



Vantaan kaupunki

Kilpailukykykyselytys

Loppuraportti 20.10.2025

Sisällysluettelo

1	Johdon yhteenveto	2
2	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet	4
3	Vantaan nykytila ja sen kehitys	5
3.1	Talouden nykytila ja kehitys	5
3.2	Demografian nykytila ja kehitys	6
3.3	Työllisyyden nykytila ja kehitys	7
3.4	Yritysten tilanne ja kehitys	9
3.5	Kaupunkiorganisaatio	12
3.6	Veto- ja pitovoimatekijät	12
4	Kaupunkien kilpailukykyvertailu	13
4.1	Taustoitus kaupunkien vertailulle	13
4.2	Kaupunkien kilpailukykyvertailun tiivistelmä	14
4.3	Yhteenveto kaupunkivertailusta	24
5	Vantaan kilpailukykytekijät ja vaikutusmekanismit	26
5.1	Vantaan vahvuudet ja kilpailuedut	26
5.2	Vantaan keskeisimmät haasteet	27
5.3	Kilpailukyyn yhteenveto	29
5.4	Vaikutusmekanismit	29
5.4.1	Vaikutusmekanismien esittely ja yleiset tavoitteet	29
5.4.2	Vaikutusmekanismien käyttökohteet	31
5.4.3	Mahdolliset jatkokehitettävät vaikutusmekanismit	32
6	Onnistumisen edellytykset	34
6.1	Must win -substanssitehtävät	34
6.2	Tärkeimmät mahdollistajat	36
7	Toimenpiteet ja johtopäätökset	39
7.1	Toimenpidekokonaisuudet	39
7.2	Johtopäätökset ja suositukset seuraavista askeleista	41
8	Liitteet	44

1 Johdon yhteenveto

Vantaan kilpailukyky selvityksessä korostuu avaintekijöinä kaupungin veto- ja pitovoima, kaupunkikokemus, demografian muutos, koulutus ja kotouttaminen sekä kaupungin talous.

Kaupungin taloudellinen tilanne on haasteellinen. Verotulojen kertymä on viime vuosina selvästi vähentynyt, samalla kun velkaantuminen on kasvanut. Työttömyys on lisääntynyt, ja erityisesti pitkäaikaistyöttömien osuus sekä syrjäytymisen riskit, kuten yksinäisyyden kokeminen, ovat kasvaneet. Työttömistä 42 prosentilla ei ole perusasteen jälkeistä tutkintoa, 39 prosentilla on vain toisen asteen tutkinto ja 19 prosentilla korkea-asteen tutkinto. Aikuisten elämänlaadun ja terveyden kokemus Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella on verrokkialueita heikompaa, mikä korostaa työkyvyn ylläpidon ja varhaisen vaikuttamisen merkitystä työllistymisen tukemisessa ja syrjäytymisen ehkäisyssä.

Vantaan on kärsinyt työssäkäyvän keskiluokan muuttotappiosta, sillä kaupunki ei ole onnistunut Helsingin, Espoon tai muiden ympäryskuntien tavoin pitämään ja houkuttelemaan korkeamman koulutustason veronmaksajia. Asukaskokemuksen ja kaupungin houkuttelevuuden kehittäminen edellyttää kaavoituksen uudelleenarviointia, jotta työssäkäyvälle keskiluokalle voidaan tarjota houkuttelevia asuinalueita ja nostaa Vantaan houkuttelevuutta asuinalueena. Yleiskaavan päivittäminen on välttämätöntä vastaamaan muuttuvan väestörakenteen ja työmarkkinoiden tarpeita. Yritysten houkuttelu ja toimitilojen mahdollistaminen kaavoituksen keinoin ovat myös keskeinen tekijä kaupungin talouden vahvistamisessa, uusien työpaikkojen luomisessa ja kilpailukykyyn parantamisessa.

Vantaalla on käynnissä merkittävä demografinen muutos, jossa maahanmuuttajien osuus väestöstä kasvaa voimakkaasti. Erityisesti nuoret ikäluokat muodostuvat yhä suuremmassa määrin maahanmuuttajaperheistä, sillä esimerkiksi 0–6-vuotiaista 37 prosenttia ja 7–15-vuotiaista 34 prosenttia on vieraskielisiä. Tämä muutos asettaa kaupungille tarpeen panostaa perheiden vastaanottoon kokonaisvaltaisesti. Lapset on saatava varhaiskasvatuksen piiriin, ja vanhempien, erityisesti äitien, osallistumista työelämään ja yhteiskuntaan on tuettava esimerkiksi kannustimilla. Varhainen tuki ja kotouttaminen ovat keskeisiä edellytyksiä, jotta nuoret maahanmuuttajataustaiset voivat myöhemmin siirtyä sujuvasti koulutukseen ja työelämään.

Koulutustason kehitys on huolestuttava, sillä Vantaan nuorten NEET-ryhmän osuus (18–24-vuotiaat, koulutuksen ja työn ulkopuolella olevat) on 17,3 prosenttia, mikä on selvästi korkeampi kuin Helsingissä (13,6 %). Ulkomaalaistaustaisten nuorten NEET-osuus 25,6 prosenttia on verrokkikaupunkien tasolla, mutta Suomessa syntyneiden nuorten NEET-osuus on Vantaalla verrokkikunnista korkein (15 %). Koulupolun osalta Vantaa jää jälkeen erityisesti lukio-opiskelijoiden koulunkäynnin mielekkyydessä, vaikka ammatillisessa koulutuksessa vantaalaiset nuoret kokevat koulunkäynnin yhtä mielekkääksi tai jopa mielekkäämmäksi kuin muissa kaupungeissa. Tämä viestii tarpeesta kohdentaa tukea erityisesti lukioasteen opiskelijoille ja vahvistaa koulutuspolkujen toimivuutta.

Kilpailukyky selvityksen perusteella Vantaan menestys rakentuu systemiselle ja kokonaisvaltaiselle strategialle, jossa asukaskokemus, kotouttaminen, koulutuksen kehittäminen ja työllisyys muodostavat keskeisen rungon. Samalla kaupungin on vahvistettava yritys ympäristöään ja toimitilaratkaisujaan sekä parannettava asukkaiden kokemaa turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja viihtyisyyttä asuinalueillaan ja keskuksissa. Näin Vantaa voi hyödyntää nuoren ja monimuotoisen väestönsä potentiaalin, nostaa profiiliaan ulkopaikkakuntalaisten silmissä, kääntää haasteet kilpailueduiksi ja rakentaa kestävä kasvua ja hyvinvointia kaikille asukkailleen.

Vantaan kilpailukykyyn keskeisiä vahvuuksia ovat erinomainen sijainti, toimivat kulkuyhteydet, kaavoitus potentiaali, nuori väestö sekä kohtuuhintainen asuminen ja laadukkaat koulutuspalvelut. Haasteina puolestaan ovat talouden heikko tila, taloudellisesti negatiivinen kotimainen muuttoliike, korkea työttömyys, matala koulutustaso, nuorten syrjäytyminen, turvattomuuden tunne, lentoaseman liikenteen väheneminen,

yri­tysten elinvoiman heikkeneminen, yritystonttien kysynnän ja tarjonnan heikko kohtaanto, sekä kaupunkiorganisaation siilomainen rakenne. Kilpailukyvyn vahvistaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa panostetaan kaupunkikokemuksen ja brändin vahvistamiseen, koulutustason nostamiseen, kotouttamiseen, työpaikkojen luontiin ja työ­kyvyn ylläpitoon sekä yritysten toimintaedellytysten parantamiseen.

Onnistumisen edellytyksinä korostuvat moderni ja strateginen kaupunkiyhteisiin tavoitteisiin ja mittareihin perustuva johtamismalli, asiakasymmärryksen johtaminen, ketterät prosessit, systemaattiset panostukset vetovoimaan sekä toimiva verkostomainen yhteistyö sidosryhmien kanssa. Toimenpiteissä painotetaan kaupunkikokemuksen kehittämistä, yritysten elinvoiman vahvistamista sekä yritysmyönteisyyttä, kotoutumisen tehostamista ja nuorten polun tukemista. Turvallisuuden ja yhteisöllisyyden parantaminen sekä imagon vahvistaminen ovat keskeisiä vetovoiman lisäämiseksi. Kaupungin imagon vahvistaminen edellyttää sekä tekoja että viestintää. Brändiä ei voida rakentaa tyhjän päälle, vaan sen perusta on toimivissa perusasioissa ja laadukkaassa tekemisessä. Kun kaupungin palvelut, ympäristö ja toimintatavat ovat kunnossa, syntyy positiivinen maine, jota tulee vahvistaa johdonmukaisella ja avoimella viestinnällä. Näin brändi rakentuu aidosti tekojen ja niiden näkyväksi tekemisen kautta.

Selvityksen perusteella Vantaan kaupungille suositellaan seuraavia keskeisiä askeleita kilpailukyvyn vahvistamiseksi: 1. strateginen linjaaminen (tavoitteena kaupunkiyhteisen suunnan kirkastus), 2. kaupunkiorganisaation kehittäminen (tavoitteena muutosvalmiuden ja -kyvykkyyden rakentaminen), 3. Must win -toimenpiteiden toteutus (tavoitteena vahva kilpailukyky), sekä 4. jatkuva parantaminen (tavoitteena voittava kulttuuri). Vantaan ollessa kriittisten muutosten äärellä, muutoksen läpivientiin vaaditaan kaupungin johdon tasolta välittyvää voittamisen kulttuuria, kunnianhimoa ja rohkeutta toteuttaa muutoksia. Vain vahvalla yhteisellä tahtotilalla Vantaa voi hyödyntää potentiaalinsa täysimääräisesti ja vahvistaa asemaansa houkuttelevana asuin- ja työympäristönä monimuotoiselle väestölle ja yritys­kentälle.

2 Toimeksiannon tausta ja tavoitteet

Selvitys toteutettiin Deloitten toimesta elo–lokakuussa 2025. Se perustuu Deloitteille toimitettuihin taustamateriaaleihin, työkokouksissa kerättyihin tietoihin sekä työpajassa täsmennettyihin havaintoihin. Selvitykseen sisältyi yksi johdon toimenpidetyöpaja, ja lisäksi haastateltiin yhteensä 11 henkilöä (liite 1). Työssä on hyödynnetty myös julkisista lähteistä saatua tietoa. Työn tilaaja on Vantaan kaupungin elinvoimajohtaja.

Vantaan kaupungin taloudellinen tilanne on haastava, erityisesti työttömyyden ja pitkäaikaistyöttömyyden kasvaessa. Samalla kaupungilla on kuitenkin kilpailuetuja, kuten nuori ja kasvava väestö, joka voi toimia tulevaisuuden työvoimana ja osaamisen lähteenä. Vantaan kaupunki haluaa tunnistaa oman kilpailukykinsä tilan sekä tärkeimmät kehittämiskohteet, joilla voidaan vahvistaa kaupungin vetovoimaa, pitovoimaa ja taloudellista kestävyyttä.

Lisäksi selvityksen taustalla vaikuttaa juuri alkava uusi valtuustokausi. Selvityksen avulla halutaan varmistaa, että kaupungin johto, uusi kaupunginvaltuusto, sekä elinvoima- ja työllisyysjaosto saavat kattavan kuvan Vantaan kilpailukykytekijöistä ja kilpailuasemasta.

Kilpailukyky selvityksen tavoitteena on tarjota ajankohtaista ja vertailukelpoista tietoa Vantaan nykyisestä alueellisesta ja kansallisesta kilpailukykyvystä. Selvitys arvioi Vantaan kaupungin kilpailukykyä, tunnistaa sen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä sisältää vertailun valittuihin muihin kaupunkeihin (Helsinki, Espoo, Tampere). Kilpailukykyvyn nykytilan ja tunnistettujen kehityskohteiden perusteella muodostetaan toimenpidesuositukset seuraavalle strategiakaudelle (4 vuotta), sekä pidemmälle aikavälille (12 vuotta). Toimenpiteitä hahmotetaan sekä kaupungin perustehtävien, että kaupunkiorganisaation tarjoamien mahdollistavien tekijöiden ja kyvykkyyksien kautta.

Selvityksen on tarkoitus tarjota kaupunginvaltuuston, elinvoima- ja työllisyysjaoston ja sitä kautta kaupunginhallituksen työlle keskeistä ja ajankohtaista tietopohjaa, sekä tukea kaupungin johtoryhmätyöskentelyä.

3 Vantaan nykytila ja sen kehitys

Trendinomainen demografian muutos ja työllisyystilanteen heikentyminen haastavat Vantaata ja kaupungin päätöksentekijöitä. Vuoden 2024 viimeisellä kvartaalilla yrityksiä lopetti enemmän kuin niitä perustettiin ensimmäistä kertaa lähihistoriassa. Yritysverojen laskutrendi sekä yritystoiminnan taantumisen välilliset verovaikutukset vaikuttavat Vantaan talouteen merkittävästi. Helsinki-Vantaan lentoliikenne on volyymiltaan noin 25 % matalampi kuin ennen Venäjän hyökkäyssotaa, mikä osaltaan haastaa työllisyyttä.

Maahanmuuton myötä kasvavat valtionosuudet ovat osaltaan tukeneet Vantaan taloutta. Toisaalta työllisten veronmaksajien osuus on pienentynyt samalla. Yhtälö haastaa Vantaata kotouttamaan, kouluttamaan ja työllistämään, sekä luomaan asukkaita työllistävälle yrityksille kasvuedellytyksiä, vaatien kokonaisvaltaista ajattelua ja toimialarajoja ylittävää suunnittelua.

Vantaata voidaan siis ajatella systeeminä, josta tulee saada paras irti annetuilla pelimerkeillä. Työttömyys kasvoi Vantaalla korona-aikana kuten muuallakin Suomessa. Lisääntyneen maahanmuuton seurauksena Vantaan työllisyys ei ole kuitenkaan palautunut koronan jälkeen muun Suomen tavoin. Tämä tarkoittaa, että maahanmuuttajien kotouttaminen ja työllistäminen nousevat väistämättä Vantaan strategian ytimeen.

Vantaan taloustilanne huomioiden on oleellista, että koko kaupunkiorganisaatio ymmärtää haasteen samalla tavalla ja hakee siihen oikeat ratkaisut yhteisesti suunnitellen.

3.1 Talouden nykytila ja kehitys

Vantaan kaupungin taloustilanne on haastava, eikä nykyisellä kehityksellä ole näkyvissä paluuta aiempaan taloudelliseen tilanteeseen. Verotulojen kertymä on selvästi pienentynyt viime vuosina. Tammi–elokuussa 2023 verotulot olivat 449 miljoonaa euroa, kun taas vuonna 2025 vastaava summa on ennusteen mukaan enää 382 miljoonaa euroa. Suurin muutos on tapahtunut kunnallisveron tuotossa, joka on laskenut lähes 50 miljoonaa euroa kahdessa vuodessa.

Kuntaveron kertymä asukasta kohden kertoo samasta kehityksestä. Vielä vuonna 2023 kuntaveron määrä per asukas oli 1 743, mutta vuonna 2024 se putosi 1 587 euroon. Tämä kuvaa muutosta kunnan rahoituspohjassa ja heijastuu talouden tasapainoon.

Menojen ja tulojen suhde on kuitenkin kehittynyt hieman myönteisesti. Vuosikate on noussut vuoden 2024 tasosta 58,8 miljoonasta eurosta 63,6 miljoonaan euroon vuoden 2025 talousarviossa. Tästä huolimatta talous pysyy alijäämäisenä. Vantaan tilikauden tulos kääntyi alijäämäiseksi vuonna 2024, ja myös vuoden 2025 ennuste osoittaa alijäämää. Vuoden 2025 päivitetyn talousarvion mukaan tilikauden tulos on -55,4 miljoonaa euroa.

Samaan aikaan Vantaan kaupungin velkaantuminen on kiihtynyt. Lainamäärä per asukas nousee 3 425 eurosta (2024) 4 187 euroon vuoden 2025 talousarvion mukaan. Velkataakka on kasvanut siis lähes 800 euroa per asukas vuodessa eli 22 % vauhtia.

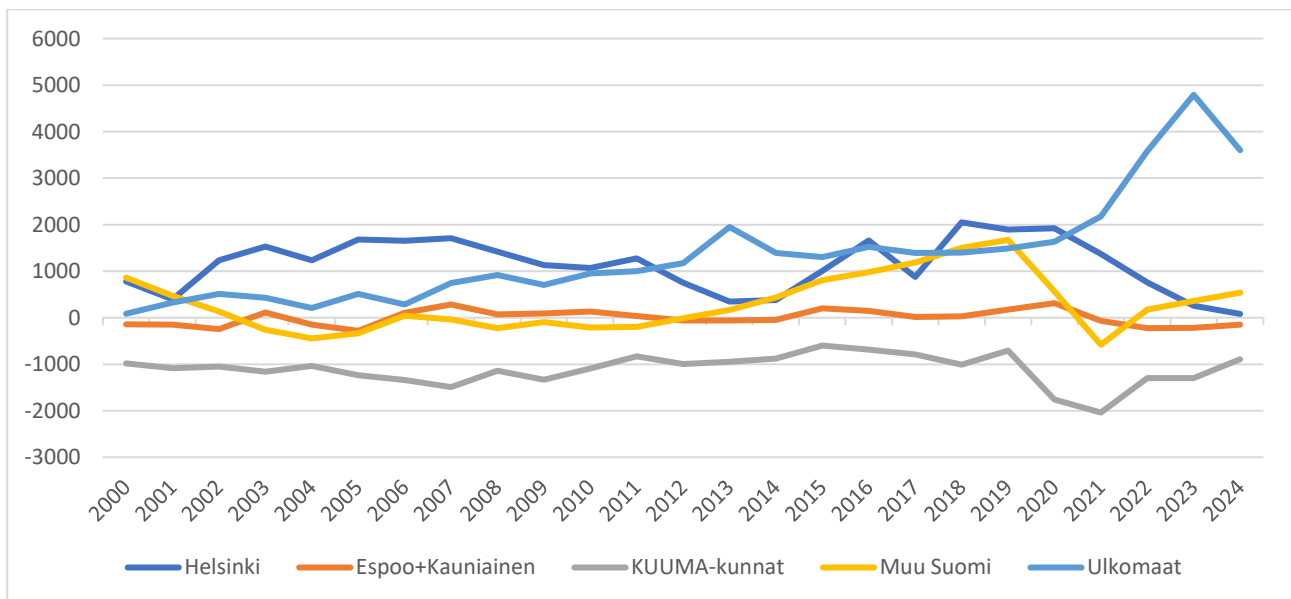
Yhteenvetona voidaan todeta, että Vantaan kaupungin taloudellinen tilanne on haasteellinen. Vaikka vuosikate vahvistuu ja alijäämä pienenee hieman, verotulojen supistuminen ja velan nopea kasvu pitävät kokonaisuuden selvästi alijäämäisenä. Talouden kestävä tasapaino edellyttää jatkossa sekä veropohjan vahvistamista että rakenteellisten menojen hallintaa.

3.2 Demografian nykytila ja kehitys

Vantaan kaupungin väestömäärä oli vuoden 2024 lopussa 251 269 asukasta. Väestö on kasvanut vuoden aikana 3 962 henkilöllä. Kasvua vauhditti erityisesti nettomaahanmuutto, joka toi kaupungille 3 734 uutta asukasta. Luonnollinen väestönlisäys oli 815 asukasta, kun taas kuntien välinen nettomuutto jäi negatiiviseksi (-418).

Käytännössä kaupungin väestönkasvu perustuu tällä hetkellä pääosin ulkomailta tulevaan muuttoliikkeeseen. Tämä korostaa kotouttamisen ja siihen liittyvien palveluiden, kuten kielikoulutuksen, koulutukseen pääsyn, työllistymisen ja yhteisöllisyyden tukemisen, merkitystä Vantaan kaupungin elinvoiman ja kestävä kasvun kannalta.

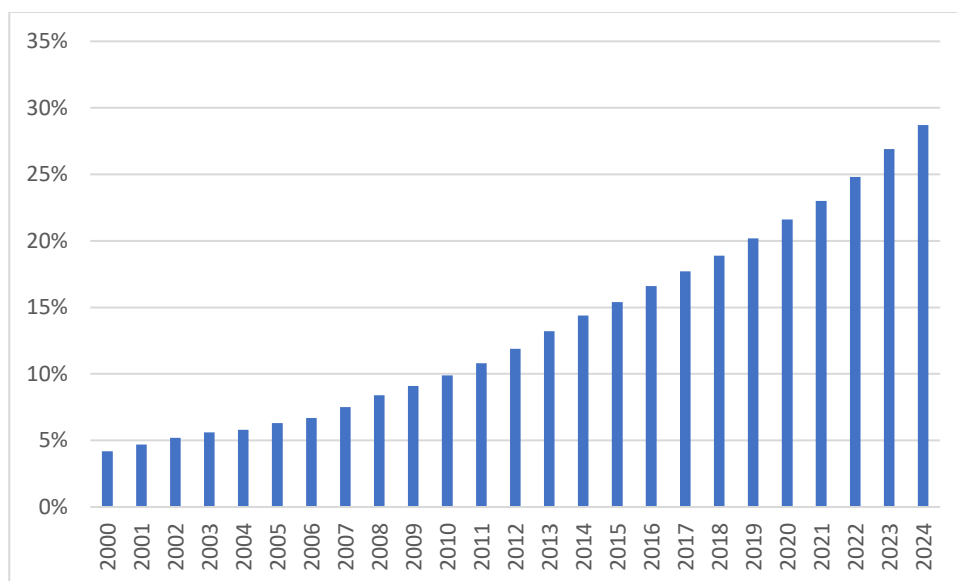
Vantaan kaupunki menettää asukkaita erityisesti Kuuma-kuntiin (-901) sekä Espoo/Kauniainen -alueelle (-133). Vantaan kaupungin muuttovoitto muodostuu Helsingistä (+92) ja muualta Suomesta (+544) tulevista asukkaista. Vantaan kaupunki menettää muuttoliikkeen seurauksena työssäkäyviä asukkaita muihin kuntiin. Vuonna 2023 työllisten kuntien välinen nettomuutto oli -784, mikä tarkoittaa, että Vantaalle muutti vähemmän työssäkäyviä kuin kaupungista muutti pois. Lisäksi alueelta pois muuttavien tulotaso on keskimäärin korkeampi kuin alueelle muuttavien. Esimerkiksi vuonna 2023 ulos muuttaneiden keskimääräiset veronalaiset ansiotulot olivat 7 % suuremmat kuin sisään muuttaneilla. Tämä kehitys heikentää Vantaan veropohjaa, sillä kaupunki menettää muuttoliikkeen seurauksena suhteellisesti enemmän tuloja kuin saa tilalle.



Kuva 1: Vantaan nettomuuttoliike tulo-/lähtöalueittain vuosina 2000-2024

Vuoden 2025 ennakkotietojen mukaan väestönkasvu jatkuu samansuuntaisena. Tammi–heinäkuussa luonnollinen väestönlisäys on ollut +478, nettomaahanmuutto +1 101 ja kuntien välinen nettomuutto on kääntynyt lievästi positiiviseksi (+21). Tämä kertoo maahanmuuton jatkuvasta keskeisestä roolista Vantaan kaupungin väestönkasvussa.

Vuoden 2024 lopussa Vantaan kaupungin asukkaista 72 152 puhuivat vierasta kieltä. Vieraskielisen väestön osuus on kasvanut tasaisesti vuodesta 2000, jolloin se oli 4 %, aina vuoteen 2024 saakka, jolloin osuus nousi 29 prosenttiin.



Kuva 2: Vantaan vieraskielisten osuus-% vuosina 2000-2024

Vieraskielisen väestön ikärakenne poikkeaa selvästi suomenkielisestä väestöstä. Vieraskieliset painottuvat nuoriin ikäryhmiin, kun taas suomenkielinen väestö on rakenteeltaan selvästi ikääntyneempi. 0–6 vuotiaista 37 % on vieraskielisiä ja 7–15 vuotiaista 34 % on vieraskielisiä, kun taas suomenkielisessä väestössä nämä ikäluokat muodostavat vain pienen osuuden. Koska merkittävä osa lapsista ja nuorista on vieraskielisiä, heidän onnistunut kotoutumisensa varhaiskasvatukseen, perusopetukseen ja toisen asteen koulutukseen on ratkaisevaa, jotta he voivat myöhemmin siirtyä sujuvasti työelämään ja yhteiskuntaan. Onnistunut koulutuspolku ja riittävät tukipalvelut eivät ainoastaan tue yksilöiden hyvinvointia, vaan myös vahvistavat Vantaan kaupungin pitkän aikavälin elinvoimaa ja osaamispohjaa.

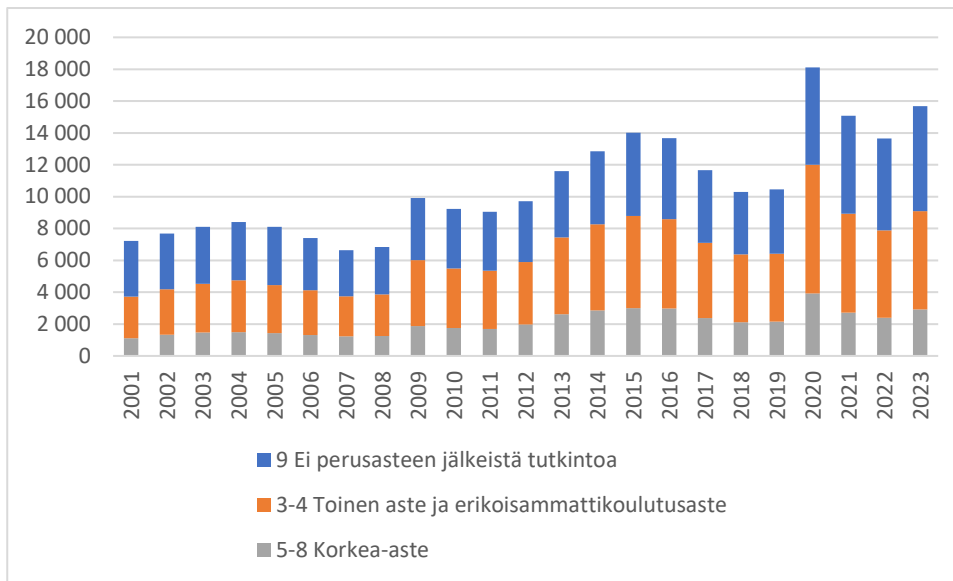
Vieraskieliset eivät painotu ainoastaan lapsiin ja nuoriin, vaan merkittävä osa heistä on työikäisiä. Työikäiset maahanmuuttajat ovat potentiaalista työvoimaa, ja heidän nopea ja onnistunut kotouttamisensa vaikuttaa suoraan Vantaan kaupungin taloudelliseen kehitykseen, työllisyysasteeseen ja huoltosuhteeseen.

Vieraskielisen väestön määrän ja suhteellisen osuuden nopea kasvu sekä heidän nuori ikärakenteensa muokkaavat Vantaan kaupungin demografiaa merkittävästi. Samalla suomenkielisen väestön ikääntyminen ja muutto lähikuntiin muodostavat haasteen Vantaan kaupungin väestön tasapainoiselle kehitykselle. Tämä demografian kehitys korostavaa tarvetta investoida erityisesti nuoreen vieraskieliseen väestöön, joka on Vantaan kaupungin tulevan väestönkasvun, työvoiman ja elinvoiman keskeinen voimavara.

3.3 Työllisyyden nykytila ja kehitys

Vantaalla oli vuoden 2023 lopussa yhteensä 127 410 työpaikkaa, joista 43 % oli vantaalaisia työssäkäyviä. Vantaalla on runsaasti työpaikkoja, mutta suurin osa työvoimasta pendelöi muista kaupungeista.

Työttömyysaste on noussut viime aikoina selvästi. Heinäkuussa 2025 työttömyysaste oli 14,6 %, kun vuotta aiemmin vastaava luku oli 13,3 %. Työttömiä (ml. lomautetut) oli heinäkuussa 2025 yhteensä 19 494, mikä on noin 2 000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Työttömyyden kasvu on painottunut erityisesti pitkäaikaistyöttömiin, mikä kertoo vaikeuksista työllistyä ja vaarasta syrjäytyä työmarkkinoilta pysyvästi. Myös nuorisotyöttömyys on kasvanut, mikä voi heikentää nuorten mahdollisuuksia siirtyä koulutuksesta työelämään. Työkyvyn ylläpito vaatii merkittäviä panostuksia yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa.



Kuva 3: Työttömien määrän kehitys koulutustason perusteella vuosina 2001–2023

Avoimia työpaikkoja Vantaalla oli heinäkuussa 2025 yhteensä 418, mikä on hyvin pieni määrä suhteessa työttömien kokonaismäärään. Tämä viittaa siihen, että tarjolla olevat työpaikat ja työttömien osaaminen eivät vastaa toisiaan riittävästi. Tilanne korostaa tarvetta kehittää työvoiman osaamista, lisätä mahdollisuuksia uudelleenkoulutukseen sekä vahvistaa työnhakijoiden tukipalveluita ja työnantajayhteistyötä, jotta työttömät voisivat työllistyä nykyistä paremmin. Lisäksi Vantaalla tarvittaisiin enemmän sellaisia työpaikkoja, jotka vastaavat vantaalaisten työnhakijoiden osaamista.

Tarkasteltaessa työttömyyden, koulutustason ja kielisyyden välistä suhdetta käy ilmi, että työttömyys painottuu selvästi alhaisemmin koulutettuihin ja erityisesti vieraskielisiin. Vuonna 2023 työttömiä oli 15 585 henkilöä. Enintään perusasteen koulutuksen saaneita tai tuntemattoman koulutustason työttömiä on 6 596 henkilöä. Näistä yli 4 200 on vieraskielisiä, mikä kertoo siitä, että kielitausta ja koulutustaso kytkeytyvät vahvasti yhteen. Vieraskielisten joukossa on paljon henkilöitä, joiden koulutustausta on heikko tai sitä ei ole pystytty tunnistamaan suomalaisessa järjestelmässä.

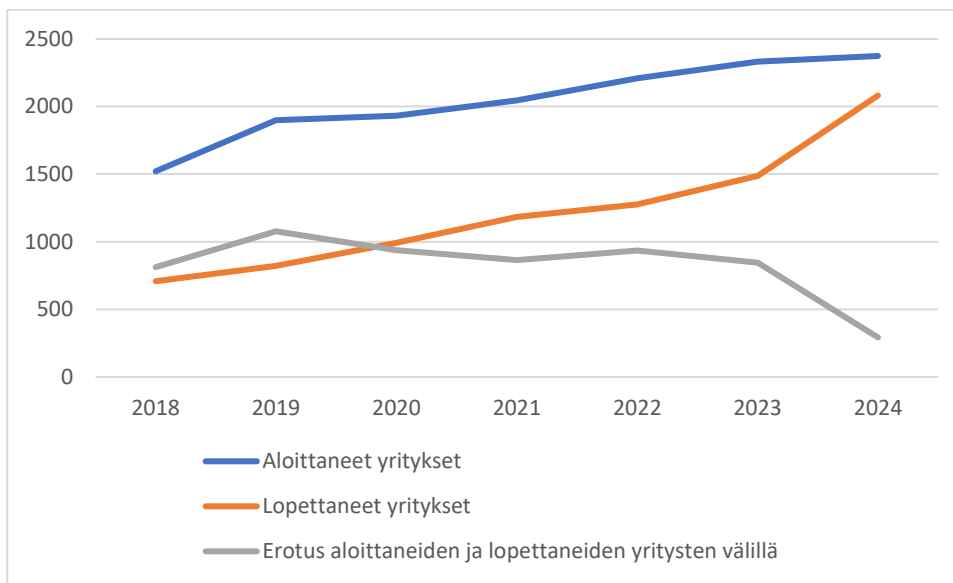
Toisen asteen koulutuksen suorittaneiden työttömien määrä on myös merkittävä (6 063). Tässä ryhmässä korostuvat suomenkieliset (4 000 henkilöä), mutta myös vieraskielisiä on huomattavasti (2 002). Tämä viittaa siihen, että toisen asteen koulutus ei yksinään riitä turvaamaan työllistymistä, jos kielitaito tai osaaminen eivät vastaa työmarkkinoiden tarpeita.

Korkeakoulutettujen työttömiä on selvästi vähemmän. Alemman korkea-aste tai alemman korkeakoulutusaste työttömiä on 1 997 ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita työttömiä 929. Näissä ryhmissä vieraskielisiä on noin puolet kaikista työttömistä, mikä kertoo siitä, että myös korkeasti koulutetut maahanmuuttajat kohtaavat vaikeuksia työmarkkinoille pääsyssä. Syitä tähän voivat olla muun muassa osaamisen tunnustamiseen liittyvät haasteet, kielitaito tai se, että Suomessa työllistyminen edellyttää verkostoja, joita maahanmuuttajilla on kantaväestöstä niukemmin.

Vantaan kaupungin näkökulmasta työttömyyden vähentäminen edellyttää sekä kotouttamista että osaamisen kehittämisestä. Vieraskielisten kohdalla keskeistä on kielitaidon vahvistaminen, koulutuspolkujen luominen ja aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Suomenkielisten osalta painopiste on puolestaan uudelleenkoulutuksessa ja osaamisen päivittämisessä, jotta työvoiman taidot vastaisivat paremmin työelämän muuttuviin tarpeisiin. Ilman riittäviä toimenpiteitä on vaarana, että työttömyys pitkittyy ja osa työvoimasta syrjäytyy pysyvästi työmarkkinoilta, mikä heikentää Vantaan kaupungin taloudellista elinvoimaa ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

3.4 Yritysten tilanne ja kehitys

Vantaan kaupungin yrityskanta on kasvanut viime vuosina muuttovirran myötä, ja vuonna 2024 kaupungissa oli yhteensä 17 704 yritystä. Yritysmäärän kasvu kertoo siitä, että Vantaa on edelleen houkutteleva paikka yrityksille. Kuitenkin tarkempi tarkastelu osoittaa huolestuttavan trendin. Uusien yritysten ja lopettaneiden yritysten välinen erotus on supistunut merkittävästi. Vuonna 2019 erotus oli vielä 1 077, mutta vuonna 2024 enää 292 (ml. Q4/2024 ensimmäinen negatiivinen kvartaali tarkastelujaksolla). Tämä tarkoittaa, että vaikka yrityskanta on vuosittain kasvanut, nettokasvu on hidastunut merkittävästi. Samanaikaisesti yritysten lopettamiset ovat lisääntyneet, mihin yleisen taloustilanteen voidaan olettaa vaikuttavan. Erityisen suuri muutos nähtiin vuosien 2023 ja 2024 välillä, jolloin lopettaneiden yritysten määrä kasvoi yli 500 yrityksellä.



Kuva 4: Vantaan aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten kehitys vuosina 2018-2024

Yritykset ovat työllistävyysnäkökulmasta Vantaalla keskeisen sijainnin vuoksi erityisiä, sillä Vantaalla toimivilla yrityksillä on Suomen suurimpia pendelöintiosuuksia (57 % työvoimasta vuoden 2023 lopussa), tarkoittaen, että Vantaalle perustettuun yritykseen on helppo tulla töihin ympäryskunnista. Viime vuosien etätyön lisääntyminen on entisestään helpottanut toimistotiloissa työskentelevien pendelöintiä pääkaupunkiseudulla. Vuonna 2023 Vantaalla sijaitsevista työpaikoista vain 43 % oli vantaalaisten hallussa, kun taas helsinkiläiset muodostivat 22 % ja espoolaiset 8 % työntekijöistä. Loput pendelöivät erityisesti kehyskunnista kuten Nurmijärveltä, Tuusulasta, Keravalta ja Järvenpäästä.

Työpaikkarakenne Vantaalla heijastaa kaupungin asemaa logistiikan, kaupan ja teollisuuden solmukohtana. Vuoden 2023 lopussa eniten työpaikkoja oli tukku- ja vähittäiskaupassa (18 %) sekä kuljetuksessa ja varastoinnissa (15 %). Hallinto- ja tukipalvelut (11,1 %) sekä teollisuus (10,9 %) muodostivat myös merkittävät työllistäjät.

Vantaan kaupungin talouden kannalta olisi optimaalista, että Vantaalla toimivat yritykset työllistäisivät ensisijaisesti vantaalaisia. Vaikka tämä ei ole täysin realistista, Vantaa voi valinnoillaan vaikuttaa yritysten keskimääräiseen vantaalaisten työllistämiseen. Vantaalaisessa työvoimassa sinikaulustyöntekijöiden osuus on kasvanut, ja 19 % työssäkäyvistä vantaalaisista on suorittanut enintään perusasteen (tai koulutusaste on tuntematon), kun taas 41 % on suorittanut toisen asteen tutkinnon. Näin ollen suurin osa vantaalaisesta työvoimasta sijoittuu matalan koulutustason työmarkkinoille.

Vantaan innovaatiotyössä priorisoidut yritysklusterit ovat ruoka, logistiikka ja korkea teknologia, joissa pyritään hakemaan synergiaa ja suuruuden ekonomiaa kasvumahdollisuuksissa, osaamisen kehittämisessä ja alueen vahvuuksien viestinnässä.

Lentoasema & Aviapolis

Vantaan kilpailukykyä ja vetovoimaa tukee merkittävästi Helsinki-Vantaan lentoasema sekä sen lähialue, Aviapolis. Lentokenttä toimii keskeisenä liikenteen, logistiikan ja kansainvälisen liiketoiminnan solmukohtana, mikä vaikuttaa suoraan kaupungin talouteen ja työllisyyteen. Lentoliikenteen merkitys Suomen taloudelle ja työllisyydelle on huomattava. Koko maassa lentoliikenne työllistää noin 120 400 henkilöä ja sen taloudellinen arvo on 9,4 miljardia euroa. Vantaa arvioi yhden euron lentoliikenteessä tuottavan lisäksi noin kolme euroa muille toimialoille, ja vastaavasti yhden lentoliikenteen työpaikan luovan keskimäärin 4,1 työpaikkaa muilla sektoreilla. Aviapolis on Vantaan keskeinen työpaikka-alue, jossa on noin 40 000 työpaikkaa. Merkittävä osa Aviapoliksen alueen yrityksistä toimii lentoliikenteeseen liittyvillä aloilla, kuten logistiikassa, maahantuonnissa ja erilaisissa palveluissa. Finnair ja Finavia ovat Aviapoliksen suurimpia toimijoita.

Matkustajamäärien kehitys Helsinki-Vantaan lentoasemalla on ollut haasteellista pandemian ja kansainvälisten kriisien vuoksi. Vuonna 2019 lentoasemalla oli 22 miljoonaa matkustajaa, mutta vuonna 2024 määrä on arviolta 16 miljoonaa, eli noin 75 % vuoden 2019 tasosta. Ennen vuotta 2020 matkustajamäärät kasvoivat vuosittain 3–5 %, mikä olisi tarkoittanut noin 24 miljoonaa matkustajaa vuonna 2024 ilman poikkeustilanteita. Vertailulukuun nähden puuttuvien matkustajien määrä on noin 8 miljoonaa, mikä heijastuu suoraan lentoliikenteen työllisyys- ja talousvaikutuksiin Vantaalla. On arvioitu, että yksi miljoona matkustajaa tuo suoraan tai välillisesti noin 1000 työpaikkaa, mikä korostaa matkustajamäärien merkitystä alueen työllisyydelle. Palautumista vanhaan ei ole kuitenkaan näköpiirissä, eikä Vantaan työllisyyttä tule suunnitella siihen oletukseen perustuen.

Vantaan tulee silti pyrkiä nykyistä paremmin maksimoimaan luontainen kilpailuetunsa lentokenttäkaupunkina. Lentokentän läheisyys houkuttelee poikkeuksetta tuotantovirtoja, teollisuusinvestointeja ja osaajia. Lentokentän hyödyntäminen alustana tietyille yritysklustereille, fasilitoiden yhteistyötä eri toimijoiden välillä, on edelleen merkittävä mahdollisuus Vantaalle. Lentokentän seudun maankäytön ja liikenteen suunnittelu tulee tehdä tavoiteltavaa alueen elinvoimaa vasten, mahdollistamaan yrityskeskittymät, asuminen, viherympäristöt ja liikkuminen. Lisäksi oleellista on alueen johdonmukainen profilointi ja brändäys. Lentokenttäaluetta ja Vantaata laajemminkin tulee pystyä markkinoimaan lentomatkustajille yöpymiskohteen lisäksi elävänä kotimaisena ja kansainvälisenä matkailukohteenä, jossa kaupunkikokemus pääsee oikeuksiinsa ja myös tapahtumat ovat houkutteleva osa vierailijoiden ajankäyttöä.

Yritysten toimitilat

Yritysten houkuttelun lisäksi kaupungin rooli on mahdollistaa yrityksille tarpeenmukaisia tiloja ja tontteja. Toimitilat voidaan jakaa toimistoihin, liiketiloihin ja tuotannollisiin tiloihin. Vantaan tuleekin pystyä mahdollistamaan yrityksille toimintaedellytykset ja entistä paremmin tietoon pohjautuen arvioida eri yritysinvestointien vaikutuksia Vantaan taloudelle. Oleellinen kysymys on, mikä on Vantaan elinvoiman ja kilpailukykyyn näkökulmasta hyödyllistä toimitilaa rakentaa.

KTI-kiinteistötiedon mukaan *toimistotilojen* käyttöasteet ovat olleet trendinomaisessa laskussa jo 20 vuotta – ollen vuonna 2024 76 % tasolla. Tämä on totta siitäkin huolimatta, että toimistojen tilatehokkuuteen on kiinnitetty alati kasvavaa huomiota. Eurooppalaisessa vertailussa Helsingin vajaakäyttöaste 16 % on kaupunkivertailun suurin ja kuvaa samalla Suomen työnteon tapaa yleisesti: työtä tehdään entistä enemmän etätöyönä, minkä vuoksi toimistojen mitoitus eivät näyttäisi pysyvän mukana kehityksessä.

Myös nykyisen taloustilanteen myötävaikutuksesta pk-seudun keskeisissä toimisto-osamarkkinoissa 15 % toimistotilasta on tyhjillään. Vantaallakin esimerkiksi pelkästään Aviapoliksen alueella on toimistotilaa tyhjillään noin 32 000 neliötä (17 %), tarkoittaen noin 1600 toimistotyöpaikkaa. Sijoitusmielessä koko Euroopan laajuisesti toimistotilat ovat toimitiloista vähiten houkuttelevia – etenkin keskustan ulkopuoliset toimistokohteet ja business parkit ovat kaikista kiinteistösektoreista vähiten kiinnostavia (KTI). Kasvavien ja muuttuvien asiakasvaatimusten myötä toimistotiloja tulee uudistaa harkitusti. Myös vanhenevien toimistotilojen käyttötarkoitusten muutokset (esim. hotellikäyttö, asuinkäyttö, muu käyttötarkoitus) on oleellista huomioida uusien tilatarpeiden kokonaisarvioinnissa.

Liikekiinteistöt ovat kategoria, joka kasvattaa suoraan Vantaan elinvoimaa tuotettujen palvelujen, yrityselämän talousdynamiikan ja työllistämisaikutuksen kautta. Liikekiinteistöjä tulee suosia ja mahdollistaa, mikäli niihin on markkinoilla investointihalukkuutta ja hankkeet eivät ole ristiriidassa alueen brändin tai aluesuunnitelmien kanssa.

KTI-kiinteistötiedon mukaan *tuotannollisten kiinteistöjen* rakentaminen on viime vuosina ollut vilkasta. Rakentamisen painopiste on viimeisen parin vuoden aikana keskittynyt pääkaupunkiseudun ulkopuolisiin Helsingin seudun kuntiin. Vuonna 2024 pääkaupunkiseudulle valmistui vajaat 95 000 neliötä uutta tuotannollista tilaa, josta Vantaan Koivuhaassa sijaitsevan Okmeticin tuotantokiinteistön osuus oli lähes puolet. Seuraavaksi suurin hanke oli Espoon Lommilaan vuoden lopulla valmistunut Ikean jakelukeskus. Pääkaupunkiseudun ulkopuolisella Helsingin seudulla uutta tilaa valmistui vuonna 2024 yli 140 000 neliötä, suurimana hankkeena Sipooseen valmistunut DHL:n logistiikkakeskus. Toiseksi suurin valmistunut hanke oli Alfaroc Logisticsin kohde Tuusulassa. Vantaan ulkopuolisiin logistiikkakeskuksiin tai muille tuotannollisille työmaille voivat myös vantaalaiset pendelöidä, mutta naapurikuntien saadessa suurimmat investoinnit, menettää Vantaa suhteellista kilpailuetua työllistää vantaalaista työvoimaa, sekä myös yritysten toiminnasta saatavia yhteisö- ja kiinteistöverotuloja sekä tonttivuokria.

Mainitussa kiinteistösijoituskohteiden eurooppalaisessa vertailussa kaikista kiinnostavimpia kiinteistösektoreita olivat juuri tuotannolliset tilat: datakeskukset (sijalla 1), uuden energian infrastruktuuri (2) ja logistiikkakiinteistöt (4).

Yhteenvetona toimitilojen tilannekuvasta voidaan todeta, että Vantaan on syytä miettiä yhteisesti ja uudelleen toimitilastrategiaansa ja kaavoituksen periaatteita huomioiden se, että tänä päivänä tyypillisimmin realisoituvat investoinnit kohdistuvat tuotannollisiin tiloihin. Vantaa on keskittynyt kaavoituksessaan henkilötötehdokkuuteen ja neliötehokkuuteen, jotka ovat toimivia mittareita toimistotiloja kaavoitettaessa. Tuoreen tiedon valossa ja Vantaan demografiakehitys huomioiden, toimistot eivät kuitenkaan ole todennäköisin toimitilatyyppejä, joka auttaa työllistämään Vantaan työttömien suurta massaa ja näin ollen parantamaan Vantaan taloutta ja elinvoimaa. Pendelöinnin osuus (töissä käynti muista kunnista) Vantaalla olevien työpaikkojen näkökulmasta on keskimäärin 57 %. Vantaalaisten (asukkaiden) pendelöintiaste muualle töihin on keskimäärin 54 %; korkeasti koulutettujen keskuudessa 65 % (Espoo 58 %) ja matalasti koulutettujen keskuudessa 46 % (Espoo 44 %). Tästä voidaan päätellä, että matalasti koulutetut todennäköisemmin työllistyvät kotikuntaansa. Mahdollistamalla ja luomalla matalamman koulutustason työpaikkoja Vantaalle on siis todennäköisempää työllistää vantaalaisia.

Moni tekijä ohjaa Vantaata miettimään vaihtoehtoisia kriteereitä tonttien myöntämiselle ja toimitilojen mahdollistamiselle. Oleellista kriteerien määrittämisessä on eri yritysten ja investointien vaikutusmekanismien ymmärtäminen Vantaan talouteen (ml. yhteisöverot, kiinteistöverot, työllistävyysvaikutus). Talousvaikutukseen suoraan tai välillisesti vaikuttavat mm. liikevaihto, luodut työpaikat, yrityksen toimiala ja toimitilan tyyppi.

3.5 Kaupunkiorganisaatio

Kaupunkiorganisaation nykyinen rakenne perustuu aiempaan vastuunjakoon, jossa sosiaali- ja terveyspalveluilla oli keskeinen asema ja kaupungin vastuulla olevien työllisyyspalvelujen rooli oli nykyistä pienempi. Organisaatorakennetta leimaa edelleen siilomainen johtaminen tarkoittaen, että eri toimialat toimivat rinnakkain, mutta eivät riittävästi yhdessä tai yhteisiin tavoitteisiin peilaten. Tämä on kasvavissa määrin kaupungille haaste, sillä työllisyyden yhteisen edistämisen rooli ja kriittisyys kaupungin elinvoiman avintekijänä on viime vuosien kehityksen myötä kasvanut merkittävästi. Organisaatio ja johtamisjärjestelmä eivät ole toistaiseksi mukautuneet tähän muutokseen. Tuloksena muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta havaitaan ketteryyden puutetta ja pitkiksi venyviä vasteaikoja palveluissa.

Yhteisten mittareiden ja tavoitteiden puute korostaa ongelmaa. Toimialoilla ei ole yhteisiä pelisääntöjä tai onnistumisen mittareita, toiminta pirstaloituu ja ketterä reagointi jää näennäiseksi. Lisäksi organisaation eri osissa on suuria eroja toimintamalleissa. Toisaalla yhteistyötä tehdään aktiivisesti ulkoisten kumppaneiden ja ekosysteemien kanssa, kun taas toisaalla toimitaan itsenäisesti ja toimialan sisäisesti päätöksiä tehden. Systemaattinen ketteryys, kumppanuuksien hyödyntäminen ja innovatiivisuuden tukeminen eivät siten ole vielä osa koko organisaation toimintakulttuuria.

3.6 Veto- ja pitovoimatekijät

Vantaan kaupungin veto- ja pitovoimatekijöitä on tarkasteltu T-Media Oy:n tekemässä holistisessa analyysissä. Pitovoimaa arvioitiin asukkaiden näkemysten pohjalta, kun taas vetovoimaa tarkasteltiin potentiaalisten asukkaiden mielikuvien kautta. Molempien osalta analyysi keskittyi kuuteen keskeiseen tekijään: taloudellinen elinvoima, yhteisö, ympäristö, sijainti, palvelut ja kustannusrakenne. Arviointi toteutettiin vuoden 2025 ensimmäisellä neljänneksellä käyttäen viisiportaista arviointiasteikkoa.

Asukkaiden keskuudessa parhaat arvosanat saivat sijainti ja palvelut. Vantaan sijainti koettiin erinomaiseksi, ja liikenneyhteydet toimiviksi (arvosana 4,0/5). Myös kunnalliset palvelut koettiin hyviksi alueella (3,5/5). Taloudellinen elinvoiman osalta asukkaat kokevat Vantaan kasvavana talousalueena, jossa yrityksillä on hyvät toimintaedellytykset (3,42/5). Elämisen kustannukset koettiin kohtuullisiksi (3,26/5), ja yhteisö sai kohtalaisen hyvän arvion (3,19/5), mikä viittaa siihen, että alueella asuu mukavia ihmisiä ja asukkaat voivat pääosin hyvin. Ympäristön osalta eli koetaanko alue viihtyisänä ja turvallisena asuinpaikkana arvosana oli alhaisin (3,08/5). Kokonaisuutena Vantaan pitovoima asukkaiden keskuudessa arvioitiin tasolle 3,41/5.

Potentiaalisten asukkaiden näkemyksissä arviot olivat yleisesti ottaen heikompia. Sijainti ja liikenneyhteydet saivat edelleen parhaat arvosanat (3,73/5), mutta taloudellinen elinvoima (3,41/5) ja palvelut (3,19/5) arvioitiin vain kohtalaisiksi. Heikoimmat arviot kohdistuivat kustannusrakenteeseen (2,91/5), yhteisöön (2,92/5) ja ympäristöön (2,62/5). Näin ollen vetovoimatekijöiden keskiarvo potentiaalisten asukkaiden keskuudessa jäi 3,13/5 tasolle.

Vantaan mainetta heikentäviä tekijöitä ovat erityisesti turvattomuuden kokemus ja asukkaiden turvattomuuden tunne. Lisäksi yhteisöllisyyden puute, eli ihmisten vähäinen viihtyminen kaupungissa, sekä kaupungin koettu epävihtyisyys ovat merkittäviä haasteita.

4 Kaupunkien kilpailukykyvertailu

4.1 Taustoitus kaupunkien vertailulle

Vantaan elinvoiman ja kilpailukyvyn dynamiikka osana pääkaupunkiseutua rakentuu sen roolista lentokenttäkaupunkina, logistisena solmukohtana ja nopeasti kasvavana asuinalueena, mikä erottaa sen selvästi naapurikaupungeista. Helsinki toimii poliittisena ja kulttuurisena keskuksena sekä korkeakoulutuksen veturina. Espoo profiloituu innovaatiokeskittymänä ja yritysvoimaisena kaupunkina tarjoten houkuttelevaa ja monipuolista asumista. Vantaan vahvuus on sen monikulttuurisuus, saavutettavuus ja kohtuuhintaisempi asuminen, mutta se kohtaa haasteita kaupunkikuvan yhtenäisyydessä ja kilpailussa osaavasta työvoimasta. Lisäksi Tampere pk-seudusta irrallisena verrokkina on esimerkki onnistuneesta vetovoimasta ja dynaamisesta kaupunkiorganisaatiosta. Kaupunkien erilaisuuden vuoksi vertailussa on oleellista kyetä näkemään lukujen taakse ja miettiä mikä on selitys vallitsevalle tilanteelle, punnita mihin Vantaa voi pk-seudun dynamiikan vallitessa aidosti itse vaikuttaa ja tämän perusteella suunnitella oikeita vaikutuskeinoja.

Osana pääkaupunkiseutua Vantaaseen pätee tietyt lainalaisuudet. Ihmiset, jotka hakevat edullisempia asumiskustannuksia, hakeutuvat Helsingin ulkopuolelle ja Vantaa on luonteva paikka sijoittua asumaan Vantaan tarjotessa Helsinkiä edullisempia tontteja ja vuokratasoa. Monesti yritykset, joiden toimitilat ovat pieni osa toiminnan kustannusta, pystyvät sijoittumaan lähemmäs Helsingin keskustaa. Toisaalta yrityksille, jotka vaativat suurempia toimitiloja ja tontteja, on luontaista etsiä halvempia neliöitä ja vapaita tontteja Vantaalta.

Edellä mainituista syistä ja Vantaan roolista osana pk-seutua, Vantaalle kohdistuu merkittävä osa pääkaupunkiseudulle tulevasta maahanmuutosta. Tämä fakta määrittää paljon Vantaan kehitystä ja voi olla oikeiden toimenpiteiden ja panostusten myötä myös kilpailuetu.

Taulukko 1: Taustatietoa vertailtavista kaupungeista

Mittari	Vantaa	Helsinki	Espoo	Tampere
Väestömäärä (2024)	251 269	684 018	320 931	260 180
Väkiluvun muutos (2024)	3 826	9 518	6 907	5 130
Väkiluvun muutos, % (2024)	1,5 %	1,4 %	2,2 %	2,0 %
Nettomaahanmuutto (2024)	3 602	5 438	3 330	2 596
Vieraskielisten määrä (2024)	72 152	139 832	80 166	29 579
Vieraskielisten osuus, % (2024)	29 %	20 %	25 %	11 %

Vuoden 2024 lopussa Vantaan väestömäärä oli 251 269. Helsinki ja Espoo ovat väestöltään suurempia, kun taas Tampereen väestömäärä on lähes Vantaan tasolla. Vantaan väestön kasvu on hieman nopeampaa kuin Helsingissä, mutta maltillisempi kuin Espoossa ja Tampereella. Vantaan kaupungin väestönkasvu perustuu tällä hetkellä pääosin ulkomailta tulevaan muuttoliikkeeseen.

Vantaalla vieraskielisten osuus väestöstä on 29 %. Vantaa erottuu vertailukaupungeista korkeimmalla vieraskielisten osuudella, mutta myös kokonaisuutena pääkaupunkiseutu muodostaa alueen, jossa

vieraskieliset ovat merkittävä osa väestörakennetta. Tampereella osuus jää 11 %, mikä korostaa pääkaupunkiseudun ja muiden suurten kaupunkien välistä eroa. Pk-seudun dynamiikan perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että Vantaalle tuleva maahanmuutto ei ole samassa määrin työperäistä kuin esimerkiksi Helsingissä tai Espoossa.

Vantaan kaupungin suuri vieraskielisten väestöosuus asettaa erityisiä vaatimuksia palveluille, kuten kotoutumiselle, koulutukselle, sosiaali- ja terveyspalveluille sekä asuinalueiden kehittämiseksi, jotta ne pystyvät vastaamaan monikielisen ja monikulttuurisen väestön tarpeisiin.

Vertailussa tulee siis huomioida, että Vantaan demografia poikkeaa merkittävästi verrokkikaupungeista. Esitämme tässä luvussa taustoittavia vertailulukuja, jotka antavat kontekstia kilpailukykyvertailulle ja maalaavat kuvaa tilanteesta, jossa Vantaa kaupunkina on.

4.2 Kaupunkien kilpailukykyvertailun tiivistelmä

Kaupunkien kilpailukykyvertailu on jaettu Vantaan strategisen painopisteiden mukaan osioihin, joissa painopisteisiin liittyviä mittareita vertaillaan soveltuvin osin.

Vetovoimainen Vantaa

Taulukko 2: Kaupunkien vertailu strategisten mittareiden perusteella - Vetovoimainen Vantaa

Strateginen tavoite	Mittari	Vantaa	Helsinki	Espoo	Tampere
Vetovoimainen Vantaa					
<i>Työllistävien yritysten määrä on kasvanut Vantaalla</i>	Työpaikkojen määrä (2023)	127 410	430 886	138 103	138 159
	Erotus aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten välillä (2024)	292	458	427	440
	Asuinkunnassaan työssäkäyvien osuus-% (2023)	46 %	76 %	48 %	77 %
<i>Monipuolistamme alueiden asuntotarjontaa ja omistusmuotoja</i>	Omistusasunnoissa asuvia asuntokuntia, % (2024)	51,2 %	45,5 %	53,8 %	44,8 %
<i>Muuttoliike vahvistaa kaupungin tulopohjaa</i>	Kuntien välinen nettomuutto (2024)	-423	3 313	1 974	2 583
	Työllisten kuntien välinen nettomuutto (2023)	-784	1 171	1 686	673
	Nettomaahanmuutto (2024)	3 602	5 438	3 330	2 596
<i>Parannamme Vantaan mainetta</i>	Vetovoima (mielikuvat potentiaalisten asukkaiden keskuudessa) (Q1/2025)	3,13	3,12	3,38	3,88
	Taloudellinen elinvoima: Alue on kasvava talousalue, jolla yritykset voivat hyvin (Q1/2025)	3,41	3,60	3,65	4,08
	Yhteisö: Alueella asuu mukavia ihmisiä ja asukkaat voivat hyvin (Q1/2025)	2,92	2,90	3,35	3,90

	Ympäristö: Alue on viihtyisä ja turvallinen asuinpaikka (Q1/2025)	2,62	2,63	3,31	3,82
	Sijainti: Alueella on hyvä sijainti ja toimivat liikenneyhteydet (Q1/2025)	3,73	4,11	3,67	4,35
	Palvelut: Alueella on hyvät kunnalliset palvelut (Q1/2025)	3,19	3,48	3,57	3,77
	Kustannusrakenne: Alueella elämisen kulut ovat minulle sopivat (Q1/2025)	2,91	2	2,75	3,34

Vantaan tavoitteena on kasvattaa työllistävien yritysten määrää. Vuonna 2023 Vantaalla oli yhteensä 127 410 työpaikkaa, mikä on huomattavasti vähemmän kuin Helsingissä, mutta lähes samaa tasoa Espoon ja Tampereen kanssa. Tämä kertoo, että Vantaa on merkittävä työpaikkakeskittymä pääkaupunkiseudulla, mutta sen mittakaava jää pienemmäksi verrattuna vertailukaupunkeihin.

Yritystoiminnan kehitys osoittaa eroja kaupunkien välillä. Vuonna 2024 Vantaalla yritysten nettokasvu (aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten erotus) oli 292, kun Helsingissä, Espoossa ja Tampereella luvut olivat selvästi korkeampia. Tämä viittaa siihen, että Vantaan houkuttelevuus uusille yrityksille ja yritystoiminnan kasvu on maltillisempaa, mikä voi heijastua pitkällä aikavälillä kaupungin elinvoimaan ja talouskehitykseen.

Asuinkunnassaan työssäkäyvien osuus korostaa eroa kaupunkien välillä. Vuonna 2023 Helsingissä ja Tampereella valtaosa asukkaista työskenteli omassa kunnassaan, kun taas Espoossa ja erityisesti Vantaalla alle puolet työllisistä kävivät töissä kotikunnassaan. Vantaalla tämä tarkoittaa sitä, että suuri osa asukkaista käyttää työssä ansaitsemansa tulot osittain naapurikunnissa, mikä vähentää Vantaan palveluiden kysyntää ja kaventaa veropohjaa. Lisäksi laaja pendelöinti lisää liikenneyhteyksien kuormitusta ja ympäristöhaittoja. Tilanteen parantamiseksi Vantaan tulisi aktiivisesti kasvattaa työpaikkatarjontaa erityisesti oman väestönsä tarpeisiin, jotta yhä useammalla vantaalaisella olisi mahdollisuus työllistyä kotikunnassaan. Tämä edellyttää, että varmistetaan työvoiman osaamisen vastaavan yritysten tarpeita esimerkiksi koulutuksen, täydennyskoulutuksen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen avulla. Lisäksi kaupungin on syytä investoida joukkoliikenteeseen, joka ei ainoastaan paranna seudullisia työmatkayhteyksiä vaan myös vahvistaa liikkuvuutta Vantaan sisällä, mahdollistaen sujuvamman pääsyn työpaikoille eri puolilla kaupunkia.

Vantaan tavoitteena on monipuolistaa alueiden asuntotarjontaa ja omistusmuotoja. Vantaalla 51,2 % asutokunnista asui omistusasunnossa, mikä on korkeampi kuin Helsingissä ja Tampereella, mutta on hieman vähemmän verrattuna Espooseen. Tämä kertoo siitä, että Vantaa sijoittuu omistusasumisen suhteen pääkaupunkiseudun keskitasolle. Omistusasuminen voi tukea kaupungin vetovoimaa ja vakautta, mutta samalla se voi vähentää joustavuutta muuttoliikkeessä ja vaikeuttaa nuorten tai pienituloisten asukkaiden pääsyä asuntomarkkinoille.

Vantaan tavoitteena on vahvistaa kaupungin tulopohjaa muuttoliikkeen avulla. Vantaan nykytilanne on kuitenkin haastava. Kuntien välisessä muuttoliikkeessä Helsinki (+3 313), Espoo (+1 974) ja Tampere (+2 583) kaikki voittivat muuttajia vuonna 2024, kun taas Vantaa menetti väestöä (-423). Työllisten muuttoliikkeessä on havaittavissa sama trendi. Vantaa oli ainoa verokkikaupungeista, jossa työllisiä muutti pois, kun taas Helsinki, Espoo ja Tampere houkuttelivat työllistä väestöä.

Kansainvälisen muuttoliikkeen kautta kaikki kaupungit saivat väestönlisäystä. Helsinki erottui suurimpana nettovoittajana, mutta myös Vantaa, Espoo ja Tampere kasvattivat väestöään merkittävästi maahanmuuton ansiosta. Tämä korostaa sitä, että kaikkien verokkikaupunkien kasvu on yhä riippuvaisempaa kansainvälisestä muuttoliikkeestä, vaikka sen suhteellinen merkitys on suurin Vantaalla.

Vantaan kaupungin haasteina ovat kotimaisten muuttajien houkuttelu sekä työssäkäyvän väestön negatiivinen nettomuutto. Tilanteen kääntäminen edellyttää useita samanaikaisia toimia. Työpaikkatarjontaa on monipuolistettava sekä asuinympäristöjä ja palveluja on kehitettävä houkuttelevammiksi lapsiperheille ja nuorille aikuisille. Lisäksi liikenneyhteyksiä on vahvistettava niin kaupungin sisällä kuin pääkaupunkiseudun suuntaan. Kansainvälisiä muuttajia on kotoutettava entistä tehokkaammin, jotta muuttajat kiinnittyvät pysyvästi Vantaalle. Samalla kaupungin imagoa ja vetovoimaa on vahvistettava, jotta Vantaa nähdään kilpailukykyisenä vaihtoehtona Helsingin ja Espoon rinnalla asumiselle ja työssäkäynnille.

Vantaan tavoitteena on parantaa Vantaan mainetta. Kaupunkien vetovoimatekijöitä on tarkasteltu T-Media Oy:n tekemässä holistisessa analyysissä vuoden 2025 ensimmäisellä neljänneksellä. Vetovoimaa tarkasteltiin potentiaalisten asukkaiden mielikuvien kautta. Analyysi keskittyi kuuteen keskeiseen tekijään: taloudellinen elinvoima, yhteisö, ympäristö, sijainti, palvelut ja kustannusrakenne.

Vantaan vetovoima kuuden arviointitekijän keskiarvolla on lähes Helsingin tasolla, mutta jää selvästi Espoon ja erityisesti Tampereen taakse. Tampere erottuu vertailun houkuttelevimpana asuinpaikkana. Taloudellisen elinvoiman osalta Vantaa sijoittuu neljänneksi, hieman Helsingin ja Espoon alapuolelle, mutta selvästi Tampereen taakse, joka koetaan vahvaksi talousalueeksi.

Yhteisöllisyyden ja asukkaiden hyvinvoinnin arvioissa Vantaa ja Helsinki ovat lähes samalla tasolla, mutta Espoo ja etenkin Tampere saavat huomattavasti paremmat arviot. Ympäristön viihtyisyyden ja turvallisuuden osalta Vantaa sijoittuu yhdessä Helsingin kanssa vertailun heikoimmalle tasolle, kun taas Espoo ja Tampere koetaan merkittävästi miellyttävämmiksi ja turvallisemmiksi asuinympäristöiksi.

Sijainnin ja liikenneyhteyksien suhteen Vantaa saa hyvän arvosanan ja on lähes Helsingin ja Tampereen tasolla, mutta jää hieman niiden taakse. Espoo arvioidaan tässä kategoriassa Vantaata heikommaksi. Kunnallisten palveluiden osalta Vantaa jää kuitenkin selvästi muiden kaupunkien jälkeen, mikä kertoo palveluiden laadun heikommasta maineesta. Kustannusrakenne muodostaa Vantaalle suhteellisen vahvuuden. Vantaa on kustannusrakenteen osalta kilpailukykyisempi kuin Helsinki ja Espoo, vaikkei yllä Tampereen tasolle.

Yhteenvetona Vantaan vahvuuksia ovat sijainti, hyvät liikenneyhteydet ja kustannustaso erityisesti Helsinkiin verrattuna. Taloudellinen elinvoima arvioidaan kohtalaiseksi, mutta jää naapurikaupunkeja heikommaksi. Heikkouksia ovat yleinen vetovoima, joka jää keskitasolle, sekä alhaisemmat arviot yhteisöllisyydestä, ympäristöstä ja kunnallisista palveluista.

Kestävästi kasvava Vantaa

Taulukko 3: Kaupunkien vertailu strategisten mittareiden perusteella - Kestävästi kasvava Vantaa

Strateginen tavoite	Mittari	Vantaa	Helsinki	Espoo	Tampere
Kestävästi kasvava Vantaa					
Nostamme työllisyysastetta	Työllisyysaste, 20-64-vuotiaat, % (6/2025, Tilastokeskus, kokeelliset tilastot)	71,5 %	72,1 %	73,5 %	72,1 %

	Vieraskielisten työllisyysaste, 20-64-vuotiaat, % (2023)	60,5 %	57,5 %	61,1 %	55,5 %
	Työllisten osuus, joilla ei ole perusasteen jälkeistä tutkintoa (%) (2023)	19 %	12 %	13 %	<i>Ei tietoa saatavilla</i>
	Työllisten osuus, joilla koulutus toinen aste ja erikoisammattiaste (%) (2023)	42 %	32 %	29 %	<i>Ei tietoa saatavilla</i>
	Työllisten osuus, joilla koulutus korkea-aste (%) (2023)	40 %	56 %	58 %	<i>Ei tietoa saatavilla</i>
	Työttömyysaste, % (8/2025)	13,6 %	13,6 %	11,0 %	13,7 %
	Työttömyysaste, % (2023)	11,8 %	11,1 %	9,1 %	12,1 %
	Työttömien osuus, joilla ei ole perusasteen jälkeistä tutkintoa (%) (8/2025)	36,0 %	28,1%	27,8 %	21,8 %
	Työttömien osuus, joilla koulutus toinen aste ja erikoisammattiaste (%) (8/2025)	41,8 %	37,8 %	36,4 %	49,9 %
	Työttömien osuus, joilla koulutus korkea-aste (%) (8/2025)	22,2 %	34,1 %	35,7 %	28,3 %
<i>Nostamme koulutusastetta</i>	Ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa olevien osuus 15 vuotta täyttäneestä väestöstä, % (2024)	31,8 %	23,4 %	24,8 %	20 %
	Toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneestä väestöstä, % (2024)	35,4 %	29,7 %	26,9 %	39 %
	Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneestä väestöstä, % (2024)	31,6 %	46,2 %	47,5 %	40,1 %
	NEET-nuorten osuus-%, yhteensä (18–24 v.) (2023)	17,3 %	13,6 %	13,9 %	13 %
	NEET-nuorten osuus-%, suomalaistaustaiset ja Suomessa syntyneet ulkomaalaistaustaiset (2023)	15 %	11,6 %	11,7 %	11,9 %
	NEET-nuorten osuus-%, ulkomailla syntyneet ulkomaalaistaustaiset yhteensä (2023)	25,6 %	25 %	23,3 %	25,6 %
<i>Pysäytämme alueellisen segregaatiokehityksen</i>	Segregaatioindeksi	124,87	157	127,98	<i>Ei tietoa saatavilla</i>

	Ulkomaalaistaustaisen väestön kotimaisen kielen taito, kyselyyn vastanneen oma arvio: Puhuu suomen tai ruotsin kieltä keskitasoisesti tai erinomaisesti (%) (2023)	61 %	60 %	56 %	<i>Ei tietoa saatavilla</i>
--	---	------	------	------	-----------------------------

Vantaan tavoitteena on nostaa työllisyysastetta. Vertailun perusteella Vantaan työllisyysaste on alhaisin verrattuna muihin verrokkaikaupunkeihin. Kesäkuussa 2025 Vantaan työllisyysaste (20–64-vuotiaat) oli 71,5 %, mikä on hieman matalampi kuin Helsingissä, Espoossa ja Tampereella. Erot vertailukaupunkien välillä ovat kuitenkin suhteellisen pieniä.

Vieraskielisten työllisyysaste (20–64-vuotiaat) vuonna 2023 oli Vantaalla 60,5 %. Se on lähellä Espoon tasoa ja selvästi parempi kuin Helsingissä ja Tampereella. Vertailusta käy ilmi, että vieraskielisten työllisyysaste on kaikissa kaupungeissa selvästi alhaisempi kuin koko väestön työllisyysaste. Tämä havainnollistaa vieraskielisten työllistymisen haasteita ja alleviivaa kotouttamispalveluiden tärkeyttä kaikissa kaupungeissa. Myönteistä on, että Vantaalla, jossa vieraskielisen väestön osuus on vertailukaupungeista korkein, vieraskielisten työllisyysaste on suhteellisen hyvä verrattuna muihin kaupunkeihin. Silti kotoutumisen ja työllistymisen tukeminen on edelleen tärkeää.

Vantaan työllisten koulutusrakenne poikkeaa selvästi Helsingistä ja Espoosta. Vantaalla 19 % työllisistä ei ollut suorittanut perusasteen jälkeistä tutkintoa, kun vastaava osuus oli Helsingissä 12 % ja Espoossa 13 %. Tämä tarkoittaa, että Vantaan työmarkkinoilla matalamman koulutustason työvoiman osuus on merkittävästi suurempi kuin naapurikaupungeissa. Toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osuus Vantaalla oli 42 %, mikä on selvästi korkeampi kuin Helsingissä ja Espoossa. Tämä osoittaa, että Vantaalla työmarkkinat nojaavat vahvasti ammattiosaamiseen perustuviin tehtäviin. Korkeakoulutettujen osuus työllisistä oli Vantaalla 40 %, mikä jää selvästi jälkeen Helsingistä ja Espoosta. Tämä on merkittävä ero, sillä korkea-asteen koulutuksen taso korreloi usein kaupungin kykyyn houkutella ja ylläpitää korkean osaamisen aloja, kuten tutkimus-, kehitys- ja teknologiayrityksiä. Helsingin ja Espoon korkeampi koulutustaso heijastaa niiden vahvaa asemaa korkeakoulukaupunkeina ja innovaatiokeskuksina.

Vuonna 2023 Vantaan työttömyysaste oli 11,8 %, mikä oli korkeampi kuin Helsingissä ja selvästi korkeampi kuin Espoossa. Vain Tampereella työttömyysaste oli Vantaata suurempi. Elokuuhun 2025 mennessä työttömyysasteet ovat nousseet kaikissa vertailukaupungeissa. Vantaan työttömyysaste 13,6 % on samalla tasolla Helsingin ja Tampereen kanssa, mutta selvästi korkeampi kuin Espoossa. Vantaan työttömyysaste on selkeästi koko Suomen työttömyysastetta (10,0 %) korkeampi.

Työttömien koulutustaustan tarkastelu paljastaa merkittäviä eroja kaupunkien välillä. Vantaalla työttömyys painottuu selvästi matalammin koulutettuihin. Elokuun 2025 luvut osoittavat, että Vantaalla 36,0 % työttömistä ei ollut suorittanut perusasteen jälkeistä tutkintoa, 41,8 % oli suorittanut toisen asteen koulutuksen ja vain 22,2 % korkea-asteen tutkinnon. Helsingissä, Espoossa ja Tampereella tilanne on toisenlainen. Korkeasti koulutettujen osuus työttömistä on huomattavasti suurempi. Helsingissä 34,1 % työttömistä oli suorittanut korkea-asteen tutkinnon, Espoossa vastaava osuus oli 35,7 % ja Tampereella 28,3 %. Muissa vertailukaupungeissa perusasteen varassa olevien osuus jäi alle 30 prosenttiin, mikä on selvästi matalampi kuin Vantaalla.

Vantaan tavoitteena on nostaa myös koulutusastetta. Vantaa erottuu vertailukaupungeista matalammalla koulutustasolla. Vuonna 2024 Vantaalla on selvästi eniten asukkaita ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa verrattuna vertailukaupunkeihin. Toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osuus on Vantaalla korkea, mutta

korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on selvästi vähemmän kuin muissa suurissa kaupungeissa. Tämä heijastaa kaupungin työpaikkarakennetta ja asettaa haasteita korkean osaamisen alojen kehitykselle.

Vertaillen kaupunkien NEET-nuorten eli koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten osuuksia havaitaan, että Vantaalla haasteena on nuorten syrjäytyminen. Vuonna 2023 Vantaalla 18–24-vuotiaista nuorista 17,3 % kuului NEET-ryhmään, kun Helsingissä vastaava osuus oli 13,6 %, Espoossa 13,9 % ja Tampereella 13 %. Syntyperää tarkastellessa huomataan, että Vantaalla Suomessa syntyneiden nuorten NEET-osuus oli 15 %, mikä on selvästi korkeampi kuin Helsingissä, Espoossa ja Tampereella. Tämä osoittaa, että Vantaalla syrjäytymisriski on korostunut myös kotimaisessa nuorisossa. Ulkomailla syntyneiden ulkomaalaistaustaisten nuorten NEET-osuus oli Vantaalla 25,6 %, mikä on samalla tasolla kuin Tampereella, mutta korkeampi kuin Helsingissä ja selvästi korkeampi kuin Espoossa. Tämä vertailu paljastaa, että Vantaalla nuorten syrjäytyminen koskettaa sekä Suomessa että ulkomailla syntyneitä nuoria useammin kuin muissa suurissa kaupungeissa.

Vantaan tavoitteena on pysäyttää alueellinen segregatiokehitys. Vaikka Vantaalla on vertailukaupunkeja suurempi vieraskielisten osuus, sen segregatioindeksi, joka kuvaa asuinalueiden eriytymistä, on 124,87, mikä on pienempi kuin Helsingissä ja Espoossa. Tämä kertoo siitä, että hyvien ja huonojen alueiden välinen ero on Vantaalla verrokkikuntia pienempi. Vieraskielisten kotimaisen kielen osaamisen osalta Vantaa on myös hieman edellä Helsinkiä ja Espoota. Vuonna 2023 61 % vantaalaisista ulkomaalaistaustaisista arvioi osaavansa suomea tai ruotsia keskitasoisesti tai erinomaisesti, kun Helsingissä vastaava luku on 60 % ja Espoossa 56 %.

Hyvinvoivien asukkaiden Vantaa

Taulukko 4: Kaupunkien vertailu strategisten mittareiden perusteella - Hyvinvoivien asukkaiden Vantaa

Strateginen tavoite	Mittari	Vantaa	Helsinki	Espoo	Tampere	Huomiot
Hyvinvoivien asukkaiden Vantaa						
Parannamme yhteisöllisyyttä ja väestöryhmien välisiä suhteita	Erittäin huono osallisuuden kokemus, 20–64-vuotiaat, % (2024)	10,9 %	10,3 %	8,2 %	12,2 %	Luvut ovat Vantaan ja Keravan hva, Helsingin kaupunki, Länsi-Uudenmaan hva ja Pirkamaan hva
	"Onko sinulla tai jollakin perheenjäsenelläne ollut ongelmia, jotka vaikeuttavat jokapäiväisestä arkielämästä selviytymistä? - Yksinäisyys (%) (2024)	15,6 %	16,2 %	21,3 %	Ei osana kyselyä	
	Itsensä yksinäiseksi tuntevien osuus (%), 20–64-vuotiaat (2024)	18,1 %	16,7 %	14,3 %	16,1 %	Luvut ovat Vantaan ja Keravan hva, Helsingin kaupunki,

						Länsi-Uudenmaan hva ja Pirkamaan hva
<i>Parannamme vantaalaisten turvallisuutta</i>	Yleinen järjestys ja turvallisuus (2024): "Miten hyvin yleinen järjestys ja turvallisuus on hoidettu asuinkunnassa?" Vastaus asteikolla 0=erittäin huono, 5=erittäin hyvä, vastaajien keskiarvo	3,34	3,87	3,82	Ei osana kyselyä	Keskiarvot on laskettu ilman "ei osaa sanoa" vastanneita
	Asuinalueen turvallisuus (2024): "Miten hyvin asuinalueen turvallisuus on hoidettu asuinkunnassa?" Vastaus asteikolla 0=erittäin huono, 5=erittäin hyvä, vastaajien keskiarvo	3,62	4,08	3,98	Ei osana kyselyä	Keskiarvot on laskettu ilman "ei osaa sanoa" vastanneita
	Asuinalueen turvallisuus (2024): "Miten turvalliseksi koet seuraavat asiat: Kävely asuinalueellani myöhään illalla?" Vastausvaihtoehdot: turvalliseksi/melko turvalliseksi/turvattomaksi/en uskalla mennä yksin Turvalliseksi tai melko turvalliseksi vastanneiden osuus (%)	71,4 %	84,3 %	84,2 %	Ei osana kyselyä	
<i>Lisäämme kaupunkivihreää ja lähiluonnon saavutettavuutta</i>	Tyytyväisyys asuinkuntaan: Ulkoilualueet ja -puistot (2024) "Miten hyvin ulkoilualueet ja -puistot on hoidettu asuinkunnassa?" Vastausvaihtoehdot: 1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin.	4,00	4,08	4,12	Ei osana kyselyä	Keskiarvot on laskettu ilman "ei osaa sanoa" vastanneita
<i>Parannamme Vantaan viihtyisyyttä</i>	Tyytyväisyys asuinkuntaan: suppea asuinkuntaindeksi (2024)	3,62	3,58	3,65	Ei osana kyselyä	

	Indeksin laskennassa on mukana: yleinen järjestys ja turvallisuus, ammatillinen koulutus, kansalais- ja työväenopistot, nuorten harrastustoiminta, katujen ja teiden hoito, liikenneturvallisuus jalankulkijan kannalta, liikenneturvallisuus autoilijan kannalta, julkinen liikenne, sijainti: asunnot, työpaikat, palvelut, pientalotontin saanti ja vuokra-asunnon saanti. Asteikko: 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä					
Terveys (Deloitte-lisäys)	Pitää koulunkäynnistä / Perusopetus 4. ja 5. lk (2025)	72 %	74 %	73 %	72 %	
	Pitää koulunkäynnistä / Perusopetus 8. ja 9. lk (2025)	56 %	55 %	53 %	57 %	
	Pitää koulunkäynnistä / Lukio (2025)	58 %	66 %	66 %	69 %	
	Pitää koulunkäynnistä / Ammatillinen oppilaitos (2025)	79 %	77 %	81 %	76 %	
	Elämänlaatunsa (EuroHIS-8) hyväksi tuntevien osuus, 20–64-vuotiaat, % (2024)	45,9 %	54,7 %	50,3 %	47,7 %	Luvut ovat Vantaan ja Keravan hva, Helsingin kaupunki, Länsi-Uudenmaan hva ja Pirkamaan hva
	Psyykkisesti merkittävästi kuormittuneiden osuus, 20–64-vuotiaat, % (2024)	24,4 %	21,3 %	21,1 %	22,6 %	Luvut ovat Vantaan ja Keravan hva, Helsingin kaupunki, Länsi-Uudenmaan hva ja Pirkamaan hva
	Terveytensä keskitasoisiksi tai sitä huonommaksi kokevien osuus, 20–64-vuotiaat, % (2024)	33,2 %	30,5 %	26,6 %	34,7 %	Luvut ovat Vantaan ja Keravan hva,

						Helsingin kaupunki, Länsi-Uudenmaan hva ja Pirkamaan hva
--	--	--	--	--	--	--

Vantaan tavoitteena on parantaa yhteisöllisyyttä ja väestöryhmien välisiä suhteita. Yhteisöllisyyttä on mitattu osallisuuden kokemuksen ja yksinäisyyden mittareilla. On kuitenkin tärkeää huomioida, että osallisuuden kokemus ja itsensä yksinäiseksi kokevien osuudet perustuvat hyvinvointialueiden, eivät suoraan kaupunkien, tietoihin. Näin ollen luvut kattavat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen, Helsingin kaupungin, Länsi-Uudenmaan sekä Pirkanmaan hyvinvointialueiden tulokset.

Erittäin huonon osallisuuden kokemuksen osuus Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella on hieman korkeampi kuin Helsingissä ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella, mutta alhaisempi kuin Pirkanmaan alueella. Tämä viittaa siihen, että Vantaan ja Keravan alueella osallisuuden kokemus on vähäisempää kuin Helsingissä ja Espoossa, mutta parempaa kuin Pirkanmaalla.

Itsensä yksinäiseksi kokevien osuus Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella on 18,1 %, mikä on selvästi korkeampi kuin muilla vertailualueilla. Kuitenkin, kun yksinäisyyttä tarkastellaan KAPA-Kaupunki- ja kuntapalvelun vuoden 2024 tutkimuksessa, jossa tarkastelun kohteena ovat kaupungit eivätkä hyvinvointialueet, Vantaalla koetaan yksinäisyyttä vähemmän kuin Helsingissä ja Espoossa. Tämä viittaa siihen, että Vantaan tilanne on parempi kuin koko Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen, johon myös Kerava kuuluu.

Yhteisöllisyyden kehittämisen kannalta olisi tärkeää saada käyttöön mittari, joka mittaa nimenomaan vantaalaisten kokemaa yhteisöllisyyttä ja väestöryhmien välisiä suhteita, sillä nykyiset mittarit eivät suoraan vastaa tähän tarpeeseen.

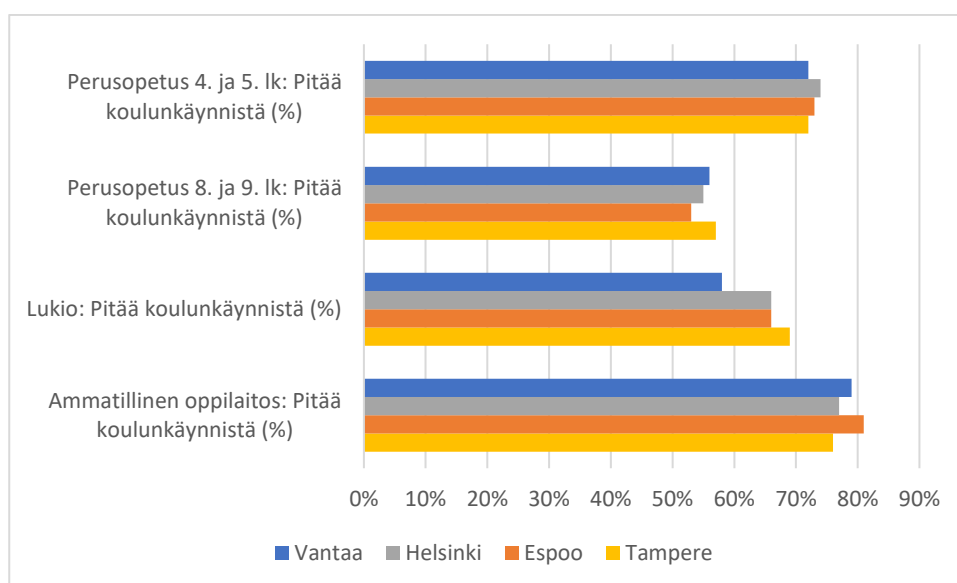
Vantaan tavoitteena on parantaa vantaalaisten turvallisuutta. Asukkaiden kokema turvallisuus on Vantaalla merkittävä haaste, mikä käy ilmi myös kaupunkien välisessä vertailussa. Vuoden 2024 kyselytulokset osoittavat, että Vantaan asukkaiden kokema yleinen järjestys ja turvallisuus sekä asuinalueiden turvallisuus ovat selvästi heikommalla tasolla verrattuna Helsingin ja Espoon asukkaiden kokemuksiin. Lisäksi 71,4 % vantaalaisista kokee voivansa kävellä asuinalueellaan myöhään illalla turvallisesti tai melko turvallisesti, kun vastaavat osuudet Helsingissä ja Espoossa ovat yli 84 %. Nämä erot korostavat vantaalaisten kokemaa turvattomuutta kotikaupungissaan.

Vantaan tavoitteena on lisätä kaupunkivihreää ja lähiluonnon saavutettavuutta. Asukkaiden tyytyväisyyttä ulkoalueisiin ja puistoihin on mitattu KAPA-Kaupunki- ja kuntapalvelun vuoden 2024 tutkimuksessa. Kyselytulosten mukaan vantaalaiset ovat pääosin tyytyväisiä asuinalueensa ulkoalueiden ja puistojen hoitoon, mutta tyytyväisyys on hieman alhaisempaa kuin vertailukaupungeissa. Vaikka erot ovat pieniä, ne viestivät siitä, että Vantaalla ulkoalueiden ja puistojen hoito koetaan hieman vähemmän onnistuneeksi kuin pääkaupunkiseudun muissa suurissa kaupungeissa. Tämä osoittaa, että ulkoalueiden ylläpidossa ja viihtyvyydessä on Vantaalla edelleen kehitystarpeita.

Vantaan tavoitteena on parantaa Vantaan viihtyisyyttä. Tyytyväisyyttä asuinkuntaan on mitattu KAPA-Kaupunki- ja kuntapalvelun vuoden 2024 tutkimuksessa. Mittarina käytettiin indeksiä, joka kattaa monipuolisesti eri elämänalueita, kuten yleisen järjestyksen ja turvallisuuden, koulutuksen, harrastustoiminnan, katujen ja teiden hoidon, liikenneturvallisuuden, julkisen liikenteen, asumisen sekä palveluiden saatavuuden. Vantaan asukkaiden keskiarvo oli 3,62 (asteikolla 1–5), mikä on hieman korkeampi kuin Helsingissä, mutta hieman matalampi kuin Espoossa. Erot ovat pieniä, ja ne osoittavat, että vantaalaisten

kokema kokonaisvaltainen tyytyväisyys asuinkuntaansa on pääosin samalla tasolla kuin pääkaupunkiseudun muissa suurissa kaupungeissa.

Viimeisimpinä asukkaiden hyvinvointia on mitattu terveyteen liittyvillä mittareilla, jotka kattavat sekä nuoret että aikuiset. Mittarina käytetään ”pitää koulunkäynnistä %-osuutta”, jolla on todettu olevan vahva korrelaatio kokonaishyvinvointiin. Vuonna 2025 vantaalaisten nuorten suhtautuminen koulunkäyntiin vaihtelee koulutusasteittain. Perusopetuksen 4. ja 5. luokilla 72 % vantaalaisista pitää koulunkäynnistä, mikä on hieman alle Helsingin ja Espoon tason, mutta samalla tasolla kuin Tampereella. Perusopetuksen 8. ja 9. luokilla vastaava osuus on 56 %, joka on hieman korkeampi kuin Helsingissä ja Espoossa, mutta hieman matalampi kuin Tampereella. Lukion osalta 58 % vantaalaisista pitää koulunkäynnistä, mikä jää selvästi jälkeen Helsingistä, Espoosta ja Tampereesta. Ammatillisissa oppilaitoksissa Vantaan osuus on 79 %, hieman korkeampi kuin Helsingissä ja Tampereella, mutta hieman matalampi kuin Espoossa.



Kuva 5: Nuorten asenteet koulunkäyntiä kohtaan eri kouluasteilla vuonna 2025

Aikuisten terveyttä ja hyvinvointia on mitattu hyvinvointialueiden tietoihin perustuvilla luvuilla, joten vertailussa on huomioitava, että luvut kattavat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen, Helsingin kaupungin, Länsi-Uudenmaan sekä Pirkanmaan hyvinvointialueiden tulokset. Elämänlaatuaan hyväksi kokevien osuus Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella on 45,9 %, mikä on selvästi alhaisempi kuin Helsingissä ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella sekä hieman alhaisempi kuin Pirkanmaan alueella. Psykkisesti merkittävästi kuormittuneiden osuus on Vantaalla 24,4 %, joka on korkeampi kuin vertailualueilla. Lisäksi 33,2 % vantaalaisista kokee terveytensä keskitasoiseksi tai sitä huonommaksi, mikä on korkeampi osuus kuin Helsingissä ja Länsi-Uudellamaalla, mutta hieman matalampi kuin Pirkanmaalla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vantaalaisten nuorten koulunkäyntimieltymykset ovat pääosin linjassa muiden vertailukaupunkien kanssa, mutta lukion osalta koulunkäynnin mielekkyys on selvästi alhaisempi. Selvitys ei ota kantaa missä määrin lukio-oppilaiden verrokkeja heikompi hyvinvointi johtuu opiskelijoiden liikkuvuudesta pääkaupunkiseudun sisällä, ja mikä missä määrin kehitystarpeesta Vantaan omassa koulupolussa. Aikuisten elämänlaadun kokemus on Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella heikompi ja psyykkinen kuormitus korkeampaa kuin vertailualueilla. Lisäksi terveydentila koetaan muita pk-seudun alueita heikommaksi. Nämä havainnot korostavat tarvetta kohdentaa hyvinvointia ja mielenterveyspalveluita Vantaalla sekä tukea nuorten koulunkäyntimotivaatiota erityisesti lukioasteella.

Tasapainotamme kaupungin talouden

Taulukko 5: Kaupunkien vertailu strategisten mittareiden perusteella - Tasapainotamme kaupungin talouden

Strateginen tavoite	Mittari	Vantaa	Helsinki	Espoo	Tampere
Tasapainotamme kaupungin talouden					
<i>Käyttötalous tasapainotetaan</i>	Kuntaveron määrä per asukas (2024)	1 587	1 563	1 639	1 761
<i>Toimitila investointeja priorisoidaan</i>	Kaupungin omat toimitilainvestoinnit, milj. euroa (2024)	71,3	277,1	87,6	115,9
	Kaupungin omat toimitilainvestoinnit ja uudet nettovuokravastuut yhteensä, milj. euroa (2024)	447,1	923,7	783,3	445,8
<i>Kaupungin velkaantuminen pysäytetään</i>	Kaupungin lainamäärä/asukas (2024)	3 427	1 247	2 462	3 627
	Konsernin lainamäärä/asukas (2024)	7 723	12 046	11 786	9 566

Kuntaveron määrä per asukas oli Vantaalla 1 587 euroa, mikä on lähes sama kuin Helsingissä, mutta jää Espoon ja erityisesti Tampereen alapuolelle. Tämä tarkoittaa, että Vantaan veropohja on kapeampi kuin Espoon ja Tampereen, mikä rajoittaa kaupungin mahdollisuuksia käyttää verotuloja esimerkiksi peruspalvelujen, koulutuksen ja infrastruktuurin ylläpitoon ja kehittämiseen.

Velkaantumisen osalta Vantaa poikkeaa selvästi verrokkikaupungeista. Kaupungin oma velka per asukas oli 3 427 euroa, mikä on merkittävästi korkeampi kuin Helsingissä ja Espoossa sekä vain hieman alempi kuin Tampereella. Tämä kertoo siitä, että Vantaa on rahoittanut toimintaansa ja investointejaan keskimääräistä enemmän suoralla velanotolla. Toisaalta konsernitaseella velka on Vantaalla selvästi maltillisempaa kuin Helsingissä, Espoossa ja Tampereella. Tämä viittaa siihen, että Vantaa on keskittänyt velkarahoitusta enemmän kaupungille, kun taas muissa kaupungeissa konserniyhtiöt kantavat suuremman vastuun.

Investointitasoissa näkyy erilainen toimintamalli. Vantaan omat toimitilainvestoinnit olivat vuonna 2024 vain 71,3 miljoonaa euroa, mikä on selvästi vähemmän kuin Helsingissä, Espoossa tai Tampereella. Kun kuitenkin huomioidaan sekä omat investoinnit että uudet nettovuokravastuut, Vantaan vastuut nousevat 447,1 miljoonaan euroon, mikä on lähes samaa tasoa Tampereen kanssa, mutta selvästi alempi kuin Helsingin ja Espoon. Tämä kertoo siitä, että Vantaa hyödyntää laajasti vuokramalleja investointien sijaan, mikä vähentää kaupungin välitöntä velkataakkaa, mutta kasvattaa tulevien vuosien vuokravastuita.

4.3 Yhteenveto kaupunkivertailusta

Vantaa erottuu pääkaupunkiseudun kaupunkina erityisesti lentokenttäkaupunkina, logistisena solmukohtana ja nopeasti kasvavana asuinalueena. Vantaan edullisemmat asumiskustannukset houkuttelevat asukkaita, ja yritykset, jotka tarvitsevat suuria toimitiloja, valitsevat Vantaan edullisten tonttien vuoksi. Vantaalla on myös vertailukaupunkeja korkeampi vieraskielisten osuus, mikä vaikuttaa kaupungin demografiaan merkittävästi.

Työttömyyden osalta Vantaalla työttömien koulutustausta painottuu matalampaan koulutustasoon. Lähes puolet työttömistä on ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa. Lisäksi korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus työttömistä on selvästi pienempi kuin Helsingissä ja Espoossa. Tämä kertoo siitä, että Vantaalla koulutustason nostaminen on ratkaisevaa työllisyyden ja kilpailukykyyn vahvistamiseksi.

Nuorten syrjäytyminen on Vantaalla selvästi yleisempää kuin muissa vertailukaupungeissa. Nuorten NEET-osuus (koulutuksen ja työn ulkopuolella olevat) on Vantaalla korkein vertailukaupungeista, ja syrjäytymisriski koskettaa sekä Suomessa että ulkomailla syntyneitä nuoria.

Hyvinvointiin liittyen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella itsensä yksinäiseksi kokevien osuus on korkea, ja aikuisten elämänlaadun kokemus on heikompi sekä psyykkinen kuormitus korkeampaa kuin vertailualueilla. Lisäksi terveydentila koetaan muita pk-seudun alueita heikommaksi. Nämä havainnot korostavat tarvetta mielenterveys- ja hyvinvointipalveluille.

Koulunkäyntimieltymyksissä vantaalaiset nuoret ovat pääosin linjassa muiden kaupunkien kanssa, mutta lukio-opiskelijoiden koulunkäynnin mielekkyys on selvästi alhaisempi. Ammattikoulun opiskelijat puolestaan suhtautuvat koulunkäyntiin myönteisemmin kuin muualla. Tämä ero korostaa tarvetta tukea lukioasteen opiskelijoiden motivaatiota.

Vantaan kykyä uudistua haastaa pitkät läpimenoajat kaupunkiorganisaation sisäisissä prosesseissa (esimerkiksi hankinnat ja rekrytoinnit). Tämä on havaittavissa muita kaupunkia matalammasta kehittämisen volyymista. Monet päästä päähän -prosessit kärsivät sisäisten palvelutasojen ja -lupausten puutteesta. Sisäisiä palvelulupauksia on tunnistettu vain satunnaisesti ja vasteaikojaakin seurataan vain osassa prosesseja. Ketteryys on keskeinen kyvykkyys muuttuvassa toimintaympäristössä. Se ei ole itseisarvo, vaan edellytys sille, että organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin nopeasti ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ennen muita. Nykytilassa ketteryuden puute on merkittävä haaste tarvittavien suurten muutosten läpiviennin näkökulmasta, sillä organisaatio ei nykyisellään pysty aloittamaan haluamaansa määrää kehitystä eikä täyttämään riittävän nopeasti tunnistettuja henkilöstö- ja osaamiskapeikkoja. Ongelma asettaa vakavan tarpeen johtamisjärjestelmän ja ohjausmallien kehittämiseksi, yhteisten tavoitteiden asettamiselle, portfoliojohtamiselle sekä organisaation roolien ja vastuiden kriittiselle tarkastelulle.

Kokonaisuutena vertailu osoittaa, että Vantaalla on vahvoja kilpailuetuja, kuten sijainti, kasvava ja nuori väestörakenne. Niiden rinnalla nousevat kuitenkin esiin suuret haasteet: korkea työttömyys matalammin koulutetuissa ryhmissä, nuorten syrjäytyminen ja hyvinvointi. Näiden ratkaiseminen on keskeistä, jotta Vantaa voi hyödyntää potentiaalinsa täysimääräisesti suhteessa muihin suuriin kaupunkeihin.

5 Vantaan kilpailukykytekijät ja vaikutusmekanismit

Kaupunkien kilpailukyky rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä, jotka yhdessä määrittävät, kuinka houkutteleva ja elinvoimainen kaupunki on asukkaille, yrityksille ja sijoittajille. Tässä luvussa esittelemme kaupungin yleiset kilpailukykytekijät sekä käsittelemme niin havaitut Vantaan vahvuudet ja kilpailuedut, kuin myös haasteet ja kehityskohteet. Luvun lopussa keskitymme keskeisimpiin vaikutusmekanismeihin, jotta voimme tukea yhteisen ymmärryksen syntymistä tietopohjan avulla sekä havainnollistaa eri toimenpiteiden vaikutuksia kaupungin talouteen.

Yksi keskeisimmistä kaupungin kilpailukykytekijöistä on *taloudellinen elinvoima*, joka kattaa kaupungin yrityskannan, työpaikkojen määrän, verotulopohjan vahvuuden ja kyvyn houkutella uusia investointeja.

Toinen tärkeä osa-alue on *työvoiman saatavuus ja osaamistaso*. Kaupungin menestys riippuu siitä, kuinka hyvin sen koulutusjärjestelmä, korkeakoulut ja täydennyskoulutus vastaavat yritysten ja työmarkkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Korkeasti koulutettu ja monipuolinen työvoima lisää kaupungin kykyä houkutella korkean osaamisen aloja ja luoda uusia innovaatiokeskittymiä.

Asuinympäristön vetovoima on niin ikään kilpailukykyä määrittävä tekijä, joka sisältää asumisen kustannukset, palveluiden laadun, turvallisuuden, ympäristön viihtyisyyden ja kulttuuri- sekä vapaa-ajan mahdollisuudet. Kaupungit, joissa yhdistyvät kohtuuhintainen asuminen, hyvät palvelut ja laadukas elinympäristö, houkuttelevat sekä uusia asukkaita että pitävät nykyiset asukkaat.

Liikenneyhteydet ja saavutettavuus ovat erityisen tärkeitä kaupunkien kilpailukyvyille. Hyvin toimiva joukkoliikenne, sujuvat työmatkayhteydet ja kansainväliset liikenneyhteydet (esim. lentoasema) vahvistavat kaupungin asemaa sekä alueellisena että kansainvälisenä keskuksena.

Lisäksi *yhteisöllisyys ja sosiaalinen koheesio* vaikuttavat kaupunkien kilpailukykyyn. Kaupungit, jotka onnistuvat edistämään osallisuutta, tasa-arvoa ja monimuotoisuutta, vahvistavat asukkaiden hyvinvointia ja luovat kestävä pohjan taloudelliselle ja sosiaaliselle kehitykselle.

Yhä useammin *kestävyys ja ilmastopolitiikka* nousevat kilpailutekijöiksi. Kaupungit, jotka panostavat vihreään siirtymään, energiatehokkuuteen ja vähähiiliseen infrastruktuuriin, eivät ainoastaan vähennä ympäristökuormitusta, vaan houkuttelevat myös asukkaita ja yrityksiä, jotka arvostavat vastuullisuutta.

5.1 Vantaan vahvuudet ja kilpailuedut

Toimeksiannon yhteydessä on tunnistettu Vantaan keskeisiä vahvuuksia ja kilpailuetuja, jotka muodostavat perustan kaupungin kilpailukyvyille ja kehityspotentialille. Seuraavat teemat nousivat toistuvasti esiin Vantaan tärkeimpinä kilpailukykytekijöinä sekä potentiaalisina vahvuuksina, joihin kaupungin tulevaisuuden menestys voi vahvasti nojata.

Sijainti ja kulkuyhteydet: Vantaalla on toimiva julkinen liikenne, johon kuuluu myös merkittävä ratikkainvestointi. Tieyhteydet palvelevat autoilijoita paremmin kuin muualla pääkaupunkiseudulla, ja kaupungin logistiset yhteydet eri suuntiin ovat erinomaiset. Lisäksi lentokenttä ja sen kehittämispotentiaali tarjoavat Vantaalle merkittäviä kilpailuetuja.

Potentiaalinen tonttivaranto: Vantaalla on edelleen mahdollisuuksia tonttien määrän kasvattamiseen, mikä tarjoaa merkittäviä kehittämisen ja kasvun mahdollisuuksia. Kaupungilla on potentiaalista yritysten sijoittumistilaa enemmän kuin Helsingillä ja Espoolla, esimerkiksi lentokentän ympäristössä. Varannon muuttaminen konkreettisiksi tonteiksi ja yritysten sijoittumiseksi edellyttää kuitenkin vielä aktiivista työtä.

Luonnon läheisyys: Metsät, puistot ja kaksi jokea tarjoavat asukkaille viihtyisän ja luonnonläheisen ympäristön, joka lisää kaupungin vetovoimaa.

Työnteon keskittymät: Laajat ja houkuttelevat työpaikka-alueet tarjoavat yrityksille ja työntekijöille hyvät puitteet. Kulkuyhteydet mahdollistavat pääsyn koko Uudenmaan työmarkkinoille, mikä tukee työllisyyttä ja työvoiman liikkuvuutta.

Nuori työvoima: Muuttoliikkeen myötä Vantaan väestö nuorentuu ja monimuotoistuu. Nuoren työvoiman hyödyntäminen kilpailuetuna edellyttää kaupungilta yhteisen strategian ja selkeät tavoitteet. Keskeisiä kehityskohteita ovat kotouttaminen, koulutus, työllistäminen sekä yritysten toimintaympäristön parantaminen.

Asumisen kohtuuhintaisuus ja laatu: Vantaalla asuminen on kohtuuhintaista verrattuna muuhun pääkaupunkiseutuun, ja kaupunki panostaa asumisen laatuun. Tämä mahdollistaa asumisen monipuolisen kohdentamisen eri väestöryhmille.

Varhaiskasvatus ja koulut: Laadukkaat koulurakennukset ja oppimispalvelut, jotka on järjestetty oppijan oppimispolun mukaisesti. Tämä mahdollistaa vaikuttavien panostusten kohdistamisen oppimispolun keskeisiin vaiheisiin.

Poliittinen kulttuuri: Sitoutuminen valtuustositoumuksiin luo päätöksentekoon vakautta ja ennustettavuutta. Poliittista ohjausta on mukautettu uusien vastuiden, kuten elinvoima- ja työllisyysjaoston, myötä. Tämä edellyttää organisaatiolta ohjausmekanismien selkiyttämistä ja muutoksen johtamista.

5.2 Vantaan keskeisimmät haasteet

Toimeksiannon yhteydessä on tunnistettu myös Vantaan keskeisimmät haasteet, jotka vaikuttavat kaupungin kilpailukykyyn ja kehitysnäkyymiin. Seuraavat teemat nousivat toistuvasti esiin merkittävimpinä haasteina, joiden ratkaiseminen on välttämätöntä Vantaan kestävässä kasvun ja menestyksen turvaamiseksi.

Taloudellinen tilanne: Vantaan talous on haastava, verotulot ovat laskeneet merkittävästi ja velkaantuminen on kiihtynyt. Veropohjan kaventuminen rajoittaa kaupungin kykyä ylläpitää ja kehittää palveluita.

Työttömyys: Vantaan työttömyysaste on korkea, erityisesti pitkäaikaistyöttömyys ja nuorisotyöttömyys ovat kasvussa. Työttömyys painottuu matalammin koulutettuihin ja vieraskielisiin, mikä korostaa kotouttamisen ja osaamisen kehittämisen tarvetta.

Matala koulutustaso: Runsaan maahanmuuton ja koulutetun väestönosan poismuuton seurauksena Vantaan asukkaiden koulutustaso on laskenut. Tämä vaikeuttaa työllistymistä ja heijastuu verokertymään. Vieraskielisten suuri osuus asettaa haasteita perusopetukselle, mutta tarveperusteinen rahoitus tukee erityistä oppimisen tukea. Varhainen tuki on osoittautunut vaikuttavaksi, ja Vantaan oppimistulokset ovat suhteellisesti hyvät.

Nuorten syrjäytyminen: NEET-nuorten (18-24-vuotiaat koulutuksen ja työn ulkopuolella olevat) osuus on suurempi Vantaalla kuin muissa vertailukaupungeissa. Syrjäytyminen koskettaa sekä Suomessa että ulkomailla syntyneitä nuoria, mikä heijastaa laajempia haasteita Vantaan nuorten työmarkkina- ja koulutusasemassa.

Lentokentän liikenteen väheneminen: Helsinki-Vantaan lentoaseman matkustajamäärät ovat laskeneet pandemian ja kansainvälisten kriisien seurauksena. Arviolta noin 8 miljoonan matkustajan vähenemä vaikuttaa suoraan alueen työllisyyteen, sillä yksi miljoona matkustajaa työllistää noin 1 000 henkilöä. Lisäksi

hotelliyöpymiset ovat vähentyneet, mikä heikentää alueen elinvoimaa. Tyhjentyneitä tiloja ei ole korvattu uusilla yrityksillä tai tapahtumilla.

Yritysten elinvoima: Vaikka yrityksiä syntyy edelleen, uusien ja lopettaneiden yritysten erotus on supistunut merkittävästi viime vuosina. Tämä kertoo yleisestä taloustilanteesta, mutta myös vantaalaisten yritysten heikentyneestä kyvystä vakiinnuttaa asemansa. Vantaan kaupungilta on havaittu puuttuvan malleja ja toimintatapoja kohdata yritykset kokonaisvaltaisesti kaupunkina ja tarjota mahdollisuuksia ja tukea yrityksille holistisesti eri tilanteissa. Tämän vuoksi kaupunkiorganisaation on ensisijaisen tärkeää kehittää yhteiset toimintamallit yritysten tukemiseksi ja yhteistyön tehostamiseksi.

Tonttivarannon hyödyntäminen: Yritystonttien kysyntä ja tarjonta eivät nykytilassa kohtaa ja Vantaa menettää tästä syystä potentiaalisia yrityksiä muille kunnille. Kaavamääräykset voivat olla hyvinkin tarkkoja ja tämä edelleen rajoittaa käyttömahdollisuuksia. Pysäköintiratkaisut tai niiden puute ovat haitaksi. Kaupunki ohjaa tonttien luovutusta yrityksille työllisyysnäkökulmasta, painottaen työvoimavaltaisuutta ja työpaikkatehokkuutta. Tämä asettaa paikoin haasteita kilpailukyvyille, sillä vähemmän henkilöitä per neliö työllistävät teollisuus- ja logistiikka-alan yritykset eivät saa nykykriteereillä kaupungista riittävän suuria tontteja. Kuten todettua, pk-seudun toimitilamarkkinoilla toimitilaa on runsaasti tyhjänä, ja tietotyöintensiivisten yritysten suuntautuessa useissa tapauksissa ensisijaisesti Helsingin vapaisiin toimitiloihin, on kriteereiden uudistamista syytä vakavasti harkita.

Negatiivinen muuttoliike: Vantaa menettää kotimaisia muuttajia ja työssäkäyvää väestöä muihin kuntiin. Lisäksi alueelta pois muuttavien tulotaso on keskimäärin korkeampi kuin alueelle muuttavien. Tämä heikentää Vantaan veropohjaa, sillä kaupunki menettää muuttoliikkeen seurauksena suhteellisesti enemmän tuloja kuin saa tilalle. Tilanteen korjaaminen vaatii kohdennettuja panostuksia asuinalueiden viihtyvyyteen ja brändäykseen.

Sote-yhteistyö työllistymisen tukemiseksi: Vantaalla on rajallinen kyky huolehtia työikäisten hyvinvoinnista mm. elämänhallinnan osalta, koska Vantaalla ei ole sote-uudistuksen jälkeen enää omia sosiaalityöntekijöitä. Hyvinvointialueen sosiaalityöntekijät keskittyvät lakisääteisiin tehtäviinsä, eikä heillä ole kaupungin näkökulmasta riittäviä kannustimia tai ohjausta panostaa työkyvyn tukemiseen. Pitkäaikaistyöttömyyden kasvaessa merkittävästi, on hyvinvointialueen ja kaupungin väliseen yhteistyöhön ja sen malleihin syytä kiinnittää erityistä huomiota, etenkin ennaltaehkäisevästä näkökulmasta.

Yhteisen vision, strategisten valintojen ja konkreettisten tavoitteiden puute: Strategian toimeenpanokyky on paikoittain heikko, mikä vaikeuttaa kaupungin kehityksen suuntaamista ja tavoitteiden saavuttamista. Toimialarajat ylittävä yhteistyö ja yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä niihin sitoutuminen puuttuvat. Päätöskriteeristöjen ja yhteisten mittareiden linjaaminen kaupungin tasolla on tarpeen.

Yhteisöllisyyden puute: Vantaan haasteena on yhteisöllisyyden puute. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa, ja asukkaiden arvio alueen ihmisistä sekä heidän hyvinvoinnistaan sai vain kohtalaisen arvion. Yhteisöllisyyden kehittämisen tueksi olisi tärkeää ottaa käyttöön mittari, joka mittaa nimenomaan vantaalaisten kokemaa yhteisöllisyyttä ja väestöryhmien välisiä suhteita, sillä nykyiset mittarit eivät suoraan vastaa tähän tarpeeseen.

Turvattomuus: Vantaan pitovoiman ja vetovoiman haasteena on turvattomuus. Turvattomuus on merkittävä ongelma, sillä asukkaat kokevat yleisen järjestyksen, turvallisuuden ja asuinalueiden turvallisuuden riittämättömiksi.

Heikko imago ja brändäyksen puute: Vantaan imago on pitkälti muotoutunut ulkopuolisten määrittelemänä, sillä kaupunkia ei ole johdonmukaisesti brändätty tai markkinoitu. Myöskään kaupungin eri asuinalueita ei ole erikseen profiloitu tai brändätty, mikä heikentää niiden tunnettuutta ja houkuttelevuutta. Vantaan on

demografiakehityksen ja taloustilanteen heikkenemisen myötä tarve muuttua passiivisesta viestijästä aktiiviseksi brändijohtamisen edelläkävijäksi.

5.3 Kilpailukyvyn yhteenveto

Vantaalla on useita merkittäviä vahvuuksia, jotka muodostavat perustan kaupungin kilpailukyvyille. Sijainti ja erinomaiset kulkuyhteydet, mukaan lukien toimiva julkinen liikenne ja lentokentän kehittämispotentiaali, tarjoavat vahvan logistisen kilpailuedun. Lisäksi kaupungilla on laaja tonttivaranto, joka tarjoaa kasvun ja kehittämisen mahdollisuuksia, erityisesti lentokentän ympäristössä. Vantaan nuori ja monimuotoinen väestö on potentiaalinen voimavara, kunhan kotouttaminen, koulutus ja työllistäminen onnistuvat ja niihin investoidaan. Kohtuuhintainen asuminen ja laadukkaat varhaiskasvatus- ja koulutuspalvelut tukevat kaupungin vetovoimaa. Poliittinen vakaus ja selkeät ohjausmekanismit luovat ennustettavuutta päätöksenteolle.

Vaikka Vantaan kilpailukyky rakentuu vahvoista lähtökohdista, samaan aikaan useat niistä jäävät tällä hetkellä vajaakäytölle. Nuori väestörakenne on kilpailuetu, mutta se kääntyy haasteeksi, kun huomioidaan Vantaan korkea NEET-nuorten osuus ja syrjäytymisriski. Ilman onnistuneita koulutus- ja työllisyyspolkuja nuori väestö ei muutu voimavaraksi, vaan kasvattaa kaupungin palvelutarpeita. Sosiaalipalvelut tulee pystyä kohdistamaan kriittisiin elämäntilanteisiin nykyistä paremmin pitkäaikaistyöttömyyden kasvun hillitsemiseksi. Vastaavasti tonttivaranto on merkittävä potentiaali, mutta sitä ei nykytilassa hyödynnetä. Tonttivarantojen muuttaminen konkreettisiksi yritystonteiksi vaatii aktiivista työtä, kuten kaavoituskriteeristön päivittämistä ja yleiskaavan avaamistarpeen selvittämistä.

5.4 Vaikutusmekanismit

Systeemisen kaupunkiorganisaation johtaminen vaatii moninaisten tehtävien, kyvykkyyksien ja kompetenssien huomioimista sekä niiden yhteisen suunnan linjaamista. Kun kaupunki ymmärtää elinvoimaa tukevat vaikutusmekanismit yhteisesti, on sen mahdollista päästä yhteisiin tavoitteisiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin. Tällöin myös kaupunkiorganisaatiota läpileikkaavia, kaupunkiyhteisiä arvoketjuja on mahdollista johtaa yhteisin periaattein.

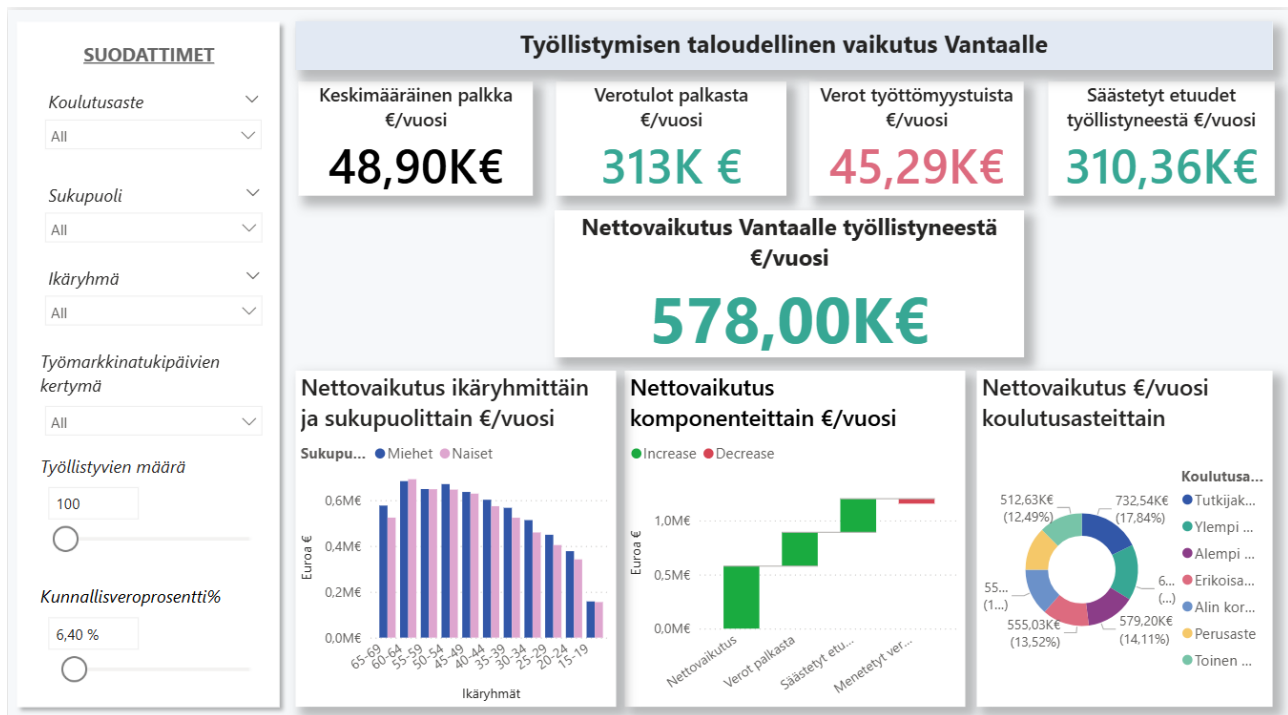
Olemme hahmottaneet ja muotoilleet kilpailukyky selvityksessä keskeisimmät vaikutusmekanismit tukemaan yhteisen ymmärryksen luomista ja eri toimenpiteiden vaikutuksia kaupungin talouteen.

5.4.1 Vaikutusmekanismien esittely ja yleiset tavoitteet

Vaikutusmekanismien tavoitteena on tuoda näkyväksi ne suorat ja laskennallisesti määritettävät taloudelliset hyödyt, joita Vantaalle syntyy keskeisistä muutoksista työmarkkinoilla ja elinkeinorakenteessa. Niiden avulla voidaan jäsentää ja konkretisoida, miten kaupungin strategiset toimet heijastuvat kunnan talouteen mitattavina ja vertailtavina vaikutuksina. Tarkastelu keskittyy ainoastaan suoriin vaikutuksiin, eikä sisällä epäsuoria tai välillisiä hyötyjä, kuten hyvinvoinnin kasvua, elinvoiman vahvistumista tai kulutuskysynnän laajempia seurauksia. Näin muodostetaan läpinäkyvä ja vertailukelpoinen kuva vaikutusten suuruusluokasta ja niiden merkityksestä kunnalle.

Ensimmäinen vaikutusmekanismi, *Työttömästä työlliseksi*, kuvaa, miten yksittäisen henkilön siirtyminen työelämään vaikuttaa kunnan tuloihin ja menoihin. Mallissa huomioidaan muun muassa työttömyysetuuksien väheneminen, palkkatuloista kertyvä kunnallisvero sekä veroprosentin ja työllistyvien

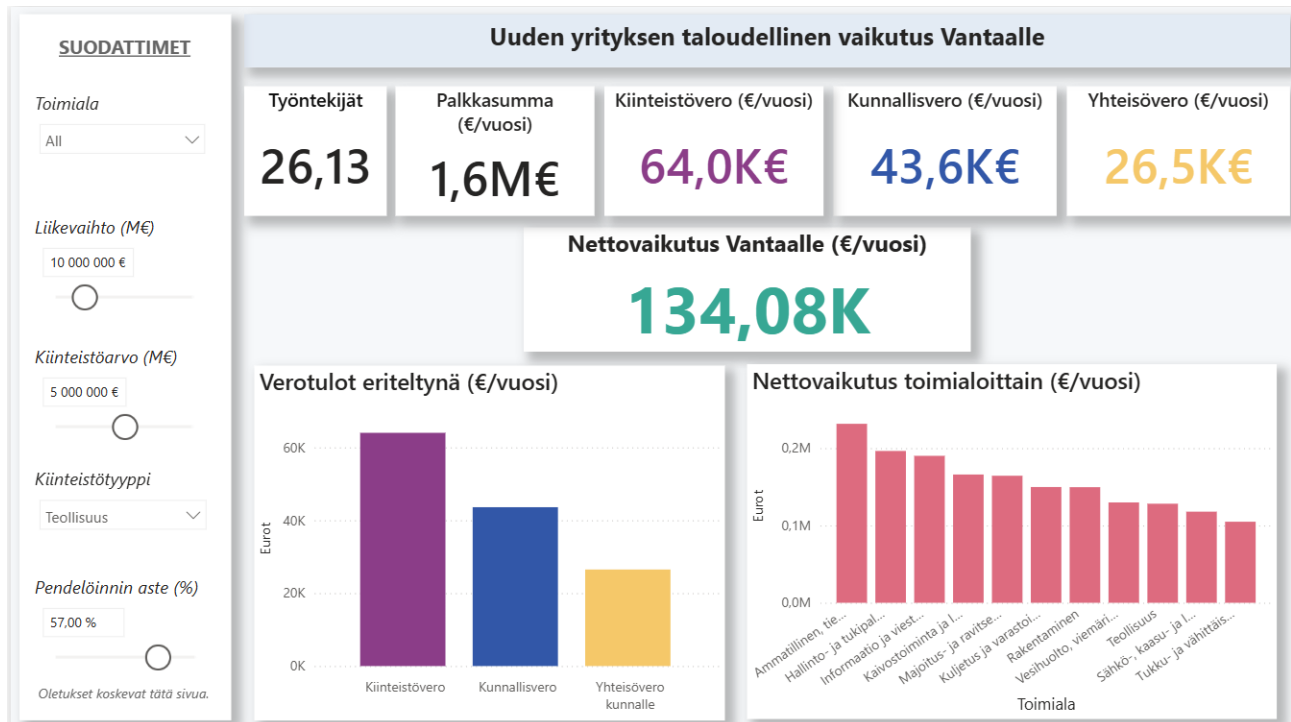
määrän vaikutukset kunnan tulopohjaan. Käyttäjä voi tarkastella vaikutuksia erilaisten taustatekijöiden mukaan, kuten koulutusasteen, ikäryhmän, sukupuolen ja työmarkkinatukipäivien kertymän perusteella. Tämä tekee näkyväksi sen, että työllistymisen tuottama hyöty ei ole kaikissa ryhmissä sama: esimerkiksi pidempään tukijärjestelmässä olleen henkilön työllistyminen voi vähentää menoja enemmän kuin lyhytaikaisen työttömän. Lisäksi käyttäjä voi itse säätää kunnallisveroprosenttia ja työllistyvien määrää eri skenaarioissa, jolloin voidaan arvioida, miten esimerkiksi veroprosentin nousu tai laajempi työllisyyskehitys kertaantuu kunnan taloudessa. Mekanismi osoittaa, että työllistymisellä on kunnalle välitön ja mitattavissa oleva taloudellinen hyöty, ja se auttaa tunnistamaan, millaiset toimet tai kohderyhmät tuottavat suurimman arvon. Näin se tarjoaa konkreettisen pohjan työllisyyspalveluiden kohdentamiseen ja taloudellisten vaikutusten arviointiin. Samalla se tukee myös kunnan hyvinvointi- ja työllisyysstrategiaa, jossa työllisyys nähdään osana laajempaa sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä.



Kuva 6: Esimerkki työllistymisen taloudellisen vaikutusmekanismin dashboardista

Toinen mekanismi, *Uusi yritys*, tarkastelee sekä uuden yritystoiminnan syntyminen että olemassa olevien yritysten kasvun taloudellisia vaikutuksia kunnalle. Siinä arvioidaan esimerkiksi liikevaihdon, kiinteistöveron ja työllistämisaikutusten kautta syntyviä tuloja. Mekanismi mahdollistaa sen, että käyttäjä voi arvioida myös kasvun vaikutuksia – esimerkiksi, mitä kunnalle merkitsee, jos yrityksen liikevaihto kasvaa tietyllä määrällä ja kuinka se heijastuu verotuloihin ja kokonaisnettovaikutukseen.

Malli mahdollistaa erilaisten toimialojen välisen vertailun sekä arvioinnin siitä, miten pendelöinti, kiinteistöjen arvot ja yritystoiminnan laajeneminen vaikuttavat kunnalle syntyvään hyötyyn. Näin kunta saa kattavan kuvan siitä, millaiset elinkeinopoliittiset toimet ja kasvuolosuhteet tuottavat suurimman taloudellisen arvon.



Kuva 7: Esimerkki uuden yrityksen taloudellisen vaikutusmekanismien dashboardista

Koska kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole kaikissa tapauksissa kattavasti saatavilla, osa laskennasta perustuu harkittuihin arvioihin ja oletuksiin. Tämä mahdollistaa vaikutusten mittasuhteiden hahmottamisen myös puutteellisen tiedon tilanteissa. Power BI -toteutus tarjoaa käyttäjälle vuorovaikutteisen ja visuaalisen ympäristön, jossa lähtöarvoja ja oletuksia voidaan muuttaa – kuten kunnallisveroprosenttia, työllistävien määrää, yritysten liikevaihtoa tai pendelöintiastetta. Näin malli ei ole vain analyysiväline, vaan myös keskustelun ja oppimisen alusta, joka auttaa tunnistamaan, mitkä tekijät ovat vaikutusten kannalta merkittävimmät.

Nämä kaksi vaikutusmekanismia muodostavat kunnalle kokonaisuuden, joka yhdistää strategisen johtamisen ja taloudellisen analyysin. Ne auttavat siirtymään oletuksista mitattaviin vaikutuksiin ja tarjoavat pohjan tietoon perustuville, vaikuttavuusperusteisille päätöksille. Mekanismin arvo ei ole vain laskennassa, vaan siinä, että ne tekevät näkyväksi päätösten taloudelliset mittasuhteet ja auttavat kohdentamaan resursseja niihin toimiin, joissa tuotto kunnalle on suurin. Näin vaikutusmekanismit eivät ole pelkästään analyysin välineitä, vaan osa kaupungin strategista johtamista – työkalu, jolla tavoitteet muutetaan mitattaviksi vaikutuksiksi ja todelliseksi lisäarvoksi Vantaalle.

5.4.2 Vaikutusmekanismien käyttökohteet

Vaikutusmekanismien arvo syntyy siitä, että ne auttavat jäsentämään ja konkretisoimaan erilaisten päätösten ja kehittämistoimien taloudellisia vaikutuksia Vantaalle. Niiden avulla voidaan tarkastella, miten työllisyyttä edistävät toimet, elinkeinoinvestoinnit tai yritysten kasvu heijastuvat kunnan tulopohjaan ja menoihin suuruusluokkana ja suunnan näyttäjänä. Mekanismit tukevat siten kunnallista päätöksentekoa tilanteissa, joissa halutaan ymmärtää, millaiset muutokset vaikuttavat talouteen merkittävimmällä tavalla ja miten eri toimenpiteet asettuvat suhteessa toisiinsa. Näin vaikutusmekanismit tarjoavat kunnalle rakenteen, jolla päätösten taloudellisia vaikutuksia voidaan tarkastella johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi.

Työttömästä työlliseksi -mekanismi tarjoaa monipuolisen työkalun työllisyyspalveluiden ja hyvinvointitoimien suunnitteluun. Sen avulla voidaan arvioida, millaisiin kohderyhmiin panostamalla

kunnalle syntyy suurin suora taloudellinen hyöty. Esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien työllistyminen voi vähentää menoja huomattavasti enemmän kuin lyhytaikaisesti työttömien, kun taas nuorten työllistyminen voi kasvattaa veropohjaa pidemmällä aikavälillä. Mekanismeja voidaan hyödyntää myös budjetti- ja strategiatyössä hahmottamaan, miten erilaisten työllisyyskehitysten – kuten 50, 200 tai 500 uuden työllisen – skenaariot vaikuttavat kunnan tulorakenteeseen.

Mekanismi mahdollistaa lisäksi erilaisten väestö- ja koulutusryhmien vertailun. Käyttäjä voi tarkastella, miten eri ikäluokkien tai koulutusasteiden työllistyminen vaikuttaa kunnalle syntyvään suoraan taloudelliseen hyötyyn. Esimerkiksi korkeasti koulutetun ja toisen asteen tutkinnon suorittaneen työllistyminen tuottavat erilaisia verotulo- ja menovaikutuksia, samoin kuin nuorten ja ikääntyneiden ryhmien siirtyminen työhön. Näin mekanismi auttaa tunnistamaan, missä väestöryhmissä työllistymisen taloudellinen merkitys on suurin, ja miten resurssit kannattaa kohdentaa, jotta toimenpiteiden kokonaisvaikutus olisi mahdollisimman suuri.

Uusi yritys kunnassa -mekanismi puolestaan tukee elinkeinopolitiikkaa, kaupunkikehitystä ja yritysalueiden suunnittelua. Se havainnollistaa, millaisia suoria taloudellisia vaikutuksia kunnalle syntyy, kun uusia yrityksiä perustetaan tai olemassa olevat yritykset kasvavat. Mekanismin avulla voidaan esimerkiksi vertailla, tuottaako yhden suuren teollisuusyrityksen sijoittuminen vai useiden pienten palveluyritysten kasvu kunnalle enemmän tuloja. Lisäksi se auttaa arvioimaan, miten yritystoiminnan laajeneminen – esimerkiksi liikevaihdon nousu tietyn määrän verran – heijastuu kunnallisverotuloihin ja kiinteistöveropohjaan.

Merkittävä käyttökohde liittyy myös toimialaklusterikehitykseen. Mekanismi mahdollistaa eri toimialojen – kuten logistiikan, teollisuuden, luovien alojen ja palvelusektorin – vertaamisen sen perusteella, millaisia suoria tuloja ja työpaikkoja ne kunnalle tuottavat. Tämän avulla voidaan tunnistaa, mihin klustereihin kohdistetut panostukset tuottavat suurimman taloudellisen lisäarvon ja millaiset yritysraaka-aineet vahvistavat kunnan veropohjaa pitkäjänteisesti. Tämä näkökulma tukee erityisesti strategista elinvoiman kehittämistä ja auttaa suuntaamaan toimet toimialoille, joissa vaikutuspotentiaali on suurin.

Mekanismit tarjoavat kunnalle myös välineen tarkastella eri toimenpiteiden ja ilmiöiden yhteisvaikutuksia. Kun työllisyys- ja yritysvaikutuksia voidaan arvioida rinnakkain, on mahdollista muodostaa kokonaiskuva siitä, miten eri päätökset tukevat toisiaan ja mitä niiden yhteisvaikutus merkitsee kunnalle taloudellisesti. Esimerkiksi yritysalueen kehittäminen ja siihen kytkeytyvä työllisyysohjelma voidaan mallintaa yhdessä, jolloin nähdään, millainen kokonaisnettohyöty kunnalle muodostuu. Mekanismeja voidaan hyödyntää myös jälkikäteen arvioinnissa – vertaamaan toteutuneita tuloksia aiempiin arvioihin ja päivittämään oletuksia seuraavia suunnittelukierroksia varten.

Kokonaisuutena vaikutusmekanismit tukevat kunnan strategista ja taloudellista johtamista herättämällä ajatuksia siitä, miten erilaiset päätökset, toimet ja investoinnit voivat vaikuttaa kunnan taloudelliseen asemaan. Ne auttavat hahmottamaan, missä kohdissa panostukset tuottavat eniten lisäarvoa ja millaiset kehityskulut vahvistavat Vantaan elinvoimaa kestäväällä tavalla. Vaikutusmekanismit eivät ainoastaan tuo näkyviin taloudellisia vaikutuksia, vaan vahvistavat päätöksenteon perustaa, joka on tavoitetilassa tiedon varaan rakentuvaa, läpikäyvä ja yhteisesti ymmärrettyä.

5.4.3 Mahdolliset jatkokehittettävät vaikutusmekanismit

Vaikutusmekanismien periaatteita voidaan tulevaisuudessa soveltaa moniin muihinkin Vantaan strategisen toiminnan osa-alueisiin, joissa päätöksenteolla on sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia seurauksia. Samankaltaisia laskennallisia ja visuaalisia kokonaisuuksia voisi olla mahdollista kehittää esimerkiksi kotoutumisen, koulutuksen ja hyvinvoinnin vaikutusten arviointiin. Näiden ilmiöiden mallintaminen voisi auttaa päätöksentekoa hahmottamalla, miten erilaiset panostukset ja toimenpiteet muuntuvat pitkällä

aikavälillä kunnalle mitattavaksi lisäarvoksi – joko pienentyneinä menoina, kasvaneina tuloina tai pidemmän aikavälin hyvinvointihyötyinä.

Jatkotyössä korostuu tiedolla johtamisen ja tietotarpeiden määrittelyn merkitys. Ennen uuden vaikutusmekanismin tai analyysityökalun rakentamista on olennaista ymmärtää, mitä kysymyksiä halutaan ratkaista ja millaista tietoa päätöksenteko todella tarvitsee. Vasta tämän jälkeen voidaan määrittää, millä tavoin tieto tulisi kerätä, mallintaa ja esittää. Esimerkiksi jos halutaan arvioida koulutustason nousun vaikutuksia, on ensin päätettävä, mitä mittareita käytetään – kuten verotulot, työllisyysaste tai hyvinvointipalveluiden kustannukset – ja miten niitä voidaan tarkastella yhdenmukaisesti. Selkeästi määritellyt tavoitteet ja rajaukset varmistavat, että vaikutusmekanismit tukevat päätöksentekoa johdonmukaisesti ja tuottavat siihen olennaista tietoa.

Kehittämisessä voidaan myös tarkastella, miten vaikutusmekanismeja voitaisiin jatkossa kytkeä ajantasaisempaan ja osin automatisoituun tietopohjaan. Kun tiedon laatu ja saatavuus vahvistuvat, voisi syntyä mahdollisuuksia seurata vaikutuksia jatkuvammin ja päivittää tulkintoja reaaliaikaisen datan avulla. Tällöin vaikutusmekanismit voisivat tukea päätöksentekoa entistä nopeammin ja tarjota varhaisia signaaleja muutoksista, jotka vaikuttavat kunnan taloudelliseen ja toiminnalliseen kokonaiskuvaan.

Samalla on tärkeää varmistaa, että vaikutusmekanismien oletukset, laskentaperusteet ja tulkinnot pysyvät läpinäkyvinä ja helposti päivitettävänä. Mallit ovat aina osittain arvioon perustuvia, ja niiden arvo syntyy ennen kaikkea siitä, että ne tarjoavat päätöksenteolle yhteisen ja ymmärrettävän viitekehyksen – eivät valmiita vastauksia. Tämä korostaa yhteistyötä eri toimialojen, asiantuntijoiden ja päätöksentekijöiden välillä: vaikutusmekanismien kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tieto ja kokemukset jalostuvat vähitellen yhteiseksi ymmärrykseksi vaikutuksista.

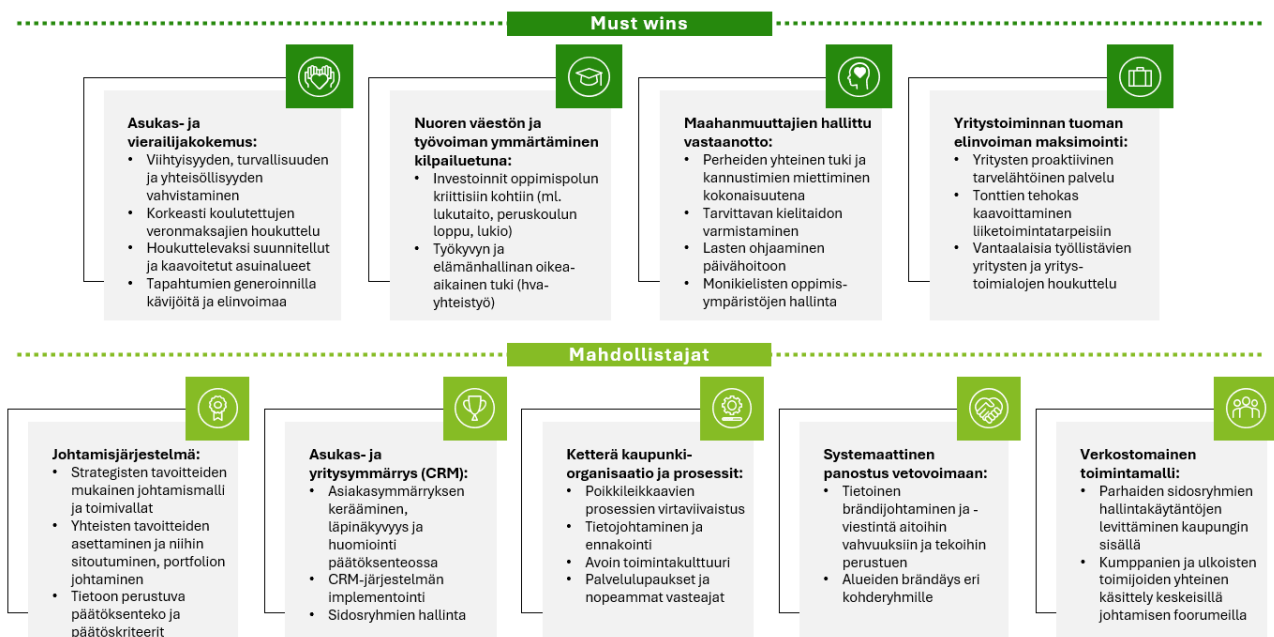
Laajemmassa mittakaavassa vaikutusmekanismien kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden vahvistaa kunnan vaikuttavuustiedon ekosysteemiä. Kun eri ilmiöitä – kuten työllisyyttä, yritystoimintaa, koulutusta ja hyvinvointia – voidaan tarkastella yhtenäisellä periaatteella, syntyy pohja, joka tukee strategista suunnittelua, resurssien kohdentamista ja päätösten arviointia johdonmukaisemmin. Näin vaikutusmekanismit voivat kehittyä vähitellen kunnalliseksi kompassiksi, joka auttaa suuntaamaan päätöksiä sinne, missä vaikutukset ovat suurimmat – ja tekemään sen tiedon, ei oletusten, varassa.

6 Onnistumisen edellytykset

Jotta Vantaa voi päästä tavoitteisiinsa saaden aitoa muutosta aikaan strategisissa painopistealueissaan ja niiden keskeisissä kilpailukykytekijöissä, selvityksen perusteella Vantaan tulee keskittyä kilpailukykyyn kehittämisessään kaupungin ydintoiminnan kautta toteutettaviin kriittisiin parannuskohteisiin (must wins) sekä kaupunkiorganisaation sisäisiin kehittämistarpeisiin (mahdollistajat), joilla kaupunki luo organisatoriset edellytykset onnistumiselle.

Vantaan ollessa kriittisten muutosten äärellä, muutostyössä tulee korostua rohkeus uudistaa toimintaa ja kaikesta välittyä innostus ja voima viedä muutokset myös läpi. Vahvuuksien pohjalle tulee rakentaa ja tunnistetut haasteet tulee tiedostaa ja kääntää mahdollisuuksiksi. Vantaan tulee nostaa kunnianhimon tasoaan ja rohkeasti pyrkiä edelläkävijäksi myös pääkaupunkiseudun mittakaavassa.

Toiminnan muutosta voidaan uudelleen ohjata myös rahankäytön avulla, asettaen toiminnoille resurssivaatimuksia, tuottavuustavoitteita ja kannustimia, sekä kohdistaa investointeja strategisesti tärkeimpiin kehityskohteisiin. Vantaa toimii osana pääkaupunkiseutua ja on vahvasti sidoksissa myös Vantaan ja Keravan hyvinvointialueeseen. Näin ollen budjettien ja tuottavuuden tarkastelu suurempien kokonaisuuksien kautta voi olla tarpeen ja toimia alustana tehokkaalle yhteistyölle.



Kuva 8: Vantaan kilpailukykyyn edellytykset – ”must wins” ja mahdollistajat

6.1 Must win -substanssitehtävät

Haastattelujen ja kerätyn vertailutiedon perusteella olemme tunnistanee Vantaalle neljä avaintekijää kilpailukykyyn kannalta. Nämä kaupungille kriittiset parannuskohteet tähtäävät parempaan kaupunkikokemukseen, korkeampaan työllisyyteen, parempaan koulutustasoon ja elinvoimaiseen yrityskehittämiseen. Parannuskohteet vaativat sekä jatkuvaa parantamista toimialojen perustehtävien suorittamisessa että elinvoimaa ja taloutta transformatiivisesti muuttavia, toimialoja läpileikkaavia investointeja.

Asukas- ja vierailijakokemus

Asukkaiden ja vierailijoiden kokemus kaupungista on olennainen osa Vantaan veto- ja pitovoimaa. Jotta kaupungin veropohjaa saadaan vahvistettua, tulee korkeampituloisten muuttoliike kääntää takaisin Vantaan suuntaan suunnittelemalla ja kaavoittamalla keskiluokalle houkuttelevia asuinalueita. Jatkossa Vantaan tulisi vahvistaa omaa profiiliaan panostamalla alueiden viihtyisyyteen, turvallisuuteen ja yhteisöllisyyteen, sekä viestiä onnistumisistaan systemaattisesti. Näin kaupunki voi erottua omaleimaisena asuin- ja vierailupaikkana ja lisätä sekä asukkaiden pysyvyyttä että kaupungin houkuttelevuutta uusille tulijoille. Tapahtumien suunnitelmallinen generointi ja mahdollistaminen lisää kaupungin houkuttelevuutta, tuo elinvoimaa ja vahvistaa paikallista identiteettiä.

Tällä hetkellä Vantaan brändiä ei ole johdonmukaisesti johdettu, eikä kaupunginosia ole profiloitu tai markkinoitu erillisinä kokonaisuuksina, vaikka ne eroavat toisistaan merkittävästi niin asuin-, työpaikka-, kuin virkistysalueiden osalta. Kaupunki on tähän saakka pitkälti hyötynyt pääkaupunkiseudun yleisestä vetovoimasta ilman omaa tietoa brändityötä.

Nuoren väestön ja työvoiman ymmärtäminen kilpailuetuna

Vantaalla on nuori ja kasvava väestö, mutta samalla nuorten syrjäytyminen on merkittävä haaste. Tilannetta vaikeuttaa se, että työttömyys on korkealla tasolla, erityisesti pitkäaikaistyöttömyyden osalta, ja työttömien koulutustaso on muuta pääkaupunkiseutua matalampi. Näistä syistä Vantaan on onnistuttava sekä koulutustason nostamisessa että työkyvyn ylläpidossa.

Koulutustason parantaminen edellyttää investointeja oppimispolun kriittisiin vaiheisiin sekä resurssien kohdentamista erityisesti koulutuksen ja työelämään siirtymisen nivelkohtiin. Investointiajattelun olisi hyvä ulottua perinteisestä infrastruktuurista myös koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Osaamisen vahvistaminen edellyttää lisäksi tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kolmannen sektorin kumppanuuksia tulisi hyödyntää systemaattisesti esimerkiksi työharjoittelupaikkojen järjestämisessä.

Työkyvyn ylläpito on erityisen tärkeää Vantaalla, jossa pitkäaikaistyöttömyys on korkealla tasolla ja työikäisten elämänlaadun kokemus on muuta pääkaupunkiseutua heikompi. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella psyykinen kuormitus on keskimääräistä korkeampaa ja terveydentila koetaan heikommaksi, mikä lisää riskiä syrjäytyä työmarkkinoilta. Sote-uudistus on kuitenkin vaikeuttanut kaupungin näkökulmasta työkyvyn tukemista nykyisillä toimintatavoilla, sillä Vantaalla ei ole enää omia sosiaalityöntekijöitä. Hyvinvointialue keskittyy pääosin lakisääteisiin tehtäviinsä – tarkoittaen esimerkiksi sitä, että syrjäytymisen riskiryhmiin ei tällä hetkellä pystytä riittävän nopeasti puuttumaan. Tämä jättää väliinputoajiksi erityisesti ne työttömät, joilla on elämänhallinnan ongelmia, mielenterveyden haasteita tai päihderiippuvuuksia. Kaupungin tulee löytää ratkaisut näihin ongelmiin yhdessä hyvinvointialueen kanssa riittävän aikaisin. Kaupungin ja hyvinvointialueen keskeiset yhteistyön paikat ovat työllisyydessä, segregaatioissa sekä lasten ja nuorten mielenterveysasioissa.

Vantaa on esittänyt, että hyvinvointialueille tulisi luoda selkeitä kannustimia ja kaupungin kanssa linjassa olevia seurantamittareita työkyvyn vahvistamiseen. Tämä ei toki ole vain Vantaan haaste, vaan koko Suomen mittakaavassa merkittävä kysymys. Vantaan monimuotoinen väestörakenne ja korkea työttömyys tekevät kaupungista tietyllä tapaa edelläkävijän, jonka kokemuksia ja innovaatioita voitaisiin hyödyntää laajemmin työkykyä tukevien palveluiden kehittämisessä.

Maahanmuuttajien hallittu vastaanotto

Maahanmuuttajien hallitussa vastaanotossa keskeistä ovat kotouttaminen ja kielitaidon kehittäminen. Näiden näkökulmasta olisi tärkeää tarkastella perheiden tukemista ja kannustimia kokonaisuutena. Perheiden tarpeiden huomioiminen kokonaisuutena voi parhaimmillaan vahvistaa kotoutumista sekä edistää

kielitaidon kehittymistä. Kannustimet perheille tulee olla sellaiset, ettei perheelle jää taloudellista houkutinta jättää lapsiaan kotihoitoon, sitoen tällöin sekä lapsen että (tavallisesti) äidin kotiin. Tällöin menetetään kriittinen varhaisen vaiheen mahdollisuus integroitua niin lapsen näkökulmasta varhaiskasvatuksessa, kuin myös aikuisen näkökulmasta tukikoulutusten ja potentiaalisten työelämävalmiuksia parantavien yhteisöjen kautta.

Lukutaito perustavana edellytyksenä sekä luonnontieteiden ja matematiikan osaamisiin panostaminen antavat myös vieraskielisille oppijoille mahdollisuuden työllistyä ja jatkaa ylemmille koulutusasteille. Tärkeä kysymys onkin, miten mahdollisimman hyvin pystytään auttamaan maahanmuuttajaväestön kielitaidon kehittymistä. Kielitaito on tunnustettu merkittävämmäksi investoinnin paikaksi. Monikielisten oppijoiden kehittämisohjelma on esimerkki ohjelmasta, jossa Vantaan on pakko onnistua.

Yritystoiminnan tuoman elinvoiman maksimointi

Vantaan on vahvistettava yritysten toimintaedellytyksiä proaktiivisella ja tarvelähtöisellä palvelulla. Tämä tarkoittaa, että kaupunki toimii aloitteellisesti yritysten tarpeiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa, eikä pelkästään odota yhteydenottoja. Tällainen toimintamalli vahvistaa yritysten luottamusta kaupunkiin, houkuttelee uusia toimijoita ja tukee olemassa olevien yritysten kasvua. Klusterien kautta toimimisen jatkaminen ja synergioiden hyödyntäminen osaamisen kehittämisen, oppilaitosyhteistyön ja työvoiman kohtaannon suhteen työllisyyden edistämiseksi on suositeltavaa. Samalla Vantaan tulee kasvattaa ymmärrystään yritysten taloudellisista vaikutusmekanismeista kaupungille ja kehittää yrityksiin liittyvää tietoon perustuvaa päätöksentekoa.

Tonttien kaavoituksen ja luovutuksen tulisi vastata paremmin erilaisten yritysten tarpeisiin, ei ainoastaan työvoimaintensiivisyyttä korostaviin toimialoihin tai toimitiloihin. Nykyinen yleiskaava ei täysin palvele vantaalaisen työntekijäprofiilin tarpeita, rajoittaen etenkin suuria tontteja vaativia yritysinvestointeja. Suuri osa paikallisesta työvoimasta on nuoria ja suhteellisen matalasti koulutettuja, joiden työllistyminen ei kohdistu ensisijaisesti toimistotyöhön. Vantaan tulisi tarkistaa kaavoitus- ja tontinluovutusperiaatteitaan, jotta se voisi nykyistä paremmin hyödyntää potentiaalinsa yritysten sijoittumisalueena ja vahvistaa paikallista työllisyyttä.

Yhteenveto

Edellä listatut kriittiset avaintekijät parantavat Vantaan elinvoimaa, taloutta ja kilpailukykyä kokonaisvaltaisesti eri asukasryhmät, asuinalueet ja yrityskehittä huomioiden. Vantaa on jo onnistunut luomaan elinvoimaan positiivista kierrettä. Kaupunki on kehittänyt elinvoimamittareita ja niiden seuranta ja perustanut elinvoima- ja työllisyysjaoston ohjaamaan kaupungin tulevaisuuden kannalta kriittistä osaluuetta poliittisesti. Kaupunki on myös päivittänyt elinvoimaan ja työllisyyteen liittyvää toimivaltaa hallintosääntöön entistä kirkkaammaksi, ja toimivallan sekä ohjausmekanismien kirkastamista on syytä jatkaa johtamisjärjestelmän päivityksen yhteydessä.

6.2 Tärkeimmät mahdollistajat

Selvityksessä on tunnustettu viisi keskeistä mahdollistajaa, jotka antavat onnistumisen edellytykset Vantaalle kilpailukykyänsä vahvistamisessa. Mahdollistajat liittyvät kaupunkiorganisaation kyvykkyyksiin ja toimintamalleihin, joilla edellä kuvatuissa kilpailukykyyn avaintekijöissä voidaan onnistua kaupunkiyhteisesti. Vantaan mahdollistajia ja niihin liittyviä suosituksia on peilattu Deloitten kansainvälisiin parhaisiin käytäntöihin (liite 2).

Johtamisjärjestelmä

Vantaan menestyksen edellytyksenä on moderni ja kaupunkiyhteisiä strategisia tavoitteita tukeva johtamismalli. Tällainen malli varmistaa, että koko organisaatio toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti, ymmärtää niiden merkityksen ja sitoutuu niiden toteuttamiseen. Johtamismallin tulee perustua tietoon ja selkeisiin päätöskriteereihin, mikä vahvistaa päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. Nykyisiä ohjaavia dokumentteja on tunnustettu 44 kappaletta (esimerkiksi saatavuusohjelma, tuottavuus- ja kasvuohjelma, työllisyyden edistämisen periaatteet, maahanmuuton ja kotoutumisen periaatteet jne.; kattava listaus liitteessä 3), mutta ohjaavat dokumentit eivät useimmiten ohjaa kaupunkia kokonaisuutena vaan ainoastaan tiettyä toimialaa tai palvelua. Syy tähän on se, että nykyinen johtamisjärjestelmä ei tarjoa työkaluja tai mandaattia linjata asioita kaupunkitasolla ja edelleen jalkauttaa ohjausta toimialoille. Lisäksi nykyinen johtamismalli ei myöskään tue ohjaavien dokumenttien ja ohjelmien välistä riippuvuuksien hallintaa. Viimeisimmässä organisaatiouudistuksessa konsernipalveluiden roolia laajennettiin kattamaan myös elinvoimapaalvelut (KOJE). Muutoksen täyden potentiaalin hyödyntäminen edellyttää kuitenkin vielä systemaattista työtä ja selkeitä johtamiskäytäntöjä, jotta uudistus juurtuu tehokkaasti.

Asukas- ja yritysymmärrys (CRM)

Asiakas- ja sidosryhmäymmärrys, mukaan lukien asukkaiden ja yritysten ymmärrys, on kaupungin kilpailukyvyyn keskeinen ajuri. Vantaan tulisi ottaa käyttöön kattava CRM-järjestelmä, joka mahdollistaa systemaattisen asiakas- ja sidosryhmätiedon keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen päätöksenteossa. Tämä ei ole pelkkä tekninen työkalu, vaan asiakkuudenhallinnan toimintamalli, joka tuo elinkeinoelämän, asukkaiden ja muiden ulkoisten toimijoiden äänen osaksi kaupungin päätöksentekoa. Kysyntälähtöisyys, ajantasainen tilannekuva ja tietoon perustuvat ennusteet parantavat kykyä vastata tarpeisiin ennakoivasti ja vahvistavat Vantaan roolia houkuttelevana kumppanina yrityksille ja yhteisöille.

Ketterä kaupunkiorganisaatio ja prosessit

Kaupungin tulee rakentaa prosessinsa ketteriksi ja asiakaslähtöisiksi. Tämä tarkoittaa poikkileikkaavien prosessien virtaviivaistamista, kuten ”liidistä rakennuslupa”, ”tarpeesta hankintaan” tai rekrytointi. Päätösten esimerkiksi koulujen, päiväkotien ja liikennejärjestelyjen osalta, on synnyttävä ajoissa ja ennakoivasti, jotta kasvavat alueet saavat tarvitsemansa infrastruktuurin. Ilmiöpohjainen toimintatapa ja kyky tulkita signaaleja ennakoiden auttavat Vantaata reagoimaan muutoksiin ennen kuin ne muuttuvat ongelmiksi. Ketterä organisaatio on myös avoin, rohkea ja valmis uudistumaan yhdessä kumppaneidensa kanssa, vaatien organisaation sisäistä kulttuurin muutosta.

Palvelulupausten systemaattinen käyttöönotto ja seuranta on tärkeä keino parantaa toimintaa tilanteissa, joissa kaupungin sisäinen organisaation osa on riippuvainen muun organisaation osan toiminnasta. Tällä voidaan edesauttaa kaupungin uudistumiskykyä ja välttää nykyistä kehittämispotentiaalin konkreettista menettämistä.

Systemaattinen panostus vetovoimaan

Vantaan tulisi tietoisesti johtaa omaa brändiään ja panostaa vetovoimatekijöihin. Tämä edellyttää brändin rakentamista strategisten painopisteiden ympärille, keskitetyn brändiyyksikön resursointia tai brändiosaamisen vahvistamista kumppanuuksien kautta sekä selkeän viestintänarratiivin johtamista. Historiallisesti Vantaa ei ole systemaattisesti johtanut brändiään tai rakentanut tavoitteellista identiteettiään. Brändin rakentamisessa on tärkeää, että perusasiat ovat kunnossa, eikä brändi ole päälleliimattu, vaan aidosti kaupungin arvoihin ja toimintaan perustuva. Vantaan kaupungin tulisi profiloida omat alueensa ja tuoda esiin niiden vahvuudet. Brändin ja vetovoimatekijöiden systemaattinen kehittäminen vahvistaa Vantaan kykyä houkuttaa uusia asukkaita, yrityksiä ja investointeja.

Verkostomainen toimintamalli

Vantaan tulisi siirtyä entistä verkostomaisempaan toimintatapaan, jossa yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on systemaattista ja tavoitteellista. Tällä hetkellä kaupungin toiminta on paikoin sisäänpäin kääntynyttä, vaikka yksittäisissä toiminnoissa verkostoituminen on hoidettu hyvin. Laajempi verkostomainen toimintatapa, jossa parhaat käytännöt jaetaan koko organisaation kesken ja sidosryhmiä johdetaan yhtenä Vantaana, vahvistaa toimenpiteiden vaikuttavuutta. Keskeistä on kumppaneiden näkemysten nostaminen johtamisen foorumeille ja kaupunkiyhteisten ratkaisujen rakentaminen. Tämä ei ainoastaan paranna Vantaan kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin, vaan myös vahvistaa kaupungin asemaa osana alueellista ja kansallista kehittämistä.

7 Toimenpiteet ja johtopäätökset

Kilpailukyky selvityksen perusteella Vantaan kaupungin tulevaisuuden menestys edellyttää kokonaisvaltaista tavoitteenasetantaa. Työssä tunnistetut toimenpideaihiot on muodostettu toimenpidekokonaisuuksiksi kilpailukyyn kannalta keskeisiä kaupunkiyhteisiä teemoja vasten. Tällöin toimenpiteiden suunnittelua tulisi myös tehdä kaupunkiyhteisesti yhteisiin tavoitteisiin pohjaten. Seuraavat askeleet kattavat selvityksen perusteella oleellimmat toimenpideaihiot, joita Vantaan on suositeltavaa edistää parhaaksi katsomassaan järjestyksessä, ja osana parhaaksi katsomiaan toimenpidekokonaisuuksia tai hankkeita.

7.1 Toimenpidekokonaisuudet

Kilpailukyky selvityksen osana järjestettiin kaupungin johdon toimenpidetyöpaja, jossa ideoitiin kohderyhmittäin toimenpiteitä Vantaan kilpailukyyn parantamiseksi. Kohderyhmiä olivat matalasti koulutetut, korkeasti koulutetut, kotouttamista tarvitsevat maahanmuuttajat, oppijat, työttömät ja työvoiman ulkopuoliset, uudet yritykset ja nykyiset yritykset. Kohderyhmäanalyysistä kootut toimenpideehdotukset koottiin neljään keskeiseen kaupunkiyhteiseen teemaan: kaupunkikokemus, yritysten elinvoima, kotoutuminen ja polku lapsesta aikuiseksi. Tiedot toimenpiteet koskevat useampaa kaupunkiyhteistä teemaa, korostaen teemojen keskinäisriippuvuutta. Lisäksi tunnistettiin yhteisiä mahdollistavia toimenpiteitä, jotka ovat tärkeitä organisaatiokyvykkyyksien näkökulmasta.



Kuva 9: Toimenpidekokonaisuudet kaupunkiyhteisiin teemoihin kytkettyinä

Kaupunkikokemuksen kehittäminen muodostaa Vantaan vetovoiman ja asukkaiden viihtyvyyden keskeisen perustan. Turvallisten ja houkuttelevien asuinalueiden luominen sekä monikulttuuristen tapahtumien ja kohtaamispaikkojen lisääminen vahvistaa kaupungin vetovoimaa ja yhteisöllisyyttä. Julkisen työpaikkaliikenteen parantaminen vahvistavat samalla kaupunkikokemusta, yritysten elinvoimaa ja työllisyyttä. Keskustojen elinvoimaisuuden tukeminen esimerkiksi kahviloiden, tapahtumien ja liikuntapaikkojen avulla luo viihtyisän kaupunkiympäristön, joka houkuttelee sekä asukkaita että yrityksiä, ja samalla luo yritysten elinvoimaa.

Yritysten elinvoima on yksi keskeisimmistä kaupungin kilpailukykytekijöistä. Sen vahvistaminen edellyttää kaupungilta yritysmönteisyyttä ja selkeitä strategisia valintoja siitä, mitkä yrityssegmentit muodostavat Vantaan kasvun ja kehityksen painopisteet. Näiden lisäksi tarvitaan yritysyhteistyön aktiivista kehittämistä, kumppanuusien tunnistamista sekä brändityön kohdentamista erityisesti yritysten päätöksentekijöille.

Myyntin ja markkinoinnin vahvistaminen tukee uusien yritysten houkuttelua samalla, kun se auttaa sitouttamaan ja tukemaan jo alueella toimivia yrityksiä. Monipuolisen ja tarpeisiin vastaavan yritystonttitarjonnan kehittäminen on ratkaisevaa uusien toimijoiden houkuttelemiseksi Vantaalle.

Kaupunkien tai alueiden avoidance-ilmillä tarkoitetaan kehityskulkua, jossa yksilöt, kotitaloudet tai instituutiot aktiivisesti tai passiivisesti välttelevät tiettyjä kaupunkialueita asumisen, liikkumisen, kuluttamisen tai vuorovaikutuksen areenoina. Tämä voi perustua koettuihin tai todellisiin sosiaalisiin, taloudellisiin, kulttuurillisiin, ympäristöllisiin tai turvallisuuteen liittyviin tekijöihin. Avoidance-ilmien tunnistaminen ja torjuminen ovat Vantaalle keskeisiä tekijöitä sekä yritysten elinvoiman että kaupunkikokemuksen vahvistamisessa. Kun välttelevää käyttäytymistä ehkäistään, yritysten saavutettavuus, asiakasvirrat ja toimintaympäristön vetovoima paranevat. Samalla kaupunki näyttäytyy houkuttelevampana ja turvallisempana paikkana niin asukkaille, työntekijöille kuin vierailijoillekin. Yritysten elinvoiman vahvistaminen ei ole vain elinkeinoelämän kysymys, vaan sillä on suora yhteys työllisyyteen. Uusien yritysten syntyminen ja olemassa olevien kasvun tukeminen lisäävät työpaikkoja vantaalaisille, mikä puolestaan vahvistaa kaupungin veropohjaa ja vähentää työttömyyden aiheuttamia kustannuksia.

Vantaan suuren vieraskielisten määrän vuoksi kotouttaminen on erityisen tärkeää, jotta kasvava vieraskielinen väestö käännetään kilpailueduksi. Vantaan kaupungin tulisi rakentaa oma kotoutumis- ja vastaanottomalli, jossa perheet otetaan kokonaisvaltaiseen tilanteen hallintaan ja palveluohjaukseen. Lisäksi yhteisöllisyyttä on tärkeää vahvistaa naapurustotasolla, jotta uudet asukkaat kiinnittyvät osaksi paikallista yhteisöä. Muun muassa käynnissä olevan ”Kotoutumisen mallikaupunki” -hankkeen kautta Vantaa pystyy edistämään poikkihallinnollisesti näitä tavoitteita. Tekoälyn hyödyntäminen kielenoppimisessa ja viestinnässä voisi myös tarjota uusia välineitä kotoutumisen tueksi.

Kotoutuminen liittyy kiinteästi polkuun lapsesta aikuiseksi. Vieraskielisten lasten kielitaidon vahvistaminen on ratkaisevaa, jotta he voivat asettaa ja saavuttaa korkeampia koulutustavoitteita. Integraatiota tulisi edistää koulujen ja harrastusten kautta yhteisöihin, jotka eivät perustu etnisyyteen. Nuorille, maahanmuuttajille ja työvoiman ulkopuolella oleville tulisi tarjota kannustimia työllistymiseen sekä kohdennettua koulutusta, joka vastaa suoraan työmarkkinoiden tarpeisiin. Lisäksi kaupunki voisi itse toimia esimerkkinä työllistämällä nuoria ja maahanmuuttajia omassa organisaatiossaan verkostojohtamisen vaikuttavuuden ja sidosryhmäyhteistyön vahvistajina.

Nuorten polun tukeminen lapsuudesta aikuisuuteen, mukaan lukien työura, on keskeinen osa kaupungin kilpailukykyä. Tavoitteelliset harrastusmahdollisuudet tukevat nuorten kasvua, luovat onnistumisen kokemuksia ja ehkäisevät syrjäytymistä. Vantaan tulisi luoda työpaikkojen vantaalaisille, koska tämä vahvistaa samalla yritysten elinvoimaa ja kaupungin veropohjaa. Työkyvyn varmistamiseksi yhteistyötä on syvennettävä eri toimijoiden, kuten Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kanssa, jotta palvelut muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden.

Kaikkia näitä teemoja tukevat yhteiset mahdollistavat toimenpiteet, kuten vaikuttavien kumppanuusverkostojen rakentaminen, jatkuva brändityö, toiminnan ketteröittäminen sekä asiakasymmärryksen kehittäminen ja johtaminen. Nämä toimenpiteet parantavat Vantaan kaupungin kilpailukykyä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Vantaan kilpailukykyyn vahvistaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa kaupunkikokemuksen kehittäminen, yritysten elinvoiman vahvistaminen, kotoutumisen tehostaminen ja nuorten polun tukeminen muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Näiden rinnalla yhteiset mahdollistavat toimenpiteet varmistavat strategian onnistumisen ja tukevat Vantaata houkuttelevana asuin- ja työympäristönä, joka palvelee monimuotoista väestöä ja yrityskenttää.

7.2 Johtopäätökset ja suositukset seuraavista askeleista

Kilpailukyky selvityksen perusteella Vantaan menestys rakentuu systeemiseksi ja kokonaisvaltaiseksi strategialle, jossa asukaskokemus, kotouttaminen, koulutuksen kehittäminen ja työllisyys muodostavat keskeisen rungon. Samalla kaupungin on vahvistettava yritys ympäristöään ja toimitilaratkaisujaan sekä parannettava asukkaiden kokemaa turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja viihtyisyyttä asuinalueillaan ja keskuksissa. Näin Vantaa voi hyödyntää nuoren ja monimuotoisen väestönsä potentiaalin, nostaa profiiliaan ulkopaikkakuntalaisten silmissä, kääntää haasteet kilpailueduiksi ja rakentaa kestävä kasvua ja hyvinvointia kaikille asukkailleen.

Vantaan kilpailukykyyn keskeisiä vahvuuksia ovat erinomainen sijainti, toimivat kulkuyhteydet, laaja tonttivaranto, nuori väestö sekä kohtuuhintainen asuminen ja laadukkaat koulutuspalvelut. Haasteina puolestaan ovat talouden heikko tila, taloudellisesti negatiivinen kotimainen muuttoliike, korkea työttömyys, matala koulutustaso, nuorten syrjäytyminen, turvattomuuden tunne, lentoaseman liikenteen väheneminen, yritysten elinvoiman heikkeneminen, tonttivarannon hyödyntämisen vaikeudet, sekä kaupunkiorganisaation siilomainen rakenne. Kilpailukykyyn vahvistaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa panostetaan kaupunkikokemuksen ja brändin vahvistamiseen, koulutustason nostamiseen, kotouttamiseen, työpaikkojen luontiin ja työkyvyn ylläpitoon sekä yritysten toimintaedellytysten parantamiseen.

Onnistumisen edellytyksinä korostuvat moderni ja strateginen kaupunkiyhteisiin tavoitteisiin ja mittareihin perustuva johtamismalli, asiakasymmärryksen johtaminen, ketterät prosessit, systemaattiset panostukset vetovoimaan sekä toimiva verkostomainen yhteistyö sidosryhmien kanssa.

Kilpailukyky selvityksen perusteella Vantaan kaupungille suositellaan seuraavia keskeisiä askeleita kilpailukykyyn vahvistamiseksi:

1. Strateginen linjaaminen – tavoitteena kirkas yhteinen suunta

Ensimmäinen askel Vantaan kaupungille kilpailukykyyn parantamisessa on muodostettava selkeät ja konkreettiset kaupunkiyhteiset strategiset linjaukset, jotka määrittävät yhteisen suunnan. Suunta määrittää toteutettavien toimenpiteiden sisältöä, ja antaa selkeät reunaehdot toteutukselle huomioiden kaupungin talouden ja elinvoiman näkökulmat. Strategisissa linjauksissa tulisi keskittyä väestörakenteen ja veropohjan kehityksen kääntämiseen määrittämällä ja linjaamalla yhteinen tahtotila Vantaan must win -taistelujen, eli asukas- ja vierailijakokemuksen, nuoren väestön ja työvoiman ymmärtämisen kilpailuetuna, maahanmuuttajien hallitun vastaanoton sekä yritystoiminnan tuoman elinvoiman maksimoinnin osalta.

Äärimmäisen oleellista on saada koko kaupunkiorganisaatio innostuneesti yhteisen tavoitteen äärelle. Potentiaaliset yhteisten tavoitteiden toteuttamisen haastekohdat tulee tunnistaa tässä vaiheessa, ja ratkaista ne ennen strategian jalkautusta.

2. Kaupunkiorganisaation kehittäminen – tavoitteena muutosvalmius ja -kyvykkyys

Vantaan kaupungin on kehitettävä omaa organisaatiotaan, jotta se saavuttaa valmiuden toteuttaa varsinaisia kilpailukykyä parantavia toimenpiteitä (must wins) vaikuttavasti. Organisaation kehittämiseen sisältyy selvityksessä esiteltyt mahdollistajat, joista johtamisjärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen kattamaan tiedolla johtamisen, asukas- ja yritysymmärryksen, verkostojohtamisen, toimintaan sisäinrakennetun brändijohtamisen, sekä ketterien kaupunkiorganisaation rakenteiden ja prosessien luomisen.

Tavoitteena tulee olla moderni, strategisia tavoitteita tukeva johtamismalli, joka mahdollistaa kaupunkitasoisen ohjauksen, yhteisten mittareiden käytön ja ketterän päätöksenteon. Asiakasymmärrystä

tulee johtaa ja jakaa CRM-järjestelmällä ja sen yhteydessä kehitettävällä asukas- ja yritysryhmyydestä tukevalla tiedonhallinnan toimintamallilla. Toimintamalli ja järjestelmä tukevat samalla organisaation tiedolla johtamista ja sidosryhmyyhteistyötä, parantaen verkostojen johtamiskykyä nykyistä strategisemmalla tasolla. maista toimintatapaa ja kumppanuuksia eri toimijoiden kanssa.

Kaupungin tulee myös tunnistaa organisaation pullonkaulat ja osaamiskapeikat, jotka mahdollisesti vaativat uudelleenjärjestelyjä, jotta ohjaus ja tavoitteiden jalkautus saadaan toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Sisäisen kehitystyön merkitys on tärkeä ymmärtää ja toteuttaa mahdollisimman aikaisin, jotta kaupungin elinvoiman kannalta tärkeät toimenpiteet (kuten must wins) voidaan toteuttaa mahdollisimman vaikuttavasti ja tehokkaasti. Samalla voidaan välttää strategian jalkauttamisen potentiaaliset kompastuskivet kuten muutoksen hitaus, toimeenpanon siiloutuminen, priorisoinnin puute tai epäselvät omistajuudet ja vastuut.

3. Must win -toimenpiteiden toteuttaminen – tavoitteena vahva kilpailukyky

Vantaan kilpailukykyyn aito parantaminen kulminoituu neljään must win -kokonaisuuteen, jotka konkretisoivat strategian jalkautusta ja joissa kaupungin tulee onnistua yhdessä.

Asukas- ja vierailijakokemus

Jotta nykyisten asukkaiden, potentiaalisten asukkaiden ja vierailijoiden kokemusta Vantaasta voidaan parantaa, tulee kaupungin keskittyä kaupunkikokemuksen systemaattiseen parantamiseen panostamalla asukkaiden ja vierailijoiden kokemaan turvallisuuteen ja yhteisöllisyyteen sekä viihtyisyyteen. Rakennetaan vahva ja johdonmukainen brändi, joka profiloituu kaupungin eri alueiden vahvuuksien pohjalta. Korostetaan myös alueiden eroja, ja brändätään alueita niiden vahvuuksiin ja kokonaisvaltaiseen kaupunkiyhteiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin pohjaten. Kehitetään ja mahdollistetaan julkisia tiloja, tapahtumia ja palveluita, jotka lisäävät kaupungin vetovoimaa ja asukkaiden sitoutumista.

Nuoren väestön ja työvoiman ymmärtäminen kilpailuetuna

Vantaan tulee onnistua maksimoimaan väestönsä koulutustaso ja ehkäistä työelämästä syrjäytymistä. Koulutustason nostaminen ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy on oleellista tehdä varhaisen vaikuttamisen periaatteella. Kohdennetaan tukea lasten ja nuorten kasvupolkuun perusopetuksen aikana, kiinnittäen huomiota erityisesti lukio-opiskelijoiden koulunkäynnin mielekkyyden parantamiseen, jossa Vantaa on selkeästi verrokkeja jäljessä. Kehitetään koulutuspalveluita ja yhteistyötä oppilaitosten, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa, jotta nuorille tarjotaan motivoivia ja kohdennettuja työmarkkinoiden tarpeita vastaavia koulutus- ja työllistymismahdollisuuksia.

Työllisyyden ja työkyvyn hoito vaativat jatkuvaa ja ennakoivaa otetta. Oleellista on tehostaa pitkäaikaistyöttömien ja haavoittuvassa asemassa olevien työkyvyn ylläpitoa yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa ja luoda selkeät kannustimet ja seurantamittarit työkyvyn vahvistamiseksi. Kehitetään uudelleen koulutusta ja osaamisen päivittämistä vastaamaan työmarkkinoiden muuttuvia tarpeita. Kehitetään kaupungin kykyä ennakoida ja tunnistaa riskiryhmät ja tehdä tuottavaa yhteistyötä hyvinvointialueen kanssa.

Maahanmuuttajien hallittu vastaanotto

Maahanmuuttajien kotouttamisessa oleellista on perheiden varhaisen tuen vahvistaminen. On tunnistettu tarve rakentaa kokonaisvaltainen vastaanottomalli, jossa maahanmuuttajaperheiden tilanne otetaan kokonaisuutena huomioon. Erityisesti lasten varhaiskasvatukseen ja vanhempien, etenkin äitien, työllistymisen tukemiseen kannustimien avulla on syytä keskittyä. Kielitaidon kehittämiseen ja kotoutumispalveluihin tulee kohdistaa resursseja, jotta nuoret maahanmuuttajataustaiset saadaan sujuvasti koulutuspoluille ja työmarkkinoille, ja ehkäistään syrjäytymisen kauaskantoiset negatiiviset seuraukset.

Yritystoiminnan tuoman elinvoiman maksimointi

Vantaan kilpailukyvyllä on kriittistä yritysten toimintaedellytysten parantaminen ja toimitilastrategian uudistaminen. Kaupungin tulee ottaa käyttöön proaktiivinen ja tarvelähtöinen yrityspalvelumalli, joka tunnistaa ja ratkaisee yritysten tarpeita kokonaisvaltaisesti.

Kaavoitus- ja tontinluovutusperiaatteet tulee päivittää ja yleiskaava tulee avata kokonaisvaltaisten ratkaisujen löytämiseksi, jotta kaupunki pystyy paremmin vastaamaan sekä haluttujen yritysten että asukkaiden tarpeisiin. Kaupungin tulee arvioida ja päivittää kaavoitusperiaatteet vastaamaan toisaalta 1) tavoiteltujen yritysten tarpeita, erityisesti matalamman koulutustason työpaikkojen luomiseksi, ja toisaalta 2) kilpailukyyn ja talouden kannalta kriittisen, keski- ja hyvätuloisen väestön asumisen tarpeita.

Tavoitteena tulee olla kehittää monipuolista ja joustavaa toimitilatarjontaa, joka tukee yritysten kasvua ja työllistämistä, luoden houkuttelevia asuinalueita työssäkäyvälle keskiluokalle ja mahdollistaa yritysten sijoittuminen sekä toimitilojen rakentaminen kilpailukykyisesti. Suunnittelua tulee tehdä myös aluekohtaisesti, ennaltaehkäisten alueiden eriytymisen ääri-ilmiöitä, tavoiteltava alueidentiteetti ja brändi huomioiden.

4. Jatkuva parantaminen – tavoitteena voittava kulttuuri

Must win -toimenpiteiden kertaluonteinen toteuttaminen ei yksin riitä kilpailukyyn kääntämiseen, vaan jatkuva parantaminen ja kehittymisen seuranta osana kulttuuria ovat olennainen osa kehittyvää organisaatiota. Tätä varten tulee määrittää asianmukaiset tavoitteet ja mittarit, jotka jalkautetaan strategiselta tasolta toimintaan. Jalkautusta tukee määritetty johtamismalli, asiakasarvon kirkastaminen, jatkuva toimintamallien ja prosessien kehittäminen, vastuiden tarkentaminen asiakasarvon perusteella. Luotava ja jatkuvasti kehittyvä tietopohja auttaa asukas- ja asiakasarvon ymmärtämisessä selkeyttäen ja ketteröittäen päätöksentekoa kaupungin ja kaupunkilaisten etu huomioiden. Faktuaaliseen tietopohjaan perustuen on mahdollista kehittää analyyttikakyvykkyyttä mahdollistamaan päätöksenteon lisäksi myös seuranta. Vantaan tulee olla toiminnassaan rohkea ja viestiä arvoistaan niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolelle.

Näiden neljän kehitysaskelen avulla Vantaa rakentaa tarvittavat kyvykkyudet, asettaa yhteisen suunnan, vahvistaa kilpailukykyään ja jatkuvasti kehittää sitä, hyödyntäen nuoren ja monimuotoisen väestön potentiaalin, parantaen taloudellista kestävyyyttään sekä lisäten asukkaiden hyvinvointia ja kaupungin vetovoimaa.

8 Liitteet

Liite 1. Selvitykseen haastatellut henkilöt

Titteli	Nimi
Kaupunginjohtaja	Pekka Timonen
Apulaiskaupunginjohtaja, kaupunkiympäristö	Tero Anttila
Apulaiskaupunginjohtaja, kasvatus ja oppiminen	Katri Kalske
Apulaiskaupunginjohtaja, kaupunkikulttuuri ja hyvinvointi	Riikka Åstrand
Viestintäjohtaja	Mari Kalmari
Talousjohtaja	Matti Ruusula
Asiakkuusjohtaja	Timo Helenius
Elinkeinojohtaja	Kimmo Viljamaa
Elinvoimajohtaja	Tommo Koivusalo
Työllisyysjohtaja	Susanna Taipale-Vuorinen
Hyvinvointialuejohtaja	Timo Aronkylä

Liite 2. Onnistumisen mahdollistajien arviointi Deloitte kansainvälisten parhaiden käytäntöjen perusteella.

Taulukko 6 Kaupunkiorganisaation mahdollistavien kyvykkyyksien arviointi Deloitte kansainvälisten parhaiden käytäntöjen perusteella.

Mahdollistava dimensio	Vantaan nykytila	Deloitte parhaat käytännöt	Suositus soveltamisesta Vantaalla
Orkestrointi			
Strategisten painopisteiden johtaminen	Strateginen johtaminen ja toteutus tapahtuu per toimiala tai palvelu. Yhteinen koordinaatio on tapauskohtaista, ei systemaattista.	- Kehitä yhteinen visio yhdessä sidosryhmien kanssa - Laadi strategia, joka perustuu talouden, alueiden ja elinvoiman pilareihin - Laadi toimenpiteiden ja kaupunkikehityssuunnitelmien tiekartta - Laadi yksityiskohtainen liiketoiminta- ja toteutussuunnitelma	Tunnista keskeiset yhdessä tekemisen paikat (oppimispolku, kotoutuminen, kaupunkikokemus ja yritysten elinvoima) ja muodosta niille yhteiset organisaatiota läpileikkaavat arvoketjut, joihin tekeminen kytketään.
Hallinto- ja johtamismalli	Vantaan johtamisjärjestelmä ja organisaatorakenne ovat perua aikaisemmasta	Luo johtamisen visio ja strategian painopisteitä tukeva johtamisjärjestelmä.	Päivitä johtamisjärjestelmä mahdollistamaan Vantaan yhteisten

	kaupunkiorganisaatiosta (ml. sote ja pl. työllisyyspalvelujen kokonaisuus), ja ei täysin tue nykyistä tehtäväkokonaisuutta Vantaan kohtaamat haasteet huomioden.	Suunnittele ja päivitä organisaatiorakenne johtamistarpeiden perusteella.	strategisten teemojen suunnittelu, toteutus ja seuranta.
Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen houkuttelu	<i>Ei ensisijaisena tutkimuskohteena selvityksessä</i>	- Luo osaamisen ja henkilöstön houkuttelun visio. - Luo henkilöstö- ja muutosjohtamisen strategia. - Optimoi yhteiset henkilöstöpalvelut ja -prosessit tukemaan toiminnan tavoitteita. - Varmista viestinnän ja brändityön tuki osaamisen houkuttelussa.	Toteuta henkilöstösuunnittelua sidosryhmien ja vaikuttavuuden näkökulmasta, huomioden puhuttelevuus ja monimuotoisuus.
Markkinointi ja brändäys	Vantaan maine on suurin haaste asukkaiden ja yritysten houkuttelemisessa. Alueita ei ole erikseen brändätty. Vantaan brändiä ei ole tavoitteellisesti johdettu.	- Määritä alueelliset visiot ja keskeiset viestinnän arvot kilpailuasetelmaan perustuen. - Suunnittele brändi-, markkinointi- ja viestintästrategia, ml. maineenhallintasuunnitelma. - Hyödynnä digitaalisia työkaluja ja CRM-järjestelmää. - Käynnistä ja hallinnoi ja seuraa viestintäkampanjoita ja viestinnän mittareita.	- Kehitä aluevisiot. - Määritä ja kirkasta Vantaan ja alueiden brändi. - Hallitse alueellista tietoa esimerkiksi CRM:llä. - Sovella brändijohtamista kaikkeen tekemiseen.
Tiedolla johtaminen	Kaupungin päätökset eivät ole systemaattisesti perustuneet yhteisesti ymmärrettyyn tietoon ja monissa tapauksissa toimenpiteiden toteutumista ei ole pystytty seuraamaan.	- Määritä strategian painopisteisiin perustuen ”miltä menestys näyttää” -avainmittarit. - Luo ja käyttöönotta avainmittareiden seurantamalli ja -työkalut. - Arvioi hankkeiden sijoitetun pääoman tuottoa ja avainmittareita kaupungin tavoitteiden mukaisesti.	- Kehitä eteenpäin informatiivisia dashboardeja yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi ja tiedolla johtamisen tueksi. - Aseta yhteiset mittarit, johtamismekanismi ja seuranta.
Investointien hallinta	Vantaa perinteisesti investoi enimmäkseen konkreettisiin kohteisiin, esim. rakennettu infrastruktuuri. Investointeja saatetaan hallita keskitetysti, mutta niitä ei aina tehdä kokonaisvaltaiseen ja yhteisesti ymmärrettyyn tietoon perustuen.	- Määrittele investointikori strategiaan pohjaten. - Aseta taloudelliset tavoitteet koreille. - Tunnista, valitse ja suunnittele investoinnit keskitetysti. - Tee investoinneille tarvittavat tuottolaskelmat (ROI).	- Hahmota taloudelliset vaikutusmekanismi. - Investoi yhteisesti vaikuttavuudeltaan kriittisiin kohtiin mahdollisimman aikaisin (ennaltaehkäisy). - Suorita investointilaskelmat DCF-periaatteella.
Sidosryhmähallinta			
Sidosryhmien johtaminen ja suhteiden hallinta	Verkostomainen toiminta ekosysteemeissä ja kumppanien kanssa ei ole kaupungille ominaista yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta.	- Varmista yhteistyö ja vuorovaikutus teknologiakumppaneiden, toimialan palveluntarjoajien sekä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. - Rakenna pitkäaikaiset suhteet keskeisiin sidosryhmiin (järjestöt, yritykset ja oppilaitokset).	- Johda verkostoja yhtenä Vantaana. - Vahvista aktiivista vuorovaikutusta järjestöjen, koulujen, yritysten ja alueellisten yhteisöjen kanssa. - Miellä sidosryhmät keskeisenä strategian toimeenpanijana.

			Kehitä sidosryhmäosaamista.
Asukkaiden osallistuminen	<i>Ei ensisijaisena tutkimuskohteena selvityksessä</i>	- Kirkasta strateginen positiointi (ml. arvolupaus asukkaille). - Luo ”yhdessä yhteisön kanssa” -strategioita ja toimintasuunnitelmia. - Hyödynnä digitaalisia sovelluksia reaaliaikaisen tiedon ja vuorovaikutuksen tuottamiseen.	Hyödynnä kolmatta sektoria, alueellisia yhteisöjä ja urheiluseuroja.
Innovaatioekosysteemi	Vantaa fasilitoi yritysysteistyötä suoraan yritysten kanssa sekä kolmen priorisoidun yritysklusterin kanssa.	- Luo innovaatioekosysteemille strategia (ml. TKI-strategia) ja -periaatteet sekä toimintamalli (ml. tiedonhallinnan periaatteet). - Kehitä ja ylläpidä ekosysteemisuuennitelmia. - Orkestroi ja ylläpidä ekosysteemiä mm. innovaatio-labeja hyödyntäen.	Jatka ja vahvista klusterityötä, huomioiden Vantaan käytettävissä oleva työvoima, sen sijainti ja koulutustaso.
Palvelujen johtaminen			
Palveluluettelo	Kaupungilla ei ole yhteistä näkymää palveluista ja niiden tilasta tai palvelujen välisistä riippuvuuksista.	- Muodosta kokonaisvaltainen kuva kaupungin palveluista (palveluluettelo). - Muodosta alueelliset toimeenpanosuunnitelmat palveluista. - Muodosta palveluprosessit. - Perusta ja käyttöönöta komentokeskus.	- Muodosta ja/tai vahvista ylätasoon palveluluettelo. - Ohjaa palveluiden tavoitteita keskitetysti (vrt. komentokeskus). - Seuraa ja ylläpidä yhteistä palveluluettelo.
Palvelunhallinta	Palvelulupauksia ei ole asetettu läpi organisaation ja palvelujen ja prosessien vasteaikoja ei systemaattisesti seurata.	- Aseta palvelulupaukset kaupunkitasolta taktiselle tasolle. - Luo seurantaomalli palvelulupauksille. - Mittaa ja seuraa palveluprosessien vasteaikoja.	- Määritä organisaatiota poikkileikkaavat päästä päähän -prosessit. - Aseta palvelulupaukset ja seuraa niiden toteutumista systemaattisesti.
Digitaaliset alustat			
Datan hyödyntäminen	Tiedolla johtaminen on kaupungissa vielä kehitysvaiheessa, sisältäen merkittävää kehityspotentiaalia. Päätöksenteon tukena käytettävä tietopohja vaatii vahvistusta.	- Hyödynnä dataa palveluiden kehittämiseksi ja tavoitteiden määrittämiseksi. - Varmista johtamistiedon riittävä läpinäkyvyys. - Kehitä kyberturvallisuuden hallintamalli.	- Tarjota selkeät ohjeistukset datan hyödyntämiseen organisaatiossa. - Paranna tiedon läpinäkyvyyttä organisaation sisällä. - Kehitä ennusteita.
Digitaalisten kyvykkyksien parantaminen	Asiakkuudenhallinnan järjestelmän hankinta on loppusuoralla.	- Kehitä asukkaiden digitaalisia asiointikanavia. - Rakenna ja ylläpidä sisäisiä tietojärjestelmiä.	Kehitä digikyvykkyksiä asiakkuuden hallinnan (CRM) ja palvelunhallinnan ympärillä.

Liite 3. Vantaan kaupungin ohjaavat dokumentit

Ohjaavia dokumentteja:

- Saatavuusohjelma
- Tuottavuus- ja kasvuohjelma
- Kasvu- elinvoimaohjelma
- Työllisyyden edistämisen periaatteet
- Maahanmuuton ja kotoutumisen periaatteet
- Kotouttamisohjelma
- Hyvinvointisuunnitelma
- Osallistuva Vantaa ohjelma
- LYK toimenpideohjelma /Lapsiystävällinen Vantaa toimintasuunnitelma
- Sosiaalisesti kestävä vantaa -ohjelma/MEK-ohjelma
- Turvallisuussuunnitelma
- Valmiussuunnitelma
- palveluverkkosuunnitelma
- Resurssiviisauden tiekartta
- Liikkumisohjelma
- Vammaispoliittinen ohjelma
- Kaksikielisyysohjelma
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
- Vastuullinen Vantaa
- Riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja korruption ehkäisemisen periaatteet
- Hankintojen strategiset tavoitteet ja linjaukset
- Opiskeluhoitosuunnitelmat
- Aina oppiva Vantaa
- Kodin ja oppimisen yhteistyömalli
- Kiusaamisen ehkäisyn ja puuttumisen toimenpideohjelma
- Koulu kaikille – läsnäolotuen ja poissaoloihin puuttumisen malli
- Toimenpideohjelma kiusaamisen ehkäisemiseksi
- Liikkuva koulu
- Liikkuva päiväkot
- Liikkuva opiskelu
- Keittiöiden palveluverkkosuunnitelman laatimisen periaatteet
- Palveluiden linjaukset (esim. kulttuuri, kirjasto)
- MAL-sopimus
- Maa- ja asuntopoliittiset linjaukset
- Kerrostalojen pinta-alojen sääntelyn periaatteet
- Kaavoitusohjelma
- Luontoposiitivinen Vantaa toimintasuunnitelma
- Hulevesiohjelma
- Liikennepoliittinen ohjelma
- Meluntorjunnan toimintasuunnitelma
- Avustusten myöntämisperiaatteet
- Sijoitustoiminnan ja rahoituksen periaatteet
- Lyhytaikaisten lainojen myöntämisen periaatteet
- Luottamushenkilötoiminnan eettiset periaatteet



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. In Finland Deloitte is among the nation's leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 450 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at www.deloitte.fi.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.