

# Talousohjelma



**Vantaa**

**STRATEGINEN OHJELMA**

# Sisällysluettelo

<b>1. Strategisen ohjelman perustiedot .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Tiivistelmä .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Ohjelmalla tavoiteltava muutos .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Tavoitteet ja mittaaminen.....</b>	<b>5</b>
4.1. Muutos kohti talouden tasapainoa .....	5
4.2. Tavoitteet .....	6
4.2.1 Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan Vantaa.....	6
4.2.2 Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa .....	7
4.2.3 Kaupungin tulot kasvavat.....	8
4.3. Vaikuttavuus ja mittaaminen .....	9
<b>5. Strateginen yhteys ja rajaus .....</b>	<b>10</b>
5.1. Kytkeä kaupunkistrategiaan .....	10
5.2. Ohjelman rajaus ja suhteet muihin ohjelmiin.....	11
5.3. Ohjelma osana strategista muutosta .....	12
<b>6. Tilannekuva ja tietopohja .....</b>	<b>12</b>
6.1. Tilannekuva.....	12
6.2. Keskeiset tietolähteet .....	15
6.3. Ohjelman valmistelu .....	16

Julkaisija

Vantaan kaupunki

05/2026

Talousohjelman luonnos

# 1. Strategisen ohjelman perustiedot

**Ohjelman nimi:** Talousohjelma

**Strategiakausi:** 2026–2029

**Ohjelman omistajat:** Matti Ruusula ja Riikka Kiljander-Kiiskinen

**Ohjelmajohtaja:** -

**Ohjausryhmä:** Raakel Tiihonen (Kaso)

Jonna Hohti (Kato)

Antti Kari (Kato)

Saija Männistö (Kaku)

Tiina Harju-Kukkula (Koje/HR)

Kimmo Viljamaa (Koje/Epa)

Päivi Kandolin (Koje/Tasa)

Susanna Issakainen (Koje/Yleisjohto)

**Avustava konsulttiyhtiö:** FCG Finnish Consulting Group oy

**Versio ja päiväys:** 0.9, 26.5.2026

## 2. Tiivistelmä

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

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

### 3. Ohjelmalla tavoiteltava muutos

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

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

Näillä tavoitteilla tavoitellaan toimintatulojaan kasvattanutta, tuottavampaa ja paremmin fokusoitunutta Vantaan kaupunkia.

Keskeiset muutoksen onnistumista mahdollistavat menestystekijät ja niitä vahvistavat toimenpiteet ovat:

- Poikkihallinnollinen koordinaatio ja yhteistyö → selkeän toimintamallin edistäminen erityisesti niissä toiminnoissa, jotka vaikuttavat elinvoimaan, investointeihin ja maankäyttöön
- Realistinen investointitalous → Kaupungin ja kaupunkikonsernin investointien vaikutusarviot tehdään varovaisuuden periaatteella, ei optimistisella arvioinnilla. Tarvittaessa jo päätettyjen investointien arviointi tehdään uudelleen investointisumman pienentämiseksi
- Yksi kaupunki, yhdet säännöt → Yhteisesti päätetyt toimintatavat koskevat kaikkia henkilöstöryhmiä ja palveluita. Tämä vaatii myös johtamiselta jämäkkyyttä.
- Palveluiden vaikuttavuuden arviointi → tarkastellaan palveluja ja palvelukonsepteja vaikuttavuusarvioinnin kautta

## 4. Tavoitteet ja mittaaminen

### 4.1. Muutos kohti talouden tasapainoa

Vaikuttavan ja  
tuottavan toiminnan  
Vantaa

Kaupungin omaisuus  
ja resurssit ovat  
hallinnassa

Kaupungin tulot  
kasvavat

#### Muutoksen osa-alue 1: Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan

##### Vantaa

Vaikuttavan toiminnan Vantaa kehittää palveluitaan ja keskittyy palvelutuotannossaan olennaiseen. Harkitsemme strategisesti vähemmän merkittävien toimintojen karsimista emokaupungista ja konsernirakenteesta. Kaupunki hyödyntää teknologian uusia mahdollisuuksia ja uudistaa organisaationsa muuttuneen toimintaympäristön mukaiseksi.

#### Muutoksen osa-alue 2: Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa

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

## Muutoksen osa-alue 3: Kaupungin tulot kasvavat

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

### 4.2. Tavoitteet

#### 4.2.1 Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan Vantaa

Kaupungin toiminnan tuottavuutta parannetaan toimialojen tuottavuusohjelmilla

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

Uudistamme kaupungin organisaatiota vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä

- Päivitämme kaupungin viranhaltijaorganisaatiota joustavasti
- Päivitämme päätöksentekojärjestelmää tulevalle valtuustokaudelle
- Tarkastelemme henkilöstömäärää suhteessa asukasluukuun. Huomioimme tarkastelussa henkilöstömitoitettut toiminnot.
- Tiukennamme henkilöstömenojen budjetointia

#### 4.2.2 Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa

Tilojen hallinta tehostuu

- Nimeämme tilaportfolion omistajan ja tehostamme tyhjien ja vapautuvien tilojen hallintaa. Tämä toteuttaa myös ympäristöohjelman tavoitteita.
- Harkitsemme ulkoisia vuokrasopimuksia tarkasti ennen jatkopäätöksiä ja tarvittaessa neuvottelemme sopimukset uudelleen

Hankkeet strategisiksi

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

Investointien toteutustapa ja rahoitus monipuolistuu

- Arvioimme investointien toteutusmallien vaihtoehtoja. Voimme toteuttaa tarvittaessa osan suurista investoinneista erillisessä yhtiömuodossa.

- Toteutamme investoinnit uuden investointimallin mukaisesti

#### Kaupunkikonsernin taseesta tuloja

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

### 4.2.3 Kaupungin tulot kasvavat

#### Maankäyttö ja elinvoiman edistäminen tehostuu

- Organisoimme maankäytön ja elinvoiman kehittämisen niin, että saamme lisää tuloja ja nopeutamme kaupungin positiivista kehitystä.
- Laadimme yritysten investointien ja sijoittumisen hankesalkun, jossa olevilla hankkeilla on nimetty projektivastaava
- Annamme kaupunkitasoisen palvelulupauksen yritysasioinnin vasteajoista
- Käymme läpi kaavoitus- sekä maa- ja asuntopolitiikkamme tulonmuodostuksen näkökulmasta
- Osa maankäytön kautta saavutettavista myynti- ja vuokratuloista kohdennetaan pitkäjänteisesti investointihankkeiden rahoittamiseen.

#### Kaupunkilaisten tulotaso kasvaa

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

Konserniyhtiöiden tuloutukset kaupungille kasvavat

- Annamme konserniyhtiöille omistajaohjauksella nykyistä korkeamman osingonmaksutavoitteen

Tarkastellaan veroperusteita

- Tarkastelemme kunnallis- ja kiinteistöverojen tasoa osana vuosittaista talousarviovalmistelua ja taloussuunnittelua
- Tarkastelemme matkailijaveron käyttöönottoa, jos lainsäädäntö sen mahdollistaa

### 4.3. Vaikuttavuus ja mittaaminen

Talousohjelman toteutumista seurataan ennen kaikkea strategiassa määritellyillä talouden neljällä mittarilla:

- Vuosikatetavoite kaupungin talousarviossa vuonna 2029 vähintään 140 miljoonaa euroa
- Kaupungin omat toimitilainvestoinnit ja vuokrahankkeet yhteensä enintään 760 miljoonaa euroa vuosina 2026–2029. Tavoitellaan investointitason laskemista enintään 700 miljoonaan euroon vuosina 2026–2029.
- Kaupungin lainamäärä/asukas alle 7 500 euroa vuonna 2029
- Konsernin lainamäärä ja vuokravastuut per asukas ilman Vantaan energian osuutta alle 13 700 euroa vuonna 2029

Lisäksi tavoitteiden toteumaa seurataan useille eri mittareilla:

1. Vaikuttavan toiminnan Vantaa
  - Henkilöstömäärä ja maksetut palkat

- Tuottavuus- ja tuotantotapa-analyysien tulokset
2. Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa
- Neliöt per asiakas/työntekijä
  - Tyhjillään olevat omat tilat
  - Omien ja vuokrattujen tilojen käyttöaste
  - Ulos maksetut vuokrat ja neliöt
  - Hankkeiden omarahoitusosuuksien ja ulkoisen rahoituksen summat
  - Hyvinvointialueelle vuokrattujen kiinteistöjen määrä
3. Kaupungin tulot kasvavat:
- Uusien ja luovutettujen tonttien tulot
  - Yritysasioinnin nopeus
  - Kaupunkilaisten koulutusaste ja tulotaso
  - Konserniyhtiöiden tuloutukset ja maksetut osingot
  - Verotulojen kehitys

## 5. Strateginen yhteys ja raja

### 5.1. Kytkeä kaupunkistrategiaan

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

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

**Strategiset tavoitteet, joihin ohjelma vaikuttaa suoraan:**

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

**Strategiset tavoitteet, joihin ohjelma vaikuttaa välillisesti tai epäsuorasti:**

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

## 5.2. Ohjelman rajaus ja suhteet muihin ohjelmiin

Talousohjelma toimii pohjana kaikille muille strategiaohjelmille. Ilman vakaata ja kestävää taloutta muiden ohjelmien tavoitteita ei voida saavuttaa. Toisaalta talousohjelman tavoitteiden, varsinkin kaupungin tulojen kasvattamisen, kannalta muiden muutosohjelmien tavoitteiden toteutuminen on tärkeässä roolissa. Työllistymisen edistämiseen ja kotoutumiseen liittyvät toimenpiteet on päätetty kuvata tarkemmin elinvoima- ja työllisyysohjelmassa sekä kotoutumisen ohjelmassa.

### 5.3. Ohjelma osana strategista muutosta

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

## 6. Tilannekuva ja tietopohja

### 6.1. Tilannekuva

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

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

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

Toiseksi väestönkasvun rakenne on muuttunut talouden kannalta epäedulliseksi. Kuntien välisessä muutossa Vantaa on kärsinyt nettomuuttotappiosta vuodesta 2021 lähtien. Kaupungin väestöä kasvattaa luonnollinen väestönlisäys ja maahanmuutto. Samaan aikaan vantaalaisten työttömien määrä on noussut merkittävästi.

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

Vantaan investointiohjelma on poikkeuksellisen suuri suhteessa kaupungin tämänhetkiseen tulorahoituskykyyn. Vuoden 2025

bruttoinvestoinnit olivat 229 miljoonaa euroa. Vantaan ratikan, kaupungin historian suurimman yksittäisen investoinnin, kustannusarvio on 750 miljoonaa euroa, josta Vantaan rahoitusosuus 541 miljoonaa euroa. Ratikan rakentaminen käynnistyi vuonna 2025.

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

Vuonna 2026 yleistä taloustilannetta heikentää mm. Lähi-Idän tilanne. Työttömyystilanteessa ei ennusteta merkittävää parantumista ja rakentamisen ennakoitaan jatkuvan vielä vaisuna. Toimintaympäristöstä ei voida olettaa saatavan vauhtia taloustilanteen parantamiseksi vuoden 2026 aikana.

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

## 6.2. Keskeiset tietolähteet

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

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

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

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

Ohjelman valmistelun aikana on konsulttien toimesta haastateltu kaupungin eri toimialojen johtoa sekä talous- ja strategiajohtoa. Haastatteluissa on erityisesti painotettu tulojen kerryttämisen mahdollisuuksia, omaisuuden ja resurssien hallintaa, investointeja, tilakannan kokonaisjohtamista, palvelujen tuottavuuden ja

vaikuttavuuden arviointia ja mittaamista sekä konserniohjauksen rakenteita.

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

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

### 6.3. Ohjelman valmistelu

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

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