

TUUSULAN KUNNAN TALOUDEN TASAPAINOTUSOHJELMA 2027–2031

Luonnos 22.10.2026

Käsittelykierrokset

Ajankohta	Käsittelytaho	Käsittelyn sisältö
29.5.2026	Kunnan johto Pormestari, kansliapäällikkö ja toimialuejohtajat	Ohjelman rakenne ja sisältö
10.6.2026	Talousjohtajan valmistelu	Tasapainomittaristo lisätty ohjelmaan
15.6.2026	Kunnanhallitus § 268	Lähetekeskustelu tasapainotusohjelman linjauksista
16.9.2026	Yhteisten palvelujen työkokous	Luonnoksen käsittely ja kommentointi
9.–10.10.2026	Sisällön iterointi	Rakenteen, eurovaikutusten, vastuiden ja seurannan tarkennus
16.10.2026	Maankäytön palvelualue	Tarkennukset ja täydennykset Elinvoima, tontinmyynti ja omaisuudenhallinta
22.10.2026	Elinvoimajaosto	Ohjelmaluonnos kommentit
26.10.2026	Kunnanhallitus	
Täydennetään	Kunnan johtoryhmä, kunnanhallitus ja kunnanvaltuusto	Ajankohdat ja päätöstiedot täydennetään käsittelyjen jälkeen

Sisällys

1. Lähtökohdat ja poliittinen tavoite	3
1.1 Pormestariohjelman ohjaus	3
1.2 Taloudellinen tavoite	3
2. Tasapainotusohjelman linjaukset	3
3.1 Henkilöstö ja tuottavuus	4
3.2 Tilat ja palveluverkko	5
3.3 Investoinnit ja pääomatalous	5
3.4 Palvelutuotannon rakenteet	6
3.5 Hankinnat ja sopimusohjaus	6
3.6 Elinvoima, tontinmyynti ja omaisuudenhallinta	6
4. Toimeenpano, päätösportit ja vuosikello	8
5. Tavoiteltava talousvaikutus	9
6. Seuranta ja raportointi	9
7. Johtaminen, vastuut ja tiedon omistajuus	10
7.1 Ehdotus vastuunjaoksi	10
7.2 Henkilöstötavoitteiden seuranta	11
7.3 Tontinmyynnin ja realisointien seuranta	11
8. Tasapainomittaristo ja ohjaavat toimeenpanomittarit	12
9. Valmisteluaineisto	13
10. Aineistolähteet	14

1. Lähtökohdat ja poliittinen tavoite

Talouden tasapainotus toteutetaan Tuusulan poliittisten tavoitteiden puitteissa. Ohjelma on monivuotinen uudistamisohjelma, jolla varmistetaan palvelujen, kasvun ja välttämättömien investointien rahoitus.

1.1 Pormestariohjelman ohjaus

Pormestariohjelma kv 18.8.2026 § 143 muodostaa ohjelman poliittisen lähtökohdan. Ohjelmaan perustuen:

- palveluverkkosuunnitelman investointeja edistetään, mutta muiden investointien tarve ja jaksotus arvioidaan tarkasti
- vajaakäyttöisistä kiinteistöistä luovutaan nopeasti ja uusia luopumiskohteita kartoitetaan
- taloutta pyritään hoitamaan muilla keinoilla kuin veronkorotuksilla
- päällekkäistä tekemistä poistetaan ja työnkuvia kehitetään
- teknologiaa, digitalisaatiota, tekoälyä ja ylikunnallista yhteistyötä hyödynnetään työn tuottavuuden parantamiseen

Tasapainotuksen toteutustapaa rajaavat lähikoulun arvopohjaan nojaava palveluverkko, Lahelan koulu- ja päiväkotihankkeen toteuttaminen, Jokelan palveluverkon aikataulutettu suunnittelu sekä palvelujen veto- ja pitovoiman säilyttäminen.

Poliittinen peruslinja: tasapainotus tehdään ennakoivasti ja rakenteellisesti niin, että Tuusulan kasvu, palvelujen turvallisuus ja investointikyky voidaan turvata.

1.2 Taloudellinen tavoite

Tavoitteena on saavuttaa rakenteellinen tasapaino viimeistään vuonna 2031. Tällöin toimintamenojen kasvu on pysyvästi tulopohjan kehitystä hitaampaa, vuosikate kattaa poistot, investointien tulorahoitus vahvistuu ja velkaantuminen taittuu hallitusti. Ohjelman tavoitetaso on vähintään 11–15 miljoonan euron pysyvä vuosittainen rakenteellinen vaikutus vuoteen 2031 mennessä. Kertaluonteiset tontti- ja kiinteistömyynnit tukevat rahoitusta, mutta niitä ei lasketa rakenteellisen käyttötalousvaikutuksen ytimeen.

2. Tasapainotusohjelman linjaukset

Linjaus	Käytännön merkitys
2.1 Rakenteelliset toimet ensisijaisina	Valtaosa vaikutuksesta on pysyvää ja talousarviossa todennettavaa.
2.2 Henkilöstösopeutus luonnollisen poistuman kautta	Rekrytointikuri, tehtävien uudelleenjärjestely sekä teknologia- ja prosessitoimet.
2.3 Palveluverkon ja tilakannan hallittu tiivistäminen	Päätökset perustuvat käyttöasteeseen, palvelutarpeeseen, elinkaareen ja vaihtoehtoiskustannukseen.
2.4 Investointitason tiukka ohjaus	Investointikatto, pisteytys, vaiheistus ja hankekohtaiset päätösportit.
2.5 Elinvoima, tontinmyynti ja omaisuudenhallinta	Tukevat kassavirtaa ja velanhallintaa; vaikutus erotetaan rakenteellisesta säästöstä.

3. Viisi ohjauskoria ja toimenpideohjelma

Viisi ohjauskoria muodostaa ohjelman pysyvän toimeenpanorakenteen. Jokaiselle toimenpiteelle määritetään tavoite, omistaja, päätösportti, lähtötaso, vuosittainen eurovaikutus, mittari, tiedon lähde ja korvaava toimi. Sama vaikutus kirjataan vain yhteen koriin.

Taulukko: Ohjauskorien rakenne

Strateginen painopiste	Ohjauskori
1. Henkilöstörakenteen uudistaminen	A. Henkilöstö ja tuottavuus
2. Tilat ja palveluverkko	B. Tilat ja palveluverkko
3. Investointiohjaus	C. Investoinnit ja pääomatalous
4. Tuotantotavat ja prosessit	D. Palvelutuotanto
5. Tulopohja / elinvoima / omaisuus	E. Hankinnat + (osittain C)

Ohjauskorien yhteenveto

- A-kori on suurin, koska henkilöstömenot ovat kunnan suurin kustannuserä ja tasapainotusohjelma painottaa sopeutuksen nimenomaan luonnolliseen poistumaan, rekrytointikuriin, tehtävien yhdistämiseen ja digitalisaatioon.
- B-kori on toiseksi suurin, koska rakenteet ja tilat on tunnistettu kunnan suurimman säästöpotentiaalin alueeksi, ja pormestariohjelma korostaa vajaakäyttöisistä kiinteistöistä luopumista.
- C-korin vaikutus on pienempi vuositasona, koska siinä osa vaikutuksesta näkyy enemmän vältettyinä tulevinakin menoina kuin välittöminä menosopeutuksina. Tasapainotusohjelmassa investointien tiukka priorisointi on yksi ydintoimista.
- D-kori ja E-kori kasvavat ohjelman loppua kohti, koska tuotantotapojen vertailu, sopimusten optimointi ja tukipalveluiden keskittäminen realisoituvat tavallisesti viiveellä. Tasapainotusohjelma on linjassa myös pormestariohjelman mukaisen markkinoiden hyödyntämis- ja kehittämislinjausten kanssa.

3.1 Henkilöstö ja tuottavuus

Henkilöstörakennetta uudistetaan pääosin luonnollisen poistuman, harkitun rekrytoinnin, tehtävien yhdistämisen, johtamisrakenteiden selkiyttämisen sekä tekoälyn, automaation ja digitalisaation avulla. Tavoitteena on 80–120 HTV:n hallittu vähennyspolku vuoteen 2031 palvelujen turvallisuus ja toimintakyky turvaten. Tavoitteenasettelu perustuu KEVA:n arvioon Tuusulan kunnan eläköitymisennusteesta. Eläköitymisennuste on 256 henkilöä seuraavan viiden vuoden aikana vuosina 2027–2031. Merkittävä osa on lakisääteisiä ja mitoitukseen perustuvia tehtäviä. Harkittu rekrytointi ja tehtävämuutokset ovat toimintatapojen uudistamisen ydintä. Eurovaikutusten laskenta on toteutettu vuoden 2025 tilinpäätöstietojen henkilöstökustannusten perusteella, jonka mukaan HTV-kustannus oli 56 739 euroa, tästä 80 %:n mukainen HTV-kustannusvaikutus on 45 391 euroa. Laskenta on esitetty sekä 80% että 100% kustannusvaikutuksella.

Taulukko: HTV tavoitelaskenta ja eurovaikutus

Vuosi	Kumulatiivinen HTV-vähennys	Pysyvä vuosivaikutus, 80 % laskenta	Pysyvä vuosivaikutus, 100 % laskenta
2027	15–20	0,681–0,908 M€	0,851–1,135 M€
2028	35–45	1,589–2,043 M€	1,986–2,553 M€

Vuosi	Kumulatiivinen HTV-vähennys	Pysyvä vuosivaikutus, 80 % laskenta	Pysyvä vuosivaikutus, 100 % laskenta
2029	55–70	2,497–3,177 M€	3,121–3,972 M€
2030	70–100	3,177–4,539 M€	3,972–5,674 M€
2031	80–120	3,631–5,447 M€	4,539–6,809 M€

Toimeenpanon vähimmäiskäytäntö

- Jokainen vapautuva tehtävä käsitellään ennen täyttölupaa: täytetään ennallaan, muutetaan, yhdistetään tai jätetään täyttämättä.
- HTV-vaikutus kirjataan vasta hyväksytyn päätöksen ja toteutuneen henkilöstömuutoksen perusteella.
- Tuottavuustoimenpiteelle nimetään erillinen hyötymittari, jotta teknologiahankinta ei itsessään muutu laskennalliseksi säästökseksi.
- Kuntatasoinen tuottavuuden mittaaminen tehdään kunnanvaltuustossa 8.9.2025 § 158 päätetyillä mittareilla.

3.2 Tilat ja palveluverkko

Palveluverkkoa ja tilakantaa tiivistetään käyttöasteen, palvelutarpeen, väestöennusteen, elinkaarikustannusten, korjausvelan ja vaihtoehtoisen ratkaisun kustannuksen perusteella. Realisointitulot ovat kertaluonteisia; käytöstä poistuvan tilan ylläpito-, energia-, vuokra- ja korjauskustannusten alenema on pysyvää käyttötalousvaikutusta.

Taulukko: Realisointituloarviot

Milj. euroa	2027	2028	2029	2030	2031	2027–2031
Arvioitu realisointitulo	0,58	0,29	11,10	0,30	0,00	12,27
Ylläpitokulu / säästöperuste*	1,174	1,226	1,208	0,779	0,484	4,871

* Arvio perustuu realisointisuunnitelman 9/2026 laskentatapaan, jossa myynti- tai purkuajankohdan epävarmuuden vuoksi yhteensä-riville on laskettu puolet ylläpitokuluista. Pysyvä säästö todennetaan kohdekohtaisesti vasta käytöstä poistumisen jälkeen. Realisointisuunnitelma on Kasvu- ja ympäristön toimialueen ja siitä vastaa kiinteistökehityspäällikkö. Realisointisuunnitelma käsitellään kh:ssa ja kv:ssa vähintään vuosittain ja toteumat raportoidaan talousarvioraportoinnin yhteydessä.

- Kohteet jaetaan päätösjonoihin: heti realisoitavat, kaavamuutosta odottavat, käytössä/seurannassa olevat ja teknisesti sidoksissa olevat.
- Kohdekortille yhdistetään realisointitulo, purkukustannus, kaavamuutos, tontinluovutustulo, poistuva ylläpitokustannus ja seuraava päätösportti.
- Toteumassa erotetaan myyntivuoden kassavaikutus ja seuraavan täyden vuoden pysyvä ylläpitosäästö.

3.3 Investoinnit ja pääomatalous

Investoinnit priorisoidaan kunnan kantokyvyn, lakisääteisyyden, turvallisuuden, palveluverkkovaikutuksen, elinvoimavaikutuksen ja elinkaaritalouden perusteella. Priorisointia tehdään investointien pisteytystyökalua hyödyntäen. Investointikatto asetetaan investointityypeittäin ja kytketään vuosittaiseen talousarvioon. Tontteja mahdollistavan infran toteutuksen ajoitus kytketään kaavalliseen valmiuteen, tonttikysyntään, tonttivarannon

kehittämistarpeisiin ja tontinluovutuksen tavoitteisiin, jotta investoinnit kohdistuvat tarkoituksenmukaisesti luovutettavien tonttien tarjonnan lisäämiseen.

- Jokaiselle hankkeelle esitetään kokonaiskustannus, vuosittainen ajoitus, käyttötalousvaikutus sekä rahoitusvaikutus.
- Uusi hanke etenee valmistelusta toteutukseen vain päätösportin kautta.
- Siirretty tai vältetty investointi raportoidaan erikseen eikä sitä kirjata käyttötalouden säästöksi.

3.4 Palvelutuotannon rakenteet

Oma tuotanto, yhteistyö, ostopalvelut ja muut markkinaratkaisut vertaillaan kustannusten, laadun, vaikuttavuuden ja riskien näkökulmasta. Tavoitteena on poistaa päällekkäistä työtä, lyhentää läpimenoaikoja ja kohdentaa resurssit ydintehtäviin.

3.5 Hankinnat ja sopimusohjaus

Hankintojen vaikuttavuutta vahvistetaan kategoriajohtamisella, kilpailutusten ennakkoinnilla, sopimusten aktiivisella johtamisella, volyymien kokoamisella ja ohiostojen vähentämisellä. Eurovaikutus kirjataan vasta, kun lähtövolyyymi, sopimuskausi, toimenpide ja todentamistapa on yksilöity.

3.6 Elinvoima, tontinmyynti ja omaisuudenhallinta

Tontinmyynti ja omaisuudenhallinta tukevat investointien rahoitusta, kassavirtaa ja velkaantumisen hallintaa. Ne eivät korvaa pysyviä käyttötalouden rakenteellisia toimia.

Taulukko: Tontinmyyntiarvio vuosille 2027-2031

Milj. euroa	2027	2028	2029	2030	2031	Yhteensä
AO-tontit (erillispientalotontit)	1,2	2,0	2,9	3,0	3,0	12,1
Yhtiömuotoiset asuintontit	3,7	7,5	7,0	7,0	7,0	32,2
Yritystontit	7,4	2,5	2,1	2,0	2,0	16,0
Tontinmyynti yhteensä	12,3	12,0	12,0	12,0	12,0	60,3

Tontinmyyntiarviot perustuvat maankäytön palvelualueen arvioon tontinmyynneistä (TA 2027 tontinmyyntiskenaario). Lukujen pohjalla on ko. kullekin vuodelle arvioidut tontin myynnit taajamittain, sekä ko. taajamien eri asuintonttityypeille (AO-tontit sekä yhtiömuotoiset asuintontit) määritellyt keskineliöhinnat yhteenlaskettuna. Tontinmyyntiarviot perustuvat sekä menneiden vuosien keskimääräisiin tontinmyynnin toteumalukuihin että laadittujen suunnitelmien (kaavoitus, infran toteutus yms.) arvioituun etenemiseen. Tontinmyyntiarvioita tarkennetaan jatkovuosien osalta, kun kunkin vuoden talousarviota laaditaan.

Alueellinen toteutuslogiikka

- Hyrylä on asuintonttien myynnin pääalue: vuosina 2028–2031 sen osuus AO-tonttien myyntituloista on lähtökohtaisesti 70–80 % ja yhtiömuotoisista asuintonttituloista lähes 100 %.AO-tonttien myyntituloennuste

perustuu oletamaan, että tarkastelukauden loppupuolella (v. 2029-2031) on myynnissä Mattila II ja Puistokylän -alueiden erillispientalotontteja.

- Jokelan ja Kellokosken tarjonta täydentää kunnan tonttitarjonnan kokonaisuutta. Taajamien kysyntä sekä tonttien keskimääräinen hintataso ovat Hyrylää matalampia, minkä vuoksi niiden rooli tontinmyynnin kokonaisuudessa on Hyrylää pienempi. Tonttivarannon riittävydestä huolehditaan kuitenkin myös näissä taajamissa, ja uusien alueiden kaavoitus sekä infran toteutus ajoitetaan toteutuneen kysynnän ja tonttivarannon kehittämisen perusteella.
- Yritystonttien tavoite esitetään kohdekohtaisena toteutuslistana, koska vuosittainen toteuma voi vaihdella merkittävästi.

Tontinmyynnin vuosiseurannassa seurataan toteutuneita tonttien luovutuksia (myynti/vuokraus alueittain ja tonttityypeittäin ja verrataan asetettuihin tavoitteisiin.

Kaavavarantoanalyysi

Kesällä osana TA2027-valmistelua tehdyn kaavavarantoanalyysin keskeinen havainto on, että koko kunnan asumisen kaavavaranto on määrällisesti suuri. Kunnalla on myös merkittävä määrä luovutusvalmista tonttivarantoa: myytävissä olevien tonttien laskennallinen maanmyyntipotentiaali on yhteensä lähes 100 milj. euroa. Potentiaalista valtaosa kohdistuu Etelä-Tuusulan alueelle, jossa sijaitsee erityisesti merkittävä määrä tuottajamuotoisen asumisen sekä työpaikka-alueiden tontteja. Jokelan osuus myyntipotentiaalista on noin 31 milj. euroa ja Kellokosken noin 7 milj. euroa. Myyntipotentiaalia muodostuu niin omakotitonteista, tuottajamuotoisen asumisen tonteista kuin työpaikka-alueiden tonteista, ja myyntivalmiita tontteja on yhteensä yli 220 kappaletta.

Nykytilanteessa tontinmyynnin keskeinen haaste ei kuitenkaan ole myytävän varannon määrä vaan kysynnän vähäisyys. Rakennusalan pitkään jatkunut matalasuhdanne, rakentamisen kustannustason nousu, kotitalouksien varovaisuus suurissa investointipäätöksissä, heikentynyt kuluttajaluottamus sekä rakennuttajien ja sijoittajien varovaisuus uusien hankkeiden käynnistämässä ovat vähentäneet tonttikysyntää koko seudulla. Kunnalla on siten tarjolla huomattava määrä myyntikelpoisia tontteja, mutta markkinakysyntä ei tällä hetkellä mahdollista varannon realisoitumista täysimääräisesti tontinmyyntituloiksi.

Kaavavarantoanalyysin perusteella varanto ei myöskään kaikilta osin vastaa kysyntää sijainnin, tonttityyppien tai toteuttamisvalmiuden näkökulmasta. Osa varannosta edellyttää vielä kunnallistekniikan rakentamista ennen sen muuttumista myytäväksi tonttivarannoksi. Lisäksi tontinmyynnin toteumapotentiaalin kannalta ratkaisevia ovat varannon rakenne, sijainti, kunnallinen omistus ja toteuttamiskelpoisuus. Analyysi painottaa tarvetta vahvistaa erityisesti Hyrylän erillispientalotonttivarantoa (AO), mutta jossain määrin myös Hyrylän yhtiömuotoisen pientalotonttivarantotarjonnan hallittua kasvattamista.

Tämä tukee tontinmyyntiskenaarion aluejakoa: Hyrylä toimii ohjelmakauden pääasiallisena kasvumoottorina, Jokela vakaana toisena painopisteenä ja Kellokoski täydentävänä, pidemmän toteutuszyklin alueena. Tontinmyynnin 12 milj. euron vuositaso ei siksi seurata vain tulotavoitteena, vaan myös sillä, kuinka suuri osa myyntiputkesta on kaavan, infran ja markkinakysynnän kannalta aidosti luovutusvalmista.

Ohjausvaikutus: kaavoituksen ja infran vuosiohjelmoinnissa priorisoidaan markkinakysyntään vastaavaa Hyrylän AO- ja AP-tarjontaa. Jokelan ja Kellokosken uudet infraerät sidotaan toteutuneeseen kysyntään ja

kohdekohtaiseen luovutusvalmiuteen. Kaavavarantoa, tonttivarantoa ja myyntituloa seurataan erillisinä mittareina.

4. Toimeenpano, päätösportit ja vuosikello

Ohjelma etenee vaiheittain. Ensin tehdään päätökset, jotka toimeenpannaan. Rakenteellisten toimien vaikutukset realisoituvat asteittain ja tasapaino vakiinnutetaan ohjelmakauden aikana osaksi normaalia talousjohtamista.

- Talousarvioon sisällytetään vain sellaiset tasapainotustoimet, joille on määritelty vastuut, aikataulu ja konkreettisten eurovaikutusten laskenta.
- Kertaluonteiset myyntitulot, avustukset ja muut satunnaiset erät pidetään erillään rakenteellisesta käyttötalousvaikutuksesta.
- Uusi pysyvä menolisäys edellyttää vastaavaa pysyvää rahoitusta tai korvaavaa sopeutusta.
- Uudet investoinnit arvioidaan koko elinkaaren käyttö-, pääoma- ja rahoituskustannusten perusteella ja niiden priorisointiin käytetään investointien pisteytystä.
- Palvelutasoon tai palveluverkkoon vaikuttavat ratkaisut valmistellaan vaikutusten ennakoarvioinnilla ja toimivaltaisen toimielimen päätettäväksi.
- Tasapainotusohjelman monivuotisuus huomioiden, ohjelman toteutus konkretisoidaan vuosittain talousarviossa ja taloussuunnitelmassa.

Yhtenäinen seuranta rakennetaan osaksi talousarvio- ja tilinpäätöspohjia siten, että sama toimenpidetunnus, vastuu, lähtötaso, tavoite, eurovaikutus, toteuma ja poikkeama seuraavat toimenpidettä valmistelusta tilinpäätökseen. Näin ohjelman ohjausvaikutus ei jää erilliseksi manuaaliseksi koonniksi.

Taulukko: Toteutuspolku

Vuosi	Vaihe	Keskeinen sisältö
2027	Käynnistys	Päätökset, vastuut, lähtötasot ja ensimmäiset nopeasti toteutettavat toimet. Rakenteelliset vaikutukset erotetaan kertaluonteisista eristä.
2028	Ensimmäinen täysi toimeenpanovuosi	Henkilöstö-, tila-, hankinta- ja prosessitoimet näkyvät talousarviossa. Investointiohjaus ja palveluverkkopäätökset toimeenpannaan.
2029	Hyötyjen realisoituminen	Rakenteelliset vaikutukset kasvavat, palvelutuotannon muutokset vakiintuvat ja omaisuusratkaisujen toimeenpano etenee.
2030	Ohjelman syventäminen	Jäljellä olevat rakenteelliset ratkaisut, konsernin pääomien optimointi ja toimintamallien jatkouudistus.
2031	Tasapainon vakiinnuttaminen	Vuosikate, investointikyky ja velkakehitys saatetaan kestäväälle uralle. Ohjelma siirtyy osaksi normaalia strategia- ja talousohjausta.

Taulukko: Päätösportit ja vuosikello

Ajankohta	Ohjaustoimi	Pakollinen tuotos
Kehysvaihe	Korikohtaiset tavoitteet ja toimialueiden toimeksiannot	Toimenpidelista, omistaja, alustava eurovaikutus
Talousarvio	Vain riittävän valmiit toimet budjetoidaan	TA-rivi, vertailutaso, päätösportit
Kuukausiseuranta	Riskit ja poikkeamat	Toteuma, ennuste, korvaavan toimen tarve
Puolivuositarkaus	Kunnanhallituksen ohjelmaraportti	Korit, päätökset, eurovaikutus ja riskit
Tilinpäätös	Vaikutusten todentaminen	Pysyvä ja kertaluonteinen vaikutus sekä siirtyneet toimet

5. Tavoiteltava talousvaikutus

Ohjelman tavoite on vähintään 11–15 miljoonan euron pysyvä vuosittainen rakenteellinen vaikutus vuoteen 2031. Nykyisillä aineistoilla arvioidut eurovaikutukset ovat henkilöstökorin tavoitehaarukka, tilojen ylläpitovaikutuksen arvio sekä tontti- ja kiinteistömyyntien rahoitusvaikutus. Muille koreille ei aseteta laskennallista eurojakoa ilman toimenpidetason perustaa.

Taulukko: Tavoiteltava talousvaikutus 2027-2031

Vaikutuslaji	2027	2028	2029	2030	2031	Ohjelmakausi / taso
Henkilöstö, pysyvä vuosivaikutus	0,681–0,908	1,589–2,043	2,497–3,177	3,177–4,539	3,631–5,447	3,631–5,447 M€/v
Tilat, arvioitu säästöperuste	1,174	1,226	1,208	0,779	0,484	4,871 M€ vuosien summa*
Kiinteistörealisoinnit	0,58	0,29	11,10	0,30	0,00	12,27 M€ kertaluonteinen
Tontinmyynnit	12,3	12,0	12,0	12,0	12,0	60,3 M€ kertaluonteinen

* Tilojen vuosilukujen summa ei ole vuoden 2031 pysyvä säästötaso. Kohdekohtainen poistumisajankohta ja toteuma on todennettava talousseurannalla.

6. Seuranta ja raportointi

Ohjelmaa seurataan yhdellä toimenpiderekisterillä, joka palvelee talousarviota, kuukausiseurantaa, puolivuositarkasta ja tilinpäätöstä. Toimenpiteellä on koko elinkaaren ajan sama tunniste.

Taulukko: Seurattava tieto, tietolähde/todennus ja seurantarytmi

Seurattava tieto	Tietolähde / todennus	Rytmi
Päätetty ja toteutunut eurovaikutus	Talousarvio, kirjanpidon tili ja kustannuspaikka, päätösasiakirja	Kuukausittain; koonti puolivuositain
HTV, henkilöstökulut ja poistuma	Henkilöstöhallinnon HTV- ja palvelussuhdetiedot sekä talousraportointi	Kuukausittain
Tontinmyynti	Tontinluovutussuunnitelma, kohdekohtainen myyntilista, kauppakirja ja kirjanpidon toteuma	Kvartaaleittain
Tilojen realisointi ja ylläpitovaikutus	Realisointisuunnitelma, kohdekortti, myynti-/purkupäätös ja tilakustannusten toteuma	Kvartaaleittain
Investoinnit	Investointiohjelma, hankekohtainen ennuste ja toteuma	Kuukausittain
Hankinnat ja sopimukset	Sopimus- ja ostotiedot, kilpailutuksen vertailutaso	Kvartaaleittain

Poikkeamasaanto: jos tavoitevaikutus ei toteudu tai päätös viivästyy, vastuullinen toimialue tuo samalla raportointikierroksella korvaavan toimenpiteen.

7. Johtaminen, vastuut ja tiedon omistajuus

Kunnanhallitus ohjaa kokonaisuutta ja hyväksyy vuosittaiset tavoitteet osana talousarviota. Johtoryhmä yhteensovittaa toimeenpanon. Toimialueet omistavat toimenpiteet ja vastaavat niiden valmistelusta, päätöksenteosta, toteutuksesta, vaikutusarviosta ja korvaavista toimista. Talouspalvelut ylläpitää yhteistä seurantaa ja varmistaa laskentatavan yhdenmukaisuuden.

7.1 Ehdotus vastuunjaoksi

Kokonaisuus	Ehdotettu omistaja	Tiedon tuottaja / varmistaja	Raportointivastuu
Ohjelman kokonaisuus	Kansliapäällikkö ja johtoryhmä	Toimialuejohtajat	Talousjohtaja / talouspalvelut
Henkilöstö ja tuottavuus	Henkilöstöjohtaminen sekä toimialuejohtajat	HR: HTV, poistuma ja rekrytoinnit; toimialue: päätetyt järjestelyt; talous: eurovaikutus	HR kokoaa henkilöstöseurannan; talouspalvelut yhdistää eurovaikutukseen
Tontinmyyntiskenaario	Kasvun ja ympäristön toimialue / maankäyttö	Maankäyttö: kohteet ja luovutusvalmius; yhdyskuntatekniikka: infravalmius; talous: tulototeuma	Kasvun ja ympäristön toimialue, talouspalvelujen kanssa
Tilojen realisointisuunnitelma	Tilapalvelut / kiinteistökehitys	Tilapalvelut: kohde, käyttö ja kustannus; maankäyttö: kaava ja	Tilapalvelut, talouspalvelujen kanssa

Kokonaisuus	Ehdotettu omistaja	Tiedon tuottaja / varmistaja	Raportointivastuu
		tontti; talous: myynti- ja säästötoteuma	
Investoinnit	Toimialuejohtajat ja investointien omistajat	Hankevastuulliset ja talouspalvelut	Talouspalvelut kokoaa kuntatason näkymän
Hankinnat ja sopimukset	Sopimuksen omistava toimialue	Hankintapalvelut ja sopimusomistaja	Hankintapalvelut / toimialueen sopimuksen omistaja / talouspalvelut

Vastuunjako on tämän luonnoksen ehdotus. Henkilö- ja tehtävänimikkeet täsmennetään organisaation toimivallan ja käytännön työnjaon mukaisiksi ennen päätöksentekoa.

7.2 Henkilöstötavoitteiden seuranta

- Toimialuejohtaja vastaa oman alueensa HTV-polusta ja siitä, että vapautuvat tehtävät käsitellään yhteisen täyttö- ja uudelleenjärjestelyperiaatteen mukaisesti.
- HR vastaa lähtötason, palvelussuhteiden, eläköitymis-/poistumatiedon, rekrytointien ja HTV-toteuman yhdenmukaisesta raportoinnista.
- Talouspalvelut varmistaa henkilöstötoimen eurovaikutuksen suhteessa hyväksyttyyn vertailutasoon.
- Johtoryhmä käsittelee kuukausittain poikkeamat ja ratkaisee toimialuerajat ylittävät tehtäväjärjestelyt.

7.3 Tontinmyynnin ja realisointien seuranta

- Tontinmyyntiskenaario päivitetään kohdekohtaisesti ennen talousarviota.
- Realisointikohteella on nimetty omistaja, seuraava päätösportti, tavoiteajankohta sekä erilliset myyntitulo- ja ylläpitosäästöarviot.
- Talouspalvelut täsmäyttää toteutuneet kauppatulot kirjanpitoon; toiminnallinen omistaja vastaa aikataulu- ja valmiustiedoista.

8. Tasapainomittaristo ja ohjaavat toimeenpanomittarit

Tasapainomittaristo täydentää toimenpideseurantaa. Se osoittaa, muuttuuko kunnan kokonaisrahoitusasema tavoiteltuun suuntaan, vaikka yksittäisten toimenpiteiden toteuma vaihtelisi.

Taulukko: Tasapainomittaristo

Näkökulma	Seurattavat mittarit	Tietolähde	Raportointirythmi
Operatiivinen tasapaino	Vuosikate euroina ja prosenttina poistoista; tilikauden tulos; toimintakatteen muutos; verorahoituksen suhde toimintamenoihin	Talousraportointi, talousarvio ja tilinpäätös	Kuukausittain; virallinen arvio neljännes-/puolivuosikatsauksessa ja TP:ssä
Kassavirran tasapaino	Toiminnan ja investointien rahavirta; investointien tulorahoitus; lainakannan muutos; kassan riittävyys	Rahoituslaskelma, kassanhallinta ja lainasalkku	Kuukausittain, virallinen arvio neljännes-/puolivuosikatsauksessa ja TP:ssä
Rakenteellinen tasapaino	Kertynyt yli-/alijäämä; omavaraisuusaste; suhteellinen velkaantuneisuus; lainakanta euroa/asukas	Tase, tilinpäätös ja väestötieto	Osavuositarkastus ja tilinpäätös
Ohjelman toimeenpano	Päätettyjen ja toteutuneiden toimien eurovaikutus; rakenteellisen vaikutuksen osuus; HTV-kehitys; tila-, tontti- ja sopimushyödyt	Toimenpiderekisteri, HR-, tila-, maankäyttö- ja taloustiedot	Kuukausittain; koonti neljännes-/puolivuosikatsauksessa ja TP:ssä

Taulukko: Ohjaavat toimeenpanomittarit

Kokonaisuus	Mittari	Tavoitteen todentuminen
Henkilöstö	Kumulatiivinen HTV-muutos; täyttämättä jätetyt/muutetut tehtävät; henkilöstökulujen vertailukelpoinen muutos	HR-toteuma ja talousvaikutus täsmäytetään samaan toimenpidetunnukseen
Tontinmyynti	Varmistettu myyntiputki, luovutusvalmiit kohteet, toteutunut myyntitulo	Kauppakirja ja kirjanpidon tulo; ennuste kohdekortilta
Tilat	Päätösportin saavuttaneet kohteet; käytöstä poistuneet neliöt; poistunut ylläpitokulu	Myynti-/purkupäätös, käytöstä poistuminen ja toteutuneet tilakustannukset

Kokonaisuus	Mittari	Tavoitteen todentuminen
Muut korit	Päätetyt toimet, toteutunut pysyvä nettovaikutus ja riskissä oleva vaikutus	Toimenpiderekisteri ja kirjanpidon/ostojen/hankkeen yksilöity todennus

9. Valmisteluaineisto

- Tuusulan pormestariohjelma 2025–2029 (kv 18.8.2025 § 143)
- Talouden tasapainotusohjelman luonnos 9.10.2026
- Tontinmyyntiskenaario ja tontinluovutuksen tavoiteluvut 2027–2031
- Realisointisuunnitelma 09/2026
- Tasapainomittariston tilinpäätöstiedot 2020–2025

Ohjelma konkretisoidaan vuosittain talousarviossa ja taloussuunnitelmassa. Ohjelman rakenteellinen vaikutus, kertaluonteiset rahoituserät ja investointien ajoitus raportoidaan erillisinä kokonaisuuksina.

10. Aineistolähteet

- Tuusulan kunnan talouden tasapainotusohjelma 9.10.2026.docx
- Tuusulan talouden tasapainotusohjelma 2027–2031, uusi luonnos 9.10.2026.docx
- Tuusula TA2027 tontinmyyntiskenaario 1.xlsx, mukaan lukien Tuusula yht., Hyrylä-, Jokela-, Kellokoski- ja työpaikka-alueiden välilehdet
- Realisointisuunnitelma, ajantasainen 09/2026.xlsx: realisointilista, toteutuneet ja arvioitut tulot, ylläpitokustannukset, resurssit sekä maankäytölle siirtyneet kohteet
- Kaavavarantoanalyysi kesäkuu 2026: kaavoitustarpeen ja kaavavarannon rakenne-, sijainti- ja toteuttamiskelpoisuusanalyysi
- Tuusulan pormestariohjelma 2025–2029 (kv 18.8.2025 § 143), sellaisena kuin se on kuvattu alkuperäisessä tasapainotusohjelmaluonnoksessa
- Kunnan johtoryhmän 17.2.2026 ohjelmalinjaukset, sellaisena kuin ne on yksilöity alkuperäisessä luonnoksessa
- Vuoden 2027 talousarvion laadintaohje, sellaisena kuin se on nimetty alkuperäisessä luonnoksessa

Liite 1. Tasapainomittariston tunnusluvut tilinpäätöksissä 2020–2025

Euromäärät ovat nimellisiä.

1. Tuloslaskelma – operatiivinen tasapaino

Tilinpäätöstiedot 2020–2025. Euromäärät nimellisinä.

Mittari	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Tulkinta / tavoitetaso
Vuosikate (€)	21 771 444	30 753 918	25 847 616	38 228 721	20 901 953	18 184 494	Positiivinen vuosikate rahoittaa poistoja ja investointeja.
Vuosikate, % poistoista	130,4%	166,1%	131,9%	180,9%	97,4%	83,9%	100 % = poistot katettu. Alle 100 % = operatiivinen tulorahoitus ei kata poistoja.
Tilikauden tulos (€)	3 004 353	11 814 958	6 051 000	13 527 000	(566 000)	(5 227 000)	Ylijäämä vahvistaa, alijäämä heikentää tasepuskuriä.
Toimintakate (€)	(211 959 889)	(202 928 617)	(227 208 000)	(104 025 000)	(110 785 000)	(119 015 000)	Negatiivinen toimintakate rahoitetaan verorahoituksella ja rahoituserillä.
Toimintakatteen muutos (%)		-4,3%	12,0%	-54,2%	6,5%	7,4%	Positiivinen = toimintakatteen alijäämä kasvaa. Vuoden 2023 sote-uudistus katkaisee
Verotulot + valtionosuudet (€)	234 197 719	234 205 188	253 556 000	143 225 000	136 109 000	140 169 000	Perusrahoitus palvelujen kattamiseen.
Verotulot + valtionosuudet / toimintamenot	93,3%	92,1%	92,1%	94,4%	87,6%	86,8%	100 % tai enemmän = verorahoitus kattaa toimintamenot ennen toimintatuottoja.

2. Rahoituslaskelma – kassavirran tasapaino

Tilinpäätöstiedot 2020–2025. Euromäärät nimellisinä.

Mittari	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Tulkinta / tavoitetaso
Toiminnan ja investointien rahavirta (€)	(1 559 593)	(5 625 771)	(29 330 778)	(39 985 870)	(49 781 512)	(42 531 902)	Negatiivinen = investointien jälkeen syntyy rahoitusvaje.
Investointien tulorahoitus (%)	87,6%	82,3%	46,1%	46,3%	28,9%	29,7%	100 % = kestävä taso. Alle 70 % = selvä velkariski.
Lainakanta 31.12. (€)	131 399 000	144 175 000	163 088 000	199 818 000	248 700 000	309 479 000	Korollisen vieraan pääoman määrä.
Lainakannan muutos (€)	5 013 903	12 776 000	18 913 000	36 730 000	48 882 000	60 779 000	Jatkuva kasvu kertoo rahoitusvajeen realisoitumisesta velaksi.
Kassan riittävyys (päivää)	10,0	9,6	3,2	7,0	7,5	28,1	Alle 30 päivää = heikko, alle 14 päivää = kriittinen.

3. Tase – rakenteellinen tasapaino

Tilinpäätöstiedot 2020–2025. Euromäärät nimellisinä.

Mittari	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Tulkinta / tavoitetaso
Kertynyt yli-/alijäämä (€)	43 840 000	54 655 000	60 706 000	64 333 000	63 789 000	56 310 000	Positiivinen = tasepuskuri. Negatiivinen = tasapainottamisvelvoitteen riski.
Kertynyt yli-/alijäämä (€/asukas)	1 130	1 376	1 503	1 556	1 510	1 324	Asukaslukuun suhteutettu tasepuskuri.
Omavaraisuusaste (%)	50,1%	50,1%	47,9%	44,0%	39,5%	34,5%	50 % = hyvä. Alle 40 % = vakavaraisuus heikkenee selvästi.
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	66,5%	63,4%	67,8%	129,1%	164,3%	194,1%	Kasvu = velka kasvaa käyttötuloja nopeammin.
Lainakanta (€/asukas)	3 388	3 629	4 039	4 834	5 888	7 278	Asukaskohtainen velkataakka.
Asukasmäärä	38 788	39 727	40 383	41 334	42 238	42 521	Laskennan lähdetieto.