

Espoon kaupunkikonserniansalyysi

Suppea versio : 21.1.2006

Bo-Erik Ekström

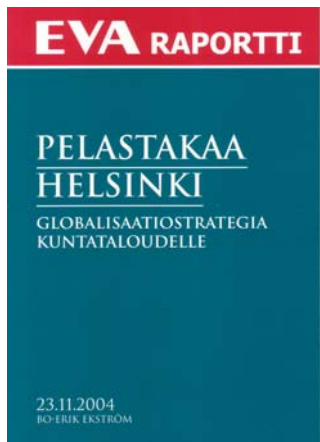
Sisältö

- **Tausta ja tavoitteet**
- **Toimintaympäristön muutokset**
- **Espoon kaupunki 2001-2004**
- **Espoon kuntakonserni - yhteenveto**

Kuntakonsernialyysit

- *Kuntakonsernialyysien* tavoite on rakentaa kaupunkien taloudellisen tilan seurannalle uutta välinettä.

Seurannan kehittäminen helpottaa kuntien toiminnan ymmärtämistä sekä lisää sen läpinäkyvyyttä. Kuntatalouden syvällisempi analysointi edesauttaa myös kuntataloudesta käytävän keskustelun tason ja kiinnostuksen kohenemistä. Analyysit kuntakonserneista on tehty yritystaloudellisesta näkökulmasta, mutta käytetty malli on kuitenkin räätälöity kuntataloudelle soveltaen olemassa olevia yritysanalyysityökaluja
- Kuntakeskustelu on käynnistänyt lukuisia hankkeita. Esimerkiksi Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA käynnisti vuonna 2003 *Kaupunkitalous - hankkeen* jonka yksi kantava ajatus oli, että kuntataloudesta käytävää keskustelua tulisi pyrkiä laajentamaan ja siirtämään uusille raiteille. Hankkeen *Pelastakaa Helsinki* – raportissa todettiin muun muassa, että kuntien talous tarvitsee riippumattoman analytikkotahon, joka seuraisi kuntien taloudellista kehitystä aiempaa tarkoituksenmukaisimmilla, tarkemmilla ja vertailukelpoisimmilla mittareilla. Raportissa todettiin myös, että median tulisi seurata ainakin suurimpien kaupunkien taloutta aiempaa laajemmin
- Nämä *Kuntakonsernialyysit* yrittävät omalta osaltaan vastata tähän haasteeseen. Kutsumme kuntien asukkaita *asukasomistajiksi* soveltaen kuluttajaosuuskuntien asiakasomistaja-käsitettä, sillä kunnallisella toiminnalla on monia yhtäläisyyksiä juuri kuluttajaosuuskuntien kanssa. Kuntatalouden tarkasteleminen omistajan näkökulmasta avaa myös uusia vaihtoehtoja kuntien ongelmien ratkaisemiseksi muun muassa kehittämällä ja jalostamalla kuntakonsernien laajoja omaisuusmassoja.
- Verkkosivuille www.asukasomistajat.fi lisätään kuntakonsernialyysien *suppeat* versiot suurimmista kuntakonserneista sitä mukaan kun ne valmistuvat.



4 KUNTATALOUDEN RAPORTTOINTI ON REMONTOITAVA

Ennen kuin alamme tätä, meidän tulee perehtyä hieman tarkemmin siihen, miten ja millä tasolla voimme vahvoa kuntien toimintaa ja ehkä siitä kautta löytää uusia rahoituslähteitä voidaksemme vastata haasteisiin.

TASETTA EI SAA UNOHTAA

Kunnallinen toiminta näyttää taloudellisesta näkökulmasta kovin tulo- ja kasvavirtakeskeiseltä, ja tasekalvelma unohtuu usein kovin helposti. Riippumatta siitä, onko taloudellinen toiminta yksityisesti tai julkisessa omistuksessa, sen voi jakaa kahteen osatekijään:

- operatiiviseen liiketoimintaan tarvittaviin resursseihin, joihin luetaan ennen kaikkea henkilökunta, materiaalit ja erilaiset koneet ja laitteet,
- kiinteisiin rakennuksiin eli toiminnan harjoittamiseen käytettäviin kiinteistöihin ja ma-alueisiin.

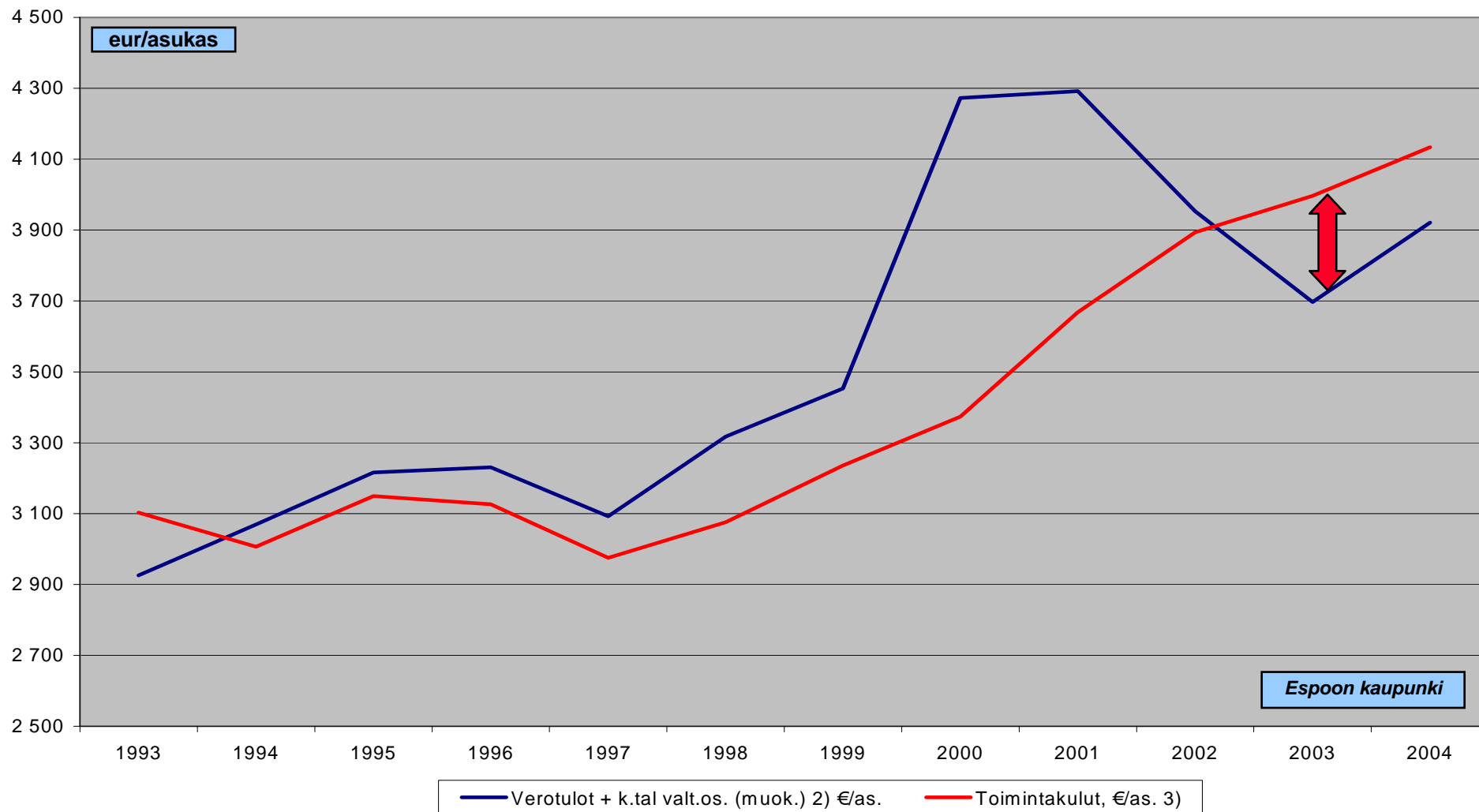
Kiinteistöihin, koneisiin ja laitteisiin tehdyt investoinnit, joiden elinikä ylittää vuoden, raportoidaan tasekalvelmassa ns. aktiivisella puolella kohdassa aineelliset hyödykkeet ja niitä vähennetään vuosittaisella kuluosuudella, joka kulkee nimellä poistot.

Taseen seuraamisella on keskeinen merkitys kuntien taloudellisen tilan ymmärtämiselle. Kun tutkimme tehtyjä investointeja pidemmältä ajalta, saamme hyvän kuvan toiminnasta, sillä ne heijastavat melko hyvin yksittäisen toiminnan painotuksia ja valintoja. Laivaa on helpompi ohjata, jos tuntee sen rakenteen ja upouman. Jos tase unohtuu ja kasvavirtakulttuuri hallitsee, kunta myös investoi helposti liikaa verovaroin. Ajatellaan, että "ei hän se mitään maksu, kun se on meidän". Tällöin kunnan budjetiraami kiristyy vuosi vuodelta poistojen kasvattessa nettokustannuksia automaattisesti.

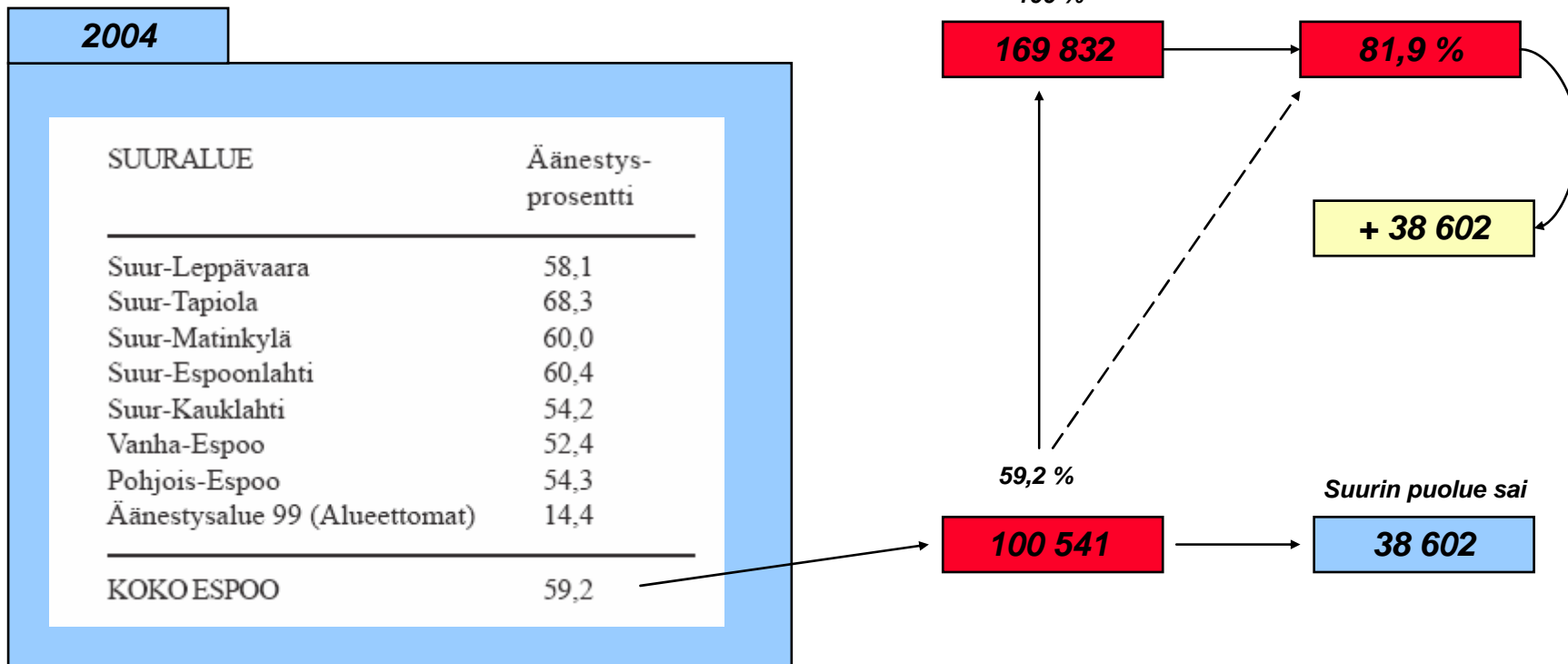
Sisältö

- Tausta ja tavoitteet
- **Toimintaympäristön muutokset**
- Espoon kaupunki 2001-2004
- Espoon kuntakonserni - yhteenveto

Uusi tilanne : Verotulot eivät Espoossa riitä kattamaan kasvavia toimintakuluja



69 291 jätti äänensä käyttämättä vuoden 2004 vaaleissa. 82 % äänestysprosentilla saataisiin yhtä paljon lisää ääniä kuin *suurin puolue* sai



Espoon "valtauskerron" = 22,7 %
- eli lisä-äänien määrä % jolla saavutetaan suurimman puolueen asema kunnassa

Espoon Kaupungin *Väestörakenne*

- Espoossa asui 2004 lopussa 227 472 asukasta ja asukasluku on vuodesta 1993 kasvanut keskimäärin 4 075:llä. Kasvuvauhti on kova ja kaksinkertainen suhteessa Vantaaseen. Väestöennusteet kertovat, että Espoon asukasluku jatkaa kasvamistaan ja asukasluvun odotetaan vuonna 2012 ylittävän 250 000 ja vuonna 2030 jo 300 000.
- Asuntotuotannon kehitys on ollut ja tulee myös jatkossa olemaan väestön kasvustrategian kriittinen menestystekijä. Espoossa on valmistunut vuosittain 2000-2500 asuntoa mutta ennusteet viittaavat siihen, että asuntoja ehkä valmistuukin tätä vähemmän. Tämä voi heijastua asuntojen hintakehitykseen lähitulevaisuudessa. Espoossa maa-alueet ovat suurimmaksi osaksi yksityisten omistuksessa – myös Helsinki omistaa yli 2 500 ha maata.
- Yli 64 vuotiaiden määrä on alhainen Helsinkiin, Tampereeseen ja Turkuun verrattuna - Vantaan tasoa. Ikääntyminen ei ole lähitulevaisuudessa kaupungille suurin haaste.
- Aukkaiden koulutusaste (yli 15v) on Suomen huippuluokkaa : yli 40 %:lla väestöstä oli vuoden 2004 lopussa korkea-asteen koulutus.

Väestörakenne on kuntasektorin näkökulmasta katsottuna edullinen – korkea koulutustaso tietää korkeampaa tulotaso ja sellaisia väestön sosioekonomisia ominaisuuksia, jotka yleensä merkitsevät alhaisempia sosiaali- ja terveys kustannuksia/asukas.

Väestö on samalla kuitenkin vaativampaa palveluiden saatavuuden ja laadun suhteen etenkin opetuksen saralla.

Espeen kaupunki : *Työvoiman ja työpaikkojen kehitys*

- Espoon työvoima oli vuoden vaihteessa 2004 vähän yli 121 383. Työvoiman ulkopuolella oli 100 786 henkilöä. Eläkkeensaajia oli vuoden 2004 lopussa 34 548 kun yli 64v lukumäärä oli 21 946 , eli varhaiseläkkeellä on 12 602 henkilöä yli 10 % työvoimasta
- Sukkulointi Helsinkiin ja naapurikuntiin on yleistä ja epätasapainossa siten, että miltei 42 000 henkeä käy töissä Helsingissä ja vain 53 % espoolaisista työllisistä käy töissä Espoossa.
- Yrittäjiä oli vuoden 2002 lopussa yhteensä 6 750. Espoossa on lukuisia suuria korkean teknologian yrityksiä kuten Nokia ja TietoEnator sekä monia valtiollisia *innovaatiokeskuksia* kuten Teknillinen Korkeakoulu ja VTT.
- Työpaikkoja Espoossa oli vuodenvaihteessa 2003 105 562. Määrä on kääntynyt laskuun. Julkinen sektori on alueen suurin työnantaja, yli 26 % työpaikoista. Kunnan palveluksessa (sis. kuntayhtymät kuten HUS) on lähes 28 000 henkilöä.
- Työttömien lukumäärä on vähäisessä nousussa, mutta työttömyysaste on 6,7 % eli suhteellisen alhainen.

Vaikka Espoossa on monta suuryritystä pääkonttoreineen, on kaupunki kovin riippuvainen julkisen sektorin työllisyyden kehityksestä oma henkilöstönsä mukaan lukien. Yrittäjien lukumäärä on suhteessa Helsinkiin sama – mutta voisi olla korkeampikin sijainti ja innovatiivinen yritys ympäristö huomioon ottaen.

Toimintaympäristön muutokset – *Yhteenveto Espoo*

- Espoon kaupungin haasteet ja riskit:
 - Julkinen sektori on kaupungin suurin työllistäjä ja käynnissä olevien tehokkuutta nostavien hankkeitten vaikutukset tulevat vaikuttamaan myös henkilöstöön. Samalla yksityiset teknologiapainotteiset yritykset joutuvat kovan kansainvälisen kilpailun myötä siirtämään ainakin tuotantotoimintojaan matalapalkkaisempiin maihin. Työpaikkojen väheneminen on kaupungille riski.
 - Työvoiman ulkopuolelle on jäämässä yhä enemmän väkeä vaikkakin tilanne suhteessa muihin kuntiin on paljon valoisampi.
 - Kaupunki on kasvanut myös suhteessa muihin naapurikuntiin rajusti ja joutunut priorisoimaan sekä investoineissa että palveluissa. Tämä näkyy jo yrityselämän suhtautumisessa liikenteen infrastruktuurihankkeisiin. Asukkaatkaan eivät enää ole yhtä tyytyväisiä joihinkin peruspalveluihin kuin vain pari vuotta sitten – lähitulevaisuudessa kaupungin on todennäköisesti panostettava toimintaansa enemmän varoja kuin aikaisemmin, jotta se pystyy myös tulevaisuudessa kasvamaan haluamallaan vauhdilla. Myös asuntotuotantoa on syytä edistää, jotta asuntojen hintakehitys pysyy aisoissa.
 - Väestön jatkuva kasvu aiheuttaa myös kaupungille jatkuvia infrastruktuuri-investointeja jotka on ylläpidettävä myös pitkässä juoksussa
 - Espoo on toimintaympäristönsä suhteen monessa mielessä erilainen naapurikuntiin Helsinkiin ja Vantaaseen verrattuna; se kasvaa rajuimmin, se on pinta-alaltaan suurin , Espoossa on paljon yksityistä maan omistusta ja peltomaata , lukuisia suuryritysten pääkonttoreita, sen väestöllä on korkea koulutusaste ja väestön rakenne on sosioekonomisesti edullinen. Espoon kaupunki on vuosien varrella kehittänyt toimintaansa näiden ympäristötekijöiden varassa. Fuusio naapurikuntien kanssa , joiden toimintaympäristö on kehittynyt ja on kehittymässä eri tavalla, voi tältä osin olla kovinkin haastavaa ja riskialtista – Espoon kaupungin ”liike-idea” poikkeaa näistä rakenteellisista syistä johtuen naapureidensa vastaavista.

Toimintaympäristön muutokset – *Yhteenveto Espoo*

- Espoon kaupungin mahdollisuudet :
 - Etenkin Helsingin ikääntyvällä väestöllä on jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa iso tarve saada erilaisia palveluita verovaroilla rahoitettujen palveluiden lisäksi. Tämä avaa uusia työpaikkoja uusilla liikenneratkaisuilla sukkuloiville espoolaisille
 - Kaupunkiin on muuttanut suhteessa muihin kuntiin korkeammin koulutettua väestöä ja jos näin tapahtuu myös jatkossa, on Espoolla on parempia edellytyksiä pitää kasvavia sosiaali- ja terveystenonjaan hallinnassa ja rahoittaa ne omalla tuloveroillaan ilman olennaisia veronkorotuksia
 - Palvelusektorin kehittäminen ja kehitys on keskeistä myös Espoole, jolla on myös luonnolliset siteet korkeaa teknologiaa kehittäviin ja hyödyntäviin osapuoliin. Kaupungin pitää yhdessä Helsingin kanssa panostaa koko palvelusektorin ja palveluelinkeinojen kehittämiseen, koska se luo sekä uusia työpaikkoja että verotuloja koko alueelle
 - Espoon työvoimasta suuri osa on muuttanut Helsingistä ja osa käy vieläkin Helsingissä töissä. Espoo on käytännössä realisoanut Helsingin asuntopolitiikan puutteet korkeakoulutettujen lapsiperheiden suhteen ja investoinut uusiin asukkaisiin mittavasti.
 - Espoon kaupungilla olisi aihetta vakavasti tukia yhdistymistä Kirkkonummen ja ehkä myös Siuntion kanssa, koska kaupungit ovat monella tasolla ja monilla tavoilla integroitavissa toisiinsa. Logistisesti kunnat täydentävät toisiaan (satama/varastoalueet/kehätiet/ym) ja alueella on myös paljon peltomaata, iso saaristo, pitkä rannikko ja järviolueita johon tulevaisuudessa voidaan edelleen rakentaa uusia asukaskeskittyymiä niille, joille sellainen elämäntyyli sopii.
 - Kauniainen on kooltaan niin pieni ettei sen liittäminen tai pois jättäminen vaikuta kokonaisuuteen millään tavalla. Kauniainen on myös kovin riippuvainen Espoon infrastruktuurista ja liikennejärjestelyistä.

Sisältö

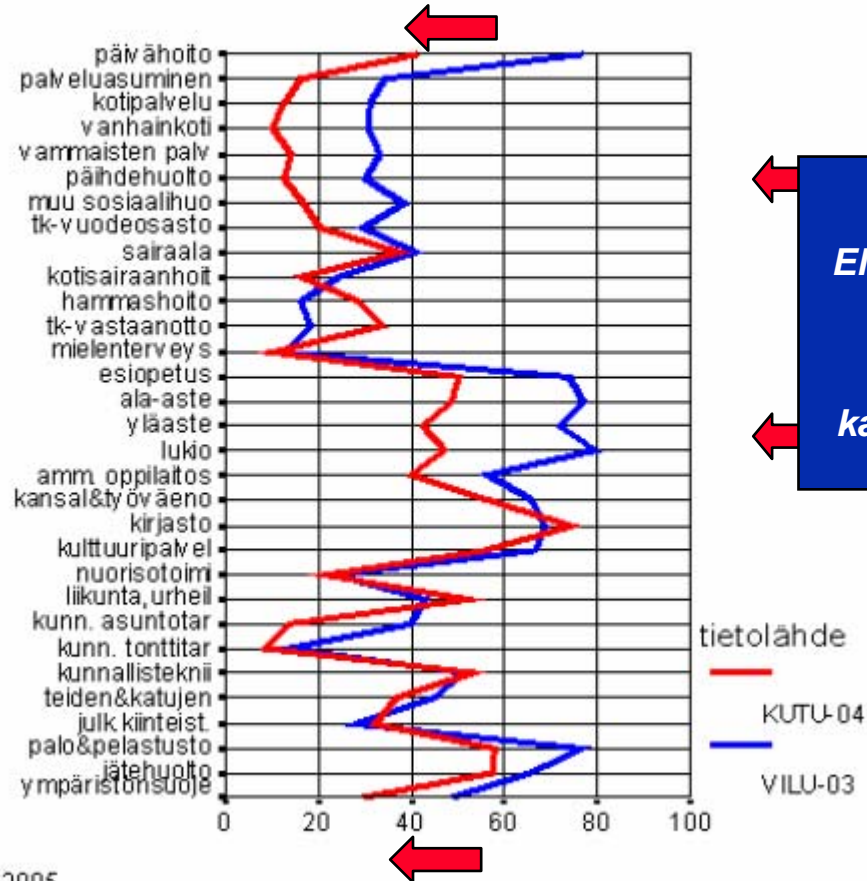
- Tausta ja tavoitteet
- Toimintaympäristön muutokset
- **Espoon kaupunki 2001-2004**
- Espoon kuntakonserni - yhteenveto

Lapsiperheiden palvelutyytyväisyys on ollut korkea

– *nyt sekä vanhuspalveluita että lapsiperhepalveluita pidetään aiempaa huonommin hoidettuina*

Palvelutyytyväisyys Espoossa: Kuntalais- ja päättäjäärviot

Niiden vastaajien osuus, jotka pitävät palveluja hyvin hoidettuina, VILU-2003 ja KUTU-2004

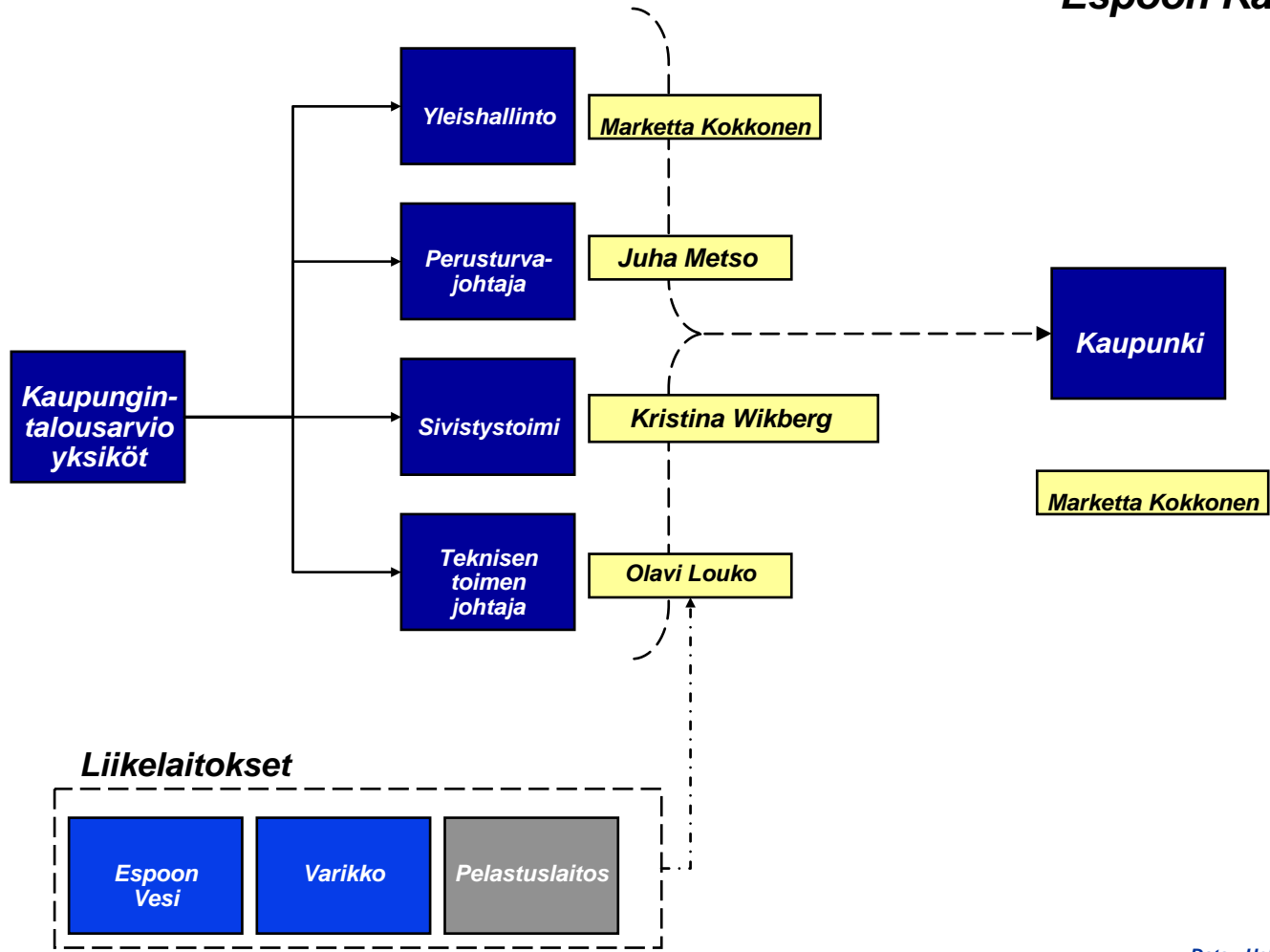


Kaupungin strategia ?

Eli onko menoja leikattu liikaa, vai onko kaupungilla vain vaikeuksia vastata väkiluvun kasvun myötä kasvavaan palvelukysyntään?

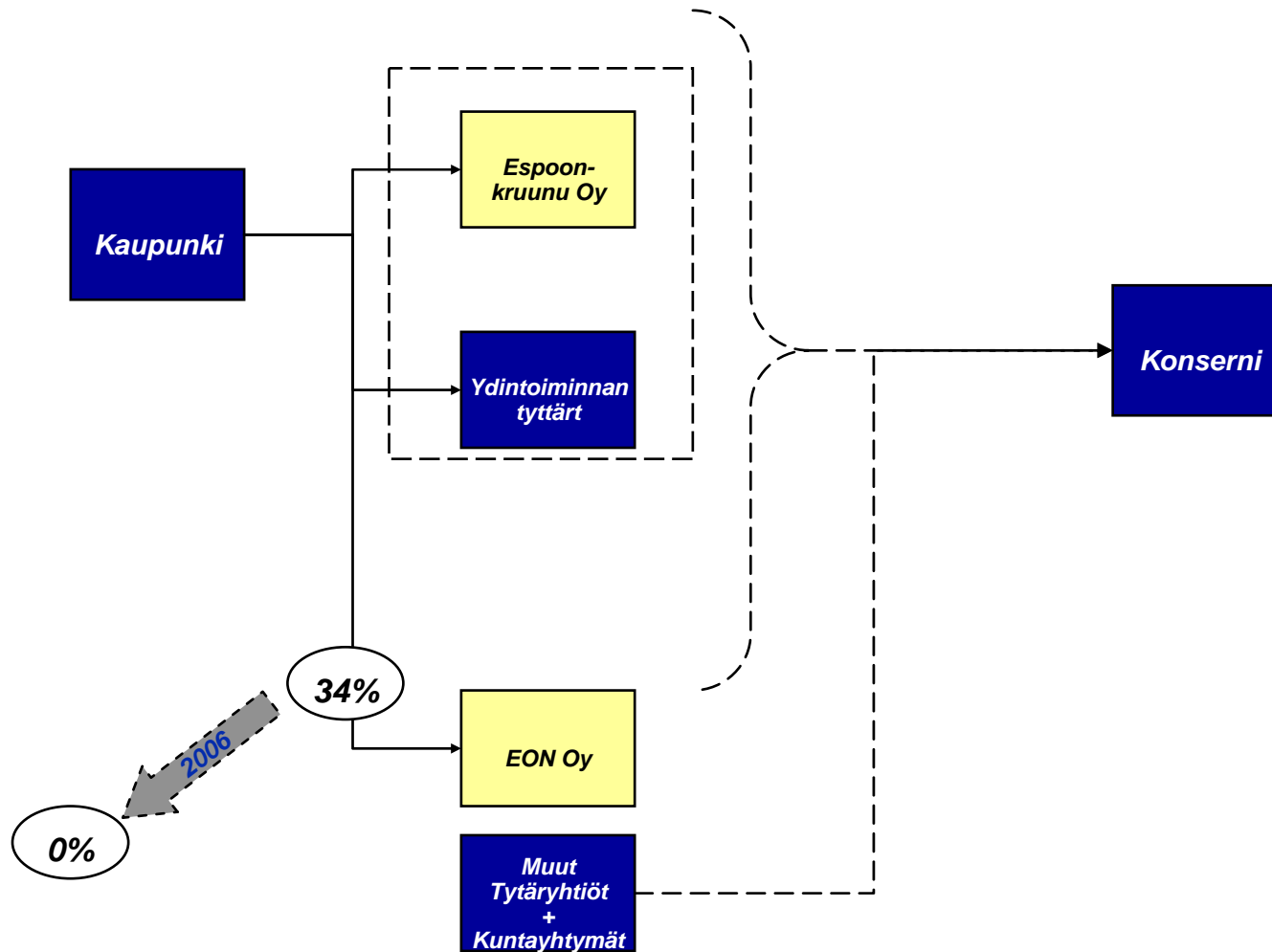
Sari Pikkala, ÅA 2005

Espoon Kaupunki 2005



Data : Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Espoon Kaupungin Konserni 2005



Data : Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Espoon kaupungin rakenne ja organisaatio *Yhteenveto*

- Espoon kaupunki on useimpien kuntien tapaan organisoinut peruspalvelut emokunnan sisään - neljään yksikköön
- Kaupungilla on vain 2 liikelaitosta ; Vesi ja nk. Varikko joka myy auto/laite vuokraus- ja huoltopalveluja kaupungille. Vuonna 2005 kaupunki käynnisti uuden liikelaitoksen pelastuslaitos - jonka asiakkaina ovat Länsi-Uudenmaan kunnat.
- Kaupunki on yhtiöittänyt energiatoimintansa jo 1917 ja listasi sen pörssiin 1997. 1/3 myytiin vuoden 2002 alussa ja tätä kirjoittaessa omistus on myyty kokonaan. Varat on rahastoitu ja käytetään peruspalveluinvestointeihin.
- Kaupunki on vuoden 2004 aikana keskittänyt ruokapalvelujaan ja ulkoistanut tietohallintiaan
- Espoon kaupungilla on yhteensä 18 tytäryhtiötä joilla, paitsi ARAVA-toiminnalla ei ole mittavaa toimintaa. Koko kaupungin ARAVA-asuntokanta on keskitetty yhteen yhtiöön Espoonkruunu Oy

” Kaupungin rooli on muuttunut enemmän palveluiden tuottajasta niiden järjestäjäksi ” sanotaan vuosikertomuksessa ja tämä myös heijastuu Espoon kaupungin rakenteessa ja omistajapolitiikassa.

Päätulolähteitä ovat neljä – *valtionosuudet ovat koko ajan olleet negatiivisia*

Espoon Kaupungin Tuloslaskelma

	2004		2003		2002		2001		ERO	2 004 per capita
<i>Myyntituotot</i>	68 258	6,9 %	59 837	6,5 %	57 140	5,1 %	54 806	5,7 %	13 452	300
<i>Maksutuotot</i>	45 464	4,6 %	43 016	4,7 %	35 380	3,1 %	35 996	3,7 %	9 468	200
<i>Tuet ja avustukset</i>	12 949	1,3 %	13 569	1,5 %	3 990	0,4 %	2 744	0,3 %	10 205	57
<i>Vuokratuotot</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0
<i>Muut tuotot</i>	41 837	4,2 %	42 735	4,7 %	45 590	4,0 %	38 002	3,9 %	3 835	184
Toimintatuotot	168 508	17,1 %	159 157	17,4 %	142 100	12,6 %	131 548	13,6 %	36 960	741
Valmistus omaan käyttöön	1 108	0,1 %	1 109	0,1 %	1 307	0,1 %	1 352	0,1 %	-244	5
<i>Verotulot</i>	844 706	85,5 %	823 850	89,9 %	891 114	78,8 %	917 511	94,8 %	-72 805	3 713
<i>Valtionosuudet</i>	-26 186	-2,7 %	-65 523	-7,2 %	-78 940	-7,0 %	-46 807	-4,8 %	20 621	-115
<i>ALV:n takaisinperintä</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	-35 733	-3,7 %	35 733	0
Verot ja valtionosuudet	818 520	82,8 %	758 327	82,8 %	812 174	71,9 %	834 971	86,3 %	-16 451	3 598
<i>Satunnaiset tuotot</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	174 768	15,5 %	0	0,0 %	0	0
<i>Satunnaiset kulut</i>	0	0,0 %	-2 198	-0,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0
Myyntivoitot/tappiot	0	0,0 %	-2 198	-0,2 %	174 768	15,5 %	0	0,0 %	0	0
" Liikevaihto "	988 136	100,0 %	916 395	100,0 %	1 130 349	100,0 %	967 871	100,0 %	20 265	4 344

EON

Valmistus omaan käyttöön muodostuu aktivoiduista kuluista = investointeja ja kirjauskäytäntö tarkoittaa että toimintamenoista on siirretty taseeseen vastaava summa

Espoon kaupungin – *Tulojen kehitys 2001 -2004*

- Espoon kokonaisverotulot olivat vuonna 2004 suhteessa vuoteen 2001 16,5 MEUR pienemmät , samalla toimintatuottoja on samana ajanjaksona tullut 37 MEUR lisää. Kaupungin valmistus omaan käyttöön on suhteessa naapurikuntiin kovin vähäistä.
- Espoo piti kunnallisveroprosenttinsa vakaana yli 10 v (17,00%) mutta nosti sitä vuonna 2004 (17,50 %) ja se on nyt samalla tasolla kuin Helsingin veroprosentti. Kunnallisverokertymä oli vuonna 2004 kuitenkin pienempi kuin vuonna 2003. Aukkaiden verovähennykset olivat 16,7 % yhteenlasketuista ansiotuloista.
- Espoo maksaa ja on monta vuotta maksanut – *korkeista verotuloista/asukas johtuen* – paljon tasausveroa valtiolle – 145 MEUR vuonna 2004 joka vastaa 16,7 % kaupungin kokonaisverotuloista. Kun valtionosuuksia maksetaan kaupungille tasausveroa vähemmän , niin kaupungin valtionosuudet ovat *negatiivisia* – kaupunki on tältä osin valtiosta riippumaton.
- Espoon kaupungin, kuten monien muiden kuntien, osuus yhteisöverosta on puolittunut vuoden 2001 tasosta ja on suurin syy verotulojen laskuun. Kiinteistöverokertymä on saavuttanut melkein 14 % vuotuisen kasvuvauhdin on jo lähes puolet yhteisöverotuotoista.
- Espoo on taloussuunnitelmissaan arvioinut että kunnan verotuloja kertyisi vuonna 2008 130 MEUR enemmän kuin 2004.

Espoon kaupungin verotulokertymä /asukas on maan huippuluokkaa minkä takia kaupunki myös maksaa 16,7 % ” valtion veroa ” .

Espoo ei ole saanut toimintamenojen kasvua hallintaan eikä suhteutettua tulojen kasvuun – *etenkin henkilöstökulujen ja palveluiden ostojen osalta*

Espoon Kaupungin Tuloslaskelma

	2004		2003		2002		2001		ERO	2 004 per capita
" Liikevaihto "	988 136	100,0%	916 395	100,0%	1 130 349	100,0%	967 871	100,0%	20 265	4 344
<i>Palkat ja palkkiot</i>	330 440	33,4%	316 942	34,6%	310 357	27,5%	288 198	29,8%	42 242	1 453
<i>Eläkekulut</i>	69 537	7,0%	68 112	7,4%	65 773	5,8%	58 175	6,0%	11 362	306
<i>Muut hlö sivukulut</i>	22 130	2,2%	23 553	2,6%	22 849	2,0%	24 335	2,5%	-2 205	97
Henkilöstökulut yhteensä	422 107	42,7%	408 607	44,6%	398 979	35,3%	370 708	38,3%	51 399	1 856
Palvelujen ostot	378 610	38,3%	354 373	38,7%	331 678	29,3%	301 876	31,2%	76 734	1 664
Aineet,tarvikkeet ja tavarat	48 247	4,9%	48 173	5,3%	48 580	4,3%	50 039	5,2%	-1 792	212
Avustukset	61 016	6,2%	59 933	6,5%	62 092	5,5%	55 152	5,7%	5 864	268
Vuokrakulut	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0
Muut toimintakulut	30 364	3,1%	25 054	2,7%	21 512	1,9%	17 631	1,8%	12 733	133
Toimintamenot	940 344	95,2%	896 140	97,8%	862 841	76,3%	795 406	82,2%	144 938	4 134
EBITDA	47 792	4,8%	20 255	2,2%	267 508	23,7%	172 465	17,8%	-124 673	210
Poistot	78 916	8,0%	73 969	8,1%	65 983	5,8%	56 904	5,9%	22 012	347
EBIT	-31 124	-3,1%	-53 714	-5,9%	201 525	17,8%	115 561	11,9%	-146 685	-137

EONI

Espoon kaupungin *keskeisten menojen kehitys 2001 -2004*

- Toimintamenojen kasvuvauhtia ei ole saatu aisoihin eikä suhteutettua saatuihin tuottoihin. Poistot kasvavat 11,5 % vuosivauhtia, mikä johtuu siitä, että kaupunki investoi raskaasti käyttöomaisuuteen. Kaupungilla on käynnissä laaja määrä tehostamisprojekteja jotka ovat saaneet osakseen myös paljon kritiikkiä. Hankkeet ovat suurimmaksi osaksi operatiivisia eivät niinkään strategisia.
- Espoo ostaa palveluja 379 MEUR edestä johon sisältyy 150 MEUR edestä erikoissairaanhoidon palveluja omalta kuntayhtymältä HUS:lta. Kaupunki tuottaa kuitenkin palveluistaan vielä 90 % itse.
- Espoon kaupunki työllistää yli 13 000 hlö ja sen henkilöstömenot ovat 442 MEUR. Summa on 51 MEUR korkeampi kuin 4 vuotta sitten . Kunnallisverokertymästä 10% menee eläkemaksuihin joka vastaa 1,7 veroyksikköä. Helsingissä vastaava luku on 3 veroyksikköä.
- Suurin osa toimitila- ja vuokraustoiminnasta on sisäistä (90 %) ja sisäiset vuokrat hinnoitellaan alhaisilla pääoman korvauksilla – myös Arava-toimintaan verrattuna.
- Espoon henkilöstöstä iso osa siirtyy eläkkeelle seuraavan 5-8 vuoden aikana. Tämä on tilaisuus kaupungille realisoida päätöstään siirtyä palveluiden järjestämiseen eli laajentaa tilaajan rooliansa palvelumarkkinoilla.

Valittu kasvustrategia tulopuolella asettaa kaupungille suuria haasteita pitää myös siihen liittyvät menot hallinnassa. Kaupungilla on tavoitteena päästä tilanteeseen, jossa vuotuiset menot ja ylläpitoinvestoinnit katetaan omalla kassavirralla. Tämä on kunnianhimoinen tavoite näin pitkäjänteisessä kasvuhakuisessa strategiassa

Espoolla on vain kaksi liikelaitosta – molemmat hyvin kannattavia

	Energista on luovuttu		Ei ole satamaa		Emon sisällä	Ulkoistettu	LL
Espoo	E Energia 2004	E Vesi 2004	E Satama 2004	E Varikko 2004	E Palvelu 2004	E Tekstiili 2004	Yhteensä 2004
" Liikevaihto "	0	39 532	0	5 740	0	0	45 276
<i>Palkat ja palkkiot</i>	0	5 656	0	393	0	0	6 049
<i>Eläkekulut</i>	0	580	0	47	0	0	627
<i>Muut hlö sivukulut</i>	0	1 210	0	76	0	0	1 286
Henkilöstökulut yhteensä	0	7 446	0	516	0	0	7 962
Palvelujen ostot	0	3 360	0	1 037	0	0	4 397
Aineet,tarvikkeet ja tavarat	0	5 064	0	1 051	0	0	6 115
Avustukset	0	0	0	0	0	0	0
Vuokratkulut	0	0	0	0	0	0	0
Muut toimintakulut	0	2 069	0	0	0	0	2 069
Toiminnankulut	0	17 939	0	2 604	0	0	20 543
EBITDA	0	21 593	0	3 136	0	0	24 733
Poistot	0	9 125	0	1 965	0	0	11 090
EBIT	0	12 468	0	1 171	0	0	13 643
		31,54 %		20,40 %			30,13 %

Malli : Helsingin liikelaitokset

Espoon kaupungin *liikelaitokset*

- Espoon kaupungilla oli vuoteen 2004 asti kaksi liikelaitosta. Tällä hetkellä niitä on kolme. Liikelaitokset toimivat juridisesti emon sisäisinä yksikköinä joille on allokoitu oma taserakenne ja fiktiiviset omat pääomat – nk. *peruspääomat*, joille kaupunki haluaa noin 10 % tuoton. Kertyneille voittovaroille ei vaadita mitään tuottoa, jolloin oman pääoman tuottovaatimus on faktisesti paljon alhaisempi.
- Liikelaitosten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2004 vain 45 meur. Suhteessa esim. Helsinkiin, jolla on laaja määrä liikelaitoksia (suurin niistä on Helsingin Energia), on Espoon kaupungin liikelaitostoiminta hyvin suppeaa. Helsingin liikelaitosten liikevaihto oli vuonna 2004 yli 1 mrd eur
- Toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa, liikevoittomarginaali on 30 %. Toimintaan on sidottu 175 meur ja tuotto omalle pääomalle oli lähes 11 %. Kaupunki kerää " osinkoa " noin ½ liikevoitosta eli lähes 7 meur.
- Kaupungin sisällä on vielä laaja määrä palveluita (60 meur) joista sisäinen ruokapalvelu on suurin (26 meur). Muita sisäisiä palveluja tuotetaan 14 meur edestä ja kaupunki myös myy palveluja kaupungin ulkopuolelle 16 meur edestä. Tilinpäätöksestä kuitenkin ei käy ilmi, onko asiakkaiden joukossa Espoon *kaupunkikonsernin* sisäisiä yksiköitä.

*Espoon kaupunki ei ole , kuten jotkut muut suurkaupungit , siirtänyt osaa yksityissektorin kanssa kilpailevasta toiminnasta liikelaitosmuotoon. Toisaalta kaupungilla ei ole laajaa teollista toimintaa ja vaikuttaa siltä, että kaupungin valittu omistajapolitiikka ohjaa tehtyjä ratkaisuja.
–Ainakin ATK-palveluissa siirrytty suoraan ulkoistamiseen, ovatko ruokapalvelut seuraavat?*

Espoon kaupungin tytäryhtiötoiminta - *Yhteenveto*

- Kaupungilla on neljä laajaa kokonaisuutta jotka eivät toimi kaupungin suorassa ohjauksessa: (1) Espoonkruunu Oy on vastuussa kaupungin arava-toiminnasta, (2) osuus EON Finland:ista johon kaupunki on siirtänyt energiatoimintansa, (3) kaupungin suorassa omistuksessa olevat kiinteistöyhtiöt ja (4) laaja määrä kuntayhtymäosuuksia kuten HUS ja seudun koulutuskeskukset.
- Espoon kaupunki on alusta alkaen operoinut energiatoimintansa osakeyhtiömuodossa ja teki jo vuonna 1994 päätöksen luopua vaiheittain osuudestaan siirtämällä yhtiön pörssiin. Vuonna 2002 kaupunki otti seuraavan askeleen ja möi ½ omistuksestaan EON:lle ja omisti yhtiöstä vielä 34% osuuden, jonka se päätti myydä Fortumille 2006 alussa. Energiatoiminnasta saadut varat (178 meur) on siirretty peruspalvelurahastoon ja sama aikomus on kaupungilla myös tässä lopullisessa vaiheessa (364 meur). Rahastoa on purettu esim. vuonna 2004 peruspalveluinvestointeihin 32 meur edestä mutta se karttuu viimeisimmän kaupan jälkeen 500 meur tasolle.
- Näiden askeleiden myötä sijoitustoiminnasta nousee Espoon kaupungille uusi ydintoiminta. Rahaston koko on jo sitä luokkaa, että sen pyörittämiseen ehkä tarvitaan ihan uutta osaamista – kaupunki on ostanut sijoituspalvelunsa ulkopuolisilta mutta sijoituspäätöksensä se tekee itse. Kaupungin tulisi ehdottomasti myös läpinäkyvyyden hengessä raportoida sijoitustensa markkina-arvoja silloin kun se on mahdollista.
- Espoon kaupungin 2002 sijoittamat (178 meur) varot ovat lehtitietojen perusteella saaneet *huipputuoton* (6 %) ja peruspalvelurahaston tuloslaskelmasta voidaan lukea että rahoitustuotot olivat vuonna 2004 lähes 9 meur. Aktiivisella omistajalla pitää myös olla näkemys ja taito arvioida, milloin on oikea aika vetäytyä esim. energiamarkkinoilta. Tässä mielessä päätös luopua osittain energiamarkkinoista 2002 oli liian hätäinen. Tuona hetkenä vaihtoehtona olisi ollut nyt realisoitunut taho ja maksuvaihtoehtona sen osakkeet - päätös tuli tältä osin espoolaisille kalliiksi, vaikka lopputulos onkin monen mielestä hyvä.

Espoon kaupungin tytäryhtiötoiminta - *Yhteenveto*

- Kaupungilla on lähes 13 000 asuntoa, joidenka yhteenlaskettu neliömäärä oli vuoden 2004 lopussa yli 780 000. Aravatoiminta teki 7 meur voiton vuonna 2004, joka ei näy kaupungin tuloksessa. *Aravasuvbentio* (eli vapaarahoitteiset neliöhinnat suhteessa aravahintoihin) oli Espoossa lähes 2 eur/neliö , joka vuositasolla tarkoittaa lähes 19 meur – Helsingissä vastaava luku on jo 100 meur.
- Rakentaminen on Espoon kaupungin valitulle strategialle keskeistä ja kun kaupunki on Vantaan tapaan keskittänyt koko aravatoimintansa yhteen yksikköön toiminnan ohjauksen ja hallinnan pitäisi myös olla tehokkaampaa.
- Muu tytäryhtiötoiminta on vähäistä ja sitoo pääomia alle 100 meur - korollisia lainoja niihin on allokoitu 40 meur.
- Kaupungilla on laaja määrä eritapaisia kuntayhtymiä, joihin on sijoitettu yli 125 meur omaa peruspääomaa, näistä HUS:iin 71 meur ja Espoon seudun koulutuskuntayhtymään 43 meur.

Energiatoiminnan divestointiprosessi Espoossa kertoo myös siitä, miten haasteellista kuntien on poliittisessa ympäristössä luopua perinteisistä teollisuustoiminnoistaan uudessa markkinatilanteessa. Tämä vaatii uuden tyyppistä osaamista sekä prosessitransaktioiden että sijoitusten hallintaan.

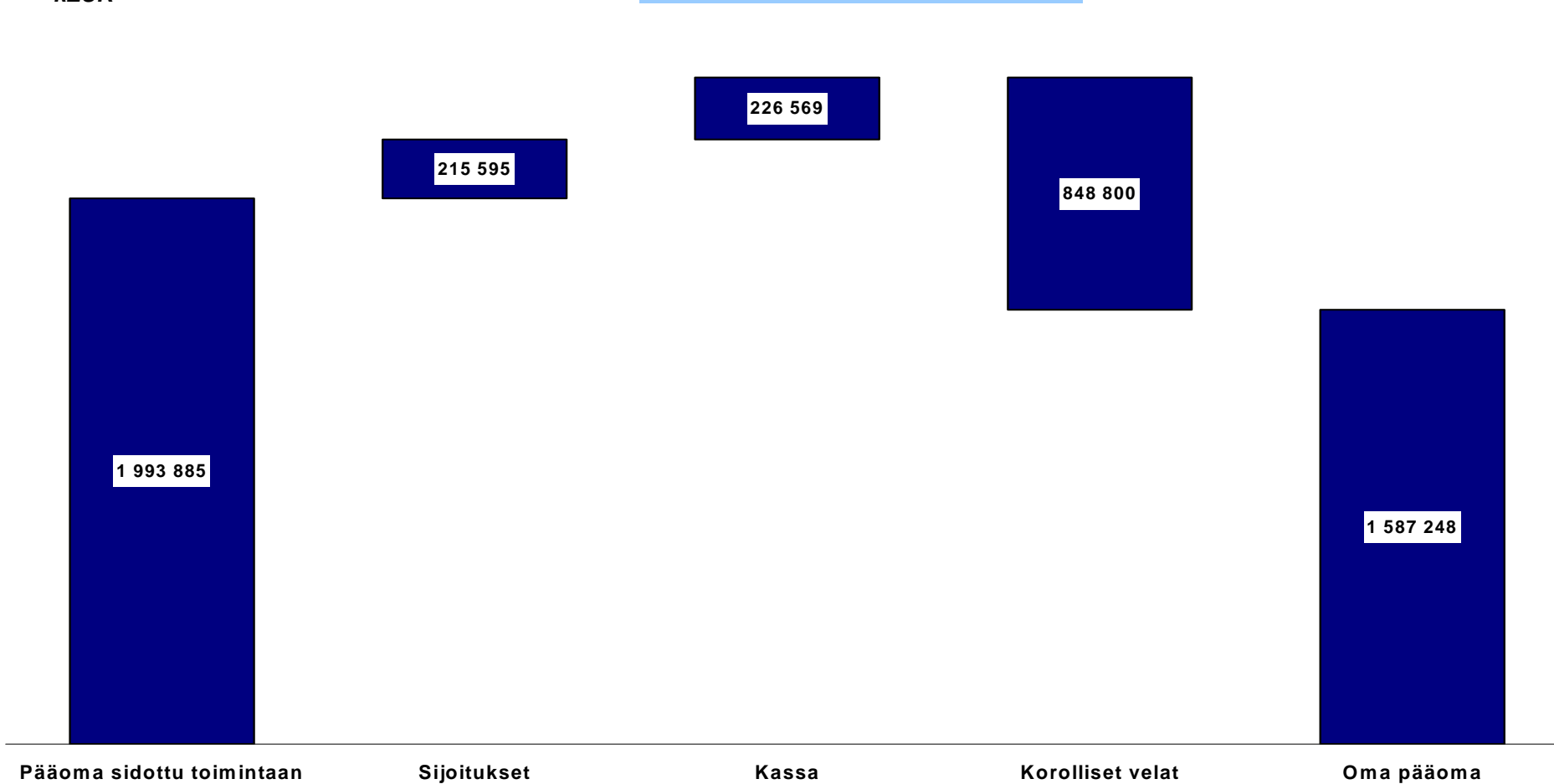
- kun päätös irtaantumisesta on tehty, niin keskeistä on myös valita ajankohta ja tapa jolla maksimoidaan (asukas-) omistajien tuotto

Konsernin tase on vahva - lainoista 700 meur oli Aravalainoja ja niistä yli 415 meur valtion lainoja

Espoon kaupunki konserni 31.12.2004

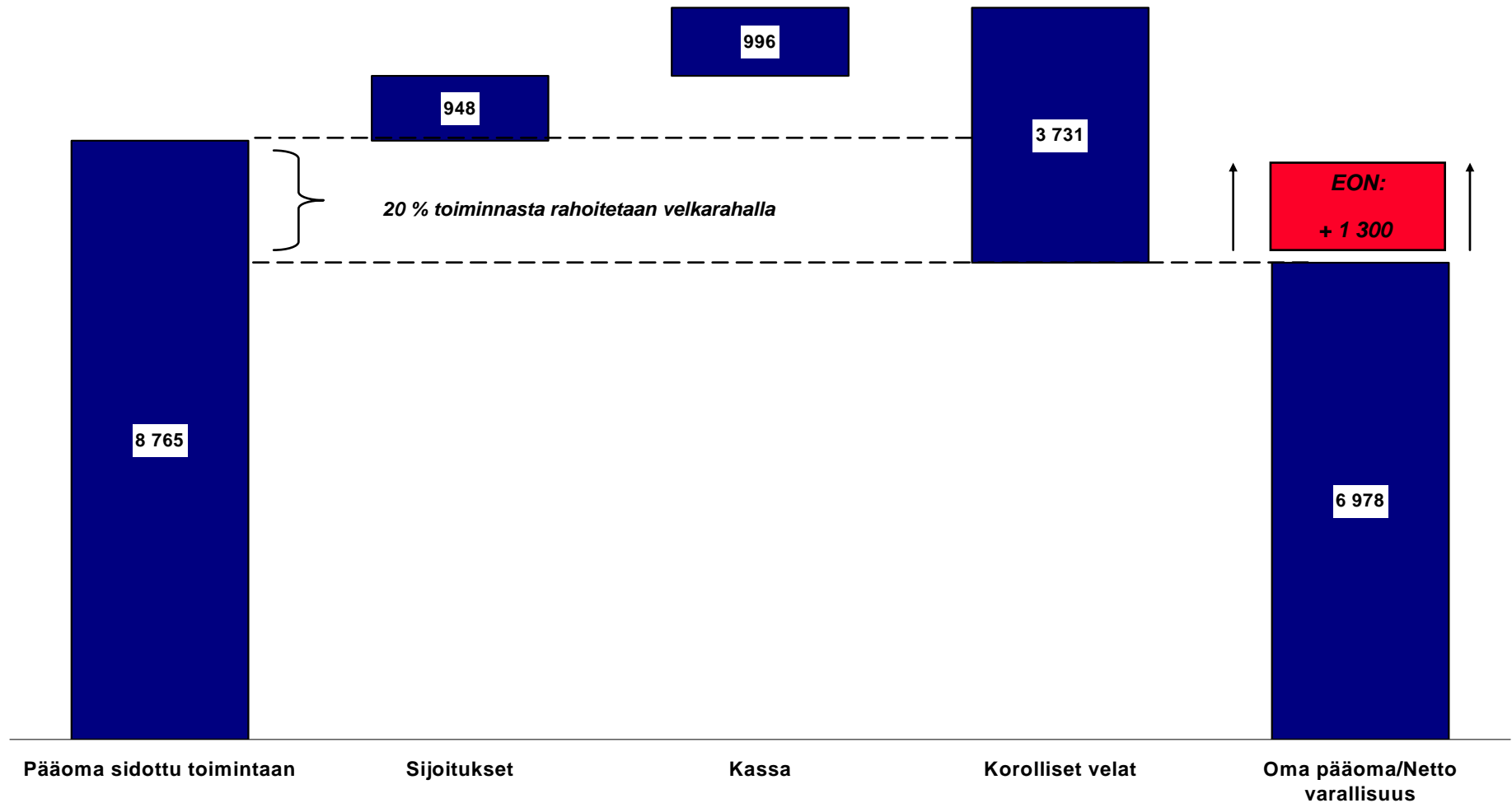
KEUR

Sidottu pääoma = 2 436 049



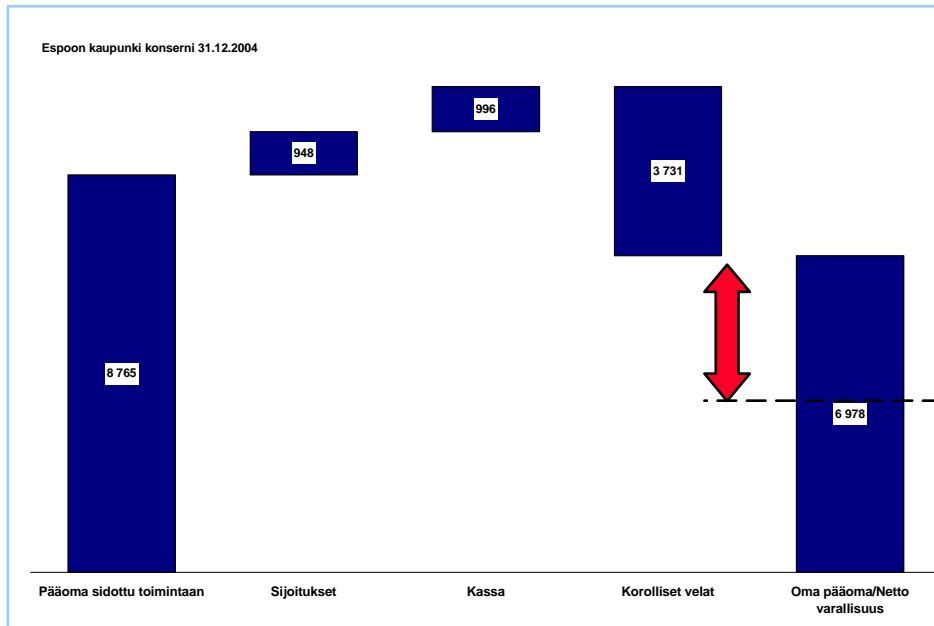
Espeen Kaupunkikonsernin *nettovarallisuus per asukas* – 6 978 eur

Espeen kaupunki konserni 31.12.2004

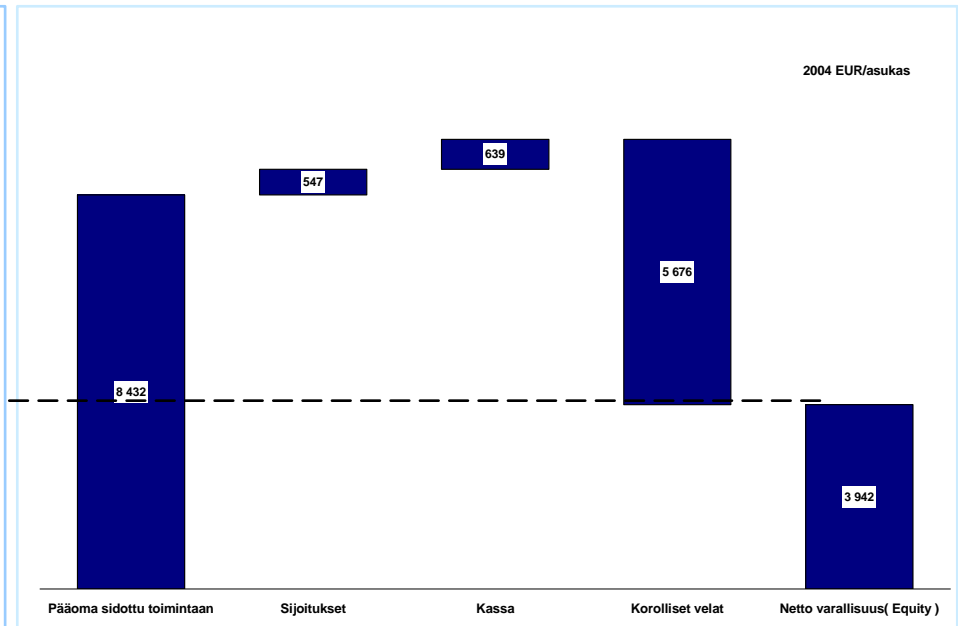


Espoo ja Vantaa sitovat yhtä paljon pääomaa per asukas toimintaansa – *mutta Espoo tekee sen paljon terveemmällä taserakenteella*

Espoon kaupunkikonserni



Vantaan kaupunkikonserni



Espoon kaupungin sidottu pääoma

- Kaupunki sitoo rakenteestaan johtuen pääomia kahdella tasolla (kaupunki ja konserni).
- Kaupunki sitoo pääomia 1,7 mrd eur ja sillä on enemmän varoja kassassa kun sillä on korollisia lainoja eli se on tässä mielessä velaton – kaupunki rahoittaa toimintaansa kokonaan omalla pääomalla jota oli vuoden 2004 lopussa 1,6 mrd eur.
- Espoon kaupungin tyttäristä aravatoiminta sitoo varoja 800 meur ja kaupunkikonsernin korollisista lainoista 700 meur on kiinni aravatoiminnassa.
- Konsernitasolla pääomia on sidottu 2,4 mrd ja myös konsernin tase on hyvässä kunnossa vaikka siihen lasketaan Arava toiminnan lainat. Muita lainoja konsernilla on 150 meur edestä ja suurin osa niistä on kaupungin taseessa.
- Espoon *asukasomistajan* nettovarallisuus (kaupunkikonsernin koko oma pääoma/asukas) oli vuoden vaihteessa 2004 lähes 7 000 eur. Silloin EON Finlandin 34 % kirjanpito arvo oli 74 meur ja nyt Espoon kaupunki on saamassa siitä 364 meur – eli asukasomistajan nettovarallisuus nousi tällä kaupalla 1 300 eur – eli lähes 20 %.
- Kaupungin kirjanpitoarvot taseessa eivät aina kuvaa taseen todellista arvoa

Vaatimalla ja raportoimalla sidotun pääoman kehitystä voidaan sille myös asettaa tuottovaatimuksia. Kun Espoon kaupungista on tullut suuri sijoittaja, olisi myös hyvä siirtyä raportoinnissa ajankohtaisempiin tasearvoihin – esim. myytävien maa-alueiden ja sijoitussalkkujen kohdalla

Espeen kaupunki – *Investoinnit ja kassavirta*

- Espoon kaupunki on viimeisten 3 vuoden aikana investoinut toimintaansa maltillisesti ja niin ettei suuriin lainanottoihin on ollut tarvetta – kaupunki myös myy rahastoituja sijoituksiaan ja vuoden 2004 kokonaisinvestoinneista 40 % rahoitettiin rahastoija purkamalla. Kaupunkitasolla velkaa on suhteessa vuoteen 2001 vain 56 meur enemmän mutta samalla kassavaroja on purettu 150 meur edestä.
- Investoinnit suhteessa poistoihin ovat myös Espoossa kasvamassa. Pitkässä juoksussa tämä tarkoittaa myös sitä, että ylläpitoinvestoinnit kasvavat entisestään – investointeihin sisältyvät myös vuonna 2002 EON:lta saatujen varojen sijoitukset.
- Espoon kaupunki on vuokrannut pitkällä sopimuksella NCC/Sodexo/ABB omistamasta kiinteistöstä opetus- ja liikuntasaliloja. Kyseessä on nk. elinkaariinvestointi (Private-Public-Partnership -hanke) jossa kaupunki takaa pitkällä sopimuksella kassavirtoja hankkeelle jota yksityinen konsortio omistaa. Kaupunki saa tällä tavalla käyttöönsä toimitiloja joilla on tavanomaisia koulurakennuksia laajemmat käyttöominaisuudet (esim. uimahalli). Yksityiset tahot ovat vastuussa käyttöasteesta ja niillä on myös tarvittava osaaminen oheispalveluiden tuottamisessa.
- Oman taseeseen tehdyt investoinnit sisältävät myös erilaisia riskejä (korko, kysyntään/tarjontaan liittyviä, teknologia, ympäristö ym). Tahot jotka kantavat näitä riskejä veloittavat niistä myös oman preemionsa joka sisältyy hintaan. Viisas omistaja jakaa näitä riskejä toisten osapuolten kanssa – niin kuin kaupunki on tehnytkin. Järjestely on uusi ja vaatii varmasti vielä hiomista , mutta on innovatiivinen esimerkki miten kuntasektori voi ratkaista tulevia investointihaasteitaan.

PPP-hankkeissa jokainen taho voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja jakaa erilaiset riskit osapuolten välillä – halvan lainarahan saanti ei ole riittävä syy investoida omaan taseeseen. Suurissa hankkeissa tarvitaan paljon muita osaamisalueita, joita kunnat eivät välttämättä pitkässä juoksussa tarvitse tai joita ei ole varaa ylläpitää.

Sisältö

- Tausta ja tavoitteet
- Toimintaympäristön muutokset
- Espoon kaupunki 2001-2004
- **Espoon kuntakonserni - yhteenveto**

Espoon kaupunki – *Yhteenveto (1/3)*

- Espoon kaupunki ei ole saanut kustannuskehitystään kuriin. Kaupunki kasvaa niin kovaa vauhtia, että on haasteellista saada verotulojen ja menojen ajoitukset tasapainoon vuositasolla – vajeita on osittain katettu siihen tarkoitukseen perustetuilla rahastoilla. Menojen leikkauksilla kaupunki on myös aiheuttanut närkästystä asukkaiden ja joskus myös poliitikkojen keskuudessa. Kaupungin tavoite pysyä kassavirtamielessä omavaraisena ennen kasvuinvestointeja voi olla liian kunnianhimoinen vuositasolla, mutta voi onnistua 4 vuoden syklissä tarkasteltuna.
- Espoo on vauras ja energiatoimintansa myynnin jälkeen (2006) vieläkin vauraampi – varallisuutta per asukas on kaksinkertaisesti suhteessa Vantaaseen.
- Kaupungilla on Helsinkiin verrattuna paljon vähemmän iäkkäitä asukkaita ja ennusteet viittaavat siihen, että Helsinki ikääntyy Espoota paljon nopeammin. Kaupungin kannalta ikääntymiseen ei lyhyessä tähtäimessä liity isoja riskejä ja rahoitusvastuita.
- Palvelusektorin ja yrittäjyyden näkökulmasta pääkaupunkiseudun ikääntymisessä piilee kuitenkin paljon potentiaalia. Helsingin ikääntyvä väestö on suhteessa muihin kuntiin varakkaampaa ja se tulee kuluttamaan enemmän palveluja, elää kauemmin ja tulee myös vaatimaan enemmän.
- Yrittäjien lukumäärä on pääkaupunkialueella kasvanut heikosti ja kaupunkien tulisi kehittää yhteistyössä palvelusektorin kanssa uutta *Ikääntyvä Helsinki* -strategiaa. Tavoitteena tulisi olla sekä lisätä yrittäjien määrää etenkin työvoimaintensiivisellä palvelusektorilla, että taata ikääntyville väestölle jatkossakin laadukkaita palveluja – peruspalveluiden lisäksi.

Espoon kaupunki – *Yhteenveto (2/3)*

- Toisin kuin monet muut kaupungit, Espoo ei pyri käyttämään laajalti liikelaitosmuotoa, jonka asema yksityisen ja julkisen sektorin välimaastossa olevana toimintamuotona on sangen epäselvä. Sen sijaan Espoo pyrkii hyödyntämään kehittyviä palvelumarkkinoita ulkoistamalla ennen kaikkea oheispalveluja.
- Espeen kaupunki ei ole siis liikelaitostanut teollisia tai palvelutoimintojaan, vaan niitä ulkoistetaan suoraan ilman tätä vaihetta – ehkä ruokapalvelut seuraavat ATK-palveluiden esimerkkiä?
- Kaupungin sisäiset palvelut eivät tulostuloksissa toimi tehokkaasti. Liikevoittotasolla tehdään lähes 13 meur tappiota kun palvelusektorilla yleensä pitäisi päästä 5 % liikevoittotasoon – kaupunki jää 17 meur tämän alle, eli sillä on vielä iso potentiaali tehostaa palvelutoimintojaan
- Väestörakenne on kuntasektorin näkökulmasta katsottuna edullinen – korkea koulutustaso tietää korkeampaa tulotasoa ja väestön sosioekonomiset ominaisuudet yleensä alhaisempia sosiaali- ja terveys kustannuksia/asukas. Väestö on samalla kuitenkin palveluiden saatavuuden ja laadun suhteen vaativampaa eteenkin opetuksen saralla.
- Espeen kaupungin strategisena päälinjana vaikuttaa olevan fokusointi ydinpalvelujen turvaamiseen. Espoo on tälle strategialle loogisesti irtaantunut kansainvälisestäkin kovin kilpaillusta teollisesta toiminnasta. Teollisen toiminnan divestoinneista saatujen pääomien suhteen Espoolla vaikuttaa olevan omistajapolitiikka, joka tukee kaupungin varsinaisia ydintoimintoja.
- Sijoitustoiminnasta on tullut Espeen uusi ydintoiminta joka edellyttää riittävän korkeatasoista osaamista ja läpinäkyvää raportointia.

Espeen kaupunki – *Yhteenvedo (3/3)*

- Työvoiman sukkulointi Helsinkiin tulee jatkumaan, ja lisääntymään pääkaupungin palvelusektorin kehittymisen myötä. Siksi myös liikenneinfrastruktuuri tarvitsee ennen pitkää uusia ratkaisuja. Näiden ei kuitenkaan tarvitse välttämättä perustua massiivisiin julkisen sektorin omiin investointeihin, vaan ratkaisuja tulisi pyrkiä hakemaan yhdessä yksityisen sektorin kanssa PPP-malleja hyödyntäen ja toimintaan liittyviä riskejä jakaen
- Kehittyvä yhteistyö yksityisen sektorin kanssa tuo julkisen sektorin toimintaan uutta osaamista ja uusia innovatiivisia ratkaisuja. Espoo on yksi edelläkävijöistä PPP-mallien hyödyntämisessä, mutta sillä olisi mahdollisuus hyödyntää sitä laajemminkin. Tämä edellyttänee kuitenkin myös kunnollista ja faktapohjaista keskustelua siitä, minkälaista erityisosaamista Espoon todella kannattaa pitää itsellään ja mitä se voi hankkia markkinoilta.
- Fuusio Helsingin kanssa olisi Espoolle hyvin haasteellinen. Ensinnäkin Espoolla on oma "liikeidea" joka yhtäältä perustuu sen edulliseen ja Helsinkiä nuorempaan väestörakenteeseen sekä toisaalta tiiviimpään yhteistyöhön ja kanssakäymiseen yksityisen sektorin kanssa. Sama pätee myös Vantaan suhteen, joka puolestaan sopisi paremmin yhteen Helsingin kanssa. Lisäksi Helsingin, Espoon ja Vantaan fuusio saattaisi luoda liian ison keskittymän joka todennäköisesti ei tulisi edesauttamaan palvelusektorin kehittymistä ja säännöstelyn purkamista vaan pikemminkin tulisi hidastamaan niitä.
- Mahdollisesti suotuisampaa olisi luoda kaksi vahvaa kuntaa pääkaupunkiseudulle jotka joutuisivat yhteistyön ohella myös kilpailemaan keskenään työpaikkojen ja investointien kohteina. Tämä mahdollistaisi myös nykyisen liian ison sairaanhoitopiirin jakamisen kahdeksi selkeämmän omistajaohjauksen alla olevaksi yksiköksi.