

Oulun kaupunkikonserniansalyysi

Versio : 8.5.2006

B&MANs

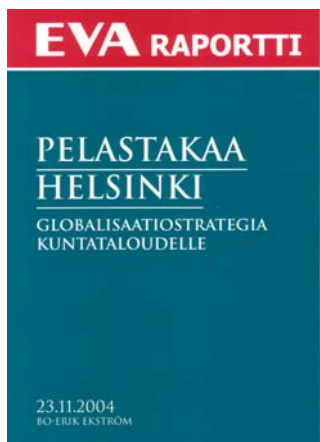
Sisältö

- **Tausta ja tavoitteet**
- **Toimintaympäristön muutokset**
- **Oulun kaupunki 2001-2004**
- **Oulun kaupunkikonserni - 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 mukaa 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 sitä 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.

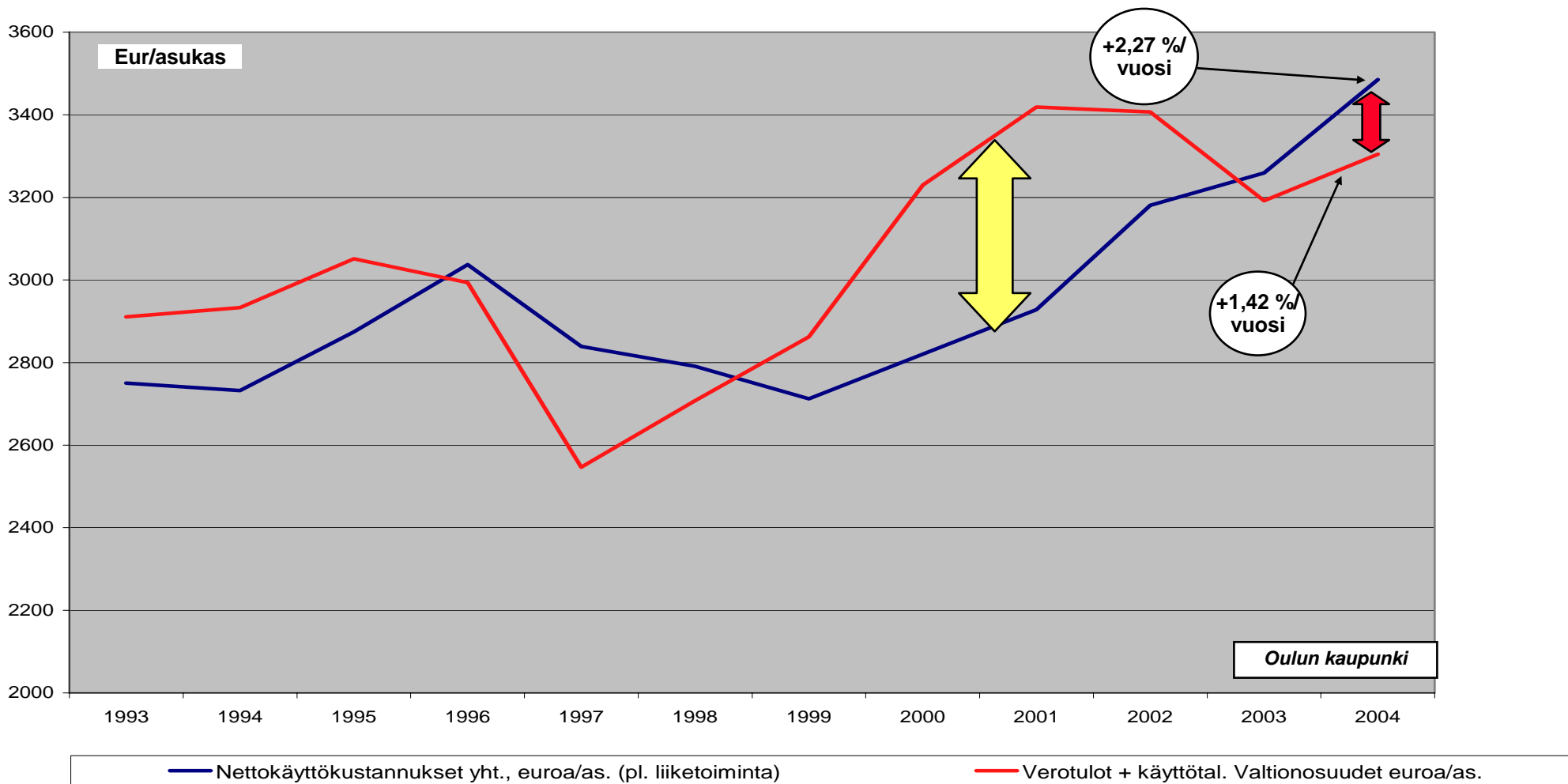
Taseen seuraamisella on keskeinen merkitys kuntien taloudellisen tilan ymmärtämiselle. Kun tutkimme tehtyjä investointeja pidemmältä ajalta, saamme hyvän kuvan toiminnasta, sillä ne heijastavat melko hyvin yksittäisen toiminnan painotuksia ja valintoja. Laivaa on helpompi ohjata, jos tuntee sen rakenteen ja uppouman. 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 kasvattamien nettokustannuksien automaattisella lailla.

Sisältö

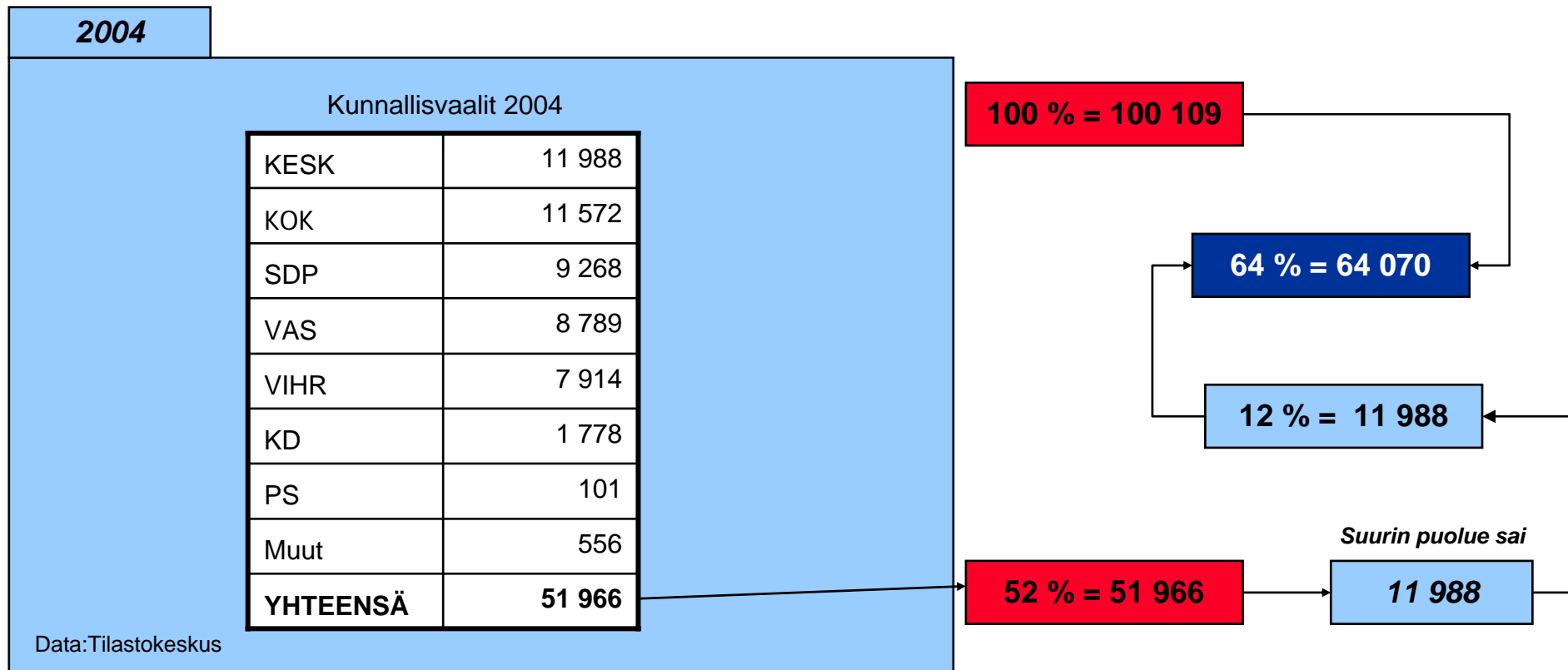
- Tausta ja tavoitteet
- **Toimintaympäristön muutokset**
- Oulun kaupunki 2001-2004
- Oulun kaupunkikonserni - yhteenveto

Verotulot eivät riitä kattamaan kasvavia toimintakuluja

Data : Kuntaliitto Analyysi : B&MANs



48 143 oululaista jätti äänensä käyttämättä vuoden 2004 vaaleissa. Jo 64% äänestysprosentilla äänimäärä lisääntyisi *suurimman puolueen* kannatusprosentin verran



Oulun "valtauseroin" = 12,0 %

- eli lisä-äänien osuus jolla saavutetaan suurimman puolueen asema kunnassa

Oulun Kaupungin *Väestö*

- Oulussa asui 2004 lopussa 127 226 asukasta ja asukasluku on vuodesta 1993 kasvanut vuosittain keskimäärin lähes 2 200:lla. Kasvuvauhti (+ 1 298) on kuitenkin hiipunut viime vuosina kahdesta prosenttiin noin prosenttiin. Syy hiipumiseen oli nettomuuttoliikenteen vähentyminen (+ 227). Syntyneitä oli vuoden 2004 aikana 1 042. Väestöennusteet kertovat, että Oulun asukasluvun odotetaan vuonna 2015 olevan 140 310 ja vuonna 2030 146 595.
- Väestörakenne on suhteessa Turkuun ja Helsinkiin tasapainoinen mutta silti ikääntymässä kovaa vauhtia. Vaikka yli 64 vuotiaiden suhteellinen määrä (11,6 %) on noin 4 % maamme keskitasoa alhaisempi, on kasvuvauhti suhteessa Tampereeseen kaksinkertainen. Myös kouluikäisten lasten osuus oli vuonna 1993 10,2% kun se vuoden 2004 lopulla oli laskenut 8,4 %:iin.
- Oulun kaupunkiseutu on maamme nopeinta vauhtia kasvava alue, mutta itse Oulun kaupunki on menettämässä vetovoimaansa asuinpaikkana. Vuonna 2004 nettomenetys seudun muihin kuntiin oli lähes 1 200 henkilöä.
- Oulu on väestörakenteen suhteen samassa tilanteessa kuin Tampere. Lapsiperheet muuttavat lähikuntiin ja alle 6v lasten suhteellinen määrä laskee samalla kun eläkeläisten ja koululaisten määrä nousee. Tämä asettaa sekä peruspalveluiden tuotannolle että niiden infrastruktuurille uusia haasteita.
- Eläkkeensaajia oli vuoden 2004 alussa 21 538. Kun samaan aikaan yli 64-vuotiaiden lukumäärä oli 14 316, oli erilaisilla varhaiseläkkeillä 7 222 henkilöä - 11,3 % työvoimasta. Eläkeläisten osuus yli 64 vuotiaista oli Oulussa siis 150,5 %, eli samalla tasolla kuin Espoossa. Vastaava luku on Tampereella 136,9 % ja Vantaalla jo 170 %.
- Asukkaat ovat kaupungin toimintaan tyytyväisiä: 52 % katsoo että kaupunki on hoitanut talousasiansa hyvin ja 43 % on sitä mieltä että kaupunki yleensä tekee oikeita päätöksiä. Vastaavat luvut Turussa vain 24% ja 20%.

Väestörakenne on kuntatalouden näkökulmasta katsottuna dynaaminen – korkea koulutustaso tietää korkeampaa tulotasoa ja sellaisia väestön sosioekonomisia ominaisuuksia, jotka yleensä merkitsevät alhaisempia sosiaali- ja terveystalouksia/asukas. Mutta Oulun syntyvyyden trendi, lapsiperheiden muuttaminen naapurikuntiin ja ikääntyminen luovat vaihtelua palvelukysyntään, jonka menestyksellä kohtaaminen vaatii järkeviä ratkaisuja sekä palvelutarjonnassa että infrastruktuurihankkeissa.

Oulun kaupunki : *Työvoima ja työllisyys*

- Oulun työvoima vuodenvaihteessa 2004 oli 63 726 ja kasvanut samassa suhteessa asukasmäärän kanssa. Työvoiman ulkopuolella oli 62 202 henkilöä eli vähemmän kuin työvoiman piirissä. Tämä trendi on jatkunut vuodesta 1999 samanlaisena ja on suhteessa Turkuun ja Vantaaseen paljon parempi. Tampere kehittyi Oulun kanssa samalla lailla.
- Työttömien lukumäärä - vuonna 2004 keskimäärin 8 375 - on vähäisessä laskussa, mutta työttömyysaste oli 13,3% , eli korkea suhteessa pääkaupunkiseutuun, mutta kuitenkin maan keskitasoa.
- Työllisten suhteellinen osuus asukkaista on pysynyt vuodesta 2000 samalla 44 % tasolla ja työllisyysaste oli vuoden 2004 alussa 65,3 % - sekin maamme keskitasoa.
- Opiskelijoita vuonna 2004 oli 14 458 ja suhteessa työvoimaan 22,7 %. Lukumääräinen vuosittainen kasvuprosentti on vuodesta 1990 lähtien ollut peräti 4,5 %.
- Yli 15 v. asukkaista 32,3 %:lla oli vuoden 2004 lopussa korkea-asteen koulutus ja 27,5 %:lla enintään perusaste. Turussa suhde on tosin päin, eli Oulun koulutusaste on Turkua paljon korkeampi. Suhteessa vuoteen 2000 Oulun koulutusaste on noussut 6,5 %, mikä korreloi myös verotettavien tulojen suhteelliseen kehitykseen. Oulu muistuttaa tässä suhteessa Tampereen kaupunkia.
- Turussa koulutus-aste luvut ovat toisinpäin eli enintään perusaste 33,8 % ja korkea-aste 27,5 %. Tämä heijastuu myös suoraan kaupungin verotuloihin/asukas.

Kehityssuunta on ollut seurausta ITC-alan työpaikkojen kasvusta Oulussa ja Oulun seudulla. Työvoiman piiriin siirtyvät myös alueella opiskelevat. ITC-markkinoiden globaali kehitys tulee myös vaikuttamaan työllisyyteen vuosien mittaan. Myös käynnissä olevat julkisen sektorin tehostamishankkeet saattavat vaikuttaa työllisyyteen.

Oulun kaupunki : *Yritystoiminta ja työpaikat*

- Oulussa oli 67 120 työpaikkaa vuoden vaihteessa 2004. Kasvuvauhti on tippunut vuoden 2000 lähes 3 200 työpaikan tasosta 1/5 osaan mutta kääntynyt kuitenkin taas nousuun. Vuonna 2003 lisäys oli 1 699.
- Yksityissektorin työpaikkoja oli 39 453 (58,8 %) ja julkinen sektori työllisti puolestaan 24 642 (36,7 %).
- Yksityisellä puolella on 10 vuodessa tullut peräti 19 805 uutta työpaikkaa, eli vuotuinen kasvuvauhti on ollut yli 7 %.
- Julkisella puolella työpaikkojen lukumäärä on pysynyt stabiilina, mutta valtion ja kunnan suhde on muuttunut. Kunnan osuus on 10 vuodessa noussut 3 900:llä kun vastaavasti valtion osuus on laskenut 2 600 :lla. Oulun kaupunki työllisti vuoden 2003 lopussa 8 914 henkilöä 13,3 % työpaikoista, eli se on alueen suurin työnantaja. Oulu on Tampereeseen verrattuna työpaikkojen suhteen paljon riippuvaisempi julkisesta sektorista – Tampereella julkinen sektori työllistää 31,4 % työpaikoista.
- Yrittäjiä oli vuoden 2003 lopussa yhteensä 3 016. Lukumäärä on kasvanut vuodesta 1996 mutta on edelleen alhaisempi kun vuoden 1990 taso. Lama oli Oulun yrittäjyydelle kova isku, josta ei vielä ole toivuttu. Yrittäjät edustivat 4,5 %:a työpaikoista. Pääkaupunkiseutuun verrattuna Oulu on yrittäjyydessä Vantaan tasolla, mutta kasvu on Vantaalla ja Espoossa ollut paljon ripeämpää.
- Työpaikkojen suhde työllisiin oli vuoden 2003 lopussa 121.
- Kotimaisista suuryrityksistä Rautaruukilla on kotipaikkana Oulu. Muista mainittakoon Osuuskauppa Arina ja t&k-valtainen Elektrobit. Myös Oulun kaupungin omat liikelaitokset ja tytäryhtiöt etenkin energiapuolella kuuluvat liikevaihtoon katsottaessa kymmenen suurimman joukkoon. Eli kaupunki on alueella myös iso teollinen toimija.

Oulu alueena on etäällä markkinoista ja kiristyneessä kilpailutilanteessa myös teknologiasektorin yhtiöt keskittävät tuotantotoimiaan ja siirtävät niitä myös maamme rajojen ulkopuolelle.

Oulun kaupunki : *Asuminen*

- Asuntoja oli vuoden 2004 lopussa 67 919 kpl, joista kerrostaloissa 65 % , omakotitaloja 21 % ja rivitaloissa 14 %.
- Omistusasuntoja oli 48 % ja vuokra-asuntoja 42 % , 10 %:n hallintaperuste oli tuntematon.
- Asuntojen hintojen nousu on asuntojen hintamuutoksia kuvaavan reaalihintaindeksin mukaan vuodesta 2000 alkaen (v. 2000 indeksin pisteluku 100) ollut nopeinta Turussa (pisteluku 131,2) kun taas muiden vertailukaupunkien hinnat ovat nousseet keskenään lähes samantahtisesti (välillä 119,4-122,7). Oulun pisteluku oli 122,0 ja tämä tarkoittaa – Helsingin ja Turun tapaan - lapsiperheiden muuttoliikettä halvempiin naapurikuntiin.
- Vuoden 2004 aikana valmistui uusia asuntoja 1 887 kpl eli 14 % enemmän kuin edellisellä vuonna. Valmistuneiden keskimääräinen huoneistoala oli n. 71 m² lähes sama kuin koko kannan keskikoko (68 m²)
- 68 m² asunnon keskihinta oli vuonna 2004 sekä Turussa että Oulussa 100 000 eur ja Tampereella 110 000 eur. Vantaalla joutui vastaavan kokoisesta maksamaan 123 000 eur, Espoossa 150 000 eur ja Helsingissä peräti 182 000 eur.
- Vaikka asuntorakennustoiminta on Oulussa ollut vilkasta, nousi hintataso kuitenkin 7 %:in vuosivauhdilla vuoden 2002 ja 2004 välillä. (vapaarahoitteiset/vanhat). Tampereen neliöhinnat olivat vuonna 2004 keskimäärin 9,2 % Oulua korkeammat.

Oulun seudulla rakennustuotanto on ollut vilkasta. Vuonna 2004 valmistui yli 3 000 asuntoa alueelle, eli 1 100 Oulun kaupungin lähialueelle. Kaupunki kuitenkin omistaa X % maa-alueista ja pystyy myös itse kaavoitusprosessien kautta vaikuttamaan sekä hintatason kehitykseen että muuttovirtaan.

Toimintaympäristön muutokset – *Yhteenvedo Oulu*

- Oulun kaupungin haasteet ja riskit:
 - Kunta ja valtio ovat kaupungin suurimmat työllistäjät ja käynnissä olevien julkisen sektorin tehokkuutta nostavien hankkeitten vaikutukset tulevat vaikuttamaan myös henkilöstöön. Samalla yksityiset tuotantopainotteiset yritykset joutuvat kovan kilpailun myötä siirtämään ainakin tuotantotoimintojaan matalapalkkaisempiin maihin. Oulussa vahva ICT-sektori joutunee tulevaisuudessa entistäkin kovempaan kilpailuun myös korkean osaamistason työpaikoista. Vaikka työttömien lukumäärä on kääntynyt vähäiseen laskuun on työpaikkojen väheneminen kaupungille iso strateginen riski.
 - Vaikka työttömyys on Oulussa laskussa, laman ajoilta perintöä oleva korkea työttömyysaste ja yrittäjien vähäinen lukumäärä vaivaa Oulua yhä.
 - Sekä vanhusten että lasten määrät kasvavat Oulussa. Palveluntarpeet ja niiden muutokset aiheuttavat kaupungille uusia infrastruktuuri-investointeja. Pystytäänkö tehdyt investoinnit peruspalvelutuotantoon käyttämään tehokkaasti ja innovatiivisesti vaikka palvelun kysyntärakenne muuttuu? Eli: pystytäänkö omat investoinnit minimoimaan tulevaisuudessa jotta resurssit riittäisivät itse varsinaisiin palveluihin? Jos kaupunki joutuu investoimaan (tai päättää investoida itse) paljon uusiin kohteisiin, joutuu rahoitus hyvin tiukalle.
 - Lähitulevaisuudessa kaupungin on todennäköisesti panostettava toimintaansa enemmän varoja kuin aikaisemmin, jotta se pystyy hillitsemään asukkaiden muuttovirtaa naapurikuntiin. Aukkaat ovat kaupungin toimintaan kuitenkin tyytyväisiä joka varmasti tarkoittaa että vanhempi väestö muuttaakin takaisin *keskustaan* ja tulevat vaatimaan lakisääteisiä palveluja.
 - Oulu on toimintaympäristönsä suhteen monessa mielessä eri tilanteessa kuin Helsinki ja Turku; vaikka väestö on ikääntymässä lujaa vauhtia, väestön koulutusaste ja väestön rakenne ovat sosioekonomisesti edullisemmat. Suhteessa Helsinkiin ja Turkuun alle 6-vuotiaiden ja opiskelijoiden määrä lisääntyy ja asukasluku on nousussa. Oulun kaupunki (Tampereen lailla) on tullut tilanteeseen, jossa sen on luultavasti löydettävä omanlaisiaan ja uusia ratkaisuja haasteiden ja riskien minimoimiseksi.

Toimintaympäristön muutokset – *Yhteenveto Oulu*

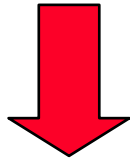
- Oulun kaupungin mahdollisuudet:
 - Ikääntyvällä väestöllä on jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa suuri tarve saada erilaisia palveluita verovarjoilla rahoitettujen palveluiden lisäksi. Palvelusektorin kehittäminen ja kehitys on keskeistä Oululle, jolle juuri ikääntyvä väestö on iso potentiaali. Kaupungin , niin kuin kaikki muutkin suurkaupungit , pitää panostaa tähän, koska se luo sekä uusia työpaikkoja että lisää verotuloja.
 - Yrittäjien lukumäärä ei ole palannut ennen lamaa olleisiin tasoihin. Kaupungin tulisikin kehittää yhteistyössä palvelusektorin ja lähikuntien kanssa uutta *Ikääntyvä Oulun seutu* -strategiaa. Tavoitteena tulisi , myös Oulun seudulla , olla sekä lisätä yrittäjien määrää etenkin työvoimaintensiivisellä palvelusektorilla, että taata ikääntyvälle väestölle jatkossakin laadukkaita palveluja – peruspalveluiden lisäksi. Sekä Tampere, Turku että Helsinki ovat tässä mielessä samassa tilanteessa ja voisivat hyvinkin yhdessä pohtia näitä asioita ja keskittää osaamistaan.
 - Oulu on Tampereen ja Turun lailla opiskelukaupunki jonne muutetaan opintojen ajaksi. Opiskelijat luovat myös palvelusektorille tilapäistyövoiman lähteen ja palvelusektorin kehittyessä vakinaisia työpaikkoja.
 - Lähialueiden työvoimasta suuri osa on muuttanut Oulusta ja osa käy vieläkin Oulussa töissä. Lähikunnat ovat käytännössä realisoineet Oulun kaupungin asuntopolitiikan puutteet lapsiperheiden suhteen.
 - Seutuyhteistyö on pääkaupunkiseutuun verrattuna jo nyt tiivistä, mikä vähentää fuusiopaineita lähikuntien kesken.
 - Oulun seudun teollisuus, osaamiskeskukset ja oppilaitokset ovat verkottuneet toimivaksi ICT-alan kokonaisuudeksi, jonka tulevaisuuden ratkaisee kyky ylläpitää ja kiihtyvässä tahdissa kehittää korkeamman arvonlisän tuotantoa, tutkimusta ja tuotekehitystä.

Sisältö

- Tausta ja tavoitteet
- Toimintaympäristön muutokset
- Oulun kaupunki 2001-2004
- Oulun kaupunkikonserni - yhteenveto

Oulun kaupungin visio 2011

- Visiossa on todettu muun muassa, että Oulu on menestyvä, vetovoimainen ja taloudellisesti vakaa kaupunki.
- Yhdeksi kaupungin strategiseksi päämääräksi on asetettu huolehtiminen talouden tasapainosta pitkällä aikavälillä varautumalla talouden suhdannevaihteluihin.
- Kriittisiksi menestystekijöiksi on talouden osalta määritelty tasapainoinen talous pitkällä aikavälillä ja onnistunut omistajapolitiikka.

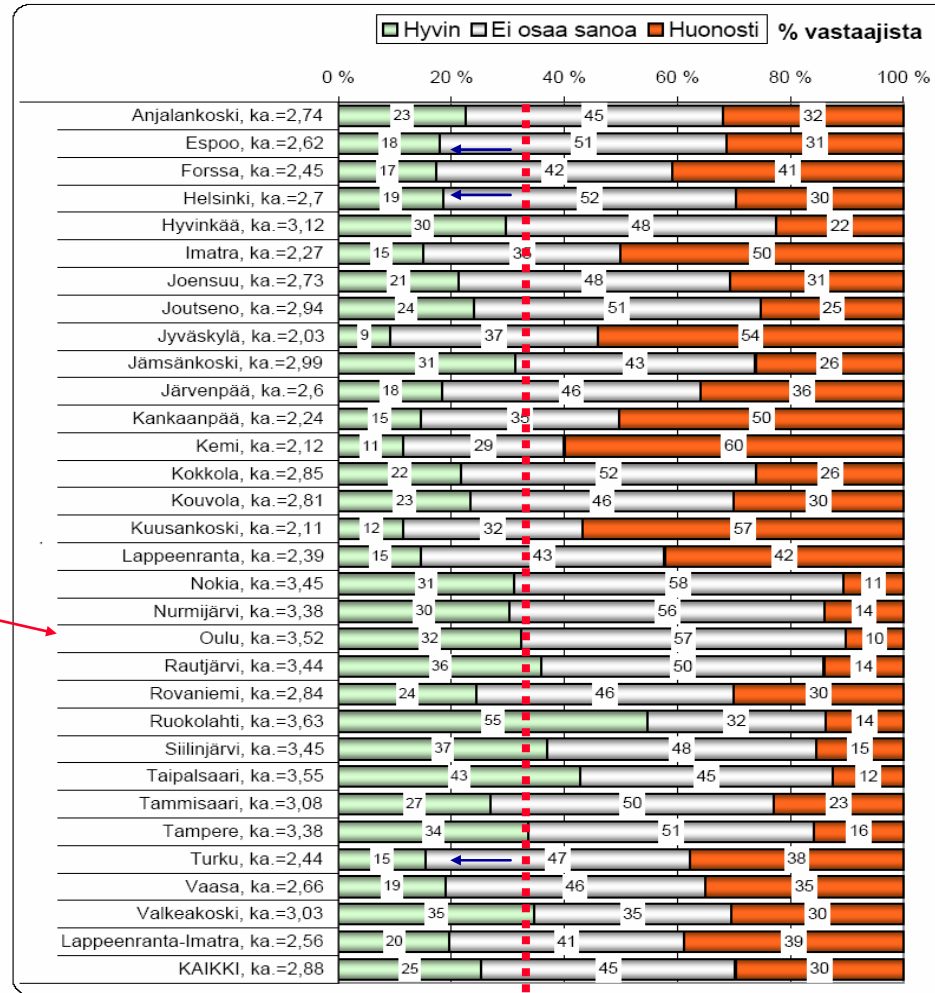


Oulun kaupungin strategiassa talous nousee esimerkillisesti keskeiseksi teemaksi. Talouden halutaan olevan vakaa ja tasapainoinen sekä lyhyessä että pitkässä juoksussa. Yksi keskeinen edellytys näiden tavoitteiden saavuttamiselle on onnistunut omistajapolitiikka.

Kysymys kuuluu, onko kaupunki varautunut suhdannevaihteluihin liiankin hyvin? Olisiko jopa veroäyrin laskemiselle tilaa – lisäämällä pääomien tuottoa ja jakamalla rahoitusriskit ulkopuolisten tahojen kanssa.

Turkulaiset ovat Oululaisiin ja Tampereलाईiin verrattuna kriittisiä – *mutta kriittisiä ovat myös pääkaupunkiseudun asukkaat*

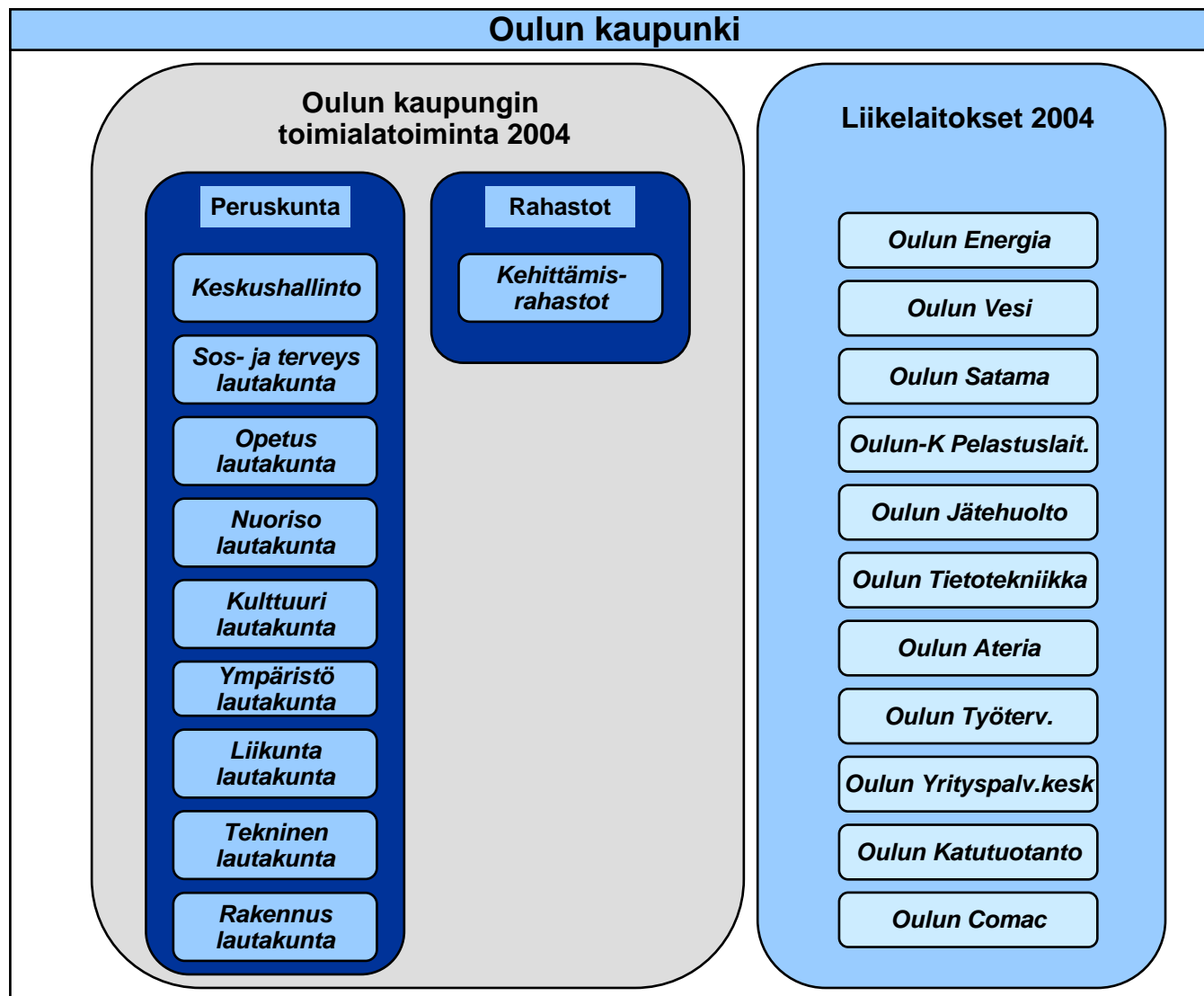
Kuvio 68. Miten hyvin kunnan talousasioiden hoito on hoidettu asuinkunnassa



Onnistunut strategia tähän saakka !

**Lappeenranta-Imatran tulos on laskettu painottamalla Imatran, Joutsenon, L:rannan, Rautjärven, Ruokolahden ja Taipalsaaren tuloksia kuntien asukasmäärillä

Oulun kaupungin rakenne vuonna 2004



Oulun kaupungin rakenne ja organisaatio *Yhteenveto*

- Oulun kaupunki on useimpien kuntien tapaan organisoinut peruspalvelut emokunnan sisään - kahteen *sektoriin*, palveluun ja tuotantoon (teollinen toiminta). Toimintaa ohjaa kuitenkin 10 lautakuntaa, joilla on myös tilivastuu. Epäselväksi jää, mistä apulaiskaupunginjohtajat ovat vastuussa.
- Kaupungilla oli vuoden 2004 lopussa peräti 11 liikelaitosta. Muun muassa tietotekniikka ja katutuotanto toimivat liikelaitosmuodossa. Kaupunki käynnisti Koillismaan Pelastuslaitoksen vuoden 2004 alussa, jolloin myös henkilöstön määrä kasvoi yli 300:lla. Kaupungilla on suurkaupungeista mittavin määrä liikelaitoksia.
- Kaupunki ei ole yhtiöittänyt energiatoimintansa vaan se toimii liikelaitoksena osana kaupunkia - Oulun Energia on seudulla liikevaihdoltaan kuudenneksi suurin toimija.
- Toiminnan kehittäminen ydinkunta-palvelukuntamalliin perustuen on edennyt vuoden 2004 aikana sekä mallintamisen että toteuttamisen tasoilla. Viimeksi mainitun pohjalta opetustoimi, liikuntatoimi, nuorisotoimi, kulttuuritoimi ja sosiaali- ja terveystoimi ovat valmistelleet ja asianomaisissa lautakunnissa käsitelleet suunnitelmansa sopimusohjaukseen siirtymisestä. Nähtäväksi jää, millä mandaatilla ja vapausasteilla tilaajalautakunnat saavat esim. priorisoida mitä palveluja tarjotaan ja *mitä ei* tai valtaa tilata tarvittavat palvelut myös kaupungin *ulkopuolisilta tuottajilta*.
- Oulu on Turun tapaan ottanut seurannassa käyttöön nk. *Balanced scorecard* -välineen jolla halutaan seurata ja ohjata kaupungin toimintaa niin, että asetetut tavoitteet myös realisoituvat todellisuudessa. Tilinpäätöksestä voidaan tavoitteiden toteutumista tarkkailla seikkaperäisesti, mutta tilinpäätösten runsaus ja taloustietojen pirstoutuneisuus vaikeuttavat kokonaiskuvan saamista.
- Kaupungin pitäisi esim. lautakuntatasolla raportoida tarkemmin ja kokonaisvaltaisesti taloudellisesta tilastaan. Tällöin kaupunki olisi myös helpommin verrattavissa muihin suuriin kaupunkeihin.

Oulun kokoisessa kaupungissa 10 lautakunnan ja 11 liikelaitoksen ohjaaminen ja seuranta tulee olemaan haasteellista vaikka kaupunki siirtyykin kokonaan ydinkunta-palvelukunta mallin käyttöön.

Näin monimutkaisessa organisaatorakenteesta jää epäselväksi, mistä eri tahot ovat vastuussa ja mihin ne pystyvät todella vaikuttamaan, etenkin kun raportointi on kokonaiskuvan saamiseksi puutteellista.

Verotulot kutistuvat – *kun samalla toimintatuotot kasvavat 13 % vuosivauhtia, ovat valtionosuudet tärkeä tulonlähde Oulun kaupungille*

Oulun Kaupungin Tuloslaskelma

Data Oulun kaupunki Analyysi : B&MANs

	2004		2003		2002		2001		ERO	2004 per capita	CAGR
<i>Myyntituotot</i>	175 704	25,7 %	152 915	23,5 %	134 845	21,0 %	117 101	19,3 %	58 603	1 381	14,48 %
<i>Maksutuotot</i>	24 254	3,5 %	23 801	3,7 %	22 248	3,5 %	19 103	3,2 %	5 151	191	8,28 %
<i>Tuet ja avustukset</i>	13 868	2,0 %	12 108	1,9 %	10 322	1,6 %	10 023	1,7 %	3 845	109	11,43 %
<i>Vuokratuotot</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0	
<i>Muut tuotot</i>	32 974	4,8 %	37 609	5,8 %	27 520	4,3 %	23 404	3,9 %	9 570	259	12,11 %
Toimintatuotot	246 800	36,1 %	226 433	34,8 %	194 935	30,3 %	169 631	28,0 %	77 169	1 940	13,31 %
Valmistus omaan käyttöön	17 297	2,5 %	22 428	3,4 %	23 386	3,6 %	21 053	3,5 %	-3 756	136	-6,34 %
<i>Verotulot</i>	366 190	53,5 %	363 047	55,8 %	382 603	59,5 %	382 609	63,2 %	-16 419	2 878	-1,45 %
<i>Valtionosuudet</i>	54 183	7,9 %	38 853	6,0 %	41 818	6,5 %	38 856	6,4 %	15 327	426	11,72 %
<i>ALV:n takaisinperintä</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	-20 054	-3,3 %	20 054	0	
Verot ja valtionosuudet	420 373	61,4 %	401 900	61,8 %	424 421	66,0 %	401 411	66,3 %	18 962	3 304	1,55 %
<i>Satunnaiset tuotot</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	14 061	2,3 %	-14 061	0	
<i>Satunnaiset kulut</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	-936	-0,2 %	936	0	
Myyntivoitot/tappiot	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	13 125	2,2 %	-13 125	0	
" Liikevaihto "	684 470	100,0 %	650 761	100,0 %	642 742	100,0 %	605 220	100,0 %	79 250	5 380	4,19 %

Valmistus omaan käyttöön on aktivoituja kuluja = investointeja ja kirjauskäytäntö tarkoittaa että toimintamenoista on siirretty taseeseen vastaava summa

Oulun kaupunki – *Tulojen kehitys 2001 -2004*

- Oulun kaupungin kokonaistulot (684 meur) olivat vuonna 2004 peräti 79 MEUR suuremmat kuin vuonna 2001. Samana ajanjaksona toimintatuottoja on tullut 77 MEUR lisää. Kokonaisverotulojen lisäys olivat vain 19 meur ja kaupunki ei ole kirjannut satunnaisiin tuottoihin mitään vuoden 2001 jälkeen . Kaupungin valmistus omaan käyttöön oli 17 MEUR. Toimintatuottojen vuosittainen kasvuprosentti on ollut yli 13.
- Kaupunki on vuodesta 1994 lähtien pitänyt kunnallisveroprosenttiaan samalla, 18 % tasolla. Tämä prosentti on 0,5-1,0 yksikköä korkeampi kuin pääkaupunkiseudun vastaavat. Vuoden 2004 kunnallisverokertymä oli 20 MEUR korkeampi kuin vuonna 2001. Asukkaiden verovähennykset olivat 20 % yhteenlasketuista ansiotuloista (esim. Helsingissä 17,8 %), mikä tarkoittaa, että efektiivinen veroaste jää 14,36 %.
- Koska Oulun *verotulot/asukas* ovat monta vuotta pysyneet suhteellisen samalla tasolla, on kaupungin valtionosuuksia tasattu summalla, joka on vaihdellut 25-29 MEUR välillä. Vertailun vuoksi - Espoossa tasaus oli 145 MEUR vuonna 2004. *Tasausvero* edustaa 8,1% kaupungin kokonaisverotuloista, kun vastaava luku Espoossa oli 16,7 %.
- Vaikka valtionosuuksia tasataan, niin kaupungin valtionosuudet ovat *suuret suhteessa pääkaupunkiseutuun*. Vuonna 2004 valtionosuudet olivat 84 MEUR ja ovat brutto- ja nettomääräisinä kasvaneet 10 meur vuosivauhtia. Syy tähän on sosiaali- ja terveydenhuollon valtionosuuksien kasvussa - pääosin ikääntymisestä johtuen.
- Oulun kaupungin, kuten monien muidenkin kuntien, osuus yhteisöverosta on puolittunut vuoden 2001 tasosta ja syö kunnallisverokertymässä saavutettua kasvua. Kiinteistöverokertymä kasvaa hitaasti 2 % vuosivauhtia, mikä osaltaan kertoo siitä, että kaupunkiin ei investoida. Vastaavat luvut Vantaalla ja Espoossa ovat melkein 14 %

Myös Oulun kaupunki on kovin riippuvainen valtionosuuksista. Käynnissä olevat kuntarakennehankkeet ja niihin liittyvät valtionosuusjärjestelmän uudistukset ovat Turun tapaan myös Oulun kaupungille keskeisiä. – Oulun veroprosentti ilman valtionosuuksia ja tasauksia olisi 21,6 % (1 % = 16,9 MEUR), Turussa peräti 26,6 %.

Oulu ei ole saanut toimintamenojen kasvua hallintaan, eikä suhteutettua tulojen kasvuun – *toimintamenot kasvavat 2x nopeammin kuin kokonaistulot*

Oulun Kaupungin Tuloslaskelma

Data Oulun kaupunki Analyysi : B&MANs

	2004		2003		2002		2001		ERO	2004 per capita	CAGR
" Liikevaihto "	684 470	100,0 %	650 761	100,0 %	642 742	100,0 %	605 220	100,0 %	79 250	5 380	4,19 %
<i>Palkat ja palkkiot</i>	223 776	32,7 %	209 124	32,1 %	196 959	30,6 %	183 168	30,3 %	40 608	1 759	6,90 %
<i>Eläkekulut</i>	52 075	7,6 %	50 153	7,7 %	45 603	7,1 %	40 810	6,7 %	11 265	409	8,46 %
<i>Muut hlö sivukulut</i>	15 983	2,3 %	14 678	2,3 %	13 280	2,1 %	15 949	2,6 %	34	126	0,07 %
Henkilöstökulut yhteensä	291 834	42,6 %	273 955	42,1 %	255 842	39,8 %	239 927	39,6 %	51 907	2 294	6,75 %
Palvelujen ostot	172 420	25,2 %	159 957	24,6 %	153 102	23,8 %	131 669	21,8 %	40 751	1 355	9,40 %
Aineet,tarvikkeet ja tavarat	97 382	14,2 %	88 703	13,6 %	80 648	12,5 %	70 220	11,6 %	27 162	765	11,52 %
Avustukset	38 559	5,6 %	38 089	5,9 %	37 519	5,8 %	34 471	5,7 %	4 088	303	3,81 %
Vuokratulot	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0	
Muut toimintakulut	18 388	2,7 %	16 680	2,6 %	15 336	2,4 %	13 974	2,3 %	4 414	145	9,58 %
Toimintamenot	618 583	90,4 %	577 384	88,7 %	542 447	84,4 %	490 261	81,0 %	128 322	4 862	8,06 %
EBITDA	65 887	9,6 %	73 377	11,3 %	100 295	15,6 %	114 959	19,0 %	-49 072	518	
Poistot	46 493	6,8 %	43 443	6,7 %	39 387	6,1 %	35 454	5,9 %	11 039	365	9,46 %
EBIT	19 394	2,8 %	29 934	4,6 %	60 908	9,5 %	79 505	13,1 %	-60 111	152	

Poistot kasvavat peräti 9,5 % vuosivauhtia , kaupunki laajentaa toimintansa investoimalla

Oulun kaupungin *keskeisten menojen kehitys 2001 -2004*

- Oulun kaupungin palkkalistoilla on 9 354 henkeä ja sen henkilöstömenot olivat vuonna 2004 lähes 292 MEUR. Summa on 51 MEUR korkeampi kuin 4 vuotta sitten. Vuotuinen kasvuvauhti on ollut 6,75 %. Kunnallisverokertymästä 96 % kuluu henkilöstömenojen kattamiseen. Turun kaupungin vastaava luku oli vuonna 2004 116 % ja Tampereella 108 %.
- Kunnallisverokertymästä lähes 17 % menee eläkemaksuihin, mikä vastaa yli 3 veroyksikköä. Helsingissä vastaava luku oli sama ja Espoossa 1,7 %. Eläkekulut kasvavat jopa 8,5 % vuosivauhdilla henkilöstön ikärakenteesta johtuen.
- Poistot kasvavat enemmän (9,5 %/vuosi) kuin muut kustannukset, mikä tarkoittaa, että kaupunki tekee isoja kasvuinvestointeja. Poistot edustivat vuonna 2004 2,75 % kunnallisveroprosenttia.
- Kokonaistoimintamenojen kasvuvauhtia ei ole saatu aisoihin (8,1 %/vuosi) eikä suhteutettua saatuihin tuottoihin (4,2 %). Palveluiden ostot kasvavat 9,4 % ja aineet & tarvikkeet peräti 11,5 %. Toisaalta toimintatulot ovat myös kasvaneet ripeästi.
- Oulu ostaa palveluja 172 MEUR edestä johon sisältyy 77 MEUR edestä erikoissairaanhoidopalveluja ja 9 meur muita palveluja omilta kuntayhtymiltä.
- Suurin osa toimitila- ja vuokraustoiminnasta on sisäistä (93 %) ja liikevoittotaso oli 18,6 % . Vastaavat luvut Turussa 25 % ja Helsingissä peräti 67 %.
- Liikevoitto on vuoden 2001 huipputasosta tippunut 60 meur , mutta on vielä kirkkaasti positiivinen. Puskuria on kerätty 2001-2004 aikana liikevoittotasolla lähes 200 meur mutta poistojen kasvu kertoo että varat on osittain investoitu.

Kaupunki tuottaa palveluistaan vielä 87 % itse. Kuntasektorin ulkopuolelta tehdyt palveluiden ostot olivat vuonna 2004 vain puolet ostetuista palveluista ja kaupungin nettokustannukset (toimintamenot + poistot) olivat 665 meur. Tilaaja-tuottajamallin implementoimisessa on olemassa isot potentiaalit.

Oulun kaupungin liikelaitosten liikevaihto oli 248 meur – *toiminnan kokonaisliikevoitto 39 meur (15,7 %)*.

Data Oulun kaupunki Analyysi : B&MANs

Liikelaitokset 2004	Oulun Energia	Oulun Vesi	Oulun Satama	Oulun-Koillis. Pelastusl.	Oulun Jätehuolto	Oulun Tietotekn.	Oulun Ateria	Oulun Työterv.	Oulun Yritys palveluk.	Oulun Katutuotanto	Oulun Comac	Yhteensä
Tulot	127 841	19 584	5 039	15 235	6 892	9 203	11 545	8 912	2 655	24 490	16 612	248 008
Menot	86 512	8 660	2 566	14 533	6 050	6 131	11 211	8 667	2 968	23 433	15 784	186 515
Toim.kate	41 329	10 924	2 473	702	842	3 072	334	245	-313	1 057	828	61 493
Poistot	11 505	5 286	1 206	624	924	2 344	59	45	9	558	40	22 600
Liikevoitto	29 824 23,33 %	5 638 28,79 %	1 267 25,14 %	78 0,51 %	-82 -1,19 %	728 7,91 %	275 2,38 %	200 2,24 %	-322 -12,13 %	499 2,04 %	788 4,74 %	38 893 15,68 %
Rahoituskulut	-8 496	-173	-48	0	0	-22	0	0	0	0	0	-8 739
Rahoitustuotot	341	33	8	1	30	7	9	5	0	30	22	486
Verot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nettotulos	21 669 16,95 %	5 498 28,07 %	1 227 24,35 %	79 0,52 %	-52 -0,75 %	713 7,75 %	284 2,46 %	205 2,30 %	-322 -12,13 %	529 2,16 %	810 4,88 %	30 640 12,35 %
Peruspääomakorvaus	-8 325	-3 400	-500	0	-100	-401	-150	-100	0	-119	-335	-13 430
Tulos	13 344 15,42 %	2 098 24,23 %	727 28,33 %	79 0,54 %	-152 -2,51 %	312 5,09 %	134 1,20 %	105 1,21 %	-322 -10,85 %	410 1,75 %	475 3,01 %	17 210 9,23 %

Oulun kaupungin *liikelaitokset*

- Oulun kaupungilla oli vuonna 2004 peräti 11 liikelaitosta. Liikelaitosten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2004 248 MEUR ja ne tekivät 39 MEUR liikevoittoa (16 %). Liikelaitokset sitovat yhteensä varoja 314 MEUR ja ne on rahoitettu pääosin omalla pääomalla ja kaupungin sisäisillä lainoilla (93 meur). Täten liikevoitto tulee kaupungille *puhtaana käteen* , sillä liikelaitokset eivät myöskään maksa valtion veroa.
- Liikelaitokset toimivat juridisesti emon sisäisinä yksikköinä, joille on allokoitu oma taserakenne ja fiktiiviset omat pääomat – nk. *peruspääomat*, joille kaupunki haluaa noin 15 % tuoton. Tuottovaatimus on korkea suhteessa muihin suurkaupunkeihin, joilla vastaava tavoite on 9-10 %. Kertyneille voittovaroille ei kuitenkaan vaadita mitään tuottoa, jolloin oman pääoman tuottovaatimus on faktisesti paljon alhaisempi, eli 6 % (kun voittovaroja on ehditty kerätä 131 meur).Liikelaitosten omavaraisuusasteet ovat korkeita ja niiden kassoissa on peräti 44 meur varoja, samaan aikaan kun emolla on 75 meur ulkoista lainaa.
- Oulussa on siirretty suurin osa "Facilities Management" -toiminnoista liikelaitoksiin: Comac (siivous ja kiinteistönhuolto) , Ateria (catering) ja ATK. Vuonna 2003 tehdyssä omistajastrategiassa nämä yksiköt eivät ole kaupungin mukaan strategisia. Kuitenkaan ei ole kerrottu onko kaupunki luopumassa näistä toiminnoista tai siirtämässä niitä osakeyhtiömuotoon. Kaupungin sisällä on vielä palveluita (9 meur) jotka tekevät nollatulosta. Tilinpäätöksestä ei kuitenkaan käy ilmi, onko asiakkaiden joukossa Oulun *kaupunkikonsernin* sisäisiä yksiköitä
- Sähkölaitoksen liikevaihto oli 128 meur ja liikevoittomarginaali 23,3 %. Marginaali on korkeampi kuin Vantaan (17,4 %), EON Finland:in (18,5 %) ja Turun (17,4 %) mutta paljon alhaisempi kuin Helsingin Energian (35,8 %). Espoolla oli 34% omistus EON Finlandissa jolla oli 233 MEUR liikevaihto ja joka teki alempaa tasoa olevaa liikevoittoa. Espoon kaupunki sai osuudestaan 364 MEUR luopuessaan siitä. Näistä lähtökohdista arvioituna Sähkölaitoksen markkina-arvo olisi lähes 600 MEUR – summa, joka vastaisi yli 70 vuoden peruspääomakorvausmaksuja.

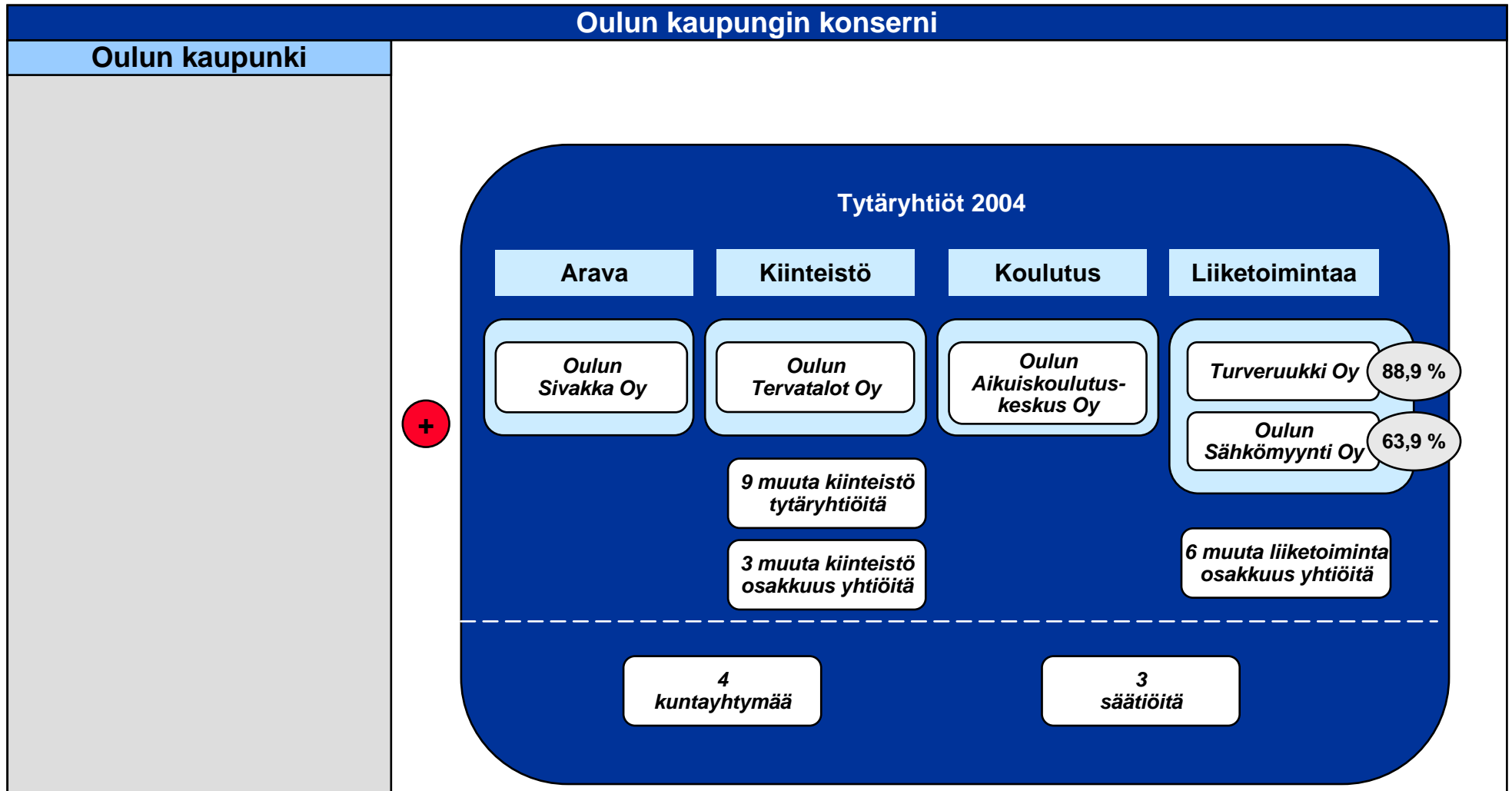
Liikelaitosten määrä on Oulussa korkein suurkaupungeista. Olisi keskeistä pääomittaa laitokset niin, että ne yksiköt, jotka kilpailevat yksityissektorin kanssa, toimisivat samoilla pelisäännöillä. Vaikka peruspääoman tuottovaatimukset ovat korkeita, siirtää kaupunki peruskuntaan esim. vuonna 2004 vain 13 MEUR. Loput voitosta, 17 MEUR, jää liikelaitosten kassaan. Tämä kasvattaa laitosten omaa pääomaa ja ne pystyvät investoimaan suhteellisen alhaisilla oman pääoman tuottovaatimuksilla – faktiset tuottovaatimukset esim. Turussa ja Helsingissä ovat vieläkin alhaisemmat.

Oulun kaupungin *rahastot*

- Oulun kaupunki on vuonna 1997 perustanut kaupunginvaltuuston päätöksellä *kehittämisrahaston*, jonka tarkoituksena on edistää Oulun alueen elinkeinoelämää ja vetovoimaisuutta. Pääomia on varattu lähes 50 meur mutta niistä oli vuoden 2004 lopussa sijoitettu ainoastaan puolet , toinen puoli makaa vielä kaupungin kassassa.
- Rahaston pääoma vuoden 2004 tilinpäätöksessä oli noin 41,8 milj. €, josta tilikauden voittoa oli 3,2 milj. €. Rahaston suurin omistus on Oulun Puhelin Oyj:n osakkeet ja muita merkittäviä ovat Technopolis Oyj:n, Teknoventure Oy:n, Medipolis Oy:n sekä Oulun Sähkönmyynti Oy:n osakkeet. Ainoastaan puolet pääomista oli sijoitettu , toinen puoli makasi vielä kaupungin kassassa.
- Valtuusto on hyväksynyt rahaston säännöt, joiden mukaan rahastoa voidaan kartuttaa tilinpäätöksen yhteydessä tilikauden tuloksesta lisäämällä vuosittain rahastoon sen varojen tuottama korko ja osinkotulot sekä lisäämällä rahastoon siihen siirrettyjen yritysten ja osakkeiden ja osuuksien mahdollisesta myynnistä saadut tulot.
- Rahastoon kertyi vuonna 2004 osinkotuottoja kaikkiaan 4,2 milj. €, josta suurimmat olivat Oulun Puhelin Oyj:n osingot (noin 3,3 milj. €) ja Technopolis Oyj:n osingot (0,75 milj. €).
- Rahastoa käytettiin vuonna 2004 kaupunginhallituksen päätöksiin perustuen Oulu Innovation Oy:n perustamiseen, Teknoventure Oy:n pääomittamiseen ja Medipolis Oy:n avustamiseen sekä kaupungin hallinnoiman Octopus-hankkeen ja Oulun yliopiston hallinnoiman Mikro- ja nanoteknologiahankkeen rahoittamiseen.
- Espoon kaupungin strategisena päälinjana vaikuttaa olevan fokusointi ydinpalvelujen turvaamiseen. Espoo on tälle strategialle loogisesti myös irtaantunut kansainvälisestikin kovin kilpailusta teollisesta toiminnasta. Teollisen toiminnan divestoinneista saatujen pääomien suhteen Espoolla vaikuttaa olevan omistajapolitiikka, joka tukee kaupungin varsinaisia ydintoimintoja kun Espoo rahastoi saatuja varoja peruspalvelu tarpeisiinsa varten.
- Oulun omistuksessa on vielä monta kansainvälisesti kovasti kilpailtuja toimintoja kuten energia, catering,siivous, atk, jne.

Oulun kaupungin tulisi myös perustaa peruspalvelurahasto ja seurata Espoon kaupungin askelia myös omistajapolitiikan saralla. Sen tulisi kanavoida saatuja voittovaroja tai sijoitustuottoja enenevässä määrin peruspalveluiden rahoittamiseen. Eli myös käyttää kertyneitä pääomia strategiensa toteuttamisessa, eikä ainoastaan käydä asukkaidensa kukkarolla hakemassa puskureita.

Tampereen kaupungin tytäryhtiötoiminta – *kolme laajempaa kokonaisuutta*



Keskeisten tyttären liikevaihto oli vuonna 2004 115 meur – *konsernitason sisäisistä suhteista ei raportoida erikseen*

Oulu 2004	Arava toiminta	Liiketoimintaa harjoittavat	Kiinteistö toiminta	Koulutus	Oulun Kaupunki tyttäret
Tulot	27 475	71 791	5 693	10 144	115 103
Menot	13 912	63 059	2 359	8 326	87 656
Toim.kate	13 563	8 732	3 334	1 818	27 447
Poistot	7 274	2 931	2 273	451	12 929
Liikevoitto	6 289	5 801	1 061	1 367	14 518
	22,89 %	8,08 %	18,64 %	13,48 %	12,61 %
Rahoituskulut	-5 133	-975	-1 216	-34	-7 358
Rahoitustuotot	431	146	246	19	842
Verot	0	-1 228	0	0	-1 228
Peruspääomakorvaus					
Väh.osuus + muut tyttäret	0	0	0	0	0
Nettotulos	1 587	3 744	91	1 352	6 774

Sisäinen
kauppa ?

Sähkötoiminnan konsernisuhteet eivät ilmene tilinpäätösraportoinnissa.
Emme tiedä kuinka paljon sähkölaitos myy kaupungin sisällä omalle tytäryhtiölleen Sähkömyynti Oy:lle.
Eli sähkötoiminnan kokonaiskannattavuus kaupungille ei ole tässä suhteessa tiedossa.

Oulun kaupungin tytäryhtiötoiminta - *Yhteenveto*

- Kaupungilla on neljä laajaa kokonaisuutta, jotka eivät toimi kaupungin suorassa ohjauksessa: (1) Oulun Sivakka Oy vastuussa kaupungin arava-toiminnasta, (2) Liiketoimintaa harjoittavat: Oulun Sähkömyynti (63,9 %) ja Turveruukki Oy (88,9 %), (3) kaupungin suorassa omistuksessa olevat kiinteistöyhtiöt ja (4) koulutustoimintaa harjoittava Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy
- Oulun Sivakalla oli asuntoja vuoden 2004 lopussa 5 472 kpl . Liikevaihtoa kertyi yhteensä 27 MEUR ja voittoa 1,5 MEUR. Toimintaan on sidottu 183 MEUR ja suurin osa konsernin lainoista, 161 MEUR, ovat rahoittamassa tätä toimintaa.
- TURVERUUKKI OY : Yhtiön toimialana on soiden moninaiskäyttö, turveteollisuuden ja siihen olennaisesti kuuluvien toimintojen harjoittaminen, turpeesta saatavien erilaisten tuotteiden valmistus ja markkinointi, muun biomassan tuotanto ja myynti sekä yhtiössä olevan taitotiedon hyödyntäminen. Yhtiö voi toimintaansa varten ostaa, omistaa, myydä ja hallita kiinteistöjä. Liikevaihtoa kertyi vuonna 2004 lähes 16 MEUR, mutta tulos oli lähes nolla. Toimintaan on sidottu 15 meur ja ulkopuolista lainaa oli 9 meur edestä.
- OULUN TERVATALOT OY : Yhtiön toimialana on Oulun kaupungissa omistaa ja hallita rakennuksia ja antaa vuokralle kiinteistöjä ja huoneistoja. Liikevaihtoa kertyi vuonna 2004 5,7 MEUR ja toimintaan oli sidottu 54 MEUR. Ulkopuolisia lainoja yhtiöllä oli lähes 38 MEUR ja sisäisiä 5 MEUR. Yhtiö teki lähes nollatuloksen, mikä tarkoittaa, ettei lyhennyksiin ollut varaa. Tulos putosi eräiden kiinteistöjen kuluvalle vuodelle ajoittuvien purkamisien aiheuttamien tasearvojen alaskirjausten johdosta.
- OULUN SÄHKÖNMYynti OY Kaupungin omistusosuus yhtiössä oli vuoden 2004 lopussa 63,92 %. Muut osakkaat ovat Kemian Energia Oy 10,04 %, Kemianmaan Energia Oy 4,30 %, Tanageria Oy 2,57 %, Tornion Energia Oy 10,04 %, Rantakairan Sähkö Oy 2,8 % ja Haukiputaan Sähköosuuskunta 6,33 %. Yhtiön kokonaisasiakasmäärä oli vuoden lopussa 133 650 ja liikevaihtoa kertyi lähes 56 MEUR ja nettotulosta 3,6 meur. Toimintaan oli sidottu 16 MEUR. 9 MEUR lainat olivat pääosin sisäisiä.

Oulun kaupungin tytäryhtiötoiminta - *Yhteenveto*

- **OULUN AIKUISKOULUTUSKESKUS OY:** Opiskelijatyöpäiviä oli budjetoitu 217 923, toteutuma oli 209 817. Opiskelijatyöpäivät lisääntyivät edellisestä vuodesta 13 400. Liikevaihtoa kertyi 10 MEUR ja nettotulos 1,3 MEUR. Bruttoinvestoinnit olivat 2,4 MEUR vuonna 2004 (0,6 MEUR vuonna 2003) ja toimintaan oli sidottu 9 MEUR.
- Kaupungin suuret tytäryhtiöomistukset sitovat yhteensä pääomia 276 MEUR ja niillä on yhteensä 224 MEUR lainat. Vaikka tytäryhtiöiden määrä ei ole Oulun kaupungissa korkea, on niiden toimintaan sidottu paljon pääomaa – 2/3 meur konsernin lainoista on rahoittamassa tytäryhtiöiden toimintaa. Tämä kertoo myös siitä, että Oulun kaupungin konsernitase on vahvassa kunnossa.
- Tytäryhtiötoiminasta ei ole tähän saakka tehty konsernilaskelmia muuten kuin kokonaistaseen tasolla. Kaupunki tekee kuitenkin seikkaperäisen ja kattavan maksuvalmiuteen pohjautuvan tytäryhtiöanalyysin, johon olisi helppo liittää sekä tuloslaskelma- että tasetietoa.

Kaupungilla on – kuten todettu - laaja määrä liikelaitoksia. Suuri osa niistä (kuten energia, jätehuolto, ateria, siivous, kiinteistöhuolto ja atk) edustavat oheispalveluja, jotka ovat koko alueen palvelusektorin kehittämiseksi keskeisiä. Toiminnan laajentaminen ja kilpaileminen liikelaitosmuodossa eivät tue Oulun seudun palvelusektorin kehittymistä, mikä saattaa näkyä hintatasossa, tehokkuudessa ja innovatiivisten palvelukonseptien puutteessa.

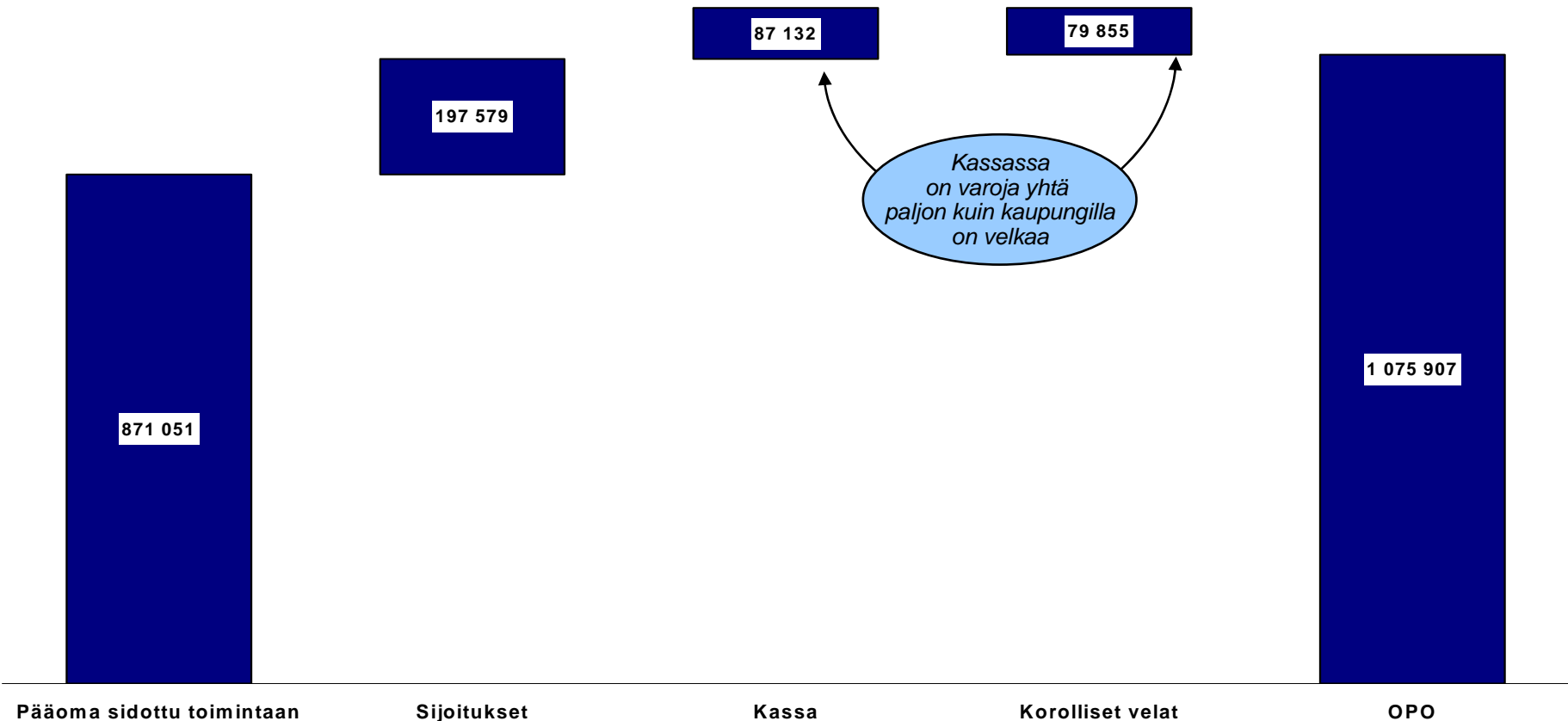
Palvelusektorin kehittäminen ja tasapuolisen kilpailutilanteen muodostaminen siirtämällä palvelusektoriin keskittyneet liikelaitokset osakeyhtiömuotoon olisi järkevää koko seudun talouden kehittämisen kannalta.

Oulun kaupunki on nettomielessä velaton ja sillä on iso sijoitusomaisuus – eli se rahoittaa toimintansa ja sijoituksensa kokonaan omalla pääomalla

Data Oulun kaupunki Analyysi : B&MANs

31.12.2004

Sidottu pääoma = 1 155 162 keur

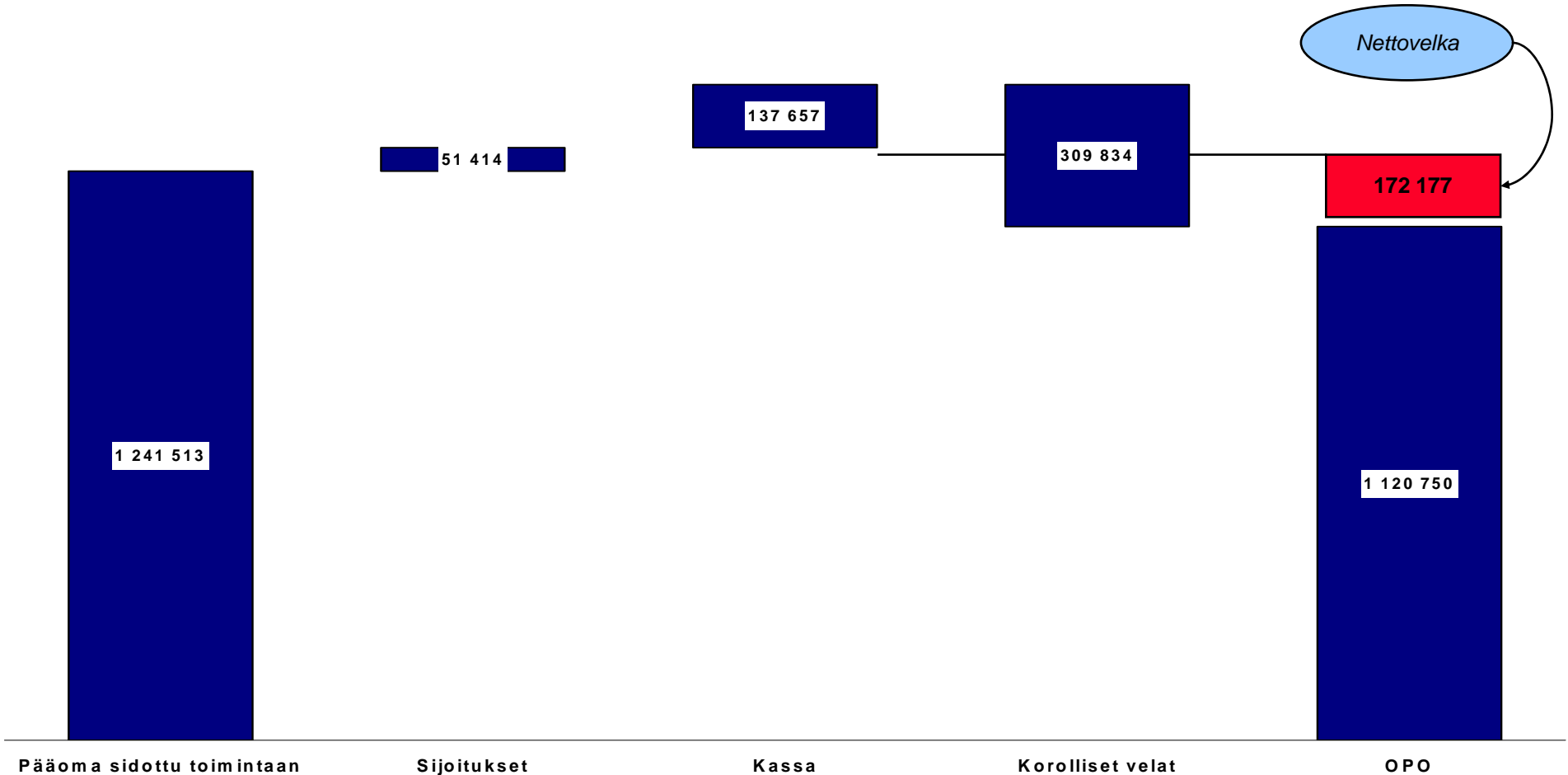


Konsernin tasekin on vahva - *lainoista 161 meur oli Aravatoiminnassa kiinni*

31.12.2004

Sidottu pääoma = 1 430 584 keur

Data Oulun kaupunki Analyysi : B&MANs

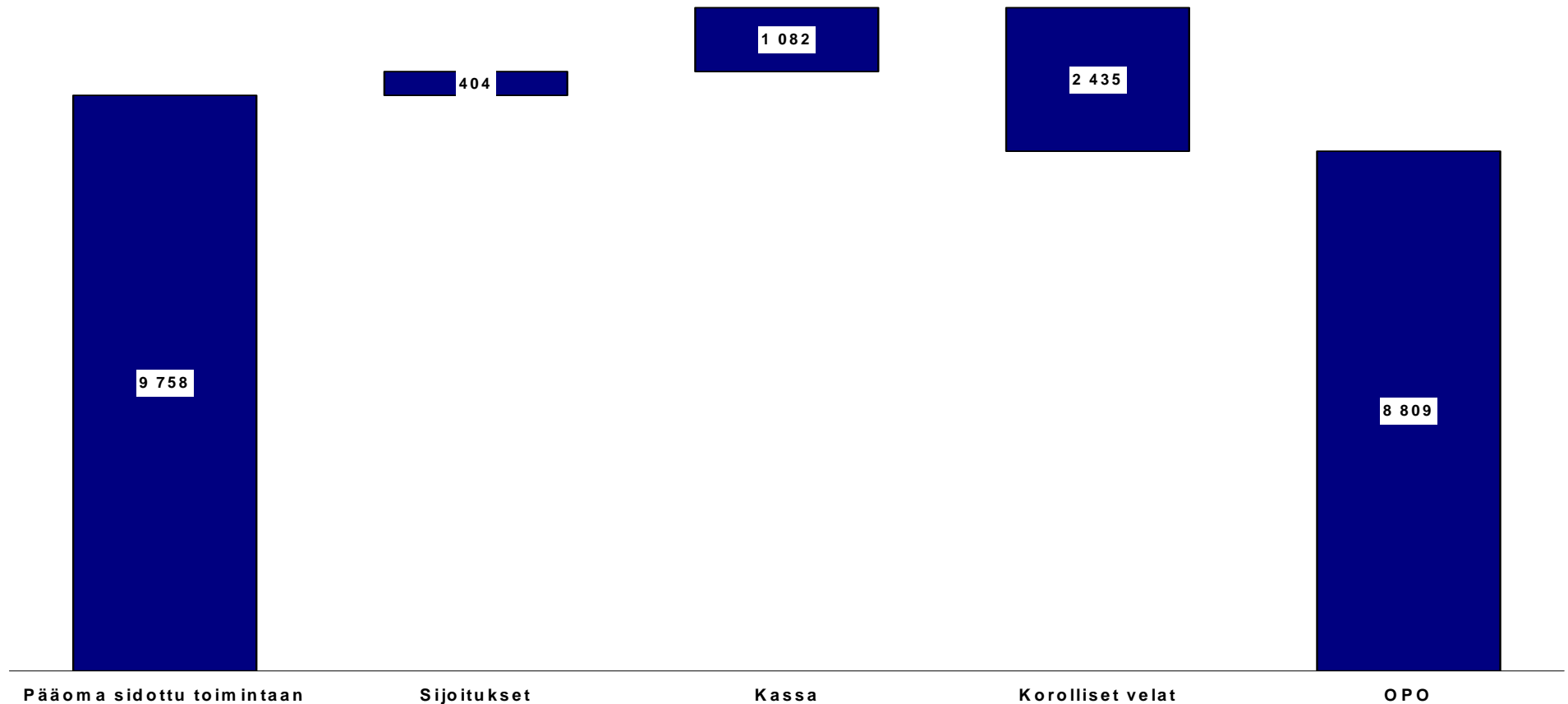


Oulun Kaupunkikonsernin *nettovarallisuus per asukas* – 8 809 eur

Data Oulun kaupunki Analyysi : B&MANs

31.12.2004

Sidottu pääoma/asukas = 11 244 eur



Oulun kaupungin sidottu pääoma

- Kaupunki sitoo rakenteestaan johtuen pääomia kahdella tasolla (kaupunki ja konserni).
- Kaupunki sitoo pääomia 1 155 MEUR ja sillä on enemmän varoja kassassa kuin sillä on korollisia lainoja *eli velaton* – kaupunki rahoittaa siis toimintaansa *kokonaan omalla pääomalla* jota oli vuoden 2004 lopussa 1 075 MEUR.
- Oulun kaupungin tyttäristä aravatoiminta sitoo varoja 183 meur ja kaupunkikonsernin korollisista lainoista 52 % on kiinni aravatoiminnassa. Pääomia on kiinni muissa analysoiduissa tytäryhtiötoiminnoissa 93 MEUR ja lainoja niissä on 62 MEUR, näistä 13 meur oli kaupungin sisäisiä.
- Konsernitasolla pääomia on sidottu 1 430 meur ja myös konsernin tase on erittäin hyvässä kunnossa, vaikka siihen lasketaan aravatoiminnan 161 meur lainat. Konsernilla oli omaa pääomaa vuoden lopussa 1 121 meur jolle voidaan ja tietysti pitää asettaa tarpeeksi korkeita tuottovaatimuksia. Netto velkaa on vain 172 meur kun konsernin kassa oli 138 meur.
- Oulun *asukasomistajan* nettovarallisuus (kaupunkikonsernin koko oma pääoma/asukas) oli vuoden vaihteessa 2004 lähes 9 000 eur. Oulun *asukasomistaja* on suurkaupungeista toiseksi varakkain , Helsingin asukkaan nettovarallisuus oli 12 273 eur, Espoon 6 978 eur , Tampereen 5 748 eur , Turun 5 332. Hänillä tulee Vantaan asukas: 3 942 eur.
- Myös Oulu on, kuten monet muutkin suuret kaupungit, mainettaan paljon vauraampi. Kun vielä kaupunkien käyttämät kirjanpitoarvot taseessa eivät aina kuvaa taseen todellisesta arvosta (esim. maa- alueet, energiatoiminta, FM-palvelut).
- Oulun kaupunki sitoo suhteessa esim Tampereen kaupunkiin 30% enemmän varoja/asukas ja samalla Oulun liikevaihto/asukas konsernitasolla on 0,97 Tampereen tasosta – sekä pääoman kierto että tuotto on alhaista

Vaativalla ja raportoimalla sidotun pääoman kehitystä voidaan sille myös asettaa tuottovaatimuksia. Kun myös Oulun kaupunki käytännössä on suuri sijoittaja, olisi myös hyvä siirtyä raportoinnissa ajankohtaisempiin tasearvoihin ja kehittää sijoitustoimintaansa.

Käyttöomaisuusinvestoinnit olivat (taseesta laskettuna) 91 MEUR
Kasvuinvestoinnit rahoitettiin rahoitustuotoilla, ottamalla uutta lainaa, liittymismaksuilla ja purkamalla kassavaroja.

Kasvuinvestoinnit = 91 meur – 46 meur = 45 meur

Oulun Kaupunki		2004
EBIT		19 394
Poistot		46 493
Välittömät verot		0
Gross Cash Flow		65 887
A/R muutos		4 203
Varaston muutos		-93
A/P muutos		-953
NWC delta		5 063
Käyttöomaisuus investoinnit		91 436
Net Investments		96 499
Free Cash Flow		-30 612

Free Cash Flow	-30 612
Korkokulut	-1 954
Korkotuotot	8 213
Net Financing costs	6 259 ←
JVK	0
Muut lainat	0
IDB delta	15 850 ←
Liittymismaksujen lisäys	4 551
Equity delta	4 551 ←
Rahat ja pankki saamiset	-984
Rahoitus arvopaperit	-2 968
Cash delta	-3 952 ←
Korvaus peruspääomalle	0
Dividends	0

Kun 1 kunnallisveroprosentti toi kaupunkiin 17 meur, jos kaupunki olisi pelkästään tehnyt ylläpitoinvestointeja (= poistot) niin kunnallisveroprosentti olisi voinut olla 15 % ja lopputulos kassavirtamielessä sama

Oulun kaupunki – *Investoinnit ja kassavirta*

- Oulun kaupunki on viimeisten 3 vuoden aikana investoinut toimintaansa mittavasti (yli 300 meur) joka myös näkyy poistojen 9,5 % vuosikasvuvauhdissa. Kaupunkitasolla velkaa on suhteessa vuoteen 2001 otettu vain 23 MEUR lisää ja samalla kassavarat ovat 7 MEUR pienemmät – eli kaupunki on pystynyt rahoittamaan kasvuinvestoinnit pääosin omalla tulorahoituksellaan.
- Investoinnit suhteessa poistoihin ovat Oulussa peräti 2-3 -kertaiset, myös pääkaupunkiseudulla tunnusluku lähentelee 2x. Pitkässä juoksussa tämä tarkoittaa myös sitä, että ylläpitoinvestoinnit kasvavat nykyisestä tasosta ja kaupungin on myös jatkossa kerättävä asukkailtaan verovaroja niiden ylläpitämiseen jos muita rahoitusmuotoja ei kehitetä ja oteta käyttöön.
- Kassavirtamielessä vaikuttaa siltä, että kerätyt puskurit, liikevoitot, ovat olleet rahoittamassa kaupungin kasvuinvestointeja, eli voittovaroja ei ollakaan rahastoitu. Investointeja voi myös erilaisilla uusilla instrumenteilla jakaa sekä riski- että rahoitusmielessä yksityisten tahojen kanssa n.k. PPP-hankkeilla (**Private-Public-Partnership**).
- Kaupungilla on 8 MEURn edestä sijoitustuottoja ja sillä oli keskimäärin 283 meur kiinni sijoituksissa ja kassavaroissa – eli tuotto prosentti jää alle 3 %. Ammattimainen sijoittaja takaa tänään 5-6% tuottoa.
- Koska kunnat eivät vielä tee konsernituloslaskelmia, niin tarkan kassavirtalaskelman tekeminen on haasteellista. Laitimamme ennusteen mukaan Oulun kaupunkikonsernin käyttöomaisuusinvestoinnit olivat vuoden 2004 aikana 128 meur. Konsernitasolla kaupunki keräsi kassavirtaa ennen investointeja 92 meur ja rahoitusnetto oli +/- 0 . Tämä tarkoittaa, että kaupunki otti konsernitasolla 44 meur uutta lainaa, jolla se rahoitti syntynyttä vajetta mutta lisäsi kassavaroja 11 meur.

Oulun kaupungin tuloskehitys on ollut maamme huippuluokkaa ja vaikuttaa siltä, että laadittua 2011 visiota ei ole realisoitu. Investoinnit ovat olleet kaupungin kokoon nähden mittavia. Kun 1 veroäyri tuo kaupungille 17 meur, niin kaikki investoinnit, jotka ovat poistoja suurempia merkitsevät, että asukkaat ovat rahoittamassa kaupungin kasvuinvestointeja.

Kysymys kuuluu, pitäisikö näitä investointeja pystyä vähentämään tai tekemään myös muilla rahoitusmekanismeilla ja sitä kautta alhaisemmalla veroäyrillä ?

Tuoreen mietinnön mukaan myös Oulun kaupunki joutuu laatimaan täydellisen konsernitilinpäätöksen - *mutta vasta vuonna 2008*



Kunnat, jotka joutuisivat laatimaan täydellisen konsernitilinpäätöksen tytäryhteisöjen

liikevaihdon määrän perusteella

Laskelma perustuu vuoden 2004 tilinpäätösihän

Kunta	Asukas- luku 31.12.2004	Yritysten ikm 1.1.2004	Yritysten ikm, joilla liikevaihtoa	Liikevaihto	Liikevaihto tai välitys	Tytäryhteisöjen osuus konserni- taseesta (%)	Kunnan tasearvo 31.12.2004	Konsernin tasearvo 31.12.2004
Koko maa	5 236 611						37 772 404	51 142 552
Kunnat, joiden yritysikä ikkerahtoa	4 666 692	1 262	1 009	2 540 419 401		26,7 %	35 996 026	49 126 455
1 Helsinki	559 046	72	65	422 471 664	422 471 664	16,7 %	9 351 392	11 229 822
2 Vantaa	185 429	20	20	221 620 972	221 620 972	47,5 %	1 114 046	2 123 361
3 Turku	174 824	17	14	193 241 108	193 241 108	36,3 %	1 323 905	2 076 795
4 Lahti	98 281	22	18	170 703 540	170 703 540	19,0 %	791 493	976 600
5 Jyväskylä	83 582	12	11	166 497 492	166 497 492	39,8 %	623 679	869 455
6 Oulu	127 226	7	7	110 870 138	110 870 138	20,2 %	1 293 296	1 619 832
7 Vaasa	57 030	10	10	96 766 341	96 766 341	32,8 %	652 386	921 716
8 Kokka	54 759	15	15	77 284 269	77 284 269	34,2 %	449 318	682 369
9 Tampere	202 932	22	19	691 098 838	691 098 838	25,8 %	1 512 205	2 036 709
10 Seinäjoki	32 041	19	15	54 525 761	54 525 761	43,4 %	242 851	429 087

Kuntakonserni- ja
liikelaitostyöryhmän
mietintö



Oulun kaupungin *konsernituloslaskelma* - 2004

Oulu 2004	Ydin- toiminta	Toimitila- ja vuokraus- palv.	Sisäiset palvelut	Muu toiminta	Like- laitokset	Eli- minoinnit	Oulun Kaupunki	Arava toiminta	Liiketoimintaa harjoittavat	Kiinteistö toiminta	Koulutus	Eli- minoinnit	Oulun Kaupunki (konserni)
Tulot	516 687	45 939	9 112	19 686	248 008	154 962	684 470	27 475	71 791	5 693	10 144	0	799 573
Menot	550 482	24 675	9 425	2 448	186 515	-154 962	618 583	13 912	63 059	2 359	8 326	0	706 239
Toim.kate	-33 795	21 264	-313	17 238	61 493		65 887	13 563	8 732	3 334	1 818		93 334
Poistot	10 995	12 743	153	2	22 600		46 493	7 274	2 931	2 273	451		59 422
Liikevoitto	-44 790	8 521	-466	17 236	38 893		19 394	6 289	5 801	1 061	1 367		33 912
	-8,67 %	18,55 %	-5,11 %	87,55 %	15,68 %		2,83 %	22,89 %	8,08 %	18,64 %	13,48 %		4,24 %
Rahoituskulut	-2 531	-577	0	0	-8 739	8 739	-1 954	-5 133	-975	-1 216	-34	442	-9 754
Rahoitustuotot	29 896				486	-22 169	8 213	431	146	246	19	-442	9 497
Verot	0	0	0	0	0		0	0	-1 228	0	0		-1 228
Peruspääomakorvaus					-13 430	13 430	0						
Väh.osuus + muut tyttäret								0	0	0	0		-1 778
Nettotos	-17 425	7 944	-466	17 236	17 210		25 653	1 587	3 744	91	1 352		30 649

Oulun kaupunki – *Yhteenvedo (1 / 5)*

- Oulun *ydintoiminnan* liikevoitto (tai tässä tarkastelussa tappio) on suhteessa Turkuun samalla noin -9 % tasolla (Espoossa -7,8 %, Vantaalla -13 % ja Helsingissä peräti -19.5 %). Sijoitus- ja liikelaitostoiminta vetävät Oulun *kaupungin* nettotuloksen peräti 26 meur plussalle.
- Siinä missä Turku on yhtiöittänyt energiatoimintansa, pyörittää Oulu - Tampereen tapaan - sitä osittain emon sisällä. Tämä tarkoittaa, että osa energian tuloksesta on osa kaupungin liikevoittoa. Koska Oulu on yhtiöittänyt sähkönmyyntitoimintojaan ja omisti vuonna 2004 niistä n. 2/3, kanavoituu osa energiatoiminnan tuloksesta kaupungille osinkotuottoina. Konsernin sisäisiä suhteita ei tilinpäätöksessä raportoida erikseen.
- Oulun kaupunki teki vuonna 2004 konsernitasolla lähes 31 meur nettotuloksen. Kun 1 veroäyri toi noin 17 meur niin *kaupunki olisi päässyt nollatulokseen 16 % veroäyrillä*. Turun kaupunki teki juuri energiatoimintansa takia lähes 21 meur nettotuloksen. Tampereen vastaava luku oli 4 meur ja samaa tasoa kuin Espoo. Vantaa, joka on myös yhtiöittänyt energiatoimintansa mutta omistaa siitä vain 60 %, teki konsernitasolla 25 meur tappion. Helsinki painii tässäkin tarkastelussa omassa luokassaan 161 meur nettotuloksella konsernitasolla (Helsinki omistaa myös 40 % Vantaan energiatoiminnasta).
- Oulun *asukasomistajan* nettovarallisuus (kaupunkikonsernin koko oma pääoma/asukas) oli vuoden vaihteessa 2004 lähes 9 000 eur. Oulun *asukasomistaja* on suurkaupungeista toiseksi varakkain , Helsingin asukkaan nettovarallisuus oli 12 273 eur, Espoon 6 978 eur , Tampereen 5 748 eur , Turun 5 332. Hänillä tulee Vantaan asukas 3 942 eurolla.
- Tilanteessa, missä kaupungit ovat organisoineet toimintojaan hyvin eri tavoin, ovat yhtäältä *nettotulos konsernitasolla* toisaalta *nettovarallisuus/asukas* esimerkkejä mittareista, joilla voidaan eliminoida osa vertailukelpoisuusongelmista. Toki jää vielä tukku muitakin vertailukelpoisia mittareita, kuten käyttöomaisuuden kirjanpito- vs. markkina-arvot. Näiden mittarien valossa Oulun kaupunki on erinomaisessa kunnossa ja kerää /varaa suhdannevaihteluihin liiankin paljon varoja , joka myös näkyy nettovarallisuuden tasosta per asukas.
- Oulun pääoman tuotto on , Tampereen tapaan , muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna kovin alhainen. Kaupunki rahoittaa toimintansa omalla pääomalla ja alhaisilla tuottovaatimuksilla. Oulun tulisi laatia omistajapolitiikka teolliselle toiminnalleen, jonka myötä kaupungin pääomille asetettaisiin korkeampi tuottovaatimus, joka realisoituessaan saattaisi entisestään antaa edellytyksiä *veroprosetin alentamiseen*

Oulun kaupunki – *Yhteenvedo (2 / 5)*

- Oulun konsernitason poistot olivat tarkastelussa 60 meur. Samalla kun nettotulos on konsernissa oli yli 30 meur, tarkoittaa tämä kassavirtamielessä sitä, että kaupunki pystyy konsernitasolla vielä suurempiinkin ylläpitoinvestointeihin, mitä trendi myös osoittaa.
- Kasvuinvestoinnit (Investoinnit – Poistot) olivat siis Oulussa 69 meur. Kun 1 kunnallisveroprosentti toi kaupungin kassaan 17 meur, niin 14 % veroprosentti olisi riittänyt rahoittamaan toiminnan ja ylläpitoinvestoinnit.
- Ikärakenteesta johtuen Oulun kaupunki joutuu investoimaan tulevaisuudessa luultavasti uuteen infrastruktuuriin. Jos kaupunki haluaa veroäyrimielessä olla kilpailukykyinen, niin sen on sekä karsittava turhat investoinnit että käytettävä markkinoilla olevia uusia rahoitusinstrumentteja.
- Yritysmaailmassa yksi tie toiminnan uudistamiseen vastaamaan paremmin sisäisiä ja ulkoisia haasteita on muuttaa organisaatiota ja sen toimintamallia. Tilaaaja-tuottajamalliin siirtyminen on Oulussa - Tampereen tapaan - yksi askel tähän suuntaan.
- Uusi tilaaaja-tuottajamalli (ydinkunta-palvelukunta) antaa myös kaupungille uuden työkalun ohjata investointeja ulkopuolisille tuottajille ja jakaa erilaisia riskejä useamman tahon kanssa. Kaupunki luonnollisesti joutuu maksamaan näistä palveluista riskipreemion, jonka hintaa kaupungin pitää arvioida pohtimalla, onko sillä itsellään tarpeeksi osaamista kantaa kaikki riskit itse.
- Tilaaaja-tuottajamalli on askel oikeaan suuntaan, mutta tilaajien mandaatin täytyy ulottua palvelujen ostoon myös kaupungin oman tuotanto-organisaation ulkopuolelta. Jos näin ei ole, taantuu tilaaaja-tuottajamalli pelkäksi kunnan sisäiseksi hinnoittelumekanismiksi

Oulun kaupunki – *Yhteenveto (3 / 5)*

- Tampere, Turku ja Helsinki – Suomen vanhat suuret kaupungit – ovat kehittyneet aikojen saatossa toisiaan muistuttavalla tavalla. Ne ovat vuosien mittaan keränneet verottamalla mittavia omia pääomia. Yhdessäkään näistä kaupungeista ei asunto- ja tonttipolitiikka ole kyennyt vastaamaan työssä käyvien lapsiperheiden asuntojen kysyntään ja kaupungit menettävät näin työikäistä ja nuorta väestöä lähikuntiin. Vanhempaa väestöä jää asumaan keskustaan tai muuttaa ulkopuolelta näihin kaupunkeihin, mikä vääristää demografiaa entisestään. Oulun kaupunki kuuluu tässä mielessä samaan joukkoon.
- Talouden toimialarakenne näissä kolmessa kaupungissa on osin vielä perinteisen ja hiljakseen taantuvan raskaan teollisuuden leimaamaa. Palveluihin, kauppaan ja logistiikkaan nojaavan toiminnan kehitys on suuntautunut lähikaupunkeihin. Lähikunnat ovat kehittäneet omia ”liikeideoitaan” omista lähtökohdistaan eikä kuntaliitos ”vanhan suuren kaupungin” kanssa ole niiden näkökulmasta useinkaan kovin houkutteleva. Oulussa tilanne on monessa mielessä erilainen. Kaupunki on kehittynyt juuri uuden teknologian johdosta tärkeäksi ICT-osaamiskeskukseksi. Sen pohjoinen sijainti ja suhteellisesti pienempi asukasluvu takaavat kaupungille vankan ”metropoliaseman” alueella. Oulun seudun yhteiset ja pitkäaikaiset hankkeet kertovat myös siitä, että alue on löytänyt tapoja toimia yhdessä.
- Paikallisten kuntaliitoshankkeiden ajamisen sijaan myös valtion tulisi edistää hankkeita, joissa samankaltaisissa tilanteissa olevat kaupungit sijainnista riippumatta pyrkisivät yhdistämään voimansa ja rakentamaan yhteisiä toimintamalleja – kukin luonnollisesti räätälöiden ratkaisuja omiin tarpeisiinsa.
- Oulun kaupunki ei ole saanut kustannuskehitystään kuriin. Väestö rakenne on kuntatalouden näkökulmasta katsottuna dynaaminen – korkea koulutustaso tietää korkeampaa tulotasoa ja sellaisia väestön sosioekonomisia ominaisuuksia, jotka yleensä merkitsevät alhaisempia sosiaali- ja terveystalouksia/asukas. Mutta Oulun syntyvyyden trendi, lapsiperheiden muuttaminen naapurikuntiin ja ikääntyminen luovat vaihtelua palvelukysyntään, jonka menestyksellä kohtaaminen vaatii järkeviä ratkaisuja sekä palvelutarjonnassa että infrastruktuurihankkeissa

Oulun kaupunki – *Yhteenveto (4 / 5)*

- **Palvelusektorin ja yrittäjyyden näkökulmasta myös Oulun kaupungin ikääntymisessä piilee kuitenkin paljon potentiaalia. Kaupungin ikääntyvä väestö on suhteessa muihin lähikuntiin varakkaampaa ja se tulee kuluttamaan enemmän palveluja, elää ehkä kauemmin ja tulee luultavasti myös vaatimaan enemmän.**
- **Asukkaat ovat kaupungin toimintaan tyytyväisiä: 52 % katsoo että kaupunki on hoitanut talousasiansa hyvin ja 43 % on sitä mieltä että kaupunki yleensä tekee oikeita päätöksiä. Vastaavat luvut Turussa vain 24% ja 20%.**
- **Myös Oulun kaupungin omistuksessa on paljon arvokkaita omaisuuseriä, jotka eivät välttämättä enää tue kaupungin ydintoimintaa. Esim. energiatoiminnassa piilee paljon taloudellisia arvoja joita kaupunki voi tarvittaessa realisoida. Saadut varat voidaan Espoon kaupungin tavoin rahastoida ja käyttää peruspalveluiden kehittämiseen.**
- **Yrittäjien lukumäärä on Oulussa laman jälkeen kasvanut heikosti ja kaupungin tulisikin yhteistyössä lähikuntien ja palvelusektorin kanssa kehittää uutta *Ikääntyvä Oulu* -strategiaa. Tavoitteena tulisi olla lisätä sekä yrittäjien määrää etenkin työvoimaintensiivisellä palvelusektorilla, että taata ikääntyvälle väestölle jatkossakin laadukkaita palveluja – peruspalveluiden lisäksi.**
- **Kaupunki pyrkii käyttämään laajalti liikelaitosmuotoa, jonka asema yksityisen ja julkisen sektorin välimaastossa olevana toimintamuotona on sangen epäselvä.**
- **Taseteknisesti liikelaitoksilla on suhteessa markkinoilla toimiviin yksityisyrittäjiin liian paljon omaa pääomaa. Kaupungin pitäisi ehkä asettaa liikelaitosten velkapuolen tase-erät samalle tasolle verrattuina niiden yksityisessä omistuksessa oleviin kilpailijoihinsa. Tällä tavalla toimimalla kaupunki voi kohdistaa velkojaan haluamallaan tavalla ja välttyä tilanteelta jossa emokaupungilla on (sen joutuessa lähitulevaisuudessa investoimaan palveluinfrastruktuuriin) paljon velkaa samaan aikaan kun sen liikelaitoksilla on ylivahvat taseet.**
- **Oulun *kaupunki* rahoittaa toimintansa omalla pääomalla. Sen pitää asettaa markkinaehtoiselle toiminnalle tarpeeksi korkeita tavoitteita sekä kanavoida näitä varoja ydintoiminnan rahoittamiseen.**

Oulun kaupunki – *Yhteenveto (5 / 5)*

- *Sijoitustoiminnan* pitäisi olla yksi Oulun kaupungin ydintoiminnoista. Rahoitustuottoja on suhteessa omaan pääomaan kuitenkin vielä kovin vähän. Tämä edellyttää riittävän korkeatasoista sijoitustoiminnan osaamista ja läpinäkyvää raportointia.
- Oulun kaupungin tulisi myös perustaa peruspalvelurahasto ja seurata Espoon kaupungin esimerkkiä myös omistajapolitiikan saralla kanavoimalla saatuja voittovaroja tai sijoitustuottoja peruspalveluiden rahoittamiseen. Kertyneitä pääomia kannattaa myös käyttää strategian toteuttamisessa sen sijaan, että käydään yhä asukkaiden kukkarolla hakemassa puskureita.
- Myös Oulu on mainettaan paljon vauraampi. Kaupungin käyttämät kirjanpitoarvot taseessa eivät aina kuvaa taseen todellista arvoa. Kunnat eivät maksa myyntivoitoistaan veroa, koska valtion tasausverolaskelmat tehdään pelkästään verotulojen pohjalta.