

Helsingin kaupungin tilinpäätösanalyysi 2005

Versio : 13.10.2006

B&MANs

Sisältö

- **Tausta ja tavoitteet**
- **Helsingin kaupunki 2001-2005**
- **Helsingin kaupunkikonserni - yhteenveto**

Kuntien tilipäätösanalyysit

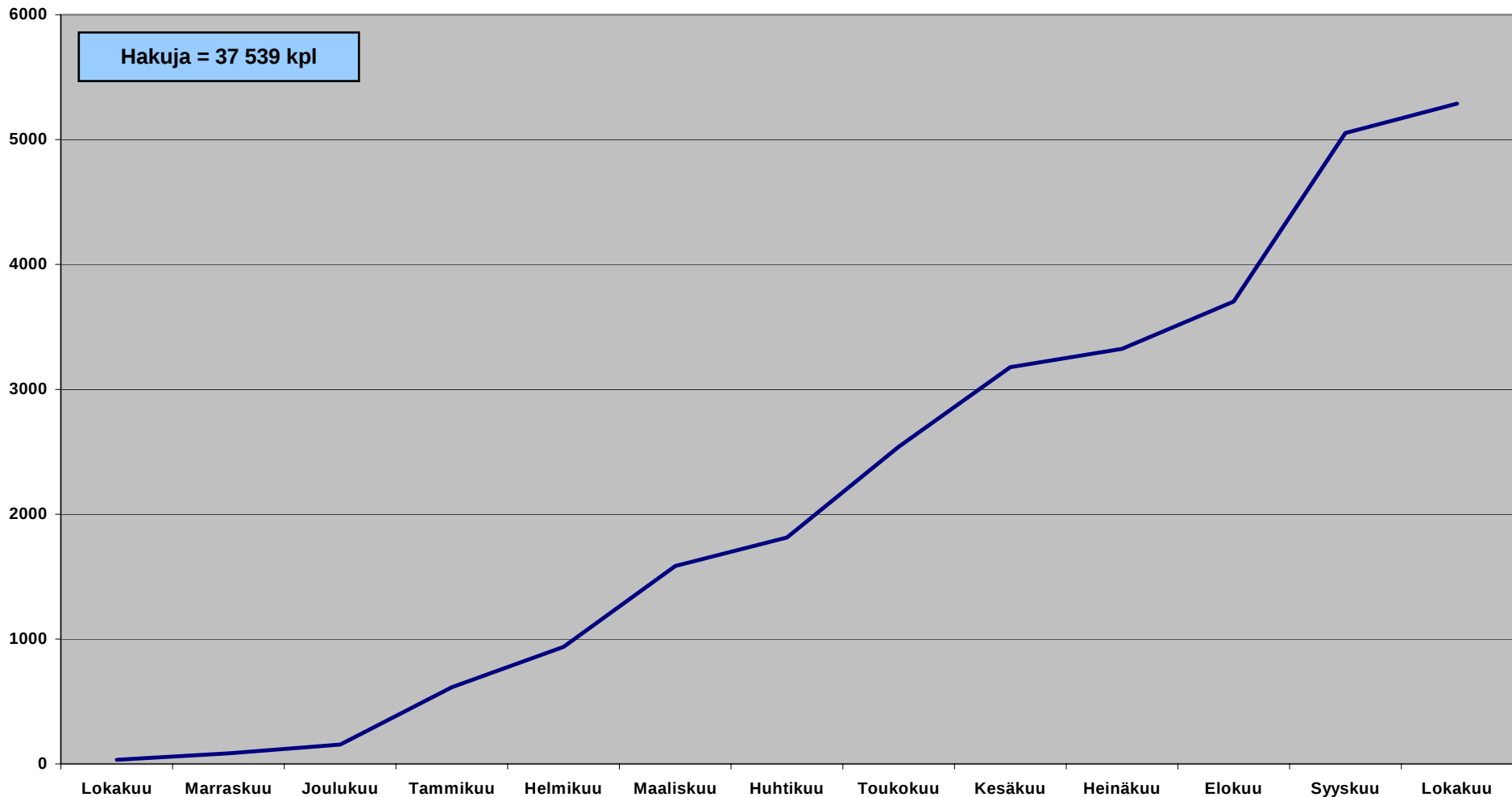
- *Kuntien tilipäätösanalyysien* tavoite on rakentaa kaupunkien taloudellisen tilan seurannalle uutta välinettä jo aiemmin lanseerattujen *Kuntakonsernialyysien* oheen.

Seurannan kehittäminen helpottaa kuntien toiminnan ymmärtämistä sekä lisää sen läpinäkyvyyttä. Kuntatalouden tarkempi analysointi edesauttaa myös siitä käytävän keskustelun tason ja kiinnostuksen kohenemistä. Analyysit on tehty yritystaloudellisesta näkökulmasta, mutta malli on kuitenkin räätälöity kuntataloudelle soveltaen olemassa olevia yritysanalyysityökaluja.

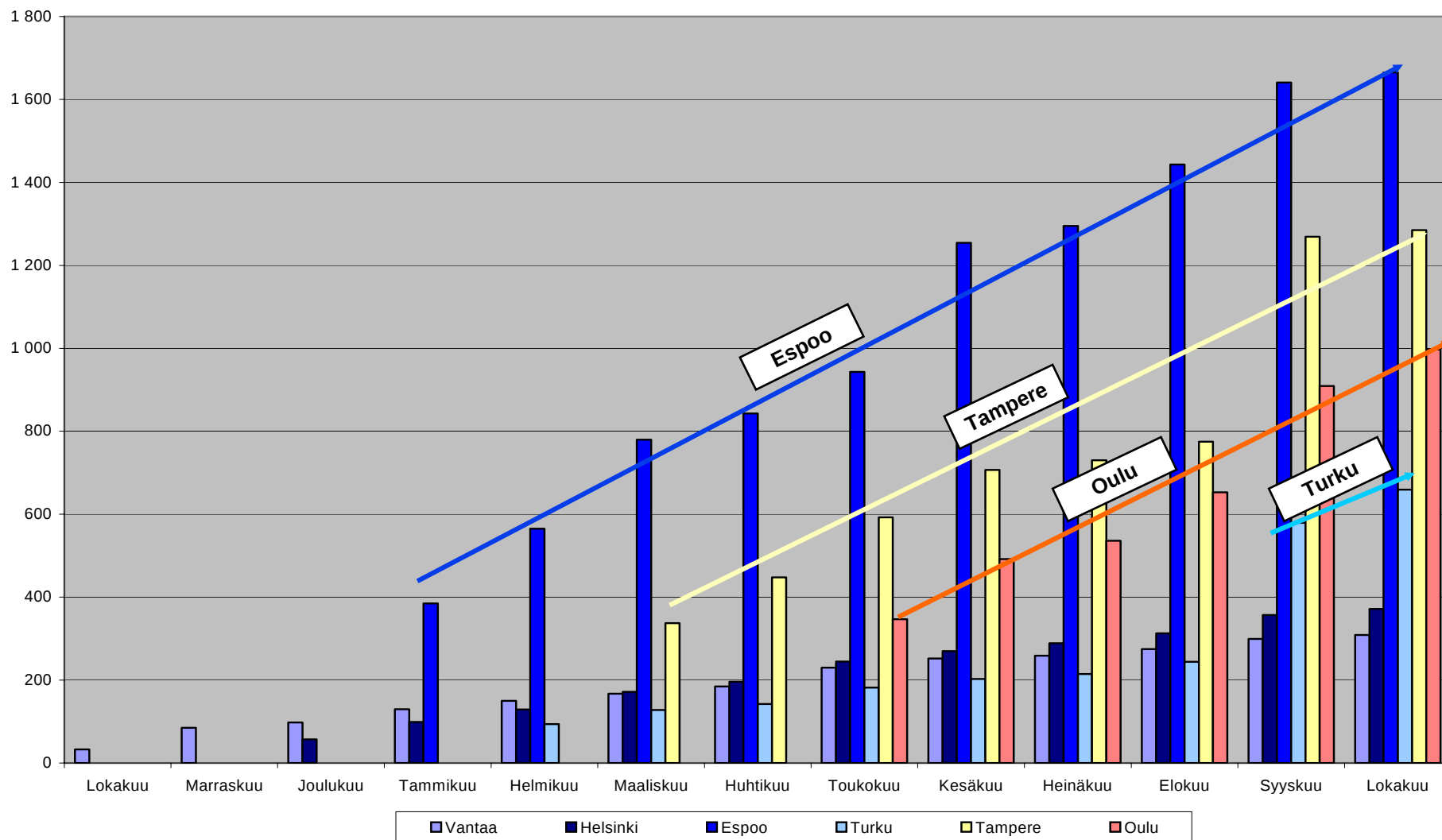
- Kuntakeskustelu on käynnistänyt lukuisia hankkeita. Näistä useimmat ovat julkisten tahojen omia strategisia tai poliittisia hankkeita. Yksityisen sektorin ja elinkeinoelämän osallistuminen keskusteluun on ollut vähäisempää. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn vuonna 2003 käynnistämä *Kaupunkitalous – hanke* pyrki kuitenkin olemaan keskustelunavaus, jonka yhtenä kantavana ajatuksena oli, että kuntataloudesta käytävää keskustelua tulisi pyrkiä laajentamaan ja siirtämään uusille raiteille. Hankkeen *Pelastakaa Helsinki* – raportissa todettiin muun muassa, että kuntien talous tarvitsee riippumattoman analyttikkotahon, 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 *Kuntien tilipäätösanalyysit* 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 tilipäätösanalyysien *suppeat* versiot suurimmista kuntakonserneista sitä mukaa kun ne valmistuvat.

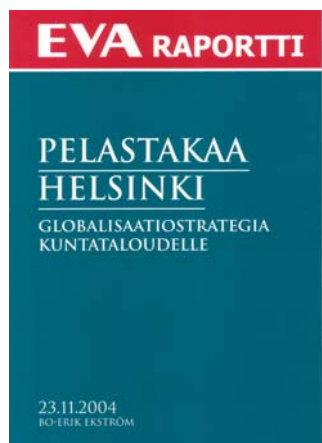
Kaupunkikonsernialalyysit 29.10.2005 – 9.10.2006 = 5 287 kpl

Kaupunkikonsernialalyysi down loads



Espoo omassa luokassaan – *Tampere ,Oulu ja Turku seuraavat samaa trendiä*





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 tase-laskelma unohtuu usein kovin helposti. Riippumatta siitä, onko taloudellinen toiminta yksityisestä tai julkisesta omistuksesta, sen voi jakaa kahteen osatekijään:

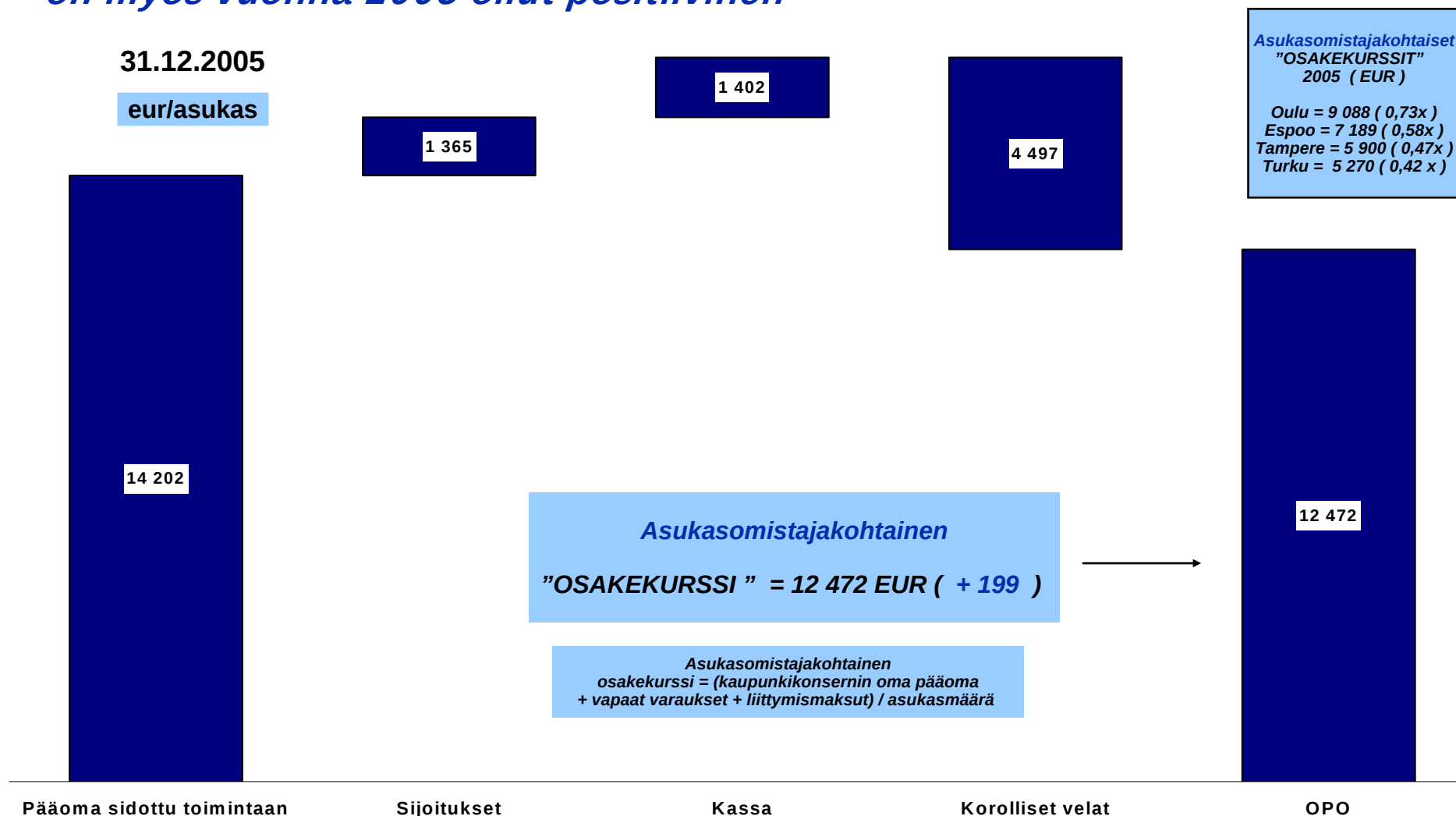
- operatiiviseen liiketoimintaan tarvittaviin resursseihin, joihin luetaan ennen kaikkea henkilökunta, materiaalit ja erilaiset koneet ja laitteet,
- kiinteisiin pääomaan eli toiminnan harjoittamiseen käytettäviin kiinteistöihin ja maan-alueisiin.

Kiinteistöihin, koneisiin ja laitteisiin tehdyt investoinnit, joiden elinkaari ylittää vuoden, raportoidaan tase-laskelmassa ns. aktiivisella puolella kohdassa aineelliset hyödykkeet ja niitä vastennetään vuosittaisella kulu-luosundella, 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 kasvavirtakuktuuri hallitsee, kunta myös investoi helposti liikaa verovarain. Ajatellaan, että "eihän se mitään mukaa, kun se on meidän". Tällöin kunnan budjetin rami kiristyy vuosi vuodelta poistojen kasvattamisesta nettokustannuksia automaattisesti lisää.

www.eva.fi

Helsingin *asukasomistajan* nettovarallisuus oli vuoden 2005 lopussa
 12 273 eur - *ylivoimaisesti varakkain kaupunki Suomessa , kurssikehitys
 on myös vuonna 2005 ollut positiivinen*



Sisältö

- Tausta ja tavoitteet
- **Helsingin kaupunki 2001-2005**
- Helsingin kaupunkikonserni - yhteenveto

Helsingin kaupungin organisaatio 1.1.2005 alkaen - *nettiversiona*

Kaupunginjohtaja (Kj)	
Finlandia-talo	Satamalaautakunta
Kaupunginkanslia	Helsingin Satama
Tarkastusvirasto, yleishallinnon osalta	Tekninen lautakunta
Talous- ja suunnittelukeskus	Helsingin Energia
	Helsingin Vesi

Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötointa johtava apulaiskaupunginjohtaja (Kaj)		Sosiaali- ja terveystointa johtava apulaiskaupunginjohtaja (Stj)	
Asuntolautakunta	Kiinteistölautakunta	Sosiaalilautakunta	Terveyslautakunta
Asuntotuotantotoimikunta	Kiinteistövirasto	Sosiaalivirasto	Terveyskeskus
Asuntotuotantotoimisto	Rakennuslautakunta		
Kaupunkisuunnittelu-lautakunta	Rakennusvalvontavirasto		
Kaupunkisuunnitteluvirasto			

**Henkilöstö =
37 875**

Sivistys- ja henkilöstötointa johtava apulaiskaupunginjohtaja (Sj)		Rakennus- ja ympäristötointa johtava apulaiskaupunginjohtaja (Ryj)	
Ammattikorkeakoulu	Liikuntalautakunta	Joukkoliikennelautakunta	Pelustuslautakunta
Eläintarhan johtokunta	Liikuntavirasto	Liikennelaitos	Pelustuslaitos
Korkeasaaren eläintarha	Nuorisolautakunta	Liikepalvelulautakunta	Yleisten töiden lautakunta
Henkilöstökeskus	Nuorisosiainkeskus	Hankintakeskus	Rakennusvirasto
Kaupunginmuseon jk	Opetuslautakunta	Helsingin Tekstiilipalvelu	Ympäristölautakunta
Kaupunginmuseo	Opetusvirasto	Helsingin Tukkutori	Ympäristökeskus
Kaupunginorkesterin johtokunta	Ruotsinkielisen työväenopiston johtokunta	Palvelukeskus	
Kaupunginorkesterin toimisto	Ruotsinkielinen työväenopisto		
Kaupungin taidemuseon johtokunta	Suomenkielisen työväenopiston johtokunta		
Kaupungin taidemuseo	Suomenkielinen työväenopisto		
Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	Tietokeskus		
Kaupunginkirjasto	Työterveyskeskus		
Kulttuuriasiainkeskus			

**Henkilöstö-
kulut =
1 441 meur**

HELSINGIN KAUPUNGIN HALLINNON ORGANISAATIO

Kokonaistuloja kertyi vuonna 2005 55 meur enemmän kuin vuotta aiemmin – *verotulot kasvoivat (+ 120 meur) mutta toimintatuottoja ja myyntivoittoja oli vähemmän (- 60 meur)*

Data Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Helsingin Kaupungin Tuloslaskelma

	2005		2004		2003		2002		2001		ERO 2005/2004
<i>Myyntituotot</i>	840 519	23,5 %	878 482	24,9 %	849 951	24,2 %	766 099	23,8 %	700 470	20,7 %	-37 963
<i>Maksutuotot</i>	123 051	3,4 %	122 533	3,5 %	123 374	3,5 %	125 639	3,9 %	120 540	3,6 %	518
<i>Tuet ja avustukset</i>	34 816	1,0 %	37 463	1,1 %	33 539	1,0 %	28 158	0,9 %	25 613	0,8 %	-2 647
<i>Vuokratuotot</i>	236 774	6,6 %	231 599	6,6 %	229 546	6,5 %	223 576	6,9 %	211 567	6,2 %	5 175
<i>Muut tuotot</i>	52 605	1,5 %	52 979	1,5 %	62 062	1,8 %	52 778	1,6 %	39 180	1,2 %	-374
Toimintatuotot	1 287 765	36,0 %	1 323 056	37,5 %	1 298 472	37,0 %	1 196 250	37,1 %	1 097 370	32,4 %	-35 291
Valmistus omaan käyttöön	94 920	2,7 %	98 914	2,8 %	104 082	3,0 %	111 287	3,5 %	106 878	3,2 %	-3 994
<i>Verotulot</i>	1 982 931	55,4 %	1 927 809	54,7 %	1 984 394	56,6 %	1 990 531	61,7 %	2 279 329	67,3 %	55 122
<i>Valtionosuudet</i>	132 598	3,7 %	68 022	1,9 %	7 756	0,2 %	-118 588	-3,7 %	-51 951	-1,5 %	64 576
<i>ALV:n takaisinperintä</i>	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	-93 926	-2,8 %	0
Verot ja valtionosuudet	2 115 529	59,1 %	1 995 831	56,6 %	1 992 150	56,8 %	1 871 943	58,1 %	2 133 452	63,0 %	119 698
<i>Satunnaiset tuotot</i>	89 406	2,5 %	111 152	3,2 %	115 552	3,3 %	44 498	1,4 %	47 558	1,4 %	-21 746
<i>Satunnaiset kulut</i>	-5 848	-0,2 %	-2 363	-0,1 %	-2 979	-0,1 %	-4	0,0 %	-10	0,0 %	-3 485
Myyntivoitot/tappiot	83 558	2,3 %	108 789	3,1 %	112 573	3,2 %	44 494	1,4 %	47 549	1,4 %	-25 231
" Liikevaihto "	3 581 772	100,0 %	3 526 590	100,0 %	3 507 277	100,0 %	3 223 974	100,0 %	3 385 249	100,0 %	55 182

Valmistus omaan käyttöön on aktivoituja kuluja = investointeja. Kirjauskäytäntö tarkoittaa että toimintamenoista on siirretty taseeseen vastaava summa

Kaupungin tuloverokertymän kasvu oli 46 meur , osuus yhteisöveron tuotoista ei kasva sillä vauhdilla joka olisi odotettavissa Suomen veturikaupungista – *yhteensä verotulot kasvoivat 55 meur vuonna 2005 (+2,9 %)*

Helsingin Kaupungin Verotulot

	2005		2004		2003		2002		2001		ERO 2005/2004
Kunnan tulovero	1 646 157	83,0%	1 600 484	83,0%	1 642 981	82,8%	1 600 528	80,4%	1 498 093	65,7%	45 673
Osuus yhteisöveron tuotoista	216 178	10,9%	211 328	11,0%	226 752	11,4%	277 003	13,9%	671 648	29,5%	4 850
Kiinteistövero	119 854	6,0%	115 227	6,0%	113 859	5,7%	112 171	5,6%	108 735	4,8%	4 627
Koiravero	742	0,0%	770	0,0%	802	0,0%	829	0,0%	854	0,0%	-28
Verot Yhteensä	1 982 931	100,0%	1 927 809	100,0%	1 984 394	100,0%	1 990 531	100,0%	2 279 329	100,0%	55 122

Kun kaupungin veroäyri oli vuonna 2005 17,5 % - 1veroäyri (%) toi Helsingin kaupungin kassaan 94 066 keur (+ 2 609 eur)

Tulojen kehitys 2005 – *Yhteen veto Helsinki*

- **Toimintatuotot**: Kertymä vuoden aikana oli 1 287 meur, 35 meur vähemmän kuin vuonna 2004. Viidessä vuodessa toimintatuotot ovat kasvaneet 4 % vuosivauhdilla – yhteensä 190 meur:lla. Suurin syy tuottojen laskuun löytyy energiatoiminnasta (- 23 meur).Helsingissä kuten monessa muissa suurkaupungeissa, joissa energiatoiminta on kaupungin sisäinen liikelaitos, muutokset energiatoiminnassa näkyvät kaupunkitasolla. (Esim. Turku pyörittää energiatoimintansa osakeyhtiömuodossa, jonka se omistaa 100 %:sti (Turun Energia Oy) kuten myös Vantaa , josta kuitenkin Helsinki omistaa 40 %. Täten energiatoiminnan kokonaisvaikutus näkyy ainoastaan konsernitason tasolla.)
- **Valmistus omaan käyttöön**: Kuluja on aktivoitu 95 meur edestä (aktivoidut kulut viedään tilinpäätöksessä käyttöomaisuuteen, eli ne ovat investointeja). Summa on laskenut viidessä vuodessa, ja oli vuonna 2005 12 meur alhaisempi kuin vuonna 2001. (Kaupunkeja verratessa on huomioitava, että Espoon kaupunki eroaa muista kaupungeista, koska se ei kirjaa investointeja tuloslaskelman kautta, vaan suoraan taseeseen).
- **Verotulot** : Kokonaisuudessaan verotuloja kertyi 679 meur vuonna 2005, 15,3 meur (+ 2,3 %) enemmän kuin vuonna 2004. Tuloluokkia on kolme :
 1. **Kunnallisveron** (17,50 %) kertymä oli 1 646 meur ja se kasvoi 45,7 meur:lla. Yksi veroäyri toi kaupungin kassaan 94,1 meur. Kun veroäyri pysyi samana, ovat helsinkiläisten kunnallisverotuksessa verotettavat tulot nousseet 2,9 % suhteessa vuoteen 2004.
 2. **Osuus yhteisövero tuotosta** oli 216,2 meur ja oli 5 meur suurempi suhteessa vuoden 2004 kertymään. Yksi syy kasvuun oli yhteisöverouudistus, mutta summa kuvaa myös sitä, miten Helsingissä toimivien yritysten tulokset ja henkilöstön määrät kehittyvät. Valtio kerää yhteisöverot ja jakaa **osuuden** (noin 22 %) tästä summasta kunnille suhteessa yritysten työntekijämääriin niissä. Helsingin suhteellinen osuus kuntien yhteisövero-osuudesta on jatkuvasti laskenut , vuosina 1994-1998 osuus oli 28,8, % ja vuonna 2005 18,7 %
 3. **Kiinteistövero** kertyi 119,9 meur. Kertymä oli 4,6 meur suurempi kuin vuonna 2004. Kiinteistöverokertymä kasvaa vain 2,5 % vuosivauhtia (2001-2005), eli hitaasti verrattuna Espooseen (+ 12 %) mutta Oulun tasolla (2,4 %). Tästä voi tietysti päätellä, että Helsingissä rakennetaan huomattavasti Espoota vähemmän.

Kaupungin kassaan kertyi ainoastaan 55 meur enemmän verotuloja kuin vuotta aikaisemmin. Ottaen huomioon sekä työttömien lukumäärä että ikääntymisvauhdin, on Helsinki, Turun kaupungin tapaan, kovien haasteiden edessä, jotta tuloja karttuisi lisää ilman veroäyrien nostoa. Ratkaisuna tähän ongelmaan Helsingin kaupunki näkee käynnissä olevan laajentumishankkeensa itään.

Valtionosuuden nettosummat kasvavat kuten Turussa väestön ikääntyessä (sosiaali- ja terveydenhuoltomenot) ja tasausmaksut olivat 25 meur pienemmät – *verot ja valtionosuudet kasvoivatkin 6 % yhteensä vuonna 2005 (+ 119,7 meur)*

Verotulot (kEUR)	2004 Helsinki	2005 Helsinki	Muutos 2004-2005	
Kunnan tulovero	1 600 484	1 646 157	45 673	
Osuus yhteisöveron tuotoista	211 328	216 178	4 850	
Kiinteistövero	115 227	119 854	4 627	
Koiravero	770	742	-28	
Verotulot Yhteensä	1 927 809	1 982 931	55 122	
Yleinen	19 602	19 321	-281	
Sosiaali- ja terveydenhuolto	300 128	334 367	34 239	
Opetus- ja kulttuuritoimi	56 157	61 773	5 616	
Valtionosuudet brutto	375 887	415 461	39 574	
Verotulojen tasaus	-307 866	-282 884	24 982	
Valtionosuudet netto	68 021	132 577	64 556	
Kunnan verotulot + valtion osuudet	1 995 830	2 115 508	119 678	6,00 %

Valtionosuudet ovat taas kääntyneet Helsingin kaupungissa *positiiviseksi* – *valtionosuudet vastaavat 1,5 % veroäyriä*

Verotulot (suhteessa veroäyri %)	2004 Helsinki	2005 Helsinki	
<i>Kunnan tulovero</i>	17,50	17,50	
<i>Osuus yhteisöveron tuotoista</i>	2,25	2,36	
<i>Kiinteistövero</i>	1,22	1,31	
<i>Koiravero</i>	0,01	0,01	
Verotulot Yhteensä	20,98	21,18	
<i>Yleinen</i>	0,21	0,21	
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	3,19	3,66	
<i>Opetus- ja kulttuuritoimi</i>	0,60	0,68	
Valtionosuudet brutto	4,00	4,54	
<i>Verotulojen tasaus</i>	-3,27	-3,09	
Valtionosuudet netto	0,72	1,45	
Kunnan verotulot + valtion osuudet	18,22	18,95	0,73
<i>1% kunnan tulovero (KEUR)</i>	<i>94 066</i>	<i>91 456</i>	

Veroäyri olisi Helsingissä
19 % ilman valtionosuuksia –
Turussa peräti 27 %

Tulojen kehitys 2005 – *Yhteenveto Helsingin kaupunki*

- Valtionosuudet: Kaupungin valtionosuudet olivat peräti 132,6 meur, 64,6 meur *suuremmat* kuin vuotta aiemmin. Suomessa valtio ja kunnat ovat yhteisvastuussa koko maan peruspalveluiden rahoituksesta. Kunnat järjestävät palvelut ja valtio jakaa sängen monimutkaisen kalkyylin kautta *osuuksia* kunnille. Valtionosuuslaskelmaan kuuluu neljä erää :
 1. *Yleinen osuus* : noin 20 eur/asukas. Helsinki sai 19,3 meur vuonna 2005 ja summa on pysynyt melko samana viimeiset 4 vuotta.
 2. *Sosiaali- ja terveydenhuolto*, jossa valtionosuus on 33 % koko maan 11 682 mrd kokonaissummasta. Valtionosuudet (3 855 meur) jaetaan kuntien kesken, osin niiden ikäjakauman ja työttömyysasteen perusteella. Helsingin kaupungin osuus oli vuonna 2005 334,4 meur ja oli hoitotakuusta ja ikärakenteesta johtuen kasvussa. Vuoden 2004 osuus oli 300,1 meur. Summa on vuodessa siis noussut 34,2 meur:lla ja kasvaa 11,4 % vuosivauhtia.
 3. *Opetus- ja kulttuuri*, jossa valtionosuus on 57 % koko maan menoista. Helsingin osuus oli vuonna 2005 61,8 meur ja se on kasvanut 5,6 meur:lla vuodessa - kasvaa 10,0 % vuosivauhtia.
 4. Yllämainittuja *valtionosuuksia tasataan* lopulta summalla, joka on riippuvainen kunnan verotuloista/asukas. Laskentalogiikka lähtee kaikkien kuntien keskimääräisistä verotuloista asukasta kohden. Jokaiselle kunnalle taataan tämä keskimääräinen minimitulotaso. Ne kunnat jotka ovat tämän tason yläpuolella maksavat *tasausveroa*. Tasauksen määrä on 40 % minimitasen ja kunnan asukaskohtaisten verotulojen erotuksesta kerrottuna asukasmäärällä. Helsingissä vuonna 2005 tasaussumma oli *huikeat* 282,9 meur. Kun valtionosuudet bruttomääräisenä nousivat (+ 39,6 meur) ja tasaussumma laski (+ 25,0 meur), oli Helsingillä 64,6 meur edellisvuotta enemmän valtionosuuksia käytettävänä vuonna 2005 (= 3/4 veroäyriä).

Valtionosuudet näkyvät tilinpäätöksessä *nettona* eli tasauksen jälkeen. Bruttosumma oli vuonna 2005 415,5 meur, ja tasauksen jälkeen siis 132,6 meur. Espoossa vastaava luku oli vuonna 2005 negatiivinen. Helsinki ei ole kovin riippuvainen valtionosuuksista (vastaa 1,5 veroäyriä).

Tulojen kehitys 2005 – *Yhteenvedo Helsingin kaupunki*

- Satunnaiset tulot/menot: Kaupunki kirjaa myyntivoitot/tappiot tuloslaskelman kautta (myyntihinta – kirjanpitoarvo taseessa). Myyntivoitot ovat useana vuotena tuoneet kaupungille merkittäviä tuloja ja ne tulee myös nähdä yhtenä tärkeänä tulolähteenä muiden tulojen lisäksi.
Nettosumma on viimeisen viiden vuoden aikana vaihdellut 44,5 ja 112,5 meur välillä ja oli vuonna 2005 83,6 meur, eli peräti 25,3 meur pienempi kuin vuonna 2004. Suurin yksittäinen erä oli maan myynti, josta tuloja kertyi 99,6 meur, Eiranrannan osuus oli 44,9 meur.
- Tulot yhteensä : Kaupungin kokonaistulot olivat vuonna 2005 yhteensä 3 581,7 meur (+ 55,1 meur) ja kaupunki pääsisi TE500 listalla 18. sijalle. Koneen (3,2 mrd eur) ja 19. Rautaruukin väliin.

Kaupunkiin kertyi 55 meur enemmän tuloja samalla kun toimintamenot kasvoivat peräti 131 meur – *kaupungin liikevoittotaso oli 67 meur , eli puolittunut suhteessa vuoteen 2004*

Data Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Helsingin Kaupungin Tuloslaskelma

	2005		2004		2003		2002		2001		ERO 2005/2004
" Liikevaihto "	3 581 772	100,0 %	3 526 590	100,0 %	3 507 277	100,0 %	3 223 974	100,0 %	3 385 249	100,0 %	55 182
<i>Palkat ja palkkiot</i>	1 071 747	29,9 %	1 057 639	30,0 %	1 057 911	30,2 %	1 041 334	32,3 %	1 008 648	29,8 %	14 108
<i>Eläkekulut</i>	286 134	8,0 %	282 470	8,0 %	288 428	8,2 %	296 642	9,2 %	281 796	8,3 %	3 664
<i>Muut hlö sivukulut</i>	83 487	2,3 %	79 243	2,2 %	78 768	2,2 %	88 036	2,7 %	90 209	2,7 %	4 244
Henkilöstökulut yhteensä	1 441 368	40,2 %	1 419 352	40,2 %	1 425 107	40,6 %	1 426 012	44,2 %	1 380 654	40,8 %	22 016
Palvelujen ostot	1 035 640	28,9 %	924 793	26,2 %	917 231	26,2 %	970 169	30,1 %	880 687	26,0 %	110 847
Aineet,tarvikkeet ja tavarat	349 100	9,7 %	350 100	9,9 %	361 903	10,3 %	336 306	10,4 %	349 237	10,3 %	-1 000
Avustukset	225 870	6,3 %	227 456	6,4 %	234 410	6,7 %	238 543	7,4 %	231 795	6,8 %	-1 586
Vuokrakulut	113 177	3,2 %	114 000	3,2 %	118 770	3,4 %	114 484	3,6 %	110 297	3,3 %	-823
Muut toimintakulut	33 291	0,9 %	31 626	0,9 %	28 536	0,8 %	30 861	1,0 %	25 833	0,8 %	1 665
Toiminnankustannukset	3 198 446	89,3 %	3 067 327	87,0 %	3 085 957	88,0 %	3 116 375	96,7 %	2 978 503	88,0 %	131 119
Toimintakate	383 326	10,7 %	459 263	13,0 %	421 320	12,0 %	107 599	3,3 %	406 746	12,0 %	-75 937
Poistot	297 209	8,3 %	305 661	8,7 %	294 702	8,4 %	286 844	8,9 %	252 929	7,5 %	-8 452
Liikevoitto	86 117	2,4 %	153 602	4,4 %	126 618	3,6 %	-179 245	-5,6 %	153 817	4,5 %	-67 485

" Liikevaihdon " vuotuinen kasvuvauhti on vuosina 2001-2005 ollut 1,4 % ja vastaavasti kokonaiskustannukset kasvavat 2,0 %, eli kustannukset kasvavat nopeammin kuin tuotot ,mutta suhteessa muihin suurkaupunkeihin kuitenkin maltillisesti. Helsinki onkin saanut kustannuskehityksensä kuriin – mutta on kovin riippuvainen liikelaitostoiminnastaan (katso liikelaitosanalyysi sivulta 24 eteenpäin).

Menojen kehitys 2005 – *Yhteen veto Helsingin kaupunki*

- **Henkilöstökulut**: 1441,3 meur, kasvua 22,0 meur (+1,5%). Kunnallisverokertymästä kuluu 87,6 % henkilöstökulujen maksamiseen. (Turussa 121,8 %, Tampereella 109,8 %, Oulussa 96,6 % ja Espoossa ainoastaan 57,7 %). Vuodesta 2001 lähtien on vuotuinen kasvuvauhti ollut ainoastaan 1,1 % , eli lähellä vuoden 2005 tasoa. Helsingin kaupungin henkilöstön määrä vuonna 2005 oli 37 875 (- 929). Vähennys johtuu HKL:n bussiliikenteen yhtiöittämisestä. Jos tätä liikelaitosta ei lasketa mukaan , on henkilöstön määrä kasvanut 109:llä. Toinen henkilöstön määrää vähentynyt yhtiöittäminen oli Helsingin Energian mittauspalvelun siirtäminen Mitox Oy:lle. Kun kunnat eivät tee konsernituloslaskelmia, yhtiöittämisen vaikutukset eivät tule selvästi ilmi tilinpäätöksessä. Tampereella oli 13 253 henkilöä palkkalistoillaan ja henkilöstömenot yhteensä peräti 549 meur (41 400 eur/hlö), Helsingissä 38 055 eur kun vastaava luku Turussa oli vain 33 750 eur. Tampereella yksi kaupungin työntekijä maksaa keskimäärin 22,7 % enemmän kuin Turussa. Henkilöstömäärän ja kulujen kehityksen suhteellinen osuus kaupungin toimintamenoista on siis yhtäältä riippuvainen siitä, missä rakenteessa (osakeyhtiö, kuntayhtymä ym.) kulut syntyvät, toisaalta siitä, miten paljon kaupunki ostaa tai tuottaa itse palveluja.
- **Palveluiden ostot**: 1 036 meur, kasvua oli yli 110 meur (12 %). Suurin yksittäinen erä on erikoissairaanhoidon palveluiden ostot HUS:ilta. Summaa ei raportoida tilinpäätöksessä mutta se oli Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuonna 2004 372,3 meur ja vuonna 2005 kokonaisuudessaan 401,5 meur, josta kuitenkin osa tuotetaan kaupungin omalla henkilöstöllä. Kasvua vuodesta 2004 vuoteen oli 7,8 prosenttia. Myöskään tytäryhtiöiltä tehtyjä ostoja ei raportoida erikseen.
- **Aineet & tarvikkeet** : 349 meur vuoden 2004 tasolla. Summa on Helsingissä korkea, koska esim. energiatoiminta toimii liikelaitoksena ja sen ostot ovat osa kaupungin ostoja (esim. Turussa jossa energiatoiminta toimii tytäryhtiönä ovat itse kaupungin aineet & tarvikkeet vain 6,8 % liikevaihdosta).
- **Avustukset** : 226 meur, myös vuoden 2004 tasolla. Summaa ei ole eritelty tilinpäätöksessä.
- **Vuokra- ja muut toimintakulut** : 113 meur (- 0,9 meur).
- **Poistot** : 297,2 meur, 8,5 meur pienemmät kuin vuonna 2004 ja edustavat peräti 8,3 % liikevaihdosta

Helsingin kaupungin kokonaiskustannusmassa oli vuonna 2005 3 496 meur. Kun palveluja ostettiin 650 meur:lla ulkoa (ostot omista kuntayhtymistä pois lukien), tuottaa kaupunki 81,8% palveluistaan itse.

Rahoitustoiminnan tulos oli vähän huonompi kuin vuonna 2004 – *mutta kaupungin nettotulos oli noin 1,25 veroäyriä positiivinen*

Data Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Helsingin Kaupungin Tuloslaskelma

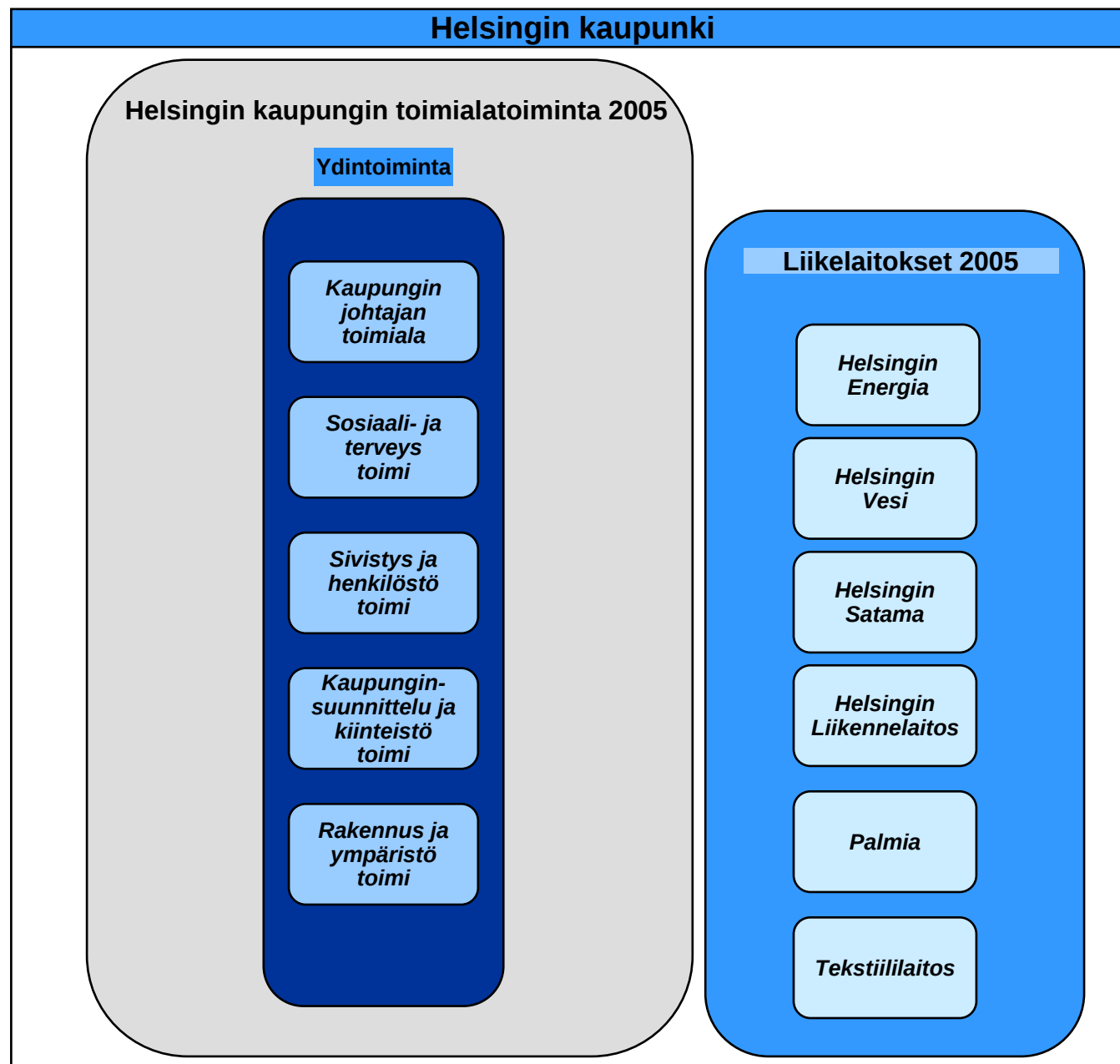
	2005		2004		2003		2002		2001		ERO 2005/2004
Liikevoitto	86 117	2,4 %	153 602	4,4 %	126 618	3,6 %	-179 245	-5,6 %	153 817	4,5 %	-67 485
<i>Korkotuotot</i>	37 668	1,1 %	35 835	1,0 %	40 696	1,2 %	45 465	1,4 %	68 045	2,0 %	1 833
<i>Muut rahoitustuotot</i>	14 082	0,4 %	18 233	0,5 %	15 861	0,5 %	10 901	0,3 %	11 335	0,3 %	-4 151
<i>Korkokulut</i>	-22 031	-0,6 %	-19 907	-0,6 %	-23 170	-0,7 %	-17 318	-0,5 %	-22 959	-0,7 %	-2 124
<i>Muut rahoituskulut</i>	-181	0,0 %	-3 710	-0,1 %	-4 035	-0,1 %	-3 495	-0,1 %	-2 674	-0,1 %	3 529
Rahoitusnetto	29 538	0,8 %	30 451	0,9 %	29 352	0,8 %	35 553	1,1 %	53 747	1,6 %	-913
Arvon alentumiset											
Netto tulos	115 655	3,2 %	184 053	5,2 %	155 970	4,4 %	-143 692	-4,5 %	207 563	6,1 %	-68 398

1veroäyri (%) tuo Helsingin kaupungin kassaan 94 066 keur

Onko vuodesta 2003 on nettotulos ollut 1,5 – 2,0 veroäyriä liian korkealla ?

Nettotuloksen kehitys 2005 – *Yhteenvedo Helsingin kaupunki*

- **Rahoitusnetto** : Rahoitustoiminta toi kaupungille nettotuloa 29,5 meur (- 0,9 meur). Toiminnan tulos on riippuvainen monesta eri seikasta: millä pääomarakenteella kaupunki toimii, miten paljon varoja kassassa on ollut, millainen on tytäryhtiöiden osinkopolitiikka, ja miten ulkopuoliset finanssisijoitukset realisoituvat. Rahoitusnetto on ollut Helsingissä monta vuotta reilusti positiivinen, eli kaupungilla on sijoitustuottoja enemmän kuin korkomenoja. Rahoitustoiminnan nettotulos vastasi ainoastaan 1/3 veroäyrin tuloja, sitä on roimasti kasvatettava ja pitääkin nähdä yhtenä kasvavana rahoitusmuotona kaupungille.
 - Korkokulut olivat 22,0 meur (- 1,4), johtuen pääasiassa pitkäaikaisten lainojen määrän laskusta koska korolliset lainat olivat 47 meur pienemmät suhteessa vuoteen 2004 . Kaupunki maksoi lainoistaan keskimäärin 2,9 % korkoa (- 0,3 %)
 - Rahoitustuotot olivat 51,8 meur (- 2,3 meur). Vantaan Energian osingonmaksu 7,6 meur oli suurin yksittäinen erä , kuitenkin pienempi kuin vuonna 2004.
- **Varausten ja rahastojen muutokset** : Nettotulos oli vuonna 2005 115,7 meur ja peräti 68 meur huonompi kuin vuotta aikaisemmin. Nettotuloksesta tehtiin sekä 4,3 meur poistoerojen kasvua ja vapaaehtoisia varauksia lisättiin 28,7 meur verran ja rahastoja purettiin 32,8 meur edestä B&MANs analyysissä katsotaan poistoerojen ja vapaiden varausten kuuluvan omaan pääomaan kokonaisuudessaan, sillä kunnat eivät maksa veroa.



Helsingin kaupungin liikelaitosten liikevaihto vuonna 2005 oli 1 077 meur (- 20 meur) ja *toiminnan kokonaisliikevoitto 263 meur (24,4 %)*.

Helsingin kaupungin liikelaitokset 2005	Helsingin Energia	Helsingin Vesi	Helsingin Satama	Helsingin Liikennelaitos	Palmia	Helsingin Tekstiili	Yhteensä
Tulot	597 115	96 328	79 976	212 117	86 839	5 582	1 077 957
Menot	354 215	38 198	39 945	178 876	85 756	5 599	702 589
Toim.kate	242 900	58 130	40 031	33 241	1 083	-17	375 368
Poistot	57 192	18 847	12 408	22 897	845	488	112 677
Liikevoitto	185 708	39 283	27 623	10 344	238	-505	262 691
	31,10 %	40,78 %	34,54 %	4,88 %	0,27 %	-9,05 %	24,37 %
Rahoituskulut	-25 593	-16 689	-1 015	-929	-45	0	-44 271
Rahoitustuotot	8 684	531	2 882	321	0	31	12 449
Verot	0	0	0	0	0	0	0
Nettotulos	168 799	23 125	29 490	9 736	193	-474	230 869
	28,27 %	24,01 %	36,87 %	4,59 %	0,22 %	-8,49 %	21,42 %
Peruspääomakorvaus	47 429	12 987	6 317	8 442	168	99	75 442
Tulos	121 370	10 138	23 173	1 294	25	-573	155 427

Helsingin Kaupungin liikelaitokset sitovat toimintaansa 2 340 meur – *energiatoiminta siitä suurimman osan – 1 211 meur*

Helsingin kaupungin liikelaitokset 2005	Helsingin Energia	Helsingin Vesi	Helsingin Satama	Helsingin Liikennelaitos	Palmia	Helsingin Tekstiili	Yhteensä
Sidottu toimintaan	889 189	400 000	180 330	373 556	1 868	1 672	1 846 615
Sijoitukset	317 893	945	42	25 687	0	1	344 568
Kassa	4 073	17 073	104 501	17 338	2 873	2 737	148 595
Sidottu pääoma	1 211 155	418 018	284 873	416 581	4 741	4 410	2 339 778
Lainat kunnalta	286 760	201 249	9 401	38 913	0	0	536 323
Muut rahottajat	107	0	0	25	0	0	132
Korolliset velat	286 867	201 249	9 401	38 938	0	0	536 455
Oma pääoma	924 288	216 769	275 472	377 643	4 741	4 410	1 803 323
Peruspääoma	474 290	144 305	60 166	93 804	2 099	4 410	779 074
	10,00 %	9,00 %	10,50 %	9,00 %	8,00 %	2,24 %	9,68 %
Voittovarot	449 998	72 464	215 306	283 839	2 642	0	1 024 249
OPO tuottovaatimus	5,13 %	5,99 %	2,29 %	2,24 %	3,54 %	2,24 %	4,18 %

Kaupunki haluaa "sijoittamalleen" peruspääomalle keskimäärin 9,7 % tuoton, joka tarkoittaa että Helsingissä vaaditaan OPO:lle ainoastaan 4,2 % tuottoa liikelaitostoiminnasta. Tampereella vastaava tuottovaatimus oli vuonna 2005 7,5 %, eli 2x korkeampi. Helsingin kaupungilla on liikelaitoksissa voittovaroja yli 1 mrd eur joille ei ole kohdistettu mitään tuottovaatimusta.

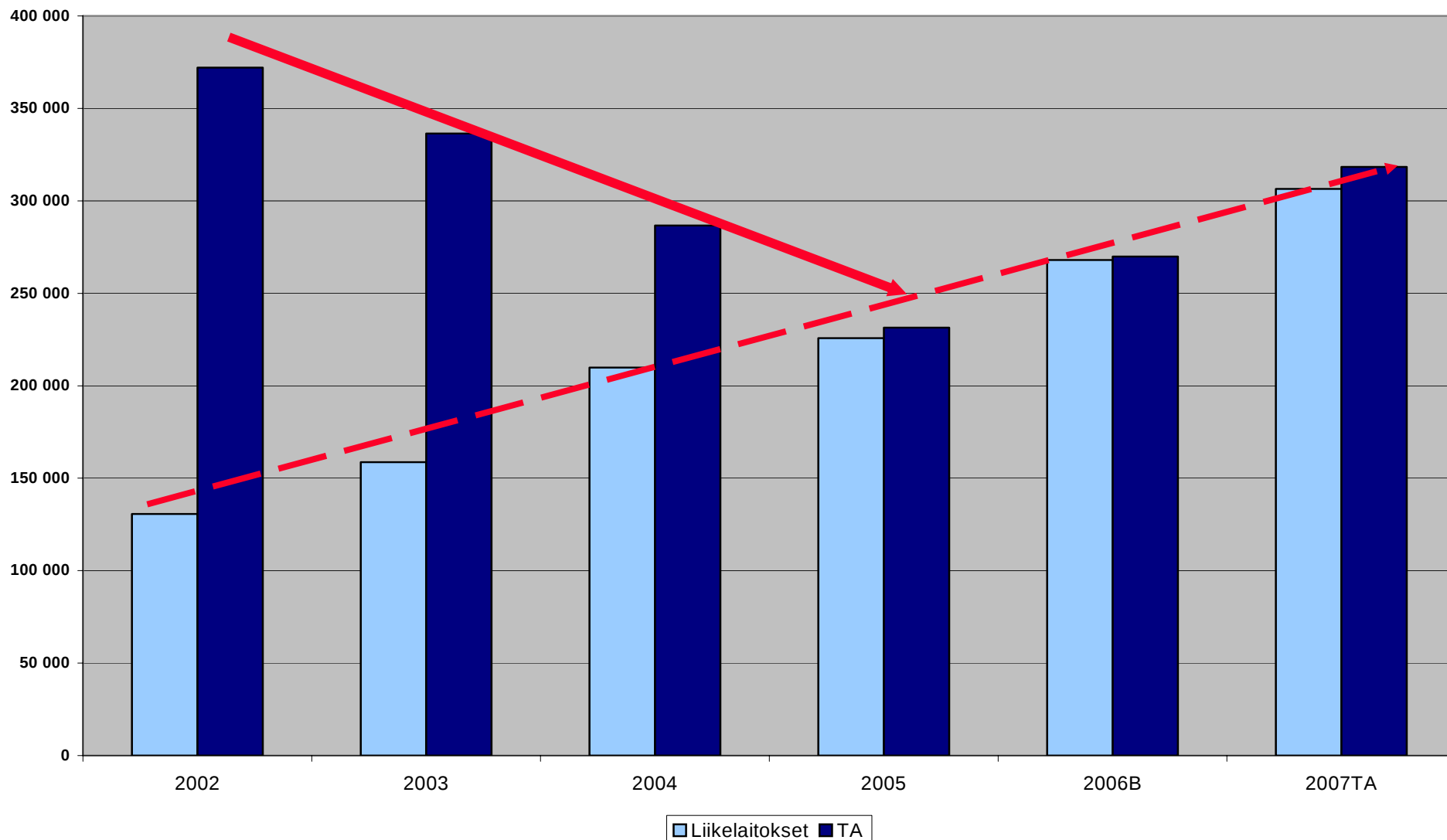
Helsingin Kaupungin liikelaitosten investoinnit olivat 225,7 meur vuonna 2005 – *summa vastaa 2,5 veroäyrin tuottoa*

Helsingin kaupungin liikelaitokset 2005	Helsingin Energia	Helsingin Vesi	Helsingin Satama	Helsingin Liikennelaitos	Palmia	Helsingin Tekstiili	Yhteensä
Liikevoitto	185 708	39 283	27 623	10 344	238	-505	262 691
Poistot	57 192	18 847	12 408	22 897	845	488	112 677
Verot	0	0	0	0	0	0	0
Brutto kassavirta	242 900	58 130	40 031	33 241	1 083	-17	375 368
Käyttöpääoman muutos	-36 832	-2 706	-9 144	462	-266	-21	-48 507
Käyttöomaisuus inv.	94 744	19 636	81 290	-20 099	731	264	176 566
Netto investoinnit	57 912	16 930	72 146	-19 637	465	243	128 059
Vapaa kassavirta	184 988	41 200	-32 115	52 878	618	-260	247 309
Rahoitusnetto	-16 909	-16 158	1 867	-608	-45	31	-31 822
Lainojen muutos	-19 287	-7 325	-1 880	-29 159	0	0	-57 651
Oman pääoman muutos	0	0	0	-8 799	0	0	-8 799
Kassavarojen muutos	1 359	4 733	-38 446	5 870	403	-329	-26 410
" Osingot "	147 429	12 987	6 317	8 442	168	99	175 442

Helsingin kaupungin talousarviossa vuodelle 2007 todetaan, että kaupungin liikennelaitoksen investoinnit olivat 27,2 meur. Tilinpäätöksessä (taseen kautta laskettuna) summa on kuitenkin 20 meur negatiivinen. Tämä johtuu HKL Bussiliikenteen yhtiöittämisestä. Tämä toimenpide ei näy kaupunkitasolla, vaan konsernitason tasolla. Koska konsernituloslaskelmaa eikä konsernikassavirtalaskelmaa tehdä, jää investointien todellinen taso hämärän peittoon.

Helsingin kaupungin strategien fokus – teolliseen toimintaan satsaaminen?

- liikelaitokseen tullaan investoimaan ensi vuonna 2,5 kertaa enemmän kuin vuonna 2002



Helsingin kaupunki 2005 - *Liikelaitokset*

- **Helsingin Energia:** Liikevaihtoa kertyi 597,1 meur, joka oli 22,9 meur vuoden 2004 tasoa alhaisempi. Muutokseen vaikutti ” *erityisesti tukkusähkömarkkinoilla tapahtunut kehitys* ” ja ” *päästökauppa heikentää oleellisesti sähkön erillistuotannon kannattavuutta* ” sanotaan vuoden 2005 tilinpäätöskirjassa. Sähkölaitoksen toiminta on kuitenkin myös Helsingissä hyvin kannattavaa ja liikevoittoa kertyikin 185,7 meur. Liikevoittomarginaali oli 31,1 % ja suhteessa muihin suuriin kaupunkiemme vastaaviin myös omassa luokassaan, vaikka liikevoittoa kertyi 36,3 meur vähemmän kuin vuotta aikaisemmin. Nettotulosta kertyi 168,8 meur josta 28 % (47,4 meur) kanavoitiin takaisin peruskuntaan peruspääomakorvauksena (” *osinkona* ”) , eli 121,4 meur voittovaroja jätettiin laitokseen. Kassavirtamielessä tehtiin myös vuonna 2005 100 meur ylimääräinen voittovarojen siirto *kaupungin käyttöön* vaikka liikelaitokset ovat juridisesti osa kaupunkia ja voittovaroja saa vapaasti siirtää kustannuspaikasta toiseen. Peruspääomakorvausprosentti on Helsingin Energialla 10 % . Kun voittovaroja on kertynyt 474 meur, ja niille ei kohdisteta mitään tuottovaatimusta, laskee koko OPO:n vaatimus 5,1 % :iin, joka puolet siitä mitä markkinoilla toimivilta yksityisiltä yrityksiltä (ennen veroja, sillä liikelaitokset eivät maksa yhteisöveroa) vaaditaan. Energialaitos satoi toimintaansa 1 211 meur, josta velkarahalla rahoitettiin 24 % . Kolme neljäsosaa toiminnasta rahoitettiin siten omalla pääomalla. Kun kaupunki asettaa sidotulle pääomalle vähintään 15 % tuottovaatimuksen ja toteutuma oli 16,1 % , tarkoittaa se sitä, että peruspääomalle *saatiin* sille huikea 35,6 % tuotto. Kun *vaatimus* oli 10 % niin erotus jää energialaitoksen kassaan ja mielletään laitoksen *omiksi varoiksi* – vaikka liikelaitokset ovat myös juridisesti osa kaupunkia.

Viime vuosina energiatoiminnan tulos on mahdollistanut yhteensä 360 meur ” *siirrot Energian kertyneistä ylijäämistä kaupungin omaan pääomaan* ” kertoo ylipormestari vuoden 2007 talousarvioehdotuspuheessaan. Epäselväksi jää, mitä ylipormestari tarkoittaa *siirrolla*, sillä liikelaitosten voitot ovat aina olleet osa kaupungin omaa pääomaa. Ylipormestari asettaa myös tavoitteeksi, että jatkossa ” *tulot kattavat menot ilman liikelaitosten ylimääräisiä tuloutuksia* ”. Kysymys kuluukin, mihin Helsingin kaupunki aikoo silloin käyttää liikelaitosten ylijäämät ?

Tähän kysymykseen on omistajien annettava vastaus – ylijäämät voidaan myös käyttää veroäyrin alentamiseen. Energiatoiminnan nettotulos, vaikka olikin 35 meur huonompi kuin vuonna 2004, edustaisi 2 veroäyriä.

Helsingin kaupunki 2005 - *Liikelaitokset*

- [Helsingin Vesj](#): Liikevaihtoa kertyi 96,3 meur (+ 0,2 meur). Vesilaitoksen toiminta on myös Helsingissä hyvin kannattavaa ja liikevoittoa kertyi 39,3 meur (peräti 40,8 % liikevoitto marginaali. Esimerkiksi Oulun vesilaitoksen kannattavuus oli Helsinkiä paljon alhaisempi vuonna 2005 , liikevoittomarginaali oli 28,5 % ja Espoossa liikevoittomarginaali oli 21,9 %). Nettotulosta kertyi 23,1 meur, joista 56 % kanavoitiin takaisin peruskuntaan peruspääomakorvauksena, eli 10 meur voittovaroja jätettiin laitokseen. Helsingin Veden toimintaan on sidottu 418 meur varoja ja sitä rahoitetaan osin kaupungin sisäisillä lainoilla (201 meur) osin OPO:lla. Faktinen tuottovaatimus OPO:lle on täten vain 6 %. Vertailun vuoksi: Tampereen Vedessä peruspääomakorvausprosentti on muiden suurkaupunkien vastaaviin verrattuna korkea: 14,9 % , mikä tarkoittaa koko omalle pääomalle 12,7 % tuottovaatimusta.
- [Helsingin Satama](#): Liikevaihtoa kertyi 80,0 meur, joka oli 0,9 meur vuoden 2004 tasoa korkeampi. Sataman toiminta on myös Helsingissä hyvin kannattavaa ja liikevoittoa kertyikin 27,6 meur (34,5 %). Nettotulosta kertyi tätäkin enemmän, koska Satamalla oli yli 100 meur kassassa varoja ja rahoitusnettotuottoja allokoitiin 1,9 meur edestä, jolloin nettotulos oli 29,5 meur. Tästä ainoastaan 21 % (6,3 meur) kanavoitiin takaisin [peruskuntaan](#) peruspääomakorvauksena (" *osinkona* "), eli yli 23,2 meur voittovaroja jätettiin laitokseen. Kun näin on tapahtunut monta vuotta, on toimintaan jäänyt voittovaroja yli 215 meur, joille kaupunki myöskään ei vaadi tuottoa. Peruspääomakorvausprosentti on Helsingin Satamassa 10,5 % , mutta tämä vastaa vain 2,3 % tuottovaatimusta koko omalle pääomalle. Kun itse toiminta tuottaa sidotulle pääomalle enemmän, jää ero kassaan (105 meur), ja loput kertyneistä voittovaroista (110 meur) on sijoitettu sataman toimintaan. Satama sitoi toimintaansa 285 meur, josta velkarahalla rahoitettiin vaivaiset 3 %. Loput 97 % on jostain syystä rahoitettu omalla pääomalla. Helsingin Satama on jo monen vuoden aikana ollut kehittämässä *omaa* investointipuskuria jolla argumentoitiin käynnissä olevaa Vuosaaren satama hankkeita sillä perusteella, että rahat ovat sataman "*omia*". Kaupungin pitäisi kuitenkin pohtia, olisiko aiheellista imeä sieltä enemmänkin varoja, jottei satamalaitos lähde elämään omaa elämäänsä, "omalla" tulorahoituksella.
- [Liikennelaitos](#) : Liikevaihtoa 212 meur – siitä 90,6 meur (43 %) kaupungilta saatua tariffitukea, eli helsinkiläiset tukevat kaupungin liikennetoimintaa lähes veroäyrin verran. Koska toiminta on niin ison avustuksen varassa on tunnuslukujen laskeminen näennäistä, mutta kuitenkin hyödyllistä tehdä, jos haluaa verrata kaupunkeja toisiinsa. Liikevoitto oli 10,3 meur (4,9 %) ja nettotulosta kertyi 9,7 meur. Siitä kanavoitiin takaisin kaupunkiin 8,4 meur eli lähes 10 % tariffituesta kiertää liikennelaitoksen kautta takaisin kaupunkiin. Laitos sitoo toimintaansa 416,6 meur, joka rahoitetaan pääosin omalla pääomalla (377,6 meur). Laitoksen tuottovaatimus OPO:lle on suhteessa pääomarakenteeseen kovin vaatimaton 2,2 % , mutta hyväksyttävä, koska toiminta on subventoitua. Laitoksen kassassa oli kuitenkin tilinpäätöshetkellä 17,3 meur varoja. HKL myös yhtiöitti bussiliikenteensä ja lähes 1000 henkilöä siirtyi kaupungin tytäryhtiön palvelukseen. Tilinpäätöksestä ei suoraan käy ilmi miten yhtiöittäminen vaikutti kaupungin tulokseen vuonna 2005.

Helsingin kaupunki 2005 - *Liikelaitokset*

- Palmia** : Kaupungin palvelukeskus, eli nk. *facilities management* –toiminta. Liikevaihtoa kertyi 86,8 meur ja teki jo liikevoitto tasolla nollatuloksen – eli toiminta ei ole kannattavaa. Laitos sitoo toimintaansa vain 4,7 meur, jota rahoitetaan omalla pääomalla ja $\frac{1}{2}$ siitä on sijoitettu kaupungin kassaan. Laitoksen tuottovaatimus OPO:lle on suhteessa pääomarakenteeseen ja markkinoille toimiviin kilpailijoihin olematon (3,5 % ennen ja jälkeen veroja, koska liikelaitos ei maksa yhteisöveroja). Tuottovaatimuksen OPO:lle pitäisi kuitenkin olla lähempänä markkinaodotuksia ennen veroja, eli 12-15 %. Vaikka Palmia toimii vapaalla markkinoilla ja kilpailee täten muiden vastaavien pelureitten kanssa, sen pelisäännöt poikkeavat olennaisesti muista. Palmialla tuottaa monopoliasemassa kaupungin toimitilapalvelut, esim. catering-puolella, jossa kouluruokailu avattiin osittain kilpailulle ($\frac{1}{8}$ osa), voitti Palmia itse suurimman osan kohteista. Kannattavaa toimitilabisnestä harjoittavat yhtiöt pääsevät 5 % liikevoittotasoon. Tämä tarkoittaisi Palmiassa 4,3 meur voittoa , eli tulosparannusta pitäisi saada aikaan 4 meur edestä. Kustannusrakenne yhtiöissä, jotka toimivat markkinaehtoisesti on yleensä se, että 40 % liikevaihdosta kuluu palkkoihin ja aineiden / palveluiden ostoon, 10 % muihin kuluihin ja poistot ovat lähellä 5 %. Tässä vertailussa Palmian kustannusrakenne on kovin erilainen: 62 % kuluu henkilöstömenoihin (+ 19 meur), ostot ovat suhteessa samat, muut kulut ainoastaan 5 % ja poistot ovat 1 % liikevaihdosta (- 3,5 meur). Palmiaa on muodostettu siirtämällä , ilman korvausta erilaisia yksiköitä saman katon alle. Viimeisin siirto tapahtui vuonna 2004, jolloin Palmian liikevaihto kolminkertaistui ilman mitään korvausta. Markkinahinta palvelutoiminnasta on suurin piirtein 40 % liikevaihdosta. Jos näin olisi tehty sisäisesti silloin, kun opetusviraston palvelutoiminta siirtyi Palmiaan, olisi sen taseessa 20 meur edestä liikearvoa, josta yksityinen sektori tekee noin 10 % vuosittaiset poistot. Palmia ei liikelaitosstatuksensa johdosta myöskään maksa veroa. Tosin verojen maksuun ei muutenkaan päästäisi Palmian nykyisellä kustannusrakenteella. Palmialla on liikaa henkilöstöä suhteessa liikevaihtoonsa. 40 % henkilöstökulusuhteeseen päästäisiin joko vähentämällä 690 henkilöä (= $\frac{1}{3}$ osa) tai lisäämällä liikevaihtoa 50 meur (+ 57 %). Onkin keskeistä muodostaa palvelumarkkinoilla toimiville samat pelisäännöt , ettei verotuloilla subventoida ja kehitetä kuntien sisään Suomen tulevaisuutta – elintärkeää palvelusektorimme, joka ei kansainvälisessä vertailussa kestä EU-direktiivien päivänvaloa eikä kilpailua.
- Jostakin syystä kaupunki pitää Helsingin Tekstiilipalvelua erillisenä liikelaitoksena, vaikka se olisi luontevaa liittää Palmiaan. Liikevaihtoa kertyi 5,6 meur, jolla se onnistui tekemään 10 % nettotappion. Pääomia tekstiilipalvelussa on kiinni saman verran kuin Palmialla (vaikka Palmian volyymi on 15 kertaa suurempi) ja sen kassassa oli 2,7 meur varoja.

Helsingin kaupunki 2005 - *Liikelaitokset*

- Liikelaitokset toimivat siis juridisesti emon sisäisinä yksikköinä, joille on allokoitu oma taserakenne ja fiktiiviset omat pääomat – nk. *peruspääomat*, joille kaupunki - kuten edellä on todettu - haluaa keskimäärin 9,7 % tuoton. Kertyneitä voittovaroja on kuitenkin peräti 1 mrd eur edestä, eikä kaupunki vaadi niille mitään tuottoa. Tällöin oman pääoman tuottovaatimus on faktisesti alhaisempi – Helsingin, kuten Turunkin, kohdalla vieläpä kovin alhainen 4,2 %.
- Kun kaupungin liikelaitosten nettotulos oli vuonna 2005 231 meur ja peruspääomakorvausta maksettiin 75,4 meur niin erotus (155 meur) jäi liikelaitosten *kassaan* – korvamerkittyinä tulevia investointeja varten. Summa vastaa myös lähes 2 veroäyrin kunnallisverotuottoa.
- Liikelaitostoimintaan oli vuoden 2005 lopussa sidottu 2 340 meur josta ainoastaan 536 meur (23%) oli lainaa ja loput oli rahoitettu OPO:lla. Kun lainat ovat sisäisiä – koko liikevoiton (263 meur = lähes 3 veroäyriä) pitäisi olla kaupungin käytettävissä.
- Helsingin kaupunki on viimeisten 5 vuoden aikana investoinut yhteensä 2,6 mrd eur toimintaansa ja siitä lähes puolet (1,2 mrd eur) sen teollisiin liikelaitoksiin. Samana aikana liikelaitosten poistot ovat olleet vain ½ investoinneista, eli kaupunki tulee 5 vuodessa tehneeksi 600 meur edestä kasvuinvestointeja teolliseen toimintaansa. Asukasomistajien pitäisikin kysyä missä on kaupungin strateginen fokus? Kaupunki on kerännyt 5 vuoden aikana 600 meur asukkaiden varoja (emissiot), joilla kehitetään yksityisen sektorin kanssa kilpailevia mutta omilla pelisäännöillä toimivia yksiköitä.
- Julkisen sektorin taseen kautta tapahtuvat teolliset investoinnit eivät ole nykypäivää, kun markkinoilla on olemassa halukkaita ja osaavia toimijoita, jotka ovat valmiita investoimaan suuriinkin hankkeisiin. Rahoittaakseen näitä investointeja toimijat joutuvat hakemaan myös osakemarkkinoilta varoja. Näin riskit jaetaan monien osapuolten kesken. Helsingin kaupungin teollinen investointipolitiikka on sosialisoivaa ja miltei konfiskoivaa. Riskit kantavat asukasomistajat / veronmaksajat kollektiivina. Tätä mallia on vuosien mittaan käytetty myös itänaapurissamme, sielläkin ilman menestystä. Idässä ollaan kovaa vauhtia poistumassa tästä käytännöstä ja sielläkin kehitetään uusia toimintamalleja. Jos kaupungilla on tarkoitus tällä mallilla myös vallata läheisten tai kaukaisten itänaapurinsa markkinat, ei metropolialue kehity siihen tapaan mitä Suomen kilpailukyvyn kehitys edellyttää.

Helsingin kaupungin tulisi päivittää liikelaitosten omistajapolitiikkaansa ja määrittää uusia ja markkinaehtoisimpia tavoitteita. Näitä voisivat olla: 1) Vääristyneen pääomarakenteen korjaaminen imemällä 750 meur edestä voittovaroja ja 2) liikelaitosten velanotto ulkopuolelta ” osingon maksuun ”.

Kaupunki koostuu kolmesta kokonaisuudesta – *itse peruskunta, rahastot ja liikelaitokset*

Data Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Helsingin kaupunki 2005	Perus kunta	Rahastot	Like- laitokset	Eli- minoinnit	Helsingin kaupunki
Tulot	1 842 672	14 692	1 077 957	-646 451	3 581 772
Menot	1 829 322	20 084	702 589	646 451	3 198 446
Toim.kate	13 350	-5 392	375 368		383 326
Poistot	184 532	0	112 677		297 209
Liikevoitto	-171 182	-5 392	262 691		86 117
	-9,29 %		24,37 %		2,40 %
Rahoituskulut	-22 212	0	-44 271	44 271	-22 212
Rahoitustuotot	153 571	5 443	12 449	-119 713	51 750
Verot	0	0	0		0
Peruspääomakorvaus			-75 442	75 442	0
Väh.osuus + poistokorjaus					
Nettotulos	-39 823	51	155 427		115 655
					3,23 %

Kun eliminoidaan sisäiset erät sekä myynnit/ostot että pääomakorvaukset syntyy kaupungin tulos – joka oli peräti 116 meur voitollinen

Kaupunki sitoo myös rakenteestaan johtuen pääomia kolmella tasolla

Data Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Helsingin kaupunki 2005	Perus kunta	Rahastot	Like- laitokset	Eli- minoinnit	Helsingin kaupunki
<i>Sidottu toimintaan</i>	3 951 783	261	1 846 615		5 798 659
<i>Sijoitukset</i>	2 369 607	52 657	344 568	1 315 397	1 451 435
<i>Kassa</i>	424 527	5 346	148 595	0	578 468
<i>Sidottu pääoma</i>	6 745 917	58 264	2 339 778		7 828 561
<i>Korolliset velat</i>	739 247	0	536 455	-536 323	739 379
<i>Oma pääoma</i>	6 006 669	58 264	1 803 323	-779 074	7 089 182
<i>Peruspääoma</i>			779 074		

Peruskunta on " sijoittanut " liikelaitoksiin 779 meur peruspääomia, ja liikelaitoksilla on kaupungin sisäisiä lainoja 536 meur edestä – nämä erät (1,3 rd eur) eliminoidaan ja jäljelle jää itse kaupunki. Kaupunki on sijoittanut lähes 1,5 mrd eur tytä- tai osakkuusyhtiö toimintaansa.

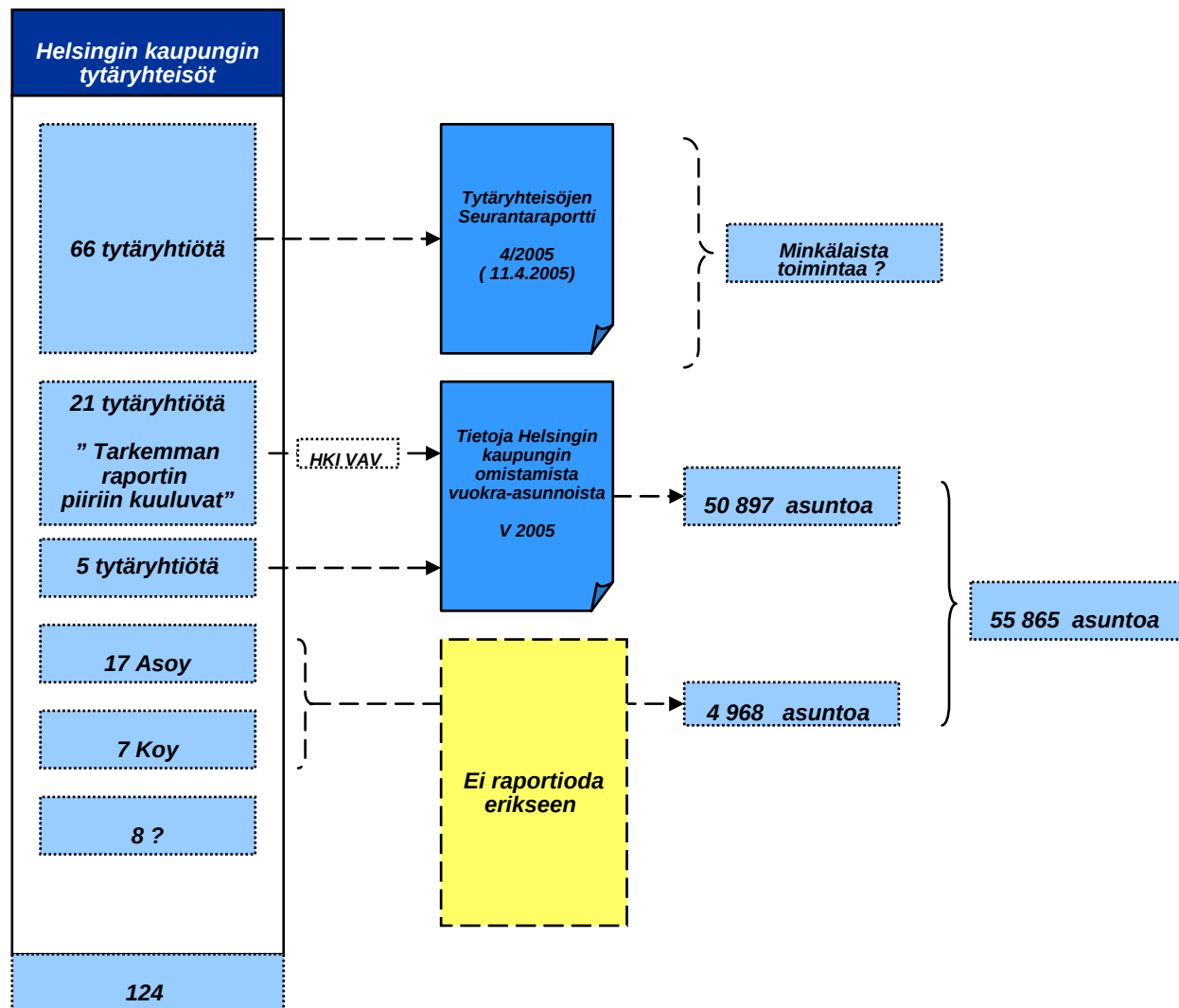
Helsingin kaupunki 2005 – *Sidottu pääoma: Peruskunta, liikelaitokset ja rahastot*

- **Peruskunta**: Kaupunki sitoo rakenteestaan johtuen pääomia kolmella tasolla: (1) peruskunta, (2) kaupunki (peruskunta + liikelaitokset + rahastot) ja viimein (3) konserni. Peruskunnalla oli vuoden 2005 lopussa pääomia sidottuna mittavat 6 746 meur. Siitä vain 739 meur oli korollisia lainoja, loput (89 %) omaa pääomaa. Kun peruskunnan kassassa oli samalla 425 meur, niin peruskunnan *nettovelka* oli vain 314 meur. Sijoituksia peruskunnalla oli taseessa peräti 2 370 meur, joista 1 315 meur oli kananvoitu omiin liikelaitoksiin peruspääomana (779 meur) ja sisäisinä lainoina (536 meur). Peruskunnan liikevoitto oli yli 170 meur tappiolla (-9,3 %), mikä suhteessa muihin suurkaupunkeihin on normaali taso (ts. verrattuna kaupunkeihin, joissa kiinteistötoiminta kuuluu peruskunnan toimintaan). Tässä täytyy toisaalta ottaa huomioon se, että kaupungit ovat organisoineet toimintojaan kovin eri tavalla. Esim. Turussa, jossa koko kiinteistötoiminta on liikelaitostettu, on peruskunnan tulos suhteessa muihin kaupunkeihin (joissa se pyörii peruskunnan osana) paljon heikompi. Helsingissä kiinteistötoiminta on osa peruskuntaa ja se teki 423,4 meur liikevaihdolla peräti 219,7 meur liikevoittoa (51,9 %).
- **Liikelaitokset** : Liikelaitosten liikevoitto (262,7 meur = 2,7 veroäyriä) tulee kaupungille *puhtaana käteen*, koska lainat ovat kaupungin sisäisiä ja liikelaitokset eivät myöskään maksa yhteisöveroa. Liikelaitosten kassoissa oli vuoden 2005 lopussa peräti 149 meur. Vaikka liikelaitosten toiminta on hyvinkin pääomavaltaista , niin niihin oli allokoitu ainoastaan 536 meur korollisia lainoja. Kun kassoissa oli lähes 150 meur, niin nettovelkaa oli vain 387 meur, kun omaa pääomaa oli vastaavasti peräti 1 803 meur (82 ,3 %). Myös liikelaitosten pääoman rakenteesta voidaan nähdä, ettei kaupunki vieläkaan tulouta tarpeeksi varoja peruskuntaan: Voittovaroja on yli 1 mrd eur ja niille ei myöskään aseteta mitään tuottovaatimusta. Omistajapoliittisesti kaupunki voisi hyvin siirtää itselleen *sisäisenä osinkona* esim. 750 meur, jolloin liikelaitokset joutuisivat ottamaan ulkopuolista lainaa ja peruskunta pystyisi maksamaan *omia* lainojaan takaisin rahoittajille. Omavaraisuusaste pysyisi senkin jälkeen liikelaitoksissa terveenä, ja kaupungin lainat olisi kanavoitu sen teollista toimintaa pyörittäville yksiköille. Helsingin Energiasta kanavoitiin vuonna 2005 100 meur. Vaikka niin on tehty jo monta vuotta, on laitoksella voittovaroja lähes 0,5 mrd eur. Liikelaitokset eivät myöskään maksa veroa. Kun nettotulos oli vuonna 2005 230,8 meur, puhutaan 60 meur *veroedusta* suhteessa yksityisiin yrityksiin. Mikään ei estäisi kaupunkia perimästä *sisäistä veroa*, joka myös toisi liikelaitokset lähemmäksi yksityisen sektorin pelisääntöjä.
- **Rahastot** : Helsingin kaupungin rahastoihin on vuosien mittaan korvamerkitty voittovaroja. Rahastoilla oli vuoden 2005 lopussa 58 meur korvamerkittyjä sijoituksia sekä 5 meur sijoitettuna kaupungin kassaan.

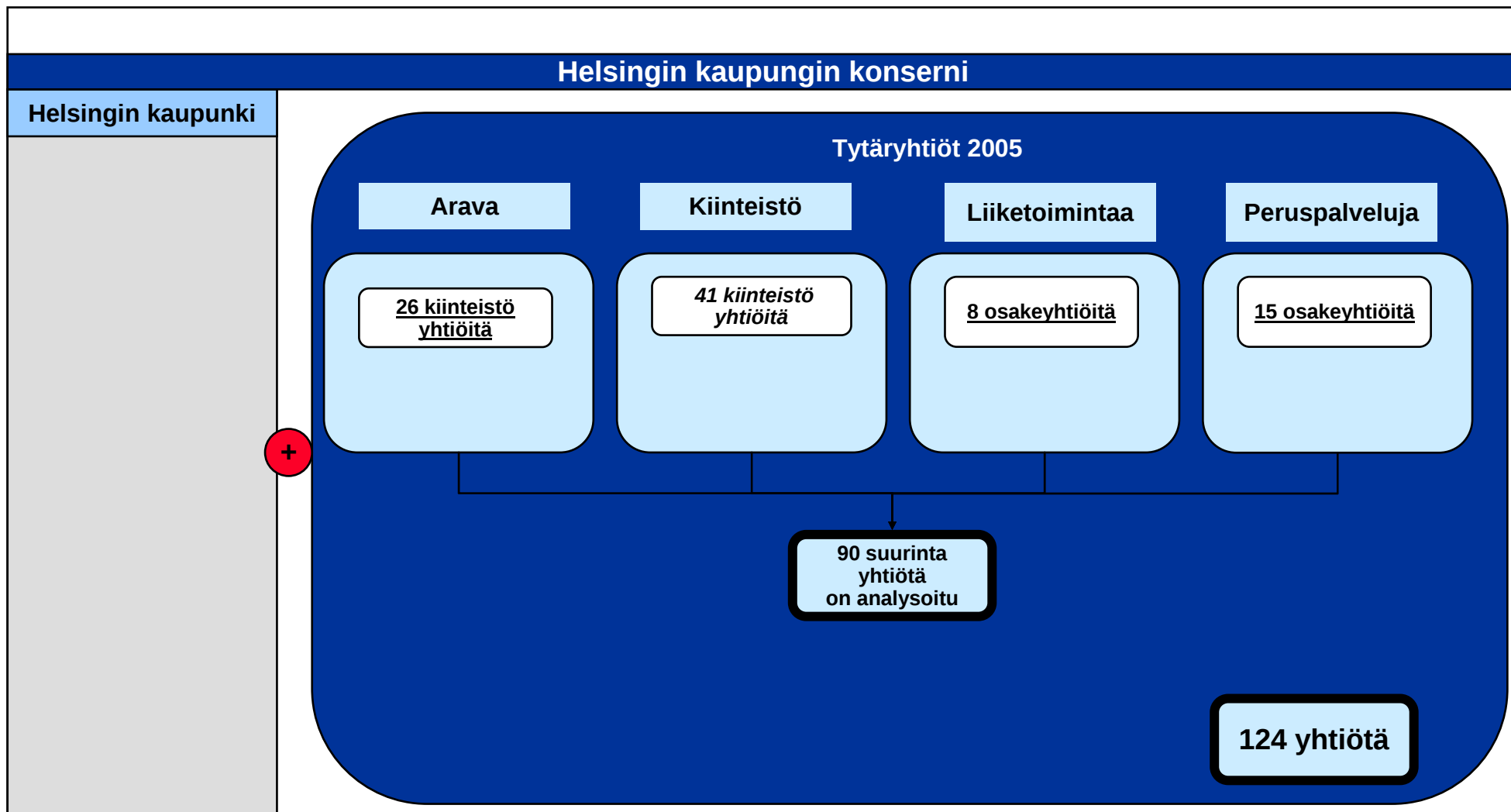
Sisältö

- Tausta ja tavoitteet
- Helsingin kaupunki 2001-2005
- Helsingin kaupunkikonserni - yhteenveto

Tytäryhteisöjen raportointikokonaisuuksia on monta ja niitä ei olla millään tavalla yhdistetty konserniksi – ***kokonaiskuvan saaminen haasteellista***



Helsingin kaupungin tytäryhtiötoiminta – *neljä laajempaa kokonaisuutta*



Tyttärien liikevaihto oli 560 meur vuonna 2005 – *konsernitason sisäisistä suhteista ei raportoida erikseen*

Data Helsingin kaupunki Analyysi : B&MANs

Helsingin kaupungin tytäryhtiöt 2005	Arava	Kiinteistöt	Liiketoimintaa- harjoittavat	Peruspalv.	Yhteensä
Tulot	303 340	35 777	145 693	75 401	560 211
Menot	164 769	20 806	137 065	72 004	394 644
Toim.kate	138 571	14 971	8 628	3 397	165 567
Poistot	72 164	7 009	9 838	6 297	95 309
Liikevoitto	66 407 21,89 %	7 962 22,25 %	-1 210 -0,83 %	-2 900 -3,85 %	70 258 12,54 %
Rahoituskulut	-60 346	-5 861	-2 925	-1 460	-70 592
Rahoitustuotot	2 343	3 353	1 397	473	7 566
Verot	0	-33	-104	-91	-228
Peruspääomakorvaus	0	0	0	0	0
Vähemmistöosuus	0	0	0	0	0
Nettotulos	8 404 2,77 %	5 421 15,15 %	-2 842 -1,95 %	-3 978 -5,28 %	7 004 1,25 %

Sisäinen
kauppa ?

Tyttärien nettotulos yli 500 meur likkevaihdoilla on lähes nolla tasoa

Tyttäret sitovat toimintaansa lähes 3 mrd eur varoja – *rahoitus pääosin velkarahalla (2 344 meur) ; ulkopuolisia lainoja tyttärissä oli 1 783 meur edestä - siitä pääosa valtion takaamia aravalainoja (1 127 meur)*

2005 keur	Arava	Kiinteistöt	Liiketoiminta- harjoittavat	Peruspalv.	Yhteensä
<i>Sidottu toimintaan</i>	2 074 670	249 862	125 909	75 022	2 525 463
<i>Sijoitukset</i>	22 838	169 572	89 720	3 364	285 494
<i>Kassa</i>	84 649	11 851	10 406	10 070	116 976
<i>Sidottu pääoma</i>	2 182 157	431 285	226 035	88 456	2 927 933
<i>Korolliset velat</i>	2 010 771	166 467	118 181	48 312	2 343 731
<i>Oma pääoma</i>	171 386	264 818	107 854	40 144	584 202

Konsernin
sisäisiä lainoja

560 499

Helsingin kaupungin tytäryhtiötoiminta - *Yhteenvedo*

- B&MANs on strukuroinut Helsingin kaupungin tytäryhtiöt on neljään laajaan kokonaisuuteen, jotka eivät toimi kaupungin suorassa ohjauksessa: (1) Kaupungin 21 alueellista kiinteistöyhtiötä, jotka omistavat ja ylläpitävät yhdessä 5 muun yhtiön kanssa kaupungin arava-toimintaa, (2) kaupungin suorassa omistuksessa olevat kiinteistöyhtiöt (3) laaja määrä erilaisia liiketoimintaa harjoittavia tytäryhtiöitä kuten energiayhtiö Mankala Oy ja (4) Peruspalveluja tuottavia tytäryhtiöitä ja säätiöitä.

Aravatoiminta : Liikevaihtoa kertyi yhteensä 303,3 MEUR ja liikevoittoa 66,4 MEUR (231,9 %). Toimintaan on sidottu peräti 2 182 MEUR. Suurin osa konsernin lainoista, 2 010 MEUR (80 %), ovat rahoittamassa tätä toimintaa ja suurin osa niistä on valtion antamia ja takaamia. 60,3 meur käytettiin korkojen maksuun ja nettotulosta kertyi 8,4 meur.

Muu kiinteistötoiminta : Kaupungin 41 suurimman kiinteistöyhtiön yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2005 lähes 35,8 MEUR ja ne tekivät 7,9 meur liikevoittoa (22,3 %). Yhtiöt sitovat kuitenkin pääomia 431 MEUR ja niillä on korollisia lainoja 166 MEUR edestä. Korkojen jälkeen tarkastelussa oleva kiinteistöklusteri teki sekkin vuonna 2005 nettotulosta 5,4 meur edestä. Omaa pääomaa oli allokoitu 264 meur, jolloin omavaraisuusaste nousee 61 %:iin, eli kiinteistötoiminnalle kovin korkealle tasolle (33 % olisi lähempänä markkinatasoa).

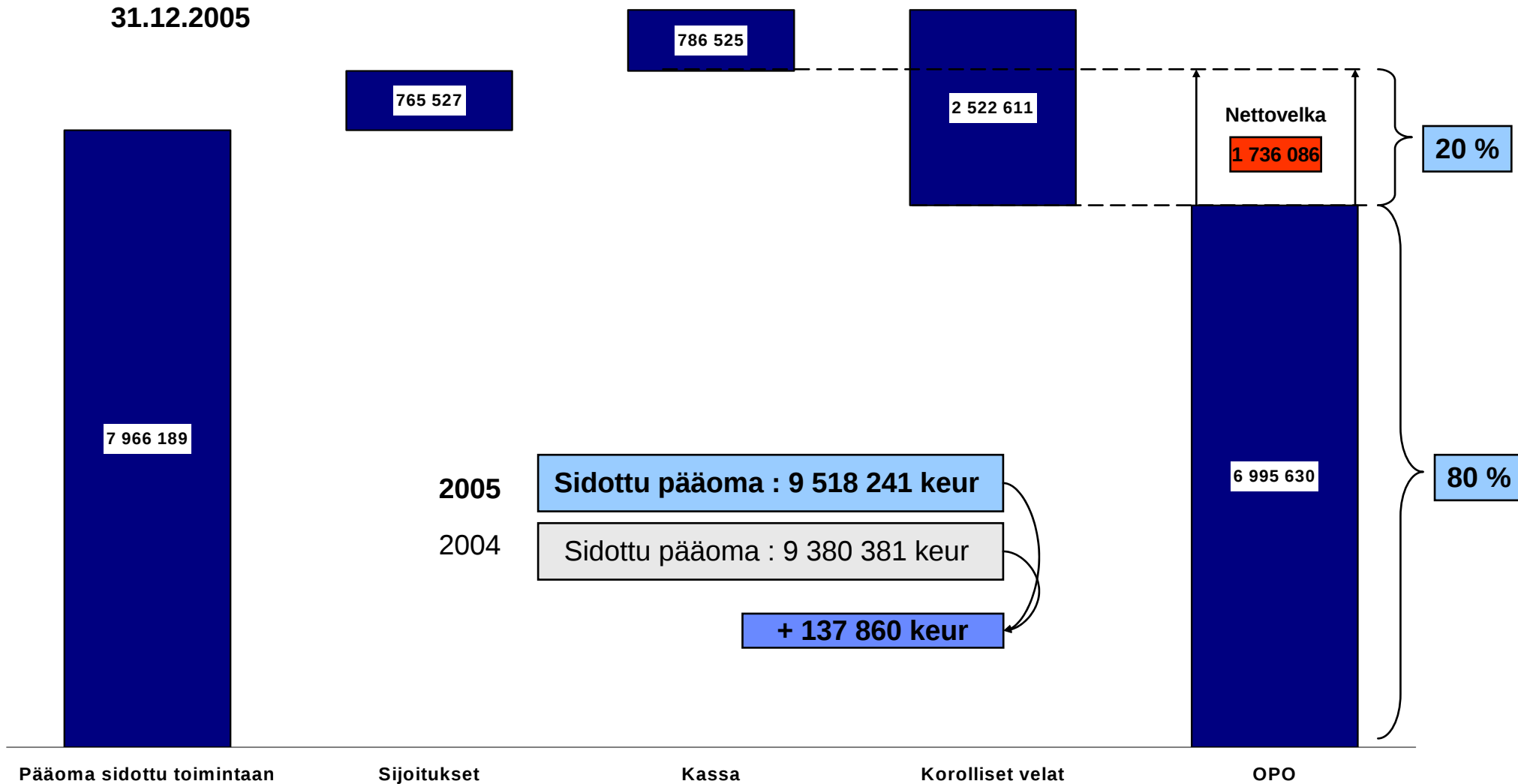
- Liiketoimintaa harjoittavat** : Liikevaihtoa kertyi vuonna 2005 lähes 145,7 MEUR ja toiminta oli tappiollista jo liikevoittotasolla (- 1,2 MEUR) ja pääomakulujen jälkeen klusteri teki 2,8 meur nettotappion. Pääomia on sidottu peräti 226 MEUR ja sitä on suhteessa liikevaihtoon liian paljon (vaihtoehtoisesti liikevaihtoa merkittävästi liian vähän). Korollisilla veloilla rahoitetaan $\frac{1}{2}$ toiminnasta ja toinen $\frac{1}{2}$ on omaa pääomaa.
- Analysoitu tytäryhtiötoiminta oli vuonna 2005 liikevaihdoltaan 560,2 meur, ja liikevoittoa kertyi yhteensä 70,3 meur (12,5 %). Toimintaan oli sidottu oli lähes 3 mrd meur, josta suurin osa (2 182 meur) kaupungin sosiaaliseen asumiseen. Tyttärissä oli 2 343 meur korollisia velkoja, joista 560 meur oli sisäisiä - eli tyttärien ulkoiset lainat olivat 1 783 meur.

Kaupungin pitäisi - pystyäksään hallitsemaan tytäryhtiöitään - siirtyä tämän tapaiseen raportointiin ja klusteroida tyttäret niin että niiden kokonaisvaltainen seuranta olisi helpompaa.

Helsingin kaupungin *konsernituloslaskelma 2005*

Helsingin kaupunki 2005	Perus kunta	Rahastot	Like- laitokset		Helsingin kaupunki	Arava toiminta	Liiketoim. harjoittavat	Kiinteistö toiminta	Peruspalv.		Helsingin Kaupunki (konserni)
				<i>Eli- minoinnit</i>						<i>Eli- minoinnit</i>	
Tulot	1 842 672	14 692	1 077 957	-646 451	3 581 772	303 340	145 693	35 777	75 401	0	4 141 983
Menot	1 829 322	20 084	702 589	646 451	3 198 446	164 769	137 065	20 806	72 004	0	3 593 090
Toim.kate	13 350	-5 392	375 368		383 326	138 571	8 628	14 971	3 397		548 893
Poistot	184 532	0	112 677		297 209	72 164	9 838	7 009	6 297		392 518
Liikevoitto	-171 182	-5 392	262 691		86 117	66 407	-1 210	7 962	-2 900		156 375
	-9,29 %		24,37 %		2,40 %	21,89 %	-0,83 %	22,25 %	-3,85 %		3,78 %
Rahoituskulut	-22 212	0	-44 271	44 271	-22 212	-60 346	-2 925	-5 861	-1 460	0	-92 804
Rahoitustuotot	153 571	5 443	12 449	-119 713	51 750	2 343	1 397	3 353	473	0	59 316
Verot	0	0	0		0	0	-104	-33	-91		-228
Peruspääomakorvaus			-75 442	75 442	0	0	0	0	0		0
Väh.osuus + muut tyttäret						0	0	0	0		14 168
Nettotulos	-39 823	51	155 427		115 655	8 404	-2 842	5 421	-3 978		136 827
					3,23 %	2,77 %	-1,95 %	15,15 %	-5,28 %		3,30 %

Helsingin kaupunkikonserni sitoo lähes 10 mrd eur pääomia– *nettovelkaa 1 736 meur, josta 1 127 meur on kiinni sosiaalisessa kiinteistötoiminnassa*



Helsingin kaupunki 2005 – *Sidottu pääoma , konserni*

- Kaupungin pääomia sidottu konsernitasolla toimintaan: Vuoden 2005 lopussa 7 966 meur, 153 meur enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Summa koostuu kaupungin ja tyttärien itse toimintaan sidotuista pääomista, joista sisäiset erät on eliminoitu.
- Sijoituksia: 765 meur (+ 54 meur). Kun kaupunkitasolla oli sijoituksia 1 451 meur edestä, niin kaupunki on sijoittanut tytäryhtiötoimintaansa 686 meur. Tilinpäätöksessä ei erotella tyttäriltä saatuja osinko- ja korkotuottoja. Kun kunnat eivät vielä tee konsernituloslaskelmia, konsernin sisäisten rahoitustuottojen / kustannusten summa ei ole helposti laskettavissa.
- Kassa: Konsernin likvidit varat olivat vuoden 2005 lopussa huikeat 786 meur ja siitä 116 meur tyttärien kassoissa. Kaupunkikonsernin sijoitustoiminnan arvo (sijoitukset + kassavarat) oli vuoden lopussa siis 1 552 meur joka on korkeampi kuin Huhtamäen markkina-arvo 10.10.2006.
- Korolliset velat: Kun kaupungilla oli velkaa vain 739 meur ja konsernilla 2 523 meur edestä, niin tyttärissä oli tilinpäätöshetkellä 1 783 meur velkaa. Kun taas konsernin kassassa oli 786 meur, niin kaupunkikonsernin nettovelka oli 1 736 meur, joka edustaa ainoastaan 20 % sidotusta nettopääomasta.
- Oma pääoma: Kokonaisuudessaan 6 996 meur (+ 134 meur). B&MANs tilinpäätösanalyysissä omaan pääomaan lasketaan kaupungin oman pääoman lisäksi liittymismaksut ja vapaat varaukset kokonaisuudessaan, koska kaupunki ei maksa veroa. Liittymismaksut samaistetaan tässä analyysissä osuustoiminnan osuuspääomaan, joka lasketaan myös omaan pääomaan, vaikka sillä on takaisinmaksuvelvollisuus.
- Kaupunki oli konsernitasolla sitonut pääomia vuoden 2005 lopussa yhteensä 9 518 meur (+ 138 meur). Tämä oli **x** kertaa enemmän kuin Tampereen kaupungilla. Eli Helsingin kaupunki on kaikilla mittarilla laskettuna rikas ja pyörittää, paitsi aravatoimintojaan, omalla pääomalla, jota on valtavat 7 mrd eur.

Helsingin kaupunkikonsernin kassavirta – B&MANs arvio

Helsingin Kaupungin Konserni			Vapaa kassavirta	-51 289
	2005		<i>Korkokulut</i>	-92 804
			<i>Korkotuotot</i>	59 316
<i>Liikevoitto</i>	156 375		Rahoitusnetto	-33 488
<i>Poistot</i>	392 518		<i>JVK</i>	0
<i>Välittömät verot</i>	-228		<i>Lainat - rah.laitokset</i>	676
Brutto kassavirta	548 665		<i>Lainat - julk</i>	-32 832
<i>A/R muutos</i>	-56 271		<i>Muut luotonantajat</i>	35 520
<i>Varaston muutos</i>	-7 898		Korollisten lainojen muutos	3 364
<i>A/P muutos</i>	-26 282		<i>Liittymismaksut / muut tyttäret</i>	11 837
Käyttöpääoman muutos	-37 887		OPO muutos	11 837
Käyttöomaisuus investoinnit	637 841		<i>Rahat ja pankki saamiset</i>	-3 462
Netto investoinnit	599 954		<i>Rahoitus arvopaperit</i>	-66 114
Vapaa kassavirta	-51 289		Kassavarojen muutos	-69 576
			<i>Korvaus peruspääomalle</i>	0
			Osingot	0

B&MANs arvion mukaan Helsingin kaupunkikonserni teki vuonna 2005, taseesta laskettuna, 638 meur edestä käyttöomaisuusinvestointeja; vastaava luku kaupunkitasolla oli 451 meur. Toisin sanoen tyttäret investoivat 187 meur toimintaansa – 2 veroäyrin verran. Oma kassavirta ei riittänyt kattamaan tehtyjä investointeja (- 51 meur), otettiin 3 meur ja samalla purettiin kassavaroja peräti 70 meur edestä

Helsingin kaupunki 2005 – *Kassavirta , konserni (B&MANs arvio)*

- Koska kunnat eivät vielä tee konsernituloslaskelmia, on tarkan kassavirtalaskelman tekeminen haasteellista. Laitimamme ennusteen mukaan Helsingin kaupunkikonsernin investoinnit käyttöomaisuuteen olivat - taseesta laskettuna 638 meur vuonna 2005. Kun vastaavasti poistot olivat 393 meur, kasvatti kaupunki toimintaansa 245 meur:lla, joka vastaa lähes 3 veroäyriä. Käyttöpääomia vapautettiin peräti 37,9 meur edestä, eli nettoinvestoinnit vuonna 2005 olivat 600 meur.
- Vuonna 2005 toiminnasta kertynyt kassavirta ei riittänyt kattamaan tehtyjä investointeja , vapaa kassavirta oli 51 meur pakkasella. Kun rahoitustoiminnan nettotulos oli 33 meur negatiivinen, oli rahoitusvaje 84 meur.
- Uutta lainaa otettiin ainoastaan 3 meur edestä ja kassavaroja tyhjennettiin peräti 70 meur edestä. Näillä erillä paikattiin syntynyttä rahoitusvajetta..
- Jos veroäyri olisi vuonna 2005 ollut 15 % , niin kaupunki olisi kassavirtanäkökulmasta pystynyt tekemään kaikki ylläpitoinvestoinnit (= poistot =392 meur).
- Jos taas $\frac{1}{2}$ investoinneista olisi tehty lainarahalla, tai ulkopuolisten tahojen kanssa, olisi Helsingissä vuonna 2005 kassavirtamielessä riittänyt 14,0 % veroäyri, eli investointien suhde veroäyriin on konsernitasolla myös Helsingissä tärkeä tarkastelunäkökulma.
- Käydäänkö myös Helsingissä – Turun, Tampereen ja Oulun tapaan - liian herkästi *asukasomistajien* kukkarolla kun investoidaan ydintoiminnan ohella omalla taseella hankkeisiin, joilla ei ole mahdollisuuksia pärjätä markkinoilla tai jotka eivät kuulu kaupunkiemme ydintoimintaan ?

B&MANs Yhteenveto

Helsingin kaupunkikonserni vuonna 2005

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenvedo (1/9)*

- Kaupungilla on jo nyt suhteessa naapurikuntiin paljon iäkkäämpiä asukkaita ja ennusteet viittaavat siihen, että Helsinki vielä entisestään ikääntyy. Kaupungin kannalta ikääntymiseen liittyy isoja riskejä ja rahoitusvastuita
- Ikääntymisen kasvuvauhti ja ennusteet, huoltosuhteen kehitys ja siihen liittyvä sosiaali- ja terveysten menojen kasvu aiheuttavat samanaikaisesti verotulojen vähentymistä ja sosiaali- ja terveysten menojen kasvua. Lisäksi muuttoliike naapurikuntiin on ollut vilkasta etenkin lapsiperheissä. Kaupungilla on riski, että vanhemmat muuttavat lapsien muutettua kodista elämään eläkepäiviään taas koti-kaupungissaan - Helsingistä voi tulla *God's waiting room* kuten Floridasta on tapana sanoa.
- Helsinki on kaupunkina iso jo suhteessa naapurikuntiin mutta eteenkin kuntiin yleensä. Tarvittaisiin 208 kuntaa pienemmästä päästä alkaen, jotta saataisiin kunta, joka olisi asukasluvultaan yhteenlaskettuna Helsingin kokoinen. Kun kaupunki kamppailee "omassa liigassaan" se tarvitsee myös ihan omia ratkaisuja.
- Helsinki on maamme veturi ja hyvinvointia ei voida pitkän päälle ylläpitää ilman yrittäjyyttä. Tämä mielessä pitäen on uusien yrittäjien määrä Helsingissä kovin alhainen. Niin metropoli kuin koko maa tarvitse uuden yrittäjäsukupolven. Helsinki olisi luonteva kiihdyttäjä tässä prosessissa jonka fokus , panostukset ja eteenkin tulokset yrittäjyyden kasvattamisessa eivät tähän saakka ole olleet hääppöiset.
- Palvelusektorin ja yrittäjyyden näkökulmasta 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.
- Ikääntyvällä väestöllä on jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa iso tarve saada erilaisia palveluita verovaroilla rahoitettujen palveluiden lisäksi. Palvelusektorin kehittäminen ja kehitys on keskeistä Helsingille, jolle juuri ikääntyvä ja suhteessa muuta maata vauraampi väestö on iso potentiaali. Kaupungin pitää panostaa tähän, koska se luo sekä uusia työpaikkoja että verotuloja.
- Yrittäjien lukumäärä on Helsingissä kasvanut heikosti ja kaupungin tulisikin kehittää yhteistyössä palvelusektorin kanssa uutta *Ikääntyvä Helsinki* strategiaa. Tavoitteena tulisi olla sekä lisätä yrittäjien määrää etenkin työvoimaintensiivisellä palvelusektorilla, että taata ikääntyville väestölleen jatkossakin laadukkaita palveluja – peruspalveluiden lisäksi.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteen veto (2/9)*

- Helsinki on *rikas*, koska kaupunki on vuosien mittaan kerännyt verovarvoja ja näitä on investoitu sekä ydin- että teolliseen toimintaan. Helsinki on konserninakin lähes velaton
- Helsingin kaupunki on myös saanut kustannuskehityksensä kuriin, mutta verotulot eivät kasva toivotulla tavalla – vajetta katetaan teollisen (liikelaitos-) toiminnan katteilla. Helsingin *perustoiminnan* liikevoitto, -171,1 meur (tässä tarkastelussa tappio), on Turun kanssa samalla -19 % tasolla (Espoossa -7,8 %, Vantaalla -13 %). Sijoitus- ja liikelaitostoiminta vetävät Helsingin *kaupungin* nettotuloksen 115,7 meur plussalle.
- Helsingin kaupungin teollinen toiminta on kasvanut yli äyräidensä ja vaatii myös paljon pääomia, jotka tänään pääosin rahoitetaan kunnallisverovarvoilla. Kaupungin pitäisi luoda omistajapolitiikka, joka linjaisi miten se tulee jalostamaan näitä pääomia. Olennaista olisi myös kehittää yhteiset pelisäännöt kilpailevan yksityissektorin kanssa.
- Kaupunki käyttää laajalti liikelaitosmuotoa, jonka asema yksityisen ja julkisen sektorin välimaastossa olevana toimintamuotona on sangen epäselvä. Liikelaitoksilla on pitkälti yksityisten yritysten oikeudet (vapaa etabloituminen markkinoille, mahdollisuus voittoihin) muttei niiden velvollisuuksia tai rasitteita (ei verojenmaksuvelvollisuutta, useassa tilanteessa yksinoikeus harjoittaa liiketoimintaa, subventoidut rahoituslähteet, ei konkurssiriskiä). Markkinoille tullessaan niistä tuleeikin helposti *häirikköjä* koska ne toimivat myös *vapailla* markkinoilla omilla pelisäännöillä.
- Taseteknisesti liikelaitoksilla on suhteessa markkinoilla toimiviin yksityisyrittäisiin liian paljon omaa pääomaa. Kaupungin pitäisi ehkä asettaa liikelaitosten velkapuolen tase-erät samalle tasolle yksityisessä omistuksessa olevien kilpailevien yritysten kanssa. Tämä koskee etenkin kaupungin energia-, satama- ja oheispalvelutoimintoja. Tällä tavalla toimimalla kaupunki voisi kohdistaa velkojaan haluamallaan tavalla ja välttyisi tilanteelta, jossa emokaupunki velkaantuisi rajusti (kun se nähtävästi lähitulevaisuudessa joutuu investoimaan palveluinfrastruktuuriin) samaan aikaan kun sen liikelaitoksilla olisi ylivahvat taseet.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenveto (3/9)*

- Helsingin kaupunki katsoo myös, että se on liian riippuvainen sen energiatoiminnasta ja että kaupungille olisi välttämätöntä, että tulot kattavat menot ilman liikelaitosten *ylimääräisiä* tuloutuksia. Asukasomistajien pitäisi kiireisesti kysyä johdolta seuraava kysymys: Jos tulot ja menot saadaan tasapainoon, niin mihin sitten käytetään energian voittovarot? Jos puolestaan katsotaan, että energiatoimintaan liittyvä riski on liian iso (eli riski siitä, että energiamarkkinoiden hintaheilahtelut tai kilpailutilanne tulevat tulevaisuudessa kiristymään), pitäisi kaupungin *hajauttaa* teollisuussalkkuaan, jotta kakki munat eivät olisi *energia-korissa*.
- Helsingin kaupungin energiatoiminnassa piilee paljon taloudellisia arvoja. Espoolla oli 34 % omistuksessa energiayhtiö jolla oli 233 meur liikevaihto ja jonka liikevoittotaso oli melkein puolet Helsingin Energian vastaavasta tasoa. Espoon kaupunki sai osuudestaan 364 meur luopuessaan siitä. Näistä lähtökohdista arvioituna Helsingin Energian markkina-arvo olisi 3 mrd EUR – summa, joka vastaisi *64 vuoden* peruspääomakorvauksia. Saadut varat voitaisiin Espoon kaupungin tavoin rahastoida, sijoittaa hajauttaen ja käyttää peruspalveluiden kehittämiseen. Helsingin kaupunki omistaa myös 40 % Vantaan Energia Oy:stä.
- Helsingin kaupunki on viimeisten 5 vuoden aikana investoinut yhteensä 2,6 mrd eur toimintaansa ja siitä lähes puolet (1,2 mrd eur) sen teollisiin liikelaitoksiin. Samana aikana liikelaitosten poistot ovat olleet vain ½ investoinneista, eli kaupunki tulee 5 vuodessa tehneeksi 600 meur edestä kasvuinvestointeja teolliseen toimintaansa. Asukasomistajien pitäisikin kysyä missä on kaupungin strateginen fokus? Kaupunki on kerännyt 5 vuoden aikana 600 meur asukkaiden varoja teolliseen toimintaan. Toiminta on monen mielestä jo osittain *konfiskoivaa*. Normaalissa ja kehittyneessä taloudessa kansalaiset päättävät itse minkälaisen yritysten osake-emissioihin he haluavat osallistua. Ymmärtävätkö Helsingin asukkaat ja heidän luottamusvalittunsa, että heidän rahoillaan kehitetään yksityisen sektorin kanssa kilpailevia mutta omilla pelisäännöillä toimivia yksiköitä ?
- Helsingin kaupunki voisi ottaa mallia valtionhallinnosta, joka on käynnistänyt selvityksen omien liikelaitosten omistajastrategioista.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteen veto (4/9)*

- Helsingillä on laaja määrä erilaisia tytäryhtiöitä. Niiden toimintaa ei ole organisoitu kokonaisuuksiin, mikä helpottaisi niiden ohjausta ja seurantaa
- Helsingin kaupungin omistuksessa on myös paljon arvokkaita omaisuuseriä joiden hallinnoimiselle pitäisi pikaisesti luoda edistynyt ja kattava omistajapolitiikan strategia. Omaisuuden tuottovaatimukset ovat alhaisia ja kaupungin sateenvarjon alla on osallistuttu ja yhä mennään mukaan liian moneen erityyppiseen toimintaan, joissa kaupungilla ei kuitenkaan ole riittävää osaamista. Myös divestoinnit kuuluvat omistajastrategiaan. Monet kaupungin omaisuuseristä eivät enää tue kaupungin ydintoimintaa ja niistä voitaisiinkin luopua
- Kasvuinvestoinnit (Investoinnit – Poistot) olivat Helsingissä 206 meur ja nettotulosta tehtiin 137 meur. Kun 1 kunnallisveroprosentti toi kaupungin kassaan 94, meur, niin **13,75 %** veroprosentti olisi riittänyt rahoittamaan toiminnan, ylläpitoinvestoinnit ja konserni olisi tehnyt nollatuloksen.
- Helsingin *asukasomistajan* nettovarallisuus (kaupunkikonsernin koko oma pääoma / asukas) vuoden vaihteessa 2005 oli 12 472 eur (+ 199 eur). Myös Helsinki on, kuten monet muutkin suuret kaupungit, mainettaan paljon vauraampi. Kaupunkien käyttämät kirjanpitoarvot taseessa eivät aina kuvaa taseen todellista arvoa. Esim. kaupunki on *sijoittanut* 475 meur peruspääomaa energia liikelaitokseensa, mutta sen markkina-arvo voisi olla lähes 3 000 MEUR. Jos energiatoiminta arvostettaisiin markkinahintaan, olisi asukasomistajan nettovarallisuus 4 500 eur korkeampi.
- Tilanteessa, missä kaupungit ovat organisoineet toimintojaan hyvin eri tavoin, ovat yhtäältä *nettotulos konsernitasolla*, ja toisaalta *nettovarallisuus/asukas* esimerkkejä mittareista, joilla voidaan eliminoida osa vertailukelpoisuusongelmista. Toki jää vielä tukku muitakin vertailukelpoisia mittareita, kuten esim. käyttöomaisuuden kirjanpito- vs. markkina-arvot.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenveto (5/9)*

- Helsinki Tampere ja Turku – Suomen vanhat suuret kaupungit – ovat kehittyneet aikojen saatossa toisiaan muistuttavalla tavalla. Ne ovat vuosien mittaan asukkaitaan verottamalla keränneet 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.
- Talouden toimialarakenne näissä kolmessa kaupungissa on osin vielä perinteisen ja hiljaksen 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. Esimerkiksi Sipoon haluttomuus lähteä Helsingin kelkkaan ei johtune vain kosijan rajuhkoista otteista, vaan taustalla on myös ero kuntien näkemyksissä siitä, miten ne parhaiten kehittäisivät itselleen alueelleen sopivia *liike-ideoita*. Espoo puolestaan on kehittänyt itselleen toimivan, Helsingin kylkeen - vaan ei sen sisälle - sopivan liikeidean. Turun naapurikaupunkienkaan liikeideat eivät välttämättä osu yksiin puolestaan Turun intressien kanssa.
- Helsingin kaupungin väkiluku näyttää vakiintuneen 560 000 tienoille, mutta väestö on siis lujaa vauhtia ikääntymässä, mikä näkyy selvästi sosiaali- ja terveysmenojen kasvuvauhdissa ja myös verotulojen / asukas laskussa (joka taas näkyy parhaiten valtionosuusjärjestelmän *tasausvero*-summien laskusta). Tähän kehitystrendiin Helsingin kaupunki on etsimässä uutta lääkettä.
- Helsingissä uskotaan, että laajentuminen Sipoon suuntaan ratkaisisi osaltaan kaupungin ongelmia. Sipoolle itselleen ”valtausyritys” on monitahoinen asia johon sen pitää ottaa kantaa kokonaisvaltaisesti. Sipoon tulisi pystyä vastaamaan haasteeseen osoittamalla, että se kykenee omaehtoisesti ottamaan paikkansa metropolialueen itäisenä, vireänä ja kasvukykyisenä alueena

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenveto (6/9)*

- Kun myös valtakunnallisella tasolla katsotaan, että asia on koko Suomelle tärkeä, Sipoolle on kiire muotoilla strategiset vaihtoehdot, sillä sille ja koko metropoli-alueelle, olisi ehkä hyvinkin riskialtista päätyä jo tässä vaiheessa yhteen ainoaan strategiseen partneriin – Helsinkiin. Sipoolle olisi hyödyllistä ottaa tarkasteluun mukaan muita vaihtoehtoja ja instituutioita, jotka ovat sekä halukkaita että kyvykkäitä *yhdessä* Sipoon kunnan kanssa realisoimaan kasvustrategian.
- Helsingin nykyinen omistajastrategia on hyvin *sosialisoivaa*. Sen mukaan on toivottavaa *omistaa* tuotantokapasiteetti itse, tehdä investoinnit omilla (veronmaksajien) rahoilla. Näin veronmaksajat kantavat riskit, eikä markkinoille saada uusia yksityisiä osapuolia. Lähes kaikki halutaan myös *tuottaa* itse ja näin palvelusektorikin jää suljetuksi eikä yksityisiä palveluyrityksiäkään saada markkinoille (samaa aikaan kun valitetaan, että markkinoiden toimivuus ei ole uskottavaa osapuolten vähyyden vuoksi).
- Espoo olisi Sipoolle parempi esimerkki, jopa esikuva, sillä Espoo on maantieteellisesti kehittynyt hyvin laajalle alueelle, eikä sillä ole varsinaista keskustaa. Sen hallinnolla (johdolla/valtuustolla) on myös näkemys että kaupunki keskittyy ydintoimintaan ja luo edellytyksiä yritystoiminnalle. Markkinat voivat puolestaan hoitaa toissijaiset palvelut ja toiminnot.
- Helsinki on ja pysyy Sipoolle merkittävänä tekijänä – ei vähiten siksi, että se on merkittävä maanomistaja, jota tulee kuunnella ja kunnioittaa. Helsinki ei kuitenkaan ole ainoa mahdollinen "strateginen kumppani" Sipoolle koska juuri *markkinat* (yksityiset, sekä koti- että ulkomaiset yritykset, osuuskunnat ja kolmas sektori) olisivat tässä tapauksessa varteenotettava partneri. Koko Suomen tulevaisuutta ajatellen olisi tärkeää kehittää aivan uusia toimintamalleja, jotka luontevasti ylittäisivät julkisen ja yksityisen sektorin väliset raja-aidat. Näistä malleista löytyisivät varmasti ainekset, joilla muutkin kunnat *pelastetaan*.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenveto (7/9)*

- Helsingin kaupunki tarvitsee ja haluaa uusia veronmaksajia, ja selvästikin etenkin hyvin toimeen tulevien segmentistä. Hyvätuloiset asukkaat, joita mm. Espoo on kyennyt houkuttelemaan, ovat haluttuja, koska he ovat asukkaina *sosioekonomisesti* edullisia: He tuovat paljon veroäyriä/asukas ja käyttävät yleensä paljon vähemmän julkisia palveluja. Yksittäinen kunta voi pyrkiä hankkimaan hyvätuloisia asukkaita eri keinoin. Luonnollinen tapa kilpailla heistä on pitää veroäyri alhaalla ja palvelut kunnossa. Helsinki pyrkii selvästi hankkimaan uusia veronmaksajia *maksamatta* mitään, hakemaalla kovat piipussa asukkaita omien rajojensa ulkopuolelta.
- Helsinki on jo nykyisellään haasteellinen kaupunki hallita. Se on tietenkin kooltaan iso, mutta sen toiminnan monitahoisuus ja strategia, jota se on ajautunut toteuttamaan vaatii yhä enemmän osaamista eri alueelle jossa kaupunki toimii. Jos tähän salkkuun liitetään näinkin iso projekti, lisääntyy monimutkaisuus entisestään ja sitä kautta myös byrokratia. Suomi on myös, monessa suhteessa, pieni maa ja Helsingillä on jo nyt varsin dominoiva asema suhteessa koko valtakuntaan. Tätä asemaa ehkä ei ole hyvä vahvistaa etenkin kun Helsingin johdon ideologia nojaa enemmän *sosiaalisointiin* (omistetaan ja tuotetaan itse) kuin markkinoiden todelliseen kehittämiseen

Tästä johdosta Sipoon pitäisikin nimittää *oma selvitysmies*, jonka toimeksianto olisi kohentaa Sipoon oman kasvustrategian uskottavuutta ja hyödyntää Sipoon kasvupotentiaalit ja houkutella investoijia, joilla on sekä taloudellisia voimavaroja että strategisia ambitiota laajentaa toimintonsa metropoli-alueella.

- Helsinki on nykyisellään siis taloudellisessa mielessä mittavan kokoinen *monialayritys*, joka tuottaa hyödykkeitä ja palveluita sekä itselleen että markkinoille. Palveluistaan Helsingin kaupunki tuottaa yli 80 % itse (kun ostot omista kuntayhtymistä lasketaan pois). Helsingillä on siis toinen jalka suljetussa kuntasektorissa ja toinen avoimessa markkinataloudessa.
- Huomattava kuitenkin on, että Helsinki markkinoilla toimiessaan nauttii erityisasemasta yksityisiin kilpailijoihinsa verrattuna. Se voi rahoittaa huomattavia liiketoimintojaan verorahoilla eikä sen toisaalta itse tarvitse maksaa veroa kaupunkiin kuuluvien yksiköidensä (kuten liikelaitoksien) tuloksista.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenveto (8/9)*

- Myös Helsingin roolia suomalaisen palvelusektorin kehittämisessä voidaan luonnehtia kriittiseksi. Ensinnäkin Helsinki on jättiläinen suomalaisessa kuntakentässä. Sen tarjoama esimerkki vaikuttaa siihen, minkälaisiin ratkaisuihin muut kaupungit päätyvät. Toiseksi, Helsinki olisi houkutteleva markkina yrityksille rakentaa ja kehittää palvelukonseptejaan. Toisin kuten usein väitetään, tarjonnasta ei ole pulaa. Helsingissä – jos missä - on mahdollista luoda tilanne, jossa useat palvelun tarjoajat ovat läsnä kehittäen kilpaillen toimintaansa kaupunkilaisten hyväksi.
- Jotkut kaupungeista, kuten Espoo, ovat valinneet toimintamallin, jossa keskitytään kunnan ydintehtävien mahdollisimman hyvään hoitoon. Helsingin toimintamallia voidaan luonnehtia tätä huomattavasti laajemmaksi. Samalla sen toiminnalta myös puuttuu (esim. Espoon kaltainen) selkeä rationaali ja suunta.
- Voidaankin kysyä, *kenen etua* Helsingin kaupunki lopuksi palvelee nykyisellä toimintamallillaan:
 - *Asukkaiden* etua se ei monen mielestä palvele – Helsinki voisi tarjota asukkailleen nykyiset palvelunsa paria veroäyriä halvemmalla, mikäli asukkaiden ei tarvitsisi verovaroin rahoittaa kaupungin olennaisille ydintehtäville vierasta teollista bisnestä. Koska teollinen toiminta on rahoitettu käytännössä kokonaan *asukasomistajien* varoin, kantavat asukkaat myös kaikki teolliseen toimintaan liittyvät riskit.
 - *Markkinatalouden ja palvelusektorin* kehittymistä se ei välttämättä myöskään palvele. Pitämällä ”oman” markkinansa pääosin suljettuna yksityisiltä toimijoilta se ehkäisee menestyksekkään palveluliiketoiminnan kehittymistä Suomessa. Kuitenkin juuri palveluliiketoiminnan kehittämisessä piilee yksi suomalaisen yhteiskunnan – mukaan lukien Helsingin kaupungin – tulevan menestyksen ratkaisevista tekijöistä.
 - *Henkilöstölleen* se pyrkii tarjoamaan suojaa muutokselta. Toisaalta, palveluiden tarpeen ja tuotannon ollessa leimallisesti paikallista, itse työpaikat kaupungin järjestämien palveluiden aloilla tuskin tulevat tulevaisuudessa vähentymään. Työpaikkojen määrän osalta ei siis ole väliä, tuottaisiko kaupungin järjestämät palvelut yksityinen taho vaiko kaupunki itse. Tyystin *toinen kysymys* on se, että kunta-alan ja yksityisen sektorin työehdoissa ja etuuksissa on eroavaisuuksia. Näiden kohdalla voidaan ensinnäkin kysyä, onko pitkän päälle kestävä, että samaan työhön liittyvät etuudet eroavat työnantajan leirin mukaan. Toiseksi voidaan kysyä, ovatko detaljierot työntekijöiden etuuksissa todella niin merkittäviä kysymyksiä, että olisi mielekästä antaa niiden osaltaan ohjata suomalaisen palvelusektorin kehittymistä.

Helsingin kaupunkikonserni – *Yhteenveto (9/9)*

- *Johdolle* nykyinen toimintamalli tarjoaa kiehtovia haasteita jo kansainväliseksikin paisuvan liiketoiminnan parissa. Voidaan kuitenkin kysyä, onko luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita valittu niinkään teollisen imperiumin rakentajiksi kuin palvelemaan kaupungin asukkaita ja heidän etujaan. Jos teollista toimintaa jostain syystä pidettäisiinkin keskeisenä, voidaan yhä kysyä, onko viranhaltijoilla sittenkään riittävää osaamista kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiseen? Edelleen voidaan kysyä onko monialakonglomeraatin pyörittäminen ja kaupunkilaisten samanaikainen palveleminen jo liian monitahoinen tehtävä kaikkein osaavimmillekin yksilöille.
- Jos Helsingin kaupungin nykyinen toimintamalli on tullut tiensä päähän, Helsingin tulisikin *katsoa itseensä* ja ennakkoluulottomasti kyseenalaistaa nykyiset käytäntönsä. Se voisi vaivatta supistaa toimintansa monimutkaisuutta, järjestellä järkevällä tavalla toimintaansa uudelleen ja soveltaa omistajastrategiaa, jossa vanhojen *kruununjalokivienkin* omistamisen järkevyys punnittaisiin myös kaupungin ulkopuolisin voimin ja riippumattomien tahojen kanssa.
- Helsingin kaupungilla olisi kuitenkin aihetta vakavasti tukia Vantaan ja Helsingin kaupunkien yhdistämistä, koska kaupungit ovat monella tasolla ja tavoilla integroitavissa toisiinsa. Vantaan työvoimasta suurin osa on muuttanut Helsingistä. Vantaa on realisoinut Helsingin lapsiperhe- ja asuntopolitiikan. Logistisesti kaupungit täydentävät toisiaan (satama/lentokenttä/varastoalueet/kehätiet/ym).