

**Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2019
Helsingin Seudun Liikenne-kuntayhtymän
yhtymäkokoukselle**



SISÄLLYSLUETTELO

1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2019.....	2
2. Yhteenveto arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista	2
3. Arviointikriteerit tilikaudella 2019	5
• Strategian ja tulokortin toteutuminen 2019	7
• Henkilöstö.....	12
• Talousarvion 2019 toteutuminen	14
• Asiakastytyväisyys.....	17
• Länsimetron toiminta 2019.....	19
• Vyöhykeuudistus 2019.....	20
• Esitys yhtymäkokoukselle	21

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2019 Helsingin Seudun Liikenne – kuntayhtymän yhtymäkokoukselle

1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2019

Yhtymäkokouksen toimikaudeksi 2017-2020 valitseman tarkastuslautakunnan kokoonpano oli tilikaudella 2019 seuraava: puheenjohtaja Ilkka Malmivaara (varajäsen Miia Lindell), varapuheenjohtaja Eini Aho (Tony Hagerlund), jäsen Petteri Auvinen (Eija Paananen), jäsen Hannele Luukkainen (Perttu Hillman) ja jäsen Vesa Virri (Sari Näre). Tarkastuslautakunnan sihteerinä toimi JHTT Janne Majoinen BDO Audiator Oy:stä.

Tarkastuslautakunta kokoontui vuoden aikana 14 kertaa. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi JHT, KHT Tiina Lind BDO OY:stä.

Tarkastuslautakunta on laatinut toukokuussa tilikauden 2019 kattavan alustavan arviointisuunnitelman, joka täsmentyi vuoden kuluessa. Arviointisuunnitelmaan perustuen tarkastuslautakunta on haastatellut HSL:n johtavia viranhaltijoita, kuullut tilintarkastajaa ja arvioinut HSL:n toiminnan tavoitteiden toteutumista, tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Lautakunnan arvioinnin kohteena tilikauden 2019 osalta olivat:

- Vyöhykeuudistus
- Länsimetron toiminta
- HSL:n strategian ja tuloskortin toteutuminen vuonna 2019
- Henkilöstö
- Asiakastytyväisyyskyselyjen johtopäätökset
- Talousarvion 2019 toteutuminen ja talouden keskeisten tunnuslukujen tulkinta ja seuranta

2. Yhteenveto arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista

Tarkastuslautakunta on koontanut alla olevaan yhteenvetoon keskeisimmät tilikauteen 2019 kohdistuvaan arviointityöhön liittyvät havainnot ja esitykset.

Strategian ja tuloskortin toteutuminen vuonna 2019

Tarkastuslautakunnan arvio

HSL:n strategisille painopistealueille oli vuonna 2019 tehty 27 indikaattoria. Vuodelle 2019 asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista mittaavista indikaattoreista toteutui 77,8 % (21/27 tavoiteindikaattorista). Toteutuneeksi laskettiin indikaattori, jos se oli kehittynyt edelliseen vuoteen verrattuna paremmin. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tärkeimpänä tavoitteena tulisi pitää joukkoliikenteen suosion kasvattamista. Joukkoliikenteen suosiota mitaava toteumamittari jäi harmittavasti tilinpäätöksestä pois vuodelta 2019 osalta.

Tuloskorttiin kirjautuihin tavoitteisiin päästiin suurimmilta osin. Kuitenkin monissa asioissa jäätettiin tavoitteista, koska toteuman arvioiksi vuositavoitteiden osalta arvioitiin, että noin puolet toteutui. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota, että ei saatu käyttöön tavoitteena ollutta nettilatausta.

Vuonna 2019 toiminnan tulokseen perustuvaa palkkaa maksettiin HSL:n henkilöstölle 807 000 euroa. Talousarvioon vuodelle 2019 oli tehty noin 600 000 euron tulospalkkiovaraus. Tulospalkkion perusteena on, että 60 % maksetaan koko HSL:n tuloskortin perusteella mistä toteuma oli 56,2 % ja loput 40 % osastojen tuloskorttien perusteella. Tulospalkkauksen kriteereihin voisi edelleen lisätä henkilöstön oman työpanoksen vaikutusmahdollisuuksia. Pitäisi myös pohtia tuleeko tulospalkkaa maksaa ja minkä suuruisena, jos organisaation tavoitteista noin puolet saavutetaan ja tehdään alijäämäistä tulosta niin kuin vuonna 2019.

Henkilöstö

Tarkastuslautakunnan arvio.

Tarkastuslautakunta kiinnittää edelleen huomiota, että matkalippujen tarkastuksesta puuttuu henkilökuntaa. Matkalippujen tarkastajien avoimena olevat paikat tulisi saada täytetyksi ja selvittää, miten matkalippujen tarkastustyö saataisiin houkuttelevammaksi, jotta suurena edelleen säilynyt vaihtuvuus vähenisi. Uusia tarkastajia tulisi kouluttaa joka vuosi lisää jotta turvataan tarvittava työvoima.

Tarkastajien työn tärkeys on tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan vain kasvanut entisestään, johtuen lipunmyynnin lopettamisesta junissa ja raitiovaunuissa. Saadun selvityksen mukaan uutena ilmiönä on tullut väärennetyt liput. Uudet maksutavat saattavat lisätä liputta matkustavien määrää, jos kuljettajat eivät tarkasta kunnolla matkapuhelimen näytöllä olevaa lippua. Väärennöksien huomaamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta järjestelmän uskottavuus ei kärsi liikaa.

Henkilöstökyselyssä näyttävät laskeneet organisaation toimivuus ja asiakaslähtöisyys, joihin toivotaan mietittävän syitä ja keinoja millä erityisesti hieman heikomman arvon saaneen organisaation toimivuuden taso saataisiin henkilöstön mielestä nousemaan. Aikaisemmin kehityskohteena nähtiin myös osastojen välinen yhteistyö mikä ei nyt noussut esiin.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tulisi tarkastella henkilöstön tarvetta ja ostopalveluita keskenään. Mitä asiantuntemusta olisi kannattavampaa palkata itse kuin ostaa ulkoa. Näyttää esimerkiksi siltä, että lakipalvelujen ostoon laitetaan vuosittain yhä enemmän varoja.

Talousarvion 2019 toteutuminen

Tarkastuslautakunnan arvio

Talous on toteutunut ennakoitua paremmin. Tarkoituksena oli palauttaa kunnille kertynyttä ylijäämää. Talousarvio vuodelle 2019 oli noin 35 milj. euroa alijäämäinen. Talousarvion alijäämäisyyden syy on tärkeää tuoda sekä talousarviossa että tilinpäätöksessä selvästi esiin, ettei asia herätä turhia kysymyksiä toiminnan kannattavuudesta. Vuoden 2019 tilinpäätöksessä operointikustannuksissa säästettiin selvästi noin 20 milj. euroa ja toisaalta lipputulot ylittyivät noin 10 milj. euroa. Näin ollen alijäämää kertyi 35 milj. euron sijaan noin 5 milj. euroa (4,8 milj.). Tarkastuslautakunta kuitenkin huomauttaa, että muissa menoissa on suhteellisen suuri kasvu.

Investoinnit eivät ole osuneet kovin hyvin talousarvioon, vaikka vuonna 2019 saatiin käyttöön uusi projektityökalu, millä piti paremmin hallita investointiprojektien toteutumista. Osa investoinneista on ylittynyt ja toisaalta osa on jäänyt toteutumatta. Lopputuloksena kuitenkin suhteellisen hyvin on toteutunut investointien kokonaismäärä. Talousarviosta jäätettiin 18,7% eli noin 2,5 milj. euroa. Tilinpäätöksessä voisi nykyistä paremmin käydä läpi ylitysten ja alitusten syyt.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota ylijäämän sijoittamiseen kuten aikaisempina vuosina. Vuonna 2017 päätettiin sijoittaa kertynyt ylijäämä noin 70 milj. euroa sijoitusrahastoihin. Alkuvuodesta 2019 siirrettiin osa (30 milj.) sijoitusrahaston varoista määräaikaistalletukseen. Vuoden 2019 lopussa 31.12.2019 varoja oli sijoitettuna sijoitusrahastoon ja määräaikaistalletukseen yhteensä 64 milj. euroa. Näin ollen vuoden vaihteessa markkina-arvo on noin 6 milj. euroa alempi kuin mitä varoja alun perin oli. Tilanne keväällä 2020 on vielä heikompi johtuen koronan vaikutuksesta. Riskinä on, että sijoitusomaisuus joudutaan realisoimaan reilusti heikommalla arvolla kuin varoja alun perin oli. Tärkeää pyytää omistajien lausunto, kuinka asiassa toimitaan.

Koronan tuomat vaikutukset puuttuivat tilinpäätöksestä, kun on arvioitu tulevaa kehitystä. Erityisesti menojen sopeuttaminen on tärkeää.

Asiakastyytyväisyys

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta näkee, että asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä tekijä ja vaikuttaa ennen kaikkea joukkoliikenteen käytön suosioon. Näyttää silti, että asiakastyytyväisyys on säilynyt hyvällä tasolla erityisesti joukkoliikennettä käyttävien osalta. Kuitenkin on nähtävissä, että tulokset eivät ole niin hyviä, kun tyytyväisyyttä kysytään niiltä, jotka eivät syystä tai toisesta joukkoliikennettä käytä. Tarkastuslautakunta näkee, että tulisi yrittää saada selville syyt miksi pk-seudulla asuvat eivät käytä joukkoliikennettä ja yritettävä vaikuttaa tekijöihin.

Länsimetron toiminta

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että yritetään aktiivisesti parantaa länsimetron käyttöä ja sen mahdollistavia liityntämahdollisuuksia. Lautakunnan saaman tiedon mukaan yksityisautoilu ei olisi esim. Länsiväylällä juurikaan laskenut odotetusti. Länsimetro oli maankäyttöinvestointi eikä joukkoliikenneinvestointi. Tulisi miten pohtia kuinka saataisiin edelleen länsimetrosta tehokkaampi joukkoliikenneinvestointi ja sen avulla nostettua joukkoliikenteen käyttöä.

Erityisen tärkeää on pitää huolta, että matka-ajat saataisiin mahdollisimman lyhyeksi suhteessa oman auton käyttöön. Muiden keinojen ohella tulisi selvittää mitä mahdollisuuksia on parantaa liityntäpysäköintiä. HSL:llä on koordinoituvastuu liityntäpysäköinnin järjestämisestä. Tarkastuslautakunta toivoo, että HSL tehostaa koordinoitua, jotta kaikki liityntäpysäköinnin toteuttajat saataisiin toimimaan yhteistyössä. Tulisi pohtia, että pitäisikö joillakin alueilla edelleen säilyttää suoria bussiyhteyksiä metron rinnalla.

Matkustusturvallisuuteen on myös hyvä kiinnittää huomiota uudessa länsimetrossa kuin myös vanhassa itämetrossa. Tavoitteena ettei osa jätä joukkoliikennettä käyttämättä siitä syystä, että pelkäävät turvallisuutensa puolesta.

Vyöhykeuudistus 2019

Tarkastuslautakunnan arvio

Vyöhykeuudistus saatiin vihdoin vuonna 2019 käyttöön. Uudistus toteutui reilusti alkuperäisestä aikataulustaan myöhässä ja viimeisessä arvioissa sen piti käynnistyä 1.4.2019, mutta käynnistyi noin kuukauden myöhässä. Varsinainen uudistus otettiin vastaan pääasiassa tyytyväisenä ja hinnoittelua korjattiin hieman jälkikäteen.

Tarkastuslautakunta on tutustunut myös HSL:ssä tehtyihin tutkimuksiin ja muissa maissa vallitseviin käytäntöihin. Vyöhykehinnoittelun ohella voisi jatkossa tutkia onko hinnoittelussa edelleen kehittämistä ja yrittää miettiä eri hinnoitteluvaihtoehtojen vaikutuksia ja kokonaistaloudellista vertailua.

3. Arviointikriteerit tilikaudella 2019

Kuntalain 121 ja 125 §:ssä on määritelty tarkastuslautakunnan ja tilintarkastajien tehtävistä, vastuista, tietojensaantioikeudesta ja raportoinnista. HSL:n hallintosäännön 29 §:ssä säädetään tarkastuslautakunnan kokouksista ja 30 §:ssä on annettu tarkastuslautakunnan tehtäviksi:

1. Seurattava tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteumista sekä muutoin seurattava tilintarkastajan tehtävien suorittamista ja tehtävä tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi,
2. huolehdittava siitä, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa, sekä
3. tehtävä aloitteita ja esityksiä tarkastuslautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen valvonnan tehtävien yhteensovittamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kuntalain 84 §:ssä säädetyn mukaisesti tarkastuslautakunnalle tuli uusi tehtävä voimaan 1.6.2017 valvoa sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset yhtymäkokoukselle tiedoksi. Kaikki ilmoitukset on hyväksytty vuoden aikana ja lähetetty yhtymäkokoukselle tiedoksi.

HSL:n hallintosäännön § 31 mukaan: tarkastuslautakunta valvoo kuntalaissa tarkoitettujen sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja huolehtii sidonnaisuusrekisterin julkisten tietojen julkaisemisesta kuntayhtymän verkkosivuilla. Tarkastuslautakunta on sidonnaisuusrekisterin rekisterinpitäjä. Tarkastuslautakunnan on saatettava sidonnaisuusilmoitukset tiedoksi hallitukselle ja yhtymäkokoukselle.

Kuntalain 84 §:n mukaan kunnan luottamushenkilön ja viranhaltijan on tehtävä sidonnaisuusilmoitus johtotehtävistään sekä luottamustoimistaan elinkeinotoimintaa harjoittavissa yrityksissä ja muissa yhteisöissä, merkittävästä varallisuudestaan sekä muistakin sidonnaisuuksista, joilla voi olla merkitystä luottamus- ja virkatehtävien hoitamisessa. HSL:n tarkastuslautakunta on käsitellyt ja hyväksynyt HSL:n luottamushenkilöiden ja toimitusjohtajan sidonnaisuuksista tehdyt ilmoitukset ja sidonnaisuusilmoitukset on julkaistu HSL:n verkkosivulla.

Hallintosäännön § 35 mukaan tarkastuslautakunta antaa yhtymäkokoukselle vähintään kaksi viikkoa ennen tilintarkastuskertomuksen käsittelyä arviointikertomuksessa arvionsa yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta edellisestä vuonna. Tarkastuslautakunta esittää arviointikertomuksessa arvionsa myös tilintarkastuskertomuksessa tehdyistä

muistutuksista sekä asianomaisten niistä antamista selityksistä ja hallituksen lausunnosta. Tarkastuslautakunta esittää arviointikertomuksessa hallitukselle ja yhtymäkokoukselle ehdotuksen toimenpiteistä, joihin lautakunnan valmistelu ja tilintarkastuskertomus antavat aihetta.

HSL:n hallintosäännön 34 §:ssä säädetään tilintarkastajan ilmoituksista:

Tilintarkastuskertomuksessa on kuntalain 125 §:ssä mainitun lisäksi esitettävä lausunto 123 §:n 1 momentin mukaisista asioista. Kertomuksessa esitetään myös muut tilintarkastajan tarpeellisiksi katsomat asiat.

Tilintarkastaja ilmoittaa havaitsemistaan olennaisista epäkohdista viipymättä hallitukselle annettavassa tilintarkastuspöytäkirjassa. Tilintarkastuspöytäkirja annetaan tiedoksi tarkastuslautakunnalle.

Tilintarkastaja ilmoittaa tarkastussuunnitelman toteutumisesta ja tarkastushavainnoistaan tarkastuslautakunnalle sen määräämällä tavalla.

Kuntayhtymälle asetetut, strategiasta johdetut, sitovat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ovat lainsäädännön perusteella arvioinnin ensisijaisena lähtökohtana. Taloudellisesti sitovat tavoitteet ovat yhtymäkokouksen vahvistamassa talousarviossa 2019, joka on osa talous- ja toimintasuunnitelmaa 2019 - 2021. Toiminnallisten tavoitteiden ja niiden toteutumista kuvaavien mittarien asettaminen ja aktiivinen seuranta ovat taloudellisten tavoitteiden lisäksi kuntayhtymän toiminnan operatiivisen johtamisen tärkein väline. Hyvin järjestetty sisäinen valvonta ja riskienhallinta tukevat sekä operatiivista että strategista johtamista ja ovat siksi kuntayhtymän strategian toteutumisen ohella tarkastuslautakunnan jatkuvia arviointikohteita.

Tämä arviointikertomus ja tarkastuslautakunnan siinä esittämät havainnot ja kehittämissuhteet perustuvat alla oleviin arviointikriteereihin:

- HSL:n strategia ja siitä johdetut keskeiset toiminnalliset tavoitteet
- HSL toiminta- ja taloussuunnitelma 2019 - 2021
- Tilinpäätös 2019
- Tarkastuslautakunnan edellisessä arviointikertomuksessa antamiin kehittämissuhteisiin reagointi (hallituksen vastine yhtymäkokouksen pyynnöstä) ja kehittämissuhteiden toteuttaminen
- Tarkastuslautakunnan tilikauden kattavan työsuunnitelman mukaiset arviointikohteet ja niihin perustuvat johtavien viranhaltijoiden haastattelut
- Tarkastuslautakunnan muu seuranta ja arviointi (mm. hallitustyön seuranta, mediaseuranta, palautteet jäsenkunnista) tilikauden aikana
- HSL-kuntayhtymää koskevat sisäiset ohjeistukset ja hyväksytyt toimintaperiaatteet
- Tilintarkastajan tilikauden aikainen ja tilinpäätöstä 2019 koskeva raportointi
- Asiakastytyväisyytutkimukset
- HSL:n toiminnasta laaditut muut raportit ja selvitykset

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän yhtymäkokous on päätöksessään 29.5.2019 § 2 käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomusta ja kehottanut hallituksen antamaan selvityksen vuoden 2019 aikana toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esitettyjen toimenpiteiden johdosta on ryhdytty. Hallitus on antanut 17.9.2019 (§ 95) pitämässään kokouksessa kirjallisen selvityksen arviointikertomuksen 2018 havainnoista. Yhtymäkokous on käsitellyt hallituksen vastineen 26.11.2019 (§8). Yhteenvetona tarkastuslautakunta toteaa, että edellisessä vuoden 2018 arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen ja kehittämissuhteiden käsittely hallituksessa on ollut asianmukaista.

Tarkastuslautakunnan näkemykset ja kehittämisehdotukset on merkitty tekstissä lihavoidulla kulloinkin käsiteltävän aihekokonaisuuden yhteydessä.

• **Strategian ja tulokortin toteutuminen 2019**

Strategia hyväksytään hallituskausittain. HSL:n hallitus hyväksyi osaltaan kokouksessa joulukuussa 2017 HSL:n strategian kausille 2017-2021. HSL:n yhtiömökous hyväksyi strategian marraskuussa 2018. HSL:n strategia päivitetään hallituskausittain ja seuraava strategian päivityksen valmistelutyö käynnistyy vuoden 2020 lopulla.

Kuntayhtymän strategiassa on viisi strategista painopistettä, joiden tavoitteiden toteutumista seurattiin vuoden aikana. Näitä olivat :

1. Erinomainen asiakaskokemus
2. Tehokas runkoverkko
3. Ennakointi ja uudistaminen
4. Aktiivinen yhteistyö
5. Kestävä talous

Näille strategisille painopistealueille tehtiin 27 indikaattoria. Vuodelle 2019 asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista mittaavista indikaattoreista toteutui 77,8 % (21/27 tavoiteindikaattorista).

Erinomaisen asiakaskokemuksen tavoitteiden saavuttamista mitattiin asiakastyytyväisyyden kehittymisellä, palveluiden helppokäyttöisyydellä, suosittelemisindeksi ja arvostusindeksiin kehittymisellä, matkustajamäärien kehittymisellä ja liikenteen luotettavuudella.

Erinomaisen asiakaskokemuksen tavoitteiden toteutumista mittaavien indikaattorit kehittyivät tilikaudella positiivisesti. Kaikkien mittareiden arvot paranivat edelliseen vuoteen verrattuna.

1. Erinomainen asiakaskokemus

Mittari	Tot. 2018	Tot. 2019	Muutos
Asiakastyytyväisyys, kokonaisindeksi (arvosanan 4-5 antaneet)	83,13 %	86,12 %	+ 2,99 %-yks.
Asiakastyytyväisyys, tyytyväisyys turvallisuuteen)	86,40 %	87,16 %	+ 0,76 %-yks.
Asiakastyytyväisyys matkustajainformaatioon	80,3 %	87,5 %	+ 7,2 %-yks.
Palveluiden käytön helppous (helppoutta mittaavien neljän erillisen NPS-kysymyksen painotettu ka.)	4,04	4,14	+ 2,5 %
Suosittelu (NPS, painotettu keskiarvo)	17,6	20,3	+ 2,7
HSL:n arvostusindeksi	49	57	+ 16,3 %
Matkustajamäärien kehitys	387,1 milj. nousua	396,9 milj. nousua	+ 2,5 %
Joukkoliikenteen luotettavuuden kehitys	99,39 %	99,62 %	+ 0,23 %-yks.

2. Tehokas runkoverkko

Tavoitteen saavuttamista mitattiin joukkoliikenteen kulkutapaosuuden kasvulla, runkolinjoille tehtävien matkojen kasvulla, bussiliikenteen päästö- ja energiatehokkuusindeksillä ja asiakastyytyvyydellä vaihtojen toimivuuteen sekä palautteella reittioppaan toimivuudesta.

Tehokkaan runkoverkon tavoitteiden toteutumista mittaavat indikaattorit kehittyivät positiivisesti matkustajamäärien (rekisteröityjen nousujen) oalta ja myös bussiliikenteen päästöjen vähentämisessä onnistuttiin. Joukkoliikenteen kulkutapaosuus on laskenut edellisessä mittauksessa (2018), mutta samaan aikaan kestävä liikunnan osuus matkoista on kasvanut (kävely, pyöräily).

Mittari	Tot. 2018	Tot. 2019	Muutos
Joukkoliikenteen kulkutapaosuuden kasvu	22 %	Vuoden 2019 liikkumistutkimuksen tuloksia ei saatu tilinpäätöksen valmistumiseen mennessä.	
Runkolinjaverkostolla tehtävien joukkoliikennematkojen osuuden kasvu	16,350 milj. nousua/ 4,2 % kaikista nousuista	19,523 milj. nousua/ 4,9 % kaikista nousuista	+ 19,4 % / + 0,7 %-yks.
Bussiliikenteen päästö- ja energiatehokkuusindeksi	0,408 snt/matk.km	0,363 senttiä/matk.km	+ 11,0 %
Asiakastyytyväisyys vaihtojen toimivuuteen ja odottamisolosuhteisiin.	82,0 %	84,5 %	+ 2,5 %-yks.
Palaute reittioppaan toimivuudesta (reittioppaan NPS-luku)	15	31	+ 16

3. Ennakointi ja uudistuminen

Tavoitteen saavuttamista mitattiin ns. visuaalisten Dashboard-näkymien luomisella ja hyödyllisyyden arvioinnilla, prosessien automatisaatioista saaduilla höydyillä ja digitaalisten myyntikanavien myynnin osuuden kasvulla.

Mittari	Tot. 2018	Tot. 2019	Muutos
ns. Dashboard-näkymien luominen/hyödyllisyys	Dashboard-näkymiä hyödynnetty mm. täsmällisyyden seurannassa ja talousraportoinnissa.		
Prosessien automatisoinnista saavutetut hyödyt	Testausautomaation rakentaminen aloitettu.		
Digitaalisten myyntikanavien osuus myynnistä	17,5 %	30,1 %	+ 12,6 %-yks.

4. Aktiivinen yhteistyö

Mittari	Tot. 2018	Tot. 2019	Muutos
Maas IdeaLab-ohjelman onnistuminen	Potkulautapilotti toteutettu, Kutsuliikennepilotti alkanut ja jatkuu keväälle 2020.		
OpenMaas-rajapinnan edistämistoimet (markkinointikäynnit)	OpenMaasSin käyttöä on edistetty eri tavoin keskusteluissa 20+ toimijan kanssa.		
OpenMaas-rajapinnan käyttäjätahojen lukumäärä	1	2	+ 1 käyttäjä
OpenMaas- rajapinnasta myytyjen lippujen määrä	2,5 milj. kpl	1,7 milj. kpl	- 35,1 % kpl, (Rajapintaan tuli myyntiin kausilippu, jotka vähensivät merkittävästi myytyjen lippujen kappaletta)
	Kokonaismyynti yhteensä: 5,9 M€	Kokonaismyynti yhteensä: 7,3 M€	+23,5 %
Asiakastyytyväisyys operaattoreiden palveluihin (kokonaistyytyväisyys liikennöitsijöiden palveluihin).	84,4 %	85,8 %	+ 1,4 %-yks.
Kannustejärjestelmän mittaamisen kehittäminen	Bussiliikenteen uusista sopimusmalleista ja niihin sisältyvistä kannusteiden ja sanktioiden kehittämisestä matkustajapalvelun näkökulmasta ja liikenteestä kerättävää dataa hyödyntäen päätettiin HSL:n hallituksessa 17.12.2019.		

Tavoitteen saavuttamista mitattiin OpenMaas -rajapintaan liittyvillä toimilla, MaaS IdeaLab –kilpailun ohjelman toteutumisella sekä asiakastyytyväisyydellä operaattoreiden palveluihin.

Aktiiviseen yhteistyöhön liittyvien tavoitteiden toteutumista mittaavien indikaattoreiden kehitys oli positiivista asiakastyytyväisyyden kehittymisen myötä. HSL:n Maas IdeaLab-ohjelma onnistui hyvin, vaikka osa pilotin toteutuksesta siirtyi vuodelle 2020. Open Maas-rajapinnan käyttäjien määrä on toistaiseksi ollut vähäinen, eikä uusia toimijoita MaaS-markkinoille ole tullut odotetun mukaisesti. Myöskään rajapinnasta myytyjen lippujen määrä ei ole kasvanut odotusten mukaisesti.

5. Kestävä talous

Tavoitteen saavuttamista mitattiin kokonaismyynnin kehittymisellä, säännöllisesti joukkoliikennettä käyttävien (kausilippua käyttävien) asiakkaiden osuudella, joukkoliikenteen täyttöasteen kehittymisellä, myynti- ja informaatiojärjestelmien kustannusten suhteella lipputuloihin, HSL:n kustannusjaon kehitystoimilla ja yhteistyöhankkeilla, joissa kustannuksia on jaettu kumppanin kanssa.

Kestävän talouden tavoitteiden toteutumista mittaavien indikaattoreiden kehitys oli positiivista myynnin kasvun, säännöllisesti joukkoliikennettä käyttävien osuuden kasvun ja joukkoliikenteen täyttöasteen (tehokkuuden mittarin) osalta. Myynti- ja informaatiojärjestelmän kustannuskehitys lipputuloihin verrattuna säilyi edellisen vuoden tasolla.

Mittari	Tot. 2018	Tot. 2019	Muutos
Kokonaismyynnin kasvu (toimintatulot pl. kuntaosuudet)	386,9 M€	400,1 M€	+ 3,4 %

Säännöllisesti joukkoliikennettä käyttävien määrän kasvu (kausilippumyynnin kasvu)	187,5 M€	191,8 M€	+ 2,3 %	
Joukkoliikenteen täyttöasteen kehittyminen	15,2 %	16,4 %	+ 1,2 %-yks.	
Myynti- ja matkustajainformaatiojärjestelmien kustannukset/lipputulot suhteen kehittyminen	8,3 %	8,3 %	ei muutosta	
HSL:n kustannusten jaon (kunta-osuuslaskentamallin) kehittäminen	Laskentamalli on sopeutettu vyöhykeuudistuksen vaatimiin muutoksiin.			
Yhteistyöhankkeet, joissa kustannuksia jaetaan kumppanin kanssa	Erityisesti tietojärjestelmähankkeissa aloitettu useita yhteistyössä toteuttavia hankkeita mm. TVV lippu- ja maksujärjestelmä Oy:n kanssa.			

HSL:n kokonaisyhteistyö kehittyi edelleen hyvään suuntaan erityisesti hyvin kehittyneiden lipputulosten ansiosta. Edellisvuonna (2018) kausilippujen myynti hieman laski, johtuen todennäköisesti HSL-mobiilisovelluksen hyvin kehittyneestä kertalippumyynnistä, mutta tilikaudella kausilippulaisten osuus myös mobiilisovelluksessa kasvatti kausilippumyynnin osuutta ja säännöllisesti joukkoliikennettä käyttävien osuuden mittari kehittyi hyvään suuntaan. Myynti- ja matkustajainformaatiojärjestelmien kustannukset suhteessa lipputuloihin pysyivät samalla tasolla edelliseen vuoteen verrattuna.

Joukkoliikenteen tehokkuutta mittaava täyttöaste kehittyi edellisestä vuodesta parempaan suuntaan ja tunnusluku kasvoi 1,2 %-yksiköllä. Täyttöasteeseen vaikuttaa kysynnän suhde tarjotaan ja täyttöaste lasketaan matkustajakilometrien suhde paikkakilometreistä

Tuloskortti

Strategian lisäksi HSL:n toimintaa ohjataan vuosittain laadittavan tuloskortin avulla.

Hallitus vahvisti kokouksessaan 18.12.2018 § 149 HSL:n tuloskortin vuodelle 2019. HSL-tuloskorttiin liitetyn tulospalkkion toteutuma on 56,2 %. Matkustustiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvistä tavoitteista jäi toteutumatta matkustajalaskennan toteuttaminen tavoitteen mukaisessa muodossa. Myös maksamisen kehittämiseen asetetut tavoitetasot jäivät saavuttamatta. Tähän vaikutti lähimaksamisen ja tunnisteperusteisen maksamisen kehittämiseen liittyvien hankkeiden sekä matkakortinnettilatituksen käyttöönoton siirtyminen tulevaisuuteen. Sen sijaan vyöhykeuudistuksen käyttöönotossa onnistuttiin lähes tavoitteiden mukaisesti.

HSL-tuloskortti 2019

HSLH 18.12.2018 § 149



Toiminnan kehityskärki, tavoitetila	Toimenpiteet, joihin tavoitteen saavuttamiseksi tulee ryhtyä	Toteutumisen arviointi (mittarit)	Painoarvo	ARVIO TOTEUMASTA
Keräämme ja hyödynnämme matkustustietoa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varmistamme, että saamme liikennevälineiden laskentatekniikalla helposti luotettavaa tietoa liikkumisesta ja matkustamisesta (nousut) 2. Saamme sovelluksesta matkakehittäjiä koskevaa liikkumis- ja matkustustietoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimenpiteiden toteutuminen suunnitellun aikataulun mukaisesti 	50 %	29,0 %
Onnistumme vyöhykeuudistuksessa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varmistamme, että asiakkaamme saavat kattavasti tietoa uudistuksesta ja ovat tyytyväisiä uudistukseen 2. Ohjeistamme ja koulutamme sidosryhmämme uudistuksen aiheuttamiin muutoksiin 3. Hoidamme käyttöönoton ammattitaitoisesti ja ongelmitta 4. Seuraamme uudistuksen onnistumista tarkkaan ja reagoimme tarvittaessa nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys • Sidosryhmien tietoisuus uudistuksesta • Käyttöönoton toteutuminen suunnitelman mukaan • Kokonaismyynti (lipputulot) • Matkustusmäärä • Asiakaspalautteet 	25 %	19,9 %
Kehitämme maksamista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehitämme HSL-sovellusta monipuolisesti 2. Toteutamme lähimaksamisen kilpailutukset, valitsemme kumppanit ja käynnistämme projektit 3. Toteutamme tunnistepohjaisen maksamisen ratkaisuihin liittyvät kilpailutukset ja valitsemme kumppanit 4. Toteutamme nettilatauksen HSL-kortteihin 	<ul style="list-style-type: none"> • HSL-sovelluksen käyttäjämäärä (latausten määrä, aktiiviset käyttäjät) • Mobiiliyönnin osuus kokonaismyynnistä • Lähimaksamisen pilotit käytössä • Tunnistepohjaisen maksamisen kumppanit valittu • Nettilataus käytössä 	25 %	7,3 %
1		YHTEENSÄ	100 %	56,2 %

6.3.2020

Tulospalkkion määrä henkilöstölle oli 807 000 euroa. Maksettavista tulospalkkioista 60 % määräytyy HSL:n tuloskortin toteutuman perusteella ja 40 % osastojen omien tuloskorttien toteutumien perusteella. Tulospalkkion maksamisesta toimitusjohtajalle päättää hallitus. Toimitusjohtaja hyväksyy osastojen tuloskortit ja niiden toteumat sekä päättää tulospalkkioiden maksamisesta henkilöstölle järjestelmän sääntöjen perusteella. Osastojen tuloskortit toteutuneina ovat tarvittaessa nähtävillä hallituksen kokouksessa. Tulospalkkioihin yhteensä voidaan käyttää enintään 5 % vuotuisesta palkkasummasta.

Yksittäiselle henkilölle tulospalkkion enimmäismäärä voi olla enintään yhden kuukauden säännöllisen työajan palkkaa vastaava summa. Tulospalkkiota vähentävät poissaolot (ei kuitenkaan vuosiloma, säästövapaa, saldovapaa, äitiysvapaa, ylityövapaa tai työnantajan määräämä koulutus). Osa-aikaisen henkilön tulospalkkio lasketaan suhteessa säännölliseen työaikaan. Palkkion maksamisen edellytyksenä on, että työntekijä on HSL:n palveluksessa tarkasteluvuoden viimeisenä päivänä.

Tulospalkkion maksamisen kynnysehtona on, että HSL:n tulos on vähintään talousarvion mukainen ja kustannuksissa saavutetaan tulospalkkion määrää vastaava säästö. Kustannukset tarkoittavat HSL:n omasta toiminnasta syntyviä kustannuksia ja joukkoliikenteenoperointikustannuksia. Tilinpäätöksessä 2019 HSL:n tilikauden tulos on 4 758 324,02 euroa alijäämäinen. HSL:n oman toiminnan ja joukkoliikenteen operoinninkustannukset ilman tulospalkkiovarausta ovat tilinpäätöksen mukaan 583 919 301 euroa ja talousarvion mukaiset kustannukset 603 813 418 euroa. Kustannussäästö on siten 19 894 117 euroa. Vuoden 2019 talousarvion ei tulospalkkiota varten varattu erillistä määrärahaa. Tulospalkkiot tulee kirjata tarkasteluvuoden kuluksi, mikäli se kirjanpitol teknisesti on mahdollista. Tilinpäätöksen 2019 henkilöstökuluihin on kirjattu tulospalkkiovarauksena 647 406 euroa. Saavutetut kustannussäästöt kattavat tulospalkkiosta aiheutuvat kustannukset. Toimitusjohtajalle maksettiin tuloskortin toteutuman mukaan 56,2 % kuukausipalkasta tulokseen perustuvana palkkiona vuonna 2019.

Tarkastuslautakunnan arvio

HSL:n strategisille painopistealueille oli vuonna 2019 tehty 27 indikaattoria. Vuodelle 2019 asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista mittavista indikaattoreista toteutui 77,8 % (21/27 tavoiteindikaattorista). Toteutuneeksi laskettiin indikaattori, jos se oli kehittynyt edelliseen vuoteen verrattuna paremmin. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tärkeimpänä tavoitteena tulisi pitää joukkoliikenteen suosion kasvattamista. Joukkoliikenteen suosiota mitaava toteumamittari jäi harmittavasti tilinpäätöksestä pois vuodelta 2019 osalta.

Tuloskorttiin kirjautuihin tavoitteisiin päästiin suurimmilta osin. Kuitenkin monissa asioissa jäätettiin tavoitteista, koska toteuman arvioiksi vuositavoitteiden osalta arvioitiin, että noin puolet toteutui. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota, että ei saatu käyttöön tavoitteena ollutta nettilatausta.

Vuonna 2019 toiminnan tulokseen perustuvaa palkkaa maksettiin HSL:n henkilöstölle 807 000 euroa. Talousarvioon vuodelle 2019 oli tehty noin 600 000 euron tulospalkkiovaraus. Tulospalkkion perusteena on, että 60 % maksetaan koko HSL:n tuloskortin perusteella mistä toteuma oli 56,2 % ja loput 40 % osastojen tuloskorttien perusteella. Tulospalkkauksen kriteereihin voisi edelleen lisätä henkilöstön oman työpanoksen vaikutusmahdollisuuksia. Pitäisi myös pohtia tuleeko tulospalkkaa maksaa ja minkä suuruisena, jos organisaation tavoitteista noin puolet saavutetaan ja tehdään alijäämäistä tulosta niin kuin vuonna 2019.

• **Henkilöstö**

HSL:ssä oli vuoden 2019 lopussa 427 työntekijää, kuusi enemmän kuin edellisellä vuonna. Vakituista henkilöstöä oli edellisvuoden tapaan 89 %. Määräaikaista henkilöstöä työskenteli erityisesti asiakaspalvelussa ja tutkimusten kenttätyössä, joissa työn määrä vaihtelee. Työntekijöiden keski-ikä oli 42,8 vuotta. Naisia oli 57 % ja miehiä 43 %. Henkilöstökustannuksia vastaava työpanos oli 389 henkilötyövuotta (391 htv vuonna 2018).

Vuonna 2019 rekrytoitiin 32 uutta työntekijää vakituisen palvelussuhteeseen. Noin kolmannes tuli matkalippujen tarkastustehtäviin ja muut pääosin Teknologiaratkaisujen asiantuntijatehtäviin. Asiantuntijarekrytoinneilla vahvistettiin edelleen digitaalisten palvelujen kehittämistä.

Henkilöstö työskenteli HSL:ssä keskimäärin 8,7 vuotta. Lähtövaihtuvuus oli 6,1 %, hiukan edellisvuotta (4,3 %) suurempi. Vaihtuvuus kuvaa tässä irtisanoutuneiden määrää suhteessa vakituisen henkilöstön määrään, luku ei sisällä eläkkeelle jääneitä.

Toimintavuoden aikana määriteltiin HSL:n strategiaa tukevat strategiset kyvykkyydet ja osaamiset sekä tehtiin näihin perustuvat osaamisen kehittämissuunnitelmat sekä johtoryhmä- että osastotasolla. Esimiesten kanssa käytiin läpi oppimisen ja osaamisen kehittämisen johtamisen teemaa ja haettiin siihen erilaisia työkaluja sekä valmennuksen kautta että muilla keinoilla. Esimiesvalmennuksessa pohjalla oli edelleen valmentavan esimiestyön ote.

Henkilöstökoulutuksia järjestettiin talotasolla yhteensä 23. Koulutuksen teemat liittyivät kieliin, neuvottelu- ja esiintymistaitoihin, hankintaan, ajanhallintaan ja itsensä johtamiseen sekä somen hyödyntämiseen. Uusiin toimistotyökaluihin tarjottiin koulutusta koko henkilöstölle. Koulutusten toteutusta tehostettiin ja muutettiin tukemaan työssä oppimista, koulutusosuuksia lyhennettiin ja koulutukseen liitettiin itsenäistä opiskelua. Henkilöstöä kannustettiin kehittämään omaa osaamista myös omaehtoisesti: työntekijöillä oli mahdollisuus oman valinnan mukaan osallistua koulutukseen, joka tukee erityisesti työelämävalmiuksia.

Tehtäviä vaihtamalla kehitti omaa osaamistaan 11 työntekijää. Koulutukseen käytettiin 462 193 euroa, keskimäärin 1 082 euroa työntekijää kohti. Kustannukset olivat edellisvuoden tasolla (1051 euroa / työntekijä).

Henkilöstöstä 80 % vastasi henkilöstökyselyyn. Oman työryhmän toimivuus ja yhteistyö sekä johtaminen ja esimiestyö koettiin HSL:ssä vahvuuksina. Henkilöstön työtyytyväisyys oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla ja kehittyi myönteiseen suuntaan. Innostus omasta työstä oli parantunut edellisestä vuodesta, lähes 70 % henkilöstöstä kertoi olevansa innostunut työstään. Innostuneisuutta lisäsivät kokemus siitä, että oma osaaminen on riittävää, työssä on mahdollisuus kehittyä ja työtä ohjaavat selkeät tavoitteet. Tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä henkilöstö myös arvioi innostusta hyväksi (8,15 asteilla 1 – 10).

Henkilöstökyselyn tulokset, asteikko 1-5	2019	2018
Yhteistyö	4,22	4,04
Johtaminen ja esimiestyö	3,97	3,89
Oma työ	3,82	3,80
Asiakaslähtöisyys	3,67	3,73
Työnantajan arviointi	3,73	3,71
Organisaation toimivuus: oma työyksikkö	3,87	3,71
Organisaation toimivuus: HSL	3,04	3,10
Kokonaisarvosana	3,81	3,75

Tarkastuslautakunnan arvio.

Tarkastuslautakunta kiinnittää edelleen huomiota, että matkalippujen tarkastuksesta puuttuu henkilökuntaa. Matkalippujen tarkastajien avoinna olevat paikat tulisi saada täytetyksi ja selvittää, miten matkalippujen tarkastustyö saataisiin houkuttelevammaksi, jotta suurena edelleen säilynyt vaihtuvuus vähenisi. uusia tarkastajia tulisi kouluttaa joka vuosi lisää jotta turvataan tarvittava työvoima.

Tarkastajien työn tärkeys on tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan vain kasvanut entisestään, johtuen lipunmyynnin lopettamisesta junissa ja raitiovaunuissa. Saadun selvityksen mukaan uutena ilmiönä on tullut väärennetyt liput. Uudet maksutavat saattavat lisätä liputta matkustavien määrää, jos kuljettajat eivät tarkasta kunnolla matkapuhelimen näytöllä olevaa lippua. Väärennöksien huomaamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta järjestelmän uskottavuus ei kärsi liikaa.

Henkilöstökyselyssä näyttävät laskeneet organisaation toimivuus ja asiakaslähtöisyys, joihin toivotaan mietittävään syitä ja keinoja millä erityisesti hieman heikomman arvon saaneen organisaation toimivuuden taso saataisiin henkilöstön mielestä nousemaan. Aikaisemmin kehityskohteena nähtiin myös osastojen välinen yhteistyö mikä ei nyt noussut esiin.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tulisi tarkastella henkilöstön tarvetta ja ostopalveluita keskenään. Mitä asiantuntemusta olisi kannattavampaa palkata itse kuin ostaa ulkoa. Näyttää esimerkiksi siltä, että lakipalvelujen ostoon laitetaan vuosittain yhä enemmän varoja.

HSL-joukkoliikenteen kuntaosuudet kunnittain 2019 TP

ilman ALV

A. Kustannukset kunnittain

	Helsinki	Espoo	Kauniainen	Vantaa	Kerava	Kirkkonummi	Sipoo	Tuusula	Siuntio	Yhteensä
Operointikustannukset										
Yhteensä	286 713 702,81	106 589 133,17	2 158 244,40	86 082 337,74	10 262 323,45	11 673 907,31	4 867 412,72	6 249 164,34	824 347,75	515 420 573,69
%-jakautuma	55,6 %	20,7 %	0,4 %	16,7 %	2,0 %	2,3 %	0,9 %	1,2 %	0,2 %	100,0 %
Muut kustannukset										
Muut toimintatuotot ja avustukset	-6 790 236,56	-1 975 709,48	-46 976,02	-1 724 103,61	-184 990,14	-269 856,36	-93 075,11	-140 179,24	-11 647,84	-11 236 774,36
Henkilöstökulut	14 337 368,33	4 021 101,60	94 590,59	3 302 670,22	346 146,38	454 402,11	154 910,73	228 086,12	21 547,24	22 960 823,32
Palvelujen ostot	24 444 747,77	6 473 060,41	149 457,95	4 773 694,39	477 933,78	480 510,29	158 181,13	217 875,83	28 892,51	37 204 354,06
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	1 132 996,86	301 893,61	7 046,99	224 950,97	22 537,29	23 254,68	7 687,43	10 625,46	1 379,24	1 732 372,53
Muut toimintakulut	3 859 287,04	1 100 454,99	25 910,48	930 527,13	98 954,55	136 270,09	46 794,00	70 433,21	6 127,82	6 274 759,31
Raholustutuotot ja -kulut	-348 279,35	-92 046,43	-2 154,80	-67 360,82	-6 672,32	-6 492,31	-2 126,07	-2 863,41	-409,45	-528 404,96
Poistot	11 541 818,66	3 449 491,65	74 108,93	2 515 654,08	207 609,30	241 185,25	87 335,26	104 964,88	12 552,15	18 234 719,86
Yhteensä	48 177 702,75	13 278 246,35	301 984,12	9 956 032,36	961 518,84	1 059 273,75	359 707,37	488 942,55	58 441,67	74 641 849,76
%-jakautuma	64,5 %	17,8 %	0,4 %	13,3 %	1,3 %	1,4 %	0,5 %	0,7 %	0,1 %	100,0 %
Infrakustannukset										
Yhteensä	81 159 274,01	50 366 900,99	336 732,14	15 202 908,08	936 252,53	1 914 594,74	328 641,38	353 247,80	92 960,24	150 691 511,91
%-jakautuma	53,9 %	33,4 %	0,2 %	10,1 %	0,6 %	1,3 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %	100,0 %
Kustannukset yhteensä										
Yhteensä	416 050 679,57	170 234 280,51	2 796 960,66	111 241 278,18	12 160 094,82	14 647 775,80	5 555 761,47	7 091 354,69	975 749,66	740 753 935,36
%-jakautuma	56,2 %	23,0 %	0,4 %	15,0 %	1,6 %	2,0 %	0,8 %	1,0 %	0,1 %	100,0 %
B. Lipputulot kunnittain										
Yhteensä	218 146 904,86	75 987 948,35	1 916 777,67	61 423 603,30	9 467 689,20	8 318 375,36	2 514 798,80	4 634 438,51	669 075,30	383 079 611,34
%-jakautuma	56,9 %	19,8 %	0,5 %	16,0 %	2,5 %	2,2 %	0,7 %	1,2 %	0,2 %	100,0 %
C. Kuntaosuudet ennen aikaisempien vuosien ylijäämää, valtionapuja ja muita tukia										
Yhteensä	197 903 774,71	94 246 332,16	880 182,99	49 817 674,88	2 692 405,62	6 329 400,45	3 040 962,67	2 456 916,18	306 674,37	357 674 324,02
%-jakautuma	55,3 %	26,3 %	0,2 %	13,9 %	0,8 %	1,8 %	0,9 %	0,7 %	0,1 %	100,0 %
Kuntaosuudesta tehtävät vähennykset										
- suurten kaupunkiseut. tuki	2 379 000,00	1 041 000,00	35 000,00	837 000,00	133 000,00	144 000,00	76 000,00	142 000,00	23 000,00	4 810 000,00
Yhteensä	2 379 000,00	1 041 000,00	35 000,00	837 000,00	133 000,00	144 000,00	76 000,00	142 000,00	23 000,00	4 810 000,00
%-jakautuma	49,5 %	21,6 %	0,7 %	17,4 %	2,8 %	3,0 %	1,6 %	3,0 %	0,5 %	100,0 %
D. Kuntaosuudet vähennysten jälkeen										
Yhteensä	195 524 774,71	93 205 332,16	845 182,99	48 980 674,88	2 559 405,62	6 185 400,45	2 964 962,67	2 314 916,18	283 674,37	352 864 324,02
%-jakautuma	55,4 %	26,4 %	0,2 %	13,9 %	0,7 %	1,8 %	0,8 %	0,7 %	0,1 %	100,0 %
Subventio% kunnittain	47,0 %	54,8 %	30,2 %	44,0 %	21,0 %	42,2 %	53,4 %	32,6 %	29,1 %	47,6 %

Vertailu kuntaosuudet 2019 ennuste ja 2019 TA, ennen vähennyksiä

	Helsinki	Espoo	Kauniainen	Vantaa	Kerava	Kirkkonummi	Sipoo	Tuusula	Siuntio	Yhteensä
2019 TP	197 903 774,71	94 246 332,16	880 182,99	49 817 674,88	2 692 405,62	6 329 400,45	3 040 962,67	2 456 916,18	306 674,37	357 674 324,02
2019 TA	217 319 697,38	101 976 591,47	1 004 436,07	52 964 028,35	3 049 702,71	6 266 429,34	2 919 474,77	2 952 424,23	293 776,81	388 746 561,12
Erotus	-19 415 922,67	-7 730 259,31	-124 253,08	-3 146 353,47	-357 297,09	62 971,10	121 487,90	-495 508,05	12 897,55	-31 072 237,10
Kuntaosuudesta tehtävät vähennykset										
2019 TP	2 379 000,00	1 041 000,00	35 000,00	837 000,00	133 000,00	144 000,00	76 000,00	142 000,00	23 000,00	4 810 000,00
2019 TA	16 177 681,63	3 412 994,92	306 426,02	15 825 062,35	1 142 449,64	3 266 429,64	82 864,81	293 952,02	132 417,68	40 640 278,71
Erotus	-13 798 681,63	-2 371 994,92	-271 426,02	-14 988 062,35	-1 009 449,64	-3 122 429,64	-6 864,81	-151 952,02	-109 417,68	-35 830 278,71
Kuntaosuudet vähennysten jälkeen										
2019 TP	195 524 774,71	93 205 332,16	845 182,99	48 980 674,88	2 559 405,62	6 185 400,45	2 964 962,67	2 314 916,18	283 674,37	352 864 324,02
2019 TA	201 142 000,00	98 564 000,00	698 000,00	37 139 000,00	1 907 000,00	3 000 000,00	2 837 000,00	2 658 000,00	161 000,00	348 106 000,00
Erotus=alijäämä(+)/ylijäämä(-)	-5 617 225,29	-5 358 667,84	147 182,99	11 841 674,88	652 405,62	3 185 400,45	127 962,67	-343 083,82	122 674,37	4 758 324,02
TA-suunniteltu ylij. käyttö	13 797 939,93	2 380 690,33	270 822,68	15 000 000,00	1 010 920,00	3 121 522,85	7 718,23	150 983,73	109 680,96	35 850 278,71
Ero ylijäämien käytössä	-19 415 165,22	-7 739 358,17	-123 639,69	-3 158 325,12	-358 514,38	63 877,59	120 244,44	-494 067,55	12 993,40	-31 091 954,69
Kuntaosuus ilman ed. vuosien yli-/alijäämää										
2019 TP	195,525	93,205	0,845	48,981	2,559	6,185	2,965	2,315	0,284	352,864
Subventio% kunnittain	47,0 %	54,8 %	30,2 %	44,0 %	21,0 %	42,2 %	53,4 %	32,6 %	29,1 %	47,6 %

Kertynyt ylijäämä osoittaa paljonko kertynyttä ylijäämää on tulevien vuosien liikkumavarana. Kertynyt ylijäämä / asukas osoittaa HSL-jäsenkuntien asukaskohtaisen kertyneen ylijäämän määrän. Kuntayhtymällä ei ole rahalaitoslainoja tilinpäätöksessä.

KUMULATIIVINEN YLI- (+) / ALIJÄÄMÄ (-) KUNNITTAIN YHTEENSÄ 31.12.2019

Kumulatiivinen yli-/alijäämä sisältää Muun oman pääoman (YTV:ltä siirtyneet jäljellä olevat ylijäämät), edellisten tilikausien yli-/alijäämät sekä tilikauden yli-/alijäämät

	Eur
- Espoo	12 453 798,94
- Helsinki	43 299 075,96
- Kauniainen	529 368,82
- Kerava	3 585 333,08
- Kirkkonummi	517 253,68
- Sipoo	166 515,85
- Siuntio	214 773,87
- Tuusula	1 562 378,43
- Vantaa	6 672 171,49
Yhteensä	69 000 670,12

Vuoden 2019 Investointimenot ovat yhteensä 11,1 milj. euroa, mikä alittaa talousarvion 2,6 milj. eurolla (18,7 %).

Investointimenoista 2,9 milj. euroa liittyy lippu- ja informaatiojärjestelmän (LIJ) -hankkeeseen liittyviin kehityshankintoihin. Muiden operatiivisten tietojärjestelmien, asiakassovellusten ja lähiverkon kehittämiseen sekä toimitilojen remontoimiseen käytettiin 8,2 milj. euroa. Talousarvion alittuminen johtuu joidenkin investointihankkeiden siirtymisestä tuleville vuosille, mm. lähimaksamisen ja tunnisteohjelman kehitysinvestoinnit. Investointeihin oli myös budjetoitu varaus Idealabille, jonka kustannukset siirrettiin käyttömenoihin operointikustannuksiin. Lisäksi Flirt-junien teippaukseen tehty varaus ei toteudu.

Hankeryhmät	TP2018	TA2019	TP2019	Muutos TP2019/TA2019	
	€	€	€	€	%
Asiakkuus ja myynti	2 107 442	5 520 000	2 351 292	-3 168 708	-57,4 %
Digitaalisten kuluttajapalv. kehittäminen	2 987 981	2 900 000	3 181 066	281 066	9,7 %
Hallinto- ja Strategiapalvelut	848 400	445 000	815 321	370 321	83,2 %
Joukkoliikenne	916 940	2 210 000	1 122 826	-1 087 174	-49,2 %
Liikennejärjestelmä ja tutkimukset		250 000	94 384	-155 616	-62,2 %
LIJ	7 678 199	2 122 000	2 942 816	820 816	38,7 %
Teknologiaratkaisut	292 123	243 000	619 143	376 143	154,8 %
Muut osakkeet ja osuudet	7 359	0	0	0	0,0 %
Investointimenot yhteensä	14 838 444	13 690 000	11 126 849	-2 563 151	-18,7 %

Tarkastuslautakunnan arvio

Talous on toteutunut ennakoitua paremmin. Tarkoituksena oli palauttaa kunnille kertynyttä ylijäämää. Talousarvio vuodelle 2019 oli noin 35 milj. euroa alijäämäinen. Talousarvion alijäämäisyyden syy on tärkeää tuoda sekä talousarviossa että tilinpäätöksessä selvästi esiin, ettei asianturhia kysymyksiä toiminnan kannattavuudesta. Vuoden 2019 tilinpäätöksessä operointikustannuksissa säästettiin selvästi noin 20 milj. euroa ja toisaalta lipputulot ylittyivät noin 10 milj.

euroa. Näin ollen alijäämää kertyi 35 milj. euron sijaan noin 5 milj. euroa (4,8 milj.). Tarkastuslautakunta kuitenkin huomauttaa, että muissa menoissa on suhteellisen suuri kasvu.

Investoinnit eivät ole osuneet kovin hyvin talousarvioon, vaikka vuonna 2019 saatiin käyttöön uusi projektityökalu, millä piti paremmin hallita investointiprojektien toteutumista. Osa investoinneista on ylittynyt ja toisaalta osa on jäänyt toteutumatta. Lopputuloksena kuitenkin suhteellisen hyvin on toteutunut investointien kokonaismäärä. Talousarviosta jäätettiin 18,7% eli noin 2,5 milj. euroa. Tilinpäätöksessä voisi nykyistä paremmin käydä läpi ylitysten ja alitusten syyt.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota ylijäämän sijoittamiseen kuten aikaisempina vuosina. Vuonna 2017 päätettiin sijoittaa kertynyt ylijäämä noin 70 milj. euroa sijoitusrahastoihin. Alkuvuodesta 2019 siirrettiin osa (30 milj.) sijoitusrahaston varoista määräaikaistalletukseen. Vuoden 2019 lopussa 31.12.2019 varoja oli sijoitettuna sijoitusrahastoon ja määräaikaistalletukseen yhteensä 64 milj. euroa. Näin ollen vuoden vaihteessa markkina-arvo oli noin 6 milj. euroa alempi kuin mitä varoja alun perin oli. Tilanne keväällä 2020 on vielä heikompi johtuen koronan vaikutuksesta. Riskinä on, että sijoitusomaisuus joudutaan realisoimaan reilusti heikommalla arvolla kuin varoja alun perin oli. Tärkeää pyytää omistajien lausunto, kuinka asiassa toimitaan.

Koronan tuomat vaikutukset puuttuivat tilinpäätöksestä, kun on arvioitu tulevaa kehitystä. Erityisesti menojen sopeuttaminen on tärkeää.

• **Asiakastyytyväisyys**

Asiakkaat odottavat erinomaista palvelua ja luotettavasti toimivaa joukkoliikennettä. Matkustajien tyytyväisyys HSL-alueen joukkoliikenteeseen parani edellisestä vuodesta, ja vuonna 2019 tyytyväisten matkustajien osuus oli 86 prosenttia. Vyöhykeuudistuksen jälkeen tyytyväisimmät asiakkaat ovat A-vyöhykkeellä. Metroon tyytyväisten asiakkaiden osuus palasi lähes länsimetron käyttöönottoa edeltäneelle tasolle ja liikennevälineistä kaikkein tyytyväisimmät matkustajat löytyivätkin metrostä ja raitiovaunuista. Myös tyytyväisyys täsmällisyyteen, joukkoliikennevälineen vaihtamiseen sekä matkanteon nopeuteen ja sujuvuuteen kasvoi. Aktiivinen keskustelu asiakkaittemme kanssa ja heidän osallistumisensa palveluittemme kehittämiseen on meille tärkeää, olivat kyseessä sitten linjastosuunnittelu tai digipalveluittemme parantaminen. Panostamme tulevinakin vuosina asiakaskokemuksen parantamiseen, entistä vahvempaan joukkoliikenteen runkoverkkoon ja kestävien kulkutapojen kasvuun.

Eri liikennemuotojen välillä ei ollut suuri eroja asiakastyytyväisyydessä. Liikennevälineistä kaikkein tyytyväisimmät matkustajat ovat raitiovaunuissa ja metrossa. Metroliikenteessä tyytyväisten osuus oli keväällä 84 % ja syksyllä 89 %. Tyytyväisten osuus siis nousi syksyllä lähes länsimetron käyttöönottoa edeltäneelle tasolle, jolloin tyytyväisiä oli 91 prosenttia matkustajista. Hämeentien uudistuksen vuoksi maaliskuussa 2019 käyttöön otetut raitioliikenteen poikkeusreitit eivät vaikuttaneet merkittävästi tyytyväisyyteen. Myös tyytyväisyys täsmällisyyteen, joukkoliikennevälineen vaihtamiseen sekä matkanteon nopeuteen ja sujuvuuteen kasvoi.

Erinomaisen asiakaskokemuksen tavoitteiden saavuttamista mitattiin asiakastyytyväisyyden kehittymisellä, palveluiden helppokäyttöisyydellä, suosittelemisindeksin ja arvostusindeksin kehittymisellä, matkustajamäärien kehittymisellä ja liikenteen luotettavuudella.

Mittari	Tot. 2018	Tot. 2019	Muutos
Asiakastyytyväisyys, kokonaisindeksi (arvosanan 4-5 antaneet)	83,13 %	86,12 %	+ 2,99 %-yks.
Asiakastyytyväisyys, tyytyväisyys turvallisuuteen)	86,40 %	87,16 %	+ 0,76 %-yks.
Asiakastyytyväisyys matkustajainformaatioon	80,3 %	87,5 %	+ 7,2 %-yks.
Palveluiden käytön helppous (helppoutta mittaavien neljän erillisen NPS-kysymyksen painotettu ka.)	4,04	4,14	+ 2,5 %
Suosittelu (NPS, painotettu keskiarvo)	17,6	20,3	+ 2,7
HSL:n arvostusindeksi	49	57	+ 16,3 %
Matkustajamäärän kehitys	387,1 milj. nousua	396,9 milj. nousua	+ 2,5 %
Joukkoliikenteen luotavuuden kehitys	99,39 %	99,62 %	+ 0,23 %-yks.

Erinomaisen asiakaskokemuksen tavoitteiden toteumista mittaavien indikaattorit kehittyivät tilikaudella positiivisesti. Kaikkien mittareiden arvot paranivat edelliseen vuoteen verrattuna.

HSL mittaa matkustajien tyytyväisyyttä joukkoliikenteeseen lähes ympärivuotisella kyselytutkimuksella, jota tehdään arkisin maanantaista torstaihin kello 6–18 ja perjantaisin kello 6–16. Syksyllä 2019 tutkimukseen osallistui runsaat 28 000 matkustajaa busseissa, raitiovaunuissa, metrossa ja lähijunissa. Vastaukset painotetaan linjoittain nousijamäärien perusteella. Matkustajien tyytyväisyys HSL-alueen joukkoliikenteeseen parani vuodesta 2018, ja vuonna 2019 tyytyväisten matkustajien osuus oli 86 prosenttia. Asiakastyytyväisyys oli hieman korkeampi syksyllä (tyytyväisiä 87 %) kuin keväällä (86 %).

Eri liikennemuotojen välillä ei ollut suuri eroja asiakastyytyväisyydessä. Liikennevälineistä kaikkein tyytyväisimmät matkustajat ovat raitiovaunuissa ja metrossa. Metroliikenteessä tyytyväisten osuus oli keväällä 84 % ja syksyllä 89 %. Tyytyväisten osuus siis nousi syksyllä lähes länsimetron käyttöönottoa edeltäneelle tasolle, jolloin tyytyväisiä oli 91 prosenttia matkustajista. Hämeentien uudistuksen vuoksi maaliskuussa 2019 käyttöön otetut raitioliikenteen poikkeusreitit eivät vaikuttaneet merkittävästi tyytyväisyyteen. Myös tyytyväisyys täsmällisyyteen, joukkoliikennevälineen vaihtamiseen sekä matkanteon nopeuteen ja sujuvuuteen kasvoi.

Syksyn 2019 asiakastyytyväisyystutkimus oli ensimmäinen vyöhykeuudistuksen jälkeen bussi-, raitiovaunu-, metro- ja lähijunaliikenteessä. Syksyn tutkimuksen perusteella tyytyväisimpiä olivat A-vyöhykkeellä asuvat matkustajat, joista yleisarvosanan 4 tai 5 antoi 91 prosenttia. Tyytyväisyys oli lähes yhtä korkea Helsingin BC-vyöhykkeellä sekä Espoon ja Kauniaisten B-vyöhykkeellä (89 %). Tyytyväisten osuus oli matalin D-vyöhykkeellä (76 %) ja Espoon C-vyöhykkeellä (80 %). Edellä mainitut vyöhykekohtaiset tulokset perustuvat vastaajan ilmoittamaan asuinkuntaan (Kauniainen ja D-vyöhyke) tai postinumeroon (Helsinki, Espoo, Vantaa).

HSL tekee neljä kertaa vuodessa omaa NPS-mittausta eli kysymystä, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi HSL:n palveluita ystävälle tai kollegalle. Asiakaskyselyssä suositteluindeksiksi saatiin joulukuussa 2019 arvo 16, joka kuvastaa tyydyttävää tulosta. Vuoden kyselyiden painotettu keskiarvo oli 20,3.

Suosittelijoiden osuus kaikista vastaajista oli noin 40 prosenttia ja arvostelijoiden osuus noin 24 prosenttia. Luku nousi hieman edellisestä tutkimuksesta (syyskuu 2019), jossa suositteluindeksi oli 14. Kyselyssä esitetyistä laatuksymyksistä suositteluhaluuteen oli selkeimmin yhteydessä kokemus siitä, että HSL etsii aktiivisesti tapoja palvella asiakkaitaan paremmin, huomioi asiakkaitten tarpeet ja tuottaa vastinetta rahoille. Myös tyytyväisyys aikatauluihin, reitteihin ja vaihtojen sujuvuuteen on yhteydessä suositteluhaluuteen.

Suositteluhaluus oli korkein B-vyöhykkeellä asuvilla. Tulos oli samansuuntainen edellisessä tutkimuksessa. Tiedonkulun koettiin kehittyneen myönteisesti nyt jo kahden vuoden ajan. Myös uusiin vyöhykkeisiin ollaan aikaisempaa tyytyväisempiä. Suurimmat erot suositteluhaluudessa sekä yleisessä tyytyväisyydessä olivat eri kaupunginosien ja vyöhykkeiden välillä. Avokysymyksissä yleisimmät esiinnousseet teemat olivat hinnat, linjaston ja aikataulujen kehittämiseen liittyvät toiveet ja ratikkalippu.

Taloustutkimuksen huhtikuussa 2019 tekemä tutkimus osoitti, että HSL:n arvostus kaikkien tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa nousi merkittävästi edellisvuodesta (57 vs. 49 v. 2018). Parantuminen johtuu ennen kaikkea erinomaisten arvosanojen lisääntymisestä, sillä heikkoja arvosanojen määrä laski vain vähän. Vain 8 % antoi huonon tai erittäin huonon arvosanan HSL:lle. Heikkojen arvosanojen pienoinen lasku kertonee siitä, että pahimmat kuohut metron avautumisen jälkeen ovat laantuneet, eikä vyöhykeudistus ollut tutkimuksen tiedonkeruun aikana vielä käynnistynyt. Säännöllisesti HSL:ää käyttävät arvostavat sitä merkittävästi silloin tällöin käyttäviä enemmän. Erittäin hyvän arvosanan antaneita on säännöllisissä käyttäjissä lähes kaksi kertaa silloin tällöin käyttäviä enemmän.

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta näkee, että asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä tekijä ja vaikuttaa ennen kaikkea joukkoliikenteen käytön suosioon. Näyttää silti, että asiakastyytyväisyys on säilynyt hyvällä tasolla erityisesti joukkoliikennettä käyttävien osalta. Kuitenkin on nähtävissä, että tulokset eivät ole niin hyviä, kun tyytyväisyyttä kysytään niiltä, jotka eivät syystä tai toisesta joukkoliikennettä käytä. Tarkastuslautakunta näkee, että tulisi yrittää saada selville syyt miksi pk-seudulla asuvat eivät käytä joukkoliikennettä ja yritettävä vaikuttaa tekijöihin.

- ***Länsimetron toiminta 2019***

Liikenteen luotettavuutta seurataan aikataulun mukaan ajettujen lähtöjen osuudella kaikista lähdoistä. Metroliikenteen luotettavuus parantui selvästi vuodesta 2018. Edellisen vuoden kuljettajapula korjaantui alkuvuodesta eikä ajamattomia lähtöjä sen johdosta enää ensimmäisen neljänneksen jälkeen juuri ollut. Luotettavuutta haittasivat lähinnä satunnaiset liikennehäiriöt, merkittävimpänä sään ja vesivahingon syksyllä aiheuttama liikennekatkos Kampissa ja Rautatientorilla.

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että yritetään aktiivisesti parantaa länsimetron käyttöä ja sen mahdollistavia liityntämahdollisuuksia. Lautakunnan saaman tiedon mukaan yksityisautoilu ei olisi esim. Länsiväylällä juurikaan laskenut odotetusti. Länsimetro oli maankäyttöinvestointi eikä joukkoliikenneinvestointi. Tulisi miten pohtia kuinka saataisiin edelleen länsimetrosta tehokkaampi joukkoliikenneinvestointi ja sen avulla nostettua joukkoliikenteen käyttöä.

Erityisen tärkeää on pitää huolta, että matka-ajat saataisiin mahdollisimman lyhyeksi suhteessa oman auton käyttöön. Muiden keinojen ohella tulisi selvittää mitä mahdollisuuksia on parantaa liityntäpysäköintiä. HSL:llä on koordinoitavastuu liityntäpysäköinnin järjestämisestä. Tarkastuslautakunta toivoo, että HSL tehostaa koordinoitua, jotta kaikki liityntäpysäköinnin toteuttajat saataisiin toimimaan yhteistyössä. Tulisi pohtia, että pitäisikö joillakin alueilla edelleen säilyttää suoria bussiyhteyksiä metron rinnalla.

Matkustusturvallisuuteen on myös hyvä kiinnittää huomiota uudessa länsimetrossa kuin myös vanhassa itämetrossa. Tavoitteena ettei osa jätä joukkoliikennettä käyttämättä siitä syystä, että pelkäävät turvallisuutensa puolesta.

- ***Vyöhykeuudistus 2019***

Pitkään valmisteltu vyöhykeuudistus toteutui huhtikuun 27. päivä 2019. Uudistus oli merkittävin hinnoittelu-uudistus sitten vuoden 1986 seutulipun käyttöönoton. Uudistus sujui teknisesti erittäin hyvin. Vajaan vuoden seurannan jälkeen näyttää myös siltä, että vyöhykeuudistus on tuonut lisää matkustajia joukkoliikenteeseen ja kasvattanut lipunmyyntiä. Matkustajamäärät ovat kasvaneet koko vuoden ajan, mutta nousu on ollut selvästi voimakkaampaa vyöhykeuudistuksen jälkeen. Vyöhykeuudistuksen jälkeiset lipputulot ovat selvästi ylittäneet talousarvion. A vyöhykkeen hinta nousi 0,60 euroa, mikä selittää osaltaan lipputulojen kasvua.

Tarkastuslautakunnan arvio

Vyöhykeuudistus saatiin vihdoin vuonna 2019 käyttöön. Uudistus toteutui reilusti alkuperäisestä aikataulustaan myöhässä ja viimeisessä arviossa sen piti käynnistyä 1.4.2019, mutta käynnistyi noin kuukauden myöhässä. Varsinainen uudistus otettiin vastaan pääasiassa tyytyväisenä ja hinnoittelua korjattiin hieman jälkikäteen.

Tarkastuslautakunta on tutustunut myös HSL:ssä tehtyihin tutkimuksiin ja muissa maissa vallitseviin käytäntöihin. Vyöhykehinnoittelun ohella voisi jatkossa tutkia onko hinnoittelussa edelleen kehittämistä ja yrittää miettiä eri hinnoitteluvaihtoehtojen vaikutuksia ja kokonaistaloudellista vertailua.

- ***Esitys yhtymäkokoukselle***

Tarkastuslautakunta yhtyy tilintarkastajan lausuntoon ja esittää yhtymäkokoukselle, että vuoden 2019 tilinpäätös hyväksytään ja HSL:n kuntayhtymän taloutta ja hallintoa hoitaneille toimielinten jäsenille ja tehtäväalueiden jäsenille ja tehtäväalueiden johtaville viranhaltijoille myönnetään vastuu- vapaus tilikaudelta 1.1.-31.12.2019.

Allekirjoitettu sähköisesti 20.4.2020

Ilkka Malmivaara

puheenjohtaja

Eini Aho

varapuheenjohtaja

Petteri Auvinen

jäsen

Hannele Luukkainen

jäsen

Vesa Virri

jäsen