

**Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2013  
Helsingin Seudun Liikenne-kuntayhtymän  
yhtymäkokoukselle**



**SISÄLLYSLUETTELO**

1.	Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2013 .....	2
2.	Yhteenvedo kertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista .....	3
3.	Arviointikriteerit tilikaudella 2013.....	6
4.	Strategian toteutuminen .....	7
5.	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....	9
6.	Lippu- ja informaatiojärjestelmä .....	10
7.	Matkalippujen tarkastus.....	11
8.	Hankintaprosessi ja tuleva rautateiden kilpailutus .....	12
9.	Asiakastyytyväisyys.....	13
10.	Talouden johtaminen.....	14
11.	Henkilöstön johtaminen.....	15
12.	Tietohallinto ja it-hankkeet.....	16
13.	Kutsuplus-liikennöinti .....	17
14.	Talousarvion 2013 toteutuminen .....	18
15.	Tarkastuslautakunnan esitys yhtymäkokoukselle .....	21

## Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2013 Helsingin Seudun Liikenne – kuntayhtymän yhtymäkokoukselle

### 1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2013

Yhtymäkokouksen toimikaudeksi 2013 - 2016 valitseman tarkastuslautakunnan kokoonpano oli tilikaudella 2013 seuraava: puheenjohtaja Ilkka Malmivaara (varajäsen Heikki Hiltunen), varapuheenjohtaja Kimmo Kyrölä (Petteri Niskanen), jäsen Jaana Meklin (Sini Jokinen), jäsen Juhani Turkkila (Hannele Halonen) ja jäsen Saana Lehto (Kari Paunonen). Tarkastuslautakunnan sihteerinä on toiminut Kari Mäntyharju BDO Auditor Oy:stä.

Edellinen toimikaudeksi 2009 - 2012 valittu lautakunta kokoontui tammi-huhtikuun 2013 aikana neljä kertaa ja uusi toimikaudelle 2013 - 2016 valittu nykyinen lautakunta kokoontui tilikauden aikana kuusi kertaa. Uudeksi tilintarkastajaksi tilikausille 2013 – 2017 yhtymäkokous valitsi toimikaudeksi 2009 - 2012 valitun tarkastuslautakunnan tekemän kilpailutuksen perusteella kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen antaneen tilintarkastusyhteisö KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy:n.

Tarkastuslautakunta laati kesäkuussa 2013, syksyn 2013 ja kevään 2014 kattavan arviointisuunnitelman, jonka aikataulua täsmennettiin syksyn aikana. Arviointisuunnitelmaan perustuen tarkastuslautakunta on haastatellut HSL:n johtavia viranhaltijoita ja arvioinut HSL:n toiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Lautakunnan arvioinnin painopisteet tilikauden 2013 osalta olivat:

- Kuntayhtymän strategian seuranta ja sen toteutuminen
- Talousarvion 2013 toteutuminen
- Lippu- ja informaatiojärjestelmä, uuden vyöhykemallin periaatteet
- Hankintaprosessi ja tuleva rautateiden kilpailutus
- Sisäinen valvontajärjestelmä ja riskienhallinta
- Tietohallinnon strategiset painopisteet, it-johtoryhmän toiminta ja tietoturva
- Henkilöstöjohtaminen ja tulokorttijärjestelmän toimivuus
- Talous- ja hallintopalvelut
- Kutsuplus-liikennöintipalvelut
- Asiakastytyväisyyskyselyjen johtopäätökset
- Edellisissä arviointikertomuksissa esitettyjen tarkastushavaintojen seuranta

## 2. Yhteenveto kertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista

Tarkastuslautakunta on koonnut tähän yhteenvetoon aihealueittain jaoteltuna keskeisimmät tilikauteen 2013 kohdistuvaan arviointityöhön liittyvät havainnot ja esitykset.

### Strategian toteutuminen

- Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt jokaisena HSL:n tilikautena huomiota joukkoliikenteen markkinaosuuden kasvattamiseen. Tarkastuslautakunta toteaa, että joukkoliikenteen kulkuosuuden kasvu edellisestä liikkumistutkimuksesta sekä tilikaudella 2013 toteutetut uusi-asiakaskampanjat ovat hyviä saavutuksia ja antavat osaltaan hyvän lähtökohdan uuden strategian toteuttamiselle.
- HSL:n tilikaudella 2013 voimassa olleen strategian mukaisen kuuden ydintavoitteen saavuttamisessa on edetty tilikaudella 2013 asianmukaisesti. Erityisesti joukkoliikenteen matkustajämäärien kasvu 3,1 %:lla edellisestä vuodesta ja 1,1 % yli vuodelle 2013 asetetun tavoitteen ja bussiliikenteen päästöjen merkittävä väheneminen ovat hyviä saavutuksia. Liikennepolitiikan (MAL-asiat) vaikuttajana HSL:llä pitää olla aktiivinen rooli ja siihen tulee panostaa vielä nykyistä enemmän.

### Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

- Kokonaisarviona tarkastuslautakunta toteaa, että HSL:n sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty asianmukaisella tavalla.
- Riskienhallinnan osalta tarkastuslautakunta esittää, että riskiluokkaan 1 kuuluvien strategisten riskien hallintakeinot määritellään mahdollisimman konkreettisiksi ja niiden saavuttamiselle asetetaan aikamääräiset välitavoitteet.

### Lippu- ja informaatiojärjestelmä

- LIJ 2014 hankkeen investointikustannukset ovat kokonaisuutena 60 M€ ja sen lisäksi tulevat vielä 30 M€ ylläpitokustannukset viidelle vuodelle. Kaikkiin tietojärjestelmähankkeisiin liittyy sekä toiminnallisia, aikataulullisia että taloudellisia riskejä. Tarkastuslautakunta toteaa, että LIJ2014-hanketta on valmisteltu erilaisin selvityksin ja kuulemisin huolellisesti ja että onnistuessaan hankkeen hyödyt kaikkien sidosryhmien näkökulmasta katsottuna ylittävät hankkeeseen käytetyt taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Hankkeen onnistunut läpivienti edellyttää HSL:ltä sitä, että riittävät henkilöstöresurssit priorisoidaan tähän hankkeeseen ja että LIJ2014-hankkeen mahdollisiin teknisiin ongelmiin varaudutaan riskienhallinnassa.

### Hankintaprosessi ja tuleva rautateiden kilpailutus

- Tarkastuslautakunta esittää, että tulevilla joukkoliikenteen hankinnoissa tarjouspyynnössä mainittujen arviointikriteerien ja tarjoajilta edellytettyjen asioiden tulee olla riittävän yksiselitteisiä, jotta tulkinnanvaraisuus minimoidaan.
- Raideliikenteessä sadekatosten sekä polkupyörä- ja liityntäpysäköinnin osalta matkaketjun tukipalvelujen parantaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä ja konsensusta eri sidosryhmien (kunnat, Liikennevirasto) kanssa. Tarkastuslautakunta korostaa HSL:n koordinoituvastuuta

tukipalvelujen kehittämisessä, sillä ne vaikuttavat olennaisesti joukkoliikenteen houkuttelevuuteen.

- HSL:ssä on tällä hetkellä vain yksi hankintalakimies, mikä on muodostunut resurssien osalta ”pullonkaulaksi”. Tarkastuslautakunta on huolissaan hankintoihin kohdistuvasta lakimiesresurssista, sillä lakimiehellä ei ole organisaatiossa varamiestä eikä kaikkea tarvittavaa osaamista voi hankkia ostopalveluna.

### **Asiakastytyväisyys**

- Tarkastuslautakunta toteaa, että asiakastytyväisyyskyselyn (asty) sekä BEST-kyselyn tulokset ovat kokonaisuutena erittäin hyviä. Asiakastytyväisyystutkimuksessa havaittuun laatuongelmaan puuttuminen ja tulosten korjaaminen on tehty asianmukaisesti.
- BEST-kyselyn tulosten perusteella tarkastuslautakunta esittää, että kuljettajakoulutuksessa panostetaan edelleen kuljettajien neuvontakykyyn ja asiakasmyönteisyyteen.

### **Talouden johtaminen**

- Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen tilikauden aikaisten havaintojen perusteella tarkastuslautakunta esittää, että HSL:n eri järjestelmien (erityisesti matkakorttijärjestelmä) ja tasetilien välisiä täsmäytysprosesseja ja niiden toimivuutta parannetaan. Lisäksi täsmäytysraporttien luettavuutta tulee parantaa nykyisestä. Täsmäytysten toimivuus tulee ottaa huomioon jo tietojärjestelmien hankintavaiheessa (tarjouspyynnön laatiminen – järjestelmän käyttöönotto).
- Tarkastuslautakunnan näkökulmasta kehitettävää on edelleen mm. tunnuslukujen ja yksikkökustannusten laskennassa sekä kustannuslaskennallisten erien laskennassa. Tarkastuslautakunta esittää, että hallituksen esittämät toiveet talousraportoinnin tehostamiseksi ja selkeyttämiseksi otetaan huomioon tilikaudella 2014. Tarkastuslautakunta seuraa asian toteutumista tulevilla arvioinneilla.
- Liikenteen operointikustannukset muodostavat noin 80 % (480 M€) HSL:n toimintakuluista. Yhdenkin prosentin muutos merkitsee viittä miljoonaa euroa. Tarkastuslautakunta esittää, että HSL kehittää nykyistä aktiivisemmin uusia kilpailutus- ja hankintamalleja (esimerkiksi junaliikenteen kilpailuttaminen) operointikustannusten hillitsemiseksi.
- Infrakustannusten osuus HSL:n kokonaiskustannuksista on tällä hetkellä 12,2 % (69,5 M€). Lähitulevaisuudessa valmistuvat mittavat liikenneinvestoinnit Kehärataan, Raidejokerin, Pissararataan ja Länsimetroon nostavat infrakustannuksia olennaisesti. Tarkastuslautakunta toteaa, että infrakustannusten merkittävydestä huolimatta HSL:n hallitus ei ole toistaiseksi tehnyt päätöstä nousevien infrakustannusten kattamisesta (miten katetaan ja kuka katkaa).

### **Henkilöstön johtaminen**

- Tarkastuslautakunta on edellisissä arviointikertomuksissaan esittänyt dokumentoitujen lähtöhaastattelujen tekemistä. Kyselyä ei ole vielä otettu käyttöön. Tarkastuslautakunta esittää, että lähtöhaastattelut dokumentoidaan jatkossa. Lähtöhaastattelujen kirjaaminen voi

vahvistaa esimiestyöskentelyä ja dokumentoidun tiedon pohjalta voidaan tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin.

- Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn kokonaisindeksi 3,80 on kohtuullisen hyvä ja indeksi on parantunut vuosittain. HSL:n ensimmäisen neljän toimintavuoden aikana eniten myönteistä kehitystä on tapahtunut esimiestyössä/johtamisessa sekä organisaation toimivuudessa. Organisaation toimivuus on kuitenkin edelleen kyselyssä heikoimman indeksiluvun (3,31) saanut osa-alue. Tarkastuslautakunta esittää, organisaation toimivuuteen kiinnitetään jatkossa entistä enemmän huomiota niin, että organisaation toimivuutta kuvaava indeksi kohoaa vähintään 3,50 tasolle.

### **Tietohallinto ja it-hankkeet**

- Tarkastuslautakunta toi edellisessä arviointikertomuksessa esille it-johtoryhmän roolin selkeyttämisen. Tarkastuslautakunta toteaa, että tietohallinnon johtoryhmän roolia on tilikauden 2013 aikana selkiytetty ja kokoonpanoa vahvistettu.
- Tietoturvan kehittämisen välitavoitteeksi asetetun VAHTI perustason mahdollistava tietoturvaohjeistus saavutettiin pienellä viiveellä joulukuussa 2013. Tarkastuslautakunta esittää, että henkilöstön tietoturvaohjeistusta, jota käytetään myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä, täydennetään konkreettisella ohjeistuksella älypuhelimien ja muiden mobiililaitteiden tietoturvallisesta suojaamisesta. Tarkastuslautakunta esittää lisäksi, että henkilöstön tietoturvakoulutuksessa hyödynnettäisiin toiminnallisesti ja taloudellisesti kustannustehokasta tietoturvaportaalia, joka testaa henkilöstön ymmärrystä ja osaamista tietoturvan perusteista ja jonka suorittamista valvotaan asianmukaisesti.

### **Kutsuplus-liikennöinti**

- Tarkastuslautakunta toteaa uuden liikennöinti-idean hyväksi, mutta palvelun toiminta-alue ja ajoneuvomäärä pitää saada nykyistä huomattavasti suuremmaksi ja sitä kautta palvelu myös taloudellisesti kannattavammaksi. Kutsuplus toimii tällä hetkellä vain alueella, jossa muukin joukkoliikenne on tiheää. Se ei ole tarkoituksenmukaista. Tarkastuslautakunta seuraa palvelun laajentumista ja kehittymistä sekä kannattavuuden paranemista tulevaisuuden arvioinneissa.

### **Talousarvion 2013 toteutuminen**

- Tilikauden 2013 ylijäämäinen 10,4 M€ tulos on HSL:n nelivuotisen historian ylivoimaisesti paras. Kokonaisarviona tarkastuslautakunta toteaa, että yhtymäkokouksen vahvistamissa sitovissa määrärahoissa pysyttiin hyvin ja että tilikauden 2013 tunnusluvut olivat huomattavasti arvioitua paremmat.

### 3. Arviointikriteerit tilikaudella 2013

Kuntalain 71- 75 §:ssä on määritelty tarkastuslautakunnan ja tilintarkastajien tehtävistä, vastuista, tietojensaantioikeudesta ja raportoinnista. Kuntayhtymälle asetetut, strategiasta johdetut, sitovat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ovat lainsäädännön perusteella arvioinnin ensisijaisena lähtökohtana. Taloudellisesti sitovat tavoitteet ovat yhtymäkokouksen vahvistamassa talousarviossa 2013, joka on osa talous- ja toimintasuunnitelmaa 2013 - 2015. 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 olennaisia arviointikohteita.

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

- HSL:n ensimmäinen strategia ja siitä johdetut keskeiset toiminnalliset tavoitteet
- HSL toiminta- ja taloussuunnitelma 2013 - 2015
- Tilinpäätös 2013
- Tarkastuslautakunnan edellisissä arviointikertomuksissa (2010 - 2012) antamiin kehittämisehdotuksiin vastaaminen (hallituksen vastine yhtymäkokouksen pyynnöstä) ja kehittämisehdotusten toteuttaminen
- Tarkastuslautakunnan työsuunnitelman mukaiset arviointikohteet ja niihin perustuvat johtavien viranhaltijoiden haastattelut
- Tarkastuslautakunnan muu arviointityö (mm. hallitustyön seuranta, mediaseuranta) tilikauden aikana
- HSL-kuntayhtymää koskevat sisäiset ohjeistukset
- HSL:n sisäisen valvonnan periaatteet ja käytännöt (ml. sisäinen tarkastus)
- Tilintarkastajan raportointi
- Asiakastyytyväisyystutkimukset
- HSL:n toiminnasta laaditut muut raportit ja selvitykset

HSL-kuntayhtymän hallitus on antanut 14.10.2013 kirjallisen selvityksen yhtymäkokoukselle arviointikertomuksen 2012 johdosta. Arviointikertomuksessa esitettyjä kannanottoja ja tehtyjen kehittämisehdotuksien toteuttamista käsitellään erikseen jäljempänä tässä kertomuksessa erityisesti kapaleessa 4. Tarkastuslautakunta toteaa, että arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen ja kehittämisehdotuksien käsittely hallituksessa on asianmukaista ja valtaosa kehittämisehdotuksista on jo toteutettu tai niiden toteuttaminen on aloitettu HSL:n toiminnassa. Osa kehittämisehdotuksista kohdistuu kuitenkin pitkälle aikavälille ja niiden toteuttamiseen tarvitaan laajasti HSL:n keskeisiä ulkoisia (esim. Liikennevirasto) ja sisäisiä sidosryhmiä. Tästä yhtenä esimerkkinä on rautateiden lähi-liikenteen palvelutasoon liittyvien osatekijöiden, kuten sadekatosten, liityntäpysäköinnin, polkupyöräpysäköinnin ja matkustajainformaation tavoitetason saavuttaminen sekä sopimussanktioiden laatiminen riittävän tehokkaiksi. Asia pitää nostaa vahvasti esille tulevassa rautateiden kilpailutusprosessissa.

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

#### 4. Strategian toteutuminen

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt jokaisena HSL:n tilikautena huomiota joukkoliikenteen markkinaosuuden kasvattamiseen. Se on yksi keskeisimpiä mutta samalla myös haasteellisimpia tavoitteita HSL:n toiminnassa, samoin kuin se oli sitä koko YTV:n toiminnan ajan. Tuoreimman syksyllä 2012 tehdyn liikkumistutkimuksen mukaan, joukkoliikenteen markkinaosuus henkilöautoon verrattuna pääkaupunkiseudulla kasvoi ensimmäisen kerran tutkimuksen lähes 50-vuotisen historian aikana. 43 % asukkaiden tekemistä arkimatkoista tehtiin joukkoliikenteellä, kun vuonna 2008 vastaava luku oli 42 %. HSL on markkinoinnissa panostanut uusasiakashankintaan (mm. Kevätloma autoilustakampanja) ja kampanjointi on tuottanut jo tulosta. Kahden viikon ”ilmaisella” kaudella ladattua matkakorttia postitettiin 28 000 uudelle asiakkaalle, joista runsas kolmannes oli ladannut lisää arvoa tai kautta touko-elokuun aikana. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että uusasiakashankinta onnistui sitouttamaan uusia joukkoliikenteen käyttäjiä myös maksuttoman kauden jälkeen.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että joukkoliikenteen kulkuosuuden kasvu edellisestä liikkumistutkimuksesta sekä tilikaudella 2013 toteutetut uusasiakashankinnat ovat hyviä saavutuksia ja antavat osaltaan hyvän lähtökohdan uuden strategian toteuttamiselle.**

Alla olevassa taulukossa tarkastuslautakunta on tiivistetysti arvioinut, miten HSL-kuntayhtymä on onnistunut strategiaa (vuonna 2013 voimassa ollut strategia) edistävissä hankkeissaan ja operatiivisessa toiminnassaan tilikauden 2013 aikana. HSL aloitti syksyllä 2013 myös uuden strategian valmistelun ja uusi strategia hyväksyttiin vuoden 2014 alussa. Strategiaa päivitettiin HSL:n toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten takia.

Strateginen tavoite	Tarkastuslautakunnan arvio edistymisestä
Helsingin seudulla on hyvin toimiva liikennejärjestelmä	<p>Joukkoliikenteen osuus pääkaupunkiseudulla joukkoliikenteellä tai henkilöautolla tehdyistä matkoista kasvoi yhdellä prosenttiyksiköllä 43 prosenttiin vuodesta 2008, jolloin edellinen Liikkumistutkimus tehtiin.</p> <p>Joukkoliikenteen osuus moottoriajoneuvomatkoista aamuruuhkassa Helsingin niemelle suuntautuvissa matkoissa oli 73,6 %, mikä ylittää vuodelle 2008 asetetun strategisen tavoitteen 0,6 %-yksiköllä. Edelliseen vuoteen verrattuna osuus säilyi ennallaan. Matkustajamäärä kasvoi edellisvuodesta 10,6 miljoonalla nousulla (3,1 %), mikä ylitti vuodelle 2013 asetetun tavoitteen 1,1 %-yksiköllä.</p> <p>Liikenteen luotettavuus parani kaikkien muiden liikennemuotojen paitsi bussiliikenteen osalta, jota heikensi toimintavuoteen kohdistuneet työtaistelut.</p>
HSL tarjoaa asiakkailleen laadukkaat, kustannustehokkaat ja kohtuuhintaiset joukkoliiken-	Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat osoittaneet, että HSL:n joukkoliikennepalveluja pidetään



<p>nepalvelut</p>	<p>kokonaisuutena laadukkaina. Kehitettävää vielä on (mm. matkustajainformaatio, kuljettajien neuvontakyky, liikennevälineiden siisteys) ja havaittuihin puutteisiin on syytä panostaa.</p> <p>Uudessa vyöhykemallissa, joka otettaneen käyttöön vuoden 2017 alussa, kohtuuhintaisuus on otettu huomioon hinnoitteluperusteissa (ajettuun matkaan perustuva hinnoittelu). Jatkossakin on varmistettava, että joukkoliikenteen käyttö on kustannustehokasta yksityisautoiluun verrattuna. Tämä pätee myös uusiin toimintamalleihin, kuten Kutsuplus-liikennöintimalliin ja sen laajentamiseen. Olennaista kustannustehokkuuden kasvattamisessa on keskittyä joukkoliikenteen operointikustannusten hallitsemiseen (hankintaosaaminen), sillä niiden osuus HSL:n kokonaiskustannuksista on tällä hetkellä 80 % (480 M€).</p>
<p>HSL edistää vähäpäästöistä liikennettä</p>	<p>Tavoite on otettu asianmukaisesti huomioon liikennöitsijöiden kilpailutuksessa (pisteytykset), HSL:n omassa toiminnassa (mm. asiointipyörät) sekä HSL:n viestinnässä (mm, Reittiopas, hiilijalanjätkilaskuri).</p> <p>Bussiliikenteen hiilidioksidipäästöt laskivat 9,3 % vuodesta 2012 kaluston uusiutumisen ja biopolttoaineen käytön seurauksena.</p>
<p>HSL on aktiivinen liikennepolitiikan vaikuttaja</p>	<p>HLJ 2011-suunnitelman toteuttamista on edistetty. Liikennejärjestelmän keskeisiä kysymyksiä on tuotu esille Helsingin seudun MAL-neuvottelukunnassa.</p>
<p>HSL:n toiminta tukee omistajakuntien ja metropolialueen kehittämistavoitteita</p>	<p>HSL on varautunut toiminta-alueen laajentumiseen (osa metropolihallintoa) selvittämällä vaihtoehtoisia liikenteen järjestämistapoja ja sopimusmalleja, jotka edistävät jäsenkuntien palvelujen kustannustehokasta kehittämistä.</p> <p>HSL:n alueella on tekeillä ja suunnitteilla mittavat liikenneväyläinvestoinnit kuten Länsimetro, Kehärata, Raidejokeri ja Pisara-rata. Nämä kaikki tukevat omistajakuntien ja koko metropolialueen kehittämistavoitteita. Kehittämistavoitteiden ja mittavien investointien välillä on kuitenkin se ristiriita, että jäsenkuntien kiristynvä talous asettaa haasteita kehittämistavoitteiden toteutusaikatauluille.</p>

HSL:ssä työskentelee innostunut ja asiantunteva henkilöstö	<p>Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset, alhainen vaihtuvuus ja tekemämme arviointihaastattelut osoittavat, että tavoite on kohtuullisen hyvin saavutettu.</p> <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että toimintostrategiasta johdetulla henkilöstöstrategialla on merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa ja tulemme arvioimaan sen toteutumista tulevissa arvioinneissamme.</p>
--	--

## 5. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

HSL-kuntayhtymän sisäinen valvontajärjestelmä ja riskienhallinta ovat muotoutuneet ensimmäisen neljän toimintavuoden aikana. Sisäinen valvontajärjestelmä on dokumentoitu (kuvaus) ja vastuutettu eri organisaatiotasolla asianmukaisesti ja sisäistä valvontaa koskeva ohjeistus on riittävää. Sisäisen valvonnan toimenpiteet ja kontrollit ovat sisäiseltä tarkastajalta saadun tiedon perusteella HSL:ssä pääsääntöisesti sisällytetty toimintoihin ja niitä on myös toteutettu.

Riskienhallintaprosessi sekä sen raportointi ja seuranta on myös dokumentoitu (vastuutahot + toimenpiteet). Tilikauden 2013 aikana riskienhallintaprosessin edistämiseen tuli viivettä, kun riskienhallinnan koordinoimisesta vastaava hallintojohtaja irtisanoutui HSL:stä. Uusi talous- ja hallintojohtaja, joka vastaa nykyisin riskienhallinnan koordinoimisesta, aloitti vuoden 2014 alussa. Sisäisellä tarkastajalla, joka on riskienhallinnan ohjausryhmän jäsen, on merkittävä rooli riskienhallinnan kehittäjänä ja riskienhallinnan toimivuuden objektiivisena arvioijana. Hallitukselle raportoidaan merkittävimmistä riskeistä vuosittain, mikäli mitään kriittistä ei ilmene. Riskit on luokiteltu kriittisyyden mukaan asianmukaisesti. Riskiluokan 1 merkittävimpiä strategisia riskejä (ei-julkisia) on neljä ja kaikille niille on määritelty hallintakeinot. Riskienhallinta otetaan jatkossa nykyistä selvemmin mukaan toiminta- ja taloussuunnitteluun (aikajänne talousarviovuosi + kaksi seuraavaa vuotta).

***Tarkastuslautakunta toteaa, että riskienhallinnan kytkeminen toiminta- ja taloussuunnitteluun lisää olennaisesti riskienhallinnan vaikuttavuutta mm. siksi, että osa riskienhallintatoimenpiteistä edellyttää toiminnallisten painopisteiden lisäksi puhtaasti rahamääräisten resurssien allokointia useammalle vuodelle. Tarkastuslautakunta esittää myös, että riskiluokan 1 strategisten riskien hallintakeinot määritellään mahdollisimman konkreettisiksi ja asetetaan hallintakeinojen saavuttamiselle aikamääräiset välitavoitteet.***

***Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen tilikauden aikaisten havaintojen perusteella tarkastuslautakunta esittää, että HSL:n eri järjestelmien (erityisesti matkakorttijärjestelmä) ja tasetilien välisiä täsmäytysprosesseja ja niiden toimivuutta parannetaan. Lisäksi täsmäytysraporttien luettavuutta tulee parantaa nykyisestä. Täsmäytysten toimivuus tulee ottaa huomioon jo tietojärjestelmien hankintavaiheessa (tarjouspyynnön laatiminen – järjestelmän käyttöönotto).***

HSL:n sisäinen tarkastus toimii suunnitellusti ja tehokkaasti. Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen ajantasaisen yhteistyön tiivistäminen molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla on asia, johon toivomme jatkossa panostettavan nykyistä enemmän. Yhtenä konkreettisena esimerkkinä tästä on tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelmien koordinoiminen yhdeksi kattavaksi arviointi- ja tarkastuskokonaisuudeksi turhat päällekkäisyydet välttämällä ja toisaalta eri näkökulmat hyödyntämällä.

**Kokonaisarviona tarkastuslautakunta toteaa, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty HSL:ssä asianmukaisella tavalla.**

## 6. Lippu- ja informaatiojärjestelmä

Nykyinen käytössä oleva matkalippujärjestelmä edustaa vanhentunutta 90-luvun teknologiaa, joka johtaa mm. siihen, että laitteisiin ei saada varaosia. Käynnissä olevan LIJ2014-hankkeen ensimmäinen vaihe käynnistettiin 2006, jolloin mm. matkakortit vaihdettiin ISO-standardin mukaisiksi. Nyt käynnissä olevassa vaiheessa 2 hankitaan uudet matkakorttijärjestelmän laitteistot ja ohjelmistot sekä otetaan käyttöön koko seudun kattava ajantasainen informaatiojärjestelmä. Toinen vaihe ei käynnistynyt kitkatta, sillä hankkeen kilpailuttaminen keskeytettiin, koska yksikään tarjous ei täysin vastannut tarjouspyynnössä edellytetyjä kriteereitä. Siksi kilpailutus järjestettiin lopulta neuvottelumenettelynä, jonka Tiedon järjestelmä voitti. LIJ2014 järjestelmän teknisenä etuna on, että se on avoimeen arkkitehtuuriin pohjautuva täysin integroitu lippu- ja informaatiojärjestelmä, joka pitää sisällään mm. älykkään liikennevaloetuusratkaisun (parantaa liikenteen sujuvuutta ja ennustettavuutta). LIJ2014-hankkeen yhteydessä on käynnistetty uuden tariffijärjestelmän (uusi vyöhykemalli = kaarimalli) valmistelu. Tariffijärjestelmän uusiminen on myös tarpeen, koska nykyinen vyöhykemalli on otettu käyttöön kesällä 1986.

Matkakorttijärjestelmän uudistamiseen sisältyy kuitenkin merkittäviä riskejä. Yksi niistä eli hankkeen viivästyminen on jo toteutunut, sillä matkakorttijärjestelmän uusimisen aikataulu on jo venynyt alkuperäisestä vuoden 2014 lopun tavoitteesta vuoden 2015 loppuun. Koko LIJ 2014-hankkeen investointikustannukset ovat **60 miljoonaa euroa** ja lisäksi **ylläpitokustannukset viidelle vuodelle 30 miljoonaa euroa**. Investointien rahoitus tapahtuu vieraalla pääomalla. Uuden tariffijärjestelmän eli kaarimallin käyttöönotto on täysin sidottu uuden matkakorttijärjestelmän käyttöönottoon. Suurimmat riskit aikataulun pitävyyden lisäksi liittyvät kustannusten pysymiseen arvioidussa 60 miljoonassa eurossa ja siihen että toteutettava järjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset. Riskeinä ovat myös, että nykyjärjestelmän tiedot eivät siirry uuteen järjestelmään virheettömästi ja järjestelmän yhteensopivuudessa HSL:n muiden järjestelmien kanssa on puutteita. Haastetta lisää se, että siirtymävaiheessa uuden ja vanhan järjestelmän on toimittava yhtäaikaaisesti, jotta matkalippujen myynti ja käyttö eivät häiriinny. On kuitenkin todettava, että merkittäviin tietojärjestelmähankeisiin sisältyy riskejä. Olennaista on se, että riskit on tiedostettu ja että niihin varaudutaan asianmukaisesti.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että LIJ2014-hanketta on valmisteltu erilaisin selvityksin ja kuulemisiin huolellisesti ja että onnistuessaan hankkeen hyödyt kaikkien sidosryhmien näkökulmasta katsottuna ylittävät hankkeeseen käytetyt taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Hankkeen onnistunut läpivienti edellyttää HSL:ltä sitä, että riittävät henkilöstöresurssit priorisoidaan tähän hankkeeseen ja että LIJ2014-hankkeen mahdollisiin teknisiin ongelmiin varaudutaan riskienhallinnassa.**

Uuteen hinnoitteluun perustuvan vyöhykemallin eli nk. kaarimallin valmistelussa on edetty vaiheittain ja kuntien kuulemisprosessi on toteutettu lausuntokierroksin sekä HSL-kunnissa että Kuuma-kunnissa. Kaarimallissa hinnoittelu perustuu matkan pituuteen (matka Helsingistä, matka Helsinkiin) entisten kuntarajojen sijasta. Kertalipun hinta tulee uudessa mallissa kaksinkertaistumaan; kertalippu on omakustanteinen eikä se sisällä yhtään subventiota. Uutta kaariin perustuvaa hinnoittelumallia on perusteltu sillä, että joukkoliikenteen käytön arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Lyhyet kuntarajan ylittävät matkat ovat nykyisin kalliita, koska seutulipun hinta on noin kaksinkertainen kunnan sisäisen lipun hintaan verrattuna. Nämä matkat halpenevat nykyisestä, kun monille seutulipun käyttäjille riittää jatkossa AB tai BC-kaaren lippu. Palvelujen käyttö yli kuntarajojen

helpottuu (esim. uimahallit, kirjastot ja kauppakeskukset). Muutoksen arvioidaan lisäävään erityisesti espoolaisten ja vantaalaisten joukkoliikennematkvoja, mikä johtaa siihen, että Espoon ja Vantaan osuus joukkoliikenteen rahoituksesta kasvaa nykyisestä. Kuntarakenneuudistuksen myötä uusiutuvat kuntarajat eivät vaikuta uudessa etäisyyksiin perustuvassa hinnoittelumallissa ja kaaria voidaan lisätä vaiheittain alueen laajetessa. Opiskelijalippujen hinnoittelun muuttaminen niin, että yläikäraja asetetaan 29 vuoteen, on herättänyt vastustusta. Yläikärajan asettamista on perusteltu pohjoismaalaisella vertailulla opiskelijoiden subventoinnista sekä sillä, että ilman yläikärajan asettamista nykyinen 50 % alennusprosentti vastaavan aikuislipun hinnasta laskisi 30 %:iin.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että uuden kaarimallin suurimpina etuina nykyiseen järjestelmään verrattuna on se, että malli perustuu ajettuihin etäisyyksiin kuntarajat ylittävissä seudullisissa matkoissa ja että uusi malli ohjaa arvo- ja kausilippujen käyttöön vähentäen kuljettajamyyntiä. Joukkoliikenteen markkinaosuuden kasvattaminen yksityisautoiluun nähden ja ylipäänsä joukkoliikenteen käytön kasvattaminen on HSL:n strategian ydintavoite ja sitä pitää edistää kaikin mahdollisin keinoin. Hinnoittelun oikeudenmukaisuus, matkanteon sujuvuus ja toimivat järjestelmät ovat lähtökohta tämän tavoitteen saavuttamiselle.**

## 7. Matkalippujen tarkastus

Matkalippujen tarkastustoiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus ovat olleet tarkastuslautakunnan vuosittaisena arviointikohteena. Tavoitteena on tehokas, näkyvä ja turvallinen matkalippujen tarkastustoiminta, jolla vähennetään liputta matkustamista ja turvataan lipputulojen kertyminen suunnitellusti. Tilikauden 2013 aikana tarkastustoiminta saavutti kokonaisuutena jälleen hyvin sille asetetut tavoitteet. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna toimintakate on kuitenkin heikentynyt entisestään. Tämä johtuu tarkastusmaksujen määrän laskemisesta 320 t€ (4000 kpl) sekä toimintamenojen kasvusta, johon johti avoimien virkojen täyttäminen (nettolisäys 4 tarkastajaa vuodesta 2012). Oheisessa taulukossa on analysoitu tarkastustoiminnan suoritteiden ja tunnuslukujen muutoksia HSL:n toimintavuosien aikana.

### Tarkastustoiminnan suoritteet ja tunnusluvut

Suorite/tunnusluku	2010	2011	2012	2013	Muutos % 2010-2013
Tarkastuksen kattavuus: matkustajaa/päivä	188	211	232	260	38,3
Toimintatuotot M€	5,30	6,15	7,07	6,80	-3,8
Toimintamenot M€	6,09	7,86	8,73	9,35	53,5
Toimintakate (tuotot-menot) M€	-0,79	-1,72	-1,66	-2,55	-222,8
Toimintakulut/tarkastettu matkalippu (yksikköhinta ei sisällä luottotappiovarauksia)	1,99	2,02	1,92	1,66	-16,6
Luottotappiovaraukset M€	* 0,9	1,9	2,2	2,7	300
Läheltä piti- tilanteet	n/a	56	59	44	n/a
Uhkaukset	n/a	n/a	23	22	n/a
Onnettomuudet (työn fyy-	26	106	85	99	381

sinen suorittaminen ja asiakkaan väkivaltaisuus)					
--	--	--	--	--	--

\* Vuoden 2010 luottotappiovaraus oli liian pieni, luottotappiovarauksen suuruus per/vuosi on noin 40 % määrättyjen tarkastusmaksujen arvosta

Liputta tai virheellisellä matkalipulla matkusti 2,7 %, mikä on 0,5 %-yksikköä vähemmän kuin edellisenä vuonna (2012). Liputta matkustamisesta koituu HSL:lle noin **10 M€ tulomenetykset**. Liputta matkustaminen on yleisintä avorahastukseen kuuluvissa kulkumuodoissa, jota tuleva hinnoittelumallin muutos toivottavasti vähentää. Tarkastustoiminnan tehostumiseen on vaikuttanut viikonloppu- ja iltatarkastusten lisäksi ikääntyneen ja huonosti toimineen tarkastajalaitteen korvaaminen uudella keväällä 2012. Kokonaiskustannukset uudesta laitteesta olivat noin 500.000 euroa.

Tarkastusmaksuja määrättiin noin 5,5 miljoonan euron arvosta (2012: 5,6 M€). Tästä tuloutuu HSL:lle kuitenkin vain noin puolet, koska luottotappiot ovat vuodesta toiseen lähes 50 prosentin tuntumassa määrättyistä tarkastusmaksuista. Luottotappioiden pienentäminen on haastavaa asiakassegmentistä johtuen.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että tarkastuksen kattavuus ja tarkastetun matkalipun yksikköhinta ovat jälleen parantuneet edellisestä tilikaudesta ja että muutos HSL:n ensimmäisestä toimintavuodesta on ollut erittäin positiivinen. Yksikköhintaa on laskenut tarkastettujen matkalippujen määrän voimakas kasvu. Vuonna 2010 tarkastettiin 2,6 miljoonaa matkalippua ja vuonna 2013 määrä oli jo 4,0 miljoonaa matkalippua. Tarkastusmaksujen määrän loiva lasku (liputta matkustaneiden määrän vähentyminen) tarkoittanee sitä, että tehostettu tarkastustoiminta on vaikuttanut matkustajien ostokäyttäytymiseen. Tämän pitäisi näkyä myös lipputulosten kasvamisena.**

## 8. Hankintaprosessi ja tuleva rautateiden kilpailutus

Hankinnat on organisoitu HSL:ssä asianmukaisesti osastoittain. HSL:ssä on tällä hetkellä vain yksi hankintalakimies, mikä on muodostunut resurssien osalta ”pullonkaulaksi”. Hankintalakimies osallistuu uusien hankintamenettelyjen suunnitteluun ja tarkastaa niiden asiakirjat (erityisesti tarjouspyyntö) sekä muutoksen vakiomenettelyjen asiakirjoihin. HSL:llä on myös puitesopimus koulutus-, konsultointi- ja asianajopalveluista julkisiin hankintoihin erikoistuneen PTC Services-yhtiön kanssa.

**Tarkastuslautakunta on huolissaan hankintoihin liittyvistä lakimiesresursseista, sillä lakimiehellä ei ole organisaatiossa varamiestä ja kaikkea tarvittavaa osaamista ei voi hankkia ostopalveluna.**

HSL on joutunut markkinaoikeuteen uuden lippu- ja informaatiojärjestelmän hankintaprosessista, mikä voi viivästyttää järjestelmän käyttöönottoa. Liikenteen hankinnoista on tehty oikaisuvaatimuksia, mutta ne eivät ole tähän mennessä johtaneet mihinkään toimenpiteisiin bussiliikenteen tarjouskilpailun (27/2013, kohde 170: Helsingin linjat 51 ja 56) keskeyttämistä lukuun ottamatta. Helsingin Bussiliikenne Oy on tehnyt hankinnasta oikaisuvaatimuksen ja markkinaoikeusvalituksen vetoamalla voittaneen tarjouksen tarjouspyynnön vastaamattomuuteen. Markkinaoikeus kumosi joulukuun alussa 2013 hankintapäätöksen tämän kohteen osalta ja kielsi hankintapäätöksen toimeenpanon. Kysymys oli siitä, ettei HSL:n alkuperäisessä tarjouspyynnössä ei ole onnistuttu riittävästi selvästi kertomaan, miten HSL:n kohteeseen 170 vaatimien hybridibussien CO<sub>2</sub>-päästöjen alenema olisi tullut tarjouksessa ilmoittaa ja todentaa. Tarjoajat ovat tämän takia tulkinneet tarjouspyyntöä eri tavoin.

**Tarkastuslautakunta esittää, että tulevissa joukkoliikenteen hankinnoissa tarjouspyynnössä mainittujen arviointikriteerien ja tarjoajilta edellytettävien asioiden tulee olla riittävän yksiselitteisiä, jotta tulkinnanvaraisuus minimoidaan.**

Toteutuneista hankinnoista tehdään jälkiarviointi. Liikennepalvelujen toteutunutta laatua seurataan järjestelmällisesti useilla eri mittareilla, joita käsitellään sekä sisäisesti että liikennöitsijöiden kanssa. Hankintojen laatu on myös yksi elementti HSL:n tulokorttimittaristossa. Liikennöitsijöiden laadunvalvonnassa on käytetty myös mystery shopping -menetelmää.

**Tarkastuslautakunta toteaa arviointiprosessin riittävän tehokkaaksi ja suosittelee mystery shopping -menetelmän käyttöä, koska se on tehokas tapa arvioida esimerkiksi kuljettajan neuvontakykyä ja käytetyn kaluston siisteyttä.**

HSL on valmistautunut tulevaan rautateiden kilpailutukseen toimimalla aloitteellisesti tiedonhankinnassa, varannut omia resurssejaan kilpailutusprosessin toteuttamiseen, suunnitellut alustavan kilpailutusprosessin sekä pitänyt yhteyttä valtion viranomaisiin. Valmistautumisen aste ja aikataulu mahdollistaa kilpailutetun liikenteen aloittamisen vuoden 2018 alussa, mikäli tarpeelliset valtion toimenpiteet markkinoille tulon ja kilpailun avaamiseksi tasapuolisilla edellytyksillä toteutuvat suunnitellussa aikataulussa. Kilpailutuksesta arvioidaan saatavan 6 - 10 miljoona euron säästöt HSL:n operointikustannuksissa nykytilanteeseen verrattuna. Tämä perustuu siihen, että kaikista operaattorin (ja kaluston kunnossapitäjän) toimintaan liittyvistä kustannuksista on muiden maiden esimerkkien perusteella saatavissa 15 - 20 % säästöjä pitkällä aikavälillä.

Kahdessa edellisessä arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta on esittänyt, että HSL laatisi malliratkaisun raideliikenteen kilpailun avaamisesta ja siihen liittyvistä edellytyksistä, haasteista ja käytännön vaikutuksista. HSL:n kilpailuun valmistautuminen yhteistyössä Liikenneviraston kanssa on tuottanut suunnitelman malliratkaisusta. Sadekatosten sekä polkupyörä- ja liityntäpysäköinnin osalta matkaketjun tukipalvelujen parantaminen on haastava tavoite ja edellyttää tiivistä yhteistyötä ja konsensusta eri sidosryhmien välillä. HSL toimii tässä asiassa yhteistyössä kuntien (liityntäpysäköinti, asemat ja niiden ympäristö) ja valtion sidosryhmien (Liikennevirasto: radat ja asemalaturit sekä niiden matkustajainformaatio) kanssa.

**Tarkastuslautakunta korostaa, että HSL:llä on koordinoitavastuu matkaketjun tukipalvelujen kehittämisessä, sillä se vaikuttaa joukkoliikenteen houkuttelevuuteen merkittävästi.**

## 9. Asiakastyytyväisyys

HSL teettää joukkoliikenteen asiakastyytyväisyyskyselyn kolme kertaa vuodessa: keväällä, kesällä ja syksyllä. Kyselyt tehdään liikennevälineissä arkisin kello 6-18 välisenä aikana painottuen ruuhka-aikoihin ja ruuhkasuuntiin. Käytännön toteutus on ostettu Taloustutkimus Oy:ltä. Tutkimuksen tuloksia käytetään liikennöitsijöiden bonusjärjestelmässä, kuljettajakoulutuksen tukena ja joukkoliikenteen kehittämisessä.

Viimeisimmän syksyllä 2013 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella tulokset olivat varsin hyviä. 89,4 % matkustajista antoi hyvän tai erittäin hyvän yleisarvosanan HSL-alueen joukkoliikenteelle ja osuus on noussut reilut kaksi prosenttiyksikköä viimeisen kahden vuoden aikana. Erityisen myönteinen kehitys on ollut junaliikenteessä, jossa tyytyväisten asiakkaiden osuus on noussut 76 prosentista 87 prosenttiin eli 11 prosenttiyksikköä. Liikennevälineiden siisteys, joka on saanut aikaisempien vuosien tutkimuksessa heikoimpia arvosanoja, on parantunut selvästi. Tyytyväisten asiakkaiden osuus liikennevälineiden siisteyteen jää alle 70 prosentin vain metroliikenteessä, jossa osuus on 61 prosenttia. Etenkin asiakkaiden tyytyväisyys joukkoliikenteen luotettavuuteen on kasvanut.

Taloustutkimuksen toteuttamassa kenttätöissä havaittiin joulukuussa 2013 laatuvirhe. Yksi kenttätöntekijä oli väärentänyt jo useiden vuosien ajan asiakaslomakkeita. Tämä havaittiin HSL:n operatiiviset tutkimukset -ryhmän tekemässä tutkimusdatan laadunvalvonnassa, koska kyseisen kenttätöntekijän väärentämissä lomakkeissa keskimääräinen (3) arvosana oli yliedustettuna ja erittäin hyvien arvosanojen (5) osuus oli aliedustettuna. Kyseisen kenttätöntekijän tuottama data poistettiin tutkimusaineistosta täysin ja sen seurauksena tyytyväisten matkustajien osuus nousi melkein kaikissa kysymyksissä. Myös aikaisempien tutkimusvuosien tulokset korjattiin. HSL:n tulospalkkiojärjestelmää (laatukriteeri) ja liikennöitsijäbonukset tarkistettiin korjatuilla asiakastyytyväisyystuloksilla. Havaitun laatuongelman seurauksena HSL testaa jatkossa tutkimusdataa myös kesken tutkimuskauten ja hyödyntää Asty Web-nettityökalua tilastollisissa ja muissa testeissä.

BEST-tutkimus suoritetaan Pohjoismaiden pääkaupungeissa saman sisältöisenä nettikyselynä ja tulokset ovat vertailukelpoisia. Tutkimuksella kerätään tietoa osallistujakaupunkien asukkaiden tyytyväisyydestä alueensa joukkoliikenteeseen. Kokonaisarvosanalla mitattuna Helsinki (HSL-alue) on paras joukkoliikennekaupunki jo neljättä vuotta peräkkäin. Helsingin seudun asukkaista 78 % on tyytyväisiä joukkoliikenteeseen. BEST-tutkimuksessa tutkituista 10 kysymyskokonaisuudesta Helsinki oli vuonna 2013 paras 7 kokonaisuudessa. Merkittävästi muita BEST-kaupunkeja paremmin Helsinki pärjasi joukkoliikenteen luotettavuudessa ja rahalle saadussa vastineessa. Keskiarvon alapuolelle Helsinki sitä vastoin jäi henkilökunnan käytöksessä – etenkin henkilökunnan kyvyssä antaa tietoa. Tähän on kiinnitetty huomiota kuljettajakoulutuksessa, jota HSL on antanut vuodesta 2008 lähtien 680 koulutuspäivässä lähes 8000 kuljettajalle.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että asiakastyytyväisyyskyselyn (asty) sekä BEST -kyselyn tulokset ovat kokonaisuutena erittäin hyviä. Asty -tutkimuksessa havaittuun laatuongelmaan puuttuminen ja tulosten korjaaminen on tehty asianmukaisesti.**

**BEST-kyselyn tulosten perusteella tarkastuslautakunta esittää, että kuljettajakoulutuksessa panostetaan edelleen kuljettajien neuvontakykyyn ja asiakasmyönteisyyteen.**

## 10. Talouden johtaminen

Talusojohtamisen näkökulmasta suurimmat mahdollisuudet HSL:n lähitulevaisuudessa liittyvät joukkoliikenteen houkuttelevuuden kasvuun. Tekeillä ja suunnitteilla olevat mittavat liikennejärjestelmäinvestoinnit kasvattavat HSL:n asiakaskuntaa ja siten myös tulovirtaa. Uuden vyöhykemallin käyttöönoton pitäisi myös kasvattaa joukkoliikenteen käyttöä entisestään. Suurimmat riskit ja haasteet liittyvät jäsenkuntien kiristyneeseen taloustilanteeseen. Tekeillä/suunnitteilla olevista liikenneväyläinvestoinneista aiheutuu merkittävä nousupaine infrakustannuksille. Tällä hetkellä infrakustannusten osuus HSL:n kokonaiskustannuksista on noin 11 %, tulevaisuudessa osuus kasvaa nykyisten sopimusten perusteella merkittävästi. Työllisten ja työpaikkojen määrän väheneminen heikentää lippituloja, mikä on jo nyt osaltaan nähtävissä (toteuma vs. talousarvio). Liikenteen operointikustannukset muodostavat noin 80 % (480 M€) HSL:n toimintakuluista. Yhdenkin prosentin muutos merkitsee viittä miljoonaa euroa.

**Tarkastuslautakunta esittää, että HSL kehittää nykyistä aktiivisemmin uusia kilpailutus- ja hankintamalleja (esimerkiksi junaliikenteen kilpailuttaminen) operointikustannusten hillitsemiseksi.**

Lippu- ja informaatiojärjestelmän uusiminen kasvattaa HSL:n omia investointimenoja toiminta- ja taloussuunnittelukaudella 2014 - 2016. Vuosikate ei tule riittämään näinä vuosina investointien kattamiseen vaan rahoitus joudutaan tekemään suurelta osin vieraalla pääomalla. Laitehankintojen

osalta selvitetään myös leasing-rahoitusmallin käyttämistä. Kuntaosuudet tulevat kasvamaan pois-topohjan kasvamisen myötä.

HSL:n oman organisaation kustannustehokkuuden osalta voidaan todeta, että HSL:n suoraan vaikuttavissa olevia kustannuksia on vajaa 10 % kustannuksista. Nämä muodostuvat matkalippu- ja informaatiojärjestelmien kustannuksista, jälleenmyyjäverkoston ylläpidon kustannuksista (mm. myyntipalkkiot), liikenteen suunnittelun kustannuksista, matkalippujen tarkastustoiminnasta ja muista organisaation kustannuksista. Henkilöstömenojen osuus on noin 3 % kaikista toimintakuluista.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että omien it-investointien huolellinen suunnittelu, käyttöönotto-prosessin seuranta ja poikkeamiin puuttuminen välittömästi ovat olennaisia HSL:n oman kustannustehokkuuden varmistamisessa. Toimintojen automatisointi (mm. täsmäytysprosessit eri järjestelmien välillä) ja turhan manuaalisen työn välttäminen niin pitkälle kuin mahdollista on myös asia, johon HSL:n täytyy jatkossakin panostaa.**

Talousraportointia on HSL:ssä kehitetty uuden Toimi-järjestelmän käyttöönoton myötä. Hallitukselta on kysytty vuosittain tyytyväisyyttä talousraportointiin. Syksyn 2013 kyselyn perusteella hallituksen jäsenet halusivat nykyistä selkeämpiä ja havainnollisempia raportteja (esim. kaaviot ja kuvat) ja pidemmän aikavälin taloudellisten lukujen seuranta. Lisäksi pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota kuntakohtaisten toteumien esittämiseen talousarvioon suhteutettuna.

**Tarkastuslautakunnan mukaan kehitettävää on edelleen mm. tunnuslukujen ja yksikkökustannusten laskennassa sekä kustannuslaskennallisten erien laskennassa. Tarkastuslautakunta esittää, että hallituksen esittämät toiveet talousraportoinnin tehostamiseksi ja selkeyttämiseksi otetaan huomioon tilikaudella 2014. Tarkastuslautakunta seuraa asian toteutumista tulevaisuudessa arvioinneissa.**

Infrakustannusten osuus HSL:n kokonaiskustannuksista on tällä hetkellä 12,2 % (69,5 M€). Lähitulevaisuudessa valmistuvat mittavat liikenneinvestoinnit Kehärataan, Raidejokerin, Pissarataan ja Länsimetron nostavat infrakustannuksia olennaisesti.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että infrakustannusten merkittävydestä huolimatta HSL:n hallitus ei ole toistaiseksi tehnyt päätöstä nousevien infrakustannusten kattamisesta (miten katetaan ja kuka kattaa).**

## 11. Henkilöstön johtaminen

Henkilöstöjohtamisen suurin haaste HSL:ssä on tällä hetkellä tulevan muutoksen johtaminen. Metropolihallinto ja muut vastaavat kuntaorganisaatiota kohtaavat toiminnalliset muutokset ovat HSL:n oman organisaation suorien vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. Rekrytoinnin näkökulmasta HSL:ssä ei ole rekrytointiongelmia ja työnantajaimago on hakijoiden määrän (ja laadun) perusteella hyvä. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut nousussa, mutta se johtuu pääosin määräaikaisten ja opiskelijatyövoimasta; irtisanoutumisten määrä on sen sijaan laskenut. Irtisanoutumisia oli vuoden 2013 aikana vain yhdeksän. Henkilöstöstrategia, joka toimii vuosien 2014 - 2018 toiminta- ja henkilöstösuunnittelun perustana, on valmisteltu syksyn 2013 aikana. Valmisteluprosessi kytkettiin HSL:n uuden toimintastrategian tekemiseen. Henkilöstöstrategiaan liittyvää kirjallista palkitsemiskäytäntöä ei vielä toistaiseksi ole.



**Tarkastuslautakunta toteaa, että toiminta- ja henkilöstöstrategioiden samanaikainen valmistelu on hyvä lähtökohta sille, että sisältöpainotukset toimintastrategiassa näkyvät selvästi myös henkilöstöstrategiassa ja lisäksi samanaikainen valmistelu tehostaa valmisteluun tarvittavaa resurssointia.**

Tarkastuslautakunta on edellisissä arviointikertomuksissaan esittänyt dokumentoitujen lähtöhaastattelujen tekemistä. Kyselyä ei ole vielä otettu käyttöön.

**Tarkastuslautakunta esittää, että lähtöhaastattelut dokumentoidaan jatkossa. Lähtöhaastattelujen kirjaaminen voi vahvistaa esimiestyöskentelyä ja dokumentoidun tiedon pohjalta voidaan tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin.**

Tuloskortti on HSL:ssä ryhmäpalkitsemisen työkalu ja työsuorituksen arviointijärjestelmä (ei koske kokonaispalkkaisia johtajia) on henkilökohtaiseen tuloksellisuuden arviointiin ja palkitsemiseen tarkoitettu työkalu. Henkilökohtaista lisää (max 30 % tehtäväkohtaisesta palkasta) saa tällä hetkellä 92,2 % vakituisesta henkilöstöstä ja 33,3 % määräaikaisesta henkilöstöstä.

Osaamisen hallintaan on panostettu henkilöstöjohtamisessa laatimalla it-pohjainen hallintamalli (työkalu). HSL:ssä on tunnistettu ja määritelty erilaisia osaamisia: strateginen osaaminen, ammatillinen osaaminen ja yhteinen osaaminen. Näille on asetettu tavoitetasot ja osaamista on arvioitu vuosittain tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä sekä osaamisen kehittämissuunnitelmia laadittaessa. Osaamista on korostettu uudessa henkilöstöstrategiassakin (2014-2018).

Henkilöstökyselyjä on tehty HSL:ssä vuosittain. Kyselyn tulokset ovat parantuneet vuosittain ja merkittävimmät parannukset kuluneen neljän vuoden aikana ovat tulleet organisaation toimivuudessa ja esimiestyössä/johtamisessa. Vuoden 2013 henkilöstökyselyn kokonaisindeksi 3,80 (asteikko 1-5) parani hieman edellisestä vuodesta (3,75). Merkittävin yksittäinen parannus oli työnantajan arvioinnissa, joka nousi 0,25 indeksiyksikköä (7 %) arvoon 3,84. Heikoin osio on edelleen HSL:n organisaation toimivuus, joka sai indeksin 3,31. Lähtötilanne HSL-organisaation ensimmäisenä toimintavuotena 2010 oli kuitenkin 2,68, joten siihen nähden on edistetty kohtuullisen hyvin.

**Tarkastuslautakunta esittää, että organisaation toimivuuteen kiinnitetään jatkossa entistä enemmän huomiota niin, että organisaation toimivuutta kuvaava indeksi kohoaa vähintään 3,50 tasolle.**

**Kokonaisarviona tarkastuslautakunta toteaa, että henkilöstöjohtamiseen on panostettu HSL:ssä, henkilöstön vaihtuvuus on maltillista ja henkilöstön työtyytyväisyys on hyvällä tasolla.**

## 12. Tietohallinto ja it-hankkeet

HSL:n tietohallinnon kehittäminen on keskittynyt kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluun, yhteisen tietoteknisen infrastruktuurin rakentamiseen, paikkatiedon master datan hallintaan ja yhteisiin operatiivisiin tietojärjestelmiin. Tarkastuslautakunta on aikaisemmissa arviointikertomuksissaan esittänyt, että HSL:n tulisi laatia tietohallintostrategia. Tietohallintostrategia (tietohallinto-ohjelma), joka sisältää vision ja sen toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet on tarpeen. Kokonaisarkkitehtuuri ja sen käyttöönotto on sen sijaan menetelmä, joka tukee strategista johtamista. Kokonaisarkkitehtuurista on valmistunut suunnitelma ja aikataulu siitä, miten kokonaisarkkitehtuurin kuvaus saadaan tehtyä vuoden 2014 aikana. Kuvaus sisältää myös ohjeistuksen siitä, kuinka kokonaisarkkitehtuuria hyödynnetään. Kokonaisarkkitehtuurin merkitystä lisää se, että sen avulla voidaan vahvistaa myös tietoturva. Kokonaisarkkitehtuurin rakentamiseen sisältyy kuitenkin paljon

riskejä, siksi suunnitelmien ja kuvausten pitää olla tarkoin harkittuja.

Tarkastuslautakunta toi edellisessä arviointikertomuksessa esille it-johtoryhmän roolin selkeyttämisen. Kukin osasto ja yksikkö vastaavat edelleen hankkeistaan ja niiden johtamisesta, mutta hankkeisiin liittyvät tietojärjestelmät on käsitelty vuoden 2014 alusta lukien Tietohallinnon johtoryhmässä kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta. Tietohallinnon johtoryhmä (entinen it-johtoryhmä) kokoonpanoa on myös muutettu. Johtoryhmään kuuluu kultakin osastolta ja yksiköstä yksi edustaja, paitsi matkustajapalveluosastolta edustajia on neljä ja tietohallinnosta kolme.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että tietohallinnon johtoryhmän roolia on selkiytetty ja kokoonpanoa vahvistettu.**

Tietoturvan kehittämissuunnitelman yhtenä merkittävänä välitavoitteena HSL:ssä oli tietoturvaasetuksen perustason (VAHTI-ohjeistus) saavuttaminen lokakuuhun 2013 mennessä.

**Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoite saavutettiin pienellä viiveellä, sillä VAHTI perustason mahdollistava tietoturvaohjeistus HSL:ssä valmistui joulukuussa 2013. Tarkastuslautakunta esittää, että henkilöstön tietoturvaohjeistusta, jota käytetään myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä, täydennetään konkreettisella ohjeistuksella älypuhelimien ja muiden mobiililaitteiden tietoturvallisesta suojaamisesta. Tarkastuslautakunta esittää lisäksi, että henkilöstön tietoturvakoulutuksessa hyödynnettäisiin toiminnallisesti ja taloudellisesti kustannustehokasta tietoturvaportaalia, joka testaa henkilöstön ymmärrystä ja osaamista tietoturvan perusteista ja jonka suorittamista valvotaan asianmukaisesti.**

Tehokkuuden arvioimisen näkökulmasta HSL:n it:n tunnusluvut puuttuvat vielä toistaiseksi. Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan ne määritellään vuoden 2014 aikana. Tarkastuslautakunta tulee arvioimaan määrittelyn toteutumista sekä analysoimaan it:n tunnuslukuja tulevissa arviointikertomuksissaan.

### 13. Kutsuplus-liikennöinti

Kutsuplus on HSL:n uusi liikennöintipalvelu, jota on pilotoitu lokakuusta 2013 alkaen. Palvelu on asemoitu taksin ja yksityisautoilun vaihtoehdoksi, ns. älybussiksi, joka vie pysäkiltä pysäkillä ilman vaihtoa. Nykyisellään palvelualue on kuitenkin varsin suppea rajoittuen Kehä I:n sisäpuolelle. Tarjontaa ei kata läheskään kaikkia omistajakuntien asiakkaita. Taloudellisesta näkökulmasta liikkeellelähtö on ollut melko nihkeää. Lipputulot olivat tilikaudella 2013 hieman vajaat 68 t€, mikä jäi noin 600 t€ talousarviosta. Kutsuplus-palvelun korvaukset liikennöitsijälle olivat 984 t€ eli subventioaste on ainakin vielä ensimmäisenä toimintavuotena varsin korkea. Lipputulosten ennakoidaan kasvavan huomattavasti tilikaudesta 2013, sillä palveluun on lisätty autoja ja pysäkkien määrä on kaksinkertaistunut lokakuusta 2012. Kutsuplussan hintataso asettuu taksin ja muun joukkoliikenteen väliin.

Saatujen asiakaspalautteiden perusteella Kutsuplus on käyttökelpoinen ja hyvä konsepti. Yleisarvosana asteikolla 1-5 oli 3,8. Kalusto ja järjestelmän ajoneuvolaitetta käyttävät kuljettajat ovat saaneet positiivista palautetta. Järjestelmän vahvuutena on luotettavasti toimiva perusjärjestelmä. Heikkoutena ovat suppean palvelualueen lisäksi pysäkkiverkoston puutteellisuus ja palvelun käyttöönoton edellyttämä rekisteröityminen, mikä vähentää järjestelmän satunnaiskäyttöä. Taksiin ja omaan autoon verrattuna järjestelmän heikkous on se, että palvelu lähtee lähimmältä pysäkiltä eikä kotipihasta. Tällä voi olla merkitystä esimerkiksi matkatavaroita kuljetettaessa ja luonnollisesti myös liikuntarajoitteisten henkilöiden osalta.

**Tarkastuslautakunta toteaa liikennöinti-idean hyväksi, mutta palvelun toiminta-alue ja ajoneuvomäärä pitää saada nykyistä huomattavasti suuremmaksi ja sitä kautta palvelu myös taloudellisesti kannattavammaksi. Kutsuplus toimii tällä hetkellä vain alueella, jossa muukin joukkoliikenne on tiheää. Se ei ole tarkoituksenmukaista. Tarkastuslautakunta seuraa palvelun laajentamista ja kehittymistä sekä kannattavuuden paranemista tulevissa arvioinneissa.**

## 14. Talousarvion 2013 toteutuminen

Tilikausi 2013 muodostui 10,4 M€ ylijäämäiseksi. Muutetussa talousarviossa tilikausi 2013 oli arvioitu 6,1 M€ alijäämäiseksi. Toimintatuotot toteutuivat 1,5 M€ talousarviota pienempinä ja toimintakulut 16,7 M€ pienempinä. Toimintakuluihin vaikutti arvioitua huomattavasti pienempi polttoainehintojen nousu, mikä näkyi operointipalvelujen ostoissa (€). Toimintatuottojen jääminen talousarviosta johtui sisäisten matkojen arvioitua pienemmistä lipputulosta (0,9 M€) ja Kutsuplussan talousarviota 600 t€ heikommasta toteumasta. **Yhtymäkokouksen päättämiä sitovia määrärahoja ovat toiminta- ja investointimenot ja sitova tuloarvio on kuntaosuudet yhteensä.**

Alla olevassa taulukossa on analysoitu tilikauden 2013 talousarvion toteutumista sekä muutoksia tilikauden 2012 ja 2013 välillä.

### TALOUSARVION TOTEUTUMINEN 2013

Tuotto/kuluerä t€	TP 2012	TA 2013	TP 2013	TP 2013 vs. TA 2013 %	Tarkastuslautakunnan arvio
Toimintatuotot yhteensä	564 840	587 983	586 474	-0,3	Lipputulot 277,9 M€ kasvoivat 8,2 M€ eli <b>3,0 %</b> edellisestä tilikaudesta, mutta toteutuivat 711 t€ eli 0,3 % talousarviota pienempinä. Lippujen hintoja korotettiin vuoden alussa 3,5 % (sis. alv-kannan nousu). Tariffikorotusten osuus lipputuottojen kasvusta (3,0 %) oli 2,6 % ja matkustajamäärän kasvun osuus 0,4 %.
Toimintakulut yhteensä	-552 253	-586 525	-569 808	-2,9	Toimintakulut kasvoivat edellisestä tilikaudesta 3,2 %, mitä voidaan pitää maltillisena kasvuna. Toimintamenojen jääminen 16,7 M€ alle talousarvion johtui lähinnä 15,8 miljoonaa euroa budjetoitua pienemmistä liikenteen operointikustannuksista. Joukkoliikenteen kustannustaso nousi tilikaudella 2013 keskimäärin 1,5 %, mikä jäi 2,2 % arvioitua pienemmäksi.

<b>Kuntaosuudet yhteensä</b>	<b>277 771</b>	<b>291 379</b>	<b>291 379</b>	<b>0</b>	Kuntaosuudet kasvoivat edellisestä tilikaudesta 4,9 % ja toteutuivat talousarvion mukaisena.
Toimintakate	12 588	1 458	16 666	1043,4	Toimintakate parani noin kolmanneksen edellisestä tilikaudesta ja oli samalla paras koko HSL:n nelivuotisen historian aikana.
Vuosikate	12 724	1 338	16 337	1122,1	Vuosikate riitti toteutuneisiin investointeihin täysimääräisesti. Tilanne ei kuitenkaan jatkune samankaltaisena tulevina seuraavana kahtena tilikautena, mikäli talousarvion investoinnit (yli 20 M€) toteutuvat täysimääräisesti.
Poistot	- 5 458	-7 442	-5 899	-20,7	Poistot toteutuivat talousarviota pienempänä lähinnä investointiviiveiden vuoksi.
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>7 267</b>	<b>- 6 054</b>	<b>10 438</b>		Tilikauden tulos on erinomainen ja samalla HSL:n nelivuotisen historian paras. Tuloksen muodostumiseen arvioitua huomattavasti paremmaksi vaikutti lähinnä ennakoitua lähes 16 M€ pienemmät liikenteen operointikustannukset (bussiliikenteen osuus tästä oli 11,5 M€).
<b>Investointimenot yhteensä (M€)</b>	<b>13,3</b>	<b>18,0</b>	<b>13,4</b>	<b>-25,6</b>	Investointibudjetti alittui pääasiassa lippu- ja informaatiojärjestelmän toteutuksen viiveistä johtuen.

**Kokonaisarviona tarkastuslautakunta toteaa, että HSL pysyi hyvin yhtymäkokouksen päättämässä sitovissa määrärahoissa ja tuloarviossa ja että tilikauden tunnusluvut olivat huomattavasti arvioitua paremmat.**

#### HSL:N TUNNUSLUKUJA VUOSINA 2010-2014

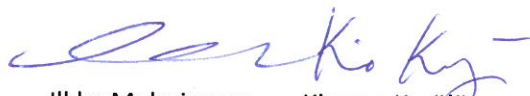
Tunnusluku	TP 2010	TP 2011	TP 2012	TP 2013	Muutos % 2012-13	Tarkastuslautakunnan arvio
Toimintatuotot/toimintakulut %	102,0	101,1	102,3	102,9	0,6	Suhdeluku on hyvä.
Kassan riittävyys, pv	31,8	29,8	33,6	35,8	6,5	Kassan riittävyys on hyvällä tasolla.
Vuosikate/poistot %	206,6	134	233,1	276,9	18,8	Tunnusluku on erinomainen.

Investointien tulorahoitus %	35,2	144,4	96,0	122,0	27,1	Mikäli investointibudjetti olisi toteutunut kokonaisuudessaan tulorahoitusprosentti olisi ollut 91 %. Tulorahoituksen kattaessa investoinnit talous on kestäväällä pohjalla, sillä velkaantumista ei tällöin tapahdu.
Omavaraisuusaste %	29,1	24,0	31,8	36,4	14,5	Omavaraisuusaste on toiminnan luonteen huomioiden kohtuullisen hyvä ottaen huomioon, että HSL:n tase sisältää välitettävänä varoina 22,4 M€ matkakortin ennakkomaksuja ja koko vieras pääoma on lyhytaikaista.
Suhteellinen velkaantuneisuus %	11,8	15,5	12,5	12,9	3,2	HSL on käytännössä velaton. Pitkäaikaista velkaa taseessa ei ole toistaiseksi yhtään; velat ovat lähinnä lyhytaikaisia operatiivisesta toiminnasta johtuvia velkoja (ostovelat, saadut ennakot)
Kertynyt ylijäämä, €/asukas	4,50	5,88	11,86	20,53	73,1	Kertynyttä ylijäämää on varsin paljon ja se on kasvanut vuosi vuodelta. Toisaalta tämä antaa puskuria tulevien vuosien kuntasuuksia budjetoitaessa.

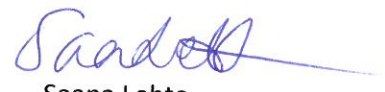
## 15. Tarkastuslautakunnan esitys yhtymäkokoukselle

Tarkastuslautakunta yhtyy tilintarkastajan lausuntoon ja esittää yhtymäkokoukselle, että vuoden 2013 tilinpäätös hyväksytään ja kunnan taloutta ja hallintoa hoitaneille toimielinten jäsenille ja tehtäväalueiden jäsenille ja tehtäväalueiden johtaville viranhaltijoille myönnetään vastuuvapaus tilikaudelta 1.1.-31.12.2013.

Helsingissä 25.4.2014

  
Ilkka Malmivaara      Kimmo Kyrölä  
puheenjohtaja      varapuheenjohtaja

  
Jaana Meklin  
jäsen

  
Saana Lehto  
jäsen

  
Juhani Turkkila  
jäsen