



11.08.2021

## § 114

### Liikenneliikelaitoksen johtokunnan lausunto kaupunginkanslialle liikenneliikelaitoksen toiminnan yhtiöittämisestä

HEL 2021-006057 T 00 00 00

#### Lausunto

Liikenneliikelaitoksen johtokunta päätti panna asian pöydälle.

#### Esittelijä

toimitusjohtaja  
Ville Lehmuskoski

#### Lisätiedot

Ville Lehmuskoski, toimitusjohtaja, puhelin: 310 35091  
ville.lehmuskoski(a)hel.fi

#### Liitteet

- 1 Lausuntopyyntö HKL:n johtokunnalle liikenneliikelaitoksen toiminnan yhtiöittämisestä
- 2 Yhtiöittämisen kuvaus
- 3 Kaupunkiliikenne Oy:n omistajastrategialuonnos
- 4 Kaupungin henkilöstötoimikunnan kokouksen pöytäkirja 12.4.2021
- 5 Järjestöneuvottelukunnan lausunto kaupungin henkilöstötoimikunnalle
- 6 HKL:n työntekijöiden vetoamus kaupungin päättäjille
- 7 HSL:n lausunto Helsingin kaupungille HKL:n yhtiöittämisestä
- 8 Hahmotelma raitiotieverkoston laajentumisesta tulevaisuudessa
- 9 Luonnos kaupunkiliikenneyhtiön perustamissopimuksesta
- 10 Yhtiöjärjestysluonnos
- 11 Kaupunkiliikenneyhtiön liiketoimintasuunnitelmaluonnos
- 12 HKL:n työntekijöitä edustavien henkilöstöjärjestöjen HKL:n henkilöstötoimikunnalle jättämä lausunto 24.3.2020
- 13 HKL:n työntekijöitä edustavien henkilöstöjärjestöjen HKL:n henkilöstötoimikunnalle jättämä lausunto 1.4.2021
- 14 Yhtiön taloudellinen mallinnus
- 15 Investointien päätöksenteko
- 16 Osakassopimusluonnos

#### Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

#### Lausuntoehdotus

Johtokunta antaa kaupunginkanslialle seuraavan lausunnon:

HKL:n johtokunta puoltaa liikenneliikelaitoksen toiminnan yhtiöittämistä muuttamalla nykyinen liikelaitosmuotoinen HKL osakeyhtiöksi yhtenä kokonaisuutena, jolle siirtyy koko nykyinen HKL:n liiketoiminta metrotoimintojen omistus- ja järjestämisvastuuta lukuun ottamatta.



Johtokunta katsoo, että kokonaisuutena HKL:n hallintomuotoselvityksen, seudullisten selvitysten sekä tehdyn muun valmistelun perusteella yhtiömuoto tukee nykyistä liikelaitosmallia paremmin joukkoliikenneinvestointeihin ja -omaisuuteen sitoutuneiden pääomien tehokkaampaa hallintaa, joukkoliikenteen järjestämisen kokonaiskustannusten läpinäkyvyyttä, henkilöstön kehittämismahdollisuuksia sekä suurten joukkoliikennehankkeiden suunnitelmallista ja onnistunutta läpivientiä.

Yhtiöittämisen vahvuuksia ovat johtokunnan näkemyksen mukaan erityisesti:

- Investointien rahoittamisen joustavuuden ja monipuolisuuden lisääntyminen.
- Yhtiö pystyy tekemään liiketaloudellisesti perusteltuja investointeja liikelaitosmuotoa joustavammin ja siten parantamaan omaa tuottavuuttaan ketterämmin kuin osana kaupungin investointitaloutta. Esimerkiksi Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän (HSL) liikennöintikorvauksella rahoitettavat kalusto- ja varikkoinvestoinnit sekä tuotantovälineet ovat yhtiöittämisen myötä mahdollista tehdä liikelaitosmallia joustavammin, tarkoituksenmukaisemmin ja parempaan tuottavuuteen johtaen.
- Yhtiörakenne tuo joustavuutta mm. organisaatorakenteen kehittämiseen sekä osaajien rekrytointiin.
- Yhtiömuoto mahdollistaa HKL:ää suuremman seudullisen organisaation kehittämisen. Suuremmalla organisaatiolla on paremmat suhteelliset resurssit alan kansainvälisen tason huippuosaamisen kehittämiseen. Tällöin on mahdollista kehittää myös henkilöstönäkökulmasta houkuttelevampia tehtävänkuvia ja organisaation sisäisiä urakehitysvaihtoehtoja.
- Joukkoliikenteen voimakas kasvu edellyttää jatkuvaa asiantuntijaresurssien kasvamista ja huippuosaamisen kehittämistä. Yhtiömuodossa HKL pystyy joustavammin vastaamaan työmarkkinoiden tilanteeseen ottaen huomioon erityisesti, että HKL kilpailee tästä resurssista jatkuvasti mm. yksityisten infra- ja liikennealan toimijoiden kanssa.
- Yhtiönä HKL voisi toimia saman yleissitovan työehtosopimuksen puitteissa kuin muut joukkoliikennemarkkinoilla toimivat yhtiöt, ja HKL pystyisi riittävän aikaisessa vaiheessa vaikuttamaan tulevan yleissitovan raideliikenteen työehtosopimuksen sisältöön. Työehtosopimuksen yleissitovuuden myötä myös mahdollisuus niin sanottuun TES-shoppailuun markkinoilla poistuisi, millä olisi yhteiskunnalle kokonaisuutena etuja tuovia vaikutuksia. Tämä myös helpottaisi kuljettajien siirtymisiä vanhoilta liikennöitsijöiltä uusille niissä tilanteissa, joissa HSL päättäisi kilpailuttaa liikennöintikokonaisuuksia.



11.08.2021

- Yhtiömuoto mahdollistaa myös erilaisten ulkoisten palveluiden, esimerkiksi erilaisten IT-palveluiden valinnan ketterämmin ja paremmin yhtiön tarpeita palvelevammin kuin liikelaitosmuodossa.
- Toiminnan läpinäkyvyys ja tavoitteellisuus lisääntyvät.
- Yhtiöittämisen yhteydessä HKL:n ja kaupungin omaisuuden väliset rajapinnat määritetään yksiselitteisesti mikä osaltaan myös parantaa selkeyttä ja läpinäkyvyyttä (esim. maa-alueiden ja maanalaisten tilojen hallinta). Kun yhtiön ja kaupungin hallitsemien omaisuuserien rajapinnat määritellään nykyistä tarkemmin, voidaan myös näihin joukkoliikenteeseen kohdistuvien ja HSL:n infrasopimuksen piirissä olevien investointien kustannusvastuut ja hyödyt rajata nykyistä paremmin niiden aiheuttajalle. Näin on mahdollista lisätä HSL:n muiden jäsenkuntien luottamusta Helsingin infrakustannusten hallintaan.
- Kun yhtiömuodossa palvelut ja infra on hinnoiteltava markkinaehtoisesti, paranee eri toimintojen kaikkien todellisten kustannusten esiintuleminen ja läpinäkyvyys, jolloin hyötyjä voidaan kohdistaa entistä tarkemmin. Päätöksiä tehtäessä kaikki kustannuskomponentit ovat nykyistä läpinäkyvämmiin esillä.
- Yhtiömuodossa HKL:llä on vahvemmat kannusteet kehittää uusia palveluita olemassa olevan osaamisen sekä omaisuuden pohjalta sekä parantaa pääomien hallintaa ja näistä saatavia tuottoja. Näitä ovat esimerkiksi kaluston vuokraus, liike- ja harrastetilojen vuokraus sekä liityntäpysäköinti- ja mikroliikkumisen palveluiden kehittäminen. Kannusteet myös tilojen vuokraukseen ja yhtiön tilojen käyttöasteen kasvattamiseen ovat yhtiömuodossa vahvemmat.
- Yhtiömuoto mahdollistaa Helsinkiä laajemman seudullisen organisaation, jolloin suuruuden synergia tuo taloudellista hyötyä kalusto-, varikko- ja infrahankinnoissa. Esimerkiksi kalustohankintoja voidaan kilpailuttaa suurempina kokonaisuuksina, minkä seurauksena hankinnat kiinnostavat laajempaa joukkoa toimijoita kansainvälisillä markkinoilla ja hankintojen yksikköhinnat laskevat sekä suuremman volyymin että tehokkaamman kilpailun johdosta.
- Seudullisesti yhteinen organisaatio luo myös edellytykset optimoida kokonaisuutta seudullisessa kaupunkiraideliikenteessä erillisten alueellisten organisaatioiden osaoptimoinnin sijaan. Laajempi seudullinen kokonaisuus mahdollistaa paremmin esimerkiksi henkilökunnan, varikoiden sekä liikkuvan kunnossapitokaluston yhteiskäytön yhteiskunnan kokonaisedun kannalta optimaalisesti ja kaupunkiraideliikenteen järjestelmän ja elinkaaren hallinnan paremman laadun toteutumisen.

Lisäksi yhtiöittäminen mahdollistaa Vantaan kaupungin mukaantulon yhtiön omistajaksi niin, ettei Vantaa tule omistamaan sellaisia kokonaisuuksia, jotka eivät liity suunnitteilla olevaan Vantaan raitiotiehanke-



seen. Vantaa on pitänyt tätä lähtökohtaa, joka konsernimuotoisessa yhtiössä mahdollistuu, keskeisenä edellytyksenä osallistumiselleen. Lisäksi yhtiöittäminen mahdollistaa myös muiden kaupunkien liittymisen myöhemmin kaupunkiliikenneyhtiön omistajiksi samalla periaatteella.

Yhtiötä perustettaessa johtokunta pitää korostettavan tärkeänä, että yhtiön tehtävänä on maksimoida yhteiskunnallista etua eikä esimerkiksi suppeasti yhtiön taloudellista etua. On yhteiskunnan kokonaisedun näkökulmasta olennaista, että yhtiö tavoittelee laaja-alaisesti kokonaisuuden optimointia.

Yhtiö tuottaa kestävästä liikkumisesta palveluja, hallinnoi niihin liittyvää infraa, varikoita ja vaunukalustoa sekä toteuttaa niihin liittyviä investointihankkeita seudulla laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja läpinäkyvästi. Yhtiö on omistajilleen keskeinen väline kaupunkirakenteen kehittämiseen liittyvien maankäytöllisten ym. ratkaisujen mahdollistamisessa ja niihin liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa. Yhtiö harjoittaa toimintaansa omistajiensa ja liikenteen tilaajana toimivan HSL:n tavoitteiden mukaisesti. Johtokunta näkee kaupunkiliikenneyhtiön perustamisen nykyisessä tilanteessa tarkoituksenmukaisimmaksi ja järkevimmäksi tavaksi varmistaa kaupunkiraideliikenteen järjestelmätasoisesti tehokas toteutus seudulla tulevaisuudessa. Potentiaalia on erityisesti mahdollisuudessa keskittää niukka osaamisresurssi ja välttää tilanne, jossa luodaan kilpailevia organisaatioita tai riskiä soaoptimointiin.

Helsingin kaupunki on kaupunkiliikenneyhtiön suurin omistaja ja Helsingin kaupungin konserniohjaus käyttää merkittävää valtaa yhtiössä. Yhtiöittäminen tukee pitkän aikavälin tavoitteita varmistaa, että Helsinki ja muut omistajakkaupungit ovat aktiivisia seudullisten joukkoliikennematkaisuuden edistäjiä, pääkaupunkiseudun raideliikenteellä on yhteiset tavoitteet ja niitä tukeva kustannustehokas palvelujen tuottamisrakenne, ja että seudulliset joukkoliikennematkaisut tukevat omistajien strategisten tavoitteiden toteutumista. Kaupunkiraideliikennehankkeet kytkeytyvät Helsingin ja muidenkin mahdollisten omistajien keskeisimpiin kaupunkikehityskohteisiin ja HKL:n yhtiöittämisen yhtenä tavoitteena on varmistaa toiminnan ketteryys niin, että tavoitellun kaupunkikehityksen toteutumiselle voidaan raidehankkeiden osalta antaa mahdollisimman vahva tuki.

Johtokunta pitää yhtiölle luonnosteltua omistajastrategialuonnosta hyvänä. Omistajastrategiassa näkyvät vahvasti yhteiskunnan kokonaisedun tavoittelu ja kokonaisuuden optimointi. Omistajastrategia asettaa myös kunnianhimoiset haasteelliset tavoitteet toimialan edelläkävijyydestä Euroopassa (elinkaarihokkuus, kustannustehokkuus, vaikuttavuus ja vastuullisuus) sekä orientoi vahvasti asiakaskeskeisyyteen, tuo-



11.08.2021

tantovarmuuteen ja Hiilineutraali Helsinki 2035 -ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen.

Johtokunta pitää lisäksi seuraavia aiheita tärkeinä otettavaksi huomioon päätöksenteossa ja yhtiöittämisen täytäntöönpanossa:

- HKL:n henkilöstön tulee kokonaisuudessaan siirtyä uuden yhtiön palvelukseen nk. vanhoina työntekijöinä.
- Yhtiön merkittävässä investoinneissa kaupungin omistajaohjaus ja kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttaminen on tärkeää varmistaa näiden investointien hankesuunnitelmien käsittelyllä kaupungin toimielimissä.
- Yhtiön juoksevaa toimintaa koskeva ennakkoratkaisu Verohallinnolta tulee olla käytettävissä ja sisällöltään myönteinen kaupunginhallituksen käsitellessä esitystä HKL:n yhtiöittämisestä elokuussa 2021.

Johtokunnan kanta HSL:n lausunnossa esittämiin seikkoihin

15.6.2021 hallituksen kokouksessa antamassaan lausunnossaan yhtiöittämisestä (esityksen liite 7) HSL esitti suosituksia Helsingin kaupungille. HSL on perustettavalle yhtiölle olennaisen tärkeä strateginen kumppani, jonka tavoitteiden toteutuminen on yhteiskunnan kokonaisedun kannalta tärkeää. Seuraavassa johtokunta ottaa kantaa kuhunkin HSL:n esiin nostamaan suositukseen.

Lausunnossaan HSL esitti Helsingille, että mahdollisen uuden yhtiön perustamisessa ja omistajaohjauksessa tulee varmistaa seuraavien tavoitteiden toteutuminen:

”1) Yhtiön omistus, hallintorakenne ja yhtiöjärjestys täyttävät julkisoikeudellisen laitoksen tunnusmerkit siten, että yhtiön ja HSL:n välillä voidaan tehdä erityisalojen hankintalain 26 § ja erityisalojen hankintadirektiivin 28 artiklan 4. kohdan mukaisia viranomaishankintayksiköiden välisiä yhteistyösopimuksia.”

Johtokunta: HKL on asiasta HSL:n kanssa samaa mieltä. Tämän edellytyksen täytyminen on ollut valmistelun lähtökohta ja tässä keskeisessä asiassa onnistumisen varmistamiseksi ovat niin HKL kuin HSL käyttäneet myös ulkopuolista asiantuntija-apua. Tätä asiantuntemusta hyödynnetään vielä yhtiön perustamisasiakirjojen viimeistelyssä, jotta asia parhaalla mahdollisella tavalla on päätöksenteossa otettu huomioon.

”2) Näihin edellytyksiin ei myöhemminkään tehdä muutoksia, jotka vaarantaisivat yhtiön ja HSL:n välisten sopimusten oikeudellisen perustan.”



11.08.2021

Johtokunta: HKL on asiasta HSL:n kanssa samaa mieltä. Tämän varmistaminen on niin yhtiön, sen omistajien kuin HSL:n intresseissä. Siksi ei myös ole nähtävissä riskiä asiassa toisin toimimiseksi.

”3) Yhtiö ja sen omistajat ilmoittavat markkinoiden tiedoksi, että yhtiön strategiaan ei tule kuulumaan osallistuminen julkisiin tarjouskilpailuihin, vaan se sitoutuu edistämään tasapuolisten kilpailutujen markkinoiden kehittymistä.”

Johtokunta: HKL on asiasta HSL:n kanssa samaa mieltä. Asia on lähtökohtana kirjattuna esimerkiksi yhtiön pääomistajan (Helsingin kaupunki) luonnostelemassa omistajastrategiassa ”Yhtiö toimii omistajien sa sidosyksikkönä, eikä osallistu joukkoliikenteen liikennöinnin mahdollisiin kilpailutuksiin”. Yhtiön toiminnan yksi keskeinen peruste on luoda edellytyksiä (mm. infra, varikot, vaunut), jotta HSL:n järjestämät mahdolliset liikenteen kilpailutukset onnistuvat mahdollisimman hyvin. Tämän asian viestiminen markkinoille voidaan toteuttaa HSL:n kanssa yhdessä sovittavalla tavalla yhtiön ja sen omistajan toimesta.

”4) Yhtiö sitoutuu yhteistyössään HSL:n kanssa tuottamaan, raportoimaan ja luovuttamaan toimintaansa koskevia tietoja tilaajaohjausta ja hankintamenettelyjä varten avoimesti ja vetoamatta yhtiön liikesalaisuuteen.”

Johtokunta: HKL on asiasta HSL:n kanssa samaa mieltä. Yhtiön tavoite on yhteiskunnallisen edun tuottaminen ja tämä tarkoittaa esimerkiksi HSL:n toiminnan tukemista mahdollisimman laajassa mitassa, siten kuin erikseen sovitaan. Yhtiöllä itsellään ei ole liikesalaisuuksia HSL:n suuntaan. Päinvastoin yhtiön lähtökohtana on yhtiön toiminnan kehittäminen yhteiskuntaa parhaimmalla tavalla palvelevaksi mahdollisimman laajasti yhteiskunnallisten organisaatioiden, kuten HSL, osaamista hyödyntäen ja yhteiseen tietopohjaan perustaen. On kuitenkin mahdollista, että joihinkin yhtiön markkinoilta hankkimiin palveluihin liittyen näitä palveluja toimittavilla yrityksillä on liikesalaisuuksia, joita yhtiön ei ole sallittua toimittaa julkisuuteen. Yhtiö pyrkii toiminnassaan välttämään tällaiset tilanteet ja ottamaan asian huomioon esimerkiksi sopimuksia laatiessaan.

”5) Yhtiö kykenee kantamaan liiketoimintavastuun oman toimintansa kustannustehokkuudesta, laadusta, turvallisuudesta ja riskienhallinnasta siten, että yhtiön mahdollisten virhearvioiden tai laiminlyöntien kustannukset ja haitat eivät siirry HSL:n jäsenkuntien ja joukkoliikenteen matkustajien kannettavaksi.”

Johtokunta: HKL on asiasta HSL:n kanssa samaa mieltä. HKL:n yhtiöittäminen parantaa edellytyksiä tehdä HKL:n toiminnasta yhä laaduk-



kaampaa ja korkeatasoisempaa. Tämän johdosta riskit HSL:n suuntaan pienenevät nykytilanteeseen verrattuna.

”6) Yhtiö järjestää hallinnassaan olevan kaupunkiraideliikenteen toimintaympäristön, erityisesti liikenteenohjauksen, kaluston, varikoiden ja muiden toimitilojen hallinnan siten, että näiden käyttöehdot ja kustannukset kilpailutetuille operaattoreille ovat läpinäkyviä, kohtuullisia, vakaita ja markkinaneutraaleja.”

Johtokunta: HKL on asiasta HSL:n kanssa samaa mieltä. Yhtiön tavoite on yhteiskunnallisen edun tuottaminen ja tämä tarkoittaa esimerkiksi HSL:n toiminnan tukemista mahdollisimman laajassa mitassa. Yhtiön toiminnan yksi keskeinen peruste on luoda edellytyksiä (mm. infra, varikot, vaunut), jotta HSL:n järjestämät mahdolliset liikenteen kilpailutukset onnistuvat mahdollisimman hyvin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi liikenteenohjauksen, kaluston, varikoiden ja muiden toimitilojen hallintaa siten, että näiden käyttöehdot ja kustannukset kilpailutetuille operaattoreille ovat läpinäkyviä, kohtuullisia, vakaita ja markkinaneutraaleja

HSL esitti myös, että HSL:n johtoa ja asiantuntijoita tulisi edelleen osallistaa yhtiöittämissä hankkeiden valmistelun loppuvaiheissa. Näin on toimitu ja on tarkoitus edelleen niin jatkovalmistelussa kuin yhtiön toiminnan aikanaan toimia. Mahdollisimman hyvä yhteistyö HSL:n kanssa on tärkeä edellytys yhteiskunnan kokonaisedun tuottamisen näkökulmasta.

HSL suosittelee lisäksi, että kaupunkiliikenneyhtiön omistajat huolehtivat siitä, että yhtiön hallituksessa ja toiminnan tarkastuksessa on käytävissä puolueetonta joukkoliikennetoimialan asiantuntemusta ja kokemusta. Tämä on varmasti myös Helsingin kaupungin tavoitteiden mukaista kaupungin asettaessa henkilöitä yhtiön hallitukseen ja toiminnan tarkastukseen.

HSL esitti myös, että Helsingin ja kaupunkiliikenneyhtiön tulee varautua Helsingin kaupunkipyöräpalvelun tilaajatehtävien siirtämiseen HSL:lle viimeistään nykyisen sopimuksen päättyessä. Tämä seikka ei varsinaisesti liity yhtiön perustamiseen vaan kaupunki tekee asiassa tarkoituksenmukaisuusharkintaa asian ollessa ajankohtainen riippumatta siitä toimiiko HKL liikelaitos- vai yhtiömuodossa.

Lisäksi HSL esitti, että HKL:n nykyisten muuhun kuin raideliikenteeseen liittyvien tehtävien järjestämistä varten valmistellaan yhdessä HSL:n kanssa ja näihin tehtäviin osoitetaan Helsingin puolella riittävät resurssit erityisesti bussiliikenteen toimintaedellytysten turvaamiseksi. Tässä asiassa HSL:llä oli lausuntoa antaessaan virheellinen käsitys siitä, että perustettavaan yhtiöön siirtyisi vain raideliikenteeseen liittyvät HKL:n tehtävät. Yhtiöön on kuitenkin siirtymässä HKL:n nykyinen toiminta lähikohtaisesti kokonaisuudessaan ja joukkoliikenteen eri tehtävien hoi-



toon liittyvät synergiat säilyvät ja edelleen vahvistuvat. Erillisten resursien osoittaminen Helsingin kaupungin organisaatiossa ei siis ole tarpeen.

Samalla johtokunta tarkastaa pöytäkirjan tämän kohdan osalta heti.

## Esittelijän perustelut

### Lausuntopyyntö

Kaupunginkanslia on pyytänyt HKL:n johtokunnan lausuntoa liikenneliikelaitoksen toiminnan yhtiöittämisestä 13.8.2021 mennessä. Lausuntopyyntö on esityksen liitteenä 1.

### Nykyinen HKL

HKL vastaa pääkaupunkiseudun metron, Helsingin kantakaupungin raitiovaunujen ja Suomenlinnan lautan liikennöinnistä sekä Helsingin kaupunkipyöräpalvelun tuottamisesta. Liikennöinnin lisäksi HKL:n tehtävänä on osana Helsingin kaupunkikonsernia tuottaa kestävän liikkumisen palveluja kuten metro-, raitio- ja lauttaliikenteen sekä kaupunkipyöräily palveluja. HKL tuottaa myös monia muita kestävää liikkumista tukevia palveluita kuten liityntäpysäköinnin järjestäminen.

HKL omistaa, rakennuttaa, kehittää ja hoitaa Helsingin hallinnassa olevaa joukkoliikenteen infrastruktuuria ja siihen liittyviä tiloja ja toimintoja sekä tarjoaa näihin liittyviä palveluja. Joukkoliikenteen infrastruktuuriin kuuluvat radat ja sillat sekä näihin liittyvät sähkö- ja valvontajärjestelmät, metroasemat, osa lähiliikenteen juna-asemista, kisko- ja bussiliikenteen varikot, pysäkit ja terminaalit sekä autojen ja pyörien liityntäpysäköintialueet Helsingin alueella.

HKL myös edustaa Helsingin kaupunkia HSL:n kanssa tehdyssä sopimuksessa, joka koskee joukkoliikenneinfrastruktuurin investointien ja ylläpidon rahoittamista.

HKL:n liikevaihto vuonna 2020 oli 212 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 1 179 miljoonaa euroa. Henkilöstöä oli keskimäärin 1 283.

### Liikennöinti

Liikennöinnin osalta HSL suunnittelee ja tilaa raitio-, metro- ja lauttaliikenteen seudullisesti. HKL tuottaa metro- ja raitioliikenteen Helsingin ja Espoon alueella HSL:n suunnitelman mukaisesti sekä omistaa, hankkii ja ylläpitää liikennöinnissä tarvittavan vaunu- ja muun kaluston samoin kuin tuotanto-omaisuuden ja vastaa näiden kunnossapidosta. HKL huolehtii myös Suomenlinnan lautan liikennöinnistä sekä kalustosta tytä-





ryhtiönsä Suomenlinnan Liikenne Oy:n kautta. Lisäksi HKL suunnittelee ja tilaa Helsingin kaupunkipyöräpalvelun palveluntuottajansa kautta.

#### Infrastruktuurin kunnossapito

HKL huolehtii metro- ja raitioratojen sekä sähkö-, tieto- ja valvomoinfrastruktuurin rakennus-, huolto-, kunnossapito- ja korjaustöistä sekä raitioliikenteen raide-elementtien valmistuksesta ja ratojen puhtaanapidosta. Lisäksi HKL tuottaa infrastruktuurin hallinto- ja ylläpitopalvelut Länsimetro Oy:lle osana koko metrojärjestelmän kunnossapitoa.

HKL omistaa/hallinnoi ja kunnossapitää Pohjois-Haagan, Kannelmäen ja Malminkartanon juna-asemat sekä Rautatientorin, Elielinaukion, Itäkeskuksen, Herttoniemen ja Malmin bussiterminaalit, Suomenlinnan lauttaliikenteen terminaalit ja laiturit, kaupungin alueella sijaitsevat autojen ja polkupyörien liityntäpysäköintipaikat sekä osittain asemien kulkureitit. HKL hoitaa myös lippuautomaattien, viestilaitteiden, pysäkkien ja kiinteistöjen kunnossapitotehtäviä sekä järjestyksenpidon valvontatehtäviä. Tytär- ja osakkuusyhtiöiden kautta HKL vastaa myös Kampin bussiterminaalin sekä liityntäpysäköinnin järjestämisestä Ruoholahdessa, Tapanilassa ja Vuosaarella.

#### Seudulliset raitiotieverkoston kehityssuunnitelmat

Helsingin seudun raitiotiejärjestelmä käsittää nykyisellään Helsingin kantakaupungin raitiotieverkon, jonka laajuus on noin 50 kilometriä kaksisuuntaista raitiotietä. Raitiotiejärjestelmä laajenee 2020-luvun alkupuolella Raide-Jokerin 25 kilometriä pitkän pikaraitiotien myötä Helsingin esikaupunkialueille ja Espoon itäosaan. Raide-Jokerin rata kytkeytyy myöhemmin kantakaupungin raitiotieverkkoon Vihdintietä kulkevan Länsi-Helsingin raitiotien toteutuksen yhteydessä 2020-luvun loppupuolella.

Vastaavalla tavalla suunnitelmien mukaan 2020-luvun loppupuolella valmistuva Vantaan raitiotie tulee yhdistymään samaan Raide-Jokeriin ja sitä kautta Helsingin muuhun raitiotieverkkoon, kun Viikin-Malmin raitiotie toteutetaan arviolta 2030-luvun alussa.

2020-luvun alkupuolella valmistuvia raitiotieverkoston laajennuksia ovat mm. raitiotie Kalasatamasta Pasilaan, Ilmalan raitiotie sekä muut kantakaupungin raitiotieverkon täydennykset. Vuosikymmenen lopulla ja 2030-luvun alkupuolella käyttöön otettavaksi suunniteltuja laajennuksia ovat mm. Kruunusillat ja Tuusulanväylän raitiotie. Suunniteltuja seudullisia, kuntarajat ylittäviä, raitioiteita tulevat olemaan mm. Mellunmäestä Myyrmäkeen kulkeva Jokeri 2 -raitiotie sekä Kumpulasta Otaniemeen kulkeva tiederatikka. Näiden toteutus on arvioitu tapahtuvan 2030- ja 2040-luvuilla. Myös Espoon sisäinen Leppävaara-Matinkylä raitiotie tu-



lisi yhdistymään tähän samaan järjestelmään. Hahmotelma raitiotieverkoston laajentumisesta tulevaisuudessa on esitetty liitteessä 8.

Yhtenäinen seudullinen raitiotieverkosto mahdollistaa jatkossa uusien raitiolinjoiden reittien muodostamista yhdistelmällä toteutettuja ratoja. Tämän edellytys on verkoston yhtenäinen tekninen toteutus mm. raudan- ja vaunujen yhteensovittamiseksi. Lisäksi yhtenevä rata- ja vaunutekniikka mahdollistavat seudullisia yhteisiä hankintoja sekä mm. yhteisten kunnossapitolaitteiden ja varaosavarastojen ylläpitoa.

## Yhtiöittämisen tausta

### HKL:n hallintomuotoselvitys

Kansliapäällikön 24.1.2019 asettaman työryhmän HKL:n organisaatiomuodosta laatima selvitys julkaistiin 30.8.2019. Työryhmä tunnisti useita keskeisiä HKL:n organisointitavan valintaan vaikuttavia muutosvoimia, kuten raideliikenteen kasvava rooli kaupunkikehityksen toteutuksessa, suunnitteilla olevat useat uudet seudulliset raidehankkeet, jotka tulevat yhtymään Helsingin kantakaupunkiverkkoon sekä markkinaehtoisuuden lisääntyminen raideliikennöinnissä ja HSL:n mahdolliset liikennöinnin kilpailutuksia koskevat päätökset.

Työryhmän näkemyksen mukaan HKL ei liikelaitoksena pystyisi vastaamaan toimintaympäristön muospaineisiin ja siten työryhmä suositti HKL:n hallintomuodon muuttamista liikelaitoksesta osakeyhtiöksi.

### Seudulliset kaupunkiraideliikenteen selvitykset

Organisaatiomuotoselvityksen jälkeen seudullisen kaupunkiraideliikennejärjestelmän hallintaan ja kehittämiseen liittyen Helsinki, Espoo ja Vantaa teettivät syksyllä 2019 selvityksen raitiotieverkkojen seudullisesta organisoinnista ja keväällä 2020 selvityksen metron seudullisesta organisoinnista. Tarkasteluissa kartoitettiin useita eri malleja ja arvioitiin niiden ominaisuuksia. Keskeisinä tavoitteina olivat mm. seuraavien näkökulmien toteutuminen:

- Seudullinen rakenne, joka edistää joukkoliikenteen kustannustehokasta ja laadukasta tuotantoa sekä tukee alueen kaupunkikehitystä;
- Rajallisten osajaresurssien täysimääräinen hyödyntäminen;
- Eri toimintojen välisten synergioiden hyödyntäminen ja soptimointi-intressien välttäminen; ja
- Toiminnan ja toimintojen läpinäkyvyys sekä tarkoituksenmukainen pääomien hallinta ja investointimalli.

Seudullisen organisaatoratkaisun yhtenä tärkeimmistä hyödyistä nähtiin olevan sen kautta syntyvä teknisesti yhtenäinen järjestelmä, jota



johdetaan kokonaisuutena. Näin on mahdollista mm. realisoida raitio- ja metroluikenteen merkittävät mittakaavaedut omaisuuden hallinnassa ja ylläpidossa sekä operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi seudullisella organisoinnilla syntyy vuositasolla merkittäviä säästöjä rajapintakustannuksissa, mahdollistetaan niukan raitiotie- ja metro-osaamisen keskittäminen pääkaupunkiseudun tarpeisiin ja edistetään korkeaa tekemisen laatua sekä vähennetään riskejä ja virheitä suurissa hankinnoissa ja hankkeissa.

2020-luvulla toteutettavaksi suunnitellut hankkeet noin kolminkertaistavat raitiotieverkon pituuden seudulla. Raitiotieiden, -varikoiden ja -kaluston mahdollisimman tehokkailla toteutus- ja hankintatavoilla on saavutettavissa huomattavia hyötyjä. Metrojärjestelmän hoitamisen ja kehittämisen organisoimista koskien toimintaympäristö puolestaan muuttuu länsimetron toisen vaiheen valmistuessa.

Seudullisen organisaatiomallin todettiin mahdollistavan kaupunkien intressit huomioon ottaen huomattavia hyötyjä. Potentiaalia on erityisesti mahdollisuudessa keskittää niukka osaamisresurssi ja välttää tilanne, jossa luodaan kilpailevia organisaatioita tai riskiä osaoptimointiin.

Raitiotieverkkojen ja metron seudullista organisoimista koskeneiden selvitysten jatkoksi Helsinki, Espoo ja Vantaa teettivät kesällä ja syksyllä 2020 seudullisen kaupunkiraideliikenneyhtiön hallintomallia koskeneen selvityksen. Helsinki jatkoi keskustelua Vantaan ja Espoon kanssa tavoitteena edetä konkreettiseen kaikille hyötyjä tuottavaan seudulliseen ratkaisuun.

## Suunnitelma kaupunkiliikenneyhtiön perustamisesta

Seudullinen kaupunkiliikenneyhtiö on tarkoitus perustaa muuttamalla nykyinen liikelaitosmuotoinen HKL osakeyhtiöksi yhtenä kokonaisuutena, jolle siirtyy koko nykyinen HKL:n liiketoiminta (ml. Suomenlinnan liikenne ja kaupunkipyöräpalvelu). Vastuu metroluikenteen järjestämisestä sekä metron infra- ja kalusto-omaisuus jäävät kuitenkin liikenneliikelaitokselle automaattimetroa koskevan oikeudenkäynnin ratkaisuun saakka, jonka jälkeen ne on tarkoitus siirtää osaksi kaupunkiliikenneyhtiötä. Yhtiöittämissä prosessin kuvaus on esitetty liitteessä 2.

Yhtiöittämissä yhteydessä Vantaan kaupunki tulee myös uuden yhtiön osakkaaksi pienellä osuudella. Helsingin kaupunki on kaupunkiliikenneyhtiön suurin omistaja ja yhtiö toimii Helsingin kaupungin konserniohjauksessa. Yhtiön laajempi konsernirakenne otetaan käyttöön myöhemmin Vantaan ratikkahankkeen etenemisen tarkennuttua mahdollistamaan Vantaan kaupungin kohdennettu omistus sille tärkeissä konsernirakenteisen yhtiön osissa sekä muiden seudullisten kumppanien ja omistajatahojen liittyminen osaksi kaupunkiliikenneyhtiötä tilanteissa



sovittavin omistusosuuksin. Tällöinkin Helsingin kaupunki tulee säilymään kaupunkiliikenneyhtiön pääasiallisena omistajana.

Yhtiön perustamista koskeva päätöksenteko kaupungin päätöksenteoelimityksessä on tarkoitus tapahtua elo-syyskuussa 2021. Osana Helsingin kaupungin päätöksentekoa kaupunginkanslia on pyytänyt HKL:n johtokunnan lausuntoa HKL:n yhtiöittämisestä 13.8.2021 mennessä. Helsingin kaupunginhallitus käsittelee HKL:n toiminnan yhtiöittämistä 23.8.2021 pidettävässä kokouksessaan ja kaupunginvaltuuston käsitteilyyn yhtiöittämisasia on tarkoitus tuoda 8.9.2021.

Vantaan kaupungin osalta päätöksenteon aikataulu on suunniteltu siten, että kaupunginhallitus käsittelee asiaa 4.10.2021 ja kaupunginvaltuusto päättää Vantaan mukaantulosta kaupunkiliikenneyhtiön omistajaksi kokouksessaan 25.10.2021. Tämän jälkeen Vantaan kaupunki merkitsee kaupunkiliikenneyhtiön osakkeita arviolta marras-joulukuussa 2021 ja yhtiön hallitukseen nimetään yksi jäsen Vantaan kaupungin ehdotuksen pohjalta.

Perustettavan kaupunkiliikenneyhtiön toiminnan käynnistäminen on suunniteltu kaksivaiheiseksi. Ensi vaiheessa syys-lokakuussa 2021 on tarkoitus perustaa osakeyhtiö, joka huolehtii yhtiön toiminnan käynnistämiseen liittyvistä käytännön toimenpiteistä ja niihin liittyvistä sitoumuksista.

Hallituksen jäsenten nimeämistä koskeva asia tuodaan konsernijaoston päätettäväksi erikseen yhtiöittämistä koskevien päätösten tekemisen jälkeen. Vuodenvaihteeseen jatkuvan ylösajovaiheen ajaksi yhtiön toimitusjohtajaksi valitaan oman toimen ohella HKL:n nykyinen toimitusjohtaja.

Yhtiöittämissuunnitelman mukaan perustettava yhtiö aloittaa täysipainoisesti toimintansa 1.1.2022, joskin tarkka aloitusajankohta riippuu siitä, missä ajassa Patentti- ja rekisterihallitus käsittelee yhtiön rekisteröinnin. Tätä toista vaihetta varten yhtiön on tarkoitus pitää marras-joulukuussa 2021 ylimääräinen yhtiökokous, jossa päätetään muun muassa:

- osakeannista Helsingin ja Vantaa kaupungeille,
- osakkeiden merkintähinnan maksamisesta Helsingin osalta siirrettävän liiketoiminnan käsittävällä apporttiomaisuudella ja Vantaan osalta rahana sekä
- muista tarvittavista toiminnan siirtämiseen ja kaupunkiliikenneyhtiön varsinaisen toiminnan aloittamiseen liittyvistä yhtiökokouksen päätettäviin kuluviin asioista.



Yhtiön täysipainoisen toiminnan alkaessa liikenneliikelaitoksen toimitusjohtaja siirtyy yhtiön kokopäiväiseksi toimitusjohtajaksi aiempia yhtiöittämissä ja säätiöittämissä vastaavalla tavalla ja jäljelle jäävään liikenneliikelaitokseen valitaan uusi oman toimen ohella toimiva toimitusjohtaja. Liikelaitoksen toimitusjohtajan valinnassa otetaan huomioon liikelaitoksen ja kaupunkiliikenneyhtiön väliseen suhteeseen liittyvät esteellisyysnäkökulmat.

Kaupunkiliikenneyhtiön hallitukseen tulee omistusosuuksien mukainen edustus omistajilta, joka koostuu sekä poliittisesti valituista jäsenistä kuin viranhaltijoista ja kaupunkikonsernien ulkopuolisista henkilöistä.

Luonnokset kaupunkiliikenneyhtiön perustamissopimuksesta, yhtiöjärjestyksestä ja osakassopimuksesta ovat esityslistan liitteinä 9–10 ja 16.

#### Kaupunkikonsernin joukkoliikennetoimintaan liittyvät osakkeet

Liiketoimintasiirrossa kaupunkiliikenneyhtiölle on tarkoitus siirtää myös seuraavat osakkeet ja osuudet, jotka tällä hetkellä ovat HKL:n taseessa:

- Asunto Oy Helsingin Larunsolmu – omistusosuus 1,34 %:a osakkeista,
- Fallkullan Kiilan Pysäköinti Oy – omistusosuus 41,1 %:a osakkeista,
- Kiinteistö Oy Mosaiikkitorin Pysäköintilaitos – omistusosuus 71,96 %:a osakkeista,
- Kiinteistö Oy Helsingin Tapulikaupungintie 5 – omistusosuus 35,71 %:a osakkeista,
- Kiinteistö Oy Helsingin Ruoholahden Parkki – omistusosuus 9,22 %:a osakkeista,
- Kiinteistö Oy Espoon Terminaali – omistusosuus 50 %:a osakkeista,
- Ruskeasuon Varikkokiinteistö Oy – omistusosuus 100 %:a osakkeista sekä
- Suomenlinnan Liikenne Oy – omistusosuus 100 %:a osakkeista.

Lisäksi siirretään HKL:n taseessa olevat Asunto Oy Merikasarminkatu 12:n osakkeet, jotka liittyvät kiinteistössä sijaitsevan taukotilan hallintaan.

Metrotoimintaan liittyvät osakkeet eivät välittömästi siirry liiketoimintasiirrossa kaupunkiliikenneyhtiölle:

- Kiinteistö Oy Kaisaniemen Metrohalli – omistusosuus 62,08 %:a osakkeista
- Länsimetro Oy – omistusosuus 15,56 %:a osakkeista.



Kiinteistö Oy Kaisaniemen Metrohallin ja Länsimetro Oy:n osakkeet on tarkoitus siirtää myöhemmin erikseen metron automatisointiin liittyvän vireillä olevan riita-asian ratkettua muun metroliiiketoiminnan kanssa kaupunkiliikenneyhtiön tai mahdollisesti siinä vaiheessa jo muodostettuun kaupunkiliikennekonserniin.

Seudullisten selvitysten yhteydessä esillä olleet Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:n osakkeet jäävät edelleen kaupungin omistukseen, koska ne eivät ole osa HKL:n liiketoimintakokonaisuutta. Myöskään HKL:n taseessa olevia Elisa Oyj:n osakkeita ei siirretä kaupunkiliikenneyhtiölle.

### Kaupunkiliikenneyhtiön organisaatio- ja toimintamalli

Kaupunkiliikenneyhtiön tarkoituksena on tuottaa ja kehittää HSL:n ja omistajakuntien asettamien tavoitteiden mukaisesti kestävästä liikkuamisesta palveluja, kuten metro-, raitio- ja lauttaliikenteen sekä kaupunkipyöräilyn palveluja. Yhtiö myös rakennuttaa, hoitaa, ylläpitää, valvoo, vuokraa ja kehittää joukkoliikenteen infrastruktuuria ja siihen liittyviä tiloja ja toimintoja sekä tarjoaa näihin liittyviä palveluja.

Yhtiön tavoitteena on varmistaa mahdollisimman kustannustehokas ja laadukas kaupunkiliikenne hyödyntämällä skaalaetuja sekä välttämällä osaoptimointia. Yhtiö ei liiketoiminnassaan tavoittele voiton tuottamista. Yhtiön tulee jatkuvasti parantaa toimintaansa ennalta määriteltyjen toiminnan mittareiden mukaan liittyen muun muassa kustannustehokkuuteen, laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Omistajat määrittelevät mittarit omistajastrategiassa tai muuten erikseen.

Yhtiö ja sen konserniyhtiöt voivat hankintalain asettamissa rajoissa tuottaa palvelumyyntiä konsernin ulkopuolisille tahoille. Konserniyhtiöt voivat myös hankkia palveluita konsernin ulkopuolelta. Keskeistä kuitenkin on, että yhtiön kaikessa toiminnassa turvataan mahdollisuudet sidosyksikköhankintoihin sen ja omistajien välillä ja/tai horisontaaliseen yhteistyöhön perustuvat järjestelyt niin yhtiön omistajien kuin HSL:n ja Länsimetro Oy:n kanssa.

Perustettaessa yhtiö toimii yhtenä kokonaisuutena, mutta yhtiö on vaurauduttu muuttamaan konsernirakenteiseksi siinä vaiheessa, kun muiden omistajien (ensi vaiheessa Vantaa) omistusosuus kasvaa niiden tehdessä sitovia päätöksiä kaupunkiraideliikennehankkeistaan ja alkaessaan toteuttaa niitä. Yhtiö myös omistaa pääosin nykyisten HKL:n tytäryhtiöiden osakkeet.

Ensi vaiheessa kokonaisuutena toimiva yhtiö organisoituu liikennöintiyksikköön, kunnossapitoyksikköön, omaisuudenhallintayksikköön, hankeyksikköön, talous- ja toiminnanohjausyksikköön sekä henkilöstö



ja liiketoiminnan tuki -yksikköön. Myöhemmin yhtiön jakautuessa konsernirakenteiseksi muodostetaan emoyhtiö (hallinto- ja omaisuudenhallintapalvelut, tytäryhtiöiden omistaja), omaisuusyhtiöt (ei henkilökuntaa vaan esimerkiksi rata-, asema- ja kalusto-omaisuus sekä muu joukko-liikenneinfra) ja palveluntuottajayhtiöt (liikennöinti- ja kunnossapitopalvelut).

Emoyhtiön roolina konsernissa on tuottaa ja kehittää kestävästä liikkumisen palveluista omistajakuntien tavoitteiden mukaisesti. Se tarjoaa hallinto- ja omaisuudenhallintapalveluja konserniyhtiöille sekä hankintalain puitteissa muille asiakkaille sekä hallinnoi liikennöintisopimuksia konsernista ulospäin.

Liikennöintitytäryhtiö tuottaa emoyhtiön kautta HSL:lle ja hankintalain puitteissa halutessaan muille tilaajille kuljettaja- ja valvomopalveluita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti.

Kunnossapitotytäryhtiö tarjoaa laadukkaasti ja tehokkaasti huolto- ja ylläpito- sekä rakennuspalveluita konsernin omaisuusyhtiöille sekä hankintalain puitteissa muille asiakkaille.

RV-kalusto ja -varikko -tytäryhtiö ylläpitää ja kehittää raitiovaunukalustoa ja -varikoita ja vuokraa niitä emoyhtiön kautta HSL:lle ja hankintalain puitteissa muille toimijoille läpinäkyvästi ja tavoittelematta voittoa, mutta kyeten kattamaan investointivelvoitteensa ja kehittämään toimintansa.

RV-rata-tytäryhtiö ylläpitää ja kehittää raitiotieinfra- ja muuta omaisuutta ja vuokraa sitä emoyhtiön kautta kaupungeille tavoittelematta voittoa, mutta kyeten kattamaan investointivelvoitteensa ja kehittämään toimintansa.

Metro-tytäryhtiö ylläpitää ja kehittää metro-omaisuutta ja vuokraa sitä emoyhtiön kautta HSL:lle (kalusto ja varikot) ja kaupungeille (infra) tavoittelematta voittoa, mutta kyeten kattamaan investointivelvoitteensa ja kehittämään toimintansa. Siltä osin kuin yhtiö vuokraa metroasemilla sijaitsevia liiketiloja ulkopuolisille tahoille, vuokraus tapahtuu markkinaehtoisesti, jotta varmistetaan kilpailuneutraaliteettiin ja valtiontukisääntelyyn liittyvien reunaehto- jen täyttyminen.

Suomenlinnan Liikenne Oy tarjoaa lauttaliikenteen liikennöintipalveluita HSL:lle emoyhtiön kautta ja lisäksi ylläpitää ja kehittää käyttämänsä kalustoa.

Osakassopimuksen liitteeksi tuleva yhtiön liiketoimintasuunnitelma- luonnos on liitteenä 11.



---

## Metrotoiminnoista vastaavan liikenneliikelaitoksen toiminta

Edellä mainituin perustein HKL:n toiminnoista ei ensimmäisessä vaiheessa siirretä yhtiöön metroon liittyvää liiketoimintaa. Näin ollen liikenneliikelaitoksen vastuulle jäävät seuraavat metroon liittyvät toiminnot:

- metroluokituksen järjestäminen,
- metroon liittyvä infrastruktuuri ja
- metroon liittyvä kalusto.

sekä HKL:n erityisistä toimivaltamääräyksistä juontuvina:

- metroluokituksen hyväksyminen,
- toiminnanharjoittajan ilmoituksen tekeminen metroluokituksen harjoittamisesta,
- rataverkon haltijan ilmoituksen tekeminen metroluokitusverkosta ja
- metroluokituksen turvallisuusjohtamisjärjestelmän ylläpito.

Tämä tarkoittaa, että metroluokitusta koskeva liikennöintisopimus jää edelleen HKL:n ja HSL:n väliseksi. Metroon liittyvä kiinteä omaisuus (asemat, rata, sähköjärjestelmät) ja kaikki näitä koskevat sopimukset jäävät liikenneliikelaitokseen. Metroinfraan liittyvät maanvuokrasopimukset jäävät HKL:lle. Metrokalusto jää myös HKL:lle.

Samalla tavoin vastuu metrojärjestelmän turvallisuuden järjestämisestä liikennepalvelulain, raideliikennelain sekä liikenne- ja viestintäviraston (Traficom) antaman kaupunkiraideliikennemääräyksen velvoittaman turvallisuusjohtamisjärjestelmän mukaisesti säilyy liikenneliikelaitoksella ja liikenneliikelaitos tekee tarvittavat liikenneliikelaitoksen ja rataverkon haltijan ilmoitukset Traficomille.

Metrotoimintoihin liittyvä henkilöstö siirretään erillisellä siirrolla kaupunkiliikenneliikelaitokseen ns. vanhoina työntekijöinä.

Edellä mainittujen toimintojen hoitamista varten HKL ja kaupunkiliikenneliikenneliikelaitos solmivat sopimuksen, jonka perusteella HKL ostaa kaupunkiliikenneliikenneliikelaitoksesta tarvittavaa työtä, kuten kuljettajapalveluita, toiminnan suunnittelua, isännöintiä, kunnossapitoa ja investointien toteuttamista. Vastuu itse toimintojen järjestämisestä säilyy kuitenkin edelleen liikenneliikelaitoksella. HKL luovuttaa kaupunkiliikenneliikelaitoksen käytettäväksi tiloja ja irtaimistoa metroon liittyvien tehtävien suorittamista varten.

Oman toimen ohella toimivan toimitusjohtajan lisäksi liikenneliikelaitoksella on liikenneliikelaitoksen hallinnosta ja talousasioista vastaava työvoimaa sekä turvallisuusvastuiden edellyttämä turvallisuudesta vastaava organisaatio.





---

## Taloudelliset näkökulmat

Yhtiön tehtävien ja sen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti, perustettavalle yhtiölle tulee varata riittävät yhtiön talouteen, henkilöstöön ja sen osaamiseen liittyvät resurssit.

Yhtiön pääasialliset liiketoimintatulot (liikevaihto) muodostuvat HSL:n maksamista liikennöintikorvauksista, joilla katetaan kaupunkiraideliikenteen liikennöinnin, liikenteenohjauksen, kaluston hallinnan, kunnossapidon ja varikoiden kustannukset. Lisäksi liiketoimintatuloja saadaan Helsingin kaupungin maksamasta infravuokrasta, joka kattaa yhtiön hallinnoiman joukkoliikenteen infrastruktuurin elinkaaren aikaiset investointi-, ylläpito- ja kehityskustannukset sekä mainosmyynnistä, liike- ja muiden tilojen vuokrauksesta kolmansille osapuolille sekä kunnossapito-, asiantuntija- ja muiden palveluiden myynnistä, mm. Länsimetro Oy:lle sekä Espoon kaupungille.

HKL:n muuttuessa yhtiömuotoon ja yhtiön omistuspohjan laajetessa HSL:n infrasopimus ja siihen liittyvät rahavirrat siirtyvät Helsingille vastaavasti kuin muissa kunnissa (esim. Espoo ja länsimetro). Infrakorvauksen siirtyessä kunnille, yhtiön ja kaupunkien välillä kulut peritään infravuokran muodossa. Yhtiömallissa HSL:n maksama infrakorvaus siis maksetaan Helsingin kaupungille, joka puolestaan maksaa infran kokonaiskustannukset kattavaa vuokraa yhtiölle. Yhtiön taloudellisessa mallinnuksessa (liite 14) lähtökohta on, että Helsingin kaupungin maksamat ns. infravuokrat pysyvät suuruudeltaan samalla tasolla HSL:n liikelaitokselle nykyisin suoraan kohdistettujen infrakorvausten sekä kaupungin HKL:lle maksaman infratuen kanssa.

Yhtiön investointien päätöksentekomalli (havainnollistettu liitteessä 15) voidaan jakaa kolmeen eri osaan: a) suuriin, pitkän aikavälin kaupunkikehitysinvestointeihin, b) olemassa olevaan omaisuuteen kohdistuviin investointeihin sekä c) muihin kuin infravuokravaikeisiin investointeihin. Suurten, pitkän aikavälin kaupunkikehitysinvestointien (esim. bulevardien raitiotiehankkeet) suunnittelu tapahtuu osana kaupungin talousarviovalmistelua. Yhtiö valmistelee ja ylläpitää yhdessä kaupunkiympäristön toimialan sekä kaupunginkanslian kanssa kaupunkikehitysinvestointien tilannekuvaa, jonka perusteella kaupunki linjaa hankkeiden kustannuksista ja ajoituksesta 10-vuotisella suunnitelmakaudella osana kaupungin talousarvioprosessia ja päätöksentekomenettelyä. Olemassa olevaan infraomaisuuteen kohdistuvien investointien päätöksenteko tapahtuu kaupunkiympäristölautakunnassa osana toimialan talousarvion hyväksyntää tai erillisinä päätöksinä. Muiden kuin infravuokravaikeisten investointien, kuten kalustoinvestointien, tuotannollisten laitteiden investointien ja liiketilainvestointien, osalta yhtiö neuvottelee in-



vestoinneista ja näiden rahoituksesta suoraan vuokralaistahojen kanssa.

## Verovaikutukset

Liikelaitosmuodossa toimiessaan liikenneliikelaitos ei ole maksanut tuloksestaan tuloveroa eikä rakennuksistaan kiinteistöveroa. Kaupunkiliikenneyhtiö sen sijaan maksaa osakeyhtiönä mahdollisesta verotettavasta tuloksestaan tuloveroa kulloinkin voimassa olevan yhteisöverokannan mukaan. Omistamistaan rakennuksista yhtiö maksaa kiinteistöveroa.

HKL:n mahdolliseen yhtiöittämiseen liittyen verottajalta haettiin ennakokantaa elinkeinoverolain (360/1968) 52 d §:ssä tarkoitetun liiketoimintasiirron soveltumisesta suunniteltuun yhtiöittämiseen. Tuloverotukseen liittyviä ennakkoratkaisuja haettiin erikseen muuta kuin metrotoimintaa koskevan liiketoimintasiirron toteuttamisesta sekä jäljelle jäävän metrotoimintoja hoitavan HKL:n toimintaa koskevan myöhemmän liiketoimintasiirron toteuttamisesta. Lisäksi ennakkoratkaisuhakemus haettiin liiketoimintasiirtoon liittyvistä arvonlisäverotuksen tulkinnoista.

Verohallinnon 20.5.2021 antaman ennakkoratkaisun mukaan kaupungin siirtäessä HKL:n muun kuin metroon liittyvän liiketoiminnan varoineen, velkoineen sekä varauksineen perustettavalle kaupunkiliikenneyhtiölle siirtyvän omaisuuden hankintamenojen vähentämiseen sovelletaan elinkeinoverolain 52 d §:ää ja kysymyksessä katsotaan olevan mainitussa lainkohdassa tarkoitettu liiketoimintasiirto. Samassa ennakkoratkaisussa Verohallinto otti kantaa myös siihen, että elinkeinoverolain 52 d § soveltuu myös mahdollisiin varojen, velkojen ja varusten siirtämiseen suunnitellun konsernirakenteen muodostamiseksi myöhemmässä vaiheessa. Ennakkoratkaisu koskee verovuosia 2021 ja 2022.

Liiketoimintasiirron myötä yhtiöittämisestä ei aiheutuisi infraomaisuuteen liittyvää merkittävää varainsiirtoveroseuraamusta. Linjaus on tältä osin erilainen kuin verottajan tulkinta vuonna 2014 HKL:n mahdollista yhtiöittämistä koskeneen selvityksen yhteydessä.

Metrotoimintaan liittyen Verohallinto antoi 20.5.2021 osittain kielteisen ennakkoratkaisun. Verohallinnon mukaan elinkeinoverolain 52 d §:ää ei voida soveltaa ennakkoratkaisuhakemuksessa kuvattuun tilanteeseen, koska hakemuksen mukaan metrotoimintaan kohdistuneet velat eivät olisi siirtyneet siirrossa teknisenä välineenä käytettävälle metroyhtiölle vaan suoraan kaupunkiliikennekonsernin emoyhtiölle kaupunkiliikenneyhtiölle.



Verohallinnolle toimitettiin uusi ennakkoratkaisuhakemus Metroa koskevaan liiketoimintaan liittyen, jossa lähdettiin siitä, että toimintaan liittyvät velat siirtyvät muodostettavan metroyhtiön mukana kaupunkiliikenneyhtiölle. Verohallinto antoi asiassa myönteisen ennakkoratkaisun 11.6.2021. Ennakkoratkaisu koskee verovuosia 2021 ja 2022.

Verohallinnolta pyydettiin myös jo tässä vaiheessa ennakkoratkaisua siitä, miten verotuksessa käsitellään kaupunkiliikenneyhtiön myöhemmin toteutettavaksi suunniteltua ja osakassopimusluonnoksessa kuvattua konsernirakenteeseen siirtymistä. Verohallinnon 20.5.2021 antaman myönteisen ennakkoratkaisun mukaan konsernirakenteeseen siirtymiseen liittyviin jakautumisiin ja sulautumiseen sovelletaan elinkeinoverolain 52 b §:n ja 52 c §:n säännöksiä. Ennakkoratkaisu koskee verovuosia 2021 ja 2022.

Arvonlisäverotusta koskevan Verohallinnon 29.4.2021 antaman ennakkoratkaisun mukaan liiketoimintakokonaisuuden siirtämiseen kaupunkiliikenneyhtiölle sovelletaan arvonlisäverolain (1501/1993) 19 a §:n säännöksiä. Samoin kaupunkiliikenneyhtiön siirtäessä toimintoja mahdollisesti eteenpäin omalle tytäryhtiölleen. Kyseessä olevia yritysjärjestelyjä ei pidetä arvonlisäverollisina myynteinä. Konsernirakenteen muodostamisen yhteydessä toteutettavat jakautumiset ja sulautuminen puolestaan jäävät arvonlisäverolain soveltamisalan ulkopuolelle siten, ettei niistä aiheudu arvonlisäveron suoritusvelvollisuutta. Ennakkoratkaisu koskee verovuosia 2021 ja 2022.

Edellä mainittujen järjestelyn toteuttamista koskevien ennakkoratkaisujen lisäksi valmistelun aikana haettiin erikseen Verohallinnon ennakkoratkaisuja kaupunkiliikenneyhtiön/-konsernin toiminnan aikaisiin verokysymyksiin liittyen.

Kaupunkiliikennekonsernin toimintamalliin ja taloudenpitoon liittyen Verohallinnolta haettiin ennakkoratkaisua siitä, käsitelläänkö kaupunkiliikenneyhtiön osakkeenomistajien yhtiöön mahdollisesti tekemiä pääomasijoituksia yhtiön verotuksessa elinkeinoverolain 6 §:n 1 mom. 2 kohdan tarkoittamalla tavalla verottomana tulona, jos kaupunkiliikenneyhtiö sijoittaa saamansa pääomasijoitukset edelleen omille tytäryhtiölleen. Verohallinto antanee asiassa päätöksensä elokuussa 2021 ja HKL:n yhtiöittäminen tuodaan kaupunginhallituksen käsittelyyn vasta, kun Verohallinnon päätös on annettu.

Verottajalta saatujen ennakkoratkaisujen perusteella suunnitellun yhtiöittämisen toteuttamiselle ei ole verotuksellisia esteitä.

Yhtiön asema markkinoilla



Omistajastrategialuonnoksensa mukaisesti yhtiö ei osallistu joukkoliikenteen liikennöinnin mahdollisiin kilpailutuksiin tarjoajana.

Yhtiö ja sen konserniyhtiöt toimivat mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi omistajakaupunkeja, HSL:ää ja muita sidosryhmiä kohtaan.

Helsingin ja Vantaan sekä yhtiön kesken solmittavassa osakassopimuksessa todetaan, että kaupunkiliikenneyhtiön toiminta liittyy hankintalainsäädännössä tarkoitettuun horisontaaliseen yhteistyöhön, jonka osapuolia ovat tässä vaiheessa yhtiö, sen osakkeenomistajat, HSL ja Länsimetro Oy. Yhteistyön osapuolet harjoittavat horisontaalista yhteistyötä julkisina hankintayksikköinä toteuttaakseen niiden vastuulla olevat yleisen edun mukaiset julkiset palvelut. Kaikki horisontaalisen yhteistyön osapuolet ovat julkisia viranomaishankintayksiköitä, joiden väliseen hankintaan ei erityisalojen hankintalain 26 §:n ja/tai hankintalain 16 §:n nojalla sovelleta kyseisiä lakeja. Horisontaalista yhteistyötä toteutetaan vain yhteistyön osapuolten välillä niiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaupunkiliikenneyhtiön perustamiseen ja suunniteltuun myöhempään konsernirakenteeseen ei liity valtiontukia koskevia esteitä, koska yhtiö ei tosiasiallisesti toimi kilpailuilla markkinoilla. Yhtiön ja sen konserniyhtiöiden tulee kuitenkin ottaa toiminnassaan huomioon sidosyksikköhankintoihin, horisontaaliseen yhteistyöhön ja ulosmyyntiin liittyvät säännökset sekä rajoitteet. Lisäksi yhtiön sallitun ulosmyyntiosuuden puitteissa myymät palvelut tulee hinnoitella markkinaehtoisesti.

## Henkilöstövaikutukset

Yhtiöittämiseen liittyvä henkilöstön siirtosuunnitelma on valmisteltu HKL:n ja kaupunginkanslian yhteistyössä paikallisten työntekijäjärjestöjen kanssa neuvotellen. Henkilöstön siirtyminen yhtiön palvelukseen tapahtuu liikkeenluovutuksen periaatetta noudattaen. Liikkeenluovutuksen piiriin kuuluvat kaikki 31.12.2021 vakinaisessa virka- tai työsuhteessa olevat henkilöt niistä toiminnoista, jotka siirtyvät perustettavaan yhtiöön. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat henkilöt, joiden määräaikaisuuden peruste säilyy 31.12.2021 jälkeen, siirtyvät yhtiön palvelukseen aiemmin sovituksi määräajaksi samalla periaatteella kuin vakinaisessa palvelussuhteessa oleva henkilöstö. Palvelussuhteen ehdot säilyvät ennallaan siirtymätilanteessa. Yhtiön henkilöstömäärän arvioidaan olevan vuoden 2022 alussa noin 1 250 henkilöä. Henkilöstön eläke-etuudet järjestetään kunnallisen eläkelain tasoissa. Yhtiö noudattaa kaupunkikonsernin tytäryhteisöjä koskevia henkilöstöpoliittisia periaatteita sekä konserniohjeen mukaista henkilöstöpolitiikkaa.

HKL:n yhtiöittämistä valmisteltaessa on eri vaiheissa huolehdittu siitä, että henkilöstön kuuleminen varmistetaan ja että henkilöstölle tarjotaan



ajantasaista tietoa prosessin etenemisestä ja uudesta kokonaisuudesta. Yhtiöittämisestä on järjestetty useita keskustelutilaisuuksia henkilökunnan kanssa.

Yhtiöittämistä on käsitelty säännöllisesti HKL:n henkilöstötoimikunnassa 13.2.2019 lähtien (yhteensä 27 kertaa) ja vaadituissa kaupunkitasoisissa henkilöstöasioiden elimissä. Kaupungin henkilöstötoimikunta käsitteli asiaa kokouksessaan 12.4.2021 (liitteet 4 ja 5) ja totesi yhteistoiminnan toteutuneen valmistelun tässä vaiheessa. HKL:n työntekijöitä edustavien henkilöstöjärjestöjen HKL:n henkilöstötoimikunnalle jättämät kaksi lausuntoa, 24.3.2020 ja 1.4.2021, ovat esityslistan liitteinä 12–13.

Kaupungin konserniohjeen mukaan kaikki kaupungin tytäryhteisöt kuuluvat johonkin työnantajajärjestöön ja noudattavat järjestäytymisensä mukaista työehtosopimusta. Yhtiön hallitus päättää yhtiön järjestäytymisestä tältä osin. HKL:ssä on kuitenkin valmistelun aikana keskusteltu henkilöstön ja työnantajan kesken yhtiön liittymisestä Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n jäseneksi. Yhtiön työehtosopimuksiksi valikoituisi silloin Rautatiealan työehtosopimus kuljettamiseen ja kunnossapitoon liittyviin tehtäviin sekä Rautatiealan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus toimisto- ja asiantuntijatehtäviin. Toimihenkilöiden osalta sopimus voitaisiin tehdä yhtiölle omana sopimuksena, jolloin nykyiset henkilöstöjärjestöt voisivat säilyä neuvotteluosapuolina.

Rautatiealan sopimuksilla halutaan saada yhtiön toimialalle yleissitova työehtosopimus. Tampereen raitiovaunua operoidaan samalla työehtosopimuksella. Yleissitovalla sopimuksella voitaisiin varmistaa se, että kaikki nykyiset ja tulevat kaupunkiraideliikenteen toimijat toteuttaisivat samoja työehtoja, eikä kenelläkään olisi mahdollisuutta tavoitella kilpailuetua heikommilla työehdoilla. Yleissitovuus varmistaisi henkilöstölle sen, että perustettava yhtiö ei voisi tulevaisuudessa vaihtaa työehtosopimusta. Nykyisen ja uuden työehtosopimuksen väliset erot ansioissa kompensoitaisiin yhtiöön siirtyvälle henkilöstölle henkilökohtaisina tai ryhmäkohtaisina palkan lisiinä. Järjestöjen kanssa käydyissä keskusteluissa on löydetty tavat, joilla sopimusten aiheuttamat erot ansioissa voidaan kompensoida kustannusneutraalisti.

HKL:n henkilöstön vetoisuus yhtiöittämistä koskien

HKL:n henkilöstö on toimittanut Helsingin kaupunginvaltuustolle vetoisuuden (liite 6), jossa henkilöstö toivoo yhtiöittämisspäättökseen siirtämistä myöhempään ajankohtaan koronaepidemian johdosta. Vetoisuuden on allekirjoittanut maaliskuussa 587 henkilöä. Allekirjoittaneiden osuus HKL:n henkilöstöstä on noin 46 %. Valtaosa vetoisuuden allekirjoittajista on joko liikennöintiyksiköstä tai kunnossapitoyksi-



köstä. Oletettavasti näissä yksiköissä henkilöstön suurimmat huolet liittyvät työvuoroihin, yksikön oletettuun kannattavuuteen ja työsuhteturvaan.

Liikennöintiyksikössä kuljettajien työvuorojen jako on perustunut ns. vanhemmuusperiaatteeseen, jossa virkaiältään vanhimmat valitsevat ensin ajosarjansa eli työvuorot ja nuorimmat viimeisenä. HKL joutuu muuttamaan tätä käytäntöä joka tapauksessa riippumatta yhtiöittämis päätöksestä. Menetelmä ei kohtele henkilöstöä yhdenvertaisesti ja lisäksi se johtaa tilanteeseen, jossa työvuorot usein valitaan niistä maksettavien haittakorvausten perusteella ja esim. työajoiltaan rasittavimmat hyvin aikaiset tai hyvin myöhäiset työvuorot keskittyvät harvoille kuljettajille. Mahdollisen yhtiöittämisen myötä HKL:n työehtosopimus muuttuu joksikin muuksi kuin KVTES. Samassa yhteydessä on toki luontevaa korjata työvuorosuunnittelua, mutta asia ei liity varsinaisesti yhtiöittämiseen, sillä muutos on tehtävä yhdenvertaisuussyistä joka tapauksessa.

Henkilöstön edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa on tullut ilmi, että kunnossapitoyksikön henkilöstö olettaa HKL:n kalustokunnossapidon olevan tappiollista toimintaa. Ajatus tappiollisen toiminnan yhtiöittämisestä herättää ymmärrettävästi pelkoa ja pelkoa työsuhteen säilymisestä. Toiminta ei todellisuudessa ole tappiollista ja toimintaa on viime vuosina onnistuneesti kehitetty monin tavoin taloudellista tehokkuutta parantaen. Kunnossapitoyksikössä on jo aloitettu viestintätoimet, joilla pyritään oikaisemaan tämä virheellinen käsitys.

HKL ottaa henkilöstön huolen vakavasti. On tärkeää oikaista epätasällisiä käsityksiä huolia herättävistä aiheista, käydä jatkuvaa keskustelua ja välittää oikeaa tietoa. HKL viestiikin aktiivisesti henkilöstölle yhtiöittämistä koskevista asioista. Muutosta on valmisteltu yhteistoiminnassa siten, että HKL:n nykyisen henkilöstön asema, tehtävät ja ansiot eivät heikkene, vaikka HKL päätettäisiin yhtiöittää. Huomion arvoista vetoituksen allekirjoittajissa on lisäksi, että kolmen yksikön henkilöstö ei ole allekirjoittanut sitä. HKL parantaa henkilöstöviestintää huomion kohteen ollessa erityisesti liikennöinti- ja kunnossapitoyksiköissä.

## Omistajastrategia

Kaupunkiliikenneyhtiölle on luonnosteltu osana valmistelua omistajastrategiaa (liite 3), jonka kaupunginhallitus aikanaan vahvistaa. Omistajastrategian mukaan kaupunkiliikenneyhtiö kuuluu kaupungin muihin kuin markkinaehtoisesti toimiviin tytäryhteisöihin ja sen tehtävänä on maksimoida yhteiskunnallista etua tuottamalla kestävä liikunnan palveluja, hallinnoimalla niihin liittyvää infraa, varikoita ja vaunukalustoa sekä toteuttamalla niihin liittyviä investointihankkeita pääkaupunkiseu-



dun alueella laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja läpinäkyvästi. Yhtiö on kaupungille keskeinen väline kaupunkirakenteen kehittämiseen liittyvien maankäytöllisten ym. ratkaisujen mahdollistamisessa ja niihin liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa. Yhtiö harjoittaa toimintaansa omistajiensa ja tilaajana toimivan HSL:n linjausten mukaisesti.

Yhtiön tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa eikä se jaa omistajilleen osinkoa, vaan mahdollinen voitto on käytettävä yhtiön oman toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen kaupunkikonsernin yhtiölle asettamat tavoitteet huomioon ottaen. Yhtiö kuuluu kaupungin konserniohjauksessa kaupunkiympäristön apulaispormestarin toimialaan.

Tavoitteiden osalta omistajastrategiassa todetaan muun muassa, että yhtiö on toimialansa edelläkävijä Euroopassa (ml. elinkaari- ja kustannustehokkuus, vaikuttavuus ja vastuullisuus). Yhtiö kehittää osaamistaan ja palveluitaan jatkuvasti kaupunkistrategian tavoitteiden ja omistajien muiden tarpeiden toteuttamiseksi. Yhtiö toimii omistajien- ja sidosyksikkönä, eikä osallistu joukkoliikenteen liikennöinnin mahdollisiin kilpailutuksiin.

Kehittämislinjausten osalta omistajastrategiassa lähdetään siitä, että tarkoituksena on, että yhtiö hallinnoi ja operoi koko pääkaupunkiseudun metroa länsimetron kakkosvaiheen valmistumisen jälkeen. Vantaan raitiotiehankkeen toteutumisesta riippuen yhtiön rakennetta kehitetään kohti konsernirakennetta ja yhtiön omistuspohjaa pyritään laajentamaan pääkaupunkiseudun alueella olemassa olevien ja/tai tulevien rai- deliikenneyhteyksien mukaisesti.

Erityisinä yhtiön hallituksen kollektiivisen osaamisen alueina on tunnistettu joukkoliikenne-, infra-, huolto- ja kiinteistöliiketoiminta, investoinnit ja rahoitus, kestävä kehitys ja vastuullisuus, henkilöstöasiat ja osaamisen kehittäminen sekä digitalisaatio ja automatisointi.

Omistajastrategiassa määritellään yhtiölle keskeisiä tavoitteita, joita ovat asiakaskeisyys, vastuullisuus työnantajana, kustannustehokkuus ja tuotantovarmuus, Hiilineutraali Helsinki 2035 -ohjelman toteuttaminen sekä riittävä vakavaraisuus.

## HSL:n näkökulmat

HSL:n hallitus antoi 15.6.2021 lausunnon HKL:n mahdollisesta yhtiöittämisestä ja seudullisen kaupunkiliikenneyhtiön perustamisesta (liite 7). Lausunnon mukaan HSL:n ja kaupunkiliikenneyhtiön väliset sopimukset tulevat perustumaan yhteistyöhön julkisten palvelujen tuottamiseksi yleisen edun mukaisesti. Siksi on ratkaisevaa, että yhtiön toimintaa ohjaa läpinäkyvyys sekä sitoutuminen HSL:n kanssa yhteisiin tavoitteisiin ja tasapuolisen kilpailun edellytysten rakentamiseen. Lausunnossaan



11.08.2021

HSL esitti Helsingille näkökulmia ja tavoitteita, joihin HKL:n johtokunta ottaa kantaa lausunnossa.

**Esittelijä**

toimitusjohtaja  
Ville Lehmuskoski

**Lisätiedot**

Ville Lehmuskoski, toimitusjohtaja, puhelin: 310 35091  
ville.lehmuskoski(a)hel.fi

**Liitteet**

- 1 Lausuntopyyntö HKL:n johtokunnalle liikenneliikelaitoksen toiminnan yhtiöittämisestä
- 2 Yhtiöittämisen kuvaus
- 3 Kaupunkiliikenne Oy:n omistajastrategialuonnos
- 4 Kaupungin henkilöstötoimikunnan kokouksen pöytäkirja 12.4.2021
- 5 Järjestöneuvottelukunnan lausunto kaupungin henkilöstötoimikunnalle
- 6 HKL:n työntekijöiden vetoamus kaupungin päättäjille
- 7 HSL:n lausunto Helsingin kaupungille HKL:n yhtiöittämisestä
- 8 Hahmotelma raitiotieverkoston laajentumisesta tulevaisuudessa
- 9 Luonnos kaupunkiliikenneyhtiön perustamissopimuksesta
- 10 Yhtiöjärjestysluonnos
- 11 Kaupunkiliikenneyhtiön liiketoimintasuunnitelmaluonnos
- 12 HKL:n työntekijöitä edustavien henkilöstöjärjestöjen HKL:n henkilöstötoimikunnalle jättämä lausunto 24.3.2020
- 13 HKL:n työntekijöitä edustavien henkilöstöjärjestöjen HKL:n henkilöstötoimikunnalle jättämä lausunto 1.4.2021
- 14 Yhtiön taloudellinen mallinnus
- 15 Investointien päätöksenteko
- 16 Osakassopimusluonnos

**Muutoksenhaku**

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano