



HKL YHTIÖITÄMISSELVITYS  
HELSINGIN KAUPUNKI

6 KESÄKUUTA 2019  
LOPPURAPORTTI



Helsingin kaupunki  
HKL:n selvitystyöryhmä

BDO Oy  
Vattuniemenranta 2  
00210 Helsinki

Puhelin: +358 (0)20 743 2920  
[www.bdo.fi](http://www.bdo.fi)

Hyvä työryhmän jäsen,

Tämän raportin ("Raportti") on laatinut BDO Oy ("BDO").

Raportti on laadittu HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän ("Toimeksiantaja") käyttöön.

Raportti on laadittu 12.12.2019 päivätyn tarjouksen mukaisesti ja Toimeksiantajan ohjauksen perusteella.

Raportti on tarkoitettu yksinomaan Toimeksiantajalle, eikä sitä tule ilman BDO:n lupaa luovuttaa ulkopuolisille. BDO ei ole vastuussa kolmansille osapuolille, mikäli se näille mahdollisesti esitetään tai joiden käsiin se mahdollisesti joutuu.

Raportissa esitetyt arviot perustuvat Toimeksiantajan BDO:lle toimittamaan aineistoon ja muuhun näiltä saatuun informaatioon. Toimeksianto ei miltei osin muodosta tilintarkastusta, eikä BDO näin ollen ole tilintarkastanut Toimeksiantajan toimittamaa aineistoa tai muuta informaatiota eikä ota vastuuta saadun materiaalin tai tiedon oikeellisuudesta.

Esitetyt tulokset ja niistä tehtävät päätelmät ovat riippuvaisia BDO:lle toimitetun aineiston ja muun informaation oikeellisuudesta, ja siten mahdollisilla virheillä voi olla olennainen vaikutus tulosten ja päätelmien käyttökelpoisuuteen.

BDO on antanut ammatillisen näkemyksensä HKL:n näkymistä eri organisaatiovaihtoehtojen tilanteissa Toimeksiantajan toimittaman aineiston, haastattelujen ja muun informaation perusteella. Esitetyt tulokset ja johtopäätökset perustuvat BDO:n saamaan informaatioon.

BDO ei vastaa siitä, miten raportin tuloksia mahdollisesti käytetään tai jätetään käyttämättä päätöksenteon tukena tai muussa tarkoituksessa.

Mikäli teillä on raporttiin liittyviä kysymyksiä, kommentteja tai lisätietotarpeita pyydämme ottamaan yhteyttä Tiina Lindiin puhelimitse 040 528 2159 tai sähköpostilla [tiina.lind@bdo.fi](mailto:tiina.lind@bdo.fi).

BDO Oy

Tiina Lind  
Partner, KHT, JHT

# SISÄLTÖ

Osio	Otsikko	Sivu
	Johdon tiivistelmä	3
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet	5
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	7
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita	16
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi	21
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	54
6	Liitteet	58

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*



# JOHDON TIIVISTELMÄ

## Työryhmä ehdottaa HKL liikelaitoksen yhtiöittämistä HKL Oy:ksi

### Selvityksen tausta

Kansliapäällikön asettaman työryhmän tehtävänä on selvittää liikenneliikelaitoksen toimintojen yhtiöittämistä ottaen huomioon aiemmin tehdyt organisaatiomuotoa koskevat selvitykset, toimintaympäristössä tapahtuneet ja näköpiirissä olevat muutokset sekä joukkoliikenteen kilpailuttamiseen liittyvä kehitys.

Helsingin kaupungin liikennelaitos eli HKL on kunnallinen liikelaitos, joka on juridisesti osa Helsingin kaupunkia. HKL vastaa mm. pääkaupunkiseudun metron, (kantakaupungin) raitiovaunun ja Suomenlinnan lautan liikennöinnistä sekä Helsingin kaupunkipyörä-palvelusta. HKL omistaa Helsingin joukkoliikenneinfran ja vastaa sen kehittämisestä ja kunnossapidosta sekä omistaa mm. Helsingin raitiotiet, metroradat ja metroasemat sekä raitiovaunut ja metrojunat.

### Työryhmän näkemyksen mukaan erityisesti seuraavat muutosvoimat vaikuttavat HKL:n tulevaisuuden organisointitapaan:

- ▶ Raideliikenteellä on kasvava rooli kaupunkikehityksen toteutuksessa.
- ▶ Suunnitteilla on useita uusia seudullisia raidehankkeita ja ne tulevat yhtymään Helsingin kantakaupunkiverkkoon.
- ▶ Markkinaehtoisuus raideliikennöinnissä lisääntyy ja HSL:n liikennöinnin kilpailutukset tulee huomioida.

### Työryhmä valitsi neljä yhtiöittämisen toteuttamistapavaihtoehtoa yksityiskohtaisempaan tarkasteluun:

1. HKL Oy - yhtiöittäminen kokonaisuutena
2. HKL Oy ja erillinen hankeyhtiö
3. HKL Oy seudullisesti omistettuna
4. Seudulliset infra-, kalusto- ja liikennöinti-yhtiöt

### Keskeiset johtopäätökset

1. Joukkoliikenteen ja HKL:n tuottamien palvelujen kysyntä kasvaa merkittävästi väestökasvun, palvelutason paranemisen sekä kaupungin strategian tavoitteiden toteuttamisen myötä 2020-2030.
2. Raideliikenne on valittu ensisijaisesti tiivistyvän kaupunkirakenteen joukkoliikennematkaisuksi.
3. Metroliikenne on muuttunut ja raitiovaunuliikenne on muuttumassa uusien investointihankkeiden myötä Helsingin kaupungin sisäisestä liikenteestä seudulliseksi.
4. Paineet raideliikenteen markkinaehtoisuudelle ovat lisääntyneet ja markkinaehtoisuus konkretisoituu, mikäli HSL tekee päätöksiä liikennöinnin kilpailutuksista.

### Työryhmän perustelut

Työryhmän näkemyksen mukaan HKL ei liikelaitoksena pysty vastaamaan selvityksessä kuvattuihin muospaineisiin, seudullisen raideliikenteen lisääntymisen myötä tuleviin haasteisiin/mahdollisuuksiin, joukkoliikenneomaisuuden tarkoituksenmukaiseen hallintaan eikä esimerkiksi osallistumaan raideliikenteen kilpailutuksiin tai myymään muita palveluja markkinaehtoisille liikennöitsijöille.

Osakeyhtiömalli mahdollistaa osallistumisen kilpailutuksiin huomioiden kilpailulain 4a luvun mukaisen toimintojen taloudellisen eriyttämisen, huolehtimalla kilpailu-neutraliteetista ja harjoittamalla liiketoimintaa markkinaehtoisella hinnoittelulla. Lisäksi on huomioitava HKL:n rooli HSL:n hankintalain mukaisena sidosyksikkönä ja siihen liittyvät säädökset (eritysalojen hankintalaki).

### Työryhmän ehdotus yhtiöittämistä vaihtoehdosta

HKL yhtiöitetään kokonaisuutena **HKL Oy:ksi** aikaisintaan 1.7.2020. HKL Oy on lähtökohta jatkokehittämiselle kohti seudullisuutta mahdollistavaa ja tukevaa toimintamallia, minkä edellytyksenä on myös seudun muiden kuntien osallistuminen yhteisten seudullisen raideliikenteen palveluratkaisujen suunnitteluun ja toteutukseen. Yhtiöittäminen toteutetaan liiketoimintasiirtona tasejatkuvuutta noudattaen ja nykyinen liikelaitoksen henkilöstö siirtyy perustettavan yhtiön palvelukseen liikkeenluovutuksena ns. vanhoina yöntekijöinä.

Pitkätähitimen tavoitteena on varmistaa, että

- ▶ Helsingin kaupunki on aktiivinen seudullisten joukkoliikennematkaisuuden edistäjä.
- ▶ Pääkaupunkiseudun raideliikenteellä yhteiset tavoitteet ja niitä tukeva kustannustehokas palvelujen tuottamisrakenne.
- ▶ Seudulliset joukkoliikennematkaisut tukevat kaupunkistrategian tavoitteiden toteutumista.

### Henkilöstön näkökulma HKL:n tulevaisuudesta

Henkilöstön edustaja toi työryhmässä esiin henkilöstön näkökulmia mm. siitä, että ennen lopullisten päätösten tekemistä HKL:n asemasta tarvitaan mm. kaupungin, eri toimijoiden ja henkilöstön kanssa yhdessä laadittu visio siitä, miten seudullinen raitioliikenne järjestetään ensi vuosikymmenellä sekä jatkotyö seudullisen raitioliikenteen järjestämismallin laadinnasta. Henkilöstön edustajan esittämät näkemykset ovat liitteessä 4.

## OSIO 1

# TOIMEKSIANNON TAUSTA JA TAVOITTEET

Osio	Otsikko
	Johdon tiivistelmä
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku
6	Liitteet

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*



---

## RAPORTIN TAUSTA

HKL:n yhtiöittämisselvityksen taustalla on toimintaympäristössä tapahtuneet ja näköpiirissä olevat muutokset sekä joukkoliikenteen kilpailuttamiseen liittyvä kehitys

---

### Työryhmän tehtävä ja tavoitteet

#### Työryhmän tehtävä

Kansliapäällikön asettaman työryhmän tehtävänä on selvittää liikenneliikelaitoksen toimintojen yhtiöittämistä ottaen huomioon aiemmin tehdyt organisaatiomuotoa koskevat selvitykset, toimintaympäristössä tapahtuneet ja näköpiirissä olevat muutokset sekä joukkoliikenteen kilpailuttamiseen liittyvä kehitys.

Työryhmän tulee toimikautensa puitteissa valmistella esitys liikenneliikelaitoksen yhtiöittämisestä, jos se on perusteltua tehtävän selvityksen perusteella. Työryhmän toimikausi on 1.2. - 31.5.2019.

Helsingin kaupunginkanslian edustajat rahoitusjohtaja Tuula Saxholm, talousarvio-päällikkö Matti Malinen, konserniohjauksen päällikkö Atte Malmström, kaupunginlakimies Jenni Rope sekä HKL:n edustajat toimitusjohtaja Ville Lehmuskoski, yksikön johtaja Karoliina Rajakallio ja henkilöstön edustajana pääluottamusmies Tuula Metsäketo-Korkalainen muodostivat selvitystyöryhmän, jota BDO:n asiantuntijat Tiina Lind, Kaj Työppönen, Jan Kovero, Alpo Ronkainen, Harri Huikuri, Jouni Honka-aho, Lauri Paavilainen, Mika Luhtala ja Nora Ritala avustivat. Työryhmän sihteereinä toimivat kaupunginkanslian erityissuunnittelija Tiina Leinonen ja HKL:n hallintojohtaja Yrjö Judström.

Konsultin tehtävänä on avustaa työryhmää HKL:n toimintojen yhtiöittämistä koskevan selvityksen tekemisessä sisältäen niin toiminnallisen, taloudellisen ja verotuksellisen tarkastelun ja vertailun sekä mahdollisen yhtiön tai yhtiöiden ensimmäisten vuosien taloudellisen mallinnuksen.

#### Työryhmän tavoitteet

Kaupunkistrategian 2017 - 2021 mukaisesti toimintaympäristön muuttuessa ja palvelutuotannon vaihtoehtojen lisääntyessä kaupungin oman organisaation ja kaupunkikonsernin rakennetta tarkastellaan avoimesti sen varmistamiseksi, että kaupungin toimintojen ja palvelujen kokonaisuus on järjestetty tarkoituksenmukaisesti.

Kaupunkistrategian kirjaukset, toimintaympäristössä jo tapahtuneet ja todennäköisesti tulevat muutokset sekä pitkäaikainen kilpailuttamiskehitys huomioon ottaen on tarpeen käynnistää uusi HKL:n organisaatiomuotoa koskeva selvitys.

Selvityksessä tulee ensisijaisesti selvittää HKL:n yhtiöittämistä, jotta voidaan edistää varautumista joukkoliikenteen operoinnin kilpailuttamiseen. Selvitystyön jälkeen on mahdollista arvioida tarkemmin mahdollisen yhtiöittämisen tarkoituksenmukaista toteuttamisajankohtaa.

### Konsultin tehtävä ja tavoitteet

Selvityksen tarkoituksena on HKL:n toimintojen yhtiöittämistä koskevan selvityksen tekeminen sisältäen niin toiminnallisen, taloudellisen ja verotuksellisen tarkastelun ja vertailun sekä yhtiön tai yhtiöiden ensimmäisten vuosien (viisi vuotta) taloudellisen mallinnuksen.

Selvityksessä määritellään HKL:n tulevaisuuden skenaariot ja kuvataan tarkemmin valittavien vaihtoehtojen toiminnallisia, taloudellisia ja verotuksellisia vaikutuksia.

Nykyisessä mallissa HKL hoitaa liikennöinnin, kunnossapidon ja infran ja kaluston hallinnoinnin liikelaitosympäristössä ja muut osa-alueet (Länsimetro, Lähiliikenteen kalusto, ym.) ovat erillisiä osakeyhtiöitä.

### Konsultti on suorittanut tehtävänsä

- ▶ Haastattelemalla työryhmän nimeämät henkilöt
- ▶ Osallistumalla työryhmän työskentelyyn
- ▶ Laatomalla työryhmän toimittamien asiakirjojen ja aineistojen perusteella analyysyjä ja laskelmia
- ▶ Antamalla työryhmälle ehdotuksen yhtiöittämisvaihtoehdosta
- ▶ Koostamalla työryhmän loppuraportin kirjalliseen muotoon

## OSIO 2

# HKL:N JA JOUKKOLIIKENNETOIMINTOJEN NYKYTILA JA TAVOITTEET

Osio	Otsikko
	Johdon tiivistelmä
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku
6	Liitteet

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*

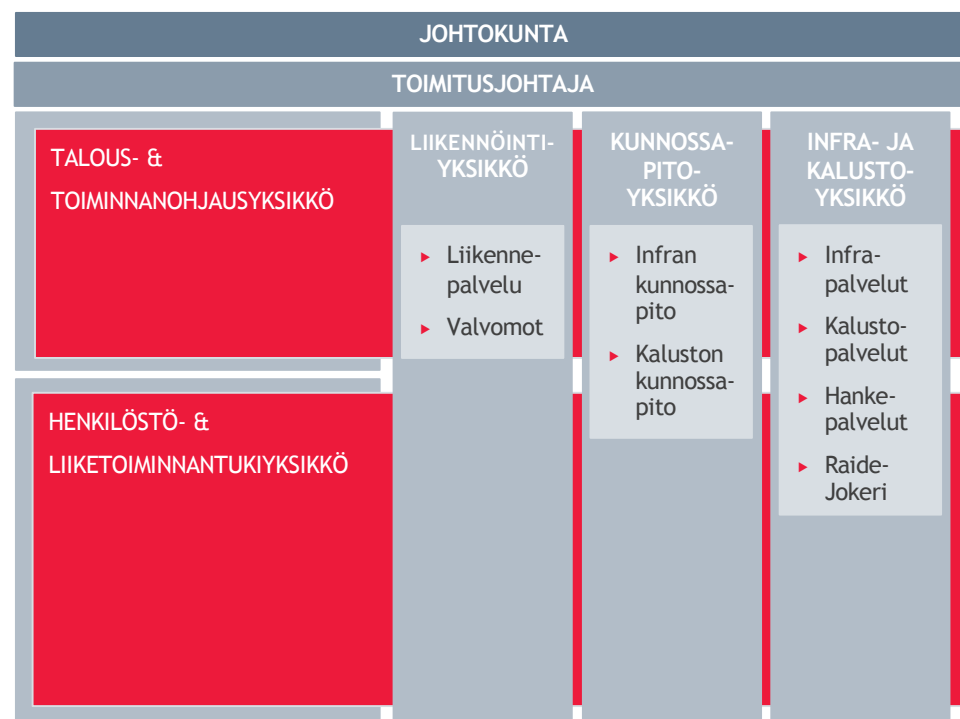


## TAUSTAA - HELSINGIN KAUPUNGIN LIIKENNELAITOS

HKL vastaa pääkaupunkiseudun metron ja raitiovaunun liikennöinnistä, ja sen tärkein yhteistyökumppani on Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (HSL), joka tilaa seudun joukkoliikenteen

### HKL organisaatio

- ▶ Helsingin kaupungin liikennelaitos eli HKL on kunnallinen liikelaitos, joka on juridisesti osa Helsingin kaupunkia. Sitä johtaa oma johtokunta ja toimitusjohtaja, ja sen talous on eriytetty muusta kaupungista.
- ▶ HKL on organisoitu viiteen yksikköön, joista kolme vastaa joukkoliikenteen toiminnasta ja kaksi organisaation tukitoiminnoista.



HKL:n organisaatio 1.6.2019 alkaen

### HKL tehtävä

- ▶ HKL vastaa pääkaupunkiseudun metron, (kantakaupungin) raitiovaunun ja Suomenlinnan lautan liikennöinnistä sekä Helsingin kaupunkipyöräpalvelusta.
- ▶ HKL omistaa Helsingin joukkoliikenneinfran ja vastaa sen kehittämisestä ja kunnossapidosta. HKL omistaa mm. Helsingin raitiotiet, kolme juna-asemaa, liityntäpysäköinti-infra ja pyöräilyasemat, metroradat ja metroasemien laiturialueet, terminaaleja ja osittain asemien kulkureitit sekä raitiovaunut ja metrojunat.

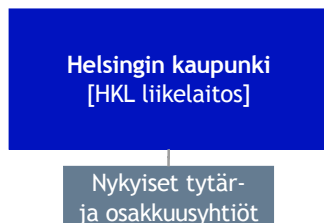
### Helsingin seudun liikenne

- ▶ Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä eli HSL on HKL:n tärkein yhteistyökumppani.
  - HSL:n jäsenkuntia on yhdeksän: Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kerava, Kirkkonummi, Sipoo, Siuntio ja Tuusula.
  - HSL suunnittelee reitit ja hankkii joukkoliikennepalvelut.
    - HKL operoi HSL:n tilaamaa metro-, raitiovaunu- ja lauttaliikennettä.
  - HSL vastaa joukkoliikenteen markkinoinnista, matkustajaviestinnästä sekä myy ja tarkastaa matkaliput.
  - HSL hyväksyy joukkoliikenteen taksa- ja lippujärjestelmän sekä lippujen hinnat.
  - HSL suunnittelee ja järjestää toimialueensa joukkoliikenteen ja edistää sen toimintaedellytyksiä.



## TAUSTAA - NYKYTILA

HKL toimii taloudellisesti eriytettynä liikelaitoksena osana kaupunkia



### Kuvaus

- ▶ Toiminta Helsingin kaupungin liikelaitoksena, eli juridisesti osana Helsingin kaupunkia.
- ▶ HKL ei voi liikennelaitoksena osallistua mahdollisiin kilpailutettaviin raideliikennönteihin (Kuntalaki 126 §) eikä tarjota merkittävässä määrin palveluja suoraan mahdollisille muille liikennöitsijöille (Kuntalaki 127 §).
- ▶ Liikelaitosmalli on mahdollistanut kaupungin suoran ohjauksen ja toiminta ollut yhteydessä kaupungin muihin toimintoihin.

### Vahvuudet/mahdollisuudet

- ▶ HKL on tunnustettu ja tunnistettu vahva toimija pääkaupunkiseudun joukkoliikenteessä ja Suomessa.
- ▶ Suomen suurin kaupunkijoukkoliikenteen osaamiskeskittymä.
- ▶ Joukkoliikenne on järjestetty toimivasti kaupungin tarpeisiin.
- ▶ HKL ei ole verovelvollinen tuloksestaan.
- ▶ Toimintaa ja tuottavuutta on kehitetty ja HKL on tilaamiensa vertaistutkimusten perusteella arvioitu Euroopan raitioliikennemarkkinoilla keskimääräistä kustannustehokkaammaksi liikennöitsijäksi.
- ▶ Liikelaitokseen liittyvät tiedot ovat julkisia osana kaupunkia.
- ▶ Vahva vertikaalinen integraatio kaikkien toimintojen (infra, kalusto, liikennöinti) ollessa samassa organisaatiossa yhden johdon alaisuudessa. Vertikaalinen integraatio on HKL:n laatiman arvion mukaan mahdollistanut synergististä kokonaistehokkuutta.

### Heikkoudet/uhat

- ▶ Ei mahdollista osallistumista seudullisiin liikennöntikilpailutuksiin - Ympäristössä, jossa toimii enemmän kuin yksi raideliikenneoperaattori, myös kaikkien liikennöintiin liittyvien palveluiden tulee olla toimijoiden käytettävissä kilpailuneutraalisti ja samoin ehdoin (Kuntalain 132 § / Kilpailulain 4 a luku) eikä tarjota merkittävässä määrin palveluja suoraan mahdollisille muille liikennöitsijöille (Kuntalaki 127 §).
- ▶ Seudullisten ratkaisujen hakeminen liikelaitosmallissa on haastavaa. Nykyisten ja tulevien infrahankkeiden mahdollinen pirstoutuminen useisiin moniomisteisiin yhtiöihin.
- ▶ Seudullisten joukkoliikenneratkaisujen omaisuutta hankitaan merkittävässä määrin Helsingin kaupungin taseeseen (esim. Raide-Jokerin kalusto)
- ▶ HKL on liikelaitoksena osa Helsingin kaupungin talousarviota ja investointiraamia. Haasteita kaupunki kehityksen edellyttämien raideinvestointitarpeiden soveltamisessa taloudenhoidon asettamiin reunaehtoihin koskien investointien kokonaismäärää.
- ▶ Kaupungin päätöksenteko on moniportaista ja hidasta.
- ▶ Henkilöstön työehdot ovat osin paikallisesti sovittuja, mutta kaupungin käyttämien työehtosopimusten ja yleisten periaatteiden rajaamia.

## HKL- LIIKELAITOS TULOSLASKELMA

HKL liikelaitoksen tulos näyttää pientä positiivista voittoa sisältäen kaupungin sisäisiä tuki- ja tuloutuselementtejä

Tuloslaskelma M€	HKL-liikelaitos		
	1.1.-31.12.2018	1.1.-31.12.2017	1.1.-31.12.2016
<b>LIIVEVAIHTO</b>	<b>200,46</b>	<b>180,64</b>	<b>160,49</b>
Tuki kaupungilta	15,23	18,93	12,47
Liikennöintikorvaukset	96,89	91,20	81,88
Infrakorvaukset	76,68	67,11	65,48
Muut myyntitulot	11,66	3,39	0,66
Valmistus omaan käyttöön + Liiketoiminnan muut tuotot	26,55	25,49	19,82
Materiaalit ja palvelut	-59,08	-49,67	-47,22
Henkilöstökulut	-65,05	-64,43	-60,73
Poistot ja arvonalentumiset	-43,25	-48,33	-40,93
Liiketoiminnan muut kulut	-24,22	-15,43	-8,04
<b>LIIEKEYLIJÄÄMÄ</b>	<b>35,41</b>	<b>28,27</b>	<b>23,40</b>
Rahoitustuotot ja -kulut	-31,46	-24,38	-22,33
<b>YLIJÄÄMÄ ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	<b>3,94</b>	<b>3,89</b>	<b>1,06</b>
<b>YLIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA</b>	<b>3,94</b>	<b>3,89</b>	<b>1,06</b>
Varaston ja rahastojen muutos	-1,13	-0,92	1,55
<b>TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ</b>	<b>2,81</b>	<b>2,97</b>	<b>2,62</b>

Lähteet:

HKL-liikelaitoksen tilinpäätöksen 1.1. - 31.12.2018 taustalaskelmat

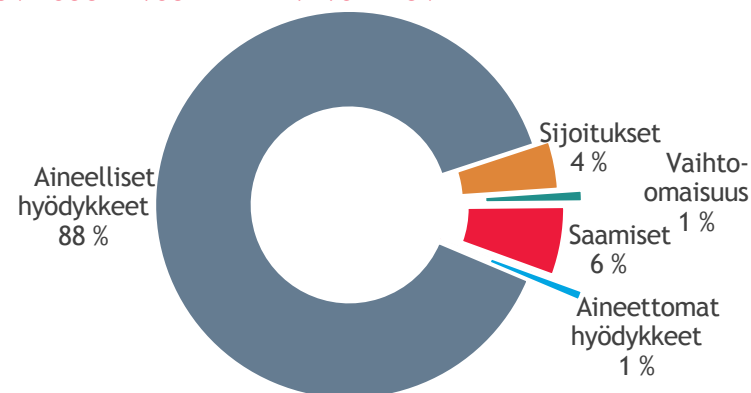
## HKL- LIIKELAITOS TASE JA HENKILÖSTÖ

HKL liikelaitos omistaa kaupungin joukkoliikenneomaisuuden

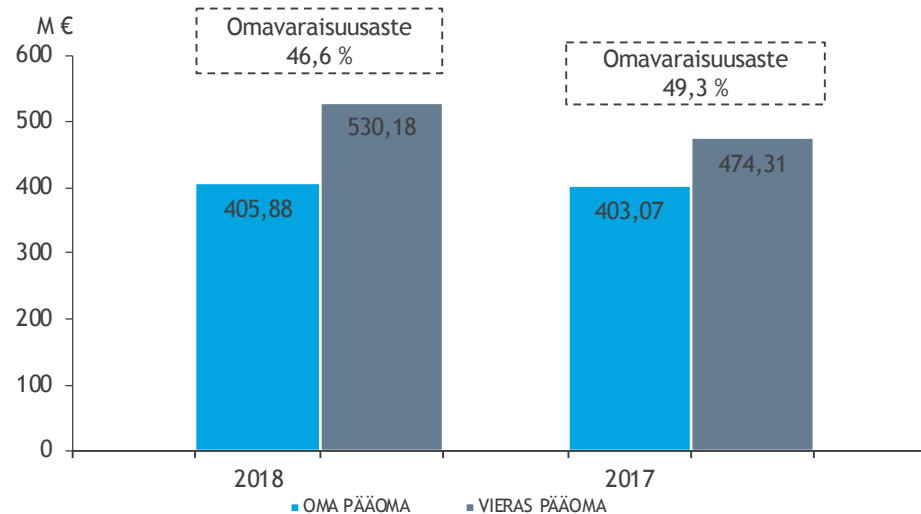
Tase M€	HKL-liikelaitos	
	2018	2017
<b>VASTAAVAA</b>		
Aineettomat hyödykkeet	8,01	6,38
Aineelliset hyödykkeet	879,26	821,43
Sijoitukset	39,51	39,51
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
Vaihto-omaisuus	9,19	6,70
Saamiset	56,61	58,66
Rahat ja pankkisaamiset	0,00	0,09
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>992,58</b>	<b>932,76</b>
<b>VASTATTAVAA</b>		
<b>OMA PÄÄOMA</b>	<b>405,88</b>	<b>403,07</b>
POISTOERO JA VAPAAEHTOISET VARAUKSET	56,51	55,38
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
Pitkäaikainen	361,12	246,20
Lyhytaikainen	169,06	228,12
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>992,58</b>	<b>932,76</b>
<b>HENKILÖSTÖ</b>	<b>1225</b>	<b>1231</b>

Lähteet:  
HKL-liikelaitoksen tilinpäätös 1.1. - 31.12.2018

### TASEEN OMAISUUDEN SUHTEELLINEN JAKAUMA 2018

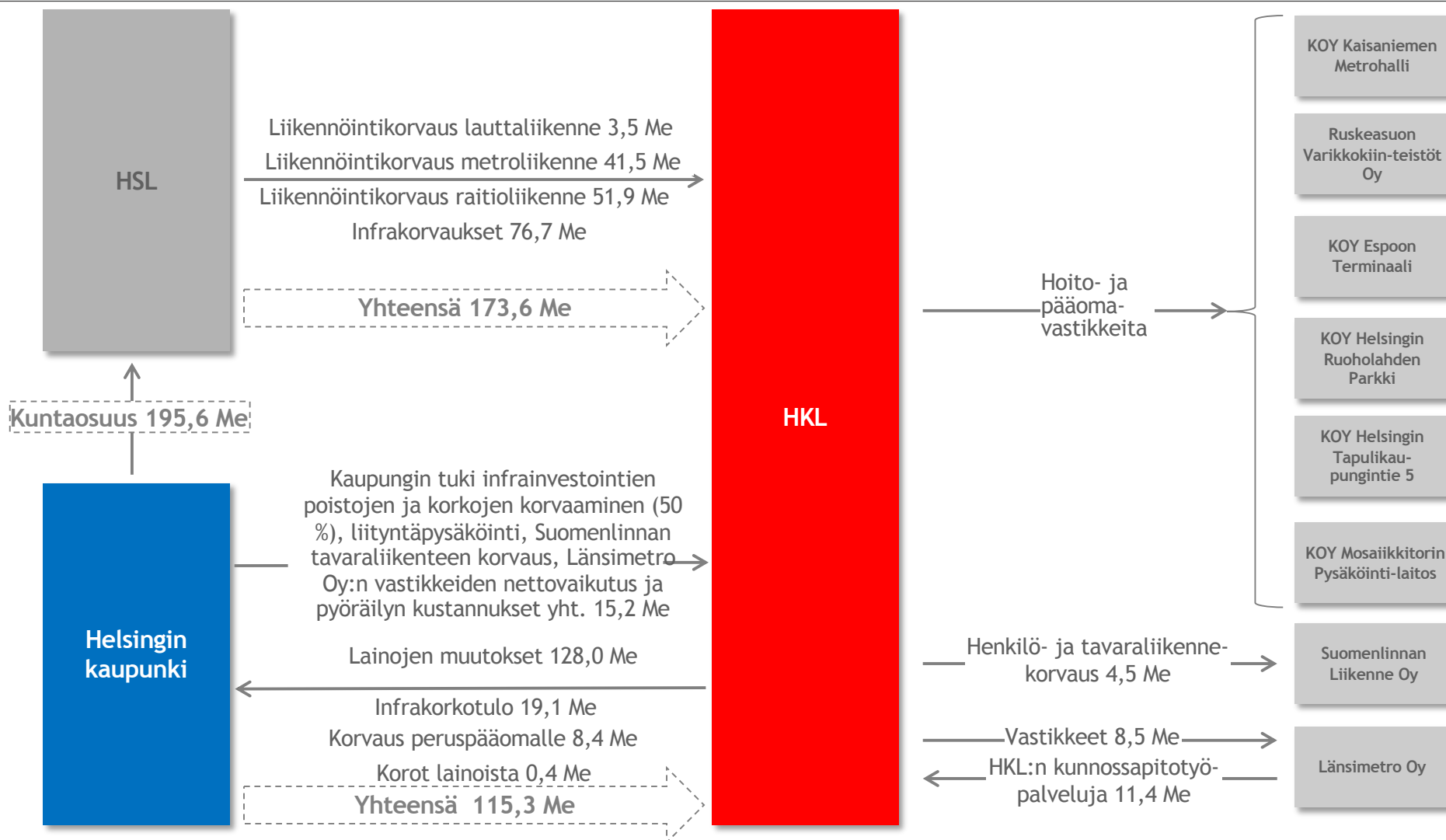


### TASEEN OMAN JA VIERAAN PÄÄOMAN MÄÄRÄ



## RAHAVIRRAT 2018 HKL LIIKELAITOS

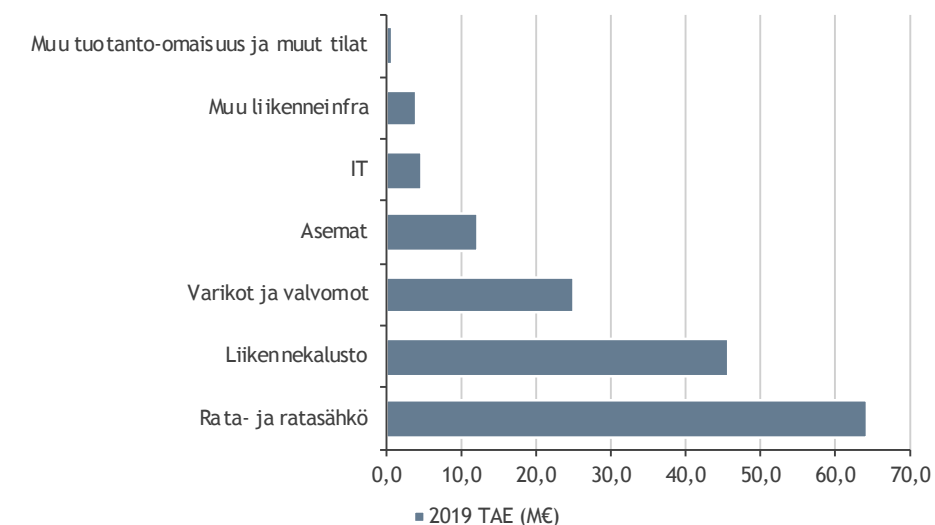
HKL liikelaitoksen rahavirrat ovat merkittävät. Ilman lyhytaikaisten lainojen muutoksia pääosa tuloista tulee HSL:ltä



# HELSINGIN KAUPUNGIN JOUKKOLIIKENTEEN INVESTOINTIENNUSTE VUODELLE 2019

Suurimmat investoinnit kohdistuvat ratainfraan, liikennekalustoon sekä varikoihin ja valvomoihin

HKL:n investoinnit omaisuussalkuittain	2019 TAE (M€)
Rata- ja ratasähkö	64,1
Liikennekalusto	45,5
Varikot ja valvomot	24,9
Asemat	12,1
IT	4,7
Muu liikenneinfra	3,9
Muu tuotanto-omaisuus ja muut tilat	0,9
<b>Yhteensä</b>	<b>156,1</b>



Lähteet:  
 HKL:n talousarvioesityksen investointeja koskevat materiaalit 2019.  
 Investointiohjelma muuttuu uusien vahvistettujen suunnitelmien ja päätösten myötä.

HKL:n suurimmat investoinnit kohteittain	2019 TAE (M€)
Raide-Jokeri	26,0
RUHA Ruskeasuon raitiovaunuvarikko	20,0
Artic optio 3 (10 x 27,6m Artic kantakaupungin laajeneminen)	19,8
Raide-Jokeri varikko Roihupelto	13,4
M100 peruskorjaus	7,0
Kantakaupunki (Artic) 20 kpl / pituus noin 27m/optio 1 (yhteensä 20)	4,1
Helsingin metron asetinlaite (Mipro)	4,0
Sörnäinen metroaseman muutokset ja vesieristeen korjaaminen	4,0
Uudet metrovaunut (M300)	4,0
M300 optiohankinta (5 junaa?)	3,8
Kruunusillat	3,7
Telakkaranta, Telakkakatu-Eiranranta	3,5
Kantakaupunki (Artic) 40kpl / pituus noin 27m	3,2
Nivelraitiovaunut, KH500 MLNRV-sarjalle	2,7
KO C-hallin vesikaton peruskorjaus	2,3
Hämeentie, Junatien silta-Hakaniemi	2,0
Sörnäinen metroasema perusparannus (Hämeentien liikennesuunnitelma)	2,0
TÖ Töölön varikon lattioiden, rakenteiden ja kiskojen kunn	2,0
Uusi ratakorjaamo	2,0
Hakaniemen metroaseman lippuhallin peruskorjaus	1,8
Ajosimulaattori	1,5
Kruunusilta varikko Laajasalo	1,5
Siilitien metron syöttöaseman saneeraus	1,5
Pasilan keskustakorttelin KVR-urakka (HKL-osuus)	1,3

## HKL:N INVESTOINTIENNUSTEET VUOSILLE 2019 - 2029

Myös pitkällä aikavälillä suurimmat investoinnit kohdistuvat ratainfraan ja liikennekalustoon

Omaisuuksalkuittain (M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Yhteensä
Rata- ja ratasähkö	64	109	123	112	62	64	60	52	22	43	712
Liikennekalusto	45	32	83	42	30	41	41	45	32	39	430
Varikot ja valvomot	25	30	39	21	24	30	5	3	0	0	178
Asemat	12	19	31	13	24	31	3	3	1	1	138
Muu tuotanto-omaisuus ja muut tilat	1	6	2	2	1	1	1	1	2	1	19
IT	5	3	0	1	1	0	0	0	0	0	10
Muu liikenneinfra	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	7
<b>Yhteensä</b>	<b>156</b>	<b>201</b>	<b>279</b>	<b>191</b>	<b>141</b>	<b>168</b>	<b>111</b>	<b>104</b>	<b>57</b>	<b>85</b>	<b>1 494</b>

Suurimmat investoinnit kohteittain (M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Yhteensä
Kruunusilta, raitiorata/sähkö ja sillat	4	16	20	20	21	26	29	18	0	0	154
Metroasemat	9	14	13	30	24	30	1	1	1	1	123
Raide-Jokeri, raitiorata/sähkö	26	28	31	33	0	0	0	0	0	0	118
Kruunusilta, raitiovaunut	0	0	11	8	24	30	26	11	2	1	114
Raide-Jokeri, raitiovaunut	0	14	35	25	2	2	0	0	0	0	79
Railin hankkeet, raitiorata/sähkö	4	19	23	15	15	0	0	0	0	0	77
Metron käytönohjaus ja asetinlaitteet	4	5	10	40	5	5	0	0	0	0	69
Muut metrosähkö	6	19	9	7	9	3	3	6	4	0	66
Vihdin bulevardi	0	0	0	0	0	21	20	20	0	0	61
Bulevardiliikenteen kalusto (pikavaunu, 43 kpl)	0	0	0	0	0	5	14	28	1	11	59
Muut raitioradat	10	10	7	5	4	5	5	5	5	5	59
Raide-Jokeri, varikko	13	19	20	5	0	0	0	0	0	0	57
Koskelan varikon uudistaminen	0	0	0	9	20	25	0	0	0	0	54
Malmin raitiotie	0	0	0	0	0	0	0	1	10	30	41

Lähteet:  
 HKL Talousarvio 2019 / Taloussuunnitelma 2019-2021  
 HKL:n vahvistettu investointisuunnitelmaennuste vuosille 2019 - 2028. Ei sisällä esim. Kalasatama-Pasila raitiotielinjaa.  
 Investiohjelma muuttuu uusien vahvistettujen suunnitelmien ja päätösten myötä.

## HELSINGIN KAUPUNGIN JA HKL:N TAVOITTEET

Yhtiöittämisen tulee tukea sekä kaupungin että HKL:n tavoitteita

### Tavoitteisiin vaikuttavia kehityssuuntia:

- ▶ Raideliikenteellä on kasvava rooli kaupunkikehityksen toteutuksessa.
- ▶ Suunnitteilla on useita uusia seudullisia raidehankkeita.
- ▶ Seudulliset raidehankkeet yhtyvät Helsingin kantakaupunkiverkkoon.
- ▶ Markkinaehtoisuus raideliikennöinnissä lisääntyy ja HSL:n liikennöinnin kilpailutukset tulee huomioida kaupungin näkökulmasta.

### Helsingin kaupungin näkökulma omistajana

- ▶ Kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta tukevien alueellisten ja seudullisten joukkoliikenneinvestointien toteutuksen ja rahoituksen varmistaminen.
- ▶ Mahdollistaa ja edistää seudullisen hankkeiden toteuttaminen kaupungin tavoitteet huomioiden.
- ▶ Kaupungin joukkoliikennetoiminnot on järjestetty ja toteutettu kustannustehokkaasti, pitkäjänteisesti ja ennakoivasti.
- ▶ Tavoitteena on tehokkaampi joukkoliikenneinvestointeihin ja -omaisuuteen sitoutuneiden pääomien hallinta.
- ▶ Helsingin kaupungin toimialat ja HKL toteuttavat joukkoliikenteen suunnittelussa ja toteuttamisessa koordinoitua yhteistyötä, jotta joukkoliikenne on helsinkiläisille toimivaa ja luotettavaa.
- ▶ Suuret joukkoliikennehankkeet viedään läpi suunnitelmallisesti ja onnistuneesti.
- ▶ Helsingin kaupunki toimii yhteistyössä HSL:n kanssa ja ohjaa HSL:ää tavoitteidensa mukaisesti.

### HKL:n näkökulma palveluntuottajana

- ▶ Metro- ja raitiovaunuliikenteen operoinnin sekä kalusto- ja infraomaisuuden ylläpidon yhteistyön sekä koordinoinnin, synergia- ja skaalaetujen säilyttäminen.
- ▶ HKL:n toimintaa kehitetään ketterästi jatkuvan parantamisen periaatteella ja tuottavuutta kehitetään mm. vertaisarvioinnin ja muilla tuottavuuskehitystä tukevilla keinoilla strategisena tavoitteena maksimoida yhteiskunnallinen etu.
- ▶ HKL kehittää omaa osaamistaan suurten joukkoliikennehankkeiden toteuttamisessa ja vie ne suunnitelmallisesti ja onnistuneesti läpi.
- ▶ HKL toimii palveluntuottajana liiketoiminnallisin periaattein kaikessa toiminnassaan.
- ▶ Kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta tukevien joukkoliikenneinvestointien toteutuksen, talouden tehokkuuden ja kestävä liikunnan kehittämisen varmistaminen.
- ▶ Kansallisesti merkittävän kaupunkiraideliikenteen osaamiskeskittymän hyödyntäminen seudullisesti.
- ▶ HKL on entistä houkuttelevampi työnantaja.
- ▶ HKL toimii joustavasti HSL:n kumppanina käynnistettäessä kokonaan uusia palveluita.

## OSIO 3

# HKL:ÄÄN JOUKKOLIIKENTEEN PALVELUTUOTTAJANA LIITTYVIÄ MUUTOSPAINEITA

Osio	Otsikko
	Johdon tiivistelmä
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku
6	Liitteet

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*







# MUUTOKSET RAIDELIIKENTEESSÄ

## Raiteiden rakentaminen ja tiivistyvä kaupunkirakenne ruokkivat ilmiöinä toisiaan

### Muutokset yleisessä toimintaympäristössä

- ▶ Kaupunkirakentamisessa suositaan tiiviimpiä keskuksia ja rakenteita: ihmiset haluavat asua lähellä palveluita, ja toisaalta yritykset pyrkivät lähelle asiakkaita. Lisäksi samantyyppiset yritykset hakeutuvat samalle alueelle, mikä muodostaa toimialakeskittymiä, jotka synnyttävät synergioita keskittymien yrityksille.
- Tiivis rakentaminen toimii ajurina raideliikenteelle, koska se vähentää liikkumiselle varattua tilaa ja lisää liikkuvien ihmisten määrää: raideliikenne pystyy liikuttamaan suuria määriä ihmisiä rajatussa tilassa, eikä se tarvitse erillisiä pysäköintialueita.
- Toisaalta, kun rakennetaan raiteita, se toimii ajurina tiiviimmälle rakentamiselle: maan hinta nousee raiteiden läheisyydessä, mikä lisää sekä houkuttelevuutta että tarvetta tiiviimmälle ja korkeammalle rakentamiselle.
- Tiivis rakentaminen luo liiketoiminnalle mahdollisuuksia ja ekosysteemejä. Keskuksilla on siten suuri merkitys talouden ja työllisyyden näkökulmasta.
- Raideliikenne ja tiivis kaupunkirakenne tukee osaltaan myös ilmastotavoitteita.



### Muutokset paikallisessa ympäristössä

- ▶ Kaupunkikehitys edellyttää tehokasta joukkoliikennejärjestelmää ja raideratkaisuja suositaan kaupunkisuunnittelun joukkoliikennematkaisuina.
- ▶ Seudulliset raidehankkeet tulevat kytkemään pääkaupunkiseudun tiiviimin raideliikenteellä yhteen.
- ▶ HSL harkitsee uusien seudullisten raitiotieyhteyksien liikennöinnin kilpailuttamista.
  - HKL:llä on valmiudet hoitaa seudullista liikennöintiä. Kuitenkin kilpailuneutraliteetti estää HKL liikelaitoksena osallistumasta markkinaehtoiseen kilpailutukseen. Osakeyhtiömuotoiselta toimijalta vaaditaan vähintään toimintojen kirjanpidollista eriyttämistä sekä markkinaehtoista hinnoittelua. Lisäksi on huomioitava HKL:n rooli HSL:n hankintalain mukaisena sidosyksikkönä ja siihen liittyvät säädökset (eritysalojen hankintalaki).
  - HKL:llä on nykyisessä asemassaan liikelaitoksena mahdollisuus toimia HSL:n tukena kilpailuttamisen valmistelussa ja toiminnan käynnistämisessä. Lisäksi HKL:n on hyvä valmistautua mahdollisiin muihin muutoksiin, mitä mahdollinen kilpailtu seudullinen raitiotieliikenne tuo mukanaan, esim. toiminnan eriyttämistä ja taloudellista läpinäkyvyyttä muiden palvelujen tarjoamisessa.

*”Raitio- ja metroliikenteen voimakas kasvu ja laajeneminen yli kuntarajojen luo kaupungeille entistä voimakkaamman tarpeen arvioida, mikä on yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukaisin tapa tuottaa liikenne.”*

-HKL:n tavoiteohjelma 2016-2024

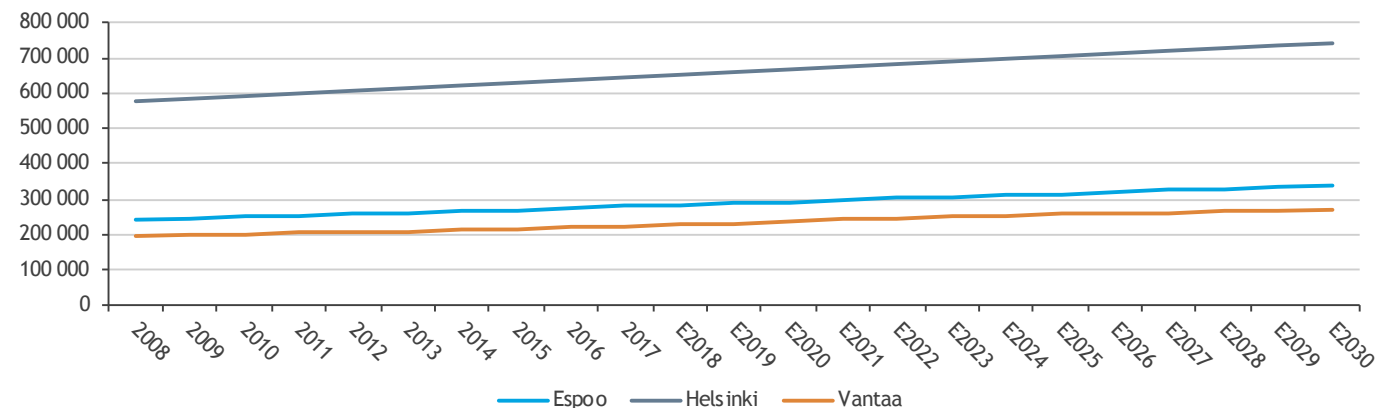
# PÄÄKAUPUNKISEUDUN VÄESTÖ, TYÖSSÄKÄYNTI JA JOUKKOLIIKENNE

Joukkoliikenne mahdollistaa asukkaiden liikkumisen tiiviissä ja kehittyvässä kaupunkirakenteessa

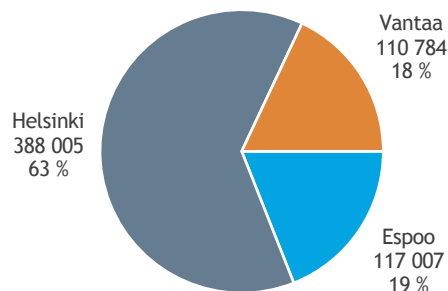
## Huomiot

- ▶ Joukkoliikenteessä tehdään keskimäärin noin miljoona matkaa päivässä HSL:n palveluissa. Suurin osa matkoista tehdään pääkaupunkiseudun alueella.
- ▶ Syksyn 2017 henkilöliikenteessä Helsingin-niemi ylitettiin yli 700 000 kertaa päivässä. Joukkoliikenteen osuus ylityksistä oli koko päivän osalta noin 70 %:a, ja aamun klo 6-9 osalta 77 %:a.
  - Raitiovaunulla tehtiin noin 14 %:n osuus niemen ylityksistä.
- ▶ Helsingin kaupungin merkitys työssäkäyntialueena on huomattava.
  - On arvioitu, että erityisen suuri osuus uusista asukkaista ja työpaikoista tulee sijoittumaan kantakaupunkiin, raitioliikenteen vaikutusalueelle, missä on rajallinen määrä tilaa autoliikenteen kasvulle.
- ▶ Helsingin väkiluku vuonna 2017 oli noin 643 000 (56 % pk-seudun väestöstä), Espoon 279 000 (24 %) ja Vantaan noin 223 000 (19 %).

## Väkiluvun kehitys ja -ennuste



## Alueella työssäkäyvät eli alueen työpaikat vuonna 2016



HSL matkustajamäärät 1.1.-31.10.2018	Nousijaa per päivä	%
Suomenlinnan lautta	6 490	0,6 %
Raitiovaunu	165 931	15,7 %
Lähijunaliikenne	180 451	17,0 %
Metro	238 711	22,5 %
Bussi yhteensä	468 280	44,2 %
Helsinki sisäinen	217 428	20,5 %
Seutuliikenne	138 891	13,1 %
Espoo+Kauniainen sisäinen	72 618	6,9 %
Vantaa sisäinen	32 572	3,1 %
U-liikenne	3 451	0,3 %
Muiden sisäinen yhteensä	3 319	0,1 %
<b>HSL-alue yhteensä</b>	<b>1 059 862</b>	<b>100,0 %</b>

Lähteet:

Tilastokeskus: Alueella työssäkäyvät; Väestörakenne; Helsingin kaupunki: Kaupunkiympäristön julkaisu 2018:16; HKL:n tavoiteohjelma 2016-2024; HSL: Matkustajamäärätilaston yhteenvedo (1.1.-31.10.2018 / 1.1.-31.1.0.2017)  
BDO analyysi

---

## MUUTOKSET HKL:N ASEMAAN MAHDOLLISSA LIKENNÖINNIN KILPAILUTTAMISESSA

Lainsäädäntö edellyttää kuntaomisteiselta yhtiöltä markkinaehtoisen liiketoiminnan kirjanpidollista eriyttämistä ja markkinaehtoista hinnoittelua

---

### Kilpailu- ja hankintalaki

- Lainsäädännön perusteella perustettavalta HKL osakeyhtiöltä vaadittaisiin vähintään markkinaehtoisten toimintojen kirjanpidollista eriyttämistä sekä markkinaehtoista hinnoittelua (Kilpailulaki 4 a luku) voidakseen osallistua liikennöinnin kilpailutukseen.
- Asiaan liittyvää laintulkintaa ei vielä ole saatavilla.
- Lisäksi on huomioitava HKL:n rooli HSL:n hankintalain mukaisena sidosyksikkönä ja siihen liittyvät säädökset (eritysalojen hankintalaki).

Riskinä mahdollisessa kilpailutuksessa kilpailijoiden valitukset HKL:n kilpailuneutraliteetista tai Kilpailu- ja kuluttajaviraston (KKV) puuttuminen julkisyhteisön menettelyyn (KKV suuntaviivat markkinaperusteisesta hinnoittelusta 2017):

- Kilpailuneutraliteettiongelmia aiheuttavia keskeisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi rahoituksen saatavuus ja sen ehtojen edullisuus, markkinaehtoisuudesta poikkeava hinnoittelu, edullinen verokohtelu ja konkurssisuoja, liiketoimintariskien vähäisyys, erilaiset yksinoikeudet sekä sellaisten markkinoita koskevien tietojen hallinta, jotka eivät ole muiden toimijoiden käytössä.
- Mikäli julkisyhteisö saa julkisesta omistuksesta johtuvan ja siten perusteettoman kustannusedun, sen taloudelliseen toimintaan liittyvät kustannukset ovat keinotekoisesti alhaisemmat kuin vähintään yhtä tehokkaalla yksityisellä toimijalla. Vastaavasti ristisubvention tai suoran julkisen tuen vuoksi julkisyhteisön taloudellisesta toiminnastaan saamat tuotot ovat suuremmat kuin mitä vähintään yhtä tehokkaan yksityisen toimijan olisi mahdollista vastaavalla tuotannon tasolla saavuttaa.
- Mikäli julkisyhteisö saa taloudellisessa toiminnassaan edellä mainitun kaltaisen edun suhteessa kilpailijoihinsa ja sen menettely on omiaan estämään tai vääristämään kilpailua, KKV voi puuttua julkisyhteisön menettelyyn. Tällaisessa tilanteessa KKV voi markkinoilla lähtökohtaisesti vallitsevasta hinnoitteluvapaudesta huolimatta tarkastella paitsi taloudellisen toiminnan kannattavuutta myös julkisyhteisön yksittäisten tuotteiden tai palveluiden (jäljempänä tuotteet) hintojen kustannusvastaavuutta ja tarvittaessa puuttua niiden hinnoitteluun.

### Kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset

- Selvityksessä tarkasteltujen tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että kilpailuttamisella on saavutettu merkittäviä taloudellisia säästöjä tarjouskilpailuvaiheessa.
- Junaliikenteen järjestämisen kokonaiskustannukset eivät ole kuitenkaan kilpailutetuissa tapauksissa laskeneet Smithin (2018) arvioinnin perusteella.
- Selvityksen liitteessä 1 on lisätietoa referoiduista tutkimuksista.

## OSIO 4

# SELVITETYT VAIHTOEHDOT

Osio	Otsikko
	Johdon tiivistelmä
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku
6	Liitteet

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*



## TOIMINNALLINEN ARVIOINTI

### HKL:n toimintamallivaihtoehdot ydintoimintojen näkökulmasta (1/3)

Toimintamalli- vaihtoehdot		+ / -	Toimintamalli toteutettavissa vaihtoehdolla						
	<i>Liikennöinti, kalusto ja infra samassa organisaatiossa</i>								
A.	Liikennöinti, kalusto ja infra sekä muu toiminta	Katso sivut 23, 29, 33 ja 36	1, 2, 3						
	<i>Vahva liikennöintiorganisaatio ja infran omistus eriytettyinä</i>								
B.	Liikennöinti, kalusto ja muu toiminta	Infran omistus	Katso sivu 24 ja 25	Työryhmä poissulki vertailusta					
	<i>Liikennöinti sekä kalusto ja infra eriytettyinä</i>								
C.	Liikennöinti	Kalusto, infra ja niiden ylläpito	Katso sivu 24 ja 25	Työryhmä poissulki vertailusta					
	<i>Liikennöinti, varikot ja kiinteistöt ja Infran tekninen omistus eriytettyinä</i>								
D.	Liikennöinti	Kalusto	Infra	Muu toiminta	Katso sivut 23, 25 ja 40	4			
	<i>Liikennöinti, kalusto, varikot ja kiinteistöt, vanha infra ja uusi infra eriytettyinä</i>								
E.	Raitioliikennöinti	Metroliikennöinti	Muu liikennöinti	Muu toiminta	Vanha infra	Uusi infra	Kalusto	Katso sivu 24 ja 25	Työryhmä poissulki vertailusta

## TOIMINNALLINEN ARVIOINTI

### HKL:n toimintamallivaihtoehdot eri näkökulmista (2/3)

Malli	Seudullisuus	Kilpailutus	Talous	Rajapinnat	Henkilöstö	Elinkaari
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistaa seudulliset ratkaisut, mikäli kuntien tahtotila yhteistyöstä selkeytyy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistaa osallistumisen kilpailutuksiin huomioiden kilpailulain 4a luvun mukaisesti eriyttämällä toiminnot taloudellisesti, kilpailuneutraalisti ja harjoittamalla liiketoimintaa markkinaehtoisella hinnoittelulla*.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloudelliset synergia ja skaalaedut.</li> <li>Yhden johdon alaisuudessa pienempi osaoptimoinnin riski.</li> <li>Ei erillistä taloudellista intressiä kehittää itsenäisiä toimintoja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rajapinnat HKL:n organisaation sisäisiä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstö ja osaaminen pysyvät yhtenä kokonaisuutena.</li> <li>Nykyinen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella yhteen toiminnalliseen kokonaisuuteen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malli lähtökohta useampaan vaihtoehtoon.</li> <li>Jakaantumiset, sulautumiset tai omistus pohjan muutokset mahdollisia.</li> </ul>
B	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu
C	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistaa seudulliset ratkaisut, mikäli kuntien tahtotila yhteistyöstä selkeytyy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistaa markkinaehtoisen toiminnan.</li> <li>Markkinaehtoinen liikennöinti taloudellisesti eriytettyä ja markkinaehtoisesti hinnoiteltua*.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synergia ja skaalaedut pienenevät.</li> <li>Markkinaehtoisuus / kilpailuttaminen luo tuottavuuden lisäämispaineita.</li> <li>Seudulliset kokonaisuudet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rajapintojen määrä kasvaa, mikä saattaa vaikeuttaa hallinnointia ja lisätä osaoptimoinnin mahdollisuutta ja kustannuksia ainakin lyhyellä aikavälillä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella erillisiin sopimuksiin.</li> <li>Henkilöstö ja osaaminen eriytyy eri yhtiöihin.</li> <li>Eri yhtiöissä osaaminen syventyy ko. tehtäväkenttään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malli tarjoaa joustavuutta.</li> <li>Jakaantumiset, sulautumiset tai omistus pohjan muutokset mahdollisia.</li> </ul>
E	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu	Kts. Seuraava sivu

\*) Kilpailulain 4a luvun tulkinnasta kilpailuneutraaliteetin osalta ei ole löydettävissä oikeuskäytäntöä. Liikelaitos ei voi osallistua kilpailuun. Lisäksi on huomioitava HKL:n rooli HSL:n hankintalain mukaisena sidosyksikkönä ja siihen liittyvät säädökset (erityisalojen hankintalaki).

---

## SELVITETTÄVIEN VAIHTOEHTOJEN VALINTA

### HKL:n toimintamallivaihtoehdot ydintoimintojen näkökulmasta - perusteet poissulkemiselle yksityiskohtaisesta vaihtoehtojen tarkastelusta (3/3)

---

#### Toimintamallivaihtoehto B -HKL Oy ja infraomaisuuden yhtiöittäminen omaksi yhtiöksi

- Infraomaisuuden yhtiöittämistä omaksi yhtiöksi eivät puolla seuraavat perustelut:
  - Ei mahdollista / tue seudullista ratkaisua kaluston, liikennöinnin ja muiden toimintojen osalta.
  - Vertikaalisen integraation menettämisen riski.
  - Helsingin kaupungin oman infrayhtiön toiminta on taloudellisesta näkökulmasta suunniteltava huolellisesti. HSL:n infrakorvaus kattaa vain 50 %:a infran hankintamenosta lasketuista poistoista ja koroista. Loput Infrayhtiön menoista tulisi kattaa muualta saatavilla tuloilla esim. vuokraamalla infraomaisuutta tai tarjoamalla muita yhtiön tuottamia palveluja muille toimijoille. Mikäli muita tuloja ei olisi saatavissa, pitäisi kaupungin tukea yhtiötä ostamalla siltä esim. infran käytettävyysspalveluita.
  - Yhtiön korkokulut eivät korkojen vähennysrajoitteiden vuoksi olisi vähennyskelpoisia kuin 3 miljoonaan euroon saakka, joten yhtiölle syntyisi verotuksellista voittoa vaikka kirjanpidollista voittoa ei syntyisi. Eikä Infrayhtiöllä ole tuloksen optimointimahdollisuutta EVL-poistojen kautta, koska sen suunnitelman mukaiset- ja EVL-poistot ovat yhtä suuret.
  - Mikäli infrayhtiö yhtiötettäisiin, sen omaisuuden käyvästä arvosta tulisi järjestelystä aiheutumaan noin 30 miljoonan euron varainsiirtoverovaikutukset. Yhtiön suunnitelman mukaiset ja EVL-poistot kasvaisivat, mutta sen saamat infrakorvaukset HSL:ltä eivät kasvaisi.
  - Pidemmällä aikavälillä infran yhtiöittäminen HKL Oy:stä saattaa olla perusteltua toimintaympäristön muutosten ja seudullisen tahtotilan muodostumisen myötä.

#### Toimintamallivaihtoehto C - HKL Oy ja liikennöinnin yhtiöittäminen omaksi yhtiöksi

- Liikennöinnin yhtiöittämistä omaksi yhtiöksi eivät puolla seuraavat perustelut:
  - Ei mahdollista / tue seudullista ratkaisua kaluston, infran ja muiden toimintojen osalta.
  - Vertikaalisen integraation osittaisen menettämisen riski.
  - Kilpailuneutraliteetin täyttäminen epävarmaa, mikäli liikennöinti-yhtiö osallistuu kilpailutettaviin liikennöinteihin: epävarmaa riittääkö kirjanpidollinen eriyttäminen. Hankintaoikeudellisesti suorahankintasopimukset ja kilpailutuksiin osallistuminen yhden liikennöinti-yhtiön toimesta on epävarmaa.
  - Raitiovaunu- ja metroliikennöinti automaattimetron myötä ovat erilaisia toiminnaltaan.
  - Pidemmällä aikavälillä liikennöinnin yhtiöittäminen HKL Oy:stä saattaa olla toimintaympäristön muutosten ja seudullisen tahtotilan muodostumisen myötä.

#### Toimintamallivaihtoehto E - Liikennöinti, kalusto, varikot ja kiinteistöt, vanha infra ja uusi infra omiksi yhtiöiksi

- Liikennöinnin yhtiöittämistä omaksi yhtiöksi eivät puolla seuraavat perustelut:
  - Vertikaalisen integraation menettämisen riski.
  - Monimutkainen rakenne hallittavaksi ja ohjattavaksi.



---

## MALLIEN VALINTAAN LIITTYVIÄ TOIMINNALLISIA RISKEJÄ

### Vertikaalisen integraation menettämiseen liittyy toiminnallisia ja taloudellisia riskejä

---

- Malleihin B-E liittyy eritasoisia muutoksia vertikaalisen integraation osalta.
- Huomioitavaa on, että liitteissä referoidut tutkimukset (liite 1) on tehty junaliikenteestä, mutta näkemyksemme mukaan ne ovat pääosin relevantteja pääkaupunkiseudun raideliikennettä arvioitaessa.
- Liitteissä kuvattujen tutkimusten mukaan vertikaalisen integraation purkaminen pääkaupunkiseudun tiheäliikenteisessä raideverkostossa aiheuttaa toiminnallisia ja taloudellisia riskejä.
- Huonosti suunniteltu vertikaalisen integraation purkaminen todennäköisesti lisää osaoptimointia ja arvioitu kustannusten nousu jopa 20 %.
- Tutkimuksien mukaan toimintojen organisoinnilla on merkitystä. Yhden johdon alaisuudessa toimivat eriytetyt toiminnot saattavat lisätä toiminnallista ja taloudellista tehokkuutta.
- Mikäli HSL kilpailuttaa liikennöintiä tavalla, joka aiheuttaa tarpeen vertikaalisen integraation purkamiseen, tulee kilpailuttamisen hyötyjen laskennassa ottaa huomioon tutkimustiedon perusteella transaktiokustannukset, jotka ovat noin 2 - 3 % ja vertikaalisesti integroidun järjestelmän purkamiseen liittyvät kustannukset noin 1 % -yksikköä.
  - ⇒ Mikäli vertikaalista integraatiota puretaan, on merkittävä riski, että pääkaupunkiseudun raideliikenteen kustannukset kasvavat ainakin lyhyellä aikajänteellä. Pitkällä aikavälillä tähän riskiin voidaan vaikuttaa järjestäjän ja joukkoliikenteen tuottajien tiivillä sopimuksellisella ja toiminnallisella yhteistyöllä.
  - ⇒ Toisaalta seudullisia ja markkinaehtoisia ratkaisuja voi mahdollistaa vertikaalisen integraation eriasteisella purkamisella lisäämällä markkinaehtoisten toimijoiden yhdenvertaisuutta. Tässä tapauksessa kilpailutuksesta saatavien hyötyjen tulisi olla vertikaalisesta integraatiosta saavutettavia arvioituja hyötyjä suuremmat.
- HKL on itse arvioinut ja arvioittanut vaikutuksia rajapintahyötyihin ja -kustannuksiin (Tarjoutuminen Raide-Jokerin ja kantakaupungin raitioliikenteen liikennöitsijäksi HKL:n johtokunta 2018)
- HSL:n Tero Anttilan tekemässä Public MBA lopputyössä 2015 - 2016 ”Junaliikenteen kilpailuttaminen kansainvälisten tutkimusten ja esimerkitapausten valossa” on pohjautunut pitkälti myös yllä ja liitteissä referoituihin tutkimuksiin.

---

# HKL:N JOHDON ESITTÄMÄ ARVIO SYNERGIOISTA JA VERTIKAALISEN INTEGRAATION HYÖDYISTÄ

## Vertikaalisen integraation menettämiseen liittyy toiminnallisia ja taloudellisia riskejä

---

HKL:n johto on arvioinut synergioita sekä vertikaalien integraation hyötyjä HSL:lle esittämässä Raide-Jokerin raitioliikennetarjoutumisessaan vuonna 2018 seuraavasti:

- **Horisontaaliset synergiat:** Mikäli Helsingin kantakaupungin raitioliikennettä ja Raide-Jokeria liikennöi sama liikennöitsijä (HKL), saavutetaan mitattavia ja konkreettisia synergiahyötyjä HKL:n arvion mukaan minimissään 0,95 - 1,10 miljoonaa euroa/vuosi. Tämä etu muodostuu verrattuna tilanteeseen, jossa liikenne kilpailutettaisiin ja Raide-Jokerin operointia hoitaisi jokin muu yritys kuin HKL. Synergiahyödyt jakaantuvat lähinnä kuljettajatyöstä, liikennetyönjohdosta ja valvomosta sekä hallinnosta saataviin hyötyihin.
- **Vertikaaliset synergiat:** Liikennöinnin, infran ja kaluston välinen synergiahyöty on HKL:n arvion mukaan minimissään 1,2 miljoonaa euroa/vuosi. Mikäli samaa kokonaisuutta hoitaa useampi kuin yksi toimija, muodostuu aina rajapintakustannuksia. HKL:n arvioimat rajapintakustannukset tilanteessa, jossa liikennettä hoitaa kilpailutettu liikennöitsijä, nousevat Raide-Jokerissa pienimmillään 0,4 miljoonaan euroon ja kantakaupungin raitioliikenteessä 0,8 miljoonaan euroon.
- Mikäli HKL liikennöi kantakaupungin raitioliikennettä, HKL vastaa liikennöintisopimuksen perusteella raideliikennöinnistä (mukaan lukien kalusto) ja infrasopimuksen perusteella ratainfra rakentamisesta ja kunnossapidosta. HSL:n ainoa sopimus Kumppani olisi tässä tapauksessa HKL. Mallissa kaikki tarpeettomat rajapinnat on minimoitu. Tässä tapauksessa HKL voi ottaa vastuun infran ja liikennöinnin mahdollisimman sujuvasta yhteentoimivuudesta ja näin minimoida myös infrasta johtuvat ongelmat.
- HKL on arvioinut raitioliikenteen synergiat oletuksella, että rajapintojen hoito onnistuu optimaalisesti ilman erimielisyyksiä eri toimijoiden kesken. Mikäli rajapintojen hoito muodostuisi jostain syystä haasteelliseksi, voisi synergioiden arvo kasvaa nyt esitetystä varovaisesta arviosta HKL:n ja HSL:n arvion mukaan noin kolminkertaisiksi.
- Edellä mainitut synergiat koskevat HKL:n arvion mukaan vain raitioliikennettä. Mikäli synergiaetuihin halutaan sisällyttää myös metrolinnetta, hyöty on arvioitu merkittävästi suuremmaksi. Metron osalta infra, kalusto ja valvomotyö ovat huomattavasti vahvemmin toisiinsa kytketty ja integroitu kuin raitioliikenteessä.

## HENKILÖSTÖN ASEMA ERI TOIMINNALLISISSA VAIHTOEHDOLLISSA

Liikelaitoksen henkilöstö siirtyy yhtiöittämisen yhteydessä perustettavaan yhtiöön liikkeenluovutuksen periaatteen mukaisesti ns. vanhoina työntekijöinä

Alla olevassa taulukossa on kuvattu alustavasti tunnistettuja eroja eri toiminnallisten vaihtoehtojen kesken. Yksityiskohtaisempi henkilöstövaikutusten arviointi on toteutettava erikseen.

Vaihtoehto	Henkilöstön edut ja asema	Joustava henkilöstön käyttö	Rekrytoinnit ja urakehitys
<b>Toimintamallivaihtoehto A</b> <b>Yksi vertikaalisesti integroitu kokonaisuus</b>	<p>Mahdollistaa alalle tyypillisen palkkatason ja -rakenteen.</p> <p>Liikelaitoksen henkilöstö siirtyy yhtiöittämisen yhteydessä perustettavaan yhtiöön liikkeenluovutuksen periaatteen mukaisesti ns. vanhoina työntekijöinä.</p>	<p>Antaa paremmat lähtökohdat resurssien ristiinkäyttöön eri toimintojen välillä sekä organisaation sisäiseen yhteistyöhön</p>	<p>Suuren organisaation mahdollisuudet panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen.</p> <p>Parantaa mahdollisuuksia joustaviin rekrytointeihin. Mahdollistaa urakehityksen ja mahdollisuuden parantaa työnantajan houkuttelevuutta.</p>
<b>Toimintamallivaihtoehto D</b> <b>Nykyisen HKL:n jakautuminen useampaan yhtiöön</b>	<p>Mahdollistaa alalle tyypillisen palkkatason ja -rakenteen.</p> <p>Liikelaitoksen henkilöstö siirtyy yhtiöittämisen yhteydessä perustettavaan yhtiöön liikkeenluovutuksen periaatteen mukaisesti ns. vanhoina työntekijöinä.</p>	<p>Mahdollistaa erikoistumisen yhtiön tehtäväalueella sekä osaamisen ja asiantuntijuuden syventämisen ko. alueella.</p> <p>Resurssien ristiin käyttöä eri toimintojen välillä ei voida toteuttaa organisaation sisäisesti. Yhteistyö eri toimintojen / yhtiöiden välillä sopimuksellista ja uudet rajapinnat edellyttävät huolellisista määrittelyä sekä sisältävät riskejä.</p>	<p>Pienen organisaation houkuttelevuustekijät eroavat suuren organisaation tuomista eduista.</p> <p>Ei mahdollista urakehitystä eri toimialojen välillä organisaation sisällä.</p> <p>Erillisissä yhtiöissä työnantajan mahdollisuudet mahdollisesti rajatut, mutta pienemmällä organisaatiolla mahdollisuuksia lisätä erottautumista, joustavuutta ja ketteryyttä.</p>

---

## 4 SELVITETYT VAIHTOEHDOT JA NIIDEN ANALYYSI

---

### Selvitettävien vaihtoehtojen valinta

Vaihtoehto 1

Vaihtoehto 2

Vaihtoehto 3

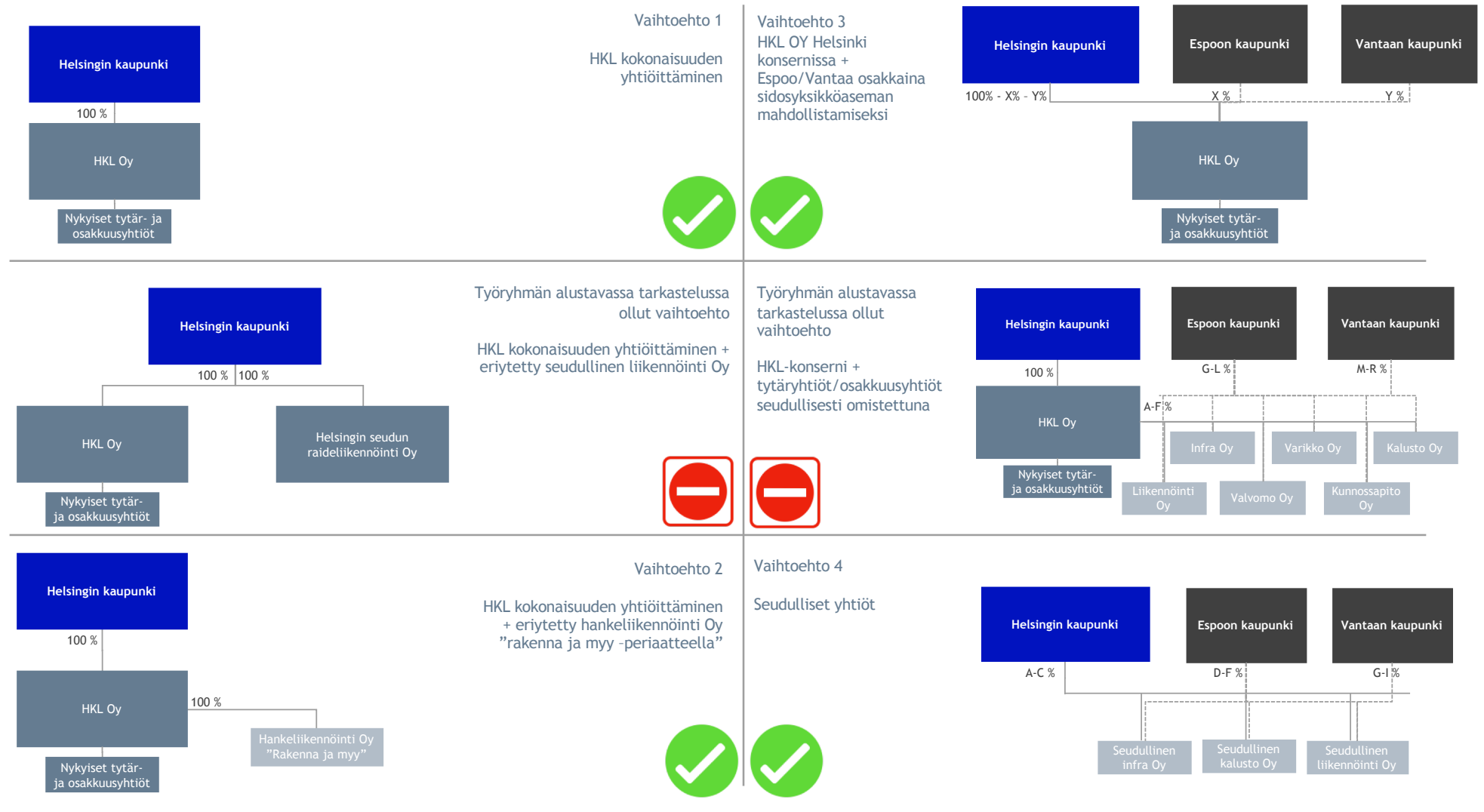
Vaihtoehto 4

Vaihtoehtojen analyysi

# SELVITYKSEN KOHTEENA OLI USEITA VAIHTOEHTOJA SEKÄ RAKENTEELLISESTI ETTÄ TOIMINNALLISESTI

Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun valittiin 4 vaihtoehtoa

✔ Työryhmä valitsi vaihtoehdon tarkempaan tarkasteluun
 ✘ Työryhmä ei valinnut tarkempaan tarkasteluun



---

## 4 SELVITETYT VAIHTOEHDOT

---

Selvitettävien vaihtoehtojen valinta

Vaihtoehto 1

Vaihtoehto 2

Vaihtoehto 3

Vaihtoehto 4

Vaihtoehtojen analyysi

## VAIHTOEHTO 1

### HKL Oy - HKL kokonaisuuden yhtiöittäminen



#### Kuvaus

- ▶ HKL yhtiöitetään kokonaisuutena nykyisellä rakenteella.
- ▶ Yhtiö keskittyy ensisijaisesti Helsingin kaupungin tarpeisiin ja vaihtoehto on lähtökohta seudulliseen jatkokehittämiseen.
- ▶ HSL:n välityksellä HKL Oy voi toimia nykyisten tehtäväkokonaisuuksien lisäksi seudullisesti infra- ja kalusto-omaisuuden hankkijana sekä hallinnoijana. Lisäksi HKL Oy pystyy tarjoamaan asiantuntijapalveluja raideliikenteen tarpeisiin sekä raskaita kunnossapitotehtäviä seudullisille toimijoille pienessä mittakaavassa.
- ▶ Mikäli HSL päättää kilpailuttaa seudullista raideliikennöintiä, HKL Oy:llä saattaa olla tarvetta eriyttää kalusto-, varikko- ja valvomotoiminnot taloudellisesti (läpinäkyvyys hinnoittelussa) liittyen kilpailutettuun seudulliseen liikennöintiin.
- ▶ HKL Oy ei toimi perustamisvaiheessa tosiasiallisessa kilpailutilanteessa.
- ▶ Yhtiöittämisen seurauksena noudatettava työehtosopimus on neuvoteltava uudestaan.

#### Vahvuudet / Mahdollisuudet

- ▶ Yhtiörakenne on yksinkertainen omistajaohjauksen näkökulmasta.
- ▶ Seudullisesti raideliikenneinfra ja -kalusto on mahdollista pitää yhden toimijan hallinnassa, mutta vaatii seudun kuntien ja HSL:n myötävaikutuksen. Mahdollistaa myös muiden palvelujen tarjoamisen HSL:lle ja muille liikennöitsijöille.
- ▶ Konserniohjaus säilyy strategisella tasolla omistajaohjauksen ja konsernijaoston kautta.
- ▶ Laaja, HKL:n synergioita, tukeva ja osaamiskeskittymää ylläpitävä kokonaisuus säilyy.
- ▶ Taloudellinen läpinäkyvyys ja tavoitteellisuus lisääntyy.
- ▶ Antaa joustavuutta investointitalouden, rahoituksen ja käyttötalouden suunnitteluun.
- ▶ Luo mahdollisuuden johtaa liiketoimintatavoitteiden perusteella, ja valtuuksista riippuen antaa toimivalle johdolle joustavuutta resurssien allokointiin ja selkeämpiin vastuukokonaisuuksiin.
- ▶ Tehokkaasti johdettuna mahdollistaa tuottavuuden ja toiminnan kehittämisen.
- ▶ Mahdollistaa joustavuutta henkilöstölle (rekry, palkkaus, kannusteet).
- ▶ Mahdollistaa tulevaisuudessa yhtiön jatkokehittämisen ja esim. jakaantumisen.
- ▶ Henkilöstö siirtyy uuteen yhtiöön liikkeenluovutuksen periaatteella ns. vanhoina työntekijöinä.

#### Heikkoudet / Uhat

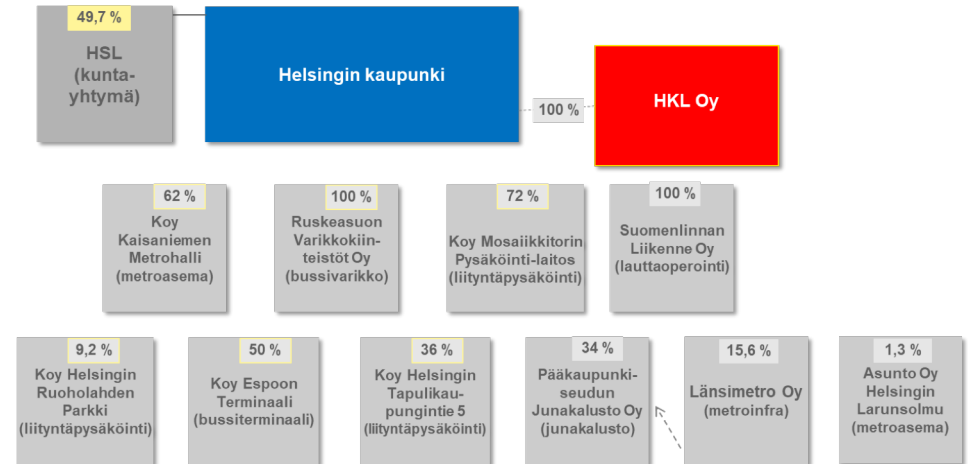
- ▶ Ympäristössä, jossa toimii enemmän kuin yksi raideliikenneoperaattori, myös kaikkien liikennöintiin liittyvien palveluiden tulee olla toimijoiden käytettävissä kilpailuneutraalisti ja samoin ehdoin (Kuntalain 132 § / Kilpailulain 4 a luku).
- ▶ Ei seudullinen omistus.
- ▶ Infrahankkeiden ja kalustohankintojen päätöksentekoprosessi on yhtiöympäristössä vielä määrittelemätön.
- ▶ Lisäksi on huomioitava HKL:n rooli HSL:n hankintalain mukaisena sidosyksikkönä ja siihen liittyvät säädökset (erityisalojen hankintalaki).

# VAIHTOEHTO 1

## VAIHTOEHTOON LIITTYVÄT TOIMENPITEET

### Toimenpiteet

- ▶ HKL-liikelaitos yhtiöitetään HKL Oy:ksi.
  - Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n.
  - Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa
    - a) Liiketoimintasiirrolla
      - Tapahtuu kirjanpitoarvoilla
    - b) Verollisella apportilla
      - Tapahtuu verotuksessa käyville arvoilla ja kirjanpidollisesti joko kirjanpito- tai käyville arvoilla
    - c) Liiketoimintakaupalla
      - Tapahtuu käypään hintaan
- ▶ HKL:n tytäryhtiöiden osakkeiden omistus:
  - ▶ Vuoden 2014 selvitystyöryhmä linjasi, että tytär- ja osakkuusyhtiöiden omistukset voisivat jakautua seuraavasti:
    - Suomenlinnan Liikenne Oy:n ja Länsimetro Oy:n osakkeet siirtyisivät muun omaisuuden mukana HKL Oy:lle. Myös Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:n osakkeet mahdollisesti siirtyisivät Helsingin kaupungilta HKL Oy:lle. Muut osakeomistukset jäisivät Helsingin kaupungille.
    - Tytär- ja osakkuusyhtiöiden omistajataho tulee arvioida ennen yhtiöittämistä.
    - Lisäksi huomioitava, että vuonna 2018 Helsinki keskitti liityntäpysäköintiasiat HKL:n hoidettavaksi.





---

# VAIHTOEHTO 1

## VEROTUKSELLINEN JA TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA JÄRJESTELYIHIN LIITTYEN

### Perustelut

---

Näkemyksemme mukaan taloudellisesti ja verotuksellisesti on järkevintä tässä vaihtoehdossa tehdä HKL liikelaitoksen toimintojen yhtiöittäminen liiketoimintasiirtona perustuen seuraaviin näkökulmiin:

#### VEROTUKSELLISET PERUSTELUT

BDO:n näkemyksen mukaan tässä muodostuu elinkeinoverolain määrittelemä liiketoimintakokonaisuus, jolloin luovutus voidaan tehdä liiketoimintasiirtona ja siitä ei aiheudu tulovero- eikä varainsiirtoverovaikutuksia.

Liiketoimintasiirrolle tarkoitetaan elinkeinoverolaissa kuvattua järjestelyä (EVL 52d §). Sille on säädetty kolme edellytystä, jotka ovat

- 1) kyseessä tulee olla liiketoimintakokonaisuus,
- 2) siirto tulee tehdä uudelle perustetulle osakeyhtiölle ja
- 3) siirto tulee tapahtua verotuksessa omaisuuden poistamatta olevista hankintamenoista.

Jos liiketoimintasiirrossa siirtyvään toimintaan kuuluva kiinteistö tai arvopaperi on luovutettu toimintaa jatkamaan perustetulle yhteisölle, Verohallinto palauttaa suoritettun veron hakemuksesta. Jos hakemus on tehty ennen veron suorittamista, Verohallinto voi päättää, että veroa ei ole suoritettava.

*Suosittellemme suuren varainsiirtoverointressin johdosta varmentamaan verohallinnolta haettavalla tuloverotuksen ennakkoratkaisulla liiketoimintasiirron edellytysten täyttymisen ennen siirron toteutusta.*

Yhtiöittämisavalla ei ole arvonlisäveronäkökulmasta vaikutusta. Yhtiöittämiseen sovelletaan AVL19a §:n yritysjärjestelysäännöstä; luovutusta ei pidetä myyntinä. Kiinteistöinvestointien tarkistusvelvollisuus siirtyy vastaanottavalle yhtiölle.

#### TALOUDELLISET PERUSTELUT

Merkittävä varainsiirtoverovaikutus vältetään. Arvio vältettävästä kustannuksesta on noin 30 miljoonaa euroa.

- ▶ Varainsiirtoverovaikutus (kustannus) on arvioitu seuraavin periaattein
  - Metro- ja raideliikenneinfran kirjanpitoarvot x 1,5 (kuten 2014 selvityksessä, joka perustui tehtyyn arvonmääritykseen).
  - Laskelmassa ei ole huomioitu mahdollisesti siirtyviä osakeomistuksia.

Liiketoimintasiirrossa yhtiölle ei voi jäädä kaupungin lainaa, vaan kaikki lainat tulee neuvotella ennen siirtoa ulkoisiksi. Kaupunki voi antaa yhtiön lainoille takauksen vastavakuutta vastaan. Yhtiöllä on omaisuutta, jolla on vakuusarvoa. Kaupunki voi periä takauspalkkion antamastaan takauksesta tai sen tulee periä markkinaehtoinen palkkio, mikäli yhtiö toimii kilpailuilla markkinoilla.

Kun luovutuksessa käytetään kirjanpitoarvoja, tulee kaupungin maksama tuki infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta pysymään nykyisellään ja nykyisellä tulo- ja menorakenteella se voisi pienentyä.

Tuloutus kaupungille voisi tapahtua pääomapalautuksina tai osinkoina, mikäli yhtiöllä on jakokelpoisia varoja. Liiketoimintasiirron jälkeen voi yhtiö ottaa lainaa myös kaupungilta.

Verotuksen korkovähennysrajoitukset tulee ottaa huomioon. Mahdollinen laajempi infrastruktuurihankkeita koskeva korkovähennysrajoitusten poikkeus on Valtiovarainministeriön jatkovalmistelussa. Rajoituksen piirissä oleviin korkoihin luetaan myös takauspalkkiot. Koronvaihtosopimuksista maksettavia rahoituseriä sen sijaan ei yleensä verotuksessa lueta korkokuluiksi. Yhtiöllä on elinkeinoverotuksessa riittävästi poistopohjaa, jolloin poistoilla voidaan vuosina 2020 - 2024 minimoida tuloverotettava tulos, mikäli korkovähennysrajoitusten vuoksi kaikkia korkokuluja ei voi verotuksessa vähentää. Pääosa sumu- ja elinkeinoverolain mukaisten poistojen erosta syntyy raidekalustosta, jonka osalta sumupoisto-aika on 30 vuotta ja elinkeinoverolain maksimipoisto 25 % menojäännöksestä.

---

## 4 SELVITETYT VAIHTOEHDOT

---

Selvitettävien vaihtoehtojen valinta

Vaihtoehto 1

Vaihtoehto 2

Vaihtoehto 3

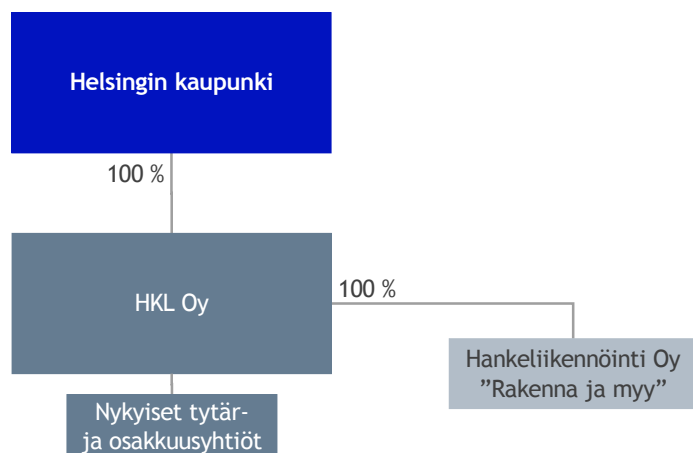
Vaihtoehto 4

Vaihtoehtojen analyysi

## VAIHTOEHTO 2

### HKL Oy + Hankeliikennöinti Oy

### HKL kokonaisuuden yhtiöittäminen + eriytetty hankeliikennöinti Oy ”rakenna ja myy -periaatteella”



#### Kuvaus

- ▶ HKL yhtiöitetään kokonaisuutena nykyisellä rakenteella. HKL Oy hoitaa vähintään Helsingin infraomaisuuden sekä kantakaupungin raideliikenteen ja metron liikennöinnin sekä kaluston omistuksen, hallinnan ja kehittämisen.
- ▶ Mikäli HSL harkitsee kilpailuttavansa uusien raidelinjojen liikennöintiä, voi HKL tällaisessa tilanteessa toimia luontevana ja joustavana yhteiskunnan tavoitteita ja arvoa kehittäväenä ja ajavana käynnistysvaiheen kumppanina esim. Raidejokerin osalta. Tällaisissa tilanteissa HKL voi perustaa erillisen hankekohtaisen Hankeliikennöinti Oy:n, jonka perustehtävänä on käynnistää raideliikenteen liikennöinti uusille linjoille ja vakiinnuttaa toiminta niin, että HSL voi sitten halutessaan kilpailuttaa liikennöitsijän tilanteessa, jossa riskit ovat paremmin hallittuja.
- ▶ Malli edellyttää operoinnin kilpailutuksen ehtona ko. yhtiön hankintaa kilpailutuksen voittajan toimesta. (juridiset reunaehdot selvitettävä)
- ▶ Helsingin kaupungin intressinä olisi luoda omistaja-arvoa HKL Oy:n osaamisen perusteella seudullisiin liikennöintiratkaisuihin.
- ▶ Yhtiöittämisen seurauksena noudatettava työehtosopimus on neuvoteltava uudestaan.

#### Vahvuudet / Mahdollisuudet

- ▶ Kuten vaihtoehto 1 HKL Oy:n osalta.
- ▶ Mahdollistaa liikennöinnin kilpailutusta hyödyntäen nykyistä osaamiskeskittymää.
- ▶ Hankeliikennöinti Oy:n kirittää markkinaehtoiseen toimintaan ja mahdollistaisi positiivisen, liiketoiminta- ja markkinalähtöisyyttä korostavan vaikutuksen koko HKL Oy:n toimintaan.
- ▶ Syventää HKL:n ja HSL:n strategista kumppanuutta raideliikennöinnissä.
- ▶ HSL:n näkökulmasta madaltaa markkinaehtoisten toimijoiden kynnystä osallistua kilpailutuksiin osaamisrajoitteiden näkökulmasta.
- ▶ Parantaa seudullisen raideliikennekokonaisuuden toiminnallista yhdenmukaisuutta ja turvallisuutta (ei uusia rajapintoja liikennöinnin kriittisessä aloittamisvaiheessa).
- ▶ Toimintamalli mahdollistaisi liikennöinnin kilpailutuksiin optimoidun riskienjaon, vähentäisi rajapintariskejä sekä mahdollistaisi monipuolisemman kilpailutusasetelman. Uusien raideliikennehankkeiden liikennöinnin aloitusvaiheeseen liittyy merkittäviä riskejä sekä liikennöitsijälle että tilaajalle.

#### Heikkoudet / Uhat

- ▶ Kuten vaihtoehto 1 HKL Oy:n osalta.
- ▶ Riski liikennöinnin jakautumisesta suurelle joukolle toimijoita pitkällä tähtäimellä.
- ▶ HSL:n näkökulmasta vaihtoehto saattaa rajoittaa pienempien markkinaehtoisten toimijoiden osallistumista kilpailutuksiin, koska osallistuminen edellyttäisi toimijoilta suurempaa pääomapanostusta sopimuskauden alussa.

---

## VAIHTOEHTO 2

### VAIHTOEHTOON LIITTYVÄT TOIMENPITEET

---

HKL-liikelaitos yhtiötetään kokonaisuutena nykyisellä rakenteella. HKL Oy hoitaa vähintään Helsingin infraomaisuuden sekä kantakaupungin raideliikenteen ja metron liikennöinnin sekä kaluston omistuksen, hallinnan ja kehittämisen.

Mikäli HSL kilpailuttaa uusien raidelinjojen liikennöintiä, niitä varten HKL perustaa erillisen hankekohtaisen Hankeliikennöinti Oy:n jonka perustehtävänä on ”ajaa ylös” raideliikenteen liikennöinti uusille linjoille ja optimoida toiminta HSL:lle ennen linjojen kilpailutusta.

#### Toimenpiteet

##### Vaihe 1

- Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n
- Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa kuten vaihtoehdossa 1

##### Vaihe 2

- HKL Oy perustaa tytäryhtiön ”Hankeliikennöinti Oy:n”
  - Yhtiöön maksetaan osakepääoma.
  - Yhtiöön ei todennäköisesti ole tarvetta siirtää omaisuutta, vaan se ostaa emolta tarvittavat palvelut.
  - Yhtiö huolehtii oman toiminnan rahoituksesta tulorahoituksen sekä tarvittaessa HKL Oy:n antaman lainan ja/tai takauksen turvin.

#### Taloudelliset ja verotukselliset vaikutukset

##### Vaihe 1

- Vaikutukset kuten vaihtoehdossa 1

##### Vaihe 2

- Toiminnan aloittamiseksi yhtiö tulee pääomittaa (voi olla sekä HKL:n oman pääomanehtoista pääomitusta (osakepääoma, SVOP) tai lainaa että rahalaitoslainaa.
- Yhtiöllä ei ole omia vakuuksia käytettävissä.
- Lopulliset taloudelliset vaikutukset riippuvat kilpailutettavasta kohteesta, hankintamallista ja laajuudesta.
- Yhtiön perustamisesta ei aiheudu verotuksellisia vaikutuksia.

---

## 4 SELVITETYT VAIHTOEHDOT

---

Selvitettävien vaihtoehtojen valinta

Vaihtoehto 1

Vaihtoehto 2

Vaihtoehto 3

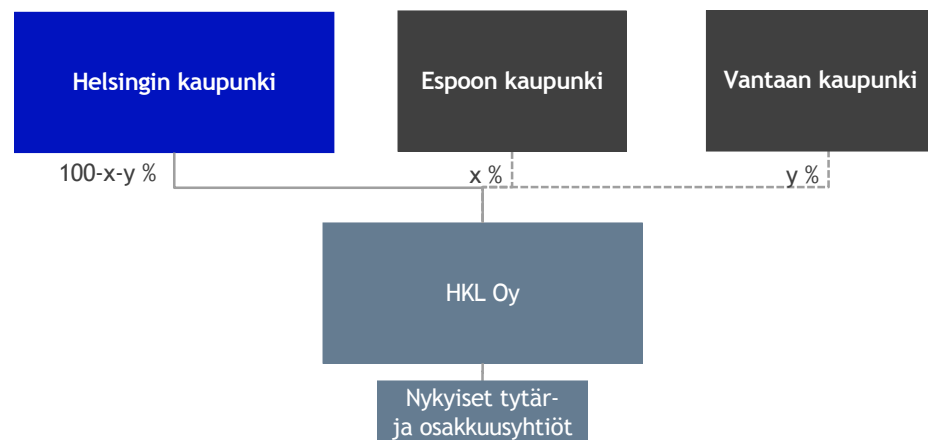
Vaihtoehto 4

Vaihtoehtojen analyysi

## VAIHTOEHTO 3

HKL Oy seudullisesti omistettuna

HKL Oy Helsinki konsernissa + Espoo/Vantaa osakkaina sidosyksikköaseman mahdollistamiseksi



### Kuvaus

- ▶ HKL yhtiöitetään kokonaisuutena nykyisellä rakenteella. Espoolle ja Vantaalle tarjotaan pientä osakkuutta ja sidosyksikköasemaa, mutta omistusosuuksia voi skaalata omaisuuden siirtojen mukaisesti. Malli voidaan tarjota myös vain esimerkiksi toiselle kaupungeista.
- ▶ Yhtiö keskittyy Helsingin kaupungin tarpeisiin, mutta tarjoaa alustan seudullisten ratkaisujen syntymiselle.
- ▶ HKL voi toimia seudullisesti infraomaisuuden hallinnoijana sekä kalusto-omaisuuden hankkijana sekä hallinnoijana. Lisäksi HKL pystyy tarjoamaan asiantuntijapalveluja raideliikenteen tarpeisiin sekä raskaita kunnossapitotehtäviä omistajilleen, HSL:lle sekä hankintalain säännökset huomioiden muille tahoille.
- ▶ Mikäli HSL päättää kilpailuttaa seudullista raideliikennöintiä, HKL:llä saattaa olla tarvetta eriyttää taloudellisesti (läpinäkyvyys hinnoittelussa) seudulliseen kilpailutettuun liikennöintiin liittyvät varikko- ja valvomotoiminnot.
- ▶ Osakeyhtiö ei toimi perustamisvaiheessa tosiasiallisessa kilpailutilanteessa.
- ▶ Yhtiöittämisen seurauksena noudatettava työehtosopimus on neuvoteltava uudestaan.

### Vahvuudet / Mahdollisuudet

- ▶ Seudullinen alusta raideliikenteen tuotantoyhteistyön aloittamiseen omistusrakenteen kautta.
- ▶ Omistusrakenne on muunneltavissa luovutettavan tai hankittavan omaisuuden tai muun seikan perusteella.
- ▶ Mahdollistaa kaikille osapuolille joustavan tavan hyödyntää HKL:n osaamista infra-, kalusto-, varikko- ja kunnossapitoasioissa.
- ▶ Edellyttää selkeää osakassopimusta, joka mahdollistaa soveltuvaa päätöksentekoa osapuolien kannalta keskeisimpiin asiakokonaisuuksiin.
- ▶ Muut vahvuudet kuten vaihtoehdossa 1 HKL Oy:n osalta.
- ▶ Voidaan yhdistää 2 vaihtoehdon rakenteita.

### Heikkoudet / Uhat

- ▶ Muiden kaupungin kiinnostus omistaa HKL Oy:tä on epävarmaa.
- ▶ Mahdolliset omistajien erilaiset tavoitteet.
- ▶ Muut heikkoudet kuten vaihtoehdossa 1 HKL Oy:n osalta pl. seudullinen omistajuus.

---

## VAIHTOEHTO 3

### VAIHTOEHTOON LIITTYVÄT TOIMENPITEET

### TALOUDELLISET JA VEROTUKSELLISET VAIKUTUKSET

---

HKL yhtiöitetään kokonaisuutena nykyisellä rakenteella. Espoolle ja Vantaalle tarjotaan pientä osakkuutta ja sidosyksikköasemaa.

Yhtiö keskittyy Helsingin kaupungin tarpeisiin, mutta tarjoaa alustan seudulliselle ratkaisuille ja tarvittaessa skaalautuvan omistussuhteen.

#### Toimenpiteet

##### Toteutustapa 1

###### ► Vaihe 1

- Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n.
- Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa kuten vaihtoehdossa 1.

###### Vaihe 2

- Helsingin kaupunki myy omistamiaan HKL Oy:n osakkeita Espoon ja Vantaan kaupungeille.
  - Omistusosuuden kauppahinta määritetään HKL Oy:n käyvän arvon mukaan (kaupunki ei voi myydä omaisuuttaan alihintaan).

##### Toteutustapa 2

###### ► Vaihe 1

- Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n.
- Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa kuten vaihtoehdossa 1.

###### Vaihe 2

- Espoon ja Vantaan kaupungit apportoivat yhtiöön omistamaansa joukkoliikenneomaisuutta ja saavat vastineeksi yhtiön uusia osakkeita (suunnattu osakeanti).
  - Omistusosuuden kauppahinta määritetään HKL Oy:n käyvän arvon mukaan (kaupunki ei voi myydä omaisuuttaan alihintaan).

#### Taloudelliset ja verotukselliset vaikutukset

##### Toteutustapa 1

###### Vaihe 1

- Vaikutukset kuten vaihtoehdossa 1.

###### Vaihe 2

- HKL Oy osakkeet myydään käypään hintaan, jolloin myynnistä tuloutuu myyntivoitto Helsingin kaupungille.
- Osakkeiden kaupasta menee varainsiirtovero 1,6 %:a osakkeiden käyvästä arvosta.
- HKL Oy osakkeiden myyntivoitto ei ole tuloveronalaista kaupungille.

##### Toteutustapa 2

###### Vaihe 1

- Vaikutukset kuten vaihtoehdossa 1.

###### Vaihe 2

- Espoon ja Vantaan kaupungit apportoivat yhtiöön omistamaansa joukkoliikenneomaisuutta ja saavat vastineeksi yhtiön uusia osakkeita.
- Apportoitavasta omaisuudesta menee varainsiirtovero omaisuuden käyvästä arvosta.

## VAIHTOEHTO 3 ESIMERKKEJÄ OMAN PÄÄOMAN JAKAUTUMISESTA

Omistusosuudet	Helsinki	Espoo	Vantaa	Yhteensä
Osuus (%)	98 %	1 %	1 %	100 %
Osakepääoma (M€)	41,7	0,4	0,4	42,6
SVOP (M€)	375,5	3,8	3,8	383,2
<b>OPO yhteensä (M€)</b>	<b>417,27</b>	<b>4,26</b>	<b>4,26</b>	<b>425,8</b>

Omistusosuudet	Helsinki	Espoo	Vantaa	Yhteensä
Osuus (%)	90 %	5 %	5 %	100 %
Osakepääoma (M€)	38,3	2,1	2,1	42,6
SVOP (M€)	344,9	19,2	19,2	383,2
<b>OPO yhteensä (M€)</b>	<b>383,20</b>	<b>21,29</b>	<b>21,29</b>	<b>425,8</b>

Espoon ja Vantaan rahallinen panostus yhtiöön jo oman pääoman kautta laskettuna merkittävä.

- Yhden prosentin omistuksen arvostus kirjanpitoarvoilla 4,3 miljoonaa euroa. Käyvillä arvoilla huomattavasti enemmän.

Toimenpiteitten toteutustapa 2, jossa Espoo ja Vantaa apportoivat omaa infraomaisuuttaan yhtiöön, on siten varteenotettavampi vaihtoehto.



---

# SISÄLLYS

---

Selvitettävien vaihtoehtojen valinta

Vaihtoehto 1

Vaihtoehto 2

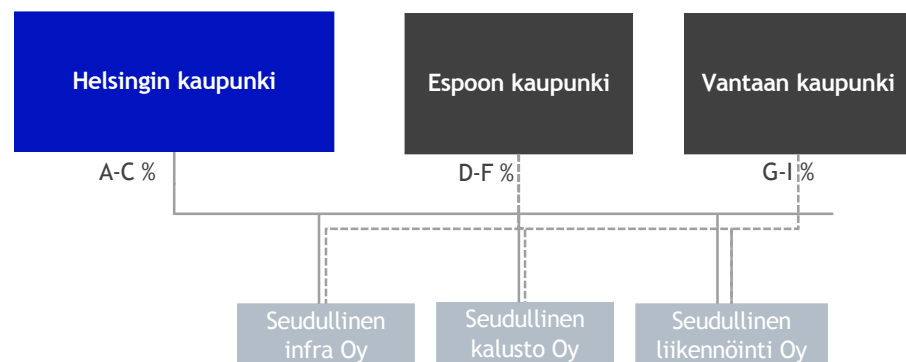
Vaihtoehto 3

Vaihtoehto 4

Vaihtoehtojen analyysi

## VAIHTOEHTO 4

### Seudulliset yhtiöt



#### Kuvaus

- ▶ HKL:n toiminnot siirretään seudullisiin yhtiöihin ja kaupungin tarvitsema joukkoliikenneosaaminen siirretään kaupungin organisaatioon.
- ▶ Seudullisten toimintojen perustana voidaan hyödyntää Länsimetro Oy:tä ja Junakalusto Oy:tä.
- ▶ Seudullinen infra = omaisuus ml. varikot + omaisuudenhallinta + infran kunnossapito.
- ▶ Seudullinen kalusto Oy = kalusto + kaluston kunnossapito.
- ▶ Seudullinen liikennöinti Oy = liikennöinti + valvomotoiminnot jätetään osin tai täysin markkinaehtoisille toimijoille.
- ▶ Seudulliset yhtiöt voivat olla tarvittaessa konsernirakenteessa.
- ▶ Yhtiöittämisten seurauksena noudatettava työehtosopimus on neuvoteltava uudestaan.
- ▶ Vaihtoehtoisesti liikennöinti-yhtiö voi olla vain Helsingin kaupungin omistama yhtiö, joka huolehtii kantakaupungin raitiovaunuliikennöinnistä ja metron liikennöinnistä.

#### Vahvuudet / Mahdollisuudet

- ▶ Seudullinen toimintamalli mahdollistaa seudullisten raideliikenne- ja ratkaisu-kehittämisen ja toimintokohtaisten käytäntöjen yhdenmukaistamisen.
- ▶ Omistusrakennetta voidaan tarvittaessa laajentaa muihin HSL:n jäsenkuntiin.
- ▶ Muut kaupungit kantavat omalta osaltaan vastuuta seudullisen raideliikenteen kehittämisestä.
- ▶ Seudullinen liikennöinti Oy voi osallistua markkinaehtoiseen kilpailutukseen, kun sillä ei ole suoria kytköksiä infraan tai kalustoon edellyttäen, että kilpailuilla markkinoilla toimiva osuus tai yksikkö on kirjainpidollisesti eriytettävissä ja noudattaa markkinaehtoistahinoitella. (Kilpailulaki 4a luku. Lisäksi on huomioitava HKL:n rooli HSL:n hankintalain mukaisena sidosyksikkönä ja siihen liittyvät säädökset (eritysalojen hankintalaki).
- ▶ Henkilöstö siirtyy yhtiöihin vanhoina työntekijöinä liikkeenluovutuksen perusteella.

#### Heikkoudet /Uhat

- ▶ Edellyttää omistajien, yhtiöiden ja HSL:n välistä hyvää yhteistyötä päätöksenteossa yhtenäisen ja turvallisen raideliikennejärjestelmän luomiseksi.
- ▶ Infrayhtiöllä ei ole tuloverotuksessa EVL poistojen optimointimahdollisuutta ja sitä kautta ei mahdollisuutta kompensoida korkovähennysrajoitteiden vuoksi syntyvää verotettavaa tulosta. Mahdollinen laajempi infrastruktuurihankkeita koskeva korkovähennysrajoitusten poikkeus on Valtiovarainministeriön jatkovalmistelussa.
- ▶ Seudullisen infrayhtiön infrayhtiön toiminta on taloudellisesta näkökulmasta suunniteltava huolellisesti, koska HSL:n infrakorvaus kattaa vain 50 %:a infran hankintamenosta lasketuista poistoista ja koroista.

HKL:n arvio uhkatekijöistä:

- *Vertikaalisen synergian heikkeneminen tai katoaminen. Infran, kaluston ja liikennöinnin väliset synergiat heikkenevät tai katoavat, kun jokainen yhtiö optimoi lähtökohtaisesti omaa toimintaansa kokonaisuuden kustannuksella. Raitioliikenteen osalta tämän riskin (menetetävä synergia) arvo pelkästään nykyisen laajuista kantakaupungin ratikkaa koskien on 2,5-7,5 M€/vuosi. Metron osalta suuruusluokka on yhtä suuri tai hieman suurempi.*

---

## **VAIHTOEHTO 4**

# **VAIHTOEHTOON LIITTYVÄT TOIMENPITEET, TALOUDELLISET JA VEROTUKSELLISET VAIKUTUKSET**

### **Toteutustapa 1**

---

HKL:n toiminnot siirretään seudullisiin yhtiöihin. Kaupungin tarvitsema joukkoliikenneosaaminen siirretään kaupungin organisaatioon.

Seudullinen infra = omaisuus ml. varikot + omaisuudenhallinta + infran kunnossapito.

Seudullinen kalusto Oy = kalusto + kaluston kunnossapito.

Seudullinen liikennöinti Oy = liikennöinti + valvomotoiminnot jätetään osin tai täysin markkinaehtoisille toimijoille.

#### **Toimenpiteet**

##### **Toteutustapa 1**

###### **Vaihe 1**

- Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n.
- Yhtiöittäminen tapahtuu vaihtoehdon 1 mukaisesti.

###### **Vaihe 2**

- HKL Oy jakautuu kolmeksi seudulliseksi yhtiöksi, joiden osakkeet omistaa Helsingin kaupunki.

###### **Vaihe 3**

- Helsingin kaupunki myy seudullisten yhtiöiden osakkeita Espoolle ja Vantaalle.

###### **Vaihe 4**

- Seudullisiin yhtiöihin fuusioidaan Länsimetro Oy, Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy ym.

#### **Taloudelliset ja verotukselliset vaikutukset**

##### **Toteutustapa 1**

###### **Vaihe 1**

- Vaikutukset kuten vaihtoehdossa 1.

###### **Vaihe 2**

- Jakautuminen on yleisseuraanto.
- Kirjanpidon ja verotuksen jatkuvuus.
- Ei verovaikutuksia.

###### **Vaihe 3**

- Seudullisten yhtiöiden osakkeet myydään käypään hintaan, jolloin mynnistä tuloutuu myyntivoitto Helsingin kaupungille.
- Osakkeiden kaupasta menee varainsiirtovero 1,6 %:a osakkeiden käyvistä arvosta.
- Seudullisten yhtiöiden osakkeiden myyntivoitto ei ole tuloveronalaista kaupungille.

###### **Vaihe 4**

- Sulautuminen on yleisseuraanto.
- Kirjanpidon ja verotuksen jatkuvuus.
- Ei välittömiä verovaikutuksia.

---

## VAIHTOEHTO 4

# VAIHTOEHTOON LIITTYVÄT TOIMENPITEET, TALOUDELLISET JA VEROTUKSELLISET VAIKUTUKSET

### Toteutustapa 2

---

Seudullisten toimintojen perustana hyödynnetään Länsimetro Oy:tä ja Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:tä.

#### Toimenpiteet

#### Toteutustapa 2

##### Vaihe 1

- Helsingin kaupunki perustaa uuden 100 %:sti omistetun yhtiön Seudullinen liikennöinti Oy:n.

##### Vaihe 2

- HKL:n liikennöintitoiminnot siirretään Seudullinen liikennöinti Oy:hyn.
- Toteutustapa liiketoimintasiirto, verollinen liiketoiminnan luovutus apporttina tai liiketoimintakauppa.

##### Vaihe 3

- Länsimetro Oy toimii Seudullinen Infra Oy:n pohjana.
- Länsimetro Oy:n muuttaminen tavalliseksi osakeyhtiöksi (nykyisin keskinäinen kiinteistöyhtiö).
- HKL siirtää infra hallinnointiin ja omistamiseen liittyvät toiminnot ja omaisuuden Seudullinen liikennöinti Oy:lle.

##### Vaihe 4

- Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy toimii Seudullisen Kalusto Oy:n pohjana.
- HKL siirtää metro- ja raitiovaunukaluston sekä niiden ylläpidon Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:lle.

#### Taloudelliset ja verotukselliset vaikutukset

#### Toteutustapa 2

##### Vaihe 1

- Kuten vaihtoehto 2 vaihe 2

##### Vaihe 2

- Jos liiketoimintasiirron edellytykset täyttyvät, ei veroseuraamuksia (haettava verottajan ennakkotieto).
- Jos eivät täyty, menee varainsiirtovero kiinteistöistä ja osakkeista. Arvio, että varainsiirtoverovaikutus vähäinen HKL liikelaitoksen liikennöintiin liittyvän omaisuuden liiketoimintasiirrossa.

##### Vaihe 3

- Keskinäisen kiinteistöyhtiön muuttaminen tavalliseksi osakeyhtiöksi voidaan tehdä yhtiöjärjestystä muuttamalla. Länsimetro Oy:n tulovirrat tulee mietittäväksi uudelleen.
- Jos liiketoimintasiirron edellytykset täyttyvät, ei veroseuraamuksia (haettava verottajan ennakkotieto).
- Jos eivät täyty, menee varainsiirtovero kiinteistöistä ja osakkeista. Arvio, että varainsiirtoverovaikutus huomattava (noin 30 miljoonaa euroa) HKL liikelaitoksen infraomaisuuden siirrossa.
- Länsimetro Oy:n omistusosuudet muuttuvat.
- Korkovähennysrajoitukset on otettava huomioon.

##### Vaihe 4

- Jos liiketoimintasiirron edellytykset täyttyvät, ei veroseuraamuksia (haettava verottajan ennakkotieto).
- Jos eivät täyty, menee varainsiirtovero kiinteistöistä ja osakkeista. Arvio, että varainsiirtoverovaikutus vähäinen HKL liikelaitoksen kalusto-omaisuuden siirrossa.
- Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:n omistusosuudet muuttuvat.
- Korkovähennysrajoitukset on otettava huomioon.

---

## VAIHTOEHTO 4

### VAIHTOEHTOON LIITTYVÄT TOIMENPITEET, TALOUDELLISET JA VEROTUKSELLISET VAIKUTUKSET

#### Toteutustapa 3

---

#### Toimenpiteet

##### Toteutustapa 3

###### Vaihe 1

- Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n.
- Yhtiöittäminen tapahtuu vaihtoehto 1 mukaisesti.

###### Vaihe 2

- HKL Oy:n infra- ja kalustoliiketoiminta siirretään jakaantumisella (osittaisjakautuminen) Länsimetro Oy:lle ja Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:lle.

###### Vaihe 3

- HKL Oy:lle jää metro- ja raideliikennöintiliiketoiminta.
- Helsingin kaupunki voi myydä HKL Oy:n osakkeita Espoolle ja Vantaalle.

#### Taloudelliset ja verotukselliset vaikutukset

##### Toteutustapa 3

###### Vaihe 1

- Vaikutukset kuten vaihtoehdossa 1.

###### Vaihe 2

- Jakautuminen on yleisseuraanto.
- Kirjanpidon ja verotuksen jatkuvuus
  - Voiko kaupunki luovuttaa omaisuutta tässä yhteydessä kirjanpitoarvoista?
- Jos jakautuvat liiketoiminnat katsotaan liiketoimintakokonaisuuksiksi , ei veroseuraamuksia. (haettava verottajan ennakkotieto)
- Vastaanottavien yhtiöiden omistusosuudet muuttuvat.
- Korkovähennysrajoitukset on huomioitava.

###### Vaihe 3

- HKL Oy:n osakkeita voidaan myydä käypään hintaan Espoolle ja Vantaalle.
- Osakkeiden myyntivoitto ei ole tuloveronalaista kaupungille.
- Osakkeiden kaupasta menee varainsiirtovero 1,6 %:a osakkeiden käyvästä arvosta.

---

## 4 VAIHTOEHTOJEN ANALYYSI

---

Selvitettävien vaihtoehtojen valinta

Vaihtoehto 1

Vaihtoehto 2

Vaihtoehto 3

Vaihtoehto 4

Vaihtoehtojen analyysi

# LIKELAITOKSEN YHTIÖITTÄMINEN HKL OY:KSI - VAIHTOEHDOT 1 - 3 VEROTUKSELLINEN NÄKÖKULMA JÄRJESTELYIHIN LIITTYEN

## Yksityiskohtaiset perustelut järjestelytavoille (1/3)

	Liiketoimintasiirto	Verollinen apportti	Liiketoimintakauppa
ALV:n näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät, koska liiketoimintakokonaisuus selkeästi siirtyy Oy:lle - arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä.</li> <li>Kiinteistöinvestointien tarkistusvelvollisuus siirtyy vastaanottavalle yhtiölle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät, koska liiketoimintakokonaisuus selkeästi siirtyy Oy:lle - arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä.</li> <li>Kiinteistöinvestointien tarkistussäännösten vuoksi kiinteistöinvestoinnit on dokumentoitava huolellisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät, koska liiketoimintakokonaisuus selkeästi siirtyy Oy:lle - arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä.</li> <li>Kiinteistöinvestointien tarkistussäännösten vuoksi kiinteistöinvestoinnit on dokumentoitava huolellisesti.</li> </ul>
Tuloveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos siirrettävä toiminta muodostaa veroviranomaisten määrittelemällä tavalla liiketoimintakokonaisuuden, ei tuloverovaikutusta.</li> <li>BDO suosittelee ennakkotiedon hakemista sen varmistamiseksi, kuuluvatko esimerkiksi varikkojen maa-alueet liiketoimintakokonaisuuteen (vrt. satamien maa-alueet).</li> <li>HKL Oy tulee huomioida tuloverotuksessaan korkovähennysrajoitteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos liiketoimintakokonaisuusvaatimus ei veroviranomaisten mielestä täyty, jää vaihtoehdoksi tuloveronalainen liiketoiminnan luovutus.</li> <li>HKL Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia siltä osin kun toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella.</li> <li>Osa liikennöinnistä tapahtuu Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten siirrossa tulee arvioitavaksi esim. Länsimetron operoinnin Espoon osuuden tuloverovaikutukset.</li> <li>Poistopohja kasvaa merkittävästi</li> <li>HKL Oy tulee huomioida tuloverotuksessaan korkovähennysrajoitteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HKL Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia siltä osin kun toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella. Osa liikennöinnistä tapahtuu Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten siirrossa tulee arvioitavaksi esim. Länsimetron operoinnin Espoon osuuden tuloverovaikutukset.</li> <li>Tässä ei vaatimusta liiketoimintakokonaisuudesta.</li> <li>Poistopohja kasvaa merkittävästi.</li> <li>HKL Oy tulee huomioida tuloverotuksessaan korkovähennysrajoitteet.</li> </ul>
Varainsiirtoveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei varainsiirtoveroa, jos liiketoimintakokonaisuuden määritelmä täyttyy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %.</li> </ul>

Mahdollinen laajempi infrastruktuurihankkeita koskeva korkovähennysrajoitusten poikkeus on Valtiovarainministeriön jatkovalmistelussa.

Myös sellainen järjestely on mahdollinen, jossa osa kaupasta tehdään verollisena liiketoimintasiirtona ja osa liiketoimintakauppana.

# LIKELAITOKSEN YHTIÖITTÄMINEN HKL OY:KSI - VAIHTOEHDOT 1 - 3 VEROTUKSELLINEN NÄKÖKULMA JÄRJESTELYIHIN LIITTYEN

## Yksityiskohtaiset perustelut järjestelytavoille (2/3)

	Mallin kuvaus	Plussat ja miinukset
Liiketoiminta-siirto	<ul style="list-style-type: none"><li>Ei tuloveroseuraamusta kaupungille.</li><li>HKL Oy jatkaa kirjanpidon ja verotuksen poistojen tekoa samoista arvoista, joista varat siirrettiin HKL:ltä (tasejatkuvuus).</li><li>Ei varainsiirtoveroa, jos liiketoimintakokonaisuuden määritelmä täyttyy.</li></ul>	<p><b>Plussat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Tulo- ja varainsiirtoveroneutraali.</li></ul> <p><b>Miinukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>HKL Oy:lle siirtyy vanhan HKL:n poistopohja (poistoja ei tehdä yhtiöittämisen jälkeen käyvistä arvoista).</li><li>Tuloverotuksen korkovähennysrajoitteet tulee huomioida, elinkeinoverotuksessa riittävästi poistopohjaa, jolloin poistoilla todennäköisesti voidaan minimoida tuloverotettava tulos.</li></ul>
Verollinen liiketoiminnan luovutus apporttina	<ul style="list-style-type: none"><li>Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.</li><li>HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. HKL Oy:lle ei muodostu uutta velkaa, sillä yhtiö antaa apportissa vastikkeena omia osakkeitaan.</li><li>Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %.</li></ul>	<p><b>Plussat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista.</li></ul> <p><b>Miinukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Varainsiirtovero tulee maksettavaksi.</li><li>Tuloverotuksen korkovähennysrajoitteet tulee huomioida - elinkeinoverotuksessa poistopohjaa, jolloin poistoilla voidaan minimoida tuloverotettava tulos.</li></ul>
Liiketoiminta-kauppa	<ul style="list-style-type: none"><li>Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.</li><li>HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. HKL Oy:lle muodostuu uutta velkaa ja korkokuluja.</li><li>Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %.</li></ul>	<p><b>Plussat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista.</li></ul> <p><b>Miinukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Varainsiirtovero tulee maksettavaksi.</li><li>Tuloverotuksen korkovähennysrajoitteet tulee ottaa huomioon - elinkeinoverotuksessa poistopohjaa, jolloin poistoilla voidaan minimoida tuloverotettava tulos.</li></ul>

Mahdollinen laajempi infrastruktuurihankkeita koskeva korkovähennysrajoitusten poikkeus on Valtiovarainministeriön jatkovalmistelussa.



# TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA JÄRJESTELYIHIN LIITTYEN

## Yksityiskohtaiset perustelut järjestelytavoista (3/3)

Mallin kuvaus	Plussat ja miinukset
<b>Liiketoiminta-siirto</b>	<p><b>Plussat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Kun luovutuksessa käytetään kirjanpitoarvoja, tulee kaupungin maksama tuki infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta olemaan pienempi tai nykyisellä tulo- ja menorakenteella yhtiö ei sitä välttämättä tarvitsisi.</li><li>Ei varainsiirtovero vaikutuksia, mikäli liiketoimintasiirron edellytykset täyttyvät.</li></ul> <p><b>Miinukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Liiketoimintasiirto tehdään kirjanpitoarvoilla, joten perustettavan yhtiön poistopohja jää alhaisemmaksi kuin se olisi tehtäessä verollinen liiketoiminnan luovutus apporttina tai liiketoimintakauppa käypiin arvoihin.</li><li>Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta ja sitä laskettaessa tulee ottaa huomioon korkovähennysrajoitukset.</li><li>Yhtiöllä ei voi olla liiketoimintasiirrossa velkaa kaupungille, vaan lainat tulee ennen sitä muuttaa ulkopuoliseksi rahalaitoslainoiksi.</li></ul>
<b>Verollinen liiketoiminnan luovutus apporttina</b>	<p><b>Plussat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Omaisuuuden arvostus voi tapahtua käypiin arvoihin.</li><li>Jos yhtiön kirjanpidossa luovutus tehdään kirjanpitoarvoilla, tulee kaupungin maksama tuki infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta olemaan pienempi kuin jos luovutus tapahtuu käyvillä arvoilla.</li><li>Mikäli luovutus tapahtuu kirjanpitoarvoilla, on mahdollista saada verotuksessa poistopohjaksi käyvät arvot.</li></ul> <p><b>Miinukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Merkittävä varainsiirtovero vaikutus. Arvio varainsiirtoverosta on noin 30 miljoonaa euroa ilman osakkeitten siirtoa.</li><li>Jos yhtiön kirjanpidossa luovutus tehdään käyvillä arvoilla, tulisi kaupungin HKL:lle maksama tuki infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta olla suurempi kuin nykyisin. Jos kaupungin maksama tuki infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta ei suurene, tulee yhtiö todennäköisesti tekemään tappiollista tulosta.</li><li>Luovuttaminen käypään hintaan vaatii omaisuuden arvonmäärityksen.</li><li>Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta ja sitä laskettaessa tulee ottaa huomioon korkovähennysrajoitukset.</li></ul>
<b>Liiketoimintakauppa</b>	<p><b>Plussat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Omaisuuuden arvostus tapahtuu käypiin arvoihin sekä verotuksessa että kirjanpidossa.</li></ul> <p><b>Miinukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Merkittävä varainsiirtovero vaikutus realisoituu. Arvio varainsiirtoverosta on noin 30 miljoonaa euroa ilman osakkeitten siirtoa.</li><li>Käypien arvojen seurauksena suunnitelman mukaiset poistot kasvavat merkittävästi, mikä tulee lisäämään tarvetta korottaa kaupungin maksamaa tukea infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta.</li><li>Jos kaupungin maksama tuki infrainvestointien poistojen ja korkojen korvaamisesta ei suurene, tulee yhtiö todennäköisesti tekemään tappiollista tulosta.</li><li>Myynti vaatii käyvän hinnan arvonmäärityksen.</li><li>Velan lainanlyhennyksiä ei saada lisättyä HSL:n maksaman infrakorvauksen perusteisiin.</li><li>Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta ja sitä laskettaessa tulee ottaa huomioon korkovähennysrajoitukset.</li></ul>

Mahdollinen laajempi infrastruktuurihankkeita koskeva korkovähennysrajoitusten poikkeus on Valtiovarainministeriön jatkovalmistelussa.

# LIKELAITOKSEN YHTIÖITTÄMINEN HKL OY:KSI LIIKETOIMINTASIIRTONA - VAIHTOEHDOT 1 - 3 ENNUSTELASKELMAT 2019 - 2023 - TULOSLASKELMA

## HKL Oy

### Tuloslaskelma

Valutta: 000 EUR	2019	2020	2021	2022	2023
-	-	-	-	-	-
Infran vuokratuotot kaupungilta	22 885	28 006	33 356	33 356	33 356
Liikennöintikorvaukset HSL:ltä	105 010	108 973	112 791	112 791	112 791
Infrakorvaukset HSL:ltä	86 175	87 325	89 041	89 041	89 041
Muut myyntitulot	14 075	13 935	13 797	13 797	13 797
<b>Liikevaihto</b>	<b>228 144</b>	<b>238 240</b>	<b>248 986</b>	<b>248 986</b>	<b>248 986</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	24 432	24 508	24 564	24 564	24 564
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>252 576</b>	<b>262 748</b>	<b>273 550</b>	<b>273 550</b>	<b>273 550</b>
Materiaalit ja palvelut	(67 262)	(65 925)	(67 435)	(67 435)	(67 435)
Henkilöstökulut yhteensä	(67 312)	(68 714)	(68 553)	(72 295)	(72 295)
Vuokrakulut	(27 390)	(29 690)	(32 290)	(32 290)	(32 290)
Muut kulut	(1 211)	(1 211)	(1 211)	(1 211)	(1 211)
Korkokulut	(7 322)	(8 065)	(9 747)	(11 481)	(12 649)
Takauspalkkio kaupungille	(6 102)	(6 721)	(8 122)	(9 567)	(10 541)
Poistot yhteensä	(49 605)	(54 492)	(60 441)	(64 657)	(68 986)
<b>Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>	<b>26 372</b>	<b>27 928</b>	<b>25 751</b>	<b>14 614</b>	<b>8 143</b>
Poistoeron muutos	(26 372)	(27 928)	(25 751)	(14 614)	(8 143)
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0)</b>

Vaihtoehtojen 2 ja 3 osalta laskelma antaa kuvan lähtötilanteesta, joka muuttuu mahdollisten toimenpiteiden, järjestelyjen ja/tai muutoksien myötä.

Vaihtoehdosta 4 ei ole laadittu ennustelaskelmia, koska tarvittavia pohjatietoja seudullisten yhtiöiden liiketoiminnasta, varoista ja veloista ei ole käytettävissä. Tässä vaiheessa laskenta olisi tuottanut teoreettisen lopputuleman, joka olisi sisältänyt merkittäviä epävarmuuksia sekä mahdollisuuden virheellisiin johtopäätelmiin.

### Käytetyt olettamukset:

- Liikevaihto, liiketoiminnan muut tuotot ja kulut (lukuun ottamatta korkokuluja ja takauspalkkiota) perustuvat HKL:n liikelaitosmuotoisena tehtyihin talousennusteisiin.
- Korkokulut nykyisistä lainoista on laskettu niiden keskikorolla 1,48 % p.a.
- Uusien lainojen korkokuluna on käytetty 1,2 % p.a.
- Takauspalkkio on laskettu 1,0 % p.a.\*
- Poistot on tehty HKL:n poistosuunnitelman mukaisesti.
- Poistoeron muutos on laskettu siten, että verotettavaa tulosta ei syntyisi.

\*) VM julkaisu 34/2018 VM:n työryhmän tulkinta takauspalkkion perimisestä valtioneuvoston päätöksen ja kilpailuneutraaliteetin näkökulmasta: takauspalkkio perittävä mikäli yhtiö toimii yhdenvertaisesti kilpailuilla markkinoilla.

# LIKELAITOKSEN YHTIÖITTÄMINEN HKL OY:KSI LIIKETOIMINTASIIRTONA - VAIHTOEHDOT 1 - 3 ENNUSTELASKELMAT 2019 - 2023 - TASE

## HKL Oy

### Tase

Valutta: 000 EUR	2019	2020	2021	2022	2023
Aineettomat oikeudet	5 382	6 290	4 958	3 923	2 458
Muut pitkävaikutteiset menot	6 080	5 751	5 423	5 095	4 766
Ennakkomaks. ja keskener. hank.	-	-	-	-	-
<b>Aineettomat hyödykkeet yhteensä</b>	<b>11 461</b>	<b>12 041</b>	<b>10 380</b>	<b>9 018</b>	<b>7 224</b>
Rakennukset ja rakennelmat	261 479	292 155	327 350	363 685	392 882
Kiinteät rakenteet ja laitteet	329 092	421 229	509 769	615 209	659 878
Koneet ja kalusto	391 727	410 325	474 750	495 134	502 037
Ennakkomaks. ja keskener. hank.	-	-	-	-	-
<b>Aineelliset hyödykkeet yhteensä</b>	<b>982 298</b>	<b>1 123 708</b>	<b>1 311 870</b>	<b>1 474 029</b>	<b>1 554 797</b>
Osakkeet ja osuudet	39 505	39 505	39 505	39 505	39 505
Vaihto-omaisuus	9 192	9 192	9 192	9 192	9 192
Pitkäaikaiset saamiset	-	-	-	-	-
Lyhytaikaiset saamiset	-	-	-	-	-
Rahat ja pankkisaamiset	35 884	43 927	39 130	25 363	23 162
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>1 078 340</b>	<b>1 228 373</b>	<b>1 410 077</b>	<b>1 557 106</b>	<b>1 633 880</b>
Osakepääoma	42 578	42 578	42 578	42 578	42 578
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	383 205	383 205	383 205	383 205	383 205
Edellisten tilikausien voittovarot	-	-	-	-	-
Tilikauden voitto/tappio	-	-	-	-	-
<b>Oma pääoma</b>	<b>425 783</b>	<b>425 783</b>	<b>425 783</b>	<b>425 783</b>	<b>425 783</b>
Poistoerot ja vapaaeht. varaukset yht.	26 372	54 300	80 051	94 666	102 809
Rahoituslaitoslainat	610 176	734 042	890 408	1 023 023	1 085 133
Lyhytaikainen vieras pääoma	16 009	14 209	13 809	13 609	20 109
<b>Vieras pääoma</b>	<b>626 186</b>	<b>748 251</b>	<b>904 217</b>	<b>1 036 633</b>	<b>1 105 242</b>
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>1 078 341</b>	<b>1 228 335</b>	<b>1 410 052</b>	<b>1 557 081</b>	<b>1 633 834</b>

### Käytetyt olettamukset:

- Pysyvät vastaavat, osakkeet ja osuudet ja vaihto-omaisuus perustuvat HKL:n tilinpäätökseen 2018 ja investointiennusteisiin.
- Lyhytaikaiset saamiset ja velat on nollattu vaikutuksiltaan lukuun ottamatta lomapalkkavelkaa.
- Vanhat rahalaitoslainat on huomioitu HKL:n ennusteiden ja tilinpäätöksen mukaisesti.
- Osakepääoma ja SVOP vastaavat HKL liikelaitoksen tilinpäätöksen 2018 oman pääoman ja poistoeron yhteismäärää.
- Poistoero muodostuu, kun tehdään suunnitelman mukaisia poistoja suurempia elinkeinoverolain mukaisia poistoja verotettavan tuloksen nollaamiseksi.
- Helsingin kaupungin lainojen sijaan on nostettu rahalaitoslainoja.
- Uusien lainojen nostot on mitoitettu 70 %:iin investoinneista.

# LIKELAITOKSEN YHTIÖITTÄMINEN HKL OY:KSI LIIKETOIMINTASIIRTONA - VAIHTOEHDOT 1 - 3 ENNUSTELASKELMAT 2019 - 2023 - KASSAVIRTA

## HKL Oy

### Kassavirtalaskelma

Valutta: 000 EUR	2019	2020	2021	2022	2023
-	-	-	-	-	-
Infran vuokratuotot kaupungilta	22 885	28 006	33 356	33 356	33 356
Liikennöintikorvaukset HSL:ltä	105 010	108 973	112 791	112 791	112 791
Infrakorvaukset HSL:ltä	86 175	87 325	89 041	89 041	89 041
Muut myyntitulot	14 075	13 935	13 797	13 797	13 797
<b>Liikevaihto</b>	<b>228 144</b>	<b>238 240</b>	<b>248 986</b>	<b>248 986</b>	<b>248 986</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	24 432	24 508	24 564	24 564	24 564
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>252 576</b>	<b>262 748</b>	<b>273 550</b>	<b>273 550</b>	<b>273 550</b>
Materiaalit ja palvelut	(67 262)	(65 925)	(67 435)	(67 435)	(67 435)
Henkilöstökulut yhteensä	(67 312)	(68 714)	(68 553)	(72 295)	(72 295)
Vuokratulot	(27 390)	(29 690)	(32 290)	(32 290)	(32 290)
Muut kulut	(1 211)	(1 211)	(1 211)	(1 211)	(1 211)
Korkokulut	(7 322)	(8 065)	(9 747)	(11 481)	(12 649)
Takauspalkkiot kaupungille	(6 102)	(6 721)	(8 122)	(9 567)	(10 541)
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>(176 599)</b>	<b>(180 327)</b>	<b>(187 357)</b>	<b>(194 279)</b>	<b>(196 421)</b>
<b>Tuotot - Kulut</b>	<b>75 977</b>	<b>82 421</b>	<b>86 192</b>	<b>79 271</b>	<b>77 129</b>
Investoinnit	(156 096)	(198 243)	(247 355)	(225 653)	(141 439)
Lainojen nostot	120 194	152 647	190 463	173 753	108 908
Lainojen lyhennykset	(24 191)	(28 782)	(34 097)	(41 138)	(46 799)
Verot	-	-	-	-	-
<b>Kassavarojen muutos</b>	<b>15 884</b>	<b>8 043</b>	<b>(4 797)</b>	<b>(13 767)</b>	<b>(2 201)</b>
Alkukassa 1.1	20 000	35 884	43 927	39 130	25 363
Loppukassa 31.12	35 884	43 927	39 130	25 363	23 162

### Käytetyt olettamukset:

- Liikevaihto, liiketoiminnan muut tuotot ja kulut (lukuun ottamatta korkokuluja ja takauspalkkiota) perustuvat HKL:n talousennusteisiin.
- Korkokulut nykyisistä lainoista on laskettu niiden keskikorolla 1,48 % p.a.
- Uusien lainojen korkokuluna on käytetty 1,2 % p.a.
- Takauspalkkio on laskettu 1,0 % p.a.
- Investoinnit ja vanhat luottolaitoslainat HKL:n on esitetty ennusteiden ja tilinpäätöksen mukaan.
- Uusien lainojen nostot on mitoitettu 70 %:iin investoinneista.
- Alkukassana on käytetty 20 miljoonaa euroa.

# LIKELAITOKSEN YHTIÖITTÄMINEN HKL OY:KSI LIKETOIMINTASIIRTONA - VAIHTOEHDOT 1 - 3 ENNUSTELASKELMAT 2019 - 2023 - TUNNUSLUVUT

## HKL Oy

### Tunnuslukuja

Tunnuslukuja	2019	2020	2021	2022	2023
Liikevaihdon kasvu		4,4%	4,5%	0,0%	0,0%
Tulos (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Sijoitetun pääoman tuotto	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%
Quick Ratio	2,2	2,7	2,4	1,6	1,4
Gearing	1,3	1,6	2,0	2,3	2,5
Omavaraisuusaste	39 %	35 %	30 %	27 %	26 %

- Yhtiön omavaraisuusaste laskee vuosittain suurten investointien toteutuessa vieraanpääoman ehtoisella rahoituksella.
- Yhtiöllä on laskelmissa omaa pääomaa yli 400 miljoonaa euroa, millä turvataan yhtiön riittävä vakavaraisuus.

## OSIO 6

# JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA MUUTOSPOLKU

Osio	Otsikko
	Johdon tiivistelmä
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku
6	Liitteet

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*



---

# JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA MUUTOSPOLKU

## Ehdotus yhtiöittämisvaihtoehdoksi (1/3)

### HKL liikelaitoksena ei pysty vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin

---

#### Ehdotuksen taustalla olevat seikat

#### Päätöksen kannalta olennaiset muospaineet HKL:n toimintaympäristössä

1. Joukkoliikenteen ja HKL:n tuottamien palvelujen kysyntä kasvaa merkittävästi väestökasvun, palvelutason paranemisen sekä kaupungin strategian tavoitteiden toteuttamisen myötä vuosina 2020 - 2030.
2. Raideliikenne on valittu ensisijaiseksi tiivistyvän kaupunkirakenteen joukkoliikennetkaisuksi.
3. Metroliikenne on muuttunut ja raitiovaunuliikenne on muuttumassa uusien investointihankkeiden myötä Helsingin kaupungin sisäisestä liikenteestä seudulliseksi.
4. Paineet raideliikenteen markkinaehtoisuudelle lisääntyvät ja konkretisoituvat HSL:n päättämien liikennöinnin kilpailutuksien myötä.

#### Helsingin kaupungin tulee arvioida HKL:n yhtiöittämistarvetta, -rakennetta ja toiminnallisuutta pitkän tähtäimen muutosvoimien ja tavoitteidensa mukaisesti

1. HKL ei liikelaitoksena pysty vastaamaan selvityksessä kuvattuihin muospaineisiin, eikä esimerkiksi osallistumaan raideliikenteen kilpailutuksiin tai myymään muita palveluja markkinaehtoisille liikennöitsijöille.
2. HKL:n edellytyksiä vastata suurten investointihankkeiden toteutuksesta ja rahoituksesta voidaan parantaa investointien sopeuttamisen ja rahoituksen joustavuuden näkökulmista. Uudet seudulliset joukkoliikennehankkeet toteutetaan kaupungin talousarvion ulkopuolella yhtiörakenteita hyödyntäen.
3. Raideliikenteen kasvu ja seudullistuminen lisäävät tarvetta raideliikenteen asiantuntemukselle ja osaamiselle.
4. Markkinaehtoisuuden lisääminen edellyttää uskottavaa toimintojen eriyttämistä, yhdenvertaista kilpailuasemaa ja taloudellista läpinäkyvyyttä.
5. HKL Oy vaihtoehtona mahdollistaa myöhemmin seudullisten ratkaisujen toteuttamisen sekä tarpeelliset rakennejärjestelyt, esim. vaihtoehtojen 2 - 4 mukaisesti toimintaympäristön muutosten ja seudullisen tahtotilan muodostumisen myötä.

---

## JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA MUUTOSPOLKU

### Ehdotus yhtiöittämisvaihtoehdoksi (2/3)

Työryhmä ehdottaa HKL:n yhtiöittämistä kokonaisuutena HKL Oy:ksi (malli A / vaihtoehto 1)

---

#### Työryhmän ehdotus yhtiöittämisvaihtoehdoksi

- ▶ HKL yhtiöitetään kokonaisuutena **HKL Oy:ksi** aikaisintaan 1.7.2020.
- ▶ HKL Oy on lähtökohta jatkokehittämiselle kohti seudullisia ratkaisuja ja toimintamalleja, minkä edellytyksenä on myös seudun muiden kuntien osallistuminen yhteisten seudullisen raideliikenteen palveluratkaisujen suunnitteluun ja toteutukseen.

#### Työryhmän ehdotus yhtiöittämisprosessiksi

1. Selvitys käsitellään Helsingin kaupungin johdon toimesta ja muodostetaan käsitys Helsingin tahtotilasta HKL:n sekä seudullisten ratkaisujen suhteen.
2. Seudullisten ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu yhdessä Espoon ja Vantaan kanssa.
3. Päätös etenemistavasta.
4. Toteutetaan henkilöstövaikutusten tarkempi arviointi ja määritetään YT-menettelyt henkilöstön liikkeenluovutuksessa.
5. Kaupunki määrittää omistajatuloutuksen vaatimukset.
6. Arvioidaan HKL liikelaitoksen taseessa olevien kiinteistö- ja muiden yhtiöiden tarkoituksenmukainen omistaja (HKL/HKL Oy).
7. Hankitaan tarvittavat siirtyvän omaisuuden arvonmääritykset.
8. Tarkennetaan arviota HKL Oy:n hankintaoikeudellisesta statuksesta.
9. Pyydetään verohallinnon ennakkolausunnot.
10. Tämä selvitys sekä lisäselvitykset käsitellään päätösesityksen perusteella Helsingin kaupungin päätöksenteossa.
11. Muutetaan sisäiset rahoitusjärjestelyt ulkoisiksi.
12. Toteutetaan muut yhtiöittämisvalmiuteen ja -toteutukseen liittyvät toimenpiteet HKL:n ja Helsingin kaupungin toimesta laadittavan liiketoiminta- ja yhtiöittämissuunnitelman mukaisesti mm. määritetään investointien päätöksentekoprosessi yhtiön ja kaupungin välillä vastuu- ja tehtäväjaon osalta.
13. Toteutetaan yhtiöittäminen liiketoimintasiirtona tasejatkuvuutta noudattaen ja nykyinen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksena perustettavaan yhtiöön.
14. Tarvittaessa muunnetaan ulkoiset lainat yhtiölle kaupungin markkinaehtoisesti hinnoitelluiksi lainoiksi.
15. Toteutetaan mahdolliset muut järjestelyt, esim. Hankeliikennöinti Oy:n perustaminen HKL konserniin.



# JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA MUUTOSPOLKU

## Muutospolku 2019 - 2030 (3/3)

### Tavoitetila 2025 - 2030

*Helsingin kaupunki on aktiivinen seudullisten joukkoliikennetarkoitusten edistäjä.*

*Pääkaupunkiseudun raideliikenteellä yhteiset tavoitteet ja niitä tukeva kustannustehokas palvelujen tuottamisrakenne.*

*Joukkoliikennetarkoitukset tukevat kaupunkistrategian tavoitteiden toteutumista.*

Skenaariot määritetään yhteistyössä HSL:n ja muiden kaupunkien kanssa

### Skenaario 1

Markkinaehtoinen kaupunkiraideliikenne

### Skenaario 2

Vahva julkinen seudullinen kaupunkiraideliikenne

2025-2030

2021-2025

Seudullisen yhteistyön malli on luotava yhteistyössä seudun muiden kaupunkien kanssa.

Myöhemmin määrittyvä seudullinen yhteistyömalli vaikuttaa todennäköisesti HKL:n rakenteisiin ja toimintamalliin.

### HKL:n yhtiöittäminen

1. HKL yhtiötetään kokonaisuutena.
2. Yhtiön kilpailukyvyyn, henkilöstön, tuottavuuden ja osaamisen jatkuva parantaminen.
3. Seudullisen ratkaisun valmistelu yhteistyössä muiden kaupunkien kanssa.

12 - 18 kk

Yhtiöittäminen suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä:

- Kaupunginkanslia
- HKL johto ja henkilöstö
- Muut sidosryhmät



## OSIO 7

# LIITTEET

Osio	Otsikko
	Johdon tiivistelmä
1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
2	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet
3	HKL:ään joukkoliikenteen palvelutuottajana liittyviä muutospaineita
4	Selvitetyt vaihtoehtomallit ja niiden analyysi
5	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku
6	Liitteet

*Tämä asiakirja on HKL:n hallintomuotoselvityksen raportti perustuen HKL:n organisaatiomuoto -työryhmän tekemään työhön 2019.*

*BDO on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.*



---

## LIITE 1: TUTKIMUKSET

### VERTIKAALINEN INTEGRAATIO JA TALOUDELLINEN TEHOKKUUS

---

- Nash C., Smith A., van de Velde D. Mizutani F., Uranishi S. Structural reforms in the railways: incentive misalignment and cost implications. 13. Thredbo -konferenssi. Oxford 2013.
  - Junaliikenteen erityispiirre liittyy palvelun tuottamiseen liittyvien osatekijöiden tiiviiseen integraatioon. Infrastruktuuri (ratakapasiteetti ja radan kunnossapito), ratakapasiteetin hallinta (kapasiteetin jako ja liikenteen ohjaus), liikkuva kalusto (kapasiteetti, tekniset ominaisuudet ja kunnossapito) sekä henkilökunnan käyttö (työvuorosunnittelu) liittyvät kiinteästi toisiinsa. On jopa esitetty, että junaliikenne on niin vahvasti vertikaalisesti integroitunut järjestelmälle, että se muodostaa luonnollisen monopolin. Joka tapauksessa on löytynyt vahvoja viitteitä siitä, että tämä vertikaalisen integraation purkaminen aiheuttaa tehokkuustappioita.
  - Vertikaalisen integraation purkaminen voi vaikuttaa kustannuksia lisäävästi eri aikajänneillä. Vertikaalisen integraation purkamisen aiheuttamat lisäkustannukset järjestelmälle saattavat olla jopa 20 %, koska jokainen toimija osapoptimoi omaa toimintaansa, eikä tämä johda kokonaisuuden kannalta hyvään lopputulokseen.
  - Osoptimointia voi syntyä seuraavista tekijöistä:
    - Investointien koordinoinnin aikajänne
    - Tuotannon suunnittelun ja koordinoinnin aikajänne
    - Aikataulu- ja kalustokierron suunnittelun aikajänne
    - Liikennetuotannon koordinointi ja tosiaikainen ohjaus
- Kansainvälinen vuosina 2011-2012 tehty EVES-Rail-tutkimushanke, jossa on käsitelty junaliikenteen vertikaalista integraatiota ja rautatiejärjestelmien taloudellista tehokkuutta. Sen keskeisiä tuloksia olivat:
  - Liikenteen tiheys: Tilastollisessa analyysissä löytyi lievä korrelaatio (0,1-0,3) sille, että järjestelmissä, joissa liikennetiheys (junakilometrit/rataverkon pituus) on suuri, vertikaalisen integraation purkaminen lisää kustannuksia.
  - Rautateiden organisointi: Jos rautatiejärjestelmä on organisoitu holding-yhtiömallin mukaisesti, eli radanpito ja liikennöinti on eriytetty holding-yhtiön tytäryhtiöille, antaa tilastollinen aineisto lievän positiivisen korrelaation sille, että kustannukset alenevat noin 5 %.
  - Transaktiokustannukset: Järjestelmän transaktiokustannukset ovat 2-3 %, ja vertikaalisen integraation purkaminen lisää kustannuksia noin 1 % -yksiköllä.

---

## LIITE 1: TUTKIMUKSET YLEISTÄ ARVIOINTIA KILPAILUTETUN RAIDELIIKENTEN HYÖDYISTÄ

---

Smith (2018) konferenssi Brysselissä

Alexanderson, Hulten (2007) ja Alexanderson (2009):

- Kustannussäästöt raideliikennöinnin kilpailuttamisesta (kilpailutettu hinta) ovat olleet Saksassa ja Ruotsissa 20 %

Van Dijk (2007)

- Kustannussäästöt raideliikennöinnin kilpailuttamisesta (kilpailutettu hinta) ovat olleet Hollannissa 20 - 50 %:a

⇒ Junaliikenteen järjestämisen kokonaiskustannukset eivät ole kuitenkaan yllä mainituissa tapauksissa laskeneet Smithin (2018) arvioinnin perusteella seuraavista syistä:

- Liikennöintimäärät ovat kasvaneet. Kilpailuttamisen vaikutus yksityisten liikennöitsijöiden kykyyn kysynnän kasvattamiseen tulkinnanvaraista. Kilpailuttamisen jälkeen liikennöitsijät ovat pystyneet lisäämään kysyntää, mutta epäselvää on se, olisiko kysyntä kasvanut joka tapauksessa.
- Sopimustyyppit eivät ole olleet kokonaisvastuumalleja, mikä on aiheuttanut kustannusten lisäystä ja/tai osaoptimointia.
- Ristiriitainen tulkinta siitä, onko isompi vai pienempi liikennöintisopimus optimaalisempi.
- Vertikaalinen integraatio on merkityksellistä myös kilpailuttamisen näkökulmasta erityisesti tiheästi liikennöidyissä raideliikenneverkostossa.

---

## LIITE 2: SELVENNYS KÄSITTEISTÄ

---

### Liiketoimintasiirto

- ▶ Liiketoimintasiirrossa kaupunki luovuttaa joko kaikki taikka yhteen tai useampaan liiketoimintansa osaan kohdistuvat varat, siirtyviin varoihin kohdistuvat velat ja siirtyvään toimintaan kohdistuvat varaukset tätä toimintaa jatkavalle osakeyhtiölle. Liiketoimintasiirron kohteena tulee olla itsenäinen liiketoimintakokonaisuus.
- ▶ Vastikkeena annetaan vastaanottavan yhtiön liikkeeseen laskemia uusia osakkeita.
- ▶ Liiketoimintasiirron edellytykset on esitetty elinkeinoverolain 52d §:ssä.

### Verollinen liiketoiminnan luovutus apporttina

- ▶ Kaupunki apportoisi perustamaansa osakeyhtiöön tiettyyn liiketoimintaan liittyvät varat ja velat. Apporttiosuus voi olla joko aineellinen tai aineeton hyödyke, jolla on varallisuusarvoa ja joka voidaan merkitä taseeseen.
- ▶ Elinkeinoverolain verovapaan liiketoimintasiirron edellytykset eivät täyty.

### Liiketoimintakauppa

- ▶ Kaupunki myy perustamalleen osakeyhtiölle tiettyyn liiketoimintaan liittyvät varat ja velat.
- ▶ Yhtiö maksaa vastikkeen rahana.
- ▶ Kaupunki maksaa tuloveroa, jos se myy perustamaansa osakeyhtiöön toimintaa, jota se harjoittaa kaupungin oman alueen ulkopuolella. Tulovero määräytyy oman alueen ulkopuolella harjoitettavan liiketoiminnan käyvästä arvosta. Esim. teoriassa Länsimetron operoinnin liikearvo tuloutuisi kaupan yhteydessä. Kaupungin tulovero on tältä osin luovutusvoitosta 6,26 % (v. 2019).

---

## LIITE 2: SELVENNYS KÄSITTEISTÄ

---

### Korkojen vähennyskelpoisuusrajoitteet

Yhtiön verotuksessa korkojen vähennyskelpoisuutta on rajoitettu. Vähennyskelpoisten ja vähennyskelvottomien korkomenojen laskenta perustuu nettokorkomenoihin, joita muodostuu silloin, kun yrityksen verovuoden korkomenojen määrä ylittää verovuoden korkotulojen määrän.

Verovuoden korkomenot ovat vähennyskelpoisia aina, kun nettokorkomenot ovat verovuonna enintään 500 000 euroa. Jos konserniyhteydessä (myös omistavana toimiva kaupunki) maksetut nettokorkomenot ylittävät 500 000 euroa, on niistä vähennyskelvotonta määrä, joka ylittää 25 prosenttia niin sanotusta oikaistusta tuloksesta. Ulkopuolisille suoritettavat nettokorkomenot ovat aina vähennyskelpoisia 3 000 000 euroon asti. Vähennyskelvottomat ulkopuoliset korot lasketaan samoin kuin lasketaan sisäiset vähennyskelvottomat korot. Vähennyskelvottomat korot ovat vähennyskelpoisia tulevien vuosien verotuksessa edellä mainittujen rajojen puitteissa.

Korkojen vähennyskelpoisuus tulee määrittää tapauskohtaisesti. Kokemuksiemme mukaan pääomavaltaisissa matalatuottoisissa yrityksissä laskelmaan sisältyä 25 % - sääntö ei korota vähennyskelpoisten korkojen määrää, jolloin sisäiset korot ovat vähennyskelpoisia 500 000 euroon asti ja ulkoiset 3 000 000 euroon asti.

**Mahdollinen laajempi infrastruktuurihankkeita koskeva korkovähennysrajoitusten poikkeus on Valtiovarainministeriön jatkovalmistelussa.**

---

## LIITE 3: TYÖRYHMÄN KOKOUSAIKATAULU JA SIDOSRYHMIEN KUULEMINEN

---

### Kokousaikataulu

7.3.2019	projektisuunnitelman esittely ja HSL:n esitys
11.4.2019	arvioitavien vaihtoehtojen valinta
24.4.2019	vaihtoehtojen käsittely ja talous-/verokysymykset
7.5.2019	tarkennukset selvitykseen ja lisäselvitykset
29.5.2019	loppuraportin käsittely
31.5.2019	loppuraportin toimitus kommentteille
6.6.2019	loppuraportin kommenttien käsittely ja hyväksyminen

### Haastattelut ja kuulemiset

- ▶ 18.3.2019 Rihtniemi, Suvi (HSL)
- ▶ 18.3.2019 Anttila, Tero (HSL)
- ▶ 18.3.2019 Kuukankorpi, Arttu (HKL)
- ▶ 19.3.2019 Aho, Mikko (Helsingin kaupunki)
- ▶ 19.3.2019 Rautava, Risto (HSL)
- ▶ 19.3.2019 Hertel, Sirpa (HSL)
- ▶ 19.3.2019 Penttilä, Hannu (Vantaan kaupunki)
- ▶ 21.3.2019 Lähdetie, Artturi (HKL)
- ▶ 28.3.2019 Vapaavuori, Jan (Helsingin kaupunki)
- ▶ 28.3.2019 Lehmuskoski, Ville (HKL)
- ▶ 1.4.2019 Putkonen, Reetta (Helsingin kaupunki)
- ▶ 1.4.2019 Rissanen, Laura (HKL)
- ▶ 2.4.2019 Sarvilinna, Sami (Helsingin kaupunki)
- ▶ 11.4.2019 Sinnemäki, Anni (Helsingin kaupunki)
- ▶ 16.5.2019 HKL johtokunnan ja henkilöstön edustajien kuuleminen (HKL)
- ▶ 23.5.2019 Ville Taivassalo, Elina Thorström, Hanna Laurila ja Tommi Nieppola (LVM)

Ei toteutuneet haastattelut

- ▶ Isotalo, Olli (Espoo)

---

## LIITE 4: HENKILÖSTÖN NÄKEMYS HKL:N TULEVAISUUDESTA

---

- 1) Pääkaupunkiseudun väestömäärän kasvu, kaupunkirakenteen tiivistäminen ja raideliikenteen investoinnit lisäävät joukkoliikenteen käyttöä, mikä lisää tarvetta palkata alalle lisää työvoimaa. Henkilöstö pitää alan työllisyysnäkyviä hyvin positiivisina.
- 2) Raportti ei anna eväitä tehdä lopullisia päätöksiä HKL:n asemasta
- 3) Ensin tarvitaan kaupunkien, eri toimijoiden ja henkilöstön kanssa yhdessä laatima visio, miten seudullinen raitiotieliikenne järjestetään ensi vuosikymmenellä
- 4) Vision pohjalta tarvitaan selkeä tiekartta/toimenpidesuunnitelma, miten visioon päästään ja joka turvaa henkilöstön aseman muutoksessa
- 5) HKL ei ole nyt siinä kunnossa, että yhtiöittäminen voitaisiin tehdä lähiaikoina
- 6) Helsingin kaupunki kannattaa HSL:n päätöksenteossa, että HSL solmii jatkosopimuksen HKL:n kanssa kantakaupungin raitiovaunuliikenteen operoinnista ja sopimuskaudeksi Raidejokerin raitioliikenteen järjestämisestä
- 7) Käynnistetään välitön jatkotyö, jossa yhdessä Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien sekä henkilöstön kanssa laaditaan seudullinen raitioliikenteen järjestämismalli, joka tuo myös henkilöstölle ennustettavuutta ja vakautta
- 8) Laitetaan HKL kuntoon sillä aikaa ja tehdään sen jälkeen yhteisen vision ja tavoitellun mallin edellyttämät päätökset
- 9) Henkilöstöjärjestöt ovat valmiita yhteistoiminnassa tehtävään muutokseen





## YHTEYSTIEDOT

Tiina Lind  
Partner  
BDO Oy  
040 528 2159  
Tiina.Lind@BDO.fi

BDO Oy (y-tunnus 2776089-4) on suomalainen osakeyhtiö ja itsenäinen jäsenyhtiö BDO International Limitedissä, joka on Yhdistyneen kuningaskunnan lakien mukainen yhtiö (company limited by guarantee). BDO Auditor Oy ja BDO Consulting Oy ovat BDO Oy:n tytäryhtiöitä. BDO Oy on osa kansainvälistä, itsenäisistä jäsenyrityksistä koostuvaa BDO verkostoa. BDO on tavaramerkki BDO verkostolle ja yhteinen nimi sekä kansainväliselle jäsenyritysten verkostolle, että kunkin maan jäsenyritykselle.