

**Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2017
Helsingin Seudun Liikenne-kuntayhtymän
yhtymäkokoukselle**



SISÄLLYSLUETTELO

1.	Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2017	2
2.	Yhteenvedo arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista.....	2
3.	Arviointikriteerit tilikaudella 2017.....	4
3.1	Liikenne- ja informaatiojärjestelmät 2014 hankkeen ongelmat.....	6
3.2	Strategian seuranta ja toteutuminen.....	7
3.3	Henkilöstö.....	9
3.4	Talousarvion 2017 toteutuminen.....	10
3.5	Asiakastyytyväisyys	13
3.6	Länsimetron viivästyminen.....	13
3.7	Esitys yhtymäkokoukselle.....	15

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2017 Helsingin Seudun Liikenne – kuntayhtymän yhtymäkokoukselle

1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2017

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

Tarkastuslautakunta kokoontui vuoden aikana 12 kertaa. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi JHTT, KHT Leif-Erik Forsberg KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy:sta.

Tarkastuslautakunta on laatinut toukokuussa tilikauden 2017 kattavan alustavan arviointisuunnitelman, joka täsmentyi vuoden kuluessa. Arviointisuunnitelmaan perustuen tarkastuslautakunta on haastatellut HSL:n johtavia viranhaltijoita, kuullut tilintarkastajaa ja arvioinut HSL:n toiminnan tavoitteiden toteutumista, tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Lautakunnan arvioinnin kohteena tilikauden 2017 osalta olivat:

- Liikenne- ja informaatiojärjestelmät 2014 hankkeen ongelmat 2017
- HSL:n strategian toteutuminen vuonna 2017
- Henkilöstö
- Asiakastytyväisyysskyselyjen johtopäätökset
- Talousarvion 2017 toteutuminen ja talouden keskeisten tunnuslukujen tulkinta ja seuranta
- Länsimetron viivästyminen

2. Yhteenveto arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista

Tarkastuslautakunta on koennut alla olevaan yhteenvetoon keskeisimmät tilikauteen 2017 kohdistuvaan arviointityöhön liittyvät havainnot ja esitykset.

Liikenne- ja informaatiojärjestelmät hankkeen ongelmat

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota, että hanke on kokonaisuutena jo vuosia alkuperäisestä aikataulustaan myöhässä. Hanke alkoi vuonna 2010 ja sen piti olla valmis vuonna 2014. Hankkeeseen on liittynyt erilaisia vaikeuksia jotka aiheuttivat myöhästymisen. Monet näistä syistä ovat HSL:n ulkopuolisia. Myöhästymisen on johtunut paljolti erilaisista toimittajan ja sen alihankkijoiden toimitusvaikeuksista. Sanktioita pidätetään sopimuksen maksimimäärä, mutta iso osa välittömistä ja välillisistä kustannuksista kohdistuu tästä huolimatta HSL:n toimintaan. Tämä näkyy siinä, ettei HSL:n talousarviot ole pysyneet useaan vuoteen arvioissaan. Useat suunnitellut uudistukset eivät ole edenneet aikataulussa, koska joutuvat odottamaan LIJ-hankkeen vaiheiden valmistumista. Esimerkiksi vyöhykemalli ei ole edennyt aikataulussa, eikä asiakkaiden toivoma reaaliaikaisen pysäkkiajan näyttämisen ole toteutunut aikataulussa LIJ-hankkeen myöhästymisen takia.

LIJ-hankkeen myöhästyminen ei näy taloussuunnittelussa. Vuonna 2017 LIJ-hankkeessa jäätiin suunnitelluista investoinneista 5,9 milj. euroa. Tarkastuslautakunta toivoo parempaa ja ajantasaisempaa suunnittelua hankkeen investointien tasoissa. Investoinnit ovat toteutuneet LIJ-hankkeen osalta joka vuosi alkuperäistä pienempinä. Tämä vaikuttaa tulokseen käyttämättä jääneinä euroina ja toteutumatta jääneinä poistoina. Tarkastuslautakunta toivoo, että jatkossa vuoden lopussa muutettua talousarviota tehdessä käytäisiin kunnolla läpi toimittajien kanssa mitkä investoinnit toteutuvat ja mitkä eivät toteudu. Näin talousarvio ja perittävät kuntaosuudet voitaisiin arvioida tarkemmin eikä suuria ylijäämiä tai alijäämiä syntyisi.

Tarkastuslautakunta edellyttää:

1. parempaa projektiosaamista.
2. realistisempaa investointien ja talouden suunnittelua.
3. hankintaosaamisen parempaa hallintaa niin että HSL:llä säilyisi sanktioiden korottamisen mahdollisuus läpi koko projektin.

Strategian toteutuminen vuonna 2017

Tarkastuslautakunta toteaa, että asetetuista tavoitteista saavutettiin 48,8 % eli alle puolet mitä ei voi pitää hyvänä suorituksena. Lisäksi strategisissa tavoitteissa ja niihin luoduissa mittareissa nähdään kehittämisen varaa. Nämä ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että tulospalkkioiden määrä on sidottu saavutettuihin tuloksiin.

E- Lippu- ja informaatiojärjestelmä uudistuksen (LIJ) vuosittaisen suunnitelman toteutumisaste raportoidaan, että on toteutunut yli minimitason, vaikka LIJ-hanke kokonaisuudessaan on vuosia myöhässä.

HSL on joukkoliikenneorganisaatio, jonka tehtävänä edesauttaa parempaa joukkoliikennettä ja sen käytön suosiota. Tarkastuslautakunta katsoo, että joukkoliikenteen markkinaosuuden nostaminen tulisi olla keskeinen elementti strategiasa ja siihen tulisi etsiä sopivat mittarit.

Henkilöstö

Tarkastuslautakunta on huolestunut, että henkilöstön näkemyksen mukaan asiakaslähtöisyys ja osastojen välinen yhteistyö on heikentynyt aikaisemmasta vuodesta, eikä ole saavuttanut tavoitetasoaan. HSL:n toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuuden lisääminen edellyttävät parempaa osastojen välistä yhteistyötä.

Tarkastuslautakunta toivoo, että tulospalkkajärjestelmä käsiteltäisiin uudelleen ja tarkistettaisiin onko se oikealla tavalla laadittu, jotta se edistäisi HSL:n tavoitteiden saavuttamista. Tarkastuslautakunnan näkemys on, että HSL:n tulospalkkajärjestelmä on liian monimutkainen. Tulokorteissa on liian monta tekijää. Henkilöstön omia vaikutusmahdollisuuksia tulisi lisätä.

Tarkastuslautakunnan saadun tiedon mukaan tulokortin ohjausvaikutus on heikko. Henkilöstön on vaikea ymmärtää tulospalkkauksen perusteita. Tulospalkkaukseen ei saa vaikuttaa ulkoiset HSL:stä riippumattomat tekijät kuten investointien toteutumatta jäämisen vaikutus tulokseen ja tulospalkkioiden maksuun. Tulospalkkioiden maksamiseen ei tulisi tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan vaikuttaa talousarvion toteutuminen ennakoitua parempana. Tarkastuslautakunnan ehdotus on, että jos tehdään alijäämäinen tulos, ei tulospalkkioita tulisi maksaa. Nykykäytäntö ohjaa toimintaa väärään suuntaan. Kannustavan tulospalkkion tulisi perustua työntekijän yhtiölle tuomaan lisä-arvoon.

Talousarvion 2017 toteutuminen

Tarkastuslautakunta on huolissaan toimintakulujen kasvamisesta toimintatuloja enemmän ja toivoo, että asiaan kiinnitetään huomiota.

Tarkastuslautakunta kiinnittää edelleen huomiota talouden suunnitteluun, että se saataisiin realistisemmaksi. Lautakunnan näkemyksen mukaan talousarviomuutoksen tulisi tehdä suuremmat muutokset, jotta investointien taso saataisiin realistisemmaksi. Tällä on merkitystä mm. tulospalkkioihin maksamisessa.

Vuonna 2017 talous toteutui jälleen noin 20 milj. talousarviota parempana, vaikka kuntaosuuksia pienennettiin muutetussa talousarviossa. Tarkastuslautakunta huomauttaa edelleen investointien ylimitoitetusta suunnittelusta. Eri osastojen tulisi tiivistää yhteistyötään niin, että investointien tason kokonaisuus hallittaisiin nykyistä paremmin.

Tarkastuslautakunta kysyy, onko 70 milj. euron ylijäämän sijoittaminen rahastoihin HSL:n tarkoituksenmukaista toimintaa, varsinkin kun sijoitustoiminta ei kuulu HSL:n ydinosamiseen. Pitäisikö kuntaosuuksia alentaa jatkossa tehtäessä talousarviomuutosta sellaisina vuosina jolloin nähdään, että talousarvio on toteutumassa ennakoitua parempana. Jos ylijäämien keräämistä perustellaan tulevilla investoinneilla, tulisi pohtia investointivarausten käyttöä tilinpäätöksessä.

Asiakastyytyväisyys

Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että asiakastyytyväisyys on säilynyt hyvällä tasolla. Lautakunta kuitenkin esittää, että asiakastyytyväisyyskyselyitä tulee kehittää niin, että mielipidettä kysyttäisiin myös ihmisiltä, jotka eivät käytä joukkoliikennettä. HSL:n tulee tarkastuslautakunnan mielestä näin löytää uusia tapoja kasvattamaan joukkoliikenteen suosiota, jotta joukkoliikenteen markkinaosuus saataisiin suuremmaksi.

Länsimetron viivästyminen

Tarkastuslautakunta toteaa, että Länsimetro viivästyi jälleen vuoden 2017 aikana suunnitellusta aikataulusta ja pääsi aloittamaan liikennöinnin vasta vuoden 2017 lopussa. Viivästymiseen oli kuitenkin nyt paremmin varauduttu, eikä vuoden 2016 kaltaista imago tappio uusiutunut, mutta viivästyminen aiheutti edelleen lisäkustannuksia HSL:lle vuoden 2017 aikana ja lisäsi HSL:n henkilökunnan työtä vuoden 2017 aikana. Viivästymisestä aiheutuneiden kustannusten läpikäynti ja kohdistaminen sekä koko projektin loppuraportit on syytä käydä perusteellisesti läpi, jotta tästä voidaan saada oppia jatkoprojekteihin.

3. Arviointikriteerit tilikaudella 2017

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

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

Kuntalain 84 §:ssä säädetyn mukaisesti tarkastuslautakunnalle tuli uusi tehtävä voimaan 1.6.2017 valvoa sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset yhtymäkokoukselle tiedoksi.

HSL:n uuden 2017 hyväksytyyn hallintosäännön § 31 mukaan: tarkastuslautakunta valvoo kuntalaissa tarkoitettua sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja huolehtii sidonnaisuusrekisterin julkisten tietojen julkaisemisesta kuntayhtymän verkkosivuilla.

Tarkastuslautakunta on sidonnaisuusrekisterin rekisterinpitäjä.

Tarkastuslautakunnan on saatettava sidonnaisuusilmoitukset tiedoksi hallitukselle ja yhtymäkokoukselle.

Hallintosäännön § 35 mukaan tarkastuslautakunta antaa yhtymäkokoukselle vähintään kaksi viikkoa ennen tilintarkastuskertomuksen käsittelyä arviointikertomuksessa arvionsa yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta edellisenä vuonna. Tarkastuslautakunta esittää arviointikertomuksessa arvionsa myös tilintarkastuskertomuksessa tehdyistä muistutuksista sekä asianomaisten niistä antamista selityksistä ja hallituksen lausunnosta. Tarkastuslautakunta esittää arviointikertomuksessa hallitukselle ja yhtymäkokoukselle ehdotuksen toimenpiteistä, joihin lautakunnan valmistelu ja tilintarkastuskertomus antavat aihetta.

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

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

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

Tilintarkastaja ilmoittaa tarkastussuunnitelman toteutumisesta ja tarkastushavainnoistaan tarkastuslautakunnalle sen määräämällä tavalla.

Kuntayhtymälle asetetut, strategiasta johdetut, sitovat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ovat lainsäädännön perusteella arvioinnin ensisijaisena lähtökohtana. Taloudellisesti sitovat tavoitteet ovat yhtymäkokouksen vahvistamassa talousarviossa 2017, joka on osa talous- ja toimintasuunnitelmaa 2017 - 2019. Toiminnallisten tavoitteiden ja niiden toteutumista kuvaavien mittarien asettaminen ja aktiivinen seuranta ovat taloudellisten tavoitteiden lisäksi kuntayhtymän toiminnan operatiivisen johtamisen tärkein väline. Hyvin järjestetty sisäinen valvonta ja riskienhallinta tukevat sekä operatiivista että strategista johtamista ja ovat siksi kuntayhtymän strategian toteutumisen ohella tarkastuslautakunnan jatkuvia arviointikohteita.

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

- HSL:n strategia ja siitä johdetut keskeiset toiminnalliset tavoitteet
- HSL toiminta- ja taloussuunnitelma 2017 - 2019

- Tilinpäätös 2017
- Tarkastuslautakunnan edellisessä arviointikertomuksessa antamiin kehittämissuhteisiin reagointi (hallituksen vastine yhtymäkokouksen pyynnöstä) ja kehittämissuhteiden toteuttaminen
- Tarkastuslautakunnan tilikauden kattavan työsuunnitelman mukaiset arviointikohteet ja niihin perustuvat johtavien viranhaltijoiden haastattelut
- Tarkastuslautakunnan muu seuranta ja arviointi (mm. hallitustyön seuranta, mediaseuranta, palautteet jäsenkunnista) tilikauden aikana
- HSL-kuntayhtymää koskevat sisäiset ohjeistukset ja hyväksytyt toimintaperiaatteet
- Tilintarkastajan tilikauden aikainen ja tilinpäätöstä 2017 koskeva raportointi
- Asiakastytyväisyyystutkimukset
- HSL:n toiminnasta laaditut muut raportit ja selvitykset

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän yhtymäkokous on päätöksessään 23.5.2016 § 3 käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomusta ja kehottanut hallituksen antamaan selvityksen vuoden 2017 aikana toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esitettyjen toimenpiteiden johdosta on ryhdytty. Hallitus on antanut 12.9.2017 (§ 106) pitämässään kokouksessa kirjallisen selvityksen arviointikertomuksen 2016 johdosta yhtymäkokoukselle. Yhteenvedon tarkastuslautakunta toteaa, että edellisessä vuoden 2016 arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen ja kehittämissuhteiden käsittely hallituksessa on ollut asianmukaista.

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

3.1 Liikenne- ja informaatiojärjestelmät 2014 hankkeen ongelmat

HSL:n tilinpäätöksen mukaan uusi lippu- ja informaatiojärjestelmä eteni vuoden 2017 aikana. Vuoden 2017 loppuun mennessä kortinlukijat, myyntikanavat ja suurin osa lipunmyyntiautomaateista oli vaihdettu uusiin laitteisiin ja ohjelmistoihin. Järjestelmä uudistuksen loppuunsaattaminen on edellytys vuonna 2018 toteutettavalle vyöhykejärjestelmän käyttöönotolle.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota, että hanke on kokonaisuutena jo vuosia alkuperäisestä aikataulustaan myöhässä. Hanke alkoi vuonna 2010 ja sen piti olla valmis vuonna 2014. Hankkeeseen on liittynyt erilaisia vaikeuksia jotka aiheuttivat myöhästymisen. Monet näistä syistä ovat HSL:n ulkopuolisia. Myöhästymisen on johtunut paljolti erilaisista toimittajan ja sen alihankkijoiden toimitusvaikeuksista. Sanktioita pidetään sopimuksen maksimimäärä, mutta iso osa välittömistä ja välillisistä kustannuksista kohdistuu tästä huolimatta HSL:n toimintaan. Tämä näkyy siinä, ettei HSL:n talousarviot ole pysyneet useaan vuoteen arvioissaan. Useat suunnitellut uudistukset eivät ole edenneet aikataulussa, koska joutuvat odottamaan LIJ-hankkeen vaiheiden valmistumista. Esimerkiksi vyöhykemalli ei ole edennyt aikataulussa, eikä asiakkaiden toivoma reaaliaikaisen pysäkkiajan näyttäminen ole toteutunut aikataulussa LIJ-hankkeen myöhästymisen takia.

LIJ-hankkeen myöhästymisen ei näy taloussuunnittelussa. Vuonna 2017 LIJ-hankkeessa jäätin suunnitelluista investoinneista 5,9 milj. euroa. Tarkastuslautakunta toivoo parempaa ja ajantasaisempaa suunnittelua hankkeen investointien tasoissa. Investoinnit ovat toteutuneet LIJ-hankkeen osalta joka vuosi alkuperäistä pienempinä. Tämä vaikuttaa tulokseen käyttämättä jääneinä euroina ja toteutumatta jääneinä poistoina. Tarkastuslautakunta toivoo, että jatkossa vuoden lopussa muutettua talousarviota tehdessä käytäisiin kunnolla läpi toimittajien kanssa mitkä investoinnit toteutuvat ja mitkä eivät toteudu. Näin talousarvio ja perittävät kuntaosuudet voitaisiin arvioida tarkemmin eikä suuria ylijäämiä tai alijäämiä syntyisi.

Tarkastuslautakunta edellyttää:

1. parempaa projektiosaamista.
2. realistisempaa investointien ja talouden suunnittelua.
3. hankintaosaamisen parempaa hallintaa niin että HSL:llä säilyisi sanktioiden korottamisen mahdollisuus läpi koko projektin.

3.2 Strategian seuranta ja toteutuminen

HSL:llä oli tilikaudella yhdeksän strategiasta johdettua HSL:n tuloskorttiin sisältyvää tavoitetta. Tavoitteiden toteutumista seurattiin vuoden aikana niitä varten kehitettyjen mittareiden kautta. Alla on esitetty strategiset tavoitteet, niiden mittarit ja toteutumisasteet.

Vuoden 2017 tulostavoitteet saavutettiin HSL-tasolla siten, että toteutuma yhteensä oli 48,8 % (58,1 % vuonna 2016).

1. Asiakkaiden matkaketju perustuu joukkoliikenteen runkoverkkoon ja sujuviin liityntäyhteyksiin

Mittari	Tavoite- taso (min.)	Tavoite- taso (max.)	To- teuma
Yleisarvosana HSL-alueen joukkoliikenteelle (ASTY:n kysymys E., arvosanan 4-5 antaneiden %-osuus vastajista)	87,00 %	90,00 %	88,08 %
Joukkoliikenteen luotettavuus (ajettujen vuorojen osuus kaikista aikataulutetusta vuoroista matkustajamäärillä painotettuna)	99,59 %	99,70 %	99,66 %
HSL:n arvostusindeksi (tunnettuus, arvostus)	45/61	49/65	48/58
Länsimetrojärjestelmän liikenteen aloituksen onnistuminen (1 tietoisuus 2) aloituksen koordinointi ja jälkiarviointi 3) LIJ-laitteet uusilla metroasemilla 4) opastus 5) datan saanti	70 % tavoitteista tot.	100 % tavoitteista tot.	85 %

2. Tarjoamme asiakkaille ajantasaista tietoa ennen matkaa ja matkan aikana sekä selkeät, helppokäyttöiset ja kohtuuhintaiset liput

Mittari	Tavoite- taso (min.)	Tavoite- taso (max.)	To- teuma
Vyöhykeuudistus: Vyöhykeuudistuksen valmistelu edennyt hankkeen mukaisesti ja hallitus hyväksynyt asiakaslähtöisesti suunnitellut lippujen hinnat.	50,0 %	100,0 %	0 %
Lippu- ja informaatiojärjestelmäuudistuksen (LIJ) vuosittaisen suunnitelman toteutumisaste	88,0 %	100,0 %	93,0 %

3. Ohjaamme liikenteen kasvun joukkoliikenteeseen, kävelyyn ja pyöräilyyn

Mittari	Tavoitetaso (min.)	Tavoitetaso (max.)	Toteuma
---------	-----------------------	-----------------------	---------

Joukkoliikenteen %-osuus moottoroidusta liikenteestä			
• Helsingin niemen rajalla aamuruuhkassa	74,40 %	75,00 %	77,02 %
• Kehä I:n tasoon ulottuvilla poikittaislinjoilla (koko vrk)	22,00 %	24,00 %	21,01 %
Kokonaismatkustajamäärä (nousut) vuositasolla	367,00	373,00	374,70

4. **Raideliikenneverkkoon perustuva liikennejärjestelmä tiivistää yhdyskuntarakennetta ja vahvistaa seudun vetovoimaisuutta**

Mittari	Tavoitetaso (min.)	Tavoitetaso (max.)	Toteuma
MAL 2019-suunnitelman valmistelu puiteohjelman mukaisesti.	70,0 %	100,0 %	90,0 %

5. **Lisäämme vähäpäästöisen liikenteen osuutta joukkoliikenteessä**

Mittari	Tavoite-taso (min.)	Tavoite-taso (max.)	To-teuma
Bussiliikenteen päästö- ja energiatehokkuusindeksi EU:n haitta-arvojen kautta snt/matkkm	0,500	0,600	0,435

6. **Parannamme joukkoliikenteen kustannustehokkuutta ja vahvistamme koko liikennejärjestelmän rahoitus pohjan kestävyyttä**

Mittari	Tavoitetaso (min.)	Tavoitetaso (max.)	Toteuma
Kokonaismyynti (lipputulot + muut myyntituotot + tarkastusmaksut), miljoonaa euroa	352,3	363,7	366,7
Lipputulot/toimintamenot -suhdeluku	49,0 %	51,0 %	55,2 %
Joukkoliikenteen tuottavuus: Joukkoliikenteen täy-töaste, painotettu keskiarvo koko alueelta (ilman KOS-liikennettä).	22,1 % %	23,0 %	20,7 %

7. **Kehitämme osaamistamme tavoitteellisesti ja monipuolisesti toiminnan ja tulosten parantamiseksi**

Mittari	Tavoite-taso (min.)	Tavoite-taso (max.)	To-teuma
Henkilöstökysely / Osaamisen kehittäminen -indeksi	3,90	4,00	3,93

8. **Vahvistamme esimiestyön ammattimaisuutta ja henkilöstön työyhteisötaitoja**

Mittari	Tavoite- taso (min.)	Tavoite- taso (max.)	To- teuma
Henkilöstökysely / Työyhteisötaidot -indeksi	4,00	4,10	4,08

9. Teemme tuloksellista yhteistyötä työkavereiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa

Mittari	Tavoite- taso (min.)	Tavoite- taso (max.)	To- teuma
Henkilöstökysely / Asiakslähtöisyys -indeksi	3,70	3,80	3,63
Henkilöstökysely / Osastojen välinen yhteistyö -indeksi	3,40	3,50	3,13

Tarkastuslautakunta toteaa, että asetetuista tavoitteista saavutettiin 48,8 % eli alle puolet mitä ei voi pitää hyvänä suorituksena. Lisäksi strategisissa tavoitteissa ja niihin luoduissa mittareissa nähdään kehittämisen varaa. Nämä ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että tulospalkkioiden määrä on sidottu saavutettuihin tuloksiin.

E- Lippu- ja informaatiojärjestelmä uudistuksen (LIJ) vuosittaisen suunnitelman toteutumisasieste raportoidaan, että on toteutunut yli minimitason, vaikka LIJ-hanke kokonaisuudessaan on vuosia myöhässä.

HSL on joukkoliikenneorganisaatio, jonka tehtävänä edesauttaa parempaa joukkoliikennettä ja sen käytön suosiota. Tarkastuslautakunta katsoo, että joukkoliikenteen markkinaosuuden nostaminen tulisi olla keskeinen elementti strategiassa ja siihen tulisi etsiä sopivat mittarit.

3.3 Henkilöstö

HSL:n palveluksessa oli vuoden lopussa 391 työntekijää. Vuoden 2017 henkilöstökustannuksia vastaava työpanos oli 366 henkilötyövuotta (9 htv/2,5 % enemmän kuin edellisenä vuonna). Tarkemmat henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut on koottu erilliseen henkilöstöraporttiin.

Henkilöstöstrategiset tavoitteet ja niiden toteutuminen

Strategiset tavoitteet olivat:

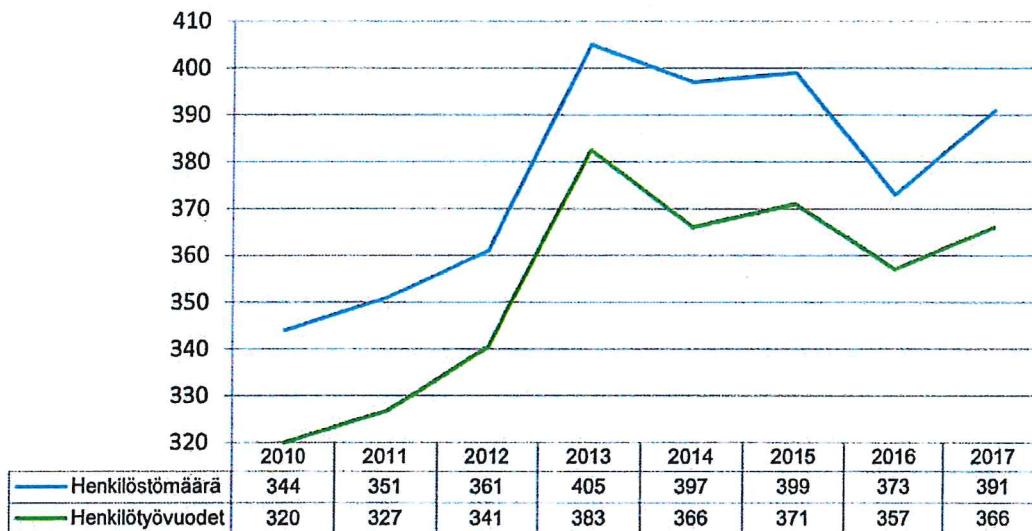
- Kehitämme osaamistamme tavoitteellisesti ja monipuolisesti toiminnan ja tulosten parantamiseksi
- Vahvistamme esimiestyön ammattimaisuutta ja henkilöstön työyhteisötaitoja
- Teemme tuloksellista yhteistyötä työkavereiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa

Nämä tavoitteet olivat osa HSL:n tuloskorttitavoitteita. Tavoitteiden toteutumista mitattiin työntekijäkokemuksen avulla:

Mittari (henkilöstökysely, asteikko 1 – 5)	2016 toteutuma	2017 ta- voite (max- tulos)	2017 to- teutuma
Osaamisen kehittäminen	3,90	4,00	3,93
Työyhteisötaidot	4,02	4,10	4,08
Asiakslähtöisyys	3,66	3,80	3,63

Osastojen välinen yhteistyö	3,24	3,50	3,13
-----------------------------	------	------	------

Osaamisen kehittämiseen ja työyhteisötaitoihin liittyvät asiat olivat hyvällä tasolla ja ne koettiin positiivisemmin kuin vuotta aiemmin, mutta tulokset eivät olleet ihan maksimituloksen tasolla. Asiakaslähtöisyyden toteutumiselle ja sisäiselle yhteistyölle asetettiin kunnianhimoiset tavoitteet. Palaute asiakaslähtöisyyden toteutumisesta oli suunnilleen samalla tasolla kuin edellisellä vuonna. Henkilöstön kokemuksen perusteella asiakaslähtöisyydessä on vielä kehittämisen mahdollisuuksia. Palaute osastojen välisen yhteistyön toimivuudesta oli aiempaa kriittisempää.



Kuva 2. Henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien kehitys 2010-2017 (määrät 31.12.)

Tarkastuslautakunta on huolestunut, että henkilöstön näkemyksen mukaan asiakaslähtöisyys ja osastojen välinen yhteistyö on heikentynyt aikaisemmasta vuodesta, eikä ole saavuttanut tavoitetasoaan. HSL:n toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuuden lisääminen edellyttävät parempaa osastojen välistä yhteistyötä.

Tarkastuslautakunta toivoo, että tulospalkkajärjestelmä käsiteltäisiin uudelleen ja tarkistettaisiin onko se oikealla tavalla laadittu, jotta se edistäisi HSL:n tavoitteiden saavuttamista. Tarkastuslautakunnan näkemys on, että HSL:n tulospalkkajärjestelmä on liian monimutkainen. Tulokorteissa on liian monta tekijää. Henkilöstön omia vaikutusmahdollisuuksia tulisi lisätä.

Tarkastuslautakunnan saadun tiedon mukaan tuloskortin ohjausvaikutus on heikko. Henkilöstön on vaikea ymmärtää tulospalkkauksen perusteita. Tulospalkkaukseen ei saa vaikuttaa ulkoiset HSL:stä riippumattomat tekijät kuten investointien toteutumatta jäämisen vaikutus tulokseen ja tulospalkkioiden maksuun. Tulospalkkioiden maksamiseen ei tulisi tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan vaikuttaa talousarvion toteutuminen ennakoitua parempana. Tarkastuslautakunnan ehdotus on, että jos tehdään alijäämäinen tulos, ei tulospalkkioita tulisi maksaa. Nykykäytäntö ohjaa toimintaa väärään suuntaan. Kannustavan tulospalkkion tulisi perustua yhtiön yhtiölle tuomaan lisä-arvoon.

3.4 Talousarvion 2017 toteutuminen

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen on 2,5 milj. euroa alijäämäinen, kun talousarvio-ossa oli varauduttu 22,7 milj. euron alijäämään.

Toimintatuotot kasvoivat 2,4 % ja toimintakulut 5,6 % edellisestä vuodesta. Toimintakate oli 9,0 milj. euroa, 19,0 milj. euroa pienempi kuin edellisenä vuotena. HSL:n toimintakuluista 57,9 % voitiin kattaa toimintatuotoilla, kun tuottoihin ei lasketa jäsenkuntien maksamia kuntaosuuksia.

Nettoinvestoinnit pystyttiin kattamaan tilikauden sekä aiempina kausina kassaan kertyneellä tulorahoituksella, eikä talousarviolainaa investointimenojen kattamiseen talousarviovuonna tarvittu.

Taseen tunnuslukujen kehitys:

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Omavaraisuusaste, %	49,8 %	52,5 %	47,0 %	40,3 %	36,4 %	31,8 %	24,0 %	29,1 %
Suhteellinen velkaantuneisuus-%	12,4 %	11,8 %	12,5 %	12,0 %	12,9 %	12,5 %	15,5 %	11,8 %
Kertynyt ylijäämä, €	68 099 001,00 €	64 625 338,95 €	50 358 009,08 €	29 218 573,33 €	24 267 848,80 €	13 830 190,24 €	6 563 607,58 €	4 964 139,01 €
Kertynyt ylijäämä, €/asukas	54 €	52 €	41 €	24 €	21 €	12 €	6 €	5 €
Lainakanta 31.12., €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Talousarvion sitovat erät ja niiden toteutuminen

Euroa	TA	Muutettu TA	TP	Ero TP/Muut.TA	
	2017	2017	2017	€	%
Kuntaosuudet yhteensä	313 345 000	281 908 000	281 908 000	0	0,0 %
Toimintamenot yhteensä	677 851 000	677 851 000	648 142 601	-29 708 399	-4,4 %
Investointimenot yhteensä	32 800 000	32 800 000	21 232 396	-11 567 604	-35,3 %

Kuntaosuudet toteutuivat muutetun talousarvion mukaisina. Toimintakulut jäivät 29,7 milj. euroa alle talousarvion ja investointimenot 11,6 milj. euroa alle talousarvion.

Jäsenkuntien HSL:n käyttöön erillisillä sopimuksilla osoittaman joukkoliikenneinfraomaisuuden käytöstä maksettavat käyttöoikeuskorvaukset olivat yhteensä 88,4 milj. euroa ja ne alittivat talousarvion 21,4 milj. eurolla, mikä johtui länsimetron viivästymisen vuoksi toteutumattomasta infran käyttöpäivälaskutuksesta. Sama summa hyvitetiin talousarviomuutoksen jälkeen jäsenkuntien kuntaosuuksissa, joten talousarviota parempi tulos ei syntynyt näiden johdosta.

HSL:n hallitus hyväksyi elokuussa 2017 HSL:n uudet päivitetty sijoitustoiminnan periaatteet. Sen jälkeen sijoitusvaihtoehtoja etsittiin uudelleen ja ylimääräisiä kassavaroja päätettiin toimitusjohtajan päätöksellä sijoittaa yhteensä 70,0 milj. euroa pankkien viiteen eri rahastoon. Sijoitukset tehtiin loka-kuussa 2017.

Lippu- ja informaatiojärjestelmähanke (LIJ) saatiin lähes päätökseen vuoden 2017 marraskuussa, mutta hankkeen viimeisiä töitä siirtyi vielä vuodelle 2018. Talousarviossa oli arvioitu, että hanke olisi kokonaisuudessaan hyväksytty 1.4.2017 mennessä, jolloin hankkeen poistot oli laskettu talousarviossa täysimääräisinä 1.4.2017 alkaen. HSL:n hallitus käsitteli 24.10.2017 hankkeen poistojen vaiheistusta ja poistot on laskettu tilinpäätökseen hallituksen päätöksen mukaisen vaiheistuksen mukaan.

Investointien toteuma 2017:

Hankeryhmät	TP2016 €	TA2017 €	TP2017 €	Muutos	
				TP2017/TA2017 €	%
Asiakkuus ja myynti	1 814 569	4 605 000	2 021 844	-2 583 156	-56,1 %
Hallinto- ja Strategiapalvelut	310 813	1 200 000	336 049	-863 951	-72,0 %
Joukkoliikenne	486 668	1 720 000	669 460	-1 050 540	-61,1 %
Liikennejärjestelmä ja tutkimukset	57 240	365 000	55 715	-309 285	-84,7 %
LIJ2014	13 859 961	22 580 000	16 665 935	-5 914 065	-26,2 %
Mobidigi	175 317	1 450 000	1 217 522	-232 478	-16,0 %
Teknologiaratkaisut	300 875	880 000	241 953	-638 047	-72,5 %
Muut osakkeet ja osuudet	0	0	23 918	23 918	0,0 %
Investointimenot yhteensä	17 005 443	32 800 000	21 232 396	-11 567 604	-35,3 %

Tarkastuslautakunta on huolissaan toimintakulujen kasvamisesta toimintatuloja enemmän ja toivoo, että asiaan kiinnitetään huomiota.

Tarkastuslautakunta kiinnittää edelleen huomiota talouden suunnitteluun, että se saataisiin realistisemmaksi. Lautakunnan näkemyksen mukaan talousarviomuutoksen tulisi tehdä suuremmat muutokset, jotta investointien taso saataisiin realistisemmaksi. Tällä on merkitystä mm. tulospalkkioihin maksamisessa.

Vuonna 2017 talous toteutui jälleen noin 20 milj. talousarviota parempana, vaikka kuntaosuuksia pienennettiin muutetussa talousarviossa. Tarkastuslautakunta huomauttaa edelleen investointien ylimitoitetusta suunnittelusta. Eri osastojen tulisi tiivistää yhteistyötään niin, että investointien tason kokonaisuus hallittaisiin nykyistä paremmin.

Tarkastuslautakunta kysyy, onko 70 milj. euron ylijäämän sijoittaminen rahastoihin HSL:n tarkoituksenmukaista toimintaa, varsinkaan kun sijoitustoiminta ei kuulu HSL:n ydinosaamiseen. Pitäisikö kuntaosuuksia alentaa jatkossa tehtäessä talousarviomuutosta sellaisina vuosina jolloin nähdään, että talousarvio on toteutumassa ennakoitua parempana. Jos ylijäämien keräämistä perustellaan tulevilla investoinneilla, tulisi pohtia investointivarausten käyttöä tilinpäätöksessä.

3.5 Asiakastyytyväisyys

Lipunmyynti lähijunissa lopetettiin 19.6.2017. Samanaikaisesti käyttöön otettavaksi suunniteltujen lipunmyyntiautomaattien asennukset juna-asemille viivästyivät, eikä kaikilla asemilla ollut mahdollista ostaa lippuja. Asiasta saatiin paljon negatiivista palautetta ja se oli näkyvästi esillä mediassa. HSL:n lipunmyyjät paikkasivat automaattien puutetta myymällä lippuja muun muassa lentoasemalla ja päärautatieasemalla Helsingissä. Automaattien asennukset saatiin valmiiksi 1.9.2017 mennessä.

Länsimetron ja HSL:n vyöhykeuudistuksen käyttöönoton viivästyminen vuoksi niitä koskevat Länsi-metro jälkeen ja vyöhykeuudistus ennen -matkatutkimukset on lykätty kevääseen 2018. Metroa koskeva lippulajitutkimus lykättiin syksyyn 2018, jolloin toteutettiin myös lähijunaliikenteen lippulajitutkimus. Normaalisti lippulajitutkimus toteutetaan syksyisin, mutta Suomenlinnan lautan muista joukkoliikennemuodoista poikkeavan kausivaihtelun vuoksi sitä tutkittiin 2017 kahdessa jaksossa siten, että heinäkuussa toteutettiin ensimmäinen jakso ja syyskuussa toteutettiin toinen jakso.

Vuoden 2017 asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan matkustajista 88 % oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä HSL-joukkoliikenteeseen eli antoi yleisarvosanan 4 tai 5 asteikolla 1–5. Yleisarvosanan keskiarvo oli 4,09

Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että asiakastyytyväisyys on säilynyt hyvällä tasolla. Lautakunta kuitenkin esittää, että asiakastyytyväisyyskyselyitä tulee kehittää niin, että mielipidettä kysyttäisiin myös ihmisiltä, jotka eivät käytä joukkoliikennettä. HSL:n tulee tarkastuslautakunnan mielestä näin löytää uusia tapoja kasvattamaan joukkoliikenteen suosiota, jotta joukkoliikenteen markkinaosuus saataisiin suuremmaksi.

3.6 Länsimetron viivästyminen

Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan metron viivästyminen vuoksi tarvittavien bussien liikennöinnin lisäkustannus on ollut n.1.8 milj. euroa kuukaudessa ja metron operoinnin lykkääntymisestä johtuneet säästöt ovat olleet noin 0,5-0,7 Milj. euroa kuukaudessa. Yhteensä viivästyisestä on koitunut HSL:lle noin 1,1-1,3 milj. euron lisäkustannukset. Lisäksi on tullut mittava imago tappio.

Ongelmana vuoden 2017 aikana olivat edelleen Länsimetron käynnistymisen vaikeudet. Uusia viivästyksiä tuli lisää ja Länsimetron matkustajaliikenne käynnistyi lopulta 18.11.2017 noin 1 vuosi ja 3 kk alkuperäistä aikataulua myöhemmin. Alkuperäinen tavoite oli aloittaa liikenne elokuussa 2016. Vuoden 2017 osalta tavoite oli aloittaa liikenne kesäkuussa 2017, mutta aloitus siirtyi marraskuuhun 2017. Viivästyisestä on aiheutunut HSL:lle ylimääräisiä kustannuksia sekä metroliikennettä korvaavan bussiliikenteen operointikustannusten että kasvaneiden infrakustannusten myötä. Länsimetron viivästyisestä takia HSL:lle arvioidaan kertyneen elokuusta 2016 alkaen marraskuuhun 2017 asti ylimääräisiä korvauksia ja muita kustannuksia yhteensä 15,3 milj. euroa. Lisäksi HSL:n henkilökunta on joutunut tekemään paljon lisätyötä, jonka kustannuksia on vaikea määritellä tai mitata.

Länsimetron investointikustannukset kasvoivat huomattavasti suunniteltua korkeammiksi, mikä kasvattaa HSL:ltä vuosittain laskutettavien infrakustannusten määrää ja nostaa lippujen hintojen korotustarvetta.

Matkustajaliikenteen kokemukset metron liikenteestä loppuvuoden kokemusten perusteella ovat pääosin positiivisia ja pienissä häiriöissä liikenne on toiminut hyvin ja asemiin ollaan oltu tyytyväisiä.

HSL ja HKL työstävät yhdessä metron häiriönhallintaa vuoden 2018 aikana matkustajaliikenteen kokemusten perusteella. Vuoden 2017 loppuun saakka ajettiin Länsimetron kanssa päällekkäistä liikennettä suorilla bussiyhteyksillä Länsiväylän käytävässä.

Länsimetron liityntäliikenteeseen siirryttiin 3.1.2018 eikä ole vuoden 2017 arvioitava asia lautakunnassa. Metron laajeneminen Espoon Matinkylään muutti ratkaisevasti Etelä-Espoon ja Lauttasaaren liikennejärjestelmää, ja samalla bussilinjasto oli tarpeen suunnitella molemmilla alueilla uudestaan. Suuren muutoksen seurauksena asiakaspalautteita, ajoaikadataa, matkustajamääriä ja esiin nousseita puutteita seurataan erityisen tarkasti vuoden 2018 aikana.

Tarkastuslautakunta toteaa, että Länsimetro viivästyi jälleen vuoden 2017 aikana suunnitellusta aikataulusta ja pääsi aloittamaan liikennöinnin vasta vuoden 2017 lopussa. Viivästymiseen oli kuitenkin nyt paremmin varauduttu, eikä vuoden 2016 kaltaista imago tappio uusiutunut, mutta viivästyminen aiheutti edelleen lisäkustannuksia HSL:lle vuoden 2017 aikana ja lisäsi HSL:n henkilökunnan työtä vuoden 2017 aikana. Viivästymisestä aiheutuneiden kustannusten läpikäynti ja kohdistaminen sekä koko projektin loppuraportit on syytä käydä perusteellisesti läpi, jotta tästä voidaan saada oppia jatkoprojekteihin.

3.7 Esitys yhtymäkokoukselle

Tarkastuslautakunta yhtyy tilintarkastajan lausuntoon ja esittää yhtymäkokoukselle, että vuoden 2017 tilinpäätös hyväksytään ja HSL:n kuntayhtymän taloutta ja hallintoa hoitaneille toimielinten jäsenille ja tehtäväalueiden jäsenille ja tehtäväalueiden johtaville viranhaltijoille myönnetään vastuuvapaus tilikaudelta 1.1.-31.12.2017.

Helsingissä 17.4.2017

Ilkka Malmivaara

puheenjohtaja

Eini Aho

varapuheenjohtaja

Petteri Auvinen

jäsen

Hannele Luukkainen

jäsen

Vesa Virri

jäsen