

**Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2021
Helsingin Seudun Liikenne-kuntayhtymän
yhtymäkokoukselle**



SISÄLLYSLUETTELO

1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2021	2
2. Yhteenveto arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista	2
3. Arviointikriteerit tilikaudella 2021	5
• Koronapandemian vaikutukset HSL:n toimintaan 2021.....	7
• Strategian ja tuloskortin toteutuminen 2021.....	8
• Henkilöstö.....	16
• Talousarvion 2021 toteutuminen.....	17
• Asiakastyytyväisyys.....	19
• Esitys yhtymäkokoukselle.....	21

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2021 Helsingin Seudun Liikenne – kuntayhtymän yhtymäkokoukselle

1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano ja toiminnan painopisteet vuonna 2021

Yhtymäkokouksen toimikaudeksi 2021-2025 valitseman tarkastuslautakunnan kokoonpano oli seuraava: puheenjohtaja Ilkka Malmivaara (varajäsen Mira Vaahermäki), varapuheenjohtaja Auli Ülke (Sakari Kouti), jäsen Petteri Auvinen (Susanna Kallama), jäsen Laura Korpinen (Erkki Karinoja) ja jäsen Janne Vikman (Dalena Bui). Tarkastuslautakunnan sihteerinä toimi JHTT Janne Majoinen BDO Audiator Oy:stä.

Uusi tarkastuslautakunta valittiin yhtymäkokouksessa 14.9.2021. Tarkastuslautakunta on kokoontunut valinnan jälkeen vuoden 2021 aikana 4 kertaa ja vuoden 2022 aikana 10 kertaa. Päävastuullisena tilintarkastajana toimi JHT, KHT Tiina Lind BDO OY:stä.

Tarkastuslautakunta on laatinut tilikauden 2021 kattavan alustavan arviointisuunnitelman, joka tämentyi 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 2021 osalta olivat:

- Koronan vaikutukset
- HSL:n strategian ja tulokortin toteutuminen vuonna 2021
- Henkilöstö
- Talousarvion 2021 toteutuminen ja talouden keskeisten tunnuslukujen tulkinta ja seuranta
- Asiakastyytyväisyyskyselyjen johtopäätökset

2. Yhteenveto arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja kannanotoista

Tarkastuslautakunta on koontanut alla olevaan yhteenvetoon keskeisimmät tilikauteen 2021 kohdistuvaan arviointityöhön liittyvät havainnot ja esitykset.

Koronapandemian vaikutukset HSL:n toimintaan 2021

Tarkastuslautakunnan arvio

Koronapandemia vaikutti tavoitteiden toteutumatta jäämiseen ja aiheutti merkittäviä lisähaasteita erityisesti talouden tulostavoitteiden toteuttamiselle. Sulku- ja rajoitustoimet vähensivät HSL:n matkoja noin 40 % verrattuna vuoden 2019 tilanteeseen. Toisaalta valtion koronatuot pelastivat talouden vuonna 2021. Tarkastuslautakunta esittää huolensa tulevien vuosien matkustamisen kehityksestä, kasvavista infrakustannuksista ja niiden aiheuttamasta rahoitusvajeesta. Mahdollinen tai todennäköinen alijäämä tulee kattaa jotenkin. Tästä tulisi sopia ennakolta riittävän selkeästi jäsenkuntien kanssa, jotta HSL:n toiminnassa säilyy toimintarauha toteuttaa pitkäjänteistä ja toimivaa joukkoliikennettä.

Strategian ja tulokortin toteutuminen vuonna 2021

Tarkastuslautakunnan arvio

HSL:lle vuodelle 2021 asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista mittaavista indikaattoreista toteutui 58,1 % (25/43 tavoiteindikaattorista). Useat joukkoliikenteen käyttöön ja tuloihin liittyneet mittarit jäivät tavoitteestaan, mutta kokonaisuutena pandemian hoidosta selvitettiin ja liikenteen palvelutaso pysyi korkealla tasolla. Pohdittavaksi jää mikä on se tulevaisuuden palvelutaso, mihin jäsenkunnat haluavat julkisen liikenteen asettaa. Vaakakupissa on toiminnan subventioaste ja sen tuomat kustannukset jäsenkunnille. Vaihtoehtoina on sopeuttaa liikenneverkkoa, ottaa lainaa, saada jatkossakin rahoitusta valtion kassasta tai jäsenkuntien suurempi osallistuminen.

Tavoitteen 1 osalta tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että työsuhdelippujen määrää on onnistuttu kasvattamaan ja siinä nähdään suuri kasvupotentiaalia. Tulisi aktiivisesti pohtia jatkossa, miten palveluita ja liikenneverkkoa kehitetään muuttuneeseen tilanteeseen.

Tavoitteen 2 osalta noin puolet asetetuista mittareista toteutuivat suunnitellusta (13 mittarista 6 ei toteutunut ja 7 toteutui). Tarkastuslautakunta peräänkuuluttaa mahdollisimman läheistä yhteistyötä asiakkaiden sidosryhmien kanssa, jotta saadaan esiin mahdollisuudet, kuinka joukkoliikenteen käyttöä saataisiin kasvatettua.

Tavoitteen 3 osalta kaikki asetetut mittarit saatiin toteutuneen puolelle. Joukkoliikenteen palvelujen kehittäminen jatkui ennen koronaa asetetussa aikataulussa.

Tavoitteen 4 osalta ei kestävä talous toteutunut. Toimintamenoja saatiin sopeutettua valitettavan vähän. Talousarviossa kuitenkin pysyttiin. Toiminnan tavoitteena oli, että jäsenkunnille tulisi maksettavaksi toimintamenoista korkeintaan puolet (50 %). Vuonna 2021 tämä ei aivan toteutunut, vaan jäsenkunnat maksoivat toiminnasta 53,1 prosenttia. Lisäksi valtion tukea saatiin 86,7 milj. euroa, mitä ilman olisi pitänyt ottaa lainaa tai kasvattaa jäsenkuntien maksuosuuksia.

Henkilöstö

Tarkastuslautakunnan arvio

Henkilöstössä ei tapahtunut arviointivuonna 2021 suuria muutoksia. Tuntuma oli, että pandemi-alla ja sen tuomilla vaikutuksilla organisaatioon oli vaikutusta henkilöstöön. Tämä näkyi mm. kas-
vaneena vaihtuvuutena. Vakituiseista henkilöstä irtisanoutui 8,2 % vuoden 2021 aikana (vuonna
2020 5,2 %). Vakituiseissa työsuhhteissa oli noin 370 henkilöä ja näistä noin 30 irtisanoutui. Tar-
kastuslautakunta pyytää selvittämään miksi vaihtuvuus on kasvanut ja tarvittaessa reagoida
asian parantamiseen. Tarkastuslautakunta huomauttaa edelleen, että matkalippujen tarkasta-
jista on vajetta ja toivotaan, että tarkastajien koulutuskurssi järjestetään vuosittain. Tarkastus-
lautakunta kyseenalaistaa tulospalkkioiden (0,6 milj. euroa) maksamisen henkilöstölle tilanteessa
missä toiminta on alijäämäistä ja tarvitaan suuria valtionavustuksia.

Talousarvion 2021 toteutuminen

Tarkastuslautakunnan arvio

Talous pysyi talousarviossa ja toteutui huomattavasti talousarviossa ennakoitua parempana. Ta-
lousarviossa ennustettiin, että HSL tekee 79 milj. euroa alijäämää, mutta pääosin valtion maksa-
masta koronatuesta (86,7 milj.) johtuen muodostui ylijäämää 10,7 milj. euroa. Sitovat erät toteu-
tuivat talousarvion mukaisesti. Kuntaosuudet per asukas nousi hieman ollen 287 euroa.

Silti talouden kokonaiskuvaan ei voida olla tyytyväisiä, koska ilman valtiontukia olisi alijäämän
määrä ollut suuri ja rahoitusta olisi tarvittu lisää. Kokonaismatkustajamäärä laski 5,7 % vielä vuo-
teen 2020 verrattuna mikä oli yllätys, ja jos vertaa vuoteen 2019 pudotusta oli 40,1 %. Tämä on
todella huolestuttava asiakasmäärän lasku ja tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että matkusta-
jamäärän kehitystä seurataan jatkossakin. Olisi hyvä sopia jäsenkuntien kanssa, kuinka toiminta
ja rahoitus hoidetaan alijäämän jatkuessa. HSL:n tulisi oppia pandemiasta ja pyrkiä varautumaan
tämän ja vastaavanlaisten kysyntäshokkien varalle.

HSL:n tulee pohtia lipunmyynnin ja muiden tulolähteiden lisäämistä, että talous saadaan halut-
tuun tasapainoon. Investoinnit jäivät talousarviosta 5,6 milj. euroa ja investointeja toteutui 11,7
milj. euroa.

Asiakastyytyväisyys

Tarkastuslautakunnan arvio

Asiakastyytyväisyys näytti olleen laskussa vuoden 2021 aikana kaikissa liikennevälineissä. Edel-
leen tyytyväisyys on hyvällä tasolla, mutta suunta oli huono vuoden aikana. Mahdollisesti pande-
mialla oli tähän suuri vaikutus ja asiakkaat kärsivät sen tuomista epämukavuustekijöistä, joilla
varmasti oli oma osuutensa heikentyneeseen tyytyväisyyteen. Osa koki varmasti maskien käytön
hankalaksi ja matkustusrajoitukset haittasivat. Tilanne rajoitusten ja suositusten osalta vaihteli
vuoden 2021 aikana jatkuvasti.

Asiakkaiden tyytyväisyyden tekijöitä on syytä kartoittaa tarkasti ja pitäisi löytää ne tekijät joihin
HSL pystyisi vaikuttamaan ja palauttamaan luottamusta. Pandemian aikana moni on vähentänyt
liikkumistaan ja siirtynyt johonkin muuhun liikkumisen muotoon pois julkisesta liikenteestä.
Esim. Pk-Seudulle rekisteröitiin noin 300 000 autoa enemmän pandemian aikana.

3. Arviointikriteerit tilikaudella 2021

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.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on seurata tavoitteiden ja talousarvion toteutumista. Onko toiminta järjestetty tuloksellisesti ja vaikuttavasti. Lisäksi pitää arvioida toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta.

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

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

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

Hallintosäännön § 35 mukaan tarkastuslautakunta antaa yhtymäkokoukselle vähintään kaksi viikkoa ennen tilintarkastuskertomuksen käsittelyä arviointikertomuksessa arvionsa yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta 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 tarpeellisiksi katsomat asiat.

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

Tilintarkastaja ilmoittaa tarkastussuunnitelman toteutumisesta ja tarkastushavainnoistaan tarkastuslautakunnalle sen määrämällä tavalla.

Kuntayhtymälle asetetut, strategiasta johdetut, sitovat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ovat lainsäädännön perusteella arvioinnin ensisijaisena lähtökohtana. Taloudellisesti sitovat tavoitteet ovat yhtymäkokouksen vahvistamassa talousarviossa 2021, joka on osa talous- ja toimintasuunnitelmaa 2021 - 2023. Toiminnallisten tavoitteiden ja niiden toteutumista kuvaavien mittarien asettaminen ja aktiivinen seuranta ovat taloudellisten tavoitteiden lisäksi kuntayhtymän toiminnan operatiivisen johtamisen tärkein väline. Hyvin järjestetty sisäinen valvonta ja riskienhallinta tukevat sekä operatiivista että strategista johtamista ja ovat siksi kuntayhtymän strategian toteutumisen ohella tarkastuslautakunnan jatkuvia arviointikohteita.

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

- HSL:n strategia ja siitä johdetut keskeiset toiminnalliset tavoitteet
- HSL toiminta- ja taloussuunnitelma 2021 - 2023
- Tilinpäätös 2021
- 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 2021 koskeva raportointi
- Asiakastytyväisyytutkimukset
- HSL:n toiminnasta laaditut muut raportit ja selvitykset

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän yhtymäkokous on päätöksessään 25.4.2021 § 2 käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomusta ja kehottanut hallituksen antamaan selvityksen vuoden 2020 aikana toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esitettyjen toimenpiteiden johdosta on ryhdytty. Hallitus on antanut 15.6.2021 (§ 70) pitämässään kokouksessa kirjallisen selvityksen arviointikertomuksen 2020 havainnoista. Yhtymäkokous on käsitellyt hallituksen vastineen 14.9.2021 (§ 11).

Yhteenvedona tarkastuslautakunta toteaa, että edellisessä vuoden 2020 arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen ja kehittämissuhteiden käsittely hallituksessa on ollut asianmukaista.

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

• **Koronapandemian vaikutukset HSL:n toimintaan 2021**

Talousarvion pohjaksi valmisteltiin kolmen eri tulevaisuusskenaarion (ks. alla) arvioinnin perusteella suunnittelun pohjaksi ennuste B, jossa matkustamisen taso vuonna 2021 olisi vuositasolla -35 % vuoden 2019 tasoa alempi. Tässä skenaariossa yleiseen liikkumiseen jää osin pysyvämpiäkin muutoksia koko suunnittelukaudelle. Lopputuloksena toteuma olikin hieman valittua B -skenaariota heikompi eli noin -40 %.



Liikennemuodoittain matkustajamäärien pudotus oli seuraava verrattuna vuoteen 2019:

- raitiovaunu -44,5 %
- metro – 39,5 %
- bussi – 40,3 %
- lähijuna -39,7 %
- Suomenlinnan lautta -42,1 %

Liikennevälineissä jouduttiin ottamaan käyttöön jopa matkustusrajoituksia vuoden aikana. Pandemiatilanne aaltoili ja liikkumiseen vaikuttavat rajoitukset sekä etätyösuositukset vaihtelivat pitkin vuotta 2021. Vuoden matkustajamäärä jäi 238 miljoonaan matkustajaan, mikä on noin 40 prosenttia vähemmän kuin pandemiaa edeltäneenä vuonna 2019.

Tilikauden 2021 tulos oli 10,4 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Ilman valtion myöntämiä koronatuksia tilikauden tulos olisi jäänyt 76,3 miljoonaa euroa alijäämäiseksi. Koronatuksia myönnettiin siis 86,7 milj. euroa. Ilman valtion tukea palvelutasoa olisi jouduttu karsimaan ja/tai matkustajilta perittäviä lippujen hintoja korottamaan ja/tai jäsenkuntien kuntaosuuksia korottamaan vielä entisestään. Lisäksi vaihtoehtona olisi ollut vuonna 2020 käytetty lainan nostaminen, mitä on koitettu välttää koska sekin on pois tulevaisuuden tuloista.

Vuoden toimintatuotot olivat 733,4 miljoonaa euroa, josta lipputulojen osuus oli 235,3 miljoonaa euroa, mikä on noin 8 prosenttia talousarviossa ennakoitua pienempi. Toimintamenot olivat 706,0 miljoonaa euroa mikä sekin oli talousarviossa ennakoitua alempi (TA 2021 724 milj. euroa).

Tarkastuslautakunnan arvio

Koronapandemia vaikutti tavoitteiden toteutumatta jäämiseen ja aiheutti merkittäviä lisähaasteita erityisesti talouden tulostavoitteiden toteuttamiselle. Sulku- ja rajoitustoimet vähensivät HSL:n matkoja noin 40 % verrattuna vuoden 2019 tilanteeseen. Toisaalta valtion koronatuot pelastivat talouden vuonna 2021. Tarkastuslautakunta esittää huolensa tulevien vuosien matkustamisen kehityksestä, kasvavista infrakustannuksista ja niiden aiheuttamasta rahoitusvajasta. Mahdollinen tai todennäköinen alijäämä tulee kattaa jotenkin. Tästä tulisi sopia ennakolta riittävän selkeästi jäsenkuntien kanssa, jotta HSL:n toiminnassa säilyy toimintarauha toteuttaa pitkäjänteistä ja toimivaa joukkoliikennettä.

• Strategian ja tulokortin toteutuminen 2021

Strategia hyväksytään hallituskausittain. HSL:n hallitus hyväksyi osaltaan kokouksessa joulukuussa 2017 HSL:n strategian kausille 2017-2021. HSL:n yhtymäkokous hyväksyi strategian marraskuussa 2018. HSL:n strategia päivitetään hallituskausittain. Uusi strategia hyväksyttiin hallituksessa 14.12.2021 vuosille 2022-2025. Vuoden 2021 strategia on vanha, mutta edelleen voimassa.

Kuntayhtymän strategiassa hallituskaudelle 2017-2021 on viisi strategista painopistettä, joiden tavoitteiden toteutumista seurattiin. Näitä ovat :

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

Tavoitteita olivat vuodelle 2021

1. Tuemme asiakkaiden luottamuksen palautumista joukkoliikenteeseen ja kehitämme palveluitamme vastaamaan muuttuneisiin liikkumistarpeisiin.
2. Kasvatamme kestävän liikkumisen kulkutapaosuutta ja kehitämme runkoverkoston toimivuutta.
3. Olemme mukana luomassa toimivaa ja kestävästä joukkoliikenteen ekosysteemiä.
4. Koko HSL:n toiminnan läpileikkaava tavoite ”Varmistamme toimintamme kestävän talouden” tuki toiminnallisten tavoitteidemme saavuttamista ja keskittyi kestävän talouden, osaamisen ja tehokkuuden varmistamiseen sekä toiminnan seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen.

Kuntayhtymän vuodelle 2021 asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista mittaavista indikaattoreista toteutui 58,1 % (25/43 tavoiteindikaattorista). Koronakriisin seurauksena useat joukkoliikenteen käyttöön ja tuloihin liittyneet mittarit jäivät tavoitteestaan.

Tavoitteiden toteutuminen:

Tavoite 1: Tuemme asiakkaiden luottamuksen palautumista joukkoliikenteeseen ja kehitämme palveluitamme vastaamaan muuttuneisiin liikkumistarpeisiin

Tavoitteen mukaisilla toimenpiteillä on pyritty varmistamaan joukkoliikenteen turvallisuus vastuullisena liikkumistapana ja vastaamaan ihmisten huoleen sen turvallisuudesta. Toimenpiteet tilikaudella on kuitenkin samanaikaisesti suhteutettu vallitsevaan taloustilanteeseen.

Keskeiset toimenpiteet TTS-kaudella	Toimenpiteen arviointikriteeri/mittari	Tavoite-/lähtötaso	Toteuma 2021
Varmistamme riittävän kapasiteetin ja matkustusväljyyden työmatkaliikenteessä.	Asiakastyytyväisyys	90 %	86 % Tavoite ei toteutunut
	Kehitystoimet joukkoliikenteen sujuvuuden pullonkaulojen tunnistamiseksi	arvio kehitystoimista	Kuormitus-, matkustajamäärä- ja liikkumistiedon tiedonsaantia on kehitetty ja hyödynnetty mm. liikenteen säästötoimien kohdentamisessa korona-aikana. Tavoite toteutui.
	Liikenteen toimivuuden tunnuslukujen kehitystoimet	arvio kehitystoimista	Muuttuvan liikkumisen työssä tunnistettiin liikennejärjestelmän toimivuuden kannalta olennaisia seurattavia mittareita. Työ jatkuu. Tavoite toteutui
Parannamme joukkoliikennevälineiden terveysturvallisuutta.	Joukkoliikenteen luotettavuuden kehitys	99,43 %	98,51 % Tavoite ei toteutunut
	Toimenpiteet terveysturvallisuuden edistämiseksi	arvio kehitystoimista	mm. tehostettu siivous, maskipakko, ilmanvaihdon tehostaminen Tavoite toteutui
Varaudumme muuttamaan joukkoliikenteen palvelutasoa liikkumistarpeita ja kysyntää vastaavasti.	Toimenpiteet joukkoliikenteen matkustajamäärien lisäämiseksi	markkinointikampanjan onnistuminen	Syksyn markkinointikampanja onnistui tavoitteiden mukaisesti. Tavoite toteutui.
	Matkustajamäärien kehitys	258,0 milj. nousua (TA)	237,6 milj. nousua Tavoite ei toteutunut
	HSL-brändin kehittyminen	Arvostusindeksi 16 (v. 2020 Taloustutkimuksen tutkimus)	AI 16 säilyi edellisvuoden tasolla. Tavoite toteutui.
Selkeytämme vaikutusarviointiin perustuen lippujen tuotevalikoimaa ja hinnoittelua huomioiden koronan vaikutukset matkustuskäyttäytymisessä.	Toimenpiteet uusasiakashankinnassa	toimenpiteiden vaikutavuus (korona huomioiden)	Kausilippujen alennuskampanja lippujen ostajista runsaat 60 % on uusia asiakkaita. Tavoite toteutui.
	Työmatkapalvelun toteuttaminen	Yritysmyynti 12,5 milj. € (tulokorttitavoite)	Yritysmyynti 12,5 milj. € Tavoite toteutui
	Lipunmyynnin kehittyminen	255,1 milj. € (TA)	234,2 milj. € Tavoite ei toteutunut
	Digitaalisten myyntikanavien osuus lipputuloista	Digit. myyntikanavien osuus myynnistä 70 % ((tulokorttitavoite)	58 % Tavoite ei toteutunut
	Asiakkaalle tarjottavan ruuhkainformaation kehitystoimet	arvio kehitystoimista	Kuormitustiedon esittäminen hsl.fi:ssä reaaliajassa

Keskeiset toimenpiteet TTS-kaudella	Toimenpiteen arviointikriteeri/mittari	Tavoite-/lähtötaso	Toteuma 2021
Tuotamme matkustajalaskentatiedon perusteella ajantasaista kuormitustietoa asiakkaille.			odottaa runkolinjojen matkustajalaskentalaiteiden käyttöönottoa ja niiden tuottamaa tietoa. Tavoite ei toteutunut.
	Matkustajalaskennan uuden tilastointijärjestelmän hyödyntäminen	arvio kehitystoimista	Matkustajalaskentalaiteiden käyttöönotto siirtyi vuodelle 2022. Tavoite ei toteutunut.
Kehitämme reaaliaikaista, personoitua ja monikanavaista matkustajainformaatiota sekä häiriötiedottamista.	Monikanavaviestintäratkaisun kehitystoimet	arvio kehitystoimista	Monikanavaviestinnässä on hyödynnetty asiakasanalytiikkaa automaatioissa manuaalisella tietojenkäsittelyllä. Jatkokehitystyönä teknisen valmiuden nostaminen. Tavoite toteutui.
	Häiriö- ja muutostiedotuksen kehitystoimet	arvio kehitystoimista	Asiakasviestintää ja vuorovaikutusta on kehitetty mm. kohdennettua asiakasviestintää kehittämällä ja asiakasvuorovaikutusta kehittämällä liikennesuunnitelussa. Tavoite toteutui.
	Runkolinjojen reaaliaikaisen matkustajainformaation kehitystoimet	arvio kehitystoimista	Runkolinjojen matkustajalaskentalaiteiden käyttöönotto on viivästynyt ja tapahtuu 2022 aikana (edellytys reaaliaikaiselle tiedolle). Tavoite ei toteutunut.
Valmistelemme tili-pohjaisen lippujärjestelmätaustan käyttöönottoa yhteistyössä LMJ:n kanssa.	Hankkeen eteneminen suunnitellusti	Hankkeen eteneminen	Lähimaksupilotti toteutui, siirtymävaiheen palvelumallin konseptoinnit ovat käynnissä. Hanke sisältää riskejä, mutta eteni suunnitellusti. Tavoite toteutui.

Vuonna 2021 HSL-alueella tilastotiin 237,6 milj. nousua, mikä on -40,1 % vähemmän kuin vuonna 2019. Talousarviossa odotimme -35 %:in laskua vuoteen 2019 verrattuna.

Matkustajamäärän laskuun vaikutti koronapandemian lisäksi myös erilaiset liikennehäiriöt ja remontit: metrokatko 17-25.7.2021 Itä-Helsingissä, veturikuljettajien lakko 21.5.2021, kesän isot katuremontit, jotka aiheuttivat raitiovaunujen poikkeusreitit, metro- ja raitiovaunuliikenteen lakko 16.-17.9.2021 ja pikaratikan rakennustyöt.

Taulukko1: Liikenteen luotettavuuden kehitys liikennemuodoittain.

	2021	2020
Metroliikenne	98,86 %	99,60 %
Raitioliikenne	98,31 %	98,94 %
Junaliikenne	96,50 %	98,82 %
Bussiliikenne	99,89 %	99,89 %
Lauttaliikenne	99,97 %	99,99 %
Keskimäärin	98,51 %	99,43 %

Tavoite 2. Kasvatamme kestävän liikkumisen kulkutapaosuutta ja kehitämme runkoverkoston toimivuutta

Keskeisenä pidemmän aikavälin tavoitteenamme on kestävän liikkumisen (joukkoliikenne, pyöräily ja kävely) kulkutapaosuuden kasvattaminen. Tällä on merkittävä vaikutus liikenteen päästöjen väheneemiseen. Runkoverkosto on keskeisin osa HSL:n joukkoliikennejärjestelmää ja pyrimme eri toimenpitein kehittämään runkoverkoston toimivuutta ja luotettavuutta.

Keskeiset toimenpiteet TTS-kaudella	Toimenpiteen arviointikriteeri/mittari	Tavoite-/lähtötaso	Toteuma 2021
Kehitämme asiakkaiden tarpeisiin sopivaa joukkoliikennettä, joka perustuu runkoverkoston.	Asiakastyytyväisyys runkoverkoston	2020: 91,66 %	2021: 88,14 % Tavoite ei toteutunut.
	Asiakastyytyväisyys vaihtojen sujuvuuteen	2020: 86,90 %	2021: 87,52 % Tavoite toteutui.
	Runkolinjojen päivitettyjen palveluperiaatteiden mukaiset toimenpiteet	Arvio kehitystoimista	mm. 03/2021 valmistunut työ, jossa määriteltiin palvelukuvaus ja infratoimenpiteitä. Syksyllä uudet runkolinjat paransivat poikittaisyhteyksiä. Kehitystoimia vielä kesken mm. reaaliaikainen matkustajainformaatio. Tavoite ei toteutunut.
Kehitämme joukkoliikenteen linjastosuunnitteluprosessia yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.	Toimenpiteet asiakas- ja sidosryhmäyhteistyön hyödyntämisessä	Arvio kehitystoimista	Asiakasvuorovaikutusta on kehitetty mm. hyödyntämällä asukastyöpajoja sekä alueelle suunnattua liikkumiskyseilyä. Tavoite toteutui.
Vähennämme HSL-liikenteen päästöjä	Joukkoliikenteen/kestävän liikkumisen kulkutapaosuuden kehittyminen	Liikkumistutkimusta ei toteutettu v. 2021.	-
	MAL 2019 -suunnitelmassa sovittujen toimenpiteiden toteutuminen	Arvio kehitystoimista	Sovittuja toimenpiteitä on toteutettu siltä osin, kun ne ovat HSL:n vastuulla. Tavoite toteutui.

Keskeiset toimenpiteet TTS-kaudella	Toimenpiteen arviointikriteeri/mittari	Tavoite-/lähtötaso	Toteuma 2021
	MAL2023 suunnittelutyön käynnistäminen	Työn käynnistyminen	MAL 2023 -suunnittelu on edistetty puiteohjelman mukaisessa aikataulussa. Tavoite toteutui.
	Lähipäästöjen ja hiilidioksidipäästöjen aleneminen	Tavoitteena vähentää vuoteen 2025 mennessä hiilidioksidipäästöjä CO2 yli 90 % vuoteen 2010 verrattuna.	2021: Nox -86 % ja PM - 89 % sekä hiilidioksidipäästöjä -53% vuoteen 2010 verrattuna. Tavoite toteutui.
	Biopolttoaineiden %-osuus bussiliikenteessä	2020:30 %	2021: 40 % Tavoite toteutui.
	Sähköbussien määrä HSL:n tilaaman bussiliikenteen kalustosta	2020: 60 kpl / 5 %.	174 bussia / 13 % Tavoite toteutui.
Uudistamme matkustajatilastointia sekä rakennamme ja hyödynnämme keskitettyä tietovarastoa.	Matkustajalaskennan kattavuus ja luotettavuus	Arvio kehitystoimista.	Matkustajalaskennan tilastointijärjestelmän käyttöönotto viivästyi. Tavoite ei toteutunut.
	Digitaalisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen	Arvio kehitystoimista	Tietovarastossa (DW) oleva data ei ole vielä riittävän kattavaa toimenpiteen toteuttamiseksi. Tavoite ei toteutunut.
Luomme toimintamallit matkaketjuja koskevan tiedon hyödyntämiseen	Matkaketjutiedon hyödyntäminen eri tarkoituksissa	Arvio kehitystoimista	Palvelu- ja suunnittelukäyttöön ei vielä päästy. Työpainosta ohjattiin kertyvän aineiston laatua ja riittävyyttä koskeviin analyyseihin. Tavoite ei toteutunut.
	Toimenpiteet liityntäyhteyksien ja vaihtojen sujuvoittamiseksi	Arvio kehitystoimista	Useita liikkumistietoon perustuvia palveluita on ideoitu HSL-sovelluksen osaksi ja tunnistettu matkaketjutietojen mahdollisuudet erityisesti erilaisten solmujen ja vaihtopaikkojen kautta kulkevien matkojen analyyseille. Palvelukäyttöön ei vielä päästy Tavoite ei toteutunut.

Tavoite 3: Olemme mukana luomassa toimivaa ja kestävää joukkoliikenteen ekosysteemiä

Joukkoliikenteen ekosysteemillä tarkoitetaan niiden toimijoiden kokonaisuutta, jotka varmistavat joukkoliikenteen toimintaympäristön kehittämisen. Tavoitteena on järjestää toimintaympäristö ja taustajärjestelmät niin, että mahdollistetaan toisaalta liikenteen seudullinen kehittäminen ja uudet hankkeet ja toisaalta erilaiset liikenteen hankintatavat. HSL:n roolina on luoda raamit ja tavoitteet joukkoliikenteen ekosysteemin kehittämiseksi ja edistää osaltaan uusien toimijoiden muodostamista yhdessä toimintaympäristöstä vastaavien sidosryhmien kanssa.

Keskeiset toimenpiteet TTS-kaudella	Toimenpiteen arviointikriteeri/mittari	Tavoite-/lähtötaso	Toteuma 2021
Ratkaisemme kalustosta ja varikoista vastaavat organisaatiot sekä raideliikenteen varikoiden rakentamisen periaatteet yhteistyössä kuntien kanssa.	Päätöksenteon eteneminen kalusto- ja varikkoasioissa	Arvio etenemisestä	Varikko- ja kalustoasioita edistettiin sidosryhmien kanssa suunnitelmien mukaisesti. Tavoite toteutui.
Määrittelimme ja hankimme tarvittavan uuden junakaluston.	VAKAVA-projektin toimenpiteiden eteneminen suunnitelmien mukaisesti.	Arvio kehitystoimista	Lähijunaliikenteen kalustohankinnan valmistelussa huomioitiin koronatilanne ja kalustohankintaa on HSL:n hallituksen päätöksestä lykätty. Tavoite toteutui.
Varmistamme sähköbussien latausinfrastruktuurin rakentamisen.	Tarvittavien latauspisteiden toteutuminen suunnitelmien mukaisesti.	Toteutuminen	HSL on edistänyt sähköbussien hankintaa kilpailuttamalla latauspalvelun Helsinkiin, Espooseen ja Vantaalle. Vuonna 2021 otettiin käyttöön neljä uutta pikalatausasemaa pääte-pysäkeillä sekä kymmeniä varikolatureita. Tavoite toteutui.
	HSL:n palvelusopimuksen kautta toteutuneiden latausasemien luotettavuus.	Arvio luotettavuudesta	Latausasemat ovat toimineet luotettavasti ja tukeneet mahdollisuutta lisätä sähköistä bussiliikennettä. Tavoite toteutui.
Toimimme alan verkostoissa ja kehittämme yhteistyötä viranomaisten ja kaupallisten toimijoiden kanssa.	Palvelutarjoaman kehittyminen (uusien yhteistyömuotojen syntyminen)	Avointa rajapintaa hyödyntävien määrä (2020: 8).	11 Tavoite toteutui.
	Rahoitusyhteistyön kehittyminen (esim. MAL 2023 prosessissa)	Arvio kehitymisestä HSL:n toimivaltuuksien puitteissa	Liikennejärjestelmän rahoituksen osalta on valtakunnallisen liikennejärjestelmäsuunnitelman eri käsittelyvaiheissa nostettu esille kuntanäkökulmaa ja seudun tarpeita. Tavoite toteutui.

Tavoite 4: Varmistamme toimintamme kestävän talouden

Kestävän talouden varmistaminen sekä matkustamisen vähentymisestä johtuvan talouskriisin hallitseminen on keskeisessä roolissa kaikessa toiminnassamme. HSL:n rahoitusjärjestelmää ja sen eri elementtejä (ml. infrakorvaukset) on syytä arvioida ja pyrkiä tarvittaessa uudistamaan siten, että joukkoliikennejärjestelmän pitkäjänteinen kehittäminen sekä yhteiskunnallisten ja strategisten tavoitteiden toteutuminen varmistetaan.

Keskeiset toimenpiteet TTS-kaudella	Toimenpiteen arviointikriteeri/mittari	Tavoite-/lähtötaso	Toteuma 2021
Toimimme tehokkaasti olennaiseen	Toimintamenojen kehittyminen	TA2021: 724,6 M€	706,0 M€ Tavoite toteutui.

keskittyen ja kasvattamme taloudellisen ajattelun tietoisuutta organisaatiossa.	lipunmyyntitulot suhteessa operointikustannuksiin	2020: 48,0 %	47,6 % Tavoite ei toteutunut.
	nousun hinta	2020: 2,01 €/nousu	2,12 €/nousu Tavoite ei toteutunut.
	kuntien keskimääräinen subventio	Omistajaohjauksen tavoite 50 %	53,1 % Tavoite ei toteutunut.
Tuemme uudistamista vahvistamalla oppimista ja osaamisen kehittämistä.	Henkilöstötyytyväisyys: osaaminen omassa työssä, kehittymismahdollisuudet	Henkilöstökysely uudistettiin vuonna 2021, ei ole vertailukelpoinen edellisiin tuloksiin.	-
	HSL:n kiinnostavuus työpaikkana: sähköisen rekrytoinnin tunnusluvut, lähtövaihtuvuus	Lähtövaihtuvuus 2020: 5,2 %	Lähtövaihtuvuus 8,2 % Tavoite ei toteutunut.
Perustamme toimintamme ajantasaiseen ja luotettavaan tietoon.	Toiminnan suunnittelulle merkittävien tutkimusten toteutuminen	Tutkimusten toteutuminen.	Tutkimuksia on toteutettu koronatilanne huomioiden. Tavoite toteutui.

HSL-TULOSKORTTI 2021

Kehityskärki	Toimenpiteet	Mittarit	Toteuma (0-100%)	Toimenpiteen paino	Painotettu painoarvo
Lipputulot kehittyvät talousarviossa ennakoitua paremmin [Covid-19 -tilanne huomioiden]	Varmistamme terveysturvallisen joukkoliikennematkustamisen (10 %)	Tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuus: Arvio toimenpiteiden vaikuttavuudesta (toimenpiteitä: liikennevälineiden ilmanvaihdon parantamistoimenpiteet, valmiussuunnitelman päivitys, terminaalisiivoukset, valokatalyysipinnoite, siivouskonsultti (Juki)	80 %	10,0 %	8,0 %
	Tuemme omalla toiminnallamme joukkoliikenteen käytön kasvua (20%)	Matkustajamäärien kehittyminen: Matkustajamäärä vuoden aikana enemmän kuin 258 miljoonaa matkustajaa (nousua)	0 %	5,0 %	0,0 %
		Lipputulojen kehittyminen: Lipputulot vuoden aikana enemmän kuin 255 081 734 euroa (ei sis. alv)	0 %	5,0 %	0,0 %
		Asiakastytyväisyyden kehittyminen: Tyytyväisten asiakkaiden osuus vähintään 86 % (ASTY)	100 %	5,0 %	5,0 %
	Kasvatamme yritysmyyntin tuotteiden ja palveluiden houkuttelevuutta (5 %)	Yritysmyyntin kehittyminen: Yritysmyynti 12,5 miljoonaa euroa (ei sis. alv)	100 %	2,5 %	2,5 %
		Yritysmyyntin kehittyminen: Mobiili vähintään 30 % (osuus yritysmyyntistä?)	0 %	2,5 %	0,0 %
Edistämme kävelyn ja pyöräilyn yhdistämistä joukkoliikenteen käyttöön taloudellisesti kestävästi (5 %)	Kestävän liikkumisen määrä suhteessa kaikkeen liikkumiseen: Kaupunkipyörien käyttö kasvaa (verrattuna vuoteen 2020)	0 %	5,0 %	0,0 %	
			Välisumma	40,0 %	20,5 %
Palvelumme vastaavat asiakkaidemme muuttuvia tarpeita	Keräämme tietoa asiakkaiden liikkumistarpeiden muutoksista (10 %)	Kehityshankkeiden eteneminen: Liikkumisen muutoksia arvioivan hankkeen (MuuLIT) eteneminen: Suunnitelmaluonnoksen esittely johtoryhmälle 5/2021, toimenpideohjelma valmis 10/2021	100 %	10,0 %	10,0 %
	Kehitämme menettelyjä, joilla liikennetarjontaa voidaan muokata vastaamaan paremmin kysynnän muutoksiin (10 %)	Asiakastytyväisyyden kehittyminen: Kysymyksen "Joukkoliikenteen reitit palvelevat minua hyvin" arvosana korkeampi kuin aiemmassa kyselyssä	0 %	3,3 %	0,0 %
		Asiakastytyväisyyden kehittyminen: Kysymyksen "HSL etsi aktiivisesti uusia tapoja palvella minua paremmin" arvosana korkeampi kuin aiemmassa kyselyssä	0 %	3,3 %	0,0 %
		Digitaalisten lipunmyyntikanavien osuus: Osuus kokonaisyntymisestä 77 % (mobiili, nettilataus, MaaS)	0 %	3,3 %	0,0 %
	Kehitämme uutta hinnoittelumallia suunnitellusti (10 %)	Kehityshankkeiden eteneminen: Tilipohjaisen palvelun eteneminen aikataulussa: Eri hinnoittelumallit testattu, lukijat asennusvalmiit 5/2022 (arvio) ja ABT-taustan MVP-versio valmis vuoden lopussa.	50 %	10,0 %	5,0 %
Kehitämme strategiaamme ja sen toteuttamista vastaamaan paremmin muuttuvaan toimintaympäristöön (10 %)	Strategiatyön onnistuminen: HSL:n strategia on hyväksytty hallituksessa vuoden 2021 loppuun mennessä	100 %	10,0 %	10,0 %	
			Välisumma	40,0 %	25,0 %
Toimintamme pohjana on luotettava matkustustieto	Varmistamme tiedon keräämisen ja hyödyntämisen kokonaisprosessin toimivuuden (13 %)	Matkustustiedonkeruun kehittämistoimien eteneminen ja tulevaisuuden tarpeiden kartoittaminen: Matkaketjutiedon tulevaisuuden tarpeet on kartoitettu ja kehittäminen priorisoitu (Kyllä 33 %/ Ei 0%)	100 %	4,3 %	4,3 %
		Matkustustiedon kattavuus ja luotettavuus: Uusien bussisopimusten datan vastaanotto- ja seurantajärjestelmä on valmis 31.7.2021 mennessä (Kyllä 34 %/ Ei 0%)	50 %	4,3 %	2,2 %
		Matkustustiedon kattavuus ja luotettavuus: Runkolinjojen laskentalaitteet on kilpailutettu (vanhat 200,500, 510 ja tulevat 300, 400, 600) (Kyllä 33 %/ Ei 0%)	0 %	4,3 %	0,0 %
	Hyödynnämme HSL-sovelluksesta saatavaa matkaketjutietoa (7 %)	Matkustustiedon kattavuus ja luotettavuus: HSL-sovellus tuottaa matkaketjutietoja päivittäin keskimäärin henkilömäärältään: 110 000 hlö (25 %)/ 80 000 hlö (15 %)/ 40 000 hlö (5 %)	20 %	1,8 %	0,4 %
		Matkustustiedon kattavuus ja luotettavuus: Vähintään 90 % matkustajalaskentalaitteista tuottaa dataa vuositasolla (uuden bussisopimuksen siirtymäaika huomioiden) (Kyllä 25 %, Ei 0 %)	0 %	1,8 %	0,0 %
		Matkustustiedon kattavuus ja luotettavuus: Matkustajatilastointi on kokonaisuudessaan tietovarastossa, toteumatiedot haetaan rajapinnoista (Kyllä 25 %/ Ei 0%)	0 %	1,8 %	0,0 %
Sovelluksesta kerättävän tiedon hyödyntäminen: Sovelluksen Travel Sense mahdollistaa teknisesti Digi-ASTY:n täysimittaisen rinnakkain ajon Tutkimusalustalla syksyllä (Kyllä 25 %/ Ei 0%)*	100 %	1,8 %	1,8 %		
			Välisumma	20 %	8,6 %
			Yhteensä	100 %	54,1 %

Tarkastuslautakunnan arvio

HSL:lle vuodelle 2021 asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista mittaavista indikaattoreista toteutui 58,1 % (25/43 tavoiteindikaattorista). Useat joukkoliikenteen käyttöön ja tuloihin liittyneet mittarit jäivät tavoitteestaan, mutta kokonaisuutena pandemian hoidosta selvittiin ja liikenteen palvelutaso pysyi korkealla tasolla. Pohdittavaksi jää mikä on se tulevaisuuden palvelutaso, mihin jäsenkunnat haluavat julkisen liikenteen asettaa. Vaakakupissa on toiminnan subventioaste ja sen tuomat kustannukset jäsenkunnille. Vaihtoehtoina on sopeuttaa liikenneverkkoa, ottaa lainaa, saada jatkossakin rahoitusta valtion kassasta tai jäsenkuntien suurempi osallistuminen.

Tavoitteen 1 osalta tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että työsuhdelippujen määrää on onnistuttu kasvattamaan ja siinä nähdään suuri kasvupotentiaalia. Tulisi aktiivisesti pohtia jatkossa, miten palveluita ja liikenneverkkoa kehitetään muuttuneeseen tilanteeseen.

Tavoitteen 2 osalta noin puolet asetetuista mittareista toteutuivat suunnitellusta (13 mittarista 6 ei toteutunut ja 7 toteutui). Tarkastuslautakunta peräänkuuluttaa mahdollisimman läheistä yhteistyötä asiakkaiden sidosryhmien kanssa, jotta saadaan esiin mahdollisuudet, kuinka joukkoliikenteen käyttöä saataisiin kasvatettua.

Tavoitteen 3 osalta kaikki asetetut mittarit saatiin toteutuneen puolelle. Joukkoliikenteen palvelujen kehittäminen jatkui ennen koronaa asetetussa aikataulussa.

Tavoitteen 4 osalta ei kestävä talous toteutunut. Toimintamenoja saatiin sopeutettua valitettavan vähän. Talousarviossa kuitenkin pysyttiin. Toiminnan tavoitteena oli, että jäsenkunnille tulisi maksettavaksi toimintamenoista korkeintaan puolet (50 %). Vuonna 2021 tämä ei aivan toteutunut, vaan jäsenkunnat maksoivat toiminnasta 53,1 prosenttia. Lisäksi valtion tukea saatiin 86,7 milj. euroa, mitä ilman olisi pitänyt ottaa lainaa tai kasvattaa jäsenkuntien maksuosuuksia.

• **Henkilöstö**

Henkilöstökuluja toteutui yhteensä 24,9 milj. euroa, ja ne ylittivät 1,1 milj. eurolla talousarvion. Tilinpäätökseen sisältyy varaus tulospalkkion maksamiseen, suuruudeltaan 0,6 milj. euroa. Talousarvio ei sisällä varausta tulospalkkion maksamiseen, jonka edellytyksistä päätetään erikseen hallituksessa tilinpäätöksen hyväksymisen yhteydessä. Henkilöstön määrä säilyi lähes samalla tasolla edelliseen vuoteen verrattuna ja lopussa HSL:n palveluksessa oli 402 henkilöä (2020: 405). Talous- ja henkilöstöhallinnon ns. operatiiviset palvelut ulkoistettiin Sarastia Oy:lle toukokuussa 2021. Matkalippujen tarkastajia rekrytoitiin ja uudet matkalippujen tarkastajat ja heihin liittyvä perehdytyskausi alkoi toukokuussa 2021.

Henkilöstön määrä oli edellisvuoden tasolla. Vakituudessa palvelussuhteessa oli 92 % henkilöstöstä. Määräaikaista henkilöstöä työskenteli erityisesti asiakaspalvelussa ja asiakastutkimusten kenttätyössä, joissa työn määrä vaihtelee. Työntekijöiden keski-ikä oli 44,4 vuotta. Naisia oli 56 % ja miehiä 44 %.

Vuonna 2021 tehtiin yhteensä 35 rekrytointia, joista suurin osa koski asiantuntijatehtäviä. Hakijoita oli keskimäärin 26 jokaista avoimena ollutta tehtävää kohti. Korona-aikana työelämään tullut asiantuntijoiden aiempaa suurempi liikkuvuus näkyi myös HSL:ssä. Lähtövaihtuvuus oli 8,2 % (5,2 %

vuonna 2020). Vaihtuvuus kuvaa irtisanoutuneiden määrää suhteessa vakituisen henkilöstön määrään.

Tarkastuslautakunnan arvio

Henkilöstössä ei tapahtunut arviointivuonna 2021 suuria muutoksia. Tuntuma oli, että pandemi-alla ja sen tuomilla vaikutuksilla organisaatioon oli vaikutusta henkilöstöön. Tämä näkyi mm. kasvaneena vaihtuvuutena. Vakituudesta henkilöstä irtisanoutui 8,2 % vuoden 2021 aikana (vuonna 2020 5,2 %). Vakituudessa työsuhteessa oli noin 370 henkilöä ja näistä noin 30 irtisanoutui. Tarkastuslautakunta pyytää selvittämään miksi vaihtuvuus on kasvanut ja tarvittaessa reagoida asian parantamiseen. Tarkastuslautakunta huomauttaa edelleen, että matkalippujen tarkastajista on vajetta ja toivotaan, että tarkastajien koulutuskurssi järjestetään vuosittain. Tarkastuslautakunta kyseenalaistaa tulospalkkioiden (0,6 milj. euroa) maksamisen henkilöstölle tilanteessa missä toiminta on alijäämäistä ja tarvitaan suuria valtionavustuksia.

• **Talousarvion 2021 toteutuminen**

Hyväksyessään 24.11.2020 HSL:n vuoden 2021 talousarvion yhtymäkokous päätti, että sitovia määrärahoja talousarviossa ovat toimintakulut ja investointimenot ja sitova tuloarvio kuntaosuudet yhteensä.

Talousarvion sitovat erät ja niiden toteutuminen

Euroa	TA 2021	TP 2021	Ero TP/TA	
			€	%
Kuntaosuudet yhteensä	388 544 000	388 544 000	0	0,0 %
Toimintakulut yhteensä	724 625 000	706 004 634	-18 620 366	-2,6 %
Investointimenot yhteensä	17 381 000	11 740 922	-5 640 078	-32,4 %

Kuntaosuudet toteutuivat talousarvion mukaisina. Toimintakulut jäivät 18,6 milj. euroa (2,6 %) alle talousarvion ja investointimenot 5,6 milj. euroa (32,4 %) alle talousarvion sitovien erien.

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen on 10,4 milj. euroa ylijäämäinen, kun talousarviossa oli varauduttu 79,1 milj. euron alijäämään. Merkittävin syy talousarviota parempaan tulokseen johtui lipputulomenetyksiä korvanneista koronatuista, joita ei oltu talousarviossa huomioitu. Lipputulomenetyksiin saatiin koronatuista tilikaudella yhteensä 86,7 milj. euroa (vuonna 2020 valtion koronatuki 59 milj. euroa). Tukia ja avustuksia arvioitiin talousarviossa saatavan 11,5 milj. euroa, kun toteuma oli yhteensä 100,2 milj. euroa eli tukien erotus 88,6 milj. euroa selittää valtaosin talousarviota paremman tuloksen.

Toimintatuotot kasvoivat 10,2 % ja toimintakulut laskivat 1,8 % edellisestä vuodesta. Toimintakate oli 27,4 milj. euroa, 81,2 milj. euroa parempi kuin edellisenä vuotena. HSL:n toimintakuluista 48,9 % voitiin kattaa muilla toimintatuotoilla ja valtion tuilla, kun tuottoihin ei lasketa jäsenkuntien maksamia kuntaosuuksia (jäsenkuntien subventiota).

Vuosikate oli 27,4 milj. euroa, 80,1 milj. euroa edellistä vuotta parempi. Vuosikate osoittaa tulorahoituksen, joka jää käytettäväksi investointeihin, sijoituksiin ja lainan lyhennyksiin. Vuosikate on keskeinen kateluku arvioitaessa tulorahoituksen riittävyttä. Tulorahoitus on riittävä, kun vuosikate

on vähintään siitä vähennettävien poistojen suuruinen. Vuosikate riitti kattamaan poistot, jotka olivat yhteensä 17,0 milj. euroa.

Tuloslaskelman tunnuslukujen kehitys:

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Toimintatuotot/Toimintakulut, %	103,9 %	92,5 %	101,8 %	102,8 %	101,4 %	104,6 %
Toimintatuotot/Toimintakulut, % ilman kuntaosuuksia	48,9 %	44,5 %	54,4 %	54,6 %	57,9 %	56,7 %
Vuosikate/Poistot, %	161,1 %	-304,0 %	73,9 %	110,6 %	77,9 %	310,0 %
Kuntaosuudet/Asukas, €	287 €	258 €	259 €	256 €	225 €	242 €

Tuloslaskelmavertailu

x 1000 €	TP	TP	TA	TP	ERO TP21/TP20		ERO TP21/TA21	
	2019	2020	2021	2021	Eur	%	Eur	%
Toimintatuotot	748 235	665 382	663 370	733 444	68 062	10,2 %	70 074	10,6 %
Myyntituotot	383 881	243 682	255 586	235 607	-8 075	-3,3 %	-19 979	-7,8 %
AB vyöhykkeen lipputulot	165 976	163 498	171 968	158 640	-4 858	-3,0 %	-13 328	-7,8 %
ABC vyöhykkeen lipputulot	45 752	35 373	36 677	32 748	-2 625	-7,4 %	-3 929	-10,7 %
ABCD vyöhykkeen lipputulot	13 610	11 062	12 234	9 850	-1 211	-11,0 %	-2 384	-19,5 %
BC vyöhykkeen lipputulot	23 661	26 351	26 935	26 546	195	0,7 %	-389	-1,4 %
BCD vyöhykkeen lipputulot	2 449	2 233	2 276	2 226	-7	-0,3 %	-49	-2,2 %
CD vyöhykkeen lipputulot	2 260	2 246	2 330	2 435	189	8,4 %	105	4,5 %
D vyöhykkeen lipputulot	2 046	2 531	2 662	2 808	278	11,0 %	147	5,5 %
Lipputulot yhteensä	383 080	243 292	255 082	235 254	-8 038	-3,3 %	-19 828	-7,8 %
Muut myyntituotot yhteensä	802	390	504	353	-38	-9,7 %	-151	-30,1 %
Korvaukset kunnilta	348 106	345 309	388 544	388 544	43 235	12,5 %	0	0,0 %
Muut myyntitulot	1 203	2 047	305	2 915	868	42,4 %	2 610	855,7 %
Tuet ja avustukset	5 807	66 721	11 549	100 174	33 452	50,1 %	88 625	767,4 %
Vuokratuotot	2 547	2 652	2 607	2 329	-322	-12,1 %	-278	-10,6 %
Muut toimintatuotot	6 691	4 972	4 779	3 875	-1 097	-22,1 %	-904	-18,9 %
Toimintakulut	-735 258	-719 112	-724 625	-706 005	13 108	-1,8 %	18 620	-2,6 %
<i>Palkat ja palkkiot</i>	-18 777	-19 226	-19 470	-19 735	-509	2,6 %	-265	1,4 %
<i>Henkilösivukulut</i>	-4 184	-4 201	-4 413	-5 201	-1 001	23,8 %	-788	17,9 %
Henkilöstökulut yhteensä	-22 961	-23 426	-23 883	-24 936	-1 510	6,4 %	-1 053	4,4 %
Palvelujen ostot yhteensä	-702 545	-687 958	-692 121	-673 383	14 575	-2,1 %	18 738	-2,7 %
Bussiliikenteen operointikustannukset	-320 958	-317 309	-320 385	-319 329	-2 020	0,6 %	1 056	-0,3 %
Junaliikenteen operointikustannukset	-93 591	-89 142	-90 347	-80 352	8 790	-9,9 %	9 995	-11,1 %
Metroliikenteen operointikustannukset	-41 913	-42 480	-43 846	-42 524	-45	0,1 %	1 322	-3,0 %
Raitioliikenteen operointikustannukset	-52 911	-54 296	-55 570	-53 782	515	-0,9 %	1 788	-3,2 %
Lauttaliikenteen operointikustannukset	-4 500	-3 688	-4 501	-3 640	48	-1,3 %	861	-19,1 %
IdeaLabin operointikustannukset	-749	-223			223	-100,0 %		
Liikenteen operointikustannukset yhteensä	-514 622	-507 138	-514 649	-499 626	7 512	-1,5 %	15 023	-2,9 %
Bussiliikenteen infrapalvelut	-9 147	-7 779	-7 156	-7 155	624	-8,0 %		0,0 %
Junaliikenteen infrapalvelut	-15 023	-13 533	-14 225	-14 225	-692	5,1 %		0,0 %
Metroliikenteen infrapalvelut	-110 241	-107 497	-97 482	-97 482	10 015	-9,3 %		0,0 %
Raitioliikenteen infrapalvelut	-15 880	-17 519	-19 724	-19 724	-2 205	12,6 %		0,0 %
Lauttaliikenteen infrapalvelut	-401	-432	-652	-652	-221	51,1 %		0,0 %
Muut infrapalvelut		-1 525	-1 453	-1 712	-187	12,2 %	-259	17,8 %
Infrapalvelut yhteensä	-150 692	-148 286	-140 691	-140 950	7 335	-4,9 %	-259	0,2 %
Muut palvelujen ostot yhteensä	-37 231	-32 535	-36 781	-32 807	-272	0,8 %	3 974	-10,8 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 751	-1 015	-1 335	-800	215	-21,2 %	535	-40,0 %
Vuokratulot	-4 653	-4 238	-3 932	-4 401	-163	3,8 %	-469	11,9 %
Muut kulut	-3 348	-2 474	-3 354	-2 484	-10	0,4 %	870	-25,9 %
Toimintakate	12 977	-53 730	-61 255	27 439	81 169	-151,1 %	88 694	-144,8 %

Rahoitustuotot ja -kulut	522	263	-160	-8	-271	-103,1 %	152	-94,8 %
Vuosikate	13 500	-53 467	-61 415	27 431	80 898	-151,3 %	88 846	-144,7 %
Poistot	-18 258	-17 589	-17 690	-17 023	566	-3,2 %	667	-3,8 %
Tilikauden tulos	-4 758	-71 056	-79 105	10 408	81 464	-114,6 %	89 513	-113,2 %
Tilikauden yli-/alijäämä	-4 758	-71 056	-79 105	10 408	81 464	-114,6 %	89 513	-113,2 %

Vuoden 2021 investointimenot olivat 11,7 milj. euroa ja toiminnan ja investointien rahavirta oli tilikaudella 16,9 milj. euroa ylijäämäinen. Rahavarat pienenivät vuoden alusta 5,7 milj. eurolla.

Talousarviolainaa nostettiin 50,0 milj. euroa kesäkuussa 2020 ja vuonna 2021 ei tarvittu uutta lainarahoitusta. Otettua lainaa sen sijaan lyhennettiin 5,3 milj. eurolla.

Investoinnit

Vuoden 2021 Investointimenot ovat yhteensä 11,7 milj. euroa, mikä alittaa talousarvion 5,6 milj. eurolla (32,4 %). Investointimenojen alitus talousarvioon nähden johtuu mm. tunnistepohjaisen maksujärjestelmän ja lähimaksulaitteiden sekä muiden pienempien kehittämishankkeiden siirtymisestä osittain tuleville vuosille. Investointeihin oli myös budjetoitu varaus (1,7 milj. euroa) JUKI siirtymäkauden korvauksiin, johon liittyvät kustannukset siirrettiin käyttömenoihin operointikustannuksiin.

Tarkastuslautakunnan arvio

Talous pysyi talousarviossa ja toteutui huomattavasti talousarviossa ennakoitua parempana. Talousarviossa ennustettiin, että HSL tekee 79 milj. euroa alijäämää, mutta pääosin valtion maksamasta koronatuesta (86,7 milj.) johtuen muodostui ylijäämää 10,7 milj. euroa. Sitovat erät toteutuivat talousarvion mukaisesti. Kuntaosuudet per asukas nousi hieman ollen 287 euroa.

Silti talouden kokonaiskuvaan ei voida olla tyytyväisiä, koska ilman valtiontukia olisi alijäämän määrä ollut suuri ja rahoitusta olisi tarvittu lisää. Kokonaismatkustajamäärä laski 5,7 % vielä vuoteen 2020 verrattuna mikä oli yllätys, ja jos vertaa vuoteen 2019 pudotusta oli 40,1 %. Tämä on todella huolestuttava asiakasmäärän lasku ja tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että matkustajamäärän kehitystä seurataan jatkossakin. Olisi hyvä sopia jäsenkuntien kanssa, kuinka toiminta ja rahoitus hoidetaan alijäämän jatkuessa. HSL:n tulisi oppia pandemiasta ja pyrkiä varautumaan tämän ja vastaavanlaisten kysyntäshokkien varalle.

HSL:n tulee pohtia lipunmyynnin ja muiden tulolähteiden lisäämistä, että talous saadaan haluttuun tasapainoon. Investoinnit jäivät talousarviosta 5,6 milj. euroa ja investointeja toteutui 11,7 milj. euroa.

- **Asiakastyytyväisyys**

Syksyn 2021 asiakastyytyväisyystutkimuksessa yleisarvosanat laskivat kaikissa kulkumuodoissa syksyn 2020 tuloksiin verrattuna. Tuloksiin vaikuttivat etenkin lähiliikenteen ongelmat sekä mahdollisesti pandemian vuoksi toteutetut muut joukkoliikenteen sopeuttamisen toimenpiteet.

HSL-joukkoliikenteen matkustajista 86 % oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä HSL-joukkoliikenteeseen (yleisarvosana 4 tai 5 asteikolla 1–5). Yleisarvosanan keskiarvo oli 4,09. Vastavasti syksyllä 2020 matkustajista 90 % oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä ja yleisarvosanan keskiarvo oli 4,16.

HSL-joukkoliikenteelle annetun yleisarvosanan perusteella tyytyväisimpiä olivat metromatkustajat, joista 90 % antoi arvosanan 4 tai 5. Raitiovaunuliikenteessä tyytyväisten osuus oli 87 %, bussiliikenteessä 86 % ja lähijunaliikenteessä 81 %. Liikennöinnin täsmällisyyteen matkustajista oli tyytyväisiä 78 %. Tyytyväisimpiä olivat metromatkustajat, joista 90 % antoi arvosanan 4 tai 5. Raitiovaunuliikenteessä tyytyväisten osuus oli 84 %, bussiliikenteessä 77 % ja lähijunaliikenteessä 62 %. Lähijunaliikenteessä tyytyväisten osuus laski merkittävästi. Syksyllä 2020 lähijunaliikenteessä täsmällisyyteen tyytyväisten matkustajien osuus oli 79 %.

Vastaajista 51 % koki, että HSL kuuntelee minua ja huomioi tarpeeni. Syksyllä 2020 vastaajista 57 % koki näin. Vastaajista 87 % koki, että tietoa aikatauluista ja reiteistä on hyvin saatavilla. Vastaajista 79 % koki HSL:n alueen lippuvalikoiman vastaavan matkustustarpeita. Vastaajista 85 % koki lipun ostamisen olevan helppoa.

Yleisarvosanan perusteella tyytyväisten matkustajien %-osuus liikennemuodoittain ja yhteensä HSL-liikenteessä ("Yleisarvosana HSL-alueen joukkoliikenteelle"). Kaikki ovat syksyn arvosanoja.

	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy	syksy
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Raitioliikenne	87	89	89	90	89	89	90	87	91	88	89
Bussiliikenne	86	89	86	85	88	87	85	83	89	86	85
Metroliikenne	90	94	89	84	91	92	91	92	91	90	94
Junaliikenne	81	86	85	86	85	86	84	82	87	84	76
Yhteensä	86	90	87	86	88	88	87	85	89	87	86

Tarkastuslautakunnan arvio

Asiakastyytyväisyys näytti olleen laskussa vuoden 2021 aikana kaikissa liikennevälineissä. Edelleen tyytyväisyys on hyvällä tasolla, mutta suunta oli huono vuoden aikana. Mahdollisesti pandemialla oli tähän suuri vaikutus, ja asiakkaat kärsivät sen tuomista epämuukavuustekijöistä, joilla varmasti oli oma osuutensa heikentyneeseen tyytyväisyyteen. Osa koki varmasti maskien käytön hankalaksi ja matkustusrajoitukset haittasivat. Tilanne rajoitusten ja suositusten osalta vaihteli vuoden 2021 aikana jatkuvasti.

Asiakkaiden tyytyväisyyden tekijöitä on syytä kartoittaa tarkasti ja pitäisi löytää ne tekijät joihin HSL pystyisi vaikuttamaan ja palauttamaan luottamusta. Pandemian aikana moni on vähentänyt liikkumistaan ja siirtynyt johonkin muuhun liikkumisen muotoon pois julkisesta liikenteestä. Esim. Pk-Seudulle rekisteröitiin noin 300 000 autoa enemmän pandemian aikana.

- **Esitys yhtymäkokoukselle**

Tarkastuslautakunta yhtyy tilintarkastajan lausuntoon ja esittää yhtymäkokoukselle, että vuoden 2021 tilinpäätös hyväksytään ja HSL:n kuntayhtymän taloutta ja hallintoa hoitaneille toimielinten jäsenille ja tehtäväalueiden jäsenille ja tehtäväalueiden johtaville viranhaltijoille myönnetään vastuu- vapaus tilikaudelta 1.1.-31.12.2021.

Allekirjoitettu sähköisesti 26.4.2022

Ilkka Malmivaara

Auli Ülle

Petteri Auvinen

puheenjohtaja

varapuheenjohtaja

jäsen

Janne Vikman

Laura Korpinen

jäsen

jäsen