



HSL:n tuottavuusohjelma, yhteenvedo

HSL hallitus 24.10.2022
Yhtymäkokous 29.11.2022

Sisällysluettelo



1. Lähtökohdat tuottavuusohjelman laadintaan
2. Tuottavuusohjelman vaikutus HSL:n toimintamallin muutokseen
3. Yhteenveto toimenpide-ehdotusten alustavista taloudellisista vaikutuksista sekä toimenpiteiden karkea priorisointi

HSL yhtymäkokous 18.1.2022 kehotti kuntayhtymän hallitusta laatimaan suunnitelman siitä, miten HSL:n jäsenkuntien omistajaohjaustavoitteiden mukaiset **kuntakohtaiset subventiotasot** saavutetaan.

Suunnitelman tulee kytkeytyä vuosien 2022-2024 talous- ja toimintasuunnitelman mukaisesti laadittavaan ja toimeenpantavaan tuottavuusohjelmaan ja sen on esitettävä **liiketoiminnallisia keinoja joukkoliikenteen houkuttelevuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvattamiseksi** muuttuneissa olosuhteissa esimerkiksi lipputuotteita kehittämällä.

1. Lähtökohdat tuottavuusohjelman laadintaan

HSL
HRT

Talouden tasapainottaminen on HSL:n strategiakauden keskeisimpiä tavoitteita



Visio 2030

Kestävän liikkumisen johtava toimija, mahdollistaja ja kumppani

Keskeiset strategiset tavoitteet 2025

- Kohti päästötöntä joukkoliikennettä – *Joukkoliikenteen Co2 päästöt -90% verrattuna vuoden 2010 tasoon*
 - Joukkoliikenteen käyttö ennätyslukemissa – *Nousut 400 milj.*
- Kustannustehokas joukkoliikenne -- *Matkustajakilometrikustannus pl. infra 0,25 € /km*
- Tasapainoinen talous – *Tulot yhteensä 400 M€, Kuntaosuus 50-55 %*

Strategiset menestystekijät

Kasvu asiakasymmärryksellä

Kasvatamme tyytyväisten ja uskollisten asiakkaidemme määrää houkuttelevilla ja asiakastarpeisiin kohdennetuilla palveluilla.

Sujuvat matkaketjut

Varmistamme yhdessä yhteistyökumppaneidemme kanssa asiakkaillemme saumattoman ja kestävä liikkumisen.

Tieto ja osaaminen

Hyödynnämme oikea-aikaista, laadukasta tietoa ja korkeaa asiantuntemustamme asiakasarvomme ja tuottavuutemme vahvistamiseksi.

Perustehtävä

Tarjoamme houkuttelevan ja tehokkaan joukkoliikenteen sekä vahvistamme seudun elinvoimaisuutta ja kasvua

Arvot

Olemme **luottamuksen** arvoisia – **Uudistamme** rohkeasti – Onnistumme **yhdessä**

Tuottavuusohjelman tavoitteena oli tunnistaa strategisten tavoitteiden toteutumista tukevat toimenpiteet



Strateginen tavoite	Tilinpäätös 2021	Tavoitearvo 2025
Nousut	238 milj.	400 milj.
Matkustajakilometrikustannus pl. Infra	0,36 €/km	0,25 €/km
Tulot yhteensä	345 M€ (258 M€ ilman koronatukia)	400 M€
Kuntaosuus	53,1 % (65,3% ilman koronatukia)	50-55%

Tuottavuusohjelmassa keskityttiin tarkastelemaan ja selvittämään toimenpiteitä, joilla pystytään tasapainottamaan taloutta ja saavuttamaan haluttu kuntaosuuden taso strategiakaudella.

Tuottavuusohjelmassa keskityttiin tarkastelemaan erityisesti viiteen kohdealueeseen liittyviä toimenpiteitä



2. Tuottavuusohjelman vaikutus HSL:n toimintamallin muutokseen

HSL
HRT

Tuottavuusohjelman yhteenveto ja seuraavat askeleet (1/2)



- Tuottavuusohjelman tavoitteena oli identifioida joukko toimenpiteitä, joiden avulla HSL pystyy tasapainottamaan talouttaan ja saavuttamaan toivotun kuntaosuuden tason (50-55%) strategiakauden aikana.
- Tuottavuusohjelmassa keskityttiin viiteen kohdealueeseen, joilla oletettiin olevan merkittävin vaikutus talouden tasapainottamiseen. Nämä osa-alueet olivat: i) Lipputuotteet, hinnoittelumalli ja palvelutaso; ii) Operaattorien toimintamallit ja sopimusohjaus; iii) Myynti ja markkinointi; iv) IT-investoinnit ja hankkeet, data- ja alustapalvelut sekä v) Muut tuottavuustarkastelun fokusoidut teemat. Kunkin kohdealue jäsenyi vielä tarkempiin fokusalueisiin, kuten hinnoittelumallit ja yritysmyyntin kasvattaminen.
- Tuottavuusohjelmassa identifioitiin yli 30 toimenpide-ehdotusta, jotka tukevat talouden tasapainottamista joko lipputulosta/muita tuloja kasvattamalla tai operointi-/muita kustannuksia hillitsemällä. Varsinaiset toimenpide-esitykset täsmentyvät jatkovalmistelussa ja päätöksenteossa.
- Keskeisimmät lipputulosten kasvattamiseen liittyvät toimenpide-ehdotukset liittyivät lipputuotteisiin ja lippujen hinnoitteluun. Uusien lipputuotteiden lisäksi esille nousi myös nykyisiin lippuihin liittyviä toimenpiteitä kuten erityisryhmien alennuslippujen alennustason mahdollinen muutos sekä polkupyörien kuljettamisen mahdollinen muuttaminen maksulliseksi. Yritysmyyntin kasvattaminen, markkinoinnin tuottavuuden vahvistaminen sekä liputta matkustamisen vähentäminen nähtiin myös mahdollisuuksina tukea lipputulosten kasvattamista.

Tuottavuusohjelman yhteenveto ja seuraavat askeleet (1/2)



- **Operointikustannusten hillitsemiseen** liittyen tarkastelussa nousi esille useita toimenpiteitä sekä bussi-, juna- että kaupunkiraideliikenteen osalta. Kustannussäästöjä tukevat toimenpide-ehdotukset liittyvät mm. bussiliikenteen nykyisiin sopimuksiin sisältyvien joustovarojen käyttöönottoon ja uudelleen neuvotteluun tarvittavilta osin, uusien bussiliikennesopimusten sekä sopimusseurannan kehittämiseen, junaliikenteen osalta konduktöörisuoritteiden tarkistamiseen ja ylimääräisen junakapasiteetin vuokraamiseen sekä kaupunkiraideliikenteen osalta kalustoon, varikoihin ja sopimuksiin. Sähköbussien suhteellisen osuuden lisäämisen oletetaan myös vähentävän operointikustannuksia. Joukkoliikenteen etuustoimenpiteiden edistäminen nousi esille merkittävänä mahdollisuutena operointikustannusten hillitsemiseksi.
- **Muiden kustannusten hillitsemisen** osalta toimenpide-ehdotuksina nostettiin esille mm. IT-palveluiden kustannusten läpikäynti ja tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen, meneillään olevien IT-kehityshankkeiden arviointi sekä IT-asiantuntijoiden käytön arviointi. Investointeihin liittyvän päätöksenteon osalta tuotiin esille tarve vahvistaa taloudellista arviointia sekä vuosikellon systemaattisuutta. Infrakustannuksiin vaikuttamisen todettiin vaativan puolestaan pitkäjänteistä ja systemaattista työskentelyä.
- Lipputuotteisiin ja lippujen hinnoitteluun liittyvien toimenpiteiden osalta edettiin jo kesällä kun HSL lähetti kolme vaihtoehtoista lipputuote-/hinnoittelumallia lausunnoille omistajakuntiin. Tämän osalta hallitus tulee tekemään linjauksia erikseen.
- **Tuottavuusohjelmassa esille nousseet toimenpiteet integroidaan osaksi HSL:n toiminnan suunnittelua.**

Tuottavuusohjelmalla merkittävä vaikutus HSL:n toimintamallin muutokseen



- Talouden tasapainottamista tukevien toimenpide-ehdotusten identifiointien ja arvioimisen lisäksi Tuottavuusohjelmalla on ollut myös muutoin merkittävä vaikutus HSL:n toimintamallin muutokseen.
- **Tuottavuusohjelmatyöskentelyssä oli mukana johtoryhmän ja projektiryhmän lisäksi yli 30 HSL:n asiantuntijaa**, jotka työstiivät tuottavuutta tukevia teemoja innostuneesti ja tiiviissä yhteistyössä. Asiantuntijatyöskentely oli intensiivistä ja kuukauden aikana ryhmissä keskusteltiin, pohdittiin, laskettiin, uudelleenarvioitiin ja kriittisesti tarkasteltiin valittuja osa-alueita. **Tekemisen into, yhdessä ratkominen ja toisten positiivinen haastaminen** mahdollistivat tuottavuusohjelman erinomaisen lopputuloksen. **Työ antoi myös hyvän tilaisuuden tarkastella toiminnan kannalta keskeisiä osa-alueita monesta näkökulmasta.**
- Ehkä kaikkein arvokkain anti laajasti yhdessä työstytyä tuottavuusohjelmasta on juuri tuo. **Yhteinen tekeminen mahdollistaa yhdessä ja laajasti pohditun tuottavuusohjelman, johon suuri joukko asiantuntijoita on sitoutunut. Oman työn merkityksellisyys ja kokemus siitä, että pystyy vaikuttamaan, ovat erittäin tärkeitä.** Tämä on myös HSL:n uuden toimintamallin ytimessä. Keskusteleminen ja hyvä positiivinen haastaminen ovat keskeisiä hyvien tulosten mahdollistajia.
- Taloudellinen tasapaino on monen tekijän summa, jonka saavuttamisen mahdollisuudet kasvavat mitä paremmin kaikki yhdessä sen eteen työskentelevät. Erään asiantuntijan palaute toimenpide-ehdotusten esittelyn jälkeen kuvaa tätä hyvin: **”Ymmärrän työtäni ja sen kytkeytymistä HSL:n toiminnan kokonaisuuteen ja talouteen nyt paremmin”.**

Liput, hinnoittelu ja markkinointi

Potentiaalinen lisätulo TTS-kaudella yhteensä 38,1 M€ - 130,9 M€



Toimenpiteet		Arvioitu taloudellinen vaikutus vuosittain			Arvioitu KUM. taloudellinen vaikutus strategiakauden loppuun
		2023	2024	2025	Yhteensä
1. Liput, hinnoittelu	1.1 Lippuhintojen tasokorotus 1.2 Olemassa oleviin lippuihin liittyvät toimenpiteet 1.3 Hinnoittelumallityön tulosten arviointi ja käyttöönotto 1.4 Asiakkaiden näkökulmasta potentiaalisimpien kolmen uuden lipun toteuttaminen (sarjalippu, ryhmälippu, kertalippu hintakatolla)	15,4 M€/v (vuodelle 2023 esitetyt muutokset 7,8 M€ ja hintojen tasokorotus 7,6 M€)	5,1-38 M€/v	5,1-38 M€/v	Lisätulo 25,6-91,4 M€
2. Markkinointi, yritysmyynti	2.1 Markkinoinnin tuloksellisuuden parantaminen 2.2 Ammattimaisen yritysmyyntiorganisaation rakentaminen 2.3 Yritysmyyntin kasvattaminen (mm. työmatkaedun ja tapahtumalippujen myynnin kasvattaminen) 2.4 Junaliikenteen staattisen mainonnan aloittaminen	1-10 M€/v	1-10 M€/v	1-10 M€/v + 0,5 M€/2025	Lisätulo 3,5-30,5 M€
3. Liputtomuuden vähentäminen	3.1 Liputtomuuden vähentäminen lipuntarkastuksen käytäntöjä tehostamalla (ml. liputtomuuden mittareiden määrittäminen)	3 M€/v	3 M€/v	3 M€/v	Lisätulo 9 M€

Operointikustannukset ja linjastosuunnittelu

Potentiaalinen säästö TTS-kaudella yhteensä 42,6 M€ - 67,2 M€



Toimenpiteet		Arvioitu taloudellinen vaikutus vuosittain			Arvioitu KUM. taloudellinen vaikutus strategiakauden loppuun
		2023	2024	2025	Yhteensä
4. Operointikustannusten hillitseminen	5.1 Bussiliikenteen nykyisiin sopimuksiin sisältyvien joustovarojen käyttöönotto ja sopimusten uudelleen neuvottelu tarvittavilta osin, perustuen syksyllä 2022 alkavaan linjastosuunniteluun 5.2 Uusien bussiliikennesopimusten kehittäminen 5.3 Sähköbussien suhteellisen osuuden kasvun edistäminen markkinaehtoisesti; sähköbussien käyttöiän perusteiden arviointi 5.4 Kaupunkiraideliikenteen nykyisen sopimuksen neuvotteluiden viimeistely yhtiöittämissä 2/2022 vaikutuksista pääomaeriin sekä lisäeläkekorvauksiin 5.5 Uusien kaupunkiraideliikenteen 2025 voimaan astuvien sopimusten neuvotteluiden jatkaminen etenkin korvaustasojen, mainossopimusten ja tuleviin hankintamenettelyihin valmistautumisesta 5.6 Junaliikenteen konduktöörisuoritteiden tarkistaminen neuvottelemalla VR:n kanssa 5.7 Ylimääräisen junakaluston vuokraaminen VR:n tarpeisiin 5.8 Neuvottelujen käynnistäminen kaupunkiraideliikenteen varikoiden osalta HSL:n, Kaupunkiliikenne Oy:n ja Helsingin kaupungin välillä ja konkreettisesta mallista sopiminen: hybridirakentamisen kustannusjaosta sekä mahdollisen ylimääräisen varikkokapasiteetin kustannusten jaosta sopiminen 5.9 Hankinnassa olevien kaupunkiraitiovaunujen tarvittavan määrän tarkka arviointi ja strategian laatiminen tulevien pikaraitiovaunujen hankintojen osalta 5.10 Sopimusseurannan kehittäminen	säästöt -4,2-7,4 M€/v	säästöt -4,2-7,4 M€/v	säästöt -4,2-7,4 M€/v	säästöt -12,6-22,2 M€
5. HELMET-malli ja linjastosuunnittelu	2.1 HELMET-mallin kehittäminen vastaamaan paremmin kaikkia käyttötarpeita ja mallin laajempi käyttöönotto toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa sekä johtamisen työkaluna 2.2 Vahvaan asiakasymmärrykseen perustuvien alueellisten linjastosuunnitelmien toteuttaminen koko seudulle 2.3 Neuvottelujen aloittaminen jäsenkuntien kanssa joukkoliikenteen etuustoimenpiteistä raitio- ja bussiliikenteelle joukkoliikenteen nopeuttamiseksi	säästöt -10-15 M€/v	säästöt -10-15 M€/v	säästöt -10-15 M€/v	säästöt -30-45 M€

IT-kustannukset ja hankinnat

Potentiaalinen säästö TTS-kaudella yhteensä 19,1 M€



Toimenpiteet		Arvioitu taloudellinen vaikutus vuosittain			Arvioitu KUM. taloudellinen vaikutus strategiakauden loppuun
		2023	2024	2025	Yhteensä
6. IT-palveluiden tuottavuuden varmistaminen	6.1 IT-palveluiden kustannusten läpikäynti ja tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen. Digitaalisten palveluiden kehittäminen ja myyntikanavien käytön tehostaminen. Myynnin keskittäminen HSL-sovellukseen ja lipputilihankkeen valmistumisen myötä järjestelmien käyttökustannuksista saavutettavat hyödyt. 6.2 IT-asiantuntijoiden käytön evaluointi (in house/ ulkopuoliset resurssit) 6.3 Meneillään olevien IT-kehityshankkeiden uudelleenarviointi	-	Säästö -3,8 M€/v	Säästö -3,8 M€/v	Säästö -7,6 M€
7. Investointien tuottavuuden varmistaminen	7.1 Investointien taloudellisen arvioinnin sekä resurssitarpeen vahvempi integroiminen osaksi kehityshankkeiden toteutustavan määrittämistä 7.2 Investointien päätöksenteon vuosikellon tarkentaminen ml. investointien seuranta 7.3 Vuotuisen investointibudjetin tarkentaminen HSL:n taloudellisen kantokyvyn pohjalta	Säästö n. 5 % vuosiarvosta - 1,1 M€/v	Säästö n. 5 % vuosiarvosta - 0,6 M€/v	Säästö n. 5 % vuosiarvosta - 0,8 M€/v	Säästö -2,5 M€
8. Hankintojen tehostaminen	8.1 Hankintojen tehostaminen hankintapolitiikkaa päivittämällä ja tarkentamalla	Säästö n. 5 % hankintojen vuosiarvosta - 3,0 M€/v	Säästö -3,0 M€/v	Säästö -3,0 M€/v	Säästö -9,0 M€/v

Muu sisäisen toiminnan tehostaminen 1/2

Potentiaalinen säästö TTS-kaudella 6 M€ ja lisätulo 0,6 M€



Toimenpiteet		Arvioitu taloudellinen vaikutus vuosittain			Arvioitu KUM. taloudellinen vaikutus strategiakauden loppuun
		2023	2024	2025	Yhteensä
9. HSL:n rahoituksen arviointi	Infrakustannusten hillitseminen nykyisten sopimusten puitteissa. Mm. infrasopimuspäällikön rekrytointi ja HSL:n rahoitusta arvioivan ryhmän käynnistäminen yhdessä jäsenkuntien kanssa.	Ei arvioitu	Ei arvioitu	Ei arvioitu	Ei arvioitu
10. Maksamisen kustannusten hillitseminen	Maksutapalisän käyttöönotto	Säästö -0,4 M€/v	Säästö -0,4 M€/v	Säästö -0,4 M€/v	Säästö -1,2 M€
11. Oma työ vs. ulkopuolelta ostettavan työn arviointi	Oman työn ja ulkopuolelta ostettavan asiantuntijapalvelun kriittinen arviointi. Ulkopuolelta ostettavia asiantuntijapalveluita käytetään omaa osaamista täydentämään silloin, kun se on strategisesti ja taloudellisesti järkevää. Omana työnä tehtyä työtä voidaan ulkoistaa, jos se on toiminnan sujumisen ja tehokkuuden kannalta järkevää. Henkilöstömäärää ei lisätä TTS-kaudella, vaan uudenlaiset osaamisvaatimukset huomioidaan korvausrekrytoinneissa.	Säästö -1,0 M€/v	Säästö -1,0 M€/v	Säästö -1,0 M€/v	Säästö -3,0 M€
12. Toimitilojen käytön tehostaminen	Oman toiminnan keskittäminen rautatieaseman palvelupisteeseen ja Opastinsillan kiinteistöön (Itäkeskuksen palvelupisteen lakkauttaminen ja tarkastusyksikön muutto Opastinsillalle) sekä tarpeettomien tilojen ulosvuokraus. Säästöä syntyy toimitilavuokrista ja tiloihin liitännäisistä kulueristä sekä mm. käteisen rahan käsittelykustannuksista kun kolme palvelupistettä on karsittu yhteen, ulos maksetuista vuokrista, siivouskuluista jne.	Lisätulo 0,2 M€/v Säästö -0,6 M€/v	Lisätulo 0,2 M€/v Säästö -0,6 M€	Lisätulo 0,2 M€/v Säästö -0,6 M€	Lisätulo 0,6 M€ Säästö -1,8 M€

Muu sisäisen toiminnan tehostaminen 2/2

Potentiaalinen säästö TTS-kaudella 2,4 M€



Toimenpiteet		Arvioitu taloudellinen vaikutus vuosittain			Arvioitu KUM. taloudellinen vaikutus strategiakauden loppuun
		2023	2024	2025	Yhteensä
13. Painatus- ja postituskuluista karsiminen	Esim. aikatauluja ei enää paineta paperiversioksi ja muiden materiaalien painatusta on vähennetty hyödyntämällä markkinointiin ja tiedottamiseen digitaalisia näyttöjä. Samalla myös postituskuluissa säästetään.	Säästö -0,7 M€/v	Säästö -0,7 M€/v	Säästö -0,7 M€/v	Säästö -2,1 M€
14. Matkakulujen vähentäminen	Hyvien etäyhteyksimahdollisuuksien vuoksi matkustusta voidaan vähentää ja saadaan säästö matkakuluista.	Säästö -0,1 M€/v	Säästö -0,1 M€/v	Säästö -0,1 M€/v	Säästö -0,3 M€
15. Toimintamallin uudistaminen tehostaa työskentelyä	Strategian päivityksen yhteydessä uusimme toimintamallimme. Rakenteiden uudistamisella pyritään varmistamaan sujuvat ja saumattomat prosessit. Henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan monipuolisesti ja jatkuvan oppimisen periaatteita käyttäen. Osaamisen vahvistaminen lisää organisaation kyvykkyyttä ja sitä kautta myös tuottavuutta. Uusitut työtilat tukevat yhteistä tekemisen tapaa ja tehostavat työskentelyä sujuvien etäyhteyksien lisäksi.	Ei arvioitu	Ei arvioitu	Ei arvioitu	Ei arvioitu

Yhteenveto vaikutuksista



- Tuottavuusohjelmassa tunnistettujen toimenpide-ehdotusten on arvioitu tuottavan TTS-kauden loppuun (2025) mennessä yhteensä **108,8 M€-226,2 M€** lisätulon tai säästön toimintamenoihin mikäli kaikki toimenpide-ehdotukset etenevät päätöksenteossa
- Seuranta: tuottavuusohjelman toteutumista seurataan vuosittain

Osa-alue	Potentiaalinen lisätulo tai säästö yhteensä TTS-kaudella
LIPUT, HINNOITTELU JA MARKKINOINTI	Lisätulo 38,1 M€-130,9 M€
OPEROINTI-KUSTANNUKSET JA LINJASTOSUUNNITTELU	Säästö 42,6 M€-67,2 M€
IT-KUSTANNUKSET JA HANKINNAT	Säästö 19,1 M€
MUU SISÄISEN TOIMINNAN TEHOSTAMINEN	Säästö 8,4 M€ Lisätulo 0,6 M€