

HSL:n hallituksen lausunto
tarkastuslautakunnan
arviointikertomukseen vuodelta 2025

HSL:n hallitus 27.10.2026
HSL:n yhtymäkokous 24.11.2026

HSL Helsingin seudun liikenne
Opastinsilta 6s A
PL 100, 00077 HSL00520
Helsinki puhelin (09) 4766 4444
www.hsl.fi

Sisällysluettelo

1 HSL:n hallituksen lausunto tilikauden 2025 arviointikriteereistä.....	1
2 Strategian ja tulokortin toteutuminen vuonna 2025	2
2.1 Kohti päästötöntä joukkoliikennettä.....	2
2.2 Joukkoliikenteen käyttö ennätyslukemissa.....	3
2.3 Kustannustehokas joukkoliikenne.....	4
2.4 Tasapainoinen talous	4
2.5 Strateginen menestystekijä: oikea-aikaisen, laadukkaan tiedon hyödyntäminen.....	6
3 Henkilöstö	8
4 Talousarvion toteutuminen 2025.....	8
5 Asiakastyytyväisyys.....	10
6 Infrakorvaukset	11

1 HSL:n hallituksen lausunto tilikauden 2025 arviointikriteereistä

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän yhtymäkokous on 26.5.2026 § 2 merkinnyt tiedoksi vuoden 2025 arviointikertomuksen. HSL:n hallintosäännön 31 §:n mukaan tarkastuslautakunta esittää hallitukselle ja yhtymäkokoukselle ehdotuksen toimenpiteistä, joihin lautakunnan valmistelu ja tilintarkastuskertomus antavat aihetta.

Tarkastuslautakunta on laatinut tilikauden 2025 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 2025 osalta olivat:

- Myynnin ja nousujen kehitys
- Lipputili-hanke
- HSL:n strategian ja tuloskortin toteutuminen vuonna 2025
- Henkilöstön tyytyväisyys
- Talousarvion 2025 toteutuminen ja talouden keskeisten tunnuslukujen tulkinta ja seuranta
- Asiakastyytyväisyyskyselyjen johtopäätökset
- Infrakorvaukset
- Datan hallinta ja tietosuoja
- Tilinpäätös 2025

Arviointikertomus ja tarkastuslautakunnan siinä esittämät havainnot ja kehittämisehdotukset perustuvat alla oleviin arviointikriteereihin:

- HSL:n strategia ja siitä johdetut keskeiset toiminnalliset tavoitteet
- HSL toiminta- ja taloussuunnitelma 2025–2027
- Tilinpäätös 2025
- Tarkastuslautakunnan edellisessä arviointikertomuksessa antamiin kehittämisehdotuksiin reagointi (hallituksen vastine yhtymäkokouksen pyynnöstä) ja kehittämisehdotusten 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 2025 koskeva raportointi
- Asiakastyytyväisyystutkimukset
- HSL:n toiminnasta laaditut muut raportit ja selvitykset

2 Strategian ja tulokortin toteutuminen vuonna 2025

2.1 Kohti päästötöntä joukkoliikennettä

Tarkastuslautakunnan arvio

*Päästöttömän joukkoliikenteen mittarina on CO₂-päästöt. Strategisena tavoitteena oli vähentää vuoteen 2025 mennessä joukkoliikenteen CO₂ -päästöjä 90 % vuoteen 2010 verrattuna. Tilikaudella 2025 hiilidioksidipäästöt ovat vähentyneet 81,1 % vuoteen 2010 verrattuina ja toteuma jäi vuoden 2025 tavoitteesta. Tavoitteen toteutumisen voidaan arvioida olevan mahdollista saavuttaa tulevaisuudessa sähköbussien yleistymisen myötä, kuitenkin myöhässä suunnitellusta aikataulusta. Ilmastokompensaatioiden ostamista ei tehty taloudellisista syistä, jolla voidaan arvioida olevan vaikutusta päästöttömän joukkoliikenteen kokonaisvaltaisen tavoitteen saavuttamisessa. **Tarkastuslautakunta ehdottaa, että ilmastokompensaatioihin varataan riittävästi resursseja jatkossa.***

Hallituksen lausunto

HSL:n strategia uudistettiin kattamaan vuodet 2026–2029. Uudessa strategiassa päästöjen laskentatapa muutettiin liikenteen operointipäästöistä koko organisaation GHG (Green House Gas) protokollan mukaisiin päästöihin, ja päästötavoite uudistettiin tämän mukaisesti. Uuden strategian mukaisiin tavoitteisiin arvioidaan päästävän jo päätetyillä toimenpiteillä, erityisesti sähköbussien käyttöönoton edetessä suunnitellusti.

Vuoden 2025 päästövähennystavoitteesta jääminen johtui ennen kaikkea siitä, että tavoitetta asetettaessa oletettiin HSL:n käyttävän huomattavasti enemmän biopolttoaineita kuin mitä tilikaudella 2025 todellisuudessa käytettiin. Biopolttoaineiden käyttö ympäristöbonusjärjestelmän kautta osoittautui taloudellisesti kestävämmäksi vaihtoehdoksi.

Tarkastuslautakunta ehdottaa, että ilmastokompensaatioihin varataan jatkossa riittävästi resursseja. HSL on tietoinen tästä ehdotuksesta ja haluaa avata tarkemmin, mistä syistä aiemmasta ympäristöbonusjärjestelmästä luovuttiin ja miten kompensaatiokysymystä tarkastellaan jatkossa.

Ympäristöbonusjärjestelmässä HSL maksoi operaattoreille bonusta 100-prosenttisen HVO-biopolttoaineen käytöstä. HVO on uusiutuva dieselpolttoaine (Hydrotreated Vegetable Oil). Järjestelmä osoittautui kuitenkin ympäristövaikutuksiltaan tehottomaksi. Suomen lakisääteinen jakeluvelvoite edellyttää, että polttoaineen jakelijat sekoittavat tietyn osuuden biopolttoaineita myymäänsä polttoaineeseen. Tämä tarkoittaa, että HSL:n operaattoreiden käyttämä HVO ei ole tuottanut todellisia päästövähennyksiä suhteessa tilanteeseen, jossa HVO:ta ei käytetä lainkaan — markkinan kokonaisbiopolttoainemäärä ei kasva HSL:n toimien seurauksena. Ympäristöbonus ei siis vähentänyt reaali-päästöjä, vaan ainoastaan laskennallisia päästöjä. Hallitus päätti kokouksessaan 10.12.2025 luopua ympäristöbonuksesta sen tehottomuuden ja merkittävien kustannusten vuoksi osana taloudellisen tilanteen tasapainottamista.

Ilmastokompensaatioiden osalta HSL:n arvio on, että laskennallisten kompensaatioiden ostaminen raportoinnin parantamiseksi — ilman todellisia päästövähennyksiä — ei ole taloudellisesti eikä ympäristöllisesti perusteltua. HSL:n ilmastotyön painopiste on reaalipäästöjen vähentämisessä, jonka keskeinen keino on sähköbussisiirtymän toteuttaminen. Tätä tukevat jo tehdyt sopimuspäätökset, joiden mukaan kaikki uudet hankittavat bussit ovat nollapäästöisiä. HSL arvioi jatkossa kompensaatioihin liittyvät vaihtoehdot osana uuden strategiakauden toimeenpanoa painottaen toimenpiteitä, jotka tuottavat todennettuja reaalipäästövähennyksiä laskennallisten sijaan.

2.2 Joukkoliikenteen käyttö ennätyslukemissa

Tarkastuslautakunnan arvio

*Joukkoliikenteen käyttö ennätyslukemissa tavoite ei aivan toteutunut. Strateginen tavoite vuodelle 2025 oli 400 milj. nousua, mutta jäätiin nousijamäärissä 381 milj. nousuun. Matkustajamäärän tavoiteltu määrä jäi saavuttamatta. Uudet liikenneinvestoinnit esimerkiksi pikaratikka eivät ole toimineet kaikilta osin niin kuin on ajateltu. Kustannuksia on tullut lisää mutta matkustajamäärä, ja joukkoliikenteen käyttö ei ole kasvanut samassa suhteessa. Joukkoliikenteen käytön kasvussa voidaan arvioida olevan myönteistä kehitystä, sillä vuonna 2025 joukkoliikenteen käyttö nousujen arvioidulla määrällä mitattuna on kasvanut 5,5 %, seudullisen väestönkasvun ollessa 1,9 %. **Tarkastuslautakunta suosittelee pohtimaan uusia keinoja kasvattamaan joukkoliikenteen käyttöä. Tarkastuslautakunta suosittelee samalla lisäämään nousujen määrän mittauksen lisäksi julkisen liikenteen osuuden seuraamista yhdeksi mittariksi.***

Hallituksen lausunto

Edellisessä strategiassa nousutavoite asetettiin korkealle tasolle ja tätä ei aivan saavutettu koronapandemian jälkeisen liikkumisen pysyvän muutoksen vuoksi. Samalla suuret työmaat infrastruktuurin kertyneen korjausvelan vuoksi aiheuttivat joukkoliikenteennepalvelulle heikennyksiä, joka osaltaan näkyi matkustajamäärissä ja joukkoliikenteen houkuttelevuudessa.

Uusi strategia painottaa helppoutta ja arjen kitkatekijöiden poistamista ja HSL tulee panostamaan tähän uudella strategiakaudella. Poikkeustilanteiden ja työmaiden aiheuttamia haittoja asiakkaille pyritään vähentämään. Samoin matkaketjujen yhdistämisellä tavoitellaan joukkoliikenteen houkuttelevuuden parantamista.

Uudella strategiakaudella HSL pyrkii kasvattamaan joukkoliikenteen käyttöä kehittämällä palveluja eri asiakasryhmien tarpeiden ja koko asiakaspolun pohjalta. Strateginen segmentointi ja asiakaspolkumalli auttavat kohdentamaan kehittämistä joukkoliikenteen valintaan ja matkaketjujen sujuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Päivitetty arvolupaus korostaa asiakkaan tarpeisiin mukautuvaa, luotettavaa, turvallista ja sujuvaa liikkumista. Toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan seuraamalla joukkoliikenteen kulkutapaosuuden kehitystä sekä muita keskeisiä asiakkuutta ja joukkoliikenteen käyttöä kuvaavia mittareita.

HSL on myös ottanut käyttöön jatkuvan liikkumistutkimuksen, jolla joukkoliikenteen kulkutapaosuuden kehitystä seurataan kvartaaleittain.

2.3 Kustannustehokas joukkoliikenne

Tarkastuslautakunnan arvio

Joukkoliikenteen kustannustehokkuuden strategisena mittarina on matkustajakilometrin hinnan kehitys (ilman infrakustannuksia). Tavoitteena vuoden 2025 matkustajakilometrikustannukseksi oli 0,29 €/matk.km ja sen toteuma päätyi sentin alle talousarviotavoitteen ollen 0,28 €/matk.km. Kustannustehokkaan joukkoliikenteen mittarina olleeseen tavoitteeseen on melkein päästy, mutta kun huomioidaan infrakustannusten kasvu mitä ei lasketa tunnuslukuun voi haastaa tavoitteeseen pääsemistä. Jatkuvat joukkoliikenteen investoinnit ja palvelutason nostaminen vaikeuttaa tavoitteeseen pääsemistä.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että lasketaan mukaan infrakustannusten määrä, kun puhutaan liikenteen kustannuksista sekä esittää infrakustannusten parempaa tosiallista huomioimista.

Hallituksen lausunto

Infrakustannukset huomioidaan HSL:n toiminnan ja talouden suunnittelussa ja niiden kehitystä seurataan osana subventioasteen kehitystä. HSL ei kuitenkaan päästä joukkoliikenteen infrainvestoinneista. Infrasopimuksen mukaisesti kunnat ilmoittavat HSL:lle seuraavan vuoden infrakustannukset edellisen vuoden huhtikuun loppuun mennessä ja kunnat laskuttavat infrakorvauksia HSL:n talousarvioon ilmoittamiensa tietojen perusteella.

HSL ei siis juuri voi vaikuttaa infrakustannusten määrään ja tästä syystä HSL:n tuottavuuden mittaamiseen on mielekkäämpää käyttää mittareita, joihin HSL voi omalla toiminnallaan enemmän vaikuttaa. HSL pyrkii kuitenkin lisäämään kuntien ymmärrystä infrainvestointien vaikutuksesta joukkoliikenteen kustannuksiin hankkeiden lausuntojen yhteydessä tuottamalla tietoa esimerkiksi infrainvestoinnin laskennallisesta vaikutuksesta lippujen hintoihin tai kuntaosuuteen.

2.4 Tasapainoinen talous

Tarkastuslautakunnan arvio

Tasapainoinen talous ei toteutunut, vaikka lipputuloissa oli hyvää kehitystä. Tasapainoisen talouden strategiatavoitteen toteutumisen mittariksi on määritetty tulojen ja kuntasubvention kehitys. Tulot ilman kuntaosuuksia olivat yhteensä 419,4 milj. euroa, ja tavoitteena oli 435,0 milj. euroa. Keskimääräinen kuntasubventio oli 58,4 % kun tavoitteena oli 56,9 %. Merkittävin ero talousarvion toteumissa on lipputulojen jääminen -18,2 milj. euroa (-4,5 %) alle talousarvion.

Lippujen tarkastuksesta voi päätellä liputtomuuden olevan edelleenkin ongelma ja siksi lipputuloja jää paljon saamatta. Tarkastuslautakunta suosittelee pohtimaan hyviä

ratkaisuja, joilla voisi vähentää liputta matkustamista ja tulojen lisäystä. Esitettyihin liputta matkustamisen lukuihin perustuen, jos edes puolet liputta matkustaneista maksaisivat lippunsa olisi päästy lipunmyynnin tavoitteeseen.

*Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota, ettei fossiilisten polttoaineiden geopolittisia riskejä ole huomioitu tarkoituksen mukaisesti. **Tarkastuslautakunta esittää harkittavaksi polttoaineiden hintojen suojausta.***

Hallituksen lausunto

Tarkastuslautakunta nostaa esille liputta matkustamisen, joka on edelleen iso haaste HSL:lle lipputulosten kertymisen näkökulmasta. Kuten tarkastuslautakunta esittää, liputtomuutta vähentämällä lipputulosta saataisiin lisättyä. Laskelmat siitä, minkä verran lipputulosta liputta matkustamista vähentämällä saadaan, sisältävät kuitenkin paljon epävarmuuksia. Ei voida suoraan olettaa, että kaikki liputta matkustaneet olisivat vaihtoehtoisessa tilanteessa ostaneet lipun tai että liputta matkustamisen väheneminen näkyisi vastaavana lisäyksenä lipputulossa. Lipunmyynnin toteutumiseen vaikuttavat lisäksi useat muut matkustuskysyntään ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät.

HSL miettii jatkuvasti uusia toimenpiteitä liputta matkustamisen vähentämiseksi. Liputta matkustamisen vähentäminen on tärkeä tavoite sekä lipputulosten turvaamisen että joukkoliikenteen oikeudenmukaisuuden vahvistamisen näkökulmasta. Matkalippujen tarkastusta kehitetään tällä hetkellä erityisesti tiedolla johdetun kohdentamisen, tarkastusmäärien kasvattamisen, siviilitarkastusten lisäämisen, organisaatiouudistuksen, teknologian hyödyntämisen sekä yhtenäisten toimintatapojen kautta. Tavoitteena on vaikuttavampi toiminta, pienempi liputtomuus ja parempi asiakas- sekä turvallisuuskokemus.

Liputta matkustaminen on monitahoinen ilmiö, jonka vähentämisessä parhaita tuloksia saavutetaan sillä, että tehokkaaseen valvontaan yhdistetään lipunoston helppoutta tukevia toimenpiteitä ja asiakkaiden tietoisuutta lisäävää tehokasta viestintää. Jatkossa arvioimme myös teknologisten ratkaisujen mahdollisuuksia lipun voimassaolon entistä sujuvampaan todentamiseen. Tavoitteena on vähentää liputta matkustamista, lisätä matkustajien yhdenvertaista kohtelua ja vahvistaa joukkoliikenteen lipputulosta kustannustehokkailla ja vaikuttavilla toimenpiteillä.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota fossiilisten polttoaineiden geopolittisten riskien huomioimiseen ja esittää harkittavaksi polttoaineiden hintojen suojausta. HSL jakaa näkemyksen siitä, että geopolittinen riski on todellinen ja se on realisoitunut useaan otteeseen viime vuosina.

HSL on hallinnoinut polttoainehintoihin liittyvää riskiä tietoisesti indeksisidonnaisella sopimusrakenteella. Dieselbussiliikenteen liikennöintikorvaukset on sidottu linja-autoliikenteen kustannusindeksiin, joka seuraa polttoaineiden markkinahintoja. Tämä rakenne varmistaa, että polttoainehintojen muutokset siirtyvät markkinahintojen mukaisesti

sopimushintoihin läpinäkyvällä ja ennakoitavalla tavalla. Operaattorit eivät siten joudu hinnoittelemaan tarjouksiaan spekulatiivisesti polttoainekustannusten varaan, mikä tukee kilpailun toimivuutta ja tarjousten vertailukelpoisuutta. Indeksisidonnaisuus on siten tietoinen riskinhallintaratkaisu, ei riskin huomioimatta jättäminen.

Tarkastuslautakunnan ehdottama polttoaineiden hintojen suojaus ei ole HSL:n toteuttavissa useasta syystä. Ensinnäkin HSL ei hanki polttoainetta — se on operaattorien vastuulla. Operaattorit voivat halutessaan toteuttaa hintojen suojausta osana omaa riskienhallintaansa. Toiseksi LALKI-indeksi perustuu polttoaineiden markkinahintoihin, ei operaattorin tai HSL:n todellisiin hankintahintoihin. Tämän vuoksi mahdollinen hintojen suojaus ei vaikuttaisi HSL:n liikennöintikorvauksiin, vaan indeksi seuraisi edelleen markkinahintaa riippumatta suojausinstrumenteista.

Indeksiperusteinen malli toteuttaa myös hankintalain mukaisen tasapuolisen kohtelun periaatteen. Kaikki operaattorit ovat saman, läpinäkyvän mekanismin piirissä riippumatta niiden omasta polttoaineen hankintastrategiasta tai mahdollisista suojausinstrumenteista. Sopimusperusteiseen malliin siirtyminen johtaisi väistämättä tilanteisiin, joissa neuvottelutulos vaihtelee operaattoreiden välillä, mikä asettaisi toimijat eriarvoiseen asemaan ja vaarantaisi tasapuolisen kohtelun toteutumisen.

Pitkän aikavälin strateginen vastaus geopoliittiseen riskiin on bussiliikenteen sähköistyminen, joka poistaa fossiilisten polttoaineiden suoran hintariskin kokonaan. Vuonna 2026 noin 64 % HSL:n bussiliikenteestä ajetaan jo sähköbusseilla, ja täysin sähköisen bussiliikenteen arvioidaan toteutuvan vuoteen 2035 mennessä. Sähköistyminen on siten tehokkain ja kestävin keino hallita fossiilisten polttoaineiden geopoliittista riskiä, ja se on jo käynnissä olevien sopimusten ja tehtyjen hankintapäätösten kautta toteutumassa suunnitellulla aikataululla.

2.5 Strateginen menestystekijä: oikea-aikaisen, laadukkaan tiedon hyödyntäminen

Tarkastuslautakunnan arvio

*HSL:n strategiseksi menestystekijöiksi, joiden avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen, oli määritelty oikea-aikaisen, laadukkaan tiedon hyödyntäminen kuten tiedolla johtaminen. Arvioitaessa HSL:n tietopohjan tosiasiallista riittävyttä on kiinnitetty huomiota, että bussiliikenteen lähtö- ja linjakohtaisista matkustajamääristä sekä lipputiedoista on haastavaa saada nykyisin menetelmin riittävää tietoa, sillä HSL-sovelluksessa myytäviä mobiililippuja ei validoida liikennevälineeseen noustessa samaan tapaan kuin perinteisillä HSL-matkakorteilla lippua leimatessa. **Tarkastuslautakunta esittää kehitettäväksi luotettavampaa ja tarkempaa tietoa antavaa tapaa kerätä tietoa matkustaja- ja nousumääristä sekä lipputiedoista, jotka ovat keskeisiä HSL:n toiminnan suunnittelun ja arvioinnin kannalta.***

Hallituksen lausunto

Tarkastuslautakunta kiinnittää perustellusti huomiota matkustajamäärätietojen tärkeyteen ja tähän onkin panostettu merkittävästi lisäämällä matkustajalaskentalaiteiden kattavuutta

liikennevälineissä aina uusien kilpailutusten myötä. Esimerkiksi Espoossa matkustajalaskentalaitteiden kattavuus parani elokuussa 2026 huomattavasti uusien liikennöintisopimusten myötä.

HSL on kehittänyt matkustajamäärien tilastointiaan ajoneuvojen automaattisiin laskentalaitteisiin perustuvaksi saadakseen nousija, poistuja ja kuormatietoja lähdeiltä, sekä parantaakseen nousijatilastoinnin luotettavuutta nousun yhteydessä tapahtuvien leimausten vähennyttä mobiililippujen suosion myötä. Leimauksista poistujatietoja ei ole ollut suoraan saatavilla, eikä näin ollen kuormatietoakaan. Laskentalaitekattavuuden kasvun myötä olemme pystyneet tuottamaan matkustajamääriä tarkemmin ja luotettavammin entistä suuremmalle osalle HSL:n liikenteestä. Bussilinjoista on saatu tilastoitua laskentalaiteilla n. 70 % linjoista ja n. 30 % tilastoidaan lukijalaitteleimauksiin perustuen. Vuonna 2024 laskentalaiteisiin perustuvan tilastoinnin osuus oli 23 % ja lukijalaitteleimausten osuus 76 % bussilinjoista.

HSL selvittää parhaillaan myös mobiililippujen validoinnin käyttöönottoa suljetussa rahastuksessa, eli käytännössä sinisissä busseissa. Tällä hetkellä ajoneuvojen lukijat ovat kiinni uudessa tilipohjaisessa taustajärjestelmässä, jossa on matkakortit, lähimaksu ja paperiset QR-liput. Sovellukselle on oma erillinen taustajärjestelmä, minkä vuoksi lukijalla ei voida teknisesti validoida sovelluksen lippuja nykyisin. Sovelluksen lippujen validoimiseksi tarvitaan sovelluksen siirtyminen käyttämään uutta tilipohjaista taustajärjestelmää, joka on teknisesti merkittävä ja laaja muutos. Sovelluksen taustajärjestelmän muutos on suunnitteluvaiheessa ja vasta sen toteutuksen jälkeen sovelluslippujen validointi lukijalla on teknisesti mahdollista. Samaan aikaan taustajärjestelmän muutoksen kanssa on käynnissä myös mobiililippujen validoinnin suunnittelu, jotta se voitaisiin toteuttaa heti kun taustanvaihto on saatu tehtyä. Tämän työn nykyinen raja-alue koskee validointia suljetussa rahastuksessa, eli käytännössä sinisissä busseissa, joissa validointi tehdään tällä hetkellä kuljettajan suorittamana visuaalisena tarkastuksena. Avorahastukseen ei tässä vaiheessa suunnitella muutoksia. Suunniteltava validointiratkaisu on kuitenkin teknisesti mahdollista ottaa myöhemmin käyttöön myös suljettua rahastusta laajemmin.

Nykyinen lippulajitutkimus on todettu toistaiseksi parhaaksi käytettävissä olevaksi menetelmäksi tuottaa kuntaosuuksien kustannustenjaon edellyttämät tiedot kuntalaisten liikkumisesta avorahastuksessa olevissa liikennemuodoissa. Tutkimusmenetelmä varmistaa tutkimuksen riittävän tilastollisen kattavuuden ja mahdollistaa kustannusten jakamisen jäsenkuntien kuntaosuuksiin mahdollisimman oikeudenmukaisesti.

3 Henkilöstö

Tarkastuslautakunnan arvio

*Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan henkilöstön tyytyväisyys on ollut vuonna 2025 hyvällä tasolla. **Tarkastuslautakunta on kuitenkin kiinnittänyt huomiota lipuntarkastajien vaihtuvuuden suuruuteen sekä sairauspoissaolojen määrään, joita on suhteessa enemmän kuin muussa henkilöstössä. Sairaspoissaoloseuranta on osa työsuojelun yhteistoimintaa.***

Hallituksen lausunto

Lähtövaihtuvuus oli vuonna 2025 koko HSL:ssä 3,6 % ja matkalippujen tarkastusyksikössä 3,9 %. Lähtövaihtuvuus on yleisesti ottaen alhaisella tasolla eikä koko henkilöstön ja matkalippujen tarkastusyksikön välillä ole merkittävää eroa. Henkilöstön tyytyväisyys on henkilöstökyselyiden perusteella hyvällä tasolla eikä HSL:ssä ole havaittu henkilöstön sitoutumiseen liittyviä haasteita.

HSL yhtyy tarkastuslautakunnan huomioon matkalippujen tarkastajien sairauspoissaolojen suuremmasta määrästä verrattuna koko henkilöstöön. Matkalippujen tarkastusyksikössä sairauspoissaolojen määrä oli vuonna 2025 noin kaksinkertainen työntekijää kohden verrattuna koko HSL:n henkilöstöön.

Matkalippujen tarkastajan työ on luonteeltaan erilaista kuin asiantuntijatyö. Se tehdään liikkuvasti kulkuvälineissä eikä sitä voi asiantuntijatyön tapaan tehdä joustavasti etätyönä esimerkiksi lievän sairauden aikana. Lisäksi asiakkaiden häiriökäyttäytyminen tarkastustilanteissa on lisääntynyt, mikä vaikuttaa työtapaturmien määrään ja sitä kautta syntyviin sairauspoissaoloihin.

Matkalippujen tarkastajien työkyky ja työturvallisuus ovat jatkuvassa seurannassa yhteistyössä työsuojelutoimijoiden ja nimetyn työterveyslääkärin kanssa. HSL:ssä on tehty tilanteen korjaamiseksi useita toimenpiteitä, kuten haalarikameroiden käyttöönottoaminen, työtapaturmien juurisyyn huolellinen arvioiminen, Toivu työssä -mallin käyttöönottoaminen sekä matkalippujen tarkastajien oman KIILA -kuntoutuskurssin ja fysioterapeutin vetämän kuntouttavan kuntosaliryhmän perustaminen.

4 Talousarvion toteutuminen 2025

Tarkastuslautakunnan arvio

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen on - 46,1 miljoonaa euroa alijäämäinen, kun talousarviossa oli varauduttu - 38,4 miljoonan euron alijäämään. Talousarvion sitovat erät ovat toteutuneet rajojen puitteissa. Kuntaosuudet ovat kuitenkin jatkaneet kasvuaan ja olivat 352 euroa asukasta kohden HSL:n alueella, mikä tarkoittaa, että jäsenkunnat joutuivat osallistumaan HSL:n kustannusten kattamiseen enemmän kuin aiemmin. Rahoituksen tunnusluvut ja maksuvalmius heikkenivät selvästi ja huoleksi tulevaisuudessa voi tulla eteen uusien rahoitusjärjestelyiden tarve.

Tarkastuslautakunta esittää talouden hallitsemiseksi sitovuustasojen kehittämistä esimerkiksi niin, että tulosalueet olisivat vastuussa omista tuloksistaan ja tavoitteita olisi helpompi asettaa ja seurata tarkemmin tulosaluekohtaisesti. Samalla hallitus pystyisi seuraamaan tulosalueiden talouden ja toiminnan tavoitteiden toteutumista vuoden aikana ja tämä mahdollistaisi ajantasaisemmin päätöksiä toiminnan muutoksista.

Vuoden 2025 alijäämän jälkeen edellisten tilikausien ylijäämä on kutistunut noin 22 milj. euroon. Kuntayhtymää koskee alijäämän kattamisen velvollisuus samoin kuin kunnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että jo vuonna 2026 on vaarana kattamattoman alijäämän syntyminen, jolloin pitää käynnistää toimenpiteitä alijäämän kattamiseksi. **Tarkastuslautakunta suosittelee alijäämän mahdollisen kertymisen tarkkaa seurantaa.**

Hallituksen lausunto

HSL:n tavoiteohjaus perustuu koko organisaation yhteiseen strategiaan, strategiaan mittareihin ja yhteisiin tavoitteisiin. Tulosaluekohtaisen seurannan tarkoituksena ei ole muodostaa erillisiä tulostavoitteita, jotka voisivat johtaa osaoptimointiin, vaan varmistaa, että tulosalueiden toiminta, kustannukset ja resurssien käyttö tukevat HSL yhteisiä tavoitteita ja kokonaisuutta.

Talouden seurantaa toteutetaan siten, että kaikkia kustannuksia ja erikseen määriteltäviä tuloeria seurataan tulosaluekohtaisesti riittävällä tarkkuudella ja selkein vastuin. Hallitukselle raportoidaan olennaiset poikkeamat, niiden vaikutukset koko vuoden ennusteeseen sekä tarvittavat korjaavat toimenpiteet. HSL asettaa tarkempia tavoitteita tulosalue- ja yksikkökohtaisesti. Yhteisen suunnan varmistamiseksi on kuitenkin tärkeää, että talotason tavoitteet ovat kaikille yhteisiä. Mikäli esimerkiksi Liikenne vastaisi pelkästään kustannuksista ja Asiakkaat pelkästään lipputuloista, voisi tämä johtaa osaoptimointiin tavoitteiden ja mittareiden ohjattessa hieman eri suuntiin. Myös HSL:n omistajakunnat edellyttävät entistä tarkempaa liikenteen kannattavuuden mittaamista, ja koko organisaation täytyy tukea yhdessä näiden tavoitteiden saavuttamista. Yhteiset talotason tavoitteet vaativat yhteistä tavoiteohjauksen toimintatapaa, mihin tarkoitukseen HSL käyttää mm. strategian mitattavia tavoitteita, tulokorttia ja OKR-järjestelmää. Näiden avulla varmistetaan, että myös yhteiset tavoitteet pilkkoutuvat selkeästi vastuutetuiksi kokonaisuuksiksi.

HSL yhtyy tarkastuslautakunnan näkemykseen siitä, että talouden kehitys edellyttää nykyistä tarkempaa seurantaa, ennakointia ja poikkeamiin reagointia. Vuoden 2025 tulos oli 7,7 miljoonaa euroa talousarviota heikompi erityisesti lipputulojen jäätyä tavoitteesta, vaikka toimintakulut alittivat talousarvion ja talousarvion sitovat erät toteutuivat asetetuissa rajoissa.

Alijäämät on toistaiseksi voitu kattaa aiempina vuosina kertyneillä ylijäämillä.

Tarkastuslautakunta kiinnittää kuitenkin huomiota erittäin tärkeään asiaan. HSL seuraa yli- ja alijäämien kertymiä, jotka on eritelty taseeseen kuntakohtaisina erinä. Jäsenkuntien tilanteet vaihtelevat merkittävästi: osalla kunnista on kertynyt ylijäämää, kun taas osalla on alijäämää. Kertyneiden ylijäämien ansiosta HSL:llä on tähän asti ollut mahdollisuus kattaa alijäämiä.

Jos ennuste osoittaa kattamattoman alijäämän tai maksuvalmiusongelman riskin, hallitukselle valmistellaan viivytyksettä talouden tasapainottamista, ylijäämien käyttöä, alijäämien kattamista ja rahoituksen järjestämistä koskevat vaihtoehdot vaikutusarvioineen.

Yli- ja alijäämien käyttöä koskevat päätökset ovat pitkälti omistajien eli jäsenkuntien harkinnassa. HSL:n uuteen 1.5.2026 voimaan tulleen perussopimuksen 24 §:ssä on kirjattu menettelytapoja yli-/alijäämien käytöstä. Perussopimuksen mukaan tilinpäätöstä käsitellessään yhtymäkokous voi päättää, että tilikauden ylijäämä tai osa siitä palautetaan jäsenkunnille niiden jäsenosuuksien mukaisessa suhteessa. Mikäli kunta maksaa talous- ja toimintasuunnitelman mukaista kuntaosuutta sille kohdistettujen kulujen ja tuottojen erotusta enemmän, on kunta oikeutettu saamaan tämän kuntakohtaisen kuntaosuuden ylijäämän hyväkseen alempina kuntaosuusmaksuina seuraavan kolmen vuoden aikana tai kuntien ja HSL:n yhdessä sopimassa muussa aikataulussa.

Riskinä ylijäämien palauttamisessa jäsenkunnille ja alijäämien perimisessä jäsenkunnilta on kassatilanteen heikentymisen lisäksi tilanne, jossa ylijäämäiset jäsenkunnat vaatisivat ylijäämäosuuksiensa palauttamista samaan aikaan, kun alijäämäiset jäsenkunnat eivät kattaisi omia alijäämäosuuksiaan. Tällöin HSL:n oma pääoma saattaa pienentyä jopa peruspääomaosuuksia alhaisemmaksi. Samalla HSL:n maksuvalmius heikkenisi merkittävästi, mikä edellyttäisi jäsenkuntien lisärahoitusta esimerkiksi oman pääomanehtoisina sijoituksina tai ulkopuolisen lainarahoituksen käyttöä toimintamenojen rahoittamiseksi. Ulkopuolisen lainarahoituksen lyhennysten jakoperusteista jäsenkuntien kesken ei ole sovittu perussopimuksessa. Koronapandemian aikana otettua lainaa on tähän saakka lyhennetty ylimääräisillä kassavaroilla, mutta kyseiset puskurit ovat olennaisesti pienentyneet.

5 Asiakastyytyväisyys

Tarkastuslautakunnan arvio

*Tarkasteltaessa asiakastyytyväisyyttä käsittelevien selvitysten tuloksia, asiakastyytyväisyyden on havaittu laskeneen joukkoliikennevälineissä matkustaneiden osalta. Asiakkaista 79 % oli tyytyväisiä vuoden 2025 loppupuoliskolla. Lukema on yksi alhaisimmista HSL:n historiassa ja **tarkastuslautakunta esittää tarkoituksenmukaisten selvitysten tekemistä, jotta toimintaa parannettaessa pystytään tekemään tietoon pohjautuvia päätöksiä asiakastyytyväisyyden korjaamiseksi.***

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että asiakastyytyväisyys on laskenut yhtäjaksoisesti viimeiset 2 vuotta. Onko asialle jatkossa tehtävissä jotain korjaavia toimia? Erityisesti bussiliikenteessä asiakastyytyväisyys on alhainen 71 %. Asiakkaiden kuunteleminen on riittävää vain 43 % mielestä. Tarkastuslautakunta suosittelee etsimään tapoja parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä asiakkaiden tarkoituksenmukaista kuuntelemista asiakastyytyväisyyden parantamiseksi sekä asiakasmäärien lisäämiseksi, joiden myötä on myös mahdollista lisätä matkustaja- ja nousumääriä sekä tuoda lisää lipputuloja.

Hallituksen lausunto

Tarkastuslautakunnan havainto asiakastyytyväisyyden laskusta on aiheellinen. Viimeisin asiakastyytyväisyyden mittaustulos (ASTY-tutkimus) keväältä 2026 (80,5 %) kuitenkin viittaa kehityksen kääntymiseen, vaikka tasoa on edelleen seurattava tarkasti. Nykyisen ymmärryksen pohjalta asiakkaiden tyytyväisyyteen ja yleisarvosanaan vaikuttavat erityisesti hinnoittelu, tuotevalikoima sekä liikenteen aikataulujen pitävyys, täsmällisyys ja häiriötilanteet. Asiakkaiden palautteen perusteella tämä näkyy ”jatkuvana muutoksena” kokemuksena, missä poikkeukset, häiriöt ja reittikatkokset ovat asiakkaiden kokemuksen mukaan toistuva ja jatkuva ilmiö. Bussiliikenteen alhainen tyytyväisyys luonnollisesti edellyttää kohdennettua seuranta- ja toimenpiteitä.

HSL on vahvistanut asiakastiedon hyödyntämistä jatkuvalla NPS- ja helppousmittauksella (Helppouden indeksi CES) sekä palautekanavien yhteisellä analyysityökalulla. Jatkossa seuranta tarkentuu asiakasryhmittäin ja asiakaspolun eri vaiheisiin. Näin asiakastyytyväisyyden mittaustuloksia ja palautetta voidaan hyödyntää systemaattisemmin palvelukehityksessä, liikenteen häiriöiden hallinnassa sekä joukkoliikenteen houkuttelevuuden ja lipputulojen vahvistamisessa.

6 Infrakorvaukset

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta suosittaa, että uusia liikenneinvestointeja harkittaessa tulisi tuoda nykyistä selkeämmin esiin investointien aiheuttamat infrakustannukset HSL:lle. Joukkoliikenteen investointien välilliset tuotot kuuluvat jäsenkunnille. Liikenneinvestointien poisto- ja korkokulujen lisäksi HSL:lle kohdistuu infran hallinto- ja ylläpitokustannukset, jotka ovat nopeasti kasvava kustannuserä. Tarkastuslautakunta suosittelee pohdittavaksi keinoja, joilla kasvattaa jäsenkuntien tietoisuutta joukkoliikenteen infrakustannusten luomasta paineesta HSL:n taloudenpitoon.

*Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan infrakustannukset jaetaan jäsenkunnille liikennevälineiden käytön perusteella. Haasteena on, että käyttöä koskeva arvio perustuu varsin harvoin toteutettavaan kyselytutkimukseen, jossa tietoja kerätään joukkoliikennettä käyttäviltä asiakkailta. Ongelmana tässä on, että tämä **tapa jakaa kustannuksia ei ole kovin tarkka ja voikin pohtia kuinka oikein infrakustannukset osuvat kuntien kesken?***

Hallituksen lausunto

HSL pitää tarkastuslautakunnan havaintoja perusteltuina. Infrakustannukset kasvavat nopeasti, ja niiden vaikutukset HSL talouteen tulee tuoda selkeästi esiin silloin, kun uusia liikenneinvestointeja suunnitellaan ja päätetään.

Infrakustannusten vaikutukset ja tiedonkulku

HSL laati yhdessä jäsenkuntien kanssa vuonna 2023 selvityksen infrakustannusten vaikutuksista HSL talouteen. Selvitystä esiteltiin myös julkisesti, jotta tieto olisi jäsenkuntien, päättäjien ja kuntalaisten saatavilla.

HSL perusti vuonna 2023 infrasopimuksen ohjausryhmän. Ryhmä kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Siihen osallistuu jokaisen jäsenkunnan infrasopimuksen ja talouden yhteyshenkilöitä.

Ohjausryhmässä käsitellään muun muassa:

- infrakustannusten kehitystä
- yksittäisten infrahankkeiden kustannusvaikutuksia
- hankekohtaisissa neuvotteluissa esiin nousseita asioita.

Näin HSL ja jäsenkunnat käsittelevät säännöllisesti sitä, miten infrahankkeet vaikuttavat HSL talouteen.

HSL osallistuu suurimpien infrahankkeiden suunnitteluun. HSL edellyttää, että hankesuunnitelmissa kuvataan HSL aiheutuvat kustannukset sekä infrasta että liikennöinnistä. Jatkossa jäsenkuntia pyydetään arvioimaan jo hankesuunnitteluvaiheessa myös uuden infran hallinto- ja ylläpitokustannuksia. Kustannukset tarkentuvat vuosittain toteutuneiden kustannusten perusteella.

HSL esittää lisäksi, että uusista infrahankkeista laaditaan ennen sitovaa talous- ja toimintasuunnitelmaa elinkaaren aikainen kohtuuhintaisuuslausunto. Lausunnossa arvioidaan hankkeen pitkän aikavälin kustannuksia ja niiden vaikutuksia HSL talouteen.

Infrakorvausten jakaminen jäsenkunnille

Infrakorvausten jakaminen jäsenkuntien kuntaosuuksiin perustuu HSL perussopimuksen 27 §:ään ja infrasopimukseen. Kustannukset jaetaan liikennemuodoittain sen mukaan, kuinka paljon kuntalaiset tekevät nousuja joukkoliikenteeseen.

Uusien linjojen ensimmäisenä käyttövuonna käytetään mallinnukseen perustuvia ennusteita. Tämän jälkeen kustannustenjakoon perustuu lippulajitutkimuksen ja nousijadatan tietoihin. Infrasopimuksen mukaan lippulajitutkimuksen tiedot voivat olla enintään kolme vuotta vanhoja. Tutkimuksia suunniteltaessa huomioidaan myös merkittävät uudet liikenne- ja infrahankkeet.

Nykyinen lippulajitutkimus on toistaiseksi paras käytettävissä oleva tapa tuottaa kustannustenjakoon tarvittavat tiedot avorahastuksessa olevista liikennemuodoista. Menetelmällä pyritään mahdollisimman oikeudenmukaiseen kustannustenjakoon jäsenkuntien välillä.

Tutkimuksessa muodostetaan mahdollisimman edustava otos liikennemuodon matkustamisesta tavallisena arkipäivänä. Tavoitteena on, että jokaiselta linjalta, suunnasta ja aikaryhmästä haastatellaan vähintään kymmenen prosenttia tilastoiduista matkustajista ja kuitenkin vähintään 100 matkustajaa.

Menetelmän kehittäminen

Kustannustenjakomenetelmää ei voida muuttaa kevyin perustein. Muutokset vaikuttavat jäsenkuntien väliseen kustannustenjakoon, joten niiden valmistelun tulee olla avointa ja

perustua riittävään tietoon. Menetelmän muuttaminen edellyttää infrasopimuksen muuttamista kaikkien jäsenkuntien yksimielisellä päätöksellä.

HSL selvittää vaihtoehtoisia tiedonkeruu- ja laskentamenetelmiä sekä mahdollisuuksia tehdä vertailututkimuksia. Selvitysten perusteella voidaan arvioida, parantaisiko uusi menetelmä kustannustenjaon tarkkuutta, tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä.