

HKL:n hallintomalliselvitys

Työryhmän loppuraportti

5.5.2014

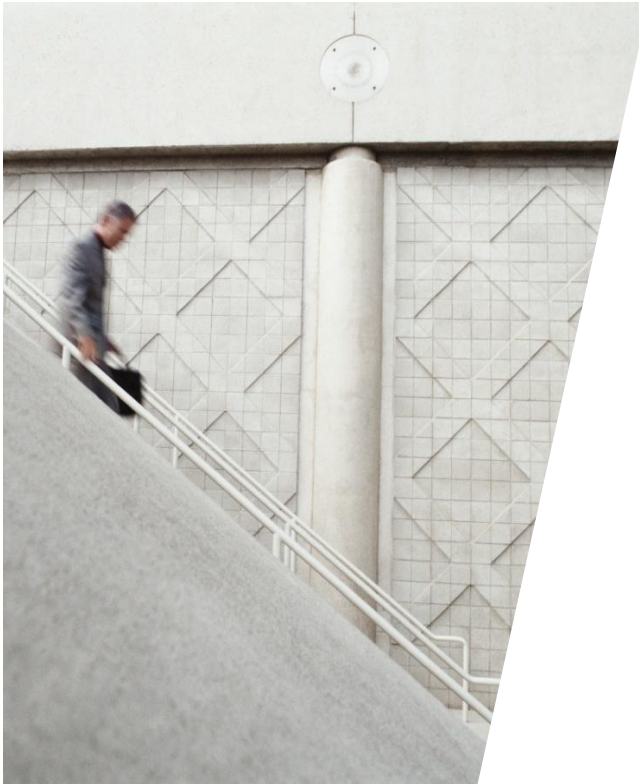


EY

Building a better
working world

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1. Johdon tiivistelmä	2
<i>Tiivistelmä selvityksen tavoitteista, havainnoista, analyyseistä ja johtopäätelmistä</i>	
2. Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3. HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4. Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5. Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6. Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7. Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8. Liitteet	42

Raportin tausta

- ▶ EY avusti HKL:n selvitystyöryhmää HKL:n hallintomalliraportin laatimisessa ja työryhmä hyväksyi raportin 31.1.2014. Loppuraportissaan selvitystyöryhmä suositteli koko HKL:n yhtiöittämistä.
- ▶ 13.2.2014 julkaistu KHO:n päätös (2014:29) muutti tulkinnan siitä, mitkä kunnan toiminnoista on mahdollista siirtää elinkeinoverolain 52d §:n mukaisena liiketoimintasiirtona ilman varainsiirtoverovaikutuksia ja mitkä eivät ole. Tämän seurauksena selvitystyöryhmän loppuraportin 31.1.2014 ehdotus yhtiöittää koko HKL ei ole enää varteenotettava vaihtoehto merkittävän varainsiirtoverokustannuksen mahdollisesti realisoituessa.
- ▶ Selvitystyöryhmä on arvioinut muuttuneessa tilanteessa toteutuskelpoisia hallintomallivaihtoehtoja uudelleen.
- ▶ Selvitystyöryhmän tavoitteet ovat uudelleenarvioinnissa pääosin säilyneet ennallaan, mutta suunniteltujen joukkoliikenneinvestointien toteuttamisen ja rahoittamisen näkökulmaa on painotettu entisestään.
- ▶ Raportissa ei myöhemmin viitata 31.1.2014 hyväksytyyn loppuraporttiin, vaan 5.5.2014 päivätty uusi selvitystyöryhmän loppuraportti korvaa sen itsenäisenä.

Johdon tiivistelmä

Selvityksen tavoitteet ja toteutus:

Hallintomalliselvityksen tavoitteena on kaupunginvaltuuston strategisen linjauksen ja kaupunginhallituksen tekemän toimeenpanopäätöksen mukaisesti laatia ehdotus Helsingin kaupungin liikennelaitos -liikelaituksen (HKL) operatiivisen toiminnan ja infran toimintamallin järjestämisestä. Selvityksen tavoitteena on selvittää, mikä malli on toiminnallisesti, taloudellisesti ja verotuksellisesti tehokkain ja käyttökelpoisin.

Hallintomallivaihtoehtojen analyysin johtopäätökset:

Selvityksessä arvioitiin nykyistä HKL -liikelaitosta ja neljää vaihtoehtoista hallintomallia. Tässä vaiheessa ei ole mahdollista esittää seudullista hallintomallia, koska pääkaupunkiseudun kuntien yhteistyön ja metropolihallinnon suunnittelu on lähtökohdiltaan kesken. Hallintomallivaihtoehtoja arvioitiin suhteessa kaupungin johdon ja työryhmän määrittämiin tavoitteisiin.

Tavoite 1: Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on parantaa HKL:n toiminnan kilpailukykyisyyttä. Tavoite toteutuu kaikissa yhtiöittämisvaihtoehdoissa, koska liiketoiminnallinen näkökulma korostuu osakeyhtiön toiminnassa ja johtamisessa.

Tavoite 2: Hallintomallivaihtoehto mahdollistaa seudulliset infraan liittyvät ratkaisut. Tavoite voi toteutua kaikissa vaihtoehdoissa, joissa raideliikenteen operointi eriytetään infrasta, jolloin infran kehittäminen omana kokonaisuutenaan on mahdollista. Tavoitteen toteutumiseen voidaan edetä myös vaiheittain.

Tavoite 3: Järjestelystä ei aiheudu olennaisia veroseuraamuksia. Tavoite toteutuu vaihtoehdoissa, joissa varainsiirtoveron alaista omaisuutta (kiinteistöt, osakkeet) ei siirretä perustettavaan yhtiöön.

Tavoite 4: Huomioidaan, että metron liikennöinnistä tulee seudullista vuonna 2016 kun Länsimetron osuus avautuu liikenteelle ja HKL:n toiminnan läpinäkyvyysvaatimus lisääntyy. Tavoite toteutuu vaihtoehdoissa, joissa raideliikenteen operointi yhtiöitetään ja sen toiminnasta eriytetään infran tekninen omistus. Raideliikenne Oy:n toiminta kokonaisuudessaan tuottajatoimintaa, jolloin toiminnan läpinäkyvyys on nykyisen laajuisen HKL:n toiminnan läpinäkyvyyttä parempi.

Johdon tiivistelmä

Toimenpide-ehdotukset:

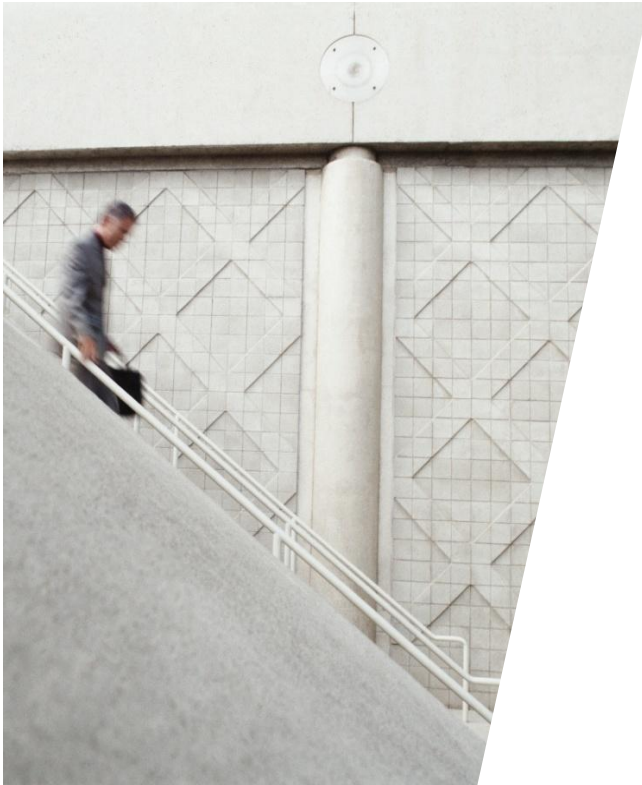
Työryhmän enemmistön kannaksi muodostui HKL:n hallintomalli, jossa raideliikenteen operointi ja kalusto-omaisuus yhtiötetään viimeistään 1.1. 2016 osakeyhtiöksi. Järjestelystä ei aiheudu olennaisia veroseuraamuksia. Joukkoliikenneinfran ja kiinteistöosakkeiden omistus jäävät liikelaitokseen. Joukkoliikenneinfran järjestelyihin tullaan palaamaan myöhemmin, kun seudulliset ratkaisut selkeytyvät tai järjestelyt tulevat ajankohtaiseksi muiden syiden takia. Perustelut toteutukselle on kuvattu tässä raportissa myöhempänä.

Työryhmässä tuli esiin myös näkökulma nykyisen HKL-liikelaitoksen säilyttämisestä ja sen kehittämisestä. Perusteluna tälle näkemykselle tuotiin esiin, että tällöin säilytetään toiminnallisesti yhtenäinen kokonaisuus, liikelaitoksella on esitetyn näkökulman mukaisesti saavutettavissa samat edut kuin yhtiötettäessä ja liikelaitosmalli integroituu paremmin kaupungin muuhun organisaatioon.

Sisältö

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
	<i>Selvityksen taustan, tavoitteiden ja toteutustavan kuvaus</i>	
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8.	Liitteet	42

Hallintomalliselvityksen tavoitteet ja toteutus

Tavoitteet:

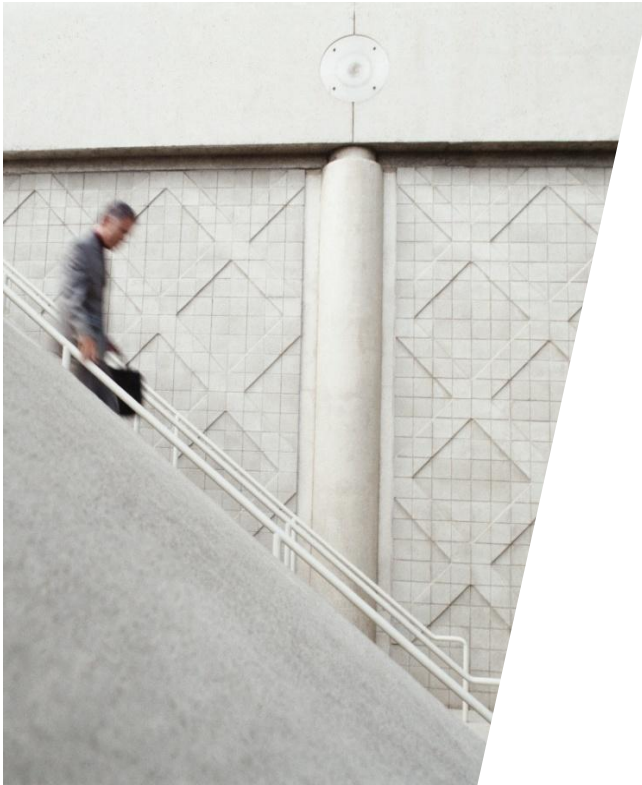
- ▶ Helsingin joukkoliikenteen järjestämisen pitkän tähtäimen tavoitteeksi on asetettu, että pääkaupunkiseudun joukkoliikenneinfra ja raideliikenne järjestetään seudullisesti toimivaksi ja taloudellisesti tehokkaaksi kokonaisuudeksi.
- ▶ Hallintomalliselvityksen tavoitteena on kaupunginvaltuuston strategisen linjauksen ja kaupunginhallituksen tekemän toimeenpanopäätöksen mukaisesti laatia ehdotus Helsingin kaupungin liikennelaitos -liikelaitoksen (HKL) operatiivisen toiminnan ja infran toimintamallin järjestämisestä.
- ▶ Selvityksen tavoitteena on selvittää, mikä malli on toiminnallisesti, taloudellisesti ja verotuksellisesti tehokkain ja käyttökelpoisin.

Toteutus:

- ▶ Helsingin kaupunginkanslian edustajat kansliapäällikkö Tapio Korhonen, konserniyksikön päällikkö Matti Malinen ja HKL:n edustajat toimitusjohtaja Matti Lahdenranta ja hallintojohtaja Yrjö Judström muodostivat selvitystyöryhmän, jota EY:n asiantuntijat Tiina Lind, Kaj Työppönen, Matleena Pirkkalainen, Antti Sauramo, Jukka Lyijynen ja Kirsti Auranen avustivat. Työryhmän sihteerinä toimi konsernilakimies Atte Malmström.
- ▶ Selvitystyöryhmä määritteli Helsingin kaupungin ja HKL:n joukkoliikennetoimintojen tavoitteet sekä HKL:n tulevaisuuden hallintomallivaihtoehdot. EY:n asiantuntijat selvittivät eri vaihtoehtojen kehityspolkujen toiminnallisia, taloudellisia ja verotuksellisia vaikutuksia.
- ▶ Työryhmä tai sen edustajat ovat kuulleet HKL:n laajennettua johtoryhmää, HKL:n johtokuntaa, HKL:n henkilöstöryhmien edustajia, Helsingin Seudun Liikenne –kuntayhtymän toimitusjohtajaa ja liikennesuunnittelujohtajaa, Helsingin kaupungin kaupunginjohtajaa, rakennus- ja ympäristötointa johtavaa apulaiskaupunginjohtajaa, kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötointa johtavaa apulaiskaupunginjohtajaa sekä kaupunkisuunnitteluviraston liikennesuunnittelupäällikköä.
- ▶ KHO:n päätöksen (2014:29) seurauksena selvitystyöryhmän 31.1.2014 hyväksymän loppuraportin ehdotus yhtiöittää koko HKL ei ole enää varteenotettava vaihtoehto merkittävän varainsiirtoverokustannuksen (arviolta 24 miljoonaa euroa) mahdollisesti realisoituessa. Selvitystyöryhmä on arvioinut muuttuneessa tilanteessa uudelleen toteutuskelpoisia hallintomallivaihtoehtoja.

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

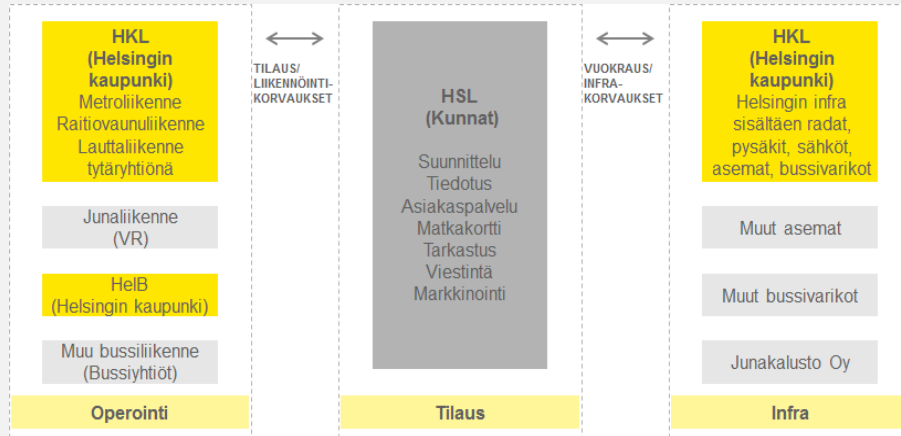
EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
	<i>Kuvaus HKL:n ja Helsingin kaupungin joukkoliikennetoimintojen nykytilasta ja tavoitteista</i>	
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8.	Liitteet	42

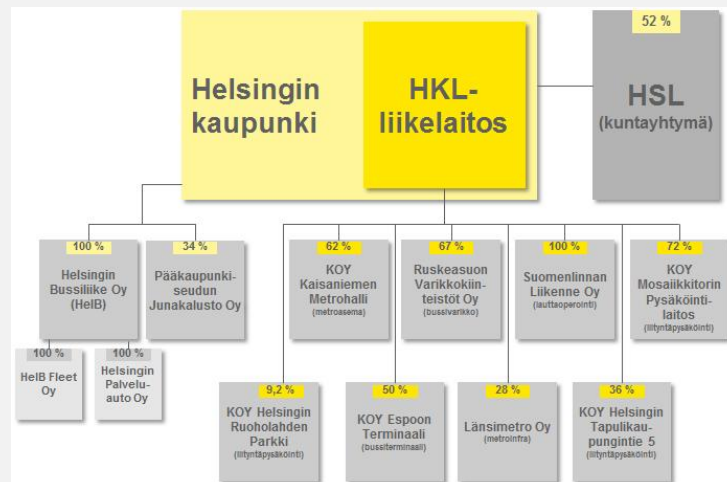
HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet

Nykytilan kuvaus

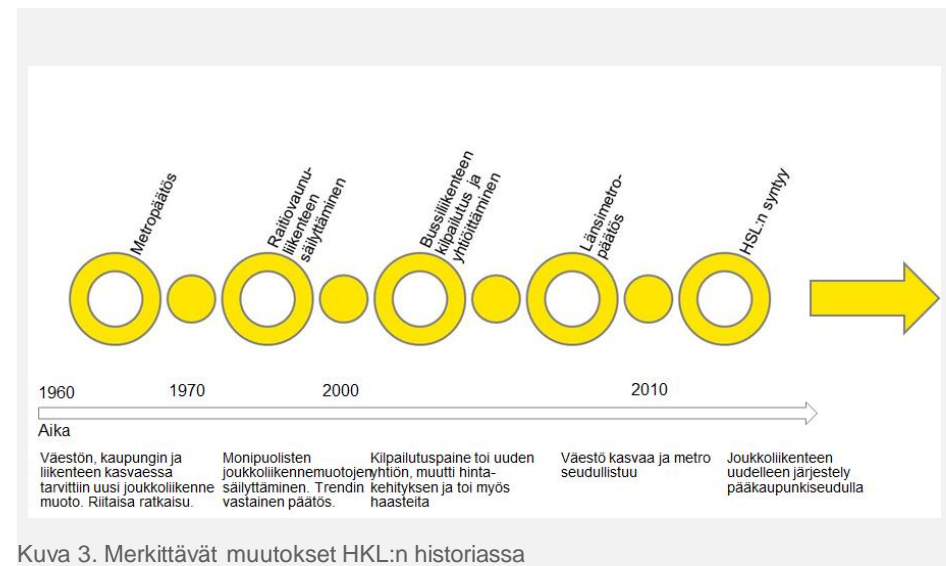


Kuva 1. HKL:n ja HSL-alueen joukkoliikennetoiminnot

- ▶ HKL:n perustehtävä on edistää Helsingin seudun toimivuutta, elinvoimaa ja viihtyisyyttä tuottamalla ympäristöystävällisiä ja laadukkaita liikennepalveluja. Joukkoliikenteen järjestäminen ei ole kunnan lakisääteisiä tehtäviä. HKL:n toiminta ei kuulu kuntalain perusteella yhtiöittämisvelvoitteen piiriin.
- ▶ Helsingin kaupunki on vuonna 2010 antanut joukkoliikenteen järjestämismääräyksen HSL:lle.
- ▶ HKL vastaa pääkaupunkiseudulla metro- ja raitiovaunuliikenteen operoinnista sekä Helsingin joukkoliikenneinfran omistamisesta, hallinnoinnista ja ylläpidosta.
- ▶ HKL:n historiassa on tapahtunut useita merkittäviä muutoksia, joita on esitetty kuvassa 3.



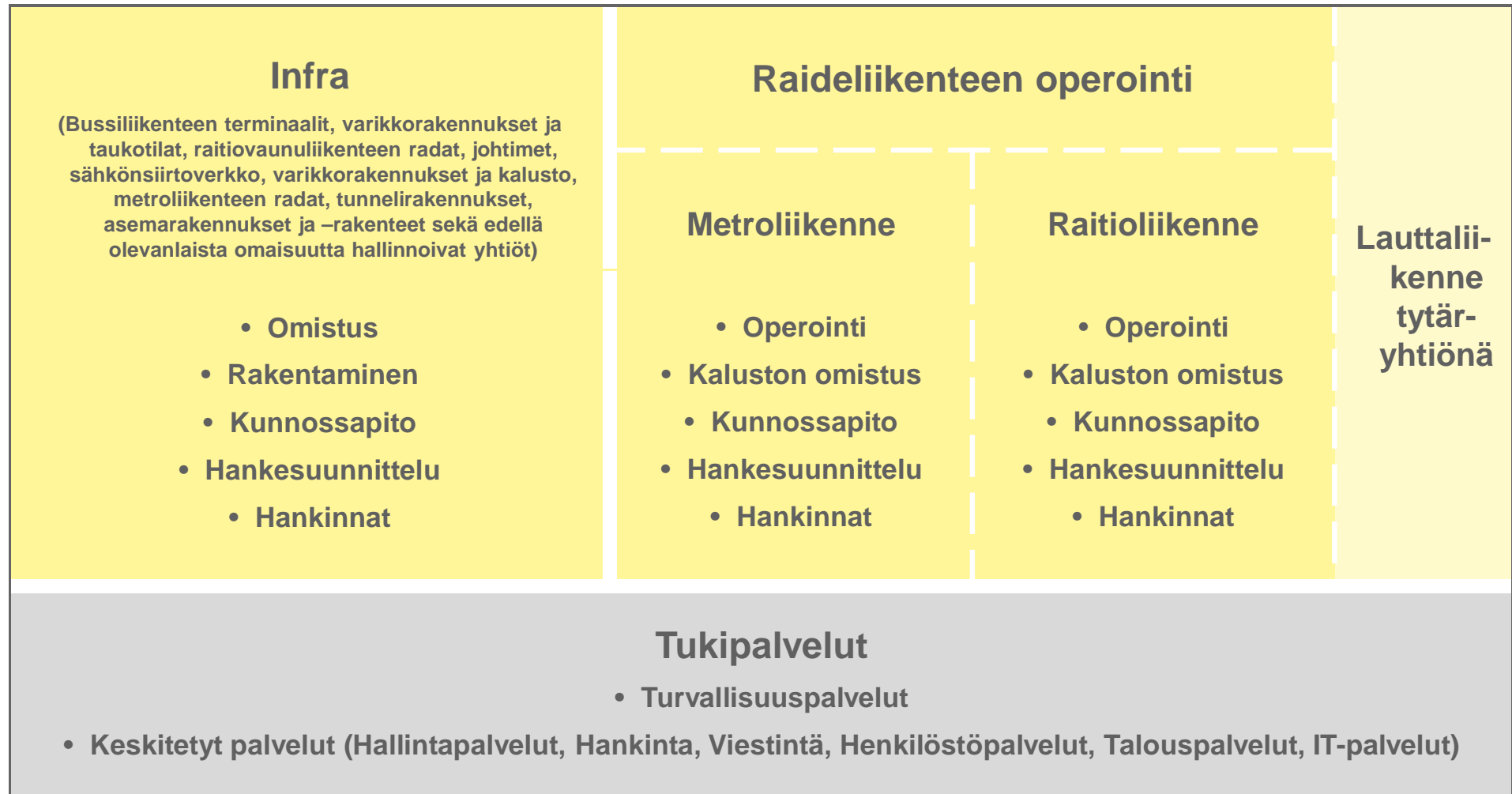
Kuva 2. Helsingin kaupungin joukkoliikenteeseen liittyvät omistussuhteet



Kuva 3. Merkittävät muutokset HKL:n historiassa

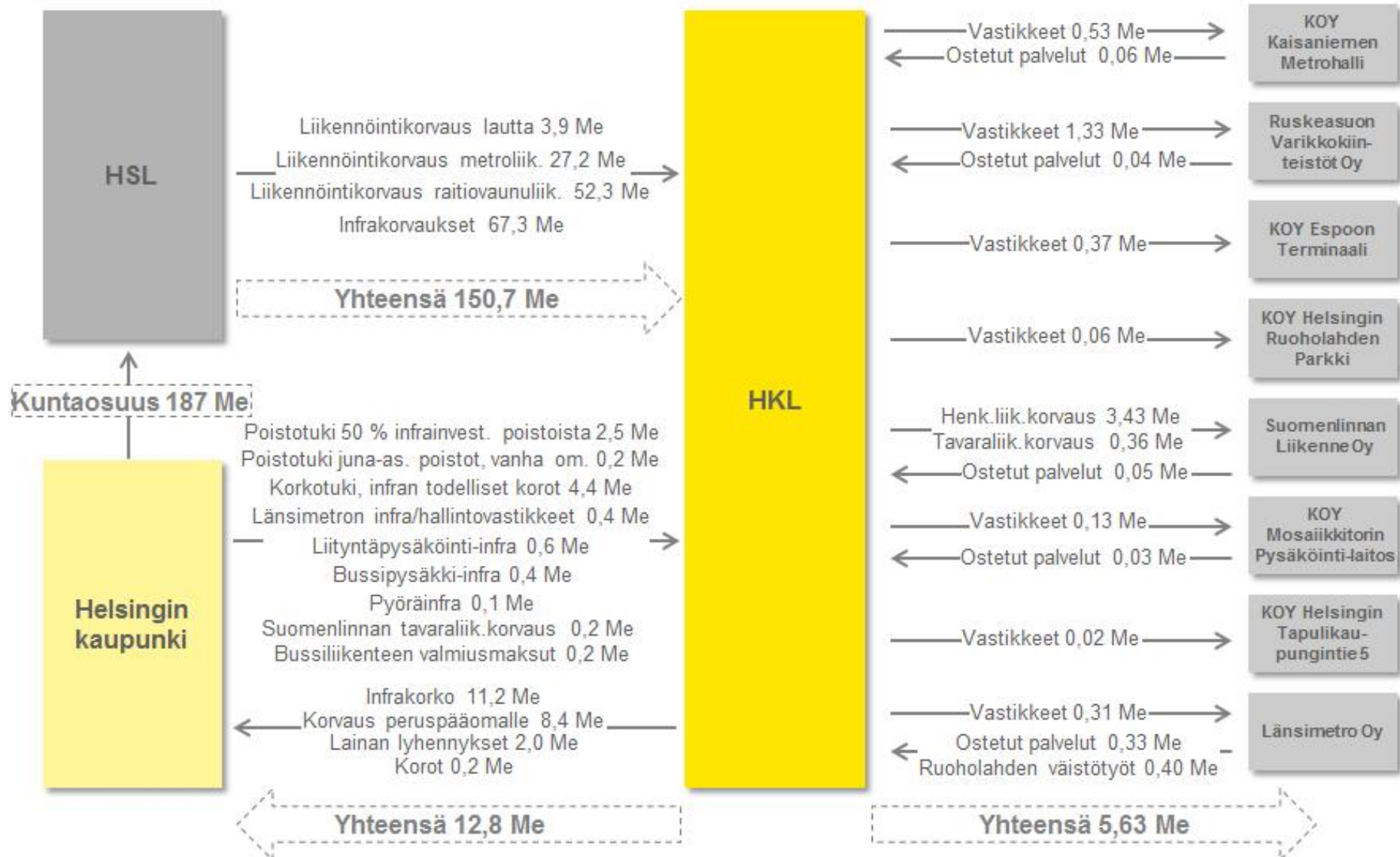
HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet

Nykyisten toimintojen kuvaus



HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet

Joukkoliikenteen Helsingin kaupungin tulo- ja menorahavirtaennusteet vuodelle 2014



Helsingin kaupungin joukkoliikenteen investointiennuste vuodelle 2014

HKL:n investoinnit	Ennuste 2014 (M€)
Infra, liikelaitos	63,0
Tuotantoinvestoinnit, liikelaitos	6,5
HKL-raitioliikenne	8,0
HKL-metroliikenne	13,3
Investoinnit yhteensä	90,8

HKL:n suurimmat investoinnit	Ennuste 2014 (M€)
Uudet metrojunat	3,2
Uudet raitiovaunut	5,3
Automaattimetro, infra	9,5
Automaattimetro, junalaitteet	7,5
Koskelan raitiovaunuvarikko	0,5
Jokeri 2	12,5
Ratakorjaamon uudisrakennus	0,6
Myllypuron metroasema	3,5
Hakaniemen metroasema	3,6
Herttoniemen metroasema	0,5
Metrovarikko	9,6
Yhteensä	56,3

HKL:n infraomaisuusinvestointiennusteet vuosille 2015 - 2025

Investoinnit												
<i>Valutta: MEUR</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Yhteensä
Aineettomat oikeudet	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,8
Rakennukset:												
Metroasemat	21,5	15,0	3,4	0,9	1,6	5,8	9,7	14,2	10,6	7,5	4,5	94,7
Hissit ja portaat	2,2	2,7	2,1	0,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	20,2
Koskelan varikko	0,5	3,0	16,0	16,0	16,0	-	-	-	-	-	-	51,5
Koskelan ratakorjaamo	1,2	8,1	12,1	-	-	-	-	-	-	-	-	21,4
Muut	3,4	6,9	5,0	4,0	3,7	1,9	1,7	3,7	3,9	3,9	2,2	40,2
Rakennukset yhteensä	28,8	35,6	38,6	21,6	23,1	9,5	13,2	19,7	16,3	13,2	8,5	228,0
Maa- ja vesirakenteet:												
Jokeri 2	10,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,5
Östersundomin metro	-	-	-	-	-	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	42,0	112,0
Raide-Jokeri	-	-	-	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	-	-	-	94,5
Muut	0,8	2,2	0,7	0,7	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	12,1
Maa- ja vesirakenteet yhteensä	11,3	2,2	0,7	19,6	19,9	33,9	33,9	34,0	15,1	15,2	43,2	229,1
Johtoverkostot ja laitteet	1,0	2,2	3,8	2,2	1,0	1,2	1,2	1,5	2,3	3,1	1,2	20,7
Muut kiinteät rakenteet ja laitteet:												
Laajasalon rata	-	-	-	-	-	-	2,0	5,0	6,0	8,0	4,2	25,2
Automaattimetro	4,5	29,6	7,5	2,0	-	-	-	-	-	-	-	43,6
Muut	10,8	14,0	17,3	21,5	11,7	17,2	13,5	10,1	12,7	9,2	10,4	148,3
Muut kiinteät rakenteet ja laitteet yhteensä	15,3	43,5	24,9	23,5	11,7	17,2	15,5	15,1	18,7	17,2	14,5	217,1
Rakennusaikaiset korot	0,1	0,4	0,8	1,2	-	-	-	-	-	-	-	2,5
Investoinnit yhteensä	56,5	84,0	68,9	68,2	55,8	61,9	63,8	70,3	52,6	48,8	67,4	698,1

Taloussuunnitelma



HKL:n investointisuunnitelmaennuste vuosille 2017 – 2025

Lähde: HKL:n investointisuunnitelmaennuste vuosille 2014 – 2025. Kaupungin taloussuunnitelman investointiosa sisältää vuodet 2015 – 2016.

HKL:n raideliikenteen operoinnin investointiennusteet vuosille 2015 - 2025

Investoinnit, Raideliikenteen operointi ja ylläpito

Valutta: MEUR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Yhteensä
Aineettomat oikeudet	0,6	0,1	0,1	0,4	0,4	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	2,1
Koneet ja kalusto:												
Raitiovaunut ja vaihto-osat												
Raide-Jokeri (vaunut)	-	-	-	-	-	-	-	10,0	80,0	5,0	-	95,0
NRV2010, optio	-	-	-	-	-	5,8	11,6	26,1	14,5	-	-	58,0
Muut raitiovaunut ja vaihto-osat	13,6	39,8	36,7	18,5	4,2	3,1	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	123,1
Raitiovaunut ja vaihto-osat yhteensä	13,6	39,8	36,7	18,5	4,2	8,9	13,1	37,6	95,9	6,4	1,4	276,1
Metrovaunut ja vaihto-osat												
Uudet metrovaunut	96,5	24,4	1,9	8,9	-	-	-	-	33,0	-	-	164,6
Metron kulunvalvonta (automaattimetro) junat 30%	-	22,5	6,5	1,5	-	-	-	-	-	-	-	30,5
Länsimetron automatisointi (HKL:n osuus)	4,2	8,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,6
Metrovaunujen vaihto-osat	1,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	6,5
Metrovaunut ja vaihto-osat yhteensä	102,1	55,7	8,9	10,9	0,4	0,4	0,6	0,6	33,6	0,6	0,6	214,2
Henkilö-, paketti-, erikois- ja kuorma-autot	1,1	0,4	1,4	0,3	0,1	0,5	0,4	0,8	0,1	0,1	0,1	5,2
Liikkuvat koneet	0,4	1,7	1,7	1,5	0,1	0,0	0,2	0,4	0,3	0,5	0,3	7,2
Muut koneet ja kalusto	1,2	0,6	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	4,0
Atk-laitteet	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9
Koneet ja kalusto yhteensä	118,4	98,3	49,0	31,5	5,1	10,1	14,6	39,7	130,2	8,0	2,7	507,6
Investoinnit yhteensä	119,0	98,4	49,1	31,9	5,4	10,2	14,7	39,7	130,5	8,0	2,8	509,7

Taloussuunnitelma



HKL:n investointisuunnitelmaennuste vuosille 2017 – 2025

Lähde: HKL:n investointisuunnitelmaennuste vuosille 2014 – 2025. Kaupungin taloussuunnitelman investointiosa sisältää vuodet 2015 – 2016.

HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet

Tavoitteiden määrittely

- ▶ HKL:n ja Helsingin kaupungin joukkoliikennetoimintojen tavoitteita arvioitiin kahdeksasta eri näkökulmasta, jotka ovat omistajaohjaus, strateginen, operatiivinen, taloudellinen, palvelun käyttäjät, sidosryhmät, poliittinen ohjaus ja kaupungin hallinto.
- ▶ Sidosryhmillä on erilaisia tavoitteita valittavalle hallintomallille, mitkä ovat osittain ristiriitaisia keskenään. Työryhmä priorisoi tavoitteet niiden tärkeyden ja kehitystarpeen kiireellisyyden mukaan. Tavoitteiden asettamisen lisäksi on määritelty kehitystarpeita, joiden toteuttamista valittavan hallintomallin tulisi tukea.
- ▶ Selvitystyöryhmän arvioimat keskeisimmät ja kehitystarpeiltaan kiireisimmät tavoitteet on esitetty seuraavan sivun yhteenvedossa.
- ▶ Kaupungin johto painotti infran omistamisen ja operoinnin erillisyyttä. Lisäksi se painotti valmiutta tarkastella joukkoliikennetarkoituksia seudullisesti luomalla valmiuksia yhteistyölle, joka hyödyttää myös Helsingin kaupunkia ja ottaa huomioon Helsingin kaupungin aiemmat merkittävät panostukset ja tulevan tarpeen joukkoliikenneinfran ja operoinnin kehittämiseen.
- ▶ HKL:n edustajat selvitystyöryhmässä painottivat infran ja operoinnin kiinteää yhteyttä eli toimintojen organisointia yhteen organisaatioon.
- ▶ Sidosryhmien kuulemisissa esille tulleita tavoitteita ja riskejä otettiin huomioon hallintomallivaihtoehtoja arvioitaessa. Niitä on käsitelty laajemmin raportin osassa 6. Henkilöstöryhmien edustajat toivat esille työsuhdeturvan, nykyiset joustavat sopimuskäytännöt sekä kaupunkiorganisaation hyvän työnantajapolitiikan. Lisäksi henkilöstöryhmien edustajat esittivät, että selvityksien jatkuva laatiminen on henkilöstön näkökulmasta epävarmuutta lisäävä tekijä.

HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet

Tärkeimmät ja kehitystarpeiltaan kiireellisimmät tavoitteet

Helsingin kaupungin näkökulma omistajana

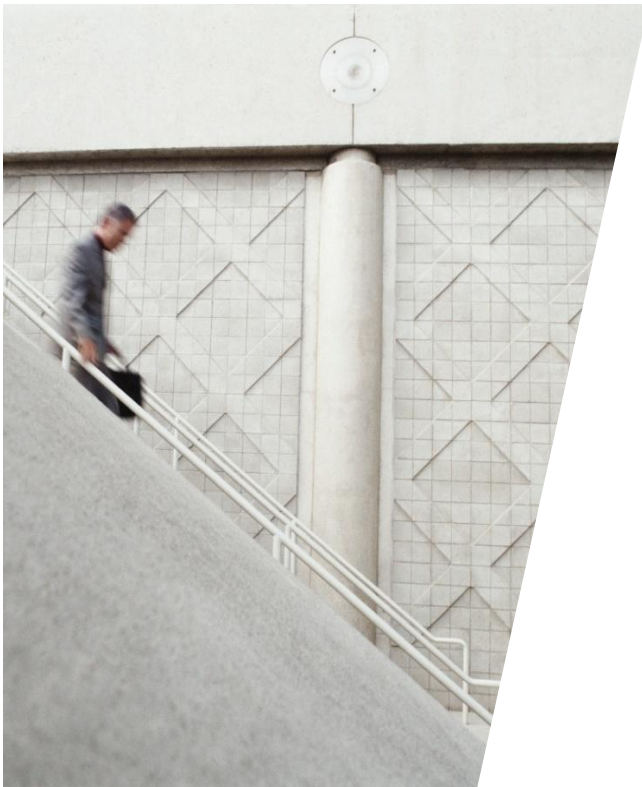
- ▶ Helsingin kaupunki toteuttaa selkeää ja kaupungin sisällä selkeästi vastuutettua konserniohjausta HSL:ää kohtaan.
- ▶ Kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta tukevien joukkoliikenneinvestointien toteutuksen ja rahoituksen varmistaminen.
- ▶ Joukkoliikenteen infrakustannusten maksuosuuksien kuntakohtaisen kustannusjakomallin varmistaminen.
- ▶ Helsingin kaupungin virastot ja liikelaitokset tekevät joukkoliikenteen suunnittelussa koordinoitua yhteistyötä, jotta joukkoliikenteen seudullinen kehittäminen olisi tasapainossa Helsingin kehittämisen ja helsinkiläisten liikkumistarpeiden kanssa.
- ▶ HKL vie suuret hankkeet suunnitelmallisesti ja onnistuneesti läpi.
- ▶ Infraomaisuuden ja metro- ja raitiovaunuliikenteen operoinnin eriyttäminen.

HKL:n näkökulma palvelutuottajana

- ▶ HKL vie suuret hankkeet suunnitelmallisesti ja onnistuneesti läpi.
- ▶ HKL toimii palvelutuottajana liiketoiminnallisin periaattein.
- ▶ HKL:n ollessa palvelutuottaja ohjauksen tulisi olla tuottajanäkökulmasta liiketoimintaosaamista ja asiantuntemusta korostavaa.
- ▶ Kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta tukevien joukkoliikenneinvestointien toteutuksen ja rahoituksen varmistaminen.
- ▶ Joukkoliikenteen infrakustannusten maksuosuuksien kuntakohtaisen kustannusjakomallin varmistaminen.
- ▶ Metro- ja raitiovaunuliikenteen operoinnin ja infraomaisuuden ylläpidon yhteistyön ja koordinoinnin säilyttäminen.

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
	<i>Kuvaus toimintaympäristön ja kaupungin sisäisistä muospaineista</i>	
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8.	Liitteet	42

Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita

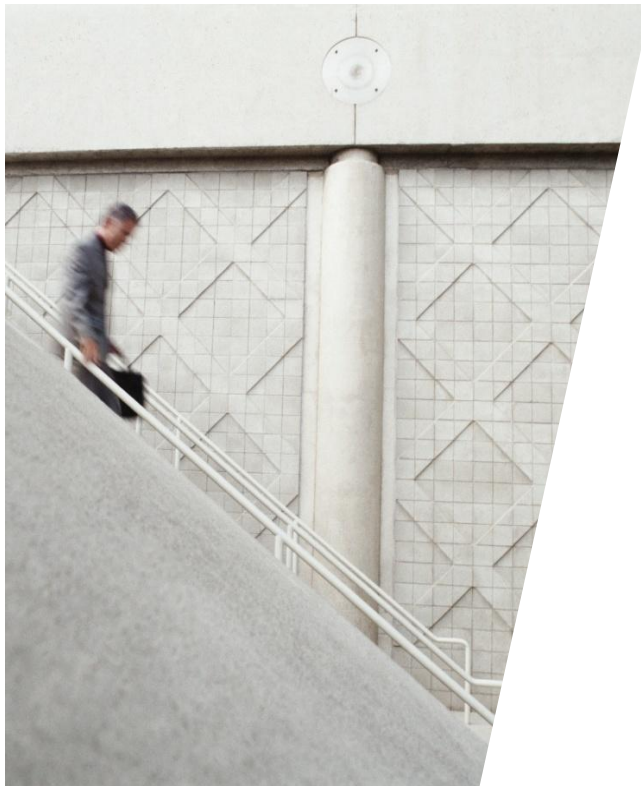
- ▶ Joukkoliikennetoiminnan muutospaineita on käsitelty selvitystyön aikana useasta eri näkökulmasta. Keskeisinä näkökulmina on ollut seudullinen, kaupunkitasoinen ja HKL:n näkökulma.
- ▶ Seudulliseen joukkoliikenteeseen kohdistuu odotuksia ja kehityspaineita useilta eri tahoilta. Asiakkaiden kasvavat odotukset, omistajien taloudelliset paineet, HSL:n mahdolliset uudet jäsenkunnat ja useat suuret investointihankkeet sekä kustannusten jakaminen ovat esimerkkejä asioista, joiden suhteen seudullista joukkoliikennettä tulee tarkastella. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää joukkoliikenteen kilpailukykyyn ja laatuun kuluttajavalintana suhteessa yksityisautoiluun, muihin liikkumismuotoihin sekä liikenneväylästä kokonaistoimivuuteen. Seudullisen tarkastelun osalta Helsingin kaupungin sisäiset muutospainet kohdentuvat keskeisesti HSL:n ohjauksen ja yhteistyön tehostamiseen ja pääkaupunkiseudun kuntien yhteistyön kehittämiseen. Seudullisen tarkastelun haastavuutta lisää pääkaupunkiseudun ja metropolihallinnon tässä vaiheessa määrittämättömät tavoitteet.
- ▶ Kaupungin näkökulmasta taloudelliset reunaehdot, investointien tehokkaampi hallinta sekä investointien toteutuksen ja rahoituksen varmistaminen, kaupunkiorganisaation ja pääkaupunkiseudun kuntien yhteistyömallien kehittäminen ja kaupunkiympäristön sekä liikennejärjestelmän kehittäminen vaikuttavat olennaisesti myös joukkoliikenteen ratkaisuihin. Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin liittyy muutospaineita.
- ▶ HKL:n nykyinen rooli on moniulotteinen. Rooliin sisältyy joukkoliikenteen asiantuntija-, omistaja- ja palvelutuottajatehtäviä. Edellä mainittujen roolien selkeyttämiseen liittyy muutospaineita. Niitä liittyy lisäksi operoinnin ja infran omistuksen eriyttämiseen seudullisten ratkaisujen mahdollistamiseksi. Toiminnallisesti muutospainet koskevat mm. investointien ja hankintojen toteutusta sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muospaineita



Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
	<i>Kuvaus selvitetystä hallintomallivaihtoehdoista ja vaihtoehtojen ominaisuuksista</i>	
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8.	Liitteet	42

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Taustaa

- ▶ HKL:n hallinto- ja toimintamallivaihtoehtoja on viime vuosina selvitetty lukuisia kertoja, viimeisimpinä:
 - ▶ vuonna 2012 kaupungin tuottamien joukkoliikenteen operointipalvelujen organisointiselvitys;
 - ▶ vuonna 2010 HKL:n hallintomalliselvitys.
- ▶ Aiempia selvityksiä hyödyntämällä työryhmä määritteli nykyisen HKL:n hallintomallin lisäksi neljä vaihtoehtoista hallintomallia, joiden toiminnallisia, taloudellisia ja verotuksellisia vaikutuksia EY:n asiantuntijat ovat selvittäneet.
- ▶ Kaikista malleista on laadittu SWOT-analyysit perustuen työryhmän näkemyksiin, aikaisemmin tehtyihin selvityksiin, tämän selvityksen yhteydessä EY:n asiantuntijoiden tekemään toiminnallisten, taloudellisten ja verotuksellisten vaikutusten analyysiin ja sidosryhmien kuulemiseen.

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Yhteenveto

Nykytila: Hallintomallivaihtoehto 0

- ▶ HKL-liikelaitos jatkaa nykyisen kaltaisena

Hallintomallivaihtoehto 1

- ▶ HKL-liikelaitos ja Raideliikenne Oy
- ▶ Metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi

Hallintomallivaihtoehto 2

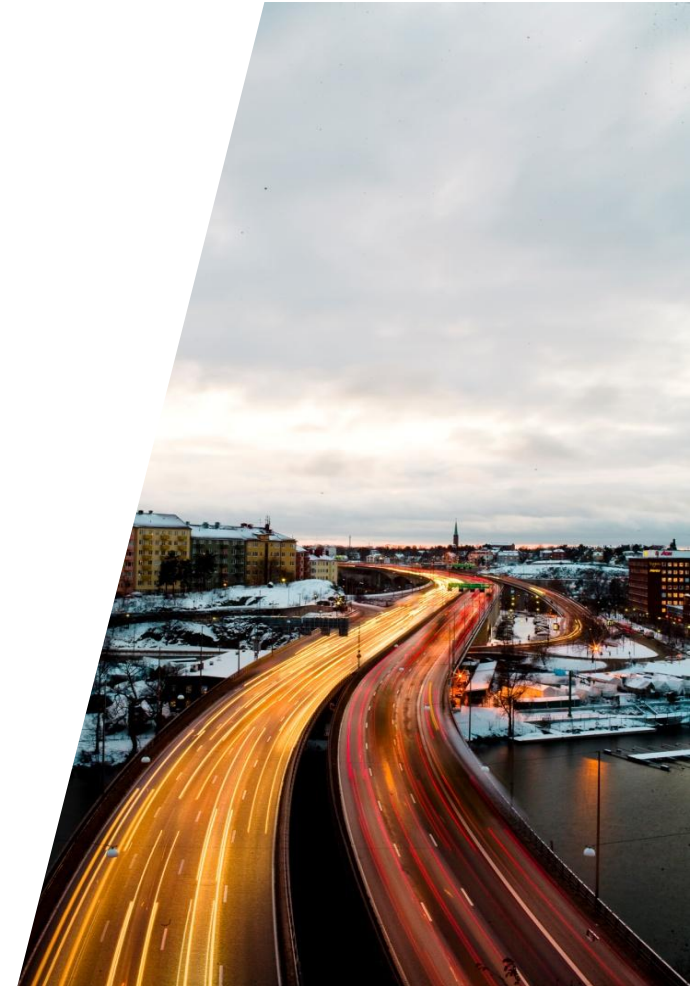
- ▶ HKL Oy
- ▶ HKL-liikelaitos yhtiötetään HKL Oy:ksi

Hallintomallivaihtoehto 3

- ▶ Raideliikenne Oy ja Infra Oy
- ▶ HKL-liikelaitos yhtiötetään kahdeksi osakeyhtiöksi

Hallintomallivaihtoehto 4

- ▶ Raideliikenne Oy ja Seudullinen toimija (infraomistus)
- ▶ Raideliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi ja infraomaisuus Seudulliselle toimijalle toistaiseksi määrittelemättömällä tavalla



Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Kaupungin omistaman yhtiön ja liikelaitoksen eroavaisuuksia

	Yhtiö	Liikelaitos
Juridinen asema	Oma juridinen yksikkö	Ei erillinen juridinen yksikkö, osa kaupunkia
Perustehtävä	Liiketoiminnan harjoittaminen ja voiton tuottaminen omistajille. Yhtiö voi olla keskinäinen, voittoa tavoittelematon tai yleishyödyllinen. Yhtiömuoto on edellytys kilpailuilla markkinoilla toimiessa	Asetettujen tehtävien hoito vastikkeetta, subventoidusti tai omakustannushintaan
Hallinto	Yhtiökokous, hallitus ja yleensä myös toimitusjohtaja. Hallintoneuvosto mahdollinen	Kuntalain mukaiset toimielimet
Päätöksenteko	Jaettu osakkeenomistajien ja johdon (hallitus ja toimitusjohtaja) välillä	Julkisen vallan käyttö: kunta-, julkisuus- ja hallintolaki (valitusoikeus, nähtävillä pito)
Vastuu sitoumuksista	Yhtiöllä	Kunnalla
Konkurssisuoja	Ei	On

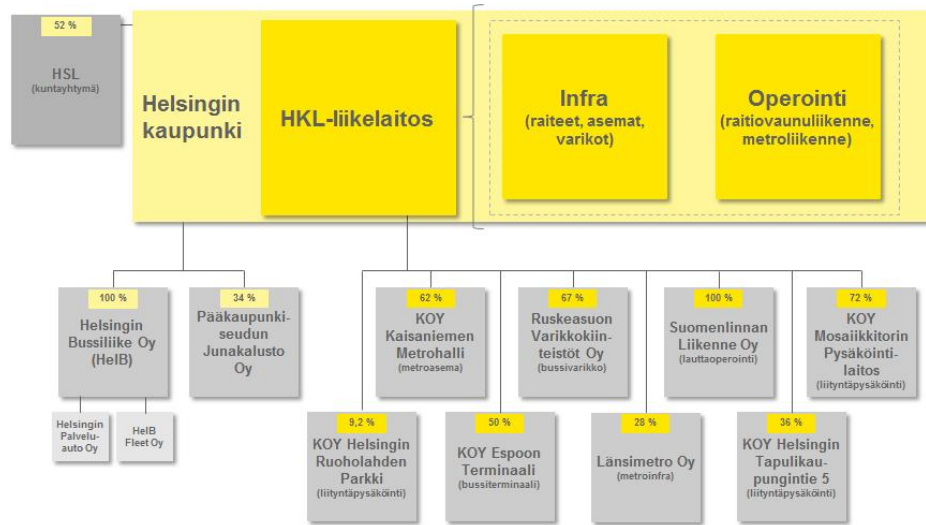
Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Kaupungin omistaman yhtiön ja liikelaitoksen eroavaisuuksia

	Yhtiö	Liikelaitos
Talouden ohjaus	Ei erityisiä säännöksiä. Yhtiön päätettävissä.	Kuntalaki (talousarvio ja –suunnitelma)
Palveluiden hinnoitteluperusteet	Hinnoittelun tulee perustua markkinaehtoisuuteen ja/tai sopimukseen	Palveluita voidaan tuottaa markkinahintaan, omakustannusperiaatteella, vastikkeetta tai subventoituun hintaan
Verotus	Velvollisuus maksaa yhteisöveroa voitosta 20 % (2014)	Liikelaitos maksaa elinkeinotulosta tuloveroa vain oman kunnan ulkopuolella harjoitetusta toiminnasta
Arvonlisäverot	Arvonlisäverollinen	Arvonlisäverovähennykseen oikeuttavaa toimintaa
Voiton-/tappionjako	Voi jakaa voittovaroista osinkoa osakkeenomistajilleen (tulos verojen jälkeen). Tappio katettava omasta pääomasta	Tulos/tappio osa kunnan tulosta
Pääomanpalautus	Osakeyhtiölain varojen jakoa ja selvitystilamenettelyä koskeva säännökset, konkurssi, verosäännökset	Peruspääoma ja kertyneet voittovarot voi palauttaa kunnalle
Henkilöstö	Työsuhteet, toimitusjohtaja, kunnallinen eläkejärjestelmä	Virka- ja työsuhteet, liikelaitoksen johtaja, kunnallinen eläkejärjestelmä

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Hallintomalli 0

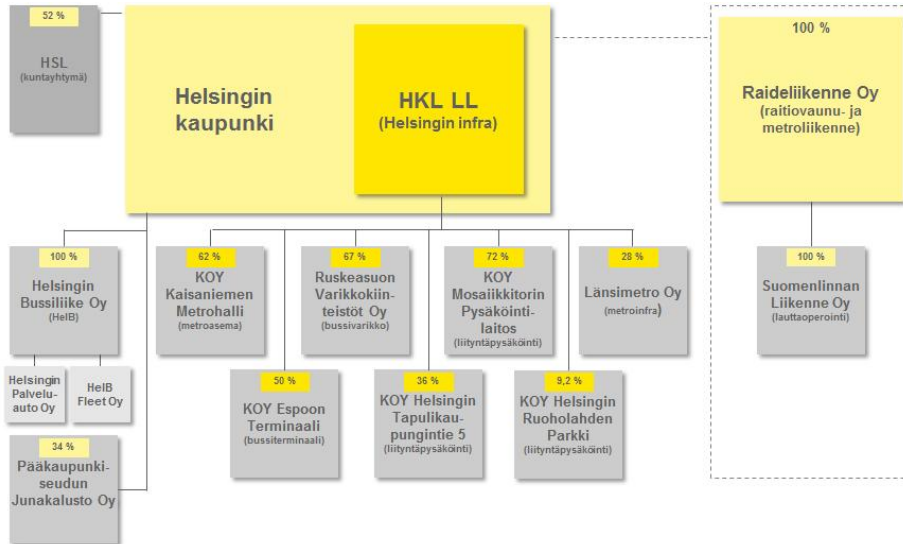


- ▶ HKL-liikelaitos jatkaa nykyisen kaltaisena toistaiseksi.
- ▶ Tarvittavia kehitystoimenpiteitä tehdään nykyisessä hallintomalliympäristössä.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▶ HKL on tunnustettu ja tunnistettu vahva toimija pääkaupunkiseudun joukkoliikenteessä ja Suomessa ▶ Henkilöstön ja organisaation kannalta ei muutoksen uhkaa ▶ Nykyisellä mallilla joukkoliikenne on järjestetty toimivasti ▶ Ei verovelvollinen tuloksestaan ▶ Tuttu ja turvallinen hallinto- ja toimintamalli 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Raideliikennetoiminnot: Julkisuuslaki saattaa heikentää toimintaedellytyksiä liiketoiminnallisissa ratkaisuissa ja poliittinen ohjaus saattaa ulottua strategisten linjausten lisäksi myös operatiiviseen toimintaan ja liiketoimintapäätöksiin ▶ Kaupungin päätöksenteko moniportaista ▶ HKL osa Helsingin kaupungin talousarviota, jolloin haasteita toteuttaa suunniteltuja investointeja niukkenevilla kaupungin taloudellisilla resursseilla
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tehokkaasti johdettuna mahdollistaa toiminnan ja tuottavuuden kehittämisen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liikelaitoksessa kivijalkoina infra ja operointi. Panostetaanko molempien kehittämiseen optimaalisesti? ▶ Kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa liikelaitoksen johtamismalli sekä talouden ja tehokkuuden läpinäkyvyys eivät ole riittäviä: muut joukkoliikenteen toimijat ovat osakeyhtiömuotoisia ja kansallinen toimintatapa on ollut erottaa operointi ja infra toisistaan ▶ Suunniteltujen investointien lykkääminen heikentää Helsingin kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta ▶ Liikelaitoksessa ydintoimintojen, tukitoimintojen ja muiden toimintojen rajat hämärtyvät ▶ Tulevien infraomistuksien pirstoutuminen useisiin, moniomisteisiin yhtiöihin ▶ 2020-luvun mahdollisesti kilpailutetussa ympäristössä toimintaa ei voida organisoida liikelaitoksena

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Hallintomalli 1

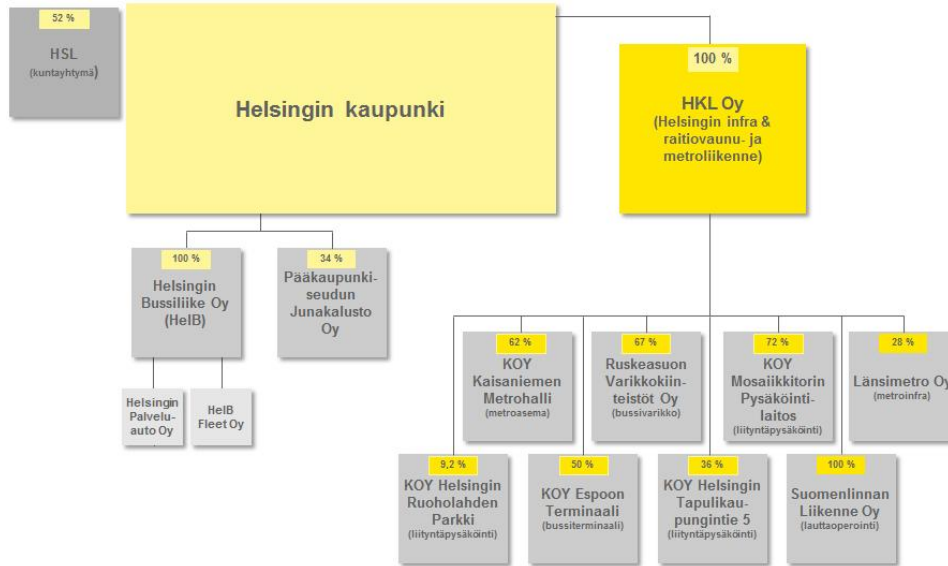


- ▶ Metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi
 - ▶ HKL perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön Raideliikenne Oy:n
- ▶ Jatkossa HKL-liikelaitos omistaisi Helsingin joukkoliikenneinfran ja hoitaisi siihen liittyvän rakennuttamisen, hankesuunnittelun ja hankinnat.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operointi/ylläpito ja infran tekninen omistaminen omina kokonaisuuksinaan, jolloin molempien kehittämiseen panostetaan ▶ Rajapinta operoinnin ja infran välillä hyvin määriteltynä ja toteutettuna ▶ Raideliikenne Oy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liiketoiminnalliset ratkaisut tehdään osakeyhtiölain säännösten puitteissa. ▶ Poliittinen ohjaus säilyy strategisella tasolla omistajaohjauksen ja konsernijaoston kautta ▶ Mahdollistaa joustavammat rahoitusjärjestelyt ▶ HKL-liikelaitos (infran omistus): <ul style="list-style-type: none"> ▶ Poliittinen ohjaus infrainvestointien päätöksenteossa ja kaupunginhallituksen otto-oikeuden kautta ▶ Taseeltaan vahva liikelaitos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Joukkoliikennehankkeiden vastuut pirstaloituneina kaupungissa useassa eri virastossa ▶ Rajapinta operoinnin ja infran välillä huonosti määriteltynä ja toteutettuna ▶ HKL-liikelaitos (infran omistus) osa Helsingin kaupungin talousarviota, jolloin haasteita toteuttaa suunniteltuja investointeja niukkenevilla kaupungin taloudellisilla resursseilla
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operoinnin/ylläpidon ja infran teknisen omistamisen tavoitteet mahdollista eriyttää, ja molempia toimintoja voidaan tarkastella ja kehittää optimaalisesti ▶ Hallintomallivaihtoehdot mahdollistaa seudulliset infraan liittyvät ratkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Henkilökunnan vastustus yhtiöittämistä ja pilkkomista kohtaan ▶ HKL-liikelaitos (infran omistus): suunniteltujen investointien lykkääminen heikentää Helsingin kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Hallintomalli 2

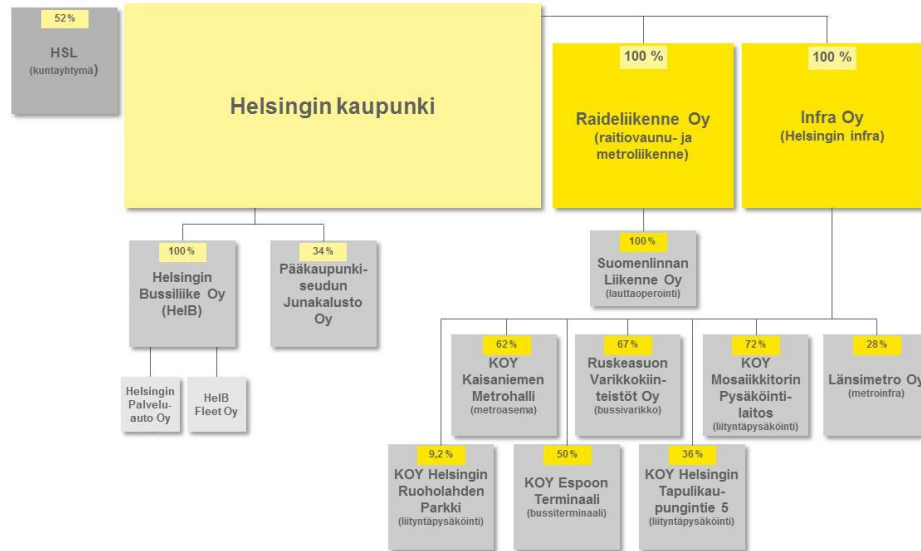


- ▶ HKL-liikelaitos yhtiöitetään HKL Oy:ksi.
 - ▶ Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n.
- ▶ Suomenlinnan Liikenne Oy:n ja Länsimetro Oy:n osakkeet siirtyisivät muun omaisuuden mukana HKL Oy:lle.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Laaja kokonaisuus säilyy ▶ Poliittinen ohjaus säilyy strategisella tasolla omistajaohjauksen ja konsernijaoston kautta ▶ Tehokkaasti johdettuna mahdollistaa toiminnan ja tuottavuuden kehittämisen ▶ Lisäksi mahdollistaa valtuuksista riippuen toimivalle johdolle joustavuutta resurssien allokointiin ja selkeämpiin vastuukokonaisuuksiin ▶ Liiketoiminnalliset ratkaisut tehdään osakeyhtiölain säännösten puitteissa. ▶ HKL:llä ei viranomaistehtäviä, jotka estäisivät osakeyhtiömuotoisen toiminnan. Toimiluvan turvallisuusvalvontaa varten saa myös osakeyhtiö ▶ Mahdollistaa joustavammat rahoitusjärjestelyt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infran ja operoinnin välillä ei rajapintaa ▶ Helsingin kaupungille strategisissa infrahankkeissa osakeyhtiö ei voi toimia päätöksentekijänä tai edustaa kaupunkia joukkoliikenneneuvotteluissa esimerkiksi HSL:n suuntaan ▶ Nykyisen tulkinnan mukaan infraomaisuuden yhtiöittämisestä aiheutuisi arviolta 24 miljoonan euron varainsiirtoverokustannus
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suurempi kokonaisuus mahdollistaa yhteisten toimintojen keskittämisen ja synergiat ▶ Mahdollistaa tulevaisuudessa yhtiön jakaantumisen esimerkiksi operointiin/ylläpitoon ja infran tekniseen omistamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Yhtiössä kivijalkoina infra ja operointi. Panostetaanko molempien kehittämiseen optimaalisesti? ▶ Ydintoimintojen, tukitoimintojen ja muiden toimintojen rajat yhtiön määriteltävissä, ei kaupungin ▶ Infrahankkeiden päätöksentekoprosessi yhtiöympäristössä vielä määrittelemätön ▶ Henkilökunnan vastustus yhtiöittämistä kohtaan

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Hallintomalli 3

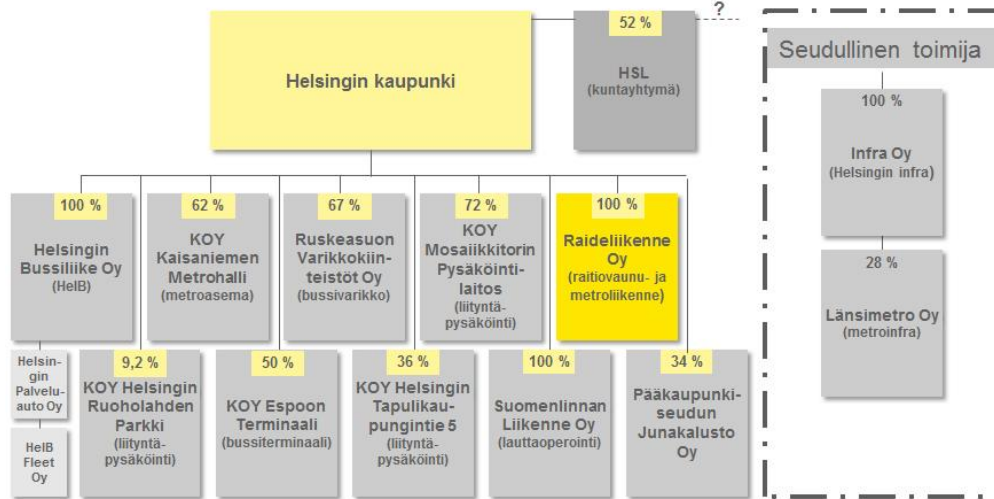


- ▶ HKL-liikelaitos jakautuu Raideliikenne Oy:ksi ja Infra Oy:ksi
 - ▶ Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistettut tytäryhtiöt Raideliikenne Oy:n ja Infra Oy:n
- ▶ Länsimetro Oy:n osakkeet siirtyisivät muun omaisuuden mukana Infra Oy:lle.
- ▶ Suomenlinnan Liikenne Oy siirtyisi Raideliikenne Oy:lle.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poliittinen ohjaus säilyy strategisella tasolla omistajaohjauksen ja konsernijaoston kautta ▶ Tehokkaasti johdettuna mahdollistaa toiminnan ja tuottavuuden kehittämisen ▶ Lisäksi mahdollistaa valtuuksista riippuen toimivalle johdolle joustavuutta resurssien allokointiin ja selkeämpiin vastuukokonaisuuksiin ▶ Liiketoiminnalliset ratkaisut tehdään osakeyhtiölain säännösten puitteissa. ▶ Operointi/ylläpito ja infran tekninen omistus omina kokonaisuuksinaan, jolloin molempien kehittämiseen panostetaan ▶ Rajapinta operoinnin ja infran välillä hyvin määriteltyä ja toteutettuna ▶ Operointiyhtiöstä voidaan tehdä niin laajatoimintainen kuin halutaan ▶ Mahdollistaa joustavammat rahoitusjärjestelyt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Helsingin kaupungille strategisissa infrahankkeissa osakeyhtiö ei voi toimia päätöksentekijänä tai edustaa kaupunkia joukkoliikenneneuvotteluissa esimerkiksi HSL:n suuntaan ▶ Rajapinta operoinnin ja infran välillä huonosti määriteltyä ja toteutettuna ▶ Nykyisen tulkinnan mukaan infraomaisuuden yhtiöittämisestä aiheutuisi arviolta 24 miljoonan euron varainsiirtoverokustannus
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operoinnin ja infran tavoitteet mahdollista eriyttää, ja molempia toimintoja voidaan tarkastella optimaalisesti ▶ Infrayhtiön ja Länsimetro Oy:n yhdistäminen teknisinä omistajina tulevaisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrahankkeiden päätöksentekoprosessi yhtiöympäristössä vielä määrittelemätön ▶ Henkilökunnan vastustus

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

Hallintomalli 4



- ▶ Hallintomallissa 4 HKL-liikelaitoksen metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi.
- ▶ HKL-liikelaitoksen infraomaisuus siirretään joko seudulliseen osakeyhtiöön (Seudullinen Oy:hyn), seudulliseen liikelaitoskuntayhtymään tai seudulliseen kuntayhtymään.
- ▶ Todennäköisesti seudulliselle ratkaisulle tulee oma lainsäädäntö, jossa verohelpotuksia (vertaa aiemmin yhtiöittämisvelvoite, Paras-hanke yms.).
- ▶ Tähän vaihtoehtoon liittyy vielä erittäin paljon avoimia kysymyksiä, sillä muun muassa metropolimallin yksityiskohtia ei vielä ole linjattu.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operointi ja infra omina kokonaisuuksinaan. ▶ Rajapinta operoinnin ja infran välillä hyvin määriteltynä ja toteutettuna ▶ Raideliikenne Oy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liiketoiminnalliset ratkaisut tehdään osakeyhtiölain säännösten puitteissa. ▶ Poliittinen ohjaus säilyy strategisella tasolla omistajaohjauksen ja konsernijaoston kautta ▶ Mahdollistaa joustavammat rahoitusjärjestelyt ▶ Seudullista infraa kehitetään yhtenä kokonaisuutena 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kaupungin rooli joukkoliikennehankkeiden suunnittelussa pienenee ▶ Rajapinta operoinnin ja infran välillä huonosti määriteltynä ja toteutettuna
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operoinnin/ylläpidon ja infran teknisen omistamisen tavoitteet mahdollista eriyttää, ja molempia toimintoja voidaan tarkastella optimaalisesti ▶ Laajemman kilpailutuksen myötä toiminnan tehokkuus voi lisääntyä ja kaupunkien kustannusosuudet pienentyä ▶ Seudullinen infrakokonaisuus mahdollistaa saumattomat toiminnalliset ratkaisut ja vähentää joukkoliikennematkailijoiden tarpeettomia rajapintoja, ▶ Operoinnin/ylläpidon seudulliset laajentumismahdollisuudet, esimerkiksi Raidejokeri 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Helsingin kaupungin vaikutusmahdollisuudet, rooli ja kustannusosuudet seudullista infraa kehitettäessä ▶ Kuntien erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet: Helsingillä mittavampi infraomaisuus käyvillä arvoilla arvostettuna kuin muilla.. ▶ Operoinnin kilpailutus paine kasvaa ▶ Henkilökunnan vastustus yhtiöittämisestä ja pilkkomista kohtaan ▶ Tässä vaiheessa määrittelemätön vaihtoehto ja lopputulos ▶ Kaupungilla ei ole selvää näkemystä, miten metropolimalliin suhtaudutaan

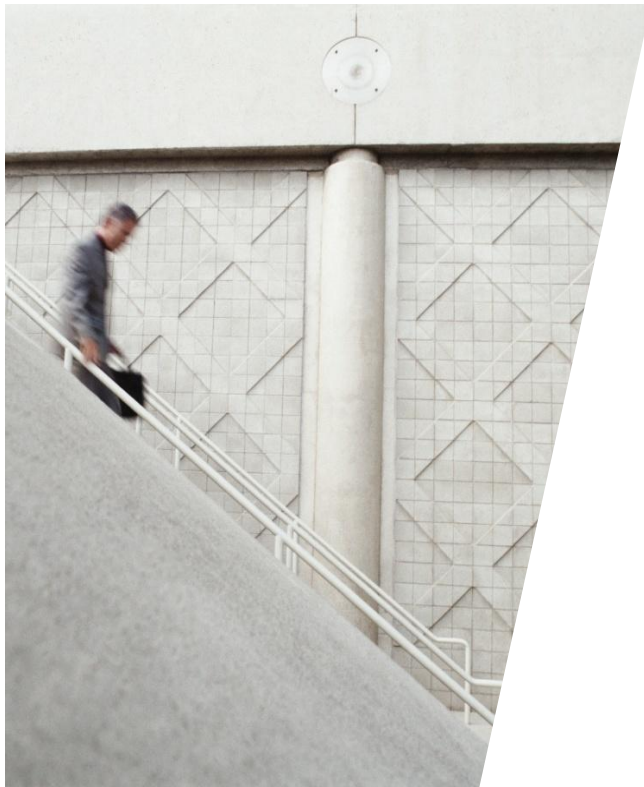
Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

HKL:n toimintamallivaihtoehdot ydintoimintojen näkökulmasta

- ▶ Toimintamallin näkökulmasta HKL:n ydintoiminnot on jaettu seuraavasti:
 - ▶ Raideliikenteen operointi
 - ▶ Infran omistaminen
 - ▶ Raideliikenteen operointia ja infraa tukevat ylläpitotoiminnot
 - ▶ Uudet hankkeet (usein organisoituna projekteiksi)
- ▶ Ydintoimintaa tukevia toimintoja ovat HKL:ssä
 - ▶ Hankinnat
 - ▶ Suunnittelu
 - ▶ Muut tukipalvelut (talous, hallinto, IT, muun omaisuuden hallinta)
 - ▶ Turvallisuusvalvonta
- ▶ Keskeisimmiksi asioiksi hankkeen aikana nousivat raideliikenteen operoinnin ja raideliikenteen operointia ja infraa tukevien ylläpitotoimintojen synergiset edut. Omistamiseen liittyvien asioiden merkitystä ei koettu HKL:n operatiivisen toiminnan näkökulmasta keskeisinä. Hankintoja, joukkoliikenteen suunnitteluun liittyviä tehtäviä ja muita tukipalveluja kehitetään kaupungin linjauksen mukaisesti kaupunkitasoisina prosesseina koskien kaikkia virastoja ja liikelaitoksia. Turvallisuusvalvonnan organisoinnin näkökulmasta myös osakeyhtiö voi hoitaa tehtävät tulevaisuudessa.
- ▶ HKL:n hallintomallivaihtoehtoja on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin ydintoimintojen näkökulmasta liitteessä 1.
- ▶ Työryhmä kuvasi uusien joukkoliikennehankkeiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon liittyviä vastuita. Vastuunjakotaulukko on esitetty liitteessä 3.

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi <i>Analyysi toiminnallisista, taloudellisista ja verotuksellisista vaikutuksista</i>	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8.	Liitteet	42

Hallintomallivaihtoehtojen analyysi

Hallintomallivaihtoehtoille tunnistetut primääritavoitteet ja sitä tukevat muut tavoitteet

Primääritavoite

Taloudellinen näkökulma

1. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on parantaa toiminnan kilpailukykyisyyttä.

5. HKL vie suuret hankkeet suunnitelmallisesti ja onnistuneesti läpi.

6. Kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta tukevien joukkoliikenneinvestointien toteutuksen ja rahoituksen varmistaminen

7. Joukkoliikenteen infrakustannusten maksuosuuksien kuntakohtaisen kustannusjakomallin varmistaminen.

8. Mahdollistetaan suurten joukkoliikenneinvestointien monipuolisemmat rahoitusjärjestelyt.

9. Organisaatio/organisaatiot on/ovat taloudellisesti kestävällä pohjalla.

Toiminnallinen näkökulma

2. Hallintomallivaihtoehto mahdollistaa pääkaupunkiseudun infraan liittyvät ratkaisut.

10. Infran omistus eriytetään omaksi kokonaisuudekseen.

11. HKL toimii palvelutuottajana liiketoiminnallisin periaattein. HKL:n ollessa palvelutuottaja, ohjauksen tulisi olla tuottajanäkökulmasta liiketoimintaosaamista ja asiantuntemusta korostava.

12. HKL:n metro- ja raide-liikenne tuottaa HSL:n alueen joukkoliikenteeseen korkeatasoisia liikennöintipalveluja mielellään yhtiömuotoisena kuten muutkin HSL:n alueen tuottajaorganisaatiot.

13. Toiminnallisesti yhtenäinen kokonaisuus säilytetään.

Verotuksellinen näkökulma

3. Järjestelystä ei aiheudu olennaisia veroseuraamuksia.

14. Järjestelyn toteutus ei aiheuta merkittäviä kertaluontoisia kustannuksia.

Muut näkökulmat

4. Huomioidaan, että metron liikennöinnistä tulee seudullista vuonna 2016, ja HKL:n toiminnan läpinäkyvyysvaatimus lisääntyy.

15. Henkilöstön asema turvataan, mikäli järjestelyjä toteutetaan.

16. Kaikkien liikenneinvestointien talousarviokäsittely tehdään yhdessä, jotta kokonaisuus on paremmin hallittavissa.

17. Poliittinen ohjaus toteutuu infrahankkeista päätettäessä.

18. Helsingin kaupunki toteuttaa selkeää ja kaupungin sisällä selkeästi vastuutettua konserniohjausta HSL:ää kohtaan.

19. Helsingin kaupungin virastot ja liikelaitokset tekevät joukkoliikenteen suunnittelussa koordinoitua yhteistyötä, jotta joukkoliikenteen seudullinen kehittäminen olisi tasapainossa Helsingin kehittämisen ja helsinkiläisten liikkumistarpeiden kanssa.

Muut, primääritavoitetta tukevat tavoitteet

Hallintomallivaihtoehtojen analyysi

Hallintomallit suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

HKL-selvitystyöryhmä kuuli kahdeksaa sidosryhmää, jotka edustivat kaupungin johtoa eri tasoilla, HKL:n johtoa ja henkilöstöä sekä HSL:ää. Seuraavat hallintomallitavoitteet ovat eri sidosryhmien esittämiä tavoitteita ja ne on listattu priorisoimattomassa järjestyksessä.

Tavoite 1: Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on parantaa toiminnan kilpailukykyisyyttä.

- ▶ Tavoite toteutuu kaikissa yhtiöittämisvaihtoehdoissa, koska liiketoiminnallinen toimintamalli korostuu.

Tavoite 2: Hallintomallivaihtoehto mahdollistaa seudulliset infraan liittyvät ratkaisut.

- ▶ Tavoite voi toteutua kaikissa vaihtoehdoissa, joissa raideliikenteen operointi eriytetään infrasta, jolloin infran kehittäminen omana kokonaisuutenaan on mahdollista. Tavoitteen toteutumiseen voidaan edetä myös vaiheittain.

Tavoite 3: Järjestelystä ei aiheudu olennaisia veroseuraamuksia.

- ▶ Tavoite toteutuu liikelaitosmallissa ja kun vain raideliikenteen operointi yhtiöitetään.

Tavoite 4: Huomioidaan, että metron liikennöinnistä tulee seudullista vuonna 2016, kun Länsimetron osuus avautuu liikenteelle ja HKL:n toiminnan läpinäkyvyysvaatimus lisääntyy.

- ▶ Tavoite toteutuu vaihtoehdoissa, joissa raideliikenteen operointi yhtiöitetään. Raideliikenne Oy:n toiminta on kokonaisuudessaan tuottajatoimintaa, jolloin toiminnan läpinäkyvyys on nykyisen laajuisen HKL:n toiminnan läpinäkyvyyttä parempi.

Tavoite 5: HKL vie suuret hankkeet suunnitelmallisesti ja onnistuneesti läpi.

- ▶ Tavoitetta voidaan edistää kaikissa hallintomallivaihtoehdoissa. Tavoitteen toteutuminen on todennäköisempää vaihtoehdoissa, joissa HKL:n toimintaa yhtiöitetään ja/tai eriytetään.

Tavoite 6: Kaupungin kasvua ja elinvoimaisuutta tukevien joukkoliikenneinvestointien toteutuksen ja rahoituksen varmistaminen.

- ▶ Tavoite toteutuu kaikissa yhtiöittämisvaihtoehdoissa, koska yhtiömuoto mahdollistaa investointien joustavammat rahoitusjärjestelyt.

Tavoite 7: Joukkoliikenteen infrakustannusten maksuosuuksien kuntakohtaisen kustannusjakomallin varmistaminen.

- ▶ Hallintomallilla ei ole merkitystä tavoitteen toteutumiselle. Tavoite toteutuu kaikissa yhtiöittämisvaihtoehdoissa, koska yhtiömuoto mahdollistaa investointien joustavammat rahoitusjärjestelyt.

Tavoite 8: Mahdollistetaan tulevien suurten joukkoliikenneinvestointien monipuolisemmat rahoitusjärjestelyt.

- ▶ Tavoite toteutuu hallintomallivaihtoehdoissa, joissa HKL:n toiminta yhtiöitetään. Toimiminen osakeyhtiömuodossa mahdollistaa kaupungin takauksen turvin monipuolisemmat ja joustavammat rahoitusjärjestelyt.

Tavoite 9: Organisaatio/organisaatiot on/ovat taloudellisesti kestäväällä pohjalla.

- ▶ Tavoite toteutuu liikelaitosmallissa ja silloin, kun Raideliikenteen yhtiöittäminen tehdään joko kirjanpitoarvoista tai käyvistä arvoista ja Infran yhtiöittäminen kirjanpitoarvoista. Perustettava yhtiö tai jakautumisessa muodostuvat yhtiöt eivät tarvitse kaupungin ylimääräisiä pääomituksia.

Tavoite 10: Infran omistus eriytetään omaksi kokonaisuudekseen.

- ▶ Tavoite toteutuu kaikissa niissä vaihtoehdoissa, joissa muodostetaan Raideliikenne Oy. Infraomistus jää tällöin HKL-liikelaitokselle, se yhtiöitetään erilliseksi yhtiöksi tai se muodostuu jakautumisessa.

Hallintomallivaihtoehtojen analyysi

Hallintomallit suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

- Tavoite 11:** HKL toimii palvelutuottajana liiketoiminnallisin periaattein. HKL:n ollessa palvelutuottaja, ohjauksen tulisi olla tuottajanäkökulmasta liiketoimintaosaamista ja asiantuntemusta korostava.
- ▶ Tavoitteen toteutumista edesauttaa raideliikenteen operoinnin yhtiöittäminen, jolloin liiketoiminnalliset toimintaperiaatteet korostuvat liikelaitosta enemmän.
 - ▶ Tavoitteen toteutumista edesauttaa myös raideliikenteen operoinnin ja infran eriyttäminen, jolloin raideliikenteen operoinnin puoli on puhtaasti palvelutuottaja ja voi keskittyä puhtaasti tuottajanäkökuulmaan. Tällöin raideliikenteen operoinnin poliittinen ohjaus toteutuu kaupunginhallituksen konsernijaoston kautta ja operatiivinen liiketoiminnan ohjaus kuuluu yhtiön hallitukselle.
- Tavoite 12:** HKL:n metro- ja raideliikenne tuottaa HSL:n alueen joukkoliikenteeseen korkeatasoisia liikennöintipalveluja mielellään yhtiömuotoisena kuten muutkin HSL:n alueen tuottajaorganisaatiot.
- ▶ Tavoite toteutuu kaikissa niissä hallintomallivaihtoehdoissa, joissa Raideliikenne Oy vastaa laaja-alaisesti yhtiömuotoisena toimijana liikennöintipalvelujen tuottamisesta.
- Tavoite 13:** Toiminnallisesti yhtenäinen kokonaisuus säilytetään.
- ▶ Toteutuu täydellisesti malleissa, joissa operointi ja infra on sijoitettu samaan organisaatioon yhden johdon alaisuuteen.
 - ▶ Tavoite toteutuu pääosin myös kaikissa malleissa, joissa toiminnallisesti raideliikenteen operointi vastaa kaikista muista toiminnoista paitsi infran teknisestä omistuksesta, hankesuunnittelusta, rakennussuunnittelusta, rakennuttamisesta sekä ylläpidosta sopimisesta ja sopimushallinnasta.
 - ▶ Raideliikenteen operoinnin ja infran eriytyessä eri organisaatioihin tulee näiden organisaatioiden ohjaus keskittää.
- Tavoite 14:** Järjestelyn toteutus ei aiheuta merkittäviä kertaluontoisia kustannuksia.
- ▶ Tavoite toteutuu liikelaitosmallissa ja silloin, kun yhtiöittäessä ei siirry varainsiirtoveron alaista omaisuutta.
- Tavoite 15:** Henkilöstön asema turvataan, mikäli järjestelyjä toteutetaan.
- ▶ Tavoite toteutuu kaikissa esitetyissä hallintomallivaihtoehdoissa, koska mahdollisessa HKL:n yhtiöittämisessä tullaan noudattamaan kaupungin henkilöstöpoliittisia periaatteita.
 - ▶ HKL:n työsuhteet jatkuvat vastaavin ehdoin, työsuhdeturvaperiaatteet samat kuin Helsingin kaupungilla.
 - ▶ HKL:n nykyiset työehtosopimukset ja käytännöt voivat jatkua henkilöstön, henkilöstöjärjestöjen ja työnantajan niin sopiessa.
 - ▶ Eläkejärjestelyihin ei muutosta.
- Tavoite 16:** Kaikkien liikenneinvestointien talousarviokäsittely tehdään yhdessä, jotta kokonaisuus on paremmin hallittavissa.
- ▶ Hallintomallilla ei ole merkitystä tavoitteen toteutumiselle. Talousarviokäsittelyä täytyy joka tapauksessa kehittää.
- Tavoite 17:** Poliittinen ohjaus toteutuu infrahankkeista päätettäessä.
- ▶ Tavoite toteutuu liikelaitosmallissa ja silloin, kun infran omistus jää liikelaitokseen. Tavoite toteutuu myös yhtiömalleissa, mikäli poliittiselle ohjaukselle luodaan uudet toimintamallit infrahankkeiden päätöksentekoon.
- Tavoite 18:** Helsingin kaupunki toteuttaa selkeää ja kaupungin sisällä selkeästi vastuutettua konserniohjausta HSL:ää kohtaan.
- ▶ Tavoitteen toteutuminen ei ole riippuvainen HKL:n hallintomallista.
- Tavoite 19:** Helsingin kaupungin virastot ja liikelaitokset tekevät joukkoliikenteen suunnittelussa koordinoitua yhteistyötä, jotta joukkoliikenteen seudullinen kehittäminen olisi tasapainossa Helsingin kehittämisen ja helsinkiläisten liikkumistarpeiden kanssa.
- ▶ Tavoitteen toteutumista tulee edistää kaupunkitasoisen toiminnan kehittämisen osana. HKL:n hallintomallilla ei suoranaista vaikutusta.

Hallintomallivaihtoehtojen analyysi

Esille tuotuja riskitekijöitä tai uhkia

Työryhmän työskentelyn, haastattelujen ja kuulemisten yhteydessä on nostettu esille seuraavia riskejä:

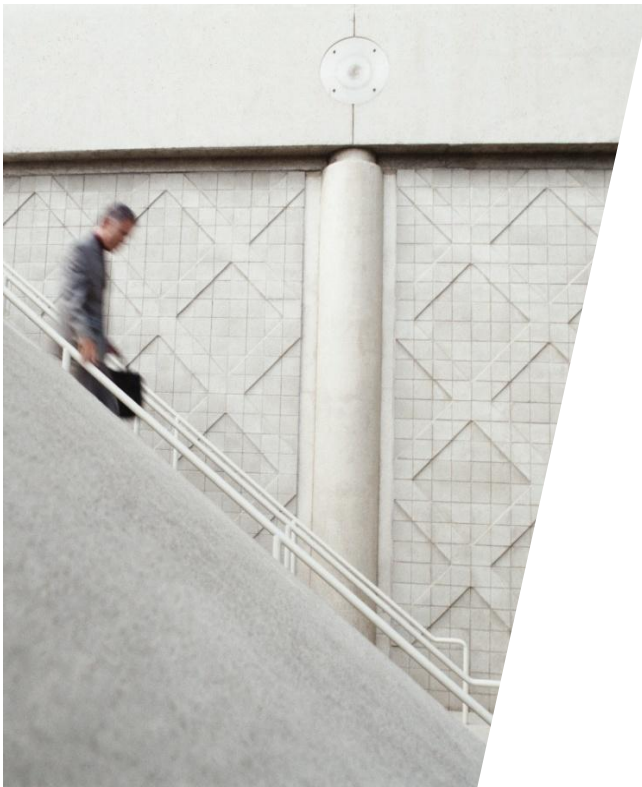
- ▶ Henkilöstön yhtiöittämisen vastustaminen viitaten Helsingin Bussiliikenne Oy:n henkilöstön työtyytymättömyyteen ja muihin haasteisiin. Haastatteluissa on tullut ilmi, että muiden Helsingin kaupungin tytäryhtiöitten työtyytyväisyys on hyvällä tasolla ja kaupunki soveltaisi HKL:n osalta kaupungin henkilöstöpolitiikkaa.
- ▶ Uhka henkilöstön aseman heikkenemisestä mahdollisen yhtiöittämisen yhteydessä.
- ▶ HKL osa Helsingin kaupungin talousarviota, jolloin haasteita toteuttaa suunniteltuja investointeja niukkenevilla kaupungin taloudellisilla resursseilla.
- ▶ Toimintojen eriyttäminen, esim. operoinnin ja ylläpidon, vaikuttaa negatiivisesti toimintaan.
- ▶ Osakeyhtiössä poliittinen vaikuttaminen etääntyy joukkoliikenteen ratkaisusta päättämisestä.
- ▶ Kuntien väliseen yhteistyöhön liittyvät erimielisyydet joukkoliikenteen kustannustenjaosta muodostuvat joustavan yhteistyön esteeksi.
- ▶ Valittavasta yhtiöittämisestä perustuvasta hallintomallivaihtoehdosta aiheutuu verovaikutuksia.
- ▶ HKL:n yhteistyö virastojen ja laitosten kanssa vaikeutuu yhtiömuotoisena.
- ▶ Kaupungin konserniohjaus epäonnistuu tehtävässään eikä pysty ohjaamaan yhtiön toimintaa kaupungin tavoitteiden mukaisesti.
- ▶ HKL:n toiminnot pilkotaan liian moneen eri yhtiöön/liikelaitokseen ja syntyy tarpeettomia rajapintoja.
- ▶ HKL:n johdossa on ristiriitaisuutta tavoitteista ja niiden toteuttamisesta, mikä saattaa aiheuttaa osaoptimointia.

Esille nostetut riskitekijät ja uhat tulee tiedostaa ja ottaa huomioon tarpeellisin osin päätöksenteossa.

Sisältö

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
	<i>Keskeiset johtopäätelmät ja perustelut sekä kuvaus toimenpide-ehdotuksista ja muutospolusta</i>	
8.	Liitteet	42

Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku

Ehdotus hallintomalliksi

Työryhmän ehdotus hallintomallivaihtoehdoksi

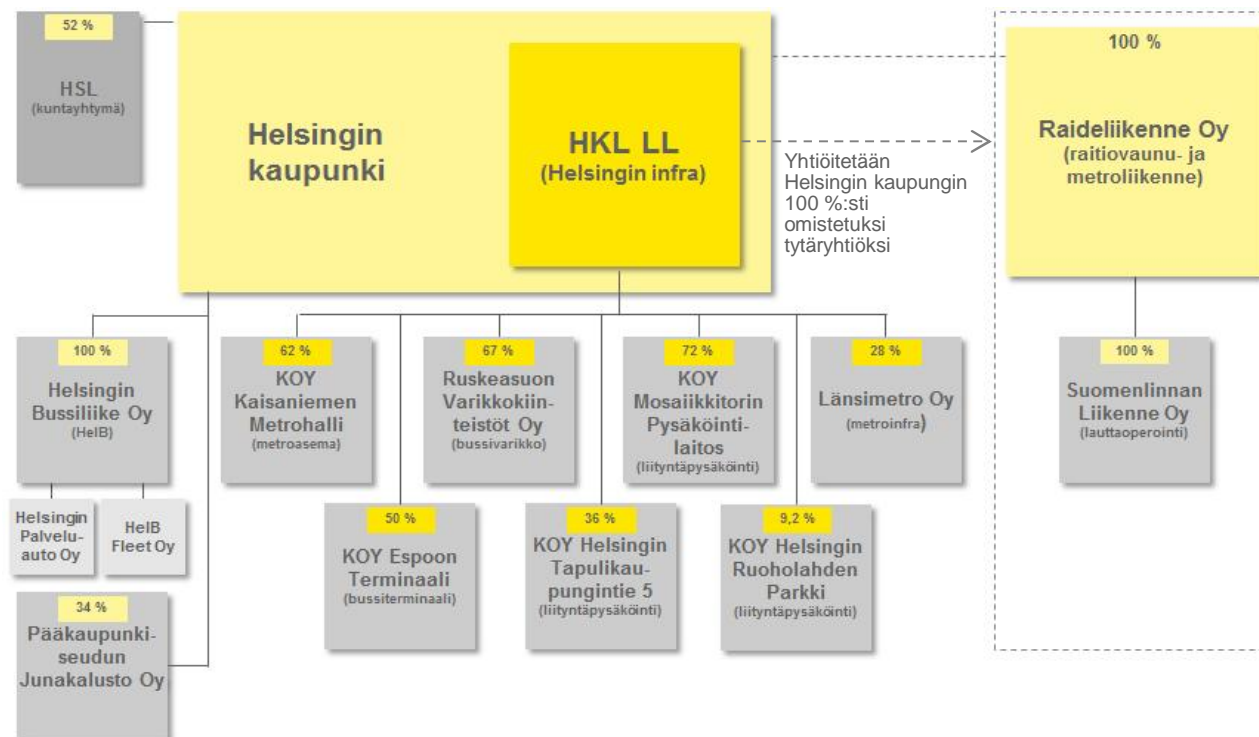
- ▶ Työryhmässä on ollut erilaisia näkemyksiä HKL:n toimintaan lyhyellä aikavälillä parhaiten soveltuvasta hallintomallista. Näkemykset joukkoliikenteen infraomaisuuden seudullisten toimintojen yhdistämistarpeeseen ovat pidempää aikaväliä tarkasteltaessa yhteneväisemmät.
- ▶ Ehdotus hallintomallivaihtoehdoksi on muodostettu huomioiden eri osapuolien asettamat tavoitteet, esille tuodut riskit ja uhat sekä selvitykselle asetetut tavoitteet.
- ▶ Työryhmän enemmistön kannaksi muodostui HKL:n hallintomalli, jossa raideliikenteen operointi, varat ja velat siirretään perustetulle osakeyhtiölle. Yhtiöittäminen tapahtuu viimeistään 1.1.2016.
- ▶ Tässä vaihtoehdossa joukkoliikenneinfran omistus jää HKL-liikelaitokselle. Joukkoliikenneinfran järjestelyihin tullaan palaamaan myöhemmin, kun seudulliset ratkaisut selkeytyvät tai järjestelyt tulevat ajankohtaiseksi muiden syiden takia.
- ▶ Työryhmässä tuli esiin myös näkökulma nykyisen HKL-liikelaitoksen säilyttämisestä ja sen kehittämisestä. Perusteluna tälle näkemykselle tuotiin esiin, että tällöin säilytetään toiminnallisesti yhtenäinen kokonaisuus, liikelaitoksella on esitetyn näkökulman mukaisesti saavutettavissa samat edut kuin yhtiöitettäessä ja liikelaitosmalli integroituu paremmin kaupungin muuhun organisaatioon.

Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku

Ehdotus hallintomalliksi – järjestelyn toteutus

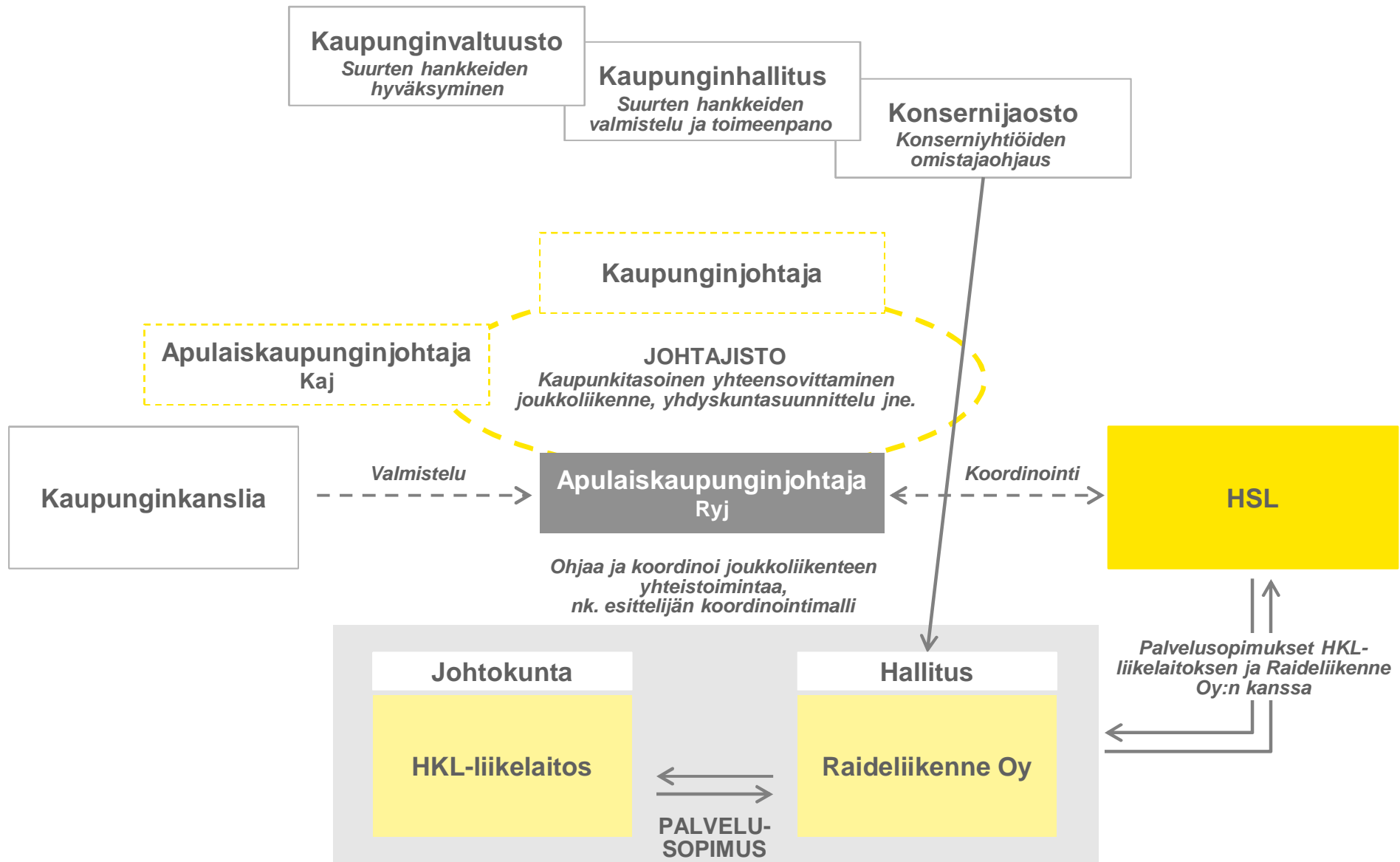
Yhtiöittäminen

- ▶ HKL-liikelaitoksen raideliikenteen operointi yhtiöitetään. Joukkoliikenteen infran omistus jää HKL-liikelaitokselle.
- ▶ Yhtiöittämisellä ei ole olennaisia verovaikutuksia, kun siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa. Tässä vaihtoehdossa ei siirry olennaista varainsiirtoveron alaista omaisuutta, joten ei muodostu olennaista varainsiirtoverovaikutusta. Varainsiirtovero tulee maksettavaksi siirtyvien Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkaiden käyvästä arvosta. Selvitystyöryhmän näkemyksen mukaan osakkeiden käypä arvo on vähäinen.



Kuva 4. Järjestelyn lopullinen rakenne

Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku Joukkoliikenteen koordinointimalli



Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku

Perustelut hallintomallin osalta

Strategiset perustelut

- ▶ Pääkaupunkiseudun kuntien joukkoliikenteen yhteistyö- ja seudulliset ratkaisut ovat edistettävissä helpommin operoinnin ja infran ollessa eriytettynä omiksi kokonaisuuksiksi, jolloin toimintojen läpinäkyvyys ja vertailukelpoisuus muihin toimijoihin nähden paranee ja yhteistyöhön perustuvat omistusjärjestelyt ovat mahdollisia.
- ▶ Saatujen kokemusten perusteella toiminnan kilpailukyvyn kehittäminen tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen mahdollisen kilpailun avautumista.
- ▶ Poliittinen ohjaus infrahankkeiden päätöksenteossa säilyy nykyisenä.
- ▶ Raideliikenne Oy:n toimintaa seuraa ja ohjaa kaupunginhallituksen konsernijaosto. HKL-liikelaitosta seuraa ja ohjaa johtokunta. Apulaiskaupunginjohtaja (Ryj) ohjaa ja koordinoi näiden yhteistoimintaa johtajiston ja kaupunginkanslian tuella.

Taloudelliset perustelut

- ▶ Liiketoiminnalliset toimintaperiaatteet ja taloudellinen läpinäkyvyys korostuvat yhtiössä liikelaitosta enemmän.
- ▶ Toimiminen osakeyhtiömuodossa mahdollistaa kaupungin takauksen turvin joustavammat ja monipuolisemmat rahoitusjärjestelyt tilanteessa, jossa yhtiö ei toimi kilpailuilla markkinoilla.
- ▶ Järjestelystä ei aiheudu olennaisia veroseuraamuksia. Varainsiirtovero tulee maksettavaksi siirtyvien Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkaiden käyvästä arvosta.

Toiminnalliset perustelut

- ▶ Henkilöstön asema säilyy, koska kaupungin tytäryhtiössä, jotka eivät toimi kilpailuilla markkinoilla, henkilöstöpoliittiset periaatteet ovat samat kuin liikelaitoksessa.
- ▶ Eriyttäminen mahdollistaa operoinnin ja infran kehittämisen omina kokonaisuuksinaan ja selkeyttää joukkoliikenteeseen liittyviä omistaja-, palvelutuottaja- ja asiantuntijarooleja. Samalla roolit keskeisten sidosryhmien ja kaupungin eri virastojen kanssa selkeytyvät.
- ▶ Infran eriyttämisen yhtenä tavoitteena on parantaa suurten hankkeiden ja hankintojen toteutuksen suunnitelmallista ja onnistunutta läpivientiä.
- ▶ Raideliikenteen operointi ja kunnossapito säilytetään toiminnallisesti yhtenäisenä kokonaisuutena, kun Raideliikenne Oy vastaa toiminnallisesti kaikista muista toiminnoista paitsi infran teknisestä omistuksesta, hankesuunnittelusta, rakennussuunnittelusta, rakennuttamisesta sekä ylläpidosta sopimisesta ja sopimushallinnasta.

Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku

Hallintomallin muutospolku

Transaktion valmistelu

Konsernisuhteista päättäminen ja omistajaohjauksen ohjeistuksen huomioiminen

Yhtiötettävästä osuudesta päättäminen

Yhtiön ulkopuolelle jäävien toimintojen määrittely

Sopimusten hallinta ja siirtotarpeet

Muut yhtiöittämisen edellyttämät toimenpiteet, kuten:

- Hallitus ja johto
- Organisaatorakenne
- Henkilöstö
- Talous, rahoitus ja verotus
- IT
- Muut

Transaktion yksityiskohtainen valmistelu

Ydintoimintojen yksityiskohtainen suunnittelu

Johtaminen ja organisaatio

Tukipalvelujen organisointi ja mahdollisuus käyttää kaupungin yhteisiä toimintoja

Talous, rahoitus, sisäinen laskenta ja verotus

Henkilöstöpolitiikka ja sovellettavat työehtosopimukset sekä muut henkilöstöä koskevat toimenpiteet

Muiden kehitystoimintojen määrittely ja resursointi

Transaktion tekninen toteutus

HKL-liikelaitoksen raideliikenteen operointi yhtiötetään viimeistään 1.1.2016

Joukkoliikenteen infran omistus jää HKL-liikelaitokselle.

Joukkoliikenneinfran järjestelyihin tullaan palaamaan myöhemmin, kun seudulliset ratkaisut selkeytyvät tai järjestelyt tulevat ajankohtaiseksi muiden syiden takia.

Pitkän aikavälin suunnitelmat

Kilpailukyvyyn kehittäminen

Pääkaupunkiseudun kuntien yhteistyön edistäminen

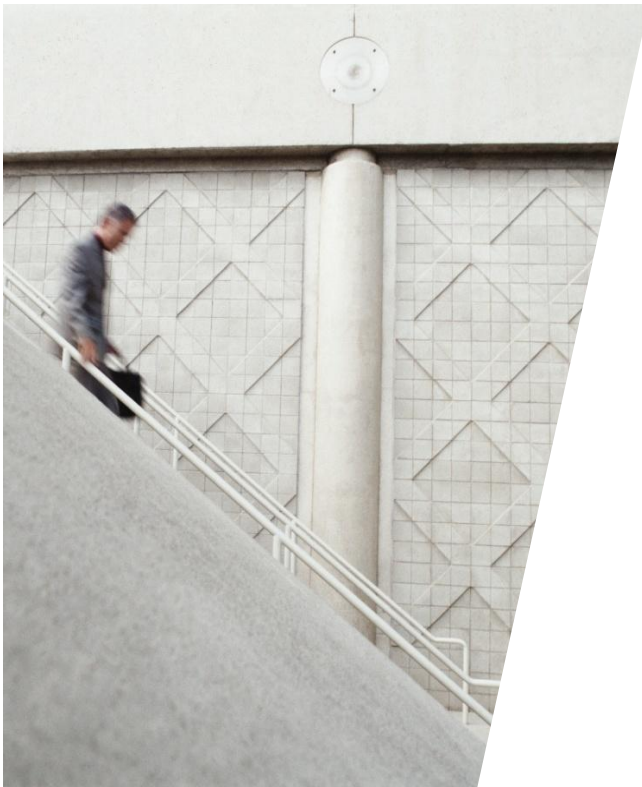
Seudullisten ratkaisujen edistäminen:

- Liityntäpysäköinti
- Varikot
- Seudullisen infra
- Rahoitus

Sisältö

Tämä asiakirja on HKL:n hallintomalliselvityksen loppuraportti perustuen HKL-selvitystyöryhmän tekemään työhön kesäkuussa 2013 – maaliskuussa 2014.

EY on koostanut raportin Helsingin kaupungin toimeksiannosta.



1.	Johdon tiivistelmä	2
2.	Selvityksen tavoitteet ja toteutus	6
3.	HKL:n ja joukkoliikennetoimintojen nykytila ja tavoitteet	8
4.	Joukkoliikennetoimintaan liittyviä muutospaineita	17
5.	Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot	20
6.	Hallintomallivaihtoehtojen analyysi	31
7.	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja muutospolku	36
8.	Liitteet	42

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehtoista

Toiminnallinen arviointi

Hallintomalli 0

Hallintomalli 1

Hallintomalli 2

Hallintomalli 3

Hallintomalli 4

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

4. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Selvitetyt hallinto- ja toimintamallivaihtoehdot

HKL:n toimintamallivaihtoehdot ydintoimintojen näkökulmasta

Toimintamalli- vaihtoehdot		+ / -	Toimintamalli toteutettavissa hallintomallilla			
A.	<i>Operointi ja infra samassa organisaatiossa</i>					
	Operointi & infra sekä muu toiminta					
			Plussat:			
			<ul style="list-style-type: none"> Vähän rajapintoja Koko synergia potentiaali 			
			Miinukset			
B.	<i>Vahva operointiorganisaatio ja infran tekninen omistus eriytettynä</i>					
	Operointi ja ylläpito	Infran tekninen omistus				
			Plussat:			
			<ul style="list-style-type: none"> Läpinäkyvyys Infran pääomahallinta Operoinnin synergia potentiaali Rajallinen määrä rajapintoja 			
			Miinukset			
C.	<i>Operointi ja infra eriytettynä</i>					
	Operointi ja ylläpito	Infra ja sen ylläpito				
			Plussat:			
			<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa operoinnin ja infran kehittämisen omina kokonaisuuksinaan Operoinnin synergia potentiaali pääosin säilyy Läpinäkyvyys 			
			Miinukset			
D.	<i>Operointi, varikot ja kiinteistöt ja Infran tekninen omistus eriytettynä</i>					
	Operointi	Varikot ja kiinteistöt	Ylläpito	Infran tekninen omistus		
			Plussat:			
			<ul style="list-style-type: none"> Korkea läpinäkyvyys Joustavuus muuttuvassa kilpailuympäristössä 			
			Miinukset			
E.	<i>Operointi, varikot ja kiinteistöt, vanha infra ja uusi infra eriytettynä</i>					
	Raitioliikenteen operointi	Metroliikenteen operointi	Varikot ja kiinteistöt	Ylläpito	Vanha infra	Uusi infra
			Plussat:			
			<ul style="list-style-type: none"> Korkea läpinäkyvyys Joustavuus muuttuvassa kilpailuympäristössä 			
			Miinukset			

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehtoista

Toiminnallinen arviointi

Hallintomalli 0

Hallintomalli 1

Hallintomalli 2

Hallintomalli 3

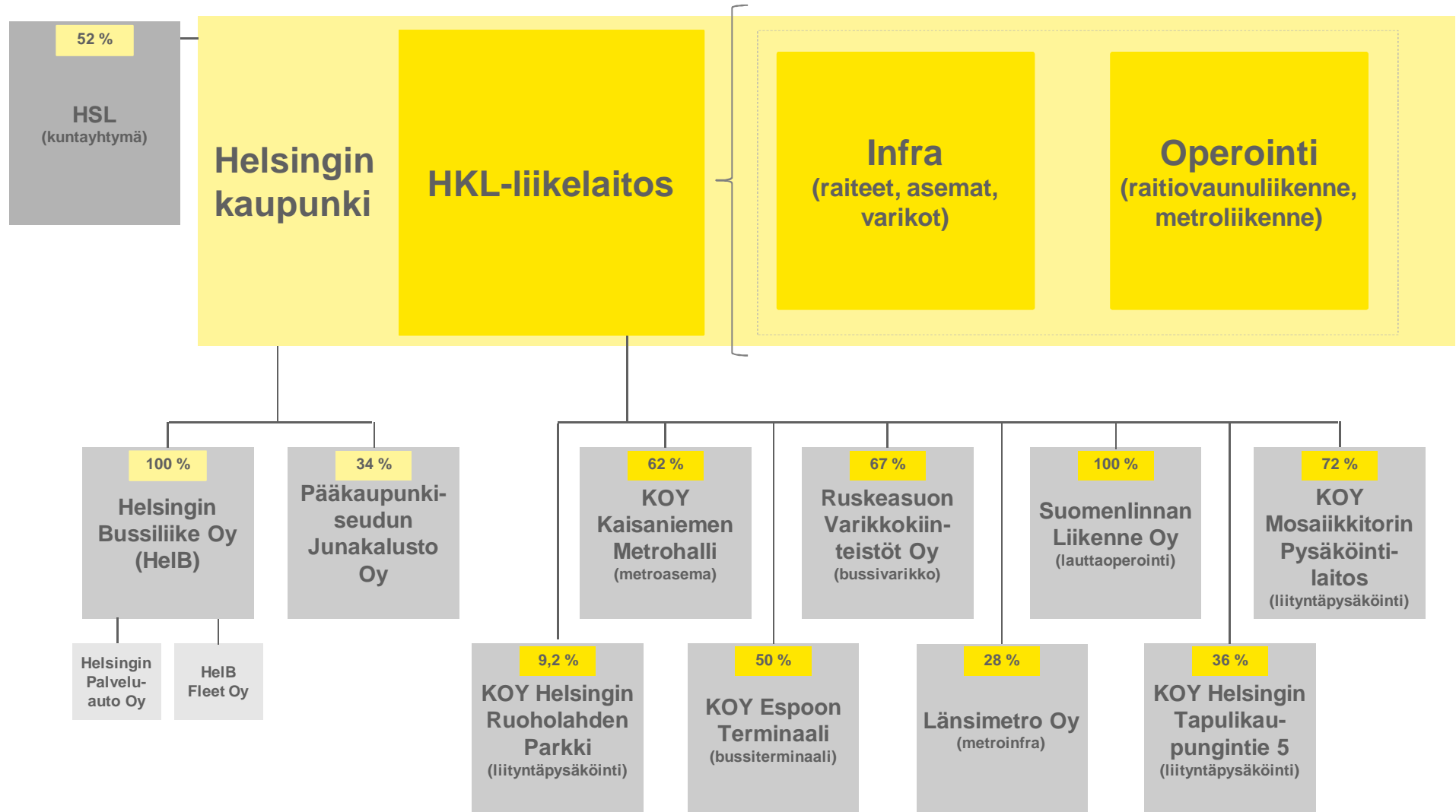
Hallintomalli 4

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

4. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Hallintomalli 0 suhteessa Helsingin joukkoliikennekonserniin



1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehtoista

Toiminnallinen arviointi

Hallintomalli 0

Hallintomalli 1

Hallintomalli 2

Hallintomalli 3

Hallintomalli 4

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

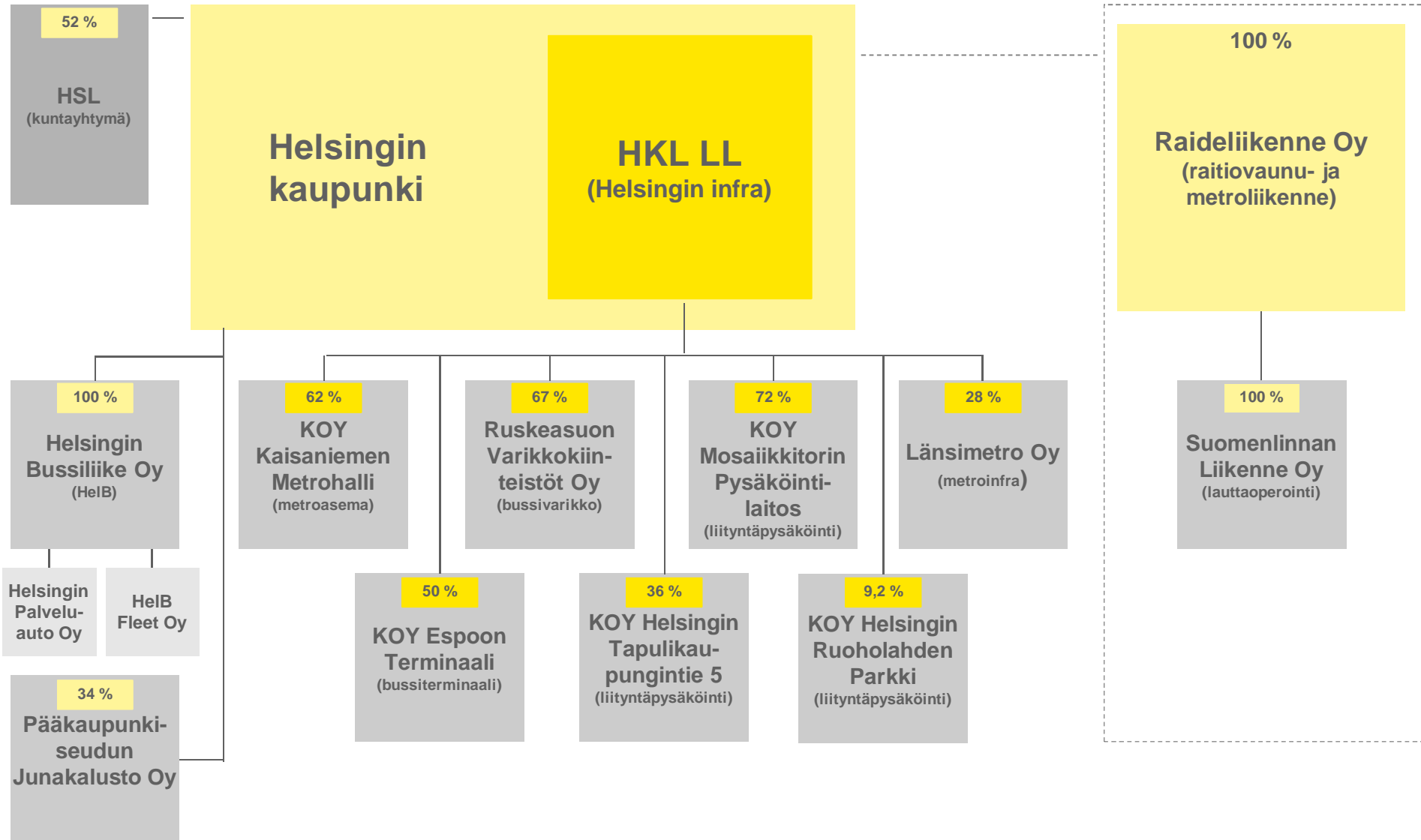
4. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Hallintomallin 1 toimenpiteet, joilla nykyinen malli muutetaan vaihtoehtomalliksi

1. Metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi
 - ▶ HKL perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön Raideliikenne Oy:n
 - ▶ Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa
 - a) Liiketoimintasiirrolla
 - ▶ Tapahtuu kirjanpitoarvoilla
 - b) Verollisella apportilla
 - ▶ Tapahtuu verotuksessa käyvillä arvoilla ja kirjanpidollisesti joko kirjanpito- tai käyvillä arvoilla
 - c) Liiketoimintakaupalla
 - ▶ Tapahtuu käypään hintaan
- ▶ Yhden yhtiön sijaan voidaan perustaa kaksi operointiyhtiötä Metroliikenne Oy ja Raitiovaunuliikenne Oy.
- ▶ Jatkossa HKL-liikelaitos omistaisi Helsingin joukkoliikenneinfran ja hoitaisi siihen liittyvän rakentamisen, kunnossapidon, hankesuunnittelun ja hankinnat.
- ▶ Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet siirtyvät Raideliikenne Oy:n omaisuudeksi.

Hallintomalli 1 suhteessa Helsingin joukkoliikennekonserniin

Metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään HKL:n tyttäreksi Raideliikenne Oy:ksi ja infra jää HKL-liikelaitokseen.



Hallintomallin 1 taloudellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

Mallin kuvaus	Plussat ja miinukset
Liiketoiminta-siirto <ul style="list-style-type: none">• Siirtyvät varat, velat ja varaukset on siirrettävä kirjanpidossa poistamatta olevista arvoista eli liiketoimintasiirto ei siis voi tapahtua käyvin arvoihin• Liiketoimintasiirto on tehtävä jatkuvuusperiaatteen mukaan, ja jotta kyseessä olisi liiketoimintakokonaisuus, täytyy yhtiön tulla itsenäisesti toimeen eli siirrettävien varojen on riitettävä kattamaan siirrettävät vastuut ja velat• Liiketoimintasiirtoa ei voida tehdä negatiivisella nettoapportilla	Plussat: <ul style="list-style-type: none">• Metro- ja raitiovaunuliikennekaluston kirjanpitoarvo on todennäköisesti lähellä käypää arvoa, joten sillä, siirretäänkö kirjanpitoarvosta vai käyvistä arvosta, ei ole suurta merkitystä Miinukset: <ul style="list-style-type: none">• Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta
Verollinen apportti <ul style="list-style-type: none">• Verollisessa apportissa HKL voi luovuttaa raideliikenneliiketoiminnan ja sitä palvelevan vaihto- ja käyttöomaisuuden perustamalleen yhtiölle kirjanpidollisesti joko kirjanpidossa poistamatta olevista arvoista tai käyvistä arvoista Tuloverotus tapahtuu käyvistä arvoista, mutta luovutuksesta ei tule tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta• Osakepääoman ja muun sidotun oman pääoman suhde on päätettävissä• Luovuttaminen käypään hintaan vaatii omaisuuden arvonmäärityksen	Plussat: <ul style="list-style-type: none">• Mahdollisuus käyttää käypiä arvoja verotuksessa ja laajentuneella poistopohjalla optimoida verotettavaa tulosta. Hyöty siinä tapauksessa, että käyvät arvot ovat suuremmat kuin kirjanpitoarvot. Miinukset: <ul style="list-style-type: none">• Luovutus vaatii omaisuuden käyvän hinnan arvonmäärityksen• Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta
Liiketoiminta-kauppa <ul style="list-style-type: none">• Liiketoimintakaupassa HKL myy liiketoiminnan ja sitä palvelevan vaihto- ja käyttöomaisuuden perustamalleen yhtiölle käypään hintaan• Myynti käypään hintaan vaatii liiketoiminnan arvonmäärityksen• Liiketoimintakaupalla yhtiötettäessä on mahdollista suunnitella yhtiön pääomitus tulevaisuuden kannalta optimaalisesti eli osakepääoman ja muun sidotun oman pääoman määrä on päätettävissä• Kauppahinta voi jäädä joko kokonaan yhtiön velaksi kunnalle tai osa omaisuudesta voidaan sijoittaa yhtiön apporttina uusmerkinnässä. Optimaalisessa ratkaisussa yhtiön oma pääoma tulisi mitoittaa riittäväksi.• Kunnan kannalta paras ratkaisu on sellainen, jossa mahdollisimman suuri osa rahoituksen kustannuksista on yhtiölle vähennyskelpoista ja kunnalle verotonta. Elinkeinoverolain mukaan korkokulut ovat yhtiölle vähennyskelpoista menoa tiettyyn määrään saakka.	Plussat: <ul style="list-style-type: none">• Yhtiön tuleva pääomarakenne voidaan optimoida• Mikäli halutaan käyttää käypää arvoa, voi liiketoiminnan käypä hinta olla suurempi kuin omaisuuden Miinukset: <ul style="list-style-type: none">• Myynti vaatii liiketoiminnan käyvän hinnan arvonmäärityksen• Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta

Hallintomallin 1 verotuksellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

Johtopäätös

- ▶ Yhtiöittämistavalla ei ole arvonlisäveronäkökulmasta vaikutusta. Todennäköisesti yhtiöittämiseen sovellettaisiin AVL19a §:n yritysjärjestelysäännöstä; luovutusta ei pidetä myyntinä.
- ▶ Yhtiöittämisellä ei ole tuloverovaikutuksia, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja sijaitsevaa omaisuutta.
- ▶ Tässä vaihtoehdossa ei siirry merkittävästi varainsiirtoveron alaista omaisuutta, joten ei tule olennaisia varainsiirtoverovaikutuksia. Varainsiirtoveron alaisena omaisuutena siirtyy vain Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet, joiden käypä arvo ei ole merkittävä.

Hallintomallin 1 veroseuraamukset etujen ja haittojen näkökulmasta

	Mallin kuvaus	Plussat ja miinukset
Liiketoiminta-siirto	<ul style="list-style-type: none">• Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.• Raideliikenne Oy jatkaa kirjanpidon ja verotuksen poistojen tekoa samoista arvoista, joista varat siirrettiin HKL:ltä (tasejatkuvuus).• Ei varainsiirtoverovaikutuksia, jos ei siirry varainsiirtoveron alaista omaisuutta.	<p>Plussat:</p> <ul style="list-style-type: none">• - <p>Miinukset:</p> <ul style="list-style-type: none">• Raideliikenne Oy:lle siirtyy HKL:n poistopohja (poistoja ei tehdä yhtiöittämisen jälkeen käyvistä arvoista). Raideliikenne Oy ei ota lainaa eikä sille muodostu verotuksessa vähennyskelpoisia korkokuluja.
Verollinen apportti	<ul style="list-style-type: none">• Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.• Raideliikenne Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. Raideliikenne Oy:lle ei muodostu uutta velkaa, sillä yhtiö antaa apportissa vastikkeena omia osakkeitaan.• Ei varainsiirtoverovaikutuksia, jos ei siirry varainsiirtoveron alaista omaisuutta.	<p>Plussat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Raideliikenne Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista <p>Miinukset:</p> <ul style="list-style-type: none">• Raideliikenne Oy ei ota lainaa eikä sille muodostu verotuksessa vähennyskelpoisia korkokuluja
Liiketoiminta-kauppa	<ul style="list-style-type: none">• Ei tuloveroseuraamusta kaupungille jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.• Raideliikenne Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. Raideliikenne Oy:lle muodostuu uutta velkaa ja (todennäköisesti) verovähennyskelpoisia korkokuluja.• Ei varainsiirtoverovaikutuksia, jos ei siirry varainsiirtoveron alaista omaisuutta.	<p>Plussat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Raideliikenne Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. Raideliikenne Oy ottaa lainaa ja sille muodostuu verotuksessa (todennäköisesti) vähennyskelpoisia korkokuluja. <p>Miinukset:</p> <ul style="list-style-type: none">• -

Hallintomallin 1 verotuksellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

Perustelut

	Liiketoimintasiirto	Verollinen apportti	Liiketoimintakauppa
ALV:n näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Oletus on, ettei kiinteistöjä, pysyviä rakennelmia eikä kiinteistöinvestointeja siirry ja että arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät – arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän päässä verollinen myynti ja ostajan päässä vähennyskelpoinen hankinta 	<ul style="list-style-type: none"> Oletus on, ettei kiinteistöjä, pysyviä rakennelmia eikä kiinteistöinvestointeja siirry ja että arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät – arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän päässä verollinen myynti ja ostajan päässä vähennyskelpoinen hankinta 	<ul style="list-style-type: none"> Oletus on, ettei kiinteistöjä, pysyviä rakennelmia eikä kiinteistöinvestointeja siirry ja että arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät – arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän päässä verollinen myynti ja ostajan päässä vähennyskelpoinen hankinta
Tuloveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Jos siirrettävä toiminta muodostaa veroviranomaisten määrittelemällä tavalla liiketoimintakokonaisuuden, ei tuloverovaikutusta 	<ul style="list-style-type: none"> Jos liiketoimintakokonaisuusvaatimus ei veroviranomaisten mielestä täyty, jää vaihtoehdoksi verollinen apportti Lähtökohtaisesti Raideliikenne Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia, jos siirrettävä toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella Tässä ei vaatimusta liiketoimintakokonaisuudesta Länsimetron liikennöinnin aloittamisen jälkeen toimitaan Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten sen jälkeen tapahtuvassa siirrossa tulee arvioitavaksi Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> Lähtökohtaisesti Raideliikenne Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia, jos siirrettävä toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella Tässä ei vaatimusta liiketoimintakokonaisuudesta Raideliikenne Oy saa vähentää tuloverotuksessaan markkinaehtoiset korkokulut, korkotuotto ei tuloudu kaupungin verotuksessa Länsimetron liikennöinnin aloittamisen jälkeen toimitaan Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten sen jälkeen tapahtuvassa siirrossa tulee arvioitavaksi Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset
Varainsiirtoveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Ei olennaista varainsiirtoveroa, jos ei siirry merkittävästi varainsiirtoveron alaista omaisuutta. Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet siirtyvät, mutta niiden käypä arvo on vähäinen. 	<ul style="list-style-type: none"> Oletus on, ettei merkittävää määrää osakkeita eikä kiinteistöjä siirry - ei varainsiirtoverovaikutuksia. Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet siirtyvät, mutta niiden käypä arvo on vähäinen. 	<ul style="list-style-type: none"> Oletus on, ettei merkittävää määrää osakkeita eikä kiinteistöjä siirry - ei varainsiirtoverovaikutuksia. Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet siirtyvät, mutta niiden käypä arvo on vähäinen.

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehtoista

Toiminnallinen arviointi

Hallintomalli 0

Hallintomalli 1

Hallintomalli 2

Hallintomalli 3

Hallintomalli 4

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

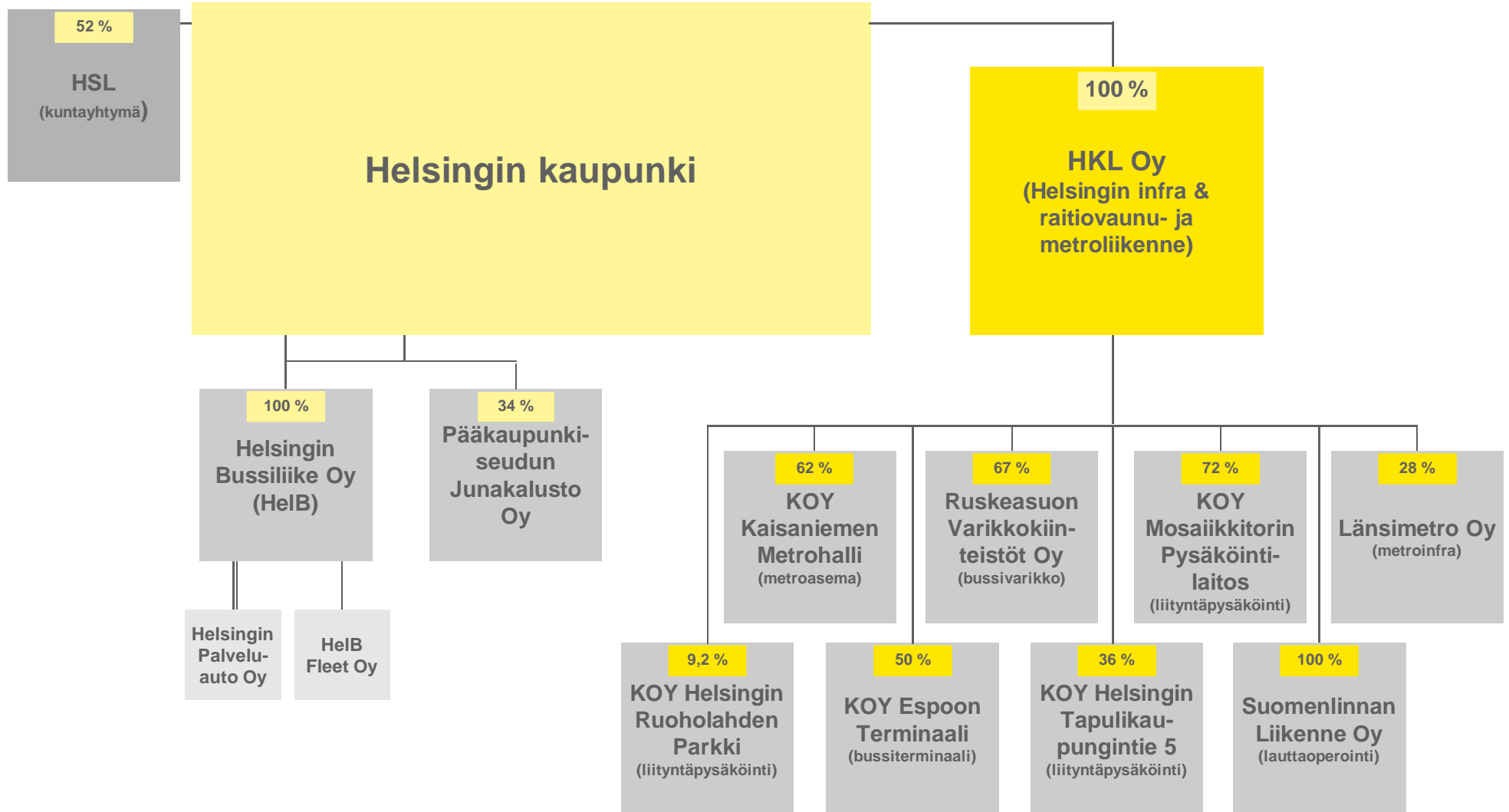
4. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Hallintomallin 2 toimenpiteet, joilla nykyinen malli muutetaan vaihtoehtomalliksi

1. HKL-liikelaitos yhtiötetään HKL Oy:ksi
 - ▶ Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön HKL Oy:n
 - ▶ Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa
 - a) Liiketoimintasiirrolla
 - ▶ Tapahtuu kirjanpitoarvoilla
 - b) Verollisella apportilla
 - ▶ Tapahtuu verotuksessa käyvillä arvoilla ja kirjanpidollisesti joko kirjanpito- tai käyvillä arvoilla
 - c) Liiketoimintakaupalla
 - ▶ Tapahtuu käypään hintaan
- ▶ Kaikki HKL-liikelaitoksen omistuksessa olevat osakkeet siirtyisivät muun omaisuuden mukana HKL Oy:lle.

Hallintomalli 2 suhteessa Helsingin joukkoliikennekonserniin

HKL-liikelaitos yhtiöitetään HKL Oy:ksi ja sille siirretään muun omaisuuden mukana myös Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet.



* Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy joko jää Helsingin kaupungille tai siirtyy Infra Oy:lle.

Hallintomallin 2 taloudellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

Mallin kuvaus	Plussat ja miinukset
Liiketoiminta-siirto <ul style="list-style-type: none">• Siirtyvät varat, velat ja varaukset on siirrettävä kirjanpidossa poistamatta olevista arvoista eli liiketoimintasiirto ei siis voi tapahtua käyvin arvoihin. Täten liiketoimintasiirrossa perustettavan yhtiön poistopohja jää alhaisemmaksi kuin se olisi tehtäessä verollinen liiketoimintasiirto tai liiketoimintakauppa käypiin arvoihin. Tämä taas vaikuttaa yhtiön tulosta parantavasti ja suurentaa verotettavaa tulosta ja siten veroja• Liiketoimintasiirto on tehtävä jatkuvuusperiaatteen mukaan, ja jotta kyseessä olisi liiketoimintakokonaisuus, täytyy yhtiön tulla itsenäisesti toimeen eli siirrettävien varojen on riitettävä kattamaan siirrettävät vastuut ja velat• Liiketoimintasiirtoa ei voida tehdä negatiivisella nettoapportilla	Plussat: <ul style="list-style-type: none">• Kun luovutuksessa käytetään kirjanpitoarvoja, tulee kaupungin maksama infrakorvaus olemaan pienempi kuin jos luovutus tapahtuu käyvillä arvoilla Miinukset: <ul style="list-style-type: none">• Siirto tehdään kirjanpitoarvoilla, joten poistopohja on pienempi• Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta
Verollinen apportti <ul style="list-style-type: none">• Verollisessa apportissa HKL voi luovuttaa liiketoiminnan ja sitä palvelevan vaihto- ja käyttöomaisuuden perustamalleen yhtiölle kirjanpidollisesti joko kirjanpidossa poistamatta olevista arvoista tai käyvistä arvoista• Siirtyvän infraomaisuuden käyvät arvot ovat huomattavasti kirjanpitoarvoja korkeammat• Mikäli kirjanpidollisesti siirretään käyvistä arvoista, tulevat suunnitelman mukaiset poistot kasvamaan merkittävästi• Tuloverotus tapahtuu käyvistä arvoista, mutta luovutuksesta ei tule tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta• Osakepääoman ja muun sidotun oman pääoman suhde on päätettävissä• Luovuttaminen käypään hintaan vaatii omaisuuden arvonmäärityksen	Plussat: <ul style="list-style-type: none">• Omaisuuden arvostus käypiin arvoihin tulevaisuutta ennakoiden• Jos kirjanpidollisesti luovutuksessa käytetään kirjanpitoarvoja, tulee kaupungin maksama infrakorvaus olemaan pienempi kuin jos luovutus tapahtuu käyvillä arvoilla• Jos luovutetaan kirjanpitoarvoilla, on mahdollista saada verotuksessa poistopohjaksi käyvät arvot Miinukset: <ul style="list-style-type: none">• Merkittävä varainsiirtoverovaikutus• Jos kirjanpidollisesti luovutuksessa käytetään käypiä arvoja, tulee kaupungin maksama infrakorvaus olemaan suurempi kuin jos luovutus tapahtuu kirjanpitoarvoilla<ul style="list-style-type: none">• Jos kaupungin maksama infrakorvaus ei suurene, tulee yhtiö tekemään tappiollista tulosta ja tällöin kriittiseksi tulee oman pääoman riittävyys• Luovutus vaatii käyvän hinnan arvonmäärityksen• Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta
Liiketoimintakauppa <ul style="list-style-type: none">• Liiketoimintakaupassa HKL myy liiketoiminnan ja sitä palvelevan vaihto- ja käyttöomaisuuden perustamalleen yhtiölle käypään hintaan• Kirjanpidollisesti kauppa tapahtuu käyvillä arvoilla• Siirtyvän infraomaisuuden käyvät arvot ovat huomattavasti kirjanpitoarvoja korkeammat• Suunnitelman mukaiset poistot kasvavat merkittävästi• Liiketoimintakauppaa käyvillä arvoilla pitää todennäköisesti rahoittaa lainalla. Lainan korkokulut ja –lyhennykset lisäävät kaupungin maksaman infrakorvauksen tarvetta• Myynti käypään hintaan vaatii omaisuuden arvonmäärityksen	Plussat: <ul style="list-style-type: none">• Omaisuuden arvostus käypiin arvoihin tulevaisuutta ennakoiden Miinukset: <ul style="list-style-type: none">• Merkittävä varainsiirtoverovaikutus• Käypien arvojen seurauksena suunnitelman mukaiset poistot kasvavat merkittävästi, mikä tulee lisäämään tarvetta korottaa kaupungin infrakorvausta<ul style="list-style-type: none">• Jos kaupungin maksama infrakorvaus ei suurene, tulee yhtiö tekemään tappiollista tulosta ja tällöin kriittiseksi tulee oman pääoman riittävyys• Myynti vaatii käyvän hinnan arvonmäärityksen• Velan lainanlyhennyksiä ei saada infrakorvausperusteisiin• Yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään verotuksellisesta tuloksesta

Hallintomallin 2 verotuksellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

Johtopäätös

- ▶ Yhtiöittämistavalla ei ole arvonlisäveronäkökulmasta vaikutusta. Yhtiöittämiseen sovelletaan AVL19a §:n yritysjärjestelysäännöstä; luovutusta ei pidetä myyntinä. Kiinteistöinvestoinnit dokumentoitava huolellisesti.
- ▶ Liiketoimintasiirto ilman varainsiirtoverovaikutuksia ei ole mahdollinen KHO:n päätöksen (2014:29) tulkinnan mukaan. Varainsiirtovero kiinteistöjen ja osakkeiden käyvistä arvoista on arviolta 24 miljoonaa euroa, minkä vuoksi tämä vaihtoehto ei ole varteenotettava.

Hallintomallin 2 veroseuraamukset etujen ja haittojen näkökulmasta

	Mallin kuvaus	Plussat ja miinukset
Liiketoiminta-siirto	<ul style="list-style-type: none">Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.HKL Oy jatkaa kirjanpidon ja verotuksen poistojen tekoa samoista arvoista, joista varat siirrettiin HKL:ltä (tasejatkuuus)Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %	<p>Plussat:</p> <ul style="list-style-type: none">- <p>Miinukset:</p> <ul style="list-style-type: none">HKL Oy:lle siirtyy vanhan HKL:n poistopohja (poistoja ei tehdä yhtiöittämisen jälkeen käyvistä arvoista)Varainsiirtovero (noin 24 miljoonaa euroa) tulee maksettavaksi
Verollinen apportti	<ul style="list-style-type: none">Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. HKL Oy:lle ei muodostu uutta velkaa, sillä yhtiö antaa apportissa vastikkeena omia osakkeitaan.Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %	<p>Plussat:</p> <ul style="list-style-type: none">HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista <p>Miinukset:</p> <ul style="list-style-type: none">Varainsiirtovero tulee maksettavaksi
Liiketoiminta-kauppa	<ul style="list-style-type: none">Ei tuloveroseuraamusta kaupungille, jos siirretään vain Helsingin kaupungin alueella tapahtuvaa toimintaa ja omaisuutta. Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset tulee selvittää erikseen.HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista. HKL Oy:lle muodostuu uutta velkaa ja (todennäköisesti) verovähennyskelpoisia korkokuluja.Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %	<p>Plussat:</p> <ul style="list-style-type: none">HKL Oy tekee verotuksen poistot käyvistä arvoista <p>Miinukset:</p> <ul style="list-style-type: none">Varainsiirtovero tulee maksettavaksi

Hallintomallin 2 verotuksellinen näkökulma

Perustelut

	Liiketoimintasiirto	Verollinen apportti	Liiketoimintakauppa
ALV:n näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät, koska liiketoimintakokonaisuus selkeästi siirtyy Oy:lle – arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä Kiinteistöinvestointien tarkistussäännösten vuoksi kiinteistöinvestoinnit on dokumentoitava huolellisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät, koska liiketoimintakokonaisuus selkeästi siirtyy Oy:lle – arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä Kiinteistöinvestointien tarkistussäännösten vuoksi kiinteistöinvestoinnit on dokumentoitava huolellisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Arvonlisäverolain 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset täyttyvät, koska liiketoimintakokonaisuus selkeästi siirtyy Oy:lle – arvonlisäveromielessä ei tapahdu myyntiä Kiinteistöinvestointien tarkistussäännösten vuoksi kiinteistöinvestoinnit on dokumentoitava huolellisesti
Tuloveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Jos siirrettävä toiminta muodostaa veroviranomaisten määrittelemällä tavalla liiketoimintakokonaisuuden, ei tuloverovaikutusta 	<ul style="list-style-type: none"> Jos liiketoimintakokonaisuusvaatimus ei veroviranomaisten mielestä täyty, jää vaihtoehdoksi verollinen apportti Lähtökohtaisesti HKL Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia, jos siirrettävä toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella Poistopohja kasvaa merkittävästi Länsimetron liikennöinnin aloittamisen jälkeen toimitaan Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten sen jälkeen tapahtuvassa siirrossa tulee arvioitavaksi Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> Lähtökohtaisesti HKL Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia, jos siirrettävä toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella Tässä ei vaatimusta liiketoimintakokonaisuudesta Poistopohja kasvaa merkittävästi HKL Oy saa vähentää tuloverotuksessaan markkinaehtoiset korkokulut, korkotuotto ei tuloudu kaupungin verotuksessa Länsimetron liikennöinnin aloittamisen jälkeen toimitaan Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten sen jälkeen tapahtuvassa siirrossa tulee arvioitavaksi Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset
Varainsiirtoveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> KHO:n päätöksen 13.2.2014 tulkinnan mukaan varainsiirtovero tulee maksettavaksi. Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 % 	<ul style="list-style-type: none"> Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 % 	<ul style="list-style-type: none"> Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehtoista

Toiminnallinen arviointi

Hallintomalli 0

Hallintomalli 1

Hallintomalli 2

Hallintomalli 3

Hallintomalli 4

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

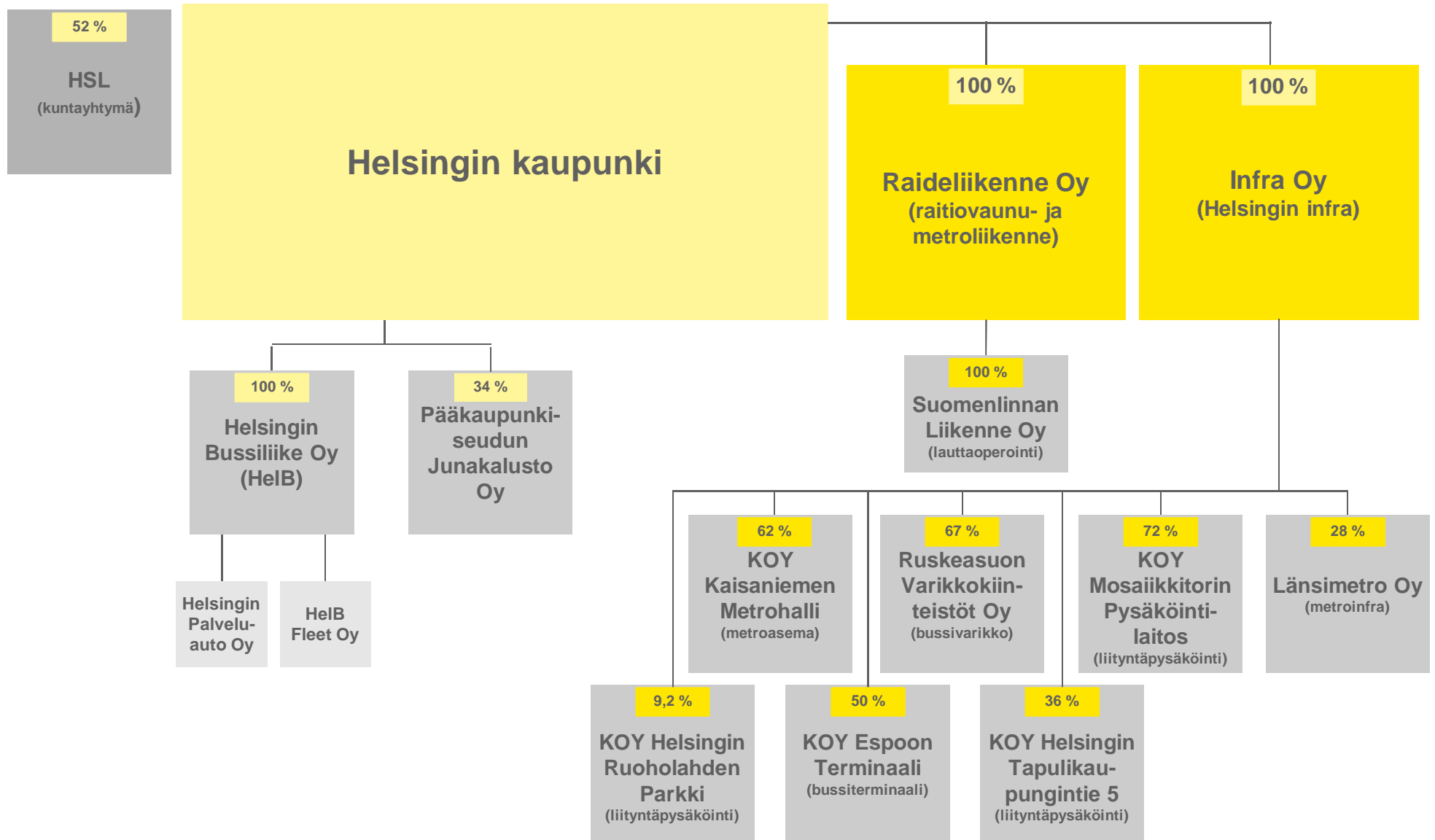
3. Vastuunjakotaulukko

4. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Hallintomallin 3 toimenpiteet, joilla nykyinen malli muutetaan vaihtoehtomalliksi

1. HKL-liikelaitos jakautuu Raideliikenne Oy:ksi ja Infra Oy:ksi
 - ▶ Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetut tytäryhtiöt Raideliikenne Oy:n ja Infra Oy:n
 - ▶ Yhtiöittämiset voidaan toteuttaa
 - a) Liiketoimintasiirrolla
 - ▶ Tapahtuu kirjanpitoarvoilla
 - b) Verollisella apportilla
 - ▶ Tapahtuu verotuksessa käyvillä arvoilla ja kirjanpidollisesti joko kirjanpito- tai käyvillä arvoilla
 - c) Liiketoimintakaupalla
 - ▶ Tapahtuu käypään hintaan
- ▶ Suomenlinnan Liikenne Oy:n osakkeet siirtyisivät Raideliikenne Oy:lle ja muut HKL –liikelaitoksen osakeomistukset siirtyisivät Infra Oy:lle.

Hallintomalli 3 suhteessa Helsingin joukkoliikennekonserniin



* Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy joko jää Helsingin kaupungille tai siirtyy Infra Oy:lle.

Hallintomallin 3 taloudellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

- ▶ Hallintomallissa 3 HKL-liikelaitos jakautuu Raideliikenne Oy:ksi ja Infra Oy:ksi.
 - ▶ Raideliikenne Oy:n osalta luovutuksen taloudelliset vaikutukset ovat samat kuin hallintomallin 1 kohdalla.
 - ▶ Infra Oy:n osalta luovutuksen taloudelliset vaikutukset ovat samat kuin hallintomallin 2 kohdalla.

Hallintomallin 3 verotuksellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

Johtopäätös

- ▶ Epävarmaa on, täyttyvätkö AVL 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset. Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän puolella verollinen myynti ja ostajan puolella vähennyskelpoinen hankinta.
- ▶ Järjestelystä joudutaan maksamaan varainsiirtovero kiinteistöjen ja osakkeiden käyvistä arvoista, joka on arviolta 24 miljoonaa euroa. Tämän vuoksi tämä vaihtoehto ei ole varteenotettava.

Hallintomallin 3 veroseuraamukset etujen ja haittojen näkökulmasta

- ▶ Hallintomallissa 3 HKL-liikelaitos jakautuu Raideliikenne Oy:ksi ja Infra Oy:ksi.
 - ▶ Raideliikenne Oy:n osalta luovutuksen verotukselliset edut ja haitat ovat samat kuin hallintomallin 1 kohdalla.
 - ▶ Infra Oy:n osalta luovutuksen verotukselliset edut ja haitat ovat samat kuin hallintomallin 2 kohdalla.

Hallintomallin 3 verotuksellinen näkökulma

Perustelut

	Liiketoimintasiirto	Verollinen apportti	Liiketoimintakauppa
ALV:n näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Epävarmaa on, täyttyvätkö AVL 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän päässä verollinen myynti ja ostajan päässä vähennyskelpoinen hankinta 	<ul style="list-style-type: none"> Epävarmaa on, täyttykö AVL 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän päässä verollinen myynti ja ostajan päässä vähennyskelpoinen hankinta 	<ul style="list-style-type: none"> Epävarmaa on, täyttykö AVL 19a §:n yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset Jos yritysjärjestelyluovutuksen edellytykset eivät täyty, tapahtuu myyjän päässä verollinen myynti ja ostajan päässä vähennyskelpoinen hankinta
Tuloveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Jos siirrettävät toiminnot muodostavat veroviranomaisten määrittelemällä tavalla liiketoimintakokonaisuudet, ei tuloverovaikutusta EY suosittelee ennakkotiedon hakemista liiketoimintakokonaisuusedellytyksen täyttymisestä (voidaanko operointi irrottaa infra?) Kuuluvatko esimerkiksi varikot liiketoimintakokonaisuuteen? Operoinnin irrottaminen kilpailulainsäädännön perusteella? 	<ul style="list-style-type: none"> Jos liiketoimintakokonaisuusvaatimus ei veroviranomaisten mielestä täyty, jää vaihtoehdoksi verollinen apportti Lähtökohtaisesti Raideliikenne Oy:n ja Infra Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia, jos siirrettävä toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella Tässä ei vaatimusta liiketoimintakokonaisuudesta Infra Oy:n poistopohja kasvaa merkittävästi Länsimetron liikennöinnin aloittamisen jälkeen toimitaan Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten sen jälkeen tapahtuvassa siirrossa tulee arvioitavaksi Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> Lähtökohtaisesti Raideliikenne Oy:n ja Infra Oy:n yhtiöittämisestä ei synny tuloverovaikutuksia, jos siirrettävä toiminta tapahtuu Helsingin kaupungin alueella Tässä ei vaatimusta liiketoimintakokonaisuudesta Infra Oy:n poistopohja kasvaa merkittävästi Yhtiöt saavat vähentää tuloverotuksessaan markkinaehtoiset korkokulut, korkotuotto ei tuloudu kaupungin verotuksessa Länsimetron liikennöinnin aloittamisen jälkeen toimitaan Helsingin kaupungin ulkopuolella, joten sen jälkeen tapahtuvassa siirrossa tulee arvioitavaksi Länsimetron operoinnin tuloverovaikutukset
Varainsiirtoveron näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Raideliikenne Oy: Ei olennaista varainsiirtoveroa Infra Oy: KHO:n päätöksen 13.2.2014 tulkinnan mukaan varainsiirtovero tulee maksettavaksi. Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 % 	<ul style="list-style-type: none"> Raideliikenne Oy: Ei olennaista varainsiirtoveroa Infra Oy: Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 % 	<ul style="list-style-type: none"> Raideliikenne Oy: Ei olennaista varainsiirtoveroa Infra Oy: Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehdoista

Toiminnallinen arviointi

Hallintomalli 0

Hallintomalli 1

Hallintomalli 2

Hallintomalli 3

Hallintomalli 4

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

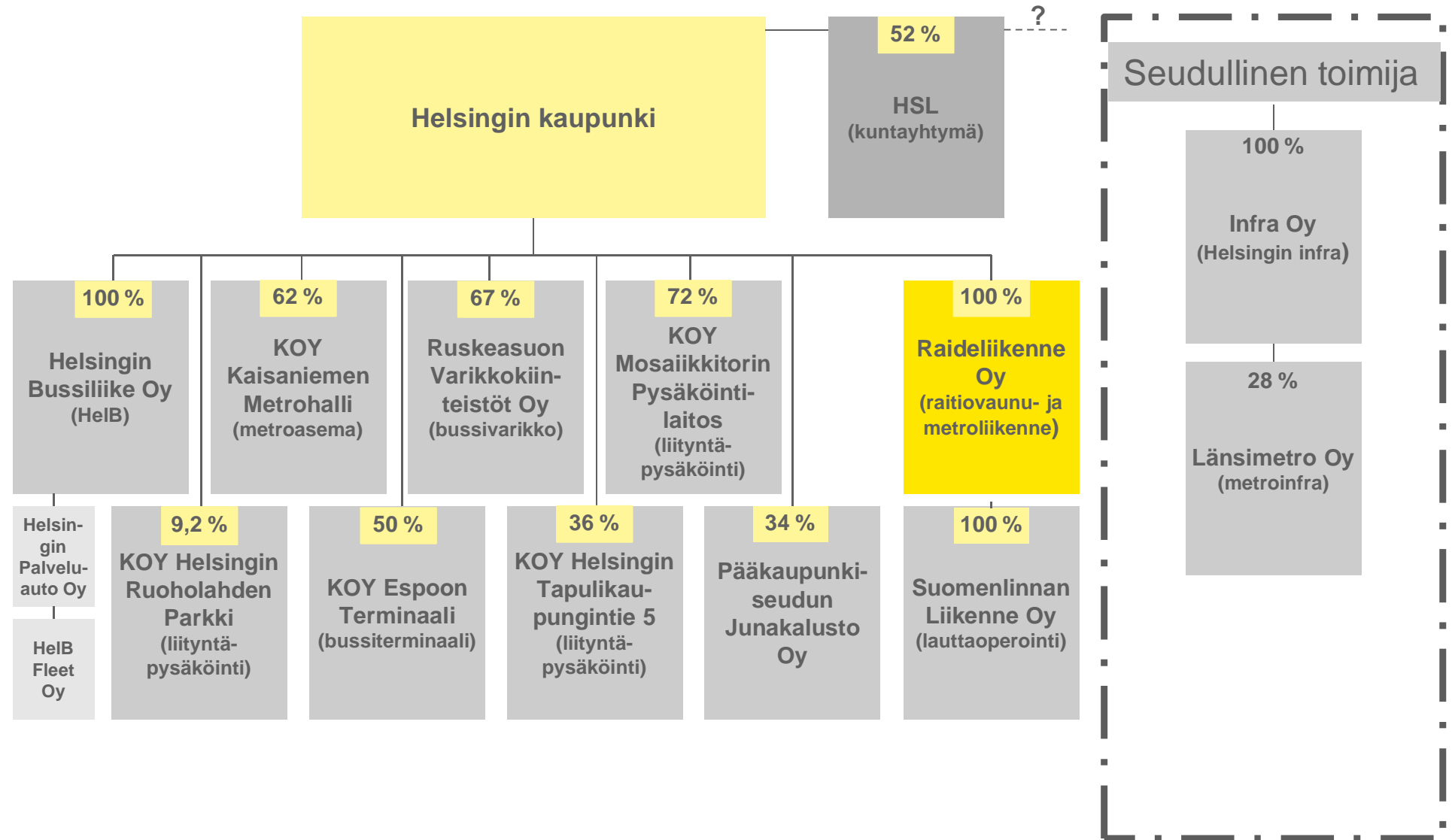
4. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Hallintomallin 4 toimenpiteet, joilla nykyinen malli muutetaan vaihtoehtomalliksi

1. Metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi.
 - ▶ Helsingin kaupunki perustaa 100 %:sti omistetun tytäryhtiön Raideliikenne Oy:n.
 - ▶ Yhtiöittäminen voidaan toteuttaa
 - a) Liiketoimintasiirrolla
 - ▶ Tapahtuu kirjanpitoarvoilla
 - b) Verollisella apportilla
 - ▶ Tapahtuu verotuksessa käyvillä arvoilla ja kirjanpidollisesti joko kirjanpito- tai käyvillä arvoilla
 - c) Liiketoimintakaupalla
 - ▶ Tapahtuu käypään hintaan

2. HKL-liikelaitoksen infraomaisuus siirretään
 - a) Seudulliseen osakeyhtiöön (Seudullinen Oy)
 - b) Seudulliseen liikelaitoskuntayhtymään
 - c) Seudulliseen kuntayhtymään
 - ▶ Suomenlinnan Liikenne Oy osakkeet siirtyisivät Raideliikenne Oy:lle Länsimetro osakkeet siirtyisivät muun omaisuuden mukana seudulliselle toimijalle. Muut osakeomistukset jäisivät Helsingin kaupungille.

Hallintomalli 4 suhteessa Helsingin joukkoliikennekonserniin



Hallintomallin 4 taloudellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

- ▶ Hallintomallissa 4 HKL-liikelaitoksen metro- ja raitiovaunuliikenteen operointi yhtiötetään Raideliikenne Oy:ksi.
 - ▶ Raideliikenne Oy:n osalta luovutuksen taloudelliset vaikutukset ovat samat kuin hallintomallin 1 kohdalla.
- ▶ HKL-liikelaitoksen infraomaisuus siirretään joko seudulliseen osakeyhtiöön (Seudullinen Oy:hyn), seudulliseen liikelaitoskuntayhtymään tai seudulliseen kuntayhtymään.
 - ▶ Infra Oy:n osalta luovutuksen taloudelliset vaikutukset voivat olla osittain samat kuin hallintomallin 2 kohdalla, mutta siirron kohde tulee määritellä yksityiskohtaisemmin ennen taloudellisten näkökulmien tarkempaa arviointia.
 - ▶ Todennäköisesti seudulliselle ratkaisulle tulee oma lainsäädäntö, jossa verohelpotuksia (vertaa aiemmin yhtiöttämisvelvoite, Paras-hanke yms.).

Hallintomallin 4 verotuksellinen näkökulma järjestelyihin liittyen

- ▶ Verotuksellisesti, jos infran vastaanottajana on osakeyhtiö, tämä hallintomalli on yhtenevä hallintomallin 3 johtopäätösten kanssa.
- ▶ Verotuksellisia vaikutuksia, jos infran vastaanottajana on liikelaitoskuntayhtymä tai kuntayhtymä, ei näkemyksemme mukaan muutoin synny paitsi tuloveroseuraamus toiminnasta, jota harjoitetaan Helsingin kaupungin alueen ulkopuolella (Länsimetro Espoon osuudesta).

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehdoista

2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

4. Selvennys käsitteistä, joilla yhtiöittäminen voidaan toteuttaa

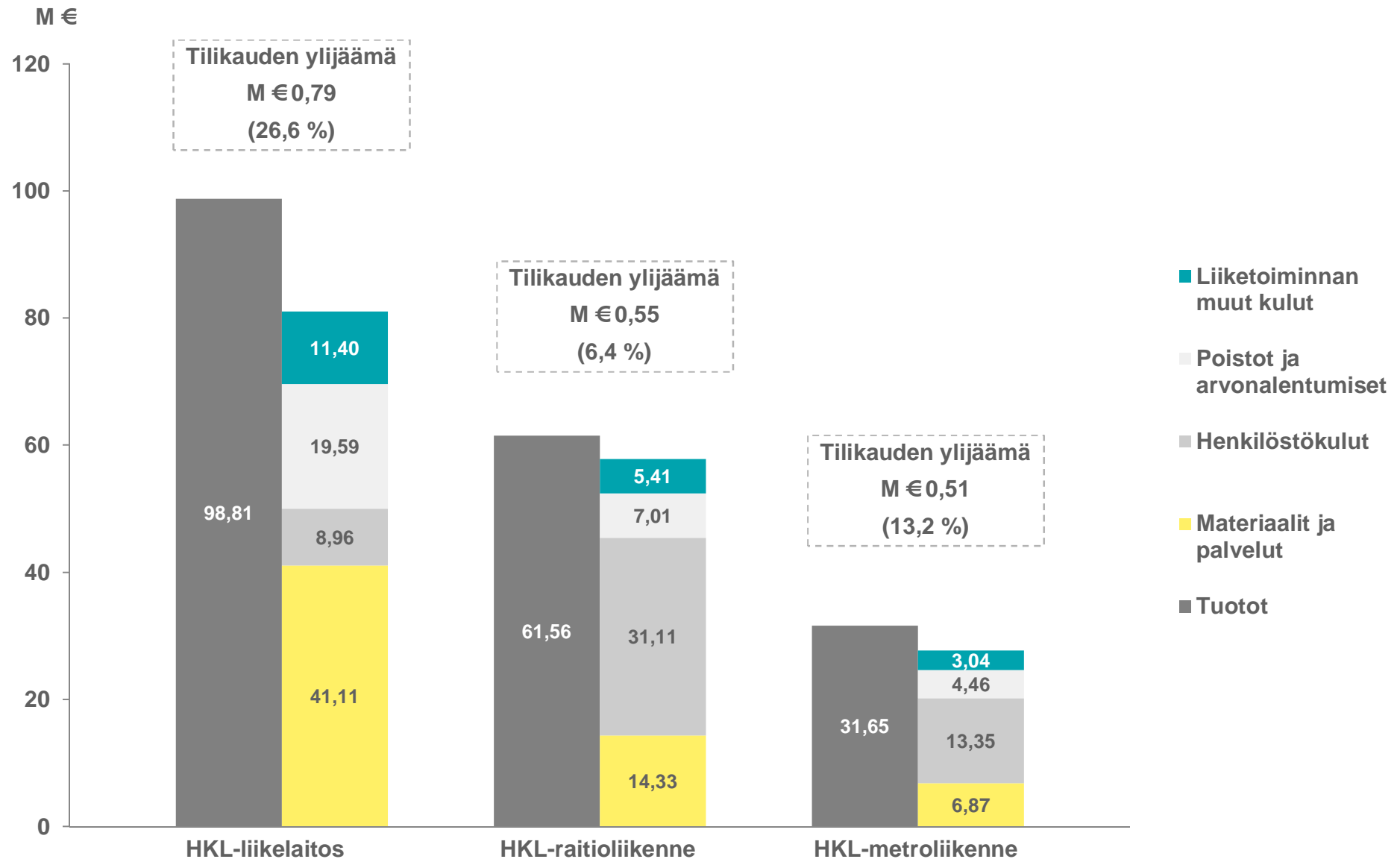
5. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

HKL-liikelaitoksen, HKL-raitioliikenteen ja HKL-metroliikenteen tuloslaskelma 2011 ja 2012

Tuloslaskelma (M €)	HKL-liikelaitos		HKL-raitioliikenne		HKL-metroliikenne	
	1.1. – 31.12.2012	1.1. – 31.12.2011	1.1. – 31.12.2012	1.1. – 31.12.2011	1.1. – 31.12.2012	1.1. – 31.12.2011
LIIKEVAIHTO						
<i>Tuki kaupungilta</i>	1,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Liikennöintikorvaukset</i>	3,95	3,90	48,36	46,52	24,32	24,87
<i>Infrakorvaukset</i>	61,19	59,98	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Muut myyntitulot</i>	0,00	0,00	9,67	9,38	5,57	5,16
	66,86	63,88	58,03	55,90	29,89	30,03
<i>Valmistus omaan käyttöön + liiketoiminnan muut tuot.</i>	31,95	31,84	3,53	3,78	1,77	2,08
Materiaalit ja palvelut	-41,11	-38,91	-14,33	-13,87	-6,87	-6,36
Henkilöstökulut	-8,96	-8,48	-31,11	-29,96	-13,35	-12,32
Poistot ja arvonalentumiset	-19,59	-18,07	-7,01	-6,69	-4,46	-4,83
Liiketoiminnan muut kulut	-11,40	-11,99	-5,41	-5,31	-3,04	-2,63
LIIEKEYLIJÄÄMÄ	17,75	18,26	3,70	3,85	3,93	5,96
Rahoitustuotot ja -kulut	-14,37	-14,54	-3,38	-3,34	-3,09	-3,01
YLIJÄÄMÄ ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	3,39	3,73	0,32	0,51	0,85	2,95
YLIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	3,39	3,73	0,32	0,51	0,85	2,95
Varaston ja rahastojen muut.	-2,60	-2,94	0,23	-0,04	-0,34	-2,44
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	0,79	0,79	0,55	0,47	0,51	0,51

Lähde: HKL-liikelaitoksen, HKL-raitioliikenteen ja HKL-metroliikenteen tilinpäätökset 1.1. – 31.12.2012

HKL-liikelaitoksen, HKL-raitioliikenteen ja HKL-metroliikenteen tuotot ja kulut vuodelta 2012

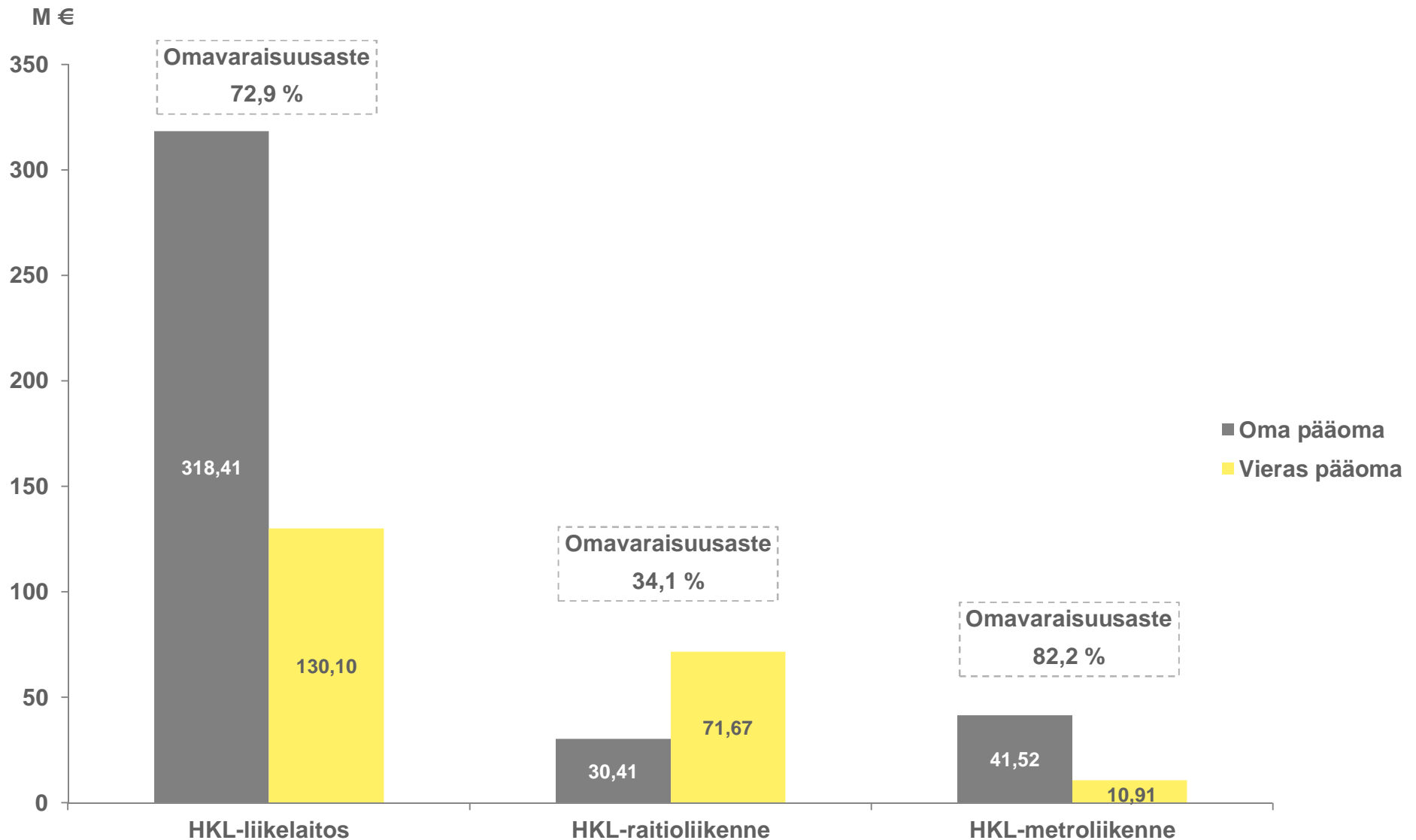


HKL-liikelaitoksen, HKL-raitioliikenteen ja HKL-metroliikenteen tase ja henkilöstön keskimääräinen lukumäärä 2012 ja 2011

Tase (M €)	HKL-liikelaitos		HKL-raitioliikenne		HKL-metroliikenne	
	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
VASTAAVAA						
PYSYVÄT VASTAAVAT						
Aineettomat hyödykkeet	0,83	0,31	0,18	0,23	0,03	0,00
Aineelliset hyödykkeet	423,00	376,34	94,08	93,13	35,74	38,33
Sijoitukset	33,29	33,28	0,00	0,00	0,00	0,00
VAIHTUVAT VASTAAVAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vaihto-omaisuus	1,11	1,52	1,48	1,36	1,63	1,72
Saamiset	21,16	32,41	12,91	15,26	23,73	20,48
Rahat ja pankkisaamiset	0,08	0,06	0,07	0,07	0,01	0,00
VASTAAVAA YHTEENSÄ	479,48	443,92	108,72	110,05	61,13	60,54
VASTATTAVAA	41,27	40,91	41,27	40,91	41,27	40,91
OMA PÄÄOMA	318,41	317,62	30,41	29,86	41,52	41,00
POISTOERO JA VAPAAEHT VARAUKSET	30,97	28,37	6,63	6,86	8,71	8,37
VIERAS PÄÄOMA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pitkäaikainen	68,46	20,00	58,48	61,47	5,75	6,23
Lyhytaikainen	61,64	77,94	13,19	11,86	5,16	4,94
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	479,48	443,92	108,72	110,05	61,13	60,54
HENKILÖSTÖ	144	140	615	618	264	256

Lähde: HKL-Liikelaitoksen, HKL-Raitioliikenteen ja HKL-Metroliikenteen tilinpäätökset 1.1. – 31.12.2012

HKL-liikelaitoksen, HKL-raitioliikenteen ja HKL-metroliikenteen oman ja vieraan pääoman määrä tilinpäätöshetkellä 31.12.2012



1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehdoista
2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet

3. Vastuunjakotaulukko

4. Selvennys käsitteistä, joilla yhtiöittäminen voidaan toteuttaa
5. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Joukkoliikennejärjestelmän suunnittelun ja toteutuksen vastuujako Helsingin alueella

Tehtävä	Kv/kh	Kaupungin- kanslia	HSL	Ksv	HKL	HKR
Joukkoliikennejärjestelmä (osa Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelmaa, HLJ)	L	O	P	O	L	
Alustavat ja yleissuunnitelmat infrahankkeista HLJ:aa varten		O	O	P	O	A
Joukkoliikennejärjestelmän osa-aluekohtaiset kehittämissuunnitelmat (sekä alueelliset että kulkumuoto-kohtaiset)	L	O	P	O	O	
Tarkemmat infrasuunnitelmat osa-aluekohtaisia kehittämissuunnitelmia varten		O	O	P	O	A
Hankesuunnitelmat <ul style="list-style-type: none"> joukkoliikenneinfra yli 5 miljoonaa euroa joukkoliikenneinfra alle 5 miljoonaa euroa niihin liittyvät katusuunnitelmat 	P	O O O	L L L	O O O	P P O	A A P
Joukkoliikennehankkeisiin liittyvät liikennejärjestelysuunnitelmat		O	L	P	O	O
Joukkoliikennehankkeisiin liittyvä kaavoitus		O	L	P	L	L
Rakennussuunnitelmat <ul style="list-style-type: none"> joukkoliikenneinfra niihin liittyvät katurakenteet 		O O	L L	O O	P O	A P
Rakennuttaminen <ul style="list-style-type: none"> joukkoliikenneinfra niihin liittyvät katurakenteet 		O O			P	P
Investointihankkeiden taloudellinen suunnittelu (Helsingin maksuosuus tai Helsingissä toteutettavat hankkeet)	P	P	O		O	
Joukkoliikenteen (investoinnit ja käyttökustannukset) talousarviosuunnittelu	P	P			O	

79 P päävastuu/päätöksentekijä
O osallistuminen
L lausunnonantaja tai vastaava
A asiantuntija (joko tilauksesta tai "viran puolesta")

Liitteet

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehdoista
2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet
3. Vastuunjakotaulukko
- 4. Selvennys käsitteistä, joilla yhtiöittäminen voidaan toteuttaa**
5. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset

Selvennys käsitteistä, joilla yhtiöittäminen voidaan toteuttaa

Liiketoimintasiirto

- ▶ Liiketoimintasiirrossa kaupunki luovuttaa joko kaikki taikka yhteen tai useampaan liiketoimintansa osaan kohdistuvat varat, siirtyviin varoihin kohdistuvat velat ja siirtyvään toimintaan kohdistuvat varaukset tätä toimintaa jatkavalle osakeyhtiölle.
- ▶ Vastikkeena annetaan vastaanottavan yhtiön liikkeeseen laskemia uusia osakkeita.
- ▶ Liiketoimintasiirron edellytykset on esitetty elinkeinoverolain 52d §:ssä. KHO:n päätöksen 13.2.2014 tulkinnan mukaan varainsiirtovero tulee maksettavaksi. Varainsiirtovero käyvistä arvoista: kiinteistöt 4 %, kiinteistöyhtiöiden osakkeet 2 % ja muut osakkeet 1,6 %.

Verollinen apporto

- ▶ Kaupunki apportoi perustamaansa osakeyhtiöön tiettyyn liiketoimintaan liittyvät varat ja velat.
- ▶ Elinkeinovalain verovapaanliiketoimintasiirron edellytykset eivät täyty.
- ▶ Kaupunki maksaa tuloveroa, jos se apportoi perustamaansa osakeyhtiöön toimintaa, jota se harjoittaa kaupungin oman alueen ulkopuolella. Tulovero määräytyy oman alueen ulkopuolella harjoitettavan liiketoiminnan käyvästä arvosta. Esim. teoriassa Länsimetron operoinnin liikearvo tuloutuisi apportitihetkellä. Kaupungin tulovero on tältä osin luovutusvoitosta 20 % (v. 2014-).

Liiketoimintakauppa

- ▶ Kaupunki myy perustamalleen osakeyhtiölle tiettyyn liiketoimintaa liittyvät varat ja velat.
- ▶ Yhtiö maksaa vastikkeen rahana.

1. Tarkempi kuvaus hallintomallivaihtoehdoista
2. HKL:n talouden nykytila ja kaupungin joukkoliikenneinvestointiennusteet
3. Vastuunjakotaulukko
4. Selvennys käsitteistä, joilla yhtiöittäminen voidaan toteuttaa
- 5. Työryhmän kokoukset ja sidosryhmien kuulemiset**

Työryhmän kokousaikataulu

- ▶ Aloituskokous 28.6.2013
- ▶ Työryhmän kokoukset:
 - ▶ 15.8.2013
 - ▶ 4.9.2013
 - ▶ 24.9.2013
 - ▶ 24.10.2013
 - ▶ 29.10.2013
 - ▶ 5.11.2013
 - ▶ 25.11.2013
 - ▶ 17.12.2013
 - ▶ 9.1.2014
 - ▶ 22.1.2014
 - ▶ 30.1.2014
 - ▶ 19.2.2014
 - ▶ 12.3.2014

Sidosryhmien kuulemisten aikataulu

Sidosryhmä	Sidosryhmään kuuluvat henkilöt	Kuulemistapa	Aikataulu
HKL	HKL:n johto, avainhenkilöt ja henkilöstön edustajat	Ryhmätyö strategiaseminaarin yhteydessä	Perjantai 4.10. 2013
HKL:n johtokunta	Johtokunta	Ryhmähaastattelu johtokunnan kokouksen yhteydessä	Torstai 10.10. 2013
HSL	Suvi Rihtniemi ja Tero Anttila	Selvitystyöryhmän kuuleminen	Tiistai 29.10. 2013
Helsingin kaupunki	Kaupunginjohtaja Pajunen	Haastattelu	Tiistai 5.11. 2013
Helsingin kaupunki	Apulaiskaupunginjohtaja Sauri	Haastattelu	Keskiviikko 6.11. 2013
Helsingin kaupunki / kaupunkisuunnittelu ja tekninen toimi	Apulaiskaupunginjohtaja Penttilä	Haastattelu	Tiistai 5.11.2013
Helsingin kaupunki / kaupunkisuunnittelu ja tekninen toimi	Liikennesuunnittelupäällikkö Lehmuskoski	Selvitystyöryhmän kuuleminen	Tiistai 5.11.2013
Ammattijärjestöt	HKL:n määrittämät ammattijärjestöjen edustajat	Ryhmäkuuleminen	Maanantai 4.11. 2013 Torstai 9.1.2014 Raportin esittely 3/2014