

Strategian hyväksyminen vuosille 2026-2029

239/02.08.00/2024 HSL:n strategia 2026-2029

Hallitus 23.10.2025 § 97

Esittelijä	Vs. toimitusjohtaja Vesa Silfver
Valmistelija	Johtaja Jussi M. Saarinen, jussi.m.saarinen@hsl.fi ja Strategiapäällikkö Minna Rantama, etunimi.sukunimi@hsl.fi

Tausta

HSL:n perussopimuksen 10 §:n mukaan yhtymäkokous hyväksyy hallituskausittain toiminnan kehittämistä ohjaavan strategian.

Kuntavaalien 2025 jälkeen HSL:n strategiaa on valmisteltu uudelle hallituskaudelle vuosille 2026–2029. Strategian valmistelussa on huomioitu toimintaympäristön muutokset, kuten taloudelliset paineet, teknologiakehitys, ilmastotavoitteet ja liikkumistarpeiden moninaistuminen. Strategia määrittelee HSL:n toiminnan keskeiset tavoitteet ja painotukset tuleville vuosille ja toimii johtamisen perustana.

Laaja valmisteluprosessi

Strategia on laadittu laajassa yhteistyössä omistajakuntien, henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Valmistelussa on hyödynnetty asiantuntijatyöpajoja ja henkilöstön osallistamista sähköisten alustojen, kyselyiden ja työpajojen kautta. Strategian valmistelua on ohjannut HSL:n johtoryhmä, strategiaohjaus ja strategiatyötä varten perustettu ydintiimi, jossa on edustus HSL:n jokaiselta tulosalueelta. Elokuussa 2025 aloittanut hallitus on valmistellut uutta strategiaa useaan otteeseen seminaareissa ja iltakouluissa syksyn aikana. Strategiaproessin onnistumisen ja valmistelun tukemisessa on hyödynnetty konsulttiapua.

Strategiaa on valmisteltu vuoden 2025 alusta alkaen. Valmisteluprosessi on jakautunut kolmeen eri vaiheeseen: ymmärrysvaiheeseen (tammi-huhtikuu 2025), näkemysvaiheeseen (huhti-heinäkuu 2025) ja valintojen vaiheeseen (elo-marraskuu 2025). Ymmärrysvaiheessa koostettiin kokonaisvaltainen näkemys HSL:n nykyisestä toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Toimintaympäristön muutokset, kuten kasvavat infra- ja operointikustannukset, talouden haasteet sekä liikkumisen tarpeiden yksilöllistyminen, ovat vaikuttaneet strategian sisältöön.

Strategiatyössä muodostettiin neljä vuoteen 2045 katsovaa skenaariota, jotka huomioivat muun muassa autonomisen liikenteen läpimurron, matkaketjujen digitalisoitumisen, yhdyskuntarakenteen muutokset sekä kestävästä liikkumisesta trendit. Skenaarioiden luomia uhkia ja mahdollisuuksia HSL:lle analysoitiin, ja niistä muodostettiin strategisia valintavaihtoehtoja. Valintojen kautta päästiin luomaan strategian päämäärät, menestystekijät ja mitattavat tavoitteet.

HSL:n strategia 2026–2029: Helppoa ja kestävää liikkumista

Perussopimuksen 10 §:n mukaisesti strategiassa määritellään HSL:n visio, arvot, strategiset päämäärät ja mitattavat tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain.

Missio

Elinvoimaisen ja toimivan seudun mahdollistamiseksi HSL luo houkuttelevaa

joukkoliikennettä, joka lähtee ihmisten tarpeista ja kytkeytyy muihin kestäviin liikkumismuotoihin.

Visio

Elävä kaupunkiseutu, jossa kestävä liikkuminen on helpoin vaihtoehto.

Elävä kaupunkiseutu. Joukkoliikenne on seudun hermosto, joka edistää elinvoimaa ja jatkuvaa uudistumista yhdessä muiden liikkumisen palveluiden kanssa. Vastuulliset ja kustannustehokkaat liikkumismuodot ovat arkipäivää ja luovat seudun menestystä myös tulevaisuudessa.

Helpoin vaihtoehto. Kestävä liikkuminen on sujuvaa ja helppoa. Ihmiset pääsevät töihin, palveluihin ja kohtaamisiin turvallisesti ja joustavasti. Eri kulkutavat saa yhdistettyä saumattomasti joukkoliikenteeseen osaksi arjen kestäviä matkaketjuja. Helppo liikkuminen tukee yksilöiden, yhteisöjen ja seudun terveyttä.

Arvot

Arvot säilyvät edelliseltä strategiakaudelta:

- Olemme luottamuksen arvoisia
- Uudistamme rohkeasti
- Onnistumme yhdessä

Strategiset päämäärät

Strategiakokonaisuus rakentuu seuraavien päämäärien ympärille:

1. **Helppoa liikkumista ihmisille**

Haemme kasvua kohdentamalla helppoja liikkumis- ja digipalveluita asiakkaiden tarpeisiin ja kehittämällä sujuvia matkaketjuja yhdessä kumppanien kanssa.

2. **Tulevaisuuden kestäviä matkaketjuja**

Uudistamme liikkumista mahdollistamalla kumppanien kytkeytymisen HSL:n palveluihin. Teemme kestävästä liikkumisesta houkuttelevan vaihtoehdon autonomisen liikenteen ja muiden teknologisten murrosten aikakaudella.

3. **Tuottavuudella tilaa uudistumiselle**

Vastuullisena toimijana ja työpaikkana panostamme yhdessä tuottavuutemme parantamiseen. Näin mahdollistamme uudistumisen ja kasvun, vähentäen samalla liputtomuutta.

4. **Yhteiskunnallista vaikuttavuutta**

Toimimme aktiivisesti ja tietoon perustuen kestävästä liikkumisesta ja vastuullisuuden puolestapuhujana yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tukien seudun kestävä kehitystä.

Strategiset päämäärät juontuvat sekä visiosta että strategisista valinnoista, ja niitä laatiessa on otettu huomioon HSL:n keskeisimmät kasvun lähteet sekä tuottavuuden kärkihankkeet. Strategisten päämäärien tehtävänä on kommunikoida tiiviisti ylimmän tason tavoitteet, joita kohti pyrimme strategiakauden aikana. Jokainen strateginen päämäärä on purettu mitattaviksi tavoitteiksi. Lisäksi päämäärien saavuttamista tukevat menestystekijät, kuten syvä asiakasymmärrys, ekosysteemien hallinta, datalähtöinen optimointi, tavoitteelliset kumppanuudet ja tietopohjainen vaikuttaminen.

Strategian mitattavat tavoitteet

Jokaiselle strategiselle päämäärälle on kirjattu 1–3 mitattavaa tavoitetta. Niille mitattaville tavoitteille, joille on voitu määritellä lähtötaso, esitetään selkeät ja ymmärrettävät tavoitetasot vuodelle 2029. Uusille mitattaville tavoitteille määritellään tavoitetasot strategiakauden alussa. Tavoitetasot ovat realistisia, mutta kurottavia. Tavoitteiden etenemistä seurataan säännöllisesti. Strategian 2026–2029 mitattavat tavoitteet ovat:

1. HSL:n palvelukokemuksen helppous
2. Toimintatuotot ilman kuntaosuuksia (€)
3. Joukkoliikenteen kulkutapaosuus (%)
4. Tulovirta kestävän liikkumisen kumppaneilta (€)
5. Kokonaispäästöjen vähennys % (CO₂-ekvivalenttitonneina, vrt. 2024)
6. Kestävien kulkumuotojen kulkutapaosuus (%)
7. Subventioaste ilman infraa (%)
8. Oman toiminnan kulut / oman toiminnan tuotot
9. Linjojen kannattavuus (€/linja)
10. Kehittämisen tuottavuus
11. Joukkoliikenteelle suotuisten päätösten vaikuttavuus
12. Valtion panostukset seudun liikennejärjestelmäsuunnitteluun (€) ja liikennejärjestelmän kehittämiseen (€)

Strategiakokonaisuus on esitetty liitteessä 1.

Strategian jatkuva arviointi

Strategiaa arvioidaan jatkuvasti osana toiminnan onnistumisen arviointia. Hallitus voi tarvittaessa tehdä strategiaan täsmennyksiä. Merkittävässä toimintaympäristön muutoksissa strategia tuodaan yhtymäkokouksen käsittelyyn.

Perussopimuksen 10 §:n mukaan yhtymäkokous hyväksyy hallituskausittain toiminnan kehittämistä ohjaavan strategian. Hallintosäännön 3 §:n mukaan hallitus vastaa yhtymäkokouksen päätösten valmistelusta.

Ehdotus

Hallitus päättää ehdottaa yhtymäkokoukselle, että yhtymäkokous hyväksyy liitteenä 1 esitetyn HSL:n strategian vuosille 2026–2029.

Käsittely

Käsittelyn aikana ennen päätöksentekoa kokoukseen saapuivat hallituksen jäsenet Ahsanullah klo 15.36, Laiho klo 15.38 ja Alvesalo klo 15.43.

Esittelijä muutti esitystään siten, että strategian mitattaviin tavoitteisiin lisätään omana kohtanaan ”Subventioaste [infran kanssa] (%)”. Päivitetty strategiakokonaisuus on pöytäkirjan liitteenä.

Päätös

Hallitus päätti hyväksyä esittelijän muutetun ehdotuksen yksimielisesti.

Liitteet

HSL:n strategiakokonaisuus 2026-2029

Yhtymäkokous 25.11.2025

Ehdotus

Yhtymäkokous päättää hyväksyä liitteenä 1 esitetyn HSL:n strategian vuosille 2026-2029.

Päätös