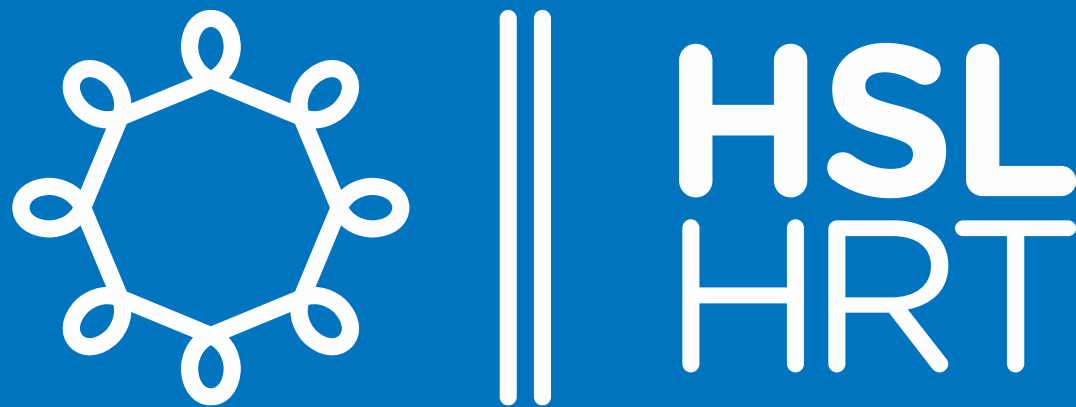




HSL:n strategiakokonaisuus 2026-2029

Hallituksen kokous 23.10.2025

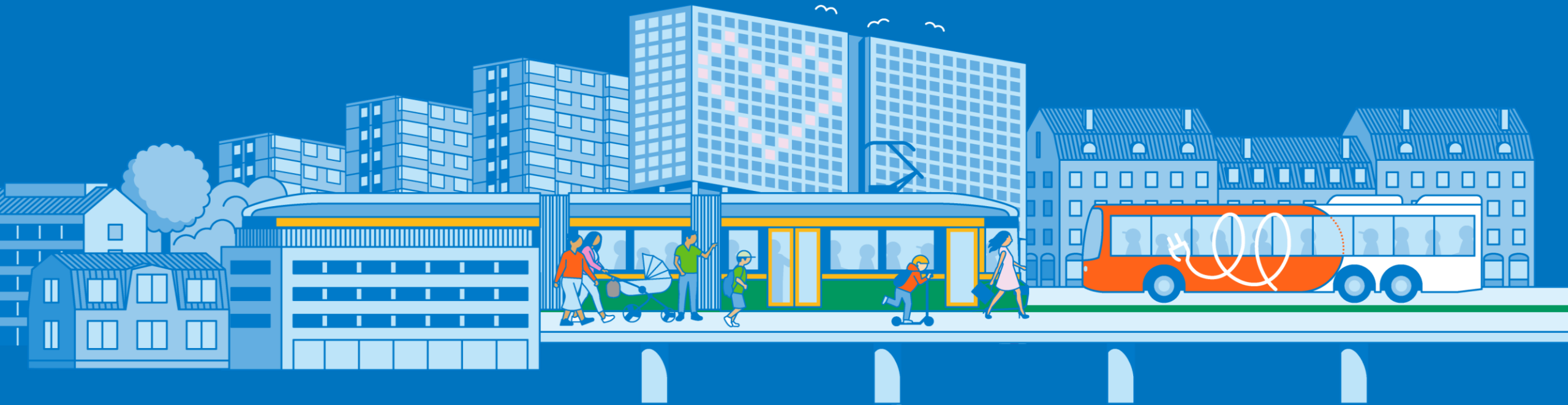
Sisältö

1. Lähtötilanne
2. Arvot, missio ja visio
3. Strategiset päämäärät
4. Strategiset menestystekijät
5. Mitattavat tavoitteet



1. Lähtötilanne

Toimintaympäristön muutos ja HSL:n kohdistuvat muutospaineeet



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



HSL:n uusi strategiakausi alkaa vuoden 2026 alusta, ja uutta strategiaa on valmisteltu erilaisessa tilanteessa kuin edellistä neljä vuotta sitten. Silloin koronapandemia oli romahduttanut matkustajamäärät ja lipputulot, ja strategiassa oli vahva kasvun hakemisen painotus.

Nyt toimintaympäristö ei rajoita liikkumista samalla tavalla, mutta taloudellisesti HSL on edelleen haastavassa tilanteessa.

Matkustajamäärät eivät ole koronapandemian jälkeen elpyneet niin nopeasti kuin olimme tavoitelleet, ja toisaalta kasvavat operointi- ja infrakustannukset aiheuttavat merkittävää painetta.

Liikenteen teknologinen kehitys on ripeää. Bussiliikenne on kuluneiden neljän vuoden aikana muuttunut vauhdilla sähköiseksi, ja tämä kehitys jatkuu. Tällä hetkellä nousussa ovat muun muassa autonominen liikenne ja uudet liikkumisen palvelut, joiden ennakoimme vaikuttavan merkittävästi liikkumiseen tulevaisuudessa.

Olemme valmistelleet uutta strategiaa neljän erilaisen skenaarion kautta: ”liikkumistarpeet yksilöllistyvät ja monipuolistuvat”, ”hajautumisen ja tiivistymisen ristiaallokko”, ”autonomisen liikenteen läpimurto” ja ”matkaketjut siirtyvät alustoille”. Niiden pohjalta olemme tehneet strategisia valintoja, joiden avulla olemme päivittäneet HSL:n mission, vision ja strategiset päämäärät.

Tällä strategiakaudella HSL:n keskeisin päämäärä on luoda helppoa liikkumista ihmisille niin, että joukkoliikenne on tässä liikkumisessa keskeisessä roolissa yhdessä muiden kestävien liikkumistapojen kanssa. Haluamme luoda matkaketjuja, joissa joukkoliikenne yhdistyy kävelyyn, pyöräilyyn tai HSL:n ulkopuolisten kumppaneiden toteuttamiin ratkaisuihin. Haastavassa tiloustilanteessa haluamme kehittää oman toimintamme tuottavuutta. Pyrimme myös vaikuttamaan vastuullisesti yhteiskuntaan parantaaksemme seudun elinvoimaa ja joukkoliikenteen toimintaedellytyksiä.

2. Arvot, missio ja visio

Arvomme, pysyvä perustehtävämme ja tavoiteltu tulevaisuuden tila



Arvot

Arvot säilyvät strategiakaudelta 2022-2025



**Olemme
luottamuksen
arvoisia**



**Onnistumme
yhdessä**

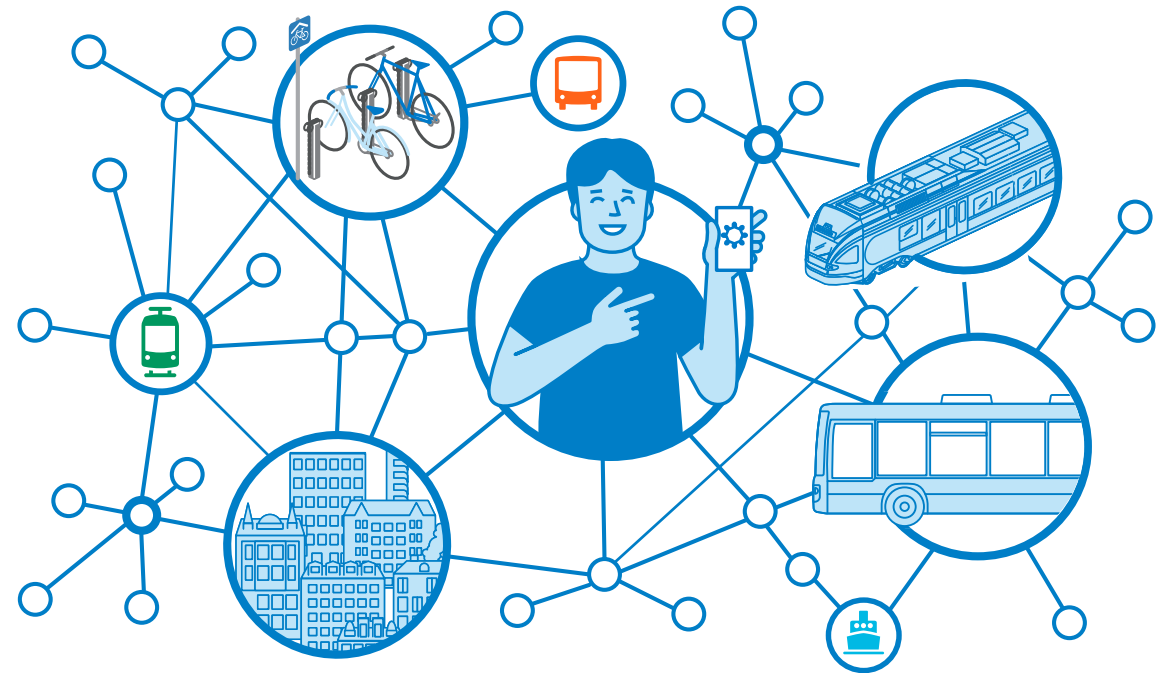


**Uudistamme
rohkeasti**

Missio



**Elinvoimaisen ja toimivan seudun mahdollistamiseksi HSL luo houkuttelevaa joukkoliikennettä, joka lähtee ihmisten tarpeista ja kytkeytyy muihin kestäviin liikkumis-
muotoihin.**



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.



3. Strategiset päämäärät

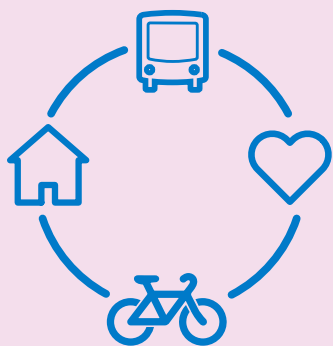
Strategiakauden keskeiset ylätason tavoitteet



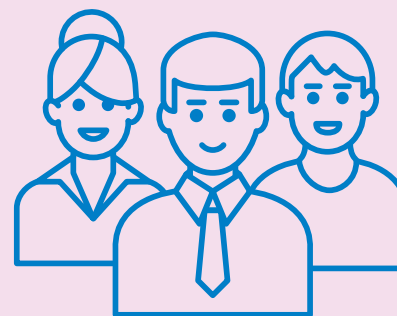
Strategiset päämäärät 2026-2029

Helppoa liikkumista ihmisille

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



Helppoa liikkumista ihmisille



Yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Toimimme aktiivisesti ja tietoon perustuen kestävän liikkumisen ja vastuullisuuden puolestapuhujana yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tukien seudun kestävää kehitystä.

Tulevaisuuden kestäviä matkaketjuja

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



Tulevaisuuden kestäviä matkaketjuja



Tuottavuudella tilaa uudistumiselle



Yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Tuottavuudella tilaa uudistumiselle

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

4. Strategiset menestystekijät

Strategian toteuttamiseksi vaadittavat kyvykkyudet ja resurssit



Menestystekijät, jotka mahdollistavat strategisten päämäärien saavuttamisen

HELPPOA LIIKKUMISTA IHMISILLE	TULEVAISUUDEN KESTÄVIÄ MATKAKETJUJA	TUOTTAVUUDELLA TILAA UUDISTUMISELLE	YHTEISKUNNALLISTA VAIKUTTAVUUTTA
Syvä asiakasymmärrys kehittämisessä ja päätöksenteossa	Yhteisten hyötyjen johtaminen liikkumisen toimijoiden kesken	Liikenteen datalähtöinen optimointi liikkumisdataan perustuen	Tietopohjainen vaikuttaminen ja viestintä
Asiakas- ja liikkumistiedon hyödyntämiskyky	Tavoitteelliset kumppanuudet selkein roolein	Kehittämisen tehostaminen	Laadukas vaikutustenarviointi
Asiakaskokemuksen johtaminen	Avoin, yhteen toimiva tietoarkkitehtuuri ja alustakyvykyys	Muutoskyvykyys ja sopeutumisen ketteryys	Ennakointikyvykyys
Matkustajaturvallisuuden parantaminen	Kyky innovoida ja kehittää uusia tulonlähteitä	Datan, tekoälyn ja automaation mahdollisuuksien valjastaminen	
Asiakaskeskeiset ja helpot lipputuotteet	Kulkumuotojen saumaton yhdistäminen		

5. Mitattavat tavoitteet

Ohjaavat toimenpiteitä ja seuraavat strategian toteutumista



Strategian mitattavat tavoitteet

Strateginen päämäärä	Mitattava tavoite	Mitattavan tavoitteen kuvaus
Helppoa liikkumista ihmisille	1. HSL:n palvelukokemuksen helppous	Mittarissa yhdistyvät 1. <i>asiakkaan helppouden kokemus</i> (esim. asioinnin helppous, ostamisen helppous, matkan sujuvuus, koettu turvallisuus. Taustalla uusittu NPS) ja 2. <i>HSL:n todennettu suoriutuminen</i> (esim. yhteydenotot asiakaspalveluun, ostamisen läpimenoaika, aikataulujen täsmällisyys, ratkaisunopeus).
	2. Toimintatuotot ilman kuntaosuuksia (€)	Seurataan tulolajeittain: kuluttajamyynä, yritysmyynä, mainostulot, muut tulot.
	3. Joukkoliikenteen kulkutapaosuus (%)	Joukkoliikenteen osuus kaikista kulkumuodoista, perustuu HSL:n toteuttamaan jatkuvaan liikkumistutkimukseen.
Tulevaisuuden kestäviä matkaketjuja	4. Tulovirta kestävän liikkumisen kumppaneilta (€)	HSL:n ja sen kumppaneiden kehittämien palveluiden käytöstä syntyvä tulovirta, joka muodostuu rajapintojen käyttöoikeuksista, näkyvyys- ja markkinointikumppanuuksista sekä liikkumispalveluiden ohjauksesta HSL:n alustan kautta. Ei pidä sisällään kumppanien kautta tulevia lipputuloja.
	5. Kokonaispäästöjen vähennys (% CO2-ekvivalenttitonneina, verrattuna vuoteen 2024)	Mittaa HSL:n kokonaispäästöjen vähennystä vuodesta 2024 vuoteen 2029, laskenta pohjautuu kansainvälisen GHG-protokollan mukaiseen päästölaskentaan HSL:ssä. Tavoitteenamme on olla hiilineutraali liikenteen osalta vuonna 2035 ja oman toiminnan osalta vuonna 2030.
	6. Kestävien kulkumuotojen kulkutapaosuus (%)	Sisältää jalankulun, pyöräliikenteen ja joukkoliikenteen yhteenlasketun, arkipäivän matkamääriin perustuvan kulkutapaosuuden. Perustuu HSL:n toteuttamaan jatkuvaan liikkumistutkimukseen.
Tuottavuudella tilaa uudistumiselle	7. Subventioaste (%)	Kertoo kuinka suuri osuus HSL:n kuluista pystytään kattamaan lippu- ja muilla tuloilla.
	8. Subventioaste ilman infraa (%)	Kertoo kuinka suuri osuus HSL:n kuluista (pois lukien infrakulut) pystytään kattamaan lippu- ja muilla tuloilla.
	9. Oman toiminnan kulut / oman toiminnan tuotot	HSL:n omaa toimintaa kuvaava tuottavuusmittari. Oman toiminnan kulut eivät sisällä operointia ja infraa, eivätkä poistoja tai rahoituseriä. Oman toiminnan tuotot eivät sisällä kuntaosuuksia tai kunnilta veloituksia.
	10. Linjojen kannattavuus (€/linja)	Mittaa linjojen kannattavuutta kokonaisuutena suunnittelun tueksi. Eri alueille, liikennemuodoille ja linjatyypeille (esim. runkolinjat, koululaisbussit, yölinjat) asetetaan erilaiset tavoitteet.
	11. Kehittämisen tuottavuus	Kuvaa HSL:n kehittämistoiminnan tuotos-panos-suhdetta.
Yhteiskunnallista vaikuttavuutta	12. Joukkoliikenteelle suotuisten päätösten vaikuttavuus	Vaikuttavuuden mittari, joka täsmentyy kun strategiset vaikuttamisen kohteet on määritelty HSL:n vaikuttamisstrategiassa strategiakauden alussa.
	13. Valtion panostukset seudun liikennejärjestelmäsuunnitteluun (€) ja liikennejärjestelmän kehittämiseen (€)	Euromääräinen mittari, joka kuvaa valtion roolia seudun liikennejärjestelmän kehittämisessä. Kehityskohteet määritetään Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelma 2027:n valmistelun yhteydessä.

Tavoitearvot strategian mitattaville tavoitteille

Strateginen päämäärä	Mitattava tavoite	2024	2025	2029
Helppoa liikkumista ihmisille	1. HSL:n palvelukokemuksen helppous (asiakkaiden kokemus + sisäinen suoriutuminen)	Kehitetään strategiakauden alussa uusi mittaustapa ja tavoitetaso.		
	2. Toimintatuotot ilman kuntaosuuksia (€)	396 M€ (TP 2024)	417 M€ (OVK2)	504 M€ *
	3. Joukkoliikenteen kulkutapaosuus (%) **	30% (Q32024-Q22025 liukuva tarkastelu)	30%	30,5%
Tulevaisuuden kestäviä matkaketjuja	4. Tulovirta kestävän liikkumisen kumppaneilta (€)	0 €	0 €	1,0 M€
	5. Kokonaispäästöjen vähennys (% CO2-ekvivalenttitonneina), vrt. 2024	~69 346 CO2 ekv/t (100 %)	-24 %	-50 %
	6. Kestävien kulkumuotojen kulkutapaosuus (%) **	60% (Q32024-Q22025 liukuva tarkastelu)	60%	61%
Tuottavuudella tilaa uudistumiselle	7. Subventioaste (%)	Kuntien keskimääräinen subventioaste 57,5 % (TP 2024)	59,0 % (OVK2)	56,5 % *
	8. Subventioaste ilman infraa (%)	Kuntien keskimääräinen subventioaste ilman infraa 43,3 % (TP 2024)	45,3 % (OVK2)	40,0 % *
	9. Oman toiminnan kulut / oman toiminnan tuotot	21,1 % (TP 2024)	22,6 % (OVK2)	20,1 % *
	10. Linjojen kannattavuus (€/linja)	Kehitetään strategiakauden alussa uusi mittaustapa ja tavoitetaso.		
	11. Kehittämisen tuottavuus	Tarkennetaan TTS:ään 2027-2029.		
Yhteiskunnallista vaikuttavuutta	12. Joukkoliikenteelle suotuisten päätösten vaikuttavuus	Kehitetään HSL:n vaikuttamisstrategian laatimisen yhteydessä strategiakauden alussa.		
	13. Valtion panostukset seudun liikennejärjestelmäsuunnitteluun (€) ja liikennejärjestelmän kehittämiseen (€)	Kehitetään Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelma 2027:n valmistelun yhteydessä.		

* 476M€ lipputuloilla laskettuna, hinnankorotuspäätöksistä riippuen

** ja3kuva liikkumistutkimus



Kaikki on mahdollista