

HKL:N TAVOITEOHJELMA 2016 - 2024



Sisällys

<i>Johdanto</i>	<u>3</u>
<i>1. Toimintaympäristön kehitys</i>	<u>4</u>
<i>2. HKL:n tavoitetila vuonna 2024</i>	<u>6</u>
<i>3. HKL:n perustehtävä, arvoperusta ja palvelulupaus</i>	<u>8</u>
<i>4. Strategiset tavoitteet, mittarit ja toimenpidekokonaisuudet</i>	<u>10</u>
<i>5. Tavoiteohjelman toimeenpano</i>	<u>19</u>



Johdanto

Helsingin kaupungin liikennelaitoksen (HKL) tehtävä on huolehtia metro-, raitio- ja lauttaliikenteen tuottamisesta Pääkaupunkiseudulla. HKL tuottaa myös monia muita kestävästä liikkumisesta tukevia palveluita kuten liityntäpysäköinnin järjestäminen ja Helsingin kaupunkipyörät. HKL palvelut koskettavat lähes jokaisen kaupunkilaisen elämää. Voimme toiminnallamme merkittävästi helpottaa kaupunkilaisten arkea tuottamalla luotettavia, oikea-aikaisia ja turvallisia liikkumisen palveluita.

HKL vastaa Helsingin joukkoliikenteen infrastruktuurin toteutuksen suunnittelusta ja rakentamisesta. Helsingin kaupungin investoinneista noin neljäsosa on HKL:n, sillä kymmenen vuoden investointiohjelmamme on noin 1,2 miljardia euroa. Yhteiskunnallinen vastuumme näiden investointien taloudellisesti tehokkaasta ja korkealaatuisesta toteuttamisesta on mittava.

HKL:n liikennöintisopimukset metro- ja raitioliikenteessä jatkuvat vuoteen 2024 ja lauttaliikenteessä vuoteen 2017 saakka. HKL haluaa kantaa vastuuta joukkoliikenteen toteutuksesta myös näiden sopimuskausien päätyttyä. Jotta HKL:n rooli merkittävänä joukkoliikennetoimijana olisi perusteltu, tulee HKL:n tarjota yhteiskunnalle paras ratkaisu. Meidän tulee kehittää niin palvelukykyämme, laatuamme kuin kustannustehokkuuttamme. Toimintamme tulee olla niin korkeatasoista, että omistajamme, tilaajamme ja muut sidosryhmämme kokevat HKL:n haluttuna ja luotettavana kumppanina toteuttamaan raitio- ja metrolinjojen liikennöinnin sekä raideverkon laajennukset myös tulevaisuudessa.

HKL:n tulee aikaansaada toiminnassaan mittavia hyötyjä, jotka perustuvat siihen, että HKL:ssä on monipuolisesti osaamista sekä liikennetuotannossa, kunnossapitopalveluissa että kehittämis- ja investointihankkeissa. HKL:n tulee kehittää toimintaansa niin, että metro- ja raitioliikenne sekä infrastruktuuriin liittyvät tehtävät hyötyvät toisistaan nykyistä voimakkaammin.

Tässä esitellyssä tavoiteohjelmassa määritellään HKL:n perustehtävä ja arvot, tavoitetila 2024 sekä tavoitetilan toteuttamiseen suuntaavat strategiset tavoitteet ja näitä toteuttavat toimenpidekokonaisuudet. Tavoiteohjelma on valmisteltu yhteistyössä HKL:n johtokunnan, johtoryhmän, esimiesten ja henkilöstön sekä sidosryhmien kesken. Tavoiteohjelman toteutumista seurataan säännöllisesti ja ohjelmaan tehdään tarvittaessa päivityksiä ja muutoksia.

Helsingissä, xx.5.2016, Ville Lehmuskoski

1. Toimintaympäristön kehitys

Helsingin ja seudun väestö kasvaa vuoteen 2025 mennessä merkittävästi, enimmillään noin 100 000 asukkaalla. Vuoteen 2035 mennessä on Helsingin seudulle (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Nurmijärvi, Sipoo, Tuusula, Mäntsälä, Pornainen ja Vihti) ennustettu jopa noin 350 000 asukkaan kasvua. Helsingissä erityisen suuri osuus uusista asukkaista sekä työpaikoista tulee sijoittumaan kantakaupunkiin, raitioliikenteen vaikutusalueelle, jossa autoliikenteen mittava kasvu ei ole mahdollista.

Länsimetron sekä sen jatkeen myötä metrolinjojen määrä kaksinkertaistuu jo lyhyellä aikajänteellä. Espoo ohjaa väestönkasvun alueellaan voimakkaasti metron varteen, jolloin metron matkustajamäärät kasvavat voimakkaasti. Östersundomin alueen toteutuminen ja metron jatke itään myöhemmin tulevaisuudessa tulee entisestään vahvistamaan metron asemaa rannikon suuntaisena joukkoliikennejärjestelmän selkärankana.

Yhdyskuntarakenteen kehittymisen suunta ja vauhti yhdessä väestön kasvun kanssa vaikuttavat merkittävästi joukkoliikenteen tulevaan rooliin ja kehittymiseen koko Helsingin seudulla. Helsingin kaupunki vie eteenpäin yleiskaavaehdotukseensa sisältyvää tavoitetta luoda Helsingistä tiivis ja toimiva verkostomainen kaupunki, jonka useita keskuksia yhdistää raideliikenne. Raitioliikenne ulottuu keskustasta selvästi nykyistä laajemmalle ja säteittäisiä raitioratoja yhdistävät poikittaiset yhteydet. Pääkaupunkiseudun muidenkin kuntien joukkoliikenne kytkeytyy tehokkaaseen joukkoliikennejärjestelmään, mikä mahdollistaa myös muiden kuntien yhdyskuntarakenteen tiivistymisen.

Teknologian kehitys ohjaa liikennejärjestelmän kehittymistä raideliikenteen varaan nykyistä infrastruktuuria mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen ja sitä laajentaen. Olemassa olevan raideliikenteen järjestelmien ulkopuolisten, uusien raideliikennejärjestelmien perustaminen on epätodennäköistä. Myös sähköbussit yleistyvät voimakkaasti korvaten polttomoottorilla toimivan bussiliikenteen. Raitio- ja metrolinjojen voimakas kasvu ja laajeneminen yli kuntarajojen luo kaupungeille entistä voimakkaamman tarpeen arvioida, mikä on yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukaisin tapa tuottaa liikenne. Paineita tähän suuntaan luovat myös esimerkit muualta Euroopasta sekä jo valmisteltu lähijunaliikenteen avautuminen kilpailulle.

Teknologiaa hyödyntävien uusien palveluiden käyttöönotto vahvistaa toteutuessaan joukkoliikenteen kilpailukykyä ja houkuttelevuutta, kun ihmiset valitsevat omia liikkumisratkaisujaan. Liikkuminen palveluna muuttaa liikkumistottumuksia ja vähentää yksilöiden riippuvuutta yksityisautoista. Tämän seurauksena omistusauton rooli liikkumisessa vähenee, samoin nuorten kiinnostus hankkia itselleen ajokortti.

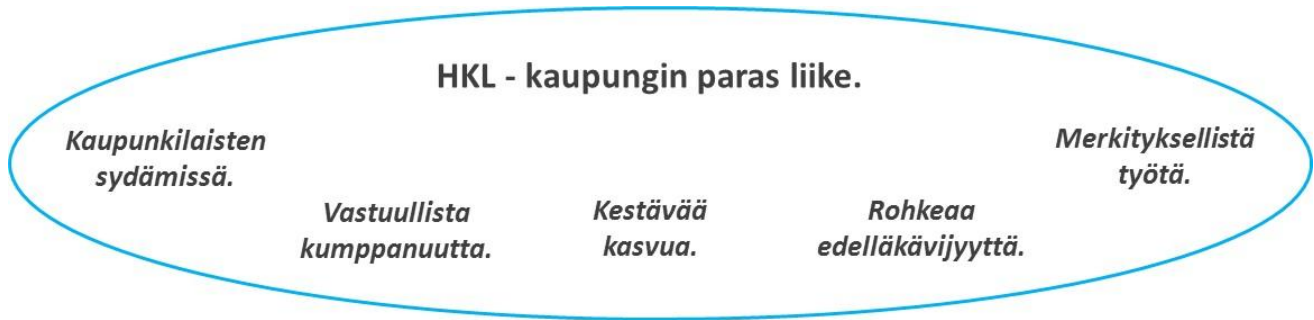
Matkustajat edellyttävät joukkoliikenteeltä luotettavuutta, turvallisuutta ja vaivattomuutta. Joukkoliikenteen on kyettävä luomaan yhä positiivisempi matkustamiskokemus. Kaupunkilaisten tarpeet ja arvostukset on tunnettava ja joukkoliikennepalveluja on kehitettävä matkaketjuna, joka yhdistää eri kulkumuodot saumattomaksi matkustuspalveluksi. Lisäksi joukkoliikenteeseen kytkeytyvien arjen sujuvuutta tukevien palveluiden tarjoaminen voi olla joukkoliikenteelle tärkeä kilpailutekijä tulevaisuudessa.

HKL:n tavoiteohjelma vuoteen 2024 perustuu näkemykseen, jonka mukaan raideliikenne kaupunkiseudulla kasvaa ja kehittyy edelleen. Raideliikenteen kasvu edellyttää mittavia investointeja rakentamiseen, liikenteeseen, infrastruktuuriin, kalustoon, osaamiseen sekä matkaketjun sujuvuuden varmistamiseen. Nämä investoinnit ovat perusteltuja, koska tiiviin kaupunki- ja seuturakenteen sekä edistyksellisen teknologian ansiosta joukkoliikenne on kustannustehokasta. Joukkoliikenteen ja HKL:n tulevaisuus sisältää kaikissa kehitysnäkymissä paljon positiivisia mahdollisuuksia, joiden realisoimisessa HKL:lla on suuri vastuu.



2. HKL:n tavoitetila vuonna 2024

HKL:n tavoitetila (visio) määrittelee, minkälainen toimija HKL haluaa vuonna 2024 olla. **HKL:n tavoitetila vuonna 2024 on olla kaupungin paras liike kaupunkilaisten elämän laadun ja kaupungin elinvoiman kehittymiselle.**



Kaupunkilaisten sydämissä

HKL on luova ja aktiivinen liikkumisen kehittäjä. HKL on vahvistanut paikkansa kaupunkilaisten sydämissä asiakaslähtöisenä, turvallisena ja luotettavana esteettömien liikkumispalveluiden toteuttajana. Arki HKL:n kanssa on helppoa.

Vastuullista kumppanuutta

HKL on haluttu kumppani ja vastuullinen yhteiskunnan edun vaalija. Omistaja ja tilaajat (kaupunki, HSL, Länsimetro Oy) arvostavat HKL:ää, jonka toiminta on laadukasta ja taloudellisesti kilpailukykyistä myös kansainvälisesti arvioituna. HKL aikaansaa raideliikenteen kokonaisuudesta synergiaetuja niin, että on vuoden 2024 jälkeenkin yhteiskunnalle tarkoituksenmukaisin raideliikenteen toteuttaja. HKL:n kanssa yhteistyön liike on ennakoitavaa ja tuloksellista.

Kestävää kasvua

Vuonna 2024 HKL:n tuottama raitio- ja metroliikenne on kasvanut merkittävästi. HKL on mahdollistanut Helsingin seudun väestökasvun hallitun etenemisen toteuttamalla onnistuneesti lukuisia yhteiskunnalle tärkeitä joukkoliikenteen infrastruktuurihankkeita sekä kehittämällä ja tuottamalla kestäviä liikkumispalveluita. HKL:n kanssa kasvun liike on hallittua ja kestävää.



Rohkeaa edelläkävijyyttä

HKL on edelläkävijä kaupunkilaisten arkea helpottavien liikkumispalveluiden kehittäjänä ja tuottajana. HKL:n hanke- ja teknologiaosaamisen korkean tason ja kustannustehokkuuden ansiosta pääkaupunkiseudun raitio- ja metroliikennehankkeet on yhteiskunnalle kannattavinta toteuttaa HKL:n toimesta. HKL:n liike perustuu osaamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen.

Merkityksellistä työtä

HKL on haluttu työnantaja. Hyvän johtamisen ja osallistavan henkilöstöpolitiikan ansiosta henkilöstö voi hyvin. HKL tarjoaa mahdollisuuden merkityksellisen työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen. HKL:n liikkeessä jokainen työ on merkityksellinen ja jokaisella työntekijällä on merkitystä.



3. HKL:n perustehtävä, arvoperusta ja palvelulupaus

Perustehtävä

Perustehtävämme on tuottaa ja kehittää kestävän liikkumisen palveluita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.

Arvoperusta

Yhteinen arvoperustamme vastuuttaa ja oikeuttaa jokaisen HKL:n työntekijän ja esimiehen toteuttamaan perustehtäväämme sisäisessä toiminnassamme sekä suhteessa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja omistajaan. Toimintamme perustuu seuraaviin arvoihin:

- **Eettisyys**
 - *Yhteiskunnan etu on toimintamme lähtökohta.*
 - *Toimintamme on avointa, johdonmukaista ja perusteltua.*
 - *Kohtelemme arvostaen ja kunnioittaen asiakkaita, kumppaneita ja työntekijöitä.*

- **Asiakaslähtöisyys**
 - *Meillä on arvostava, auttava ja inhimillinen asenne asiakkaiden kohtaamisissa.*
 - *Kuuntelemme asiakkaiden palautteet ja kehitämme niiden pohjalta jatkuvasti toimintaamme.*
 - *Jokaisella HKL:n työntekijällä on vastuu positiivisen matkustamiskokemuksen toteutumisesta.*

- **Yhteisöllisyys**
 - *Toimimme positiivisesti ja ratkaisulähtöisesti asiakas- ja kumppanuusyhteistyössä.*
 - *Kaikilla on vastuu omasta ja lähityöyhteisön työhyvinvoinnista.*
 - *Jokaisella on valtuus ja vastuu ottaa kantaa rakentavalla tavalla toimintamme parantamiseen sekä kehittää omaa työtään ja osaamistaan.*



Palvelulupaus

HKL:n lupaus asiakkaille, omistajalle ja kumppaneille:

- *Matkustaja-asiakkaille: Luotettava ja turvallinen HKL tekee arjesta vaivatonta.*
- *Omistajalle ja tilaaja-asiakkaille: Tehokas HKL tuo kaupunkiin sykkettä ja elinvoimaa sekä houkuttelee liikkumaan kestävästi.*
- *Kumppaneille: HKL on reilu yhteispelaaja, jonka kanssa on tekemisen meininki.*



4. Strategiset tavoitteet, mittarit ja toimenpidekokonaisuudet

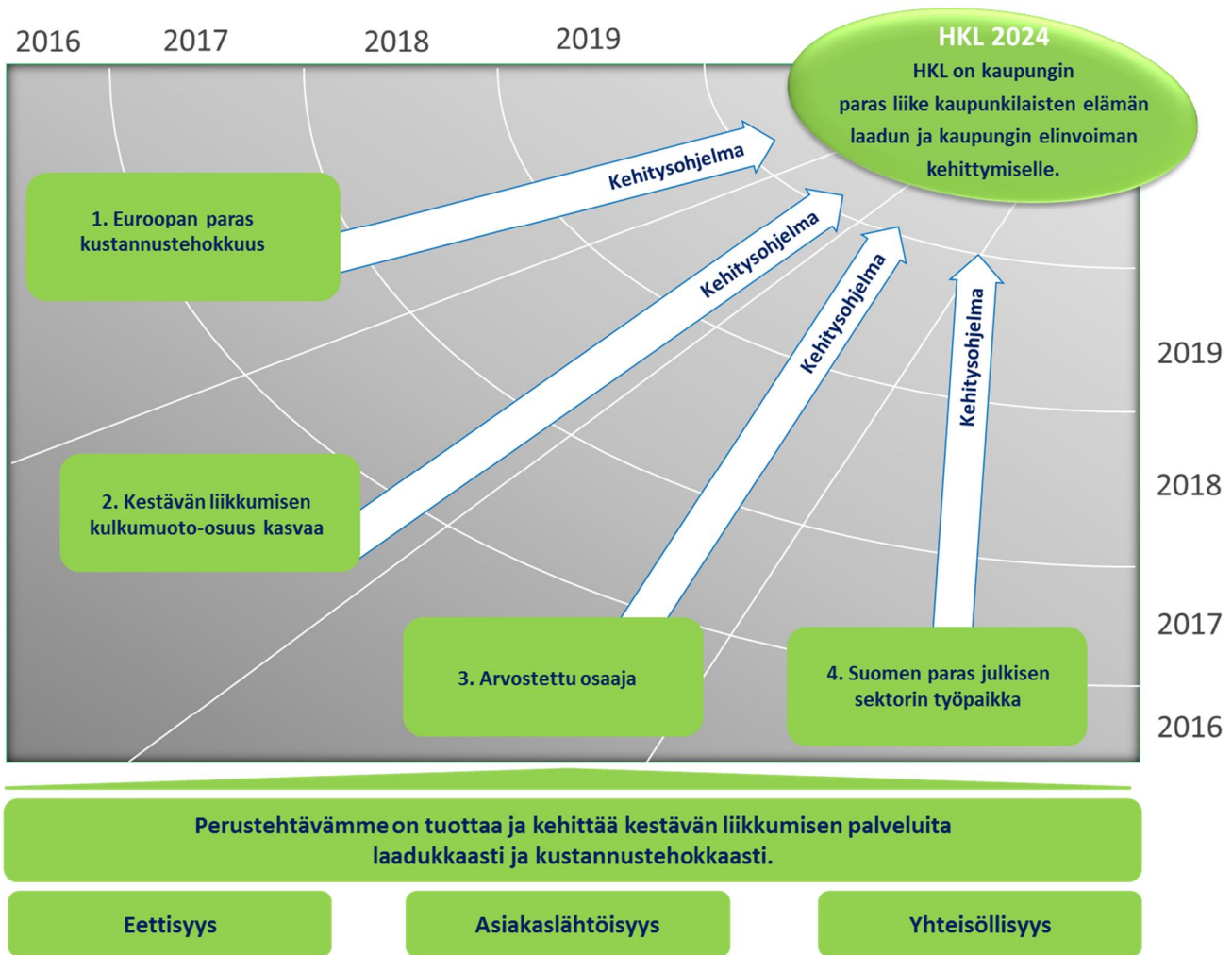
HKL:n tavoitetila (visio) määrittelee, minkälainen toimija HKL haluaa vuonna 2024 olla.

HKL:n tavoitetila vuonna 2024 on olla kaupungin paras liike kaupunkilaisten elämän laadun ja kaupungin elinvoiman kehittymiselle.

Tavoitetilan toteutuminen edellyttää, että HKL saavuttaa neljä strategista tavoitettaan. Jokaisen strategisen tavoitteen toteutumista seurataan mittareilla, joille on asetettu tavoitearvot. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet on tunnistettu ja niistä on koottu kullekin tavoitteelle oma kehitysohjelma. Kehitysohjelmien toimenpiteet aikataulutetaan, resursoidaan ja vastuutetaan selkeästi ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti HKL:n johdon toimesta.

HKL:n johtokunta sekä toimiva johto arvioi vuosittain tavoiteohjelman toteutumista. Tavoiteohjelmaa, strategisia tavoitteita sekä kehitysohjelmia päivitetään vuosittain osana HKL:n toiminnan ja talouden suunnittelu- ja seurantaprosessia perustuen saavutettuun kehitykseen.





Kuva. HKL:n arvoperusta, perustehtävä ja strategiset tavoitteet



1. HKL on kustannustehokkuudeltaan Euroopan paras raideliikennetoimija

Jotta HKL voi tulevaisuudessakin olla paras vaihtoehto kaupunkiraideliikenteen operoinnin sekä investointien toteuttajana, tulee sen pystyä osoittamaan omistajalleen sekä asiakkailleen, että HKL:n tuottamat palvelut toteutetaan kustannustehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Koska kaupunkiliikenteen markkinat ovat kansainvälisiä ja pääkaupunkiseudun lisäksi kotimaisia vertailukohtia ei ole saatavilla, on HKL:nkin verrattava omaa kehitystään jatkuvasti ja läpinäkyvästi Euroopan muiden metropolialueiden metro- ja raitioliikenteen toimijoihin.

Kalusto- ja infraomistajuuden kehittämisen lähtökohtana HKL:llä on tukea kaupungin roolia joukkoliikenteen infrastruktuurin omistajana ja kehittäjänä sekä varmistaa yhdyskuntarakenteen verkostojen toimintakyky pitkäjänteisesti ja kokonaistaloudellisesti. Aktiivinen omistajuus ja investointien koko elinkaaren huomioon ottava suunnittelu, ylläpito sekä peruskorjausten toteuttaminen mahdollistaa häiriöttömän liikennöinnin ja säästää elinkaaren aikaisia kokonaiskustannuksia. Riittävän tarkka informaatio kalusto- ja infraomaisuudesta yhdistettynä liikennöinnin tarpeisiin antaa välineen priorisoida ja mitoittaa oikein vuosittaiset hoitotoimet ja korjausinvestoinnit, jolloin pitkän aikavälin peruskorjaukset voidaan toteuttaa systemaattisesti ja teknis-taloudellisesti perustellusti. Lisäksi tarvittavat investoinnit pystytään mitoittamaan ja ennustamaan pitkällä aikavälillä oikealle tasolle.

Kustannustehokkuudelle on asetettu seuraavat tavoitteet:

Tavoite 2020	Tunnusluku
<i>Operointi</i>	
Toiminnan kokonaiskustannukset alenevat 1 % vuosittain*	[eur / miljoonaa paikka-km] ¹
Liikennöinnin tuntikustannukset alenevat 1,2 % vuosittain*	[eur / linjatunnit] ²

¹ Kulut sisältävä kaikki kustannukset, pl. satunnaiset erät

² Sis. kuljettaja- ja valvomokustannukset sekä jyvitetty hallinto



Kaluston huoltokustannukset alenevat 1 % vuosittain*	[eur / vaunu-km] ³
<i>Omaisuuuden hallinta</i>	
Kaluston käytön tehokkuus on toimialan parhaimmista (85 % vuonna 2020 ja 90 % vuonna 2024)	Kaluston käyttöaste [maksimitarve ruuhka-aikana / kaluston kokonaismäärä]
Investointihankkeiden toteutuneet kustannukset eroavat -5-0 % hankesuunnitelman kustannusarviosta	Valmistuneiden investointihankkeiden kustannustoteutuma, prosenttia hankesuunnitelmasta
Ratainfraan ylläpitokustannukset alenevat 1 % vuosittain	[eur/paikka-km] ⁴

Strategiseen tavoitteeseen pyritään kahden kehitysohjelman avulla:

1. *Operatiivisen tehokkuuden kehitysohjelma*

- Tuotantoprosessien kehittäminen (koko organisaation ”Lean-hanke”)
- Hankesuunnitelma- ja hankintaprosessien kehittäminen
- Johdon ja esimiesten talousvastuun ja -osaamisen kehittäminen
- Toiminnan taloudellisen tehokkuuden mittaamisen ja seurannan kehittäminen

2. *Omaisuuuden hallinnan ja investointien kehitysohjelma*

- Omaisuuuden hallintastrategian laatiminen 10+10 vuodelle
- Kalustosuunnitelma
- Infraosuunnitelma
- Kiinteistöosuunnitelma
- Investointien tuottavuuden mittaamisen ja seurannan kehittäminen

³ Sis. ajoenergia, työkalut ja laitteet sekä jyvitetty hallinto

⁴ Sis. työkalut ja laitteet sekä jyvitetty hallinto

*indeksikorjattu



2. Kestävän liikkumisen kulkumuoto-osuus kasvaa

HKL:n tuottamat liikkumispalvelut samoin kuin sen hallinnoima infrastruktuuri, kuten radat, asemat ja pysäkit, ovat osa pääkaupunkiseudun joukkoliikennejärjestelmää. HSL suunnittelee seudun joukkoliikenteen kokonaisuutena ja tilaa raitiotie-, metro- ja lauttaliikenteen HHKL:ltä. Sekä HSL:n että HKL:n omistajan, Helsingin kaupungin, tavoitteena on lisätä kestävien liikkumismuotojen käyttöä kaupunkiseudulla.

HKL pyrkii edistämään hyvää matkustuskokemusta. Näin se tukee tilaaja-asiakkaansa ja omistajansa pyrkimystä kasvattaa kestävien liikkumistapojen osuutta kaupunkilaisten liikkumisessa. HSL:n strategiassa joukkoliikenteen kulkumuoto-osuuden kasvattamiseen pyritään panostamalla sujuviin matkaketjuihin. HKL:llä tämä tarkoittaa nopeutta, täsmällisyyttä ja ennakoitavuutta, esteettömyyttä sekä hyvää asiakaspalvelua, laadukkaita ja turvallisia liikennevälineitä, pysäkkejä ja asemia sekä kehittyviä palveluita matkustajille. Joukkoliikenteeseen kytkeytyvien arjen sujuvuutta tukevien palveluiden tarjoaminen voi myös olla joukkoliikenteelle tärkeä kilpailutekijä tulevaisuudessa.

Kulkumuoto-osuuden kehittymiselle on asetettu seuraavat mittarit ja tavoitteet:

Tavoite 2020	Tunnusluku
Kestävien kulkumuotojen osuus liikenteestä kasvaa 1 % - yksikköä vuosittain	Asiakasmäärä, muutos kk-tasolla [ML:n ja RL:n nousujen määrä sekä kaupunkipyörillä ajetut matkat kk-tasolla]
<i>Asiakaspalvelu</i>	
Matkustaja-asiakkaiden tyytyväisyys HKL:ään liikennöitsijänä paranee edelleen tasaisesti tavoitekauden aikana	[Liikennöitsijäarvosana HSL 2-3 kertaa vuodessa julkaisemasta tutkimuksesta; käytetään lukujen keskiarvoa. HSL/jatkuvia; kausivaihtelut tasoittuvat vuositasolla]
Asemien turvallisuus ja viihtyisyys, siisteys ja odottamisolosuhteet paranevat edelleen tasaisesti tavoitekauden aikana	[HSL 2-3 kertaa vuodessa julkaisemasta tutkimuksesta; käytetään lukujen keskiarvoa. HSL/jatkuvia; kausivaihtelut tasoittuvat vuositasolla]
<i>Luotettavuus ja sujuvuus</i>	
Liikenteen luotettavuus säilyy nykyisellä tasolla liikenteen kasvusta huolimatta	Ajettujen lähtöjen osuus (kaikki syyt) [toteutuneet lähdöt/aikataulun mukaiset lähdöt]
Raitioliikenteen keskinopeus kasvaa muiden Eurooppalaisten kaupunkien tasolle	Aikataulun mukainen (ei Raide-Jokeri) raitioliikenteen keskinopeus, [km/h]



Strategiseen tavoitteeseen pyritään kahden kehitysohjelman avulla:

1. Kestävän liikkumisen kehitysohjelma

- Raitioliikenteen kehitysohjelma osana kaupungin ratikkaprojektia
 - Syväura – lukkovaihde –projekti
 - Liikenteen etuisuuksien edistäminen
 - Uusien rataosuuksien suunnittelu siten, että nopea raitioliikenne mahdollistuu
- Joukkoliikenteen kulkumuoto-osuutta nostavien infrahankkeiden toteutus

2. Asiakaskokemuksen kehittämisohjelma

- Palvelutason nostaminen pysäkeillä ja asemilla
- Henkilöstön asiakaspalveluosaamisen jatkuva parantaminen
- Poikkeustilanteiden hallinnan kehittäminen
- Esteettömän liikkumisen mahdollistaminen



3. HKL on alansa arvostetuin osaaja

Jotta HKL voi onnistua kahdessa ensimmäisessä tavoitteessaan; joukkoliikenteen kulkumuoto-osuuden kasvattamisessa sekä kustannustehokkuudessa, on sen omien toimintatapojen, prosessien ja johtamisjärjestelmän oltava laadultaan erinomaisia: tehokkaita, joustavia ja läpinäkyviä sekä ympäristövastuullisia ja turvallisia. HKL:n tulee jatkuvasti ja järjestelmällisesti kehittää omia toimintojaan. Lisäksi sen tulee kehittää uusia ratkaisuja asiakkaan tarpeiden perusteella. Vain olemalla alansa edelläkävijä, HKL voi tarjota yhteiskunnalle parhaat ratkaisut myös tulevaisuudessa.

HKL:n tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista vain yhteistyössä sen sidosryhmien kanssa. Lisäksi HKL:n onnistuminen osaajana mitataan viime kädessä sen sidosryhmien kautta; miten esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijaverkosto sekä muut kaupungin hallintokunnat kokevat HKL:n työn tulokset. Onnistumisemme sidosryhmäyhteistyössä on tavoiteohjelman toteutumisen keskeinen edellytys.

Osaamisen kehittymiselle asetetaan seuraavat tavoitteet:

Tavoite 2020	Tunnusluku
<i>Toimintaprosessien laatu</i>	
Ajoenergian kulutus vähenee 1 % vuodessa	[MWh/milj. paikka-km]
Työssä tapahtuvien, tapaturmista johtuvien poissaolopäivien määrä puolittuu	[kpl, muutos %]
<i>Kehittämistyön laatu</i>	
HKL:ssä työskennellään systemaattisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja hankkeet ovat 100 % aikataulussa	[% stratgisista projekteista aikataulussa, % projekteista toteutunut]
HKL:n oman aloitetoiminnan laajuus ja vaikuttavuus kasvaa	[Saadut aloitteet, kpl/käyttöön otetut aloitteet, kpl]



Johtamisen laatu

Johtamisen laatu paranee merkittävästi. Tulokselle ei numeraalista tavoitetasoa

EFQM:n toteutuminen: 'kuvaa organisaation johtamisen, resurssien hallinnan ja henkilöstöjohtamisen laatua. Itsearviointi suoritetaan vähintään neljän vuoden välein.

Sidosryhmäyhteistyön laatu

HKL:n tilaaja-asiakkaat ja sidosryhmät arvostavat HKL:ää yhteistyökumppanina. Näiden tyytyväisyys HKL:n toimintaa kohtaan paranee merkittävästi

Kumppanuuskyselyn painotettu keskiarvo vastaajaryhmistä⁵ [Asteikko 1 -5]

Strategiseen tavoitteeseen pyritään kahden kehitysohjelman avulla:

1. Johtamisen kehittämisohjelma

- HKL:n johtamisprosessin kuvaaminen:
 - strategisen johtamisen prosessin kuvaaminen;
 - tavoiteohjelmaan perustuvan, tavoitteiden määrittelyyn ja jalkauttamiseen perustuvan johtamisen prosessin luominen ja kuvaaminen
- Aloite ja innovaatiotoiminnan ja -johtamisen toimintamallin määrittäminen ja toteuttaminen
- Sidosryhmäohjelman laatiminen ja toteuttaminen
-

2. Laadun kehittämisohjelma

- Jokapäiväisten toimintaprosessien laadun ja tehokkuuden parantaminen
- Toiminnan ympäristötehokkuuden ja turvallisuuden parantaminen
- Projektinhallintaosaamisen kehittäminen koko organisaatiossa

⁵ HSL (painotus 2x) ja organisaatiot (mm. Helsingin kaupunki, Länsimetro Oy, Trafi)



4. Suomen paras julkisen sektorin työpaikka

Osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on edellytys HKL:n muiden strategisten tavoitteiden toteutumiselle ja vuoden 2024 tavoitetilan saavuttamiselle. Tästä syystä HKL haluaa asettaa tavoitteensa työnantajana korkealle ja olla vuonna 2024 Suomen paras julkisen sektorin työpaikka.

Mittaripohjaiset tavoitteet ovat seuraavat:

Tavoite 2020	Tunnusluku
<i>HKL on Helsingin sisäisistä organisaatioista Kunta 10 – tutkimuksen paras (Sijoitus 1-3 joukossa)</i>	Kunta10 kokonaistulos (joka 2. vuosi)
HKL:n henkilöstön tyytyväisyys paranee merkittävästi. Tulokselle ei numeraalista tavoitetasoa	Great Place to Work kokonaistulos (joka 2. vuosi)

Strategisen tavoitteeseen pyritään **Henkilöstöohjelman avulla**. Se sisältää seuraavat toimenpidekokonaisuudet:

1. Henkilöstöä arvostava toimintakulttuuri

- Tasapuoliset ja yhtenäiset henkilöstöpolitiikan ja työyhteisön pelisäännöt
- Avoin tiedonvaihto
- Omaan työhön vaikuttaminen
- Elämäntilanteen huomioiminen työjärjestelyissä
- Työyhteisötaidot

2. Jokaisella mahdollisuus onnistua ja kehittyä työssään

- Ammattimainen ja läsnä oleva johtaminen
- Uusien asioiden ja toimintatapojen tekemiseen kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri
- Esimiesten ja henkilöstön jaksamisen tukeminen
- Onnistumisista palkitseminen
- Koulutus- ja kouluttautumismyönteisyyden aktivointi



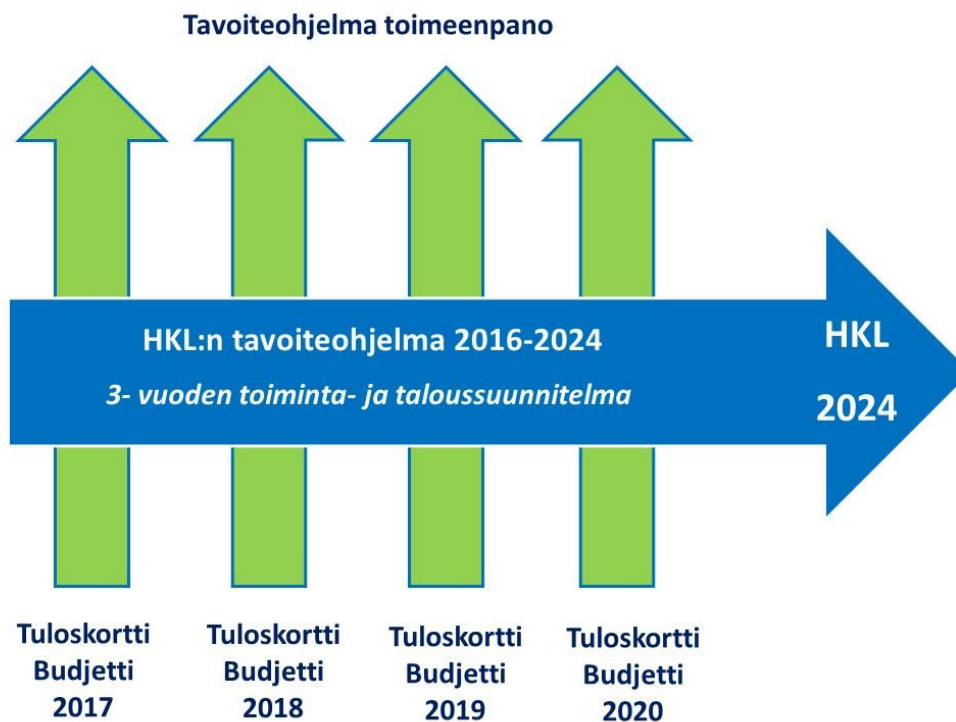
5. Tavoiteohjelman toimeenpano

HKL:n tavoiteohjelma on laadittu vuosille 2016-2024. Strategisiin tavoitteisiin sisältyvät indikaattorit ja niiden tavoitearvot määritetään lähtökohdassa vuodelle 2020. Tavoitearvot täsmennetään pääsääntöisesti vuositasolla. Strategisten tavoitteiden vuositason indikaattoritavoitteet sisällytetään HKL:n tuloskorttiin sekä edelleen yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja tuloskortteihin. Strategiset tavoitteet ja yksiköiden tuloskortit ovat tärkeä linkki tavoite- ja kehityskeskusteluihin, joissa määritetään ryhmä- ja henkilötason tavoitteet eri tehtäväalueiden sisällöt ja vastuut huomioiden. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden laadukas toteutus on keskeinen edellytys tavoiteohjelman toteutumiselle. Laadukkaan toteutuksen myötä keskustelut koetaan myös aidosti hyödyllisinä henkilöstölle ja esimiehille.

Johtokunnan hyväksymän tavoiteohjelman toimeenpano täsmennetään HKL:n tason kehitysohjelmina sekä näihin sisältyvinä yksilöityinä toimenpiteinä ja vastuina yksiköittäin ja ryhmittäin. Kehitysohjelmiin sisältyvät toimenpiteet aikataulutetaan, resursoidaan ja vastuutetaan selkeästi ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti. HKL-tasolla kehitysohjelmien etenemistä kokonaisuutena seurataan HKL:n johtoryhmässä ja niistä raportoidaan johtokunnalle.

HKL:n tavoiteohjelma muodostaa perustan HKL:n vuosittaiselle toiminnan ja talouden suunnitteluprosessille, joka tuottaa HKL:n osuuden Helsingin kaupungin talousarvioon ja kolmivuotiseen talous- ja toimintasuunnitelmaan. Tavoiteohjelma on perusta myös HKL:n ja sen yksiköiden toimintasuunnitelmille ja tulosbudjeteille sekä HKL:n tulospalkkiojärjestelmälle.





Tavoiteohjelman toteutumista seurataan säännöllisesti HKL:n johtoryhmässä ja yksiköiden johtoryhmissä. HKL:n toimitusjohtaja raportoi tavoiteohjelman toteutumisesta säännöllisesti johtokunnalle.

Henkilökunnalle tavoiteohjelmasta viestitään useiden eri kanavien kautta. Tavoiteohjelma ja sen viestintää tukeva monipuolinen materiaali on saatavilla intranetissä. Esimiehille järjestetään työpajoja, joiden avulla tavoitteita konkretisoidaan yksikkö- ja palvelutasoille. Tavoiteohjelma on myös näkyvässä kaikissa HKL:n toimipisteissä jokapäiväisessä työympäristössä. Tavoiteohjelman perustasta kerrotaan ilmoitustauluilla sekä julisteissa. Lisäksi tavoiteohjelman tulosten toteutumisesta raportoidaan yksiköiden, palvelujen sekä tiimien kokouksissa säännöllisesti, sekä sähköisillä ilmoitustauluilla sekä HKL:n julkaisukanavissa (mm. HKL Nyt, Liikennepeili).

