

HSY:n strategia 2035 (AK)

Hallitus 20.03.2026 § 31
343/00.01.013.0131/2026

Esittelijä Toimitusjohtaja Tommi Fred
Valmistelija Talousjohtaja Minna Haapala, sähköposti etunimi.sukunimi@hsy.fi

HSY:n nykyinen strategia

Kuntayhtymän strategia tarkistetaan aina hallituskauden vaihtuessa. HSY:n nykyinen strategia valmisteltiin edellisen hallituskauden alkaessa ja hallitus vei sen yhtymäkokouksen hyväksyttäväksi syksyllä 2022. Strategia sisältää mission eli toiminta-ajatuksen, vision, arvot ja strategiset päämäärät. Vuosittain laadittavan toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) tavoiteasetanta perustuu strategiaan. Strategiaa toteuttavat kehittämishankkeet on jaettu vuositasoihin kärkihankkeisiin. Tulospalkkiojärjestelmän mittarointi perustuu strategiaan.

Strategian tarkistaminen

Hallituksen perehdytysseminaarissa elokuussa 2025 käytiin läpi tulevan strategiatyön periaatteita ja strategian tarkistamistyön aikataulu. Uuden strategian visio asetettiin vuoteen 2035. Hallitus käsitteli iltakoulussaan 23.10.2025 toimintaympäristöanalyysiä ja sidosryhmien odotuksia. Hallitus työsti strategian sisältöä iltakouluissa 23.10.2025, 27.11.2025 ja 22.1.2026.

HSY:ssä strategiatyötä ohjaa toimitusjohtaja. Käytännön valmistelutyöstä huolehtivat strategiapäällikkö ja talousjohtaja tukena projektiryhmä ja MDI. Strategiaa on työstetty johtoryhmän seminaareissa ja kokouksissa sekä projektiryhmässä ja erilaisissa työryhmissä.

Strategian valmistelua palvelevia sisäisten muutostarpeiden analyysiä ja ulkoisia muutosvoimia työstettiin kevään ja syksyn 2025 johdon päivillä ja esihenkilöpäivillä. Sisältöä tarkennettiin edelleen tammikuun 2026 johdon päivillä.

Koko henkilöstö on päässyt osallistumaan toimintaympäristön muutosvoimakyselyyn maaliskuussa 2025 ja arvokyselyyn helmikuussa 2026. Strategiatyön etenemisestä on viestitty aktiivisesti sekä HSY:n intranetissä, Teams-työryhmissä, sähköpostilla, HSY:n ajankohtaista -tilaisuuksissa kerran kuukaudessa, esihenkilö- ja päällikköpäivillä, strategiapäivillä ja johdon päivässä.

Strategialuonnos lähetettiin sähköpostikyselynä kaikkien HSY:läisten kommentoitavaksi joulukuussa 2025 ja sitä esiteltiin henkilöstötoimikunnassa marraskuussa 2025.

Toimintaympäristön muutosanalyysi

Toimintaympäristön muutosanalyysi tehtiin keväällä 2025 omana työnä. Asiantuntijaryhmät kokosivat tietoja aihealueittain pohjaksi tulevaisuudenkuvan hahmottamiselle. Koko henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua strategiakyselyn kautta ottamaan kantaa, millaisia muutoksia on näköpiirissa, miten muutokset vaikuttavat HSY:hyn ja itse kunkin työhön. Toimintaympäristöanalyysiin kuului myös asiakkaiden ja sidosryhmien näkemysten koostaminen tekemällä yhteenveto tehtyjen asiakastytyväisyystutkimusten, mainetutkimuksen sekä sidosryhmätutkimuksen

tuloksista ja asiakaspalautteista. Lisäksi omistajakaupunkien strategiatyön valmistumista seurattiin ja uudet kaupunkistrategiat huomioitiin HSY:n strategian valmistelussa.

Strategia 2035

Strategian visiota ei muutettu, vaan jatkamme visiolla ”Yhdessä teemme maailman kestävimmän kaupunkiseudun”. Missio eli toiminta-ajatus on ”Tuotamme vesi- ja jätehuollon palveluja sekä seudullista tietoa kaikissa olosuhteissa”. Toiminta-ajatus on nykyisen toiminta-ajatuksen kaltainen muutoin, mutta sitä on täydennetty lisämääreellä ”kaikissa olosuhteissa” heijastelemaan panostustamme varautumistyöhön toimintaympäristön muututtua epävarmemmaksi.

HSY:n strategialuonnoksen 2035 kolme painopistettä ovat

- Turvallisuus: turvaamme arjen kaikissa olosuhteissa
- Talous: varmistamme pysyvän talouden tasapainon
- Vastuullisuus: rakennamme vastuullista tulevaisuutta

Painopisteenä turvallisuus

Olemme osa yhteiskunnan kriittistä infrastruktuuria ja siksi varaudumme toimintamme yllättäviin ongelmiin, joita voivat aiheuttaa laaja-alainen vaikuttaminen ja globaalin talouden häiriöt. Varautumisemme on järjestelmällistä, harjoittelemme säännöllisesti, reagoimme nopeasti häiriötilanteisiin ja palaudumme niistä suunnitellusti. Parannamme työturvallisuutta, kohteiden suojausta ja tietoturvaa yhtenäisillä toimintatavoilla.

Kehitysteemat ovat seuraavat:

- Toimintavarmuus, toiminnan jatkuvuus, varautuminen ja resilienssi
- Turvallisuuskulttuuri ja -osaaminen
- Tietoturva ja fyysinen turvallisuus.

Painopisteenä talous

Lisäämme omavaraisuuttamme ja vähennämme velkaantumistamme pitkäjänteisellä tulo- ja menojen hallinnalla, käyttötalouden sekä investointien hallinnalla. Lisäämme vesihuoltoverkoston saneerausinvestointeja ja estämme saneerausvelan kasvun. Tuotamme palvelut asiakkaille laadukkaasti ja tehokkaasti. Talouden ja toiminnan johtaminen perustuu ajantasaiseen, laadukkaaseen ja analysoituun tietoon.

Kehitysteemat ovat seuraavat:

- Talouden tasapaino ja saneerausvelan hallinta
- Sujuvat ja tehokkaat prosessit sekä kustannustietoisuuden kulttuuri
- Hankintojen kehittäminen

Painopisteenä vastuullisuus

Edistämme puhtaampaa ja kestävämpää tulevaisuutta yhdessä henkilöstömme, asiakkaidemme ja kumppaneidemme kanssa. Vähennämme ilmasto- ja ympäristövaikutuksiamme sekä syntyvän sekajätteen määrää. Ohjaamme asukkaita vastuulliseen kulutuskäyttäytymiseen. Toimimme läpinäkyvästi ja vastuullisesti kaikessa

toiminnassamme. Keskitymme perustehtäväämme varmistamalla tavoitteellisen ja vastuullisen johtamisen, sujuvat prosessit sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin.

Kehitysteemat ovat seuraavat:

- Ilmastovaikutusten ja syntyvän sekajätteen määrän vähentäminen
- Vastuulliset hankinnat
- Perustehtävissä kehittyminen ja vastuullinen johtaminen.

Kolmen strategisen päämäärän tavoitteiden edistymistä seurataan 11 strategisella KPI-mittarilla, joille on asetettu tavoitetasot vuosille 2027, 2028, 2029, 2030 ja 2035.

Arvoja halutaan päivittää strategiatyön ohessa. Luonnos sisältää seuraavat arvot: vastuullisesti, luotettavasti, yhteistyössä. Arvojen työstäminen jatkuu henkilöstön kanssa vuoden 2026 aikana.

Strategian hyväksyminen

Sovitun strategiatyön aikataulun mukaisesti Strategia 2035 esitetään hallituksen hyväksyttäväksi 30.3.2026 luonnoksena siten, että toiminta- ja taloussuunnitelma 2027–2029 perustuisi uuteen strategiaan. Strategialuonnos käsittää mission, vision, strategiset päämäärät sekä keskeiset kehitysteemat. Lisäksi esitetään hyväksyttäväksi strategiset mittarit tavoitetasoineen pohjaksi TTS:n valmistelulle. Strategialuonnos on liitteenä.

Hallitus hyväksyy strategian lähetettäväksi samanaikaisesti TTS 2027-2029:n kanssa jäsenkaupunkeihin lausunnon kesäkuussa 2026. Lausuntokierroksen jälkeen syksyllä 2026 hallitus tekee esityksen yhtymäkokoukselle Strategia 2035:n hyväksymisestä. Yhtymäkokous hyväksyy sen samanaikaisesti TTS 2027–2029:n kanssa syysyhtymäkokouksessa.

Samanaikaisesti strategiavalmistelun kanssa valmistellaan HSY:n investointisuunnitelmat 20 vuodelle. Investointisuunnitelmista päätetään erillisinä asioina.

Päätösehdotus (TF)

Hallitus päättää

- a. hyväksyä strategialuonnoksen toiminta-ajatuksen, arvot ja vision vuoteen 2035 sekä strategiset päämäärät,
- b. hyväksyä strategisten tavoitteiden mittarit ja niiden tavoitetasot sekä strategiset päämäärät ja keskeiset keinot TTS 2027–2029:n valmistelun pohjaksi,
- c. todeta, että strategialuonnoksesta pyydetään jäsenkaupunkien lausunnot TTS-lausuntokierroksen yhteydessä.

Päätös

Hallitus päätti ehdotuksen mukaan.