



Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022 - 2024

HSY:n hallitus 18.06.2021

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä

Ilmalantori 1
00240 Helsinki
puhelin 09 156 11
faksi 09 1561 2011
www.hsy.fi

Lisätietoja

Pekka Hänninen, puhelin (09) 1561 2209
pekka.hanninen@hsy.fi

Copyright

Kartat, graafit, ja muut kuvat: HSY
Kansikuva: HSY

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Strategiset tavoitteet	3
3	Talous	8
3.1	Tuloslaskelma	8
3.2	Investoinnit	12
3.3	Rahoitus	13
4	Henkilöstö	15
4.1	Tavoitteet.....	15
4.2	Henkilöstömäärän kehittyminen	15
5	Toimialakohtaiset erittelyt	16
5.1	Vesihuolto.....	16
5.1.1	Toiminta	16
5.1.2	Investoinnit.....	18
5.1.3	Talous	20
5.2	Jätehuolto.....	23
5.2.1	Toiminta	23
5.2.2	Investoinnit.....	25
5.2.3	Talous	27
5.3	Seutu- ja ympäristötieto	30
5.3.1	Toiminta	30
5.3.2	Talous	31
5.4	Tukitoiminnot.....	32
5.4.1	Toiminta	32
5.4.2	Talous	32

Liite 1: Ympäristöohjelma

Liite 2: Tuottavuusohjelma

1 Johdanto

Yleistä

HSY:n yhtymäkokouksen on kuntalain mukaan hyväksyttävä vuoden loppuun mennessä kuntayhtymän seuraavan vuoden talousarvio. Samassa yhteydessä on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (suunnitelmakausi). Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kuntayhtymän toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja se on laadittava siten, että edellytykset kuntayhtymän tehtävien hoitamiseksi turvataan.

Laadinnan lähtökohdat

HSY:n toiminta- ja taloussuunnitelman 2022 - 2024 tavoiteasetanta perustuu yhtymäkokouksen 16.11.2018 hyväksymään strategiaan 2025. Tavoitteiden pohjana ovat strategiset päämäärät:

1. Ympäristövastuun ja resurssitehokkuuden edelläkävijä
2. Korkea toimintavarmuus
3. Sujuvat palvelut
4. Vakaa talous

Talousarvion ja -suunnitelman laadinnassa tuottavuustavoitteena on ollut keskimääräinen 1,5 % vuotuinen tuottavuuden paraneminen. Tuottavuustavoite on myös yksi omistajaohjaustavoiteista. Muita toiminta- ja taloussuunnitelmassa huomioituja omistajaohjaustavoitteita ovat ympäristövastuullisuuden lisääminen sekä vesi- ja jätehuollon toimivuuden parantaminen. Näihin tavoitteisiin liittyvät tarkemmat mittarit on huomioitu strategisissa tavoitteissa kappaleessa 2. Toiminta- ja taloussuunnitelman liitteenä on tuottavuusohjelma vuosille 2021 – 2023.

Myyntituottojen budjetoinnissa on huomioitu toimintavolyymien ja toiminnan muutokset sekä vesihuollon ja jätehuollon alustavat taksamuutokset.

Yleisenä kustannustason muutoksena talousarviovuodelle 2022 on käytetty 1,3 %, ellei tarkempaa arviota menoeristä ole ollut käytettävissä. Suunnitelmavuodet 2023 ja 2024 on esitetty vuoden 2022 hintatasossa.

Vesi- ja jätehuollon investoinnit perustuvat HSY:n hallituksen toukokuussa 2020 hyväksymään 10 vuoden investointiohjelmaan, johon on tehty keväällä 2021 tarkennuksia aikataulu- ja laajuusmuutosten takia.

Jäsenkuntien lausunnot

HSY:n perussopimuksen mukaan toiminta- ja taloussuunnitelmasta on pyydettävä jäsenkaupunkien lausunnot ennen sen hyväksymistä. **Lausunnot HSY:n alustavasta toiminta- ja taloussuunnitelmasta 2022 - 2024 pyydetään 22.9.2021 mennessä.**

2 Strategiset tavoitteet

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2022 - 2024 tavoiteasetanta ja budjetointi perustuvat HSY:n yhtymäkokouksen päättämään strategiaan 2025. Strategiset päämäärät ja niiden toteuttamisen seuraamiseksi asetetut mittarit on esitetty alla olevassa taulukossa.



	Mittari	Tavoitetaso 2022	Tavoitetaso 2025
1. Ympäristövastuun ja resurssitehokkuuden edelläkävijä	Kasvihuonekaasupäästöt HSY:n omassa toiminnassa ja ulkoisissa palveluissa	130 000 tn CO ₂ -ekv.	Kasvihuonekaasupäästöt vähenevät kolmanneksella v. 2016 tasosta v. 2025 mennessä. -130 000 tCO ₂ -ekv v.2025
	<ul style="list-style-type: none"> Tarkentava mittari 1.1; HSY uusissa urakointi- ja kuljetuspalvelusopimuksissa edellytetään uusiutuvan polttoaineen käyttöä 	100 %	
	<ul style="list-style-type: none"> Tarkentava mittari 1.2; Ämmäsuon kaatopaikkojen CH₄-hajapäästöt 	50 % vähemmän kuin 2017	
	<ul style="list-style-type: none"> Tarkentava mittari 1.3; Typpioksiduulipäästöjen tutkimus ja menetelmäkehitys 	Tarkastellaan prosessimuuttujien vaikutusta päästöihin. Jatketaan tutkimusta typpioksiduulipäästöihin liittyen.	
	HSY:n tuottaman uusiutuvan oman energiantuotannon suhde kulutukseen	Uusiutuvan oman energiantuotannon suhde kulutukseen 80%.	Tuotannon suhde kulutukseen 100% (korjattu muotoilu)

Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2022	Tavoitetaso 2025
1. Ympäristö vastuun ja resurssi-tehokkuuden edelläkävijä	Kokonaisenergiankulutuksen pieneneminen v. 2015 verrattuna laskennallisena energiansäästöinä energiansäästötoimenpiteistä, sekä kokonaisenergiankulutus	Laskennallinen energiansäästö 13 200 MWh, kokonaisenergiankulutus 190 000 MWh.	Kokonaisenergiakulutus pienenee vähintään 7,5% v. 2015 verrattuna (tarkoittaa 14900 MWh säästötoimia), kokonaisenergiankulutus on vuonna 2025 184 000 MWh
	- Tarkentava mittari 1.4; HSY:n omassa kalustossa käytettävä uusiutuvan polttoaineen käyttöosuus	95%	
	- Tarkentava mittari 1.5; Vesihuollon energianomavaraisuus	79%	
	Jätteen, materiaalien ja ravinteiden kierrätys- ja materiaalihyötykäyttöaste		
	• Tarkentava mittari 1.6; Kotitalousjätteen kierrätysaste	54% (omistajaohjaustavoite)	Jätteen kierrätysaste yhdyskunta- ja kotitalousjätteelle 60%
	• Tarkentava mittari 1.7; Jäteveden sisältämälle fosforille ja typelle on löydetty korkeamman tason kierrätysteknologia tai -teknologioita ja lopputuotteille on löytynyt kestävä hyödyntämiskanavat	Hanke etenee rahoitetun hankeaikataulun mukaisesti.	Jäteveden sisältämälle fosforille ja typelle on löydetty korkeamman tason kierrätysteknologia tai -teknologioita ja lopputuotteille on löytynyt kestävä hyödyntämiskanavat
	Ravinne- ja haitta-ainekuormitus: Ravinteiden ja haitta-aineiden esiintymis- ja poistoaste	P 30 tn, N 1100 tn	Jätevedenpuhdistuksen fosforikuormitus mereen laskee päästötasoon 25 t/a ja vastaavasti typen kuormitus tasoon 800 t/a
• Tarkentava mittari 1.8; Haitallisten aineiden ja mikropartikkeleiden kuormitus	Arvioidaan kuormitusta kehitetyn laskentamenetelmän avulla.	Haitallisten aineiden ja mikropartikkeleiden kuormitusta mereen hillitään Hulevesien määrä ja kuormitus puhdistamolle on vähentynyt	

Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2022	Tavoitetaso 2025
2. Korkea toimintavarmuus	Vakavien häiriötilanteiden määrä, niihin varautuminen ja hallinnan onnistuminen	Vakavien häiriötilanteiden määrä on vähentynyt 10% vuosien 2019, 2020 ja 2021 keskiarvosta. Muutos lasketaan liukuvan 3 vuoden keskiarvon perusteella.	Vakavien häiriötilanteiden määrä on vähentynyt 20%
	Osuus HSY:n toiminta-alueen vedenkäyttäjistä, jolla vedenjakelu on varmistettu toisistaan riippumattomilla yhteyksillä	50%	70%. Investointiohjelman mukaisten hankkeiden toteutuminen
	Riskiarvioinnin riskiluku HSY:n riskienhallintaprosessin mukaisesti	Riskiluku pienenee 3% vuoden 2021 tasosta.	Riskilukuindeksi pienenee, vaikuttavuudeltaan suurimpien riskien toteutumisen todennäköisyys pienenee

Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2022	Tavoitetaso 2025
3. Sujuvat palvelut	Asiakastyytyväisyys	Asiakasprosessin sujuvuus 4.3 eli kokonaiskokemus palveluiden sujuvuudesta (Asiakastyytyväisyyskyselyt ja isännöitsijäkysely Jatkuva laatuutkimukset, Erityisasiakaskysely). Asiakasryhmä- ja toimintokohtainen asiakastyytyväisyys vuosittain: Aloitamme mittaamaan isännöitsijöiden asiakastyytyväisyyttä vuonna 2022 ja teemme kyselyn liittymisprosessin sujuvuudesta.	Asiakastyytyväisyys paranee
	Asiakaskontaktien vasteaika	Vasteaika on enintään 3 päivää (edellyttää, että uusi asiakaspalvelujärjestelmä on käytössä).	Asiakaskontaktien vasteajat eri kanavien odotusarvoja vastaaviksi
	Reklamaatioiden vasteaika	Reklamaatiotarkaisun läpimeno enintään 12 arkipäivää.	Reklamaatiotarkaisun vasteaika enintään 10 arkipäivää
	Digitaalisten palvelujen ja asiakasviestinnän laatu ja käyttöaste kaikissa kanavissa (laatu = käytettävissä 24/7 ja saavutettavissa saavutettavuusdirektiivin mukaisesti)	Toteutetaan 40 % suunnitelman toimista ja digitaalisten vesimittari-ilmoitusten määrä on 85 %	Toteutetaan suunnitelman mukaisista toimista 60% ja digitaalisten vesimittari-ilmoitusten määrä 96% kaikista lukemailmoituksista
		Jätepalvelutilauksista 70% tehdään digitaalisesti	< 5 % jätepalvelutilauksista ei-digitaalisesti
		Luodaan jatkuvaa palautetta mittaava palvelukysely (sis. saavutettavuuspalaute) uusien sähköisten palvelujen yhteyteen.	Digitaalisten palvelujen käyttö ja asiakkaan siirtyminen eri viestintäkanavissa on helppoa ja nopeaa
	Palvelujen vasteajat ja oikea-aikaisuus	Liittymisen palveluiden vasteaika liitoskohtalausannon ja liitostyön osalta on 6 viikkoa.	Liittymisen palveluiden vasteaika keskimäärin 5 viikkoa. Tavoitetaso liitoskohtalausunnolle ja liitostyölle kiinteistötyypeittäin.
Valituspromille 0,12		Valituspromille 0,12 (3 vuoden keskiarvo)	

Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2022	Tavoitetaso 2025
4. Vakaa talous	Omavaraisuusaste	Vesihuolto 25% Jätehuolto 36%	Vesihuolto 29% Jätehuolto 38%
	Tuottavuus <ul style="list-style-type: none"> Vesihuollon toimintameno/jäsenkaupunkien asukasmäärä Jätehuollon toimintameno/käsitelty jätemäärä (3 v ka.) Hallinnon ja tukitoimintojen toimintamenojen osuus HSY:stä Toimintameno/jäsenkuntien asukasmäärä 	78€/as	74 €/as (2017 rahassa)
		176€/tn	144€/tn (2017 rahassa)
		14,5%	12,9 %
		pienenee 1,5% v.2021 tasosta (tuottavuusohjelma)	
	Saneerausvelan määrä Laadullisen ja määrällisen tarkastelun yhdistelmä (vuotavuus, vaikuttavuus, kunto)	Velka ei kasva	Saneerausvelka pienenee
	Lasketun vesimäärän suhde verkostoon pumpattuun vesimäärään	81%	83%
	Hankintojen tehokkuus: hankintakorin yksikköhinta eli painotettu indeksi	laskee 1,5%	Hankintakorin kustannustaso laskee 6% v. 2017 tasosta reaalisesti
Hankintojen elinkaaren aikainen kestävyys: käyttö- ja kunnossapitokustannukset sekä energiatehokkuus koko elinkaaren aikana	Elinkaarilaskentamalli ja -raportointi vakiintuneesti käytössä	Elinkaaren aikainen kestävyys määriteltävän mittarin mukaisesti	

Strategisten päämäärien toteuttamisen tueksi on asetettu neljä mahdollistajapäämäärää. Näiden toteutumista edistetään seuraavien ohjelmakokonaisuuksien ja niihin liittyvien teemojen muodossa. Näiden päämäärien seuranta tapahtuu ohjelmien ja teemojen etenemisen ja niihin liittyvien toimenpiteiden toteutumisen raportoinnilla.

Mahdollistajapäämäärä	Ohjelma & teemat	Keskeiset toimenpiteet 2022
5. Hyvän työelämän kehittäjä	<ul style="list-style-type: none"> Työ- ja vuorovaikutuskulttuuri 	Työkulttuurin kehittäminen jatkuu organisaatiossa normaalin ns. perustyön tekemisessä, huomioiden Enemmän-yhdessä visio kaikessa tekemisessä. Kulttuurikäsikirjaa täydennetään koko henkilöstöä osallistaen koko ajan. Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon suorittaminen jatkuu, ja on yksi konkreettinen toimenpide yhteistyön ja työkulttuurin kehittämisessä.
	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittämisen TEEMA 	Otetaan käyttöön digiosaamismerkistö ja kehitetään koko henkilöstön digiosaamista systemaattisesti. Kehitetään henkilöstön osaamista vastuullisuus- ja resurssitehokkuusaiheissa.
	<ul style="list-style-type: none"> Työnantajakuvan parantaminen TEEMA 	<ul style="list-style-type: none"> Jatketaan työnantajamielikuvan analyysin pohjalta valittavien toimenpiteiden toteuttamista Työnantajakuvan kärjen tarkastelu ja tarvittaessa päivitys Uuden kohdesegmentin tarpeet

Mahdollistajapäämäärä	Ohjelma & teemat	Keskeiset toimenpiteet 2022
6. Aktiivinen uuden teknologian hyödyntäjä	Digitaalinen HSY-kokonaiselvitys OHJELMA	Toteutetaan ohjelman mukaista digitiekarttaa
	<ul style="list-style-type: none"> Tiedolla johtaminen TEEMA 	Toteutetaan tiedolla johtamisen kehittämisohjelmaa
	<ul style="list-style-type: none"> Avoimen datan mahdollisuuksien kartoittaminen TEEMA 	Jatketaan tiedon avaamista ja prosessin kehittämistä. Edistetään HSY:n avoimen datan hyödyntämistä. Selvitetään, missä HSY:n avointa dataa on hyödynnetty

Mahdollistajapäämäärä	Ohjelma & teemat	Keskeiset toimenpiteet 2022
7. Tiedolla vaikuttaja	<p>Asukkaat: Vaikutetaan viestinnän ja neuvonnan keinoin asukas- ja kuluttajakäyttäytymiseen.</p>	<p>Jatketaan tiedolla vaikuttamisen ohjelmaan valittujen teemojen viestintää ja neuvontaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jätteen kierrätysasteen kasvattaminen Vesihuollon viestinnälliset ja neuvonnalliset hankkeet liittyen esim. haitallisiin aineisiin, jäteveden tyyppikuormituksen kasvun hillitään, hulevesien hallintaan ja tonttijohtojen saneeraukseen.
	<p>Alueen kunnat: Tuotetaan tietoa kuntien käyttöön ja tehdään aktiivista yhteistyötä. Osallistutaan seudullisten ohjelmien valmisteluun (ilmasto, kiertotalous).</p>	<p>Kestävän kaupunkielämän ohjelman toimenpiteiden toteuttaminen ja käynnistäminen jatkuu. Tehdään aktiivista yhteistyötä ilmansuojelun edistämiseksi. Järjestetään vuosittainen Helsingin seudun ilmastoseminaari. Järjestetään lisäksi ilmansuojelun tutkimusseminaari sekä Paikkatietoseminaari.</p>
	<p>Alan kehitys: Luodaan toimintamalli alan kehitykseen vaikuttamiseen ja kehityksen seuraamiseen. Osa-alueita ovat alan kansainvälisen ja kansallisen kehityksen seuraaminen, tutkimuslaitos- ja yliopistoyhteistyö, osallistuminen kansainvälisiin ja kansallisiin kehitysohjelmiin sekä oma T&K&I-työ.</p>	<p>Arvioidaan vaikutuskanavat ja foorumit ja kohdennetaan toimenpiteet uuden strategian pohjalta</p>

Mahdollistajapäämäärä	Ohjelma & teemat	Keskeiset toimenpiteet 2022
8. Yhteistyön rakentaja	<p>Kohti kestäväää kaupunkiseutua älykkäillä ja puhtailla ratkaisuiilla - OHJELMA</p> <p>HSY toimii aktiivisena TKI-kumppanina ja kehittämisalustana älykkäiden ja puhtaiden ratkaisujen rakentamisessa asukkaiden, kaupunkien, yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa.</p> <p>Ohjelmassa edistetään hankevalmisteluyhteistyötä valituilla painopistealueilla, jotka ovat kiertotalous ja hulevesien hallinta sekä puhtaat ja älykkäät ratkaisut. Hyödynnetään innovatiivisia julkisia hankintoja, innovaatiokumppanuuksia sekä tiedolla johtamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.</p>	<p>Ylläpidetään ja kehitetään HSY:n hankevalmisteluverkoston ja avoimen innovaatioverkoston toimintaa. Edistetään pilotoiteja, kokeiluja ja kumppanuuksia osana HSY:n TKI toimintamallia, hankkeissa, HSY:n alustoilla ja osana pääkaupunkiseudun innovaatioekosysteemejä.</p> <p>Kehitetään edelleen ennakointikäytäntöjä ja ennakointiyhteistyötä. Laaditaan TKI-ohjelma.</p> <p>Ylläpidetään ja kehitetään HSY:n kehittämisalustoja toimi- ja tulosalueiden suunnitelmien mukaisesti.</p>
	<p>Verkostoanalyysi, -strategia ja tavoitteet TEEMA</p>	<p>Edistetään sidosryhmä- ja verkostoyhteistyötä strategisen verkostoanalyysin sekä toimenpidesuunnitelman pohjalta.</p>

3 Talous

3.1 Tuloslaskelma

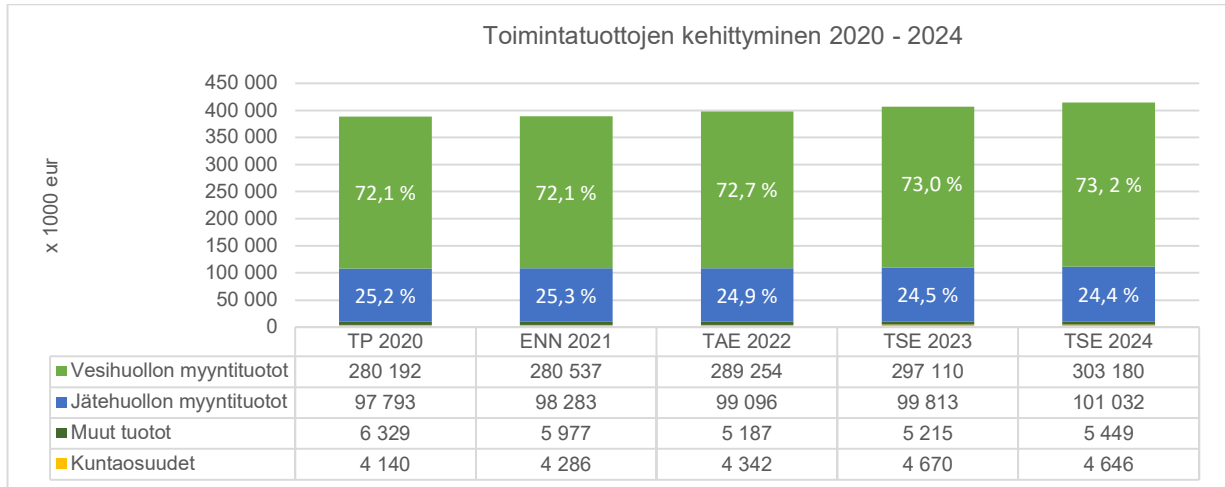
x 1000 eur	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-% 2022/2021
TOIMINTATULOT	388 454	389 084	397 879	406 808	414 307	2,3 %
Myyntituotot	378 024	379 155	388 687	397 227	404 529	2,5 %
Kuntaosuudet	4 140	4 286	4 342	4 670	4 646	1,3 %
Muut tuotot	6 290	5 642	4 850	4 911	5 132	-14,0 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	2 258	2 300	2 300	2 300	2 300	0,0 %
TOIMINTAMENOT	-178 974	-195 637	-206 071	-197 056	-198 766	5,3 %
Henkilöstömenot	-47 143	-49 447	-50 170	-50 177	-50 177	1,5 %
Palvelujen ostot	-92 066	-106 448	-105 664	-106 426	-107 818	-0,7 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-28 054	-29 755	-30 268	-31 253	-31 542	1,7 %
Muut toimintakulut	-11 710	-9 987	-19 969	-9 200	-9 229	100,0 %
TOIMINTAKATE	211 737	195 747	194 108	212 052	217 841	-0,8 %
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	-64 434	-68 445	-66 392	-69 096	-69 193	-3,0 %
VUOSIKATE	147 304	127 302	127 716	142 956	148 648	0,3 %
POISTOT	-117 122	-112 766	-127 699	-146 175	-150 404	13,2 %
TILIKAUDEN TULOS	30 181	14 536	17	-3 220	-1 756	-99,9 %
VARAUSTEN MUUTOKSET	592	592	487	113	65	-17,7 %
TULOVEROT	-2 183	-619	-752	0	0	21,5 %
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	28 591	14 509	-248	-3 107	-1 691	-101,7 %
Tuloslaskelman tunnuslukuja						
Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista	219,8 %	201,2 %	195,3 %	208,9 %	210,9 %	
Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista *	62,8 %	54,3 %	54,5 %	61,0 %	63,4 %	

*) Tunnusluku kuvaa kuntayhtymän tulo-rahoituksen riittävyyttä investointien rahoittamiseksi. Kun tunnusluku on 100 % tai enemmän, tulo-rahoituksen voidaan katsoa olevan riittävä. Jos vuosikate on keskimääräistä investointitasoa pienempi (tunnusluku < 100 %), kuntayhtymä joutuu rahoittamaan osan investoinneista ulkopuolisella lainarahoituksella.

Toimintatuotot

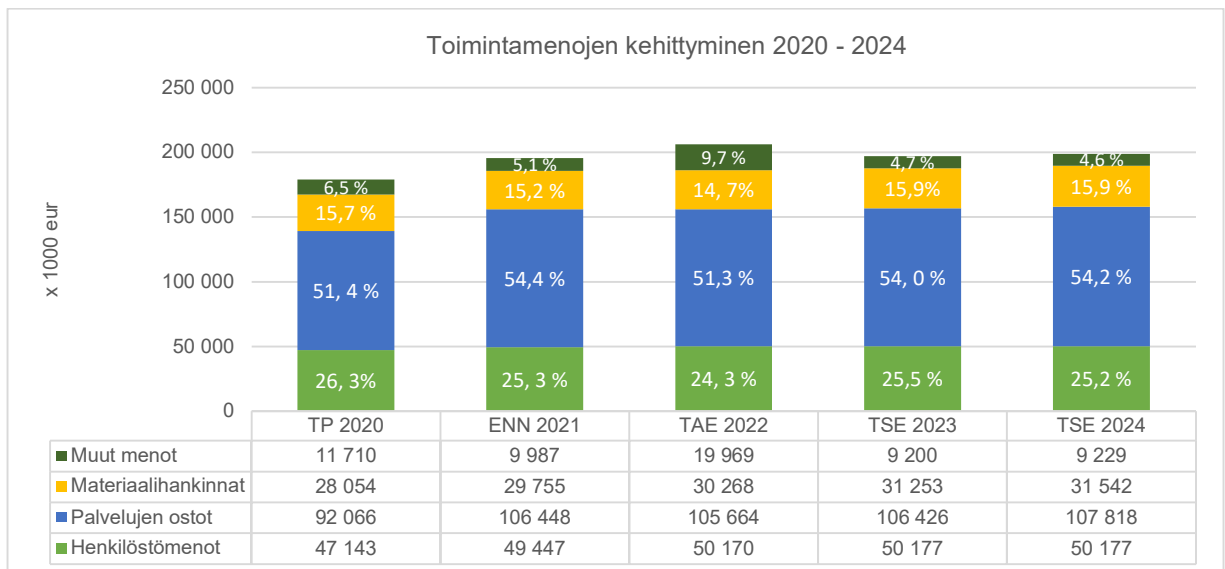
HSY:n toimintatuotot vuonna 2022 ovat 397,9 miljoonaa, 8,8 miljoonaa (2,3 %) enemmän vuoden 2021 ennusteeseen verrattuna. Vesihuollon myyntituottojen budjetoinnissa on otettu huomioon laskutuksen volyyymiennusteen 0,5 % vuotuinen kasvu sekä alustavat hinnankorotukset vuodelle 2022; inflaatio 1,3%, reaalkorotus 2 %. Hintojen nosto perustuu tulevien vuosien suurien investointien sekä rahoituskulujen

kattamiseen. Suunnitelmavuosille 2023 ja 2024 on huomioitu reaalikorotus 2% sekä vuodelle 2023 lisäksi peruspääoman nousevan koron kompensaaiona 0,9%. Liittymismaksut ovat edelleen korkealla tasolla, mutta niiden arvioidaan laskevan rakentamisen kiihkeimmän kasvun vuosista. Kaupunkien maksama korvaus yleisten alueiden hulevesistä jatkuu sopimuksen puitteissa ollen 7,2 milj. euroa/vuosi. Jätehuollon toimintatuottojen arvioidaan kasvavan maltillisesti talousarvio- ja suunnitelmavuosina ja taksoja arvioidaan tarkistettavan yhteensä noin inflaation verran kokonaistasolla tarkasteltuna.



Toimintamenot

HSY:n toimintamenot vuonna 2022 ovat 206,1 miljoonaa euroa, joka on 10,4 miljoonaa (5,3 %) enemmän kuin vuoden 2021 ennusteessa. Toimintamenojen budjetoinnissa on huomioitu toiminnan muutokset ja merkittävimmät tiedossa olevat kustannusmuutokset. Suuri vaikutus kuluihin on Blominmäen jätevedenpuhdistuksen käyttönotolla. Vuodelle 2023 ja 2024 on kuluissa huomioitu Suomenojan laitoksen purkukustannusta 5 milj. euroa molempina vuosina ja vuodelle 2022 on tehty 10 milj. euron varaus. Henkilöstökuluihin sisältyy arvioidun palkkaratkaisun vaikutukset keskimäärin 1,5 %.



Vuonna 2022 toimintakuluista noin 51 % koostuu palveluiden ostoista kuten jätteen kuljetuspalvelujen ostoista, IT-kuluista, asiantuntijapalveluista sekä rakentamis- ja kunnossapitopalveluista. Henkilöstökulujen osuus on noin 24 %, materiaalihankinnat 15 % sekä muut kulut 10 %.

Tuloksen muodostuminen

Toimintatuottojen ja -kulujen erotuksena syntyvä toimintakate vuonna 2022 on 194,1 miljoonaa (48,8 %), kun sen vuonna 2021 ennustetaan olevan 195,7 miljoonaa (50,3 %). Suunnitelmavuonna 2023 toimintakate paranee ja on 212,1 miljoonaa (52,1 %) ja vuonna 2024 217,8 miljoonaa.

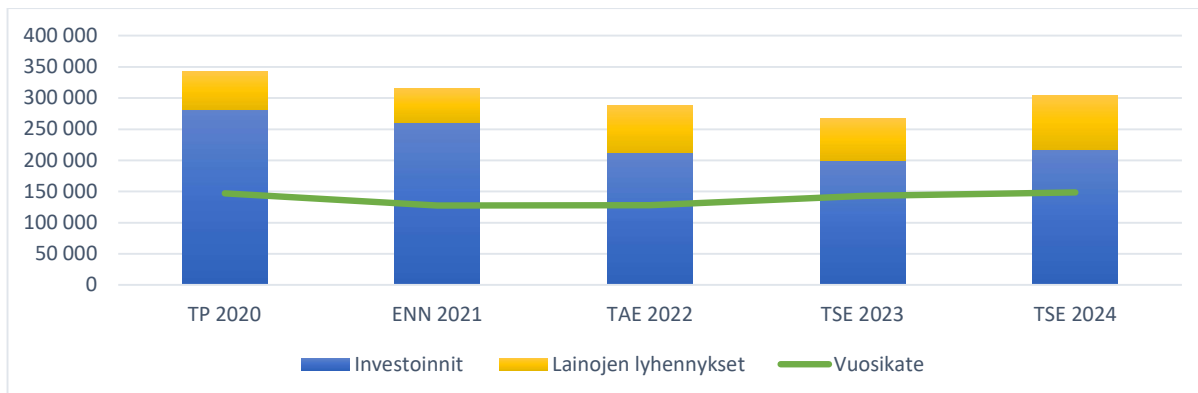
Nettorahoituskulut vuonna 2022 ovat 66,4 miljoonaa. Korkokuluista 60,6 miljoonaa euroa on jäsenkunnille perustamislainoista maksettavia korkoja. Peruspääoman korko, jota jäsenkunnat alkoivat periä vuodesta 2021, on 0,5% vuonna 2022 ja vuosina 2023-2024 1%. Rahoitustuottoihin on budjetoitu 2 miljoonan euron osinkotuotot Uudenmaan Voima Oy:ltä vuosille 2022-2023 ja vuodelle 2024 1,8 miljoonaa. Suunnitelmakaudella nettorahoituskulut kasvavat, ollen vuonna 2024 69,2 miljoonaa euroa.

Poistot ja rahoituskulut perustuvat TTS-kaudelle esitettyihin investointeihin, jotka ovat kasvaneet investointiohjelmasta (5/2020). Blominmäen laitoksen käyttöönoton myötä poistot kasvavat merkittävästi vuodesta 2022 eteenpäin.

Tilikauden tulos vuonna 2022 on vuosikatteesta vähennettävien pysyvien vastaavien (käyttöomaisuus) poistojen jälkeen 0,02 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Jätehuollon investointivarauksen aiempaan purkamiseen liittyvien poistoerokirjausten ja vesihuollon tuloksesta maksettavien tuloverojen jälkeen tilikauden alijäämä on 0,2 miljoonaa euroa.

Tulorahoituksen (vuosikate) riittävyys pääomamenojen maksamiseen

Toimintakatteen ja rahoituserien jälkeen syntyvä vuosikate osoittaa sen tulorahoituksen, joka juoksevien menojen jälkeen jää käytettäväksi investointeihin ja lainojen lyhennyksiin. Vuonna 2022 vuosikate on 127,7 miljoonaa, kun investoinnit ja lainojen lyhennykset ovat yhteensä 289 miljoonaa euroa. Vuonna 2023 investoinnit ja lainojen lyhennykset ovat 267 milj. euroa ja vuonna 2024 305 milj. euroa. Erityisesti vesihuollon investointien rahoittamiseksi suunnitellulla tasolla joudutaan nostamaan uutta ulkopuolista lainaa koko suunnitelmakauden ajan yhteensä noin 447,3 miljoonaa euroa.



Jäsenkuntien maksuosuudet

Kuntayhtymän perussopimuksen mukaisesti HSY perii jäsenkunniltaan maksuosuudet muista kuin vesihuollon tai jätehuollon tehtävistä. Maksuosuudet jaetaan jäsenkuntien asukasluvun suhteessa siten, ettei yhden kunnan maksuosuus voi olla yli 50 % ja se on vähintään 1 %. Kuntaosuuksien jakautuminen kunnittain on esitetty alla olevassa taulukossa (jako asukasmäärien 31.12.2020 mukaisesti).

euroa						Muutos-%
	TP 2020	TA 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	2022/2021
Kuntaosuudet						
- Seutu- ja ympäristötiedon toimintaan	4 069 000	4 149 730	4 205 750	4 285 420	4 217 510	1,3 %
- Ilmastoinfon toimintaan	417 437	422 864	428 361	428 361	428 361	1,3 %
Kuntaosuudet yhteensä	4 486 437	4 572 594	4 634 111	4 713 781	4 645 871	1,3 %
- Aikaisempien vuosien ylijäämän hyvitys	-346 000	-286 287	-292 100	-43 595	0	
Laskutettavat kuntaosuudet	4 140 437	4 286 307	4 342 011	4 670 186	4 645 871	1,3 %
Kuntaosuudet jäsenkunnittain	Osuus-%	TA 2021	TA 2022	TS 2023	TS 2024	
Helsinki	50,0 %	2 143 153	2 171 005	2 335 093	2 322 935	
Espoo	27,1 %	1 162 392	1 175 315	1 264 146	1 257 565	
Kauniainen	1,0 %	42 863	43 420	46 702	46 459	
Vantaa	21,9 %	937 898	952 271	1 024 245	1 018 912	
Yhteensä	100,0 %	4 286 307	4 342 011	4 670 186	4 645 871	

Kuntaosuuksilla katetaan se osuus seutu- ja ympäristötiedon tehtävien hoidosta aiheutuvista kustannuksista, jota ei voida kattaa tulosalueen muilla myyntituotoilla tai ulkopuolisella hankerahoituksella. Viestintä- ja neuvontayksikköön kuuluvan Ilmastoinfon toiminta katetaan HSY:n ja jäsenkuntien välisen sopimuksen mukaisesti kuntaosuuksilla sekä osittain EU:sta saatavalla hankerahalla.

Seutu- ja ympäristötiedon tulosalueen aiempien vuosien ylijäämäisistä tuloksista kertynyt kumulatiivinen ylijäämä hyvitetään laatimalla tulosalueen budjetti alijäämäiseksi siten, ettei kuntaosuuksia laskuteta täysimääräisinä. Vuoden 2021 tulosenrusteen mukainen kumulatiivinen ylijäämä noin 0,34 miljoonaa on kohdistettu täysimääräisesti suunnitelmakaudelle etupainotteisesti kuntaosuuksia vähentäväksi.

Perustamislainoista jäsenkunnille maksettavat korot

Jäsenkuntalainojen korko on vuodesta 2013 alkaen sidottu Suomen valtion 10 vuoden sarjaobligation tuottoon lisätynä 2,0 prosenttiyksikön lainamarginaalilla. Korko on kuitenkin aina vähintään 5,30 %. 10 vuoden sarjaobligatioiden tuotto on viimeisten vuosien ajan pysynyt alle 2 %:n, eikä merkittävää nousua ole ennakoitavissa, minkä vuoksi perustamislainojen korot on laskettu vähimmäiskorolla. Vuonna 2019 aloitettiin ensimmäiset lainanlyhennykset (Laina A) ja suunnitelmakauden lopulla, vuonna 2024, alkavat loppujenkin jäsenkuntalainojen lyhennykset.

x 1 000 euroa	TAE 2022		TSE 2023		TSE 2024	
	Pääoma 31.12.	Korot	Pääoma 31.12.	Korot	Pääoma 31.12.	Korot
Helsinki	654 264	34 999	646 144	34 568	627 683	34 001
Espoo	249 601	13 353	246 479	13 187	239 437	12 970
Kauniainen	4 218	225	4 176	223	4 056	220
Vantaa	223 919	11 976	221 203	11 832	214 883	11 640
Yhteensä	1 132 002	60 553	1 118 002	59 811	1 086 059	58 831

3.2 Investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-%
						2022/2021
Vesihuollon investoinnit	262 640	232 926	188 050	176 710	184 365	-19,3 %
Jätehuollon investoinnit	17 294	25 302	21 025	20 640	32 385	-16,9 %
Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit	170	145	200	215	190	37,9 %
Tukipalvelujen investoinnit	254	1 081	2 669	1 640	1 160	146,9 %
Asiakaspalvelun investoinnit	268	450	0	0	0	-100,0 %
Ohjauksen ja kehittämisen investoinnit	860	838	210	150	50	-74,9 %
INVESTOINNIT YHTEENSÄ	281 479	260 742	212 154	199 355	218 150	-18,6 %

Blominmäen jätevedenpuhdistamon valmistuminen suunnitelmakaudella tulee pudottamaan vesihuollon investointien tason lähemmäksi pitkän aikavälin normaalia. Toisaalta viime vuosina jäsenkuntien investoinnit infrastruktuuriin ovat olleet suuret ja tämä on nostanut myös HSY:n vesihuollon investointeja näiltä osin (kaupunkilähtöiset investoinnit). Jäsenkuntien investoinnit näyttävät säilyvän korkealla tasolla myös suunnitelmakaudella. Erityisesti jos jäsenkuntien suuret raidehankkeet lähtevät liikkeelle ennakoidulla tavalla, pitävät nämä liitännäishankkeineen vesihuollon investoinnit 10 vuoden investointiohjelmaa korkeammalla tasolla. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa on otettu vesihuollon investointikustannusten ennusteissa huomioon raidehankkeet siinä aikataulussa ja laajuudessa kuin ne nyt ovat tiedossa, vaikka lopullisia päätöksiä hankkeiden toteuttamisesta ei vielä olekaan tehty. Investointibudjetin kasvun hillitsemiseksi on vastaavasti siirretty useita vesihuoltolähtöisiä hankkeita eteenpäin, tämän suunnitelmakauden ulkopuolelle - tämä ei tietenkään ole omaisuudenhallinnan kannalta tavoiteltavaa, mutta ilmeisen välttämätöntä tässä tilanteessa. Hankkeiden siirroista huolimatta toiminta- ja taloussuunnitelman investointibudjettivaraukseksi esitetään selvästi 10 vuoden investointiohjelmaa suurempia summia.

Korkeana säilyvä vesihuollon investointibudjetin taso asettaa paineita vesimaksuille ja suurilla haasteilla HSY:n rahoitukselle.

Jätehuollon investointitaso laskee vuosille 2022-2023 vuoteen 2021 verrattuna, ollen 10 vuoden investointiohjelmaa matalampi, kun taas vuodelle 2024 on varauduttu mittaviin investointeihin esimerkiksi täyden mittakaavan pyrolyysilaitoksen ja Ämmäsuolle suunnitellun tuulivoimalan rakentamiseen. Näiden investointien toteuttamisesta päättäminen aikanaan tulee vaatimaan hyvin laajaa kokonaistarkastelua.

3.3 Rahoitus

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024
Tulorahoitus					
Vuosikate	147 304	127 302	127 716	142 956	148 648
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	-4 772	-4 459	4 908	-5 370	-5 370
Investoinnit					
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-286 036	-261 342	-212 754	-199 955	-218 750
Rahoitusosuudet investointimenoihin	4 557	600	600	600	600
Investointien korjauserät	0	0	0	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	-138 948	-137 899	-79 530	-61 769	-74 873
Lainakannan muutokset					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	164 830	192 600	156 200	130 100	161 000
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-60 971	-54 275	-76 584	-67 903	-86 515
Lyhytaikaisten lainojen muutos	35 000	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-17 035	0	0	0	0
Rahoituksen rahavirta	121 824	138 325	79 616	62 197	74 485
Rahavarojen muutos	-17 124	426	85	427	-387
Rahavarat 31.12.	-287	139	224	652	264
Rahavarat 1.1.	16 837	-287	139	224	652
Rahoituslaskelman tunnuslukuja					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, eur	-295 713	-448 413	-514 018	-531 915	-489 634
Investointien tulorahoitus %	52,3 %	48,8 %	60,2 %	71,7 %	68,1 %
Lainanhoitokate	1,68	1,59	1,35	1,54	1,39
Kassan riittävyys (pv)	-0,2	0,1	0,1	0,4	0,2

Perustamislainat HSY:n jäsenkunnilta ovat yhteensä 1,1 miljardia euroa, jonka lisäksi HSY:llä on ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta nostettua pitkäaikaista lainaa vuoden 2021 lopussa ennusteen mukaan noin 704 miljoonaa, mikäli vuoden 2021 tulorahoitus ja investoinnit toteutuvat vuosiennusteen mukaisesti.

Tulorahoitus ei riitä kattamaan kuntayhtymän investointitasoa ja lainojen lyhennyksiä, minkä vuoksi suunnitelmakauden kaikkina vuosina joudutaan nostamaan uutta ulkopuolista lainaa yhteensä noin 447

miljoonaa euroa riippuen toteutuvasta investointitasosta. Lainoja lyhennetään suunnitelmakaudella yhteensä noin 231 miljoonalla, josta 59,9 miljoonaa euroa on jäsenkuntalainojen lyhennyksiä. Ulkopuolisilta nostetun pitkäaikaisen velan yhteismäärä suunnitelmakauden lopulla on noin 921 miljoonaa euroa. Lainamäärän jatkuva kasvu aiheuttaa lisääntyvää painetta HSY:n taloudelle kasvavien lainakorkojen ja lyhennysten myötä. On tarpeen tarkastella investointimenojen, velkaantumisen ja taksapolitiikan tasapainoa. Nykyisen kaltaisen investointitason jatkuminen tuo merkittävää painetta asiakasmaksujen korotuksille kummallakin toimialalla.

Taseen keskeisiä eriä

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024
Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)	2 605 921	2 753 897	2 838 352	2 892 532	2 961 278
Oma pääoma	736 589	751 097	750 849	748 743	748 052
Pitkäaikainen vieras pääoma (korollinen)	1 711 930	1 850 256	1 915 871	1 964 068	2 006 610
- lainat jäsenkunnilta	1 146 002	1 146 002	1 132 002	1 118 002	1 086 059
- lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta	565 928	704 253	783 869	846 066	920 551
Omavaraisuusaste (%)	27,6 %	26,8 %	26,1 %	25,7 %	25,4 %

Lähivuosien suurten investointien takia HSY:n omavaraisuusaste heikkenee suunnitelmakausilla, ollen vuoden 2024 lopussa 25,4 %, kun viimeisimmässä tilinpäätöksessä omavaraisuusaste oli 27,6 %. Suunnitelmakauden ylijäämäiset tulokset kasvattavat omaa pääomaa, mutta vieraan pääoman kasvu suunniteltujen investointien rahoittamiseksi tarvittavalla ulkopuolisella lainarahoituksella heikentää omavaraisuutta.

4 Henkilöstö

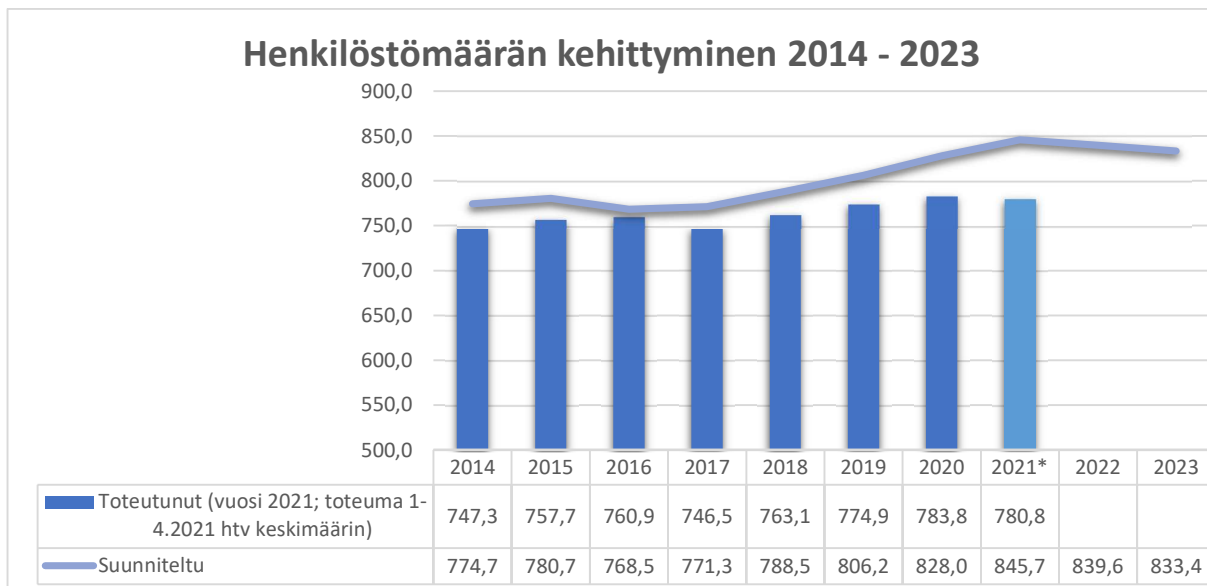
4.1 Tavoitteet

Tärkeänä strategisena päämääränä on parantaa johtamisen ja esihenkilötyön laatua. Tätä varten laaditaan pidemmän aikavälin kehittämisohjelma, jonka pohjalta järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti kehitetään johtamista johtoryhmien roolien ja osaamisen kehittämisen kautta sekä esihenkilöiden osaamista kehittämällä. Prosessien sujuvoittamisen ja uuden HR-toimintamallin myötä esihenkilötyön tuki vahvistuu. Uudessa mallissa kiinnitetään myös enemmän huomiota strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

Strategian toteuttamiseksi suunnitellaan tarvittavia uusia toimenpiteitä ja jatketaan jo meneillään olevia teemoja strategian edellyttämien uusien tietojen ja taitojen kehittämiseksi. HSY:lle tärkeän työnantajakuvan parantamiseksi työtä jatketaan mm. työnantajamielikuva-analyysin pohjalta valittavilla toimilla. Osaamisen kehittämisessä tärkeänä painopistealueena on digiosaamisen kehittäminen. Työ- ja vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen osana päivittäistä työskentelyä sekä HSY:n yhteisen kulttuurikäsikirjan kautta edistää omalta osaltaan strategian toteutumista.

4.2 Henkilöstömäärän kehittyminen

Henkilöstön määrällinen tarve on arvioitu voimassa olevassa henkilöstösuunnitelmassa 2021 – 2023. Henkilöstösuunnitelman vuoden 2022 keskimääräinen henkilöstömäärä on yhteensä 839,6 htv. Henkilöstömäärien toteutumiset ovat aikaisemmin jääneet suunniteltua alemmalle tasolle.



5 Toimialakohtaiset erittelyt

5.1 Vesihuolto

5.1.1 Toiminta

Vesihuollon toimiala tuottaa korkealaatuista juomavettä yli miljoonalle pääkaupunkiseudun asukkaalle, viemäri jättevedet ja hulevedet sekä puhdistaa tehokkaasti kaupunkilaisten ja teollisuuden jättevedet. Toimintaa kehitetään suunnittelukautena muun muassa parantamalla omaisuuden hallintaa, edistämällä tiedon hyödyntämistä ja tiedolla johtamista sekä vähentämällä päästöjä mereen ja ilmakehään. Vesihuollon toimiala on edelläkävijä resurssitehokkuuden parantamisessa, ja tutkimusyhteistyö on aktiivista.

Suunnittelukautena otetaan käyttöön Blominmäen jätevedenpuhdistamo ja jatketaan sekaviemäroidyn viemäriverkoston eriyttämistä. Näiden toimenpiteiden arvioidaan vähentävän päästöjä mereen jo suunnittelukaudella. Vedensyötön toimintavarmuuden kehittämistä jatketaan mm. toteuttamalla toisistaan riippumattomia syöttöyhteyksiä Vantaalla. Valitettavasti eräitä sekä sekaviemärointiä vähentäviä että vedenjakelun varmuutta lisääviä hankkeita on jouduttu siirtämään aikajanalla eteenpäin investointibudjetin kasvun rajoittamiseksi.

Talouden tasapainottamisen kannalta keskeisiä toimenpiteitä ovat laskuttamattoman veden määrän vähentäminen vuotovesistrategian mukaisilla toimenpiteillä sekä omaisuuden hallinnan kehittäminen. Laitosomaisuuden hallinnassa keskitytään vuonna 2022 kunnossapidon tehostamiseen vuonna 2021 käyttöönotettua järjestelmää täysimääräisesti hyödyntämällä. Investointitaso jatkuu korkeana koko TTS-kauden. Erityisesti jäsenkuntien suuret raidehankkeet (Kruunusillat- ja Kalasatama-hankkeet) käynnistyessään pitävät HSY:n vesihuollon kaupunkilähtöiset investoinnit korkealla tasolla koko suunnitelmakauden. Tämä johtaa valittujen vesihuoltolähtöisten hankkeiden aloitusten siirtoihin. Toteutettavista vesihuoltolähtöisistä hankkeista suunnittelukaudella merkittäviä ovat esimerkiksi juuri käynnistynyt Pitäjänmäen (Marttilan) alueen alue- ja tonttijohtosaneerauksen pilot-hanke sekä Blominmäen käyttöönottoon liittyvien viemärikääntöjen sarja Espoossa.

Suunnittelukaudella käyttöön saatavien, investointien hallintaan kehitettyjen työkalujen avulla on tavoitteena helpottaa projektipäälliköiden työtä, parantaa investointien ajantasaista seuranta ja tehostaa laajana jatkuvan investointiohjelman hallintaa.

Suunnitelmakaudelle ei ole odotettavissa merkittäviä toimintaan vaikuttavia lainsäädännöllisiä muutoksia.

Strategiset hankkeet

Strateginen hanke	Hankkeen kuvaus
Seudullinen vedentuotannon ja jakelun varmistaminen ja tehostaminen	Seudullisen vedentuotannon ja -jakelun varmistamiseksi ja tehostamiseksi toteutettavia hankkeita

Toimenpiteet 2022:

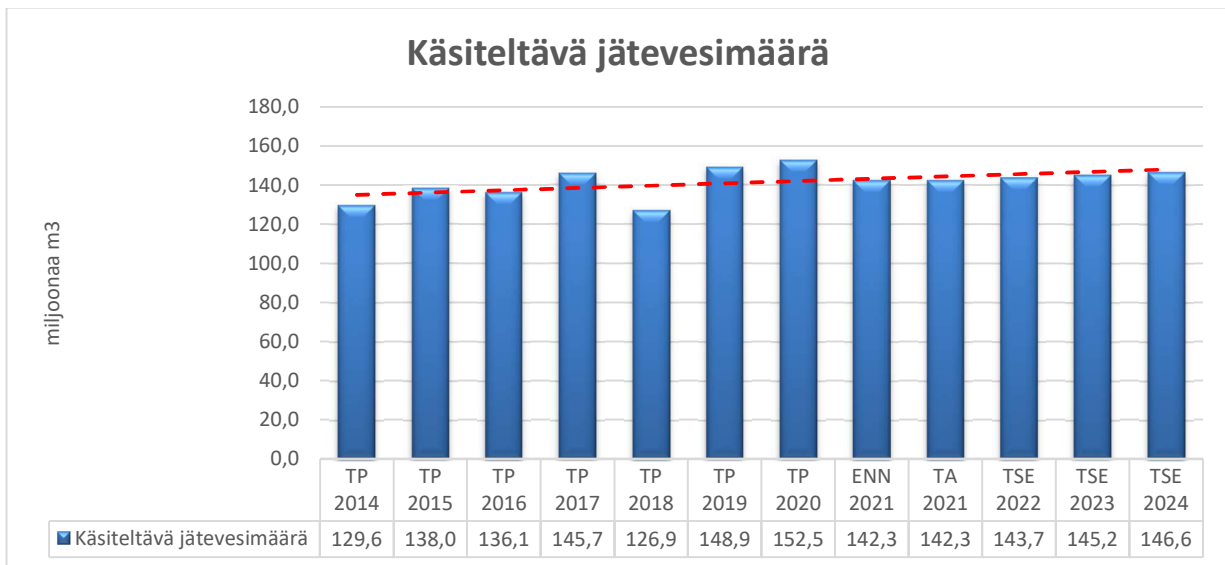
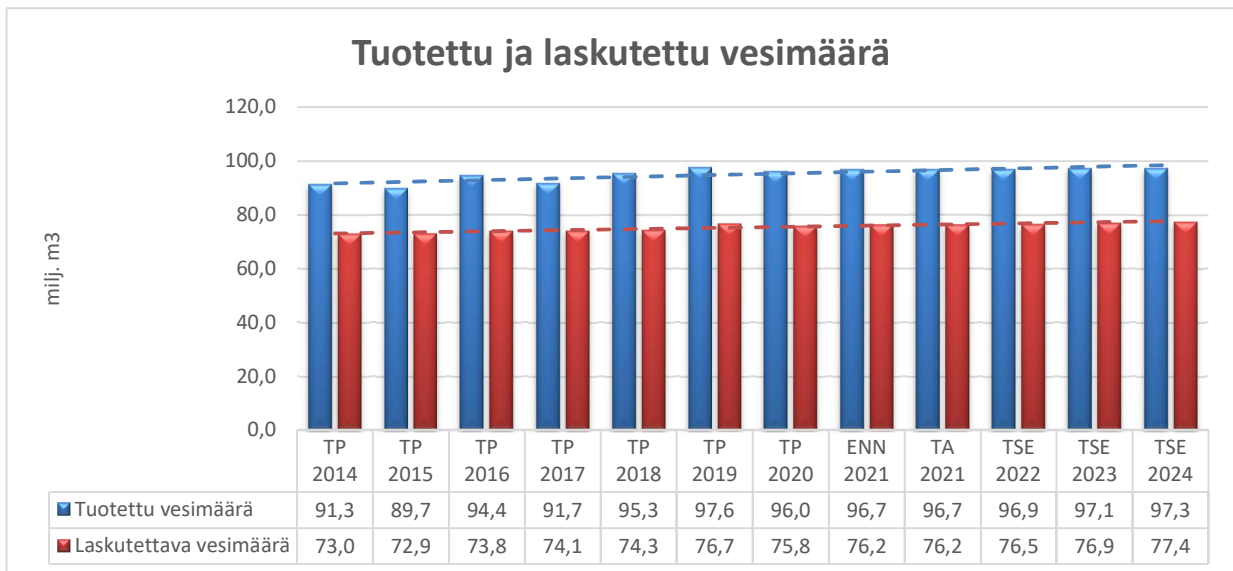
- Pitkälän vesilaitoksen kapasiteetin laajennuksen rakentaminen on käynnissä

- Tutkimus kalvosuodatuksen soveltuvuudesta tulevaisuuden vedentuotantoprosessiksi
- Kalvosuodatuksen laitosmittakaavaisten koeajojen suunnittelu ja toteutus käynnistetään

Strateginen hanke	Hankkeen kuvaus
Blominmäen jätevedenpuhdistamo	Kuormituksen kasvuun ja tiukentuviin lupavaatimuksiin vastaava uusi kalliopuhdistamo, joka korvaa Suomenojan jätevedenpuhdistamon

Toimenpiteet 2022:

- Blominmäen puhdistamon rakennusvaihe päättyy
- Viemäriverkostosta jätevedet käännetään puhdistamon tulotunneliin kolmessa vaiheessa
- Jäteveden puhdistus- ja lietteen käsittelyprosessit käynnistyvät



5.1.2 Investoinnit

Vesihuollon investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-%
						2022/2021
KAUPUNKILÄHTÖISET INVESTOINNIT						
Toiminta-alueen laajentuminen ja kaavoitus	67 210	52 930	58 250	57 170	55 050	10,1 %
1 Kaavoituksen mukainen laajentuminen (alueverkot)	45 836	32 090	32 500	32 500	32 500	1,3 %
2 Laajentuminen haja-asutusalueille	2 020	2 900	5 200	3 020	1 500	79,3 %
3 Johtosiirrot	19 353	17 940	20 550	21 650	21 050	14,5 %
VESIHUOLTOLÄHTÖISET HANKKEET						
Vedenhankinta ja puhdistus	11 236	15 797	9 800	10 100	9 800	-38,0 %
4 Vedenhankinnan uudisinvestoinnit	70	0	0	0	0	-
5 Vedenhankinnan saneerausinvestoinnit	342	800	1 850	1 400	600	131,3 %
6 Vedenpuhdistuksen uudisinvestoinnit	157	15	0	0	0	-
- Pitkäkoski	74	0	0	0	0	-
- Vanhakaupunki	83	0	0	0	0	-
- Muut uudisinvestoinnit	0	15	0	0	0	-100,0 %
7 Vedenpuhdistuksen saneerausinvestoinnit	10 667	14 982	7 950	8 700	9 200	-46,9 %
Vedenjakelu ja viemärointi	55 343	80 489	99 270	99 080	101 425	23,3 %
8 Vedenjakelun uudisinvestoinnit	13 395	12 301	12 350	14 900	15 200	0,4 %
9 Viemäroinnin uudisinvestoinnit	11 781	15 110	19 175	13 050	16 000	26,9 %
10 Verkostojen saneerausinvestoinnit	27 688	47 578	60 050	64 185	65 530	26,2 %
11 Vedenjakelun laitteiden saneerausinvestoinnit	729	2 900	5 000	4 300	2 000	72,4 %
12 Viemäroinnin laitteiden saneerausinvestoinnit	1 751	2 600	2 695	2 645	2 695	3,7 %
Jätevedenpuhdistus	125 610	79 100	15 280	7 380	12 730	-80,7 %
13 Jätevedenpuhdistuksen uudisinvestoinnit	122 474	75 000	10 500	2 130	4 130	-86,0 %
- Blominmäki	122 452	75 000	10 500	0	0	-86,0 %
- Viikinmäki (kapasiteetti ja laatu)	22	0	0	2 130	4 130	-
14 Jätevedenpuhdistuksen saneerausinvestoinnit	3 136	4 100	4 780	4 750	7 600	16,6 %
15 Purkutunneleiden uudisinvestoinnit	0	0	0	500	1 000	-
16 Purkutunneleiden saneerausinvestoinnit	0	0	0	0	0	-
Muut investoinnit (irtamisto, kiinteistöt ym)	3 241	5 210	6 050	3 580	5 960	16,1 %
Rahoitusosuudet investointimenoihin	-4 550	-600	-600	-600	-600	0,0 %
Vesihuollon investoinnit yhteensä	262 640	232 926	188 050	176 710	184 365	-19,3 %

Merkittävä muutos investointitasoon suunnitelmakaudella johtuu Blominmäen jätevedenpuhdistamon valmistumisesta, mikä pudottaa vesihuollon kokonaisinvestointien määrän suunnitelmakauden vuosilla lähemmäksi pitkän ajan keskiarvoa eli alle 200 milj. euron vuosittaisen tason. Vesihuollon investointien taso säilyy suunnitelmakaudella kuitenkin aiemmin arvioitua (mm. 10 vuoden investointiohjelma) korkeammalla tasolla johtuen pääosin jäsenkuntien aiemmin arvioitua korkeampana säilyvästä infrastruktuuri-investointien tasosta. Erityisesti suuret raidehankkeet mahdollisesti käynnistyessään nostavat näiden investointien määrää.

Tämä nostaa erityisesti johtosiirtojen (kori 3) ja osin verkostojen saneerausinvestointeja (kori 10). Suunnitelmakaudella alkavat Kruunusillat- ja Kalasatama-hankkeet ovat tyyppiesimerkkejä kauden hankkeista. Kaavoituksen mukainen laajentuminen (kori 1) säilyy vakaana korkealla tasollaan.

Kaupunkilähtöisten investointien säilyessä suurina on HSY:n vesihuolto joutunut siirtämään eteenpäin useita vesihuoltolähtöisiä hankkeita. Tästä huolimatta vesihuoltolähtöisten investointien taso säilyy suhteellisen vakaana. Tämä johtuu nyt käynnissä ja käynnistymässä olevista muutamasta suuresta hankekokonaisuudesta, joiden viivästäminen on hankalaa tai epätarkoituksenmukaista. Esimerkkeinä mainittakoon Blominmäen käyttöönottoon liittyvät viemärikäännöt, Vantaan vedenjakelun vahvistamiseen liittyvät strategiset hankkeet sekä yhteishankkeet jäsenkuntien kanssa kuten esimerkiksi Laajalahti – Otaniemi hanke, jossa on sekä Espoon että HSY:n hankkeita. Nämä on aikataulutettu yhteistyössä niin, että näistä muodostuu järkevä investointikokonaisuus.

Vedenpuhdistuksen saneerausinvestoinneissa (kori 7) on käynnissä mm. Pitkälän vedenpuhdistuslaitoksen kapasiteetin nosto ja perusparannus, Pitkälän pk 1 rakennussaneeraus sekä Vanhakaupungin selkeytyshallin vesikatkon ja julkisivujen saneeraus. Nämä hankkeet jatkuvat vaihe vaiheelta myös tällä suunnittelukaudella.

Vedenjakelun uudisinvestoinneissa (kori 8) vahvistetaan mm. Helsinki-Vantaa lentoaseman suunnan vedenjakelua. Viemäroinnin uudisinvestoinneissa (kori 9) Aleksis Kiven kadun alueella tehdään merkittäviä viemäroinnin uudistamisia, joihin liittyy myös sekaviemäroinnin eriyttämisiä.

Alueverkoston (kori 1) rakentaminen jatkuu kaudella vilkkaana. Haja-asutusalueen (kori 2) suurimpia kohteita ovat Kiilan, Oittaaan ja Reunan alueet. Suuria kaupunkilähtöisiä saneerauksia (kori 10) tehdään em. suurten raidehankkeiden ohella erityisesti Helsingissä, jossa rakennetaan useita kokoojakatuja kuten Kasin ratikan katuja, Mäkelänkatua, Mannerheimintietä ja Aleksis Kiven kadun aluetta.

5.1.3 Talous

Vesihuollon tuloslaskelma

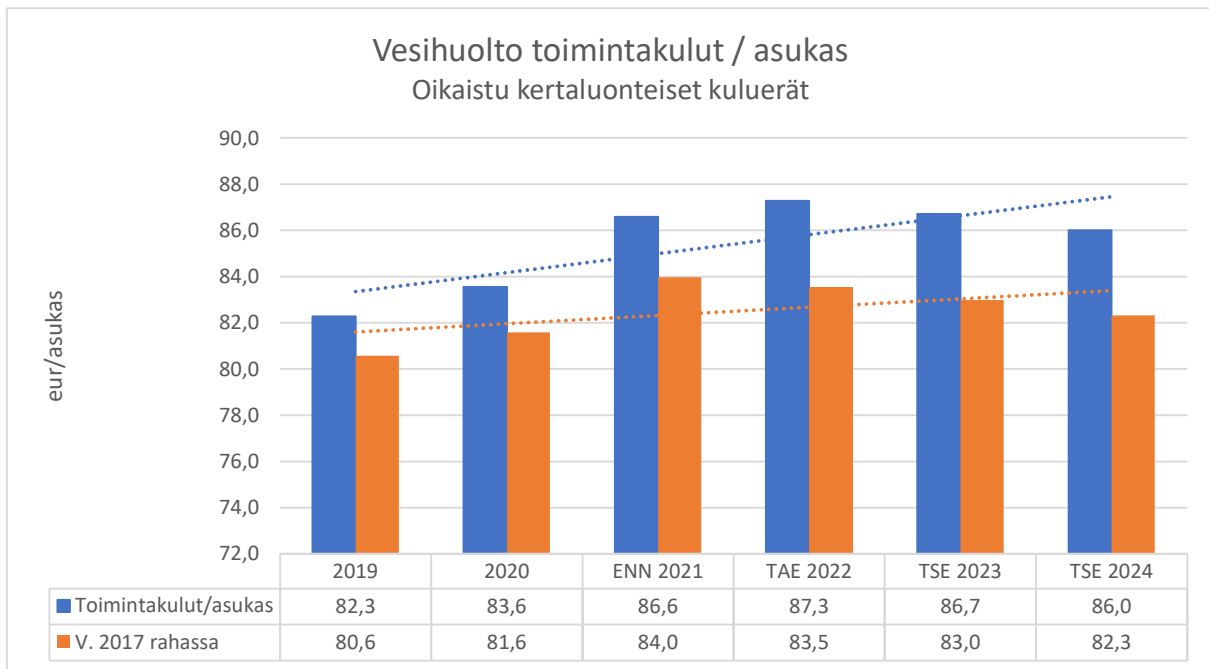
x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-%
						2022/2021
TOIMINTATULOT	284 313	284 347	293 046	300 902	306 972	3,1 %
Myyntituotot	281 653	282 199	290 916	298 772	304 842	3,1 %
Kuntaosuudet	0	0	0	0	0	-
Muut tuotot	2 659	2 148	2 130	2 130	2 130	-0,8 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	2 258	2 300	2 300	2 300	2 300	0,0 %
TOIMINTAMENOT	-98 455	-109 079	-117 293	-107 972	-108 499	7,5 %
Henkilöstömenot	-26 173	-27 026	-27 567	-27 567	-27 567	2,0 %
Palvelujen ostot	-40 025	-49 231	-46 671	-47 978	-48 131	-5,2 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-24 990	-26 054	-26 653	-26 920	-27 189	2,3 %
Muut toimintakulut	-7 267	-6 769	-16 402	-5 507	-5 612	142,3 %
TOIMINTAKATE	188 115	177 568	178 053	195 230	200 773	0,3 %
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	-64 751	-68 075	-66 422	-69 126	-69 023	-2,4 %
VUOSIKATE	123 364	109 493	111 631	126 104	131 750	2,0 %
POISTOT	-101 140	-93 702	-111 462	-129 036	-134 065	19,0 %
TILIKAUDEN TULOS	22 224	15 791	169	-2 932	-2 315	-98,9 %
VARAUSTEN MUUTOKSET	0	0	0	0	0	-
TULOVEROT	-2 183	-619	-752	0	0	21,5 %
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	20 042	15 172	-583	-2 932	-2 315	-103,8 %
Tuloslaskelman tunnuslukuja						
Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista	295,6 %	266,3 %	254,8 %	284,8 %	289,1 %	
Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista	59,0 %	52,4 %	53,4 %	60,4 %	63,1 %	

Volyyymiennuste vesihuollon laskutukselle on 0,5% vuosittaista kasvua. Käyttö- ja perusmaksuihin esitetään alustavasti talousarviovuodelle korotusta seuraavasti: inflaatio 1,3% ja reaalikorotus 2,0% (Talousmalli 2020). Suunnitelmavuosille 2023 ja 2024 on huomioitu reaalikorotus 2% sekä vuodelle 2023 peruspääoman koron kompensationsa 0,9%. Liittymismaksut ovat edelleen korkealla tasolla, mutta niiden arvioidaan laskevan rakentamisen kiihkeimmän kasvun vuosista. Kaupunkien maksama korvaus yleisten alueiden hulevesistä jatkuu sopimuksen puitteissa ollen 7,2 milj. euroa/vuosi.

Palveluiden ostoihin on arvioitu inflaatiokorotus 1,3%. Vuoden 2021 aikana selviää, kuinka paljon Finnoon pilaantuneiden maiden poistoista sekä Hiekkaharjun vesitornin purkukustannuksia kohdistuu kuluvalle vuodelle. Tämän lisäksi v.2022 Hiekkaharjun arvioitu lisäkustannus 4,0 milj. eur toteutuisi vuodelle 2021

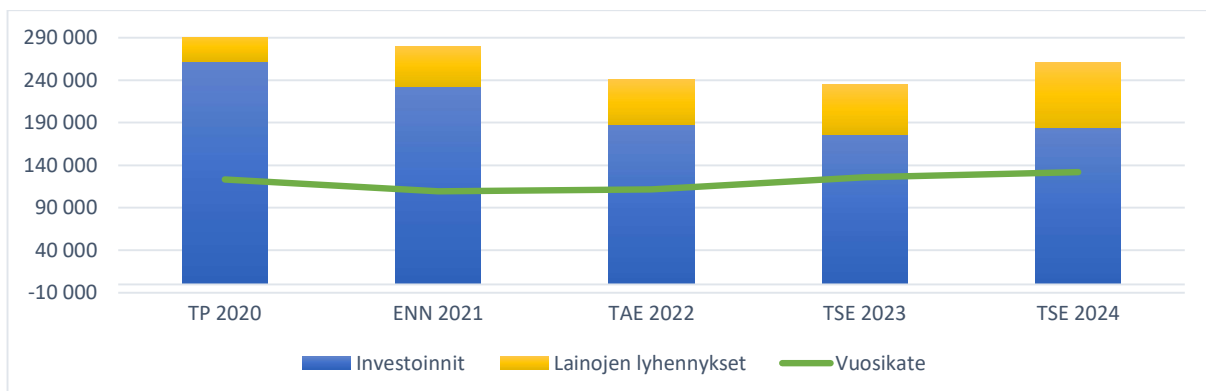
tehdyn vastaavan varauksen mukaisesti. Kun Blominmäen jätevedenpuhdistuslaitos otetaan käyttöön, vuodelle 2023 ja 2024 on kuluissa huomioitu Suomenojan laitoksen purkukustannusta 5 milj. euroa molempina vuosina (varaus 10milj.eur vuodelle 2022). Poistot ja rahoituskulut perustuvat TTS-kaudelle esitettyihin investointeihin, jotka ovat kasvaneet investointiohjelmasta (5/2020). Blominmäen laitoksen käyttöönoton myötä poistot kasvavat merkittävästi vuodesta 2022 eteenpäin.

Vesihuollon tuottavuuden kehitys



Vesihuollon tuottavuuden kehittymistä kuvaa vesihuollon toimintamenojen ja jäsenkaupunkien asukasmäärän suhde. Nykyinen mittari vaatii jatkossa laskentaperiaatteiden tarkastelua. Se ei huomioi esim. kasvaneen rakentamisen tuomaa lisätuottoa, josta samanaikaisesti liitostöiden kautta syntyy kustannuksia. Lisäksi vesihuolto palvelee osittain myös naapurikuntaa, jota ei ole huomioitu asukasmäärissä. Vesihuollon tuottavuusohjelman toimenpiteet löytyvät liitteestä.

Vesihuollon tulorahoituksen (vuosikate) riittävyys investointien ja lainanlyhennysten maksamiseen



Vesihuollon rahoituslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024
Tulorahoitus					
Vuosikate	123 364	109 493	111 631	126 104	131 750
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	-5 880	-4 119	5 248	-5 000	-5 000
Investoinnit					
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-267 190	-233 526	-188 650	-177 310	-184 965
Rahoitusosuudet investointimenoihin	4 550	600	600	600	600
Investointien korjauserät	0	0	0	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	-145 156	-127 552	-71 171	-55 606	-57 615
Lainakannan muutokset					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	135 000	175 600	126 200	113 300	132 000
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-32 409	-47 364	-53 456	-57 934	-76 185
Lyhytaikaisten lainojen muutos	37 887	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-23 482	0	0	0	0
Rahoituksen rahavirta	116 996	128 236	72 744	55 366	55 815

Vesihuollon taseen keskeisiä eriä

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024
Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)	2 385 287	2 524 511	2 601 099	2 648 773	2 699 073
Oma pääoma	600 012	615 184	614 601	611 669	609 354
Pitkäaikainen vieras pääoma (korollinen)	1 645 181	1 773 417	1 832 162	1 873 527	1 897 400
- lainat jäsenkunnilta	1 146 002	1 146 002	1 132 002	1 118 002	1 086 059
- lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta	499 179	627 415	700 159	755 525	811 340
Omavaraisuusaste (%)	25,0 %	24,3 %	23,6 %	23,2 %	23,0 %

5.2 Jätehuolto

5.2.1 Toiminta

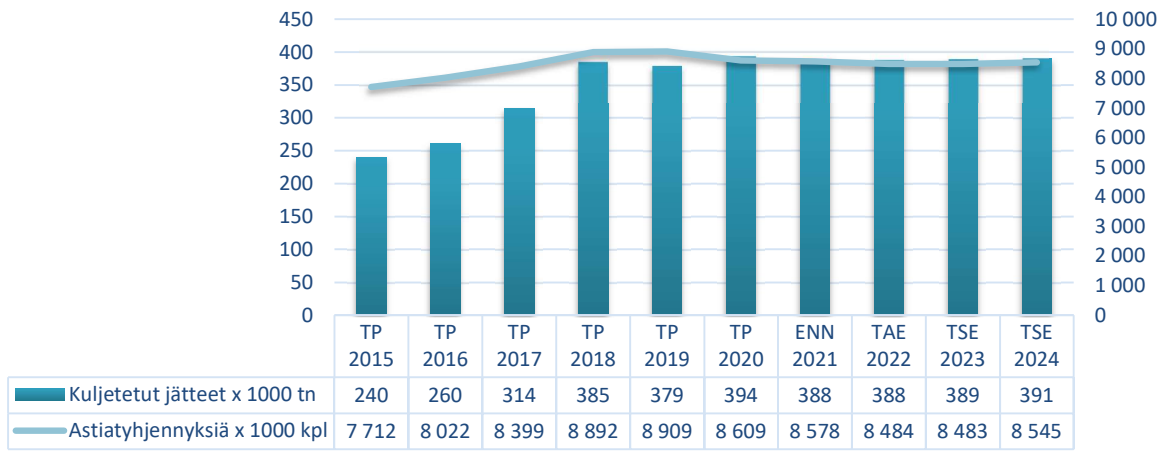
Hallituksen esitys jätelain muuttamiseksi on parhaillaan (toukokuu 2021) eduskunnan käsiteltävänä. Tavoiteaikataulun mukaan jätelain muutos tulisi voimaan 1.7.2021. Esityksen keskeisimmät muutokset ovat kiinteistöjen erilliskeräysvelvoitteiden minimitason säätäminen jäteasetuksella taajamien kiinteistöissä vähintään viiteen huoneistoon kahden vuoden kuluttua lain voimaantulosta. Biojätteen keräysvaatimus kiristyy kolmen vuoden kuluttua lain voimaantulosta jokaiseen asuinkiinteistöön yli 10 000 asukkaan taajamissa. Lisäksi ehdotukseen sisältyy kunnille ja pakkausten tuottajille säädettävä velvoite järjestää pakkausjätteiden keräys yhteistoiminnassa siten, että pakkausten tuottajat vastaavat 80 % koko pakkausjätehuollon kustannuksista. Yhteistyömallissa kunta keräisi pakkausjätteen kiinteistöiltä ja tuottaja korvaisi yhdessä sovituin perustein kustannuksia kunnalle. Kunta hyvittäisi tuottajan korvauksen jätemaksussa asukkaalle. Lisäksi kunnalle tulisi velvoite järjestää tekstiilijätteen erilliskeräys vuoden 2023 alusta lukien aluekeräyksenä. Jätteenkuljetuspalveluiden hankintamenettelyä koskevat uudet säännökset tulee huomioida toiminnassa jo heti lainmuutoksen voimaantulon jälkeen. Lisäksi lakiesitys lisää erilaisia raportointivelvoitteita, edellyttää kompostirekisterin perustamista, säätää sähköisen siirtoasiakirjan käyttöönotosta ym. jätehuollon toimintaan vaikuttavia muutoksia.

Mikäli jätelain muutos toteutuu esityksen mukaisesti, jäävät muutoksen vaikutukset HSY:n talouteen ja toimintaan arviolta melko vähäisiksi. HSY keräisi vastuulleen kuuluvilta kiinteistöiltä sekä kiinteät jätteet että sako- ja umpikaivolietteet vastaavalla tavoin kuin tällä hetkellä. Pakkausjätteen tuottajilta saatavat korvaukset näkyisivät jatkossa pakkausjätteiden tyhjennyshintojen laskuna ja HSY:n taksan ohjaavuus vahventuisi. HSY:n uudet, pääsääntöisesti ehdotettujen säännösten mukaiset erilliskeräysvelvoitteet ovat tulleet voimaan 1.1.2021. Lakiin ehdotettu biojätteen erilliskeräysvelvoite sekä useat muut jätelakiin ehdotetut muutokset aiheuttavat päivitystarpeen HSY:n jätehuoltomääräyksiin. Jätelain muutokseen liittyvien asetusten (yhteensä noin 30 kpl) muutosesitykset eivät ole vielä saapuneet lausunnoille. Ehdotuksen kokonaisvaikutuksia HSY:n talouteen tarkennetaan siinä vaiheessa, kun muutettavien säännösten lopullinen sisältö on tiedossa.

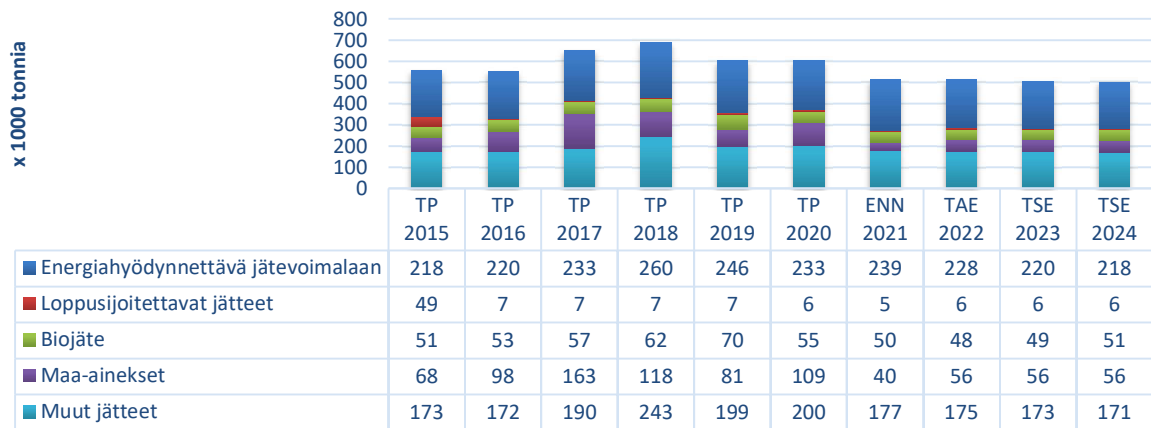
Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa jatketaan toimia, joiden tavoitteena on parantaa ympäristön tilaa. Tällaisia toimia ovat muun muassa biokierrätystoimintojen hajupäästöjen vähentämiseksi tehdyn toimenpidesuunnitelman mukaiset työt, kasvihuonekaasujen vähentäminen kaatopaikkojen sulkemistoimenpiteillä sekä kaasunkeräysjärjestelmän saneerauksella ja energiansäästötoimenpiteillä sekä vesienhallintatoimet ottamalla käyttöön uutta tasausallaskapasiteettiä. Rakennetun infran tehokkaaksi hyödyntämiseksi jatketaan Ekomo-yhteistyön laajentamista yritysten kanssa.

Sortti-asemien toimintaa sujuvoitetaan ja palvelutasoa parannetaan muun muassa ottamalla käyttöön uusi Sortti-pienasema sekä tarkastelemalla viikonloppuaukioloaikoja nyt käynnissä olevan Konalan Sortti-aseman viikonloppuaukiolokokeilun pohjalta. Sortti-asematoiminnan uusien konseptien kehittäminen jatkuu ja niitä otetaan käyttöön talousarviokaudella ja digitalisaation edistämistä jatketaan.

Jätteiden kuljetus asiakaskiinteistöiltä



Jätteiden käsittely ja energiahyödyntäminen



5.2.2 Investoinnit

x 1 000 euroa						Muutos-
	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	%
ALUEPALVELULÄHTÖISET INVESTOINNIT	2 980	3 842	5 230	3 030	2 655	36,1 %
1 Sorttiasemien rakentaminen (uudet)	48	750	750	0	1 025	0,0 %
2 Aluepalvelujen korjaus- ja täydennystyöt	2 218	2 478	3 550	2 200	780	43,3 %
3 Aluepalvelujen kalustohankinnat ja aluekeräysverkosto	715	614	930	830	850	51,5 %
KÄSITTELYPALVELULÄHTÖISET INVESTOINNIT						
Ympäristövaikutusten hallinta	2 709	4 474	4 400	4 100	1 800	-1,7 %
4 Kaatopaikkakaasun keräys ja hyödyntäminen	110	514	600	1 800	350	16,7 %
5 Vesien keräys ja johtaminen	657	1 594	2 700	950	100	69,4 %
6 Viimeistelyrakenteet	1 943	2 366	1 100	1 350	1 350	-53,5 %
Alueiden ja toimintojen kehittäminen ja niiden vaatimat investoinnit	7 582	7 596	7 420	9 650	25 180	-2,3 %
7 Biojätteen käsittely ja mädätyskaasun hyödyntäminen	4 488	3 337	2 950	4 150	17 900	-11,6 %
8 Ämmäsuon laajennusalue	892	235	250	400	2 200	6,4 %
9 Infran kehittäminen ja sen vaatimat investoinnit	2 077	3 704	3 800	1 700	650	2,6 %
10 Käsittelypalvelujen koneet ja laitteet	124	120	170	120	50	41,7 %
11 Energia- ja materiaalihokkuusinvestoinnit	0	200	250	3 280	4 380	25,0 %
MUUT INVESTOINNIT						
Kuljetuspalvelulähtöiset investoinnit	1 015	3 400	1 800	1 500	1 300	-47,1 %
12 Jätteenkuljetuksen kalustohankinnat	1 015	3 400	1 800	1 500	1 300	-47,1 %
Muut toimintaa tukevat investoinnit	3 008	5 990	2 175	2 360	1 450	-63,7 %
13 Maahankinnat	0	200	200	1 000	500	0,0 %
14 Muut investoinnit	3 008	5 790	1 975	1 360	950	-65,9 %
Jätehuollon investoinnit yhteensä	17 288	25 302	21 025	20 640	32 385	-16,9 %

Aluepalvelulähtöisissä investoinneissa jatketaan talousarviovuonna yhteistyötä Kierrätyskeskuksen kanssa. Ensimmäinen Sortti-pienasema valmistuu vuoden 2021 lopussa Koivukylän Kierrätyskeskuksen yhteyteen ja talousarviovuonna on varauduttu toteuttamaan seuraava Sortti-pienasema Espoon Nihtisillan kierrätystavaratalon läheisyyteen. Talousarviovuonna valmistuvat myös Kivikon vaarallisen jätteen varaston saneeraustyöt ja uusi Sortin tukikohtarakennus hallituksen hyväksymien hankesuunnitelmien mukaisesti. Lisäksi suunnitelmakaudella toteutetaan Kivikon vuosittaiset korjaus- ja täydennystyöt. Sortti-asetille haetaan talousarviovuonna aktiivisesti myös uusia rakennuspaikkoja ja jatketaan Sortti-konseptien kehitystyötä.

Käsittelypalvelulähtöiset investoinnit keskittyvät jätteenkäsittelykeskuksen toiminnan varmistamiseen ja ympäristöhaittojen minimoimiseen. Talousarviovuonna toteutetaan jätteiden loppusijoitusalueiden tiiviitä pintarakenteita ja maisemoidaan kaatopaikka-alueita ympäristölupien mukaisesti. Hule- ja suotovesien tasauskapasiteettia lisätään käynnistämällä uuden jätevesien tasausaltan (TAL 12) rakennustyöt ja lisäämällä loppusijoitusalueiden sekä kentillä muodostuvien vesien ohjausjärjestelmiä. Lisäksi toteutetaan kaasun- ja vesienhallinnan automaatio- ja sähkösaneeraukset, joilla korvataan vanhentuneita järjestelmiä. Talousarviovuonna valmistaudutaan ohjaamaan biokaasulaitoksen mädäte maatalouskäyttöön toteuttamalla vaadittavat selvitykset ja käynnistämällä laitteistoinvestoinnit. Ämmäsuon lämpöaloutta parannetaan

varautumalla investoimaan kompostointilaitoksen lämpimän poistoilman hyödyntämiseen alueen kaukolämpöverkossa. Tällä hukkalämmön talteenottojärjestelmällä estetään samalla toiminnasta aiheutuvien hajujen leviämistä ympäristöön. Talousarviovuonna selvitetään myös biojätteen tunnelikompostointiajan lisäämistä niin, että biojäte on mahdollista kompostoida nykyistä pidempään sisätiloissa. Lisäksi tehdään biojätteen käsittelylaitosten vuosittaiset ylläpito- ja kehittämissaneeraukset.

Blominmäen jätevesilietteen kehittyneisiin käsittelymenetelmiin tähtäävän lietteen pyrolyysin koetoimintalaitoksen rakennustyöt valmistuivat vuoden 2020 lopussa. Koetoimintalaitosta testataan vuosina 2021-2022 ja hallitukselle raportoidaan pyrolyysin koetoimintalaitoksen toiminnasta ja koetuloksista viimeistään mahdollisen täyden mittakaavan pyrolyysilaitoksen investointipäätösesityksen yhteydessä, kuten koetoimintalaitoksen hankesuunnitelman tarkistamisen hyväksymisen 20.9.2019 yhteydessä todettiin. Täyden mittakaavan laitoksen hankintaan on jätehuollon investointiohjelmassa varauduttu vuosina 2023-2025. Tämän merkittävän kokoisen investoinnin toteuttaminen edellyttää ensin laitokselle asetettujen toimintakoetulosten ja lopputuotteen laatuksiteerien täyttymistä. Lisäksi on tarkasteltava lopputuotteelle löytyvää kysyntää.

Suunnitelmavuonna käynnistetään käsittelypalvelulähtöisinä investointeina vaarallisen jätteen kaatopaikan uuden alueen (T2) suunnittelutyö ja vanhan alueen (T1) sulkemistyön suunnittelu niin, että suunnitelmakauden lopussa on mahdollista toteuttaa näiden rakennustyöt. Talousarviovuonna on varauduttu myös käynnistämään kaatopaikkakaasun rikastamiseen tarvittavan polttoainesäiliön ja kaasunsyöttölaitteiston suunnittelu ja hankinta vuonna 2023, mikäli kaasun metaanipitoisuus laskee jätteenkäsittelykeskuksen lämpöenergian tarpeen ja kaasumootoreiden toiminnan kannalta liian alhaiselle tasolle.

Jätteiden kierrätystä kehitetään ja tuetaan toteuttamalla käsittelypalvelulähtöisinä investointeina käsittelykenttiä Ämmässuolle ja Seutulaan. Talousarviovuonna jatketaan Ämmässuon hyötykäyttöalueen laajentamista louhimalla ja esirakentamalla tulevia hyötykäyttökenttiä. Näiden kenttien rakenteissa on mahdollista hyödyntää jätevoimalan kuonaa. Lisäksi toteutetaan kierrätettävien jätteiden pienimuotoinen varastointihalli ja säilytetään sekä parannetaan Ämmässuon koneurakoitsijoille HSY:n järjestämiä sosiaalituloja nykyisen määräaikaisella rakennusluvalla toteutetun sosiaalitalon rakennusluvan rauettua.

Jätehuollon kehittäminen tukee pitkän tähtäimen suunnittelua ja niihin liittyviä investointeja tavoitteena parantaa ympäristön tilaa, lisätä resurssitehokkuutta ja edistää uusiutuvan energian hyödyntämistä. Poistotekstiilin keräys- ja jätteiden esikäsittelyhankkeissa selvitetään HSY-alueen jätevirtoja ja eri esikäsittelyvaihtoehtojen vaikutusta niiden kierrätysasteeseen. Hankkeet tuottavat tarvittavaa lähtötietoa jätteiden laitospäiväkohtaisen käsittelyn investointihankkeisiin. Materiaalitehokkuusinvestointina on talousarviovuonna varauduttu poistotekstiilin lajittelu- ja esikäsittelylaitoksen hankintaan niin, että laitos olisi mahdollista toteuttaa vuoden 2023 aikana joko itse tuotettuna tai vaihtoehtoisesti ostopalveluna. Poistotekstiilin käsittelylaitoksen investointiin HSY on hakenut Business Finlandin investointiavustusta. Materiaalitehokkuusinvestointina on myös varauduttu tulivoimalan toteutukseen investointiohjelman mukaisesti suunnitelmakauden lopussa vuonna 2024. Tuulivoimaa koskevan Ämmässuon asemakaavan muutoksen arvioidaan valmistuvan vielä vuoden 2021 aikana.

Muut toimintaa tukevat investoinnit keskittyvät talousarviovuonna ja suunnitelmakaudella lähinnä jäteastiahankintoihin, Seutulalan alueen kehittämiseen kiertotalouden tarkoituksia ja jätehuollon operatiivisiin järjestelmäinvestointeihin. Lisäksi suunnitelmakaudella on varauduttu investoimaan tarvittaviin maanhankintoihin, joista Uuden Sortiaseman tontin maanhankinta ajoittuu vuodelle 2023.

5.2.3 Talous

Jätehuollon tuloslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-% 2022/2021
TOIMINTATULOT	101 111	101 423	101 801	102 618	104 058	0,4 %
Myyntituotot	98 539	98 683	99 458	100 214	101 433	0,8 %
Muut tuotot	2 572	2 740	2 343	2 404	2 625	-14,5 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	0	0	0	0	0	-
TOIMINTAMENOT	-80 254	-84 866	-87 203	-88 047	-89 415	2,8 %
Henkilöstömenot	-7 726	-8 705	-8 812	-8 819	-8 819	1,2 %
Palvelujen ostot	-66 923	-71 102	-73 136	-73 129	-74 553	2,9 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-2 573	-3 218	-3 098	-3 816	-3 836	-3,7 %
Muut toimintakulut	-3 032	-1 842	-2 157	-2 283	-2 207	17,1 %
TOIMINTAKATE	20 857	16 557	14 598	14 571	14 643	-11,8 %
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	445	-370	30	30	-170	-108,1 %
VUOSIKATE	21 302	16 187	14 628	14 601	14 473	-9,6 %
POISTOT	-13 652	-17 197	-14 488	-14 845	-13 914	-15,8 %
TILIKAUDEN TULOS	7 650	-1 010	140	-244	559	-113,9 %
VARAUSTEN MUUTOKSET	592	592	487	113	65	-17,7 %
TULOVEROT	0	0	0	0	0	-
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	8 242	-418	627	-131	624	-250,0 %
Tuloslaskelman tunnuslukuja						
Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista	126,0 %	119,5 %	116,7 %	116,5 %	116,4 %	
Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista	91,3 %	69,4 %	62,7 %	62,6 %	62,0 %	

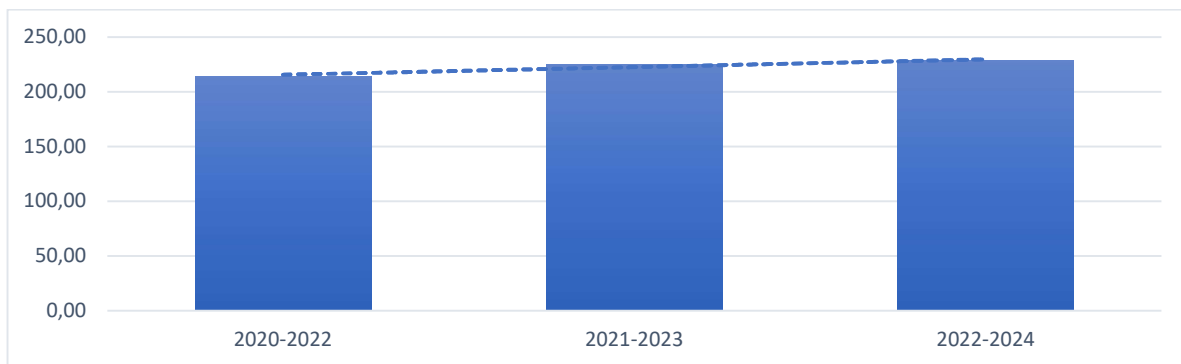
Jätehuollon toimintatuottojen arvioidaan kasvavan maltillisesti suunnitelmakaudella. Sekajätteen määrä vähenee, kun taas lajitellun jätteen määrän lisääntyä. Suoritemuutokset kompensoivat toisiaan ja kokonaisuudessaan niiden vaikutus toimialan talouteen olisi neutraali. Sortti-asemien asiakasmäärien arvioidaan edelleen kasvavan lisäten siten tuottoja ja kattaen paremmin toiminnan pääomamenoja.

Kulujen ennustetaan kasvavan suunnitelmakaudella muun muassa henkilökustannusten yleiskorotuksista ja palveluiden oston inflaatiokorotuksesta johtuen. Lisäksi menoja lisää muun muassa kuljetuskustannusten nousu, Sortti-asemien laajennetuista aukioloajoista johtuvat kustannukset sekä IT- ja asiantuntijamenojen kasvu.

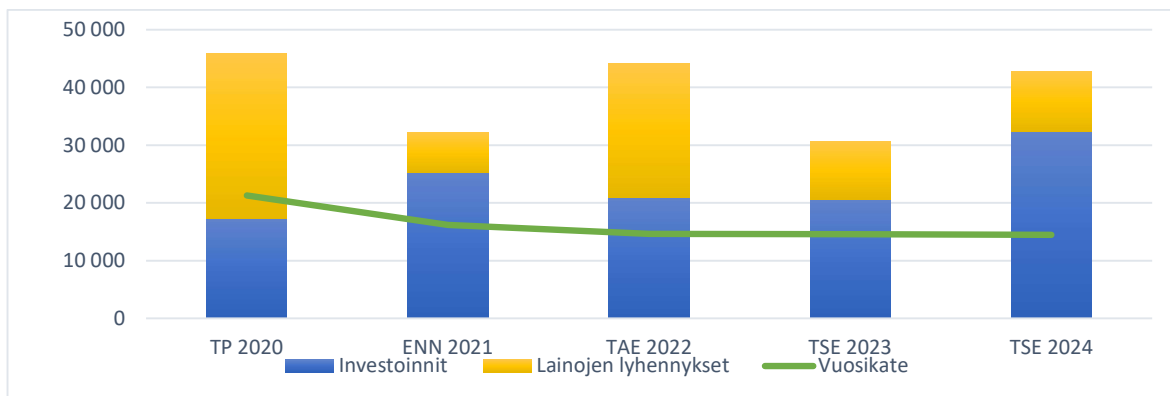
Jätehuollon tuottavuuden kehittyminen

Jätehuollon tuottavuuden kehittymistä kuvaa toimintamenojen ja jätemäärien suhde. Pitkän aikavälin tavoitteena on parantaa omavaraisuusastetta ja tulorahoituksen riittävyyttä talouden tasapainon parantamiseksi. Talouden tasapainottamisessa tulee huomioida sekajätemäärien väheneminen ja kierrätettävien jätelajien suoritelmäärien kasvu, mikä nykyisellä hinnoittelumallilla vähentää toimintatuottoja. Tulorahoituksen tulee olla lisäksi riittävä kattamaan jätehuollon lakisääteiset tehtävät kokonaisuudessaan.

Toimintaa tulee edelleen sujuvoittaa ja tuottavuutta lisätä läpi jätehuollon organisaation hyödyntämällä digitalisaatiota sekä prosessien sujuvoittamisella. Huomiota tulee kiinnittää riittävästi jätehuollon ydintoimintoihin ja niiden korkean toimintavarmuuden ja palvelutason ylläpitoon kustannustehokkaasti. Henkilöstötuottavuuden keskiössä on motivoitunut ja osaava henkilöstö; tähän panostamme HSY-tasolla ja toimialalla.



Jätehuollon tulorahoituksen (vuosikate) riittävyys investointien ja lainanlyhennyksen maksamiseen



Jätehuollon lisääntynyt investointitarve ja erityisesti suunnitelmakauden lopulla olevat suuret investointihankkeet lisäävät velkaantumista ja tuovat lisäpainetta tuottavuuden kasvattamiseen ja asiakashintojen korotuksiin.

Jätehuollon rahoituslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024
Tulorahoitus					
Vuosikate	21 302	16 187	14 628	14 601	14 473
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	1 108	-340	-340	-370	-370
Investoinnit					
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-17 294	-25 302	-21 025	-20 640	-32 385
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	0	0	0	0
Investointien korjauserät	6	0	0	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	5 121	-9 455	-6 737	-6 409	-18 282
Lainakannan muutokset					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	25 000	17 000	30 000	16 800	29 000
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-28 562	-6 911	-23 129	-9 969	-10 330
Lyhytaikaisten lainojen muutos	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-407	0	0	0	0
Rahoituksen rahavirta	-3 969	10 089	6 872	6 831	18 670

Jätehuollon taseen keskeisiä eriä

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024
Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)	215 915	224 020	230 557	237 352	256 823
Oma pääoma	72 714	72 296	72 923	73 792	75 416
Pitkäaikainen vieras pääoma (korollinen)	75 919	86 008	92 880	99 711	118 381
- lainat jäsenkunnilta	0	0	0	0	0
- lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta	75 919	86 008	92 880	99 711	118 381
Omavaraisuusaste (%)	39,5 %	37,3 %	36,1 %	35,3 %	32,9 %

5.3 Seutu- ja ympäristötieto

5.3.1 Toiminta

Seutu- ja ympäristötiedon keskeisiä prosesseja ovat jatkuvatoiminen ilmanlaadun seuranta pääkaupunkiseudulla, ajantasaisen Seudullisen perusrekisterin ylläpito ja kehittäminen, pääkaupunkiseudun ilmastotyön seuranta ja kehittäminen sekä seudullinen kiertotalouden tiedontuotanto. Näitä prosesseja kehitetään aktiivisesti muun muassa lisäämällä datan käsittelyn automatisointia ja koko henkilöstön digiosaamista. Vuonna 2022 sujuvoitetaan mm. sensoridatan käsittelyä ja kehitetään rajapintaratkaisuja sekä seudullisen khk-laskennan tiedonhallintaa. Kaupunkiseudun khk-päästöjen laskennassa pilotoidaan kulutusperäisten päästöjen laskennan arviointia. Kiertotalouden indikaattoreita kehitetään Uudenmaan kiertotalouslaakso -hankkeessa ja rakentamisen kiertotalouden CIRCulT-hankkeessa. Ilmanlaadun mittauksia ja mallinnusta täydennetään mahdollisilla uusilla ilmansaastekomponenteilla esim. musta hiili ja pienhiukkasten lukumääräpitoisuus. Seudullisen perusrekisterin teknistä alustaa kehitetään ja aineistojen ylläpitoa sujuvoitetaan. Lakiuudistusten mahdollisesti aiheuttamia muutosvaikutuksia tiedon tuottamisen käytäntöihin seurataan.

Tiedon tarjontaa kehitetään asiakaslähtöisesti hyödyntämällä sidosryhmäkyselyiden ja verkkosivujen kävijäkyselyn tuloksia ja vastaamalla uusiin, tunnistettuihin tietotarpeisiin. Tiedon jakamisen visualisointia, räätälöintiä ja sovellettavuutta kehitetään ja tietoa jaetaan parhaiten vaikuttavilla viestinnän kanavilla. Helsingin seudun MAL-sopimuksen 2020-2031 seurannan aineistoja tuotetaan ja raportointia kehitetään seudullisessa yhteistyössä. Ympäristövastuullisuutta edistetään pääkaupunkiseudulla hankkeistamalla Kestävän kaupunkielämän ohjelman toimenpiteitä ja toteuttamalla hankkeita. Ohjelman toimenpiteet liittyvät kiertotalouteen, kestävään kulutukseen sekä ilmastokestävyuden huomioimiseen kaupunkisuunnittelussa ja rakentamisessa. Hankkeisiin haetaan aktiivisesti kansallista ja kansainvälistä rahoitusta yhteistyössä jäsenkaupunkien ja sidosryhmien kanssa. Kaupunkiseudun kiertotalouden ja maamassojen hallinnan edistämiseksi kehitetään verkostomaista yhteistyötä. Ilmansuojelun edistämiseksi tehdään aktiivista tutkimusyhteistyötä ja toteutetaan kumppanuushankkeita.

5.3.2 Talous

Seutu- ja ympäristötiedon tuloslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-%
						2022/2021
TOIMINTATULOT	4 990	5 169	5 138	5 433	5 422	-0,6 %
Myyntituotot	922	892	924	891	904	3,6 %
Kuntaosuudet	3 723	3 863	3 914	4 242	4 218	1,3 %
Muut tuotot	345	414	300	300	300	-27,5 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	0	0	0	0	0	-
TOIMINTAMENOT	-4 775	-5 210	-5 228	-5 250	-5 265	0,3 %
Henkilöstömenot	-2 469	-2 540	-2 580	-2 580	-2 580	1,6 %
Palvelujen ostot	-1 954	-2 317	-2 289	-2 311	-2 326	-1,2 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-110	-95	-97	-97	-97	2,3 %
Muut toimintakulut	-241	-259	-262	-262	-262	1,3 %
TOIMINTAKATE	215	-41	-90	183	157	120,4 %
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	0	0	0	0	0	-
VUOSIKATE	215	-41	-90	183	157	120,4 %
POISTOT	-191	-204	-202	-226	-157	-1,1 %
TILIKAUDEN TULOS	24	-245	-292	-44	0	19,2 %
VARAUSTEN MUUTOKSET	0	0	0	0	0	-
TULOVEROT	0	0	0	0	0	-
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	24	-245	-292	-44	0	19,2 %

Suunnitelmakaudella ulkoisen rahoituksen hankkeiden tuloja on budjetoitu hieman vuotta 2021 vähemmän ja myös näin ollen toimintakulut kasvavat inflaatiota vähemmän.

Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-%
						2022/2021
Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit	170	145	200	215	190	37,9 %

Seutu- ja ympäristötiedon investoinneissa on muun muassa suunnitelmakaudella mittauslaitteita ja mittausasemiin ja seudulliseen perusrekisteriin liittyviä investointeja.

5.4 Tukitoiminnot

5.4.1 Toiminta

Tukitoiminnot edistävät suunnitelmakaudella osaltaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Talousarviovuonna edistettävistä muutamista keskeisistä päämääriin liittyvistä toimenpiteistä kerrotaan seuraavissa kappaleissa.

Ympäristövastuuseen ja resurssitehokkuuteen liittyen HSY liittyi päästöttömien työmaiden green deal -sopimukseen marraskuussa 2020. HSY jatkaa maaliskuussa 2021 hyväksytyyn toimenpidesuunnitelman täytäntöönpanoa sekä omassa toiminnassaan että yhteistyössä muiden green deal -osapuolien (Espoo, Helsinki, Senaatti-kiinteistöt, Turku ja Vantaa) kanssa.

Sujuvien palveluiden tuottamiseksi muun muassa asiakkuuden hallinnan järjestelmiä uudistetaan 2021 hyväksytyyn digitalisaatio-ohjelman mukaisesti. Asiakaspalvelun kokonaisprosesseja, yli yksikkö- ja osastotasojen, sujuvoitetaan koko talon yhteisessä LEAN-projektissa. Prosessien sujuvoittamisella tavoitellaan asiakaskokemuksen parantamisen lisäksi myös työn sujuvoittamista ja vastuualueiden selkeyttämistä. Keskeinen tavoite on myös vähentää asiakkaan tarvetta ottaa yhteyttä asiakaspalveluun esimerkiksi lasku-, sopimus- tai asiakastietoepäselvyyksiin liittyen.

Vakaan talouden päämäärän edistämiseksi talousarviovuonna kehitetään ennustamismalleja ja sisäistä laskentaa yhdessä toimialojen kanssa. Kirjanpitojärjestelmä uusitaan suunnitelmakauden alussa, minkä on tarkoitus osaltaan tehostaa työskentelyä ja lisätä automatisaatiota.

Yhteistyön rakentajana TKI-toimintaa edistetään pilotoinneilla, kokeiluilla ja vahvistamalla kumppanuuksia HSY:n alustoilla ja osana pääkaupunkiseudun innovaatioekosysteemejä. Laaditaan koko talon yhteinen TKI-ohjelma. Myös sidosryhmä- ja verkostoyhteistyötä edistetään strategisen verkostanalyysin sekä verkostotyön toimenpidesuunnitelman pohjalta.

Tiedolla vaikuttamiseksi talousarviovuonna toteutetaan Kiitos kun lajittelet 3.0 -projektia kotitalouksien lajitteluaktiivisuuden ja kierrätysasteen kasvattamiseksi. HSY kampanjoi erityisesti biojätteen saannon parantamiseksi kotitalouksista ja käyttää digitaalisia foorumeita kohdeyleisöjen tavoittamiseksi.

5.4.2 Talous

x 1000 euroa	TP2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos % 2022- 2021
TOIMINTAMENOT						
- Kuntayhtymänjohto, ohjauksen ja kehittämisen yksiköt	-8 702	-10 091	-9 795	-9 795	-9 795	-2,9 %
- Asiakaspalvelu	-2 775	-2 772	-2 812	-2 812	-2 812	1,4 %
- Tukipalvelut	-7 865	-8 464	-8 914	-8 782	-8 782	5,3 %
YHTEENSÄ	-19 342	-21 327	-21 521	-21 389	-21 389	0,9 %

Talousarviovuonna johdon, ohjauksen ja kehittämisen toimintakulut kasvavat maltillisesti, mutta tässä vaiheessa ei ole ennakoitu vuoden 2021 tasoisesti ulkoisen rahoituksen hankkeita, minkä takia toimintakulut ovat 2021 ennusteeseen verrattuna matalammat. Asiakaspalveluiden kustannukset kasvavat vain inflaatiokorotuksen ja henkilöstömenojen yleisen kasvun verran. Tukipalveluiden kustannukset kasvavat erityisesti tietohallinnossa, jossa digitalisaatio, joka tukee ja tehostaa toimintaa, vastaa suuresta osasta menojen kasvua.

Investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2020	ENN 2021	TAE 2022	TSE 2023	TSE 2024	Muutos-% 2022/2021
	Ohjauksen ja kehittämisen investoinnit	860	838	210	150	50
Asiakaspalvelun investoinnit	268	450	0	0	0	-100,0 %
Tukipalvelujen investoinnit	254	1 081	2 669	1 640	1 160	146,9 %
Investoinnit yhteensä	1 382	2 369	2 879	1 790	1 210	21,5 %

Laskutusjärjestelmän uusimisen projekti on saatu päätökseen vuonna 2021, joten ohjauksen ja kehittämisen investointien taso laskee merkittävästi suunnitelmakaudelle. Vuonna 2021 alkaa kirjanpito- ja käyttöomaisuusjärjestelmän uusinta, joka jatkuu vuoden 2022 puolelle. Asiakaspalveluiden ICT-investoinnit on keskitetty tukipalveluiden tietohallinnossa sijaitsevaan digitalisaatiotoimistoon. Tukipalveluiden investoinneissa on suunnitelmakaudella muun muassa asiakkuuden hallintaa liittyvä asiakasportaalin toteuttaminen sekä yhteisiin kiinteistöihin liittyviä investointeja.

Liite 1: Ympäristöohjelma

Ympäristöohjelma valmistellaan HSY:n lopullisen toiminta- ja taloussuunnitelman liitteeksi syksyllä 2021.

Liite 2: Tuottavuusohjelma

HSY:n tuottavuusohjelma 2021- 2023

1. Yleistä

Tämän tuottavuusohjelman tavoitteena on määritellä toimenpiteet tuottavuuden parantamiseksi ja tuottavuusajattelun sekä kustannustietoisuuden lisäämiseksi HSY:ssä. Lisäksi ohjelmassa luodaan puitteet tuottavuustoimenpiteiden ja tavoitteiden sisällyttämiseen HSY:n toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Tuottavuutta mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella eli saavutetaan joko enemmän tuotosta samalla panoksella tai sama tuotos pienemmällä panoksella. Tuottavuutta HSY:ssä mitataan ainakin omistajaohjauksen antamalla tuottavuusmittarilla (HSY:n toimintamenot / jäsenkuntien asukasluku) sekä muilla erikseen määriteltävillä lisä- ja tukimittareilla, joiden avulla voidaan tarkemmin tarkastella tuottavuutta HSY:n eri toiminnoissa.

Tuottavuuden parantamisessa keskeisenä on kustannustehokkuuden kasvattaminen. Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen ei kuitenkaan tarkoita tekemisen laadusta tinkimistä. Paremminkin asia on päinvastoin: asiat kerralla sujuvasti ja oikein tekemällä paranee sekä laatu että tuottavuus. Lisäksi on tärkeä tehdä vain oikeita asioita. Laatu ei maksa mitään, mutta laadun puute voi maksaa paljonkin.

2. Tuottavuuden kehittämisen mahdollisuuksia

Kustannustehokkuuden osalta HSY:n toimintamenopanostuksesta noin 25% on sellaista, johon voidaan vuositasolla vaikuttaa tekemällä lisää tai jättämällä jotain tekemättä. Näin ollen esim. prosentin säästäminen toimintamenoista edellyttää neljän prosentin säästöä niistä menoista, joihin lyhyellä aikavälillä voidaan vaikuttaa. Toki lähes kaikista ulkoisista menoista voidaan säästää hankintoja kehittämällä ja toiminnan sujuvoittamisella eli tehostamisella. Näin on myös käyttömenojen ohella investointien osalta. Tärkeää on lisäksi harkita mitä hankitaan ja milloin hankitaan.

Tuottavuutta haetaan panostusten kohdentamisella ja fokuoimalla tekemistä sekä karsimalla rönsyjä ja toiminnan kannalta ei-välttämätöntä tekemistä. Pidättäydytään uusista menonlisäyksistä, varsinkin pitkävaikutteisista.

Keskeisiä prosesseja sujuvoitetaan ja tehokkuutta haetaan mm. digitalisaation avulla. Koska HSY hankkii todella paljon ulkoisia palveluita, on hankintojen/kilpailutusten tehostaminen keskeistä tuottavuuden kannalta. Tämä vaatii oman kehittämisprojektinsa / -ohjelmansa.

Seuraavassa toimialojen ja tulosalueiden esittämät keskeisimmät toimenpiteet tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi niiden toiminnassa.

3. Toimialojen ja tulosalueiden toimenpiteet tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi vuosina 2021 – 2023

a. Vesihuolto

Keskitymme vesihuollon ydintoimintaan ja sen prosessien sujuvoittamiseen. Osallistumme aktiivisesti tukitoimintojen kanssa sovittuihin lean-prosesseihin, joilla tehostetaan esim. hankintaprosessia sekä henkilöstöhallinnon digitalisointia. Palveluiden ostot ovat vesihuollon käyttötalouden suurin kuluryhmä. Tarkastelemme kriittisesti käynnistettäviä projekteja, jotta resurssit kohdistuvat keskeisiin asioihin. Kehitämme talouden raportointia ja jalkautamme kustannustietoisuutta toimialan sisällä. Investointien uusi projektihallintajärjestelmä sekä raportointi, tukevat käynnistyessään toiminnan tehostamista. Motivoitunut, osaava henkilöstö on paras toimintamme tuottavuuden edistäjä.

b. Jätehuolto

Jätehuollon tuottavuuden kehittymistä kuvaa toimintamenojen ja jätemäärien suhde. Pitkän aikavälin tavoitteena on parantaa omavaraisuusastetta ja tulorahoituksen riittävyyttä talouden tasapainon parantamiseksi. Talouden tasapainottamisessa tulee huomioida sekajättemäärien väheneminen ja kierrätettävien jätelajien suoritelmäärien kasvu, mikä nykyisellä hinnoittelumallilla vähentää toimintatuottoja. Tulorahoituksen tulee olla lisäksi riittävä kattamaan jätehuollon lakisääteiset tehtävät kokonaisuudessaan.

Toimintaa tulee edelleen sujuvoittaa läpi jätehuollon organisaation hyödyntämällä digitalisaatiota sekä prosessien liinauksella. Huomiota tulee kiinnittää riittävästi jätehuollon ydintoimintoihin ja niiden korkean toimintavarmuuden ja palvelutason ylläpitoon kustannustehokkaasti. Henkilöstötuottavuuden keskiössä on motivoitunut ja osaava henkilöstö; tähän panostamme HSY-tasolla ja toimialalla.

Jätehuollossa on tunnistettu tarve määritellä olemassa olevan lisäksi uusi tuottavuusmittari, joka kuvaa paremmin jätehuollon tehtävien kuljetuspalveluiden tuottavuutta ja tehokkuutta. Jatkossa on tarkoitus kehittää jätehuollon tehokkuuden arviointia siten, että siinä huomioidaan jätehuollon kokonaisuuden toimivuus sisältäen jätteiden keräyksen tehokkuus, asiakastyytyväisyys, kierrätyksen edistäminen, jätteiden hyödyntäminen ja ympäristö- ja ilmastovaikutusten minimointi.

c. Seutu- ja ympäristötieto

Sujuvoitamme tietotuotannon prosesseja kehittämällä mm. sensoridatan käsittelyä ja visualisointia, seudullisen khk-laskennan tiedonhallintaa ja rajapintaratkaisuja. Optimoimme raportointikäytäntöjä nopeuttamalla keskeisiä raportointeja ja parantamalla tietojen käytettävyyttä. Vahvistamme verkostotyön vaikuttavuutta sidosryhmäanalyysien pohjalta ja edistämme tiedolla vaikuttamista. Kehitämme henkilöstön digiosaamista muun muassa tiedon käsittelyn automatisoinnin lisäämiseen ja visualisoinnin kehittämiseen.

d. Tukipalvelut

Tukipalvelut-tulosalueen kokonaisuuden kehittämiseksi esitettiin HSY:n johtoryhmälle maaliskuussa 2021 tukipalvelujen kehittämissuunnitelma. Sen avulla tehdään tukipalveluista nykytila-analyysi, palvelujen tarvekartoitus sekä priorisoidaan kehittämisen kohteet. Kehittämissuunnitelman avulla toteutetaan myös tuottavuuden kehittämistä. Kehittämissuunnitelman avulla määritellään ja karsitaan sellaisia toimintoja ja palveluja, jotka eivät nykytilanteessa tai tulevaisuudessakaan tuota riittävästi lisäarvoa HSY:n strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Hankintojen osalta tuottavuuden parantamisessa on keskeistä, että palvelujen ja tavaroiden hankinnat perustuvat kilpailutettuihin määräaikaisiin sopimuksiin, jotka kilpailutetaan kilpailutuskalenterin mukaisesti hyvissä ajoin uudestaan ennen sopimuksen määräajan umpeutumista. Tällä vältetään se, että sopimuksia ei ole tarve jatkaa toistaiseksi voimassa olevina ilman kilpailutusta. Tukipalvelujen tuottamisen hintatason pitää olla kilpailukykyinen vastaavien palvelujen tuottamiseen julkisella sektorilla. Soveltuvien osin vertailukohtaa haetaan myös yksityiseltä sektorilta. Lisäksi kaikkien olemassa olevien ja uusien ulkoisten tukipalvelutoimittajien kilpailuttaminen ja sopimushallinta on keskeistä tuottavuuden parantamisessa. Tukipalvelujen tuottavuuden kehittämisessä on lisäksi tärkeää avoimuus palvelujen kustannuksista, laadusta, sisäisistä jakoperusteista sekä tuottavuutta kuvaavien mittareiden kehittämisestä. Tuottavuuden kehittämistoimenpiteiden konkreettista toteutumista seurataan läpi vuoden ja tarvittaessa karsitaan toimintakuluja jo talousarviovuoden aikana, jos taloudellisiin tavoitteisiin ei muutoin päästä.

e. Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun kokonaisprosesseja, yli yksikkö- ja ostotasojen sujuvoitetaan koko talon yhteisessä LEAN-projektissa. Prosessien sujuvoittamisella tavoitellaan asiakaskokemuksen parantamisen lisäksi myös työn sujuvoittamista ja vastuualueiden selkeyttämistä eli ns. hukun poistamista. Asiakaspalvelutyö on pitkälti henkilökohtaista palvelutyötä eri kanavissa, joten riittävä resurssointi henkilöstöön täytyy turvata, jotta hyvä asiakaskokemus ja laatu voidaan säilyttää. Palveluiden digitalisointi ja itseasiointi tehostavat toimintaa, mutta se ei sulje sinällään pois riittävän henkilöstön tarvetta. Prosessien sujuvoittamisella ja digitalisoimisella voidaan kuitenkin myös vähentää henkilötyön määrää ja näin parantaa henkilöresurssien riittävyyttä ja tehokasta kohdentamista. Uusien järjestelmien käyttöönotto ja palveluiden digitalisointi vaativat henkilöstön kouluttamista ja siten myös varausta näiden töiden resurssointiin.

f. Ohjauksen ja kehittämisen yksiköt

i. Henkilöstöhallinto

Uuden HR-toimintamallin mukaisen toiminnan käynnistymisen myötä yhteiset toimintamallit, verkostomainen yhteistyö sekä henkilöstöyksikön resurssien kohdentaminen esihenkilötyön osaamisen kehittämiseen ja arjen tukemiseen. Turhaa ja päällekkäistä tekemistä ja rönsyjä saadaan karsittua. Tiettyjen prosessien digitalisointi ja leanous vapauttavat työaikaa turhasta manuaalisesta tekemisestä. TTT-rintamalla erityisesti työkyvyttömyysriskien hallintaan panostaminen vähentää eläkekustannuksia.

ii. Kehittämisyksikkö

Laajamittainen prosessien sujuvoittaminen Lean-mallilla jatkuu TTS-kaudella koko HSY:ssä. Työlle tarjotaan tukea keskitetysti koulutuksellisin, viestinnällisin ja ohjaavin keinoin. Tavoitteena on tuottavuuden parantuminen, parempi asiakaskokemus sekä työtyytyväisyyden lisääntyminen. Vahvistamme edelleen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tukea ja verkostomaista yhteistyötä sekä sisäisesti että ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, jolloin toimintojen tehostamiseen ja laadun parantamiseen tähtäävät kehitysideat, osaaminen ja parhaat työkäytännöt saadaan laajemmin hyödynnettyä.

iii. Talous- ja hallinto

Pidetään tuottavuustavoitetta esillä ja tehostetaan tuottavuuden kehityksen seurantaan raportointia kehittämällä. Johtamisessa puututaan poikkeamiin aktiivisesti korjaavin toimenpitein. Nopeutetaan ja sujuvoitetaan prosesseja. Etsitään lisää kohteita automaatiolle ja robotisoinnille.

iv. Viestintä ja neuvonta

Tehostamme toimintamme tuottavuutta ja tehokkuutta seuraavilla toimenpiteillä:

- Sujuvoitamme talon tasolla sekä yksikön strategiakortissa valitut prosessit.
- Otamme käyttöön uusia digitaalisia välineitä ja foorumeita, kuten verkkokoulutukset, webinaarit ja sosiaalisen median alustat, joilla tavoitamme tehokkaammin entistä laajemmat yleisöt.
- Priorisoimme tehtäviämme ja keskitymme tärkeimpiin ja tuottavimpiin toimiin.
- Teemme pitkän aikajänteen aikataulutusta esimerkiksi kampanjoinnissa ja hyödynnämme tuotettuja, hyväksi havaittuja markkinointimateriaaleja optimaalisesti
- Arvioimme viestintäkanaviemme vaikuttavuutta ja tehostamme vaikuttavimpien kanavien niiden käyttöä.



Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä

PL 100, 00066 HSY, Ilmalantori 1, 00240 Helsinki

Puh. 09 156 11, Fax 09 1561 2011, www.hsy.fi

Samkommunen Helsingforsregionens miljötjänster

PB 100, 00066 HRM, Ilmalantori 1, 00240 Helsingfors

Tfn. 09 156 11, Fax 09 1561 2011, www.hsy.fi

Helsinki Region Environmental Services Authority

P.O. Box 100, FI-00066 HSY, Ilmalantori 1, 00240 Helsinki

Tel. +358 9 15611, Fax +358 9 1561 2011, www.hsy.fi