



# **Alustava toiminta- ja taloussuunnitelma 2024–2026**

HSY:n hallitus 16.6.2023

**Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä**

Ilmalantori 1

00240 Helsinki

puhelin 09 156 11

faksi 09 1561 2011

[www.hsy.fi](http://www.hsy.fi)

**Lisätietoja**

Minna Haapala

[minna.haapala@hsy.fi](mailto:minna.haapala@hsy.fi)

**Copyright**

Kartat, graafit, ja muut kuvat: HSY

Kansikuva: HSY

# Sisällysluettelo

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Sisällysluettelo                             | 1  |
| 1 Johdanto                                   | 0  |
| 2 Strategiset tavoitteet                     | 2  |
| 3 Talous                                     | 6  |
| 3.1 Tuloslaskelma                            | 6  |
| 3.2 Investoinnit                             | 11 |
| 3.3 Rahoitus                                 | 13 |
| 4 Henkilöstö                                 | 15 |
| 4.1 Tavoitteet                               | 15 |
| 4.2 Henkilöstömäärän kehittyminen            | 16 |
| 5 Toimialakohtaiset erittelyt                | 17 |
| 5.1 Vesihuolto                               | 17 |
| 5.1.1 Toimintaympäristö                      | 17 |
| 5.1.2 Strategian toteuttaminen toimialalla   | 17 |
| 5.1.3 Operatiivisen toiminnan tavoitteet     | 19 |
| 5.1.4 Investoinnit                           | 20 |
| 5.1.5 Talous                                 | 22 |
| 5.1.6 Riskit ja riskienhallintakeinot        | 25 |
| 5.2 Jätehuolto                               | 26 |
| 5.2.1 Toimintaympäristö                      | 26 |
| 5.2.2 Strategian toteuttaminen toimialalla   | 27 |
| 5.2.3 Operatiivisen toiminnan tavoitteet     | 29 |
| 5.2.4 Investoinnit                           | 31 |
| 5.2.5 Talous                                 | 33 |
| 5.2.6 Riskit ja riskienhallintakeinot        | 36 |
| 5.3 Seutu- ja ympäristötieto                 | 37 |
| 5.3.1 Strategian toteuttaminen tulosalueella | 37 |
| 5.3.2 Investoinnit                           | 39 |
| 5.3.3 Talous                                 | 39 |
| 5.4 Yhteiset palvelut                        | 40 |
| 5.4.1 Toiminta                               | 40 |
| 5.4.2 Talous                                 | 42 |
| 5.4.3 Investoinnit                           | 42 |
| Liite 1: Ympäristöohjelma                    | 43 |

# 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

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2024–2026 tavoiteasetanta ja budjetointi perustuvat HSY:n hallituksen esittämään strategiaan 2030, josta yhtymäkokous päätti marraskuussa 2022. Esitetyn strategian 2030 neljä painopistettä sekä niitä toteuttavat yhteensä kymmenen strategista päämäärää ovat:

- Ympäristövastuu: Hiilineutraali pääkaupunkiseutu, Kiertotalouden keskiössä ja Puhdas Itämeri
- Työn murros: Pito- ja vetovoimainen työnantaja sekä Osaava ja kehittyvä henkilöstö
- Kestävä talous: Tehokasta ja taloudellista toimintaa ja Tasapainoinen talous
- Asukaskokemus: Vastuulliset ja kehittyvät palvelut, Turvattu juomavesi ja Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien

Talousarvion ja -suunnitelman laadinnassa tuottavuustavoitteena on ollut keskimääräinen 1,5 % vuotuinen tuottavuuden paraneminen. Tuottavuustavoite on myös yksi omistajaohjaustavoitteista. 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.

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

Yleisenä kustannustason muutoksena kuluvalle ennustevuodelle 2023 on käytetty 4 %, ellei tarkempaa arviota menoeristä ole ollut käytettävissä. Nykyinen maailman tilanne ja kustannusten nousutason epävarmuudet aiheuttavat epävarmuutta talous- ja toimintasuunnitelmakauden lukuihin. Talousarvio- ja suunnitelmavuosille 2024–2026 on käytetty vuotuisena kustannustason muutoksena 2 %, ellei tarkempaa arviota ole ollut käytettävissä.

Vesi- ja jätehuollon investoinnit perustuvat HSY:n hallituksen toukokuussa 2022 hyväksymään 10 vuoden investointiohjelmaan. TTS 2024–2026 investointeihin on esitetty tehtäväksi vuosittaisia tarkennuksia johtuen urakoiden siirtymisestä sekä varautumisesta urakka- ja kalustohankintojen hinnannousuun. Lisäksi investointeihin esitetään tehtäväksi vähäisiä hankemuutoksia.

## **Jäsenkuntien lausunnot**

HSY:n perussopimuksen mukaan toiminta- ja taloussuunnitelmasta on pyydettävä jäsenkaupunkien lausunnot ennen sen hyväksymistä. **Lausunnot HSY:n alustavasta toiminta- ja taloussuunnitelmasta 2024–2026 pyydetään 31.8.2023 mennessä.**

## 2 Strategiset tavoitteet

Uuden strategiakauden 2023–2030 tavoiteasetanta sekä budjetointi perustuvat HSY:n strategiaan vuoteen 2030. Strategiset päämäärät ja niiden toteuttamisen seuraamiseksi asetettujen mittarien tavoitteet vuodelle 2024 on esitetty alla olevassa taulukossa. Vuoden 2023 tavoite on päätetty TTS 2023-2025:ssä. Taulukossa on esitetty myös strategisten mittareiden toteumat vuosina 2021–2022.

| Strategian painopiste | Strateginen päämäärä                 | Mittari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2021 *       | 2022 *         | Tavoite 2023 ** | Tavoite 2024                | Tavoite 2025 ***              | Tavoite 2030 ***              |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Ympäristö-vastuu      | Hiilineutraali pääkaupunki-seutu     | HSY:n kokonaispäästöt, t CO <sub>2</sub> -ekv/a (omat sekä keskeisten ulkoisten palvelujen päästöt)                                                                                                                                                                                                                                              | 110 000      | 97 000         | 102 000         | 92 000                      | -56 % v. 2016 tasosta, 89 000 | -67 % v. 2016 tasosta, 64 000 |
|                       | Kiertotalouden keskiössä             | Kiinteistöiltä kerätyn sekajätteen määrä, kg/as/a                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 145          | 136            | 120             | 110                         | 100                           | 85                            |
|                       |                                      | Kotitalousjätteen kierrätysaste, %                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 47           | 47 *           | 56              | 52                          | 60                            | 63                            |
|                       | Puhdas Itämeri                       | Typpi- (N) ja fosforikuormitus (P) mereen, t/v                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | N 1065, P 26 | N 1252, P 29,5 | N 850, P 26     | N 750, P 26                 | N 750, P 25                   | N 700, P 18                   |
| Työn murros           | Pito- ja vetovoimainen työnantaja    | Työntekijäkokemus-mittari NPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -13          | -14            | -7              | - 4                         | 0                             | 13                            |
|                       | Osaava ja kehittyvä henkilöstö       | Osaamisen, muutostietämyksen ja yhteistyön indeksi<br><br>Henkilöstökyselyn neljän kysymyksen keskiarvo<br>1. HSY:llä panostamme henkilöstön kehittämiseen riittävästi.<br>2. HSY on kehittyvä ja uudistuva organisaatio.<br>3. Henkilöstöä kuunnellaan riittävästi toiminnan kehittämisessä.<br>4. Yhteistyö eri yksiköiden välillä on sujuvaa. | 3,3          | 3,3            | 3,4             | 3,5                         | 3,5                           | 4,0                           |
| Kestävä talous        | Tehokasta ja taloudellista toimintaa | Toimintamenot eur/as/v. (huomioitu rahan arvo v. 2021 ja ilman merkittäviä kertaluonteisia eriä)<br><br>Tuottavuuden nousu vuosittain vähintään 1,5 %                                                                                                                                                                                            | 154,2        | 148,6          | 150             | 148                         | 145                           | 135                           |
|                       | Tasapainoinen talous                 | Lisävelka, €/as./vuosi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 100          | 71             | 41              | 30, (velkasumma 1620 €/as.) | 20, (velkasumma 1600 €/as.)   | 0, (velkasumma 1600 €/as.)    |
|                       |                                      | Laskuttamattoman veden osuus verkostoon pumpatusta vesimäärästä, %                                                                                                                                                                                                                                                                               | 19           | 19             | 19              | 19                          | 19                            | 17                            |

\* Aiempien vuosien toteumat.

\*\* Tavoite asetettu TTS 2023-2025:ssä.

\*\*\* Tavoite on asetettu HSY:n strategiassa.

| Strategian painopiste | Strateginen päämäärä                   | Mittari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2021* | 2022* | Tavoite 2023** | Tavoite 2024 | Tavoite 2025***                                         | Tavoite 2030***                                         |
|-----------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------|--------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Asukas-kokemus        | Vastuulliset ja kehittyvät palvelut    | Sähköisten asiakaskontaktien osuus kaikista asiakaskontakteista, %                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 54    | 52    | 60             | 64           | 75                                                      | 80                                                      |
|                       |                                        | Asiakasryhmä- ja toimintokohtainen asiakastyytyväisyys vuosittain                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4,1   | 4,1   | 4,2            | 4,2          | 4,2                                                     | 4,2                                                     |
|                       | Turvattu juomavesi                     | Toimintavarmuus-indeksi koostuu mittarista: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulutuskeskeytysaika</li> <li>Kriittisissä päävesijohdoissa tapahtuvien putkirikkojen määrä (kpl/a)</li> <li>Kahdessa suunnasta varmennetun vedenjakelun piirissä olevat asukkaat (%)</li> <li>Veden tuotannon kapasiteetti häiriötilanteissa (%)</li> <li>Kyberturvallisuus</li> </ul> | 4,1   | 3,8   | 4,2            | 4,4 / 5      | 5 / 5 (vuoden 2025 alamittareiden tavoitteet täyttyvät) | 5 / 5 (vuoden 2030 alamittareiden tavoitteet täyttyvät) |
|                       | Toimintaa lähi-ympäristöstä huolehtien | Lähiympäristöindeksi koostuu mittareista; <ul style="list-style-type: none"> <li>Niitytys HSY:n hallinnoimilla maa-alueilla,</li> <li>Kalaistutukset (kpl)</li> <li>Jätevesiylivuodot (m3/vuosi laskettuna 5 vuoden liukuvana keskiarvona)</li> <li>Ilmanlaadun mittauksen ajallinen jatkuvuus %</li> <li>Ympäristöpalautteiden määrä, palautepäiviä/a</li> </ul>          | 0     | 3,1   | 3,2            | 4,4          | 5 / 5 (vuoden 2025 alamittareiden tavoitteet täyttyvät) | 5 / 5 (vuoden 2030 alamittareiden tavoitteet täyttyvät) |

\* Aiempien vuosien toteumat. Kierrätysasteen v. 2022 toteuma valmistuu 2023 syksyllä. Viive johtuu ulkoisista tiedonlähteistä.

\*\* Tavoite asetettu TTS 2023-2025:ssa.

\*\*\* Tavoite on asetettu HSY:n strategiassa.

Strategisten päämäärien toteuttamisen tueksi on asetettu kymmenen erilaista ohjelmakokonaisuutta. Seuraavassa taulukossa on kuvattu näiden ohjelmien tavoitteita ja keskeisimpiä toimenpiteitä vuodelle 2024. Strategisten päämäärien seuranta tapahtuu mittareiden kehittymisen raportoinnilla sekä ohjelmien etenemisen ja niihin liittyvien toimenpiteiden toteutumisen raportoinnilla.

| Strateginen päämäärä            | Ohjelma ja tavoite                                                                                                                                                                   | Keskeiset toimenpiteet vuonna 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hiilineutraali pääkaupunkiseutu | <p>HSY:n hiilineutraaliusohjelma</p> <p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hiilineutraali vesi- ja jätehuolto</li> <li>Ilmastokestävä pääkaupunkiseutu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennämme käsittelyprosesseista ja energian käytöstä aiheutuvia ilmastopäästöjä: toimenpiteinä mm. kaatopaikkakaasun hajapäästöjen hallintaan, kaasun keräykseen ja tehokkaaseen energiahyödyntämiseen liittyvät toimet sekä jätevedenpuhdistuksen typpioksiduulipäästöjen vähentämiskeinoja koskevat koeajot.</li> <li>Toteutamme energiatehokkuutta parantavia hankkeita, esim. Kivikon jätepalvelukeskuksen sekä Pitkälän vedentuotantolaitoksen saneeraushankkeet sekä Ämmässuon ja Viikmäen laitosten biokaasun varastointihankkeet.</li> <li>Selvitämme hiilensidonnallisuuden mahdollisuuksia käsittelytoiminnassamme keskittyen erityisesti pyrolyysilaitoksen koetoiminnassa saatuihin tuloksiin.</li> <li>Vähennämme työmaiden ja rakentamisen ilmastovaikutuksia päästöttömien työmaiden Green deal -ohjelman mukaisesti.</li> <li>Panostamme ilmastotyötä tukevaan tutkimukseen, TKI- ja hanketoimintaan toteuttamalla mm. RAH2-hanketta.</li> <li>Autamme pääkaupunkiseutua saavuttamaan ilmastotavoitteensa yhteistyössä: toimenpiteinä mm. Ilmastomuutoksen hillinnän ja ilmastomuutoksen sopeutumisen asiantuntijaverkoston toiminnan ylläpitäminen PK-seudulla, toimenpiteiden hankkeistaminen ja rahoituksen hakeminen yhteistyössä kaupunkien kanssa, sekä taloyhtiöiden ja asukkaiden energianeuvonnan vahvistaminen.</li> </ul> |

| Strateginen päämäärä                        | Ohjelma ja tavoite                                                                                                                                                                                                      | Keskeiset toimenpiteet vuonna 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kiertotalouden keskiössä</b>             | <p>Kiertotalouden keskiössä -ohjelma</p> <p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alueen kiertotalous vahvistuu</li> <li>Kotitalousjätteen kierrätysaste nousee ja sekajätteen määrä vähenee</li> </ul> | <p>Alueen kiertotalous vahvistuu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Otamme aktiivisemman roolin seudullisena koordinoijana ja kehittäjänä mm. edistämällä kiertotalousyhteistyötä ja -hanketoimintaa yhdessä sidosryhmiemme kanssa: jatkamme strategiaa tukevaa ja Kestävän kaupunkielämän ohjelman kiertotaloustoimenpiteitä edistävää hanketyötä, jotka saavat myönteisen rahoituspäätöksen (0–6 kpl). Olemme mukana Uudenmaan kiertotalouslaakso -verkon toiminnassa ja edistämme Vantaan ja Tuusulan Kiilan kiertotalousalueen rakentumista.</li> <li>Täydennämme ja laajennamme kiertotalouden tiedontuotantoa ja siihen liittyvää neuvontaa ja viestintää jäsenkaupunkien tarpeisiin vastaten keskittyen erityisesti CIRCULT-hankkeessa tunnistettuihin tiedontuotannon kehityskohteisiin ja kiertotalouden ilmastovaikutusten selvittämiseen.</li> <li>Edistämme ravinteiden kiertotaloutta ja lietteiden hyödyntämistä toteuttamalla edelleen RAHI2-hanketta ja edentämällä biojätteen käsittelyn tehostamiseen tähtääviä laitosinvestointeja.</li> <li>Lisäämme kiertotalousnäkökohtia rakennushankkeisiimme ja hankintoihimme käyttämällä kierrätysmateriaaleja Itärannan saneerausurakassa ja keräämällä pilotin oppeja sekä vertaisoppimalla kiertotaloushankinnoista (jos saamme myönteisen rahoituspäätöksen sopivaan hankkeeseen).</li> </ul> <p>Kotitalousjätteen kierrätysaste nousee ja sekajätteen määrä vähenee</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjoamme asukkailla helppoja kierrätyspalveluita saattamalla biojätteen erilliskeräyksen laajenemisen loppuun koko pk-seudulla ja kehittämällä kimpakeräyksen osapuolten yhdistämistä (jos saamme myönteisen rahoituspäätöksen sopivaan hankkeeseen).</li> <li>Kehitämme lajitteluneuvontaa ja -viestintää sekä parannamme kohderyhmätuntemusta vuonna 2023 aloitetun selvitystyön pohjalta.</li> </ul> |
| <b>Puhdas Itämeri</b>                       | <p>Itämeri-toimenpideohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennämme vesistöjen kuormitusta</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennämme ravinnepestöjä optimoimalla Blominmäen jätevedenpuhdistamon operointia.</li> <li>Viikinmäen jätevedenpuhdistamon toimintavarmuutta parannetaan hankkimalla hätäkäyttöyksikkö sekä saneeraamalla esikäsitteilyprosessit</li> <li>Vuotovesien aiheuttamia haittoja torjutaan aiempaa järjestelmällisemmin: Viemäriverkoston vuotojenhallinnan toimintaprosessi saadaan valmiiksi ja kiinnitetään tarvittavat henkilö- ja taloudelliset resurssit.</li> <li>Asukasviestinnän ja neuvonnan painopisteenä on liiallisen proteiinin syönnin vaikutukset puhdistamoiden typpikuormaan. Nostamme myös viemärietikettiä, hulevesiä ja haitallisia aineita esiin kampanjoissa ja tapahtumissamme.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Pito- ja vetovoimainen työnantaja</b>    | <p>Pito- ja vetovoimainen työnantaja- ohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistamme hyvän työntekijäkokemuksen</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vakiinnutetaan uusi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu hyvään työsuoritukseen, laaja-alaiseen osaamiseen ja on joustava.</li> <li>Johtamis- ja esihenkilötyössä ihmisten valmentavan johtamisosaamisen kehittäminen jatkuu.</li> <li>Parannetaan avointa, yhdenvertaista ja monimuotoista työkulttuuria dialogilähteläiden toiminnan vakiinnuttamisella ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteuttamisella.</li> <li>Työnantajakuvatyötä jatketaan ja kehitetään.</li> <li>Anonyymien rekrytoinnin käyttämisestä tehdään ratkaisu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Osaava ja kehittyvä henkilöstö</b>       | <p>Henkilöstön kehittymisen ohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mielekkäät tehtävät, muutoksyvykyys ja yhteistyö ovat tekemisemme perustana</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisen osaamissuunnitelman kokoaminen dokumentiksi, joka sisältää myös koulutuskorvauksen edellyttämän koulutussuunnitelman.</li> <li>Jatketaan toimivan urapolkumallin rakentamista, joka mahdollistaa sekä horisontaalisen että vertikaalisen kehittymisen HSY:ssä.</li> <li>Kehitetään suunnitelmallisesti strategisia kyvykkyksiä ja henkilöstön osaamista hyödyntäen osaamisenhallinnanjärjestelmää.</li> <li>Vahvistetaan henkilöstön työtehtävien kannalta olennaisia digiosaamista.</li> <li>Mahdollistetaan kehityskyvykyys ja uuden oppiminen esim. kokeilujen kautta.</li> <li>Vahvistetaan kyvykkyyttä eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Tehokasta ja taloudellista toimintaa</b> | <p>Tuottavuusohjelman terävöittäminen ja toteuttaminen</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelumme tuotetaan kestävästi</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitämme hankintatoimea toteuttamalla HAKA-hankkeen, jossa määrittelemme HSY:lle hankintojen periaatteet ja arvioimme koko HSY:n hankintaprosessin strategisesta näkökulmasta. Haemme hankkeen aikana kustannussäästöjä analysoimalla kaikki HSY:n hankinnat sekä kehittämällä hankintojen menettelyitä.</li> <li>Edistämme Digiohjelmaamme, jonka puitteissa kehitämme digitaalisia ratkaisuja ja digitaalisten foorumien hyödyntämistä sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassamme. Varmistamme henkilöstön digiosaamisen kehittymisen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Strateginen päämäärä                         | Ohjelma ja tavoite                                                                                                                                                                                             | Keskeiset toimenpiteet vuonna 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | ja nykyistä tehokkaammin                                                                                                                                                                                       | <p>Kehitämme tapaamme hallita ICT-järjestelmäsalkkua ja ICT-sovelluskehitystä siten, että varmistamme sujuvan etenemisen liiketoiminnan tarpeesta tehokkaaseen ICT-hankkeiden toteutukseen. Lisäämme ICT-kustannustemme läpinäkyvyyttä ja varmistamme, että olemassa olevia järjestelmiä hyödynnetään tehokkaasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessijohtamisen painoarvoa HSY:ssä kasvatetaan tarkentamalla prosessimistajan rooli ja vastuut sekä menettelyt prosessipoikkeamien käsittelyyn ja prosessin muutoshallintaan.</li> <li>• Sujuvoitamme HSY:n viranomaisraportointia (esim. Kuntatieto, CSRD, Tilastokeskus) raportoitavien tietojen sekä tiedon tuottamisen näkökulmista.</li> <li>• Kehitämme tuottavuusmetriikkaa (opinnäytetyö).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Tasapainoinen talous</b>                  | <p>Ohjelma omaisuudenhallinnalle ja investoinneille</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investointimme kyetään rahoittamaan vesi- ja jätemaksuilla.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käynnistyneessä HSY:n omaisuudenhallintajärjestelmä -hankkeessa (OMAR) kehitämme HSY:n omaisuudenhallintajärjestelmää tunnistamalla ja työstämällä järjestelmän puuttuvia menettelyjä. Kehitämme hankkeessa myös investointien priorisointia, toteutusta, seurantaa ja vaikuttavuutta laajentamalla omaisuuden perustietojen tietopohjaa sekä parantamalla tiedon analysointia.</li> <li>• Laajennamme HSY:n investointiohjelman tarkastelukautta 20 vuoteen aiemman 10 vuoden sijasta, mikä parantaa näkymää tulevaisuuden investointitarpeisiin.</li> <li>• Verkostojen vuotavuutta hallitaan saneerausten lisäksi sekä vesijohtoverkoston että jätevesiviemäriverkoston vuotavuuden vähenemiseen tähtäävien toimenpideohjelmien avulla.</li> <li>• Jatkamme vesihuollon maksurakennemuutosta paremman kustannusvastaavuuden toteutumiseksi ja teemme tahtotilaa tukevat taksapäätökset.</li> <li>• Käytämme uutta kassavirtamallia, joka mahdollistaa rahoituksen suunnittelun ja erilaiset skenaariotarkastelut investointiohjelman valmistelussa.</li> </ul> |
| <b>Vastuulliset ja kehittyvät palvelut</b>   | <p>Vastuullisten ja kehittyvien palvelujen ohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutoimintamme on sujuvaa ja saavutettavaa</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitämme asiakkuuksien johtamisjärjestelmää vahvistamalla asiakkuuksien sekä asiakaskokemuksen strategista johtamista ja selkeyttämällä palveluiden ja niitä tuottavien prosessien vastuut. Samalla kehitämme palveluprosessien johtamista palvelumuotoilun, "tuote edellä" -johtamisen sekä asiakassegmenttien näkökulmasta.</li> <li>• Käynnistyneessä asiakkuudenhallinnan hankkeessa luomme sähköisen asiointikanava OmaHSY:n, johon kaikki HSY:n sähköinen asiointi ohjataan. Sähköisen asiakaspalvelun kehittämiseksi ja asiakkaiden opastamiseksi sähköisen asiointin piiriin on lisäksi käynnissä useampia toimenpiteitä.</li> <li>• Parannamme palveluiden sujuvuutta erilaisten sisäisten ja ulkoisten asiakasryhmien kannalta käymällä läpi palvelutarjontamme ja arvioimalla niiden sujuvuutta ja kehittämistarvetta.</li> <li>• Sortti-asemien tarjoamien palveluiden monipuolistamista ja laajentamista suunnitellaan.</li> </ul>                                                                                                                  |
| <b>Turvattu juomavesi</b>                    | <p>Kaikissa olosuhteissa turvattu juomavesi – ohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintavarmuutemme on erinomaisella tasolla</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistamme operatiivisen toiminnan korkean 24/7 toimintakyvyn riittävän määrällisin ja laadullisin henkilöresurssein</li> <li>• Varmistamme toimintavarmuutta riittävillä saneeraus- ja korvausinvestoinneilla. Investointien ohjelmointi perustuu systemaattiseen omaisuudenhallintaan</li> <li>• Parannamme fyysisten ja kyberuhkien ennakointikykyä, turvallisuutta sekä organisaation toipumiskykyä kyberhäiriö-tilanteissa.</li> <li>• Kehitämme turvallisuussuunnittelua.</li> <li>• Kehitämme häiriö- ja poikkeustilanteisiin varautumista ja jatkuvuudenhallintaa.</li> <li>• Parannamme kohteiden suojausta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien</b> | <p>Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien- ohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistämme luonnon monimuotoisuutta, lähiympäristön hyvää tilaa ja ympäristöterveyttä.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistamme HSY:n vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen, lähiluontoon ja lähiasukkaisiin sekä arvioimme vaikutusten merkitystä.</li> <li>• Vähennetään haitallisia vaikutuksia lähiluontoon ja lähiasukkaisiin (muun muassa haju, melu, vieras- ja haittalajitorjunta, roskaantumisen ja lähivesien laatu).</li> <li>• Luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ja toteutamme monimuotoisuutta tukevia toimia.</li> <li>• Kehitämme HSY:n ympäristötiedon hallintaa selvittämme paikkatietopohjaisen palautejärjestelmän vaihtoehtoja.</li> <li>• Tuotamme tietoa pääkaupunkiseudusta ja ilmanlaadusta ympäristöterveyden edistämiseksi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

# 3 Talous

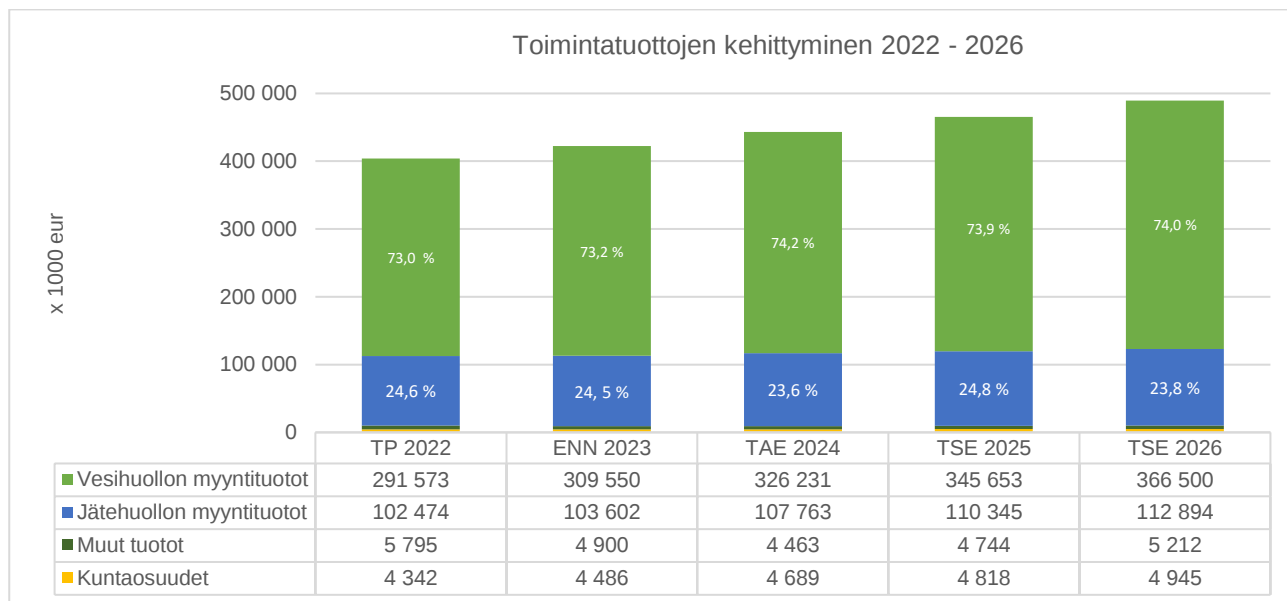
## 3.1 Tuloslaskelma

| x 1000 eur                                                               | TP 2022         | ENN 2023        | TAE 2024        | TSE 2025        | TSE 2026        | Muutos-%<br>2024/2023 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| <b>TOIMINTATULOT</b>                                                     | <b>404 184</b>  | <b>422 538</b>  | <b>443 146</b>  | <b>465 560</b>  | <b>489 551</b>  | <b>4,9 %</b>          |
| Myyntituotot                                                             | 394 429         | 413 494         | 434 314         | 456 318         | 479 714         | 5,0 %                 |
| Kuntaosuudet                                                             | 4 342           | 4 486           | 4 689           | 4 818           | 4 945           | 4,5 %                 |
| Muut tuotot                                                              | 5 412           | 4 558           | 4 143           | 4 424           | 4 892           | -9,1 %                |
| <b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>                                          | <b>2 338</b>    | <b>2 125</b>    | <b>1 900</b>    | <b>1 900</b>    | <b>1 900</b>    | <b>-10,6 %</b>        |
| <b>TOIMINTAMENOT</b>                                                     | <b>-212 558</b> | <b>-205 466</b> | <b>-213 490</b> | <b>-217 027</b> | <b>-219 738</b> | <b>3,9 %</b>          |
| Henkilöstömenot                                                          | -48 557         | -51 959         | -53 844         | -54 847         | -55 917         | 3,6 %                 |
| Palvelujen ostot                                                         | -99 524         | -108 805        | -115 035        | -116 110        | -109 035        | 5,7 %                 |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat                                            | -39 193         | -36 532         | -37 231         | -38 377         | -39 336         | 1,9 %                 |
| Muut toimintakulut                                                       | -25 285         | -8 170          | -7 380          | -7 692          | -15 449         | -9,7 %                |
| <b>TOIMINTAKATE</b>                                                      | <b>193 963</b>  | <b>219 196</b>  | <b>231 555</b>  | <b>250 432</b>  | <b>271 713</b>  | <b>5,6 %</b>          |
| <b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>                                           | <b>-65 176</b>  | <b>-76 714</b>  | <b>-83 520</b>  | <b>-87 324</b>  | <b>-85 602</b>  | <b>8,9 %</b>          |
| <b>VUOSIKATE</b>                                                         | <b>128 788</b>  | <b>142 482</b>  | <b>148 035</b>  | <b>163 108</b>  | <b>186 111</b>  | <b>3,9 %</b>          |
| <b>POISTOT</b>                                                           | <b>-116 445</b> | <b>-157 798</b> | <b>-151 737</b> | <b>-155 119</b> | <b>-158 434</b> | <b>-3,8 %</b>         |
| <b>TILIKAUDEN TULOS</b>                                                  | <b>12 343</b>   | <b>-15 316</b>  | <b>-3 702</b>   | <b>7 989</b>    | <b>27 677</b>   | <b>-75,8 %</b>        |
| <b>VARAUSTEN MUUTOKSET</b>                                               | <b>487</b>      | <b>113</b>      | <b>65</b>       | <b>65</b>       | <b>65</b>       | <b>-42,5 %</b>        |
| <b>TULOVEROT</b>                                                         | <b>-725</b>     | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>-</b>              |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>                                          | <b>12 104</b>   | <b>-15 203</b>  | <b>-3 637</b>   | <b>8 054</b>    | <b>27 742</b>   | <b>-76,1 %</b>        |
| <b>Tuloslaskelman tunnuslukuja</b>                                       |                 |                 |                 |                 |                 |                       |
| Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista                              | 192,3 %         | 207,8 %         | 209,4 %         | 216,4 %         | 224,7 %         |                       |
| Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista* | 63,9 %          | 70,7 %          | 73,4 %          | 80,9 %          | 92,3 %          |                       |

\*) 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.

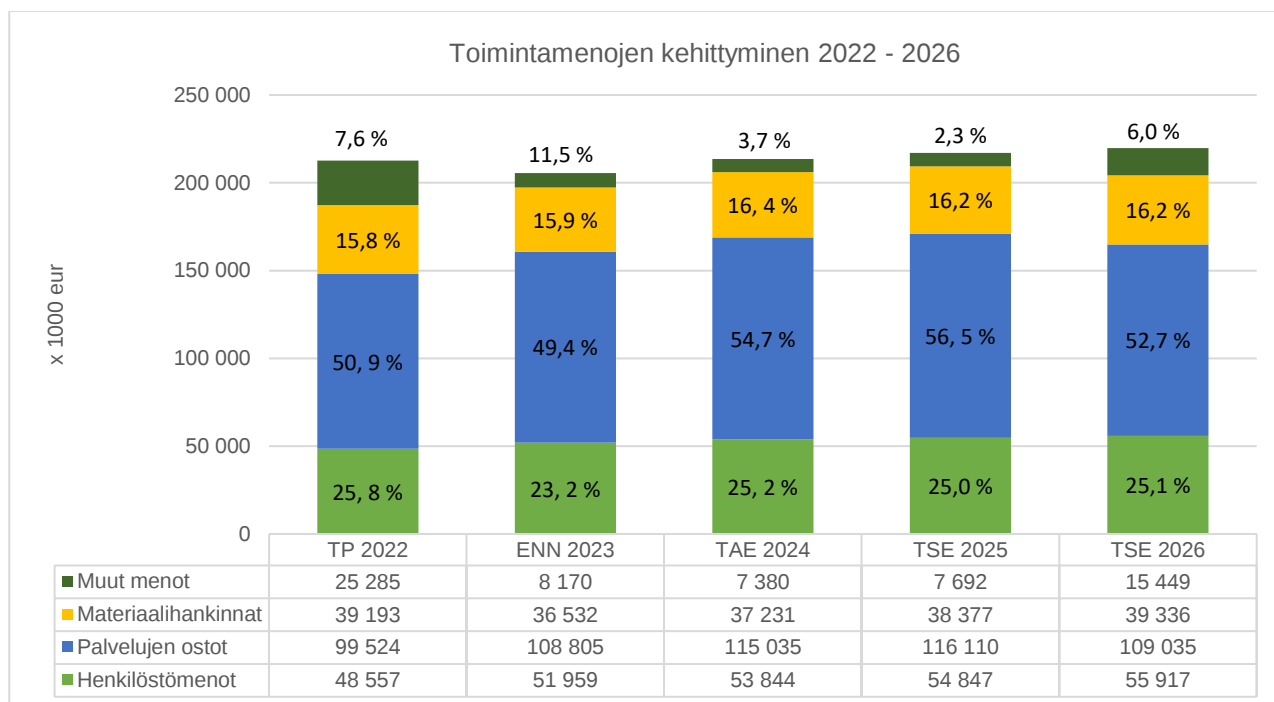
## Toimintatuotot

HSY:n toimintatuotot vuonna 2024 ovat 443,1 miljoonaa eli 20,6 miljoonaa (4,9 %) euroa enemmän vuoden 2023 ennusteeseen verrattuna. Vesitaksoihin on laskettu 4 % reaalikorotus. Hintojen nostotarve perustuu menossa olevan suuren investointitarpeen ja siitä seuraavan rahoituskulujen kasvun kattamiseen. Suunnitelmavuosille 2025 ja 2026 on maksuissa huomioitu reaalikorotus 4 %. Vuonna 2024 jätehuollon tulokertymää lisää osittain biojätteen erilliskeräyksen laajentuminen 1–4:n huoneiston kiinteistöille. Jätehuollon hintoihin suunnitellaan vuosittaista 3,5 prosentin korotusta, mikä lisää toimintatuottoja kaikkien vuosien osalta.



## Toimintamenot

HSY:n toimintamenot vuonna 2024 ovat 213,5 miljoonaa euroa, joka on 8,0 miljoonaa (3,9 %) enemmän kuin vuoden 2023 ennusteessa. Toimintamenojen budjetoinnissa on huomioitu toiminnan muutokset ja merkittävimmät tiedossa olevat kustannusmuutokset. Vuonna 2024 toimintakuluista noin 55 % koostuu palveluiden ostoista kuten jätteen kuljetuspalvelujen ostoista, IT-kuluista, asiantuntijapalveluista sekä rakentamis- ja kunnossapitopalveluista. Henkilöstökulujen osuus on noin 25 %, materiaalihankinnat 16 % sekä muut kulut 4 %. Henkilöstökuluihin sisältyy palkkaratkaisun vaikutukset 2,6 % vuodelle 2024 ja muille vuosille palkkaratkaisun mukaisesti. Jos tarkempaa tietoa ei ole ollut saatavilla, suunnittelun lähtökohtana on käytetty suunnitelmakaudelle 2 prosentin inflaatio-olettamaa.



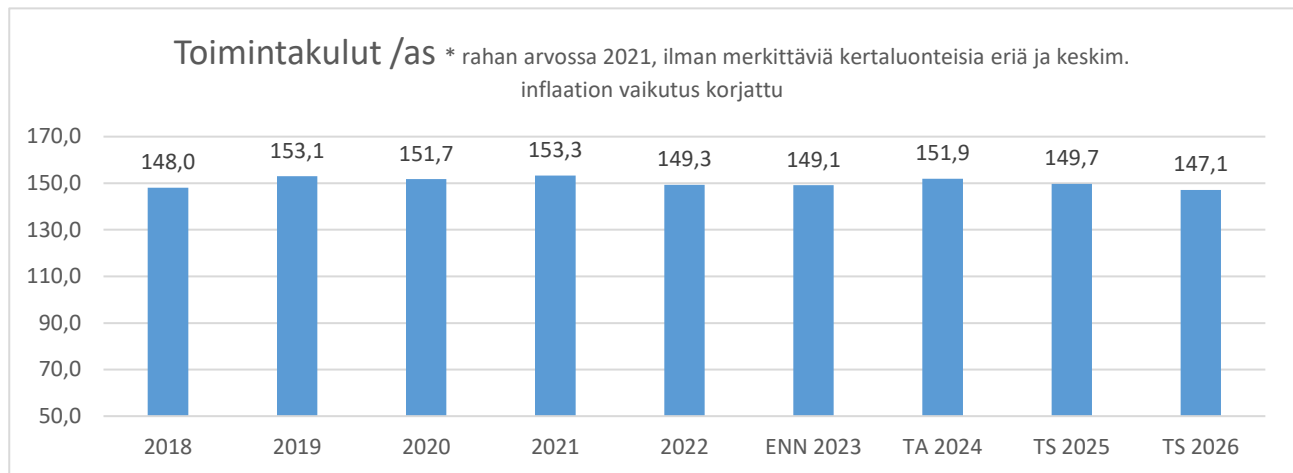
## Tuloksen muodostuminen

Toimintatuottojen ja -kulujen erotuksena syntyvä toimintakate talousarviovuonna 2024 on 231,6 miljoonaa (52,3 %), kun sen vuonna 2023 ennustetaan olevan 219,2 miljoonaa (51,9 %). Ero johtuu suurelta osin myyntituottojen arvioidusta kasvusta vuonna 2024. Taksamuutokset vaikuttavat myyntituottoihin positiivisesti suunnitelmakaudella. Suunnitelmavuonna 2025 toimintakate paranee ja on 250,4 miljoonaa (53,8 %) ja vuonna 2026 271,7 miljoonaa (55,5 %) euroa.

Nettorahoituskulut vuonna 2024 ovat 83,5 miljoonaa. Korkokuluista 58,8 miljoonaa euroa on jäsenkunnille perustamislainoista maksettavia korkoja. Peruspääoman korko, jota jäsenkunnat alkoivat periä vuodesta 2021, on vuosina 2023–2024 1,0 % ja vuodesta 2025 alkaen 1,5 %. Rahoitustuottoihin on budjetoitu 300 000 euron osinkotuotot Uudenmaan Voima Oy:ltä vuosille 2024–2026. Suunnitelmakaudella nettorahoituskulut kasvavat ollen vuonna 2025 87,3 miljoonaa euroa. Vuoden 2023 talousarviossa oli huomioitu 4,5 milj. euron laskennallinen veronkorotus ja viivästyskorko liittyen HSY:n aikaisempien vuosien tuloverotuksen korkomenojen oikaisuun. Raportointikaudella vahvistui, että oikaisu voitiin käsitellä aikaisemmasta poiketen jo vuoden 2022 tilinpäätöksessä, minkä seurauksena vuoden 2023 rahoituskulut pienenevät 4,5 milj. euroa talousarvioon verrattuna. Tämä kompensoi muiden korkokulujen kasvua, ja rahoituskulujen arvioidaan toteutuvan vuonna 2023 yhteensä 1,2 milj. euroa talousarviota pienempänä.

Talousarviovuoden 2024 tulos on vuosikatteesta vähennettävien pysyvien vastaavien (käyttöomaisuus) poistojen jälkeen 3,7 miljoonaa euroa alijäämäinen, vuonna 2025 8,0 miljoonaa ylijäämäinen ja vuonna 2026 27,7 miljoonaa ylijäämäinen. Jätehuollon investointivarausten aiempaan purkamiseen liittyvien poistoerokirjausten jälkeen tilikauden alijäämä on 3,6 miljoonaa euroa vuonna 2024.

## Tuottavuuden kehittyminen

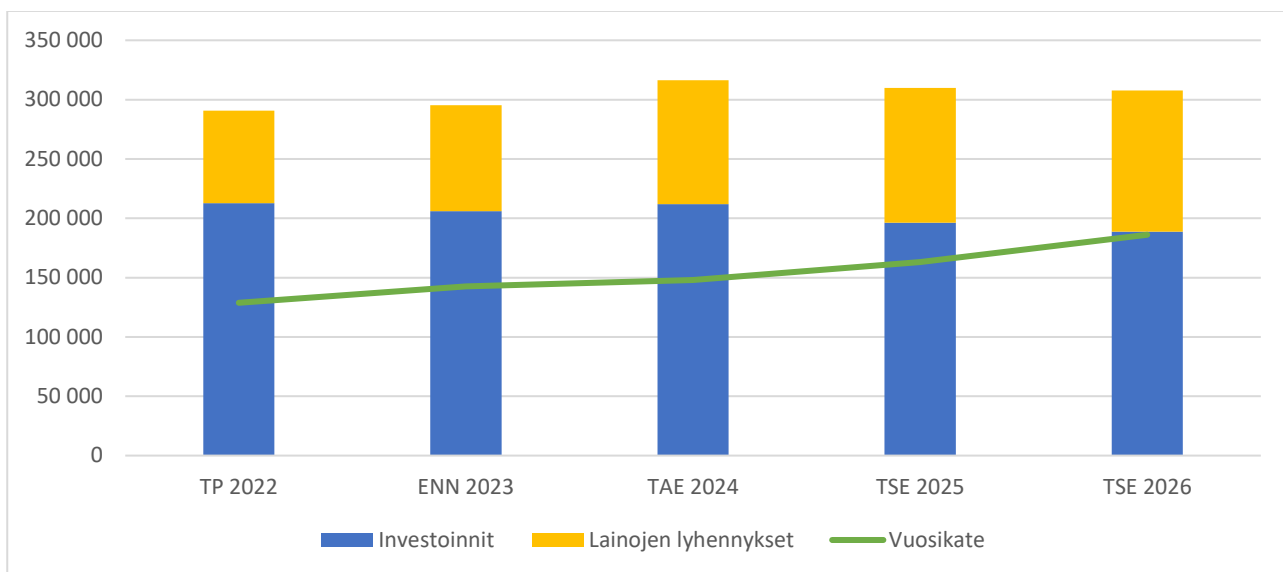


\*Inflaatiolaskentaa tarkennettu. Vaikutus mittariin toimintakulut/asukas vuonna 2022 on +0,75 €.

Tuottavuuden kehittymistä kuvaa toimintamenojen ja jäsenkaupunkien asukasmäärän suhde. Tuottavuustavoitteisiin pääseminen on hyvin haasteellista vallitsevassa maailmantilanteessa, jossa HSY:lle keskeiset kustannuserät mm. kuljetuskustannukset, energia, kemikaalit ja tietyt verkostomateriaalit ovat nousseet keskimääräistä inflaatiota nopeammin.

## 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 2024 vuosikate on 148 miljoonaa, kun investoinnit ja lainojen lyhennykset ovat yhteensä 316 miljoonaa euroa. Vuonna 2025 investoinnit ja lainojen lyhennykset ovat 310 miljoonaa euroa ja vuonna 2026 308 miljoonaa euroa. Erityisesti vesihuollon investointien rahoittamiseksi suunnitellulla tasolla joudutaan nostamaan uutta ulkopuolista lainaa koko suunnitelmakauden ajan yhteensä noin 489 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 31.12.2022 mukaisesti).

| 1 000 €                                  | TP 2022        | TA 2023        | TA 2024        | TS 2025        | TS 2026        | Muutos-%<br>2024/2023 |
|------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| <b>Kuntaosuudet</b>                      |                |                |                |                |                |                       |
| - Seutu- ja ympäristötiedon toimintaan   | 4 131          | 4 476          | 4 571          | 4 503          | 4 530          | 2,1 %                 |
| - Ilmastoinfon toimintaan                | 428            | 437            | 456            | 456            | 456            | 4,4 %                 |
| <b>Kuntaosuudet yhteensä</b>             | <b>4 559</b>   | <b>4 913</b>   | <b>5 027</b>   | <b>4 959</b>   | <b>4 986</b>   | <b>2,3 %</b>          |
| - Aikaisempien vuosien ylijäämän hyvitys | -217           | -428           | -338           | -141           | -43            |                       |
| <b>Laskutettavat kuntaosuudet</b>        | <b>4 342</b>   | <b>4 486</b>   | <b>4 689</b>   | <b>4 818</b>   | <b>4 943</b>   | <b>4,5 %</b>          |
| <b>Kuntaosuudet jäsenkunnittain</b>      | <b>Osuus-%</b> | <b>TA 2023</b> | <b>TA 2024</b> | <b>TS 2025</b> | <b>TS 2026</b> |                       |
| Helsinki                                 | 50,0 %         | 2 243          | 2 345          | 2 409          | 2 472          |                       |
| Espoo                                    | 27,3 %         | 1 218          | 1 279          | 1 314          | 1 349          |                       |
| Kauniainen                               | 1,0 %          | 45             | 47             | 48             | 49             |                       |
| Vantaa                                   | 21,7 %         | 980            | 1 018          | 1 046          | 1 073          |                       |
| <b>Yhteensä</b>                          | <b>100,0 %</b> | <b>4 486</b>   | <b>4 689</b>   | <b>4 818</b>   | <b>4 943</b>   |                       |

Kuntaosuuksilla katetaan pääosin Seutu- ja ympäristötiedon tehtävien hoidosta aiheutuvat kustannukset. Ilmastoinfon toiminta katetaan HSY:n ja jäsenkuntien välisen sopimuksen mukaisesti kuntaosuuksilla sekä osittain EU:sta saatavalla hankerahalla. Ilmastoinfo siirrettiin vuonna 2022 osaksi Seutu- ja ympäristötiedon organisaatiota, mutta se esitetään tässä taulukossa edelleen erillisenä.

Seutu- ja ympäristötiedon tulosalueen aiempien vuosien ylijäämäisistä tuloksista kertynyt kumulatiivinen ylijäämä hyvitetään laatimalla tulosalueen budjetti alijäämäiseksi siten, ettei kuntaosuuksia laskuteta täysimääräisinä. Vuoden 2023 tulossennusteen mukainen kumulatiivinen ylijäämä noin 0,522 miljoonaa on kohdistettu täysimääräisesti suunnitelmakaudelle etupainotteisesti kuntaosuuksia vähentäväksi.

## Perustamislainoista jäsenkunnille maksettavat korot

Jäsenkuntalainojen korko on vuodesta 2013 alkaen sidottu Suomen valtion 10 vuoden sarjaobligaatien tuottoon lisättynä 2,0 prosenttiyksikön lainamarginaalilla. Korko on kuitenkin aina vähintään 5,30 %. 10 vuoden sarjaobligaatien tuotto on aikaisempina vuosina pysynyt alle 2 %:n, mutta viimeisen vuoden aikana korko on hetimitäin noussut yli 3,0 prosenttiyksikön. Nykyisessä markkinatilanteessa koron kehitys sisältää epävarmuuksia. Tällä hetkellä perustamislainojen korot on laskettu vähimmäiskorolla. Vuonna 2019 aloitettiin ensimmäiset lainanlyhennykset (Laina A) ja suunnitelmakaudella vuonna 2024 alkavat loppujenkin jäsenkuntalainojen lyhennykset (Laina B ja Laina C). Yhteenvedo jäsenkuntalainoista on esitetty seuraavassa taulukossa.

| x 1 000 euroa   | TAE 2024         |               | TSE 2025         |               | TSE 2026         |               |
|-----------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                 | Pääoma 31.12.    | Korot         | Pääoma 31.12.    | Korot         | Pääoma 31.12.    | Korot         |
| Helsinki        | 627 683          | 33 998        | 609 222          | 33 020        | 590 760          | 32 041        |
| Espoo           | 239 437          | 12 969        | 232 395          | 12 596        | 225 352          | 12 223        |
| Kauniainen      | 4 056            | 220           | 3 937            | 213           | 3 818            | 207           |
| Vantaa          | 214 883          | 11 639        | 208 563          | 11 304        | 202 243          | 10 969        |
| <b>Yhteensä</b> | <b>1 086 059</b> | <b>58 826</b> | <b>1 054 116</b> | <b>57 133</b> | <b>1 022 173</b> | <b>55 440</b> |

## 3.2 Investoinnit

| x 1 000 euroa                          |                |                | TAE 2024       | TSE 2025       | TSE 2026       | Muutos-%<br>2024/2023 |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
|                                        | TP 2022        | ENN 2023       |                |                |                |                       |
| Vesihuollon investoinnit               | 188 707        | 177 000        | 183 250        | 173 450        | 174 249        | 3,5 %                 |
| Jätehuollon investoinnit               | 21 576         | 24 197         | 24 185         | 18 450         | 10 955         | 0,0 %                 |
| Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit | 137            | 450            | 470            | 310            | 260            | 4,4 %                 |
| Tukipalvelujen investoinnit            | 767            | 2 313          | 2 145          | 1 840          | 1 315          | -7,3 %                |
| Asiakaspalvelun investoinnit           | 11             | 0              | 0              | 0              | 0              | -                     |
| Ohjauksen ja kehittämisen investoinnit | 307            | 583            | 260            | 660            | 350            | -55,4 %               |
| <b>INVESTOINNIT YHTEENSÄ</b>           | <b>211 504</b> | <b>204 543</b> | <b>210 310</b> | <b>194 710</b> | <b>187 129</b> | <b>2,8 %</b>          |

Suunnitelmakaudella investointeja toteutetaan 10 vuoden investointiohjelman mukaisesti. Suunnitelmakaudella 2024–2026 investointeihin on esitetty tehtäväksi vuosittaisia tarkennuksia johtuen urakoiden siirtymisestä sekä varautumisesta urakka- ja kalustohankintojen hinnannousuun. Nopeasti kohonnut kustannustaso aiheuttaa edelleen epävarmuutta suunnittelukauden investointien määrään ja toteutusjärjestykseen. Vesihuollon investointitasoon ei ole tullut muutoksia verrattuna vuonna 2022 laadittuun

toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Blominmäen jätevedenpuhdistamon valmistuminen pudottaa kokonaisinvestointien määrää suunnitelmakauden vuosilla, mutta investointien taso säilyy suunnitelmakaudella kuitenkin korkealla tasolla johtuen pääosin jäsenkuntien edelleen korkeana säilyvästä infrastruktuuri-investointien tasosta ja erityisesti verkostojen saneeraustarpeen kasvusta. Suunniteltu velkaantumista hillitsevä investointitaso ei pysäytä vesihuollon saneerausvelan kasvua. Jätehuollon vuosien 2023 ja 2024 investointimenot nousevat edelliseen toiminta- ja taloussuunnitelmaan verrattuna urakkahintojen noususta johtuen. Lisäksi logistiikkajärjestelmän ICT-hankkeen kustannusarviota on päivitetty ylöspäin. Uutena investointina alkaa Ämmässuon Kaasukello-hanke. Jätehuollon investointitason odotetaan laskevan vuosina 2025–2026.

### 3.3 Rahoitus

| x 1 000 euroa                                      | TP 2022        | ENN 2023       | TAE 2024       | TSE 2025       | TSE 2026      |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>Tulorahoitus</b>                                |                |                |                |                |               |
| Vuosikate                                          | 128 788        | 142 482        | 148 035        | 163 108        | 186 111       |
| Satunnaiset erät                                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Tulorahoituksen korjauserät                        | 10 542         | -6 845         | -8 153         | -8 153         | -771          |
| <b>Investoinnit</b>                                |                |                |                |                |               |
| Käyttöomaisuusinvestoinnit                         | -212 162       | -205 293       | -211 060       | -195 460       | -187 879      |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin                | 658            | 750            | 750            | 750            | 750           |
| Investointien korjauserät                          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>        | <b>-72 174</b> | <b>-68 906</b> | <b>-70 428</b> | <b>-39 755</b> | <b>-1 789</b> |
| <b>Lainakannan muutokset</b>                       |                |                |                |                |               |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys                     | 165 000        | 160 000        | 184 000        | 164 000        | 141 000       |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys                   | -77 928        | -89 168        | -104 514       | -113 681       | -119 014      |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos                     | -10 000        | 0              | -10 000        | -10 000        | -20 000       |
| Oman pääoman muutokset                             | -6 237         | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Muut maksuvalmiuden muutokset                      | -354           | 0              | 0              | 0              | 0             |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                       | <b>70 481</b>  | <b>70 832</b>  | <b>69 486</b>  | <b>40 319</b>  | <b>1 986</b>  |
| <b>Rahavarojen muutos</b>                          | <b>-1 693</b>  | <b>1 926</b>   | <b>-942</b>    | <b>565</b>     | <b>197</b>    |
| Rahavarat 31.12.                                   | 10 559         | 12 485         | 11 543         | 12 107         | 12 304        |
| Rahavarat 1.1.                                     | 12 252         | 10 559         | 12 485         | 11 543         | 12 107        |
| <b>Rahoituslaskelman tunnuslukuja</b>              |                |                |                |                |               |
| Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, eur | -456 501       | -481 534       | -434 808       | -339 000       | -253 051      |
| Investointien tulorahoitus %                       | 60,9 %         | 69,7 %         | 70,4 %         | 83,8 %         | 99,5 %        |
| Lainanhoitokate                                    | 1,4            | 1,33           | 1,41           | 1,43           | 1,55          |
| Kassan riittävyys (pv)                             | 6,8            | 7,9            | 6,9            | 7,2            | 7,3           |

Perustamislainat HSY:n jäsenkunnilta ovat yhteensä 1,1 miljardia euroa, jonka lisäksi HSY:llä on ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta nostettua pitkäaikaista lainaa vuoden 2023 lopussa ennusteen mukaan noin 720 miljoonaa, mikäli vuoden 2023 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 489 miljoonaa euroa riippuen toteutuvasta investointitasosta. Lainoja lyhennetään suunnitelmakaudella yhteensä noin 377 miljoonalla, josta 96 miljoonaa euroa on jäsenkuntalainojen lyhennyksiä. Ulkopuolisilta nostetun pitkäaikaisen velan yhteismäärä suunnitelmakauden lopulla on noin 969 miljoonaa euroa. Lainamäärän jatkuva kasvu aiheuttaa lisääntyvää painetta HSY:n taloudelle kasvavien lainakorkojen ja lyhennysten myötä.

Kuntayhtymän varainhankintaa ohjaavat vuosittaiset talousarviossa olevat rahoitusta ohjaavat linjaukset ja sitovuudet, sekä yhtymäkokouksen 26.5.2023 hyväksymä ja 1.6.2023 voimaan tullut varainhankintapolitiikka. Varainhankintapolitiikka pitää sisällään kuntayhtymän varainhankinnan periaatteet ja siihen liittyvän riskienhallinnan, korkosuojauksen periaatteet ja kassavarojen sijoittamisen periaatteet.

Korkojen suojauksella pyritään vakaaseen ja ennustettavaan rahoituskustannusten tasoon. Korkoriskiltä voidaan suojautua sitomalla osa lainoista kiinteäkorkoisiksi, laina-aikajakaumalla tai tekemällä koronvaihtosopimuksia, korko-optioita ja näiden yhdistelmiä. Johdannaisten käytön tarkoituksena on lainasalkun korkoriskin hallinta eli johdannaista voidaan käyttää vain suojaamistarkoituksissa. Kuntayhtymän varainhankintapolitiikan mukaisesti lainasalkun tavoiteltava suojausaste (pl. jäsenkuntalainat) on 40 % - 80 % välillä.

Uudessa strategiassa tasapainoinen talous on yhtenä merkittävänä fokusalueena. Toimintamenojen kehittymistä on tarkasteltu huolellisesti. Talouden tasapainottaminen edellyttää tuottavuusohjelman lisäksi asiakasmaksujen korotuksia kummallakin toimialalla.

#### Taseen keskeisiä eriä

| x 1 000 euroa                               | TP 2022   | ENN 2023  | TAE 2024  | TSE 2025  | TSE 2026  |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)          | 2 826 304 | 2 874 549 | 2 934 622 | 2 975 713 | 3 005 908 |
| Oma pääoma                                  | 779 673   | 764 470   | 760 834   | 768 888   | 796 630   |
| Pitkäaikainen vieras pääoma                 | 1 836 220 | 1 911 806 | 1 976 059 | 2 027 378 | 2 046 238 |
| - lainat jäsenkunnilta                      | 1 118 002 | 1 104 002 | 1 054 116 | 1 022 173 | 990 230   |
| - lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta | 630 756   | 720 342   | 834 480   | 917 742   | 968 546   |
| - liittymismaksut                           | 87 462    | 87 462    | 87 462    | 87 462    | 87 462    |
| Omavaraisuusaste (%)                        | 27,0 %    | 25,8 %    | 25,1 %    | 24,9 %    | 25,5 %    |

Lähivuosien suurten investointien takia HSY:n omavaraisuusaste heikkenee suunnitelmakaudella edelleen, mutta kääntyy nousuun kauden lopulla, saavuttaen 2026 lopussa tason 25,5 %. kun viimeisimmässä tilinpäätöksessä omavaraisuusaste oli 27,0 %. Vuosien 2025 ja 2026 ylijäämäiset tulokset kasvattavat maltillisesti omaa pääomaa, mutta vieraan pääoman kasvu suunniteltujen investointien rahoittamiseksi tarvittavalla ulkopuolisella lainarahoituksella heikentää omavaraisuutta vielä vuoteen 2025 asti.

# 4 Henkilöstö

## 4.1 Tavoitteet

Uusi strategiakausi kattaa koko TTS 2024–2026 kauden. Keskeiset tavoitteet koko henkilöstön osalta on kuvattu Työn murroksen painopisteen osakokonaisuuksissa Pito- ja vetovoimainen työnantaja ja Osaava ja kehittyvä henkilöstö luvussa 2. Tahtotilamme vuoteen 2030 on, että mahdollistamme hyvän työntekijäkokemuksen ja mielekkäät työtehtävät. Muutoskyvykyys ja yhteistyö ovat tekemisemme perustana.

HSY haluaa työnantajana olla henkilöstöstään huolta pitävä, oikeudenmukainen, johdonmukainen, reilu ja rohkea, strategisten tavoitteiden ja arvojensa mukaan toimiva. Johtamisen ja esihenkilötyön osaaminen ja sen kehittäminen muodostavat perustan onnistumisellemme sekä palvelutuotannon järjestämisessä että henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa. Tulevina vuosina panostamme valmentavan johtamisen lisäksi yhteisiin tavoitteisiin pohjautuvan työ kulttuurin edelleen kehittämiseen työyhteisöissämme. Lisäksi olemme panostamassa strategiaan kyvykkyyksiin. Yleisen osaamisen kehittämisen lisäksi panostamme ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työturvallisuus on meidän tekemiseemme olennaisesti kuuluvaa ja tulemme panostamaan entistä enemmän työn tekemisen turvallisuuteen.

Strategia tukee uuden henkilöstön rekrytointia tilanteessa, jossa monet toimijat kilpailevat osaavasta työvoimasta, ja vahvistaa nykyisen henkilöstön positiivista työntekijäkokemusta. Viimeksi mainittua edistävät erityisesti kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, mielekkäät ja kehittyvät työtehtävät, osaamisen kehittäminen monipuolisesti sekä vahvuuksista lähtevän ja kannustavan johtamisen ja työ kulttuurin kehittäminen. Työnantajakuva työtä tehdään kahdella kärjellä: jatkamme vetovoiman kasvattamista ja lisäämme pitovoimaamme positiivisen työntekijäkokemuksen kasvamisella.

Henkilöstön monipuolisella osaamisella ja kyvyllä ottaa joustavasti vastaan uudistuvia ja muuttuvia työtehtäviä pärjätään tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. HSY:ssä haluamme vahvistaa ja vaalia oppimista edistävää toimintakulttuuria, joka mahdollistaa tutkimisen, testaamisen, kokeilemisen, ja jossa opitaan työtä tekemällä myös tavallisen arjen keskellä. Digitaidot ovat keskeisessä roolissa. Virheitä ei tarvitse pelätä ja onnistumisia saa juhlia. Työtä tehdään asiakkaiden hyväksi yhteisten tavoitteiden ohjaamina. Koko henkilöstöltä, johtajilta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä odotetaan avointa ja myönteistä asennetta ja kykyä nähdä oman osaamisen ja työn kehittäminen perustehtävän ohella jokaisen tehtäväksi. Tavoitteenamme on, että voimme hyvin tuottaessamme hyvinvoinnin palveluita kaupunkilaisille.

## 4.2 Henkilöstömäärän kehittyminen

Henkilöstön määrällinen tarve on arvioitu henkilöstösuunnitelmassa 2023–2025. Henkilöstösuunnitelman vuoden 2024 keskimääräinen henkilöstömäärä noudattaa linjausta, että henkilöstömäärämme ei nouse vaan pystymme vastaamaan tulevaisuuden edellyttämiin muutoksiin ensisijaisesti tehtävien muutoksilla ja vain perustellusta syystä toteutamme rekrytointeja, jotka kasvattavat henkilöstömääräämme. Vuonna 2022 keskimääräinen htv-luku oli 802,3 huomioiden kesätyötekijät.



# 5 Toimialakohtaiset erittelyt

## 5.1 Vesihuolto

### 5.1.1 Toimintaympäristö

Vesihuollon toimiala tuottaa ja toimittaa korkealaatuista juomavettä yli miljoonalle pääkaupunkiseudun asukkaalle, viemäriä alueen jätevedet ja hulevedet sekä puhdistaa tehokkaasti kaupunkilaisten ja teollisuuden jätevedet. Vesihuollon toimintaympäristössä toiminnan laajentuminen on vahvasti sidoksissa omistajakaupunkien kasvuun ja kehitykseen sekä yleiseen talouden tilan mukana vaihtelevaan rakentamisen suhdanteeseen. Korkea inflaatio on viilentänyt asuntomarkkinoita, ja valmiiden asuntojen ns. myyntivaraston on ennustettu olevan pääkaupunkiseudulla vielä korkealla tasolla keväällä 2024, mikä jarruttaa uusien kohteiden aloitusta TTS-kauden alussa ja vaikuttaa erityisesti liittymismaksukertymään. TTS-kaudella 2024–2026 rakentamisen volyymien ennustaminen on kuitenkin vielä tässä vaiheessa haastavaa, mutta yleisenä arviona nähdään kuitenkin pääkaupunkiseudun kasvun jatkuvan pitkällä aikavälillä ja sitä kautta myös HSY:n vesihuollon asiakasvolyymien kasvu jatkuu vaikuttaen niin käyttö-, perus- kuin liittymismaksujen kautta saatavaan tulovirtaan. Sen sijaan asukaskohtaisen vedenkulutuksen ennustetaan hienoisesti edelleen laskevan ja osittain kompensoivan asukasmäärän kasvua. Tällä on vaikutuksia käyttömaksujen kautta kerättävään tulovirtaan.

### 5.1.2 Strategian toteuttaminen toimialalla

Vesihuollon toimialalla osallistutaan laajalla rintamalla HSY:n strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Strategian osalta vesihuolto johtaa kolmea strategista päämäärää (Turvattu juomavesi, Puhdas Itämeri ja Tasapainoinen talous). Lisäksi toimialalta on päämäärävastaavia asiantuntijoita kuudessa päämäärässä kymmenestä. Strategian päämäärien alle muodostuneiden hankkeiden tavoitteita johdetaan strategiakorttien kautta. Vesihuollossa erillisiä yksikkötasoisia asti jakautuvia strategiakortteja on kaikkiaan 36 kappaletta. TTS 2024–2026 osalta vesihuollon tavoitteita ohjataan strategian päämäärien kautta hankkeille asetetuissa aikatauluissa alla esitetyn mukaisesti.

#### **Turvattu juomavesi**

Vesihuollon toimialan suunnitelmakauden keskeisin strateginen päämäärä on Turvattu juomavesi, missä keskitytään talousveden tuotannon ja jakelun korkeaa ympärivuorokautista toimintakykyä edelleen varmistaviin ja kehittäviin toimenpiteisiin. Tämä edellyttää merkittävää resurssointia sekä operatiiviseen toimintaan että toimintavarmuutta ja fyysistä- ja kyberturvallisuutta parantaviin investointeihin. Talousvedentuotantoon vaikuttaa koko TTS-kauden ajan Pitkäkosken vedenpuhdistuslaitoksen kapasiteetinosto ja perusparannus. Urakan aikana vedentuotantokapasiteetti on osin rajoitettu. Tämä on huomioitu muiden talousvedentuotantoon tai -jakeluun merkittävästi vaikuttavien investointien vaihteistamisessa. Kasvaneeseen hybridivaikuttamisen uhkaan on reagoitu tehostamalla kriittisten kohteiden teknistä ja fyysistä suojausta. Toimenpiteitä jatketaan TTS-kaudella suunnitellusti. Vedensyötön toimintavarmuuden kehittämistä jatketaan mm. toteuttamalla toisistaan riippumattomia syöttöyhteyksiä.

Turvattu juomavesi -päämäärän alla toteutetut turvallisuusteeman mukaiset toimet kohdistuvat koko HSY:n toimintaan. Turvallisuusteeman alla kehitetään esimerkiksi fyysisen ja kyberturvallisuuden osa-alueita.

## **Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien**

Lähiympäristön tilan ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ovat tärkeässä roolissa vesihuollon toiminnan kehittämisessä. Vesihuollossa keskeisessä roolissa tässä päämäärässä on jätevesiverkoston hallinnan kehittäminen, jolla vähennetään lähiluontoon kohdistuvia haitallisia vaikutuksia, kuten hajuhaittoja ja ylivuotoja. Verkoston vuotokohtia etsitään ja korjataan aktiivisesti, ja verkostojen saneerausmääriä lisätään. Myös pumppaamoiden saneerausta jatketaan suunnittelukaudella. Ylivuotojen taustalla on usein verkoston kuormittuminen vuotovesillä ja kiinteistöjen kuivatusvesillä. Ohjaamme asukkaita tonttijohtojen saneerauksen kannustamiseksi ja huleveden ohjaamiseksi oikein.

Lähiympäristön huolehtimiseen kuuluu myös virkistyskalastusta tukevan kalaistutuskompensaation kehittäminen. Päämäärän osalta selvitetään myös mahdollisia niitytykseen soveltuvia vesihuollon kohteita.

## **Puhdas Itämeri**

HSY on sitoutunut jo pitkään Itämeren suojeluun puhdistamoiden lupamääräyksiä kunniahimoisemmin Itämerisitoumuksen kautta. Tuorempi toimenpide on yhdyskuntajäteveden Green Deal -sopimukseen liittyminen. Blominmäen jätevedenpuhdistamo on suunnittelukaudella otettu täysin käyttöön ja sen toimintaa optimoidaan. Viikinmäen puhdistamon toimintavarmuutta kasvatetaan saneeraus- ja uudisinvestoinnein. Vuotovesien hallintaa kehitetään luomalla systemaattinen, organisaation rajat ylittävät toimintaprosessi ja kiinnittämällä siihen tarvittavat henkilö- ja taloudelliset resurssit. Ylivuototietojen käsittelyn tietojärjestelmien kehittäminen käynnistetään. Tavoitteena on ylivuotoihin liittyvän datan käsittely paikkatietomuodossa niin, että tiedon hyödyntäminen on mahdollista sekä omaisuudenhallinnan että asukasviestinnän tarpeisiin. Asukasviestinnän painopisteenä on vuonna 2024 liiallisen proteiinin syönnin vaikutukset puhdistamon typpikuormaan.

## **Vastuulliset ja kehittyvät palvelut**

Vesihuollon toiminnoissa tuetaan vastuulliset ja kehittyvät palvelut -teemakokonaisuuden kehittymistä kaikissa asiakasrajapintatoiminnoissa ja tuetaan HSY:n sisäisten prosessien toimintaa siten, että asiakkuuden kokonaisprosessit vahvistuvat. Eräänä esimerkkinä tästä on tonttijohtosaneerausprosessin kehittäminen: tonttijohtojen saneeraus tukee niin HSY:n verkostojen kuin asiakkaidemme tonttijohtojen hyvää ja häiriötöntä toimintaa.

## **Kiertotalouden keskiössä**

Vesihuollossa kiertotalouteen liittyvät kolme strategista osakokonaisuutta ovat fosforin talteenottoon liittyvän RAVITA<sup>TM</sup>-prosessin edelleen kehittäminen, toiseksi lietteiden jatkojalostuksen kehitystyö sekä varautuminen muuttuvan lainsäädännön riskeihin sekä mahdollisuuksiin ja kolmanneksi kiertotaloustuotteiden käyttö HSY:n infrarakentamisessa. Näistä kahta ensimmäistä vie eteenpäin jätevedenpuhdistusosasto osana tutkimus- ja kehittämistoimintaansa ja kiertotalousmateriaalien käytön lisääminen kuuluu taas investointien vastuualueelle.

## **Hiilineutraali pääkaupunkiseutu**

Talousarviovuonna toteutetaan energiatehokkuushankkeita investointiohjelman mukaisesti osana investointikokonaisuuksia tai omina itsenäisinä projekteinaan. Lisäksi kaudella jatketaan jätevedenpuhdistuksen suorien prosessipäästöjen (typpioksiduuli ja metaani) tutkimustyötä, jolla tähdätään yksittäisen suuren kasvihuonekaasupäästöihin vaikuttavan kokonaisuuden mekanismien tunnistamiseen sekä päästöjen asteittaiseen vähentämiseen. Myös selvitykset investointihankkeidemme hiilijalanjäljen

minimoimiseksi ja varautuminen kiristyvään lainsäädännön vaatimusten huomioimiseen jatkuvat tarkastelujaksolla.

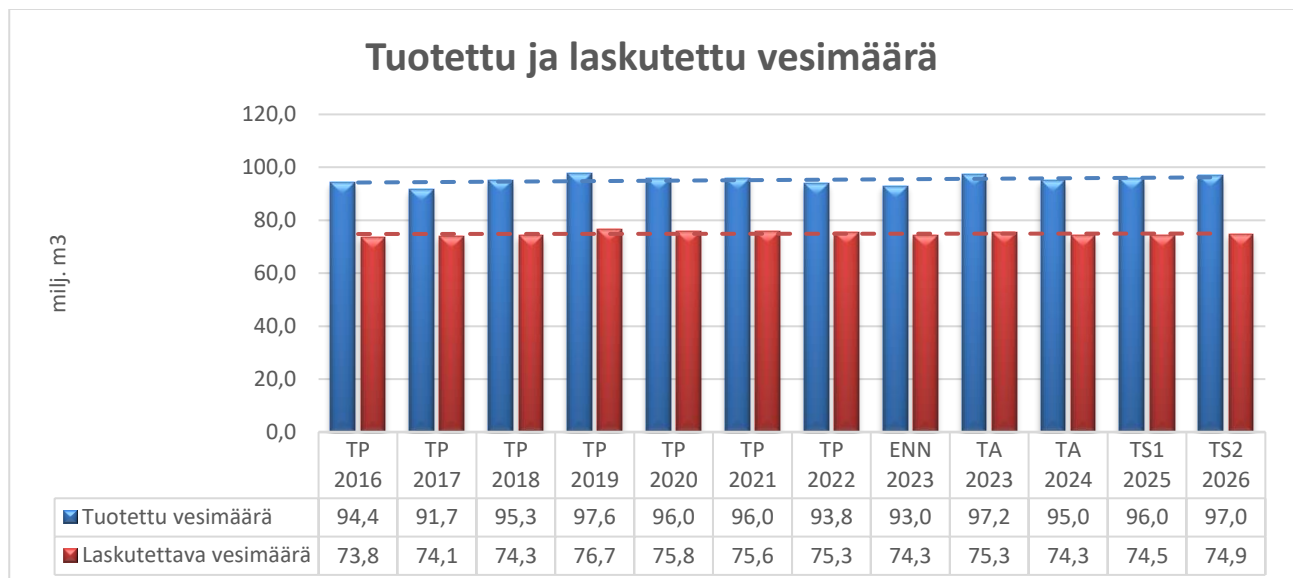
## Kestävä talous

Strategian keskeisenä tavoitteena on saattaa talous kestävälle pohjalle niin, että maksutuotoilla voidaan kattaa toiminnan kaikki kustannukset. Lisälainanottoa vähennetään asteittain.

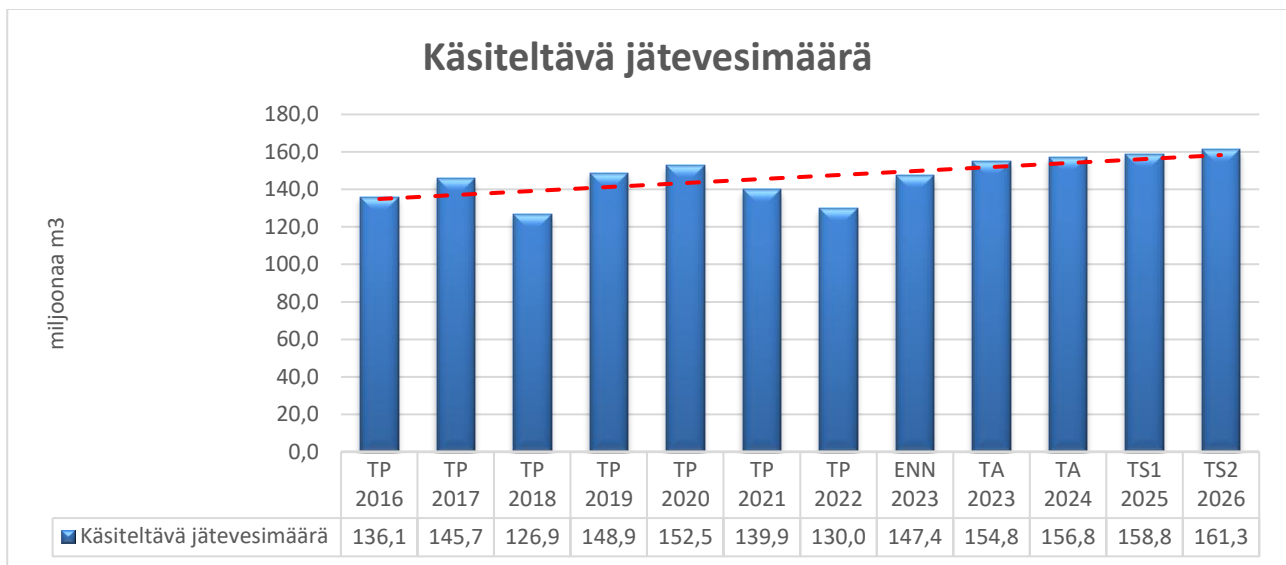
Talouden tasapainottamisen kannalta keskeisiä toimenpiteitä ovat omaisuuden hallinnan kehittäminen ja investointien oikea-aikaisuuden ja oikean kohdentamisen edelleen kehittäminen. Laitosomaisuuden hallinnassa jatketaan omaisuuden ja kunnossapidon tietosisällön täydentämistä ja analysointia. Verkosto-omaisuuden hallinnassa keskitytään järjestelmän määrittämiseen ja tietosisällön täydentämistyöhön. Kattavan tietopohjan avulla voidaan määrittellä tarkemmin vesihuolto-omaisuuden optimikuntotason ja sen ylläpitävien toimenpiteiden tasapaino.

Työtä laskuttamattoman veden määrän vähentämiseksi jatketaan vuotovesistrategian mukaisesti. Tavoitteena on pitää laskuttamattoman veden osuus verkostoon pumpatusta vesimäärästä vuonna 2023 enintään 19 % tasolla. Jätevesiverkoston vuotovesistrategia on niin ikään tärkeässä roolissa pitkän aikavälin investointien hallinnassa. Vuotavuuden hallinta on kuitenkin haastavaa suurten verkostomassojen ikääntyessä ja investointimahdollisuuksien kuilun kasvaessa. Vuotavuuden hallintaa on kuitenkin mahdollista tukea myös operatiivisin pistemäisin korjauksin ja sen osalta toimintaa pyritään suunnittelukaudella edelleen tehostamaan digitaalisten mahdollisuuksien laajetessa.

### 5.1.3 Operatiivisen toiminnan tavoitteet



Energian säästämisen arvioidaan vaikuttavan myös asiakkaiden vedenkäyttöön, mistä johtuen laskutettavan vesimäärän volyyymiennustetta on arvioitu alaspäin vuodelle 2023 alustavaan TTS:ään verrattuna. Vuonna 2024 tuotetun veden määrän arvioidaan olevan 95,0 miljoonaa m<sup>3</sup> ja laskutettavan vedenmyynnin 74,3 miljoonaa m<sup>3</sup>.



Jätevesimäärän pitkän aikavälin vuotuinen kasvuennuste on keskimäärin n. 1,3 %, joka perustuu HSY:n jätevedenpuhdistamojen viemäröintialueen väestönkasvuennusteeseen. Ilmasto vaikuttaa jätevesimäärän vuotuisen vaihteluun, ja sateisina vuosina jätevesimäärät ovat usein olleet ennustettua korkeampia. Toisaalta tiettyinä vähäsateisina vuosina jätevesimäärät ovat jääneet ennustettua pienemmiksi.

#### 5.1.4 Investoinnit

##### Vesihuollon investoinnit

| x 1 000 euroa                                      | TP 2022       | ENN 2023      | TAE 2024      | TSE 2025      | TSE 2026      | Muutos-%<br>2024/2023 |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
| <b>KAUPUNKILÄHTÖISET INVESTOINNIT</b>              |               |               |               |               |               |                       |
| <b>Toiminta-alueen laajentuminen ja kaavoitus</b>  | <b>65 459</b> | <b>57 400</b> | <b>57 600</b> | <b>50 700</b> | <b>56 512</b> | <b>0,3 %</b>          |
| 1 Kaavoituksen mukainen laajentuminen (alueverkot) | 37 398        | 35 100        | 35 800        | 35 100        | 34 557        | 2,0 %                 |
| 2 Laajentuminen haja-asutusalueille                | 1 401         | 3 600         | 1 800         | 1 800         | 3 544         | -50,0 %               |
| 3 Johtosiirrot                                     | 26 660        | 18 700        | 20 000        | 13 800        | 18 411        | 7,0 %                 |
| <b>VESIHUOLTOLÄHTÖISET HANKKEET</b>                |               |               |               |               |               |                       |
| <b>Vedenhankinta ja puhdistus</b>                  | <b>8 633</b>  | <b>11 000</b> | <b>9 500</b>  | <b>13 500</b> | <b>10 830</b> | <b>-13,6 %</b>        |
| 4 Vedenhankinnan uudisinvestoinnit                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | -                     |
| 5 Vedenhankinnan saneerausinvestoinnit             | 537           | 1 700         | 1 800         | 1 100         | 1 674         | 5,9 %                 |
| 6 Vedenpuhdistuksen uudisinvestoinnit              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | -                     |
| - Pitkäkoski                                       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | -                     |
| - Vanhakaupunki                                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | -                     |
| - Muut uudisinvestoinnit                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | -                     |
| 7 Vedenpuhdistuksen saneerausinvestoinnit          | 8 096         | 9 300         | 7 700         | 12 400        | 9 156         | -17,2 %               |
| <b>Vedenjakelu ja viemäröinti</b>                  | <b>59 093</b> | <b>94 100</b> | <b>94 600</b> | <b>90 000</b> | <b>92 643</b> | <b>0,5 %</b>          |
| 8 Vedenjakelun uudisinvestoinnit                   | 11 463        | 12 900        | 12 900        | 16 900        | 12 700        | 0,0 %                 |
| 9 Viemäröinnin uudisinvestoinnit                   | 9 952         | 15 500        | 17 600        | 19 800        | 15 260        | 13,5 %                |
| 10 Verkostojen saneerausinvestoinnit               | 33 850        | 58 100        | 57 400        | 46 500        | 57 201        | -1,2 %                |
| 11 Vedenjakelun laitteiden saneerausinvestoinnit   | 2 226         | 4 700         | 3 800         | 3 900         | 4 627         | -19,1 %               |
| 12 Viemäröinnin laitteiden saneerausinvestoinnit   | 1 602         | 2 900         | 2 900         | 2 900         | 2 855         | 0,0 %                 |

|                                                        |                |                |                |                |                |               |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>Jätevedenpuhdistus</b>                              | <b>49 516</b>  | <b>7 100</b>   | <b>9 000</b>   | <b>10 000</b>  | <b>6 990</b>   | <b>26,8 %</b> |
| 13 Jätevedenpuhdistuksen uudisinvestoinnit             | 45 863         | 0              | 1 100          | 2 100          | 0              | -             |
| - Blominmäki                                           | 45 863         | 0              | 0              | 0              | 0              | -             |
| - Viikinmäki (kapasiteetti ja laatu)                   | 0              | 0              | 1 100          | 2 100          | 0              | -             |
| 14 Jätevedenpuhdistuksen saneerausinvestoinnit         | 3 653          | 6 600          | 6 900          | 6 900          | 6 498          | 4,5 %         |
| 15 Purkutunneleiden uudisinvestoinnit                  | 0              | 500            | 1 000          | 1 000          | 492            | 100,0 %       |
| 16 Purkutunneleiden saneerausinvestoinnit              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | -             |
| <b>Muut investoinnit (irtaimisto, kiinteistöt ym.)</b> | <b>6 103</b>   | <b>8 150</b>   | <b>13 300</b>  | <b>10 000</b>  | <b>8 024</b>   | <b>63,2 %</b> |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin                    | -93            | -750           | -750           | -750           | -750           | 0,0 %         |
| <b>Vesihuollon investoinnit yhteensä</b>               | <b>188 712</b> | <b>177 000</b> | <b>183 250</b> | <b>173 450</b> | <b>174 249</b> | <b>3,5 %</b>  |

Blominmäen jätevedenpuhdistamon valmistuminen pudottaa vesihuollon kokonaisinvestointien määrän suunnitelmakauden vuosilla keskimäärin noin 180 milj. euroon vuodessa. Vesihuollon investointien taso säilyy suunnitelmakaudella kuitenkin korkealla tasolla johtuen pääosin jäsenkuntien edelleen korkeana säilyvästä infrastruktuuri-investointien tasosta. Erityisesti suuret raidehankkeet nostavat näiden investointien määrää. Tämä vaikuttaa erityisesti johtosiirtojen (kori 3) ja osin verkostojen saneerausinvestointien (kori 10) kustannuksiin. Suunnitelmakaudella jatkuvat Kruunusiltojen ja Kalasataman raitiotiehankkeet ovat tyypiesimerkkejä kauden raidehankkeista. Lisäksi on varauduttu Espoon kaupunkiradan aiheuttamiin johtosiirtoihin. Uutena hankkeena varaudutaan myös Vantaan ratikan rakentamiseen. Kaavoituksen mukainen alueverkoston laajentuminen (kori 1) säilyy edelleen vakaana korkealla tasollaan.

Kaupunkilähtöisten investointien säilyessä suurina on HSY:n vesihuolto joutunut sopeuttamaan investointeja siirtämällä eteenpäin vesihuoltolähtöisiä hankkeita. Tästä huolimatta myös vesihuoltolähtöisten investointien taso säilyy suhteellisen vakaana. Vedenpuhdistuksen saneerausinvestoinneissa jatkuvat Pitkälän vedenpuhdistuslaitoksen kapasiteetinnosto ja perusparannus.

Vedenjakelun uudisinvestoinneissa (kori 8) vahvistetaan mm. Helsinki-Vantaa lentoaseman suunnan vedenjakelua. Viemäröinnin uudisinvestoinneissa (kori 9) Aleksis Kiven kadun alueella tehdään merkittäviä viemäröinnin uudistamisia, joihin liittyy myös sekaviemäröinnin eriyttämisiä. Haja-asutusalueen (kori 2) suurimpana kohteena on Reunan alue. Suuria kaupunkilähtöisiä saneerauksia (kori 10) tehdään em. suurten raidehankkeiden lisäksi erityisesti Helsingissä, jossa rakennetaan useita kokoojakatuja. Suurin näistä on Mannerheimintien rakennusurakka, joka on parhaillaan käynnissä.

## 5.1.5 Talous

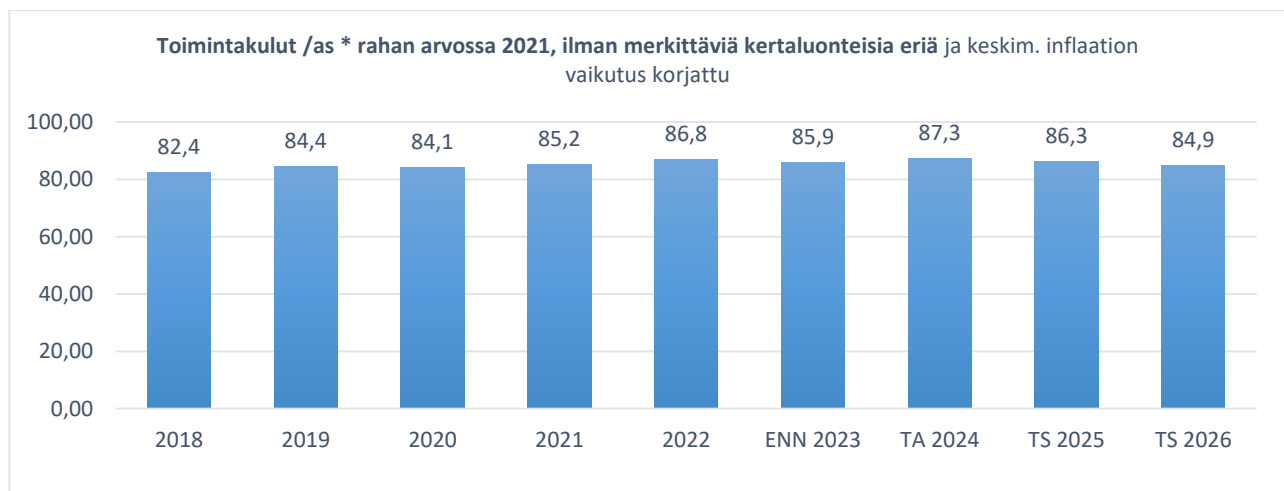
### Vesihuollon tuloslaskelma

| x 1 000 euroa                                                           | TP 2022         | ENN 2023        | TAE 2024        | TSE 2025        | TSE 2026        | Muutos-%<br>2024/2023 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| <b>TOIMINTATULOT</b>                                                    | <b>295 906</b>  | <b>313 336</b>  | <b>330 023</b>  | <b>349 445</b>  | <b>370 292</b>  | <b>5,3 %</b>          |
| Myyntituotot                                                            | 292 823         | 311 319         | 327 893         | 347 315         | 368 162         | 5,3 %                 |
| Kuntaosuudet                                                            | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | -                     |
| Muut tuotot                                                             | 3 084           | 2 017           | 2 130           | 2 130           | 2 130           | 5,6 %                 |
| <b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>                                         | <b>2 338</b>    | <b>2 125</b>    | <b>1 900</b>    | <b>1 900</b>    | <b>1 900</b>    | <b>-10,6 %</b>        |
| <b>TOIMINTAMENOT</b>                                                    | <b>-130 384</b> | <b>-118 229</b> | <b>-123 942</b> | <b>-126 260</b> | <b>-128 150</b> | <b>4,8 %</b>          |
| Henkilöstömenot                                                         | -26 594         | -28 805         | -29 964         | -30 564         | -31 175         | 4,0 %                 |
| Palvelujen ostot                                                        | -45 332         | -51 353         | -56 005         | -56 479         | -48 979         | 9,1 %                 |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat                                           | -35 799         | -32 473         | -33 447         | -34 451         | -35 484         | 3,0 %                 |
| Muut toimintakulut                                                      | -22 659         | -5 598          | -4 526          | -4 766          | -12 512         | -19,2 %               |
| <b>TOIMINTAKATE</b>                                                     | <b>167 860</b>  | <b>197 232</b>  | <b>207 981</b>  | <b>225 085</b>  | <b>244 042</b>  | <b>5,5 %</b>          |
| <b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>                                          | <b>-66 887</b>  | <b>-76 809</b>  | <b>-81 498</b>  | <b>-85 183</b>  | <b>-83 736</b>  | <b>6,1 %</b>          |
| <b>VUOSIKATE</b>                                                        | <b>100 973</b>  | <b>120 423</b>  | <b>126 483</b>  | <b>139 902</b>  | <b>160 306</b>  | <b>5,0 %</b>          |
| <b>POISTOT</b>                                                          | <b>-98 127</b>  | <b>-136 671</b> | <b>-131 940</b> | <b>-136 421</b> | <b>-139 990</b> | <b>-3,5 %</b>         |
| <b>TILIKAUDEN TULOS</b>                                                 | <b>2 846</b>    | <b>-16 248</b>  | <b>-5 457</b>   | <b>3 481</b>    | <b>20 316</b>   | <b>-66,4 %</b>        |
| <b>VARAUSTEN MUUTOKSET</b>                                              | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>-</b>              |
| <b>TULOVEROT</b>                                                        | <b>-725</b>     | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>-</b>              |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>                                         | <b>2 121</b>    | <b>-16 248</b>  | <b>-5 457</b>   | <b>3 481</b>    | <b>20 316</b>   | <b>-66,4 %</b>        |
| <b>Tuloslaskelman tunnuslukuja</b>                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                       |
| Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista                             | 231,1 %         | 269,9 %         | 270,4 %         | 281,0 %         | 293,3 %         |                       |
| Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista | 56,3 %          | 67,2 %          | 70,5 %          | 78,0 %          | 89,4 %          |                       |

Laskutetun veden volyymi on pienentynyt useamman vuoden peräkkäin. TTS-kauden alkuun ennustetaan nollakasvua ja sen jälkeen maltillinen muutos suunnitelmavuosille; jaksolle 2024–2026 yhteensä 0,8 %. Käyttö- ja perusmaksuihin esitetään talousarvio- sekä suunnitelmavuosille korotusta inflaatio 2,0 % ja reaalikorotus 4,0 %. Reaalikorotuksen nousuun suurimpana syynä on kohonneet rahoituskulut. Inflaation taso tarkistetaan lopulliseen talousarvioon. Liittymismaksukertymä on laskenut merkittävästi, kun rakentaminen pääkaupunkiseudulla on vähentynyt. Vesihuollon maksujen painotuksia ollaan tarkistamassa vastaamaan paremmin aiheuttamisperiaatetta ja muutos tehdään vaiheittain. Kaupunkien maksama korvaus yleisten alueiden hulevesistä jatkuu sopimuksen puitteissa ollen 7,2 milj. euroa/vuosi.

Toimintakuluissa hintoihin on laskettu inflaatio sekä kasvaneesta kuormituksesta johtuva kulujen nousu. Vuoden 2022 ennätyskorkeiden sähkönhintojen jälkeen, energianhinnan arvioidaan pysyvän maltillisena vuoden 2023 tasolla. Suomenojan laitoksen purku toteutuu aiempaa arvioita nopeammin ja 17 miljoonan euron varaus olisi kokonaisuudessa purettu 2025 aikana. Espoon pääviemäritunnelin poiston kustannus on arvioitu uudelleen, ollen vuodelle 2024 yhteensä 0,7 miljoonaa euroa. Investoinnit ja poistot perustuvat investointiohjelman (5/2022) mukaisiin hankkeisiin. Blominmäen poistot käynnistyivät vuoden 2022 lopulla. Vesihuollon rahoituskulut kasvavat erittäin merkittävästi korkojen nousun myötä.

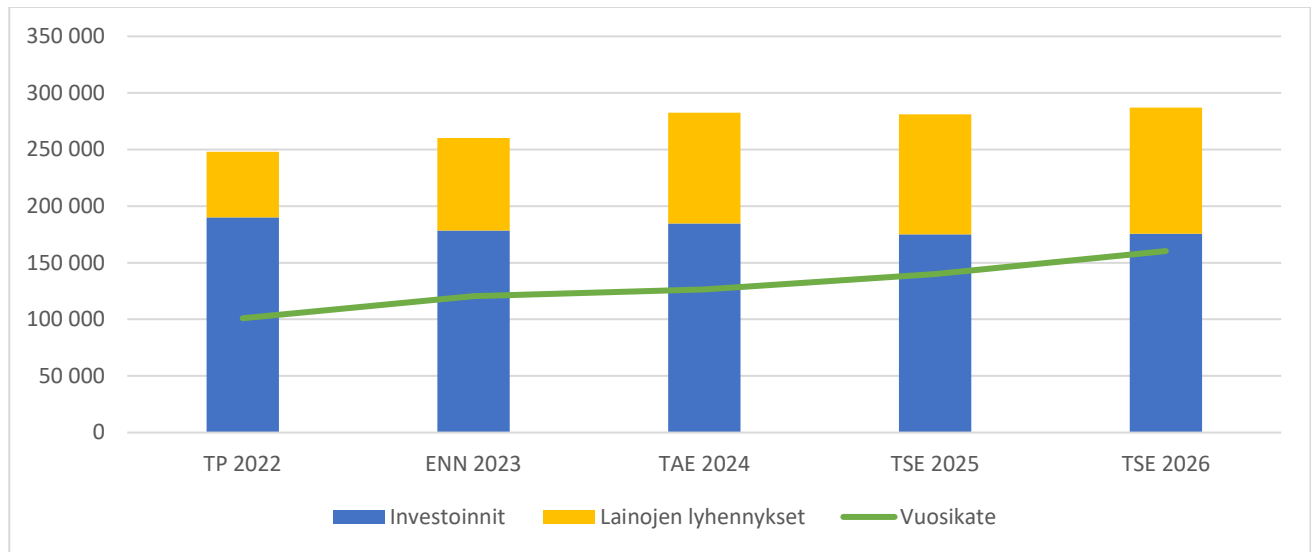
### Vesihuollon tuottavuuden kehitys



\*Inflaatiolaskentaa tarkennettu. Vaikutus mittariin toimintakulut/asukas vuonna 2022 on +0,44 €.

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 naapurikuntia, mitä ei ole huomioitu asukasmäärissä. Tuottavuustavoitteen ennustaminen ja saavuttaminen tarkastelujakson alussa on vaikeaa. Vesihuollossa hyvin keskeisiä kustannuseriä ovat energia, kemikaalit ja tietyt verkostomateriaalit. Vallitsevassa maailmantilanteessa ne ovat nousseet keskimääräistä inflaatiota nopeammin.

## Vesihuollon tulo-rahoituksen (vuosikate) riittävyys investointien ja lainanlyhennysten maksamiseen



Vesihuollon vuosikatteen arvioidaan paranevan suunnitelmakauden edetessä, jolloin se lähestyy investointien kokonaistasoa, ja paine lisälainan ottamiselle vähenee.

## Vesihuollon rahoituslaskelma

| x 1 000 euroa                               | TP 2022        | ENN 2023       | TAE 2024       | TSE 2025       | TSE 2026       |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Tulorahoitus</b>                         |                |                |                |                |                |
| Vuosikate                                   | 100 973        | 120 423        | 126 493        | 139 902        | 160 306        |
| Satunnaiset erät                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Tulorahoituksen korjauserät                 | 11 161         | -6 192         | -7 500         | -7 500         | 0              |
| <b>Investoinnit</b>                         |                |                |                |                |                |
| Käyttöomaisuusinvestoinnit                  | -189 365       | -177 750       | -184 000       | -174 200       | -174 999       |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin         | 637            | 750            | 750            | 750            | 750            |
| Investointien korjauserät                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b> | <b>-76 594</b> | <b>-62 769</b> | <b>-64 257</b> | <b>-41 048</b> | <b>-13 943</b> |
| <b>Lainakannan muutokset</b>                |                |                |                |                |                |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys              | 142 000        | 146 300        | 172 300        | 158 500        | 141 000        |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys            | -57 999        | -81 755        | -97 888        | -106 248       | -111 231       |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos              | -10 000        | 0              | -10 000        | -10 000        | -20 000        |
| Oman pääoman muutokset                      | -6 237         |                | 0              | 0              | 0              |
| Muut maksuvalmiuden muutokset               | 15 971         | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                | <b>83 735</b>  | <b>64 545</b>  | <b>64 412</b>  | <b>42 252</b>  | <b>9 769</b>   |

## Vesihuollon taseen keskeisiä eriä

| x 1 000 euroa                               | TP 2022   | ENN 2023  | TAE 2024  | TSE 2025  | TSE 2026  |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)          | 2 599 420 | 2 639 749 | 2 691 058 | 2 728 088 | 2 762 347 |
| Oma pääoma                                  | 628 225   | 611 977   | 606 530   | 610 012   | 630 328   |
| Pitkäaikainen vieras pääoma                 | 1 781 020 | 1 851 004 | 1 908 940 | 1 962 193 | 1 988 837 |
| - lainat jäsenkunnilta                      | 1 118 002 | 1 104 002 | 1 054 116 | 1 022 173 | 990 230   |
| - lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta | 575 556   | 659 540   | 767 362   | 852 557   | 911 144   |
| - liittymismaksut                           | 87 462    | 87 462    | 87 462    | 87 462    | 87 462    |
| Omavaraisuusaste (%)                        | 23,8 %    | 26,0 %    | 25,1 %    | 24,8 %    | 25,2 %    |

### 5.1.6 Riskit ja riskienhallintakeinot

Vesihuollon riskejä hallitaan operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla. Operatiivisen toiminnan riskejä on hallittu jo vuosia Water Safety Planin (WSP) ja Sanitation Safety Planin (SSP) kautta. Ko. mallit perustuvat WHO:n ohjeistukseen ja HSY:n asiantuntijat ovat olleet myös merkittävässä roolissa kansallisen tason WSP- ja SSP- riskienhallintatyökalujen valmistelussa. HSY:n vesihuollon laitospohteet ovat myös Tukesin valvomia vaarallisten kemikaalien käytön ja varastoinnin kohteita, mikä asettaa tason toimintaan liittyvien operatiivisten riskien hallintaan. Taktisen ja strategisen tason toiminnan riskejä ja niiden liittymäpintoja HSY-tasoiin riskeihin hallitaan HSY:n yhteisen Riski-järjestelmän kautta.

TTS-kaudella 2024–2026 kehitetään edelleen WSP:n ja SSP:n edellyttämää operatiivisten osastojen yhteistoimintaa ja auditoidaan järjestelmiä erillisen auditointiaikataulun mukaisesti. Tukes suorittaa omaa valvontaansa vuosikellonsa mukaisesti. Taktisten ja strategisten riskien osalta Vesihuolto panostaa osaltaan riskikartan säännölliseen päivittämiseen tarkastelemalla toimintaansa suhteessa maailmanpoliittiseen tilanteeseen ja toimintaympäristömuutoksiin, olemalla aktiivinen alan toimija sekä osallistumalla valtakunnalliseen ja kansainväliseen kehittämistyöhön.

## 5.2 Jätehuolto

### 5.2.1 Toimintaympäristö

Jätehuollon toimiala tarjoaa jätehuoltopalveluja asukkaille sekä kuntien hallinto- ja palvelutoiminnalle pääkaupunkiseudulla ja Kirkkonummella. Merkittävin muutos HSY jätehuollon ensisijaisen jätehuoltovastuun osalta on biojätteen lajitteluvuorituksen laajeneminen 1–4 asunnon kiinteistöihin vuosien 2023–2024 aikana. Yhdyskuntajätehuollon järjestämisvastuu hyvinvointialueilla päättyy viimeistään vuoden 2025 lopussa.

HSY jätehuolto on jätelain 33 §:n mukaan velvollinen järjestämään jätehuolto toissijaisesti myös muulle jätteelle, kuin sille, josta se on ensisijaisesti vastuussa. Tämän toissijaisen jätehuoltopalvelun (TSV) edellytyksenä on kuitenkin, että jätteen haltija pyytää sitä yksityisen palveluntarjonnan puutteen vuoksi ja jäte laadultaan sekä määrältään soveltuu kuljetettavaksi tai käsiteltäväksi kunnan jätehuoltojärjestelmässä. Kunnan toissijaisen jätehuoltopalvelun avulla pyritään turvaamaan toimiva jätehuolto ja jätehuoltopalveluiden saatavuus silloinkin, kun muuta palvelutarjontaa ei ole saatavilla. Jätteen haltijan tulee käyttää Materiaalitoria muun palveluntarjonnan puutteen osoittamiseen silloin, kun tarvittavan kunnan toissijaisen jätehuoltopalvelun arvo on vähintään 2 000 euroa vuodessa. Tällöin myös pyyntö kunnan palvelusta tehdään Materiaalitorin kautta. TSV-asiakkuudet ovat Kuljetuspalveluissa lähes loppuneet, mutta Aluepalveluissa ja Käsittelypalveluissa niiden arvioidaan jatkuvan nykyisellä tasolla lähivuodet. TSV-palveluiden liikevaihdon oletetaan hieman kasvavan Aluepalveluissa ja pienenevän Käsittelypalveluissa.

Toimintaympäristössä energian ja raaka-aineiden, kuten metallin, hintojen voimakkaat vaihtelut vaikeuttavat taloussuunnittelua.

Muutoksia toimintaympäristössä aiheutuu muun ohella seuraavassa luetelluista Euroopan unionissa hyväksytyistä uusista lainsäädännöistä, jotka edellyttävät kansallisia voimaansaattamistoimia.

EU:n akkuasetus, joka tulee voimaan 2023, edellyttää kansallista lainsäädäntöä viranomaisten seurantavastuista ja valtuussäännöksiä viranomaisille tehtävien hoitamiseksi. Asiaa koskeva lakiesitys annettaneen loppuvuodesta 2023. Asetus tulee kiristämään akkujen ja paristojen kierrätysvaatimuksia merkittävästi. Akkuasetuksessa säilyy tuottajien vastuu. Akkuasetuksen käytännön vaikutukset HSY jätehuollon toimintaan ovat vielä epäselvät.

EU:n päästökauppaa koskeneen päivityksen, jonka Euroopan parlamentti hyväksyi huhtikuussa 2023, mukaisesti jätteenpolttolaitosten päästökaupan piiriin vuodesta 2028 alkaen. Asiaan liittyvä päästökauppalain muutosesitys annettaneen eduskunnalle syksyllä 2023. Esitys sisältäisi muun ohella jätteenpolttolaitosten päästöraportointia koskevan veloitteen, jonka olisi määrä tulla voimaan jo 1.1.2024 alkaen.

EU:n komissio julkaisi 2022 tiedonantonsa tekstiilistrategiaksi. Komissio muun ohella esittää harmonisoitua tekstiilien tuottajavastuuta. Uutta laajennettua tuottajavastuuta komissio esittää vuonna 2023 julkaistavassa uudessa jättepuitedirektiivissä.

## 5.2.2 Strategian toteuttaminen toimialalla

### Kiertotalouden keskiössä

Jätteiden erilliskeräysvelvoitteita laajennetaan jätelain ja -asetuksen sekä strategian edellyttämällä tavalla. Suurin yksittäinen muutos koskee biojätteen erilliskeräysvelvoitteen laajentamista vaiheittain kaikille toimialueen kiinteistöille, vapaa-ajan kiinteistöt pois lukien. Uusina asiakkaina keräyksen piiriin tulevat 1–4:n huoneiston kiinteistöt. Biojätteen erilliskeräys alkaa Espoossa, Kauniaisissa ja Kirkkonummella 1.7.2023, Vantaalla 1.1.2024 ja Helsingissä 1.7.2024.

Jätelain muutokseen sisältyy kunnille ja pakkausjätteiden tuottajayhteisölle lakisääteinen yhteistyövelvoite pakkausjätteiden kiinteistöittäisessä erilliskeräyksessä. Yhteistoimintamallin lähtökohtana on, että kunnat hoitavat pakkausjätteen erilliskeräyksen ja kuljetuksen asuinkiinteistöiltä tuottajan järjestämään käsittelyyn tai jatkokuljetukseen. Pakkausten tuottajayhteisö ja kunnat ovat valtakunnallisella sopimuksella sopineet erilliskeräyksen järjestämisestä ja korvauksista, jotka tuottajayhteisö maksaa kunnille näiden järjestämästä erilliskeräyksestä ja kuljetuksesta.

Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa TTS-kaudella toiminta muuttuu kiertotalouden muutosten myötä ja enenevässä määrin materiaaleja toimitetaan alueen ulkopuolelle käsiteltäväksi. Talousarviovuonna jatketaan biokaasulaitoksen *Mädäte maatalouskäyttöön* -hanketta. Mädätteen ohjaaminen maatalouskäyttöön edistää ravinteiden kierrätystä hyödyntämällä lietteet kestäväällä tavalla. Kompostoitavan biojätteen määrä alueella vähenee, mikä vaikuttaa suotuisasti hajupäästöihin. Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa jatketaan Ekomo-mallin mukaista yritysyritysyhteistyötä sekä tutkimus- ja kehityshankkeita.

Seutulan aluetta kehitetään yhdessä Tuusulan kunnan ja Vantaan kaupungin kanssa. Tavoitteena on saada kunnan rajalle sijoittuvalle HSY:n omistamalle kiinteistölle kaavoitettua kiertotalouden korttelialue osaksi laajempaa kiertotalousaluetta.

Jätelain uudistuksessa tiukennettiin yhdyskuntajätteen kierrätystavoitetta. Jäteasetuksessa vahvistetut uudet kierrätystavoitteet ovat vähintään 55 % viimeistään 1.1.2025, 60 % viimeistään 1.1.2030 ja 65 % viimeistään 1.1.2035 (Jäteasetus 23 §). Tavoitteiden haastavuutta lisää se, että yhdyskunta- ja pakkausjätteen kierrätysasteen laskentasääntöjä on tiukennettu (Jäteasetus 24 §). HSY:n strategiassa on päädytty vielä kunnianhimoisempaan tasoon asettamalla kotitalousjätteen kierrätysastetavoitteeksi 60 % vuodelle 2025 ja 63 % vuodelle 2030. Vuoden 2024 tavoite on omistajaohjaustavoitteen mukaisesti 52 %.

### Hiilineutraali pääkaupunkiseutu

Talousarviovuonna toteutetaan jätteiden loppusijoitusalueiden tiiviitä pintarakenteita, saneerataan ja rakennetaan kaatopaikkakaasun keräysjärjestelmiä ja maisemoidaan kaatopaikka-alueita ympäristölupien mukaisesti. Investoinneilla minimoidaan kaatopaikkakaasun hajapäästöt ilmakehään ja mahdollistetaan kaatopaikkakaasun tehokas hyödyntäminen energiaksi kaasuvoimalassa. Sähköntuotannon lisäksi Ämmässuon lämpötaloutta parannetaan investoimalla lämmön talteenottojärjestelmiin, joilla varmistetaan alueen lämmöntuotannon omavaraisuus.

Alueelta kerätty sekajäte toimitetaan Vantaan Energian jätevoimalaan, jossa sitä hyödynnetään sähkön ja kaukolämmön tuotannossa. Sekajätteen energiahyötykäytöllä korvataan kivihiilen ja maakaasun käyttöä, vähennetään tuotannon hiilidioksidipäästöjä, lisätään energiantuotannon omavaraisuusastetta ja edistetään pääkaupunkiseudun hiilineutraalisuutavoitteiden toteutumista.

## **Vastuulliset ja kehittyvät palvelut**

Talousarviovuoden merkittävin ICT-uudistus toimialalla on Kuljetuspalveluiden Kuitu-hankkeen valmistuminen. Kuitu-hankkeen tarkoituksena on korvata HSY:n jätehuollon nykyinen logistiikkajärjestelmä uudella modernilla ja helppokäyttöisellä toiminnanohjausjärjestelmällä. Uusi järjestelmä mahdollistaa jätteenkeräyksen joustavamman ja kustannustehokkaamman hallinnan sekä tarjoaa käyttöön kehittyneemmät suunnittelu- ja seurantatyökalut.

Sortti-asemien toimintaa sujuvoitetaan ja palvelutasoa parannetaan. Sortti-asematoiminnan uusien konseptien ja digitalisaation kehittämistä jatketaan talousarviokaudella. Kehitämme lajitteluun kannustavia palveluja eri kohderyhmille, kuten kimpfakeräys ja tuulettuva biojäteastia. Suunnitelmakaudella käynnistetään lisäksi uuden Sortti-aseman hankinnan valmistelu tekemällä kaavoitusyhteistyötä jäsenkaupunkien kanssa.

## **Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien**

Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa jatketaan toimia, joiden tavoitteena on parantaa ympäristön tilaa. Tällaisia toimia ovat muun muassa biokierrätystoimintojen hajupäästöjen vähentämiseksi tehtävät työt sekä jätteiden loppusijoitusalueiden tiiviiden pintarakenteiden toteutus ja kaasunkeräysjärjestelmien saneeraus. Alueella tehostetaan vesienhallintaa ottamalla käyttöön uutta tasausallaskapasiteettiä ja toteuttamalla hulevesien käsittelyä biologisilla suodatusratkaisuilla. Sidosryhmäyhteistyötä jatketaan aiempien vuosien tapaan monin tavoin muun muassa Ämmässuon-Kulmakorven alueen sidosryhmätapaamisin ja viestinnän keinoin. Alueen maisemointi jatkuu ja samalla etsitään sekä toteutetaan uusia tapoja luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa edistetään TTS-kaudella strategian mukaisesti niitytystä.

## **Kestävä talous**

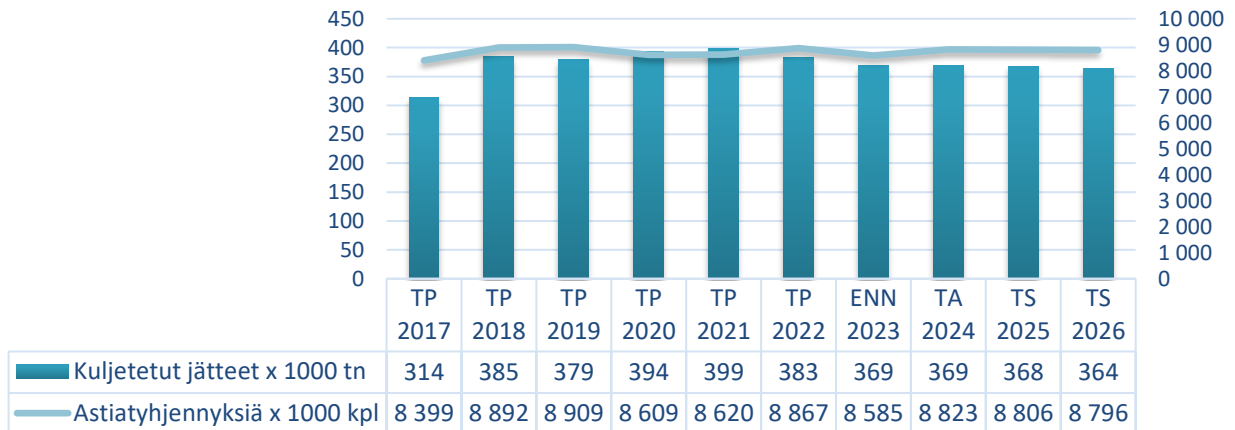
Tehostamme toimintaa läpi jätehuollon organisaation hyödyntämällä digitalisaatiota sekä prosessien sujuvoittamisella. Kiinnitämme huomiota jätehuollon ydintoimintoihin ja niiden korkean toimintavarmuuden ja palvelutason ylläpitoon kustannustehokkaasti. Henkilöstötuottavuuden keskiössä on motivoitunut ja osaava henkilöstö. Lisäksi jatkamme aiemmin aloitettuja toimenpiteitä sekä uuden Strategia 2030:n mukaisten tavoitteiden toteuttamista tuottavuuden kehittämiseksi.

Talousarviovuodelle 2024 tehdään inflaatio huomioiden maltillisia hintojen korotuksia. Kiinteistöjen jätemaksuja korotetaan 3,5 prosentilla. Ämmässuon ja Sortti-asemien hinnat säilyvät pääasiassa ennallaan, mutta Sortti-asemille tehdään uutena toissijaisen vastuun (TSV) hinnasto. TSV-hinnoissa on joitakin korotuksia. TSV-maksujen on vastattava mahdollisimman tarkasti juuri TSV-palvelujen järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia eikä palveluja saa kompensoida asukkaiden jätemaksuilla. Jätetaksan mukaisten maksujen on jätelain 78 §:n mukaan vastattava HSY:n tarjoamaa jätehuollon palvelutasoa ja mahdollisuuksien mukaan kannustettava jätteen määrän ja haitallisuuden vähentämiseen sekä etusijajärjestyksen mukaiseen jätehuoltoon. Talouslaskelmat perustuvat käsittelyssä olevaan taksaluonnokseen. Kuntalaisille ja muille, joihin asia voi vaikuttaa, varataan hallintolain 41 §:n mukaiset vaikutusmahdollisuudet taksaan. Mahdollisten muutosten jälkeen 1.1.2024 voimaan tuleva taksa tuodaan hyväksyttäväksi HSY:n hallitukseen.

### 5.2.3

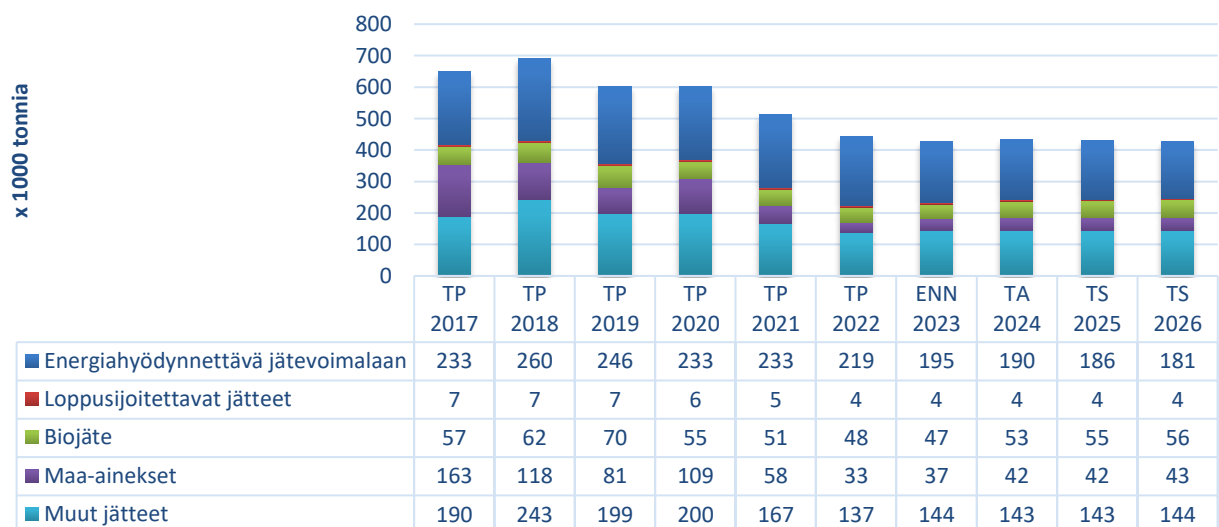
### Operatiivisen toiminnan tavoitteet

#### Jätteiden kuljetus asiakaskiinteistöltä



Kiinteistöltä kerätyn jätteen kokonaismäärän arvioidaan kääntyvän laskuun TTS-kauden alussa. Merkittävin tekijä laskulle on sekajätteen määrän vähentyminen ja hyödynnettävien jätejakeiden kasvun pysähtyminen. Biojätteen erilliskeräyksen laajentuminen 1–4 huoneiston asuinkiinteistöille alkaa 1.7.2023, kolmas ja viimeisin alue alkaa 1.7.2024. Koko alueen osalta erilliskeräyksen piiriin arvioidaan liittyvän 30–40 % kiinteistöistä. Loput kiinteistöistä kompostoivat itse biojätteensä. Pakkausjätteiden osalta kasvun ennustetaan olevan hyvin vähäistä. Hyödynnettävien jätejakeiden kasvu ei riitä kompensoimaan sekajätteen määrän vähentymistä, jonka vuoksi kokonaisjättemäärä kääntyy laskuun. Jättemäärien vähenemisen arvellaan johtuvan osin hintojen noususta, joka syö kuluttajien ostovoimaa. Lisäksi pandemian jälkeen kotona vietetään vähemmän aikaa ja tuotetaan siten vähemmän kotitalousjätettä.

#### Jätteiden käsittely ja energiahyödyntäminen



Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa TTS-kaudella ennakoidaan edelleen maa-ainesten ja muiden jätteiden määrän laskua. Kiertotalouden edistämisen myötä materiaaleja toimitetaan jatkossa etenevässä määrin alueen ulkopuolelle käsiteltäväksi. Toiminta edistää kiertotaloutta, mutta aiheuttaa toisaalta myös lisäkuluja aiempaan nähden. Biojätteen käsittelyyn tulevaan massamäärään liittyy epävarmuutta riippuen 1–4 asunnon kiinteistöjen liittymisasteesta biojätteen erilliskeräykseen sekä TSV-asiakkuuksien kehityksestä. Arvioimme kuitenkin biojättemäärien lievää kasvua. Vuodesta 2024 alkaen ei vastaanoteta pilaantuneita maita, sillä puhdistetun maan hyödyntäminen ei ole enää mahdollista ekoteollisuuskeskuksen alueella. Ekoteollisuuskeskuksen toiminta on merkittävästi alijäämäistä ja suunnittelukaudella jatketaan työtä uusien tulovirtojen löytämiseksi, olemassa olevan infrastruktuurin tehokkaammaksi hyödyntämiseksi sekä toiminnan tehostamiseksi. HSY:n jätehuollon oman toiminnan rinnalla Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksen infrastruktuuria hyödynnetään Ekomo-mallin mukaisella yritysyhteistyöllä sekä tutkimus- ja kehityshankkeissa. Käsittelykeskuksen lähiympäristön asukkaiden kanssa ylläpidetään laajaa sidosryhmäyhteistyötä muun muassa tapaamisin ja tiedottamalla alueen toiminnasta.

Sortti-asemien asiakasmäärän arvioidaan lievästi kasvavan TTS-kaudella. Sortti-asemat ovat ajoittain ruuhkautuneita, erityisesti kevätsiivousten aikaan viikonloppuisin. Korkean palvelutason ja helpon saavutettavuuden ylläpitämiseksi TTS-kaudella jatketaan yhteistyötä jäsenkaupunkien kanssa uuden täyden mittakaavan Sortti-aseman sekä Sortti-pienaseman sijaintipaikkojen löytämiseksi. Sortti-pienasema istuu hyvin myös Kierrätyskeskuksen toiminnan yhteyteen (vrt. Koivukylän Sortti-pienasema) mikäli tällaiselle kokonaisuudelle löytyy sijoituspaikka. Uuden TSV-hinnaston mukaisen hinnoittelun aloittaminen 1.1.2024 on arvioitu tuovan hieman lisää liikevaihtoa, mutta tähän liittyy myös epävarmuutta.

#### 5.2.4 Investoinnit

| x 1 000 euroa                                                               | Muutos-%      |               |               |               |               |                |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                                                             | TP 2022       | ENN 2023      | TAE 2024      | TSE 2025      | TSE 2026      | 2024/2023      |
| <b>ALUEPALVELULÄHTÖISET INVESTOINNIT</b>                                    | <b>3 611</b>  | <b>5 896</b>  | <b>3 960</b>  | <b>3 200</b>  | <b>2 955</b>  | <b>-32,8 %</b> |
| 1 Sorttiasemien rakentaminen (uudet)                                        | 59            | 0             | 0             | 0             | 850           | -              |
| 2 Aluepalvelujen korjaus- ja täydennystyöt                                  | 2 928         | 5 036         | 3 030         | 2 180         | 1 150         | -39,8 %        |
| 3 Aluepalvelujen kalustohankinnat ja aluekeräysverkosto                     | 625           | 860           | 930           | 1 020         | 955           | 8,1 %          |
| <b>KÄSITTELYPALVELULÄHTÖISET INVESTOINNIT</b>                               |               |               |               |               |               |                |
| <b>Ympäristövaikutusten hallinta</b>                                        | <b>4 477</b>  | <b>2 577</b>  | <b>2 500</b>  | <b>2 300</b>  | <b>1 800</b>  | <b>-3,0 %</b>  |
| 4 Kaatopaikkakaasun keräys ja hyödyntäminen                                 | 361           | 957           | 1 150         | 1 550         | 600           | 20,2 %         |
| 5 Vesien keräys ja johtaminen                                               | 2 932         | 762           | 550           | 450           | 900           | -27,8 %        |
| 6 Viimeistelyrakenteet                                                      | 1 184         | 858           | 800           | 300           | 300           | -6,8 %         |
| <b>Alueiden ja toimintojen kehittäminen ja niiden vaatimat investoinnit</b> | <b>9 769</b>  | <b>11 544</b> | <b>13 650</b> | <b>10 700</b> | <b>4 400</b>  | <b>18,2 %</b>  |
| 7 Biojätteen käsittely ja mädätyskaasun hyödyntäminen                       | 3 144         | 2 236         | 8 300         | 5 600         | 1 100         | 271,2 %        |
| 8 Ämmässuon laajennusalue                                                   | 3 127         | 4 812         | 1 800         | 3 200         | 200           | -62,6 %        |
| 9 Infran kehittäminen ja sen vaatimat investoinnit                          | 3 293         | 3 565         | 3 100         | 1 500         | 1 700         | -13,0 %        |
| 10 Käsittelypalvelujen koneet ja laitteet                                   | 155           | 200           | 250           | 200           | 200           | 25,0 %         |
| 11 Energia- ja materiaalihokkuusinvestoinnit                                | 49            | 731           | 200           | 200           | 1 200         | -72,6 %        |
| <b>MUUT INVESTOINNIT</b>                                                    |               |               |               |               |               |                |
| <b>Kuljetuspalvelulähtöiset investoinnit</b>                                | <b>1 707</b>  | <b>1 695</b>  | <b>1 300</b>  | <b>200</b>    | <b>200</b>    | <b>-23,3 %</b> |
| 12 Jätteenkuljetuksen kalustohankinnat                                      | 1 707         | 1 695         | 1 300         | 200           | 200           | -23,3 %        |
| <b>Muut toimintaa tukevat investoinnit</b>                                  | <b>2 012</b>  | <b>2 485</b>  | <b>2 775</b>  | <b>2 050</b>  | <b>1 600</b>  | <b>11,7 %</b>  |
| 13 Maahankinnat                                                             | 0             | 0             | 200           | 200           | 1 000         | -              |
| 14 Muut investoinnit                                                        | 2 012         | 2 485         | 2 575         | 1 850         | 600           | 3,6 %          |
| <b>Jätehuollon investoinnit yhteensä</b>                                    | <b>21 576</b> | <b>24 197</b> | <b>24 185</b> | <b>18 450</b> | <b>10 955</b> | <b>0,0 %</b>   |

Aluepalvelulähtöiset investoinnit tähtäävät strategian mukaisesti vastuullisiin ja kehittyviin palveluihin ja niiden parantamiseen. Lisäksi ne edistävät kiertotalouden keskiössä toimimista. Investoinnit suunnitellaan vastaamaan asiakasryhmien pitkän aikavälin tarpeita. Talousarviovuonna valmistuvat Kivikon Sortti-aseman uudisrakennus- ja täydennystyöt, joilla parannetaan asiakaspalvelua ja aseman logistiikkaa. Lisäksi Sortti-asemilla ja Kivikon jätepalvelukeskuksessa tehdään vuosittaisia saneeraus-, korjaus- ja täydennystyötä investointiohjelman mukaisesti kiinteistöjen toiminnallisuuden ja turvallisuuden säilyttämiseksi. Sortti-asemille haetaan aktiivisesti uusia rakennuspaikkoja. Suunnitelmakauden lopussa on varauduttu yhden Sortti-pienaseman toteuttamiseen. Lisäksi suoritetaan vuosittaiset aluepalveluiden kalustohankinnat, kuten Sortti-asemien lava- ja puristinhankintoja.

Käsittelypalvelulähtöiset investoinnit tähtäävät strategian mukaisesti ympäristövastuuseen, hiilineutraaliuuteen ja kiertotalouteen. Osa investoinneista perustuu ympäristölupien velvoitteisiin. Ämmässuon osalta keskeistä on ympäristövaikutusten hallinta, jossa toimitaan lähiympäristöstä huolehtien. Investoinnit tukevat myös HSY:n strategian toimenpidettä olla pito- ja vetovoimainen työnantaja, sillä investoinnit edistävät samalla käsittelytoiminnan- ja laitosten työhygieniää ja työturvallisuutta. Jätehuollon investointistrategiassa on huomioitu keskeisesti myös kestävä talouden ja huoltovarmuuden varmistaminen materiaali- ja energiatehokkuutta lisäävien investointien avulla. Talousarviovuonna valmistuu Ämmässuon suljetun kaatopaikan lopullinen tiivis pintarakenne, jonka jälkeen loppusijoitusalueen pinta on kauttaaltaan

tiivistetty ja siten estetty kaatopaikkakaasujen hajupäästöjä. Lisäksi loppusijoitusalueilla jatketaan kaasunkeräys-, pinta- ja kasvukerrosten sekä niitytysten toteuttamista. Näillä investoinneilla pyritään estämään hallitsemattomat kaasupäästöt ja saamaan kaatopaikkakaasu tehokkaasti hyödynnettäväksi energiaksi kaasuvoimalassa sekä edistämään niityyksillä luonnon monimuotoisuutta. Sähköntuotannon omavaraisuuden ja huoltovarmuuden lisäämiseksi on investointeihin lisätty kaasun varastoinniksi kaasukello. Tämä investointi ei sisälly investointiohjelmaan 2023–2032, joten sen on arvioitu lisäävän vuosien 2024–2025 investointimenoja. Sähköntuotannon lisäksi Ämmäsuon energiatehokkuutta parannetaan investoimalla sähkön- ja lämmön siirtojärjestelmiin, joilla varmistetaan alueen sähkön- ja lämmöntuotannon omavaraisuus ja polttoaineiden tehokas hyödyntäminen.

Ämmäsuon alueen suoto- ja hulevesien käsittelyä varten käsittelypalvelulähtöisissä investoinneissa varaudutaan talousarviovuonna lähinnä tehostamaan suotovesien kierrätystä ja toteuttamaan hulevesien käsittelyä varten uusi pienimuotoinen hulevesien suodatusjärjestelmä. Talousarviovuonna jatketaan biokaasulaitoksen *Mädäte maatalouskäyttöön* -hanketta ja tehdään tarvittavat hankinnat investoinnin toteuttamiseksi. *Mädäte maatalouskäyttöön* -hanke nostaa investointiohjelmassa 2023–2032 arvioituja investointimenoja. Nämä menot eivät kuitenkaan ylitä hankesuunnitelmassa hyväksytyjä kustannuksia. Mädätteen ohjaaminen maatalouskäyttöön edistää ravinteiden kierrätystä ja hyödyntää lietteet kestäväällä tavalla sekä lisää biokaasun tuotantoa. Lisäksi tehostetaan kompostointilaitoksen poistoilman puhdistusta ja tehdään biojätteen käsittelylaitosten vuosittaiset ylläpito- ja kehittämissaneeraukset. Investoinneilla pyritään siten toiminnan tehostamisen lisäksi mahdollisimman haitattomaan jätteiden käsittelyyn alueella.

Käsittelypalvelut vastaa Vantaan jätevoimalan vaaralliseksi jätteeksi luokitellun tuhkan käsittelystä ja loppusijoittamisesta. Nykyisin käytössä olevan tuhkasolun T1 täytyttyä arviolta 2024 tulee käytössä olla uusi tuhkasolu T2. Vuoden 2023 aikana valmistuvat tuhkasolun T2 runko- ja tiivisrakenteet. Talousarviovuonna ja suunnitelmakaudella jatketaan T2 solun rakennustöitä toteuttamalla solun katos- ja tuhkan siirtorakenteita sekä valmistellaan vanhan solun T1 sulkemista. Jätevoimalan kuonan ohjaaminen maanrakennuskäyttöön edellyttää kenttäalueita kuonan käsittelyä, suhteuttamista ja varastointia varten. Talousarviovuonna ja suunnittelukaudella toteutetaan kierrätystoiminnan edellyttämiä kenttärakenteita sekä Ämmäsuolle että Seutulaan. HSY:n Ekomo-toiminta pyrkii lisäksi erilaisten kumppanuksien avulla edistämään kiertotaloutta. Jätteiden materiaalihyödyntämiseen tähtäävät Ekomo-toiminnot edellyttävät kenttätilaa ja mahdollisesti lajitteluun soveltuvia hallirakenteita. Kenttien rakenteissa hyödynnetään aiempien vuosien tapaan HSY:n vastuulla olevaa jätevoimalan kuonaa. Kuonan hyödyntäminen tukee strategian toimenpidettä edistää kierrätysmateriaalien käyttöä omassa toiminnassa.

Lisäksi käsittelypalvelulähtöisissä investoinneissa jatketaan Ekoteollisuuskeskuksen saneeraus- ja energiatehokkuustoimia, joilla korvataan toimintaikänsä päässä olevia vanhentuneita järjestelmiä ja rakennuksia sekä varmistetaan prosessien toimivuus. Jätehuollon kehittäminen tukee pitkän tähtäimen suunnittelua ja niihin liittyviä investointeja tavoitteena parantaa ympäristön tilaa, lisätä resurssitehokkuutta ja edistää uusiutuvan energian hyödyntämistä. Suunnitelmakauden lopussa on varauduttu lisäämään fossiilivapaata energiantuotantoa (aurinko, tuuli) tehtävien liiketoimintamallien suuntaviivojen mukaisesti. Lisäksi on varauduttu käsittelypalveluiden vuotuisiin kalustohankintoihin.

Muut jätehuollon investoinnit tähtäävät pääasiassa asiakaskokemuksen parantamiseen, ympäristövastuulliseen toimintaan sekä toiminnan tehostamiseen. Investoinnit sisältävät kiinteistökohtaiseen jätteenkeräykseen liittyviä kuljetuspalvelulähtöisiä investointeja ja muita jätehuollon toimintaa tukevia investointeja kuten tietojärjestelmien hankintoja. Talousarviovuonna ja suunnitelmakaudella jatketaan jäteastioiden hankintoja lajitteluvälineiden laajentuessa pieniin eli 1–4:n asunnon kiinteistöihin. Lisäksi investoidaan Seutulan astiahallin varastotilojen lisäämiseen ja jätehuollon operatiivisiin IT-järjestelmiin, joista

kuljetuspalveluiden logistiikkajärjestelmä (Kuitu-hanke) on merkittävin. Uuden Sortti-aseman maanhankintaan on varauduttu suunnitelmakauden lopussa.

## 5.2.5 Talous

### Jätehuollon tuloslaskelma

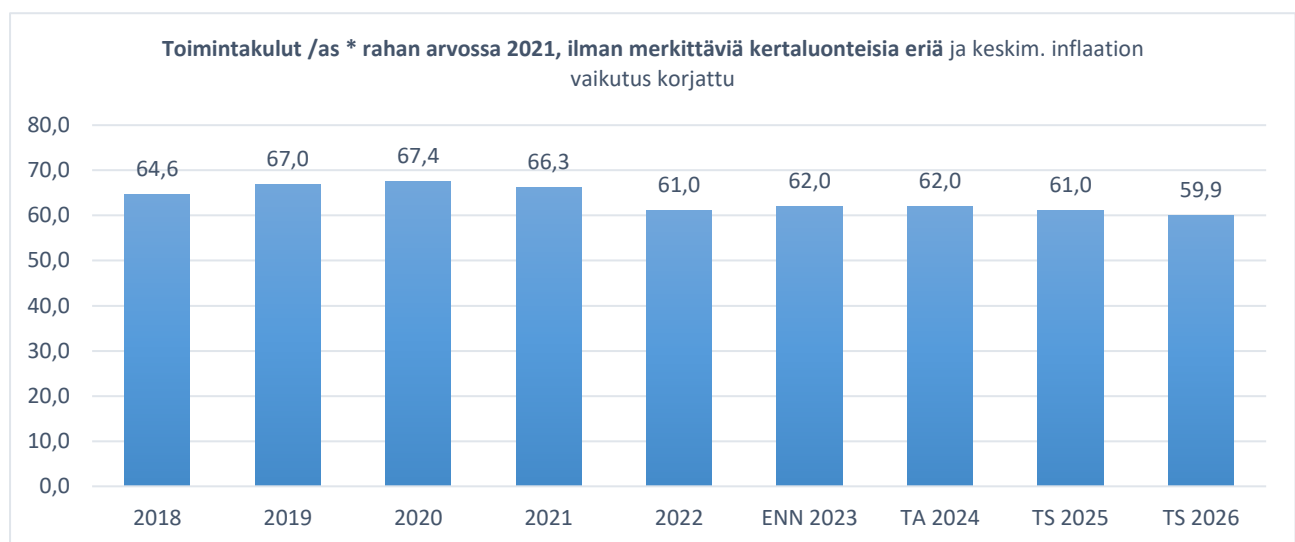
| x 1 000 euroa                                                           | TP 2022        | ENN 2023       | TAE 2024       | TSE 2025       | TSE 2026       | Muutos-%<br>2024/2023 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| <b>TOIMINTATULOT</b>                                                    | <b>104 525</b> | <b>105 860</b> | <b>109 828</b> | <b>112 494</b> | <b>115 611</b> | <b>3,7 %</b>          |
| Myyntituotot                                                            | 102 810        | 103 965        | 108 141        | 110 690        | 113 339        | 4,0 %                 |
| Muut tuotot                                                             | 1 715          | 1 896          | 1 688          | 1 804          | 2 272          | -11,0 %               |
| <b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>                                         | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>-</b>              |
| <b>TOIMINTAMENOT</b>                                                    | <b>-80 188</b> | <b>-85 590</b> | <b>-88 240</b> | <b>-89 559</b> | <b>-90 511</b> | <b>3,1 %</b>          |
| Henkilöstömenot                                                         | -8 522         | -9 319         | -9 761         | -9 824         | -9 997         | 4,7 %                 |
| Palvelujen ostot                                                        | -67 226        | -71 483        | -73 787        | -74 810        | -75 652        | 3,2 %                 |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat                                           | -3 104         | -3 675         | -3 314         | -3 472         | -3 398         | -9,8 %                |
| Muut toimintakulut                                                      | -1 335         | -1 114         | -1 378         | -1 453         | -1 464         | 23,7 %                |
| <b>TOIMINTAKATE</b>                                                     | <b>24 337</b>  | <b>20 270</b>  | <b>21 588</b>  | <b>22 934</b>  | <b>25 100</b>  | <b>6,5 %</b>          |
| <b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>                                          | <b>1 776</b>   | <b>175</b>     | <b>-1 942</b>  | <b>-2 061</b>  | <b>-1 786</b>  | <b>-1209,7 %</b>      |
| <b>VUOSIKATE</b>                                                        | <b>26 113</b>  | <b>20 445</b>  | <b>19 646</b>  | <b>20 873</b>  | <b>23 314</b>  | <b>-3,9 %</b>         |
| <b>POISTOT</b>                                                          | <b>-16 854</b> | <b>-19 176</b> | <b>-17 553</b> | <b>-16 225</b> | <b>-15 912</b> | <b>-8,5 %</b>         |
| <b>TILIKAUDEN TULOS</b>                                                 | <b>9 259</b>   | <b>1 269</b>   | <b>2 093</b>   | <b>4 648</b>   | <b>7 402</b>   | <b>64,9 %</b>         |
| <b>VARAUSTEN MUUTOKSET</b>                                              | <b>487</b>     | <b>113</b>     | <b>65</b>      | <b>65</b>      | <b>65</b>      | <b>-42,5 %</b>        |
| <b>TULOVEROT</b>                                                        | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>-</b>              |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>                                         | <b>9 745</b>   | <b>1 382</b>   | <b>2 158</b>   | <b>4 713</b>   | <b>7 467</b>   | <b>56,2 %</b>         |
| <b>Tuloslaskelman tunnuslukuja</b>                                      |                |                |                |                |                |                       |
| Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista                             | 130,3 %        | 123,7 %        | 124,5 %        | 125,6 %        | 127,7 %        |                       |
| Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista | 131,4 %        | 102,9 %        | 98,9 %         | 105,0 %        | 117,3 %        |                       |

Jätehuollon toimintatuottojen arvioidaan hieman kasvavan TTS-kaudella. Vuonna 2024 tulokertymää lisää osittain biojätteen erilliskeräyksen laajentuminen 1–4:n huoneiston kiinteistöille. Hintoihin suunnitellaan vuosittaista 3,5 prosentin korotusta, mikä lisää toimintatuottoja kaikkien vuosien osalta. Metallin ja sähkön hintoihin liittyy suurta epävarmuutta, mikä vaikuttaa näistä saataviin tuloihin. TTS-kaudella kuonan käsittely kilpailutetaan uudella tavalla eikä sen tulo/kulujakaumasta ole vielä tarkkaa käsitystä. Kaatopaikkakaasun arvioidaan vähenevän vuosittain noin 5 % ja vähentävän siten HSY:n omaa sähkön tuotantoa. Toisaalta mädäte maatalouteen hankkeen myötä biokaasun määrä kasvaa tuoden lisätuloa TTS-kauden lopussa vuonna 2026.

Kulujen ennustetaan kasvavan inflaatiosta johtuen. Erityisesti kuljetuspalveluiden ostoissa polttoaineen kallistuminen ja biojätteen erilliskeräyksen laajentumisen mukanaan tuoma keräystarve kasvattavat kuljetuspalveluiden ostoja. Rahoituseriin vaikuttaa laskevat osinkotuotot Uudenmaan Voima Oy:stä. Poistot pysyvät korkealla tasolla investointiohjelmasta johtuen.

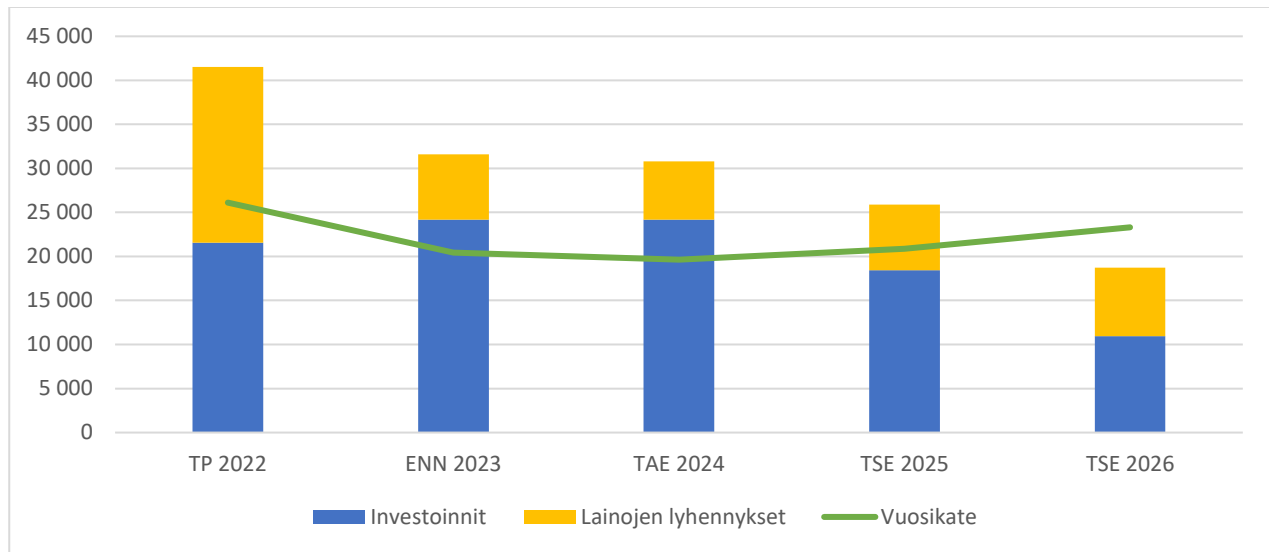
### Jätehuollon tuottavuuden kehittyminen

Jätehuollon tuottavuuden kehittymistä kuvaa jätehuollon toimintamenojen ja jäsenkaupunkien asukasmäärän suhde. Asetetun tuottavuustavoitteen saavuttaminen on haasteellista, sillä toiminta- ja suunnitelmakaudella palvelut laajenevat. Uusina palveluina ovat biojätteen erilliskeräyksen laajentaminen 1–4 asunnon kiinteistöihin ja Sortti-asemien laajemmat aukioloajat. Kustannusten nousu näkyy erityisesti kuljetus- ja konepalveluiden sekä muiden palveluiden ostoissa.



\*Inflaatiolaskentaa tarkennettu. Vaikutus mittariin toimintakulut/asukas vuonna 2022 on +0,31 €.

## Jätehuollon tulorahoituksen (vuosikate) riittävyys investointien ja lainanlyhennysten maksamiseen



Suunnittelukaudella investointitarve on suuri, mikä lisää tarvetta kasvattaa tulorahoitusta taksakorotuksilla. Jätehuollon velkaantumisen ennustetaan taituvan vuonna 2025. Tulorahoitusta kasvattamalla pystytään omavaraisuus säilyttämään kohtuullisen hyvänä TTS-kauden korkeista investointimenoista huolimatta.

## Jätehuollon rahoituslaskelma

| x 1 000 euroa                               | TP 2022        | ENN 2023      | TAE 2024      | TSE 2025      | TSE 2026      |
|---------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Tulorahoitus</b>                         |                |               |               |               |               |
| Vuosikate                                   | 26 113         | 20 445        | 19 636        | 20 873        | 23 314        |
| Satunnaiset erät                            | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Tulorahoituksen korjauserät                 | -618           | -653          | -653          | -653          | -771          |
| <b>Investoinnit</b>                         |                |               |               |               |               |
| Käyttöomaisuusinvestoinnit                  | -21 576        | -24 197       | -24 185       | -18 450       | -10 955       |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin         | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Investointien korjauserät                   | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b> | <b>3 919</b>   | <b>-4 405</b> | <b>-5 202</b> | <b>1 770</b>  | <b>11 588</b> |
| <b>Lainakannan muutokset</b>                |                |               |               |               |               |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys              | 23 000         | 13 700        | 11 700        | 5 500         | 0             |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys            | -19 929        | -7 414        | -6 627        | -7 433        | -7 783        |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos              | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Oman pääoman muutokset                      | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Muut maksuvalmiuden muutokset               | -14 057        | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                | <b>-10 985</b> | <b>6 286</b>  | <b>5 073</b>  | <b>-1 933</b> | <b>-7 783</b> |

## Jätehuollon taseen keskeisiä eriä

| x 1 000 euroa                               | TP 2022 | ENN 2023 | TAE 2024 | TSE 2025 | TSE 2026 |
|---------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)          | 222 284 | 227 305  | 233 937  | 236 162  | 231 205  |
| Oma pääoma                                  | 87 326  | 88 708   | 90 856   | 95 569   | 103 036  |
| Pitkäaikainen vieras pääoma                 | 55 200  | 60 801   | 67 118   | 65 185   | 57 402   |
| - lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta | 55 200  | 60 801   | 67 118   | 65 185   | 57 402   |
| Omavaraisuusaste (%)                        | 46,9 %  | 45,3 %   | 44,7 %   | 46,2 %   | 49,8 %   |

### 5.2.6 Riskit ja riskienhallintakeinot

Riskienhallinta on jokapäiväistä työtä, tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon osallistuu kukin jätehuollon henkilöstön jäsen omassa roolissaan. Jätehuollon kokonaisvaltaisia riskejä hallitaan Riski-järjestelmässä. Jätehuollon johtoryhmä tarkastelee riskejä säännöllisesti, jätehuollon johtamisen vuosikellon mukaisesti, tavoitteena riskilukujen pienentäminen ja entistä dynaamisempi riskienhallinta. Operatiivisessa toiminnassa olemme varautuneet mahdollisiin toimintakatkoihin ja -häiriöihin (esim. kuljetukset estyneet tai emme pysty käsittelemään jätteitä) kuvaamalla kyseisiin tilanteisiin tarvittavat menettelytavat. Ensisijaisesti pyrimme estämään vahinkoja, mutta jos jotakin sattuisi, niin pyrimme minimoimaan seuraukset.

Ämmässuon ekoteollisuuskeskukselle myönnettiin huhtikuussa 2023 Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (Tukes) kemikaaliturvallisuuslupa vaarallisten kemikaalien käyttöön ja varastointiin. Tukes suorittaa omaa valvontaansa vuosikellonsa mukaisesti. Ympäristöluvan tarvitsevia toimintojamme valvotaan koko elinkaaren ajan. Valvonnasta vastaavat Uudenmaan ELY-keskus ja kuntien ympäristösuojeluviranomaiset. Määräaikaistarkastuksia tehdään valvontasuunnitelman ja vuosittain laadittavan erillisen valvontaohjelman mukaisesti. ELY-keskusten valvomat laitokset on jaettu neljään valvontaluokkaan tarvittavan tarkastustiheyden perusteella. Ämmässuon ekoteollisuuskeskus kuuluu valvontaluokkaan 1 eli vähintään kerran vuodessa tarkastettavaksi.

Olemme aktiivisesti mukana Huoltovarmuuskeskuksen toiminnassa, jonka missiona on huolehtia yhdessä yrityselämän, kolmannen sektorin ja viranomaistahojen kanssa siitä, että myös kriisitilanteissa yhteiskunta toimii ja elämä jatkuu mahdollisimman häiriöttä.

## 5.3 Seutu- ja ympäristötieto

### 5.3.1 Strategian toteuttaminen tulosalueella

#### Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien

Tuotamme tietoa pääkaupunkiseudusta ja ilmanlaadusta ympäristöterveyden edistämiseksi.

Tuotamme MAL-suunnittelua ja päätöksentekoa palvelevaa paikkatietoa ja infograafeja viranomaisten ja asukkaiden hyödynnettäväksi.

Varmistamme ilmanlaadun mittausverkon toiminnan ajantasaisen ja luotettavan ilmanlaatatiedon tuottamiseksi. Kehitämme ilmanlaadun seurantaan tulevaisuuden haasteisiin. Varaudumme erilaisiin mittausverkon ongelmatilanteisiin toimintavarmuuden takaamiseksi.

Mittaamme WHO:n suositusten mukaisesti ilmanlaatua kattavasti erilaisissa kaupunkiympäristöissä. Viestimme ilmansaasteiden haitallisista terveysvaikutuksista, koska ilmansaasteilla ei ole turvallista alarajaa. Parannamme mittausdatan laadunvarmennusta WHO:n suosittelemille uusille mitattaville ilmansaasteille kuten mm. musta hiili ja hiukkasten lukumääräpitoisuus.

Teemme aktiivista verkostotyötä ja tarjoamme kaupungeille foorumin jakaa hyviä käytäntöjä sekä tehokkaita toimenpiteitä. Viestimme katupölyn ja puunpolton päästöjen haasteista. Osallistumme ilmanlaadun lainsäädännön uudistamistyöhön, tiedotamme raja- ja ohjearvojen tiukkenemisesta sidosryhmille sekä käytämme uusia ohjearvoja ilmanlaadun arvioinnissa ja raportoinnissa. Lisäämme tietoisuutta tiukentuvista ilmanlaadun kriteereistä kaupunkisuunnittelussa asukkaiden altistumisen vähentämiseksi.

Teemme aktiivista tutkimus- ja hankeyhteistyötä ilmansuojelun edistämiseksi pääkaupunkiseudulla. Ylläpidämme ja kehitämme ilmanlaadun mittausverkkoa ilmanlaadun tutkimus- sekä kehittämisalustana.

#### Hiilineutraali pääkaupunkiseutu

Palvelemme pääkaupunkiseudun kaupunkeja ilmastotavoitteiden saavuttamisessa kaupunkien erilaisista tarpeista lähtien. Tuotamme keskeiset ja vertailukelpoiset ilmastotyön tunnusluvut kaupunkien käyttöön. Tuotamme uuden maanpeiteaineiston ja käynnistämme hiilinieluselvityksen päivityksen sopeutumisen ja hillinnän toimenpiteiden suunnitteluun ja niiden vaikuttavuuden arviointiin. Kehitämme hulevesien hallinnan tietokantaa kaupunkisuunnittelun tarpeisiin.

Tuemme jäsenkaupunkien ilmastotavoitteiden toteuttamista valmistelemalla ja toteuttamalla EU:n ja kansallisen tason yhteistyöhankkeita. Hankeyhteistyön painopisteenä on energia ja vähäpäästöisen liikkumisen edistäminen. Vastaamme pääkaupunkiseudun hillinnän ja sopeutumisen asiantuntijaverkoston toiminnasta sekä kansallisesta ja kansainvälisestä verkosto- ja hankeyhteistyöstä.

Suuntaamme Ilmastoinfon toimintaa entistä vahvemmin energianeuvontaan sekä kestävään liikkumiseen ja ilmastomuutokseen sopeutumiseen. Ilmastoinfo neuvoo pääkaupunkiseudun taloyhtiöitä ja asukkaita energiankulutuksen vähentämisessä sekä varautumisessa rankkasadetulviin ja helteisiin.

## **Kiertotalouden keskiössä**

Tuotamme keskeiset ja vertailukelpoiset kiertotalouden seudulliset tunnusluvut kaupunkien käyttöön. Lisäksi tuotamme kaupunkien tarpeista lähtien arviot kuntakohtaisista kotitalousjätteen tunnusluvuista. Valitsemme kaupunkien kanssa yhteisiä kiertotalouden tunnuslukuja pitkäjänteiseen seurantaan. Edistämme seudullista kiertotalousyhteistyötä ja hanketoimintaa yhdessä sidosryhmiemme kanssa. Jaamme hanketyössä syntyvää kiertotalouden tietoa sidosryhmien käyttöön.

Jatkamme kaivettujen maa-ainesten hallintaa edistävän SeutuMassan ylläpitoa, kehittämistä ja hyödyntämistä. Selvitämme palvelun laajentamisen tarpeita kaupunkien rakentamisen materiaalivirtojen hallintaan.

## **Työn murros**

Kehitämme omaa osaamistamme ja muutoskyvykkyyttä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin monien yhtäaikaisten kriisien maailmassa. Varmistamme työmme ja palveluidemme toimintavarmuuden kaikissa tilanteissa. Kiinnitämme erityistä huomiota tietoturvallisuuteen. Tunnistamme, testaamme ja kokeilemme tekoälyn tuomia uusia mahdollisuuksia tiedon tuotannossa, analysoinnissa, raportoinnissa ja visualisoinnissa. Vahvistamme tulosalueen henkilöstön osaamista tekoälyn hyödyntämisessä ja kriittisessä arvioimisessa. Seuraamme aktiivisesti tekoälyn nopeaa kehitystä toimintaympäristössämme.

Edistämme nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä asiantuntijoiden jatkuvaa kehittymistä työssään tutkimus- ja yhteistyöhankkeiden avulla ja vahvistamme samalla jäsenkaupunkien asiantuntijaverkostoissa osaamisen ja tiedon jakamista. Hankimme pääkaupunkiseutua palvelevaa uusinta tietoa eurooppalaisissa yhteistyöverkostoissa ja jaamme aktiivisesti tietoa sidosryhmille.

## **Tehokasta ja taloudellista toimintaa**

Jatkamme seudullisen perusrekisterin teknisen alustan uudistamista ja uudistamme myös siihen pohjautuvan karttakäyttöliittymän eli SeutuRuutu-palvelun. Näillä investoinneilla parannamme toimintavarmuutta ja hillitsemme kustannustason nousua. Parannamme ilmasto-, kiertotalous- ja ilmansuojelutyön resursseja hakemalla EU:n ja kansallista hankerahoitusta yhteistyössä kaupunkien ja sidosryhmien kanssa.

## **Vastuulliset ja kehittyvät palvelut**

Kehitämme räätälöityä ilmanlaatuviestintää ja palveluita eri kohderyhmille parhaiten soveltuvilla työkaluilla. Uudistamme paikkatietojen hallintaa ja jakelupalveluita palvelemaan entistä paremmin käyttäjien tarpeita turvallisuusriskit huomioiden. Kehitämme uusia ilmasto- ja kiertotaloustyön tunnuslukuja jäsenkaupunkien tarpeisiin.

### 5.3.2 Investoinnit

Seutu- ja ympäristötiedon investoinneissa on suunnitelmakaudella tietojärjestelmiin liittyviä investointeja sekä ilmanlaadun mittauslaitteita ja mittausasemia. Vuoden 2024 merkittävin investointi on seudullisen perusrekisterin teknisen alustan ja SeutuRuutu-palvelun uudistaminen.

#### Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit

| x 1 000 euroa                          |         |          |          |          |          | Muutos-%  |
|----------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|                                        | TP 2022 | ENN 2023 | TAE 2024 | TSE 2025 | TSE 2026 | 2024/2023 |
| Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit | 137     | 450      | 470      | 310      | 260      | 4,4 %     |

### 5.3.3 Talous

#### Seutu- ja ympäristötiedon tuloslaskelma

| x 1 000 euroa                   |               |               |               |               |               | Muutos-%       |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                 | TP 2022       | ENN 2023      | TAE 2024      | TSE 2025      | TSE 2026      | 2024/2023      |
| <b>TOIMINTATULOT</b>            | <b>5 544</b>  | <b>5 973</b>  | <b>5 794</b>  | <b>6 088</b>  | <b>6 215</b>  | <b>-3,0 %</b>  |
| Myyntituotot                    | 958           | 977           | 955           | 955           | 955           | -2,2 %         |
| Kuntaosuudet                    | 4 235         | 4 486         | 4 689         | 4 818         | 4 945         | 4,5 %          |
| Muut tuotot                     | 351           | 510           | 150           | 315           | 315           | -70,6 %        |
| <b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>-</b>       |
| <b>TOIMINTAMENOT</b>            | <b>-5 130</b> | <b>-6 033</b> | <b>-5 930</b> | <b>-5 990</b> | <b>-5 990</b> | <b>-1,7 %</b>  |
| Henkilöstömenot                 | -2 748        | -3 001        | -2 900        | -2 960        | -2 960        | -3,4 %         |
| Palvelujen ostot                | -1 997        | -2 591        | -2 610        | -2 610        | -2 610        | 0,7 %          |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat   | -136          | -154          | -160          | -160          | -160          | 4,2 %          |
| Muut toimintakulut              | -250          | -287          | -260          | -260          | -260          | -9,4 %         |
| <b>TOIMINTAKATE</b>             | <b>414</b>    | <b>-60</b>    | <b>-136</b>   | <b>98</b>     | <b>225</b>    | <b>126,8 %</b> |
| <b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>-</b>       |
| <b>VUOSIKATE</b>                | <b>414</b>    | <b>-60</b>    | <b>-136</b>   | <b>98</b>     | <b>225</b>    | <b>126,8 %</b> |
| <b>POISTOT</b>                  | <b>-218</b>   | <b>-250</b>   | <b>-202</b>   | <b>-239</b>   | <b>-266</b>   | <b>-19,2 %</b> |
| <b>TILIKAUDEN TULOS</b>         | <b>196</b>    | <b>-310</b>   | <b>-338</b>   | <b>-141</b>   | <b>-41</b>    | <b>9,0 %</b>   |
| <b>VARAUSTEN MUUTOKSET</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>-</b>       |
| <b>TULOVEROT</b>                | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>-</b>       |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b> | <b>196</b>    | <b>-310</b>   | <b>-338</b>   | <b>-141</b>   | <b>-41</b>    | <b>9,0 %</b>   |

## 5.4 Yhteiset palvelut

### 5.4.1 Toiminta

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

#### Ohjaus ja kehittäminen

Henkilöstöyksikkö vastaa keskitetysti HSY:n työntantajapolitiikasta, linjauksista, ohjeistamisesta ja näiden toteuttamisen tukemisesta esihenkilöille ja työntekijöille. Henkilöstöyksikkö kehittää strategian mukaisia henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja työkykyisyyttä koskevia palveluja yhteistyössä muun organisaation kanssa. Henkilöstöyksiköllä on keskeinen tehtävä organisaation muutoskyvykkyyden ja toimintakulttuurin edistämiseksi strategian hengessä ja tavoitteen mukaisesti. Keskeiset tavoitteet sisältyvät uuden strategian Työn murroksen painopisteen osakokonaisuuksiin Pito- ja vetovoimainen työntekijä ja Osaava ja kehittyvä henkilöstö. Näiden toteuttamiseksi kootaan ohjelmakokonaisuudet, jotka muodostuvat uusista hankkeista mm. valmentavan johtamisen ja työkuultuurin edelleen kehittämiseksi. Aiemmin toteutettuja ja käynnissä olevia hankkeita ja prosesseja (vrt. Työkuultuuri hanke ja TVA-kehittämistyö, digiosaamismerkki ja työntantajakuvaus) jatketaan uuden strategian ja sen tavoitteiden alla.

HSY:n viestintä ja neuvonta edentää strategian toteutumista tukemalla kaikkia strategian osakokonaisuuksia. Viestimme ja neuvomme kotitalouksien haitallisista aineista sekä jäteveden typpikuormituksen hillinnästä puhtaaseen Itämereen liittyen. Jatkamme hulevesiviestintää ja panostamme kiinteistöjen neuvontaan osana sujuvia palvelujamme. Markkinoimme hanavettä ja osallistumme tapahtumiin kuten Itämeripäivä ja Maailman vesipäivä. Huolehdimme kriisi- ja poikkeustilanteiden viestinnästä. Panostamme myös lasten ja nuorten ympäristöneuvontaan.

Kannustamme asukkaita lajittelemaan kodin jätteet. Viestinnän ja neuvonnan laajan keinovalikoiman keskiössä toistamme ja kehitämme *Kiitos kun lajittelet* -kampanjointia. Lajittelijan avuksi teemme tunnetuksi ja ylläpidämme [hsy.fi/jäteopas](https://hsy.fi/jateopas)-hakukonetta. Tuemme biojätteen erilliskeräyksen laajentumista viestinnällä sekä kompostointikursseilla, verkossa ja lähtilaisuuksina. Markkinoimme monipuolisia Sortti-palveluja ja kerromme jätehuollon kehityshankkeista. Viestimme ruokahävikin vähentämisen keinoista ja tiivistämme siihen liittyen kumppaniverkostoa. Parannamme kohderyhmätuntemusta ja kehitämme vaikuttavuuden mittaamista.

Rakennamme sisäistä ja ulkoista luottamusta ja hyvää mainetta. Maineen tilannetta seuraamme muun muassa tekemällä mainetutkimuksen sidosryhmillemme vuoden 2024 lopulla ja sen jälkeen ohjelman hyvän maineen ylläpitämiseksi ja vastaamaan mahdollisiin haasteisiin. Markkinoimme palveluitamme ja hankkeitamme. Tuemme viestinnän keinoin veto- ja pitovoimaista työntajakuvausta, palvelemme mediaa ja mittaamme medianäkyvyyttämme. Ylläpidämme ja kehitämme tärkeimpiä viestintäkanaviamme, ulkoisia verkkosivuja ja intranet Hessua sekä kehitämme muita sähköisiä kanaviamme kuten sosiaalista mediaa.

Talous- ja hallintoyksikkö tukee strategian toteuttamista erityisesti kestävän talouden painopisteen strategisissa päämäärissä. Erityisesti yksikön toimintaan kuuluu tuottavuusmittareiden kehittäminen ja kustannusrakenteen avaaminen. Yksikkö pitää tuottavuustavoitetta esillä ja tehostaa tuottavuuden kehityksen seuranta raportointia ja kustannuslaskentaa jatkuvasti kehittämällä, jotta käytettävissä on tuottavuuden

parantamiseen liittyvä tieto. Myös prosessien tehostaminen sekä automatisaation ja robotisoinnin hyödyntäminen ovat tärkeä osa tuottavuuden parantamista, ja nämä ovat erityisessä fokuksessa uusien talouden järjestelmien käyttöönottoprojektien yhteydessä. Tasapainoisen talouden ohjelmassa fokus on omaisuudenhallinnassa ja investoinneissa ja suunnitelmassa tasapainoisen talouden saavuttamiseksi. Konkreettinen toimenpide, joka tulee sisältymään ohjelmaan, ja jossa talous- ja hallintoyksikkö on mukana, on vesihuollon maksurakenteen kehitysprojekti, joka aloitettiin syksyllä 2022.

## **Asiakaspalvelut**

HSY:n Asiakaspalvelut panostaa toimintakaudella peruspalveluiden turvaamisen lisäksi asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaisen, strategisen johtamisen kehittämiseen sekä asiointipalveluidemme sujuvuuden ja nopeuden varmistamiseen. Itseasioinnilla ja palveluprosessien digitalisoinnilla, sekä eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaavalla palvelukehityksellä tähtäämme erinomaiseen asiakaskokemukseen. Asioinnin kokonaisprosesseja sekä eri yksikkö- ja osastotasojen läpi kulkevia palvelupolkua sujuvoitetaan sisäisen asiakkuuden ja sisäisen yhteistyön kehittämisellä.

## **Tukipalvelut**

Tukipalvelut-tulosalueen palvelujen kehittäminen jatkuu TTS2024 – 2026 kaudella HSY:n strategian 2030 ja Tukipalvelut -tulosalueen kehittämisohjelman mukaisesti. Tukipalvelut-tulosalueen kokonaisuuden kehittämiseksi esitettiin HSY:n johtoryhmälle maaliskuussa 2021 tukipalvelujen kehittämisohjelma. Siihen liittyen tehtiin tukipalveluista nykytila-analyysi, palvelujen tarvekartoitus sekä priorisoidaan vuosittain kehittämisen painopisteet. TTS 2024–2026 kaudella jatketaan uuden strategian sekä kehittämisohjelman mukaisesti myös palvelujen tuottavuuden ja tehokkuuden kehittämistä. Tukipalvelujen johtamisen ja kehittämisen priorisointi tähtää ensisijaisesti kriittisten palvelujen toiminnan turvaamiseen, jatkuvuuden hallintaan sekä sujuvien ja tehokkaiden prosessien kehittämiseen. Lisäksi määritellään ja karsitaan sellaisia toimintoja ja palveluja, jotka eivät nykytilanteessa tai tulevaisuudessa tuota riittävästi lisäarvoa HSY:n strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

HSY:n digiohjelman johtaminen sekä HSY-tasoisien käytännön digitalisoinnin kehittäminen ovat keskeisiä osia strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Digiohjelman kehittämisen visio ja osin jo nykytila sisältävät digitalisaation kehittämiseen tarvittavat teknologiset ja osaamiseen liittyvät resurssit. Lisäksi digiohjelman visio sisältää digitalisaation kokonaisuuden johtamiseen ja käytännön kehittämiseen tarvittavan asiantuntijatuon joko omana työnä tai ostopalveluina. HSY:n kaikkia toimintoja koskeva tietojohdamisen ja raportoinnin kehittäminen liittyy myös tähän kokonaisuuteen.

HSY:n hankintojen strateginen ja kokonaisvaltainen kehittäminen sisältää toimialojen ja kaikkia HSY:n toimintoja koskevat hankintaprosessit, kilpailutukset, hankintakategoriat, roolit ja vastuut hankinnoissa sekä päätöksenteon vastuut ja valtuudet. Kehittämisen keskipisteessä ovat hankintojen taloudellisten hyötyjen tuottaminen sekä hankintojen sujuvuuden ja hallintamallin kehittäminen. Hankintojen mahdollisuudet tukea HSY:n varautumissuunnittelua ja kiertotalouden huomiointia hankinnoissa ovat TTS-kauden painopisteitä.

HSY:n kiinteistö- ja ajoneuvopalvelujen painopisteet liittyvät peruspalvelujen tuottamisen lisäksi Ilmalan alueen toimitilojen kehittämishankkeeseen. Sen lisäksi olemme mukana HSY:n omaisuuden hallinnan hankkeessa. Lisäksi keskiössä ovat prosessien kehittäminen mm. ajoneuvojen hankinnan osalta sekä toimitilapalveluihin ja -turvallisuuteen liittyen.

## 5.4.2 Talous

Yhteisten palveluiden toimintamenojen odotetaan kasvavan talousarviovuonna 2024 4,4 % kuluvan 2023 vuoden ennustetusta tasosta. Kasvu kohdistuu pääosin tukipalveluihin.

| TOIMINTAMENOT<br>x 1 000 euroa                       | TP 2022        | ENN 2023       | TAE 2024       | TSE 2025       | TSE 2026       | Muutos-%<br>2024/2023 |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kuntayhtymänjohto, ohjauksen ja kehittämisen yksiköt | -9 414         | -10 568        | -10 659        | -10 801        | -10 938        | 0,9 %                 |
| Asiakaspalvelu                                       | -2 700         | -2 910         | -2 963         | -3 017         | -3 070         | 1,8 %                 |
| Tukipalvelut                                         | -8 846         | -9 054         | -9 899         | -9 946         | -10 043        | 9,3 %                 |
| <b>Yhteensä</b>                                      | <b>-20 960</b> | <b>-22 532</b> | <b>-23 520</b> | <b>-23 764</b> | <b>-24 050</b> | <b>4,4 %</b>          |

Johdon, ohjauksen ja kehittämisen 2022 lukujen vertailtavuuteen suunnitelmakaudella vaikuttaa 2022 tehty organisaatiomuutos, jossa siirrettiin Ilmastoinfo Ohjauksen ja kehittämisen Viestintä- ja neuvontayksiköstä Seutu- ja ympäristötietoon. Vertailuvuoden toteumassa 2022 Ilmastoinfo oli Ohjauksen ja kehittämisen luvuissa mukana osan vuotta. Ennusteeseen verrattuna organisaatiomuutoksella korjattujen, Ohjauksen ja kehittämisen toimintamenojen ennakoitaan kasvavan pääsääntöisesti vain inflaation ja yleisten henkilöstömeno-oletusten verran. Johdon, ohjauksen ja kehittämisen sekä Asiakaspalvelun kustannukset säilyvät maltillisella tasolla. Tukipalvelujen lukujen vertailtavuuteen vaikuttaa varastopalvelujen siirto Tukipalveluista vesihuoltoon vuonna 2023. Tukipalvelujen tilinpäätöksen 2022 luvut sisältävät vielä varastopalvelujen luvut. Tukipalveluiden kustannukset kasvavat erityisesti tietohallinnossa.

## 5.4.3 Investoinnit

| x 1 000 euroa                          | TP 2022      | ENN 2023     | TAE 2024     | TSE 2025     | TSE 2026     | Muutos-%<br>2024/2023 |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| Ohjauksen ja kehittämisen investoinnit | 307          | 583          | 260          | 660          | 350          | -55,4 %               |
| Asiakaspalvelun investoinnit           | 11           | 0            | 0            | 0            | 0            | -                     |
| Tukipalvelujen investoinnit            | 767          | 2 313        | 2 145        | 1 840        | 1 315        | -7,3 %                |
| <b>Investoinnit yhteensä</b>           | <b>1 084</b> | <b>2 896</b> | <b>2 405</b> | <b>2 500</b> | <b>1 665</b> | <b>-17,0 %</b>        |

Ohjauksen ja kehittämisen investoinneissa vuonna 2022 alkanut kirjanpito- ja käyttöomaisuusjärjestelmän uusinta päättyy vuonna 2023. Vuoden 2024 ja 2025 aikana ajankohtaisiksi tulevat henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyvät investoinnit. Asiakaspalveluiden ICT-investoinnit on suunnitelmavuosina keskitetty tukipalveluiden tietohallinnossa sijaitsevaan digitalisaatiotoimistoon. Tukipalveluiden investoinneissa on suunnitelmakaudella 2024–2026 muun muassa asiakkuuden hallintaan liittyvä asiakasportaalin toteuttaminen sekä yhteisiin kiinteistöihin liittyviä investointeja.

# Liite 1: Ympäristöohjelma

Ympäristöohjelma valmistellaan HSY:n lopullisen toiminta- ja taloussuunnitelman liitteeksi syksyllä 2023.



**Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä**

PL 100, 00066 HSY, Ilmalantori 1, 00240 Helsinki

Puh. 09 156 11, Fax 09 1561 2011, [www.hsy.fi](http://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](http://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](http://www.hsy.fi)