

**HSY:N ALUSTAVA TUOTTAVUUSOHJELMA  
VUOSILLE 2012–2013**

**HSY:n taloussuunnitelmaehdotuksen liite**

**Hallitus 17.6.2011**

10.6.2011

## HSY:N TUOTTAVUUSOHJELMA VUOSILLE 2012–2013

### Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	3
2	Tuottavuuden käsite .....	3
3	Tuottavuutta edistävät toimenpiteet ja tuottavuusmittarit.....	4
3.1	HSY:n yhteiset toimenpiteet .....	4
3.2	Vesihuolto.....	6
3.3	Jätehuolto.....	7
3.4	Seutu- ja ympäristötieto.....	9
3.5	Asiakaspalvelu .....	9
4	Tuottavuusohjelman täytäntöönpano ja toteutumisen seuranta .....	11

10.6.2011

## 1 Johdanto

HSY:n strategiassa yhtenä strategisena päämääränä on ”vahvistaa synergisiä prosesseja ja aikaansaada tehokkuushyötyjä”. HSY:n perustamisen yhtenä merkittävänä tavoitteena oli synergiaetujen saavuttaminen. Näitä etuja syntyy päällekkäisiä toimintoja yhdistämällä ja keskittämällä. Päällekkäisyyksiä on lähinnä vesihuollon toimialalla sekä tukitoiminnoissa.

HSY:n ensimmäisinä toimintavuosina pääpaino on ollut organisaatioiden yhdistämisen mahdollistamien synergiahankkeiden toteuttamisessa. Jatkossa siirrytään tuottavuuden parantamiseen, jossa prosesseja ja toimintamalleja kehittämällä lisätään HSY:n toiminnan tehokkuutta.

HSY:n hallitus päätti 22.10.2010 tehdessään vuoden 2011 talousarvioesityksen yhtymäkokoukselle, että HSY:lle luodaan sisäisen tuottavuuden ohjelma ja raportointi. Jäsenkuntien antamissa linjauksissa HSY:n talousarvion 2012 laadinnalle edellytetään mm., että tuottavuuden nousu on 2 % ja että talousarviossa esitetään tuottavuusmittarit ja tuottavuutta lisäävät toimenpiteet. Tuottavuusohjelmia on laadittu tai laaditaan myös HSY:n jäsenkunnissa.

HSY:n alustava tuottavuusohjelma on laadittu osana HSY:n toiminta- ja taloussuunnitelmaehdotusta vuosille 2012–2014. Ehdotus lähetetään lausunnolle jäsenkuntiin. Tuottavuusohjelma viimeistellään syksyllä ja viedään HSY:n hallituksen käsiteltäväksi osana toiminta- ja taloussuunnitelmaa.

Tuottavuusohjelma on laadittu vuosille 2012–2013. Ohjelma sisältää toimialojen ja tulosalueiden konkreettisia toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi ja esityksiä mittareiksi, joilla toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan. Tässä alustavassa tuottavuusohjelmassa esitetty mittaristo on vielä osin puutteellinen ja sitä tullaan muokkaamaan syksyllä. Mittareiden kehittäminen kytkeytyy toiminta- ja taloussuunnittelun tunnuslukujen kehittämiseen ja tavoitteena on, että jatkossa tuottavuuden parantaminen ja tuottavuusmittarit ovat osa toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta.

Lisäksi HSY ja HSL ovat yhdessä valmistelleet toimintaohjelman kuntayhtymien välisten synergiaetujen aikaansaamiseksi. HSY:n hallitus käsiteli toimintaohjelman 13.5.2011 ja kehotti ottamaan sen huomioon toimintaa kehitettäessä.

## 2 Tuottavuuden käsite

Tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen ja panoksen välisen suhteen muutosta. HSY:ssä tuotoksia ovat HSY:n tuottamat palvelut ja panoksia esimerkiksi henkilötöyö, ostetut palvelut, materiaalit ja toimitilat. Tuottavuuden parantaminen tarkoittaa resurssien käytön tehostamista suhteessa tuotoksiin.

Tuottavuuden parantamisessa on viisi vaihtoehtoa:

- Tuotos kasvaa panosten pysyessä ennallaan.
- Panosten käyttöä vähennetään, mutta tuotos säilyy ennallaan.
- Tuotoksen kasvu on suurempi kuin panoksen kasvu.
- Tuotos kasvaa, panokset vähenevät.
- Tuotos vähenee vähemmän kuin panokset.

Tuottavuudessa ei tarkastella pelkästään kustannustehokkuutta, vaan sen rinnalla tulee tarkastella myös toiminnan vaikuttavuutta. HSY:n edellytetään tarjoavan asiakkailleen laadukkaita tuotteita ja palveluita ja olevan edelläkävijä ympäristökuormituksen vähentämisessä. Tuottavuuden paraneminen voi siis tarkoittaa myös sitä, että edellytetty laadun paraneminen tai palveluiden laajentaminen tai ympäristökuormituk-

10.6.2011

sen vähentäminen saavutetaan lisäämättä resursseja. HSY:n tuottavuusohjelman toimenpiteissä myös tämä näkökulma on otettu huomioon.

### **3 Tuottavuutta edistävät toimenpiteet ja tuottavuusmittarit**

#### **3.1 HSY:n yhteiset toimenpiteet**

HSY:n tuottavuusohjelman yhteisiin toimenpiteisiin on koottu vuosina 2012 ja 2013 toteutettavia HSY:n kehittämishankkeita, jotka koskevat HSY:n kaikkia toimialoja ja tulosalueita. Hallintopalvelukeskuksen tulosalueen tuottavuutta edistäviä toimenpiteitä ei ole esitetty erikseen, vaan ne sisältyvät yhteisiin toimenpiteisiin.

Hankintatoiminnassa on saavutettavissa selviä kustannussäästöjä tavaroiden ja palveluiden ostossa jo lähivuosina. Muut kehittämishankkeet ovat paljolti sellaisia, että tuottavuuden kasvu realisoituu vasta pitkällä aikavälillä, koska suuri osa tukitoimintojen kustannuksista on henkilökustannuksia. Henkilöstön määrän väheneminen ja osaamisen kehittäminen tulevan toiminnan edellyttämälle tasolle tapahtuu vähitellen luontaisen poistuman kautta ja tarkalla henkilöstösuunnittelulla.

Hallintopalvelukeskuksen tulosalueella on tavaroiden ja palveluiden ostoihin laskettu 2 %:n vuosittainen säästö vuosille 2012 ja 2013.

#### **Hankintatoiminnan kehittäminen**

Hankintatoimen prosesseja kehittämällä vähennetään operatiivisten rutiinitehtävien hoitamiseen käytettyä työaikaa. Toimenpiteitä ovat yhteisen hankintajärjestelmän suunnittelu, yhteisten toimintamallien ja ohjeistuksen luominen sekä rutiinihankinnoissa hankintojen hoitaminen keskitetysti ja toimittajien määrän vähentäminen. Hankintavolyymeja keskittämällä pyritään alempiin yksikköhintoihin. Hankintaosaamista kehitetään ja laajennetaan.

Hankintojen seuranta ja raportointi toteutetaan v. 2011 luotavien mallien mukaisesti. Hankintaryhmittäiset toimintamallit sopimusten seurannassa otetaan käyttöön.

Kilpailutusten valmistelussa kumppanuuspohjaisia toimintamalleja lisätään vuoden 2011 pilottihankkeissa saatavia kokemuksia hyödyntäen. Sopimuskannusteita ja sanktioita hyödyntämällä ja lisäämällä sopimusaikaista yhteistyötä voidaan vaikuttaa paitsi kustannuksiin myös laatuun ja ympäristövaikutuksiin. Kilpailutusten valmistelulla tavoitellaan myös lisää kilpailua ja uusia vaihtoehtoisia toimittajia alueille, joilla nyt olemme riippuvaisia hyvin harvoista toimittajista.

Mittari: Rutiinitehtävien hoitamisen mittarina HSY:n toimittajien lukumäärä. Muuten hankintatoimen seurannan mittaristo luodaan v. 2011

#### **Energiatehokkuuden parantaminen sekä energia osto ja myynti**

Energiatehokkuutta parantamalla vähennetään HSY:n energiankulutusta ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Lisäksi energiatehokkuuden parantamisella pienennetään HSY:n toiminnasta aiheutuvaa ympäristökuormitusta. Toimenpiteitä ovat energiakulutuksen ja päästöjen seuranta ja raportointi, vähentämiskartoitukset sekä tehostamissuunnitelmien toteuttaminen.

Päästö- ja energiaseuranta on v. 2011 tehty HSY:n omille toimintoille, jätteenkäsittelyn ja jätevedenpuhdistuksen prosessipäästöille, omalle energiantuotannolle sekä ostetulle energialle. Seurantaan lisätään v. 2012 ulkoistetut toiminnot, kuten jätteenkuljetus, työmatkat, investoinnit ja hankinnat. Energiaseurannan parantamiseksi kehitetään kuukausitasoinen energiankulutuksen seurantajärjestelmä.

10.6.2011

HSY parantaa energiatehokkuuttaan solmimalla energiatehokkuussopimuksen työ- ja elinkeinoministeriön kanssa v. 2011. HSY:n tavoitteena on energiansäästön ohella lisätä omaa uusiutuvan energian tuotantoa ja näin vähentää ostoenergian tarvetta. Lisäksi energiatehokkuussopimukseen liittyy tavoitteita muun muassa energiakatselmuksien tekemiseen, energia-asioiden huomioon ottamiseen hankinnoissa sekä toiminnan seuranta-, kehittämis- ja raportointivelvoitteita.

HSY tuottaa sähköä metaanista Ämmässuon kaatopaikalla sekä Viikinmäen ja Suomenojan jätevedenpuhdistamoilla. Sähkönkulutus veden ja jäteveden pumppamiseen sekä laitosprosesseihin on merkittävä. HSY-konserniin kuuluva Pääkaupunkiseudun Vesi Oy (PSV, HSY:n osuus n. 80 %) tuottaa sähköenergiaa Kalliomäen voimalaitoksessa Hausjärvellä, myy pumppauksen vaatiman sähköenergian Kalliomäen yläpuolisille osakkaille sekä käyttää itse ja myy valtakunnan verkkoon sähköenergiaa. Lisäksi PSV ostaa tukkusähköä ja siirtää sen verkkoon kompensationsa Kymijoen voimaloiden energian menetyksestä. Ämmässuolle valmistuvan mädätyslaitoksen metaanista saatava sähköenergia saanee ns. syöttötariffin mukaisen hintakompensaation. HSY:n kiinteistöillä olevat sähkösopimukset ovat osa kaupunkien sopimuksia tai kilpailutettu erillisinä tai yhteisostona alueellisen huoltoyhtiön toimesta.

HSY:n sähköenergiaa koskevat transaktiot on sovittu tai kilpailutettu eri aikoina ja eri organisaatioiden toimesta. Vuoden 2011 aikana selvitetään voimassa oleva sopimustilanne koko konsernin sähkönkäytön osalta. Kilpailutukseen liittyvät verotusta, siirtomaksuja ja tariffeja koskevat kysymykset selvitetään ja kilpailutusohjelma laaditaan vuoden 2012 aikana siten, että kokonaiskilpailutus on mahdollinen vuoden 2013 alussa.

HSY:n tuottamaa jätelämpöä käytetään hyväksi osana kaukolämmön tuotantoa.

Mittarit: energiankulutus, energiakustannukset

### **Hallinnon ja tukitoimintojen prosessien kehittäminen**

Tukitoimintojen uudelleen organisointia valmistellaan vuonna 2011 ja uusi toimintamalli otetaan käyttöön asteittain vuoden 2012 alusta alkaen. Palvelujen tuottamista keskittämällä voidaan purkaa päällekkäisiä toimintoja ja resurssien nykyistä joustavampi käyttö mahdollistuu. Näin saavutetaan henkilöstösuunnitelman mukainen säästö kustannuksissa.

Tukitoimintojen toimialoille ja tulosalueille tuottamista palveluista laaditaan vuoden 2011 aikana palvelukuvaukset. Samalla luodaan toimintamalli, jonka mukaan palvelutarpeet, palveluiden tuottaminen ja niiden kustannukset vuosittain sovitaan toimialojen ja tulosalueiden kanssa. Näin sisäisten palveluiden läpinäkyvyys paranee, tukipalveluiden budjetointi tarkentuu ja kustannusvastuullisuus lisääntyy.

Mittari: Tukitoimintojen henkilöstömäärä htv

### **Toimitilojen ja ajoneuvojen käytön tehostaminen**

Palvelujen tuottamisen organisoinnin yhteydessä järjestellään uudelleen toimistotyötä tekevän henkilöstön sijoittuminen, joka nykyisellään on epätydyttävä ja osin sattumanvarainen. Vuoden 2011 aikana selvitetään Ilmalassa olevien toimistotilojen saneerauksen tarkoituksenmukaisuus ja mahdollisuudet toimitilajärjestelyihin. Selvitysten perusteella ryhdytään vuoden 2012 aikana valittuihin toimenpiteisiin.

Ajoneuvokaluston osalta suunnitellaan ja toteutetaan yhtenäinen ja taloudellisesti optimaalisin järjestelmä ajoneuvojen kilpailuttamiseksi, hankkimiseksi sekä huolto- ja korjauspalvelujen järjestämiseksi. Yhteiskäytössä olevat henkilöautot varustetaan elektronisella ajopäiväkirjalla tai muulla sellaisella laitteistolla, joka mahdollistaa kustannusten kohdistamisen suoraan ajoneuvon käyttäjän toimintayksikköön.

Mittari: Huoneistokustannukset / käyttäjä, ajoneuvon käyttökustannukset / kilometri

10.6.2011

### **TAJU-hanke**

TAJU-hankkeessa uudistetaan taloushallinnon perusjärjestelmät sekä talouden ja toiminnan suunnittelu- ja raportointijärjestelmä. Uudet järjestelmät otetaan käyttöön 2011–2012. Järjestelmät mahdollistavat ajantasaisen, tarkan ja nykyistä laajemman talouden ja toiminnan suunnittelun ja raportoinnin ilman että on tarvetta lisätä resursseja.

Mittari: Taloushallinnon henkilöstömäärä htv

### **HR-prosessien sähköistäminen**

HR-prosessien sähköistäminen 2011–2013 tarjoaa välineet tehokkaaseen työsuhteen elinkaaren HR-tehtävien hallintaan, järjestelmälliseen osaamisen kehittämiseen ja tehokkaiisiin HR-palveluihin. Palvelu paranee ja aikaa säästyy niin hallinnossa kuin toimialoillakin.

Mittari: Henkilöstöhallinnon tehtävien henkilöstömäärä htv

### **Tietohallinnon kehittäminen**

HSY:n tietohallintoa kehitetään tekeillä olevan ICT Masterplanin pohjalta. Tavoitteena on yhtenäinen, asiakassuuntautunut ja kustannustehokas tietohallinto. Toteutus tapahtuu pääosin 2011–2013. Saavutetaan paremmin tietohallinnon asiakkaita palvelevat ja toimintavarmat palvelut ja säästöjä ICT-hankinnoissa ja järjestelmien ylläpidossa.

Mittari: HSY:n ICT-kulut ja ICT-kulut % kaikista toimintakuluista

### **Julkaisutoiminnan kehittäminen**

Toimenpiteet: Julkaisutoiminnan järjeistäminen, sähköisesti jaettavan materiaalin lisääminen ja paperisena jaettavan materiaalin vähentäminen. Parantaa panos/tuotos-suhdetta ja järkevöittää toimintaa ja vähentää jätteen syntyä.

Mittari: HSY:n painatuskulut

### **Verkkolaskuina saapuvien ostolaskujen osuuden lisääminen 2011–2013**

Toimenpiteellä tavoitellaan kustannussäästöä ostolaskujen käsittelyssä. Ostolaskujen käsittelyn automaatiota lisätään, niin että sopimusten ja tilausten mukaisia ostolaskuja ei tarvitse kierrättää tarkastusta ja hyväksyntää varten, Hallinnollinen työmäärä vähenee, paperin kulutus ja paperiarkistoinnin tarve vähenee.

Mittari: Verkkolaskujen osuus saapuvista ostolaskuista, automaattisesti käsiteltyjen ostolaskujen %-osuus

## **3.2 Vesihuolto**

Vesihuollon integraation ensivaiheen yhteydessä vuosina 2010 ja 2011 on toteutettu laaja synergiaohjelma, jonka avulla on saavutettu merkittävä tuottavuuden kasvu. Jatkossa vesihuollon tuottavuuden kasvu on toteutettava tehostamalla operatiivista toimintaa ja alentamalla realisia kustannuksia vaikka samalla tuotantokapasiteetti ja myyty vesimäärä kasvavat. Tehostamistoimenpiteiden tarkka kohdentuminen ja määrittely tapahtuu käynnissä olevasasa VETY-projektissa syksyn 2011 aikana. Projekti jatkuu koko suunnittelukauden .

10.6.2011

Vesihuollon tuottavuusohjema vuosina 2012 ja 2013 perustuu 2,0 prosentin vuosittaiseen tuottavuuden kasvuun. Tuottavuuden kasvusta noin 1,0 % johtuu suoritteiden määrän kasvusta ja loput noin 1,0 % tuotantokustannusten pienenemisestä.

Vesihuollon veden- ja jätevedentuotantomäärät kasvavat noin 0,7 % vuodessa. Kasvu johtuu lisääntyvästä asukasmäärästä. Vastaavasti verkostopituus kasvaa selvästi yli 1,0 % (lähes 100 km) vuodessa. Lisääntyvä vedentuotanto, verkostojen kunnossapito ja jätevedenpuhdistus lisäävät työmääriä ja käyttökustannuksia mukaan lukien myös energian ja kemikaalinen ym. tarveaineiden kasvu. Mikäli vesihuollon tuotantokustannukset pidettäisiin samalla tasolla kun aikasempana vuonna, vesihuollon operatiivinen toiminta (veden- ja jäteveden jakelu sekä veden- ja jätevedenpuhdistus) tehostuisi noin 1,0 % vuodessa.

Toimintamenojen pienentäminen realisesti 1,0 prosenttia toteutetaan pääosin tehostamalla vesihuollon operatiivista toimintaa. HSY tasolle keskitetyt tukipalvelut ovat vesihuollon kustannuksista noin 5 %. Vastavasti toimialatasolle keskitettyjen palveluiden kustannukset ovat noin 4 %. Suuri osa tukipalveluiden kustannuksista koostuu vuokrista ym. pakollisten palveluiden ostosta. Tukitoimintojen tehostamisella on mahdollista saavuttaa kuitenkin vain pieni osa vesihuollon tehostamisvaatimuksista. Tämän takia vesihuollon toiminnan tehostaminen on toteuttava pääosin operatiivista toimintaa tehostamalla.

Operatiivisen toiminnan tehostamisen tulee toteuttaa vesihuollon operatiivisella tasolla sujuvoittamalla työtä, kehittämällä työmenetelmiä, keskittymällä olennaisiin tehtäviin ja karsimalla mahdollisia turhia tehtäviä. Tehostamisen suunnittelu on käynnissä ja tarkka toimenpiteiden kohdentaminen on kesken. Operatiivisen toiminnan tehostaminen edellyttää hyvää ja toimivaa sisäistä laskentaa. TAJU-projektilla sisäisen laskennan sekä talouden ja toiminnan suunnittelun ja raportoinnin taso nostetaan vaaditulle tasolle. Tehostamista tuetaan toimialalla keväällä 2011 käynnistetyn VETY-projektin avulla, jossa myös tarkennetaan sisäistä laskentaa ja toiminnan panosta sekä tuotosta. VETY-projekti on samalla myös toimintajärjestelmän vesihuollon ns. 0-vaihe ja HSY:n vesihuollon integraation toteutusvaihe. Työt jatkuvat koko tuottavuusohjelman 2012 ja 2013 ajan.

Mittari: Toimintamenot/laskutettu vesimäärä

Tunnusluku kuvaa vesihuollon toimintamenojen yksikkökustannusta laskutettua kokonaisvesimäärää kohti. Toimintamenoihin ei sisällytetä mahdollisen "Valmistuksen omaan käyttöön" osuutta, koska se siirtyy investointimenoihin ja poistot ovat pääomakustannuksia. Maa-alueista aiheutuvat kustannukset (esim. vuokrat) sisällytetään käyttökustannuksiin. Oheistoiminnan, jolla tarkoitetaan erilaisten palveluiden myyntiä (mm. tonttijohtoasennukset ja sulatukset, kiinteistöjen ulosvuokraus, loka-autojen vastaanottoasemat, laboratorion palvelujen myynti), tuotot vähennetään käyttökustannuksista, jolloin saadaan nettokustannuksena varsinaiselle vesi- ja viemäriulaitostoiminnalle jäävä osuus, joka on katettava vesi- ja jätevesimaksutuloilla.

Mitä pienempi tunnusluku on, sen tehokkaammin käyttötoimintoja on hoidettu. Tunnuslukuun vaikuttavat myös investointimenot, koska investoinneilla pyritään yleensä pienentämään käyttökustannuksia.

Muista vesihuoltolaiksista on käytettävissä vastaava tunnusluku laajalti.

### 3.3 Jätehuolto

Jätehuollon toimialalla tuottavuuden tarkastelu liittyy jätehuoltopalvelujen kustannustehokkuuden, vaikuttavuuden, ympäristövaikutusten ja laadun kehittämiseen. HSY:n jätehuollon toimialan palvelujen kehittämisen keskeisenä ohjausmekanismina toimivat alaan liittyvä lainsäädäntö ja siihen perustuvien määräysten ja normien muutokset sekä HSY:n hallituksen linjaukset ja päätökset, jotka ohjaavat toiminnan kehittämistä ja vaikuttavat suoraan myös resurssien mitoitustarpeeseen.

10.6.2011

Pelkkien määrällisten kustannus- ja suoritemäärien seuraaminen ei siten ole mielekästä, vaan tuottavuuden tarkastelussa on huomioitava mm. jätehuollon vaikuttavuuden näkökulma. Tuottavuuden edistämiseksi on tässä esitetty muutamia toimenpiteitä ja niihin liittyviä seurantamittareita.

Jätehuollon toimialan tuottavuutta on tarkoitus parantaa vuosina 2012–2013 seuraavien toimenpiteiden avulla:

### **Parannetaan jätteiden pienerien vastaanottopalvelujen tuottavuutta.**

Toimenpiteet: Rakennetaan Vantaan Ruskeasantaan uusi Sortti-asema ja kehitetään asemien vastaanottoprosessia sujuvammaksi uusimalla maksukäytäntöjä.

Toimenpiteillä tavoitellaan tuottavuuden edistämistä siten, että vuonna 2013 pystytään tarjoamaan aikaisempaa suuremmalle asiakasmäärälle laadukkaampia palveluja työn tuottavuuden pysyessä vuoden 2010 tasolla.

Mittari: Sortti-asemien työn tuottavuus pysyy vuonna 2013 Sortti-asetoiminnan laajentamisen jälkeen vuoden 2010 tasolla (asiakasmäärä/Sortti-asemien henkilöstömäärä).

Vuonna 2010: Asiakasmäärä 297 710 as./24 työntekijää = 12 405 as./työntekijä

Tavoite vuonna 2012: 322 000 as./ 24 työntekijää = 13 417 as./työntekijä

Tavoite vuonna 2013: 350 000 as./28 työntekijää = 12 500 as./työntekijä

### **Laajennetaan kiinteistöjen jätteenkuljetusten palvelutarjontaa uuteen jätelakiin perustuen siten, että kuljetusyksikön henkilöresurssien käyttö suhteessa eri jätelajien kuljetusten palveluvalikoimaan tehostuu.**

Toimenpiteet: Valmistellaan sako- ja umpikaivokuljetusten sekä kiinteistöjen pakkausjätteiden keräyksen kilpailutuksen edellyttämät suunnittelu- ja logistiikkaratkaisut sekä tarvittavat muutokset pääkaupunkiseudun jätehuoltomääräyksiin.

Toimenpiteillä tavoitellaan parempaa tuottavuutta siten, että vuonna 2013 HSY:n jätehuollon tarjoama palveluvalikoima kiinteistöille on laajempi suhteessa kuljetusyksikön henkilöresurssiin kuin vuonna 2010.

Mittari: Kuljetusyksikön työn tuottavuus kasvaa vuonna 2013 palveluvalikoiman laajentumisen jälkeen (Henkilömäärä/palvelutuote).

Vuonna 2010: 19 työntekijää/5 palvelutuotetta (sekajäte, biojäte, energiajäte, pahvi ja erityisjätteet) = 3,8 työntekijää/palvelutuote.

Tavoite vuonna 2012: Pysyy vuoden 2010 tasolla.

Tavoite vuonna 2013: 20 työntekijää/6 palvelutuotetta (uutena palvelutuotteena sako- ja umpikaivoliete). = 3,3 työntekijää/palvelutuote.

### **Keitetään hankintatoimen prosesseja ja kustannusten hallintaa tukevia laskenta- ja raportointijärjestelmiä.**

Toimenpiteet: Jätehuollon toimiala osallistuu aktiivisesti HSY:n hankintatoimen prosessien tehostamishankkeeseen. Kustannuslaskennan osalta valmistellaan uuden jätelain edellyttämä kirjanpidon eriyttäminen lakisääteisten ja muiden jätehuoltopalvelujen välille. Lisäksi hyödynnetään jätelaitosyhdistyksen



10.6.2011

koordinoimana kehitettyjä kustannusten vertailuaineistoja toiminnan suunnittelussa, ja kehitetään niitä edelleen yhdessä muiden jätelaitosten kanssa.

Hankintatoimen tehostamisella pyritään koko HSY:n tasolla kustannustehokkaampiin toimintatapoihin tuottavuuden parantamiseksi. Kustannuslaskennan kehittäminen parantaa tuottavuutta välillisesti tarjoamalla parempaa tietoa jatkossa yksittäisten jätehuoltopalvelujen kustannusten seurantaan ja johtamista varten.

Mahdolliset mittarit (hankintatoimen kehittäminen): Toimittajien lukumäärä, kumppanuuteen perustuvien hankintasopimusten määrä, hankintapäätökset joissa on käytetty ympäristökriteereitä

Tavoitetaso määritellään myöhemmin.

Mahdolliset mittarit (kustannusten hallinta): Lakisääteisten ja muiden jätehuoltopalvelujen kirjanpito eriytetty vuodesta 2013 alkaen. JLY:n tunnusluvuihin tyypikerrostalokiinteistön jätehuoltokustannukset HSY-alueella suhteessa muun Suomen vertailuaineistoon.

### **Kaatopaikkakaasun hyötykäytön parantaminen**

Toimenpiteet: Kaasun tulopaineen säätö järjestetään muulla tavoin kuin ns. säätävän soihdun periaatteella. Uudessa ohjaustavassa varmistetaan uuden kaatopaikan osalta maksimaalinen kaasujen keräys hajujen hallinnan kannalta. Vanhan kaatopaikan kaasunkeräyskompressori toimii säätävänä toimilaitteena. Järjestely vaatii tiedonsiirron lisäystä voimalan ja kaasun keräyksen välillä.

Kaatopaikkakaasun hyötykäytön tehostaminen nykyisillä resursseilla lisää tuottavuutta parantamalla jätehuollon ympäristövaikutuksia ja vaikuttavuutta.

Mittari: Ämmäsuolta hyödyntämiseen johdetun kaatopaikkakaasun määrä (MWh)/Ämmäsuolla kerätyn kaatopaikkakaasun määrä (MWh)

Vuonna 2010: 50 %

Tavoite vuonna 2012: 85 %

Tavoite vuonna 2013: 90 %

### **3.4 Seutu- ja ympäristötieto**

Seutu- ja ympäristötiedossa tuottavuutta parannetaan tehostamalla resurssien käyttöä siten, että toiminnan laatu ja vaikuttavuus säilyvät vähintään nykyisellä tasolla mutta toimintakustannukset alenevat 2 % vuosina 2012 ja 2013. Tuottavuuden kasvu saavutetaan seuraavilla toimenpiteillä:

#### **Sihteeriresurssien entistä tehokkaampi käyttö tukitoiminnoissa**

Lisääntynyt tehtävämäärä hoidetaan aiempaa pienemmillä henkilöresursseilla. Toimenpiteellä saavutetaan noin 20 000 euron vuosittainen säästö henkilökuluissa vuosina 2012 ja 2013 verrattuna vuoteen 2010. Tavoite on, että toimenpide ei johda työn laadun heikkenemiseen.

Mittari: Tulosalueen sihteeripalvelujen tuottamiseen käytettyjen henkilöresurssien määrä htv/vuosi.

Vuoden 2010 vertailutieto: 2,5 htv

10.6.2011

### **Sähköisten uutiskirjeiden käyttöönotto ja julkaisutoiminnan kehittäminen**

Otetaan käyttöön sähköiset uutiskirjeet ja korvataan osa painetuista julkaisuista sähköisillä julkaisuilla. Uutiskirjeet tehostavat tiedottamista sidosryhmille hyvin vähäisellä resurssitarpeella ja sähköiset julkaisut tuovat säästöä painatus- ja jakelukustannuksissa. Sidoryhmien tyytyväisyys uudistuneisiin tiedon jakamisen käytäntöihin selvitetään vuosittaisella kyselyllä. Toimenpide vähentää paperin kulutusta ja kasvihuonekaasupäästöjä.

Mittari: Sidoryhmäkyselyissä saatavat arvosanat

### **Etäkalibrointien käyttöönotto**

Etäkalibrointi mahdollistaa ilmanlaadun analysointien kalibroinnin ja toiminnan tarkastamisen toimistolta käsin. Kaksi kolmesta kalibrointierroksesta voidaan tehdä etänä ja vähentää näin liikkumista pääkaupunkiseudulla. Toimenpide näkyy säästöinä työajassa ja polttoainekuluissa. Kalibrointiin käytettävää työaikaa säästyy noin 150 tuntia/vuosi, mikä voidaan käyttää ilmanlaadun seurannan uusiin tehtäviin. Etäkalibroinnin seurauksena jää ajamatta noin 3 000 km/vuosi. Polttoainekustannukset ja päästöt alenevat samassa suhteessa. Etäkalibrointi toteutetaan siten, että se ei heikennä toiminnan laatua.

Mittari: Kalibrointiin vuosittain käytetty työaika tunteina.

Vuonna 2010 kalibrointeihin käytettiin työaikaa 350 h.

### **Ilmanlaadun tiedonkeruujärjestelmän kehittäminen**

Ilmanlaadun nykyisestä tiedonhallintajärjestelmästä aiheutuu noin 110 000 euron kulut kolmen vuoden jaksolla. Järjestelmän kustannukset muodostuvat kuukausittaisesta ylläpidosta ja erilliskorvauksista. Vuoden 2012 kuluessa selvitetään muiden tiedonkeruujärjestelmien edut ja haitat. Korvaavalla järjestelmällä voidaan saavuttaa huomattava säästö, mikäli järjestelmä soveltuu HSY:n tarpeisiin. Uusi järjestelmä hankittaisiin noin 50 000 euron investointina vuonna 2013 ja sen jälkeen ylläpitokustannuksissa saavutettaisiin noin 30 000 euron vuosittainen säästö vuodesta 2014 alkaen arviolta kymmenen vuoden ajan. Muutos tehdään, mikäli se ei vaikuta toiminnan laatuun.

Mittari: Ilmanlaadun tiedonhallintajärjestelmän vuosittaiset käyttökulut

Vuoden 2010 vertailutieto: noin 33 000 euroa.

## **3.5 Asiakaspalvelu**

### **Asiakaspalvelun prosessien ja järjestelmien kehittäminen**

Asiakaspalvelun prosesseja ja järjestelmiä kehittämällä tullaan tulevaisuudessa helpottamaan toimialojen asiantuntijoiden asiakaspalvelutyötä ja lisäämään niin asiakastyytyväisyyttä kuin työhyvinvointiakin. Tarasteluajankohta 2012–2014 tulee olemaan näiden järjestelmien ja prosessien kehittämisessä aktiivisinta aikaa. Kehitystoimenpiteiden käytäntöön viemisen jälkeen nämä tavoitteena olevat, myös tuottavuutta edistävät toimenpiteet konkretisoituvat pääosin vuoden 2014 jälkeen. Vuosien 2012–2014 kehitystoimenpiteitä ovat:

10.6.2011

- yhteisen ja yhtenäisen asiakkuudenhallinnan edelleen kehittäminen ja analysointi
- yhteisen ja yhtenäisen asiakastietojärjestelmän kilpailutus, hankinta ja tuotantoon vienti
- laskutuksen yhtenäistäminen
- jo toiminnassa olevan yhteisen asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen edelleen
- jätehuollon ja vesihuollon asiakaspalvelut konkreettisesti yhtenäistävän ja osittain yhdistävän ns. front desk -toiminnan määrittely, suunnittelu ja käytäntöön vienti

Kaikilla edellä mainituilla toimenpiteillä ja kehittämisprojekteilla tullaan jatkossa tehostamaan toimialojen asiakaspalvelua sekä lisäämään asiakastyytyvyyttä, joka taas vähentää reklamaatioiden määrää ja siten helpottaa asiakaspalvelun asiantuntijoiden työtä.

HSY:n yhteinen ja yhtenäinen asiakaspalautteiden hallinta ja koordinointi sekä niiden pohjalta yhteistyössä linjatut kehitystoimenpiteet tuottavat ammattitaitoista, laadukasta ja yhdenmukaista palvelua HSY:n asiakkaille. Asiakaspalvelutoiminnan kehittäminen ja resursointi tulee kohdennettua näin systemaattisemmin juuri niihin kohteisiin, jotka palautteen perusteella nousevat vahvimmin esille.

Asiakaspalvelun toiminta tehostuu kun sekä yhteiset että toimialoittain erilliset prosessit kuvataan tarkasti, laaditaan yhtenäiset toimivat työkäytännöt ja ohjeet ja niitä seurataan säännöllisesti.

Asiakasnäkökulmasta toiminnan tehostumista ja asiakaspalvelun laadun kehittymistä seurataan säännöllisillä asiakastyytyvyysmittauksilla.

Asiakaspalveluhenkilöstön näkökulmasta yhtenäiset toimintatavat, selkeät yhteiset ohjeet ja toimivat työkalut lisäävät työhyvinvointia. Asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen edelleen kehittäminen on osa tätä jatkuvaa kehitystyötä.

Sähköinen asiointi, mm. e-laskun käytön lisääntyminen HSY:n asiakaskunnassa edistää tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Sähköistä asiointia kehitettäessä tavoitellaankin asiakaspalvelun tehostumisen ja kustannussäästöjen lisäksi myös kestäväen kehityksen periaatetta vähentämällä paperinkulutusta ja paperista arkistointia.

Mittarit:

1. HSY-tasoisien asiakastyytyvyyden mittaamisen suunnitelma laaditaan vuoden 2011 aikana.
2. Asiakaspalveluhenkilöstön määrä htv (jätehuolto, vesihuolto, yhteiset toiminnot)
3. E-laskujen osuus kaikista lähetetyistä myyntilaskuista %
4. Front Desk toimintojen käyttöönoton jälkeen Front Deskin vs toimialojen asiantuntijoiden hoitamat kontakti (kpl/kk tms.)
5. Toimialojen omat asiakaspalvelua kuvaavat tunnusluvut ja mittarit (mm. puheluiden ja sähköpostien vasteajat)

#### **4 Tuottavuusohjelman täytäntöönpano ja toteutumisen seuranta**

Tuottavuusohjelma hyväksytään osana toiminta- ja taloussuunnitelmaa ja se pannaan täytäntöön osana HSY:n toimialojen ja tulosalueiden toimintaa ja kehittämistyötä.

Monet tuottavuutta edistävät toimenpiteet liittyvät HSY:n strategiaan tavoitteisiin tai toimialojen ja tulosalueiden toiminnallisiin tavoitteisiin, joita seurataan TTS-raportoinnissa. Tuottavuusohjelmasta

10.6.2011

laaditaan HSY:n hallitukselle erillinen seurantaraportti vuodelta 2012 ja 2013. Samanaikaisesti raportoidaan HSL–HSY -synergiaetujen toimintaohjelman toteutumisesta.

Tuottavuuden parantaminen on pitkäjänteistä työtä. Suuri osa tuottavuusohjelmassa kuvatuista hankkeista kestää useita vuosia ja osa hyödyistä saavutetaan vasta vuosien kuluttua. Jatkossa tuottavuuden parantaminen kytetään osaksi normaalia toiminnan ja talouden suunnittelua ja raportointia. Tässä tuottavuusohjelmassa käyttöönotettavista mittareista kehitetään pysyvä mittaristo osaksi TTS-raportointia.

Tuottavuusohjelmaa käsitellään kokonaisuudessaan ennen päätöksentekoa HSY:n yhteistoimintaelimessä, henkilöstötoimikunnassa. Tuottavuusohjelman sisältönä oleviin hankkeisiin otetaan niiden valmistelussa ja toteuttamisessa henkilöstö mukaan osallistavalla työmenetelmällä.