



# **Alustava toiminta- ja taloussuunnitelma 2023 - 2025**

HSY:n hallitus 17.06.2022

**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

# Sisällys

1	Johdanto .....	2
2	Strategiset tavoitteet .....	4
3	Talous .....	8
3.1	Tuloslaskelma .....	8
3.2	Investoinnit .....	13
3.3	Rahoitus .....	14
4	Henkilöstö .....	16
4.1	Tavoitteet.....	16
4.2	Henkilöstömäärän kehittyminen .....	17
5	Toimialakohtaiset erittelyt .....	18
5.1	Vesihuolto.....	18
5.1.1	Toiminta .....	18
5.1.2	Investoinnit.....	21
5.1.3	Talous .....	23
5.2	Jätehuolto.....	27
5.2.1	Toiminta .....	27
5.2.2	Investoinnit.....	30
5.2.3	Talous .....	32
5.3	Seutu- ja ympäristötieto .....	35
5.3.1	Toiminta .....	35
5.3.2	Talous .....	37
5.4	Tukitoiminnot.....	38
5.4.1	Toiminta .....	38
5.4.2	Talous .....	40

Liite 1: Ympäristöohjelma

Liite 2: Tuottavuusohjelma

# 1 Johdanto

## Yleistä

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

## Laadinnan lähtökohdat

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2023 - 2025 tavoiteasetanta ja budjetointi perustuvat HSY:n hallituksen esittämään strategiaan 2030, josta yhtymäkokous päättää 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 omistajaohjaustavoiteista. Muita toiminta- ja taloussuunnitelmassa huomioituja omistajaohjaustavoitteita ovat ympäristövastuullisuuden lisääminen sekä vesi- ja jätehuollon toimivuuden parantaminen. Näihin tavoitteisiin liittyvät tarkemmat mittarit on huomioitu strategisissa tavoitteissa kappaleessa 2. Syksyllä tehtävän lopullisen toiminta- ja taloussuunnitelman liitteeksi liitetään tuottavuusohjelma.

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

Yleisenä kustannustason muutoksena talousarviovuodelle 2023 on käytetty 2 %, ellei tarkempaa arviota menoeristä ole ollut käytettävissä. Nykyinen maailman tilanne ja kustannusten nousutason epävarmuudet aiheuttavat kuitenkin epävarmuutta talous- ja toimintasuunnitelmakauden lukuihin. Suunnitelmavuodet 2024 ja 2025 on esitetty vuoden 2023 hintatasossa.

Vesi- ja jätehuollon investoinnit perustuvat HSY:n hallituksen toukokuussa 2022 hyväksymään 10 vuoden investointiohjelmaan.

### **Jäsenkuntien lausunnot**

HSY:n perussopimuksen mukaan toiminta- ja taloussuunnitelmasta on pyydetty jäsenkaupunkien lausunnot ennen sen hyväksymistä. **Lausunnot HSY:n alustavasta toiminta- ja taloussuunnitelmasta 2023 - 2025 pyydetään 31.8.2022 mennessä.**

## 2 Strategiset tavoitteet

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2023 - 2025 tavoiteasetanta ja budjetointi perustuvat HSY:n hallituksen esittämään strategiaan 2030, josta yhtymäkokous päättää marraskuussa 2022. Strategiset päämäärät ja niiden toteuttamisen seuraamiseksi asetetut mittarit on esitetty alla olevassa taulukossa.

Strategian painopiste	Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2023	Tavoitetaso 2025	Tavoitetaso 2030
Ympäristö -vastuu	Hiilineutraali pääkaupunki-seutu	HSY:n kokonaispäästöt, t CO <sub>2</sub> -ekv./a (omat päästöt sekä keskeiset ulkoiset palvelut)	102 000 t CO <sub>2</sub> -ekv vuonna 2023	-56 % v. 2016 tasosta, 89 000 tCO <sub>2</sub> /a	-67 % v. 2016 tasosta, 64 000 tCO <sub>2</sub> /a
	Kiertotalouden keskiössä	Kiinteistöiltä kerätyn sekajätteen määrä, kg/asukas/a	120 kg/as/a	100 kg/as/a	85 kg/as/a
		Kotitalousjätteen kierrätysaste, %	56 % 2023 mennessä	60 % 2025 mennessä	63 % 2030 mennessä
Puhdas itämeri	Typpi- ja fosforikuormitus mereen, t/v	N 850 t, P 26 t	N 750 t, P 25 t	N 700 t, P 18 t	
Työn murros	Pito- ja vetovoimainen työnantaja	Työntekijäkokemus-mittari NPS	-7	0	13
	Osaava ja kehittyvä henkilöstö	Osaamisen, muutoskyvykkyyden ja yhteistyön indeksi  Henkilöstökyselyn neljän kysymyksen keskiarvo 1. HSY:llä panostamme henkilöstön kehittymiseen riittävästi. 2. HSY on kehittyvä ja uudistuva organisaatio. 3. Henkilöstöä kuunnellaan riittävästi toiminnan kehittämisessä. 4. Yhteistyö eri yksiköiden välillä on sujuvaa.	3,4	3,5	4,0
Kestävä talous	Tehokasta ja taloudellista toimintaa	Toimintamenot eur/as/v. (huomioitu rahan arvo ja ilman merkittäviä kertaluonteisia eriä)	150 eur /as. (2021 rahan arvo)	145 eur /as. (2021 rahan arvo)	135 eur /as. (2021 rahan arvo)
		Tuottavuuden nousu vuosittain vähintään 1,5 %			
	Tasapainoinen talous	Lisävelka, €/as./vuosi	41 €/as/vuosi (velkasumma 1574 €/as.)	20 €/as/vuosi (velkasumma 1600 €/as.)	0 €/as/vuosi (velkasumma 1600 €/as.)
	Laskuttamattoman veden osuus verkostoon pumpatusta vesimäärästä	enintään 19 %	19 %	*	

Strategian painopiste	Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2023	Tavoitetaso 2025	Tavoitetaso 2030
Asukas-kokemus	Vastuulliset ja kehittyvät palvelut	Sähköisten asiakaskontaktien osuus kaikista asiakaskontakteista, %	*	50 %	70 %
		Asiakasryhmä- ja toimintokohtainen asiakastyytyväisyys vuosittain	4,2	4,2	4,2
	Turvattu juomavesi	Toimintavarmuus-indeksi koostuu mittarista: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikuttavuudeltaan vakavien häiriötilanteiden määrä (kpl/a)</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>	<i>Mittari tarkennetaan lopulliseen TTS:ään</i>		
Toimintaa lähi-ympäristöstä huolehtien	Lähiympäristöindeksi koostuu mittareista; <ul style="list-style-type: none"> <li>Niitytys HSY:n hallinnoimilla maa-alueilla,</li> <li>Kalaistukset (kpl)</li> <li>Jätevesiylivuodot (m3/vuosi laskettuna 5 vuoden liukuvana keskiarvona)</li> <li>Ilmanlaadun mittausten jatkuvuus % (mittaustulosten ajallinen kattavuus)</li> <li>Ympäristöpalautteiden määrä, palautepäiviä/a</li> </ul>	<i>Mittari tarkennetaan lopulliseen TTS:ään</i>			

\*Mittarien arvot tarkennetaan syksyllä lopulliseen TTS:ään 2023-2025

Strategisten päämäärien toteuttamisen tueksi on asetettu seuraavia ohjelmakokonaisuuksia. Seuraavassa taulukossa on kuvattu näiden ohjelmien tavoitteita ja keskeisimpiä toimenpiteitä. Strategisten päämäärien seuranta tapahtuu mittareiden kehittymisen raportoinnilla sekä ohjelmien etenemisen ja niihin liittyvien toimenpiteiden toteutumisen raportoinnilla.

Strateginen päämäärä	Ohjelma ja tavoite	Keskeiset toimenpiteet
Hiilineutraali pääkaupunki-seutu	HSY:n hiilineutraaliusohjelma  Tavoite; • Hiilineutraali vesi- ja jätehuolto • Ilmastokestävä pääkaupunkiseutu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennämme käsittelyprosesseista ja energian käytöstä aiheutuvia ilmastopäästöjä</li> <li>Toteutamme energiatehokkuutta parantavia hankkeita.</li> <li>Selvitämme hiilensidonnallisuuden mahdollisuuksia käsittelytoiminnassamme</li> <li>Vähennämme työmaiden ja rakentamisen päästöjä.</li> <li>Panostamme ilmastotyötä tukevaan tutkimukseen, TKI- ja hanketoimintaan</li> <li>Tuemme kaupunkien ilmastonmuutoksen hillinnän ja sopeutumisen toimia yhteistyön kautta.</li> <li>Edistämme pääkaupunkiseudun ilmastotavoitteiden saavuttamista tiedon tuottamisen, analysoinnin, neuvonnan ja viestinnän keinoin</li> <li>Edistämme seudullista ilmastoyhteistyötä ja hanketoimintaa yhdessä sidosryhmiemme kanssa ja tuemme kumppaneitamme ilmastopäästöjen vähentämisessä</li> </ul>

Strateginen päämäärä	Ohjelma ja tavoite	Keskeiset toimenpiteet
<b>Kiertotalouden keskiössä</b>	<p>Kotitalousjätteen kierrätysasteen nostamisen ja alueen kiertotalouden edistämisen ohjelma</p> <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vahvistamme alueen kiertotalouden toteutumista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitämme taksarakennetta lajitteluun kannustavaksi ja laajennamme jätehuoltomääräysten erilliskeräysvelvoitteita</li> <li>Vaikutamme lajitteluaktiivisuuteen ja sekajätteen määrän pienentymiseen neuvonnan ja viestinnän keinoin sekä tarjoamalla asukkaille helppoja kierrätyspalveluita</li> <li>Edistämme ravinteiden kierrätystä ja hyödynnämme lietteet kestäväällä tavalla</li> <li>Edistämme seudullista kiertotalousyhteistyötä ja hanketoimintaa yhdessä sidosryhmiemme kanssa</li> <li>Huomioimme kiertotalouden koko HSY:n tasolla mm. edistämällä kierrätysmateriaalien käyttöä omassa toiminnassa (hankinnat, rakentaminen, maamassat).</li> <li>Edistämme kierrätettävien materiaalien saantia hyötykäyttöön ja kannustamme kestävään elämäntapaan ja kiertotalouteen neuvonnan, viestinnän ja tiedontuotannon keinoin</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>Otamme käyttöön uuden Blominmäen jätevedenpuhdistamon. Käyttöönotto mahdollistaa 2025 tavoitteet.</li> <li>Valmistaudumme Viikinmäen kiekkosuodatusinvestointiin (2028 - 2029) Fosforin osalta 2030 tavoitteen toteutuminen edellyttää Viikinmäen kiekkosuodatusinvestoinnin valmistumista aiotusti v. 2029.</li> <li>Typen tulokuormituksen kasvua hallitaan rejektivesien käsittelyn tehostamisella</li> <li>Etsimme ja korjaamme verkoston vuotokohtia aktiivisesti</li> <li>Saneeraamme verkostoja</li> <li>Ohjaamme asukkaita tonttijohtojen saneerauksen kannustamiseksi ja huleveden ohjaamiseksi oikein</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>Kehitetään HSY:n tavoitteisiin perustuva palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu hyvään työsuoritukseen, laaja-alaiseen osaamiseen ja on joustava.</li> <li>Johtamis- ja esihenkilötyössä ihmisten valmentavan johtamisosaamisen kehittäminen</li> <li>Parannetaan avointa, yhdenvertaista ja monimuotoista työkuultuuria</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, muutostyökykyisyys ja yhteistyö ovat tekemisemme perustana</li> </ul>	<p>Mahdollistetaan omassa työssä kukoistaminen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luodaan toimiva urapolkumalli, joka sisältää myös vertikaalisen kehittymisen</li> <li>Kehitetään suunnitelmallisesti strategisia kyvykkyyksiä ja henkilöstön osaamista</li> <li>Laaditaan laaja osaamiskartoitus ja koulutus suunnitelma</li> <li>Vahvistetaan henkilöstön työtehtävien kannalta olennaisia digi-osaamista</li> <li>Mahdollistetaan kehityskyvykkyyden ja uuden oppimisen esim. kokeilujen kautta</li> <li>Aloitetoiminnan uudelleen muotoilu</li> <li>Vahvistetaan eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta</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 ja nykyistä tehokkaammin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehostamme, sujuvoitamme ja suoraviivaistamme sisäisiä prosesseja</li> <li>Varmistamme, että organisoituminen tukee tehokasta toimintaa</li> <li>Parannamme palveluiden kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta</li> <li>Kehitämme tuottavuudelle sitä kuvaavat mittarit</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>Kehitämme omaisuudenhallintaa ja hallitsemme saneeraus-tarvetta</li> <li>Kehitämme investointien priorisointia, toteutusta, seuranta ja vaikuttavuutta</li> <li>Määritämme, mikä on HSY:n velkaantumisen, saneerausvelan ja investointien suhde muihin vastaaviin toimijoihin</li> <li>Suunnitelma tasapainoisen talouden saavuttamiseksi</li> <li>Toteutamme vastuullista, säästämiseen ohjaava ja ennustettavaa taksapolitiikkaa. Teemme tahtotilaa tukevat taksapäätökset.</li> <li>Tasapainotamme jäsenkuntien rakentamisen ja vesihuollon investoinnit</li> <li>Määritämme HSY:n palveluiden rahoittamisen pitkällä aikajänteellä</li> <li>Tarkastelemme kirjanpidollisia poistoajoja talouden näkökulmasta</li> </ul>



Strateginen päämäärä	Ohjelma ja tavoite	Keskeiset toimenpiteet
<b>Vastuulliset ja kehittyvät palvelut</b>	Vastuullisten ja kehittyvien palvelujen ohjelma  Tavoite • Palvelutoimintamme on sujuvaa ja saavutettavaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitetään palveluprosessien johtamista palvelumuotoilun, "tuote edellä" -johtamisen sekä asiakassegmenttien näkökulmasta</li> <li>• Parannetaan palveluiden sujuvuutta erilaisten sisäisten ja ulkoisten asiakasryhmien kannalta</li> <li>• Kehitetään sähköistä asiakaspalvelua, asiakkaiden ohjaamista ja opastamista sähköisen asiointiin piiriin.</li> <li>• Kehitämme asiakkuuden johtamisjärjestelmää</li> <li>• Luomme sähköisen asiointikanava OmaHSY:n, johon kaikki HSY:n sähköinen asiointi ohjataan</li> <li>• Monipuolistamme ja laajennamme Sortti-palveluja</li> </ul>
<b>Turvattu juomavesi</b>	Kaikissa olosuhteissa turvattu juomavesi –ohjelma  Tavoite • Toimintavarmuutemme on erinomaisella tasolla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistamme operatiivisen toiminnan korkean 24/7 toimintakyvyn riittävin määrällisin ja laadullisin henkilöresurssein</li> <li>• Varmistamme toimintavarmuutta riittäväillä saneeraus- ja korvaus-investoinneilla. Investointien ohjelmointi perustuu systemaattiseen omaisuudenhallintaan</li> <li>• Parannamme fyysisten ja kyberuhkien ennakoitukykyä, turvallisuutta sekä organisaation toipumiskykyä kyberhäiriö-tilanteissa</li> <li>• Kehitämme juomaveden turvallisuussuunnitelmaa</li> <li>• Kehitämme häiriö- ja poikkeustilanteisiin varautumista ja jatkuvuudenhallintaa.</li> <li>• Parannamme kohteiden suojausta</li> </ul>
<b>Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien</b>	Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien- ohjelma  Tavoite • Edistämme luonnon monimuotoisuutta, lähiympäristön hyvää tilaa ja ympäristöterveyttä.	<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>• Selvitämme ja seuraamme vesi- ja jätehuollossa mahdollisuuksia luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ja toteutamme monimuotoisuutta tukevia toimia</li> <li>• Luomme keinoja ja toimintamalleja haittojen vähentämiseksi ja myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi.</li> <li>• Kehitämme HSY:n ympäristötiedon hallintaa ja paikkatietopohjaisia aineistoja.</li> <li>• Tuotamme tietoa pääkaupunkiseudusta ja ilmanlaadusta ympäristöterveyden edistämiseksi</li> </ul>

# 3 Talous

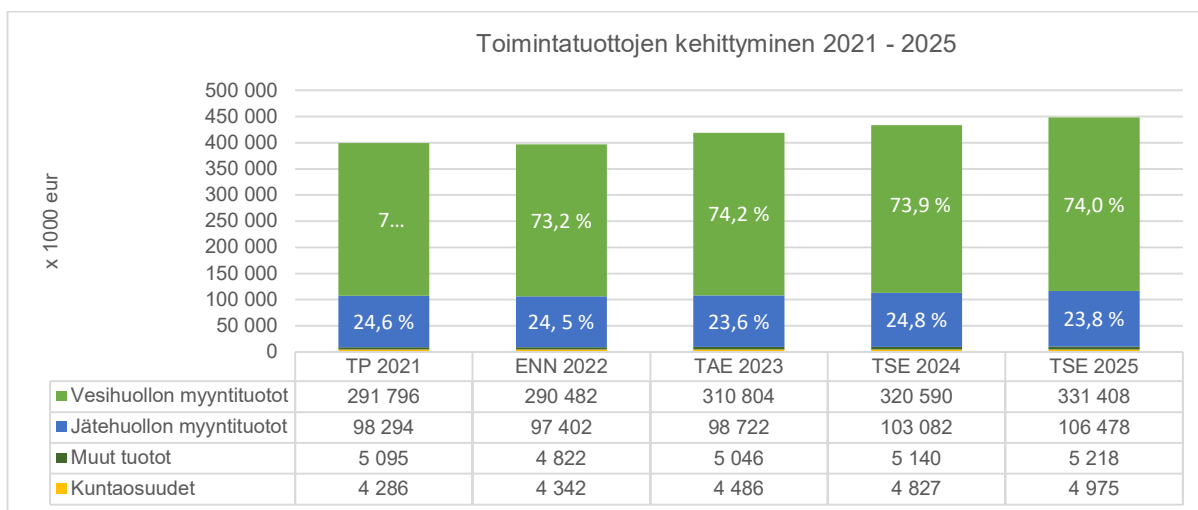
## 3.1 Tuloslaskelma

x 1000 eur	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-% 2023/2022
<b>TOIMINTATULOT</b>	<b>399 471</b>	<b>397 048</b>	<b>419 058</b>	<b>433 639</b>	<b>448 079</b>	<b>5,5 %</b>
Myyntituotot	390 479	388 266	409 831	423 978	438 191	5,6 %
Kuntaosuudet	4 286	4 342	4 486	4 827	4 975	3,3 %
Muut tuotot	4 706	4 440	4 741	4 834	4 913	6,8 %
<b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>	<b>2 287</b>	<b>2 200</b>	<b>2 300</b>	<b>2 300</b>	<b>2 300</b>	<b>4,5 %</b>
<b>TOIMINTAMENOT</b>	<b>-189 554</b>	<b>-215 902</b>	<b>-205 135</b>	<b>-209 362</b>	<b>-211 574</b>	<b>-5,0 %</b>
Henkilöstömenot	-48 862	-50 161	-51 741	-52 373	-53 117	3,1 %
Palvelujen ostot	-96 408	-106 615	-112 133	-118 331	-111 451	5,2 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-29 953	-34 344	-33 586	-33 852	-34 248	-2,2 %
Muut toimintakulut	-14 331	-24 782	-7 675	-4 807	-12 758	-69,0 %
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>212 204</b>	<b>183 346</b>	<b>216 223</b>	<b>226 576</b>	<b>238 805</b>	<b>17,9 %</b>
<b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>	<b>-65 305</b>	<b>-65 328</b>	<b>-71 993</b>	<b>-73 533</b>	<b>-76 522</b>	<b>10,2 %</b>
<b>VUOSIKATE</b>	<b>146 899</b>	<b>118 018</b>	<b>144 230</b>	<b>153 043</b>	<b>162 283</b>	<b>22,2 %</b>
<b>POISTOT</b>	<b>-107 056</b>	<b>-122 243</b>	<b>-151 764</b>	<b>-150 459</b>	<b>-154 243</b>	<b>24,1 %</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>39 843</b>	<b>-4 225</b>	<b>-7 534</b>	<b>2 585</b>	<b>8 040</b>	<b>78,3 %</b>
<b>VARAUSTEN MUUTOKSET</b>	<b>592</b>	<b>592</b>	<b>113</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>-80,9 %</b>
<b>TULOVEROT</b>	<b>-3 218</b>	<b>-611</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-200</b>	<b>-100,0 %</b>
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>37 217</b>	<b>-4 244</b>	<b>-7 421</b>	<b>2 650</b>	<b>7 905</b>	<b>74,8 %</b>
<b>Tuloslaskelman tunnuslukuja</b>						
Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista	213,3 %	185,8 %	206,6 %	209,4 %	214,1 %	
Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista	69,3 %	55,7 %	68,1 %	72,2 %	76,6 %	

\*) 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.

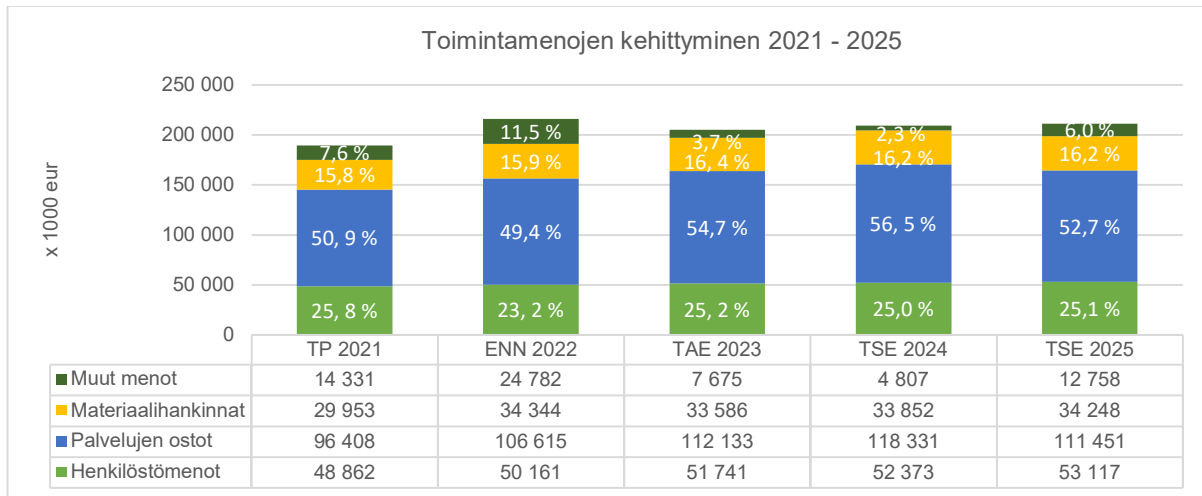
## Toimintatuotot

HSY:n toimintatuotot vuonna 2023 ovat 419,1 miljoonaa, 22,7 miljoonaa (5,5 %) enemmän vuoden 2022 ennusteeseen verrattuna. Vesihuollon myyntituottojen budjetoinnissa on otettu huomioon laskutuksen volyyymiennusteen 0,6 % vuotuinen kasvu. Käyttö- ja perusmaksuihin esitetään talousarviovuodelle korotusta seuraavasti: inflaatio 4,0% ja reaalkorotus 3,0% (Talousmalli 2022). Myös suunnitelmavuosille 2024 ja 2025 on huomioitu reaalkorotus 3%. Vuosien 2023 ja 2025 reaalkorotus sisältää peruspääoman koron kompensationsa 0,9%/vuosi. Jätehuollon hintoihin kohdistuva korotuspaine on inflaation lisäksi 1,5% vuosittain, mikä on huomioitu tässä alustavassa talous- ja toimintasuunnitelmassa, mutta hinnankorotusten määrä tarkentuu lopullisessa talous- ja toimintasuunnitelmassa.



## Toimintamenot

HSY:n toimintamenot vuonna 2023 ovat 205,1 miljoonaa euroa, joka on 10,8 miljoonaa (5,0 %) vähemmän kuin vuoden 2022 ennusteessa. Toimintamenojen budjetoinnissa on huomioitu toiminnan muutokset ja merkittävimmät tiedossa olevat kustannusmuutokset. Suuri vaikutus kuluihin on Blominmäen jätevedenpuhdistuksen käyttöönotolla. Vuosille 2023-2025 on kuluissa huomioitu Suomenojan laitoksen purkukustannuksia yhteensä 17 milj. euroa ja vuodelle 2022 tehdään kustannusarvion 17 milj. euron varaus. Henkilöstökuluihin sisältyy arvioidun palkkaratkaisun vaikutukset keskimäärin 2,5 %.



Vuonna 2023 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 %.

### Tuloksen muodostuminen

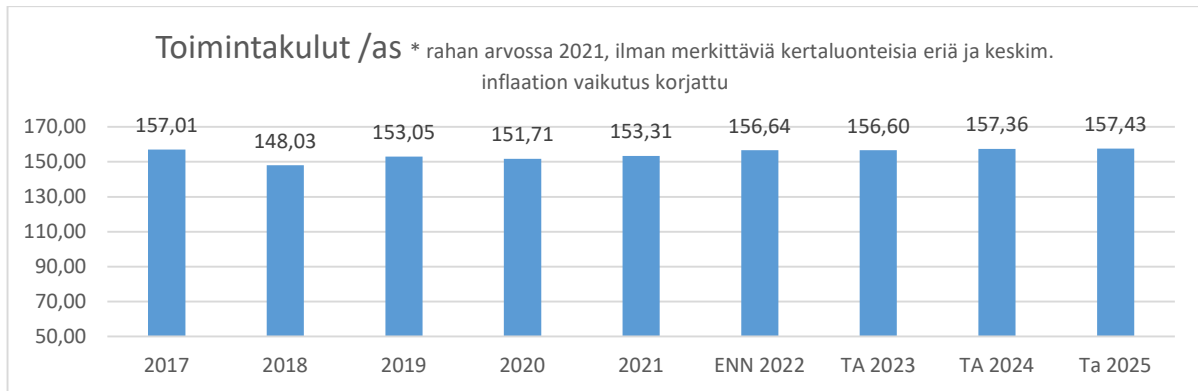
Toimintatuottojen ja -kulujen erotuksena syntyvä toimintakate vuonna 2023 on 216,2 miljoonaa euroa (51,6 %), kun sen vuonna 2022 ennustetaan olevan 183,3 miljoonaa euroa (46,2 %). Ero johtuu suurelta osin vuodelle 2022 tehdystä varauksesta Suomenojan laitoksen purkuun sekä myyntituottojen arvioidusta kasvusta. Suunnitelmavuonna 2024 toimintakate paranee ja on 226,6 miljoonaa euroa (52,3 %) ja vuonna 2025 238,8 miljoonaa euroa (53,3 %).

Nettorahoituskulut vuonna 2023 ovat 72,0 miljoonaa euroa. Korkokuluista 59,8 miljoonaa euroa on jäsenkunnille perustamislainoista maksettavia korkoja. Peruspääoman korko, jota jäsenkunnat alkoivat periä vuodesta 2021, on 0,5% vuonna 2022 ja vuosina 2023-2024 1% ja vuonna 2025 1,5%. Rahoitustuottoihin on budjetoitu 1,7 miljoonan euron osinkotuotot Uudenmaan Voima Oy:ltä vuodelle 2023 ja vuosille 2024-2025 1,5 miljoonaa euroa. Suunnitelmakaudella nettorahoituskulut kasvavat, ollen vuonna 2025 76,5 miljoonaa euroa.

Poistot ja rahoituskulut perustuvat investointiohjelmaan (5/2022). Blominmäen laitoksen käyttöönoton myötä poistot kasvavat merkittävästi loppuvuodesta 2022 eteenpäin.

Tilikauden tulos vuonna 2023 on vuosikatteesta vähennettävien pysyvien vastaavien (käyttöomaisuus) poistojen jälkeen 7,5 miljoonaa euroa alijäämäinen, vuonna 2024 2,6 miljoonaa euroa ylijäämäinen ja vuonna 2025 8 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Jätehuollon investointivaruksen aiempaan purkamiseen liittyvien poistoerokirjausten jälkeen tilikauden alijäämä on 7,4 miljoonaa euroa vuonna 2023.

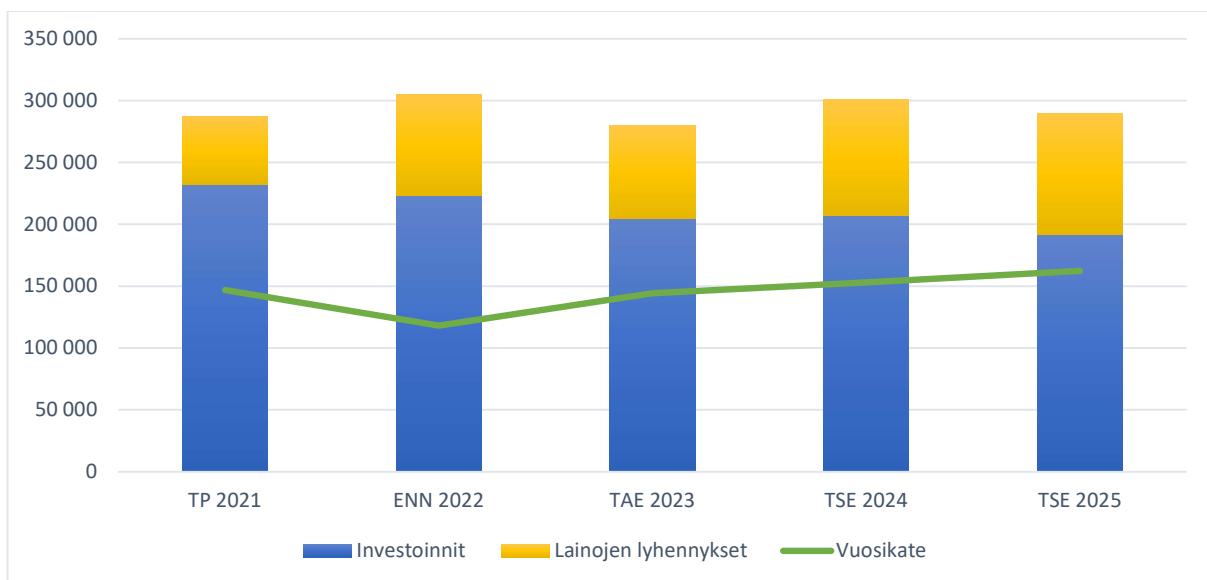
## Tuottavuuden kehittyminen



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 keskimääräisestä 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 2023 vuosikate on 144,2 miljoonaa, kun investoinnit ja lainojen lyhennykset ovat yhteensä 280 miljoonaa euroa. Vuonna 2024 investoinnit ja lainojen lyhennykset ovat 301 miljoonaa euroa ja vuonna 2025 290 miljoonaa euroa. Erityisesti vesihuollon investointien rahoittamiseksi suunnitellulla tasolla joudutaan nostamaan uutta ulkopuolista lainaa koko suunnitelmakauden ajan yhteensä noin 432,8 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 31.12.2021 mukaisesti).

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-% 2023/2022
	Kuntaosuudet					
- Muuhun seutu- ja ympäristötiedon toimintaan	4 150	4 131	4 523	4 390	4 538	9,5 %
- Ilmastoinfon toimintaan	423	428	437	437	437	2,0 %
<b>Kuntaosuudet yhteensä</b>	<b>4 573</b>	<b>4 559</b>	<b>4 960</b>	<b>4 827</b>	<b>4 975</b>	<b>8,8 %</b>
- Aikaisempien vuosien ylijäämän hyvitys	-286	-217	-474	0	0	
<b>Laskutettavat kuntaosuudet</b>	<b>4 286</b>	<b>4 342</b>	<b>4 486</b>	<b>4 827</b>	<b>4 975</b>	<b>3,3 %</b>
<b>Kuntaosuudet jäsenkunnittain</b>	<b>Osuus-%</b>	<b>ENN 2022</b>	<b>TAE 2023</b>	<b>TSE 2024</b>	<b>TSE 2025</b>	
Helsinki	50,0 %	2 171	2 243	2 413	2 487	
Espoo	27,1 %	1 175	1 218	1 310	1 350	
Kauniainen	1,0 %	43	45	48	50	
Vantaa	21,9 %	952	980	1 055	1 087	
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4 342</b>	<b>4 486</b>	<b>4 827</b>	<b>4 975</b>	

Kuntaosuuksilla katetaan se osuus seutu- ja ympäristötiedon tehtävien hoidosta aiheutuvista kustannuksista, jota ei voida kattaa tulosalueen muilla myyntituotoilla tai ulkopuolisella hankerahoituksella. 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 2022 tulosennusteen mukainen kumulatiivinen ylijäämä noin 0,47 miljoonaa on kohdistettu täysimääräisesti suunnitelmakaudelle etupainotteisesti kuntaosuuksia vähentäväksi.

## Perustamislainoista jäsenkunnille maksettavat korot

Jäsenkuntalainojen korko on vuodesta 2013 alkaen sidottu Suomen valtion 10 vuoden sarjaobligaatoin tuottoon lisätynä 2,0 prosenttiyksikön lainamarginaalilla. Korko on kuitenkin aina vähintään 5,30 %. 10 vuoden sarjaobligaatoiden tuotto on viimeisten vuosien ajan pysynyt alle 2 %:n, mutta maailmantilanteessa johtuen 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.

x 1 000 euroa	TAE 2023		TSE 2024		TSE 2025	
	Pääoma 31.12.	Korot	Pääoma 31.12.	Korot	Pääoma 31.12.	Korot
Helsinki	646 144	34 567	627 683	33 999	609 222	33 020
Espoo	246 479	13 186	239 437	12 969	232 395	12 595
Kauniainen	4 176	223	4 056	220	3 937	213
Vantaa	221 203	11 832	214 883	11 638	208 563	11 305
<b>Yhteensä</b>	<b>1 118 002</b>	<b>59 808</b>	<b>1 086 059</b>	<b>58 826</b>	<b>1 054 116</b>	<b>57 133</b>

## 3.2 Investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-%
						2023/2022
Vesihuollon investoinnit	211 083	197 927	177 000	184 000	174 000	-10,6 %
Jätehuollon investoinnit	19 635	22 151	22 910	19 810	15 160	3,4 %
Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit	138	220	370	350	360	68,2 %
Tukipalvelujen investoinnit	470	2 411	3 663	2 505	1 955	51,9 %
Asiakaspalvelun investoinnit	272	0	0	0	0	-
Ohjauksen ja kehittämisen investoinnit	782	510	683	690	370	33,9 %
<b>INVESTOINNIT YHTEENSÄ</b>	<b>232 379</b>	<b>223 219</b>	<b>204 626</b>	<b>207 355</b>	<b>191 845</b>	<b>-8,3 %</b>

### 3.3 Rahoitus

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025
<b>Tulorahoitus</b>					
Vuosikate	146 899	118 018	144 230	153 043	162 283
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	-2 257	9 771	-7 653	-10 653	-3 014
<b>Investoinnit</b>					
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-232 998	-223 969	-205 376	-208 105	-192 595
Rahoitusosuudet investointimenoihin	618	750	750	750	750
Investointien korjauserät	0	0	0	0	0
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>	<b>-87 738</b>	<b>-95 430</b>	<b>-68 049</b>	<b>-64 965</b>	<b>-32 576</b>
<b>Lainakannan muutokset</b>					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	156 000	155 850	143 300	158 800	130 700
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-54 329	-81 489	-75 495	-93 729	-98 141
Lyhytaikaisten lainojen muutos	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-4 779	0	0	0	0
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>96 892</b>	<b>74 361</b>	<b>67 806</b>	<b>65 071</b>	<b>32 559</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>9 154</b>	<b>-21 069</b>	<b>-244</b>	<b>106</b>	<b>-17</b>
Rahavarat 31.12.	21 406	337	93	199	182
Rahavarat 1.1.	12 252	21 406	337	93	199
<b>Rahoituslaskelman tunnuslukuja</b>					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, eur	-398 252	-479 756	-503 934	-451 745	-348 758
Investointien tulorahoitus %	63,2 %	52,9 %	70,5 %	73,8 %	84,6 %
Lainanhoitokate	1,76	1,24	1,46	1,35	1,36
Kassan riittävyys (pv)	14,4	0,2	0,1	0,1	0,1

Perustamislainat HSY:n jäsenkunnilta ovat yhteensä 1,1 miljardia euroa, jonka lisäksi HSY:llä on ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta nostettua pitkäaikaista lainaa vuoden 2022 lopussa ennusteen mukaan noin 756 miljoonaa, mikäli vuoden 2022 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 433 miljoonaa euroa riippuen toteutuvasta investointitasosta. Lainoja lyhennetään suunnitelmakaudella yhteensä noin 267 miljoonalla, josta 78 miljoonaa euroa on jäsenkuntalainojen lyhennyksiä. Ulkopuolisilta nostetun



pitkäaikaisen velan yhteismäärä suunnitelmakauden lopulla on noin 999 miljoonaa euroa. Lainamäärän jatkuva kasvu aiheuttaa lisääntyvää painetta HSY:n taloudelle kasvavien lainakorkojen ja lyhennysten myötä. On tarpeen tarkastella investointimenojen, velkaantumisen ja taksapolitiikan tasapainoa. Nykyisen kaltaisen investointitason jatkuminen tuo merkittävää painetta asiakasmaksujen korotuksille kummallakin toimialalla. Uudessa strategiassa tasapainoinen talous on yhtenä merkittävänä fokusalueena ja tasapainoisen talouden ohjelma on parhaillaan laadinnassa. Eräs keskeinen ohjelman sisältämä toimenpide on jo syksyllä 2022 käynnistymässä oleva vesihuollon maksurakenteen kehitysprojekti.

### Taseen keskeisiä eriä

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025
Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)	2 731 244	2 832 220	2 885 083	2 941 979	2 979 581
Oma pääoma	773 806	769 562	762 141	764 791	772 695
Pitkäaikainen vieras pääoma (korollinen)	1 827 601	1 887 962	1 955 768	2 020 838	2 053 397
- lainat jäsenkunnilta	1 146 002	1 132 002	1 118 002	1 086 059	1 054 116
- lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta	681 599	755 960	837 765	934 779	999 281
Omavaraisuusaste (%)	27,7 %	26,9 %	26,2 %	25,8 %	25,7 %

Lähivuosien suurten investointien takia HSY:n omavaraisuusaste heikkenee suunnitelmakausilla, ollen vuoden 2025 lopussa 25,7 %, kun viimeisimmässä tilinpäätöksessä omavaraisuusaste oli 27,7 %. Vuosien 2024 ja 2025 ylijäämäiset tulokset kasvattavat maltillisesti omaa pääomaa, mutta vieraan pääoman kasvu suunniteltujen investointien rahoittamiseksi tarvittavalla ulkopuolisella lainarahoituksella heikentää omavaraisuutta.

# 4 Henkilöstö

## 4.1 Tavoitteet

Uusi strategiakausi kattaa koko TTS 2023-2025 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, muutokkyvykyys ja yhteistyö ovat tekemisemme perustana.

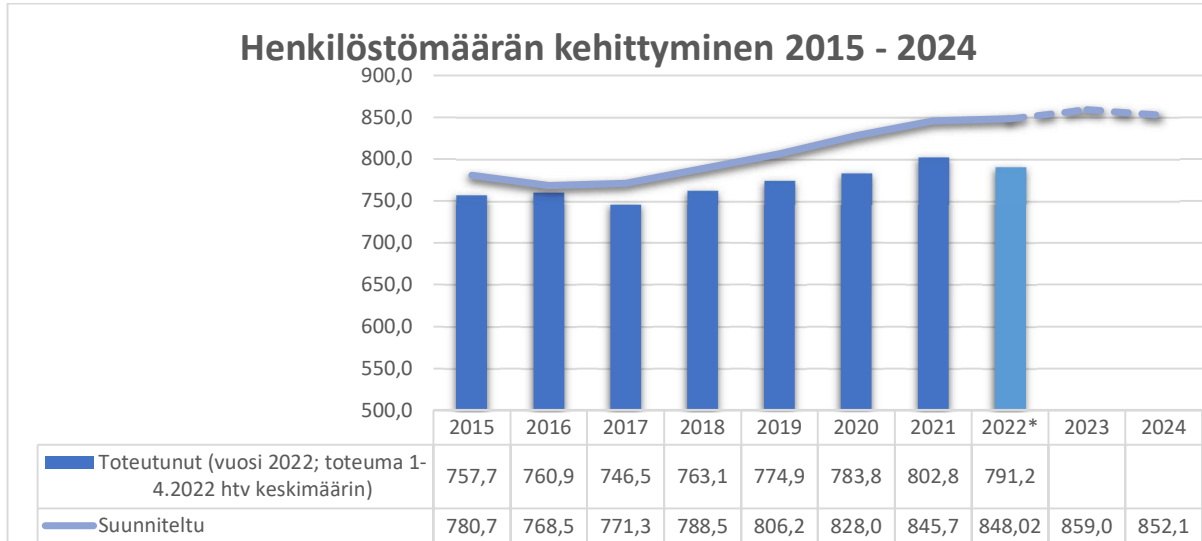
HSY haluaa työnantajana olla henkilöstöstään huolta pitävä, oikeudenmukainen, johdonmukainen, reilu ja rohkea, strategisten tavoitteiden ja arvojensa mukaan toimiva. Johtamisen ja esihenkilötyön osaaminen ja sen kehittäminen muodostavat perustan onnistumisellemme sekä palvelutuotannon järjestämisessä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

Keskeiset haasteet, joihin strategialla pureudutaan, liittyvät toisaalta rekrytointihaasteisiin, jotka tietyissä tehtävissä ovat erittäin haastavia, ja toisaalta olemassa olevan henkilöstön positiivista työntekijäkokemusta synnyttäviin tekijöihin, joista aivan keskeisen muodostaa kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, mielekkäät ja kehittyvät työtehtävät, osaamisen kehittäminen monipuolisesti sekä vahvuuksista lähtevän ja kannustavan johtamisen ja työkuultuurin kehittäminen. Työnantajakuvatyötä tehdään kahdella kärjellä; jatkamme vetovoiman kasvattamista ja pyrimme positiivisen työntekijäkokemuksen kasvamisella lisäämään pitovoimaamme.

Henkilöstön monipuolisella osaamisella ja kyvyllä ottaa joustavasti vastaan uudistuvia ja muuttuvia työtehtäviä pärjätään tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. HSY:ssä haluamme vahvistaa ja vaalia oppimista edistävää toimintakuultuuria, 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 voimassa olevassa henkilöstösuunnitelmassa 2022 – 2024. Henkilöstömäärien toteutumat ovat aikaisemmin jääneet suunniteltua alemmalle tasolle. Henkilöstösuunnitelma päivitetään syksyn lopullisen toiminta- ja taloussuunnitelman yhteydessä.



# 5 Toimialakohtaiset erittelyt

## 5.1 Vesihuolto

### 5.1.1 Toiminta

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

#### **Turvattu juomavesi**

Vesihuollon toimialan suunnitelmakauden keskeisin strateginen päämäärä on Turvattu juomavesi, missä keskitytään talousveden tuotannon ja jakelun korkeaa 24/7 toimintakykyä edelleen varmistaviin ja kehittäviin toimenpiteisiin. Tämä edellyttää merkittävää resurssointia sekä operatiiviseen toimintaan että toimintavarmuutta parantaviin investointeihin. Talousvedentuotantoon vaikuttaa koko TTS-kauden ajan Pitkälkosken vedenpuhdistuslaitoksen kapasiteetinosto ja perusparannus. Urakan aikana vedentuotantokapasiteetti on osin rajoitettu. Tämä on huomioitu muiden talousvedentuotantoon tai -jakeluun merkittävästi vaikuttavien investointien vaiheistamisessa. 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 Vantaalla.

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, millä 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 kuuluvat myös virkistyskalastusta tukevan kalaistutuskompensaation kehittäminen. Päämäärän osalta selvitetään myös mahdollisia niitytykseen soveltuvia vesihuollon kohteita.

#### **Puhdas Itämeri**

HSY on sitoutunut jo pitkään Itämeren suojeluun puhdistamoiden lupaehtoja kunniahimoisemmin Itämerisitoumuksen kautta. Tuorempi toimenpide on yhdyskuntajäteveden Green Deal -sopimukseen liittyminen. Blominmäen jätevedenpuhdistamo on suunnittelukaudella otettu täysin käyttöön ja sen toimintaa

optimoidaan. Suunnittelukaudella jatketaan sekaviemäröidyn viemäriverkoston vaiheittaista eriyttämistä. Näiden toimenpiteiden arvioidaan vähentävän päästöjä mereen jo suunnittelukaudella. Viikinmäen puhdistamolla jatkuvat prosessin optimointi tavoitteena energiantehokkaampi ja vähäpäästöisempi prosessi.

### **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.

### **Kiertotalouden keskiössä**

Vesihuollossa kiertotalouteen liittyy kolme kokonaisuutta;

- RAVITA-prosessin edelleen kehittäminen
- Lietteiden jatkojalostuksen kehitystyö
- Kiertotaloustuotteiden käyttö HSY:n infrarakentamisessa

### **Hiilineutraali pääkaupunkiseutu**

Talousarviovuonna toteutetaan energiatehokkuushankkeita investointiohjelman mukaisesti osana investointikokonaisuuksia tai omina itsenäisinä projekteinaan. Lisäksi kaudella jatketaan jätevedenpuhdistuksen suorien prosessipäästöjen tutkimustyötä, jolla tähdätään yksittäisen suuren kasvihuonekaasupäästöihin vaikuttavan kokonaisuuden mekanismien tunnistamiseen sekä päästöjen asteittaiseen vähentämiseen.

### **Kestävä talous**

Strategian keskeisenä tavoitteena on saattaa talous kestäväälle 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 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.

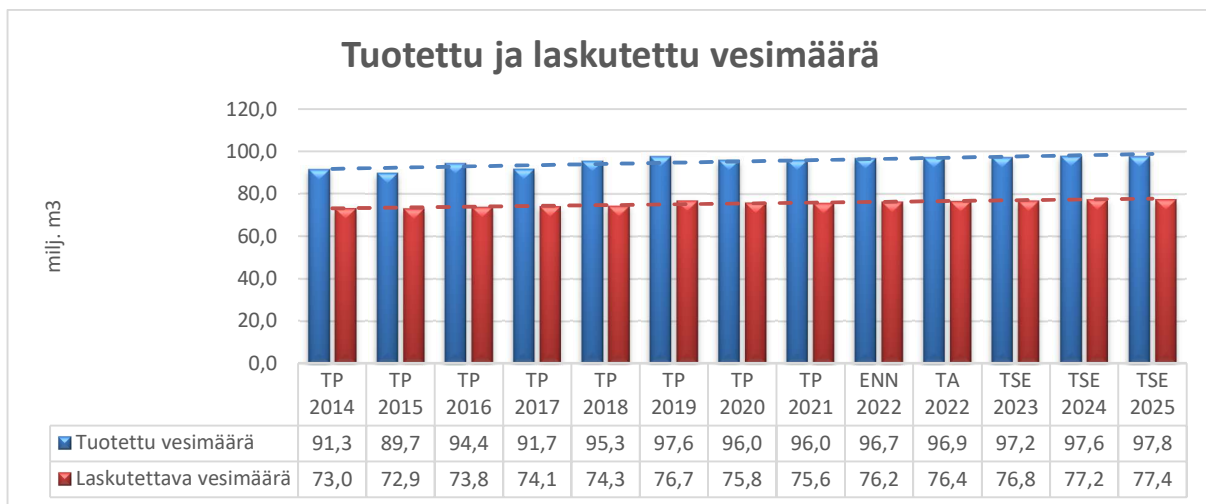
Investointitaso jatkuu korkeana vielä vuonna 2023 ja tasaantuu seuraavina vuosina edellisiä vuosia hieman matalammalle tasolle. Erityisesti jäsenkuntien suuret raidehankkeet pitävät HSY:n vesihuollon kaupunkilähtöiset investoinnit korkealla tasolla koko suunnitelmakauden. Tämä johtaa valittujen vesihuoltolähtöisten hankkeiden aloitusten siirtoihin. Toteutettavista vesihuoltolähtöisistä hankkeista

suunnittelukaudella merkittäviä ovat esimerkiksi Pitkälän saneeraus- ja kapasiteetinnoston jatko, sekä Blominmäen käyttöönottoon liittyvien viemärikäytäntöjen sarja Espoossa.

Suunnittelukaudella käyttöön saatavien, investointien hallintaan kehitettyjen työkalujen sekä HSY:n hankintajärjestelmän uusimisen avulla on tavoitteena helpottaa projektipäälliköiden työtä, parantaa investointien ajantasaisista seuranta ja tehostaa laajana jatkuvan investointiohjelman hallintaa.

Suunnitelmakaudelle ei ole odotettavissa merkittäviä toimintaan vaikuttavia lainsäädännöllisiä muutoksia, mutta parhaillaan päivitysprosessissa oleva yhdyskuntajätevesidirektiivin uudistus voi tuoda tullessaan paineita esimerkiksi jäteveden haitallisten aineiden (esim. lääkeaineet) poiston toteuttamiseksi suunnittelukauden loppupuolella tai sen jälkeen. Lannoitelainsäädäntö on kansallisesti harmonisoitumassa ja vaikutukset yhdyskuntalietepohjaisten tuotteiden käytön osalta ovat vielä avoimia. Lietteiden jatkojalostukseen ja myyntiin voi lainsäädännön muutoksilla olla vaikutuksia, jotka lisäävät käyttö- tai investointikustannustarpeita. Tilanteen ollessa epäselvä, varautumia esimerkiksi investointiohjelmaan ei ole tehty.

Nykyinen maailmantilanne tuo lisähaasteita vesihuollossa kestävä talouden päämäärän tuottavuustavoitteille. Keskeisten raaka-aineiden ja hintojen nousu keväällä 2022 on ollut täysin poikkeuksellista. Avaamme toimialan kustannusrakennetta paremmalle tasolle. Pyrimme löytämään keskeiset kohteet, joihin pystymme omalla toiminnallamme vaikuttamaan. Tavoitteena on kustannustietoisuus ja hyvien aloitteiden ja toimintatapojen käyttöönotto organisaation joka tasolla.



000

## 5.1.2 Investoinnit

### Vesihuollon investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-%
						2023/2022
<b>KAUPUNKILÄHTÖISET INVESTOINNIT</b>						
<b>Toiminta-alueen laajentuminen ja kaavoitus</b>	<b>51 183</b>	<b>65 460</b>	<b>57 400</b>	<b>57 600</b>	<b>50 700</b>	<b>-12,3 %</b>
1 Kaavoituksen mukainen laajentuminen (alueverkot)	39 483	36 600	34 900	35 100	35 100	-4,6 %
2 Laajentuminen haja-asutusalueille	523	2 800	3 800	2 500	1 800	35,7 %
3 Johtosiirot	11 177	26 060	18 700	20 000	13 800	-28,2 %
<b>VESIHUOLTOLÄHTÖISET HANKKEET</b>						
<b>Vedenhankinta ja puhdistus</b>	<b>15 284</b>	<b>8 129</b>	<b>11 000</b>	<b>9 500</b>	<b>13 500</b>	<b>35,3 %</b>
4 Vedenhankinnan uudisinvestoinnit	0	0	0	0	0	-
5 Vedenhankinnan saneerausinvestoinnit	219	479	1 700	1 800	1 100	254,9 %
6 Vedenpuhdistuksen uudisinvestoinnit	32	0	0	0	0	-
- Pitkääkoski	0	0	0	0	0	-
- Vanhakaupunki	32	0	0	0	0	-
- Muut uudisinvestoinnit	0	0	0	0	0	-
7 Vedenpuhdistuksen saneerausinvestoinnit	15 033	7 650	9 300	7 700	12 400	21,6 %
<b>Vedenjakelu ja viemärointi</b>	<b>54 224</b>	<b>93 516</b>	<b>94 100</b>	<b>94 600</b>	<b>89 900</b>	<b>0,6 %</b>
8 Vedenjakelun uudisinvestoinnit	8 414	11 500	12 900	12 900	16 900	12,2 %
9 Viemäroinnin uudisinvestoinnit	10 041	11 144	15 500	17 600	19 800	39,1 %
10 Verkostojen saneerausinvestoinnit	31 439	66 590	58 100	57 400	46 500	-12,7 %
11 Vedenjakelun laitteiden saneerausinvestoinnit	2 581	1 987	4 700	3 800	3 800	136,5 %
12 Viemäroinnin laitteiden saneerausinvestoinnit	1 750	2 295	2 900	2 900	2 900	26,4 %
<b>Jätevedenpuhdistus</b>	<b>87 513</b>	<b>23 592</b>	<b>7 100</b>	<b>9 000</b>	<b>10 000</b>	<b>-69,9 %</b>
13 Jätevedenpuhdistuksen uudisinvestoinnit	85 166	18 500	0	1 100	2 100	-100,0 %
- Blominmäki	85 165	18 500	0	0	0	-100,0 %
- Viikinmäki (kapasiteetti ja laatu)	1	0	0	1 100	2 100	-
14 Jätevedenpuhdistuksen saneerausinvestoinnit	2 347	5 092	6 600	6 900	6 900	29,6 %
15 Purkutunneleiden uudisinvestoinnit	0	0	500	1 000	1 000	-
16 Purkutunneleiden saneerausinvestoinnit	0	0	0	0	0	-
<b>Muut investoinnit (irtaimisto, kiinteistöt ym)</b>	<b>3 497</b>	<b>7 980</b>	<b>8 150</b>	<b>14 050</b>	<b>10 650</b>	<b>2,1 %</b>
Rahoitusosuudet investointimenoihin	-618	-750	-750	-750	-750	0,0 %
<b>Vesihuollon investoinnit yhteensä</b>	<b>211 083</b>	<b>197 927</b>	<b>177 000</b>	<b>184 000</b>	<b>174 000</b>	<b>-10,6 %</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 tyyppiesimerkkejä kauden raidehankkeista. Lisäksi on varauduttu Espoon kaupunkiradan aiheuttamiin johtosiirtoihin. 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. Tämä johtuu muutamasta suuresta hankekokonaisuudesta, joiden viivästyttäminen on hankalaa tai epätarkoituksenmukaista. Esimerkkeinä mainittakoon Blominmäen käyttöönottoon liittyvät kokoojaviemärikäännöt, Vantaan vedenjakelun vahvistamiseen liittyvät strategiset hankkeet sekä yhteishankkeet jäsenkuntien kanssa. Nämä on aikataulutettu yhteistyössä niin, että muodostuu järjevä investointikokonaisuus. Vedenpuhdistuksen saneerausinvestoinneissa (kori 7) jatkuu muun muassa Pitkäkosken vedenpuhdistuslaitoksen kapasiteetinnosto ja perusparannus, Pitkäkosken pk 1 rakennussaneeraus sekä Vanhakaupungin selkeytyshallin vesikatkon ja julkisivujen saneeraus.

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) suurimpia kohteita ovat Kiilan, Riipilän ja Reunan alueet. Suuria kaupunkilähtöisiä saneerauksia (kori 10) tehdään em. suurten raidehankkeiden lisäksi erityisesti Helsingissä, jossa rakennetaan useita kokoojakatuja kuten Kasin ratikan katuja, Mäkelänkatua, Mannerheimintietä ja Aleksis Kiven kadun aluetta.



5.1.3 Talous

Vesihuollon tuloslaskelma

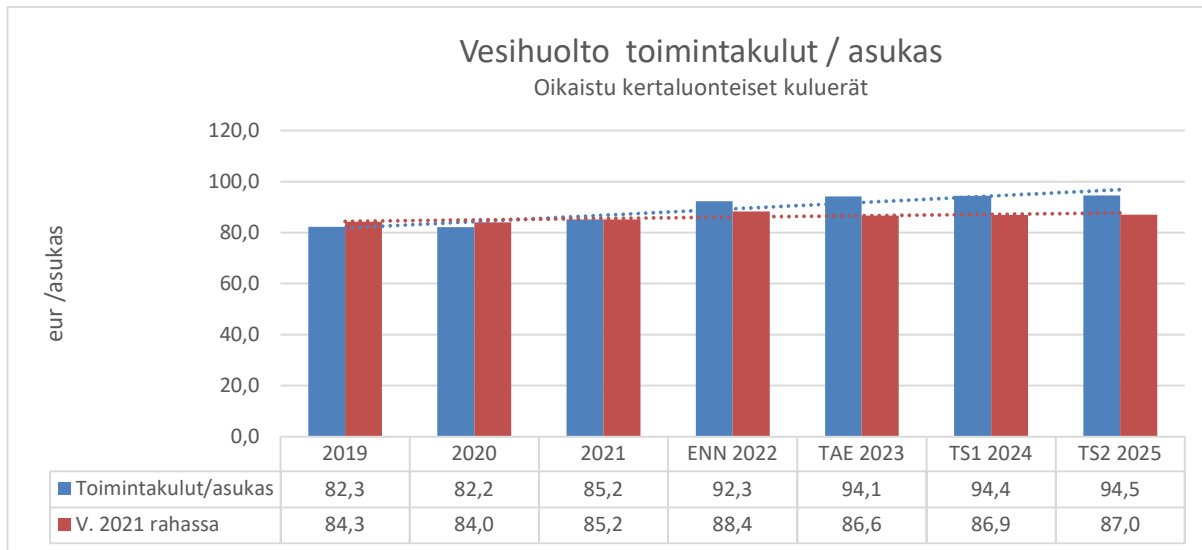
x 1 000 euroa						Muutos-%
	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	2023/2022
<b>TOIMINTATULOT</b>	<b>294 885</b>	<b>294 089</b>	<b>314 596</b>	<b>324 382</b>	<b>335 200</b>	<b>7,0 %</b>
Myyntituotot	293 093	292 144	312 466	322 252	333 070	7,0 %
Muut tuotot	1 792	1 945	2 130	2 130	2 130	9,5 %
<b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>	<b>2 287</b>	<b>2 200</b>	<b>2 300</b>	<b>2 300</b>	<b>2 300</b>	<b>4,5 %</b>
<b>TOIMINTAMENOT</b>	<b>-107 286</b>	<b>-129 496</b>	<b>-115 971</b>	<b>-118 601</b>	<b>-119 952</b>	<b>-10,4 %</b>
Henkilöstömenot	-26 791	-27 348	-28 544	-29 258	-29 989	4,4 %
Palvelujen ostot	-42 074	-49 058	-52 807	-57 307	-49 507	7,6 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-26 816	-31 041	-29 632	-29 928	-30 227	-4,5 %
Muut toimintakulut	-11 604	-22 049	-4 988	-2 108	-10 229	-77,4 %
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>189 886</b>	<b>166 793</b>	<b>200 925</b>	<b>208 081</b>	<b>217 548</b>	<b>20,5 %</b>
<b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>	<b>-66 789</b>	<b>-65 756</b>	<b>-73 218</b>	<b>-74 365</b>	<b>-77 354</b>	<b>11,3 %</b>
<b>VUOSIKATE</b>	<b>123 097</b>	<b>101 037</b>	<b>127 707</b>	<b>133 716</b>	<b>140 194</b>	<b>26,4 %</b>
<b>POISTOT</b>	<b>-87 551</b>	<b>-103 841</b>	<b>-132 040</b>	<b>-130 963</b>	<b>-135 492</b>	<b>27,2 %</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>35 546</b>	<b>-2 804</b>	<b>-4 333</b>	<b>2 753</b>	<b>4 702</b>	<b>54,5 %</b>
<b>TULOVEROT</b>	<b>-3 218</b>	<b>-611</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-200</b>	<b>-100,0 %</b>
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>32 329</b>	<b>-3 415</b>	<b>-4 333</b>	<b>2 753</b>	<b>4 502</b>	<b>26,9 %</b>
<b>Tuloslaskelman tunnuslukuja</b>						
Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista	280,8 %	231,0 %	276,8 %	278,9 %	284,9 %	
Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista	65,2 %	53,5 %	67,6 %	70,8 %	74,3 %	

Volyyymiennuste vesihuollon laskutukselle on 0,6% vuosittaista kasvua. Käyttö- ja perusmaksuihin esitetään talousarviovuodelle korotusta seuraavasti: inflaatio 4,0% ja reaalkorotus 3,0% (Talousmalli 2022). Suunnitelmavuosille 2024 ja 2025 on maksuissa huomioitu reaalkorotus 3%. Vuosien 2023 ja 2025 reaalkorotus sisältää peruspääoman koron kompensationsa 0,9%/vuosi. Liittymismaksut ovat edelleen korkealla tasolla, mutta niiden arvioidaan laskevan rakentamisen kiihkeimmän kasvun vuosista. Kaupunkien maksama korvaus yleisten alueiden hulevesistä jatkuu sopimuksen puitteissa ollen 7,2 milj. euroa/vuosi.

Henkilöstökustannuksiin on arvioitu yleiskorotus 2,5% ja palveluiden ostoihin inflaatiokorotus 4,0%, ellei tarkempaa tietoa kustannusten kehityksestä ole ollut tiedossa. Kun Blominmäen jätevedenpuhdistuslaitos otetaan käyttöön vuonna 2022, vuosille 2023-2025 on kuluissa huomioitu Suomenojan laitoksen purkukustannusta yhteensä 17 milj. euroa. Tästä tehdään vuoden 2022 aikana tarkistetun kustannusarvion

mukaan varaus. Espoossa pääviemäritunnelin poistamisesta tulee suunnitelmavuosille 2,0 milj. euron kertakustannus. Poistot ja rahoituskulut perustuvat TTS-kaudelle esitettyihin investointeihin, jotka ovat investointiohjelman (5/2022) mukaiset. Blominmäen laitoksen käyttöönoton myötä poistot kasvavat merkittävästi vuodesta 2022 eteenpäin. Lisäksi vuonna 2023 poistoja lisää Suomenojan laitoksen alaskirjaus taseesta, mistä alustava arvio on 6 milj. euroa.

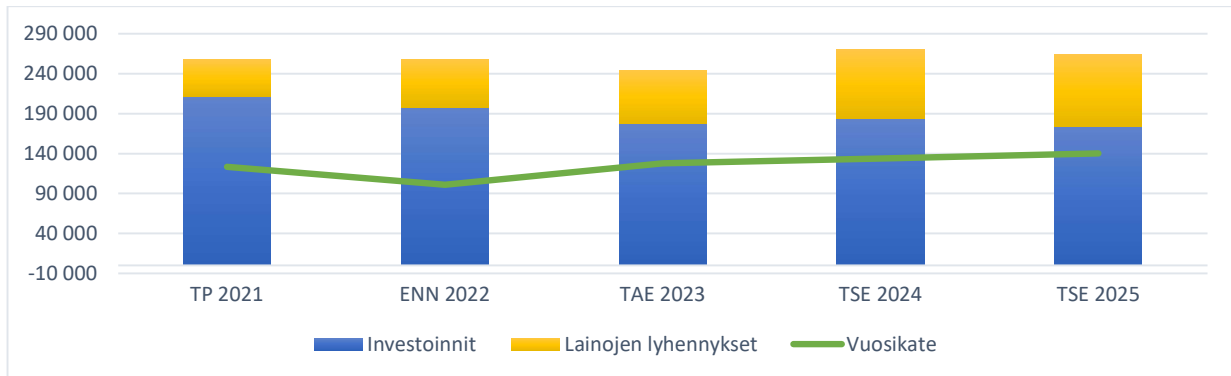
### Vesihuollon tuottavuuden kehitys



Vesihuollon tuottavuuden kehittymistä kuvaa vesihuollon toimintamenojen ja jäsenkaupunkien asukasmäärän suhde. Nykyinen mittari vaatii jatkossa laskentaperiaatteiden tarkastelua. Se ei huomioi esim. kasvaneen rakentamisen tuomaa lisätuottoa, josta samanaikaisesti liitostöiden kautta syntyy kustannuksia. Lisäksi vesihuolto palvelee osittain myös naapurikuntia, jota ei ole huomioitu asukasmäärissä. Tuottavuustavoitteen ennustaminen ja saavuttaminen tarkastelujakson alussa on haasteellista. Vesihuollossa hyvin keskeisiä kustannuseriä ovat energia, kemikaalit ja tietyt verkostomateriaalit. Vallitsevassa maailmantilanteessa ne ovat nousseet keskimääräistä inflaatiota nopeammin. Lisäksi henkilöstöä koskeva sopimusratkaisu on keväällä auki. Myös tuottavuusmittarin asukasmäärän kehitys on taittunut pandemian aikana laskuun. Toimialan kustannusrakenteesta johtuen tähän on vaikea reagoida nopeasti.

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

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



## Vesihuollon rahoituslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025
<b>Tulorahoitus</b>					
Vuosikate	123 097	101 037	127 707	133 716	140 194
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	-1 877	10 389	-7 000	-10 000	-2 200
<b>Investoinnit</b>					
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-211 701	-198 677	-177 750	-184 750	-174 750
Rahoitusosuudet investointimenoihin	618	750	750	750	750
Investointien korjauserät	0	0	0	0	0
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>	<b>-89 863</b>	<b>-86 501</b>	<b>-56 293</b>	<b>-60 284</b>	<b>-36 006</b>
<b>Lainakannan muutokset</b>					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	156 000	126 950	126 200	146 900	125 000
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-46 651	-60 115	-67 321	-86 034	-89 566
Lyhytaikaisten lainojen muutos	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-7 669	0	0	0	0
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>101 680</b>	<b>66 835</b>	<b>58 879</b>	<b>60 866</b>	<b>35 434</b>

**Vesihuollon taseen keskeisiä eriä**

<b>x 1 000 euroa</b>	<b>TP 2021</b>	<b>ENN 2022</b>	<b>TAE 2023</b>	<b>TSE 2024</b>	<b>TSE 2025</b>
Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)	2 508 819	2 602 905	2 647 865	2 700 902	2 739 410
Oma pääoma	632 341	628 926	624 593	627 346	631 848
Pitkäaikainen vieras pääoma (korollinen)	1 754 530	1 807 364	1 866 243	1 927 109	1 962 543
- <i>lainat jäsenkunnilta</i>	<i>1 146 002</i>	<i>1 132 002</i>	<i>1 118 002</i>	<i>1 086 059</i>	<i>1 054 116</i>
- <i>lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta</i>	<i>608 527</i>	<i>675 362</i>	<i>748 241</i>	<i>841 050</i>	<i>908 427</i>
Omavaraisuusaste (%)	25,0 %	24,3 %	23,6 %	23,3 %	23,1 %

## 5.2 Jätehuolto

### 5.2.1 Toiminta

Jätehuollon toimiala tarjoaa jätehuoltopalveluja asukkaille sekä kuntien hallinto- ja palvelutoiminnalle pääkaupunkiseudulla ja Kirkkonummella. Edistämme kiertotaloutta ja tavoitteenamme on yhä tehokkaampi jätteiden hyödyntäminen. Toimintaa kehitetään suunnittelukautena muun muassa jätteiden erilliskeräystä laajentamalla, panostamalla asiakaskohtaamisiin ja uusiin palvelutuotteisiin sekä operatiivisiin tietojärjestelmiin.

#### Kiertotalouden keskiössä

Jätelainsäädäntöön tehdyt muutokset aiheuttavat useita muutoksia HSY:n toimintaan TTS-kauden aikana. Jätteiden erilliskeräysvelvoitteita laajennetaan jätelain ja -asetuksen 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. Ensimmäisillä alueilla keräys alkaa 1.7.2023 ja viimeisellä alueella 1.7.2024.

Jätelain muutokseen sisältyy kunnille ja pakkausjätteiden tuottajayhteisölle uusi 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. HSY on liittynyt valtakunnalliseen sopimukseen, jonka mukaisten korvausten maksaminen alkaa 1.7.2023.

Sekajätteen määrän arvioidaan edelleen laskevan ja kierrätettävien sekä hyödynnettävien jakeiden jatkavan kasvua. Muovi- ja kartonkipakkausten keräyksen kasvu on ollut nopeaa. Kasvun odotetaan kuitenkin tasaantuvan suunnitelmakaudella.

Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa TTS-kaudella toiminta muuttuu kiertotalouden muutosten myötä ja enenevässä määrin materiaaleja toimitetaan jatkossa alueen ulkopuolelle käsiteltäväksi. Toiminta edistää kiertotaloutta, mutta aiheuttaa toisaalta myös lisäkuluja aiempaan nähden. HSY:n jätehuollon oman toiminnan rinnalla Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa edistetään kiertotaloutta Ekomo-mallin mukaisella yritysyritysyhteistyöllä sekä tutkimus- ja kehityshankkeilla.

Jätelain uudistuksessa tiukennettiin yhdyskuntajätteen kierrätystavoitetta. Jäteasetuksessa vahvistetut uudet kierrätystavoitteet ovat vähintään 55 prosenttia viimeistään 1.1.2025, 60 prosenttia viimeistään 1.1.2030 ja 65 prosenttia viimeistään 1.1.2035 (Jäteasetus 23 §). Tavoitteiden haastavuutta lisää se, että yhdyskunta- ja pakkausjätteen kierrätysasteen laskentasäännöt tiukentuvat (Jäteasetus 24 §). HSY:n valmisteltavana olevassa strategiassa on päädytty tätä tasoa kunnianhimoisempaan tasoon asettamalla kotitalousjätteen kierrätysastetavoitteeksi vähintään 56 % vuonna 2023 ja 60 % vuodelle 2025.

Vuoden 2022 kotitalousjätteen kierrätysasteen ennustetaan olevan HSY-alueella 47 %. Sekajätteen määrästä ja koostumuksesta tehdyn tutkimuksen mukaan (syyskuu 2021) sekajätteen määrä asukasta kohden on kuitenkin vähentynyt kaikilla muilla kiinteistöillä paitsi omakotitaloissa. Eniten sekajäte on vähentynyt 5–9

huoneiston kiinteistöissä asuvilla. Tutkimustulos osoittaa, että jäteastioiden tuonti kiinteistölle on aktivoitunut asukkaita lajittelemaan. Vaikka kierrätettävien, HSY:n kuljetuksessa olevien jätelajien määrä on kasvanut, kasvu ei kuitenkaan näy kierrätysasteen nousuna. Tähän vaikuttaa mm. kierrätysasteen laskentasaännön muuttuminen, mutta myös esimerkiksi paperijätteen määrän väheneminen. Kierrätysasteen rinnalle on tarkoituksenmukaista ottaa käyttöön myös muita lajittelutehokkuutta kuvaavia mittareita, kuten sekajätteen ja kierrätettävien jätelajien määrä.

### **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 lämpöaluetta 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**

Sortti-asemien toimintaa sujuvoitetaan ja palvelutasoa parannetaan muun muassa laajentamalla viikonloppuaukioloaikoja Konalan lisäksi Ruskeasantaan vuoden 2023 aikana. Sortti-asetoiminnan uusien konseptien ja digitalisaation kehittämistä jatketaan talousarviokaudella.

Biojätteen keräyksessä kokeillaan ja otetaan käyttöön uusia keräystapoja, jotta keräys olisi entistä ympäristöstävällisempää sekä helpompaa ja edullisempää asukkaille. Kokeilussa on muun muassa tuulettuva biojäteastia sekä jäteautoon tarvittaessa tyhjennettävä kompostori.

### **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. Sidosryhmäyhteistyötä jatketaan aiempien vuosien tapaan monin tavoin muun muassa sidosryhmätapaamisin ja viestinnän keinoin. Alueen maisemointi jatkuu ja samalla etsitään uusia tapoja luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi.

### **Kestävä talous**

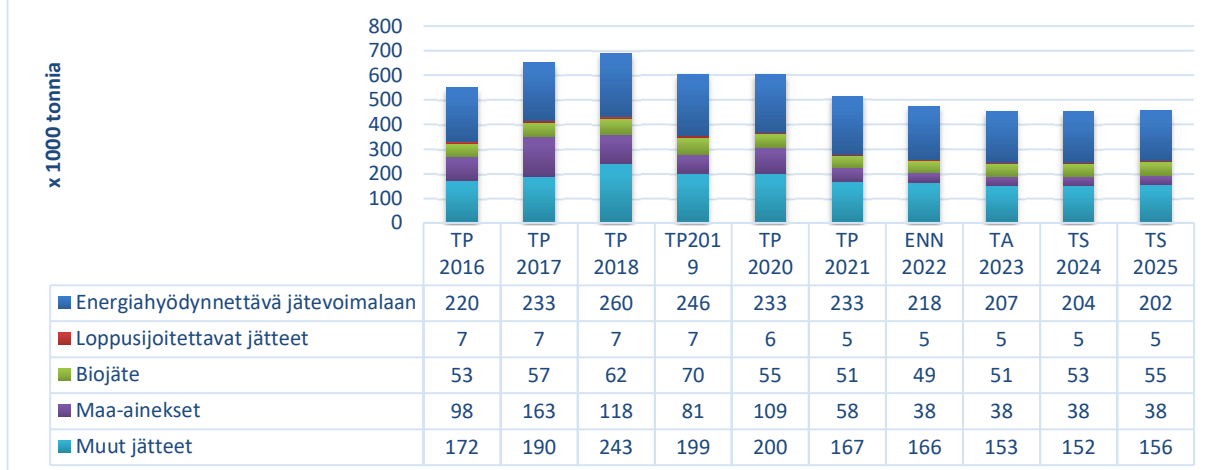
Jätehuollossa sujuvoitetaan toimintaa läpi jätehuollon organisaation hyödyntämällä digitalisaatiota sekä prosessien liinauksella. Kiinnitetään huomiota jätehuollon ydintoimintoihin ja niiden korkean toimintavarmuuden ja palvelutason ylläpitoon kustannustehokkaasti. Henkilöstötuottavuuden keskiössä on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

## Jätteiden kuljetus asiakaskiinteistöiltä



Kiinteistöltä kerätyn jätteen kokonaismäärän arvioidaan pysyvän suhteellisen tasaisena koko TTS-kauden ajan. Merkittävimpiä muutoksia jaksolla on biojätteen erilliskeräyksen laajentuminen 1-4:n huoneiston kiinteistöille. Ensimmäisillä alueilla keräys alkaa 1.7.2023 ja viimeisellä alueella 1.7.2024. Sekajätteen määrän arvioidaan edelleen laskevan ja kierrätettävien sekä hyödynnettävien jakeiden jatkavan kasvua. Muovi- ja kartonkipakkausten kasvu on ollut nopeaa, niin tonneissa kuin tyhjennysissäkin mitattuna. Kasvu on kuitenkin selvästi hidastunut eikä sen odoteta jatkuvan enää yhtä suurena kuin aiempina vuosina. Kiinteistöiltä kerätyn jätteen määrään on vaikuttanut viimeisen kahden vuoden aikana merkittävästi Covid-19 pandemia, jonka vuoksi kotona työskentely ja kotona vietetty aika on lisääntynyt aiemmasta. Yhteiskunnan avautuminen ja paluu "uuteen normaaliin" voi kuitenkin muuttaa jätekertymiä. Jatkossa kotona vietetty aika ei välttämättä enää ole niin suurta kuin pandemian aikana, jolloin myöskin jätteen tuotto muuttuu. Lisäksi maailman yleinen turvallisuustilanne vaikuttaa tuotteiden, raaka-aineiden ja palveluiden saatavuuteen. Tällä voi olla myöskin merkittävä vaikutus jätteen kokonaismäärään ja kuluttajien kulutustottumuksiin sekä kulutusikäytymiseen. Ulkoiset tekijät hankaloittavat kuljetettavien tonniin ja tyhjennysmäärien ennustamista TTS-kaudelle.

## Jätteiden käsittely ja energiahyödyntäminen



Ämmässuon ekoteollisuuskeskuksessa maa-ainesten ja muiden jätteiden määrän lasku näkyy TTS-kaudella. Biojätteen osalta odotetaan TTS-kaudelle lievää kasvua johtuen keräyksen laajentumisesta 1-4:n asunnon kiinteistöihin. Vuodesta 2024 alkaen ei enää vastaanota pilaantuneita maita, sillä puhdistetun maan hyödyntäminen ei ole enää mahdollista ekoteollisuuskeskuksen alueella.

## 5.2.2 Investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-% 2023/2022
	<b>ALUEPALVELULÄHTÖISET INVESTOINNIT</b>	<b>3 741</b>	<b>3 292</b>	<b>5 330</b>	<b>2 350</b>	<b>2 590</b>
1 Sorttiasemien rakentaminen (uudet)	991	51	750	0	0	1370,6 %
2 Aluepalvelujen korjaus- ja täydennystyöt	2 140	2 930	3 750	1 500	1 730	28,0 %
3 Aluepalvelujen kalustohankinnat ja aluekeräysverkosto	610	311	830	850	860	166,9 %
<b>KÄSITTELYPALVELULÄHTÖISET INVESTOINNIT</b>						
<b>Ympäristövaikutusten hallinta</b>	<b>3 389</b>	<b>4 501</b>	<b>3 100</b>	<b>1 300</b>	<b>1 100</b>	<b>-31,1 %</b>
4 Kaatopaikkakaasun keräys ja hyödyntäminen	393	600	900	350	350	50,0 %
5 Vesien keräys ja johtaminen	587	2 799	1 100	150	450	-60,7 %
6 Viimeistelyrakenteet	2 408	1 102	1 100	800	300	-0,2 %
<b>Alueiden ja toimintojen kehittäminen ja niiden vaatimat investoinnit</b>	<b>6 564</b>	<b>10 183</b>	<b>9 920</b>	<b>11 310</b>	<b>9 220</b>	<b>-2,6 %</b>
7 Biojätteen käsittely ja mädätyskaasun hyödyntäminen	2 794	3 849	1 700	7 300	4 100	-55,8 %
8 Ämmässuon laajennusalue	86	1 149	5 600	1 250	3 200	387,4 %
9 Infran kehittäminen ja sen vaatimat investoinnit	3 602	5 015	2 200	2 300	1 100	-56,1 %
10 Käsittelypalvelujen koneet ja laitteet	83	170	120	120	120	-29,4 %
11 Energia- ja materiaalihokkuusinvestoinnit	0	0	300	340	700	-
<b>MUUT INVESTOINNIT</b>						
<b>Kuljetuspalvelulähtöiset investoinnit</b>	<b>2 085</b>	<b>1 800</b>	<b>2 500</b>	<b>3 100</b>	<b>200</b>	<b>38,9 %</b>
12 Jätteenkuljetuksen kalustohankinnat	2 085	1 800	2 500	3 100	200	38,9 %
<b>Muut toimintaa tukevat investoinnit</b>	<b>3 855</b>	<b>2 375</b>	<b>2 060</b>	<b>1 750</b>	<b>2 050</b>	<b>-13,3 %</b>
13 Maahankinnat	0	0	200	500	200	-
14 Muut investoinnit	3 855	2 375	1 860	1 250	1 850	-21,7 %
<b>Jätehuollon investoinnit yhteensä</b>	<b>19 635</b>	<b>22 151</b>	<b>22 910</b>	<b>19 810</b>	<b>15 160</b>	<b>3,4 %</b>

Aluepalvelulähtöiset investoinnit tähtäävät ensisijaisesti vastuullisiin ja kehittyviin palveluihin ja niiden parantamiseen. Lisäksi ne edistävät kiertotalouden keskiössä toimimista. Investoinnit kohdennetaan vastaamaan asiakasryhmien pitkän aikavälin tarpeita. Aluepalvelulähtöisissä investoinneissa jatketaan yhteistyötä Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy:n kanssa. Talousarviovuonna on varauduttu toteuttamaan Sortti-pienasema Espoon Nihtisillan kierrätystavaratalon läheisyyteen. Talousarviovuonna valmistuvat myös Kivikon Sortti-aseman uudisrakennus- ja täydennystyöt, joilla parannetaan asiakaspalvelua ja aseman logistiikkaa, sillä nykyisen asiakastilan ahtaus heikentää aseman palvelutasoa ja asiakasturvallisuutta. Lisäksi Kivikon jätepalvelukeskuksessa ja Sortti-asevilla tehdään vuosittaisia korjaus- ja täydennystyöt kiinteistöjen toiminnallisuuden, turvallisuuden ja ulkonäön säilyttämiseksi. Sortti-asemille haetaan talousarviovuonna aktiivisesti myös uusia rakennuspaikkoja ja jatketaan Sortti-konseptien



kehitystyötä. Lisäksi suoritetaan vuosittaiset aluepalveluiden kalustohankinnat, kuten lava- ja puristinhankintoja.

Käsittelypalvelulähtöiset investoinnit tähtäävät erityisesti ympäristövaikutusten hallintaan ja kiertotalouden edistämiseen, mutta tukevat myös HSY:n tavoitetta olla pito- ja vetovoimainen työnantaja. Investoinnit keskittyvät jätteenkäsittelykeskuksen toiminnan varmistamiseen ja ympäristöhaittojen minimoimiseen. Talousarviovuonna toteutetaan jätteiden loppusijoitusalueiden tiiviitä pintarakenteita ja kaasunkeräysjärjestelmiä sekä maisemoidaan kaatopaikka-alueita ympäristölupien mukaisesti. Investoinneilla pyritään estämään kaasupäästöt ja mahdollistamaan kaatopaikkakaasun tehokas hyödyntäminen energiaksi kaasuvoimalassa. Sähköntuotannon lisäksi Ämmäsuon lämpötaloutta parannetaan investoimalla lämmön talteenottojärjestelmiin, joilla varmistetaan alueen lämmöntuotannon omavaraisuus. Alueelle valmistuu uusi tasausallas (TAL 12) ja pienimuotoinen hulevesien suodatusjärjestelmä. Lisäksi toteutetaan Ekoteollisuuskeskuksen sähkösaneeraukset, joilla korvataan vanhentuneita järjestelmiä ja varmistetaan prosessien toimivuus. Talousarviovuonna käynnistetään myös investoinnit biokaasulaitoksen mädätteen ohjaamiseksi maatalouskäyttöön. Ohjaamalla mädäte maatalouskäyttöön, on biojäte mahdollista kompostoida nykyistä pidempään sisätiloissa, mikä pienentää alueen hajuhaittoja. Lisäksi tehdään biojätteen käsittelylaitosten vuosittaiset ylläpito- ja kehittämissaneeraukset. Biojätteen käsittelyn investoinneilla pyritään toiminnan tehostamisen lisäksi mahdollisimman haitattomaan biojätteen käsittelyyn ja estetään hajujen leviämistä alueelta.

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. Talousarviovuonna investoidaan käsittelypalvelulähtöisinä investointeina vaarallisen jätteen kaatopaikan uuden solun T2 rakennustöihin ja vanhan solun T1 sulkemisen valmistelutöihin. Jätevoimalan kuonan ohjaaminen maanrakennuskäyttöön edellyttää kenttäalueita kuonan käsittelyä, suhteuttamista ja varastointia varten. Suunnittelukaudella käynnistetään ja 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 on mahdollista hyödyntää jätevoimalan kuonaa.

Jätehuollon kehittäminen tukee pitkän tähtäimen suunnittelua ja niihin liittyviä investointeja tavoitteena parantaa ympäristön tilaa, lisätä resurssitehokkuutta ja edistää uusiutuvan energian hyödyntämistä.

Muut investoinnit tähtäävät pääasiassa asiakaskokemuksen parantamiseen ja ympäristövastuulliseen toimintaan. Investoinnit sisältävät kiinteistökohtaiseen jätteenkeräykseen liittyviä kuljetuspalvelulähtöisiä investointeja ja muita jätehuollon toimintaa tukevia investointeja. Talousarviovuonna ja suunnitelmakaudella hankitaan merkittävä määrä jäteastioita lajitteluvaihtojen ollessa pieniin 1-4:n asunnon kiinteistöihin. Lisäksi investoidaan jätehuollon operatiivisiin IT-järjestelmiin, Seutulaa alueen kehittämiseen kiertotalouskortteliksi ja vähäisiin maanhankintoihin. Uuden Sortti-aseman maanhankintaan on varauduttu vuonna 2025.

## 5.2.3 Talous

### Jätehuollon tuloslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-%
						2023/2022
<b>TOIMINTATULOT</b>	<b>100 832</b>	<b>99 560</b>	<b>101 200</b>	<b>105 657</b>	<b>109 232</b>	<b>1,6 %</b>
Myyntituotot	98 530	97 749	99 123	103 483	106 879	1,4 %
Muut tuotot	2 302	1 811	2 077	2 174	2 353	14,7 %
<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>-80 107</b>	<b>-84 822</b>	<b>-87 852</b>	<b>-90 253</b>	<b>-91 295</b>	<b>3,6 %</b>
Henkilöstömenot	-8 217	-8 855	-9 007	-9 021	-9 034	1,7 %
Palvelujen ostot	-67 564	-71 823	-74 099	-76 505	-77 607	3,2 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-2 862	-2 815	-3 448	-3 418	-3 516	22,5 %
Muut toimintakulut	-1 465	-1 330	-1 297	-1 309	-1 139	-2,4 %
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>20 724</b>	<b>14 738</b>	<b>13 348</b>	<b>15 404</b>	<b>17 937</b>	<b>-9,4 %</b>
<b>RAHOITUSTULOT JA -MENOT</b>	<b>1 538</b>	<b>508</b>	<b>1 305</b>	<b>912</b>	<b>912</b>	<b>156,9 %</b>
<b>VUOSIKATE</b>	<b>22 262</b>	<b>15 246</b>	<b>14 653</b>	<b>16 316</b>	<b>18 849</b>	<b>-3,9 %</b>
<b>POISTOT</b>	<b>-17 988</b>	<b>-16 533</b>	<b>-17 382</b>	<b>-16 488</b>	<b>-15 514</b>	<b>5,1 %</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>4 275</b>	<b>-1 287</b>	<b>-2 729</b>	<b>-172</b>	<b>3 335</b>	<b>112,0 %</b>
<b>VARAUSTEN MUUTOKSET</b>	<b>592</b>	<b>592</b>	<b>113</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>-80,9 %</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>4 867</b>	<b>-695</b>	<b>-2 616</b>	<b>-107</b>	<b>3 400</b>	<b>276,2 %</b>
<b>Tuloslaskelman tunnuslukuja</b>						
Toimintatuotot, prosenttia toimintakuluista	125,9 %	117,4 %	115,2 %	117,1 %	119,6 %	
Vuosikate, prosenttia keskimääräisistä poistonalaisista investoinneista	111,7 %	76,5 %	73,5 %	81,9 %	94,6 %	

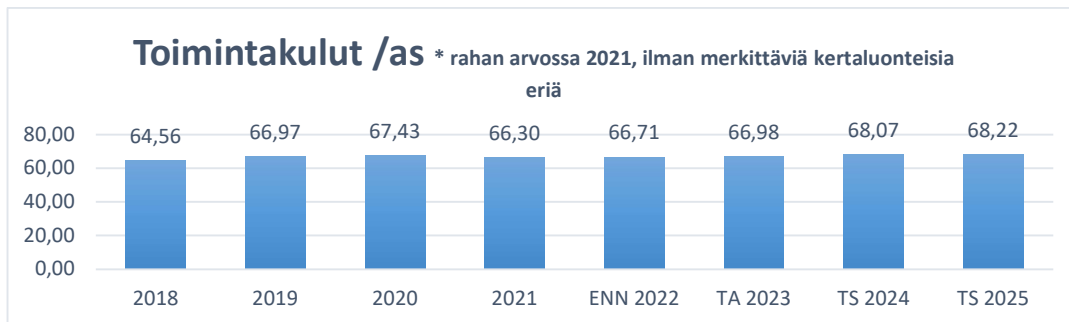
Jätehuollon toimintatuottojen arvioidaan hieman kasvavan TTS-kaudella. Sekajätteen määrän arvioidaan edelleen laskevan mutta hyödynnettävien ja kierrätettävien jakeiden määrien jatkavan kasvuaan. Erityisesti vuosina 2023 ja 2024 tulokertymää lisää biojätteen erilliskeräyksen laajentuminen 1-4:n huoneiston kiinteistöille. Hintoihin kohdistuva korotuspaine on inflaation lisäksi vuosittain 1,5%, mikä lisää toimintatuottoja kaikkien vuosien osalta. Hinnankorotusten määrä tarkentuu lopullisessa talous- ja toimintasuunnitelmassa. Metallin ja sähkön hintoihin liittyy suurta epävarmuutta, mikä vaikuttaa suuresti näistä saataviin tuloihin. TTS-kaudella kuonan käsittely kilpailutetaan uudella tavalla eikä sen tulo/kulujakaumasta ole vielä tarkkaa käsitystä. Kaatopaikkakaasun arvioidaan vähenevän vuosittain noin 5 %.

Kulujen ennustetaan kasvavan inflaatiosta johtuen. Erityisesti kuljetuspalveluiden ostoissa polttoaineen kallistuminen ja biojätteen erilliskeräyksen laajentumisen mukanaan tuoma keräystarve kasvattavat kuljetuspalveluiden ostoja. Korona-aikana toteuttamatta jääneet kiertävät keräykset tuovat myös lisäkuluja

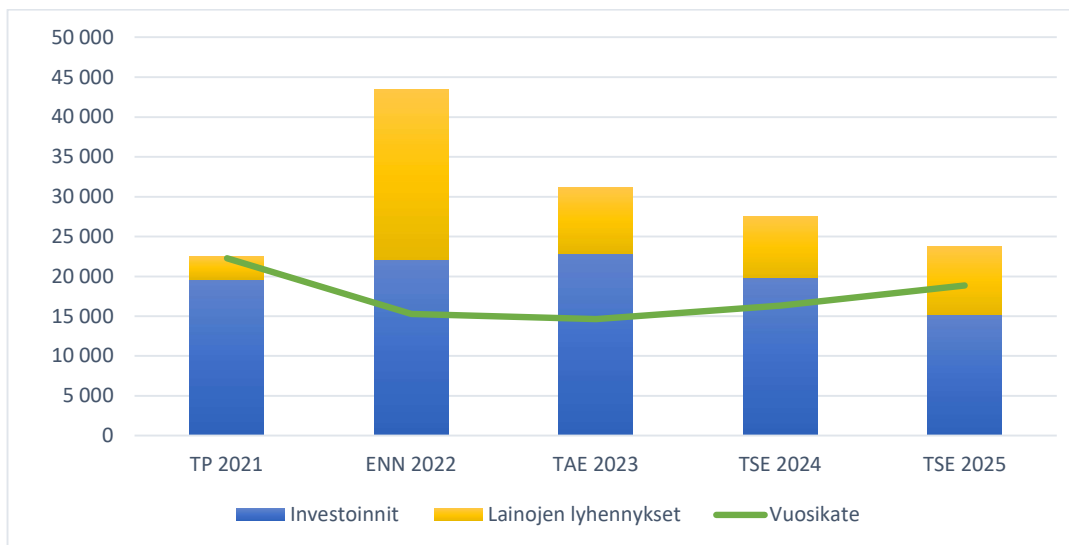
vertailuvuosiin nähden. Henkilöstökustannuksissa korotuksia tulee yleiskorotuksista ja sortiasemien viikonloppuaukiolon laajentamisesta. Rahoituserissä laskevat osinkotuotot ja laskevat korkosuojauskulut kompensoivat toisiaan. Poistot pysyvät korkealla tasolla investointiohjelmasta johtuen.

### Jätehuollon tuottavuuden kehittyminen

Jätehuollon tuottavuuden kehittymistä kuvaa jätehuollon toimintamenojen ja jäsenkaupunkien asukasmäärän suhde. Mittari on uusi jätehuollolle. Mittarin toimivuutta tulee seurata ja tarvittaessa tarkentaa.



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



Suunnittelukaudella investointitarve on suuri, mikä lisää tarvetta kasvattaa tulorahoitusta taksakorotuksilla.

Taloussmallitarkastelu osoittaa investointien rahoittamisen vaativan taksakorotuksia, jotka sisältävät inflaatiovaikutuksen koko tarkastelujaksolla ja lisäksi 1,5 % reaalisen korotuksen vuosina 2023–2025.

Jätehuollon velkaantumisen ennustetaan taittuvan vuonna 2025. Omavaraisuuden ennakoidaan laskevan nykytasosta (41,5 % vuoden 2021 tilinpäätöksessä) vajaalla viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2024

mennessä. Tulorahoitusta kasvattamalla pystytään omavaraisuus säilyttämään kohtuullisen hyvänä TTS-kauden korkeista investointimenoista huolimatta.

### Jätehuollon rahoituslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025
<b>Tulorahoitus</b>					
Vuosikate	22 262	15 246	14 653	16 316	18 849
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	-380	-618	-653	-653	-814
<b>Investoinnit</b>					
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-19 635	-22 151	-22 910	-19 810	-15 160
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	0	0	0	0
Investointien korjauserät	0	0	0	0	0
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>	<b>2 247</b>	<b>-7 523</b>	<b>-8 910</b>	<b>-4 147</b>	<b>2 875</b>
<b>Lainakannan muutokset</b>					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	0	28 900	17 100	11 900	5 700
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-2 848	-21 374	-8 174	-7 695	-8 575
Lyhytaikaisten lainojen muutos	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	10 502	0	0	0	0
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>7 655</b>	<b>7 526</b>	<b>8 926</b>	<b>4 205</b>	<b>-2 875</b>

### Jätehuollon taseen keskeisiä eriä

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025
Pysyvät vastaavat (käyttöomaisuus)	217 562	223 180	228 708	232 030	231 676
Oma pääoma	77 580	76 885	74 269	74 162	77 562
Pitkäaikainen vieras pääoma (korollinen)	73 071	80 598	89 524	93 729	90 854
- lainat jäsenkunnilta	0	0	0	0	0
- lainat ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta	73 071	80 598	89 524	93 729	90 854
Omavaraisuusaste (%)	41,5 %	39,6 %	37,2 %	36,5 %	38,2 %

## 5.3 Seutu- ja ympäristötieto

### 5.3.1 Toiminta

#### **Hiilineutraali pääkaupunkiseutu**

Palvelemme pääkaupunkiseudun kaupunkeja niiden ilmastotavoitteiden saavuttamisessa kaupunkien tarpeista lähtien. Tuotamme, jalostamme ja visualisoimme ilmastotyön etenemisestä kertovaa tietoa. Edistämme tiedon hyödyntämistä eri sidosryhmissä. Edistämme seudullista ilmastoyhteistyötä ja tuemme kumppaneitamme ilmastopäästöjen vähentämisessä yhteistyön ja neuvonnan keinoin.

Tuemme kaupunkien ilmastotyötä kehitystoiminnan avulla. Jatkamme pääkaupunkiseudun hiilinelujen tarkastelua. Hiilensidonnan kompensatiokeinojen ja reunaehtojen arviointia tehdään seudullisessa yhteistyössä. Kuluttamisen kasvihuonekaasupäästölaskentaa kehitämme Suomen ympäristökeskuksen työn pohjalta.

Edistämme vaikuttavimpien Kestävän kaupunkielämän ohjelman toimenpiteiden toteuttamista yhteisesti kaupunkien tarpeista lähtien. Vahvistamme hillinnän, sopeutumisen ja kiertotalouden verkostomaista kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä.

Kannustamme pääkaupunkiseudun asukkaita ilmastoystävälliseen ja energiaa säästävään elämään viestinnän ja neuvonnan keinoin. Täydennämme kaupunkien ilmastotavoitteiden mukaista asukkaille suunnattua ilmastoneuvontaa.

#### **Kiertotalouden keskiössä**

Edistämme seudullista kiertotalousyhteistyötä ja hanketoimintaa yhdessä sidosryhmiemme kanssa. Parannamme kiertotalouden tietopohjaa tukemaan kaupunkien tarpeita. Valitsemme kaupunkien kanssa yhteisiä kiertotalouden indikaattoreita pitkäjänteiseen seurantaan.

Jatkamme maamassojen hallintaa edistävän SeutuMassan ylläpitoa ja hyödyntämistä. Selvitämme tarpeita ja mahdollisuuksia laajentaa palvelua kaupunkien rakentamisen materiaalivirtoihin.

#### **Toimintaa lähiympäristöstä huolehtien: Tuotamme tietoa pääkaupunkiseudusta ja ilmanlaadusta ympäristöterveyden edistämiseksi**

Tuotamme MAL-suunnittelua ja päätöksentekoa palvelevaa paikkatietoa ja infograafeja viranomaisten ja asukkaiden hyödynnettäväksi. Kokoamme jäsenkaupunkien näkemykset mahdollisista tarpeista HSY:n tiedontuotannolle koskien luonnon monimuotoisuustietojen saatavuutta ottaen huomioon jo tarjolla olevan laajan muiden tahojen tiedontuotannon.

Varmistamme ilmanlaadun mittausverkon toiminnan reaaliaikaisen ympäristöterveystiedon tuottamiseksi. Varaudumme erilaisiin ilmanlaadun mittausverkon ongelmatilanteisiin toimintavarmuuden takaamiseksi.

Hyödynnämme ilmansuojelun seurannassa uusia mitattavia ilmansaastesuureita kattavasti erilaisissa kaupunkiympäristöissä altistumisen arvioimiseksi. Kehitämme ennakoiden mittausdatan laadunvarmennusta WHO:n suosittelimille uusille mitattaville ilmanlaadun epäpuhtauksille kuten mm. musta hiili ja hiukkasten lukumääräpitoisuus.

Lisäämme tietoisuutta uudistuvasta ilmanlaatutiedosta kaupunkisuunnittelussa terveyden turvaamiseksi ja asukkaiden altistumisen vähentämiseksi. Seuraamme aktiivisesti ilmanlaadun direktiivin uudistusta, tiedotamme raja- ja ohjearvojen tiukkenemisestä sidosryhmille sekä käytämme uusia ohjearvoja ilmanlaadun arvioinnissa ja raportoinnissa. Mittaamme ilmanlaatua pysyvän mittausverkon ohella mm. Helsingissä nastarengaskiellon kokeilukadulla. Viestimme aktiivisesti katupölyn ja puunpolton päästöjen haasteista sekä kuntien onnistuneista toimenpiteistä ilman epäpuhtauksien vähentämiseksi.

Huolehdimme ilmansuojelun TKI-toimintaa varten tutkimus- ja kehittämisalustan erilaisissa kaupunkiympäristöissä ja osallistumme hankeyhteistyöhön. Varmistamme korvaavan mittauspaikan Mäkelänkadun supermittausasemalle kansallisen ja kansainvälisen TKI-toiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi.

### **Tehokasta ja taloudellista toimintaa**

Uudistamme seudullisen perusrekisterin teknisen alustan, millä pyrimme toimintavarmuuden parantamiseen ja kustannustason hillintään. Kehitämme jatkuvasti tietojärjestelmien hankintaa ja ylläpitoa sekä tietoturvaa ja toimintavarmuutta palvelevaa osaamista. Parannamme ilmasto-, kiertotalous- ja ilmansuojelutyön taloudellisia edellytyksiä hakemalla mahdollisuuksia hyödyntää EU- ja kansallista hankerahoitusta yhteistyössä kaupunkien ja sidosryhmien kanssa.

### **Vastuulliset ja kehittyvät palvelut**

Kehitämme seudullisia tietopalveluja ja tietotuotteita ja niistä viestintää yhteistyössä jäsenkaupunkien ohjausryhmien kanssa. Priorisoimme vaikuttavimmat toimet hiilineutraalisuustavoitteiden toteuttamiseksi ilmastotyössä ja ilmastoinfon toiminnassa yhteistyössä jäsenkaupunkiemme kanssa.

### 5.3.2 Talous

#### Seutu- ja ympäristötiedon tuloslaskelma

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-%
						2023/2022
<b>TOIMINTATULOT</b>	<b>5 061</b>	<b>5 675</b>	<b>5 805</b>	<b>6 142</b>	<b>6 190</b>	<b>2,3 %</b>
Myyntituotot	906	950	915	915	915	-3,7 %
Kuntaosuudet	3 863	4 235	4 486	4 827	4 975	5,9 %
Muut tuotot	291	490	404	400	300	-17,5 %
<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>-4 804</b>	<b>-5 608</b>	<b>-6 011</b>	<b>-5 953</b>	<b>-5 969</b>	<b>7,2 %</b>
Henkilöstömenot	-2 580	-2 779	-3 049	-2 953	-2 953	9,7 %
Palvelujen ostot	-1 887	-2 440	-2 579	-2 617	-2 633	5,7 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-103	-119	-103	-103	-103	-13,2 %
Muut toimintakulut	-233	-270	-280	-280	-280	3,7 %
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>257</b>	<b>67</b>	<b>-206</b>	<b>189</b>	<b>221</b>	<b>-408,1 %</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>257</b>	<b>67</b>	<b>-206</b>	<b>189</b>	<b>221</b>	<b>-408,1 %</b>
<b>POISTOT</b>	<b>-202</b>	<b>-228</b>	<b>-268</b>	<b>-189</b>	<b>-221</b>	<b>17,3 %</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>55</b>	<b>-162</b>	<b>-474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>193,4 %</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>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>55</b>	<b>-162</b>	<b>-474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>193,4 %</b>

Seutu- ja ympäristötiedon lukujen vertailtavuuteen vaikuttaa keväällä 2022 tehty organisaatiomuutos, jossa siirrettiin ilmastoinfo ohjauksen ja kehittämisen viestinnästä ja neuvonnasta seutu- ja ympäristötietoon. Ennusteessa 2022 ilmastoinfo on seutu- ja ympäristötiedon luvuissa mukana osan vuotta ja toteumassa 2021 ilmastoinfo ei ole seutu- ja ympäristötiedon luvuissa mukana.

#### Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit

x 1 000 euroa	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	Muutos-%
						2023/2022
Seutu- ja ympäristötiedon investoinnit	138	220	370	350	360	68,2 %

Seutu- ja ympäristötiedon investointitasot nousevat vuodelle 2023 johtuen pääsääntöisesti vaadittavista järjestelmäinvestoinneista.

## 5.4 Tukitoiminnot

### 5.4.1 Toiminta

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

#### Henkilöstöyksikkö

Henkilöstöyksikkö vastaa keskitetysti HSY:n työnantajapolitiikasta, 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 edistämisen strategian hengessä ja tavoitteen mukaisesti. Keskeiset tavoitteet sisältyvät uuden strategian Työn murroksen painopisteen Pito- ja vetovoimainen työntekijä ja Osaava ja kehittyvä henkilöstö - osakokonaisuuksiin. Näiden toteuttamiseksi kootaan ohjelmakokonaisuudet, jotka muodostuvat uusista hankkeista mm. valmentavan johtamisen ja työkuulttuurin edelleen kehittämiseksi. Aiemmin toteutettuja ja käynnissä olevia hankkeita ja prosesseja (vrt Työkuulttuuri hanke ja TVA-kehittämistyö, digiosaamismerkit ja työnantajakuvatyö) jatketaan uuden strategian ja sen tavoitteiden alla.

#### Viestintä ja neuvonta

HSY:n Viestintä ja neuvonta tukee strategian toteutumista toteuttamalla viestintää ja neuvontaa kaikkiin strategian osakokonaisuuksiin liittyen. 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. Laajan viestinnällisen ja neuvonnallisen keinovalikoiman keskiössä on Kiitos kun lajittelet -kampanjointi. Kerromme innovatiivisista ratkaisuista biojätteen lajitteluun kotikeittiössä, hyödyntäen aiempien hankkeiden tuloksia. Parannamme kohderyhmätuntemusta analysoimalla syvemmin asukkaiden kokemista lajittelun esteistä ja motivaatioista. Tiedon perusteella tarkennamme kohderyhmärajausta. Lisäämme tietoa lajittelumahdollisuuksista ja viestimme uusista keräyspalveluista sekä erilliskeräyksen mahdollisesta laajenemisesta.

Rakennamme sisäistä ja ulkoista luottamusta ja hyvää mainetta. Markkinoimme palveluitamme ja hankkeitamme. Tuemme viestinnän keinoin veto- ja pitovoimaista työnantajakuvausta, 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

Talous- ja hallintoyksikkö tukee strategian toteuttamista erityisesti kestävän talouden painopisteen strategisissa päämäärissä osallistumalla niihin laadinnassa olevien ohjelmien toteuttamiseen. Erityisesti yksikön toimintaan kuuluu tuottavuusmittareiden kehittäminen ja kustannusrakenteen avaaminen. Yksikkö pitää tuottavuustavoitetta esillä ja tehostaa tuottavuuden kehityksen seurantaan raportointia ja kustannuslaskentaa jatkuvasti kehittämällä, jotta käytettävissä on tuottavuuden parantamiseen liittyvä tieto. Myös prosessien tehostaminen ja automatisaation ja robotisoinnin hyödyntäminen on tärkeä osa tuottavuuden parantamista, ja nämä ovat erityisessä fokuksessa uusien talouden järjestelmien käyttöönottoprojektien yhteydessä vuosina 2022-2023. Tasapainoisen talouden ohjelmassa fokus on omaisuudenhallinnassa ja investoinneissa ja suunnitelmassa tasapainoisen talouden saavuttamiseksi. Konkreettinen toimenpide, joka tulee sisällyttämään ohjelmaan, ja jossa talous- ja hallintoyksikkö on mukana, on vesihuollon maksurakenteen kehitysprojekti, joka alkaa syksyllä 2022.

## Kehittämissyksikkö

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

## Asiakaspalvelut

HSY:n asiakaspalvelut panostaa toimintakaudella peruspalveluiden turvaamisen lisäksi asiointipalveluidemme sujuvuuden ja nopeuden kehittämiseen. Itse asiointilla ja palveluprosessien digitalisoinnilla, sekä eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaavalla palvelukehityksellä tähtäämme erinomaiseen asiakaskokemukseen. Asiointin kokonaisprosesseja, yli yksikkö- ja osastotasojen, sujuvoitetaan sisäisen asiakkuuden kehittämisellä.

## Tukipalvelut

Tukipalvelut-tulosalueen kokonaisuuden kehittämiseksi esitettiin HSY:n johtoryhmälle maaliskuussa 2021 tukipalvelujen kehittämisohjelma. Sen avulla tehtiin tukipalveluista nykytila-analyysi, palvelujen tarvekartoitus sekä priorisoidaan kehittämisen kohteet. Kehittämisohjelman avulla jatketaan TTS 2023-2025 kaudella sekä uuden strategian 2030 mukaisten tavoitteiden mukaisesti myös tuottavuuden kehittämistä. Kehittämisohjelman priorisoinneilla määritellään ja karsitaan sellaisia toimintoja ja palveluja, jotka eivät nykytilanteessa tai tulevaisuudessakaan tuota riittävästi lisäarvoa HSY:n strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hankintojen osalta tuottavuuden parantamisessa on keskeistä, että palvelujen ja tavaroiden hankinnat perustuvat kilpailutettuihin määräaikaisiin sopimuksiin, jotka kilpailutetaan kilpailutuskalenterin mukaisesti hyvissä ajoin uudestaan ennen sopimuksen määräajan umpeutumista. Tällä vältetään se, että sopimuksia ei ole tarve jatkaa toistaiseksi voimassa olevina ilman kilpailutusta. Tukipalvelujen tuottamisen hintatason pitää olla kilpailukykyinen vastaavien palvelujen tuottamiseen julkisella sektorilla. Soveltuvien osin vertailukohtaa haetaan

myös yksityiseltä sektorilta. Lisäksi kaikkien olemassa olevien ja uusien ulkoisten tukipalvelutoimittajien kilpailuttaminen ja sopimushallinta on keskeistä tuottavuuden parantamisessa. Tukipalvelujen tuottavuuden kehittämisessä on lisäksi tärkeää avoimuus palvelujen kustannuksista, laadusta, sisäisistä jakoperusteista sekä tuottavuutta kuvaavien mittareiden kehittämisestä. Tuottavuuden kehittämistoimenpiteiden konkreettista toteutumista seurataan läpi vuoden ja tarvittaessa karsitaan toimintakuluja jo talousarviovuoden aikana, jos taloudellisiin tavoitteisiin ei muutoin päästä.

#### 5.4.2 Talous

TOIMINTAMENOT x 1 000 euroa						Muutos-%
	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	2023/2022
Kuntayhtymänjohto, ohjauksen ja kehittämisen yksiköt	-9 139	-10 166	-10 210	-10 210	-10 210	0,4 %
Asiakaspalvelu	-2 766	-2 882	-2 911	-2 911	-2 911	1,0 %
Tukipalvelut	-7 955	-9 312	-9 802	-9 802	-9 802	5,3 %
<b>Investoinnit yhteensä</b>	<b>-19 861</b>	<b>-22 360</b>	<b>-22 923</b>	<b>-22 923</b>	<b>-22 923</b>	<b>2,5 %</b>

Johdon, ohjauksen ja kehittämisen lukujen vertailtavuuteen vaikuttaa keväällä 2022 tehty organisaatiomuutos, jossa siirrettiin ilmastoinfo ohjauksen ja kehittämisen viestinnästä ja neuvonnasta seutu- ja ympäristötietoon. Ennusteessa 2022 ilmastoinfo on 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. Asiakaspalveluiden kustannukset kasvavat inflaatiokorotuksen ja henkilöstömenojen yleisen kasvun verran ja lisäksi v 2023 kuluissa on huomioitu ennusteeseen 2022 verrattuna päivittyneiden järjestelmien lisenssikustannuksien säästöt. Tukipalveluiden kustannukset kasvavat erityisesti tietohallinnossa, jossa digitalisaatio, joka tukee ja tehostaa toimintaa, vastaa suurimmalta osin menojen kasvusta.

#### Investoinnit

x 1 000 euroa						Muutos-%
	TP 2021	ENN 2022	TAE 2023	TSE 2024	TSE 2025	2023/2022
Ohjauksen ja kehittämisen investoinnit	782	510	683	690	370	33,9 %
Asiakaspalvelun investoinnit	272	0	0	0	0	-
Tukipalvelujen investoinnit	470	2 411	3 663	2 505	1 955	51,9 %
<b>Investoinnit yhteensä</b>	<b>1 523</b>	<b>2 921</b>	<b>4 346</b>	<b>3 195</b>	<b>2 325</b>	<b>48,8 %</b>

Ohjauksen ja kehittämisen investoinneissa vuonna 2022 alkaa kirjanpito- ja käyttöomaisuusjärjestelmän uusinta, joka jatkuu vuoden 2023 puolelle. Vuoden 2023 ja 2024 aikana ajankohtaisiksi tulevat myös henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyvät investoinnit. Asiakaspalveluiden ICT-investoinnit on suunnitelmavuosina keskitetty tukipalveluiden tietohallinnossa sijaitsevaan digitalisaatiotoimistoon. Tukipalveluiden investoinneissa on suunnitelmakaudella 2023-2025 muun muassa asiakkuuden hallintaan liittyvä asiakasportaalin toteuttaminen (1,7 miljoonaa euroa) sekä yhteisiin kiinteistöihin liittyviä investointeja (1,5 miljoonaa euroa).

# **Liite 1: Ympäristöohjelma**

Ympäristöohjelma valmistellaan HSY:n lopullisen toiminta- ja taloussuunnitelman liitteeksi syksyllä 2022.

# Liite 2: Tuottavuusohjelma

## HSY:n tuottavuusohjelma 2022- 2025

Uudessa strategiassa 2030 on tuottavuuteen suoraan liittyvä strateginen painopiste; kestävä talous. Kestävään talouteen liittyy 2 strategista päämäärä ja ohjelmakokonaisuutta; Tehokasta ja taloudellista toimintaa sekä Tasapainoinen talous. Strategiset mittarit ja ohjelma kokonaisuudet on esitetty seuraavissa taulukoissa. Syksyllä tehtävässä Lopullisessa TTS 2023-2025 suunnitelmassa tuottavuusohjelmaa tarkennetaan; mitkä projektit sisältyvät kestävä talouden painopisteeseen ja mitkä ovat projektien tavoitteet, aikataulut ja resurssit.

Strategian painopiste	Strateginen päämäärä	Mittari	Tavoitetaso 2023	Tavoitetaso 2025	Tavoitetaso 2030
Kestävä talous	Tehokasta ja taloudellista toimintaa	Toimintamenot eur/as/v. (huomioitu rahan arvo ja ilman merkittäviä kertaluonteisia eriä)  Tuottavuuden nousu vuosittain vähintään 1,5 %	150 eur /as. (2021 rahan arvo)	145 eur /as. (2021 rahan arvo)	135 eur /as. (2021 rahan arvo)
	Tasapainoinen talous	Lisävelka, €/as./vuosi  Laskuttamattoman veden osuus verkostoon pumpatusta vesimäärästä	41 €/as/vuosi (velkasumma 1574 €/as.)  enintään 19 %	20 €/as/vuosi (velkasumma 1600 €/as.)  19%	0 €/as/vuosi (velkasumma 1600 €/as.)  *

Strateginen päämäärä	Ohjelma ja tavoite	Keskeiset toimenpiteet
Tehokasta ja taloudellista toimintaa	Tuottavuusohjelman terävöittäminen ja toteuttaminen  Tavoite • Palvelumme tuotetaan kestävästi ja nykyistä tehokkaammin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehostamme, sujuvoitamme ja suoraviivaistamme sisäisiä prosesseja</li> <li>Varmistamme, että organisoituminen tukee tehokasta toimintaa</li> <li>Parannamme palveluiden kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta</li> <li>Kehitämme tuottavuudelle sitä kuvaavat mittarit</li> </ul>
Tasapainoinen talous	Ohjelma omaisuudenhallinnalle ja investoinneille  Tavoite • Investointimme kyetään rahoittamaan vesi- ja jätemaksuilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitämme omaisuudenhallintaa ja hallitsemme saneeraus-tarvetta</li> <li>Kehitämme investointien priorisointia, toteutusta, seurantaa ja vaikuttavuutta</li> <li>Määritämme, mikä on HSY:n velkaantumisen, saneerausvelan ja investointien suhde muihin vastaaviin toimijoihin</li> <li>Suunnitelma tasapainoisen talouden saavuttamiseksi</li> <li>Toteutamme vastuullista, säästämiseen ohjaava ja ennustettavaa taksapolitiikkaa. Teemme tahtotilaa tukevat taksapäätökset.</li> <li>Tasapainotamme jäsenkuntien rakentamisen ja vesihuollon investoinnit</li> <li>Määritämme HSY:n palveluiden rahoittamisen pitkällä aikajänteellä</li> <li>Tarkastelemme kirjanpidollisia poistoaikoja talouden näkökulmasta</li> </ul>



**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)