

22.9.2023

Liite 986/00.01.013.0132/2023

Selvitys HSY:n tarkastuslautakunnan arviointikertomukseen vuodelta 2022

1. Tarkastuslautakunnan keskeiset suositukset

Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen

Tarkastuslautakunta on huolissaan, että HSY velkaantuu edelleen voimakkaasti. Uutta lainaa on nostettu noin 77 milj. euroa vuonna 2022. Samalla kun jäsenkunnille maksetaan pääomia takaisin, samalla nostetaan rahoituslaitoksilta uutta lainaa enemmän. Kuntayhtymän velkaantumisesta huolimatta myös vesiputkiston korjausvelka kasvaa jatkuvasti. Tarkastuslautakunta suosittaa tekemään jäsenkuntien kanssa uskottavan pitkän aikavälin suunnitelman talouden ja saneerausvelan epätasapainon korjaamiseksi.

HSY:n yhtymäkokous on hyväksynyt kokouksessaan 18.11.2022 HSY:n strategian vuoteen 2030 ja vesi- ja jätehuollon toimialojen investointistrategiat ja -ohjelmat 2022–2032.

Yksi neljästä strategisesta painopisteestä on talouden kestävyys, jonka tavoitteena on HSY:n palvelujen tuottaminen kestävästi ja nykyistä tehokkaammin ja lisävelkaantumisen loppuminen strategiakauden aikana siten, että HSY pystyy rahoittamaan investointinsa, toimintamensa ja rahoituskulunsa vesi- ja jätemaksuilla.

Vesihuollon investointistrategian mukainen tavoitetilä 2030 on tuottaa pääkaupunkiseudun kehitystä vastaavat vesihuoltopalvelut, ylläpitää asiakkaiden palvelutaso, pienentää vesistökuormitusta nykyisestä sekä sovittaa investoinnit ja tulorahoitus kestävästi yhteen. Investoinnit pyritään rahoittamaan tulorahoituksella. Investointien rahoitus edellyttää maksutason nostoa nykyisestä sekä lisäksi maltillista lisävelan ottoa (+100 M€ 2030 mennessä). Investointien pitkäjänteistä suunnittelu ja tarpeiden tarkkaa priorisointia toteutetaan investointiohjelman avulla. Velkaantumisen hillitsemiseksi osa jo tunnistetuista saneeraustarpeista joudutaan lykkäämään, mikä voi tarkoittaa pitkäkin tehostetun kunnossapidon kautta.

Alueen kasvu jatkuu edelleen vahvana. Vesihuollon investointistrategian lähtökohdiana on turvata vesihuoltopalvelut yhdyskuntien kasvua vastaavasti. Tämä edellyttää merkittäviä investointeja alueverkkoihin, siirtoyhteyksiin sekä tuotantolaitoksiin. Kapasiteetin kasvattaminen parantaa oleellisesti myös toimintavarmuutta. Lisäksi kaupunkirakenteen muutokset edellyttävät olemassa olevien johtorakenteiden siirtoja, jotka eivät varsinaisesti paranna vesihuollon toimintavarmuutta. Asemakaava-alueiden ulkopuolelle vesihuoltoa rakennetaan vesihuollon kehittämissuunnitelmien mukaisesti.

Vesihuoltopalveluiden käyttäjien nykyinen, hyvä palvelutaso säilytetään ennallaan. Erityisesti verkostojen ikääntymisestä johtuva korjausvelkaa on hallittava tietopohjaisesti. Ikääntyvä verkosto edellyttää saneerausinvestointien tason merkittävää lisäämistä ja toimenpiteiden kohdentamista vaikuttavuusperusteisesti. Investointeja kohdennetaan niin, että vakavien

häiriöiden riski pysyy pienenä. Vedenjakelun toimintavarmuutta parannetaan jatkamalla toisistaan riippumattomia putkiyhteyksien rakentamista alueiden välille.

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt huomiota HSY:n toiminnan rahoittamiseen. HSY maksoi jäsenkunnille korkoja vuonna 2022 noin 65 milj. euroa. Lisäksi ennenaikaisia vesihuollon investointeja tehdään johtosiirtojen yhteydessä keskimäärin 10 milj. euroa vuodessa. HSY jatkaa rahoitustoimintaan liittyviä keskusteluja jäsenkuntien kanssa.

Varautuminen, huoltovarmuus ja riskienhallinta

HSY:ssä on tehty hyviä toimenpiteitä varautumisessa erilaisiin haasteisiin. Tarkastuslautakunta suosittaa kiinnittämään myös jatkossa erityistä huomiota kriittisissä tehtävissä työskentelevän henkilöstön luotettavuuden varmistamiseen.

HSY:ssä tehtiin turvallisuuden kehittämisen osalta kesäkuussa päätös vesihuollon osastojohtajan siirtymisestä vuoden määräajaksi vetämään turvallisuuden kehittämisen ja organisoinnin hankekokonaisuutta turvallisuusjohtajan roolissa. Turvallisuusjohtaja on suorittanut Aalto EE:n turvallisuusjohdon koulutusohjelman ja hän toimii lisäksi vesihuoltopoolin puheenjohtajana.

Vuoden 2024 aikana on suunniteltu vakiinnutettavan kehitetyt ja päätetyt organisoinnin ja toimintojen osa-alueet osaksi normaalia toimintamalliamme. Henkilöstöturvallisuuden kehittäminen kuuluu kyseiseen hankekokonaisuuteen omana osa-alueenaan ja sen alaprojektien alla käsitellään, luodaan toimintaedellytykset ja otetaan käyttöön mm. turvallisuusselvitykset riskitarkastelun mukaisessa laajuudessaan.

Strategien toteutuminen

Tarkastuslautakunta suosittaa pohtimaan lisätoimenpiteitä digitaalisten palvelukanavien käyttönotossa. Digitalisaatioon panostaminen tuo monenlaisia hyötyjä.

HSY:n strategian neljästä painopisteestä yksi on Asukaskokemus. Teeman vastuulliset ja kehittyvät palvelut tavoitteena on kehittää sähköistä asiakaspalvelua sekä ohjata ja opastaa asiakkaita sähköisen asioinnin piiriin. Sähköisen asiointikanavan projekti OmaHSY on käynnissä.

HSY:n digitalisaation kehittämiseksi on laadittu Digiohjelma. Sen avulla digitalisaation kehittämisen kokonaisuutta on kuvattu ja toteutetaan konkreettisia kehitysprojekteja. Digiohjelmaa päivitetään tarvittaessa ja kehittämistoimenpiteitä priorisoidaan HSY:n strategian ja vuosittaisen toiminnan ja talouden suunnitteluprosessin suuntaisesti. Asiakkaille suunnattujen sähköisten palvelujen kehittämistä toteutetaan mm. asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektissa. Toimialojen prosessien ja palveluiden tuotteistaminen ovat myös keskeinen osa digitalisaation kehittämisen toimenpiteitä

2. Muita tarkastuslautakunnan havaintoja ja suosituksia

Korkea toimintavarmuus – tavoitteen osalta oli valittu 3 mittaria, joista kahden osalta tavoitteet ei täyttynyt ja yhden mittarin osalta täyttyi. Tarkastuslautakunta esittää huolensa vesihuollon verkostojen korjausvelasta.

Vesihuoltoverkostojen korjausvelka on keskeinen kysymys ja sen osalta työskennellään monella tasolla ja tavalla. Investointien, velkaantumisen ja

asiaksmaksujen tasapaino on keskeinen kysymys. Tavoitteena on, että investoinnit kyetään kattamaan tulorahoituksella ja lisävelkaantuminen päättyy. Investointitason nosto ja saneerausvelan vähentäminen edellyttää korkeampia asiaksmaksuja.

HSY investoi verkosto-omaisuuden saneeraukseen uusimman investointiohjelman myötä enemmän kuin koskaan ja investointiohjelmassa painopistettä on siirretty raskaan Blominmäki-investointivaiheen jälkeen saneerauksen suuntaan. Korjausvelan taittaminen edellyttää kuitenkin jatkossa myös muitakin toimenpiteitä. Käynnissä oleva omaisuudenhallinnan strateginen hanke OMAR on tässä suhteessa merkittävässä roolissa luoden aikaisempaa paremmat edellytykset mm. palvelutasojen ja kategoriamäärittelyjen myötä priorisoida hankkeita tarpeiden kasvaessa. Tavoitteena on kehittää investointihankkeiden toteuttamisen tehokkuutta edelleen ja keskittää toimia kustannuksien muodostumista hallitsevaan projektien alkuvaiheen määrittelyyn.

Sujuvat palvelut- tavoitteen osalta oli valittu 8 mittaria, joista 4 osalta tavoite täyttyi ja 4 osalta ei täyttynyt. Erityisesti jäätiin digitaalisten palvelukanavien käyttöön otossa. Asiakaspalvelussa ei päästy tavoitteisiin reklamaatioihin vastaamisen riipeydessä. Lisäksi asiakastytyväisyys ei noussut tavoitetasolle millään osa-alueella. Tarkastuslautakunta suosittaa pohtimaan lisätoimenpiteitä, joilla päästäisiin haluttuun tasoon.

HSY:n strategian neljästä painopisteestä yksi on Asukaskokemus. Teeman vastuulliset ja kehittyvät palvelut tavoitteena on kehittää palveluprosessien johtamista palvelutuotteen sekä asiakassegmenttien näkökulmasta. Tuotejohtamisen avulla selkeytetään vastuita ja parannetaan palveluprosessin sujuvuutta. Myös OmaHSY -asiointikanava tulee osaltaan parantamaan asiakkaiden sähköistä asiointia ja tiedon saavutettavuutta.

Vakaa talous -tavoitteen osalta oli valittu 9 mittaria, joista vain 2 osalta tavoite täyttyi ja 7 osalta ei täyttynyt. Vesihuoltolain §18 mukaan vesihuollon ja huleveden viemäroinnin maksujen tulee olla sellaiset, että pitkällä aikavälillä voidaan kattaa vesihuoltolaitoksen uus- ja korjausinvestoinnit ja kustannukset. Maksuihin saa sisältyä enintään kohtuullinen tuotto pääomalle. Tarkastuslautakunta esittää huolensa näiden säästöjen toteutumisesta HSY:n toiminnassa.

Vesihuollon maksujen kattavuutta ja maksurakenteen kehittämistä tarkastellaan parhaillaan käynnissä olevassa strategian mukaisessa MAHLA-hankkeessa. Maksurakenteen uudistamisen ensimmäinen vaihe on suunniteltu otettavan käyttöön vuoden 2024 alusta. Maksurakenteen kehittämällä voidaan vaikuttaa nimenomaisesti asiakkaiden maksujen nykyistä parempaan kohdentumiseen. Lisäksi tarvitaan eri maksukomponenttien reaalisia korotuksia, joilla katetaan kustannusten nousua sekä rahoituksellista vajetta. Näiden toimien lisäksi tarvitaan myös kustannusten nousua hillitseviä toimia sekä käyttömenoissa että investoinneissa. Tähän liittyen käynnissä on hankintojen kehittämisen strateginen hanke HAKA, joka kattaa koko HSY:n toimintakentän.

Talousarviossa ja tilinpäätöksen toteumassa ei ole mukana konserniohjauksen tavoitteita tytäryhteisöille eikä strategiassa ole määritelty omistajapolitikkaa. Tarkastuslautakunta suosittaa tekemään kunnollisen konserniohjeen. Konserniyhteisöjen osalta tulisi päättää kuinka konserniyhteisöjä johdetaan omistajan tahtotilan mukaisesti. Yhteisöille tulisi asettaa vuosittain talousarviossa tavoitteet ja luoda mittarit sekä säännöllinen raportointi tavoitteiden tuloksista.

Konserniohjaus kuntayhtymäkonsernissa on omistajaohjausta, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että kuntayhtymän tytäryhteisöjen toiminnassa otetaan huomioon yhtymäkonsernin kokonaisuus sekä kehittää kuntayhtymäkonsernia

kokonaistaloudelliseksi, toiminnalliseksi ja hallittavaksi. Yhtymäkokouksen 30.6.2017 hyväksymä *HSY:n konserniohje* sisältää toimivallan ja toimintaperiaatteet, joilla johdetaan, ohjataan ja valvotaan yhtymäkonsernia yhtymäkokouksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. HSY:n hallitus sekä sen tytäryhtiöiden hallitukset ovat hyväksyneet konserniohjeen ja sitoutuneet sen määräyksiin. Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänä on valvoa HSY:n strategian, omistajapolitiikan ja konserniohjeen noudattamista.

Kuntayhtymäkonserniin kuuluu kaksi varsinaista toimintaa harjoittavaa tytäryhteisöä, Pääkaupunkiseudun Vesi Oy (PSV) ja Uudenmaan Voima (UW). PSV:n tehtävä on omistaa ja ylläpitää raakaveden johtamiseen käytettävää Päijänne-tunnelia. UW:n tehtävät liittyvät Vantaan jätevoimala polttokapasiteetin ja jätteenkäsittelypalvelun myyntiin. Ainoastaan UW toimii kilpailullisilla markkinoilla, jossa sen toiminta on vakiintunut. Lisäksi HSY on mukana osakkuusyhteisöissä, joita ovat Keski-Uudenmaan vesiensuojelun liikelaitoskuntayhtymä (KUVES) ja Kierrätyskeskus Oy.

Strategiset tavoitteet ja omistajapoliittiset toimenpiteet tytär- ja osakkuusyhteisöille on määritelty yhtymäkokouksen 29.5.2015 hyväksymässä *HSY:n omistajapolitiikka – HSY-konsernin strateginen tarkastelu* –asiakirjassa. Uudella strategiakaudella konserniyhteisöille ei ole kirjattu erityisiä strategisia tavoitteita tai omistajapoliittisia toimenpiteitä. HSY:n ja tytäryhteisöjen välillä käydään kuitenkin vuoropuhelua (navigointitilaisuudet) HSY:n ja yhteisön strategioiden yhteensopivuuden varmistamiseksi sekä vuositason toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen arvioimiseksi. HSY:n konserniohjetta on tarkoitus päivittää vuoden 2024 aikana ja tässä yhteydessä tarkentaa omistajaohjausta koskevaa ohjeistusta sekä samalla arvioida tarve tavoitteiden ja mittarien asettamiselle tytäryhteisöissä.

Jätehuollon strategiset tavoitteet ovat pääosin toteutuneet. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota siihen, että sähköisten jätepalvelutilausten osuus on edelleen hyvin pieni. Lautakunta suosittaa ryhtymään nykyistä vaikuttavampiin toimenpiteisiin sähköisten tilausten osuuden kasvattamiseksi.

Sähköiset asiointipalvelut jätehuollossa ovat olleet asiakkaiden käytettävissä useiden vuosien ajan. Asiakkaat eivät kuitenkaan löydä palveluita HSY:n verkkosivujen kautta, vaikka niiden saavutettavuutta on pyritty parantamaan erilaisin keinoin. Tietojärjestelmä uudistusten myötä myös sähköiset asiointipalvelut ovat uudistuksen alla. Vuoden 2023 alussa on alkanut asiakkuudenhallinnan projekti, jonka ensimmäisen vaiheen tavoite on luoda OmaHSY -asiointikanava, jolla asiakkaat pystyvät tekemään sähköisesti sopimusmuutoksia, tilaamaan uusia palveluita, päivittämään yhteystietojaan jne. Jätehuollon toimintojen lisäksi asiointikanavan on tarkoitus tuoda myös vesihuollon palvelut. OmaHSY on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2024 aikana. OmaHSY:n avulla halutaan parantaa sähköisiä asiointipalveluita ja samalla parantaa palveluiden käytettävyyttä ja saavutettavuutta.