18.9.2026

# Selvitys HSY:n tarkastuslautakunnan arviointikertomukseen vuodelta 2025

## Tarkastuslautakunnan suositukset ja HSY:n vastaukset

### 1. Strategisten tavoitteiden toteutuminen, rahoitus

***Tarkastuslautakunta pitää myönteisenä, että HSY:n toiminnan rahoituksesta ja rahoitusrakenteesta on käynnistetty avoin keskustelu omistajakaupunkien kanssa. Lautakunta toteaa, että jäsenkuntalainat ovat syntyneet HSY:tä perustettaessa ja että niiden ehtoihin liittyy omistajakuntien yhdenvertaisuus, joka on huomioitava mahdollisia muutoksia arvioitaessa.***

***Tarkastuslautakunta katsoo, että rahoitusvaihtoehtojen tarkastelu on perusteltua ja tärkeää myös HSY:n strategisten tavoitteiden, pitkän aikavälin taloudellisen kestävyyden ja investointikyvyn näkökulmasta. Lautakunta ei ota kantaa omistajakaupunkien mahdollisiin näkemyksiin rahoitusjärjestelyjen muuttamisesta, mutta pitää rahoitusratkaisujen kokonaisvaltaista tarkastelua ja HSY:n ja jäsenkaupunkien välistä vuoropuhelua tarpeellisena.***

HSY on jatkanut rahoitusrakenteensa ja jäsenkuntalainojen kustannusvaikutusten arviointia osana pitkän aikavälin taloussuunnittelua. Tarkastuslautakunnalle on esitelty rahoitustoiminnan nykytilaa, jäsenkuntalainojen taustaa sekä rahoitusvaihtoehtojen keskeisiä hyötyjä, riskejä ja reunaehtoja.

Jäsenkuntalainojen korot ovat merkittävästi korkeammat kuin muiden HSY:n lainojen korot. Jäsenkuntalainojen nopeutettua takaisinmaksua ja uudelleenrahoittamista matalammalla markkinakorolla on käsitelty omistajakaupunkien rahoitusjohdon kanssa keväästä 2025 alkaen. Kiinnostusta asian jatkotyöstämiseen on yksittäisessä kaupungissa. Laajemmin asia ei ole saanut kannatusta. Omistajakaupunkien tulee hyväksyä lainoihin liittyvät muutokset yhdessä.

HSY on selvittänyt alustavasti rahoittajiensa näkemyksiä ja sopimuksellisia edellytyksiä jäsenkuntalainojen mahdolliselle osittaiselle ennenaikaiselle takaisinmaksulle. Näyttäisi siltä, ettei jäsenkuntalainojen uudelleen rahoittamiselle ole esteitä. Lopullinen varmistus saadaan jäsenkuntalainojen takaisinmaksun ehtojen täydennyttyä.

### 2. Strategisten tavoitteiden toteutuminen, kärkihankkeet

***Tarkastuslautakunta toteaa, että HSY kehittää sisäistä tehokkuuttaan strategisten kärkihankkeiden kautta. Kaikkiaan 25 kärkihankkeesta kymmenen liittyy suoraan tehokkuuden parantamiseen, kuten sisäisen työmarkkinan ja toimintakulttuurin kehittämiseen, kyberturvallisuuteen, omaisuudenhallintaan sekä tekoälyn hyödyntämiseen. Valtaosa hankkeista***

***etenee suunnitellusti, mutta erityisesti omaisuudenhallintaan ja sähköisiin palveluihin liittyvien hankkeiden toteuma jää tavoitteista.***

***Vesihuollossa suunnittelu perustuu tarveselvityksiin ja vesimääräennusteisiin, joita päivitetään laajasti neljän vuoden välein. Merkittävä osa verkostoista saavuttaa saneerausiän 2040-luvulla, ja nykyinen investointitahti ei riitä pysäyttämään saneerausvelan kasvua.***

***HSY kehittää omaisuudenhallintaa OMAR-hankkeen avulla, joka perustuu ISO 55001 -standardiin. Saneerausmäärien kasvattaminen on strateginen tavoite vuoteen 2027. Investointiohjelma (3,7 mrd. € / 20 vuotta) painottuu vedenjakeluun, viemäröintiin ja kaavoitukseen liittyviin hankkeisiin. Raidehankkeet lisäävät investointitarpeita erityisesti johtosiirtojen vuoksi.***

***Tarkastuslautakunta suosittaa, että omaisuudenhallintaan kiinnitetään jatkossakin erityistä huomiota, jotta omaisuusmassan kunnossapito ja investointien toteutus voidaan varmistaa oikea-aikaisesti ja oikeassa suhteessa.***

HSY pitää tarkastuslautakunnan havaintoja ja suositusta perusteltuina. Omaisuudenhallinta on keskeinen osa vesihuollon pitkäjänteistä kehittämistä, palveluiden toimintavarmuuden turvaamista sekä merkittävän omaisuusmassan arvon säilyttämistä. Toimintaympäristön muutokset, kasvavat investointitarpeet, verkostojen ikääntyminen sekä ilmastonmuutoksen vaikutukset korostavat suunnitelmallisen omaisuudenhallinnan merkitystä entisestään.

HSY on vahvistanut omaisuudenhallinnan johtamista ja toimintamalleja OMAR-hankkeen avulla. Kehittämistyö perustuu ISO 55001 -standardin mukaisiin periaatteisiin, joiden tavoitteena on yhtenäistää omaisuudenhallinnan käytäntöjä, parantaa tiedolla johtamista sekä tukea investointien ja kunnossapitotoimenpiteiden vaikuttavaa kohdentamista. Omaisuudenhallinnan kehittämistä jatketaan osana HSY:n strategian toimeenpanoa.

Vesihuollon investointiohjelmassa on varauduttu verkostojen saneerausmäärien asteittaiseen kasvattamiseen sekä toimintavarmuuden kannalta keskeisten laitosten ja verkostojen uudistamiseen. Investointien priorisoinnissa hyödynnetään entistä systemaattisemmin omaisuustietoa, kuntotietoa, riskienhallintaa sekä palvelutasotavoitteita. Tavoitteena on hallita saneerausvelan kasvua ja varmistaa käytettävissä olevien resurssien mahdollisimman tehokas kohdentaminen.

HSY seuraa omaisuuden kuntoa, investointien toteutumista ja kunnossapidon vaikuttavuutta säännöllisesti sekä kehittää jatkuvasti omaisuudenhallinnan tietopohjaa ja analytiikkaa. Näin voidaan varmistaa, että omaisuusmassan kunnossapito, palveluiden toimintavarmuus ja investointien toteutus säilyvät tasapainossa myös pitkällä aikavälillä. HSY kiinnittää jatkossakin erityistä huomiota omaisuudenhallinnan kehittämiseen, jotta kasvaviin investointitarpeisiin voidaan vastata hallitusti ja kustannustehokkaasti.

**3. Strategisten tavoitteiden toteutuminen, henkilöstöhallinto ja varautuminen**

***Tarkastuslautakunta toteaa, että vaikka lainsäädäntö velvoittaa ja antaa HSY:lle toiminnallisen viitekehikon on ohjaus kuitenkin päällekkäistä ja monikerroksista. Häiriötilanteiden hallinta kehittyy, mutta viestintä ja tilannekuva eivät ole vielä yhdenmukaisia. HSY:ltä puuttuu vielä yhteinen tapa tarkastella laajoja häiriöitä ja kriisejä kokonaisuuksina.***

***HSY tarvitsee yhtenäisen varautumisen ja häiriöjohtamisen mallin, parempaa sisäistä tiedonkulkua sekä johdonmukaista henkilöstöjohtamisen vahvistamista — ne tuovat läpinäkyvyyttä, tehokkuutta ja kestokykyä mahdollisiin tuleviin kriiseihin.***

***HSY koulutuspanostukset kasvavat, mutta samalla henkilöstörakenne ikääntyy. Työterveyden kustannukset nousevat nopeasti. Sisäiseen viestintään ja esihenkilötyön laatuun on syytä kiinnittää huomiota myös jatkossa.***

Tarkastuslautakunnan havainto on perusteltu ja vastaa HSY:n omaa näkemystä varautumisen ja häiriöjohtamisen kehittämistarpeista. Vaikka häiriötilanteiden hallintaa on viime vuosina vahvistettu, toimintamallien, tilannekuvan muodostamisen ja viestinnän yhtenäistämistä jatketaan koko organisaation tasolla.

HSY on vahvistanut kokonaisvaltaista turvallisuuden johtamista hyväksymällä turvallisuuspolitiikan sekä sitä tukevat varautumisen, riskienhallinnan ja häiriöjohtamisen periaatteet ja ohjeistukset. Näiden tavoitteena on luoda yhteinen toimintamalli häiriötilanteiden ja kriisien hallintaan, selkeyttää vastuita sekä varmistaa yhdenmukainen tilannekuva ja päätöksenteko koko organisaatiossa.

Lisäksi HSY kehittää sisäistä tiedonkulkua, johtamisrakenteita ja henkilöstön osaamista osana varautumisen kokonaisuutta. Yhteisillä toimintatavoilla, säännöllisellä harjoittelulla ja johdonmukaisella henkilöstöjohtamisella vahvistetaan organisaation toimintakykyä sekä kykyä turvata asukkaille välttämättömät palvelut myös poikkeus- ja häiriötilanteissa.

HSY jatkaa varautumisen ja häiriöjohtamisen kehittämistä pitkäjänteisesti osana turvallisuuden, riskienhallinnan ja jatkuvuudenhallinnan kokonaisuutta tavoitteena entistä läpinäkyvämpi, tehokkaampi ja toimintavarmempi organisaatio.

Tarkastuslautakunnan nostamat havainnot on tunnistettu. Näihin tarpeisiin panostetaan mm. Sähköisen oppimisalustan koulutuksilla, jotka ovat pakollisia koko henkilöstölle. Vuoden 2025 pakollisten koulutusten suoritusprosentit olivat korkeita, kaikki yli 80 % ja joissakin tavoitteet jopa ylitettiin. Pakollisten koulutusten suorittaminen on myös tavoitteellistettu strategiakorttien kaikkia koskevissa osioissa. Työterveyshuollon kustannusten kasvua selittää muukin kuin ikääntyvä henkilöstö. Onkin tärkeää, että työterveyshuollon kustannuksissa huolehditaan siitä, että syntyvät kustannukset palvelevat optimaalisesti henkilöstön tarpeita ja ovat samalla kustannustehokkaita.