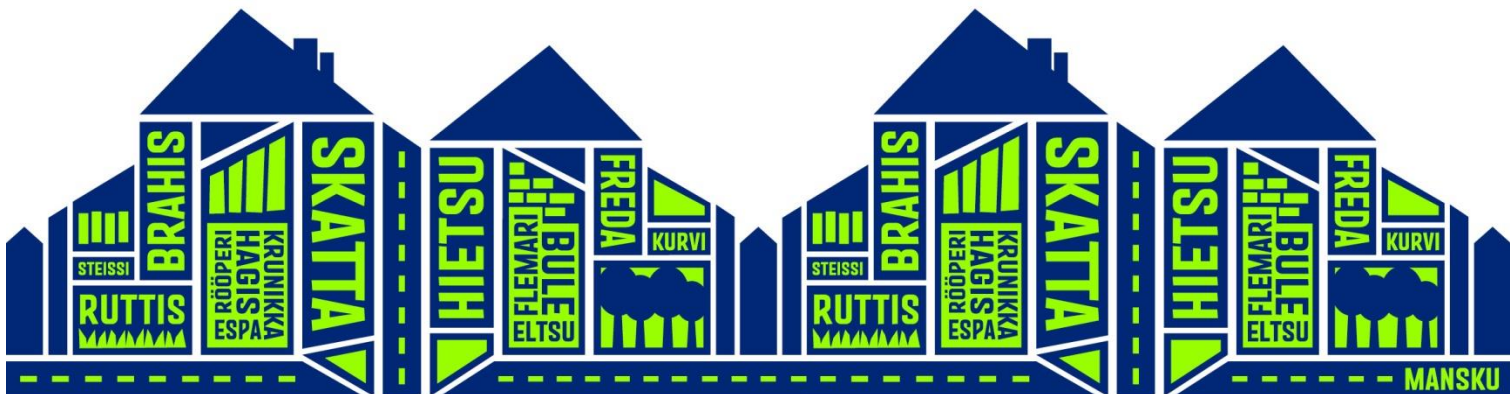


Staran toimintasuunnitelma 2019

Toimitusjohtaja Timo Martiskainen
5.12.2018



Toimintasuunnitelma Stara 2019

SISÄLLYS

1	Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2019	3
2	Asiakaslähtöisyys ja myyntihenkisyys	6
3	Vahva talous ja kilpailukykyiset palvelukokonaisuudet.....	6
	3.1 Talous	7
	3.2 Toimitilat	7
	3.3 Henkilöstöressit.....	8
4	Tehokkaat ja hyvin toimivat prosessit.....	8
5	Kannustava johtaminen ja motivoitunut henkilöstö	10
6	Toiminnan innovatiivinen kehittäminen	12
7	Seuranta ja arviointi	13
	Liitteet:	13

1 Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2019

Toimintaympäristön muutosten vaikutukset

Kaupunkistrategiassa esitetyistä toimintaympäristön muutoksista rakentamispalveluliikelaitos Staralle merkittävimpiä ovat digitalisaation ja ympäristövastuullisuuden lisääntyminen sekä kaupungistuminen. Kaupungistumisen myötä rakentaminen keskittyy kasvukeskukseen ja rakentaminen Helsingissä on vilkasta. Tämä vaikuttanee työvoiman saantiin sekä Staran kilpailuttamien palveluiden saatavuuteen ja hintatasoon.

Kaupungin johtamisjärjestelmän uudistamisen yhteydessä eri virastoissa olleet rakennuttamistehtävät yhdistettiin samaan palvelukokonaisuuteen. Tämän myötä Staran suurimman asiakkaan, kaupunkiympäristön toimialan, rakennuttamisen toimintamallien yhtenäistämisen jatkuu, mikä vaikuttaa myös yhteistyöhön Staran kanssa.

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen toimintojen mahdollinen siirtyminen maakuntiin vaikuttaa Staran asiakkuuksiin ja toimintaan.

Staran logistiikan toiminnot laajenevat, kun Palvelukeskuksen logistiikkakeskuksen siirto Staraan toteutui joulukuun 2018 alussa.

Vaikutusarviointi

Staran toiminnalla on myös sosiaalisia vaikutuksia. Stara jatkaa yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimialan kanssa, jonka tavoitteena on löytää ja tarjota tarkoituksenmukaisia ja työllistymistä edistäviä kuntouttavia työtehtäviä sekä sosiaalihuoltolain mukaista työtoimintaa ja siten vaikuttaa Helsingin kaupungin pitkäaikaistyöttömyyteen ja sen aiheuttamiin aineellisiin ja aineettomiin ongelmiin ja kustannuksiin kaupunki- ja yksilötasoilla.

Stara jatkaa yhteistyötä kaupunkiympäristötoimialan ja kaupunginkanslian kanssa alaikäisten tekemien rikosten sovittelussa. Yhteistyön tavoitteena on vähentää nuorten syrjäytymistä ja eriarvoisuutta tarjoamalla kaupungin omaisuudelle vahinkoa tehneille nuorille mahdollisuus sovittaa vahingontekonsa työkorvauksena. Stara osallistuu projektiin ja pilotoi siihen liittyvää Työpankki-palvelua.

Stara työllistää runsaasti kesätyöntekijöitä ja teettää opinnäytetöitä, vastaanottaa ammattitutkintoja ja on mukana erilaisissa koulutus- ja yhteistyöfoorumeissa. Koulutusreformi lisää yhteistyön sekä harjoittelupaikkojen määrän tarvetta.

Stara jatkaa yhteistyötä sekä rikosseuraamusviraston että Suomenlinnan hoitokunnan kanssa vankityön mahdollistamisessa. Tavoitteena on löytää ja tarjota tarkoituksenmukaisia työtehtäviä, mikä edesauttaa vankeja työllistymisessä rikoksen sovittamisen jälkeen.

Stara laatii vuoden 2018 aikana innovaatiokumppanuus hankintamenettelynä -ohjelman ja toteuttaa sitä vuonna 2019 yhdessä yritysten kanssa. Kehittämistyöhön haetaan ulkoista rahoitusta.

Stara kehittää teknologisia ratkaisuja oman henkilöstön sekä yritysten kanssa. Vuonna 2019 Staran roolia oman toimialueensa innovaatioalustana sekä ekosysteemin veturiorganisaationa vahvistetaan ja samalla kasvatetaan organisaation ja henkilöstön kyvykkyyttä digitalisaatiossa sekä yritys yhteistyössä. Tavoitteena on Staran kilpailukykyyn parantaminen ja lisäarvon tuottaminen.

Staralla on ympäristöohjelma ja sertifioitu Ekokompassi vuoteen 2020. Staran ympäristöpolitiikka on johdettu Helsingin kaupungin ympäristöpolitiikasta. Staran tavoitteena on olla hiilineutraali vuonna 2030.

Maaailman toimivin kaupunki

Staran visio, menestystekijät, tahtotila sekä strategiset kehittämishankkeet ja toimenpiteet kytkeytyvät tiiviisti kaupunkistrategiaan.

Staran visio

Stara on alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja – vastuullinen ja kilpailukykyinen edelläkävijä

Stara tuottaa rakentamisen, ylläpidon, ympäristönhoidon ja logistiikan palveluja ja huolehtii omalta osaltaan siitä, että päiväkodit, koulut, kadut ja puistot ovat toimivia ja turvallisia käyttää. Stara pitää huolta Stadista ja sen kiinteistöjen ja yleisten alueiden toimivuudesta, käytettävyydestä, turvallisuudesta ja siisteydestä asiakkaiden tilausten mukaisesti. Katutyömaiden työmaa-aikaisten haittojen hallintaan panostetaan ja haittoja pyritään hallitsemaan kehittämällä prosessia yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Staran strategiakartta

Stara pyrkii vuoteen 2021 määritettyyn tahtotilaan viiden menestystekijän ja niitä toteuttavien kehittämishankkeiden avulla. Staran strategiset kehittämishankkeet ja toimenpiteet tukevat sekä kaupunkistrategian 2017 - 2021 että Staran tavoitteiden toteuttamista. Tavoitteena on aseman vahvistuminen kaupungin sisäisenä tuottajana ja liikevaihdon säilyminen vähintään nykyisellä tasolla. Hankkeilla pyritään hallitusti nopeampaan ja ketterämpään toimintakulttuuriin sekä asiakastytyväisyyden parantamiseen, mikä välillisesti toteuttaa kaupunkistrategian tavoitetta asukas- ja käyttäjätytyväisyyden paranemisesta. Staran asiakastytyväisyyden päämittarina on nettosuositusindeksi. Hankkeet toteuttavat kaupunkistrategian tavoitteita kokonaistuottavuuden nostamisesta vuosittain ja muiden suurten kaupunkien yksikkökustannusten keskiarvon saavuttamista.

Staran tärkeimmät tavoitteet ja niitä toteuttavat toimenpiteet vuonna 2019 on koottu tavoite- ja toimenpidetaulukkaan. Osa tavoitteista nostetaan tulospalkkiotavoitteiksi. Tavoitteiden toteutumista seurataan tuloskokouksissa.

Strategiakartta vuoteen 2021

Menestystekijät ja strategiset kehittämishankkeet



Staran sitovat toiminnalliset tavoitteet

- Energiansäästö tavoite on 4 % vuoden 2015 energiankulutuksesta. Tavoitteeseen sisältyvät sähkön ja säänormitetun kaukolämmön kulutus.
- Asiakaskyselyyn perustuva nettosuositeluindeksi (NSI) arvo on ≥ 30 (vaihteluväli -100 – 100).
- Tapaturmataajuus laskee kolmen edellisen vuoden keskiarvosta 5 %.
- Kiinteät kustannukset toteutuvat edellistä vuotta pienempinä.

Muut tavoitteet

Energiatehokkuutta ja ympäristöä koskevat tavoitteet

- Staran hankintapäätöksistä 90 % sisältää ympäristökriteerejä.
- Staran dieselkäyttöisistä hyötyajoneuvoista 70 % on siirtynyt käyttämään uusiutuva biodieseliä.

Muut toiminnalliset tavoitteet

- Vuoden 2019 aikana kehitetään toiminnan tuottavuutta kuvaavia mittareita esim. keskeisiä toimintoja kuvaavia yksikkökustannuksia.

2 Asiakslähtöisyys ja myyntihenkisyys

Stara kaupungin sisäisenä palveluntuottajana on yhdessä asiakkaiden kanssa rakentamassa maailman toimivinta kaupunkia. Stara haluaa parantaa kilpailukykyään ja tuottaa merkittävää lisäarvoa syventämällä kumppanuussuhteitaan asiakkaidensa kanssa. Tavoitteena on, että asiakastyytyväisyyden kasvaessa myös Staralta tilattavien töiden osuus kasvaa. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakaskyselyyn perustuvalla nettosuositusindeksillä ja hanke-/kausikyselyllä. Kyselyiden tulokset raportoidaan, analysoidaan ja suunnitellut toimenpiteet toteutetaan.

Omistajaohjaus ja liikelaitoksen asema

Vuoden 2018 aikana tehtävässä Staran tilaaja ja tuottaja -roolin erottamista koskevassa selvityksessä on tarkasteltu Staran roolia ja tehtäviä kaupungin sisäisenä palveluntuottajana siten, että tuotanto hoidetaan kaupungin kokonaisedun kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja kustannustehokkaasti. Selvityksessä ehdotettavat toimenpiteet sekä tulevat palvelustrategiset linjaukset vaikuttanevat Staran toimintaan tulevaisuudessa.

Strateginen kehittämishanke: Kumppanuus- ja palvelusopimusten uudistaminen

Kaupunkiympäristötoimialan ja Staran välille allekirjoitettiin yhteistyösopimus vuonna 2018. Vuonna 2019 laaditaan palvelukohtaisia palvelusopimuksia. Tavoitteena ovat asiakkuuden vahvistaminen sekä pitkäkestoisemmat sopimukset. Osana kumppanuus- ja palvelusopimusten uudistamista ja asiakkuuksien hallintaa Stara on määrittänyt syksyllä 2018 yhdessä suurimman asiakkaansa kanssa yhteiset kehittämisen painopisteet vuosille 2019 - 2021. Yhteinen kehittäminen toteuttaa kaupunkistrategian tavoitetta kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden parantamisesta.

Strateginen kehittämishanke: Asiakkuusstrategia ja yhdenmukainen toiminta

Vuonna 2019 Stara jatkaa asiakkuuksien johtamisen kehitystyötä tavoitteinaan parempi asiakaskokemus, yhdenmukaiset tavat toimia asiakkaan kanssa sekä ajantasainen asiakas-kohtainen talousseuranta. Staran asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan toimintamalleja kehitetään asiakkuuksien hallinnan prosessiryhmässä. Asiakasosaamisen vahvistamiseksi järjestetään myynti- ja neuvottelukoulutusta asiakas- ja neuvottelutilanteissa toimiville.

3 Vahva talous ja kilpailukykyiset palvelukokonaisuudet

Kun kilpailukykysovimuksen henkilöstömenoja alentavat vaikutukset päättyvät ja kustannukset tältä osin palautuvat, tuo se Staralle paineita hintojen pitämiseksi riittävän kilpailukykyisinä. Vuonna 2019 liikevaihdon odotetaan olevan noin 5 milj. euroa korkeampi kuin toteutui vuonna 2017, mutta 6,6 milj. euroa vähemmän kuin ennustetaan vuodelle 2018.

Ulkopuolisten urakoitsijoiden ja palveluntuottajien käyttämisessä ei ole ennakoitavissa suuria muutoksia, mutta Staran omien resurssien kokonaisvaltaiseen optimointiin ja hankintojen tehokkuuteen on kiinnitettävä edelleen huomiota.

Staralle tulosbudjetissa asetettu liikevaihtotavoite on 3,973 miljoonaa euroa.

Strateginen kehittämishanke: Kilpailukyvyn analysointi

Kilpailukyvyn analysointi -hankkeen väliraportti valmistuu vuoden 2018 lopussa. Kilpailukyvyn analysointi -hanke jatkuu ja väliraportin mukaiset toimenpiteet toteutetaan vuonna 2019. Toiminnan tuottavuudelle kehitetään mittarit ja niistä raportoidaan johdon työpöydän kautta.

Strateginen kehittämishanke: Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen

Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen – hanke käynnistetään tilaaja-tuottaja – selvityksen ja kilpailukyvyn analysointi – hankkeen jälkeen.

Stara tehostaa kokonaisvaltaisesti taloudellista kilpailukykyään strategiansa mukaisesti. Suurten kohteiden (Vuosaaren tukikohta, Mechelininkatu, Suvilahden kaasukello, Hakaniemien halli) valmistuttua korvaavaa, Staralle soveltuvaa työkantaa selvitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa kaupungin rakentamishjelmaa läpikäyden.

3.1 Talous

Kaupungin vuoden 2019 talousarviossa Staran tuotot ovat 213,9 milj. euroa ja kulut sisältäen poistot 210,1 milj. euroa, jolloin liikeylijäämäksi muodostuu 3,8 milj. euroa. Sitova korvaus peruspääomalle on 1,944 milj. euroa ja tilikauden ylijäämä siten 1,8 milj. euroa.

Tulosbudjetissa 2019 Staran budjetoitu liikevaihto on 217,7 milj. euroa ja kulut sisältäen poistot 213,7 milj. euroa, jolloin liikeylijäämä on 4,0 milj. euroa. Kun korvaus peruspääomalle (1,944 milj. euroa) on maksettu, tilikauden ylijäämäksi kertyy 2,0 milj. euroa. Vuoden 2019 tulosbudjetissa tuotot ja kulut ovat noin 6,7 milj. euroa tämän vuoden viimeisintä ennustetta alemmalla tasolla johtuen arvioidusta rakentamisen pienemmästä volyyymistä. Toisaalta uutta liikevaihtoa kertyy Palvelukeskusliikelaitoksen logistiikkakeskuksen toiminnan siirrosta osaksi Staraa. Investointisuunnitelman mukaiset investoinnit työkoneiden, autojen ja muun irtaimen omaisuuden hankintaan ovat 3,0 milj. euroa. Investointien suunnittelussa kiinnitetään entistä enemmän huomiota taloudellisten vaikutusten arviointiin.

Kaikki Staran strategian mukaiset menestystekijät ja strategiset kehityshankkeet tähtäävät viime kädessä tuottavuuden, kustannustehokkuuden ja sitä kautta kilpailukyvyn parantamiseen. Haluttuun tahtotilaan pääsemiseksi on määritelty tavoitteet, toimenpiteet ja niistä johdetut mittarit. Taloudellisesti Staraa sitoo peruspääoman tuotolle talousarviossa asetettu tavoite.

Talouden ja toiminnan seurannan välineitä, kuten johdon työpöytä sekä tunnusluku- ja raportointikäytäntöjä kehitetään edelleen.

Tulosbudjetti on esitetty liitteessä 1. Staran irtaimen omaisuuden toimintasuunnitelman mukaiset investointihankinnat on esitetty liitteessä 2.

3.2 Toimitilat

Staran toimitilastrategia 2018–2020 korostaa liikelaitoksen tilankäytön tehokkuuden parantamista sekä Staran ja muiden toimialojen ja Staran sisäisen yhteiskäytön merkittävää liisäämistä.

Vuosaaren uusi tukikohta Itäreimarintie 5:ssä toteutuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe valmistui syksyllä 2018 ja toinen vuoden 2019 lopussa. Vastaavasti Roihupellon nykyisistä tiloista luovutaan vaiheittain vuoden 2019 loppuun mennessä.

Toimipisteiden tilatehokkuustarkastelu toteutetaan vuonna 2019 ja 5S-mittauksia tehdään laajamittaisesti. Palvelukeskuksesta Staraan siirtynyt logistiikkakeskus sijoittui Liukumäentielle.

3.3 Henkilöstöresurssit

Liikelaitoksen henkilöstösuunnitelma 2019 – 2021

Vuoden 2018 toukokuussa Stara työllisti 1216 vakituista ja 309 määräaikaista työntekijää. Yhteensä työntekijöitä oli 1525. Edellisen vuoden toukokuusta vakituisen henkilöstön määrä oli vähentynyt 25 työntekijää (-2 %). Vuoden 2021 lopun tilanteessa palveluksessa ennustetaan olevan 1184 vakituista työntekijää, 2,7 % vähemmän kuin nyt. Vuosina 2019 – 2021 työntekijöistä 119 saavuttaa yleisen, laskennallisen eläkeiän. Koska Staran vakituisten työntekijöiden määrä on vähentynyt 13,2 % vuodesta 2013, eläköitymisiä ja muuta lähtövaihtuvuutta korvaavia rekrytointeja arvioidaan palvelutuotannon pitempiäaikaisen tarpeiden perusteella. Moniosaamisen lisääminen, resurssien tehokas yhteiskäyttö ja prosessien tehostaminen ovat lisäksi keinoja tuotannon tehostamiseen. Staran työ on kausiluonteista, ja verrattuna toukokuun 309 määräaikaiseen työntekijään, tammikuussa Stara työllisti ainoastaan 139 määräaikaista työntekijää. Henkilöstörakenteessa ei ole nähtävissä merkittäviä muutoksia vuosina 2019 - 2021.

Henkilöstövähennys vuosina 2017 – 2018 toteuttaa Staran organisaatiomallia valmistelleen työryhmän loppuraportissa (19.1.2017) todetun noin 20 henkilötyövuoden vähennystarpeen valmistautumisena kilpailuneutraaliteettisäännöksistä ja liikelaitostamisesta johtuvaan ulkoisesta myynnistä luopumiseen.

Ollakseen aidosti kiinnostava palveluntarjoaja kaupungin sisäisille asiakkaille, Stara pyrkii alentamaan työn kustannuksia kilpailukykyisimmiksi ja panostaa edelleen työn tuottavuuteen. Tuottavuutta parannetaan tehostamalla oman henkilöstön käyttöä. Kuitenkin esimerkiksi Staran rakennustekniikka ja kaupunkitekniikan rakentaminen, toimintansa luonteesta johtuen, teettävät isot ja erikoisosaamista vaativat työt pääsääntöisesti kilpailutetun aliurakointiverkoston avulla. Aliurakoitsijoita käytetään myös ruuhkahuippujen tasaamiseen. Vastaavasti kuin muilla rakennusalan yrityksillä, Staran rakennustekniikalla ja kaupunkitekniikan rakentamisella on haasteita rekrytoida osaavaa työvoimaa, erityisesti työnjohtajia.

Stara on työllistänyt vuosittain merkittävän määrään kaupunginkanslian rahoittamia, nuoria kesätyöntekijöitä. Vuonna 2018 näitä työntekijöitä oli yhteensä 126, kaikki Siisti Kesä! -hankkeessa. Kaupunginkanslia on sitoutunut rahoituksen jatkumiseen myös kesäkaudella 2019.

4 Tehokkaat ja hyvin toimivat prosessit

Tavoitteena on, että resurssien käyttöaste kasvaa ja läpimenoajat lyhenevät sekä tapaturmataajuus ja henkilöstömenot laskevat.

Strateginen kehittämishanke: Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen

Tehokkaammalla resurssien hallinnalla sekä moniosaamisen laajentamisella parannetaan kilpailukykyä sekä asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena on henkilöstö- ja kalustoresurssien kyntää vastaava kohdentaminen aiempaa paremmin. Vuonna 2019 laaditaan resurssien

hallinnan prosessikuvaus yhteistyössä muiden hankkeiden, esimerkiksi digitalisaatio-ohjelman kanssa. Resurssien käyttöasteet raportoidaan tulokokouksissa ja havaintojen mukaan päätetään toimenpiteistä.

Vuonna 2019 toteutetaan rakentamisen pilottihanke toimintamallien kehittämiseksi ja linkitetään se projektinjohtokoulutuksen kanssa sekä toteutetaan työntutkimushankkeita.

Strateginen kehittämishanke: Hankintastrategia ja hankintojen tehostaminen

Kilpailutetut hankinnat muodostavat merkittävän osan Staran kustannuksista. Stara kehittää hankintatoimintaansa systemaattisesti. Hankintatoimen tehostamista jatketaan vuonna 2019 osana hankintatoimen prosessia Staran kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamiseksi. Lisäksi Stara osallistuu aktiivisesti hankintoihin liittyvien järjestelmien sekä käytäntöjen kehittämiseen kaupunkitasoisessa hankintatoimessa.

Staran hankintojen yhtenäistämistä ja yhteistä kehittämistä toteutetaan hankintatoimen prosessiryhmässä. Prosessiryhmä toimii hankintatoimen ohjausryhmän linjausten mukaan. Työssä huomioidaan muiden strategisten hankkeiden syötteet sekä liiketoiminnan sopimukset. Hankintahintoja vertaillaan ja tarjouspyyntö- ja sopimusasiakirjoja ja prosesseja kehitetään yhdessä toimittajien kanssa.

Stara vaikuttaa kaupungin yhteisten hankintaohjeiden ja -menetelmien kehittämiseen ja ottaa käyttöön uudet kaupunkitasoiset ohjeet, menetelmät ja työkalut. Clouidian ja muiden kaupunkitasoisten kilpailuttamis- ja sopimushallintatyökalujen käyttöönottoa ja käyttöä jatketaan ja selvitetään mahdollisuudet hyödyntää Clouidia hankintojen yhtenäistämässä. Innovatiivisten hankintojen menetelmät otetaan käyttöön.

Strateginen kehittämishanke: Toimintajärjestelmän rakentaminen

Toimintajärjestelmän rakentaminen hankkeena päättyi keväällä 2018, kun toimintajärjestelmä otettiin käyttöön ja Staralle myönnettiin Rala-sertifikaatti. Toimintajärjestelmän ja prosessien kehittäminen jatkuu ydinprosessien prosessiryhmissä, joita ovat johtaminen, asiakkuuksien hallinta, ylläpito, rakentaminen, asiantuntijapalvelut, hankintatoimi ja tukipalvelut. Vuonna 2019 tehdään auditointiohjelman mukaiset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä johdon katselmukset, jotka tukevat prosessien kehittämistä ja varmistavat Rala-sertifikaatin voimassaolon. Kaupunkiympäristötoimialan, joka on Staran suurin asiakas, pidetään prosessityöpajat ja tehdään prosessien virtaviivaistamista tavoitteena läpimenoaikojen lyhentäminen. Prosessien kehittäminen tukee kaupunkistrategian tavoitetta palveluprosessien tehostamisesta.

Vuoden 2019 aikana pidetään kaksi toiminnansuunnitteluseminaaria, toinen keväällä talousarvioehdotuksen laatimisen yhteydessä ja toinen syksyllä toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä.

Ympäristöjärjestelmä

Helsinki on strategiansa mukaisesti eturivin toimija globaalien vastuun kantamisessa paikallisesti, mikä ilmenee esimerkiksi ympäristönsuojelussa sekä hankintapolitiikassa. Staralla on energiansäästöön, hankintojen ympäristökriteereihin ja biopolttoaineiden käyttöön liittyviä tavoitteita.

Staralla on voimassa oleva ekokompassi ja ympäristöohjelma vuosille 2017 – 2019. Ympäristöohjelma ja tavoitteet tukevat kaupunkistrategian modernin ilmastovastuun tavoitteiden saavuttamista. Ympäristötoimenpiteiden toteuttamista jatketaan vuonna 2019 ympäristöohjelman mukaisesti.

Staran hankintoihin soveltuvia hankintakriteereitä päivitetään. Ohje uusiutuvan polttoaineen käytöstä käydään läpi koko henkilöstön kanssa, uusiutuvan polttoaineen kulutus raportoidaan johdolle ja päätetään tarvittavista toimenpiteistä sekä edistetään vähäpäästöisen teknologian käyttöönottoa.

Valmiussuunnittelu

Staran valmius- ja jatkuvuudenhallinnan suunnitelmat ja päivitetään ja samalla varmistetaan ja päivitetään henkilöstön VAP-varaukset. Varautumisen toimintaa kehitetään valmiusharjoitusten havaintojen pohjalta. Johtamisen ja organisaatioviestinnän viestintävälineitä kehitetään ja laaditaan toimintasuunnitelmat viranomaisyhteistyöhön kaupunkitekniikan ylläpidon kanssa.

Riskienhallinta

Staralla riskienhallintaa koordinoi virastotasoinen riskienhallinnan arviointiryhmä, joka tukee riskienhallinnan kehittämistä sekä arvioi ja välittää riskienhallintaan, riskiennusteisiin ja vuosittaisiin selontekoihin liittyviä tietoja. Riskienhallintakuvausten tilannetta ja riskiarvioiden edellyttämien toimenpiteiden täytäntöönpanoa valvotaan. Vuonna 2018 päivitettyssä Stara tasoisessa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvauksessa määritellään yhteinen toimintatapa ja menettelyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisessä, toimeenpanossa, arvioinnissa ja raportoinnissa.

Taloudellisista riskeistä merkittävin liittyy edelleen myyntivolyymiin, työkannan supistumisen uhkaan ja sen mukanaan tuomiin kannattavuushaasteisiin. Korvaavan myynnin saaminen supistuvan ulkoisen myynnin tilalle on tärkeää. Toiminta on tärkeää sopeuttaa sellaiseksi, että resursseille on täysimääräinen käyttö kaikissa olosuhteissa ja toiminta on riittävän kilpailukykyistä.

EU:n tietosuoja-asetuksen edellyttämistä toimenpiteistä on tullut osa normaalia toimintaa. Tietojärjestelmien häiriötön toiminta on riskienhallinnan kannalta tärkeää yhä enenevässä määrin, koska häiriöiden seuraukset voivat olla laajat toiminnallisesti ja taloudellisesti.

5 Kannustava johtaminen ja motivoitunut henkilöstö

Tavoitteena on, että johtaminen on tavoitteellista, kannustavaa ja läpinäkyvää ja että osaminen ja ketterä reagoitukyky vahvistuvat Starassa. Raportoinnissa huomioidaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus näkökulmat.

Strateginen kehittämishanke: Muutoskyvyn kehittäminen

Muutoskyvyn kehittämisen toinen vaihe käynnistetään talvella 2018 – 2019. Hankkeessa keskitytään johtamiskäytäntöjen ja johtoryhmätyön kehittämiseen. Hanke tukee kaupunkistrategian tavoitetta erinomaisesta johtamisesta.

Osaamisen hallinta ja kehittäminen

Staralle myönnettiin kesäkuussa 2018 erillislupa hankkia tietojärjestelmä määrääjäksi osaamisen hallinnan ja kehittämisen moduulin osalta. Osaamisen ja pätevyysien hallinta ja kehittäminen on Staralle kriittinen strateginen kysymys työsuojeluvastuun, henkilöstön liikkuvuuden ja asiakkaalle edullisemmän hinnoittelun kannalta. Vuoteen 2021 ulottuvan projektisuunnitelman lopullisena tavoitteena on viedä henkilöstön osaamiset ja pätevyudet tuotannonohjausjärjestelmään ja siirtää henkilöstön allokointi Stara- tai osastotasoiseksi funktioksi. Tietojärjestelmä otetaan käyttöön ja osaamisen kehittämisen prosessi kuvataan vuonna 2019.

Suorituksen ja onnistumisen johtaminen

Tulos- ja kehittämiskeskustelujen kehittämistä jatketaan aidoksi strategian toteuttamisen ja osaamisen kehittämisen välineeksi. Tavoitteet konkretisoidaan paremmin ja niille löydetään selkeä liitântä perustehtäviin. Henkilöstön osallistamista tulos- ja kehityskeskusteluissa kehitetään.

Ryhmien tulos- ja kehityskeskusteluita (ryhmätUKE) kehitetään edelleen siten, että niissä asetetut tavoitteet toteuttavat strategisia tavoitteita. Johto asettaa toimintaa kuvaavia mittareita ja tavoitteita, jotka ryhmätUKE:issa jalkautetaan käytännön toimenpiteiksi.

Palkitsemisen ja työsuorituksen arvioinnin (TSA) liitântää suorituksen johtamiseen ja tulos- ja kehityskeskusteluihin kehitetään.

Uudet, esimiestyötä tukevat kaupunkitasoiset ja Staran omat HR-järjestelmät otetaan käyttöön ja henkilöstö koulutetaan käyttämään niitä. Kunta 10 tulokset saadaan talvella 2018 – 2019. Tulokset analysoidaan, toimenpiteet kirjataan Kehto-portaaliin ja toteutetaan suunnitelman mukaisesti.

Tuloksiin perustuvan palkitsemisen kokonaisuuden selkeyttämiseksi tehdään kertapalkitsemiseen kaupungin kertapalkkioperiaatteita noudattavat liikelaitostason linjaukset.

Työterveyshuolto

Työterveys Helsingin edustajat käyvät yhdessä Staran henkilöstöyksikön kanssa keskustelua 30 sairauspoissaolopäivää ylittäneiden henkilöiden esimiesten kanssa löytääkseen ratkaisuja työkyvyn tukemiseksi.

Työterveyskyselyä hyödynnetään aiempaa paremmin osana työterveyshuollon painopisteen siirtoa ennakoivammalle puolelle. Työterveyshuolto tarkistaa, että asiakas on työterveyshuollon seurannassa, mikäli koettu työkyky on alentunut.

Työpaikkaselvityskohteet valitaan yhdessä työsuojelun, osastojen johtajien ja tarvittaessa muun esimiestason kanssa. Niiden tulokset käsitellään osastojen tulokokouksissa, toimenpidesuosituksia käsitellään työpaikalla ja työsuojeluryhmissä ja niiden yhteenveto henkilöstötoimikunnassa. Työpaikkaselvitysten painopiste vuonna 2019 on psykososiaalisen kuormituksen arvioimisessa.

Sairauslomista päätettäessä huomioidaan toimintakykyä parhaiten tukevat toimenpiteet, esimerkiksi tukeeko työntekijän toipumista parhaiten kokoaikainen työnteko, osasairausloma vai korvaava työ.

Työhyvinvointi ja työturvallisuus

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelmat toteutetaan suunnitellun mukaisesti. Tavoitteena on, että hyvinvointi ja turvallisuus paranevat, eivätkä sairauspoissaolot nouse vuoden 2018 tasosta.

Stara on määritellyt HR-tunnusluvut ja niille tavoitearvot. Mittareita seurataan johtamisessa ja poikkeamiin puututaan reaaliaikaisesti. Toiminnalliseksi tavoitteeksi vuodelle 2019 on valittu tapaturmataajuuden laskeminen viidellä prosentilla vuosien 2016 – 2018 keskiarvosta. Tapaturmataajuus lasketaan poissaoloon johtaneista työpaikkatapaturmista. Tavoitteeseen pyritään muun muassa esimiesten suorittamalla turvallisuustuokioilla ja -kierroksilla, joille on asetettu tavoitemäärä. Turvallisuustuokioiden ja –kierrosten toteutumista sekä tapaturmataajuuden kehitystä seurataan säännöllisesti johdon kokouksissa. Vuoden 2019 päätyttyä sitovan toiminnallisen tavoitteen toteutuminen todennetaan Helsingin kaupungin työsuojelupakkijärjestelmän raportilla.

6 Toiminnan innovatiivinen kehittäminen

Strateginen kehittämishanke: Digitalisaatio-ohjelma

Staran digitalisaatio-ohjelman toimeenpano käynnistetään vuoden 2019 alussa. Hanke toteuttaa kaupunkistrategiaa digitalisaation, tekoälyn ja robotisaation hyödyntämisestä ja edistää julkisen sektorin ekosysteemin rakentamista. Tavoitteena on tuottavuuden parantuminen. Digitalisaatio-ohjelmassa määritetään Staran digitalisaation ja robotisaation hyödyntämisen tavoitteet ja periaatteet, tietojärjestelmäarkkitehtuuri ja tarvittava teknologia tuleville vuosille. Merkittävä osa ohjelmaa on digitalisaatiota hyödyntävien tuotannonohjausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto, joka tulee muuttamaan myös johtamista ja organisaatiokulttuuria. Digitaaliset tuotannonohjausjärjestelmät mahdollistavat myös töiden reaaliaikaisemman informoinnin.

Johdon työpöydän raportointiratkaisua laajennetaan. Digitalisaatio, robotiikka ja tietomäärän lisääntyminen muuttavat työn tekemistä. Toimintaa parannetaan ja tehostetaan ICT:n avulla sekä digitalisoimalla ja automatisoimalla toimintoja ja prosesseja. Paperi- ja erillisdokumenttien käyttöä vähennetään mobiileilla järjestelmillä, ja rutiinityötä automatisoidaan mm. ohjelmistorobotiikan keinoin. Digitaalisten järjestelmien käyttöönotto muuttaa prosesseja, resurssitarpeita ja osaamista. Muutokset on otettava huomioon henkilöstön strategisessa kehittämisessä ja hankinnoissa.

Stara osallistuu kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja hyödyntää kaupunkiyhteisiä ratkaisuja ja palveluja perustietotekniikkapalveluissa. Vuonna 2019 jatketaan edelleen uuden Laske -järjestelmän raportoinnin kehittämistä. Stara osallistuu IoT kehittämishankkeisiin ja hyödyntää sekä kehittää massadata-analytiikkaa. Tuotannonohjausjärjestelmän hankinta viehdään päätökseen vuoden 2019 aikana.

Stara osallistuu kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja kehittää toimintaansa toimialansa yhteistyöverkostossa.

7 Seuranta ja arviointi

Staran ja osastojen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman toteutumista seurataan ja johdetaan johdon, osastojen, tuotantoyksiköiden ja työyksiköiden tuloskokouksissa. Johdon katselmuksessa käsitellään yhteenvedot tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta.

Stara tekee vuosittain asiakastyytyväisyystutkimuksen asiakkailleen ja verkostolleen. Tutkimus toteutetaan sekä lomake- että haastattelukyselynä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toiminnan ja asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä.

Liitteet:

- Liite 1. Staran tulosbudjetti 2019
- Liite 2. Staran investointisuunnitelma 2019
- Liite 3. Staran organisaatiokaavio 1.1.2019
- Liite 4. Staran toimitilasuunnitelma 2019
- Liite 5. Staran työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma 2019