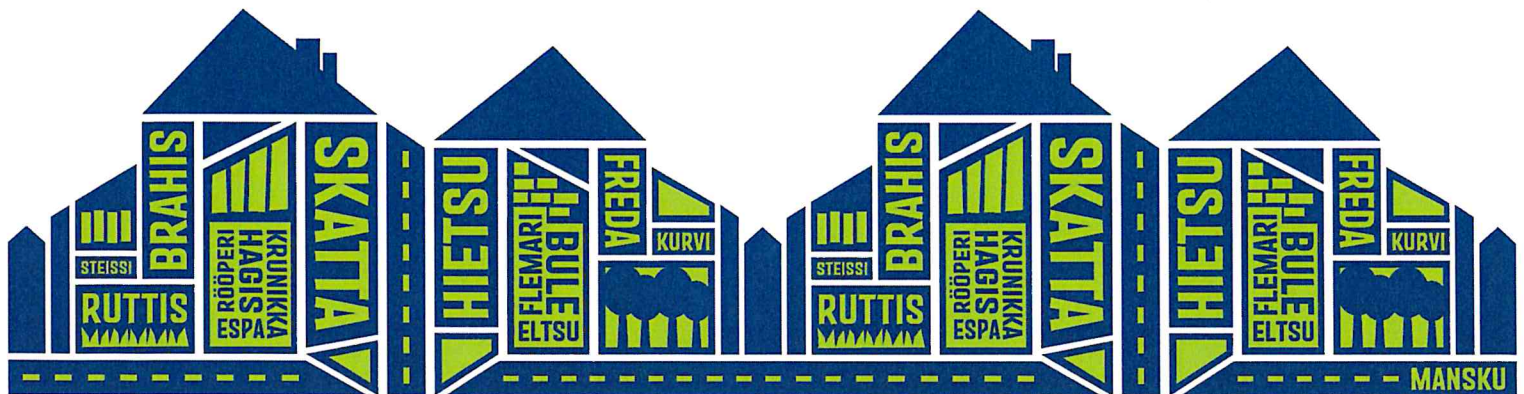


TALOUSARVIO- JA TALOUSSUUNNITELMAEHDOTUS 2021- 2023

Sisällysluettelo	Sivu
1. Perusteluteksti	1
2. Tulos- ja rahoituslaskelma	10
3. Investoinnit	12
4. Henkilöstösuunnitelma	13



Rakentamispalveluliikelaitos

Talousarvion 2021 keskeiset painopisteet

- Digitalisaation edistäminen ja tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto ICT-allianssin avulla.
- Tuottavuuden parantaminen laatutasoa heikentämättä.
- Kiertotalouden mahdollisuuksien selvittäminen.
- Työaikapankin käyttöönotto.
- Työkykyjohtamisen edelleen kehittäminen.

Talousarvion 2021 tiivistelmä

Stara jatkaa liikelaitoksena pääasiallisena asiakkaanaan kaupunkiympäristön toimiala, jonka lisäksi panostetaan muihin kaupungin sisäisiin asiakkuuksiin. Sitovana taloustavoitteena talousarviossa on 1,944 milj. euron korvaus peruspääomalle. Sitovina toiminnan tavoitteina ovat toimitilojen energiansäästötavoite, asiakastyytyväisyyden myönteinen kehittyminen sekä tapaturmataajuuden lasku edellisvuosien tasosta.

Toiminnan kuvaus

Rakentamispalveluliikelaitos tuottaa rakennusalan, ympäristönhoidon ja logistiikan asiantuntija-, tuotanto- ja ylläpitopalveluja ensisijaisesti Helsingin kaupungin tarpeisiin. Rakentamispalveluliikelaitos toimii liikelaitoksen johtokunnan alaisuudessa ja kuuluu keskushallintoon. Rakentamispalveluliikelaitos jakautuu kuuteen osastotasoiseen yksikköön seuraavasti: hallinto, kaupunkitekniikan rakentaminen, kaupunkitekniikan ylläpito, logistiikka, rakennustekniikka ja ympäristönhoito.

Toimintaympäristön keskeiset muutokset

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen toimintojen mahdollisella siirtymisellä maakuntiin on vaikutuksia Staran asiakkuuksiin ja toimintaan.

Kaupunkistrategiassa arvioiduista tulevista toimintaympäristön muutoksista Staralle merkittäviä ovat digitalisaation ja ympäristövastuullisuuden lisääntyminen sekä kaupungistuminen. Kaupungistumisen myötä rakentaminen keskittyy kasvukeskuksiin ja rakentaminen Helsingissä on vilkasta. Tämä voi vaikuttaa työvoiman saantiin ja Staran kilpailuttamien palveluiden saatavuuteen ja hintatasoon. Korona pandemian vaikutusta talouden kehitykseen, kaupungistumiseen ja rakentamisen vilkkauteen on kuitenkin tässä vaiheessa vaikea arvioida.

Talous (kustannustaso, yksikkökustannukset, tuottavuus)

Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset –selvitys ja siihen liittyvä erillisselvitys vaikuttavat tulevina vuosina Staran talouteen. Painopisteiden sekä erityisesti ylläpidon ja infran rakentamisen volyymin mahdolliset muutokset sekä hintapaineet vaikuttavat koko Staraan ja sen resursseihin. Mikäli kaupunkiympäristötoimialan tilaamat työt vähenevät, hankekoko pienenee ja kohteiden määrä lisääntyy, on sillä vaikutusta

Staran kustannustasoon ja yksikkökustannuksiin. Tuottavuuden parantaminen laskevalla liikevaihdolla on haasteellista. Tärkeää on, että ratkaisuja haetaan sekä Starassa että yhdessä kaupunkiympäristötoimialan kanssa.

Rakennustekniikan tilauskannan arvioidaan vuonna 2021 vahvistuvan. Hankekoon pienentyessä ja kohteiden määrän lisääntyessä erityisesti työnjohtoresurssien turvaaminen on tärkeää. Muutos näkyy jo vuonna 2020 ja työnjohtajia on lisätty. Rakennustekniikan yksikköhinnoinnissa on korotuspaineita. Kaupunkitekniikan rakentamisen tilauskanta on ollut tähän saakka vakaa. Kaupunkitekniikan ylläpidossa vuosi 2021 on taloudellisesti varsin maltillinen. Eniten epävarmuutta aiheuttavat kaupunkiympäristötoimialan lisätyötilaukset, joiden määrärahojen muutoksesta ei ole tietoa ja jotka voivat vaikuttaa Staran tulokseen. Kaupunkiympäristötoimialan ja Staran väliset katujen ja puistojen ylläpidon palvelusopimukset päättyvät 2021 lopussa.

Tuottavuusmittareita ja jälkilaskentaa kehitetään vuonna 2021 ja tuottavuusvertailua tehdään sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin. Käytössä olevat pinta-alaan tai muuhun suoritelmäärän suhteutetut tuottavuusmittarit ovat karkean tason mittareita, sillä esimerkiksi ylläpidossa tarkat pinta-ala tiedot eivät aina ole tiedossa ja sääolot eri vuosina ja vuodenaikoina voivat olla hyvinkin erilaiset, jolla on vaikutusta työmäärään ja siten tuottavuuteen. Nykyisten tuottavuusmittarien rinnalle tarvitaan muita mittareita.

Riskit ja epävarmuustekijät

Staran sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvauksessa määritellään yhteinen toimintatapa ja menettelyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisessä, toimeenpanossa, arvioinnissa ja raportoinnissa. Vuonna 2020 päivitetty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pysyväisohje täsmentää ja täydentää kaupunkitason riskienhallintaohjetta rakentamispalveluliikelaitoksessa toteuttavien menettelyjen osalta.

Taloudellisista riskeistä merkittävin liittyy myyntivolyymiin, työkannan supistumisen uhkaan ja sen mukanaan tuomiin kannattavuushaasteisiin taloussuunnitelmakaudella. Korvaavan myynnin saaminen kaupungin sisältä supistuneen ulkoisen myynnin tilalle on tärkeää. Toiminta on sopeutettava sellaiseksi, että Staran omat resurssit ovat optimaalisessa käytössä kaikissa olosuhteissa ja toiminta on samaan aikaan riittävän kilpailukykyistä. Koronan vaikutuksia on tässä vaiheessa vaikea arvioida. Sillä voi olla vaikutusta Staran asiakkaiden määrärahoihin ja sitä kautta Staran tilauskantaan tulevina vuosina.

Toiminnallisista riskeistä merkittävimmät kohdistuvat toimialalla tyypillisesti harmaan talouden torjumiseen ja erityisesti vakavien työtapaturmien mahdollisuuksiin. Kaupunkitason merkittävimmistä riskeistä rakentamisen laadun parantaminen koskee suoraan myös Staraa, joka osallistuu laadunvarmistustyöhön monin eri tavoin. Rakentamisen toimialalla osaavan työvoiman liikkuvuus ja saatavuus muodostavat toiminnallisen riskin. Tietojärjestelmien häiriötön toiminta ja niihin liittyvä tietoturva on riskienhallinnan kannalta tärkeää, koska häiriöiden seuraukset voivat olla laajat toiminnallisesti ja taloudellisesti.

Kaupunkistrategian toteuttaminen

Maa- ja ympäristötoimivien kaupunki

Staran visio, menestystekijät, tahtotila sekä strategiset kehittämishankkeet ja toimenpiteet kytkeytyvät tiiviisti kaupunkistrategiaan. Staran visio on olla alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja, vastuullinen ja kilpailukyinen 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 strategiset kehittämishankkeet ja toimenpiteet tukevat sekä kaupunkistrategian 2017 - 2021 että Staran tavoitteiden toteuttamista.

Asiakasanalyysejä kehitetään edelleen esimerkiksi hyödyntämällä digitalisaatiota asiakastyytyvyyden reaaliaikaisessa mittaamisessa ja mittarin tuomisessa näkyväksi kaikille. Asiakastyötä tehdään kohdennetusti ja asiakastyölle asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita. Hankekyselyä jatketaan ja kehitetään edelleen ketterämmin toteutettavaksi. Erityisesti tätä tarvitaan pienissä hankkeissa, joissa ei ole hankekyselyä. Saatu palaute käsitellään hankeorganisaatioissa ja tulokokouksissa. Yksittäiset palautteet kerätään ja käsitellään tulokokouksissa.

Kestävän kasvun turvaaminen

Helsinki on strategiansa mukaisesti eturivin toimija globaalin vastuun kantamisessa paikallisesti, mikä ilmenee esimerkiksi ympäristönsuojelussa sekä hankintapolitiikassa. Staralla on voimassa oleva ympäristöjärjestelmä, ympäristöohjelma ja ympäristöpolitiikka vuosille 2020-2022. Staralla on energiansäästöön, hankintojen ympäristökriteereihin ja ajoneuvojen käyttövoimiin liittyviä tavoitteita. Ympäristöohjelma ja tavoitteet tukevat kaupunkistrategian modernin ilmastovastuun ja ekologisesti kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Vuonna 2021 selvitetään kiertotalouden mahdollisuuksia.

Staran ja Forum Virium Helsingin hanke ”Stara eRetrofit” jatkuu vielä vuonna 2021. Hankkeessa selvitetään Staran ajoneuvokaluston sähköistämisen vaikutukset operatiiviselle toiminnalle, todennetaan raskaan ajoneuvonsähköistämisen kokonaiskustannukset elinkaaren aikana ja selvitetään mahdollisuudet nopeuttaa sähköiseen ajoneuvokalustoon siirtymistä. Hanke toteuttaa osaltaan Hiilineutraali Helsinki 2035-ohjelmaa ja luo elinkeino- ja osaamisperustaa kehittämällä ekosysteemiä erityisesti sähköisen raskaan liikenteen alalla. Staran logistiikka on mukana käynnistymässä olevassa i-SMILE hankkeessa, jonka tavoitteena on rakentaa logististen palveluiden kehittämis- ja tutkimusekosysteemiä. Vuoden 2021 aikana tullaan hakemaan erilaisia hankerahoituksia.

Uudistuvat palvelut

Teknisten palvelujen palvelustrategisten linjauksiin liittyvän erillisselvityksen valmistuttua käynnistetään tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen – hanke ja laaditaan osastokohtaiset liiketoiminnan kehittämissuunnitelmat.

Osana yhteistyösopimusta ja asiakkuuksien hallintaa Staralla on kaupunkiympäristön toimialan kanssa kehittämisohjelma vuosille 2020-2022, jossa määritettyjä kehittämis-toimenpiteitä toteutetaan yhteisesti sovitun mukaisesti. Yhteinen kehittäminen toteuttaa kaupunkistrategian tavoitetta kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden parantamisesta.

Staralla on voimassa oleva Rala-sertifikaatti. Toimintajärjestelmän ja prosessien kehittäminen jatkuu ydinprosessien prosessiryhmissä, joita ovat johtaminen, asiakkuuksien hallinta, ylläpito, rakentaminen, asiantuntijapalvelut, hankintatoimi ja tukipalvelut. Vuonna 2021 tehdään auditointiohjelman mukaiset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, jotka tukevat prosessien kehittämistä ja varmistavat Rala-sertifikaatin voimassaolon. Prosessien kehittäminen tukee kaupunkistrategian tavoitetta palveluprosessien tehostamisesta.

Digitalisaation periaateohjelman toimeenpanoa jatketaan vuonna 2021. Hanke toteuttaa kaupunkistrategiaa digitalisaation, tekoälyn ja robotisaation hyödyntämisestä ja edistää julkisen sektorin ekosysteemin rakentamista. Tavoitteena on tuottavuuden parantaminen. Merkittävä osa ohjelmaa on ICT-allianssin avulla kehitettävät ja käytöön otettavat digitalisaatiota hyödyntävät tuotannonohjausjärjestelmät, jotka tulevat muuttamaan myös johtamista ja organisaatiokulttuuria. Digitaaliset tuotannonohjausjärjestelmät mahdollistavat myös töiden reaaliaikaisemman raportoinnin.

Hankkeilla pyritään hallitusti nopeampaan ja ketterämpään toimintakulttuuriin sekä asiakastytyvyyden parantamiseen, mikä välillisesti toteuttaa kaupunkistrategian tavoitetta asukas- ja käyttäytyvyyden paranemisesta. Staran asiakastytyvyyden päämittarina on nettosuositusindeksi.

Stara on mukana infrarakentamisen toimintamallien kehittämisessä. Malleja kehitetään yhdessä kaupunkiympäristötoimialan ja muiden osapuolten kanssa esimerkiksi Herttoniemen teollisuusalueella Työnjohtajankadun korttelien ensimmäisessä vaiheessa. Kehittämisen tavoitteena on muun muassa töiden sujuvoittaminen, läpimenoaikojen nopeuttaminen ja viestinnän parantaminen. Kehittyneiden tietomallien ja koneohjauksen käyttö infrarakentamisessa lisääntyy.

Staran tavoitteena on resurssien mahdollisimman hyvä käyttöaste. Tämä edellyttää resurssien mitoittamista, seurantaa ja joustavaa siirtymistä työtilanteen mukaan, moniosaamisen kehittämistä ja aliurakoinnin käyttöä täydentämään omaa työvoimaa. Kalustorekisteriä kehitetään vuonna 2021. Otetaan käyttöön työaikapankki ja työkykyjohtamista kehitetään edelleen.

Vastuullinen taloudenpito

Kilpailukyvyn analysointi -hanke valmistuu vuonna 2020 ja Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen –hanke vuonna 2021.

Kilpailutetut hankinnat muodostavat merkittävän osan Staran kustannuksista. Stara kehittää hankintatoimintaansa systemaattisesti. Hankintatoimen tehostamista jatketaan vuonna 2021 osana hankintatoimen prosessia Staran kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantamiseksi. Kehittäminen sisältää mm. hankintojen kategorisoinnin, kehittyneemmän raportoinnin ja sitä kautta paremman koordinaation. Stara osallistuu aktiivisesti myös hankintoihin liittyvien järjestelmien sekä käytäntöjen kehittämiseen koko kaupungin hankintatoimessa.

Hankkeet toteuttavat kaupunkistrategian tavoitteita kokonaistuottavuuden nostamisesta vuosittain ja muiden suurten kaupunkien yksikkökustannusten keskiarvon saavuttamista.

Yksikkökustannuksia tarkastellaan toimialoittain myös markkinatilanteen ja kysynnän suhteessa. Nykyinen hankesuunnitteluvaiheessa tehty kustannusarvio ei vastaa todellisia kustannuksia ja kustannustason määrittely tulisi tehdä yhteistyössä tilaajan kanssa. Stara-tasolla kiinnitetään huomiota osastojen väliseen laskutukseen ja katteisiin yhteishankkeissa. Hankintaa ja urakoitsija- ja toimittajayhteistyötä tehostetaan ja kokeillaan nykyistä enemmän erilaisia malleja, kuten allianssimallia ja neuvottelumenettelyä. Toimitusketjun toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena, logistisia ratkaisuja analysoidaan ja toimintaa kehitetään.

Tavoitteena on vähentää hukkaa ja siten nopeuttaa läpimenoaikoja ja parantaa tuottavuutta laatutasoa heikentämättä. Keinoja tähän ovat työntutkimus, työsaavutusten seuranta ja työnsuunnittelun kehittäminen, tahtituotanto ja Lean-menetelmät, itselle luovutuksen kehittäminen, aliurakoitsijoiden työn seuranta ja valvonta ja hankekyselyjen analysointi. Työntutkimushankkeita jatketaan vuonna 2021 ja rakentamisessa vuonna 2020 aloitettua tahtituotanto –koulutusta ja Lean-menetelmien käyttöönottoa jatketaan vuonna 2021 ja ulotetaan koko organisaatioon. Tuottavuutta parannetaan myös logistisia toimintoja kehittämällä, kuten esimerkiksi kaupintapalveluvarastopiloteilla.

Staran henkilöstösuunnitelma, henkilöstön rakenteen ja määrien muutokset sekä asetettavat tavoitteet 2021-2023

Vuoden 2019 joulukuussa Starassa oli 1 189 vakinaista ja 161 määräaikaista työntekijää. Edellisen vuoden joulukuusta vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 9 työntekijällä. Staran työ on kausiluonteista, ja Staran keskimääräinen henkilöstömäärä oli vuonna 2019 1 455. Henkilötyövuosia oli 1 173.

Staran kokonaishenkilöstömäärän (vakinaiset + määräaikaiset) ennustetaan olevan tulevinakin vuosina laskusuuntainen. Vuoden 2023 lopussa Starassa ennustetaan olevan yhteensä 1 314 työntekijää, joista 1 232 vakinaista ja 115 määräaikaista.

Vuosina 2021–2023 vakinaisista työntekijöistä 99 saavuttaa yleisen, laskennallisen eläkeiän. Vuosien 2020–2029 aikana puolestaan 367 vakinaista työntekijää (30,9 %) saavuttaa yleisen laskennallisen eläkeiän.

Stara varautuu tulevaisuuden toimintaympäristön sekä henkilöstömäärissä tapahtuviin muutoksiin ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla, jota tehdään osana talouden ja toiminnan suunnittelua. Staran tavoitteena on edelleen panostaa työn tuottavuuteen. Pääsääntöisesti tuottavuutta lisätään oman henkilöstön osaamista ja toimenkuvia kehittämällä sekä henkilöstöressurssien käyttöä tehostamalla. Eläköitymisiä ja muuta lähtövaihtuvuutta korvaavia rekrytointeja arvioidaan aina palvelutuotannon pitempiä-kaisten tarpeiden perusteella. Eläkkeelle siirtyneitä ja eläköityviä työntekijöitä on tulevina vuosina runsaasti.

Rakentamisen omaa henkilöstöä pyritään lisäämään tulevina vuosina, henkilöstömäärä on ollut viime vuosina laskeva saatavuushaasteiden vuoksi. Tulevina vuosina hankemäärät tulevat lisääntymään ja hankkeiden koko pienenee. Työnjohdon ja tunti-palkkaisen henkilöstön määrää tulee kasvattaa suhteessa lisääntyvään työmäärään. Lisäksi työmaita avustavan henkilöstön, työmaainsinöörien ja työmaa-assistenttien

rekrytointitarve lisääntyy. Myös yksityisiltä markkinoilta pyritään rekrytoimaan työnjohtoa ja asiantuntijoita. Yhteistyötä oppilaitosten kanssa jatketaan luomalla urapolkuja työnjohto-opiskelijoille.

Teknisen sektorin palvelustrategiaselvitys on valmistunut, mutta päätöksiä Staran toimintojen kehittämistä tulevaisuudessa ei ole vielä tehty. Päätösten jälkeen arvioidaan toimintojen kehittämisen vaikutukset Staran henkilöstömääriin tulevina vuosina sekä laaditaan suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä.

Toimitilat

Stara päivittää nykyisen toimitilastrategiansa vastaamaan entistä paremmin tulevia tilankäytön tehokkuusvaatimuksia muuttuvassa toimintaympäristössä vuosille 2021-2023.

Lisäksi laaditaan selvitys Staran tuotannon toimitilojen sijainnista, määrästä, kustannusrakenteesta sekä sopivuudesta kullekin hoitoalueelle seuraaville viidelle vuodelle. Tämä tehdään yhteistyössä Aalto University Executive Education Oy:n Lean kehittäjän kanssa.

Staran kiinteiden toimipisteiden uudisrakentamisohjelma on saatu valmiiksi ja jatkossa keskitytään olemassa olevien tilojen perusparannuksiin ja niiden tilatehokkuuden kehittämiseen.

Liukumäentien keskusvaraston peruskorjauksesta ja kehittämisestä laaditaan tarkoitustarve vuodelle 2021 aikana. Hankkeen toteutumisen aikataulu riippuu kaupungin yleisestä rahoitustilanteesta.

Talousarvion vaikutusten arviointi seuraavista näkökulmista

o *terveys- ja hyvinvointivaikutukset*

Staran toiminnalla on myös sosiaalisia vaikutuksia. Stara jatkaa yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimialan kanssa. Yhteistyön tavoitteena on löytää ja tarjota tarkoituksenmukaisia ja työllistymistä edistäviä kuntouttavia työtehtäviä sekä sosiaalihuoltolain mukaista työtoimintaa ja siten vaikuttaa myönteisesti Helsingin kaupungin pitkäaikais-työttömyyteen ja sen aiheuttamiin aineellisiin ja aineettomiin ongelmiin ja kustannuksiin kaupunki- ja yksilötasolla. Staran sisällä tehdään merkittävä määrä uudelleensijoituksia terveydellisten syiden vuoksi ja rakennustekniikan 10 –ryhmä mallilla on saatu varsinaisen työnjohdon rinnalle avustavaa työnjohtoa.

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 merkittävän määrän kesätyöntekijöitä ja teettää opinnäytetöitä, vastaanottaa ammattitutkintoja ja on mukana erilaisissa koulutuksellisissa yhteistyöfooru-

meissa. Koulutusreformi voi tuoda vielä uusia yhteistyömuotoja. Nuorten palkkaamista Siisti kesä -työntekijöiksi joudutaan kaupungin määrärahojen pienentyessä todennäköisesti vähentämään.

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

o *ympäristövaikutukset ja HNH2035 huomioiminen*

Staralla on ympäristöohjelma ja sertifioitu Ekokompassi vuosille 2020-2022. Staran ympäristöpolitiikka on johdettu Helsingin kaupungin vuonna 2020 päivitetystä ympäristöpolitiikasta. Staran tavoitteena on olla hiilineutraali vuonna 2030. Ympäristöystävällisten tekniikoiden ja materiaalien käyttöönotto nostaa todennäköisesti kustannuksia. Kiertotaloudellisia toimia kehitetään.

Talousarvion tavoitteet, suoritteet, yksikkökustannukset ja tuottavuuslaskenta

Sitovat toiminnan tavoitteet

	Sitova toiminnan tavoite	Sitovan toiminnallisen tavoitteen mittarit	Kytkeytyminen kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja yhteissuunnittelun teemoihin
Maailman toimivin kaupunki			
Kestävän kasvun turvaaminen - Ekologisesti kestävä kehitys	Staran käytössä olevien toimitilojen energiatehokkuus paranee	Energiansäästö tavoite on 6 % vuoden 2015 energiankulutuksesta. Tavoitteeseen sisältyvät sähkön ja säänormitetun kaukolämmön kulutus	Kiinteistöstrategia Hiilineutraali Helsinki 2035 - päästövähennysohjelma
Uudistuvat palvelut - Asukaslähtöisyys ja osallisuus	Asiakastytyväisyys kehittyy myönteisesti, tavoitellaan tasoa hyvä (NSI 20–40)	Asiakaskyselyyn perustuva nettosuositteluindeksi (NSI) arvo on > 30 (vaihteluväli -100 – 100)	Asiakaskokemus ja asiakastytyväisyys
- Henkilöstön hyvinvointi ja johtaminen	Tapaturmataajuus pienenee	Tapaturmataajuus laskee neljän edellisen vuoden keskiarvosta 5 %	

Energiatehokkuutta ja ympäristöä koskevat tavoitteet

Staran hankintapäätöksistä 100 % sisältää ympäristökriteerejä.

Uusiutuvan dieselin osuus kokonaisdieselin käytöstä vuonna 2021 vähintään 30 %.

Täyssähköautojen osuus on 10 % henkilöautokannasta (31.12.2021 tilanne, autot ovat Staran omassa käytössä tai jälleen vuokrattu Helsingin kaupungin toimialoille.)

Määrä- ja taloustavoitteet – Kvantitativa och ekonomiska mål

	2019	2020	ennuste prognos 2020	2021	2022	2023
Suoritetavoitteet – Prestationsmål						
Tehokkuus/taloudellisuus – Effektivitet/lönsamhet						
Liikevaihto/henkilö, 1 000€ - Omsättning/person, 1 000 €	184,8	169,1	186,0	182,6	183,3	185,2
Käyttökate/henkilö, 1 000€ - Förädlingsvärde/person, 1 000 €	8,0	5,0	6,5	5,6	5,6	5,5
Toiminnan laajuustiedot – Verksamhetens omfattning						
Liikevaihdon muutos, % - Förändring i omsättningen, %	7,8	-9,7	-0,7	-1,8	-0,8	0,6
Investoinnit liikevaihdosta, % - Investeringar av omsättningen, %	0,8	1,6	1,8	2,5	1,9	1,9
Rakennettu katuala, ha *)	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7
Rakennettu katuvihreä, ha *)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Rakennettu puistoala *)	12	12	12	12	12	12
Vesi- ja viemäriputket, jm *)	13 100	13 100	13 100	13 100	13 100	13 100
Uudis- ja korjausrakentamiskohteet, kpl *)	4 336	4 336	4 336	4 336	4 336	4 336
*) Asiakkaiden tilauksista, hankkeiden vaikeusasteista ja tuottavuuskehityksestä johtuen määrät voivat vaihdella vuosittain +/- 10 %.						
Hoidettavat katualueet, ha**)	1 157	1 157	1 157	1 157	1 157	1 157
Hoidettava katuvihreä, ha **)	293	293	293	293	293	293
Hoidettavat puistoalueet, ha **)	914	914	914	914	914	914
Luonnonhoitotyöt metsissä, ha **)	279	279	279	279	279	279
**) Vuosivaihtelusta ja uusien alueiden rakentamisesta johtuen hoidettavat alueet kasvavat vuosittain 1-5 %.						
Resurssit – Resurser						
Henkilöstön määrä (31.12.) - Antal anställda (31.12.)	1 354	1 336	1 330	1 336	1 321	1 315
Kannattavuus – Lönsamhet						
Käyttökate, % - Driftsbidrag, %	4,3	3,0	3,5	3,1	3,0	2,9
Liikelylijäämä liikevaihdosta, % - Rörelseöverskott av omsättningen, %	3,1	1,5	2,1	1,5	1,4	1,4

Tuottavuuden toteutuminen 2018-2022 (2018=100)

	2019	2020	ennuste prognos 2020	2021	2022	2023
Tuottavuus - Produktivitet	100	102	102	104	105	106

Tilankäytön tehokkuuden toteutuminen 2019 – 2023

	2019	2020	ennuste prognos 2020	2021	2022	2023
Indeksi (2018= 75 904 htm2 kokonais- pinta-ala)	100,0	101,8	101,8	101,8	101,8	101,8
Tilojen kokonaispinta-ala (htm2)	75 904	77 307	77 307	77 307	77 307	77 307

Yksikkökustannusten kehitys

	2019	2020	ennuste prognos 2020	2021	2022	2023
Luonnonhoito, vuosikustannus €/ha (Ylläpidon kustannukset € korjattuna ansiotasoindeksillä 2015=100/metsäalueiden ylläpito+maise-mapeltojen ylläpito+luonnonsuojelualueiden ylläpito ha)	1182,16	1061,06	1061,06	1051,05	1041,23	1031,59
Kustannukset rakennettua/korjattua hyötyalaa kohden suurissa rakennusprojekteissa, yli 500 k€ (€/m2)	1 199,36	1 187,49	1 187,49	1 175,84	1 163,30	1 152,12
Kaupunkitekniikan rakentaminen, (€/ muunnettu katu m2), (huomioitu rakennettu katu- ja puistoala sekä v ja jv km))	163	157	157	153	151	150
Hoidettavan katu- ja puistoalueen sekä katuvihreän kustannukset (k€ /ha)	29,181	28,915	28,915	28,655	28,399	28,148

Tuloslaskelma ja rahoituslaskelma – Resultatsräkning och finansieringskalkyl

1 000 e	Käyttö Förbrukning	Ennuste - Prognos	Talousarvio Budget	Talous- suunnitelma Ekonomiplan	Talous- suunnitelma Ekonomiplan
	2019	2020	2021	2022	2023
Tuloslaskelma					
Liikevaihto	250 162	248 516	243 952	242 077	243 602
Liiketoiminnan muut tuotot	3 540	3 194	3 599	3 799	4 039
Tulot yhteensä	253 702	251 710	247 551	245 876	247 641
Materiaalit ja palvelut	-157 208	-158 362	-152 941	-150 501	-151 461
Henkilöstökulut	-73 141	-71 690	-74 226	-74 928	-75 640
Poistot ja arvonalentumiset	-3 086	-3 390	-3 889	-3 855	-3 838
Liiketoiminnan muut kulut	-12 567	-13 024	-12 886	-13 096	-13 364
Menot yhteensä	-246 002	-246 466	-243 942	-242 380	-244 303
Liikeylijäämä (-alijäämä)	7 700	5 244	3 609	3 496	3 338
Muut rahoitustuotot ja -kulut	-10	0	0	0	0
Korvaus peruspääomalle	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944
Ylijäämä (alijäämä) ennen satunnaisia eriä ja varauksia	5 746	3 300	1 665	1 552	1 394
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	5 746	3 300	1 665	1 552	1 394
Muutos					
Tulot	7,4 %	-0,8 %	-1,7 %	-0,7 %	0,7 %
Menot	7,5 %	0,2 %	-1,0 %	-0,6 %	0,8 %

1 000 e	Käyttö Förbrukning	Ennuste - Prognos	Talousarvio Budget	Talous- suunnitelma Ekonomiplan	Talous- suunnitelma Ekonomiplan
	2019	2020	2021	2022	2023
Rahoituslaskelma					
Toiminnan rahavirta					
Liikeylijäämä (-alijäämä)	7 700	5 244	3 609	3 496	3 338
Poistot ja arvonalentumiset	3 086	3 390	3 889	3 855	3 838
Korvaus peruspääomalle	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944
Muut rahoitustuotot ja -kulut	-10	0	0	0	0
	8 832	6 690	5 554	5 407	5 232
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-1 927	-4 575	-6 100	-4 600	-4 600
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	0	0	0	0
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0	0	0	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	6 905	2 115	-546	807	632
Rahoituksen rahavirta					

Lainakannan muutokset	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-6 905	-2 115	546	-807	-632
Rahoituksen rahavirta	-6 905	-2 115	546	-807	-632

Rivit 5 - 8: Joulukuun tilanne Rivit 9 - 11 Koko vuoden tilanne Rivi11: 2013-2019=toteutunut, 2020...=ennuste	TOTEUTUNUT					SUUNNITELMA (sinisellä taustalla olevat solut tarkistetaan/täytetään osastokohtaisilla lehdyköillä sarakkeissa J-O ja AJ-AK)						MUUTOS TOTEUTUNUT					MUUTOS SUUNNITELMA						
	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	JOULU- KUU	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Stara Yht.																							
Vakituiset	1 321	1 258	1 225	1 198	1 189	1 232	1 240	1 238	1 232	1 230	1 223	-3 %	-5 %	-3 %	-2 %	-1 %	4 %	1 %	0 %	0 %	0 %	-1 %	
Määräaikaiset	143	159	155	164	161	144	131	121	116	115	117	4 %	11 %	-3 %	6 %	-2 %	-11 %	-9 %	-8 %	-4 %	-1 %	2 %	
Kk-palkkaiset	396	387	381	411	425	441	440	436	436	433	429	-1 %	-2 %	-2 %	8 %	3 %	4 %	0 %	-1 %	0 %	-1 %	-1 %	
T-palkkaiset	1 072	1 036	1 000	955	929	889	896	885	879	879	879	-2 %	-3 %	-3 %	-5 %	-3 %	-4 %	1 %	-1 %	-1 %	0 %	0 %	
Henkilötyövuodet (vuositaso)	1 257	1 240	1 209	1 178	1 173	1 029	1 021	1 006	1 003	1 003	1 006	-3 %	-1 %	-2 %	-3 %	0 %	-12 %	-1 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	
Keskimääräinen henkilöstömäärä (vu	1 589	1 544	1 477	1 448	1 455	1 446	1 447	1 423	1 412	1 410	1 416	4 %	-3 %	-4 %	-2 %	0 %	-1 %	0 %	-2 %	-1 %	0 %	0 %	
Eläköityvät (vuositaso)	41	57	38	25	38	17	24	45	30	33	39	3 %	39 %	-33 %	-34 %	52 %	-55 %	41 %	88 %	-33 %	10 %	18 %	
Avoimet vakanssit 10.5.2019	22	15	0	0	51	0	0	0	0	0	0	0 %	-32 %	-100 %			-100 %						
YHT. (Kk-palkkaiset + T-palkkaiset)	1 468	1 423	1 381	1 366	1 354	1 330	1 336	1 321	1 315	1 312	1 308	-2 %	-3 %	-3 %	-1 %	-1 %	-2 %	0 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	