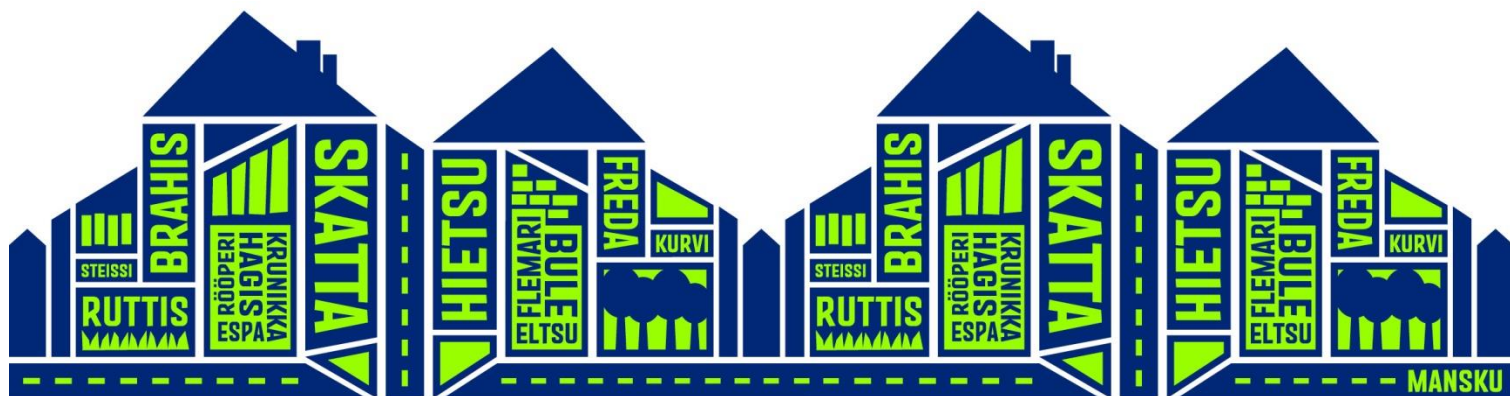


STARA

Pidetään Stadista huolta.

Staran toimintasuunnitelma 2020

Toimitusjohtaja Timo Martiskainen
3.12.2019



Toimintasuunnitelma Stara 2020

SISÄLLYS

1	Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2020	3
2	Asiakslähtöisyys ja myyntihenkisyys	6
3	Vahva talous ja kilpailukykyiset palvelukokonaisuudet.....	7
	3.1 Talous	8
	3.2 Toimitilat	8
	3.3 Henkilöstöressit.....	9
4	Tehokkaat ja hyvin toimivat prosessit.....	10
5	Kannustava johtaminen ja motivoitunut henkilöstö	12
6	Toiminnan innovatiivinen kehittäminen	14
7	Seuranta ja arviointi	15
	Liitteet:	15

1 Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2020

Toimintaympäristön muutosten vaikutukset

Kaupunkistrategiassa esitetyistä toimintaympäristön muutoksista rakentamispalveluliikelaitos 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.

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

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

Vastuullisuus ja vaikuttavuus

Staran toiminnalla on myös sosiaalisia vaikutuksia. Stara jatkaa yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimialan kanssa. Tavoitteena on löytää ja tarjota tarkoituksenmukaisia ja työllistymistä edistäviä kuntouttavia työtehtäviä sekä sosiaalihuoltolain mukaista työtoimintaa ja siten vaikuttaa myönteisesti Helsingin kaupungin pitkäaikaistyöttömyyteen 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. Stara osallistuu projektiin ja pilotoi siihen liittyvää Työpankki-palvelua. Tavoitteena on vähentää nuorten syrjäytymistä ja eriarvoisuutta tarjoamalla kaupungin omaisuudelle vahinkoa tehneille nuorille mahdollisuus sovittaa vahingon-tekonsa työkorvauksena.

Stara työllistää merkittävän määrän kesätyöntekijöitä ja teettää opinnäytetöitä, vastaanottaa ammattitutkintoja ja on mukana erilaisissa koulutuksellisissa yhteistyöfoorumeissa. Koulutusreformi voi tuoda vielä uusia yhteistyömuotoja.

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.

Stara laati vuonna 2018 innovaatio-ohjelman toimintaperiaatteet, joita on hyödynnetty This is Snow Problem – Innovaatiokilpailussa.

Stara kehittää teknologisia ratkaisuja yhdessä oman henkilöstön ja yritysten kanssa. Vuonna 2020 Staran roolia oman toimialueensa innovaatioalustana sekä ekosysteemin veturiorganisaationa vahvistetaan entisestään ja samalla kasvatetaan organisaation ja henkilöstön kyvykkyyttä yritys-yhteistyössä ja digitalisaatiossa. Tavoitteena on Staran kilpailukykyyn parantaminen ja lisäarvon tuottaminen.

Staralla on ympäristöohjelma ja sertifioitu Ekokompassi vuosille 2017-2019. Staran ympäristöpolitiikka on johdettu Helsingin kaupungin ympäristöpolitiikasta. Uuden, kolmeksi vuodeksi myönnettävän sertifikaatin vaatimat toimenpiteet on käynnistetty. Staran ympäristöohjelma ja Ekokompassi päivitetään yhteistyössä kaupunkiympäristötoimialan kanssa. Päivitetyn ympäristöjärjestelmän ulkopuolinen auditointi tapahtuu vuoden 2020 aikana. Ympäristöystävällisten tekniikoiden ja materiaalien käyttöönotto nostaa todennäköisesti kustannuksia jossakin määrin. Staran tavoitteena on olla hiilineutraali vuonna 2030. Staran ympäristötavoitteita tarkennetaan uuden ympäristöpolitiikan ja -ohjelman sekä keväällä 2020 valmistuvan päästöohjelman myötä.

Maailman 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. Toimenpiteissä otetaan huomioon vuonna 2019 pidettyjen strategia- ja toiminnansuunnittelu-seminaarien sekä prosessiryhmien työpajojen tulokset.

Staran tärkeimmät tavoitteet ja niitä toteuttavat toimenpiteet vuonna 2020 on koottu Staran toimintasuunnitelma 2020 - taulukkoon. Osa tavoitteista nostetaan tulospalkkiotavoitteiksi. Tavoitteiden toteutumista seurataan tulokokouksissa.

Strategiakartta vuoteen 2021

Menestystekijät ja strategiset kehittämishankkeet



Staran sitovat toiminnalliset tavoitteet

- Energiansäästö tavoite on 5 % vuoden 2015 energiankulutuksesta. Tavoitteeseen sisältyvät sähkön ja säänormitetun kaukolämmön kulutus.
- Asiakaskyselyyn perustuva nettosuositteluindeksi (NSI) arvo on > 30 (vaihteluväli -100 – 100).
- Tapaturmataajuus laskee kolmen edellisen vuoden keskiarvosta 5 %.

Muut tavoitteet

Energiätehokkuutta ja ympäristöä koskevat tavoitteet

- Staran hankintapäätöksistä 100 % sisältää ympäristökriteerejä.
- Staran dieselkäyttöisistä hyötyajoneuvoista 70 % on siirtynyt käyttämään uusiutuvaa diesel biopolttoainetta.

2 Asiakslähtöisyys ja myyntihenkisyys

Stara on rakentamassa maailman toimivinta kaupunkia kaupungin sisäisenä palveluntuottajana yhdessä asiakkaan kanssa. Stara haluaa parantaa kilpailukykyään ja tuottaa merkittävää lisäarvoa syventämällä kumppanuussuhteitaan asiakkaidensa kanssa. Tavoitteena on, että asiakastyytyväisyyden kasvaessa ja hanke-/kausikyselyjen tuloksen parantuessa myös Staralta tilattavien töiden osuus kasvaa.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakaskyselyyn perustuvalla nettosuositusindeksillä ja hanke-/kausikyselyllä. Kyselyiden tulokset raportoidaan, analysoidaan ja suunnitellut toimenpiteet toteutetaan sekä osastoittain käydään läpi asiakkuuksien tilanne ja sopivat lähestymisstrategiat asiakkaittain ja/tai segmenteittäin. Tavoitteena on, että asiakaskyselyyn perustuvan nettosuositusindeksin (NSI) arvo on yli 30 (vaihteluväli - 100 - 100).

Omistajaohjaus ja liikelaitoksen asema

Marraskuussa 2019 on valmistunut teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset –selvitys. Työryhmän tehtävänä oli valmistella ehdotus kaupungin teknisten palvelujen palvelustrategisista linjauksista, joissa selkeästi määritellään kaupungin teknisten palvelujen oma- ja ostotuotanto ja tehdä ehdotus palvelustrategisten linjausten pohjalta tarvittavista muutoksista teknisen toimen tilaaja-tuottaja –toimintoihin. Lisäksi työryhmän tehtävänä oli selvittää teknisen toimen palvelutuotannon päällekkäisyydet kaupungin sisällä ja ehdottaa Staralle asetettavista kustannusten läpinäkyvyyteen ja tuottavuuteen liittyvistä tavoitteista.

Palvelustrategiassa määritettävät painopisteet sekä erityisesti ylläpidon alueiden ja liikevaihdon mahdolliset muutokset sekä hintapaineet vaikuttavat koko Staraan ja sen resursseihin. Vuonna 2020 lasketaan palvelustrategian vaikutukset toiminnoittain ja haetaan ratkaisuja Starassa ja yhdessä kaupunkiympäristötoimialan kanssa sekä määritetään tarvittavat toimenpiteet. Korjausrakentamiseen haetaan tarpeen mukaan lisäresursseja ulkoisilla rekrytoinneilla ja työmaa-assistenttikoulutuksella.

Strateginen kehittämishanke tuote- ja palveluvalikoiman kehittämiseksi aloitetaan selvityksen valmistuttua.

Strateginen kehittämishanke: Kumppanuus- ja palvelusopimusten uudistaminen

Osana yhteistyösopimusta ja asiakkuuksien hallintaa Stara piti syksyllä 2019 yhdessä suurimman asiakkaansa, kaupunkiympäristön toimialan, kanssa yhteisen prosessityöpajan ja määrittä yhteiset kehittämistoimenpiteet vuosille 2020 - 2022. Vuonna 2020 toteutetaan toimitila- ja infrahankkeiden pitkän tähtäyksen suunnitelmien sekä projektimaisen toiminnan kehittäminen. Hankkeista tehdään projektikuvaukset, niille määritetään tavoitteet ja ne toteutetaan suunnitellun mukaisesti yhdessä kaupunkiympäristötoimialan kanssa. Yhteinen kehittäminen toteuttaa kaupunkistrategian tavoitetta kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden parantamisesta.

Strateginen kehittämishanke: Asiakkuusstrategia ja yhdenmukainen toiminta

Asiakkuusstrategian ja yhdenmukaisen toiminnan kehittäminen jatkuu asiakkuuksien hallinnan prosessiryhmässä. Asiakkuuksien hallinnan prosessiryhmän työlle laaditaan toimintasuunnitelma vuodelle 2020 ja toteutetaan se. Vuonna 2020 luodaan uusi asiakkuusstrategia.

Osaamista asiakkuuksissa kehitetään edelleen. Asiakaspalvelu- sekä myynti- ja neuvotte-
lukoulutuksia jatketaan kysynnän mukaan vuonna 2020. Tilaamisen helppoutta edistetään
selvittämällä, miten sekä tilaamista että Staran tuotteiden ja palveluiden löydettävyyttä
intran kautta voidaan helpottaa. Tähän liittyen kehitetään myös prosessia, miten palvelu-
pyyntö Staran sisällä ohjautuu.

Kevyihin keikkatöihin kehitetään asiakastyytyväisyyskysely, jotta saamme nopeammin tie-
don töidemme asiakaskokemuksesta. Näille ei tällä hetkellä ole mittaustapaa.

Tilaus- ja tarjouskantojen tuomista johdon työpöydälle jatketaan vuonna 2020. Tilaus- ja
tarjouskannat ovat olennaisia avainlukuja kertomaan tulevasta työkannasta ja siten tär-
keitä toiminnan priorisoinnissa – onko panoksia lisättävä myyntiin vai tuotannon kapasiti-
teettiin.

Analytiikkaan panostaminen on tärkeää. Ulkoisen myynnin vähenemisen aiheuttama liike-
vaihdon supistuminen vaikuttaa Staran joidenkin yksiköiden toimintaan ja tulokseen mer-
kittävästi. Analytiikan avulla etsitään kaupungin sisältä uusia asiakkaita ja palvelutarpeita,
joilla menetetty myynti pyritään korvaamaan.

3 Vahva talous ja kilpailukykyiset palvelukokonaisuudet

Kun kilpailukyky sopimuksen henkilöstömenoja alentavat vaikutukset ovat päättyneet ja
kustannukset tältä osin palautuneet, tuo se Staralle paineita hintojen pitämiseksi riittävän
kilpailukykyisinä. Vuosina 2020 – 2022 liikevaihdon odotetaan olevan alemmalla tasolla
kuin vuoden 2019 ennustettu liikevaihto, mutta kuitenkin korkeampi kuin esimerkiksi vuosi-
kymmenen puolivälissä. Palvelustrategisten linjausten mahdollisesti tuomat muutokset ote-
taan huomioon tulevassa suunnittelussa.

Staran omien resurssien kokonaisvaltaiseen optimointiin ja hankintojen tehokkuuteen kiin-
nitetään edelleen huomiota. Liikevaihdon kasvaessa myös ulkopuolisten urakoitsijoiden ja
palveluntuottajien osuus kasvaa.

Staralle tulosbudjetissa asetettu liikeylijäätavoite on 3,724 miljoonaa euroa.

Staran strategiset kehittämishankkeet toteuttavat kaupunkistrategian tavoitetta kokonais-
tuottavuuden nostamisesta vuosittain ja muiden suurten kaupunkien yksikkökustannusten
keskiarvon saavuttamista.

Strateginen kehittämishanke: Kilpailukykyanalyysi

Kilpailukykyanalyysi valmistuu vuonna 2020. Vuonna 2020 järjestetään liiketalousvalmen-
nusta ja selvitetään Staran palveluiden ja tuotteiden kustannukset ja niiden markkinahinnat
sekä Staran yksikkökustannukset ja niiden markkinahinnat.

Strateginen kehittämishanke: Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen

Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen – hanke käynnistetään teknisten palvelujen pal-
velustrategisten linjausten valmistuttua. Vuonna 2020 laaditaan hankekuvaus, määritetään
tavoitteet ja aloitetaan hankkeen toteuttaminen suunnitelman mukaisesti.

Stara tehostaa taloudellista kilpailukykyään strategiansa mukaisesti. Suurten kohteiden (Vuosaaren tukikohta, Mechelininkatu, Suvilahden kaasukello, Hakaniemen halli) valmistuttua korvaavaa, Staralle soveltuvaa työkantaa selvitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kaupungin rakentamishjelma käydään läpi yhdessä kaupunkiympäristötoimialan kanssa ja kohteista sovitaan alustavasti kolmen vuoden jaksolle.

3.1 Talous

Kaupungin vuoden 2020 talousarviossa Staran tuotot ovat 229,0 miljoonaa euroa ja kulut sisältäen poistot 225,6 miljoonaa euroa, jolloin liikeylijäämäksi muodostuu 3,4 miljoonaa euroa. Sitova korvaus peruspääomalle on 1,944 miljoonaa euroa ja tilikauden ylijäämä siten 1,5 miljoonaa euroa.

Tulosbudjetissa 2020 Staran budjetoitu liikevaihto on 237,8 miljoonaa euroa ja kulut sisältäen poistot 234,1 miljoonaa euroa, jolloin liikeylijäämä on 3,7 miljoonaa euroa. Kun korvaus peruspääomalle (1,944 miljoonaa euroa) on maksettu, tilikauden ylijäämäksi kertyy 1,8 miljoonaa euroa. Vuoden 2020 tulosbudjetissa tuotot ovat noin 9 miljoonaa euroa tämän vuoden viimeisintä ennustetta alemmalla tasolla johtuen pääosiltaan arvioidusta rakentamisen pienemmästä volyymista. Toisaalta uutta liikevaihtoa pyritään saamaan esimerkiksi Staralle siirtyneen logistiikkakeskuksen lisämyynnillä. Investointisuunnitelman mukaiset investoinnit työkoneiden, autojen ja muun irtaimen omaisuuden hankintaan ovat 4,3 miljoonaa euroa. Summa on kuluva vuotta korkeampi, mutta viimeisen ennusteen mukaan tältä vuodelta siirtyy hankintoja noin 0,5 miljoonaa euron verran ensi vuodelle. Investointien suunnittelussa kiinnitetään entistä enemmän huomiota taloudellisten vaikutusten arviointiin ja kannattavuuslaskentaan.

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. Stara on mukana kaupunginkanslian käynnistämässä talousarvioprosessin kehittämishankkeessa, jonka tavoitteena on prosessin leanaus.

Kilpailulakiin perustuva kirjanpidon eriyttämistä koskeva sääntely tulee voimaan 1.1.2020. Sen mukaan, jos kunta tai siihen kuuluva yksikkö harjoittaa kilpailutilanteessa markkinoilla tapahtuvaa taloudellista toimintaa, tästä toiminnasta on pidettävä erillistä kirjanpitoa. Stara toteuttaa eriyttämisen vuonna 2020 siten että laskelmat ovat esitettävissä vuoden 2020 tilinpäätöksen liitetietoina säädösten mukaisesti.

Tuottavuus vuodelta 2020 lasketaan talousarviossa esitetyllä tavalla, mutta tuottavuuslaskentaa ja mittaria kehitetään edelleen sekä vahvistetaan jälkilaskentaa.

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

lisäämistä. Strategia päivitetään vuoden 2020 aikana vastaamaan tulevaisuuden kasvavia vaatimuksia.

Vuosaaren uusi tukikohta Pallokujalla otetaan käyttöön toisen vaiheen osalta ja luovutaan Rihupellon Tulppakujan tiloista kokonaisuudessaan. Jätkäsaaren luolatukikohdan sisäilmaongelmaan haetaan ratkaisuja.

Toimipisteiden tilatehokkuutta tarkastellaan ja suunnitellaan Staran vuosittain laadittavassa toimitilasuunnitelmassa jatkuvasti.

Vuoden 2019 loppuun mennessä laaditaan tarveselvitys Liukumäentien keskusvaraston tulevasta peruskorjauksesta ja sinne sijoittuvista Staran toiminnoista. Peruskorjauksen tai tarvittaessa jopa uudisrakentamisen aloittaminen ajoittuu arviolta vuoteen 2021.

3.3 Henkilöstöresurssit

Liikelaitoksen henkilöstösuunnitelma 2020 – 2022

Vuoden 2019 toukokuussa Starassa oli 1 188 vakinaista ja 357 määräaikaista työntekijää. Edellisen vuoden toukokuusta vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 28 työntekijää (- 2 %). Joulukuussa 2018 palvelukeskuksessa toiminut logistiikkakeskus (13 työntekijää) siirtyi osaksi Staraa.

Staran työ on kausiluonteista, ja verrattuna toukokuun 357 määräaikaiseen työntekijään, tammikuussa Starassa oli vain 136 määräaikaista työntekijää. Vuosina 2020 – 2022 työntekijöistä 84 saavuttaa yleisen, laskennallisen eläkeiän. Henkilöstörakenteessa ei ole vuosina 2020 – 2022 nähtävissä merkittäviä muutoksia.

Teknisen sektorin palvelustrategiaselvityksellä on mahdollisesti vaikutusta Staran henkilöstömääriin. Mahdolliset vaikutukset tapahtuvat kuitenkin pidemmällä aikavälillä ja Stara noudattaa aina kaupungin voimassa olevaa henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöä tullaan uudelleen kouluttamaan moniosajiksi ja näin tarvittaessa siirtämään muuttuvan palvelustrategian mukaisesti uusiin tehtäviin mahdollisimman tehokkaasti.

Stara varautuu tulevaisuuden toimintaympäristön sekä henkilöstömäärissä tapahtuviin muutoksiin ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla, jota tehdään osana talouden ja toiminnan suunnittelua. Eläköitymisiä ja muuta lähtövaihtuvuutta korvaavia rekrytointeja arvioidaan aina palvelutuotannon pitempiaikaisten tarpeiden perusteella.

Staran tavoitteena on panostaa edelleen työn tuottavuuteen. Pääsääntöisesti tuottavuutta lisätään oman henkilöstön osaamista ja toimenkuvia kehittämällä sekä henkilöstöresurssien käyttöä tehostamalla.

Toimintansa luonteesta johtuen Staran rakennustekniikka ja kaupunkitekniikan rakentaminen kuitenkin teettävät isot ja erikoisosaamista vaativat työt pääsääntöisesti kilpailutetun aliurakointiverkoston avulla. Aliurakoitsijoita käytetään myös ruuhkahuippujen tasaamiseen.

Vastaavasti kuten muillakin rakennusalan yrityksillä, myös Staralla on haasteita rekrytoida osaavaa työvoimaa, erityisesti työnjohtajia. Työnjohtotehtävien lisäresurssitarpeeseen vastataan jatkamalla tiivistä oppilaitosyhteistyötä sekä luomalla urapolkua työnjohtotehtäviin.

4 Tehokkaat ja hyvin toimivat prosessit

Strateginen kehittämishanke: Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen

Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen -hanke jatkuu vuonna 2020. Määritetään tahtotila ja käytössä olevat hallintamenetelmät. Hanke valmistuu vuonna 2021. Tavoitteena on, että Staran resurssit ovat optimaalisesti käytössä.

Työntutkimushankkeita jatketaan vuonna 2020.

Strateginen kehittämishanke: Hankintastrategia ja hankintojen tehostaminen

Kilpailutetut hankinnat muodostavat merkittävän osan Staran kustannuksista. Stara kehittää hankintatoimintaansa systemaattisesti. Tavoitteena on Staran kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantaminen.

Staralle laaditaan hankintastrategia, johon liittyen luodaan ja käyttöön otetaan kategoriapohjainen hankintamalli, hankintojen analyysimalli ja kategoriatiimit.

Hankintatoimen tehostamista jatketaan osana hankintatoimen prosessia. Hankintatoimen kehittämisessä otetaan huomioon vuonna 2019 pidetyn hankintatoimeen painottuneen prosessityöpajan tulokset ja niiden pohjalta sovittavat toimenpiteet. Hankintatoimen prosessiryhmälle laaditaan toimintasuunnitelma vuodelle 2020, joka toteutetaan.

Lisäksi Stara osallistuu aktiivisesti hankintoihin liittyvien järjestelmien sekä käytäntöjen kehittämiseen koko kaupungin hankintatoimessa. Stara ottaa käyttöön Bostin, Baswaren korvaavan järjestelmän ja kilpailutusjärjestelmän ("Cloudia") sovitun mukaisesti sekä valmistelee SAP S4 käyttöön oton suunnitelman mukaisesti. Omaisuuden hallintaprosessi kuvataan ja järjestelmä otetaan käyttöön.

Strateginen kehittämishanke: Toimintajärjestelmän rakentaminen

Staralla on voimassa oleva Rala-sertifikaatti. Toimintajärjestelmän ja prosessien kehittäminen jatkuu ydinprosessien prosessiryhmissä, joita ovat johtaminen, asiakkuuksien hallinta, ylläpito, rakentaminen, asiantuntijapalvelut, hankintatoimi ja tukipalvelut. Prosessiryhmille laaditaan toimintasuunnitelmat, jotka toteutetaan ja tehdään auditointiohjelman mukaiset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, jotka tukevat prosessien kehittämistä ja varmistavat Rala-sertifikaatin voimassaolon. Prosesseille määritettyjen tavoitteiden, kuten aikataulujen toteutumisen ja virheiden määrän, toteutumista seurataan kokousrakenteessa. Prosessien kehittäminen tukee kaupunkistrategian tavoitetta palveluprosessien tehostamisesta.

Ympäristöjärjestelmä

Helsinki on strategiansa mukaisesti eturivin toimija globaalin vastuun kantamisessa paikallisesti, mikä ilmenee esimerkiksi ympäristönsuojelussa sekä hankintapolitiikassa. Staralla on voimassa oleva ekokompassi ja ympäristöohjelma vuosille 2017 – 2019. Vuoden 2019 aikana laaditaan uusi ympäristöohjelma vuosille 2020 – 2022, jonka toimenpiteiden toteutus aloitetaan vuonna 2020. Ympäristöohjelma ja tavoitteet tukevat kaupunkistrategian modernin ilmastovastuun tavoitteiden saavuttamista. Staralla on energiatehokkuuteen ja ympäristöön liittyviä tavoitteita: Energiaa säästetään 5 % vuoden 2015 energiankulutuksesta (sitova toiminnallinen tavoite), hankintapäätöksistä 100 % sisältää ympäristökriteerejä ja Staran dieselkäyttöisistä hyötyajoneuvoista 70 % on siirtynyt käyttämään uusiutuvaa dieselbiopoltoainetta.

Ympäristöohjelmassa vuodelle 2020 nimetyt toimenpiteet toteutetaan ja ympäristöohjelma auditoidaan. Ympäristöystävällisiä tekniikoita ja materiaaleja otetaan käyttöön, toteutetaan aurinkopaneelipilotti ja tehdään radonmittauksia.

Stara osallistuu kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja kehittää toimintaansa toimialansa yhteistyöverkostossa. Staran vastuulla olevat vuodelle 2020 asetetut Hiilineutraali Helsinki 2035 toimenpiteet toteutetaan. Stara osallistuu 6. Aika – hankkeen Nollapäästöinen työmaa -projektiin.

Vuonna 2020 jatkuu Staran ja Forum Virium Helsingin hanke ”Stara eRetrofit”. Hankkeessa selvitetään Staran ajoneuvokaluston sähköistämisen vaikutukset operatiiviselle toiminnalle, todennetaan raskaan ajoneuvonsähköistämisen kokonaiskustannukset elinkaarina ja selvitetään mahdollisuudet nopeuttaa sähköiseen ajoneuvokalustoon siirtymistä. Staran diesel-käyttöisen kuorma-auton sähköistäminen toteutetaan projektisuunnitelman mukaisesti. Hanke valmistuu vuonna 2021. Hanke toteuttaa osaltaan Hiilineutraali Helsinki 2035 – ohjelmaa ja luo elinkeino- ja osaamisperustaa kehittämällä ekosysteemiä sähköisen raskaan liikenteen alalla.

Hankinnoissa käytettäviä ympäristökriteereitä kehitetään edelleen. Vuonna 2020 tehdään luettelo hankinnoissa käytettävistä ympäristökriteereistä, kehitetään niiden laatua sekä kuvataan kriteereiden kirjaamisen toimintatapa.

Valmiussuunnittelu

Valmiussuunnitelma päivitetään vastaamaan kaupungin kriisijohtamismallia ja pelastuslaitoksen suojelusuunnitelmaa 2019 sekä perustetaan kolmas öljyntorjuntakomppania Staraan.

Riskienhallinta

Vuonna 2018 päivitettyssä Stara -tasoisessa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvauksessa määritellään yhteinen toimintatapa ja menettelyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisessä, toimeenpanossa, arvioinnissa ja raportoinnissa. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Helsingin kaupunkikonsernissa -ohje sekä Helsingin kaupungin eettiset periaatteet -ohje uudistuivat loppuvuonna 2019. Eettiset periaatteet käsitellään työyhteisöissä vuoden 2020 huhtikuun loppuun mennessä.

Taloudellisista riskeistä merkittävin liittyy edelleen myyntivolyymiin, työkannan supistumisen uhkaan ja sen mukanaan tuomiin kannattavuushaasteisiin taloussuunnitelmakaudella. Korvaavan myynnin saaminen supistuvan ulkoisen myynnin tilalle on tärkeää. Toiminta on tärkeää sopeuttaa sellaiseksi, että Staran omat resurssit ovat optimaalisessa käytössä kaikissa olosuhteissa ja toiminta on samaan aikaan riittävän kilpailukykyistä.

Operatiivisista 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 on riskienhallinnan kannalta tärkeää, koska häiriöiden seuraukset voivat olla laajat toiminnallisesti ja taloudellisesti.

5 Kannustava johtaminen ja motivoitunut henkilöstö

Staran tavoitteena on, että johtaminen on tavoitteellista, kannustavaa ja läpinäkyvää ja että osaaminen ja ketterä reagointikyky vahvistuvat Starassa. Staran hankkeet tukevat kaupunkistrategian tavoitetta erinomaisesta johtamisesta.

Strateginen kehittämishanke: Muutoskyvyn kehittäminen

Vuonna 2019 Jyväskylän yliopiston kanssa käynnistettyä osaamisen kehittämisen hanketta jatketaan vuonna 2020 osana muuta toimintaa.

Lean Six Sigma Green Belt – koulutuksen toinen vaihe ja siihen liittyvät projektit jatkuvat vuonna 2020. Koulutuksen käyneistä henkilöistä muodostetaan yli osastorajat ylittävä asiantuntijapooli, jonka asiantuntemusta hyödynnetään toiminnan leanauksessa. Staran johto osallistui vuonna 2019 tähän liittyvään Lean champion valmennukseen.

Syksyllä 2019 käynnistynyt johtoryhmätyön kehittämiseen keskittyvä hanke jatkuu vuonna 2020. Vuoden 2020 aikana päätetään sen jatkotoimenpiteistä. Stara järjestää myös omia sisäisiä johtamis- ja esimiestyötä tukevia koulutustilaisuuksia.

Osaamisen hallinta ja kehittäminen

Kehittämistoimenpiteitä kohdistetaan jatkossakin muuan muassa johtamisen ja esimiestyön, palkitsemisen sekä osaamisen ja toiminnan kehittämisen alueille. Osana strategia-työtä on tunnistettu kriittisiä osaamistarpeita, joiden kehittämiseen keskitytään tulevien vuosien aikana. Starassa henkilöstön osaamista kehitetään ja tuotantoa tehostetaan muun muassa moniosaamista lisäämällä, resurssien tehokkaalla yhteiskäytöllä, prosesseja tehostamalla sekä digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntämällä. Rakennustekniikassa ja kaupunkitekniikan rakentamisessa on käytössä ketterä henkilöstökysely ja esimiehille järjestetään koulutusta valmentavasta johtamisesta. Henkilöstökyselyn mahdollinen käyttöön-otto myös Staran muilla osastoilla selvitetään.

Vuonna 2020 etsitään ratkaisuja todettuihin rekryointihaasteisiin ja kuvataan vastuut. Tiivistä oppilaitosyhteistyötä jatketaan ja luodaan urapolkuja työtehtäviin sekä kehitetään kesä- ja kausityöntekijöiden rekryointia. Vuonna 2020 laaditaan rekryoinnin vuosikello ja asetetaan tavoitteet ja mittarit oppilaitosyhteistyölle. Oppisopimuskoulutusta jatketaan vuonna 2020.

Toiminnan kannalta kriittiset osaamistarpeet priorisoidaan, sovitaan toimenpiteistä niiden kehittämiseksi ja toteutetaan osaamisen kehittämissuunnitelman toimenpiteitä.

Oman henkilöstön (moni)osaamista lisätään, kehitetään toimenkuvia ja tehostetaan henkilöresurssien käyttöä yhteistyössä resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen – hankkeen kanssa. Vuonna 2020 otetaan käyttöön uusi kaupunkitasoinen osaamisen järjestelmä. Työntekijöille laaditaan henkilökohtainen kehittymissuunnitelma tulos- ja kehityskeskustelussa. Osaamisen järjestelmä ja Hijat 2 -järjestelmä otetaan haltuun ja esimiehet valmennetaan niiden käyttöön. Vuonna 2020 tehdään tarvittavat toimintatapamuutokset ja määritellään vastuut.

Suorituksen ja onnistumisen johtaminen

Stara osallistuu aktiivisesti palkka- ja palkitsemisasioiden kehittämiseen kaupunkitasolla muun muassa muuttuvan delegoinnin johdosta. Esimiesten osaamista palkkarakenteeseen ja palkitsemiseen liittyen lisätään.

Vuonna 2020 esimiehille luodaan konkreettisia työvälineitä palkka- ja palkitsemistietoisuuden lisäämiseksi ja olennaisen vaatimuusmuutoksen tunnistamiseksi sekä toimintamalli työsuorituksen arviointiin.

Stara pilotoi vuoden 2019 aikana uuden kertapalkkio-ohjeistuksen mukaista toimintatapaa, jonka tavoitteena on kannustaa työyhteisöjä yhdessä onnistumiseen ja yksilöitä erinomaisiin saavutuksiin omassa tehtävässään. Kertapalkitsemisen toimenpiteet toteutetaan osana tulos- ja kehityskeskustelujen kehittämistä.

Tulos- ja kehityskeskustelut ovat tavoitteiden asettamisen ja niiden seurannan tukena. Tulos- ja kehityskeskusteluprosessia kehitetään ja keskusteluita hyödynnetään aiempaa paremmin suorituksen johtamisessa sekä tavoitteita tukevan henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Vuonna 2020 otetaan käyttöön tulos- ja kehityskeskustelujen uusi toimintamalli onnistumiskeskustelut, ohjeistetaan kertapalkitsemisen tavoiteasetanta osana onnistumiskeskusteluja ja selvitetään mahdollisuus hyödyntää keskusteluja työturvallisuuden parantamisessa.

Ennakoivan henkilöstösuunnittelun tavoitteet selkeytetään ja ennakoivasta henkilöstösuunnittelusta tehdään selkeä toimintatapa ja kytketään se tiiviimmin osaksi talouden ja toiminnan suunnittelua. Vuonna 2020 kuvataan henkilöstösuunnittelun prosessi ja luodaan suunnitelman tekemistä tukeva materiaali.

Tasa-arvosuunnitelmassa (liite 6) vuodelle 2020 määritetyt toimenpiteet toteutetaan.

Työterveyshuolto

Työkykyjohtamisen mallin jalkautuminen varmistetaan edistämällä esimiesten työkykyjohtamisen taitoja ja tarjoamalla tukea niihin työyksiköihin, jotka tarvitsevat tukea haasteellisten työkykyongelmien ratkomiseen ja sairauspoissaolojen hallintaan. Työterveys Helsingin kanssa on vuonna 2019 määritelty sairauspoissaolotaso, jonka seurauksena esimiehelle ja työyhteisölle tarjotaan erityistukea vuonna 2020.

Työhyvinvointi ja työturvallisuus

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma toteutetaan suunnitellun mukaisesti. Tavoitteena on, että tapaturmataajuus laskee kolmen edellisen vuoden keskiarvosta 5 %.

Turvallisuustuokiot ja turvallisuuskierrokset pidetään suunnitelman mukaisesti. Kaikissa työyksiköissä käydään läpi, miten turvallisuuspoikkeamailmoitus tehdään. Esimiesten valmiuksia tutkia työtapaturmia ja turvallisuuspoikkeamia edistetään koulutuksilla ja työtapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien tutkintaohje päivitetään.

6 Toiminnan innovatiivinen kehittäminen

Strateginen kehittämishanke: Digitalisaatio-ohjelma

Stara osallistuu kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja hyödyntää kaupunkiyhteisiä ratkaisuja ja palveluja perustietotekniikkapalveluissa. Stara osallistuu kaupungin digitalisaatio-ohjelman valmisteluun ja ottaa sovitusti käyttöön kaupunkiyhteisiä ratkaisuja tai toimintatapoja, kuten yhteinen palvelukanava ja laiterekisteri.

Stara laati vuonna 2018 digitalisaation periaateohjelman, jonka toimeenpanoa jatketaan vuonna 2020. Hanke toteuttaa kaupunkistrategiaa digitalisaation, tekoälyn ja robotisaation hyödyntämisestä ja edistää julkisen sektorin ekosysteemin rakentamista. Tavoitteena on tuottavuuden parantuminen.

Merkittävä osa ohjelmaa on digitalisaatiota hyödyntävien tuotannonohjausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto, joka tulee muuttamaan myös johtamista ja organisaatiokulttuuria. Digitaaliset tuotannonohjausjärjestelmät mahdollistavat myös töiden reaaliaikaisemman informoinnin. Tuotannonohjausjärjestelmien käyttöönottoja ja palveluja hankitaan vuonna 2019 tehdyn kilpailutuksen pohjalta. Käyttöönottoja ohjaa kaupungin ja Staran digitalisaatio-ohjelman mukaiset tavoitteet. Allianssikumppanin kanssa tehdään allianssisopimus, nimetään allianssin johtoryhmä ja tehdään ja toteutetaan vuosisuunnitelma 2020. Allianssitoimintaan luodaan toimintomalli, jossa kaikki osastot ovat mukana sekä oman osastonsa että koko Staran digitalisoinnissa.

Toimintaa automatisoidaan ja parannetaan ICT:n avulla suunnitelmallisesti. Koko henkilöstö otetaan digitalisaation piiriin laite- ja ohjelmistohankinnoilla. Vuonna 2019 alkanutta Office 365 palveluiden käyttöönottoa jatketaan vuonna 2020. Palvelut otetaan käyttöön kaupungin linjausten ja aikataulujen mukaisesti ja palveluita hyödynnetään aktiivisesti omassa toiminnassa. Osastot tilaavat kaikille työntekijöilleen tarvittavat päätelaitteet, AD -tunnukset ja sähköpostin ja Stara tekee näille tarvittavat MS-lisenssien hankinnat.

Vuonna 2020 aloitetaan pilvipalveluiden käyttöönotot tehtyjen kilpailutusten pohjalta sekä kaupungin ohjeita noudattaen ja aloitetaan datan hyödyntämisen suunnittelu. MS Azure -palveluita otetaan tuotantokäyttöön.

Laske SAP -järjestelmästä tehtävää raportointia parannetaan jatkuvasti. Vuonna 2020 kehitetään ja otetaan käyttöön talouden automaattienusteet, rullaava talousraportointi ja hankeraportointi. Johdon työpöydän raportointiratkaisua laajennetaan, sen käytön edistämistä jatketaan ja työpöytä nimetään uudelleen. Työpöydän sisältöä jatkokehitetään vastaamaan Staran ja osastojen tarpeisiin ja puuttuvat osiot toteutetaan kaupungin hankkimaan uuteen järjestelmään.

Tuotannossa pilotoidaan ja otetaan käyttöön työtä tehostavia tekniikoita esimerkiksi tietomallinnukseen ja koneohjaukseen liittyen. Vuonna 2020 pilotoidaan ja otetaan käyttöön kokenäköä ja antureita. Automatisoitua dataa kerätään palvelusuoritteiden ohessa. Stara osallistuu ja hakee rahoitusta erilaisiin robotiikkaan ja infrastruktuurin kuvantamiseen ja koneoppimiseen liittyviin hankkeisiin. Oman toiminnan ja sen tuottavuuden kehittämisen lisäksi hankkeilla luodaan uusia liikenteen, logistiikan ja liikkumispalveluiden ekosysteemejä ja liiketoimintamahdollisuuksia.

Staran roolia oman toimialueensa innovaatioalustana sekä ekosysteemin veturiorganisaationa vahvistetaan ja organisaation ja henkilöstön kyvykkyyttä yritys yhteistyössä ja digitaal-

lisaatiossa kasvatetaan. Hackathonissa ideoidut ratkaisut toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Staralle luodaan IoT-alusta ja kalustorekisterin laajennus ja otetaan ne käyttöön. Innovatiivisten kokeilujen tekemiseen luodaan malli.

Ekosysteemiä sähköisen raskaan liikenteen alalla kehitetään sekä toteutetaan Helsingin älyliikenne 2030 vuodelle 2020 asetetut toimenpiteet sekä mahdolliset Staran vastuulla olevat city-logistiikkaohjelman toimenpiteet.

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 2020
- Liite 2. Staran investointisuunnitelma 2020
- Liite 3. Staran organisaatiokaavio 1.1.2020
- Liite 4. Staran toimitilasuunnitelma 2020
- Liite 5. Staran työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma 2020
- Liite 6. Staran tasa-arvosuunnitelman toimenpiteet vuodelle 2020