

Toimintasuunnitelma Stara 2021

SISÄLLYS

1	Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2021	3
2	Asiakslähtöisyys ja myyntihenkisyys	6
3	Vahva talous ja kilpailukykyiset palvelukokonaisuudet.....	6
	3.1 Talous	8
	3.2 Toimitilat	9
	3.3 Henkilöstöressit.....	9
4	Tehokkaat ja hyvin toimivat prosessit.....	10
5	Kannustava johtaminen ja motivoitunut henkilöstö	12
6	Toiminnan innovatiivinen kehittäminen	13
7	Seuranta ja arviointi	14
	Liitteet:	14

1 Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2021

Toimintaympäristön muutosten vaikutukset

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. Koronapandemian vaikutusta talouden kehitykseen, kaupungistumiseen ja rakentamisen vilkkauteen on kuitenkin tässä vaiheessa vielä vaikea arvioida.

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. Yhteistyön 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 töiden muokkauksia ja tehtävien järjestelyjä terveydellisten syiden vuoksi ja muun muassa 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 pilotti siihen liittyvää Työpankkipalvelua.

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

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.

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 asiantuntija-, tuotanto- ja ylläpitopalveluja ensisijaisesti Helsingin kaupungin tarpeisiin. Stara 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.

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, asiakastyytyvyyden myönteinen kehittyminen sekä tapaturmataajuuden lasku edellisvuosien tasosta.

Rakentamispalveluliikelaitos toimii liikelaitoksen johtokunnan alaisuudessa ja kuuluu keskushallintoon. Rakentamispalveluliikelaitos jakautuu kuuteen osastotasoiseen yksikköön seuraavasti: hallinto, kaupunkitekniikan rakentaminen, kaupunkitekniikan ylläpito, logistiikka, rakennustekniikka ja ympäristöhoito.

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 palvelustrategiset linjaukset ja vuonna 2020 pidetyn toimintasuunnitteluseminaarin tulokset.

Staralle laaditaan kehittämis- ja tuottavuusohjelma, jonka tavoitteet ja tavoitteita toteuttavat toimenpiteet kootaan seurantataulukoon. Toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista seurataan tulostuloksissa.

Strategiakartta vuoteen 2021

Menestystekijät ja strategiset kehittämishankkeet



Toimintasuunnitelman 2021 keskeiset painopisteet

- Digitalisaation edistäminen ja tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto ICT-allianssin avulla.
- Tuottavuuden parantaminen laatutasoa heikentämättä.
- Kiertotalouden mahdollisuuksien selvittäminen.
- Työaikapankin käyttöönotto.
- Työkykyjohtamisen edelleen kehittäminen.
- Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelman laatiminen ja sen toimenpiteet.

Staran sitovat toiminnalliset tavoitteet

- Energiansäästö tavoite on 6 % vuoden 2015 energiankulutuksesta. Tavoitteeseen sisältyvät sähkön ja säänormitetun kaukolämmön kulutus.
- Asiakaskyselyyn perustuva nettosuositeluindeksi (NSI) arvo on > 30 (vaihteluväli -100 – 100)
- Tapaturmataajuus laskee neljän edellisen vuoden keskiarvosta 5 %.

Muut tavoitteet

Energiatehokkuutta ja ympäristöä koskevat tavoitteet

- Vuoden 2021 aikana määritellään kestävyystavoitteet hankintakategorioittain.
- Uusiutuvan dieselin osuus kokonaidieselin käytöstä vuonna 2021 vähintään 35 %.
- Täyssähköautojen osuus on 10 % henkilöautokannasta (31.12.2021 tilanne, autot ovat Staran omassa käytössä tai jälleen vuokrattu Helsingin kaupungin toimialoille).

2 Asiakslähtöisyys ja myyntihenkisyys

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

Asiakasanalyysyjä kehitetään edelleen esimerkiksi hyödyntämällä digitalisaatiota asiakastytyvyyden 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.

Omistajaohjaus ja liikelaitoksen asema

Marraskuussa 2020 kaupunginhallitus on hyväksynyt teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset ja tavoitetilan vuonna 2024. Palvelustrategiassa määritettävät painopisteet sekä erityisesti ylläpidon alueiden ja liikevaihdon mahdolliset muutokset sekä hintapaineet vaikuttavat koko Staraan ja sen resursseihin. Palvelustrategian vaikutukset lasketaan toiminnoittain, haetaan ratkaisuja Starassa ja yhdessä kaupunkiympäristötoimialan kanssa ja laaditaan kehittämis- ja tuottavuusohjelma 2021 - 2024.

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 2021 toteutettavat projektit sovitaan alkuvuodesta 2021. 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 2021 ja toteutetaan se. Syksyllä 2020 laadittavan asiakkuusstrategian toteutus aloitetaan vuonna 2021.

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

3 Vahva talous ja kilpailukykyiset palvelukokonaisuudet

Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset –selvitys ja siihen liittyvä erillisselvitys vaikuttavat tulevana 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 kustannustason ja yksikkökustannuksiin. Tuottavuuden parantaminen laskevalla liikevaihdolla on haasteellista. Tärkeää on, että ratkaisuja haetaan sekä Starassa että yhdessä kaupunkiympäristötoimialan kanssa.

Rakennustekniikan tilauskanta vuodelle 2021 on kohtalaisen hyvä. Hankekoon pienenessä ja kohteiden määrän lisääntyessä erityisesti työnjohtoresurssien turvaaminen on tärkeää. Muutos näkyy jo vuonna 2020 ja työnjohtajia on lisätty. Rakennustekniikan yksikköhinnoinnissa on hinnanmuutostarpeita. 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 vähentyessään 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 suoritemäärän suhteutetut tuottavuusmittarit ovat karkean tason mittareita, sillä esimerkiksi ylläpidossa tarkat pinta-alatiedot 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.

Vuosina 2021 – 2024 liikevaihdon odotetaan olevan alemmalla tasolla kuin vuoden 2020 ennustettu liikevaihto.

Staran tulosbudjetin mukainen liikeylijäämätavoite on 4,5 miljoonaa euroa.

Staran strategiset kehittämishankkeet ja laadittava kehittämis-/tuottavuusohjelma toteuttavat kaupunkistrategian tavoitetta kokonaistuottavuuden nostamisesta vuosittain ja muiden suurten kaupunkien yksikkökustannusten keskiarvon saavuttamista.

Strateginen kehittämishanke: Kilpailukyvyn analysointi

Kilpailukyvyn analysointi -hanke valmistuu vuonna 2020 ja Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen -hanke vuonna 2021. Kilpailukykyanalyysin tuloksia hyödynnetään kehittämis-/tuottavuusohjelman laatimisessa.

Strateginen kehittämishanke: Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen

Teknisten palvelujen palvelustrategisten linjausten valmistuttua käynnistetään tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen – hanke ja laaditaan Stara- ja osastokohtaiset kehittämis- ja tuottavuusohjelmat.

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.

Stara tehostaa taloudellista kilpailukykyään strategiansa mukaisesti. Suurten kohteiden (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 2021 talousarviossa Staran tuotot ovat 247,5 miljoonaa euroa ja kulut sisältäen poistot 243,9 miljoonaa euroa, jolloin liikeylijäämäksi muodostuu 3,6 miljoonaa euroa. Sitova korvaus peruspääomalle on 1,944 miljoonaa euroa ja tilikauden ylijäämä siten 1,7 miljoonaa euroa.

Nyt tehdyssä tulosbudjetissa vuodelle 2021 Staran budjetoitu liikevaihto on 251,2 miljoonaa euroa ja kulut sisältäen poistot 246,7 miljoonaa euroa, jolloin liikeylijäämä on 4,5 miljoonaa euroa. Kun korvaus peruspääomalle (1,944 miljoonaa euroa) on maksettu, tilikauden ylijäämäksi kertyy 2,6 miljoonaa euroa. Vuoden 2021 tulosbudjetissa tuotot ovat noin 17,5 miljoonaa euroa tämän vuoden viimeistä ennustetta alemmalla tasolla johtuen pääosiltaan arvioidusta rakentamisen pienemmästä volyyymistä. Toisaalta uutta liikevaihtoa pyritään saamaan esimerkiksi Staralle siirtyneen logistiikkakeskuksen lisämyynnillä sekä lisämyynnillä muille toimialoille, kaupunkiympäristölle myynnin vähentyessä tulevina vuosina. Investointisuunnitelman mukaiset investoinnit työkoneiden, autojen ja muun irtaimen omaisuuden hankintaan ovat 4,0 miljoonaa euroa. Summa on kuluvaan vuoden viimeistä ennustetta pienempi, mutta joitain hankintoja saattaa siirtyä ensi vuodelle. Starassa toimitusjohtaja päättää investoinneista ja jatkossakin niiden 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 kilpailukykyyn 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. Nykyisen johdon työpöydän korvaaminen SAP Analytics Cloud ratkaisulla parantaa tiedon visualisointia ja sen analysoinnin mahdollisuuksia. Tulevana vuonna useat kaupunkiyhteiset talousjärjestelmät ovat uudistumassa kuten ostolaskujen käsittelyjärjestelmä (P2P), irtaimen omaisuuden hallinta (Luukku) sekä laskentajärjestelmä SAP, jonka osalta valmistautuminen tulevaan version vaihtoon (SAP S4 Hana) alkaa kaupunginkanslian määrittämän aikataulun mukaisesti. Tililuettelot on päivitetty yhdenmukaisiksi annettujen määräysten perusteella ja kunnat alkavat raportoida taloustietoaineiston sähköisesti Valtiokonttorille vuoden 2021 alusta lukien.

Kilpailulakiin perustuva kirjanpidon eriyttämistä koskeva sääntely tuli voimaan 1.1.2020. Sen mukaan, jos kunta tai siihen kuuluva yksikkö harjoittaa kilpailutilanteessa markkinoilla tapahtuvaa taloudellista toimintaa, tästä toiminnasta on pidettävä erillistä kirjanpitoa. Ensimmäiset eriytetyt laskelmat esitetään vuoden 2020 tilinpäätöksen liitetietoina ja niitä kehitetään edelleen mahdollisen saadun palautteen perusteella.

Tuottavuus vuodelta 2021 lasketaan talousarviossa esitetyllä tavalla, mutta kaupunginhallitus edellytti hyväksyessään teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset Staraa käynnistämään kehittämis- ja tuottavuusohjelman valmistelun, jossa asiaa tullaan tarkastelemaan laaja-alaisemmin.

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

3.2 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 tarvekartoitus vuoden 2021 aikana.

3.3 Henkilöstöresurssit

Liikelaitoksen henkilöstösuunnitelma 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 henkilöstöresurssien käyttöä tehostamalla. Eläköitymisiä ja muuta lähtövaihtuvuutta korvaavia rekrytointeja arvioidaan aina palvelutuotannon pitempiaikaisten tarpeiden perusteella. Eläkkeelle siirtyneitä ja eläköityviä työntekijöitä on tulevina vuosina runsaasti.

Tulevina vuosina rakentamisen hankemäärät tulevat lisääntymään ja hankkeiden koko todennäköisesti pienenee. Hankkeiden painopisteiden muutoksilla voi olla vaikutuksia tarvittavaan henkilöstömäärään, esim. työmaita avustavan henkilöstön, työmaainsinöörien ja työmaa-assistenttien tarve voi lisääntyä. Yhteistyötä oppilaitosten kanssa jatketaan luomalla urapolkuja työnjohto-opiskelijoille.

Starassa laaditaan kehittämis- ja tuottavuusohjelma vuosille 2021–2024, jossa myös arvioidaan toimintojen kehittämisen vaikutukset Staran henkilöstöön sekä määritellään tarvittavat toimenpiteet.

Muutokset toteutetaan kaupungin henkilöstöpoliittisten linjausten mukaisesti. Helsinki ei irtisano vakinaista henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Kaupunki harjoittaa

vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja panostaa hyvään johtajuuteen. Muutos edellyttää henkilöstön valmiutta ja joustavuutta kehittyvässä tehtäväkokonaisuudessa. Osaamisen ja monitaitoisuuden edistäminen on välttämätöntä niin työnantajan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Muutos edellyttää henkilöstön eläköitymisen ja muun vaihtuvuuden hyödyntämistä vuodesta 2021 alkaen.

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

4 Tehokkaat ja hyvin toimivat prosessit

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.

Strateginen kehittämishanke: Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen

Resurssien hallinta ja moniosaamisen kehittäminen -hanke jatkuu vuonna 2021. Hanke valmistuu vuonna 2021. Tavoitteena on, että Staran resurssit ovat optimaalisesti käytössä. Tämä edellyttää resurssien mitoittamista, seuranta ja joustavaa siirtymistä työtilanteen mukaan, moniosaamisen kehittämistä ja aliurakoinnin käyttöä täydentämään omaa työvoimaa. Kalustorekisteriä kehitetään vuonna 2021. Otetaan käyttöön työaikapankki ja työkykyjohtamista kehitetään edelleen. Vuoden 2021 aikana selkeytetään henkilöstömäärätavoitteet sekä stara- että ammattiryhmätasoisesti. Lisäksi tunnistetaan henkilöstöryhmät, joihin moniosaajia on mahdollista kouluttaa/perehdyttää Staran sisällä.

Työntutkimushankkeita jatketaan vuonna 2021.

Strateginen kehittämishanke: Hankintastrategia ja hankintojen tehostaminen

Kilpailutetut hankinnat muodostavat merkittävän osan Staran kustannuksista. Stara kehittää hankintatoimintaansa systemaattisesti. Hankintatoimen tehostamista jatketaan vuonna 2021 osana hankintatoimen prosessia Staran kilpailukyvyyn 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 kus-

tannuksia 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.

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. 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.

Ympäristöjärjestelmä

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 kestävä 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.

Valmiussuunnittelu

Staran toimintojen jatkuvuudenhallintaa ja varautumista on kuvattu Staran valmiussuunnitelmassa 2020. Valmiussuunnitelmaa päivitetään tarvittaessa. Vuonna 2021 edistetään VSS-asioita yhteistyössä Pelastuslaitoksen kanssa niiltä osin kuin Staralle on asetettu väestönsuojeluvälitteitä suojelusuunnitelmassa 2019. Tämän lisäksi öljyntorjuntavalmiutta edistetään kouluttamalla 3. komppanian päällystä ja alipäällystä ja osallistutaan mahdollisiin öljyntorjunta harjoituksiin. Öljyntorjunnan osalta toimitaan Pelastuslaitoksen ja Staran välillä tehdyn öljyntorjuntasopimuksen mukaisesti. Sekä VSS-asioiden että öljyntorjuntavalmiuden edistäminen on riippuvainen osin Pelastuslaitoksen resursseista ja aktiivisuudesta.

Riskienhallinta

Staran sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvauksessa määritellään yhteinen toimintatapa ja menettelyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisessä, toimeenpa-

nossa, 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. 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. Koronapandemian vaikutuksia pitkällä tähtäimellä 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 työtaturmien 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.

5 Kannustava johtaminen ja motivoitunut henkilöstö

Starassa johtamista kehitetään kaupunkiyhteisen mallin mukaisesti kohti strategian tavoitteita. Johtamisen kehittämisen tukena ovat kaupunkiyhteiset johtamisen kulmakivet: näkemyskyky, innostus, linjakuus ja toimeenpanokyky. Ne viedään osaksi Staran toimintaa. Johtamista mitataan kaupunkiyhteisten henkilöstökyselyiden avulla. Lisäksi rakennustekniikassa ja kaupunkitekniikan rakentamisessa on käytössä ketterä henkilöstökysely ja esihenkilöille järjestetään koulutusta valmentavasta johtamisesta. Henkilöstökyselyn mahdollinen käyttöönotto myös Staran muilla osastoilla selvitetään.

Strateginen kehittämishanke: Muutoskyvyn kehittäminen

Vuonna 2019 Jyväskylän yliopiston kanssa käynnistettyä osaamisen kehittämisen hanketta jatketaan tulevana vuonna 2021 osana muuta toimintaa.

Lean Six Sigma Green Belt – koulutuksen toinen vaihe ja siihen liittyvät projektit saatiin päätökseen vuonna 2020. Koulutuksen käyneistä henkilöistä muodostetaan yli osastorajat ylittävä asiantuntijapooli, jonka asiantuntemusta hyödynnetään toiminnan leanauksessa. Starasta on jo toinen henkilö suorittamassa Lean Six Sigma Black Belt - koulutusta. Lean ajattelua ja koulutusta on viety Starassa työnjohdon tasolle saakka ja työ jatkuu edelleen toimintasuunnitelmavuonna.

Onnistumisen johtaminen ja sen kehittäminen

Kehittämistoimenpiteitä kohdistetaan jatkossakin muuan muassa johtamisen ja esihenkilötyön, palkitsemisen sekä osaamisen kehittämisen alueille.

Toiminnan kannalta kriittiset osaamistarpeet priorisoidaan Staran ja osastojen osaamisen kehittämissuunnitelmissa sekä sovitaan toimenpiteistä niiden kehittämiseksi.

Onni-järjestelmää hyödynnetään onnistumisen johtamisen tukena. Kaikkien työntekijöiden kanssa käydään onnistumiskeskustelu ja sen yhteydessä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä työsuorituksen arviointi. Esihenkilöiden osaamista vahvistetaan edelleen onnistumiskeskusteluiden sekä työsuorituksen arvioinnin käymiseen.

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

Linjajohto sitoutuu tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävään johtamiseen ja tukee sen edistämistä. Starassa on laadittu ohjeiden mukaisesti kaupungin tasa-arvosuunnitelman toimenpidesuunnitelman pohjalta oma toteuttamissuunnitelma. Se on käsitelty henkilöstötoimikunnassa, jossa myös sen toteutumista seurataan.

Työhyvinvointi ja työturvallisuus

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma toteutetaan suunnitellun mukaisesti. Pääpaino suunnitelmassa on ennakoivassa työkykyjohtamisessa sekä turvallisuusriskien ennakoinnissa ja hallinnassa. Sitovana tavoitteena on, että tapaturmataajuus laskee neljän edellisen vuoden keskiarvosta 5 %.

Työkykyjohtamisen kehittäminen on Staralla painopisteenä henkilöstötuottavuuden lisäämiseksi. Sen edistämiseksi Stara jatkaa tiivistä yhteistyötä Työterveys Helsingin kanssa. Työkypalvelulla pyritään edistämään esimiesten työkykyjohtamisen taitoja ja tarjoamaan tukea niille esihenkilöille, joilla on 60 pv sairauspoissaolorajan ylittäneitä työntekijöitä. Työtaturmista johtuvat pitkittyvät poissaolot pyritään ottamaan haltuun työkykyjohtamisen mallin mukaisesti sekä Starassa pyritään edistämään osatyökykyisten työntekijöiden työmahdollisuuksia osa-aikaisesti omassa työyksikössään.

Turvallisuusriskien ja työtaturmien ennaltaehkäisemiseksi pyritään turvallisuuspoikkeamailmoittaminen saamaan toimintatavaksi. Ilmoittamisesta järjestetään koulutusta, muuta tukimateriaalia kehitetään edelleen sekä turvallisuustuokiot ja turvallisuuskierrokset pidetään suunnitelman mukaisesti. Lisäksi kehitetään edelleen kemikaaliturvallisuuden hallintaa sekä vaarojen arviointiprosessia.

Työhyvinvoinnin edistämiseksi työyhteisöissä keskitytään sosiaalisen pääoman kehittämiseen sekä arjen YT-käytäntöjen luomiseen edistäen näin arvostavaa ja kunnioittavaa toimintakulttuuria. Työyhteisöjen sosiaalisen pääoman kehittämissuunnitelmissa hyödynnetään henkilöstökyselyistä saatua tietoa. Epäasialliseen käyttäytymiseen puututaan edelleen sopuisasti Stadissa toimintamallin mukaisesti.

6 Toiminnan innovatiivinen kehittäminen

Strateginen kehittämishanke: Digitalisaatio-ohjelma

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 käyttöön 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 käyttäjätyytyväisyyden paranemisesta. Staran asiakastytyvyyden päämittarina on nettosuositusindeksi.

Stara osallistuu kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja hyödyntää kaupunkiyhteisiä ratkaisuja ja palveluja perustietotekniikkapalveluissa. Stara osallistuu kaupungin digitalisaatio-ohjelman toimeenpanoon ja toimii yhteistyössä digitalisaatioyksikön kaupunkiyhteisten palvelutiimien kanssa hyödyntäen kaupunkiyhteisiä ratkaisuja ja toimintatapoja, kuten yhteinen palvelukanava ja laiterekisteri.

7 Seuranta ja arviointi

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

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

Liitteet:

- Liite 1. Staran tulosbudjetti 2021
- Liite 2. Staran investointisuunnitelma 2021
- Liite 3. Staran organisaatiokaavio 1.1.2021
- Liite 4. Staran toimitilasuunnitelma 2021
- Liite 5. Staran työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma 2021