



## Rakentamispalveluliikelaitos

### Talousarvion 2023 keskeiset painopisteet

- Korjausrakentamisen, infrarakentamisen ja yleisten alueiden kunnossapidon kehittäminen yhteistyössä kaupunkiympäristön toimialan kanssa.
- Teknisten palvelujen palvelustrategian pohjalta laaditun Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelman toimeenpano ja palvelustrategisten linjausten mukaisten henkilöstövaikutusten läpivienti kaupungin henkilöstöperiaatteiden mukaisesti.
- Digitalisaation edistäminen ja tuotannonohjausjärjestelmien käyttöönottojen vieminen loppuun.
- Päästöttömien työmaiden Green Dealin ja muiden hiilineutraali Helsinki 2030 tavoitteiden edistäminen.

### Talousarvion 2023 tiivistelmä

Rakentamispalveluliikelaitos (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 asiakastyytyväisyyden myönteinen kehittyminen, täyssähköisten henkilöautojen osuuden kasvattaminen sekä henkilöstökyselyn avulla mitatun työnantajan suositteluindeksin kehittyminen paremmaksi edellisestä mittauksesta.

Helsingin kaupungin teknisten palvelujen palvelustrategisten linjausten ja vuodelle 2024 asetetun tavoitetilan johdosta Staran tuotantoon kohdistuu sopeutuspaineita. Stara on käynnistänyt kehittämis- ja tuottavuusohjelman, jonka toimenpiteitä toteutetaan vuosina 2021–2024. Ohjelman tavoitteena on oman toiminnan kehittäminen siten, että asetettu tavoitetila saavutetaan. Staran toimintaan vaikuttavia muutoksia ovat muun muassa kaupunkitekniikan ylläpidon aluemuutokset sekä rakentamisen hankekojen pieneneminen. Kehittämis- ja tuottavuusohjelman kustannussäästötaavoite on talousarviovuonna 3 miljoonaa euroa. Kaupunkiympäristötoimiala on valmisteellut kaupunginhallituksen päätöksen mukaisesti tilaamisen tavoitetilaan johtavia kehittämisen suunnitelmia. Infrarakentamisen kehittämisen suunnitelma hyväksyttäneen ohjausryhmässä elokuussa ja kunnossapidon ja talonrakentamisen suunnitelmat myöhemmin syksyllä 2022. Tilaamisen kehittämisen suunnitelmat otetaan talousarviovuonna huomioon Staran suunnitelmissa ja toiminnassa.

### 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 ympäristöhoito.

## Toimintaympäristön keskeiset muutokset

Yhteiskunnallisista Staran tavoitteisiin ja toimintaan vaikuttavista muutoksista merkittävimpiä ovat mahdolliset globaalit kriisit ja epäjatkuvuudet, koronasta palautuminen, yhteis- ja seutukunnan muuttuvat rooli ja ilmastonmuutoksen torjunta.

Toimialalla tapahtuvia muutospaineita ovat tiukentuva kilpailu ja hintapaine sekä urakoiden, palveluiden, materiaalien ja energian kallistuminen. Myös asiakasvaatimusten sekä vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden vaatimusten arvioidaan lisääntyvän. Rakentamisen ja rakennetun ympäristön teknologisen kehittymisen myötä toimialan toimintamallit kehittyvät, ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus vaikeutuu ja työvoiman monikulttuurisuus lisääntyy.

Sisäisiä muutospaineita ovat osaamis- ja ikärakenne, resurssien, osaamisen ja muutoskyvykkyyden kehittäminen ja kohdentaminen tulevaisuuden tarpeisiin, sekä nuorten osaajien odotuksiin ja monikulttuurisuuden lisääntymiseen vastaaminen. Myös toimeenpanokyvyn vaatimukset ja kiertotalouden ja muita vastuullisuutta todentavien toimintamallien omaksuminen lisääntyvät.

Teknisen alan palvelustrategian mukaisesti kilpailutettavat alueet pienentävät Staran ylläpidossa olevia yleisiä alueita. Muutoksen vaikutuksesta Staran työmäärä vähenee, joka tulee ottaa huomioon toiminnan resursoinnissa.

## 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 supistumiseen mm. ylläpidon hoidossa olevien alueiden osalta ja niiden mahdollisesti tuomiin kannattavuushaasteisiin, mikäli toimintojen sopeuttamisessa ei onnistuta. Rakentamisessa hankekokojen pienentyminen tuo omat haasteensa. Toiminta on sopeutettava sellaiseksi, että Staran omat resurssit ovat optimaalisessa käytössä kaikissa olosuhteissa ja toiminta on samaan aikaan riittävän kilpailukykyistä. Tämä edellyttää sitä, että töitä on tasaisesti läpi vuoden.

Koronapandemian vaikutus on vähenemässä, mutta sen tilalle ulkoisena uhkana on noussut Ukrainan sota. Ne yhdessä ovat aiheuttaneet saatavuusongelmia, viivästyksiä tavarantoimituksiin sekä jyrkkiä hintojen nousuja mm. energiaan, polttoaineisiin ja rakennusmateriaaleihin, mikä kohdistuu erityisen raskaasti juuri rakennus- ja ylläpito-toimintaan.

Toiminnallisista riskeistä merkittävimmät kohdistuvat toimialalla tyypillisesti harmaan talouden torjumiseen ja erityisesti vakavien työtapaturmien mahdollisuuksiin. Kaupunkitason merkittävimmistä riskeistä rakentamisen laadun parantaminen koskee suoraan myös Staraa. 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

### Vastuullinen talous kestävän kasvun perusteena

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.

Staran strategia päivitettiin vuonna 2021 kaupunkistrategiaan pohjautuen. Uusi strategia on vuosille 2022–2025. Staran visio on olla haluttu, ketterä ja kilpailukyinen luotokumppani.

Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelma (Keto) toteuttaa kaupunkistrategian tavoitteita vastuullisesta taloudesta. Stara-tasoisista hankkeista erityisesti talouteen vaikuttavia ovat hankintojen ja hankintaverkoston strateginen kehittäminen, toimitilaselvitys ja tuotantotapa-analyysit. Osastokohtaisista hankkeista erityisesti talouteen vaikuttavia ovat ylläpitotoiminnan sopeuttaminen ja tehostaminen, infrarakentamisen hankkohtaisen seurannan ja ohjauksen tehostaminen ja prosessien kehittäminen ja sujuvoittaminen sekä rakennustekniikan projektijohtamisosaamisen kehittäminen, asiakastilaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen ja prosessien sujuvoittaminen. Logistiikassa taloustavoitteita toteuttavia hankkeita ovat odottamisen ja hukka-ajan karsiminen tuotanto-osastojen kanssa, logistiikan lisäarvon kasvattaminen palvelutarjoamaa järjestyttämällä ja keskittämällä ja käyttö- ja kierrätysasteiden kasvattaminen.

Hankkeilla tavoitellaan muun muassa kustannustehokkaita ja laadukkaita hankintoja, tuotantotapoja ja tukikohtaverkkoa, sekä toiminnan sopeuttamista kaupunginhallituksen päätökseen. Tavoitteena on myös asiakastilaamiskäytäntöjen sujuvoittaminen, tasaisempi työkuorma, resurssien käyttöasteiden parantuminen ja läpimenoaikojen nopeutuminen, joilla pyritään tuottavuuden, hintakilpailukyyn ja laadun parantamiseen. Hankkeilla tavoitellaan yhdenmukaisia toimintatapoja, investointien elinkaarien pidentymistä ja käyttöasteiden nostamisen tuomia hyötyjä, jolloin pääomaa vapautuu, ostot pienenevät, tuotteet käytetään elinkaarensa loppuun ja kierrätetään vastuullisesti.

Toimitilaselvityksen 2022 pohjalta tilojen käyttöä tehostetaan siten, että tilat vastaavat Staran todellista tarvetta suhteessa hoitoalueiden muutoksiin vuosina 2023 ja 2024. Muutokset koskevat lähtökohtaisesti kaupunkitekniikan ylläpidon tiloja ja toimintaa, mutta heijastuvat vahvasti myös kaupunkitekniikan rakentamisen ja logistiikan käytössä oleviin tiloihin. Tulokset esitetään vuosittaisessa toimitilas suunnitelmassa.

Staralla on voimassa oleva Rala-sertifikaatti, johon liittyvä toimintajärjestelmän ja prosessien kehittäminen jatkuu. Vuonna 2023 tehdään auditointiohjelman mukaiset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, jotka tukevat prosessien kehittämistä ja varmistavat Rala-sertifikaatin voimassaolon.

Osana yhteistyösopimusta ja asiakkuuksien hallintaa Stara kehittää toimintaa yhteistyössä kaupunkiympäristön toimialan kanssa. Yhteinen kehittäminen toteuttaa kaupunkistrategiassa mainittua tavoitetta entistä kunnianhimoisempaan tehokkuuteen ja

parempaan tuotos-panossuhteeseen kaupungin kaikessa omassa toiminnassa ja palvelutuotannossa. Katutyömaiden työmaa-aikaisten haittojen hallintaan panostetaan ja haittoja pyritään hallitsemaan kehittämällä prosessia yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

### **Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki**

Tavoitteenamme on kehittää johtamista ja esihenkilötyötä systemaattisesti sekä toimia valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti kaikilla johtamisen tasoilla.

Keton esihenkilötoiminnan ja -osaamisen uudistaminen sekä osaamisen strateginen johtaminen -hankkeet toteuttavat kaupunkistrategian tavoitteita henkilöstölle vetovoimaisesta Helsingistä. Hankkeiden tavoitteena on muun muassa esihenkilöosaamisen ja -käytäntöjen uudistaminen moderniin johtamismalliin, HR-tietojen tehokkaampi hyödyntäminen arkijohtamisessa, osaamisen syventäminen ja aiempaa monitaitoisemman henkilöstön hyödyntäminen yli osastorajojen.

Henkilöstön työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehditaan Staran työhyvinvointi- ja työsuojelun toimintasuunnitelman mukaisesti ja työhyvinvointijohtamista kehitetään yhdessä Kanslian ja muiden toimialojen ja liikelaitosten kanssa.

Toimintamme perustana on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Kehitämme henkilöstön osaamista ja itseohjautuvuutta sekä työn merkityksellisyyttä. Tuemme henkilöstön koulutusta ja urakiertoa ja kohdennamme henkilöstöä sinne, missä sitä eniten tarvitaan.

### **Kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua**

Staralla on voimassa oleva ympäristöjärjestelmä vuosille 2020–2023. Ympäristöohjelma päivitetään vuonna 2023 ja ympäristöjärjestelmän prosesseja ja raportointia kehitetään. Staran ympäristöpolitiikka pohjautuu Helsingin kaupungin päivitettyyn ympäristöpolitiikkaan.

Stara on hankintastrategian ja digitalisaatiostrategian sekä HNH-2030 ohjelman toteuttamisessa keskeinen toimija Helsingin kaupungissa. Stara on myös aktiivisesti mukana kehittämässä Helsingin kaupungin toimintoja kohti kiertotaloutta.

Helsingin kaupunki on sitoutunut päästöttömien työmaiden Green Deal -sopimukseen, joka tähtää kaikkien työmaiden päästöttömyyteen vuodeksi 2030. Stara on kaupungin toimijana mukana Green Dealin toteuttamisessa, jonka mukaan vuonna 2023 kaupungin itse toteuttamilla työmailla on fossiilivapaus ja uusilla työmailla kaluston päästöluokat ovat Stage 4 ja Euro 6. Myös voimaan tullut puhtaiden ajoneuvojen direktiivi ohjaa uusien ajoneuvojen hankintaa.

### **Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen**

Keton tuotannon digitalisaatioloikka –hanke toteuttaa kaupunkistrategian tavoitteita tiedolla johtamisesta ja digitalisaation hyödyntämisestä. Hallinnon toiminta- ja talousjohtamisen prosessien ja käytäntöjen tehostaminen – hankkeessa kehitetään talouden prosesseja.

Hankkeiden tavoitteena on muun muassa mahdollistaa tuotannonohjaus ja tiedolla johtaminen aiempaa paremmin ja automatisoida ja tehostaa toimintaa ja raportointia, sekä kehittää toimintaa ja työnjakoa tuotanto-osastojen kanssa tehokkaampien, järjestelmiä paremmin hyödyntävien prosessien aikaansaamiseksi.

Merkittävä osa tuotannon digitalisaatiota tehdään ICT-allianssihankeessa ja -toimitajan kanssa yhteistyössä. Staran tietovaraston laajentaminen jatkuu vuonna 2023 ja siihen liittyen kehitetään raportointia ja tiedolla johtamista. Staran digitalisaatio ohjelmaa päivitetään kaupunkiyhteisen digitalisaatiostrategian mukaisesti.

Stara osallistuu kaupunkiyhteisiin digitalisaation kehitys- ja muutoshankkeisiin sekä toimintaan erilaisissa digitalisaatioryhmissä.

### **Helsingin kaupunginosien omaleimaisuutta ja turvallisuutta vaalitaan**

Keton varautumis- ja valmiustoiminnan tehtävien, kustannusten ja arvon arviointi -hankkeen tavoitteena on, että varautumiseen ja valmiustoimintaan liittyvät vaatimukset, kustannukset ja toiminnan arvo tunnetaan ja osataan erotella perustoiminnan kustannuksista. Syksyllä 2022 hanketta jatketaan yhteistyössä kaupunginkanslian, kaupunkiympäristötoimialan ja Pelastuslaitoksen kanssa.

### **Helsinki on houkutteleva osaajille ja yrityksille**

Keton hankintojen ja hankintaverkoston strateginen kehittäminen -hankkeen tavoitteena on muun muassa yhtenäinen ja ammattimainen hankinta ja hankintatoiminnan mitatun kypsyystason parantuminen.

### **Toimiva ja kaunis kaupunki**

Keton hyödyntuottokyvyn parantaminen ja ylläpitotoiminnan, ympäristönhoidon ja logistiikan palveluiden kehittäminen -hankkeet toteuttavat erityisesti kaupunkistrategian tavoitteita toimivasta ja kauniista kaupungista.

Hankkeiden tavoitteena on muun muassa kehittää palveluita proaktiivisesti vastaamaan pitkántähtäimen kaupunkistrategisia tavoitteita, sekä määrittää yhteistyössä asiakkaan kanssa kaupunkiin lisäarvoa tuovien ekosysteemipalveluiden vaikuttavuuden taloudellinen arvo ja ympäristövaikuttavuus, sekä hakea uusia asiakkuuksia muista toimialoista.

## **Talousarvion tavoitteet**

Talousarviossa sitovia toiminnan tavoitteita asetetaan kolme kappaletta ja muita toiminnan tavoitteita neljä kappaletta.

### **Sitovat toiminnan tavoitteet**

Staran sitovat tavoitteet ja mittarit on asetettu liittyen kolmeen kaupunkistrategian teemaan, jotka ovat: kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua, toimiva ja kaunis kaupunki sekä henkilöstölle vetovoimainen Helsinki. Tavoitteisiin linkittyä asiakas-, ympäristö- ja henkilöstö näkökulmat.

Asiakastyytyväisyydessä haetaan myönteistä kehitystä. Asiakaskyselyyn perustuva netto-suosittelemisindeksi (NSI) arvon tulee olla suurempi kuin 35 eli tasolla hyvä. Ilmastotavoitteisiin liittyen tavoitellaan, että täyssähköautojen osuus on yli 28 % henkilöautokannasta (31.12.2023 tilanne, autot ovat Staran omassa käytössä tai jälleen vuokrattu Helsingin kaupungin toimialoille). Staran vetovoimaa työnantajana mitataan suositteluindeksin avulla eli pyritään siihen, että työnantajan suositteluindeksi arvo Fiilari-henkilöstökyselyssä 2023 on suurempi kuin 75,8 %.

### **Muut toiminnan tavoitteet**

Kestävyystavoitteena on uusiutuvan dieselin osuuden lisääminen kokonaiskäytöstä. siten, että sen osuus vuonna 2023 on vähintään 51 %.

Ympäristöraportointia tarkennetaan jätteiden osalta entisestään tietoa kokoavan raportointijärjestelmän avulla.

Tehdään kahdessa tukikohdassa (Atomitie ja Talttakuja) energiakatselmukset vuoden 2023 aikana.

Turvallisuushavaintoilmoitusten lukumäärä kasvaa neljän edellisen vuoden keskiarvosta.

## **Taloudellinen kestävyys**

### **Tuottavuus**

Staran tuottavuusluku muodostuu osastokohtaisten yksikkökustannusten kehityksen perusteella lasketuista osastojen indekseistä, joita on painotettu osastokohtaisilla kustannuksilla. Painotus osastokohtaisilla kustannuksilla huomioi osaston vaikuttavuuden Stara-tasoista tuottavuuskehitystä laskettaessa.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma koostuu useista eri kehityshankkeista, joiden edistymistä seurataan. Tuottavuusmittareita ja jälkilaskentaa kehitetään vuonna 2023. Tuottavuusvertailua on tarkoitus tehdä sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin. Käytössä olevat pinta-alan tai muuhun suoritelmäärän suhteutetut tuottavuusmittarit ovat karkean tason mittareita, sillä esimerkiksi ylläpidossa tarkat pinta-alatiedot eivät aina ole selvillä ja sääolot eri vuosina ja vuodenaikoina voivat olla hyvinkin erilaiset, jolla on vaikutusta työmäärään ja siten tuottavuuteen. Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma sisältää mittareita, joiden lähtöarvojen laskenta on osin kesken ja niiden seuranta tapahtuu ohjelman seurannan mukaisesti.

### **Yksikkökustannukset**

Nykyisellä yksikkökustannusten esitystavalla pyritään seuraamaan kunkin toiminnallisen osaston keskeisiä toimintoja ja niiden yksikkökustannuksia. Yksikkökustannusten esittäminen kootusti keskimääräisinä ei ole välttämättä ongelmaton. Esimerkiksi toisistaan merkittävästi poikkeavat, yksilölliset rakennuskohteet voivat haastaa perinteistä yksikkökustannuslaskentaa ja -seurantaa. Yksikkökustannuslaskentaa ja tavoitasetantaa kehitetään osana Staran kehittämiss- ja tuottavuusohjelmaa.

### **Muut talouden toimintaympäristön muutokset**

Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset -päättös on keskeinen Staran talouteen tulevana vuosina vaikuttava tekijä. Toiminnan painopisteiden sekä erityisesti ylläpidon volyymin muutokset sekä hintapaineet vaikuttavat koko Staraan ja sen resursseihin. Tuottavuuden parantaminen laskevalla liikevaihdolla on haasteellista. Ylläpidon hoitoalueiden pieneneminen aiheuttaa haasteita toiminnalle ja taloudelle taloussuunnitelmakaudella. Tärkeää on, että ratkaisuja haetaan yhteistyöryhmissä sekä Starassa, että yhdessä kaupunkiympäristön toimialan kanssa.

Rakennustekniikan liikevaihdon arvioidaan laskevan talousarviovuonna suurten hankkeiden vähentyessä ja painopisteen siirtyessä pienempiin hankkeisiin, mutta pysyvän suhteellisen tasaisena taloussuunnitelmakaudella. Palveluiden ostot supistuvat myös, koska suurten hankkeiden väheneminen vaikuttaa aliurakoinnin asteeseen. Rakennustekniikan yksikköhinnoissa olisi korotuspaineita ottaen huomioon myös rakennusmateriaalien jyrkkä hintojen nousu. Kehittämisen- ja tuottavuusohjelman säästötavoitteiden saavuttamiseen, tuottavuuden nostamiseen ja kilpailukykyyn parantamiseen pyritään vaikuttamaan mm. esihenkilötyötä kehittämällä valmentavan johtamisen keinoin. Tuottavuutta kehitetään Leanin avulla ja digitalisaatiota hyödynnetään mm. uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Tämä parantaa myös hanke- ja kustannusseurantaa. Osastolle laaditaan kustannussäästöohjelma ja hankintatoimea ja henkilöstön osaamista kehitetään. Kaupunkitekniikan rakentamisen liikevaihto on arvioitu taloussuunnitelmakaudella olevan melko vakaa, mutta teknisen palvelustrategian linjauksen mukaan hankekoot voivat sielläkin pienentyä. Hankekoon pienentyessä ja kohteiden määrän lisääntyessä erityisesti työnjohtoresurssien turvaaminen on tärkeää.

Teknisen palvelustrategian linjauksen mukaan yleisten alueiden ylläpidon tavoitellussa Staran tuotannon osuus kaupungin yleisten alueiden ylläpidon kokonaispinta-alasta on 50 %. Kaupunkitekniikan ylläpitoa odottavat suurimmat haasteet taloussuunnitelmakaudella. Tällä hetkellä Staran osuus on noin 70 % ja vähennys olisi noin 700 hehtaaria. Alenema Staran ylläpidossa olevien alueiden määrässä tapahtuu uusittavien palvelusopimusten perusteella asteittain vuosien 2022–2024 loppupuolella ja muutokset vaikuttavat voimakkaasti toimintaan ja talouteen. Ympäristöhoito-osasto uusii palvelusopimuksen vuosille 2023–2027 kaupunkiympäristön toimialan kanssa ja toiminta talouden osalta vakaata. Logistiikka ennakoii kasvattavan liikevaihtoaan hiukan mm. yleisestä hintojen noususta johtuen, lisääntyvällä myynnillä kaupungin toimialoille ja yksiköille kuten mm. digitaalisen perustan yksikölle.

### **Suoritteet**

Teknisen palvelustrategian linjausten mukaan Staran tuotannon osuus kaupungin yleisten alueiden ylläpidon kokonaispinta-alasta pienenee taloussuunnitelmakaudella. Toiminnan laajuustietojen arvioidaan rakentamisen osalta olevan samalla tasolla.

### **Talousarvion vaikutusten arviointi**

Staran toiminnalla on myös sosiaalisia vaikutuksia. Yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimialan kanssa jatketaan. Yhteistyön tavoitteena on löytää ja tarjota tarkoituksenmukaisia ja työllistymistä edistäviä kuntouttavia työtehtäviä sekä sosiaalihuoltolain mu-

kaista 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 töiden muokkauksia ja tehtävien järjestelyjä terveydellisten syiden vuoksi tavoitteena henkilöstön työurien jatkuminen ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäiseminen.

Stara jatkaa yhteistyötä kaupunkiympäristön toimialan 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 tarjoaa nuorille työkorvauspaikkoja työkorvauspalveluna.

Stara työllistää merkittävän määrän kesätyöntekijöitä ja teettää opinnäytetöitä, vastaanottaa ammattitutkintoja ja on mukana erilaisissa koulutuksellisissa yhteistyöfoorumeissa.

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

Stara on kaupungin toimijana mukana päivitetystä Hiilineutraali Helsinki 2030 -toimenpideohjelmassa. Ympäristöystävällisten materiaalien ja tekniikoiden käyttöönotto nostaa todennäköisesti kustannuksia. Stara jatkaa toimia kiertotalouden edistämiseksi ja luonnonvarojen säästämiseksi. Ympäristöjärjestelmän prosesseja ja jäteraportointia kehitetään.

Stara toteuttaa kaupunkistrategian mukaista hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja tavoittelee henkilöstön työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kasvua kaupungin teknisten palveluiden palvelustrategisten linjausten aiheuttamasta muutostilanteesta huolimatta. Stara kannustaa ja tukee työntekijöitä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja sisäiseen liikkuvuuden edistämiseen. Esihenkilötoiminnan ja johtamisen määrätietoinen kehittäminen on keskeistä tuottavuuden kasvua tavoiteltaessa.

## Staran henkilöstösuunnitelma

Vuoden 2021 joulukuussa Starassa oli 1 175 vakinaista ja 142 määräaikaista työntekijää. Edellisen vuoden joulukuusta vakinaisen henkilöstön määrä on laskenut 21 työntekijällä. Staran työ on kausiluonteista, joten määräaikaisia työntekijöitä tarvitaan tasaamaan kausivaihteluista aiheutuvaa henkilöstötarvetta. Staran kokonaishenkilöstömäärä (vakinaiset + määräaikaiset) oli vuoden 2021 aikana korkeimmillaan kesäkuussa 1 666 työntekijää. Staran keskimääräinen henkilöstömäärä vuonna 2021 oli 1 428. Henkilötyövuosia oli 1279. Staran kokonaishenkilöstömäärän ennustetaan olevan tulevana vuosina laskusuuntainen. Vuoden 2025 lopussa Starassa ennustetaan olevan yhteensä 1 290 työntekijää, joista 1 173 vakinaista ja 117 määräaikaista.

Henkilöstön eläköityminen tulee olemaan voimakasta tulevana vuosina. Vuosina 2023–2025 vakinaisista työntekijöistä 95 saavuttaa laskennallisen eläkeiän. Vuosien

2022–2032 aikana puolestaan 429 vakinaista työntekijää (36,4 %) saavuttaa laskennallisen eläkeiän. Eläköitymisiä ja muuta lähtövaihtuvuutta korvaavia rekrytointeja arvioidaan aina palvelutuotannon pitempiaikaisten tarpeiden perusteella.

Kaupungin teknisten palvelujen palvelustrategisten linjausten toimeenpanolla tulee vuosina 2023 ja 2024 olemaan henkilöstövaikutuksia, joihin Starassa varaudutaan ennakoivasti ja ne toteutetaan kaupungin henkilöstöperiaatteiden mukaisesti. Osamisen johtamista ja henkilöstösuunnittelua kehitetään ja luodaan henkilöstölle mahdollisuuksia muunto- ja täydennyskoulutukseen liiketoiminnan tarpeita vastaaviin tehtäviin. Lisäksi henkilöstöressurssien käyttöä tehostetaan edelleen ja tuetaan henkilöstön sisäistä liikkuvuutta ja uudelleen kouluttautumista erityisesti tilanteissa, joissa oma työ muutoksen vuoksi vähenee tai päättyy. Sisäisen liikkuvuuden kokonaisuutta tarkastellaan osana Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelmaa.

Starassa nähdään tärkeänä työntekijöiden motivoituminen oman työn kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämistä jatketaan. Kehittämistoimenpiteitä jatketaan myös työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin osalta sekä valmistaudutaan työterveyshuollon laatukilpailutuksen mahdollisiin muutoksiin nykyisissä prosesseissa.

Stara jatkaa kaupungin aikataulun mukaisesti Sarastia-henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä toimia myös vuonna 2023 ja osallistuu myös kaupungin HR-kokonaisjärjestelmähankkeen valmisteluun.

## Talousarvion tavoitteet, suoritteet, yksikkökustannukset ja tuottavuuslaskenta

### Sitovat toiminnan tavoitteet

Strategian teema	Tavoite	Mittari
<b>Kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua</b>	Täyssähköautojen osuuden lisääminen henkilöautokannasta	Täyssähköautojen osuus on yli 28 % henkilöautokannasta (31.12.2023 tilanne, autot ovat Staran omassa käytössä tai jälle vuokrattu Helsingin kaupungin toimialoille).
<b>Toimiva ja kaunis kaupunki</b>	Asiakastyytyväisyys kehittyy myönteisesti, tavoitellaan tasoa hyvä (NSI 20–40)	Asiakaskyselyyn perustuva nettosuositte-luindeksi (NSI) arvo on > 35 (vaihteluväli -100 – 100)
<b>Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki</b>	Henkilöstökyselyn avulla mitattu työnantajan suositteluindeksi paranee	Työnantajan suositteluindeksi Fiilari-henkilöstökyselyssä 2023 on >75,8 %

### Muut toiminnan tavoitteet

Uusiutuvan dieselin osuus kokonaisdieselin käytöstä vuonna 2023 vähintään 51 %.

Ympäristöraportointia tarkennetaan jätteiden osalta entisestään tietoa kokoavan raportointijärjestelmän avulla.

Tehdään kahdessa tukikohdassa (Atomitie ja Talttakuja) energiakatselmuksset vuoden 2023 aikana.

Turvallisuushavaintoilmoitusten lukumäärä kasvaa neljän edellisen vuoden keskiarvosta.

**Suorite-, yksikkökustannus- ja taloustavoitteet**

	2021	2022	ennuste prognos 2022	2023	2024	2025
<b>Tehokkuus/ taloudellisuus/ kannattavuus</b>						
Liikevaihto/henkilö, 1 000€	173,5	176,3	164,7	167,6	173,0	175,4
Käyttökate/henkilö, 1 000€	3,2	6,1	4,9	4,5	4,8	4,9
Käyttökate, %	1,8	3,4	3,0	2,7	2,8	2,8
Liikeylijäämä liikevaihdosta, %	0,3	1,9	1,4	1,1	1,2	1,2
<b>Toiminnan laajuustiedot</b>						
Liikevaihdon muutos, %	-14,3	5,5	-1,8	-0,6	1,5	-0,1
Investoinnit liikevaihdosta, %	0,7	1,7	2,7	2,0	1,4	1,4
Rakennettu katuala, ha *)	13,9	16,4	13,9	13,9	13,9	13,9
Rakennettu katuvihreä, ha *)	1,6	3,9	1,6	1,6	1,6	1,6
Rakennettu puistoala *)	44,7	19	44,7	44,7	44,7	44,7
Vesi- ja viemäriputket, jm *)	22 050	13 500	22 050	22 050	22 050	22 050
Uudis- ja korjausrakentamiskohteet, kpl *)	5 059	4 683	5 059	5 059	5 059	5 059
*) Asiakkaiden tilauksista, hankkeiden vaikeusasteista ja tuottavuuskehityksestä johtuen määrät voivat vaihdella vuosittain +/- 10 %.						
Hoidettavat katualueet, ha**)	1 177	1 116	1 136	1 000	831	831
Hoidettava katuvihreä, ha **)	302	281	291	257	213	213
Hoidettavat puistoalueet, ha **)	953	876	920	810	673	673
Luonnonhoitotyöt metsissä, ha **)	278	314	278	278	278	278
**) Vuosivaihtelusta ja uusien alueiden rakentamisesta johtuen hoidettavat alueet kasvavat vuosittain 1–5 %, toisaalta teknisen palvelustrategian linjausten täytäntöönpano tulee vähentämään Staran hoidossa olevia alueita.						
<b>Resurssit – Resurser</b>						
Henkilöstön määrä (31.12.)	1 319	1 369	1 365	1 333	1 311	1 292
Henkilötyövuodet (oma henkilöstö)	1 279	1 324	1 324	1 293	1 271	1 253
Henkilötyövuodet (ostopalvelut, vuokratyövoima)	20	20	20	20	20	20

**Tuottavuusmittari**

	2021	2022	ennuste prognos 2022	2023	2024	2025
Tuottavuus - Produktiivitet (2021=100) (perustuu yksikkökustannusten kehityksestä laskettuihin osasto- kohtaisiin indekseihin)	100	103	103	104	104	105

**Tilankäytön tehokkuuden mittari**

	2021	2022	ennuste prognos 2022	2023	2024	2025
Indeksi (2020= 77 307 htm2 kokonais- pinta-ala)	99,9	99,9	99,9	96,8	89,8	89,8
Tilojen kokonaispinta-ala (htm2)	77 206	77 206	77 206	74 827	69 439	69 429

**Yksikkökustannusten kehitys**

	2021	2022	ennuste prognos 2022	2023	2024	2025
Luonnonhoito, vuosikustannus €/ha (Ylläpidon kustannukset € korjattuna ansiotasoindeksillä 2019=100/metsäalueiden ylläpito+maaisemapeltojen ylläpito+luonnonsuojelun alueiden ylläpito ha)	966,47	957,67	957,67	943,39	930,07	917,62
Kustannukset rakennettua/korjattua hyötyalaa kohden suurissa rakennusprojekteissa, yli 500 k€ (€/m <sup>2</sup> )	1 114,19	1 098,81	1 098,81	1 079,64	1 067,23	1 054,11
Kaupunkitekniikan rakentaminen, (€/ muunnettu katu m <sup>2</sup> ), (huomioitu rakennettu katu- ja puistoala sekä v ja jv km))	106	104	104	102	100	98
Hoidettavan katu- ja puistoalueen sekä katuvihreän kustannukset (k€ /ha)	32,858	31,387	31,387	31,652	32,188	32,832

Staran tuottavuusluku muodostuu osastokohtaisten yksikkökustannusten kehityksen perusteella lasketuista osastojen indekseistä, joita on painotettu osastokohtaisilla kustannuksilla. Painotus osastokohtaisilla kustannuksilla huomioi osaston vaikuttavuuden Stara-tasosta tuottavuuskehitystä laskettaessa.

**Tuloslaskelma ja rahoituslaskelma**

1 000 e	Käyttö Förbrukning	Ennuste - Prognos	Talousarvio Budget	Talous- suunnitelma Ekonomiplan	Talous- suunnitelma Ekonomiplan
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Tuloslaskelma</b>					
Liikevaihto	228 885	224 792	223 413	226 775	226 626
Liiketoiminnan muut tuotot	5 250	5 434	4 890	5 136	5 386
Tulot yhteensä	234 135	230 226	228 303	231 911	232 012
Materiaalit ja palvelut	-144 165	-136 044	-134 855	-137 237	-136 460
Henkilöstökulut	-72 694	-74 195	-74 521	-75 354	-76 066
Poistot ja arvonalentumiset	-3 410	-3 545	-3 604	-3 600	-3 600
Liiketoiminnan muut kulut	-13 077	-13 347	-12 970	-13 031	-13 094
Menot yhteensä	-233 346	-227 131	-225 950	-229 222	-229 220
Liikelylijäämä (-alijäämä)	790	3 095	2 353	2 689	2 792
Muut rahoitustuotot ja -kulut	-7	0	0	0	0
Korvaus peruspääomalle	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944
Ylijäämä (alijäämä) ennen satunnaisia eriä ja varauksia	-1 161	1 151	409	745	848
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-1 161	1 151	409	745	848
Muutos					
Tulot	-13,7 %	-1,7 %	-0,8 %	1,6 %	0,0 %
Menot	-8,7 %	-2,7 %	-0,5 %	1,4 %	0,0 %

1 000 e	Käyttö Förbrukning	Ennuste - Prognos	Talousarvio Budget	Talous- suunnitelma Ekonomiplan	Talous- suunnitelma Ekonomiplan
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Rahoituslaskelma</b>					
Toiminnan rahavirta					
Liikelylijäämä (-alijäämä)	790	3 095	2 353	2 689	2 792
Poistot ja arvonalentumiset	3 410	3 545	3 604	3 600	3 600
Korvaus peruspääomalle	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944	-1 944
Muut rahoitustuotot ja -kulut	-7	0	0	0	0
Muut oikaisut	-427				
Toiminnan rahavirta yhteensä	1 823	4 696	4 013	4 345	4 448
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-1 604	-6 058	-4 525	-3 286	-3 220
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	0	0	0	0
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	427	0	0	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	646	-1 362	-512	1 059	1 228
Rahoituksen rahavirta					
Lainakannan muutokset	0	0	0	0	0

Oman pääoman muutokset	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-646	1 362	512	-1 059	-1 228
Rahoituksen rahavirta	-646	1 362	512	-1 059	-1 228
Vaikutus maksuvalmiuteen	0	0	0	0	0

LIITE: INVESTOINTISUUNNITELMA

**Toimialojen ja liikelaitosten irtaimen omaisuuden perushankinnat 2023-2032**

Ilmoitetaan 1 000 euroina, täyttöohjeet erillisellä välilehdellä

Virasto	TÄ-luku	TÄ-kohta	RAAMI 2023		ERO															
			1000€	1000€	1000€	1000€														
STARA																				
	TAE 2023	TS 2024	TS 2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032										
	1000€	1000€	1000€	ALUSTAVA	ALUSTAVA	ALUSTAVA	ALUSTAVA	ALUSTAVA	ALUSTAVA	ALUSTAVA										
	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€										
<b>Irtaimen omaisuuden perushankinta</b>	<b>4 525</b>	<b>3 286</b>	<b>3 220</b>	<b>3 199</b>	<b>3 238</b>	<b>3 135</b>	<b>3 170</b>	<b>3 135</b>	<b>3 135</b>	<b>3 100</b>										
<b>Irtaimen omaisuuden perushankinta, muut kuin IT-investoinnit (uudis- ja peruskorjauskohteiden irtainhankinnat hankkeistettuna talousarvioehdotuksen hankkeiden mukaisesti)</b>	<b>4 525</b>	<b>3 286</b>	<b>3 220</b>	<b>3 199</b>	<b>3 238</b>	<b>3 135</b>	<b>3 170</b>	<b>3 135</b>	<b>3 135</b>	<b>3 100</b>										
<b>Työkoneiden ja autojen hankinta</b>	<b>4 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>										
Työkoneet	2 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500										
Autot	2 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500										
<b>Muut irtaimen omaisuuden hankinnat (ei sisälly edellisiin)</b>	<b>525</b>	<b>286</b>	<b>220</b>	<b>199</b>	<b>238</b>	<b>135</b>	<b>170</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>100</b>										
Perustila	55	22			22															
Toimisto/WC	75					30														
Sosiaalitala	54	54				38														
Nostinkalusto	54																			
Rinneleikkuri	27																			
Muut hankinnat	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100										
Varastotornado	60																			
Rekisteröintilaite	30	30	30	30																
Työmaavaunu	20		20																	
Inklinometri	15																			
Siipikaira		15																		
CPTU					12															
Raskas drone		30																		
Takymetri	35		35			35		35		35										
Gnss-vastaanotin		35	35	35	35	35	35	35	35	35										

LIITE: HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

	TOTEUTUNUT					SUUNNITELMA (sisinällä taustalla olevat solut tarkistetaan/täytetään osastokohtaisilla välilehdillä sarakkeissa K-P)						MUUTOS EDELLISVUOTEEN (TOTEUTUNUT)				MUUTOS EDELLISVUOTEEN (SUUNNITELMA)					
	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	JOULU-KUU	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025	2025 / 2026	2026 / 2027
Rivit 5 - 8: Joulukuun tilanne																					
Rivit 9 - 11 Koko vuoden tilanne																					
Rivit 11: sar. 2013-2021=tot., sar. 2022-2027=ennuste																					
Stara Yht.	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Vakituiset	1 225	1 202	1 193	1 195	1 175	1 220	1 197	1 192	1 173	1 157	1 162	-2%	-1%	0%	-2%	4%	-2%	0%	-2%	-1%	0%
Määräaikaiset	156	168	165	223	142	146	136	118	117	114	112	8%	-2%	35%	-36%	3%	-7%	-13%	-1%	-3%	-2%
Kk-palkkaiset	381	411	425	455	459	481	476	469	471	470	464	8%	3%	7%	1%	5%	-1%	-1%	0%	0%	-1%
T-palkkaiset	1 000	955	929	963	858	884	857	842	821	803	812	-5%	-3%	4%	-11%	3%	-3%	-2%	-2%	-2%	1%
Henkilötyövuodet (vuositaso)	1 325	1 294	1 288	1 309	1 279	1 324	1 293	1 271	1 253	1 234	1 237	-2%	0%	2%	-2%	4%	-2%	-2%	-1%	-2%	0%
Keskimääräinen henkilöstömäärä (vuositaso)	1 477	1 448	1 455	1 474	1 428	1 388	1 364	1 345	1 326	1 309	1 274	-2%	0%	1%	-3%	-3%	-2%	-1%	-1%	-1%	-3%
Eläköityvät (vuositaso)	38	25	38	20	25	36	32	29	44	30	36	-34%	52%	-47%	25%	44%	-11%	-9%	52%	-32%	20%
YHT. (Kk-palkkaiset + T-palkkaiset)	1 381	1 366	1 354	1 418	1 317	1 365	1 333	1 311	1 292	1 273	1 276	-1%	-1%	5%	-7%	4%	-2%	-2%	-1%	-1%	0%

\* Henkilötyövuosien ennuste tuleville vuosille on laskettu samassa suhteessa kuin v. 2021 toteuma