

Toimintasuunnitelma Stara 2022

SISÄLLYS

1	Staran toiminta vuonna 2022	3
2	Maailman paras ja yhdenvertaisin paikka oppia	5
3	Kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua	5
4	Helsingin kaupunginosien omaleimaisuutta ja turvallisuutta vaalitaan	6
5	Toimiva ja kaunis kaupunki	7
6	Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana	9
7	Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki	12
8	Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen	13
9	Helsinki on houkutteleva osaajille ja yrityksille	14
10	Toimintasuunnitelman toteutuminen – mittarit ja seuranta	15

1 Staran toiminta vuonna 2022

Toimintaympäristön muutokset

Kaupunkistrategian tietopohjatyössä 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 vielä vaikea arvioida.

Teknisen alan palvelustrategian mukaisesti kilpailutettavat alueet pienentävät Staran ylläpitämiä yleisiä alueita jonkin verran jo vuoden 2022 aikana. Muutoksen vaikutuksesta Staran työmäärä vähenee, joka otetaan huomioon toiminnan resursoinnissa.

Sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimea koskevan sote-uudistuksen vaikutukset Staran asiakkuuksiin ja toimintaan taloussuunnitelmakaudella ei ole vielä tiedossa.

Toiminnan kuvaus

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

Stara jatkaa liikelaitoksena pääasiallisena asiakkaanaan kaupunkiympäristön toimiala. Sitovana taloustavoitteena talousarviossa on 1,944 milj. euron korvaus peruspääomalle. Sitovina toiminnan tavoitteina ovat uusiutuvan dieselin osuuden lisääminen kokonaiskäytöstä, asiakastyytyväisyyden myönteinen kehittyminen sekä tapaturmataajuuden lasku edellisvuosien tasosta.

Kaupunginhallitus päätti marraskuussa 2020 Helsingin kaupungin teknisten palvelujen palvelustrategisista linjauksista ja vuoden 2024 tavoitetilasta, jonka seurauksena Staran tuotantoon kohdistuu sopeutuspainetta. Stara on valmistellut kehittämis- ja tuottavuusohjelmaa, joka valmistuu vuoden 2021 aikana ja 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. Ohjelma ohjaa Staran kehittämistä seuraavien vuosien aikana. Kehittämis- ja tuottavuusohjelma koostuu useista eri kehityshankkeista, joiden edistymistä seurataan.

Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelman puitteissa kaupunkiympäristön toimiala tavoittelee yleisten alueiden ylläpidossa Staran osalta 2 miljoonaa euroa tehostamista vuonna 2022. Tämän lisäksi etsitään ja sovitaan Staran piiristä 2,5 miljoonan euron arvoiset lisätehostamistoimet. Toimet toteutetaan selkeästi ja todennettavasti.

Staran visio

Staran visio on olla alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja, vastuullinen ja kilpailukyinen edelläkävijä. Staran perustehtävät, visio ja kehittämis- ja tuottavuusohjelma (Keto) sekä muut kehittämistoimenpiteet kytkeytyvät tiiviisti Helsingin kaupunki-strategiaan 2021 – 2025. Uusi kaupunkistrategia on otettu huomioon Staran toimintasuunnitelmassa. Staran oma strategiakausi päättyy vuoden 2021 lopussa. Strategian päivitystarpeet selvitetään vuoden 2022 alkupuolella.

Toimintasuunnitelman 2022 keskeiset painopisteet

- Korjausrakentamisen, infrarakentamisen ja yleisten alueiden kunnossapidon kehittäminen yhteistyössä kaupunkiympäristön toimialan kanssa
- Teknisen palvelustrategian pohjalta laaditun Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelman toimeenpano
- Digitalisaation edistäminen ja tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto ICT-allianssin avulla.
- Kiertotalouden mahdollisuuksien selvittäminen.

Staran sitovat toiminnan tavoitteet

- Toimiva ja kaunis kaupunki
 - Tavoite: Asiakastytyväisyys kehittyy myönteisesti, tavoitellaan tasoa hyvä (NSI 20–40)
 - Mittari: Asiakaskyselyyn perustuva netto-suositeluindeksi (NSI) arvo on > 30 (vaihteluväli -100 – 100)
- Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki
 - Tavoite: Tapaturmataajuus pienenee
 - Mittari: Tapaturmataajuus laskee neljän edellisen vuoden keskiarvosta 5 %
- Kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua
 - Tavoite: Uusiutuvan dieselin osuuden lisääminen kokonaiskäytöstä.
 - Mittari: Uusiutuvan dieselin osuus kokonaisdieselin käytöstä vuonna 2022 vähintään 43 %.

Muut toiminnan tavoitteet

- Kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua
 - Täyssähköautojen osuus on 28–30 % henkilöautokannasta (31.12.2022 tilanne, autot ovat Staran omassa käytössä tai jälleen vuokrattu Helsingin kaupungin toimialoille).
 - Jätehallintaa kehitetään siten, että Staran yksiköt saavat tarkempia raportteja jätetoimijoilta per jätejää (tonnit, eurot).
 - Tukikohtien latausvalmiuden parantaminen siten, että vähintään kahdessa tukikohdassa on kuudelle sähköajoneuvolle yhtäaikainen latauspaikka.

2 Maailman paras ja yhdenvertaisin paikka oppia

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 yksilötasoilla. 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 yhteistyöfoorumissa.

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.

3 Kunnianhimoista ilmastovastuuta ja luonnonsuojelua

Jatkamme luonnonsuojelusuunnitelmien valmisteluun ja toteutukseen osallistumista. Otamme osaa Itämerihaasteeseen muun muassa vähentämällä vesistöihin valuvaa fosforikuormaa peltojen kipsikäsittelyn avulla. Edistämme hiilen sidontaa viljelyssä ja edistämme luonnon monimuotoisuutta vähentämällä teollisten lannoitteiden ja kasvin-suojeluaineiden käyttöä.

Ympäristöohjelma

Staralla on ympäristöohjelma ja sertifioitu Ekokompassi-ympäristöjärjestelmä vuosille 2020–2023. Staran ympäristöpolitiikka johdetaan Helsingin kaupungin ympäristöpolitiikasta. Uuden ympäristöpolitiikan odotetaan valmistuvan vuoden 2021 – 2022 taitteessa. Ympäristöystävällisten materiaalien ja tekniikoiden käyttöönotto nostaa todennäköisesti kustannuksia. Vuonna 2022 jatketaan kiertotaloudellisten toimien kehitystä ja parannetaan jäteraportointia, sekä yhtenäistetään jätetoimijoita Stara-tasoisesti kilpailuttamalla.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Keton käyttö- ja kierrätysasteiden kasvattaminen –hanke toteuttaa kaupunkistrategian ilmastovastuun ja luonnonsuojelun tavoitteita.

Muut kehittämistoimenpiteet

Stara osallistuu hiilineutraali Helsinki 2030 tavoitteen saavuttamiseen. Monipaikkainen työ vähentää työmatkustamisen päästöjä ja reittien ja ajojen optimointi vähentää työn tekemisen päästöjä ja myös kustannuksia. Sähkötyökoneiden käyttöönotto vähentää hiilidioksidi- ja lähipäästöjä, sekä melulle ja tärinälle altistumista.

Helsingin kaupunki on sitoutunut päästöttömien työmaiden Green Deal -sopimukseen, joka tähtää työmaiden päästöttömyyteen vuodeksi 2030. Stara on kaupungin toimijana mukana Green Dealin toteuttamisessa, jonka mukaan vuonna 2022 alkavissa uusissa hankintasopimuksissa Green Dealin tavoitteita aletaan sopimuksen mukaisesti toteuttaa työmailla. Käytännössä tämä tarkoittaa kaluston päästöluokka- ja käyttövoimavaatimuksiin vastaamista. Myös voimaan tullut puhtaiden ajoneuvojen direktiivi ohjaa uusien ajoneuvojen hankintaa. Stara myös edistää kotimaisen valmistavan teollisuuden päästöttömän konemarkkinan kehittymistä aktiivisesti esimarkkina- ja markkinavuoropuheluilla sekä kehityshankkeilla.

Stara osallistuu Carbon Neutral Cities Alliancen biohiilihankkeen Helsingin osioon, jossa selvitetään mahdollisia biohiilen lähtöaineita, käyttökohteita ja hiilinielupotentiaalia. Tutkittavia lähtömateriaaleja ovat erilaiset ylijäämäbiomassat, kuten vieraskasvit ja risut.

Kaikissa hankinnoissa, myös pienhankinnoissa, on tärkeää ottaa huomioon ympäristönäkökulma. Kemikaalihankinnat tehdään jatkossa Stara-yhteisesti.

Otetaan testiryhmälle kokeiluun ympäristöaiheinen koulutuspaketti, josta on ennen koronaa tehty suunnitelma ja kerätty koulutusmateriaalit. Hyödynnetään Motivan koulutusaineistoja esimerkiksi ajolupakoulutuksessa. Tehdään suunnitelma muiden tarvittavien ympäristökoulutusten osalta.

Stara edistää kaupungin ilmastotavoitteita sekä kiertotaloustoimintaa. Nyt jo toiminnassa olevia ratkaisuja laajennetaan myös toimisto- kuin rakennusmateriaalia koskevaksi materiaalipankiksi. Kaupallisen kiertotalousalustan käyttöä jatketaan ja toimintatapa vakiinnutetaan. Kehitetään logistiikan kuljetuksen muuttopalveluiden tarjoamaa edistämään kiertotaloutta. Tuotteiden ja materiaalien loppuelinkaarta voidaan myös hallita paremmin tuottajalle tieto ja palvelu kierrätysmahdollisuuksista. Esimerkiksi työnvaatteiden keskitetyllä hankinnalla ja sisäisellä vuokraustoiminnalla mahdollistettiin niiden toimittaminen kierrätysraaka-aineeksi käytöstä poistettaessa. Verkkovuokraamo-alusta avataan vuonna 2022 parantamaan olemassa olevan kapasiteetin käyttöä. Se luo näkymän jo olemassa olevaan valikoimaan uuden ostamisen sijaan.

4 Helsingin kaupunginosien omaleimaisuutta ja turvallisuutta vaalitaan

Varautuminen ja valmiustoiminta

Staran toimintojen jatkuvuuden hallintaa ja varautumista on kuvattu vuonna 2020 päivitetystä Staran valmiussuunnitelmassa. Osana suunnitelmaa osastot ovat kuvanneet ydintoimintonsa sekä kriittiset resurssit, joilla toiminta varmistetaan häiriötilanteissa sekä poikkeusoloissa. Valmiussuunnitelmaa päivitetään vuonna 2022 ainakin kriisiryhmän viestinnän ja henkilövaraamisen (VAP) osalta. Osastot tarkastavat osaltaan ydintoimintojen sekä kriittisten resurssien ajantasaisuuden.

Edellinen Staran henkilövaraus (VAP) puolustusvoimilta on tehty vuonna 2020 ja seuraava päivityskierros tehdään vuonna 2022. Vuonna 2022 edistetään myös VSS-asiointia yhteistyössä Pelastuslaitoksen kanssa niiltä osin kuin Staralle on asetettu väestönsuojeluvälitteitä Pelastuslaitoksen suojelusuunnitelmassa 2019. Erityistä huomiota kiinnitetään Staran raivauskompanian perustamiseen. VSS-asioiden edistyminen on osin riippuvainen Pelastuslaitoksen resursseista ja aktiivisuudesta.

Öljyntorjunnan osalta jatketaan toimintaa Pelastuslaitoksen ja Staran välillä tehdyn öljyntorjuntasopimuksen mukaisesti. Öljyntorjuntavalmiutta edistetään osallistumalla mahdollisiin öljyntorjuntaharjoituksiin sekä huolehtimalla, että öljyntorjuntakalusto pysyy toimintakuntoisena.

Staran logistiikkakeskus on toiminut korona aikana sosiaali- ja terveystoimialalle kolmannen osapuolen logistiikkaoperaattorina (3 PL). Tällä tuetaan sote-toimintojen jatkuvuutta korona-aikana. 3 PL-palvelu sisältää varastoinnin, tilausten käsittelyn, keräilyn, jakelun ja kuljetukset sekä lähetysten seurannan. Samalla Logistiikkakeskus toimii oman varastonsa kautta täydentävänä materiaalitoimittajana siltä osin, kun sote-toimialalla on saatavuusongelmia pääasiallisen palveluntarjoajan kanssa.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Vuonna 2021 on Staran sisällä selvitetty Staran valmius- ja varautumistehtäviä, arvioitu kustannuksia sekä teemaan liittyvän palvelutuotannon arvoa kaupungille. Vuonna 2022 asian työstöä jatketaan kaupunginkanslian ohjauksessa ja määrittämällä tavalla. Varautumiseen sekä valmiuteen liittyviä tehtäviä jatketaan Starassa toistaiseksi normaalilla tavalla, ellei kaupungilta tai tilaajalta ohjeisteta toisin.

Kehittämistoimenpiteet

Stara huolehtii, että valmiuslain varautumisvelvollisuus tulee hoidettua sekä Staran oman toiminnan, että niiden palveluiden osalta, joita Stara tuottaa Helsingin kaupungin toimialoille. Stara huolehtii vaihto-omaisuusvarastojen riskinkantokyvystä ja että kalusto on käytettävissä kaikissa olosuhteissa. Edellä mainitut asiat aiheuttavat Staralle kustannuksia, joiden kustannusvaikutukset selvitetään Keton yhteydessä ja sovitetaan velvoitteista toimialojen tai kaupunginkanslian kanssa.

5 Toimiva ja kaunis kaupunki

Stara tuottaa rakentamisen, ylläpidon, ympäristönhoidon ja logistiikan palveluja sekä huolehtii omalta osaltaan siitä, että päiväkodit, koulut, kadut, puistot ja luonnonhoitoalueet ovat toimivia ja turvallisia käyttää. Kausikasvisuunnittelu, laadukkaat kasvit, asi-antuntijarooli luontoalueiden suunnittelussa ja ylläpidossa ovat keskeisiä tekemisiämme ja omiaan lisäämään kaupungin kauneutta.

Stara on keskeisin toteuttaja toimivan ja kauniin kaupungin luomisessa. Missiomme ”Pidetään Stadista huolta” on tullut osaksi työtämme ja arvomaailmaamme. Stara on siten sitoutunut pitämään huolta Stadista ja sen kiinteistöjen ja yleisten alueiden toimivuudesta, käytettävyydestä, turvallisuudesta ja siisteydestä asiakkaiden tilausten mukaisesti.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Hyödyntuottokyvyn parantaminen ja ylläpitotoiminnan, ympäristönhoidon ja logistiikan palveluiden kehittäminen –hankkeet toteuttavat kaupunkistrategian tavoitteita toimivasta ja kauniista kaupungista.

Muut kehittämistoimenpiteet

Osana yhteistyösopimusta ja asiakkuuksien hallintaa Staralla on kaupunkiympäristön toimialan kanssa kehittämisohjelma vuosille 2021–2024, jossa määritettyjä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan yhteisesti sovitun mukaisesti. Kaupungin rakentamisen ja ylläpidon kokonaisprosessin yhteisen tarkastelun tavoitteena on elinkaarikustannuksiltaan edullisemmat ratkaisut ja läpimenoaikojen lyheneminen.

Stara on mukana infrarakentamisen toimintamallien kehittämisessä. Malleja kehitetään yhdessä kaupunkiympäristötoimialan ja muiden osapuolten kanssa esimerkiksi Herttoniemen teollisuusalueella. Kehittämisen tavoitteena on muun muassa töiden sujuvoittaminen, läpimenoaikojen nopeuttaminen ja viestinnän parantaminen. Kehittyneiden tietomallien ja koneohjauksen käyttö infrarakentamisessa lisääntyy. Katutyömaiden työmaa-aikaisten haittojen hallintaan panostetaan ja haittoja pyritään hallitsemaan kehittämällä prosessia yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Staran asiakkuusstrategia 2021-2025 on hyväksytty. Sen toimeenpano on asiakkuuksien hallinnan tärkein tehtävä ja se jatkuu 2022. Siihen liittyi asiakassuunnitelman laatiminen, jonka pohjalta kehitetään Staran asiakkuuksia. CRM-kartoituksen pohjalta määritetään seuraavat projektit. Staran asiakkuusstrategiassa panostetaan tiedolla johtamiseen ja tämä vaatii sekä järjestelmäratkaisuja että tiedon laadun ja analytiikan parantamista. Asiakastieto koskee myös asiakastutkimuksia, missä mietitään uusia tutkimusmenetelmiä. Asiakkuuksien hallinnassa ja osastoilla tehtävän asiakastyön organisointia ja tehtäväjakoja on ajankohtaista harkita ja jäsenellä uudelleen.

Helmi-intra uudistuu täysin vuosina 2021-2022. Sisältöjen uusiminen ja vieminen uuteen intraan alkoi kaupunkitasoinen intrasta syksyllä 2021. Staran intra uusitaan vuoden 2022 aikana. Sisältöjä ei siirretä suoraan, vaan kaikki sisällöt tarkistetaan, päivitetään tarvittaessa ja tuotetaan uuteen intraan manuaalisesti.

Uuden intran rakentamiseen osallistetaan laajasti Staran asiantuntijoita. Sisällöntuottajille järjestetään koulutuksia uuden järjestelmän päivittämiseen. Helmi-intran uudistus on osa sisäisen viestinnän sähköistämistä. Samalla myös muiden sisäisen viestinnän välineiden roolit kirkastetaan. Uusi intra toimii aiempaa paremmin myös mobiilisti ja tukee liikkuvaa työtä.

Uudistuksen yhteydessä Staran palvelukuvaukset Helsingin kaupungille siirretään liikelaitoksen intrasta kaupunkitasoinen intraan, minne on keskitetty kaikki kaupungin organisaatioiden käytössä olevat yhteiset palvelut ja hankintasopimukset. Palvelukuvaukset päivitetään asiakaslähtöisiksi palvelumuotoilua hyödyntäen. Tässä yhteydessä etsitään uusia tapoja tavoittaa myös asiakkaat, joilla ei ole pääsyä kaupungin intraan tai Bosti-tilausjärjestelmään.

Vuonna 2022 aikana toteutetaan myös kaupunkitasoinen, koko hel.fi-sivuston uudistus ja sen yhteydessä myös Staran ulkoiset verkkosivut uusitaan. Uudistuksessa sivustoilme ja rakenne muuttuvat ja tekninen alusta mahdollistaa uusia toiminnallisuuksia.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma Ketosta jatketaan aktiivista ja ajantasaista viestintää henkilöstölle, asiakkaille ja päättäjille. Viestintäsuunnitelman toteutumista ja viestinnän vaikuttavuutta seurataan kvartaaleittain. Ohjelman viestintäsuunnitelmaa päivitetään tarvittaessa. Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden viestintävalmiuksia lisätään.

Staran uutta johtokuntaa perehdytetään toimintaan järjestämällä kokouksia eri tukikohdissa ja samalla tutustutaan kyseisen yksikön palvelutuotantoon. Kokouksissa seurataan Keto-ohjelman etenemistä ja Staran tunnuslukujen kehitystä. Johtokunnan seminaari järjestetään vuoden 2022 alussa. Valtuustoryhmien tapaamisia pyritään jatkamaan koronaa edeltäneiden suunnitelmien mukaan.

Kaupungin toimialoilla ja kansliassa otettiin uusi visuaalinen ilme käyttöön 1.6.2017 samalla kun organisaatio uudistui. Päätöksen mukaan liikelaitokset ottavat kaupunkiyhteisen ilmeen käyttöön siirtymäajalla 2021 alkaen. Stara jatkaa Helsinki-yhteisen ilmeen käyttöönottoa vuonna 2022.

6 Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana

6.1 Talous

Vuoden 2022 talousarviossa Staran tuotot ovat 246,1 miljoonaa euroa ja kulut sisältäen poistot 241,5 miljoonaa euroa, jolloin liikeylijäämäksi muodostuu 4,6 miljoonaa euroa. Sitova korvaus peruspääomalle on 1,944 miljoonaa euroa ja tilikauden ylijäämä siten 2,7 miljoonaa euroa.

Nyt tehdyssä tulosbudjetissa vuodelle 2022 Staran budjetoidut tuotot ovat 232,0 miljoonaa euroa ja kulut sisältäen poistot 228,6 miljoonaa euroa, jolloin liikeylijäämä on 3,4 miljoonaa euroa. Kun korvaus peruspääomalle (1,944 miljoonaa euroa) on maksettu, tilikauden ylijäämäksi kertyy 1,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2022 tulosbudjetissa tuotot ovat siis noin 14,1 miljoonaa euroa talousarviota alemmalla tasolla johtuen pääosin arvioidusta rakentamisen liikevaihdon laskusta ja myös ylläpidon liikevaihto alenee hiukan talousarvioon verrattuna.

Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset -päättös ja sen pohjalta tehty Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelma vaikuttavat tulevina vuosina Staran talouteen. Ensi vuoden talousarvioon on kirjattu, että Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelman puitteissa kaupunkiympäristön toimiala tavoittelee yleisten alueiden ylläpidossa Staran osalta 2 miljoonaa euroa tehostamista vuodessa. Tämän lisäksi etsitään ja sovitaan Staran piiristä 2,5 miljoonan euron arvoiset lisätehostamistoimet, josta kohdistuu 1,8 miljoonaa euroa kaupunkitekniikan rakentamiseen ja 0,7 miljoonaa euroa rakennustekniikkaan. Tehostaminen toteutetaan Keton hankkeiden avulla. Säästötavoitteiden toteutuminen näkyy talousluvuissa ja hinta- ja tehokkuusmittareissa. Toiminnan tehostuksessa tehdään enemmän suoritteita/tilauksia. Tämä pienentää yksikkökustannuksia, joka viedään hintoihin. Kaupunkitekniikan rakentamisen osalta on tässä vaiheessa sovittu yleiskustannuskertoimen alentamisesta ja kaupunkitekniikan ylläpidon osalta palvelusopimuksen vuoden 2022 hinnan alentamisesta. Vertailumittarien lähtötasot lasketaan ja tuottavuuskehitystä kuvaava mittaristo kehitetään Ketossa määritetyn mukaisesti. Hintoja verrataan myös muihin toimijoihin. Ylläpidon hintojen vertaaminen yksityisen hintoihin on mahdollista, kun sopimusten sisällöt on yhdenmukaistettu.

Toimet toteutetaan selkeästi ja todennettavasti. 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 usean miljoonan euron aleneman liikevaihtoon taloussuunnitelmakaudella. Tärkeää on, että ratkaisuja haetaan sekä Starassa että yhdessä kaupunkiympäristön toimialan kanssa.

Rakennustekniikan liikevaihdon arvioidaan olevan laskussa suurten hankkeiden vähentyessä ja painopisteen siirtyessä pienempiin hankkeisiin. Hankekoon pienentyessä ja kohteiden määrän lisääntyessä erityisesti työnjohtoresurssien turvaaminen on tärkeää. Kun suuret hankkeet vähenevät, tämä vaikuttaa aliurakoinnin asteeseen, joten palveluiden ostot supistuvat myös. Rakennustekniikan yksikköhinnoissa olisi korotuspaineita ottaen huomioon myös rakennusmateriaalien jyrkkä hintojen nousu. Kaupunkitekniikan rakentamisen liikevaihto on arvioitu taloussuunnitelmakaudella olevan melko vakaa, mutta teknisen palvelustrategian linjauksen mukaan hankekoot voivat sielläkin pienentyä.

Kaupunkitekniikan ylläpitoa odottavat suurimmat haasteet taloussuunnitelmakaudella. Teknisen palvelustrategian linjauksen mukaan yleisten alueiden ylläpidon tavoitellussa Staran tuotannon osuus kaupungin yleisten alueiden ylläpidon kokonaispinta-alasta on 50 %. Tällä hetkellä Staran osuus on noin 70 % ja vähennys olisi noin 670 hehtaaria. Alenema Staran ylläpidossa olevien alueiden määrässä tapahtunee uusittavien palvelusopimusten perusteella asteittain vuosien 2022–2024 loppupuolella ja sen vaikutukset on arvioitu tehtyyn taloussuunnitelmaan. Ympäristöhoito-osastolla on palvelusopimus voimassa kaupunkiympäristön toimialan kanssa ja toiminta talouden osalta vakaata.

Investointisuunnitelman mukaiset investoinnit työkoneiden, autojen ja muun irtaimen omaisuuden hankintaan ovat 4,0 miljoonaa euroa. Kuluvalta vuodelta siirtyy hankintoja ensi vuodelle, koska koronapandemia on aiheuttanut viiveitä toimitusaikoihin. Starassa toimitusjohtaja päättää investoinneista ja niiden edellytyksenä on investointisuunnitelmat ja kannattavuuslaskenta.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Useat Keton hankkeista toteuttavat erityisesti kaupunkistrategian tavoitteita vastuullisesta taloudesta. Näitä ovat hankintojen ja hankintaverkoston strateginen kehittäminen, toimitilaselvitys, *tuotantotapa-analyysit*, ylläpitotoiminnan sopeuttaminen, ylläpitotoiminnan tehostaminen, infrarakentamisen hankekohtaisen seurannan ja ohjauksen tehostaminen, infrarakentamisen prosessien kehittäminen ja sujuvoittaminen, asiakas-tilaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen rakennustekniikassa, rakennustekniikan prosessien sujuvoittaminen, odottamisen ja hukka-ajan karsiminen logistiikassa tuotanto-osastojen kanssa ja logistiikan lisäarvon kasvattaminen palvelutarjoamaa järjeistämällä ja keskittämällä.

Staran kustannuksista merkittävä osa on rakentamistoimintaan liittyvien aliurakoiden, materiaalien sekä palveluiden ostoja. Ulkoisten ostojen ollessa merkittävä kustannuserä, hankintatoimen johtamiseen ja kehittämiseen sisältyy suuri säästöpotentiaali kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamiseksi. Tätä tavoitetta silmällä pitäen Stara jatkaa hankintatoimintansa systemaattista kehittämistä. Stara osallistuu myös aktiivisesti hankintoihin liittyvien järjestelmien sekä käytäntöjen kehittämiseen koko kaupungin hankintatoimessa. Hankintaa ja urakoitsija- ja toimittajayhteistyötä tehostetaan ja kokeillaan nykyistä enemmän erilaisia hankintamalleja, kuten allianssimallia ja neuvottelumenettelyä. Toimitusketjun toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena ja logistisia ratkaisuja analysoidaan.

Staran tavoitteena on resurssien mahdollisimman hyvä käyttöaste. Tämä edellyttää resurssien mitoittamista, seuranta ja joustavaa siirtymistä työtilanteen mukaan, moniosaamisen kehittämistä ja aliurakoinnin käyttöä täydentämään omaa työvoimaa. Hyvällä työkykyjohtamisella varmistetaan myös henkilöstön työssä pysyminen.

Tilaamiskäytäntöjä sujuvoitetaan ja kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Toimintatapoja tulee kehittää, kun hankekoot ovat pienenemässä. Tavoitteena on nopeuttaa läpimenoaikoja ja parantaa tuottavuutta laatutasoa heikentämättä. Keinoja tähän ovat työntutkimus, työsaavutusten seuranta ja työnsuunnittelun kehittäminen, tahti-tuotanto ja Lean-menetelmät, itselle luovutuksen kehittäminen, aliurakoitsijoiden työn seuranta ja valvonta ja hankekyselyjen analysointi. Tuottavuutta parannetaan myös logistisia toimintoja, esimerkiksi erilaisia varastonhallintaratkaisuja kehittämällä.

Muut kehittämistoimenpiteet

Kalustorekisterin kehittämistä jatketaan sekä valmistellaan omaisuuden ja irtaimistonhallinnan laitostasoinen kokonaisarkkitehtuurin suunnitelma ja eri vaihtoehdot etenemiselle.

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. Tuottavuusmittareita ja jälkilaskentaa kehitetään vuonna 2022. Hintavertailua on tarkoitus tehdä sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin. Käytössä olevat pinta-alan tai muuhun suoritemäärän 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. Nykyisten tuottavuusmittarien rinnalle tarvitaan muita mittareita.

Nykyisellä yksikkökustannusten esitystavalla pyritään seuraamaan kunkin toiminnallisen osaston keskeisiä toimintoja ja niiden yksikkökustannuksia. Yksikkökustannusten esittäminen kootusti keskimääräisinä ei ole välttämättä ongelmattonta. Esimerkiksi toisistaan merkittävästi poikkeavat, yksilölliset rakennuskohteet voivat haastaa perinteistä yksikkökustannuslaskentaa ja -seuranta. Yksikkökustannuslaskentaa ja tavoiteasetantaa kehitetään osana Staran kehittämis- ja tuottavuusohjelmaa. Käydään läpi Staran sisäisen hinnoittelun periaatteet.

6.2 Toimintaympäristön 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 myyntivolyyymiin, työkannan supistumiseen mm. ylläpidon hoidossa olevien alueiden osalta ja niiden mahdollisesti tuomiin kannattavuushaasteisiin, mikäli toimintojen sopeuttamisessa ei onnistuta. Toiminta on sopeutettava sellaiseksi, että Staran omat resurssit ovat optimaalisessa käytössä kaikissa olosuhteissa ja toiminta on samaan aikaan riittävän kilpailukykyistä.

Koronapandemian kehittymistä ja vaikutuksia on vaikea arvioida. Korona on avannut Staralle uusia työmahdollisuuksia koronalta suojautumisen hoidossa. Näiden töiden määrä ja merkitys taloudelle on vähenemässä.

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. Stara tulee ottamaan käyttöön kaupungin yhteisen riskienhallintaohjelmiston sekä vihjeidenantopalvelun järjestelmien valmistuttua.

6.3 Toimitilat

Johtuen epävarmuudesta, mitkä alueet kuuluvat Staran kunnossapitoon jatkossa, päivittää Stara toimitilastrategiansa vasta vuonna 2022. Kaukolämmön ja sähkön hinta nousee voimakkaasti ja aiheuttaa nykyisten tilojen energiankustannuksiin liki 0,5 miljoonan euron kasvun vuoteen 2020 verrattuna.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Keton toimitilaselvitys –hanke toteuttaa kaupunkistrategian taloustavoitteita. Hoitoalueiden laajuuden ja sijainnin muutokset ja niistä aiheutuva Staran henkilöstömäärän kehitys ja monipaikkaisen työn vaikutukset otetaan huomioon toimitilatarvetta määrittäessä. Keto saattaa tuoda muutoksia myös Logistiikka ja Rakennustekniikka- osastojen tuotantotilojen suunniteltuihin peruskorjauksiin ja uudelleensijoituksiin. Erityisesti Vuosaaren Pallokujan tukikohdan tulevaan käyttöön saattaa vaikuttaa myös kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan puutyöosaston tyhjeneminen ja siirtyminen Pallokujalta Pirkkolaaan. Se tulee ottaa selvityksessä ja siitä tehtävissä johtopäätöksissä huomioon.

6.4 Prosessit

Staralla on voimassa oleva Rala-sertifikaatti, johon liittyvä toimintajärjestelmän ja prosessien kehittäminen jatkuu. Vuonna 2022 tehdään auditointiohjelman mukaiset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, jotka tukevat prosessien kehittämistä ja varmistavat Rala-sertifikaatin voimassaolon.

7 Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki

Stara toteuttaa Helsingin kaupungin strategian mukaista hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja tavoittelee henkilöstön työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kasvua. Kehitämme myös määrätietoisesti johtamista ja esihenkilötyötä. Tämän lisäksi Stara tavoittelee tuottavuuden ja kilpailukyvyn nousua. Kaupungin teknisten palvelujen palvelustrategisten linjausten toimeenpanolla tulee olemaan henkilöstövaikutuksia, joihin Starassa varaudutaan ennakkoivasti ja jotka toteutetaan kaupungin henkilöstöperiaatteiden mukaisesti.

Kaupunkistrategian mukaisesti Stara ei työtehtävien lakatessa irtisano tai lomauta henkilöstöään muutostilanteissa, kun henkilöllä on valmius siirtyä osaamistaan ja kokemustaan vastaaviin uusiin tehtäviin. Stara kannustaa ja tukee työntekijöitä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja sisäisen liikkuvuuden edistämiseen sekä järjestää tarvittaessa muuntokoulutusta uusiin työtehtäviin.

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelman ohjaa toimintaamme kohti strategian mukaista henkilöstölle vetovoimaista Helsinkiä. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteiden avulla olemme sitoutuneet edistämään yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassamme.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on keskeistä tuottavuuden kasvua tavoiteltaessa. Keton esihenkilötoiminnan ja –osaamisen uudistaminen, osaamisen strateginen johtaminen ja projektijohtamisosaamisen kehittäminen rakennustekniikassa –hankkeet toteuttavat kaupunkistrategian tavoitteita henkilöstölle vetovoimisesta Helsingistä.

Henkilöstöressurssien käyttöä tehostetaan 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. Tavoitteena on tunnistaa ne ammattiryhmät ja tehtävät, joihin sisäisten siirtojen tavoitellaan kohdistuvan. Lisäksi tunnistetaan ko. tehtävissä tarvittavat osaamiset ja suunnitellaan keinoja osaamisen vahvistamiseksi ja sisäisten siirtojen edistämiseksi. Starassa nähdään tärkeänä työntekijöiden motivoituminen oman työn kehittämiseen.

Muut kehittämistoimenpiteet

Stara ottaa kaupungin aikataulun mukaisesti käyttöön Sarastia-henkilöstötietojärjestelmän vuonna 2022 ja on myös mukana kaupungin HR-kokonaisjärjestelmähankeissa.

8 Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen

Stara on hankintastrategian ja digitalisaatiostrategian toteuttamisessa keskeinen toimija Helsingin kaupungissa. Staralla on toimintasuunnitelmansa ja digitalisaatio-ohjelmansa puitteissa käynnissä useita kehittämishankkeita, joissa osin ulkopuolisen hankerahoituksen avulla haetaan konkreettisia keinoja kaupungin digitalisaatiostrategian ja hankintastrategian toteuttamiseen.

ICT-allianssihankeeseen ja -kumppanin kanssa Stara on hankkinut useita digitalisaatio-ratkaisuja ja siten hyödyntää digitalisaatiota jatkossa tuotannossaan entistä paremmin. Tiedolla johtamista on jo kehitetty lähinnä kaupungin tietovarastoja hyödyntäen, mutta jatkossa myös omaa MS Azure ympäristöön tehtyä datavarastoa käyttäen.

Stara osallistuu lisäksi kaupunkitason digihankkeiden suunnitteluun ja käyttöönottoihin aktiivisesti, kuten HR järjestelmien uudistuksiin, Helmi-intra uudistukseen, sekä SAP versionvaihtoon. Kaupunkiyhteisiä Microsoft pilvipalveluja pyritään jatkossa hyödyntämään entistä enemmän. Siihen liittyviä koulutus panostuksia ja osaamisen kehittämistä jatketaan.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

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

Muut kehittämistoimenpiteet

Staran digitalisaation periaateohjelman toimeenpanoa jatketaan vuonna 2022 yhdessä kaupunkitasoisen digitalisaatio-ohjelman kanssa. Tuotannon digitalisaatiota jatketaan uusilla digitaalisilla ratkaisuilla sekä vanhojen käytön laajentamisilla. Merkittävä osa tuotannon digitalisaatiota tehdään ICT-allianssihankeeseen ja -toimittajan kanssa yhteistyössä. Staran oman tietovaraston kehittäminen ja laajentaminen jatkuu vuonna 2022 ja siihen liittyen kehitetään myös raportointia ja tiedolla johtamista. Samalla huomioidaan kaupunkiyhteisten ratkaisujen mahdollisuudet ja kehittäminen. ICT-projektien hallintaa ja läpinäkyvyyttä parannetaan mm. uuden tietojärjestelmän käyttöönnotolla.

Palvelutuotannossa panostetaan kaupunkiyhteisten digitalisaatio- ja pilvipalvelujen hyödyntämiseen ja tietohallinnon resursseja suunnataan tämän tukemiseen. Stara osallistuu aktiivisesti kaupunkiyhteisiin digitalisaation kehitys- ja muutoshankkeisiin sekä toimintaan erilaisissa digitalisaatioyhtymissä. Digitalisaatioon liittyvillä hankkeilla pyritään hallitusti nopeampaan ja ketterämpään toimintakulttuuriin sekä asiakastytyväisyyden parantamiseen. Staran asiakastytyväisyyden päämittarina on nettosuositusindeksi.

9 Helsinki on houkutteleva osaajille ja yrityksille

Stara on omaa tuotantoa ja alihankintapalveluita yhdistelevä palveluintegraattori ja kehitysalusta, joka tuottaa Helsingin kaupungille palveluja. Stara on hankintayksikkö, jonka tuotanto-osastot kilpailevat urakoitsijoita ja logistiikkaosasto kilpailee materiaalia sekä palveluita. Palvelut kanavoitetaan edelleen Helsingin kaupungin toimialoille. Stara käyttää merkittävästi alihankintapalveluita. Staran alihankintapalveluita tuottavat yritykset ovat pääosin pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Staralla on myös mittava määrä palvelusopimuksia suurten yritysten kanssa. Toimimme Helsingin kaupungin yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen mukaisesti. Toimintatapamme ja käytäntömme edistävät hankintaprosessiemme tehokkuutta ja parantavat tarjoajien mahdollisuuksia osallistua tarjouskilpailuihimme.

Tuotantotoiminnassamme luomme edellytyksiä kaupungin ja yritysten väliselle yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle sekä edistämme innovaatiomyönteisen markkinan syntymistä. Stara toimii kehitysalustana yrityksille ja muille sidosyhteisöille. Esimarkkinavaiheessa oleviin kehittämishankkeisiin haemme ulkoista hankerahoitusta. Kehittäminen tähtää nykyisten palvelujen toimintaedellytysten varmistamiseen myös jatkossa.

Varmistetaan, että ulkoisen rahoituksen hankkeet tuovat maksimaalisen hyödyn Staran tuottavuuden kehittämiseksi. Digitaalinen kaksonen -tietomallista välitetään tietoa logistiikan ja kaupunkitekniikan rakentamisen kesken roolien selkeyttämiseksi.

Kehittämisen- ja tuottavuusohjelma strategian toteuttajana

Hankintoja kehitetään hankintojen ja hankintaverkoston strateginen kehittäminen – hankkeessa. Stara kehittää hankintojensa kokonaisuutta Helsingin hankintastrategian mukaan. Staran tavoitteena on analysoida palvelujen järjestämis- ja tuottamisvaihtoehtoja systemaattisesti. Tunnistamme strategisesti merkittävät hankinnat, johdamme niitä tavoitteellisesti ja mittaamme niiden vaikuttavuutta. Kehitämme ja yhtenäistämme hankinta- ja taloustiedon raportointia. Varmistamme, että henkilöstöllämme on hankintojen tekemiseen tarvittava osaaminen.

Teemme toimivia, laadukkaita ja tarpeenmukaisia hankintoja kustannustehokkaasti yhdessä asiakkaiden ja markkinatoimijoiden kanssa. Viestimme avoimesti ja ennakoivasti tulevista hankinnoista. Mahdollistamme terveen kilpailun tarkoituksenmukaisen kilpailutuskokonaisuuksien ja selkeiden tarjouspyyntöjen avulla.

Tuemme vastuullisilla hankinnoilla kaupunkistrategian, HNH 2030 -toimenpideohjelman sekä kaupungin muiden kehitysohjelmien tavoitteiden toteutumista. Olemme suunnannäyttäjiä ympäristövastuuta koskevien tavoitteiden edistämässä ja ympäristöystävällisten ratkaisujen käyttöönotossa. Otamme käyttöön toimintamalleja ja kriteerejä vastuullisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi hankinnoilla. Arvioimme hankintojen elinkaaren aikaisia kustannuksia ja vaikutuksia.

10 Toimintasuunnitelman toteutuminen – mittarit ja seuranta

Toimintasuunnitelman toteutumista seurataan Staralle asetetuilla tavoitteilla/mittareilla. Tavoitteita ovat muun muassa sitovat tavoitteet ja muut toiminnan tavoitteet talousarviossa, mahdolliset tulospalkkiotavoitteet, kehittämis- ja tuottavuusohjelman tavoitteet ja ympäristöohjelman tavoitteet.

Tavoitteiden ja toimintasuunnitelman toteutumista seurataan muun muassa talousarvion toteutumisennusteissa ja tulokokouksissa. Toiminnasta raportoidaan vuoden lopussa tilinpäätöksen yhteydessä ja toimintakertomuksessa.

Liitteet:

- Liite 1. Staran tulosbudjetti 2022
- Liite 2. Staran investointisuunnitelma 2022
- Liite 3. Staran organisaatiokaavio 1.1.2022
- Liite 4. Staran toimitilasuunnitelma 2022
- Liite 5. Staran työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma 2022