

Toimintasuunnitelma Stara 2016

Toimitusjohtaja Timo Martiskainen
8.12.2015



Toimintasuunnitelma Stara 2016

SISÄLLYS

1	Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2016	3
2	Asiakas ja vaikuttavuus.....	5
3	Talous ja resurssit.....	6
	3.1 Talous	6
	3.2 Toimitilat	6
	3.3 Henkilöstö	8
4	Prosessit ja tehokkuus	9
5	Osaaminen ja uudistuminen.....	11
6	Riskit	11
7	Seuranta ja arviointi	12
8	Liitteet:	13

1 Staran toiminnan suunnittelu vuodelle 2016

Toiminnan suunnittelussa toteutetaan Helsingin kaupungin strategiaa ja tavoitellaan Staran visiota ja vuoteen 2020 ulottuvaa tahtotilaa menestystekijöiden ja strategisten kehittämishankkeiden avulla.

Staran visio

Stara on alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja – vastuullinen ja kilpailukykyinen edelläkävijä

Visio tukee kaupungin strategiaohjelman palvelu-, johtamis- ja henkilöstötavoitteita. Vuonna 2016 Starassa kiinnitetään erityistä huomiota palvelujen tuottamiseen asiakaslähtöisesti ja kilpailukykyisesti.

Staran strategiakartta

STARA
Pidetään Stadista huolta.

Strategiakartta vuoteen 2020

Menestystekijät ja strategiset kehittämishankkeet



Stara pyrkii vuoteen 2020 määritettyyn tahtotilaan viiden menestystekijän ja niitä toteuttavien kehittämishankkeiden avulla. Vuoden 2016 kehittämisen painopisteet ovat erityisesti asiakaslähtöisyydessä ja myyntihenkisyydessä sekä vahvassa taloudessa ja kilpailukykyisissä palvelukokonaisuuksissa.

Strategisten kehittämishankkeiden suunniteltu toteutusaikataulu on kuvattu toimeenpanon tiekartassa. Kehittämishankkeista laaditaan hanke- ja/tai projektisuunnitelmat, joita päivitetään työn edetessä. Vuonna 2016 jatkuvia tai alkavia kehittämishankkeita on kuvattu tarkemmin tässä toimintasuunnitelmassa tulokorttijaottelun mukaisten otsikoiden alla.

Strategian toimeenpanon tiekartta

Menestystekijät ja Stara-tason kehittämishankkeet

STARA
Pidetään Stadista huolta.



Strategian toimeenpanon tiekartta

Menestystekijät ja Stara-tason kehittämishankkeet

STARA
Pidetään Stadista huolta.



Vuositavoitteet

Vuonna 2016 Staran tavoitteena ovat erityisesti toimenpiteet, jotka tukevat palvelukokonaisuuksien kilpailukyvyyn ja tuottavuuden paranemista. Tuottavuuden kehitystä mitataan määriteltujen johtamisen mittareiden kautta. Staran hintataso on koettu muita alan toimijoita korkeammaksi. Keskeinen painopiste onkin laskea kustannuksia, alentaa hintatasoa sekä samanaikaisesti luoda kustannusrakennetta läpinäkyvämmäksi.

Lisäksi Staran painopisteenä vuonna 2016 ovat asiakaslähtöisyys ja myyntihenkisyys. Näihin liittyviä toimenpiteitä on tarkemmin kuvattu alla kohdassa *Asiakas ja vaikuttavuus*. Muita menestystekijöihin liittyviä hankkeita, toimenpiteitä ja tavoitteita on kuvattu alla tässä toimintasuunnitelmassa.

Staran sitovat toiminnalliset vuositavoitteet vuonna 2016 ovat:

- Energiansäästötavoite on 10 % vuoden 2010 energiankulutuksesta mukaan lukien aiempien vuosien säästötavoitteet. Tavoitteeseen sisältyvät sähkön ja kaukolämmön kulutus
- Työnhyvinvointia kehitetään siten, että sairauspoissaolojen määrä vähenee vuodesta 2015 vähintään 0,2 prosenttiyksikköä
- Tuottavuutta parannetaan vähentämällä kiinteitä kustannuksia edellisvuoteen verrattuna

Ympäristöä koskeva tavoite:

- 60 % Staran hankintaprosesseista sisältävät ympäristökriteerejä

2 Asiakas ja vaikuttavuus

Stara toimii sisäisenä palveluntuottajana Helsingin kaupungille, ja sen suurimmat asiakkaat ovat rakennusvirasto ja kiinteistöviraston tilakeskus. Kaupungin johtamisjärjestelmän uudistus tuo muutoksia asiakasvirastojen sekä Staran organisoitumiseen, kun vuonna 2017 otetaan käyttöön palvelukokonaisuudet yhdistävä toimialamalli nykyisten hallintokuntien ja virastojen sijaan.

Vuonna 2016 asiakkuuksien johtaminen on keskeinen kehityshanke Starassa. Asiakkuustyön tavoitteena on luoda Staraan yhdenmukaiset toimintamallit asiakkuuksien johtamiseen, hoitamiseen, seurantaan ja mittaamiseen. Työn perusta on kolmitasoinen asiakassegmentointi ja selkeä toimintamalli kullekin asiakassegmentille. Segmentointi perustuu ostamisen tapaan sekä laajuuteen.

Staran asiakasvastuut määritetään ja vieraanvaraisuusohjeet päivitetään. Tuotantoyksiköiden asiakastilaisuudet määritetään yhtenäisiksi. Staran asiakaskontaktissa oleville esimiehille aloitetaan asiakaspalvelu- ja myyntivalmennus.

Tuotantoyksiköissä käytössä olevat kirjavat tarjous-, lasku- ja raportointipohjat yhdenmuokaistetaan talousyksikön koordinoimana. Samalla luodaan asiakaskohtainen raportointi- ja seurantamalli. Asiakaspalaute käsitellään yhteisen mallin mukaan niin asiakkaiden kuin oman henkilöstön kanssa.

Asiakastapaamisia ja sopimusneuvotteluja varten luodaan yhdenmukaiset tausta- ja esittelymateriaalit viestintäyksikön koordinoimana. Asiakastytytyväisyyden mittaaminen ja kyselyt

keskitetään viestintäyksikön koordinoitaviksi. Stara-tasaisen asiakastyytyväisyyttä mittavaan imagokyselyn rinnalle luodaan tarpeiden mukainen hankekyselymalli.

Asiakastyytyväisyyden kehitystä mitataan imagokyselyssä toiminnan yhdenmukaisuutta, hinnoittelun selkeyttä sekä asiakkaan kuuntelemista koskevilla kysymyksillä. Kehitystä seurataan segmenteittäin.

Asiakkuusstrategiatyö johtaa viraston viestintästrategian päivittämiseen sekä markkinointisuunnitelman laadintaan. Asiakkuuksien johtamisen käytännöt kuvataan toimintajärjestelmään.

Vuoden 2016 lopussa Starassa on käytössä yhdenmukaiset dokumentit ja vieraanvaraisuuden tavat asiakassegmenteittäin.

Vuoden 2016 loppupuolella käynnistetään kumppanuus- ja palvelusopimusten uudistaminen, tavoitteena asiakkuuden vahvistaminen ja pitkäkestoisemmat sopimukset.

3 Talous ja resurssit

Staran kilpailukyvyn kehittäminen jatkuu vuonna 2016. Kustannusrakenneselvitystä, kannattavuuslaskentaa ja hintavertailua jatketaan. Selvitysten tarkentamiseksi luodaan yhteiset toimintatavat muun muassa kohdistusten kirjaamiseen. Tulosten vahvistuttua tuotteiden ja palvelujen hintatason määrittely tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Toimintaympäristön seurantaan ja kilpailukyvyn analysoimiseen luodaan yhteiset toimintatavat ja mallit.

3.1 Talous

Helsingin kaupungin vuoden 2016 talousarviossa Staralle asetettu sitova toimintakatetavoite on 8,884 milj. euroa, joka on samalla tasolla kuin vuonna 2015. Talousarviossa tulojen ja menojen taso on noin 17 milj. euroa pienempi kuin edellisvuoden talousarviossa, koska talousarvio on nyt määriteltä vastaamaan toiminnan nykyistä tasoa.

Tulosbudjetissa 2016 Staran budjetoitu liikevaihto on 203,9 milj. euroa ja käyttötalousmenot 195,0 milj. euroa, jolloin toimintakatteen muodostuu 8,9 milj. euroa. Toimintakatteen toteutuminen varmistetaan henkilöstömäärän alenemisella, palveluhankintojen supistuksilla sekä materiaalihankintojen tehostuksilla. Vuoden aikana toteutetaan hankkeita, joilla Stara parantaa edelleen tuottavuutta ja lisää kustannustehokkuutta vastatakseen kilpailukykyisesti asiakkaiden tarpeisiin.

Tulosbudjetti on esitetty liitteessä 1.

Staran irtaimen omaisuuden toimintasuunnitelman mukaiset investointihankinnat on esitetty liitteessä 2.

3.2 Toimitilat

Hallinnon toimitilayksikkö on laatinut tukikohtasuunnitelman 6.11.2012 hyväksytyn ja 30.1.2015 päivitetyn toimitilastrategian periaatteiden pohjalta. Tukikohtasuunnitelmassa on kuvattu Staran toimitilat, niiden määrä, kunto ja vuokrataso sekä selvitetty tukikohtien kaa-

voitustilannetta ja muita niiden tulevaan käytettävyyteen vaikuttavia tekijöitä. Uutena kohdana taulukoissa on esitetty tukikohtien käyttö- ja ylläpitokustannusten arviot tulevalle vuodelle.

Stara toimii pääsääntöisesti tilakeskuksen omistamissa vuokratiloissa. Toimitilat vuokrataan pääomavuokralla. Tällöin tukikohdassa toimivat yksiköt maksavat itse ylläpitokustannukset.

Kaupunkitekniikan rakentamisen ja ylläpidon osastot toimivat pääosin samoissa kiinteistöissä yhteensä 21 eri osoitteessa eri puolilla kaupunkia. Vuoden 2016 loppuun mennessä luovutaan Tarmonkujan tukikohdasta, jonka toiminnot siirtyvät valmistuvaan, Jätkäsaaren maanalaiseen luolatukikohtaan ja sen maanpäälliseen toimistohuoneistoon.

Vuosaaren uuden tukikohdan toteutussuunnittelu alkaa vuoden 2016 alussa ja ensimmäisen vaiheen rakennustöiden on kaavailtu käynnistyvän vuoden lopussa. Hankkeen toinen vaihe valmistuu vuoden 2018 lopussa, jolloin viimeisetkin Staran toiminnot siirtyvät Roihupellon Tulppakujalta Vuosaareen. Hankkeeseen sisältyy yhteiskäyttötiloja liikuntaviraston kanssa.

Toukolan rakennustekniikkaosaston ja logistiikkaosaston toimintojen siirtymisen suunnittelu uuteen paikkaan on käynnistynyt. Tarveselvitys kahdesta vaihtoehdosta valmistuu vuoden 2016 alussa. Päätös valittavasta toteutusvaihtoehdosta tehdään kustannustietojen, logistisen sijainnin ja synergiahyötyjen perusteella. Toisessa vaihtoehdossa hankkeeseen sisältyy laajalti myös muiden Staran toimintojen sijoittumista samoihin tiloihin ja pihalueisiin.

Rakennustekniikkaosaston kaikki toiminta työmaatoimintoja lukuun ottamatta on sijoittunut tällä hetkellä Toukolan nykyiseen tukikohtaan.

Ympäristönhoidolla on viisi kiinteää tukikohtaa. Saaristo- ja merialueiden tukikohdalle etsitään uutta sijoituspaikkaa, koska sen toiminta Sompasaareissa joudutaan lopettamaan vuoden 2016 loppuun mennessä.

Logistiikkaosaston toiminta on jakaantunut kahteen päätukikohtaan ja kahteen ajoneuvokorjaamon etäpisteeseen. Niiden lisäksi logistiikalla on seitsemän polttoaineen jakelupistettä tukikohtien yhteydessä.

Toimitusjohtaja ja hallinto-osasto sekä osa kaupunkitekniikan rakentamisen ja ympäristöhoidon henkilöstöstä ovat sijoittuneet Ilmalaan. Osa hallinnon, lähinnä talouden, henkilöstöstä työskentelee tuotannon kanssa tiiviissä yhteistyössä kyseisten yksiköiden tiloissa.

Vuoden 2015 aikana tehtiin korkeakouluharjoittelijan toimesta tukikohtaverkkoselvitys, jossa selvitettiin pääasiassa haastatteluin tilojen ja niiden sijainnin sopivuutta tukemaan Staran perustehtävää kaupunkitekniikan ylläpidossa ja rakentamisessa. Vuoden 2016 aikana pyritään jalostamaan selvityksessä kerättyä tietoa yhdistettynä talous- ja hoitosopimustietoihin niin, että Staran toimitilakustannukset alenevat nykyisestä vuoteen 2020 mennessä tuotannon tai työolosuhteiden siitä kärsimättä. Kehitystyö toteutetaan Lean-hankkeena yhdessä tuotanto-osastojen kanssa. Yhdellä osastolla vuonna 2015 aloitettu tukikohtien siisteyskampanja toteutetaan vuoden 2016 aikana myös muissa Staran tukikohdissa.

3.3 Henkilöstö

Sairauspoissaoloja vähennetään vuoden 2015 tasosta erityisesti vaikuttamalla niin sanottuihin pitkiin sairauspoissaoloihin, erityisesti 30 ja 60 päivää ylittäviin. Sairauspoissaolojen määrän väheneminen on sekä tulospalkkiotavoite että sitova toiminnallinen tavoite.

- Esimiehet ottavat aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon työkyvyn tuen tarpeen ja työhön paluun mahdollisuuksien selvittämiseksi pitkittyneissä sairauspoissalotilanteissa, raja-arvojen ollessa 10 kertaa tai 30 päivää 12 kuukauden aikana.
- Pitkien sairauspoissaloiden ehkäisemiseksi toteutetaan kohdennettuja toimenpiteitä toiminnoittain ja ammattiryhmittäin. Tavoitteen saavuttamiseksi luodaan menettely, jossa kaikki sairauspoissalotodistukset toimitetaan Työterveyskeskukseen luokitte-
lua ja tilastointia varten.

Lyhyiden, 1 - 3 päivän, poissaolojen hyvä kehitys pyritään vakiinnuttamaan luomalla varhaisen tuen mallin mukainen VATU -raportointi, jossa esimies käy VATU-keskustelun jokaisen VATU-rajan ylittäneen kanssa ja raportoimalla keskustelujen toteutumisesta johdolle. Varhaisen tuen mallin mukaisten keskustelujen käymiseen suunnataan kohdennettuja tukitoimenpiteitä.

Linjajohdolle tuotetaan raportit työkyvyn heikentymisen kustannusvaikutuksista.

Kaupungin tyhy-mittarilla mitataan työhyvinvoinnin tilaa kokonaisuutena. Seitsemän muutujan avulla tarkastellaan työhyvinvoinnin laatu- ja kustannustekijöitä. Stara-tasoinen tyhy-mittari julkaistaan keväällä 2016 ja se lasketaan myös osastokohtaiseksi. Mittarin hyödyntäminen johtamisessa varmistetaan.

Vuoden 2015 lokakuussa Staralla työskenteli yhteensä 1318 vakituista ja 235 määräaikaista työntekijää, yhteensä 1553. Vastaavana ajankohtana vuonna 2014 Stara työllisti 1356 vakituista ja 233 määräaikaista työntekijää, yhteensä 1589. Vakituisten määrä on siten vähentynyt vuoden takaisesta 38 työntekijää, 2,8 %.

Taloussuunnitelmakautena vuoteen 2018 asti henkilöstömäärän laskevan trendin ennustetaan jatkuvan tasaisesti vuosittain, mikä vastaa jo muutaman vuoden kehitystä asiassa. Vuoden 2016 lokakuussa palveluksessa ennustetaan olevan 1445 määräaikaista ja vakituista työntekijää. Vakanssien määrän suunniteltu ja osittain toteutunut kasvu liittyy muutoksiin tuntipalkoista kuukausipalkkaisiksi.

Vuosina 2015 – 2018 Staralla eläköityy noin 147 henkilöä. Eläköitymisiä ja muuta lähtövaihtuvuutta korvaavat rekrytoinnit ovat välttämättömiä ja ne perustuvat näkemykseen palvelutuotannon kehityksestä. Toisaalta osaamisen kehittämällä ja moniosaamisen lisäämisellä, resurssien tehokkaalla yhteiskäytöllä ja prosessien tehostamisella voidaan tuotantoa jatkossakin tehostaa. Tavoitteiden toteutuminen ja tuottavuuden kehitys turvataan tehokkaammilla prosesseilla ja tietojärjestelmillä sekä mahdollisilla ulkoistuksilla. Henkilöstövuokrausta käytetään tarvittaessa, silloin kun se on kokonaistaloudellisesti edullista ja tehokasta.

Kilpailukykyä säilyttämiseksi Staran on jatkossakin saatava työn kustannuksia pienemmäksi ja työn tuottavuutta on parannettava. Tuottavuutta lisätään tehostamalla omien resurssien käyttöä. Toimintojensa luonteesta johtuen Staran rakennustekniikka sekä kaupunkitekniikan rakentaminen teettävät laajat ja erikoisosaamista vaativat hankkeet pääsääntöisesti kilpailutetun aliurakointiverkoston avulla. Aliurakoitsijoita käytetään myös

ruuhkahuippujen tasaamiseen. Staralta puuttuu kilpailijoiden käytössä olevat henkilöstömäärän sopeuttamisen keinot. Tässä tilanteessa on tärkeätä tunnistaa työehtosopimusten ja kaupungin sopimusten joustamismahdollisuuksien käyttö työajan säätelyyn.

4 Prosessit ja tehokkuus

Resurssien nykyistä tehokkaampi käyttö on tärkeä kehittämisen kohde Starassa. Työ on yksi Staran strategisista kehittämishankkeista ja se on tarkoitus käynnistää vuonna 2016. Kehitystyössä luodaan toimintamallit resurssien hallintaan, vahvistetaan resurssien yhteiskäyttöä ja edistetään moniosaamista Starassa. Työn tavoitteena on, että omien ja ulkoisten resurssien ohjaaminen ja yhteiskäyttö on tehokasta ja moniosaamisen hyödyntäminen on osa päivittäisjohtamista. Vuonna 2016 on tarkoitus luoda malli resurssien kohdistamiselle ja sujuvalle siirtymiselle tehtävästä toiseen.

Vuonna 2016 valmistuvassa Staran hankintastrategiassa määritellään Staran hankintatoiminnan tavoitteet, ostotoiminnan järjestämistavat ja ne strategiset toimenpiteet, joilla Staran hankintatoimi osaltaan mahdollistaa kannattavan ja kustannustehokkaan toiminnan. Hankintastrategia on Staran oma paikallinen sovellus kaupungin hankintoihin liittyvistä ohjeista ja linjauksista. Hankintojen kehittäminen jatkuu hankintastrategian linjausten mukaisesti, tavoitteena palvelukokonaisuuksien tuottamista tukevat kilpailukykyiset ja hyvin hallinnoidut materiaali- ja palveluhankintaketjut.

Tämänhetkisten valmistelutietojen mukaan uusi hankintalaki tullee voimaan kesällä 2016. Hankintalain uudistuksen myötä Starassa tulee käydä läpi lakimuutoksen vaikutukset kilpailuttamisprosessiin sekä kilpailutusasiakirjoihin. Tarjouspyyntöasiakirjat, mukaan lukien hankintasopimusmallit, tullaan päivittämään uutta kansallista lainsäädäntöä vastaavaksi. Samalla kartoitetaan mahdollisuudet siirtää sähköiseen hankintajärjestelmään.

Uuden toimintajärjestelmän rakentaminen jatkuu Starassa vuonna 2016. Sen tavoitteena on luoda yhdenmukainen Stara-tasoinen toimintajärjestelmä, joka tukee Staran tahtotilan 2020 saavuttamista. Projektilla haetaan myös toiminnan selkeyttämistä yhdistämällä eri standardit ja ohjeistukset samaan järjestelmään, mukaan lukien laatu-, ympäristö- ja työturvallisuus. Toimintajärjestelmän käyttöönotto tukee Staran tahtotilan 2020 saavuttamista erityisesti seuraavilta osin:

- Staralla on uusi yhteinen tapa toimia
- Staran prosessit ovat selkeästi määriteltyjä, mitattuja, analysoituja ja tehokkaita
- Projektit toteutetaan sovitussa aikataulussa
- Laatu on tasaista ja sen merkitys on korostunut

Toimintajärjestelmäprojekti toteutetaan vaiheittain. Vuoden 2016 aikana tavoitteena on muun muassa uusia Staran johtamisjärjestelmä ja kouluttaa prosessiryhmiin osallistuvat henkilöt. Lisäksi tavoitteena on kuvata, toimeenpanna ja arvioida ydinprosessit sekä osa muista prosesseista ja määrittää niille mittarit. Johtamisjärjestelmän yhteydessä päivitetään Staran kokouskäytännöt niin, että ne tukevat entistä paremmin tahtotilan saavuttamista ja suorituksen johtamista. Jatkuvan parantamisen seuranta sisällytetään Staran vuosikelloon.

Staran nykyisen sisäisen kokouskäytännön kuvaus:

- Johdon tulokokoukset
- Yksikönjohtajien kokoukset
- Osastojen tulokokoukset
- Hallinnon-info
- Osastojen toimistojen ja työyksiköiden kokoukset
- Henkilöstötoimikunnan kokoukset
- Työsuojelutoimikunnan kokoukset
- Työsuojeluryhmien kokoukset

Vuoden 2016 aikana pidetään kaksi strategiaseminaaria, toinen keväällä talousarvioehdotuksen laatimisen yhteydessä ja toinen syksyllä toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä.

Staralla on käytössä Ekokompassi -ympäristöjärjestelmä, joka koostuu ympäristöohjelmasta ja ympäristöpolitiikasta. Staran ympäristöpolitiikka pohjautuu Helsingin kaupunginvaltuuston vuonna 2012 hyväksymään ympäristöpolitiikkaan. Ekokompassitodistus on voimassa kesäkuuhun 2017 asti. Ympäristöohjelman päivittämiseksi seuraavalle kolmivuotiskaudelle 2017 – 2019 tehdään Starassa vuonna 2016 ympäristövaikutusten arviointi, jonka pohjalta laaditaan uuden ympäristöohjelman tavoitteet ja toimenpiteet ja tehdään tarvittaessa nykyisen ympäristöpolitiikan päivitys. Myös muihin Ekokompassissa määritettyihin kriteereihin tehdään päivitykset vuoden 2016 aikana. Näitä ovat ympäristöä koskeva lakilistaus, tukikohtien jätehuoltosuunnitelmat ja kemikaaliluettelon päivitykset.

Stara on yksi kaupunkitasoisen Cloudia-sopimushallintaprojektin pilottivirastoista, jotka valmistautuvat ottamaan sopimushallintajärjestelmän käyttöön vuoden 2016 aikana.

Keskeisenä tietotekniikkahankkeena on Staran siirtyminen kaupunkiyhteisen Laske SAP -järjestelmään vuoden 2017 alussa.

Työturvallisuuden johtamista ja käytännön työturvallisuustyötä kehitetään tavoitteena tapaturmataajuuden aleneva suunta. Olemassa olevat työturvallisuuden toimintatavat vakiinnutetaan Staralla. Työturvallisuudesta raportoidaan yhteneväisen mallin mukaisesti. Työsuojelun toimintasuunnitelmassa (liite 5) on kuvattu työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin toimenpiteet Staralla ja osastoilla:

- Työturvallisuuden johtamisen ja raportoinnin tueksi yhteinen työkalu
- Osastoilla toimii työsuojeluryhmät, joilla varmistetaan työturvallisuusasioiden käsittely ja eteneminen
- Työturvallisuusohjeet valmistellaan ja käyttöönotetaan, minimitasona vaarallisiin töihin ja koneisiin liittyvät työturvallisuusohjeet
- Linjaorganisaation työsuojeluvastuiden sisältöjä tarkennetaan ja esimiehiä valmennetaan tarpeen mukaan

Jokaiselle osastolle on nimetty työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden yhteyshenkilö, joka toimii hallinnon matriisiohjauksessa. Yhteyshenkilöverkoston toiminnan tavoitteena on yhtenäistää ja kehittää käytäntöjä sekä toimia yksikönjohtajan tukena.

Uudelleensijoitustilanteissa pyritään sekä yksilön että organisaation edut huomioiden mahdollisemman lyhyeen läpimenoaikaan. Osatyökykyisille rakennetaan systemaattinen toiminta- ja seurantamalli selkeine vastuutuksineen. Asiaa valmistellaan vuoden 2016 aikana Kevan, Tyken, kaupunginkanslian ja Staran yhteisessä Helsinki-pilotissa.

Osastoilla vahvistetaan henkilöstöosaamista. Lähivuosina henkilöstöyksikössä tapahtuvat eläköitymiset asettavat tarpeen tarkastella optimaalista tapaa tuottaa henkilöstöhallinnon palvelut osastojen kannalta. Henkilöstöyksikkö vierailee osastojen ja yksiköiden kokouksissa henkilöstöjohtamisen vuosikellon mukaan.

5 Osaaminen ja uudistuminen

Stara osallistuu koko kaupungin tietotekniikkaohjelman Älykäs Kaupunki-hankkeeseen yhteisprojektilla Forum Viriumin, kaupungin elinkeino-osaston, kumppaniyliopistojen sekä yritysten kanssa. Projektissa kehitetään logistiikan kaluston ja välineistön optimointia hyödyntäen esimerkiksi suurten tietomassojen, *big data*, keräämistä ja analysointia. Tavoitteena projektissa on kehittää mielekkäät ja tehokkaat toimintamallit erikseen valituissa pilotoitavissa kohteissa.

Muutoskyvyn ja osaamisen kehittäminen on vuonna 2016 toteutettava yhteistyöhanke Amiedun kanssa. Tavoitteena on kehittää Staran moniosaajuutta, ketteryyttä ja muutostykykyä erityisesti rakentamisen ja ylläpidon eri osastojen ja lähiesimiesten välillä. Keskeiset sisällöt määritellään hankkeen alussa ylimmän johdon ja henkilöstöedustajien yhteistapaamisissa. Hankkeessa tuetaan Staran muutostykykyä priorisoimalla strategian edellyttämät keskeiset osaamisen kehittämiskohteet ja annetaan lähiesimiehille työkaluja muutoksen läpiviemiseen sekä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen ja vahvistetaan henkilöstön taitoa kehittää osastorajoja ylittäviä työtapoja asiakaslähtöisesti.

Staran mallin mukainen ryhmien tulos- ja kehityskeskustelu (ryhmäTuke) sekä johto-, esimies- ja asiantuntijatasen tulos- ja kehityskeskustelu vakiinnutetaan osaksi toimintaa. Linjajohto edellyttää niiden käymistä esimiehiltä. Tulos- ja kehityskeskustelut nähdään keinoa osallistaa henkilöstöä ja jalkauttaa organisaation tavoitteita ja vuonna 2016 tukea Staran strategisten painopisteiden saavuttamista. Tulos- ja kehityskeskustelujen toteutusta seurataan, niistä raportoidaan ja niiden perusteella saatuja tietoja hyödynnetään.

Staran kertapalkitsemista muokataan tasapuoliseksi, kannustavammaksi ja läpinäkyväksi. Palkitseminen perustuu suoritukseen ja tulokseen.

Syksyllä 2016 toteutetaan Kunta10 kysely, jonka tulokset saadaan vuonna 2017. Linjaorganisaatio valmennetaan vuoden 2016 aikana laatimaan kehittämissuunnitelmat Kunta10 kehto-portaaliin. Kunta10 hyödyntämistä johtamisessa ja mittarina tuetaan valmennuksilla.

Vierailukäytäntöjä luodaan yli osasto- ja yksikötasojen, tavoitteena vuorovaikutuksen lisääminen.

6 Riskit

Vuonna 2015 Staraan perustettiin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointiryhmä, jonka työskentelyn tarkoituksena on Staran toiminnan ja toimintaympäristön riskien systemaattinen tunnistaminen. Arviointiryhmä perehtyy vuoden 2016 aikana Staran osastoihin ja laatii osastokohtaiset riskienhallinnan kuvaukset. Arviointiryhmä tekee Staran sisäisiä auditointeja tehtyjen kuvausten pohjalta. Staran sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointiryhmän tavoitteena on myös varmistaa, että toiminnan riskit tunnistetaan systemaattisesti ja niitä kontrolloidaan hallitusti. Keskeisenä riskienhallinnan tavoitteena on toiminnan laillisuuden ja tuloksellisuuden varmistaminen.

7 Seuranta ja arviointi

Staran ja osastojen taloutta, asiakkuuksia ja tulospalkkiokriteereiden toteutumista seurataan johdon ja osastojen tulokokouksissa hyödyntäen talouden neljännesvuosiraportteja. Kokouksissa seurataan myös työturvallisuuden tunnuslukuja sekä toimintasuunnitelmassa määritettyjen projektien ja toimenpiteiden toteutumista.

Toimintajärjestelmätyössä määritettävien ydin- ja muiden prosessien onnistumista mitataan prosessimittareilla.

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

8 Liitteet:

- Liite 1. Staran tulosbudjetti 2016
- Liite 2. Staran investointisuunnitelma 2016
- Liite 3. Staran organisaatiokaavio 1.1.2016
- Liite 4. Staran toimitilasuunnitelma 2016
- Liite 5. Staran työsuojelun toimintasuunnitelma 2016