

Helsinki

Staran toiminnan kehittäminen

Loppuraportti
17.6.2020

VALOR

Disclaimer









- Hanke vietiin läpi huhti-toukokuussa 2020 ja hankkeen aikana haastateltiin noin 20 Kanslian, KYMPin ja Staran avainhenkilöä. Osapuolten edustajat ovat käyneet läpi ja kommentoineet materiaalia sen eri vaiheissa.
- Materiaalissa esitettävät havainnot ja johtopäätökset perustuvat haastatteluihin, kaupungin eri organisaatioista saatuun dataan ja VALORin kokemuksiin vastaavista hankkeista. Taloudellisten tunnuslukujen laskennassa keskeinen lähde on ollut Staran talouden ohjauksen toimittama sisäisen laskennan aineisto
- Materiaalissa esitetyt luvut ovat suuntaa-antavia ja sisältävät VALORin tekemiä arvioita. Esitettyjen lukujen tavoitteena on mahdollistaa vaihtoehtoisten polkujen vertailu ja siten toimia pohjana etenemissuunnitelmalle ja toimenpiteille
- VALOR on liikkeenjohdon konsulttitoimisto joka tukee asiakkaita kasvun, kannattavuuden ja omistaja-arvon kehittämisessä sekä kilpailuympäristön ymmärtämisessä. VALORin tavoitteena on ollut tuottaa objektiivinen ulkopuolinen arvio saadun toimeksiannon mukaisesti

Selvityksen tavoitteet

Selvityksen tavoite

Selkeä omistajapoliittinen linjaus ja suunnitelma Staran roolista ja ydintehtävistä sekä uskottava toimenpideohjelma kustannustehokkuuden oleelliseksi parantamiseksi

Selvityksen yhteydessä arvioitavia Staran rooliin ja kehittämiseen liittyviä tavoitteita

-  Omistajaohjauksen vahvistaminen (vrt. Oulun omistajapoliittiset linjaukset ja omistajapoliittinen toimenpideohjelma)
-  Staran ydintehtävien määrittely sekä rönsyjen kartoitus ja niiden poistaminen
-  Keskeisimpien tehtävien/palvelujen kustannusvertailu markkinahintaan verrattuna, yksikkökustannusten kehittyminen esim. viimeisimmän 5 vuoden ajalta
-  Kiinteiden kustannusten tarkastelu ja niihin merkittävimmin vaikuttavien rakenteiden tunnistaminen (mm. tukikohdat, logistiikka jne.) niin, että kustannustehokkuus paranee
-  Staran tarjousten laskennan periaatteiden uudelleen arviointi (nyt resurssilaskentaa) ja ”liikevoiton” periaatteet
-  Staran henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön eläköitymisen sekä muun poistumisen kytkeminen yleisten alueiden ylläpidon kilpailutuksen laajentamisen tavoiteaikatauluun
-  Rakenteellisten uudistusten ja toimintatapojen uudistamisen aikataulutettu toimeenpanosuunnitelma ja seuranta
-  Staran ylimmän johdon sitouttaminen muutoksen läpivientiin

Staran kehittämisellä saavutettavissa 15+ M€ säästöt 2024 mennessä

Kaupunkitekniikan rakentamisessa 5 M€ säästöpotentiaali siirtämällä Staran volyymia markkinoille 25 % neljässä vuodessa ja tehostamalla Staran hankintaa

Kaupunkitekniikan rakentamisen haasteena on yksityisiä markkinoita korkeampi hintataso erityisesti pienissä hankkeissa. Osaston alihankintapainotteinen kustannusrakenne yhdistettynä tuntihintaisiin alihankintasopimuksiin laskee Staran kilpailukykyä. Kohtalaisen joustava kustannusrakenne luo edellytykset sille, että tehostamisen lisäksi voidaan saada säästöjä pienentämällä volyymiä 5-7 % vuodessa. Volyymien lasku tulisi toteuttaa kilpailuttamalla suurempia yli 1 M€ hankkeita laajemmin. Ostot Staralta pienenevät vuoden 2019 64 M€:sta 49 M€:oon vuonna 2024.

Kaupunkitekniikan ylläpidossa 8-9 M€ säästöpotentiaali tiukalla tehostamisohjelmalla ja kilpailuttamalla 25 % Staran volyymistä vuonna 2023-2024

Kaupunkitekniikan ylläpito on vahvasti oman henkilöstön työhön nojaava osasto. Stara on arviolta noin 30 % yksityistä markkinaa kalliimpi. Ylläpidon korkeat kiinteät kustannukset rajoittavat nopeaa kilpailuttamista. Osaston toimintaa tulisi merkittävästi tehostaa ja kilpailuttamista lisätä vaihteittain. Ostot Staralta pienenevät vuoden 2019 67 M€:sta 49 M€:oon vuonna 2024.

Kaupungin talouden kannalta suurin ja nopein hyöty saavutettaisiin ulkoistamalla merkittävä osa ylläpidosta (esim. 60 % volyymistä henkilöstöineen). Mikäli suuri ulkoistus poliittisesti mahdollinen, sillä on saavutettavissa 3-4 M€ säästö yllämainitun lisäksi.

Rakennustekniikassa 2-4 M€ säästöpotentiaali hankintaa ja konepajoja kehittämällä sekä siirtämällä fokusta pienempään tekemiseen

Rakennustekniikka on Staran suurin osasto, jonka kustannuksista noin 65 % on palveluostoja. Osasto toteuttaa vuosittain lähes 5 000 hanketta, joista yli 90 % on alle 5 k€. Toiminta tulee järjestää tilaajan tarpeiden mukaisesti - vaatimuksena nopeus pienissä töissä, kustannustehokkuus projekteissa ja erikoishankkeissa projektinjohto. Toiminto kannattaa jakaa selkeästi pikahuoltotyyppeihin nopean toiminnan tiimiin ja perinteisemmällä mallilla toimivaan korjausrakentamisyksikköön. Yli 1M€ hankkeet tulisi lähtökohtaisesti kilpailuttaa ja kaikki alle 10 k€ tekeminen tulisi ohjata Staran kautta. Ostojen kokonaisvolyyymiä ei tulisi kasvattaa.

Ympäristönhoidossa säästöjä saavutettavissa purkamalla merellisten alueiden ylläpidon päällekkäisyyksiä, ulosvuokraamalla kaupungin peltoja ja mahdollisesti ostamalla Haltialan operointi palveluna

Logistiikan yksiköiden tehostaminen ja mahdollinen ulkoistus ovat edellytyksiä edellä mainittujen säästöjen saamiseksi

Tehokas hankintatoimi, keskitetyt logistiikkapalvelut ja ammattimainen omaisuudenhallinta tuottavat selkeästi lisäarvoa kaupungille ja Staralle. Lisäksi raskaskonekorjaamon palvelut varmistavat Staran toimintojen häiriöttömyyden. Palveluissa on runsaasti kehityspotentiaalia - palveluita kannattaa edelleen tavoitteellisesti kehittää osana Staraa. Kuljetuspalvelun, kalustovuokraamon, pienautokorjaamon ja kilpipalvelun tarjoamia palveluita on saatavilla laajasti markkinoilta. Näiden palvelujen osalta tulee selvittää vaihtoehtoiset tavat hankkia palvelut markkinoilta.

Hallinnon talousohjausta vahvistettava tuottavuuden kehittämisessä - säästöpotentiaalia taustatiimien toiminnassa ja skaalaamalla hallintoa Staran pienentyessä

Säästöpotentiaalin realisoimiseksi tulee aloittaa 15+ M€ kehittämisohjelma - Staran sisäinen tehostamisohjelma sekä Kanslian, KYMPin ja Staran yhteinen toimintamallin kehitystyö

Tavoitetilassa Stara on kooltaan pienempi ja ketterämpi ylläpitoon ja rakentamiseen keskittynyt nopean toiminnan yksikkö. Vuoteen 2024 mennessä muutoksilla voidaan saavuttaa 15 - 20 M€ säästöt. Tavoitetilaan päästään toteuttamalla Starassa kehitysohjelma, joka mahdollistaa asetetut tuottavuustavoitteet vuoteen 2024 mennessä.

Liikelaitoksen ohjaamiseen liittyy haasteita. Kansliavetoinen ohjausmalli ei täysimääräisesti tue Staran toiminnan tehostamista ja Staran toiminnan ohjaaminen KYMP-tasolla on osin puutteellista. Kanslian, KYMPin ja Staran yhteisessä toimintamallin kehityshankkeessa määritellään tuottavuuskehitykselle tavoitteet ja varmistetaan, että Kanslian ja KYMPin toiminnot tukevat tavoitetta täysimääräisesti.

Palvelustrategisten linjausten yhteenveto - realistinen tavoite 15-20 M€ pienemmät vuosikustannukset vuonna 2024

Infrarakentaminen

- Keskitetään pienempiä (alle 200 k€) hankkeita Staralle n. 10 % kasvuvauhtia
- Vastaavasti suurten hankkeiden (yli 1 M€) määrää vähennetään esimerkiksi 12 % vuodessa
- Keskikokoiset 500-1000 k€ hankkeet päätetään hankekohtaisesti siten, että Staralle kohdennetaan vaikeasti kilpailutettavia ja kiireellisiä hankkeita

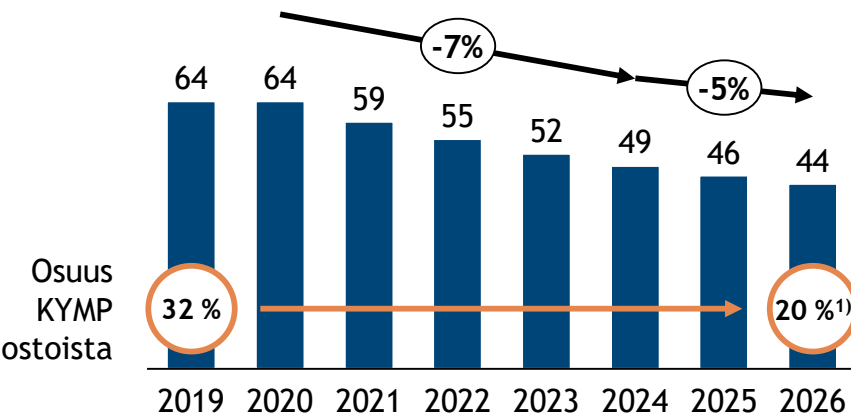
Ylläpito

- Staran vastuualue pidetään ennallaan 2024 asti, mutta sopimusta päivitetään niin, että Stara sitoutuu vuosittain alenevaan hintatasoon - taustalla Staran toteuttama tehostusohjelma
- Lähtökohtaisesti vuonna 2024 kilpailutetaan 25 % Staran 2019 euromääräisestä volyyymista - tavoite 35/65 suhde yksityisen ja Staran välillä
- Jos tuottavuuskehitys on alle tai yli sovitun, kilpailutuksen sijasta tulisi harkita ulkoistusta tai vastuualueen ennallaanpitämistä

Rakennustekniikka

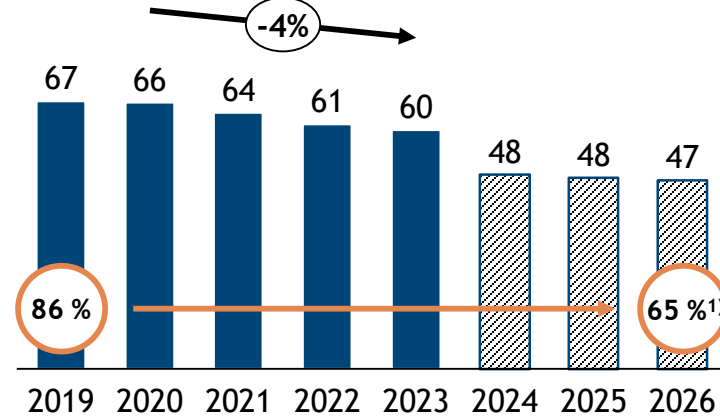
- Kaikki pieni alle 10 k€ korjausrakentaminen hankitaan Staran kautta - KYMP keskittyy pidemmän tähtäimen suunnitteluun
- Keskikokoiset case-by-case vaikeusasteen mukaan
- Suuret hankkeet (yli 1 M€) kilpailutetaan lähtökohtaisesti yksityisiltä
- Volyymia ei kasvateta - vähentäminen suurista hankkeista

Ostot Staralta, M€



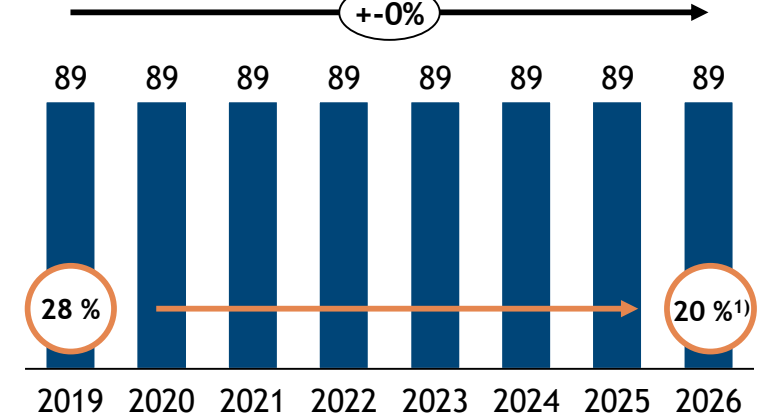
Säästö n. 5 M€/vuosi²⁾

Ostot Staralta, M€



Säästöpotentiaali 8-9 M€/vuosi²⁾
Ulkoistus toisi lisäksi 3-4 M€ säästön

Ostot Staralta, M€



Säästöpotentiaali 2-4 M€/vuosi²⁾

Vuonna 2026 Stara on kooltaan pienempi ja ketterämpi ylläpitoon ja rakentamiseen keskittynyt nopean toiminnan yksikkö

STARA

Pidetään Stadista huolta.

Kaduilla ja puistoissa

Rakennuksissa

Luonnossa

Kaupungin käyttötavarat

Ydintehtävät

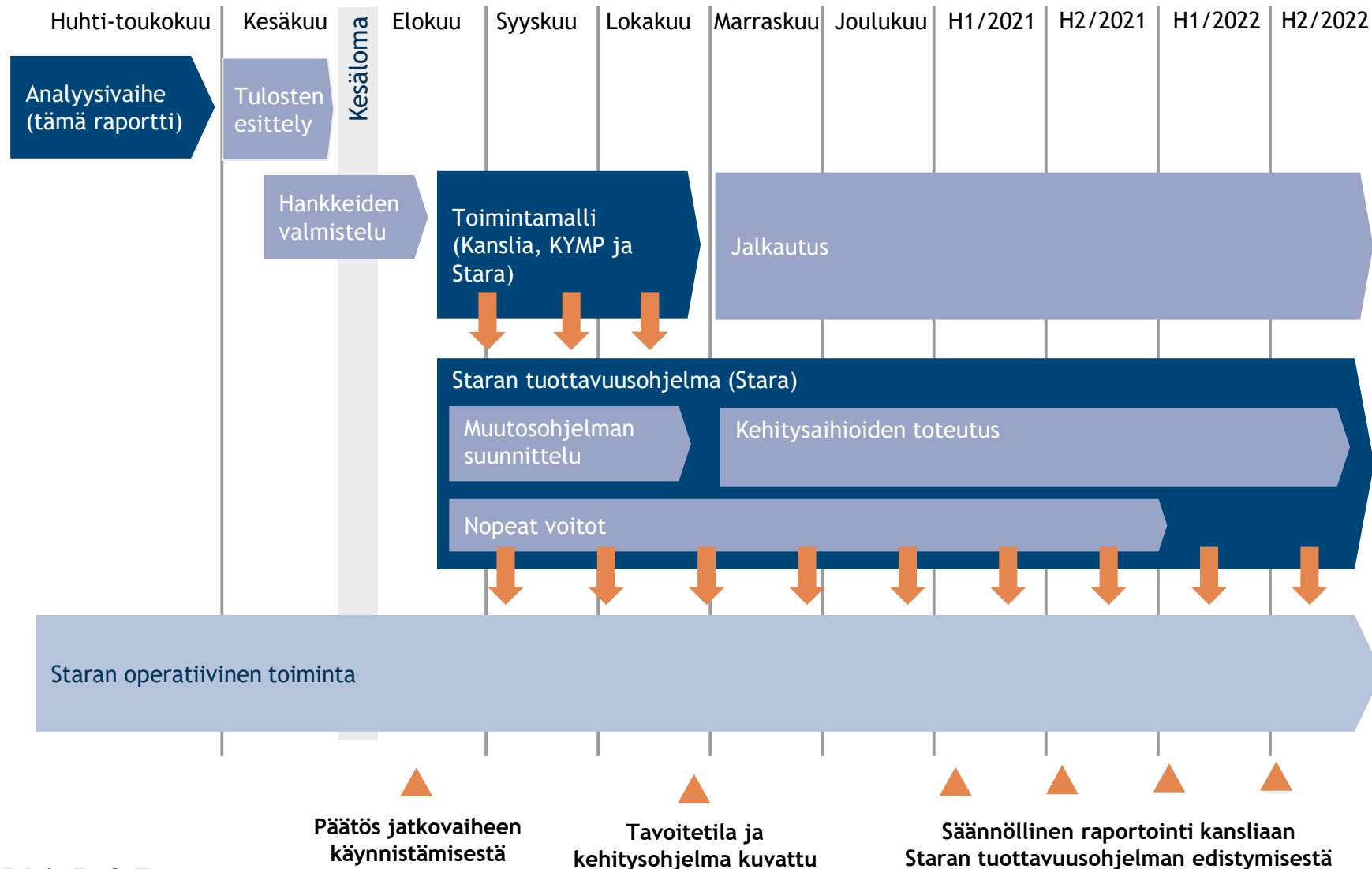
- Pienet ja vaikeasti kilpailutettavat hankkeet nopeasti
- Kiireelliset esirakentamiskohteet
- Ylläpito ja kunnossapito yhdellä brändillä tehokkaasti
- Nopeutta vaativat korjaukset
- Vuosikorjaukset laajana palveluna
- Vaikeat erikoiskohteet
- Kaupunkiluonnon ja virkistysalueiden hoito
- Vesistöjen hoito
- Kaupungin ajoneuvojen tehokas omaisuudenhallinta
- Pientavaran hankkiminen ja toimittaminen kaupungin käyttöön

Liikevaihto
200+ M€
(254 M€¹⁾)

Henkilöstö
1000+ henkilöä
(1455 ¹⁾)

Helsingille
15-20 M€
pienemmät
kustannukset

Tavoitetaan päästään läpiviemällä kehitysohjelma, joka mahdollistaa asetetut tuottavuustavoitteet vuoteen 2024 mennessä



Toimintamalli

Määritellään Staran tuottavuuskehitykselle tavoitteet ja varmistetaan että Kanslian ja KYMPin toiminnot tukevat tavoitetta täysimääräisesti

Yhteistyössä Kanslia, KYMP ja Stara

Staran tuottavuusohjelma

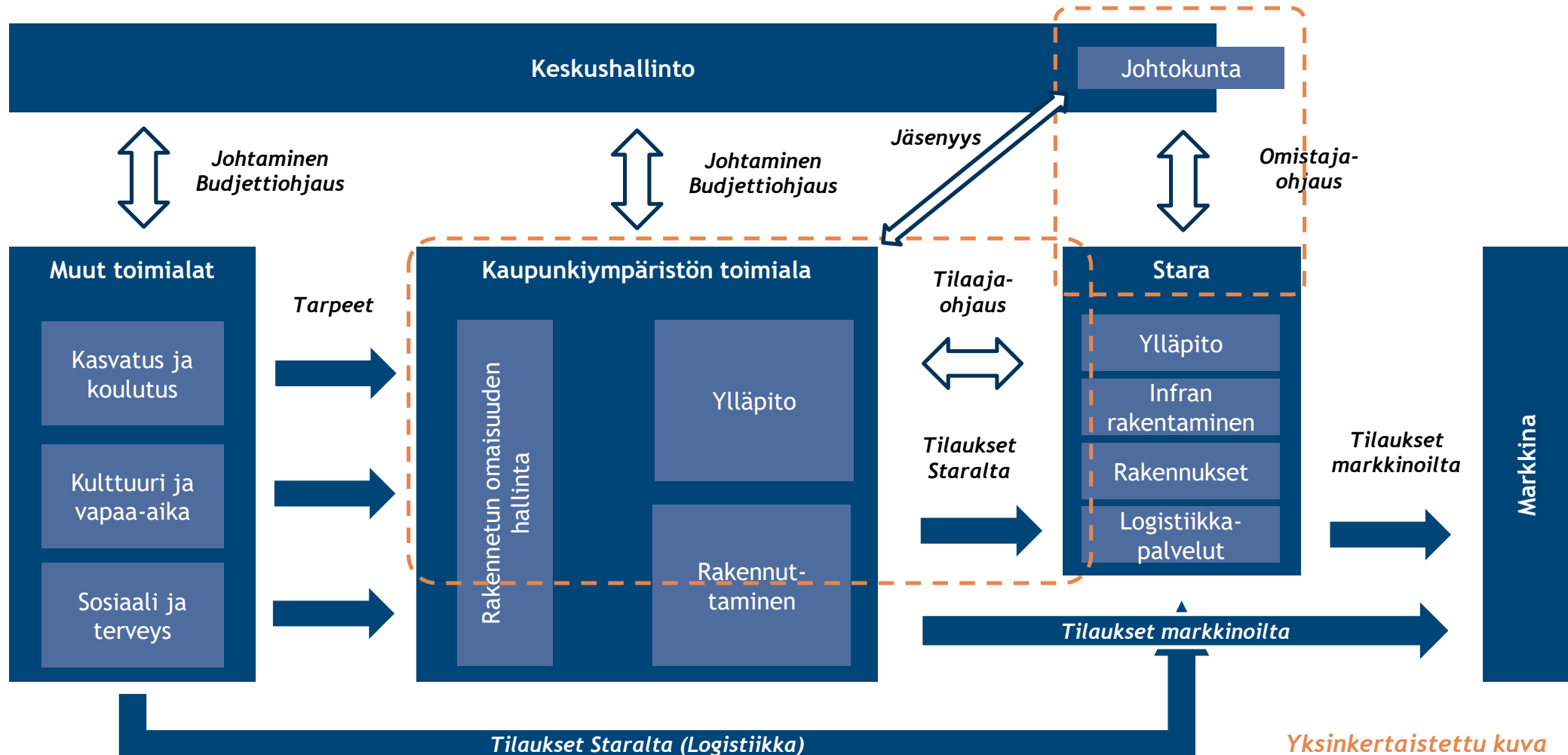
Toteutetaan Starassa kehitysohjelma, joka toteuttaa asetetut tuottavuustavoitteet vuoteen 2024 mennessä

Staran sisäinen hanke

Sisältö

1. Lähtötilanne
2. Palvelustrategiset linjaukset toiminnoittain
3. Tavoitetila ja etenemissuunnitelma

Staran asema kaupungin organisaatiossa sekä omistaja- ja tilaajaohjaus



Nykyrakenne tekee Staran ohjaamisen haastavaksi

Kaupunginkanslia - Stara

Osapuolet tunnistavat tarpeen tiiviimmälle ohjaukselle

- Ohjaussignaalit Staran suuntaan eivät tällä hetkellä ole aina selkeitä
- Lähtökohta hyvä: Kanslia, KYMP ja Stara tunnistavat tarpeen tiiviimmälle ohjaukselle

Kansliavetoinen ohjausmalli ei täysimääräisesti tue Staran toiminnan tehostamista

- Staran johtokunta ei aseta Staran toiminnalle tarkkoja toiminnallisia tai laadullisia tavoitteita
- Staran toimitusjohtajan esimiehenä kansliapäällikkö - tuki rajallista
- Budjetointiprosessi luo ohjaamiselle raamit, mutta ei varmista tehokkuutta

Kanslian mukaan KYMPin roolia tilaajana tulee vahvistaa

- KYMPin rooli tilaajana suhteessa Staraan on tällä hetkellä osin epäselvä
- Kanslia: ”Tavoitteena että toimiala ja Stara muodostavat sitovat tavoitteet”
- Kanslian mukaan Stara on liikelaitos, jonka toiminta on lähtökohtaisesti tilaajan suuntaan avointa

Staran tavoiteroolista eroavia näkemyksiä

- Staran johdon tavoitetilassa rooli kehittyä operaattoritoimijan suuntaan
- KYMPissä nähdään rooli yhtenä vaihtoehtoisena toteuttajana
- Kanslian tavoitteena on optimoida tilaus-toimituskokonaisprosessi

KYMP - Stara

Staran toiminnan ohjaaminen KYMP-tasolla on osin puutteellista

- KYMPissä ei säännöllistä Staran kokonaisuuden ohjausmallia, osin koska selkeä mandaatti tähän on puuttunut
- Tilausten tavoitevolyyymiin Staralta ei ole olemassa voimassaolevaa päätöstä - perustuu historiaan ja perimätietoon

KYMPin omat toimintamallit eivät tue optimaalisesti tilausprosesseja

- Suunnittelu- ja toteutusprosessi on kokonaisuutena pitkä, monivaiheinen ja siihen osallistuu useita organisaatioita
- KYMPin organisaatiossa on useita vastuutahoja, joilla on rooli suunnittelussa ja tilauksissa - kokonaisvastuut prosesseista eivät ole aina selviä

Staralla vajavainen näkyvyys KYMPin pidemmän aikavälin suunnitteluun

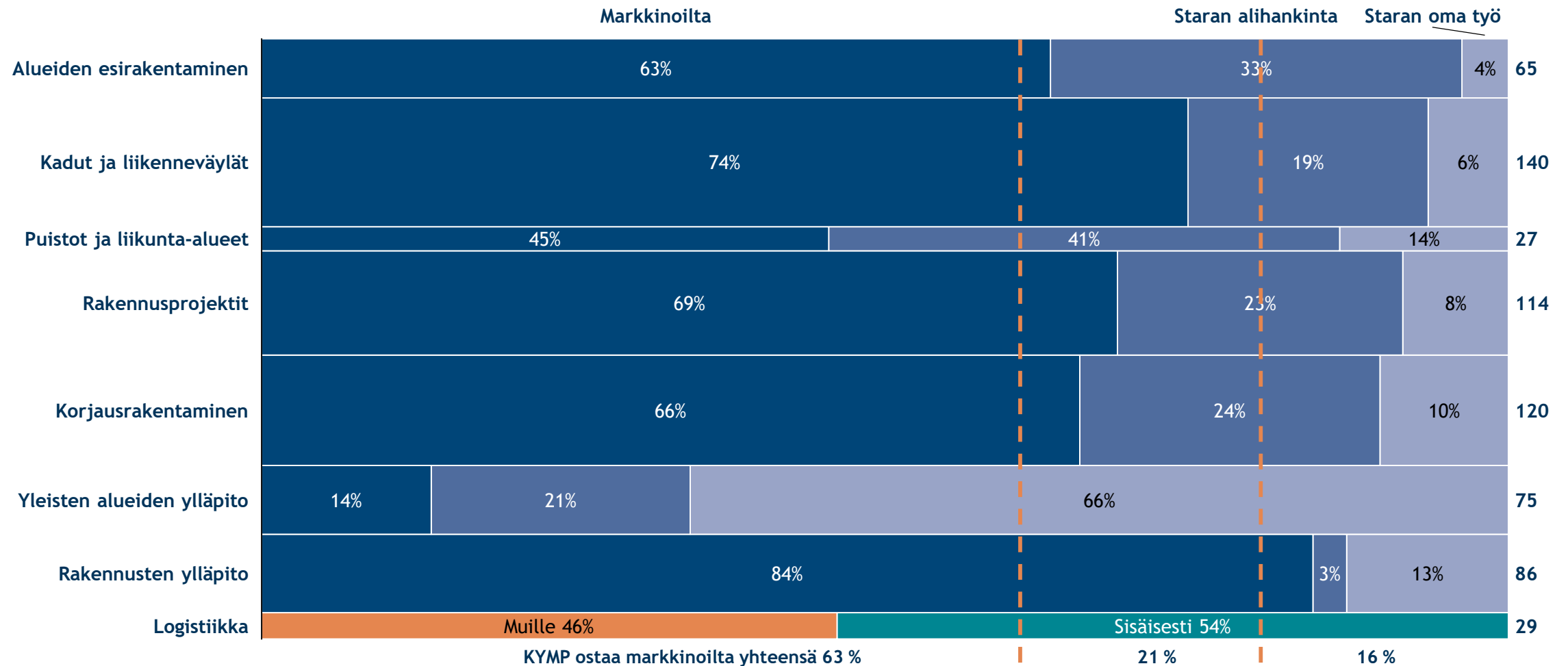
- Stara ei ole mukana haluamallaan syvyydellä investointisuunnitelmien laadinnassa - Starassa on tarve pidemmän aikavälin näkymälle
- Staran näkyvyyden ollessa rajallinen, epävarmuutta kompensoidaan puskureilla

Staran ulkoinen raportointi ei anna läpinäkyvää kuvaa toiminnan tehokkuudesta

- Staran ulkoinen raportointi ylä- ja summatasolla - ulkopuolelle ei välity toiminnan todellinen kannattavuuskehitys
- Staran erikoisroolista johtuvien kulujen käsittelylle ei ole olemassa toimintamallia - nykymallissa nämä sisällytetään asiakasveloituksiin, mikä vääristää vertailua yksityisiin kilpailijoihin

Staran osuus KYMPin relevanteista palveluostoista on 37 % ja vastaavasti Staran oman työn osuus KYMPin ostoista 16 %

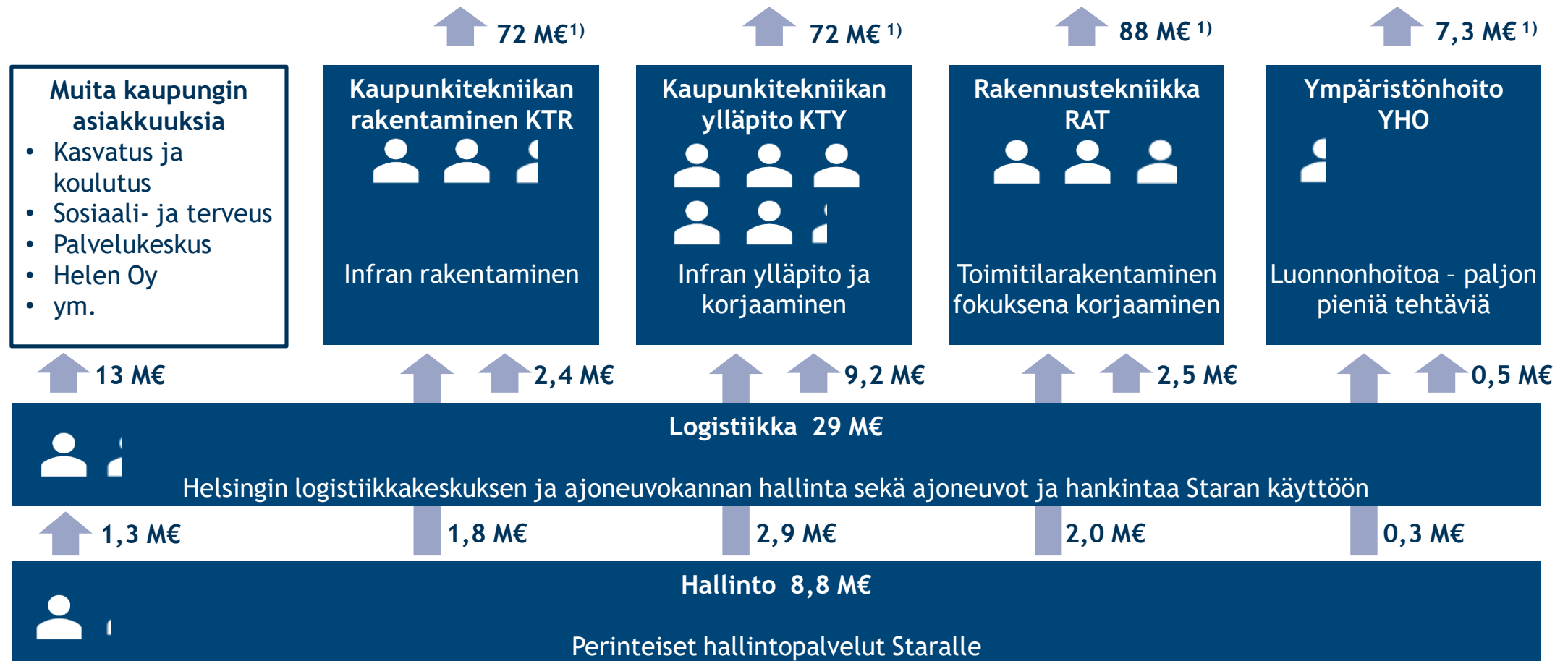
KYMPin tilaamat palvelut 2018 (työryhmän näkemys), M€



Staran myynnistä lähes 95 % KYMPille - logistiikka erityisasemassa sekä sisäisenä että ulkoisena toimittajana

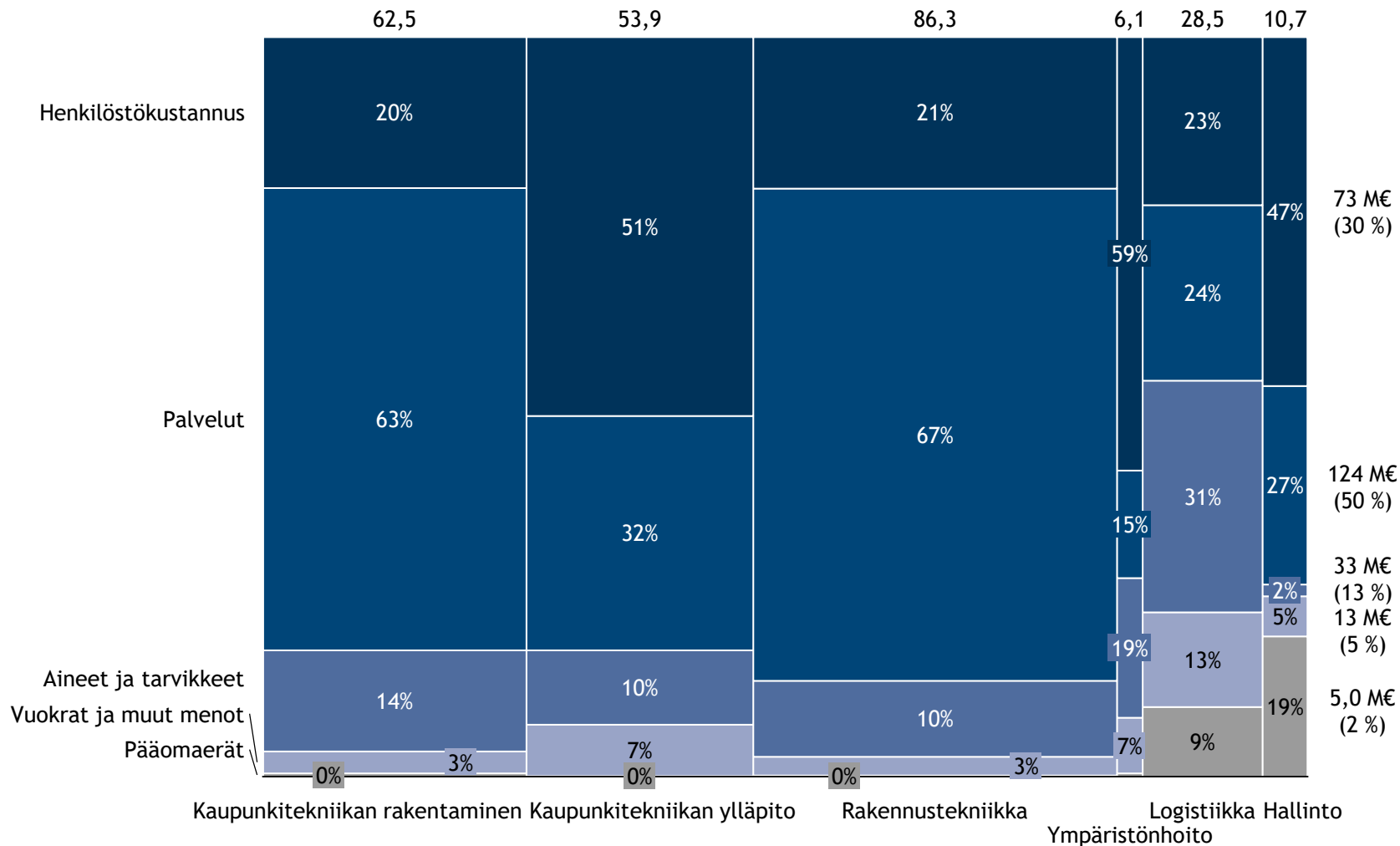
STARA

KYMP



Staran kustannusrakenne yksiköittäin - noin puolet kustannuksista on palveluostoja

Staran kustannusrakenne osastoittain ilman sisäisiä eriä 2019, k€



Havainnot

- Staran kokonaiskulupotti on 248 M€, josta suurin kustannuserä on palveluostot, jotka kattavat kulupotista 50 %
- Palveluostot korostuvat erityisesti projekteja tekevissä osastoissa, kun taas ylläpitävissä osastoissa suurin kustannuserä on henkilöstökulut
- Kaikilla suurimmilla osastoilla palveluostojen osuus kustannuksista on noussut viime vuosina
- Hallinnon kustannus on 11 M€ ja se on noin 4 % kokonaiskuluista
- Pääomakustannuksia Staralla on vähän ja ne kohdistuvat pääosin logistiikalle. Hallinnon pääomakulut ovat korkokuluja
- Stara ei investoi merkittävästi - vuonna 2019 investoinnit olivat 1,9 M€ ja poistot 3,1 M€

Staran vahvuudet joustavuudessa, haasteet kustannuskilpailukyvyssä

Staran vahvuudet

Tilaaminen nopeaa ja helppoa

- Starasta on helppo tilata, tutut ihmiset ja monipuoliset kyvykkyydet
- Pitkä kokemus yhteistyöstä, tarve pienemmälle valvonnalle ja Staran aluetuntemus

Haastavien kohteiden erikoisosaamisen osaamiskeskus

- Stara vahva vaikeasti kilpailutettavissa epäselvissä hankkeissa
- Starassa osaamista, joka varmistaa haastavien kohteiden korjaamisen ja ylläpidon

Rooli kaupungin varautumisvelvollisuudessa

- Staralla rooli kaupungin varautumisessa hätä- ja katastrofitilanteisiin
- Esimerkkejä: öljyntorjunta, poliisin avustaminen, Putin/Trump-kokous, EU-kokous

Digitalisaatiokehityksessä onnistumisia

- Staralla on eri osa-alueilla intensiivistä kehitystyötä, tukee kaupungin strategian toteuttamista
- Esimerkkejä: digitalisaatiohankkeet ja big datan hyödyntäminen

Vahva brändi ja hyvä asiakastyytyvyys

- Staralla tunnettu brändi ja se on vahva ulkoisessa viestinnässä
- Tehdyissä asiakastyytyvyysmittauksissa Stara on saanut hyviä tuloksia

Staran heikkoudet

Rakenteelliset tekijät heikentävät tehokkuutta

- KVTES joustamattomampi kuin yksityisen puolen sopimukset
- Kaupunki sitoutunut olemaan irtisanomatta henkilöstöä
- Staralla kuluja kasvattavia varautumisvelvoitteita
- Staran raportoinnista ei välity toiminnan todellinen kannattavuuskehitys, eikä tuottavuuden seurantaan ei ole laadittu kattavaa seuranta Staran yksiköissä
- Staran varautumisvelvollisuudesta syntyville kulujen käsittelylle ei ole olemassa toimintamallia

Raportointi ei kuvaa läpinäkyvästi tuottavuuden kehittymistä

- Kustannukset joustavat vain ylöspäin, mutta eivät alaspäin
- Sosiaalinen työllistäminen heikentää tuottavuutta
- Sopimusrakenne ei kannusta säästä riippumattomaan täystyöllisyyteen

Ylläpitopalveluissa iso oma organisaatio joka ei joustaa

- Staran tuotanto-organisaatioilla omat hankintatoimet
- Osa-alueet palvelevat useita kaupungin toimintoja ilman selkeää tavoiteasetantaa
- Korjaamot tehottomasti organisoitu

Logistiikkaosaston synergia tuotanto-osastojen kanssa liian pieni

- Tuottavuus on koko yhtiön läpileikkaava teema, jossa talous voisi tuoda merkittävää lisäarvoa
- Staran muutosten eteenpäin vieminen vaatii jatkossa selkeää vastuuttamista
- Talouden tukiyksiköiden toiminnassa tehostettavaa

Talouden rooli tuottavuuden parantamisessa vähäinen

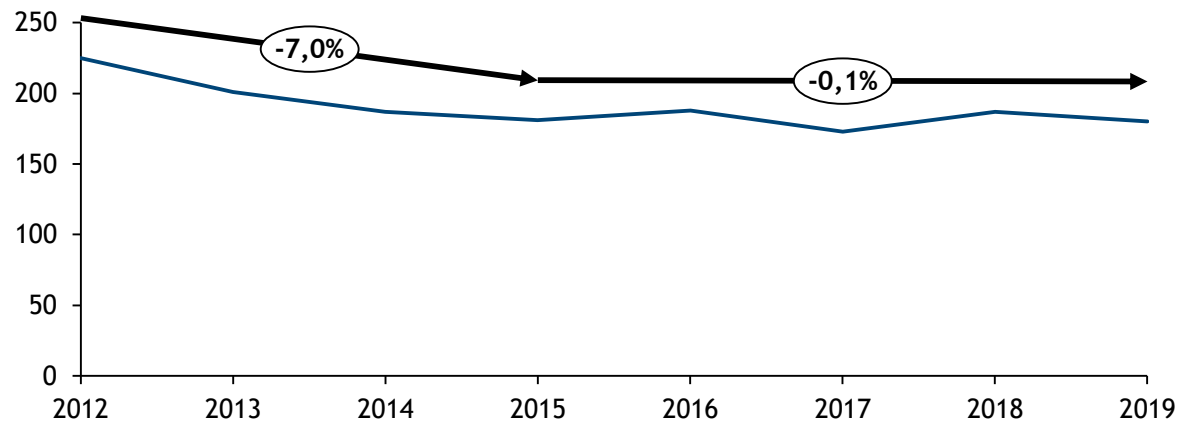
Sisältö

1. Lähtötilanne
2. Palvelustrategiset linjaukset toiminnoittain
3. Tavoitetila ja etenemissuunnitelma

Kaupunkitekniikan rakentaminen

Osasto on kyennyt kehittämään tuottavuuttaan pitkällä aikavälillä - hintojen näkökulmasta Stara asettuu 30-40 % korkeammaksi

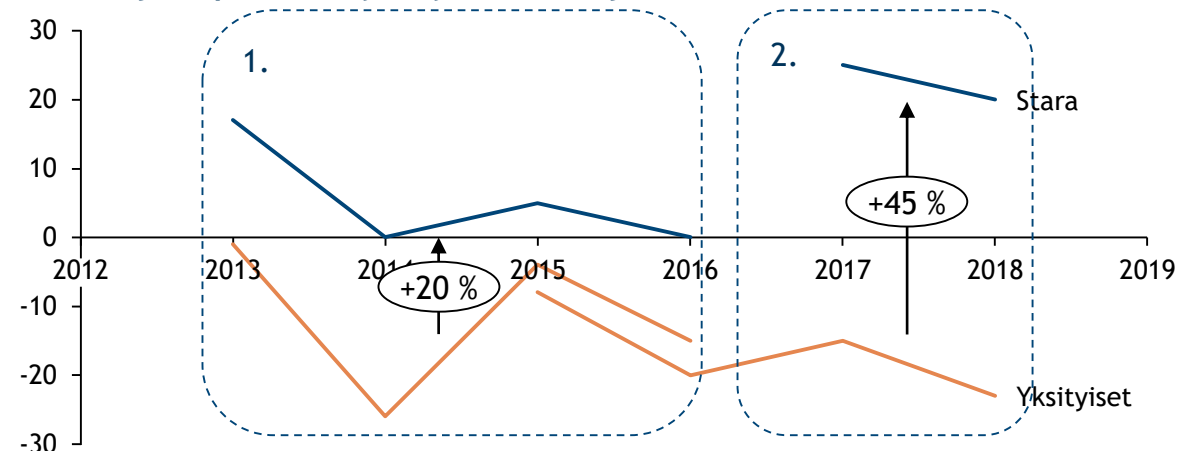
Staran infrarakentamisen kustannustaso¹⁾ ilman esirakentamista, €/katu-m²



Havainnot

- Staran yksikkökustannus on vuosikymmenen alkupuolella laskenut voimakkaasti, minkä jälkeen lasku on tasaantunut
- Samaan aikaan Stara on kuronut kiinni hintaeroa suhteessa yksityiseen ainakin vuoteen 2016 asti, jolloin vertailu loppuu
- Vuoden 2016 jälkeen ei ole kuitenkaan tehty merkittäviä muutoksia toimintamallissa, jotka vaikuttaisivat kilpailukykyyn merkittävästi - kehittäminen ollut inkrementaalista
- Kustannusvertailua ei tehdä systemaattisesti - KTR:n osalta asiaa on tutkittu kahdesti:
 1. 2013-2016 Staran toteuttamana vertailuna toteutusvaiheen Fore-hintoihin (Stara keskimäärin 20 % kalliimpi)
 2. Tämän selvityksen yhteydessä 2015-2019 KYMPin keräämä vertailu suunnitteluvaiheen Fore-hintoihin (Stara keskimäärin 45 % kalliimpi - eroa voi selittää osittain lisä- ja muutostyöt)
- Molemmissa tilanteissa tuloksissa on epävarmuutta, esim. Stara ei koskaan ole kilpailutilanteessa kun tarjoaa ja Stara laskee vähemmän lisätöiden varaan, joten lähtökohtaisesti 30-40 % voi olla hintaerona realistinen

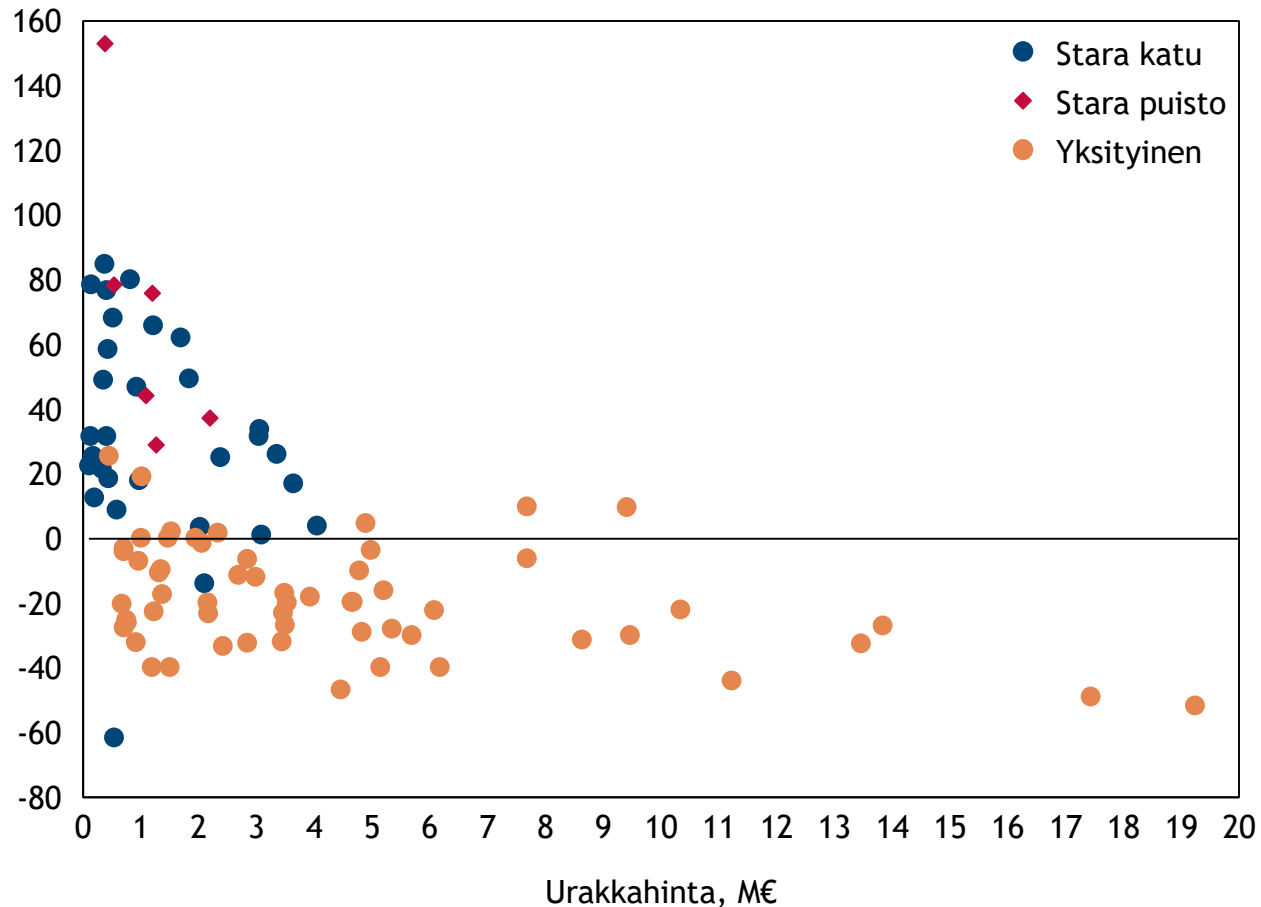
Staran ja kilpailevien yksityisten hintojen ero valtakunnalliseen fore-hintaan, %



Staran osalta erityisesti pienet hankkeet menevät vahvasti yli foren

Staran ja yksityisen projektien fore-vertailu¹⁾ (N=95)

Ero foreen, %



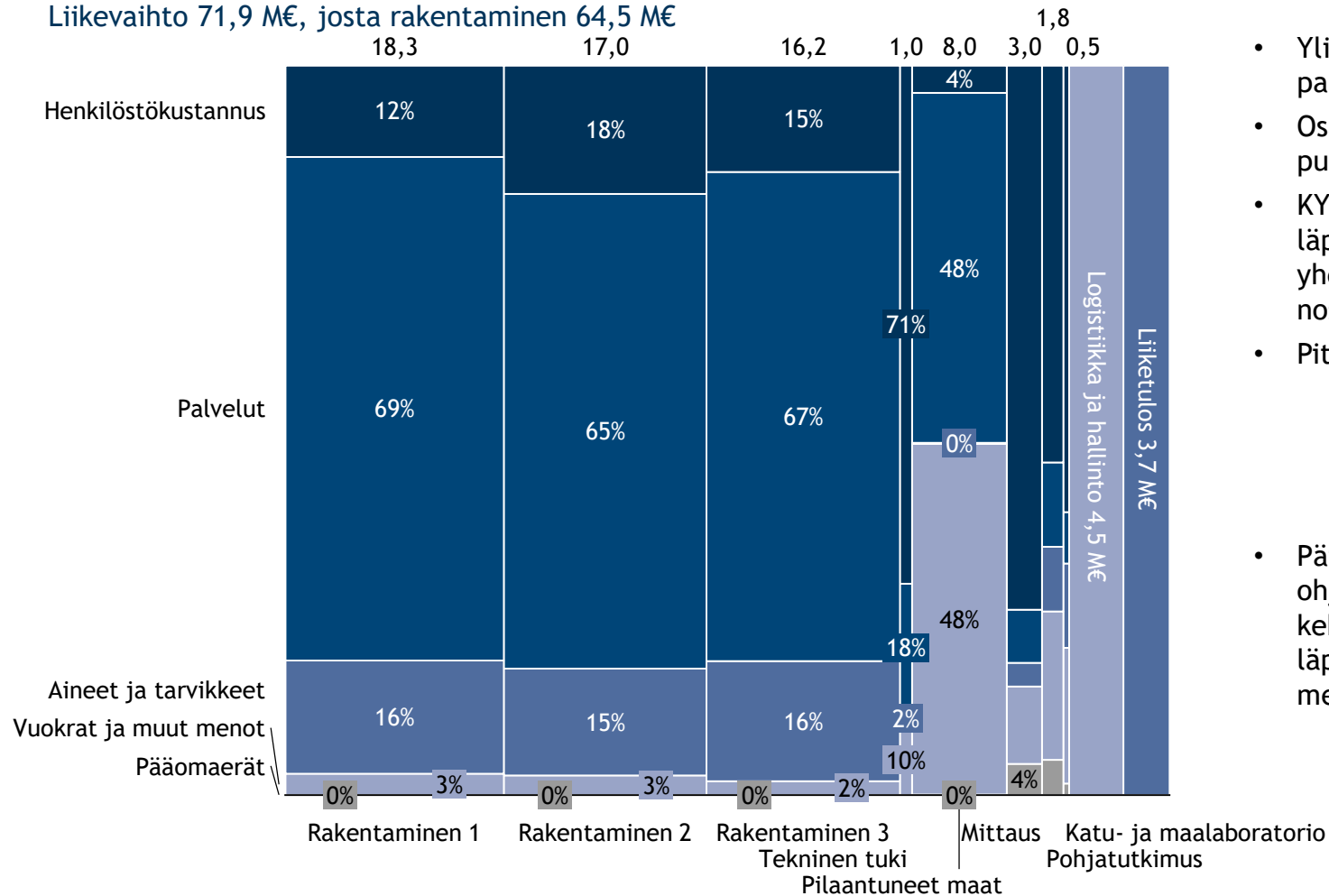
Havainnot

- Stara tekee selkeästi pienempiä hankkeita kuin yksityiset urakoitsijat - vertailujoukossa vain yksi yli 4 M€ hanke
- Stara ylittää Foren säännönmukaisesti, kun taas yksityinen alittaa sen
- Staran puistohankkeet ylittävät foren keskimäärin 49 %:lla, kun taas katuhankkeissa keskiarvo on +20 %
- Staran tapauksessa on melko voimakas korrelaatio - mitä pienempi hanke, sitä suurempi ylitys
- Myös yksityisen osalta on samanlainen trendi, mutta paljon loivempi
- Tulkitessa huomioitava, että otos ei kata kaikkia projekteja ja eroa voi osaltaan selittää esimerkiksi lisätyöt, joita Staralla on keskimäärin jonkin verran vähemmän

Osaston alihankintapainotteinen kustannusrakenne yhdistettynä tuntihintaisiin alihankintasopimukseen laskee Staran kilpailukykyä

Osaston kustannusrakenne ilman sisäisiä eriä 2019, M€

Liikevaihto 71,9 M€, josta rakentaminen 64,5 M€

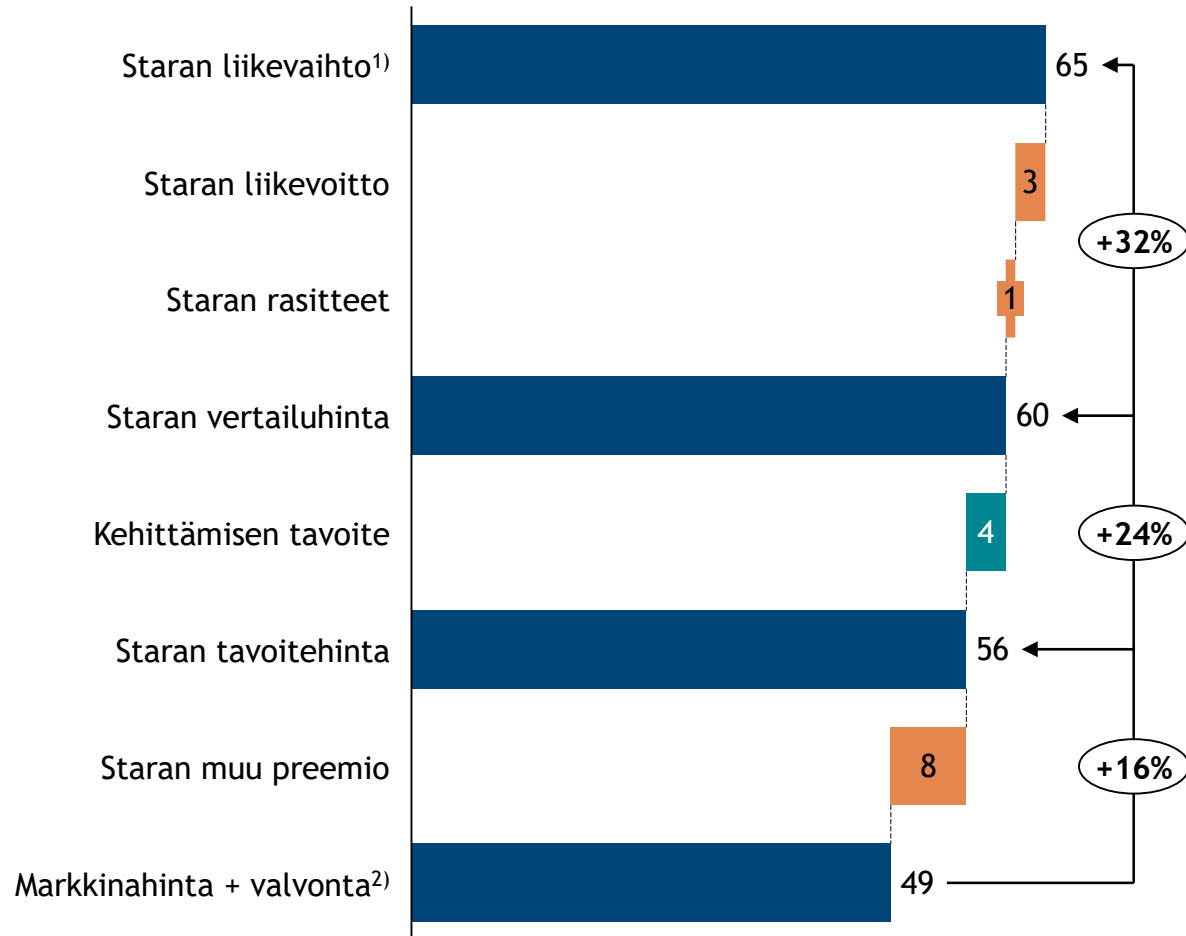


Havainnot

- Yli 70 % osaston kustannuksista liittyy materiaalien ja palvelujen ostoihin
- Osastolla alihankinta on kilpailutettu pääsääntöisesti puitesopimuksin ja tuntihinnoin eikä urakoittain
- KYMPin ja Staran haastattelujen mukaan Staran projektien läpimenoajat ovat yksityisiä verrokkeja pitemmät - yhdistettynä tuntiperusteiseen alihankintaan tämä voi nostaa hankkeiden kustannustasoa merkittävästi
- Pitkien läpimenoajojen taustatekijöitä ainakin:
 - Suuri vaihtelu vastaavien työnjohtajien taitotasossa
 - Tuntihintaiset alihankintasopimukset, jotka eivät kannusta tehokkaaseen työntekoon
- Päivittämällä alihankintasopimuksia ja alihankinnan ohjausta yksityisen markkinan kaltaiseksi sekä kehittämällä keinoja vähentää hankkeiden läpimenoaikoja, kykenee Stara toteuttamaan hankkeita merkittävästi nykyistä tehokkaammin

Kaupunkitekniikan rakentamisella ei ole merkittäviä rasitteita - hintaeroa yksityiseen kuitenkin on

Kustannusvertailu 2019 rakentamisen osalta¹⁾, M€



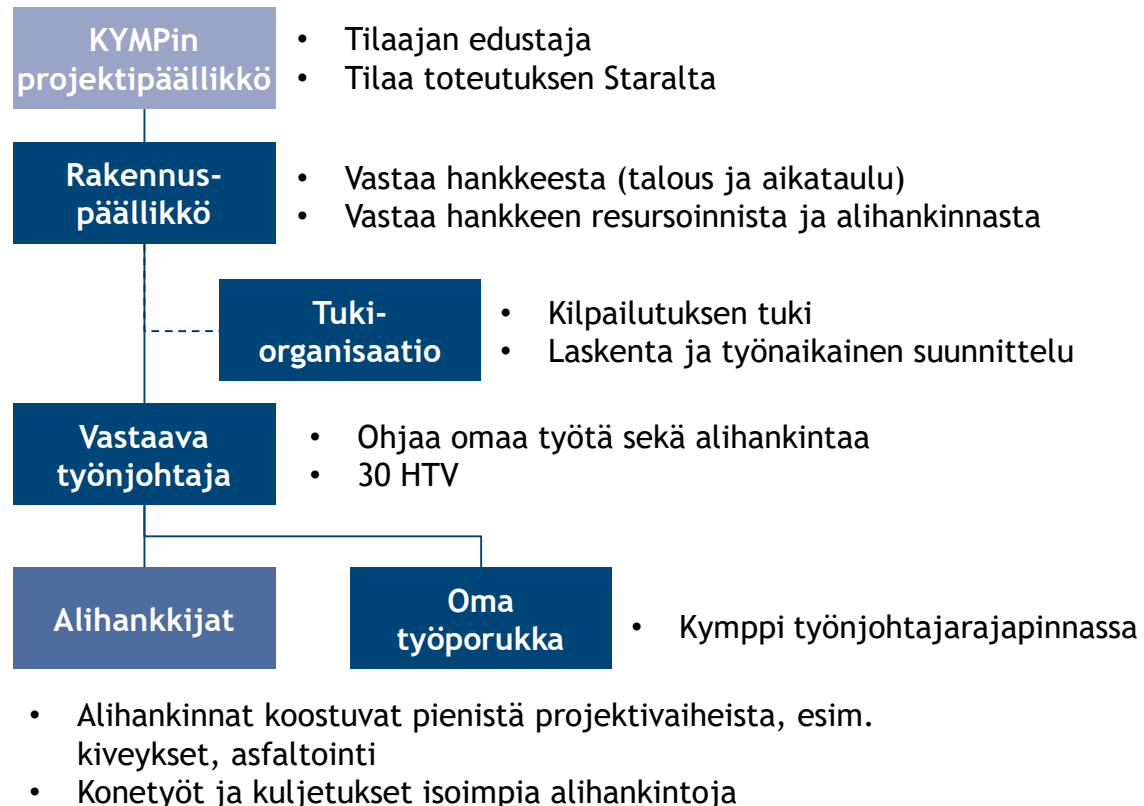
Havainnot

- Vertailtavuuden varmistamiseksi Staran liikevaihdosta on vähennettävä liikevoitto (kaupungin rahaa) sekä rasitteet, joita on noin 4 M€ edestä
 - Markkinoita enemmän ja kalliimpia tukikohtia n. 0,8 M€/vuosi
 - Noin 10 % omasta henkilöstöstä markkinoita heikommilla kyvyillä (n. 0,3 M€³⁾ vaikutus)
- Liikevoiton ja rasitteiden jälkeen yksityinen on edelleen noin 19 % halvempi eli Staran kustannus noin 12 M€ korkeampi
- Kustannuseroa selittää pienempi tuottavuus, joka johtuu mm. alihankkijoille paikoin liian hyvistä alihankintasopimuksista sekä vaihtelevasta työmaajohdon tasosta. Tuottavuuteen on tunnistettu realistinen 4 M€ kehityspotentiaali, joihin kuuluu esim:
 - Alihankintasopimusten ja alihankinnan ohjauksen kehittäminen (5-10 % ostoista)
 - Läpimenoaikojen kehittäminen ja työnohjauksen parantaminen (n. 5 % henkilöstökulusta)
 - Logistiikan ja tukitoimintojen kehittäminen ja kiinteiden kustannusten väheneminen (n. 0,4 M€)
- Tehostamisen jälkeinen hintapremio on 16 %, jolla KYMP saa Staralta:
 - Joustavuutta hankkeen aloittamisajankohdissa
 - Pienemmät riskit lisätöille
 - Helpomman ja nopeamman tilausprosessin

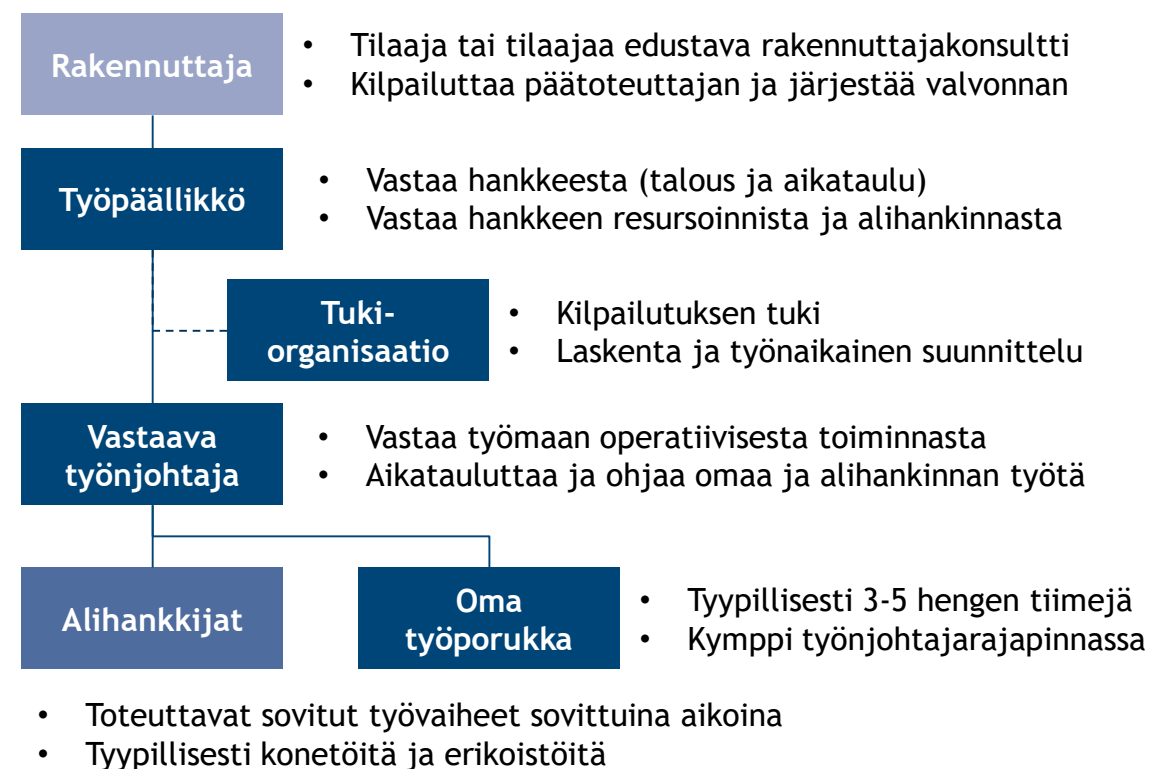
Staran projektiorganisaatio on alalle hyvin tyypillinen - KYMPin kanssa päällekkäisiä tilaajatoimintoja ei tunnistettu

- Toimijoiden välillä on ollut kysymyksiä onko KYMPin ja Staran välillä päällekkäisiä tilaajatoimintoja, jotka tulisi keskittää KYMPiin
- Staran projektiorganisaatio on kuitenkin alalle tyypillinen eikä päällekkäisiä toimintoja ole tunnistettavissa
- Huomioitava kuitenkin, että Staran tapa hankkia esim. konepalveluita eroaa yksityisestä - Starassa paino enemmän tuntitöiden kuin urakoiden hankkimisessa

Projektin toteuttamisorganisaatio Staran KTR:ssä



Tyypillinen toteuttajaorganisaatio rakennusliikkeessä¹⁾

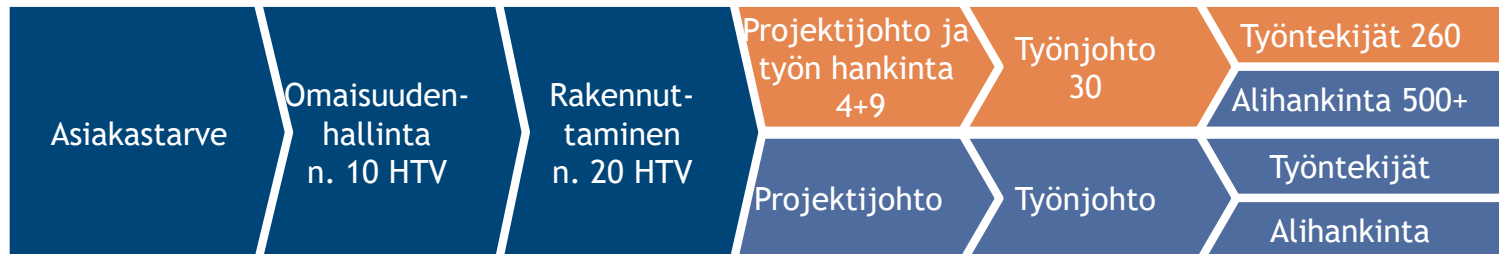


Toimintojen siirtäminen Starasta KYMPiin edellyttäisi siirtymistä virastomalliin - rakenteelliset muutokset eivät loogisia

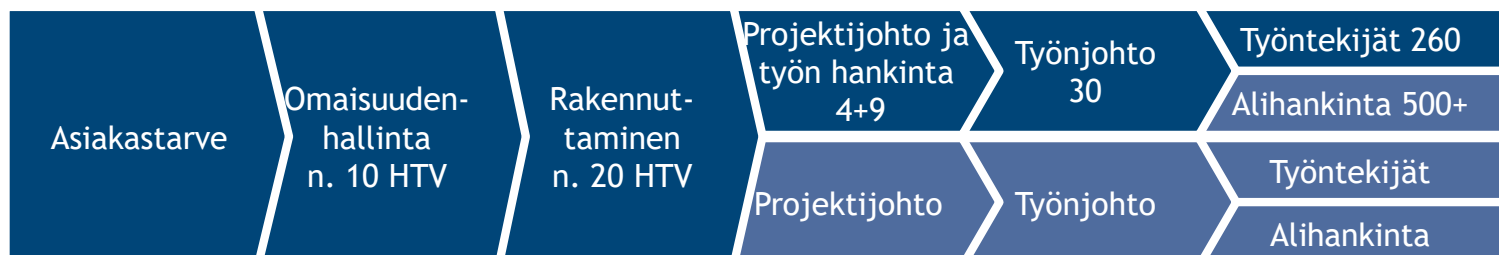
1. Rakennuttaja- ja toteuttaja



2. Toteuttaja (nykytila)



3. Virasto

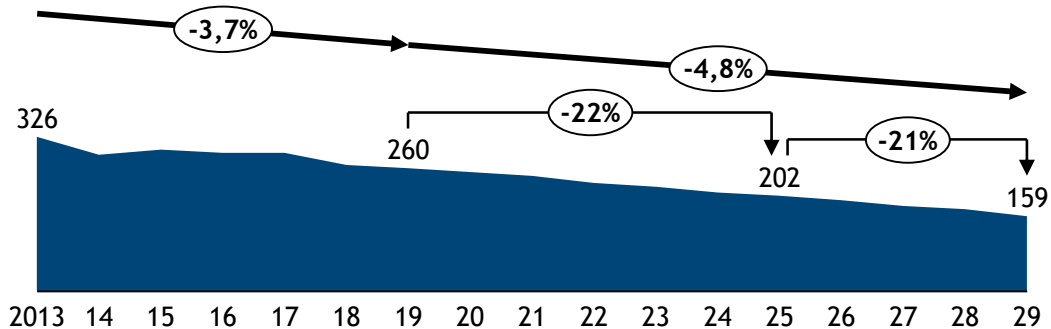


Havainnot

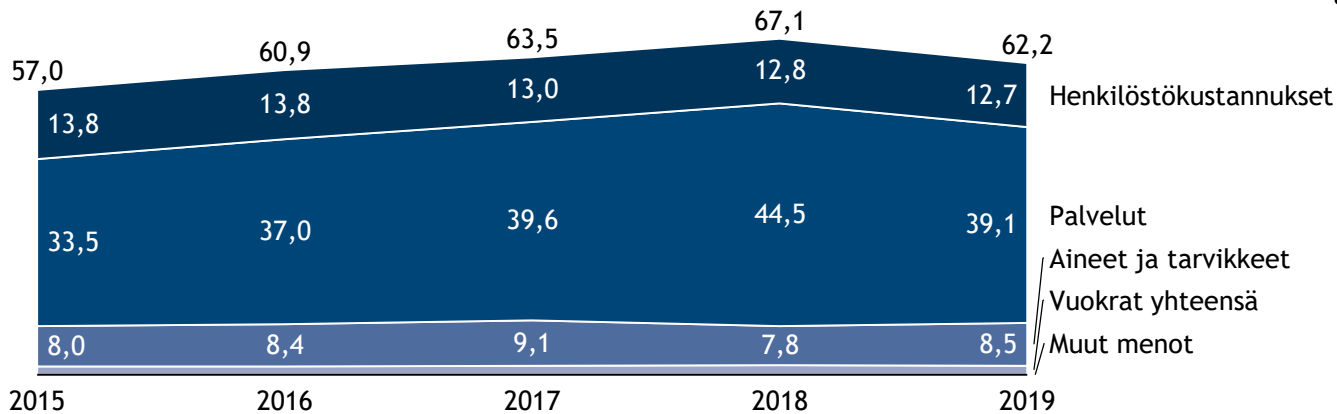
- Infrarakentamisen arvoketjussa KYMPillä ja Staralla ei ole päällekkäisiä tekemisiä
- KYMP ja Stara voivat järjestäytyä käytännössä kolmella tavalla
- Rakennuttaja-toteuttajamallissa Starassa olisi rakennuttamisosasto, joka toimii rakennuttajakonsulttina KYMPille
- Rakennuttamisosasto päättää mitkä hankkeet tehdään omana työnä ja mitkä tilataan muualta
- Virastomalli on toiminnaltaan samantyyppinen, mutta siinä kaikki toiminnot olisivat KYMPissä
- Nykytila, jossa KYMP tilaa ja rakennuttaa, ja Stara toimii valituissa hankkeissa päätoteuttajana, tekee Starasta tyypillisen rakennusliikkeen
- Vaihtoehto 1 ei ole looginen sillä Staran osuus hankkeista vain n. 30 %
- Virastomalliin siirtyminen taas tuo takaisin haasteet, jota siihen historiallisesti liittyy

KTR:n henkilöstökustannus voi olla korkeintaan 5 % lasku-uralla ja palveluostot muodostavat yli 60 % kaikista kustannuksista

Keskimääräisen henkilöstömäärän kehitys ja ennuste, jos henkilöstömäärä halutaan pitää laskevana, mutta toimintakykyisenä



Kustannuksen kehittyminen, M€

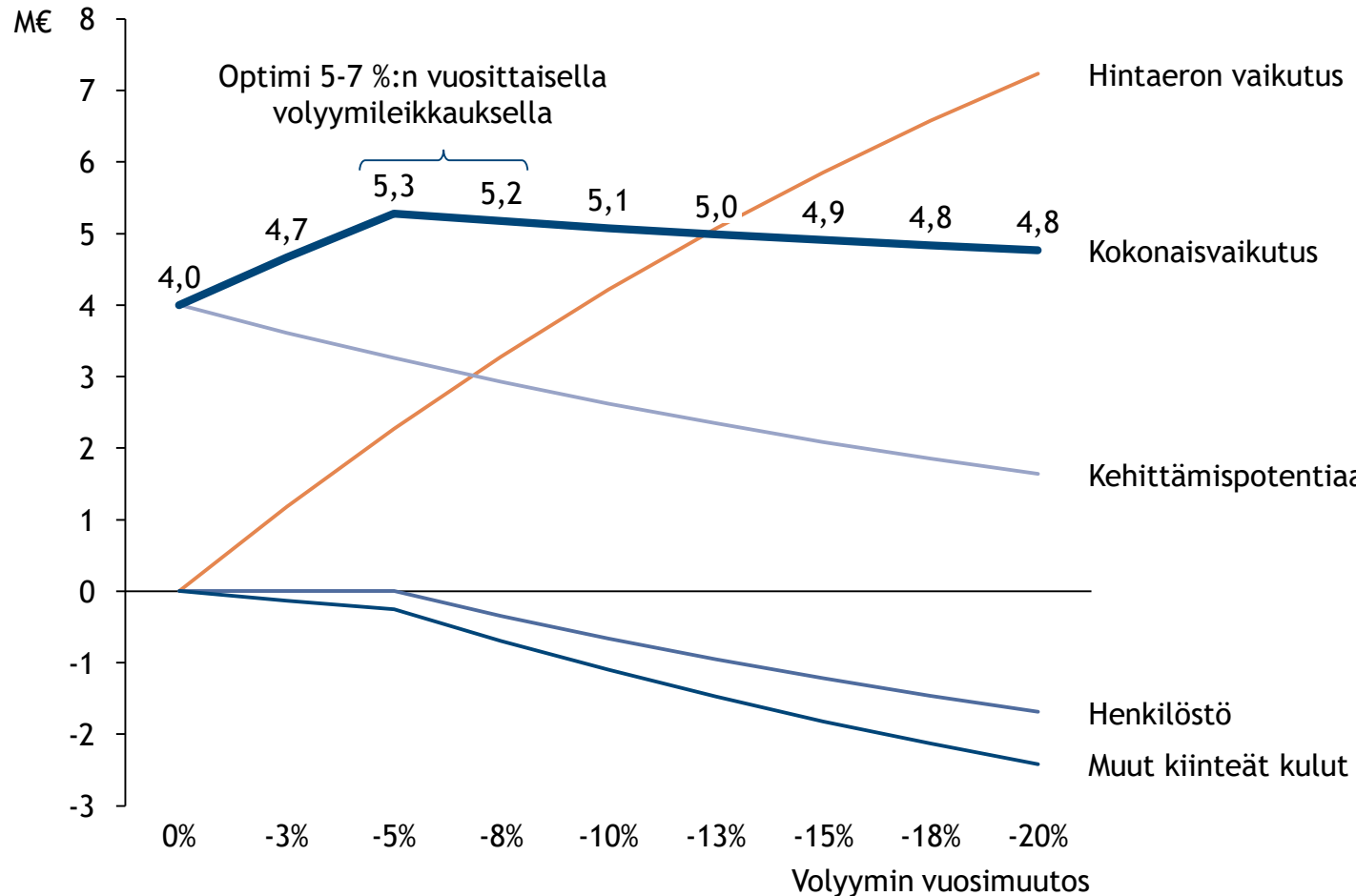


Havainnot

- Henkilöstökustannus on kohtalaisen voimakkaan eläköitymisen johdosta mahdollista saada 5 % lasku-uralle (oletuksena, että toimintakyvyn turvaamiseksi joka kolmannen lähtijän tilalle palkataan uusi)
- Historiallisesti lasku-ura on ollut 3,7 % luokkaa
- Lisäksi noin 63 % osaston kustannuksista ilman sisäisiä eriä on palveluostoja, jotka joustavat volyymin muuttuessa
- Palveluostojen osuus kasvaa selkeästi hankkeen koon kasvaessa, jolloin jos liikevaihto supistuu suurten hankkeiden osalta muutokset voidaan ottaa paremmin vastaan palveluostojä säättämällä
- Hallinto- ja logistiikkakustannukset ovat osastolle noin 4,1 M€ eli alle 6 % liikevaihdosta

Kohtalaisen joustava kustannusrakenne luo edellytykset sille, että tehostamisen lisäksi voidaan saada säästöjä pienentämällä volyyymiä

Kokonaisäästöpotentiali vuonna 2024 sekä siihen vaikuttavat tekijät erilaisilla vuosileikkureilla, M€



Havainnot

- Yksityisen kustannukset 19 % alemmat kuin Staran kun otetaan huomioon rasitteet
- Stara kykenee alihankintasopimuksia sekä oman työn tuottavuutta parantamalla saavuttamaan noin 4 M€ alemman kustannustason - kehittämispotentiaali pienenee mikäli volyyymiä alennetaan
- Staran henkilöstö voi olla toiminnan laatu säilyttäen korkeintaan 5 % lasku-uralla
- Jos tekemisen volyyymi pienenee nopeammin kuin henkilöstön lasku-ura, alkaa henkilöstökustannus rasittaa Staran kilpailukykyä
- Samat oletukset pätevät hallintoon ja logistiikkaan
- Vuokrat ovat kaupungin kannalta täysin kiinteää kustannusta
- Yhteisvaikutus käyttäytyy siten, että noin 5-7 % vuosittaisella leikkauksella saavutetaan 5 M€ vuosittaiset säästöt
- Säästöä menetetään, jos leikkaus on vähemmän, mutta ei merkittävästi siinä tapauksessa että leikkaus on enemmän olettaen, että toimintaa samanaikaisesti aktiivisesti kehitetään

Jos volyymia halutaan laskea, on se helpointa tehdä kilpailuttamalla suurempia yli 1 M€ hankkeita laajemmin

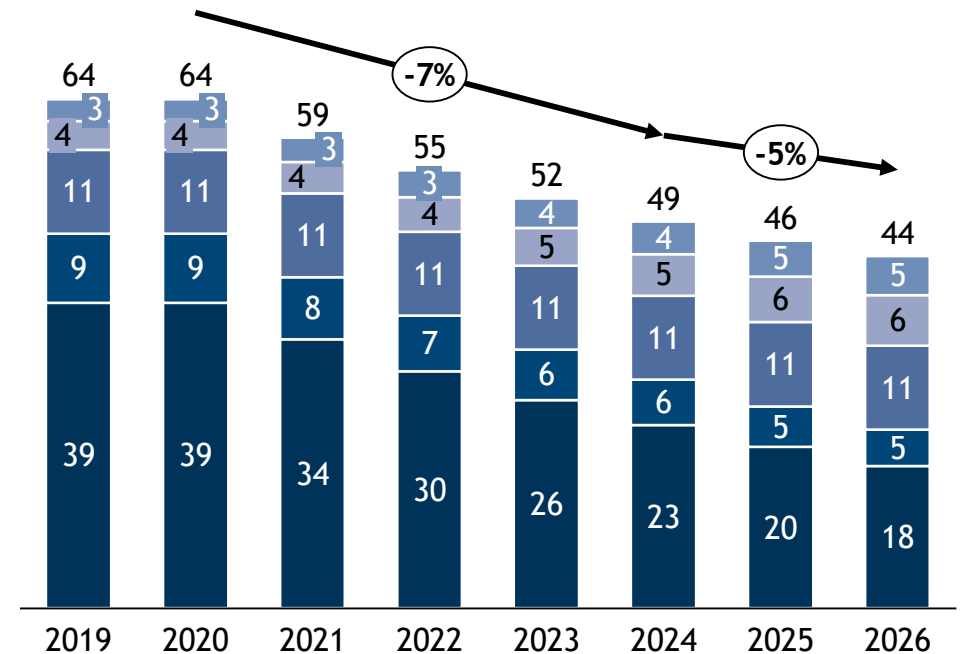
Ehdotus palvelustrategisiksi linjauksiksi

- Vaikka Stara on kyennyt parantamaan kustannustehokkuuttaan, on yksityisen hintatasoon vielä merkittävästi matkaa
- Tilanteessa, joissa säästöjä tarvitaan nopeasti ja muutokset volyyymeissä ovat mahdollisia, yksityisen tuotannon osuutta kannattaa kasvattaa
- Vähentäminen kannattaa kohdentaa suurimpiin yli 1 M€ hankkeisiin, joissa alihankinnan osuus on suurin ja kustannusvaikutus selkein - isoissa vähentämismuutokset voi olla esimerkiksi 12 %/vuosi
- Keskikokoiset 500-1000 k€ hankkeet päätetään hankekohtaisesti siten, että Staralle kohdennetaan vaikeasti kilpailutettavia ja kiireellisiä hankkeita
- Pienempiä ja nopeammin toteutettavia hankkeita voi keskittää Staralle nykyistä enemmän. Lisäksi KYMPin tulee varmistaa Staralle tilauskantaa myös talvikaudeksi
- Staran tilaajatoimintoja ei tulisi siirtää KYMPiin eikä päinvastoin

Ehdotus Staran kehittämiseksi

- Alihankintasopimuksia tulisi arvioida ja ottaa käyttöön laajempi kirjo erilaisia sopimusmalleja alihankinnan tuottavuuden parantamiseksi ja kannustamiseksi
- Staran tulisi kehittää historiallisesti laajempiin hankkeisiin suunniteltuja prosessejaan ja organisaatiotaan pienempiin ja nopeampiin hankkeisiin
- Vastaavien työnjohtajien osaamisen kehittämistä ja prosessien leanausta kannattaa jatkaa ja fokusoida erityisesti läpimenoaikojen lyhentämiseen
- Palvelustrategiset linjaukset yhdessä kehittämisen kanssa mahdollistavat n. 5 M€ säästöpotentiaalin

KYMPin ostot Staran Kaupunkiteknikan rakentamiselta, M€



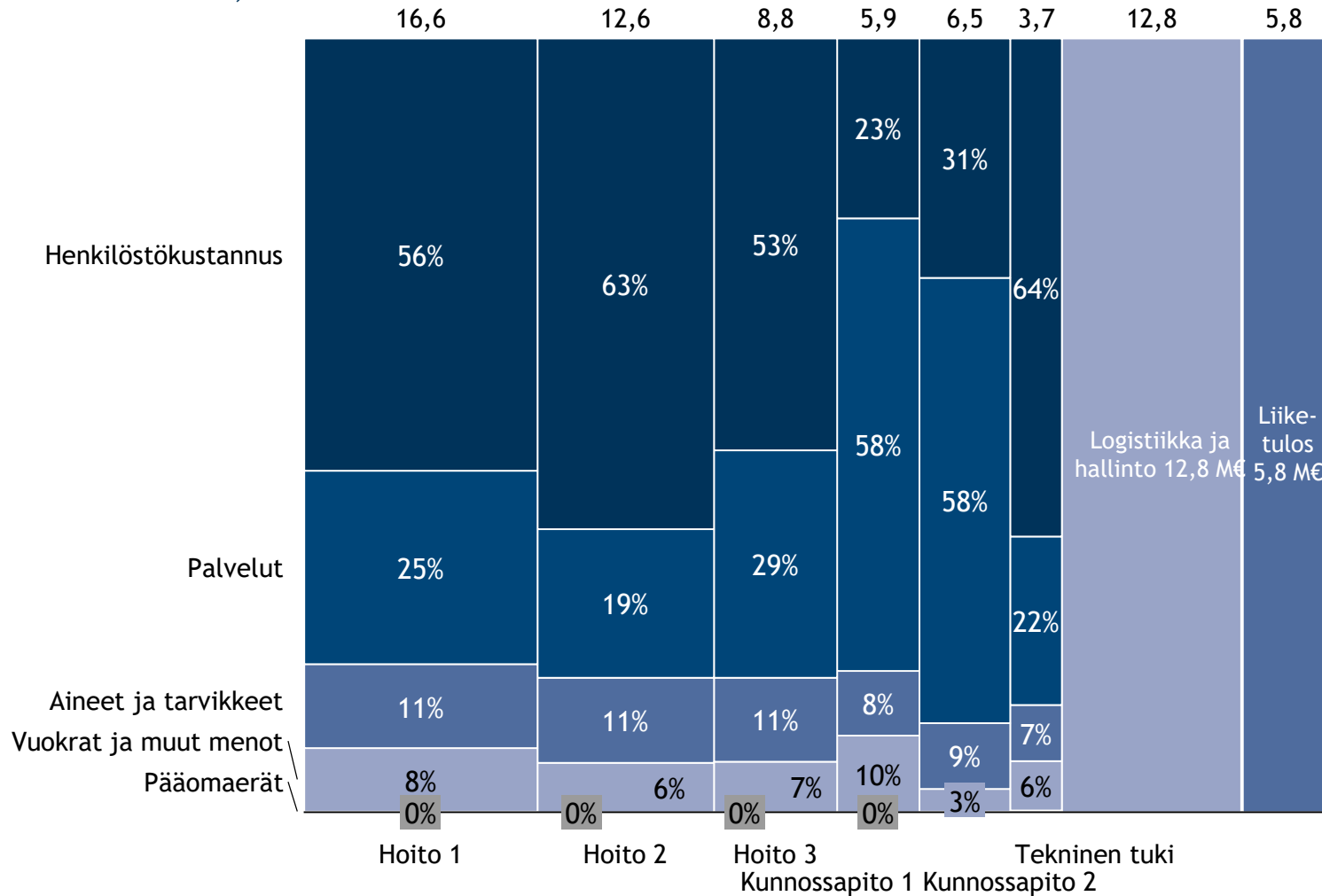
Kokoluokat ja muutosvauhti

- Alle 100 k€ muutos +10 % p.a
- 100-200 k€ muutos +10 % p.a
- 200-500 k€ muutos +0 %
- 500-1000 k€ muutos -10 % p.a
- Yli 1 M€ muutos -12 % p.a

Yleisten alueiden ylläpito

Kaupunkitekniikan ylläpito on vahvasti oman henkilöstön työhön nojaava osasto

Osaston kustannusrakenne 2019, M€
Liikevaihto 72,4 M€

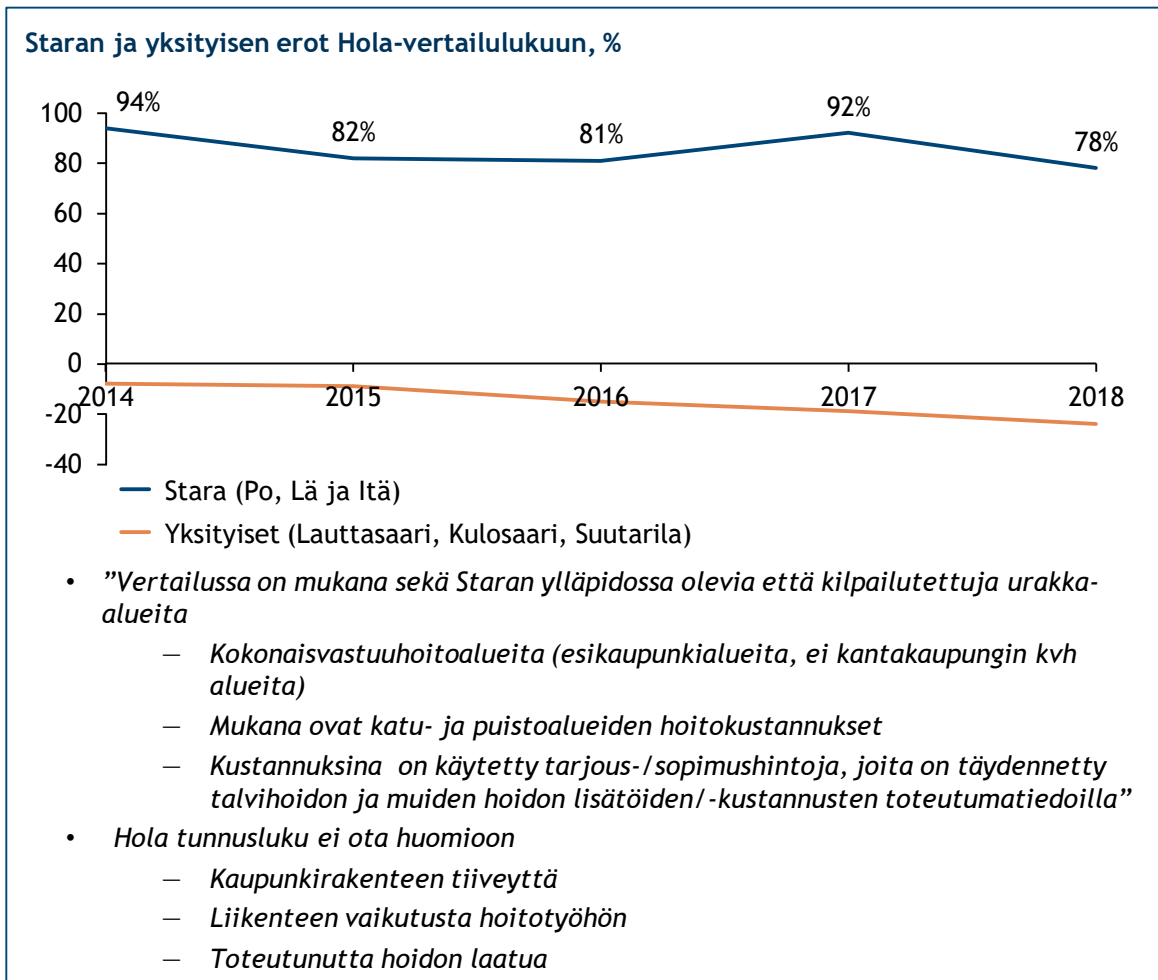


Havainnot

- Hoitoyksiköiden keskeisimmät tehtävät liikenneväylien, puistojen ym. yleisten alueiden talvihoito ja puhtaanapito
- Hoitoyksiköt toteuttavat työt pääsääntöisesti omana työnä - konetöitä ja joustoa hankitaan markkinoilta
- Kunnossapidon keskeisimmät työt liittyvät liikennejärjestelyihin, asfaltointiin, kuivatusjärjestelmien ja yleisiin alueisiin liittyvien laitteiden ylläpito
- Kunnossapidossa alihankinnan osuus on selkeästi suurempi
- Logistiikka ja hallinto allokoituvat merkittävältä osin ylläpitoon ja ne muodostavat 18 % ylläpidon liikevaihdosta
- Vuonna 2019 osaston liikevoitto oli melko suuri (8 % liikevaihdosta)
- Korkean kannattavuuden taustalla on kannattavat lisätyöt, joita Staralla on vapaan henkilöstö kapasiteetin takia mahdollista tehdä merkittäviä määriä

Ylläpidon kustannustasoissa Staran ja yksityisen välillä on selkeitä eroja - yleistettävissä oleva Staran hintapreemio 60-80 % luokkaa

Rapal Oy on toteuttanut Hola-vertailun ylläpidon kustannustasoista

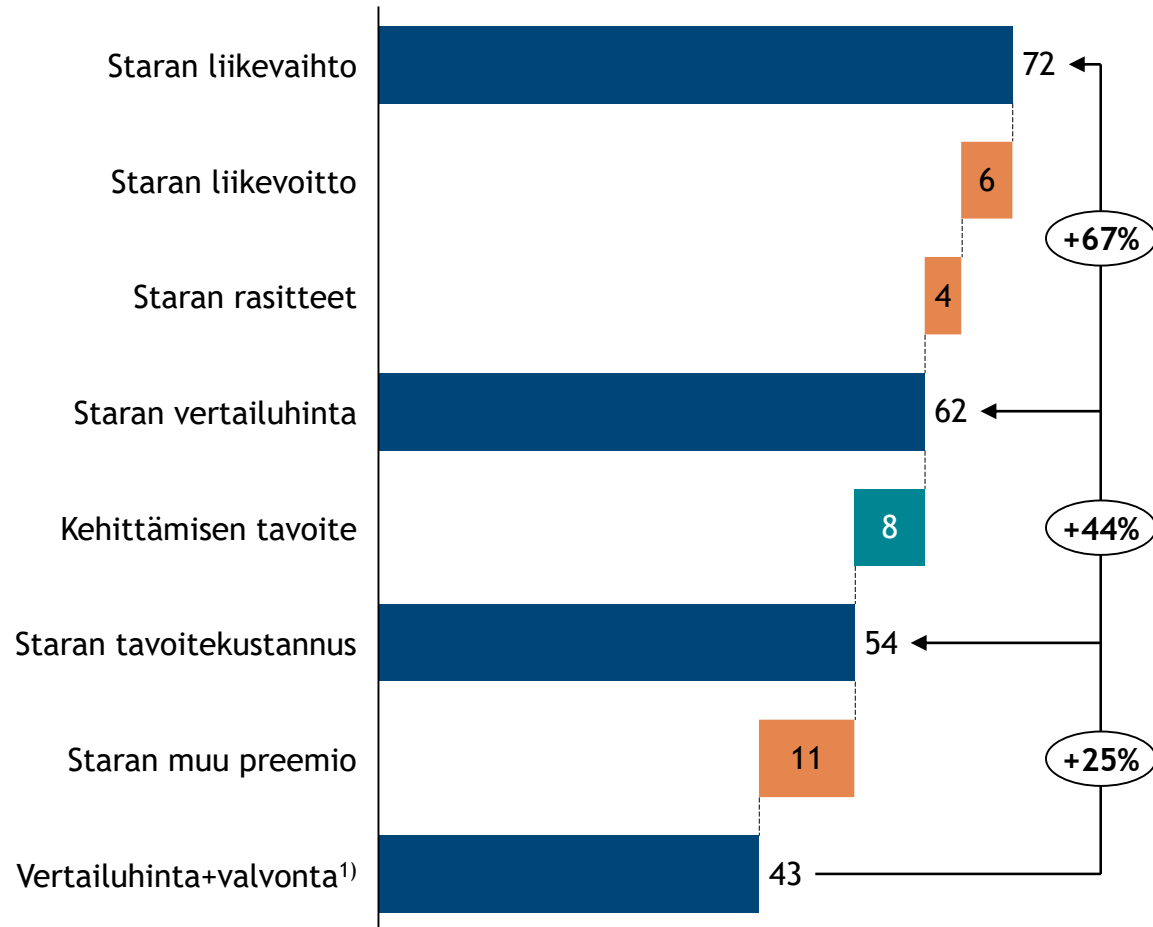


VALORin havainnot

- Vertailu kattaa n. 33 % Staran alueista ja 25 % Staran kustannuksista
- Tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin alueisiin - esim. keskusta-alueella toiminta manuaalisempaa jolloin hintaerot eivät välttämättä yhtä suuria
- Tunnistettuja syitä yksityisen tehokkuuteen:
 - Alihankinnan suurempi osuus ja sen tuoma joustavuus
 - Tiedostettu riski kovina talvina
 - Lomauttamismahdollisuudet
 - Laatu - tehdään vain sopimuksen edellyttämät työt
 - Kunnossapito on harvan toimijan pääliiketoimi - ylläpidolla katetaan maanrakennuskoneiden pääomakuluja ja nostetaan henkilöstön käyttöastetta rakennuskauden ulkopuolelle → Ei katepainetta
- Karkeasti arvioiden voidaan ajatella, että koko Helsingin ylläpitotöissä Stara on noin 60-80 % yksityistä kalliimpi
- Eroa selittää osittain osaston kannattavuus, sopimusmalli ja Staran rooliin liittyvät rasitteet

Ilman liikevoittoa ja rasitteita Stara on noin 44 % yksityistä markkinaa kalliimpi - tehostamalla mahdollisuus tuoda ero noin 25 %:iin

Staran ylläpidon kustannusvertailu 2019, M€



Havainnot

- Vertailtavuuden varmistamiseksi Staran liikevaihdosta on vähennettävä liikevoitto (kaupungin rahaa) sekä rasitteet, joita on tunnistettu 4 M€ edestä, todellinen määrä voi olla muutaman miljoonan korkeampi
 - Vastuu muutoin vaikeasti työllistettävän henkilöstön työllistämisestä (vaikutus n. 2 M€²⁾)
 - Laaja, osin maanalainen toimipisteverkosto, jolla myös poikkeusoloihin liittyviä tehtäviä (vaikutus n. 2 M€³⁾)
- Liikevoiton ja rasitteiden jälkeen yksityinen on edelleen noin 30 % halvempi eli Staran kustannus noin 19 M€ korkeampi
- Kustannuseroa selittää pienempi tuottavuus, joka johtuu mm. liian suuresta organisaatiosta. Tuottavuuteen on tunnistettu realistinen 8 M€ kehityspotentiaali, joihin kuuluu esim:
 - Työnohjaus, työmäärien uudelleenarviointi, prosessien tehostaminen ja rekrytointikielto (4 M€)
 - Logistiikan ja hallinnon tehostaminen kiinteissä kustannuksissa (2 M€)
 - Hankintatoimen osittainen keskittäminen ja kehittäminen (2 M€)
- Tavoitekustannus tulevaisuuden Staralle olisi noin 54 M€, joka on noin 25 % korkeampi kuin markkinahinta
- Korkeammalla hinnalla kaupunki saa kvalitatiivisia hyötyjä, joita ovat:
 - Yhdet kasvot ylläpitotoiminnalle ja hyväksi tunnettu brändi
 - Vastuullinen työllistäjä myös vaikeammin työllistettäville
 - Suuri organisaatio mahdollistaa laadun ja nopean reagoinnin

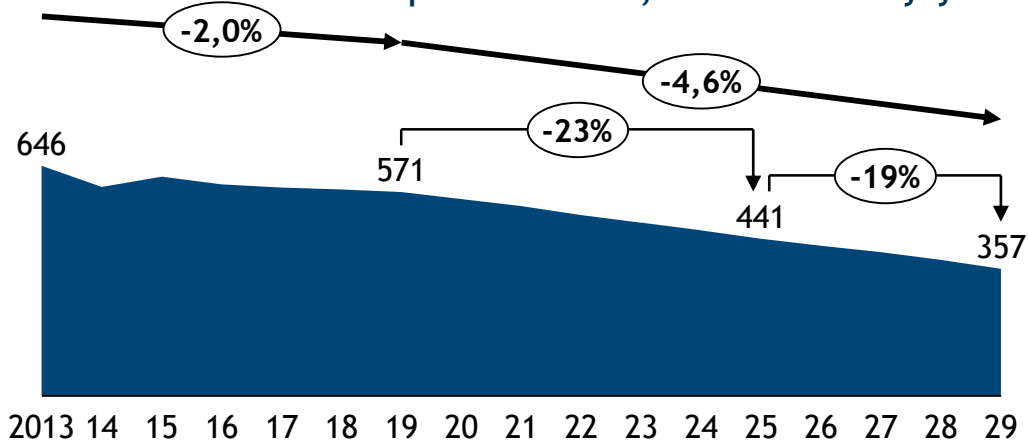
1) Valvonta noin 2 % kustannuksesta

2) Noin 40 % henkilöstöstä markkinoita huonommin työllistettäviä. Oletettu, että heidän panos 20 % matalampi kuin keskimääräisillä työntekijöillä

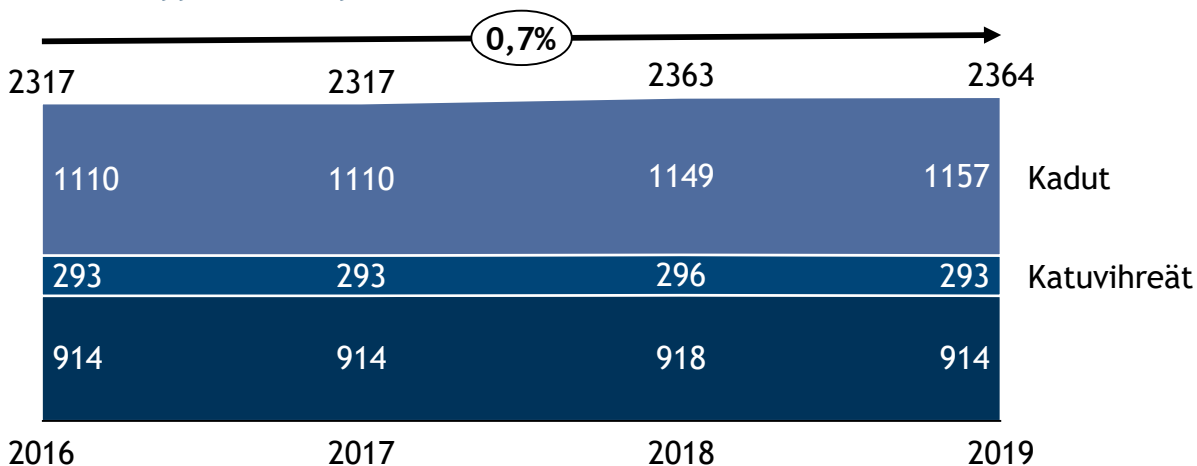
3) Jätkäsaaren ja Kampin tukikohtien vuokrat ja kulut

Laskeva henkilöstömäärä ja kasvava työvolyymi tarjoavat Staralle mahdollisuuden kehittää oman työn tuottavuutta yli 5 % vuosittain

Keskimääräisen henkilöstömäärän kehitys ja ennuste, jos henkilöstömäärä halutaan pitää laskevana, mutta toimintakykyisenä



Staran volyymin kehitys, ha

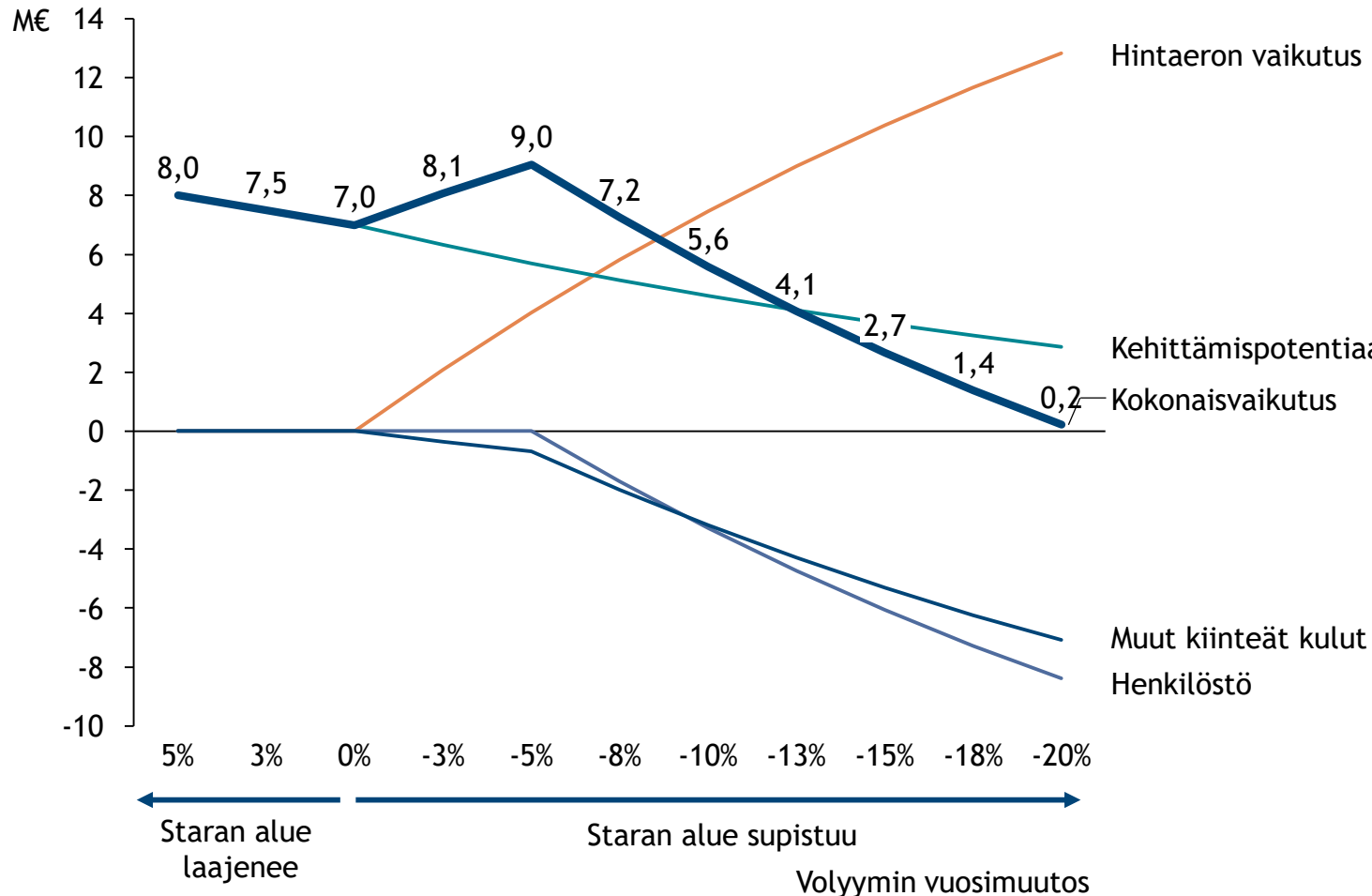


Havainnot

- Staran henkilöstömäärä on ollut vuosittain noin 2 % laskussa aikavälillä 2013-2019
- Tällä vuosikymmenellä Staran henkilöstömäärä on mahdollista saada 4,6 % vuosittaiselle lasku-uralle johtuen eläköitymisestä ja lähtövaikutuksesta (oletuksena, että joka kolmannen lähtijän tilalle palkataan uusi)
- Lisäksi Staran volyyymi kasvaa kaupungin kasvaessa noin 1 % vauhtia. Uudet kaupunkialueet (Jätkäsaari, Kalasatama) ovat lisäksi työläämpiä ylläpitää, jolloin volyymikasvu voi olla enemmänkin
- Laskeva henkilöstömäärä ja kasvava volyyymi avaa Staralle mahdollisuuden parantaa oman työn tuottavuutta yli 5 % vuodessa
- Tuottavuusparaneminen toteutuu, jos Stara kykenee hoitamaan vastuunsa laaturajoissa ilman palveluostojen kasvamista
- Verrattuna esimerkiksi projektiluontoista työtä tekeviin osastoihin, ylläpidolla on merkittävästi kovemmat kiinteät kustannukset, mikä omalta osaltaan rajoittaa suuria liikkeitä palvelustrategiassa

Ylläpidossa on todella korkeat kiinteät kustannukset, jotka rajoittavat kilpailuttamista - Optimi n. 20 % leikkaus 4 vuodessa

Kokonaisvuosisäästöpotentiaali vuonna 2024 sekä siihen vaikuttavat tekijät erilaisilla vuosileikkureilla, M€



Havainnot

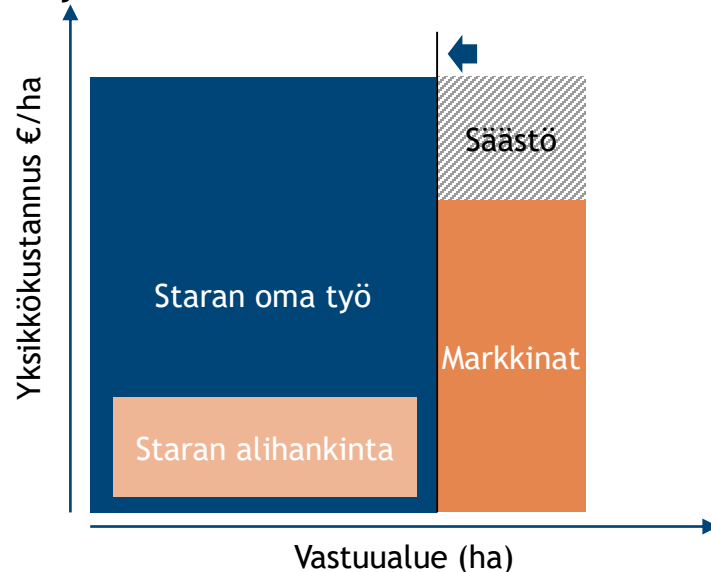
- Yksityisen kustannukset 30 % alemmat kuin Staran kun otetaan huomioon rasitteet
- Tunnistettu kehittämispotentiaali on n. 8 M€, josta 7 M€ voidaan saavuttaa 2024 mennessä
- Staran henkilöstö voi toiminnan laatu säilyttäen olla korkeintaan 5 % lasku-uralla
- Volyymin pienetessä voimakkaammin kuin henkilöstö, hallinto ja logistiikka, alkavat nämä kiinteät kustannukset syödä kilpailutuksen säästöjä
- Vuokrat ovat kaupungin kannalta täysin kiinteää kustannusta
- Yhteisvaikutus käyttäytyy siten, että optimi on noin 5 % vuodessa ja hyöty laskee korkeiden kiinteiden kustannusten takia voimakkaasti, jos leikkausmäärä on suurempi
- Säästöjä on saavutettavissa myös jos Stara on päämiehenä alueurakoissa, jolloin Staran ylimääräinen kapasiteetti voidaan käyttää alueurakoiden lisätöiden välttämiseen - vaikutuksen kokoluokka 1 M€
- Henkilöstön kulurasitusta mahdollisessa nopeassa alueen pienentämisessä voidaan välttää, jos kyetään siirtämään henkilöstö alueen mukana uudelle urakoitsijalle

Kolme vaihtoehtoista skenaariota, joista 1 ja 2 tuottavat tuloksia varmimmin

Ulkoistus

1. Aluevastuun nopea kavennus - henkilöstö siirtyy alueen mukana

- Markkinaehtoisuutta lisätään kilpailuttamalla valittuja Staran ylläpitämiä alueita - esim. koko Pohjois-Helsinki
- Kilpailutuksessa henkilöstö siirtyy uudelle ylläpitäjälle. Jos näin ei käy, säästöt eivät kaupungin näkökulmasta toteudu
- Stara tehostaa parhaansa mukaan jäljelle jäävää toimintaa

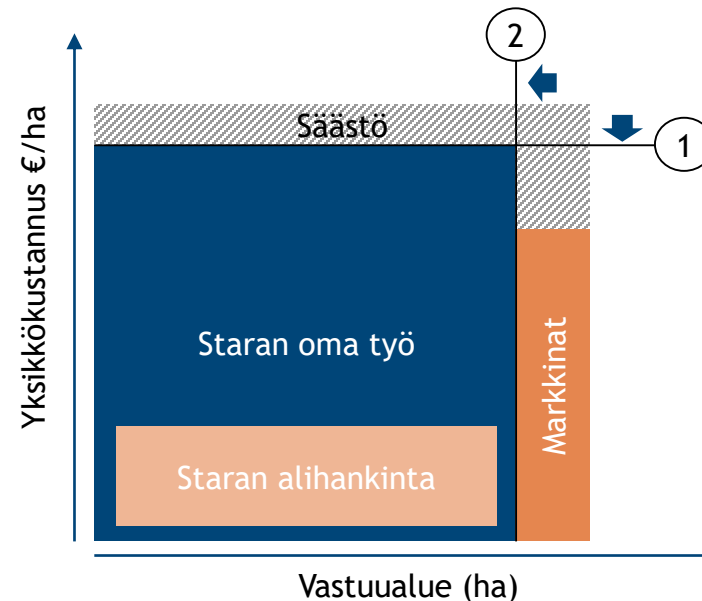


Edellyttää lisäksi 250+ henkilön ulkoistuksen

Perusskenaario

2. Tuottavuusparannus ja alueen kavennus pitkällä tähtäimellä

- Vaiheessa 1 Staran alueet pidetään ennallaan - Stara parantaa tuottavuuttaan oman henkilöstön vähetessä ja toteuttamalla määrätietoisesta tehostamisohjelman
- Vaiheessa 2 (esim. 2024) Staran kustannuspotentiaalia kilpailutetaan n. 25 % - Stara sopeuttaa vähentämällä alihankinnan osuutta

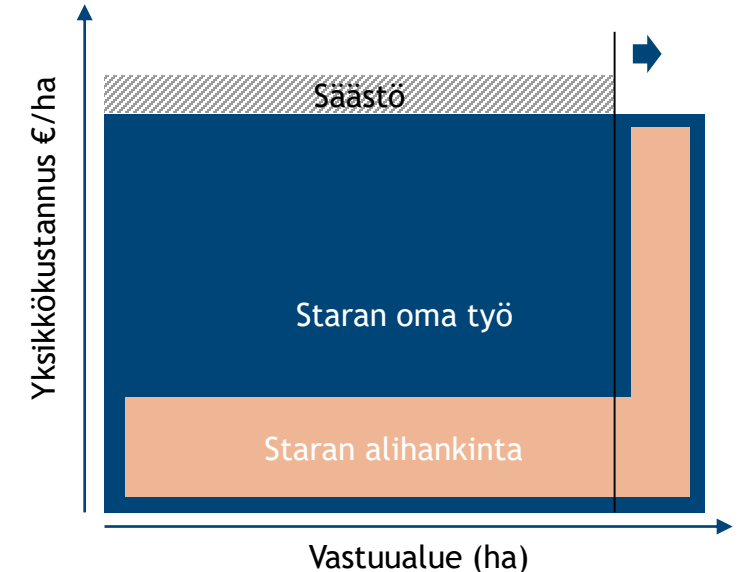


Toteutettavissa määrätietoisella tehostamisohjelmalla

Staralle lisää tekemistä

3. Kokonaisvastuu ylläpidosta - Stara kasvattaa yksityisen osuutta

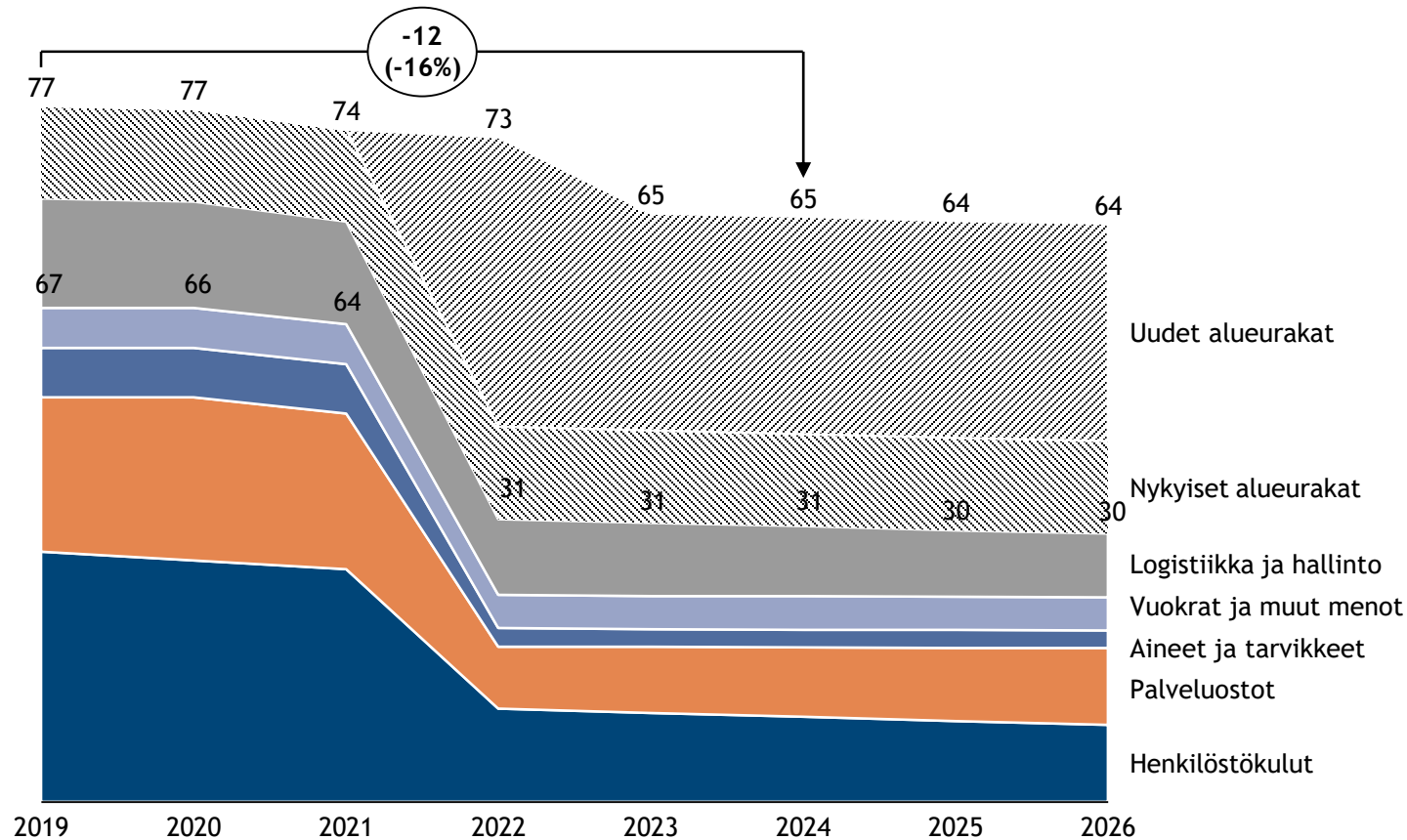
- Staran vastuualueita lisätään siirtämällä alueurakkasopimukset Staralle
- Laajemman vastuualueen tuoma volyyymi yhdessä määrätietoisesta tehostamisen kanssa parantaa tuottavuutta
- Stara kasvattaa palveluostoin tehdyn työn määrää kohti kokonaistaloudellista optimia



Edellyttää lisäksi että Stara kykenee alihankintaan YIT:tä ja Destiaa vastaavalla tehokkuudella

Skenaariolla 1 saavutetaan varmoja kustannussäästöjä, mutta henkilöstöpoliittisesti suuri ulkoistus voi olla haastava

Staran nykyalueen ylläpidon kustannuksen kehittymisen periaatteet skenaariossa 1, M€



Tausta-ajatukset

- Volyymin siirto yksityiselle varmin tapa parantaa kustannustehokkuutta nopeasti
- Edellyttää, että kaupunki on valmis kilpailuttamaan siten, että henkilöstö siirtyy alueiden mukana alueurakoitsijoille

Keskeiset muutokset

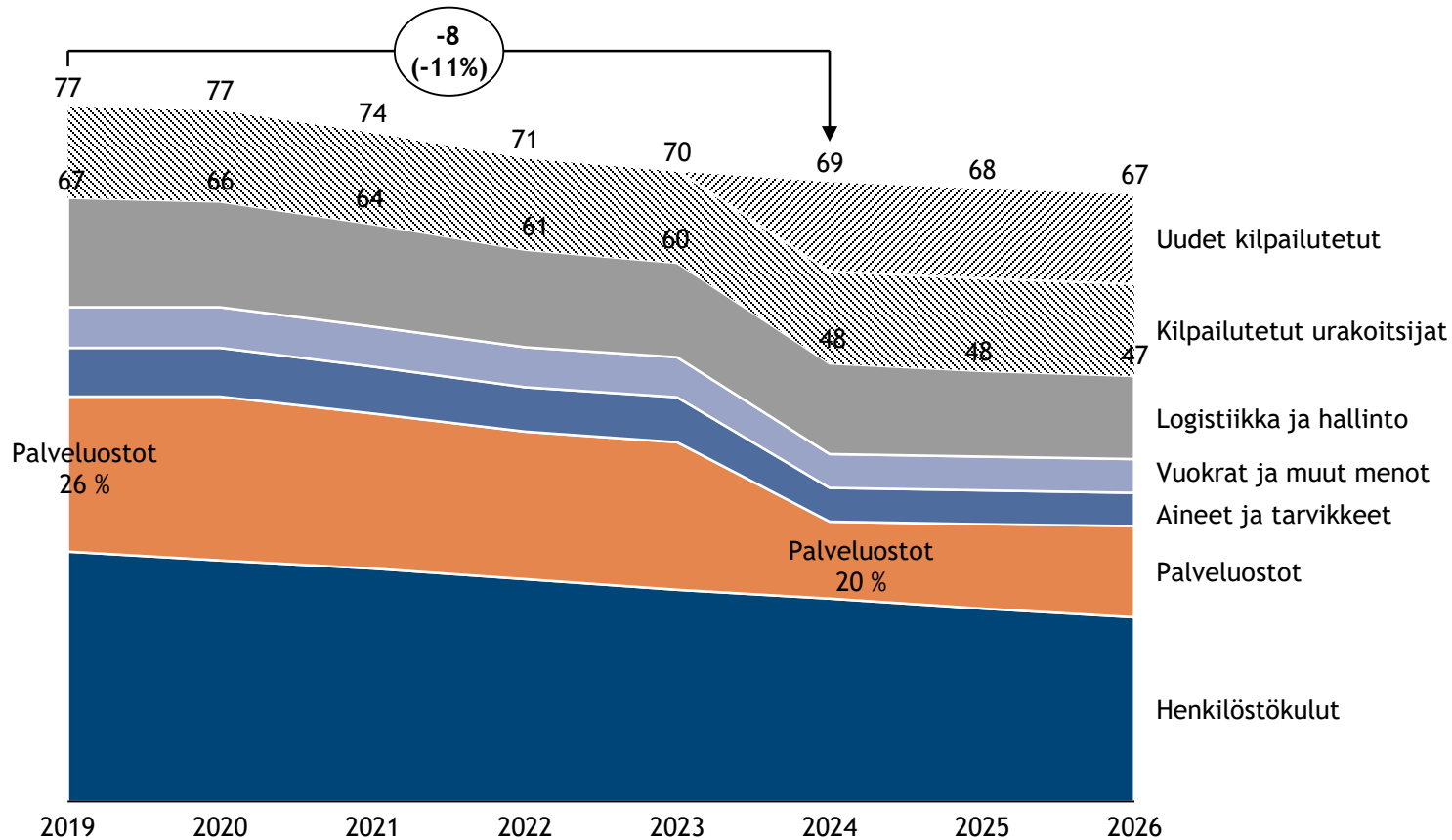
- Staran euromääräisistä sopimuksista esimerkiksi 60 % kilpailutetaan siten, että henkilöstö siirtyy alueen mukana vanhoina työntekijöinä - myös kalustoa ja tukikohtia siirtyy
- Urakoitsija sopeuttaa henkilöstökustannuksen vastuualueen mukaan ja tyyppillisesti noin kahden vuoden kuluessa urakoitsijan hintataso on markkinahinnan tasolla - hintatason päivittymisestä on sopimuksellisesti sovittava
- Stara keskittyy hoitamaan pienempää, mahdollisesti keskusta-alueelle keskittynyttä aluetta ja tehostaa toimintaansa normaalisti (5% lasku-ura henkilöstössä ja kiinteiden kustannusten sopeutus)
- Vuosisäästö vuoden 2024 tasolla on noin 9 M€, joka on noin 11 % vuoden 2019 kustannustasosta

Oletukset:

- Oma henkilöstö kykenee parantamaan tuottavuuttaan siten, että yhtenä vuonna kyetään pysymään 4,6 % lasku-uralla volyymin pysyessä vakiona
- Hankintaa kehitetään niin että muutokset ostetuissa volyymeissä tai yksikköhinnoina pienentävät ostoja 5 %
- Logistiikka ja hallinto parantavat tuottavuuttaan oman henkilöstönsä lasku-uralla. Logistiikan kustannuksista osa kyetään siirtämään ulkoistuksen mukana - noin puolet jää itse sopeutettavaksi
- Toimipisteverkostoa voidaan karsia laitakaupungilta noin 1,5 M€ edestä, josta voi odottaa, että kaupungin säästö on noin 0,8 M€. Keskustan ja Vuosaaren tukikohdan jäävät

Skenaariossa 2 pyritään hyvään kustannuskehitykseen ilman henkilöstön siirtämistä yksityiselle

Staran nykyalueen ylläpidon kustannuksen kehittymisen periaatteet skenaariossa 2, M€



Tausta-ajatukset:

- Stara kykenee systemaattisin toimin parantamaan kustannustehokkuuttaan hyväksyttävälle tasolle
- KYMP takaa Staran omalle henkilöstölle riittävästi töitä
- Yksityisen osuutta halutaan kasvattaa pitkällä tähtäimellä

Keskeiset muutokset

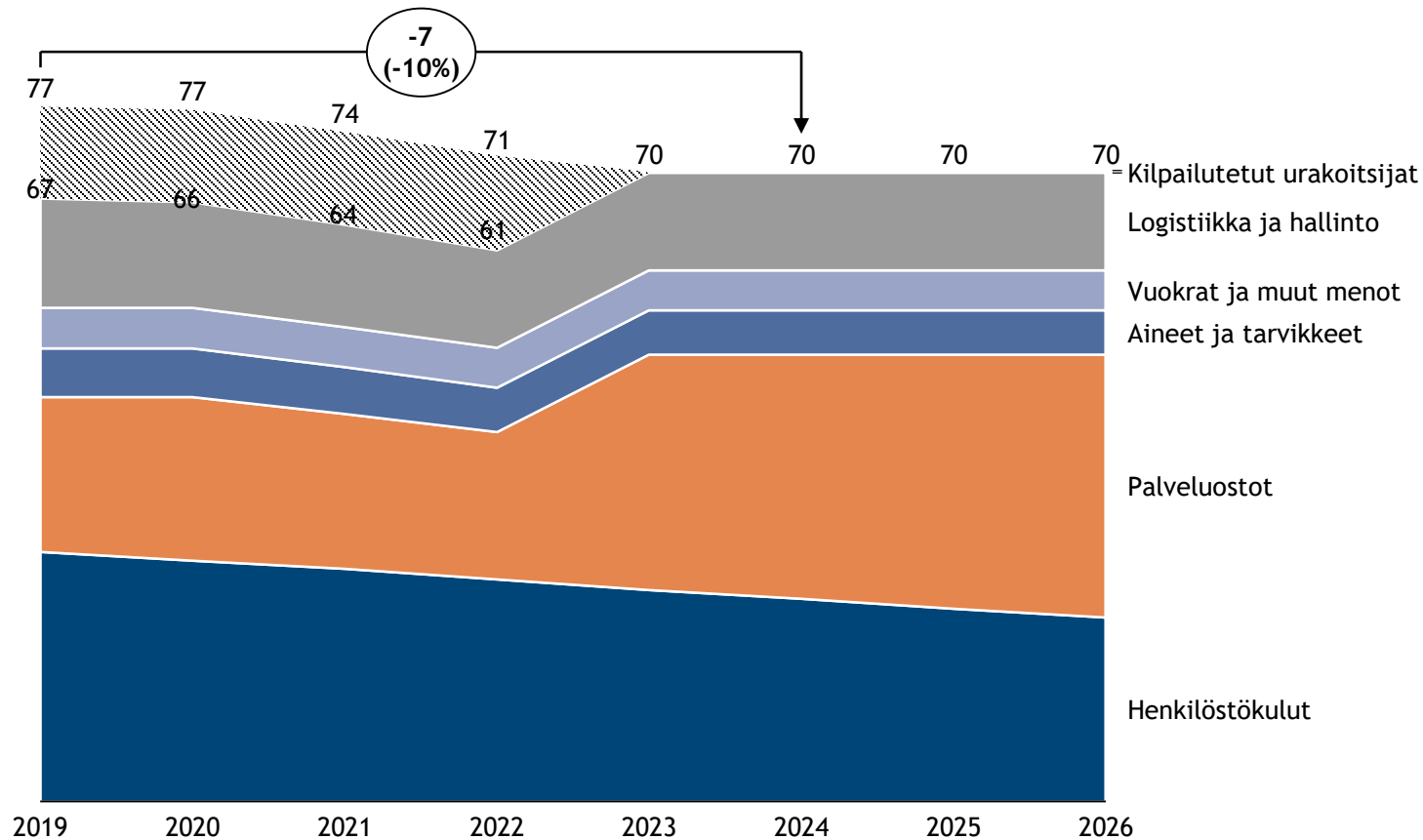
- 2020-2024 Stara tehostaa toimintaansa luonnollisen volyymikasvun ja henkilöstövähennyksen puitteissa
- Noin vuonna 2024 n. 25 % Staran vastuualueista kilpailutetaan (esimerkiksi pohjoiset alueet) - Stara kykenee ottamaan pienenevän volyymin vastaan alihankinnasta joustamalla ilman että kiinteät kulut rasittavat kilpailukykyä merkittävästi
- Kilpailuttamisen tarkempi aikataulu, määrä ja alueet suunniteltava Staran kanssa ottaen huomioon olemassaolevat alueurakat, tukikohdat, henkilöstömäärä ja alihankintarakente lähempänä kilpailuttamishetkeä
- Vuonna 2024 kustannustaso on noin 8 M€ matalampi kuin vuonna 2019, mikä tarkoittaa noin 11 % kokonaisuudesta. Kokonaissästäöstä 1-2 M€ tulee kilpailuttamisesta

Oletukset:

- Oma henkilöstö kykenee parantamaan tuottavuuttaan siten, että kolmena perättäisenä vuonna kyetään pysymään 4,6 % lasku-uralla volyymin pysyessä vakiona
- Hankintaa kehitetään niin että muutokset ostetuissa volyymeissä tai yksikköhinnoina pienentävät ostoja 10 %
- Logistiikka ja hallinto parantavat tuottavuuttaan oman henkilöstönsä lasku-uralla
- Ohjelman sekä alueen pienentämisen aikana kyetään luopumaan joistain pohjoisista tukikohdista. Vaikutusarvio n. 0,7 M€

Skenaarion 3 hyödyt perustuvat siihen, että Helsingin ylläpitoa optimoidaan kokonaisuutena

Staran nykyalueen ylläpidon kustannuksen kehittymisen periaatteet skenaariossa 3, M€



Oletukset:

- Oma henkilöstö kykenee parantamaan tuottavuuttaan siten, että kolmena perättäisenä vuonna kyetään pysymään 4,6 % lasku-uralla volyymin pysyessä vakiona
- Hankintaa kehitetään niin että muutokset ostetuissa volyymeissä tai yksikköhinnoissa pienentävät ostoja 10 %
- Logistiikka ja hallinto parantavat tuottavuuttaan oman henkilöstönsä lasku-uralla
- Vuokrat ja muut menot eivät pienene vaikka vastuualue pienenee

Tausta-ajatukset:

- Nykytila on osatimoinu kokonaisuus - KYMPin ja Staran erilaisten intressien takia ylläpitoa ei optimoida kokonaisuutena
- Starassa on liikaa henkilöstöä nykyiseen vastuualueeseensa nähden - korostuu jopa normaaleina talvina henkilöstön matalina käyttöasteina
- Stara kykenee systemaattisin toimin parantamaan kustannustehokkuuttaan hyväksyttävälle tasolle nopeasti ja yksityisen osuutta ylläpidossa kasvatetaan, mutta Staran sisällä

Keskeiset muutokset

- Alueurakkasopimukset siirtyvät Staralle - Stara kilpailuttaa niitä KYMPin tavoin
- Stara kykenee optimoimaan suurempaa kokonaisuutta ja samalla sitoutuu parantamaan tuottavuuttaan ja kasvattamaan palveluhankinnan osuutta
- KYMP fokuoittuu laatuvaatimusten määrittämiseen ja Staran toiminnan valvomiseen - jos kustannuskehitys ei tyydytä, KYMP kilpailuttaa alueita

Säästöpotentiaaleissa ei suuria eroja - valintaan vaikuttavat erityisesti kvalitatiiviset kriteerit

1. Aluevastuun nopea kavennus - henkilöstö siirtyy alueen mukana

Hyödyt

- + Varma tehostuminen verrattuna nykytilaan
- + Staralle pienempi henkilöstömäärä ja alue - helpompi fokusoida kehittämistä
- + Voidaan tasapainottaa Staran rooli sinne, missä Stara on aidosti tehokas
- + Laskennallinen säästö 2019-2024 n. 16 % vuodessa

Haasteet

- Mukana tuleva henkilöstö ei välttämättä houkuta tarjoajia ja kovaa kilpailua
- Irtisanomiset todennäköisiä siirtymäajan kuluttua
- Ensimmäisinä vuosina kokonaiskustannukset nousevat, minkä jälkeen tehostuminen nopeaa
- Stara ei saa sopeutettua kaikkia kiinteitä kustannuksia (osaston tuki ja hallinto) - kilpailukyky laskee nykyisestä

2. Tuottavuusparannus ja alueen kavennus pitkällä tähtäimellä

Hyödyt

- + Yksityisen toiminnan lisääminen voidaan tehdä selkeästi palvelustrategiatyöryhmän ehdottamaa aikataulua nopeammin
- + Voidaan siirtyä vaihtoehtojen 1 tai 3 suuntaan riippuen Staran osoittamasta tuottavuusparannuksesta
- + Henkilöstölle ystävällisempi tapa
- + Voidaan tasapainottaa Staran rooli sinne, missä Stara on aidosti tehokas
- + Laskennallinen säästö n. 11 %

Haasteet

- Staran motivaatio nostaa tuottavuutta epävarma, jos tiedetään että edessä on toiminnan supistuminen

3. Kokonaisvastuu ylläpidosta - Stara kasvattaa yksityisen osuutta

Hyödyt

- + Antaa Staralle mahdollisuuden parantaa tuottavuuttaan hyvin nopeasti
- + Kaikki ylläpidon kustannukseen vaikuttavat vivut samassa paikassa
- + Ylläpidossa yksi brändi ja yksi asukasrajapinta
- + Henkilöstölle ystävällisempi tapa
- + Laskennallinen säästö n. 10 %

Haasteet

- Tehdään strateginen valinta, että Staralla suurempi rooli ylläpidossa - KYMPin kontrolli pienenee
- Luodaan monopolistinen tilanne, jossa tehokkuuspaine vain omistajaohjauksen kautta
- Staralla ei riittäviä näyttöjä tehokkaasta kilpailuttamisesta ja alihankkijaohjauksesta - Riski kustannustason noususta

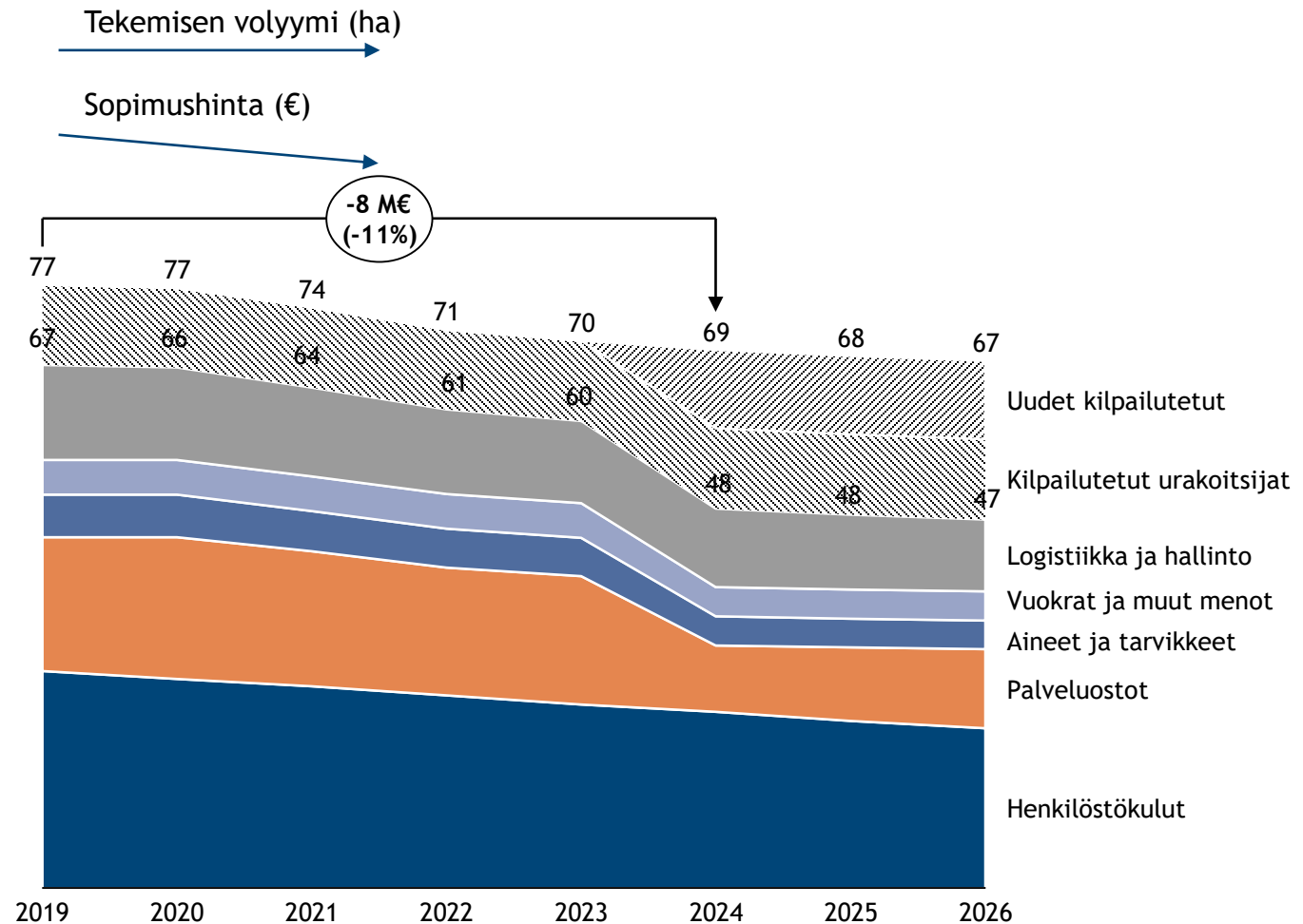
Kokonaisprosessien tehokkuuden parantaminen edellyttää toimenpiteitä kaikilla osa-alueilla

Ehdotus palvelustrategisiksi linjauksiksi

- Huomioiden ison ulkoistuksen mahdolliset haasteet ja Staran ylläpidon puuttuvat näytöt alihankinnan tehokkaasta johtamisesta, suosittelemme etenemismalliksi skenaariota 2
- KYMP pitää Staralta tilattavat hehtaaramäärät ennallaan, mutta kustannustehokkuuden kehittyminen varmistetaan laatimalla sopimus, jossa sopimushinta laskee sovitulla uralla
- Ura pitäisi valita sellaisella kunnianhimosalla, että Staran ylläpidolla on riski jäädä tappiolliseksi jos uralla ei pysyt
- Perusmallissa vuonna 2024 kilpailutetaan 25 % Staran vuoden 2020 euromääräisestä volyyymistä, jonka jälkeen suhde 30/70 (nyt 15/85)

Ehdotus Staran kehittämiseksi

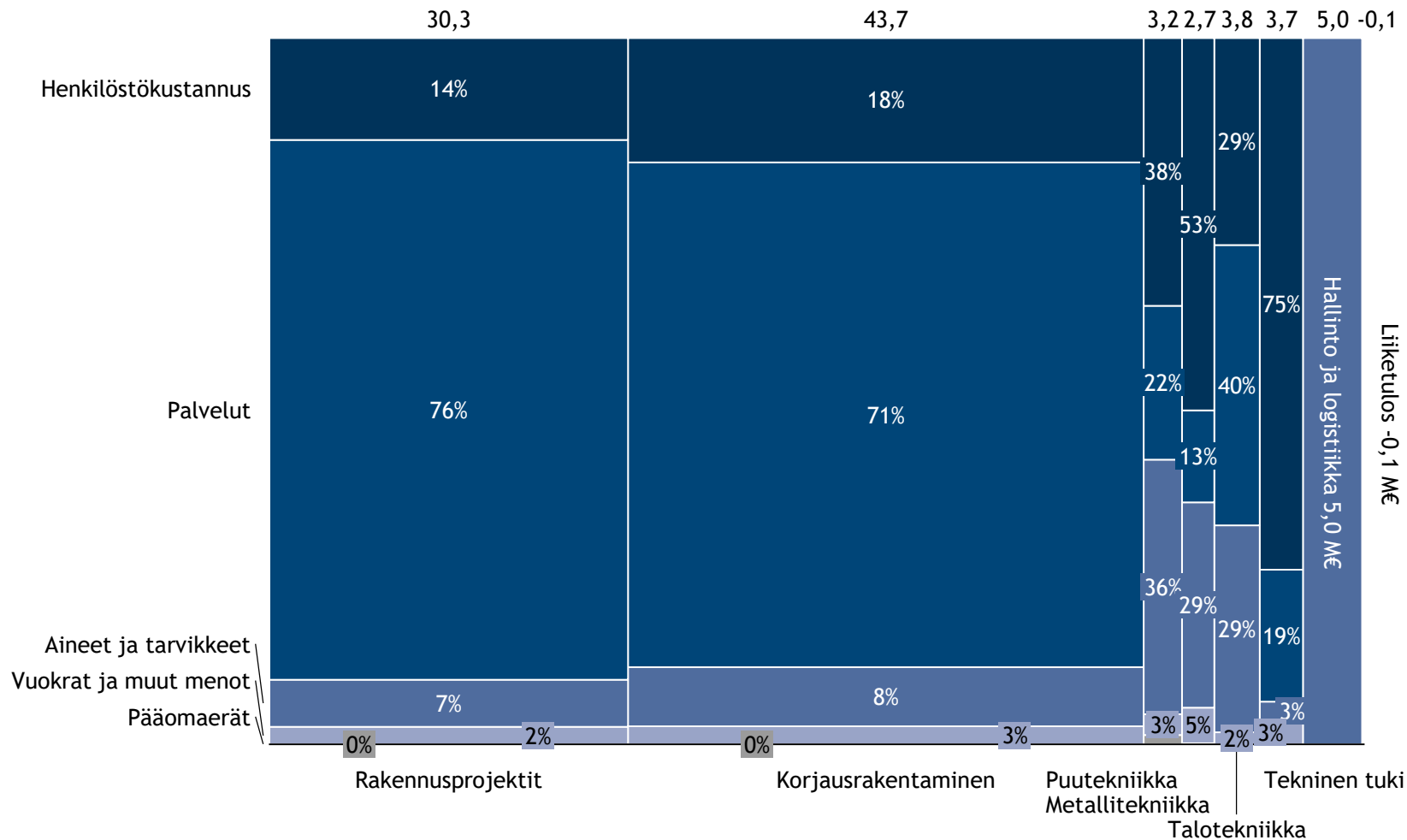
- Stara parantaa tuottavuuttaan oman henkilöstön vähetessä ja toteuttamalla määrätietoisen tehostamisohjelman
- Tehostusohjelma kattaisi rekrytointien vähentämisen lisäksi ainakin työohjauksen ja ydinprosessien kehittämistä, hankinnan läpikäyntiä ja mahdollisesti töiden sisäänottoa sekä toimipisteverkoston kriittistä tarkastelua. Tehokkuusparannuksen tulisi koskea myös logistiikkaa ja hallintoa



Rakennustekniikka

Rakennustekniikka on Staran suurin osasto, jonka kustannuksista noin 65 % on palveluostoja

Osaston kustannusrakenne 2019, M€
Liikevaihto 88,7 M€

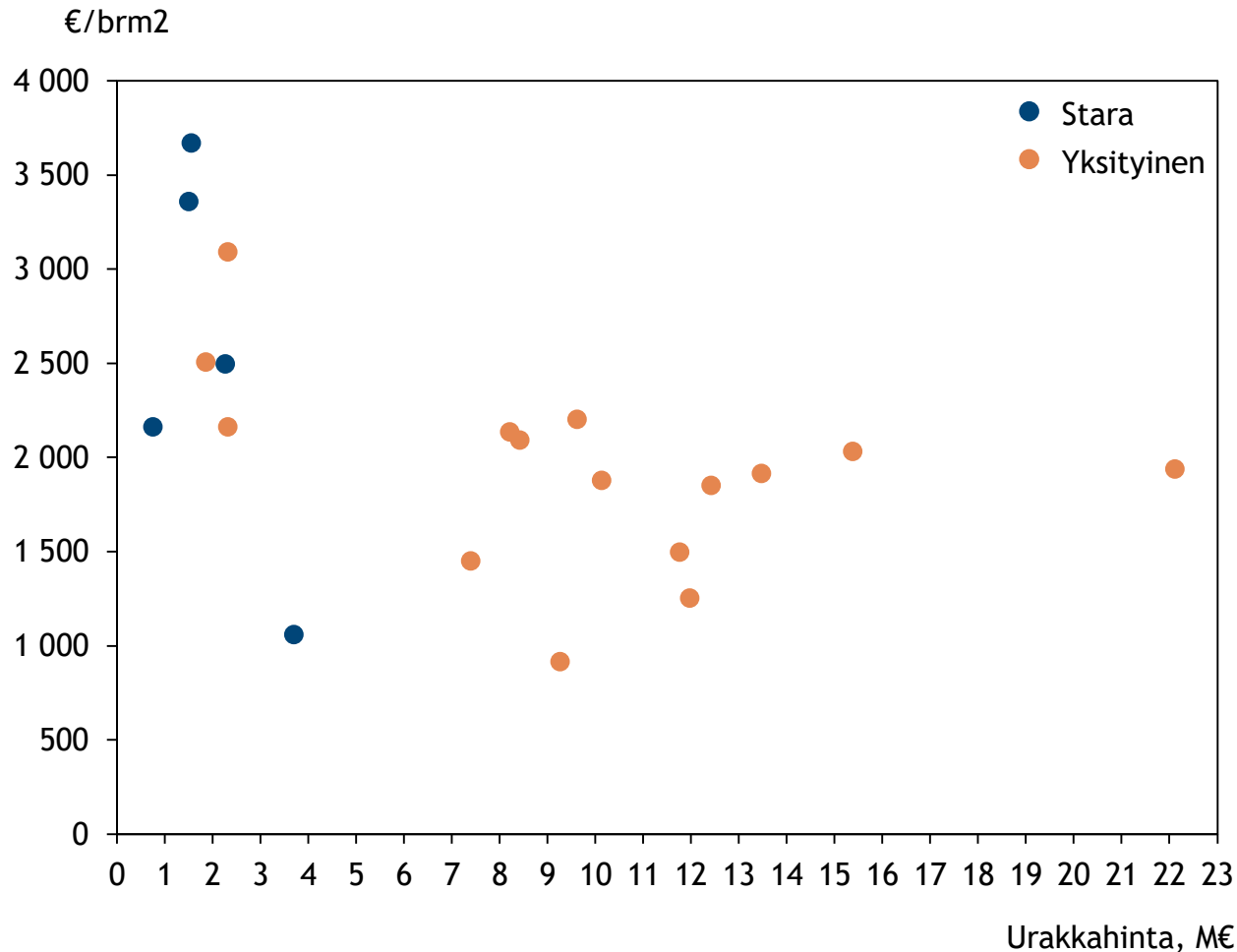


Havainnot

- Osasto on organisoitunut kahteen toimistoon, joista rakennusprojektit tekevät suurempia hankkeita ja korjausrakentaminen tekee pienempiä korjauksia
- Korjausrakentamisessa tekemisen kokoluokka vaihtelee alle tuhannen euron korjauksesta useamman sadan tuhannen rakennekorjauksiin
- Toimistojen lisäksi osastoon kuuluu lähes 10 M€ kustannuspotin omaava konepaja, jossa on puuverstas, metalliverstas sekä talotekniikkatiimi
- Vuonna 2019 osasto teki rakennusprojektit-toimiston johdosta lähellä nolaa olevan tuloksen

Osaston projektien vaihtelun ja pienen koon takia ei ole mahdollista löytää vertailujoukkoa hintaeron selvittämiseksi

Päiväkotien ja koulujen peruskorjaushankkeet Staran ja yksityisen toteuttamana



Havainnot

- Rakennustekniikalta tilataan pieniä tai suuria, mutta erikoisia projekteja (esim. kaasukello), joten hintavertailun tekeminen on vaikeaa
- Koulujen ja päiväkotien peruskorjaukset ovat joukko, joita tekee sekä yksityiset että Stara
- Niissäkin on kokoeroa ja vertailujoukko sen verran pieni, että luotettavan käsityksen muodostaminen on mahdotonta
- KYMPin kvalitatiivisten haastattelujen mukaan hintaero ei rakennustekniikassa ole kovin suuri yksityisiin verrattuna
- Tilaaja perustaa näkemyksensä RATin tarjouksiin, joissa ei ole havaittu selkeitä eroja yksityisen hinnoitteluperiaatteisiin
- Näkemystä tukee myös se, että Staralla suuremmissa hankkeissa alihankinta kattaa valtaosan kustannuksista ja alihankintasopimukset ovat kattavasti kilpailutettuja ja suoriteperusteisia (ei tuntiperusteisia)
- Lisäksi suuria hankkeita on sen verran vähän, että niihin saadaan korkean kokemuksen ja osaamisen omaava vastaava työjohto
- Todennäköisemmin RATin haasteet ovatkin pienissä korjauksissa, joiden volyymi on kasvanut paljon viime vuosina

Rakennustekniikka toteuttaa vuosittain lähes 5000 hanketta, joista yli 90 % on alle 5 k€

Keskeisimmät kokonaisuuden toimintaan vaikuttavat tekijät

KYMPin isännöitsijät ja Stara ”sammuttavat tulipaloja”

- Isännöitsijöiden aika ei riitä sekä tilaamiseen että isännöintiin → PTS:t eivät ole ajan tasalla ja korjaustoiminta reaktiivista
- Vastuunjako KYMPin ja Staran välillä epäsymmetrinen - Molemmat tekevät tilaustoimintaa vuosikorjauksissa, mutta Stara toteuttaa aina itse työnjohdon ja valvonnan

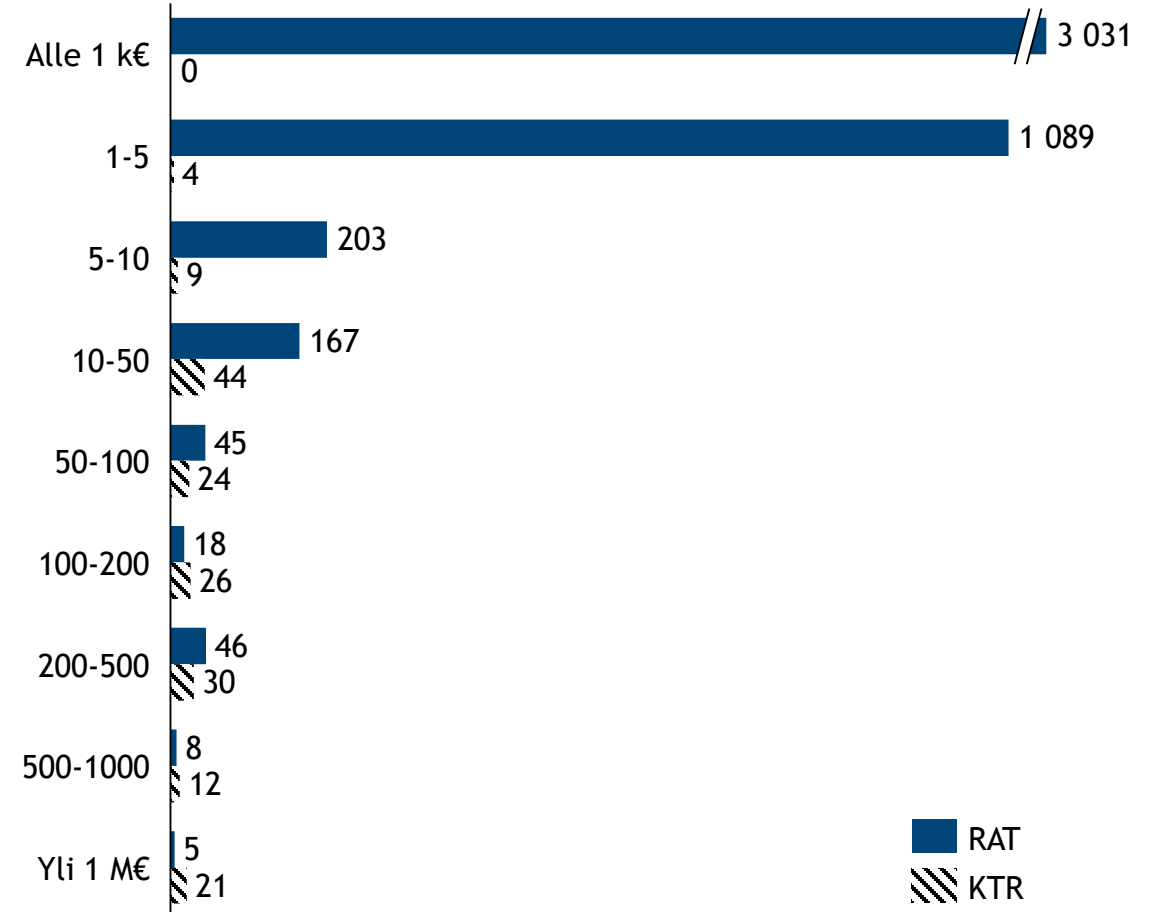
Stara organisoitunut tyypillisen projektiorganisaation tapaan

- 90 % Staran korjausrakentamishankkeista on kiinteistöhuolto-tyypistä pienkorjausta - pienen tekemisen määrä vain kasvanut viime vuosina
- Staran organisaatio on muodostunut projektiorganisaatioksi vaikka pääosa oman henkilöstön tekemisestä on prosessityötä

Hanketyyppinen tekeminen toimii kilpailukykyisesti

- Staran kustannusvertailuun yksityisen kanssa ei saatavissa luotettavaa kuvaa
- Jokaisessa hankkeessa Staran tarjous arvioidaan yhdessä ja KYMP ei ole havainnut eroja urakoitsijoiden hinnoitteluun
- KYMP ja Stara ovat olleet tyytyväisiä toimintaan

Eri kokoisten projektien lukumäärä Rakennustekniikassa ja vertailuna Kaupunkitekniikan rakentamisessa, kpl



Muita havaintoja osastosta

Projekteissa selkeä fokus, mutta oman henkilöstön käyttöaste epäselvä

Havainnot

- Ei uudisrakentamista, pääpaino korjausrakentamisessa, jossa merkittävä epävarmuusaste
- Volyymin kasvaminen otetaan vastaan urakoitsijaresurssein
- Oman työntekijäressusin tehokasta käyttöastetta ei seurattu - ei selvää onko omille rakennusmiehille riittävästi tuottavaa tekemistä

Tavoitteellinen hankintatoimi

- Kategoriaohjattu - Yli 200 puitesopimusta ja laaja toimittajaverkosto, aktiivinen kilpailuttaminen myös puitesopimusten sisällä
- Suurin osa suoritepohjaista hankintaa ja vähemmän tuntisopimuksia
- Ei läpilaskuttamista - selkeä arvonluonti, vaikka alihankinnan osuus suuri
- Logistiikan hankintaorganisaation luoma arvo pieni

Konepajatoiminnot ulkoistettavissa

- Toiminnot tukitoimintoja, jotka hankittavissa markkinoilta
- Pääsääntöisesti ulkopuolista myyntiä - jonkin verran omat projektit työllistävät
- Konepajan olemassaolo sitoo osaston toimipisteeseen

Tekninen tuki yliresursointu

- Tekninen tuki tukee lähinnä projektitiimejä työssään
- Sisältää toimintoja kuten hankinta, kustannuslaskenta, koulutus ja kehitys
- Lisäksi uudelleensijoitettua rakennushenkilöstöä
- Hankinta ja kustannuslaskenta tehokasta, muilta osin läpinäkyvyys tekemiseen ja tuloksellisuuteen heikko

Kehittämismahdollisuuksia

- Projektien tavoitteellisempi tehokkuuden seuranta ja jälkilaskenta
- KYMPin ja RAT:in yhteinen suunnittelu tehostaisi toimintaa
- Syvempi yhteistyö valikoitujen toimittajien kanssa - säästöt toimintamallien optimoinnista
- Konepaja ei välttämättä ole kaupungin ydintekemistä - ulkoistaminen tai toiminnan skaalaaminen spesifeihin tuotteisiin
- Ydintekemisten määrittely ja tiimin koon sopeuttaminen
- Ylimääräisen resurssin siirto muihin tehtäviin

Keskikokoiset hankkeet ovat molempien osapuolien mielestä OK - Pienemmän tekemisen järjestämisessä on eri vaihtoehtoja

1

KYMPin isännöintipuolen vahvistaminen ja Staran ”kiinteistöhuollon” hallittu vähentäminen

2

Nykytila/Palvelustrategiset linjaukset

3

Kaikki pieni korjausrakentaminen Staran kautta

Muut korjausrakentamishankkeet palvelustrategian mukaisesti - fokus korjausrakentamisessa ja vaikeasti kilpailutettavissa

- Starasta siirretään soveltuvin osin henkilöstöä KYMPiin teknisiksi isännöitsijöiksi (Staralla ei suoraan tämän tyyppisiä rooleja)
- Tekniset isännöitsijät vahvistavat tilannekuvaa kiinteistömassan kunnosta ja tilaavat korjauksia markkinoilta ja valvovat työn suoritusta
- Vuosittainen muutostahti siirtymisessä yksityiseen voi olla 0-5 % Staran volyymistä
- Stara kehittää organisoitumistaan ja prosessejaan vastaamaan paremmin työn luonnetta
- KYMP kehittää isännöinnin resurssointiaan suuntaan, jossa korjausrakentamisessa toiminta on vähemmän reaktiivista
- Kiireelliset ja vaikeasti kilpailutettavat hankkeet tilataan Staralta, muutoin nojaututaan yksityiseen
- Stara kehittää organisoitumistaan ja prosessejaan vastaamaan paremmin työn luonnetta
- Volyymin säilyminen ja henkilöstön määrän vähentyminen mahdollistaa tuottavuusparannuksen Starassa
- KYMP ja Stara sopivat, että kaikki pienkorjaus menee Staran kautta joko Staran omaksi työksi tai yhteisille alihankintaurakoitsijoille
- Stara vastaa työn laadusta ja kustannuksista KYMPille, KYMP fokusoi voimavaransa pitemmän tähtäimen suunnitteluun
- Stara kehittää organisoitumistaan ja prosessejaan vastaamaan paremmin työn luonnetta
- Stara optimoi oman henkilöstön käyttöastetta ja ajaa toimintamalliaan kohti optimaalista oma/alihankinta -suhdetta

Skenaarioissa keskeisin eroavaisuus on KYMPin teknisten isännöitsijöiden rooli pienen korjausrakentamisen tilaamisessa

1

KYMPin isännöintipuolen vahvistaminen ja Staran ”kiinteistöhuollon” hallittu vähentäminen

2

Nykytila/Palvelustrategiset linjaukset

3

Kaikki pieni korjausrakentaminen Staran kautta

Muut korjausrakentamishankkeet palvelustrategian mukaisesti - fokus korjausrakentamisessa ja vaikeasti kilpailutettavissa

Hyödyt

- + Tilannekuva ja korjaustoiminnan ohjaus lähempänä loppukäyttäjää
- + Teknistä osaamista lähempänä omistajaa - kokonaistaloudellisesti mahdollisesti viisaammat päätökset

Haasteet

- Starasta ei välttämättä löydy siirrettävää henkilöstöä - voi syntyä pula työnjohtajista
- Staran on vaikea parantaa tuottavuuttaan, jos volyyymi vähenee samaa tahtia kuin henkilöstö

Hyödyt

- + Ei merkittäviä muutoksia nykytilaan

Haasteet

- Rakenteelliset ongelmat jäävät ratkaisematta - isännöinnin tilannekuva ei parane, tehtävien osittainen päällekkäisyys säilyy

Hyödyt

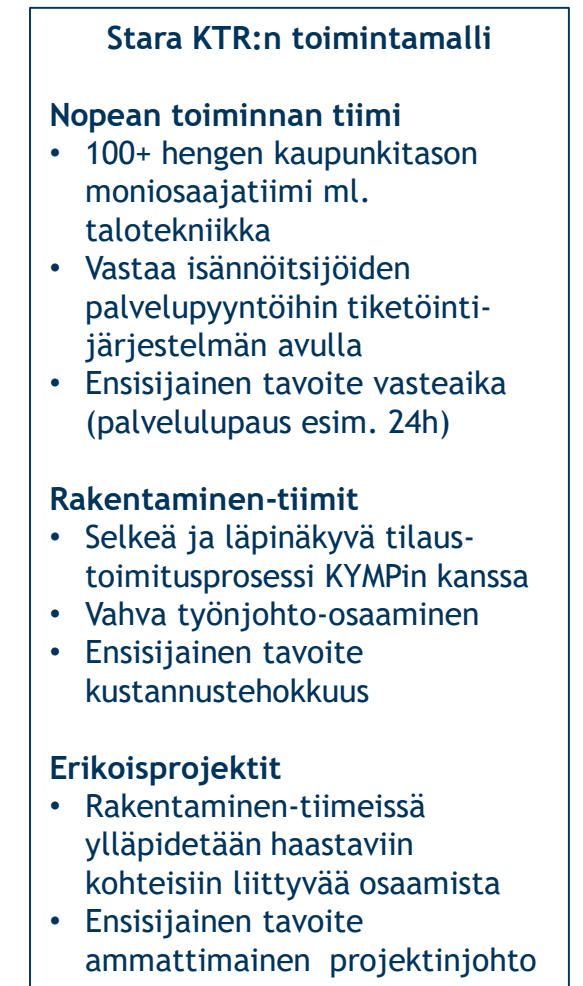
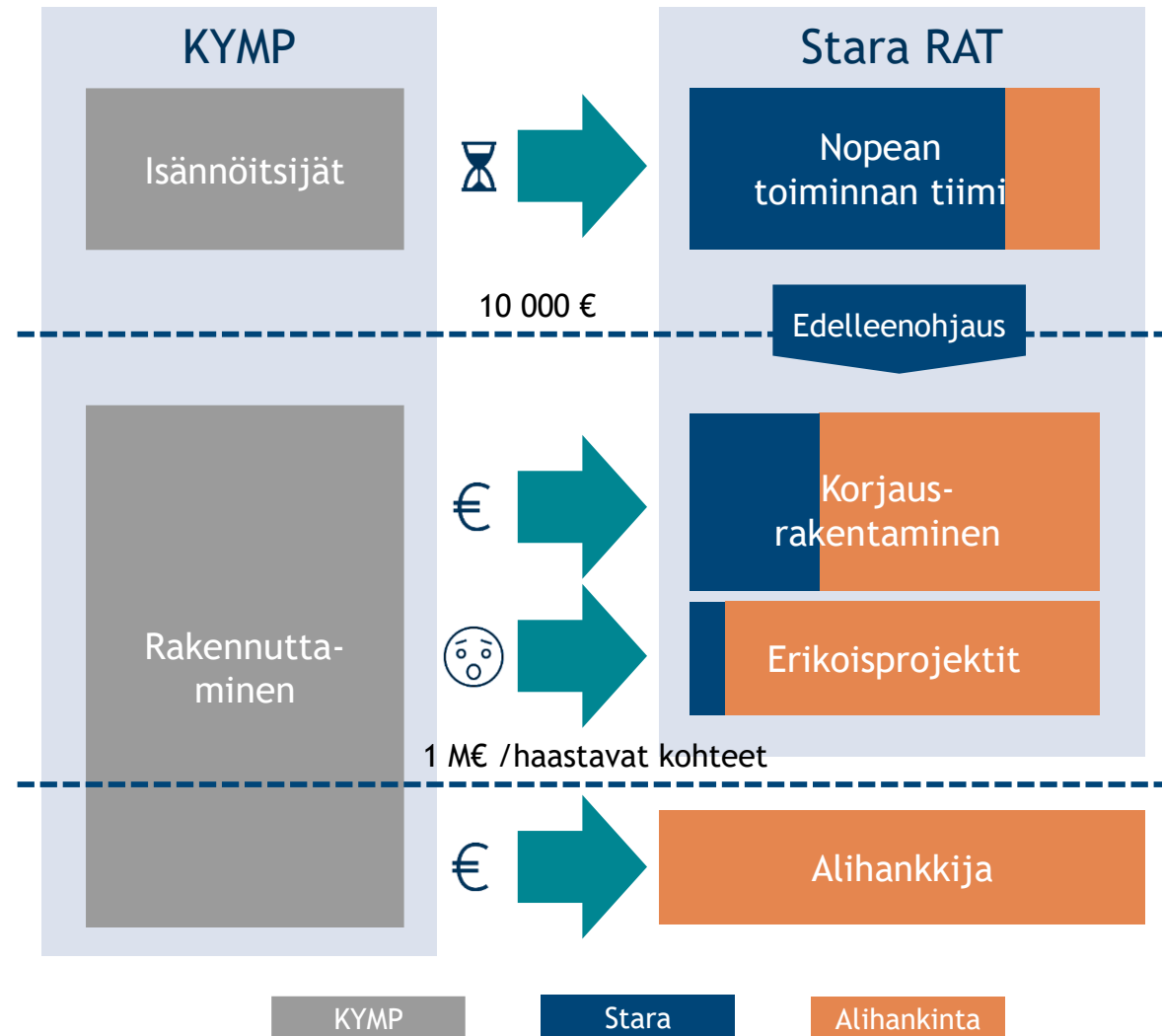
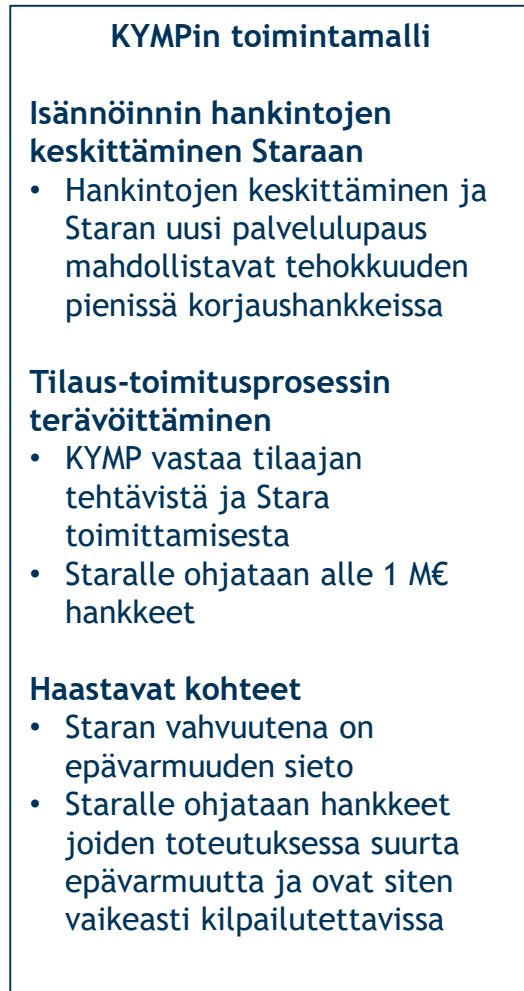
- + Vapauttaa KYMPin aikaa ja kustannuksia ”kotiinkutsumisesta” ja valvonnasta - mahdollisuus fokuoittaa pitemmän tähtäimen suunnitteluun
- + Toimintamalliin helppoa ja mahdollisesti synergististä sijoittaa myös ylläpidon SOTE-kiinteistöhoitotiimi
- + Stara kykenee optimoimaan isompaa kokonaisuutta ja hakemaan parempaa käyttöastetta omalle henkilöstölle

Haasteet

- Pitkä ketju loppukäyttäjältä asiakkaalle
- Monopolistinen rakenne pienessä korjausrakentamisessa - Staran kustannustehokkuus varmistettava

Toiminta kannattaa järjestää tilaajan tarpeiden mukaisesti - vaatimuksena nopeus, kustannustehokkuus tai joustavuus

Mahdollinen toimintamalli



Karkea arvio realistisesta säästötavoitteesta rakennustekniikalle voisi olla 2-4 M€, joka on alle 4 % liikevaihdosta

Aihepiiri		Säästötavoite
Hankinta	<ul style="list-style-type: none">Osaston ostot ovat 66 M€ vuodessaHankinta jo nykytilassa pitkälle kehitettyä, mutta esimerkiksi alihankkijajoukon konsolidointi tuovat usein yksikköhintoja alas sitoutumalla tiettyihin volyymeihin	1-1,5 M€
Konepaja ja talotekniikka	<ul style="list-style-type: none">Konepajalla on ollut kysyntähaasteitaOman toiminnan kilpailukyky epäselväJärkevillä tee/osta päätöksillä operaatio voidaan pyörittää pienenevällä henkilöresurssilla	0,5-1 M€
Pienen tekemisen prosessi	<ul style="list-style-type: none">Nykyisin pienemmässä tekemisessä on organisoiduttu melko raskaasti ja esimiehillä on hyvin vähän alaisia suhteessa tekemisen luonteeseenParantamalla työnohjausta ja pienten töiden tehokasta suorittamista saadaan aikaan säästöjä	n. 0,5 M€
Osaston tukitoiminnot	<ul style="list-style-type: none">Tällä hetkellä osaston tukitoiminnoissa on korvaavassa työssä olevaa henkilöstöä ilman kaikilta osin tuottavaa tehtävääTämä henkilömäärä pienenee normaalin poistumisen kautta	0,3-0,4 M€
Logistiikan ja hallinnon tehostuminen	<ul style="list-style-type: none">Tehtävien arvioinnilla ja järkevillä tee/osta päätöksillä pystytään tehostamaan logistiikkaa noin henkilöstön vähenemän suhteessaSama pätee talouteen, jossa RATilla on suuri taloustiimiTukitoimintojen tehostuessa vyörytykset pienenevät	0,3-0,4 M€

2-4 M€

Ostoja ei lähtökohtaisesti kasvateta ja fokusta siirretään pienempään tekemiseen

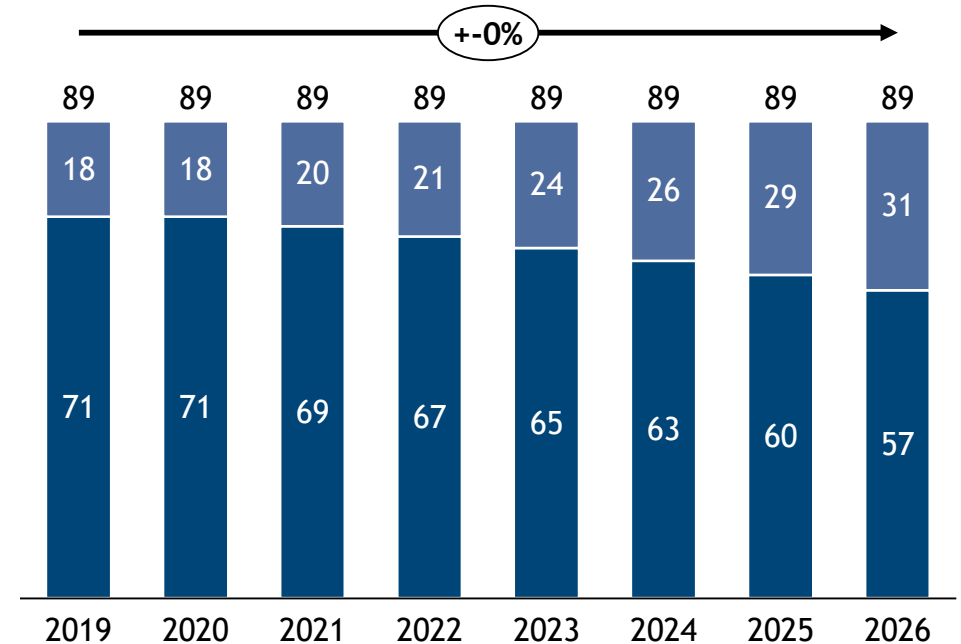
Palvelustrategiset linjaukset

- Suuret hankkeet, yli 1 M€, tulisi palvelustrategian mukaisesti lähtökohtaisesti kilpailuttaa yksityisiltä - rakennustekniikalle ohjataan vaikeasti kilpailutettavia hankkeita
- Keskikokoiset arvioitava yksittäin vaikeusasteen ja kokonaistilanteen mukaan - vaikeissa hankkeissa Staralla tulisi olla hyvä näkyvyys jos suunnitteluvaiheessa
- Kaikki pieni alle 10 k€ korjausrakentaminen tulisi hankkia Staran kautta, jolloin Starasta tulee enemmän nopeaan toimintaan fokuoitunut toimija ja KYMP voi keskittyä pitemmän aikavälin suunnitteluun
- Vaikka hintaerosta ei ole luotettavaa tietoa, on rakennustekniikallakin hintakilpailukykyä rasittavia tekijöitä (esim. oma tukitiimi, konepaja, hallinnon taloustukitiimi) - Ostojen kokonaismäärää ei lähtökohtaisesti tulisi kasvattaa vaan KYMPin asiantuntijoiden tulisi jatkaa nykyisellä linjalla, joissa tarjouksia arvioidaan kriittisesti

Staran kehittäminen

- KYMPin ja Staran tulisi yhdessä kehittää toimintamalli, jolla työtä ohjataan tehokkaasti sovittuihin kanaviin, joista Stara voi sen tehokkaasti toteuttaa tai hankkia ja valvoa sille toteutuksen
- Alihankintasopimuksia tulisi arvioida ja ottaa käyttöön laajempi kirjo erilaisia sopimusmalleja alihankinnan tuottavuuden parantamiseksi ja kannustamiseksi
- Staran tulisi kehittää toimintamallejaan ja prosessejaan osastoa vastaamaan paremmin pienempään tekemiseen (esim. työnohjaus, tikettijärjestelmä, tiimitys)

KYMPin ostot Staran Rakennustekniikalta, M€



Kokoluokat ja muutosvauhti

- Pieni tekeminen +10 % p.a
- Suuret hankkeet -4 % p.a

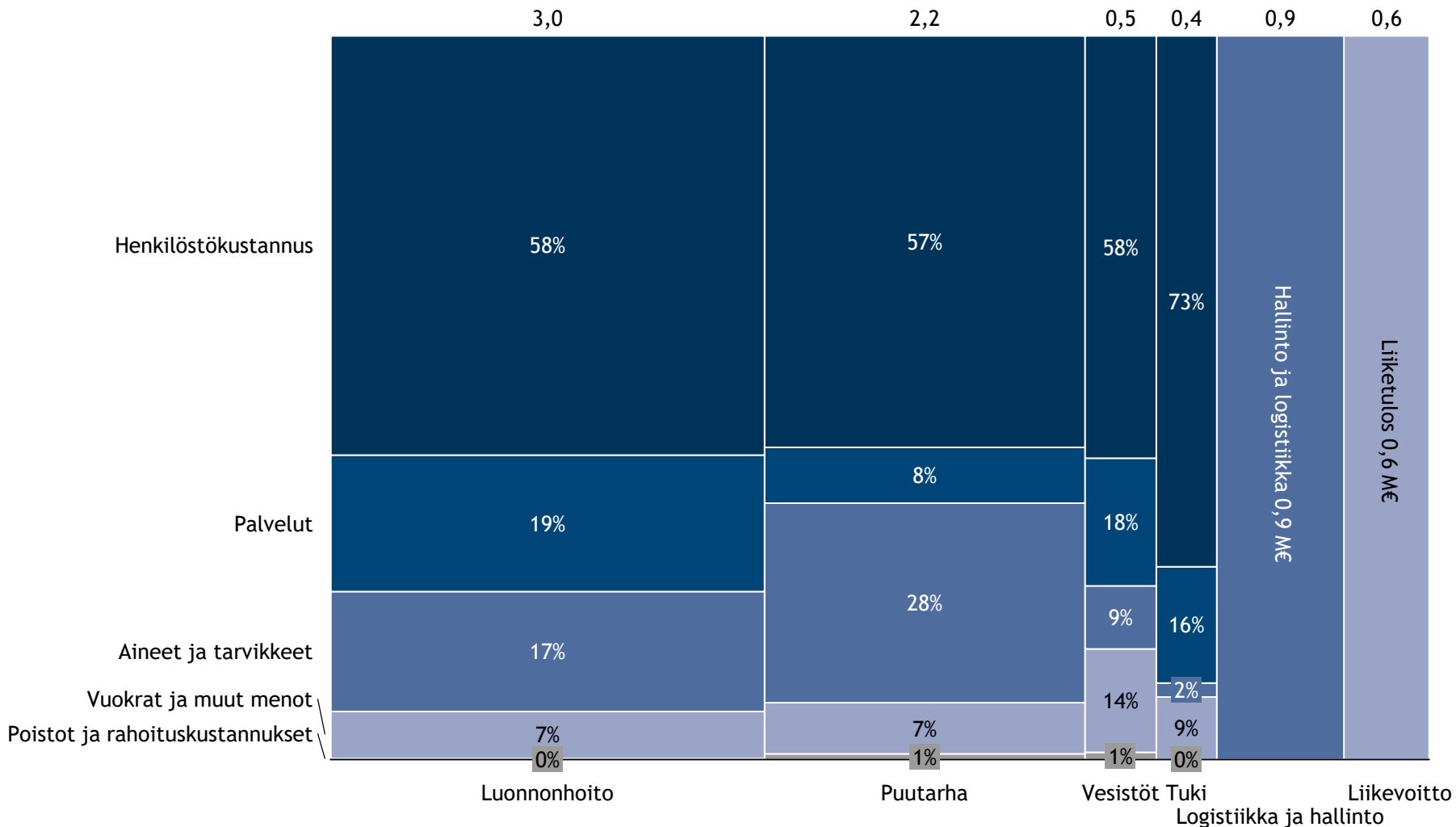
Ympäristöhoito

Ympäristöhoito on pieni yksikkö, joka sisältää suuren määrän vaihtelevia ja pienehköjä tekemisiä

Osaston kustannusrakenne 2019, k€
Liikevaihto 7,3 M€

Havainnot

- Ympäristöhoito on muihin Staran osastoihin verrattuna pieni - liikevaihto 7,3 M€
- Osasto sisältää paljon luonnon- ja vesistöhoitoon liittyviä pieniä tehtäväkokonaisuuksia
- Tässä raportissa osasto on käsitelty pintapuolisesti



Ympäristönhoidon keskeisimmät havainnot

YHO-osasto on pieni kooltaan

- Osastolla työskentelee 90 henkilöä ja osaston kustannukset ovat noin 3 % Staran kustannuksista
- Valtava määrä pieniä tehtäväkokonaisuuksia → Ei välttämättä markkinoita kiinnostava ulkoistettava
- Osaston ylläpitotehtävät ovat osin samanlaisia kuin KTYssä

Resurssit joustavat kysyntävaiheluiden mukaan

- Osastolla sopimus 30 henkilön siirtämisestä KTY:lle talvikaudeksi ylläpitotehtäviin
- Suuri osa osaston työntekijöistä moniosajia, jotka pystyvät siirtymään osaston sisällä toisiin tehtäviin
- Ylikuormaa tasataan ostopalveluilla

Öljyntorjunta-valmius

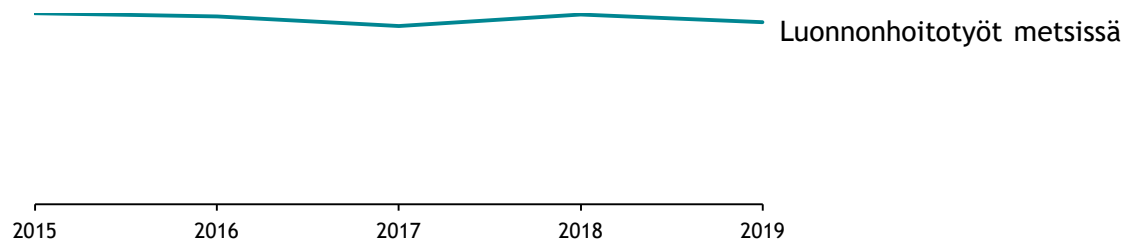
- YHO vastaa Starassa öljyntorjuntavalmiuden ylläpidosta, öljyntorjuntarahasto on osallistunut isoimman aluksen hankintaan
- Valmiuden ylläpidosta syntyy kustannuksia alusten huollon kautta - ei rasita kilpailukykyä

Merellisissä palveluissa päällekkäisiä toimintoja

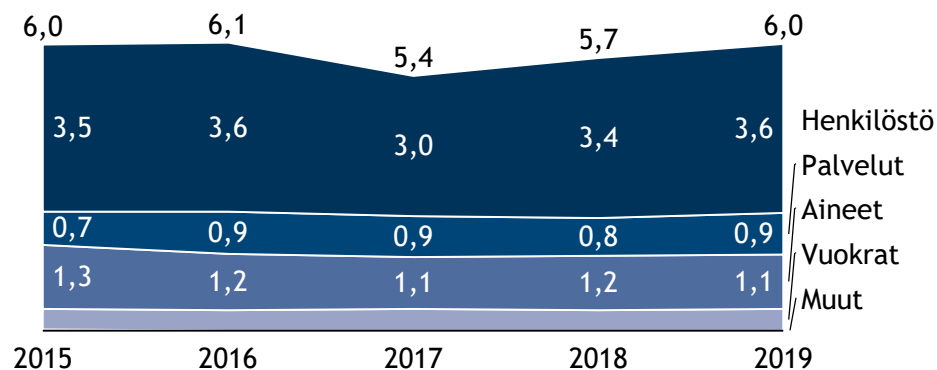
- Vesialueiden hoitaminen jaettu KUVAn kanssa alueellisesti, ”veteen piirretty viiva”, käytännössä aluejakoa vaikea noudattaa
- YHO:lla olemassa oleva kalusto, jonka vastuuta mahdollista laajentaa kattamaan vesialueiden puhdistus kokonaisvaltaisesti

Ympäristöhoidon kustannusrakenne on ollut tasainen viimeiset viisi vuotta

Hoidon volyymin kehitys Starassa, ha



Osaston kustannusten kehitys, M€



Havainnot

- Ympäristöhoidon tehtäväkenttä koostuu lukuisista pienistä tehtävistä
- Tekemisessä hajanaisuuden takia mahdollisesti tehottomuutta - kilpailuttamisella mahdollista saavuttaa säästöjä, mutta kilpailutettavat kokonaisuudet pieniä
- Toisaalta moniin tehtäviin liittyy erityistekijöitä - Esim. Kaupunginpuutarha ja talvipuutarha eivät ole ainoastaan tuotantoa, vaan myös nähtävyyksiä

Palvelustrategiset linjaukset

Merialueiden ylläpito: Neuvotteluissa KYMP/KUVA sovitaan vesialueiden hoitamisen vastuuttamisesta yhdelle taholle

Maanviljely (400 ha): Maanviljely ei ole kaupungin ydintehtävä - vaihtoehtoiset tavat järjestää palvelu selvitettävä

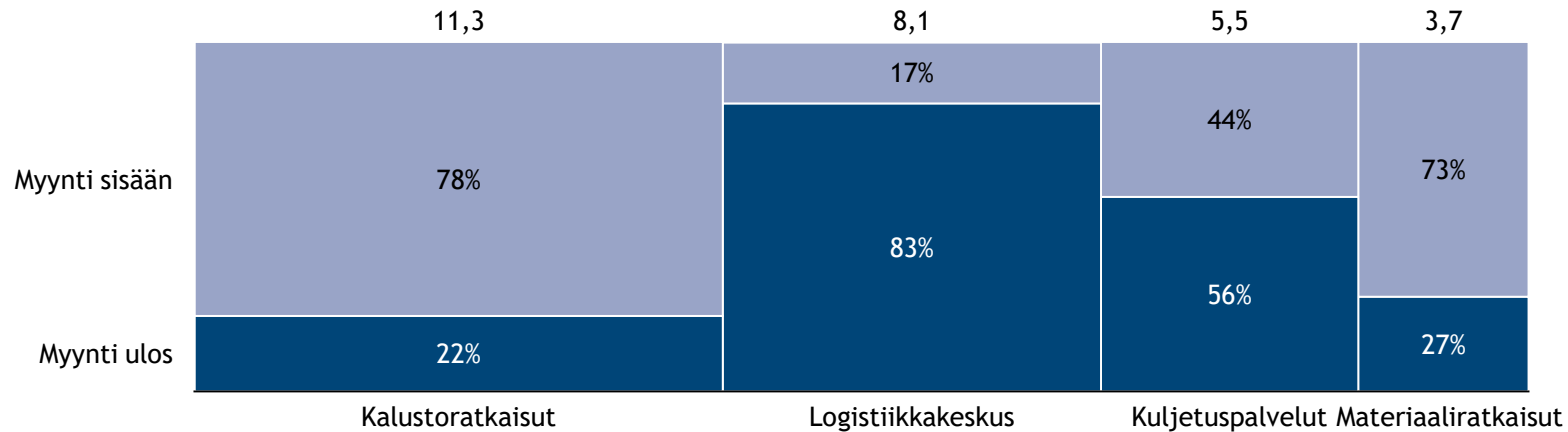
Staran kehittäminen

KTY:n ja YHO:n yhteistyömallien arviointi: Selvitetään mahdollisuudet tiivistää yhteistyötä yksiköiden välillä kausivaihtelun pienentämiseksi

Logistiikka

Logistiikkaosasto koostuu useasta erillisestä toiminnosta, joilla on vain vähän keskinäistä synergiaa

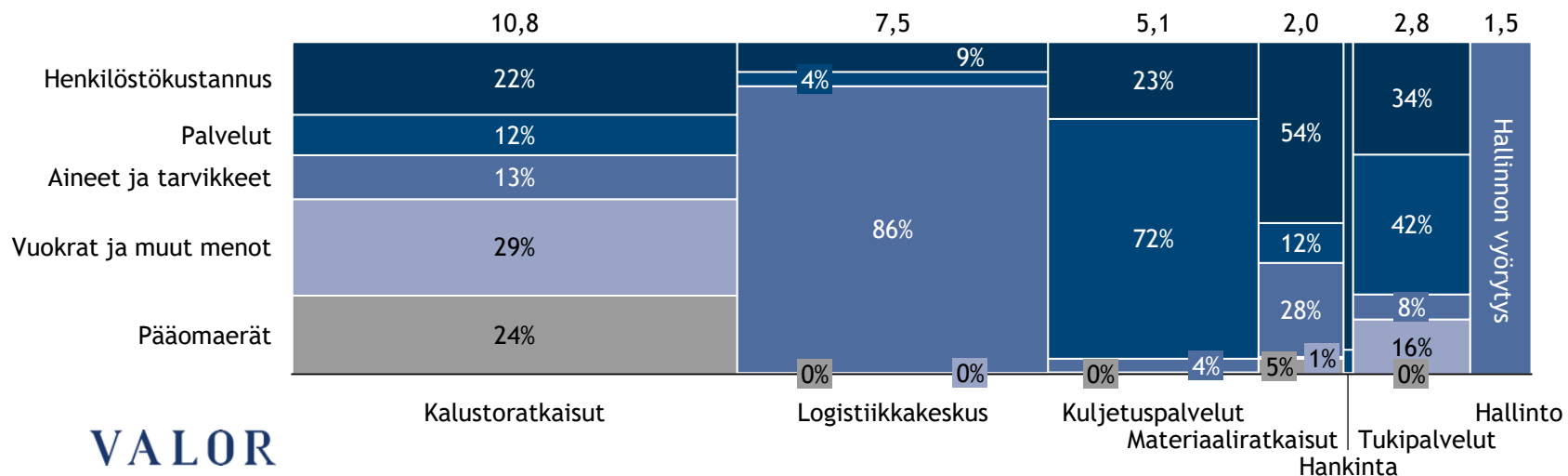
Osaston myynti 2019, M€
Osaston myynti yhteensä 28,6 M€



Havainnot

- Sisäisen myynnin osuus on noin 15 M€ ja ulkoisen myynnin 13 M€
- Logistiikkakeskuksen palveluiden ja kuljetuspalveluiden merkittävä käyttäjä on mm. sote-toimiala

Osaston kustannusrakenne 2019, M€



- Yksikön toimintojen toimintalogiikat poikkeavat toisistaan huomattavasti ja yksiköillä on vain vähän keskinäistä synergiaa
- Suurimmat henkilöstökustannukset on kalustoratkaisuissa 2,3 M€ vuonna 2019 ja palveluratkaisuissa (kuljetuspalvelut) 1,2 M€ vuonna 2019

Kaikissa logistiikan palveluissa arvo syntyy pitkälti keskitetystä hankinnasta - oman suorittavan työn lisäarvo vähäinen

Palvelu	Keskitetyn tiedonhallinnan lisäarvo	Keskitetyn hankinnan lisäarvo	Keskitetyn operatiivisen tekemisen lisäarvo
Työkoneet (hankinta ja hallinta)	 <ul style="list-style-type: none"> Käyttöaste näkymä Elinkaarikustannusten optimointi 	 <ul style="list-style-type: none"> Mittakaavaetu Toisaalta Stara ainoa asiakas 	<ul style="list-style-type: none"> Ei liity operatiivista tekemistä
Pienautot (hankinta ja hallinta)	 <ul style="list-style-type: none"> Käyttöaste näkymä Elinkaarikustannusten optimointi 	 <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaina useat toimialat Volyymin tuoma mittakaavaetu 	<ul style="list-style-type: none"> Ei liity operatiivista tekemistä
Kalustovuokraamo	 <ul style="list-style-type: none"> Käyttöaste näkymä 	 <ul style="list-style-type: none"> Volyymin tuoma mittakaavaetu 	 <ul style="list-style-type: none"> Osa laajaa palveluvarastoa - oma työ voi olla tehokasta
Työkalut	 <ul style="list-style-type: none"> Tiedonhallinnalla ei kriittisiä hyötyjä 	 <ul style="list-style-type: none"> Mittakaavaetu Toisaalta Stara ainoa asiakas 	 <ul style="list-style-type: none"> Osa laajaa palveluvarastoa - oma työ voi olla tehokasta
Työvaatteet	 <ul style="list-style-type: none"> Tiedonhallinnalla ei kriittisiä hyötyjä 	 <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaina useat toimialat Volyymin tuoma mittakaavaetu 	 <ul style="list-style-type: none"> Osa laajaa palveluvarastoa - oma työ voi olla tehokasta
Kilvet ja opasteet	 <ul style="list-style-type: none"> Sijainti- ja elinkaaritieto yhdessä paikassa, kaupungin vastuu 	 <ul style="list-style-type: none"> Volyymin tuoma mittakaavaetu 	 <ul style="list-style-type: none"> Epävarmaa onko valmistaminen omana työnä kannattavaa
Raskaskonekorjaamo	 <ul style="list-style-type: none"> Ei lisäarvoa 	 <ul style="list-style-type: none"> Volyymin tuoma mittakaavaetu Toisaalta Stara ainoita asiakkaita 	 <ul style="list-style-type: none"> Nopeammat korjaustoimenpiteet Oman työn kilpailukyky epäselvä
Toimistotarvikkeet	 <ul style="list-style-type: none"> Ei lisäarvoa 	 <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaina useat toimialat Volyymin tuoma mittakaavaetu 	 <ul style="list-style-type: none"> Osa laajaa palveluvarastoa - oma työ voi olla tehokasta
Pienautojen korjaamo	 <ul style="list-style-type: none"> Ei lisäarvoa 	 <ul style="list-style-type: none"> Volyymin tuoma mittakaavaetu Leasing-ratkaisut usein hyviä 	 <ul style="list-style-type: none"> Pientyöt/varustelu mahdollisesti lisäarvoa tuottavia
Hinaus, muutot ja nostot	 <ul style="list-style-type: none"> Ei lisäarvoa 	 <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaina useat toimialat Volyymin tuoma mittakaavaetu 	 <ul style="list-style-type: none"> Epävarmaa onko omana työnä kannattavaa
Kierrätyskeskus	 <ul style="list-style-type: none"> Ei lisäarvoa 	<ul style="list-style-type: none"> Ei hankintoja 	 <ul style="list-style-type: none"> Helsingin kiertotalousstrategian kannalta olennainen keskitetty

Kehittämistä tulee priorisoida siten, että tiedonhallinta palvelee Staraa nykyistä paremmin

Hankinta on Logistiikan ydintekeminen ja sen kehittäminen tulee olla prioriteetti

Operatiivisen tekemisen lisäarvo usein epäselvä → Tee/osta - kysymykset perusteltuja kautta linjan

Selkeää lisäarvoa tuottavat logistiikan toiminnot

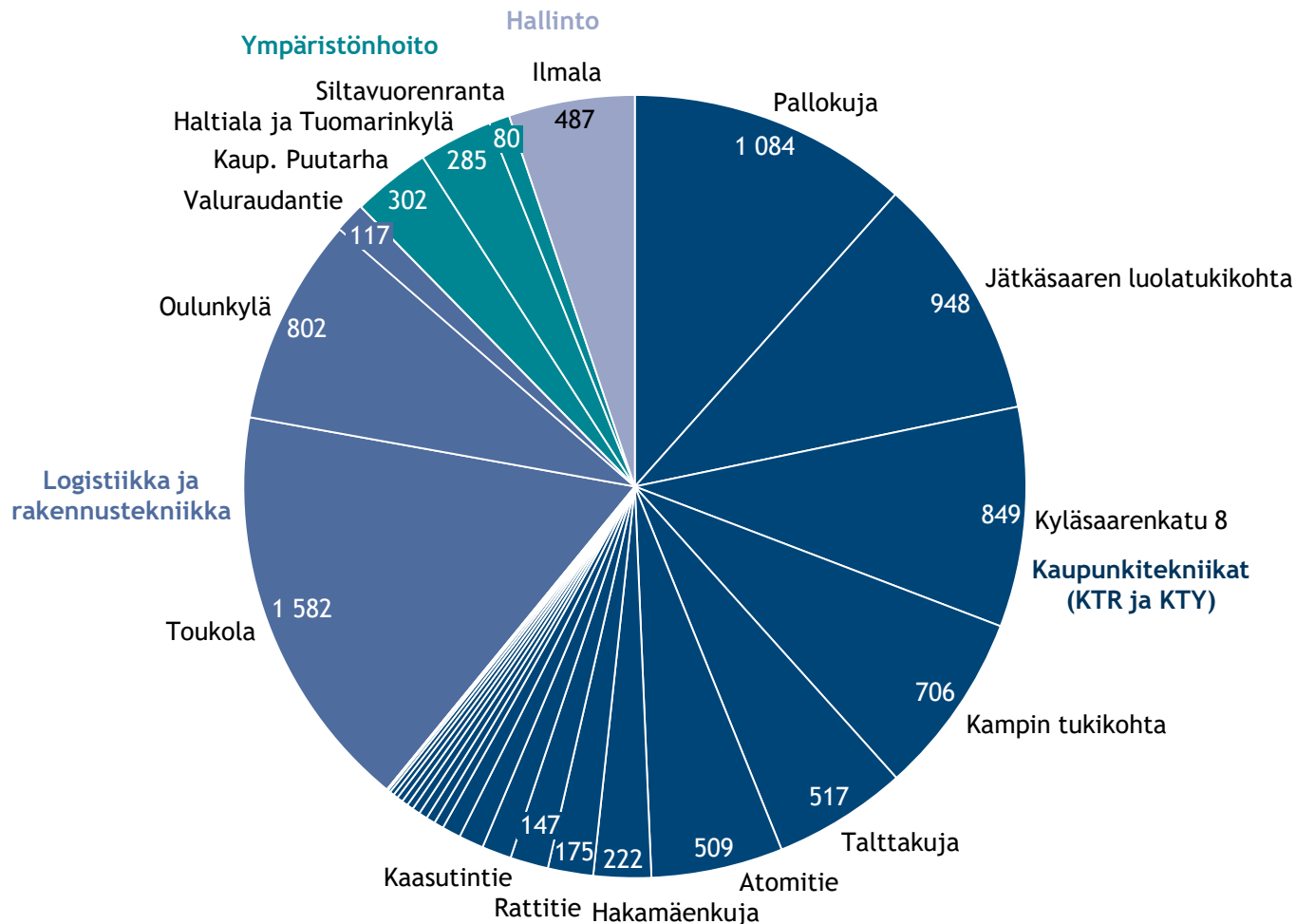
	Havainnot	Kehittämismahdollisuuksia
OmaisuuDENhallinta	<ul style="list-style-type: none">Staralla on merkittävä rooli suurten omaisuuserien (ajoneuvot, työkoneet, työkalut) hallinnassa ja Starassa on kehitetty ja otettu käyttöön uusia innovatiivisia ratkaisuja tehostamaan omaisuuden hallintaaRatkaisut ovat tällä hetkellä osin pistemäisiä ja osin vielä suunnitelmatasolla	<ul style="list-style-type: none">Staran roolia ja osaamista omaisuuden hallinnassa kannattaa kasvattaa ja kehittääAjurina oltava liiketoimintatarve
Hankintatoimi	<ul style="list-style-type: none">Stara on merkittävä hankintaorganisaatio - tarvikehankinnat 2019 33 M€Hankintojen tehokas ohjaaminen mahdollistaa kustannustehokkaan ostamisen ja huomattavat hyödytStaran tuotanto-organisaatioilla osin omat hankintatoimet, logistiikan kautta hankittujen palveluiden määrä vähäinen (työvaatteet, työkalut)	<ul style="list-style-type: none">Hankintaprosessin tavoitetilan ja roolien määrittely Stara-tasollaKeskitetyn hankintaosaamisen ja roolin vahvistaminen
Logistiikkakeskus	<ul style="list-style-type: none">Logistiikkakeskuksella on tärkeä rooli osana kaupungin toimintojen huoltajanaLogistiikkakeskus hankkii ja toimittaa pientavaraa usealle kaupungin toimijoilla, asiakkaina mm. sote-toimiala	<ul style="list-style-type: none">Logistiikkakeskuksen toimintaa tulisi kehittää tavoitteellisesti osana StaraaKategorioita, palvelutasoa ja miehitystä arvioimalla voidaan säästää kustannuksia
Raskaskonekorjaamo	<ul style="list-style-type: none">Raskaskonekorjaamo on kriittinen Staran toiminnalle, mutta tällä hetkellä korjaamon palvelutaso ei vastaa markkinatoimijoiden palvelutasoaPalvelua on haastava korvata markkinoilta Staran vaatimassa laajuudessa	<ul style="list-style-type: none">Kriittinen palvelu kannattaa säilyttää, mutta palvelutasoa on kehitettävä ja toiminnan oltava kustannustehokasta
Kierrätyskeskus	<ul style="list-style-type: none">Helsingin kiertotalousstrategian kannalta olennainen palvelu, jonka hankkiminen markkinoilta vaikeaa	<ul style="list-style-type: none">Kierrätyskeskuksen palveluita kannattaa kehittää osana Staraa

Tarkempaa arviointia vaativat logistiikan toiminnot

	Havainnot	Kehittämismahdollisuuksia
Kuljetuspalvelu	<ul style="list-style-type: none">• Kuljetuspalvelu sisältää Staran tarjoamat muuttopalvelut, hinauspalvelut ja nostopalvelut• Kaupunkitasolla on tehokasta, että palveluja hankitaan keskitetysti, mutta palveluiden laatutasoon ei olla täysin tyytyväisiä.	<ul style="list-style-type: none">• Selvitetään vaihtoehtoiset tavat hankkia palvelu markkinoilta
Kalustovuokraamo	<ul style="list-style-type: none">• Kalustovuokraamo tarjoaa työkoneita projekteille ja ylläpitoon• Kalustovuokrauspalvelua on laajasti saatavilla markkinoilta, mutta hinnat pitkäaikaisessa käytössä usein ostamista kalliimmat	<ul style="list-style-type: none">• Selvitetään vaihtoehtoiset tavat hankkia palvelut markkinoilta
Pienautokorjaamo	<ul style="list-style-type: none">• Kevyiden ajoneuvojen korjaaminen on yksityisillä markkinoilla tehokkaasti organisoitu ala• Pientyöt kuten esimerkiksi rengastyöt ja varustaminen mahdollisesti lisäarvoa tuottavaa työtä	<ul style="list-style-type: none">• Selvitetään vaihtoehtoiset tavat hankkia palvelut markkinoilta
Kilpipalvelu	<ul style="list-style-type: none">• Kilpipalvelun palvelulle löytyy muutamia vaihtoehtoisia toimittajia markkinoilta ja palvelu on ostettavissa markkinoilta	<ul style="list-style-type: none">• Selvitetään vaihtoehtoiset tavat hankkia fyysinen tekeminen markkinoilta

32 toimipisteen verkoston kokonaiskustannukset ovat 9,4 M€, joista yli 60 % määrittelee kaupunkitekniikan ylläpito

Toimipisteverkoston kustannukset 2019, k€



Havainnot

- Yli 30 toimipistettä, joiden lukumäärän ajurina kaupunkitekniikan ylläpito
- Staran on pyrkinyt siihen että jokaisella urakka-alueella olisi tukikohta
- Tukikohtaverkostossa on kehittämispotentiaalia, mutta kokoluokkaa on vaikea määrittää ilman syvällistä paneutumista prosesseihin
- Tunnistettuja mahdollisuuksia esimerkiksi mahdollinen Toukolasta luopuminen (säästö 1,6 M€), jos konepajatoimintaa supistetaan - logistiikan keskitys Oulunkylään
- Staran toimitilasuunnittelu ei ole kytketty KYMPin ylläpidon kilpailuttamissuunnitelmiin - esimerkiksi Lauttasaari olisi tehokas hoitaa Jätkäsaaren tukikohdasta

Hallinto

Hallinnon keskeisimmät havainnot

Havainnot

Kehittämismahdollisuuksia

Liiketoiminnan kumppanivaihtamisen kirkastaminen

- Controller-toiminto tukee liiketoimintoja kohtalaisen hyvin, mutta taloudella ei ole omaa aktiivista roolia kustannustehokkuuden tavoitteellistamisessa
- HR-palvelun rooli koetaan liian konsultatiivisena - osin päällekkäinen yksikön omien tuotannon tuki -yksiköiden HR-roolien kanssa

- Talouden ohjauksen roolin vahvistaminen liiketoiminnan tuottavuusohjauksen kehittämisessä

Kehitys- ja strategiajohto puuttuu

- Staran rooli kehittyä tulevaisuudessa mahdollisesti suurestikin - muutosten eteenpäin vieminen vaatii selkeää vastuuttamista ja täysipäiväisiä resursseja
- Staran kehittäminen tällä hetkellä yksikkövetoista - strategisten teemojen läpivientiä yhtiötasolla vahvistettava

- Strategiajohtajan nimittäminen Staran johtoryhmään toimitusjohtajan tueksi varmistamaan muutosohjelman läpivientiä

Hallinnossa synergia-potentiaalia kaupunkitasolla

- Kaupunkitasolla on käynnistetty selvityksiä tietohallinnon, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon toimintamallien uudistamisesta
- Lyhyellä tähtäimellä osa vaihtoehtoisista malleista tukee Staran tuottavuutta, osa taas heikentää (SAP)

- Kansliavetoisten tukipalveluiden järjestämismallien arviointi

Raskaat talouden tukiyksiköt

- Taloudessa on lähes 40 henkilöä käsittelemässä ja selvittelemässä RAT:n, KTR:n ja KTY:n laskuja ja tuntikirjanpitoa sekä tarjoamassa controller-toimintoja, näistä lähes puolet on KTY:lle allokoituna tiimissä
- Talpan kustannukset Staran suuntaan ovat korkeita

- Tiimien koon sopeuttaminen
- Tee/osta-kysymykset puhtaassa prosessityössä
- Talpan kustannustehokkuus

Sisältö

1. Lähtötilanne
2. Palvelustrategiset linjaukset toiminnoittain
3. Tavoitetila ja etenemissuunnitelma

Palvelustrategisten linjausten yhteenveto - realistinen tavoite 15-20 M€ pienemmät vuosikustannukset vuonna 2024

Infrarakentaminen

- Keskitetään pienempiä (alle 200 k€) hankkeita Staralle n. 10 % kasvuvauhtia
- Vastaavasti suurten hankkeiden (yli 1 M€) määrää vähennetään esimerkiksi 12 % vuodessa
- Keskikokoiset 500-1000 k€ hankkeet päätetään hankekohtaisesti siten, että Staralle kohdennetaan vaikeasti kilpailutettavia ja kiireellisiä hankkeita

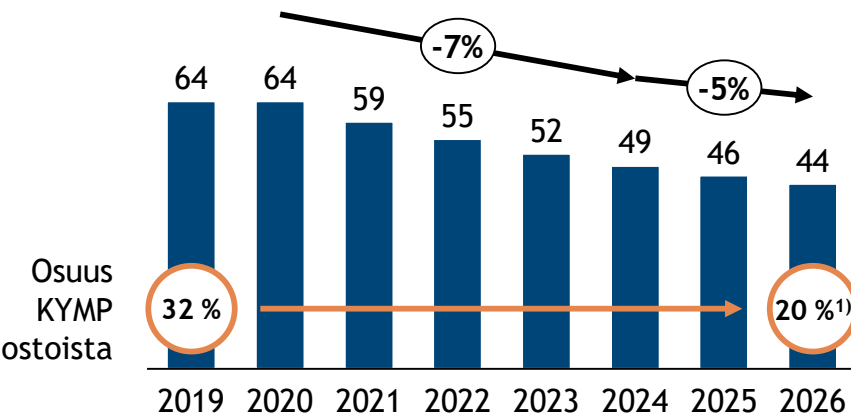
Ylläpito

- Staran vastuualue pidetään ennallaan 2024 asti, mutta sopimusta päivitetään niin, että Stara sitoutuu vuosittain alenevaan hintatasoon - taustalla Staran toteuttama tehostusohjelma
- Lähtökohtaisesti vuonna 2024 kilpailutetaan 25 % Staran 2019 euromääräisestä volyyymista - tavoite 35/65 suhde yksityisen ja Staran välillä
- Jos tuottavuuskehitys on alle tai yli sovitun, kilpailutuksen sijasta tulisi harkita ulkoistusta tai vastuualueen ennallaanpitämistä

Rakennustekniikka

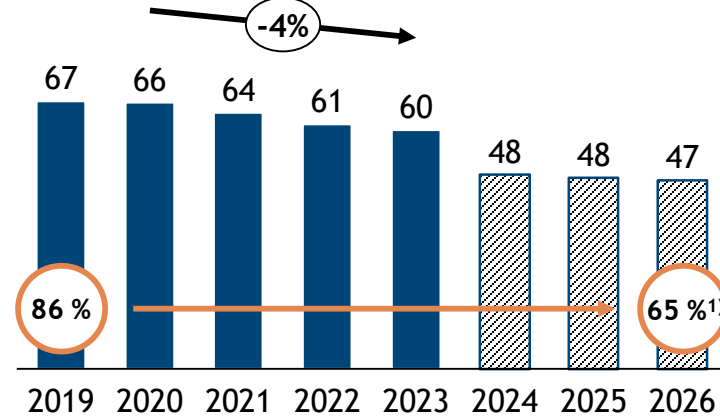
- Kaikki pieni alle 10 k€ korjausrakentaminen hankitaan Staran kautta - KYMP keskittyä pidemmän tähtäimen suunnitteluun
- Keskikokoiset case-by-case vaikeusasteen mukaan
- Suuret hankkeet (yli 1 M€) kilpailutetaan lähtökohtaisesti yksityisiltä
- Volyymia ei kasvateta - vähentäminen suurista hankkeista

Ostot Staralta, M€



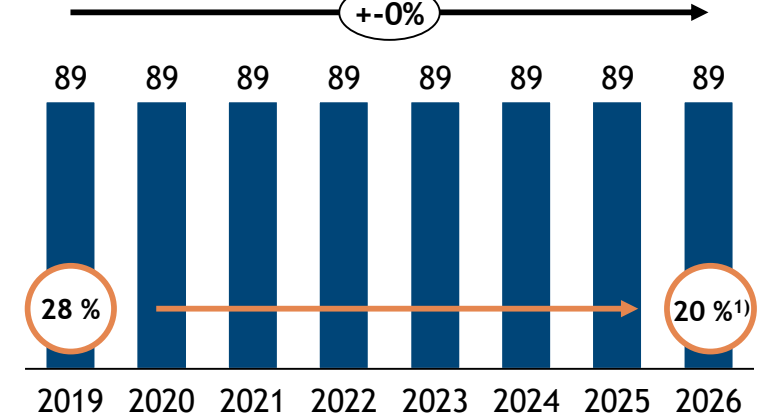
Säästö n. 5 M€/vuosi²⁾

Ostot Staralta, M€



Säästöpotentiaali 8-9 M€/vuosi²⁾
Ulkoistus toisi lisäksi 3-4 M€ säästön

Ostot Staralta, M€



Säästöpotentiaali 2-4 M€/vuosi²⁾

Vuonna 2026 Stara on kooltaan pienempi ja ketterämpi ylläpitoon ja rakentamiseen keskittynyt nopean toiminnan yksikkö

STARA

Pidetään Stadista huolta.

Kaduilla ja puistoissa

Rakennuksissa

Luonnossa

Kaupungin käyttötavarat

Ydintehtävät

- Pienet ja vaikeasti kilpailutettavat hankkeet nopeasti
- Kiireelliset esirakentamiskohteet
- Ylläpito ja kunnossapito yhdellä brändillä tehokkaasti
- Nopeutta vaativat korjaukset
- Vuosikorjaukset laajana palveluna
- Vaikeat erikoiskohteet
- Kaupunkiluonnon ja virkistysalueiden hoito
- Vesistöjen hoito
- Kaupungin ajoneuvojen tehokas omaisuudenhallinta
- Pientavaran hankkiminen ja toimittaminen kaupungin käyttöön

Liikevaihto
200+ M€
(254 M€¹⁾)

Henkilöstö
1000+ henkilöä
(1455 ¹⁾)

Helsingille
15-20+ M€
pienemmät
kustannukset

Osastokohtaiset muutosajurit

Kaupunkitekniikan rakentaminen

- Fokusoituminen pienempiin ja korvaavimpiin hankkeisiin
- Alihankintasopimusten ja alihankinnan ohjauksen kehittäminen pois tuntisopimuksista kohti urakkasopimuksia
- Henkilöstön määrän pienentäminen 5 % vuodessa

Kaupunkitekniikan ylläpito

- Tuottavuuden parantaminen määrätietoisella tehostamisohjelmalla
- Henkilöstön määrän pienentäminen 5 % vuodessa

Rakennustekniikka

- Fokusoituminen pienempiin ja korjaavimpiin hankkeisiin
- Nopean toiminnan tiimin toimintamallin käyttöönotto

Ympäristönhoito

- Ympäristönhoidon ja ylläpidon tiivis yhteistyö kysynnän vaihteluiden tasaamiseksi

Logistiikka

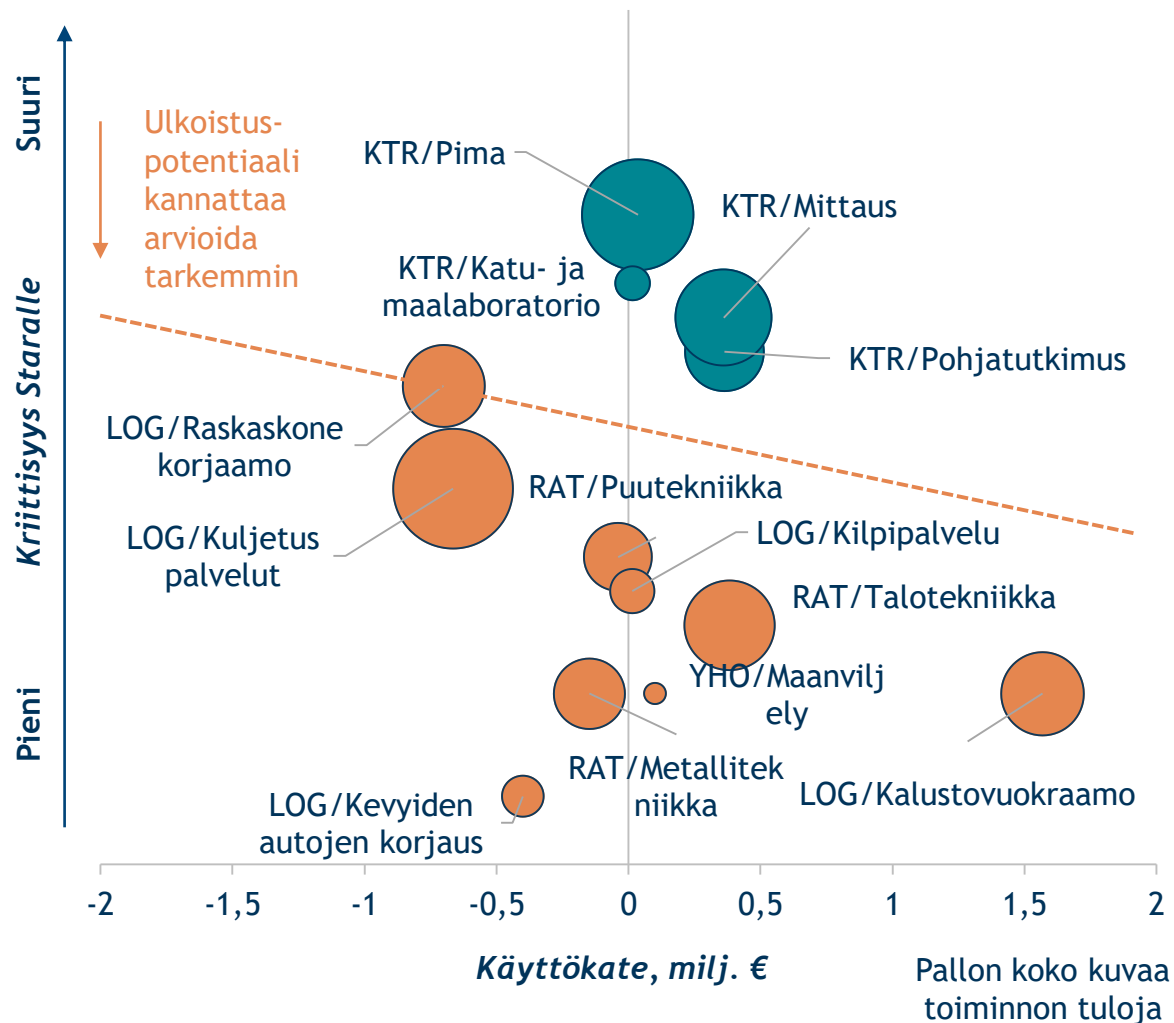
- Selkeää lisäarvoa tuottavien logistiikan toimintojen (mm. hankintatoimi, logistiikkakeskus) aktiivinen kehittäminen
- Muiden toimintojen (mm. kuljetuspalvelu, pienautokorjaamo) läpivalaisu ja vaihtoehtoisten toimintamallien arviointi

Hallintopalvelut

- Talouden ohjauksen roolin vahvistaminen liiketoiminnan tuottavuusohjauksen kehittämisessä
- Osastojen taloustukitiimien sopeuttaminen
- Tuotannon tukitiimien sopeuttaminen kaikissa osastoissa

Staran palveluportfoliota voidaan selkeästi yksinkertaistaa ja niistä tulisi tehdä osana tehostamisohjelmaa selkeät tee/osta-analyysit

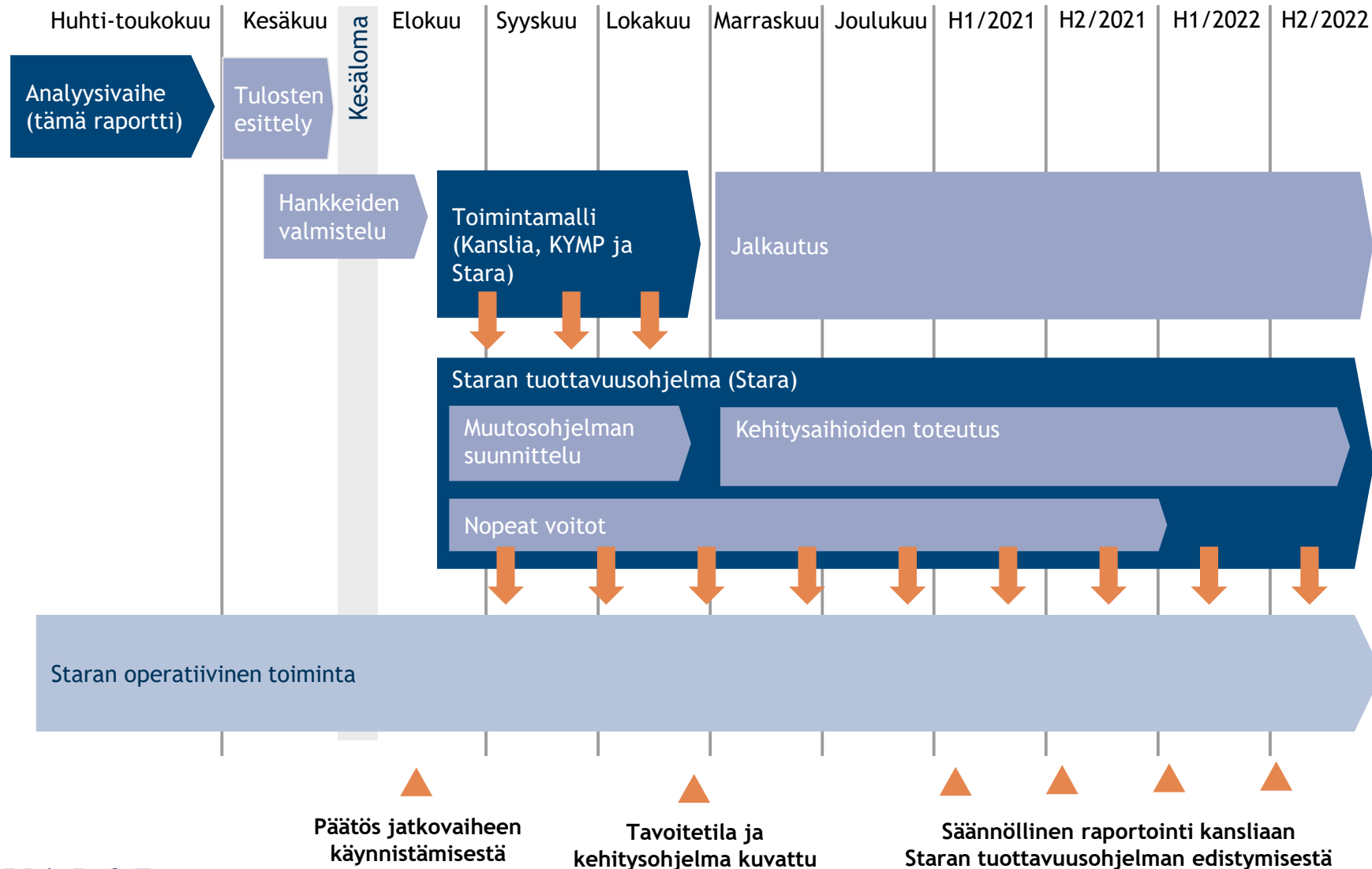
Tunnistettuja mahdollisia rönsyjä



Perustelut arviolle

- Rakennustekniikan konepajatoiminnot (metallitekniikka, puutekniikka ja talotekniikka) eivät pääosin ole Staran toiminnalle kriittisiä, lisäksi vastaavista toiminnoista on paljon tarjontaa markkinoilla
- Kevyiden ajoneuvojen korjaaminen on yksityisillä markkinoilla tehokkaasti organisoitu ala ja logistiikan kevytautokorjaamo on ulkoistettavissa. Korjaamon palvelutaso ei tällä hetkellä vastaa yksityisen markkinan palvelutasoa
- Kilpipalvelun tuotannolle löytyy muutamia vaihtoehtoisia toimittajia markkinoilta
- Kuljetuspalvelu sisältää Staran tarjoamat muuttopalvelut, hinauspalvelut ja nostopalvelut. Kaupunkitasolla on tehokasta, että palveluja ainoastaan hankitaan keskitetysti
- Kalustovuokraamo tarjoaa työkoneita projekteille ja ylläpitoon. Lisäksi mukana on kierrätyskeskustoimintaa. Kalustovuokrauspalvelua on laajasti saatavilla markkinoilta, haasteena mahdollisesti hinta
- Raskaskonekorjaamo on kriittinen Staran toiminnalle. Tällä hetkellä korjaamon palvelutaso ei vastaa markkinatoimijoiden palvelutasoa. Palvelua on haastava korvata markkinoilta Staran vaatimassa laajuudessa - palvelutasoa tulee parantaa.
- KTR:n pienyksiköt ovat asiantuntijatoimintoja, jotka ovat kriittisiä Staralle. Toimintojen ulkoistamisessa on riski hintatason noususta esimerkiksi monopoliaseman saavuttamisen jälkeen.
- Peltoviljely ei kaupungin ydintoimintaa ja Haltialan operointi mahdollisesti ostettavissa palveluna

Tavoitetaan päästään läpiviemällä kehitysohjelma, joka mahdollistaa asetetut tuottavuustavoitteet vuoteen 2024 mennessä



Toimintamallin määrittely yhteistyössä

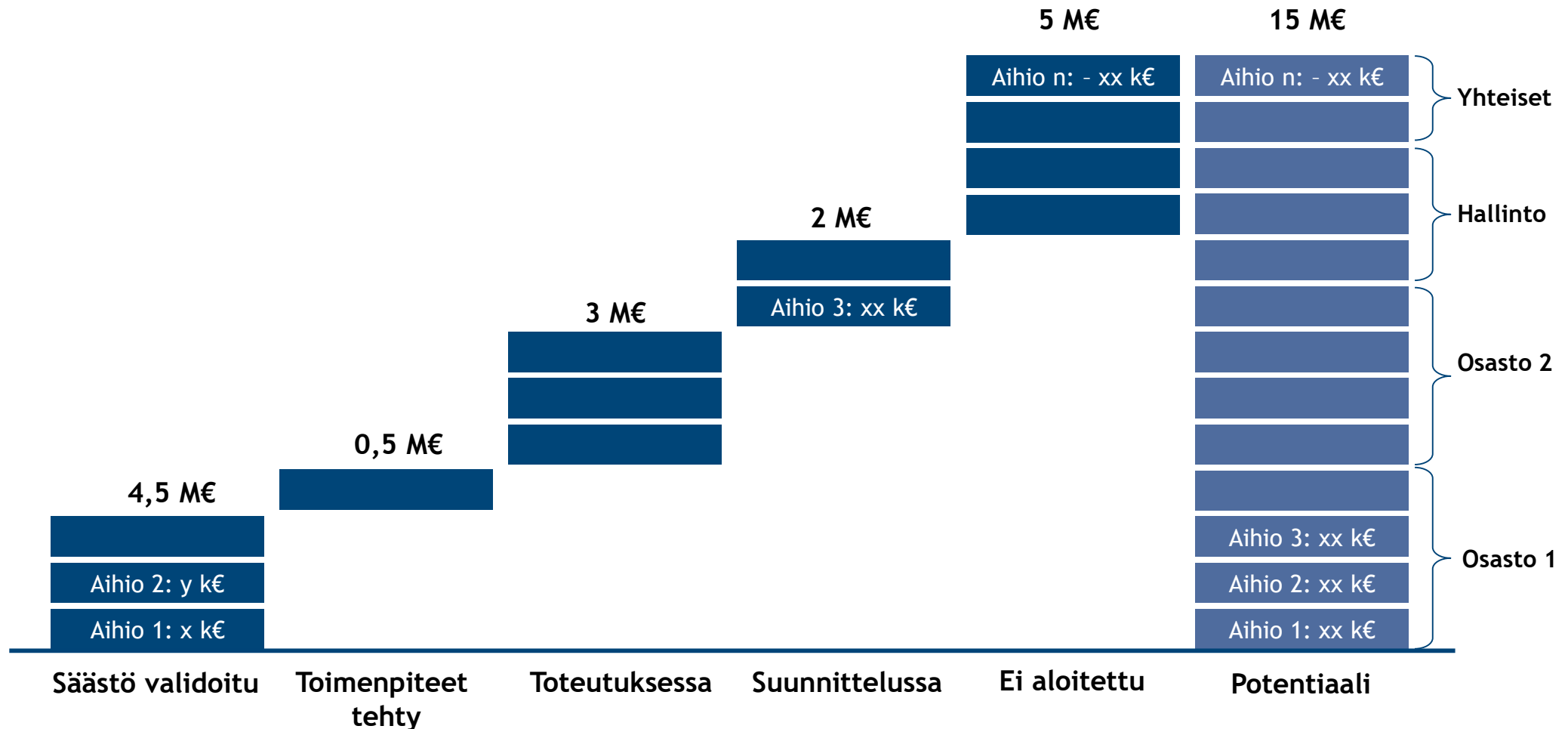
Tavoite	Osa-alueet	Sisältö
Määritellään Staran tuottavuuskehitykselle tavoitteet ja varmistetaan että Kanslian ja KYMPin toiminnot tukevat tavoitetta täysimääräisesti	Stara 2024 -tavoitetila ja tavoitteet	<ul style="list-style-type: none">• Staran ydintehtävä ja palvelutuotannon laajuus• Tavoitteet Staran tuottavuuskehitykselle vuosille 2021-2024
	Palvelustrategiset linjaukset	<ul style="list-style-type: none">• Toimintokohtainen suunnitelma ja aikataulu analyysivaiheessa alustavasti tunnistettujen palvelustrategiamuutosten läpiviemiselle (mm. urakoitsijoiden osuuden lisäämisen aikataulu)
	Omistaja- ja tilaajaohjaus	<ul style="list-style-type: none">• KYMPin tilaajaohjauksen tehtävien ja roolien täsmentäminen• Yhteiset tilaaja/toimittaja-käytännöt sekä KYMP/Staran tasolla että toimintotasolla - yhteistyön syventäminen mm. suunnittelussa
	Sopimusrakenteet	<ul style="list-style-type: none">• Sopimusrakenteiden päivittäminen tukemaan Staran tuottavuuskehitystä (tavoitteena mm. lisätöiden vähentäminen)
	Mittarointi ja raportointi	<ul style="list-style-type: none">• Jatkuva KYMPin ja Staran yhteinen hinta-benchmarking• Staran tuottavuuskehitystä läpinäkyvästi kuvaava mittaristo• Stara- ja toimintotason raportointikäytännöt KYMPin suuntaan
	KYMPin sisäiset kehittämiskohteet	<ul style="list-style-type: none">• KYMPin tilaajatoimintojen kehityskohteiden tunnistaminen ja suunnitelma muutosten toteuttamiseksi

Staran tuottavuusohjelman toteutus

Tavoite	Osa-alueet	Sisältö
Läpiviedään Starassa kehitysohjelma, joka toteuttaa asetetut tuottavuustavoitteet vuoteen 2025 mennessä	Muutosohjelman suunnittelu	<ul style="list-style-type: none">• Toimintokohtaiset kehitysaihiot<ul style="list-style-type: none">– Muutokset tuotanto-osastojen tarjoomassa– Logistiikkatoimintojen uudelleenjärjestely– Osastojen väliset synergiat ja yhteistyö– Hankintatoimen organisointi– Rönsyjen tarkempi arviointi ja poistamisen aikataulutus• Tuottavuusmittarit ja seuranta• Organisaation kehittäminen ja henkilöstösuunnittelu• Muutosviestintä• Muutoksen johtaminen
	Kehitysaihioiden toteutus	<ul style="list-style-type: none">• Edellisessä vaiheessa tunnistettujen kehitysaihioiden systemaattinen läpivienti• Aikataulutettu toteutussuunnitelma
	Nopeat voitot	<ul style="list-style-type: none">• Nopeasti toteutettavien ja hyötyjä tuovien muutosten läpivienti

Tuottavuusohjelmissa keskeisessä roolissa selkeiden kehittämissaihioiden määrittely ja toteutuksen aktiivinen seuranta

Esimerkki tuottavuusohjelman jatkuvasta seurannasta



VALOR

VALOR PARTNERS
ETELÄESPLANADI 24
00130 HELSINKI

VALOR.FI