



§ 807

Teknisten palvelujen palvelustrategia ja Staran kehittäminen

HEL 2020-009608 T 00 01 01

Päätös

Kaupunginhallitus hyväksyi teknisten palvelujen palvelustrategisiksi linjauksiksi ja tavoitetilaksi vuonna 2024:

- Infrarakentamisen suuria hankkeita hankitaan kilpailutuksen kautta nykyistä enemmän ja pienempiä hankkeita keskitetään Staralle. Tavoitetilassa Staran tuotannon osuus kaupungin infrarakentamisen kokonaisuudesta on n. 20 %.
- Yleisten alueiden ylläpidon tavoitetilassa Staran tuotannon osuus kaupungin yleisten alueiden ylläpidon kokonaispinta-alasta on 50 %. Ylläpidon kilpailuttamisen laajentamiseen varaudutaan Staran toimintaa kehittämällä.
- Korjausrakentamisen pienet hankkeet keskitetään Staralle. Tavoitetilassa Staran osuus rakennustekniikan kokonaisuudesta on n. 20 %.

Linjausten toteuttamiseksi ja tavoitetilan saavuttamiseksi kaupunginhallitus kehotti

- Kaupunkiympäristön toimialaa käynnistämään tilaamisen tavoitetilaan johtavan kehittämissuunnitelman valmistelun
- Staraa käynnistämään kehittämis- ja tuottavuusohjelman valmistelun
- Kaupunginkansliaa, kaupunkiympäristön toimialaa, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa sekä Staraa valmistelevaan merellisten palvelujen kehittämis ehdotukset erillistä päätöksentekoa varten
- Kaupunginkansliaa, kaupunkiympäristön toimialaa, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa sekä Staraa toteuttamaan pelastusposteihin ja kalustohankintoihin liittyvät toiminnan muutokset
- Kaupunginkansliaa ohjaamaan ja koordinoimaan em. kokonaisuuksia

Lisäksi kaupunginhallitus kehotti ottamaan kokonaisuuden huomioon osana toiminnan ja talouden suunnittelua ja talousarvioprosessia niin, että tavoitetilaan johtavia toimenpiteitä sisällytetään vuoden 2021 tulobudjetteihin.

Kaupunginhallitus korostaa, että niissä Staran toiminnoissa, joissa toiminta supistuu, toimeenpanon lähtökohtana on hyödyntää luonnollista poistumaa ja mahdollisuuksien mukaan myös uudelleen kouluttamista.



Käsittely

Asian käsittelyn aikana paikalla oli tekninen johtaja Kari Pudas. Asian-
tuntija poistui tämän jälkeen kokouksesta.

Palautusehdotus:

Tomi Sevander: Palautetaan uudelleen valmisteluun siten, että ensisi-
jaisena vaihtoehtona tarkastellaan Staran oman toiminnan säilyttämistä
vähintään nykytasolla.

Valmistelussa tulee selvittää avoimesti yhteistyössä Rakentamispalve-
luliikelaitoksen (Stara) kanssa:

- vuosien 2018-2020 luvuilla miten Stara on pystynyt tehostamaan toimintaansa, parantamaan kilpailukykyä kun Starasta tuli rakentamispalveluliikelaitos vuonna 2018.
- missä määrin Staran varautumisveloitteet, kiinteät kiinteistökulut (tukikohdat) nostavat yksikkökustannuksia suhteessa yksityiseen sektoriin. Lisäksi yksikkökustannusten vertailussa tulee selvittää palvelun laatuun ja takuisiin liittyvät seikat.
- millä realistisella aikataululla mahdolliset teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset voidaan toteuttaa siten, että Staran taloudelliset toimintaedellytykset säilyvät nykyisellä tasolla eikä työntekijöiden asemaa heikennetä.
- Staran toiminnan tasoa määriteltäessä on syytä pohtia myös vaihtoehtoa, jossa Stara tuottaisi Helsingille nykyistä enemmän palveluja.

Kannattaja: Veronika Honkasalo

Äänestys

JAA-ehdotus: Asian käsittelyä jatketaan

EI-ehdotus: Tomi Sevanderin palautusehdotuksen mukaisesti

Jaa-äännet: 10

Fatim Diarra, Mikko Kiesiläinen, Terhi Koulumies, Pia Pakarinen, Marcus Rantala, Wille Rydman, Daniel Sazonov, Anni Sinnemäki, Jan Vapaavuori, Sanna Vesikansa

Ei-äännet: 5

Veronika Honkasalo, Mika Raatikainen, Nasima Razmyar, Tomi Sevander, Anna Vuorjoki

Kaupunginhallitus päätti jatkaa asian käsittelyä äänin 10 - 5.

Vastaehdotus:

Sanna Vesikansa: Lisätään päätöksen loppuun uusi kpl:



Kaupunginhallitus korostaa, että niissä Staran toiminnoissa, joissa toiminta supistuu, toimeenpanon lähtökohtana on hyödyntää luonnollista poistumaa ja mahdollisuuksien mukaan myös uudelleen kouluttamista.

Kannattaja: Anni Sinnemäki

Kaupunginhallitus hyväksyi yksimielisesti Sanna Vesikansan vastaehdotuksen mukaisesti muutetun ehdotuksen.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Liitteet

- 1 Rakentamispalveluliikelaitos Staran tilaaja- ja tuottajatoiminnot sekä rooli kaupungin sisäisenä palveluntuottajana
- 2 Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset -työryhmän loppuraportti
- 3 Staran kehittäminen -loppuraportti

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, kaupunginhallitus

Päätösehdotus

Kaupunginhallitus hyväksyy teknisten palvelujen palvelustrategiseksi linjauksiksi ja tavoitetilaksi vuonna 2024:

- Infrarakentamisen suuria hankkeita hankitaan kilpailutuksen kautta nykyistä enemmän ja pienempiä hankkeita keskitetään Staralle. Tavoitetilassa Staran tuotannon osuus kaupungin infrarakentamisen kokonaisuudesta on n. 20 %.
- Yleisten alueiden ylläpidon tavoitetilassa Staran tuotannon osuus kaupungin yleisten alueiden ylläpidon kokonaispinta-alasta on 50 %. Ylläpidon kilpailuttamisen laajentamiseen varaudutaan Staran toimintaa kehittämällä.
- Korjausrakentamisen pienet hankkeet keskitetään Staralle. Tavoitetilassa Staran osuus rakennustekniikan kokonaisuudesta on n. 20 %.

Linjausten toteuttamiseksi ja tavoitetilan saavuttamiseksi kaupunginhallitus kehottaa



- Kaupunkiympäristön toimialaa käynnistämään tilaamisen tavoitettiin johtavan kehittämissuunnitelman valmistelun
- Staraa käynnistämään kehittämis- ja tuottavuusohjelman valmistelun
- Kaupunginkansliaa, kaupunkiympäristön toimialaa, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa sekä Staraa valmistelemaan merellisten palvelujen kehittämis ehdotukset erillistä päätöksentekoa varten
- Kaupunginkansliaa, kaupunkiympäristön toimialaa, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa sekä Staraa toteuttamaan pelastusposteihin ja kalustohankintoihin liittyvät toiminnan muutokset
- Kaupunginkansliaa ohjaamaan ja koordinoimaan em. kokonaisuuksia

Lisäksi kaupunginhallitus kehottaa ottamaan kokonaisuuden huomioon osana toiminnan ja talouden suunnittelua ja talousarvioprosessia niin, että tavoitetilaan johtavia toimenpiteitä sisällytetään vuoden 2021 tulobudjetteihin.

Esittelijän perustelut

Kehotus selvitystyön tekemisestä Staran tilaaja ja tuottaja -roolin erottamiseksi toisistaan sisältyi Helsingin kaupungin talousarvioon 2018.

Kansliapäällikkö asetti 25.4.2018 (§ 108) työryhmän selvittämään rakentamispalveluliikelaitos Staran tilaaja ja tuottaja -roolien erottamista toisistaan sekä tarkastelemaan Staran roolia ja tehtäviä kaupungin sisäisenä palveluntuottajana. Selvityksessä tuotettiin nykytilan kuvaus, suurten kaupunkien vastaavien ratkaisujen vertailu ja ratkaisuvaihtoehtojen määrittely.

Teknisten palvelujen nykytilan kuvaukseen sisältyi kaupunkiympäristön toimialan teknisten palvelujen hankintojen kokonaisuus, kaupunkiympäristön toimialan ja Staran organisaatiot sekä näiden välisen tilaaja-tuottajamallin toimintamalli ja volyymit. Selvityksessä tekniset palvelut tunnistettiin n. 750 miljoonan euron vuosittaiseksi kokonaisuudeksi, joka muodostui n. 200 miljoonan käyttötalouden menoista ja n. 550 miljoonan euron investointimenoista.

Tilaaja ja tuottaja -rooleissa ei tunnistettu merkittäviä, välitöntä ratkaisua vaativia päällekkäisyyksiä. Työn johtopäätöksenä todettiin, että tilaaja ja tuottaja -roolien selkiyttäminen edellyttää teknisten palvelustrategisten linjausten laatimista. Palvelustrategisten linjausten pohjalta voidaan valmistella tarvittavat muutokset tilaaja-tuottaja-toimintoihin. Jatkotoimenpiteinä todettiin myös kaupungin teknisen toimen tuotantoon liittyvien päällekkäisyyksien poistaminen sekä tarve asettaa Staran toiminnalle kustannusten läpinäkyvyyteen ja tuottavuuteen liittyvät



selkeät tavoitteet. Selvityksessä havaitut toimintojen päällekkäisyydet olivat teknisen palvelun kokonaisuuteen nähden kuitenkin pienehköjä.

Kaupungin johtoryhmä käsitteli selvitystä 10.12.2018 ja kansliapäällikkö asetti 20.2.2019 (§ 35) työryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella ehdotus kaupungin teknisten palvelujen palvelustrategisista linjauksista, joissa selkeästi määritellään kaupungin teknisten palvelujen oma- ja ostotuotanto. Lisäksi tehtävänä oli tehdä ehdotukset tarvittavista muutoksista teknisen toimen tilaaja-tuottaja -toimintoihin, selvittää teknisen toimen palvelutuotannon päällekkäisyydet ja ehdottaa Staralle asetettavat tavoitteet kustannusten läpinäkyvyyteen ja tuottavuuteen liittyen.

Työryhmän työtä käsiteltiin kaupungin johtoryhmässä 3.2.2020 ja 3.3.2020. Johtoryhmä päätti, että aiheesta teetetään ulkopuolinen arvio. Kevään 2020 aikana tilattiin kaupunginkanslian ja kaupunkiympäristön toimialan yhteistyönä konsulttiselvitys Staran kehittämisestä. Konsulttiselvityksen tulokset tukivat työryhmän ehdottamia palvelustrategisia linjauksia ja tarkensivat teknisten palvelujen tuottavuuspotentiaalia. Tulokset käsiteltiin kaupungin johtoryhmässä elokuussa 2020 ja esiteltiin kaupunginhallituksen aamukoulussa 3.9.2020.

Teknisten palvelujen kokonaisuus

Tekniset palvelut ovat laaja palvelu- ja tavaraostojen kokonaisuus. Palvelut järjestävä kaupunkiympäristön toimiala hankkii kokonaisuudessa palveluja ja tavaroita markkinoilta sekä kaupungin sisäisesti Staralta. Kaupungin ensimmäisen sisäisen työryhmän työssä käytiin kokonaisuus läpi ja määriteltiin teknisten palvelujen ylätaso. Kokonaisuuden kaupunkiyhteistä tarkastelua ja läpinäkyvyyttä hankaloittaa, että kaupunkiympäristön toimialan näkökulmasta hankinnat jakautuvat käyttötalouden hankintoihin ja investointeihin liittyviin hankintoihin. Staran oman sisäisen seurannan näkökulmasta kirjanpidollinen jaottelu käyttötalouteen ja investointeihin ei ole merkityksellinen.

Asiaa selvittänyt työryhmä tarkasteli kaupunkiympäristön toimialan tavara- ja palveluhankintoja 12 kuukauden ajanjaksolla, josta muodostettiin teknisten palvelujen kokonaiskuva.

Kokonaisuutena vuosittaisista n. 750 miljoonan euron teknisten palvelujen käyttötalouden ja investointien hankinnasta Staran osuus oli n. 28 %.

Käyttötalouden ylläpidon noin 200 miljoonan euron vuosittaisista hankinnoista kohdistui noin n. 74 miljoonaa euroa (37 %) Staralle. Tämän kokonaisuuden sisällä on kaksi osaa. Yleisten alueiden ylläpidon n. 78 miljoonan euron menoista kohdistuu n. 61 miljoonaa euroa (78 %) Staralle. Katujen ja puistojen ylläpitoa tehdään siis pääosin kaupungin



omana tuotantona Starassa. Rakennusten ylläpidon n. 83 miljoonan euron menoista kohdistui n. 11 miljoonaa euroa (13 %) Staralle. Rakennusten ylläpitoon liittyvää korjaustoiminta ostetaan siis pääosin markkinoilta.

Investointitalouden vuosittaisista noin 550 miljoonan euron hankinnoista 136 miljoonaa euroa (24 %) kohdistuu Staraan. Pääosa investointihankkeista ostetaan siis markkinoilta. Tämän kokonaisuuden sisällä suurimmat kokonaisuudet ovat rakennukset (uudisrakentaminen ja perusparantaminen) n. 200 miljoonaa euroa (Staran osuus 25 %), katujen ja puistojen rakentaminen n. 180 miljoonaa euroa (Staran osuus 29 %), liikennehankkeet ja muille tehtävät hankkeet n. 120 miljoonaa euroa (Staran osuus 8 %) ja esirakentaminen n. 55 miljoonaa euroa (Staran osuus 41 %).

Staran liikevaihto on viime vuosina vaihdellut vuoden 2017 212 miljoonan euron, ja vuoden 2019 250 miljoonan euron välillä. Ennuste vuodelle 2020 on n. 248 miljoonaa euroa. Pääosa Staran liikevaihdosta tulee kaupunkiympäristön toimialan tilauksista (88 % vuonna 2017).

Kaupunkiympäristön toimialan ja Staran tilaaja-tuottajamalli

Kaupunkiympäristön toimialan ja Staran toiminta on teknisissä palveluissa järjestetty keskinäisin sopimuksin.

Toimialan ja Staran välillä on laaja yhteistyösopimus, joka koskee katujen, puistojen ja viheralueiden rakentamista ja ylläpitoa, luonnonhoitoa ja kaupunginpuutarhan palveluja, asiantuntijapalveluja, talonrakentamista, ajoneuvojen siirtoa sekä kalustopalveluja.

Lisäksi toimialan ja Staran välillä on erilliset sopimukset yleisten alueiden ylläpitopalveluista koskien katu- ja puistoalueiden palveluja sekä luonnonhoitoa ja kaupunginpuutarhaa (yhteensä n. 52 miljoonaa euroa/vuosi).

Kaupunkiympäristön toimialan ja Staran välisiin sopimuksiin perustuva toimintaa ovat mm.

- Talonrakentaminen ja konepajapalvelut
- Katujen, puistojen ja kunnallistekniikan rakentaminen
- Asiantuntijapalvelut (sisältää kartoitukset, pohjatutkimukset, pilaantuneet maat sekä katu- ja maalaboratoriopalvelut)
- Yleisten alueiden erilliset alueurakkasopimukset
- Ajoneuvojen siirto-, vaalitelien ja julisteiden järjestämis- sekä tilapäiset liikennejärjestelyt kaupungin tapahtumissa -palvelut
- Kalustopalvelut



Kaupunkiympäristön toimiala ja Stara ja ovat kehittäneet yhteistyötään ja palvelusopimuksia kaupunkiympäristön toimialan ja Staran strategisten tavoitteiden pohjalta.

Sopimusrakenne tulee uudelleenarvioitavaksi käynnistettävän kehittämishankkeen aikana. Ottaen huomioon, että kaupunkiympäristön toimiala ja Stara ovat saman kaupunkioikeushenkilön osia, sopimus-sanaa käytetään tässä yksinkertaisuuden vuoksi kuvaamaan kaupungin sisäisten toimintojen välistä yhteisymmärrystä kuvaavaa asiakirjaa. Kyse ei ole varsinaisesta sitovasta oikeustoimesta.

Tilaaaja- ja tuottajatehtävien organisointi

Tilaaaja-tuottaja-mallin arvioimiseksi selvitettiin kaupunkiympäristön toimialan tilaajatoiminnon luonne. Selvityksen mukaan kaupunkiympäristön toimialalta osallistui kilpailutuksiin päätyönään 17 työntekijää ja oman työn ohella 239 työntekijää. Ostamista ja tilaamista teki päätyönään 42 työntekijää ja oman työn ohella 264 työntekijää. Edellisestä työntekijämäärästä osallistuu Starasta ostamiseen ja tilaamiseen 13 työntekijää päätyönään ja 79 oman työn ohella.

Kilpailuttamisessa suurin henkilöstöresurssi päätyönä tekevästä on hallinto- ja tukipalvelut -palvelukokonaisuudessa kahdeksan työntekijää sekä rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuudessa kahdeksan työntekijää. Oman työn ohella kilpailutuksiin osallistuu 159 työntekijää rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuudesta. Ostamista ja tilaamista päätyönään tekevät ovat käytännössä rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuuden työntekijöitä.

Kaupunkiympäristön toimialan tekemistä hankinnoista antaa kokonaiskuvan tilausten määrän tarkastelu. Vuoden ajanjaksolla kaupunkiympäristön toimialan palvelukokonaisuuksissa tehtiin noin 43 600 tilausta. Kaikista tilauksista noin 79 % tehtiin rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuudesta (RYA) ja euromääräisesti se kattoi 67 prosenttia tilauksista. Maankäytön ja kaupunkirakenteen (MAKA) -palvelukokonaisuudesta tilauksia tehtiin huomattavasti vähemmän eli noin 9 prosenttia tilauksista, mutta euromääräisesti tilaukset kattoivat lähes 32 prosenttia. Kaupunkiympäristön toimialan tilauksista 88 prosenttia tehtiin edellisistä palvelukokonaisuuksista.

Stara on lähtökohtaisesti tuottaja eikä tilaaja. Sen saamat tulot tulevat muilta toimialoilta, joilla on käytössään käyttötalouden ja investointitalouden määrärahoja. Kaupunkiympäristön toimiala tekee Staralta hankinnat ilman kilpailutusta. Stara antaa investoinneista hankekohtaisen ja ylläpidossa palvelusopimuksen mukaisen tarjouksen. Koska Stara on osa kaupunkiorganisaatiota, se ei saa osallistua markkinoilla tarjouskilpailuihin. Kaupungin näkökulmasta Stara toimii pääosin tuottajana, jolta



kaupunkiympäristön toimiala tilaa. Stara toimii kuitenkin osaltaan myös tilaajana tilaamalla töitä alihankintana. Tätä tehdään erityisesti Staran ylläpitopalveluissa ja kaupunkitekniikassa. Esimerkiksi rakennustekniikan ja kaupunkitekniikan rakentamisen palveluissa toiminnan luontees- ta johtuen teetetään isot ja erikoisosaamista vaativat työt pääsääntöi- sesti kilpailutetuilla aliurakoitsijoilla. Aliurakoitsijoita käytetään myös ruuhkahuipuissa. Staran teettämän alihankinnan määrä suhteessa omaan työhön ei merkittävästi poikkea markkinoilla toimivien pääura- koitsijoiden vastaavasta.

Starassa työskentelee päätoimisesti hankintojen kilpailutuksessa noin 5 henkilöä ja oman työn ohella hankintoja kilpailuttaa noin 33 henkilöä. Työntekijöitä, joille on delegoitu osto- ja tilaamisvaltuuksia, on yhteensä noin 270. Omaan toimintaansa liittyvien palvelu- ja materiaalihankinto- jen lisäksi Stara toimii logistiikkayksikkönsä kautta kaupungin keskitet- tynä hankintaorganisaationa erikseen sovituille hankintakokonaisuuksil- le.

Tilanne muissa suurissa kunnissa

Osana selvitystyötä on kartoitettu muiden suurten kuntien teknisen toi- men ratkaisuja koskien tilaaja-tuottaja -malleja. Selvityskohteena olivat Turku, Tampere, Oulu, Lahti, Jyväskylä, Espoo, Vantaa ja Mikkeli.

Teknisen toimen järjestämisen vaihtoehtoja on monia eikä minkään mallin etuja voi pitää yksiselitteisesti parempina verrattuna muihin.

Teknisen toimen tuotannon muutoksissa on toteutettu useita vaihtoehtoja eikä selkeätä trendiä ole tunnistettu. Vaihtoehtoja ovat mm.

- virastomallin vahvistaminen (Espoo, Vantaa)
- siirtyminen yksityiseen palvelutuotantoon (Lahti, Mikkeli)
- olemassa olevan kaupungin liikelaitoksen tai yhtiön roolin vahvista- minen ja samalla muiden teknisen toimialan järjestelyjen teko (Oulu, Tampere)

Toimivimman järjestämismuodon valitsemiseen vaikuttavat muiden muassa kunnan sijainti, suuruus, tarjoajatilanne sekä alueen erityispiir- teet. Muutoksia eri järjestämistapojen välillä on aiheuttanut tehokkuu- den tavoittelun lisäksi vuoden 2013 kuntalain muutos, jolla lopetettiin liikelaitosten harjoittama toiminta kilpailluilla markkinoilla.

Kaupungin kahdessa sisäisessä työryhmässä on vallinnut näkemys, et- tä liikelaitosmallilla toimiva kaupungin rakentamispalvelu on kaupungin kokonaisedun kannalta järkevä toimintamalli. Sisäisen tuottajan tulee kuitenkin toiminnassaan huolehtia tehokkuudesta ja tuottavuudesta ja sen toimintaa on vertailtava markkinoiden hintatasoon.



Havaitut kehittämiskohdat

Kaupungin kahdessa työryhmässä ja ulkopuolisen konsultin arviossa tunnistetut kehittämisalueet ovat:

- Staran toimintaa kannattaa nykyistä paremmin kohdentaa vaikeasti kilpailutettaviin, kiireellisiin ja tilaajalle ennakoimattomia riskejä sisältäviin kohteisiin, sekä erityisosaamista vaativiin kohteisiin, joissa kaupungin oman tuotannon edut ovat vahvimillaan
- yleisten alueiden ylläpidossa Staran kustannusero vertailukelpoisilla alueilla on merkittävä, joten kaupungin kannattaa hyödyntää enemmän markkinoita
- kaupungin palvelutilojen pienemmissä perusparannus- ja korjaushankkeissa Stara on kilpailukykyinen. Lisäksi tilaajan valvontaresurssien tarve on Staran kohteissa pienempi
- uudisrakentamishankkeissa voidaan käyttää enemmän markkinoita
- esirakentamisen hankkeissa voidaan käyttää enemmän markkinoita
- logistiikassa kehittämisen prioriteettina on hankinta ja operatiivisen tekemisen lisäarvoa tulee tarkastella toiminnoittain
- hallinto- ja tukipalveluita sekä toimipisteverkostoa tulee kehittää operatiivisen toiminnan kustannustehokkuutta tukeviksi
- Staran tuottavuuteen ja kustannusten läpinäkyvyyteen tulee asettaa tarkemmat tavoitteet ja konkreettinen tuottavuusohjelma
- kaupunkiympäristön toimialan tulee kehittää omaa toimintamalliaan hankinnoissa ja tilaamisessa
- kaupungin toimijoiden työnjakoa tulee kehittää erityisesti merellisissä palveluissa

Helsingin teknisen toimen laajuuden ja monimuotoisuuden kannalta on tärkeää, että osa teknisistä palveluista järjestetään myös tulevaisuudessa kaupungin omana tuotantona. Stara on tarpeellinen kaupungin kokonaisedun kannalta.

Staran vahvuus ovat hankkeet, joissa on paljon riskejä tai jotka pitää toteuttaa kiireellisesti. Riskikohteissa Stara on kilpailukykyinen, koska Stara laskuttaa vain toteutuneiden riskien perusteella. Tilaajan toiminnalle on etu, että Staran palveluja ei tarvitse kilpailuttaa. Stara pystyy ottamaan tämän takia esimerkiksi kesken jääneen hankkeen nopeasti haltuun tai tekemään nopeasti jonkin pienemmän, mutta kiireesti toteutettavan hankkeen tai tehtävän. Staralla on tehtäviä kaupungin varautumis- ja valmiusasioissa (mm. poikkeustilanteet ja öljyntorjunta). Näihin liittyvistä velvoitteista ei ole kuitenkaan sovittu niin, että niiden aiheuttamat kustannukset tulisivat näkyviksi. Varautumisen kustannukset ja kustannustehokkuuden parantaminen tullaan käsittelemään osana palvelustrategisten linjausten toimeenpanoa ja Staran kehittämistä.



Palvelustrateginen tavoitetila

Teknisten palvelujen kokonaisuudessa on tunnistettu kolme palvelustrategista osa-aluetta ja niiden tavoitetila: infrarakentaminen, katujen ja puistojen ylläpito sekä korjausrakentaminen.

Infrarakentamisessa kaupunkiympäristön toimiala kilpailuttaa suuria hankkeita enemmän ja pienempiä hankkeita keskitetään Staralle. Tavoitetilassa Staran tuotannon osuus kaupungin infrarakentamisen kokonaisuuden arvosta on n. 20 %.

Katujen ja puistojen ylläpidossa kilpailuttamisen osuutta lisätään. Tavoitetilassa Staran tuotannon osuus kaupungin yleisten alueiden ylläpidon kokonaispinta-alasta on 50 %

Korjausrakentamisessa pieni korjausrakentaminen hankitaan pääsääntöisesti Staralta. Tavoitetilassa Staran osuus rakennustekniikan kokonaisuudesta on n. 20%.

Nyt tehtävä päätös on jatkovalmistelua linjaava päätös. Mahdolliset päätökset uusista kilpailutuksista tehdään aikanaan niissä toimitelmissä, joille päätösvalta kaupungin hallintosäännön mukaisesti kuuluu.

Kaupungin oman tuotannon ja markkinoilta hankittavan tuotannon osuuksien tarkkaa määrittelyä vaikeuttaa tarkasteltavan kokonaisuuden suuri euromääräinen koko ja vuosivaihtelu. Tarkasteltavassa usean sadan miljoonan euron vuosittaisessa kokonaisuudessa yhden prosenttiyksikön muutos voi merkitä useiden miljoonien vaihtelua. Päätettävän tavoitetilan prosenttiosuudet kuvaavat strategista tahtotilaa, jota kohti kaupunki etenee muutaman vuoden kehityspolulla. Suunnitelmaa toteutetaan etenemällä selkeästi ja pitkäjänteisesti kohti tavoitetilaa. Tavoitetilan laskentamallia ja tavoitteita tarkastellaan säännöllisesti kaupunginkanslian, kaupunkiympäristön toimialan ja Staran yhteistyössä. Tarkastelussa otetaan huomioon, että kehittämis- ja tuottavuusohjelman toteuttaminen vaikuttaa Staran palveluiden vertailuun markkinatarjonnan kanssa.

Toteutuksen eteneminen esitetään vuosittain vuodesta 2022 alkaen kaupungin talousarviossa. Vuoden 2021 tulosbudjeteissa otetaan huomioon suunnitelman toteuttaminen.

Muutoksen toteuttaminen

Muutos toteutetaan kaupunkiyhteisenä muutoksena kahdella päälinjalta: tilaamisen muutos ja Staran kehittäminen. Kaupunkiympäristön toimiala valmistelee tavoitetilaan johtavan tilaamisen muutossuunnitel-



16.11.2020

man. Suunnitelma tulee laatia siten, että se vaikuttaa jo vuoden 2021 toimintaan.

Stara käynnistää tuottavuus- ja kehittämisohjelman valmistelun, jolla tehostetaan Staran toimintaa ja mahdollistetaan palvelustrategisten linjauksen toteuttaminen.

Muutoksesta saatavien hyötyjen toteutuminen edellyttää myös kaupunkiympäristön toimialan toimintamallien uudistamista.

Lisäksi toteutetaan pienempiä työnjaon muutoksia sekä jatketaan merellisten palvelujen työnjaon kehittämistä.

Muutoksen toteuttamista ohjaamaan on tarkoitus asettaa kaupunkitasoinen ohjausryhmä.

Yhteistoimintaa henkilöstön kanssa on toteutettu ja sitä jatketaan kaupungin yhteistoimintamenettelyjen mukaisesti. Muutoksen valmistelua on heti sen käynnistyttyä käsitelty kaupunkitasoisessa yhteistoiminnassa sekä Staran ja toimialojen yhteistoimintaelimissä. Muutoksen valmistelua varten on laadittu kaupunkitasoinen yhteistoiminta- ja viestintäsuunnitelma, joka on käsitelty kaupungin henkilöstötoimikunnassa 19.10.2020. Henkilöstötoimikunta totesi yhteistoiminnan toteutuneen valmistelun tässä vaiheessa.

Teknisiin palveluihin liittyvät työnjaon muutokset kaupungin sisällä

Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset –työryhmän työssä käsiteltiin teknisten palvelujen toiminnoissa olevien työnjakojen päällekkäisyyksiä.

Palvelujen kaupunkitasoisen yhdenmukaisen laadun varmistamiseksi esitetään pelastuspostien ylläpidon siirtoa kaupunkiympäristön ylläpitovastuulle kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalta. Kulttuurin ja vapaa-ajan liikuntapalvelujen kalustohankinnat keskitetään kokonaan Staran hoidettaviksi. Pelastuspostien vuosittainen kustannusarvio on pienehkö. Hankittavan kaluston arvo on suurempi. Molempien muutosten henkilöstövaikutukset ovat pieniä.

Merellisten palvelujen kehittäminen on laajempi kokonaisuus, jota on kehitetty myös osana valtuustokauden merellisen strategian hanketta kaupunginkanslian, kaupunkiympäristön toimialan, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sekä Staran yhteistyönä. Merellisten palvelujen kehittämisehdotukset on suunniteltu tuotavan erikseen päätettäväksi.

Lausunnot

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566



Kaupunkiympäristölautakunta totesi lausunnossaan 27.10.2020 muun muassa, että kokonaisuutena teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset ja sen arvioinnin yhteydessä ehdotetut toimenpiteet tilaaja-toimintojen kehittämiseksi ja Staran kehittämisohjelman käynnistämiseksi ja suuntaviivoiksi antavat hyvät lähtökohdat teknisten palveluiden järjestämiseksi nykyistä tehokkaammalla tavalla. Se luo myös innostavan vision Starasta nykyistä kokoaan pienempänä, mutta ketterämpänä ja tehokkaampana ylläpitoon ja rakentamiseen keskittyvänä nopean toiminnan yksikkönä, jolla on keskeinen rooli kaupungin kannalta erityisten palveluiden tuottajana.

Rakentamispalveluliikelaitoksen johtokunta totesi lausunnossaan 29.10.2020 muun muassa, että Staran kehittämisohjelma kustannustehokkuuden parantamiseksi on tarpeellinen, mutta se tulee toteuttaa siten, että Staran asema sisäisenä palveluntuottajan säilyy vahvana ja tehtävät muutokset ajoitetaan riittävän pitkälle aikavälille. Kehittämisohjelmassa tulee kiinnittää myös huomiota Staran kustannusten läpinäkyvyyteen sekä lukujen laadulliseen vertailtavuuteen. Johtokunta pitää esitettyjä palvelustrategisia linjauksia oikeansuuntaisina ja kehittämisohjelman tavoitteena tulee olla tuottavuuden nosto siten, että Stara tuottaisi Helsingille palveluja nykyistä edullisemmalla hinnalla.

Vaikutusarviointi

Muutoksella on arvioitu saatavan kaupunkitasolla noin 15 miljoonan euron säästö vuoteen 2024 mennessä. Arviot ovat alustavia ja niitä tarkennetaan työn edetessä.

Muutoksen henkilöstövaikutuksista suurin kohdistuu Staraan, jonka henkilöstömäärä tulee vähenemään muutoksen myötä. Muutokset toteutetaan kaupungin henkilöstöpoliittisten linjausten mukaisesti. Helsinki ei irtisano vakinaista henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Kaupunki harjoittaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja panostaa hyvään johtajuuteen. Muutos edellyttää kaupunkiympäristön toimialalla ja Starassa henkilöstön valmiutta ja joustavuutta kehittyvässä tehtäväkokonaisuudessa. Osaamisen ja monitaitoisuuden edistäminen on välttämätöntä niin työnantajan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Muutos edellyttää henkilöstön eläköitymisen ja muun vaihtuvuuden hyödyntämistä vuodesta 2021 alkaen.

Muutoksella ei ole suoria ympäristövaikutuksia, koska muutos kohdistuu teknisten palvelujen järjestämistapaan ja linjaukset eivät sisällä muutoksia teknisten palvelujen sisältöihin.

Toimivalta

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

F10680001200062637

Alv.nro

F102012566



16.11.2020

Kaupunginhallitus seuraa, että kaupungin toimielimet, keskushallinto ja toimialat toimivat kaupunginvaltuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti sekä asettaa kaupungin toimielimille, keskushallinnolle ja toimialoille tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista (hallintosäntö 8 luku 1 § 1 mom).

Helsingin kaupunkistrategiassa 2017-2021 todetaan, että toimintaympäristön muuttuessa ja palvelutuotannon vaihtoehtojen lisääntyessä kaupungin oman organisaation ja kaupunkikonsernin rakennetta tarkastellaan avoimesti sen varmistamiseksi, että kaupungin toimintojen ja palvelujen kokonaisuus on järjestetty tarkoituksenmukaisesti.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Liitteet

- 1 Rakentamispalveluliikelaitos Staran tilaaja- ja tuottajatoiminnot sekä rooli kaupungin sisäisenä palveluntuottajana
- 2 Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset -työryhmän loppuraportti
- 3 Staran kehittäminen -loppuraportti

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, kaupunginhallitus

Tiedoksi

Kaupunginkanslia
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala
Kaupunkiympäristön toimiala
Rakentamispalveluliikelaitos

Päätöshistoria

Kaupunginhallitus 09.11.2020 § 759

HEL 2020-009608 T 00 01 01

Päätös

Kaupunginhallitus päätti panna asian pöydälle.

Käsittely



09.11.2020 Pöydälle

Asian käsittelyn aikana kuultavana olivat tekninen johtaja Kari Pudas ja strategiapäällikkö Marko Karvinen. Asiantuntijat poistuivat kuulemisensa jälkeen kokouksesta.

Kaupunginhallitus päätti yksimielisesti panna asian pöydälle Anna Vuorjoen ehdotuksesta.

03.09.2020 Ehdotuksen mukaan

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Rakentamispalveluliikelaitoksen johtokunta 29.10.2020 § 90

HEL 2020-009608 T 00 01 01

Lausunto

Rakentamispalveluliikelaitoksen johtokunta antoi kaupunginhallitukselle seuraavan lausunnon:

Rakentamispalveluliikelaitoksen johtokunta toteaa, että Stara on nyt ja tulevaisuudessakin keskeinen, vahva ja osaava toimija Helsingissä. Staran jo tehdyt kehittämistoimenpiteet ovat parantaneet sen kilpailukykyä ja markkinahintaisuutta sekä kaupungin asettamien ilmastotavoitteiden saavuttamista. Sisäisenä palveluntuottajana Stara pystyy joustavasti ja nopeasti vastaamaan kaupungin ja sen toimialojen tarpeeseen. Korona-pandemian aiheuttama tilanne on hyvä esimerkki Staran onnistuneesta nopeasta toiminnasta niin sosiaali- ja terveystoimialan kuin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tarpeiden täyttämiseksi. Stara on myös osoittanut kyvykkyytensä reagoida nopeasti kaupungin kiinteistöjen, kuten koulujen ja päiväkotien, lyhyellä varoitusaajalla esiin nousseisiin peruskorjauksiin. Stara on sitoutunut kehittämään palvelujaan sekä suunnitelmallista yhteistyötä sen päätilaajan, kaupunkiympäristön toimialan kanssa.

Teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset – työryhmän loppuraportin 30.11.2019 mukaan Yleisten alueiden ylläpidosta, infrarakentamisesta sekä rakennuksista todetaan seuraavaa:

Yleisten alueiden ylläpito

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566



- Stara tuottaa kaupunkiluonnon hoidon pääasiassa omalla työvoimallaan ja hankkii erikoiskalustoa edellyttävät palvelut markkinoilta.
- Katujen ja puistojen alueurakkamallia laajennetaan. Nykyisen palvelusopimuksen kattama alue jaetaan vuoden 2020 aikana kaupunkiympäristön toimialan ja Staran yhdessä sopimalla tavalla pienempiin alueisiin, joille tulee oma kustannus seuranta ja palvelusopimus pilkotaan tämän mukaisiksi alueurakoiksi vuoden 2021 menojen toteumatietojen pohjalta. Vuodesta 2022 eteenpäin kaupunkiympäristön toimiala voi kilpailuttaa uusia alueurakoita yksityisten toimijoiden hoidettavaksi alue kerrallaan erillisen, vuosille 2022-2033 vaiheistetun suunnitelman mukaisesti, ellei Stara kykene tarjoamaan kyseisen alueen hoitamista kaupungin näkökulmasta kokonaistaloudellisesti edulliseen hintaan. Suunnitelma vaiheistuksineen viedään kaupunginvaltuuston päätettäväksi erikseen.

Infrarakentaminen

- Staran työ kohdennetaan pieniin, kilpailutuksen kannalta hankaliin, riskialttiisiin, kiireellisiin ja paikallistuntemusta vaativiin kohteisiin.
- Alueiden esirakentamisessa Staralle osoitetaan kaupungin kannalta kiireelliset kohteet.
- Katujen ja liikenneväylien rakentamisessa Staran työ kohdennetaan peruskorjauksiin, putkistosaneerauksiin ja liikennejärjestelyhankkeisiin.
- Staran puistorakentaminen pidetään nykyisellä tasollaan.

Rakennukset

- Staran oman työn painopiste siirretään aiempaa vahvemmin korjausrakentamiseen.
- Uudisrakentaminen kilpailutetaan lukuun ottamatta Staran osaamisen turvaamiseksi jätettäviä kohteita.
- Korjausrakentamisessa Staralle ohjataan pienet, kiireelliset sekä terveyden ja turvallisuuden takia kunnostettavat kohteet ja isännöitsijöiden tilaamat laskutustyöt.

Laadituista kaupungin omien työryhmien selvityksistä käy ilmi, että Staran hintataso on yksityistä hintatasoa korkeampi. Rakennustekniikassa ja infrarakentamisessa hintaero yksityisiin verrattuna on kaventunut merkittävästi viime vuosien aikana ja joissakin tapauksissa Stara on jo samalla tasolla kilpailijoidensa kanssa, joissakin tapauksissa Stara on kilpailijoita edullisempi. Ylläpidon osalta hintataso on selvitysten mukaan korkeampi, mutta lukujen vertailtavuus on edelleen suuri haaste.



Staran vastuulla on ylläpidossa Helsingin kaupungin haasteellisimmat alueet, kuten kantakaupunki. Tulevaisuudessa kun sopimuksia uusi-taan, Staran tulee edelleen parantaa kilpailukykyään ja avata kustan-nusrakennettaan ja toimintaansa läpinäkyvämmäksi.

Konsulttiyhtiö Valor Oy:n selvityksen mukaan merkittäviä säästöjä olisi saatavissa hyvinkin nopeasti, mutta tällöin on riskinä, että osa Staran henkilöstöstä jäisi ilman täyttä työtä sekä osa muistakin resursseista jäisi vajaalle käyttöasteelle. Kehittämishjelmassa tulee, johtokunnan mielestä, ottaa huomioon riittävä aika uudistusten toteuttamiseen sekä samalla varmistaa, että Stara ei menetä volyyminsa ja pitkällisen ko-kemuksensa mukanaan tuomaa kilpailuetua kaupungin palveluiden tuottamisessa. Helsingin kaupunki on sitoutunut henkilöstöpoliittisissa linjauksissaan siihen, että henkilöstöä ei lomauteta eikä irtisanota tuo-tannollisista tai taloudellisista syistä. Starassa on jo käynnistetty osaa-misen kehittämisen kautta moniosaamiseen tähtäävä ohjelma, jolloin mahdollisesti töiden vähentyessä tai loppuessa, henkilöstö saadaan koulutettua uusiin tehtäviin siirtymäajan puitteissa.

Konsulttiyhtiön Valor Oy:n selvityksessä ei johtokunnan mielestä kaikil-ta osin ole esitetty Staran lisäarvotekijöitä ja niiden vaikutuksia kustan-nuksiin. Keskeisin lisäarvotekijä on Staran vuosien aikana kertynyt vahva alue- ja paikallistuntemus ja osaaminen kaupunkitilan seurana-ssa, hallinnassa ja toimenpiteissä kaikilla sektoreilla. Stara pystyy toimimaan nopeasti ja tehokkaasti myös yllättävissä tarpeissa kuten kansainvälisten tapahtumien sekä massatapahtumien organisoinnissa ja poikkeuksellisten sääilmiöiden aiheuttamien tuhojen torjunnassa se-kä äkillisten putkirikkojen korjauksissa. Johtokunnan näkemyksen mu-kaan käynnistettävässä kehittämissuunnitelmassa tulee huomioida aiem-paa paremmin myös Staran muut lisäarvotekijät kuten poikkeusolojen valmiuden ylläpito, luonnon ääriolosuhteisiin varautuminen, öljyntorjun-tavalmius sekä Helsingille tärkeiden varsinkin maanalaisten tilojen yllä-pitoon liittyvät seikat, jotka nostavat Staran kustannustaso.

Johtokunta esittää, että käynnistetään Staran ja kaupungin muiden toimijoiden päällekkäisten toimintojen selvitys koskien merellisiä palve-luja, saaristojätehuoltoa sekä ranta-alueiden kunnossapitoa. Merelliset toiminnot tulee säilyttää Staran ydintoimintoina myös tulevaisuudessa.

Johtokunta esittää myös, että koko kaupungin tasolla logistiikkapalvelu-jen ja hankintatoimen keskittämistä kannattaisi harkita integroitavaksi Staran logistiikkakeskuksen yhteyteen.

Johtokunnan mielestä on syytä pohtia, onko kansliavetoinen ohjaus-malli nykymuodossaan optimaalinen ja tukeeko se Staran toiminnan



kehittämistä parhaalla tavalla. Jatkossa on ilmeinen tarve myös selkeyttää Staran ja Kympin suhdetta päätöksenteossa.

Rakentamispalveluliikelaitoksen johtokunta toteaa, että Staran kehittämishjelma kustannustehokkuuden parantamiseksi on tarpeellinen, mutta se tulee toteuttaa siten, että Staran asema sisäisenä palveluntuottajan säilyy vahvana ja tehtävät muutokset ajoitetaan riittävän pitkälle aikavälille. Kehittämishjelmassa tulee kiinnittää myös huomiota Staran kustannusten läpinäkyvyyteen sekä lukujen laadulliseen vertailtavuuteen. Johtokunta pitää esitettyjä palvelustrategisia linjauksia oikeasuuntaisina ja kehittämishjelman tavoitteena tulee olla tuottavuuden nosto siten, että Stara tuottaisi Helsingille palveluja nykyistä edullisemmalla hinnalla. Staran toiminnan tasoa määriteltäessä on syytä pohtia myös vaihtoehtoa, jossa Stara tuottaisi Helsingille nykyistä enemmän palveluja.

Käsittely

29.10.2020 Esittelijän muutetun ehdotuksen mukaan

Vastaehdotus:

Tapio Klemetti: Ehdotan, että lausunnon viimeinen kappale muutetaan: Rakentamispalveluliikelaitoksen johtokunta toteaa, että Staran kehittämishjelma kustannustehokkuuden parantamiseksi on tarpeellinen, mutta se tulee toteuttaa siten, että Staran asema sisäisenä palveluntuottajan säilyy vahvana ja tehtävät muutokset ajoitetaan riittävän pitkälle aikavälille. Kehittämishjelmassa tulee kiinnittää myös huomiota Staran kustannusten läpinäkyvyyteen sekä lukujen laadulliseen vertailtavuuteen. Johtokunta pitää esitettyjä palvelustrategisia linjauksia oikeasuuntaisina ja kehittämishjelman tavoitteena tulee olla tuottavuuden nosto siten, että Stara tuottaisi Helsingille palveluja nykyistä edullisemmalla hinnalla. Staran toiminnan tasoa määriteltäessä on syytä pohtia myös vaihtoehtoa, jossa Stara tuottaisi Helsingille nykyistä enemmän palveluja.

Esittelijä muutti esitystä Tapio Klemetin vastaehdotuksen mukaisesti. Johtokunta hyväksyi yksimielisesti muutetun esityksen.

Esittelijä

toimitusjohtaja
Timo Martiskainen

Lisätiedot

Timo Martiskainen, toimitusjohtaja, puhelin: 310 39269
timo.martiskainen(a)hel.fi

Kaupunkiympäristölautakunta 27.10.2020 § 626

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566



HEL 2020-009608 T 00 01 01

Lausunto

Kaupunkiympäristölautakunta antoi seuraavan lausunnon kaupunginkanslialle:

Työryhmän ehdotus teknisten palvelujen palvelustrategisiksi linjauksiksi ja sen ohessa tehty tarkastelu kaupungin oman tuotannon kehittämistarpeista antavat riittävällä tarkkuudella hyvän kuvan niistä toimista, joita kaupunkiympäristön teknisten palveluiden tuottavuuden parantamiseksi tarvitaan. Asia on erityisen tärkeä ja ajankohtainen nyt, kun kaupungin käyttö- ja investointitalous ovat kiristyneet, mutta suhtaudumme samalla silti edelleen kunnianhimoisesti kaupungin toimivuuteen, vetovoimaan ja kasvuun.

Palvelustrategia tunnistaa ne syyt ja palvelut, joiden vuoksi oman tuotajaorganisaation olemassaolo on kaupungille tärkeää: palvelut, joissa menestyksellä markkinoiden hyödyntäminen on liian vaikeaa tai hidasta, tai joita tuottamaan ei ole toimivia markkinoita. Tällaisia ovat erilaiset ennakoimattomat työt, sekä sellaiset työt, joiden lähtötiedoissa on työtä aloitettaessa merkittäviä työn laajuuteen ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Samoin se tunnistaa tarpeen kohdistaa Staran toimintaa ja kehittämistä tuottamaan juuri näitä palveluita kustannustehokkaasti ja kaupungin kokonaisedun huomioivalla tavalla.

Johdonmukaisen kehittämistyön varmistamiseksi on tärkeää, että esitetyn pohjalta laaditaan johdonmukainen suunnitelma, jossa esitetyt toimenpiteet toteutetaan määrätietoisesti ja jatkuvasti tulevien vuosien aikana. Tehdyissä selvityksissä on hyvin tunnistettu jatkuvaan tehokkuuden mittaamiseen ja kustannusten läpinäkyvyyteen liittyvät haasteet, joiden vuoksi toiminnan kustannustehokkuutta ei voida luotettavasti arvioida vain yksittäisiä urakoita, tai toimintoja analysoimalla. Tässä työssä tehtyjen tarkastelujen tarkkuus on kuitenkin kokonaisuutena riittävä osoittamaan kehittämisen tarve ja tavoitetaso. Työssä onnistuminen edellyttää tavoitteisiin johtavien välitavoitteiden asettamisesta ja niiden toteutumisen säännöllistä seuranta.

Tarkastelluista kaupunkiympäristön ylläpidon tehostamisvaihtoehdoista kaupunkiympäristölautakunta pitää toteuttamiskelpoisimpana vaihtoehtoa kaksi, jossa markkinaa avataan kilpailulle hallitusti, oman tuotannon tehokkuutta samalla parantaen ja kulurakennetta tätä vastaavasti sopeuttaen. Kaupunkiympäristön laadun varmistamiseksi ja henkilöstön palvelussuhteiden turvaamiseksi on tärkeää, että kehittämistoimet käynnistetään heti. Näin tuottavuushyötyjä voidaan saavuttaa jo vuoden 2021 aikana ja tuottavuuden parantamisen edellyttämä henkilöstön vähentäminen voidaan tehdä luontaista poistumaa hyödyntäen. Tehty-



jen töiden laadun seuraamiseksi tehdään laatuvertailua Staran ja yksityisten toimijoiden välillä. Laatuvertailujen tuloksia seurataan kilpailutuksia tehdessä.

Teknisten palvelujen palvelustrategiassa ja niiden pohjalta laaditussa Staran toiminnan kehittämisraportissa ei oteta selkeästi kantaa merellisten palveluiden järjestämisen tulevaisuuteen. Tältä osin työtä on syytä jatkaa ja arvioida asiaa paitsi synergiahyötyjen, myös asiakasnäkökulmasta niin, että saariston ja rantojen käyttäjät ja siellä toimivat yritykset löytävät tarvittaessa asioista vastaavat vastuutahot.

Kokonaisuutena teknisten palvelujen palvelustrategiset linjaukset ja sen arvioinnin yhteydessä ehdotetut toimenpiteet tilaajatoimintojen kehittämiseksi ja Staran kehittämisohjelman käynnistämiseksi ja suunta- viivoiksi antavat hyvät lähtökohdat teknisten palveluiden järjestämiseksi nykyistä tehokkaammalla tavalla. Se luo myös innostavan vision Starasta nykyistä kokoaan pienempänä, mutta ketterämpänä ja tehokkaampana ylläpitoon ja rakentamiseen keskittyvänä nopean toiminnan yksikkönä, jolla on keskeinen rooli kaupungin kannalta erityisten palveluiden tuottajana.

Lautakunta toteaa, että Staran varautumisvelvoite ja kyky hoitaa se tehokkaasti on kaupungin edun mukaista. Lautakunta toteaa samalla, että varautumisen kustannukset eivät selitä Staran ja muiden toimijoiden välisiä kustannuseroja siten kuin ne on esitetty Staran kehittäminen - raportissa ja että varautumisen kustannustehokkuutta on myös mahdollista parantaa.

Käsittely

27.10.2020 Esittelijän ehdotuksesta poiketen

Vastaehdotus:

Jape Lovén: Muutetaan kohta 5) seuraavaan muotoon:

Kaupunkiympäristölautakunnan näkökulmasta kaupungin kokonaisedun mukaista on vahva liikelaitos Stara, joka jatkaa toimintansa ja kustannustehokkuuden kehittämistä selkeiden tavoitteiden mukaisesti. Ulkoistusten sijaan Staran pitäisi antaa jatkaa oman toiminnan kehittämistä pitkäjänteisellä tavalla. Vasta vuodesta 2018 lähtien liikelaitoksena toiminut Stara on lyhyessä ajassa onnistunut kasvattamaan niin rakentamisen volyymia, liikevaihtoa kuin myös kannattavuuttaan. Kaupungilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia valmius- ja varautumistehtävistä erilaisissa kriisitilanteissa. Näiden tehtävien kokonaisvastuu on siirretty yhteisellä sopimuksella Staralle. On selvää, että tämä velvoite nostaa myös Staralle kustannuksia. Lumisiin talviin tai öljy-onnettomuuksiin varautuminen on kuitenkin kaupungin kokonaisedun



näkökulmasta perusteltua.

Stara on myös vuonna 2020 korona-ajasta huolimatta onnistunut kasvattamaan liikevaihtoa. Tämän hetkisten ennusteiden mukaan liikevaihto on kasvamassa jopa yli 10 miljoonaa euroa.

Nykyisten tehtävien siirto merkittävien lisäulkoistusten kautta uhkaa Staran toimintakykyä varautumisvelvoitteen ylläpidossa ja Staran nykyisen kannattavuuden kehittämistyön jatkuvuutta. On selvää, että laajan varautumisresurssin ylläpito muodostuu haastavammaksi pienemmän liikelaitoksen puitteissa.

Kannattaja: Mia Haglund

Vastaehdotus:

Mia Haglund: Lausunnon kohta 5 loppuun lisätään: Tehtyjen töiden laadun seuraamiseksi tehdään laatuvertailua Staran ja yksityisten toimijoiden välillä. Laatuvertailujen tuloksia seurataan kilpailutuksia tehdessä.

Kannattaja: Noora Laak

Vastaehdotus:

Anni Sinnemäki: Lautakunta toteaa, että Staran varautumisvelvoite ja kyky hoitaa se tehokkaasti on kaupungin edun mukaista. Lautakunta toteaa samalla, että varautumisen kustannukset eivät selitä Staran ja muiden toimijoiden välisiä kustannuseroja siten kuin ne on esitetty Staran kehittäminen -raportissa ja että varautumisen kustannustehokkuutta on myös mahdollista parantaa.

Kannattaja: Risto Rautava

Kaupunkiympäristölautakunta päätti yksimielisesti hyväksyä Anni Sinnemäen vastaehdotuksen.

1 äänestys

JAA-ehdotus: Esityksen mukaan

EI-ehdotus: Muutetaan kohta 5) seuraavaan muotoon: Kaupunkiympäristölautakunnan näkökulmasta kaupungin kokonaisedun mukaista on vahva liikelaitos Stara, joka jatkaa toimintansa ja kustannustehokkuuden kehittämistä selkeiden tavoitteiden mukaisesti.

Ulkoistusten sijaan Staran pitäisi antaa jatkaa oman toiminnan kehittämistä pitkäjänteisellä tavalla. Vasta vuodesta 2018 lähtien liikelaitoksena toiminut Stara on lyhyessä ajassa onnistunut kasvattamaan niin rakentamisen volyymin, liikevaihtoa kuin myös kannattavuuttaan.

Kaupungilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia valmius- ja varautumistehtävistä erilaisissa kriisitilanteissa. Näiden tehtävien kokonaisvastuu on siirretty yhteisellä sopimuksella Staralle. On selvää, että tä-



16.11.2020

mä velvoite nostaa myös Staralle kustannuksia. Lumisiin talviin tai öljy-onnettomuuksiin varautuminen on kuitenkin kaupungin kokonaisedun näkökulmasta perusteltua.

Stara on myös vuonna 2020 korona-ajasta huolimatta onnistunut kasvattamaan liikevaihtoa. Tämän hetkisten ennusteiden mukaan liikevaihto on kasvamassa jopa yli 10 miljoonaa euroa.

Nykyisten tehtävien siirto merkittävien lisäulkoistusten kautta uhkaa Staran toimintakykyä varautumisveloitteen ylläpidossa ja Staran nykyisen kannattavuuden kehittämistyön jatkuvuutta. On selvää, että laajan varautumisresurssin ylläpito muodostuu haastavammaksi pienemmän liikelaitoksen puitteissa.

Jaa-äännet: 9

Sirpa Asko-Seljavaara, Nuutti Hyttinen, Atte Kaleva, Antti Möller, Tuomas Rantanen, Risto Rautava, Laura Rissanen, Anni Sinnemäki, Mikko Särelä

Ei-äännet: 4

Mia Haglund, Antti Koskela, Noora Laak, Jape Lovén

Esittelijän ehdotus jäi tältä osin voimaan äänin 9-4.

2 äänestys

JAA-ehdotus: Esityksen mukaan

Ei-ehdotus: Lausunnon kohta 5 loppuun lisätään: Tehtyjen töiden laadun seuraamiseksi tehdään laatuvertailua Staran ja yksityisten toimijoiden välillä. Laatuvertailujen tuloksia seurataan kilpailutuksia tehdessä.

Jaa-äännet: 2

Atte Kaleva, Risto Rautava

Ei-äännet: 9

Mia Haglund, Nuutti Hyttinen, Antti Koskela, Noora Laak, Jape Lovén, Antti Möller, Tuomas Rantanen, Anni Sinnemäki, Mikko Särelä

Tyhjä: 2

Sirpa Asko-Seljavaara, Laura Rissanen

Kaupunkiympäristölautakunta hyväksyi Mia Haglundin vastaehdotuksen äänin 9-2 (2 tyhjää).

20.10.2020 Pöydälle

Esittelijä

kaupunkiympäristön toimialajohtaja
Mikko Aho

Lisätiedot

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566



16.11.2020

Asia/33

Kari Pudas, tekninen johtaja, puhelin: 09 310 15291
kari.pudas(a)hel.fi

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566