

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN PERIAATTEET 1.1.2020

Sisällysluettelo

1	Tulospalkkiojärjestelmä palkitsemisen kokonaisuudessa	2
2	Tulospalkkiotavoitteet 2020	2
3	Toimialojen ja virastojen rahoitus.....	3
4	Liikelaitosten tulospalkkiojärjestelmä	4
5	Johdon tulospalkkiojärjestelmä	4
6	Tavoitteiden valmisteluprosessi	6
7	Tulospalkkion määräytymisen perusteet.....	7
7.1	Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluminen	7
7.2	Palkkion suuruus	8
8	Viestintä.....	8
9	Lisätiedot	9

1 Tulospalkkiojärjestelmä palkitsemisen kokonaisuudessa

Helsingin kaupungin palkitsemisjärjestelmä muodostaa kokonaisuuden, johon kuuluvat rahapalkka, täydentävät palkkiot ja henkilöstöedut sekä palvelussuhteeseen liittyvät työelämän laadulliset tekijät. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä vahvistaa työmotivaatiota ja kannustaa hyviin työsuorituksiin.

Tulospalkkio on erillinen kerran vuodessa maksettava ryhmäpalkkio. Tulospalkkiojärjestelmällä palkitaan ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, kun järjestelmän rahoitusehto täyttyy.

Tulospalkkiojärjestelmän tavoite on ohjata johdon ja henkilöstön työskentelyä oikeaan suuntaan ja niihin oleellisiin asioihin, joilla edistetään Helsingin kaupunkistrategian ja asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista.

Tulospalkkiojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää. Sen avulla henkilöstölle viestitään, mitä pitää saada aikaan ja miten asiat kehittyvät. Kun tulostavoitteet ja mittarit valitaan huolella, järjestelmä toimii johtamisen tukena ja toiminnan ohjauksen välineenä. Tämän vuoksi kaikkien toimialojen ja liikelaitosten osallistuminen tulospalkkiojärjestelmään nähdään tärkeänä.

Tässä ohjeessa kuvataan kaupungin tulospalkkiojärjestelmän keskeiset periaatteet. Tässä ohjeessa käytetty termi 'toimialat' sisältää sekä toimialat että virastot.

2 Tulospalkkiotavoitteet 2020

Kaupungin johtoryhmä päättää vuosittain, millä periaatteilla tulospalkkiojärjestelmä laaditaan ja mitä kaupunkistrategian teemoja painotetaan.

Tulospalkkiojärjestelmän toimialakohtaiset tavoitteet ja mittarit valitaan niin, että ne tukevat kaupunkistrategian toteutumista. Tyypillisesti tavoitteet valitaan hyväksytyistä tulosbudjeteista/toimintasuunnitelmista, jotka jo kuvaavat toimialan tärkeitä prioriteetteja.

Kaupungin johtoryhmän päätöksellä vuoden 2020 tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet laaditaan seuraavien kaupunkistrategian teemojen mukaisesti:

Tavoite/ mittari	Painoarvo - henkilöstö	Painoarvo - esihenkilöt
Vastuullinen taloudenpito on hyvinvoivan kaupungin perusta (yksikkökustannukset)	30%	30%
Maailman toimivin kaupunki: asukas- ja käyttäjätyytyväisyys on tuloksellisuuden keskeisimpiä mittareita (asiakaskokemus, -tyytyväisyys)	20-40%	20%
Uudistuvat palvelut: yhteen sovitettuja, vaikuttavia ja ihmiskasvoisia palveluja kehitetään yhdessä kaupunkilaisten kanssa.	20-40%	20%
Valmentava johtaminen: mitataan Kunta10-kyselyllä. Yksikkötaso, jolle tavoite asetetaan määritellään toimiala- ja liikelaitoskohtaisesti eli tavoitteen voi saada joko kaikki yksikön esihenkilöt ko. organisaatiossa tai vain osa (pois lukien johto). Henkilöstön tulospalkkioon esihenkilön tavoite ei vaikuta.	-	30%

3 Toimialojen ja virastojen rahoitus

Tulospalkkiojärjestelmä on omarahoitteinen siten, että tulospalkkiot rahoitetaan koko kaupungin toimintamenoitavoitteen alituksesta. Toimintamenot määräytyvät kaupungin brutto-yksiköiden menoista ja netto-yksiköiden toimintakatteista. Tulospalkkioihin ei varata erillistä määrärahaa talousarviossa.

Rahoituspohja on siis kaupunkitasoinen riippumatta työntekijän toimialasta, mutta jokainen kaupungin organisaatio vaikuttaa siihen osaltaan joko menojensa tai toimintakatteensa kautta.

Vaikka rahoitusta tarkastellaan kaupunkitasoisesti, järjestelmän omarahoitteisuus on edelleen keskeistä eli kaupunkitasolla toimintamenojen tulee alittua, jotta tulospalkkioita voidaan kenellekään maksaa. Tulospalkkioihin käytettävä rahoituspohja voi olla minimissään nolla (0) euroa ja enintään 4,0% toimialan toteutuneesta vuotuisesta säännöllisen työajan palkkasummasta.

Lopullinen tulospalkkioihin käytettävä summa määräytyy rahoitukselle etukäteen asetetun tavoitteen saavuttamisen perusteella eli sen mukaan, miten paljon palkkioihin on tosiasiallisesti käytettävissä olevaa rahaa tilinpäätöslukujen tarkentuessa. Mikäli kaupungin toimintamenotavoitetta ei pystytä alittamaan, ei tulospalkkioita voida maksaa.

4 Liikelaitosten tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asetannassa pätevät samat linjaukset kuin toimialoilla. Katso luku 4.

Kaupunkistrategian teemojen ja annetun tavoitteiden asetannan ohjeistuksen lisäksi liikelaitokset ottavat huomioon kaupungin kokonaisedun ja tilaajan tavoiteodotukset.

Valmistelu liikelaitoksissa edellyttää tilaajan (kaupunki) ja tuottajan (liikelaitos) vuoropuhelua jo toimintasuunnitelman laatimisvaiheessa sekä itse tavoitteiden asetannassa. Strategiset tavoitteet valmistellaan luvussa 4 esitetyn mukaisesti.

Tulospalkkiojärjestelmä on omarahoitteinen siten, että tulospalkkiot rahoitetaan koko liikelaitoksen hyväksytyn **tulosbudjetin liikeylijäämätavoitteen ylityksestä**.

Tulospalkkioihin käytettävä rahoituspohja voi olla minimissään nolla (0) euroa ja enintään 4,0% liikelaitoksen toteutuneesta vuotuisesta säännöllisen työajan palkkasummasta.

5 Johdon tulospalkkiojärjestelmä

Johdon tulospalkkiojärjestelmän tavoite on lisätä ylimmän johdon ja keskijohdon vaikuttavuutta strategian suuntaiseen uudistumiseen ja sen johtamiseen organisaatioissa.

Johdon tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton edellytys on, että toimialalla tai liikelaitoksissa on käytössä henkilöstölle suunnattu tulospalkkiojärjestelmä kaupunkistrategian mukaisine tavoitteineen.

Johdon tulospalkkiojärjestelmään voivat kuulua seuraavat päälliköt:

- Toimialat: toimialajohtaja, palvelukokonaisuuden johtajat, hallintojohtajat ja palveluiden päälliköt
- Kanslia: kansliapäällikkö ja kaupunginkanslian osastopäälliköt
- Liikelaitokset: toimitusjohtajat ja liikelaitosten osastopäälliköt
- Pelastuslaitos: pelastuskomentaja ja osastopäälliköt
- Tarkastusvirasto: tarkastusjohtaja

Kaupungin johtoryhmän päätöksellä vuoden 2020 johdon tulospalkkiojärjestelmään kuuluu johtotehtävissä toimivia samoin kriteerein kuin vuonna 2019.

Johdon tulospalkkiojärjestelmän tavoitteista:

- 50% muodostuu kaupunkistrategiassa ja toimialan/ liikelaitoksen tavoitteissa onnistumisesta eli tavoitteet ovat samoja kuin henkilöstön tulospalkkiojärjestelmässä ja mittaus tapahtuu toimiala-/ liikelaitostasoisesti.
- 50% ovat henkilökohtaisia tavoitteita ja ne muodostuvat omassa johtamisessa ja uudistumisessa onnistumisesta:
 - 30% liittyy oman toimialan/liikelaitoksen uudistamiseen ja yhteistyöhön muiden toimialojen/liikelaitosten välillä.
 - 20% liittyy omaan johtamistyöhön, jota mitataan Kunta10 ja/tai Uudistumisen Pulssi -kyselyllä.

Mikäli johdon tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluva päällikkö siirtyy kesken vuotta toiseen tehtävään, lasketaan tulospalkkio pääsääntöisesti kokonaisuudessaan organisaation tuloksesta. Tällaisissa tapauksissa voidaan kaupunginkanslian hyväksynnällä käyttää harkintaa, mikäli henkilökohtaisissa tavoitteissa onnistuminen on mahdollista arvioida. Muutoin yhtäjaksoisen palvelussuhteen sääntö pätee johtoon samalla tavalla kuin henkilöstöön. Katso luku 6.1.

Tavoitteiden ja mittareiden valmistelu tapahtuu kaupunginkanslian ja toimialojen johtajien yhteistyönä. Tavoitetasoista päättää aina yksi ylempi esihenkilö: pormestari, kansliapäällikkö tai toimialan/liikelaitoksen johtaja.

Rahoitus

Johdon tulospalkkiojärjestelmä rahoitetaan samalla tavalla kuin henkilöstön tulospalkkiojärjestelmä eli joko koko kaupungin toimintamenotavoitteen alituksesta (toimialat) tai koko liikelaitoksen hyväksytyyn tulosbudjetin liikeylijäämätavoitteen ylityksestä (liikelaitokset).

Johdon tulospalkkio voi olla enimmillään henkilön kuukausipalkan suuruinen.

6 Tavoitteiden valmisteluprosessi

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden valmistelu tapahtuu toimialoilla ja liikelaitoksissa yhteistyössä kaupunginkanslian kanssa.

Valmistelusta tyypillisesti vastaa toimialan/liikelaitoksen henkilöstöpäällikkö ja/tai kehittämisen/toiminnansuunnittelun vastuhenkilö. Valmisteluvaiheessa myös henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden ja mittareiden määrittelyyn yhteistoimintaperiaatteiden mukaisesti. Tavoitteita käsitellään toimialan/liikelaitoksen henkilöstötoimikunnassa.

Tavoitteiden asetannassa tulee kiinnittää erityistä huomiota selkeyteen, laatuun, haastavuuteen ja mittarointiin. Seuraavien tavoitteen asetannan periaatteiden tulee toteutua:

- Tavoite on relevantti ja tärkeä – tavoite tukee organisaation tavoitteita ja strategiaa, ja vie kokonaisuutta oikeaan suuntaan.
- Tavoite on selkeästi määritelty ja rajattu – ”mitä pitäisi tapahtua” on selkeästi kerrottu.
- Tavoite on mitattavissa ja arvioitavissa – yhteinen käsitys siitä, miten tavoite etenee ja milloin tavoite on toteutunut.
- Tavoite on haastava, mutta mahdollista saavuttaa.
- Tavoite on aikataulutettu – selkeä käsitys siitä, mihin mennessä tavoitteen on tarkoitus toteutua (myös välitavoitteet).

Kaupungin johtoryhmä hyväksyy tulospalkkiojärjestelmän vuosittaiset tavoitteet, minkä jälkeen toimialojen ja liikelaitosten johtajat muodollisesti päättävät tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta.

Tulospalkkiojärjestelmän valmistelu ja käyttöönotto tarkentuvat vuosittain annettavalla ohjeella, jossa annetaan painopisteet ja täsmennetään aikataulu.

7 Tulospalkkion määräytymisen perusteet

Tässä luvussa kuvatut tulospalkkiojärjestelmän periaatteet koskevat kaikkia tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevia työntekijöitä samalla tavalla: toimialat, liikelaitokset ja johdon tulospalkkiojärjestelmän piirissä olevat työntekijät.

7.1 Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluminen

Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluminen ja mahdollisen tulospalkkion maksaminen edellyttävät, että yhtäjaksoinen palvelussuhde on alkanut viimeistään ansaintavuoden syyskuun 1. päivä ja on voimassa seuraavan vuoden maksatusajankohtaan maaliskuun 31. päivään saakka.

Yhtäjaksoiseksi palvelussuhteeksi katsotaan sellainen työ- tai virkasuhde, jossa on enintään kolmen kalenteripäivän katkoja, tai jossa keskeytys palvelussuhteessa johtuu työn kausiluonteisuudesta. Mikäli keskeytys johtuu työn kausiluonteisuudesta, sen tulee johtua työn luonteesta ja tapahtua työnantajan aloitteesta, esimerkiksi koulujen kesäkeskeytys tai toimipaikan kiinniolo kesäaikaan.

Kaupungin sisällä työpaikkaa ansaintavuoden aikana vaihtaneet saavat tulospalkkion kummastakin yksiköstä. Tällöin palkkiot lasketaan suhteellisesti työssäoloaikojen perusteella edellyttäen, että yhtäjaksoisen palvelussuhteen sääntö molempien työpaikkojen osalta täyttyy.

Mikäli työntekijä työskentelee toiselle toimialalle ja toteuttaa sen tavoitteita, voidaan tulospalkkio maksaa tältä toimialalta, vaikka työntekijän palkka maksetaan henkilön varsinaiselta toimialalta. Tällaisissa tapauksissa sovitaan aina etukäteen, kumman tulospalkkiojärjestelmän piiriin työntekijä kuuluu.

Koko vuoden työstä poissa oleva henkilö ei kuulu kyseisen vuoden tulospalkkiojärjestelmän piiriin, eikä hänelle makseta tulospalkkiota myöskään vuosiloman ajalta.

7.2 Palkkion suuruus

Tulospalkkioiden maksamisen ensimmäinen edellytys on, että rahoitukselle etukäteen asetettu tavoite saavutetaan, ja että palkkioihin on tosiasiallisesti käytettävissä olevaa rahaa.

Rahoituspohjan lisäksi tulospalkkioiden maksuun vaikuttaa toimiala- tai liikelaitoskohtaisten tavoitteiden saavuttaminen sekä työntekijän työssäoloaika ja poissaolot tulospalkkioiden ansaintavuoden aikana sekä työntekijän vuosiansio.

Tulospalkkio voi olla enintään työntekijän yhden kuukauden keskimääräisen kuukausiansion suuruinen. Lisäksi tulospalkkio lasketaan aina suhteessa työntekijän työssäoloaikaan, jolloin osa-aikaiset saavat tulospalkkion suhteessa työaikaan.

Tulospalkkion määräytyminen:

- 50% tulospalkkiosta lasketaan saman suuruisena tasasummana kaikille toimialan tai liikelaitoksen työntekijöille suhteutettuna tulospalkkioon oikeuttavilta päiviltä. Palkallisista sairaus- ja työtapaturmapoissaoloista tai palkallisesta tilapäisestä hoitovapaasta sairaan lapsen hoitamiseksi tai palkattomasta poissaolosta ei muodostu tulospalkkiota.
- 50% tulospalkkiosta lasketaan tulospalkkioprosentin ja henkilön vuosiansioiden perusteella. Vuosiansio lasketaan keskimääräisten kuukausiansioiden perusteella mukaan lukien vuorotyölisät ja pois lukien lisä- ja ylityöt, matkapäivärahat, erillispalkkiot ja lomarahat. Myöskään palkallisista sairaus- ja työtapaturmapoissaoloista, palkallisesta tilapäisestä hoitovapaasta sairaan lapsen hoitamiseksi tai palkattomasta poissaolosta ei muodostu tulospalkkiota.

8 Viestintä

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden valmistelu tapahtuu toimialoilla ja liikelaitoksissa yhteistyössä kaupunginkanslian kanssa sekä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Yhteistoiminnan tarkoituksena on suunnitella myös henkilöstöviestintää tulospalkkiojärjestelmän tavoitteista ja niiden seurannasta.

Tulospalkkioiden ansaintavuoden aikana kaupungin johto seuraa tavoitteiden toteutumista osana strategian seuranta. Lisäksi seuranta ja käsittelyä henkilöstön kanssa tapahtuu säännöllisesti muun toiminnan ja talouden tavoitteiden seurannan yhteydessä.

Ylimmällä johdolla, keskijohdolla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli tavoitteiden kirkastamisessa, jotta ne voidaan ymmärtää oman toiminnan ja toteuttamisen näkökulmista. Tämä on tärkeää, jotta henkilöstö on jatkuvasti tietoinen, mihin suuntaan toimintaa ohjataan ja kehitetään, ja miten tavoitteissa edistytään.

Kaupunginkanslia vastaa kaupunkiyhteisten tulospalkkiojärjestelmän periaatteiden ja viestintämateriaalien tuottamisesta sekä ylläpitää palkitsemisen vuosikelloa.

9 Lisätiedot

Ohjeeseen liittyviä lisätietoja tulospalkkion määräytymisestä ja järjestelmän piiriin kuulumisen ehdoista antaa HR-neuvonta puhelimitse: 31038080 tai sähköpostilla: hr-neuvonta@hel.fi.

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteisiin liittyviä lisätietoja antavat toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöammattilaiset.

Nina Gros
Henkilöstöjohtaja

JAKELU

Toimialat, virastot ja liikelaitokset
Henkilöstöpäälliköt ja vastaavat
Paikallisjärjestöjen puheenjohtajat