

Helsinki

Luonnos
LopullinenPäivämäärä
2/26/2020

Toimiala/ Virasto/ Liikelaitos Kuva	Tulospalkkiovuosi 2020	Piiriin kuuluvan esihenkilöstön lkm 163	Yhteyshenkilön nimi ja titteli Anu Halonen, HR-asiantuntija
--	---------------------------	--	--

Miten tulospalkkiojärjestelmän tuloksia seurataan ja arvioidaan

Toimialan Tupa-työryhmässä, jossa mukana myös henkilöstön edustus, puheenjohtajana Kirsti Laine-Hendolin

	Paino-arvo	Tulos 2018	Tulos 2019	Saavutusasteikon kuvaus			Saavutusasteikko			Suoritusasteikko			Tulos	Saavutus %	Painotettu Saavutus %	Seuranta
				Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso				
STRATEGIATAVOITTEET 100%																
Tavoite				Vähimmäistaso tavoitteen saavuttamiseksi, joka vielä edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteen saavuttamistaso on tyydyttävä, mutta ei verry normaaliolosuhteiden yläpuolelle.	Kunnianhimoinen ja haastava tavoitetaso, joka vastaa suunniteltua tasoa, tuo halutut parannukset ja parantaa nykytilannetta huomattavasti tai pitää sen ennallaan (mikäli se on haastava). Tavoitteen saavuttaminen edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista/ lopputuloksia suunnitelmien mukaisesti.	Haastava tavoitetaso ylittyi loistavin tuloksin ja saavutuksella on tärkeä ja käännteentekevä vaikutus. Tavoitteen saavuttamistaso on poikkeuksellinen ja innovatiivinen ja saavutus tunnustetaan myös organisaation ulkopuolella. Tämä suoritustaso saavutetaan vain harvoin ja vaatii huippusuoritusta.	0.00	50.00	100.00	64.00	67.00	70.00	67.00	50.00%	15.00%	Seuranta
30% - VASTUULLINEN TALOUDENPITO HYVINVOIVAN KAUPUNGIN PERUSTA	30.00%															
Tavoitteena yksikkökustannuksen pieneneminen tilinpäätös 2019-tilinpäätös2020 Yksikkökustannus: toimialan kätikertojen kustannus (toimialan deflatoidut avustuskorjatut nettomenot / toimialan painotetut käyntikerrat)	30.00%	5.08	4.83	Yksikkökustannus pienenee 0,5%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,63%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,75%	0.00	50.00	100.00	0.500	0.630	0.750		0.00%	0.00%	Vastuutaho talouspalvelut johtava controller
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20-40% - MAAILMAN TOIMIVIN KAUPUNKI: ASUKAS- JA KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYS ON KAUPUNGIN TULOKSELLISUUDEN KESKEISIMPIÄ MITTAREITA	35.00%															
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käyttää yhteisiä välineitä asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen.	35.00%			Palvelukokonaisuudet luovat asiakaspalaute- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin tiedolla johtamisen tueksi yhdessä tukipalveluiden kanssa. Mallin tulee sisältää - tiedonkeruun menetelmät ja muodot - tiedon analysointi - toimenpiteet, organisointi ja tasot - toimintamallin resursointi ja roolit. Jokainen palvelukokonaisuus (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisotoiminta, yht. viisi) on tehnyt asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin. 5/5	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalaute- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia palveluissa tai yksiköissä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia palveluissa tai yksiköissä. Kirjasto 4, Kulttuuri 5, Liikunta 3, Nuorisotoiminta 3, yht. 15/15	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalaute- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia vähintään kahdessa palvelussa tai yksiköissä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia kahdessa palvelussa tai yksiköissä. Kirjasto 8, Kulttuuri 10, Liikunta 6, Nuorisotoiminta 6 yht. 30/30	0.00	50.00	100.00	5.00	15.00	30.00		0.00%	0.00%	vastuutaho kehittämisspalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20-40% - UUDISTUVAT PALVELUT: YHTEEN SOVITETTUA, VAIKUTTAVIA JA IHMISKASVOISIA PALVELUJA KEHITETÄÄN YHDESSÄ KAUPUNKILAISTEN KANSSA	35.00%															

Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana. Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	35.00%			Toimialan palvelustrategiakuvaus on laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisio ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta). <u>Tuotos:</u> kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kir, kulp, liiku, nup) vähintään 2 palvelua (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä tunnistanut tarjoamansa palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms). <u>Tuotos:</u> kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	Jokainen palvelukokonaisuuden (kir, kulp, liiku, nup) palvelu tai vaihtoehtoisesti palvelun jokin yksikkö (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden ja palvelun palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Lisäksi laaditaan toimialan henkilöstösuunnitelma palvelustrategiatyöhön nojaten <u>Tuotos:</u> kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä sekä toimialan henkilöstösuunnitelma, määrällinen mittari 16/16.	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00	0.00%	0.00%	vastuutaho kehittämisspalvelut
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%												0.00%		

KOMMENTOINTI

Helsinki

Luonnos
Lopullinen

Päivämäärä

2/26/2020

Toimiala/ Virasto/ Liikelaitos
Kuva

Tulospalkkiovuosi
2020

Piiriin kuuluvan esihenkilöstön lkm
163

Yhteyshenkilön nimi ja titteli
Anu Halonen, HR-asiantuntija

Miten tulospalkkiojärjestelmän tuloksia seurataan ja arvioidaan

Toimialan Tupa-työryhmässä, jossa mukana myös henkilöstön edustus, puheenjohtajana Kirsti Laine-Hendolin

Tavoite	Paino-arvo	Tulos 2018	Tulos 2019	Saavutusasteikon kuvaus			Saavutusasteikko			Suoritusasteikko			Tulos	Saavutus %	Painotettu Saavutus %	Seuranta
				Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso				
STRATEGIATAVOITTEET 100%																
Vähimmäistaso tavoitteen saavuttamiseksi, joka vielä edistää ylempään tason tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteen saavuttamistaso on tyydyttävä, mutta ei verry normaaliodotusten yläpuolelle.				Kunnianhimoinen ja haastava tavoitetaso, joka vastaa suunniteltua tasoa, tuo halutut parannukset ja parantaa nykytilannetta huomattavasti tai pitää sen ennallaan (mikäli se on haastava). Tavoitteen saavuttaminen edistää ylempään tason tavoitteiden saavuttamista/ lopputuloksia suunnitelmien mukaisesti.												
Haastava tavoitetaso ylittyy loistavien tuloksin ja saavutuksella on tärkeä ja käännteentekevä vaikutus. Tavoitteen saavuttamistaso on poikkeuksellinen ja innovatiivinen ja saavutus tunnustetaan myös organisaation ulkopuolella. Tämä suoritusaste saavutetaan vain harvoin ja vaatii huippusuoritusta.																
30% - VASTUULLINEN TALOUDENPITO HYVINVOIVAN KAUPUNGIN PERUSTA	30.00%															
Tavoitteena yksikkökustannuksen pieneneminen tilinpäätös 2019-tilinpäätös2020 Yksikkökustannus: toimialan käntikertojen kustannus (toimialan deflatoidut avustuskorjatut nettomenot / toimialan painotetut käyntikerrat)	30.00%	5.08	4.83	Yksikkökustannus pienenee 0,5%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,63%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,75%	0.00	50.00	100.00	0.500	0.630	0.750		0.00%	0.00%	vastuutaho: Talouspalvelut, johtava controller
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - MAAILMAN TOIMIVIN KAUPUNKI: ASUKAS- JA KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYS ON KAUPUNGIN TULOKSELLISUUDEN KESKEISIMPIÄ MITTAREITA	20.00%															
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käyttää yhteisiä välineitä asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen.	20.00%			Palvelukokonaisuudet luovat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin tiedolla johtamisen tueksi yhdessä tukipalveluiden kanssa. Mallin tulee sisältää - tiedonkeruun menetelmät ja muodot - tiedon analysointi - toimenpiteet, organisointi ja tasot - toimintamallin resursointi ja roolit. Jokainen palvelukokonaisuus (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso, hallinto, yht. viisi) on tehnyt asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin. 5/5	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia palveluissa tai yksiköissä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia palveluissa tai yksiköissä. Kirjasto 4, Kulttuuri 5, Liikunta 3, Nuoriso 3, yht 15/15	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia vähintään kahdessa palvelussa tai yksikössä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia kahdessa palvelussa tai yksikössä. Kirjasto 8, Kulttuuri 10, Liikunta 6, Nuoriso 6, yht 30/30	0.00	50.00	100.00	5.00	15.00	30.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - UUDISTUVAT PALVELUT: YHTEEN SOVITETTUA, VAIKUTTAVIA JA IHMISKASVOISIA PALVELUJA KEHITETÄÄN YHDESSÄ KAUPUNKILAISTEN KANSSA	20.00%															

Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana. Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	20.00%			Toimialan palvelustrategiakuvauksen laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta).	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kirj, kulp, liiku, nup) vähintään 2 palvelua (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä tunnistanut tarjoamansa palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms).	Jokainen palvelukokonaisuuden (kirj, kulp, liiku, nup) palvelu tai vaihtoehtoisesti palvelun jokin yksikkö (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden ja palvelun palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Lisäksi laaditaan toimialan henkilöstösuunnitelma palvelustrategiatyöhön nojaten	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00	0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
Tutustutaan samoja tai rinnakkaisia palveluja tuottaviin toimijoihin				Tuotos: kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä sekä toimialan henkilöstösuunnitelma, määrällinen mittari 16/16.	0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
30% - VALMENTAVA JOHTAMINEN: PALVELUTASOINEN TAVOITE (KUNTA10)	30.00%														
Tavoite asetetaan palvelukokonaisuustasolle vuoden 2018 Kunta10 valmentavan johtamisen indeksin pohjalta	30.00%						0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	Vastuutaho: henkilöstöpalvelut
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00				0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%													0.00%	

KOMMENTOINTI

Valmentavan johamisen tavoite palvelukokonaisuustasolla (omat välilehdet)

Toimiala/ Virasto/ Liikelaitos Kuva	Tulospalkkiovuosi 2020	Piiriin kuuluvan esihenkilöstön lkm 163	Yhteyshenkilön nimi ja titteli Anu Halonen, HR-asiantuntija
--	---------------------------	--	--

Miten tulospalkkiojärjestelmän tuloksia seurataan ja arvioidaan

Toimialan Tupa-työryhmässä, jossa mukana myös henkilöstön edustus, puheenjohtajana Kirsti Laine-Hendolin

STRATEGIATAVOITTEET 100%	Paino-arvo	Tulos 2018	Tulos 2019	Saavutusasteikon kuvaus			Saatuvutusasteikko			Suoritusasteikko			Tulos	Saavutus %	Painotettu Saavutus %	Seuranta
				Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso				
Tavoite				Vähimmäistaso tavoitteen saavuttamiseksi, joka vielä edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteen saavuttamistaso on tyydyttävä, mutta ei veny normaalioidusten yläpuolelle.	Kunnianhimoinen ja haastava tavoitetaso, joka vastaa suunniteltua tasoa, tuo halutut parannukset ja parantaa nykytilannetta huomattavasti tai pitää sen ennallaan (mikäli se on haastava). Tavoitteen saavuttaminen edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista/ lopputuloksia suunnitelmien mukaisesti.	Haastava tavoitetaso ylittyy loistavin tuloksin ja saavutuksella on tärkeä ja käänntekevä vaikutus. Tavoitteen saavuttamistaso on poikkeuksellinen ja innovatiivinen ja saavutus tunnustetaan myös organisaation ulkopuolella. Tämä suoritustaso saavutetaan vain harvoin ja vaatii huippusuoritusta.	0.00	50.00	100.00	64.00	67.00	70.00	67.00	50.00%	15.00%	
30% - VASTUULLINEN TALOUDENPITO HYVINVOIVAN KAUPUNGIN PERUSTA	30.00%															
Tavoitteena yksikkökustannuksen pieneneminen tilinpäätös 2019-tilinpäätös2020 Yksikkökustannus: toimialan käntikertojen kustannus (toimialan deflatoidut avustuskorjatut nettomenot / toimialan painotetut käyntikerrat)	30.00%	5.08	4.83	Yksikkökustannus pienenee 0,5%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,63%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,75%	0.00	50.00	100.00	0.500	0.630	0.750		0.00%	0.00%	vastuutaho: Talouspalvelut, johtava controller
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - MAAILMAN TOIMIVIN KAUPUNKI: ASUKAS- JA KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYS ON KAUPUNGIN TULOKSELLISUUDEN KESKEISIMPIÄ MITTAREITA	20.00%															
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käyttää yhteisiä välineitä asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen.	20.00%			Palvelukokonaisuudet luovat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin tiedolla johtamisen tueksi yhdessä tukipalveluiden kanssa. Mallin tulee sisältää - tiedonkeruun menetelmät ja muodot - tiedon analysointi - toimenpiteet, organisointi ja tasot - toimintamallin resursointi ja roolit. Jokainen palvelukokonaisuus (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso, hallinto, yht. viisi) on tehnyt asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin. 5/5	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia palveluissa tai yksiköissä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia palveluissa tai yksiköissä. Kirjasto 4, Kulttuuri 5, Liikunta 3, Nuoriso 3, yht 15/15	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia vähintään kahdessa palvelussa tai yksikössä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia kahdessa palvelussa tai yksikössä. Kirjasto 8, Kulttuuri 10, Liikunta 6, Nuoriso 6, yht 30/30	0.00	50.00	100.00	5.00	15.00	30.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	

							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - UUDISTUVAT PALVELUT: YHTEEN SOVITETTUA, VAIKUTTAVIA JA IHMISKASVOISIA PALVELUJA KEHITETÄÄN YHDESSÄ KAUPUNKILAISTEN KANSSA	20.00%															
Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana, Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	20.00%			Toimialan palvelustrategiakuvauksen pohjalta laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisoyhteisö ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta).	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisoyhteisö ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta). Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms). Tuotos: kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Jokainen palvelukokonaisuuden (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisoyhteisö ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta). Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms). Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palvelutuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
Tutustutaan samoja tai rinnakkaisia palveluja tuottaviin toimijoihin							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
30% - VALMENTAVA JOHTAMINEN: PALVELUTASOINEN TAVOITE (KUNTA10)	30.00%															
Tavoite asetetaan palvelukokonaisuustasolle vuoden 2018 Kunta10 valmentavan johtamisen indeksin pohjalta	30.00%	67.40		valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 69,0	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 70,6	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 72,3	0.00	50.00	100.00	69.00	70.60	72.30		0.00%	0.00%	Vastuutaho: henkilöstöpalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%														0.00%	

KOMMENTOINTI

Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana. Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	20.00%			Toimialan palvelustrategiakuvauksen laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta).	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kir, kulp, liiku, nup) vähintään 2 palvelua (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä tunnistanut tarjoamansa palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms).	Jokainen palvelukokonaisuuden (kir, kulp, liiku, nup) palvelu tai vaihtoehtoisesti palvelun jokin yksikkö (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden ja palvelun palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Lisäksi laaditaan toimialan henkilöstösuunnitelma palvelustrategiatyöhön nojaten	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
Tutustutaan samoja tai rinnakkaisia palveluja tuottaviin toimijoihin				Tuotos: kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 16/16.	0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
30% - VALMENTAVA JOHTAMINEN: PALVELUTASOINEN TAVOITE (KUNTA10)	30.00%															
Tavoite asetetaan palvelukokonaisuustasolle vuoden 2018 Kunta10 valmentavan johtamisen indeksin pohjalta	30.00%	70.20		valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 71,8	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 73,4	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 75,0	0.00	50.00	100.00	71.80	73.40	75.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: henkilöstöpalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%														0.00%	

KOMMENTOINTI

Kulttuurin esihenkilöiden valmentavan johtamisen indeksit laskettu uudelleen 13.2.2020 / Outi Anttila Kanslia (kirjasto siirretty omaksi palvelukokonaisuudeksi)

Toimiala/ Virasto/ Liikelaitos Kuva	Tulospalkkiovuosi 2020	Piiriin kuuluvan esihenkilöstön lkm 163	Yhteyshenkilön nimi ja titteli Anu Halonen, HR-asiantuntija
--	---------------------------	--	--

Miten tulospalkkiojärjestelmän tuloksia seurataan ja arvioidaan

Toimialan Tupa-työryhmässä, jossa mukana myös henkilöstön edustus, puheenjohtajana Kirsti Laine-Hendolin

STRATEGIATAVOITTEET 100%	Paino-arvo	Tulos 2018	Tulos 2019	Saavutusasteikon kuvaus			Saavutusasteikko			Suoritusasteikko			Tulos	Saavutus %	Painotettu Saavutus %	Seuranta
				Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso				
Tavoite				Vähimmäistaso tavoitteen saavuttamiseksi, joka vielä edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteen saavuttamistaso on tyydyttävä, mutta ei veny normaalioidusten yläpuolelle.	Kunnianhimoinen ja haastava tavoitetaso, joka vastaa suunniteltua tasoa, tuo halutut parannukset ja parantaa nykytilannetta huomattavasti tai pitää sen ennallaan (mikäli se on haastava). Tavoitteen saavuttaminen edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista/ lopputuloksia suunnitelmien mukaisesti.	Haastava tavoitetaso ylittyy loistavin tuloksin ja saavutuksella on tärkeä ja käänntekevä vaikutus. Tavoitteen saavuttamistaso on poikkeuksellinen ja innovatiivinen ja saavutus tunnustetaan myös organisaation ulkopuolella. Tämä suoritustaso saavutetaan vain harvoin ja vaatii huippusuoritusta.	0.00	50.00	100.00	64.00	67.00	70.00	67.00	50.00%	15.00%	
30% - VASTUULLINEN TALOUDENPITO HYVINVOIVAN KAUPUNGIN PERUSTA	30.00%															
Tavoitteena yksikkökustannuksen pieneneminen tilinpäätös 2019-tilinpäätös2020 Yksikkökustannus: toimialan käntikertojen kustannus (toimialan deflatoidut avustuskorjatut nettomenot / toimialan painotetut käyntikerrat)	30.00%	5.08	4.83	Yksikkökustannus pienenee 0,5%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,63%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,75%	0.00	50.00	100.00	0.500	0.630	0.750		0.00%	0.00%	vastuutaho: Talouspalvelut, johtava controller
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - MAAILMAN TOIMIVIN KAUPUNKI: ASUKAS- JA KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYS ON KAUPUNGIN TULOKSELLISUUDEN KESKEISIMPIÄ MITTAREITA	20.00%															
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käyttää yhteisiä välineitä asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen.	20.00%			Palvelukokonaisuudet luovat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin tiedolla johtamisen tueksi yhdessä tukipalveluiden kanssa. Mallin tulee sisältää - tiedonkeruun menetelmät ja muodot - tiedon analysointi - toimenpiteet, organisointi ja tasot - toimintamallin resursointi ja roolit. Jokainen palvelukokonaisuus (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso, hallinto, yht. viisi) on tehnyt asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin. 5/5	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia palveluissa tai yksiköissä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia palveluissa tai yksiköissä. Kirjasto 4, Kulttuuri 5, Liikunta 3, Nuoriso 3, yht 15/15	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia vähintään kahdessa palvelussa tai yksikössä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia kahdessa palvelussa tai yksikössä. Kirjasto 8, Kulttuuri 10, Liikunta 6, Nuoriso 6, yht 30/30	0.00	50.00	100.00	5.00	15.00	30.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	

							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - UUDISTUVAT PALVELUT: YHTEEN SOVITETTUA, VAIKUTTAVIA JA IHMISKASVOISIA PALVELUJA KEHITETÄÄN YHDESSÄ KAUPUNKILAISTEN KANSSA	20.00%															
Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana, Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	20.00%			Toimialan palvelustrategiakuvauksen pohjalta laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisoyhteisö ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta).	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisoyhteisö ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta). Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms).	Jokainen palvelukokonaisuuden (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuorisoyhteisö ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta). Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms).	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
Tutustutaan samoja tai rinnakkaisia palveluja tuottaviin toimijoihin				Tuotos: kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä sekä toimialan henkilöstösuunnitelma, määrällinen mittari 16/16.										
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
30% - VALMENTAVA JOHTAMINEN: PALVELUTASOINEN TAVOITE (KUNTA10)	30.00%															
Tavoite asetetaan palvelukokonaisuustasolle vuoden 2018 Kunta10 valmentavan johtamisen indeksin pohjalta	30.00%	61.90		valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 63,6	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 65,3	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 67,0	0.00	50.00	100.00	63.60	65.30	67.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: henkilöstöpalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%														0.00%	

KOMMENTOINTI

Toimiala/ Virasto/ Liikelaitos Kuva	Tulospalkkiovuosi 2020	Piiriin kuuluvan esihenkilöstön lkm 163	Yhteyshenkilön nimi ja titteli Anu Halonen, HR-asiantuntija
--	---------------------------	--	--

Miten tulospalkkiojärjestelmän tuloksia seurataan ja arvioidaan

Toimialan Tupa-työryhmässä, jossa mukana myös henkilöstön edustus, puheenjohtajana Kirsti Laine-Hendolin

STRATEGIATAVOITTEET 100%	Paino-arvo	Tulos 2018	Tulos 2019	Saavutusasteikon kuvaus			Saatuvutusasteikko			Suoritusasteikko			Tulos	Saavutus %	Painotettu Saavutus %	Seuranta
				Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso	Minimitaso	Haastava tavoitetaso	Poikkeuksellinen taso				
Tavoite				Vähimmäistaso tavoitteen saavuttamiseksi, joka vielä edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteen saavuttamistaso on tyydyttävä, mutta ei veny normaalioidusten yläpuolelle.	Kunnianhimoinen ja haastava tavoitetaso, joka vastaa suunniteltua tasoa, tuo halutut parannukset ja parantaa nykytilannetta huomattavasti tai pitää sen ennallaan (mikäli se on haastava). Tavoitteen saavuttaminen edistää ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista/ lopputuloksia suunnitelmien mukaisesti.	Haastava tavoitetaso ylittyy loistavin tuloksin ja saavutuksella on tärkeä ja käänntekevä vaikutus. Tavoitteen saavuttamistaso on poikkeuksellinen ja innovatiivinen ja saavutus tunnustetaan myös organisaation ulkopuolella. Tämä suoritustaso saavutetaan vain harvoin ja vaatii huippusuoritusta.	0.00	50.00	100.00	64.00	67.00	70.00	67.00	50.00%	15.00%	
30% - VASTUULLINEN TALOUDENPITO HYVINVOIVAN KAUPUNGIN PERUSTA	30.00%															
Tavoitteena yksikkökustannuksen pieneneminen tilinpäätös 2019-tilinpäätös2020 Yksikkökustannus: toimialan käntikertojen kustannus (toimialan deflatoidut avustuskorjatut nettomenot / toimialan painotetut käyntikerrat)	30.00%	5.08	4.83	Yksikkökustannus pienenee 0,5%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,63%	Yksikkökustannus pienenee vähintään 0,75%	0.00	50.00	100.00	0.500	0.630	0.750		0.00%	0.00%	vastuutaho: Talouspalvelut, johtava controller
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - MAAILMAN TOIMIVIN KAUPUNKI: ASUKAS- JA KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYS ON KAUPUNGIN TULOKSELLISUUDEN KESKEISIMPIÄ MITTAREITA	20.00%															
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käyttää yhteisiä välineitä asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen.	20.00%			Palvelukokonaisuudet luovat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin tiedolla johtamisen tueksi yhdessä tukipalveluiden kanssa. Mallin tulee sisältää - tiedonkeruun menetelmät ja muodot - tiedon analysointi - toimenpiteet, organisointi ja tasot - toimintamallin resursointi ja roolit. Jokainen palvelukokonaisuus (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso, hallinto, yht. viisi) on tehnyt asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin. 5/5	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia palveluissa tai yksiköissä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia palveluissa tai yksiköissä. Kirjasto 4, Kulttuuri 5, Liikunta 3, Nuoriso 3, yht 15/15	Palvelukokonaisuudet pilotoivat asiakaspalautte- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallia vähintään kahdessa palvelussa tai yksikössä. Jokainen palvelukokonaisuus (pl. hallinto) on pilotoinut mallia kahdessa palvelussa tai yksikössä. Kirjasto 8, Kulttuuri 10, Liikunta 6, Nuoriso 6, yht 30/30	0.00	50.00	100.00	5.00	15.00	30.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	

							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
20% - UUDISTUVAT PALVELUT: YHTEEN SOVITETTUA, VAIKUTTAVIA JA IHMISKASVOISIA PALVELUJA KEHITETÄÄN YHDESSÄ KAUPUNKILAISTEN KANSSA	20.00%															
Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana, Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	20.00%			Toimialan palvelustrategiakuvauksen pohjalta laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta).	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kir, kulp, liiku, nup) vähintään 2 palvelua (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä tunnistanut tarjoamansa palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms).	Jokainen palvelukokonaisuuden (kir, kulp, liiku, nup) palvelu tai vaihtoehtoisesti palvelun jokin yksikkö (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden ja palvelun palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Lisäksi laaditaan toimialan henkilöstösuunnitelma palvelustrategiatyöhön nojaten	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
Tutustutaan samoja tai rinnakkaisia palveluja tuottaviin toimijoihin				Tuotos: kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä sekä toimialan henkilöstösuunnitelma, määrällinen mittari 16/16.										
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
30% - VALMENTAVA JOHTAMINEN: PALVELUTASOINEN TAVOITE (KUNTA10)	30.00%															
Tavoite asetetaan palvelukokonaisuustasolle vuoden 2018 Kunta10 valmentavan johtamisen indeksin pohjalta	30.00%	71.00		valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 72,6	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 74,2	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 75,8	0.00	50.00	100.00	72.60	74.20	75.80		0.00%	0.00%	Vastuutaho: henkilöstöpalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%														0.00%	

KOMMENTOINTI

Palvelukokonaisuuksittain kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana. Lisätään työyhteisöjen kaupunkituntemusta ja oman yksikön toimintaympäristön hallintaa.	20.00%			Toimialan palvelustrategiakuvauksen laadittu palvelukokonaisuuksittain (kirjasto, kulttuuri, liikunta, nuoriso ja hallinto, yhteensä viisi (5) kuvausta).	Jokaisesta palvelukokonaisuudesta (kir, kulp, liiku, nup) vähintään 2 palvelua (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä tunnistanut tarjoamansa palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Vaihtoehtoisesti roolin täsmennys ja tunnistaminen voidaan toteuttaa toimialaa läpäisevissä palveluissa (esim. Tapahtumat, tilavaraukset, avustukset tms).	Jokainen palvelukokonaisuuden (kir, kulp, liiku, nup) palvelu tai vaihtoehtoisesti palvelun jokin yksikkö (pl. hallinto) on täsmentänyt palvelukokonaisuuden ja palvelun palvelustrategiakuvauksen pohjalta oman roolinsa sekä palvelun yhteistyössä asiakkaiden ja muiden palveluntuottajien kanssa. Lisäksi laaditaan toimialan henkilöstösuunnitelma palvelustrategiatyöhön nojaten	0.00	50.00	100.00	5.00	8.00	16.00		0.00%	0.00%	Vastuutaho: kehittämisspalvelut
Tutustutaan samoja tai rinnakkaisia palveluja tuottaviin toimijoihin				Tuotos: kirjallinen dokumentti, määrällinen mittari 5/5.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 8/8.	Tuotos: kirjallinen dokumentti, joka sisältää kuvauksen asukasosallisuudesta sekä muiden palveluntuottajien kanssa tehdystä yhteistyöstä, määrällinen mittari 16/16.	0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
30% - VALMENTAVA JOHTAMINEN: PALVELUTASOINEN TAVOITE (KUNTA10)	30.00%															
Tavoite asetetaan palvelukokonaisuustasolle vuoden 2018 Kunta10 valmentavan johtamisen indeksin pohjalta	30.00%	65.70		valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 67,3	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 69,0	valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10): 70,6	0.00	50.00	100.00	67.30	69.00	70.60		0.00%	0.00%	Vastuutaho: henkilöstöpalvelut
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
							0.00	50.00	100.00					0.00%	0.00%	
YHTEENSÄ	100.00%														0.00%	

KOMMENTOINTI