



Jakelussa mainituille

VIRASTOJEN TULOSPALKKIOPERIAATTEET

Kaupunginjohtaja päätti hyväksyä johtajistokäsittelyssä 7.11.2012, virastojen tulospalkkioperiaatteet, jotka ovat voimassa vuoden 2016 loppuun.

Sisällysluettelo

1	Mikä on tulospalkkiojärjestelmä ja sen rooli kokonaispalkitsemisessa	2
2	Mitkä ovat tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet	3
3	Miten tulospalkkiojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää	4
4	Miten tulospalkkiojärjestelmä valmistellaan	4
5	Mistä tulostavoitteet, tavoitetasot ja painoarvot	5
5.1	Tulostavoitteet ja mittarit	5
5.2	Tavoitetasot	6
5.3	Painoarvot	7
6	Ketkä kuuluvat tulospalkkiojärjestelmän piiriin	7
7	Miten poissaolot vaikuttavat tulospalkkion suuruuteen	8
8	Minkä suuruinen on tulospalkkioihin käytettävissä oleva rahasumma	8
9	Mistä tulospalkkiojärjestelmän rahoitus	8
10	Kuinka suuri voi tulospalkkio olla ja kuka siitä päättää	9
11	Miten tulospalkkiojärjestelmiä seurataan, arvioidaan ja dokumentoidaan	9
12	Tulospalkkio ja henkilöstörahasasto	10
13	Tulospalkkioperiaatteen voimassaoloaika ja vuosittainen ohjeistus	11



1

Mikä on tulospalkkiojärjestelmä ja sen rooli kokonaispalkitsemisessä

Helsingin kaupungin palkitsemisjärjestelmä muodostuu aineellisista ja aineettomista osista. Aineellinen osa koostuu palkasta ja henkilöstöeduista. Palkka jakaantuu tehtävän vaativuuden perusteella määräytyvään osaan sekä henkilökohtaiseen osaan. Palkkiot ovat hyvien työtulostensa perusteella maksettavia, useimmiten kertaluonteisia palkkioita, kuten tulospalkkio, erilaiset nopeat palkkiot ja kannustuslisä. Aineeton osa koostuu työelämän laatuun liittyvistä asioista.

Tulospalkkio on erillinen ryhmäpalkkio, joka maksetaan saavutettujen tulostavoitteiden perusteella kerran vuodessa. Tulospalkkion rinnalla on suositeltavaa käyttää muita palkitsemistapoja, joilla voidaan palkita yksilöiden, työryhmien ja yli hallintokuntien menevien prosessitiimien hyviä kertaluonteisia työsuorituksia tulospalkkiota nopeammalla tavalla. Tätä varten on laadittu kertapalkkioperiaatteet.

Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on muodostaa kokonaisuus, joka huomioi sekä ryhmä- että yksilötasoisia suorituksia kuitenkin siten, ettei samoista tulostavoitteista palkita kahteen kertaan.

Postiosoite

PL 4500
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

Käyntiosoite

Ensi linja 1
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

Puhelin

+358 9 310 1611

Faksi

+358 9 310 37952

Tilinro

800012-62637

Y-tunnus

0201256-6

Alv.nro

FI02012566



12.11.2012

Palkitsemisen kokonaisuus



Helsingin kaupunki
Henkilöstökeskus

2

Mitkä ovat tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on tukea kaupungin strategiaohjelmaan perustuvien tavoitteiden ja muiden keskeisten tulostavoitteiden saavuttamista palkitsemalla henkilöstöä tuloksellisesta toiminnasta. Helsingin kaupungilla tuloksellisella toiminnalla tarkoitetaan tuottavuutta, vaikuttavuutta ja palvelukykyä. Tarkoituksena on kannustaa toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Tulospalkkiojärjestelmää soveltava virasto laatii vuosittain tulospalkkiojärjestelmän perusteet, jotka perustuvat Helsingin kaupungin yhteisiin tulospalkkioperiaatteisiin sekä kaupunginjohdon muihin mahdollisiin ohjeisiin.

Tulospalkkiojärjestelmän tulee olla viraston henkilöstöpoliittisten linjausten mukainen ja sen tulee sopia viraston palkitsemisen kokonaisuuteen. Järjestelmä voi olla koko virastoa tai sen yhtä tai useampaa yksikköä koskeva.

Postiosoite
PL 4500
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

Käyntiosoite
Ensi linja 1
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

Puhelin
+358 9 310 1611

Faksi
+358 9 310 37952

Tilinro
800012-62637

Y-tunnus
0201256-6

Alv.nro
FI02012566



12.11.2012

3

Miten tulospalkkiojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää

Tulospalkkiojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää. Kun tulosta-voitteita ja mittareita valitaan harkiten ja toiminnallisista päämääristä lähtien, järjestelmä toimii johtamisen tukena ja toiminnallisen ohjauksen välineenä. Tulospalkkiojärjestelmien ohjausvaikutuksista on todettu erilaisissa tutkimuksissa seuraavaa: ”Sitä tehdään, mitä mitataan”, mikä kannattaa pitää muistissa mittareiden valinnassa. Erityisesti muutostilanteiden johtamisessa järjestelmän käytöstä on saatu myönteisiä kokemuksia.

Palkkiokauden aikana on tavoitteiden toteutumista seurattava ja käsiteltävä tarpeeksi usein esimerkiksi henkilöstökokouksissa, jotta henkilöstö on tietoinen, miten tavoitteissa edetään. Tiedottamisessa korostuu erityisesti lähiesimiehen rooli.

Järjestelmän ohjaavuuden ja henkilöstön kannustavuuden kannalta on tärkeää, että toteutuneiden palkkioiden rahoittamiseen on realistiset mahdollisuudet.

4

Miten tulospalkkiojärjestelmä valmistellaan

Tulospalkkiojärjestelmän valmistelu alkaa ao. kaupunginjohtajan ja virastopäällikön keskustelulla. Keskustelussa sovitaan, mitä viraston seuraavan vuoden toiminnan painopisteitä erityisesti halutaan tukea. Järjestelmää valmistellaan virastossa toimintasuunnitelman ja tulosbudjetin valmistelun yhteydessä.

Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluva henkilöstö osallistuu viraston palkkiojärjestelmän laatimiseen ja vuosittaisten tulostekijöiden ja tavoitetasojen asettamiseen yhteistoimintaperiaatteiden mukaisesti asian valmisteluvaiheessa ennen johtajistokäsittelyä. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmään sen arvioinnin yhteydessä. Järjestelmä lähetetään virastopäällikön esityksenä henkilöstökeskukseen jatkovalmistelua varten.

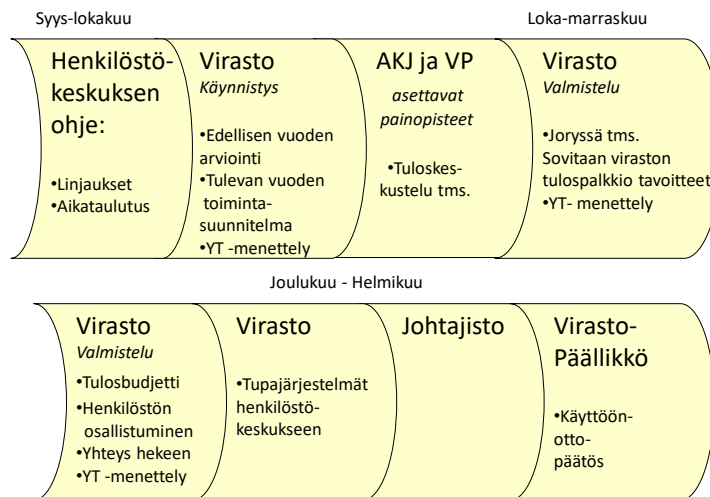
Henkilöstökeskuksen asiantuntijat jalkautuvat tarpeen mukaan virastoihin jo valmisteluvaiheessa, ja lopuksi he varmistavat tulospalkkiojärjestelmien periaatteiden yhdenmukaisuuden kaupunkitasolla ennen johtajistokäsittelyä. Henkilöstökeskus valmistelee järjestelmät johtajistokäsittelyyn yhteistyössä talous- ja suunnittelukeskuksen kanssa.



12.11.2012

Kaikki tulospalkkiojärjestelmät käsitellään johtajistossa ja ne merkitään tiedoksi kaupunginjohtajan pöytäkirjaan. Sen jälkeen virastopäällikkö päättää palkkiojärjestelmän käyttönotosta.

Tulospalkkiojärjestelmän valmisteluprosessi



Tulospalkkioprosessi tarkentuu vuosittain annettavalla ohjeella, jossa annetaan painopisteet ja täsmennetään aikataulu.

5 Mistä tulostavoitteet, tavoitetasot ja painoarvot

Tulospalkkiojärjestelmän tulostavoitteet ja mittarit valitaan niin, että ne tukevat kaupungin strategiaohjelmaan perustuvia tavoitteita ja muita tärkeitä päämääriä. Tunnusluvuiksi valitaan sellaisia mittareita, joilla muutoinkin seurataan ja arvioidaan tuloksellisuutta. Viraston omaa **tuloskorttia käytetään tulospalkkiojärjestelmän perustana.**

5.1 Tulostavoitteet ja mittarit valitaan seuraavilta tulosalueilta:

- *Asiakas* – toiminnan tuloksen ja vaikuttavuuden näkökulma, esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakaskattavuus, sidosryhmäkyseilyt,
- *Talous* – resurssien hallinnan ja priorisoinnin näkökulma esimerkiksi, kustannustehokkuus, talousarvion/ tulosbudjetin riittävyys ja tuottavuuden muutos,



12.11.2012

- *Prosessit ja rakenteet* – organisaation rakenteen kehittäminen ja toimintaprosessien tulokset, myös hallintokuntien ylittävät prosessit ja niiden kehittäminen sekä
- *Osaaminen ja henkilöstö* – työyhteisön ja henkilöstön näkökulma. esimerkiksi osaamisen kehittyminen ja monitaitoisuus.

Tulospalkkiojärjestelmään valitaan sellaisia tulostavoitteita ja mittareita, joilla aidosti pystytään ohjaamaan toimintaa eri tasoilla. Mittarit kuvaavat kullakin tulosalueella saavutettuja tuloksia ja niiden tulee kattaa kaikki tulosalueet. Osa mittareista voi kuvata myös merkittävien kehittämishankkeiden toteutumista ja onnistumista. Tulosalueita voidaan painottaa eri tavoin eri vuosina riippuen strategisista painotuksista ja tarpeista. Mittareiden lukumäärään on kiinnitettävä huomiota, jotta niitä ei olisi liikaa. Tulospalkkiosuunnitelma ei ole toimintasuunnitelma- vaan osa sitä!

Isoissa virastoissa on myös tärkeää miettiä tulospalkkiojärjestelmän rakennetta ja pohtia, mille tasolle tulostavoitteet ja mittarit asetetaan. Esimerkiksi osa voi olla yhteisiä kaikille yksiköille, kattaen tietyt tuloskortin osa-alueet ja osa oman yksikön lähtökohdista määriteltäviä, kattaen loput tuloskortin alueet. Ratkaisevaa kokonaisuuden kannalta on se, että varmistetaan järjestelmän strategisuus ja samalla yksiköiden omat tarpeet tulevat huomioituiksi.

Talousarvion sitovien tavoitteiden ja niitä kuvaavien tunnuslukujen tulee sisältyä mittareihin aina, kun tavoitteet ovat johdettavissa yksikkötasolle.

Tuottavuusmatriisia voidaan käyttää sellaisenaan tulospalkkiojärjestelmän perusteena edellyttäen, että sitä täydennetään puuttuvilla osioilla, esimerkiksi strategiasta johdettavilla ja sitovilla tavoitteilla.

On suositeltavaa, että osa osastotasoisten yksiköiden päälliköiden tulospalkkiosta määräytyy virastopäällikön asettamien erillistavoitteiden perusteella.

5.2 **Tavoitetasot**

Viraston johdon vastuulla on asettaa mittareille riittävän haasteelliset ja realistiset tavoitteet. Tulospalkkiojärjestelmä ohjaa yksikön toimintaa vain, jos siinä asetetut tavoitteet kannustavat tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisimman hyvin suoriin ja henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen.



12.11.2012

Tulospalkkiota maksetaan normaalitavoitteiden ylittämisestä. Tavoiteasetannassa otetaan huomioon palkkiovuoden tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja edellisinä vuosina saavutetut tulokset. Tavoiteasetanta tehdään niin, että vasta talousarviossa ja tulosbudjetissa asetettuja tavoitteita paremmat saavutukset oikeuttavat täyteen tulospalkkioon.

Tavoitetasoja voidaan muuttaa ao. kaupunginjohtajan suostumuksella myös tuloskauden aikana, jos tulospalkkioyksikön toimintaympäristössä tapahtuu odottamattomia, olennaisia muutoksia, joihin virasto ei ole voinut suoraan vaikuttaa.

5.3 **Painoarvot**

Tulostekijöille määriteltävä painoarvo kuvaa sitä suhdetta, mikä tekijällä on kokonaistulosta arvioitaessa. Painoarvojen summa on 100. Järjestelmä ohjaa paremmin toimintaa, kun painoarvoja ei pilkota liikaa.

Kehittämishankkeiden onnistumista kuvaavien mittareiden painoarvo **voi olla yhteensä enintään 30 %** kokonaisuudesta. Kehittämishankkeella tarkoitetaan tässä yhteydessä hanketta, jolla on laajat vaikutukset ja johonka osallistuu useita henkilöitä.

6

Ketkä kuuluvat tulospalkkiojärjestelmän piiriin

Tulospalkkiojärjestelmään kuulumisen edellyttää vähintään 4 kuukauden yhtäjaksoista palvelussuhdetta. Tulospalkkio määräytyy aina suhteessa työssäoloaikaan, jolloin myös osa-aikaiset saavat tulospalkkion työajan suhteessa. **Tulospalkkiota maksetaan vain palkkioiden maksamisajankohtana kaupungin palveluksessa oleville.** Poikkeuksena ovat eläkkeelle jääneet henkilöt, joille maksetaan palkkio työssäoloajan suhteessa.

Palvelun tulee olla Helsingin kaupungilla **yhtäjaksoista maksamisajankohtaan saakka.** Yhdenjaksoiseksi palveluksi katsotaan sellainen palvelu, jossa on enintään kolmen päivän katkojen välissä. Virasto, jossa on kausiluontoista tai siihen verrattavaa työtä (esim. opetusvirasto) voi sopia erikseen henkilöstökeskuksen kanssa poikkeuksesta.

Kaupungin sisällä työpaikkaa tulospalkkiovuoden aikana vaihtaneet saavat mahdollisen tulospalkkion kummastakin yksiköstä työssäoloajan suhteessa edellyttäen, että he ovat olleet kaupungin palveluksessa vähintään 4 kuukautta. Mikäli virastossa/liikelaitoksessa työskentelevä henkilö (esim. projektityöntekijät, työvoimapanonkissa olevat henkilöt) osallistuu ko. tulosyksikön toimintaan ja toteuttaa sen tavoitteita, maksetaan tulospalkkio tästä virastosta/liikelaitoksesta, vaikka varsinainen



12.11.2012

palkka maksetaan toisaalta. Tämä ei koske keskitettyjä tukipalveluita. Rajatapauksissa sovitaan etukäteen, kumman viraston järjestelmän piiriin henkilö kuuluu.

Virastojen päälliköt eivät kuulu näiden periaatteiden mukaisten tulospalkkiojärjestelmien piiriin.

7

Miten poissaolot vaikuttavat tulospalkkion suuruuteen

Tulospalkkiojärjestelmän luonteeseen kuuluu, että palkkiota ansaitaan todellisen työssäolon ja työnteon perusteella. Tulospalkkiota maksetaan suhteessa tehtyyn työaikaan. Sitä ei makseta työssäolon keskeytyksen ajalta, ellei keskeytys aiheudu vuosilomasta, säästövapaista, palkallisesta koulutuksesta, lahjalomista tai muista palkkiona saaduista vapaista. Kaikki muut virka- ja työvapaat, kuten esimerkiksi sairaus- ja tapaturmalomat, vanhempainvapaa, hoitovapaa sekä opintovapaat, vähentävät tulospalkkiota. Poikkeuksena on 105 arkipäivää kestävä pakollinen äitiysvapaa, joka luetaan kokonaisuudessaan tulospalkkioon oikeuttavaksi ajaksi.

Koko vuoden työstä poissa ollut henkilö ei saa tulospalkkiota myöskään vuosilomansa ajalta, koska **järjestelmän tavoitteena on palkita tuloksen tekemisestä.**

8

Minkä suuruinen on tulospalkkioihin käytettävissä oleva rahasumma

Tulospalkkioihin voidaan käyttää enintään 5 % tulospalkkioyksikön toteutuneesta vuotuisesta säännöllisen työajan palkkasummasta. Enimmäismäärä voidaan käyttää, jos kaikki tulostekijät ovat toteutuneet täysimääräisinä.

Jos tulospalkkioyksikön palkkasummaan sisältyy oleellinen osa tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuulumattomien (esimerkiksi lyhyiden määräaikaisten henkilöiden) palkkoja, heidän osuuttaan palkkasummasta ei käytetä palkkioiden pohjana olevassa palkkasummassa.

9

Mistä tulospalkkiojärjestelmän rahoitus

Tulospalkkiojärjestelmä on omarahoitteinen eli viraston kaupunginvaltuustossa käsiteltävään talousarvioon ei varata erillistä määrärahaa tulospalkkioita varten.



12.11.2012

Viraston tulosbudjettia laadittaessa varataan järjestelmän mukaisten tulospalkkioiden maksamiseen summa, jonka suuruus on enintään 5 % toteutuneesta säännöllisen työajan palkkasummasta henkilösivukuluihin. Tulospalkkiovaraus käytetään tulospalkkioiden maksamiseen tavoitteiden toteutumista vastaavalla tavalla. Elleivät tavoitteet toteudu, tulospalkkiovaraus on käytettävissä viraston muihin menoihin talousarvion noudattamisohjeissa sanotulla tavalla.

Nettobudjetoidun yksikön tulospalkkiot rahoitetaan talousarvion toimintakattavuuden ylityksestä. Viraston yhteisen tulospalkkiovarauksen käyttö nettobudjetoidun yksikön palkkioihin ei ole mahdollista.

10

Kuinka suuri voi tulospalkkio olla ja kuka siitä päättää

Henkilökohtainen tulospalkkio on enintään yhden kuukauden varsinaisen palkan suuruinen. Tuntipalkkaisilla työntekijöillä varsinainen kuukausipalkka lasketaan tuntipalkkaisten työntekijöiden työehtosopimuksen mukaisesta, maksuaikaan käytössä olevasta varsinaisesta tuntipalkasta.

Tulospalkkioiden jakamistavasta päätetään virastokohtaisesti tulospalkkiojärjestelmän säännöissä. Palkkiot jaetaan joko tasasuuruusina tai varsinaisten palkkojen suhteessa tai näiden välimuotona.

Virastopäällikkö tai hänen määräämänsä toteaa asetettujen tavoitteiden toteutumisen ja päättää maksettavista tulospalkkioista.

11

Miten tulospalkkiojärjestelmiä seurataan, arvioidaan ja dokumentoidaan

Jotta tulospalkkiojärjestelmä ohjaisi yksikön toimintaa halutulla tavalla, siinä asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee seurata palkkiovuoden aikana säännöllisesti. On suositeltavaa, että järjestelmässä päätetään 3 - 4 vuosittaista seuranta-ajankohtaa toteutumisennusteineen. Seuranta tehdään yksikön tiedotteissa, kokouksissa ja muilla sopivilla tavoilla. On myös tärkeää, että lähiesimiehet keskustelisivat vuoden aikana yksikössään tavoitteista ja siitä, miten tavoitteita on saavutettu, ja missä on parantamisen varaa.

Johtajisto ohjaa tulospalkkiojärjestelmän toimintaa käsittelemällä kaupungin yhteisiä tulospalkkioperiaatteita ennen kuin kaupunginjohtaja hyväksyy ne. Johtajisto seuraa tulospalkkiojärjestelmän toimintaa raportein ja voi halutessaan antaa vuosittaisia erillishojeita. Kukin kaupunginjohtaja ohjaa ja seuraa rootelinsa virastojen tulospalkkiojärjes-



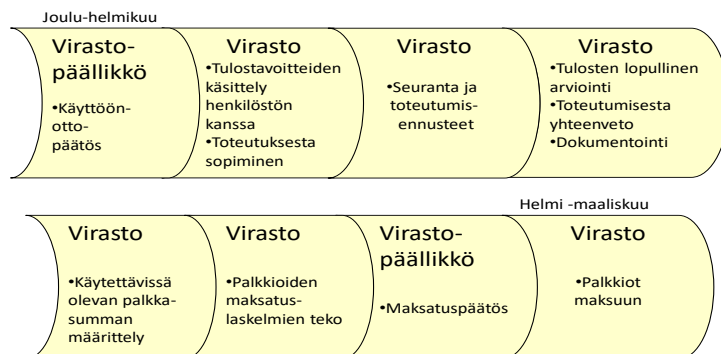
12.11.2012

telmän toimintaa ja toteutumista virastojen päälliköiden kanssa käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa.

Tulospalkkiojärjestelmän toteutumisesta, maksetuista palkkioista ja niiden rahoittamisesta raportoidaan henkilöstökeskukselle sen määrittämällä tavalla. On suositeltavaa, että virasto arvioi tulospalkkiojärjestelmää, joko Aalto yliopiston teknillisen korkeakoulun itsearviointimallin mukaan tai normaalin itsearviointiprosessin yhteydessä.

Tavoitteet tulee määritellä siten, että niiden toteutuminen voidaan todeta yksiselitteisesti ja ne tulee voida todentaa myös dokumentoidusti. Mahdolliset dokumentit tallennetaan tai arkistoidaan ja niiden tulee olla sellaisessa muodossa, että esimerkiksi ulkopuolinen arvioija (mm. tilintarkastaja, sisäinen tarkastaja tai muu auditoija) voi todentaa tuloksen. Mikäli tavoitteena on esimerkiksi kehittämissuunnitelman toteuttaminen, edellytetään dokumentoitua kehittämissuunnitelmaa ja sen seuranta.

Tulospalkkiojärjestelmän toteutus
ja seuranta



12

Tulospalkkio ja henkilöstörahasto

Vuoden 2011 alusta lukien uudistettu henkilöstörahastolaki mahdollistaa myös henkilöstörahastotoiminnan kunnissa. Tämä edellyttää työnantajan päätöstä tulopalkkioiden rahastointimahdollisuudesta. Päätöksen henkilöstörahaston perustamisesta tekee kuitenkin henkilöstö, joka myös omistaa rahaston ja hallinnoi sen toimintaa. Henkilöstökeskus selvittää henkilöstörahaston käyttöönottoon liittyviä kysymyksiä. Asiaa valmistellaan erikseen.



12.11.2012

13

Tulospalkkioperiaatteiden voimassaoloaika ja vuosittainen ohjeistus

Vuoden 2013 tulospalkkiojärjestelmien valmistelu käynnistyy näiden periaatteiden mukaan ja nämä periaatteet ovat voimassa enintään 31.12.2016 asti.

Henkilöstökeskus antaa vuosittain erillisen ohjeen seuraavan vuoden painopisteistä sekä prosessin aikataulusta.

Hannu Tulensalo
henkilöstöjohtaja

Marju Pohjaniemi
osastopäällikkö

JAKELU

Virastot, henkilöstöpäälliköt ja vastaavat, henkilöstösihteerit ja –
konsultit, paikallisjärjestöjen puheenjohtajat, pääluottamusmiehet
(kk/tunti)

Postiosoite

PL 4500
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

Käyntiosoite

Ensi linja 1
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

Puhelin

+358 9 310 1611

Faksi

+358 9 310 37952

Tilinro

800012-62637

Y-tunnus

0201256-6

Alv.nro

FI02012566