

KAUPUNGINKANSLIA
Henkilöstöosasto

19.10.2018

Jakelussa mainituille

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ 2019 ALKAEN

Sisällysluettelo

1	Tulospalkkiojärjestelmä (tupa) osana palkitsemisjärjestelmää	2
	Tulospalkkiojärjestelmän tavoite	2
2	Rahoitus	2
3	Tulospalkkiojärjestelmän rakenne.....	3
	Tavoitteet.....	3
	3.1.1 Strategiatavoitteet (60 %).....	3
	3.1.2 Toimialan muut tavoitteet (40 %).....	4
	Tulospalkkiotavoitteiden valmisteluprosessi	4
4	Liikelaitosten tulospalkkiojärjestelmä	5
	Tavoitteet.....	5
	Rahoitus	5
5	Johdon tulospalkkiojärjestelmä	5
6	Tulospalkkion määräytymisen periaatteet.....	6
	Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluminen	6
	Palkkion suuruus	7
7	Viestintä.....	8
8	Lisätiedot	8

1 Tulospalkkiojärjestelmä (tupa) osana palkitsemisjärjestelmää

Helsingin kaupungilla sovellettava palkitsemisjärjestelmä muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen elementeistä. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on muodostaa kokonaisuus, joka huomioi sekä ryhmä- että yksilötasoisia suorituksia kuitenkin siten, ettei samoista tulostavoitteista palkita kahteen kertaan.

Tässä ohjeessa kuvataan Helsingin kaupungilla käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän tavoite, mittarit, valmisteluprosessi sekä keskeiset periaatteet. Ohjeessa toimialoilla tarkoitetaan myös pelastuslaitosta ja tarkastusvirastoa.

Tulospalkkiojärjestelmän tavoite

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on tukea kaupunkistrategian tavoitteiden ja muiden keskeisten tulostavoitteiden saavuttamista palkittamalla henkilöstöä tuloksellisesta toiminnasta eli tuottavuuden, vaikuttavuuden ja palvelukyvyn kasvattamisesta. Tarkoituksena on kannustaa toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Tupa-järjestelmällä tavoitellaan myös työntekijöiden motivointia ja kannustamista erinomaisiin työsuorituksiin sekä sitouttamista organisaatioon.

Tupa-järjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää ja on johtamisen väline. Se on toiminnan ohjauksen väline ja sen avulla edistetään kaupunkistrategian toteutumista. Kaupunkistrategian tavoitteiden ja niistä johdettujen mittareiden avulla voidaan seurata vuositasolla strategisten teemojen kehittymistä. Tämän vuoksi kaikkien toimialojen ja liikelaitosten osallistuminen siihen nähdään tärkeänä. Tupa-järjestelmän käytönotosta päättää toimialajohtaja/liikelaitoksen johtaja.

2 Rahoitus

Tupa-järjestelmä on omarahoitteinen eikä siihen varata talousarvioissa erillistä määrärahaa. Tupaan voidaan käyttää enintään 4% toteutuneen säännöllisen työajan palkkasummasta eikä sen maksaminen oikeuta ylittämään talousarviota.

Tupan maksamiseen varaudutaan toimialatasoisesti, vaikka tavoitteita olisi asetettu alemmille organisaatiotasolle. Tupaa ei voida maksaa yksittäiselle palvelukokonaisuudelle/palvelulle, jos toimiala kokonaisuudessaan ylittää budjetin. Toimialalla, joissa on sekä nettobudjetoituja

että bruttobudjetoituja yksiköitä, tupan maksamista tarkastellaan talousarviokohdittain. Nettobudjetoidun toimialan tulospalkkio rahoitetaan talousarvion toimintakatetavoitteen ylityksestä.

Lopullinen tupaan käytettävä summa määräytyy saavutettujen tulosten perusteella ja sen mukaan, miten tupaan on tosiasiallisesti käytettävissä rahaa tupavuoden tilinpäätöslukujen tarkentuessa.

Mikäli toimiala ylittää sitovan talousarvionsa, tupaa ei voida maksaa, ellei ylitystarve johdu erityisistä toimialasta riippumattomista hyväksyttävistä syistä. Kansliapäällikkö päättää toimialan esityksestä, onko erityistilanteissa perusteita tupan maksamiselle, vaikka määrärahat ylittyvät. Jos toimiala ennustaa talousarvion toteutumisenusteessa määrärahojensa ylittymistä, niin ennusteeseen ei tule sisällyttää tupan maksamisesta aiheutuvia menoja ja siten suurempaa määrärahan ylitystä.

3 Tulospalkkiojärjestelmän rakenne

Tupa on varsinaiseen palkkaan kuulumaton, kerran vuodessa maksettava ryhmäpalkkio, joka maksetaan järjestelmän piiriin kuuluvalla henkilökunnalle, jos maksamisen edellytykset täyttyvät. Palkkion maksaminen perustuu kunkin tulospalkkioyksikön tupa-järjestelmässä määriteltyjen tavoitteiden toteutumiseen. Toimialat ja liikelaitokset voivat jäljempänä luvussa 2.1.2 kuvatulla tavalla muodostaa tulospalkkioyksiköitä.

Toimialojen ja liikelaitosten ylimmällä johdolla on oma tupa-järjestelmä, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Tavoitteet

1.1.2019 alkaen käytössä on tupa-järjestelmä, jossa tavoitteita asetetaan organisaation eri tasoille:

60 % strategisia tavoitteita toimialoilla/liikelaitoksissa (sisältäen talouden ja tuottavuuden)

40 % toimialan muita tavoitteita

3.1.1 Strategiatavoitteet (60 %)

Kaupungin johtoryhmä päättää vuosittain, millä periaatteilla toimialojen strateginen tupa laaditaan ja mitä strategiatavoitteita painotetaan. Strategisen tupan tavoitteet valitaan kaupunkistrategian tavoitteista, joista

toimialat asettavat vuositason tulostavoitteita. Lähtökohtana on pilkkoa koko strategiakauden pitkäjänteiset tavoitteet osatavoitteiksi.

Tupa-järjestelmien strategiset tavoitteet ja mittarit valmistellaan kaupunginkanslian henkilöstöosaston, talous- ja suunnitteluosaston ja toimialojen kanssa yhteistyössä. Toimialarajat ylittävät tavoitteet ovat myös tärkeitä.

Tupa-suunnitelmat laaditaan kaupunkistrategian pääotsikoiden mukaan:

- Maailman toimivin kaupunki
- Kestävän kasvun turvaaminen kaupungin keskeisin tehtävä
- Uudistuvat palvelut
- Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta
- Helsinki vahvistaa ja monipuolistaa edunvalvontaansa

Kaikkien toimialojen on asetettava tavoitteet kohtiin:

- *Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta*
- *Maailman toimivin kaupunki: asukas- ja käyttäjätyytyväisyys on kaupungin tuloksellisuuden keskeisimpiä mittareita.*

Kaupungin johtoryhmä seuraa strategisten tupa-tavoitteiden toteutumista osana strategiaseurantaa.

3.1.2 Toimialan muut tavoitteet (40 %)

Toimialan johtoryhmä päättää oman toimintansa kannalta keskeisistä tavoitteista sekä siitä, asetetaanko tavoitteet toimiala-, palvelukokonaisuus- vai palvelutasolle. Tavoitteiden toteutumisen säännöllinen seuranta tehdään toimialoilla.

Tulospalkkiotavoitteiden valmisteluprosessi

Toimialat ja liikelaitokset valmistelevat strategiset tupa-tavoitteet (60 %) yhteistyössä kaupunginkanslian kanssa kaupungin johtoryhmän käsittelyä varten. Toimialan muiden tavoitteiden (40 %) valmistelu koordinoidaan toimialoilla ja tulospalkkiosuunnitelmien tavoitteet ja mittarit hyväksyy toimialajohtaja. Nämä tavoitteet tuodaan tiedoksi kaupungin johtoryhmään. Toimialan/liikelaitoksen tupa-järjestelmän kaikki tavoitteet kirjataan kaupungin yhteiselle tupa-lomakkeelle.

Tupa-tavoitteet rakennetaan yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa ja käsitellään henkilöstötoimikunnissa. Toimialajohtajat/liikelaitosten johtajat päättävät tupa-järjestelmien käyttöönotosta kaupungin johtoryhmän käsittelyn jälkeen.

4 Liikelaitosten tulospalkkiojärjestelmä

Tavoitteet

Liikelaitokset ottavat tavoitteenasettelussa huomioon kaupunkistrategian tavoitteet, kaupungin kokonaisedun ja tilaajan tavoiteodotukset. Valmistelu edellyttää tilaajan ja tuottajan välistä vuoropuhelua siinä vaiheessa, kun laaditaan toimintasuunnitelmia. Tavoitteet jaotellaan ja valmistellaan luvussa 3 esitetyn mukaisesti strategiatavoitteisiin (60 %) ja liikelaitoksen muihin tavoitteisiin (40 %).

Rahoitus

Kaupungin liikelaitokset rahoittavat tupan maksamisen koko liikelaitoksen hyväksytyin tulobudjetin liikeyliäämätavoitteen ylityksestä.

Tupaan voidaan käyttää enintään neljä prosenttia liikelaitoksen toteutuneesta vuotuisesta säännöllisen työntekijän palkkasummasta.

5 Johdon tulospalkkiojärjestelmä

Johdon tupajärjestelmä (johdon tupa) voi olla käytössä, kun toimialalla/liikelaitoksessa on henkilöstön tupa-järjestelmä käytössä. Johdon tupaan kuulumisen edellyttää, että omalle organisaatiotasolle on asetettu tavoitteet. Jos palvelutasolle asetetaan tupa-tavoitteita, palvelun päällikkö kuuluu johdon tupan piiriin.

Johdon tupaan voivat kuulua seuraavat päälliköt:

- Toimialat: toimialajohtajat, palvelukokonaisuuden johtajat, hallintojohtajat sekä palvelun päälliköt
- Kanslia: kansliapäällikkö, kaupunginkanslian osastopäälliköt
- Liikelaitokset: toimitusjohtajat sekä liikelaitosten osastopäälliköt
- Pelastuslaitos: pelastuskomentaja sekä osastopäälliköt
- Tarkastusvirasto: tarkastusjohtaja

Johdon tupa muodostuu toimiala/liikelaitostasoisista strategisista tavoitteista sekä omalle organisaatiotasolle asetetuista tavoitteista (enintään 70 %) sekä henkilökohtaisesta osuudesta (enintään 30 %). Henkilökohmainen osuus muodostetaan strategialähtöisesti.

Johdon tupan piiriin voi kuulua edellä mainituin edellytyksin päällikkö, jolle on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet (30 %) ja ne pysyvät samana koko vuoden. Mikäli päällikkö siirtyy kesken vuotta toiseen tehtävään, lasketaan tupa kokonaisuudessaan (100 %) organisaation tuloksesta.

Johdon tupaan kuulumisen ja sen maksaminen päällikölle edellyttää, että yhdenjaksoinen palvelussuhde alkaa tupa-vuonna viimeistään 1.9. ja on edelleen voimassa maksatusajankohtaan 31.3. saakka. Johdolle maksettava tupa lasketaan suhteessa henkilön vuosiansioihin ja se voi olla enintään yhden kuukauden keskimääräisen kuukausiansion suuruinen.

Toimialajohtajien ja liikelaitosten toimitusjohtajien tupa-tavoitteet valmistellaan kansliapäällikön päätettäväksi. Muiden päälliköiden osalta toimialajohtaja päättää henkilökohtaisista tupa-tavoitteista.

6 Tulospalkkion määräytymisen periaatteet

Tässä luvussa kuvatut periaatteet koskevat sekä toimialoja että liikelaitoksia.

Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluminen

Tupa-järjestelmään kuulumisen ja sen maksaminen työntekijälle edellyttää, että yhdenjaksoinen palvelussuhde alkaa tupa-vuonna viimeistään 1.9. ja on edelleen voimassa maksatusajankohtaan 31.3. saakka. Jos maksaminen viivästyy, maksetaan palkkio 31.3. palvelussuhteessa olleille.

Yhdenjaksoiseksi palvelussuhteeksi katsotaan sellainen työ/virkasuhte, jossa on enintään kolmen kalenteripäivän katkoja välissä tai keskeytys palvelussuhteesta johtuu työn kausiluonteisuudesta. Keskeytyksen tulee johtua työn luonteesta ja tapahtua työnantajan aloitteesta (esim. koulujen kesäkeskeytys tai toimipaikan kiinniolo kesäaikaan).

Kaupungin sisällä työpaikkaa tupa-vuoden aikana vaihtaneet saavat mahdollisen tupan kummastakin yksiköstä työssäoloajan suhteessa edellyttäen, että he ovat olleet kaupungin palveluksessa vähintään 4 kuukautta. Mikäli toimialalla/liikelaitoksessa työskentelevä henkilö (esim. projektityöntekijät) osallistuu ko. tulosityksikön toimintaan ja toteuttaa sen tavoitteita, maksetaan tupa toimialalta/liikelaitoksesta, vaikka varsinainen palkka maksetaan toisaalta. Rajatapauksissa sovi- taan etukäteen, kumman osapuolen järjestelmän piiriin henkilö kuuluu.

Koko vuoden työstä poissa ollut henkilö ei saa tupaa myöskään vuosi- lomansa ajalta, koska järjestelmän tavoitteena on palkita tuloksen teke- misestä. Poikkeuksena on 105 arkipäivää kestävä pakollinen äitiysva- paa, joka luetaan kokonaisuudessaan tupaan oikeuttavaksi ajaksi.

Palkkion suuruus

Tupan suuruuteen vaikuttavat saavutettujen tavoitteiden toteumapro- sentti ja palkkioihin käytettävissä oleva tosiasiallinen määräraha. Työn- tekijälle maksettavaan tupaan vaikuttavat lisäksi henkilön työssäoloaika tupa-vuonna sekä henkilön vuosiansio.

Tupa voi olla enintään yhden kuukauden keskimääräisen kuukausian- sion suuruinen. Tupa määräytyy aina suhteessa työssäoloaikaan, jol- loin osa-aikaiset saavat tupan työajan suhteessa.

Tupan määräytyminen:

- 50 % työntekijälle maksettavasta palkkiosummasta lasketaan suh- teessa henkilön vuosiansioihin. Vuosiansioiden perusteella makset- tava tupan osuus maksetaan keskimääräisten kuukausiansioiden perusteella. Tässä osuudessa huomioidaan myös vuorotyölisien vaikutus. Laskennassa ei oteta huomioon vuoden aikana kertyneitä lisä- ja ylitoita, matkapäivärahoja, erillispalkkioita tai lomarahaa. Vain palkallisista sairaus- ja työtapaturmapoissaoloista ei muodostu palkkiota.
- 50 % työntekijälle maksettavasta palkkiosummasta lasketaan sa- man suuruinen tupaan oikeuttavilta päiviltä. Palkallisista sairaus- ja työtapaturmapoissaoloista sekä palkattomista poissaoloista ei muo- dostu palkkiota.

KAUPUNGINKANSLIA
Henkilöstöosasto

19.10.2018

7 Viestintä

Tupa-tavoitteiden suunnittelua tehdään yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Samalla on tärkeä viestiä laajemmin henkilöstölle tupa-tavoitteista ja niiden seurannasta.

Tupa-vuoden aikana tavoitteiden toteutumista seurataan ja käsitellään henkilöstön kanssa säännöllisesti siinä yhteydessä, kun muita toiminnan ja talouden tavoitteita seurataan. Ylimmällä johdolla, keskijohdolla ja lähiesimiehillä on tärkeä rooli tupatavoitteiden kirkastamisessa oman toiminnan näkökulmasta ja tupa-tavoitteiden toteutumisesta viestimisessä.

Kaupunginkanslia vastaa kaupunkitason tupa-periaatteiden ja tupa-viestintämateriaalien tuottamisesta sekä laatii palkitsemisen vuosikellon.

8 Lisätiedot

Ohjeeseen liittyviä lisätietoja palkkion määräytymisestä ja järjestelmän piiriin kuulumisen ehdoista antaa kaupungin HR-neuvonta puh. 310 38080, hr-neuvonta@hel.fi. Tupan toteuttamiseen ja tavoitteiden asettamiseen liittyviä lisätietoja saa toimialan/liikelaitoksen henkilöstöhallinnosta.

Asta Enroos
vs. henkilöstöjohtaja

JAKELU

Toimialat, virastot ja liikelaitokset
Henkilöstöpäälliköt tai vastaavat
Paikallisjärjestöjen puheenjohtajat