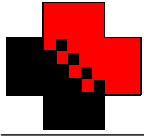


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

**KIINTEISTÖLIIKELAITOS CARETEKIN
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ**



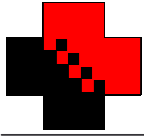
1 JOHDANTO

TULOSPALKKAUS YLEISESTI

Tulospalkkauksen käyttö Suomessa on yleistynyt viimeisen vuosikymmenen aikana etenkin avoimella sektorilla. Yleistymisen taustalla on ollut useita ympäristön muutoksia. Tuotantomenetelmät ovat muuttuneet niin, että ryhmätyön ja yhteistyön merkitys on korostunut perinteisen yksilöllisen urakatyön kustannuksella. Yritykset pyrkivät myös kilpailemaan työvoimasta ja vähentämään avainhenkilöstönsä vaihtuvuutta. Lisäksi inflaation aleneminen on lisännyt sellaisten palkkaerien houkuttelevuutta, jotka voivat joustaa alaspäin helpommin kuin työehtosopimuksen säätelemät tunti- ja kuukausipalkat. Jo noin 40 % yksityisen palvelusektorin ja kaksi kolmasosaa teollisuuden henkilöstöstä kuuluu tulospalkkauksen piiriin, kun taas kunnallisella sektorilla vastaava luku on vasta noin 6 %. Kuitenkin myös kunnallisella sektorilla on huomattu tulospalkkauksesta saavutettavat edut etenkin henkilöstön kannustus ja motivointi keinona sekä sitoutumisen ja tuloksellisuuden lisääjänä. Tulospalkkauksen kautta saavutettavat edut tulevat tulevaisuudessa olemaan tärkeässä asemassa kunnallisia palveluja kehitettäessä, sillä palvelut tulee pystyä tuottamaan sekä entistä tehokkaammin että laadukkaammin, tätä edellyttävät yhä niukkenevat määrärahat ja kuntalaisten vaatimukset.

Viimeaikaisten tutkimusten mukaisesti tulospalkkauksen käyttö nostaa myös organisaation tuottavuutta. Tulospalkkauksen piirissä olevat organisaatiot ovat muita organisaatioita tuottavampia, sillä tulospalkkauksen käyttö lisää organisaation tuottavuutta keskimäärin 10 %. Tuottavuuden nostaminen onkin tärkeässä asemassa kunnallisia organisaatioita kehitettäessä, sillä se mahdollistaa saman tuotoksen aikaansaamisen aikaisempaa pienemmin panoksin. Tuottavuudella on myös selvä yhteys organisaation kannattavuuteen ja tulokseen, sillä se on yksi tärkeä selittävä tekijä organisaation kustannustehokkuuteen.

Tulospalkkauksen soveltamisessa käytetään hyvin erilaisia menetelmiä. Tutkimusten mukaan yleisimmin maksettavan tulospalkkion määrää vaikuttaa organisaation liiketoiminnallinen tulos, mutta myös asiakaspalvelun laatu näyttää olevan monessa tapauksessa tulospalkkion peruste. Viimeaikoina esille ovat nousseet erilaiset tasapainotetut tulospalkkiomallit, jotka perustuvat organisaation kehittymisen arviointiin usealta eri osa-alueelta. Tasapainotetuissa



Kiinteistöliikelaitos Caretek TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

tulospalkkiomalleissa maksettavan tulospalkkion määrään vaikuttaa liiketoiminnallisen tuloksen lisäksi muutkin tekijät kuten, työntekijöiden työviihtyvyys ja työssä jaksaminen sekä organisaation sisäinen tehokkuus.

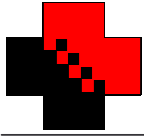
JOHDANTO KIINTESITÖLIKELAITOKSEN TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN

Kiinteistöliikelaitos Caretekissa on käynnistetty tasapainoisen tulospalkkausjärjestelmän laadinta yhteistyössä sairaanhoitopiirin johdon kanssa vuoden 2004 alussa. Kehitettävällä ja tulevaisuudessa käyttöönotettavalla tulospalkkausjärjestelmällä tavoitellaan etenkin tuottavuusetuja, mutta sillä halutaan myös mm. kannustaa työntekijöitä työskentelemään laaditun strategian mukaisesti. Kiinteistöliikelaitoksen oma tulospalkkausjärjestelmä tukee sairaanhoitopiirin yhteisiä tavoitteita ja on sairaanhoitopiirin strategian mukainen.

1.1 Raportin tavoite ja rakenne

Tämän raportin tavoite on auttaa lukijaa ymmärtämään Tikkamäen kiinteistöliikelaitokselle laaditun tasapainotetun tulospalkkausjärjestelmän toiminta. Raportin avulla lukija saa käsityksen tulospalkkauksessa käytettävistä menetelmistä ja maksettavan tulospalkkion muodostumisperiaatteista. Tämä raportti on myös käyttöohje kiinteistöliikelaitoksen tasapainotetulle tulospalkkiojärjestelmälle.

Raportti koostuu kiinteistöliikelaitoksen tiimien jäsenten kanssa yhdessä määritetyistä tulospalkkausmittareista ja näiden tavoitteista, jotka perustuvat Balanced Scorecard-ideologiaan. Balanced Scorecard-mittariston eli suomeksi tasapainotettu mittariston idean mukaisesti kiinteistöliikelaitoksen henkilöstön tulospalkkioon vaikuttavat muutkin kuin taloudelliset tulokset. Raportin ensimmäisillä sivuilla selvennetään kiinteistöliikelaitoksen henkilökunnan palkkauksen määräytymistä ja kerrotaan kiinteistöliikelaitoksen palkitsemisstrategia. Tämän jälkeen luodaan lyhyt katsaus tulospalkkauksen ja tulospalkkion määritelmiin. Tulospalkkauksen perusteisiin perehtymisellä edesautetaan varsinaisen raportin tavoitteen eli kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkausjärjestelmän ymmärtämistä.



2 PALKKAUS KIIINTEISTÖLIIKELAITOKSESSA

Kiinteistöliikelaitoksen työntekijän palkkaus muodostuu useasta eri osatekijästä, joista tulospalkkio on vain yksi osa. Ennen varsinaista tulospalkkaukseen tutustumista, on hyvä käydä läpi lyhyesti kiinteistöliikelaitoksen työntekijöiden palkitsemistavat, jotka on kirjattu kiinteistöliikelaitoksen palkitsemisstrategiaan.

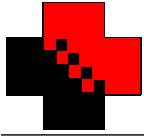
Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että kiinteistöliikelaitos pyrkii valitsemallaan palkkausjärjestelmällä kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen. Kiinteistöliikelaitoksen palkkausjärjestelmän tehtävä on tukea henkilöstön kehittymistä ja tavoitteellista yhteistyötä sekä kannustaa tekemään työt laadukkaasti ja tuloksellisesti.

2.1 Kiinteistöliikelaitoksen palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia tai toiselta nimeltään palkkapolitiikka sisältää joukon ajatuksia ja periaatteita siitä, millä kiinteistöliikelaitos henkilöstöään palkitsee ja mistä palkkaa maksetaan. Palkitsemisstrategia kytkeytyy kiinteistöliikelaitoksen liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja toimintatapaan niin, että sillä pyritään tukemaan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsyä. Kiinteistöliikelaitoksen palkitsemisstrategia on Kunnallisen virka- ja työehtosopimusten mukainen ja määritetään seuraavasti:

Kiinteistöliikelaitoksen kaikkien työntekijöiden palkkaus perustuu kolmeen osaan, jotka ovat tehtäväkohtainen palkanosa, henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkio.

Tehtäväkohtainen palkka tarkoittaa palkan perusosaa, joka muodostaa suurimman osan ansioista. Tehtäväkohtainen minimipalkka ja hinnoitteluväli määräytyvät kunnallisen virka- ja työehtosopimusten mukaisesti ja sen määrään vaikuttaa työn vaativuuden arviointi. Työnvaativuuden arviointi tapahtuu määrävuosin ja siitä vastaa kiinteistöliikelaitoksen johto.



Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Henkilökohtainen palkka jakautuu kahteen osaan, joista toinen on kokemukseen ja olennaiseen hyöty perustuva palkanosa ja toinen on henkilökohtainen lisä, jonka perusteena on ensisijaisesti työntekijän henkilökohtainen osaaminen ja työtulokset. Työntekijän henkilökohtainen osaaminen ja työn tulokset arvioidaan työntekijän ja hänen esimiehensä kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Arvioinnista vastaa esimies.

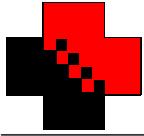
Tulospalkkio on vaihteleva palkan osa, joka maksetaan kiinteistöliikelaitoksen tiimien jäsenille tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Kunta-alan sopimusten mukaisesti tulospalkkiona voidaan maksaa kiinteistöliikelaitoksen työntekijöille osa siitä hyödystä, jonka kuntayhtymälle voidaan todeta koituvan tuloksellisuuden parantumisesta. Tulospalkkauksen pelisäännöt vahvistetaan vuosittain yhdessä henkilöstön kanssa ja tulosten toteuman seuraamisesta vastaa kiinteistöliikelaitoksen johto ja tiimien vetäjät.

2.2 Tulospalkkio

Tulospalkkiolla, joka mainitaan kiinteistöliikelaitoksen palkitsemisstrategiassa, tarkoitetaan tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan täydentävää taloudellista lisäpalkkiota. Maksettava tulospalkkiot perustuvat ennalta sovittuun järjestelmään ja mittareihin, sekä siihen, miten hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan. Tulospalkkauksen tavoitteet asetetaan vuosittain, eivätkä ne nosta palkkatasoa pysyvällä tavalla.

2.3 Tulospalkkion määräytyminen kiinteistöliikelaitoksessa

Tulospalkkion soveltamista kiinteistöliikelaitoksessa ohjaa Kunnallisen teknisen sopimuksen luku II 15§. Tämän sopimuksen mukaisesti viranhaltijalle/työntekijälle voidaan maksaa tulospalkkiota, joka perustuu kunnalle/kuntayhtymän toimintayksiköiden palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun ylittämiseen.



Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

TS luku II 15 § määrittää myös, että tulospalkkioina voidaan maksaa asianomaisen tulosityksikön henkilöstölle osa hyödystä, jonka kunnalle/kuntayhtymälle voidaan todeta koituvan tuloksellisuuden parantumisesta. Tulospalkkioihin voidaan käyttää vuodessa enintään 5 % ao. tulosityksikön vuotuisesta palkkasummasta. Tuloksen aikaan saamiseen vaikuttaneelle viranhaltijalle/työntekijälle maksetaan jälkikäteen seurantajaksoilta ennakolta vahvistettujen perusteiden mukainen erillinen euromääräinen tulospalkkio.

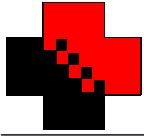
Tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa ja se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta. Vuosilomaa lukuun ottamatta tulospalkkion seurantajaksoon kohdistuva virantoimituksen/työnteon keskeytysaika vähentää vastaavassa suhteessa tulospalkkion määrää, jollei ao. viranomaisen toisin päätä.

2.3.1 Työehtosopimuksen antamat ohjeet tulospalkkion perusteista

Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa 2003–2003 annettavien ohjeiden mukaan tulospalkkion perusteeksi valitaan asianomaisessa tulosityksikössä yleensä kaksi tai useampia tavoitteita, jotka kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Näiden palkkion perusteeksi valittujen tavoitteiden ylittämisestä riippuu tulospalkkion maksaminen ja määrä siten kuin siitä on ennalta päätetty.

Tulospalkkion perusteeksi asetettavia tavoitteita valittaessa on otettava huomioon, että jonkin käyttäytymisen palkitsemisella on toimintaa ohjaava vaikutus. Palkitsemiseen liittyy viesti työnantajalta henkilöstölle, että palkittava tavoite on arvokas ja tavoiteltava, keskittyy lähinnä siihen. Onkin harkittava, halutaanko painottaa esimerkiksi helposti mitattavaa tuottavuutta vai vaikeammin mitattavaa vaikuttavuutta, lyhyen vai pitkän tähtäimen tuloksia, ryhmän vai yksilön tuloksia jne. Toisinaan lyhyen aikavälin tulosten palkitseminen ohjaa toimintaa tiettyyn suuntaan, joka pitemmällä aikavälillä saattaa vääristää toimintaa. Toisaalta liian pitkän aikavälin tulosten palkitsemisella ei juuri saavuteta henkilöstöä motivoivaa vaikutusta.

Tulospalkkioon vaikuttavia tavoitteita pitäisi pyrkiä löytämään tuloksellisuuden eri osa-alueilta. Osan näistä tavoitteista pitäisi kuvata taloudellista tulosta, kustannuksia tms. ja osan laatua,



Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

palvelutasoa, vaikutuksia tms. Tuloksellisuuden eri osatekijöiden merkitys saattaa olla eri toimintaloilla erilainen. Esimerkiksi teknisellä alalla korostuu yleensä tuottavuus/taloudellisuus, kun taas esimerkiksi terveydenhuollon ja sosiaalitoimen alalla em. seikkojen ohella palvelukyvyllä ja vaikuttavuudella on keskeinen merkitys.

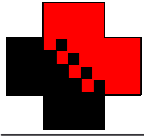
2.3.2 Kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkausjärjestelmän yleiset säännöt

Toimiakseen oikeudenmukaisesti tarvitsee tulospalkkausjärjestelmä selkeät pelisäännöt, joissa määritetään yleiset ehdot tulospalkkion maksamiselle. Kiinteistöliikelaitoksessa noudatetaan tulospalkkion maksamisessa seuraavia yleisiä sääntöjä.

Tulospalkkion maksamisen edellytyksenä on, että henkilö on palkkion maksuajankohtana Tikkamäen kiinteistöliikelaitoksen palveluksessa ja että hän on palkkion määräytymisvuonna ollut palveluksessa vähintään kuusi kuukautta. Henkilö ei voida saada tulospalkkiota useammasta kuin yhdestä tiimistä. Jos henkilö kuuluu useaan eri tiimiin, luetaan hänet sen tiimin tulospalkkauksen piiriin, jossa hän ajallisesti työskentelee eniten.

Tulospalkkio maksetaan vain työssäolo- ja vuosiloma- sekä saldovapaapäiviltä. Kaikki muut poissaolot vähentävät palkkiota. Tulospalkkiovuoden aikana eläkkeelle jääneet saavat tulospalkkion työssäoloajaltaan. Osa-aikaeläkkeellä olevat voivat itse päättää tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuulumisesta.

Tulospalkkion perusosa jaetaan samansuuruisena kaikille tulospalkkiotiimin henkilöille työssäolopäivien suhteessa. Henkilökohtainen tulospalkkio on korkeintaan yhden kuukauden varsinaisen palkan suuruinen. Tuntipalkkaisilla työntekijöillä vastaavana perusteena käytetään tuntipalkkaisten työehtosopimuksen 19 §:n 5.1 kohdan mukaisesti laskettua, maksuajankohtana käytössä olevaa keskituntiansiota.



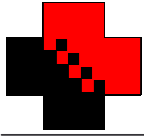
2.4 Kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkausjärjestelmän rahoitus

Kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkausjärjestelmän rahoitus jakaantuu kahteen osaan: tilikauden ylijäämään ja vakio-osuuteen. Nämä osuudet ovat toisiaan täydentäviä, ja niiden käyttö määräytyy seuraavasti.

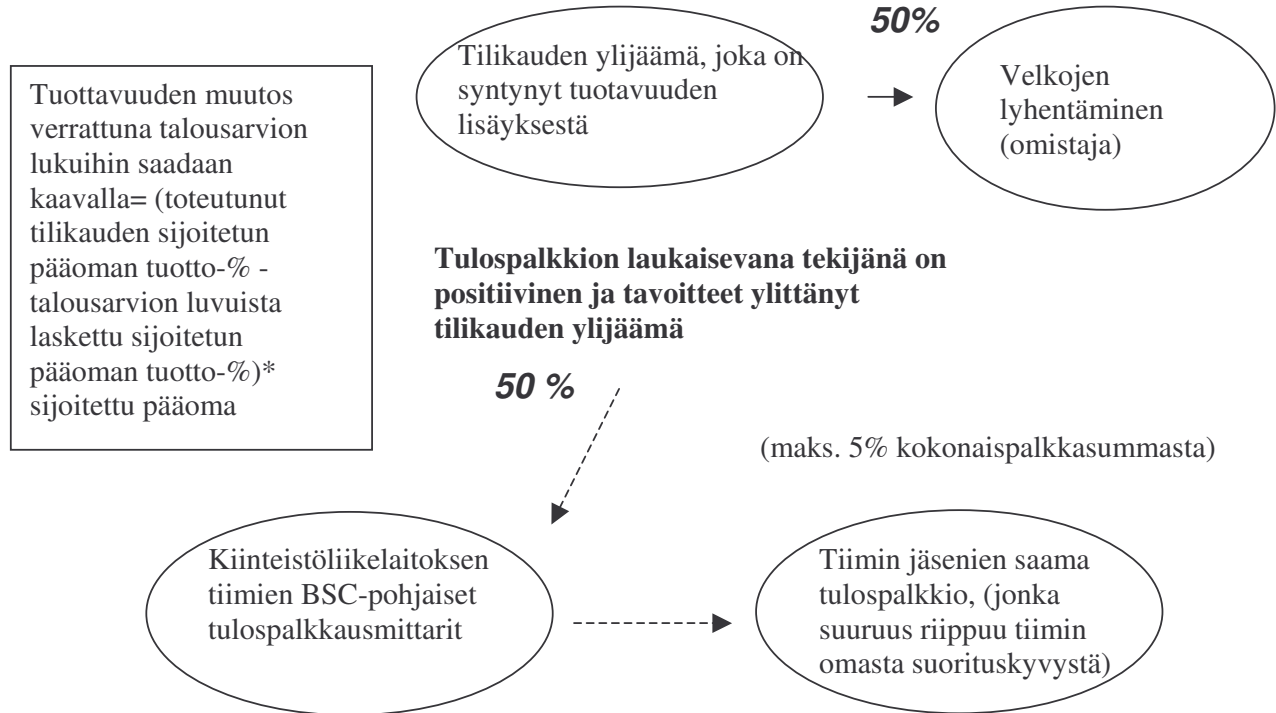
Tilikauden ylijäämän tulospalkkausjärjestelmän rahoittajana

Kiinteistöliikelaitoksen henkilökunnalle maksettava tulospalkkio riippuu osaltaan koko kiinteistöliikelaitoksen vuosittaisesta taloudellisesta tilanteesta. Mikäli taloudellinen tilanne on suotuisa, voidaan tulospalkkiojärjestelmän mukaiset palkkiot maksaa kiinteistöliikelaitoksen henkilökunnalle. Toisaalta, jos taloudellinen tilanne jonakin vuonna on epätydyttävä, on kiinteistöliikelaitoksen kohdennettava vapaat määrärahat taloudellisen tilanteen korjaukseen, eikä näin ollen tulospalkkiota tulla maksamaan kiinteistöliikelaitoksessa. Tulospalkkausjärjestelmän laukaisevana tekijänä toimii tilikauden ylijäämä. Mikäli tilikauden toteutunut ylijäämä ylittää budjetoidun ylijäämän ja on positiivinen, voidaan tulospalkkioita maksaa.

Kiinteistöliikelaitos rahoittaa tulospalkkausjärjestelmänsä tavoitteet ylittävällä tilikauden ylijäämällä. Tavoitteet ylittävästä tilikauden ylijäämästä kiinteistöliikelaitos käyttää 50 % velkojen lyhentämiseen (omistajat) ja toisen puolen eli 50 % tiimiensä palkitsemiseen, edellyttäen että ylijäämä on syntynyt tehokkuuden lisäämisestä (tehokkuuden lisäys mitataan puolueettomilla Balanced Scorecard mittareilla). Maksimissaan kiinteistöliikelaitos voi käyttää tiimiensä palkitsemiseen 5 % kokonaispalkkasummasta. Kiinteistöliikelaitos jakaa tiimeilleen saamansa tulospalkkiorahat siinä suhteessa, kuin tiimit ovat kehittyneet (BSC + yhteiset tavoitteet). Mitä parempi tiimin suorituskyky on suhteessa muihin tiimeihin, sitä suurempi on maksettava tulospalkkio (toimiin myös toisin päin).



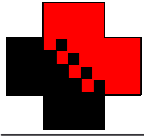
Kiinteistöliikelaitos Caretek TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ



Kuvio 1. Tulospalkkion jakamisen taloudelliset ehdot

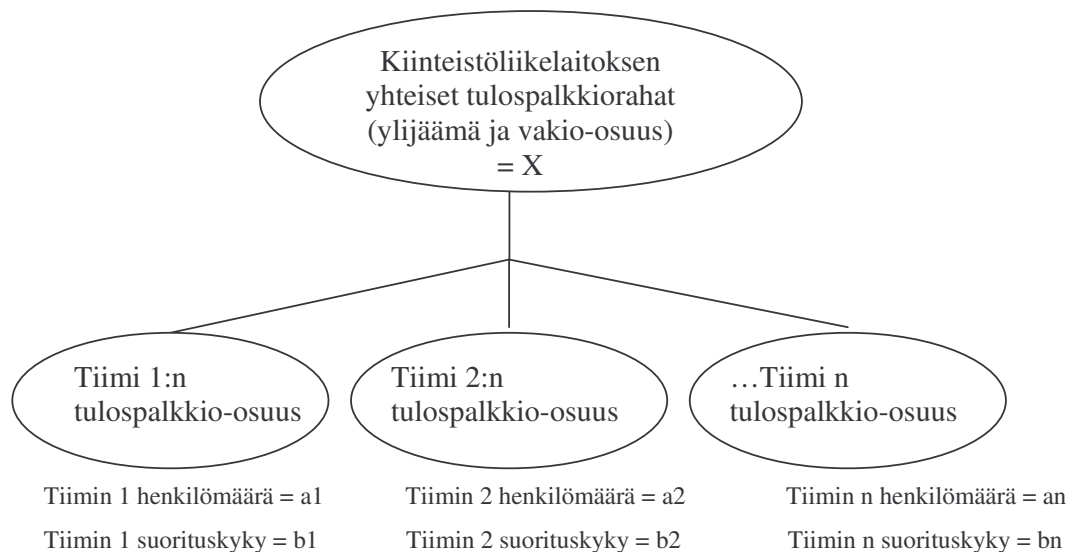
Vakio-osuus tulospalkkausjärjestelmän rahoittajana

Kiinteistöliikelaitos varaa vuotuisen budjettiinsa 20000 euroa, joka voidaan käyttää tulospalkkion maksuun. Tämä osa on riippumaton vuosittaisen tuloksen suuruudesta. Kuitenkin mikäli tulospalkkion laukaisevana tekijänä oleva tilikauden ylijäämä on negatiivinen tai alle tavoitteen, on vakio-osuudesta mahdollista jakaa ainoastaan puolet eli 10000 euroa.



2.5 Tulospalkkion jakautuminen tiimeissä

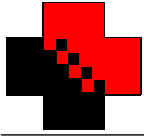
Kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkausjärjestelmä on laadittu tiimikohtaisesti niin, että tiimien tulospalkkausmittareissa, jotka perustuvat tasapainotettuun mittaukseen, on sisällytetty sekä koko kiinteistöliikelaitoksen yhteisiä että tiimin omia mittareita. Eri tiimeillä on mahdollisuus saavuttaa tiimikohtainen tulospalkkio-osuus, jonka määrä riippuu kiinteistöliikelaitoksen saavuttamasta tilikauden ylijäämästä ja tiimin suorituskyvystä suhteessa muihin tiimeihin. Tiimit siis kilpailevat tulospalkkiorahoista, mutta koska tiimien tavoitteet ovat yhteiset, on tämä pieni kilpailu kiinteistöliikelaitoksen etujen mukaista. Alapuolinen esimerkki selventää tulospalkkioiden jakamisen perusteet.



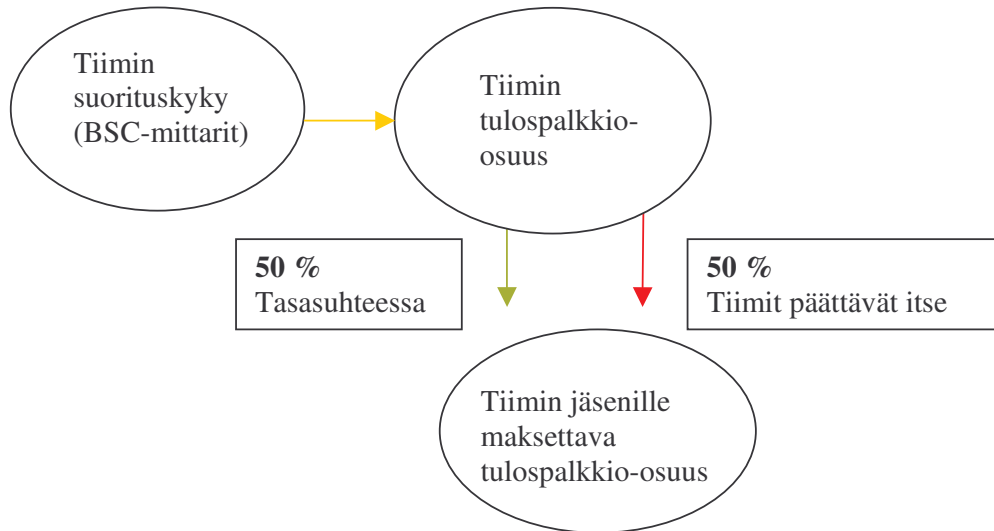
Tiimin suorituskyky b saadaan yhdistämällä yksittäisten BSC- mittareiden antamat arvot kertomalla arvoja vastaava mittarin taso(=m) ja mittarin painoarvo(=p) keskenään. Tämän jälkeen osamittarit summataan yhteen eli kaavalla $b = m_1 * p_1 + m_1 * p_2 + \dots + m_n * p_n$, missä n= mittareiden lukumäärä

Nyt saadaan esim. tiimin 1 suorituskykyä vastaava tulospalkkio-osuus kaavalla $= X * (a_1 * b_1 / (a_1 * b_1 + a_2 * b_2 + \dots + a_n * b_n))$

Kuvio 2. Tulospalkkiorahojen kohdentuminen eri tiimien kesken

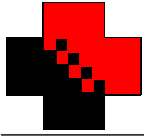


2.5.1 Tulospalkkioiden jakaantuminen tiimin sisällä



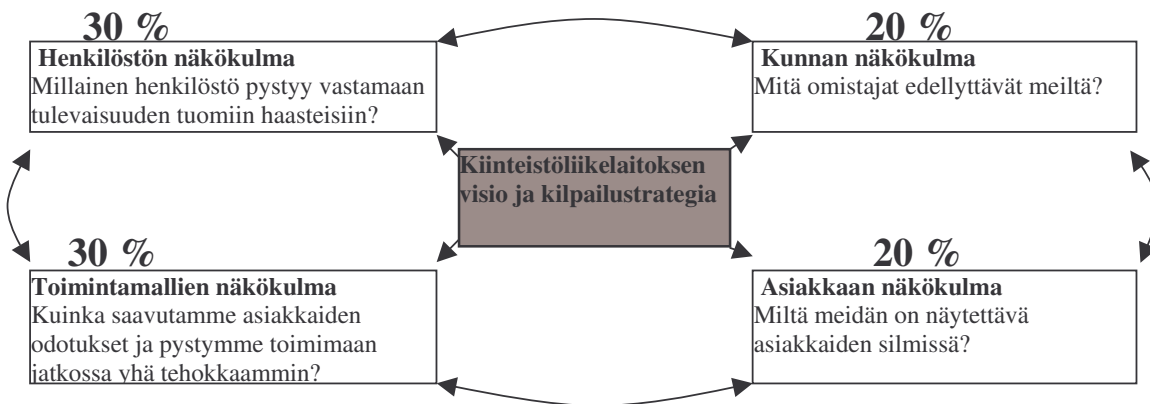
Kuvio 3. Maksettavan tulospalkkion jakaantuminen tiimin sisällä.

Tiimin jäsenille maksettavan tulospalkkio-osuuden jaossa käytetään seuraavaa menettelyä: Tiimin yhteisistä tulospalkkausrahoista jaetaan 50% tiiminjäsenten kesken tasasuhteessa. Kuitenkin muut poissaolot, kuin työssäolo- ja vuosiloma- sekä saldovapaapäivät vähentävät tiimin jäsenen tulospalkkion määrää. Tiimin yhteisistä tulospalkkiorahoista toisen puolikaan eli 50% jaottelusta määrää tiimi itse. Tiimi voi kohdentaa tulospalkkiorahat yhdelle tai useammalle tiiminjäsenelle. Riita- tai ongelmatapauksissa kiinteistöliikelaitoksen johtaja jakaa tiimin tulospalkkion.



2.6 Tulospalkkion mittausnäkökulmat

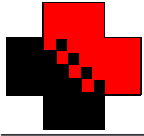
Tulospalkkauksen mittausnäkökulmina ovat tasapainoisesta mittauksesta tutut kunnan, asiakkaan, toimintamallien ja henkilöstön näkökulmat. Tulospalkkauksessa painotetaan eri mittausnäkökulmia kuviosta 4 nähtävin painoarvoin.



Kuvio 4. Kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkauksen näkökulmat

3. Kiinteistöliikelaitoksen tulospalkkausmittarit

Kiinteistöliikelaitoksen toiminta on jaettu kolmeen yksikköön, joiden kontrollissa tiimit toimivat. Kiinteistöliikelaitoksen yksiköt ovat tilahallinta, teknolog ja lääkintälaittehuolto. Yksiköiden toimintaa ohjaa kiinteistöliikelaitoksen johtoryhmä. Seuraavissa osioissa esitellään kiinteistöliikelaitoksen tiimien ja johtoryhmän tulospalkkausmittarit



Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

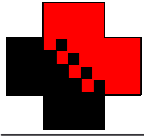
JOHTORYHMÄN TULOSPALKKAUSMITTARIT

TASO	Tilikauden ylijäämän toteuma	Asiakastytyväisyyskysely	Muut palvelujen myyntituotot/henkilöstökulut	Tiimityöbarometri
10	119,8 %	3,9		3,9
9	117,6 %	3,8		3,8
8	115,4 %	3,7		3,7
7	113,2 %	3,6		3,6
6	111 %	3,5		3,5
5	108,8 %	3,4		3,4
4	106,6 %	3,3		3,3
3	104,4 %	3,2		3,2
2	102,2 %	3,1		3,1
1	100 %	3		3

Mittareiden painoarvot:

KUNNAN NÄKÖKULMA	Tilikauden ylijäämän toteuma	20%
ASIAKKAAN NÄKÖKULMA	Asiakastytyväisyyskysely	20 %
TOIMINTAMALLIEN NÄKÖKULMA		
	Muut palvelujen myyntituotot/henkilöstö kulut	30 %
HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA	Tiimityöbarometri	30 %

Huom! Tulomatriisissa jokaiselle mittarille asetetaan tavoitearvot, jotka tiukentuvat tasoilla ylöspäin mennessä. Tavoitteet asetetaan vuosittain ja yleensä edellisvuoden mittaustulos asetetaan lähtötasoksi tasolle 3.



Kiinteistöliikelaitos Caretek

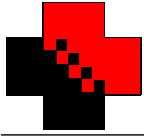
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

TEKLOG-YSIKKÖÖN KUULUVIEN TIIMIEN TULOSPALKKAUSMITTARIT

Teklog-yksikköön kuuluu 5 eri tiimiä: huolto, remontti, logistiikka, paihola ja honkalampi. Näistä tiimeistä kaikilla muilla paitsi logistiikkatiimillä on samanlaiset tulospalkkausmittarit. Mittareiden tavoitearvot voivat kylläkin olla erilaiset eri tiimeillä.

HUOLTO, REMONTTI, PAIHOLA JA HONKALAMMEN TIIMIEN TULOSPALKKAUSMITTARIT

TASO	Teklog-yksikön budjettivertailu-%	Asiakastyytyväisyys- kysely	Lasketut suoritteet/ tiimin henkilöstö- kulut	Tiimin toimivuuden arviointi
10	119,8 %	3,9		
9	117,6 %	3,8		
8	115,4 %	3,7		
7	113,2 %	3,6		
6	111 %	3,5		
5	108,8 %	3,4		
4	106,6 %	3,3		
3	104,4 %	3,2		
2	102,2 %	3,1		
1	100 %	3		



Kiinteistöliikelaitos Caretek

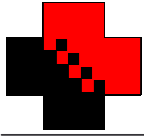
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Mittareiden painoarvot

KUNNAN NÄKÖKULMA	Teklog-yksikön budjettivertailu-%	20 %
ASIAKKAAN NÄKÖKULMA	Asiakastyytyväisyyskysely	20 %
TOIMINTAMALLIEN NÄKÖKULMA		
	Lasketut suoritteet/henkilöstökulut	30 %
HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA	Tiimin toimivuuden arviointi	30 %

LOGISTIIKKATIIMIN TULOSPALKKAUSMITTARIT

TASO	Teklog-yksikön budjettivertailu-%	Asiakastyytyväisyyskysely	Varastokäsittelyt/varaston henkilöstökulut	Lasketut suoritteet /kuljetuksen henkilöstökulut	Tiimin toimivuuden arviointi
10	119,8 %	3,9			
9	117,6 %	3,8			
8	115,4 %	3,7			
7	113,2 %	3,6			
6	111 %	3,5			
5	108,8 %	3,4			
4	106,6 %	3,3			
3	104,4 %	3,2			
2	102,2 %	3,1			
1	100 %	3			



Kiinteistöliikelaitos Caretek

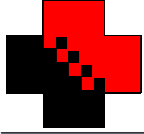
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Mittareiden painoarvot

KUNNAN NÄKÖKULMA	Teklog-yksikön budjettivertailu-%	20 %
ASIAKKAAN NÄKÖKULMA	Asiakastyytyväisyyskysely	20 %
TOIMINTAMALLIEN NÄKÖKULMA		
	Varastokäsittelyt/varsaton henkilöstökulut	15%
	Laskutetut työtunnit/kuljetuksen henkilöstökulut	15 %
HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA	Tiimin toimivuuden arviointi	30 %

Lääkintälaitehuollon tulospalkkausmittarit

TASO	Lääkintälaitehuolto-yksikön budjettivertailu-%	Laskutetut suoritteet / henkilöstökustannukset	Asiakastyytyväisyyskysely	Tiimin toimivuuden arviointi
10	119,8 %		4,8	
9	117,6 %		4,6	
8	115,4 %		4,4	
7	113,2 %		4,2	
6	111 %		4	
5	108,8 %		3,8	
4	106,6 %		3,6	
3	104,4 %		3,4	
2	102,2 %		3,2	
1	100 %		3	



Kiinteistöliikelaitos Caretek

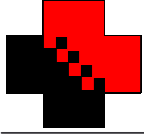
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Mittareiden painoarvot:

Budjettivertailu-%	20 %
Laskutetut suoritteet t/ henkilöstökustannukset	30 %
Asiakastyytyväisyyskysely	20 %
Ammatillisen osaamisen arviointi	30 %

TILAHALLINTAYKSIKÖN TULOSPALKKAUSMITTARIT

TASO	Lisätyö-%	Kapasiteetin käyttöaste	Biojätteen keruu-%	sidosryhmäytyy- väisyysmittaus	POE- analyysi	Tiimin toimivuuden arviointi
10				4,8		
9				4,6		
8				4,4		
7				4,2		
6				4		
5				3,8		
4				3,6		
3				3,4		
2				3,2		
1				3		



Kiinteistöliikelaitos Caretek

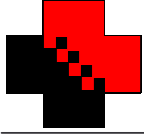
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Mittareiden painoarvot:

Lisätyö-%	15 %
Kapasiteetin käyttöaste	15 %
Sekajätteen määrä	5 %
Sidosryhmätyytyväisyysmittaus	20 %
POE-analyysi	25 %
Tiimin toimivuuden arviointi	20 %

Lisäksi:

Ne henkilöt, jotka eivät kuulu mihinkään tiettyyn tiimiin (tai joille tulospalkkausmittareita ei pystytä asettamaan), mutta jotka luetaan tulospalkkauksen piiriin saavat tulospalkkiorahan, joka vastaa kiinteistöliikelaitoksen työntekijöiden keskimääräistä tulospalkkiota.

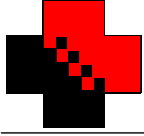


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 1. Mittarikortti budjettivertailu-%

Näkökulma johon mittari kuuluu	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty		Mittarin nimi
Kunnat	Taloudellisuus		Budjetisvertailu - %
Strateginen linjaus			Tavoite
Kiinteistöliikelaitoksen/toimintayksiköiden toiminnan luonteeseen kuuluu, että toiminta tulee sopeuttaa vuosittaisen talousarvion mukaan. Tämän vuoksi talousarvion seuranta ja siinä pysyminen on erittäin tärkeää.			Vuosittaisen tulostavoitteen ylitys
Mittarin kuvaus			
Mittari kuvaa toteutuneen tuloksen suhdetta budjetoituun tilikauden tulokseen.			
Syy/seurausmittari?	Mittaus taajuus	Mittayksikkö	Arvojen tulkinta
Seuraus	1 kerran vuodessa.	%	yli 102 %, hyvä 100-102 %, tyydyttävä alle 100 %, selvitä syy
Laskentakaava			
Laskenta tapahtuu kaavalla = (toteutunut tilikauden tulos/ suunniteltu tilikauden tulos) * 100			
Tietojen lähde		Tietojen käsittely	
Talousarvio ja kirjanpidon tietolähteet		Tiedot käsitellään johtoryhmän kokouksissa	
Tietojen laatu		Tietojen keruuvastuu	
Korkea- tiedot löytyvät kirjanpidosta ja talousarviosta		Kiinteistöliikelaitoksen johtoryhmä Toimintayksiköiden johtajat	
Perustaso		Tavoitearvot	
Määräytyy ensimmäisestä mittauksesta		Tavoitteena ylittää vuosittainen tulostavoite (eli yli 100 %)	
Tavoitetason perustelut			
Kiinteistöliikelaitoksen ja sairaanhoitopiirin yhteisesti sopimat taloudelliset tavoitteet luovat perustan kiinteistöliikelaitoksen ja sen yksiköiden vuosittaiselle toiminnalla			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi			
– Tarkka kulukontrolli ja suunnitelmissa pysyminen johtavat talousarvion toteutumiseen.			

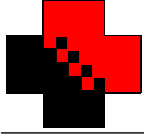


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 2. Mittarikortti asiakastyytyväisyyskysely

Näkökulma johon mittari kuuluu Asiakas	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty Toiminnan luotettavuus ja varmuus sekä palvelujen saatavuus	Mittarin nimi asiakastyytyväisyyskysely	
Strateginen linjaus Kiinteistöliikelaitos asiakaslähtöisenä organisaationa huomio toiminnassaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset niin, että asiakas on tyytyväinen kiinteistöliikelaitoksen toimintaan.		Tavoite Tyytyväinen asiakas	
Mittarin kuvaus Kartoitetaan kiinteistöliikelaitoksen asiakkaiden tyytyväisyyttä siihen suunnittelulla kyselykaavakkeella.			
Syy/seurausmittari? Syy	Mittaus taajuus 1 kerran vuodessa	Mittayksikkö asteikolla 1-5, yhden desimaalin tarkkuudella	Arvojen tulkinta Mittarin arvo 5-3.5, asiakkaat ovat tyytyväisiä, hyvä. Mittarin arvo 3.49-2.5, asiakkaat jokseenkin tyytyväisiä, tyydyttävä. Mittarin arvo alle 2.5, selvitä syy.
Laskentakaava Mittari on indeksi, joka muodostetaan kaavakkeen 10 kysymyksestä, jokaisella kysymyksellä on mittarissa sama painoarvo.			
Tietojen lähde Asiakastyytyväisyyskyselykaavake, tieto kerätään tiimeissä, jonka jälkeen tulokset yhdistetään kokonaisuuksiksi.			Tietojen käsittely Tiedot käsitellään tiimipalaverissa
Tietojen laatu Keskinkertainen – mittauksen onnistumisen edellytyksenä ovat asiakkaiden rehelliset arviot ja itse mittauksensa onnistunut organisointi.		Tietojen keruuvastuu Teklog yksikön tiimien vetäjät, Asiantuntijatiimi, Sairaala- ja lääkintätekniisten laitteiden hoito- ja ylläpitoyksikön tiimien vetäjät	
Perustaso Perustaso määräytyy ensimmäisen mittauksesta.		Tavoitearvot Keskipitkän tähtäimen (2-3 vuotta) tavoitteena on arvo 3.5 tai enemmän	
Tavoitetason perustelut Asiakastyytyväisyys kuvaa asiakkaiden kokemaa palvelun kokonaislaatua, joka on tärkeää asiakassuhteiden säilyttämisen kannalta.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi Toiminnanohjaaminen kohti asiakaslähtöisyyttä sekä henkilöstön koulutus ja ohjaus ovat merkittävimmät tekijät asiakastyytyväisyyden nostamiseen.			



Kiinteistöliikelaitos Caretek TULO SPAL KKAUSJÄRJESTELMÄ

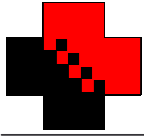
Liite 3. Asiakastyytyväisyyskyselykaavake

Hei,

Tämä on kiinteistöliikelaitos **Caretekin** teettämä asiakastyytyväisyyskysely, jolla kartoitetaan asiakkaiden mielipiteitä kiinteistöliikelaitoksen toiminnasta. Toimintaamme kehittääksemme pyydämme teitä vastaamaan tähän kyselyyn, sillä mielipiteenne on meille tärkeä.

Vastaa kysymyksiin rastittamalla sopivin vaihtoehto.

Henkilöstö	huono ☹	välttävä	tydyttävä☺	hyvä	kiitettävä☺
Anna arviosi kiinteistöliikelaitoksen henkilökunnan palveluasenteesta?					
Millaiseksi arvioit kiinteistöliikelaitoksen henkilökunnan ammattitaidon ja asiantuntemuksen?					
	Pitää erittäin huonosti paikkansa	Pitää huonosti paikkansa	Pitää kohtalaisesti paikkansa	Pitää hyvin paikkansa	Pitää erittäin hyvin paikkansa
Kiinteistöliikelaitoksen toiminta on asiakaskeskeistä?					
Saan opastusta ja neuvontaa kiinteistöliikelaitoksen henkilökunnalta silloin kun sitä tarvitsen?					

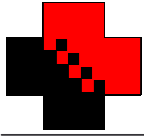


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Palvelut	Pitää erittäin huonosti paikkansa	Pitää huonosti paikkansa	Pitää kohtalaisesti paikkansa	Pitää hyvin paikkansa	Pitää erittäin hyvin paikkansa
Kiinteistönhoidon palvelut on saatavilla helposti ja nopeasti?					
	huono☹	välttävä	tydyttävä☺	hyvä	kiitettävä☺
Anna arvio palvelujen laadusta?					
Millaiseksi arvioit sovittujen toimitusaikojen pitävyyden?					
Arvioi kiinteistöliikelaitoksen palvelujen hinta-laatu suhdetta?					

Kokonaisuus	Pitää erittäin huonosti paikkansa	Pitää huonosti paikkansa	Pitää kohtalaisesti paikkansa	Pitää hyvin paikkansa	Pitää erittäin hyvin paikkansa
Kiinteistöliikelaitos on luotettava kumppani ja turvaa erikoissairaanhoidon häiriöttömän ja sujuvan toiminnan?					
	huono☹	välttävä	tydyttävä☺	hyvä	kiitettävä☺
Anna yleisarvosana kiinteistöliikelaitoksen toiminnasta?					



Kiinteistöliikelaitos Caretek

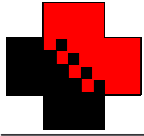
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

VAPAA SANA

Kiinteistöliikelaitoksen toimintaa muuttaisin seuraavilta osin...

Parasta kiinteistöliikelaitoksen toiminnassa on...

– KIITOS VASTAUKSESTASI –

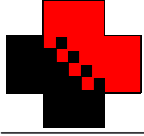


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 4. Mittarikortti laskutetut suoritteet/henkilöstökulut

Näkökulma johon mittari kuuluu Toiminta	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty Työn tuottavuuden tehostaminen	Mittarin nimi Laskutetut suoritteet/henkilöstökulut	
Strateginen linjaus Toimimalla entistä tuottavammin saamme kilpailuetua kustannustehokkuudestamme ja tyydytämme omistajamme vaatimuksia entistä paremmin.		Tavoite Tuottava toiminta	
Mittarin kuvaus Mittari kuvaa työntuottavuutta			
Syy/seurausmittari? Seuraus	Mittaus taajuus 1 kerran vuodessa	Mittayksikkö €/€	Arvojen tulkinta nouseva arvo edellisestä mittauksesta = tuottavuus noussut, hyvä sama arvo kuin aikaisemmin = tyydyttävä laskevat arvot = tuottavuus heikentynyt, selvitä syy
Laskentakaava työntuottavuus = laskutetut työt/ henkilöstökulut (tietynä ajanjaksona ajanjaksona)			
Tietojen lähde Alfa toiminnanohjausjärjestelmä			
Tietojen laatu Korkea- tiedot selvästi todennettavissa		Tietojen keruuvastuu Kiinteistöliikelaitoksen johtoryhmä Yksiköiden johtajat	
Perustaso Perustaso määräytyy ensimmäisen mittauksen keskiarvosta.		Tavoitearvot Keskipitkän tähtäimen (2-3 vuotta) tavoitteena on parantaa työntuottavuutta. Lyhyellä tähtäimellä (0,5-1 vuotta) pyrimme ainakin säilyttämään nykyisen tason.	
Tavoitetason perustelut Tuottavuuden tehostuminen on yksi kiinteistöliikelaitoksen kilpailustrategian merkittävimmistä tekijöistä ja tämän vuoksi siihen tulee tiimeissä panostaa.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi Tuottavuuden tehostamisen keinoina tulisi miettiä seuraavia seikkoja: uuden tekniikan ja uusien innovaatioiden hyödyntäminen, työmenetelmien kehittäminen, työnjaon miettimistä uudelleen, (jolloin erikoisosaaminen hyödynnettäisiin tehokkaammin) ja tiimien välisten synergiaetujen kehittäminen.			

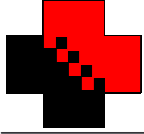


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 5. Mittarikortti tiimin toimivuuden arviointi

Näkökulma johon mittari kuuluu	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty	Mittarin nimi	
Henkilöstö	Kehittyvä henkilöstö	Tiimin toimivuuden arviointi	
Strateginen linjaus		Tavoite	
Huomioimme työntekijöiden nykyisen ammatillisen osaamisen aikaisempaa tehokkaammin ja haluamme kehittää henkilöstön ammattitaitoa vastaamaan työtehtävien vaatimuksia. Pyrimme löytämään työntekijöidemme joukosta myös ns. erikoisosaajia, joita on mahdollisuus kehittää nykyisiä tehtäviä vaativampiin työtehtäviin.		Työtehtävät vastaavat työntekijän taitoja ja tiimi toimii tehokkaasti	
Mittarin kuvaus			
Mittari muodostetaan yhdistämällä tiimin toimivuuden lomakkeen ja kehityskeskustelujen yhteydessä täytettävän ammatillisen osaamisen arvioinnin kaavakkeen antamat arvot yhteen			
Syy/seurausmittari?	Mittaus taajuus	Mittayksikkö	Arvojen tulkinta
Syy	kerran vuodessa	asteikolla 0-8	mittarin arvo 8-6, hyvä mittarin arvo 5,9-4 tyydyttävä mittarin arvo alle 3,9, selvitä syy
Laskentakaava			
Tiimin jäsenten keskimääräinen ammatillinen osaaminen (asteikolla 0-3) + tiimin toimivuuden arvio (asteikolla 0-5)			
Tietojen lähde		Tulosten käsittely	
Kehityskeskustelu kaavake ja tiimin toimivuuden arviointi lomake.		Tiedot käsitellään tiimipalaverissa	
Tietojen laatu		Tietojen keruuvastuu	
Keskinkertainen – mittarin laatuun vaikuttaa esimiehen subjektiivinen arvio työntekijän taidoista		Yksiköiden esimiehet Kiinteistöliikelaitoksen johto	
Perustaso		Tavoitearvot	
Perustaso määräytyy ensimmäisestä mittauksesta		Keskipitkällä aikavälillä (2-3 vuotta) pyritään arvoon 2 tai yli	
Tavoitetason perustelut			
Henkilöstön kehittyminen luo hyvät perusedellytykset toiminnan kehittymiselle.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi			
<ul style="list-style-type: none">Henkilöstön kehittymistä tuetaan koulutuksella ja rahallisella kannustuksella (tulospalkkaus).Pyritään löytämään jokaiseen työtehtävään pätevä työntekijä niin, että työntekijän taidot ovat linjassa työtehtävien vaatimustasoon.			
HUOM! Arvioiteja tehdessä on hyvä minimoida ns. pärstäkerrointa. Paras tapa on tehdä arviointi yhdessä muutaman (>1) esimiehen kanssa)			



Kiinteistöliikelaitos Caretek TULO SPAL KKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 6. Tiimin toimivuuden arviointi

ESIMIEHEN ARVIO TIIMIN TOIMINNASTA

TIIMIN NIMI: _____ ARVIOINTI PVM: _____

ARVIOINNIN SUORITTAJA(T) _____

1.1 TIIMITOIMINNAN YLEISARVIO

Arviointi asteikko

1	2	3	4	5
pitää erittäin huonosti paikkansa	pitää huonosti paikkansa	pitää kohtalaisesti paikkansa	pitää hyvin paikkansa	pitää erittäin hyvin paikkansa

Ympyröi sopivin vaihtoehto

1. Tiimin ilmapiiri on avoin ja rakentava	1	2	3	4	5
2. Tiimi on yhtenäinen	1	2	3	4	5
3. Tiimin toiminta on tuloksellista	1	2	3	4	5
4. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työhönsä	1	2	3	4	5
5. Tiimin suhteet työpaikan muihin ryhmiin ovat kunnossa	1	2	3	4	5
6. Tiimin toiminta on kehittynyt positiivisesti viimeisen vuoden aikana	1	2	3	4	5

Tiimitoiminnan keskiarvo: _____

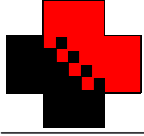
(keskiarvon saat laskemalla yhteen kaikkien kysymysten yhteisen pistemäärän ja jakamalla sen kuudella)

1.2 TIIMIN YHTEINEN AMMATILLISEN OSAAMISEN ARVIOINTI

Laske tiimin keskimääräinen ammatillainen osaaminen. Sen saat pisteyttämällä kehityskeskustelujen yhteydessä täytettävän ammatillisen osaamisen arviointi kaavakkeen ja laskemalla siitä keskiarvon(asteikolla 0-3)

Tiimin keskimääräinen ammatillinen osaaminen on _____

TIIMI SAI YHTEENSÄ PISTEITÄ _____ (= tiimitoiminnan keskiarvo + ammatillisen osaaminen keskiarvo)

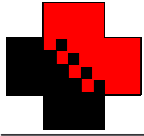


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULO SPAL KKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 7. Mittarikortti tiimityöbarometri

Näkökulma johon mittari kuuluu	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty		Mittarin nimi
Henkilöstö	Toimivat tiimit		Tiimityöbarometri
Strateginen linjaus			Tavoite
Tehostamalla tiimityötämme vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksiin sekä pystymme entistä tehokkaampaan että tuottavampaan toimintaan.			Asiakaslähtöinen, tehokas ja tuottava tiimi
Mittarin kuvaus			
Mittari on indeksi, joka muodostetaan tiimityöbarometrin 18 eri kysymyksestä. Kysymykset koskevat tiimin toiminnan sujuvuutta.			
Syy/seurausmittari?	Mittaus taajuus	Mittayksikkö	Arvojen tulkinta
Syy	3 kertaa vuodessa	asteikolla 1-5, mittayksikkö pisteitä	Mittarin arvo 5-4, tiimi toimii hyvin. Mittarin arvo 3,9-3, tiimi toimii tyydyttävästi Mittarin arvo alle 3, toiminnassa on kehitettävää
Laskentakaava			
Mittari muodostetaan 18 kysymyksestä, joilla kaikilla on sama painoarvo. Kysymysten vastauksista muodostetaan yksi keskiarvo.			
Tietojen lähde		Tietojen käsittely	
Tiimityökysely		Tiedot käsitellään tiimikokouksissa	
Tietojen laatu		Tietojen keruuvastuu	
Keskinkertainen - tiedot todennettavissa, joskin vastaajien subjektivisuus vaikuttaa tulosten laatuun		Tiimien vetäjät Yksiköiden johtajat	
Perustaso		Tavoitearvot	
Perustaso määräytyy ensimmäisestä mittauksesta		Keskipitkän tähtäimen (2-3 vuotta) tavoitteena on arvo 3,5	
Tavoitetason perustelut			
Tehokkaasti toimiva tiimi on sekä kiinteistöliikelaitoksen että asiakkaan edun mukaista.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi			
Panostamme tiimien kehittämiseen niin ohjauksella kuin koulutuksella. Pyrimme kehittämään jokaisesta tiimistä oman alansa erikoistiimin, joilla olisi kilpailuetu samalla alalla toimiviin ulkopuolisiin yrityksiin ja näiden tiimeihin nähden. Otamme tiimeissä käyttöön uusia entistä tehokkaampia ja tuottavampia työmenetelmiä, lisäksi lisäämme koulutuksella tiimien asiakaslähtöisyyttä.			

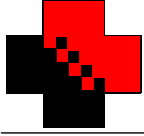


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 8. Tiimityöbarometrin kysymykset

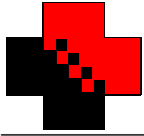
TAUSTATIEDOT									
Missä kiinteistöliikelaitoksen tiimissä työskentelet 1 = Huoltotiimi 2 = Remonttitiimi, 3 = Logistiikkatiimi 4 = Paiholan tiimi 5 = Killäsa ja apuvälinetiimi 6 = Honkalammen tiimi 7 = Ympäristötiimi 8 = Asiantuntijatiimi 9 = Rakennusprojektit	Tällä kyselyllä selvitetään tiimisi työskentelyn sujuvuutta. Valitse se vastausvaihtoehdon numero, joka on lähinnä omaa kantaasi.								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Pitää erittäin huonosti paikkansa	Pitää huonosti paikkansa	Pitää kohtalaisesti paikkansa	Pitää hyvin paikkansa	Pitää erittäin hyvin paikkansa				
1a. Tiimini tavoitteet ovat minulle selvät	1	2	3	4	5				
1b. Uskon, että saavutamme tavoitteet	1	2	3	4	5				
2. Tiedottaminen ja tiedonkulku on riittävää	1	2	3	4	5				
3. Tiimini on yhtenäinen	1	2	3	4	5				
4. Tiimini toiminta on tuloksellista	1	2	3	4	5				
5. Olen tyytyväinen tässä tiimissä työskentelyyn	1	2	3	4	5				



Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

	Pitää erittäin huonosti paikkansa	Pitää huonosti paikkansa	Pitää kohtalaisesti paikkansa	Pitää hyvin paikkansa	Pitää erittäin hyvin paikkansa
6. Voin hyvin tiimissäni	1	2	3	4	5
7. Tiimini ilmapiiri on avoin ja rakentava	1	2	3	4	5
8. Uusien ajatusten esittämistä tuetaan tiimissä	1	2	3	4	5
9. Voin vaikuttaa riittävästi tiimiäni koskettaviin asioihin	1	2	3	4	5
10. Sekä tiimin vetäjä että kiinteistöliikelaitoksen johto tukevat tiimini toimintaa	1	2	3	4	5
	Pitää erittäin huonosti paikkansa	Pitää huonosti paikkansa	Pitää kohtalaisesti paikkansa	Pitää hyvin paikkansa	Pitää erittäin hyvin paikkansa
11. Tiimissäni annetaan riittävästi apua ja tukea	1	2	3	4	5
12. Tiedän mitä minulta odotetaan tiimissä	1	2	3	4	5
13. Tiimissäni annetaan ja saadaan riittävästi palautetta	1	2	3	4	5
14. Opin jatkuvasti uusia asioita tiimissäni	1	2	3	4	5
15. Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti tiimissä	1	2	3	4	5
16. Tiimini fyysinen työympäristö on kunnossa	1	2	3	4	5
17. Tiimini toimintaedellytykset ovat hyvät	1	2	3	4	5
18. Tiimini suhteet työpaikan muihin ryhmiin ovat kunnossa	1	2	3	4	5

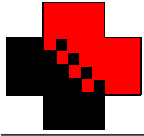


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULO SPAL KKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 9. Mittarikortti varastosuoritteet/varaston henkilöstökulut

Näkökulma johon mittari kuuluu	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty	Mittarin nimi	
Toiminta	Työn tuottavuuden tehostaminen	varastosuoritteet/varaston henkilöstökulut	
Strateginen linjaus		Tavoite	
Toimimalla entistä tuottavammin saamme kilpailuetua kustannustehokkuudestamme ja tyydytämme omistajamme vaatimuksia entistä paremmin.		Tuottava toiminta	
Mittarin kuvaus			
Mittari kuvaa työntuottavuutta			
Syy/seurausmittari?	Mittaus taajuus	Mittayksikkö	Arvojen tulkinta
Seuraus	1 kerran vuodessa	kertaa/€	nouseva arvo edellisestä mittauksesta = tuottavuus noussut, hyvä sama arvo kuin aikaisemmin = tyydyttävä laskevat arvot = tuottavuus heikentynyt, selvitä syy
Laskentakaava			
työntuottavuus = (kaikki varastosuoritteet – inventoidut varastosuoritteet – käsiotot varastosta) / henkilöstökulut (tietynä ajanjaksona)			
Tietojen lähde			
Alfa toiminnanohjausjärjestelmä			
Tietojen laatu		Tietojen keruuvastuu	
Korkea- tiedot selvästi todennettavissa		Kiinteistöliikelaitoksen johtoryhmä Yksiköiden johtajat	
Perustaso		Tavoitearvot	
Perustaso määräytyy ensimmäisen mittauksen keskiarvosta.		Keskipitkän tähtäimen (2-3 vuotta) tavoitteena on parantaa työntuottavuutta. Lyhyellä tähtäimellä (0,5-1 vuotta) pyrimme ainakin säilyttämään nykyisen tason.	
Tavoitetason perustelut			
Tuottavuuden tehostuminen on yksi kiinteistöliikelaitoksen kilpailustrategian merkittävimmistä tekijöistä ja tämän vuoksi siihen tulee tiimeissä panostaa.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi			
Tuottavuuden tehostamisen keinoina tulisi miettiä seuraavia seikkoja: uuden tekniikan ja uusien innovaatioiden hyödyntäminen, työmenetelmien kehittäminen, työnjaon miettimistä uudelleen, (jolloin erikoisosaaminen hyödynnettäisiin tehokkaammin) ja tiimien välisten synergiaetujen kehittäminen.			

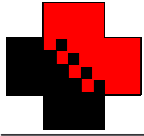


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULO SPAL KKAUSJÄRJESTELMÄ

Liite 10. Mittarikortti kapasiteetin käyttöaste

Näkökulma johon mittari kuuluu Kunnat	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty Tilojen käytön ja ylläpidon tehokkuus	Mittarin nimi kapasiteetin käyttöaste	
Strateginen linjaus Kiinteistöliikelaitoksen omistamat tilat on vuorattu käyttäjille, eikä tyhjiä vuokraamattomia tiloja juurikaan ole.		Tavoite Tyhjien tilojen minimointi	
Mittarin kuvaus Mittari kuvaa kiinteistöliikelaitoksen tilojen kapasiteetin käyttöastetta (vuokraustoiminnan osalta). Mittarissa suhteutetaan vuokrattujen tilojen yhteinen pinta-ala kiinteistöliikelaitoksen omistamien kaikkien tilojen (niin vuokratut kuin vuokraamattomat) yhteiseen pinta-alaan.			
Syy/seurausmittari? Seuraus	Mittaus taajuus 2 kertaa vuodessa	Mittayksikkö %	Arvojen tulkinta yli 90 % = hyvä 90–75 % = tyydyttävä alle 75 % = selvitä syy
Laskentakaava Mittari muodostetaan kaavalla = (vuokrattujen tilojen yhteinen pinta-ala)/(kiinteistöliikelaitoksen omistamien tilojen yhteinen pinta-ala) * 100			
Tietojen lähde Tilahallintoyksikön tietojärjestelmät		Tulosten käsittely Tilahallintoyksikön yhteisissä palavereissa	
Tietojen laatu Korkea- tiedot selvästi todennettavissa		Tietojen keruuvastuu Tilahallintoyksikön johto	
Perustaso Perustaso määräytyy ensimmäisestä mittauksesta		Tavoitearvot Keskipitkällä tähtäimellä (2-3 vuotta) pyritään arvoon 90 % tai enemmän.	
Tavoitetason perustelut Vain vuoratut tilat tuottavat.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi <ul style="list-style-type: none">- Nykyisten asiakassuhteiden säilyttäminen- Vuokraustoiminnan (asiakkaitten etsimisen) tehostaminen tyhjien tilojen osalta- Tyhjien tilojen myynti			

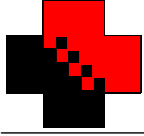


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

11. Mittarikortti sekajätteen määrä

Näkökulma johon mittari kuuluu	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty	Mittarin nimi	
Kunta	Ympäristotaloudellisuus	Sekajätteen määrä	
Strateginen linjaus		Tavoite	
Kiinteistöliikelaitos haluaa huolehtia ympäristön hyvinvoinnista ja huomioida sen toiminnassaan		Kaatopaikalle kuljetettavan sekajätteen vähentäminen	
Mittarin kuvaus			
Mittari kertoo kuinka suuren prosentiosuuden sekajäte muodostaa kaikesta kaatopaikalle kuljetettavasta jätteen määrästä.			
Syy/seurausmittari?	Mittaus taajuus	Mittayksikkö	Arvojen tulkinta
Seuraus	jatkuva mittaus, tulokset kasataan yhteen 1 kerran vuodessa.	prosenttia	30–40 %, hyvä 50–39,99, tyydyttävä yli 50 %, selvitä syy
Laskentakaava			
Mittari muodostetaan kaavalla = (sekajätteen määrä (kg) vuodessa/ kaikkien jätteiden määrä (kg)vuodessa)*100			
Tietojen lähde		Tietojen käsittely	
Ympäristötilinpäätös		Ympäristötiimin tiimikokouksissa	
Tietojen laatu		Tietojen keruuvastuu	
Korkea- tiedot on selvästi todennettavissa		Ympäristövastaava	
Perustaso		Tavoitearvot	
Lähtötaso määräytyy vuoden 2002 perusteella, jolloin sekajäte muodosti 60 prosenttia kokonaisjättemäärästä.		Tavoitteena on vähentää sekajätteen määrää 30 prosenttiin kokonaisjättemäärästä vuoteen 2006 mennessä	
Tavoitetason perustelut			
EU-tavoitteena on vähentää kaatopaikoille vietävän sekajätteen määrä 30 prosenttiin kokonaisjätevolyyymista vuoteen 2006 mennessä. Tämä tavoite on myös kiinteistöliikelaitoksen tavoite. Sekajätteen määrän vähentäminen alentaa myös kiinteistöliikelaitokselle mahdollisesti tulevaisuudessa asetettavien ympäristöverojen määrää ja näin ollen edesauttaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi			
Henkilöstön koulutus ja ohjaus on ensiarvoisen tärkeää ympäristötietouden lisäämisessä ja kierrätyksen tehostamisessa.			

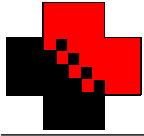


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

12. Mittarikortti sidosryhmätyytyväisyysmittaus

Näkökulma johon mittari kuuluu Toiminta	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty Tasokkaat suunnitteluohjeet ja osaava projektin johto	Mittarin nimi sidosryhmätyytyväisyysmittaus	
Strateginen linjaus Tasokkaat rakennusten suunnitteluohjeet ja osaava projektin johto luovat yhdessä pohjan rakentamishankkeiden onnistumiselle.		Tavoite tyytyväiset sidosryhmät	
Mittarin kuvaus Mittari kuvaa kiinteistöliikelaitoksen rakennuttamistoiminnan (tilahallintayksikkö) onnistumista. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka suunnataan rakentamishankkeisiin osallistuville yhteistyökumppaneille. Kyselylomakkeen 15 eri kysymystä jakaantuvat 4 aihe-alueeseen, jotka koskettavat esisuunnittelua, fyysistä suunnittelua, yhteistyötä eri tekniikan osa-alueiden välillä ja itse rakentamista.			
Syy/seurausmittari? Seuraus	Mittaus taajuus Jokaisen rakentamishankkeen päätyttyä.	Mittayksikkö asteikolla 1-5	Arvojen tulkinta Mittarin arvo 5-3.5, sidosryhmät ovat hyvin tyytyväisiä, hyvä. Mittarin arvo 3.49–2.5, sidosryhmät jokseenkin tyytyväisiä, tyydyttävä. Mittarin arvo alle 2.5, selvitä syy.
Laskentakaava Jokaisen rakentamishankkeen päätyttyä lähetetään kyselylomake yhteistyökumppaneille. Saaduista vastauksista lasketaan ensin vastaajakohtainen keskiarvo (kaikilla kysymyksillä on sama painoarvo), jonka jälkeen muodostetaan kaikista vastaajakohtaisista keskiarvoista yksi yhteinen keksiarvo.			
Tietojen lähde Kyselykaavake		Tietojen käsittely Tilahallintayksikön kokoukset	
Tietojen laatu Korkea- tiedot selvästi todennettavissa		Tietojen keruuvastuu Tilahallintayksikön johto	
Perustaso Perustaso määräytyy ensimmäisen mittauksesta		Tavoitearvot Keskipitkän tähtäimen (2-3 vuotta) tavoitteena on arvo 3.5 tai enemmän	
Tavoitetason perustelut Osaava projektin johto ja tasokkaat suunnitteluohjeet ovat perusedellytys rakennuttamisprojektien kustannusarvioissa pysymisessä.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi <ul style="list-style-type: none">- Rakentamishankkeisiin osallistuvien henkilöiden koulutus.- Toimiva työnjako			

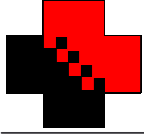


Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

13. Mittarikortti POE-analyysi

Näkökulma johon mittari kuuluu	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty	Mittarin nimi	
Asiakas	Tilat ovat toimivia ja käyttäjät niihin tyytyväisiä	POE-analyysi	
Strateginen linjaus		Tavoite	
Rakennutettujen tilojen tulee tyydyttää asiakkaiden (tilojen vuoraajien) tarpeet.		Tyytyväiset asiakkaat	
Mittarin kuvaus			
Mittari perustuu POE tutkimukseen (Post Occupancy Evaluation), jolla selvitetään kiinteistöjen käytettävyyttä ja käyttäjätyytyväisyyttä tiloissa toimivan henkilökunnan näkökulmasta (osastoittain). POE- tutkimus koostuu 102 kysymyksestä, joiden tärkeyttä ja nykytilaa käyttäjät arvioivat (asteikolla 1-5) Mittari muodostetaan POE tutkimuksen vastauksista ja sillä kuvataan prosentuaalista suhdetta, siitä kuinka monessa vastauksessa saa nykytila arvon 2 tai alle suhteutettuna kaikkien kysymysten yhteismäärään.			
Syy/seurauksmittari?	Mittaus taajuus	Mittayksikkö	Arvojen tulkinta
Seuraus	1 kerran kahdessa vuodessa.	prosenttia	laskeva arvo = käyttäjät tyytyväisempiä kuin aiemmin, hyvä sama arvot = tyydyttävä nouseva arvo = tilanne selvítettävä
Laskentakaava			
Lasketaan kaavalla = (vastausten yhteismäärä, joissa nykytila on saanut arvon 2 tai vähemmän/kaikkien vastanneiden osastojen yhteinen kysymysten määrä)*100. Esimerkiksi, jos 2 tutkittavaa osastoa ja molemmille lähetetään 102 kysymystä kosettava POE-tutkimus ja näistä toinen osasto arvioi 3 kysymyksen osalta nykytilaksi 2 tai vähemmän ja toinen 5 kysymyksen osalta saadaan mittarin arvoksi = $((2+5)/(102*2))*100 = 3,4 \%$			
Tietojen lähde		Tietojen käsittely	
POE-analyysi		Kiinteistöliikelaitoksen johtoryhmän kokoukset	
Tietojen laatu		Tietojen keruuvastuu	
Keskinertainen - mittauksen onnistumisen edellytyksenä ovat asiakkaiden rehelliset arviot ja itse mittauksapahtuman onnistunut organisointi.		Tilahallintayksikön johto	
Perustaso		Tavoitearvot	
Perustaso määräytyy ensimmäisen mittauksesta		Pitkällä tähtäimellä (5- 8 vuotta) pyritään laskemaan mittarin arvoa lähtötilanteesta.	
Tavoitetason perustelut			
Pyritään jatkuvaan parantamiseen tilojen käytettävyyden ja käyttäjätyytyväisyyden osalta.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi			
<ul style="list-style-type: none">- Rakennusten onnistunut suunnittelu- Määrärahojen oikeanlainen priorisointi			



Kiinteistöliikelaitos Caretek

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

14. Mittarikortti lisätyö-%

Näkökulma johon mittari kuuluu Kunnat	Menestystekijä, josta mittari on kehitetty Kustannusarvioiden pitävyys	Mittarin nimi lisätyö-%	
Strateginen linjaus Rakentamisprojektien kustannusarviot suunnitellaan huolella ja itse rakentamisessa pyritään pysymään suunnitelluissa kustannuksissa.		Tavoite Kustannusarvioissa pysyminen	
Mittarin kuvaus Mittari kuvaa jokaisen rakentamishankkeen osalta, kuinka monta prosenttia rakennuksen todelliset rakentamiskustannukset olivat suunnitelluista kustannuksista.			
Syy/seurausmittari? Seuraus	Mittaus taajuus Jokaisen rakentamishankkeen päätyttyä.	Mittayksikkö prosenttia	Arvojen tulkinta Mitä suurempi lisätyöprosentti sitä suuremmat ovat rakennuksen todelliset rakentamiskustannukset suhteessa suunniteltoon
Laskentakaava Lasketaan kaavalla = (Lisätyömäärä/rakennuksen kustannusarvio)*100			
Tietojen lähde Rakennuksen kustannusarvio Tilahallintayksikön tietolähteet		Tietojen käsittely Tilahallintoyksikön kokoukset	
Tietojen laatu Korkea- tiedot selvästi todennettavissa		Tietojen keruuvastuu Tilahallintayksikön johto	
Perustaso Perustaso määräytyy ensimmäisen mittauksesta		Tavoitearvot Tavoitearvot annetaan rakennuskohteittain.	
Tavoitetason perustelut Rakennuttamiseen liittyvien taloudellisten riskien minimoimiseksi tulisivat rakennusprojektit pysyä kustannusarvioissa.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi <ul style="list-style-type: none">• Tasokkaat kustannusarviot• Osaava johto			