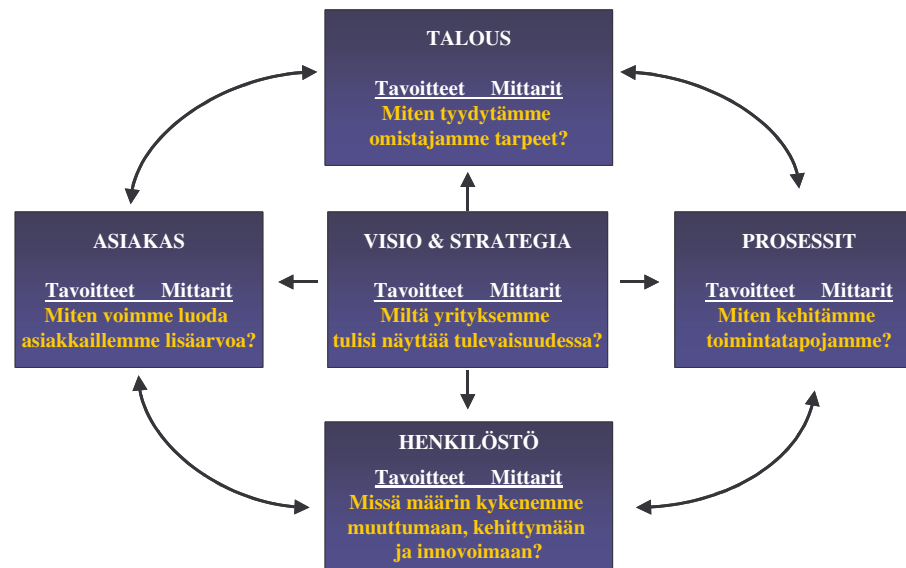




TULOSPALKKIO JA STRATEGIAT



Kaplan/Norton, The Balanced Scorecard, 1996

HUS-KIINTEISTÖT OY
JARMO FORSS

SAIRAALATEKNIIKAN PÄIVÄT KUOPIOSSA 9.-10.2.2005



HUS-KIINTEISTÖT OY

JOHTORYHMÄ

HALLINTO

**RAKENUTTAMIS-
PALVELUT**

**KIINTEISTÖTYÖ-
PALVELUT**

**KUNNOSSAPITO-
PALVELUT**

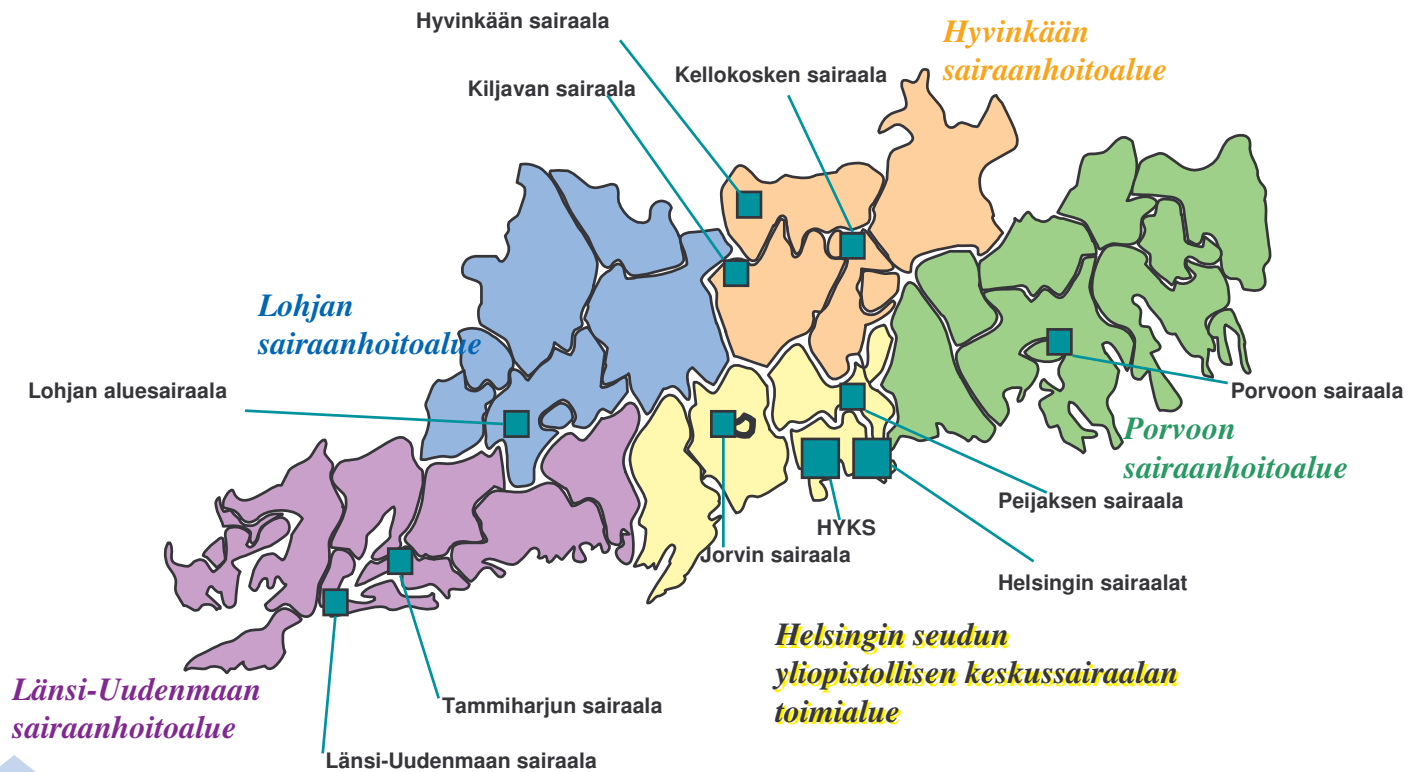
**ASUNTO-
PALVELUT**

**TURVA-
PALVELUT**

**ORGANISAATIO
1.1.2005**

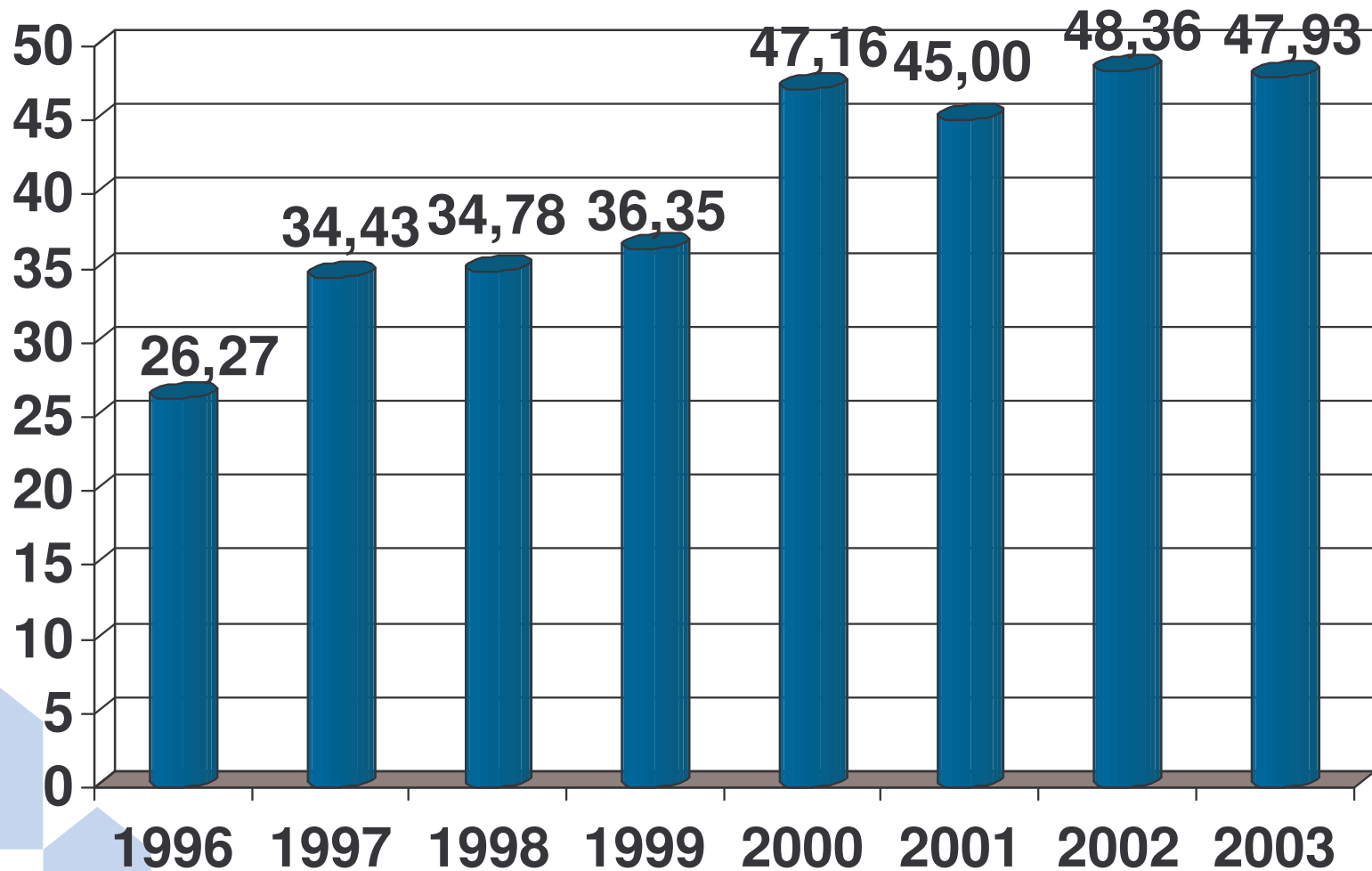


Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri



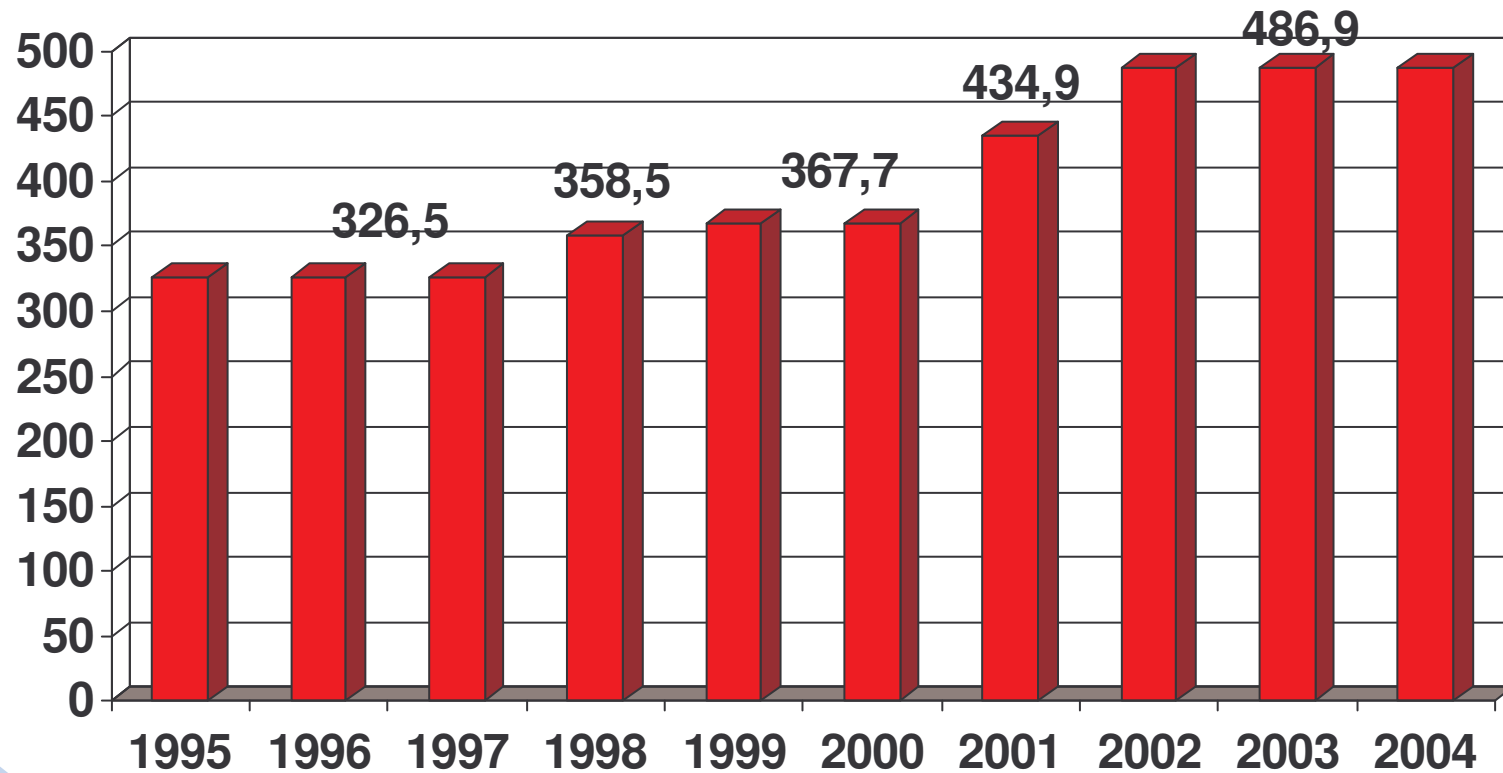


HUS-Kiinteistöt Oy:n liikevaihdon kehitys 1996-2003 (milj.€)





HUS-Kiinteistöt Oy:n hoidettavien tilojen määrän kehitys 1995-2004 (tbrm²)



- 98 Lastenlinna, Ulfåsa, Päiväranta, Voimakeskus, Terveystieteiden kirjasto
- 99 P2
- 01 Biomedicum, Meilahden sairaalan laajennus
- 02 Marian sairaala ja Kätilöopisto



KIINTEISTÖJOHTAMINEN 2000 TAVOITTEET

Johdolle ohjausjärjestelmä, joka perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, visioon ja strategiaan.

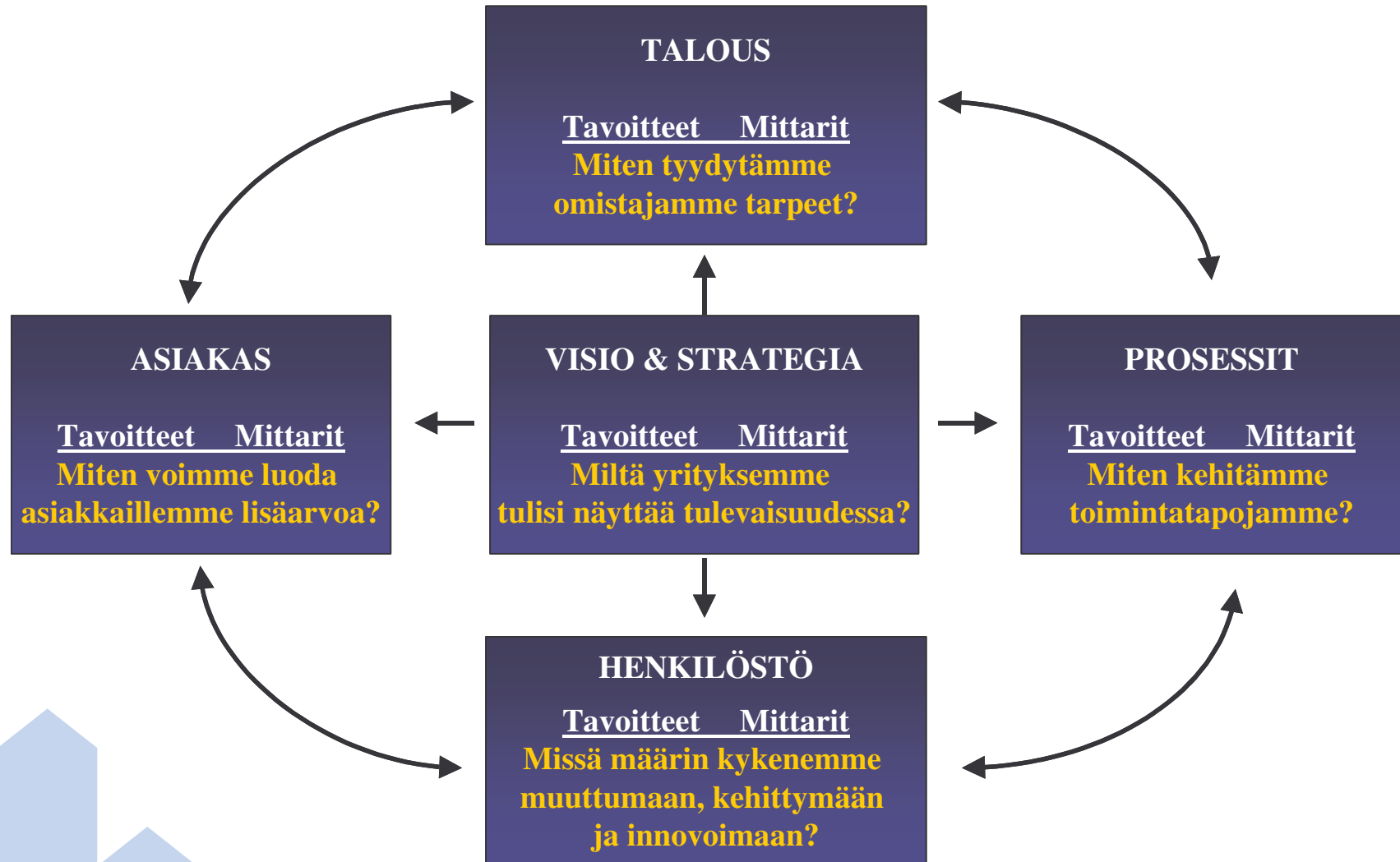
Järjestelmä ohjaa toimintaa asiakkaan, talouden, toiminta-prosessien ja henkilöstön kehittämisen näkökulmista.

Mahdollistaa toiminnan ennustettavuuden ja läpinäkyvyyden kokonaistoiminnan hallitsemiseksi.

Mittaristo toimii perustana kansalliselle ja kansainväliselle benchmarking-yhteistyölle.



KIINTEISTÖJOHTAMINEN 2000



Visio

Yhtiö menestyy kokonaisvaltaisten sairaalakiinteistöpalvelujen tuottajana ja tunnetaan alallaan johtavana, asiakaskeskeisesti toimivana, kilpailukykyisenä, tehokkaana ja ympäristövastuullisena sekä henkilöstöään ja toimintaansa pitkäjänteisesti kehittävänä.

Toiminta-ajatus

HUS-Kiinteistöt Oy on kiinteistötoimialan yhtiö HUS-konsernissa. Yhtiö varmistaa sopimusten mukaisten HUS:n kiinteistöjen ylläpidon, rakennuttamisen ja tilapalveluiden tuottamisen tehokkuuden ja laadun sairaalakiinteistötoimen erikoisosaamisen avulla. Tämän mukaisesti palveluiden tuottamisessa, ostamisessa ja yhteistyökumppaneiden valinnassa korostetaan omistajalle, asiakkaalle ja ympäristölle saavutettavaa kokonaishyötyä. Toimintaa tukee jatkuva kehittäminen sekä synergiaetujen hyödyntäminen.

Arvot

- ammattitaito
- asiakastyytyväisyys
- kustannustehokkuus
- ympäristövastuu

Talous

- Asiakas-omistajan kustannusten optimoiminen
- Taloudellinen läpinäkyvyys
- Kokonaisvastuun kantaminen sairaalakiinteistötoimen palveluiden tuottamisessa
- Elinkaaritalous päätöksenteon perustaksi

Asiakas

- Asiakastyytyväisyys on korkea
- Toiminta on asiakaskeskeistä
- Luoda asiakkaalle parempia edellytyksiä optimoida kustannus-laatu-suhde
- Tuotteistaa palveluita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi HUS:n yksiköille sekä läheisesti siihen liittyville yhteisöille
- Yrityksen imagon edelleenkehittäminen

Prosessit

- Toiminnot tuotteistettu ja asiakkaan valittavissa eritasoisia tuotteita
- Toimintaprosessit integroitu valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa
- Ympäristönäkökulman huomioon ottaminen
- Synergiaetujen hyödyntäminen
- Informaatioteknologian mahdollisuuksien hyödyntäminen
- Kehitystoiminta on päämäärätietoista ja jatkuvaa
- Toimintamallit tukevat oma-aloitteista ja itsenäistä työskentelyä

Henkilöstö

- Johtava sairaalakiinteistötoimen osaaja Suomessa
- Asiakaskeskeisesti ajatteleva henkilöstö
- Henkilöstö oma-aloitteista kehittämisen suhteen
- Henkilöstö yhteistyökykyistä
- Työtyytyväisyys on korkea

Strategiset tavoitteet

Kriittiset menestystekijät

- Eriyisosaamisen levittäminen (HUS)
- Skaalaedun hyväksikäyttö
- Tuotteistetut ja hinnoitellut palvelut

- Loppukäyttäjien informointi vaikutus mahdollisuuksista kustannustasoon
- Henkilöstön asiakaspalvelun kehittäminen
- Tiedotuksen kehittäminen loppuasiakkaan suuntaan
- Help Desk toiminnassa koko alueella
- Konkreettiset tuotteet ja hinnat
- Hinnoittelumalli, jolla asiakas voi vaikuttaa kustannuksiin
- Synergialaskelmien laatiminen (HUS-K, HYKS, HUS)
- Benchmarking-selvityksen tekeminen

- Konkreettiset tuotteet ja hinnat
- Hinnoittelumalli, jolla asiakas voi vaikuttaa kustannuksiin
- Yhteistyökumppaneiden strateginen segmentointi
- Ympäristöjärjestelmän soveltaminen tuotteisiin ja hinnoittelumalliin
- Avainprosessien ja niitä tukevien tietojärjestelmien jatkuva kehittäminen

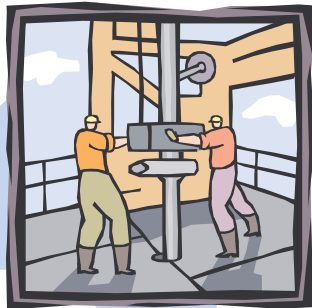
- Kiinteistötekniikan osaamisen kehittäminen sairaalaympäristössä
- Henkilöstön kehittäminen kansainvälisen yhteistyön avulla
- Tarjota taloudelliset mahdollisuudet oppivalle organisaatiolle
- Asiakaspalveluasenteen kehittäminen koulutuksen ja tulospalkkio-järjestelmän avulla
- Tulospalkkiojärjestelmän edelleen kehittäminen, (ryhmien tarkentaminen)
- Henkilöstön työtyytyväisyys

STRATEGIA-KARTTA

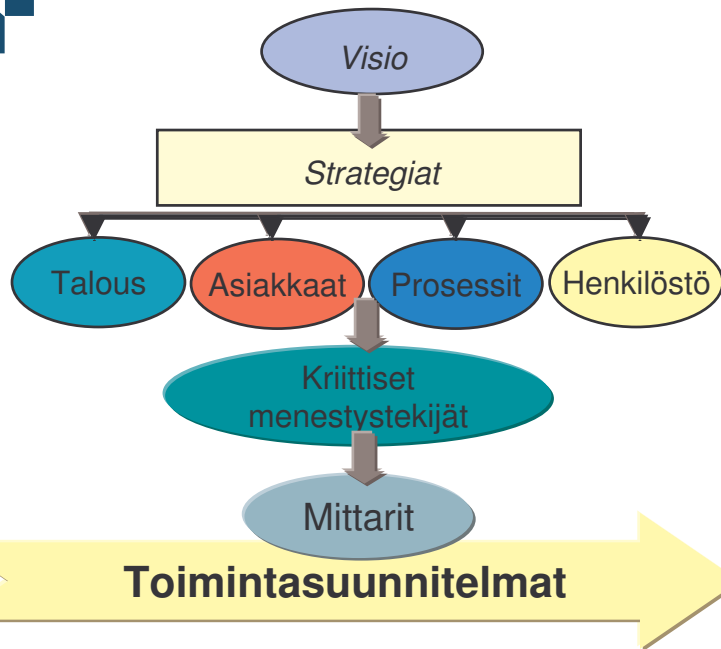


TOIMINNAN SUUNNITTELU

- TOIMINTASUUNNITELMIEN TEKEMISEKSI YRITYKSEN STRATEGISET TAVOITTEET PRIORISOIDAAN SITEN, ETTÄ TOIMINTA JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN KOHDISTUU STRATEGISILLE PAINOPISTEALUEILLE
- TOIMINTASUUNNITELMIEN LAADINNASSA VARMISTETAAN TOIMINNAN SUUNNITTELUN JA KEHITTÄMISEN KYTKKEYTYMINEN MITTAAMISEEN (KJ-2000 / BSQ-MITTARISTO)



Balanced Scorecard

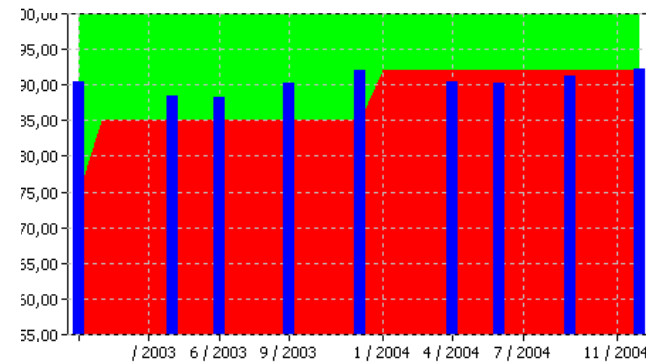


Tasapaino eri näkökulmien välillä helpottaa johtamista myös muista kuin taloudellisesta näkökulmasta.

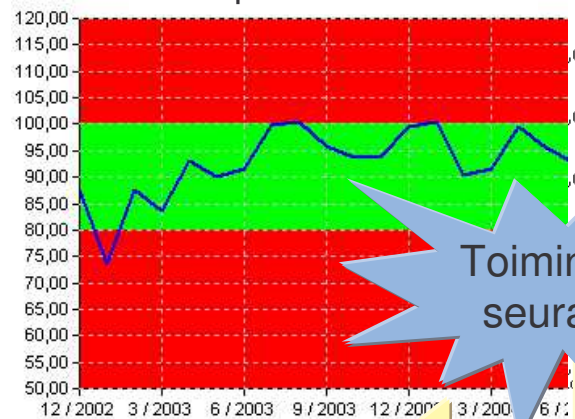
Seurannan mittareita

- asiakastytyväisyys
- HelpDeskin vasteaika
- aikataulujen pitävyys
- sopimusten seuranta
- laskutustunnit
- henkilöstötytyväisyys
- koulutus- ja kehitys

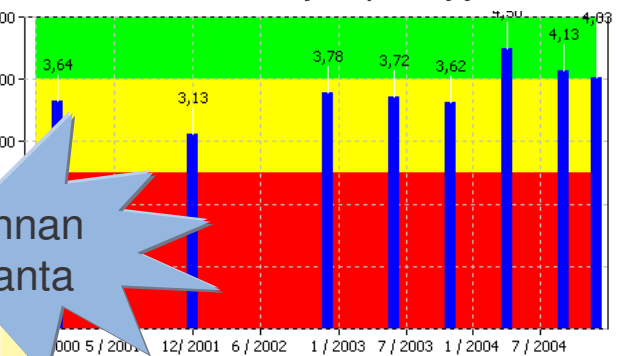
Laskutettavat tunnit



Sopimusseuranta



Aikataulujen pitävyys

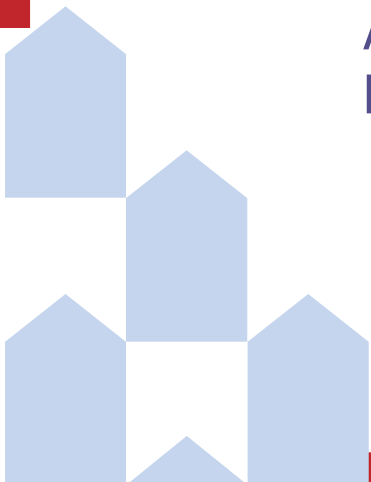


Toiminnan seuranta



VUOSITTAISET TOIMINTASUUNNITELMAT

- EDELLISEN TOIMINTAVUODEN ANALYYSI
 - ONNISTUMISET JA PARANNETTAVAT ASIAT
 - ASIAKASTYYTYVÄISYYS
 - HENKILÖSTÖKYSELY
- TOIMINTAVUODEN PAINOPISTEALUEET
 - JOHDETAAN STRATEGIAKARTASTA
 - PAINOPISTEALUEITA TARKASTELLAAN TALOUS-, ASIAKAS-, PROSESSI- JA HENKILÖSTÖNÄKÖKULMASTA





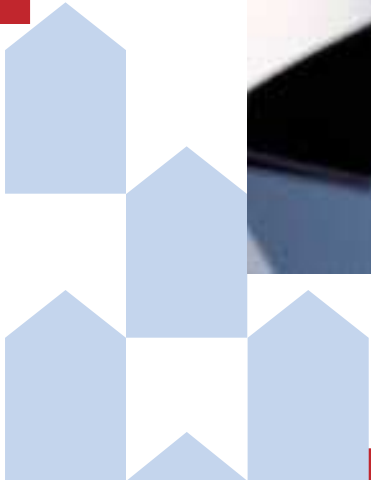
VUOSITTAISET TOIMINTASUUNNITELMAT

- SEURATTAVILLE JA OHJATTAVILLE ASIOILLE MÄÄRITETÄÄN MITTARIT
 - VANHOJA MITTAREITA POISTETAAN, UUSIA TILALLE
 - OSA MITTAREISTA VALITAAN TULOSPALKKIOMITTAREIKSI
- TOIMINTASUUNNITELMA ON POHJANA BUDJETOINNILLE
- SUUNNITELMAA SEURATAAN JA OHJATAAN MITTARITYYPISTÄ JOHTUEN
 - KUUKAUSITTAIN, VÄLITILINPÄÄTÖKSIEN JÄLKEEN JA VUOSIJAKSOLLA





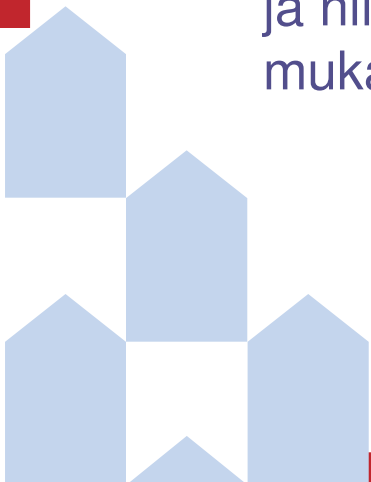
**TULOS-
PALKKIO**

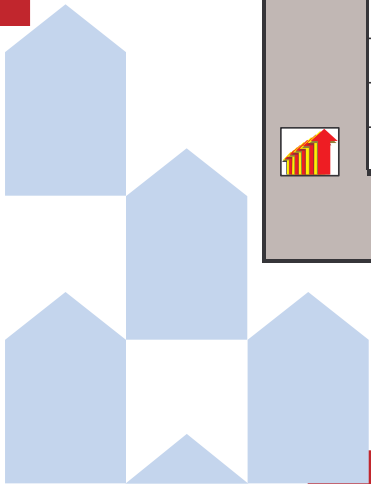
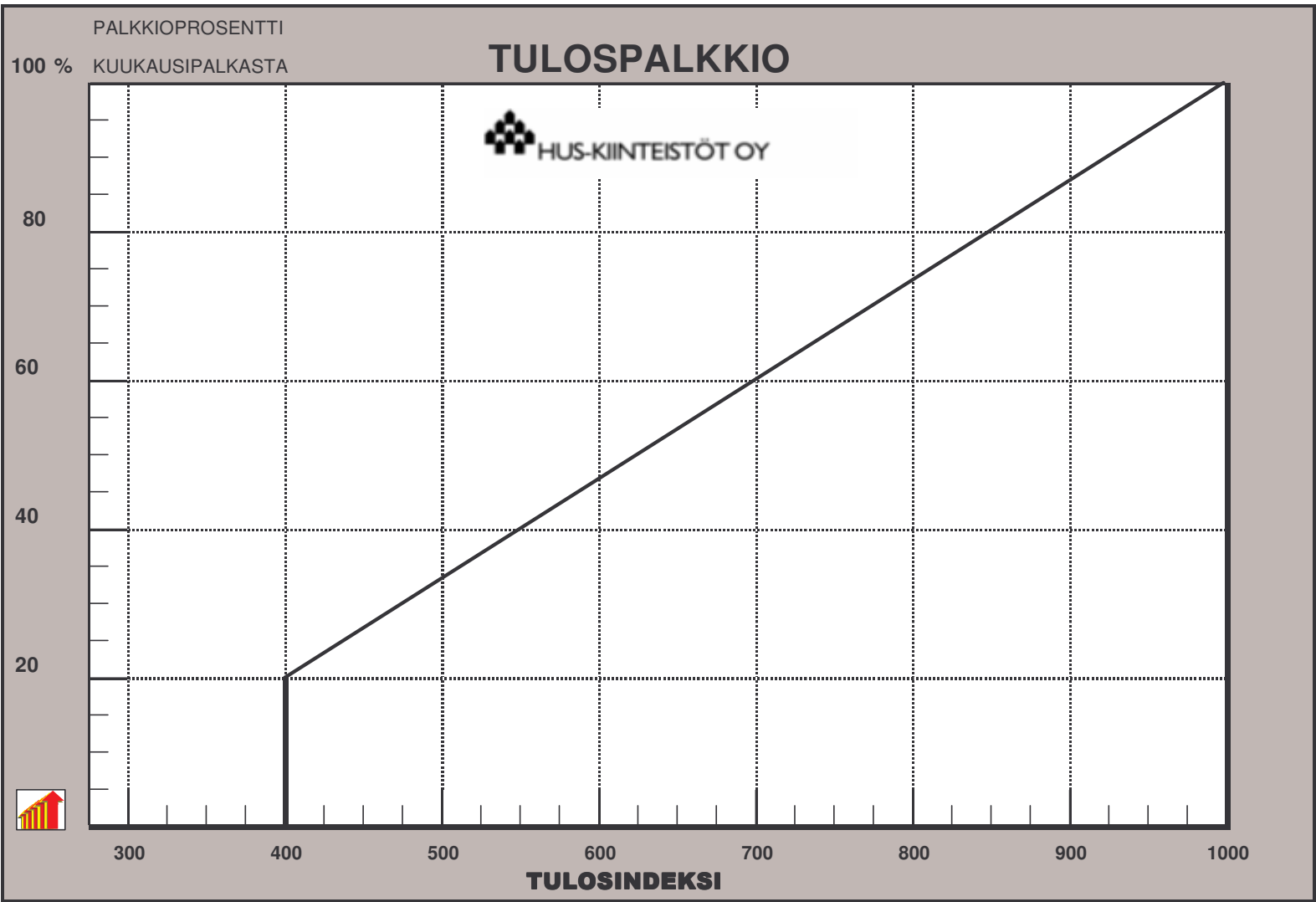




TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN TAVOITE

- Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on ohjata yrityksen toimintaa johdon asettamien tavoitteiden suuntaiseksi sekä palkita henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden ylittämisestä.
- Kehittämisalueet valitaan eri yksiköiden toimintasuunnitelmissa ja niille määritetään tavoitteet kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan yleensä vuodeksi kerrallaan.

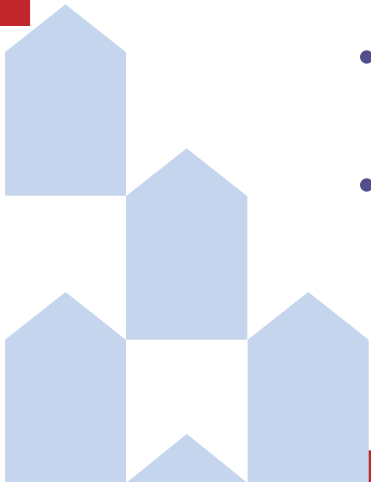






TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN PELISÄÄNNÖT

- TAVOITTEET
- KÄYTTÖALUE JA KÄYTTÖAIKA
- TULOSPALKKIOALUEET
- TUNNUSLUVUT JA NIIDEN PAINOARVOT
- TUNNUSLUKIJEN TAVOITETASOT
- TULOSTEN LASKENTA
- PALKKION MITOITUS JA MÄÄRÄYTYMISPERUSTE
- PALKKION MAKSAMINEN
- TULOSTEN SEURAAMINEN
- JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO, TOIMIVUUDEN SEURANTA JA YLLÄPITO
- PERUSTEIDEN VOIMASSAOLOAIKA





 HUS-KIINTEISTÖT OY

TULOSMÄTRIISSI

ESIMERKKIYKSIKKÖ

Jakso:

Nro	Tunnusluvut	Jakson tulos	Tulostaso / Pisteet										Pisteet	Painoarvot	Arvot	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9				10
1	Asiakastyytyväisyys	4,3	2,1	2,4	2,7	3	3,3	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	5	7	20	140
2	Laatujärjestelmä	kyllä	ei										kyllä	10	10	100
3	Aikat. pitävyys	21	28	27	26	25	22	20	19	18	17	16	15	4	50	200
4	Budjetti / toteutuma	0,97	1,06	1,04	1,05	1,02	1,00	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,95	7	30	210
5																
6																
7																

Tulosindeksi | **650**