

MITEN
HENKILÖSTÖRAHASTOT JA
SUORITEPERUSTEINEN
OHJAUS TUOTTAVAT
PAREMPAA PITO- JA
VETOVOIMAA?

Palkitseminen -
polku parempaan
työhyvinvointiin
ja laatuun

Esimerkkinä ikäihmisten
palvelut

VERTIKAL

EVLI

**ALEXANDER
INCENTIVES**

Vertikal Oy

- Toiminut kuntapalveluiden asiantuntijana 27 vuotta
- Kehitti suoriteperusteisen ohjausjärjestelmän eli SPB-mallin 15 vuotta sitten
- Maan johtavia varhaiskasvatuksen ja kuntapalveluiden asiantuntijoita
- Asiakkaina ja toimeksiantajina yli 150 kuntaa, yritystä, järjestöä ja muuta organisaatiota
- Vertikal on yli 30 asiantuntijan muodostama verkosto
- Osaaminen kattaa palveluiden sisällön, talouden, pedagogiikan ja tiedolla johtamisen

EAI Palkitsemispalvelut Oy

- Yhtiömme kuuluu Evli-konserniin
- Tarjoamme asiakkaillemme palkitsemisen kehittämisen laaja-alaisia palveluita
- Yhtiö on monipuolinen palkitsemisen asiantuntija, jonka ydinosuamista on henkilöstörahastojen perustaminen ja hallinnointi sekä analyyttiset palkitsemisen vaikuttavuusselvitykset
- Hallinnoimissamme henkilöstörahastoissa on jo yli 100 000 jäsentä, joka vastaa noin 80 % markkinaosuutta
- Olemme toteuttaneet palkitsemisen kehittämishankkeita kunnissa sekä kuntaomisteisissa yhtiöissä - kattaen henkilöstörahastojen perustamisen, hallinnoinnin ja varainhoidon sekä palkkiojärjestelmien kehittämisen ja kokonaispalkitsemisen vaikuttavuuden arvioinnin

Suoriteperusteisen ohjausjärjestelmän tavoitteet

Parantaa työhyvinvointia

Voimistaa osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusta sekä johtajien että henkilöstön osalta

Vahvistaa tulosityksikön päätösvaltaa ja vastuuta oman yksikkönsä toiminnasta ja taloudesta

Parantaa asiakaskokemusta

Parantaa lähijohtajien talousosaamista

Edistää tiedolla johtamista ja arviointia

Mahdollistaa palkitsemisen käyttöönotto myös taloudellisin perustein

Suoriteperusteisen ohjauksen elementit SPB-mallissa

Johtamisen uudenlainen malli

Suoriteperusteinen seuranta ja laskentamalli

Selainpohjainen sovellus, jolla myös julkisissa sote-palveluissa voidaan laskea toiminnan taloudellinen onnistuminen ja tulos

Tiedolla johtamisen kehittäminen ja tunnusluvut: suoritavoitteen toteutuminen, suoritehinnat, henkilöstösuunnitelma ja HTV-tiedot, tuotteistus

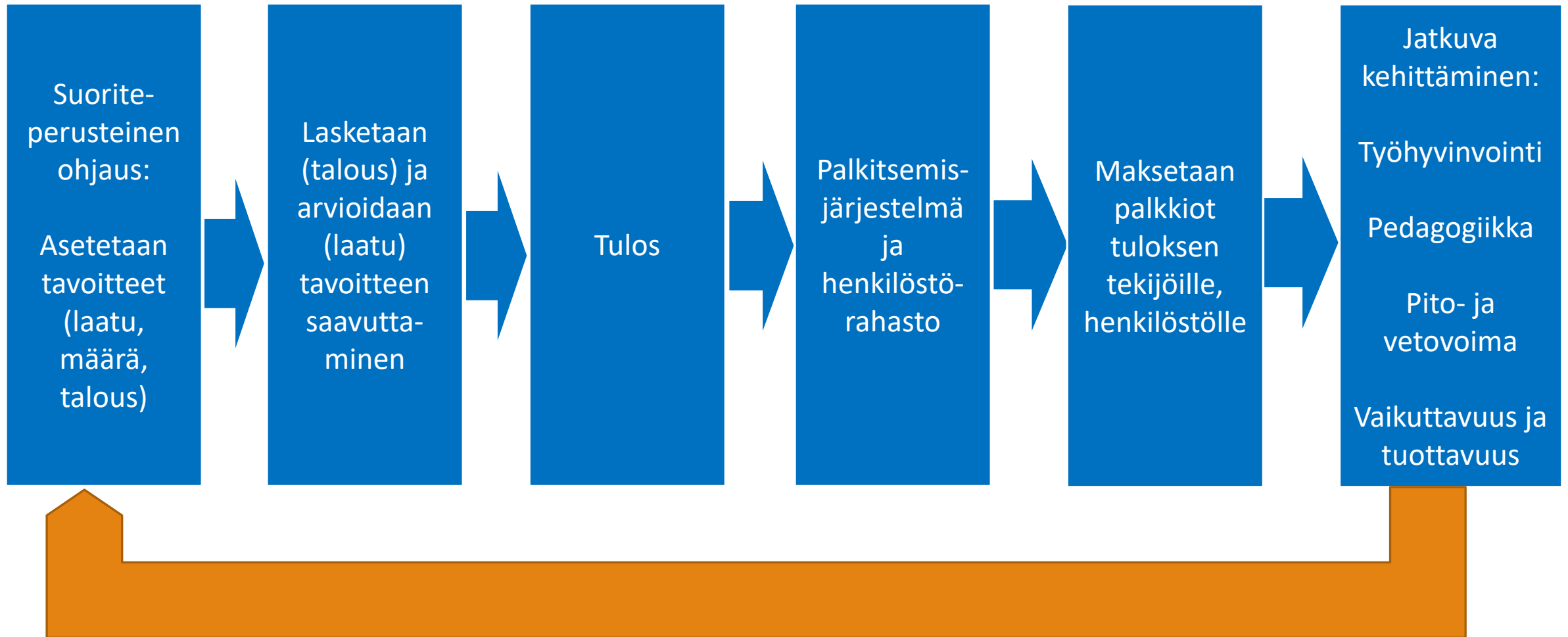
Lähijohtajien valmennukset, koulutukset, konsultaatiot

Tunnuslukujen visuaaliset raportit Microsoft Power BI:n avulla

Suoriteperusteisen ohjauksen vaikutukset



Suoriteperusteinen ohjaus, palkitseminen ja henkilöstörahasto



Henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden kehittäminen palkitsemisen avulla

- **Ongelma:** henkilöstön vaihtuvuus ja saatavuus
- **Ratkaisu:** toteutetaan houkutteleva palkitsemisen kokonaisuus, joka on realistinen ja joka sitouttaa henkilöstöä vähintään 2 vuoden aikavälillä
- **Ratkaisun toteutus:** otetaan käyttöön suoriteperusteinen malli, jossa päiväkotit voi vaikuttaa onnistumiseensa ja palkitsemisen määrään
- **Palkitsemisen tekninen toteutus:** henkilöstörahaston kautta kustannustehokkaasti
- **Mittarit:** päiväkodin taloudellinen tulos ja erikseen määritellyt laadullis-määrälliset mittarit
- **Taloudellinen tulos:** suoritteet ovat tuotetut palvelut (kirjoilla oleva asiakas, toteutunut käynti jne.), joiden perusteella muodostuvat laskennalliset tulot, joista vähennetään toteutuneet menot

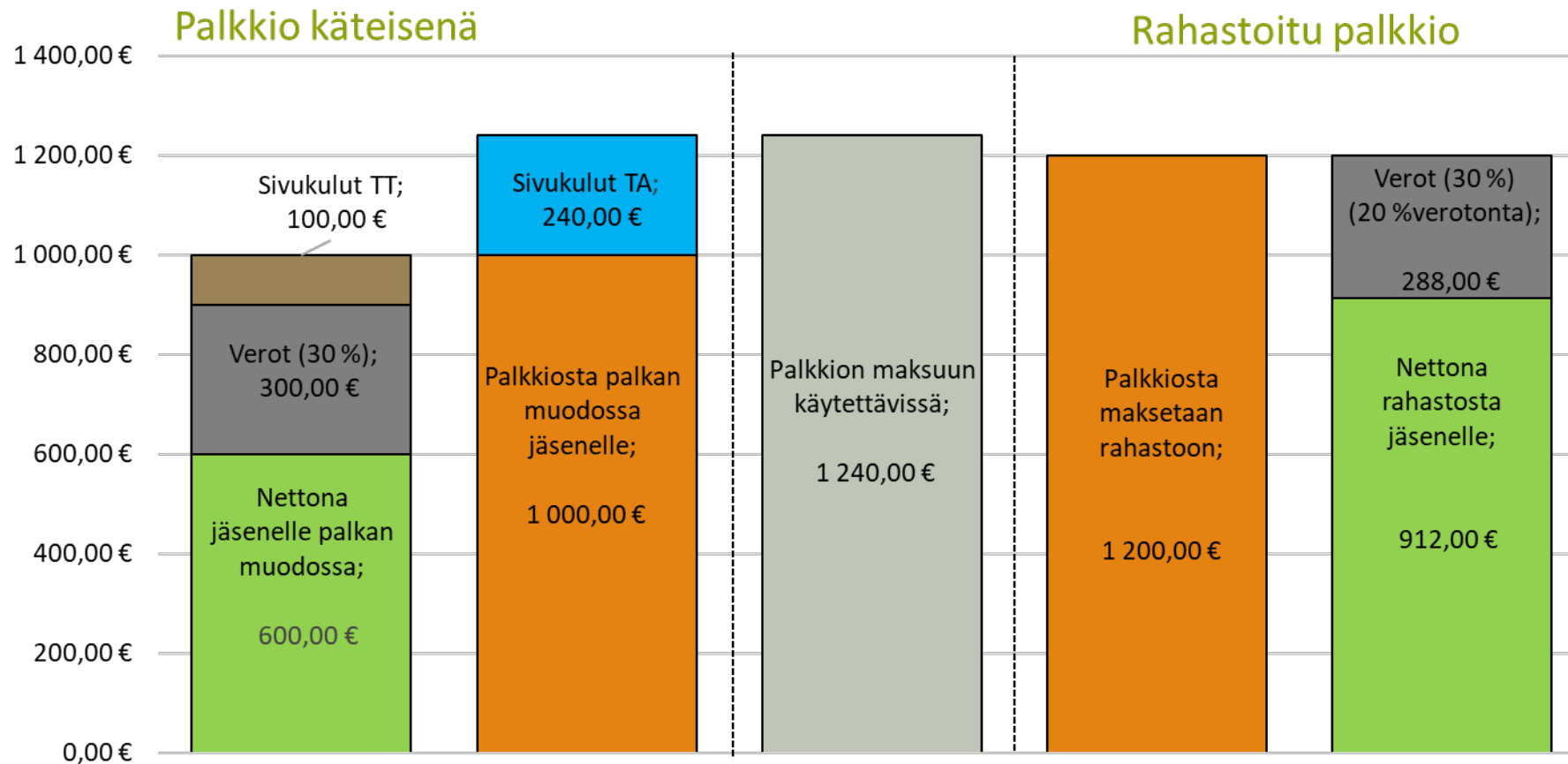
Palkitsemisen avulla houkutellaan, motivoidaan ja sitoutetaan

- Suoritusperusteinen palkitseminen tuottaa lisäarvoa, joka
 - saadaan suoraan niiden (taloudellisten) tunnuslukujen kautta, joita palkitsemisessa mitataan
 - Prosessien tehostumisen sekä työajan tehokkuuden kasvun kautta saatu tuottavuuden lisääntyminen
 - saadaan konkreettisen tavoiteasetannan sekä niiden toteutumien seurannan kautta
 - saadaan kasvaneen asiakastyytyväisyyden kautta
 - syntyy tarkoituksenmukaisesta palkitsemisen kokonaisuudesta ja sen tehokkaasta käytöstä
- Onnistuneessa palkitsemisjärjestelmässä on mm.
 - ymmärrettävä ja selkeä tavoiteasetanta
 - tavoitteet, joiden toteutumiseen työntekijät voivat vaikuttaa
 - oikeudenmukaiseksi koettu tapa palkita hyvästä suorituksesta
 - aktiivinen vuorovaikutus tavoitteiden saavuttamisesta
 - kustannustehokas tapa maksaa palkkiot edunsaajalle

Henkilöstörahaston hyödyt palkitsemisessa

- Henkilöstörahasto on kustannustehokas tapa säästää ja sijoittaa työnantajan henkilöstölleen maksamia palkkioeriä
- Rahastoitavat palkkiot voidaan muodostaa Vertikal Oy:n kehittämän suoritusperusteisen palkitsemisjärjestelmän perusteella
- Henkilöstörahaston muodostamat taloudelliset hyödyt perustuvat lainsäädäntöön (Henkilöstörahastolaki, Tuloverolaki, Työntekijän eläkelaki)
 - Niiden vaikutuksesta rahastosta nostettava palkkio on nettomäärältään yli 50 % suurempi kuin ilman rahastointia vastaanotettava palkkio – ilman että sijoitustoiminnan vaikutusta huomioidaan
 - Esimerkkilaskelma muodostuvasta taloudellisesta hyödystä on esitetty seuraavalla kalvolla
- Tämän lisäksi henkilöstörahasto muodostaa sijoitustoiminnan tuottoa rahaston itse valitseman sijoitusprofiilin mukaisesti

Yleinen esimerkki: Henkilöstörahaston käytöllä 50 % korkeampi palkkiotaso



Huom. Laskelmassa ei ole huomioitu rahaston sijoitustoiminnan tuottoa. Rahastoitu palkkio ei kerrytä työeläkettä

Laskelma kuvaa palkkiota, jonka kulut työnantajalle ovat 1240 €

Työntekijälle maksetaan vuodelta 2022 tuhannen (1000) euron palkkio tai tästä palkkiosta työnantajalle koitua kustannus maksetaan henkilöstörahoon.

Tarkastellaan Espoossa asuvaa vuonna 1980 syntynyttä henkilöä, kunnallisvero 18,0 %, kirkollisvero 1,0 %

Lomarahoja ei ole huomioitu, eikä lisävähennyksiä kuten matkakustannuksia

Kuuluu evankelisluterilaiseen kirkkoon

Työntekijän eläkevakuutusmaksun ja työttömyysvakuutusmaksun yhteismäärä on 8,65 %

	Palkkiona	Palkkiona	Palkkiona	Palkkiona	Henkilöstö- rahasto	Henkilöstö- rahasto	Henkilöstö- rahasto	Henkilöstö- rahasto	Selite
Jaettavan palkkion kustannukset työnantajalle	1 240 €	1 240 €	1 240 €	1 240 €	1 240 €	1 240 €	1 240 €	1 240 €	Esimerkkisummana on työntekijälle maksettava 1000 euron palkkio
Hallinnointi	- €	- €	- €	- €	40 €	40 €	40 €	40 €	Henkilöstörahoon hallinnointi - ESIMERKKI
Työntekijän sivukulut palkkiosta	240 €	240 €	240 €	240 €	- €	- €	- €	- €	24 % / 1000 euroa
Jaettava palkkio	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	Henkilöstörahoon tehtyihin maksuihin tai sieltä tehtyihin nostoihin ei kohdistu työntekijän eläkevakuutusmaksua, työttömyysvakuutusmaksua eikä sairastamiskassamaksua, yht. 10,86 %
Kk-palkka	2 250 €	2 750 €	3 500 €	4 500 €	2 250 €	2 750 €	3 500 €	4 500 €	Lähihoitaja, vaka-opettaja, pk-opettaja, lukion opettaja
Veroluonteiset maksut sis. henkilösivukulut	37 %	44 %	46 %	49 %	28 %	36 %	37 %	41 %	Espoon kuntaveron tasolla (18 %)
Palkkion verot	371 €	444 €	458 €	494 €	273 €	343 €	357 €	392 €	Henkilöstörahoon nostosta 20% verovapaata
Maksuun	629 €	556 €	542 €	506 €	927 €	857 €	843 €	808 €	Maksettava nettopalkkio
Maksuun % työntekijän käyttämästä euromäärästä	51 %	45 %	44 %	41 %	75 %	69 %	68 %	65 %	Maksetun osuus koko menosta
Rahastovalinnalla saatava etu					298 €	301 €	301 €	303 €	Nettohyöty ilman rahaston tuottoa ja arvonmuutosta

Tarkempi esimerkki lähihoitajan, sairaanhoitajan ja kahden eri tason esihenkilön palkoilla ja todellisella veroprosentilla

Suoriteperusteisen ohjauksen osat

Tulosyksikön lähijohtaja tekee oman henkilöstöbudjettinsa

Tulosyksikölle määrityy sen oma suoritehinta, joka ottaa huomioon oikean henkilöstörakenteen ja palkkabudjetin

Suoritteita esim. asumispalveluissa ovat hoitovuorokaudet ja kotihoidossa käynnit tuotteistuksen mukaan

Taloustiedoissa seurataan niitä menoja, joihin yksikkö voi vaikuttaa: henkilöstömenot ja suorat hoitomenot

Tulokseen vaikuttavat vain ne menot, joihin yksikkö voi vaikuttaa

Tulos lasketaan siten, että verrataan suoritteiden tuottamaa tuloa toteutuneisiin menoihin

Positiivinen tulos parantaa tuottavuutta ja synnyttää palkitsemisen mahdollisuuden

Asumisyksikkö Auringonlasku ja suoriteperusteinen ohjaus

30 asuntoa, 30 asukasta, 21 vakanssia, mitoitus 0,70

Aukiolo ja henkilöstön läsnäolo 24/7

Tavoitteena 96 % käyttöaste

Yksikkö saa henkilöstömäärää vastaavan henkilöstöbudjetin ja suoritehinnan (1,0-1,2 miljoonaa euroa)

Yksikkö pitää asiakasmäärän ja talouden tasapainossa: Jos toinen liikkuu niin molemmat voivat liikkua

Jokainen suorite tuottaa yksikölle laskennallisen tuoton (asiakkaan palvelutarpeen mukaan)

Johto ja henkilöstö voivat vaikuttaa henkilöstömenoihin ja täyttöasteeseen

Malli kannustaa tasapainon hakemiseen

Kaikkien yksiköiden (kustannuspaikka) tulos lasketaan samalla tavalla

Työkalu

Henkilöstösuunnitelma

Työkalu

VUOSI



2020



YKSIKKÖ

Heinola /SOTE2020 /03 Hoito- ja vanhuspalvelut /0301 Asumispalvelut /palvelupäällikkö Tiina Hurme /20 Asumispalveluyksikkö

Yhteenveto

PALKAN OSITUS: Kokonaispalkka

Henkilöstösivukuluprosentti
Lomarahojen määrä prosentteina
Palkankorotusprosentti23.00
65.00
15.00

BUDJETTIKAUSI: Vuosi

HENKILÖTYÖVUODET

HTV resurssi yhteensä 50,00
HTV muu yhteensä 10,15

KULUVA KAUSI

Henkilöstömenot ilman sivukuluja 2 180 309

EDELLINEN KAUSI

Henkilöstömenot ilman sivukuluja

HTV kaikki yhteensä 60,15

Henkilöstömenot vuosi 2 681 780,00
Virallinen TA 3 339 000,00
80,32%Henkilöstömenot vuosi
Virallinen TAHenkilöstö-
suunnitelma

Henkilöstön tiedot ja palkat 2020

Henro	Tehtävä	Työaika	Palkanosuus	Lisätieto 1	Lisätieto 2	Vplk kk	Ammattiryhmä	Työkk. määrä	HTV	Vplk vuosi
215030	KODINHOITAJA	1,00	1,0	Osa-aikatyö 50% ja sijainer		2 449,95	3. muu hoitotyör	12	1,00	29 399
210227	LÄHIHOITAJA	1,00	1,0			2 414,26	1. lähihoitaja, res	12	1,00	28 971
210082	LÄHIHOITAJA	1,00	1,0			2 368,60	1. lähihoitaja, res	12	1,00	28 423

Yhteenveto	
Suoritetavoite	584,000
Rakenteellisia suoritteita	29 200,00
SUORITEHINNAT	
Suoritehinta yhteensä	174,40 Sovittu su
Henkilöstömenot/kertoimen mukaan laskettavat menot	114,35
Käyttömenot	4,74
Sisäiset/kiinteät menot	55,26
Vyörytykset ja laskennalliset menot (informaatio)	
Tulot (informaatio)	
Budjetoitu yhteensä	5 090 300

Suoritehinnan määräytyminen taloussivulle, talouden seuranta

Yleinen Heinola /SOTE2020 /03 Hoito- ja vanhushpalvelut /0301 Asumispalvelut /palvelupäällikk

	Budjetti		Budjetin seuranta kumulatiivinen toteuma												
	Virallinen TA	Suoritehinta	Yksikön TA	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Budjetoitu yhteensä	5 090 300		2 681 780	386 172	737 914	1 105 825	1 540 536	1 936 718	2 475 025	2 961 812	3 348 155	3 743 754	4 219 790	4 598 455	5 075 297
Henkilöstömenot/kertoimen mukaan laskettavat menot	3 339 000,00														
Toteuma			2 681 780,00	216 056,00 6,5%	427 827,00 12,8%	643 675,00 19,3%	929 277,00 27,8%	1 160 456,00 34,8%	1 544 718,00 46,3%	1 872 228,00 56,1%	2 121 757,00 63,5%	2 383 458,33 71,4%	2 648 727,20 79,3%	2 883 489,02 86,4%	3 200 862,30 95,9%
4002 Vakinaisen hlöstön kk-palkat	1 820 400,00		62,34	134 129,00	273 390,00	411 077,00	545 915,00	697 662,00	833 507,00	1 055 910,00	1 198 195,00	1 337 120,90	1 476 097,52	1 619 878,12	1 763 957,23
4007 Sijaisten palkat					3 751,00	3 751,00	3 751,00	3 751,00	3 751,00	3 751,00	3 751,00	3 750,89	3 750,89	3 750,89	3 823,06
4010 Muut tilapäiset palkat	42 400,00		1,45	2 719,00	5 729,00	8 739,00	11 280,00	13 805,00	20 711,00	25 135,00	28 459,00	31 171,85	37 156,12	43 419,55	47 445,50
4021 Erilliskorvaukset	382 400,00		13,10	3 879,00	36 920,00	79 583,00	100 134,00	149 525,00	177 464,00	226 913,00	247 529,00	289 102,34	331 938,35	353 929,94	424 817,36
4060 Jaksotetut palkat ia															

Suoritteiden seuranta

Jakson kaikki suoritteet	K-arvo%	1.	Ehdotus	2.	Ehdotus	3.	Ehdotus	4.	Ehdotus	5.	Ehdotus
Suoritetavoite		2433.000	2433.33	2433.000	2433.33	2433.000	2433.33	2433.000	2433.33	2433.000	2433.33
Resurssihenkilöstö		50.00		50.00		50.00		50.00		50.00	
▼ Näytä suoritehinta- ja suoritetulotiedot											
Suoritetavoitteen toteutumisprosentti	102,01	107,63		99,88		106,42		100,79		106,91	
Tot. laskenn. suoritteet vrt. tavoitteeseen		185,70 😊		-2,90 😞		156,10 😊		19,10 😊		168,00 😊	
Manuaalisesti korvatut suoritemäärät		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Suoritteet	Kerroin	Kpl Laskennallinen		Kpl Laskennallinen		Kpl Laskennallinen		Kpl Laskennallinen		Kpl Laskennallinen	
Yhteensä		2 578,00	2 618,70	2 389,00	2 430,10	2 550,00	2 589,10	2 419,00	2 452,10	2 555,00	2 601,00
Asumisvuorokausi, arviointi	1,200	73.00	87,60	99.00	118,80	116.00	139,20	87.00	104,40	139.00	166,80
Asumisvuorokausi, jaksottaishoito	1,100	159.00	174,90	133.00	146,30	133.00	146,30	125.00	137,50	100.00	110,00
Asumisvuorokausi, kuntoutus	1,200	51.00	61,20	40.00	48,00	13.00	15,60	16.00	19,20	41.00	49,20
Asumisvuorokausi, tehostettu	1,000	2295.00	2 295,00	2117.00	2 117,00	2288.00	2 288,00	2191.00	2 191,00	2275.00	2 275,00
Asumisvuorokausi, tuettu	0,900										

Tuotteet ja kertoimet

Suoritteet kpl ja laskennalliset

Tuloksen laskenta

Työkalu

Tuloslaskuri

VUOSI



2020



YKSIKKÖ

Heinola /SOTE2020 /03 Hoito- ja vanhustalvet /0301A

Tulos

ANSAINTA	5 239 442,10
Toteutuneet menot	5 075 296,94
Tulos	164 145,16
KORJAUKSET	
Korjattu tulos	164 145,16

+ Uusi korjaustieto

Selite	Määrä	Määrä kpl
--------	-------	-----------

Asumisyksikkö Auringonlasku, tulos

Henkilöstömenot oikein budjetoitu oman lähijohtajan toimesta

Henkilöstön resursointi optimaalista laadun ja talouden kannalta

Henkilöstömenot alitettu lievästi

Raskausvapaa voidaan kompensoida laskennassa – oikeudenmukaisuus

Asiakkaita ja suoritteita koko ajan oikea määrä suhteessa henkilöstöön

Suoritteiden tuottama tulo suurempi kuin toteutuneet menot → Palkitseminen

Yhteystiedot - Vertikal Oy

Koskenmäenkatu 3 C
37120 Nokia

Simo Pokki
Toimitusjohtaja

Puh. 0440 885599
Simo.pokki@vertikal.fi

Tero Ristimäki
Johtava asiantuntija

Puh. 0405832657
tero.ristimaki@vertikal.fi

Yhteystiedot - EAI Palkitsemispalvelut Oy

Kluuvikatu 3 (3. krs)
00100 Helsinki
Vaihde 0201 558 610

Lasse Mäkinen
Toimitusjohtaja

Puh. 050 336 0204
lasse.makinen@eai.fi

Jaakko Hänninen
Johtaja, palkitsemisratkaisut

puh. 040 740 4041
jaakko.hanninen@eai.fi