

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

Palkitseminen -  
polku parempaan  
työhyvinvointiin  
ja laatuun

Esimerkkinä  
varhaiskasvatus

**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 kunnalliselle päiväkodille voidaan laskea toiminnan taloudellinen onnistuminen

Tiedolla johtamisen kehittäminen: suoritettavuuden toteutuminen, suoritehinnat, henkilöstösuunnitelma, tuotteistus ja monia muita

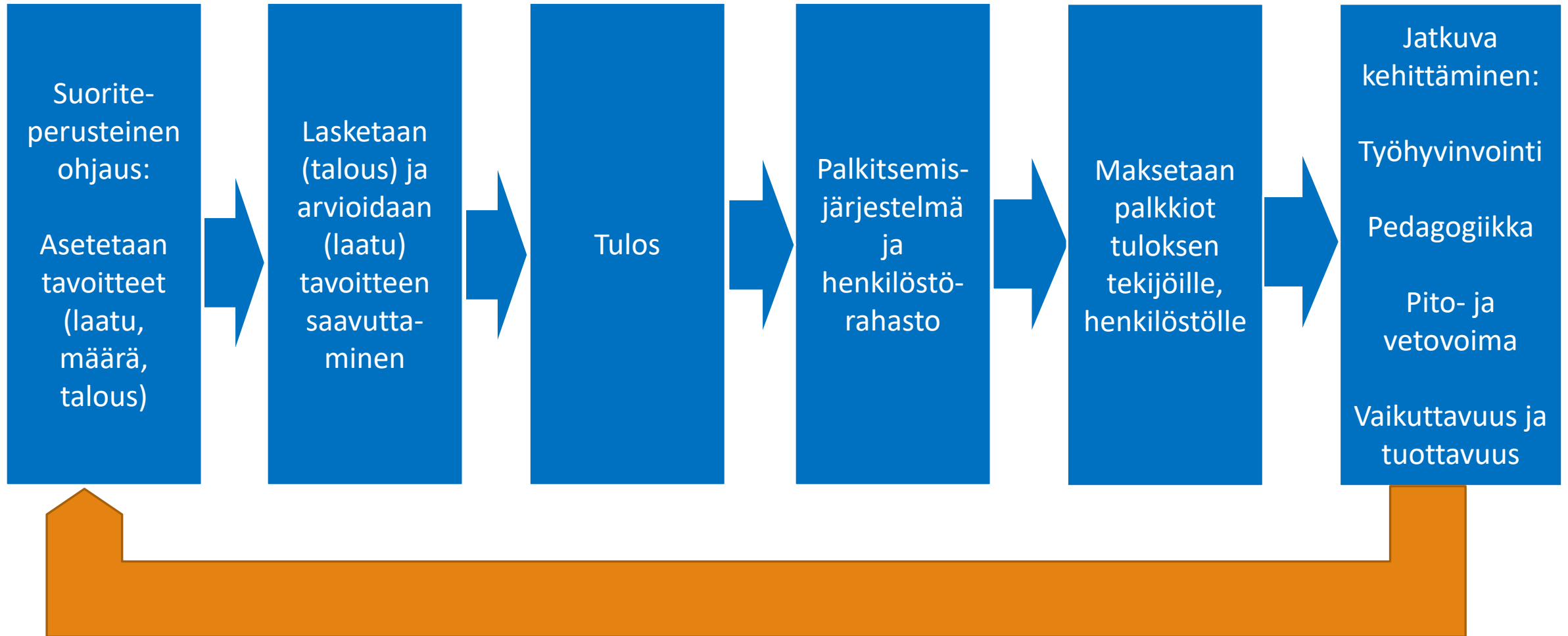
Lähijohtajien valmennukset, koulutukset, konsultaatiot

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 lapsi), joiden perusteella muodostuvat laskennalliset tulot, joista vähennetään toteutuneet menot



# Palkitsemisen avulla houkutellaan, motivoidaan ja sitoutetaan

---

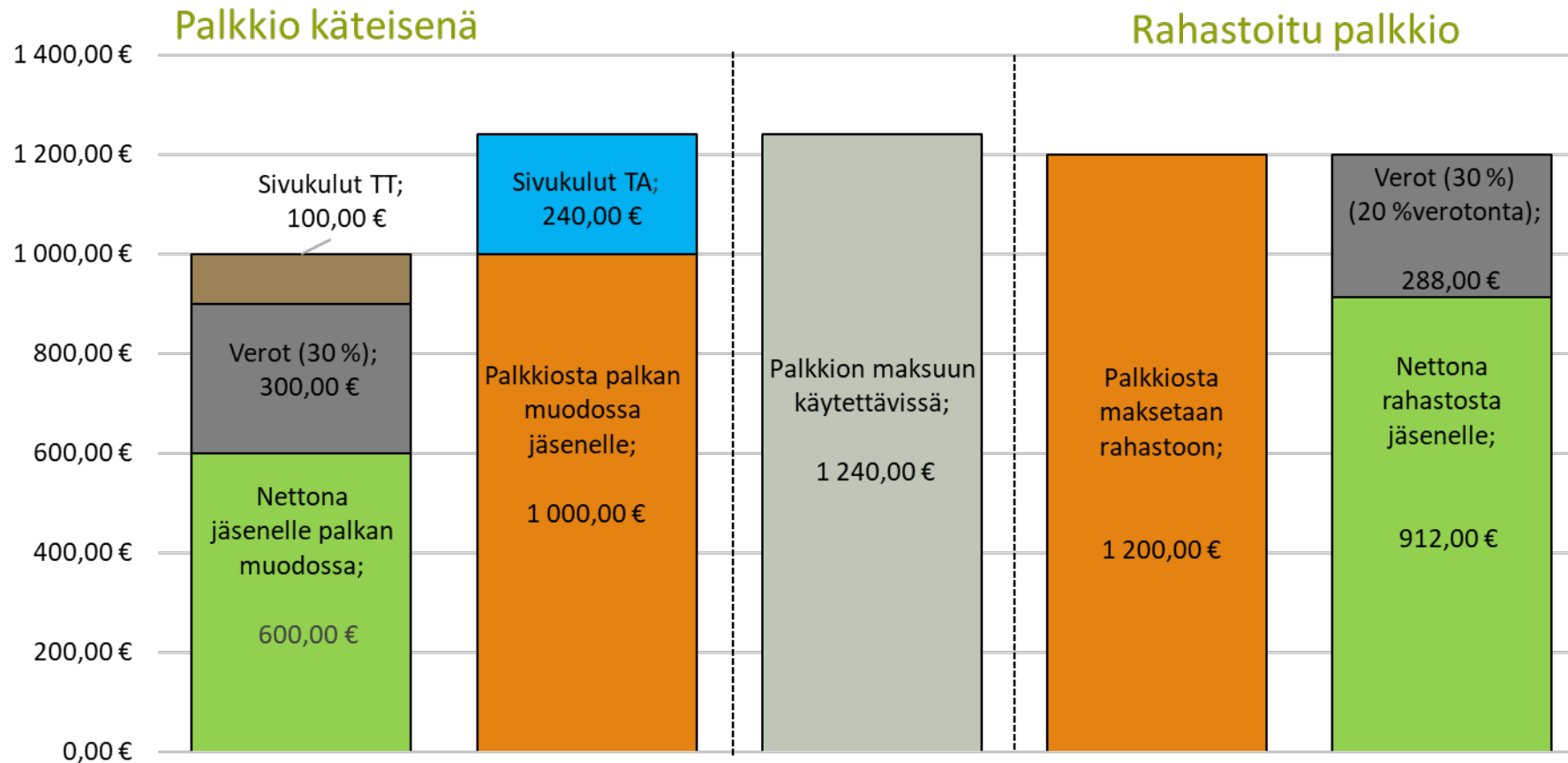
- Suoritusperusteinen palkitseminen tuottaa lisäarvoa, joka
  - saadaan suoraan niiden (taloudellisten) tunnuslukujen kautta, joita palkitsemisessa mitataan
    - Prosessien tehostumisen sekä työajan tehokkuuden kasvun kautta saatu tuottavuuden lisääntyminen
  - saadaan konkreettisen tavoiteasetannan 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 sairausvakuutusmaksua, 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
<b>Maksuun % työntekijän käyttämästä euromäärästä</b>	<b>51 %</b>	<b>45 %</b>	<b>44 %</b>	<b>41 %</b>	<b>75 %</b>	<b>69 %</b>	<b>68 %</b>	<b>65 %</b>	Maksetun osuus koko menosta
Rahastovalinnalla saatava etu					298 €	301 €	301 €	303 €	Nettohyöty ilman rahaston tuottoa ja arvonmuutosta

# Tarkempi esimerkki varhaiskasvatukseen, perusopetukseen ja lukion palkoilla ja todellisella veroprosentilla

# Suoriteperusteisen ohjauksen osat

---

Tulosyksikön lähijohtaja tekee oman henkilöstöbudjettinsa

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

Suoritteita päiväkodissa ovat kirjoilla olevat lapset iän ja palvelutarpeen mukaan, seurataan kerran kuukaudessa

Taloustiedoissa seurataan vain niitä menoja, joihin yksikkö voi vaikuttaa: henkilöstömenot ja pedagogiset menot

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

# Päiväkoti Auringonnousu ja suoriteperusteinen ohjaus

---

3 ryhmää, 9 työntekijää

Aukiolo klo 6:00-18:00

63 laskennallista paikkaa

Tavoitteena 100 % täyttöaste, jolloin kirjoilla jatkuvasti 9:ää työntekijää vastaava määrä lapsia

Päiväkoti saa henkilöstömäärää vastaavan henkilöstöbudjetin ja suoritehinnan

Päiväkoti pitää lasten määrän ja talouden tasapainossa: Jos toinen liikkuu niin molemmat voivat liikkua

Jokainen suorite tuottaa päiväkodille laskennallisen tuoton lapsen palvelutarpeen mukaan


Päiväkoti voi vaikuttaa sekä henkilöstömenoihin että lasten määrään







Malli kannustaa tasapainon hakemiseen

Kaikkien yksiköiden tulos lasketaan samalla tavalla










# Henkilöstöbudjetti

HENKILÖTYÖVUODET		KULUVA KAUSI	
HTV resurssi yhteensä	9,00	Henkilöstömenot ilman sivukuluja	285 516
HTV muu yhteensä	0,20		
HTV kaikki yhteensä	9,20	Henkilöstömenot vuosi	349 757,00
		Virallinen TA	350 000,00
			↻ 99,94%

 Yleinen
 Virallinen suunnitelma  
 AAKuntademo /Varhaiskasvatus /Päiväkotihoido /Pohjoinen alue /Esimies /Pk Aurinkoinen ( 1 )

 Hyväksy
  Hylkää
 Laske
 Kopioi
 Lisää henkilöriivi
 Sarakeik

## Henkilöstön tiedot ja palkat 2022

	Nimi	Henro	Työaika	Palkanosuus	Lisätieto 1	Vplk kk	Ammattiryhmä	Työkk. määrä	HTV	Vplk vuosi
	Lahja	1	1,00	1,0		2 100,00	lastenhoitaja	12	1,00	25 200
	Laila	2	1,00	1,0		2 800,00	lastentarhanop	12	1,00	33 600
	Lassi	3	1,00	1,0	muistiinpano	2 400,00	lastenhoitaja	12	1,00	28 800
	Lauri	4	1,00	1,0		2 800,00	lastentarhanop	12	1,00	33 600
	Leevi	5	1,00	1,0	muistiinpano	2 400,00	lastenhoitaja	12	1,00	28 800
	Lieto	6	1,00	1,0		2 300,00	lastenhoitaja	12	1,00	27 600
	Liina	7	1,00	0,2		700,00	esimies	12	0,20	8 400
	Liisa	8	1,00	1,0	Tarvittava lisätieto	2 400,00	lastenhoitaja	12	1,00	28 800
	Lilja	9	1,00	1,0		2 900,00	lastentarhanop	12	1,00	34 800
	Laina	10	1,00	1,0		2 300,00	lastenhoitaja	12	1,00	27 600

# Suoritehinnan määräytyminen taloussivulle

## Taloussivu

VUOSI

YKSIKKÖ



2022



AAAKuntademo /Varhaiskasvatus /Päiväkotihoido /Pohjoinen alue /Esimies /Pk Aurinkoinen ( 1 )

Yhteenveto		
Suoritetavoite	7,000	MUIS
Rakenteellisia suoritteita	63,00	
<b>SUORITEHINNAT</b>		Sovittu suoritehinta
Suoritehinta yhteensä	8 158,70	
Henkilöstömenot/kertoimen mukaan laskettavat menot	5 555,56	
Käyttömenot	63,49	
Sisäiset/kiinteät menot	2 539,68	
Vyörytykset ja laskennalliset menot (informaatio)		
Tulot (informaatio)		
Budjetoitu yhteensä	514 000	



AAAKuntademo /Varhaiskasvatus /Päiväkotihoido /Pohjoinen alue /Esimies /Pk Aurinkoinen ( 1 )



# Taloustiedot

	Budjetti		Budjetin seuranta kumulatiivinen toteuma				
	Virallinen TA	Suoritehintaa	Yksikön TA	1.neljännes	2.neljännes	3.neljännes	4.neljännes
Budjetoitu yhteensä	514 000		349 757	131 000	257 000	368 000	509 000
<b>Henkilöstömenot/kertoimen mukaan laskettavat menot</b>	<b>350 000,00</b>						
Toteuma			349 757,00	90 000,00 25,7%	175 000,00 50,0%	245 000,00 70,0%	345 000,00 98,6%
Henkilöstömenot	350 000,00	8 333,33		90 000,00	175 000,00	245 000,00	345 000,00
Henkilöstömenot vuosi			349 757,00				
<b>Käyttömenot</b>	<b>4 000,00</b>						
Toteuma				1 000,00 25,0%	2 000,00 50,0%	3 000,00 75,0%	4 000,00 100,0%
materiaalit	4 000,00	95,24		1 000,00	2 000,00	3 000,00	4 000,00
<b>Sisäiset/kiinteät menot</b>	<b>160 000,00</b>						
Toteuma				40 000,00 25,0%	80 000,00 50,0%	120 000,00 75,0%	160 000,00 100,0%
Vuokra	160 000,00	3 809,52		40 000,00	80 000,00	120 000,00	160 000,00
<b>Ei mukana laskennassa</b>	<b>800,00</b>						
<b>Vyörytykset ja laskennalliset menot (informaatio)</b>							
Toteuma				100,00 12,5%	300,00 37,5%	600,00 75,0%	800,00 100,0%
444 koerivi	800,00			100,00	300,00	600,00	800,00
<b>Tulot (informaatio)</b>	<b>20 000,00</b>						
Toteuma				5 000,00 25,0%	11 000,00 55,0%	16 000,00 80,0%	20 000,00 100,0%
Tulorivi 555	20 000,00			5 000,00	11 000,00	16 000,00	20 000,00

# Suoritteiden seuranta

## Suoritesivu

Työkalu / Suoritesivu

VUOSI

YKSIKÖ

< 2022 >

AAAKuntademo /Varhaiskasvatus /Päiväkotihoido /Pohjoinen alue /Esimies /Pk Aurinkoinen ( 1)



AAAKuntademo /Varhaiskasvatus /Päiväkotihoido /Pohjoinen alue /Esimies /Pk Aurinkoinen ( 1)

Laske

Hyväksy

Hylkää

Suoritettavaite / resurssihenkilö henkilöstösivulta **7.000** Suoritteita yhteensä henkilöstösivulta **42.00**

Seurantapäivä	K-arvo%	15.2.		15.4.		15.9.		15.12.		
			Ehdotus		Ehdotus		Ehdotus		Ehdotus	
Suoritettavaite		63.000	63.00	63.000	63.00	63.000	63.00	63.000	63.00	
Resurssihenkilöstö		9.00		9.00		9.00		9.00		
✓ Näytä suoritehinta- ja suoritustulotiedot										
Suoritettavaiteen toteutumisprosentti	101,59	101,59		101,59		101,59		101,59		
Tot. laskenn. suoritteet vrt. tavoitteeseen		1,00		1,00		1,00		1,00		
Manuaalisesti korvatut suorittemäärät		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	
<b>Yhteensä</b>		55,00	64,00	55,00	64,00	55,00	64,00	55,00	64,00	
alle 3 v	1,750	12,00	21,00	12,00	21,00	12,00	21,00	12,00	21,00	
yli 3 v.	1,000	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	

# Tuloksen laskenta

Työkalu

## Tuloslaskuri

VUOSI



2022



YKSIKKÖ

AAAKuntademo /Varhaiskasvatus /Päiväkotihoito /Pohjoinen alue /Esimies /Pk Aurinkoinen (1)

### Tulos

ANSAINTA	519 047,60
Toteutuneet menot	509 000,00
Tulos	10 047,60
KORJAUKSET	9 000,00
Korjattu tulos	19 047,60

+ Uusi korjaustieto

	Selite	Määrä	Määrä kpl	Yksikköhinta	Yhteensä
01	äitiysloma	9 000,00			9 000,00

# Päiväkoti Auringonnousu, tulos

---

Henkilöstömenot oikein budjetoitu oman lähijohtajan toimesta

Henkilöstön resursointi optimaalista laadun ja talouden kannalta

Henkilöstömenot alitettu lievästi

Raskausvapaa kompensoitu – oikeudenmukaisuus

Lapsia 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](mailto:Simo.pokki@vertikal.fi)

Tero Ristimäki  
Johtava asiantuntija

Puh. 0405832657  
[tero.ristimaki@vertikal.fi](mailto: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](mailto:lasse.makinen@eai.fi)

Jaakko Hänninen  
Johtaja, palkitsemisratkaisut

puh. 040 740 4041  
[jaakko.hanninen@eai.fi](mailto:jaakko.hanninen@eai.fi)