

Tuloksellisuuden edistämistä tukeva paikallinen järjestelyerä 1.9.2010



AKAVAN ERITYISALAT

Paikallinen järjestelyerä 1.9.2010

- KVTES 2010-2011 allekirjoituspöytäkirja 3 §
- Yleiskirje 10/2010
- Käytännössä
 - Käsittely yt-käytännöillä
 - Huomioitava
- Tuloksellisuudesta
 - Mitä on tuloksellisuus?
 - Henkilöstönäkökulma
 - Tuloksellisuussuositus
 - Haasteita

KVTES 2010-2011 allekirjoituspöytäkirja

3 § Tuloksellisuuden edistäminen ja
sitä tukeva paikallinen järjestelyerä 1.9.2010

1 mom. Sopijaosapuolten kannanotto

2 mom. Tuloksellisuuden paranemiseen perustuva
paikallinen järjestelyerä 1.9.2010 lukien

3 mom. Paikallisen järjestelyerän käyttäminen,
laskeminen ja kohdentaminen

Soveltamisohje

3 § 1 mom. Sopijaosapuolten kannanotto

- Tuloksellisen työyhteisön tunnusmerkkinä on koko henkilöstön osaamisen mahdollisimman hyvä hyödyntäminen kunnan/kunta-yhtymän koko palvelutuotannossa.
- Osapuolet pitävät tärkeänä työyhteisöjen tuloksellisuuden edistämistä. Palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävät
 - tehtävien ja
 - työjakojen uudistukset mahdollistavat samalla
 - henkilöstön entistä mielekkäämmät työkokonaisuudet ja
 - uralla etenemisen vaativampiin tehtäviin.

1 mom. Sopijaosapuolten kannanotto

- Uudistuvien toimintojen edellyttämät
 - uudet osaamisvaatimukset on varmistettava
 - jatkuvalla henkilöstön kehittämisellä, ja
 - uudistusten läpivientiä on tuettava palkkauksellisesti.
- Osaltaan auttamaan uudistusten läpivientiä työyhteisöissä on laadittu opas ”Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä”.

1 mom. Sopijaosapuolten kannanotto

- Kustannusvaikuttavuutta edistetään mm.
 - kehittämällä toimintakulttuuria,
 - henkilöstön välistä työnjakoa,
 - palveluprosesseja,
 - palveluinnovaatioita ja
 - tuottavuusmittareita.



2 mom. Tuloksellisuuden paranemiseen perustuva paikallinen järjestelyerä 1.9.2010 lukien

- 1.9.2010 lukien varataan 0,7 %:n suuruinen tuloksellisuuden parantumiseen perustuva paikallinen järjestelyerä.
- Paikallisen erän tavoitteena on
 - parantaa kunnan tai kuntayhtymän
 - taikka sen toimintayksikön
 - palvelutuotannon tuloksellisuutta.
- Työnantajan on tarjottava mahdollisuus osallistua tuloksellisuushankkeisiin kaikille tämän sopimuksen piirissä oleville.

2 mom. Tuloksellisuuden paranemiseen perustuva paikallinen järjestelyerä 1.9.2010 lukien

- Erän maksamista varten asetetaan etukäteen
 - tulos- tai toimintayksikölle
 - kunnan tai kuntayhtymän strategisiin tavoitteisiin perustuvat
 - tuloksellisuustavoitteet sekä
 - määritellään niiden saavuttamista kuvaavat mittarit, suoritustasot ja tarkastelujakso.
- Mittarit voivat olla
 - tunnuslukuja tai esim.
 - jonkin kehittämishankkeen toteuttaminen tuloksellisesti.
- Arviointi perustuu tuloksellisuuden kokonaisarviointiin.

3 mom. Paikallisen järjestelyerän käyttäminen, laskeminen ja kohdentaminen

- Paikallisen erän suuruus lasketaan
 - tuloksellisuustavoitteiden piiriin kuuluvan henkilöstön palkkasummasta mahdollisimman tavanomaiselta kuukaudelta,
- ja erä käytetään em. henkilöstön
 - tehtäväkohtaisten palkkojen korottamiseen tai
 - henkilökohtaisin lisiin saavutettujen tavoitteiden edellyttämällä tavalla.



3 mom. Paikallisen järjestelyerän käyttäminen, laskeminen ja kohdentaminen

- Mikäli tavoitteet saavutetaan vain osittain, maksetaan erästä
 - sen piiriin kuuluville vain saavutettuja tavoitteita vastaava osuus, ja
 - loppuosa erästä käytetään tämän pöytäkirjan piiriin kuuluvien työntekijöiden ja viranhaltijoiden henkilökohtaisiin lisiin.



Soveltamisohje

- Edellä tarkoitetun paikallisen erän tavoitteena on
 - parantaa kuntien ja kuntayhtymien tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä
 - hillitä menojen kasvua.
- Kustannussäästöjä voidaan aikaansaada mm.
 - entistä tarkoituksenmukaisemmalla henkilöstörakenteella,
 - töiden organisoinnilla ja johtamisella sekä
 - hyödyntämällä uutta teknologiaa ja
 - yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.



Soveltamisohje

- Toimintojen tehostamiseen pyritään myös kunta- ja palvelurakennemuutoksessa.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos ja pääsopijajärjestöt antavat tuloksellisuushankkeiden toteuttamisesta tarkemmat ohjeet 15.3.2010 mennessä ottaen huomioon kunta-alan uudistetun tuloksellisuussuosituksen.

Yleiskirje 10/2010, 12.3.2010

Tuloksellisuuden edistämistä tukeva paikallinen järjestelyerä 1.9.2010

- Kunnallinen työmarkkinalaitos ja pääsopijajärjestöt pitävät tärkeänä kunnan/kuntayhtymän ja sen työyhteisöjen tuloksellisuuden edistämistä.
- On tärkeää, että henkilöstö, järjestöjen edustajat ja työnantaja sitoutuvat näihin paikallisiin tuloksellisuushankkeisiin tai toiminnan kehittämistoimenpiteisiin.
- Erän maksamista varten asetetaan etukäteen tulos- tai toimintayksikölle kunnan tai kuntayhtymän strategisiin tavoitteisiin perustuvat tuloksellisuustavoitteet sekä määritellään niiden saavuttamista kuvaavat mittarit, suoritustasot ja tarkastelujakso.
- Mittarit voivat olla tunnuslukuja tai esim. jonkin kehittämishankkeen toteuttaminen tuloksellisesti.



- Erän jakaminen voi perustua myös sellaisiin kunnan ja kuntayhtymän toiminnan tunnuslukuihin, joiden seuraaminen ja käyttö ovat muodostuneet vakiintuneeksi käytännöksi.
- Arviointi perustuu tuloksellisuuden kokonaisarviointiin.
- Tuloksellisuuteen liittyvä hanke tai kehittämistyö voi koskea koko henkilöstöä sopimusalaista riippumatta, jolloin esim. hankkeen toteutumisen seurannan ei tarvitse olla sopimusalaakohtainen. Maksaminen tapahtuu kuitenkin ao. virka- ja työehtosopimuksen määräysten mukaisesti, eikä järjestelyerää voi siirtää sopimusosalta toiselle.
- Työnantajan on tarjottava virka- ja työehtosopimuksen allekirjoituspöytäkirjan mukaista tuloksellisuuserään liittyvää tuloksellisuushanketta tai toiminnan kehittämistyötä koko henkilöstölle.
- Henkilöstön mukanaolo tuloksellisuutta edistävissä toimenpiteissä ja hankkeissa mahdollistaa paikallisen erän saamisen.



2 Tuloksellisuus palkitsemisen perusteena

- Käynnissä olevaa tuloksellisuustyötä on mm.
 - kunta- ja palvelurakennemuutos
 - tuottavuusohjelmat
 - palvelu- ja työprosessien parantaminen
- Esimerkkejä hankkeista, joilla vaikutusta sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun mm.
 - toimintatapojen muuttaminen
 - innovaatioiden tuottaminen
 - henkilöstöjohtamisen kehittäminen
 - muut työelämän kehittämisen keinot

- Tuloksellisuutta koskevan tiedon keräämisessä on monia eri tapoja esim.
 - asiakaspalvelun laatu - asiakastyytyväisyyskyselyt
 - vaikuttavuus - lähtötason huomioivilla oppimistuloksilla
 - prosessien tehokkuutta - hoidettujen potilaiden määrällä
 - infrastruktuurin toimivuudella ja henkilöstön tilaa - henkilöstökyselyt ja henkilöstöraportointi
- Kunnissa ja kuntayhtymissä tehdään laadunhallintatyötä ja käytetään tuloksellisuuden arvioinnissa esimerkiksi tasapainotetun mittariston tyyppisiä johtamisen työkaluja.

- Tuloksellisuustyön tavoitteena on kunnallisten palvelujen parantaminen vastaamaan palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita.
- Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kustannusten hillitsemistä ja palvelujen tuottamista paremmin ja tehokkaammin.
- Työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden samanaikainen kehittäminen on edellytys kestäväälle tuottavuuskasvulle.
- Meneillään oleva tuloksellisuustyö ja arviointitieto ovat hyviä lähtökohtia palkitsemisen kehittämiseksi.
- Palkitsemisen kannustavuuden kannalta olennaista on, että palkitaan kunnan/kuntayhtymän tai toimintayksikön tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.



- Tuloksellisuuserää jaettaessa on paikallisesti pohdittava
 - mihin tulokselliseen toimintaan järjestelyerä kytketään
 - miten tuloksellisuus osoitetaan
- Tuloksellisuuserä voidaan kytkeä
 - käynnissä oleviin tuottavuutta parantaviin hankkeisiin tai kehittämistoimintoihin
 - uusiin käynnistettäviin hankkeisiin
- Toiminnan tuloksellinen kehittäminen on jatkuvaa pitkäjänteistä toimintaa, eikä hankkeen tai vastaavan siten tarvitse päättyä syyskuussa 2010.
- Kehittämishankkeissa voidaan asettaa välitavoitteita ja tehdä väliarviointeja.



3 Tuloksellisen toiminnan kehittäminen

- Tuloksellisuushankkeet tai toiminnan kehittämistoimenpiteet voivat olla
 - koko kuntaa tai kuntayhtymää koskevia,
 - virasto-, hallintokunta- tai toimintayksikkökohtaisia
 - tai muulla tavalla kohdennettuja.
- Tuloksellisen organisaation tunnusmerkkinä on koko henkilöstön osaamisen mahdollisimman hyvä hyödyntäminen kunnan tai kuntayhtymän palvelutuotannossa.
- Tuloksellisuutta kehitettäessä ja tuloksellisuustavoitteita asetettaessa voidaan tarkastella organisaatiota kokonaisuutena ja ottaa huomioon eri henkilöstö- ja ammattiryhmien osaaminen sekä rooli ja vaikutusmahdollisuudet tuloksellisuustavoitteiden saavuttamisessa.



4 Kunta-alan suosituksia ja oppaita

- Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus valmistui vuonna 2008 (KT:n yleiskirje 24/2008).
 - Kuntien ja kuntayhtymien strategisia tavoitteita suositellaan asetettavaksi
 - vaikuttavuuden,
 - palvelun laadun,
 - toimintaprosessien sujuvuuden sekä
 - henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmista.
- Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus tukee palvelutoiminnan tuloksellisuuden kehittämistä (KT:n yleiskirje 18/2008).

- Yksi keino vaikuttaa tuloksellisuuteen on kehittää henkilöstön tehtäviä ja työnjakoja.
- Palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävät työnjaon uudistukset mahdollistavat samalla henkilöstön entistä
 - mielekkäämmät työkokonaisuudet ja
 - uralla etenemisen vaativampiin tehtäviin.
- Tehtävien ja työnjakojen uudistamiseen liittyviä menettelytapoja on selostettu tarkemmin KT:n ja kunta-alan palkansaajajärjestöjen yhteisessä muistiossa ”Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä”. Vaikka em. opas ensisijaisesti käsittelee terveydenhuoltoa, voidaan siinä esitettyjä menettelytapoja soveltaa myös muilla hallinnonaloilla.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen verkkosivuilta (www.kuntatyonantajat.fi - Työelämän kehittäminen - Tuloksellisuus) löytyy em. työnjakomuistio ja muuta materiaalia tuloksellisuusteemaan liittyen.

5 Tuloksellisuuden edistämiseen ja sitä tukevaan paikalliseen järjestelyerään 1.9.2010 liittyvät neuvottelut

- Pääsopijajärjestöjen edustajien ja työnantajan kanssa käytävien neuvottelujen tarkoituksena on antaa henkilöstölle tosiasiallinen vaikutusmahdollisuus tasavertaisena neuvotteluosapuolena.
- Neuvotteluissa pyritään mahdollisuuksien mukaan yksimielisyyteen.
- Pääsopijajärjestöjen kanssa käytävistä neuvotteluista laaditaan pöytäkirja, josta ilmenevät osapuolten näkemykset perusteluineen.

Paikallinen neuvottelu

- Työnantaja ja pääsopijajärjestöjen edustajat neuvottelevat tuloksellisuushankkeiden
 - valinnasta
 - tavoitteiden toteutumisen seurantajärjestelmästä
 - tuloksellisuuserän käyttämisen ja jakamisen periaatteista
 - palkanosien osuuksista
- Tarkastelujakson päätyttyä neuvotteluissa todetaan
 - saavutetut tavoitteet
 - järjestelyerästä maksettavat osuudet

- Hankkeet tai toiminnan kehittämistoimenpiteet
 - meneillään olevia
 - uusia
 - niitä voidaan toteuttaa vaiheittain
- Kehittämistoimenpiteiden aikataulu tai tarkastelujakso tulee määritellä siten, että tulostavoitteiden saavuttamisesta tuleva järjestelyerä voidaan maksaa 1.9.2010 lukien.
- Mikäli tavoitteet saavutetaan vain osittain, maksetaan erästä
 - tuloksellisuushankkeen tai toiminnan kehittämistyön piiriin kuuluville
 - vain saavutettuja tavoitteita vastaava osuus, ja
 - loppuosa erästä käytetään ao. virka- ja työehto-sopimuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden ja viranhaltijoiden henkilökohtaisiin lisiin.



- Paikallinen järjestelyerä käytetään
 - ensisijaisesti tehtäväkohtaisten palkkojen korottamiseen edellytysten täytyessä tai
 - henkilökohtaisiin lisiin saavutettujen tavoitteiden edellyttämällä tavalla
- Hankkeisiin liittyvät toiminnan uudelleen organisoinnit ja niistä aiheutuvat tehtäväjakojen muutokset otetaan huomioon paikallista järjestelyerää jaettaessa kohdentamalla erää tehtäväkohtaisiin palkkoihin.
- Erästä maksettavat tehtäväkohtaisten palkkojen korotukset määräytyvät paikallisten arviointijärjestelmien ja ao. sopimusalan omien määräysten mukaisesti.
- Erästä maksettavat henkilökohtaiset lisät määräytyvät vastaavasti paikallisten järjestelmien ja periaatteiden mukaisesti.



- Mikäli neuvottelujen kohteena olevista asioista ei päästä yksimielisyyteen, työnantaja päättää
 - mukaan otettavat tuloksellisuushankkeet tai toiminnan kehittämistoimenpiteet
 - tavoiteasetteluineen ym. sekä
 - erän käyttämisen tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin ja henkilökohtaisiin lisiin.

6 Järjestelyerän laskeminen

- Paikallisen erän suuruus lasketaan tuloksellisuustavoitteiden piiriin kuuluvan henkilöstön palkkasummasta mahdollisimman tavanomaiselta kuukaudelta.