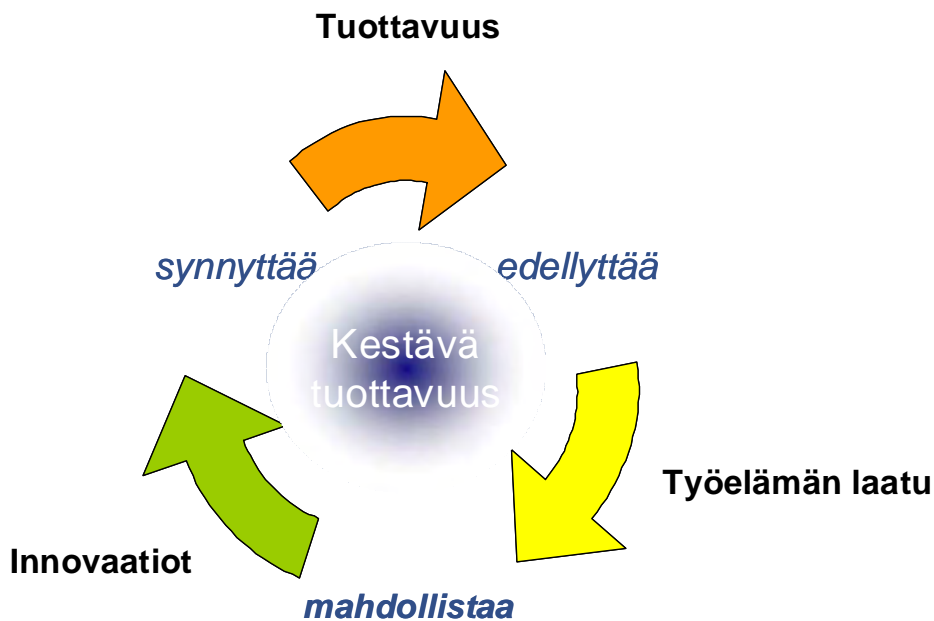




TAVOITTEENA KESTÄVÄ TUOTTAVUUS

Työkaluja käytännön toimeenpanon tueksi



SISÄLLYS

1	Kestävää tuottavuutta varmistava johtoryhmätyöskentely	3
2	Ehdotus kansliapäällikön uudistetuksi toimenkuvaukseksi	4
3	Kestävää tuottavuutta edistävän toimintakulttuurin kuvaus	4
4	Innovaatioprosessin omistajan rooli ja tehtävät	5
5	Hallinnonalan strategisen henkilöstöjohtajan rooli ja vastuut	6
6	Hanke- ja projektityön malli	6
7	KeTu -indeksi	9
8	Johtamissopimukset	11

Kohti kestävästä tuottavuudesta -hankkeen tavoitteena on ollut uudistaa valtionhallinnon tuottavuustyötä integroimalla virastojen johtamisjärjestelmään innovaatioiden ja työelämän laadun kehittäminen ja näin edistää pitkällä tähtäimellä kestävästä, hyvin johdettua ja todennettavaa tuottavuuskehitystä valtionhallinnossa. Hankkeessa on tuotettu työkaluja tai vielä jatkojalostusta vaativia työkalun aiheita seuraaville johtamisjärjestelmän osatekijöille:

1. Kestävästä tuottavuudesta varmistava johtoryhmätyöskentely
2. Kansliapäällikön toimenkuva
3. Kestävästä tuottavuudesta edistävän toimintakulttuurin kuvaus
4. Innovaatioprosessin omistajan rooli ja tehtävät
5. Hallinnonalan strategisen henkilöstöjohtajan rooli ja vastuut
6. Hanke- ja projektityön malli
7. KeTu-indeksi

Lisäksi luvussa 8 on kuvattu johtamissopimusta, jonka valtion organisaatiot voivat ottaa käyttöön. Johtamissopimusten yleistyminen ja siinä johdon vastuualueeseen ”Tuottavuus” sisällytettävät KeTu -tavoitteet olisi vaikuttava työkalu myös KeTu – periaatteiden käytäntöön viennissä.

1 Kestävästä tuottavuudesta varmistava johtoryhmätyöskentely

Johtoryhmän itsearviointiin soveltuvassa toimintatapa- ja tehtäväkuvauksessa johtoryhmällä nähdään kestävästä tuottavuudesta näkökulmasta neljä pääroolia, joiden sisällöt on purettu auki seuraavasti:

A. Johtoryhmä suorituskyvyn ja vaikuttavuuden varmistajana

- Johtoryhmä vastaa siitä, että keskeiset strategiat ja toimeenpanosuunnitelmat sisältävät pitkällä tähtäimellä kestävästä tuottavuuskehityksestä edistävät yhteiset tavoitteet ja menettelyt.
- Johtoryhmän jäsenet ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneet edistämään kestävästä tuottavuuskehityksen varmistavien tavoitteiden toimeenpanoa.
- Johtoryhmän jäsenten kanssa on tehty johtamissopimus, johon on kirjattu heidän henkilökohtaiset kestävästä tuottavuuskehityksestä varmistavat tavoitteensa sekä se, miten niiden saavuttamisesta palkitaan.

B. Johtoryhmä toiminnan logiikan ja toimintatapojen kyseenalaistajana

- Johtoryhmässä käydään säännöllisin väliajoin kriittistä nykyistä toimintaa ja toimintatapoja arvioivaa keskustelua.
- Johtoryhmä toimii aktiivisesti asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan varmistaakseen toiminnan ajantasaisuuden ja asiakaslähtöisyyden.
- Johtoryhmä johtaa aktiivisesti innovaatioprosessia ja varmistaa eri tavoin sen toimivuutta ja vaikuttavuutta.
- Johtoryhmän jäsenet vaihtavat tehtäviä keskenään sopivin väliajoin.

C. Johtoryhmä oppivana foorumina

- Johtoryhmän kokoonpanossa on varmistettu uusiutumisen kannalta riittävä ”älyllinen ristiinpölytys”.
- Johtoryhmässä käydään aitoa, erilaiset näkemykset esiin nostavaa dialogia.
- Innovaatioprosessin omistaja vastaa johtoryhmän jäsenenä siitä, että on olemassa selkeät ja toimivat menettelyt, joilla rohkaistaan ideoiden tuottamiseen ja varmistetaan ideoiden jalostuminen innovaatioiksi.

- Henkilöstöjohtaja /strategisen henkilöstöjohtamisen prosessin omistaja vastaa johtoryhmän jäsenenä siitä, että henkilöstövoimavaroja johdetaan kokonaisuutena, strategian suuntaisesti ja kestävää tuottavuuskehitystä edistäen.

D. Johtoryhmä kestävä tuottavuuden varmistavan toimintakulttuurin edistäjänä

- Johtoryhmä käsittelee säännöllisesti menettelyjä, joilla vahvistetaan kestävä tuottavuuden mukaisen toimintakulttuurin perustekijöitä, kuten moniäänisyyttä ja aitoa dialogia, epävarmuuden sietokykyä, riskinottoa, yhteiseksi tekemistä ja henkilöstön osallistamista
- Johtoryhmän jäsenet toimivat aktiivisesti kestävä tuottavuuskehityksen varmistavan toimintakulttuurin edistäjinä omissa työyksiköissään ja osamassa esimiestyössä

2 Ehdotus kansliapäällikön uudistetuksi toimenkuvaukseksi

Kansliapäällikkö ministeriön korkeimpana virkamiesjohtajana on koko johtamisjärjestelmän ja sen kehittämisen kannalta keskeisessä roolissa. Kestävä tuottavuuskehitystä edistävä kansliapäällikön rooli on kuvattu alla ehdotuksena VN:n ohjesäännön 45 §:ään tehtävinä muutoksina (muutosehdotukset lihavoituna):

Kansliapäällikön tehtävänä on johtaa, kehittää ja valvoa ministeriön ja sen hallinnonalan toimintaa sekä siinä tarkoituksessa:

- 1) vastata ministeriön **hyvästä johtamisesta ja tuloksetta toiminnasta;***
- 2) vastata **horisontaalista yhteistyöstä muiden ministeriöiden ja hallinnonalojen kanssa***
- 3) vastata **lainsäädännön valmistelun laadusta ministeriössä;***
- 4) vastata **virkamiesvalmistelun yhteensovittamisesta ministeriön sisällä;***
- 5) vastata siitä, että **ministeriön talouden ja henkilöstön johtaminen muodostavat tuottavaa ja tuloksellista toimintaa edistävän kokonaisuuden;***
- 6) vastata ministeriön hallinnonalan tavoitteiden valmistelusta ja niiden toteutumisen seurannasta;*
- 7) vastata ministeriön **koko hallinnonalan uusiutumiskyvystä ja sen kehittämisestä***

3 Kestävä tuottavuutta edistävän toimintakulttuurin kuvaus

Kestävä tuottavuutta edistävän toimintakulttuurin rakentaminen käynnistyy seuraavien asioiden tavoitteellisen työstämisen pohjalta:

Arvot ja kulttuurin perusta

- Toimintakulttuurin perustana on luottamus, niin organisaation sisällä kuin suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin
- Riskinottoa ja epävarmuuden sietäminen ovat tunnistettuja ja tavoiteltavia ominaisuuksia. Niiden ymmärrettäen olevan oleellinen osa prosessia, jossa luodaan uutta toimintaa ja / uusia toimintatapoja
- ”Vapaa yrittäjä” on ajattelutapa, johon rohkaistaan ja josta palkitaan
- Toimintakulttuurissa vallitsee ”työn imu”: työntekijät (johto ja henkilöstö) toimivat aktiivisesti ja vastuullisesti organisaation tavoitteiden hyväksi, ovat aloitteellisia, tuottavia ja aikaansaavia sekä ylpeitä työstään ja työpaikastaan. Työntekijät kokevat työnsä mielekkäiksi, nauttivat siitä ja voivat ajoittaisista paineista huolimatta töissään viime kädessä hyvin.

Toimintatavat ja –mallit

- Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys on toimintatapojen ja toimintamallien kehittämisen keskiössä
- Toimintatavat ja –mallit mahdollistavat yhteiseksi tekemisen ja mukaan ottamisen / osallistamisen
- Kumppanuuksiin perustuva verkostomainen toiminta on luonteva ja vakiintunut toimintamalli
- Strateginen ketteryys on piirre, jota tavoitellaan organisaation kaikilla tasoilla

Uusiutuminen

- Rikinottokyky on ominaisuus, jota tavoitellaan ja johon rohkaistaan, erityisesti rekrytoitaessa kehittämistehtäviin
- Erilaisille osaamisille perustava ”älyllinen ristiinpölytys” varmistetaan uusia hankkeita ja muuta keskeistä valmistelua käynnistettäessä (hanke- ja valmisteluryhmien kokoonpano ja toimintatavat)
- Moniäänisyys ja systemaattinen refleктоiva keskustelu varmistavat organisaation uusiutumisen ja synnyttävät uusia, innovaatioiksi jalostettavia ideoita
- Tulokseteko ja resurssien (ml. henkilöstöresurssien) ”omistajuus” on erotettu toisistaan.
- Henkilöstön (myös johdon) säännönmukaisella tehtäväkierrolla sekä joustavilla, modulaarisilla organisaatorakenteilla varmistetaan uusien näkökulmien esiin tuleminen niin valmisteltaviin asioihin kuin myös toimintatapoihin
- Toimintamallien tarkoituksenmukaisuuden ja ajantasaisuuden kyseenalaistava säännöllinen pohdinta on johtamiseen ja sitä kautta koko organisaatioon sisään ajettu toimintamalli

4 Innovaatioprosessin omistajan rooli ja tehtävät

Innovaatioprosessin omistajuus valtion virastossa saattaa ensi kuulemalta tuntua yliampuvalta. Innovaatioprosessi on kuitenkin uusi ja ehkä epämääräiseltäkin tuntuva prosessi, ja juuri siitä syystä se tarvitsee omistajan. Innovaatiojohtamisella ei tarkoiteta ainoastaan innovaatioprosessin johtamista, vaan se on myös ihmisten johtamista, resurssihoitoa, rahoitusjohtamista, verkoston johtamista, strategista visiointia ja oppimista yhdessä organisaation kanssa. Innovaatioprosessin omistajuus ei ole tehtävä-/toimenkuva, vaan johtoryhmätasoinen rooli. Tehtävä ei ole useinkaan päätoiminen, vaan se voidaan hoitaa mm. organisaation koon, toimialan, toiminnan luonteen ja muiden tekijöiden mukaan vaihdellen hyvin monenlaisella työpanoksella. Oleellista on, että innovaatioprosessin olemassaolon tarpeellisuus on tunnustettu ja tunnistettu ja että organisaatioon on nimetty sen kehittämisestä vastaava henkilö.

Innovaatioprosessin omistajan tehtäviä voivat esimerkiksi olla

- Innovaatiivisen kulttuurin ja maaperän edistäminen
- Innovaatiivisuuden ja innovaatiotoiminnan nykytilan ja lähtökohtien analyysi
- Innovaatiotoiminnan toimeenpanon tiekartan sekä haluttujen vaikutusten määrittely
- Innovaatiotoiminnan tavoitteiden määrittely ja strategiamukaisuuden varmistus
- Innovaatioprosessin luominen ja kehittäminen
- Ideoiden käsittelyn ja seulonnan organisointi
- Kehitysprojektien organisointi ja seuranta
- Esimiesten ja asiantuntijoiden innovaatiovalmennus
- Menetelmien ja työvälineiden hankkiminen
- Johtamisjärjestelmän virittäminen niin, että innovaatioiden tuottaminen on mahdollista
- Innovaatiivisuuteen kannustavien palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
- Innovaatiotavoitteiden seuranta ja raportointi

Innovaatioprosessin omistajan pätevyysvaatimuksia ovat mm.

- hyvät vuorovaikutustaidot
- verkostojen luontikyky
- taito sitouttaa ihmisiä
- suuntautuminen kansainväliseen toimintaan
- tietojohtaminen sekä
- riskinottohalu ja hyvä epävarmuuden sietokyky.

5 Hallinnonalan strategisen henkilöstöjohtajan rooli ja vastuut

Strategisen henkilöstöjohtajan rooli on keskeinen, kun rakennetaan tuottavuutta, jossa työelämän laadulla ja innovaatioilla on keskeinen merkitys. Hallinnonalan strategisen henkilöstöjohtajan rooliin sisältyy mm. seuraavia tehtäviä ja vastuita:

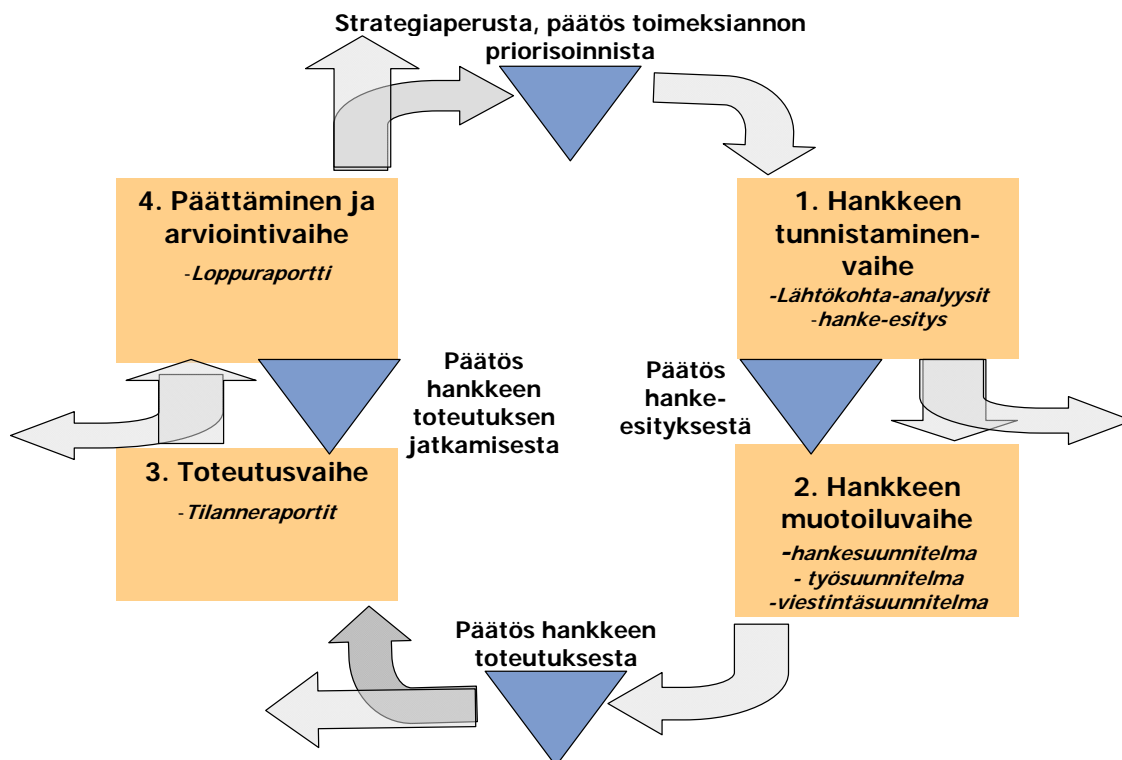
- Kehittää ja linjaa hallinnonalan henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja johtamista
- Varmistaa, että hallinnonalan organisaatioissa on käytössä ohjeistuksen mukaiset, ajan- tasaiset, toiminta- ja henkilöstöstrategioihin perustuvat henkilöstösuunnitelmat
- Linjaa hallinnonalan henkilöstöpoliittisia toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että henkilöstöllä on tuloksellisen suoriutumisen edellytykset (hyvä johtaminen ja esimiestyö, osaaminen ja työkyky / jaksaminen)
- Huolehtii, että hallinnonalan johdolla on käytettävissään päätöstenteon pohjaksi tarvittavaa ja analysoitua henkilöstötietoa
- Vastaa ministeriön johtoryhmän jäsenenä siitä, että hallinnonalan strategiset henkilöstöasiat ovat säännöllisesti johtoryhmän agendalla

6 Hanke- ja projektityön malli

Hanketyöskentely on varmasti yksi niistä prosessi- ja toimintatapatekijöistä, jonka ammattimaisella osaamisella on välitöntä vaikutusta valmistelun laatuun, tuottavuuteen ja sitä kautta tehtyjen esitysten vaikuttavuuteen. Hanketyöskentely on ongelmanratkaisutapa, joka parhaimmillaan mahdollistaa sekä luovan ja laadukkaan ajattelun että tehokkaan ja järjestelmällisen työskentelyn.

Valtiovarainministeriössä otettiin 2000 –luvun alkupuolella hanketyön mallinnus, jonka tavoitteena on ollut lisätä erilaisissa ministeriön hankkeissa ja projekteissa tehtävän valmistelun laatua sekä jämäköittää ja selkeyttää rooleja ja vastuita niin hankeorganisaatioissa sekä hankkeen ja linjaorganisaation välillä. Eri yhteyksissä oli todettu, että yhä useammat valtiovarainministeriölle tulevat ja itse käynnistetyt toimeksiannot ovat sellaisia, joissa **pitäisi pystyä yhdistämään eri osastoilla työskentelevien henkilöiden osaamista**. Samoin oli korostettu **tarvetta laajempaan yhteistyöhön ja erilaisten näkemysten yhteensovittamiseen** varsinkin suuremmissa hankkeissa. Oli myös todettu, että **tiedon pitäisi olla paremmin saatavilla** niin, että eri henkilöillä olisi **mahdollisuus oppia** ja hyödyntää eri tahoilla tehtyä työtä. Näitä kaikkia tekijöitä lähdettiin tavoittelemaan sopimalla yhteiset hanketyöskentelyn periaatteet sekä luotiin myös näiden periaatteiden mukaista toimintaa käytännössä tukevia hanketyökaluja, kuten sidosryhmäanalyysi, riskianalyysi, viestintäsuunnitelma jne. Luodulla hankehallinnan viitekehyksellä varmistetaan, että ministeriössä on käytössä yhtenäiset hanketyön menettelytavat hankkeen suunnittelusta tulosten arviointiin ja toimeenpanoon saakka. Saatujen kokemusten perustella viitekehys tarvitsee tuekseen joustavasti erilaisia työkaluja. Viitekehysten tai sitä tukevien työkalujen ei ole tarkoitus lisätä hanketyöskentelyn byrokratiaa, vaan niitä sovelletaan kulloisen-

kin hankkeen lähtökohtiin, tarpeisiin ja laajuuteen sekä merkittävyyteen suhteutettuna. Oleellista on, että tunnistetaan hankeprosessin eri vaiheet ja niissä tehtävät toimenpiteet sekä päätökset työn jatkamisesta, uudelleensuuntaamisesta tai päättämisestä. Jokaiseen hankeprosessin vaiheeseen tulee sisältyä kriittistä ja mahdollisimman laaja-alaista pohdintaa hankkeen etenemiseen sekä sen toimintaympäristöön liittyen. Valtiovarainministeriön kokemukset ovat osoittaneet mm., että hanketyön juurruttamisessa on mitä suuremmassa määrin kyse organisaation koko toimintakulttuurin kehittamisestä.



Kuva: VM:n hanketyön malli

Hankkeen KeTu –vaikutusten arviointi

Kestävän tuottavuuden elementtien ennakoitua sisältymistä hankkeeseen, innovaatioon tai kehittämistoimenpiteeseen on mahdollista arvioida jäljempänä kuvatulla yksinkertaisella arviointimallilla (KeTu 1). Arviointilomake täytetään organisaatiossa, jossa ollaan asettamassa hanketta tai jossa tehdään päätöstä innovaation tai kehittämistoimenpiteen toteuttamisesta. Arvioinnin tekee pääosin organisaation innovaatioprosessin omistaja yhteistyössä hankesuunnittelusta/innovaatiosta/kehittämistehtävästä vastaavan/vastaavien kanssa.

Arviointi tehdään hankkeen suunnitteluvaiheessa, ennen sen asettamista. Jos kyseessä on innovaatio tai kehittämishanke, arviointi on tarkoituksenmukaista tehdä ennen toteutuspäätöstä. Arvioinnin tuloksena saadaan tietoa siitä, sisältääkö hanke (innovaatio/kehittämistoimenpide) riittävästi kestävän tuottavuuden tunnuspiirteitä. Jos arvioissa näytöt kestävän tuottavuuden elementtien olemassaolosta ovat riittämättömiä (1-5 arviointiasteikolla ”Kestävän tuottavuuden näkökulmien vaikuttavuus yhteensä” < 2), on tarpeen tarkistaa uudelleen hankkeen (innovaation/kehittämistoimenpiteen) tavoitteita ja sisältöä, jotta KeTu -tunnuspiirteet saataisiin mukaan riittävällä painoarvolla.

Eri KeTu -näkökulmien ja mallin kokonaisvaikuttavuus lasketaan arviointikysymysten aritmeettisena keskiarvona.

Hankkeen/innovaation/kehittämistoimenpiteen ennakoitu vaikutus kestävän tuottavuuden mukaiseen kehitykseen

Organisaatio:

Hanke/innovaatio/kehittämistoimenpide:

Vastaa yksittäisiin KeTu -hankkeen/-innovaation/-kehittämiskohteen vaikutusta kohdissa 1.1 - 4.5 esitettyihin väittämiin arviointiasteikolla 1-5. Esimerkiksi oletko (1) täysin eri mieltä, (2) eri mieltä, (3) melko samaa mieltä, (4) samaa mieltä vai (5) täysin samaa mieltä väittämään, että hanke edistää hallitusohjelman toteutumista (kohta 1.1)

KeTu -näkökulma KeTu -vaikuttavuuskohde	Piste- arvo
Arviointiasteikko KeTun vaikuttavuuskohteiden vaikutusväittämiin: 1=täysin eri mieltä; 2=eri mieltä; 3=melko samaa mieltä; 4=samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä	
1 Yhteiskuntapoliittinen näkökulma	#####
1.1 Hallitusohjelman toteutuminen edistyy	
1.2 Muut valtioneuvoston ja eduskunnan linjaukset edistyvät	
1.3 Asiakkaiden kokemaa hallinnollista taakkaa vähenee	
1.4 Yhteiskunnallinen ketteryys edistyy	
1.5 Työvoiman koulutuksen/osaamisen käyttöönotto paranee	
2 Toiminnallis-taloudellinen näkökulma	#####
2.1 Kokonaistuottavuus nousee (tuotokset/panokset)	
2.2 Työn tuottavuus nousee (tuotokset/työpanokset)	
2.3 Kustannustehokkuus paranee (tuotokset/kustannukset)	
2.4 Vaikuttavuus paranee (asiakkaalle kohdistuva/asiakkaiden kokemaa hyöty/laatu)	
2.5 Toimintatavat parantuvat (reagointiketteryys, organisaatorakenne, työnjaot, työtavat)	
3 Sosiaalinen/yhteisöllinen näkökulma	#####
3.1 Asiakastyytyväisyys paranee	
3.2 Osaamisen suhde työn/toiminnan osaamisvaatimukseen nähden paranee (ml. osaamisen jakaminen)	
3.3 Henkilöstön osaamisen kerryttämistä ja jakamista edistävä liikkuvuus lisääntyy	
3.4 Henkilöstön työtyytyväisyys paranee	
3.5 Työkyky paranee (fyysinen/psyykinen)	
3.6 Sairauspoissaolot vähenevät	
3.7 Haitallinen lähtövaihtuvuus alenee	
3.8 Työurat pitenevät	
3.9 Työntekijöiden välinen yhteistyö/verkottuminen paranee	
3.10 Hallinnonalojen välinen yhteistyö/verkottuminen tehostuu	
3.11 Organisaation imago/vetovoimaisuus työmarkkinoilla ja työntekijöiden keskuudessa paranee	
4 Ekologinen näkökulma	#####
4.1 Energiankulutus vähenee	
4.2 Veden kulutus vähenee	
4.3 Toimistomateriaalien kulutus ja varastointi vähenee	
4.4 Ympäristöä kuormittava matkustaminen vähenee (virkamatkat, työmatkat)	
Poistettujen tietokoneiden, matkapuhelinten, tulostinten ym. laitteiden jatkokäytön ja hävityksen	
4.5 ekologiset haittavaikutukset pienenevät	
Kestävän tuottavuuden näkökulmien vaikuttavuus yhteensä	#####

7 KeTu -indeksi

KeTu -indeksillä, jota koskeva lomake on kuvattu jäljempänä (KeTu 2), on mahdollisuus arvioida ja todentaa organisaation tai sen osan tai koko hallinnonalan tuottavuuden ja vaikuttavuuden kehitystä laajalaisesti tukeutuen pääosin jo olemassa oleviin mittareihin. Ketu -indeksiä kehitetään käytännön kokemusten perusteella ja täydennetään mahdollisilla uusilla mittareilla.

Lomake täytetään esimerkiksi ennen ministeriön tai viraston tulosneuvottelua. Tällöin KeTu -indeksillä arvioidaan organisaation kestävä tuottavuuden tilaa ja sen kehitystä sekä asetetaan indeksin tietojen pohjalta kestävä tuottavuuteen liittyviä tavoitetasoja. Keskeisintä on sopia toimenpiteistä, joilla kestävä tuottavuutta parannetaan. KeTu -indeksi on informaatio-ohjauksen ja tilivelvollisuuden toteutumisen seurannan apuväline (ajuri), jolla osaltaan edesautetaan sovittujen tavoitteiden toteutusta.

Arvioinnin tekee innovaatioprosessin omistaja ja/tai tulossopimusasiakirjojen valmistelusta vastuussa oleva henkilö.

KeTu -indeksi on saatavissa excel -sovelluksena sisältäen osa/kokonaisindeksien laskentakaavat ja myös tarvittavat KeTu -arviointilomakkeen täyttöohjeet (KeTu 1). Ketu -indeksin numeeristen arvojen vaihteluväli on 0-100. Osaindeksit lasketaan kunkin osaindeksin sisältämien yksittäisten indeksimittareiden painotettuna keskiarvona. KeTu -indeksi yhteensä lasketaan osaindeksien painotettuna keskiarvona. Ketu -indeksin painorakenne ilmenee arviointilomakkeelta. Ketu -indeksilomakkeen täyttöohjeet ilmenevät liitteestä 1.

Jotta KeTu -indeksi olisi tyydyttävällä tasolla, sen tulisi olla vähintään 60. Jos se on alle 60, organisaatiossa on tehtävä toimenpiteitä kestävä tuottavuuden tason parantamiseksi. KeTu -indeksin sisältö on seuraava:

Organisaation/Hallinnonalan KeTu -indeksi vuonna 20xx

		Paino	KeTu 2 KeTu indeksi
1	YHTEISKUNTAPOLIITTINEN NÄKÖKULMA	0,2 1,00	0,0
1.1	Sähköistettävissä olevien palvelujen sähköistämisaste, % (0-100)	0,25	
1.2	Poikkihallinnollisten hankkeiden osuus hankkeista, % (0-100)	0,25	
1.3	Koulutetun nuoren työvoiman osaamisen hyväksikäytöstä huolehtiminen Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,25	
1.4	Yhteiskunnallinen ketteryys (toiminnan vastaaminen kulloisiakin yhteiskunnan tarpeita) Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,25	
2	TOIMINNALLIS-TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA	0,3 1,00	#####
2.1	Työn tuottavuuden muutos (tuotokset/työpanokset), % 0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,10	
2.2	Kokonaistuottavuuden muutos (tuotokset/kokonaishankkeet), % 0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,10	
2.3	Kustannustehokkuuden muutos (tuotokset/kustannukset), % 0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,15	
2.4	Vaikuttavuuden muutos (asiakkaiden kokemus palvelujen hyöty/laatu) 0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,15	
2.5	Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista 20=70 % ja yli, 40=65-69,9 %, 60=60-64,9 %, 80=55-59,9 %, 100=54 % ja alle (HTP:n tunnusluvut)	0,10	
2.6	Strateginen ketteryys (toiminnan vastaaminen kulloisiakin asiakkaiden tarpeita) Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,20	
2.7	Innovaatioiden/uudistusten määrä, jotka liittyvät toimintatapaan ja talouteen Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,20	
3	SOSIAALINEN/YHTEISÖLLINEN NÄKÖKULMA	0,3 1,00	0,0
3.1	Asiakastytyväisyys (ulkoinen) (1-5 indeksi*20)	0,20	
3.2	Johtamisindeksi (VMBaro-indeksi(1-5) *20)	0,10	
3.3	Osaamisen johtamisindeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)	0,05	
3.4	Työhyvinvointi-indeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)	0,10	
3.5	Koulutusinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut) 20=alle 600 e, 40=600-999 e, 60=1000-1399 e, 80=1400-1799 e, 100=1800 e ja yli	0,10	
3.6	Työterveysinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut) 20=alle 100 e, 40=100-249 e, 60=250-399 e, 80=400-899 e, 100=900 e ja yli	0,05	
3.7	Työyhteisön kehittämisinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut) 20=alle 50 e, 40=50-99 e, 60=100-199 e, 80=200-299 e, 100=300 e ja yli	0,05	
3.8	Sairauspoissaolot, tpv/htv (HTP:n tunnusluvut) 20=16 tpv/htv ja yli, 40=11-15,9 tpv/htv, 60=8-10,9 tpv/htv, 80=5-7,9 tpv/htv, 100=alle 5 tpv/htv	0,10	
3.9	Lähtövaihtuvuus, % (HTP:n tunnusluvut) 20=6% tai yli, 40=3-5,9%, 60=2-2,9%, 80=1-1,9%, 100=alle 1%	0,05	
3.10	Eläkkeelle siirtymisikä, vuotta (HTP:n tunnusluvut) 20=alle 59 vuotta, 40=59-60,9 vuotta, 60=61-62,9 vuotta, 80=63-64,9, 100=65 vuotta tai yli	0,05	
3.11	Sosiaalisen median käyttöaste Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,05	
3.12	Innovaatioiden määrä, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen/sosiaalisuuteen Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,10	
4	EKOLOGINEN NÄKÖKULMA	0,2 1,00	0,0
4.1	Sähkön kulutuksen (kWh) muutos, % 0=0 tai yli, Aleneminen: 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,20	
4.2	Veden kulutuksen (m ³) muutos, % 0=0 tai yli, Aleneminen: 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,15	
4.3	Toimistomateriaalien kulutuksen (euroa) muutos, % 0=0 tai yli, Aleneminen: 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,15	
4.4	Matkustuskustannusten (euroa) muutos (työmatkat, virkamatkat), % 0=0 tai yli, Aleneminen: 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %	0,25	
4.5	Poistettujen tietokoneiden, matkapuhelinten, tulostinten ym. laitteiden ekologisesti vastuullisesta jatkokäytöstä ja/tai poistosta huolehtiminen Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)	0,25	
KeTu -INDEKSI YHTEENSÄ		1,0	#####

8 Johtamissopimukset

Kestävän tuottavuuden hankkeessa ei jatkotyöstetty johtamissopimusten rakennetta tai sisältöä. Kestävän tuottavuuden elementit ovat kuitenkin hyvin sisällytettävissä sopimuksen eri kohtiin.

Johtamissopimuksen tekeminen

Johtamissopimus on kehitetty johtamisen tavoitteenasettelun ja arvioinnin välineeksi sekä johdon kehityskeskustelujen avuksi. Valtiovarainministeriön tilaamassa johtamissopimuskokeilua koskevassa arvioinnissa esitetään, että johtamissopimusmenettely ulotettaisiin aukottomasti koko virkamiesjohtamisen johtajaketjuun. Johtamissopimusten roolina tulee olla strategioiden toteutumisen tukeminen hyvän johtamisen kautta, raportissa todetaan.

Johtamissopimus tehdään toisaalta ministeriön ja toisaalta sen osaston, alaisen viraston tai muun toimintayksikön ylimmän johdon välillä. Johtamissopimus voidaan tehdä myös ministerin ja ministeriön kansliapäällikön välillä. Sopimus tehdään johtamistehtävään määräämisen yhteydessä yleensä koko tehtäväkaudeksi, esimerkiksi viideksi tai seitsemäksi vuodeksi. Laajempi kuvaus johtamissopimuksesta löytyy Internetistä VM:n ulkoisilta palvelusivuilta osoitteesta http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070824Johtam/name.jsp

Erityisestä onnistumisesta voidaan palkita tulospalkkiolla. Tulospalkkio maksetaan tuloksellisen toiminnan vapauttamista voimavaroista, siis asianomaisen toimintayksikön toimintamäärärahoista. Tulospalkkio edellyttää aina kirjallista johtamissopimusta.

Arviointi ja tulospalkkio

Johtajan onnistumisen arvioinnin lähtökohta on toimintayksikölle asetettujen tuloksellisuus- ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisessa. Arvioinnissa tulisi olla mukana niin valtionhallinnon, asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulma. Siten arviointiperusteisiin tulisi sisältyä mm. tuottavuuden kehitystä, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä kuvaavia arvioita ja/tai mittareita, esim. asiakas- ja henkilöstökyselyiden tuloksia. 360-asteen arviointi on suositeltava, laajasti eri näkökulmat sisältävänä arviointimenetelmänä. Tuottavuuden kehitystä kuvaavat kohdat jäljempänä kuvatuilla lomakkeilla soveltuvat myös kestävän tuottavuuden asioiden ja mittareiden esiin nostamiseen.

Johtamissopimuksen ohjaavaa vaikutusta ja houkuttelevuutta johtamisen arvioinnin ja kehittämisen välineenä voidaan parantaa liittämällä siihen kannustinelementti, sopimuksen toteutumisasteesta riippuva tulospalkkio. Johtamissopimuksen koko sopimuskaudeksi sovittujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain vertaamalla tuloksia vuositavoitteisiin. Tulospalkkiota voidaan maksaa vuosittain enimmillään 8 % vuosipalkasta.

Johtamissopimuksen sisältö ja käytettävät lomakkeet

Johtamissopimukseen kirjataan ainakin seuraavat asiat: sopimusosapuolet, sopimuskausi, toimintayksikön strategiset kehittämistavoitteet koko sopimuskauden ajalle sekä vuosittain arvioinnin periaatteet, menetelmät ja mahdolliset tunnusluvut.

Johtamissopimuksen laadinnassa käytetään jäljempänä kuvattuja lomakkeita, jotka ovat varsinaisen johtamissopimuksen mallilomake (JS1), johtamisen tilannekuvaus (JS2), kehittämistavoitteet (KT) ja arviointilomake (JOA).

Johtamisen tilannekuvaus (JS2).

Kehyspäättös, toiminta- ja taloussuunnitelma ja tulossopimus muodostavat perustan johtamissopimuksen laatimiselle ja siinä sovittaville tulostavoitteille sekä käytettävissä oleville resursseille. Sopimuksen laadinnan lähtökohdaksi on tarpeen tunnistaa organisaation ajankohtainen tilanne johtamisen kannalta. Voimassaoleva tulossopimus on tässä keskeinen asiakirja. Tilannekuvauksen laadinnassa voidaan hyödyntää myös johtamistehtävän edellisen haltijan kuulemista. Tilannekuvaukseen tulisi sisällyttää arviot: koko valtionhallintoa koskevista poikkehallinnollisista tavoitteista toimintayksikköä koskevilta osin, koko hallinnonalan vaikuttavuustavoitteista ja rakenteellisista muutostarpeista pitemmällä tähtäimellä, sekä viraston nykytilasta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta osa-alueittain (johtaminen ja johtajuus, henkilöstön osaaaminen ja motivaatio, palvelukyky ja laatu, tuottavuus)

Toimintayksikön kehittämistavoitteet ja painopisteet (KT).

Johtamissopimuksen keskeisimmän osan muodostavat toimintayksikön kehittämistavoitteet. Ne muodostavat myös sopimuksen toteutumisen arvioinnin perustan. Kehittämistavoitteet sovitaan johtamissopimuksen keston, siis viiden - seitsemän vuoden tähtäimellä. Tavoitteet on kuitenkin pilkottava erikseen vuositavoitteiksi, jotta toteutumista on mahdollista seurata vuositasolla. Se tuo arvioijalle mahdollisuuden myös antaa palautetta ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin jo varhaisessa vaiheessa sekä edellyttää tilanteen korjaamista. Vuositavoitteiden tuli heijastua myös seuraavan tulossopimukseen.

Kehittämistavoitteet on tarkoituksenmukaista eritellä kehittämisalueittain tilannekuvauksen jaottelun mukaisesti, siis erikseen johtamisen ja johtajuuden, henkilöstön, toimintayksikön palveluiden kehittämisen ja tuottavuuden kehittämisen osalta.

Kehityskeskustelujen käyminen ja ajoittuminen

Johtajan ja hänen esimiehensä välillä on tarpeen käydä kehityskeskustelut kuten koko muunkin henkilöstön osalta käydään. Kehityskeskusteluissa käsitellään paitsi tavoitteita, toiminnan suuntaamista ja tulosten arviointia myös johtajan henkilökohtaista kehittymistä johtajana. Keskustelut on tarpeen käydä vähintään kerran vuodessa ja aina tarvittaessa.

Johtamissopimus- ja tulospalkkiomenettelyn aikataulu tiivistetysti

Johtamistehtävän sisältöä ja tavoitteenasetantaa koskevat strategiset keskustelut käydään ja sopimus tehdään	aina uuteen johtamistehtävään äärräämisen yhteydessä
Johtamissopimuksen vuosikeskustelut ja vuositavoitteiden arviointi	vuosittain huhtikuun puoliväliin mennessä
Kansliapäällikkö toimittaa arvioinnin tulokset ja tulospalkkioehdotuksensa valtiovarainministeriölle	huhtikuun loppuun mennessä
Valtiovarainministeriö käsittelee ehdotukset	kesäkuun puoliväliin mennessä
Tulospalkkio maksetaan	viimeistään heinäkuun palkanmaksun yhteydessä
Puolivuotiskeskustelut käydään tarvittaessa	elo-syyskuussa

Liite 1

KeTu –indeksin sisältö ja ilmoitusohjeet

KeTu –indeksi päivitetään vuosittain kalenterivuoden päätyttyä. Kutakin vuotta koskevat tiedot ovat pääosin käytettävissä indeksivuotta seuraavan vuoden maaliskuun lopussa. Tiedot pyritään saamaan suurimmalta osin olemassa olevista tietojärjestelmistä, kuten henkilöstötietojen osalta työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahtista ja työtyytyväisyyden tutkimusjärjestelmä VMBarosta. Tämä edellyttää, että virasto on toimittanut tietonsa oikein järjestelmiin tai VMBaro on käytössä. Mikäli tiedot eivät löydy olemassa olevista järjestelmistä, virasto voi käyttää omia tietolähteitään. Tilastokeskuksen virastokohtaiset tuottavuustiedot tietyltä vuodelta julkaistaan yleensä seuraavan vuoden kesäkuussa, joten aiemmin tuotettavan KeTu –indeksin laskennassa joudutaan käyttämään edellisen vuoden tietoja. Tämä menettelyä voidaan soveltaa mittareiden kohdalla, jos niissä on samanlaisia viiveongelmia.

1 YHTEISKUNTAPOLIITTINEN NÄKÖKULMA

1.1 Sähköistettävissä olevien palvelujen sähköistämistä, % (0-100 %)

Organisaation sellaisten sisällöltään tarkistettujen ja uudistettujen palvelujen, jotka asiakasnäkökulmasta, toiminnallisista ja taloudellisista syistä olisi kannattavaa ja mahdollista sähköistää, sähköistämisen prosenttiosuus (laskennassa perustana ko. palvelujen lukumäärä). On huomattava, että sähköistämässä uudistetaan yleensä myös palvelurakennetta ja itse palveluita. Nykyistä palvelua ei ole useinkaan järkevää sähköistää ilman, että uudelleen arvioidaan sen tarvetta ja sisältöä ja tehdään tarpeellisia uudistamistoimenpiteitä.

1.2 Poikkihallinnollisten hankkeiden osuus hankkeista, % (0-100 %)

Sellaisten organisaation kehittämis-/uudistamishankkeiden, jotka vaikuttavat/kohdistuvat myös toiselle tai toisille hallinnonaloille, prosenttiosuus kaikista hankkeista. Hankkeella tarkoitetaan tässä organisaation ”hankesalkkuun” sisällytettävän statuksen omaavaa hanketta.

1.3 Koulutetun nuoren työvoiman osaamisen hyväksikäytöstä huolehtiminen

Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)

Asteikon mukainen arvio siitä, miten organisaatio huolehtii omalta osaltaan työpaikkojen luonnista/tarjonnasta nuorille, koulutetuille henkilöille ja miten se huolehtii nuoren koulutetun, usein määräaikaistenkin toimivan henkilöstön, pitkäjänteisestä perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Esim. ei palkata uutta määräaikaista henkilöä joka sijaisuuteen, vaan rekrytoituja nuoria henkilöitä kierrätetään organisaation (hallinnonalan) eri määräaikaissa tehtävissä. Näin taloudellisten säästöjen ohella (yksittäiset rekrytoinnit ja perehdyttämiset maksavat) saadaan hankittua valtiolla myös nuorta kokenempaa henkilöstöä, josta tulee olemaan pulaa. Toteuma-aste ”0” tässä ja jäljempänä tarkoittaa sitä, ettei kysytty asia ole lainkaan toteutunut tai siihen ei ole kiinnitetty lainkaan huomiota.

1.4 Yhteiskunnallinen ketteryys (toiminnan vastaaminen kulloisiakin yhteiskunnan tarpeita)

Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)

Asteikon mukainen arvio siitä, miten organisaation toiminta vastaa mahdollisimman reaaliaikaisesti yhteiskunnan jäsenten (kansalaiset, yritykset, julkiset ja muut yhteisöt) sekä poliittisten päättäjien sille asettamia vaateita ja odotuksia (=toiminnan ja palvelujen vastaavuus kulloisiakin tarpeita).

2 TOIMINNALLIS-TALOUELLINEN NÄKÖKULMA

2.1 Työn tuottavuuden muutos (tuotokset/työpanokset), %

0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %

Asteikon mukainen tieto siitä, miten työpanoksiin (esim. henkilötyövuosi, työtunnit) suhteutetut organisaation tuotokset ovat prosentuaalisesti muuttuneet tilastointivuotta edeltävästä vuodesta. Voidaan käyttää Tilastokeskuksen lukuja tai organisaation itse tuottamia laskelmia.

2.2 Kokonaistuottavuuden muutos (tuotokset/kokonaispanokset), %

0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %

Asteikon mukainen tieto siitä, miten kokonaispanoksiin (työ, pääoma, koneet, laitteet, rakennukset ja muut tuotantontekijät) suhteutetut organisaation tuotokset ovat prosentuaalisesti muuttuneet tilastointivuotta edeltävästä vuodesta. Voidaan käyttää Tilastokeskuksen lukuja tai organisaation itse tuottamia laskelmia.

2.3 Kustannustehokkuuden muutos (tuotokset/kustannukset), %

0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %

Asteikon mukainen tieto siitä, miten toiminnan aiheuttamiin kustannuksiin (esim. toimintamenoihin) suhteutetut organisaation tuotokset ovat prosentuaalisesti muuttuneet tilastointivuotta edeltävästä vuodesta.

- 2.4 Vaikuttavuuden muutos** (asiakkaiden kokema palvelujen hyöty/laatu)
0=0 % tai alle, **20**=0,1-0,5 %, **40**=0,6-1 %, **60**=1,1-1,5 %, **80**=1,6-2 %, **100**=yli 2 %
Asteikon mukainen tieto siitä, mitkä ovat toiminnan aikaansaamat toteutuneet vaikutukset, esim. toiminnan tulokset suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin (toimintatavoitteet, asiakas- yms. tarpeet). Yksinkertaisimpia vaikuttavuuden mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen liittyvät mittarit siltä osin, kun mittareissa kysytään palvelujen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin.
- 2.5 Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista**
20=70 % ja yli, **40**=65-69,9 %, **60**=60-64,9 %, **80**= 55-59,9 %, **100**= 54,9 % ja alle (HTP:n tunnusluvut)
Asteikon mukainen tieto välillisten työvoimakustannusten prosentiosuudesta organisaatiossa. Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: ”Työvoimakustannukset kustannuserittäin”
- 2.6 Strateginen ketteryys (toiminnan vastaaminen kulloisiakin asiakkaiden tarpeita)**
Toteuma-aste: (**0**=ei, **20**=erittäin pieni, **40**=pieni, **60**=keskinkertainen, **80**=suuri, **100**=erittäin suuri)
Asteikon mukainen arvio siitä, miten organisaation toiminta vastaa mahdollisimman reaaliaikaisesti asiakkaiden asettamia vaateita ja odotuksia (=toiminnan ja palvelujen vastaavuus kulloisiakin asiakastarpeita)
- 2.7 Innovaatioiden/uudistusten määrä, jotka liittyvät toimintatapaan ja talouteen**
Toteuma-aste: (**0**=ei, **20**=1 innovaatio, **40**=2 innovaatiota, **60**=3 innovaatiota, **80**=4 innovaatiota, **100**=5 tai useampia innovaatioita)
Asteikon mukainen tieto organisaatiossa toteutetuista toimintatapaan ja talouteen liittyvistä innovaatioista tai merkittävistä uudistuksista
- 3 SOSIAALINEN/YHTEISÖLLINEN NÄKÖKULMA**
- 3.1 Asiakastyytyväisyys (ulkoinen) (1-5 indeksi*20)**
Mitattu ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys asteikolla 1-5 kerrottuna luvulla 20. Jos asteikko on muu kuin em. 5-portainen se muutetaan 5-portaiseksi
- 3.2 Johtajuusindeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)**
VMBaro –järjestelmästä saatava johtajuusindeksi (1-5) kerrottuna luvulla 20. Jos organisaatiolla on muu henkilöstön työtyytyväisyyden mittausjärjestelmä, niin siitä saatava johtajuusindeksi lasketaan vastaavalla luokituksella.
- 3.3 Osaamisen johtamisindeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)**
VMBaro –järjestelmästä saatava osaamisen johtamisen indeksi (1-5) kerrottuna luvulla 20. Jos organisaatiolla on muu henkilöstön työtyytyväisyyden mittausjärjestelmä, niin siitä saatava osaamisen johtamisen indeksi lasketaan vastaavalla luokituksella.
- 3.4 Työhyvinvointi-indeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)**
VMBaro –järjestelmästä saatava työhyvinvointi-indeksi (1-5) kerrottuna luvulla 20. Jos organisaatiolla on muu henkilöstön työtyytyväisyyden mittausjärjestelmä, niin siitä saatava työhyvinvointi-indeksi lasketaan vastaavalla luokituksella.
- 3.5 Koulutusinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut)**
20=alle 600 e, **40**=600-999 e, **60**=1000-1399 e, **80**=1400-1799 e, **100**=1800 e ja yli
Asteikon mukainen tieto koulutusinvestoinneista. Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: Henkilöstötilinpäätökset (HTP)/Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: ”Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi”
- 3.6 Työterveysinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut)**
20=alle 100 e, **40**=100-249 e, **60**=250-399 e, **80**=400-899 e, **100**=900 e ja yli
Asteikon mukainen tieto työterveysinvestoinneista. Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: Henkilöstötilinpäätökset (HTP)/Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: ”Työterveyspalvelujen kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi”
- 3.7 Työyhteisön kehittämisinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut)**
20=alle 50 e, **40**=50-99 e, **60**=100-199 e, **80**=200-299 e, **100**= 300 e ja yli
Asteikon mukainen tieto työyhteisön kehittämisinvestoinneista. Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: Henkilöstötilinpäätökset (HTP)/Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: ”Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi”

- 3.8 Sairauspoissaolot, tpv/htv** (HTP:n tunnusluvut)
20=16 tpv/htv ja yli, **40**=11-15,9 tpv/htv, **60**=8-10,9 tpv/htv, **80**=5-7,9 tpv/htv, **100**=alle 5 tpv/htv
 Asteikon mukainen tieto sairauspoissaoloista. Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: Henkilöstötilinpäätökset (HTP)/Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: ”Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi”
- 3.9 Lähtövaihtuvuus, %** (HTP:n tunnusluvut)
20=6% tai yli, **40**=3-5,9%, **60**=2-2,9%, **80**=1-1,9%, **100**=alle 1%
 Asteikon mukainen tieto lähtövaihtuvuudesta. Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: Henkilöstötilinpäätökset (HTP)/Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: ”Lähtövaihtuvuus, vuoden aikana toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä”. Mikäli tietoa ei löydy Tahtista, käytetään organisaation muuta tietolähdettä.
- 3.10 Eläkkeelle siirtymisikä, vuotta** (HTP:n tunnusluvut)
20=alle 59 vuotta, **40**=59-60,9 vuotta, **60**=61-62,9 vuotta, **80**=63-64,9, **100**=65 vuotta tai yli
 Asteikon mukainen tieto eläköitymisestä (kaikki eläkelajit, paitsi osa-aikaeläke). Perustietolähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti:n tuloste: Henkilöstötilinpäätökset (HTP)/Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut: ”Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuoden aikana, vuotta”
- 3.11 Sosiaalisen median käyttöaste**
 Toteuma-aste: (**0**=ei, **20**=erittäin pieni, **40**=pieni, **60**=keskinkertainen, **80**=suuri, **100**=erittäin suuri)
 Asteikon mukainen arvio siitä, kuinka laajasti organisaatio hyödyntää sosiaalista mediaa.
Sosiaalisella medialla tarkoitetaan Internetissä yhteisöllisesti tuotettua ja jaettua mediasisältöä. Perinteisestä mediatuotantomallista sosiaalinen media eroaa siinä, että jokainen voi olla samaan aikaan sekä sisältöjen tuottaja että osa yleisöä. Erilaiset verkkoyhteisöpalvelut
 (Facebook, Twitter) ovat sosiaalisen median konkreettisia ilmentymiä (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=3345>)
- 3.12 Innovaatioiden määrä, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen/sosiaalisuuteen**
 Toteuma-aste: (**0**=ei, **20**=1 innovaatio, **40**=2 innovaatiota, **60**=3 innovaatiota, **80**=4 innovaatiota, **100**=5 tai useampi innovaatio)
 Asteikon mukainen tieto organisaatiossa toteutetuista yhteisöllisyyteen ja sosiaalisuuteen liittyvistä innovaatioista tai merkittävistä uudistuksista esimerkiksi edellä kohdissa 3.1 -3.11 kuvatuilla alueilla.
- 4. EKOLOGINEN NÄKÖKULMA**
- 4.1 Sähkön kulutuksen (kWh) muutos, %**
0=0 tai yli, Aleneminen: **20**=0,1-0,5 %, **40**=0,6-1 %, **60**=1,1-1,5 %, **80**=1,6-2 %, **100**=yli 2 %
 Perustana organisaation hallussa olevista kiinteistöistä ja toiminnasta aiheutuvan sähkön kulutuksen (kWh) muutosprosentti edellisestä vuodesta.
- 4.2 Veden kulutuksen (m³) muutos, %**
0=0 tai yli, Aleneminen: **20**=0,1-0,5 %, **40**=0,6-1 %, **60**=1,1-1,5 %, **80**=1,6-2 %, **100**=yli 2 %
 Perustana organisaation hallussa olevista kiinteistöistä ja toiminnasta aiheutuvan veden kulutuksen (m³) muutosprosentti edellisestä vuodesta.
- 4.3 Toimistomateriaalien kulutuksen (euroa) muutos, %**
0=0 tai yli, Aleneminen: **20**=0,1-0,5 %, **40**=0,6-1 %, **60**=1,1-1,5 %, **80**=1,6-2 %, **100**=yli 2 %
 Perustana organisaation toiminnassaan käyttämän toimistomateriaalien (paperi, kynät, värikasetit ym. toimistomateriaalit) hankintakustannusten (euroa) prosenttimuutos edellisestä vuodesta.
- 4.4 Matkustuskustannusten (euroa) muutos (työmatkat, virkamatkat), %**
0=0 tai yli, Aleneminen: **20**=0,1-0,5 %, **40**=0,6-1 %, **60**=1,1-1,5 %, **80**=1,6-2 %, **100**=yli 2 %
 Perustana matkustuskustannusten (matkustaminen, majoitus, päivärahat, ateriakorvaukset) (euroa) prosenttimuutos edellisestä vuodesta.
- 4.5 Poistettujen tietokoneiden, matkapuhelinten, tulostinten ym. laitteiden ekologisesti vastuullisesta jatkokäytöstä ja/tai poistosta huolehtiminen**
 Toteuma-aste: (**0**=ei, **20**=erittäin pieni, **40**=pieni, **60**=keskinkertainen, **80**=suuri, **100**=erittäin suuri)
 Asteikon mukainen arvio siitä, miten organisaatio huolehtii poistettujen tietokoneiden, matkapuhelinten, tulostinten ym. laitteiden ekologisesti vastuullisesta jatkokäytöstä ja/tai poistosta. Mikäli toiminto on ulkoistettu, arviointi koskee myös sopijaosapuolen/kumppanin toimintaa.