



Helsingin seurakuntayhtymä  
Henkilöstöhallinnon sisäinen tarkastus  
Raportti  
15.5.2020

# Sisällys

Johdon yhteenveto	3-6
Nykytilan ja tavoitetilan kuvaus sekä suositukset osa-alueittain	7
- Henkilöstöpalveluiden strategia ja hallintomalli	8
- Henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmät	10
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen	12
- Palveluprosessit	14
Liitteet	16

# Yhteenveto

# Johdon yhteenveto – Toimeksiannon tausta



## Tausta ja tavoitteet

Helsingin seurakuntayhtymässä toteutettiin huhti-toukokuussa 2020 henkilöstöhallinnon sisäinen tarkastus. Toimeksiannon tavoitteena oli arvioida ja selvittää Helsingin Seurakuntayhtymän henkilöstöhallinnon nykytilaa sekä kehittämismahdollisuuksia seuraavien osa-alueiden osalta:

- Henkilöstöpalveluiden strategia (ml. organisoituminen)
  - Henkilöstöhallinnon strategia ja suunnittelu
  - Hallintomalli ja organisaation rakenne
- Henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmät (ml. Raportointi)
  - Järjestelmäympäristö ja järjestelmien elinkaaren vaihe
  - Toiminnan tukeminen: käyttäjystävällisyys, manuaalisten ja järjestelmän ulkopuolisten vaiheiden minimointi, prosessien sisällyttäminen järjestelmään
  - Datan ja raporttien hyödyntäminen johtamisessa
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
  - Osaamistarpeiden kehittämisen tunnistaminen
  - Kehitysohjelma: Koulutuksen järjestäminen, osaamisen kehittämisen toteutus ja viestintä
  - Kehitysohjelman tulosten seuranta ja ohjelman kehittäminen
- Palveluprosessit (tiedustelut, perehdyttäminen, työsuhteen päättymisen, rekrytointiprosessi)
  - Prosessien kattavuus, määrittäminen ja ohjeistus
  - Vastuut ja roolit



## Rajaukset

Haastatteluiden ja dokumentaation avulla arvioidaan nykytilaa ja tunnistetaan kehittämismahdollisuuksia. Tarkastuksessa ei varmenneta osa-alueisiin liittyvien kontrollien toimintaa.

Tämä tarkastus ei ole varmennustoimeksianto. Deloitte suorittamat toimenpiteet eivät muodosta tilintarkastusstandardien mukaista tilintarkastusta eivätkä ISA- tai ISRE standardien mukaista yleisluonteista tarkastusta tai muuta varmennustoimeksiantoa.

# Johdon yhteenveto

Alue	Nykytila	Kehitystarve
Henkilöstöpalveluiden strategia ja hallintomalli	<p>Helsingin seurakuntayhtymällä on henkilöstöstrategia ja sen avainalueet ovat linjassa organisaation strategiaan sisältyvien henkilöstöä koskevien tavoitteiden kanssa. Haastatteluiden perusteella henkilöstöstrategiaa ei kaikilta osin ole kuitenkaan jalkautettu, esimerkiksi ennakoivaa strategista henkilöstösuunnittelua ei ole toteutettu. Henkilöstöstrategiassa määritetyt toimenpiteet eivät tällä hetkellä ole riittävän konkreettisia.</p> <p>Henkilöstöpalveluiden rooli ei ole strateginen vaan sen rooli painottuu operatiivisiin tehtäviin. Hallinnollisten työtehtävien ja henkilöstöhallintoyksikön osaamisrakenteen vuoksi yksikkö ei haastattelujen mukaan toimi strategisena henkilöstöjohtamisen kumppanina ja esimiestyön tukena seurakunnille. Henkilöstöpalvelut-yksikön ja koko organisaation henkilöstöhallinnon muutoksen johtaminen tulee vaatimaan paljon työtä, sillä se edellyttää aikaa, vahvaa muutoksen johtamista ja hyvää henkilöstöjohtamista. Tämän vuoksi riittävän mandaatin ja muutosjohtajan roolin omaavan henkilöstöjohtajan tehtävän luonti on lähes välttämätöntä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.</p> <p>Lisäksi HR-kumppani -mallin avulla voidaan tukea nykyistä enemmän seurakuntien strategista kehittämistä. Mallin mukaan esimerkiksi tietyllä seurakuntajoukolla (esim. kullakin rovastikunnalla) on nimetty henkilöstöpalveluiden asiantuntija, joka toimii henkilöstöhallinnollisten asioiden strategisena kumppanina ja keskustelukumppanina mm. strategisen henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen alueilla. Kukin HR-kumppani tukee laaja-alaisesti hänelle nimettyjä seurakuntia ja niiden esimiehiä johtamistyössä, eli mallissa HR-kumppani ei erikoistu vain yksittäisiin henkilöstöhallinnon osa-alueisiin. HR-kumppani ei myöskään toteuta manuaalisia hallinnollisia henkilöstöhallinnon tehtäviä.</p>	Merkittävä
Henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmät	<p>Seurakuntayhtymän henkilöstöhallinnon järjestelmät eivät täysin tue prosessien tehokasta toteutusta. Järjestelmät eivät mahdollista itsepalvelutoimintoja, vaan muutokset järjestelmiin tehdään seurakunnissa tai henkilöstöhallintoyksikössä. Manuaalinen tietojen kirjaaminen vie paljon aikaa henkilöstöpalveluiden työntekijöiltä sekä henkilöiltä, jotka käyttävät järjestelmiä seurakunnissa. Tavanomaiset työsuhteeseen liittyvät tehtävät, kuten esimerkiksi koulutustietojen kirjaaminen, sekä työaikojen ja lomien kirjaaminen sekä hyväksyminen ovat esimerkkejä tehtävistä, jotka voitaisiin toteuttaa itsepalveluperiaatteella. Kirkon palvelukeskus on aloittanut Kipa2 -hankkeen, jonka tavoitteena on kartoittaa Kirkon palvelukeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuuksien toimintamalleja ja näihin liittyviä järjestelmäkehitystarpeita.</p>	Merkittävä
Osaamisen kehittäminen	<p>Seurakuntayhtymässä on toteutettu ennakoivaa henkilöstösuunnittelua lähinnä henkilöstön lukumäärän ennakkoinnin kautta. Sen sijaan toimintaympäristön muutoksia ja seurakunnan tulevaisuuden tehtäviä, ja näiden kautta syntyviä uusia henkilöstön osaamistarpeita ei ole systemaattisesti analysoitu. Yhtymässä on laaja koulutustarjonta, mutta koulutusvalikoimaa ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole käytännössä linjassa osaamistarpeiden kanssa. Koulutuksessa ei ole riittävästi hyödynnetty digitaalisia mahdollisuuksia.</p>	Kohtalainen
Palveluprosessit	<p>Henkilöstöhallinnon prosesseja ei ole kattavasti määritetty, kuvattu ja viety käytäntöön. Monet keskeiset henkilöstöhallinnon prosessit ovat suurelta osin yksittäisen esimiehen osaamisen varassa. Lisäksi haastatteluiden perusteella seurakunnille ei ole kaikilta osin selvää mitä palveluita henkilöstöpalveluiden yksikkö tarjoaa.</p>	Merkittävä

# Suosittelusten koonti ja kiireellisyys

		Suosituksen kiireellisyys								
		Välitön			Kohtalainen			Suunniteltava		
Henkilöstö- palveluiden strategia ja hallintomalli	1. Henkilöstöpalvelut-yksikön ja koko organisaation henkilöstöhallinnon onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi Helsingin seurakuntayhtymään pyritään rekrytoimaan organisaation ulkopuolelta osaava henkilöstöjohtaja.									
	2. Käydään henkilöstöhallinnon toimintamallien muutosten myötä henkilöstöstrategiaan määritetyt toimenpiteet läpi. Varmistetaan toimenpiteiden olevan riittävän konkreettisia ja että niiden toteutuksen seurantaan on luotu seurantamekanismit.									
	3. Tulevan henkilöstöpalveluiden toimintamallin tavoitella, tehtävät ja resursointitarpeet määritetään. Tehtävien tulisi painottua strategiseen henkilöstösuunnitteluun, strategiseen osaamisen kehittämiseen ja asiantuntijatukeen nykyisten hallinnollisten tehtävien sijaan.									
	4. Henkilöstöhallintoyksikkö organisoidaan uudelleen HR-kumppani -mallin mukaisesti.									
	5. Otetaan henkilöstöhallinnon järjestelmiin tarvittavat itsepalvelut ja muut automaatioita tukevat teknologiset ratkaisut käyttöön.									
Henkilöstö- palveluiden tietojärjestelmät	6. Hyödynnetään kirkon yhteisiä järjestelmiä ja luovutaan oman henkilötietojärjestelmä henkarin käytöstä KIPA2-järjestelmäkehityshankkeen yhteydessä. Toteutetaan henkilöstöhallinnon järjestelmien kokonaisarkkitehtuurin arvio. Arviossa tunnistetaan henkilöstöhallinnon toimintamallimuutokset mahdollistavia järjestelmätoiminnallisuuksia ja niihin liittyviä kehittymismahdollisuuksia. Viestitään KIPA2-hankkeen yhteydessä tarpeet itsepalveluihin, tiedon liikkumisen automatisointiin sekä tiedolla johtamisen mahdollisuuksien parantamiseen raportointityökalujen avulla.									
Osaamisen kehittäminen	7. Toteutetaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, jossa tunnistetaan toimintaympäristöstä nousevat osaamistarpeet. Määritetään henkilöstötarpeet tarvittavan osaamistarpeen pohjalta.									
	8. Työntekijän kehitys- ja koulutussuunnitelmat tehdään esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa tunnistettuihin osaamistarpeisiin pohjautuen.									
	9. Supistetaan koulutustarjontaa keskittymään keskeisimpiin strategisiin tavoitteisiin. Pyritään siirtymään skaalautuviin digitaalisiin oppimiskäytäntöihin.									
Palveluprosessit	10. Määritetään, kuvataan ja viestitään henkilöstöpalveluiden tuottamat palvelut.									
	11. Kuvataan henkilöstöhallinnon prosessit ja määritetään niihin liittyvät roolit ja vastuut.									

Henkilöstöhallinnon osa-alueet  
Nyky- ja tavoitetilat sekä suositukset

# 1. Henkilöstöpalveluiden strategia ja hallintomalli

Kehitystarve: Merkittävä

## Nykytilan kuvaus

- Helsingin seurakuntayhtymällä on henkilöstöstrategia ja sen avainalueet ovat linjassa organisaation strategiaan sisältyvien henkilöstöä koskevien tavoitteiden kanssa. Haastatteluiden perusteella henkilöstöstrategiaa ei kaikilta osin ole kuitenkaan jalkautettu. Esimerkiksi henkilöstöresurssien varmistaminen ja osaamisen ja ammattitaidon turvaaminen edellyttävät strategista ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, jota seurakunnassa ei ole tarkastushetkellä toteutettu. Henkilöstöstrategiassa määritetyt toimenpiteet eivät tällä hetkellä ole riittävän konkreettisia.
- Haastattelujen mukaan henkilöstöpalveluiden rooli ei ole strateginen vaan sen rooli painottuu operatiivisiin tehtäviin kuten matkalaskujen tarkastamiseen ja järjestelmän käyttötuen antamiseen seurakunnille. Hallinnollisten työtehtävien ja henkilöstöpalvelut-yksikön osaamisrakenteen vuoksi yksikkö ei haastattelujen mukaan toimi strategisena henkilöstöjohtamisen kumppanina ja esimiestyön tukena seurakunnille.
- Henkilöstöpalveluiden yksikössä työskentelee 14 henkilöä. Nykyinen henkilömäärä yksikössä on riittävä, mutta haastattelujen perusteella osaamisrakenne ei vastaa tällä hetkellä organisaation tarpeita. Yhtymän seurakunnat ovat itsenäisiä yksiköitä, joten ne tarvitsevat niiden ydintoimintojen lähellä tapahtuvaa henkilöstöjohtamisen tukea. Asiantuntijatukea tarvitessaan seurakunnat ovat pääasiassa yhteydessä henkilöstöpäällikköön. Organisaation tarpeiden mukainen henkilöstöpalveluiden rooli vaatii laaja-alaista osaamista ja on mahdollista, että tehtävien vaatimia resursseja ja osaamista ei löydy tällä hetkellä organisaation sisältä.
- Henkilöstöpalvelut-yksikköä johtaa viransijaisena toimiva henkilöstöpäällikkö, joka toimii hallintojohtajan alaisuudessa. Helsingin seurakuntayksikössä on harkittu erillisen henkilöstöjohtajan nimittämistä.
- Helsingin seurakuntayhtymässä on 20 itsenäistä seurakuntaa. Henkilöstöhallinnon palvelut ovat pääosin keskitetty henkilöstöpalveluihin. Toimintatavat ja roolijako vaihtelevat seurakunnittain. Seurakunnissa on henkilöitä, jotka tekevät muun työnsä ohessa henkilöstöhallintoon liittyviä hallinnollisia tehtäviä, kuten henkilötietojärjestelmän tietojen päivittämistä. Roolijako seurakuntien ja henkilöstöhallinnon välillä koetaan haastattelujen mukaan käytännössä epäselväksi. Myös henkilöstöpalvelut-yksikön sisäisiä tehtäviä ja vastuita ei ole koettu selkeinä ja tarkoituksenmukaisina.

## Haastatteluiden kautta tunnistettu tavoitetila

- Henkilöstöstrategian toimeenpanemiseksi on määritetty konkreettiset seurattavissa olevat toimenpiteet. Määritettyjen toimenpiteiden toteutumista seurataan. Kirkon toimintaympäristö on muutoksessa jäsenmäärän vähetessä ja digitalisaation uudistaessa kirkonkin palveluja. Muutokset vaativat seurakunnilta entistä asiakaslähtoisempää toimintaa sekä uudenlaisia taitoja henkilöstöltä. Näin henkilöstöstrategian toimeenpano on entistä tärkeämpää. Seurakunnat saavat henkilöstöhallinnolta tukea strategiseen henkilöstösuunnitteluun ja edellä kuvatun muutoksen johtamiseen.
- Henkilöstöpalveluiden yksikkö on asiantuntijapalveluita tarjoava yksikkö, mikä tarkoittaa, että henkilöstöpalveluissa ei toteuteta manuaalisia hallinnollisia tehtäviä vaan sen palveluissa korostavat tuki- ja kehitystehtävät. Manuaalisia tehtäviä toteutetaan mahdollisimman paljon seurakunnissa itsepalveluperiaatteella, jotta henkilöstöhallinnon roolia strategisena kumppanina voidaan kasvattaa.
- HR-kumppani -mallin avulla tuetaan seurakuntien strategista kehittämistä. Tällöin kullakin seurakunnalla on nimetty henkilöstöpalveluiden asiantuntija, joka toimii henkilöstöhallinnollisten asioiden strategisena kumppanina ja sparraajana mm. strategisen henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen alueilla. Esimerkiksi tietyllä seurakuntajoukolla on oma HR-kumppani, jolloin kukin seurakuntayhtymä saa yksilöllisiä tarpeitaan vastaavaa laaja-alaista henkilöstöjohtamisen tukea.
- Henkilöstöpalvelut-yksikön ja koko organisaation henkilöstöhallinnon muutoksen johtaminen tulee vaatimaan paljon työtä, sillä se edellyttää aikaa, vahvaa muutoksen johtamista ja hyvää henkilöstöjohtamista. Tämän vuoksi riittävän mandaatin ja muutosjohtajan roolin omaavan henkilöstöjohtajan tehtävän luonti on lähes välttämätöntä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.
- Vastuut henkilöstöpalveluiden ja seurakuntien välillä tulee olla määritelty selvästi myös käytännön tasolla.



# 1. Henkilöstöpalveluiden strategia ja hallintomalli

Suosituksset	Suosituksen kiireellisyys
1. Henkilöstöpalvelut-yksikön ja koko organisaation henkilöstöhallinnon muutoksen johtaminen tulee vaatimaan paljon työtä, sillä se edellyttää aikaa, vahvaa muutoksen johtamista ja hyvää henkilöstöjohtamista. Muutoksen onnistuneen läpiviemiseksi Helsingin seurakuntayhtymään pyritään rekrytoimaan organisaation ulkopuolelta osaava henkilöstöjohtaja. Johtajan osaamisessa ja kokemuksessa tulee korostua substanssiosaamisen lisäksi kyky muutosjohtamiseen sekä aiempi henkilöstöhallinnon johtotehtävien kokemus eri organisaatioissa.	Välitön
2. Käydään henkilöstöhallinnon toimintamallien muutosten myötä henkilöstöstrategiaan määritetyt toimenpiteet läpi. Varmistetaan toimenpiteiden olevan riittävän konkreettisia ja että niiden toteutuksen seurantaan on luotu seurantamekanismit.	Välitön
3. Henkilöstöpalveluiden toimintamallin tavoitetila, tehtävät ja resursointitarpeet määritetään. Tehtävien tulisi painottua strategiseen henkilöstösuunnitteluun, strategiseen osaamisen kehittämiseen ja asiantuntijatukeen. Henkilöstöpalveluiden nykyisiä hallinnollisia ja manuaalisia prosessien suorittamiseen liittyviä tehtäviä siirretään mahdollisimman paljon seurakuntien tehtäväksi itsepalveluperiaatteita noudattaen.	Välitön
4. Henkilöstöhallintoyksikkö organisoidaan uudelleen HR-kumppani -mallin mukaisesti. Esimerkiksi tietyille seurakunnista muodostuville ryhmille nimetään oma HR-kumppani, joka tukee henkilöstösuunnittelussa ja tarjoaa päivittäistä asiantuntija-apua seurakunnille. HR-kumppaneilla tulee olla riittävän laaja-alainen osaaminen henkilöstöhallinnon osa-alueista. Roolit ja vastuut henkilöstöpalvelut-yksikön ja seurakuntien välillä määritetään ja viestitään käytännön tasolla selvästi. Tehtävien kuvaukset dokumentoidaan ohjeistukseen, intranettiin sekä muihin mahdollisiin käytössä oleviin viestintäkanaviin (kuten Teams-kanava).	Kohtalainen
5. Otetaan henkilöstöhallinnon järjestelmiin tarvittavat itsepalvelut ja muut automaatioita tukevat teknologiset ratkaisut käyttöön, mikä mahdollistaa henkilöstöhallinnon toimintamallien muuttumisen.	Kohtalainen

## 2. Henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmät

Kehitystarve: Merkittävä

### Nykytilan kuvaus

- Henkilöstöhallintoon käytettäviä järjestelmistä osa on Kirkon yhteisiä järjestelmiä ja osa seurakuntayhtymän omia järjestelmiä. Keskeisin Helsingin seurakuntayhtymän oma järjestelmä on henkilöstötietojärjestelmä Henkari. Kirkon palvelukeskus on aloittanut Kipa2 -hankkeen, jonka tavoitteena on selvittää Kirkon palvelukeskuksen osalta talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuuksien vaihtoehtoiset toimintamallit ja niihin liittyvät järjestelmätarpeet. Nykyiset järjestelmät ovat elinkaarensa päässä ja ne tullaan todennäköisesti päivittämään hankkeen myötä. Tarkoituksena on tehdä Kirkon palvelukeskuksesta talous- ja henkilöstöhallinnon yhteisten alustojen ja niihin liittyvien tukipalvelujen tarjoaja. Helsingin seurakuntayhtymällä on edustajat hankkeen kolmessa työryhmässä.
- Helsingin seurakuntayhtymällä on oma henkilötietojärjestelmä Henkari. Tiedot Henkarista eivät siirry kaikilta osin muihin järjestelmiin, vaan esimerkiksi uudet työntekijät joudutaan perustamaan useisiin järjestelmiin erikseen. Esimerkiksi rekrytointiin, matkalaskujen käsittelyyn ja koulutusilmoittautumiseen käytetään erillisiä järjestelmiä. Edellä mainittujen järjestelmien ja Henkarin välillä ei ole automaattista tiedonsiirtoa.
- Henkilöstöhallinnon järjestelmät ja niiden käyttöön liittyvät toimintamallit eivät mahdollista itsepalvelutoimintoja, vaan kaikki muutokset järjestelmiin tehdään seurakunnissa tai henkilöstöhallintoyksikössä. Manuaalinen tietojen kirjaaminen vie paljon aikaa henkilöstöpalveluiden työntekijöiltä sekä henkilöiltä, jotka käyttävät järjestelmiä seurakunnissa. Esimerkiksi henkilöstöpalvelut-yksikössä toimiva henkilösihteeri vie manuaalisesti koko henkilöstön koulutustiedot henkilötietojärjestelmään, sen sijaan että esimies päivittäisi tiedot. Tällä hetkellä myös esimies tai henkilöstösihteeri vie työntekijöiden lomat ja poissaolot henkilötietojärjestelmään.
- Haastattelujen perusteella henkilötietojärjestelmä Henkari ei tue johtamista, sillä raportointimahdollisuudet järjestelmässä ovat rajalliset. Järjestelmästä ei saa laaja-alaista näkemystä henkilöstön koosta, rakenteesta ja osaamisesta. Osaamisen kehittämiseen ja kehityskeskusteluiden käyntiin ei tällä hetkellä ole järjestelmää, mutta koulutus- ja tutkintotiedot viedään henkilötietojärjestelmään. Järjestelmät eivät toistaiseksi mahdollista laajamittaista osaamisen johtamiseen käytettävän tiedon saantia.

### Haastatteluiden kautta tunnistettu tavoitetila

- Helsingin seurakuntayhtymä hyödyntää jatkossakin mahdollisimman laajasti kirkon palvelukeskuksen ja kirkon järjestelmiä, jotta yhtymällä ei käytetä varoja omien järjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon, mikä usein on kallista. Helsingin seurakuntayhtymä pyrkii aktiivisesti omalta osaltaan jatkossakin tuomaan esille kehitystarpeita kirkon ja kirkon palvelukeskuksen järjestelmien edelleen kehittämiseksi. Hyödynnetään ensisijaisesti kirkon palvelukeskuksen ja kirkon ratkaisuja seuraavan henkilötietojärjestelmän hankinnassa, ja toteutetaan siirtymä Kipa2-hankkeen järjestelmämuudistusten yhteydessä.
- Henkilöstöhallintoon liittyvä tieto liikkuu järjestelmästä toiseen liittymien kautta ilman manuaalisia kirjausvaiheita. Näin esimerkiksi työsuhteen elinkaaren hallinta tehostuu ja toisaalta manuaalisten virheiden mahdollisuus pienenee.
- Henkilöstöhallinnon järjestelmissä painotetaan helppokäyttöisyyttä sekä seurakuntien ja henkilöstön mahdollisuutta hyödyntää itsepalveluita. Tavanomaiset työsuhteeseen liittyvät tehtävät, kuten esimerkiksi työaikojen ja lomien kirjaaminen sekä hyväksyminen, voidaan toteuttaa mobiilisovelluksen kautta. Näin henkilöstöpalveluiden ja muiden keskitettyjen resurssien voimavaroja hyödynnetään lähtökohtaisesti vain asiantuntijapalveluiden toteuttamisessa.
- Laaja-alainen näkymä ja raportointitoiminnallisuudet henkilöstön rakenteeseen, osaamiseen ja kehityssuunnitelmiin tukee henkilöstösuunnittelua ja osaamisen kehittämistä sekä tiedolla johtamista.

## 2. Henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmät

Suositukset	Suosituksen kiireellisyys
<p>6. Hyödynnetään ensisijaisesti kirkon palvelukeskuksen ja kirkon ratkaisuja seuraavan henkilötietojärjestelmän hankinnassa ja luovutaan Henkari-henkilötietojärjestelmä. Toteutetaan siirtymä Kipa2-hankkeen järjestelmä uudistusten yhteydessä.</p> <p>Toteutetaan henkilöstöhallinnon järjestelmien kokonaisarkkitehtuurin arvio. Arviossa pyritään erityisesti tunnistamaan henkilöstöhallinnon toimintamallimuutokset mahdollistavia järjestelmätoiminnallisuuksia ja niihin liittyviä kehitysmahdollisuuksia.</p> <p>Arvion tulosten perusteella Helsingin seurakuntayhtymä pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan kirkon ja kirkon palvelukeskuksen järjestelmäkehityshankkeisiin. Yhteisten järjestelmien kehittämisen tarveselvityksissä tulisi korostaa erityisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mahdollisimman laaja itsepalveluratkaisujen ja paikasta riippumattomien käyttömuotojen, kuten mobiilisovellusten hyödyntäminen</li><li>• Tiedon liikkumisen automatisointi eri henkilöstöhallinnon moduulien/alustojen välillä</li><li>• Tiedolla johtamisen mahdollisuuksien kasvattaminen. Esimerkiksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen työkalujen luonti sekä näihin liittyvän raportoinnin mahdollistaminen.</li></ul>	Kohtalainen

# 3. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Kehitystarve: Kohtalainen

## Nykytilan kuvaus

- Haastatteluiden perusteella seurakuntayhtymässä on toteutettu ennakoivaa henkilöstösuunnittelua lähinnä henkilöstön lukumäärän ennakoinnin kautta. Sen sijaan toimintaympäristön muutoksia ja seurakunnan tulevaisuuden tehtäviä, ja näiden kautta syntyviä uusia osaamistarpeita ei ole systemaattisesti analysoitu. Nykytilanteeseen liittyy riski, että rekrytoidaan henkilöitä, joiden osaaminen ei vastaa pidemmän aikavälin tavoitteita ja tarpeita. Tällöin voidaan ajautua tilanteeseen, jossa havaitaan liian myöhään organisaatiossa työskentelevän paljon henkilöitä, joilla ei ole organisaation näkökulmasta oikeaa osaamista.
- Osaamistarpeet kirkossa kasvavat ja käytettävissä olevat resurssit samanaikaisesti vähenevät, mikä tarkoittaa henkilöstön toimenkuvien laajentumista. Samalla muutosten ja kasvavien vaatimusten myötä esimiestyöstä tulee haastavampaa ja tähän tarvitaan nykyistä enemmän tukea henkilöstöhallinnolta esimiestyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Tietojärjestelmien tarjoaman raportoinnin kautta ei ole saatavissa laajaa kuvaa siihen millaista henkilöstöä ja osaamista seurakuntayhtymässä on.
- Seurakuntayhtymällä on hyvin laaja koulutusportfolio, mutta tällä hetkellä koulutusvalikoima ja osaamisen kehittämisen suunnittelu ei ole käytännössä linjassa strategian kanssa. Esimiehillä on alaisten kanssa kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa ja tarkoituksena on näissä tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeita. Haastattelujen perusteella esimiehet eivät välttämättä arvioi työntekijän nykyisten tehtävien näkökulmasta osaamisen kehittämistarpeita vaan työntekijät voivat itse tehdä koulutussuunnitelmansa ja valita mihin koulutuksiin he osallistuvat. Haastatteluiden perusteella käytännöt kuitenkin vaihtelevat seurakunnittain ja joissain seurakunnissa kirkkoherrat voivat osallistua aktiivisemmin koulutustarpeiden kartoittamiseen.
- Koulutustarjonta on organisaation kokoon nähden poikkeukselliseen laajaa ja tarjolla oleva koulutus muodostuu pääosin luokkahuonemuotoisesta koulutuksesta. Näin ollen koulutusten kustannuksissa on tunnistettu mahdollisuus säästötoimenpiteisiin.

## Haastatteluiden kautta tunnistettu tavoitetila

- Ennakoiva henkilöstösuunnittelu, mukaan lukien osaamisen kehittäminen, on linjassa strategian kanssa. Toimintaympäristön muutokset ennakoidaan ja huomioidaan uusien tehtävien luonnissa ja määrittelyssä sekä osaamistarpeiden tunnistamisessa. Osaamistarpeiden analysoinnissa huomioidaan milta kunkin seurakunnan toimintaympäristö näyttää esimerkiksi viiden vuoden päästä ja tätä vasten arvioidaan kuinka paljon henkilötyövuosia sekä millaista henkilöstöä ja osaamista tullaan ensisijaisesti tarvitsemaan.
- HR-kumppanit tarjoavat esimiestyöhön ja osaamisen kehittämiseen tukea seurakunnille. Henkilöstön osaamiskehitystä seurataan ja kehitetään systemaattisesti peilaten siihen, mikä seurakunnan tavoitetila on. Tietojärjestelmät tukevat tiedolla johtamista.
- Henkilöstön kehitys- ja koulutussuunnitelmat laaditaan strategiaan perustuvan tarvekartoituksen pohjalta yhdessä esimiehen kanssa. Koulutuksella saavutetaan lisäarvoa kehittämällä henkilöstön keskeisiä osaamisalueita yhtymän tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Henkilöstöllä on myös mahdollisuudet työn ohessa tapahtuviin oppimisen muotoihin, kuten työkiertoon, mikä tukee myös henkilöstön moniosaajiuutta. Koulutustarjonnan laajuuden määrittämisessä huomioidaan, että yksinomaan laajalla kouluttamisella henkilöstön osaamista ei voida kääntää haluttuun suuntaan, vaan osaamistarpeita tulee tunnistaa ennakoivan henkilöstösuunnittelun keinoin ja pyrkiä löytämään tehtäviin oikeita henkilöitä oikealla osaamisella.
- Koulutuksen suuntaamisessa keskitytään muutamiin keskeisiksi tunnistettuihin strategiisiin kärkitavoitteisiin. Kouluttaminen on kustannustehokasta, kun toteutuksessa hyödynnetään laajemmin digitaalisia oppimiskäytäntöjä ja hankitaan ulkopuolista koulutusta vain niissä tapauksissa kuin se on edellytys koulutuksen tarkoituksenmukaiselle toteuttamiselle.

### 3. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Suosituksset	Kiireellisyys
7. Toteutetaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, jossa tunnistetaan toimintaympäristöstä nousevat osaamistarpeet. Määritetään henkilöstötarpeet tarvittavan osaamistarpeen pohjalta.	Kohtalainen
8. Työntekijän kehitys- ja koulutussuunnitelmat tehdään esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa tunnistettuihin osaamistarpeisiin pohjautuen. Osaamisen kehittämisessä huomioidaan myös muut kehittämisen muodot kuin ulkopuolinen koulutus.	Kohtalainen
9. Supistetaan koulutustarjontaa keskittymään keskeisimpiin strategisiin tavoitteisiin. Pyritään siirtymään skaalautuviin digitaalisiin oppimiskäytäntöihin.	Suunniteltava

## 4. Palveluprosessit

Kehitystarve: Merkittävä

### Nykytilan kuvaus

- Haastatteluiden perusteella seurakunnille ei ole kaikilta osin selvää mitä palveluita henkilöstöpalveluiden yksikkö tarjoaa. Seurakuntien ja henkilöstöpalveluiden kommunikointi on toteutunut aiemmin pääosin ottamalla suoraan yhteyttä henkilöstöpalveluissa työskenteleviin henkilöihin. Henkilöstöpalvelut-yksiköllä on vastikään otettu käyttöön tiketti-järjestelmä palvelussuhdeasioihin ja näin seurakunnilla on yhteinen yhteydenottoväylä kaikkiin henkilöstöpalvelut-yksikön palveluihin.
- Henkilöstöhallinnon prosesseja ja toimintamalleja sekä niihin liittyviä rooleja ja vastuita ei ole kattavasti määritetty ja kuvattu. Rekrytointia varten on laadittu 2019 joulukuussa rekrytointiopas, mutta tätä ei vielä ole julkaistu. Kirkolla on vuonna 2010 laadittu perehdytysopas, johon sisältyy perehdytysuunnitelmalomake. Henkilöstön työsuhteen päättymisen liittyvää prosessia ei ole kuvattu. Tällä hetkellä monet keskeiset henkilöstöhallinnon prosessit ja niiden käytännön toteutustapa on suurelta osin seurakuntien yksittäisten esimiesten osaamisen ja tietämyksen varassa. Esimerkiksi henkilöstöpalvelut eivät juurikaan tue seurakuntia rekrytointien toteuttamisessa, vaan seurakunnat toteuttavat nämä itsenäisesti. Samoin esimerkiksi henkilöstön työsuhteen päättymiseen ei ole luotu selkeitä toimintamalleja, kuten lähtöhaastattelun toteutus. Haastatteluiden perusteella toimintatavat vaihtelevat myös seurakunnittain.
- Haastatteluiden perusteella haastavissa henkilöstöhallinnollisissa tilanteissa seurakunnista ollaan pääosin yhteydessä henkilöstöpäällikköön. Tilanteiden käsittely vie aikaa muusta yksikön johtamistyöstä. Henkilöstöpalveluihin ollaan usein yhteydessä järjestelmien käyttöön liittyvien kysymysten osalta.

### Haastatteluiden kautta tunnistettu tavoitetila

- Henkilöstöpalveluiden tuottamat palvelut ovat kattavat ja seurakunnan näkökulmasta näyttäytyy selkeänä mihin henkilöstöpalveluiden tukea voidaan saada ja miten tätä voidaan saada.
- Henkilöstöhallinnon prosessit näihin liittyvät vastuut ovat selvästi määritetty ja kuvattu ja saatavilla. Seurakunnat saavat riittävästi ohjeistusta ja tukea määritettyjen henkilöstöhallinnon toimintamallien käytäntöön vientiin. Yhtymässä pyritään yhdenmukaisiin prosesseihin seurakuntien itsenäisestä asemasta huolimatta.
- Yleisimpiin työsuhteen elinkaareen liittyviin tilanteisiin löytyy valmiit määritellyt toimintamallit ja ohjeet koko henkilöstön saatavilla olevissa viestintäkanavassa (esimerkiksi intranet tai Teams-kanava). Näin yleisimpiin tilanteisiin voi saada riittävää tietoa ilman henkilökohtaista yhteydenottoa. Haastavissa henkilöstöhallinnon tilanteissa henkilökohtaista tukea tarjoavat HR-kumppani ja henkilöstöjohtaja.

## 4. Palveluprosessit

Suositukses	Kiireellisyys
10. Määritetään, kuvataan ja viestitään henkilöstöpalveluiden tuottamat palvelut.	Välitön
11. Kuvataan henkilöstöhallinnon prosessit ja määritetään niihin liittyvät roolit ja vastuut. Varmistetaan, että määritetyt toimintamallit viedään käytäntöön.	Välitön





# Liite 1 Haastattelut

Nimi	Tehtävä
Juha Rintamäki	Yhtymän johtaja, Lauttasaaren kirkkoherra
Jukka Pakarinen	YKN:n pj., Vartiokylän kirkkoherra
Stefan Forsen	Yhteisen seurakuntatyön johtaja
Juha Tuohimäki	Hallintojohtaja
Riikka Reina	Kallion kirkkoherra
Riitta Asikanius	YKN:n varapj, luottamushenkilö
Heta Laurell	VT henkilöstöpäällikkö
Anitta Huttunen,	Erityisasiantuntija
Mari Lehtonen,	Henkilöstösihteeri
Minna Lavander	Henkilöstösihteeri
Ritva Laamanen	Henkilöstösihteeri
Seija Riekkinen	Päätoiminen työnohjaaja
Tuija Välimäki	Henkilöstösihteeri

## Liite 2 Katselmoitu aineisto

Katselmoitu aineisto	Aineiston kuvaus
Kirkko Helsingissä strategia 2020	Kirkko Helsingissä strategia vuoteen 2020
Henkilöstöstrategia 2018-2022 YKN	Seurakuntayhtymän henkilöstöstrategia 2018-2022
A1 Seurakuntayhtymän perussääntö	Seurakuntayhtymän perussääntö
B1 Hallinto-osaston johtosääntö	Hallinto-osaston johtosääntö
Helsingin seurakuntayhtymän strateginen koulutussuunnitelma	Helsingin seurakuntayhtymän strateginen kehitys- ja koulutussuunnitelma
Henkilöstön kehittämistarjonta 2020	Koulutustarjonta vuonna 2020 ja ohjeistus koulutussuunnitelman tekoon ja koulutusilmoittautumiseen
Kehityssuunnitelma 2019 Hepa	Henkilöstöpalveluiden kehityssuunnitelma 2019
Toiminta- ja taloussuunnitelma Hepa Final	Henkilöstöpalveluiden toiminta- ja taloussuunnitelma 2020-2022
Hallintorakenne	Helsingin seurakuntayhtymän organisaatiokaavio
Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntö (1.4.2014)	Henkilöstön kehittämisen sääntö, jossa on kuvattu osaamisen johtamisen periaatteita ja käytäntöjä
Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntöä täydentävä ohje (hyväksytty 11.9.2014)	Osaamisen kehittämisen sääntöä tarkentava ohje
Nykytila-analyysi KIPA kommenteille	Kipa2 –hankkeen talous- ja henkilöstöhallinnon nykytila-analyysin luonnosraportti kommentointiversio 24.4.2020

## Liite 2 Katselmoitu aineisto

Katselmoitu aineisto	Aineiston kuvaus
Seurakuntayhtymän hallinnon johtosääntö (hyväksytty kvsto 6.10.2016)	Seurakuntayhtymän johdon ja hallinnon rakenne, tehtävät ja toimivaltasuhteet
Helsingin seurakuntayhtymän Rekrytointioppas_luonnos271219	Luonnosvaiheessa oleva opas rekrytointiprosessin suunnitteluun ja läpivientiin
Kirkon perehdyttämisooppas, 6.10.2010	Kirkon opas perehdyttämisen suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen seurakunnissa.
Yhteenveto Helsingin seurakuntayhtymä Henkilöstökysely 042019	Ulkopuolisen palveluntuottajan toteuttama henkilöstökysely
Henkilöstökysely, hallinto-osasto-henkilöstöpalvelut	Henkilöstökyselyn tulokset, hallinto-osasto ja henkilöstöpalvelut
Henkilöstötilaston kuukausiraportti 01.03.2020 Helsingin srky	Henkilötietojärjestelmästä saatava henkilöstöraportti
Prosessikuvaukset 27112012	Palvelussuhteen alkamiseen ja päättymiseen liittyvä prosessikaavio
Henkilöstösuunnitelma 2020-2022	Henkilötyövuosien kehitys 2020-2022 seurakunnittain
Hepa_esittely20042020	Henkilöstöyksiköiden palveluiden kuvaus ja henkilöstöyksikön työntekijöiden roolien kuvaus
Materiaali ykn iltakoulu 30.1 H-O yksiköt	Yhteisten palveluiden yksiköiden esittely -dokumentti
Toimintakertomus 2019 Hepa	Henkilöstöpalveluiden vuoden 2019 tavoitteiden seuranta



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. In Finland Deloitte is among the nation’s leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 500 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.