

Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien
kehittämishanke (Kipa 2 -hanke)
Loppuraportti

Hyväksytty Kipa 2 -hankkeen ohjausryhmässä 4.8.2020.



Sisältö

1. Nykytila-analyysin keskeiset havainnot
 2. Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamisen vaihtoehtoiset toimintamallit
 3. Kokonaisuuksien kehityspolku
- Liitteet
 - Liite 1 - Hankesuunnitelma
 - Liite 2 - Nykytila-analyysi
 - Liite 3 - Markkinakartoitus



Toimeksiannon taustat

Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kehittämistilanne on noussut esiin useissa yhteyksissä:

- Kirkon tietojärjestelmistä 2018 tehdyssä selvityksessä nostetaan esiin vuonna 2011 hankittujen tietojärjestelmien käytettävyysongelmat: *”Kipan järjestelmiä tulisi uudistaa huomioiden järjestelmien käytettävyys loppukäyttäjien näkökulmasta.”*
- Kirkolliskokouksen talousvaliokunnan mietintö 4/2019 6.11.2019: Kirkkohallituksen tulee laatia selvityksessä todettujen toimenpiteiden toteutussuunnitelma ja aikataulu.
- Hallinto- ja talousjohtajien kirjelmä Kirkkohallitukselle sekä neuvottelu Kirkkohallituksessa 12.8.2019.



Hankkeen kuvaus

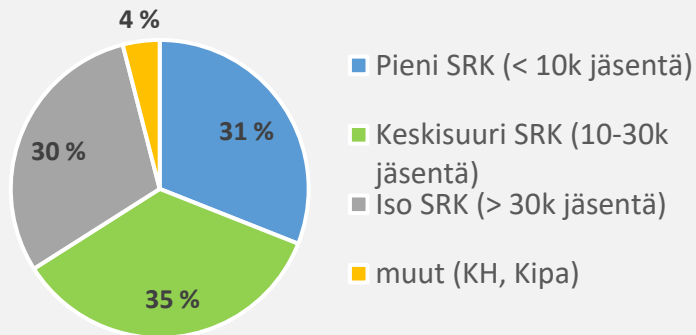
Kipa 2 -hankkeessa selvitettiin kirkon yhteisten **talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien käytettävyyteen ja toiminnallisuuteen liittyviä haasteita**, joita eri selvityksissä ja kirjelmissä on nostettu esiin toistuvasti. Selvityksessä haastateltiin mahdollisimman kattava joukko sidosryhmien edustajia ja muodostettiin **kuva kehittämistarpeista ja toimenpiteistä**, joilla tätä kokonaisuutta voidaan kehittää tulevaisuuslähtöisesti. Hanke koostui kahdesta erillisestä kokonaisuudesta, **nykytila-analyysistä** sekä **markkinakartoituksesta** talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien toimittajien ja palvelujen tuottajien kanssa.

Nykytila-analyysin keskeiset havainnot



Nykytila-analyysin toteutus

Kipa 2 -hankkeen nykytila-analyysia varten haastateltiin yhteensä **102 kirkon työntekijää**, jotka edustivat **27:ää eri seurakuntataloutta** eli noin **10 % seurakuntatalouksista** sekä "muita" eli Kirkkohallitusta ja Kirkon palvelukeskusta.



Haastatteluun osallistujille luvattiin mahdollisuus keskustella anonyymisti, minkä vuoksi loppuraporttiin ei tuoda tarkkaa listausta osallistuneista seurakunnista.



Palvelun tuottaja

Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen ja järjestelmien tarjoaja. Järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen. Raportoinnin tuottaminen ja kehittäminen. Haastateltavina Kirkon palvelukeskuksen asiantuntijoita.

< 10 % HAASTATELLUISTA



Omien tietojen hallinnoija

Talous- ja henkilöstöjärjestelmien käyttäjä, joka ylläpitää, tarkastelee ja lisää pääosin itseään tai alaisiaan koskevia tietoja tai asioita. Käyttö kaikkea satunnaisen ja päivittäisen väliltä. Haastateltavina esim. diakoni, kirkkoherra, nuorisotyöntekijä.

11 % HAASTATELLUISTA



Tietojen käsittelijä

Talous- ja henkilöstöjärjestelmien käyttäjä, joka käsittelee järjestelmään syötettyjä ja henkilöstöön että talouteen liittyviä tietoja. Haastateltavina esim. palkkasihteeri, hallintosihteeri, kirjanpitäjä, kirkkoherra.



Tiedolla johtaja

Henkilöt, jotka hyödyntävät tai joiden olisi hyvä työssään hyödyntää toiminnoista ja järjestelmästä kertyvää tietoa toiminnan ohjaamiseen. Haastateltavina esim. taluspäällikkö, henkilöstöpäällikkö

79 % HAASTATELLUISTA



Nykytila analyysin perusteella

- Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmäkentän **käytettävyys koetaan huonoksi ja palvelukeskusmalli saa kehnoa palautetta**. Nykytilassa pyrittiin ymmärtämään miksi.
- Henkilöstöhallinnossa haastavinta ovat **erilliset järjestelmät, rinnakkaiset palvelussuhteet ja prosessien pirstaloituminen eri tekijöiden välille**.
- Taloushallinnossa **päällekkäiset ratkaisut ja raportoinnin hankaluus** lisäävät manuaalista työtä ja turhautumista. **Järjestelmien käytettävyys** on huonolla tolalla, mikä **hidastaa ja vaikeuttaa työntekoa**.
- Palvelukeskukseen siirtyminen oli hankalaa eikä ole saavuttanut toivottua kustannustehokkuutta. Palvelukeskus tuntuu kalliilta.
- Palvelukeskuksen jokaisella asiakkaalla on yksilöllinen tapa ylläpitää omia prosesseja: **kaikille sopivan, tehokkaan ja nopean palvelun tuottaminen on haastavaa**.
- **Yhteiset kirkkotasoiset ratkaisut ja prosessit puuttuvat** eikä **aitoa kustannustehokkuutta saavuteta**. **Luottamus eri toimijoiden välillä on huonoa**, eivätkä kehitystoimenpiteet etene halutulla tavalla.
- Yleistetysti voidaan todeta, että
 - **isoissa seurakuntatalouksissa** toivotaan lisää itsenäisyyttä talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisille tehdä se, mitä parhaiten osaavat. Isot volyymit vaativat selkeitä, automatisoituja toimintatapoja ja määrämuotoista dataa.
 - **keskisuuret seurakuntataloudet** kaipaavat loppukäyttäjille asti helppokäyttöisempiä järjestelmiä, jotta opastukseen ja manuaaliseen työhön menevä aika voitaisi käyttää toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.
 - **pienet seurakuntataloudet** ovat ottaneet Kipan myötä digiloikan ja ovat järjestelmien ja sähköistyneiden prosessien osalta hyötyjiä, vaikka järjestelmien huono käytettävyys ja prosessien pirstaleisuus tuntuu välillä raskaalta pienessä työyhteisössä, jossa asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla jo pidemmän aikaa.





Johtopäätökset tavoitetilasta



- Tavoitetilassa **talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja toimintamallit on yhdessä määritelty** mahdollistamaan kustannustehokkaan työskentelyn, helpon liikkuvuuden ja osaamisen hyödyntämisen seurakuntien välillä sekä automaation hyödyntämisen. Kun toimintatavat ja eri järjestelmäkokonaisuuksien käyttötapaukset on tunnistettu, ovat **järjestelmähankinnat ihmislähtöisiä ja tarkoituksenmukaisia**.
- Palvelukeskus **tarjoaa tietyn ydinpalvelun, jossa joustoa on asiakkaiden tarpeiden mukaan:** sekä intensiivisempään palveluun että itsenäisempään asioiden hoitoon. Vastuunjakotaulukkoa on tarkasteltu uudestaan, se mahdollistaa tehokkaan tehtävien jaon seurakuntien sisällä sekä seurakuntien ja palvelukeskuksen välillä.
- **Henkilöstöhallinnon kokonaisuudet on keskitetty yhteen järjestelmään ja taloushallinnon järjestelmien käytettävyyttä kehitetään jatkuvasti.** Järjestelmät ovat käyttäjäystävällisiä ja niiden käyttö on helppoa ja tuloksellista, vaikka niiden käytöstä olisi vierähtänyt aikaa. Oma toimintaa on helppo seurata, **raportointi ja raporttien ottaminen on jouhevaa.**

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamisen vaihtoehtoiset toimintamallit

Kirkon palvelukeskuksen vaihtoehtoisten toimintamallien tarkastelu



Kipa 2 -hankkeessa selvitettiin Kirkon palvelukeskuksen osalta **talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuuksien vaihtoehtoiset toimintamallit ja näihin liittyvät järjestelmätarpeet.**

VAIHTOEHTOISET TOIMINTAMALLIT

- 1. Palautetaan töitä seurakunnille, Kipa toimii alustan tarjoajana.** Kipasta tehdään talous- ja henkilöstöhallinnon yhteisten alustojen ja niihin liittyvien tukipalvelujen tarjoaja. Varsinainen henkilöstö- ja taloushallinnon operatiivinen toiminta tehdään seurakunnissa.
- 2. Keskitetään Kipaan enemmän toimintoja ja tehdään tehokkaammin.** Kipan toimintamallia kehitetään siten, että päällekkäinen työ seurakunnissa vähenee, kun siirrytään tehokkaampaan palvelukeskusmallin käyttöön.
- 3. Ulkoistetaan kokonaan talous- ja henkilöstöhallinto.** Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut kilpailutetaan kokonaispalveluna.

1. Palautetaan töitä seurakunnille, Kipa toimii alustan tarjoajana

Seurakunnat vastaavat talous- ja henkilöstöhallinnon operatiivisten tehtävien hoitamisesta omin resurssein yhteisten järjestelmien avulla, joiden ylläpidosta, tuesta ja kehittämisen koordinoinnista vastaa Kirkon palvelukeskus.

ETUJA

- ✓ Yhteiset järjestelmät ja järjestelmien keskitetty hallinta
 - Palvelukeskus tarjoaa, hallinnoi ja kehittää kaikille seurakunnille yhteisiä talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiä
 - Yhteinen hallinnointi tuo kustannussäästöjä
 - Hyödynnetään jo kertaalleen tehtyjä investointeja
 - Seurakuntien ei tarvitse itse vastata HR- ja taloushallinnon järjestelmistä
 - Pienet seurakunnat lähtökohtaisesti hyötyvät yhteisistä HR- ja taloushallinnon järjestelmistä
- ✓ Seurakunnat voivat toteuttaa operatiivisen toiminnan itsenäisesti – varsinkin suurten seurakuntien toive
- ✓ Kustannukset ovat läpinäkyviä ja näitä pystytään ohjaamaan paremmin kuin ulkoistetuissa palveluissa
- ✓ Mahdollistaa hybridimallin
 - Tarjotaan pienille seurakunnille järjestelmien lisäksi talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja
 - Tarjotaan isoille seurakunnille mahdollisuus laajempiin järjestelmäpaketteihin

HAASTEITA

- Palkka- ja taloushallinto ei seurakuntien ydintehtävää
- Kipaan siirtymiseksi on jo tehty toimenpiteitä, töiden palauttaminen seurakunnille vaatii toiminnan uudelleenjärjestelyä ja resursointia (=kustannuksia)
- Toiminnan eriytyminen seurakuntien välillä
 - Synergiaetujen häviäminen
 - Virka- ja työehtosopimusten tulkinnan erot
 - Raportointi ei enää yhtenäistä ja vertailtavuus kärsii
 - Automatisointi, robotiikan ja keinoälyn hyödyntäminen haasteellisempaa
 - Raportointi ja tiedolla johtaminen on omanlaista jokaisessa seurakunnassa, matalimmat edellytykset tiedon yhtenäisyyteen, näkymä koko kirkon tilanteeseen vaikea saavuttaa
- Järjestelmien kehitystyö ja järjestelmätoimittajan asiakkuuden hallinta koordinoidaan edelleen Kipan kautta. Mikään nykytilan kehitysvauhdissa ei muutu, jos ei kehittämismallia kehitetä ja yhtenäistä tapaa toimia löydetä.
- Mallin korvaaminen itsenäisellä tekemisellä ei vastaa kattavasti nykytila-analyysissä tunnistettuihin haasteisiin
 - Palvelukeskusmalli on Suomessa ja ulkomailla paljon hyödynnetty toimintamalli, jolla on saavutettu kustannussäästöjä
 - Pienet seurakunnat hyötyvät palvelukeskusmallista, koska palvelukeskuksessa on laaja osaaminen ja asiantuntijoiden varajärjestelyt on turvattu – kuinka ratkaistaan jatkossa?



1. Palautetaan töitä seurakunnille, Kipa toimii alustan tarjoajana

Kirkon palvelukeskuksen vaihtoehtoisten toimintamallien tarkastelu	Toteutuu heikosti			Toteutuu hyvin			Perustelut
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Toimintamalli mahdollistaa yhtenäiset toimintamalleja ja prosesseja		●					Seurakunnilla mahdollisuus omiin toimintatapoihin
Toimintamalli mahdollistaa toimintamallien ja prosessien tehokkaan yhteisen kehittämisen			●				Kehityksen yhteinen koordinointi haasteellisempaa
Toimintamalli tukee prosessien automatisointia ja manuaalisen työn vähentämistä		●					Automatisointi on haasteellisempaa, koska prosessit ja toimintatavat eroavat toisistaan
Toimintamalli on kustannustehokas		●					Yhtenäisten prosessien puute estää synergiaedut ja automatisointi on haasteellisempaa
Toimintamalli mahdollistaa prosessien ja toimintatapojen räätälöinnin seurakunnissa						●	Seurakunnilla mahdollisuus omiin toimintatapoihin
Toimintamalli mahdollistaa synergiaetujen saamisen	●						Yhtenäisten prosessien puute estää synergiaedut
Toimintamalli tukee erikoisten seurakuntien ja niiden erilaisten tarpeiden täyttämistä						●	Seurakunnilla mahdollisuus omiin toimintatapoihin
Toimintamalli tukee asiakaslähtöistä toimintatapaa					●		Seurakunnilla mahdollisuus omiin toimintatapoihin, Kirkon palvelukeskus tuottaa järjestelmäpalvelut
Toimintamalli mahdollistaa seurakunnille ydintoimintaan keskittymisen			●				Seurakunnat hoitavat itse talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut

Yhteenveto: Skenaario mahdollistaa seurakuntien autonomisen toiminnan ja niiden erilaiset tarpeiden täyttämisen. Toimintamallit ja prosessit eroavat seurakuntien kesken, jolloin prosessien automatisointi on haasteellisempaa, eivätkä ne mahdollista synergiaetuja ja kustannustehokkuutta. Riski tiedolla johtamisen ja raportoinnin eriytymiseen on suuri.

2. Keskitetään Kipaan enemmän toimintoja ja tehdään tehokkaammin

Kirkon palvelukeskuksen toimintamallia kehitetään siten, että päällekkäinen työ seurakunnissa vähenee, kun siirrytään tehokkaampaan palvelukeskusmallin käyttöön.

ETUJA

- ✓ Mahdollisuus purkaa päällekkäiset toimintatavat ja tehtävät, jolloin mahdollisuus kustannustehokkaampaan ja laadukkaampaan toimintaan
 - Keskitetyt ja yhdenmukaiset toimintatavat antavat paremmat mahdollisuudet automatisointiin
 - Robotiikan ja keinoälyn tuominen prosesseihin mahdollista, kun on suuret volyymit ja yhtenäiset toimintatavat
 - Tarkennetaan vastuunjako seurakuntien ja palvelukeskuksen välillä -> poistetaan päällekkäiset tehtävät, synergiaedut myös seurakuntien välillä ja sisällä
 - Raportoinnin ja tiedolla johtamisen kehittämiseksi tarvittavat perustiedot kunnossa
- ✓ Nykyinen Kirkon palvelukeskuksen henkilöstö on osaavaa ja tuntee seurakuntien toiminnan
- ✓ Palvelukeskusmalli antaa seurakunnille eli asiakkaille mahdollisuuden keskittyä ydintoimintaan, hyviä esimerkkejä onnistumisista kirkon sisällä on jo nyt
- ✓ Kustannukset ovat läpinäkyviä ja näitä pystytään ohjaamaan paremmin kuin ulkoistetuissa palveluissa
- ✓ Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien tuki ja kehittäminen keskitetysti koordinoitu
- ✓ Hyödynnetään jo kertaalleen tehtyjä investointeja
- ✓ Mahdollistaa hybridimallin ja palvelupaketit
 - Skaalataan palvelutarjoomaa vastaamaan paremmin pienten seurakuntien tarpeisiin tarjoamalla laajennettuja palveluja ja kevyempiä järjestelmiä

HAASTEITA

- Mallin vastaanottaminen voi olla hankalaa, sillä aikaisemmat kokemukset palvelukeskusmallista ovat kehoja eikä odotettua kustannussäästöä ei ole syntynyt
 - Haasteena on ollut täyttää erikokoisten seurakuntien erilaiset tarpeet
 - Systemaattinen kehitys - Seurakuntien yksilöllisiä kehitystarpeita ei ole pystytty täyttämään
 - Kipan asiantuntijuuteen ei aina luoteta, vaikka yksittäisten asiantuntijoiden osaamista kehuaan
- Asiakasyhteistyötä ja asiakkuuksien hoitoa parannettava tai hyötyjä ei saavuteta
- Raportointi ja tiedolla johtaminen voi palvelupakettien myötä eriytyä (esim. kun työkalua ei oteta käyttöön, tietojen hyödyntämisen valmius erilainen)
- Kustannustehokas toiminta edellyttää sitoutumista yhdenmukaisiin toimintatapoihin ja prosesseihin

2. Keskitetään Kipaan enemmän toimintoja ja tehdään tehokkaammin



Kirkon palvelukeskuksen vaihtoehtoisten toimintamallien tarkastelu	Toteutuu heikosti			Toteutuu hyvin			Perustelut
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Toimintamalli mahdollistaa yhtenäiset toimintamalleja ja prosesseja					●		Palvelukeskusmalli edellyttää yhtenäisiä toimintamalleja ja prosesseja
Toimintamalli mahdollistaa toimintamallien ja prosessien tehokkaan yhteisen kehittämisen						●	Palvelukeskusmalli tukee keskitettyä yhteistä kehittämistä
Toimintamalli tukee prosessien automatisointia ja manuaalisen työn vähentämistä						●	Yhtenäiset toimintamallit ja prosessit mahdollistavat parhaiten automatisoinnin (robotiikka ja keinoäly)
Toimintamalli on kustannustehokas					●		Prosessien automatisointi tukee kustannustehokkuutta
Toimintamalli mahdollistaa prosessien ja toimintatapojen räätälöinnin seurakunnissa			●				Yhtenäiset toimintamallit ja prosessit eivät mahdollista laajaa räätälöintiä
Toimintamalli mahdollistaa synergiaetujen saamisen						●	Palvelukeskusmalli tukee synergiaetujen saamista
Toimintamalli tukee erikokoisten seurakuntien ja niiden erilaisten tarpeiden täyttämistä			●				Sisäinen palvelukeskus mahdollistaa osin erilaisten tarpeiden täyttämisen
Toimintamalli tukee asiakaslähtöistä toimintatapaa				●			Sisäisen palvelukeskuksen toimintapaa on mahdollista kehittää asiakaslähtöisemmäksi
Toimintamalli mahdollistaa seurakunnille ydintoimintaan keskittymisen						●	Palvelukeskus tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelut

Yhteenveto: Skenaario mahdollistaa yhtenäiset toimintamallit ja prosessit sekä niiden automatisoinnin. Seurakuntien erilaisia tarpeita voidaan ottaa osin huomioon, mutta myös synergiaetuja ja kustannussäästöjä on saavutettavissa. Asiakaslähtöinen toimintatapa kehityskohteena.

3. Ulkoistetaan kokonaan talous- ja henkilöstöhallinto

Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut kilpailutetaan kokonaispalveluna. Ulkoinen palveluntuottaja tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelut ja järjestelmät kuten Kipa tänä päivänä, HR-prosessit jäävät asiakkaalle.

ETUJA

- ✓ Ulkoisella palveluntuottajalla pitkälle tuotteistetut palvelut ja automatisoidut ja kustannustehokkaat prosessit
- ✓ Puretaan mahdolliset päällekkäiset toimintatavat, jolloin mahdollisuus kustannustehokkaampaan ja laadukkaampaan toimintaan
 - ✓ Keskitetyt ja yhdenmukaiset toimintatavat antavat paremmat mahdollisuudet automatisointiin
 - ✓ Robotiikan ja keinoälyn tuominen prosesseihin mahdollista, kun on suuret volyymit ja yhtenäiset toimintatavat
- ✓ Palvelukeskusmalli antaa asiakkaalle mahdollisuuden keskittyä ydintoimintaan
- ✓ Synergiaedut myös seurakuntien välillä
- ✓ Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät mahdollista hankkia palveluntuottajalta
- ✓ Raportoinnin ja tiedolla johtamisen kehittämiseksi tarvittavat perustiedot ovat kunnossa prosessien yhteneväisyyden myötä

HAASTEITA

- Kaikki palveluntuottajat eivät halukkaita tuottamaan palvelua tai palvelun kustannus on suuri ennen kuin toimintamallit ja prosessit on yhtenäistetty
 - "Ongelmien" ulkoistaminen ei ratkaise haasteita, jos prosessit ja toimintamallit eivät muutu
- Palveluista maksetaan arvonlisävero, jolloin palveluiden kustannussäästöt eivät toteudu
- Yksityisen palveluntuottajan tavoitteena on tehdä voittoa, in house -yhtiössä tavoitteena nollatulos
- Ulkoisen palveluntuottajan Kirkko-ympäristön tuntemus on heikko
- Haasteellisempaa huomioida seurakuntien erilaiset tarpeet
- Yhteistyö ulkoisen palvelukeskuksen kanssa on formaalimpaa -> aikatauluista ja vastuunjaosta ei jousteta
- Edellyttää vastuunjaon ja roolien tarkentamisen seurakuntien välillä ja seurakuntien ja palvelukeskuksen kesken
- Mahdollinen uusien järjestelmien käyttöönotto ja palveluiden ulkoistaminen tulee tehdä vaiheistetuksi, vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä
- Varmistettava henkilöstöhallinnon järjestelmien soveltuvuus KirVESTES:iin (mm. rinnakkaiset palvelussuhteet)
- Yksityisten sektorin palvelukeskuksella ei välttämättä ole tarjota järjestelmää kirkon tarpeisiin, löydetäänkö sopivaa kumppania?



3. Ulkoistetaan kokonaan talous- ja henkilöstöhallinto

Kirkon palvelukeskuksen vaihtoehtoisten toimintamallien tarkastelu	Toteutuu heikosti			Toteutuu hyvin			Perustelut
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Toimintamalli mahdollistaa yhtenäiset toimintamallit ja prosessit					●		Palvelukeskusmalli edellyttää yhtenäisiä toimintamalleja ja prosesseja
Toimintamalli mahdollistaa toimintamallien ja prosessien tehokkaan yhteisen kehittämisen					●		Palvelukeskusmalli tukee keskitettyä yhteistä kehittämistä
Toimintamalli tukee prosessien automatisointia ja manuaalisen työn vähentämistä						●	Yhtenäiset toimintamallit ja prosessit mahdollistavat parhaiten automatisoinnin (robotiikka ja keinoäly)
Toimintamalli on kustannustehokas			●				Prosessien automatisointi tukee kustannustehokkuutta. Ulkoisille palveluille tulee alv.
Toimintamalli mahdollistaa prosessien ja toimintatapojen räätälöinnin seurakunnissa		●					Yhtenäiset toimintamallit ja prosessit eivät mahdollista laajaa räätälöintiä
Toimintamalli mahdollistaa synergiaetujen saamisen						●	Palvelukeskusmalli tukee synergiaetujen saamista
Toimintamalli tukee erikokoisten seurakuntien ja niiden erilaisten tarpeiden täyttämistä		●					Ulkoisen palvelukeskuksen mahdollistaa erilaisten tarpeiden täyttämisen sisäistä heikommin
Toimintamalli tukee asiakaslähtöistä toimintatapaa					●		Ulkoisen palvelukeskuksen toimintatapa on lähtökohtaisesti asiakaslähtöinen
Toimintamalli mahdollistaa seurakunnille ydintoimintaan keskittymisen						●	Palvelukeskus tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelut

Yhteenveto: Skenaarion edellytyksenä ovat yhtenäiset toimintamallit ja prosessit, muuten palvelutuottajat eivät halukkaita tuottamaan palvelua. Seurakuntien yksilöllisiä tarpeita ei voida ottaa huomioon, mutta synergiaetuja ja kustannussäästöjä on saavutettavissa. Ulkoinen palveluntuottaja on jo tehostanut prosesseja, mutta palveluista on maksettava arvonlisävero.



Toimintamallit haastateltavien näkökulmasta

- **Jokaisella toimintamallivaihtoehdolla oli haastatteluissa kannattajansa**, kaikissa asiakasryhmissä (isot, keskisuuret, pienet seurakuntataloudet, kirkkohallitus). Kaikissa haastatteluissa toimintamalleja ei otettu puheeksi, vaan kannatus tulkittiin kommenttien perusteella.
- Analyysin perusteella **vaihtoehto 1 kaltainen toimintamalli oli määrällisesti suosituin haastateltavien keskuudessa**. Toisaalta taas vaihtoehto 2 ja vaihtoehtojen 1 ja 2 hybridimalli nousivat potentiaalisimmiksi vaihtoehtoiksi niissä haastatteluissa, joissa toimintamallit otettiin erikseen kysymällä esiin.
 - Hypoteesi on, että nyt hankalalta tuntuvat prosessit ja vastuunjako aiheuttavat kitkaa ja epäluottamusta Kipan ja seurakuntien välille niin paljon, että kokonaisuuden haltuunotto seurakunnissa tuntuu houkuttelevimmalta.
 - Toisaalta jo tehdyt muutokset ja panostukset palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymiseksi nähdään sen verran mittavina, että peruuttamisen sijaan toivotaan parannuksia.
- Vaihtoehto 3 korostui niillä haastateltavilla, joilla oli aikaisempaa kokemusta ulkoisen tilitoimiston käytöstä ja kaipuu vastaavaan systemaattiseen, kokonaisvaltaiseen palveluun ja asiakkuuden hoitoon. Ulkoistamista pidettiin kuitenkin mm. kustannusten vuoksi kaikista epätodennäköisimpänä vaihtoehtona myös haastateltavien kesken.
- **Vaihtoehto 2 nähdään kuitenkin vastaavan haastatteluissa tunnistettuihin tarpeisiin ja kipukohtiin parhaiten**. Muun muassa aitoa kustannustehokkuutta ja tarpeeseen vastaavia, käytettäviä järjestelmiä, on vaikeampi saavuttaa muilla toimintatavoilla.
 - Vaihtoehtojen 1 ja 2 toimintamallien tarkasteluihin liittyy oleellisesti järjestelmä uudistukset, joita on tarkasteltu vaihtoehtoisten skenaarioiden kautta markkinakartoituksen tuottaman tietämyksen pohjalta liitteessä 3, Markkinakartoitus.



Johtopäätökset

Nykytila-analyysin, palveluntuottajatapaamisten, markkinakartoituksen pohjalta tehtyjen skenaarioiden arvioinnin sekä tutkimuksen¹ perusteella vaihtoehtoisista toimintamalleista numero 2 eli **nykyisen palvelukeskus-mallin toiminnan kehittäminen on suositeltavin vaihtoehto.**

- Palveluiden tuotannon tehokkuuden ja laadun ongelmat on lähtökohtaisesti parempi ratkaista sisäisessä palvelukeskuksessa
 - Kokonaisprosessien yhdenmukaistamisen ja kehittämisen, automatisoinnin (robotiikka, tekoäly) ja päällekkäisen työn poistamisen kautta on saatavissa synergiaetuja seurakuntien kesken sekä kustannustehokkaampia palveluita
 - Sisäisessä palvelukeskuksessa eri seurakuntien erilaiset tarpeet voidaan ottaa parhaiten huomioon
 - Kirkon palvelukeskuksen ja seurakuntien välisen yhteistyön parantaminen edellyttää asiakasyhteistyön ja asiakkuuksien hoidon kehittämistä
- Uudet ratkaisut käyttöön
 - Aloittamalla järjestelmä uudistus henkilöstöjärjestelmästä voidaan toteuttaa sähköiset itsepalvelutoiminnot, jotka keventävät talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöiden työkuormaa.
 - Modulaarisuus mahdollistaa seurakuntakohtaisten ominaisuuksien/palvelujen käyttöönoton, mikä vastaa nykytila-analyysissä esille nostettuun itsenäisyyden tarpeeseen.
 - Ohjaa samalla yhtenäisten toimintamallien ja prosessien käyttöönottoon ja helpottaa automaattisten työkulkujen toteuttamista
- Tarkempi tarkastelu järjestelmä hankintavaihtoehtoista on esitetty liitteessä 3, Markkinakartoitus



Toimintamallien vertailu suhteessa suositeltuun

Vaihtoehto 1: Palautetaan töitä seurakunnille, Kipa toimii alustan ja järjestelmien tarjoajana

- Seurakunnat voivat toteuttaa operatiivisen toiminnan itsenäisesti – varsinkin suurten seurakuntien toive
- Seurakunnan omana tekemisenä toimintamallien automatisointi ja tehostaminen haasteellisempaa (ml. robotiikka ja tekoäly)
- Palvelukeskusmalli on Suomessa ja ulkomailla paljon hyödynnetty toimintamalli, jolla on saavutettu kustannussäästöjä
- Riskinä, että toiminta lähtee eriytymään seurakuntien kesken, joka hankaloittaa mm. tiedolla johtamista ja raportointia koko kirkon tasolla
- Kirkon palvelukeskukseen siirtymiseksi on jo tehty toimenpiteitä, töiden palauttaminen seurakunnille vaatii toiminnan uudelleenjärjestelyä ja resursointia (=kustannuksia)

→ **Vaihtoehtoon 2 'Keskitetään Kipaan enemmän toimintoja ja tehdään tehokkaammin' verrattuna toimintamalli ei mahdollista kustannustehokkuutta, hankaloittaa tiedolla johtamista koko kirkon tasolla sekä johtaa toimintamallien eriytymiseen seurakuntien kesken**

Vaihtoehto 3: Ulkoistetaan kokonaan talous- ja henkilöstöhallinto

- Palveluntuottajat eivät olleet kovinkaan halukkaita tarjoamaan palveluja kirkolle nykyisten toimintamallien ja prosessien epäyhteneväisyyden vuoksi
 - Käyttönotot monimutkaiset ja kalliit useiden seurakuntatalouksien osalta, prosessi pahimmillaan todella pitkä, nykyisiä järjestelmiä hyödyntämällä ei voida edetä tai hyötyjä ei tavoiteta
 - Palveluntuottajien karkean tason arviot palvelukustannuksista olivat suuremmat kuin palvelukeskuksen nykyiset kustannukset. Lisäksi palveluista maksetaan arvonlisävero
 - ”Ongelmien” ulkoistaminen ei ratkaise haasteita, jos prosessit ja toimintamallit eivät muutu
- Palveluista maksettava arvonlisävero

→ **Vaihtoehtoon 2 'Keskitetään Kipaan enemmän toimintoja ja tehdään tehokkaammin' verrattuna toimintamalli ei tällä hetkellä realistinen nykyisten toimintamallien ja prosessien epäyhteneväisyyden vuoksi**

Kokonaisuuksien kehityspolku



Kehityskokonaisuuksien aikataulu

(suuntaa antava arvio)

	2020	2021	2022	2023	2024
1. Seurakuntien ja palvelukeskuksen välisen luottamuksen rakentaminen ja vastuunjaon selkeyttäminen		Luottamuksen rakentaminen, yhteistyömallin ja vastuunjaon kehittäminen			
2. Yhteisten toimintamallien ja prosessien kehittäminen (Lean-hanke)		Kehittämishanke			
3. Henkilöstöhallinnon järjestelmän kilpailutus ja hankinta		Hankinta	Käyttöönottoprojekti (vaiheittainen käyttöönotto osaluueittain)		
4. Taloushallinnon järjestelmien kilpailutus ja hankinta		Matka- ja kululaskut uudistaminen		Järjestelmien hankinta ja käyttöönottoprojekti	
5. Raportoinnin ja tiedolla johtamisen kehittäminen (Huom! Tästä erillishanke käynnissä Helsinki, Espoo ja Tampere)		Suunnittelu	Alustaratkaisun hankinta	Jatkuva kehittäminen	



Arvioidut kustannukset

- Varataan vuosille 2021–2024 tietojärjestelmien uusimiseen ja siihen liittyviin sisäisiin henkilöstökuluihin 1,2–1,7 milj. euroa vuodessa.
- Järjestelmien kustannusvaikutukset on arvioitu alustavien hintatiedustelujen pohjalta, jotka saatiin markkinakartoituksen yhteydessä toimittajilta. Talous- ja HR-järjestelmien käyttöönoton osalta tarkempi kustannustarkastelu liitteessä 3.
- Kipa 2 -hankkeeseen kuuluu myös käyttöoikeushallinnan uudistaminen. Tätä kehityskokonaisuutta on selvitetty omana erillisenä projektina Kipa 2 -hankkeen sisällä ja sen kehityskustannukset on nostettu tähän taulukkoon.
- Käyttöönottojen jälkeen lisenssikustannukset nousevat 1–1,5 milj.€/vuosi. Lisenssikustannusten nousuun vaikuttaa se, kuinka voidaan hyödyntää nykyisin käytössä olevia lisenssejä.

	2021	2022	2023	2024
Lisenssit	100 000 €	350 000 €	600 000 €	940 000 €
Käyttöönotot	700 000 €	1 000 000 €	900 000 €	600 000 €
Identiteetin hallinta	250 000 €	250 000 €	0 €	0 €
Sisäiset	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Yhteensä	1 150 000 €	1 700 000 €	1 600 000 €	1 640 000 €



Kehityskokonaisuus 1:

Seurakuntien ja palvelukeskuksen välisen luottamuksen rakentaminen ja yhteistyön parantaminen

MITÄ?

Kehityskokonaisuudessa 1 keskitytään luottamuksen rakentamiseen eri toimijoiden välille

- **Kehittämällä Kipan toimintaa ja asiakkuudenhoitomallia**
- **Tarkastelemalla ja kehittämällä vastuunjakoa seurakuntien, Kirkkohallituksen ja palvelukeskuksen välillä**
- **Määrittelemällä kehittämisen, järjestelmien ja prosessien omistajuus**
- **Johtamalla muutosta systemaattisesti**

MIKSI?

- Nykytila-analyysi toi esiin merkittävän luottamuspulan, joka toimii esteenä muulle kehittämiselle ja aiheuttaa juopaa palvelukeskuksen ja seurakuntatalouksien välille.
- Luottamuksen rakentaminen ja muutosjohtaminen on perusedellytys uusien kehityshankkeiden käynnistämiseen sekä niissä onnistumiseen. Yhteiset pelisäännöt tuovat lisää luottamusta ja sujuvuutta yhteiseen tekemiseen.

MITEN?

- Luottamusta kasvatetaan mm.
 - Toiminnan läpinäkyvyydellä ja aktiivisella vuoropuhelulla
 - Systemaattisella muutosjohtamisella
 - Johdonmukaisilla tekemisen tavoilla
- Etsitään ulkopuolinen kirkollinen toimija kumppaniksi selvittämään yhdessä seurakuntien kanssa toimenpiteitä luottamuksen rakentamiseksi



Esimerkkiskenaario: Asiakkuuden hoidon osa-alueiden kehittäminen

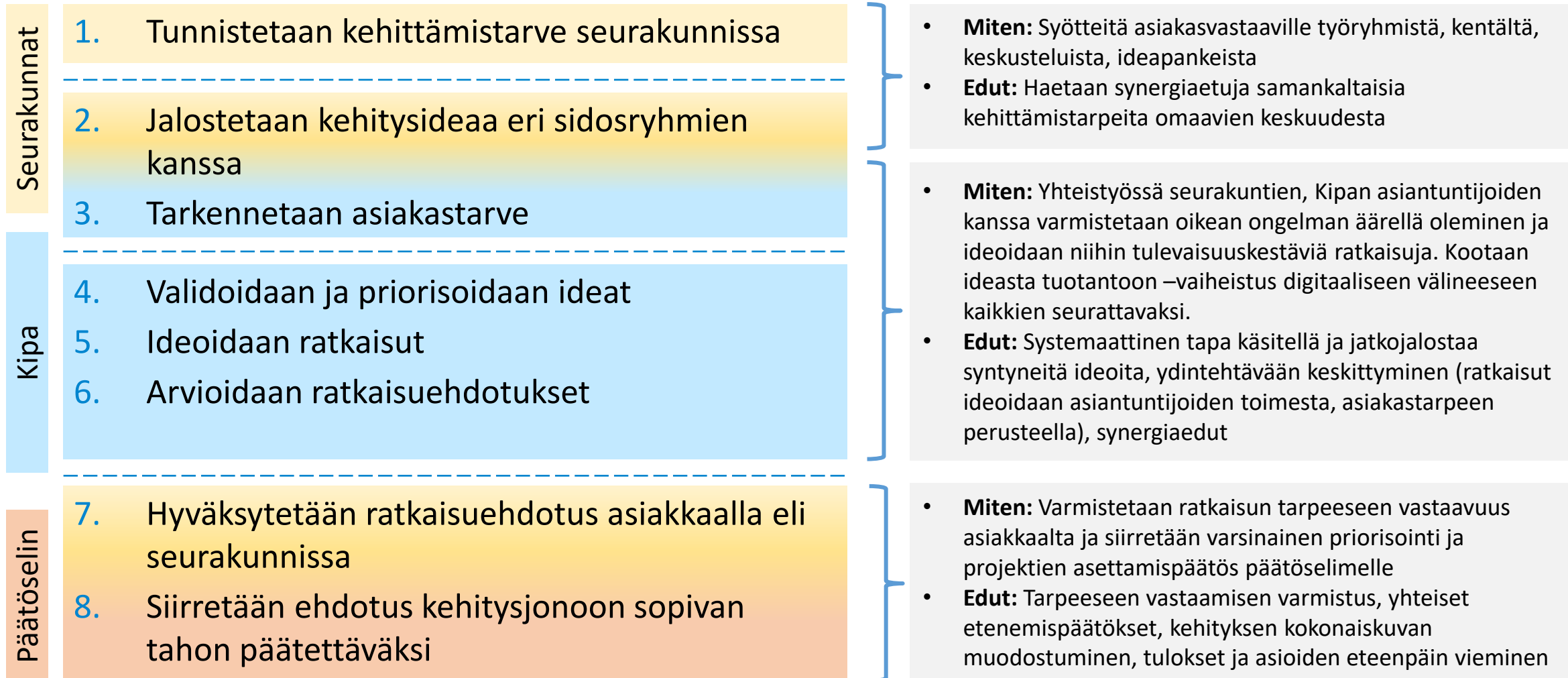
Toimintamalleista numero 2 eli nykyisen palvelukeskusmallin toiminnan kehittäminen edellyttää panostamista asiakkuuden hoitoon. Ensimmäisinä toimenpiteinä kehitetään Kipan toimintaa ja määritellään Kipan asiakkuudenhoitomalli, joka sisältää kehitystoimia esimerkiksi asiakaspalvelun, asiakassuhteiden hoitamisen, viestinnän ja kehittämismallin osa-alueille.

- 1. Asiakaspalvelu:** lisätään palvelukanavia, kehitetään palvelupyyntöjärjestelmää, käsitellään asiakaspalautteita systemaattisesti
- 2. Asiakkuuden hoito:** perustetaan asiakasvastaavien/-päälliköiden rooli tai allokoidaan lisää aikaa asiakkuuden hoitoon. Luodaan raamit säännölliselle yhteydenpidolle ja vuoropuhelulle sekä tunnistetaan selkeät vastuut seurakuntien ja Kipan välillä.
- 3. Asiantuntijuuden hyödyntäminen:** Hyödynnetään seurakuntien asiantuntijoita palvelukeskuksen asiakkuuden hoidossa. Seurakuntien asiantuntijat voisivat toimia omassa seurakunnassa/yhtymässä, mutta he siirtyisivät palvelukeskuksen palkkalistoille.
- 4. Viestintä:** tehostetaan ennakoivaa ja läpinäkyvä viestintää, otetaan käyttöön uusia digitaalisia viestintäkanavia.
- 5. Palvelutarjooma:** luodaan palvelukeskuksen roolia vahvistavat, eri asiakkaiden tarpeisiin sopivat palvelupaketit, joille on määritelty laajuudet, sisällöt ja vastuut.
- 6. Kehittämismalli:** otetaan käyttöön selkeästi viestittävä ja seurattava kehittämismalli, jossa asiakkaiden ideoita kerätään, jalostetaan yhdessä ja priorisoidaan kehityspotkeen järjestelmäkehityksen tai -hankinnan asiantuntijoiden voimin.



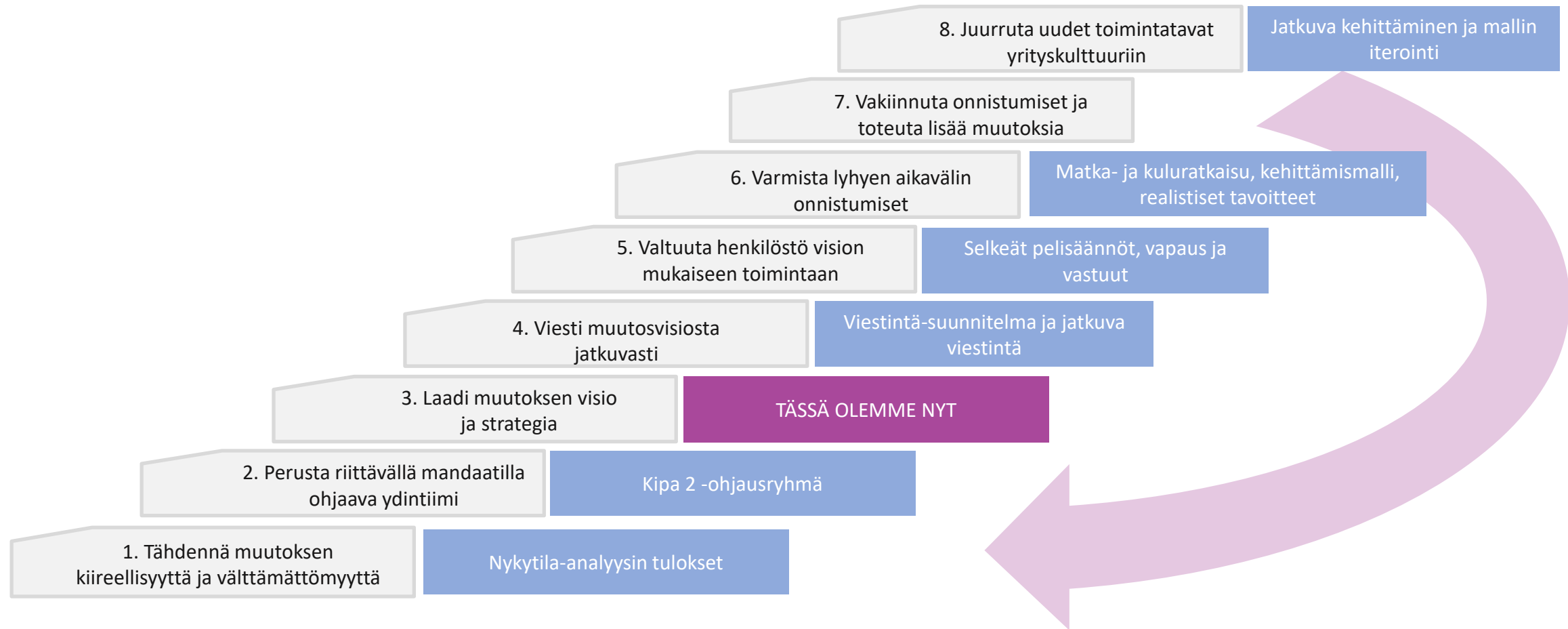
Esimerkkiskenaario:

Kehittämismalli² ideasta tuotantoon





Esimerkkiskenaario: Muutosjohtamisen askeleet John Kotterin mukaan



1. Seurakuntien ja palvelukeskuksen välisen luottamuksen rakentaminen ja vastuunjaon selkeyttäminen



Kehityskokonaisuus 2:

Yhteisten toimintamallien ja prosessien kehittäminen (Lean-hanke)

MITÄ?

Kehityskokonaisuudessa 2 keskitytään yhteisten toimintamallien ja prosessien kehittämiseen

- **Käynnistämällä lean-hanke, jonka tavoitteena on tunnistaa päällekkäisyydet ja manuaaliryöpylän paikat nykyisissä toimintamalleissa ja prosesseissa sekä ideoida yhdessä ideaalitapa toimia**

MIKSI?

- Yhteisiä toimintamalleja ja prosessien kehittämistä toivottiin, jotta toiminta olisi sujuvaa, työ mielekästä, pelisäännöt selkeitä, toiminta samanmuotoista ja samoilla käytännöillä toimivaa läpi kirkon toimintojen. Tämä tuo kustannustehokkuutta ja synergiaetuja, mahdollistaa mm. prosessien automatisoinnin sekä tehostaa asiantuntijoiden liikkuvuuden hyödyntämistä ja yhdenmukaistaa raportointia
- Yhtenäiset toimintatavat ja päivitetty prosessit luovat hyvän pohjan hankinnalle. Järjestelmiä osataan määritellä tarkemmin yhteisiä tarpeita palvelevaksi ja käyttöönnotot helpottuvat.

MITEN?

- Yhteisiä toimintamalleja työstetään
 - Systemaattisen prosessin avulla yhteiskehittäminen
 - Enemmistön tarpeisiin ensisijaisesti vastaten ja tehostamisen myötä poikkeuksien käsittelyyn pystyen



Esimerkkiskenaario: Sujuvoitetaan toimintaa

TOIMINNAN SUJUVOITTAMINEN

- Lean-ajattelun avulla pyritään tunnistamaan ja pääsemään eroon ”hukasta” eli ylimääräisistä, tuottamattomista toiminnoista, jotka hidastavat työntekoa ja tuovat turhia kustannuksia. Esimerkkinä manuaalinen ja päällekkäinen työ.
- Hankkeen tavoitteena on luoda kirkkotasoisia yhteisiä toimintamalleja ja kehittää nykyisiä prosesseja, jotta voitaisi saavuttaa
 - Parempaa asiakastytyvääisyyttä
 - Parempaa laatua
 - Pienemmät toiminnan kustannukset
 - Lyhyemmät läpimenoajat
- Prosessien omistajuuden selkeä määrittely tarvitaan

ESIMERKKEJÄ KEHITETTÄVISTÄ TOIMINTAMALLEISTA JA PROSESSEISTA

- Manuaalityön ja päällekkäisyyksien tunnistaminen talous- ja henkilöstöhallinnon pääprosesseissa
 - Palkkaproessi + luottamus- ja kokouspalkkiot
 - Uuden henkilön perustaminen
 - Palvelussuhteen hallinta + käyttöoikeushallinta
 - Raportointi ja tiedolla johtaminen (käytännöt ja raporttien hyödyntäminen, raportointipohjat)
 - Työntekijän itsepalvelutoiminnot (lomat, verokortit, osaaminen)
- Tehtävien ja vastuunjako talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseissa
- Systemaattinen (järjestelmien) kehittäminen, ”ideasta tuotantoon”



Esimerkkiskenaario:

Toimintamallien kehittämisen vaiheistus

1. Lähestymisen valinta jokaiselle osa-alueelle ("tutkiva" vai "optimoiva")

- Käydään jokainen tarkennettava talous- ja henkilöstöhallinnon osa-alue läpi ja mietitään onko tiedossa selkeää tarvetta, jolloin valitaan optimoiva (lean) lähestyminen vai lähdetäänkö tutkivalla lähestymisellä eteenpäin
- Hyödynnetään pohjana nykytila-analyysin materiaalia ja sieltä nousseita havaintoja osa-alueiden tunnistamiseksi, esim. palkkaprosessi, ostolaskujen käsittely, henkilön perustaminen

2. Valitaan osa-alueen tarkennuksesta vastaava henkilö

- Nimetään vetovastuullinen, joka koordinoi osa-alueen tarkennusta (esim. osallistaminen, käytännön järjestelyt, aikataulunpito, dokumentointi ja tulosten esittäminen)

3. Osa-alueita tarkennetaan vastuuhenkilöiden johtamana

- Osa-alueiden osalta aloitetaan tunnistamalla oikeat sidosryhmät ja henkilöt, joiden osallistaminen on välttämätöntä sisällöllisen työstön kannalta. Heiltä varataan lyhyitä muutaman tunnin kehityshetkiä.
- Kehityshetkissä työstetään osa-alueita ja toimintamalleja tarkennetaan tarkoituksenmukaiselle tasolle **jotta oikea suunta löytyy ja voidaan tuottaa tärkeimmät käyttötapaukset ja vaatimukset kilpailutusmateriaalia varten**

4. Osa-alueiden kehitystyötä jatketaan toimittajan valinnan jälkeen

- Työstetyt materiaalit toimivat valmiina pohjana toimintamallien tarkemmalle määrittelylle, kun tiedetään valitun järjestelmän kyvykkyydet ja mahdollisuudet paremmin

Esimerkkiskenaario:



Osa-alueiden tarkentamisen vaiheet





Kehityskokonaisuus 3:

Henkilöstöhallinnon järjestelmäkokonaisuuden kilpailutus ja hankinta

MITÄ?

Kehityskokonaisuudessa 3

- **Määritellään, kilpailutetaan ja hankitaan kirkolle henkilöstöhallinnon järjestelmäkokonaisuus sisältäen HR ja rekry**
- **Uudistetaan palkanlaskenta**

MIKSI?

- Nykytila-analyysin perusteella merkittäväksi haasteeksi nousi henkilöstöhallinnon järjestelmäkentän hajanaisuus ja siitä johtuva manuaali- ja tuplatyö mm. henkilöä perustettaessa ja henkilön tietoja päivitettäessä.
- Merkittävä osa rinnakkaisten palvelussuhteiden tuomista ongelmista nähdään johtuvan tiedon pirstaloitumisesta ja manuaalisesta kirjaamisesta eri järjestelmiin. Yhtenäisellä HR-järjestelmällä pyritään takaamaan tiedon eheys.
- Nykyaikaiset henkilöstöhallinnon järjestelmät on tehty tukemaan työntekijöiden itsepalvelutoimintoja ja niiden käytettävyyteen on siksi panostettu: käytettävyydeltään paremman HR-ratkaisun hankinta on hyvin mahdollista.

MITEN?

Varmistetaan ihmislähtöisen, käytettävän ja tarkoituksenmukaisen järjestelmän hankinta

- Hyödyntämällä nykytila-analyysissä esiin nousseita tarpeita.
 - Ottamalla henkilökunta mukaan määrittelyyn.
 - Tekemällä käytettävyyssarviointi osana hankintaa.
- Käytettävyyssarvioinnissa mukana teho- ja loppukäyttäjät.



Käyttäjälähtöisyys hankinnoissa

KÄYTETTÄVYYSREFERENSSIT

Markkinakartoituksen yhteydessä selvitettiin esiteltyjen HR-järjestelmien käyttökokemusta kontaktoimalla yhteensä 7:n toimittajan asiakasreferenssejä

- Tyypillisimmässä skenaariossa asiakkaalla oli esitellyn kokonaisratkaisun sijaan 4-5 erilaista järjestelmää HR:n käytössä (matka-&kululaskut, palkat, työvuorosunnittelu, HR..)
- Vain yhdellä asiakkaalla oli koko kokonaisuus yhdeltä toimittajalta käytössään
- Eri järjestelmiä ei koettu ongelmaksi, kunhan niiden käyttö on ketterää ja tieto siirtyy ehyesti järjestelmästä toiseen. Järjestelmien ja osajärjestelmien opittavuus ei ollut kuitenkaan yhdessäkään esimerkissä erinomaisella tasolla.
- Esimiehen mobiilitoimintojen sekä mobiilit matkalaskuratkaisut nähtiin arkea helpottavina – missä ne eivät olleet käytössä, sinne niitä toivottiin lisää
- Isoissa organisaatioissa oltiin erityisen tyytymättömiä järjestelmien kankeuteen, etenkin kun markkinoilla koettiin olevan myös uudempia, tarpeet täyttäviä järjestelmiä.

MITÄ TÄSTÄ OPIMME?

- **Tarve ja ydinkäyttötapaukset** tulee selvittää ennen hankintaa, jotta hankittava järjestelmä vastaa tarpeisiin – miltä osin nykyinen ei vastaa tarpeisiin, miksi uutta halutaan – jotta käyttäjille syntyy kokemus ”tarpeisiin vastaamisesta”.
- Käytettävyys ja käyttökokemus ovat erittäin tärkeitä arjen toimivuudelle. **Huonosti käytettävät järjestelmät jäävät käyttämättä, niitä korvataan muilla ratkaisuilla** eikä kokonaistaloudellista hyötyä saavuteta. Käytettyyttä tulee arvostaa korkealle hankinnassa. **Käytettävyysarviointi** antaa osiittaa valmiin tuotteen käytettävyyden ja käyttökokemuksen soveltuvuudesta ja **järjestelmien pilotointi** auttaa kehittyvän järjestelmän ”lastentautien” selättämisessä.
- **Markkinoilla ei ole välttämättä vielä tuotetta, joka mahdollistaisi yhtenäisen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttökokemuksen tai yhden järjestelmän käytön.** Tällöin huomio on kiinnitettävä teknologiavalintaan, rajapintojen määrittelyyn ja tiedon eheyteen, sekä tietoa syötettäessä että sen siirtyessä.



Kehityskokonaisuus 4:

Taloushallinnon järjestelmäkokonaisuuden kehittäminen

MITÄ?

Kehityskokonaisuudessa 4

- **Uudistetaan matka- ja kululaskuratkaisu**
- **Päivitetään nykyinen taloushallinnon järjestelmä saman toimittajan tuoreempaan versioon, jolla taklataan akuutteja käytettävyysoongelmia**
- Keskitytään myöhemmin, henkilöstöhallinnon järjestelmän käyttöönottojen alettua, taloushallinnon järjestelmien uusimistarpeeseen, **mikäli versionvaihto ei palvele kirkon tarpeita tai tunnistetaan muita syitä hankkia uusi**

MIKSI?

- Nykytila-analyysissä korostui matka- ja kululaskuratkaisun huono käytettävyys – jokaisessa haastattelussa puhuttiin aiheesta. Helpotetaan tilannetta hankkimalla uusi, käytettävämpi ratkaisu.
- Nykyisen taloushallinnon järjestelmän käytettävyys koettiin olevan kokonaisuutena huonolla tolalla, mutta uuden järjestelmän hankinta ja käyttöönotto nähtiin raskaana ja työläänä. Version päivittäminen voisi helpottaa akuutteja käytettävyysoongelmia.

MITEN?

Varmistetaan ihmislähtöisen, käytettävän ja tarkoituksenmukaisen järjestelmän hankinta

- Hyödyntämällä nykytila-analyysissä esiin nousseita tarpeita
- Ottamalla henkilökunta mukaan määrittelyyn
- Tekemällä käytettävyyssarviointi osana hankintaa. Käytettävyyssarvioinnissa mukana teho- ja loppukäyttäjiä.

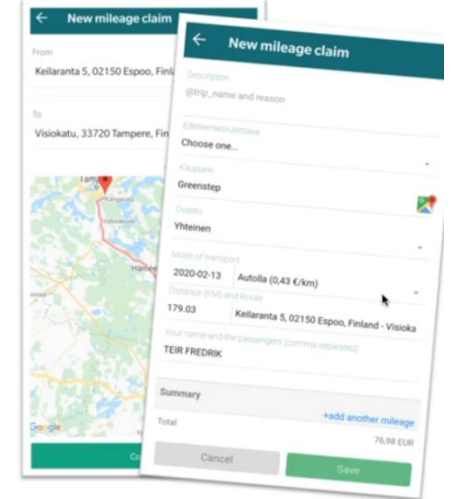


Matka- ja kululaskuratkaisun uudistaminen

- Matka- ja kululaskuratkaisun tämänhetkinen käytettävyys koetaan erittäin huonoksi sekä matkalaskujen syöttäjälle että käsittelijälle.
- Nykyisen ratkaisun käytettävyys koetaan niin huonoksi ja niin paljon keskustelua aiheuttavaksi, että järjestelmä nähdään pahimmillaan esteenä muiden kehitystarpeiden tunnistamiselle. Vasta akuuttiin ongelmaan vastaamalla voidaan nähdä pidemmälle.
- Uusimalla matka- ja kululaskuratkaisu ensimmäiseksi tarjotaan nopeita tuloksia, tuodaan vauhtia kehitykseen ja kasvatetaan luottamusta asioiden etenemiseen.
- Matka- ja kululaskuratkaisun voi hankkia erikseen täydentämään muita matkalaskuratkaisuja, joten sen hankinta ei hankaloita muiden järjestelmien hankintaa tai toimintamallien kehittämistä.

Vaihtoehtoisia tapoja uudistaa matka- ja kululasku järjestelmä

- Päivitetään nykyinen SAP Traveller -ratkaisu laiteriippumattomaksi SAP Concuriksi hyödyntämällä olemassa olevia SAP-lisenssejä
 - Hyödynnetään jo rakennettuja rajapintoja sekä määrittelyjä
 - Valmisohjelmisto, jonka käyttöönotto helppoa
- Kilpailutetaan uusi laiteriippumaton matka- ja kululaskuratkaisu
 - Valmisohjelmisto, jonka käyttöönotto suhteellisen helppoa
 - Vaatii määrittelytyötä ja rajapintojen rakentamista niiltä osin, joita nykyiset ratkaisut eivät tue



Upload an image of a receipt

Kehityskokonaisuus 5: Raportoinnin kehittäminen ja tiedolla johtamisen tukeminen

MITÄ?

Kehityskokonaisuudessa 5

- **Osallistutaan raportoinnin ja tiedolla johtamisen kehittämiseen** omana polkunaan muiden kehityskokonaisuuksien kanssa
- Tiedolla johtamisen kokonaisuutta on käsitelty hyvin kattavasti Helsingin, Espoon ja Tampereen seurakuntayhtymien vetämässä Tiedolla johtamisen mallintamisen hankkeessa tuotetussa loppuraportissa.
- Kipa 2 -hanke tuottaa ratkaisuun tarvittavan tiedon HR:n ja talouden osalta.

MIKSI?

- Hankkeen tavoitteena oli kirkastaa pilottiorganisaatioiden tiedolla johtamisen tavoitteet ja rakentaa yhteistyönä tiedolla johtamisen malli palvelemaan suurimpien seurakuntayhtymien tiedolla johtamista seurakuntatyön asiakastyön näkökulmasta.
- Hankeen loppuraportissa todettiin nykytilasta seuraavasti:
 - Tietoa on runsaasti, se on sirpaleista, hajallaan
 - Tietoa ei käytetä tehokkaasti hyväksi
 - Arkkitehtuuria ei ole määritelty
 - Toimintamalleja ei ole
 - Tieto on vaikeasti ymmärrettävää ja sekavaa

MITEN?

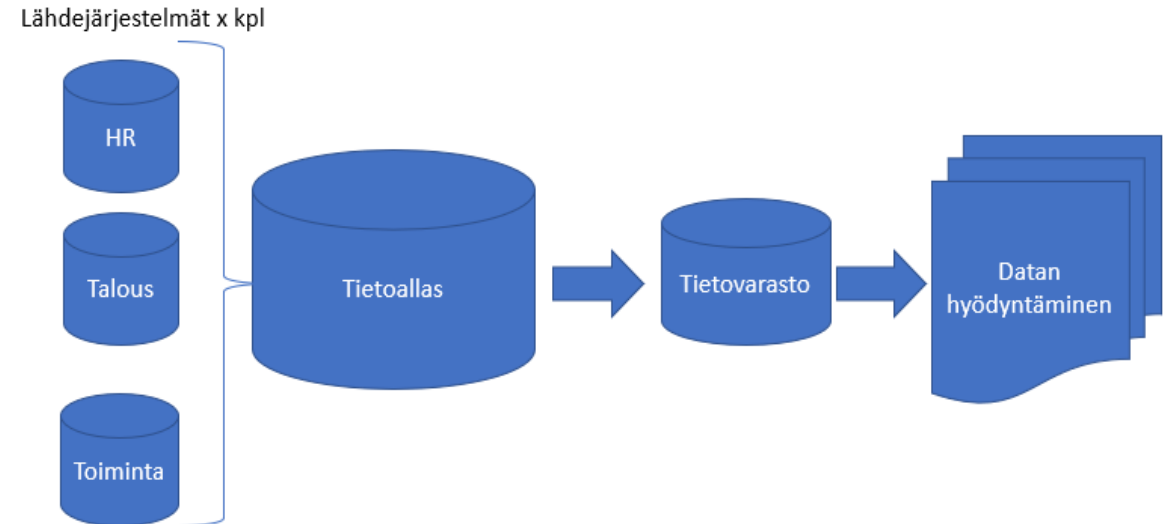
- Kipa 2 -hanke tuottaa HR- ja talousraportoinnin käsitemallin tiedolla johtamisen tarpeisiin
- Tunnistetaan yhdessä raportointitarpeet ja mittarit toiminnan tueksi, luodaan yhdessä työkaluja raportoinnin tueksi



Esimerkkiskenaario:

Tietoaltaat ja -varastot tapahtumatiedon tukena

- Tämän kokonaisuuden parantamiseksi on syytä jatkossa lähteä tarkastelemaan kokonaisuutta järjestelmäriippumattomasta näkökulmasta.
- Kirkon toimintaa voisi tarkastella tapahtumien näkökulmasta, jonka tiedolla johtamiseen tarvitaan dataa taloudesta, HR:stä, resurssien käytöstä sekä itse tapahtumista.
- Nykyaikaisissa ratkaisuissa organisaatiot ovat pyrkineet keräämään datan ns. tietoaltaaseen (Data Lake), josta tämä nostetaan ETL-työvälineiden (haetaan, muokataan, ladataan) avulla yhtenäiseen käsitelmalleista muodostettuun tietovarastokerrokseen, josta tämä olisi jatkokäsiteltävissä millä tahansa raportointi-/analytiikkaratkaisulla.
- Tämä malli mahdollistaa eri tietojen yhdistelyn, mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen mallintamisen ja loppuraportin mukaisen mittariston muodostamisen.



TIETOALLASARKKITEHTUURI

Tämä malli mahdollistaa jatkossa lähdejärjestelmä riippumattoman datan hyödyntämisen kokoamalla lähdejärjestelmien sisältämän datan tietoaltaaseen, josta tieto nostetaan tietovarastokerrokseen käsiteltäväksi millä vain raportointi- tai analytiikkaratkaisulla

ESIMERKKEJÄ DATAN HYÖDYNTÄMISEN PAIKOISTA

- Mistä tahansa pilviympäristöstä löytyvät analytiikka- ja raportointiratkaisut (esim. datan visualisoinnin työkalut)
- Julkaisu verkkosivuilla ja portaaleissa (esim. tapahtumakalenteri, intra)



KOOSTE SUOSITUKSISTA

Perustuen nykytila-analyysin johtopäätöksiin, palveluntuottajatapaamisiin, markkinakartoituksen pohjalta tehtyjen skenaarioiden arviointiin ja olemassa oleviin tutkimuksiin ja raportteihin

1. Suositellaan toimintamalliksi **keskittämään Kipaan enemmän toimintoja ja tekemään tehokkaammin**

- Kipan toimintamallia kehittämällä ja tehostamalla nähdään, että on mahdollista saavuttaa aitoa kustannustehokkuutta sekä hankkia tarkoituksenmukaisempia järjestelmiä.
- Toiminnan siirto seurakuntiin hajauttaisi kenttää entisestään, synergiaedut jäisivät saavuttamatta ja kustannustehokkuutta ei saavutettaisi. Ongelmia ei myöskään kannata siirtää ulkoistamalla.

2. Suositellaan **perustamaan toimeenpanohanke kehityspolkujen edistämiseksi**

- Kokonaisuuden hallinta ja systemaattinen eteneminen sekä tarkistuspisteissä toimenpiteisiin tarttuminen mahdollistavat yhtenäisen kehittämisen, jolla saadaan aitoja, vaikuttavia tuloksia koko kehityskokonaisuudesta.

3. Suositellaan **systemaattista muutosjohtamista ja panostamista organisaatiokulttuurin kehittämiseen**

- Rakennetaan luottamusta ja edellytykset onnistumiselle.

HUOMIOITAVAA MATKALLA MUUTOKSEEN

- Ennen hankintoja toteutetaan prosessien lean-hanke, jotta saadaan syötteitä parempiin järjestelmähankintoihin (oikeaan aikaan oikeiden asioiden edistäminen) ja tunnistetaan omistajuudet järjestelmille ja prosesseille
- Realismi kehittämiseen: mitä pystytään tekemään käytössä olevilla resursseilla
- Koko organisaatio mukaan tekemään kehitystyötä: hyödynnetään laajaa osaamista, sitoutetaan mukaan tekemiseen, hallitaan odotuksia ja siedetään matkan varrella epämukavuutta
- Tarvitaan vahva omistajuus projektille/hankkeelle sekä riittävä mandaatti asioiden edistämiseksi, tuki päätöksenteolle
- Päätöksenteon läpinäkyvyys ja aktiivinen viestintä, tuodaan ymmärrys tekemisen tavasta ja tuloksista kaikille
- Etenemisen johdonmukaisuus: sitoudutaan etenemissuunnitelmaan ja muutetaan suuntaa vasta tarkistuspisteissä