

3.8.2015

1(12)

**"ELEFANTTI SYÖDÄÄN PALA KERRALLAAN"**  
**Valtiovarainministeriön Kiekun käyttöönoton loppuraportti**

**SISÄLLYS**

|                                                                                     |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Tiivistelmä</b>                                                                  | <b>s.3</b>  |
| <b>Kieku-hankkeen tuottavuustavoitteet</b>                                          |             |
| <b>Valtiovarainministeriön valmistelun taustaa</b>                                  | <b>s.3</b>  |
| <b>Projektin organisointi</b>                                                       | <b>s.3</b>  |
| <b>Valtiovarainministeriön käyttöönoton resurssit ja kustannukset sekä riskit</b>   | <b>s.4</b>  |
| <b>Kokemuksia ministeriön käyttöönottoon valmistautumisesta</b>                     | <b>s.5</b>  |
| <b>Kokemuksia tuotantokäytöstä</b>                                                  | <b>s.6</b>  |
| <b>Ministeriön käyttöönottokokemuksen perusteella tehtyjä havaintoja hankkeesta</b> | <b>s. 7</b> |
| <b>Käyttöönoton myötä syntyneitä kehittämisajatuksia viraston omaan toimintaan</b>  | <b>s.10</b> |
| <b>Liite 1 VM keskeneräiset asiat 5.4.2013</b>                                      | <b>s.11</b> |

## **Tiivistelmä**

Loppuraportti kuvaa valtiovarainministeriön Kieku-käyttöönnoton valmistautumisen kokemuksia sekä tuotantokäytön alkua ensimmäisen kolmen kuukauden aikana ns. Palkeiden tehostetun tuen ja tehostetun asiakkuuden hoidon aikana. On huomioitava, että Kieku-käyttö on vasta alussa koko ministeriössä. Kieku-käytöstä on saatu loppukäyttäjiltä myönteistä palautetta. Sen sijaan sekä talous- että henkilöstöhallinto selvittää päivittäin lukuisia määriä tuotantokäytön ongelmia (esimerkki henkilöstöhallinnosta, liite 1).

## **1.Kieku-hankkeen tuottavuustavoitteet**

Kieku-hanke on valtiovarainministeriön asettama tuottavuus- ja vaikuttavuushanke, jonka tavoitteena on yhdenmukaistaa valtion henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja sekä käyttöönottaa valtion virastoille ja laitoksille yhteinen henkilöstö- ja taloushallinnon perustietojärjestelmä. Yhteisillä prosesseilla ja yhteisen järjestelmän käyttöönotolla tavoitellaan pidemmällä aikavälillä henkilöstö- ja taloushallinnon toimintojen vaikuttavuus- ja tuottavuusparannusta. Kyseessä on virastojen ja laitosten toimintatapoja koskeva muutoshanke.

Valtiovarainministeriö, verohallinto ja Palkeet aloittavat keväällä 2013 Kieku-käyttöönnoton vaikutusten arvioinnin virastojensa talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja sekä palvelukeskuksen käyttöönottoa tarkastelemalla (pitkä aikaväli). Vastaava työskentelytapa on tarkoitus laajentaa asteittain koko valtionhallintoon.

## **2.Valtiovarainministeriön valmistelun taustaa**

Valtiovarainministeriö aloitti Kieku-käytön 1.1.2013 yhdessä Verohallinnon ja Palkeiden kanssa (VM1-virastot). Strategisessa ohjausryhmässä tehtiin 15.8.2012 päätös VM1-virastojen tuotantokäytön aloittamisesta, joten intensiivistä valmisteluaikaa jäi valtiovarainministeriölle neljä kuukautta. Verohallinto oli tehnyt ns. vero-valmistelupilottia noin vuoden verran.

Hallinnonalalla järjestettiin ensimmäinen Kieku-hanketta koskeva tilaisuus keväällä 2008. Kieku-hanketta edeltävänä toimenpiteenä toteutettiin ministeriössä henkilöstö- ja taloushallinnon ns. Viit-ta-arviointi vuonna 2009. Kieku-käyttöönnoton valmistelun ensimmäinen aktiivinen vaihe aloitettiin 2011 ja kevään aikana osallistuttiin kymmeniin valmisteleviin työpajoihin. Alkuperäisen aikataulun mukaan tuotantokäyttöön siirtyminen olisi tapahtunut toukokuussa 2012. Tuotantokäyttöön siirtymistä myöhennettiin hankkeen taholta alkuperäisestä aikataulusta kahdesti. Tämä aiheutti viraston päässä turhaa valmistautumista ja työtä, joka vei aikaa sekä talous- että henkilöstöhallinnon normaaleilta virkatöiltä.

## **3.Projektin organisointi**

Valtiovarainministeriön Kieku-projektiryhmä asetettiin maaliskuussa 2011 ja samaan aikaan aloitti työskentelynsä hallinnonalan Kieku-koordinaattori. Ministeriöön ei asetettu erillistä ohjausryhmää vaan ohjausryhmän virkaa toimitti kehittämis- ja hallintotoiminnon johtoryhmä ja suuremmissa linjauksissa ministeriön virkamiesjohtoryhmä.

Projektiryhmä kokoontui viikottain hallinnonalan koordinaattorin kutsusta, joka toimi myös ryhmän sihteerinä. Puheenjohtajana toimi talouspäälikkö. Kun hallinnonalan koordinaattori otti vastaa vuoden 2012 alussa projektikoordinaattorin tehtävät, hän lähti vetämään myös projektiryhmän kokouksia.

Hallinnonalalle perustettiin hallinnonalan ohjausryhmä, jossa olivat edustettuina hankkeen lisäksi Palkeet ja hallinnonalan asiakasvirastot, ml. VER.

#### 4. Valtiovarainministeriön käyttöönoton resurssit ja kustannukset sekä riskit

*Hanke toteutettiin kaiken muun ohella, ilman resurssilisäyksiä.*

Käyttöönoton valmisteluihin osallistui projektikoordinaattorin (oman toimen ohella) lisäksi taloushallinnosta alusta lähtien omien toimien ohella taloushallintoasiantuntija, talouspäälikkö ja taloushallinnon tietojärjestelmien koordinoinnin näkökulmasta finanssisihteerit. Henkilöstöhallinnosta henkilöstöpäällikön lisäksi valmisteluun osallistuivat omien toimien ohella henkilöstöasiantuntija, henkilöstösuunnittelija, assistentti ja palkka-asiantuntija. Kehittämisyksiköstä valmisteluun osallistuivat oman toimensa ohella kehittämisspäälikkö sekä suunnittelija. Tietoyksiköstä työhön osallistui oman toimensa ohella yksi tietohallintoasiantuntija, joka vastasi Kiekun ja ministeriön omien järjestelmien välisestä liittymisestä ministeriön osalta, sekä muista teknisistä asioista, jotka ministeriön puolella piti toteuttaa Kiekun käyttöönoton mahdollistamiseksi.

Taulukko projektin htv-luvuista ja kustannuksista.

| kk  | taha<br>(2hlöä) | heha<br>(2,5<br>hlöä) | mujo<br>(1<br>hlö) | proj.<br>koord. | it (1<br>hlö) | Htv<br>YHT |
|-----|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------|---------------|------------|
| 1-3 | 60 %            | 0,3                   | 0,375              | 0,125           | 0,15          | 0,04       |
| 3-6 | 80 %            | 0,4                   | 0,5                | 0,15            | 0,15          | 0,04       |
| 6-9 | 100 %           | 0,5                   | 0,625              | 0,25            | 0,2           | 0,03       |
|     |                 | <b>1,2</b>            | <b>1,5</b>         | <b>0,775</b>    | <b>0,5</b>    | <b>0,1</b> |
|     |                 |                       |                    |                 |               | <b>4,1</b> |

Ministeriön toimintamenomomentilta maksettiin vuonna 2012 Kieku-projektiin liittyviä kuluja yhteensä 105 411 euroa, jakaantuen seuraavasti:

- taha (vos-liittymä ja R8 uusinta) 55 998€
- heha 49 117€
- muut 297 €

Noiden muiden kulujen lisäksi jos huomioidaan htv-määräksi tuo 4,1 ja yhden htv:n hinnaksi esim. 55 000, saadaan htv-kuluiksi 224 125 € eli kaikki yhteensä noin 329 536 euroa.

*Palvelukeskusuudistuksen myötä sekä talous- että henkilöstöhallinto on mitoitettu minimiin ja varsinaisia työpareja ei pystytty Kiekuun valmistautumisessaan asettamaan. Taloushallintoon ei saatu lisäresursseja. Henkilöstöhallintoon saatiin aluksi yksi henkilö erityisesti Kiekun Ajanhallintaan perehtyvänä asiantuntijana, joka kuitenkin vastasi myös muista henkilöstöhallintoon kuuluvista ns. normaaleista virkatehtävistä. Varsinaisen käyttöönottoon valmistautumisen käynnistyessä täydellä teholla elo-syyskuussa 2012 henkilöstöhallinnon mitoitus oli kuitenkin palannut normaaliin yhden eläköitymisen myötä. Tuotantokäytön alkuvaiheeseen henkilöstöhallintoon on rekrytoitu yksi määrällinen henkilö, joka on pääasiassa keskittynyt Kiekussa (erityisesti Ajanhallinnassa ja lisää/ylityölaskennassa) ilmenneiden kysymysten, ongelmien ja virheiden käsittelyyn sekä Kiekun mukanaan tuomiin lisätehtäviin. Omat ydinasiatuntijat tulisi kouluttaa SAP- käyttäjiksi hyvissä ajoin. Mahdolliset muut väliaikaiset rekrytoinnit olisi ohjattava hoitamaan normivirkatehtäviä.*

● Tietohallinnon rooli käyttöönotossa oli työmäärien osalta sen verran pieni, että se pystyttiin hoitamaan hyvin muun työn ohella. Tietohallinnon näkökulmasta tärkeää oli, että sen edustaja osallistui viikoittaisiin kokouksiin, vaikka niissä ei aina käsiteltykään tietohallinnolle kuuluvia asioita. Kokouksiin osallistumalla tietohallinto pysyi kuitenkin kartalla siitä missä vaiheessa koko hankkeessa menttiin ja oli näin ollen tietoinen myös siitä, milloin tietohallinnon piti suorittaa toimenpiteitä käyttöönoton edistämiseksi. Tietohallinnossa ei myöskään ole yhtään ylimääräisiä resursseja, joten on aina parempi, mitä aiemmin tietohallinnolla on tiedossa sen vastuulle tulevat työtehtävät. Näin tietohallinto pystyy paremmin varaamaan ja kohdistamaan resursseja kyseisen asian hoitamiseksi.

Huomioiden kireä valmistautumisaikataulu, Palkeiden AT-mallin käyttöönotto, toiminnassa samanaikaisesti tapahtuneet tehtävälisäykset, taloushallinnon puolella viime vaiheessa Rondo-version vaihto ja Kiekun vaikutukset eräiden siirtomenojen käsittelymenettelyyn sekä henkilöstöhallinnon puolella uuden järjestelmän opettelu (SAP) ja Kiekun mukanaan tuomat lisätehtävät sekä toimintatapamuutokset voi vilpittömästi todeta käyttöönoton sujuneen ministeriössä loistavasti.

● *Edellä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että suurimmat riskit ministeriön käyttöönotossa olivat henkilöriskejä. Jälkeenpäin arvioiden käyttöönoton valmistelussa menttiin äärimmäisellä riskirajalla, normaalitöitä väistämättä kärsivät eikä menettely missään nimessä ole riskit ja henkilöstön työhyvinvointi huomioiden suositeltava.*

Toinen keskeinen riski oli aikatauluriski. Neljän kuukauden intensiivinen valmistelujakso oli liian lyhyt. Samanaikainen ministeriön omien asiantuntijoiden kouluttautuminen, järjestelmään perehtyminen ja toisaalta omalle henkilöstölle laadittavien ohjeiden tekeminen oli varsinkin henkilöstöhallinnossa työlästä. Aikataulu saatiin pidettyä asiantuntijoiden vankan kokemuksen, asiantuntijuuden, sitoutumisen ja sinnikkyuden ansiosta.

## **5. Kokemuksia ministeriön käyttöönottoon valmistautumisesta**

Ministeriön käyttöönoton suurimmat haasteet liittyivät aikataulumuutoksiin, vielä ”testauksessa” olevaan käyttöönoton valmistautumisen toteutuskonseptiin sekä keskeneräiseen järjestelmään. Haasteita lisäsi myös hankkeen projektipäälliköiden vaihtuminen. Syksy 2012 oli kaiken kaikkiaan hyvin tiivis viikoittaisine Kieku-palavereineen ja marras-joulukuulle ajoittuvine ammattikäyttäjien koulutuksineen Valtiokonttorissa.

*Käyttöönottoon valmistautumisessa ja onnistuneessa läpiviennissä keskeistä oli ministeriön omien vastualueiden (taloushallinto, henkilöstöhallinto, kehittämysyksikkö, tietoyksikkö) tiivis yhteistyö sekä viraston oma aktiivisuus suhteessa hankkeeseen. Tämä jossain määrin kompensoi keskeneräisestä käyttöönoton toteutuskonseptista johtuvaa valmistelun puutteellista suunnitelmallisuutta. Vielä tiiviimpi yhteistyö hankkeen, Palkeiden ja asiakasviraston välillä olisi edesauttanut entistä laadukkaampaa käyttöönottoa.*

*Hanke ei tarjonnut selkeää ja kokonaisvaltaista, mutta samalla riittävän konkreettista hankesuunnitelmaa. Hankkeen vetämät tilannepalaverit tukivat valmistautumistyön vaiheittaista etenemistä. Ongelmallista oli kuitenkin VM1 käyttöönottavien virastojen erilaisuus (erilaiset lähtökohdat -> tarpeet ja käytännön kysymykset) ja aika ajoin tilannepalaverit eivät ministeriön näkökulmasta vastanneet tarpeita.*

*Valmistautumiseen liittyvä ohjeistus oli puutteellista tai ohjeistus muuttui valmistautumisen edetessä johtaen virastossa turhaan tai virheelliseen työhön. Kaikilla valmisteluun osallistuvilla osapuolilla ei ollut yhteistä kieltä ohjeisiin ja tehtäviin liittyen, mikä aika ajoin johti turhiin väärinkäsityksiin. Samoja yleisiä "johdanto-osuuksia" oli kauttaaltaan materiaaleissa. Myös valmistelumateriaalien käsittelyyn tuli ristiriitaista ohjeistusta.*

*Kiekun asettamat haasteet ja muutokset eivät kuitenkaan täysin kirkastuneet valmistautumisvaiheen aikana. Hankkeen tuki ja perehtyminen viraston lähtötilanteeseen ja ominaispiirteisiin oli liian kevyttä. Ministeriöllä ei saatujen tietojen ja ohjeistusten perusteella ollut riittäviä valmiuksia tunnistaa kaikkia Kiekun edellyttämiä tai mukanaan tuomia muutoksia, jotta muutoksiin valmistautuminen olisi toteutunut riittävän tehokkaasti ja laadukkaasti. Ministeriölle jäi liikaa vastuuta erojen ja muutosten tunnistamiseen (käytännössä "oikeiden kysymysten esittämiseen hankkeelle") ja valtiovarainministeriössä tämä olisi edellyttänyt tapaamisia hankkeen kanssa useaan otteeseen. Projektiryhmän jäsenet kiinnittivät huomiota myös siihen, että osa hankkeen edustajista tarvitsee nykyistä enemmän syventymistä valtionhallinnon erityispiirteisiin sekä Kieku-järjestelmään.*

Ministeriön työjärjestystä muutettiin paremmin Kieku-prosesseihin sopivaksi. Ministeriö poikkeaa kuitenkin ns. normaalivirastoista mm. siinä, että tiettyjä prosesseja, joissa päätöstoimivalta on Valtioneuvostolla, ei voi toteuttaa Kiekussa. Valmistautumiseen kuului myös henkilöstöhallinnon prosessien läpikäynti ja ohjeistusten päivittäminen. Hankkeelta olisi toivonut enemmän tukea ja myös perehtymistä viraston lähtötilanteeseen ja ominaispiirteisiin, jotta erojen tunnistaminen ja muutoksiin valmistautuminen olisi toteutunut tehokkaammin ja laadukkaammin. Käytännössä kuitenkin moni asia konkretisoituu vasta tuotantokäytön aikana ja prosesseja ja toimintatapoja joudutaan tarkastelemaan edelleen.

*Kiekun käyttöönoton edellyttämät liittymät saatiin kokonaisuutena toteutettua onnistuneesti, vaikka liittymien määrittelyistä oli jäänyt muutamia kohtia puutteelliseksi ja pöytäkirjoissakin oli ristiriitaisia merkintöjä. Liittymiä oli tekemässä paljon eri toimijoita, jonka takia ei ollut aina ihan selvää, mitkä asiat kuuluvat kenenkin hoidettavaksi.*

## **6. Kokemuksia tuotantokäytöstä**

Suurimmat tuotantokäytön haasteet ovat ilmenneet kolmen kuukauden käyttöönotkokokemuksen jälkeen erityisesti henkilöstöhallinnossa. Ministeriö oli ensimmäinen Kiekun käyttöönottava Prima-virasto, mikä toi mukanaan omia haasteita ja ongelmia joiden vaikutukset ilmenivät vasta tuotantokäytössä. Palvelussuhteen tiedoissa (vuosilomat, nimikirjatiedot) on ollut ja on edelleen ongelmia.

Ajanhallinta kokonaisuudessaan on osoittautunut yhdeksi keskeiseksi haasteeksi. Yksi ongelma-vyyhti liittyy työaikalaskentaan ja erinäisiin korvauksiin. Järjestelmä laskee eri tilanteissa virheellisesti ja perusteettomasti erilaisia rahallisia korvauksia, joita joudutaan henkilöstöhallinnossa ”varti-oimaan” ja käsittelemään.

Ennakkokäsityksistä poiketen myös toisesta Kieku-virastosta ministeriöön siirtyneiden osalta on ilmennyt ongelmia.

Myös muita ongelmia on esiintynyt lukuisten käyttökatkosten ja näistä ministeriön puutteellisen tiedottamisen sekä AT-toimintaan liittyvien ongelmien lisäksi. AT:n kautta toimitetut viraston kysymykset on todettu ratkaistuksi, vaikka näin ei ole aina ollut. Ongelmien määrä suhteessa saatuihin vastauksiin on ollut melko alhainen. Kaiken kaikkiaan AT-toimintamallia ei ole koettu tehokkaaksi eikä toimivaksi tavaksi asioida Palkeiden kanssa varsinkaan ongelmatilanteissa. Palkeiden tarjoama tehostettu tuki (= viikoittaiset palaverit ensimmäisen kahden kuukauden aikana) ja tehostettu asiakkuuden hoito eivät ole myöskään vastanneet tarkoitustaan.

Tehostetun tuen-mallin kehittäminen ja virheiden korjaamisen nopeus sekä muutospyyntöjen saaminen uusiin versioihin ovat edellytyksiä tulevien tuotantokäyttöjen paremmalle sujumiselle. Jatkossa olisi tarvetta pohtia enemmänkin sitä, kenelle kuuluu koko Kieku-hankkeen ns. palvelutuotannon kokonaisuuden hallinta- ja kehittämisvastuu.

## **7.Ministeriön käyttöönottokokemuksen perusteella tehtyjä havaintoja hankkeesta**

### **a) Käyttöönotton menetelmän asettama haaste**

#### *Pilotointivaiheen kokemusten hyödyntäminen*

Hankkeessa toteutettiin pilotointivaihe, jossa pari virastoa (VK, Akatemia ja Maahanmuut-tovirasto) ottivat järjestelmän tuotantokäyttöön. Pilotointivaiheen kokemuksista ei tietoa tulevien käyttöönottojen virastoille välitetty käytännössä lainkaan. Tiedonsaanti oli käyttöönottavien virastojen aktiivisuuden varassa ja epäselväksi jäi, missä määrin pilotointivaiheen kokemuksia hyödynnettiin ylipäätään. Tuotantokäytön myötä on konkretisoitunut, että aiempia kokemuksia ei ole välitetty ja VM1-käyttöönotossa painitaan samojen virheiden/ongelmien kanssa kuin aiemmat pilottivirastot. Olisi ollut suotavaa, että olisi tarjottu mahdollisuus valmistautua ao. ongelmien realisoitumiseen myös käsillä olevassa käyttöönottoerässä.

### **b) Kieku sellaisenaan**

On arvioitava kriittisesti, miten realistisesti toteutuu Kieku- sellaisenaan ajattelu ja kuinka paljon joudutaan tekemään virastokohtaista räätälöintiä. Jokaisen käyttöönoton alussa olisi arvioitava, mitä mahdollinen virastokohtainen räätälöinti maksaa ja viraston olisi varattava budjetti sitä varten

Virastojen alkuohjeistuksessa olisi korostettava ennen kaikkea toimintatapojen muutosta ja prosessien uudistamista, mikä edellyttää virastojen prosessien läpikäymistä yhdessä virastojen kanssa käyttöönoton suunnittelun alussa. Viraston vastuu eroavaisuuksien tunnistamis-

sa on liian suuri, virasto tuntee nykyprosessinsa, mutta ei Kiekun mahdollisuuksia eikä Palkeissa tehtäviä osuuksia.

**c) Hankkeen tuottamien asiakirjojen laadullinen heikkous**

- hankkeen panostettava entistä ajantasaisempiin, käyttökelpoisiin ja hanketyöskentelyä ohjaaviin asiakirjoihin (vältettävä ProjectWebin käyttöä, asiakirjat saatava käyttöön muulla tavoin).
- uusia lomakkeita ei päästetä jakeluun ennen kuin tulevat käyttäjät myös Palkeet ovat saaneet kokeilla ja antaa palautetta. Kaikista muuttuneista kohdista pitää viestiä.
- hankkeen vaatimaton ohjeistus Kieku-prosessin eri valmisteluvaiheissa. Hanke tuotti läkähdyttävän paljon erilaista materiaalia, jonka ajantasaisuus, käytettävyyys ja saatavuus ProjectWebissä ei ollut parhaalla mahdollisella tasolla.
- Tavoitteena tulisi olla ajantasainen, oikea-aikainen ja selkeä ohjeistus virastoille eri työvaiheisiin. Ohjeiden tulisi olla valmiina ennen tekemisen määräaika.

**d) Tavoitteena hankkeen parempi käyttöönottoprojektien kokonaisuikataulutus ja kokonaisuuden hallinta**

- Käyttöönottoprojektien huolellisempi suunnittelu
- Pitäisi olla taho, joka tuntee koko prosessin ja osaisi sitä kautta yhdenmukaistaa prosessin eri vaiheita.
- Hankepäällikön roolin kehittäminen vahvemmaksi ja ohjaavammaksi, tällä hetkellä enemmän koordinaattorin toimenkuva
- Koko hanketta ohjaavan valtiotasoisien strategisen ohjausryhmän roolia olisi terävöitettävä. Erityisesti, miten realistinen tilannekuva strategiselle ohjausryhmälle annetaan etenemisestä ja sen mahdollisista vaihtoehdoista ongelmatilanteissa, aikataulukysymyksissä, jne. Olisi pohdittava, mitkä ovat strategisen ohjausryhmän todelliset vaikutusmahdollisuudet.

**e) Virastokohtaisten räätälöityjen substanssipalavereiden vähäinen määrä**

- läpiviennin onnistumisen kannalta keskeistä räätälöidyt virastokohtaiset talous- ja henkilöstöhallinnon sekä muutosjohtamisen valmistelupalaverit

**f) Hankkeen valmistelun avoimuuden, tiedonkulun ja yhteistyön kehittäminen työs-kentelyprosessin aikana**

**g) Viestintä**

- hankkeen viestintään avoimuutta ja suoruutta, jotta ajankohtainen valmistelutilanne on kaikkien osapuolien tiedossa.
- hankkeelta toivotaan yhtenäistä ja selkeää viestintää asiakasvirastojen suuntaan
- Virastoille pitää saada kohtuullisessa ajassa ja dokumentoidusti vastaus kehittämistoiveisiin, ongelmiin tai muihin esille nostettuihin asioihin
- Sekä hankkeen että Palkeiden sähköpostiviestinnässä vastaanottajat näkyviin

#### **h) Muutosjohtaminen ja koulutukset**

- Vastuualueen kytkeminen tiiviimmin ko. käyttöönoton valmisteluun
- Muutosjohtamisen tuen räätälöinti käyttöönottavien virastojen tarpeiden mukaisesti
- Koulutusten määrällinen vähyys: arvioitava koulutusten realistinen määrä yhdessä viraston kanssa
- Koulutusten sisältö kohdennettava kohderyhmän mukaan (Palkeet/ammattikäyttäjät/loppukäyttäjät)

#### **i) Liittymät:**

- Määrittelyyn ja määrittelyjen katselmointiin on hyvä kiinnittää jatkossa enemmän huolellisuutta.
- Eri toimijoiden välille selkeämpi vastuunjako ja vastuiden dokumentointi. Tärkeää on myös, että kaikki osapuolet kutsutaan heti alussa miettimään toteutettavia ratkaisuja, jotta kaikki ymmärtävät kokonaisuuden ja oman osuutensa siitä.
- Kiekun, Rondo R8:n, M2:n ja Tilhan kytkennät ja yhteydet toisiinsa on tehtävät selkeämmäksi hyvissä ajoin ennen käyttöönottoa.

#### **j) Työnjako, roolit, ja vastuut selkeiksi**

- Ennen tuotantokäytön aloittamista roolien oltava kristallinkirkkaita hankkeen ja Palkeiden välillä
- Hankejohtajan ja hankepäällikön roolit ja vastuut selkeämmäksi

#### **k) Kieku-järjestelmän kapasiteetti käyttöönotossa**

- Arvioitava, pystyykö järjestelmä realistisesti ja laadukkaasti ottamaan käyttöön tulevat massat.

#### Ehdotetut kehittämistoimenpiteet hanketyöskentelyyn

1. Hanke raportoi säännöllisesti strategista ohjausryhmää hankehallinnan kehittämisestä, käyttöönottomenetelmän kehittämisestä ja virastoilta saaduista käyttökokemuksista sekä siitä, miten niitä aiotaan jatkossa hyödyntää
2. Hankehallinnan kehittäminen irrotetaan omaksi vastuualueekseen pois hankejohtajan alaisuudesta
3. Mallin kehittäminen, jolla tuetaan virastoja miettimään prosessinsa Kieku-sellaisenaan ajatteluun mahdollisimman sopivaksi
4. Muutosjohtamisen osa-alue kytketään tiiviimmin hankesuunnitteluun

5. Muutosjohtamisen ja koulutuskonseptin läpikäyminen ja mahdollinen lisäresursointi
6. Pohjamateriaalien ja ohjeistuksen laadullinen kehittäminen
7. Hankepäälliköiden vastuuta projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa terävöitetään, laajennetaan ja suunnataan ohjaavammaksi
8. Virastojen alkuohjeistuksessa painotettava selkeästi resursoinnin merkitystä: viraston resursointi arvioitava kriittisesti: samanaikainen kouluttautuminen, järjestelmän opettelu ja henkilöstön ohjeistus on haasteellista
9. Viestinnän kehittäminen hankkeen sisällä ja suhteessa asiakasvirastoihin: avoimuus, oikea-aikaisuus, täsmällisyys, selkeys, yhdenmukaisuus
10. Kiekulle myönnetystä vuosittaisesta rahoitusosuudesta tulee suunnata nykyistä suurempi osuus kehittämistyöhön (Kieku-järjestelmä, sen muutos- ja päivitystarpeet, yleinen laadullinen kehittäminen).

## **8. Käyttönoton myötä syntyneitä kehittämisajatuksia viraston omaan toimintaan (360)**

### Projektipäällikön toimenkuva

Projektipäällikköä/-koordinaattorin valittaessa olisi hyvä pohtia, minkä tyyppinen osaaminen tai työkokemus parhaiten palvelee projektin läpivientiä. Halutaanko painottaa projektin vetokokemusta, valtionhallinnon tuntemusta, olisiko henkilöstö- ja taloushallinnon substanssiosaamisesta hyötyä vai halutaanko IT-kokemusta omaava henkilö. Olisiko hyvä, jos projektipäällikön tehtäviä hoitaisi tiivis talous- ja henkilöstöhallinnon osaajien työpari.

Toinen pohdinnan arvoinen asia on projektiin käytetty työaika. Pitäisikö projektipäällikönkin ja hallinnonalan koordinaattorin olla kokoaikainen vai riittääkö muiden virkatöiden ohella hoidettava projektipäällikkyyys projektin laadukkaaseen läpivientiin.

### Muutosjohtaminen ja koulutukset

- Järjestelmän demoaminen muutosjohtamisen vastuuhenkilöille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.
- Viestinnästä olisi mukana vastuuhenkilö, joka osallistuu säännöllisesti henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja muutosjohtamisen tapaamisiin
- Koulutusten sisällön tarkempi kohdentaminen kohderyhmän mukaan, erityisesti lähitukihenkilöt ja virkamiehet
  - Virkamiesten koulutuksessa pääpaino tulisi olla ajanhallinnassa, koska työajan kohdentaminen täysin uusi toimintatapa. Muut Kiekun toiminnallisuudet kevyemmin läpi.
  - Lähitukihenkilöiden koulutus henkilöstöhallinnon ammattikäyttäjien toimesta tai sitten hankkeen tarjoamana räätälöitynä koulutuksena (ei sama kuin ammattikäyttäjille). Koulutuksen pääsisältönä portaalin peruskäyttö ja ajanhallinnan kokonaisuus.
  - Lähitukihenkilöiden koulutus ajallisesti lähellä käyttöönottoa, max. 1 kk ennen käyttöönottoa.
- Lähitukihenkilöiden roolin selkiyttäminen riittävän aikaisessa vaiheessa, jos tehtävään sisältyy muutakin kuin opastamista portaalin käyttöön

## Henkilöstöhallinto

- Henkilöstöhallinnon näkökulmasta olennaista valmistautumisvaiheessa on selkeä ja realistisesti aikataulutettu ja ohjeistettu työsuunnitelma sekä riittävä huomio organisaatorakenteen läpikäymiseen Kiekun näkökulmasta. Lisäksi tärkeää on Kieku-prosessien läpikäyminen ja erojen tunnistaminen (prosessit, toimintatavat, ohjeet) organisaation lähtötilanteeseen verrattuna.
- Henkilöstöhallinnon ammattikäyttäjien koulutus olisi hyvä ajoittaa varhaisempaan vaiheeseen (vrt. nyt toteutunut 0,5 – 1,5 kk ennen tuotantokäytön alkamista). SAP on aiempaan henkilötietojärjestelmään verrattuna huomattavasti monimutkaisempi ja vaativampi järjestelmä ja sen käytön oppimiselle ja riittävälle haltuunotolle olisi syytä varata enemmän aikaa.

## Resursointi

Ideaalitilanteessa projektiryhmän pitäisi pystyä keskittymään vain Kiekun käyttöönottoon, oman toimen ohella käyttöönoton hoitaminen vaatii aikamoisia ponnisteluja, varsinkin ammattikäyttäjiltä. Realistisen resursoinnin pitäisi perustua vähintään työpariajatteluun. Käyttöönottoon valmistautumisessa kaksi viimeistä kuukautta ovat ammattikäyttäjien jaksamisen kannalta kriittisiä.

## **Liite 1 VM keskeneräiset asiat 5.4.2013**

### **Valtiovarainministeriön näkemyksen mukaan keskeneräiset asiat ovat:**

- Poissaoloihin liittyvät koulutukset: tällä hetkellä kohdentuu oletus-toimintokohteelle, mutta muutosesitys on vireillä toimittajalla, että koulutukset eivät olisi kohdennettavaa työaikaa.
- Järjestelmä ei laske kaikilla työaikaa oikein ja liukumasaldo on virheellinen. Kysymyksessä on järjestelmävirhe, jota CGI ei aluksi ole sellaiseksi tunnustanut. Asian käsittely on yhä kesken.
- Järjestelmä laskee virheellisesti lisätyötä.
- Jos leimat puuttuvat kokonaan, ei näy henkilön saldossa, eikä motivoi lisäämään puuttuvia leimauksia. Lähtöleiman puuttuessa laskee liukumaa 19.30 saakka. Asia saadaan mahdollisesti korjattua 31.5.2013 julkaisussa.
- Kaikilla leimauksilla syntyy pyhäpäivinä ja viikonloppuisin sunnuntaityökorvausta ja mahdollista lepoajan korvausta ja lisätyökorvausta. Asia on keskeneräisenä toimittajan ja hankkeen välillä. Huom! myös työaikapankkileimauksilla syntyy työaikakorvauksia.
- Työaikapankki (7§): Palkeet on luvannut ohjeistuksen 8.4 alkavalla viikolla
- Työaikapankkien raportit ja työaikaraportit puuttuvat
- Välitaulukäsittely/käyttöoikeuksien määrittely: määrääikaisuuden jatkoissa käyttöoikeuksiin tulee katkoja; uusien virkamiesten käyttöoikeuksien saamiseen voi viedä 2-3 viikkoa virkasuhteen aloittamisesta;

seurauksena se, ettei virkamies pysty käyttämään Rondo R8:a, M2:a ja Kiekua.

- i. AT:n toimivuus ontuu.
- j. Vuosilomat ja nimikirjat eivät ole kaikilla virkamiehillä oikein.
- k. Kutsumanimiä ei pysty tallentamaan Kiekuun.
- l. Kieku - virastosta toiseen siirtyvien kohdalla pääsääntöisesti ollut ongelmia käyttöoikeudet, työaikapankit, lomat.
- m. Poissaolot näkyvät arkipäivänä, ei todellisina sairauspoissaoloina.
- n. viestintä palkeiden suunnalta ei toimi: käyttökatkot tai päivitykset päivitysten sisällöstä ei tule etukäteen.
- o. Raporteissa on puutteita: nollarivit, htv- seurantakohteittain ei toimi
- p. Puuttuu vuosilomaraportti, jossa näkyisi henkilön nimi, vuosilomaoikeus (pv lkm), vuosilomaan oikeuttava aika, vuosilomaoikeutta vähentävät poissaolot
- q. Välitaulusta eivät tiedot siirry 100 % : sti palkan puolelle. Tiedot on tallennettu oikein SAP HCM:n puolelle ja se näkyy oikein SAP HCM: ssä. Välitaulun kanssa on Palkeiden mukaan ollut ongelmia aikaisemminkin ja sitä on tutkittu paljon.