



02.09.2024

Kansliapäällikkö

109 § Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistuksen käynnistäminen

HEL 2024-007155 T 00 01 00

Päätös

Kansliapäällikkö päätti käynnistää kaupunkiyhteisen Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus-muutoshankkeen.

Muutoshankkeessa noudatetaan kaupungin merkittävien muutoshankkeiden hallintamallia (KP 12.10.2023 §14).

Lisäksi kansliapäällikkö asetti muutoshankkeelle ohjausryhmän seuraamaan muutoshankkeen etenemistä, vastaamaan hankesuunnitelman mukaisten tuotosten valmistelun ohjaamisesta sekä varmistamaan tavoitteiden saavuttamista tukevat voimavarat läpi kaupungin organisaatioiden sekä riittävän kaupunkitason hankeseurannan ja -hallinnan.

Ohjausryhmään nimettävät henkilöt:

HL 51 §:n perusteella korjattu
Talouspalveluliikelaitos Taloushallintopalveluliikelaitokseksi sekä
Ari-Pekka Luhtavaara korjattu Ari-Jukka Luhtavaaraksi.
MHL/5.9.2024

- ~~Petri Lumijärvi (pj), henkilöstöjohtaja, kaupunginkanslia~~
- ~~Kirsi Remes, hallintojohtaja, kaupunginkanslia~~
- ~~Kati Takanen, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan yhteisten palvelujen johtaja~~
- ~~Kirsti Laine-Hendolin, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yhteisten palvelujen johtaja~~
- ~~Leena Sutela, kaupunkiympäristön toimialan yhteisten palvelujen johtaja~~
- ~~Tiina Mäki, sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan yhteisten palvelujen johtaja~~
- ~~Ippo Laitinen, hallintojohtaja, Rakentamispalveluliikelaitos (Stara)~~
- ~~Aulikki Johansson, yksikön johtaja, Palvelukeskusliikelaitos (Palke)~~
- ~~Anniina Kitula, toimitusjohtaja, Talouspalveluliikelaitos (Talpa)~~
- ~~Hannu Heikkinen, digitalisaatiojohtaja, kaupunginkanslia~~
- ~~Raija Gynther, viestintäpäällikkö, kaupunginkanslia~~
- ~~Pia Ojavuo, talousarviopäällikkö, kaupunginkanslia~~
- ~~Ari-Pekka Luhtavaara, henkilöstön edustaja~~
- Petri Lumijärvi (pj), henkilöstöjohtaja, kaupunginkanslia
- Kirsi Remes, hallintojohtaja, kaupunginkanslia
- Kati Takanen, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan yhteisten palvelujen johtaja
- Kirsti Laine-Hendolin, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yhteisten palvelujen johtaja



02.09.2024

Kansliapäällikkö

- Leena Sutela, kaupunkiympäristön toimialan yhteisten palvelujen johtaja
- Tiina Mäki, sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan yhteisten palvelujen johtaja
- Ilpo Laitinen, hallintojohtaja, Rakentamispalveluliikelaitos (Stara)
- Aulikki Johansson, yksikön johtaja, Palvelukeskusliikelaitos (Palke)
- Anniina Kitula, toimitusjohtaja, Taloushallintopalveluliikelaitos (Talpa)
- Hannu Heikkinen, digitalisaatiojohtaja, kaupunginkanslia
- Raija Gynther, viestintäpäällikkö, kaupunginkanslia
- Pia Ojavuo, talousarviopäällikkö, kaupunginkanslia
- Ari-Jukka Luhtavaara, henkilöstön edustaja

Ohjausryhmän toimintaan osallistuvat henkilöt valitaan asemansa ja asiantuntemuksensa perusteella. Ohjausryhmän sihteerinä toimii hankejohdon erikseen nimeämä henkilö.

Ohjausryhmää täydennetään tarvittaessa.

Päätöksen perustelut

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus-muutoshanke lyhyesti

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus -muutoshankkeessa uudistetaan henkilöstöjohtamisen prosesseja, joita ovat muun muassa työsuhteen elinkaarenhallinta, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja onnistumisen johtaminen. Osana muutoshanketta uudistetaan henkilöstöjohtamisen digitaalinen alusta eli HR-kokonaisjärjestelmä. Muutoshankkeeseen liittyvä prosessien ja järjestelmän kehitystyö ja käyttöönotot toteutetaan kaksivaiheisesti vuosien 2024–2028 aikana.

HR-kokonaisjärjestelmän ja käyttöönottopartnerin kilpailutukset käynnistyvät vuoden 2024 aikana pohjautuen ohjausryhmän sekä ylimmän johdon kanssa erikseen käsiteltäviin tarve- ja vaatimusmäärittelyihin. Ensimmäisen vaiheen henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen, tehostaminen ja harmonisointi tehdään vuosina 2025–2027.

Muutoshankkeen toisessa vaiheessa uudistettavat henkilöstöjohtamisen prosessit integroidaan samaan HR-kokonaisjärjestelmään ja luovutaan erillisistä järjestelmistä. Toisen vaiheen kehitystyö tehdään vuonna 2027 ja käyttöönotto 2028.

Muutoshankkeen tavoitteena on parantaa henkilöstöhallinnon prosessien sujuvuutta siten, että esihenkilöiden työaikaa vapautuu henkilöstön johtamiseen ja kohtaamiseen. Esihenkilöiden työvälineiden kehittäminen varmistaa datan laatua ja mahdollistaa nykyistä paremmat valmiu-



02.09.2024

Kansliapäällikkö

det tiedolla johtamiseen. Muutoshankkeella on kaupunkilaaajuisia vaikutuksia kaupunkiorganisaation palveluihin, toimintaan, tietojärjestelmiin ja henkilöstöön.

Muutoshankkeen kokonaiskustannusarvio on n. 28 miljoonaa euroa.

Muutoshankkeen arvonlisäverottomat investointikustannukset arviolta n. 22 M€ maksetaan talousarviokohdalta 8 05 01 02 keskitetty tietotekniikka. Muutoshankkeen henkilöstökulut arviolta n. 6 M€ maksetaan talousarviokohdalta 14001 kaupunginkanslia.

Kilpailutuksen kustannukset maksetaan Sarastian vakauttamisen määrärahoista talousarviokohdalta 13001 KHn käyttövarat. Hankkeen päätyttyä ja järjestelmän tuotantoonsiirron tapahduttua järjestelmäkustannukset maksetaan keskitetyistä tietotekniikkakuluista.

Muutoshankkeen tavoitteet, hyödyt ja vaikutukset

Muutoshankkeella sujuvoitetaan, yksinkertaistetaan ja standardisoidaan henkilöstöjohtamisen prosesseja ja vapautetaan esihenkilöiden aikaa tiimien ja henkilöstön tukemiseen. Uudesta HR-kokonaisjärjestelmästä saatava kattava ja ajantasainen henkilöstötieto vastaa henkilöstöhallinnon strategisen suunnittelun ja tiedolla johtamisen tarpeisiin. Uusi HR-kokonaisjärjestelmä mahdollistaa prosessiautomaation ja herätteet sekä ajantasaisen raportoinnin ja edistyneen analytiikan. Kaupunginhallituksen 26.8.2024 keskustelun perusteella esihenkilöiden henkilöstöhallintoon liittyvä työmäärä ei saa uudistuksen seurauksena kasvaa.

Uudistuksen myötä henkilöstöhallinnon prosessit ja teknologinen pohja eriytyvät palkanlaskennasta selkeämmin omaksi kaupunkiorganisaatiossa hallittavaksi kokonaisuudekseen. Tuottavuushyödyt syntyvät erityisesti prosessien tehostumisesta, datan ja prosessien laadun parantumisesta sekä parannetusta esihenkilöille suunnatusta HR-palvelukokonaisuudesta.

Prosessi- ja toimintatapamuutosten tuotokset ja hyödyt

Uudistetut ja käyttäjälähtöiset työsuhteen prosessit sekä tehostavat esihenkilöiden henkilöstöhallintotyötä, vähentävät virheitä ja toistuvaa korjailua, että parantavat työntekijäkokemusta. Esihenkilöiden arki helpottuu ja aikaa jää enemmän ihmisten tukemiseen henkilöstöhallintoon liittyvän manuaalisen työn vähentyessä.

HR-prosessien kehitys yhdistää 50 erillistä ja yksittäin käsiteltävää lomaketta osaksi yhtenäistä HR-palvelukokonaisuutta mahdollistaen pro-



02.09.2024

Kansliapäällikkö

sessin laadun ja tehokkuuden systemaattisen kehittämisen ja seurannan.

Teknologiamuutosten tuotokset ja hyödyt

Hankkeessa toteutetaan kokonaisjärjestelmä, jossa hallinnoidaan koko työsuhteen elinkaari. Nykyisestä monen järjestelmän ympäristöstä luopuminen vähentää tarvetta syöttää tieto moneen kertaan ja parantaa tiedon oikeellisuutta ja ajantasaisuutta. Henkilöstöjohtamisen järjestelmä toteutetaan pilvipalveluratkaisuna. Teknologisella ratkaisulla varmistetaan palvelun jatkuva ajantasaisuus ja toimivuus. Ratkaisu on skaalautuva ja tietoturvallinen.

Moderni ympäristö mahdollistaa paremman automaation ja tekoälypohjaisten ratkaisujen hyödyntämisen. Järjestelmä tukee käyttäjiä toimimaan intuitiivisesti mm. herätteillä ja prosessien ohjaavuudella.

Tiedon reaaliaikaisuus ja siitä tuotetut raportit ja edistynyt analytiikka mahdollistavat tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen.

Etenemissuunnitelma sekä resurssit

Muutoshanke etenee vaiheittain vuosien 2024–2028 aikana. Hankkeen alussa hankesuunnitelma ja siihen liittyvät päätöspisteet tarkennetaan. Tarkennettu hankesuunnitelma sekä suunnitelman mukaiset merkittävät päätöspisteet hyväksytään ohjausryhmässä. Lisäksi merkittävimmät ja laajavaikuttavimmat päätöspisteet käsitellään kansliapäällikön johtamassa operatiivisessa ylimmän virkajohdon johtoryhmän seurannassa. Merkittäviä päätöspisteitä ovat mm. prosesseja ja toimintaa laajasti ohjaavat HR-palvelukokonaisuuden tarvemäärittelyt, prosessimäärittelyt, kilpailutusaineisto, hankintapäätökset ja toteutusvaiheen käynnistys sekä huomattavat toteutuksen aikaiset laajuuden, aikataulun ja budjetin muutokset.

Vaiheistettu toteutus

Vuonna 2024 käynnistyy muutoshankkeen ensimmäinen vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa kilpailutetaan teknologia ja käyttöönottopartneri sekä sovitaan muutoshankkeen ensimmäisen vaiheen toimintaprosessimuutoksista. Lisäksi tarkennetaan HR-kokonaisjärjestelmän sisältöön, käyttöönottoon sekä uusittavien prosessien ja järjestelmän testaukseen liittyvää muutosten hallintaa. Muutoshankkeen ensimmäisessä vaiheessa HR-palvelussuhteen elinkaaren prosessit siirretään tehtäväksi uuteen HR-kokonaisjärjestelmään ja luodaan esihenkilöille ja työntekijöille yhtenäinen käyttökokemus. Hankittavan HR-kokonaisjärjestelmän ja Sarastia S365HR-järjestelmän välille suunnitellaan ja toteutetaan liittymä palkanlaskennassa tarvittavien tietojen siir-



02.09.2024

Kansliapäällikkö

toon. Toteutuksen myötä Sarastia S365HR -järjestelmä keskittyy toimimaan palkanlaskentajärjestelmänä, jonka käyttäjiä ovat taloushallintopalveluliikelaitos ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Käyttäjäorganisaatioiden esihenkilöiden ja työntekijöiden käyttöliittymä korvautuu uudella järjestelmällä.

Ensimmäisen vaiheen suunnittelu- ja kehitystyö jatkuu vuonna 2025 ja varsinainen tuotantoon siirtyminen tapahtuu 2026. Lisäksi vaiheen 1 aikana tuotetaan vaiheen 2 hankesuunnitelma.

Sarastian ja HR-kokonaisjärjestelmän välisen liittymän rakentamisessa sekä tämän mahdollistamassa saumattoman prosessin käyttöönotossa tullaan huomioimaan resurssi- ja osaamistarpeet kattaen kaikki kaupungin toimialat, liikelaitokset ja virastot. Tarkempi etenemissuunnitelma palkanmaksuun liittyvistä prosessi- ja järjestelmämuutoksista sekä siihen liittyvistä konversiosuunnitelmista valmistellaan kaupungin eri organisaatioiden yhteistyönä ja ylimmän johdon katselmoinein hankkeen edetessä. Yhteistyötä ja sopimusta Sarastia Oy:n kanssa tullaan uudistamaan hankkeen edetessä ja tarpeiden tarkentuessa.

Muutoshankkeen toisen vaiheen aikana uudistetaan henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin, perehdytyksen, oppimisen, onnistumisen johtamisen, osaamisen ja potentiaalinen johtamisen ja palkitseminen prosessit ja ne viedään uuteen HR-kokonaisjärjestelmään. Toisen vaiheen myötä poistuvat nyt erilliset Helbit-, Onni- ja Oppiva-järjestelmät. Alustavan aikatauluarvion mukaan kehitystyö tehdään vuonna 2027 ja käyttöönotto 2028.

Kaupunginhallituksen 26.8.2024 keskustelun perusteella uudistus tulee kaikissa vaiheissa toteuttaa erittäin tiiviissä yhteistyössä toimialojen ja niiden henkilöstöhallinnon kanssa ja toimialojen toiveita ja tarpeita kuunnellen.

Riskienhallinta

Riskienhallinta toteutetaan kaupungin riskienhallintajärjestelmässä kaupungin riskihallintaprosessia ja tätä tukevaa järjestelmää hyödynnetään. Muutoshankkeen riskienhallinnan suunnitelma käsitellään ja hyväksytään ohjausryhmässä. Merkittävimmät riskit raportoidaan kuukausittain hankkeen ohjausryhmälle, joka seuraa ja ohjaa riskien hallintaa sekä varmistaa kaupungin ylimmän johdon riittävän tilannekuvan muutoshankkeiden hallintamallin mukaisesti.

Uuden järjestelmän hankinnassa, toteutuksessa ja käyttöönotossa noudetaan kaupunkiyhteisiä linjauksia mm. arkkitehtuurin ja tietoturvan osalta.



02.09.2024

Kansliapäällikkö

Muutoshankkeen budjetin ja resurssisuunnitelman mukaan muutos-
hankkeen työskentelyyn osallistuu noin 150 projektihenkilöä. Merkittä-
vän muutoksen onnistumisen varmistamiseksi hankkeen suunnittelussa
on varauduttu erityisen hyvin prosessin ja tätä tukevan uuden järjes-
telmän testaamiseen. Testaamiseen osallistuu arviolta noin 300 henki-
löä (lähinnä esihenkilöitä ja HR-henkilöitä).

Uutta tietojärjestelmää ei oteta käyttöön ennen kuin prosessien ja tätä
tukevan järjestelmän on todettu toimivan oikein. Testaus tehdään käyt-
täjäorganisaatioiden toimesta yhteistyössä sekä koko kaupungin oi-
kealla datalla. Erikseen ohjausryhmän suosituksesta tehtävään kans-
liapäällikön käyttöönottovaiheen käynnistämispäätökseen asti saakka
toimitaan nykyisillä tietojärjestelmillä (sis. palkanmaksujärjestelmän)
sekä nykyisellä menettelyllä. Hankkeessa ei muuteta nykyistä palkan-
maksujärjestelmää, vaan siirretään ohjausryhmässä sovitut toiminnot ja
toiminnallisuudet kokonaan uuteen järjestelmään kaupunkiyhteisiä HR-
prosesseja varten.

Strategiaosasto seuraa merkittävien muutoshankkeiden riskejä osana
kokonaisvaltaista hankkeiden tavoitteiden, tuotosten ja riskien seuranta-
ta. Merkittävistä riskeistä raportoidaan kaupungin ylimmälle virkajoh-
dolle neljännesvuosittain ja tarpeen niin vaatiessa.

Tunnistetut muutosohjelmaan liittyvät riippuvuudet

Muutoshankkeessa uudistettavat toimintatavat ja järjestelmäratkaisut
ovat kaupunkilaajuisia sisältäen useita liittymiä kaupungin prosesseihin.
Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus integroidaan sekä teknisesti et-
tä sisällöllisesti kaupungin toimintaan. Tekninen integraatio tapahtuu
pääasiassa kaupunkiyhteisen integraatioalustan sekä olemassa olevien
HR-järjestelmien välisten liittymien kautta. Sisällöllinen integraatio tar-
koittaa tässä yhteydessä integroitumista Taloushallintopalveluliikelai-
toksen palkanlaskennan ja kaupungin henkilöstöjohtamisen prosessei-
hin ja toimintatapoihin, joita tässä yhteydessä uudistetaan ja harmoni-
soidaan. Palkanlaskennasta vastaavan Taloushallintopalveluliikelaitok-
sen palkka-, järjestelmä- ja projektiasiantuntijoiden osallistuminen on
olennaista hankkeen onnistumiselle.

Muutoshankkeessa tehdään yhteistyötä kaupungin toimialojen, liikelai-
tosten ja kaupunginkanslian sekä muiden sisäisten ja ulkoisten toimi-
joiden kanssa. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus on erittäin riip-
puvainen toimialojen, liikelaitosten ja virastojen osaamisesta ja kyvyk-
kyyksistä. Ohjausryhmän ja ICT- ja muutoshankesalkkujen seurannan
kautta varmistetaan säännöllinen läpikäynti strategisesti merkittävien
riippuvuuksien (esim. yhteensopivien budjetoinnin ja HR-



02.09.2024

Kansliapäällikkö

suunnitteluprosessien edellyttämä ydintieto yli organisaatioiden ja hankkeiden) ratkaisemiseksi.

Tässä vaiheessa tunnistettuja keskeisiä rinnakkaisia järjestelmiä ja järjestelmäprojekteja ovat integraatioalustan kilpailuttaminen ja käyttöönotto, dokumentinhallinta-, talouden ja asianhallinnan järjestelmäuudistukset. Yhteistyötä talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelman kanssa on jo käynnistetty. Talouden järjestelmäuudistuksen ja HR-kokonaisjärjestelmän keskinäinen käyttöönoton ajoitus ja eteneminen huomioidaan osana Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus -muutoshankkeen toteutusta. Riippuvuuksia toimialakohtaisiin käynnissä oleviin hankkeisiin seurataan hankkeen ohjausryhmässä.

Strategiaosasto tukee osana kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hankesalkunhallintaa muutosohjelman riippuvuuksien hallintaa. Lisäksi strategiaosasto tukee muutoshankkeiden tavoitteisiin nähden pitkän aikavälin toiminnan muutostavoitteiden toimeenpanoa ja seurantaa tiiviisti yhteistyössä kaupungin toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan kanssa.

Muutosohjelman omistajuus, ohjausryhmä sekä raportointi

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus -muutoshankkeen omistajana toimii kaupunginkanslian henkilöstöosaston henkilöstöjohtaja.

Muutoshankkeen omistaja toimii asetetun ohjausryhmän puheenjohtajana. Ohjausryhmä tukee tavoitteiden asettamista, saavuttamista ja seurantaa sekä riskienhallintaa. Ohjausryhmään kuuluvat kaikki muutoshankkeen onnistumisen sekä hyötyjen saavuttamisen kannalta keskeiset käyttäjäorganisaatiot.

Muutoshankkeelle on osoitettu hankejohtaja. Hankejohtajalla on kokonaisvastuu muutokokonaisuuden hankehallinnasta. Hankejohtaja vastaa muutostyön johtamisesta ja tuloksien tarkistamisesta sekä varmistaa riittävän raportoinnin hankkeen etenemisestä, riskienhallinnasta ja budjetista muutoshankkeen ohjausryhmälle sekä kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden säännölliseen seurantaan ylimmälle johdolle.

Kaupunginkanslian strategiaosasto tukee kansliapäällikön nimeämien merkittävien muutoshankkeiden onnistumista pitämällä yllä kokonaiskuvaa strategisista tavoitteista ja näiden toteutumisesta, etenemisestä ja riskeistä. Strategiaosasto tuo muutoshankkeiden koosteen neljännesvuosittain kaupungin operatiivisen johtoryhmän seurantaan ja linjauksia varten. Lisäksi strategiaosasto tukee muutoshankkeiden onnistumista varmistamalla riittävän valvonnan ja arvioinnin.

Päätösvalmistelu



02.09.2024

Kansliapäällikkö

Kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita koskevan toimintaohjeen (kansliapäällikkö 12.10.2023 § 144) mukaan kaupunkiyhteinen muutoshanke asetetaan valmisteluvaiheen jälkeen kansliapäällikön, pormestarin tai kaupunginhallituksen päätöksellä hallintamallin mukaiseen hankesuunnitelmaan perustuen.

Kaupunginhallituksen 26.8.2024 keskustelun perusteella henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistuksen toteutus on tehtävä korostetun hallitusti ja varmistaen kaikissa olosuhteissa henkilöstön palkanmaksun ja muiden työsuhteeseen liittyvien asioiden sujuvuus. Kaupungin merkittävien muutoshankkeiden hallintamalli on tapa varmistaa kaupunginhallituksen kirjauksen toteutuminen. Hallintamallilla varmistetaan, että kaupungin ylin johto pystyy valvomaan, seuraamaan ja tukemaan muutoshankkeiden toimeenpanoa sekä tekemään tarvittaessa niitä koskevia päätöksiä. Toiminnan muodostaminen kaupunkiyhteiseksi muutoshankkeeksi on johtamisen apuväline eikä sisällä taloudellista tai muutaakaan päätöksentekoa. Kaikki määrärahoihin tai hankintoihin liittyvä päätöksenteko toteutetaan muutoksen edetessä niitä koskevan toimivallan mukaisesti ja kaupunginvaltuuston hyväksymän talousarvion puitteissa.

Hallintosäännön 12 luvun 1 §:n 4 kohdan mukaan kansliapäällikön toimivaltaan kuuluu kahta tai useampaa toimialaa käsittelevien työryhmien asettaminen.

Lisätiedot

Petri Lumijärvi, henkilöstöjohtaja, puhelin: 09-310 22418
petri.lumijarvi(a)hel.fi
Markus Kühn, strategiajohtaja, puhelin: 09-31015281
markus.kuhn(a)hel.fi
Tarja Kaipio, yksikön päällikkö, puhelin: 09 310 76795
tarja.kaipio(a)hel.fi

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Tiedoksi

Ohjausryhmän jäsenet
Kaupunginkanslia, toimialat ja liikelaitokset



02.09.2024

Kansliapäällikkö

MUUTOKSENHAKUOHJEET

1 MUUTOKSENHAKUKIELTO

Pöytäkirjan 109 §.

Tähän päätökseen ei saa hakea muutosta, koska päätös koskee asian valmistelua tai täytäntöönpanoa.

Sovellettava lainkohta: Kuntalaki 136 §



02.09.2024

Kansliapäällikkö

Jukka-Pekka Ujula
kansliapäällikkö

Markus Kühn
strategiajohtaja

Päätös on sähköisesti allekirjoitettu.

Pöytäkirja on pidetty nähtävänä yleisessä tietoverkossa osoitteessa
www.hel.fi 04.09.2024.