



Helsingin kaupunki
Tarkastusvirasto

Osaamisen ja toiminnan kehittämissuunnitelma 2014–2020

Tarkastusviraston strategialähtöinen osaamisen ja toiminnan kehittämissuunnitelma ohjaa virastoa kohti visiota 2020. Suunnitelma sisältää keskeiset elementit sekä osaamisen että toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Käytännön toimenpiteet tämän suunnitelman tavoitteiden toteuttamiseksi määritellään vuositasoinen koulutus- ja kehittämissuunnitelmissa. Helsingin kaupungin osaamisen johtamisen malli on huomioitu suunnitelman laatimisessa.

Kehittämissuunnitelmaa voidaan vuosittain tarkistaa strategiakauden kuluessa esiin tulevia muutostarpeita vastaavasti. Vuonna 2017 valtuustokauden vaihtuessa tehdään väliarviointi ja sen perusteella laajempi suunnitelman tarkistus.



Helsingin kaupungin tarkastusvirastolle
on 13.11.2014 myönnetty EFQM
Recognised for Excellence -tunnustus



Osaaminen

Osaaminen on työtehtävissä tarvittavien tietojen, taitojen, arvojen, asenteiden ja verkostojen hallintaa ja käytäntöön soveltamista.

Osaaminen näkyy työsuorituksissa ja tavoitteiden saavuttamisena.

Toimintaympäristön muuttuessa myös osaamisvaatimukset muuttuvat.

On tärkeää tunnistaa ne muutokset, jotka edellyttävät henkilöstön osaamisen uudistamista ja työyhteisön toiminnan kehittämistä.

Osaamisen kehittämisellä vastataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Osaamisen johtamisen haasteena on tunnistaa, kehittää ja siirtää toiminnan ja strategian edellyttämää osaamista.

Osaaminen on pääomaa, joka lisääntyy jaettaessa.

SISÄLLYSLUETTELO

Toimintaympäristö ja sen muutokset.....	1
Viraston strategia kehittämisen lähtökohtana.....	1
Strategisten ydinosamisalueiden tunnistaminen	3
Kehittämisen painopistealueet	3
Henkilöstön ammatillisen osaamisen arviointi.....	4
Osaamisen kehittäminen.....	4
Laadunvalvonta osaamisen varmistajana.....	6
Osaamisen jakaminen ja verkostot.....	6
Koulutus- ja kehittämisohjelma suunnitelman toteutuksessa.....	6
Suunnitelman toteutumisen seuranta ja arviointi.....	7

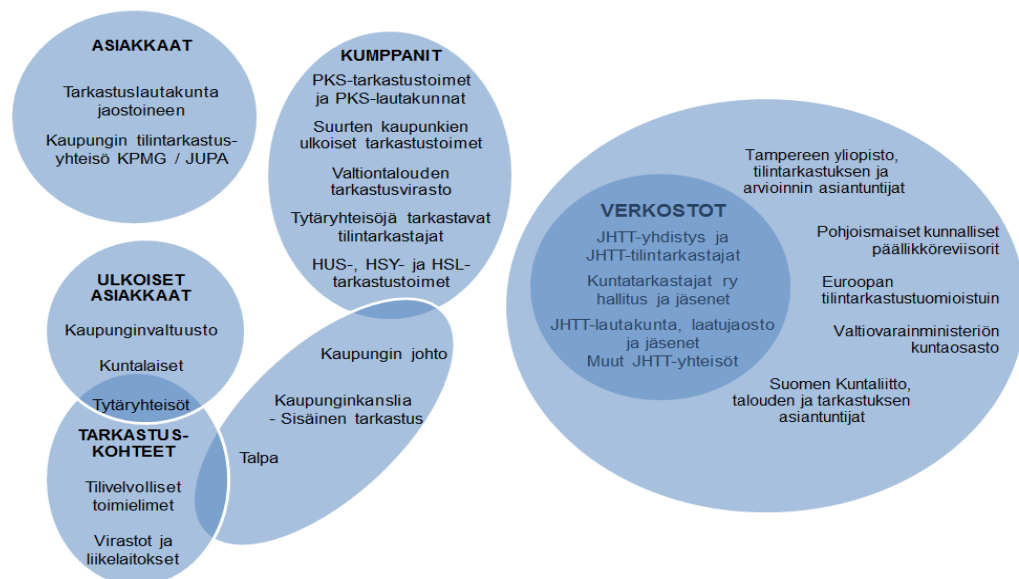
Suunnitelma on otettu käyttöön tarkastusjohtajan päätöksellä 8.12.2014 § 10.



TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOKSET

Tarkastusvirasto on valtuuston ja tarkastuslautakunnan alainen ulkoisen valvonnan yksikkö. Viraston tehtävät perustuvat sen asiakkaiden, so. tarkastuslautakunnan ja tilintarkastajan lakisääteisiin ja tarkastussäännössä määrättyihin tehtäviin. Lautakunta palvelee kaupunginvaltuustoa ja arviointihavainnoista viestimällä myös kuntalaisia.

Viraston tärkeitä sidosryhmiä ovat kaupungin virastot ja liikelaitokset sekä konserniyhteisöt ja säätiöt, jotka ovat arvioinnin ja tarkastuksen kohteita, mutta myös arviointi- ja tarkastustyön tulosten hyödyntäjiä. PKS-kuntien ulkoiset tarkastukset tekevät arviointiyhteistyötä ja virkamiestasolla koulutusyhteistyötä. Viraston tarkastajat osallistuvat aktiivisesti Kuntatarkastajat ry:n ja JHTT-yhdistyksen toimintaan hallituksen jäsenenä. Tarkastusjohtaja on jäsenenä JHTT-lautakunnassa ja sen laatujaostossa. VTV:n kanssa tehdään yhteistyötä strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä. Pohjoismaista vuorovaikutusta pidetään yllä osallistumalla säännönmukaisesti pohjoismaisiin päällikkö-reviisoreiden konferensseihin ja kokouksiin. Osaamista kartutetaan myös henkilöstön opintomatkojen kautta.



Kuvio 1. Tarkastusviraston sidosryhmät

Strategiakaudella 2014–2020 toimintaympäristön muutoksista merkittävimpiä ovat kuntalain kokonaisuudistus (ml. lautakunnan uudet tehtävät), valtakunnallinen Sote-uudistus ja mahdollinen metropolihallinto. Muutoksia merkitsevät myös tilintarkastajajärjestelmän uudistaminen sekä uusien julkishallinnon tilintarkastus- ja tilinpäätösstandardien käyttöönotto.

VIRASTON STRATEGIA KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

Tarkastusviraston strategia koostuu visiosta, arvoista, toiminta-ajatuksista, kriittisistä menestystekijöistä ja strategisista tavoitteista. Visio on asetettu vuodelle 2020 ja strategiaa tarkastellaan valtuustokauden vaihtuessa vuonna 2017. Strategiaa toteutetaan viraston tasapainotetun tuloskortin välityksellä. Strategiaa tukevien toimintaperiaatteiden kehittäminen tapahtuu sekä



yksittäisinä kehittämishankkeina että osana jatkuvaa tilintarkastuksen ja arvioinnin prosessityöskentelyä.



Kuvio 2. Tarkastusviraston strategia

Virasto on luonut tarkastuslautakunnan ja kaupungin tilintarkastajan kanssa toimivat yhteistyösuhteet. Palvelut tuotetaan lautakunnan kanssa valmistellun arviointisuunnitelman ja tilintarkastajan kanssa laaditun tilintarkastussuunnitelman sekä lainsäädännön, julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan ja viraston sisäisten ohjeiden mukaisesti.

Virastossa noudatetaan kaupungin eettisiä periaatteita ja yhteisiä arvoja, joita ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, osallisuus ja osallistuminen sekä yrittäjämönteisyys. Yhteistyössä henkilöstön kanssa valmistellut viraston omat arvot ovat objektiivisuus, osaaminen, palvelukykyisyys ja tuloksellisuus:

Objektiivisuus - Toimi avoimesti ja arvioi jatkuvasti omaa objektiivisuuttasi.

Riippumattomuus on toimintamme lähtökohta.
Toimimme ammattimaisesti ilman ennakkokäsityksiä oman subjektiivisuutemme tiedostaen.
Tunnistamme jäävytemme ja tuomme esille sidonnaisuutemme.

Osaaminen - Ole tiedonjanoinen. Kehitä ammattitaitoasi työtä tehden ja hyödynnä kollegojen osaaminen.

Tunneimme kaupungin strategiaohjelman, toiminnan, lainsäädännön ja ohjeet.
Teemme työmme arviointi- ja tilintarkastusprosessien ohjeiden mukaisesti.
Organisoimme henkilökohtaiset aikataulut siten, että suunnitelmat toteutuvat.

Palvelukykyisyys - Kuuntele asiakkaita ja tee oikeita asioita.

Toimimme asiakkaiden odotusten mukaisesti, olemme joustavia ja reagoimme ripeästi.
Analysoimme tietoa ja tuotamme johtopäätösten mukaiset suositukset.
Luomme edellytykset sille, että asiakkaamme voivat toteuttaa tehtävänsä.
Autamme myös työtoveria vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

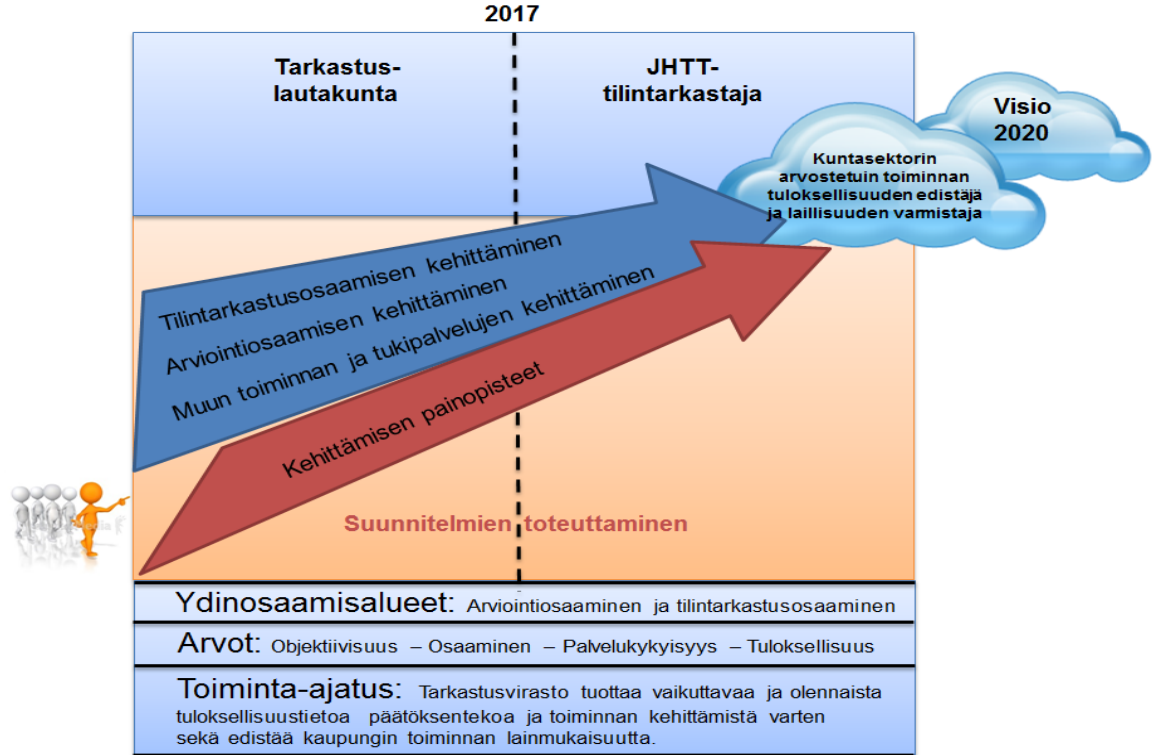
Tuloksellisuus - Tee työsi laadukkaasti ja tuottavasti.

Edistämme omalla toiminnallamme kaupungin toimintojen tuloksellisuutta.
Vastaaamme asiakkaiden tarpeisiin laadukkaasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti.
Kehitämme toimintatapoja ja työmenetelmiä tehokkaammiksi ja toteutamme työsuunnitelmia sovitujen pelisääntöjen mukaan.

Kuvio 3. Tarkastusviraston arvot

STRATEGISTEN YDINOSAAMISALUEIDEN TUNNISTAMINEN

Vision mahdollistavia strategisia toimenpiteitä ja niihin liittyviä kehittämisen painopisteitä toteutetaan päivittäisessä suunnitelmien mukaisessa tarkastus- ja arviointitoiminnassa. Ydinosaaminen eli strategian toteutumisen kannalta olennainen osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta.



Kuvio 4. Tarkastusviraston strateginen kokonaismalli (mukaeltu Tuomi ja Sumkin, 2010)

KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET

Virastotasoisia kehittämisen painopistealueita ovat toimintaan vaikuttavien toimintaympäristömuutosten vaikutusten ennakoiminen, olennaisuuden tunnistaminen kaikessa toiminnassa, vaikuttavuuden parantaminen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen.

Ydinprosesseissa merkittäviä painopistealueita ovat arviointi- ja tilintarkastushavaintojen olennaisuus, arviointisuositusten toteuttamiskelpoisuus ja hyödyllisyys päätöksenteon kannalta, vaikutusten seuranta ja tilintarkastussuositusten toimeenpanon seuranta sekä tilivelvollisaseaman korostaminen.

Arviointiprosessissa panostetaan erityisesti kaupungin toiminnan tarkoituksenmukaiseen ja tulokselliseen järjestämiseen liittyvään osaamiseen sekä tiiviimpään yhteistyöhön luottamushenkilöiden kanssa. Tilintarkastuksessa panostetaan riskien arviointiin tarkastussuunnitelmien laatimisessa ja tarkastusten toteuttamisessa, laskentatoimen menetelmäosaamisen kehittämiseen ja julkishallinnon tilinpäätös- ja tarkastusstandardien seurantaan ja hyödyntämiseen. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisessä korostuvat selkeä ja oikea-aikainen



raportointi, tulosten visualisointi ja uusien viestintämenetelmien käyttöönotto sekä arviointikertomuksen sisällön monipuolisempi hyödyntäminen.

HENKILÖSTÖN AMMATILLISEN OSAAMISEN ARVIOINTI

Vuosittain ulkoisesti ja sisäisesti arvioidaan osaamisen ja ammattitaidon säilymistä asiakkaiden edellyttämällä hyvällä tasolla. Tilintarkastusyhteisö antaa tarkastajakohtaisen arvion tarkastusta tekevien henkilöiden osaamisesta ja ammattitaidosta. Lautakunta antaa asiakaskyselyssä palautteen viraston henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidosta. Henkilöstö arvioi itsearviointina omaa tilintarkastukseen ja/tai arviointiin liittyvää ammatillista osaamistaan. Johtoryhmä, tiiminvetäjät ja arviointivastaavat arvioivat tukipalveluhenkilöstön ammattitaitoa ja osaamista. Kaikkien näiden arviointien perusteella tunnistetaan osaamisen kehittämiskohteita. Tilintarkastuksessa ammattitaitoa varmistetaan lisäksi auktorisoinneilla ja ulkoisilla laaduntarkastuksilla.

Henkilöstö arvioi joka toinen vuosi tehtävässä osaamiskartoituksessa omaa osaamisensa tasoa eri osaamisalueilla ja näiden osaamisalueiden merkittävyyttä työssä suoriutumisen kannalta. Kartoitettavia osaamisalueita ovat julkishallinnon toiminnan tunteminen, arviointisaaminen, tarkastusosaaminen, tietotekniikkaosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, yleisominaisuudet, pari- ja tiimityöskentelyn sekä itsenäisen työskentelyn taidot ja työskentelyn tehokkuus. Osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetään koulutustoiminnan suunnittelussa sekä rekrytoinneissa ja yksittäisiä vastauksia myös esimiehen kanssa käytävissä henkilökohtaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista niin, että se tukee työn tekemistä ja mahdollistaa työssä oppimisen. Osaamista tulee kehittää suunnitelmallisesti kaikissa työuran vaiheissa. Esimerkkeinä:

- rekrytoinneilla kasvatetaan organisaation osaamista (kvalifikaation hankinta, muuntaminen tavoitteita toteuttavaksi osaamiseksi)
- perehdyttäminen, uuden työntekijän sitouttaminen työyhteisön tavoitteisiin ja pysyvyyden varmistaminen
- työssä oppiminen
- valmentava esimiestyö
- tehtävien vaihto, osaamisalueiden laajentaminen
- jatkuva osaamisen ylläpito: yksilöosallistumiset koulutuksiin, yhteiset koulutustilaisuudet, valmennusohjelmat
- tarkastajatutkinnot, ammattitaidon ylläpitovaatimukset, osaamisen kasvattaminen mm. laaduntarkastusten avulla
- työmotivaation merkitys
- kokemuksen hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon siirto.

Työssä oppiminen voi tapahtua mallista oppimalla ja havainnoimalla, kun työskennellään yhdessä. Osaaminen voi olla ”hiljaista”, ei-kielellistä, tiedostamatonta. Kokeneen työntekijän hiljainen tieto on merkityksellistä osaamisen siirtämisessä ja kasvattamisessa. Osaamisen jakaminen voi tapahtua myös kirjallisesti erilaisina toimintaohjeina, manuaaleina tms.



Valittuja osaamisen alueita kehitetään mm. panostamalla sekä ajallisesti että rahallisesti henkilöstön kouluttamiseen, soveltamalla tiiminvetäjä- ja arviointivastaavamallia ja hyödyntämällä erilaisia verkostoja. Samalla kun huolehditaan henkilöstön monitaitoisuudesta pidetään esillä mahdollisuutta erikoistua joko arviointi- tai tarkastustehtäviin. Onnistuminen rekrytoinneissa varmistetaan korkeakouluysteistyöllä ja ylläpitämällä hyvää työnantajaimagoa.

Taulukko 1. Tarkastusviraston osaamisen kehittäminen

YDINOSAAMISTEN KEHITTÄMISKOHTEET	
Arviointiosaaminen	Tilintarkastusosaaminen
Kaupungin johtamisjärjestelmiin, strategioihin, tavoitteisiin ja talouteen liittyvä osaaminen	Kaupungin tilinpäätöskokonaisuuden ymmärtäminen ml. tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen laatiminen
Kaupungin toiminnan tuloksellisuuteen ja tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen liittyvä osaaminen	Ammatillinen arvostelukyky, asianmukainen huolellisuus ja skeptisyys sekä innovatiivisuus tarkastustyössä
Kuntatalousohjelman ja kunta-valtio-yhteyden tuntemus	Kuntatalousohjelman ja kunta-valtio-yhteyden tuntemus
Arviointimenetelmäosaaminen	IT-järjestelmien käytön osaaminen
Yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa (vuorovaikutusosaaminen)	Audit sampling -menetelmien osaaminen
Vaikuttavan raportoinnin osaaminen	Kontrolliosaaminen (sisäinen valvonta, IT-järjestelmät)

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VAIKUTTAVUUDEN JA TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN LISÄÄMISEKSI	
Arviointiosaaminen	Tilintarkastusosaaminen
Viestintäosaamisen ja sähköisten viestintämuotojen kehittäminen arvioinnin käyttöön	Tarkastustyön tulosten optimaalinen hyödyntäminen
Näkyvyyden ja arvostuksen kasvattaminen (mm. artikkelit, asiantuntijaluennot)	<ul style="list-style-type: none"> o Tilintarkastushavaintojen ja -suositusten tehokkaampi välittäminen hallintokunnille o Jälkikäteis seuranta o Tilivelvollisaseman korostaminen
Arviointimuistiodien julkaiseminen ja kehittäminen	
Valtuuston odotusten kartoittaminen valtuustokausittain	
Sidosryhmäyhteistyö arvioinnissa	Raportointitekniikkaosaaminen ja tarkastusmuistiodien visualisointi
Sisäisen laadunvarmistuksen kehittäminen, arviointiin ja arvioinnin käsikirjaan liittyvät auditoinnit	Tarkastajien auktorisointi uuden tilintarkastajajärjestelmän mukaisesti
Arviointisuunnitelman valmistelun kokonaisuus ja yksittäiset aiheet	
Erillisraportoinnilla kaupungin strategiaan liittyvän päätöksenteon tukeminen	

MUU TOIMINNAN JA TUKIPALVELUJEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
Verkosto-osaamisen kehittäminen
Sidonaisuusilmoitusten valvontaan liittyvät tehtävät tukipalveluissa
Tukipalvelujen ja ydinprosessien yhteistyön tiivistäminen ja tukipalvelujen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa
Erialaisten asiantuntijuuksien (sisäiset/ulkoiset) hyödyntäminen ja osaamista kehittävien palvelujen hankkiminen
Muutoksenhallinnan kehittäminen ja muutostilanteisiin varautuminen



LAADUNVALVONTA OSAAMISEN VARMISTAJANA

Viraston palveluksessa oleviin auktorisoituihin JHTT-tilintarkastajiin kohdistuvat enintään kuuden vuoden välein tehtävät ulkoiset laaduntarkastukset. Laaduntarkastuksista saatua palautetta hyödynnetään osaamisen kehittämisessä.

Sisäisiä auditointeja hyödynnetään sekä työn tasaisen laadun varmistajana että osaamisen kehittämiskohteiden löytämisessä. Arviointivastaavien ja tiiminvetäjien osaamista ja valmiuksia vahvistetaan ja toimintamallia hyödynnetään osaamisen kehittämiskohteiden esille tuomiseksi.

OSAAMISEN JAKAMINEN JA VERKOSTOT

Organisaation haavoittuvuus minimoituu osaamisen jakamisella. Näin vältetään henkilöriskejä, eikä olla liikaa yhden osaajan varassa. Myös varahenkilöjärjestely siirtää osaamista suoraan tai välillisesti laajemmin työyhteisöissä. Osaamisen laajentuessa kuormittavuus vähenee ja samalla voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin. Jokaisen työntekijän osaamisen ollessa laaja-alaisesti käytössä toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla viraston perustehtävää.

Tarkastusviraston ja sen verkostojen osaaminen yhdistyvät mm. tilintarkastusyhteistyössä. Osaamisen jakamista tapahtuu säännöllisesti myös PKS-verkostossa, JHTT-yhdistyksessä, Kuntatarkastajien yhdistyksessä ja suurten kaupunkien kaupunginreviisorien kesken. Valtiontalouden tarkastusviraston kanssa jatketaan osaamisen kehittämisen ja jakamisen yhteistyötä. Yhteistyön avulla tunnistetaan yhteisiä koulutusteemoja ja järjestetään yhteisiä koulutustilaisuuksia.

KOULUTUS- JA KEHITTÄMISOHJELMA SUUNNITELMAN TOTEUTUKSESSA

Strategialähtöisen toiminnan ja osaamisen kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi laaditaan vuositasolla koulutus- ja kehittämisohjelma, jossa kuvataan tulevalle vuodelle suunniteltu sisäinen ja ulkoinen koulutus sekä henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat.

Tämän suunnitelman liitteenä olevat ohjelmat laaditaan siten, että johtoryhmä arvioi edellisen suunnitelman toteutumista ja määrittelee suunnitelmavuoden koulutuksen painopistealueet. Työntekijä itse arvioi osaamiskartoituksen ja kehityskeskustelun pohjalta omat koulutustarpeensa ja kertoo ne vastaamalla koulutuskyselyyn. Esimies ja työntekijä yhdessä tarkentavat työntekijän koulutustarvetta koulutuskyselyn perusteella laaditun koulutussuunnitelma-luonnoksen pohjalta; keskustelun tuloksena saadaan koulutussuunnitelmaan työntekijän priorisoidut koulutustarpeet.

Koulutukset toteutetaan talousarvion sallimissa rajoissa. Johdon sihteeri seuraa koulutusmäärärahojen käyttöä. Ohjelmaa ja sen toteutumisen seurantaan käytetään välineenä viraston henkilöstön ammattitaidon jatkuvassa parantamisessa.



SUUNNITELMAN TOTEUTUMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Suunnitelman toteutumisen onnistumisesta ja sisäisistä muutostarpeista saadaan tietoa omalta henkilöstöltä Arvi- ja Tilita-ryhmien tapaamisissa, henkilöstökokouksissa sekä työtä tehdessä käytävien keskustelujen ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi seuranta tehdään työhyvinvointikyselyn, työyhteisökyselyn ja motivaatiokyselyn tulosten perusteella. Osaamisen ja prosessien muutostarpeiden kartoittamisessa hyvä tiedonlähde ovat myös tarkastuslautakunnalle ja tilintarkastusyhteisölle tehtävät asiakaskyselyt.

Viraston johtoryhmä seuraa ja tarvittaessa päivittää osaamisen ja toiminnan kehittämissuunnitelmaa kerran vuodessa. Suunnitelman toteutumisesta tehdään väliarviointi ja suunta tarkistetaan valtuustokauden vaihtuessa vuonna 2017.

LIITTEET

Koulutus- ja kehittämisohjelma 2014–2015