

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri

8.5.2016

Versio: 1.01

Sisällys

Sisällys	2
Dokumentin versiohistoria	4
Esipuhe.....	5
Johtamisen viitearkkitehtuurin ydinasiat	6
1. Johdanto	11
1.1. Viitearkkitehtuurin kehittämisen lähtökohdat ja toteutus	11
1.2. Dokumentin tarkoitus.....	13
1.3. Dokumentin käyttäjät.....	14
2. Viitearkkitehtuurin kehittämisen perusta	15
2.1. Kuntien johtaminen yleisesti	15
2.2. Kunnan toimintaa ohjaava lainsäädäntö	15
2.3. Kuntien, maakuntaliittojen ja valtion aluehallinnon välinen tehtävänjako.....	17
2.4. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän hyödyntäminen	19
2.5. Viitearkkitehtuurin kehittämisen keskeiset tavoitteet	21
2.6. Viitearkkitehtuurin kuvaamisen rajaukset.....	21
2.7. Arkkitehtuuriperiaatteet	23
2.8. Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -määritykset	24
2.9. Johtamisen pääkäsitteet.....	27
3. Toiminta-arkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset	35
3.1. Kunnan tehtävät	35
3.2. Kuntien tehtävä- ja palveluluokitus	37
3.3. Kunnan johtamisen ohjaus- ja päätöksentekotasot.....	41
3.4. Toimijat, sidosryhmät ja johtamisen roolit	43
3.5. Kyvykkyyksien hallinta.....	52
3.6. Prosessit ja prosessi-integraatio.....	55
3.6.1. Prosessikartta	56
3.6.2. Prosessi-integraatio.....	57
3.7. Johtamisen prosessikuvaukset prosesseittain	60
3.7.1. Ohjausprosessit.....	60
3.7.1.1 O1: Strategiaohjaus.....	60
3.7.1.2 O2: Rahoitus- ja talousohjaus	64
3.7.1.3 O3: Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus	67
3.7.1.4 O4: Kehittämisen ohjaus	70
3.7.1.5 O5: Tulosohtaus	73
3.7.1.6 O6: Päätöksenteko	75
3.7.2. Ydinprosessit	78
3.7.2.1 Y1: Asiakkuuksien hallinta.....	78
3.7.2.2 Y2: Palvelujen järjestäminen	81

3.7.2.3	Y3: Palvelutuotanto	83
3.7.2.4	Kunta/kaupunkikehitys.....	85
3.7.3.	Tukiprosessit	86
3.7.3.1	T1: Henkilöstöhallinta	87
3.7.3.2	T2: Taloushallinta	90
3.7.3.3	T3: Hankinnan hallinta eli hankintaprosessi.....	93
3.7.3.4	T4: Tilahallinta	95
3.7.3.5	T5: Tiedonhallinta	98
3.7.3.6	T6: ICT-hallinta	102
3.7.3.7	T7: Markkinointi ja viestintä	106
4.	Tietoarkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset.....	109
4.1.	Palveluluokitus	109
4.2.	Mittariston pääjäsennys ja viitemalli	109
5.	Tietojärjestelmäarkkitehtuurin kuvaukset.....	114
5.1.	Johtamista tukevat keskeiset tietojärjestelmäpalvelut.....	114
5.1.1.	SOA-periaate tietojärjestelmäarkkitehtuurin perusmallina	114
5.1.2.	Johtamisen tietojärjestelmäpalvelukartta	116
5.1.3.	Johtamisen loogiset tietojärjestelmäpalvelut.....	118
5.1.3.1	Yleiset tietojärjestelmäpalvelut	119
5.1.3.2	Ohjausprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut	127
5.1.3.3	Ydinprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut	135
5.1.3.4	Tukiprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut.....	139
5.1.3.5	Esimerkki tietojärjestelmäpalvelukartan soveltamisesta	146
Lähteet.....		149
Liitteet.....		149

Dokumentin versiohistoria

<i>Versio</i>	<i>Päiväys</i>	<i>Laatija</i>	<i>Muutoksen kuvaus</i>
v0.5	10.9.2015	MK, KK	Ensimmäinen Word-muotoinen versio johtamisen viitearkkitehtuurista. Sisältää kuvaukset periaatetasolta johtamisen prosessi-integraatioon saakka. Projektiryhmälle kommentoitavaksi tarkoitettu versio.
v0.6	13.9.2015	PS, VW	Kommentit ja korjausehdotukset 14.9. keskusteluun. Päivitetty luonnos - toimitettu referenssikunnille 15.9.2015
v0.61	18.9.2015		Päivitetty luonnos referenssikuntien kommenteilla
v0.62	21.9.2015		Päivitetty luonnos
v0.7	23.9.2015		Dokumentti toimitettu VM:n Kuntatieto-ohjelman projektiryhmälle
V0.8	21.12.2015 27.12.2015 29.12.2015	MK, VW, PS	Vaiheen 3 kehittämistuotoksilla päivitetty versio: Tietojärjestelmä-palvelut ja kyvykkyydet sekä uudistettuja osia mittarijäsenyykseen ja prosessi-integraatioon.
v0.9	11.2.2016	MK, VW, PS	Kommenttien pohjalta päivitetty versio
v0.91	11.3.2016	PS	Korjauksia kyvykkyyksien ja tehtävä- ja palveluluokittelu sekä asiakkuuksien hallinta
v0.92	11.3.2016	PW	Päivitys huomioita
v0.93	12.3.2016	MK	Viimeistely paketti lausuntokierrosta varten
v0.94	14.3.2016	VW, PS	Päivitys huomioita, tuotosten viimeistely
v0.95	14.3.2016	VW	Johtamisen viitearkkitehtuuri v.0.95 päätuotos ja liitetiedostot, tukityökalut ja tukityökalujen käyttöohjeet lähetetty palautekierrosta varten.
V.0.96	24.3.2016 30.03.2016 31.03.2016 01.04.2016	VW PS PS PS	Tallennettu versio päivityksiä varten Päivityksiä ja huomioita kommenttikentissä merkintä Kyvykkyyksien päivitys ja muita korjauksia kommenttimerkinnöin Stilisointia tekstiin.
V.0.98	04.04.2016 05.04.2016	PS VW MK PS	Liitettysovitut Mikan, Päivin ja Mikan korjaukset lisätty. Päivitetty sovitulta osin (Piian korjaukset) Mikan Karjalaisen päivitykset Kokonaisuusnäkökulmasta korjaukset
v.099	06.04.2016	PS, PW, MK, VW	Lopputuotoksen viimeistely
v.1.0	8.4.2016	VW	Valmis tuotos toimitettu VM Kuntatieto-ohjelman synergiaverkostolle.
v.1.0	18.4.2016	VW	Päivitetty ja valmis tuotos toimitettu VM Kuntatieto-ohjelman projektiryhmälle
v.1.0	20.4.2016	VW	Päivitetty, viimeistely VM Kuntatieto-ohjelman projektiryhmältä saadun palautteen myötä.
v.1.0	21.4.2016	VW	Lopullinen tuotos versio 1.0 toimitettu VM Kuntatieto-ohjelmalle (projektiryhmän kokouskansioon).
v.1.01	3.5.2016	MK	Synkronoitu prosessi-integraation riippuvuuskaaviot
v.1.01	8.5.2016	VW, HH, SP	Tekstiä stilisoitu ja lopulliset kuvat päivitetty päätuotokseen.

Esipuhe

Johtamisen viitearkkitehtuuri on ensimmäinen kunnan **toiminnan kokonaisuutena kattava toiminta-arkkitehtuuritason viitearkkitehtuuri**. Sen perustana ovat asiakkuus, palvelut, prosessit ja tiedot. Sen avulla voidaan kytkeä kunnan eri palvelut ja toiminnot toiminta- ja tietoperustaisesti kunnan kyvykkyyksiin, jolloin kunnan yhteentoimiva ja tietoperustainen johtaminen ja kehittäminen kokonaisuutena paranee.

Johtamisen viitearkkitehtuuri on **organisaatioriippumaton työkalu**, jota voidaan käyttää erilaisiin käyttötarkoituksiin kaikenkokoisissa kunnissa. Sen avulla voidaan kuvata toiminnan kokonaisuuden tai sen osan nykytila ja tavoittila sekä määrittää kehittämisen tiekartta. Tällöin johtaminen ja toiminnan kehittäminen voidaan kohdentaa ja rajata muutosjohtamisen näkökulmasta hallittavaksi kokonaisuudeksi (hyödyt, tavoitteet, riskit, määritykset, toteutus, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen). Työkalua voidaan käyttää julkisten organisaatioiden johtamisen ja toiminnan kehittämisessä sekä uusissa palvelujen järjestämisen ja tuottamisen ratkaisuissa (esim. SOTE- ja aluehallintouudistus).

Tämä viitearkkitehtuuri on kehitetty iteratiivisesti ja käytettävyyttä koko kehittämistyön ajan testaten. Eri osa-alueiden toimivuutta on testattu Espoon casekokeiluissa sekä soveltuvien osin kehittämistyön referenssikunnissa (Turku, Lahti, Oulu, Tampere, Mikkeli ja Kerava) sekä muutamassa muussa organisaatiossa, kuten sairaanhoitopiireissä. Espoossa on lisäksi kehitteillä **tukityökaluja** sekä arkkitehtuurityöhön että asiakkuuksien hallinnan ja kuntien liiketoiminnan/toimintamallien mallinnukseen. Tukityökalut tulevat parantamaan johtamisen viitearkkitehtuurin käytettävyyttä sekä kokonaisvaltaista asiakkuuksiin ja toimintaan perustuvaa johtamista ja kehittämistä julkisella sektorilla. Käytettävyyden ja sitä tukevien tukityökalujen kehittäminen jatkuu viitearkkitehtuurin käyttöönoton jälkeen.

Espoossa kehittämisprojektin toteutuksesta on vastannut projektipäällikkö Valia Wistuba yhteistyössä projektin operatiivisen omistajan, toiminta-arkkitehti Piia Wollsténin kanssa. Lisäksi SAS Institutesta Jaana Sinivuori ja Hannu Ritvanen sekä Mika Karjalainen Silver Planet Oy:stä ovat osallistuneet kehittämis- ja kirjoitustyöhön.

Luonnosta ovat työn eri vaiheissa kommentoineet useat eri tahot, mm. Kuntatieto -ohjelman toteuttajat eri kaupungeissa sekä kuntien kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä vastaavat tahot.

Lämmin kiitos kaikille kehittämistyöhön osallistuneille ja erityisesti referenssikuntien edustajille!

Espoossa 8.5.2016

Päivi Sutinen
ohjausryhmän pj,
KT, palvelujen kehittämisjohtaja
Espoon kaupunki

Johtamisen viitearkkitehtuurin ydinasiat

Tässä dokumentissa kuvataan kuntien yleiskäyttöinen johtamisen viitearkkitehtuuri. Kyseessä on johtamisen asiakkuusperustainen toiminta- ja tietopainotteinen viitearkkitehtuuri, jonka avulla kunnat voivat kokonaisvaltaisesti parantaa ja kehittää johtamistaan ja toimintaansa. Kunnille suositellaan, että ne soveltavat tätä viitearkkitehtuuria johtamis- ja toimintamallien sekä johtamis- ja laatu järjestelmien sekä näitä tukevien tietojärjestelmien kehittämissä. Tällöin kuntien sisäinen ja ulkoinen yhteentoimivuus eri toimijoiden välillä ja kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen toimintalahtöisyys paranevat.

Johtamisen viitearkkitehtuuri ja sen käyttöä tukevat työkalut ovat yleisluontoisia organisatioriiippumattomia malleja, joita voidaan soveltaa kunkin kunnan omassa toimintaympäristössä ja kehitysvaiheessa. Viitearkkitehtuuri ei ole tavoitearkkitehtuuri, vaan se on kehittämisen työkalu, jonka avulla kunnat voivat kuvata kunnan arkkitehtuurin nykytilaa ja määrittää oman tavoitearkkitehtuurinsa, joka on yhteentoimiva eri sidosryhmien kanssa.

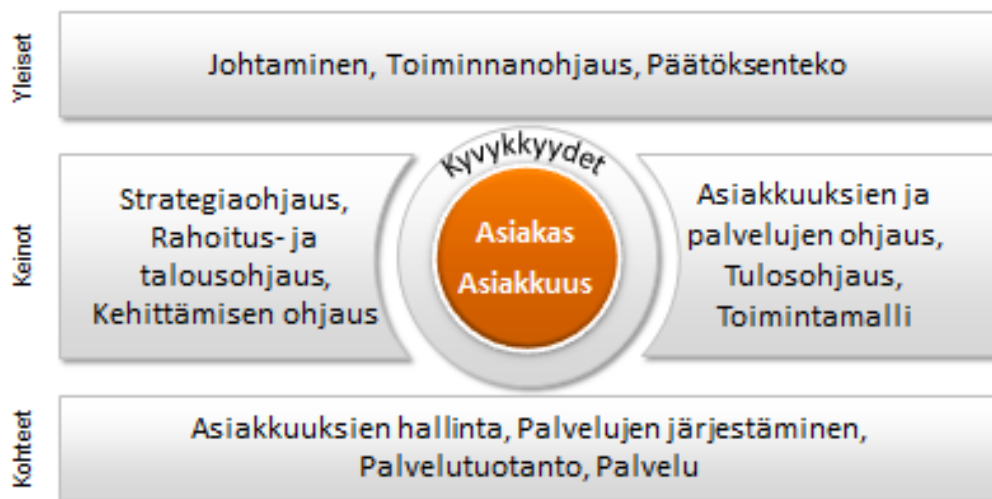
Arkkitehtuuriperiaatteet

Kuntien johtamisen arkkitehtuuriperiaatteet ovat seuraavat:

- Johtamisen viitearkkitehtuuri on yhteentoimiva kunnan kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden kanssa
- Johtaminen luo edellytykset asiakkuusperustaiselle toiminnalle
- Johtaminen huolehtii toiminnan tavoitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
- Johtaminen varmistaa alueen elinvoiman ja asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen varmistuen samalla kunnan talouden tasapainon.
- Johtaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen
- Johtamisella tuetaan onnistumista
- Johtaminen optimoi palvelutarjoomaa kokonaisuutena - oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan
- Kunnan toimintaa johdetaan yhteistyön kautta vuorovaikutteisesti asiakkaiden, kumppanien ja kunnan henkilöstön kanssa
- Johtaminen perustuu demokraattiseen päätöksentekoon ja viranhaltijoiden asiantuntijuuteen
- JVA mahdollistaa johtamisen ja toiminnan jatkuvan parantamisen ja oppimisen
- Johtamisen perustana ovat yhteiset johtamisen käsitteet
- Johtaminen perustuu mitattavaan, luotettavaan tietoon
- Johtaminen luo edellytyksiä sähköisten kanavien ja ratkaisujen hyödyntämiselle
- Johtamisen perustana ovat yhteiset ja keskenään yhteentoimivat työkalut

Ydinkäsitteet

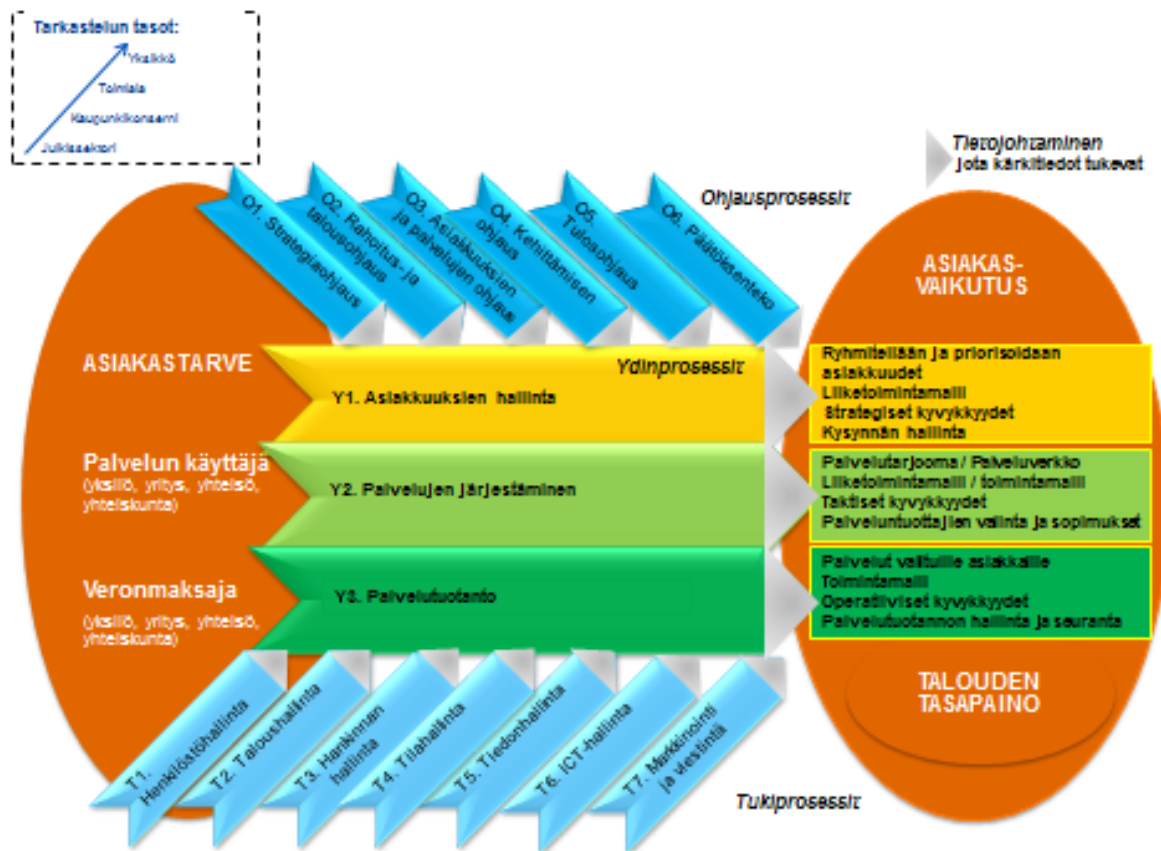
Kunnan toiminnan johtamisessa olennaista on käyttää yhteisiä pääkäsitteitä. Johtamisen viitearkkitehtuurin keskeiset johtamisen käsitteet on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 1 Johtamisen viitearkkitehtuurin ydinkäsitteiden viitemalli

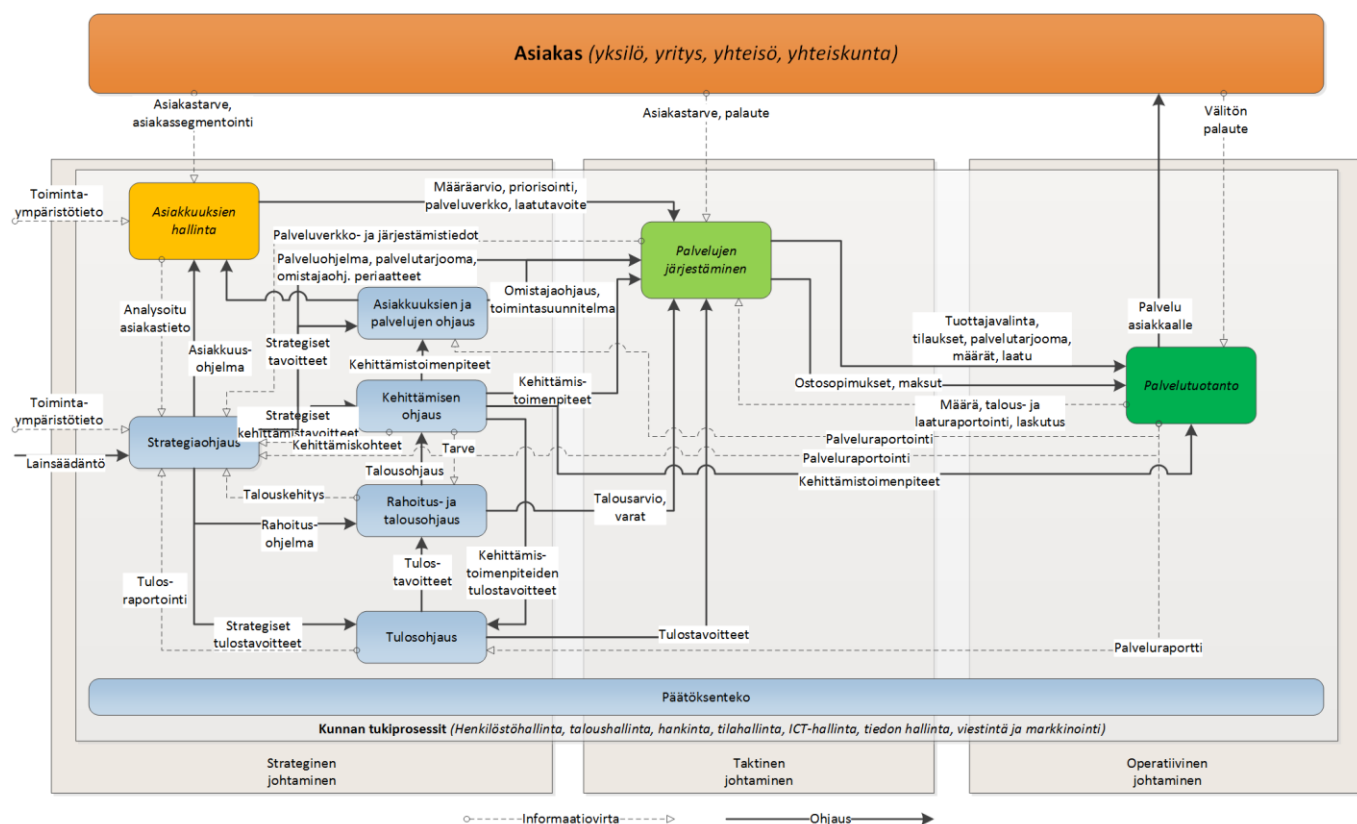
Prosessi-integraation viitemalli

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin ytimessä ovat prosessit ja prosessien väliset suhteet eli prosessi-integraatiot. Johtamisen prosessit on jäsennetty kolmeen tasoon: ohjausprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit. Kaikilla kolmella prosessitasolla johtaminen perustuu tietojohdamiseen, joka kattaa sekä tiedon hyödyntämisen että sitä tukevan tiedonhallinnan. Seuraavassa kuvassa on kuvattu kuntien johtamisen pääprosessien kartta, ns. prosessiavain.



Kuva 2 Johtamisen pääprosessien kartta eli ns. prosessiavain

Johtamisen prosessit ja päätiedot kytkeytyvät toisiinsa seuraavassa kuvassa esitetyllä tavalla, ns. prosessi-integraation viitemallissa.



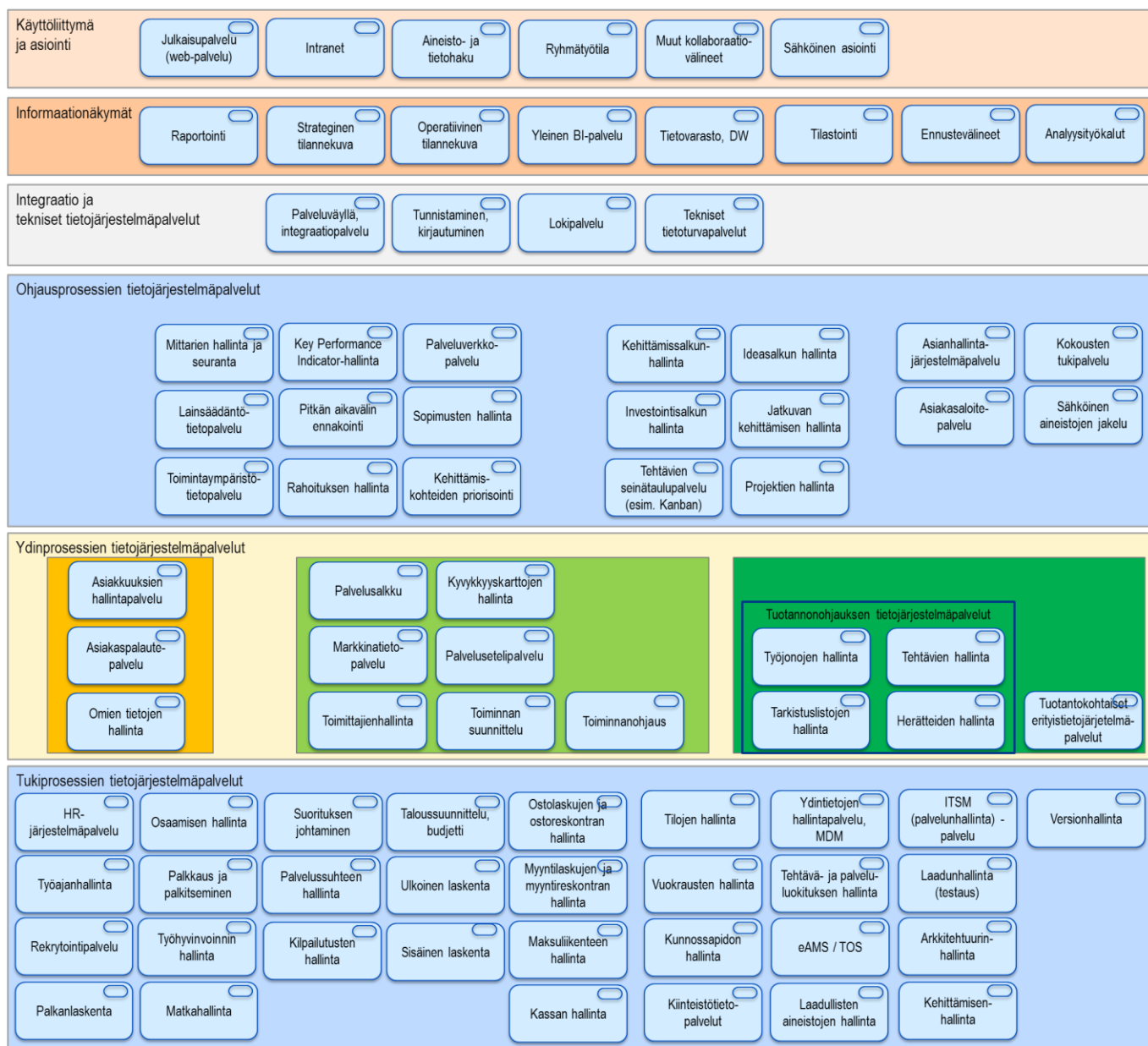
Kuva 3 Johtamisen prosessien keskeiset riippuvuudet eli prosessi-integraation viitemalli

Kunnan johtaminen perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja strategiaan, jolla luodaan peruslinjat kunnan johtamiselle sekä ohjausprosesseissa, ydinprosesseissa että tukiprosesseissa kaikilla johtamisen tasoilla (strateginen, taktinen ja operatiivinen taso). Ohjausprosessit ohjaavat erityisesti asiakkaiden hallinnan ja palvelujen järjestämisen prosesseja, joilla on merkittävä rooli kunnan palvelujen optimaalisessa järjestämisessä ja toteuttamisen ohjauksessa.

Tietojärjestelmäpalvelut

Kunnan johtamista ja toiminnan kehittämistä voidaan tukea seuraavassa kuvassa esitetyillä tietojärjestelmäpalveluilla. Kunnat toteuttavat ja tuottavat tietojärjestelmäpalvelunsa eri tavoin. Seuraavassa kuvassa kuvattu tietojärjestelmäpalvelukartta on kooste tunnistetuista tietojärjestelmäpalveluista, joilla voidaan tukea kunnan johtamista ja toiminnan kehittämistä.

Tietojärjestelmät ovat oleellinen osa kehitettäessä ja uudistettaessa toimintaa ja päätöksenteon menetelmiä (sähköistäminen, digitalisointi).



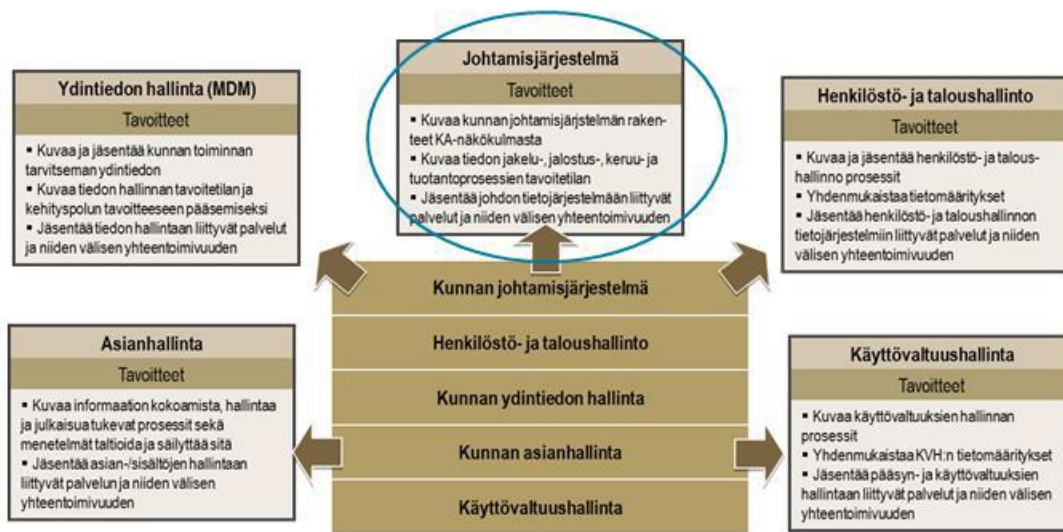
Kuva 4 Johtamista tukevat tietojärjestelmäpalvelut eli ns. tietojärjestelmäpalvelukartta

1. Johdanto

Kaikki tämän dokumentin kuvaukset koskevat johtamisen viitearkkitehtuuria. Lisäksi dokumentissa tarkastellaan johtamisen viitearkkitehtuurin kytkeytymistä muihin sidosarkkitehtuu-reihin.

1.1. Viitearkkitehtuurin kehittämisen lähtökohdat ja toteutus

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri on toteutettu Kuntatieto-ohjelmaan kuuluvassa projektissa. Tämän projektin lähtökohtana ovat Kuntaliiton ja valtiovarainministeriön JulkICT-toiminnon kuntien yhteistä kokonaisarkkitehtuuria käsittelevissä tilaisuuksissa (Kurttu-seminaareissa) määritellyt keskeisimmät kuntasektorin yhteisen kokonaisarkkitehtuurin kehittämiskohteet. Kuntasektorin kokonaisarkkitehtuuriryhmässä valittiin johtamisjärjestelmän viitearkkitehtuuri yhdeksi kehittämisen kohteeksi vuodelle 2014 (ks. kuva 1).



Kuva 5 Kuntien kokonaisarkkitehtuurikuvausten rakenne

Tässä työssä edellä olevassa kuvassa ympäröityä Johtamisjärjestelmäkokonaisuutta tarkennettiin siten, että se korvattiin Johtamisen viitearkkitehtuurilla. Se luo laajemman kokonaiskuvan kunnan johtamiseen ja mahdollistaa erilaisten johtamisjärjestelmien hyödyntämisen kunnan johtamisessa.

Espoon kaupunki valmisti johtamisen viitearkkitehtuurin kehittämisestä projektisuunnitelman, jonka perusteella haettiin Kuntatieto-ohjelmalta päätöstä ja rahoitusta projektin suunnitteluun ja toteutukseen. Päätös käynnistämisestä saatiin 25.6.2014. Projektisuunnitelman laatimista varten perustettiin Espooseen projektiryhmä ja ohjausryhmä, joka koostui Espoon lisäksi projektissa mukana olevista referenssikunnista (Kerava, Mikkeli, Lahti, Oulu, Tampere ja Turku). Muut projektin sidosryhmät ja sidosprojektit on kuvattu jäljempänä.

Viitearkkitehtuuriprojektin tarkoituksena on ollut tuottaa testattu ja yleiskäyttöinen kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin kuvaus. Johtamisen viitearkkitehtuurilla tarkoitetaan toiminta-arkkitehtuurin ylätasoon kokonaiskuvausta, joka ei kuvaa yksityiskohtaisia prosesseja vaan, joissa tunnistetaan kuntajohtamisen keskeiset toiminnot, niiden väliset suhteet sekä niihin liittyvät tiedot ja tietovirrat. Johtamisen viitearkkitehtuuri ohjaa ja tukee kuntien asiakkuus- ja toimintaperustaista johtamisen kehittämistä. Se parantaa kunnan sisäistä ja ulkoista hallintaa ja yhteentoimivuutta, tiedon laatua, tiedonhallintaa sekä skaalautuvien ICT-palvelujen kehittämistä. Tässä työssä kuvatuilla johtamisen kannalta keskeisillä ylätasoon prosesseilla tarkoitetaan projektiin osallistuvien kuntien yhdessä määrittelemiä kunnan toiminnan ydinprosesseja, niitä ohjaavia ja tukevia prosesseja sekä niihin liittyviä keskeisiä sidosryhmiä.

Johtamisen viitearkkitehtuurin avulla on tarkoitus lisätä yhteisymmärrystä kuntien johtamisen ja toiminnan kehittämisen keskeisistä tekijöistä, jotta toimintaa voidaan ohjata systemaattisesti kokonaisuutena tavoiteltuun suuntaan kunkin kunnan omassa toimintaympäristössä muiden toimijoiden kanssa yhteentoimivalla tavalla.

Tässä viitearkkitehtuurissa on tunnistettu ja ylätasolla määritetty kunnan johtamiseen liittyviä toimintoja ja niihin liittyviä prosesseja ja tietoja. Viitearkkitehtuurin hyödyntämisen tueksi on luotu työkalupaketti, jolla voidaan kunta- ja prosessikohtaisesti mallintaa johtamisen tehtävät kuntajohtamisen eri tasoilla: valtuusto, kunnanhallitus, lautakunnat, johto ja viranhaltijat.

Projektissa on hyödynnetty lisäksi kuntien kokonaisarkkitehtuurityössä ja Kuntatieto-ohjelman muissa projekteissa syntyneitä tuotoksia.

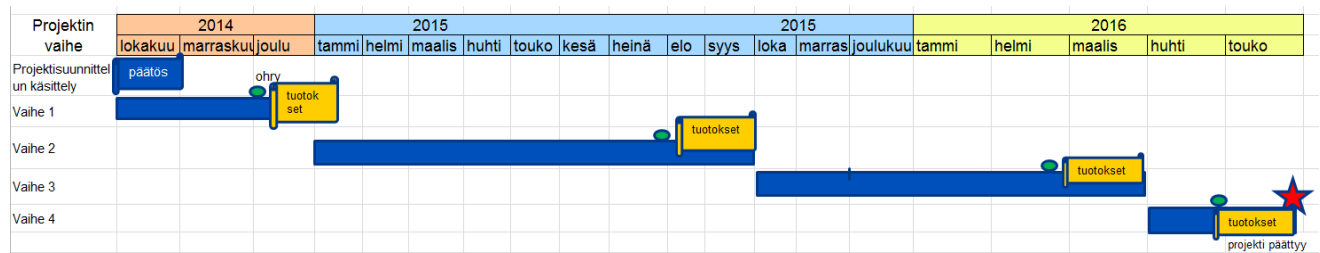
Työn toteuttamisesta on vastannut Espoon kaupunki. Lisäksi projektin toteutukseen osallistuivat referenssikuntina Keravan, Lahden, Mikkelin, Oulun, Tampereen ja Turun kaupungit. Referenssikunnat ovat toimineet kunnan johtamisen ja toiminnan kehittämisen asiantuntijoina. Ne ovat varmistaneet viitearkkitehtuuriin mahdollisimman laajan näkemyksen kuntien toiminnasta erikokoisista, erilaisissa toimintaympäristöissä toimivista ja erilaisissa kehitysvaiheissa olevista kunnista. Kuntayhtymien ja muiden sidosryhmien yhteentoimivuus on huomioitu osapiloteissa.

Taulukko 1 Kehittämistyöhön osallistuneet kunnat ja niiden rooli kehittämistyössä

Organisaatio	Rooli
Espoon kaupunki	Isäntäkunta, osapilotin toteuttaja
Keravan kaupunki	Referenssikunta, osapilotin toteuttaja
Lahden kaupunki	Referenssikunta, osapilotin toteuttaja
Mikkelin kaupunki	Referenssikunta, osapilotin toteuttaja
Oulun kaupunki	Referenssikunta, osapilotin toteuttaja
Tampereen kaupunki	Referenssikunta, osapilotin toteuttaja
Turun kaupunki	Referenssikunta, osapilotin toteuttaja

Johtamisen viitearkkitehtuurin kehittäminen on toteutettu alla olevan kuvan mukaisesti neljässä vaiheessa:

1. johtamisen prosessi-integraatiomallin karkean tason määrittely sekä pilottien tarkempi suunnittelu ja yhteenkytkeminen,
2. toiminta- ja tietoarkkitehtuurikuvaukset,
3. tietojärjestelmäkuvaukset ja muut tuotokset,
4. viitearkkitehtuurin viimeistely ja projektin loppuraportointi.



Kuva 6 Johtamisen viitearkkitehtuurin kehittämisen aikataulu

1.2. Dokumentin tarkoitus

Dokumentissa kuvataan kuntien yleiskäyttöinen johtamisen viitearkkitehtuuri, joka sisältää viitemalleja joiden avulla kunnat ja muut toimijat voivat arvioida ja kehittää omaa toimintaansa ja johtamistaan. Kyseessä on eri kuntiin sovitettavissa oleva kunnan johtamisen asiakkuusperustainen toiminta- ja tietopainotteinen viitearkkitehtuuri, jonka avulla kunnat voivat parantaa ja kehittää sekä johtamistaan että eri toimijoiden välistä sisäisen ja ulkoisen toiminnan yhteentoimivuutta.

Yleistasolla kaikille kuntatoimijoille yhteisesti määritetty johtamisen viitearkkitehtuuri luo puitteet kuntien johtamis- ja toimintamallien, prosessien, johtamis- ja laatu järjestelmien sekä välineiden tarkemmalle suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Viitearkkitehtuuri kuvaa, miten kunnan johtamiseen ja toimintaan liittyvät pääprosessit, ydinkäsitteet, ydintiedot ja sidosryhmät toimivat kokonaisuutena yhteen. Viitearkkitehtuurilla tarkoitetaan määritetyn kohdealueen yleistasoista arkkitehtuurikuvausta. Se jäsentää ja määrittää arkkitehtuurin keskeisimmät rakenneosat ottamatta tarkasti kantaa esimerkiksi kuntakohdaisiin prosessien yksityiskohtiin, toteutusteknologiaan tai muihin suunnittelun tai toteutuksen yksityiskohtiin. Viitearkkitehtuuri määrittää puitteet kehittämiselle, jonka sisällä kunnan toiminnan johtaminen, tietojen hallinta ja tietojärjestelmät voidaan toteuttaa.

Tässä kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa on otettu huomioon tarkoituksenmukaisessa laajuudessa ja soveltuvin osin kansallinen JHKA-kokonaisarkkitehtuuri sekä erityisesti muut Kuntatieto-ohjelman viitearkkitehtuurikuvaukset¹, kuten:

¹ ks. www.avoindata.fi

- henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri
- taloushallinnon viitearkkitehtuuri
- ydintiedon hallinnan (MDM) viitearkkitehtuuri
- asianhallinnan viitearkkitehtuuri

Nämä ovat johtamisen viitearkkitehtuuria tukevia arkkitehtuurikuvauksia, joiden keskeiset piirteet on otettu huomioon tässä viitearkkitehtuurissa.

Tulevat kunnan johtamis- ja toimintamallit sekä johtamis- ja laatujärjestelmät voidaan kehittää tämän viitearkkitehtuurin avulla sekä sisäisesti että ulkoisesti yhteentoimiviksi. Kehitettäessä toimintaa ja johtamista sekä sen välineitä ja mittareita kunnat voivat kuvata nykytilaansa ja tavoitetilaa tämän viitearkkitehtuuriin avulla ja pyrkiä kehittämään, hankkimaan tai toteuttamaan ratkaisuja, jotka parhaiten sopivat sen omaan kehitysvaiheeseen ja toimintaympäristöön.

1.3. Dokumentin käyttäjät

Johtamisen viitearkkitehtuurikuvaus on tarkoitettu kaikkien kuntien ja kuntayhtymien johtajille, johtamisen ja toiminnan kehittäjille sekä tietojohtamisesta ja tiedonhallinnasta vastaaville. Se on tarkoitettu erityisesti seuraaville tahoille:

- Kuntien tai kuntayhtymien johto, toiminnan kehittäjät sekä tietohallinnon vastuhenkilöt, kuten kehitys- ja kehittämispäälliköt sekä toiminta- ja tietoarkkitehdit
- Kunnan toiminnan laatumenettelyistä ja laadunhallintajärjestelmästä vastaavat henkilöt
- Kunnan toimialojen tai hallintokuntien esimiehet, joiden vastuulla on johtaa ja kehittää toimintaa sekä viedä tietoa eteenpäin omissa yksiköissään
- Muut kunnan johtamisen ja toiminnan kehittämiseen osallistuvat avainhenkilöt ja kehittämisprojektien vastuhenkilöt, projektipäälliköt sellaisissa kunnan toimintaa kehittämissä projekteissa, joissa toiminnan kehittämiseen liittyvät suoraan tai välillisesti kehitettävän kohteen johtaminen, tiedon hyödyntäminen ja hallinta sekä näihin kytkeytyvät sähköiset palvelut
- Kunnan johtamista tukevien tietovarastojen ja -järjestelmien pääkäyttäjät
- Kuntien tietohallinnosta ja tietoteknisistä ratkaisuista vastaavat avainhenkilöt, kuten tietohallintojohtajat, tietohallintopäälliköt
- Kuntien tietojohtamisesta ja tietopalveluista sekä seurannasta ja arvioinnista vastaavat henkilöt
- Kuntien kokonaisarkkitehtuurista tai ICT-arkkitehtuurista vastaavat asiantuntijat, kuten nimetyt arkkitehdit
- Kuntien ICT-projektien suunnittelijat ja tekniset vastuhenkilöt
- Kuntien palvelujen ulkoiset järjestäjät ja tuottajat
- Kuntaliiton kuntien johtamisen ja toiminnan kehittämistä tukevat avainhenkilöt
- Valtiovarainministeriön kuntien hallintoa kehittävät avain- ja vastuhenkilöt

Edellisten lisäksi tämän dokumentin kohderyhmään kuuluvat kuntien johtamisen tueksi tietojärjestelmiä, ICT-palveluja, konsultointi- ja asiantuntijapalveluja tai kehittämispalveluja tarjoavat julkishallinnolliset ja yksityissektorin palveluntuottajat.

2. Viitearkkitehtuurin kehittämisen perusta

2.1. Kuntien johtaminen yleisesti

Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Se hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät. Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. (Kuntalaki 410/2015)

Hyvä ja tehokas kaikkien tasojen johtaminen on kunnan keskeinen menestystekijä. Kuntajohtaminen on kunnan perustehtävän haltuun ottamista ja vastuun kantamista kunnan asukkaiden ja yritysten hyvinvoinnista, paikallisesta elinvoimaista sekä kestävästä kehityksestä nyt ja tulevaisuudessa. Kuntajohtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu johtamisen eri näkökulmista ja tasoista. Luottamushenkilö- ja ammattijohtamisen yhteistyöllä strategisesti johdetut kunnat menestyvät tulevaisuuden haasteissa. (Kuntalaki 410/2015)

Johtaminen tarkoittaa sekä ihmisten toiminnan ohjaamista että resurssien käytön ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen ohjaamista kohti sovittua visiota ja tavoitteita. Johtaminen yhdistetään usein ensisijaisesti organisaatioon tai työyhteisöön, mutta kunnassa johtamisen lähtökohtana ovat samalla kuntalaisten hyvinvoinnin, koko kuntayhteisön ja yritysten elinvoiman johtamisen näkökulmat. Jatkuvasti yhä nopeampien muutosten keskellä toimiminen edellyttää kunnilta ketterää, tietoon ja strategiaan perustuvaa johtamista.

Kunnan johtaminen on sen asukkaiden itsehallinnon toteuttamista, jossa valtuuston tehtävänä on linjata kunnan toiminnan päämäärät ja tavoitteet. Jokainen kunta päättää hallinto- ja johtamismallistaan kunnallisen itsehallinnon turvaamana. Kunnan itsehallinnollisen olemuksen ja laajan tehtäväkentän vuoksi johtamistehtävät kunnassa jakaantuvat luottamushenkilö- ja ammattijohtamiseen: valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa toimiville luottamushenkilöille ja kunnanjohtajille sekä muille johtaville viranhaltijoille ja esimiehille. Tätä asetelmaa kutsutaan kunnan kaksoisjohtamiseksi tai dualistiseksi johtamiseksi.

Kaksoisjohtamisessa luottamushenkilöiden tehtävänä on panna asioita vireille, asettaa tavoitteita ja tehdä päätöksiä, valvoa päätösten toteutumista sekä kantaa poliittista vastuuta yhteisistä asioista ja paikallisesta kehityksestä. Viranhaltijajohto puolestaan vastaa toimielinten asioiden valmistelusta sekä päätösten toteuttamisen ja täytäntöönpanon johtamisesta. Toimivassa kaksoisjohtamisessa korostuu luottamus ja yhteistyövalmiudet toimijoiden välillä.

Kunta käsitetään tässä viitearkkitehtuurissa laajasti. Kunta-termiä käytetään työssä sekä varsinaisista peruskunnista että kuntayhtymistä. Poliittinen johtamisjärjestelmäkuvaus koskee erityisesti peruskuntaa.

2.2. Kunnan toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Kuntien johtamista ja toimintaa ohjaa varsin runsas ja usean ministeriön valmisteluvastuulla oleva lainsäädäntö. Valtion monitahoinen ohjaus vaikuttaa suoraan kunnan johtamiseen. Keskeisin kunnan johtamista ohjaava ja määräävä laki on juuri uusittu kuntalaki (410/2015). Uusi kuntalaki tuli voimaan 1.5.2015. Suurta osaa lain säännöksistä sovelletaan kuitenkin vasta seuraavan valtuustokauden alusta 1.6.2017 lukien. Lukuun ottamatta kunnan taloutta koskevia säännöksiä joita sovelletaan jo vuonna 2015. Kuntalain rakenne on esitetty kuvassa 3.

I OSA YLEISET SÄÄNNÖKSET	1. Yleiset säännökset 2. Kunnan tehtävät ja järjestämisvastuu 3. Valtion ja kunnan suhde
II OSA DEMOKRATIA JA VAIKUTTAMINEN	4. Valtuusto 5. Kunnan asukkaiden osallistumisoikeus
III OSA TOIMIELIMET JA JOHTAMINEN	6. Kunnan toimielimet 7. Kunnan johtaminen ja kunnanhallitus 8. Kuntien yhteistoiminta 9. Kunnallinen liikelaitos
IV OSA LUOTTAMUSHENKILÖT JA HENKILÖSTÖ	10. Luottamushenkilöt 11. Henkilöstö
V OSA HALLINTO	12. Päätöksenteko- ja hallintomenettely
VI OSA TALOUS	13. Kunnan talous 14. Hallinnon ja talouden tarkastus
VII OSA ERINÄISET SÄÄNNÖKSET	15. Kunnan toiminta markkinoilla 16. Oikaisuvaatimus ja kunnallisvalitus 17. Voimaantulo- ja siirtymäsäännökset

Kuva 7 Kuntalain rakenne

Uusi kuntalaki edistää kunnan asukkaiden itsehallinnon ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumista sekä kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä. Laissa otetaan huomioon kunnan toiminta laajasti. Kunnan toimintaa tulee ohjata kokonaisuutena riippumatta siitä, hoidetaanko tehtäviä kunnan omassa organisaatiossa, kuntayhtymässä, kunnan omistamissa yhtiöissä tai ostopalveluina. Kuntalaki mahdollistaa edelleen kunnan hallinnon ja taloudenhoidon järjestämisen paikallisten olosuhteiden mukaan. Osaksi säännökset ovat kuitenkin aikaisempia velvoittavampia.

Kuntien **uusii lakisääteisiä velvoitteita** ovat:

- kuntastrategian laatiminen,
- johtajasopimuksen tekeminen kunnan ja kunnanjohtajan välillä,
- nuorisovaltuuston ja vammaisneuvoston asettaminen,
- konserniohjeiden sisältövaatimukset,
- kuntayhtymän alijäämän kattaminen,
- takausten rajoittaminen,
- kiinteistön myyntiä koskevat säännökset,
- mahdollisuus antaa palveluvelvoite sekä
- kunnan toiminnan kannalta keskeisten asiakirjojen, päätöspöytäkirjojen sekä sidonnaisuuksia koskevien ilmoitusten julkaiseminen yleisessä tietoverkossa.

Muita uuden **kuntalain tuomia muutoksia** ovat:

- Kuntavaalit siirtyvät huhtikuuhun ja valtuuston toimikausi alkaa kesäkuun alusta
- Valtuuston koko jää kunnan harkintaan
- Lakisääteinen yhteistoiminta, järjestämisvastuu ja palvelujen tuottaminen määritellään laissa
- Lautakunta voi olla valiokunta, jos jäsenet ovat valtuutettuja ja varavaltuutettuja
- Kunnanhallituksen puheenjohtajan asemaa vahvistetaan

- Toimielimen puheenjohtajisto voidaan erottaa luottamuspulan vuoksi
- Konserniohjaus korostuu ja omistajaohjausta terävöitetään
- Kunnallisen puoluerahoituksen avoimuutta lisätään
- Ns. vaikuttajatoimielimistä otetaan säännökset kuntalakiin
- Mahdollisuuksia päätoimisen ja osa-aikaisen luottamustoimen hoitamiseen parannetaan
- Kaikki luottamustoimet vaativat suostumuksen
- Sidonnaisuuksien ilmoittamisesta tulee lakisääteistä
- Ainoaksi johtosäännöksi tulee hallintosääntö
- Otto-oikeus on lain nojalla vain kunnanhallituksella
- Sähköisen päätöksenteon edellytyksiä lisätään

Kunnan johtamiseen vaikuttava kaikkein **keskeisin lainsäädäntö** on seuraava:

- Kuntalaki (2015)
- Hallintolaki (343/2003)
- Henkilötietolaki (523/1999)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999; JulkL) ja muu julkisuutta ja salassapitoa koskeva lainsäädäntö
- Asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999; JulkA)
- Arkistolaki (831/1994)

Kunnan johtamiseen, toimintaan ja kehittämiseen vaikuttava muu yleinen ja toimialakohtainen lainsäädäntö on esitetty liitteessä 2 sekä listattuna myös liitteen 3 KA-tilulukoissa.

2.3. Kuntien, maakuntaliittojen ja valtion aluehallinnon välinen tehtävienjakaja

Julkisen hallinnon tehtäviä hoidetaan käytännössä vuonna 2016 neljällä tasolla: valtion keskushallinto, valtion aluehallinto, maakuntien liitot ja maakuntahallinto sekä kunnat. Hallitusohjelman mukaiset kehittämishankkeet itsehallinto- ja sote-alueiden perustamiseksi vuoden 2019 alusta ovat meneillään.

Valtion keskushallinto

Valtion keskushallinto muodostuu ministeriöistä ja niiden hallinnonalalla olevista valtakunnallisista virastoista ja laitoksista. Kaikkiaan valtion keskushallinnon organisaatioita oli 1.1.2015 ministeriöt mukaan lukien 74 kappaletta. Henkilöstöä valtion keskushallinnossa on kaikkiaan noin 50 000.

Valtioneuvosto koostuu 12 ministeriöstä. Lisäksi valtioneuvoston yhteydessä on oikeuskanslerinvirasto. Kukin ministeriö vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon toiminnasta. Ministeriöiden toimialoista säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä ja tehtävistä ministeriöistä annetuissa asetuksissa.

Valtion keskushallinnon ohjaus kunnille tapahtuu kahdella tavalla: Normiohjauksella ja rahoitusohjauksella. Lähtökohtana on, että kunnan tehtävistä ja velvoitteista säädetään lailla. Laki sisältää täsmennetään asetuksilla. Valtion keskushallinto rahoittaa kuntien toimintaa erityisesti valtionosuuksien kautta.

Kuntia sitovaa normiohjausta täydentävät moninaiset eri hallinnonalojen ohjauskeinot, joista useimmat mahtuvat käsitteiden resurssiohjaus tai informaatio-ohjaus alle. Ohjauskeinot poikkeavat eri hallinnonaloilla toisistaan.

Valtion aluehallinto

Valtion aluehallintoon kuuluvat aluehallintovirastot, ELY-keskukset, maistraatit ja TE-toimistot. Aluehallintovirastoja on Manner-Suomessa 6, ELY-keskuksia 15, maistraatteja 11 ja TE-toimistoja 15. Ahvenanmaalla vastaavana aluehallintoviranomaisena toimii Ahvenanmaan valtionvirasto. Aluehallintovirastot ja maistraatit ovat valtiovarainministeriön ja ELY-keskukset ja TE-toimistot työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan virastoja.

Toiminta-ajatuksensa mukaisesti **aluehallintovirastot** edistävät alueellista yhdenvertaisuutta hoitamalla lainsäädännön toimeenpano-, ohjaus- ja valvontatehtäviä alueilla. Tässä roolissa aluehallintovirasto toimii usein ja monella toimialalla alueensa kuntien toiminnan lainmukaisuutta valvovana tahona. Monissa tapauksissa valvontarooli kohdistuu kuitenkin myös yksityiselle sektorille yrityksiin esim. lupa- tai rekisteröintimenettelyjen muodossa tai aluehallintovirastolle säädettyä elinkeinotoiminnan valvontatehtävänä. Osaan tehtävistä liittyy valvontaroolin rinnalla myös ohjausrooli.

ELY-keskukset puolestaan toiminta-ajatuksensa mukaisesti edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueilla. ELY-keskuksen rooli onkin kuntakenttään nähden monissa tapauksissa kumppanin ja yhteistyö- sekä kehittäjätahon rooli. Toisaalta ELY-keskuksilla on myös valvonta- ja lupatehtäviä. Näissä tehtävissä valvonnan tai lupamenettelyn kohde on kuitenkin useimmiten yksityinen sektori.

Maistraatit ovat Itä-Suomen aluehallintoviraston alaisia paikallishallinnon viranomaisia. Maistraattien tehtäviin kuuluvat muun muassa rekisterihallinnon ja holhousviranomaisen tehtävät. Maistraattien palvelukokonaisuuksia ovat tietohuolto ja tietopalvelu, todistajapalvelut, vihkeminen ja parisuhteen rekisteröinti, henkilöoikeudelliset palvelut, perhe- ja perintöoikeudelliset palvelut, kuluttajaneuvontapalvelut, yhteisöoikeudelliset palvelut sekä holhoustoimen edunvalvontapalvelut. Maistraattien palveluiden kohderyhmiä ovat muun muassa kansalaiset, maahanmuuttajat ja elinkeinonharjoittajat.

TE-toimistot ovat ELY-keskusten alaisia työvoimahallinnon paikallisviranomaisia. TE-toimistojen tehtävänä ovat julkiset työvoima- ja yrityspalvelut sekä maahanmuuttajien kotoutumisen edistäminen.

Maakuntien liitot ja maakuntahallinto

Maakuntien liitot ovat lakisääteisiä kuntayhtymiä, joissa maakunnan alueen kuntien on oltava jäsenenä. Maakuntien liittojen perustehtävät ovat alueiden kehittäminen, maakunnan suunnittelu ja edunvalvonta. Maakunnan liitto vastaa alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista annetun lain mukaan aluekehittämisen strategisesta kokonaisuudesta. Maakuntaliitto vastaa maakunnan yleisestä kehittämisestä sekä kehittää alueensa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä.

Kunnat

Vuonna 2016 Suomessa on 313 kuntaa, joista 16 sijaitsee Ahvenanmaalla. Kunnat ovat itsehallinnollisia yhteisöjä, joissa ylin päätösvalta on asukkaiden valitseamalla valtuustolla. Perustuslain 121 §:ssä säädetään kunnallisesta itsehallinnosta. Perustuslain mukaan Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kuntien hallinnon yleisistä perusteista ja kunnille annettavista tehtävistä säädetään lailla. Kunnilla on verotusoikeus.

Kuntien osuus julkisen hallinnon tehtäviin käytettävästä budjetista on kaikkein merkittävin eli noin 85 % kaikista kustannuksista². Kunnat tekevät merkittävää yhteistyötä kaikkien tasojen kanssa. Erityisesti alueellisesti tehtävänjako lomittuu tietyissä palveluissa varsin tiukasti yhteen.

2.4. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän hyödyntäminen

Kunnilla, kuten kaikilla organisaatioilla, on strategiset tavoitteensa, joiden saavuttamiseksi ne suunnittelevat liiketoimintamallinsa, toimintamallinsa, toimintonsa ja prosessinsa sekä niissä tarvittavat resurssinsa. Johtamisessa, toiminnassa ja niiden kehittämisessä tarvitaan, käsitellään ja hyödynnetään tietoja, jotka on jäsennettävä yhteensopiviin ja käyttökelpoisiin loogisiin kokonaisuuksiin.

Kokonaisarkkitehtuuri (KA) on strategisen johtamisen väline, jonka avulla yhtenäistetään toiminnan kehittämistä ja jonka avulla toimintojen ja tietojärjestelmien kehittämisestä tulee ennakoivaa ja ne saadaan sidotuksi strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen kokonaisuutena. Se ulottaa näkökulmansa pelkkien tietojärjestelmien ulkopuolelle kuvatakseen toiminnasta nousevat syyt ja tarpeet, joita varten teknologiaa, tietojärjestelmiä, tietoja ja niiden hallintaa tarvitaan.

Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologiaratkaisujen mallintamista, kuvaamista ja suunnittelemista yhtenäisen mallin avulla. Se on kuvaus kohteena olevan toiminnan muodostaman kokonaisuuden ja sen osien rakenteesta ja osien välisistä suhteista. Se kuvaa, kuinka organisaation toimintaprosessit, tiedot, tietojärjestelmät ja teknologia toimivat kokonaisuutena. Toimintaprosesseja ja tiedon hallintaa tukemaan tarvitaan tietojärjestelmäpalveluita. Kokonaisarkkitehtuurin jokaisessa näkökulmassa (toiminta, tiedot, tietojärjestelmät ja teknologia) tulee ottaa huomioon tietoturva-, tietosuoja ja integraatiotarpeet.

Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän käytöllä varmistetaan eri osa-alueiden ja erityisesti toiminnan tarpeiden yhdenmukainen huomioiminen kehitettäessä toimintaa ja ICT-ratkaisuja. Se mahdollistaa yhtenäisen toimintaa tukevan prosessi- ja tietojärjestelmäkokonaisuuden, joka on muokattavissa toiminnan muutosten ja muutostarpeiden mukaisesti. Toteutettavien ratkaisujen kattavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi kokonaisarkkitehtuurimenetelmä jäsentyy neljään näkökulmaan ja neljään käsitteelliseen tasoon.

- **Näkökulmat**

- Toiminta: asiakkuuksia, liiketoimintaa ja prosesseja tarkasteleva näkökulma
- Tieto: tietoa, käsitteitä ja tietovarantoja tarkasteleva näkökulma
- Tietojärjestelmä: tietojärjestelmiä tarkasteleva näkökulma
- Teknologia: tekniikkaa, laitteita ja teknisiä ratkaisuja sekä ylläpitoa tarkasteleva näkökulma

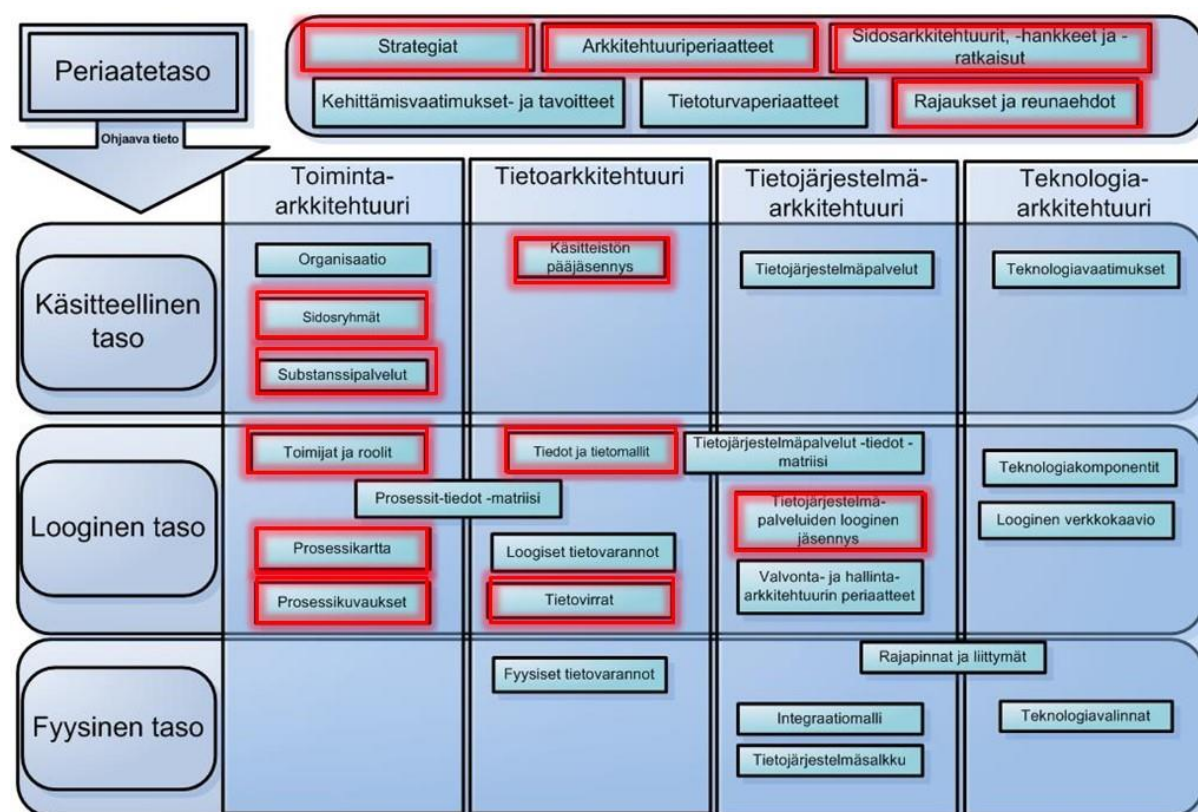
- **Käsitteelliset tasot**

- Periaatteellinen taso: ketä ja miksi palvellaan ja missä rajoissa toimitaan
- Käsitteellinen taso: mitä tarkoitusta varten toimitaan ja mitkä ovat toiminnan keskeiset käsitteet

² Keskus- ja aluehallinnon virastoselvitys -hanke (VIRSU), 2014

- o Looginen taso: miten toimitaan ja mitä tietoja ja tietovarantoja toiminnassa tarvitaan
- o Fyysinen taso: millä välineillä toimitaan

Tässä työssä on soveltaen hyödynnetty voimassa olevaa kansallista JHS-179 arkkitehtuuri-menetelmää, jota on joiltain osin täydennetty opetustoimialan Kartturi kokonaisarkkitehtuuri-menetelmän menetelmillä ja osakuvauksilla. Kun kunnan johtamista tarkasteltiin yltäasolla kokonaisuutena ja tätä verrattiin työn tavoitteisiin, päätettiin tässä työssä käsitellä seuraavassa kuvassa esitetyt kokonaisarkkitehtuurin osakuvaukset.



Kuva 8 Johtamisen viitearkkitehtuurityössä kuvatut osakuvaukset

JHS 179:n yllä punaisella kehystettyjen osakuvausten lisäksi kuvataan perusteet seuraavista osakokonaisuuksista:

- Kuntien johtamisen mittariston pääperiaatteet
- Tarkempi prosessien riippuvuuksia kuvaava osakuvaus

Johtamisen viitearkkitehtuuri haluttiin pitää pitkälti organisaatioriippumattomana – se sopii erilaisiin kunnan organisointimalleihin. JHS-179 suositusta päivitetään samanaikaisesti tämän viitearkkitehtuurin kehittämisen kanssa. Kehittämistyössä on soveltuvin osin sovitettu valmistelussa olevaa JHS179 -suosituspäivitystä yhteentoimivaksi tämän viitearkkitehtuurin kanssa. Yksi keskeinen uusi elementti on kyvykkyys -käsite.

Prosessien kuvaamisessa keskitytään kunnan johtamisen kannalta keskeisten ohjausprosessien, ydinprosessien ja tukiprosessien peruspiirteisiin ja niiden välisiin suhteisiin. Proses-

sikuvauksissa ei ole kuvattu kunnan yksittäisiä tuotanto- tai palveluprosesseja eikä ylipääntään prosesseja kovin yksityiskohtaisesti.

2.5. Viitearkkitehtuurin kehittämisen keskeiset tavoitteet

Kunnan asiakkuus-, toiminta- ja tietoperustainen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät, että niiden perustana oleva tieto, tietojohtaminen, tiedonhallinta, tietotuotanto ja raportointi perustuvat kuntien johtamisen prosesseihin ja että ne on kuvattu ja käytössä yhteentoimivalla tavalla. Kuntien välillä sekä usein myös kunnan sisällä ei ole riittävän luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa johtamisen tarpeisiin. Tämän vuoksi on tarpeen kehittää kunnille soveltuva johtamisen viitearkkitehtuuri, jossa kuvataan yleisellä tasolla yhtenäisen jäsenyyksen, käsitteistön ja tietojen avulla kuntien toiminnan ylätasoon prosessit, niiden väliset riippuvuudet sekä niihin kytkeytyvät perustiedot ja tietopalvelut. Johtamisen viitearkkitehtuuri mahdollistaa myös Kuntatieto-ohjelman eri projektien tuotosten sekä kuntia koskevien muiden viitearkkitehtuurikuvausten ja suositusten yhteentoimivuuden validoinnin ja käyttöönoton kunnissa.

Tavoitteena on, että tämän johtamisen viitearkkitehtuurin soveltamisen ja käytön avulla

- parannetaan kuntien johtamista ja niiden toimintalähtöistä kokonaisarkkitehtuurin hallinnan avulla tapahtuvaa kehittämistä,
- kunnat voivat määrittää omat tavoitearkkitehtuurinsa,
- kunnat voivat edistää niiden sisäistä ja kuntien välistä yhteentoimivuutta,
- parannetaan kuntien osalta julkisen sektorin tuottavuutta, taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta,
- parantaa kuntien avautumista ketterän kehittämisen innovaatioalustaksi.

Johtamisen viitearkkitehtuurin lisäksi kehitetään helppokäyttöinen ja sovellettavissa oleva työkalupaketti, joka edistää viitearkkitehtuurin käyttöä ja siten varmistamaan yhteentoimivuuden paranemisen. Viitearkkitehtuurin avulla saadaan kytkettyä toimintalähtöisyys tiedon kautta ICT-ratkaisuihin aiempaa yhdenmukaisemmin ja tätä kautta vaikuttavammin.

2.6. Viitearkkitehtuurin kuvaamisen rajaukset

Viitearkkitehtuurissa on rajattu selkeästi ja tarkasti kuvattava kohde, jotta sekä tekijöillä että tulevilla käyttäjillä on yhtäläinen käsitys siitä, mikä on sen laajuus, mitä se sisältää ja mitä siihen ei ole sisällytetty. Rajausta tarkoittaa, että kuvataan vain tiettyynajaan asti ja että ei mennä sen rajan yli, eikä suunnitella tai kuvata rajan ylittävää asiaa lainkaan tässä vaiheessa (rajaus ulos) tai käsitellä vielä ainakin tämä asia (rajaus sisään).

Johtaminen käsitellään tässä viitearkkitehtuurissa laajaksi toimintaa ja ratkaisuja ohjaavaksi toiminnaksi ja päätöksenteoksi kaikilla toiminnan ja johtamisen eri tasoilla aina poliittisesta johtamisesta operatiiviseen toimintaan. Olennaisena osana johtamista on oikea, luotettava ja ajantasainen jäsentynyt tieto toiminnan, kehittämisen ja päätöksenteon tukena. Tähän kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin kuvaamiseen on määritelty seuraavassa taulukossa esitetyt rajaukset.

Taulukko 2 Johtamisen viitearkkitehtuurin kehittämistyön rajaukset

Tämä kuuluu johtamisen viitearkkitehtuuritarkasteluun	Tämä kuuluu vain yleisellä tasolla mukaan	Tämä ei kuulu tämän työn tarkasteluun
<ul style="list-style-type: none"> Rajaudutaan kuntien ja kuntayhtymien johtamiseen Johtamisen päätöksentekotasot ja niiden väliset suhteet Johtamisen ylätasoon prosessikartta Johtamisen prosessi-integraatiokartta Johtamisen roolit ja vastuut/tehtävät Kuntien lähtötilanteen mittarit – tunnistetaan, mitkä ovat kaikille yhteisiä Tuotannonohjauksen ylimmän tason karkea pääjäsennys, linkitettyinä palveluntuotantoon ja johtamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Aikajananäkökulma – valtuustokausi ja vuosikello 	<p>Tämä viitearkkitehtuuri ei ole</p> <ul style="list-style-type: none"> Johtamisjärjestelmän kuvaus Toiminnan ohjausjärjestelmän toiminnallinen kuvaus Kunnan toiminnan johtamisen tavoitetilan kuvaus <p>Tämän viitearkkitehtuurin kuvaamisen sisältöön ei kuulu</p> <ul style="list-style-type: none"> Johtamisen tietojärjestelmien tai niiden vaatimusten kuvaus Johtamisen organisointiin – luodaan organisaatioriippumaton malli Tuotantorakenteiden ja kanavien määrittely ja Ei oteta kantaa kuntaomisteisten osakeyhtiöiden sisäiseen johtamiseen eikä alueellisen tms. vapaamuotoisen yhteistyön johtamiseen Kunnan johtamisessa tarvittava osaaminen

Johtamisen viitearkkitehtuuri luo yhtenäisen viitekehyksen kunnan toiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Se on asiakkuus- ja prosessiperustainen kuvaus, jota erilaiset kunnat voivat soveltaa oman johtamisensa ja toimintansa kehittämisessä omassa toimintaympäristössään. Johtamisen viitearkkitehtuuri on viitekehys, jonka avulla kunta voi kehittää omaa johtamisjärjestelmäänsä ja toimintaansa, määrittää oman tavoitearkkitehtuurinsa tai varmistaa eri prosessien välisen yhteentoimivuuden. Näin ollen se ei määritä kunnan johtamis- tai laatujohtamista. Sen avulla kunta voi tarkistaa oman johtamisjärjestelmänsä sisällön ja kattavuuden arvioimalla, miten se käytännössä on järjestänyt tai määrittänyt viitearkkitehtuurissa kuvattujen prosessien väliset tietovirrat tai suhteet. Viitearkkitehtuuri voi toimia myös tarkistus- ja muistilistana kokonaisuuden yhteentoimivuuden varmistamiselle. Viitearkkitehtuuri sisältää erityisesti johtamisen ja sen keskeisten ydinprosessien väliset suhteet sekä tähän liittyvän käsitteistön.

Johtamiseen liittyvien prosessien väliset suhteet ja tietovirrat on kuvattu prosessi-integraatiokuvaan ja erikseen kuhunkin keskeiseen johtamisen ylätasoon prosessiin. Loogisen tietojärjestelmäarkkitehtuurin ja tästä syystä myös loogisten tietovarantojen kuvaukset eivät ole osa tätä johtamisen viitearkkitehtuurin versiota. Johtamisen viitearkkitehtuuri ei ota kantaa myöhemmissäkään vaiheissa fyysisiin ratkaisuihin. Kunnat saavat itse valita sellaiset välineet, jotka parhaiten soveltuvat tämän viitearkkitehtuurin ja sen kuntakohtaisen soveltamisen toimeenpanoon.

ESIMERKKI

Prosessi-integraatiokuvauksia voidaan hyödyntää kunnan johtamisjärjestelmän tai yksittäisen johtamisprosessin kehittämisessä. Johtamisen viitearkkitehtuurin avulla voidaan arvioida kehitettävän kohteen:

- riippuvuuksia muihin prosesseihin
- tietoja
- tietojärjestelmäpalveluja
- keskeisiä mittareita
- rooleja ja sidosryhmiä
- lakisääteisiä tehtäviä tai vapaaehtoisia palveluja
- kyvykkyyksiä
- kehittämistä ja kehittämisen ohjausta.

Johtamisen viitearkkitehtuurin avulla voidaan kehittämisessä esittää olennaisia kysymyksiä oikeaan aikaan:

- Mitä tietoa päätöksenteko tarvitsee? Esim. palvelutarve ennuste, tulostieto palvelun käyttöasteesta, taloustuloksesta.
- Mitkä asiakastarpeet toteutamme?
- Miten valitsemme kehityskohteet ja tarvittavan rahoituksen sekä resurssit?
- Mitkä palvelut järjestämme?
- Mitkä palvelut tuotamme itse ja/tai ostimme?

2.7. Arkkitehtuuriperiaatteet

Kuntien johtamisen ja siihen liittyvien toimintamallien, palvelujen, tietovarantojen ja sähköisten välineiden keskeisinä suunnittelun ja kehittämisen peruskivinä toimivat linjaukset on koottu arkkitehtuuriperiaatteiksi. Niissä korostuu asiakkuusperustaisuus ja vuorovaikutus johdon, asiakkaiden ja henkilöstön välillä.

Arkkitehtuuriperiaatteita ei ole priorisoitu, vaan tarkoitus on, että kukin kunta priorisoi oman strategiansa pohjalta omat arkkitehtuuriperiaatteensa hyödyntäen alla kuvattuja arkkitehtuuriperiaatteita.

Taulukko 3 Johtamisen arkkitehtuuriperiaatteet

Arkkitehtuuriperiaate	Kuvaus
Johtamisen viitearkkitehtuuri on yhteentoimiva kunnan kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden kanssa	Johtamisen viitearkkitehtuuri ottaa huomioon ohjaavat arkkitehtuurit ja edistää kunnan toiminnan ja palvelujen yhteensovittamista kokonaisuutena.
Johtaminen luo edellytykset asiakkuusperustaiselle toiminnalle	Kunnan palvelut on määritetty asiakastarvelähtöisestä näkökulmasta kustannusvaikuttavasti. Johtaminen huolehtii asiakaslähtöisten palvelujen järjestämisestä, tuottamisesta ja kehittämisestä.
Johtaminen huolehtii toiminnan tavoitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä	Johtaminen perustuu yhteisesti hyväksyttyyn strategiaan ja tästä johdettuihin konkreettisiin ja tavoitteellisiin toimenpidesuunnitelmiin. Toiminnan tuloksellisuudelle asetetaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittarit.
Johtaminen varmistaa alueen elinvoiman ja asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen varmistuen samalla kunnan talouden tasapainon.	Johtamisella edistetään kunnan elinvoimaa. Johtaminen on vastuullista ja huolehtii kunnan talouden tasapainosta.
Johtaminen optimoi palvelutarjoomaa kokonaisuutena - oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan	Johtaminen torjuu kunnan toiminnan ja palvelujen osaoptimointia ja tarkastelee kunnan toimintaa kokonaisuutena asiakkaan tarpeita kunnioittaen.
Johtamisen perustana ovat yhteiset johtamisen käsitteet	Yhteiset käsitteet toimivat viitearkkitehtuurin pohjana ja varmistavat sekä kunnan sisäisen johtamisen että edistävät kuntien yhteistyömahdollisuuksia.
Kunnan toimintaa johdetaan yhteistyön kautta vuorovaikutteisesti asiakkaiden, kumppanien ja kunnan henkilöstön kanssa.	Johtaminen on vuorovaikutteista. Siinä otetaan aktiivisesti huomioon kaikkien osapuolten näkemyksen avoimesti ja hallitusti.
Johtamisen perustana ovat yhteiset ja keskenään yhteentoimivat työkalut	Yhteiset järjestelmät tuottavat luotettavaa ja johtamisessa tarvittavaa tietoa johdon käyttöön kaikilla johtamisen tasoilla.
JVA mahdollistaa johtamisen ja toiminnan jatkuvan parantamisen ja oppimisen	Johtaminen kytketään jatkuvan kehittämisen prosessiin.
Johtaminen luo edellytyksiä sähköisten kanavien ja ratkaisujen hyödyntämiselle	Johtaminen huolehtii ajanmukaisten kanavien kehittämisestä tarkoituksenmukaisessa laajuudessa.
Johtaminen perustuu demokraattiseen päätöksentekoon ja viranhaltijoiden asiantuntijuuteen	Johtamisessa kytketään tasapainoisesti poliittinen päätöksenteko ja viranhaltijoiden asiantuntemus saumattomaksi, yhteistyölähtöiseksi kokonaisuudeksi.
Johtaminen perustuu mitattavaan, luotettavaan tietoon	Kunnan päätökset perustuvat faktoihin.
Johtaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen	Johtamisessa ei suositella mitään ryhmää tai toimintaa. Johtaminen perustuu tasavertaisuuteen ja tasa-arvoon.
Johtamisella tuetaan onnistumista	Johtaminen tukee henkilöstön ja palvelujen onnistumista ja onnistumisen kokemuksia

Johtamisen, toiminnan ja tietojärjestelmien kehittäjien sekä toteuttajien tulee huomioida kaikessa kehittämisessä johtamisen arkkitehtuuriperiaatteet.

2.8. Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -määritykset

Johtamisen viitearkkitehtuuriin liittyy useita sidosarkkitehtuureita, -hankkeita ja -määrityksiä sekä lainsäädäntöä, jotka tulee ottaa huomioon kehittämisessä. Ne on jäsennetty seuraavasti:

- **Kansalliset sidosarkkitehtuurit**
 - Yleiset, tietoa koskevat sidosarkkitehtuurit
 - Kansalliset, yhteiset perustietovarannot
 - Kansalliset palvelujen ohjauspalvelut
- **Muut kansalliset sidosmääritykset**
 - Kansalliset kehittämisprojektit ja ohjelmat
 - Muut kansalliset sidosarkkitehtuurit

- **Kuntasektoria koskevat yleiset sidosarkkitehtuurit**
 - Kuntien viitearkkitehtuurit
 - Kuntasektorin yhteiset kehittämishankkeet ja projektit
 - Kansalliset kohdearkkitehtuurit

Seuraavaan taulukkoon on koottu kunnan johtamiseen liittyvät keskeiset kansalliset sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -määritykset. Velvoittavuus-sarake kuvaa, onko kyseisessä kehittämisessä noudatettava (velvoittava), vahvasti hyödynnettävä (ohjaava) tai muuten huomioitava (huomioitava) kyseisen arkkitehtuurin määrityksiä.

Taulukko 3. Yleiset kansalliset sidosarkkitehtuurit

Sidosarkkitehtuurit	Velvoittavuus	Kuvaus, keskeinen sisältö	Vastuutaho
Kansalliset, yleiset sidosarkkitehtuurit			
Julkisen hallinnon tiedon hallinnan viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Julkisen hallinnon yhteisen tiedon jäsenyyksen ja rakenteiden yhdenmukaisuuden varmistaminen.	
JHS XXX, Kuntien ja kuntayhtymien tehtävä- ja palveluluokitus	Ohjaava	Keskeneräinen tuotos: http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/projects/kuntien-tehtava-ja-palveluluokitus	
Kansalliset, yhteiset perustietovarannot			
Väestötietojärjestelmä, VTJ	Ohjaava	Tieto kuntalaisista	Väestörekisterikeskus
Yhteisötietojärjestelmä, YTJ	Ohjaava	Tieto yrityksistä ja yhteisöistä	PRH
Kiinteistötietojärjestelmä, KTJ	Huomioitava	Tieto kiinteistöistä	
Kansalliset palvelujen ohjauspalvelut			
Suomi.fi	Huomioitava	Suomi.fi on kansalaisille tarkoitettujen julkishallinnon verkkopalveluiden yhteinen osoite. Portaalii on koottu kansalaisille tärkeitä tietoja ja palveluja, jotka ovat julkishallinnon organisaatioiden, kuntien tai niiden toimintaa täydentävien järjestöjen tuottamia.	Valtiokonttori
Kansallinen palveluarkkitehtuuri	Ohjaava	Kansallinen palveluarkkitehtuuri luo yhteentoimivan digitaalisten palvelujen infrastruktuurin, jonka avulla tiedon siirto organisaatioiden ja palvelujen välillä on helppoa. Ohjelmassa luodaan kansallinen palveluväylä (tiedon välityskerros), kansalaisten, yritysten ja viranomaisten tarvitsemat yhteiset palvelunäkymät, uusi kansallinen sähköinen tunnistusratkaisu sekä kansalliset ratkaisut organisaatioiden ja luonnollisten henkilöiden roolien ja valtuutusten hallintaan.	VM
Kansalaisen palvelunäkymä	Huomioitava	Kaikki kansalaisen julkisen hallinnon palvelut kokoava ratkaisu. Toteutetaan osana Suomi.fi-palvelua. Osa kansallista palveluarkkitehtuuria.	VM
Kansallinen palveluväylä	Ohjaava	Kansallinen palveluväylä on tiedonvälityskonsepti, jossa eri toimintaympäristöjen palveluiden tarvitsema tieto on saatavilla avoimien rajapintojen yli kaikille tiedon tarvitseville palveluille. Palveluväylän toteutus on osa Kansallisen palveluarkkitehtuurin ohjelmaa.	VM
Osallistumisympäristön palvelut	Huomioitava	otakantaa.fi , kansalaisaloite.fi , lausuntopalvelu.fi	OM
Avoimen datan portaali	Huomioitava	avoindata.fi kokoaa julkisen hallinnon yhteentoimivuutta edistävää suunnittelutietoa ja mahdollistaa suunnittelutiedon jakamisen ja uudelleenkäytön.	VM/JulkICT

Taulukko 4. Muut kansalliset sidosarkkitehtuurit

Muut kansalliset sidosarkkitehtuurit, suositukset ja määräykset			
Kansalliset kehittämisprojektit ja ohjelmat			
	JHS-hanke: Julkisen hallinnon tuki- ja ylläpitotehtävien eAMS	Huomioitava	JHS-jaosto
	JHS 176-hanke: Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen.	Huomioitava	JHS-jaosto
Muut kansalliset sidosarkkitehtuurit			
	Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri	Ohjaava	Ohjaa valtioneuvoston kehitystyötä. Antaa rajauksia ja linjauksia KA-työhön.
	VAHTI-ohjeistus	Ohjaava	VAHTI käsittelee valtionhallinnon tietoturvallisuutta koskevat säädökset, ohjeet, suositukset ja tavoitteet sekä muut tietoturvallisuuden linjaukset sekä ohjaa valtionhallinnon tietoturvatöiden toteutusta. VAHTI toimii hallinnon tietoturvallisuuden ja tietosuojan kehittämisestä ja ohjauksesta vastaavien hallinnon organisaatioiden yhteistyö-, valmistelu- ja koordinaatioelimenä sekä edistää verkostomaisen toimintatavan kehittämistä julkishallinnon tietoturvatyössä.
	JHS 152	Ohjaava	Prosessien kuvaussuositus

Taulukko 5. Kuntasektorin sidosarkkitehtuurit

Kuntasektoria koskevat yleiset sidosarkkitehtuurit			
Kuntien viitearkkitehtuurit			
	Kuntasektorin MDM-viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Master datan suunnittelu ja hallinta
	Asianhallinnan viitearkkitehtuuri (luonnosversiot)	Ohjaava	Asianhallinnan ratkaisun suunnittelun ja toteutuksen yleisohjeistus
	Perustietovarantojen viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Perustietovarantojen käytön edistäminen osana kunnan tiedon hallintaa
	Henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Henkilöstöhallinnon toiminnan ja tietojärjestelmien kehittämisen viitearkkitehtuuri
	Taloushallinnon viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Taloushallinnon toiminnan ja tietojärjestelmien kehittämisen viitearkkitehtuuri
	Kuntasektorin kokonaisarkkitehtuurin hallintamalli	Ohjaava	Kokonaisarkkitehtuurin hallinnan viitekehys
	Paikkatiedon viitearkkitehtuuri	Huomioitava	Paikkatiedon kansallinen arkkitehtuuri
	SAVI	Huomioitava	Julkisen hallinnon sähköisen asioinnin viitearkkitehtuuri.
	Kansallinen opintohallinnon viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Opetustoimen ja opetuksen järjestäjän toimintaa ohjaava viitearkkitehtuuri. Ks. Myös Oppijan viitearkkitehtuuri
	Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri	Velvoittava	Valmisteilla, tähän kootaan yhteen olemassaolevat linjaukset ja kuvaukset
	KanTa	Velvoittava	
	Tikesos (Sokka)	Ohjaava	Sosiaalihuollon viitearkkitehtuuri
	Vakava, alueellinen Sote-viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen viitearkkitehtuuri alueellista yhteentoimivuutta varten

Taulukko 6. Kuntasektorin muut kehittämishankkeet

Kuntasektorin yhteiset kehittämishankkeet ja projektit			
	Kuntatilastoinnin kehittäminen	Huomioitava	Kehittämishankkeen ensisijainen tavoite on nopeuttaa tilastotiedon tuottamista kuuteen kuukauteen sekä varmistaa tietojen laatu ja vertailukelpoisuus. Ohjelman avulla tavoitellaan myös työn helpottamista, päällekkäisen työn vähentämistä ja työajan säästöä erityisesti kunnissa ja kuntayhtymissä
	Kuntaliitto - perustietovarantoseelvitys 2012	Huomioitava	Perustietovarantojen käyttöä koskeva selvitys
	Kuntatieto-ohjelma	Ohjaava	Kuntien talous- ja toimintatietojen, tilastoinnin ja tietohuollon kehittämishankkeen (Kuntatieto-ohjelma) on valtiovarainministeriön asettama kehittämishanke

Edellisten lisäksi johtamista ja johtamisjärjestelmäänsä kehittävän kunnan tulee ottaa huomioon omat ajankohtaiset kehittämishankkeensa ja –projektinsa. Sidosarkkitehtuurit ja -hankkeet on listattu myös liitteessä 3. KA-taulukot.

2.9. Johtamisen pääkäsitteet

Keskeisimmiksi johtamisen pääkäsitteiksi tai ydinkäsitteiksi on tunnistettu seuraavat käsitteet:



Kuva 9 Johtamisen pääkäsitteet

Käsitteistöstä on pyritty tekemään hyvin toimintalähtöinen ja mahdollisimman organisatioriippumaton. Kunta Tieto -ohjelmassa kohteena ovat palvelujen käyttäjät ja niihin kohdenetut kulut. Tämä määrittely on suppeampi kuin tässä viitearkkitehtuurissa käytetty ja kunnan johtamisessa tarvittava asiakkuuden määritelmä

Seuraavaan on kuvattu näiden ydinkäsitteiden merkitykset:

Asiakas	
Kuvaus:	<p>Asiakas on olemassa oleva tai potentiaalinen hyödyn saaja.</p> <p>Asiakas voi olla sekä ulkoinen että sisäinen asiakas.</p> <p>Kunnan ulkoisia asiakkaita (joko yksilö, yritys, yhteisö tai yhteiskunta) ovat palvelujen käyttäjät, veronmaksajat ja investoijat.</p> <p>Sisäisiä asiakkaita ovat kuntaorganisaation toimijat toisilleen.</p> <p>Kuntalaisten ja kunnassa toimivien toimijoiden lisäksi myös ei kuntalaiset voivat olla kunnan asiakkaita (esim. vierailijat ja matkailijat).</p> <p>Asiakas voi toimia useassa asiakasroolissa saman aikaisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veronmaksajana kunnan palvelujen rahoittajan roolissa • kunnan palvelujen hyötyjänä esimerkiksi yksilö huoltajana tai esimerkiksi yritys tai yhteisö palvelujen tuottajan roolissa • kuntavaaleissa poliittisen ohjauksen toimijana
Toimijat:	Kunta, yksilö, yritys, yhteisö tai yhteiskunta
Sidoskäsitteet:	Asiakkuus, yksilö, organisaatio, kuntalainen, asiakkuuksien hallinta, palvelujen järjestäminen, palvelujen tuottaminen, palvelu

Kuva 10 Pääkäsite – Asiakas

Asiakkuus	
Kuvaus:	<p>Asiakkuus on asiakastarpeita ja palvelutarjontaa yhdistävä suhde.</p> <p>Asiakkuus kytkee asiakkaan kunnan palveluihin ja määrittää kunnan palvelutarjoaman (palvelut ja palvelupaketit).</p> <p>Asiakkuudet mahdollistavat asiakassegmentoinnin eli asiakkaiden ryhmittelyn erilaisiin käyttötarkoituksiin.</p>
Toimijat:	Asiakas, palveluntuottaja, palvelun järjestäjä
Sidoskäsitteet:	Asiakas, Palvelu, Palvelun järjestäminen, Palveluntuotanto

Kuva 11 Pääkäsite – Asiakkuus

Kyvykkyydet	
Kuvaus:	<p>Kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla.</p> <p>Tehtävät ja palvelut edustavat "mitä"-näkökulmaa. Kyvykkyys edustaa "miten ja millä"-näkökulmaa. Kyvykkyksiä ovat kaikki ne tekijät, joita tarvitaan menestykselliseen ja asiakkaille arvoa tuovaan palvelujen tuottamiseen.</p> <p>Kyvykkyydet koostuvat toimintamalleista, prosesseista, tiedoista, kanavista (fyysiset ja ei-fyysiset), rahoituksesta, osaamisesta ja resursseista (henkilöt, materiaalit, tilat, tietojärjestelmät, tietovarannot/tietovarastot, teknologia, työvälineet, luvat ja oikeudet, sopimukset).</p> <p>Ilman tarvittavia kyvykkyksiä palveluja ei pystytä tuottamaan tai palvelutuotanto ei ole riittävän kannattavaa tai palvelujen laatu ei vastaa niille asetettuja tavoitteita.</p> <p>Useista erilaisista palveluista ja eri asiakasryhmistä johtuen organisaatiolla voi olla samanaikaisesti käytössään useita eri liiketoimintamalleja ja niiden edellyttämiä kyvykkyksiä (lähde JHS 179 luonnos).</p>
Toimijat:	Kaikki kunnan palveluita järjestävät ja tuottavat tahot kytkeytyvät kyvykkyyksiin
Sidoskäsitteet:	Palvelut, Asiakas, Johtaminen

Kuva 12 Pääkäsite - Kyvykkyys

Yleiset ydinkäsitteet

Johtaminen	
Kuvaus:	<p>Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä johtamisen määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa – ei itse tehden. Johtaminen tapahtuu siis aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä johtamisen määrittely on yleisesti hyväksytty ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1868–1933) ilmaisussa "the art of getting things done through people".</p> <p>Johtamisen tasot voidaan jakaa kolmeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strateginen johtaminen - Taktinen johtaminen - Operatiivinen johtaminen <p>Strateginen taso viittaa organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun ja niin sanottuihin suuriin linjoihin, ja siitä vastaa organisaation ylin johto. Taktinen taso viittaa keskipitkän aikavälin suunnitelmiin, ja siitä vastaa organisaation linjajohto. Operatiivisella tasolla viitataan organisaation päivittäisen toiminnan johtamiseen, josta vastaavat suorittavan portaan esimiehet. Johtaminen sisältää kaikki johtamisen tasot – myös konserniohjauksen.</p>
Toimijat:	Kaikki toimijat (toisten johtaminen ja oman toimintansa johtaminen)
Sidoskäsitteet:	Päätöksenteko, Strategia, muut ohjauskäsitteet

Kuva 13 Pääkäsite - Johtaminen

Toiminnanohjaus	
Kuvaus:	Toiminnanohjauksella tarkoitetaan keinoja, joilla haluttu tavoite pyritään saavuttamaan. Toiminnanohjauksen tehtävänä on varmistaa palveluprosessin sujuva ja läpinäkyvä läpivienti. Toiminnanohjaukseen sisältyvät esimerkiksi kyvyt suunnitella, koordinoida ja valvoa tietoisesti omaa toimintaansa. Toiminnanohjauksen keskeisiä piirteitä ovat palvelujen määrittely, palvelutuotannon resursointi, prosessinohjaus, prosessin vaiheiden ja vaihesiirtymien hallinta sekä toiminnanohjaukseen kuuluvan operatiivisen tuotannonohjauksen tasolla työjonot, tilannekuvat sekä palvelun tehtävien hallinta esim. tarkistuslistat jne.
Toimijat:	Johtajat ja yleisellä tasolla kaikki palvelu- ja johtamisprosesseihin osallistujat
Sidoskäsitteet:	Tuotannonohjaus, Johtaminen, Palvelujen ohjaus

Kuva 14 Pääkäsite - Toiminnanohjaus

Päätöksenteko	
Kuvaus:	Käsiteltäväksi annettu tai otettu tehtävä, jossa saadaan aikaan ratkaisu, päätös. Tietyn valinnan tai määräyksen lukkoon lyöminen. Jokaisen tehtävän tulisi päättyä päätöksentekoon. Asia joko on saatu valmiiksi tai pantu ”pöydälle”. Kunnassa päätöksenteon tehtävänä on vastata virkavastuulla, johtosääntöjen mukaisesti ja toimivaltansa puitteissa viranhaltijoiden valmistelemien ja esittämien asioiden viemisestä päätettäväksi joko luottamuselimille (lautakunnat, johtokunnat, kaupunginhallitus ja sen jaostot sekä valtuusto) tai viranhaltijoille. Lainsäädäntö mahdollistaa tietyissä tapauksissa kuntien yhteisten virkojen perustamisen. Harkintavallan käyttö on vain viranomaisella.
Toimijat:	Päätöksentekijä
Sidoskäsitteet:	Asia, Toimeenpano

Kuva 15 Pääkäsite - Päätöksenteko

Keinot

Strategiaohjaus	
Kuvaus:	<p>Strategiaohjauksen tehtävänä on suunnitella, toimeenpanna ja seurata sekä aktiivisesti ohjata kunnan kaikki strategiset linjaukset ja koko kuntaa koskevat strategiset tavoitteet ja mittarit, esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkuusohjelma • rahoitusohjelma • palveluohjelma • kaupunkikehitysohjelma • henkilöstöohjelma • tilankäyttöohjelma • digi/IT-ohjelma • hankintaohjelma • Kehitysohjelmat
Toimijat:	Konsernijohto, Kunnanvaltuusto, Kunnanhallitus, Toimialajohto, kaikki työntekijät strategiaa toteuttaessaan
Sidoskäsitteet:	Palvelujen ohjaus, Toiminnanohjaus, Rahoitus- ja talousohjaus

Kuva 16 Pääkäsite – Strategiaohjaus

Rahoitus- ja talousohjaus	
Kuvaus:	<p>Rahoitus- ja talousohjauksen tehtävänä on</p> <ul style="list-style-type: none"> • asettaa taloudelliset tavoitteet, • järjestää kunnan toiminnan rahoitus taloudellisten tavoitteiden, reunaehtojen ja kassatilanteen pohjalta • tehdä taloussuunnitelma, talouskehys, talousarvio, investointisuunnitelma ja käyttösuunnitelma toiminnan eri tasoille (esim. kaupunkikonserni, toimialat, tulosyksiköt ja yksiköt) • hoitaa maksuliikenteen ja sijoitustoiminnan • järjestää sisäisen valvonnan ja tilintarkastuksen • ohjata ja seurata talouden tasapainoa ja tulosta • raportoida taloustulos päätöksentekoon
Toimijat:	Rahoitus- ja talousjohtaja, talousohjauksessa kaikki budjettivastuulliset toimijat
Sidoskäsitteet:	Palvelu, Talousarvio

Kuva 17 Pääkäsite – Rahoitus- ja talousohjaus

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus	
Kuvaus:	<p>Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen tehtävänä on</p> <ul style="list-style-type: none"> tunnistaa asiakkuudet ja toimintaympäristö sekä niissä tapahtuvat muutokset määrittää eri asiakasryhmien ja heidän palvelujen painotukset tunnistaa palvelujen kysyntään ja toimintaan vaikuttavat paikalliset ja globaalit muutostrendit (kuten digitalisoituminen) tunnistaa palvelutarpeet ja palvelukysyntä sekä niissä tapahtuvat muutokset ohjata palvelujen tuotteistamista tehdä suunnitelma palvelutarjoomasta ja –verkosta sekä palvelujen järjestämisen muodoista asettaa strategisen tason toiminnalliset tavoitteet
Toimijat:	Konsernijohto, toimialajohto, palvelujen järjestäjät.
Sidoskäsitteet:	Palvelujen järjestäminen

Kuva 18 Pääkäsite – Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus

Kehittämisen ohjaus	
Kuvaus:	<p>Kehittämisen ohjauksella tarkoitetaan kunnan hyvinvoinnin, elinvoimaisuuden, toiminnan, palvelujen, teknologian, infrastruktuurin ja osaamisen keittämisen johtamista.</p> <p>Kehittämistoimenpiteet voidaan tyypillisesti jakaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> määräaikaiseen selkeisiin kokonaisuuksiin rajattuun ohjelma, hanke- tai projektimuotoiseen kehittämiseen jatkuvaan kehittämiseen sekä akuutista tarpeesta melko satunnaisesti kumpuavaan pienkehittämiseen. <p>Kehittämisen kokonaisuutta usein johdetaan joko yhden salkun tai useamman salkun avulla.</p>
Toimijat:	PMO, kehittäjät, projektipäälliköt, kaikki, jotka osallistuvat kehittämiseen
Sidoskäsitteet:	Kehittäminen, investointi, projektisalkku

Kuva 19 Pääkäsite – Kehittämisen ohjaus

Tulosohjaus	
Kuvaus:	<p>Tulosohjauksen tehtävänä on</p> <ul style="list-style-type: none"> • asettaa taktisen tason tavoitteet strategisten tavoitteiden mukaisesti • varmentaa tavoitteiden toteuttamisessa tarvittavat kyvykkyudet • Varmentaa tavoitteiden konkretisointi kaupunkikonsernitasolta toimiala-, tulossyksikkö-, yksikkö- ja henkilötasolle. • seurata toiminnan tuloksellisuutta • raportoida toiminnan tuloksista päätöksentekijöille
Toimijat:	Konsernijohto, toimialajohto, tulossyksiköiden johto
Sidoskäsitteet:	Toiminnanohjaus, strateginen ohjaus, palvelutuotanto

Kuva 20 Pääkäsite – Tulosohjaus

Toimintamalli	
Kuvaus:	<p>Toimintaa, prosesseja ja palveluja jäsentävä ja määrittävä ohjeisto- ja määrityskokonaisuus. Toimintamallitasolla kuvataan organisaation toiminta tarkemmin kuin prosessikarttatasolla. Tasolla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi. Siinä määritellään prosessien omistajat sekä tavoitearvot ja mittarit. Tällä tasolla kuvataan lisäksi prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön.</p>
Toimijat:	Konsernijohto, laatuasiantuntijat, kehittämisasiantuntijat
Sidoskäsitteet:	Toiminnanohjaus, Prosessi

Kuva 21 Pääkäsite – Toimintamalli

Kohteet

Asiakkuuksien hallinta	
Kuvaus:	<p>Asiakkuuksien hallinta on yksi prosessikartan ydinprosesseista. Prosessin keskeiset osat: Asiakkaaksi tuleminen, asiakassuhteen hoitaminen, asiakassuhteen päättäminen. Asiakassuhteen hoitaminen segmentoidaan elinkaaren mukaan. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on tarkastella asiakkaan palveluja kokonaisuutena - oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan. Sen tyypillisiä kohteita ovat asiakkaiden segmentointi, asiakasprofilointi, asiakkaiden palveluhistorian kokoaminen, asiakassuhteen hoitaminen ja analysointi, palvelusuositukset ja palveluhistorian perusteella tehtävät palvelunostot Tyypillisesti asiakkuudenhallinta ei ohjaa reaaliaikaisesti asiakkaan jo käynnistyneen palveluprosessin läpivientiä. Tämä kuuluu tuotannonohjaukseen.</p>
Toimijat:	Asiakas, Palvelun järjestäjä, Palvelun tuottaja
Sidoskäsitteet:	Asiakas, Asiakkuus, Palvelu, Palvelun järjestäminen, Palveluntuotanto

Kuva 22 Pääkäsite – Asiakkuuksien hallinta

Palvelujen järjestäminen	
Kuvaus:	<p>Yksi johtamisen ydinprosesseista. Siinä päätetään palvelujen järjestämisen malli ja sen eri osa-alueiden optimimisesta ja kokonaisuuden hallinnasta.</p> <p>Palvelujen järjestämisprosessin vaiheet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • markkina- ja toimintaympäristöanalyysi ja asiakastarpeiden analyysi, • tuotantotavan valinta (oma tuotanto/ostopalvelu), • kilpailutus, tuottajan valinta, • palveluprosessiin sovittaminen, arviointi. <p>Palvelujen järjestäminen perustuu kunnan strategiassa valittuun palvelustrategiaan. Palvelustrategiassa linjataan, kuinka kuntapalvelut järjestetään useiksi vuodeksi eteenpäin eri toimialoilla.</p> <p>Palvelut jäsennetään yhteentoimivasti kansallisen kuntien tehtävä- ja palveluluokituksen kanssa.</p>
Toimijat:	Konsernijohto, toiminnan kehittäjät, päätöksenteossa
Sidoskäsitteet:	Palvelu, Strategia, Palvelutuotanto, Asiakas, Asiakkuus

Kuva 23 Pääkäsite – Palvelujen järjestäminen

Palvelutuotanto	
Kuvaus:	<p>Palvelutuotanto tuottaa asiakkaiden palvelut palvelujen järjestämisen antamissa rajoissa. Palvelutuotannon hallinta on kolmas prosessikartan ydinprosesseista. (Palveluohjaus, toiminnanohjaus, tuotannon ohjaus) Palvelutuotannossa johdetaan kunnan palvelun tuottajia (sisäisiä tai ulkoisia).</p> <p>Palvelun tuotannosta syntyy tietoa palvelutarjoaman vaikuttavuudesta, kustannushyödyistä, tuloksesta ja palveluprosessin toimivuudesta.</p> <p>Palvelun tuotannossa tukiprosessit, tukipalvelut tukevat palvelujen tuottamista kuntalaisille.</p>
Toimijat:	Palveluntuottaja, Asiakas ohjausroolissa palvelujen järjestäjät
Sidoskäsitteet:	Asiakas, Asiakkuus, Palvelu

Kuva 24 Pääkäsite – Palvelutuotanto

Palvelu	
Kuvaus:	<p>Palvelulla tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavaa asiakkaalle arvoa tuottavaa kokonaisuutta. Palvelut ovat kyvykkyyksiä hyödyntäviä aineettomia hyödykkeitä, jotka määrittelevät asukkaille ja muille sidosryhmille esitettävän arvolupauksen</p> <ul style="list-style-type: none"> o Edustaa "mitä" -näkökulmaa o Asiakaskokemus syntyy palveluissa o Esimerkkejä: Varhaiskasvatuspalvelut, kuvantamispalvelut, jätteenkeräyspalvelut <p>Palvelu muodostuu palvelukomponenteista, joita ovat ydinpalvelut, lisäpalvelut ja tukipalvelut.</p> <p>Huom. Palvelut voidaan palvelupaketteihin ja palveluryhmiin, jotka yhdessä muodostavat kunnan palvelutarjooman. Ks. kappale 3.2 ja 3.7.2.2.</p>
Toimijat:	Palveluntuottaja, Asiakas, Palvelujen järjestäjä
Sidoskäsitteet:	Asiakas, Asiakkuus, Palvelutuotanto, Palvelujen ohjaus, Palvelujen järjestäminen, Kyvykkyys

Kuva 25 Pääkäsite – Palvelu

Laajempi käsitteistö on kuvattu tarkemmin liitteessä 3. KA-työkalut. Taulukossa on määritelty muun muassa digitalisaatio ja palvelujen digitalisointi, jotka ilmiöinä vaikuttavat kunnan johtamiseen sekä palvelujen ja toiminnan kehittämiseen.

Digitalisaatiolla tarkoitetaan uusien tai vanhojen teknologioiden uudenlaista käyttöä siten, että ne muuttavat merkittävästi olemassa olevia liiketoiminta-, toiminta- tai palvelumalleja tai luovat kokonaan uusia liiketoimintamalleja tai toimintamalleja.

Vastaavasti, **palvelujen digitalisoinnilla** tarkoitetaan palvelujen ja siihen liittyvien prosessien kehittämistä tai palvelukanavien ja sähköisen asiainnin monipuolistamista digitalisoimalla palveluratkaisuja olemassa olevien toimintamallien ja liiketoimintamallien puitteissa.

3. Toiminta-arkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset

3.1. Kunnan tehtävät

Kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Kunnan tehtävät jaotellaan lakisääteisiin ja kunnan itse itselleen ottamiin tehtäviin. Vuoden 2013 alussa valmistuneen kuntien tehtäväkartoituksen (Valtiovarainministeriö 2013) mukaan kunnilla oli tuolloin 535 lakisääteistä tehtävää, jotka kuuluivat 10 ministeriön hallinnonalalle. Kuntien lakisääteiset tehtävät koskevat karkeasti sosiaalihuollon, terveydenhuollon, opetuksen ja kulttuurin, teknisen alan ja muita palveluita. Hallinnon yleisiin tehtäviin kuuluvat eri toimialojen päätösten ja muiden asiakirjojen luovuttamiseen, asiakirjojen julkisuuteen, päätösten tiedoksiantoon ja muutoksenhakuun liittyvät tehtävät sekä kunnan toiminnan tukipalveluihin liittyvät tehtävät. Kuntien lakisääteisistä tehtävistä yli kolmasosa on sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tehtäviä. Seuraavaksi eniten lakisääteisiä tehtäviä tulee ympäristöministeriön, liikenne- ja viestintäministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallin-

nonaloilta. Kyseisessä tehtäväkartoituksessa on huomioitu 15.8.2012 mennessä voimaan tullut lainsäädäntö. Tuon jälkeen kunnille on annettu uusia lakisääteisiä tehtäviä, muutettu aiemmin annettuja tehtäviä sekä lisätty kuntien rahoitusvastuuta aiemmin annetuissa tehtävissä.

Lakisääteisillä tehtävillä tarkoitetaan tehtäviä, jotka on säädetty kunnan velvollisuudeksi lainsäädännöllä. Pääosa kunnan tehtävistä perustuu lakiin. Kuntien tehtävät on yleisellä tasolla kirjattu kuntalakiin ja tarkemmin erityislainsäädäntöön. (Kuntalaki 410/2015, liite 2) Kuntien lakisääteisten tehtävien velvoittavuus, kunnan oman harkintavallan laajuus ja julkisen vallan käyttö vaihtelee eri laeissa. Karkeasti voidaan jaotella, että lakisääteiset tehtävät voivat olla määrärahasta riippumattomia eli subjektiiviseen oikeuteen perustuvia, määrärahasidon-naisia, harkinnanvaraisia tai tarvesidon-naisia.

Kunnat ottavat lakisääteisten tehtävien lisäksi hoitaakseen tarpeelliseksi katsomiaan **itse itselleen ottamia eli vapaaehtoisia tehtäviä** paikallisten tarpeiden ja olosuhteiden mukaisesti. Niiden avulla kunta voi edistää kuntalaisten hyvinvointia, paikallista kehitystä ja alueensa elinvoimaa ja siten täydentää erityislainsäädännön mukaista toimintaansa. Itsehallinnollisiin tehtäviin ei liity minkäänlaista sääntelyä. Kunnilla itsellään on täydellinen harkintavaltta, rahoitusvastuu ja päätösvalta siitä miten ja missä määrin nämä tehtävät hoidetaan. Kunnan itse itselleen ottamat tehtävät voivat olla esimerkiksi: elinkeinoelämän edistäminen, yhdistysten ja vapaan kansalaistoiminnan tukeminen, työllisyyttä edistävien palveluiden järjestäminen, ystävyyskuntatoiminta, puoluetuki, energiahuolto, satamat ja tietoverkkojen rakentaminen ja ylläpito.

Itsehallinnollisista tehtävistä on erotettava **lakisääteiset harkinnanvaraiset tehtävät**. Harkinnanvaraisen tehtävän käynnistäminen on kunnan harkinnassa, mutta käynnistäminen saattaa edellyttää valtion viranomaisen lupaa ja kunta voi saada valtiolta rahoitusta. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi lukio- ja ammatillisen koulutuksen järjestäminen, museo- ja näyttelytoiminnan järjestäminen, teatteri-, tanssi- ja sirkustoiminnan järjestäminen, musiikki-toiminnan ja joukkoliikenteen järjestäminen.

Kuntien tehtävien ja palveluiden määrittely ei ole lainsäädännössä eikä kuntien toiminnassa selkeää. Osa lakisääteisistä tehtävistä on nimetty palveluiksi. Palvelussa hyödyn saa ja on niiden asiakas eli käyttäjä, kun taas lainsäädäntöön perustuvilla tehtävillä turvataan kaikkien kansalaisten, ei vain käyttäjäasiakkaiden, oikeudet ja velvollisuudet yhdenvertaiseen, tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun.

Kunnan tehtävien hoitaminen

Lainsäädännöllä ohjataan kuntien vastuulla olevaa toimintaa antamalla niille tehtäviä hoidettavaksi. Laissa säädetään myös siitä, miten kunnan tulee järjestää ns. harkinnanvaraiset tehtävät ja yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa järjestettävät tehtävät (lakisääteinen yhteistoiminta). Kunta hoitaa sekä lakisääteiset tehtävät, itse itselleen ottamat tehtävät että lakisääteiset harkinnanvaraiset tehtävät järjestämällä ja tuottamalla palveluita asiakkaille.

Kunnan lakisääteisten tehtävien hoitamisessa palvelujen järjestämisvastuu tarkoittaa sitä, että kunta erityislainsäädännön velvoittamana huolehtii siitä, että palveluja on kuntalaisten saatavilla ja että kunta vastaa palvelujen rahoituksesta. Järjestämisvastuuseen liittyy kunnan rahoitusta, viranomaistehtäviä ja valvontaa. Kunta voi järjestää sille laissa säädetty tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Lakisääteisessä yhteistoiminnassa järjestämisvastuu on kunnan puolesta toisella kunnalla tai kuntayhtymällä. Kunta vastaa tehtäviensä rahoituksesta, vaikka järjestämisvastuu on siirretty

toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Kunta voi ostaa palveluita muilta kunnilta ja kuntayhtymiltä sekä myös yksityisiltä palvelujen tuottajilta tai kolmannen sektorin toimijoilta.

Palvelujen tuottamisesta kunta voi lähtökohtaisesti itse ratkaista, miten palvelut käytännössä tuotetaan. Valtuusto päättää palveluja tuottavien yksiköiden organisointimuodoista ja perustaa nämä yksiköt. Jos omalla tuotannolla ei pystytä vastaamaan palvelutarpeeseen tai toiminta on tehotonta, tulee valtuuston harkita muita palvelun tuottamiskeinoja. Kunta voi tuottaa palvelut itse, tuottaa palvelun yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa, hankkia palveluja ostopalveluna toiselta kunnalta tai kuntayhtymältä, perustaa palveluja tuottavan osakeyhtiön tai olla sellaisessa osakkaana tai hankkia palvelun ostopalveluna yksityiseltä palveluntuottajalta. Kunnat tekevät monipuolista yhteistyötä muun muassa seurakuntien, vapaaehtois- ja vertaistoimintaa järjestävien tahojen kanssa sekä valtion toimijoiden, kuten poliisin kanssa.

Kuntien palveluista perittävät maksut perustuvat eri toimialojen erityislainsäädännön määräyksiin.

Kuntien toiminnan, hallinnon ja tuloksellisuuden seurannasta vastaa **tarkastuslautakunta** (Kuntalaki 410/215, 121§). Käytännössä kuntien toiminnan laillisuutta ja tuloksellisuutta seurataan sekä ulkoisen tarkastuksen että sisäisen valvonnan avulla.

3.2. Kuntien tehtävä- ja palveluluokitus

Kuntien tehtävien ja palvelujen luokittelusta

Valtiovarainministeriö on vastannut kuntien tehtävä- ja palveluluokituksen päärakenteen määrittämisestä osana Kuntatieto -ohjelmaa. Luokituksesta ollaan valmistelemassa uutta JHS-suositusta, joka valmistuu vuoden 2016 aikana. Luokituksen perustana ovat **palveluluokat**, joihin kytkeytyvät muut kansalliset luokitukset, kuten esimerkiksi toimiala- ja tehtäväluokitukset. Kuntien luokitusstandardien kehittämisellä tavoitellaan kunnan tietohuollon rationalisointia ja tietotuotannon nopeuttamista. Yhdenmukaisesti standardeja noudattamalla tietohallintoa, tietojen laatua, kuntien toiminnan vertailukelpoisuutta ja tietotuotannon nopeutta voidaan kohentaa.

Kuntatieto-ohjelmassa laadittavan palveluluokituksen määrittelyn tavoitteena on luoda yksi ”master” -palveluluokitus. Tällä tavalla toiminnan tehtäviin ja palveluihin kohdennettua tarkastelu saadaan sovitettua vastaamaan yhdenmukaisemmin eri käyttötarkoituksia sekä parannettua tietojen vertailukelpoisuutta. Luokitusten avulla pystytään kuvaamaan tuloja ja menoja yhteiskunnallisen tehtävän mukaan ilman, että organisaatioiden välinen tehtäväjako ja siinä tapahtuvat muutokset tai palvelun tosiasiallinen tuottajaorganisaatio vaikuttavat tulokseen.

Tietoa kunnan järjestämistä ja tuottamista palveluista tarvitaan kunnan palvelujen kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamiseksi, julkisen talouden tilan kokonaiskuvan hahmottamiseksi sekä julkisen talouden suunnittelemiseksi ja tilastointiin.

Toimintalähtöisyys tietotuotannon ja -huollon automatisoinnin edellytyksenä

Toiminnan prosesseissa syntyy sekä tieto kunnan tehtävien hoitamisesta palveluja järjestämällä ja tuottamalla että tieto toiminnan menoista ja -tuloista. Tämän vuoksi edellä kuvattui-

hin Kuntatieto -ohjelman tietohuollon ja -tuotannon kehittämistavoitteisiin pääseminen edellyttää kunnan toiminnan kokonaisvaltaista asiakkuus- ja prosessiperustaista kuvausta, hallintaa ja johtamista.

Tässä viitearkkitehtuurissa perustana on em. toiminnan kokonaisvaltainen ja asiakkuusperustainen kuvaus, jonka avulla kunnan toiminnasta syntyvä tiedon standardointi eri käyttötarkoituksia varten mahdollistuu. Viitearkkitehtuurissa on hyödynnetty soveltuvin osin Kuntatieto -ohjelmassa valmistumassa olevaa palveluluokitusta ja kytketty se johtamisen viitearkkitehtuuriin yhteentoimivalla tavalla toimintälähtöisesti.

Kunnan palvelujen asiakkuus- ja toimintälähtöinen luokittelu johtamisen perustana

Kunta järjestää ja tuottaa lakisääteisten tai itse itselleen ottamien tehtävien mukaisesti asiakkailleen palveluja.

Asiakas on olemassa oleva tai potentiaalinen hyödyn saaja. Asiakas voi olla sekä ulkoinen että sisäinen asiakas. Kunnan ulkoisia asiakkaita (joko yksilö, yritys, yhteisö tai yhteiskunta) ovat palvelujen käyttäjät, veronmaksajat ja investoijat. Sisäisiä asiakkaita ovat kuntaorganisaation toimijat toisilleen. Kuntalaisten ja kunnassa toimivien toimijoiden lisäksi myös ei kuntalaiset voivat olla kunnan asiakkaita (esim. vierailijat ja matkailijat).

Asiakas voi toimia useassa asiakasroolissa samanaikaisesti:

- veronmaksajana kunnan palvelujen rahoittajan roolissa
- kunnan palvelujen hyötyjänä esimerkiksi yksilö huoltajana tai esimerkiksi yritys tai yhteisö palvelujen tuottajan roolissa
- kuntavaaleissa poliittisen ohjauksen toimijana.

Asiakkuus on asiakastarpeita ja palvelutarjontaa yhdistävä suhde. Se kytkee asiakkaan kunnan palveluihin ja määrittää kunnan palvelutarjooman (palvelut ja palvelupaketit). Asiakkuudet mahdollistavat asiakassegmentoinnin eli asiakkaiden ryhmittelyn erilaisiin käyttötarkoituksiin.

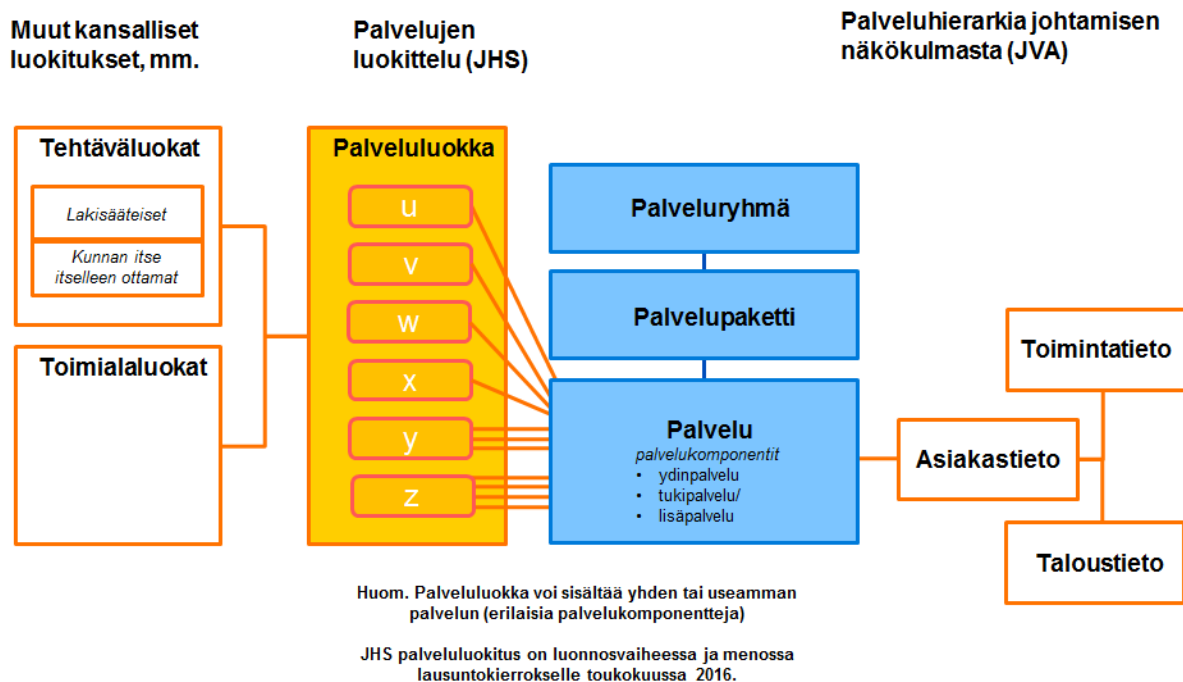
Kaikki kunnan tarjoamat palvelut muodostavat kunnan **palvelutarjooman** asiakkailleen. Kunnan palvelutarjooma muodostuu sekä ulkoisille asiakkaille että sisäisille asiakkaille tarjottavista palveluista. Koko palvelutarjooma voidaan ryhmitellä johtamisen näkökulmasta **palveluryhmiin, palvelupaketteihin ja palveluihin**, jotka puolestaan voivat jakautua tarvittaessa erilaisiin **palvelukomponentteihin**, kuten ydin-, tuki- ja lisäpalvelut tai tuoteryhmät ja tuotteet, joita ovat esimerkiksi ydin-, tuki- ja lisäpalvelut (ks. määrittelyt luvussa 3.6.2.2.).

Kunnan sekä lakisääteisten että sen itse itselleen ottamien tehtävien hoitamisen ja palvelujen järjestämisen yhteensovittaminen edellyttää, että johtamisen viitearkkitehtuuriin on jätetty tilaa kunnan omalle palvelujen ryhmittelylle erilaisiin palveluryhmiin ja palvelupaketteihin. Palveluryhmien ja -pakettien muodostaminen on kunnan strateginen valinta ja riippuvainen kunnan asiakkuuksista ja sen omasta toimintaympäristöstä.

Kunta voi kuvata järjestämänsä palvelut asiakkaille palveluryhminä ja palvelupaketteina, jotka voivat koostua sekä kansallisesti yhteisiä, lakisääteisiä tehtäviä toteuttavista palveluista että kuntien itse hoidettavakseen ottamien tehtävien hoitamista toteuttavista palveluista. Tällä palvelujen paketoimimallilla (esim. lapsiperheen palvelupaketti) kunnat voivat yhdistää palvelujen järjestämisen ratkaisuihinsa sekä lakisääteisten tehtävien hoitamisen että paikallisesti tarpeellisten palvelujen tuottamisen kustannusvaikuttavasti. Näin kunnat voivat raken-

taa asiakkuusperustaiset ja kuntakohtaiset palveluryhmät ja -kokonaisuudet kaikille kunnille yhteisistä, lakisääteisistä tehtävistä ja palveluista.

Kunnan toimintalähtöisen johtamisen (reaaliprosessin johtamisen) näkökulmasta on välttämätöntä ryhmitellä palvelut asiakkuus- ja toimintaperustaisesti ns. ylätasen **palveluryhmiin**, jotka jakautuvat asiakkuusperustaisesti ryhmiteltyihin **palvelupaketteihin**. Palvelujen pake-tointi perustuu seuraavassa kaaviossa esitettyyn rakenteeseen. Keltainen osuus kuvaa kansallisen tehtävä- ja palveluluokituksen jäsenystä, joka luo yhdenmukaisen rakenteen, jonka avulla saadaan vertailutietoa siitä, miten kunnat hoitavat lakisääteiset ja niiden itse itselleen ottamat tehtävät. Yhteisellä kuntien tehtävien ja palvelujen luokituksella voidaan automatisoida ja nopeuttaa kuntien tietotuotantoa. Kuntien tehtävien kustannukset ja suorituskykytiedot voidaan koota nopeammin sekä kunnan omaa johtamista ja seuranta varten että ulkoisia toimijoita varten (esim. ministeriöt, tilastokeskus, alihankkijat, toimittajat).



Kuva 26 Kuntien tehtävien ja palvelujen luokittelun yhteensovitus asiakkuusperustaiseen palveluhierarkiaan

Palveluluokittelua lukuun ottamatta tämä johtamisen viitearkkitehtuuri on pitkälti palvelusisältöriippumaton. Se keskittyy johtamiseen ja prosessien välisiin suhteisiin, ei tietyn toimialan palveluihin tai organisaatorakenteisiin.

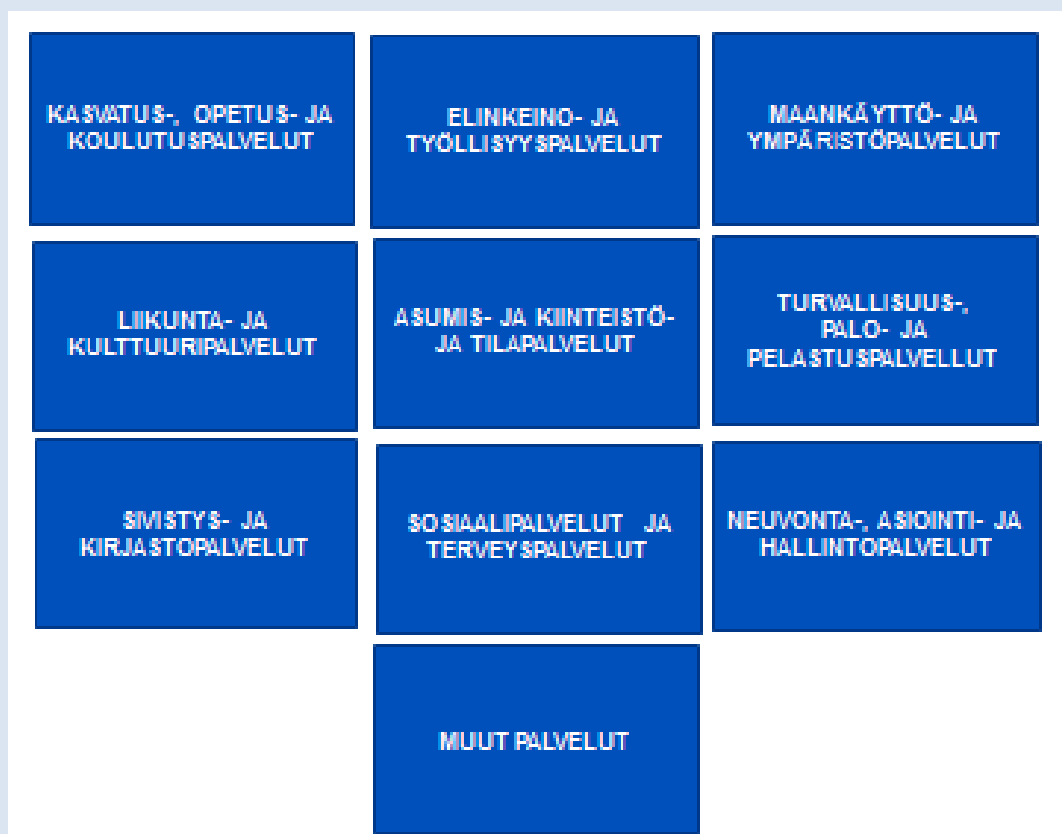
On hyvä huomata, että kuntien lakisääteiset tehtävät sekä nämä sisältävät palvelut voivat muuttua kuntien velvoitteiden muuttuessa. Tässä työssä kuvattu kuntien tehtävä- ja palveluluokitus kuvaa kuntien velvoitteita keväällä 2016. Tällä hetkellä todennäköisin muutos on mahdollisesti vuonna 2019 toteutuva Sote-/Itsehallintoalueuudistus, jossa kuntien sosiaali- ja terveystaloustehtävät siirretään uusille itsehallintoalueille ja vastaavasti joitain alueellisia tehtäviä kuntien tehtäviksi. Sote-uudistuksesta ei vielä ole vahvistettua lainsäädäntöä ja kuntien tehtäviin voi tulla vuosien varrella myös muita muutoksia. Näiden muutosten vaikutusten

arviointiin ja varautumiseen voidaan hyödyntää tässä johtamisen viitearkkitehtuurissa kuvattuja prosesseja ja niiden välisiä suhteita.

ESIMERKKI

PALVELUTARJOOMAN LUOKITTELU PALVELURYHMIIN

Seuraavassa kuvassa on kunnan koko palvelutarjooman palvelut luokiteltu esimerkinomaisesti palveluryhmiin, *joiden avulla kunta hoitaa kaikki sille säädetyt lakisääteiset ja vapaaehtoiset tehtävät ja palvelut.*



Kuva 27 Esimerkki kuntapalvelujen ylimmän tason palveluryhmistä

3.3. Kunnan johtamisen ohjaus- ja päätöksentekotasot

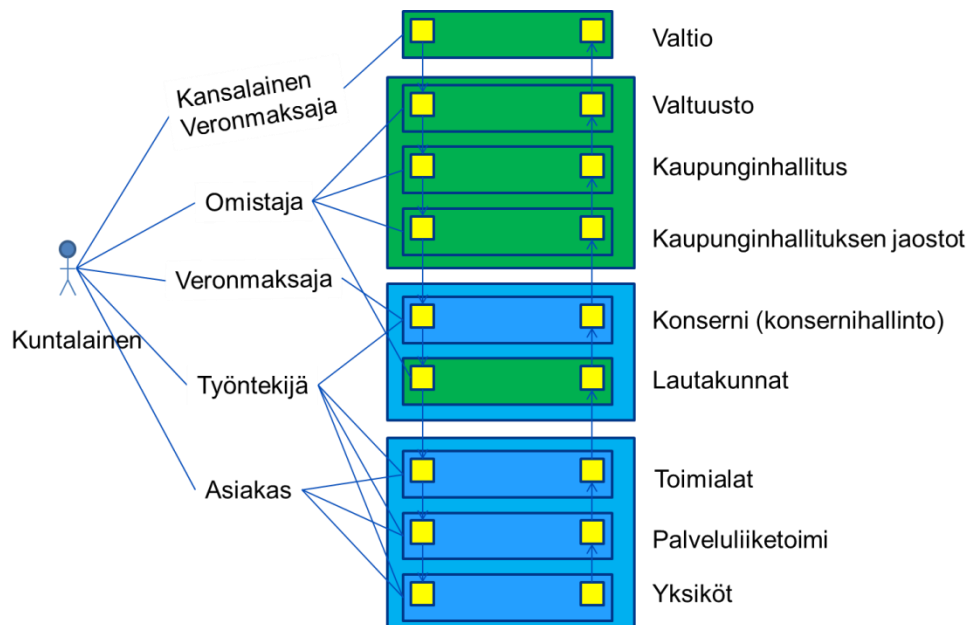
Kunnan johtamisessa toimivalta ja päätöksenteko jäsentyvät hierarkkisesti. Johtamishierarkiassa ylempänä oleva toimija ohjaa alempana olevaa. Keskeisimmät päätöksentekotasot ovat seuraavat, luettelossa lihavoidulla kuvatut tasot kuvaavat poliittisen ohjauksen ja johtamisen tasoja:

- Valtionhallinto
- **Kunnanvaltuusto**
- **Kunnanhallitus**
- **Kunnanhallituksen jaosto**
- Kunnan viranhaltijajohto
- **Toimialan lautakunta**
- Toimiala
- Palveluliiketoimi / Sisäiset palvelut
- Tulosityksikkö / Yksikkö

Kuntalainen kytkeytyy johtamisen hierarkiaan useassa eri roolissa. Seuraavassa kuvassa on kuvattu toimivallan ja päätöksenteon hierarkkiset tasot sekä kuntalaisen erilaiset roolit eri toimivalta ja päätöksenteon tasoilla. Kuvassa vihreällä on merkitty poliittiset päätöksentekotasot ja sinisellä taas on kuvattu päätöksenteon ns. virkamiestasot.

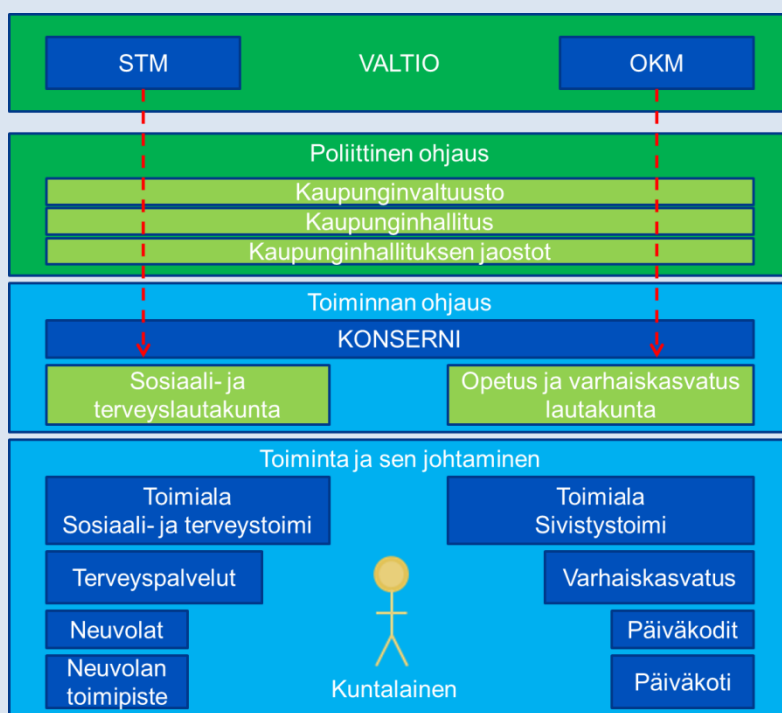
Kunnan poliittinen johtaminen muodostaa vain kuntia koskevan erityispiirteen. Poliittinen johtaminen on kuitenkin pääperiaatteiltaan samanlaista johtamista kuin muukin johtaminen - päätöksentekoa tarjolla olevan tiedon ja esitysten pohjalta.

Ylemmät tahot ohjaavat alempien tasojen toimintaa ja tekevät päätöksiä, joita hierarkiassa alempien tasojen tulee noudattaa. Vastaavasti tarpeita, kehitysideoita ja suosituksia voidaan tuottaa hierarkiassa alempana olevilta tasoilta ylemmille päätöksentekotasoilta päätöksenteon tueksi.

**Kuva 28 Kunnan päätöksentekotasot**

ESIMERKKI**PÄÄTÖKSENTEKOTASOJEN VÄLISET OHJAUSSUHTEET**

Seuraavaan on kuvattu esimerkinomaisesti päätöksentekotasojen ohjaussuhteet toimialojen näkökulmasta. Kunkin kunta määrittää ja toteuttaa itsenäisesti sisäisen toimialajakonsa.



Kuva 29 Esimerkki päätöksentekotasojen välisistä ohjaussuhteista toimialojen näkökulmasta

3.4. Toimijat, sidosryhmät ja johtamisen roolit

Kunnan johtamiseen vaikuttavat keskeisimmät toimijat ja roolit sekä sidosryhmät on jäsennetty seuraavasti:

- Kunnan johtamisen ydintoimijat ja roolit
- Kunnan johtamisen keskeisimmät sidosryhmät (mm. kuntayhtymät)
- Valtionhallinnon sidosryhmät
- Muut sidosryhmät

Kunnan johtamisen ydintoimijat ja roolit on kuvattu seuraavassa kuvassa. Kunnanvaltuusto päättää kunnan koko johtamisjärjestelmästä. Siihen kuuluu mm. hallinnon rakenne eli organisaatio sekä se, miten toimivalta ja tehtävät jaetaan eri toimijoiden kesken. Kuntalain mukaan pakollisia toimielimiä ja toimijoita kunnassa ovat ainoastaan valtuusto, kunnanhallitus, tarkastuslautakunta ja keskusvaalilautakunta. Näiden lisäksi valtuusto asettaa lautakuntia ja johtokuntia.



Kuva 30 Kunnan johtamisen ydintoimijat ja roolit

Kunnan johtamisen keskeisimmät sidosryhmät on kuvattu alla olevassa kuvassa. Oranssilla merkityt kuntayhtymät ovat lakisääteisiä kuntayhtymiä ja keltaisella kuvatut koulutuskuntayhtymät kunnille vapaaehtoisia kuntayhtymiä.



Kuva 31 Kunnan johtamiseen vaikuttavat keskeisimmät sidosryhmät

Kunnan johtamisen kannalta keskeisimmät **valtionhallinnon sidosryhmät**, jotka vaikuttavat kunnan toimintaan ja johtamiseen on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 32 Kunnan johtamiseen vaikuttavat keskeisimmät valtion hallinnon sidosryhmät

Muita sidosryhmiä, jotka vaikuttavat kunnan toimintaan ja johtamiseen, on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuva 33 Kunnan johtamiseen vaikuttavia muita sidosryhmiä

Seuraaviin taulukoihin on listattu toimijoiden ja sidosryhmien kuvaukset ja pääroolit (punaisella merkityjä toimijoita ei ole kaikissa kunnissa). Sidosryhmät on listattu tarkemmin liitteessä 3. KA-taulukot.

Taulukko 3 Kunnan johtamiseen vaikuttavat toimijat ja sidosryhmien kuvaus sekä niiden pääroolit

Sidosryhmät ja toimijat	Kuvaus ja merkitys ko. toiminnalle	Sidosryhmän tai toimijan rooli (Ohjaava, Tuottava, Hyödyntävä tms.)	Yhteistyö sidosryhmän kanssa
Kunnan keskeiset johtamiseen liittyvät toimijat ja roolit			
Kuntalainen	Kuntalainen saa kunnan palveluja. Kuntalainen pystyy vaikuttamaan kunnan päätöksentekoon kuntavaalien ja kunnanvaltuuston kautta.	Ohjaava ja hyödyntävä	Kunnan palvelujen saaja ja palaute palveluista. Asiakastarpeen kokoaminen.
Kunnanvaltuusto	Kunnan johtamisen ja päätöksenteon ylin poliittinen elin. Valitaan kuntavaaleilla. Kunnanvaltuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kunnan päätösvaltaa	Päätävä	Valtuusto päättää kunnan strategiasta, hallinnosta, taloudesta, omistajaohjauksesta, varallisuuden hoidosta, palvelumaksujen periaatteista sekä sisäisestä valvonnasta, tilinpäätöksen hyväksymisestä ja kunnan riskienhallinnasta.
Valtuustoryhmien yhteinen neuvottelu	Tarkoituksena on löytää kompromisseja valtuustoasioihin ja välittää tietoa valtuustoryhmille + mahdolliset valtuustosopimukset	Ohjaava	Yhteistyöelin, joka tukee kunnanvaltuuston kyvykkyttä hoitaa sujuvasti tehtäviään.
Valtuustoryhmä	Päätää tyypillisesti poliittisen ryhmän kannan valtuustoasioissaan	Ohjaava	Poliittisen ryhmittymän sisäinen rakenne. Hyödyntää kuntaa koskevaa tietoa.
Kunnanhallitus	Kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta.	Ohjaava	Aktiivinen johtamisessa tarvittavan tiedon hyödyntäjä, ohjaa kunnan virkamiesten toimintaa. Tuottaa esityksiä kunnanvaltuustolle.
Kunnanhallituksen jaosto	Kunnanvaltuusto voi päättää perustaa kunnanhallitukseen jaostoja, jotka johtavat tietyn toiminnon toimintaa kunnassa.	Ohjaava	Tietyn toiminnon johtaminen kunnassa.
Kunnanjohtaja	Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Valtuusto voi päättää, että kunnanjohtajan sijasta kuntaa johtaa pormestari.	Ohjaava	Ylin virkamies tai kuntaa operatiivisesti johtava henkilö. Kunnan "toimitusjohtaja".
Konsernihallinto	Kunnan ylin operatiivinen virkamiesjohto.	Ohjaava	Toimialariippumaton johtokokonaisuus, joka johtaa operatiivisesti palvelujen järjestämistä ja tuottamista.
Lautakunta	Valtuusto voi nimittää kunnanhallituksen alaisena toimivia lautakuntia. Nämä johtavat kunnan toiminnan tiettyä toimialaa tai kokonaisuutta.	Ohjaava	Tietyn toimialan tai hallintokunnan poliittisen ohjauksen organisaatio, joka tekee päätöksiä ko. toimialan toiminnasta kunnanvaltuuston päätösten asettamissa rajoissa.
Toimialajohtaja	Tietyn kunnan toimialan tai hallintokunnan johtava virkamies.	Ohjaava	Toiminnon tai toimialan "johtaja". Vastaa operatiivisesti ko. toimialan toiminnasta. Raportoi ja toimii yhteistyössä ko. toiminnon lautakunnan, konsernihallinnon ja kunnanjohtajan kanssa.
Tulosyksikön johtaja	Tietyn kunnan tulosyksikön johtava virkamies.	Ohjaava	Yksikön tai osaston johtaja. Johtaa ko. yksikön toimintaa konsernin määrittämässä rajoissa.
Viranhaltija	Kunnan palveluksessa oleva henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa. Tällaista tehtävää varten perustetaan virka. Viran tehtäviä hoitaa siihen nimitetty virkamies.	Toteuttava, ohjaava	Tekee yksittäisiä kansalaisia ja palveluja koskevia päätöksiä omalla vastuualueellaan. Toteuttaa kunnan palveluja.
Toimihenkilö	Työsopimussuhteessa kunnan palveluksessa toimiva henkilö. Ei käytä julkista valtaa.	Toteuttava	Kunnan palvelujen toteuttaja tai edistäjä.
Sisäinen tarkastaja	Johtaa kunnan sisäistä valvonta- ja tarkastustoimintaa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tutkia ja analysoida kunnan toimintaa suhteessa hyväksyttyihin tavoitteisiin, lainsäädäntöön, päätöksiin ja annettuun ohjeistukseen sekä arvioida ja tarkastaa sisäisen valvonnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien toimivuutta. ,	Tarkastava, valvova	Sisäisellä tarkastuksella on tarkastusoikeus kunnan tehtäviin. Toimii riippumattomasti varsinaisesta palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä näitä koskevasta päätöksenteosta. Raportoi työstään kunnanjohtajalle.

Tarkastuslautakunta	Kuntalain mukaan pakollinen kunnan elin. Valtuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämistä varten. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.	Tarkastava, valvova	Valtuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämistä varten. Valmistelea valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat sekä arvioi, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.
Ulkoinen tarkastaja	Ulkoisesta tarkastuksesta vastaavat kuntalain ja tarkastussäännön mukaisesti tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Näiden lisäksi voidaan tilata muiden alueiden ulkoista tarkastusta tapauskohtaisesti.	Tarkastava, valvova	Kunnan ulkopuolinen tarkastustoiminta. Kunnan tulee antaa ko. tarkastajalle tarkastuksen kohdetta koskevaa tietoa.
Uuden kuntalain mukaiset vaikuttajatoimielimet; Nuva, vanhus- ja vammaisneuvosto	Elimelle on annettava mahdollisuus vaikuttaa kunnan eri toimialojen toiminnan suunnitteluun, valmisteluun ja seurantaan asioissa, joilla on merkitystä ryhmän henkilöiden hyvinvoinnin, terveyden, osallisuuden, elinympäristön, asumisen, liikkumisen tai päivittäisistä toiminnoista suoriutumisen taikka heidän tarvitsemiensa palvelujen kannalta.	Vaikuttaja	Vuorovaikutus ja tiedonvaihto kunnan palveluista ja asiakasryhmien tarpeista.
Kunnan liikelaitos	Kunnallisia liikelaitoksia ovat kunnan liikelaitos, kuntayhtymän liikelaitos ja liikelaitoskuntayhtymä. Kunnan ja kuntayhtymän liikelaitos on osa kunnan/kuntayhtymän organisaatiota. Liikelaitoskuntayhtymä on taas oma organisaationsa, itsenäinen yhteisö. Kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti hoidettavia tehtäviä varten.	Tuottava, mahdollisesti tukiprosesseja ja palveluja hyödyntävä	Liikelaitokset tyypillisesti tuottavat kunnan palveluja ja hyödyntävät mahdollisesti tukiprosesseja ja muita kunnan palveluja.
Kunnan konserniyhtiö	Kunnan kokonaan tai merkittävilä osin omistama yritys.	Tuottava, mahdollisesti tukiprosesseja ja palveluja hyödyntävä	Konserniyhtiöt tyypillisesti tuottavat kunnan palveluja ja hyödyntävät mahdollisesti tukiprosesseja ja muita kunnan palveluja.

Taulukko 4 Kunnan johtamiseen vaikuttavat kuntasektorin sidosryhmien kuvaus sekä niiden pääroolit

Kuntasektorin sidosryhmät			
Kuntaliitto	Kuntien edunvalvontaorganisaatio. Kuntaliitto vaikuttaa kuntien ja alueellisten yhteisöjen elinvoimaisuuden puolesta. Se ajaa kuntien etua, palvelee kuntia ja toimii kuntien kehittäjäkumppanina. Se kehittää osallistavia palvelujärjestelmiä ja demokraattisesti ohjautuvia kuntakonserneja kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi.	Ohjeistava, hyödyntävä, tukeva	Kuntaliitto kehittää toimintaa kuntien hyväksi. Kuntaliitto hyödyntää kuntien tuottamaa tietoa.
Muut kunnat	Yhteistyö, mahdollinen palvelujen osto toiselta kunnalta	Yhteistyö, mahdollisesti hyödyntävä	Erilainen palvelu- ja kehittämis-yhteistyö sekä alueellisesti että tietyn aihepiirin ympärillä.
Lakisääteiset kuntayhtymät			
Sairaanhoitopiirit	Sairaanhoitopiirin tehtävänä on järjestää alueensa erikoissairaanhoito. Sairaanhoitopiiri •tuottaa väestön tarpeisiin perustuvia erikoissairaanhoidon palveluja, jotka täydentävät terveyskeskusten perussairaanhoidon palveluja. •vastaa terveyskeskusten laboratorio- ja röntgenpalvelujen ja muiden vastaavien erityispalvelujen kehittämisestä ja laadun valvonnasta. •huolehtii tehtäväalueensa tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnasta yhteistyössä terveyskeskusten kanssa.	Tuottava, hyödyntävä	Sairaanhoitopiirit vastaavat yleensä erikoissairaanhoidon palveluista. Sen tulee olla saumattomasti kytkeytynyt perusterveydenhuoltoon. Huom. Osa piireistä on ns. Sote-piirejä, joissa vapaaehtoisella yhteistyöllä Sote-piiri vastaa myös sosiaalihuollosta ja perusterveydenhuollosta.
Maakuntaliitto (maakunnan liitto)	Maakunnan liitto on alueensa lakisääteinen kuntayhtymä, jossa jokaisen kunnan on oltava jäsenenä. Liitoilla on kaksi lakisääteistä päätehtävää: 1) alueiden kehittäminen ja 2) maakuntakaavoitus	Ohjaava, kehittävä	Maakuntakaavat, alueen yhteinen kehittäminen
Erityshuoltopiiri	Kuntayhtymä, joka vastaa kehitysvammaisten erityishuollosta.	Tuottava	Kehitysvammaisten palvelujen järjestäminen
Vapaaehtoiset kuntayhtymät			
Koulutuskuntayhtymät	Koulutuksen tai opetuksen järjestäjä, joka tarjoaa opetuspalveluja.	Tuottava	Voi hyödyntää kunnan tukipalveluja. Raportoi kunnan tulos-, kehittämis- ja palvelujen ohjausprosessille sekä rahoituksen ja talouden johtamisprosessille.

Taulukko 5 Kunnan johtamiseen vaikuttavat valtionhallinnon sidosryhmien kuvaus sekä niiden pääroolit

Valtionhallinto			
valtiovarainministeriö	Valtiovarainministeriö huolehtii kuntia yleisesti koskevan lainsäädännön ja hallinnon kehittämisestä. Lisäksi ministeriön vastuulla ovat peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmä, kuntatalouden laskenta- ja analysointitehtävät sekä valtion ja kuntien yhteistyön edistäminen. Valtiovarainministeriö vastaa myös kunnallisista verokysymyksistä, kuten yhteisöverosuusien laskemisesta. Valtiovarainministeriö seuraa yleisesti kuntien toimintaa ja taloutta.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Lainsäädännön muutokset vaikuttavat suoraan kuntiin, samoin valtionosuusjärjestelmän muutokset. Kunnat raportoivat toiminnastaan valtiovarainministeriölle.
sosiaali- ja terveysministeriö	sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa kuntien vastuulla olevia Sote-palveluja.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset määritykset, usein toimeenpanijana THL. Vastaa Sote-palvelujen kuntien valtionosuuksista.
opetus- ja kulttuuriministeriö	opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa kunnan esi- ja perusopetusta sekä kuntien ja kuntayhtymien toisen asteen koulutusta.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	
ympäristöministeriö	ympäristöministeriö valmistelee kuntien maankäyttöä ohjaavia lakeja sekä määrittää ympäristön hyvinvointiin (esim. jätehuolto) liittyviä säädöksiä ja ohjeita.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Tuottaa kunnille ympäristö- ja maankäyttöä koskevia määräyksiä
työ- ja elinkeinoministeriö	Valmistelee työ- ja elinkeinotoimintaa koskevaa lainsäädäntöä. Ohjaa työvoimahallintoa ja työvoimapolittisia linjauksia.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Edistää ja määrittää määräyksillään työ- ja elinkeinotoimintaa sekä elinvoimaisuutta.
maa- ja metsätalousministeriö	Valmistelee maa- ja metsätaloutta koskevaa lainsäädäntöä ja toimii maataloutta koskevien EU-direktiivien kansallisena soveltajana.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Antaa kuntien maaseutuhallintoa, elintarviketurvallisuutta ja eläinten terveyttä ja hyvinvointia koskevia määräyksiä.
Sisäministeriö	Oman alueensa lainsäädäntöohjaus. Vaikuttaa välillisesti kuntien toimintaan. Ei suoraa kunnan palvelujen ohjausta.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Toimialojen ja kuntien varautumiseen sekä viranomaisyhteistyöhön liittyvät ohjeet ja määräykset. Rooi turvallisuusasioissa (vrt. pakolaisten suuri määrä) Ei suoraa kunnan palvelujen ohjausta.
Oikeusministeriö	Oman alueensa lainsäädäntöohjaus. Vaikuttaa välillisesti kuntien toimintaan. Ei suoraa kunnan palvelujen ohjausta.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Lainsäädäntöohjaus.
Liikenne- ja viestintäministeriö	Oman alueensa lainsäädäntöohjaus. Vaikuttaa välillisesti kuntien toimintaan.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Vaikuttaa esim. katuverkostoon ja liikenteen suunnitteluun sekä julkisen liikenteen järjestämisestä.
Puolustusministeriö	Oman alueensa lainsäädäntöohjaus. Vaikuttaa välillisesti kuntien toimintaan.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Toimialojen ja kuntien varautumiseen sekä viranomaisyhteistyöhön liittyvät ohjeet ja määräykset. Rooi kriisitilanteissa (vrt. pakolaisten suuri määrä) Ei suoraa kunnan palvelujen ohjausta.
Ulkoasianministeriö	Oman alueensa lainsäädäntöohjaus. Vaikuttaa välillisesti kuntien toimintaan. Ei suoraa kunnan palvelujen ohjausta.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	
Opetushallitus	Opetushallitus ohjaa kunnan perusopetuksen ja toisen asteen opetuksen toimintaa OKM:n linjausten pohjalta	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	Opetushallitus antaa mm. perusopetuksen opintosuunnitelmien perusteet ja tuottaa kansallisia määräyksiä opetuksen järjestäjille.
Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos tuottaa erilaisia palveluita muun muassa potilas- ja asiakastyöhön, päätöksentekoon ja tutkimuskäyttöön.	Ohjaava, hyödyntää kuntien indikaattoritietoa ja mittareita.	THL tutkii väestön terveyttä ja hyvinvointia sekä palvelujen vaikuttavuutta.
Maanmittauslaitos	Maanmittauslaitos vastaa kansallisesta kiinteistötiedosta.	Tietoa tuottava, hyödyntävä	Maanmittauslaitoksen vastuun tuloksena ja tarkkaan ottaen kiinteistötietojärjestelmästä saadaan viralliset kiinteistötiedot. Maanmittauslaitos vastaa myös kuntien virallisista kuntakartoista.
Väestörekisterikeskus	Väestörekisterikeskuksen perustehtävänä on mahdollistaa väestötietojärjestelmän tietojen ja Väestörekisterikeskuksen varmennetun sähköisen asiointin palvelujen käyttö yhteiskunnan toimintojen ja tietohuollon tukena.	Tietoa tuottava	Väestörekisterikeskus on yhdessä maistraattien kanssa väestötietojärjestelmän rekisterinpitäjä. Virallinen tieto kuntalaisista ja kansalaisista.

Tilastokeskus	Tilastokeskus yhdistää tietoaineistot ja asiantuntemuksen tilastoiksi ja tietopalveluiksi. Tilastokeskus on ainoa suomalainen viranomainen, joka on perustettu tilastointia varten. Se tuottaa valtaosan Suomen virallisista tilastoista.	Hyödyntävä, tietoa tuottava.	Tilastokeskus tukee demokraattista ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä tutkimusta tuottamalla yhteiskuntaoloja kuvaavia luotettavia tilastoja, selvityksiä ja aineistoja. Kuntien tulee tuottaa ja toimittaa Tilastokeskukselle kuntaa koskevia tietoja ja indikaattoreita tilastuotantoa varten.
Käräjäoikeus ja muut oikeuslaitokset	Käräjäoikeus käsittelee rikos-, riita- ja hakemusasioita.	Ohjaava	Käräjäoikeus kytkeytyy kunnan päätöksentekoon esimerkiksi sosiaalihuollossa, kun se päättää lapsen huollosta tai velkajärjestelyasiasta.
Hallinto-oikeus	Kansalainen voi valittaa kunnan päätöksistä hallinto-oikeuteen.	Ohjaava	Hallinto-oikeuksien päätökset ohjaavat kunnan päätöksentekoa ja täsmentävät kuntaa koskevan lainsäädännön tulkintoja.
Poliisi	Poliisilla on esimerkiksi lastensuojeluun liittyvä tiedonsaantivelvollisuus.	Hyödyntävä	Lastensuojeluun liittyvä tiedonsaanti.
Valtiokonttori	Tiettyjen korvausten maksaminen kunnille	Rahoittava	Esimerkiksi sotainvalidien palveluista Valtiokonttori korvaa osan kunnille.
Tekes	Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus (Tekes) rahoittaa haastavia tutkimus- ja kehityshankkeita ja edistää yritysten kehittymistä.	Rahoittava	Kunnan innovaatiotoiminnan mahdollinen rahoitusyhteistyö.

Taulukko 6 Kunnan johtamiseen vaikuttavien muiden sidosryhmien kuvaus sekä niiden pääroolit

Muut			
Yritykset	Kunnassa toimivat yritykset ovat kunnan asiakkaita. Muut kunnat voivat toimia kunnan palveluntuottajina ja materiaalitilittäjinä hankintojen kautta osana palvelutuotantoa.	Tuottava, hyödyntävä	Yritykset toimivat kunnan palvelujen asiakkaina ja lisäävät kunnan elinvoimaisuutta. Toisaalta kunnat voivat toimia ostopalveluissa kuntien palveluntuottajina.
Kela	Vastaa kuntalaisten tietyistä etuisuuksista.	Tuottava	Kelan palvelut koskevat esimerkiksi kuntalaisia ja työmarkkinatukia. Kelassa tehdään elätustukeen liittyvissä asioissa yhteistyötä kuntien lastenvalvojien kanssa.
AVI	Aluehallintovirasto (AVI) edistää perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutumista, peruspalvelujen saatavuutta, ympäristönsuojelua, ympäristön kestäväää käyttöä, sisäistä turvallisuutta sekä terveellistä ja turvallista elin- ja työympäristöä alueilla.	Ohjaava, hyödyntävä	Aluehallintovirasto voi kantelun johdosta tutkia, onko kunta toiminut voimassa olevien lakien mukaan. Vastaa kansallisten peruspalvelujen arvioinnista ja hyödyntää kunnan palvelu- ja tilastotietoja.
ELY	ELY-keskukset edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueilla. ELY-keskuksissa on kolme vastuualuetta: - elinkeinot, työvoima ja osaaminen - liikenne ja infrastruktuuri - ympäristö ja luonnonvarat	Yhteistyö	Yhteistyö esimerkiksi alueen maankäytössä - ns. kehityskeskustelut.
Pelastuslaitos	Pelastustoimen tehtävien hoitamista varten alueen pelastustoimella on pelastuslaitos.	Yhteistyö	Kunnat vastaavat Suomessa pelastustoimesta yhteistoiminnassa valtioneuvoston määräämällä alueella. Aluepelastuslaitokset tekevät tiivistä yhteistyötä koko ensihoidon ja akuutin terveydenhoidon prosesseissa.

Taulukko 7 Kunnan johtamiseen vaikuttavien muiden sidosryhmien kuvaus sekä niiden pää-roolit

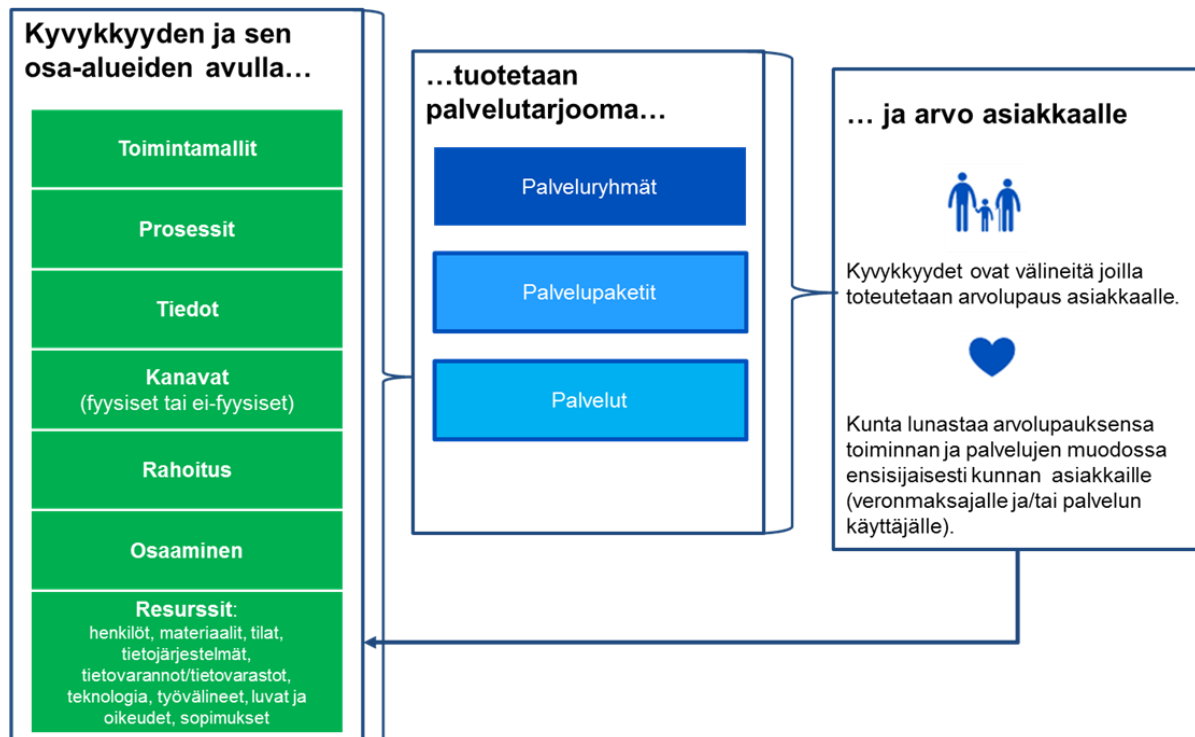
Muut			
Yritykset	Kunnassa toimivat yritykset ovat kunnan asiakkaita. Muut kunnat voivat toimia kunnan palveluntuottajina ja materiaalitöimittajina hankintojen kautta osana palvelutuotantoa.	Tuottava, hyödyntävä	Yritykset toimivat kunnan palvelujen asiakkaina ja lisäävät kunnan elinvoimaisuutta. Toisaalta kunnat voivat toimia ostopalveluissa kuntien palveluntuottajina.
Kela	Vastaa kuntalaisten tietyistä etuuksista.	Tuottava	Kelan palvelut koskevat esimerkiksi kuntalaisia ja työmarkkinatutkia. Kelassa tehdään elatustukeen liittyvissä asioissa yhteistyötä kuntien lastenvalvojien kanssa.
AVI	Aluehallintovirasto (AVI) edistää perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutumista, peruspalvelujen saatavuutta, ympäristönsuojelua, ympäristön kestävää käyttöä, sisäistä turvallisuutta sekä terveellistä ja turvallista elin- ja työympäristöä alueilla.	Ohjaava, hyödyntävä	Aluehallintovirasto voi kantelun johdosta tutkia, onko kunta toiminut voimassa olevien lakien mukaan. Vastaa kansallisten peruspalvelujen arvioinnista ja hyödyntää kunnan palvelu- ja tilastotietoja.
ELY	ELY-keskukset edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueilla. ELY-keskuksissa on kolme vastuualuetta: - elinkeinot, työvoima ja osaaminen - liikenne ja infrastruktuuri - ympäristö ja luonnonvarat	Yhteistyö	Yhteistyö esimerkiksi alueen maankäytössä - ns. kehityskeskustelut.
Pelastuslaitos	Pelastustoimen tehtävien hoitamista varten alueen pelastustoimella on pelastuslaitos.	Yhteistyö	Kunnat vastaavat Suomessa pelastustoimesta yhteistoiminnassa valtioneuvoston määräämällä alueella. Aluepelastuslaitokset tekevät tiivistä yhteistyötä koko ensihoidon ja akuutin terveydenhoidon prosesseissa.
Työmarkkinajärjestöt	Työmarkkinajärjestöt ovat työnantaja- tai työntekijäjärjestöjä.	Yhteistyö	Yhteistyö esimerkiksi kunta-alan työehtosopimusten kehittämisessä ja tulkinnaissa.
Kansalaisjärjestöt ja yhdistykset	Erilaiset eri kansalaisryhmien edunvalvontatoimien organisaatiot. Tuovat kunnan asiakkuudenhallintaan tietoa asiakastarpeista.	Yhteistyö	Kansalaisjärjestöjen edunvalvontatoimien tarpeiden kokoaminen sekä vuoropuhelu kunnan palveluista.
Koulutuksen järjestäjät	Muut koulutuksen järjestäjät - esimerkiksi yksityiset toimijat.	Yhteistyö	Koulutusyhteistyö kunnan opetuksen järjestäjien ja muiden välillä
Tutkimuslaitokset	Kunta-alan tutkimus sekä muu tutkimus.	Yhteistyö	Kunta voi hyödyntää kuntien palveluja koskevia tutkimustuloksia.
Rahoituslaitokset ja pankit	Vastaavat kuntien rahaliikenteestä ja rahoituksesta.	Tuottava	Rahaliikenne osana taloushallintaprosessia.
Kuntien eläkevakuutus	Keva huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista.	Yhteistyö	Kunnan eläkemaksut ohjautuvat Kevälle
Muut eläkevakuutusyhtiöt			
Juhta	Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on valtion viranomaisten, Kansaneläkelaitoksen ja kunnallisten viranomaisten pysyvä yhteistyö- ja neuvotteluelin.	Ohjaava	Juhtan tehtävänä on edistää julkisen hallinnon toimintatapojen ja palvelujen tuotantotapojen uudistamista tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntämällä ja antaa julkisen hallinnon tietohallintoa koskevia julkisen hallinnon suosituksia (JHS).
Tilintarkastaja	Valtuusto valitsee hallinnon ja talouden tarkastamista varten tilintarkastusyhteisön, jonka tulee olla julkishallinnon ja -talouden tilintarkastuslautakunnan hyväksymä yhteisö.	Ohjaava, hyödyntävä	Tilintarkastajan on toukokuun loppuun mennessä tarkastettava julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan mukaisesti kunkin tilikauden hallinto, kirjanpito ja tilinpäätös.
Muut paikalliset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit	Sidosryhmät vaihtelevat kunnittain	Yhteistyö	Yhteistyö sidosryhmien kanssa vaihtelee kunnittain
Muut alueelliset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit	Sidosryhmät vaihtelevat kunnittain	Yhteistyö	Yhteistyö sidosryhmien kanssa vaihtelee kunnittain
Muut kansainväliset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit	Sidosryhmät vaihtelevat kunnittain	Yhteistyö	Yhteistyö sidosryhmien kanssa vaihtelee kunnittain

3.5. Kyvykkyyksien hallinta

Kunnan tehtävät hoidetaan järjestämällä ja tuottamalla palveluita. Ne järjestetään ja tuotetaan kyvykkyyksien avulla. **Kyvykkyys** tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla. Tehtävät ja palvelut edustavat ”mitä”- näkökulmaa. Kyvykkyys edustaa ”miten ja millä” -näkökulmaa. Kyvykkyyksiä ovat kaikki ne tekijät, joita tarvitaan menestykselliseen ja asiakkaille arvoa tuovaan palvelujen tuottamiseen. Kyvykkyydet koostuvat toimintamalleista, prosesseista, tiedoista, kanavista (fyysiset ja ei-fyysiset), rahoituksesta, osaamisesta ja resursseista (henkilöt, materiaalit, tilat, tietojärjestelmät, tietovarannot/tietovarastot, teknologia, työvälineet, luvat ja oikeudet, sopimukset). Ilman tarvittavia kyvykkyyksiä palveluja ei pystytä tuottamaan tai palvelutuotanto ei ole riittävän kannattavaa tai palvelujen laatu ei vastaa niille asetettuja tavoitteita.

Useista erilaisista palveluista ja eri asiakasryhmistä johtuen organisaatiolla voi olla samanlaisesti käytössään useita eri liiketoimintamalleja ja niiden edellyttämiä kyvykkyyksiä (Lähde: JHS 179 luonnos 21.4.2016).

Kunnan kyvykkyyden osa-alueet ovat välineitä, joiden avulla kunta tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja lunastaa palvelulupauksensa. Kyvykkyyksien avulla kunta järjestää ja tuottaa asiakkailleen koko palvelutarjoomansa eli palvelut, palvelupaketit ja palveluryhmät. Yhdenkin kyvykkyyden osa-alueen puuttuminen vaikuttaa palvelujen tarjontaan ja laatuun (esim. resurssien tai osaamisen puute). Seuraavassa kuvassa on esitetty kunnan kyvykkyyksien osa-alueet ja niiden kytkeytyminen palveluhierarkiaan.



Kuva 34 Kunnan kyvykkyyden osa-alueet ja kytkeytyminen palveluhierarkiaan

Kyvykkyyksien tarkastelu ja hallinta

Kyvykkyystarkastelun avulla voidaan tunnistaa, analysoida ja määrittää, mitä kyvykkyyksiä kunta tarvitsee palvelujensa järjestämiseen ja tuottamiseen.

Kyvykkyyksiä tarkasteltaessa voidaan arvioida ja analysoida:

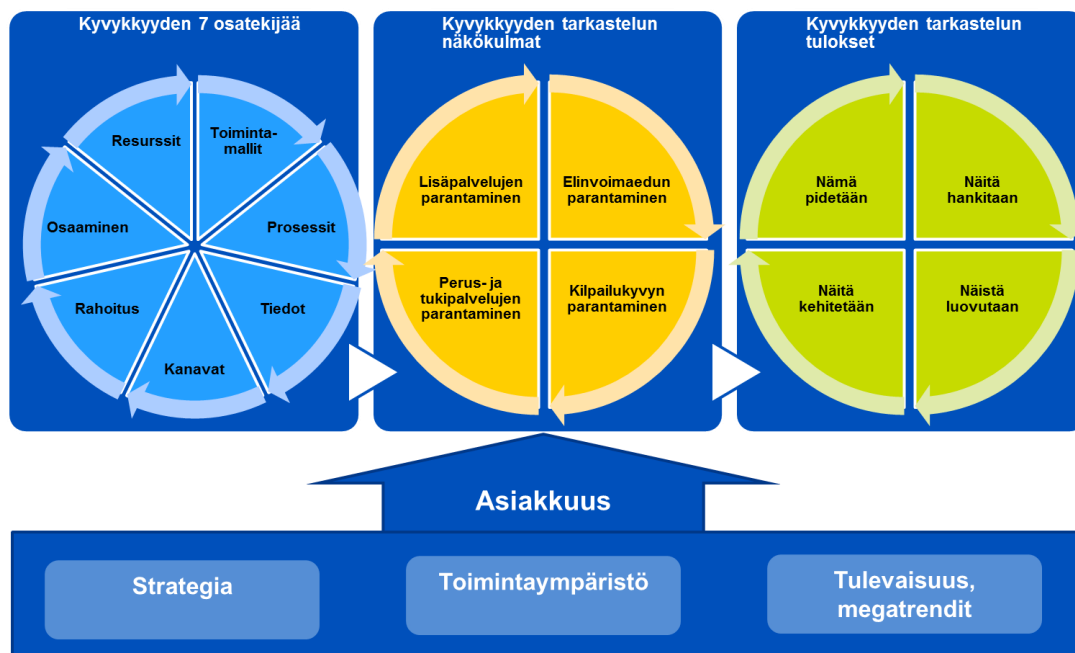
- Kyvykkyyksiä joita tarvitaan koko kunnan palvelutarjooman järjestämiseen ja tuottamiseen tai
- Kyvykkyyksiä joita tarvitaan tietyn toimialan tai tulosyksikön palvelutarjooman / palveluryhmän järjestämiseen ja palvelujen tuottamiseen tai
- Kyvykkyyksiä joita tarvitaan palvelupaketteja tarjottaessa tietylle asiakasryhmälle
- Kyvykkyyksiä joita tarvitaan palvelujen innovointiin, kehittämiseen ja uusien palvelujen paketointiin

Kyvykkyystarkastelussa arvioidaan ja analysoidaan sitä, miten kunta pystyy vastaamaan omilla nykyisillä kyvykkyyksillään strategian, toimintaympäristön ja tulevaisuuden trendien muutoshaasteisiin. Yleisellä tasolla kyvykkyyksien tarkastelun prosessi etenee kyvykkyyksien tunnistamisesta, kyvykkyyksien analysointiin, yhteensovittamiseen ja kehittämisen toteutukseen.

Tarkastelussa on mukana kaikki kyvykkyyksien 7 osa-aluetta ja niitä verrataan asiakkuusnäkökulmasta kyvykkyyksien osa-alueisiin:

- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata perus- ja tukipalvelujen parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?
- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata lisäpalvelujen parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?
- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata kilpailukyvyn parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?
- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata kilpailuedun parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?

Näiden analysoinnin avulla kunta määrittää, mitkä kyvykkyydet sen tulee pitää ennallaan, mitä uusia pitää hankkia, mistä luovutaan ja mitä kehitetään. Seuraavassa kuvassa on esitetty edellä kuvattu kunnan kyvykkyyksien tarkastelun ja analysoinnin viitemalli.



Kuva 35 Kyvykkyysien tarkastelun ja analysoinnin viitemalli

Kyvykkyystarkastelun avulla voidaan tunnistaa ja määrittää, mitä kyvykkyksiä kunta tarvitsee eri palvelujensa järjestämiseen ja tuottamiseen. Strategisen ja taktisen tarkastelun sekä palvelutarjoon ja palvelujen tuottamismallin kautta kunta pystyy mallintamaan, mitkä ovat sen kannalta kriittisiä ja keskeisiä kyvykkyksiä sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämän avulla se pystyy ohjaamaan kyvykkyksiensä hallintaa.

Kyvykkyysien hallinta voidaan jakaa kolmeen tasoon:

- Strategisten kyvykkyysien hallinta
 - Strategiataso
 - Kyky strategiseen suunnitteluun, kyky kyvykkyysien hallintaan, kyky uudistuvaan kehittämiseen
- Taktisten kyvykkyysien hallinta
 - Toimintamallitaso
 - Palvelujen ja prosessien suunnitteluun tarvittavien kyvykkyysien hallinta, palvelujen tarvitsemien kyvykkyysien tunnistamisen ja määrittämisen kyvykkyysien varmistaminen
- Operatiivisten kyvykkyysien hallinta
 - Prosessi- ja palvelumallitaso
 - Palvelujen tuotantoon suoraan vaikuttavien kyvykkyysien hallinta

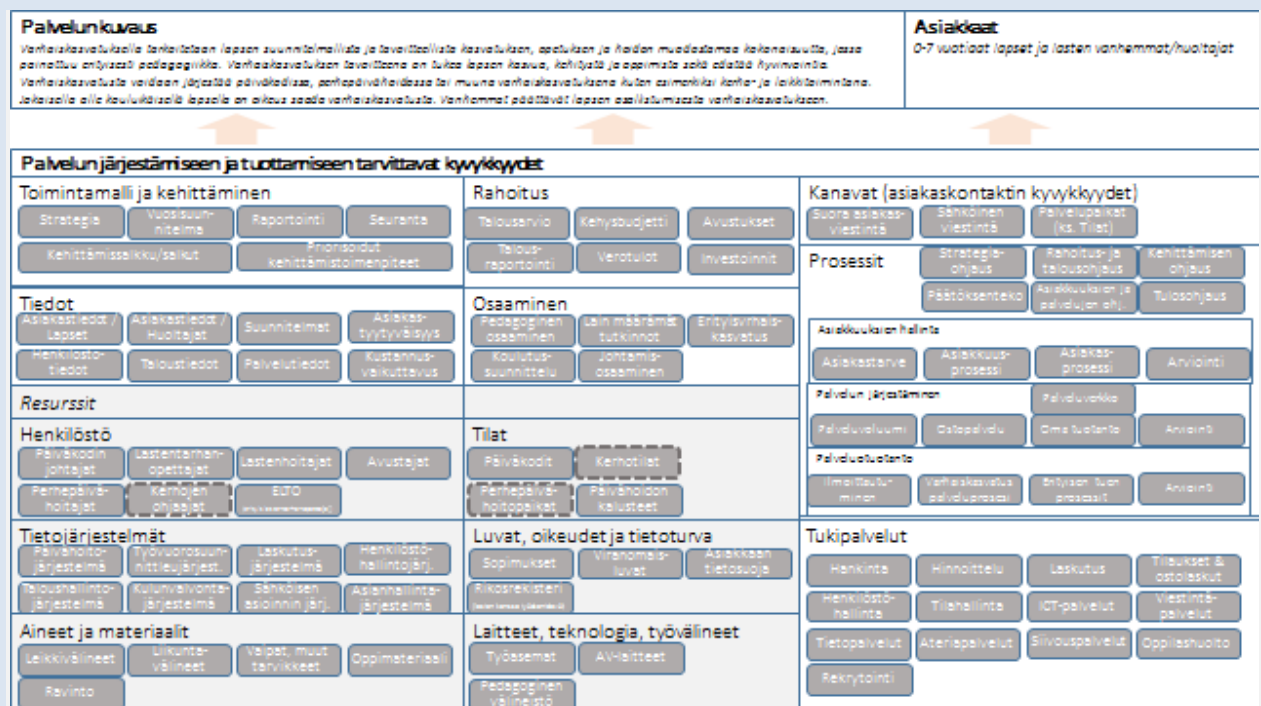
Kyvykkyyksien hallinnalla vastataan kahteen pääkysymykseen, joiden avulla voidaan tunnistaa tarvittavat kyvykkyydet:

- Mitkä kyvykkyydet tarvitaan tietyn toiminnan hoitamiseen ja palvelujen järjestämiseen/tuottamiseen sekä lakisääteisten että kunnan itse itselleen ottamien tehtävien osalta?
- Mitä kyvykkyyksiä tarvitaan, jotta eri toimijoille / sidosryhmille voidaan määrittää luonteva työnjako, esimerkiksi kuntien, kuntayhtymien, liikelaitosten, yritysten, järjestöjen tai tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-organisaatioiden välillä?

ESIMERKKI

VARHAISKASVATUKSESSA TARVITTAVAT KYVYKKYYDET, KYVYKKYYSKARTTA

Seuraavaan on kuvattu esimerkki varhaiskasvatuksen edellyttämistä kyvykkyyksistä kuvattuna ns. kyvykkyysskarttaan.



3.6. Prosessit ja prosessi-integraatio

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (JHS 152). Kunnan kokonaisjohtamisen ylätasoon prosessit jäsennetään prosessi-

kartan avulla ohjausprosesseihin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Näiden prosessien väliset suhteet ja niiden päätietovirrat kuvataan prosessi-integraatiokuvauksissa. Johtamisen keskeiset

3.6.1. Prosessikartta

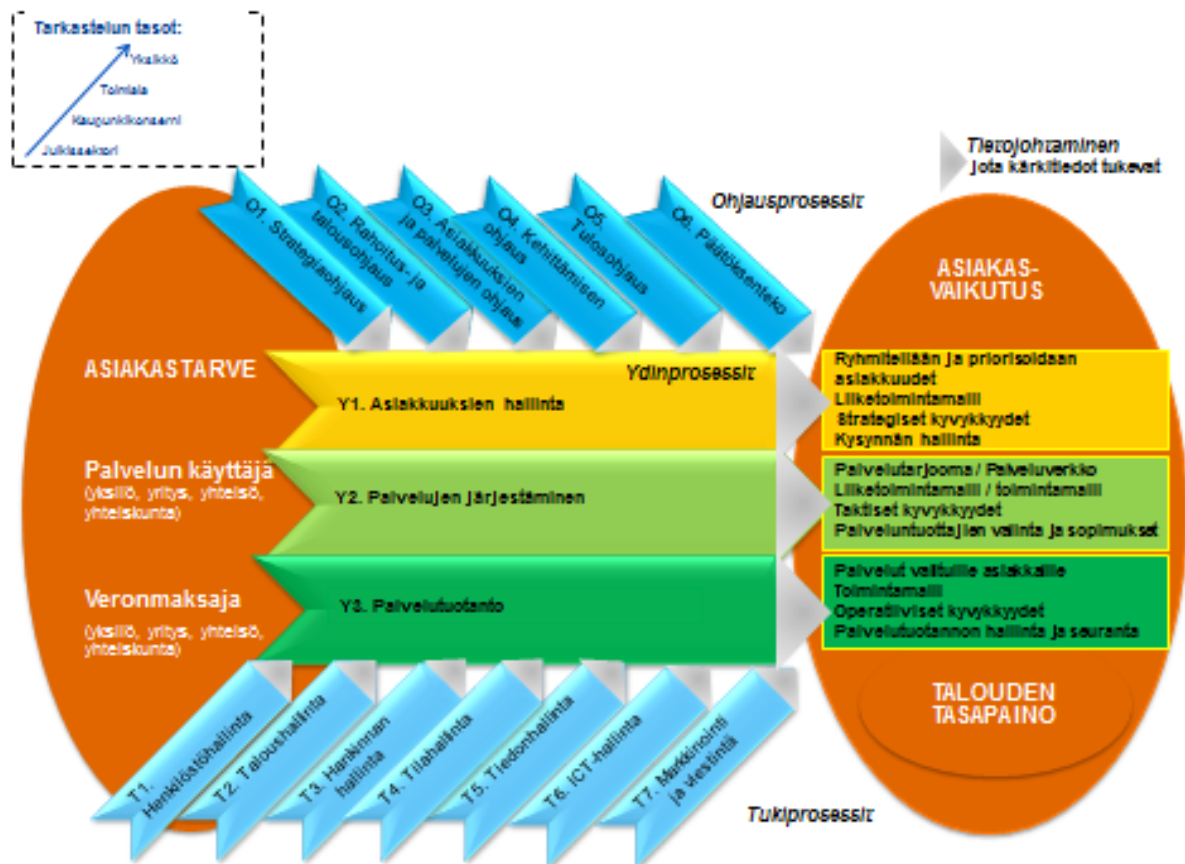
Prosessikartan perustana on kunnan toiminta asiakastarpeesta asiakashyötyyn ja -vaikutuksiin. **Asiakas** ymmärretään kuntalaisena: yksilönä, yrityksenä, yhteisönä ja yhteiskuntana. Asiakas voi olla veronmaksajan tai palvelun käyttäjän roolissa. Asiakas voi myös olla satunnainen kävijä tai esimerkiksi vakituinen työssäkäyvä kävijä/palvelujen käyttäjä. Asiakkaaksi ymmärretään myös potentiaalisena palvelujen käyttäjänä tai kunnan veronmaksajana, joille kuntaa ja sen palveluja voidaan markkinoida. Asiakkaan tarpeet näyttäytyvät syötteenä kunnan eri ydinprosesseissa: asiakkuuksien hallinnassa, palvelujen järjestämisessä sekä palvelutuotannossa. Palvelutuotannon eli kuntalaiselle tarjottujen palvelujen asiakaspalaute on esimerkki välittömästä palautteesta, asiakastarvesyöttestä. Kunta tarjoaa hyötyä asiakkaalle, kuntalaiselle erilaisten palvelujen muodossa. Joidenkin palvelujen kohdalla asiakkaalla on valinnan vapaus, voiden valita asiointipisteen tai palvelun tuottajan itse. Jokainen kunta määrittelee, mitkä palvelut tarjotaan valinnan vapautta hyödyntäen.

Kunnan prosessit jäsennetään kolmeen pääryhmään:

- **Ohjausprosesseihin (O)**, joilla johdetaan ja ohjataan kunnan varsinaisia toiminnallisia ydinprosesseja sekä kaikkia prosesseja tukevia tukiprosesseja. Ohjausprosesseja ovat strategiaohjaus (01), rahoitus- ja talousohjaus (02), asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus (03), kehittämisen ohjaus (04), tulosohtaus (05) ja päätöksenteko (06).
- **Ydinprosesseihin (Y)**, joilla järjestetään ja tuotetaan kunnan tarjoamat palvelut sekä joiden avulla hallitaan kunnan asiakkuuksia. Ydinprosesseja ovat asiakkuuksien hallinta (Y1), palvelujen järjestäminen (Y2) ja palvelutuotanto (Y3).
- **Tukiprosesseihin (T)**, joilla tuetaan muita prosesseja ja mahdollistetaan näiden tehokas toteutus ja läpivienti. Tukiprosesseja ovat henkilöstöhallinta (T1), taloushallinta (T2), hankinnan hallinta (T3), tilahallinta (T4), tiedonhallinta (T5), ICT-hallinta (T6) ja markkinointi ja viestintä (T7).

Kunnan prosessit jakautuvat edellisten ryhmien mukaisesti seuraaviin pääprosesseihin, joita toiminta, tietojärjestelmät ja ratkaisut tukevat. Johtamisen viitearkkitehtuurissa **tietojohtamisella** tarkoitetaan systemaattista tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista (ks. tarkemmin luvussa 3.7.3.5.) Kuntajohtamisen keskeisimmät pääprosessit on esitetty alla olevassa kuvassa. Kunnan prosessien tarkoituksena on tuottaa asiakastarpeen ja kunnan strategian mukaisesti mahdollisimman tehokkaasti mahdollisimman hyvä asiakasvaikutus.

Seuraavassa kuvassa on esitetty kuntajohtamisen asiakkuuteen ja toimintaan perustuva prosessikartta eli prosessiavain, joka on ollut lähtökohtana viitearkkitehtuurin kuvaamisessa.



Kuva 36 Johtamisen pääprosessien kartta eli ns. prosessiavain

3.6.2. Prosessi-integraatio

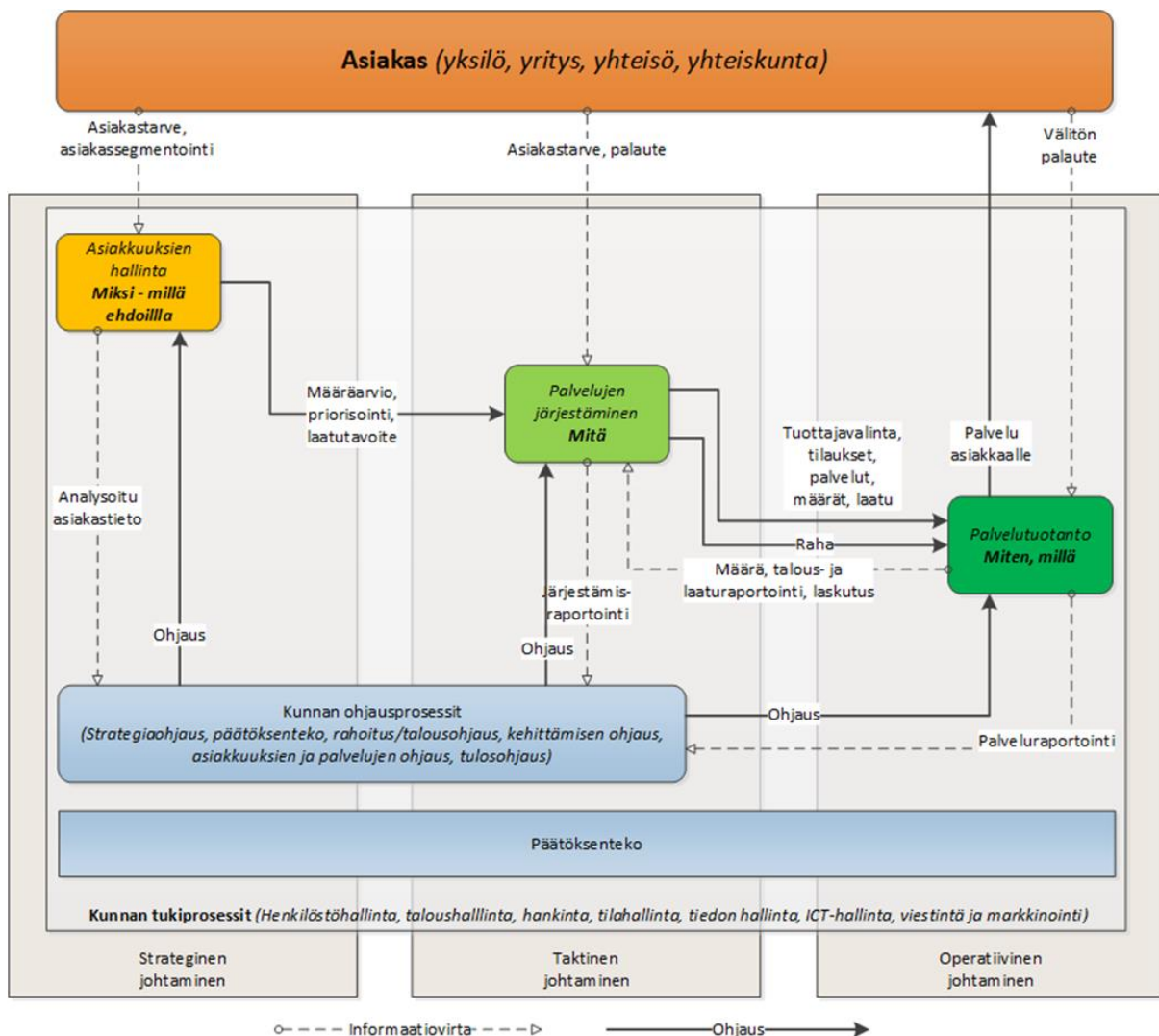
Prosessi-integraatiolla tarkoitetaan ohjaus-, ydin- ja tukiprosessien keskinäisiä ja näiden välisiä kytkentöjä. Nämä kytkennät voivat olla joko tietovirtoja tai ohjaus- ja vaikutusprosesseja. Kunnan prosessi-integraatiossa prosessit jaetaan (kuvassa vasemmalta oikealle) strategisen tason, taktisen tason ja operatiivisen tason prosesseihin.

Strategisen tason prosesseilla vastataan kysymykseen Miksi ja millä ehdoilla sekä mitä kohden, **taktisen tason** prosesseilla taas vastataan kysymykseen Mitä ja **operatiivisen tason** prosesseilla vastataan kysymykseen Miten ja Millä. Prosessi-integraatiokuvissa katkoviiroilla on kuvattu prosessien väliset informaatiovirrat eli prosessien välisten tietojen vaihdot. Ehjällä viivalla kuvataan ohjaustoimintaa.

Viitearkkitehtuurissa keskeisessä asemassa on **asiakas**, jolle tuotetaan lisäarvoa palveluilla. Asiakkaan tarpeita, kokemuksia ja palautetta kootaan ja hyödynnetään kaikilla johtamisen tasoilla. Prosessi-integraation kuvaus lähtee asiakkaasta ja asiakkaan palvelutarpeista, joihin kunta tehtävänsä mukaisesti pyrkii vastaamaan huomioiden lakivelvoitteet, toimintaympäristömuutokset sekä käytössä oleva varat ja resurssit.

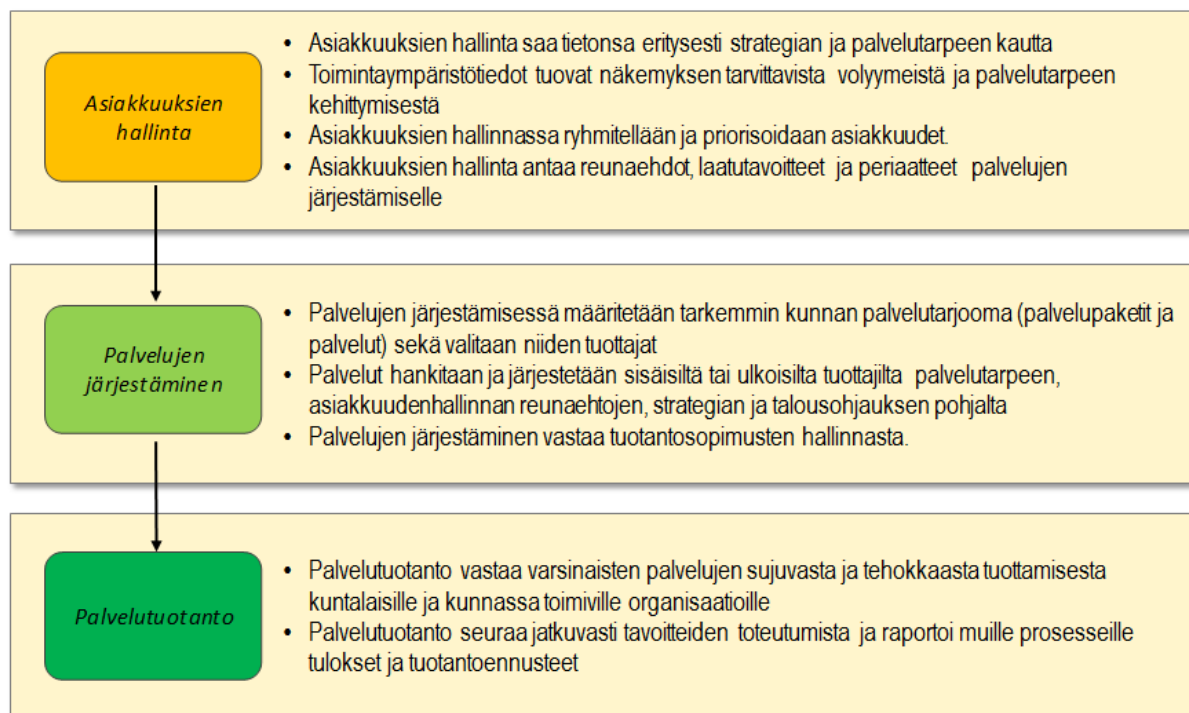
Kaikki **ohjausprosessit** nähdään strategisina. Päätöksentekoprosessi ulottuu luonnollisesti kaikille johtamisen tasoille poliittisesta päätöksenteosta viranhaltijapäätöksiin.

Ydinprosesseista erityisesti asiakkuuksien hallinta nähdään strategisena prosessina, vaikka luonnollisesti siinä on taktisia ja osin operatiivisiakin piirteitä. Vastaavasti palvelujen järjestäminen katsotaan erityisesti taktisen tason prosessiksi ja palvelutuotanto operatiiviseksi prosessiksi. Alla olevassa kuvassa on kuvattu kuntajohtamisen karkea ylätason prosessi-integraatio.



Kuva 37 Kunnan prosessi-integraatiomallin karkea ylätaso

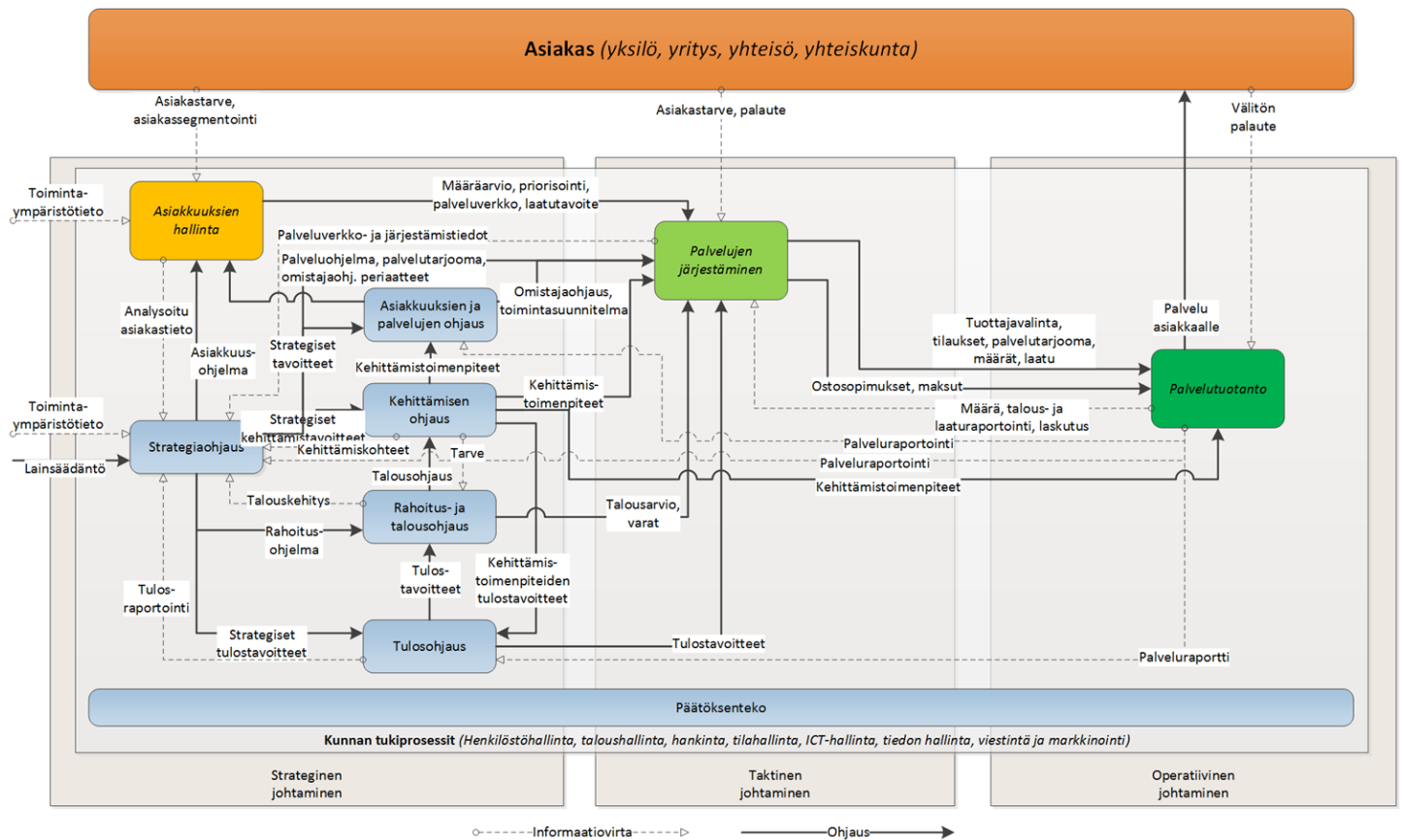
Kunnan johtamisen ydinprosessit, asiakkuuksien hallinta, palvelujen järjestäminen ja palvelutuotannon päätoiminnot sekä niiden väliset keskinäiset suhteet on kuvattu tarkemmalla tasolla alla olevassa kuvassa.



Kuva 38 Ydinprosessien päätoiminnot ja keskinäinen suhde

Kunta tarvitsee johtamisen, toiminnan ja kehittämisen tueksi systemaattisesti kerättyä tietoa, luotettavan tiedon ylläpitoa sekä ammattilaisten kanssa arvioitua ja jalostettua tietoa, jotta kunta voi palvella tarkoituksenmukaisesti erilaisia asiakkaitaan. Tämän vuoksi kunnan **tietojohtaminen** eli tiedonhallinta ja sen hyödyntäminen on keskeisessä asemassa jokaisessa kunnan pääprosessissa eli ohjaus-, ydin- ja tukiprosesseissa (ks. luku 3.7.3.5)

Tarkemmalla tasolla kunnan johtamisen prosessi-integraatiokaavio on kuvattu alla.



Kuva 39 Johtamisen prosessien väliset suhteet - prosessi-integraatio

3.7. Johtamisen prosessikuvaukset prosesseittain

Tässä luvussa kuvataan kunnan toiminnan ohjausprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit karkealla tasolla sekä prosessien väliset riippuvuudet.

3.7.1. Ohjausprosessit

Ohjausprosesseilla johdetaan ja ohjataan kunnan toimintaa. Prosessinäkökulmasta ohjausprosesseilla ohjataan sekä muita ohjausprosesseja että ydinprosesseja ja tukiprosesseja.

3.7.1.1 O1: Strategiaohjaus

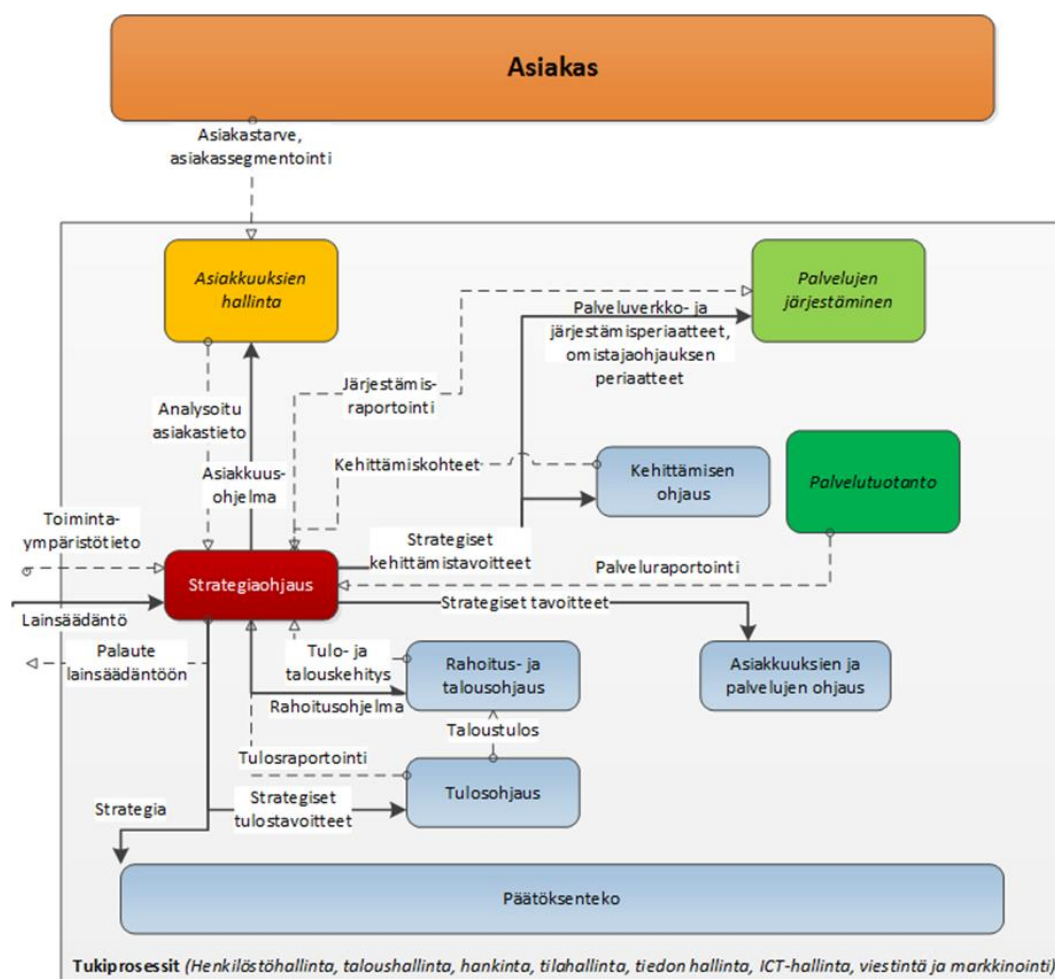
Tämän viitearkkitehtuurin perustana on **strategiakeskeinen johtaminen**. Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista (Kuntalaki 410/2016). Kuntastrategia on kuntakokonaisuuden pitkän tähtäyksen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava tulevaisuuden suunta. Strateginen päätös tai toimenpide on sellainen, joka vie kuntaa kohti strategiassa määritellyä suuntaa tai ideaa.

Tässä viitearkkitehtuurissa on lähdetty viitemallista, jossa kunnalla on yksi varsinainen strategia, valtuuston hyväksymä **kuntastrategia**, josta kaikki sen keskeisin päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen voidaan johtaa. Lisäksi kunta tarvitsee toimialakohtaisia ja poik-kihallinnollisia strategian toteuttamisohjelmia (tai poliittisia ohjelmia tai pitkän aikavälin suunnitelmia), jotka laaditaan linjassa kuntastrategian kanssa sen tavoitteita tukemaan ja toteuttamaan. Kunnan toimialojen on usein tarpeen konkretisoida kuntastrategian linjauksia oman toimialansa näkökulmasta toimialan kehittämisohjelmaksi. Kuntastrategiasta johdettuja, tarkentavia osastrategioita, kutsutaan tässä viitearkkitehtuurissa ja sen kaavioissa ja tekstissä yksinkertaisuuden vuoksi ohjelmiksi. Kunnat voivat toki itse päättää, mitä nimitystä ne näistä keskeisistä strategisista tavoitteista haluavat käyttää.

Strategiaohjauksen tehtävänä on varmistaa kunnan toiminnan vaikuttavuus ja uudistumiskyky. Strategiaohjaus nähdään dynaamisena prosessina, joka valtuustokauden pituisten strategioiden lisäksi seuraa aktiivisesti toimintaympäristön, lainsäädännön ja asiakastarpeiden muutoksia sekä strategista vaikuttavuutta ja ohjaa aktiivisesti strategisella tasolla kunnan toimintaa. Lisäksi strategiaohjauksen tehtävänä on suunnitella, toimeenpanna ja seurata sekä aktiivisesti ohjata kunnan kaikkia strategisia linjauksia ja koko kuntaa koskevia strategisia tavoitteita ja mittareita. Kuntastrategia, jonka alakohtia eli osastrategioita ovat:

- asiakkuusohjelma
- rahoitusohjelma
- palveluohjelma ja ylätason palvelutarjoama
- kuntakehittämisohjelma
- henkilöstöohjelma
- tilankäyttöohjelma
- digi/IT-ohjelma
- hankintaohjelma
- omistajaohjauksen periaatteet
- muut merkittävät kehittämisohjelmat

Strategian pohjalta toteutetaan varsinaisessa palvelujen järjestämisessä ja tuotannossa monia muita tarkempia ohjelmia ja malleja, kuten toimipiste- ja palveluverkkosuunnitelma, maankäytön suunnitelmat yms. Seuraavassa kuvassa on esitetty strategiaohjausprosessi ja sen riippuvuudet.



Kuva 40 Strategiaohjaus ja sen riippuvuudet

Kunnan johtaminen ja ohjaaminen toteutuu aina strategian kautta. Keskeiset lainsäädännön ja toimintaympäristön muutokset tuodaan päivitettävän ja kehittyvän strategian kautta muihin johtamisen prosesseihin. Kuntastrategia on valintojen ja painotusten tekemistä. Strategiassa tulee lainsäädännön ja toimintaympäristön arvioinnin sekä kuntayhteisössä ja kuntaorganisaatiossa tapahtuneen vuorovaikutuksen johtopäätöksenä tehdä selkeät linjaukset siitä, mitä pidetään kaikkein tärkeimpinä asioina, joihin kunnan toiminnassa ja palveluissa halutaan erityisesti panostaa.

Strategiaan vaikuttavat olennaisesti kunnan toimintaympäristön muutokset. Nämä voivat näyttäytyä kunnassa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- lisääntyneenä tai vähentyneenä palvelujen kysyntänä
- lisääntyneenä tai vähentyneenä palvelujen tarjontana
- lisääntyneenä tai vähentyneenä rahoitustarpeena
- muutoksena kansallisissa, alueellisissa tai paikallisissa poliittisissa tavoitteissa
- palvelujen järjestäminen radikaalisti uusina liiketoiminta- ja toimintamalleina.

Strategia jäsennetään tarkemmiksi toimintakohtaisiksi ohjelmiksi, joilla ohjataan strategisesti sekä muita ohjausprosesseja että palvelujen järjestämisprosessia. Strategialla ohjataan tarpeen mukaan myös kunnan omaa palvelutuotantoa.

Strategia ohjaa johtamista koskevia päätöksiä ja varmistaa tätä kautta päätösten strategianmukaisuuden. Strategiaprosessista on myös palautekanava lainsäädännön kehittämiseen, erityisesti ministeriöihin.

Strategiaohjaus -prosessi ohjaa seuraavia prosesseja suoraan (välillisesti strategiaprosessi ohjaa kaikkia kunnan prosesseja):

- Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus (Palveluohjelma ja -tarjooma)
- Asiakkuuksien hallinta (Asiakkuusohjelma)
- Kehittämisen ohjaus (Strategiset kehittämiskohteet ja kehittämisohjelmat)
- Palvelujen järjestäminen (Palveluohjelma)
- Tulosohtaus (Strategiset tulostavoitteet)
- Rahoitus- ja talousohjaus (Rahoitusohjelma)
- Tukiprosessit (ks. yllä)

Strategiaohjauksen keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa³.

³ Huom. Taulukkoon on koottu prosessia koskevan integraatiokaavion syöte- ja tulostietojen lisäksi muualta tulevia syötetietoja ja muualla hyödynnettäviä tulostietoja. Taulukossa syötetietojen nimiä on täsmennetty – kaaviokuvassa tilanpuutteen vuoksi tietojen kuvauksia on tiivistetty.

Taulukko 8 Strategiaohjauksen syöte- ja tulostiedot

01. Strategiaohjaus			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Toimintaympäristötieto: Väestöennusteet, työmarkkinatieto, yritystieto, yhdistystiedot	Ulkoiset tietolähteet: Tilastot ja tutkimukset	Toimintaympäristöanalyysi, ennusteet, barometrit,	Strategian määrittelyyn (strategiadokumentit) ja strategian seurantaan
Lainsäädäntö ja poliittiset linjaukset. Valtionhallinnon suositukset.	Julkinen hallinto: viranomaiset ja poliittiset päätöksenteon foorumit (eduskunta ja kaupungin valtuusto)	Kunnan strategia ja sen alaiset poliittiset ohjelmat, strategiset painopistealueet	Tavoiteasetanta Linjaukset Palvelujen hankinta ja tuottaminen → Kaikkiin muihin prosesseihin ja päätöksentekoon hyödynnettäviksi
Talous- ja toimintatieto	Sisäiset tietolähteet: talousraportit, kehysbudjetti, henkilöstötiedot, maankäyttö	Talouden ja toiminnan seurantatiedot, toimintakyvyn muutostiedot	Strategisten ohjelmien laadintaan ja toiminnanohjaukseen
Analysoidut asiakastarpeet (sis. Analyysin myös yritysten ja yhteisöjen tarpeista)	Saadaan asiakkuuksien hallintaprosessista	Vaikuttavuus, strategiset mittarit	Voidaan hyödyntää kaikessa kehittämisessä. Seuraavat strategiakaudet
Palveluverkko ja järjestämistiedot	Palvelujen järjestämisestä		
Uuden kehittämiskohteet, jotka halutaan strategian syöteeksi	Kehittämisen ohjaus, kehittämissalkku, ideasalkku, innovaatiot		
Tulosraportointi	Tulosohjaus		
Tuotannon raportit, volyymit tms.	Palvelutuotanto, operatiiviset järjestelmät, DW ja BI		

3.7.1.2 O2: Rahoitus- ja talousohjaus

Rahoitus- ja talousohjaus saa keskeiset syötetietonsa strategiaprosessista, taloushallinnan ja henkilöstöhallinnan sekä tilahallinnan sekä arvioidusta asiakastarvetiedosta. Rahoitus- ja talousohjauksen **tehtävänä** on:

- asettaa taloudelliset tavoitteet,
- järjestää kunnan toiminnan rahoitus taloudellisten tavoitteiden, reunaehtojen ja kasvatilanteen pohjalta,
- tehdä taloussuunnitelma, talouskehys, talousarvio, investointisuunnitelma ja käyttösuunnitelma toiminnan eri tasoille (esim. kaupunkikonserni, toimialat, tulosityksiköt ja yksiköt),
- hoitaa maksuliikenne ja sijoitustoiminta,
- järjestää sisäinen valvonta ja tilintarkastus,
- ohjata ja seurata talouden tasapainoa ja tulosta,
- raportoida taloustulos päätöksentekoon.

Tehokkaan päätöksenteon edellytyksenä ovat sujuvat informaatiovirrat prosessien välillä sekä huolellinen päätösten valmistelu.

Rahoitus- ja talousohjauksen yksi keskeinen tehtävä on laatia kunnalle **talousarvio**. Tässä johtamisen viitearkkitehtuurissa muutostarpeet tulevat rahoitus- ja talousohjaukseen erityisesti strategiaproessin kautta sekä kehittämisen ohjauksen kautta. Asiakkuuksien hallinta analysoi systemaattisesti asiakastarvetta ja tuottaa strategiaproessille selkeän kuvan asiakkaiden tarpeista. Strategiaohjauksen kautta tämä jalostetaan kuntastrategiaksi sekä lyhemmällä aikavälillä nopeammin erilaisiksi strategisiksi kehittämisohjelmiksi, joissa taloutta ja rahoitusta koskeva ohjelma kanavoi sekä strategiset että asiakastarpeet rahoitus- ja talousohjauksen syötetiedoksi.

Talousarvion tulee perustua myös tarpeisiin. Tarpeiden tuonti rahoitus- ja talousprosessiin toteutuu pitkällä aikavälillä kuntastrategiasta mutta myös lyhyellä aikavälillä muutostekijöiden ja sisäisten kehittämistarpeiden kautta.

Virkamiesjohto valmistelee talousarvioesityksen yhdessä kunnanhallituksen kanssa. Kunnanhallitus esittää valtuustolle talousarvioesityksen. Kunnanvaltuusto päättää kunnan talousarviosta. Hyväksytty talousarvio jalkautetaan taloushallinnan tukiprosessille sekä tulosohtauksen prosessiin. Tällä on luonnollisesti suora vaikutus myös palvelujen järjestämiseen sekä investointeja käsittelevään kehittämisen ohjaukseen.

Rahoitus- ja talousohjaus ohjaa seuraavia prosesseja:

- Palvelujen järjestäminen (talousohjauksen kautta budjettiraami ja rahoitusprosessista varat, joilla Palvelujen järjestäminen maksaa Palvelutuotannolta hankkimansa palvelut)
- Talousohjauksella on merkittävä rooli Kehittämisen ohjauksen talousraamin määrittämisessä ja tätä kautta edellyttää kehittämissalkun priorisointia
- Rahoitus- ja talousohjaus ohjaa kaikkea talouteen liittyvää päätöksentekoa.
- Rahoitus- ja talousohjaus raportoi tulo- ja menokehityksen strategiaohjaukselle.

Rahoitus- ja talousohjauksen keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 9 Rahoitus- ja talousohjauksen syöte- ja tulostiedot

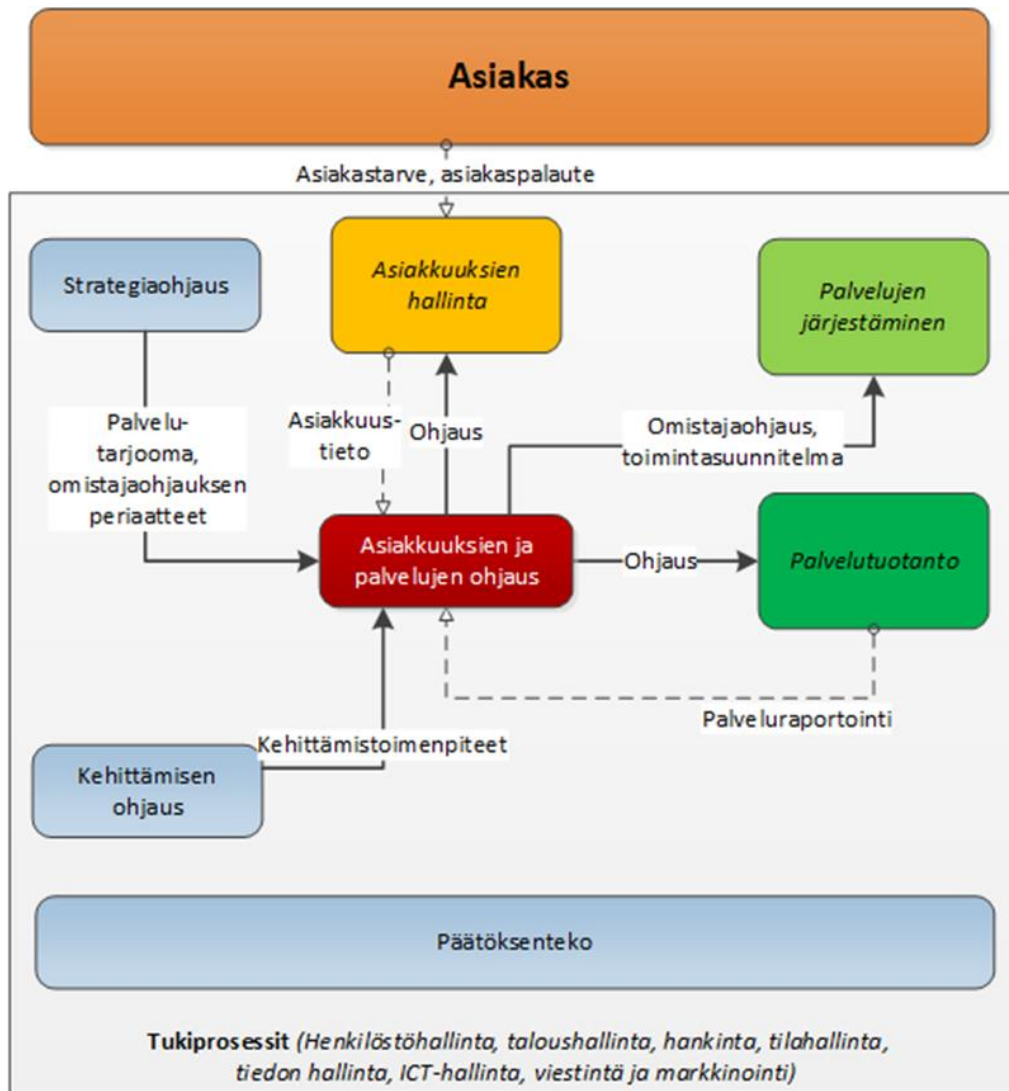
O2. Rahoitus- ja talousohjaus			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Strategia, rahoitusohjelma	Strategiadokumentit	Kehysohje, kehysbudjetti, taloussuunnittelun raami, talousarvionsuunnitteluohje, talousarvioesitys	Toiminnanohjaukseen
Verotulot	Kuntaliitto, VM, Verohallinto	Talousarvio	Palvelujen järjestäminen, tulosojaus, taloushallinta, strategiaohjaus
Henkilöstötieto	HR-yksikkö	Taloustraportointi	Talouden suunnitteluun (menotarpeiden ennakointi) Tuloksen hallintaan ja ohjaamiseen
Seurantatieto (kustannukset ja tuotanto)	Konserniohjaus, tulosojauksen taloustulos	Henkilöstö-ohjelma	Henkilöstövoimavarojen ja resurssien hallintaan ja ohjaukseen
Väestötieto, asumistieto, rakentamistieto, ennusteet, työllisyys,	Tietopalveluyksikkö tms.	Raporttitieto	Palvelutuotannon ohjaukseen
Asiakastarpeet	Asiakkuudenhallinnan ja strategiaprosessin kautta	Toimintaympäristöanalyysi	Asiakkuuksien hallinta, palvelujen järjestäminen
Rahoitustarve	Tulee erityisesti kehittämisen ohjauksesta – uusista innovaatioista ja kehittämistarpeista		

3.7.1.3 O3: Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus saa keskeiset syötetietonsa strategiaprosessista sekä arvioidusta asiakastarvetiedosta. Ylätason palvelutarjooman määrittely ja palveluohjelma sekä omistajaohjauksen periaatteet syntyvät strategiaprosessissa. Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus on strategisen johtamistason prosessi. Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen keskeisiä **tehtäviä** ovat:

- Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus ohjaa palvelujen ryhmittelyä, paketoitua ja tuotteistamista asiakaslähtöisesti
- Prosessi tuottaa palveluohjelman sekä strategisen palvelutarjooman pohjalta tarkemman tason suunnitelman palvelutarjoomasta (palveluryhmät ja palvelupaketit)
- Prosessi tuottaa näkemyksen palvelujen järjestämismallista ja sen periaatteista
- Ohjaa palvelujen järjestämisen toteuttamista ja seurantaan sekä palvelujen järjestämisen kautta välillisesti palvelujen tuotantoa

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen prosessi-integraatio on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 42 Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus ja sen riippuvuudet

Tässä viitearkkitehtuurissa asiakkuuksien ja palvelujen ohjaukseen kuuluu myös asiakkuuksien hallintaan, palvelujen järjestämiseen ja tuotantoon liittyvä omistajaohjaus. **Omistajaohjaus** tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintaan ja toimintaan. Toimenpiteet voivat liittyä esim. perustamissopimukseen, yhtiöjärjestysmääräyksiin, muihin sopimuksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun kunnan määräysvallan käyttöön. Omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus. Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus sisältää konserniyrittäjien taktisen tason omistajaohjauksen (hallitus- ja yhtiökokoustyöskentely). Tämä koskee mm. seuraavia:

- Konserniyritykset
- Liikelaitokset
- Kuntayhtymät
- Osakkuus osakeyhtiöissä

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus saa syötteenä tietoa palveluja kehittävästä kehittämisohjelmista ja kehittämisprojekteista Kehittämisen ohjausprosessin kautta.

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus ohjaa seuraavia prosesseja:

- Palvelujen järjestäminen (Toimintasuunnitelma)
- Palvelutuotanto (vain välillisesti: Tuotannon seuranta raportoinnin ja tilannekuvan kautta ja ohjaus tämän perusteella Palvelujen järjestämisen kautta)

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen prosessi raportoi toiminnastaan

- erityisesti strategiaprosessille.

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot ovat seuraavassa taulukossa:

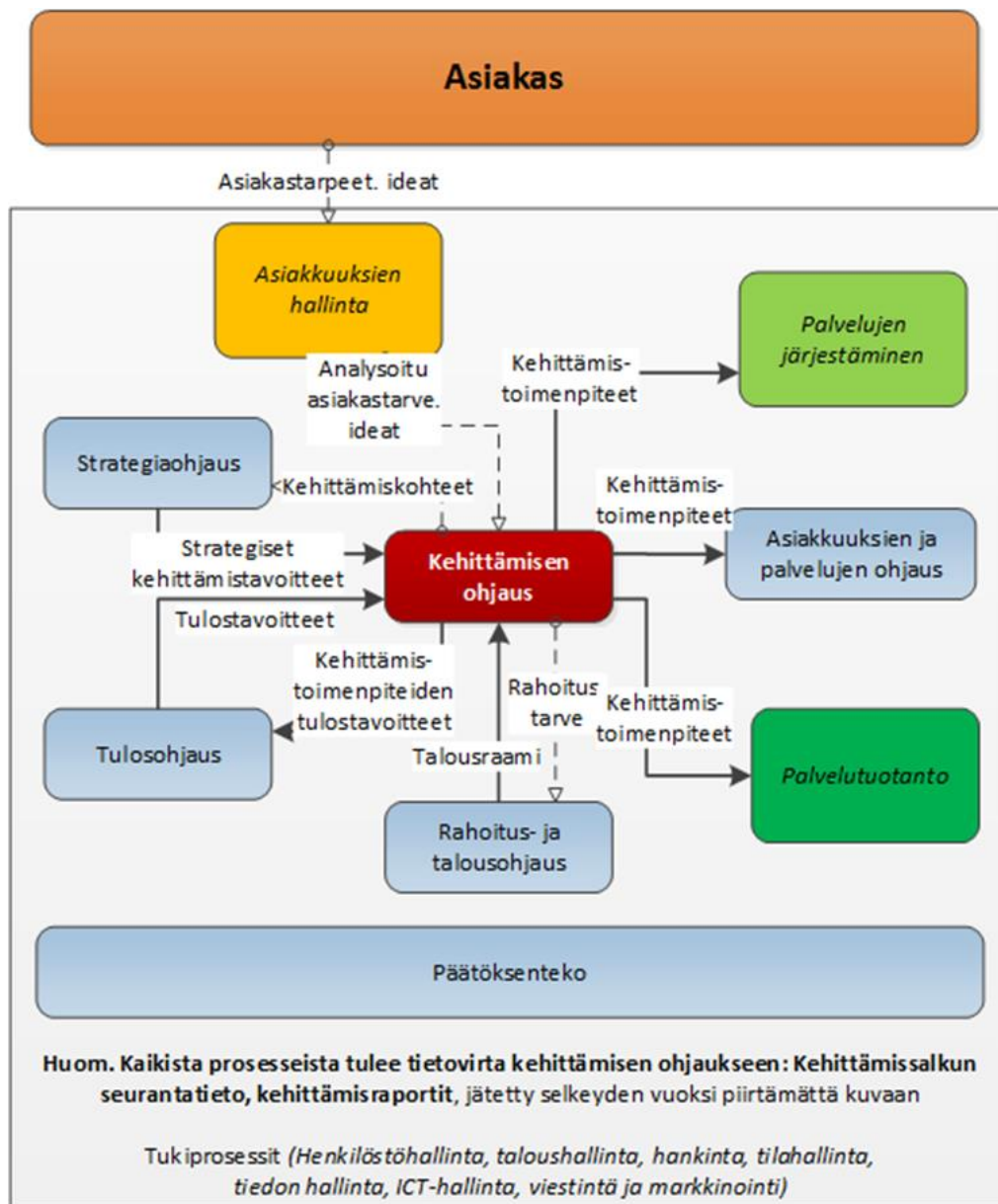
Taulukko 10 Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen syöte- ja tulostiedot

03. Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Asiakastarve, asiakaspalautteet - asiakkuustieto	Asiakkuuksien hallinta	Käyttökustannukset, käyttöaste	Mitä palvelut maksavat (palvelun kustannukset, volyymit, laatu-minimitaso, kelpoisuusehdot, sopimusehdot ja palvelutason määrittely)
Ulkoiset palvelut (palvelusalkku)	Määrärahat/ hankinnan tietovarasto, talouden tietovarasto	Tarkennettu palvelusalkku	Mitä palveluja kunta tarjoaa
Sisäiset palvelut (palvelusalkku)	Määrärahat	Toimintasuunnitelma	Hyödynnetään palvelujen järjestämisessä
Strategia, palveluohjelma	Kunnan strategia, palveluohjelma	Omistajaohjauksen linjaukset	Hyödynnetään palvelujen järjestämisessä.
Palvelutarjooma	Strategia, palveluohjelma	Asiakkuuksien käsittelyä ja priorisointia koskevat yleisohjeet	Hyödynnetään palvelutuotannossa
Omistajaohjauksen ohjeet	Omistajaohjauksen periaatteet osana kunnan strategiaa		
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, jatkuvan kehittämisen mallit ja näiden ohjaus	Kehittämisen ohjausprosessi		
Palveluraportointi	Palvelutuotanto		

3.7.1.4 O4: Kehittämisen ohjaus

Kehittämisen ohjauksella tarkoitetaan kunnan hyvinvoinnin, elinvoimaisuuden, toiminnan, palvelujen, teknologian, infrastruktuurin ja kyvykkyyksien kehittämisen johtamista. Kehittämisen ohjauksen prosessin tehtävänä on ohjata kehittämistoimintaa strategian suunnassa.

Kehittämisen ohjaus -prosessin suhde muihin prosesseihin on kuvattu seuraavassa kuvas-
sa. Sen lisäksi kaikki prosessit noudattavat kehittämisen ohjaus -prosessissa määritettävää
kehittämisen mallia ja jatkuvaa kehittämistä. Muut prosessit raportoivat jatkuvan kehittä-
misen arviointiprosessin mukaisesti jatkuvan kehittämisen tarpeesta kehittämisen ohjaus -
prosessille.



Kuva 43 Kehittämisen ohjaus ja sen riippuvuudet

Kehittämisen ohjaus -prosessi koostuu seuraavista **osakokonaisuuksista ja tasoista**:

- Kehittämismallien hallinta ja ohjaus
- Kehittämissalkun hallinta ja ohjaus
- Ohjelmajohtamisen ohjaus
- Projektien ja osaprojektien ohjaus
- Jatkuvan kehittämisen ohjaus (vrt. LEAN, jatkuva parantaminen)
- Innovaatioiden johtaminen

Kehittäminen voidaan tyypillisesti jakaa määräaikaiseen ohjelma-, hanke- tai projektimuotoiseen kehittämiseen, jatkuvaan kehittämiseen sekä akuutista tarpeesta melko satunnaisesti kumpuavaan pienkehittämiseen. Mikäli kunta tuottaa itse ko. palvelua, Kehittämisen ohjaus ulottuu myös Palvelutuotantoon joko Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus -prosessin kautta tai suoraan.

Kehittämisen ohjauksessa keskeisintä on saada kehittäminen läpinäkyväksi ja tavoitteelliseksi ja ohjata kehittämistä strategiaan perustuen. Tyypillisesti projektimuotoinen kehittämisen ohjaus toteutetaan kehittämis- ja projektisalkunhallinnalla, mutta periaate on väline- ja toteutustapariippumaton.

Nykyaikaisessa kehittämisessä jatkuva kehittäminen ja innovaatioiden johtaminen korostuu. Kunnalla tulisi olla selkeä ideoiden kokoamis- ja käsittelyprosessi sekä näistä jalostettavien innovaatioiden hallintamenettely.

Kehittämisen ohjauksessa keskeistä on tunnistaa kehittämiskohteita ja valita potentiaalisista kohteista kaikkein olennaisimmat testattavaksi tai toteutettavaksi. Tätä valintaa ohjaavat sekä strategiset linjaukset että talousohjaus – erityisesti investointien ohjaus. Tyypillisesti projektit kootaan kunnan projektisalkkuun ja niiden läpivientiä ohjataan kunnassa yhdenmukaisella projektimenettelyllä.

Kehittämisen ohjaus ohjaa seuraavia prosesseja:

- Palvelujen järjestäminen: Kehittämishojelmien ohjaus, kehittämisprojektien priorisointi ja läpiviennin ohjaus
- Palvelujen ohjaus: Kehittämishojelmien ohjaus, kehittämisprojektien priorisointi ja läpiviennin ohjaus

Kehittämisen ohjaus raportoi ohjelmien ja kehittämistoimenpiteiden tilan strategiaohjaukselle ja talousohjaukseen.

Kehittämisen ohjauksen keskeisimmät syöte- ja tulostiedot ovat:

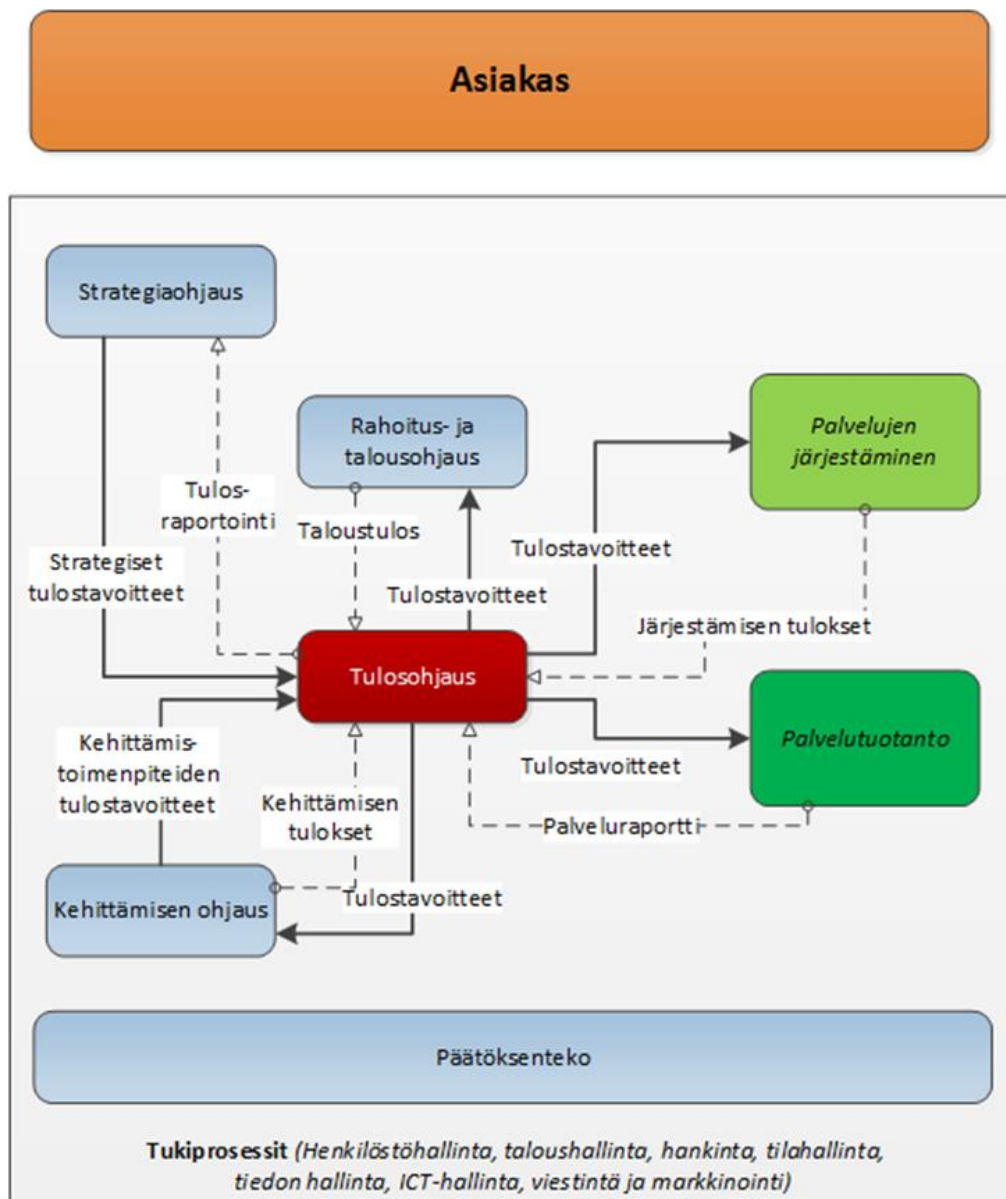
Taulukko 11 Kehittämisen ohjauksen syöte- ja tulostiedot

04. Kehittämisen ohjaus			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Strategia	Strategiadokumentit, kunnan strategia, Strategiaohjausprosessi	Kehittämissalkku	Kehittämiskohteet ja niiden elinkaaren tilanne hallittavissa yhdestä kokonaisuudesta
Analysoitu asiakastarve, ideat	Asiakkuudenhallinnasta tulevat asiakastarpeet ja asiakkaiden kehittämisideat	Uudet kehittämisohjelmat	Kehittämiskohteiden jäsenitys
Palvelujen järjestämisen kehittämistarpeet	Muista ydinprosesseista ja palveluista saatavat kehittämistarpeet. Jatkuvan kehittämisen palaute	Kehittämiskohteiden priorisointi ja valinta	Priorisointia hyödynnetään projektien ja kehittämiskohteiden valinnassa
Kehittämisohjelmat, strategiset kehittämiskohteet	Strategiset kehittämisohjelmat ja niiden kehityskohteet	Kehittämiskohteiden ja projektien seuranta	Seurantaa hyödynnetään kehittämisresurssien kohdentamisessa
Tulostavoitteet	Tulosohjausprosessista	Kehittämismallit, jatkuvan kehittämisen toimintamalli	Jalkautetaan muihin prosesseihin
Talouden ja rahoituksen reunaehdot, investointibudjetti	Luo reunaehdot kehittämisen kustannuksille	Potentiaaliset strategiset kehittämiskohteet	Syötetiedoksi strategiaohjaukseen

3.7.1.5 O5: Tulosohjaus

Tulosohjaus on vuorovaikutteinen, sopimusajatteluun perustuva ohjausmalli, jossa on tavoitteena löytää oikea tasapaino tavoitteiden, käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tavoitteena on se, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset. Tulosohjauksen prosessi sisältää tavoitteiden ja mittareiden määrittämisen ja asettamisen, jolloin toiminnan tuloksellisuuden ja suorituskyvyn seuranta mahdollistuu tietoperustaisesti.

Tulosohjauksen **tehtävänä** on tuottaa ja määrittää taktisen tason tavoitteet ja mittarit strategisten tavoitteiden pohjalta. Tulosohjaus -prosessi varmentaa tavoitteiden toteuttamisessa tarvittavat kyvykkyydet. Tulosohjaus varmentaa tavoitteiden konkretisoinnin kaupunkikonsernitasolta toimiala-, tuloksikkö-, yksikkö- ja henkilötasolle. Se seuraa toiminnan tavoitteen asiantaa ja tuloksellisuutta ja raportoi toiminnan tuloksista päätöksentekijöille.



Kuva 44 Tulosohjaus ja sen riippuvuudet

Tulosohjaus perustuu strategiaan tulostavoitteisiin. Myös rahoitus- ja talousohjaus voivat tuottaa tarpeita ja syötetietoja tulosohjaukselle. Tulosohjaus määrittää tulostavoitteet palvelujen järjestämiselle ja tuotannolle sekä osin myös kehittämisen ohjaukselle. Kehittämisen ohjaus määrittää jatkuvan kehittämisen mallin tulosohjausprosessin jatkuvalla kehittämisellä.

Tulosohjaus ohjaa seuraavia prosesseja:

- Palvelujen järjestäminen (Tulostavoitteet)
- Kehittämisen ohjaus (Tulostavoitteet)
- Palvelutuotannon ohjaus (Tulostavoitteet).

- Huomattavaa on, että tulosoheaus määrittää tulostavoitteita lähinnä vain kunnan omalle tuotannolle. Ulkoisessa palvelutuotannossa tulostittarit välitetään palvelujen järjestämisen kautta hankinta- ja palvelusopimuksiin

Tulosoheaus -prosessi raportoi tulokset strategiaohjausprosessille ja rahoitus- ja talusoheausprosessille.

Tulosoheauksen keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on kuvattu alla olevassa taulukossa:

Taulukko 12 Tulosoheauksen syöte- ja tulostiedot

05. Tulosoheaus			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Kunnan strategia	Kuntastrategia, strategiset mittarit	Tulostavoitteet prosesseille	Kaikki prosessit
Toimialan poliittinen ohjelma	Johdetaan konsernitason tarinasta	Toimialakohtaiset tavoitteet	Palvelujen ja palveluverkon kehittäminen. Palvelujen järjestämisprosessi ja palvelutuotanto
Toimenpideohjelmat	Ko. dokumentti	Tuloskortti	Tavoitteisiin pääseminen
Kehittämistavoitteet – kehittämisprojektit, -toimenpiteet, jatkuvan kehittämisen toimintamalli, kehittämistulokset	Kehittämisen ohjaus	Tulosten seurantamalli	Kuvaa, miten tulostietoja seurataan ja miten ne raportoidaan
Käyttösuunitelmat	Ko. dokumentti	Taloustulostavoitteet	Talous- ja rahoitusohjaus
Tuottavuusohjelmaan sisällytetyt toimenpiteet		Tulosraportit	Hyödynnetään strategiaohjauksessa
Tulosmittaukset	Kaikki tulosoheajattavat prosessit		

3.7.1.6 O6: Päätöksenteko

Kunnan päätöksenteko perustuu valtuuston päättämään toimivaltaan (ks. tarkemmin luku 3.3.) Päätöksentekoprosessit kytkeytyvät kaikkiin johtamisen viitearkkitehtuurissa kuvattuihin prosesseihin eli sekä ohjaus-, ydin- että tukiprosesseihin.

Poliittinen päätöksenteko

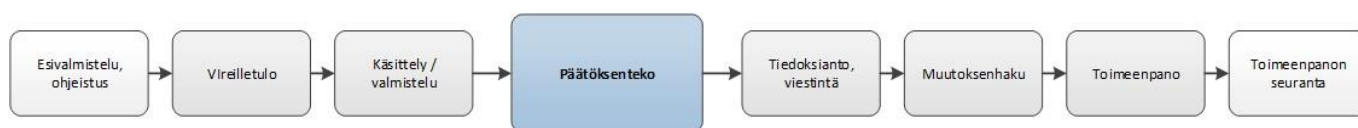
Poliittinen päätöksenteko kohdistuu erityisesti kuntalaissa kuvattuihin kohteisiin. Uusi kunta-laki sallii myös sähköiset päätöksentekomenettelyt. Kuntalaissa on kuvattu seuraavassa tau-lukossa olevat poliittisen päätöksenteon valtuudet.

Taulukko 13 Poliittisen päätöksenteon päävastuut

Päätös	Päätösvalta
Kunnan nimi	Valtuusto
Kuntastrategia	Valtuusto
Hallintosääntö	Valtuusto
Talousarvio ja taloussuunnitelma	Valtuusto
Omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje	Valtuusto
Liikelaitokselle asetettavat toiminnan ja talouden tavoitteet	Valtuusto
Varallisuuden hoidon ja sijoitustoiminnan perusteet	Valtuusto
Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet	Valtuusto
Palveluista ja muista suoritteista perittävien maksujen yleiset periaatteet	Valtuusto
Takaussitoumuksen tai muun vakuuden antaminen toisen velasta	Valtuusto
Jäsenten valitseminen toimielimiin	Valtuusto
Luottamushenkilöiden taloudellisten etuuksien perusteet	Valtuusto
Tilintarkastajien valitseminen	Valtuusto
Tilinpäätöksen hyväksyminen ja vastuuvapaus	Valtuusto
Valtuutettujen lukumäärä	Valtuusto
Valtuuston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat	Valtuusto
Päätös kunnalle kuuluvan asian kansanäänestyksestä	Valtuusto
Toimikunnan asettaminen	Kunnanhallitus
Luottamushenkilön erottaminen kesken toimikauden	Valtuusto
Päätös pormestarista kunnanjohtajan sijaan	Valtuusto
Kunnanjohtajan valinta	Valtuusto
Kunnanjohtajan irtisanominen	Valtuusto
Pormestarin valinta	Valtuusto
Kuntayhtymän perustaminen	Valtuusto (yhdessä toisen kunnan valtuuston kanssa)
Kuntayhtymän keskeiset päätökset	Yhtymävaltuusto tai yhtymäkokous
Kunnallisen liikelaitoksen keskeiset päätökset	Liikelaitoksen johtokunta
Luottamushenkilön eron hyväksyminen	Ko. luottamushenkilön valinnut toimielin
Luottamushenkilön vaalikelpoisuuden menettäminen	Valtuusto
Luottamushenkilölle maksettava kuukausipalkka ja korvaukset	Valtuusto
Luottamushenkilön toimestaan pidättäminen	Valtuuston puheenjohtaja
Viran perustaminen ja lakkauttaminen	Valtuusto tai hallintosään-

	nössä määrätty kunnan muu toimielin
Virkasuhteen muuttaminen työsopimussuhteeksi	Työnantaja
Valtuuston kokoontumisajat	Valtuusto
Valtuuston päätöksen täytäntöön-panemattajättäminen	Kunnanhallitus
Muiden toimielinten kuin valtuuston kokousten julkiseksi määrittäminen	Ko. toimielin
Kunnan tuloveroprosentti, kiinteistöveroprosentti sekä muiden verojen perusteet	Valtuusto
Tarkastuslautakunnan valmistelusta tai tilintarkastuskertomuksesta aiheutuvat toimenpiteet	Valtuusto

Kunnallinen päätöksenteko kytkeytyy hyvin tiiviisti **asianhallintaan** ja se voidaankin prosessina jäsentää asianhallinnan perusprosessin mukaan. Asianhallinnan prosessi on kuvattu esimerkiksi kunnan asianhallinnan viitearkkitehtuurissa. Tätä mukaillen päätöksenteko voidaan nähdä asiaprosessin vaiheena seuraavasti:



Kuva 45 Päätöksenteko osana asiaprosessia

Asianhallinta jakaantuu yleisiin vaiheisiin, jotka sisältyvät operatiivisen toiminnan erilaisiin käsittelyprosesseihin kuten esimerkiksi erilaiset lupa- ja hakuprosessit sekä muut kunnalliset päätöksentekoprosessit. Kaikelle operatiiviselle toiminnalle määritellään asiakirjat, tiedot ja metatiedot, jotka tarvitaan ko. toiminnan päätöksenteon tueksi ja asian täytäntöönpanoon ja valvontaan.

Asianhallinnan kautta syntyy myös johtamisessa tarvittavaa tietoa. Johtamisen tueksi tulee määritellä päätöksentekoa varten tarvittava tieto, jota voidaan koostaa asianhallinnassa kerätyn tiedon avulla. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi erilaiset lukumäärätiedot liittyen päätöksiin (mm. erilaiset hyväksytyt lupakäsittelyt tai hakemukset kuukausittain tai vuosittain) tai käsittelyprosessien läpimenoaikojen seuranta ja optimointi. Kaikki tehtävät, joissa käytetään julkista valtaa, kuuluvat päätöksentekoprosessiin.

Kunnan asiaprosessit ja päätöksenteko kuvataan kunnan tiedonohjaussuunnitelmaan TO-Siin. Asianhallinnassa hallitaan myös erityisesti asiakirjallista tietoa. Tästä näkökulmasta asianhallinta on myös kiinteä osa tiedon hallintaa – se ohjaa erityisesti asiakirjallisen tiedon hallintaa.

Päätöksenteon keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 14 Päätöksenteon syöte- ja tulostiedot

06. Päätöksenteko			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Aloite: valtuustoaloite, kuntalaisaloite	Valtuutetut, kuntalaiset, luottamushenkilöt, virkamiehet Asianhallintajärjestelmä (kirjaamo)	Päätöstieto	Päätöksenteossa ja toimeenpanossa. Palvelujen kehittämisessä ja palvelujen järjestämisessä
Päätösvaihtoehdot	Valmisteluvastuutaho Asianhallintajärjestelmä	Päätösten vaikutusten arviointi	Toiminnan kehittäminen
Päätösvalta	Johtosäännöt	Päätöksentekoprosessi	Päätöksenteossa ja laillisuusvaatimuksen täyttämiseen
Strategian muodostamiseen ja linjauksiin	Toimintaympäristöanalyysi sekä Talouden- ja toiminnan seurantatiedot	Strategia ja ohjelmat	Strategian toimeenpanoon ja seurantaan
Asian vireilletulo	Asianhallinnan TOS-prosessin mukaisten päätösten edellyttävien asioiden lähde. Usein kirjaamo		

3.7.2. Ydinprosessit

3.7.2.1 Y1: Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta tunnistaa asiakkuudet ja asiakastarpeet sekä niissä tapahtuvat muutokset. Prosessi tunnistaa asiakastarpeeseen ja palvelujen kysyntään ja toimintaan vaikuttavat paikalliset ja globaalit muutostrendit (kuten digitalisoituminen). Asiakkuuksien hallinnassa ryhmitellään ja priorisoidaan asiakkuudet.

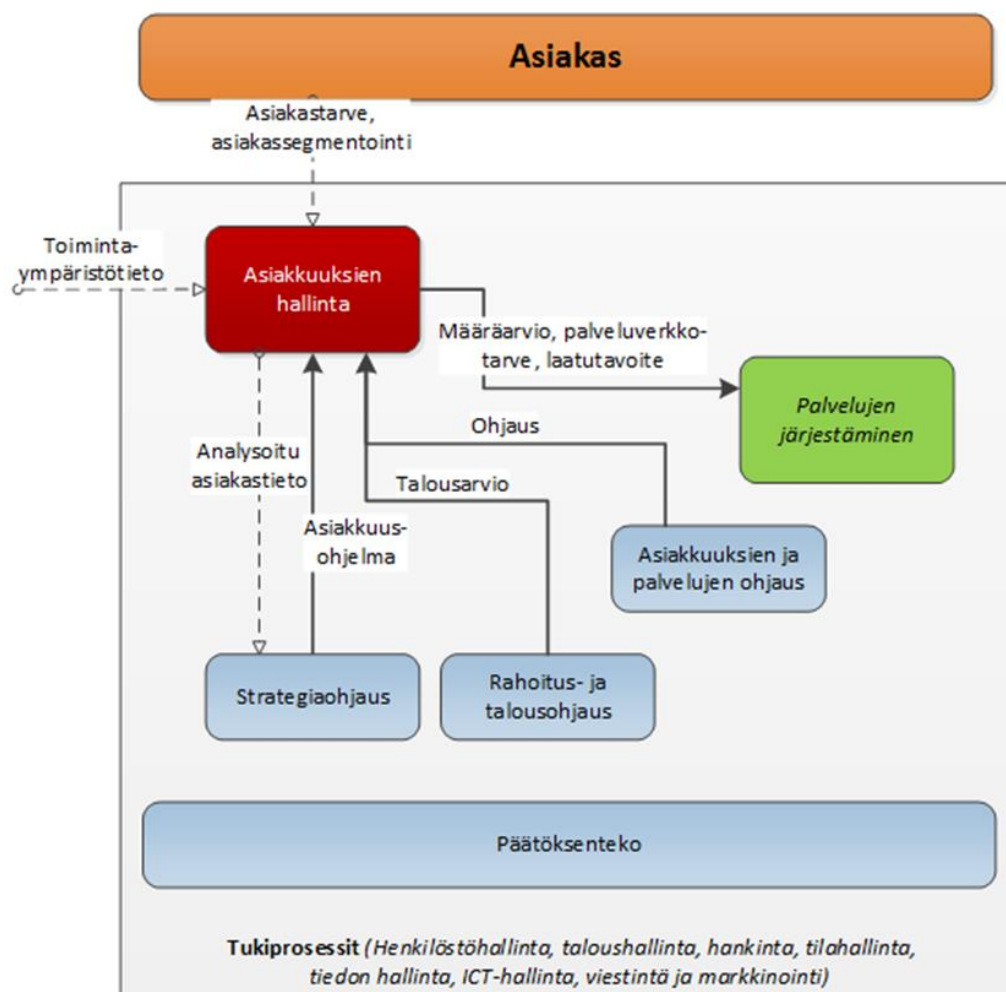
Asiakkuuksien hallinta saa tietonsa erityisesti strategian ja palvelutarpeen kautta. Toimintaympäristötiedot tuovat näkemyksen tarvittavista volyyymeistä ja palvelutarpeen kehittymisestä. Asiakkuuksien hallinta antaa reunaehdot, laatutavoitteet ja periaatteet palvelujen järjestämiselle.

Asiakkuuksien hallinnan **tehtävänä** on tarkastella asiakkaan palveluja kokonaisuutena - oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan. Prosessin tyypillisiä kohteita ovat:

- asiakkaiden ryhmittely, segmentointi,
- asiakasprofilointi,
- asiakkaiden palveluhistorian kokoaminen ja
- palveluvalikoiman kohdentaminen.

Tässä yhteydessä asiakas = Kuntalainen tai muu yksilö henkilönä, yritykset, yhteisöt kunnan palvelujen saajana ja käyttäjänä tai vaikuttajana.

Asiakkuuksien hallinta kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavassa kuvassa esitetyllä tavalla.



Kuva 46 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallintaa ohjaa asiakastarpeen lisäksi kunnan strategiasta johdettu asiakkuuksia koskeva strateginen ohjelma.

Asiakkuuksien hallinta ottaa kantaa karkealla tasolla peruspalvelujen ja lisäpalvelujen tuottamiseen asiakastarpeiden pohjalta – Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen määrittämien painopisteiden mukaisesti.

Asiakkuuksien hallinta kokoaa asiakastarpeita ja hyödyntää toimintaympäristötietoja asiakastarpeiden arviointiin ja niiden muutosten ennustamiseen. Asiakkuuksien hallinta tuottaa analysoitua asiakastarve- ja asiakastietoa strategiaohjausprosessille. Vastaavasti se tuottaa

palvelujen ja asiakastarpeiden määräärvion, palveluverkkolinjaukset sekä ylätasoon laatu-
voitteet palvelujen järjestämisprosessille.

Asiakkuuksien hallinta ei ota strategisella tasolla kantaa palvelujen tuottamistapaan.

Asiakkuuksien hallintaa ohjaavat seuraavat prosessit

- Strategiaohjaus: Ohjaa Asiakkuuksien hallintaa Asiakkuusohjelman kautta
- Rahoitus- ja talousohjaus: Tuottaa talousarvion reunaehdot asiakkuuksien hallinnan tie-
doksi
- Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus: Asiakkuuksien hallinnan strateginen ohjaus

Asiakkuuksien hallinta ohjaa

- palvelujen järjestämistä (palvelutarjooma, palvelumäärät, palvelujen prioriteetit, pal-
veluverkkonäkemykset ja palvelujen laatuavoitteet)

Asiakkuuksien hallinta raportoi

- strategiaohjaukselle (tuottaa syötetietona strategiselle ohjaukselle arvioituja asiakas-
tarpeita).

Asiakkuuksien hallinnan keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa tau-
lukossa:

Taulukko 15 Asiakkuuksien hallinnan syöte- ja tulostiedot

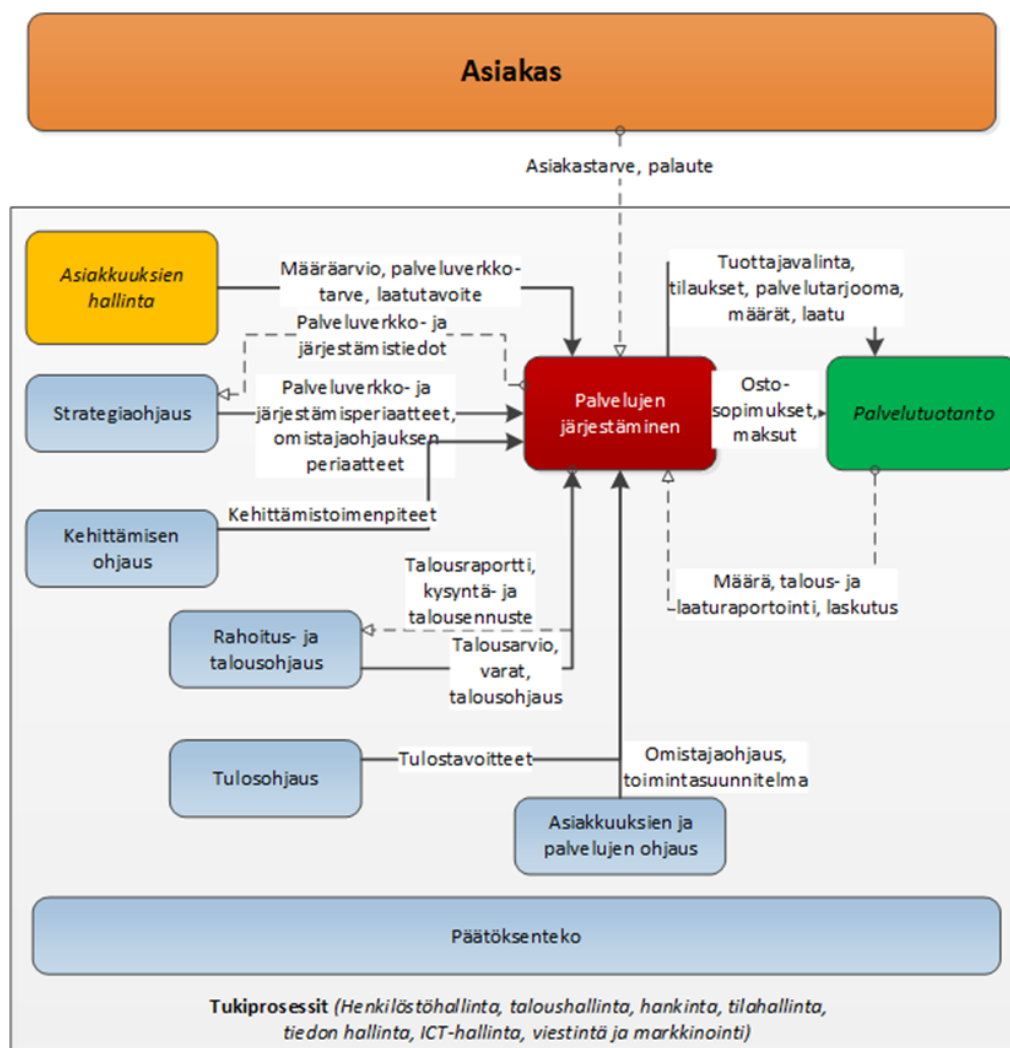
Y1. Asiakkuuksien hallinta			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Väestötieto, asumistieto, rakentamistieto, ennusteet, työllisyys	Tietopalvelu-yksikkö	Toimintaympäristöanalyysi	Asiakkuuksien hallinta
Tutkimukset, selvitykset, analyysit asiakastarpeista ja toteutuneesta palvelujen käytöstä ja sijoittumisesta palveluverkkoon	Tietopalvelu-yksikkö Toimialat	Asiakastarveanalyysit, toteutunut palvelujen käyttö	Asiakkuuksien hallinta
Asiakaspalaute	Spontaani- ja systemaattinen palaute	Asiakasprofilointi, asiakassegmentointi	Palvelujen järjestäminen ja palvelujen ohjaus.
Toimipisteet Asiakkaiden preferenssit	Toimipisterekisteri (kuntien toimipaikkatieto)	Analysoitu asiakaspalaute ja asiakastarve	Voidaan hyödyntää strategiaprosessissa
Strategia, asiakkuusohjelma	Strategiaohjaus	Palveluverkkotarve	Voidaan hyödyntää strategiaprosessissa ja palvelujen ohjauksessa
Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen linjaukset	Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus	Volyymi- ja laatuavoitteet asiakastarpeen pohjalta	Palvelujen järjestäminen
Talousohjauksen reunaehdot ja tavoitteet	Talous- ja rahoitusohjaus		



3.7.2.2 Y2: Palvelujen järjestäminen

Palvelujen järjestäminen on ehkä keskeisin palveluja koskeva kunnan prosessi. Useimpiin lakisääteisiin tehtäviin ja palveluihin kunnalla on järjestämisvastuu, mutta ei välttämättä laissa määritettyä tuotantovastuuta.

Palvelujen järjestämisprosessi kytkeytyy muihin prosesseihin alla esitetyn kuvan mukaisesti.



Kuva 47 Palvelujen järjestäminen ja sen riippuvuudet

Kunnan tehtävänä on järjestää yhdenvertaiset palvelut sekä lakisääteisten että kunnan itse itselleen ottamien tehtävien osalta (ks. palvelu- ja tehtäväluokitus luku 3.2).

Kysyntä ja tarjonta tasapainotetaan palvelujen järjestämisen ja palvelutuotannon valinnoilla (esim. kilpailuttaminen). Kunta määrittää itse, mitä se pitää ydinpalveluina ja mitä tukipalveluina. Yleisesti nämä voidaan kuvata muodossa:

- **Ydinpalvelu** = asiakkaiden kannalta kriittinen tai keskeinen palvelu. Usein erityisesti lakisääteiset palvelut ovat kunnan ydinpalveluja
- **Lisäpalvelu** = muu asiakkaille tarjottava palvelu, jonka arvo asiakkaalle on suhteellisen vähäinen tai asiakaskunta on hyvin suppea. Tyypillisesti ei-lakisääteinen palvelu. Lisäpalvelut voivat olla myös vapaaehtoisia ydinpalveluja täydentäviä palveluja.
- **Tukipalvelu** = palvelu (esim. asiakastuki, laskutus), jota tarvitaan ydin- ja lisäpalvelujen tueksi, mutta joita ei tarjota itsenäisenä asiakkaille.

Palvelujen järjestämisprosessissa päätetään palvelujen järjestämisen malli ja sen eri osa-alueiden optimoimisesta ja kokonaisuuden hallinnasta palveluohjelman, palvelutarjooman sekä toimintasuunnitelman pohjalta.

Palvelujen järjestämisprosessin vaiheita ovat:

- Palvelujen järjestämisessä päätetään kunnan palvelutarjooma ja palveluverkko (palvelupaketit ja palvelut) huomioiden toimintaympäristömuutokset ja asiakastarpeet.
- Palvelut hankitaan ja järjestetään sisäisiltä tai ulkoisilta tuottajilta palvelutarpeen, asiakkuudenhallinnan reunaehtojen, strategian ja talousohjauksen pohjalta
- Palvelujen järjestäminen vastaa tuottajan valinnasta ja tuotantosopimusten hallinnasta.
- Palvelujen järjestämisen tulosten arviointi ja seuranta

Palvelujen järjestämisen periaatteet perustuvat kunnan strategiassa valittuun Kuntastrategiaan täsmentävään palveluohjelmaan.

Palvelujen järjestämiseen kiteytyy keskeisimmät kunnan johtamisen ja toiminnan ohjauskenteet:

Palvelujen järjestämistä ohjaavat prosessit seuraavat prosessit:

- Asiakkuuksien hallinta (määrät, palveluverkko, palvelutasotavoitteet)
- Strategiaohjaus (Palvelusohjelma, omistajaohjauksen periaatteet)
- Rahoitus- ja talousohjaus (talousarvio, varat)
- Tulosohtaus (tulostavoitteet)
- Kehittämisen ohjaus (kehittämiprojektit, kehittämismallit)
- Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus (Toimintasuunnitelma)
- Asiakas (Asiakastarve, palaute)

Palvelujen järjestäminen ohjaa Palvelutuotantoa (tuotantomalli, tilaukset, palvelutarjooma, määrät, laatu, maksut, sopimukset).

Palvelujen järjestämisen prosessi raportoii toiminnastaan:

- Strategiaohjaukselle (Palveluverkko- ja järjestämistiedot)
- Rahoitus- ja talousohjaukselle (Talousraportointi)

Palvelujen järjestämisen prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on kuvattu alla olevassa taulukossa:

Taulukko 16 Palvelujen ohjauksen syöte- ja tulostiedot

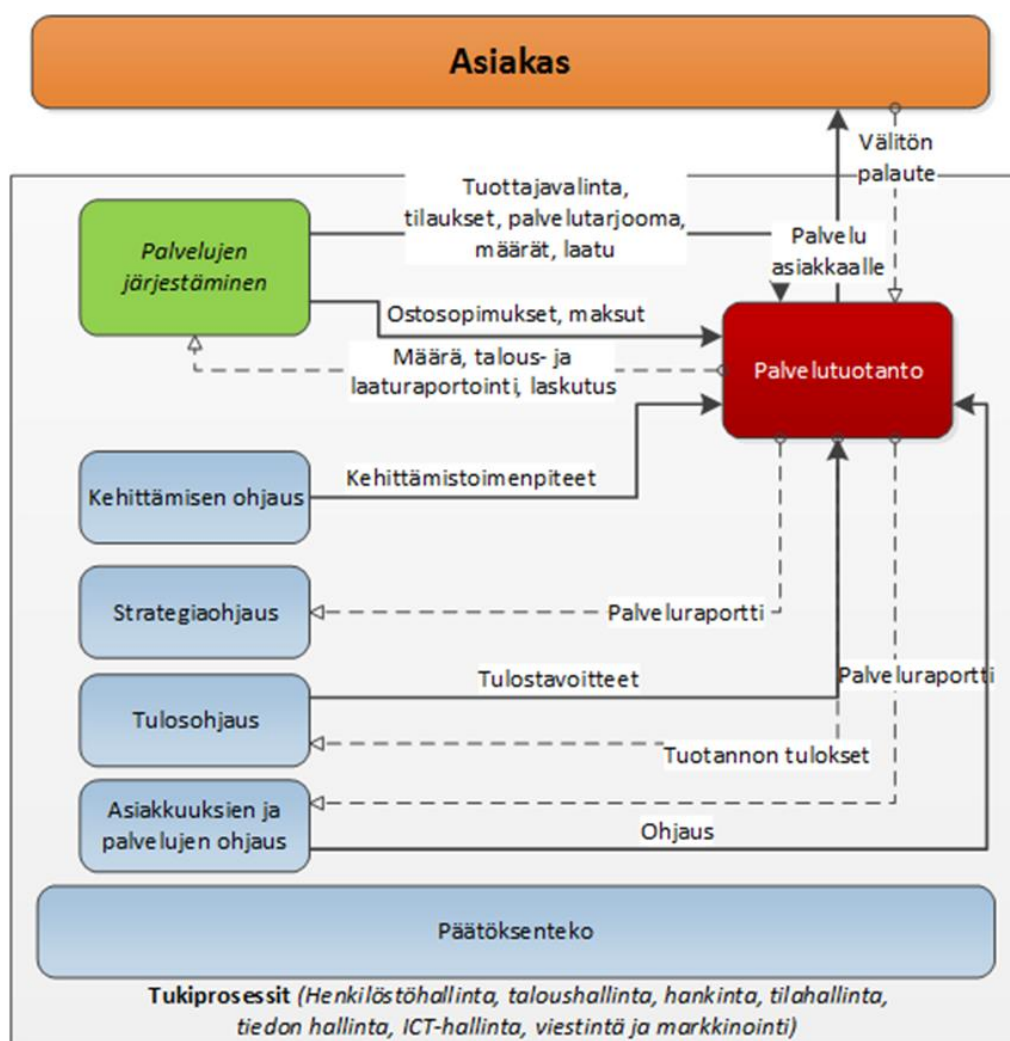
Y2. Palvelujen järjestäminen			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Strategialinjaukset	Kunnan strategia	Toimintaympäristöanalyysi	Tuoterakenteen laadinta
Kehittämisohjelmat, kehittämisprojektit, -toimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämisen ohjaus, kehittämissalkku	Palvelukuvaukset, palvelumääritykset	Palvelujen kilpailutus, palvelutuotanto
Resurssikustannukset	Operatiivinen (sisäinen) laskenta	Tuote/palvelukohtaiset kustannukset	Palvelujen kilpailutus
Palveluiden kysyntä. Lyhyt aikaväli, pitkä aikaväli, Laatuavoitteet	CRM, Asiakkuuksien hallinta	Tuottajien valinta, hankintasopimukset	Palvelujen operatiivinen ohjaus, palvelutuotanto tuottaa palvelut näiden mukaisesti
Talousarvio, budjetti	Rahoitus- ja talousohjaus	Maksujen hyväksyminen tuottajille	Palveluntuottaja saa maksun (taloushallinnan kautta)
Toimintasuunnitelmat, omistajaohjaus	Palvelujen ohjaus	Palveluverkko- ja järjestämistiedot	Tieto strategiaohjaukselle
Tulostavoitteet	Tulosohjaus, tuloskortit		
Määrä- ja laaturaportointi	Palveluntuottajan raportit		

3.7.2.3 Y3: Palvelutuotanto

Kunnan ohjausprosessit johtavat Palvelutuotanto -prosessiin. Palvelutuotanto tuottaa asiakkaiden palvelut palvelujen järjestämisen antamissa rajoissa. Palvelutuotannon hallinta on kolmas prosessikartan ydinprosesseista. (Palveluohjaus, toiminnanohjaus, tuotannon ohjaus) Palvelutuotannossa johdetaan kunnan palvelun tuottajia (sisäisiä tai ulkoisia).

Palvelujen järjestämisessä valittu palvelutarjooma tuotetaan omilla toiminnoilla ja resursseilla ja/tai ulkoisesti ostetulla palvelulla asetettujen tavoitteiden, sopimusten ja lainsäädännön velvoitteiden ja lain hengen mukaisesti.

Palvelun tuotannosta syntyy tietoa palvelutarjoaman vaikuttavuudesta, kustannushyödyistä, tuloksesta ja palveluprosessin toimivuudesta.



Kuva 48 Palvelutuotanto ja sen riippuvuudet

Asiakas antaa välitöntä palautetta palvelusta Palvelutuotantoon, jonka tehtävänä on huomioida se omissa operatiivisissa palveluissaan. Palveluntuottaja kehittää omia palvelujaan ja niiden tehokkuutta parantaakseen palvelujen laatua ja niiden kustannustehokkuutta. Varsinaisen palvelujen minimisisältö ja laatu määritetään kuitenkin Palvelujen järjestämisessä ja tämä välitetään Palvelutuotannolle palvelu- tai hankintasopimusten tai sisäisten sopimusten välityksellä.

Palvelutuotanto raportoi palvelujen järjestämiselle palvelujen volyymin sekä toteutuneen palvelutason ja laadun yhdessä sovitun mukaisesti. Ulkoiset palveluntuottajat laskuttavat näiden perusteella Palvelun järjestämisprosessia tuottamistaan palveluista.

Palvelutuotanto -prosessia ohjaavat prosessit ovat:

- Palvelujen järjestäminen,
- Kehittämisen ohjaus,
- Asiakkuuksien- ja palvelujen ohjaus ja
- Tulosohjaus

Palvelutuotanto -prosessi raportoi tuotannosta:

- Palvelujen järjestämiselle (toteumat, määrät, talous- ja laaturaportointi, laskutus)
- Strategiaohjaukselle ja Palveluohjaukselle (Tuotantoraportointi)
- Tulosohtaukselle (Tuotannon tulokset)
- Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaukselle (tuotannon raportit)

Palvelutuotanto -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 17 Palvelutuotannon syöte- ja tulostiedot

Y3. Palvelutuotanto			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Resurssitarpeen ennusteet	CRM/ERP	Palvelut valituille asiakkaille	Toiminnan suunnittelu
Toteutuneet resurssitarpeet	ERP (Sisäinen laskenta)	Käyttöaste	Tuotannon suunnittelu
Hankinta- ja palvelusopimukset	Palvelujen järjestämisestä, sopimusarkisto	Millä resursseilla tuotetaan	Resurssien hallinta
Resurssien käyttö	Järjestelmä X, henkilöstörekisteri	Missä tiloissa tuotetaan	Tilojen hallinta
Tilahallinta	Järjestelmä X, toimipaikkarekisteri	Hankintasopimusten kannattavuus	Palveluntuottajien johtaminen
Palvelumitoitukset	Voivat olla sisäisessä tuotannossa omissa dokumenteissaan, ulkoisessa tuotannossa nämä ovat sopimuksissa	Palveluraportointi	Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaukselle, palvelujen järjestämiselle, sekä strategiaohjaukselle (tiivistelmä): Laatu, kustannukset, kannattavuus
		Tulosmittarien mittaukset	Tulosohtaus hyödyntää

3.7.2.4 Kunta/kaupunkikehitys

Kunta/kaupunkikehitys on ohjaus- ja ydinprosesseihin kytkeytyvä teema – ei varsinainen ydinprosessi. Se luo läpileikkauksen muille prosesseille tavoitteenaan kehittää elinvoimaista kuntaa asiakkaidensa tarpeiden pohjalta.

Kunnan elinvoimaisuuden kehittäminen on yksi kunnan tärkeimmistä tehtävistä. Se vastaa kysymyksiin: mitkä asiat on huomioitava kunnan elinvoimaisuuden kehittämisen johtamisessa? Mitkä ovat päätiedot joita tarvitaan kunnan elinvoimaisuuden kehittämisen johtamisessa?

Jokainen kunta järjestäytyy omalla tavallaan tätä tehtävää varten. Kunta/kaupunkikehityksen tyypillisiä tehtäviä ovat:

- vastaa elinkeinopolitiikasta sekä maapolitiikan ja kaavoituksen yhteensovittamisesta,
- ohjaa strategisia kaupunkikehitysprojekteja,
- johtaa ja ohjaa tutkimustoimintaa ja vastaa päätöksentekoa tukevista toimintaympäristötiedoista,
- vastaa elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn linjaussuositusten valmistelusta ja toimeenpanon ohjauksesta,
- ohjaa kaupunkimarkkinointia ja kansainvälistä toimintaa,
- vastaa maahanmuutto- ja työllisyysasioiden linjausten valmistelusta ja toimeenpanon ohjauksesta,
- johtaa ja ohjaa seutuyhteistyötä ja kaupunkipolitiikan valmistelua.

3.7.3. Tukiprosessit

Kaikkein keskeisimmiksi kunnan tukiprosesseiksi on tunnistettu seuraavat prosessit:

Henkilöstö-hallinta	Taloushallinta	Hankinnat	Tilahallinta	Tiedon hallinta	ICT-hallinta	Markkinointi ja viestintä
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö-hallinnon palvelut, kuten rekrytointi, työsopimus-hallinta, palkkahallinto, osaamisen kehittäminen, työsuhteen hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Talouden hallinnan palvelut, kuten kirjanpito, laskutus, myynti- ja ostoreskontra • Sisäisen laskennan palvelut strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinta- ja kilpailutus-palvelut • Ulkoisten palvelun-tuottajien, tavarantoimittajien ja asiantuntijoiden kilpailutus-palvelut, puitesopimusten mukaiset hankinnat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilapalvelut laajasti • Sisältää kunnan työntekijöiden hallinnollisten tilojen lisäksi palvelupaikkojen (koulut, varikot tms.) tilapalvelut sekä infrastruktuurin toteuttamisen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon hallinnan palvelut • Tietopalvelut • Tietovaraston ja raportoinnin kehittäminen ja hallinta • Tiedon eheyden ja saatavuuden hallinta • MDM-hallinta • eAMS / TOS-hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietohallinto- ja tietotekniikka-palvelut • Palveluissa ja johtamisessa tarvittavien järjestelmien kehittäminen ja ylläpito • Tietoturva, ICT-ohjelma, kokonais-arkkitehtuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen ja ulkoisen viestinnän palvelut • Järjestää viestintäratkaisut sekä vastaa kansalais- ja sidosryhmäviestinnästä ydin- ja johtamisprosessien tukena

Kuva 49 Kunnan johtamiseen liittyvät tukiprosessit

Tukiprosessit ja niihin liittyvät tukipalvelut tarjoavat sisäisiä ja ulkoisia palveluja tukemaan, auttamaan sekä mahdollistamaan ja vahvistamaan peruspalvelujen ja lisäpalvelujen tuottamista sekä johtamis- ja ydinprosessien toteuttamista.

3.7.3.1 T1: Henkilöstöhallinta

Kunnan henkilöstöhallinnan⁴ keskeiset tehtävät ja prosessit on kuvattu kuntien henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurissa⁵.

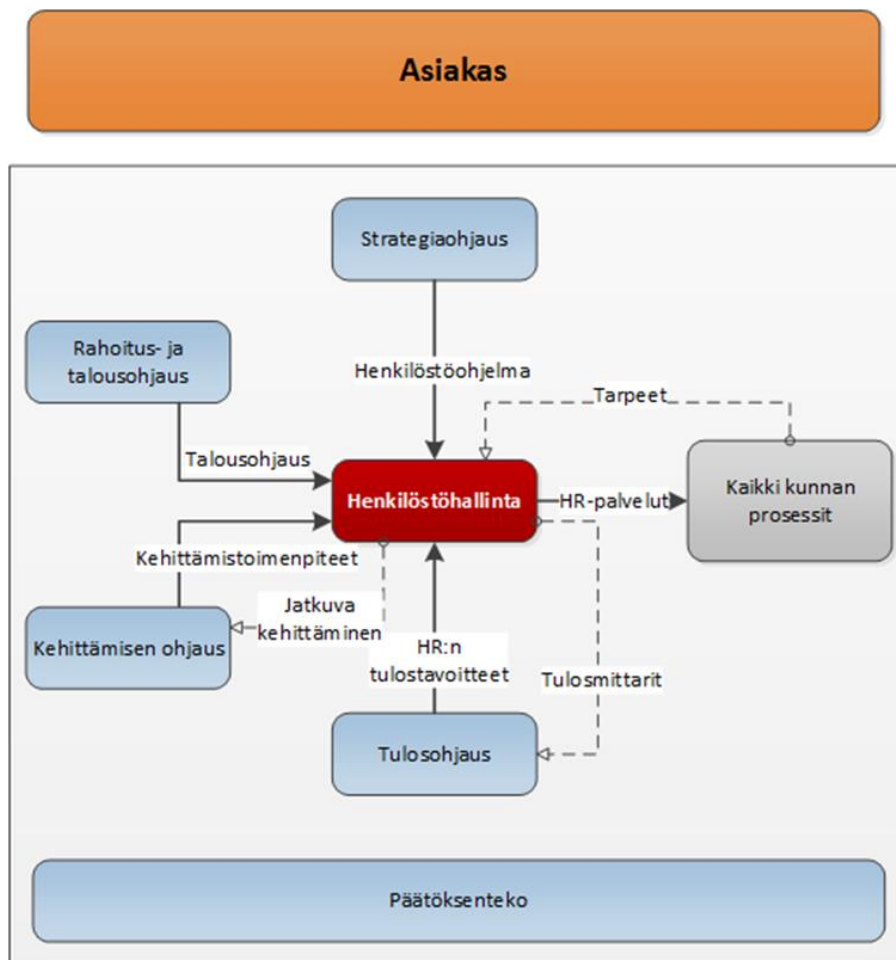
Henkilöstöhallintaan katsotaan kuuluvan kokonaisuutena henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämysuhteiden hoitaminen ja johtajuus. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tehtäväkokonaisuus, jossa huolehditaan henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja hyvinvoinnista.

Henkilöstöhallinta sisältää koko henkilöstön ja sen hallinnan elinkaaren henkilöstöohjelmasta, rekrytointiprosessin, henkilön perustietojen ja organisaatietietojen hallinnan, palvelussuhteen hallinnan, palkitsemisen, työajan hallinnan, osaamisen kehittämisen, palkanlaskennan, ja työhyvinvoinnin kautta henkilöstöraportointiin (esim. henkilöstötilinpäätös).

Henkilöstöhallinnan tukiprosessi kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavasti:

⁴ Tässä viitearkkitehtuurissa henkilöstön palveluja hallitsevasta prosessista käytetään nimitystä henkilöstöhallinta. Henkilöstöhallinto nähdään terminä kuvaavan lähinnä organisaatorakennetta. Kuitenkin kuntien henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurissa käytetään nimitystä henkilöstöhallinto. Tässä arkkitehtuurissa nämä tarkoittavat samaa.

⁵ <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/henkilostohallinnon-viitearkkitehtuuri>



Kuva 50 Henkilöstöhallinta ja sen riippuvuudet

Henkilöstöhallintaa ohjaavat prosessit ovat:

- Strategia (henkilöstöohjelma)
- Rahoitus- ja talousohjaus (keskeiset talousperiaatteet, budjetti ja tarpeet)
- Kehittämisen ohjaus (HR-palvelujen kehittäminen)
- Tulosohjaus (henkilöstöä koskevat tulostavoitteet)

Henkilöstöhallinnan tuki muille prosesseille

Henkilöstöhallinta tukee kaikkia muita prosesseja siten, että se tarjoaa osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä muiden prosessien toteuttamiseen. Tämä sisältää henkilöstön perustietojen hallinnan, työhyvinvoinnin kehittämisen, palkka- ja palkkioiden/etuksien hallinnan sekä palkitsemisen hallinnan.

Henkilöstöhallinta raportoi tyypillisesti eri prosesseille:

- Organisaatiotiedot,
- Henkilöstömäärät,
- Palkat,
- Roolit,
- Nimikkeet,
- Poissaolot jne. sekä
- Henkilöstökertomuksen tai -tilinpäätöksen

Kuntien henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurissa henkilöstöhallinto (henkilöstöhallinta) jakautuu seuraaviin aliprosesseihin:



Kuva 51 Henkilöstöhallinnan aliprosessit

Henkilöstöhallinta -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 18 Henkilöstöhallinnan syöte- ja tulostiedot

T1. Henkilöstöhallinta			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Taloussuunnitelma ja henkilöstöohjelma	Kunnan strategia ja sen osastrategiat	Henkilöstöresurssit	Resurssien käytön suunnittelu, Tuottavuuden johtamiseen
Henkilöstöpolitiikka ja palvelusuhdeasiat	Konsernihallinto	Osaaminen, osaamiskartoitukset, osaamisen kehittäminen	Osaamisen johtaminen
Henkilöstön määrä	Henkilöstötietojärjestelmä	Henkilöstön hyvinvointi	Hyvinvoinnin johtaminen
Osaamistarve	Kartoitukset, kyselyt, HR-järjestelmä	Henkilöstön kehittämissuunnitelma, henkilöstösuunnitelma	Hyödynnetään henkilöstön ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä
Kehityskeskustelut, Kyselyt	Esimiestyö, Henkilöstötietojärjestelmä, Raportit	Henkilöstötarve-ennuste, poistumaennuste	Talouden ja rekrytointien suunnittelu
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämissalkku, kehittämisen ohjauksen ohjeet ja linjaukset	Työsopimukset	Työvoimaa ja osaamista kunnan prosenteja
		Työvuorot	Työn suunnittelu
		Koulutussuunnitelma, henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat (HOPS)	Säännönmukainen henkilöstön osaamisen kehittäminen
		Tulosmittareiden mittaustulokset	Tulosohjaus

3.7.3.2 T2: Taloushallinta

Kunnan taloushallinnan keskeiset tehtävät ja prosessit on kuvattu kuntien taloushallinnon viitearkkitehtuurissa⁶.

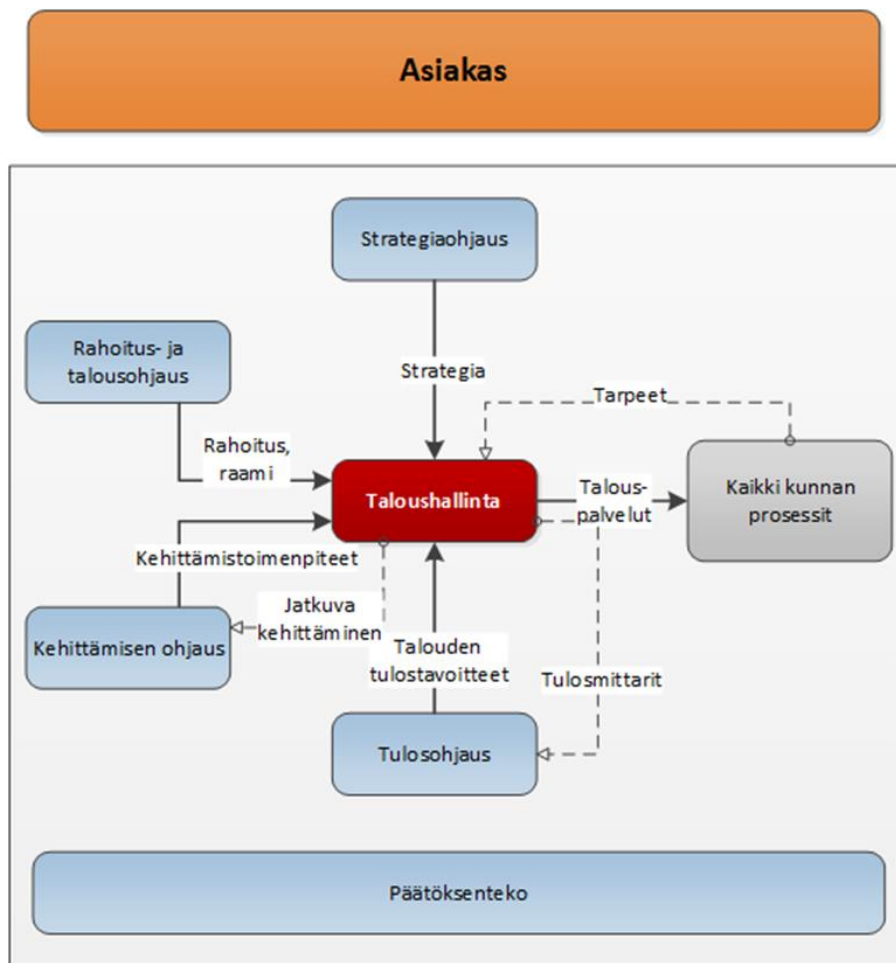
Taloushallinnalla, taloushallinnolla tai talouspalveluilla tarkoitetaan taloushallinnon kokonaisuutta, joka sisältää ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen, maksuliikenteen, kassanhallinnan, taloussuunnittelun, rahoituksen, talouden raportoinnin ja taloushallinnon perustietojen hallinnan.

Talouspalvelut tuottavat kunnan rahoitus- ja talousohjausprosessin ohjauksessa käytännön talouspalvelut erityisesti ydinprosesseille mutta myös ohjausprosesseille

E erityisen tärkeää on taloustiedon ajantasainen ja luotettava tuottaminen kunnan johtamis- ja ohjausprosesseille.

Taloushallinnan tukiprosessi kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavasti:

⁶ <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/taloushallinnon-viitearkkitehtuuri>



Kuva 52 Taloushallinta ja sen riippuvuudet

Taloushallinta -prosessia ohjaavat prosessit ovat:

- Strategiaohjaus
- Rahoitus- ja talousohjaus (keskeiset talousperiaatteet, budjetti ja tarpeet)
- Kehittämisen ohjaus (talouspalvelujen kehittäminen)
- Tulosohjaus (taloutta koskevat tulostavoitteet)

Taloushallinta -prosessin tuki muille prosesseille

Taloushallinta tukee kaikkia muita prosesseja:

- Maksuliikenne yleisesti,
- Osto- ja myyntilaskutus,
- Palkkojen maksu
- Kassanhallinta,
- Kustannuspaikkojen ja

- Tilikarttojen ylläpito

Taloushallinta -prosessi raportoi

- Taloushallinta tuottaa talousraportteja ja talousennusteita kaikille prosesseille.

Kuntien taloushallinnon viitearkkitehtuuri jäsentää taloushallinnon prosessit seuraavasti:



Kuva 53 Taloushallinnan aliprosessit

Ylle on listattu keskeisimmät henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtäväkokonaisuudet / pääprosessit. Taloushallinnon prosessi sisältää 11 aliprosessia

Taloushallinnon kyvykkyys muodostuu toimintaprosesseista, tiedoista ja tietojärjestelmäpalveluista.

Taloushallinnan tietovirtojen yksityiskohdissa voi olla kuntakohtaisia sovellutuksia ja tätä kautta pieniä eroja.

Taloushallinnan osaprosessit on kuvattu yleisellä tasolla kuntien taloushallinnon viitearkkitehtuuriluonnoksessa eikä niitä toisteta tässä dokumentissa.

Taloushallinta -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 19 Taloushallinnan syöte- ja tulostiedot

T2. Taloushallinta			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Talousarvio	Valtuuston päätökset, dokumentinhallinta, tallennetaan taloushallintojärjestelmään	Kirjanpito	Tieto taloustilanteesta
Rahoituslähteet	Rahoituskanavat, pankit	Maksuaineistot pankkiin	Myynti- ja ostolaskut. Toimiva tulovirta
Laskuriviedot	Operatiiviset järjestelmät, joissa hallitaan maksullisia tuotteita	Maksuliikenne yleisesti	Reaaliaikainen maksuliikenne,
Ostotilaukset	Hankinta, palvelujen järjestäminen	Maksukehotukset asiakkaille	Myyntireskontra, perintä
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämissalkku, kehittämisen ohjauksen ohjeet ja linjaukset	Sisäisen laskennan raportit	Tarkempi tieto taloustilanteesta
		Tulosmittareiden mittaustulokset	Tulosohjaus

3.7.3.3 T3: Hankinnan hallinta eli hankintaprosessi

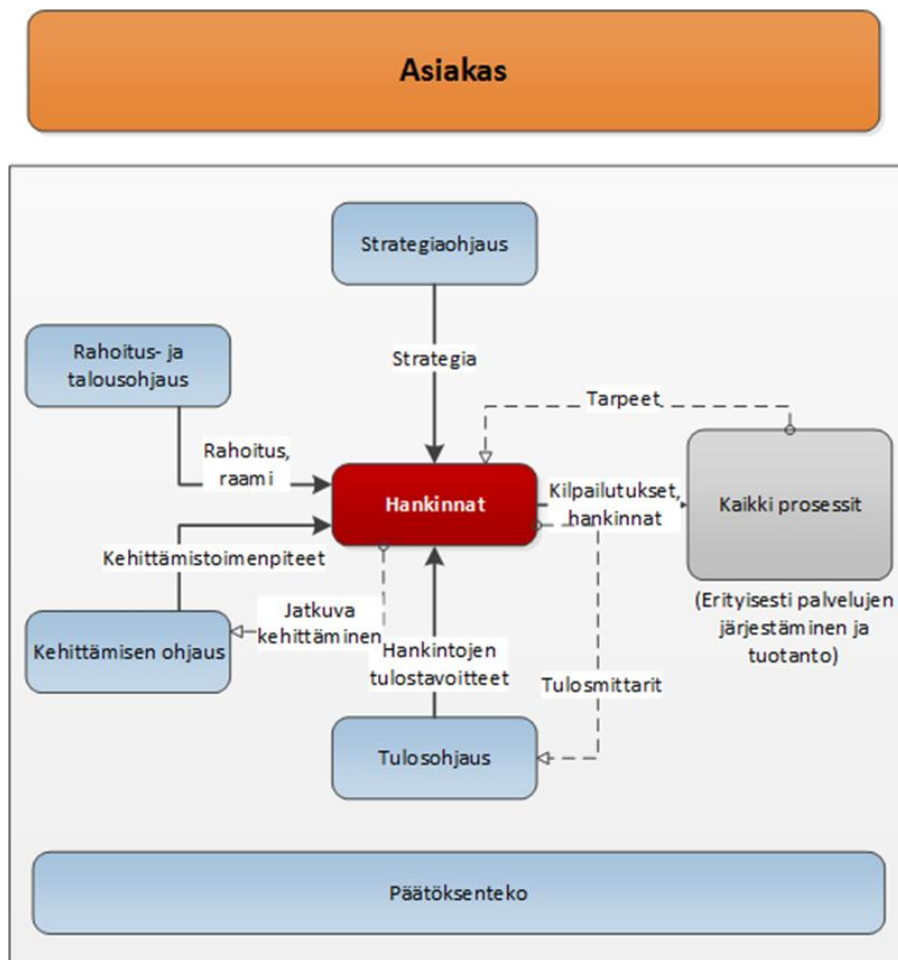
Hankinnan hallinta eli hankintaprosessi toimii sekä strategisen, taktisen että operatiivisen johtamisen tasolla. Hankintaprosessiin kuuluu olennaisena osana riskienhallinta ja sopimusten seuranta hankinnan sisällön sekä juridisten ja kaupallisten sopimuskohtien osalta.

Hankintaprosessi vastaa kilpailutusprosessin läpiviennistä hankintojen suunnittelusta sopimusneuvotteluun ja tukee kilpailutuksiin sekä sopimusseurantaan liittyvissä asioissa muiden prosessien toimintaa.

Hankinta varmistaa laadukkaiden ja taloudellisten hankintojen toteuttamisen siten, että niillä on myönteiset yhteiskunnalliset vaikutukset. Hankintaprosessi edistää hankintojen kautta tervettä kilpailua, yritysystävällisiä ja innovatiivisia hankintoja sekä kestäväää kehitystä.

Kunnat noudattavat julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä sekä kunnan sisäisiä hankintamääräyksiä ja -ohjeita. Hankintapalvelut ja tarkastustoimi valvovat kunnan hankintojen lainmukaisuutta.

Hankinnan hallinta eli hankintaprosessi kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavasti:



Kuva 54 Hankinnan hallinta eli hankintaprosessi ja sen riippuvuudet

Hankinnan hallinta -prosessia ohjaavat prosessit ovat seuraavat:

- Strategiaohjaus
- Rahoitus- ja talousohjaus
- Kehittämisen ohjaus (mm. hankintojen kehittäminen, palvelujen kehittäminen)
- Tulosohjaus (mm. hankintoja koskevat tulostavoitteet)
- Palvelujen järjestäminen (mm. periaatepäätökset hankkia palvelu markkinoilta, periaatteet hankinnan ehdoista)

Hankinnan hallinta -prosessi tukee muita prosesseja seuraavilla palveluilla:

- kilpailutusten suunnittelu,
- kilpailutukset,
- puitejärjestelyn mukaiset hankinnat,
- hankintamallin, tilausten ja sopimusten käytön ohjeet,
- hankintasopimusmallit ja sopimusneuvottelupalvelut,

- hankintojen konsultointi.

Hankinnan hallinta -prosessi raportoi toiminnastaan seuraaville prosesseille:

- asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus
- palvelujen järjestäminen
- palvelutuotanto
- rahoitus- ja talousohjaus

Hankinnan hallinta -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 20 Hankintojen syöte- ja tulostiedot

T3. Hankinnat			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Hankintalainsäädännön muutokset	TEM, Eduskunta, Finlex	Hankintasäännöt ja ohjeet	Kunta hyödyntää tätä hankintojen suunnittelussa ja läpiviennissä
Strategiset hankintatarpeet	Yleiset kehittämissuunnitelmissa olevat hankintatarpeet	Hankintaohjelma	Hankintojen suunnittelu
Kehittämissalkun projektien hankintatarpeet	Kehittämissalkku, projektisuunnitelmat	Hankintasuunnitelma	Hankintojen toteuttaminen
Hankinnan tukitarpeet	Hankintakonsultointitarpeet toimialoilta ja yksiköistä	Hankintasäännöt ja ohjeet	Kunta hyödyntää tätä hankintojen suunnittelussa ja läpiviennissä
Rahoitus- ja talousraamit	Rahoitusohjauksesta	Tarjouspyynnöt	Systemaattiset ja korkealaatuiset tarjouspyynnöt
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämissalkku, kehittämisen ohjauksen ohjeet ja linjaukset	Hankintapäätökset	Päätöksenteon dokumentit. Lainmukaisuuden arviointi
		Hankintasopimukset	Sopimuksenhallinta, palvelujen järjestäminen seuraa sopimuksen toteutumista
		Valvontaraportti	Lainmukaisuuden ja hankintojen valvontaraportti
		Tulosmittareiden mittaustulokset	Tulosohjaus

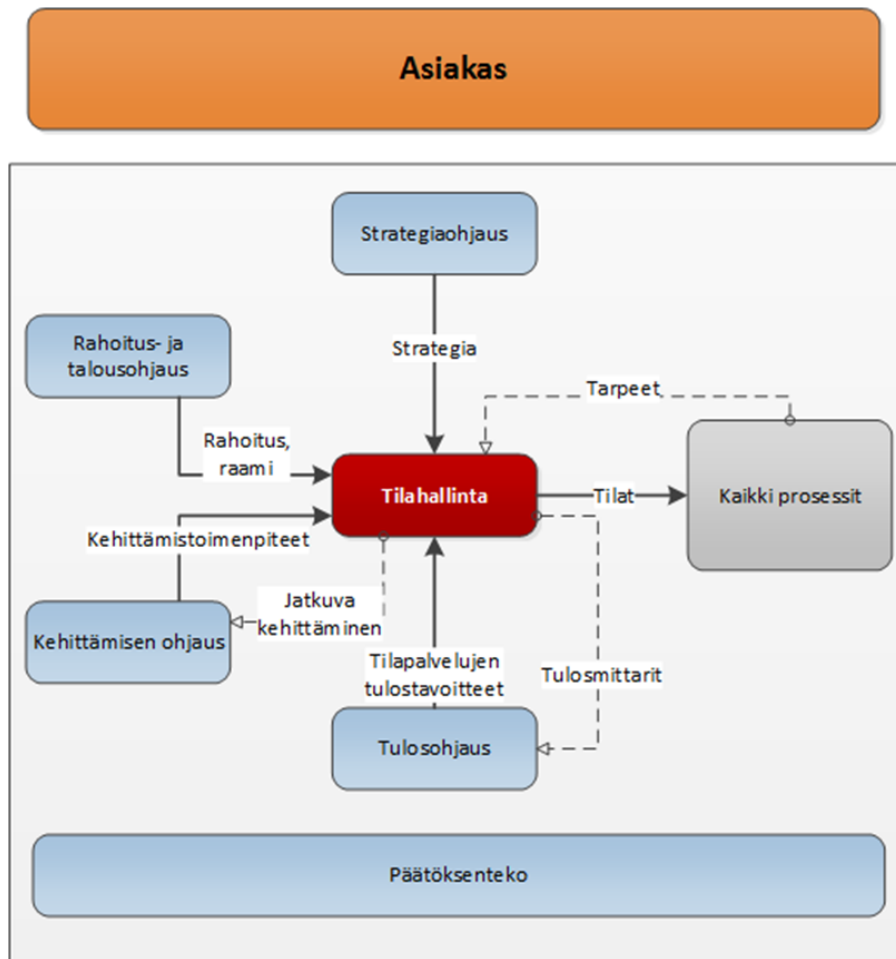
3.7.3.4 T4: Tilahallinta

Tilahallinnan tai tilapalvelujen tavoitteena on järjestää kunnan toiminnoille ja prosesseille käyttökelpoiset ja toimivat tilat sekä valita muuntuvat ja kestävät ratkaisut.

Tilapalvelut huolehtii ja vastaa kunnan omistamien ja hallitsemien kiinteistöjen ja rakennusten rakennuttamisesta ja ylläpidosta. Se huolehtii myös tarvittavista vuokrauspalveluista.

Tilapalvelut huolehtii tyypillisesti kunnan energiapalveluista sekä kiinteistöveron kannosta.

Tilahallinta kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavasti:



Kuva 55 Tilahallinta ja sen riippuvuudet

Tilahallinta -prosessia ohjaavat prosessit ovat:

- Strategia (tilojen käyttöä koskeva ohjelma)
- Rahoitus- ja talousohjaus (tilapalvelujen budjetti)
- Kehittämisen ohjaus (tilapalvelujen kehittäminen)
- Tulosohjaus (tilapalveluja koskevat tulostavoitteet)

Tilahallinta -prosessi tukee muita prosesseja tarjoamalla niille seuraavia palveluja:

- Rakennuttaminen,
- Vuokrauspalvelut,

- Toimitilojen ja kiinteistöjen hallinnointi,
- Energiapalvelut,
- Kiinteistöveroitus
- Muut tilahallinnan palvelut

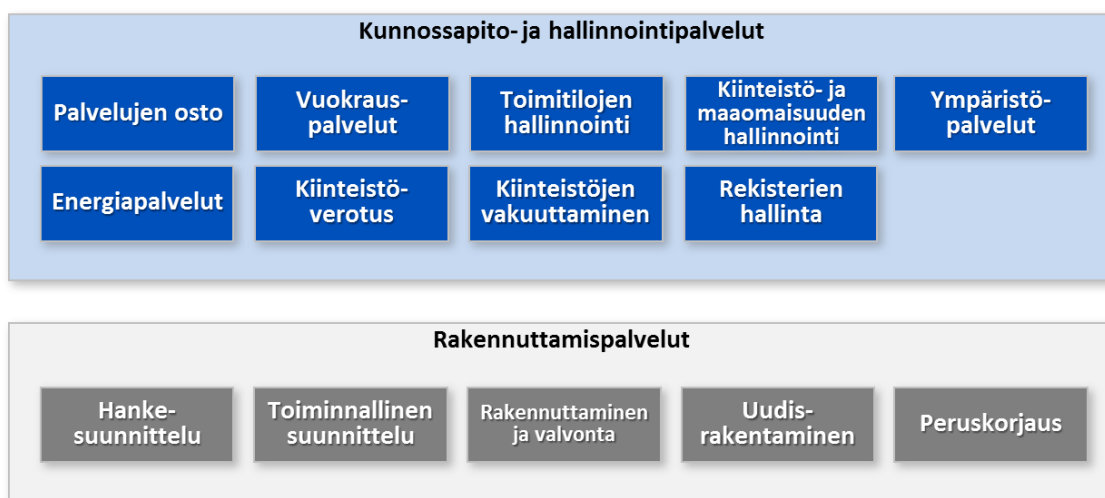
Tilahallinta -prosessi raportoi

- palvelujen ohjaukselle tilojen käytöstä ja hallinnoinnista sekä tuottaa kiinteistöraportoinnin.
- tuottaa rakennuttamisraportit kehittämisen ohjaukselle.

Tilapalvelujen prosessit ja tehtävät voidaan jakaa kahteen pääkokonaisuuteen:

- Kunnossapito- ja hallinnointipalveluihin
- Rakennuttamispalveluihin

Tilahallinta voidaan jäsentää tämän pohjalta seuraaviin aliprosesseihin:



Kuva 56 Tilahallinnan aliprosessit

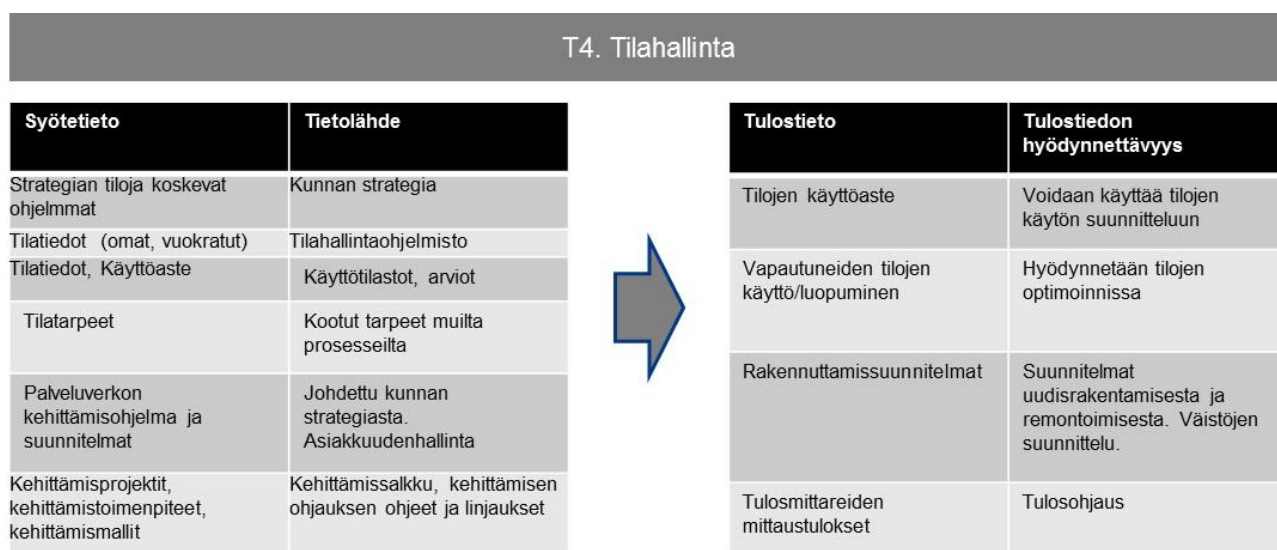
Tässä on oletettu, että kunta/kaupunkikehittämisen tehtävät (tiet, kaavoitus tms.) on erityisesti osa Palvelujen järjestämistä kuntalaisille, ei kunnan sisäistä tukipalvelua.

Tukipalvelujen sisäinen rakenne voi vaihdella jonkin verran kunnittain.

Tilahallinta -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot

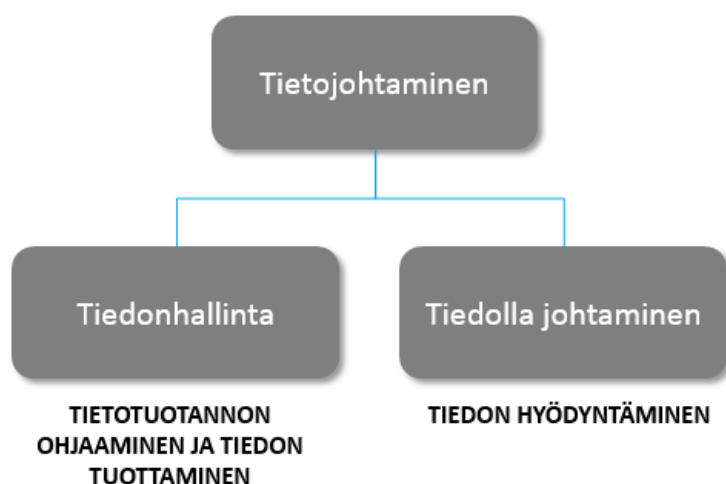
on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 21 Tilahallinnan syöte- ja tulostiedot



3.7.3.5 T5: Tiedonhallinta

Johtamisen viitearkkitehtuurissa **tietojohdamisella** tarkoitetaan systemaattista tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista. **Tiedonhallinnalla** tarkoitetaan tietotuotannon ohjaamista ja hallintaa, johon sisältyy tiedon kerääminen, tiedon laadun varmistaminen ja tietohuolto organisaation sisäisessä ja organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. **Tiedolla johtamisella** tarkoitetaan kerätyn tiedon hyödyntämistä ja jalostamista. Seuraavassa kuvassa esitetään tietojohdamisen kokonaisuus.



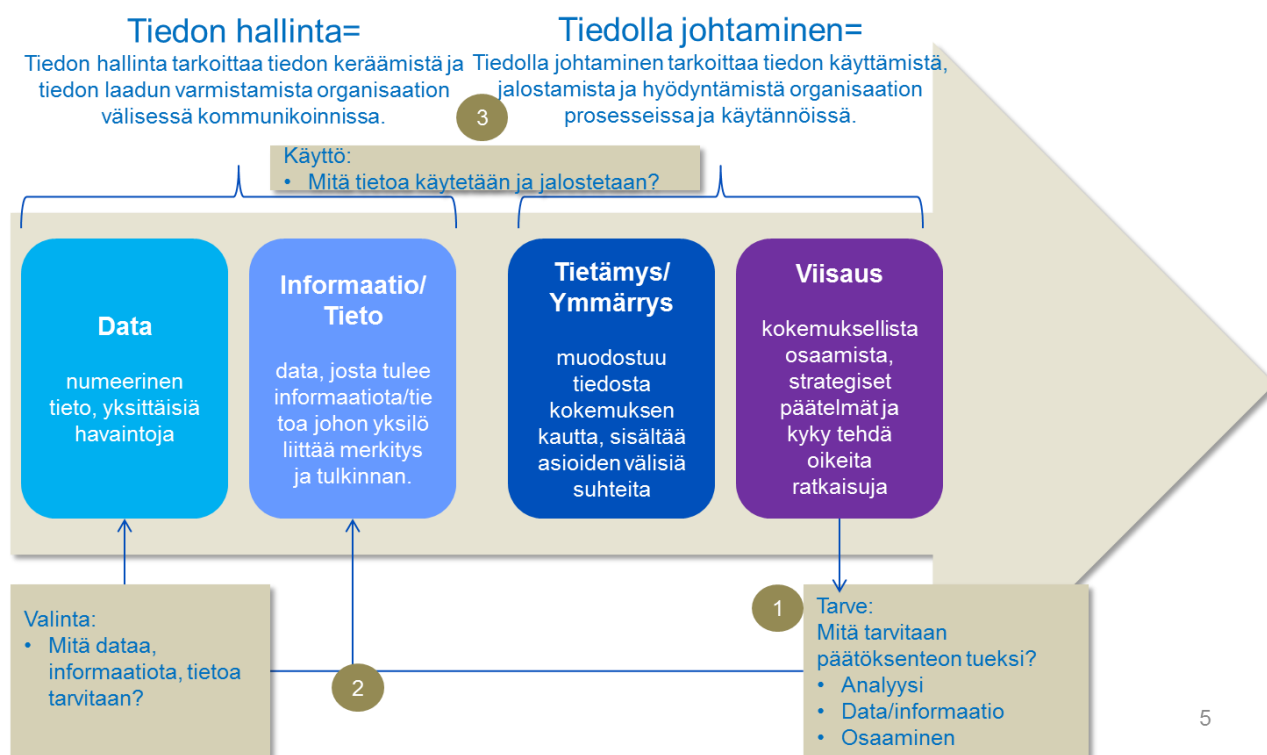
Kuva 53 Tietojohdaminen, tiedonhallinta ja tiedon hyödyntäminen

Tietojohdamiselle ei ole vakiintunutta, täsmällistä määritelmää. Sillä voidaan tarkoittaa myös periaatteita, tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luo-

minen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa, organisaatioiden välillä ja organisaation toiminta- ja yhteistyöverkostoissa on järjestetty. Se on 1990-luvulla syntynyt ala, joka tarkastelee organisaatioissa olevan tiedon hyödyntämistä osana niiden toimintaa. Ala alkoi kehittyä tietoyhteiskuntakehityksen myötä. Suurissa organisaatioissa havaittiin olevan runsaasti asiantuntijaosaamista, henkistä pääomaa ja eksplisiittistä informaatiota, jonka tehokas hyödyntäminen koettiin haasteelliseksi. Toisaalta tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä em. asioiden hallintaan alkoi syntyä uudenlaisia työkaluja. Lisäksi tarvittiin tietoa johtamisen käytännöistä, joilla näihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin voitaisiin käytännössä tarttua.

Liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence) tarjoaa keinoja organisaation toimintaympäristössä (esim. teknologian tai markkinoiden kehitys) ja sen omissa järjestelmissä olevan informaation seurantaan ja analysointiin päätöksenteon tueksi. Aineettoman pääoman johtaminen (intellectual capital management) auttaa strategista johtoa tunnistamaan organisaation tärkeimmät aineettomat resurssit (mm. osaamiset, kumppanuudet) ja kehittämään niitä kohti strategisia tavoitteita.

Tiedonhallinta osana tietojohdamisen kokonaisuutta voidaan esittää myös seuraavassa kuvassa esitetyllä tavalla.



Kuva 54 Tiedonhallinta osana tietojohdamisen kokonaisprosessia

Vastaavasti **tiedonhallinta** voidaan jäsentää seuraavassa kuvassa esitettävällä tavalla prosessiksi.

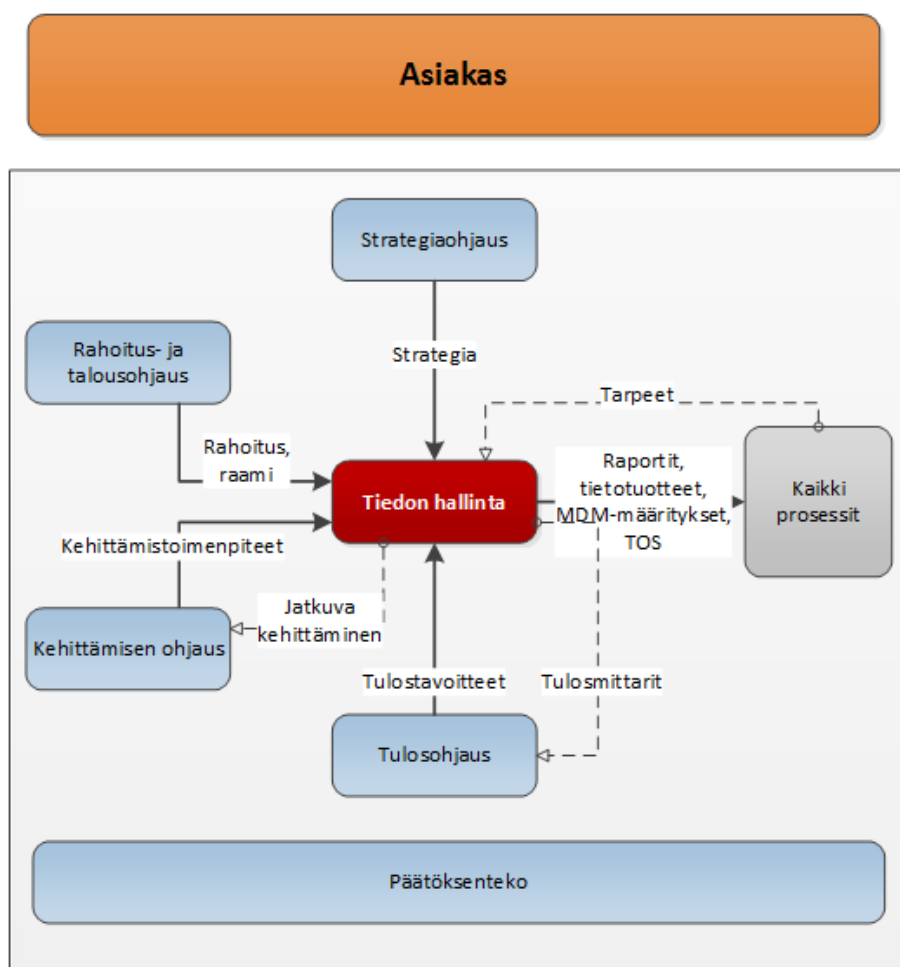


Kuva 57 Tiedonhallinnan elinkaari prosessi

Kunnan tarvitsemat perustiedot (Master Data)

Jotta kunta voisi hyödyntää kerättyä tietoa ja jatkojalostaa tätä omiin tarpeisiinsa, pysyvästi tarvittavien perustietojen on oltava riittävän laadukkaita. Kuntasektorin hyväksymä Master Datan (MDM)-viitearkkitehtuuri on tarkoitettu käytettäväksi tukemaan kunnan Master Datan hallintaa. Tavoitteena on Master Datan hallinnan toimivuus ja yhdenmukaisuus läpi kunnan toiminnan. Viitearkkitehtuurin avulla kunta voi parantaa kyvykkyyttään Master Datan hallinnassa. *Lähde: MDM viitearkkitehtuuri 2.1.2014.*

Tiedonhallinta kytketty muihin prosesseihin seuraavasti:



Kuva 58 Tiedonhallinta ja sen riippuvuudet

Tiedonhallintaa ohjaavat prosessit ovat:

- Strategia
- Rahoitus- ja talousohjaus (budjetti)
- Kehittämisen ohjaus (tiedon hallinnan kehittäminen)
- Tulosohtaus (tiedon hallintaa koskevat tulostavoitteet)

Tiedonhallinnan tuki muille prosesseille

Tiedon hallinta tukee muita prosesseja tarjoamalla niille seuraavia palveluja:

- ydintietomääritykset,
- tietohuoltoprosessit,
- TOS,
- raportit,
- tietotuotteet,
- ohjeistus

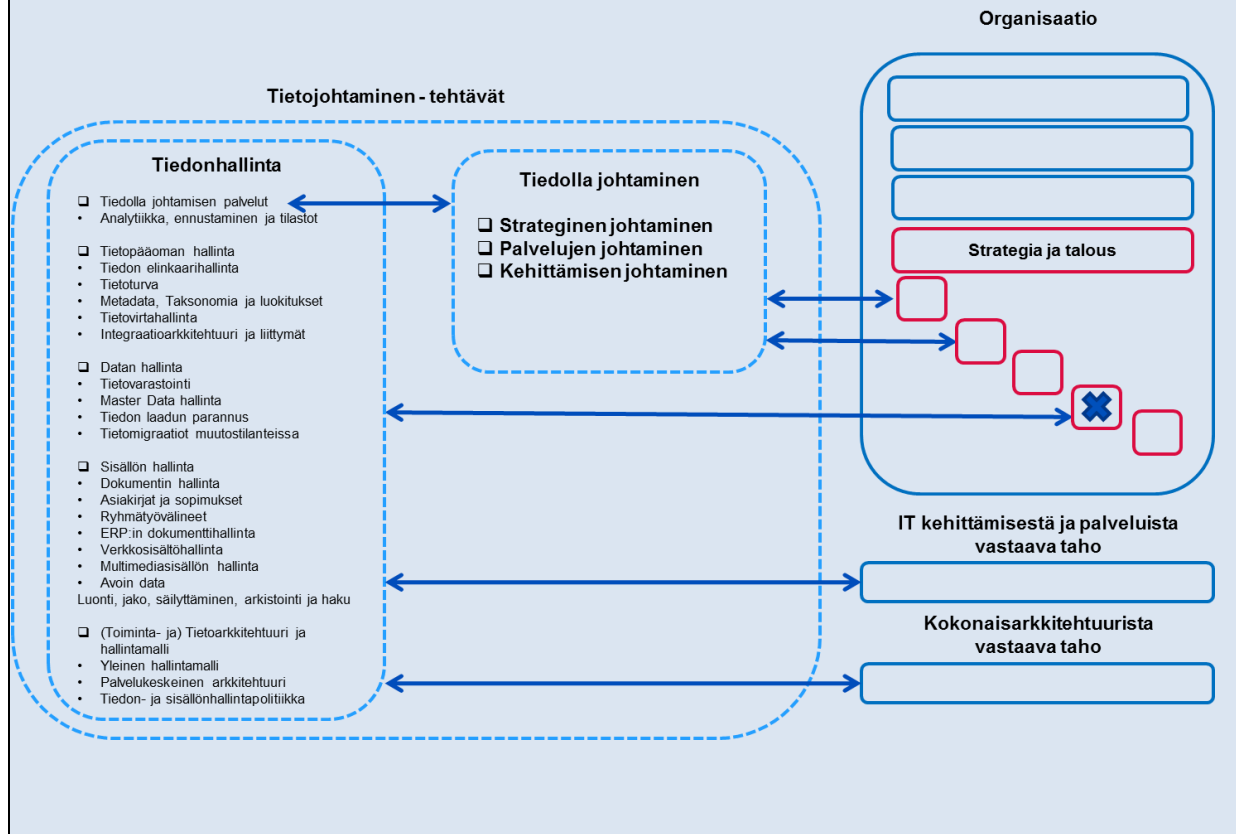
Tiedonhallinta -prosessi raportoi

- lähinnä tulostittarit Tulosohtaukseen
- kehittämisen raportoinnin Kehittämisen ohjaukseen.

Tiedonhallinta -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 22 Tiedonhallinnan syöte- ja tulostiedot

T5. Tiedon hallinta			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Tietotarpeet	Ohjaus-, ydin- ja tukiprosessit, palvelut	Ydintiedot, MDM	Käytetään kaikissa prosesseissa ja tietojärjestelmissä, joissa ko. tietoa tarvitaan
Kansalliset ontologiat ja käsitelmääritykset	FinnOnto yms. ontologiapalvelut	Tiedon kuvailu, ontologia, metadata	Ontologioita hyödynnetään tiedon yhtenäisyyden ja laadun hallinnassa kaikissa tietoa tuottavissa ja hyödyntävissä prosesseissa
kansalliset ydintiedot	Perustietovarannot	Tiedonohjaussuunnitelma	TOSia käytetään erityisesti sähköisessä asianhallinnassa ja päätöksenteossa (asiakirjallisen tiedon hallinnassa)
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämissalkku, kehittämisen ohjauksen ohjeet ja linjaukset	Raportit ja tietotuotteet	Tiedolla johtamisessa
		Tulostittareiden mittaustulokset	Tulosohtaus

ESIMERKKI**TIETOJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA****3.7.3.6 T6: ICT-hallinta**

Kunnan ICT-hallinta (palvelut) vastaa kunnan toimintaa ja niiden kehittämistä tukevien tietojärjestelmien ja sähköisten välineiden järjestämisestä toimialojen ja eri prosessien tarpeisiin.

Nykyaikainen ICT-hallinta tukee toiminnan kehittämistä ja uudistamista asiakaslähtöisesti ja kustannusvaikuttavasti.

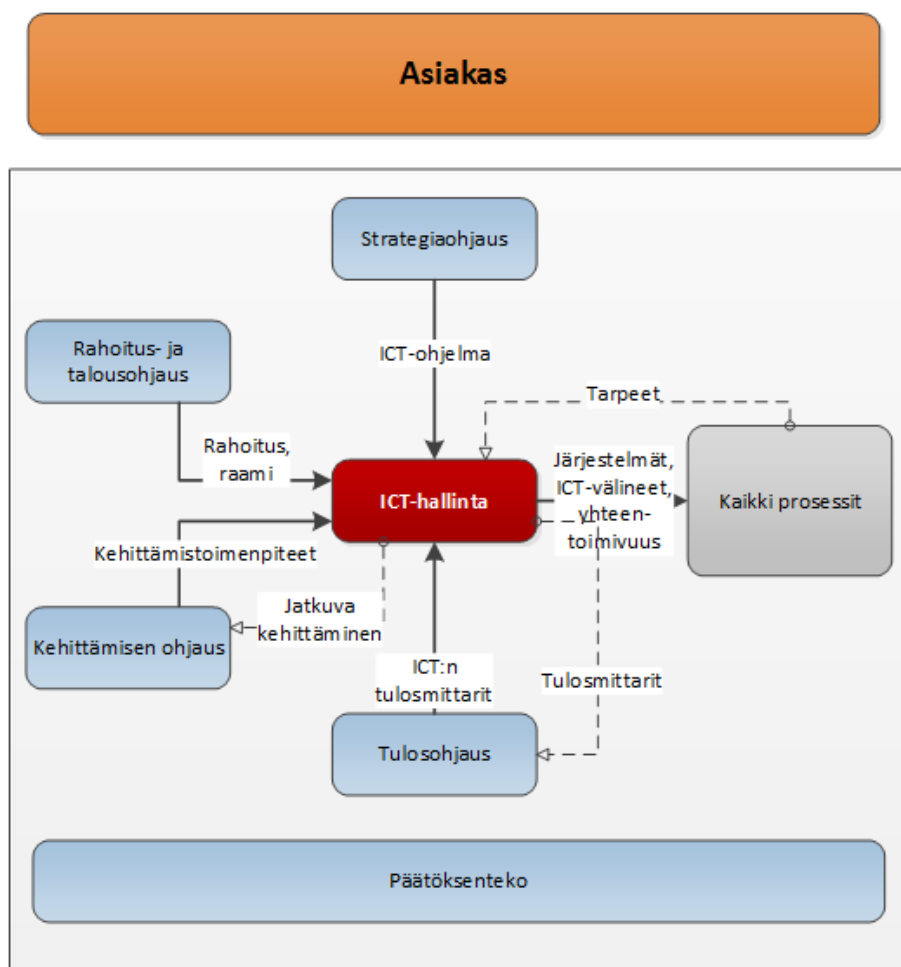
ICT-hallinnan, tarkemmin tietohallinnon tehtävänä on tukea digitalisaation tuomia mahdollisuuksia kunnan toiminnalle. Teknologinen kehitys on merkittävästi muuttanut ihmisten tapaa toimia. Kehittämisen ajureina toimivat niin toimintaympäristön muutokset, toiminnasta tulevat tarpeet kuin jatkuvasti kehittyvät erilaiset teknologiset ratkaisut. ICT-hallinta parhaimmillaan nostaa esiin digitaalisia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi avoimessa ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa toiminnan kehittämisen kanssa.

Tämän päivän muuttuvassa maailmassa tarvitaan erilaisia teknologisia ratkaisuja (mm. palvelujen digitalisointia). Toimintaympäristö ja rakenteet muuttuvat eivätkä kunnat enää selviä muutoksesta ilman radikaaleja toimintamallien muutoksia.

Kunnan toimintaan vaikuttavat toimintaympäristön muutokset mm. ikärakenteen muutokset, kaupungistuminen, globalisaatio, talouden haasteet, sote-uudistus, asiakasodotusten muutokset, teknologian nopea kehittyminen, vaativat ICT-hallinnalta ja ICT-palveluilta asiakaslähtöisyyttä, nopeaa reagointikykyä ja ketteryyttä.

ICT-hallinta vastaa myös kunnan tietojärjestelmien ja ICT-ratkaisujen yhteentoimivuudesta, tehokkuudesta, ajanmukaisuudesta ja turvallisuudesta sekä tätä kautta kunnan palvelujen ja prosessien yhteentoimivuudesta ICT-palvelujen, järjestelmien ja ratkaisujen näkökulmasta.

ICT-hallinta kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavassa kuvassa esitetyllä tavalla.



Kuva 59 ICT-hallinta ja sen riippuvuudet

ICT-hallintaa ohjaavat prosessit ovat

- Strategia (ICT-ohjelma)
- Rahoitus- ja talousohjaus (ICT-budjetti)
- Kehittämisen ohjaus (ICT-ratkaisujen kehittäminen)
- Tulosohjaus (ICT-palveluja koskevat tulostavoitteet)

ICT-hallinnan tuki muille prosesseille

ICT-hallinta tuottaa muille prosesseille:

- tietojärjestelmäpalvelut,
- tietoturvallisuuden ratkaisut,
- työasemat, mobiililaitteet,
- kapasiteettipalvelut,
- sähköisten palvelujen ratkaisut,
- tietoliikenne- ja telepalvelut

ICT-hallinta vastaa johdon BI- ja raportointivälineiden kehittämisestä ja ylläpidosta raportointitarpeiden mukaisesti.

ICT-hallinnan raportointi

ICT-hallinta raportoi palvelujen järjestämiselle ja muille prosesseille ICT-palvelujen laaturaportoinnin, kustannusraportit sekä kehittämisen tilanteen ja ennusteen.

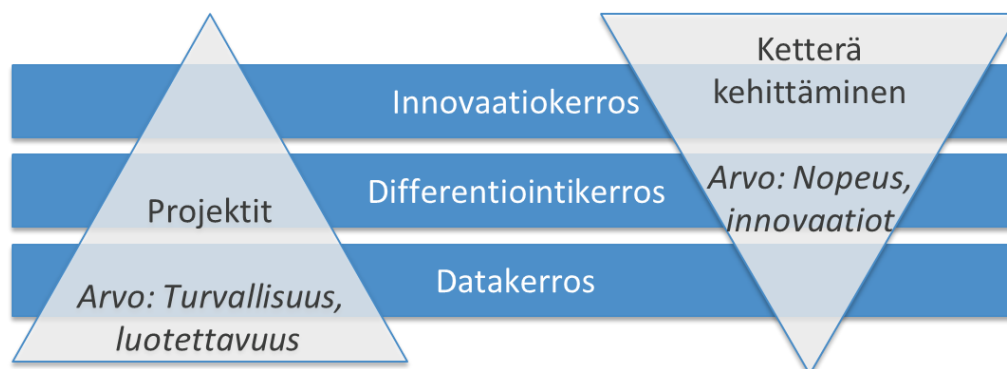
ICT-hallinnan tuki kehittämiseen

ICT-hallinnan tehtävänä on sekä tukea operatiivisesti sähköisillä palveluilla kunnan palveluja ja toimintaa että erityisesti uudistaa toimintaa sähköisillä palveluilla. ICT-toiminto on keskeisessä roolissa palvelujen ja toiminnan digitalisaatiossa.

ICT-palvelut tukevat toiminnan kehittämistä kokonaisarkkitehtuurin, digitaalisten palvelujen hyödyntämisen ja ICT-ohjelman kehittämispanostusten kautta.

ICT-palveluja ja toimintaa tukevia ratkaisuja voidaan kehittää sekä perinteisillä projekteilla että yhä useammin nopeammalla ketterän kehittämisen mallilla. Kehittämismallivalinta riippuu siitä, mikä on kehittämisen keskeisin perusarvo (vrt. Gartnerin Bimodal IT)

Kehittämiskohteet voidaan muutostahdin mukaan jakaa kerroksiin (ns. pace layer –malli)



Kuva 60 Gartnerin Bimodal-IT-malli, kehittämisen eri tavat

ICT-palvelujen ja ratkaisujen hyöty syntyy vasta niiden käytön kautta. Niiden asiakasarvo muodostuu asiakaskokemuksesta – siitä, miten hyvin ratkaisut ja palvelut tukevat ja edistävät kunnan varsinaisia palveluja ja prosesseja sekä miten helppoja ja houkuttelevia ne ovat loppukäyttäjille. Tämä voidaan varmistaa siten, että näitä ratkaisuja testataan tai kokeillaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tästä syystä kehittämisvälineeksi valitaan yhä useammin ns. ketterän kehittämisen malli.

Kehittämismallin valintaan vaikuttaa asiakasarvo, joka toimii kehittämisen pääajurina. Mikäli kehittämisen arvoksi määritetään turvallisuus, luotettavuus tai muutoksen hallittavuus, menetelmäksi valitaan usein perinteinen ns. vesiputousmalliin perustuva projektimainen kehittäminen. Aivan puhdasta vesiputousmallin mukaista kehittämistä ei kuitenkaan enää suositella missään kehittämismallissa, vaan projekteissakin kehittäminen tulisi toteuttaa vähintään iteraatiivisesti, jotta kehitettävien palvelujen ja laaditun vaatimusmäärittelyn toimivuus voidaan varmistaa aidossa asiakaskäytössä. Mikäli kehittämisen arvoksi valitaan erityisesti innovatiivisuus, kehittämisen nopeus eikä kehitettävään ratkaisuun liity suurta määrää muiden kriittisten palvelujen riippuvuuksia, kehittämiskohteeksi kannattaa usein valita ketterän kehittämisen menetelmä.

ICT-hallinnan keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 23 ICT-hallinnan syöte- ja tulostiedot

T6. ICT-hallinta			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Strategian ICT:tä koskevat linjaukset	Kunnan strategia	ICT-ohjelma, digitalisaatio-ohjelma tms.	Käytetään kaikessa teknologian ja ICT-palvelujen kehittämisessä
Väline- ja tietojärjestelmätarpeet	Eri prosessien kehittämistarpeet, suorat kontaktit	Kokonaisarkkitehtuuri-kuvaukset	Muodostaa kokonaiskuvan sekä nykyisestä teknologiaympäristöstä että toiminnan, tiedon, tietojärjestelmät että teknologian yhdistävän tavoitetilakuvaukset
Toiminnan kehittämistarpeet ja suunnitelmat	Kehittämisohjelmat ja suunnitelmat	Tietoturvaohjeet	Hyödynnetään kaikessa ICT-kehittämisessä ja välineiden käytössä
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämissalkku, kehittämisen ohjauksen ohjeet ja linjaukset	Tulosmittareiden mittaustulokset	Tulosohjaus



3.7.3.7 T7: Markkinointi ja viestintä

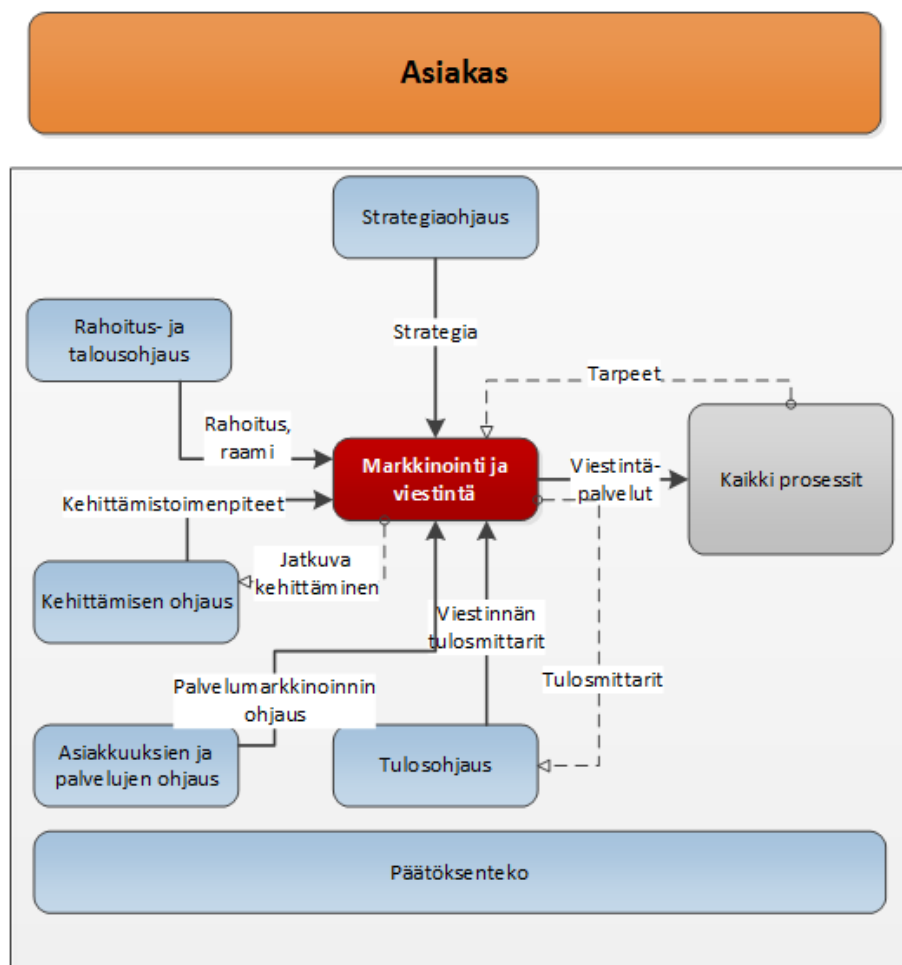
Markkinointi- ja viestintäpalvelut vastaavat kunnan yhteisestä sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, visuaalisesta ilmeestä ja yhteisistä viestintäkanavista.

Viestintäpalvelujen tehtävänä on tiedottaa kunnan toiminnasta ja edistää toiminnan tarvitseman sanoman läpimenoa kohderyhmille. Markkinointi- ja viestintäpalvelut edistävät vuorovaikutusta kunnan sisällä ja ympäristön kanssa sekä vahvistaa kunnan tunnettuutta.

Markkinointi- ja viestintäpalvelut:

- tuottaa markkina- ja toimintaympäristöanalyysseja
- tuottaa palvelujen markkinointia eri asiakasryhmille
- kokoaa asiakaspalautteita asiakkuuksien hallinnan käyttöön
- kehittää ja hallinnoi kunnan brändiä
- tuottaa hanke- ja projektiviestintää
- tuottaa kunnan sisäistä viestintää

Markkinointi- ja viestintäprosessi kytkeytyy muihin prosesseihin seuraavasti:



Kuva 61 Markkinointi ja viestintä ja sen riippuvuudet

Markkinointi ja viestintä -prosessia ohjaavat prosessit

Seuraavat prosessit ohjaavat markkinointi- ja viestintäprosessia:

- Strategiaohjaus (Strategia ja mahdollisesti viestintäohjelma)
- Rahoitus- ja talousohjaus (Viestintäbudjetti)
- Kehittämisen ohjaus (Viestinnän kehittäminen)
- Tulosojaus (Viestintää koskevat tulostavoitteet)

Markkinointi ja viestintä -prosessin tuki muille prosesseille

Prosessi tuottaa markkinointi- ja viestintäpalveluja kaikkien prosessien tueksi.

Markkinointi ja viestintä -prosessin raportointi

Markkinointi- ja viestintä raportoi palvelujen ohjaukselle viestintäpalvelujen palveluraportin.

Viestintäprosessi voidaan määrittää seuraavaksi suunnittelu-, toteutus- ja seurantaketjuksi:



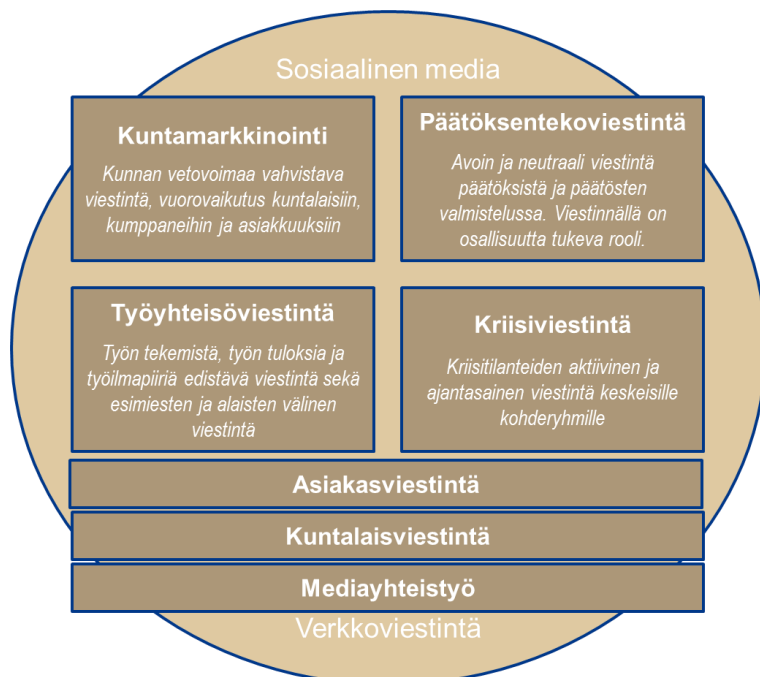
Kuva 62 Viestintä elinkaariprosessina

Markkinoinnin ja viestinnän tehtäviä voidaan jäsentää seuraavasti:

Markkinointi (brändi)	Markkinointi-viestintä (brändi)	Ulkoinen viestintä (maine)	Sisäinen viestintä (maine)
Markkinointistrategia		Viestintästrategia	
Markkinointitutkimus	Mainostaminen/yritysmieli kuva	Suhdehallinta	Johdon ja luottamushenkilöiden viestintä
		Projektiviestintä	Projektiviestintä
Markkinoinnin suunnittelu	Suhdehallinta	Viestintäkanavahallinta	
Markkinoinnin toteutus	Myynnin edistäminen	Omistajaohjaus	Luottamusmiesviestintä
		Kuntalaisviestintä	
		Rekrytointiviestintä	Rekrytointi viestintä
Markkinointi analytiikka	Suoramarkkinointi	Asiakasviestintä	Henkilöstöviestintä
	Henkilökohtainen markkinointi	Toimittajaviestintä	
	Mediasuhteet		
	Sosiaalinen media		
	Yhteiskuntavastuu		
		Kumppaniviestintä	
		Kriisiviestintä	
		Asianhallinta/muutoksen hallinta	

Kuva 63 Markkinoinnin ja viestinnän tehtävät

Vastaavasti markkinointi- ja viestintäpalvelut voidaan luokitella seuraaviin viestinnän näkökulmiin:



Kuva 64 Markkinoinnin ja viestinnän luokittelu

Markkinointi ja viestintä -prosessin keskeisimmät syöte- ja tulostiedot on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 24 Markkinoinnin ja viestinnän syöte- ja tulostiedot

T7. Markkinointi ja viestintä			
Syötetieto	Tietolähde	Tulostieto	Tulostiedon hyödynnettävyys
Strategian vuorovaikutukseen liittyvät linjaukset	Kunnan strategia	Viestintäohjeisto (esimerkiksi kriisiviestintäohje)	Hyödynnetään kaikessa viestinnän suunnittelussa ja viestinnässä
Viestintätarpeen tunnistaminen kohderyhmittäin	Kyselyt (tavoitettavuus, ymmärtäminen)	Brändiohje Graafinen ohjeisto	Visuaalisen viestinnän yhtenäisyys varmistetaan tätä hyödyntämällä
Kehittämisprojektit, kehittämistoimenpiteet, kehittämismallit	Kehittämissalkku, kehittämisen ohjauksen ohjeet ja linjaukset	Kanavavalinnat ja kohdennettu sanoma	Etukäteen laadittu kysely ja kanavavalinta auttaa sujuvassa viestinnässä
		Tulosmittareiden mittaustulokset	Tulosohjaus

4. Tietoarkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset

Käsitteet on kuvattu jo edellä luvussa 2.9.

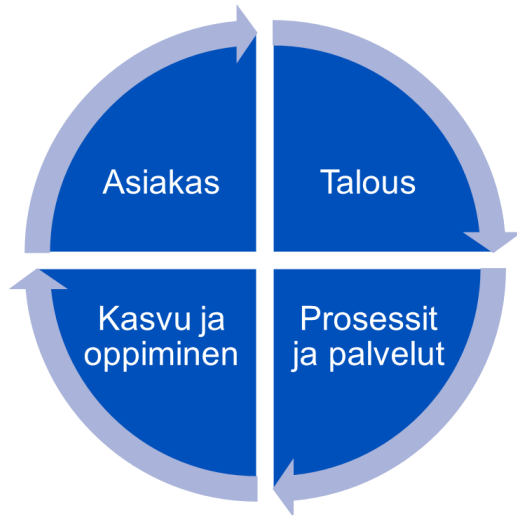
4.1. palveluluokitus

Kuntien palvelu- ja tehtäväluokitus nähdään erityisesti toiminta-arkkitehtuuriin kuuluvana ja tämä on kuvattu edellä toiminta-arkkitehtuurin kuvauksissa.

4.2. Mittariston pääjäsenitys ja viitemalli

Johtamisen viitearkkitehtuurissa ja kehittämisen ohjauksessa sekä tulosohjauksessa on olennaista pystyä yhdenmukaistamaan toiminnan ja johtamisen laatua, määrää ja tehokkuutta kuvaavaa mittaristoa. Tässä viitearkkitehtuurissa ei määritetä kuntien yhteisiä mittareita, mutta tuotoksessa otetaan kantaa kuntien yhteiseen mittaristojäsentämiseen. Mittariston keskeisiä laatukriteereitä on se, että mittaristo ja mittaristojäsenitys on riittävän kattava ja että siihen voidaan luontevasti kuvata kaikki johtamista koskevat mittarit ja indikaattorit.

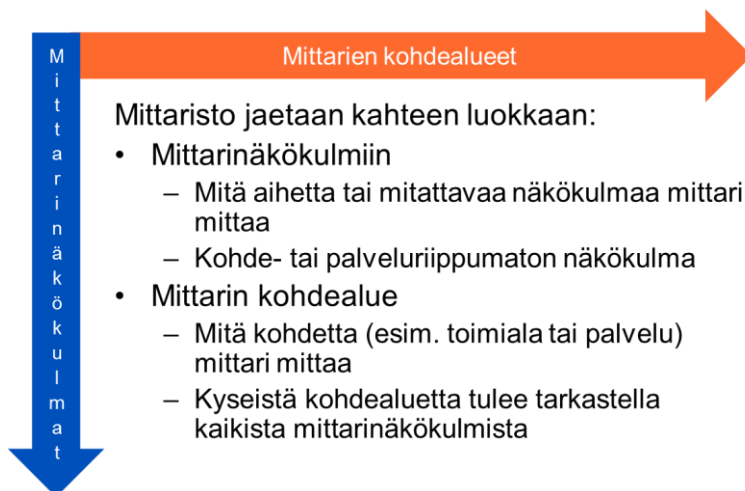
Kunnan johtamisen mittaristomallin määrittämisessä hyödynnetään Balance Scorecardin (tasapainotettu tulostaulukko) näkökulmia, jotka on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 65 Tasapainotetun tulostulokortin näkökulmat johtamisen mittariston viitemallin perustana

Kunnan mittareiden tulee kuvata sekä toiminnan laatua, että itse prosessin tehokkuutta, kustannuksia ja vaikuttavuutta sekä asiakkaan saamaa palvelua ja sen tarvetta sekä tuotannon tekijöitä. Lisäksi mittariston tulee kattaa keskeiset kunnan palvelut ja tukitoimet.

Kunnan toimintaa ja johtamista kuvaavat mittarit jäsennetään tässä johtamisen viitearkkitehtuurissa kahden luokittelutekijän avulla: johtamisen mittarinäkökulmat ja mittarien kohdealueet, jotka on tarkemmin esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 66 Mittareiden jäsenyyksen viitemallin näkökulmat ja kohdealueet

Kunnan johtamisen mittarit voidaan sijoittaa matriisiin, jossa vaaka-akselille kuvataan, mitä kohdealuetta (esim. hyvinvointi, sivistyspalvelut) mittari mittaa ja pystyakselille, mitä näkökulmaa (talous, prosessit, tms.) ko. mittari mittaa.

Johtamisen mittariston viitemallin näkökulmat

Mittariston viitemallin näkökulmat on kuvattu seuraavassa kuvassa. Mittareiden pääasiallinen toimiala- ja kohderiippumaton aihe määritetään seuraavassa kuvassa esitettyjen näkökulmien avulla.

Asiakas <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastarve • Asiakasvaikuttavuus • Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
Talous <ul style="list-style-type: none"> • Suorat talousmittarit
Prosessit ja palvelut <ul style="list-style-type: none"> • Palveluvolyymit • Suorituskyky, kustannustehokkuus • Laatu
Kasvu ja kehittyminen <ul style="list-style-type: none"> • Palveluresurssit • Oppiminen

Kuva 67 Kunnan johtamisen mittariston viitemallin näkökulmat

Johtamisen mittariston viitemallin kohdealueet

Mittareiden näkökulmien lisäksi mittarit voidaan kohdistaa johonkin kohteeseen, kuten palveluun tai toimintoon tai esimerkiksi koko kunnan seuraavassa kuvassa esitettyihin kohdealueisiin.

Elinvoima	Palvelut			Hallinto- ja tukipalvelut
	Hyvinvointi	Sivistys	Ympäristö	
Kunnan elinkeinoelämää ja elinvoimaa koskevat mittarit	Sosiaali- ja terveyspalveluja koskevat mittarit	Opetus-, koulutus-, kulttuuri- ja liikuntapalveluja koskevat mittarit	Rakennettua ympäristöä ja liikennettä koskevat mittarit	Hallintoa ja tukipalveluja sekä johtamis- ja tukiprosesseja koskevat mittarit
Esim. Kunnassa toimivien yritysten kunnallis-verokertymä.	Esim. keskimääräinen kuntalaisen etäisyys lähimmästä terveysasemasta.	Esim. keskimääräinen luokkakoko / perusopetuksen oppilas.	Esim. kunnossapidon piirissä olevien katujen ja teiden yhteiskilometrimäärä / asukas.	Esim. IT-henkilöstön määrä / asukas. Viestintäkustannukset / asukas.

Kuva 68 Kunnan johtamisen mittariston viitemallin kohdealuejako

Kaikki kunnan johtamisen mittarit voidaan sijoittaa tähän kaksiulotteiseen viitemalliin. Pääluokat ja pääotsikot on määritetty tasapainotetun tulokorttimallin pohjalta ja alaotsikot on koottu JVA-projektiin osallistuneiden kuntien mittaristomalleista. Tarkemmalla tasolla mittariston viitemalli on kuvattu esimerkinomaisesti seuraavassa taulukossa.

Näkökulma		Tarkoitus	Esim.
Asiakas	Asiakastarve	Mihin tarpeeseen toimintaa harjoitetaan ja millainen on palvelujen kysyntä.	+ 75 –vuotiaat asukkaat (henkeä), ylläpidettävät katukilometrit
	Vaikuttavuus (asiakas ja yhteiskunta)	Mikä on tuotettujen palveluiden vaikuttavuus	Asiakastytytyväisyys, jatkokoulutukseen päässeiden määrä (%), työstäpoissaolojen kesto tai lyheneminen
Talous	Talousmittarit	Kustannuksia ja taloutta kuvaavat mittarit	Kustannukset (€), tase, tilinpäätöstiedot, investoinnit vs. käyttömenot, hinta, kustannus / asukas
Prosessit ja palvelut	Palveluvolyymit	Toteutettavien palvelujen määriä ja volyymejä kuvaavat mittarit.	Terveysasemien lääkärikäynnit (kpl), sijaishuollon perhehoidon osuus (%)
	Suorituskyky,	Prosessien läpivirtausta ja palvelujen tehokkuutta koskevat mittarit	Kiireettömän lääkärivastaanoton jonotusaika (vrk), suun terveydenhuolto +75 v. peittävyys (%), ilmoituksista käsitelty 2 viikossa (%), käynnit/htp
	Kustannustehokkuus	Palvelujen kustannustehokkuutta kuvaavat mittarit	Perusopetuksen kustannus: € / oppilas, katujen kunnossapidon kustannus € / katukilometri
	Laatu	Palvelujen laatua kuvaavat mittarit	Virheiden määrä, päätösten määrä, joita joudutaan muuttamaan muutoksenhaussa, valitusten määrä
Kasvu ja kehittyminen	Palveluresurssit	Resurssimääriä ja resurssien käyttöä koskevat määrät ja mittarit.	Henkilöstömäärä, toimipisteet (lkm), opettajaa oppilasta kohden, Aurasautoja / kunnossapidettävä katu-km
	Oppiminen ja kehittyminen	Henkilöstön ja toiminnan kehittämistä koskevat mittarit	Koulutuspäivät / henkilö, käsitelty kehittämis ehdotukset

Taulukko 25 Kunnan johtamisen mittariston viitemallin näkökulmat esimerkein

Mittari sijoitetaan aina tiettyyn näkökulmaan. Hyvässä ja kattavassa mittaristossa on mittareita, jotka kuvaavat kaikkia näkökulmia.

Esimerkiksi koko kuntaa koskevat mittarit sijoitetaan vihreällä kuvattuun kunnan elinvoimaa koskevaan kohdealueeseen. Kukin mittari sijoitetaan siis lopullisessa jäsenyyksessä kaksiulotteiseen taulukkoon. Se luokitellaan yhtä aikaa yhteen **näkökulmaan** ja yhteen **kohdealueeseen**. Esim. mittari, joka kuvaa keskimääräistä jonotusaikaa hammaslääkäriin vastaanotolle, luokitellaan mittaristossa:

- Näkökulma = Saatavuus, suorituskyky, kattavuus
- Kohdealue = Hyvinvointi

Mittarien ajallinen näkökulma

Mittareissa suositellaan käytettävän kahta ajallista näkökulmaa:

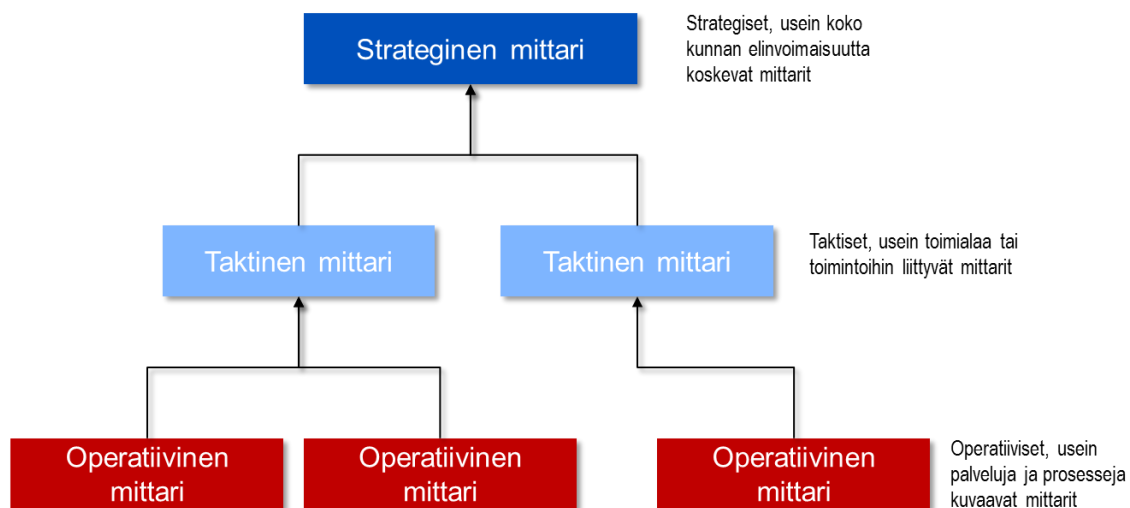
- Toteavat mittarit
 - Edellisen tarkastelukauden tulostittarit.
 - Toteaviin mittareihin ei pysty enää vaikuttamaan
- Ennakoivat mittarit

- Indikaattorit, jotka kuvaavat trendiä tai aktiviteetteja, joilla on vaikutus
- Näiden mittarien tehtävänä on kuvata suuntaa
- Näiden perusteella voidaan vielä vaikuttaa toteaviin mittareihin

Olennaista on se, että mittareilla mitataan ja niihin reagoidaan edellä kehittämisen ohjausprosessissa kuvatun jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti. Mittausten tulisi johtaa tavoitteelliseen muutokseen.

Mittarien tasoajattelu

Tässä kuvattua mittaristoa voidaan käyttää kaikilla tarkastelutasoilla. Mittaristosta voidaan tarvittaessa laatia hierarkkinen alla olevan kuvan jäsenyyksen mukaisesti.



Kuva 69 Mittariston tasorakenne

Mittarikortti

Mittarin kuvaus, näkökulma, kohdealue, tavoitetaso, mittaustapa, mittaustavastuut ja tietolähteet kuvataan **mittaritaulukkoon ja -korttiin**. Lisäksi siihen voidaan kirjata, minkä tason mittareista tai mittarista on kyse. Kustakin mittarista laaditaan oma mittarikortti.

Mittarin nimi	<nimi>
Mittarin kuvaus:	<tiivis kuvaus mittarista>
Mittarinäkökulma:	<ks. Luokitus edellä>
Mittarin kohdealue:	<ks. Luokitus edellä>
Mittarin tavoitetaso:	<konkreettinen mitattava tavoitetaso ko. mittarille>
Mittarin mittaustapa:	<miten ja milloin ko. mittari mitataan, kenelle tulos viestitään>
Mittarin mittausvastuut:	<kenen vastuulla mittarin mittaaminen on>
Mittarin tietolähteet:	<mistä tietolähteistä ko. mittarin data saadaan>

Kuva 70 Mittarikortin viitemalli

Mittaristojäsennys varmistaa sen, että kaikki olennaiset mittarinäkökulmat ja kohdealueet tulee käytyä läpi mittareita määritettäessä. Kunnan ei tarvitse kaikissa mittaristoissa (esim. strategiset mittarit) välttämättä kattaa kaikkia kohdealueita tai näkökulmia, mutta sen on hyvä käydä kaikki nämä tekijät läpi ja tehdä tietoisia päätöksiä mittarien sijoittamisesta luokituskarttaan.

5. Tietojärjestelmäarkkitehtuurin kuvaukset

5.1. Johtamista tukevat keskeiset tietojärjestelmäpalvelut

Tähän lukuun on kuvattu erityisesti kunnan johtamista tukevat ja edistävät tietojärjestelmäpalvelut. Ne ovat vain osajoukko laajemmasta tietojärjestelmäpalvelujen kokonaisuudesta ja arkkitehtuurissa johtamista tukevat tietojärjestelmäpalvelut ja järjestelmät tulee sovittaa yhteen kunnan muun tietojärjestelmäarkkitehtuurin kanssa.

Seuraavaksi kuvattu tietojärjestelmäpalveluiden looginen jäsennys on tuote-riippumaton kuvaus yleisestä tavoitetilan sähköisten tietojärjestelmäpalvelujen ja palvelukomponenttien kokonaisuudesta ja jäsennyksestä. Se voidaan fyysisellä tasolla toteuttaa yhdellä, muutamalla tai useammalla tietojärjestelmällä eri kombinaatioissa. Kuvaus ei siis ota kantaa, millä järjestelmällä ko. tietojärjestelmäpalvelu toteutetaan.

5.1.1. SOA-periaate tietojärjestelmäarkkitehtuurin perusmallina

Johtamisen tietojärjestelmäpalveluissa suositellaan hyödynnettävän kuntakohtaisesti soveltaen palvelukeskeisen arkkitehtuurin (SOA) periaatteita. Suositeltu SOA-periaate vastaa seuraaviin koko julkishallinnon arkkitehtuuriperiaatteisiin:

- Kehitä tai hanki järjestelmiä toimintälähtöisesti
 - Tietojärjestelmien kehittämisen tai hankinnan on perustuttava toiminnan vaatimuksiin. Ensisijaisesti on määriteltävä toiminnalliset vaatimukset ja prosessit sekä niiden tarvitsemat palvelut.
- Vältä päällekkäisiä ratkaisuja

- Yhdenmukaista toimintaa tukevissa tietojärjestelmissä ei tule olla päällekkäisiä tietoteknisiä ratkaisuja. Jo tehtyä on hyödynnettävä ja rinnakkaisten ratkaisujen kehittämistä on vältettävä. Uudelleenkäyttö on oltava lähtökohtana kehitettäessä tietojärjestelmiä.
- Toimintamalleja on yhdenmukaistettava siten, että eri organisaatiot voivat käyttää yhteisiä ratkaisuja.
- Varmista yhteentoimivuus
 - Tietojärjestelmien on tuettava toimintojen yhteentoimivuutta ja mahdollistettava tarvittava tietojen yhteiskäyttö.
 - Yhteentoimivuuden vaatimus koskee myös palveluita, tuotteita ja laitteita.
 - Tietojärjestelmien arkkitehtuurien ja standardien mukaisuus sekä yhteentoimivuus muiden tietojärjestelmien kanssa tulee varmistaa.
 - Tietojärjestelmien avoimiin ja dokumentoituihin rajapintoihin sekä yleisiin standardeihin tulee kiinnittää erityistä huomiota.
- Minimoi toimittajariippuvuus
 - Tietojärjestelmissä ja sovelluksissa on vältettävä sitoutumista suljettuihin teknologiaratkaisuihin (rajapinnat, määrittymiset, koodi) ja yksittäisiin tuotetoimintoihin. Hyvä toimittajahallinta ja standardien mukaisten avoimien ratkaisujen käyttäminen edistävät tämän tavoitteen saavuttamista.

Palvelukeskeinen arkkitehtuuri (Service-Oriented Architecture, SOA) antaa mahdollisuuksia sekä eristää tietojärjestelmäpalveluita erillisiksi toimiviksi osiksi että yhdistää palveluita tarvittaessa. Järjestelmien toiminnallisuus (liiketoimintalogiikka) rajataan pääsääntöisesti ohjelmallisen rajapinnan taakse – vastakohtana palvelut, joita voi käyttää vain loppukäyttäjän käyttöliittymän kautta. Tällöin on mahdollista hyödyntää kyseistä tietojärjestelmäpalvelua ohjelmallisesti yhteiskäyttöisiä komponentteja muissa palveluissa ja toiminnoissa. Avoimella dokumentoidulla rajapinnalla tarkoitetaan rajapintaa, jonka teknologiana on käytetty jotain yleisesti tiedossa olevaa ja dokumentoitua protokollaa ja tiedostomuotoa.

SOA-periaatteiden keskiössä ovat sähköisesti saatavat palvelut, komponentit, jotka ovat järjestelmien toiminnan edellytys. Palvelukeskeisen arkkitehtuurin käyttö ei määrää käytettäviä standarditeknologioita. Tämän sijaan SOA asettaa vaatimuksia itse tietojärjestelmäpalveluille. Keskeisiä periaatteita SOA-palveluille ovat:

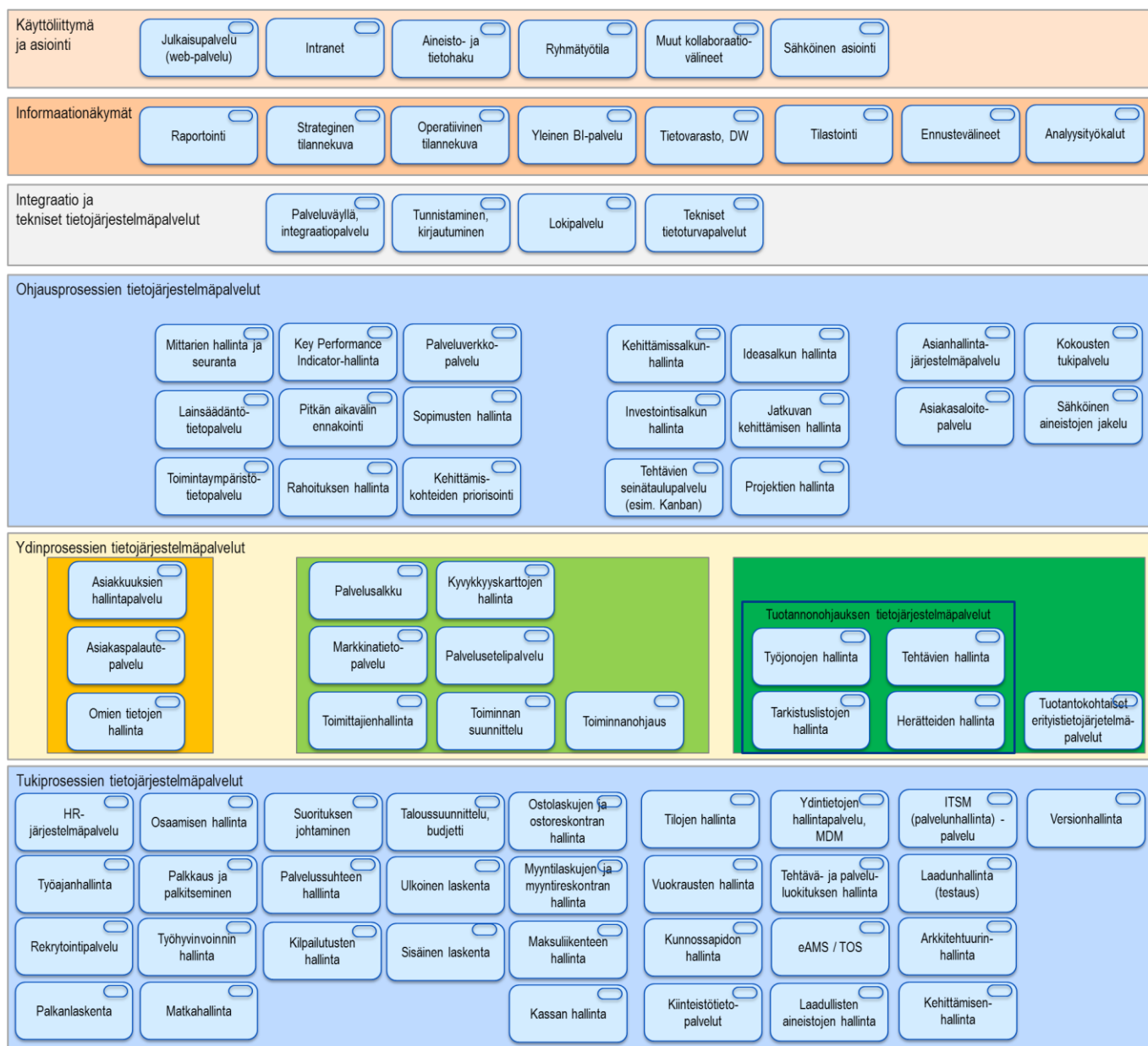
- Palveluiden pitää olla karkeustasoltaan erilaisia ja toisistaan koostettavissa
- Palvelulla pitää olla hyvin määritellyt ja standardeihin nojautuvat rajapinnat (rajapintaperiaatteet, erityisesti avoimet rajapinnat)
- Palveluiden tulee olla löyhästi kytkettyjä (integraatioperiaatteet)
- Palveluiden tulee olla helposti haettavissa (palvelukatalogi)
- Palveluiden tulee olla liiketoimintalähtöisiä (unohtamatta teknisessä ympäristössä välttämättömiä teknisiä tukipalveluita)
- Palveluiden tulee olla uudelleenkäytettäviä

Huom. Kun sähköinen palveluympäristö muodostuu palvelukomponenteista, järjestelmien rajat hämärtyvät. Perinteiset järjestelmät korvautuvat tiettyyn palveluun tai prosessiin sovitusta joukosta palvelukomponenteista. Tämä ei kuitenkaan korvaa kokonaan prosessi- tai tukityyppikohtaisia tietojärjestelmä-palveluita, vaan nämä erityispiirteet vain nivotaan kokonai-

siksi palveluiksi yhteisten palvelukomponenttien avulla. Nykyaikainen ns. mikropalveluarkkitehtuuri on SOA-arkkitehtuuria puhtaimmillaan, mutta se on vielä hyvin harvinainen kuntasektorilla.

5.1.2. Johtamisen tietojärjestelmäpalvelukartta

Johtamista tukevat tietojärjestelmäpalvelut on jäsennetty karkean prosessijaon sekä kerrosarkkitehtuurin mukaisesti:

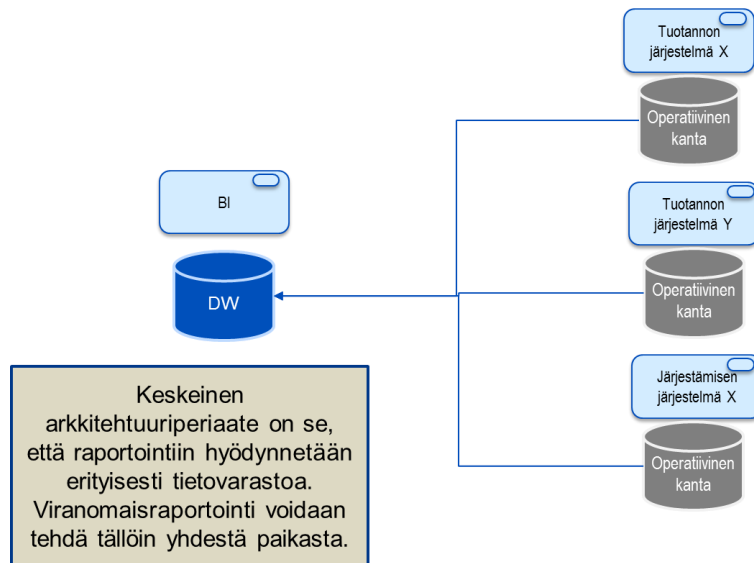


Kuva 71 Johtamista tukevat keskeiset tietojärjestelmäpalvelut - tietojärjestelmäpalvelukartta

Tietojärjestelmäpalveluja voidaan hyödyntää eri tasoilla. Esimerkiksi asiakkuuksien hallinta-

järjestelmää (CRM) hyödynnetään raportointi- ja tilastotasolla jo strategisen ohjauksen prosessissa ja asiakkuuksien ja palvelujen ohjausprosessissa. Vastaavasti samaa tietojärjestelmäpalvelua hyödynnetään taktisesti palvelujen järjestämispalvelussa ja operatiivisesti palveluntuotannossa. Yllä olevaan kuvaan tietojärjestelmäpalvelut on kuvattu vain kerran. Jäljempänä on määritetty tarkemmin, mitä tietojärjestelmäpalveluja missäkin johtamisen prosessissa hyödynnetään.

Kaikki tietojärjestelmät ja tietojärjestelmäpalvelut tuottavat tietoa johtamisen tueksi. Operatiivisten järjestelmien tuottamaa tietoa käytetään erityisesti operatiiviseen johtamiseen. Kuitenkin laajempaan raportointiin ja ulkoiseen raportointiin suositellaan käytettävän tietovarastoa:



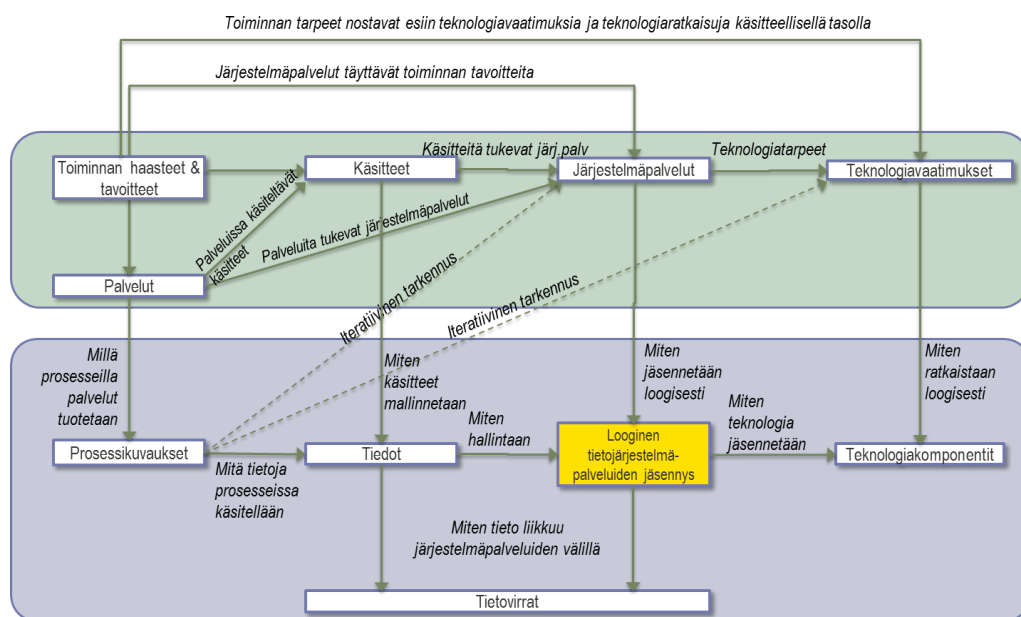
Kuva 72 Raportoinnin arkkitehtuuri ylätasolla

Tietoa kootaan eri lähteistä tyypillisesti erilaisiin operatiivisiin tietovarantoihin. Tietovarannolla tarkoitetaan mitä tahansa tietoa kokoavaa lähdetä. Digitaalinen tieto kootaan tyypillisesti joko tietokantoihin tai sähköisiin dokumentteihin, mutta myös erilaiset mediat voivat muodostaa tietovarannon. Erityisesti tietokannat on usein suunniteltu operatiiviseen käyttöön. Näissä tietokannoissa tietojen toistoa ja summaamista vältetään, koska tietojen operatiiviset päivitykset tai vakiokyselyt tällöin hidastuvat. Näihin tietokantoihin tehtävät laajat raportointihaut myös hidastaisivat merkittävästi operatiivista toimintaa. Operatiiviset tietokannat eivät usein myöskään rakenteeltaan tue helppoja kyselyä ja raportointia. Yksittäiset eri tietovarantoihin kootut tiedot tai tietojen osakokoelmat suositellaan koottavan yhteen tai useampaan tietovarastoon (data warehouse), jossa voidaan yhdistettyyn tietoon tehdä paremmin erilaisia yhdistelmiä ja tallentaa valmiiksi summatason tietoja. Tietovarastoa käytetäänkin erityisesti raportointiin ja tietojen louhintaan koko kunnan tietomassasta.

Erityisesti kunnan ulkopuolelle tiedot voidaan toimittaa tietovarastoon rakennettujen rajapintojen kautta. Tällöin rajapintojen muutoksenhallinta helpottuu, sillä rajapintoja hallitaan yhdestä paikasta. Organisaatioiden väliseen integrointiin suositellaan käytettävän kansallista palveluväylää.

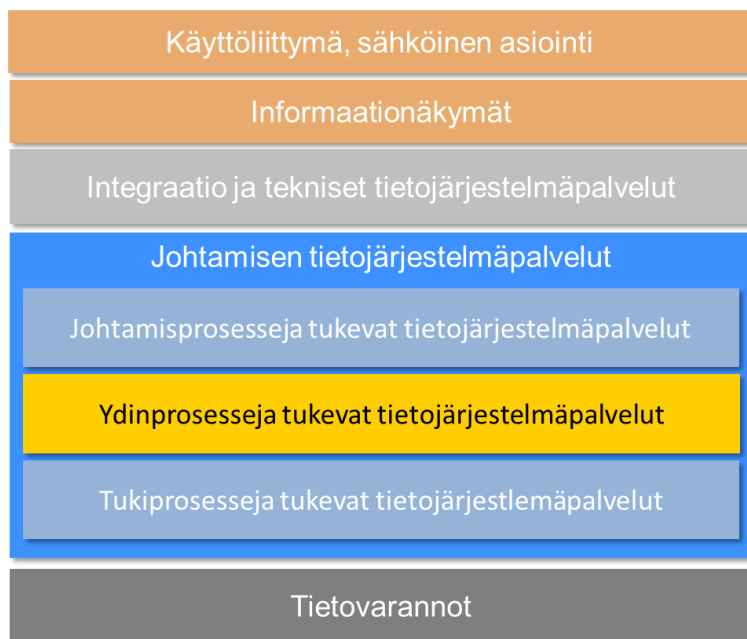
5.1.3. Johtamisen loogiset tietojärjestelmäpalvelut

Loogiset tietojärjestelmäpalvelut on tunnistettu kokonaisarkkitehtuurimenetelmän mukaisesti strategisista tarpeista, prosesseista ja käsiteltävistä tiedoista käsitteellisestä Mitä-tasosta loogiseen Miten-tasoon seuraavan periaatteen pohjalta:



Kuva 73 Loogisen tietojärjestelmäpalvelukokonaisuuden muodostuminen

Johtamisen loogiset tietojärjestelmäpalvelut voidaan jäsentää prosesseittain kerrosarkkitehtuuriin:



Kuva 74 Tietojärjestelmäpalvelujen prosessilähtöinen jäsenys

Seuraavaan on koottu johtamista tukevat tietojärjestelmäpalvelut jäsennettynä ne yllä oleviin kokonaisuuksiin⁷.

5.1.3.1 Yleiset tietojärjestelmäpalvelut

Yleisiä kaikkia johtamisprosesseja tukevia tietojärjestelmäpalveluja ovat:



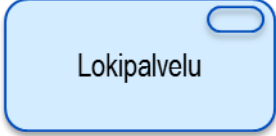
Kuva 75 Yleiset tietojärjestelmäpalvelut

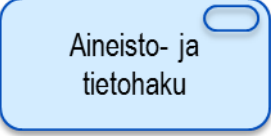
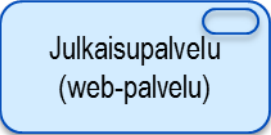
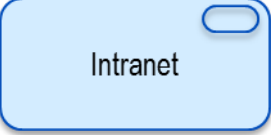
	<p>Liittymien rakentamisen, operoimisen ja sanomaliikenteen hallinnan kannalta keskitetty integraatoratkaisu ja integraatioita ohjaava säännöstö tuovat merkittävän toteutusedun.</p> <p>Integraatiopalvelu kytkee kunnan sisäiset ja ulkoiset palvelut saumattomasti yhteen.</p> <p>Integraatiopalvelu sisältää:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integraatoratkaisun • Prosessimoottorin tai sääntökoneen • Tietojärjestelmäpalvelukatalogin <p>Integraatoratkaisu</p> <p>Integraatoratkaisu on keskitetty tietojärjestelmäpalvelu, joka välittää tietoa tietojärjestelmäpalveluilta ja tietovarannoilta toiselle. Varsinainen integraatiokerroksen ydin on sanomavälityspalvelu, joka muuntaa sanomia toiseksi ja välittää tietoja ja sanomia tietojärjestelmäpalvelulta ja tietojärjestelmältä toiselle. Se koostuu useista osapalveluista (sanomaväylä, sanomareititin, sanomamuunnin, sanomari-</p>
--	---

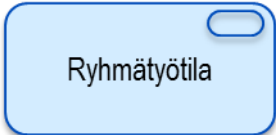
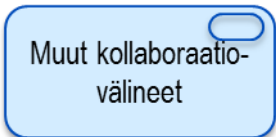
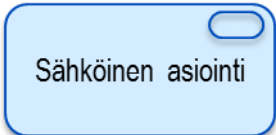
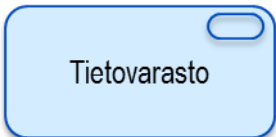
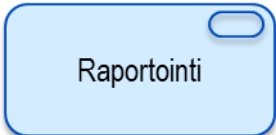
⁷ Huom. Alla yksittäisiin prosesseihin on kuvattu kaikki keskeisimmät sitä tukevat tietojärjestelmäpalvelut. Ko. tietojärjestelmäpalvelu kuvataan kaavion alla olevaan taulukkoon vain kerran. Silloin, kun se esiintyy ensimmäistä kertaa.

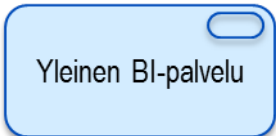

	<p>kastin, valvontatoiminto, uudelleenlähetys tms.).</p> <p>Prosessimoottori</p> <p>Prosessimoottorin avulla hallitaan ja suoritetaan liiketoiminta- ja toiminnanohjausprosesseja ja niihin kuuluvia sähköisiä tietojärjestelmäpalveluja ns. orkestrointiperiaatteen mukaan.</p> <p>Keskeisiä prosessimoottorin toimintoja ovat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prosessin rekisteröinti• Prosessin instanssin käynnistys• Prosessin instanssin lopetus• Prosessin instanssin keskeytys• Prosessin instanssin vaiheen peruuttaminen• Prosessin instanssin siirtäminen seuraavaan vaiheeseen• Uuden prosessikuvauksen esittely• Prosessin metatietoskeeman vaihtaminen• Prosessin instanssin haku• Prosessin ja prosessin instanssin suorituksen raportointi• Prosessin poistaminen suoritukseen sallittavien joukosta <p>Prosessien suunnittelun ja mallintamisen tulee tukea henkilöpohjaisen työnkulun suunnittelun ja mallintamisen lisäksi järjestelmien välisten sekä henkilöiden ja järjestelmien välisiä työnkulkujen suunnittelua ja mallinnusta.</p> <p>Prosessimoottorin tulee tarjota myös tuki automatisoiduille sekä aikapohjaisille toiminnoille, jotka aktivoivat uusia työnkuluja, tapahtumia, viestien lähettyksiä tai hälytyksiä.</p> <p>Keskitetty integraatoratkaisu ei välttämättä edellytä prosessimoottorin käyttöä, mutta siitä on hyötyä, kun prosessin läpivienti kattaa monipuolisesti tietojen vaihtoa eri tietojärjestelmien tai niiden osien välillä.</p> <p>Sääntökone</p> <p>Sääntökone on prosessimoottoria hiukan yksinkertaisempi erityisesti ylläpidon kannalta. Varsinaisen prosessinohjauksen toimintaketjujen sijaan sääntökoneeseen määritetään sääntöjä, joiden avulla voi-</p>
--	--

	<p>daan suorittaa toimenpiteitä eri tapahtumille säännöissä määriteltyjen ehtojen ja toimintojen mukaan. Erityisesti alkuvaiheessa iso osa valtion hankintatoimen prosesseista voidaan tarvittaessa mallintaa ja hallita myös säännösten avulla ilman prosessimoottoria.</p> <p>Prosessimoottori sisältää useimmiten myös sääntökoneen. Sääntökoneetta ei välttämättä tarvita erillisenä, mikäli prosessimoottori sisältä myös säännöstöpalvelun.</p> <p>Kunnan ulkoisiin palveluihin liitytään kansallisen palveluväylän kautta. Kuntaan järjestetään kytkentäpiste kansalliseen palveluväylään. Kunnan sisäisten tietovarantojen ja tietojärjestelmäpalvelujen kytkentään kansallinen palveluväylä ei sovellu. Kunta tarvitsee sisäisesti mahdollisesti oman palveluväyläpohjaisen (service BUS) integraattoriratkaisun.</p>
<div data-bbox="204 1070 475 1205" style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;"> Tunnistaminen, kirjautuminen </div>	<p>Tunnistautumisella tarkoitetaan pääsynhallintapalvelua, jossa loppukäyttäjä tai muu toimija tunnustetaan luotettavasti:</p> <p>Tunnistamisella tarkoitetaan tässä tunnistamiseen liittyviä yleisiä tietojärjestelmäpalveluita tietojärjestelmiin ja tietoihin pääsyn näkökulmasta.</p> <p>Tunnistaminen voidaan liittää:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöihin • organisaatioon • tietojärjestelmiin • asiakirjoihin (myös koneisiin, laitteisiin jne.) • tietoliikenteen osapuoliin <p>Tunnistamista tarvitaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • käyttövaltuuksien myöntämiseen • käyttövaltuuksien hallintaan • kirjautumiseen sähköisiin palveluihin • kertakirjautumisen periaatteen toteuttamiseen • viranomaisten väliseen turvattuun asiointiin • viestin salaukseen <p>Tavoitetilassa asiakastietojärjestelmässä pyritään kansalaisten kohdalla mahdollisimman pitkälle hyödyntämään kansallisia tunnistamisratkaisuja ja vält-</p>

	tämään uusien kokonaan omien tunnistamispalvelujen suunnittelemista ja toteuttamista.
	<p>Keskitetty tapahtumaloki taltioi järjestelmiin ja tiedon käsittelyyn liittyvät olennaiset muutokset ja käsitellyt.</p> <p>Erityisesti sote-asiakastietojen käsittelyssä tulee käyttää korkean tietosuojan alaista tietoa. Tämän tiedon käsittely tulee kokonaisuudessaan kirjata tapahtumalokiin.</p> <p>Lokipalvelu sisältää lokihälytystoiminnallisuuden, jolla voidaan määrittää raja-arvoja tietojen poikkeavan käsittelyn hälytyksiin (esim. tiettyä tietoa käsitelty poikkeaviin aikoihin tai poikkeavan paljon).</p> <p>Keskeisiä keskitetyn tapahtumalokin vaatimuksia ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kattava käsittelyloki ja jäljitettävyyys <p>Lokipalvelu kokoaa eri järjestelmien tiedon käsittelyn yhteen lokiin. Lokin tulee dokumentoida kaikki järjestelmään tallennettujen asiakastietojen ja asiakirjojen käsittelyyn ja tallentamiseen sekä käyttöoikeuksien antamiseen, muuttamiseen ja poistamiseen liittyvät tapahtumat ja kirjata tapahtumatiedot tapahtuma- ja muutoslokiin automaattisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käyttövaltuushallinnan lokitiedot <p>Kaikista käyttövaltuuksien hallinnan toimenpiteistä tallentuu keskitettyyn tapahtumalokiin tietoa, jota voidaan käyttää käyttövaltuuksien valvonnassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokitietojen muuttumattomuuden varmistaminen <p>Ratkaisussa lokitiedot tallennetaan muualle, kuin siihen tietokoneeseen ja tietovarantoon, jossa ne syntyvät. Lokitietoja on konekielisessä muodossa säilytettävä erillisessä tietovarannossa, johon on erilliset käyttövaltuudet. Tämä vähentää mahdollisten tietomurtojen jälkien peittelemistä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokitietojen seuranta ja raportointi <p>Ratkaisuun tulee toteuttaa välineet määriteltyjen lokitietojen ja lokitapahtumien seurantaan ja raportointiin. Vain valtuutetuilla pääkäyttäjillä on pääsy lokitietoihin.</p>
	Muita teknisiä tietoturvapalveluja ovat mm. haittaohjelmistojen torjunta, aineistojen turvaskannaukset, palomuuripalvelut, VPN-palvelut tms.

 <p>Aineisto- ja tietohaku</p>	<p>Ns. enterprise-hakutoiminnallisuus, joka indeksoi tietojärjestelmiin määritettyä tietoa ja jonka kautta voi hakea tätä tietoa helposti ja tehokkaasti.</p> <p>Tulee liittää kiinteästi suostumusten hallintaan ja käyttövaltuuksien hallintaan. Hakupalvelu ei saa näyttää hakutuloksissa sellaista asiakasta koskevaa tietoa, johon haun tekijällä ei ole oikeuksia. Voidaan laajentaa ns. semanttisella haullla, joka on "älykäs hakupalvelu", joka pystyy poimimaan indeksoidusta aineistosta käyttäjän tilanteeseen ja profiiliin parhaiten sopivia hakutuloksia. Semanttinen haku pystyy käsittelemään asioiden luontevia suhteita.</p>
 <p>Julkaisupalvelu (web-palvelu)</p>	<p>Julkaisupalvelun (CMS; julkaisunhallinta) keskeisiä osia ovat käyttöliittymä, jota kautta varsinaiseen tietoon pääsee käsiksi, julkaisurakenteen hallinta, minkä avulla luodaan sivustorakenteet, tyylisivut, sivustojen hallinta, jonka avulla huolehditaan sivustojen sisältöjen luomisesta, sisällön julkaisu, joka sisältää varsinaista julkaisua koskevat toimenpiteet, hyväksynät, ajastukset tms. sekä vuorovaikutusta koskevat valmiit osat (portletit yms.).</p> <p>Julkaisujärjestelmäpalvelu muodostaa web-pohjaisen käyttöliittymän koko sisällönhallintakokonaisuudelle. Julkaisunhallintapalvelulla voidaan sisältöä kohdistaa eri käyttäjä- ja hyödyntäjärooleille käyttövaltuuksien ja käyttötarpeen mukaan.</p> <p>Tyypillisesti julkaisuprosessin automatisointi tapahtuu julkaisujärjestelmällä. Julkaisujärjestelmällä hallitaan sekä varsinaisia sovelluksen selainpohjaisia käyttöliittymäsivustoja että niiden rakenteita ja ulkoasua.</p> <p>Tyypillisiä julkaisunhallinnan toiminnallisia kokonaisuuksia ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visuaaliset ja toiminnalliset rakenteet • Sisällön tuotanto ja luominen • Sisällön hallinnointi • Sisällön julkaisu
 <p>Intranet</p>	<p>Organisaation sisäinen web-pohjainen tietonäkymä. Voidaan teknisesti toteuttaa samalla teknologialla kuin ulkoisetkin julkaisupalvelut.</p>

 <p>Ryhmätyötila</p>	<p>Suojattua ja rajattua verkkopalvelukokonaisuutta, jonka käyttöoikeus on laajennettu tietyn ulkopuolisen sidosryhmän tai kumppaneiden käyttöön esimerkiksi yhteistyön tai yhteisen projektin ajaksi kutsutaan ryhmätyötilaksi. Tyypillistä palvelulle on se, että käyttäjän tulee tunnistautua palveluun toisin kuin internet-palveluissa (tässä sijoittuu normaaliin julkaisupalveluun).</p> <p>Ryhmätyötila sisältää turvallisen palvelukokonaisuuden, jossa eri organisaatioissa olevat toimijat voivat käsitellä matalan suojaustason tietoja ja esimerkiksi yhdessä hallita työryhmän tai projektin aineistoa. Työtilalla tarkoitetaan yhteisiä välineitä tiedon tuottamiseen työryhmissä ja useiden henkilöiden kesken. Tyypillisiä toimintoja ovat mm. tiedoston ja aineistojen jako, kalenteritoiminnot, tehtävien hallinta tms.</p>
 <p>Muut kollaboraatiovälineet</p>	<p>Muut kollaboraatiovälineet tarkoittavat edellä mainittujen tietojärjestelmäpalvelujen lisäksi toteutettavia muita yhdessä tekemisen sähköisiä välineitä. Näitä ovat mm. sähköiset kokouspalvelut, chat- ja viestijärjestelmät sekä läsnäolotiedot ja kokonaan digitaaliset puhelut.</p>
 <p>Sähköinen asiointi</p>	<p>Sähköisen asiointin välineistö sisältää kokonaisuuden palveluja sähköiseen asiointiin. Näitä ovat mm.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakas- ja käyttäjäprofiilitiedot • Turvalliset kuntalaisen tunnistautumispalvelut • Turvallinen viestintä • Asiointitiedon kokoaminen asiakkaan profiiliin • jne.
 <p>Tietovarasto</p>	<p>Tietovarastopalvelu, Data Warehouse, DW. Tietovarastot integroivat tietokannoissa olevaa tietoa. Moderni tietovarasto mahdollistaa aiempaa suurempien tietomassojen käsittelyn entistä tehokkaammin. Käyttäjälle tämä merkitsee nopeampia raportteja ja analyyseja. Ajanmukainen ja tehokas koko organisaation DW mahdollistaa laajemman Big Datan tiedonlouhinnan.</p>
 <p>Raportointi</p>	<p>Raportointitoiminnot toteutetaan raportointivälineillä joko suoraan operatiivisista tietolähteistä tai tietovaraston kautta. Raportointi räätälöidään sitä tarvitsevien työntekijä-, johto- ja asiakasroolien mukaisesti.</p>

	<p>Raportit voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staattiset vakioraportit <p>Tarjolla ei ole valintalistoja sisällön muokkaamiseen eikä raportin ulkoasu ole muokattavissa käyttäjäkohtaisesti. Raporttien sisältö ja ulkoasu on luotu valmiiksi. Raportin sisältö vaihtuu dynaamisesti esimerkiksi päivämäärän mukaan jolloin käyttäjän ei tarvitse erikseen valita päivämäärärajausta raportin ajohetkellä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vakioraportit, joissa voidaan valita rajausehtoja <p>Kuten staattiset vakioraportit, mutta käyttäjä voi tarpeensa mukaan antaa raportoitavalle tiedolle ennalta määriteltyjä rajausehtoja (prompt), esimerkiksi aikarajauksen ja kustannuspaikkanumeron.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc raportointi, ns. dynaaminen raportointi <p>Käyttäjä voi muokata raportin sisältöä (lisätä/poistaa tietueita), käyttäjä voi luoda kokonaan uusia raportteja, ns. porautumisominaisuus summatasolta tarkemmalle tasolle. Dynaamisen raportoinnin käyttö tulee rajata vain kohdennetuille käyttäjille. Dynaaminen raportointi tuotantojärjestelmästä saattaa olla suorituskykyriski. Tämä tulee ottaa huomioon dynaamisista raportointia kehitettäessä.</p> <p>Raportointi räätälöidään sitä tarvitsevien työntekijä-, johto- ja asiakasroolien mukaisesti. Raportointi kuvaa aina mennyttä tapahtumaa ja tilannetta.</p> <p>Raportoinnissa tulee ottaa huomioon asiakastietojen tietosuojamääräykset.</p>
 <p>Yleinen BI-palvelu</p>	<p>Raportointia laajempi kokonaisuus, jossa voidaan tehdä laajempaa tiedon louhintaa johtamisen tarpeita varten. Perustuu tyypillisesti tietovarastoon (DW) koottuun tietoon.</p>
 <p>Tilastointi</p>	<p>Tilastoaineistojen muodostaminen ja toimittaminen ministeriöihin ja tilastoviranomaisille. Voidaan hyödyntää myös kunnan omassa tilastoinnissa ja raportoinnissa.</p> <p>Tilastointipalveluissa asiakkaita yksilöivät tiedot tyypillisesti hävitetään. Palvelu ei yleensä sisällä porautumistoimintoa yksittäisiin dataelementteihin vaan yhdistää tietoa summatasolle.</p>

<div data-bbox="199 347 475 481" style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <div data-bbox="244 398 430 427" style="text-align: center;">Ennustevälineet</div> </div>	<p>Tulevaisuuteen suuntaavat ennustevälineet tarjoavat erilaisten alkuparametrien ja mallinnusten avulla tietoa tulevasta tilanteesta.</p> <p>Skenaarioanalyysi on ennakoivaan mallintamiseen luettava analytiikan muoto, jossa tarkastellaan vaihtoehtoisia tapahtumakulkuja ja niiden lopputulemia.</p> <p>Laajemmassa merkityksessään skenaarioanalyysi voi tarkoittaa myös kvalitatiivista analyysiä, jossa asiantuntija hahmottelee erilaisia tulevaisuudenkuvia – usein jopa ilman matemaattisia menetelmiä. Monimutkaisemmissa ja tarkkuusvaatimuksiltaan raskaamman sarjan analyysseissä tarvitaan kvantitatiivisia menetelmiä.</p>
--	---

Raportointi voidaan jäsentää seuraaviin jalostusportaisiin:



Kuva 76 Raportoinnin jalostusportaat

Päätelyketjussa tiedonjyväsistä päätökseen tietoa tuottavat tietojärjestelmäpalvelut ovat sitä arvokkaampia, mitä pidemmälle ne päätöksentekijän päätelyketjussa auttavat. Raportoinnin ja tiedon tuottamisen arvon näkökulmasta voidaan puhua "analytiikan portaista".

Alimmilla portailla liikutaan perinteisen raportoinnin ja osin BI:n alueella; perusraportoinnissa. Se antaa päätöksentekijälle varsin hyödyllistä tietoa siitä, mitä on tapahtunut. Se mahdollistaa jopa porautumisen ilmiön hienojakoisempiin osatekijöihin ja auttaa sitä kautta ymmärtämään, mistä ilmiössä on kyse. Sillä ei kuitenkaan pysty vielä arvioimaan kovin hyvin, mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa.

Analytiikan ylemmillä portailla tarkastelunäkökulma on tulevaisuudessa, ennakkoinnissa. Tilastollisilla analyysillä tarkastellaan vielä menneisyyttä, mutta analyysien käyttötarkoitus on erilaisten mekanismien ymmärtäminen tulevia päätöksiä varten. Ennustaminen on toimenpide, jossa historiadatasta pyritään trendit ja muut vaikuttavat tekijät tunnistamalla määrittä-

mään tarkasteltavan muuttujan tulevaa kehitystä. Ennakoivalla mallinnuksella voidaan kuva-
ta sekä ennusteita että syötettäviä parametreja hyödyntäen monimutkaistenkin ilmiöiden tu-
levaisuudenkuvia.

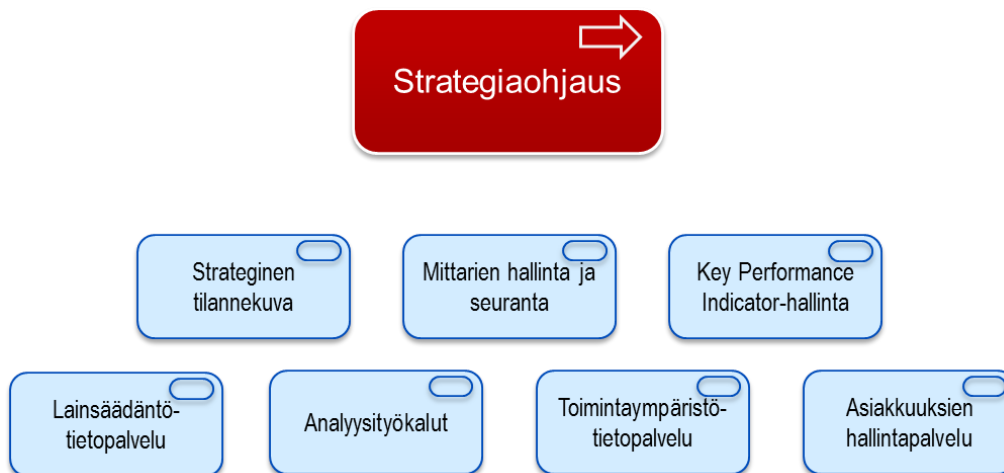
Optimoinnin tavoitteena on määrittää paras mahdollinen ratkaisu ongelmaan, kun tavoite ja
rajoitteet pystytään kuvaamaan eksaktisti.

5.1.3.2 Ohjausprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Seuraavaan on koottu ohjausprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut prosesseittain.

Strategiaprosessi

Strategiaprosessia tuetaan seuraavilla tietojärjestelmäpalveluilla:



Kuva 77 Strategiaohjausta tukevat tietojärjestelmäpalvelut

	<p>Johdon Dashboard. Tilannekuvalla tarkoitetaan reaaliaikaista tai lähes reaaliaikaista kokonaiskäsitystä tarkasteltavan kokonaisuuden tilasta, niihin vaikuttaneista tekijöistä, eri osapuolten tavoitteista ja tapahtumien mahdollisista kehitysvaihtoehtoista, joita tarvitaan päätösten tekemiseksi tietystä asiasta tai asiakokonaisuudesta.</p> <p>Akuuttiin johtamiseen ja koordinointiin liittyviä tehtäviä hoidetaan tilannekuvajärjestelmäpalvelun avulla. Tilannekuvajärjestelmän avulla informaatio on mahdollista esittää myös selkeästi analysoituna siten, että tieto on mahdollisimman helposti kohderyhmän ymmärrettävissä.</p> <p>Tilannekuvan tehtävänä on myös välittää akuuttiin tilanteeseen liittyvä informaatio niin, että organisaatio tuntee operatiivisten palveluiden tilan ja voi tehdä informaation perusteella omaan toimintaan liittyvät</p>
--	---

	<p>päätökset. Esimerkiksi palvelujen laatua tai resurs-sikapeikkoa uhkaava tilanne tulee tunnistaa mah-dollisimman aikaisessa vaiheessa (tässä ilmaisevi-en proaktiivisten kontrollien merkitys on olennai-nen). Mitä aikaisemmassa vaiheessa hallintatoimet voidaan aloittaa, sitä paremmin palvelujen laatu ja tehokkuus voidaan taata.</p> <p>Akuutteihin tilanteisiin liittyvän päätöksenteon tulee olla oikea-aikaista. Päätöksentekokyky laskee olennaisesti, jos tilannekuvatietoisuus on olennaisil-ta osin puutteellinen.</p>
Mittarien hallinta ja seuranta	<p>Palvelu, jolla voidaan hallita organisaation tai sen osan mittaristoa. Palvelu kattaa erilaiset mittarimuo-dot: Yksiköstä yksilöön, sisältää asiakkaat, talous ja tuottavuus, palvelut ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen.</p> <p>Palvelu sisältää mittarien määrittämisen, jäsentämi-sen, tavoitearvojen kuvaamisen, mittausajankohtien määrittämisen sekä mittaustulosten hallinnan. Mitta-rit näytetään tyypillisesti tilannekuvapalvelussa esim. liikennevalomuodossa.</p>
Key Performance Indicator-hallinta	<p>Kuten mittarien hallinta, mutta määritetty erityisesti tasapainotetun tulokortin indikaattorien hallintaan ja mittaamiseen. Sisältää indikaattoreihin liittyvien toimenpiteiden seurannan ja hallinnan.</p>
Lainsäädäntö-tietopalvelu	<p>Palvelu, joka jäsentää kuntia koskevan lainsäädän-nön eri käyttötarkoituksiin. Finlexiä täsmällisemmin juuri kuntien palvelujen lainsäädäntömääräysten käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Palvelun kautta voi hakea kuntien palveluihin vaikuttavat lainsäädännön määräykset ja reunaehdot helposti ja nopeasti.</p>
Analyysityökalut	<p>Strategisen tason analyysityökalut, joilla voidaan analysoida laajaa toimintaympäristödataa ja tieto-massoja.</p>
Toimintaympäristö-tietopalvelu	<p>Palvelu, johon kootaan toimintaympäristöä, sen muutoksia ja trendejä koskevaa tietoa (esim. väes-tötiedot, ikäjakauma, varallisuusjakauma, muutto-voitto/tappio, seudun tiedot, tms.) sekä näiden tren-dejä ja muutoksia helposti ja visuaalisesti nähtäväk-si ja käsiteltäväksi. Palvelu sisältää tiedon näyttämi-sen ja etsimisen paikkatietopohjaisesti. Toimin-taympäristöpalvelu sisältää myös ulkoiset tietoläh-teet, joilla on vaikutusta kunnan palvelujen järjestä-miseen.</p>

Strategisen johdon tilannekuvan ja operatiivisen tilannekuvapalvelun keskeiset toiminnallisuudet ovat:

Johdon tilannekuva	Operatiivinen tilannekuva
<ul style="list-style-type: none"> Johdon tilannekuvanäkymä-toiminnallisuus, johon voidaan koota keskeisiä koostaisia mittareita (ei yksilöidä yksittäisiä asiakkaita) ja näiden arvoja voidaan päivittää lähes reaaliaikaisesti. Tilannekuvanäkymä koostuu asiakkaan valittavissa olevista tilannekuvaelementeistä, jotka voidaan sovittaa tyypillisiin tilannekuvamittareihin Tilannekuvatietoa voidaan kohdentaa roolipohjaisesti. Tilannekuva voidaan rajata roolikohtaisesti Visuaaliset elementit tilannekuvaan Porautumismahdollisuus – miksi tämä on punaisella? Strategisten mittarien ja indikaattorien mallintaminen Hälytykset Asiakaskohtaiset kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastapaustasoinen (palvelu- tai prosessi-ilmentymä) kokonaisnäky Läpinäkyvyys asiakastapauksiin ja niiden läpivirtaukseen Asiakkuuden reaaliaikainen tilannekuva (kytkentä asiakkuuksien hallintaan) Resurssien ohjaus tilannekuvan perusteella Yksiköiden jono- ja paikkatilannenäkymä Ikäihmisten sosiaalisen tilanteen näky Potilaan hoidon tilannekuva Yksikön tai tiimin tilannekuva Palvelu/työjohdon tilannekuva Tilannekuvaan kuuluu näky asiakastapausten vaiheesta, vaihesiirtymistä, prosessin etenemisestä ja resurssien käytöstä

Kuva 78 Tilannekuvapalvelujen sisältö

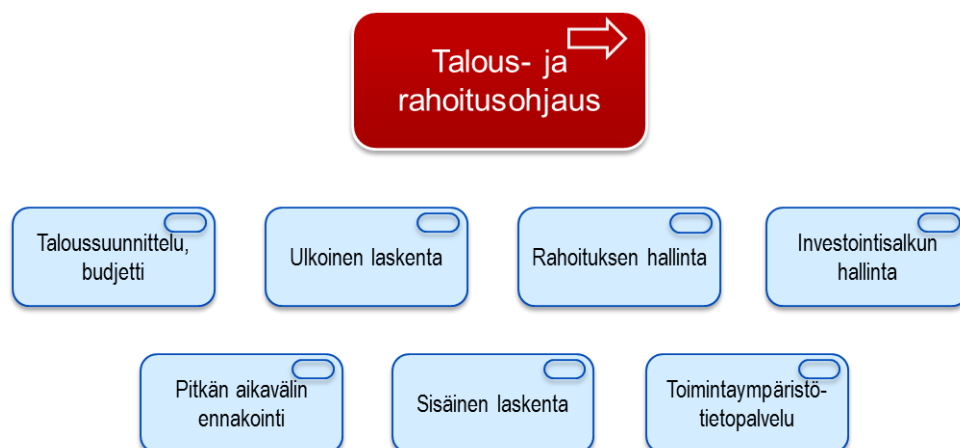
Hyödyntämisen näkökulmasta erot ovat seuraavat:

Johdon tilannekuva	Operatiivinen tilannekuva
<ul style="list-style-type: none"> Selkeä tilannetieto toiminnasta ja palveluista strategisella ja taktisella tasolla – tätä hyödynnetään johtamisen tukena. Kustannusten ja vaikuttavuuden näkymät – kyky löytää elementtejä, joita kehittämällä voidaan parantaa toiminnan kustannus-hyötysuhdetta Mittareiden näkymät – saavutetaanko määritetyt tavoitteet Kriittisten piirteiden ja puutteiden näkymät – kyky vaikuttaa oikeisiin kohteisiin Yleisesti :Vain näkyviin asioihin on helppo vaikuttaa 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä tilannetieto operatiivisesta toiminnasta – kyky pitää prosessien ja palvelujen läpivirtaus korkeana optimiresurssein Palvelukohtaisten kustannusten näkymien avulla voidaan optimoida yksittäisen asiakkaan palvelun kustannuksia Näkymät operatiivisiin mittareihin varmistavat toiminnan resurssien optimoinnin Operatiivisen tilannekuvan avulla varmistetaan, etteivät yksittäiset asiakastapahtumat / prosessi-instanssit pysähdy ja ne voidaan viedä läpi määräajassa Yleisesti :Vain näkyviin asioihin on helppo vaikuttaa

Kuva 79 Tilannekuvapalvelujen hyödyntäminen

Talous- ja rahoitusohjaus

Talous- ja rahoitusohjausprosessia tuetaan erityisesti seuraavilla tietojärjestelmäpalveluilla:

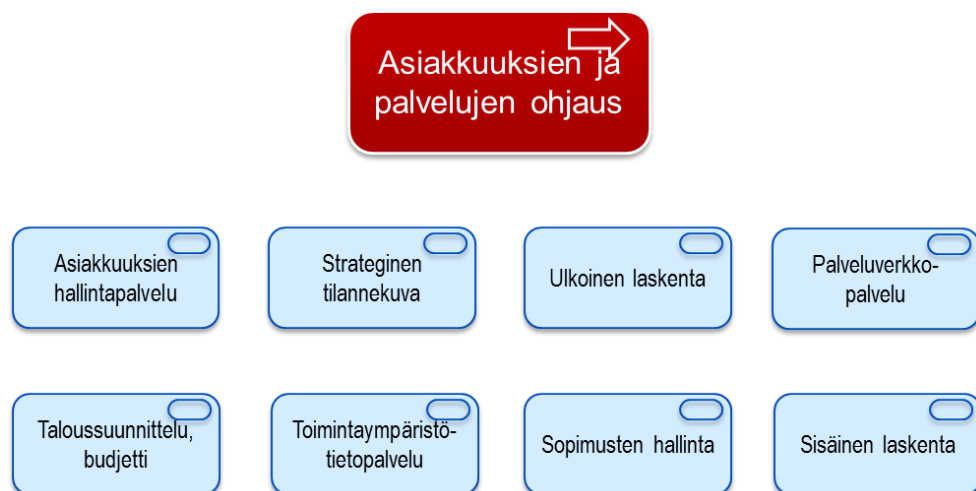


Kuva 80 Talous- ja rahoitusohjausta tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Taloussuunnittelu, budjetti	Taloussuunnittelun tietojärjestelmäpalvelu. Investointien ja käyttömenojen suunnittelutoiminnot ja niiden suunnittelun hallinta. Suunnittelupalvelulla laaditaan kunnan talousarvioesitys, jonka valtuusto hyväksyy varsinaiseksi hyväksytyksi talousarvioksi (budjetiksi).
Ulkoinen laskenta	Kirjanpito- ja tilinpäätösjärjestelmäpalvelut, konsernitilinpäätösjärjestelmäpalvelut. Ulkoisella laskennalla tuotetaan informaatiota myös organisaation ulkopuolisille sidosryhmille.
Sisäinen laskenta	Sisäiseen laskentaan yleisesti katsotaan kuuluvan kustannuslaskenta, hinnoittelulaskenta, sisäinen budjetointi, tulosityksikkölaskenta, investointilaskelmat ja strateginen laskentatoimi. Sisäisen laskennan painopiste on siirtynyt yhä enemmän varsinaisesta laskennasta tietojen analysointiin ja hyödyntämiseen. Käytetään myös termiä johdon laskentatoimi.
Rahoituksen hallinta	Rahoituksen hallintapalvelulla hallitaan ja käsitellään kunnan rahoituspalveluja. Sisältää lainojen, rahoitussalkun sekä sijoitusinstrumenttien hallinnan palveluja.
Investointisalkun hallinta	Investointisalkulla (portfoliolla) hallitaan kunnan tulevia investointeja ja investointiehdotuksia. Tyypillisesti investointisalkkuun kirjataan kaikki merkittävät investoinnit ja investointien johtoryhmä tai muu kunnan johtava ryhmä priorisoi tulevat investoinnit. Salkun avulla voidaan ennustaa ja seurata kunnan in-

	vestointeja ja niiden kustannustasoa.
Pitkän aikavälin ennakointi	Ennakoivalla mallintamisella tarkoitetaan edistyneitä ennustemalleja, joilla erilaisten algoritmien ja historiadatan avulla voidaan mallintaa tulevaa tilannetta ennakoidusti. Voidaan joskus toteuttaa yhdessä laajennetun ennustetoiminnallisuuden kanssa.

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus

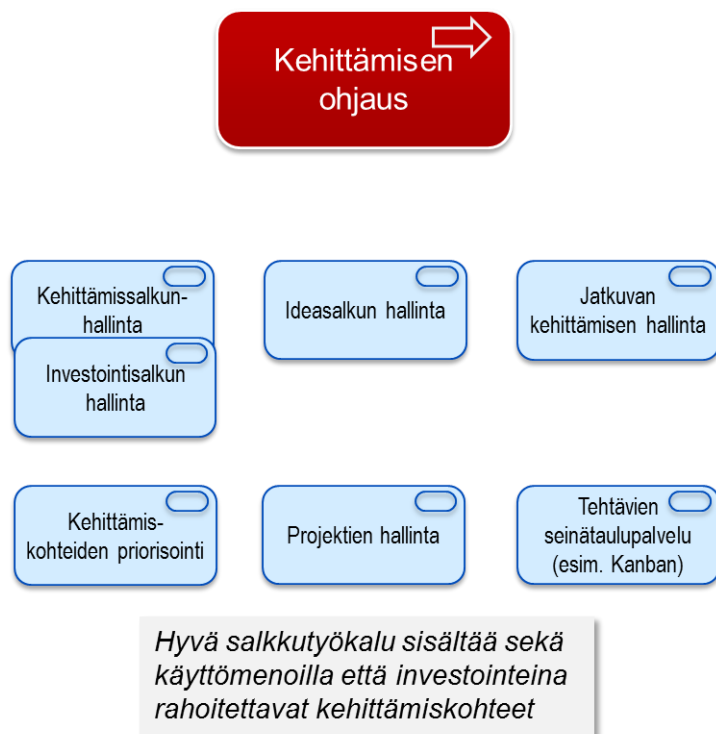


Kuva 81 Asiakkuuksien ja palvelujen ohjausta tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Asiakkuuksien hallintapalvelu	CRM (Customer Relationship Management) on asiakkuuksien hallinnan palvelu, jolla voi hallita ja seurata asiakkaiden ja asiakasryhmien toimintaa ja kehittymistä. Sen avulla voidaan parantaa kunnan ja sen asiakkaan asiakassuhdetta ja kohdistaa oikeat palvelut oikeaan aikaan oikeille asiakkaille. Tyypillisesti CRM edustaa: <ul style="list-style-type: none"> •Uusien asiakassuhteiden luomista •Olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämistä •Asiakassuhteiden syventämistä
Palveluverkko-palvelu	Palveluverkkopalvelun avulla kunnan päättäjät ja avainhenkilöt voivat hallita ja seurata kunnan palveluverkkoa karttapalvelun avulla. Palvelu esittää kunnan palvelupisteet ja niissä tarjottavat palvelut kartalla.
Sopimusten hallinta	Sopimusten hallinnalla hallitaan hankinta-, myynti-, palvelu-, ja yhteistyösopimuksia sekä oikeuksiin ja lupiin liittyviä sopimuksia. Palveluun kootaan kunnan tai toimialan sopimukset. Palvelun avulla voi-


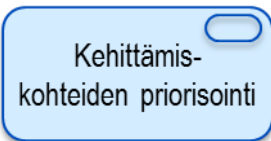
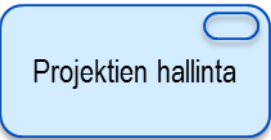
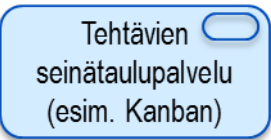
	daan pitää kirjata sopimuskumppaneista, sopimusten sisällöstä sekä sopimusten kriittisistä ajankohdista (esim. irtisanomishetket, päättymispäivä tms.).
--	---

Kehittämisen ohjaus

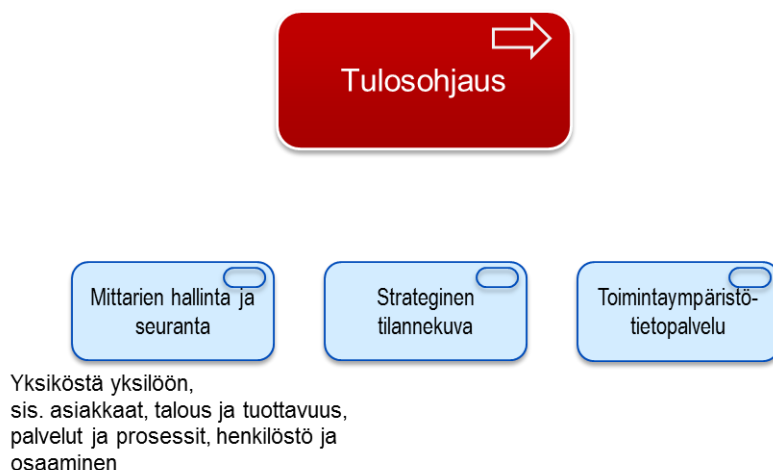


Kuva 82 Kehittämisen ohjausta tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Kehittämissalkun hallinta	Kehittämissalkkuun kootaan kaikki kehittämiskohteet. Tyypillisesti salkkuun kootaan projektiesitykset ja hyväksytyt projektit. Projektitoimisto (PMO) vastaa projektisalkun hallinnasta, projektien raporttien kokoamisesta kehittämissalkkuun sekä projektien salkkutason johtamisesta sekä jälkiarvioiden kokoamisesta.
Ideasalkun hallinta	Idesalkkuun kootaan kehittämisideat, joita voidaan jalostaa projektiesityksiksi ja mahdollisesti toteutettaviksi projekteiksi. Idea on kehityskohteen tai projektin esiaste - elinkaaren ensimmäinen vaihe. Nykyaikaisessa ideasalkun ja innovaatioidenhallinnassa ideoita kootaan joukkoistetusti ja niitä kokeillaan palvelumuotoilun ja Lean-periaatteiden mukaisesti nopeasti asiakasympäristössä ketterin kokeilumenetelmin.

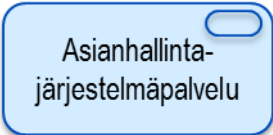
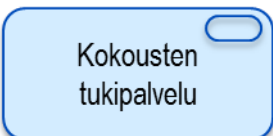
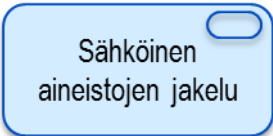
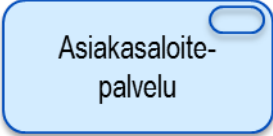
 <p>Jatkuvan kehittämisen hallinta</p>	<p>Jatkuvan kehittämisen hallinnan välineet sisältävät esimerkiksi palautteen keräämisen välineet, kehittämisideoiden kokoamisen välineet sekä toiminnan jatkuvan mittaroinnin hallinnan välineet.</p>
 <p>Kehittämiskohteiden priorisointi</p>	<p>Kehittämiskohteiden priorisointivälineet ovat kehittämiskohteiden tai projektien priorisoinnin apuvälineitä. Nämä voivat olla esim. sähköisiä äänestysvälineitä, projektien automaattista tai puoliautomaattista arvottamista projektin tietoihin perustuen.</p>
 <p>Projektien hallinta</p>	<p>Projektinhallinnan välineet (vrt. esim. MS Project tms.). Yksittäisen projektin hallinnoinnin välineet. Sisältää projektin resurssien hallinnan, projektin aikataulun kuvaamisen ja hallinnan, työmäärien raportoinnin ja projektiraportoinnin perustoiminnot.</p>
 <p>Tehtävien seinätaulupalvelu (esim. Kanban)</p>	<p>Tehtävien seinätaulupalvelu tarkoittaa sähköistä välinettä kokonaisuuden, tiimin tai ryhmän tehtävien hallintaan ns. Kanban-seinätaulutekniikalla. Välineitä käytetään erityisesti päivittäisjohtamiseen ja tehtävien hallintaan. Välineellä saadaan tehtävien läpivirtaus näkyväksi ja mitattavaksi.</p>

Tulosohjaus



Kuva 83 Tulosohjausta tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Päätöksenteko**Kuva 84 Päätöksentekoa tukevat tietojärjestelmäpalvelut**

 <p>Asianhallinta-järjestelmäpalvelu</p>	<p>Asianhallinta tarkoittaa organisaation toimintaprosesseihin sisältyvien asioiden ja asiakirjojen käsittelyn ohjaamista niiden koko elinkaaren ajan. Asianhallinta pyrkii tehostamaan asioiden valmistelua, käsittelyä, päätöksentekoa, julkaisemista ja arkistointia sekä asiakirjamuodossa olevien tietojen (asiakirjalliset tiedot) hallintaa. Julkisen hallinnon sähköisen asianhallinnan ja arkistoinnin järjestelmien tulee noudattaa SÄHKE 2 määräyksiä. Palvelu mahdollistaa ns. virallisten asiakirjojen käsittelyn sähköisesti. Palvelu voi sisältää sähköisen allekirjoituksen ja sähköisen päätöksenteon palvelut.</p>
 <p>Kokousten tukipalvelu</p>	<p>Erityisesti luottamusmiesten (valtuusto, kunnanhallitus) kokousten tukipalvelua, jolla tehostetaan kokousten valmistelua, läpivientiä ja dokumentointia.</p>
 <p>Sähköinen aineistojen jakelu</p>	<p>Sähköisen aineistojen jakelupalvelun avulla käsiteltävät aineistot ja asialistat toimitetaan niitä tarvitseville tahoille sähköisesti.</p>
 <p>Asiakasaloite-palvelu</p>	<p>Asiakasaloitepalvelun avulla kuntalaiset tai muut asiakkaat voivat jättää aloitteita kunnalle toiminnan tai palvelujen kehittämiseksi. Palvelu sisältää aloitteiden käsittelyn ja viestinnän palvelut.</p>

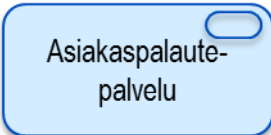
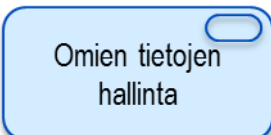
5.1.3.3 Ydinprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Asiakkuuksien hallinta

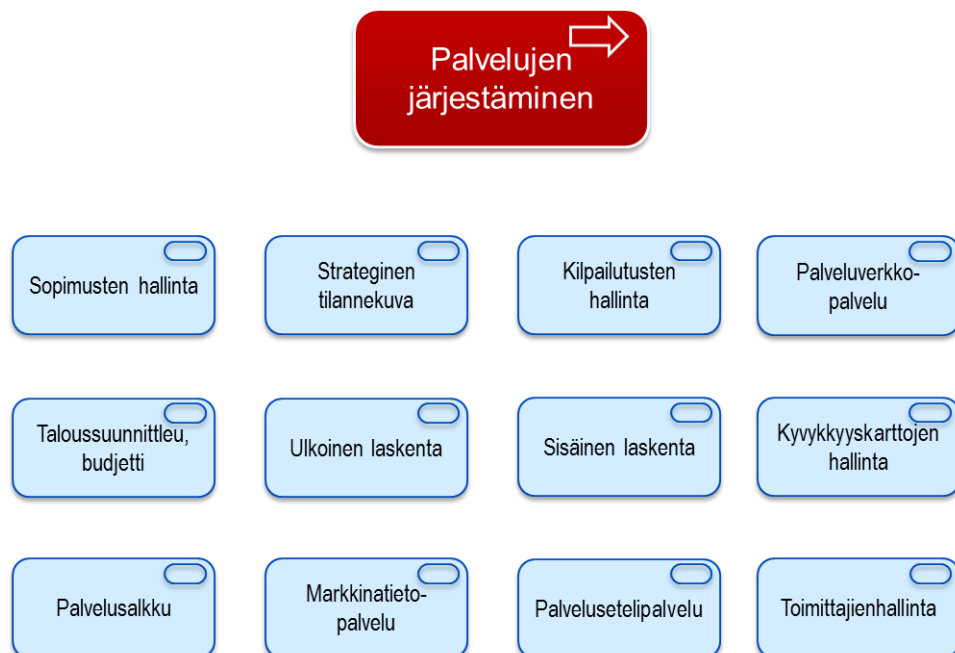


Kuva 85 Asiakkuuksien hallintaa tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Huom. alla on kuvattu vain ne tietojärjestelmäpalvelut, joista ei ole jo aikaisemmin kuvauksia.



 <p>Asiakaspalaute-palvelu</p>	<p>Sähköinen palvelu sisältää sekä systemaattisen, kunnasta käynnistettävän palautekyselypalvelun että asiakkaiden ns. spontaanin palautepalvelun hallinnan. Operatiivisella tasolla asiakaspalaute voi sisältää myös ns. "hymynaamapalautteen" antamisen palvelupisteissä.</p>
 <p>Omien tietojen hallinta</p>	<p>Asiakkaalle tarjottava omien tietojen hallintapalvelu osana asiointitiliä. Tyypillisiä hallittavia elementtejä ovat esim. yhteystiedot (puhelin, sähköposti), erilaiset suostumukset sähköisten palvelujen käyttöön, viestiasetukset tms. Huom. Tulee kytkeä kansallisen palveluarkkitehtuurin yhteisiin palveluihin.</p>

Palvelujen järjestäminen

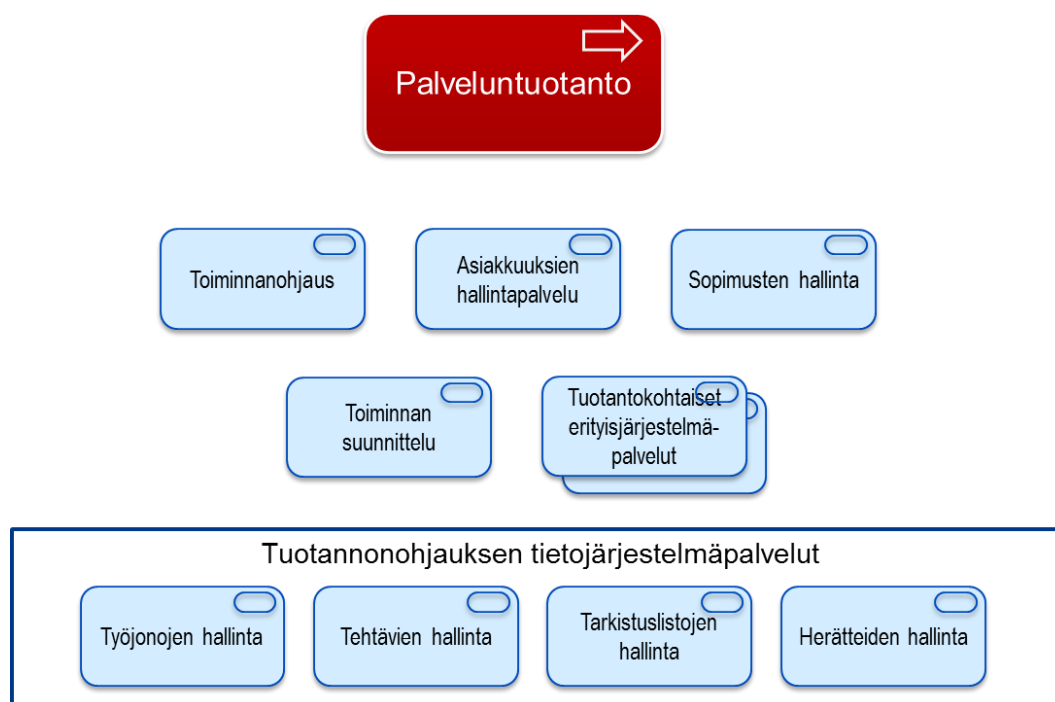


Kuva 86 Palvelujen järjestämistä tukevat tietojärjestelmäpalvelut

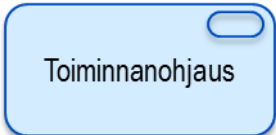
Kilpailutus-järjestelmä	Sähköinen kilpailutusjärjestelmäpalvelu, jolla voidaan kilpailuttaa tehokkaasti ja mahdollisimman pitkälle sähköisesti palveluja, tuotteita ja tarvikkeita.
Kyvykkyysskottojen hallinta	Sähköinen väline, jolla voidaan mallintaa ja hallita kyvykkyysskottoja. Kyvykkyydet voidaan kytkeä niihin palveluihin, joissa ko. kyvykkyyksiä tarvitaan. Palvelun avulla voidaan seurata, mitä palveluja mikäkin kyvykkyys palvelee ja toisin päin - mitä kyvykkyyksiä mikäkin kunnan palvelu tarvitsee.
Palvelusalkku	Palvelusalkkuun kootaan kunnan tarjoamat palvelut, niiden kuvaukset sekä palvelutasoihin ja sisältöön liittyvät tiedot. Huom. Palvelusalkun tulee olla yhteentoimiva yhteisesti sovitun kansallisen tehtävä- ja palveluluokituksen kanssa.
Markkinatieto-palvelu	Markkinatietopalveluun kootaan eri palvelujen markkina- ja saatavuustietoa, jota voidaan käyttää kunnan hankintoja suunniteltaessa.

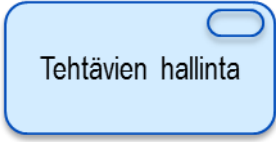
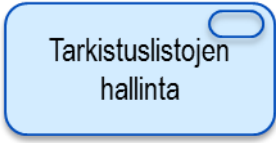
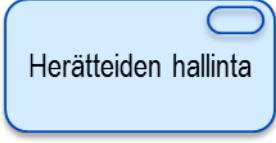

	<p>Palvelusetelipalvelu yhdistää palvelujen tuottajat ja asiakkaat, joille palveluseteleitä on myönnetty. Palvelussa ja prosessissa on kaksi vaihetta:</p> <p>1: Palvelusetelitoimittajan valinta ja hyväksyminen palvelusetelitoimittajaksi,</p> <p>2: palvelusetelin myöntäminen asiakkaalle - palvelusetelin käyttö palveluntarjoajalla ja tilitykset palvelutoimittajien ja kunnan välillä.</p>
	<p>Toimittajien hallinnan palvelulla määritetään ja hallinnoidaan (sisäisiä ja ulkoisia) palvelu- ja ratkaisutoimittajia sekä tavarantoimittajia. Palvelulla hallitaan palvelutoimittajien rooleja, yhteystietoja sekä siihen voidaan liittää palvelutoimittajien palvelujen arviointiin ja palvelutoimittajaroolitukseen liittyviä tietoja. Kytetään usein kiinteästi sopimustenhallintaan.</p>

Palvelutuotanto



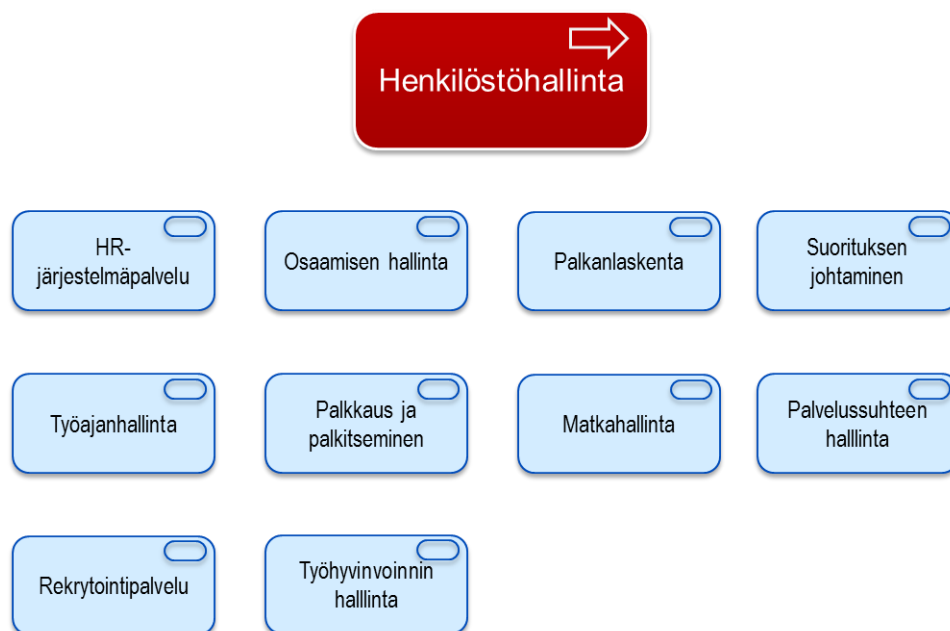
Kuva 87 Palvelutuotantoa tukevat tietojärjestelmäpalvelut

	<p>Tuotannonohjausjärjestelmien avulla palveluntuotaja johtaa ja ohjaa omaa työtään. Tuotannonohjauksen palveluita on avattu tarkemmin jäljempänä.</p>
---	--

 <p>Toiminnan suunnittelu</p>	<p>Toiminnan suunnittelujärjestelmän avulla palveluntuottaja suunnittelee omia palvelujaan ja erityisesti resurssien käyttöä. Tyypillisesti palvelukokonaisuus sisältää resurssien varaamisen (usein ajanvarauksen tms.), näiden kustannuslaskennan sekä palvelukokonaisuuksien määrittämisen.</p>
 <p>Työjonojen hallinta</p>	<p>Työjonojen hallinnalla tarkoitetaan ns. tikeöntijärjestelmää, jolla eri toimeksiantoja, asiakasneuvontaa ja häiriöilmoituksia hallitaan. Erilaiset tehtävät ja toiminnot voidaan koota eri työ/palvelujonoihin.</p>
 <p>Tehtävien hallinta</p>	<p>Tehtävien hallinnan tehtävänä on hallita yksittäisten asiantuntijoiden tai työntekijöiden tehtäviä ja niiden suorittamista. Sisältää tehtävien aikatauluttamisen, vastuuttamisen sekä riippuvuuksien hallinnan. Voidaan nykyaikaisessa järjestelmässä käyttää myös ns. Kanban-tehtävienhallintajärjestelmää.</p>
 <p>Tarkistuslistojen hallinta</p>	<p>Tarkistuslistojen hallinnan tehtävänä on parantaa systemaattisten ja vakioitujen prosessien ja tehtäväkokonaisuuksien laatua sähköisillä palveluilla ja välineillä.</p>
 <p>Herätteiden hallinta</p>	<p>Palvelu sisältää määritettävän herätetoiminnon, jonka avulla tiettyjen ehtojen täytyessä (esim. tieto syntyy, muuttuu, tietty määräaika täyttyy) palvelu käynnistää uuden toiminnon jossain kohdejärjestelmässä. Tyypillinen heräte on viestin lähettäminen tietyn ehdon täytyessä.</p>
 <p>Tuotantokohtaiset erityisjärjestelmäpalvelut</p>	<p>Sisältää erilaiset palvelu- ja tuotantokohtaiset erityisjärjestelmät (Sote-järjestelmät, kaavoitusjärjestelmät, opintohallintojärjestelmät tms.). Nämä kaikki tuottavat tietoa, jota käytetään sekä palvelutuotannon johtamisessa että jota kootaan kuntatasoisen johtamisen tueksi (esim. tietovarastoon).</p>

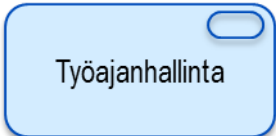
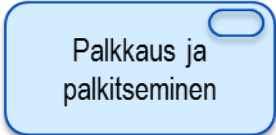
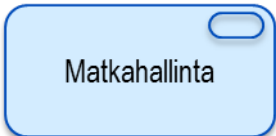
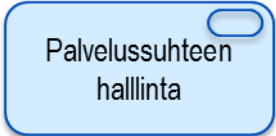
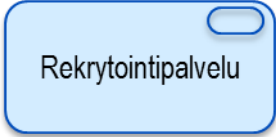
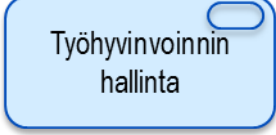
5.1.3.4 Tukiprosesseja tukevat tietojärjestelmäpalvelut

Henkilöstöhallinta



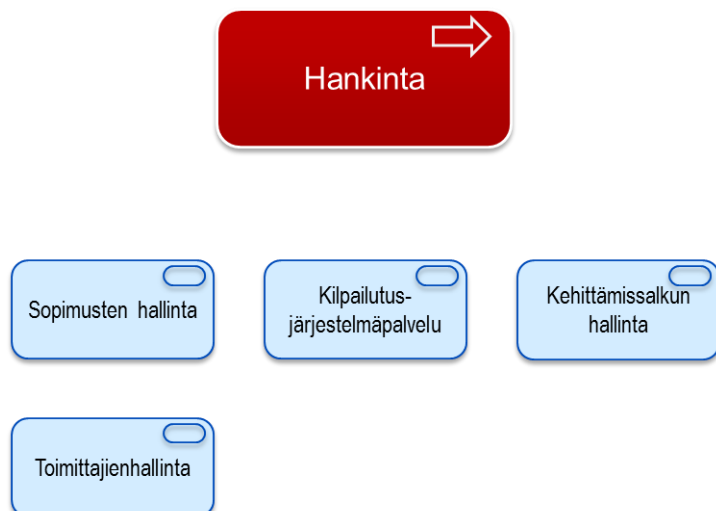
Kuva 88 Henkilöstöhallintaa tietojärjestelmäpalvelut

HR-järjestelmäpalvelu	Henkilöiden perustietojenhallinnan ja henkilötietomasterin tietojärjestelmäpalvelu. Sisältää organisaatiorekisterin.
Osaamisen hallinta	Osaamisen hallinnan tietojärjestelmäpalvelu. Sisältää todennetun osaamisen (tutkinnot) että muut osaamiset sekä osaamisen kehittämisen hallinnan. Tämä sisältää työntekijöiden koulutuksen hallinnan.
Palkanlaskenta	Palkanlaskennan ja ajantulkinnan (esim. ylityöt, pyhäpäivät, lomat) sähköinen palvelukokonaisuus
Suorituksen johtaminen	Suorituksen johtamisen palvelun avulla strategiset tavoitteet tarkennetaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Palvelulla myös seurataan suoritusta - tavoitteiden saavuttamista. Sisältää kehityskeskustelujen hallinnan palvelut.

 Työajanhallinta	Työajan kirjaamisen ja kohdistamisen sähköinen palvelu.
 Palkkaus ja palkitseminen	Palkkauksen ja palkitsemisen palvelun avulla hallitaan työntekijöiden palkkausta, palkkamuotoja ja ansioita. Sisältää tehtävien vaativuusarvioinnin, työkokemuksen laskemisen, tehtävänmukaisen palkkauksen sekä mahdollisen tulospalkkauksen ja muut palkitsemiset.
 Matkahallinta	Työhön liittyvien matkojen suunnittelu ja matkakustannusten käsittelypalvelu.
 Palvelussuhteen hallinta	Koko palvelussuhteen elinkaaren hallinnan palvelukokonaisuus. Sisältää palvelussuhteen käynnistämisen lisäksi sen muuttamisen, keskeytyksen ja päättämisen hallinnan sähköiset palvelut.
 Rekrytointipalvelu	Organisaation toiminnassa tarvittavan ja tulevan tarpeen edellyttämän henkilöstön hankinnan palvelut. Sisältää rekrytoinnin suunnittelun sekä työntekijöiden hakemisen ja valinnan tukipalvelut.
 Työhyvinvoinnin hallinta	Työhyvinvoinnin hallinnan sähköiseen kokonaisuuteen kuuluvat työterveyshuollon hallinnan palvelut (ei potilastiedot), työturvallisuuden hallinnan ja työkyvyn edistämisen sekä työhyvinvoinnin seurannan palvelut.

Taloushallinta**Kuva 89 Taloushallintaa tukevat tietojärjestelmäpalvelut**

	Ostolaskujen vastaanotto, tiliöinti sekä kierrätys ja hyväksyntä. Ostoreskontran hallinta.
	Myyntilaskujen tuottaminen, hinnoittelun hallinta osana myyntilaskutusta (tuotetieto kytkeytyy tähän). Myyntilaskujen hyväksyntä, lähettäminen sekä myyntireskontran hallinta, perintä.
	Palvelulla hallitaan maksutapahtumien välitystä pankkien ja kunnan organisaatioiden välillä.
	Kassanhallinnan palvelut sisältävät tilisaldojen hallinnan yhdistettynä tulo- ja menoennusteeseen. Tämän perusteella voidaan laatia maksuvalmiusennuste.

Hankinta**Kuva 90 Hankintaa tukevat tietojärjestelmäpalvelut**

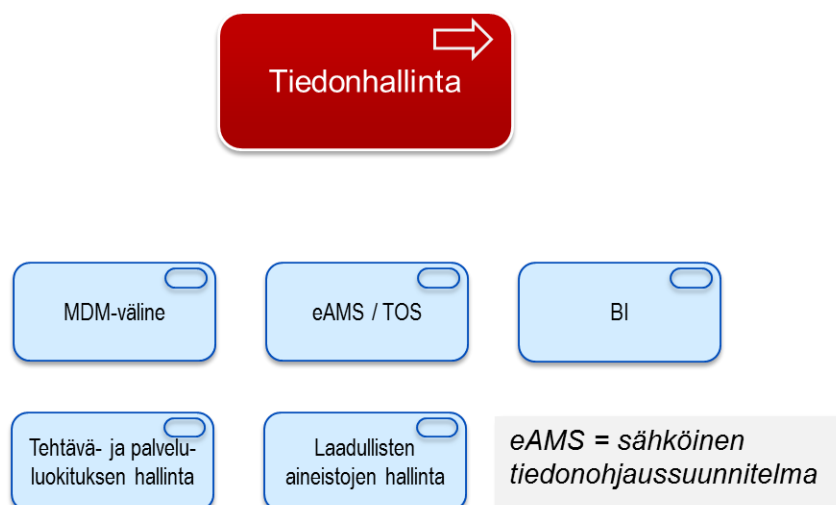
Kaikki hankintojen käyttämät keskeiset tietojärjestelmäpalvelut on kuvattu jo edellä.

Tilahallinta**Kuva 91 Tilahallintaa tukevat tietojärjestelmäpalvelut**

	Tilojen perustietojen hallinnan sisältäen käyttötarkoituksen ja tilojen ominaisuuksien hallinnan.
--	---

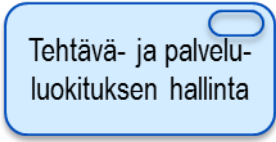
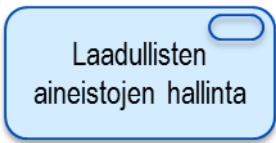
Vuokrausten hallinta	Palvelulla hallitaan tilojen vuokrasopimuksia ja vuokraehtoja.
Kunnossapidon hallinta	Palvelu sisältää kunnossapidon keskeisten kohteiden hallinnan kuten kunnossapitosuunnitelmien hallinnan, kohteiden hallinnan, kunnossapitotehtävien hallinnan ja raportoinnin.
Kiinteistötietopalvelut	Kunnan alueen kiinteistötietojen hallintapalvelu. Kytetään Väestörekisterikeskuksen Kiinteistötietojärjestelmään.

Tiedon hallinta

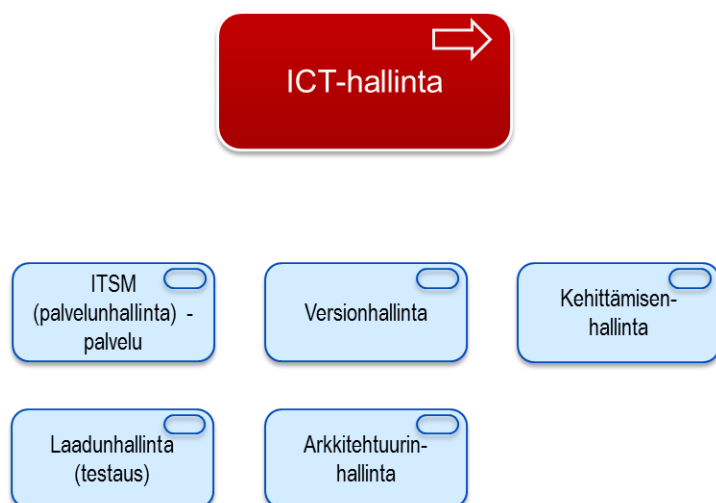


Kuva 92 Tiedonhallintaa tukevat tietojärjestelmäpalvelut

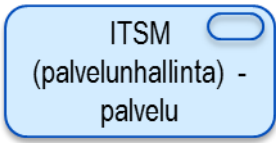
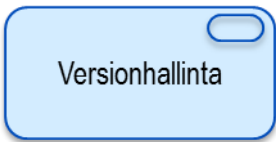
MDM-väline	Ydintietojen hallinnan (Master Data Management) väline, jolla voidaan kuvata ja hallita kunnan ydintietoa
eAMS / TOS	Sähköisen arkistonmuodostussuunnitelman (eAMS) / Tiedonohjaussuunnitelman (TOS) hallintaväline. Ko. suunnitelmaa tarvitaan erityisesti asianhallinnassa.

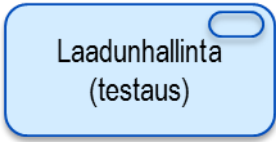

	Kansallisen tehtävä- ja palveluluokituksen hallintapalvelu. Palveluun voidaan suorittaa kyselyitä muista järjestelmistä.
	Laadullisten aineistojen aineistohallinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineistot (data) ja niihin liittyvä kuvaileva tieto (metatieto, metadata) on luotu, tallennettu ja järjestetty siten, että aineisto säilyy käyttökuntoisena ja luotettavana aineiston koko elinkaaren ajan. Laadullisten aineistojen hallinnan välineet sisältävät laadullisten aineistojen automaattisia tai puoliautomaattisia analyysivälineitä.

ICT-hallinta



Kuva 93 ICT-hallintaa tukevat tietojärjestelmäpalvelut

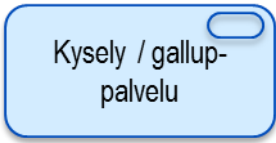
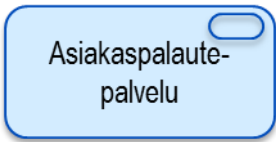
	IT-palvelunhallintajärjestelmäpalvelu. Sisältää tyypillisesti tukipyyntöjen hallinnan, ongelmanhallinnan, muutoksenhallinnan ja konfiguraationhallinnan palvelut. Voidaan käyttää myös palvelutasonhallintaan tai tietämyksenhallintaan.
	Versionhallinnan väline, jolla hallitaan erityisesti sovelluskehityksen versioita.

	Testauksen hallintapalvelu ja välineet. Testitapausten hallinta, testauksen ja testitulosten hallinta. Laajimmassa versiossa testausautomaatiikkapalvelu.
	Kokonaisarkkitehtuurikuvausten ja kunnan kokonaisarkkitehtuurin osakuvausten välisten riippuvuuksien hallintaväline

Markkinointi ja viestintä



Kuva 94 Markkinointia ja viestintää tukevat tietojärjestelmäpalvelut

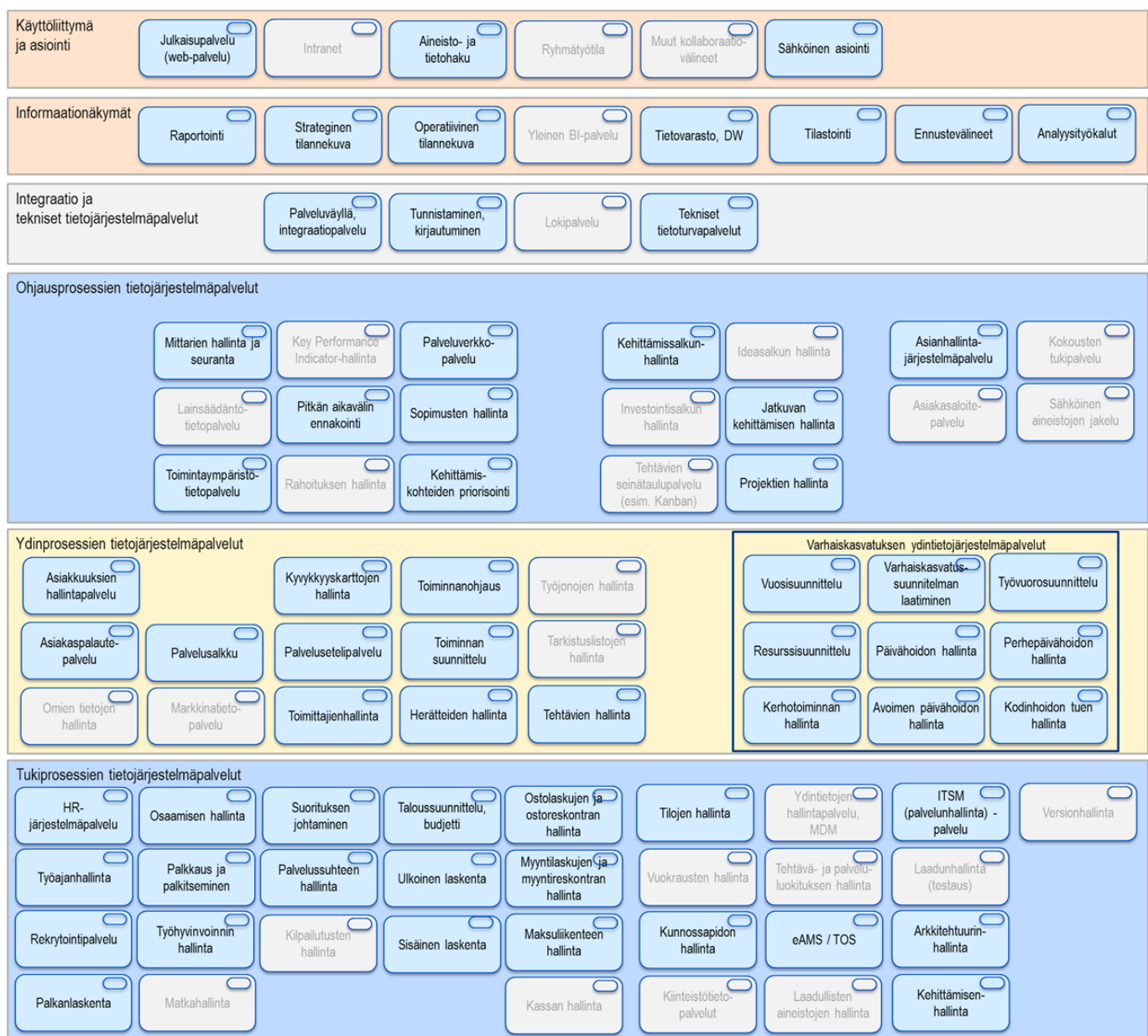
	Sähköinen kyselytyökalu, jolla voidaan tehdä sähköisiä kysely- ja markkinatutkimuksia.
	Asiakasvuorovaikutuksen automatiikkapalvelu. Palvelun tarkoituksena on tehostaa ja automatisoida jatkuvasti toistuvia markkinoinnin prosesseja, luokitella asiakaskontakteja ja pitää yllä potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa kohdennetulla, automaattisella viestinvälityksellä.

Riippuvuusmatriisi

Liitteeseen 3. KA-taulukot on kuvattu prosessien ja tietojärjestelmäpalvelujen välinen riippuvuuskaartta.

5.1.3.5 Esimerkki tietojärjestelmäpalvelukartan soveltamisesta

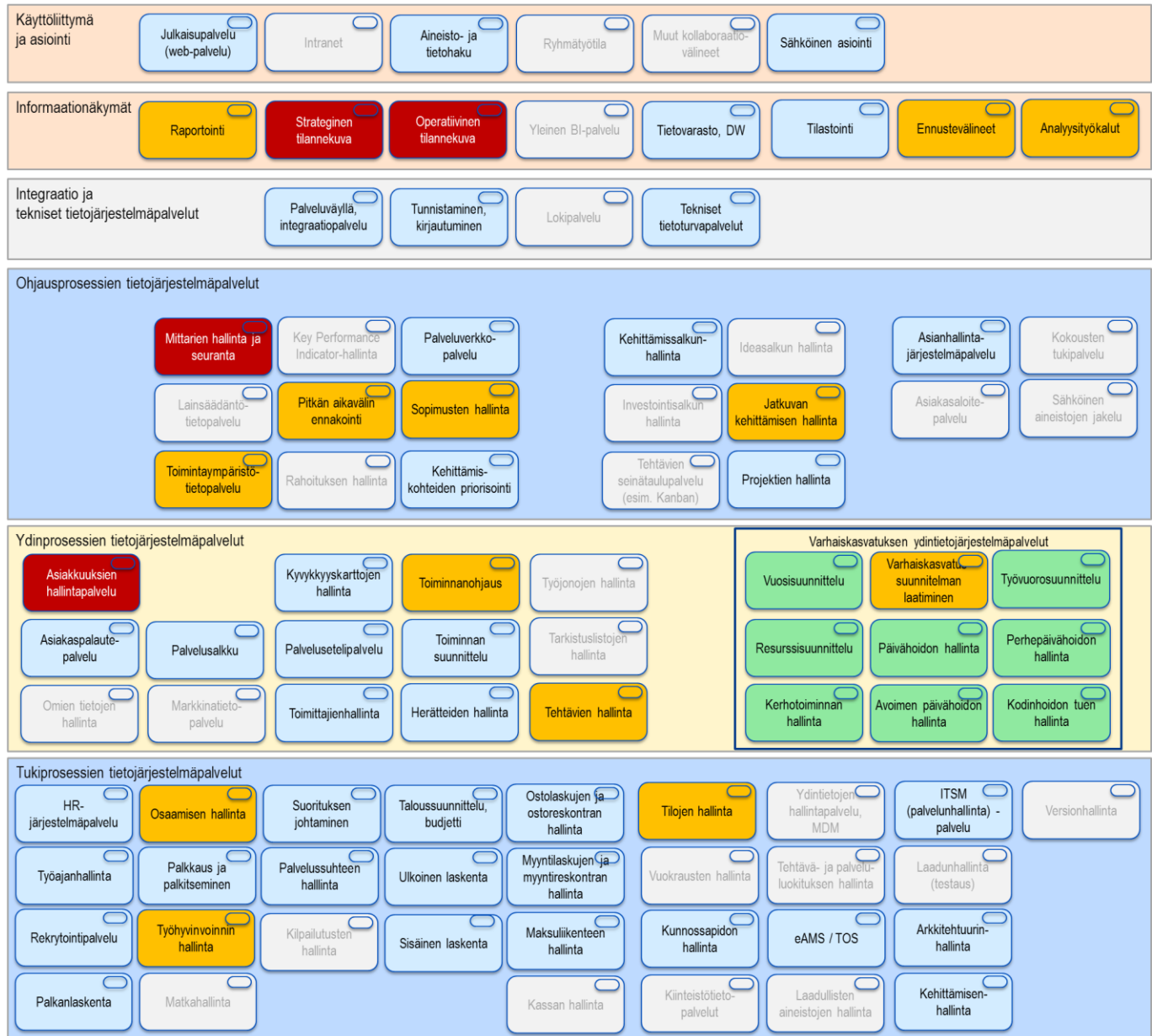
Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin tietojärjestelmäpalvelujäsennystä voidaan käyttää arvioimaan eri palvelujen tai alueiden tietojärjestelmäpalvelutarpeita ja niiden sijoittumista johtamisen kannalta. Alla on esimerkkikuvaus varhaiskasvatuksen tietojärjestelmäpalveluista kuvattuna ne johtamisen viitearkkitehtuurin tietojärjestelmäpalvelujäsennyksen mukaisesti:

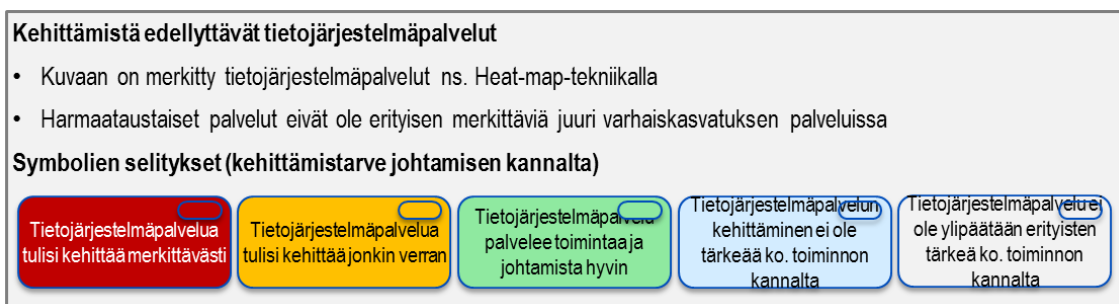


Kuva 95 Varhaiskasvatuksen tietojärjestelmäpalvelut mallinnettuna JVA-tietojärjestelmäpalvelujen mukaisesti

Varhaiskasvatuksessa ja sen johtamisessa ja tukemisessa tarvittavat tietojärjestelmäpalvelut on mallinnettu JVA-pohjaan sinisellä värillä. Harmaataustaiset palvelut eivät ole erityisen merkittäviä (merkittävyys korkeintaan kohtalainen) juuri varhaiskasvatuksen palveluissa.

Tietojärjestelmäpalvelukartasta voidaan mallintaa tietojärjestelmäpalvelujen palvelevuus ko. palvelun tai toiminnon näkökulmasta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää kehittämisen suunnitteluun ja kehittämisen etenemisen arviointiin.





Kuva 96 Varhaiskasvatuksen tietojärjestelmäpalvelujen kehittämistarve (esimerkki)

JVA-tietojärjestelmäpalvelu-jäsenyyksen hyödyntäminen

JVA-tietojärjestelmäpalvelujäsenyyttä voi hyödyntää kahdella tavalla

1. Sillä voidaan kuvata kaikki keskeiset johtamisessa tarvittavat tietojärjestelmäpalvelut. Sitä voidaan hyödyntää johtamisen tietojärjestelmäpalvelujen nykytilan arviointiin tai kehittämispolun määrittämiseen esim. Edellä kuvatun heat-map –tekniikan avulla
2. Minkä tahansa kunnan palvelun tai palvelupaketin tietojärjestelmäpalvelut voidaan sijoittaa JVA-karttaan ja tarkastella niiden johtamisen toimivuutta heat-map –tekniikalla
 - Tämän avulla voidaan määrittää esimerkiksi JVA:n tietojärjestelmäpalvelukohtaisesti ko. palvelun johtamisen kehittämistarpeet
 - Esimerkiksi: Tarvitaan tilannekuva päivähoiton henkilöstö- ja lapsitilanteesta, jotta kiertävät lastentarhanopettajat voidaan lähettää oikeisiin päiväkoteihin TAI tarvitaan herätteidenhallintatoiminto, jolla voidaan asiakkaan ilmoittaessa X lähettää viesti Y:lle

Lähteet

Kuntien taloushallinnon viitearkkitehtuuri

Kuntien henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri

ks. Käsitteet ja siellä olevat lähdeviittaukset

ks. Sidosarkkitehtuurit

Valtiovarainministeriö. 2013. Kuntien tehtävien kartoitus, valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2013.

Liitteet

Liite 1. Johtamisen viitearkkitehtuurin työstöön, sparraukseen ja kommentointiin osallistuneet tahot:

Liite 2. Kunnan johtamiseen, toimintaan ja kehittämiseen vaikuttava muu yleinen ja toimialakohtainen lainsäädäntö

Liite 3. KA-taulukot

Liite 4. Kunnan johtamisen ydinkäsitteet

Liite 5. JVA-tukityökalut (pohjat ja käyttöohjeet)

Liite 6. Espoo (& muiden yhteistyötahojen) casekokeilujen yhteenvetoraportti (tulossa versioon 1.0)

Liite 1

Johtamisen viitearkkitehtuurin työstöön, sparraukseen ja kommentointiin osallistuneet tahot

- Espoon kaupunki
- Keravan kaupunki
- Lahden kaupunki
- Mikkelin kaupunki
- Tampereen kaupunki
- Turun kaupunki
- Oulun kaupunki
- Lapin sairaanhoitopiiri
- Kainuun sairaanhoitopiiri
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri
- Valtiovarainministeriö, JULK-ICT
- Kuntaliitto
- SAS Institute
- Silver Planet Oy

Liite 1

Kunnan johtamiseen, toimintaan ja kehittämiseen vaikuttava muu yleinen ja toimialakohtainen lainsäädäntö

Johtamista koskeva lainsäädäntö

- Kuntalaki (2015)
- Hallintolaki (343/2003)
- Kirjanpitolaki (1336/1997)
- Henkilötietolaki (523/1999)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999; JulkL) ja muu julkisuutta ja salassapitoa koskeva lainsäädäntö
- Asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999; JulkA)
- Arkistolaki (831/1994)

Hallintoa koskeva muu lainsäädäntö

- Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (13/2003; SähköAsL)
- Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (634/2011)
- Kunnallinen virkaehtosopimuslaki (669/1970)
- Laki kunnallisista työehtosopimuksista (670/1970)
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)
- Työsopimuslaki (55/2001)
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)
- Kunnallinen eläkelaki (549/2003)
- Työaikalaki (605/1996)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)
- Tapaturmavakuutuslaki (608/1948)
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006)
- Sairausvakuutuslaki (1224/2004)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- Vuosilomalaki (162/2005)
- Laki työtuomioistuimesta (646/1974)

- Laki työriitojen sovittelusta (420/1962)
- Laki nuorista työntekijöistä (998/1993)
- Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta 1704/2009
- Hankintalaki (348/2007)

Toimialakohtainen lainsäädäntö

- Sivistystoimi
 - Kirjastolaki 904/1998.
 - Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009
 - Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998)
 - Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998)
 - Laki kuntien kulttuuritoiminnasta (728/1992)
 - Laki taiteen perusopetuksesta (633/1998)
 - Laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998)
 - Liikuntalaki (1054/1998)
 - Lukiolaki (629/1998)
 - Museolaki 729/1992
 - Nuorisolaki 2006/72
 - Nuorisolaki 2010/693
 - Perusopetuslaki (628/1998)
 - Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992
- Sosiaali- ja terveystoimi
 - Laki nuoren rikoksesta epäillyn tilanteen selvittämisestä, lastensuojelulaki 24 § ja 30 §
 - Adoptiolaki (22/2012)
 - Isyyslaki 700/1975
 - Erikoissairaanhoitolaki (1062/1989)
 - Kansanterveyslaki (66/1972)
 - Kemikaalilaki 744/1989
 - Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977
 - Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003
 - Laki lapseen kohdistuneen seksuaalirikoksen selvittämisen järjestämisestä (1009/2008)

- Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 1996/1128
- Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta 488/1999
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 569/2009
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista
- Laki sosiaalisesta luototuksesta 1133/2002
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 189/2001
- Laki kuolemansyyn selvittämisestä (459/1973)
- Laki lasten päivähoitosta 36/1973
- Laki omaishoidontuesta 937/2005
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992
- Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista 629/2010
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987
- Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011
- Lastensuojelulaki 417/2007
- Lääkelaki (395/1987)
- Mielenterveyslaki (1116/1990)
- Mielenterveyslaki 1116/1990
- Päihdehuoltolaki 1986/41
- Raittiustyöasetus 233/1983
- Raittiustyölaki 828/1982
- Sosiaalihuoltolaki 710/1982
- Sosiaalihuoltoasetus 607/1983
- STM:n asetus opioidiriippuvaisten vieroitusja korvaushoidosta eräillä lääkkeillä 33/2008
- Säteilylaki 592/1991
- Tartuntatautilaki (583/1986)
- Terveystieteiden laita (1326/2010)
- Asetus lääkinnällisestä kuntoutuksesta 1015/1991
- VNA neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta (338/2011)
- VNA oikeuslääke-opillisista tutkimuksista suoritettavista korvauksista (842/2004)
- VNA seulonnoista 339/2011
- VNA terveydenhuollon järjestämissuunnitelmasta ja erikoissairaanhoidon järjestämissopimuksesta (337/2011)

- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003
- Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977
- Terveysturvallisuuslaki 763/1994
- Toimeentulotukilaki 1412/1997
- Tupakkalaki (693/1978)
- Valtioneuvoston asetus elintarvikkeiden ja veden välityksellä leviävien epidemioiden selvittämisestä 1365/2011

- Tekninen toimi, rakennettu ympäristö
 - Aravalaki (1189/1993)
 - Asuntokauppalaki 1994/843
 - Elintarvikelaki (23/2006)
 - Eläinlääkintähuoltolaki (765/2009)
 - Eläinsuojelulaki (247/1996)
 - Etuostolaki (608/1977)
 - Joukkoliikennelaki 13.11.2009/869
 - Jätelaki 646/2011
 - Kemikaalilaki 744/1989
 - Kiinteistörekisterilaki 392/1985
 - Kiinteistöverolaki (654/1992)
 - Kotikuntalaki (201/1994) 8 §
 - Laki ajoneuvojen siirtämisestä (808/2008)
 - Laki asumisoikeusasunnoista (650/1990)
 - Laki asuntojen korjaus-, energia- ja terveyshaitta-avustuksista (1184/2005)
 - Laki asunto-olojen kehittämisestä (919/1985)
 - Laki hukkakauran torjunnasta 195/2002, laki maa-seutuhallinnon järjestämisestä kunnissa 30.3.2010/210
 - Laki julkisen hallinnon yhteispalvelusta (223/2007)
 - Laki kadun ja eräiden yleisten alueiden kunnossa- ja puhtaanapidosta (669/1978)
 - Laki kaupanvahvistajista (573/2009)
 - Laki kevennettyjen rakentamis- ja kaavamääräysten kokeilusta
 - Laki luonnonhaittakorvauksesta, maatalouden ympäristötuesta sekä eräistä muista ympäristön ja maa-seudun tilan parantamiseen liittyvistä tuista 1440/2006
 - Laki maa- ja puutarhatalouden kansallisista tuista 28.12.2001/1559

- Laki maaseutuhallinnon järjestämisestä kunnissa 30.3.2010/210
- Laki oman asunnon hankintaan myönnettävien lainojen korkotuesta (639/1982)
- Laki omistusasuntolainojen korkotuesta (1204/1993)
- Laki poikkeuksellisten tulvien aiheuttamien vahinkojen korvaamisesta 18.3.1983/284
- Laki rakennuksen energiatodistuksesta (487/2007)
- Laki satovahinkojen korvaamisesta 21.12.2000/1214
- Laki tie- ja katuverkon tietojärjestelmästä (991/2003)
- Laki tilatukijärjestelmän toimeenpanosta 557/2005
- Laki tulvariskien hallinnasta (620/2010)
- Laki vaarallisten aineiden kuljetuksesta
- Laki verotusmenettelystä (1558/1995)
- Laki vesienhoidon ja merenhoidon järjestämisestä (1299/2004), 4 §
- Laki vuokra-asuntolainojen ja asumisoikeustalolainojen korkotuesta (604/2001)
- Laki avustuksista erityisryhmien asunto-olojen parantamiseksi (1281/2004)
- Laki yksityisistä teistä (358/1962)
- Luonnonsuojelulaki 1096/1996
- Maa-aineslaki 555/1981
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132
- Maantielaki (503/2005)
- Maastoliikennelaki 1710/1995
- Merenkulun ympäristönsuojelulaki 29.12.2009/1672
- Postilaki
- Ratalaki
- Riistavahinkolaki 27.2.2009/105
- Siemenkauppalaki 728/2000
- Tieliikenneasetus 182/2982
- Tieliikennelaki (267/1981)
- Ulkoilulaki 606/1973
- Valmiuslaki 1552/2011
- Vesihuoltolaki (119/2001)
- Viestintämarkkinalaki (393/2003)
- Väestölaskentalaki 8.4.1938/154
- Ympäristönsuojelulaki 86/2000