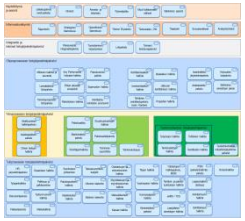
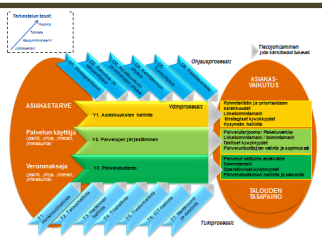
KÄYTTÖOHJE

(pikaohje)

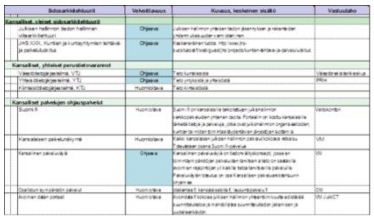
KUNNAN JOHTAMISEN VIITEARKKITEHTUURI



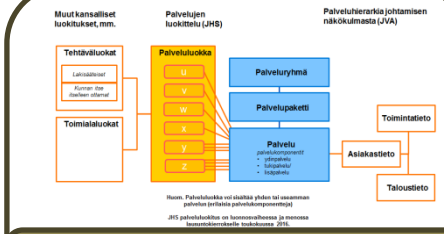
TIETOJÄRJESTELMÄ-PALVELUT



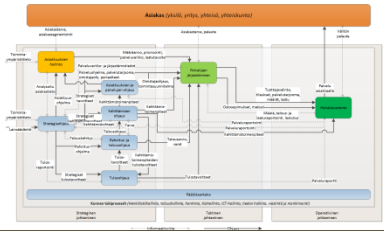
ASIAKKAAT



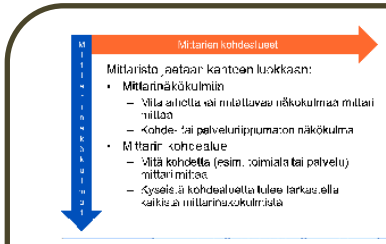
SIDOSRYHMÄT



TEHTÄVÄT JA PALVELUT

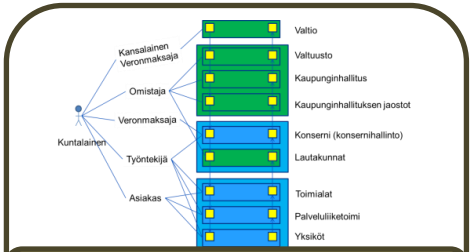


TIEDOT

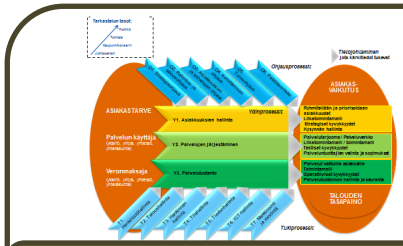


MITTARIT

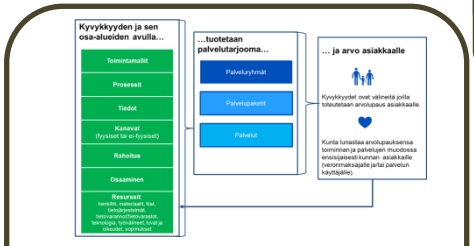
KÄSITTEET



ROOLIT JA VASTUUT



JOHTAMISEN PROSESSIT



KYVYKKYYDET

Käsitteet

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mitkä ovat tarkasteltavan kohteen, työn kannalta keskeisimmät käsitteet?
- ✓ Ymmärtävätkö työhön osallistujat ja/tai kohderyhmä käsitteet samalla tavoin?
- ✓ Käytetäänkö käsitteitä yhtenäisellä tavalla eri prosesseissa, toiminnoissa ja järjestelmissä?
- ✓ Mitkä käsitteet ovat erityisen vaativia?

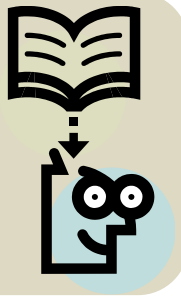
SUOSITUKSIA

- ✓ Selvitä itsellesi,työryhmälle ja/tai kohderyhmälle pääkäsitteet ja niiden merkitys.
- ✓ Määrittele käytössä olevat käsitteet, myös hankalammalta tuntuvat.
- ✓ Käytä konkreettista esimerkkiä havainnollistamaan käyttämiäsi käsitteitä
- ✓ Varmista että pääkäsitteet ymmärretään samalla tavalla. Katso käsitemääritelmät mm. asiakas, asiakkuuksien ohjaus, asiakkuuksien hallinta, palvelutarjonta.
- ✓ Lisää käsitteitä määritelty erillisessä dokumentissa: kunnan johtamisen käsitelistassa.
- ✓ Kun kehität johtamista – tarkista, että käytät sovittuja käsitteitä
- ✓ Katso myös ontologia finto.fi, JHS 175

Kuva: johtamisen pääkäsitteet

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 2.9



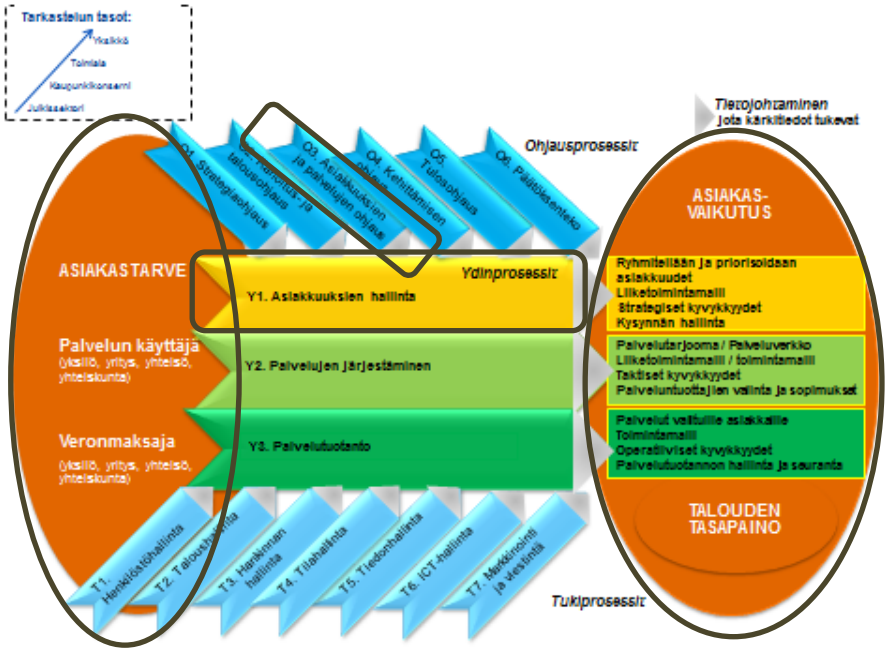
Asiakkaat

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Ketkä ovat pääasialliset asiakkaat?
- ✓ Mitkä ovat eri asiakkaiden tarpeet (asiakaskysyntä)?
- ✓ Mitä asiakkaille tarjotaan (arvolupaus/ palvelutarjonta)?
- ✓ Miten asiakkaat osallistuvat palvelujen kehittämiseen?
- ✓ Miten asiakkaat osallistuvat päätöksentekoon?
- ✓ Miten asiakkaat muodostavat ryhmiä/segmenttejä?
- ✓ Mitkä ovat todennäköisimmät muutokset asiakastarpeissa, joihin tulee vastata (asiakasohjaus)?

SUOSITUKSIA

- ✓ Tunnista asiakkaasi ja heidän tarpeensa
- ✓ Tunnista asiakaspolkusi ja asiakkaiden kytkentäpisteet palveluihisi (kanavat)
- ✓ Tilastoi ja seuraa, miten palvelut jakautuvat asiakkaiden kesken
- ✓ Varmista että pääkäsitteet ymmärretään samalla tavalla. Katso käsitemääritelmät mm. asiakas, asiakkuuksien ohjaus, asiakkuuksien hallinta, palvelutarjonta.



Kuva: Prosessiavain

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvuista: 3.6.1 ; 3.7.1.3; 3.7.2.1

Sidosryhmät

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mitkä ovat kuntasi tai tarkasteltavan toiminnan keskeiset sidosryhmät ja miten ne vaikuttavat toimintaasi?
- ✓ Mitkä ovat sidosryhmien tarpeet palveluillesi?
- ✓ Mitkä sidosryhmät ohjaavat kuntasi toimintaa tai palveluja – miten?
- ✓ Onko sidosryhmilläsi tietotarpeita – tuleeko kunnan tuottaa sidosryhmille tietoa, raportteja?
- ✓ Voitko kehittää yhteistyötä sidosryhmiesi kanssa parantaaksesi palvelujasi ja toimintaasi?

Sidosarkkitehtuurit	Velvoittavuus	Kuvaus, keskeinen sisältö	Vastuutaho
Kansalliset, yleiset sidosarkkitehtuurit			
Julkisen hallinnon tiedon hallinnan viitearkkitehtuuri	Ohjaava	Julkisen hallinnon yhteisen tiedon jäsennyksen ja rakentelden yhtenäinen ylläpitäminen.	
JHS XXX, Kuntien ja kuntayhtymien tehtävä- ja palveluluokitus	Ohjaava	Kansallinen tieto: http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs-projects/kuntien-tehtava-ja-palveluluokitus	
Kansalliset, yhteiset perustietovaramot			
Väestötietojärjestelmä, VTJ	Ohjaava	Tieto kuntalaisista	Väestörekisterikeskus
Yhteistietojärjestelmä, 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. Portaalin on koottu kansalaisille tärkeitä tietoja ja palveluja, jotka ovat julkishallinnon organisaatioiden, kuntien tai niiden tiimien ylläpitämien järjestäjien sisällön ja	Valtiokonttori
Kansalaisen palvelunäkymä	Huomioitava	Kaikki kansalaisen julkisen hallinnon palvelutiedot yhdessä näkymässä. Toteutetaan osana Suomi.fi-palvelua.	VM
Kansallinen palveluväylä	Ohjaava	Kansallinen palveluväylä on tietoinfrastruktuuri, jossa eri toimijoiden päätöjen palveluiden tarvitsemia tietoja on saatavilla. Avoimien rajapintojen yli kaikilla tietoa tarvitsevilla palveluilla. Palveluväylän toteutus on osa Kansallisen palvelunkitehtuurin ohjelmaa.	VM
Osallistumisympäristön palvelut	Huomioitava	Otakantaa.fi, kansalaisaloite.fi, lausuntopalvelu.fi	OM
Avoimen datan portaali	Huomioitava	Avoindata.fi kokoaa julkisen hallinnon yhteentoimivuutta edistäviä suunnitteluotteja ja mahdollistaa suunnitteluotteiden jakamisen ja uudelleenkäytön.	VM / JulkICT

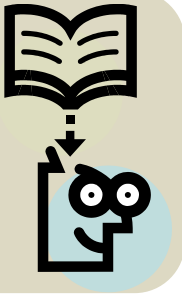
Kuva: sidosryhmäanalyysi

SUOSITUKSIA

- ✓ Tunnista kuntasi tai valitsemasi toiminnan sidosryhmät
- ✓ Analysoi sidosryhmät – miten ne vaikuttavat tarkastelukohteeseesi
- ✓ Arvioi, miten sidosryhmiä voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 2.8



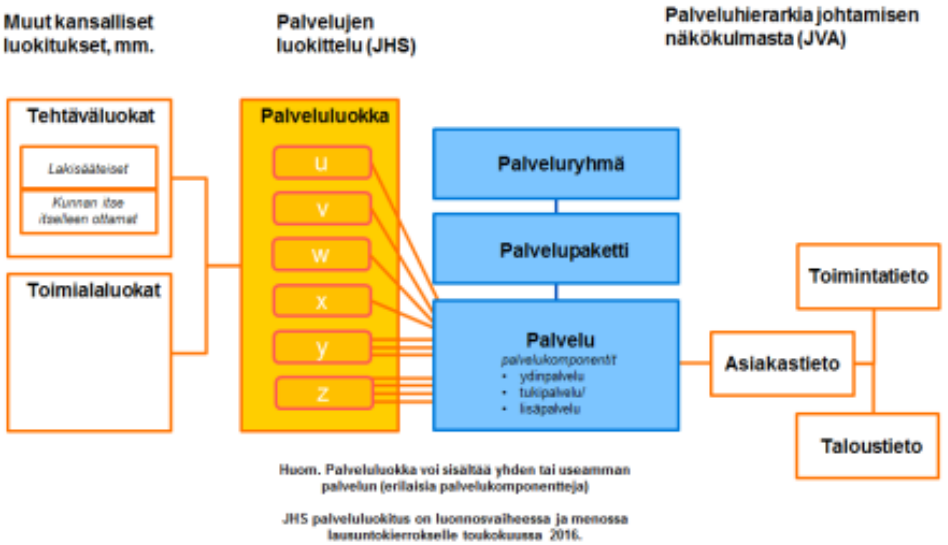
Tehtävät ja palvelut

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mitkä ovat kunnan lakisääteiset tehtävät?
- ✓ Mitkä ovat kunnan ydinpalvelut, joilla lakisääteiset tehtävät toteutetaan?
- ✓ Mitä lisäpalveluja kunta tuottaa?
- ✓ Mitä tukipalveluja palveluihin tarvitaan?
- ✓ Mitkä ovat kunnan palvelujen keskeiset palveluryhmät?
- ✓ Miten kunta muodostaa asiakkaille tarjottavat pavelupaketit? Mikä on näissä ydinpalvelujen, lisäpalvelujen ja tukipalvelujen suhde
- ✓ Miten palvelut kytkeytyvät asiakkuuksiin ja asiakkaisiin?
- ✓ Mikä on palvelujen kustannusvaikuttavuus?

SUOSITUKSIA

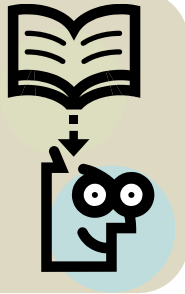
- ✓ Tunnista palvelusi asiakkaille
- ✓ Tunnista, miten lakisääteiset tehtävät kohdistuvat palveluihisi
- ✓ Määritä ydinpalvelut ja keskeiset lisäpalvelut
- ✓ Tunnista tukipalvelut, joita asiakkaalle tarjottaviin palveluihin tarvitaan
- ✓ Määritä asiakkuustietojen kautta asiakaslähtöiset palvelupaketit
- ✓ Varmista palvelujen tehokas tuotanto
- ✓ Varmista palvelujen kustannusten seurantakyky



Kuva: Kunnan tehtävien ja palvelujen rakenteet yhteensovitus

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

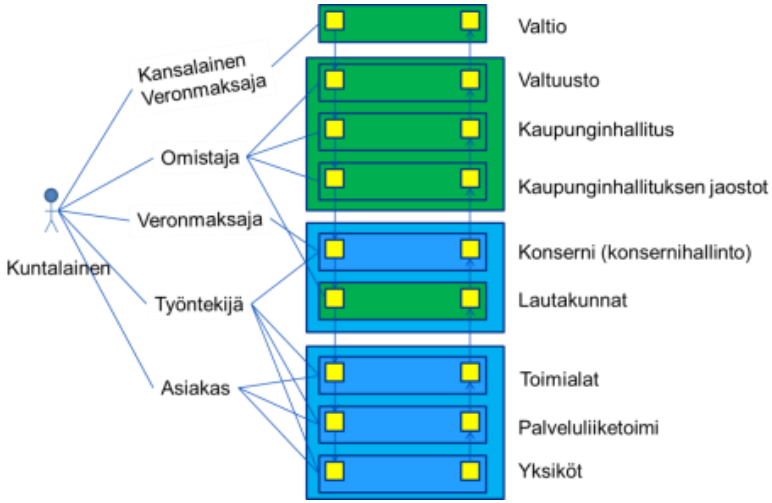
- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 3.2



Roolit ja vastuut

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mitkä ovat kunnan johtamisen päätöksentekotasot?
- ✓ Ketkä / mitkä ovat päätöksentekotasojen keskeiset toimijat?
- ✓ Mitkä ovat keskeisten toimijoiden roolit ja vastuut?



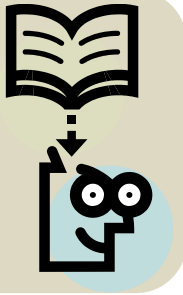
Kuva: Kunnan johtamisen päätöksentekotasot

SUOSITUKSIA

- ✓ Huomioi kunnallisen päätöksentekoon liittyvät periaatteet, ohjeet ja lainsäädäntö
- ✓ Varmista että roolit ja vastuut ovat selkeät
- ✓ Huomioi että kuntalaisella voi olla samanaikaisesti useita rooleja
- ✓ Tarkastele ja arvioi rooleja ja vastuita säännöllisesti

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 3.3



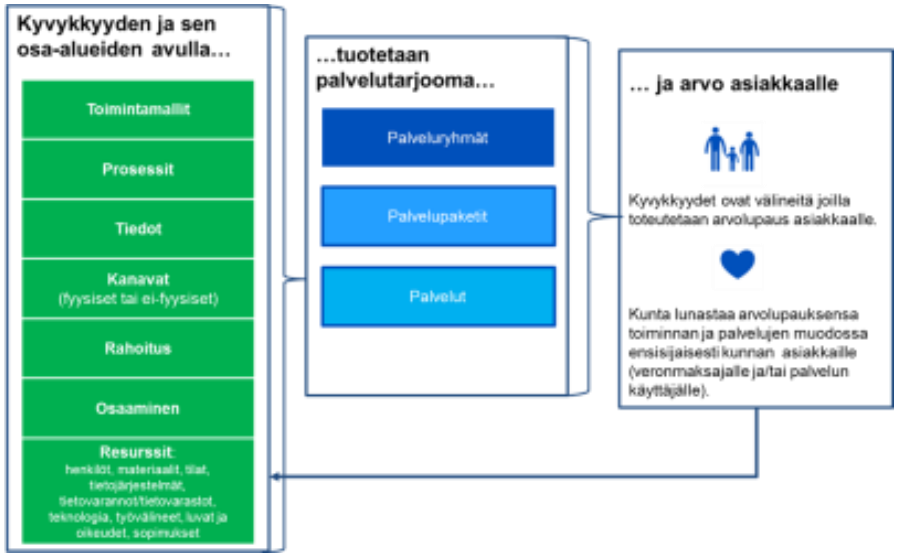
Kyvykkyydet

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mitä kyvykkyyksiä palvelut edellyttävät?
- ✓ Mitkä ovat kuntasi kaikkein keskeisimmät kyvykkyydet?
- ✓ Mitä kyvykkyyksiä sinun tulee kehittää – joko koko kunnan toiminnan tai tietyn palvelun näkökulmasta? Mistä voit hallitusti luopua?
- ✓ Miten kyvykkyydet kannattaa kunnassasi järjestää – tehdä itse vai hankkia ulkoa?
- ✓ Miten voit hyödyntää olemassa olevia kyvykkyyksiäsi uudella tavalla tai uusiin palveluihin?

SUOSITUKSIA

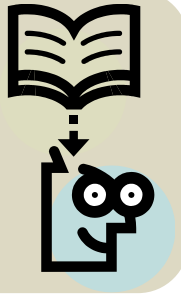
- ✓ Tutustu kyvykkyyksiin esimerkkien kautta, sisäistä, mitä kyvykkyydet ovat
- ✓ Tunnista kuntasi erityiskyvykkyydet
- ✓ Jos kehität uusia palveluja, tunnista kyvykkyydet, joita ko. palvelu edellyttää
- ✓ Arvio kyvykkyytesi palvelun kannalta: mitä tulee kehittää, mitkä ovat riittävällä tasolla
- ✓ Arvioi, miten yksittäiset kyvykkyydet kannattaa palvelussa hankkia: tuottaa itse vai hankkia kumppanilta
- ✓ Arvioi, miten voisit luoda parempia tai uusia palveluja tai palvelupaketteja kyvykkyyksiäsi kehittämällä



Kuva: Kunnan kyvykkyyden osa-alueet ja kytkeytyminen palveluhierarkiaan

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 3.5



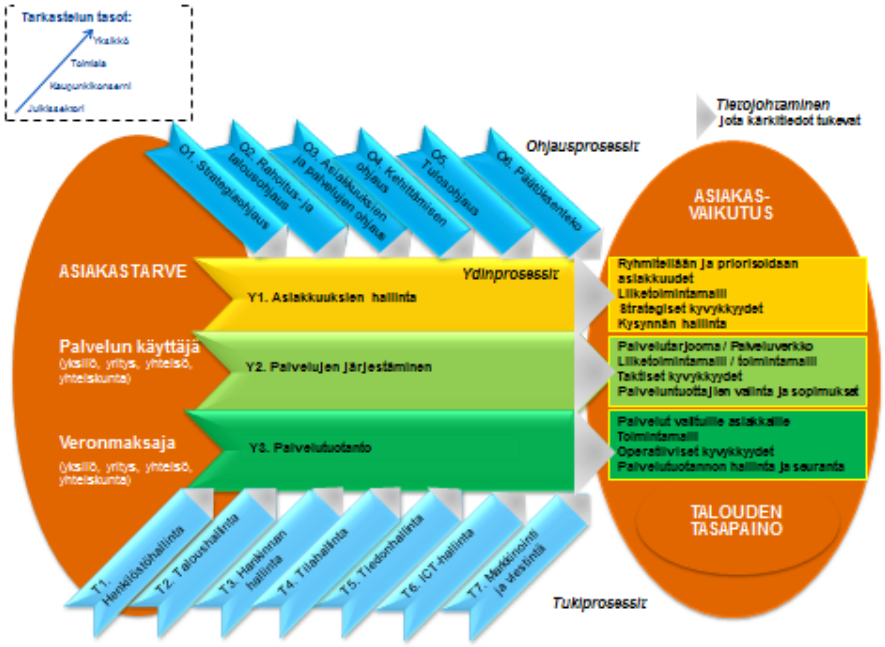
Johtamisen prosessit

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Miten johtamisen prosessit kytkeytyvät ydinprosesseihin sekä toisiinsa?
- ✓ Mitkä ovat eri prosessien ohjaussuhteet?
- ✓ Mitkä ovat eri prosessien raportointisuhteet?
- ✓ Kuka vastaa eri prosesseista?
- ✓ Jalostetaanko asiakastietoa ja –palautetta riittävästi johtamisen prosessien syötteeksi?
- ✓ Mitä syötetietoja eri prosessit edellyttävät?
- ✓ Mitä tulostietoja prosessit tuottavat, miten ja missä sitä hyödynnetään?
- ✓ Miten tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja ohjausprosesseja?
- ✓ Missä prosesseissa on eniten kehitettävää?

SUOSITUKSIA

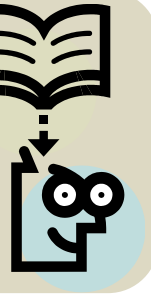
- ✓ Arvioi, miten kuntasi ohjaus-, ydin- ja tukiprosessit sijoittuvat kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin prosessi-integraatiomalliin
- ✓ Tunnista keskeisimmät puuttuvat ohjaus- tai informaatiovirrat
- ✓ Laadi prosessien ja prosessi-integraation kehittämispolku
- ✓ Kehitä prosesseja strategia- ja asiakaslähtöisesti – varmista aina yhteentoimivuus?
- ✓ Kun kehität yksittäistä prosessia – tarkista sen kytkentä muihin prosesseihin ja johtamiseen



Kuva: Prosessiavain

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 3.6.1



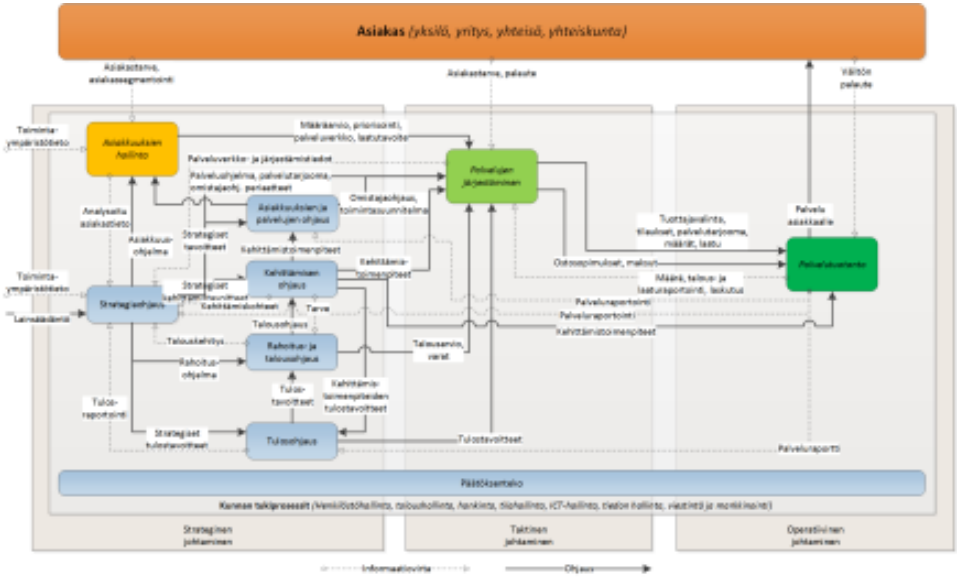
Tiedot

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mitä tietoa johtamisessa tarvitaan?
- ✓ Mitä tietoa tämä prosessi tarvitsee?
- ✓ Mitä tietoa tämä prosessi tuottaa?
- ✓ Mikä on johtamisen tiedon lähde?
- ✓ Mitkä ovat kunnan toiminnan ydintietoja?
- ✓ Miten tiedon elinkaarta hallitaan?
- ✓ Miten tiedon luotettavuutta hallitaan?
- ✓ Miten tietoa voidaan jalostaa?
- ✓ Mitä tietoa voidaan avata sidosryhmille (avoin data)?

SUOSITUKSIA

- ✓ Tunnista keskeiset johtamisessa tarvittavat tietolähteesi
- ✓ Tunnista tiedot, joita tarvitaan laajasti eri prosesseissa (esim. Asiakkuustieto)
- ✓ Yhtenäistä laajasti käytettävien tietojen käyttö
- ✓ Varmista johtamisessa tarvittavien tietojen luotettavuus ja saatavuus
- ✓ Varmista, että tietoa voidaan käyttää yhtenäisesti koko johtamisprosessin läpi – aina strategisesta ohjauksesta palvelutuotannon mittaamiseen



Kuva: Prosessi-integraatiomalli

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 3.6.2
- ✓ Kannattaa katsoa myös prosessikohtaiset syöte ja tulostietotaulukot

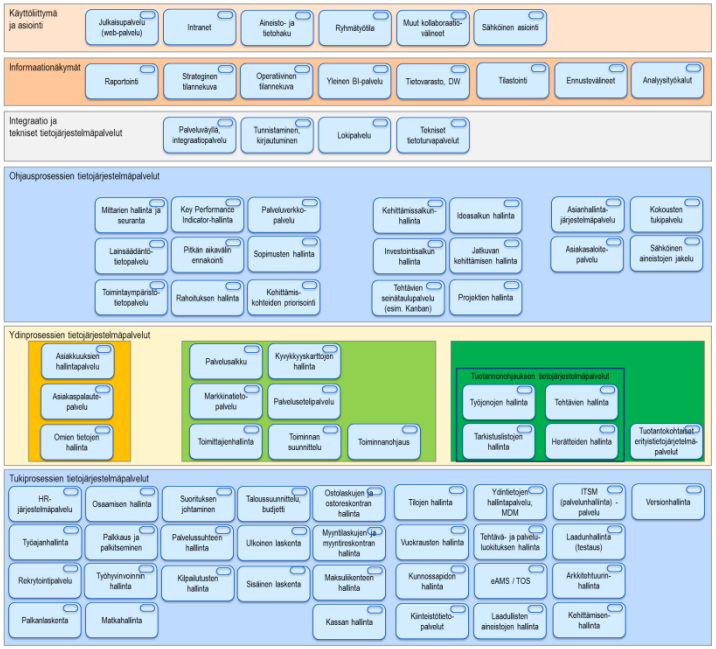
Tietojärjestelmäpalvelut

AVAINKYSYMYKSIÄ

- ✓ Miten nykyiset tietojärjestelmät kattavat johtamisessa tarvittavat tietojärjestelmäpalvelut?
- ✓ Mitä tietojärjestelmäpalveluja tulee kehittää, jotta johtamisesta tulisi helpompaa, sujuvampaa, tarkempaa ja vaikuttavampaa?
- ✓ Miten tietyn toiminnon tai palvelun tietojärjestelmäpalvelut sijoittuvat johtamisen näkökulmasta JVA-tietojärjestelmäpalvelukarttaan?
- ✓ Kun hankin johtamista tukevia järjestelmiä, mitä loogisia toiminnallisia kokonaisuuksia niissä tulee olla?

SUOSITUKSIA

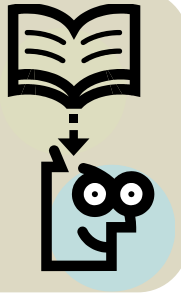
- ✓ Arvioi koko kunnan kannalta, mikä lähtötilanteesi on tietojärjestelmien ja tietojärjestelmäpalvelujen näkökulmasta – mitä puuttuu, mitkä on katettu hyvin
- ✓ Tunnista kaikkein kriittisimmät tietojärjestelmät johtamisen näkökulmasta
- ✓ Laadi kehittämispolku keskeisten johtamisen tietojärjestelmäpalvelujen kehittämiselle
- ✓ Voit myös valita rajatumman kohteen (esim. tietty palvelualue tai toiminto) tietojärjestelmäpalvelujen lähtötilanteen ja tunnistaa tämän alueen keskeiset kehittämiskohteet



Kuva: Johtamista tukevat keskeiset tietojärjestelmäpalvelut - tietojärjestelmäpalvelukartta

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuva ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 5.1.2



Mittarit

AVAINKYSYMYKSIÄ

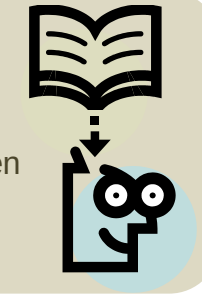
- ✓ Kattavatko mittarisi johtamisen kannalta kaikki olennaiset osa-alueet ja näkökulmat?
- ✓ Pystytkö aidosti johtamaan kunnan toimintaa mittariesi avulla – kuvaavatko ne asioita, jotka indikoivat toimintasi kannalta olennaiset seikat?
- ✓ Hyödynnätkö mittareita kaikilla tekemisen tasoilla: strategisista mittareista operatiivisiin mittareihin?
- ✓ Arvioitko mittariesi toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta säännöllisesti – ja reagoitko niiden tuloksiin?

SUOSITUKSIA

- ✓ Kokoa kuntasi toiminnan mittarit johtamista varten
- ✓ Analysoi mittarisi: Sijoita ne kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin mittaristoluokitukseen
- ✓ Mikäli mittarisi eivät kata kaikkia alueita, laajenna mittaristoa
- ✓ Luo mittarikortit: määritä tavoitetasot ja mittausvastuut
- ✓ Mittaa ja tee muutoksia mittausten perusteella

VINKKI KÄYTTÄJÄLLE

- ✓ Kuvat ja selite löytyvät kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin luvusta 4.2



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 yhteiskilometrimä ärä / asukas.	Esim. IT-henkilöstön määrä / asukas. Viestintäkustannu kset / asukas.

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	Asiakastyytyväisyys, 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, Aurausautoja / kunnossapidettävä katu-km
	Oppiminen ja kehittyminen	Henkilöstön ja toiminnan kehittämistä koskevat mittarit	Koulutuspäivät / henkilö, käsitellyt kehittämisehdotukset

Kuvat: Kunnan mittariston kohdealuejako ja esimerkki mittaristonäkökulmista