

Maakuntien viitearkkitehtuuri

Viitearkkitehtuurin kuvaus

31.01.2018

Versio: 0.7

Sisällysluettelo

Dokumentin versiohistoria	3
1. Johdanto	4
1.1. Tausta	4
1.2. Dokumentin tarkoitus.....	5
1.3. Kenelle tämä dokumentti on tarkoitettu.....	8
1.4. Tämän kuvauksen rajaukset ja reunaehdot	8
1.5. Lähtötilanteen havainnot	8
1.6. Käytetyistä termeistä	9
2. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän hyödyntäminen	10
3. Periaatetason arkkitehtuurikuvaukset.....	12
3.1. Kuvattavan kohteen rajaukset ja reunaehdot.....	12
3.2. Strategia, kehittämisvaatimukset ja tavoitteet	12
3.2.1. Asiakkuudenhallinnan kyvykkyyssalueen tavoitteet.....	13
3.2.2. Maakunnan yleis/tukikyvykkyyssalueen tavoitteet	14
3.2.3. Palveluiden järjestämisen kyvykkyyssalueen tavoitteet.....	14
3.2.4. Maakunnan oman palveluntuotannon kyvykkyyssalueen tavoitteet	15
3.2.5. Maakunnan yleis/tukikyvykkyyssalueen ja Palveluiden järjestämisen kyvykkyyssalueen tavoitteet.....	15
3.2.6. Maakunnan yleis/tukikyvykkyyssalueen & Asiakkuudenhallinnan ja Palveluiden järjestämisen kyvykkyyssalueen tavoitteet.....	16
3.2.7. Maakunnan oman palveluntuotannon kyvykkyyssalueen, Maakunnan yleis/tukikyvykkyyssalueen & Palveluiden järjestämisen kyvykkyyssalueen tavoitteet	16
3.2.8. Kaikkia kyvykkyyssalueita koskevat tavoitteet	16
3.3. Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -ratkaisut	17
3.3.1. Sidosarkkitehtuurit	17
3.3.2. Sidoshankkeet	18
3.4. Arkkitehtuuriperiaatteet	21
3.5. Tietoturva ja tietosuoja	25
3.6. Kyvykkyydet	25
4. Toiminta-arkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset	29
4.1. Toiminnan palvelut	30
4.1.1. Maakunnan järjestämät palvelut.....	31
4.1.2. Palveluiden järjestäminen ja asiakkuuksienhallinta	38
4.1.3. Palveluiden ja kyvykkyysskartan suhde	38
4.2. Toimijat	39
4.2.1. Eräitä rooleja maakunnan toiminnassa	47
4.2.2. Asiakassegmentit	48
4.3. Toimijoiden välinen vuorovaikutus	50
4.3.1. Toimijat palvelutuotannossa ja järjestämisessä	50
4.3.2. Ekosysteemit ja maakunta	50
4.4. Prosessit	52
4.4.1. Prosessikartta.....	52
4.4.2. Ydinprosessien kuvaukset.....	53

4.4.3. Ohjausprosessien kuvaukset	60
4.4.4. Tukiprosessien kuvaukset	62
4.4.5. Asiakas- ja palveluohjauksen toiminta	67
4.4.6. Prosessi-integraatiomalli	73
4.4.7. Palvelupolut	74
4.5. Organisaatio	76
5. Tietoarkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset	77
5.1. Käsitteistön pääjäsenitys	77
5.2. Päätietoryhmät	77
5.3. Loogiset tietovarannot	80
5.4. Tietovirrat	83
6. Liitteet	85

Dokumentin versiohistoria

<i>Versio</i>	<i>Päiväys</i>	<i>Laa- tija</i>	<i>Muutoksen kuvaus</i>
0.5	18.1.2018	TU ¹ , JN ² , JP ³ , MVA- työ- ryhmä	Maakuntien viitearkkitehtuuriprojektin vaiheen 1 kommentoitu- vaksi lähetettävä kokonaisversio.
0.7	25.-31.1.	MVA- projek- ti- ryhmä	Katselmointikommenttien perusteella tehty muutoksia. Kom- mentit ja kuittaukset niihin liittyen tehdyistä toimenpiteistä ovat erillisessä koostetaulukossa (MVA_havaintoyhteenveto_Maa- kuntien_viitearkkitehtuuri_vaihe1.xlsx).

¹ Vanhempi palveluarkkitehti Tatu Ulvila, Gofore Oyj

² Palveluarkkitehti Jarno Naukkarinen, Gofore Oyj

³ Palveluarkkitehti Janne Pehkonen, Gofore Oyj

1. Johdanto

1.1. Tausta

Suomessa on meneillään yksi maan historian suurimmista hallinnon uudistuksista, jossa perustetaan uudet maakunnat ja siirretään niiden vastuulle useita tehtäviä nykyisiltä kunnilta sekä valtion aluehallinnolta.

Maakunta 2023 -visio



SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUS

Kuva 1 Maakunta 2023 -visio⁴

Maakuntauudistuksessa tuodaan asiakkaat keskiöön ja tehdään asiointi sujuvaksi sekä vaikuttavaksi kuvaan 1 tiivistetyn maakunta 2023 -vision mukaisesti. Toimintaa nähdään voitavan kehittää erityisesti digitalisaation keinoin ja on tärkeää, että asiakkaan tiedot palveluita varten saadaan sallituissa rajoissa toimituksi helposti toimijalta toiselle. Julkisen sektorin keskeisin rooli on järjestää ja vastata palveluista, muttei itse tuottaa niistä kaikkia. Monipuolistuvasta palvelutuotantokentästä ja palveluiden tuotantoprosessien mahdollisesta monimutkaisuudesta huolimatta palveluiden käytön tulisi olla asiakkaan kannalta sujuvaa.

Maakunnasta tavoitellaan ennakointikykyistä toimijaa, joka osaa tarttua mahdollisuuksiin ja ratkoa haasteita ennen kuin niistä muodostuu ongelmia. Maakunta vastaa joustavasti ja ennakoiden asukkaidensa ja yritystensä tarpeisiin.

⁴ <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1892966/Maakunnan+visio+2023/fd099003-a4f8-486e-a94f-27d356950e4c>, noudettu 27.10.2017

Ennakointikyinen yhteiskunta rakennetaan yhdessä sektorirajojen yli asiakaslähtöisyyden sekä datan ja tiedon hyödyntämisen avulla. Julkisen hallinnon toimintatapoja uudistamalla voidaan tarjota asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluja oikea-aikaisesti ja vaikuttavasti. Samalla luodaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ja niiden kautta työpaikkoja sekä investointeja hyödyntämällä digitaalisia alustoja ja tukemalla ekosysteemien kehkeytymistä.⁵

Muutoksessa arvioidaan siirtyvän noin 215 000 julkisen sektorin työpaikkaa (vuotuista henkilötyövuosiekvivalenttia) uusiin organisaatioihin, mistä noin 200 000 kuuluu sosiaali- ja terveyssektoriin. Samalla on tarkoitus muuttaa määrättyjen sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä kasvupalvelujen tuotantomallia siten, että asiakkaalle tulee mahdollisuus valita käyttämänsä palvelun tuottaja useammasta kuin yhdestä maakunnan järjestämästä palveluntuottajasta. Ottaen huomioon sosiaali- ja terveyssektorin suuren volyymin tämä on hyvin huomattava muutos viranomaisen rooliin, ja siten maakuntakentälle muodostuu palveluiden järjestämisen sekä useiden osapuolten keskinäinen toiminnan ja tietojen yhteensovittamisen osa-alue, jossa on nykytilanteeseen verrattuna paljon suunniteltavaa ja kehitettävää. Tätäkin laajemmin palveluiden järjestäjän roolissa tulee varmistaa, että koko palvelusalkussa palveluketjut toimivat hyvin yli kaikkien palvelukokonaisuusrajojen ja asiakkaan tarvittavat tiedot liikkuvat myös yli palveluntuottajajarajojen.

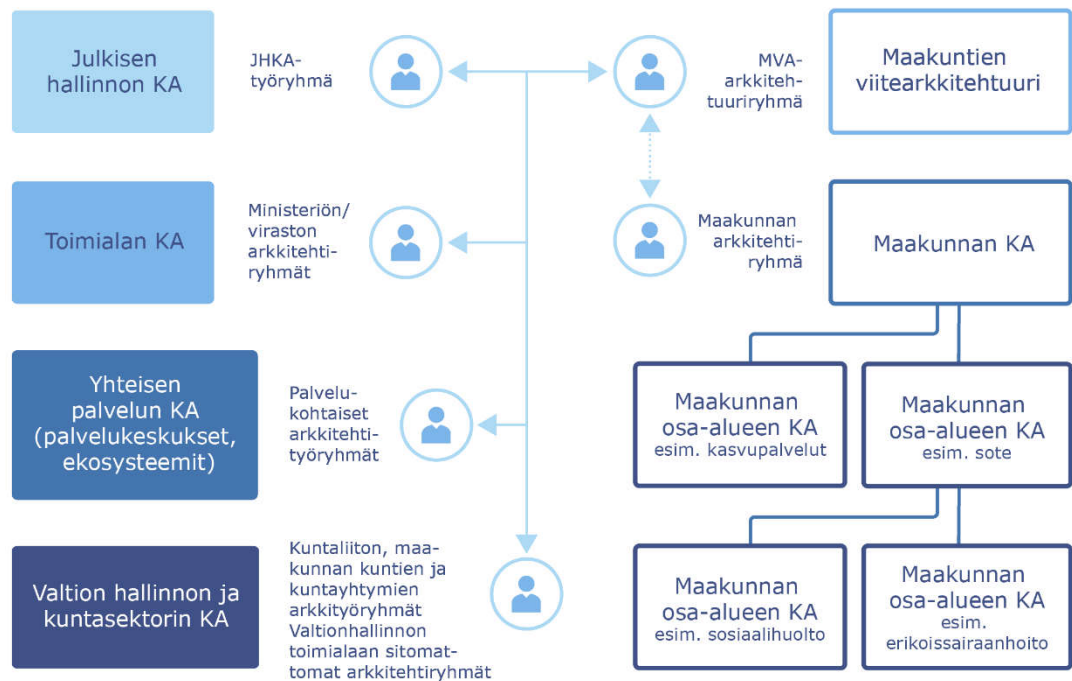
Maakunta- ja sote-uudistuksen keskeinen tavoite on vähentää valtakunnallisesti vuositasolla noin kolme miljardia euroa kustannuksia verrattuna tilanteeseen ilman merkittävää uudistusta. Tässä mielessä, ja edellä mainitut muut seikat huomioon ottaen, maakunta- ja sote-uudistus on myös mitä suurimmissa määrin tuotannollinen uudistus.

1.2. Dokumentin tarkoitus

Tässä dokumentissa kuvataan maakuntauudistuksen toimeenpanossa (vuosien 2017–2019 aikana) suunniteltava maakuntien yhteisen vakiintuneen toiminnan tavoitetilan viitearkkitehtuuri 3–5 vuoden aikajänteellä maakuntauudistuksen lainsäädännön valmistumisesta. Määritelmällisesti viitearkkitehtuurien tarkoituksena on jäsentää ja määrittää ratkaisukokonaisuuden keskeisimmät rakenneosat ottamatta tarkasti kantaa esimerkiksi maakunnan organisaatorakenteeseen tai muihin suunnittelun tai toteutuksen yksityiskohtiin. Maakuntauudistuksen suunniteltu voimaantulo 1.1.2020 on siinä määrin pian, että kovin suuria järjestelmä uudistuksia ei pystytä maakuntien varsinaisen toiminnan käynnistymiseen mennessä saamaan valmiiksi. Siksi tulee olemaan osa-alueita, joissa maakunnat tulevat toimimaan valitsemiaan väliajan toimintamalleja noudattaen vasta pidemmällä aikajänteellä pääsemään vakiintuneen vaiheen tilanteeseen. Tämä viitearkkitehtuuri on tarkoitettu otettavaksi huomioon vakiintuneen vaiheen tavoitetilana myös valittaessa maakunnan mahdollisia välivaiheen sisältäviä siirtymäskenaarioita nykytilasta toimintansa vakiinnuttamiseen.

⁵ Suomidigi, ennakointikyinen yhteiskunta.

Seuraavassa kaaviossa asemoidaan tämä viitearkkitehtuuri ja sen arkkitehtuuriryhmä osaksi muuta kokonaisnäkymää (Kuva 2).



Kuva 2 Vuorovaikutus kokonaisnäkymänä maakuntien viitearkkitehtuuriryhmän kannalta.⁶

Maakuntien viitearkkitehtuuriryhmä on edellä olevan kaavion mukaisesti vuorovaikutuksessa ympäröivien keskeisten arkkitehtuuriryhmien kanssa. Muutosvaiheessa tämä toteutuu monelta osin siten, että maakuntien viitearkkitehtuuriryhmässä on jäseniä, jotka toimivat myös ympäröivissä keskeisissä arkkitehtuuriryhmissä. Maakuntien käyttämien yhteisten palveluiden piirissä ja maakunnissa itsessään arkkitehtiryhmät ovat vasta muodostumisvaiheessa tämän hallintamallin kirjoittamishetkellä (1/2018). Hallintamalli kuvataan tarkemmin *Liitteessä 10, Viitearkkitehtuurin hallintamalli*.

Maakuntien viitearkkitehtuuri on kuvattu osana Maakuntien viitearkkitehtuurin suunnittelu -työryhmän (asettamispäätös VM040:00/2017 VM/819/00.01.00.01/2017) toimintaa, sen Maakuntien arkkitehtuurin suunnittelu -projektissa. Työryhmä ja projekti tuottavat tuloksia maakuntien tiedonhallintaa ja yhteisiä tietojärjestelmiä sekä digitalisaatiota valmistelevalle ryhmälle (MaakuntaDigi, VM037:04/2016) palvelut ja prosessit ala-ryhmän (VM037:04/2016) maakuntien toiminta-arkkitehtuurin valmistelutehtävään. Viitearkkitehtuurin suunnittelussa ja kuvaamisessa ovat avustaneet Gofore Oy:n konsultit.

⁶ Käytetyt lyhenteet: Maakuntien viitearkkitehtuuri (MVA), kokonaisarkkitehtuuri (KA)

Maakuntien viitearkkitehtuurin tavoitteena on muodostaa maakuntauudistusta tukeva yhteinen käsitys maakuntien palveluiden, niitä toteuttavien prosessien sekä maakunnan organisaatorajat ylittävien prosessien rajapintojen (mm. valtio - maakunta – kunta - yksityinen) tavoitetilasta. Tavoitteina on myös

- Muodostaa maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun tarvitsema yhtenäinen kokonaiskuva maakunnan rakenteista ja toiminnallisuudesta.
- Muodostaa yhtenäinen kuva maakunnan toimintaympäristöstä ja maakunnan prosessien linkittymisestä julkisen hallinnon muihin prosesseihin
- Suunnitella maakuntien yhdenmukaiset toimintamallit ja näitä tukevat yhteiset palvelut.
- Suunnitella malli maakuntien tiedonhallintakokonaisuudesta ja sen liittymistä julkisen hallinnon muuhun tiedonhallintaan.
- Otaa asiakkaiden tarpeet huomioon arkkitehtuurin suunnittelussa.
- Tukea viitearkkitehtuurilla kuntia tarjoamalla näkymä niiltä maakuntaan siirtyviin palveluihin.

Tavoitteet asettavat viitearkkitehtuurin painopisteen toiminta-arkkitehtuurinäkökulmaan. Viitearkkitehtuurin kohteena on maakunta, ja sen kytkennät toiminnallisessa ympäristössään. Viitearkkitehtuuri on aikataulusyistä suunniteltu samaan aikaan, kun maakunta- ja sote-uudistuksen lainsäädäntöä valmistellaan, joten viitearkkitehtuuri on monelta kohdilta rakennettu viitearkkitehtuuriryhmän todennäköisenä pitämän lainsäädännön varaan. Sama koskee sidosarkkitehtuuksissa (luku 3.3) esiintyvää muuta rinnakkaista kehittämistä. Maakunnan toiminnan laajuuden takia viitearkkitehtuurin kuvaukset eivät tyhjentävästi käy läpi maakunnan prosesseja ja niiden kytkentöjä ulkopuolisiin prosesseihin, mutta antaa mallin jatkaa kuvaamista halutuille alueille.

Arkkitehtuurin suunnittelussa menetelmänä on käytetty Valtiovarainministeriön/JUHTA:n viitearkkitehtuurin suunnitteluohjetta⁷ ja kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu- ja kehittämissuosituksista JHS179⁸, joka on merkittävästi muuttunut viitearkkitehtuurin suunnitteluohjeen laatimisen jälkeen.

Viitearkkitehtuuri kuvaa maakuntien toiminnan kokonaisuuden ja tarjoaa yhteistyöalustan sen kehitystyöhön osallistuville. Sitä on tarkoitus käyttää apuna maakunnan toiminnan järjestämisessä mm. tarjoamalla yhteisesti suunniteltuja toimintamalleja, joita vasten voidaan vertailla eri toteutusratkaisuja ja joita voidaan hyödyntää hankintojen tekemisen tukena.

⁷ Valtiovarainministeriön / JUHTA: Viitearkkitehtuurin suunnitteluohje, versio 1.0, 5.1.2015, <https://www.avoin-data.fi/dataset/76ac3e1c-c11b-4118-a298-2fa6723ee389/resource/f91e774c-faa5-419f-addc-325cf9fcd517/download/viitearkkitehtuurinsuunnitteluohjev10fin.docx>, noudettu 7.6.2017

⁸ Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA): JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen, versio 2 12.01.2017.

Viitearkkitehtuurista on laadittu erillinen yhteenvetokuvaus, Liite 12 Yhteenvetokuva.

1.3. Kenelle tämä dokumentti on tarkoitettu

Maakuntien viitearkkitehtuuri on tarkoitettu maakunta- ja sote-uudistukseen osallistuvien tahojen käyttöön uudistuksen toteutuksen suunnittelemista ja maakunnan toiminnan käynnistämistä varten sekä maakunnan toiminnan vakiintuneen vaiheen lähivuosien tavoitetilaksi.

Tämä arkkitehtuurikuvaus on tarkoitettu erityisesti seuraaville tahoille:

- Maakuntavalmistelun johdolle päätöksenteon tueksi.
- Ministeriöille ja maakuntauudistukseen osallistuville hallinnonaloille päätöksenteon sekä suunnittelun tueksi.
- Uudistuksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuville arkkitehdeille maakuntien yhteisen ja keskenään yhteensopivan maakuntakohtaisen arkkitehtuurin luomiseksi.
- Maakunnan arkkitehtuuriin kytkeytyville sidosryhmille kokonaisuuden hahmottamiseksi, ja maakuntaa koskevan osa-alueen löytämiseksi sekä sen tarkemman käsittelemisen pohjaksi yhdessä maakunnan edustajien kanssa.

1.4. Tämän kuvauksen rajaukset ja reunaehdot

Maakuntien yhteisen viitearkkitehtuurin keskeisin tavoite on luoda kuvaus, josta maakunta pystyy ottamaan parhaat käytännöt sovellettavaksi oman toimintansa käynnistämiseen ja ylläpitoon. Viitearkkitehtuuri linjaa ja kuvaa monia velvoittavia seikkoja, joita ovat esimerkiksi tulevasta maakuntalaista johdetut palvelukokonaisuudet ja niitä mahdollistavat kyvykkyydet, jotka on otettava palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa huomioon.

Koska maakunnan toiminnan vakiinnuttava lainsäädäntö on viitearkkitehtuurin laatimishetkellä vielä hyväksymättä, työssä on linjattu vain sellaisia kokonaisuuksia, joita on mahdollista tässä vaiheessa kuvata. Esimerkiksi maakuntakohtainen strategia jää maakunnan itsensä kuvattavaksi, eikä myöskään ylemmän tason arvoja visioita tai missiota ole kuvattu tässä viitearkkitehtuurissa. Tarkemmin työn rajauksia ja reunaehtoja käsitellään luvussa 3.1.

1.5. Lähtötilanteen havainnot

Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun alkutilanteessa maakunnilla ei ole kovin paljoa kyvykkyyksiä hoitaa maakunta- ja sote-uudistuksessa niiden vastuulle tulevia tehtäviä. Maakunnat saavat merkittävimmän osan tarvitsemistaan kyvykkyyksistä organisaatioista, joissa kyseisiä tehtäviä nykytilassa hoidetaan, näiden lisäksi kansallinen toimialakohtainen kehittäminen tuottaa keskeisiä tietojärjestelmäpalveluita maakuntia varten.

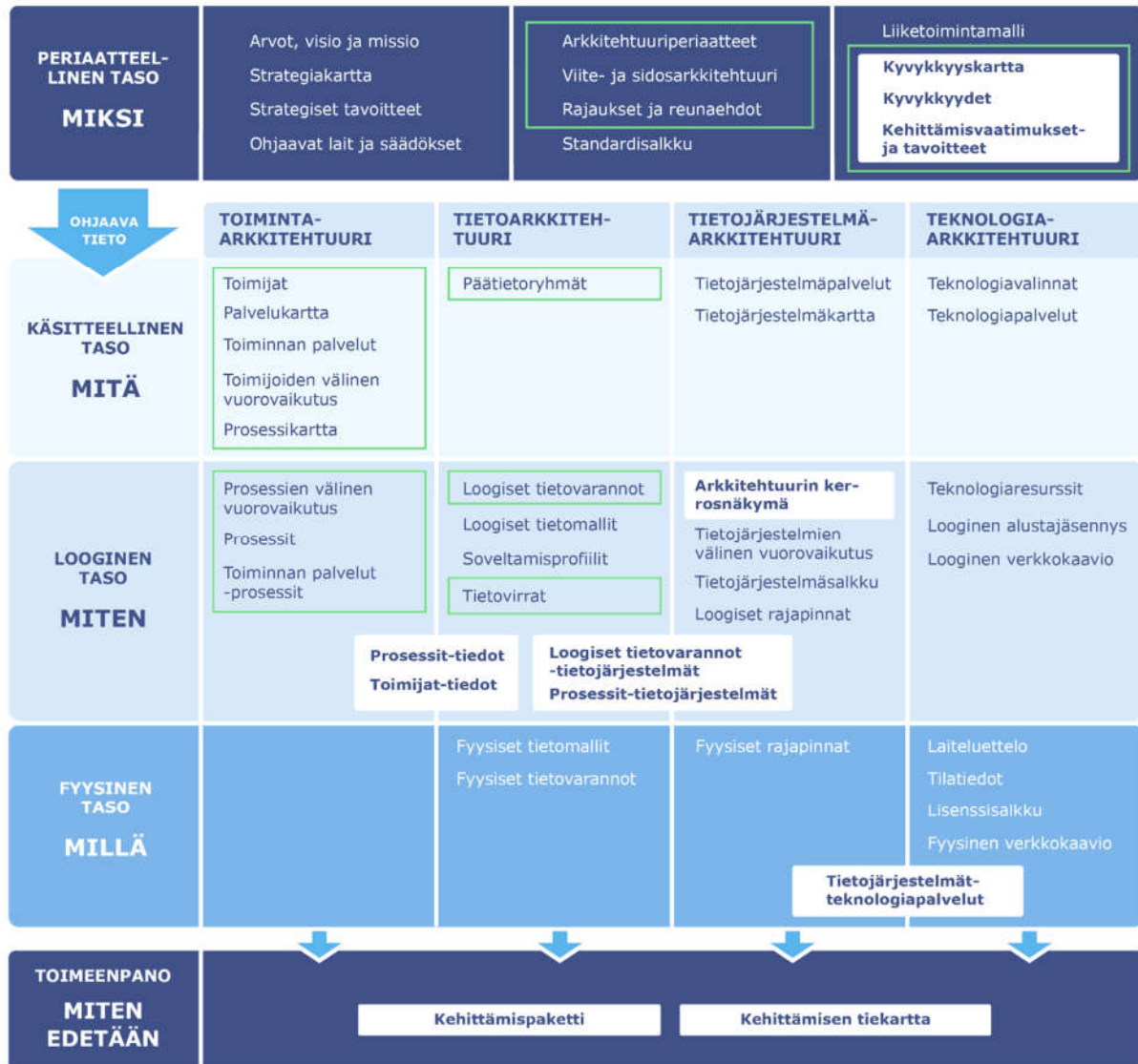
Tehtävävastuut siirtyvät maakunnille asiaan liittyvien säännösten ehdotettujen voimaantuloaikataulujen mukaan 1.1.2020. Tällöin palvelutuotannon vastuu siirtyy maakunnille ja silloin on keskeistä turvata palveluiden häiriötön jatkuvuus, jolloin painopiste toiminnassa on siirtyvien kyvykkyyksien vastaanottamisessa toimivalla tavalla, välttämättömien omien kyvykkyyksien rakentamisessa sekä ulkopuolisten palveluntuottajien toiminnan valmiuksien varmistamisessa. Saavuttaakseen tavoitteitaan maakunnan omaleimaisuudessa, asiakaspolkujen sujuvuudesta ja kustannustehokkuudessa, maakunnilla on paljon tehtävää. Sekä maakunnan toiminnan käynnistämisessä ja palvelutuotannon vastaanottamisessa että jatkossa tehtävässä kehittämisessä on tarkoitus hyödyntää tätä tavoitetilan viitearkkitehtuuria.

1.6. Käytetyistä termeistä

Maakuntien palvelukokonaisuuksien piiristä löytyy hyvinkin pitkälle mietittyjä alakohtaisia sanastoja, erityisesti esimerkiksi sosiaali- ja terveyssektorilta. Lisäksi julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin ydinsanastoryhmän piirissä tehtävän valtakunnallisen sanastotyön on tarkoitus tukea myös maakuntauudistusta. Tämän takia maakuntien viitearkkitehtuurityön yhteydessä ei ole tehty varsinaisesti lainkaan sanastotyötä, vaan on lähinnä poimittu pieni joukko tämän työn kannalta merkityksellisiä sanoja määriteltäväksi tämän työn yhteyteen. Yleensä syynä on ollut, että sanalta on joko puuttunut valmiiksi kuvattu merkitys tai löydetty kuvaus ei merkitykseltään sovi tämän työn käyttötarkoitukseen. Lyhyt sanasto on *liitteessä 5 Maakuntien viitearkkitehtuurin lyhyt sanasto*.

2. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän hyödyntäminen

Maakuntien viitearkkitehtuurissa käytetään JHS 179 version 2 mukaista kokonaisarkkitehtuuriviitekehystä, josta tässä työssä on laadittu seuraavat osakuvaukset:



Kuva 3 Kokonaisarkkitehtuurin osakuvaukset

Yllä olevassa kuvassa näytetään vihreällä värillä ne osa-kuvaukset, jotka on tässä dokumentaatiossa kuvattu. Osakuvaukset tehdään tavoitetilan kuvauksina, ellei erikseen muuta ole mainittu.

Viitearkkitehtuurin kuvaamisen 1. vaiheessa (tammikuun 2018 loppuun mennessä) kuvattavaksi valikoitui erityisesti toiminta- ja tietoarkkitehtuuriin liittyviä osa-alueita, kaaviossa näkyvin määrin, periaatteelliselta tasolta valittiin tässä vaiheessa välttämättömänä pidetyt osa-alueet.

Kuvaamisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat erityisesti suunnittelun aika-
taulu, jossa työn tulee valmistua. Osa-alueiden valinnassa painottui tarve luoda
kokonaiskuva maakunta- ja sote-uudistukseen toiminnallisesti, koska maakun-
nille velvoitettavien palveluiden järjestämisen sisällön jäsentämistä pidetään en-
sisijaisen tärkeänä. Maakuntien toiminnallisessa kokonaiskuvassa on enemmän
ja vähemmän valmisteltuja osa-alueita.

Kuvattavaksi valitut tietoarkkitehtuurin osa-alueet *Päätietyhmät (luku 5.2)*,
Loogiset tietovarannot (luku 5.3) ja *Tietovirrat (luku 5.4)* tuovat jäsenystä tie-
tojenhallintaan sen verrattain konkreettisilla osa-alueilla. Periaatteelliselta ta-
holta kuvataan viitearkkitehtuuria ylätasolla linjaavat arkkitehtuuriperiaatteet
sekä rajaukset ja reunaehdot sekä sidosarkkitehtuurit.

Maakuntien toiminnan käynnistämisen tueksi on tässä vaiheessa kuvattu myös
maakunnan tarvitsemia kyvykkyyksiä maakunnalle velvoitettavien tehtävien
hoitamiseksi.

Maakuntien viitearkkitehtuurityötä on tarkoitus jatkaa tässä kuvattavan ensim-
mäisen vaiheen jälkeen, jolloin kuvaamista suunnataan uudestaan kohti silloin
tarpeellisimpana pidettyihin alueisiin sekä kuvaamisen kohteen että osa-kuvaus-
ten laajuuden ja syvyyden osalta.

3. Periaatetason arkkitehtuurikuvaukset

Maakuntien yhteinen arkkitehtuurityö tulee nähdä välineenä pidemmän aikavälin suunnittelulle, jossa tulevaisuuteen asetettu tavoite ohjaa tekemään oikeita ratkaisuja uudistuksen eri vaiheissa.

3.1. Kuvattavan kohteen rajaukset ja reunaehdot

Maakuntien viitearkkitehtuuri on tarkoitettu otettavaksi huomioon maakunnissa vakiintuneen vaiheen tavoitetilana myös valittaessa maakunnan mahdollisia väli-vaiheen siirtymäskenaarioita nykytilasta toimintansa vakiinnuttamiseen. Viitearkkitehtuurin rajausta tarkoittaa, että kokonaisuutta kuvataan vain tiettyjen rajausten puitteissa asti ja reunaehdot määrittävät, mitä asioita kuuluu tämän viitearkkitehtuurin piiriin.

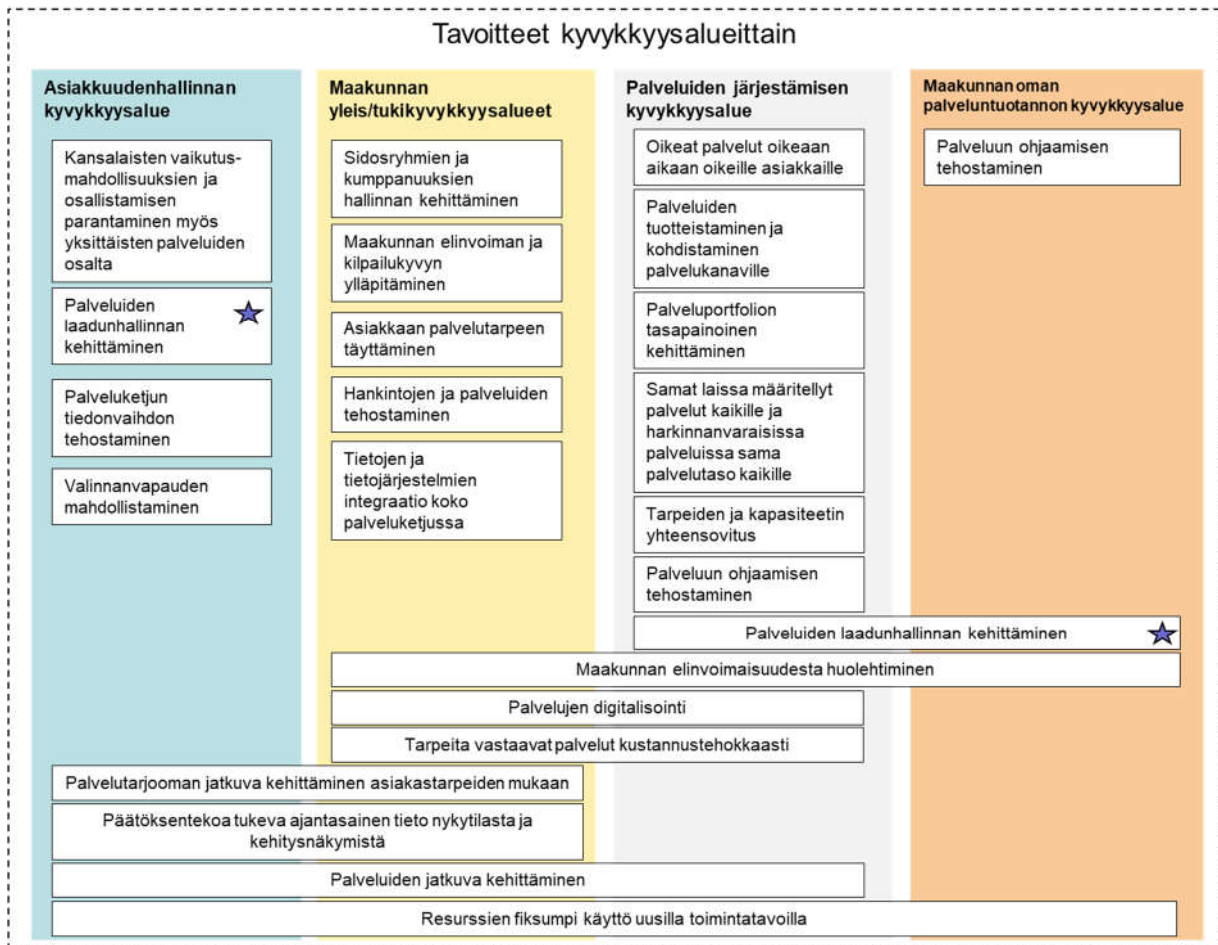
Viitearkkitehtuuri ei ota tarkasti kantaa esimerkiksi maakunnan organisaatiota- kenteeseen tai muihin suunnittelun tai toteutuksen yksityiskohtiin. Sen kokonais- arkkitehtuurinäkökulmat rajautuvat tässä vaiheessa toiminta- ja tietoarkkitehtuu- riin sekä periaatteelliselle tasolle.

Rajaukset ja reunaehdot on kuvattu tarkemmin *Liitteessä 1, KA-taulukot, väli- lehdellä Rajaukset ja reunaehdot.*

3.2. Strategia, kehittämisvaatimukset ja tavoitteet

Maakunta- ja sote-uudistuksen aikataulu suhteessa viitearkkitehtuurityöhön ei kaikilta osin mahdollista arkkitehtuurin suunnittelumenetelmän (JHS 179, v2.0) mukaista suunnittelun etenemistapaa muun muassa strategian kuvaamisen osalta. Strategian muodostamisvastuu on kullakin maakunnalla itsellään, minkä seurauksena maakuntien strategiat ovat jossain määrin erilaisia, eikä niitä ole vielä tiedossa viitearkkitehtuurin ensimmäisen version yhteydessä. Koska maa- kuntien tehtäväkenttä on kuitenkin lakisääteinen ja siten lainsäädännössä mää- rättyjä poikkeuksia lukuun ottamatta samanlainen, ei ole syytä olettaa tässä ku- vattavaa viitearkkitehtuuria kovin soveltumattomaksi kaikille maakunnille, vaikka sitä ei olekaan johdettu jokaisen maakunnan omasta strategiasta.

Tavoitteet ja kehittämisvaatimukset on jaoteltu tässä dokumentissa ylä-tason ky- vykkyysalueiden mukaisesti. Kehittämisvaatimukset ja tavoitteet on kuvattu taulukkomuodossa myös *Liitteessä 1, KA-taulukot välilehdellä Kehittämisvaa- timukset ja tavoitteet.*



Kuva 4 Maakuntien viitearkkitehtuurityössä tunnistetut maakuntien tavoitteet ylätason kyvykkyys-alueisiin jaoteltuna

Yllä olevassa kuvassa jaotellaan kyvykkyysalueittain maakuntien tavoitteet. Ylätason kyvykkyysalueita ovat Maakunnan oma palvelutuotanto, Asiakkuudenhallinta, Maakunnan yleis/tukikyvykkyysalue ja Palveluiden järjestäminen ja kyvykkyudet on kokonaisuutena tarkemmin käsitelty jäljempänä omassa kohdassaan. Kuvausteknisestä syystä Palveluiden laadunhallinnan kehittäminen -tavoite on merkitty tähdellä, jotta sen sijoittuminen kolmelle ylätason kyvykkyysalueelle on helpommin havaittavissa.

3.2.1. Asiakkuudenhallinnan kyvykkyysalueen tavoitteet

Kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien ja osallistamisen parantaminen myös yksittäisten palveluiden osalta on tärkeässä roolissa. Kansalaisen vaikutuskanavia ovat maakuntavaalien ohella aloiteoikeus ja asiakasraadit sekä keskustelu- ja kuulemistilaisuudet. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistamisen helpottamiseksi on käynnissä lukuisia mobiilipilotteja.

Lisäksi asiakaspalautteen kerääminen, käsittely, toimenpiteiden tekeminen ja palautteen antajan informointi parantavat palveluiden laatua.

Palveluketjun tiedonvaihdon tehostamiseksi palveluntuottajien ja niiden ali-hankkijoiden tulee toimia saumattomasti keskenään. Palveluketjun tuotantotiedon tulee olla tarvittavilta osin käytössä eri palveluntuottajille.

Valinnanvapauden tavoitteena on lisätä palveluiden laatua, laskea kokonaiskustannuksia ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Asiakas voi valita nykyistä laajemmin, mistä hankkii sosiaali- ja terveystyyppejä. Asiakas voi valita julkisen, yksityisen tai järjestön palvelun valinnanvapauden piiriin kuuluvista palveluista tarpeellisen. Asiakasmaksu on sama.

3.2.2. Maakunnan yleis/tukikyvykkyysalueen tavoitteet

Maakunta antaa julkisen palvelulupauksen alueen asukkaille, jossa kerrotaan, miten palvelut aiotaan toteuttaa ja palveluverkkoa kehittää tähdäten maakunnan elinvoiman ja kilpailukykyyn ylläpitämiseksi. Maakunnan tulee myös kertoa, ovatko palvelut toteutuneet lupauksen mukaisesti.

Asiakkaan palvelutarpeet tulee täyttää. Tavoitteena on, että asiakas saa jatkossa palvelua mahdollisimman vaivattomasti eri kanavia hyödyntäen ja palvelutarpeet ratkaistaan kokonaisuutena organisaatorajat ylittävästi.

Hankintojen ja palveluiden tehostamiseksi maakunnan tulee huomioida hankintatoimen kokonaissuunnittelu ja lisätä tarvittavien henkilöiden hankintaosaamista tähdäten kustannustehokkaampiin hankintoihin. Hankinnassa mukana olevien toimijoiden tulee toimia saumattomasti yhteen.

Sidosryhmien ja kumppanuuksien hallinnan näkökulmasta maakunnan ja kuntien välinen vuorovaikutus molempiin suuntiin edellyttää myös kuntien kyvykkyyksien huomiointia. Maakuntien ja kuntien välillä on runsaasti eri tyyppistä tiedon vaihtoa, joiden arvo tulee olemaan merkittävä myös maakuntauudistuksen täytäntöönpanon jälkeen.

Maakunta- ja sote-uudistuksen tavoitteena olevan asiakaskeskeisen palveluintegraation onnistuminen vaatii mahdollisimman täydellistä toiminnan yhteensovittamista sekä tietojen ja tietojärjestelmien integraatiota koko palveluketjussa sekä julkisen hallinnon että yritysten osalta. Näiden saavuttaminen edellyttää valtakunnallisen kokonaisarkkitehtuurin kehittämistä yli toimiala- ja hallinnon-alarajojen.

3.2.3. Palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueen tavoitteet

Tavoitteena on tarjota oikeat palvelut, oikeaan aikaan ja oikeille asiakkaille. Maakunnan palveluiden järjestäminen edellyttää monikanavaista asiointia, joka kattaa sähköiset palvelut, asiakasneuvonnan ja käyntiasioinnin, huomioimista.

Palveluiden laadunhallinnan näkökulmasta on keskeistä hallita laatua sekä maakunnan itse tuottamassa että ulkopuolisessa palvelutuotannossa. Sisäisen laadun lisäksi asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen korostuvat. Nämä yhdessä muodostavat "hallinnollisen" sekä "asiakaslähtöisen" vaikuttavuuden yhdistelmän. Minimilaatutason tulee ilmetä palveluntuottajien kanssa tehdyissä sopimuksissa

sekä oman tuotannon ohjauksessa. Palvelupolkujen tuottajarajat ylittävien vaiheiden yhteentoimivuuden varmistamisessa sekä parantamisessa hyödynnetään myös palveluntuottajaverkoston palautteen keräämistä, käsittelyä, toimenpiteiden tekemistä ja palauteketjun sulkemiseksi informoidaan palautteen antajaa palautteen käsittelystä ja siihen liittyneistä toimenpiteistä.

Palveluiden tuotteistaminen ja kohdistaminen palvelukanaville edellyttää, että on kyettävä tuotteistamaan palvelut ja palveluketjut, rakentamaan niitä tuottavat palveluverkostot sekä monipuoliset, helposti saatavat, laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelukanavat.

Palveluportfolion tasapainoiseksi kehittämiseksi tarjottavien palveluiden kokonaisuuden kehittäminen tulee tehdä hallitusti, asiakastarpeiden pohjalta, uusien palveluita ja lopettaen tarpeettomia.

Samat laissa määritellyt palvelut tulee tarjota kaikille, ja harkinnanvaraisissa palveluissa sama palvelutaso tulee mahdollistaa kaikille. Jokaisella maakunnan asukkaalla tulee olla yhdenvertainen mahdollisuus mm. saada laissa säädetyt riittävät sosiaali- ja terveystyöpalvelut.

Tarpeiden ja kapasiteetin yhteensovittamiseksi on kyettävä ohjaamaan asiakkaiden palvelutarpeet täytettäväksi optimoimalla palvelutuotannon kapasiteettia sekä ohjaamaan tuotantoa saatavuuden, laadun ja kustannusten suhteen.

3.2.4. Maakunnan oman palveluntuotannon kyvykkyysalueen tavoitteet

Maakunnan omaa palvelutuotantoa tukevia tavoitteita on tunnistettu Palveluun ohjaamisen tehostaminen, Palveluiden laadunhallinnan kehittäminen, Maakunnan elinvoimaisuudesta huolehtiminen, ja kaikkia ylätasoa kyvykkyysalue läpi leikkaava Resurssien fiksumpi käyttö uusilla toimintatavoilla. Maakunnan oman palvelutuotannon kyvykkyysalue kattaa kyvykkyysalueen palveluketjun ohjauksen, neuvonnan, lupa-asioihin liittyvät päätökset, rahoittamisen, valvonnan ja muun oman palveluntuotannon, joista johtuen resurssien ja palveluun ohjaamisen tehostaminen kokoa edellä mainitut alueet näiden tavoitteiden alle.

Omalle palvelutuotannolle asetetaan tavoitteeksi, että palveluun ohjaamista tehostetaan. Tätä varten on kyettävä luomaan segmentti-, tilanne- ja tarvekohtaiset sekä palvelusuunnitelmapohjaiset säännöt, joiden perusteella asiakas ohjataan palveluihin.

3.2.5. Maakunnan yleis/tukikyvykkyysalueen ja Palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueen tavoitteet

Maakunta- ja sote-uudistuksessa on tärkeää toteuttaa uudella tavalla julkisen hallinnon ja palveluiden digitalisointi ja kehittää julkista hallintoa yhtenäisenä, asukkaiden ja yritysten sekä muiden yhteisöjen toimintaa edistävänä digitaalisena palvelualueena. Palveluja uudistetaan digitaalisiksi, asiakaslähtöisiksi ja kustannustehokkaiksi. Tavoitteena on tuottaa palveluja sujuvasti ja hyödyntää uusia toimintatapoja.

Tarpeita vastaavat palvelut tulee järjestää kustannustehokkaasti. Tämä edellyttää, että on kyettävä määrittelemään palvelutuotannon tarpeet, kapasiteetti ja kriteerit asiakastarpeiden ja palvelutarjoaman mukaisesti sekä hankkimaan kustannustehokkaat palvelut niiden mukaisesti.

3.2.6. Maakunnan yleis/tukikyvykkyyalueen & Asiakkuudenhallinnan ja Palveluiden järjestämisen kyvykkyyalueen tavoitteet

Palveluiden jatkuvaksi kehittämiseksi on kyettävä keräämään palveluiden palaute-, kokemus- ja toteumatietoja, analysoimaan niitä sekä kehittämään palvelutarjoomaa ja palveluverkkoa niiden pohjalta. Saatu palaute pitäisi pystyä linkittämään siitä tarjottuun palveluun asti.

Palvelutarjoaman jatkuva kehittäminen tulee tehdä asiakastarpeiden mukaan. Toimintaympäristön tulevista muutoksista luodaan skenaarioita, joiden pohjalta luodaan palvelukonseptit. Ne sovitetaan eri asiakassegmenteille vastaamaan aiemmin tunnistettuja ja ennakoituja palvelutarpeita. Palveluketjuihin voi liittyä myös kolmannen sektorin palvelut tai yksityiset palveluntuottajat ilman sopusuhdetta.

Päätöksentekoa tukeva ajantasainen tieto nykytilasta ja kehitysnäkymistä on myös tavoitteena. Sitä varten on kyettävä ennakoimaan, keräämään ja analysoimaan tietoa toimintaympäristön muutoksista, palvelutarjoaman vaikuttavuudesta ja toteutumisesta sekä luomaan niistä skenaarioita kehitystyön pohjaksi. Nämä tukevat myös tiedolla johtamisen kyvykkyyttä ja raportoinnin vaatimuksia.

3.2.7. Maakunnan oman palveluntuotannon kyvykkyyalueen, Maakunnan yleis/tukikyvykkyyalueen & Palveluiden järjestämisen kyvykkyyalueen tavoitteet

Maakunnan tulee huolehtia alueensa elinvoimaisuudesta. Hallintamekanismin tulee kattaa hyvinvoinnin ja elinvoiman tarpeet. Elinvoimaisuudesta huolehtiminen liittyy eri kyvykkyyksiin, joita on tunnistettu: Strategiahallinta, Palveluverkon suunnitteleminen sekä useat muut kyvykkyydet strategiasta johdetulla tavalla.

3.2.8. Kaikkia kyvykkyyalueita koskevat tavoitteet

Resurssien fiksumpi käyttö uusilla toimintatavoilla toistuu läpi ylätason kyvykkyyalueiden. Tässä lähtökohtana on, että tehottomat toimintatavat tulevat kalliiksi, ja ne tulee korvata tehokkailla ja vaikuttavilla toimintatavoilla. Samalla lakkautetaan tarpeettomat ja modernisoidaan tarvittavat prosessit. Uusilla toimintatavoilla tulee olla vähintään sama vaikuttavuus.

Tämän lisäksi on kyettävä seuraamaan ja ohjaamaan asiakkaiden palveluasiointia ja kyettävä tunnistamaan palvelutarpeiden kehitys.

Resurssien fiksumpi käyttö mahdollistetaan mm. asiakassegmenttien tunnistamisella, ja samalla käydään läpi, millä perusteilla jako tehdään eri segmentteihin. Tyypillisiä asiakassegmenttejä ovat mm. lapsiperhe, vammaiset ja opiskelijat.

3.3. Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -ratkaisut

Maakuntien viitearkkitehtuuriin liittyy useita sidosratkaisuja ja -hankkeita sekä lainsäädäntöä ja sidosarkkitehtuureja, jotka tulee ottaa huomioon kohteen kehittämässä. Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa on huomattavan paljon rinnakkaista tekemistä meneillään, minkä vuoksi toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja sidoshankkeiden etenemisen seuranta tärkeää, jotta toimitaan mahdollisimman ajantasaisen tiedon varassa.

3.3.1. Sidosarkkitehtuurit

Maakuntien viitearkkitehtuuri sijoittuu julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurikuvausten valtio- ja kuntatason kuvausten joukkoon. Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurissa ollaan luopumassa aiemmasta tavasta jaotella arkkitehtuurit lähtökohtaisesti sektoreittain, ja sen sijaan on otettu ajattelutavaksi ekosysteemit, jossa arkkitehtuurit kohtaavat⁹. Niinpä tässä viitearkkitehtuurissa ei pyritä sijoittamaan maakuntien viitearkkitehtuuria perinteiseen sektorijakoon vaan arkkitehtuurien verkostoon, joista keskeisimmän tunnistetut on koottu sidosarkkitehtuuriluetteloksi sekä seuraavana esitettäväksi kaavioksi.

⁹ Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri, Ekosysteemimalli, Määrittely, versio 0.91, 24.6.2017, s. 5-6.

Velvoittavat sidosarkkitehtuurit	JHKA 2.0 Arkkitehtuuriperiaatteet	Kansallinen palveluarkkitehtuuri (KAPA)
	Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisarkkitehtuuri	Kasvupalveluiden kokonaisarkkitehtuuri
	VAHTI	Työ- ja elinkeinoministeriön rakennerahoitointi
	Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri	Sähköisen asiointin viitearkkitehtuuri (SAVI)
Ohjaavat sidosarkkitehtuurit	Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri	Henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri
	Käyttövaltuushallinnan viitearkkitehtuuri	Paikkatiedon viitearkkitehtuuri
	Perustietovarantojen viitearkkitehtuuri	Taloushallinnon viitearkkitehtuuri
	Sähköisen asiointin ja asianhallinnan visio ja arkkitehtuuri (KEHA-keskus)	Master datan hallinnan viitearkkitehtuuri
	Valtion hankintatoimen tavoitearkkitehtuuri	Viranomaisien yhteinen luvat ja valvonta-palvelu kokonaisuus, kohdearkkitehtuuri
	Ympäristöterveydenhuollon kokonaisarkkitehtuuri	JHKA 2.0 Ekosysteemimalli sekä Alustat ja ekosysteemit
Huomioitavat sidosarkkitehtuurit	Kanta Omatietovaranto	Sote-tietopaketti
	POP-IT-kokonaisarkkitehtuurin kuvaus	Terveyskylä virtuaalisairaalaa 2.0
	VAKAVA Sote-tiedonhallinnan alueellista kehittämistä ohjaava VA	
Seurannassa olevat sidosarkkitehtuurit	Sote-tietojen tietoturvallisen hyödyntämisen kokonaisarkkitehtuuri (Toisikäytön KA)	Paikkatiedon ja rakennetun ympäristön kokonaisarkkitehtuuri (luonnos)

■ Velvoittava sidosarkkitehtuuri
■ Ohjaava sidosarkkitehtuuri
■ Huomioitava sidosarkkitehtuuri
■ Seurannassa oleva arkkitehtuuri
■ Viitearkkitehtuuri
■ Muu

Kuva 5 Maakuntien viitearkkitehtuurin sidosarkkitehtuurit

Kaaviossa esiintyvien arkkitehtuurien lisäksi tiedossa olevia maakuntaan tulevaisuudessa vaikuttavia sidosarkkitehtuureita esiintyy rinnakkaisen kehittämisen luettelossa, koska ne ovat vielä työn alla. Näiden lisäksi on tehty muista potentiaalisesti maakuntaan vaikuttavista sidosarkkitehtuurikuvauksista havainnot, mutta näiden ollessa tosiasiallisesti saavuttamattomissa, ne on jätetty pois luettelosta ja täydennetään viitearkkitehtuuria päivitettäessä, mikäli ne ovat silloin saatavissa.

Maakunnat toimivat tarpeidensa mukaan kansallisissa JHKA-ekosysteemeissä ja maakuntauudistuksen yhteydessä muodostuvissa uusissa ekosysteemeissä. Maakunnan suhdetta tunnistettuihin ekosysteemeihin kuvataan jäljempänä kohdassa toimijoiden välinen vuorovaikutus (luku 4.3). Osallistuminen joihinkin ekosysteemeihin voi olla velvoitettua.

3.3.2. Sidoshankkeet

Maakunta- ja sote-uudistus on organisoitu omaksi hankkeekseen, joka sisältää lukuisia projekteja ja muuta kehittämistä. Tämän lisäksi kehittämistä, jolla on vaikutusta maakuntien arkkitehtuuriin, tapahtuu muuallakin ympäristössä. Seuraavaan taulukkoon on koottu maakuntien arkkitehtuurin kannalta keskeisimpiä rinnakkaisen kehittämisen kohteita.

Taulukko 1 Maakuntien viitearkkitehtuurin velvoittavia sidoshankkeita

Sidoshanke/projekti	Kuvaus
Palvelukeskusvalmistelu	<p>Maakunta- ja sote-uudistuksen osana maakuntien omistukseen ja ohjaukseen suunnitellaan perustettavan yhteisiä valtakunnallisia palvelukeskuksia, joihin kootaan palveluiden järjestämisen ja tuottamisen tarvitsemia tukipalveluja. Maakunnille tulee velvoite käyttää osaa palvelukeskuksista ja mahdollisuus käyttää osaa palvelukeskuksista kaikkeen tai osaan sen palvelutarjoamasta.</p> <p>Muiden tukipalveluiden tehostamiseksi maakunnat voivat myös perustaa kuntien tai muiden julkisen sektorin yhteistyökumppanien kanssa yhteisiä palvelukeskuksia. Palvelukeskukset voivat tuottaa palveluita itse tai hankkia niitä ulkoisilta palveluntarjoajilta kilpailuttamalla julkisten hankintojen lainsäädännön puitteissa. Palvelukeskusten perustamisen tavoitteena on luoda säästöjä, yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota parasta osaamista kaikkien maakuntien käyttöön. Tällöin varmistetaan tasainen palveluiden laatu kaikissa maakunnissa.</p>
Maakuntatieto-ohjelma	<p>Maakunta- ja sote-uudistuksen piirissä valmisteilla oleva ohjelma, jonka piirissä on tarkoitus järjestelmällisesti tuottaa aineistoa tukemaan maakuntien tiedonhallintaa niin maakunnan palvelutuotantoa kuin talousprosesseja varten. Mahdollisesti kuntatieto-ohjelma JHKA:n piirissä laajenee maakuntatieto-ohjelmaksi.</p>
TE-Digi (työ- ja elinkeinotoimistojen palveluiden uudistamishanke)	<p>Työ- ja elinkeinopalveluiden työnhakijan ja työnantajan palvelukokonaisuuden uudistamishanke, jonka työ- ja elinkeinoministeriö sekä ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) käynnistivät syksyllä 2016.</p> <p>Hankkeen lyhyen aikavälin tavoitteena ovat sujuvampi ja työttömyyden pitkittymistä ennaltaehkäisevä asiakasohjaus sekä selkeämmät verkkopalvelut, jotka tukevat työnhakijoiden oma-aloitteisuutta.</p> <p>Pidemmällä aikavälillä TE-palvelut tulevat muodostamaan ekosysteemin, joka perustuu kaikkien sen piirissä olevien toimijoiden käytössä olevaan yhteiseen tietoon ja tiedonvaihtoon. Hanke on suunniteltu valmistumaan vuoden 2019 aikana.</p>
Tietosuoja-asetuksen voimaantulo	<p>Tietosuoja-asetuksen voimaantulo koostuu seuraavista osaluista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EU:n tietosuoja-asetus 2016/679 (EU), tulee voimaan 25.5.2018,

	<ul style="list-style-type: none"> • EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen täytäntöönpanotyöryhmä TATTI ja • uusi tiedonhallintalaki, joka mm. kansallisella tasolla tarkentaa EU:n tietosuoja-asetuksen käyttöönottoa.
Valinnanvapauden kokonaisarkkitehtuuri	<p>Projektin tarkoituksena on kuvata valinnanvapauden kokonaisarkkitehtuuri osana sosiaali- ja terveystieteistä. Keskeisiä osa-alueita valinnanvapauden kokonaisarkkitehtuurissa ovat asiakkaiden palveluntuottajavalinnat, palveluntuottajien tiedot, palveluiden käyttö, maksatus, palvelutuotannon seuranta ja arviointi.</p> <p>Valinnanvapaus ei koske kaikkia maakunnan palvelukokonaisuuksia.</p>
KATRE – Kansallinen tulorekisteri	<p>Kansallinen tulotietojärjestelmä on rekisteri, johon palkkatuloja koskevat tiedot kerätään reaaliaikaisesti ja tapahtumakohtaisesti. Toteutettavaan rekisteriin kerätään myös eläke- ja muita etuustuloja koskevat ajantasaiset tiedot mahdollisimman kattavasti heti rekisterin käyttöönotosta lähtien. Tulotietojärjestelmän suunnittelussa ja määrittelyssä huomioidaan rekisterin laajennettavuus kattamaan myöhemmin muitakin tulo- ja vähennystietoja sekä yksittäisen palkansaajan työssäolotietoja ja muita lakisäätöiden velvollisuuksien hoitamisessa tarvittavia tietoja. Työnantajat sekä etuusmaksajat veloitetaan tuottamaan tiedot keskitettyyn rekisteriin.¹⁰</p>
KOSKI – Kansallisten opiskeluoikeuksien ja suoritus-ten keskitetty integraatiopalvelu	<p>Tavoitetilassa kansallinen rekisteri, jossa opintosuoritukset ja opiskeluoikeudet kootusti yhdessä palvelussa. Tästä tulee koulutustietojen perustietovaranto, joka on verrannollinen VTJ- ja KANTA-tietojärjestelmiin.</p>
Pelastustoimen uudistushankkeen	<p>Pelastustoimen uudistuksen tavoitteena on taata kustannustehokas, yhtenäinen ja laadukas pelastustoimi koko maassa. Hankkeen toisena tavoitteena on varmistaa pelastustoimen resurssien tehokas käyttö niin, että pelastustoimen toiminta- valmius ei heikkene. Lisäksi pyritään varmistamaan, että pelastustoimen mahdollisuudet toteuttaa ensihoitoa ja yhteistyöhyödyt sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa säilyvät. Hankkeessa halutaan vahvistaa ja parantaa pelastustoiminnan ja varautumisen valtakunnallista johtamista, suunnittelua, ohjausta, valvontaa ja koordinaatiota. Pelastustoimen tulee varautua myös harvinaisiin suuronnettomuuksiin tai luonnonkatastrofeihin kaikkialla Suomessa.</p>

¹⁰ HE 134/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

Lainsäädäntö

Maakunta- ja sote-uudistukseen liittyvä lainsäädäntö on koostettu hallituksen esityksessä HE 15/2017. Siinä kuvattujen asioiden lisäksi monissa sidosarkkitehtuurikuvauksissa kuvataan niiden aihepiiriin liittyvää lainsäädäntöä. Erityisesti tässä yhteydessä halutaan kuitenkin korostaa EU-tietosuojadirektiiviä ja asetusta¹¹ sekä näihin liittyvää, tulevaa kotimaista säädäntöä, sillä nämä vaativat maakuntaorganisaatiolta kokonaisvaltaista lähestymistapaa tietosuoja-asioihin.

Työ- ja elinkeinoministeriö valmistelee laajaa Kasvupalvelujen lainsäädäntöuudistusta, josta hallituksen esitykset tullaan antamaan vuoden 2018 alussa. Laki-paketti koostuu:

- laista Aluekehitys- ja kasvupalvelujen järjestämisestä,
- laista kasvupalveluiden järjestämisestä Uudenmaan maakunnassa,
- laista Alueiden kehittämisestä ja kasvupalvelujen järjestämisestä Uudenmaan maakunnassa annettujen lakien voimaansaattamista,
- laki rekrytointi- ja osaamispalveluista,
- laki alueiden kehittämisen ja kasvupalvelujen rahoittamisesta,
- laki yksityisistä rekrytointipalveluista ja
- laista kotoutumisen edistämisestä.

Näillä korvattaisiin laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta, laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta, laki alueiden kehittämisen ja rakennerahastohankkeiden rahoittamisesta ja laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi. Sosiaalisista yrityksistä annettu laki kumottaisiin. Myöhemmin vuonna 2019 annetaan hallituksen esitys kasvupalvelujen tietolaiksi.

Yleisesti ottaen maakuntien viitearkkitehtuurin sidosarkkitehtuurit tarjoavat suuren määrän käyttökelpoista aineistoa maakunnan arkkitehtuuritöihin samoin kuin rinnakkainen kehittäminen ajassa lisääntyvin määrin. Sidosarkkitehtuurit ja -hankkeet on listattu tarkemmin *Liitteessä 1, KA-taulukot, välilehdet Viite- ja sidosarkkitehtuurit*.

3.4. Arkkitehtuuriperiaatteet

Arkkitehtuuriperiaatteet kuvaavat kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen ja hallinnan peruslähtökohdat ja ne sisältävät kehittämistä ohjaavia tavoitteita, linjauksia ja sääntöjä. Arkkitehtuuriperiaatteet ovat periaatteellisen abstraktiotason olennainen osa ja niiden avulla kehittämistoimenpiteet on tarkoitus suunnata kohti yhteistä tavoitetilaa. **Arkkitehtuuriperiaatteet on tarkoitettu noudatettaviksi kaikissa kehittämistilanteissa.**

¹¹ Tietosuojadirektiivi EU 2016/680 ja asetus EU 2016/679.

Maakuntien viitearkkitehtuuriin ja siihen liittyvien palvelujen keskeiset suunnittelun, toteutuksen ja jatkuvien palvelujen peruskivinä toimivat linjaukset on koottu yhteistyössä arkkitehtuuriperiaatteiksi. Projektiryhmän työn perusteella maakuntien yhteisen viitearkkitehtuurin kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet ovat muodostuneet hallituksen Digi9¹²- ja JHKA 2.0¹³-periaatteiden pohjalta.

Toisin kuin yleensä ei näitä periaatteita ole haluttu ryhmitellä näkökulmittain, vaan on haluttu korostaa periaatteiden yhtäläistä merkitystä kehittämisen kannalta. Samasta syystä periaatteita ei myöskään ole priorisoitu kuten tavallisesti. Alla olevassa kuvassa esitetään työryhmässä tunnistetut periaatteet:



Kuva 6 Maakuntien viitearkkitehtuurin arkkitehtuuriperiaatteet

Periaatteiden tarkemmat kuvaukset löytyvät alla olevasta taulukosta.

Taulukko 2 Maakuntien viitearkkitehtuurin arkkitehtuuriperiaatteet

Periaate	Kuvaus
----------	--------

¹² <http://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>

¹³ <https://wiki.julkict.fi/julkict/juhta/juhta-tyoryhmat-2016/jhka-tyoryhma/jhka-2.0/jhka-2-0-8-periaatteet/>

<p>Arkkitehtuuri varmistaa turvallisen palveluiden käytön myös poikkeustilanteissa.</p>	<p>Ensisijainen palvelu ei ole aina saatavilla mahdollisten häiriötilanteiden vuoksi. Silloin asiakasta on osattava tiedottaa oikealla hetkellä siitä, miten uudessa tilanteessa toimitaan. Häiriö- ja poikkeustilanteisiin on varauduttava ja niistä on viestittävä selkeästi. Arkkitehtuuri varmistaa palvelujen turvallisen saatavuuden. Arkkitehtuuri varmistaa kriittiset palvelut myös poikkeustilanteissa ja on resilientti erilaisille vika- ja häiriötilanteille. Turvallisuusviranomaisen tarvitsemien maakunnan kriittisten tietojen saatavuus varmistetaan kaikissa olosuhteissa.</p>
<p>Maakunnan toiminta on avointa ja läpinäkyvää.</p>	<p>Tieto ja rajapinnat avataan lähtökohtaisesti julkisesti saataville, ellei tiedon saatavuutta ole syytä erikseen rajata. Tiedon hyödyntäminen mahdollistetaan uudenlaisten palveluiden kehittämisessä, huomioiden ihmisten ja yritysten tietosuoja asiaan kuuluvalla tavalla. Arkkitehtuurin keskeisenä elementtinä on kattava ja laajamittainen avoimuuden periaate. Kaikissa palveluissa varaudutaan avoimen maakunnan hallinnon tarpeisiin – tietosuojamääräysten puitteissa.</p>
<p>Arkkitehtuuri on kustannustehokas.</p>	<p>Arkkitehtuurissa kiinnitetään huomiota kokonaisuuden elinkaarikustannuksiin. Kustannustehokkuutta vaalitaan päällekkäisyyksien välttämällä ja toteutus- ja ylläpitokustannuksista huolehtimalla. Arkkitehtuurissa vältetään tarpeettomia tai vähäarvoisia komponentteja ja toimintoja.</p>
<p>Tuotetaan asiakkaalle hyötyä nopeasti, kun tehdään kokonaisarkkitehtuurin avulla parempia päätöksiä, ratkaisuja ja palveluja.</p>	<p>Palvelukehitys aloitetaan selvittämällä asiakkaalle palvelun kannalta tärkeimmät ominaisuudet. Palvelusta saadaan nopeasti palautetta, kun asiakas on koko ajan mukana prosessissa. Silloin säästyy aikaa ja rahaa sekä opitaan tekemällä ja kokeilemalla. Kehityksen suuntaa täytyy olla valmis muuttamaan asiakkaan kokemuksen hyödyn perusteella. Asiakkaan ei tarvitse asioidessaan miettiä, miten hän saa hoidettua asiansa, koska prosessi on tehty helpoksi. Asiakkaita ei myöskään tarvitse erikseen kouluttaa käyttämään palveluita, koska palveluprosessi on tehty mahdollisimman sujuvaksi. Kokonaisarkkitehtuuri parantaa päätöksenteon perusteita, ratkaisujen yhteentoimivuutta, kehittämisen nopeutta, ja sen avulla voidaan toteuttaa luontevia palvelukokonaisuuksia.</p>
<p>Varmistetaan sujuvat ja yhteentoimivat prosessit, jotta turhaa asiointia ei olisi.</p>	<p>Toimintaprosessien läpivirtausta voidaan nopeuttaa ja automatisoida sekä yhtenäistää kokonaisarkkitehtuurin avulla, mikä näkyy toimivampana palveluna käyttäjälle. Parasta palvelua on poistaa asiointitarve kokonaan, mutta ihmisille ja yrityksille on turvattava myös mahdollisuus asioida maakunnan kanssa. Tarpeellinen asiointi suunnitellaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta asiointista tulisi mahdollisimman sujuvaa ja vaivatonta. Lisäksi selvitetään, voisivatko ihmiset ja yritykset hoitavat tarvittavan asioinnin osana muita asiointipalveluita. Näin vähennetään asiointipalveluiden ja asioinnin kokonaismäärää.</p>

<p>Rakennetaan helppokäyttöisiä ja turvallisia palveluita, joiden taustalla oleva arkkitehtuuri on yksinkertaista ja ymmärrettävää.</p>	<p>Maakunnan palveluiden tulee olla helppokäyttöisiä riippumatta siitä, käytetäänkö palvelua mobiililaitteilla, tietokoneella tai asiomalla paikan päällä. Palveluiden toimivuus on varmistettava kaikille, kuten sokeille ja kuuroille. Tietoturvasta ja asiakkaan tietosuojasta on huolehdittava palvelun koko elinkaaren ajan. Arkkitehtuurikokonaisuus on helppo ymmärtää ja hyödyntää.</p>
<p>Kehitetään palvelut asiakaslähtöisesti ja siten, että kokonaisarkkitehtuurin avulla palvelut tuottavat laajasti arvoa asiakkaalle.</p>	<p>Palveluiden kehittämisen keskiössä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet, tavoitteet ja myös harmin aiheet. Maakunnan yhteisiä asiakkaita ovat ihmiset ja yritykset, joita palvellaan mahdollisimman yhtenäisesti. Organisaatioiden rajat näkyvät asiakkaalle vain, jos siitä on erityistä hyötyä. Tämä edellyttää hallinnon ja sektorien rajat ylittävää yhteistyötä, mikä on mahdollista vain vanhoja toimintatapoja uudistamalla. Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä on huomioitava, että ihmisten ja yritysten tarpeet liittyvät aina johonkin tiettyyn elämäntapahtumaan tai liiketoimintatapah-tumaan. Elämäntapahtuma on esimerkiksi lapsen saaminen ja liiketoimintatapah-tumana yrityksen kansainvälistyminen. Tämä ajattelu auttaa maakuntaa varmistamaan, että toiminnan lähtökoh-tana on sujuva elämä ja yritystoiminta. Kokonaisarkkitehtuurin avulla voidaan tuottaa palveluja, jotka tuovat mitattavaa arvoa kansalaisille, yrityksille, maakunnan työntekijöille, kumppaneille sekä koko yhteiskunnalle.</p>
<p>Palvelulle ja sen toteutuk-selle nimetään omistaja.</p>	<p>Jokaisella palvelulla pitää olla koko sen elinkaaren ajan nimetty omistaja, joka vastaa palvelun toiminnasta ja mahdollistaa vuoro-puhelun eri tahojen välillä. Palvelun omistaja on vastuussa palve-lun jatkokehityksestä ja siitä kehityssuunnasta, joka palvelulla kulloinkin on. Palveluita ei kehitetä erillään toisistaan, joten on tärkeää, että niiden omistajat voivat saada helposti toisiinsa yhtey-den.</p>
<p>Uutta tietoa pyydetään vain kerran ja tietoa tuotetaan sekä käytetään yhteisesti.</p>	<p>Asiakkaalta ei kysytä sellaista tietoa, joka maakunnalla on jo tie-dossaan. Palveluiden tuottama tieto on yhteentoimivaa muiden palveluiden kanssa, jolloin palvelut voivat vaihtaa tietoja keske-nään ilman tarvetta kysyä tietoa uudelleen ihmisiltä tai yrityksiltä. Mikäli asiakkaalta tarvitaan tietoja, joita ei vielä ole, nämä tiedot selvitetään asiakkaan kannalta mahdollisimman sujuvasti ja vai-vattomasti. Tuotettua tietoa ja tietovarantoja hallitaan huolellisesti ja koottu tieto on eri toimintojen sekä tahojen hyödynnettävissä luonteivissa palveluprosesseissa tiedon käyttöehtojen puitteissa. Maakunta ei kerää samaa tietoa asiakkailta monta kertaa.</p>
<p>Maakuntaa johdetaan mitat-tavaan, luotettavaan tietoon perustuen.</p>	<p>Maakunnan toiminnoista kerrytetään järjestelmällisesti tietoa, jota koostetaan ja analysoidaan johtamista ja muuta käyttöä varten.</p>

<p>Olemassa olevia julkisia ja yksityisiä sähköisiä palveluita hyödynnetään myös uusissa ratkaisuisa.</p>	<p>Olemassa olevia julkisia ja yksityisiä palveluita hyödynnetään tehokkaasti ja uudet palvelut kehitetään hyödynnettäväksi mahdollisimman laajasti. Yhteisen digitaalisen pääoman muotoutumista edistetään varmistamalla tiedon yhteentoimivuus standardien rajapintojen avulla sekä hyödyntämällä avointa lähdekoodia kehitystyössä. Toteutettavat palvelut ovat hyvin määriteltyjä, ja ne ovat uusien palvelujen käytettävissä täysimääräisesti. Päällekkäisten palvelujen ja ratkaisujen toteuttamista vältetään.</p>
<p>Maakunta huolehtii tietoturvastaan.</p>	<p>Maakunnalla on tietoturvan kannalta erilaisia osa-alueita, kuten esimerkiksi julkista päätöksentekoa, julkisia ohjeita, sosiaali- ja terveystietojen asiakas- ja potilastietoa sekä turvallisuustoiminnan piirissä olevaa pelastusalan tietoa. Maakunta huolehtii kunkin osa-alueensa suojaustarpeen mukaisesta tietoturvasta maakuntia koskevien tietoturvasäännösten ja omien, jatkuvasti kehittyvien parhaiden käytäntöjensä mukaisesti.</p>

3.5. Tietoturva ja tietosuoja

Vastuu maakuntakonsernin tietosuojasta ja tietoturvasta on maakunnalla itsellään, erityisesti maakunnan johdon vastuulla. Maakunnan käyttämien, mutta maakuntakonsernin ulkopuolisten tuottamien palveluiden ja tietojärjestelmäpalveluiden tietoturvan ja -suojan vastuurajat on selvitettävä ja selkeästi kiinnitettävä ulkopuolisten kanssa. Joissakin tehtävissä voi olla erityisvaatimuksia EU-lainsäädännössä.

3.6. Kyvykkyydet

Kyvykkyys määritellään *kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla tietyllä osa-alueella ja hyödyntää osaamistaan sekä resurssejaan, jotta tavoitteet saavutetaan*. Lisäksi todetaan, että *organisaatioiden kyvykkyyksien toteuttamiseen tarvitaan yleensä yhdistelmiä kolmesta osakokonaisuudesta, joita ovat toimintamallit ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen sekä tiedot ja järjestelmät*.¹⁴ Resursseihin sisältyvät edellä mainittujen lisäksi mm. organisaation taloudellinen tulovirta, tilat ja laitteet siten, että tarkasteltavana olevat tavoitteet saavutetaan.

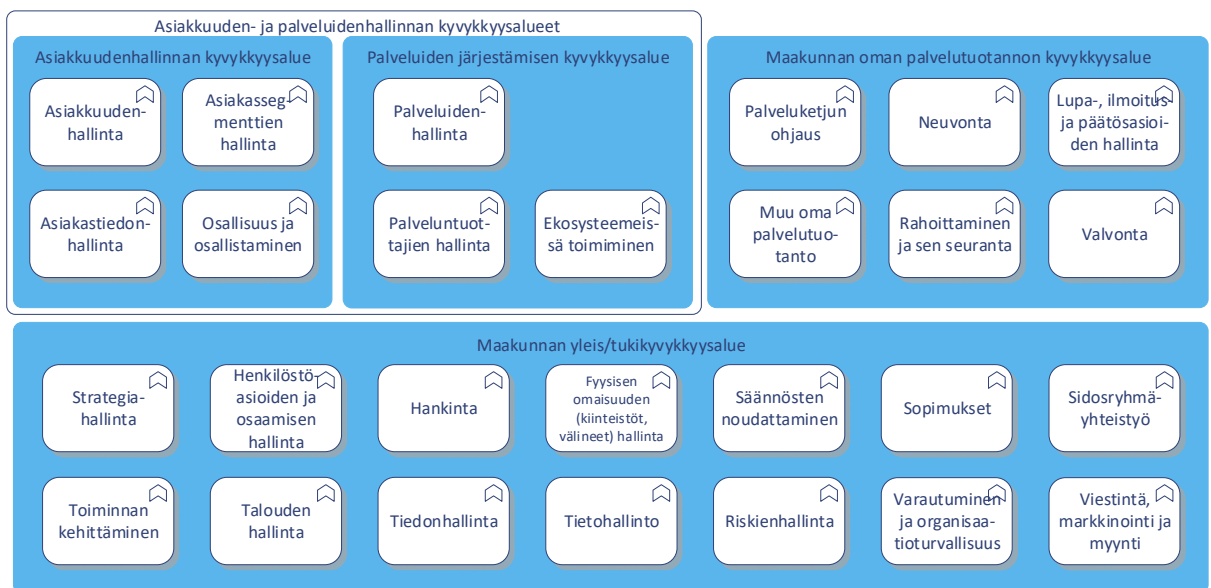
Maakunnalle asetetaan lainsäädännöllisesti määrätyt tehtävät hoidettaviksi ja sääntöjä, kuinka ne tulee hoitaa. Maakunnalla tulee näin ollen olla kyvykkyydet, joiden avulla se saa tehdyksi tehtävänsä ja saavuttaa tavoitteensa niitä tehdesään. Maakunnan tehtävät ovat tässä arkkitehtuurissa muutettu maakunnan tuotamiksi palveluiksi (ks. tarkemmin kohta substanssipalvelut). Vaikka arkikäsittelissä tehtävien muuttaminen palveluiksi saattaa tuntua joissakin kohdin epäluonnolliselta, pohjimmiltaan maakunnan kaiken toiminnan tulee palvella jota-

¹⁴ Tässä viitearkkitehtuurissa noudatetaan sellaisenaan dokumentissa JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen, versio: 12.1.2017, sivulla 11 olevaa määritelmää.

kin asiakasta, on se sitten palveluun oikeutettu yksittäinen henkilö, yritys, yhteisö, toinen viranomainen tai maakuntaorganisaation sisäinen asiakas. Jos toiminta ei palvelisi ketään eikä mitään, ei sitä varten olisi syytä rakentaa kyvykkyyttä, vaan se tulisi lakkauttaa tarpeettomana.

Maakunnan palveluilla on asiakkaat, joita varten maakunta järjestää palveluita tuottaen itse näistä osan ja järjestäen toisia tahoja tuottamaan osan palveluista. Maakunnan tulee myös mahdollistaa palvelujen synty erilaisilla toimenpiteillä (avustus, kaavoituksen ohjaaminen jne.). Lisäksi maakunnalla tulee olla oman toimintansa tarvitsemat yleiset edellytykset. Näiden perusteella maakunnan kyvykkyytarkasteluihin tulee pääkategorioiksi:

- asiakkuuden ja palveluidenhallinta
 - koostuen asiakkuudenhallinnan ja palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueista,
- oman palvelutuotannon kyvykkyysalue sekä
- yleis-/tukikyvykkyydet.



Kuva 7 Maakunnan ylitason kyvykkyyskartta

Asiakkuudenhallinnan kyvykkyysalueella hallitaan asiakkaan ohjaaminen kohdennetusti maakunnan palveluiden piiriin, asiakkaan tietojen liikkuminen maakunnan järjestämissä palveluissa tarvitseville tahoille ja maakunnan asukkaiden sekä yritysten osallistaminen maakunnan kehittämiseen ja demokratiaan. Tällä kyvykkyysalueella on keskeinen merkitys maakunnan toiminnan suuntaamisessa kohti asiakasta. Asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksillä luodaan maakunnan järjestämien palveluiden piirissä eri toimijoille lain (erityisesti asiakkuus sosiaalipalveluissa) ja asiakkaan itsensä (MyData ja valtuuksienhallinta) sallimissa rajoissa katkoton näkymä asiakkaan tietoihin. Näihin sisältyvät myös

asiakkaan käyttämiin palveluihin liittyvät tiedot. Tällä kyvykkyysalueella on siten myös keskeinen merkitys asiakaskohtaisen palveluketjun toimivuudelle yli palvelunantajarojen.

Palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueella tarkastellaan maakunnan palveluiden kokonaisuutta. Tämän kyvykkyysalueen piirissä hallitaan palvelusalkua, palveluverkkoa, yksittäisten palveluntuottajien toimintaa kuin osallistumista ekosysteemeihin. Kaikkeen tähän maakunnalla tulee olla kyvykkyys. Paitsi että hallitaan maakuntakonserniin kuuluvien palveluntuottajien toimintaa, tämän kyvykkyysalueen piirissä järjestetään kokonaan ulkoistettuna suoritettava palvelutuotanto ja valinnanvapauden piirissä oleva tuotanto. Käytännössä maakunnan kannalta, asiakkaille suunnattujen palveluiden järjestämisen, keinovalikoima on siis:

- A. *Tuotetaan palvelu itse* – oman palvelutuotannon sisällä on myös tarkeimmalla tasolla mahdollista tehdä valintaa, mitä kaikkea tuotetaan itse ja mitä ostetaan, mutta tuotantovastuu on tältä osin maakunnalla itsellään.
- B. *Ulkoistetaan palvelun tuottaminen kokonaisuutena markkinoilla oleville toimijoille* – toimijat voivat olla muitakin kuin yrityksiä, esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoita. Keskeistä on uskottava kyky tuottaa palvelut sopimuksen mukaisesti, valinnanvapaustilanteissa myös maakunnan omalle tuotannolle kilpailevana tuotantomuotona.
- C. *Mahdollistetaan liiketoiminnan syntyminen ja 3. sektorin palvelutoiminnan tukeminen ko. palveluille*, esimerkiksi kaavoituksella ja elinkeinoelämään vaikuttavilla ratkaisuilla ja soveltuvilla rahoitusinstrumenteilla, jos tällainen järjestely sopii kulloinkin kyseessä olevalle maakunnan järjestämisvastuulla olevalle palvelulle.

Myös maakunnan sisäiseen käyttöön tulevien tukipalveluiden palvelutuotannon seurantaan ja ohjaukseen tarvittavat peruskyvykkyudet ovat palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueella, vaikka substanssinäkemyksen niihin tuovat varsinaisina asiakkaina olevat sisäiset palveluiden käyttäjät.

Palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueella on erityinen tarve ulottaa perinteisesti viranomaistoiminnan omassa piirissä olevien vaatimusten toteuttaminen ulkoisten organisaatioiden tehtäväksi. Tämä vaatii huomattavaa osaamista hankinnoissa ja sopimusten sisällöissä: hankittaviin palveluihin tulee sisältyä paitsi palveluiden omat yksityiskohtaiset vaatimukset, niin lisäksi esimerkiksi kansallisen varautumisen jatkuvuuden turvaaminen ja häiriöttömyys sekä tietosuojan ja -turvan riittävän hallinta. Tämä koskee myös valinnanvapauden piirissä tarjottavia yksityisiä sotekeskuspalveluita.

Maakunnan oman palvelutuotannon kyvykkyysalueella tulee olla tarvittavat kyvykkyudet tuottaa kaikki maakuntakonsernin itse tuottamat loppuasiakkaille suunnatut palvelut. Tämä ei tarkoita, että maakunta tekisi omaksi tuotannoksi kuuluvissa palveluissa kaiken omassa maakuntakonsernissaan, vaan voi hankkia hyvin monella tavalla palvelun tai sen osan piirissä ulkopuolisilta tahoilta,

vaikkapa yksityiseltä yritykseltä tai naapurimaakuntakonsernista, jonkin täyden osapalvelun (esim. joidenkin sote-keskustensa käyttämien instrumenttien pesu-palvelun) tai yksittäisen kertaluonteisen panoksen (asiantuntijan päivän työpanoksen kehittämiseen tai oman työntekijän sijaiseksi). Toisaalta palvelu voi olla myös kokonaan tuotettu maakunnan omin voimin ilman mitään ulkopuolista palveluosuutta. Osa maakunnan palveluista, erityisesti julkista vallankäyttöä koskevat palvelut, eivät ole ulkoistettavissa.

Maakunnan yleiset-/tukikyvykkyysalueet sisältävät maakunnan itsensä ja osin myös maakuntakonsernissa yleisesti tarvittavia kyvykkyyyksiä. Samoja kyvykkyyyksiä saatetaan tarvita tueksi niin palveluiden järjestämisestä kuin maakunnan omaa palvelutuotantoa varten, josta esimerkkinä voi pitää hankintakyvykkyyttä. Maakunta hankkii sekä toimistotarvikkeita että sisällöltään monitahoisia asiantuntemusta ja välineistöä sisältävää palvelua hyvin laajan asiakaskunnan tarpeisiin. Kyvykkyyskartan yhteydessä ei varsinaisesti oteta kantaa siihen, miten maakunta organisoii kyvykkyys toteutuksen: esimerkiksi voi olla perusteltua hyödyntää maakuntaa laajemmin toimivan hankintaorganisaation osaa-mista ja volyymejä kaikessa maakunnan hankinnassa tai suurilla erikoistuneilla maakunnan palvelukokonaisuuksilla voi olla omat hankintakyvykkyytensä sen lisäksi, että päämaakuntaorganisaatiolla on omansa.

Samoin on yleiskyvykkyyyksiä, joiden tulee ulottua paitsi maakuntakonserniin myös muille maakunnan järjestämisvastuulla olevien palveluiden tuottajille. Tällaisista esimerkkeinä voisi todeta puuttuessaan tai vajavaisesti hoidettuna huomattavia sanktioita aiheuttavan tietosuojakyvykkyys sekä varautumisen ja organisaatioturvallisuuden kyvykkyudet.

Maakunnan kyvykkyyskartta näyttää suurelta osin siltä, että sitä voisi moni muukin organisaatio pitää omana kyvykkyyskarttanaan. Tämä johtuu valitusta näkökulmasta, joka nostaa esille maakunnan luonteen palveluiden järjestäjänä, tuottajana ja asiakkuuksien hallinnan toimijana, jotta saadaan ylätasoinen käsitys näiden kyvykkyyksien kokonaisuudesta. Kyvykkyyskartta on rakennettu maakunnan toimintaan perustuen.

Palvelutuotannossa tarvitaan palvelukohtaisia kyvykkyyyksiä, joita tässä yhteydessä ei ole kyvykkyyskartalle otettu, vaan jätetty erikseen tarkennettavaksi joko myöhemmin osana viitearkkitehtuurityötä, kunkin palvelun piirissä itse hahmotettavaksi tai muutoin työstettäväksi. Esimerkiksi pelastustoimen uudistushankkeessa näitä kuvataan pelastus- ja turvallisuuspalvelukokonaisuuden osalta. Siellä kyvykkyys sijasta käytetään termiä suorituskyky.

Maakunnan palvelut, joiden tuottamiseksi siis palvelukohtaiset kyvykkyudet maakunnalla tulee olla, kuvataan ylätasolla viitearkkitehtuurissa jäljempänä.

Maakuntien kyvykkyyksistä on laadittu osakyvykkyudet sisältävä tarkempi kyvykkyyskartta, joka on *liitteessä 2, Maakunnan kyvykkyyskartta*. Kyvykkyyksien sisältöä on tekstimuodossa kuvattu *liitteessä 1, KA-taulukko, välilehdellä Kyvykkyudet*.

4. Toiminta-arkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset

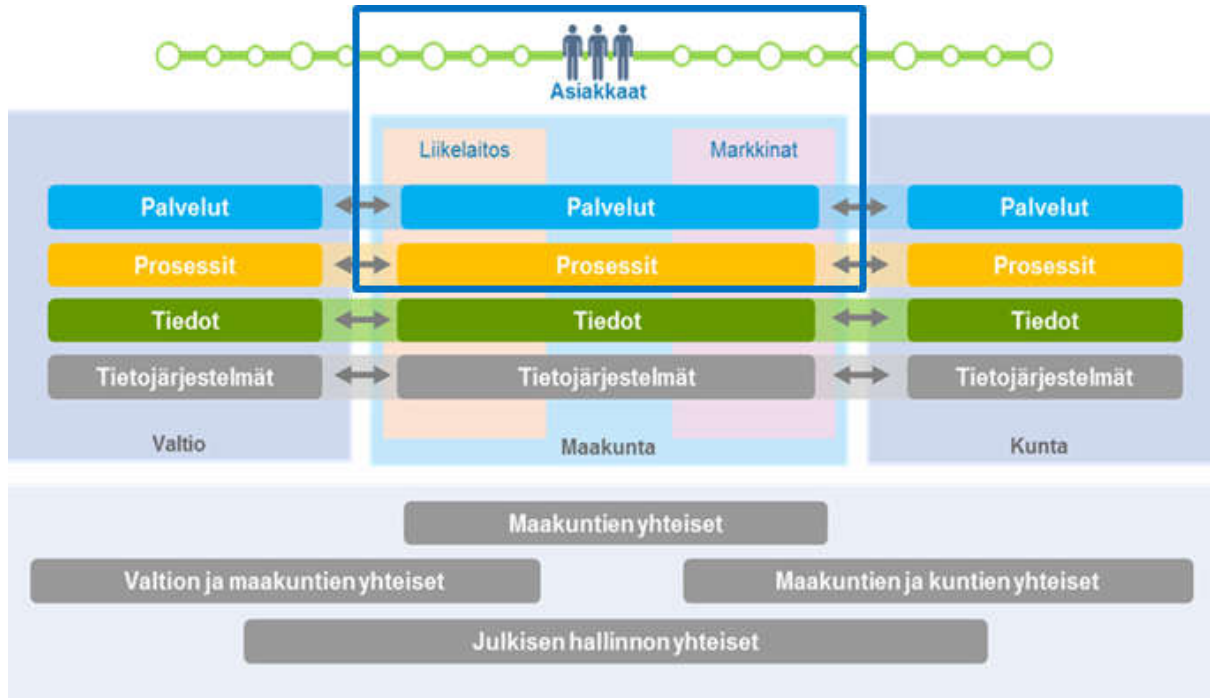
Maakunta järjestää laajan joukon palveluita, joista osa koskee kaikkia maakunnan asukkaita. Palveluita tuotetaan myös monitoimijaympäristössä, jossa maakunta varmistaa toimijarajat ylittävän tietojen saatavuuden ja kokonaisuuden sujuvuuden. Jäntevä arkkitehtuuri sekä suunniteltuna että toteutettuna tukee onnistumista tuomalla selkeyttä kokonaisuuteen ja keinoja toteuttaa toiminnassa tarvittavia ratkaisuja.

Maakunnan asiakkaan voidaan ajatella tulevan maakunnan järjestämisvastuulla olevien palveluiden piiriin elämäntapahtuman tai liiketoimintatapahtuman myötä¹⁵. Tällaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi sairastuminen, yrityksen tuotantolaitoksen perustaminen tai maatilalla sukupolven vaihdos. Tavoitetilassa maakunta tunnistaa asiakkaansa elämäntapahtuman ja siihen liittyvät palvelutarpeet maakunnan palvelutarjoaman laajuudessa. Maakunta tunnistaa tulossa olevia elämäntapahtumia ja pystyy niiden perusteella ennakoimaan palvelutarpeita sekä tuomaan ennakoivan tietämyksen perusteella oikeat ja määrällisesti riittävät palvelut sinne, missä niitä tarvitaan. Tällaista ennakoitua on esimerkiksi mittavan uuden asuinalueen terveystalouden suunnittelu ja oikea-aikainen terveystalouden kapasiteetin kasvattaminen olemassa olevassa yksikössä tai jopa uuden toimipaikan avaaminen lähelle asiakkaita uudella asuinalueella.

Maakunnalla on laaja joukko palveluita järjestettävänä. Palveluita tuotetaan osin maakuntakonsernin omana tuotantona, osin kokonaan ulkoistettuna ja rinnakkain yksityisen sektorin kanssa. Maakunta on usein tuottamassa palveluita osaan asiakkaan elämäntapahtumaan liittyvistä tarpeista ja tuottamassa niitä yhteistyössä eri palveluntuottajien kanssa, esimerkiksi kuntien sivistys-, vapaa-ajan ja ympäristötoimen tai valtiohallinnon palveluiden kanssa. Sujuvan asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi maakunnan tarvitsee hahmottaa hyvin kokonaisuudet ja löytää keinot ongelmattomaan, moninaiset organisaatorajat ylittävään palveluiden kokonaistuotantoon.

Maakuntien viitearkkitehtuurissa esitetään ylätasolla maakunnan järjestämisvastuulle kuuluvien palveluiden palvelukartta (kts. liite 3), eli mitä maakunta sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaidensa kannalta tekee. Tästä näkökulmasta tarkastellaan maakuntaan liittyviä toimijoita, maakunnan ydin-, ohjaus- ja tukiprosessit. Lisäksi esitellään esimerkinomaisia palvelupolkuja konkretisoimaan maakunnan omien ja muiden toimijoiden osuuksia asiakkaan elämäntilanteen muutoksissa. Maakunnan vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa ylätasolla kuvataan järjestämisen ja palvelutuotannon kannalta yleisesti sekä erityisesti ekosysteemeihin osallistumisen kannalta. Kuvattua toiminta-arkkitehtuuria täydennetään lisäksi esimerkillä maakunnan organisaatiomallista (kts. liite 7), jotta se tulisi sidotuksi yhteen arkkitehtuurin eri elementtien ja tavoitteiden kanssa myös tästä näkökulmasta.

¹⁵ Elämäntapahtumaa, -tilannetta ja muuta asiakaslähtöistä palvelunkehittämistä kuvaava yleisaineisto löytyy suomidigi.fi-verkkosivuilta, esim. <https://suomidigi.fi/pelikirja/digiperiaatteet/kehitamme-palvelut-asiakaslahtoisesti/>



Kuva 8 Maakunnan toiminta-arkkitehtuurin tarkastelualue pääpiirteissään suhteessa muihin arkkitehtuurinäkökulmiin, rajattu kuvassa sinisellä kehyksellä.¹⁶

4.1. Toiminnan palvelut

Tässä viitearkkitehtuurissa käytetään käsitteelle palvelu arkkitehtuurikehityksen mukaista määritelmää: *Palvelu on organisoidun toiminnan tuloksena syntyvä aineeton hyödyke tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelu voi olla toiminnallista tai teknistä palvelua. Palvelua voidaan tarjota joko organisaation sisälle tai sen ulkopuolelle.* Arkkitehtuurimenetelmä sisältää kolmenlaisia palveluita:

1. **Toiminnan palvelut:** Organisaation substanssitoiminnan keskeisimmät ylätasoon palvelut.
2. **Tietojärjestelmäpalvelut:** Varsinaista substanssitoimintaa tukevat järjestelmillä toteutettavat palvelut, esimerkiksi taloushallinnon järjestelmäpalvelut, käyttäjähallintapalvelut ja integraatiopalvelut.
3. **Teknologiapalvelut:** Laiteteknologian ja muun tekniikan tarvitsemat palvelut, kuten esimerkiksi laitetilapalvelut, laitteiden kapasiteettipalvelut, tietoliikennepalvelut, telepalvelut ja nimipalvelut.¹⁷

Tässä kohdassa kuvataan toiminnan palveluita eli substanssipalveluita. Palveluiden määritelmä kytkee viitearkkitehtuurin kuvaussisällön muiden vastaavien

¹⁶ Kuvan lähde: Alueuudistushanke.

¹⁷ Arkkitehtuurimenetelmä JHS179 version 2 mukainen palveluiden määritelmä.

arkkitehtuurien tapaan kuvata palveluita. Maakunnan palveluissa asiakkaana ovat pääsääntöisesti maakunnan asukas, paikallinen yritys tai muu viranomainen, myös muut henkilöt, yritykset ja maakuntakonsernin sisäiset asiakkaat voivat olla palvelusta riippuen palvelunsaajina.

Maakunta on suuri kokonaisuus, jolla on laaja palveluiden järjestämisvastuu. Palveluiden jäsentämisen lähtökohtana ovat maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevan lainsäädännön asetamat tehtävät.¹⁸ Maakunnan tulee järjestää sen lakisääteisistä tehtävistä johdetut palvelut. Järjestettävät palvelut tuottaa osa-alueesta riippuen maakunta itse, ulkopuolinen toimija (esim. yritys, kolmas sektori, toinen maakunta) tai kumpikin rinnakkain.

Maakunnan palveluista osa on mukana palveluketjuissa, jotka ulottuvat kunnan tai valtion viraston sekä yksityisen sektorin toimijan piiriin. Lupakäsittely on yksi esimerkki osa-alueesta, jossa saattavat olla mukana kaikki mainitut toimijat. Kun pyritään yhden luukun periaatteeseen, maakunta pääorganisaationa vastaa siitä, että muidenkin osapuolten palvelutapahtumat valmistuvat. Tällaisia asioita tarkastellaan tarkemmin palvelupolku- tai prosessitasolla, mutta kytkennät muiden toimijoiden palveluihin on sinänsä tarpeen ottaa huomioon jo maakunnan palveluita suunniteltaessa, jotta toiminta on sujuvaa niin asiakkaan kuin maakunnan itsensäkin kannalta. Joissakin tapauksissa on päädytty merkitsemään palveluksi jokin viranomaistehtävä, jotta sekin tulee otetuksi huomioon maakunnan toimintaa järjestettäessä.

Substanssipalveluista on *liitteenä 3 Maakunnan palvelukartta*, jossa kuvataan palvelukokonaisuuksiin ryhmiteltynä ja pääasiakassegmenteittäin jaoteltuna maakunnan palvelut sekä palvelutuotannon että järjestämisen kategorioissa.

4.1.1. Maakunnan järjestämät palvelut

Maakuntalaki luettelee maakunnan tehtäväalat¹⁹, ja niistä on johdettu maakunnan palvelut. **Jotta maakunnan ja kunnan tai valtion välille ei muodostuisi toimivaltaristiriitaa, maakunnan tehtävät on rajattu sisältämään vain laissa mainitut tehtävät, eikä se voi poimia näiden ulkopuolelta tehtäviä toisin kuin kunta tai valtio.** Kaikkiaan maakunnan järjestämien palveluiden joukko on laaja ja viitearkkitehtuurikuvauksessa pyritään pitäytymään verrattain ylätasolla niitä kuvattaessa.

¹⁸ Viitearkkitehtuurin kirjoittamisvaiheessa käytettävissä oli hallituksen esitys HE 15/2017, jossa on kuvattu laajasti tarvittavia muutoksia aihepiiriin liittyviin eri lakeihin.

¹⁹ Hallituksen esitys HE 15/2017, 2 luku, § 6 Maakunnan tehtäväalat.

Maakuntien palvelukokonaisuudet



Kuva 9 Maakuntien palvelukokonaisuudet ja asiakkaat²⁰

Esitettävien palveluiden lähteinä on ollut maakunta- ja sote-uudistuksen palvelut ja prosessit -työryhmän tuottamat kuvaukset²¹ sekä sosiaali- ja terveystalouden kokonaisarkkitehtuuri, joiden sisältämiä palveluita on maakuntien viitearkkitehtuurin työpajoissa tarkennettu. Näitä on sittemmin muokattu alueiden kehittämisen, kotoutumisen ja kasvupalveluiden osalta yhdistäen niitä kasvupalvelukokonaisuuteen loogiseksi kokonaisuudeksi ilman aiemman tasoista palvelukohtaista asiakassegmenttieroittelua.

Palveluiden asiakkaina ovat niin kansalaiset (henkilöt) kuin yritykset ja viranomaiset sekä kumppanit. Näillä on paikoitellen erilaiset palvelutarpeet ja siten vastaavasti kohdennetut palvelut.

Haasteena on erityisesti sopivan kuvaamistason löytäminen, jotta maakuntien palvelut hahmottuisivat riittävän erottelukykyisinä, mutta kuitenkin riittävän ylätasoisina, että kokonaiskäsitys olisi saatavissa. Lisäksi tavoitellaan, että olisi

²⁰ Lähde <http://alueuudistus.fi/tiekartta/maakunnan-palvelut>, poimittu 21.8.17.

²¹ Sivut ja alisivut osoitteessa <http://alueuudistus.fi/tiekartta/maakunnan-palvelut>, poimittu elokuussa 2017.

suora tai yksinkertaisesti selitettävissä oleva kytkentä kuvattuihin ja mahdollisesti ylläpidettäviin palveluluokituksiin sekä tarkemman tason arkkitehtuureihin.

Omalla tahollaan ylläpidettäväksi ja siten aina ajantasaisena saatavissa olevaksi palveluluokitukseksi tunnistettiin erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) sosiaalipalveluiden luokitus, joka sisältää sekä päätason että alatasojen tarkentavia luokituksia, ja se on sosiaalialalla velvoittava luokitus. THL:n ylätasoinen luokitus kuvaa ylätasoinen palveluita mm. asiakassegmenteittäin (esim. iäkkäiden sosiaalipalvelut ja työikäisten sosiaalipalvelut). Tällöin varsinaisen sosiaalipalvelusisällön joutuu etsimään muusta aineistosta, mutta jatkossa sosiaalialan arkkitehtuuri rakennetaan samaa palvelujaottelua käyttämään ja sitä kautta tuomaan liitoksen maakuntien viitearkkitehtuurin sekä sosiaalitoimialan muiden kokonaisarkkitehtuurien välille. Terveystoimialalta käytetään samoin THL:n luokitusta, joka on palvelun sisältöä kuvaava ja vastaa terveysalan kokonaisarkkitehtuurin ylätasoinen palvelujaottelua jo tällä hetkellä.

Kuntien johtamisen viitearkkitehtuurissa on oma tehtävät-palvelut-luokituksensa, jonka piiristä monet tehtävät ja palvelut siirtyvät maakuntaan. Kuntasektorilla on jo luotu oma maakuntauudistuksen voimaantulosta alkaen käytettävä tehtävä-palveluluokituksensa²².

Meneillään on rinnakkaisena kehittämisenä maakuntien taloustietojen määrittelyryhmä, jonka työn tuloksena muodostuu maakuntien palveluluokitus, joka tulee ottaa huomioon maakunnan palveluita suunniteltaessa ja ryhmiteltäessä.

Maakuntien viitearkkitehtuurin palvelut on koostettu asiakaslähtöisiin *palvelukokonaisuuksiin* aihepiireittäin. Jaottelussa on pyritty noudattamaan maakunta- ja sote-uudistuksen palvelut ja prosessit -työryhmän muodostamaa jakoa, jota on lisäksi täydennetty niistä kuvauksista puuttuneilla maakunnan järjestämistä vastuulliseen ja tuotannolliseen rooliin kuuluvilla *palveluryhmillä*.

²² JHS 200 Kuntien ja kuntayhtymien palveluluokitus



Kuva 10 Maakuntien viitearkkitehtuurin palvelukartan ylätaso

Taulukko 3 Maakuntien viitearkkitehtuurin palvelukokonaisuudet ja -ryhmät

Palvelukokonaisuus/palveluryhmä	Kuvaus	Nykyinen vastuorganisaatio
Maakunnan palvelutuotanto		
Alueiden kehittämisen palvelut	Alueiden kehittämisen tavoitteena on kaventaa alueiden välisiä ja niiden sisäisiä kehityseroja sekä edistää väestön hyvinvointia ja osaamista. Tavoitteisiin pyritään pääsemään käytännössä alueellisen suunnittelemisen ja ohjelmatoiminnan keinoin.	

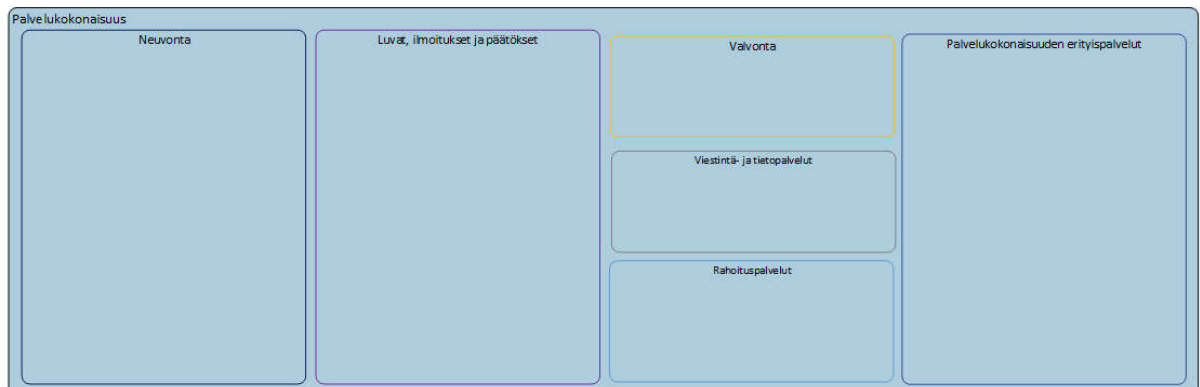
<p>Alueiden käytön palvelut</p>	<p>Maakunnan alueidenkäytön palveluita ovat maakuntakaavoitus, kuntien alueidenkäytön ja rakennustoimien järjestämisen edistäminen sekä kulttuuriympäristön hoito.</p> <p>Maakunta vastaa maakuntakaavan laatimisesta, kehittamisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Maakuntakaavan laatimisen yhteydessä tehdään yhteistyötä kuntien ja valtion eri viranomaisten kanssa ja käydään laajaa vuoropuhelua sidosryhmien ja kansalaisten kanssa.</p> <p>Kuntien alueiden käytön ja rakennustoimien järjestämisen edistämistehtävässä käydään neuvotteluja, annetaan lausuntoja ja neuvontaa sekä osallistutaan kaavoituksen asiantuntijaryhmiin ja kehittämishankkeisiin.</p> <p>Maakunta edistää kulttuuriympäristöjen kestävä hoitoa ja käyttöä, lisää ja ylläpitää tietoja kulttuuriympäristöistä sekä seuraa niiden tilaa ja kehitystä. Maakunta myöntää myös rakennusperinnön hoitoon tarkoitettuja avustuksia.</p> <p>Alueidenkäytön palveluissa yhteistyö kuntien ja valtion eri viranomaisten kanssa on tiivistä.</p>	<p>Maakuntaliitto, ELY</p>
<p>Kasvupalvelut</p>	<p>Yritys- ja työllisyyspalveluita, joiden tarkoituksena on edistää uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua sekä kansainvälistymistä ja tehostaa työnvälitystä.</p> <p>Kasvupalveluihin on sisällytetty myös aiemmin ELY:n ja TE-toimistojen antamat kotoutumisen palvelut. Nämä ovat enimmäkseen olleet samat kuin muillekin asiakassegmenteille. Maakunnat myös soveltavat yhteen kotoutumisen suunnittelun alueensa kuntien kanssa.</p>	<p>TE-toimistot, ELY ja maakuntaliitto</p>
<p>Liikennepalvelut (palvelut liikennettä varten)</p>	<p>Maakunnan liikennejärjestelmän suunnitteleminen, joukkoliikenteen alueellinen suunnitteleminen ja järjestäminen, tienpito, saariston yhteysalusliikenteen tehtävät sekä yksityisteiden valtionavustustehtävät ja muut liikenteen tehtävät</p>	<p>ELY</p>
<p>Luonnonsuojelun palvelut</p>	<p>Luonnon monimuotoisuuden, laji- ja luontotyyppisuojelelun ja maisemanhoidon edistäminen maakunnan toiminnassa ja suunnittelussa sekä asiakkaiden suuntaan neuvottelemisen, neuvonnan, viestinnän ja rahoituksen keinoin.</p>	<p>ELY</p>

<p>Maatalous- ja elintarviketuotannon sekä maaseudun kehittämisen palvelut</p>	<p>Maatilojen ja maaseutuyritysten neuvonta, rekisterien ylläpito, tietopalveluiden tuottaminen, tukien kanavointi ja rahoittaminen, lomittajapalvelu, siementen ja lannoitteiden turvallisuuden, laadun ja markkinoiden valvonta sekä näiden piirissä tapahtuvaan toimintaan puuttuminen tarvittaessa.</p> <p>Maaseudun kehittäminen sekä maa- ja elintarviketalouden, maaseutuelinkeinojen ja maatilatalouden sekä kala- ja riistatalouden edistäminen, viljelijätukitehtävät sekä näihin liittyvät palvelut.</p>	<p>Maaseutuvirasto</p>
<p>Pelastus- ja turvallisuuspalvelut</p>	<p>Onnettomuuksien ehkäiseminen neuvonnan, luvittamisen ja valvonnan keinoin sekä onnettomuustilanteissa pelastustoiminta ja seurausten rajoittaminen. Lisäksi sovittavalla tavalla tehtävä ensihoitopalvelun toteuttaminen ja maakunnan/kuntakonsernien varautumisen tukeminen.</p>	<p>Aluepelastuslaitokset</p>
<p>Sosiaali- ja terveyspalvelut</p>	<p>Sekä yleisiä että erityisryhmille suunnattuja sosiaalipalveluja, jotka on tarkoitettu kansalaisten arjen, asumisen ja toimeentulon tukemiseen. Sosiaalipalveluita järjestetään sekä maakunnan että soveltuvin osin ulkopuolisten palvelunantajien tuottamana.</p> <p>Sekä yleisiä että tietyille ryhmille suunnattuja terveyden- ja sairaanhoidon palveluja, kuten perusterveydenhoidon, erikoissairanhoidon ja suunterveydenhoidon palvelut. Maakunta järjestää terveyspalveluita sekä maakunnan omina että soveltuvin osin ulkopuolisten palvelunantajien tuottamana.</p>	<p>Kunnat</p>
<p>Vesien ja merenhoidon palvelut</p>	<p>Maakunta vastaa vesienhoitosuunnitelman ja toimenpideohjelmien laatimisesta, tarvittavan vesien tilan seurannan järjestämisestä suunnitelmien ja ohjelmien tietopohjaksi sekä osaltaan ohjelmien toteuttamisesta. Tieto-, rahoitus- ja asiantuntijapalveluilla pyritään edistämään vesienhoidon toimenpiteiden toteuttamista ja vesiympäristön hyvää tilaa.</p>	<p>ELY, Maakuntaliitto</p>
<p>Vesi- ja kalatalouden palvelut</p>	<p>Kalatalouden luvat ja valvonta, kuntien vesihuollon valvonta, vesi- ja kalatalouden rahalliset tuet sekä tietopalvelut ja viestintä kuuluvat tälle kokonaisuudelle.</p>	<p>ELY</p>

Ympäristöterveyden palvelut	Ympäristöterveydenhuollon tehtävänä on suojata kansalaisia erilaisilta ympäristön vaaroilta. Tavoitteena on hyvälaatuinen talousvesi, terveellinen asuin- ja elinympäristö, turvalliset elintarvikkeet, terveet ja hyvinvoivat eläimet sekä toimiva eläinlääkintähuolto.	AVI
Maakunnan mahdolliset lisätehtävälajien palvelut	Maakunnan päättäessään järjestettäväkseen otettavat mahdolliset lisäpalvelut. ²³	
Kuntien kanssa sovittavissa olevat maakunnalliset lisäpalvelut	Kuntien järjestämistä varten kuuluvat palvelut, jotka maakunta voi kaikkien alueensa kuntien niin päättäessä ja rahoittaessa ottaa järjestettäväkseen.	Kunnat
Maakunnan palveluiden järjestäminen		
Palveluiden järjestämisen palvelut	Maakunnan palveluiden järjestämistä varten tarvittavat palvelut palveluiden hankinnasta niiden laadun arviointiin.	-
Maakunnan omaa toimintaa tukevat palvelut	Maakunnan tarvitsemat sisäiset tukipalvelut.	
Maakuntien yhteiset tukipalvelut	Kaikille maakunnille yhteisesti tuotettavat tukipalvelut, joiden irrallisella maakuntakohtaisella tuotannolla ei ole nähtävissä lisäarvoa.	
Valmius ja varautuminen	Valmius- ja varautumistoiminta on osa palveluiden järjestämistä ja tuotantoa, mutta sijoitettu palvelukartalla sen tukemiseen erikoistuneita palveluita ajatellen omaan palveluryhmäänsä.	

Palvelukokonaisuuksien välisten yhtenevyyksien hahmottamisen takia palvelukokonaisuuksien sisällä palvelut on jaoteltu palvelulajeihin, joita ovat neuvontapalvelut, lupa-, ilmoitus- ja päätöspalvelut, valvontapalvelut, viestintä- ja tietopalvelut, rahoituspalvelut sekä palvelukokonaisuuskohtaiset erityispalvelut. Valittua palvelujaottelua käyttäen erottuu, kuinka eri palvelukokonaisuudet painottuvat esimerkiksi neuvontaan, valvontaan tai erityispalveluihin.

²³ Kts. hallituksen esitys 15/2017, luku 2, §6, kohta ”Maakunta voi lisäksi hoitaa”, alakohdat 1, 2 ja 5 sekä huom. myös, että ”Maakunnalla voi olla myös muita sille laissa erikseen säädettyjä tehtäviä”.



Kuva 11 Palvelulajit

Maakunnan palveluihin sisältyvät sähköisen asioinnin palvelut kuvataan kansallista palveluarkkitehtuuria koskevan lainsäädännön²⁴ mukaisesti Suomi.fi-palvelutietovarannossa (Palvelutietovaranto, PTV²⁵). Kyseessä on keskitetty tietovaranto, johon organisaatiot, joilla on joko palvelutietovarannon käyttövelvollisuus tai käyttöoikeus, tuottavat tiedot tarjoamistaan palveluista ja käytettävissä olevista asiointikanavista sekä palveluun kytkeytyvistä organisaatioista²⁶.

4.1.2. Palveluiden järjestäminen ja asiakkuuksienhallinta

Maakunta ei itse tuota kaikkia palveluitaan, vaan orkestroi muita tahoja tuottamaan maakunnan palveluita. Tässä tehtävässä maakunta toimii palveluiden järjestäjänä. Palveluiden järjestäjänä maakunta vastaa peruskehiksestä, jonka varassa eri palveluidentuottajien palvelut toimivat yhteen. Palveluita tuotetaan tarvittava määrä ja maakunnan oloihin sopivalla verkostolla. Maakunta varmistaa sen järjestettäväksi kuuluvien palveluiden saatavuuden ja aktiivisena osapuolena kehittää maakuntansa palveluita, vaikkei se itse niitä tuottaisikaan.

Maakunnan palveluiden järjestäminen -kategoriaan on koottu palveluiden järjestämisestä koskevat palvelut, erilaiset tukipalvelut ja läpi toiminnan tarvittavat varautumisen palvelut.

4.1.3. Palveluiden ja kyvykkyysskartin suhde

Maakunnan palvelukartan ja kyvykkyysskartin välillä on, jonka vuoksi kumpain näistä on tarve tarkastella yhdessä kokonaiskuvan muodostumiseksi.

Maakunnan oman palvelutuotannon kyvykkyyssalue

Palvelukartassa *maakunnan järjestämisvastuulla oleva palvelutuotanto* -kategoriassa kuvatut palvelut kuuluvat kyvykkyyssalueen *maakunnan*

²⁴ Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista, 571/2016.

²⁵ <https://esuomi.fi/palveluntarjoajille/palvelutietovaranto/>

²⁶ Kts. tietosisältö tarkemmin suosituksesta JHS 183 Julkisen hallinnon palvelujen tietomalli ja ryhmittely verkkopalveluissa.

oma palvelutuotanto kyvykkyysiin, kun maakunta itse toimii palveluntuottajana kyseisessä palvelussa. Kyvykkyudet on kuvattu vastaamaan palveluiden jaottelua palvelulajeihin, tämä vastaavuus kannattaa konkreettisesti katsoa maakunnan palvelukarttaa (liite 3) ja ylätason kyvykkyskarttaa (liite 4) vierekkäin tarkastellen.

Valinnanvapauden piirissä olevien ulkoisten palveluntuottajien kyvykkyksiä ei esitetä maakunnan kyvykkyyskartassa. Näiden osalta maakunta toimii vain palveluiden järjestäjänä, joita vastaavat kyvykkyudet ovat palveluiden järjestämisen ja asiakkuuden hallinnan kyvykkyysalueella.

Palveluiden järjestämisen kyvykkyysalue

Maakunnan palveluiden järjestämisen kyvykkyysalueen piiriin kuuluvat sinänsä kaikki maakunnan järjestämisvastuulla olevat palvelut, eli se, että pääsääntöisesti kaikki palvelukartalla näkyvät loppuasiakkaiden palvelut tulevat maakunnan asiakkaiden käytettäviksi. Näiden osalta kyvykkyysnäkökulma on kuitenkin palveluiden saatavuutta, laatua, määrää, sujuvuutta ja muuta palveluntuottajien toimintaa ohjaavaa ja seuraavaa toimintaa. Palveluiden järjestämisen näkökulmasta ohjataan sekä omia että ulkoisia palveluntuottajia. Maakunnan palvelukartassa palveluiden järjestämisen -kategoriassa kuvatuista palveluista:

1. Palveluiden järjestämisen palvelut toteutetaan palveluiden järjestämisen kyvykkyyksillä ja maakuntien yhteiset palvelut -toimintaa ohjataan palveluiden järjestämisen kyvykkyksiä hyödyntäen.
2. Muut tämän kategorian palvelut toteutetaan yleis/tukikyvykkyysalueen kyvykkyyksillä.

4.2. Toimijat

JHS 179 määrittelee toimijan seuraavasti: *Keskinäiseen toimintaan osallistuva olio, joka voidaan yksilöidä. Toimija voi olla henkilö tai organisaatio. Toimijalla voi olla tai toimijaan voi kohdistua oikeuksia, velvollisuuksia ja vastuita.*

Toimijat voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin toimijoihin. Toimijoista käytetään toisinaan nimitystä sidosryhmät. Toimijat voivat olla yhdessä tai useammassa roolissa ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Roolit sisältävät sekä henkilörooleja että organisaatiorooleja. Rooleja kuvataan usein prosessikuvauksissa ns. uimaratoina – tietty rooli ja roolissa oleva organisaatio tai henkilö vastaa tietyistä prosessin vaiheista.

Maakunnan vastualue on laaja ja siten sen toimintaan liittyviä sidosryhmiä ja muita toimijoita on verrattain suuri määrä. Tästä johtuen on myös toimijakartta

kohtalaisen laaja, ja sitä tehdessä on katsottu tarpeelliseksi rajoittaa jokaisen yksittäisen toimijan nimeämistä, ellei sille ole muusta yhteydestä tullut tarvetta (esim. jokaisen ministeriön erikseen nimeäminen).

Toimijat on ryhmitelty seuraavassa taulukossa esitettävällä tavalla. Ryhmittelyn hierarkia ilmenee jäljempänä olevista toimijoiden osa-kaavioista sekä kokonaisuutena *liitteen 4, Maakunnan toimijat -kaaviosta*.

Ryhmä	Kuvaus	Esimerkki
Palvelun järjestäjä	Palvelun järjestämisvastuutaho, joka maakunnan tapauksessa on aina maakunta itse	Maakunta
Asiakkaat	Maakunnan järjestämisvastuulla olevien palveluiden asiakkaat	Henkilö
Maakunnan sisäinen ohjaus	Maakunnan omat toimintaa ohjaavat toimijat	Maakunnan virkamies- ja luottamusjohto
Maakunnan järjestämien palveluiden tuottajat	Yläryhmä kaikille maakunnan järjestämisvastuulla olevien palveluiden palveluntuottajille	
Maakunnan palvelutuotanto	Maakuntakonserniin kuuluvat palvelutuotannon toimijat	Maakunnan sote-palvelut
Kaikkien maakuntien yhteiset palvelukeskukset	Maakuntien yhteisessä käytössä olevat palveluntuottajat, joista ainakin osaan maakunnalla on käyttövelvoite	ICT-palvelutoimijat
Muut palveluntuottajat	Muut kuin edellä mainitut palveluntuottajat (esim. yksityiset), jotka suoraan osallistuvat maakunnan järjestämisvastuulla olevien palveluiden tuotantoon.	Yksityinen suoran valinnan sote-keskustuottaja
Palvelutuotannon ulkoiset sidosryhmät	Sidosryhmät, jotka toimivat maakunnan kanssa yhteistyössä mutta eivät ole palveluntuottajia	Verohallinto
Varautuminen	Yksinomaan varautumiseen liittyvät toimijat	Huoltovarmuuskeskus
Tukipalveluiden tuottajat	Palvelutuotantoa välillisesti tukevat toimijat	Kiinteistötekniinen huolto

Ryhmä	Kuvaus	Esimerkki
Maakunnan toiminnan valtakunnallinen ohjaus	Maakunnan toimintaa ohjaavat kansalliset toimijat	Ministeriöt ohjausalueiltaan
Maakuntaa valvovat	Valvontaviranomaiset	Valtiontalouden tarkastuskeskus
Muut yhteistyökumppanit	Sellaiset yhteistyökumppanit, joiden kanssa maakunta toimii läheisessä yhteistyössä	Yliopisto, ammattikorkeakoulu ja muu oppilaitos
Muut kumppanit	Muut huomioon otavat toimijat	Etujärjestöt

Taulukko 4 Maakuntien viitearkkitehtuurin toimijoiden ryhmittely

Maakunnan asiakkaista on muodostettu tarkempia jaotteluita (asiakassegmentit), joita voidaan käyttää maakunnan tuottamien palveluiden kohdentamisessa ja paketoinnissa. Näistä tehdään erikseen oma asiakassegmentit-kuvauksensa (ks. 4.2.2).

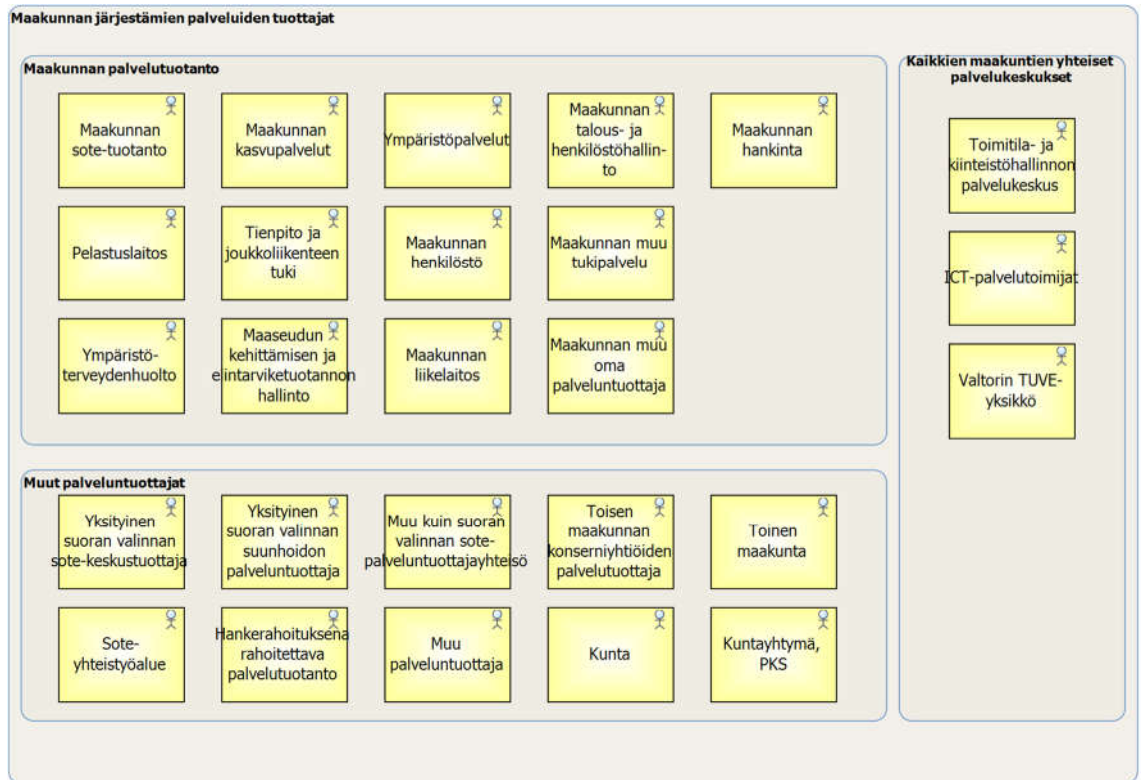
Seuraavissa kuvissa on näkyvissä maakunnan toiminnassa tunnistetut toimijat, jotka on ryhmitelty yllä oleviin ryhmiin.

Maakunnan palveluiden järjestäjä on aina maakunta itse. Maakunnan sisäistä ohjausta suorittaa pääasiassa maakunnan luottamus- ja virkamiesjohto mutta siihen osallistuu myös muita toimielimiä (ks. Kuva 12). Tärkeimmät asiakasryhmät ovat henkilö-, yritys-, viranomais- ja yhteisöasiakkaat. Näitä asiakassegmenttejä kuvataan tarkemmin sivulla 49.



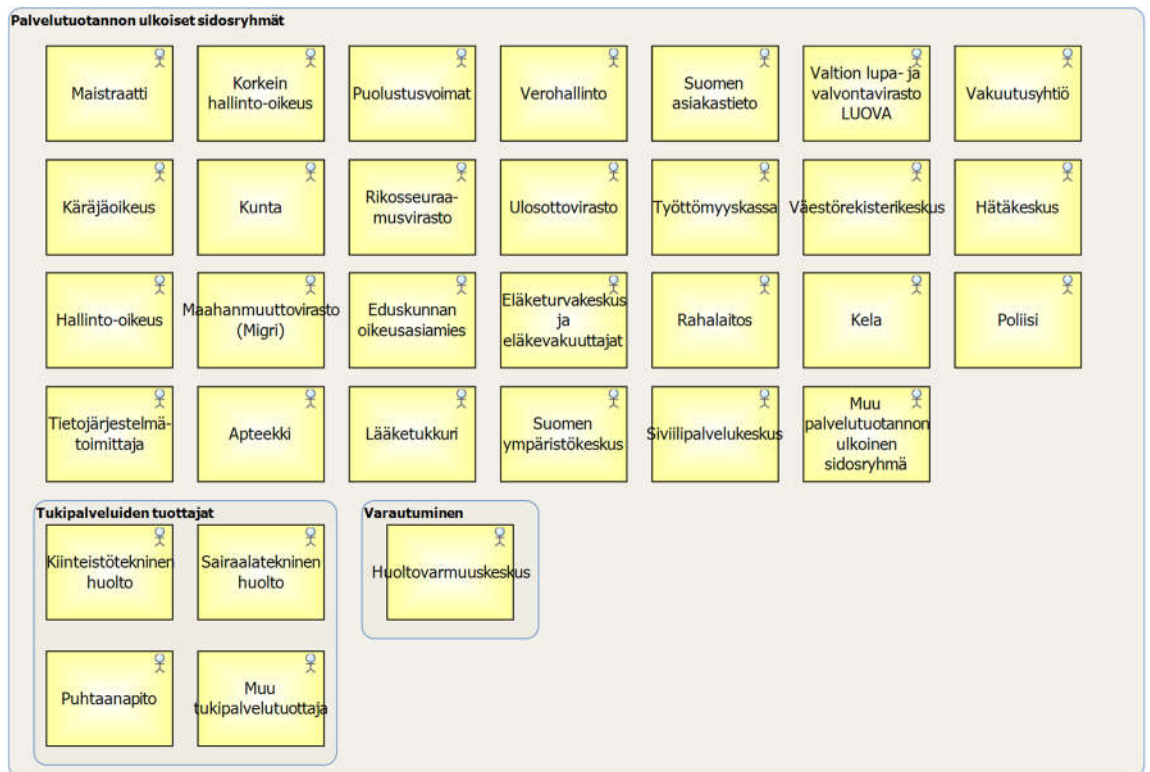
Kuva 12 Palveluiden järjestäjä, sisäinen ohjaus ja asiakkaat

Maakunnan järjestämien palveluiden tuottajat ovat alla olevassa kuvassa (Kuva 13). Ne jakaantuvat maakunnan omaan palvelutuotantoon, kaikkien maakuntien yhteisiin palvelukeskuksiin sekä muihin palveluntuottajiin.



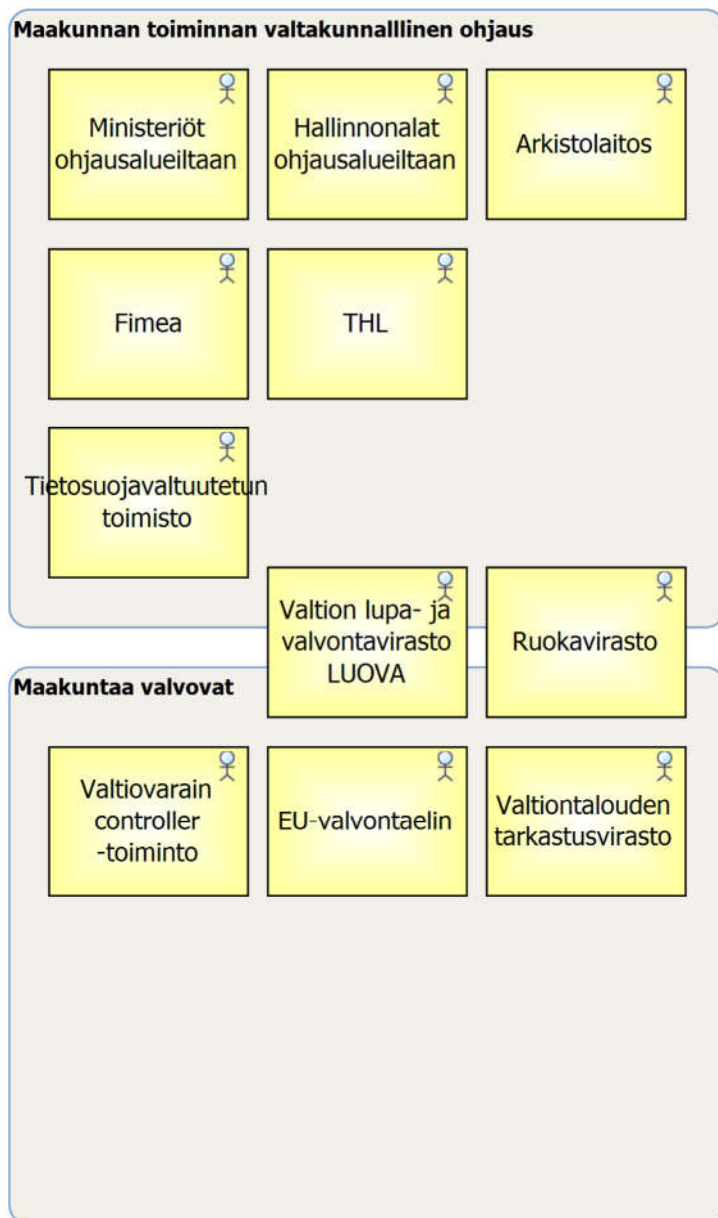
Kuva 13 Maakunnan järjestämien palveluiden tuottajat

Alla oleva Kuva 14 sisältää palvelutuotannon ulkopuoliset sidosryhmät, joilla voi olla jokin rooli maakunnan järjestämien palveluiden tuottamisessa. Tarkempi kuva löytyy myös liitteestä 4, Maakunnan toimijat -kaavio.



Kuva 14 Palvelutuotannon ulkoiset sidosryhmät

Kuva 15 sisältää valtakunnallista ohjausta ja valvontaa suorittavat toimijat.



Kuva 15 Maakunnan toiminnan valtakunnallinen ohjaus ja maakuntaa valvovat

Edellä mainittujen lisäksi on myös muita (yhteistyö)kumppaneita, jotka ovat lueteltuina Kuva 16.



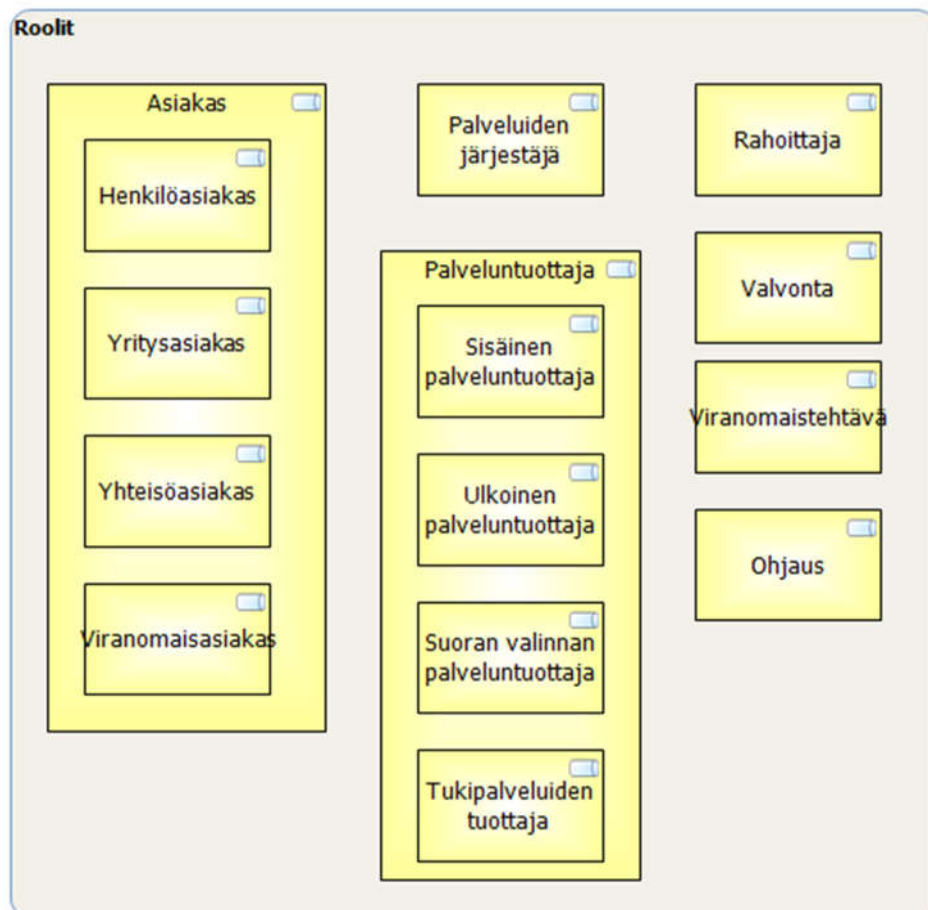
Kuva 16 Muut yhteistyökumppanit ja muut kumppanit

Nämä toimijat on kuvattu tarkemmin *Liitteessä 1, KA-taulukot välilehdellä Toimijat.*

4.2.1. Eräitä rooleja maakunnan toiminnassa

Toimijoiden lisäksi maakunnan toimintaan liittyy suuri määrä erilaisia rooleja. Maakuntien viitearkkitehtuurityössä ei ensimmäisessä vaiheessa ole vielä tehty varsinaista roolien selvitystä. Kohtalaisen käsityksen rooleista voi saada koostamalla roolikuvauksia saatavilla olevista kuntien arkkitehtuureista sekä alueellisten virastojen arkkitehtuureista.

Maakuntien kannalta on todettava, että toimijoissa esitetyt toimijat saattavat esiintyä eri rooleissa, ja tämä koskee myös maakuntakonsernin omia toimijoita. Seuraavassa kuvassa (Kuva 17) näkyy eräitä maakunnan toimintaan liittyviä rooleja.



Kuva 17 Eräitä rooleja maakuntien viitearkkitehtuurissa

Vaikka kaaviossa esiintyvät roolit ovat paikoittain täsmälleen samat kuin toimijat, on syytä erotella, kummasta on milloinkin kyse. Esimerkiksi yksittäinen henkilö voi asioida maakunnan kanssa sekä omissa henkilökohtaisissa asioissaan (henkilöasiakkaan roolissa), määräysvallassaan olevan/edustamansa yrityksen asioissa (yritysassiakkaan roolissa, esim. sivutoiminen yrittäjä) sekä viranomaisena (viranomaisasiakas, päätyö virkamiehenä kiinteistöhallinnossa,

jonka tehtäväkenttään kuuluvaa kiinteistöä maakunnan pelastuspalveluista palotarkastetaan). Tarkemmissa roolimäärityksissä paitsi selvitetään perusteellisesti toimintaan liittyviä erilaisia rooleja, tunnistetaan myös näiden kiellettyjä yhdistelmiä.

4.2.2. Asiakassegmentit

Maakunnalla on tavoitetilassaan asiakkaina kaikki sen alueella pysyvästi asuvat sekä palvelusta riippuen mahdollisina asiakkaina sen alueella vierailevat henkilöt (esim. pelastus- ja terveystalvelut). Samoin asiakkaina ovat maakunnan alueella rekisteröidyt yritykset ja yhteisöt. Huomattava osa maakunnan palveluista myös suuntautuu viranomaisille. Lukumääräisesti näin suuressa asiakaskunnassa on runsaasti mahdollisuuksia segmentoida asiakkaita maakunnan kannalta sopivimmalla tavalla, ja tämä viitearkkitehtuuri esittää yhden segmentoinnin. Segmentoinnin on tarkoitus kattaa valtaosa maakunnan asiakkaista. Osa asiakkaista kuuluu useampaan asiakassegmenttiin, jolloin asiayhteydestä riippuen painotetaan jotakin näistä segmenteistä. Esitetty asiakassegmentointi ei ole tyhjentävä, vaan kuvauksesta puuttuu mahdollisia asiakassegmenttialueita: esimerkiksi kolmannen sektorin yhteisöjä ei ole otettu huomioon, joten maakunnan kannattaa laajentaa segmentointia omiin tarpeisiinsa.

Segmentoinnin tavoitteena on, että maakunta pystyy hyödyllisellä tavalla kohdentamaan ja muotoilemaan palveluita asiakkailleen sekä ohjaamaan asiakkaita palveluihinsa segmentteittäin. Palveluketjujen sujuvuutta voi tarkastella eri asiakassegmenttien näkökulmasta ja sovittaa toimintaa näiden ominaispiirteitä huomioon ottavaksi.

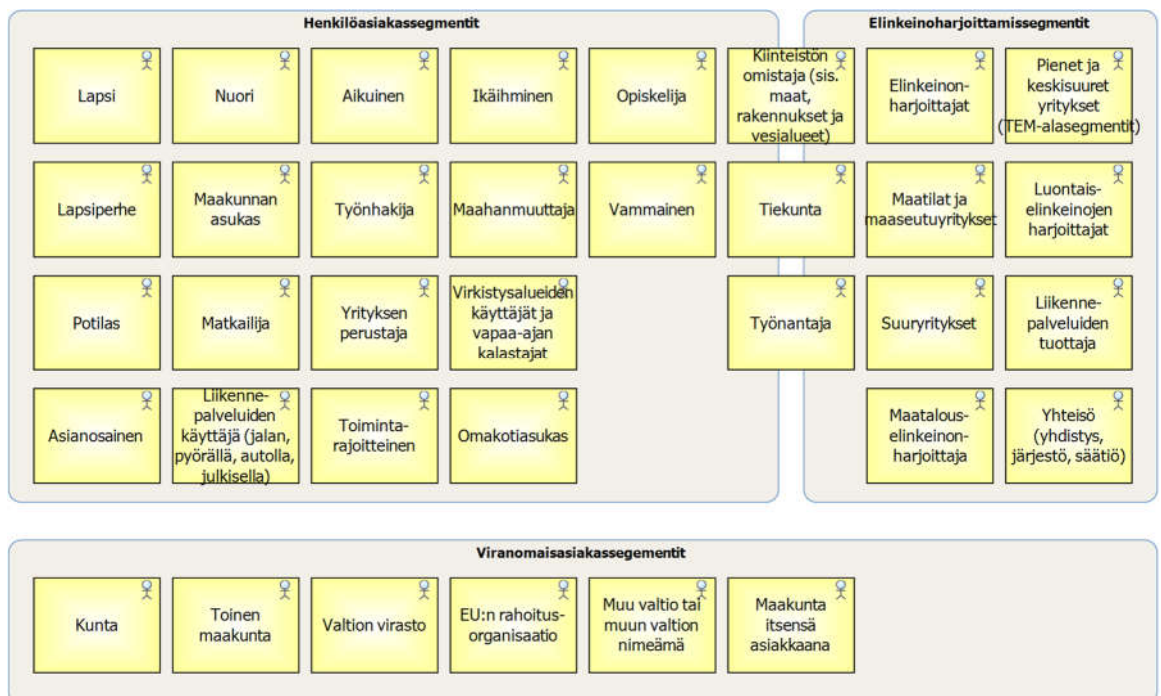
Viitearkkitehtuurissa asiakkaat jaetaan kolmeen eri pääsegmenttiin:

Pääsegmentti	Kuvaus
Henkilöasiakassegmentti	Maakunnan henkilöasiakkaat ovat ensisijaisesti maakunnan omia asukkaita elinkaarensa eri vaiheissa, eri elämäntilanteissa tai elämäntapahetkessä ²⁷ . Henkilöasiakkaana voivat tulla kyseeseen myös maakunnan alueella olevat henkilöt, jotka eivät ole maakunnan varsinaisia asukkaita.
Elinkeinoharjoittamissegmentti	Maakunnan elinkeinoharjoittajat ovat ensisijaisesti maakunnan alueelle sijoittuneita yrittäjiä tai yrityksiä, sijoittuminen voi koskea kaikkea toimintaa tai olla vain yksittäinen toimipaikka.

²⁷ Näitä käsitteitä avataan digitalisoinnin sivustolla <https://suomidigi.fi/pelikirja/digiperiaatteet/kehitamme-palvelut-asiakaslahtoisesti/>

	<p>Asiointi maakunnan kanssa voi koskea jotakin liiketoimintatapahtumaa²⁸ tai olla osa yrityksen jatkuvaa toimintaa.</p> <p>Vaikka monet palvelutarpeet ovat henkilö- ja elinkeinoharjoittaja-asiakkailla erilaiset, on myös tilanteita, jolloin ne ovat samat. Tällaisia ovat esimerkiksi työnantajana toimiminen riippumatta siitä onko työnantaja yksityinen henkilö tai suuryritys.</p>
Viranomaisasiakassegmentti	Maakunta tuottaa palveluita niin muille viranomaisille ulkoisina viranomaispalveluina kuin itselleen sisäisinä palveluina.

Maakuntien viitearkkitehtuurin tarkempi asiakassegmentointi ilmenee seuraavasta kuvasta. Viitearkkitehtuurin kuvaamisen yhteydessä ei tarkemmin kuvattu segmenttien erotteluperusteita. Tämä on mahdollinen maakuntien yhteisen arkkitehtuurin tarkennuskohde tai maakuntien oman segmentointityön osa.



Kuva 18 Asiakassegmentit maakuntien viitearkkitehtuurissa

²⁸ <https://suomidigi.fi/pelikirja/digiperiaatteet/kehittamme-palvelut-asiakaslahtoisesti/>

4.3. Toimijoiden välinen vuorovaikutus

Maakunnan laajassa toimijoukossa on paljon erilaista toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Viitearkkitehtuurissa tarkastellaan maakunnan toimijoita palveluiden järjestämisen ja tuotannon näkökulmaa painottaen. Tätä näkökulmaa täydennetään tarkastelemalla maakunnan osallistumista ekosysteemeihin.

4.3.1. Toimijat palvelutuotannossa ja järjestämisessä

Viitearkkitehtuurissa tarkastellaan maakunnan toimijoita palveluiden järjestämisen ja tuotannon näkökulmaa painottaen. Tästä näkökulmasta muodostettu palvelukartta on liitteenä (Liite 3). Maakunnan toimijoiden välistä vuorovaikutusta on jäsenetty toisaalla erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden piirissä²⁹ sekä kuntataustaiselta pohjalta maakuntaympäristöön sovitettuna lisäksi johtamisen, henkilöstö-, talous- ja asianhallinnan piiristä³⁰. Koska nämä kuvaukset kehittyvät tahoillaan, niitä ei ole katsottu tarpeelliseksi toistaa maakuntien viitearkkitehtuurissa.

Merkittävänä sidosryhminä maakunnalle ovat oman alueen kunnat, valtionhallinto ja maakuntien yhteiset, joissakin tapauksissa muut maakunnat. Palvelutuotannon kannalta keskeisiä toimijoita ovat paitsi maakunnan oma henkilöstö palveluntuotantoyksiköissään myös ulkopuoliset palveluntuottajat, joille tulee olemaan aiempaan verrattuna korostettu merkitys vaihtoehtoisina palveluntuottajina sote-peruspalveluissa ja kilpailevina tuottajina eräissä kasvupalveluissa.

4.3.2. Ekosysteemit ja maakunta

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurissa (JHKA) ekosysteemi määritellään seuraavasti:

- Ekosysteemillä tarkoitetaan joustavaa kokonaisuutta, jossa yhteisöt, ihmiset, palvelut ja teknologiat kytkeytyvät luontevan asiakastarpeen kautta yhteen hyödyntäen kaikkia ekosysteemiin kuuluvia toimijoita.³¹

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin piirissä pidetään kirjaa julkisten palveluiden ekosysteemeistä. Viitearkkitehtuurissa esitellään lyhyesti, mihin ekosysteemeihin maakunnan tulisi osallistua.

Maakuntien viitearkkitehtuurin kuvaushetkellä toiminnassa olevia JHKA-rekisteröityjä ekosysteemejä on vähän³², mutta viitearkkitehtuurityön myötä on nousut esille joukko tulevia ekosysteemejä. Toiminnassa ja kehittymisvaiheessa

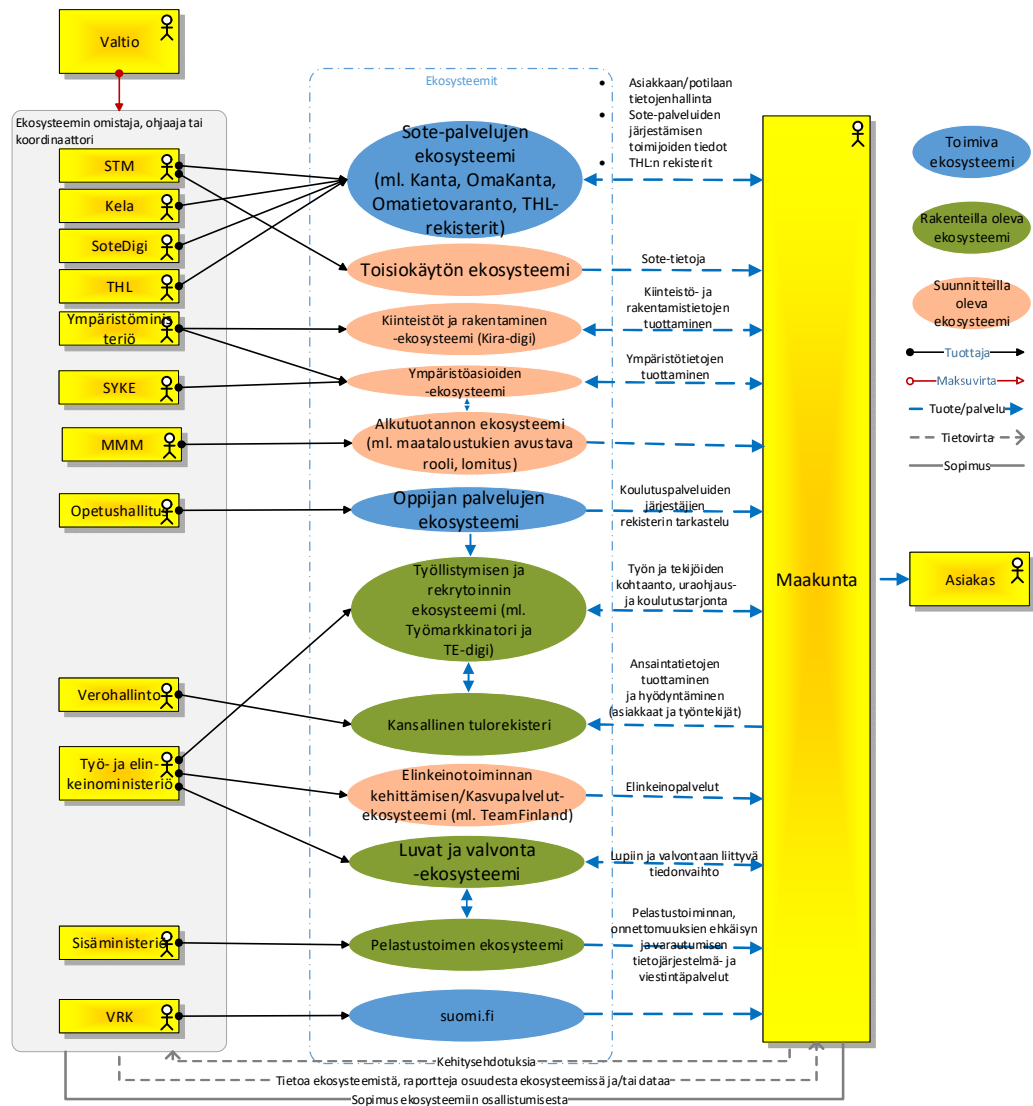
²⁹ Valinnanvapauden kokonaisarkkitehtuuri: [toimijoiden väliset tietotarpeet-kaavio](#)

³⁰ POP-IT! kokonaisarkkitehtuurin kuvaus, raportti, versio 1.0, 29.5.2017. Lisäksi aineiston mahdollista jatkokehittämistä voinee seurata arkkitehtuuripankki.fi-palvelussa maakuntien aineiston joukossa.

³¹ Valtiovarainministeriö, Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri, Ekosysteemimalli, Määrittely, versio 0.91, 26.4.2017, s. 6.

³² Valtiovarainministeriö, Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri, Ekosysteemimalli, Määrittely, versio 0.91, 26.4.2017: Oppijan palvelujen ekosysteemi, OmaKanta (pitäisi olla Kanta-palveluiden ekosysteemi), pitkäaikaissääilytyspalvelu sekä luvat ja valvonta -kokonaisuus. Maakuntien viitearkkitehtuuria varten JHKA:han tehty tiedustelu loppuvuodesta 2017 ei tuonut esiin uusia JHKA-rekisteröityjä ekosysteemeitä.

olevien ekosysteemien nähdään toiminnallisilta osa-alueiltaan tarjoavan maakunnille mahdollisuuden saada käyttöönsä sekä merkittäviä valmiita tietojärjestelmäpalveluita että keinon jakaa palvelutuotannossa tarvittavia tietoja niitä tarvitsevien toimijoiden kesken. Ekosysteemeistä odotetaan merkittävää hyötyä maakunnan toiminnassa tehdessään tarpeettomaksi maakuntakohtaisen vastaavan toiminnallisuuden kehittämisen ja tarjotessaan monelle integraatiokumppanille valmiit vakioidut tavat kytkeytyä osaksi ekosysteemiä.



Kuva 19 Maakunnan ekosysteemivuorovaikutus ylätasolla

Maakunnan toimintaan liittyvät tunnistetut ekosysteemit ovat valtion rahoittamia ja ministeriöiden tai niiden hallinnonalojen omistamia, ohjaamia tai koordinoimia. Koska ekosysteemejä on vielä niukalti rekisteröityinä ja suurin osa vasta kehitteillä, niistä tulee hankkia ajantasaiset ja tarkemmat tiedot ekosysteemiin kaaviossa kytketyltä taholta sitä mukaan kuin maakunnan tarve ekosysteemille ajankohtaistuu.

4.4. Prosessit

Tässä luvussa kuvataan maakunnan prosessikartta, siihen liittyvät

- ydinprosessien toimintamallitasoiset kaaviot ja perustietotaulukot sekä
- ohjaus- ja tukiprosessien kuvaukset.

Näiden lisäksi tarkastellaan seuraavia osa-alueita:

- asiakas- ja palveluohjauksen toiminta,
- prosessi-integraatiomalli ja
- palvelupolut.

Asiakas- ja palveluohjauksen toiminta -osuus ei ole perinteistä viitearkkitehtuuriraineistoa, mutta sen osalta tavoitteena on tarjota toiminnallinen hahmotelma maakunnan, sen asiakkaiden ja palveluntuotantoon osallistuvien palveluntuottajien välisestä toimintamallista.

Varsinaisten prosessien sijasta tähän viitearkkitehtuuriin on esimerkinomaisesti kuvattu palvelupolkuja. Syitä tällaiseen lähestymistapaan ovat ensisijaisesti:

- Alueuudistuksessa noudatetaan digitalisaatio-kärkihankkeen tapaa lähestyä kehittämistä asiakaslähtöisesti palvelupolkukuvaamisen keinoin.
- Maakunnan palvelut ja niiden mahdollistamien palveluiden määrä on niin suuri, että viitearkkitehtuurityön puitteissa ei ole mahdollista kuvata kuin pieni osa mahdollisista poluista. Kuvatut polut on valittu siten, että ne edustaisivat eri osa-alueita, joihin maakunta-uudistuksessa halutaan kiinnittää erityistä huomiota: toiminnan sujuvuus yli organisaatorajojen, palveluiden järjestämisen ja tuottamisen eriytyminen, valinnanvapaus ja yhden luukun periaate.

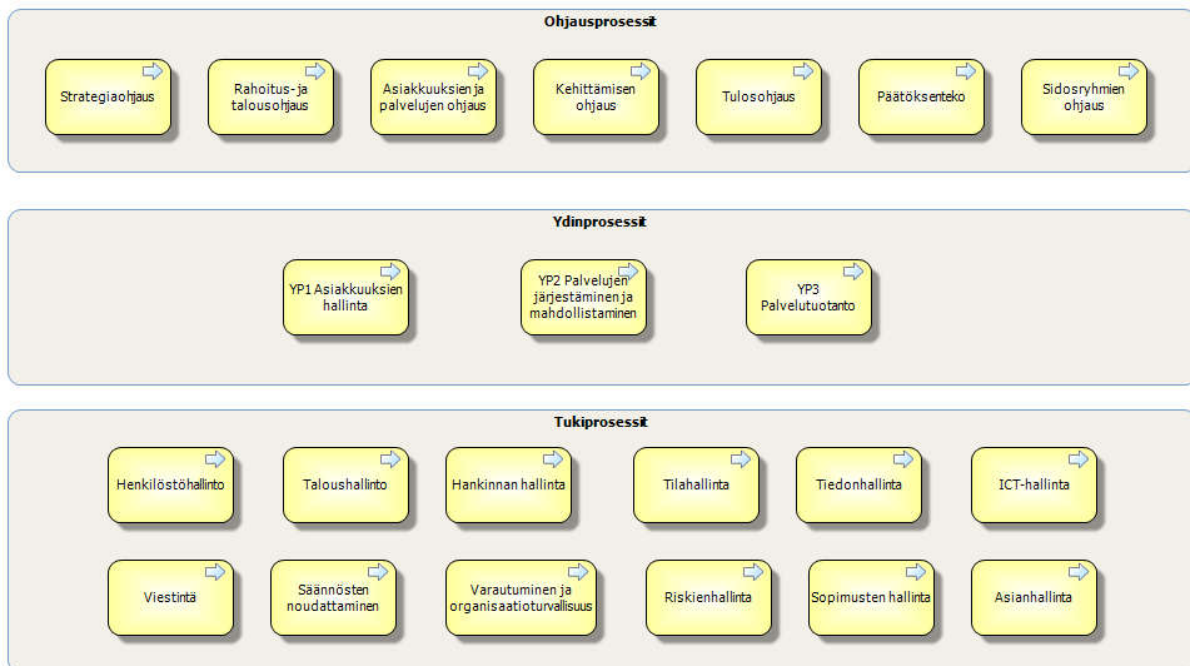
4.4.1. Prosessikartta

Maakuntien yhteinen prosessikartta rakentuu ydinprosessien ympärille, joita ohjaavat ohjausprosessit ja toteuttamisen mahdollistavat tukiprosessit. Kun asiakkaille tuotettavien palveluiden sisältö jätetään tarkastelun ulkopuolella, maakunnan toiminta on monessa suhteessa rinnasteista kunnan toimintaan, ja tästä syystä prosessi-integraatiomallin sekä ydinprosessien määrittämisessä on hyödynnetty paljolti Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuria³³. Prosessikartta on muodostettu asiakaslähtöisesti, ja kaikki prosessit tähtäävät kokonaisvaltaiseen asiakashyödyn lisäämiseen. Maakunnan ydinprosesseissa asiakastarpeet ovat

³³ <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>

syöteinä Asiakkuuksien hallinnassa, Palvelujen järjestämisessä ja mahdollistamisessa sekä Palvelutuotannossa.

Asiakkaina maakunnalla ovat luonnollisista henkilöistä maakunnan asukkaat ja oikeushenkilöistä yritykset, yhdistykset ja muut yhteisöt. Myös viranomaiset katsotaan asiakkaiksi silloin, kun ne käyttävät maakunnan palveluita viranomaisroolissaan. Asiakas voi näyttäytyä prosessikuvauksissa palveluiden käyttäjänä. Maakunnan toiminnassa on toki prosesseja, joissa esim. maakunnan asukkaat ja yritykset ovat muussakin kuin asiakkaan roolissa, mutta viitearkkitehtuurissa keskitytään tässä vaiheessa asetelmaan, jossa nämä ovat asiakkaita.



Kuva 20 Maakunnan prosessikartta

Seuraavissa luvuissa kuvataan ydin-, ohjaus- ja tukiprosessit.

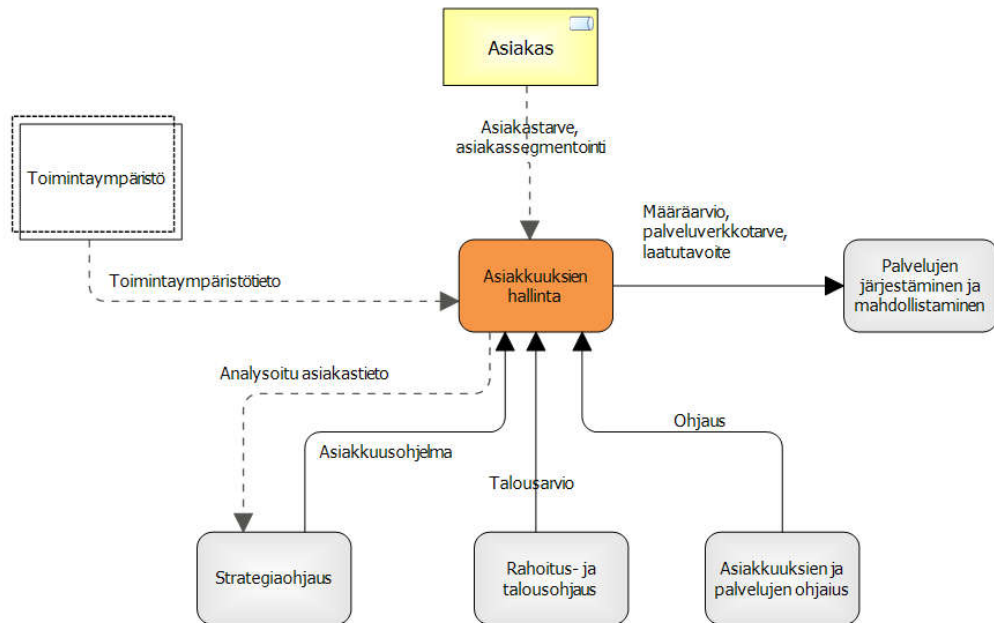
4.4.2. Ydinprosessien kuvaukset

Ydinprosessien kuvaamiseen käytetään JHS 152 -ohjeistuksen mukaista tason 2 toimintamallikuvausta, josta prosessin perustietotaulukkoon on valittu osa määritettävistä tiedoista: prosessin tarkoitus, prosessin omistaja, prosessin asiakkaat, prosessin sidosryhmät, rajapinnat muihin prosesseihin, prosessin syötteet ja prosessin tuotokset. Ydinprosesseihin viitataan lyhenteellä YP.

YP1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta tunnistaa asiakkuudet ja kertyvän asiakastiedon, toimintaympäristöanalyysin sekä palveluiden järjestämisen piiriin kertyvän tiedon perusteella asiakastarpeet sekä niissä tapahtuvat muutokset, asiakastarpeeseen, pal-

velujen kysyntään ja toimintaan vaikuttavat paikalliset sekä globaalit muutostrendit. Asiakkuuksien hallinnassa ryhmitellään ja priorisoidaan asiakkuudet siinä määrin kuin maakunta voi ja haluaa asiakkuuksiaan priorisoida.



Kuva 21 YP1 Asiakkuuksien hallinnan toimintamallikaavio

Asiakkuuksien hallinta saa tietonsa erityisesti strategiasta ja asiakkaan palvelutarpeesta. Toimintaympäristötiedot tuovat näkemyksen tarvittavista volyyymeistä ja palvelutarpeen kehittymisestä. Asiakkuuksien hallinta antaa reunaehdot, laatutavoitteet, palveluverkkotarpeen ja periaatteet palvelujen järjestämiselle ja mahdollistamiselle.

Taulukko 5 YP1 Asiakkuuksien hallinnan perustiedot

<p>Prosessin tarkoitus</p>	<p>Asiakkuuksien hallinta tarkastelee sekä yksittäisen asiakkuuden hallintaa ja elinkaarta että kokonaisvaltaisesti nykyisten ja potentiaalisten asiakassuhteiden hallintaa ja seurantaan koko elinkaaren ajan.</p> <p>Asiakkaita ryhmitellään määriteltyjen tekijöiden suhteen, jolloin luodaan asiakassegmenttejä. Niille kohdistetaan palvelukokonaisuuksia.</p> <p>Prosessi tunnistaa asiakkuudet ja asiakastarpeet sekä niissä tapahtuvat muutokset.</p> <p>Prosessi tunnistaa myös asiakastarpeeseen ja palvelujen kysyntään ja toimintaan vaikuttavat paikalliset ja globaalit muutostrendit (kuten digitalisoituminen).</p> <p>Asiakkuuksien hallinnassa ryhmitellään ja priorisoidaan asiakkuudet.</p>
<p>Prosessin omistaja</p>	<p>Maakunnan asiakkuusjohtaja</p>

Prosessin asiakkaat	Palvelun antaja (käsittää järjestäjän, tuottajan ja toteuttajan)
Prosessin sidosryhmät	Asiakas, talousohjauksesta vastaava, muu palveluntuottaja, ohjaavat tahot, kansalliset muut toimijat (esim. Kela), kunta, alueen elinkeinoelämä
Rajapinnat muihin prosesseihin	<p>Asiakkuuksien hallintaa ohjaavat prosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategiaohjaus</i> ohjaa Asiakkuuksien hallintaa Asiakkuusohjelman kautta • <i>Rahoitus- ja talousohjaus</i> tuottaa talousarvion reunaehdot asiakkuuksien hallinnan tiedoksi • <i>Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus</i> huolehtii Asiakkuuksien hallinnan strategisesta ohjauksesta. <p>Asiakkuuksien hallinta ohjaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen</i> -ydinprosessia • Palvelutarjooman muodostumista, palvelumääriä, palvelujen prioriteetteja, palveluverkon jäsentymistä ja palvelujen laatutavoitteita. <p>Asiakkuuksien hallinta raportoi <i>Strategiaohjaukselle</i> ja tuottaa syötetietona strategiselle ohjaukselle analysoitua asiakastietoa.</p>
Syötteet	Toimintaympäristötieto, asiakastarve, asiakassegmentointi, asiakkuusohjelma, talousarvio, ohjaus
Tuotokset	Määräarvio, palveluverkkotarve, laatutavoite, analysoitu asiakastieto

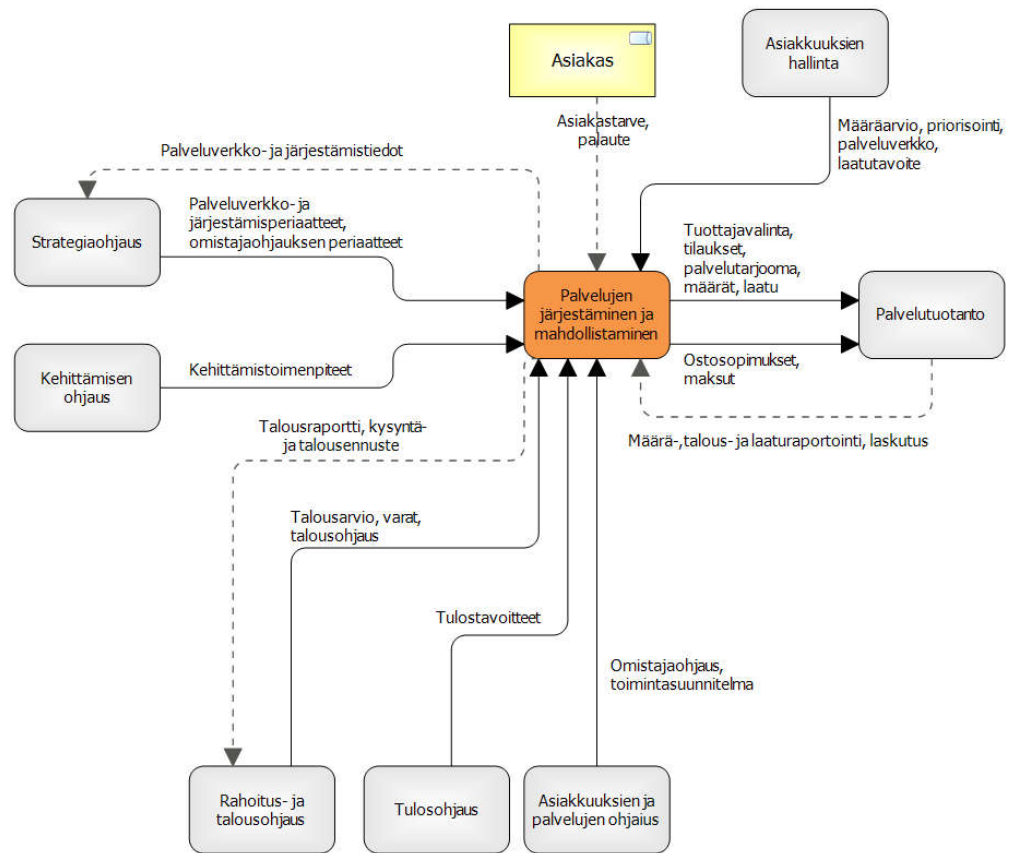
YP 2 Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen

Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen on yksi keskeisimpiä palveluja määrittävistä sekä ohjaavista maakunnan prosesseista. Useimpiin lakisääteisiin tehtäviin ja palveluihin maakunnalla on järjestämisvastuu, mutta ei välttämättä laissa määritettyä tuotantovastuuta. Maakunnan palveluiden järjestäminen perustuu maakunnan väestön palvelutarpeeseen ja maakunnan palvelustrategian linjauksiin palveluiden tuottamistavasta. Maakunnan on seurattava alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä³⁴ ja maakunta vastaa tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä³⁵.

Palvelujen järjestämisen ja mahdollistamisen ydinprosessi kytkeytyy muihin prosesseihin alla esitetyn kuvan mukaisesti.

³⁴ Järjestämislaki 31 §, <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/2969576/02+J%C3%A4rjest%C3%A4mislaki+2016-06-27>

³⁵ Maakuntalaki 7 §, <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/2969576/01.+Maakuntalaki+2016-06-27>



Kuva 22 YP 2 Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen

Maakuntastrategiassa maakuntavaltuuston tulisi linjata ja asettaa pitkän aikavälin tavoitteet ainakin maakunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen, palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen, maakunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädettyihin palvelutavoitteisiin, omistajapolitiikkaan, henkilöstöpolitiikkaan, maakunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittämiseen liittyen.³⁶

Taulukko 6 YP 2 Palvelujen järjestämisen ja mahdollistamisen perustiedot

<p>Prosessin tarkoitus</p>	<p>Palvelujen järjestämisessä ja mahdollistamisessa tehdään päätökset maakunnan palvelutarjoomasta ja palveluverkosta (palvelupaketit ja palvelut) huomioiden toimintaympäristömuutokset ja asiakastarpeet. Palvelut hankitaan ja järjestetään sisäisiltä tai ulkoisilta tuottajilta palvelutarpeen, asiakkuudenhallinnan reunaehtojen, strategian ja talousohjauksen pohjalta. Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen -ydinprosessi vastaa tuottajan valinnasta ja tuotantosopimusten hallinnasta, ja sille kuuluu palvelujen järjestämisen tulosten arviointi ja seuranta.</p>
-----------------------------------	--

³⁶ Hallituksen esitys HE 15/2017, 7 luku. 35 §. Maakuntastrategia

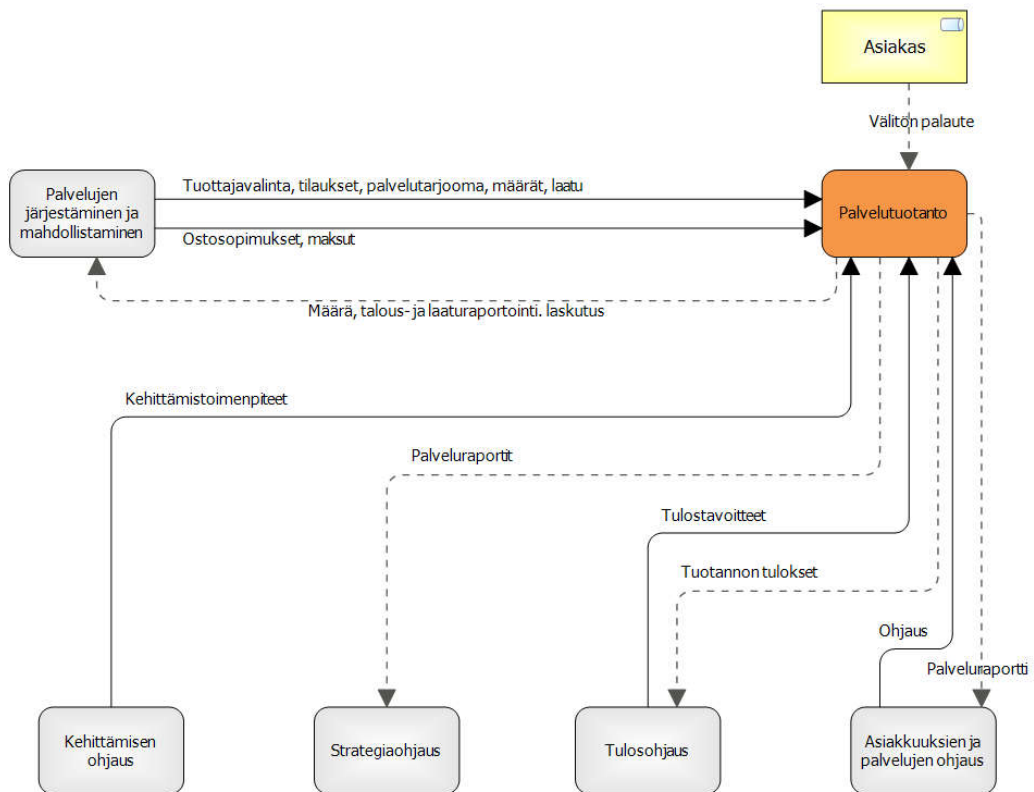
Prosessin omistaja	Maakunnan palvelujohtaja
Prosessin asiakkaat	Palveluntuottajat ja -toteuttajat
Prosessin sidosryhmät	Kansallinen ohjaava taho, kansalliset muut toimijat, LUOVA, valtiontalouden tarkastusvirasto, alueen elinkeinoelämä
Rajapinnat muihin prosesseihin	<p>Palvelujen järjestämistä ohjaavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien hallinta (määrät, toimintaympäristöanalyysistä vaikutus palveluverkkoon, palvelutasotavoitteet) • Strategiaohjaus (palveluohjelma, omistajaohjauksen periaatteet) • Rahoitus- ja talousohjaus (talousarvio, varat, talousohjaus) • Tulosohtaus (tulostavoitteet) • Kehittämisen ohjaus (kehittämissuunnitelmat, kehittämismallit) • Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus (omistajaohjaus ja toimintasuunnitelma) <p>Palvelujen järjestäminen ohjaa Palvelutuotantoa (tuotantomalli, tilaukset, palvelutarjooma, määrät, laatu, maksut, sopimukset).</p> <p>Palvelujen järjestämisen prosessi raportoi toiminnastaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiaohjaukselle (palveluverkko- ja järjestämistiedot) • Rahoitus- ja talousohjaukselle (talousraportointi)
Syötteet	Asiakastarve, palaute, määrärahojen arvio, priorisointi, palveluverkko, laatutavoite, määrä-, talous- ja laaturaportointi, laskutus, omistajaohjaus, toimintasuunnitelma, tulostavoitteet, talousarvio, varat, talousohjaus.
Tuotokset	Tuottajavalinta, tilaukset, palvelutarjooma, määrät, laatu, ostosopimukset, maksut, talousraportti, kysyntä- ja talousennuste, palveluverkko- ja järjestämistiedot.

YP 3 Palvelutuotanto

Maakunnan on omassa toiminnassaan erotettava sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastustoimen tai ympäristöterveyden yms. palvelujen järjestäminen ja tuottaminen. Maakunnan omasta palvelujen tuottamisesta vastaa maakunnan liikelaitos. Esimerkiksi kaikki maakunnan omat sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut on annettava yhden liikelaitoksen tuotettavaksi. Maakunta voi lisäksi tuottaa järjestämisvastuulle kuuluvia muita sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluja. Kunnat, kuntayhtymät sekä niiden tytäryhteisöt ja määräysvallassa olevat säätöt eivät saa tuottaa maakunnan järjestämisvastuulle kuuluvia sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluja. Näiden lisäksi palvelutuotannon piiriin kuuluvat esimerkiksi työllisyyspalvelut. Maakunnan liikelaitoksen tehtävänä on tuottaa palvelut, jos

niitä ei muutoin ole saatavilla lainsäädännön, palvelustrategian tai maakunnan palvelulupauksen mukaisesti.³⁷

Maakunnan palvelutuotanto toteuttaa maakuntastrategiaa. Maakunnan kehittämisen voi laajasti ymmärtää käsittää strategisen suunnittelun ja palvelutuotannon summaksi. Näin ollen palvelukokonaisuuden vaikuttavuustavoitteet johdetaan maakuntastrategiasta ja maakunnan kehittämislinjauksista. Maakunnan toiminnan vaikuttavuus syntyy usein välillisesti eikä maakunnan toiminnan vaikutusta pystytä helposti osoittamaan.³⁸



Kuva 23 YP 3 Palvelutuotanto

Asiakas antaa välitöntä palautetta palvelusta palvelutuotannon ydinprosessille, jonka tehtävänä on huomioida se omissa operatiivisissa palveluissaan. Palveluntuottaja kehittää omia palvelujaan, ja niiden tehokkuutta parantaakseen, palvelujen laatua ja niiden kustannustehokkuutta. Varsinainen palvelujen minimisisältö ja laatu määritetään kuitenkin Palvelujen järjestämisessä ja mahdollistamisessa. Tästä esimerkkinä on pelastustoimen palvelutasopäätös ja ensihoidon palvelutasopäätös, jotka edellytetään lainsäädännössä maakunnan tehtäväksi. Tieto välitetään Palvelutuotannolle palvelu- tai hankintasopimusten tai sisäisten sopimusten välityksellä.

³⁷ Hallituksen esitys HE 15/2017, 3 luku, § 22 Maakunnan oma ja muu palvelutuotanto.

³⁸ <http://alueuudistus.fi/tiekartta/maakunnan-palvelut> & Palvelutuotannon suunnittelumalli

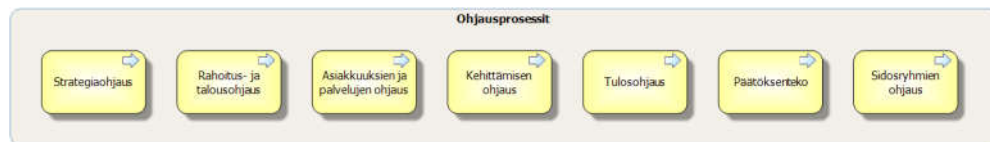
Palvelutuotanto raportoi palvelujen järjestämiselle palvelujen volyymin sekä toteutuneen palvelutason ja laadun yhdessä sovitun mukaisesti. Ulkoiset palveluntuottajat laskuttavat näiden perusteella Palvelun järjestämisprosessia tuottamistaan palveluista.

Taulukko 7 YP 3 Palvelutuotannon perustiedot

Prosessin tarkoitus	<p>Palvelutuotanto tuottaa asiakkaiden palvelut palvelujen järjestämisen ja mahdollistamisen antamissa rajoissa.</p> <p>Palvelutuotannossa johdetaan maakunnan sisäisiä ja ulkoisia palvelun tuottajia.</p> <p>Palvelujen järjestämisessä valittu palvelutarjooma tuotetaan omilla toiminnoilla ja resursseilla ja/tai ulkoisesti ostetulla palvelulla asetettujen tavoitteiden, sopimusten ja lainsäädännön velvoitteiden ja lain hengen mukaisesti.</p> <p>Palvelun tuotannosta syntyy tietoa palvelutarjoaman vaikuttavuudesta, kustannushyödyistä, tuloksesta ja palveluprosessin toimivuudesta.</p>
Prosessin omistaja	Maakunnan palvelutuotantojohtaja
Prosessin asiakkaat	Asiakas
Prosessin sidosryhmät	LUOVA, tarkastus- ja valvontatahot, asiakkaiden edunvalvontatahot (esim. potilasjärjestö)
Rajapinnat muihin prosesseihin	<p>Palvelutuotantoa ohjaavat prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen • Kehittämisen ohjaus • Tulosohtaus • Asiakkuuksien- ja palvelujen ohjaus <p>Palvelutuotanto raportoi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen järjestämiselle (toteumat, määrät, talous- ja laaturaportointi, laskutus) • Strategiaohjaukselle ja Palveluohjaukselle (Tuotantoraportointi) • Tulosohtaukselle (Tuotannon tulokset) • Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaukselle (tuotannon raportit)
Syötteen	Välitön palaute, tuottajavalinta, tilaukset, palvelutarjooma, määrät, laatu, ostosopimukset, maksut, kehittämistoimenpiteet, tulostavoitteet, ohjaus
Tuotokset	Määrä, talous- ja laaturaportointi, laskutus, palveluraportit, tuotannon tulokset, palveluraportti

4.4.3. Ohjausprosessien kuvaukset

Maakunnan ohjausprosessit linkittyvät kaikki strategiselle tasolle. Niiden tärkein tehtävä ja tarkoitus on ohjata ja johtaa maakunnan toimintaa mahdollistamalla ydinprosessien kitkattoman toiminnan.



Kuva 24 Maakunnan ohjausprosessit

Ohjausprosesseja on kaikkiaan seitsemän kappaletta, ja ne käydään tarkemmin läpi seuraavissa luvuissa.

Strategiaohjaus

Strategiaohjaus varmistaa maakunnan toiminnan vaikuttavuuden ja uudistumiskyvyn. Strategiaohjaus on dynaaminen prosessi, joka seuraa strategiakaudelle asetettujen tavoitteiden lisäksi aktiivisesti toimintaympäristöä ja lainsäädäntöä. Se tarkastelee asiakastarpeiden muutoksia ja strategista vaikuttavuutta sekä ohjaa aktiivisesti strategisella tasolla maakunnan toimintaa.

Strategiaohjauksen tehtävänä on suunnitella, toimeenpanna ja seurata sekä aktiivisesti ohjata maakunnankunnan kaikkia strategisia linjauksia ja koko maakuntaa koskevia strategisia tavoitteita ja mittareita. Maakuntastrategian pohjalta toteutetaan varsinaisessa palvelujen järjestämisessä ja mahdollistamisessa sekä palvelutuotannossa monia muita tarkempia ohjelmia ja malleja, esimerkiksi toimipiste- ja palveluverkkosuunnitelmia. Näitä näkökulmia avataan tarkemmin luvussa 4.4.5 Asiakas- ja palveluohjauksen toiminta.

Rahoitus- ja talousohjaus

Rahoitus- ja talousohjaus saa syötteenä tietonsa strategiaprosessista, taloushallinnan ja henkilöstöhallinnan sekä tilahallinnan sekä arvioidusta asiakastarvetiedosta. Rahoitus- ja talousohjaus asettaa taloudelliset tavoitteet maakunnalle ja järjestää maakunnan toiminnan rahoituksen taloudellisten tavoitteiden, reunaehtojen ja taloudellisen tilanteen perusteella. Ohjausprosessi muodostaa maakunnan taloussuunnitelman, talouskehityksen, talousarvion, investointi- ja käyttösuunnitelman. Prosessi vastaa maksuliikenteen toteutumisesta, varojen sijoittamisesta, sisäisestä valvonnasta ja tilintarkastuksesta. Se ohjaa ja seuraa talouden tasapainoa sekä tulosta raportoiden taloustiedot päätöksenteon tueksi.

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus

Asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksen syötetiedot tulevat strategiaprosessista ja arvioidusta asiakastarvetiedosta. Maakunnan palvelutarjooma, sen määrittely ja palveluohjelma sekä omistajaohjauksen periaatteet muodostuvat strategiapro-

sessissa, ja Asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus hoitaa palvelutarjoomalle palvelujen ryhmittelyä, paketointia ja tuotteistamista asiakaslähtöisesti. Se tuottaa palveluohjelman ja strategisen palvelutarjooman pohjalta palveluryhmät ja palvelupaketit. Ohjausprosessissa otetaan kantaa palvelujen järjestämismalliin ja periaatteisiin. Palvelujen järjestämisen toteuttaminen ja seuranta sekä palvelujen järjestämisen kautta välillisesti palvelujen tuotannon ohjaaminen toteutetaan tässä prosessissa.

Kehittämisen ohjaus

Erilaiset kehittämistoimenpiteet, jotka tähtäävät maakunnan elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen, johdetaan ja ohjataan Kehittämisen ohjauksessa. Sen tavoite on ohjata kehittämistä strategisten valintojen perusteella. Ohjausprosessin tehtävänä on varmistaa maakunnan kyvykkyyksien toteutuminen eri aikaväleillä; jatkuvan kehittämisen ohella maakunta toteuttaa määräaikaistemppä hanke- ja ohjelmatason kehittämistä. Näissä toiminnoissa, ja myös akuutimassa pienkehittämisessä, ohjausmekanismi ylittää aina Palvelutuotannon ydinprosessiin asti, mikäli tuotettu palvelu on maakunnan itsensä järjestämää.

Kehittämistoimintojen tavoitteellinen toteuttaminen onnistuu, kun prosessi nojaa läpinäkyvyyteen ja maakunnan strategian mukaisiin kehittämistehtäviin. Käytännössä ohjaus tapahtuu edellä mainituissa, lyhyemmän aikavälin, hanke- ja projektinhallintatehtävissä. Kehittämisen ohjaus määrittää jatkuvan kehittämisen mallin Tulosohjauksen jatkuvalle kehittämiselle.

Tulosohjaus

Maakuntastrategia asettaa tavoitteita toiminnalle, joihin päästääkseen Maakunnan tulee löytää riittävä tasapaino käytössä olevien resurssien ja kustannusten välille. Tässä yhteydessä ohjausmekanismina käytettävä Tulosohjaus ottaa huomioon tuotantoon liittyvät sopimukset ja yhteensovittaa tavoitteet näihin reuna-ehtoihin huomioimalla toiminnan laadun ja tehokkuuden. Jotta tavoitteisiin pääsemistä voidaan seurata, Tulosohjauksessa määritetään mittarit, joilla kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuutta ja suorituskykyä voidaan johtaa oikeaan tietoon perustuen. Tulosohjaus perustuukin näistä syistä strategisiin tulostavoitteisiin.

Tulosohjauksessa huomioidaan tavoitteiden toteuttamisessa tarvittavat kyvykkyydet, ja se varmentaa tavoitteiden jalkauttamisen maakuntakonsernitasolta toimiala-, tulosityksikkö-, yksikkö- ja henkilötasolle. Ohjausprosessi seuraa toiminnan tavoitteenasetantaa ja tuloksellisuutta sekä raportoi tuloksista päätöksentekijöille. Rahoitus- ja talusohjaus -ohjausprosessi tuottaa syötetietoja tulosohjaukselle, joka määrittää tulostavoitteet Palvelujen järjestämiselle ja mahdollistamiselle ja Palvelutuotannolle sekä osin myös Kehittämisen ohjaukselle.

Päätöksenteko

Maakuntaa johtaa vaaleilla valittu maakuntavaltuusto, joka päättää maakunnan toiminnasta, taloudesta ja hallinnosta. Se myös käyttää maakunnan ylintä päätösvaltaa. Maakuntavaltuusto asettaa maakuntahallituksen, maakunnan muut toimielimet ja valitsee maakuntajohtajan. Maakuntahallitus johtaa maakunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Maakuntajohtaja johtaa maakuntahallituksen alaisena maakunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Maakuntavaltuuston tehtävistä säädetään maakuntalaissa. Maakuntavaltuustoa päättää muun muassa maakuntastrategiasta, maakunnan hallintosäännöstä sekä maakunnan talousarviosta ja taloussuunnitelmasta.³⁹

Sidosryhmien ohjaus

Maakunta- ja sote-uudistuksen näkökulmasta keskeisiä sidosryhmiä ovat muun muassa kunnat, kuntayhtymät, THL, Kuntaliitto, Kela, Soste⁴⁰ ja muut sote-järjestöt, KT Kuntatyönantajat, ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattijärjestöt. Näiden sidosryhmien ohjauksesta on luonnollisesti huolehdittava pääasiassa viestinnällisin keinoin.⁴¹

4.4.4. Tukiprosessien kuvaukset

Maakunnan tukiprosesseja on tunnistettu kaksitoista erilaista, jotka esitellään alla olevassa kuvassa.



Kuva 25 Maakunnan tukiprosessit

Tukiprosessien tehtävänä on tukea maakunnan sisäisiä ja ulkoisia palveluja, mahdollistaa ydinprosessien toimivuuden ja toimia ohjausprosessien apuna.

Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurissa⁴² kuvataan, miten henkilöstöhallinnon yleistetyt toimintaprosessit, sidosryhmät, roolit, päätiedot ja tietojärjestelmäpalvelut toimivat kokonaisuutena (katso luku 3.3 Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -ratkaisut). Maakuntien viitearkkitehtuuri nojaa maakuntaan soveltaen

³⁹ <http://alueuudistus.fi/paatoksenteko>

⁴⁰ Suomen sosiaali ja terveys ry

⁴¹ Maakunta- ja sote-uudistuksen yhteinen viestintäsuunnitelma, saatavissa <http://alueuudistus.fi/viestinta>

⁴² <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/henkilostohallinnon-viitearkkitehtuuri>

edellä mainitun viitearkkitehtuurin linjauksiin ja käsittelee henkilöstöhallintoa niiden määritelmien perusteella.

Taloushallinto

Maakunnan taloushallinnon tehtäviin ja prosesseihin antaa viitteitä kuntien taloushallinnon viitearkkitehtuuri⁴³ (katso luku 3.3 *Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -ratkaisut*). Taloushallinto käsittää tässä viitearkkitehtuurissa ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen, maksuliikenteen, kassanhallinnan, taloussuunnittelun, rahoituksen, talouden raportoinnin ja taloushallinnon perustietojen hallinnan. Talouspalvelut tuottavat maakunnan rahoitus- ja talousohjausprosessin ohjauksessa käytännön talouspalvelut ydin- ja ohjausprosesseille. Prosessi muodostaa ajantasaista ja luotettavaa tietoa maakunnan talouden tilasta johtamis- ja ohjausprosesseille. Alueuudistuksessa maakuntien viitearkkitehtuurin ulkopuolella valmistellaan taloushallintoon kohdistuvia menettelyitä, joilla on vaikutusta maakunnan taloushallinnon prosesseihin.

Hankinnan hallinta

Maakunta päättää strategiassaan palveluiden tuottamistavasta ja arvioi samalla hankintojen kokonaisuuden maakunnan edun kannalta. Maakunta voi luoda muiden kanssa uusia innovaatioita ja kehittää sitä kautta alueensa markkinoita.

Maakuntien tuleva perustehtävä on palveluiden järjestäminen asukkaille. Palveluiden järjestämistapa päätetään maakunta- ja palvelustrategiassa, joissa johdettuihin tavoitteisiin perustuen palvelut voidaan järjestää joko omalla tuotannolla tai ulkoisilta palveluntuottajilta hankkien. Järjestäjän tulee valmistella hankintoihin liittyviä strategisia tavoitteita ja linjauksia, jotka määrittävät, miten hankintoja hallitaan. Arvioitaessa palvelujen järjestämistapaa tulee ottaa huomioon muun muassa asiakkaiden palvelutarve, markkinatilanne, voidaanko käyttää yhteishankintoja ja voidaanko joitakin palveluja tuottaa yhteistoiminnassa muiden osapuolien kanssa.

Hankinnan hallinnan yhtenä tehtävänä on arvioida hankintoja kokonaisuutena, maakunnan strategisten painopisteiden ja kokonaisedun kannalta sekä kehittää hankintatoimintaa muun muassa hankintaosaamisen ylläpidolla. Erityisesti taloudellinen tehokkuus, hankintojen vaikuttavuus ja merkitys maakunnan toiminnan kehittämisessä ovat keskeisiä tarkasteltavia piirteitä. Järjestäjän palveluiden strategisella hankinnalla on vahva yhteys tietoon palvelutarpeesta, palveluverkon suunnitteluun ja hallintaan sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Palvelujen järjestämistä suunniteltaessa maakunnan on tärkeää tarkastella tuotannon kokonaisketjua ja suunnitella myös palvelutason ja asiakastyytyväisyyden mittaamista sekä sisällyttää näihin liittyvät kontrollit hankintoihinsa.

⁴³ <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/taloushallinnon-viitearkkitehtuuri>

Tilahallinta

Maakunnille siirtyy vastuu palvelujen järjestämisestä ja niihin kuuluvasta kiinteistöomaisuudesta vuonna 2020. Uudistuksen myötä maakuntien tarvitsemista kiinteistöistä – erikoissairaanhoidon, terveyskeskusten ja sosiaalipalveluiden tiloista pelastusasemiin ja toimistoihin – huolehtii uusi toimitila- ja kiinteistöhallinnon palvelukeskus. Yhteinen toimitilapalveluja tuottava kiinteistöyhtiö takaa toimintaa tukevat tilat, toimivan palveluverkon ja hyvän tilojen käyttöasteen. Toimitilapalveluilla on osaaminen erityiskiinteistöjen suunnitteluun, rahoitukseen ja investointeihin. Tilat tukevat toimintaa ja ottavat huomioon tulevaisuuden tarpeet, kuten uuden hoitoteknologian ja digitalisaation. Kiinteistöyhtiön tehtävänä on turvata maakunnille paras kiinteistöjohtamisen osaaminen ja asiantuntemus sekä sitä kautta parhaat toimintaympäristöt niin sosiaali- ja terveydenhoidon palveluille kuin muillekin maakunnan toiminnoille. Yhtiö tarjoaa osaamista kiinteistöjen suunnitteluun, rahoitukseen ja investointeihin. Tavoitteena on, että tilat tukevat toimintaa ja ottavat huomioon tulevaisuuden tarpeet, kuten uuden hoitoteknologian ja digitalisaation. Kiinteistöyhtiö turvaa merkittävällä hankintavolyymillä ja -osaamisella edellytykset kustannussäästöille.⁴⁴

Maakiuntien kiinteistöyhtiö ottaa hallintaansa maakunta- ja sote-uudistuksen myötä uusien maakuntien järjestämisvastuulleen saamien palveluiden tuottamiseen tarvittavat kiinteistöt, joita ovat:

- työ- ja elinkeinopalvelut,
- sosiaali- ja terveydenhuolto,
- ympäristöterveydenhuolto,
- pelastustoimi,
- aluekehittäminen,
- tienpito- ja liikennejärjestelmäsuunnittelu ja
- maaseudun kehittäminen ja lomituspalvelut.⁴⁵

Tilahallinta-tukiprosessi vastaa, että maakunnan eri toiminnoille ja prosesseille on käytössä käyttökelpoiset ja toimivat tilat, huolehtii ja vastaa maakunnan omistamien ja hallitsemien kiinteistöjen ja rakennusten rakennuttamisesta ja ylläpidosta. Se huolehtii myös tarvittavista vuokrauspalveluista. Tilahallinta huolehtii myös maakunnan energiapalveluista ja kiinteistöveron kannosta. Tyypillisesti edellä mainittu kiinteistöyhtiö vastaa tilahallintaprosessin omistajuudesta.

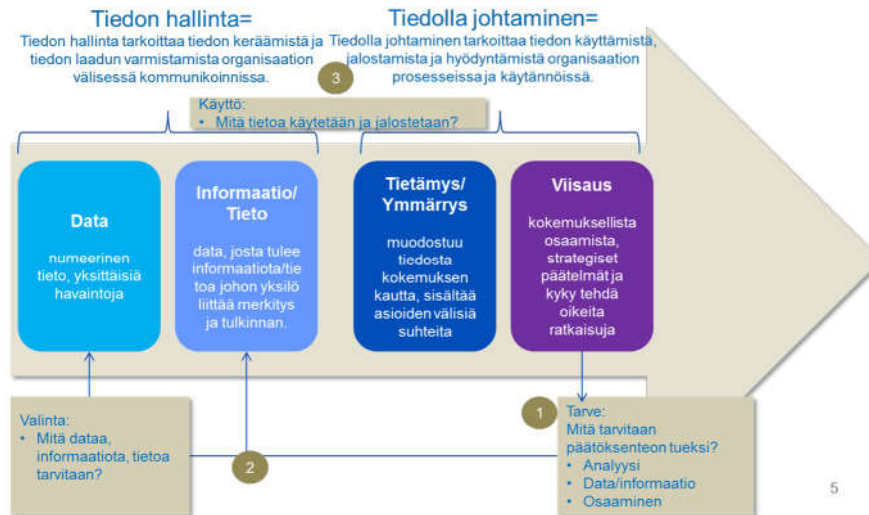
Tiedonhallinta

Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tietotuotannon ohjaamista ja hallintaa, mihin sisältyy tiedon kerääminen, tiedon laadun varmistaminen ja tietohuolto organi-

⁴⁴ <http://alueuudistus.fi/maakuntien-tilakeskus>

⁴⁵ <http://www.maakuntientilakeskus.fi/qa/>

saation sisäisessä ja organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Alla olevassa kuvassa tiedonhallinta (myös tiedon hallinta) kytetään osaksi tietojohdamisen kokonaisprosessia.



Kuva 26 Tiedonhallinta osana tietojohdaminen kokonaisprosessia⁴⁶

Tiedonhallinnalla on keskeinen rooli maakunta- ja sote-uudistuksen onnistumisessa. Asiakkaan tietojen tulee olla käytettävissä reaaliaikaisesti asioinnin aikana. Esimerkiksi sote-palvelujen hyödyntämisessä käytettävän Kanta-palvelun avulla asiakaskohtaiset tiedot ovat maakunnan ja muiden maakunnan lukuun toimivien käytössä. Palveluntuottajat tallentavat asiakastiedot järjestämisestä vastaavan maakunnan rekisteriin ja voivat jatkossakin käyttää omia asiakas- ja potilastietojärjestelmiään. Sote-uudistus ja valinnanvapaus aiheuttavat runsaasti muutostarpeita tiedonhallintaan. Valinnanvapauden tiedonhallintaratkaisuja suunnitellaan STM:n johdolla.⁴⁷ Maakuntien vastuulle tulevat myös asiakirjahallinta ja arkistointiin liittyvät asiat huomioiden yhdenmukaisuus tiedonhallintalain (yleislaki) määräyksiin.

ICT-hallinta

Maakunnan ICT-hallinta saa strategiasyötteensä ICT-ohjelmastaan, jota rahoittavat rahoitukselta tulevat kokonaisarviot ICT-kehityksen budjettikausikohtaisista menoista. Myös tulosohjaus edellyttää tavoitteiden toteutumiseksi tulostittareiden seuraamista.

ICT-hallinta -tukiprosessin tehtävänä on mahdollista sähköisten palveluiden avulla palveluiden järjestämis- ja tuottamistehtäviä ja uudistaa toimintatapoja digitalisaation keinoin. Se tukee maakunnan toiminnan kehittämistä kokonaisarkkitehtuurin, digitaalisten palvelujen hyödyntämisen ja tietohallinto/ICT-strategiassa linjattujen kehittämistavoitteiden avulla.

⁴⁶ Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri, luku 3.7.3.5

⁴⁷ <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-jarjestaminen/tiedonhallinta>

Maakunta toimii merkittävässä määrin mukana ekosysteemeissä sekä käyttää maakuntien yhteisiä ICT-palveluita.

Viestintä

Viestintä vastaa maakunnan sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, visuaalisesta ilmeestä ja yhteisistä viestintäkanavista. Se tiedottaa maakunnan toiminnasta ja vastaa sidosryhmien informoimisesta eri markkinatilanteissa. Perinteisesti markkinointi nähdään omana kokonaisuutenaan, mutta tässä viitearkkitehtuurissa se sisältyy Viestintä-tukiprosessiin. Viestintäpalvelut edistävät vuorovaikutusta maakunnan sisällä ja ympäristön kanssa sekä vahvistaa maakunnan tunnettua.

Säännösten noudattaminen

Maakunta valvoo omaa toimintaansa ja järjestämisvastuulleen kuuluvaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja muuta palvelutuotantoa. Maakunnan on varmistettava, että erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottajat laativat omavalvontasuunnitelman ja noudattavat sitä. Omavalvonnan järjestelyjen ja toimenpiteiden avulla varmistetaan, että palvelut järjestetään ja toteutetaan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Sekä maakunta että palveluntuottajat toteuttavat omavalvontaa. Sen avulla varmistetaan mm. maakunnan toiminnan ja sen järjestämisvastuulla olevien palvelujen korkeatasoinen asiakas- ja potilasturvallisuus ja muu laatu, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä palveluja käyttävien henkilöiden yhdenvertaisuus ja perusoikeuksien toteutuminen. Tukiprosessi hallitsee lisäksi maakuntakohtaiset lakipalvelut, ellei maakunta katso paremmaksi sijoittaa niitä sopimustenhallinnan tukiprosessin piiriin tai muualle.

Varautuminen ja organisaatioturvallisuus

Maakunnan varautumiseen ja organisaatioturvallisuuteen liittyy eri toimijoille jaettuja varautumistehtäviä, joista konsernihallinnon varautumistehtävät ja maakunnan toimialojen ja operatiivisten toimintojen varautuminen ja jatkuvuudenhallinta ovat keskeisimpiä.⁴⁸ Maakunnan alueen yhteisen varautumisen kokonaisuus kuuluu tälle prosessille. Varautuminen ja organisaatioturvallisuus -tukiprosessi varmistaa maakunnan toiminnan jatkuvuuden myös poikkeustilanteissa.

Riskienhallinta

Maakunnan toiminta on laaja-alaista ja vaikutuksiltaan sekä yksilö- että aluetaolla suurta. Maakunta tarvitsee hyvin toimivan riskienhallintajärjestelmän, joka ulottuu niin jatkuvaan kuin hankeluonteiseenkin toimintaan. Maakuntien käyn-

⁴⁸ Maakunnan varautumistehtävien, maakuntakonsernin riskienhallinnan ja organisaatioturvallisuuden valmistelu muistio, VM037:05/2016, 14.2.2017

nistämismuutoksiin liittyviin riskeihin on varauduttava erikseen. Maakunnan tulee huolehtia riskienhallintajärjestelmän ja sisäiseen valvontaan liittyvien järjestelmien rakentamisesta.

Sopimusten hallinta

Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen -ydinprosessi vastaa tuottajan valinnasta ja tuotantosopimusten hallinnasta sekä palvelujen minimisisällöstä että laatutason määrittämisestä. Nämä tiedot välittyvät Palvelutuotannon-ydinprosessille palvelu- tai hankintasopimusten tai sisäisten sopimusten välityksellä. Tässä yhteydessä Sopimusten hallinnassa tarkastetaan sopimusten vastaavuus hankintatietoihin ja järjestämisen tarpeisiin.

Sopimusten hallinnalla hoidetaan hankinta-, myynti-, palvelu- ja yhteistyösopimuksia sekä oikeuksiin että lupiin liittyviä sopimuksia. Prosessi kokoaa maakunnan sopimukset yhteen, ja sen avulla ylläpidetään tietoa sopimuskumppaneista, sopimusten sisällöstä ja kriittisistä ajankohdista.

Asianhallinta

Maakunnan päätöksenteko on läpinäkyvää, ja sen dokumentoinnista vastaa Asianhallinta. Se voidaan jäsentää asianhallinnan perusprosessin mukaan, joka on kuvattu esimerkiksi kunnan asianhallinnan viitearkkitehtuurissa (katso *luku 3.3 Sidosarkkitehtuurit, -hankkeet ja -ratkaisut*). Asianhallinnan kautta syntyy johtamisen kannalta hyödyllistä tietoa; ajantasaisesti ja kattavasti käytetyn asianhallinnan datasta voi muodostaa monessa tapauksessa näkymän maakunnan palvelutuotannon volyymeihin ja läpimenoaikoihin.

Asianhallinta sisältää käsittelyprosesseja, esimerkiksi lupa- ja hakuprosesseja ja muita maakuntatason päätöksentekoprosesseja. Operatiiviselle toiminnalle määritellään asiakirjat, tiedot ja metatiedot, jotka tarvitaan päätöksenteon tueksi ja asian täytäntöönpanoon sekä valvontaan. Asiaprosessit tulee kuvata maakunnan tiedonohjaussuunnitelmaan. Asianhallinnassa hallitaan erityisesti asiakirjallista tietoa, ja tästä syystä se on kiinteä osa tiedon hallintaa; se ohjaa erityisesti asiakirjallisen tiedon hallintaa.

4.4.5. Asiakas- ja palveluohjauksen toiminta

Maakunnan kyvykkyyksissä esitellään asiakkuudenhallinnan, palveluiden järjestämisen ja palvelutuotannon kyvykkyyksiä osakyvykkyyksineen (luku 3.5). Siellä ei kuitenkaan kuvata näiden välistä vuorovaikutusta. Tässä kohdassa pyritään kuvaamaan ylätasoinen malli asiakkuudenhallinnan, palveluiden järjestämisen ja palvelutuotannon toiminnasta sekä siihen sisältyvien toimintojen vuorovaikutuksesta.

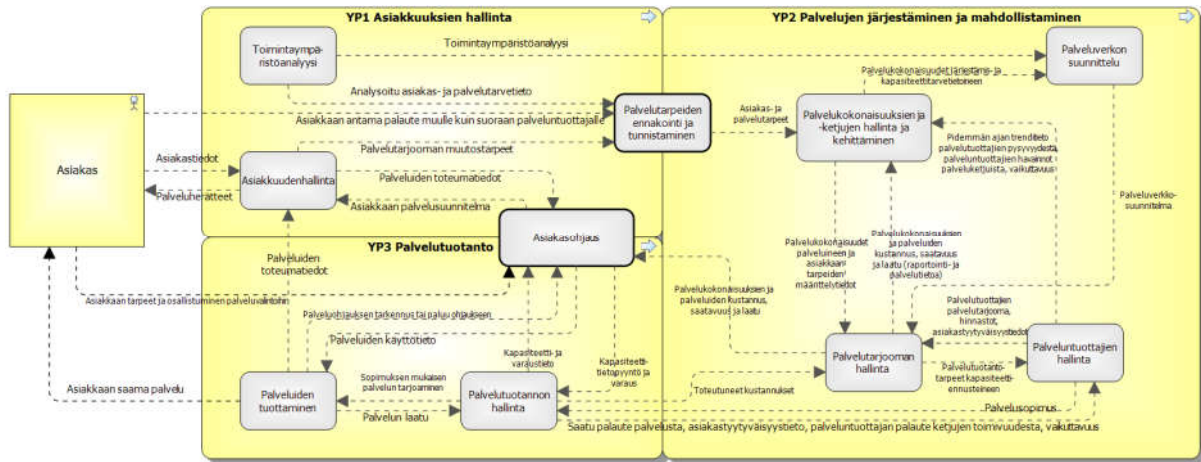
Prosessien välisen vuorovaikutuksen kuvaaminen maakuntien viitearkkitehtuurissa pohjautuu JHS 152 -ohjeistuksen mukaiselle toimintamallitason määrittelylle. Tuki- ja ohjausprosessit kytketään ydinprosesseihin maakunnan ydintoiminnan kuvaamiseksi. Luvussa 4.4.6 kuvataan prosessi-integraation malli, joka

ei sinällään ota kantaa siihen, miten maakunnan asukas tai yritys tai yhteisö pääsee mahdollisimman sujuvasti tarvitsemansa palvelun äärelle. Erityisesti asiakasohjauksen elementin puuttuminen aiheuttaa tarpeen avata tätä näkökulmaa enemmän, ja maakunnille jää tarve vielä tässäkin kuvattua tarkemmin suunnitella asiakasohjaustaan. Maakunnan ydinprosessien mahdollistamat toiminnallisuudet luovat pohjan asiakaslähtöisyydelle, ja kyseistä ajattelumallia asiakaslähtöisestä palvelukokonaisuuksien kehittämisestä, asiakkuuden hallinnasta ja asiakkaan ohjauksesta oikeisiin palveluihin sekä asiakaslähtöisestä ja vaikuttavasta monituottajamallilla järjestetystä palvelutuotannosta on jalostettu eri projekteissa ja erityisesti Turun kaupungin arkkitehtuurityössä.⁴⁹ Asiakas- ja palveluohjauksen malli kuvaa, millä tavalla asiakas huomioidaan palvelua tuotettaessa, miten palautteeseen reagoidaan ja laajemmin siihen, miten palvelutuotannon kokonaisuus on mahdollistettu palvelunjärjestämisen mekanismeilla. Vastaavasti palveluntuottajien näkökulma otetaan huomioon heidän palautteensa pohjalta, jotta palveluketjun järjestämisen elementit voidaan suunnitella ja hallita kokonaisvaltaisesti.

Luvussa 1.1 esiteltiin Maakunta 2023 -visio, jossa keskeisenä teemana on tarjota maakunnan asukkaille palvelutarvelähtöisesti sujuvia palveluja yhdenvertaisesti,ärkevin kustannuksin ja vaikuttavaan julkiseen hallintoon nojautuen. Tässä luvussa esiteltävä asiakas- ja palveluohjaus kytkee ydinprosessit osaksi visiota mahdollistaen asiakkaan kokonaisvaltaisen huomioinnin ohjaten oikeiden palveluiden äärelle oikeaan aikaan monituottajamallissa.

Asiakas- ja palveluohjauksen mallin toiminnot ja aliprosessit toimivat eri ajanjaksoilla ja kellotaajuuksilla. Esimerkiksi palveluverkkosuunnittelu on ajallisesti huomattavasti pidemmän aikavälin toimintaa kuin Ydinprosessi kolmen (YP3) eli Palvelutuotannon sisäiset toiminnot. Tarkemmin tässä luvussa sivuttuja ydinprosesseja avataan luvussa 4.4.2. Samoin asiakkaan yksittäinen palvelutarve saattaa johtaa uusiin palveluohjauksiin ja niissä tehtäviin osa-alueittain muodostuviin ja/tai tarkentuviin palvelusuunnitelmiin (kts. esimerkiksi palvelupolku työtön ja sote luvusta 4.4.7) ennalta tietämättömällä aikajänteellä. Alla olevassa kuvassa esitetään maakuntien viitearkkitehtuurin asiakas- ja palveluohjauksen malli.

⁴⁹ Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri ja Asiakkuuksien ja palveluiden hallinnan kokonaisarkkitehtuuri, Turun kaupunki



Kuva 27 Asiakas- ja palveluohjauksen malli

Asiakas- ja palveluohjauksen toiminnassa syntyy useissa vaiheissa palvelu-, raportointi- ja palautetietoa sekä muuta lakisääteistä tietoa. Koska malli pyrkii ottamaan kantaa, miten palveluketjun toteutuminen on mahdollistettu ja järjestetty, edellä mainittuja raportoinnin ja palautteen tietoja ei kirjjata kuvaan näkyville. Mallissa jokaisessa prosessissa syntyy tietoa, ja raportointi on koko mallin takana oleva näkökulma. Seuraavissa osioissa kuvataan mallin jokainen toiminto omana kokonaisuutenaan.

Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristön muutosten ja sisäisten sekä ulkoisten muutospainettien ymmärtämiseksi tarvitaan analysoitua tietoa päätöksenteon tueksi. Toimintaympäristöanalyysi voidaan tässä mallissa nähdä koostetun taustatiedon lähtökohtana, joten syötetietoja tälle toiminnallisuudelle ei ole piirretty kuvaan. Se analysoi toimintaympäristön muutoksia ja muutostrendejä sekä hyödyntää erilaisia ennustemalleja muutosten tunnistamiseen palveluverkon suunnittelua varten. Toimintaympäristöanalyysi voi käynnistyä sekä määräajoittain tehtävän tarkastelun (maakunnan suunnittelun vuosikello) että orastavan ilmiön seurauksena. Esimerkki orastavasta ilmiöstä voisi olla suurtyönantajien tarpeissa syntyvä muutos, kuten Varsinais-Suomen metalliteollisuuden uusi vahva nousu, joka mahdollisesti aiheuttaa huomattavaa kohdennetun osaamisen työvoimatarvetta sekä muuttoliikettä alueelle ja näiden myötä maakunnalle kasvavia palvelutarpeita. Parhaimmillaan toimintaympäristöanalyysi ja siitä seuraavat toimenpiteet tehdään ennakoivasti, jolloin itse ilmiö kohdataan valmistautuneena.

Analyysi perustuu sekä sisäisiin että ulkoisiin tietoihin, joita tarkastellaan trendien, jakautumien, maantieteen yms. suhteen. Analyysitietona hyödynnetään muun muassa tilastoja, esimerkiksi väestötietoja. Väestöanalyysin perusteella voidaan tuottaa esimerkiksi alueittaista tietoa sairauksien esiintymisestä. Analyysitieto voi liittyä myös maakunnan elinkeinorakenteen kehittymiseen lähivuosina tai esimerkiksi maankäyttöön. Toisaalta näihin vaikuttavat työllisyystiedot ja väestön ikärakenne. Analysoitu asiakas- ja palvelutarvetieto välitetään Palvelutarpeiden ennakoinnille ja tunnistamiselle.

Asiakkuudenhallinta

YP1 (ydinprosessi) Asiakkuuksien hallinnan sisällä olevista toiminnoista Asiakkuudenhallinta vastaa asiakastietojen kirjaamisesta kertaalleen oikein, kaikkien toimintojen käytettäväksi ja asiakkaiden palvelukäyttämisen seuraamiseksi. Asiakkaaseen liittyvät asiakastiedot ja asiakkaaseen liittyvä palveluhistoria hallitaan tässä kokonaisuudessa.

Asiakkuudenhallinta huolehtii, että asiakas saa palveluherätteet mahdollistaen proaktiivisen palveluiden tarjoamisen ja vastaa asioinnin näkyvyyden määrittelystä. Esimerkiksi jos maakunnan asukkaan lapsi on pian täyttämässä määrääjän ja halutaan varmistaa, että vanhempi on varannut neuvola-ajan, niin vanhemmalle välitetään muistutusviesti sisältäen ehdotetun ajan asiakkuudenhallinnan tietojen pohjalta. Toiminto määrittää myös asiakkaan segmentoinnin ja mahdollistaa asiakkaan omien tietojen (my data) näyttämisen hänen haluamiinsa palvelunohjaus- ja palvelutapahtumiin. Toiminto ottaa vastaan Asiakasohjaukselta asiakkaan palvelusuunnitelman ja välittää palveluiden toteumatiedot Asiakasohjaukselle. Varsinaisen palvelutapahtuman perusteella Asiakkuudenhallinta saa Palveluiden tuottamiselta syötteenään palveluiden toteumatiedot, joista johdettuna palvelutarjooman muutostarpeista välistetään tietoja Palvelutarpeiden ennakoille ja tunnistamiselle.

Palvelutarpeiden ennakointi ja tunnistaminen

Palvelutarjooman muutostarpeiden ohella huomioidaan tässä toiminnossa asiakkaan muulle kuin palveluntuottajalle antama palaute sekä Toimintaympäristöanalyysissä tuotetut asiakas- ja palvelutarvetiedot. Tärkein tehtävä on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, ennakointi ja asiakkaiden osallistaminen tarpeen mukaisten palveluiden määrittelyyn asiakassegmenteittain. Asiakas- ja palvelutarpeista käsin palveluita kehitetään yhtenäiseksi palvelutarjoomaksi. Tehtävänä on myös tunnistaa ja ennakoida asiakkaiden tarpeiden muutoksia ja täyttymättömiä palvelutarpeita asiakkuudenhallinnan tietojen perusteella. Palvelutarpeiden ennakointi ja tunnistaminen toimii YP1 Asiakkuuksien hallinnan ja YP2 Palveluiden järjestämisen ja mahdollistamisen välissä vastaten lisäksi palauteprosessista ja palautteiden edelleen ohjauksen järjestämisestä palveluiden kehittämiseen, palveluiden järjestämiseen ja palvelutuotantoon.

Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen hallinta ja kehittäminen

Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen hallinta ja kehittäminen saa syötteenään asiakas- ja palvelutarpeiden koontitiedot. Palvelutarpeiden ennakointi ja tunnistaminen on luonut edellytykset ja suuntaviivat palvelutarjooman rakenteelle, jonka tarkempi määrittely tapahtuu tässä toiminnossa.

Palvelujen järjestämisen ja mahdollistamisen keskiössä Palvelukokonaisuuksien ja ketjujen hallinta ja kehittäminen saa keskeiset tietonsa lisäksi kahdesta muusta kokonaisuudesta: Palvelukokonaisuuksien ja palveluiden kustannus-, saatavuus- ja laatu tiedot, jotka ovat luonteeltaan raportointi- ja palvelutietoa,

tulevat tälle toiminnolle syötteenään Palvelutarjooman hallinnalta. Palveluntuottajien hallinta välittää puolestaan pidemmän ajan trenditietoa palveluntuottajien pysyvyydestä sekä palveluntuottajien havainnot palveluketjun toimivuudesta tälle toiminnolle. Palvelukokonaisuudet järjestämis- ja kapasiteettitarvetietoineen välitetään Palveluverkon suunnittelulle.

Palveluverkon suunnittelu

Palveluverkon suunnittelun tavoite on palveluiden tarjoaminen asiakastarpeiden, vaikuttavuuden ja kustannusten kannalta oikeissa paikoissa ja kanavissa oikeaan aikaan ja oikein mitoitettuna. Palvelunjärjestäjä suunnittelee asukkaiden palvelutarpeisiin ja palvelustrategiaan perustuvan joustavan ja kustannustehokkaan palveluverkon hyödyntäen myös monipuolisia sähköisiä palveluita.

Palveluverkon suunnittelu koskee kaikkia maakunnan asukkaan tarvitsemia palveluja ja muun muassa liikkumispalveluja kuten joukkoliikennettä, vaikka kaikkiin ei ole järjestämisvelvollisuutta tai ei ole omaa tuotantoa. Maakunnan palveluverkko ei rajaudu myöskään pelkästään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin, vaan palveluverkkoon liittyvät myös muut maakunnan järjestämisvastuulla olevat tehtäväkokonaisuudet. Kiinteällä palveluverkolla tarkoitetaan asiakaspalvelupisteistä koostuvaa, tietyllä maantieteellisellä alueella sijaitsevaa toimipisteverkostoa. Palveluverkkoa täydentävät liikkuvat ja jalkautuvat palvelut. Digitaalinen palveluverkko sähköisinä palveluina osaltaan korvaa, tukee ja täydentää muuta palveluverkkoa. Tähän lukeutuu myös palveluihin pääsyn mahdollistavat palvelut (esimerkiksi julkinen liikenne). Palveluverkon suunnittelulla varmistetaan, mistä palvelupisteistä ja milloin palveluketjujen mukaiset palvelut ovat saatavissa monikanavaisen asiakaspalvelun periaatteiden mukaisesti.

Palvelupisteiden kapasiteetin karkea suunnittelu perustuu asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen tunnistamiseen: esimerkiksi illalla tarvitaan digitaalisessa kanavassa pääsääntöisesti enemmän kapasiteettia kuin aamulla, sillä asiakkailla on töiden jälkeen enemmän aikaa asioiden hoitamiseen. Toimintaympäristöanalyysitietojen pohjalta varmistetaan laissa määritellyt minimitaso palvelut, ja tässä yhteydessä huomioidaan myös yksityisen sektorin palvelunjärjestäminen sekä interaktio kansallisen tason ja maakuntien välillä. Kanavakohtaisen kustannusajattelun edistäminen ja asiakkaiden kannalta järkevien kokonaisuuksien suunnittelu digitaalisiin kanaviin kuuluu Palveluverkon suunnittelulle. Toiminto välittää palveluverkkosuunnitelman Palvelutarjooman hallinnalle.

Palvelutarjooman hallinta

Palvelutarjooman hallinta ottaa syötetietoinaan palvelukokonaisuudet palveluineen ja asiakkaan tarpeiden määrittelytiedot, palveluverkkosuunnitelman ja palvelutuotannon puolelta tiedot toteutuneista kustannuksista. Palveluntuottajien hallinta välittää tiedot palveluntuottajien palvelutarjoomasta, hinnastoista ja kootuista asiakastyytyväisyystiedoista Palvelutarjooman hallinnalle. Se raportoi palvelukokonaisuuksien ja palveluiden kustannuksista, saatavuudesta ja laa-

dusta Palvelukokonaisuuksien ja ketjujen hallinnalle. Toiminto tuottaa palvelutuotantotarvetiedot kapasiteettiennusteineen Palveluntuottajien hallinnalle. Palvelukokonaisuuksien ja palveluiden kustannus, saatavuus ja laatu sekä tiedot palveluntuottajista välitetään Asiakasohjaukselle.

Palveluntuottajien hallinta

Toiminnon tehtävänä on hankkia hinta-laatusuhteeltaan optimaaliset ja vaatimusten mukaiseen palveluun kykenevät palveluntuottajat. Se kilpailuttaa tai mahdollistaa eri palveluntuottajat ja muodostaa palvelusopimukset. Palveluntuottajien hallinta arvioi, ketkä markkinoilla olevista palveluntuottajista ovat kyvykkäitä toteuttamaan palvelua ja asettaa niille vaatimukset, jotka vaihtelevat palvelukohtaisesti.

Tässä kokonaisuudessa hallitaan palveluntuottajien tietoja ja sopivuutta eri palveluiden tuottamiseen sekä varmistetaan palveluntuottajien lakisääteisten verojen yms. oikeellisuus. Palveluntuottajien hallinnassa huolehditaan asiakkaille tarjottavasta palveluohjauksesta ja asiakkaan saamien palveluiden kapasiteetin saatavuudesta tehtyjen sopimusten perusteella sekä vastataan palveluntuottajien palveluiden laadun seurannasta. Lisäksi palveluntuottajien palaute palveluketjujen toimivuudesta huomioidaan sekä tehdään vaikuttavuustarkasteluja.

Palvelutuotannon hallinta

Palveluntuottajien hallinnasta välitetään palvelusopimukset Palvelutuotannon hallintaan. Lisäksi se saa Palveluiden tuottamisesta syötteenään palvelun laatu-tiedot. Palvelutuotannon hallinta varmistaa palveluiden tuottamisen asiakkaiden saataville, sopimusten ja kapasiteettitarve-ennusteiden mukaisesti. Palveluntuottajat vastaavat luonnollisesti omasta, sisäisestä palvelutuotannostaan tekemiensä sopimusten mukaisesti. Asiakasohjaus saa Palvelutuotannon hallinnasta syötetietona kapasiteetti- ja varaustiedot, joiden perusteella Asiakasohjaus pystyy suunnittelemaan asiakkaan palvelupolun konkreettisesti.

Palveluiden tuottaminen

Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen hallinta ja kehittäminen -toiminnossa valitun palvelutarjooman mukainen palvelu tuotetaan – eli palvelutapahtuma toteutuu varsinaisesti tässä yhteydessä – hyväksytyjen toimittajien toimesta (oma tuotanto, yritykset ja yhdistykset), kyseessä ei ole välttämättä ostopalvelu. Palvelutuotanto noudattaa tietysti sille asetettuja tavoitteita, sopimuksia ja lainsäädäntöä. Palveluiden toteumatiedot välitetään Asiakkuudenhallinnalle ja palveluohjauksen tarkennustiedot (tai paluu ohjaukseen) siirtyvät Asiakasohjaukselle. Palveluiden käyttötiedot tulevat Asiakasohjauksesta tälle toiminnolle.

Asiakasohjaus

Asiakasohjaus yhdistää YP1 Asiakkuuksien hallinnan ja YP3 Palvelutuotannon. Sen tehtävänä on tuottaa palveluyksikkörajat ylittävä katkeamaton ja tarvepe-

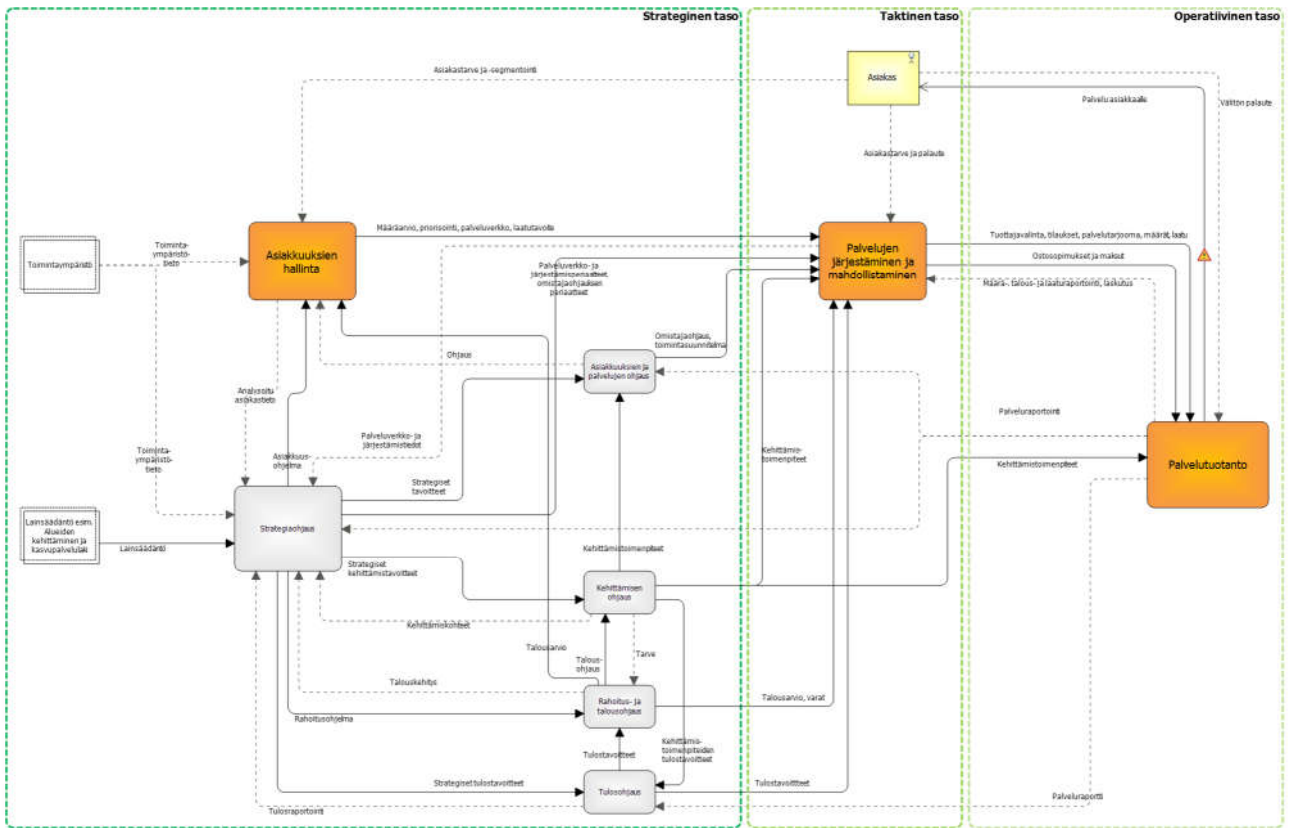
rustainen palveluketju asiakkaalle. Asiakkaan palvelusuunnitelma muodostetaan asiakkaan omien tietojen, asiointitietojen ja asiakastarpeen analysointitulosten perusteella huomioiden samalla asiakkaan oman segmentin yleisen palvelutarjonnan sekä palveluiden saatavuuden. Huomionarvoinen seikka on, että palvelusuunnitelmat kehittyvät/tarkentuvat/täydentyvät osana palveluita, ja siksi ne on sijoitettu sekä Palvelutuotannon että Asiakkuuksienhallinnan piiriin. Palvelusuunnitelmat puolestaan ohjaavat yksittäisen asiakkaan palvelupolkuja.

Asiakkaan ohjaus oikeisiin palveluihin tapahtuu monikanavaisesti. Ohjausta voidaan tehdä monitasoisen asiakaspalvelun eri tasoilla, ja sitä voidaan tehdä myös monituottajamallissa. Keskeistä on hyödyntää kaikki asiakkaan valtuuttama tieto oikean palvelusuunnitelman muodostamiseen sekä tuottaa tietoa täyttymättömistä palvelutarpeista aina palveluverkon suunnittelua varten.

4.4.6. Prosessi-integraatiomalli

Maakunta vastaa asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta. Vastuuna on myös huolehtia järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta sekä palvelutarpeen, -määrän ja -laadun määrittelemisestä. Maakunta vastaa myös tuottamistavasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Maakunta vastaa lisäksi järjestämistä vastuulla olevien tehtäviensä rahoituksesta. 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 maakunta tehtävänsä mukaisesti pyrkii vastaamaan huomioiden lakivaihto-voitteet, toimintaympäristömuutokset sekä käytössä oleva varat ja resurssit.

Prosessi-integraatiolla tarkoitetaan ydinprosessien ja ohjaus- sekä tukiprosessien keskinäisiä ja näiden välisiä kytkentöjä. Ne voivat olla joko tietovirtoja tai ohjaus- ja vaikutusprosesseja. Maakunnan prosessi-integraatiossa prosessit jaetaan strategisen, taktisen ja operatiivisen tason prosesseihin. Prosessi-integraatiokuvassa katkoviivoilla on kuvattu prosessien väliset informaatiovirrat eli prosessien välisten tietojen vaihdot. Ehjällä nuoliviivalla kuvataan ohjaustoimintaa.



Kuva 28 Maakuntien yhteinen prosessi-integraatiomalli

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 28) on ydinprosessien kokonaisuudet hahmoteltu ajallisesti eri tasoille. Strategisen tason tarkastelu kulminoituu ensimmäiseen ydinprosessiin, YP1 Asiakkuuksien hallintaan, jonka keskeisin tehtävä on muodostaa asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista syötteet muun muassa toimintaympäristöanalyysistä saatujen tietojen perusteella vietäväksi Palveluiden järjestämisen ja mahdollistamisen ydinprosessille. YP2 Palvelujen järjestäminen ja mahdollistaminen koostaa saamansa tiedot yhteen ja tarjoaa YP3 Palvelutuotannolle edellytykset tuottaa asiakkaan palvelupolkuun kulloinkin sopiva palvelu kustannustehokkaasti ja lisäarvoa tuottaen. Vaikka edellä mainittu jaottelu jakaa ydinprosessien toiminnallisuuden omiin ajallisiin ulottuvuuksiin (strateginen, taktinen ja operatiivinen), täytyy huomioida, että jokainen ydinprosessi tarvitsee tarkempia sisäprosesseja jokaisesta temasta, joten kuvaa ei suoraan voi pitää maakunnan prosessien toimivuuden mittarina, vaan enemmän havainnollistavan summatason kaaviona.

Edellä mainitut ydinprosessikohtaiset syöte- ja lähtötiedot sekä prosessien välinen toiminnallisuus kuvataan yksityiskohtaisesti luvussa 4.4.2.

4.4.7. Palvelupolut

Palvelupolun määritelmää lähestytään maakuntien viitearkkitehtuurissa asiakkaan ja maakunnan näkökulmasta.

- Asiakkaan näkökulmasta lähestyttäessä palvelupolku määritellään palveluksi, joka muodostuu yksittäisistä kontaktipisteistä, joiden kautta asiakkaat kokevat palvelun. Kontaktipisteet voivat olla fyysisiä asioita, tiloja tai vuorovaikutusta ihmisen ja laitteen tai ihmisten välillä. Palvelu koetaan ajassa usean kontaktipisteen kautta palvelupolkuna⁵⁰.
- Maakunnan näkökulmasta lähestyttäessä palvelupolku määritellään saman asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuvaksi ja organisaatorajat ylittäväksi, suunnitelmalliseksi ja yksilöllisesti toteutuvaksi palveluprosessin kokonaisuudeksi⁵¹.

Nämä palvelupolun määritelmät eivät varsinaisesti ota kantaa palvelupolun laajuuteen, mutta jälkimmäinen lähtee siitä, että palvelupolku ylittää organisaatorajat, jolloin ohjaututaan tarkastelemaan useamman kuin yhden toimijan tuottamaa kokonaispalvelua. Palvelupolkuja voi tuki ja on hyväkin mallintaa myös vain yhden toimijan piirissä tuotettavissa kokonaispalveluissa.

Palvelupolkujen kuvaamista on käytetty maakuntien viitearkkitehtuurissa esitettävien mallien kokeilualueena, jotta niitä tarkastellen voitaisiin konkretisoida, miten arkkitehtuurissa kuvattavat muut asiat toimivat palvelupolkujen yhteydessä. *Tarkoitus ei ole antaa valmista mallia, miten esitetty palvelupolku tulisi maakunnassa toteuttaa. Esitetyissä palvelupoluissa on tehty kuvausta rajaavia valintoja, jotka osaltaan aiheuttavat sen, ettei näitä palvelupolkuja voi sellaisenaan käyttää maakunnan varsinaisessa toiminnassa.*

Maakunnan toiminnassa on käytännössä hyvin suuri määrä mahdollisia palvelupolkuja ja niitä ei maakuntien viitearkkitehtuurityön ensimmäisessä vaiheessa ole mahdollista paljokaan laajemmin kuvata. Maakunnille suositellaankin oma-toimista palvelupolkujen kuvaamista, kuitenkin siten, että jaetaan tulokset muiden maakuntien kanssa ja varmistetaan etukäteen, ettei tehdä aiheetonta päällekkäistä työtä. Kuvattaviksi kohteiksi on hyvä valita keskeisimpiä ongelma-kohtia ja maakunnan asiakkaille suurimpia hyötyjä tuottavaksi ennakoituja osaluaita.

Maakuntien viitearkkitehtuurin palvelupolkukuvaustavaksi valittiin malli, jossa yhdistetään toimijat kaistoilleen sekä kohdistetaan toimijoiden piirissä olevat tapahtumat viitearkkitehtuurin substanssipalveluihin. Tällä tavalla erotellaan, mihin palvelukartan palveluihin toiminnot kuuluvat sekä mikä tai mitkä toimijat niihin palvelupolussa liittyvät. Kuvaustavassa ole pyritty muodostamaan tyhjentävää prosessikaaviota erilaisista mahdollisista reiteistä, joita pitkin palveluiden ketju saattaisi toteutua riippuen valintatilanteessa valituista vaihtoehdoista, vaan on laadittu tarkasteltavaksi otetun tapauksen käsikirjoitus ja sen avulla kuvattu liitteenä oleva esimerkinomainen palvelupolku. Valitulla tavalla pystytään esittelemään yksittäinen verrattain selkeä tapahtumien kulku ja tuomaan sen kes-

⁵⁰ Koivisto Mikko, Mitä on palvelujen muotoilu, 2007

⁵¹ Palveluketjun määritelmä julkaisussa Stakes 2002, Sosiaali- ja terveydenhuollon sanastoja

keiset seikat esille, mutta samalla jää kuvaamatta mahdollisia muita tapahtumien kulkuja. Kuvattavaksi valittujen vaihtoehtojen perusteluja ei aina selitetä, koska oletetaan, että aihepiirin hyvin tunteva lukija osaa hahmottaa myös muut mahdolliset vaihtoehdot ja niistä seuraavan tapahtumien kulun muutoksen ainakin lähellä valintakohtaa.

Palvelupolkuina maakuntien viitearkkitehtuurityössä kuvattiin työttömäksi joutuneen polku takaisin työelämään (palvelupolku 1), jossa osana on sekä sosiaali että terveystalvaeluiden käyttö. Tässä kuvauksessa on pyritty erottelemaan maakunnan kasvupalveluiden sekä sosiaali- ja terveystalvaeluiden osuudet, jotka maakunnan kannalta ovat vähimmillään siirtymää maakunnan oman palvelutuotannon toimijalta toiselle tai enemmillään voisi olla maakunnan kasvupalvelu-toimijan, yksityisen kasvupalveluntuottajan, yksityisen sote-keskuksen ja maakunnan sosiaalitoimijan tuottamien palveluiden ketjua. Vaikka kuvaus onkin esimerkinluonteinen, erityisesti tarkastelemalla siirtymää toimijakaistalta toiselle voi hahmottaa asiakkaan ja palveluntuottajien näkökulmasta nousevan tarpeen saada oikea määrä tietoa siirtymään automaattisesti toimijalta toiselle, jotta palveluketjussa ei tarvitsisi kysyä samaa asiaa useampaan kertaan ja aloittaa asian käsittely eri tahoilla ikään kuin alusta alkaen aina toimijakaistan vaihtu-essa.

Esimerkinomaiset palvelupolkukuvaukset ovat *Liitteissä 6a) Palvelupolku 1 (työtön ja sote) ja 6b) Palvelupolku 2 (lonkkamurtuma).*

4.5. Organisaatio

Maakunnalla on laaja vapaus oman organisaatiomallinsa suhteen. Maakunta-laissa on vain kolme pakollista luottamustoimielintä ja vähimmillään maakunnan viranomaisorganisaatio on maakuntajohtaja. Näiden ulkopuolella maakunta itse valitsee, millaisella organisaatiolla toimii.

Jotta olisi esittää, miten maakuntien viitearkkitehtuurissa kuvatut palvelut ja prosessit voidaan sijoittaa asiakasorientoituneeseen organisaatiomalliin, esimerkinomainen kuvaus on siitä *liitteessä 7 Maakunnan organisaatiomalliesimerkki.*

5. Tietoarkkitehtuurin arkkitehtuurikuvaukset

Maakuntien tietoarkkitehtuurityön tavoitteena on yhdenmukaistaa maakuntien käyttöön tuleva tieto ja että maakunnalla on saatavilla tarvittava tieto päätöksenteon tueksi. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että samaa tietoa ei ylläpidetä monessa eri paikassa, mikä voi johtaa ristiriitoihin tietosäilytyksessä.

Tietoarkkitehtuurin keskeisimmät viitearkkitehtuurilinjaukset ovat:

- *Uutta tietoa pyydetään vain kerran ja tietoa tuotetaan sekä käytetään yhteisesti. sekä*
- *Maakuntaa johdetaan mitattavaan, luotettavaan tietoon perustuen.*

Tarkemmat kuvaukset löytyvät tästä dokumentista kappaleesta 3.4 ja siellä Taulukko 2.

Pääasiallisena sisältönä on pyrkimys siihen, ettei samaa tietoa ylläpidetä monessa paikkaa ja siten ylläpidettävyyks on parempi ja tiedon käytön ja päätöksenteon näkökulmasta tieto oikea-aikaista, oikeellista ja eheää, jotka ovat ydintiedonhallinnan peruseräjäteitä.

5.1. Käsitteistön pääjäsenitys

Viitearkkitehtuurityön alussa päätettiin, että maakuntien käsitelmä ja sen mukainen käsitelmä määritellään vaiheessa 1 jos aikaa jää. Vaiheessa 1 on priorisoitu maakunnan päätietoryhmien ja tietovarantojen kuvaaminen osaksi kuvattavia arkkitehtuurin osa-alueita, koska projektiryhmässä pidettiin näitä maakunnan viitearkkitehtuurin käyttäjien kannalta sekä hyödyllisempinä että helpommin ymmärrettävinä.

Maakuntauudistukselle ei ole laadittu erillistä sanastoa. Viitearkkitehtuurin valikoituja käsitteitä on kuvattu viitearkkitehtuurin suppeaan sanastoon *Liitteessä 5, Maakuntien viitearkkitehtuurin lyhyt sanasto.*

5.2. Päätietoryhmät

Viitearkkitehtuurin ensimmäisessä vaiheessa yhtenä olennaisena tietoarkkitehtuurin osa-alueena ovat maakunnan tarvitsemat tiedot. Näitä tietoja lähestytään ensisijaisesti päätietoryhmien näkökulmasta, sillä liian yksityiskohtaisten tietojen määrittäminen viitearkkitehtuurissa ei ole tarkoituksenmukaista.

JHS 179 -suosituksessa todetaan päätietoryhmistä seuraavasti: ”Muodostamalla tiedoista päätietoryhmiä voidaan tunnistaa tietovarantoja, lajitella, luokitella ja nimetä organisaation tai kehittämisen kohteen tietoja ja luoda niistä ylätasoin tietomalli ja hallittava hierarkia.”

Viitekehyksen mukaisesti myös tässä viitearkkitehtuurissa on sama tavoite ja päätietoryhmät auttavat jakamaan tiedot loogisiin tietovarantoihin. Päätietoryhmien avulla voidaan myös tutkia millaisia tietovirtoja maakuntien ja muiden toimijoiden välillä kulkee, menemättä kuitenkaan turhan yksityiskohtaisiin määrittelyihin tietovirtojen sisällöstä. Päätietoryhmät helpottavat myös näkemään kokonaisuuden siitä, mitä tietoja maakunta tarvitsee toimintaansa varten.

Päätietoryhmät ja tietoarkkitehtuuri laajempina kokonaisuutena ovat ensisijaisen tärkeitä tiedolla johtamisen näkökulmasta, ja kattavalla tietoryhmien kartoituksella voidaan varmistaa, että päättäjillä on hallussaan tarvittava ja riittävä tieto päätöksentekonsa tueksi.

Lähtökohtana päätietoryhmille on ollut maakuntien sidosarkkitehtuurien viite- ja kohdearkkitehtuurit (kuvattu luvussa 3.3). Näistä on koottu eri kohdealueiden päätietoryhmät yhteen. Kohdealueita on kuitenkin niin paljon, että päätietoryhmiä kertyi alustavasti 125. Tällainen lista on vaikeasti hahmotettavissa eikä runsautensa takia ole käyttökelpoinen kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Päätietoryhmiä sisältävien sidosarkkitehtuurien pääpaino on selkeästi sosiaali- ja terveydenhuollon kohdealueella, ja niistä on olemassa eniten arkkitehtuurikuvauksia. Sidossarkkitehtuureista löytyi paljon päällekkäisyyksiä, joko suoraan samoja ja/tai samaa tarkoittavia, mutta hieman eri tavalla nimettyjä päätietoryhmiä. Suurin esiin noussut ongelma sidosarkkitehtuurien tuottamassa tietoryhmäaineistossa kuitenkin oli siinä, että sidosarkkitehtuurien yksityiskohtaisuudessa oli isoja eroja. Toisen sidosarkkitehtuurin päätietoryhmä oli toisen tietoryhmä ja päinvastoin. Jotta kertynyt aineisto tulisi hyödynnetyksi ja saataisiin riittävä selkeys maakuntien viitearkkitehtuurin tarpeisiin hahmotetuksi, päätietoryhmien määrittelyn yhteydessä päädyttiin määrittelemään jossain määrin myös tietoryhmiä. Näin saadaan selkeämpi kuva siitä, mitä mikäkin päätietoryhmä tarkoittaa. Samalla osa päätietoryhmistä on alennettu tietoryhmiksi, irrallisia tietoryhmiä on siirretty päätietoryhmien alle ja päätietoryhmiä on yhdistelty. Näin päätietoryhmien lukumäärä on saatu supistetuksi noin puoleen alkuperäisestä. Päätietoryhmät ja niiden tarkemmat kuvaukset löytyvät *Liitteessä 1, KA-taulukot ja Liitteessä 8 Päätietoryhmät.*

Päätietoryhmien määrän ollessa vielä näin suuri, on hyvä ryhmitellä ne luettavampaan muotoon. Ryhmittelystä tehtiin useita ehdotuksia ja valituksi tuli kyykyys- ja palvelukartan mukainen ryhmittely eli päätietoryhmät jakaantuvat vastaavasti niiden kanssa.

Päätietoryhmien pääjäsenitys on seuraava:

- Asiakkuudenhallinnan päätietoryhmät
 - Asiakkaan ja asiakkuuden päätietoryhmät
- Palvelujen järjestämisen ja tuottamisen päätietoryhmät
 - Järjestämisen päätietoryhmät

- Palvelutuotannon päätietyryhmät
- Palvelukokonaisuusspesifit päätietyryhmät
 - Sosiaali- ja terveydenhuollon päätietyryhmät
 - Kasvupalvelujen päätietyryhmät
 - Ympäristöterveyden päätietyryhmät
 - Ympäristöpalveluiden päätietyryhmät
 - Maatalous- ja elintarviketuotannon sekä maaseudun kehittämisen päätietyryhmät
 - Eläinlääkäreiden eläintenhoitoon liittyvät päätietyryhmät
 - Pelastus- ja turvallisuuspalveluiden päätietyryhmät
- Tukitoimintojen päätietyryhmät
 - Asianhallinnan päätietyryhmät
 - Taloushallinnan päätietyryhmät
 - Henkilöstöhallinnan päätietyryhmät
 - Muut päätietyryhmät

Tämä ryhmittely on visualisoitu liitteessä 8 Päätietyryhmät.

Asiakkuudenhallinnan päätietyryhmissä ovat vain kaikille yhteiset asiakastiedot, joiden lähteenä ovat kansalliset perusrekisterit kuten Väestötietojärjestelmä (VTJ) ja Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä (YTJ). Näitä tietoja ylläpidetään kansallisesti, joten niiden samojen tietojen ylläpitäminen paikallisesti ei ole kannattavaa. Kuvassa on myös mainittu tietoryhmät EU Core person⁵² ja EU Core business⁵³, jotka ovat EU-tasoisen määrittelyn tuloksia ja niitä tulee hyödyntää myös kansallisesti EU-laajuisen yhteentoimivuuden tukemiseksi. Näin ollen ei paikallisten ratkaisujen tulisi myöskään poiketa näistä määrittelyistä.

Palvelujen järjestämisen ja tuottamisen päätietyryhmissä ovat ne tiedot, joita maakunta tarvitsee palveluiden järjestämistä ja tuottamista varten. Maakunnan järjestämien palveluntuottajien tulee käyttää näitä päätietyryhmiä omilla tuotantoaloillaan.

Palvelukokonaisuusspesifit päätietyryhmät sisältävät kunkin palvelualueen omiin tarpeisiinsa tarvitsemat tiedot. Näissä tiedoissa voi olla myös päällekkäisyyksiä esim. henkilötietojen osalta, kuten palvelualueen omissa CRM-järjestelmissä tai potilastietojärjestelmissä mutta niiltä osin, kun kyseessä on samat tiedot kuin yhteisissä asiakkuudenhallinnan päätietyryhmissä, niin tulisi käyttää niitä tietoja sen sijaan, että kerätään samat tiedot uudestaan. Asiakkaalla pitää

⁵² <https://joinup.ec.europa.eu/solution/core-person-vocabulary>

⁵³ <https://joinup.ec.europa.eu/solution/registered-organization-vocabulary>

olla myös mahdollisuus ilmoittaa lisäksi eri osoite puhelinnumero tai sähköposti eri asiakkuuksissa ja tätä tietoa ylläpidetään paikallisissa järjestelmissä.

Tukitoimintojen päätietoryhmät sisältävät ennen kaikkea Palvelukeskusten ja kansallisten tukipalveluiden tiedot, mutta myös muut maakunnan eri osa-alueille yhteiskäyttöiset tiedot voidaan sijoittaa tukitoimintojen päätietoryhmiin.

Liitteessä 8 nähdään myös, että muiden kuin Sote-, Kasvu- ja Ympäristöterveydenhuollon palveluiden osalta ei päätietoryhmiä juurikaan ole määritelty. Tämä johtuu puutteista sidosarkkitehtuurien määrittelyssä eli niistä ole ollut tarkempia tietoja saatavilla päätietoryhmiä määriteltäessä. Nämä puutteet joudutaan paikkaamaan joko maakuntien viitearkkitehtuurin myöhemmissä versioissa, maakuntien omassa valmistelussa tai osa-alueesta vastaavan valtion hallinnon-alan toimesta.

5.3. Loogiset tietovarannot

Päätietoryhmät ja loogiset tietovarannot liittyvät kiinteästi toisiinsa ja päätietoryhmien avulla voidaan määritellä, millaisia loogisia kokonaisuuksia niistä tulisi muodostaa ja missä loogisessa tietovarannossa mikäkin päätietoryhmä on. Kuten päätietoryhmissä on myös loogisilla tietovarannoilla lähtökohtana muut viitearkkitehtuurit ja monet tietovarannoista on esitetty samoissa dokumenteissa yhdessä päätietoryhmien kanssa. Näistä tehtiin alustavasti kooste maakuntien viitearkkitehtuurin käyttöön ja jalostettiin niin työpajassa kuin erillisissä pienryhmissä.

Loogisten tietovarantojen suhteen on ongelmana se, että itse loogisen tietovarannon määritelmä on epäselvä (Määritelmän epäselvyys on tunnistettu ja on otettu JHKA-työryhmän toimintasuunnitelmaan v.2018) ja eri sidosarkkitehtuurissa sitä käsiteltiin eri tavoin eikä nämä olleet yhteismitallisia. Ongelma korostui, kun eri sidosarkkitehtuurien loogiset tietovarannot liitettiin yhteen ja samaan kuvaan. Joissakin sidosarkkitehtuurissa tietovaranto on järjestelmä/rekisteri (esim. VTJ/Henkilötietovaranto tai Ajoneuvoliikennerekisteri). Toisissa sidosarkkitehtuurissa loogista tietovarantoa käsiteltiin päätietoryhmän tavoin. Nämä tavat kuvata ovat ongelmallisia, koska looginen tietovaranto on staattisempi kuin järjestelmä tai rekisteri. Järjestelmiä nimetään uudestaan ja/tai konsolidoidaan vähän väliä mutta loogisena kokonaisuutena tietovaranto pystyy kuitenkin samana. Tästä esimerkkinä aiemmin TOR (todennetun osaamisen rekisteri), joka myöhemmin on nimetty nimellä Koski mutta se sisältää edelleen samaa tietoa. Aluksi loogisia tietovarantoja tunnistettiin paljon, jopa enemmän kuin päätietoryhmiä mikä on selvästi liikaa viitearkkitehtuurin tarpeisiin, tosin joissakin tapauksissa kyse oli samasta loogisesta kokonaisuudesta mutta nimeäminen vaihteli sidosarkkitehtuurien välillä. Lisäksi tunnistettujen tietovarantojen abstraktiotaso vaihteli erittäin paljon ja monilla sidosarkkitehtuurilla oli määriteltyä vain loogiset tietovarannot tai päätietoryhmät.

Näiden ongelmien ratkaisemiseksi päätimme valita perustaksi Perustietovarantojen viitearkkitehtuurin⁵⁴ ja sen mukaisen uudemman JHKA 2.0:n. Niissä molemmissa on käytetty korkeampaa abstraktiotasoa eikä loogisten tietovarantojen kuvaamisessa ole menty liian yksityiskohtaiselle tasolle, mikä sopii myös maakuntien viitearkkitehtuurille. Alla olevassa kuvassa (Kuva 29) on kuvattuna Perustietovarantojen viitearkkitehtuurissa tunnistetut tietovarannot. Sama kuva hieman muunneltuna löytyy myös JHKA 2.0:sta.



Kuva 29 Loogiset tietovarannot⁵⁵

Kuvassa alhaalla keskellä ovat ns. kansalliset perustietovarannot. Jossain sidosarkkitehtuureissa viitataan kansallisiin perusrekistereihin vastaavassa merkityksessä mutta nekään eivät ole yhteismitallisia tämän kanssa. Lisäksi varsinaisten kansallisten ydintietovarantojen ulkopuolta on tunnistettu kansallisiksi

⁵⁴ <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/perusta-perustietovarantojen-viitearkkitehtuuri-1-0>

⁵⁵ Lähde: Perustietovarantojen viitearkkitehtuuri, <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/perusta-perustietovarantojen-viitearkkitehtuuri-1-0>

perustietovarannoiksi Kansallisen osaamisen pääoman, Sosiaalihuollon ja Terveystieteiden tietovarannot ja Potilastietovaranto. Näihin viitataan yleensä niitä tarjoavien järjestelmien nimillä kuten Koski, Kansa ja Kanta.

Nämä perustietovarannot otettiin luonnollisesti mukaan maakuntien viitearkkitehtuuriin ja niiden lisäksi työryhmä valitsi oman näkemyksensä mukaisesti oheisesta kuvasta maakunnan tarvitsemia tietovarantoja.

Tietovarantojen tunnistamisen jälkeen niitä, kuten päätietoryhmä oli tarve ryhmittellä ja ryhmittelyksi valittiin päätietoryhmiä vastaava jaottelu.

Loogisten tietovarantojen ryhmät:

- Perustietovarannot
- Muut kansalliset tietovarannot
- Palvelujärjestäjän tietovarannot
- Palveluntuottajien tietovarannot
- Tukipalveluiden tietovarannot
- Tekniset tietovarannot
- Sosiaali- ja terveystieteiden tietovarannot
- Vesi- ja kalatalouden tietovarannot
- Alueiden käytön palveluiden tietovarannot
- Ympäristöterveyden tietovarannot
- Pelastus- ja turvallisuuspalveluiden tietovarannot
- Kasvupalveluiden tietovarannot
- Liikennepalveluiden tietovarannot
- Maatalous- ja elintarviketuotannon sekä maaseudun kehittämisen tietovarannot
- Luonnonsuojelun tietovarannot
- Vesien- ja merenhoidon tietovarannot

Tämän mukainen ryhmittely näkyy myös liitteessä 9 jossa on mukana myös ryhmiin kuuluvat loogiset tietovarannot.

Toinen tapa ryhmittellä loogisia tietovarantoja on kerroksittain. Kerrokset ovat seuraavat:

- Valtakunnallinen taso
- Yhteistoiminta-alueiden taso
- Maakunnan taso

- **Palveluntuottajan taso**

Yhteistoiminta-alue tarkoittaa sosiaali- ja terveystieteiden osalta maakuntien välistä yhteistyötä varten perustettuja alueita, joista jokaisella on yliopistollinen sairaalayksikkö (Helsinki, Turku, Tampere, Oulu ja Kuopio) ja joille kuuluu tietty erityisvastuualue (erva). Näille yhteistoiminta-alueille perustetaan yhteisiä raakatietovarantoja sen sijaan, että jokainen maakunta perustaisi sellaisen itse.

Liitteessä 9 on myös esimerkki Sote-palveluiden loogisten tietovarantojen ryhmittelystä kerroksittain.

Tarkemmat kuvaukset loogisista tietovarannoista ja niiden sisällöstä löytyvät *Liitteessä 1, KA-taulukot, välilehdellä Loogiset tietovarannot.*

5.4. Tietovirrat

Tietovirtakuvauksen tarkoituksena on luoda näkymä

- toimintaan liittyvien prosessien väliseen tiedonvaihtoon,
- tunnistaa toiminnassa hyödynnettävät tietovarannot sekä
- tunnistaa toiminnan tietovirtoihin vaikuttavat ulkopuoliset toimijat ja lopputuotteet.

Suosittelavaa on kuvata tietovirrat vähintään prosessien näkökulmasta. Vaikka prosessien tietotarpeet ja -virrat on yleisesti kuvattu kohde, ei maakuntien viitearkkitehtuurissa yksittäisiä prosesseja ole kuvattu niin tarkasti, että se olisi mahdollista. Toinen yleisesti kuvattu kohde on tietojärjestelmien väliset tietovirrat mutta tietojärjestelmät on rajattu pois viitearkkitehtuurin ensimmäisestä vaihteesta. Vaihtoehtojen jäädessä pois, päätettiin työryhmässä, että keskitytään tietovarantojen välisiin tietovirtoihin. Samalla päätettiin, ettei viitearkkitehtuurin tarpeisiin ole tarkoituksenmukaista mennä turhan yksityiskohtaisiin tietovirtakuvauksiin. Tämä korostuu tietovarantojen välisissä tietovirroissa, koska niiden sisältämä tieto on päätietoryhmätasolla ja siten lähes on itsestään selvää mitä tietoa missäkin tietovarannossa on ja mitä sieltä on mahdollista siirtää

Tietovirtoja on viitearkkitehtuurissa sivuttu jo aiemmin vuorovaikutuskuvauksissa (ks. luku 4.3, Toimijoiden välinen vuorovaikutus). Lähtötilanteessa oli ajatuksena laajentaa tätä koskemaan myös vuorovaikutukseen palvelukeskusten ja maakuntien välillä mutta lopputulemana oli, ettei kannata lähteä kuvaamaan tietovirtoja palvelukeskusten osalta viitearkkitehtuuriin vaan se on parempi jättää palvelukeskusten itsensä tehtäväksi. Vuorovaikutuskaavioiden osalta päädyttiin siihen, että ekosysteeminen takana tai niiden läpi käytettäville tietovirroille on tarvetta ja etenkin niin, että nähdään mitä tietovarantoja maakunta käyttää ekosysteemien avulla. Myös tietovarantojen välisten tietovirtojen osalta päätet-

tiin se, ettei viitearkkitehtuurissa kannata mennä kovin yksityiskohtaiselle tasolle. Lähinnä pyritään tietovarantojen välisten yhteyksien ja riippuvuuksien kuvaamiseen sijaan, että kerrotaan tarkalleen mitä tietoa liikkuu.

Tietovarantojen välisiä riippuvuuksia on vaiheessa yksi kuvattu kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on maakunnan ja ekosysteemien väliset riippuvuudet, toinen palveluspesifisten tietovarantojen ja maakunnan väliset riippuvuudet ja kolmas perustietovarantojen, tukipalveluiden ja muiden kansallisten tietovarantojen riippuvuudet. Nämä riippuvuussuhteet ovat nähtävillä liitteessä 11 Maakunnan ja ekosysteemien välisissä riippuvuuksissa pitää huomioida se, ettei maakunta käytä kaikkia näitä tietovarantoja suoraan vaan jonkun toisen ekosysteemin kautta. Esim. Kansallisen tulorekisterin ja Kansallisen osaamisen pääoman tietovarannon käyttö tapahtuu pääasiassa Kasvupalvelut-ekosysteemin kautta. Tämän lisäksi tietovarantojen välillä on todennäköisemmin tietovirtoja suoraan ekosysteemien välillä ilman että ne kulkevat maakunnan kautta (esim. Perusrekistereiden tietovarannoista haetaan henkilö- yms. tietoja lähes jokaiseen ekosysteemiin). Maakuntien viitearkkitehtuurin seuraavassa vaiheessa tullaan tarkentamaan tietovirtoja, etenkin kun tietojärjestelmäpalvelut on saatu määriteltyä ja nähdään mitä fyysisiä tietovarantoja niissä on.

6. Liitteet

- Liite 1, KA-taulukot (MVA_Liite1_KA-taulukko.xlsx)
- Liite 2, Maakunnan kyvykkyysskartta (MVA_Liite2_Kyvykkyydet.pdf)
- Liite 3, Maakunnan palvelukartta (MVA_Liite3_Palvelukartta.pdf)
- Liite 4, Maakunnan toimijat -kaavio (MVA_Liite4_Toimijat.pdf)
- Liite 5, Maakuntien viitearkkitehtuurin lyhyt sanasto (MVA_Liite5_Sanasto.xlsx)
- Liite 6a, Palvelupolku 1, työn ja sote (MVA_Liite6a_Palvelupolku1.pdf)
- Liite 6b, Palvelupolku 2, lonkkamurtuma (MVA_Liite6b_Palvelupolku2.pdf)
- Liite 7, Maakunnan organisaatiomalliesimerkki (MVA_Liite7_Organisaatiomalli_esimerkki.docx)
- Liite 8, Päätietoryhmät (MVA_Liite8_Päätietoryhmät.pdf)
- Liite 9, Loogiset tietovarannot (MVA_Liite9_Loogiset_tietovarannot.pdf)
- Liite 10, Viitearkkitehtuurin hallintamalli (MVA_Liite10_Hallintamalli.docx)
- Liite 11, Tietovarantojen riippuvuudet (MVA_Liite11_Tietovarantojen_riippuvuudet.pdf)
- Liite 12, Viitearkkitehtuurin yhteenvetokuva