

Kuntien tiedolla johtamisen käsikirja

Etäisyyttä Excelliin yhteistyöllä - taloushallinnon kehittämishanke 2020-2021



PROLOGI

Kuntien tehtävien muutos vuodesta 2023 lukien, muuttaa oleellisesti kuntien tehtäviä, kun aiemmin budjetista suurimmillaan jopa liki 70% vienyt sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyy perustettaville hyvinvointialueille. Kunnat ovat toisaalta uudessa tilanteessa, mutta muuttunut tilanne mahdollistaa aiempaa paremmin kuntien keskittymisen oleelliseen, eli kuntalaisten palveluihin ja ennaltaehkäiseviin toimiin keskittymisen.

Kuntien taloudellinen tilanne ennen korona –kriisiä oli valmiiksi jo haastava, ja kunnat olivat eriytyneet toisistaan kuntakentän polarisaation kasvaessa. Valtiohallinnon muutokset vuosien 2020-2021 aikana mm. ¼ vuosi raportoinnin osalta ovat lisänneet kuntien tehtäviä raportoinnin automaation puuttuessa käytettävissä olevista sovelluksista. Valtiohallinnon muutosten koordinointi ja toimeenpano on nähty myös ongelmalliseksi, ja kuntakentän huoli toteutuksesta on kaikunut kuuroille korville.

Kuntien haasteet myös rekrytointien suhteen ovat korostuneet eritoten pienten yksiköiden kohdalla, eikä aukioleviin paikkoihin välttämättä ole saatavilla yhtään hakijaa. Lapin maakunnassa väestön huoltosuhteen muutos korostaa kuntalaisten palveluiden tarvetta.

Voidaankin todeta, että kunnat ovat kipuilleet sekä taloudellisten kysymysten että aluetaloudellisten muutosten suhteen jo pitkään. Tämä jo pitkään jatkunut tilanne ja erikoissairaanhoidon kustannusten jatkuvan nousun päättymisen vuodesta 2023 lukien antaa mahdollisuuden kunnille sekä tiivistää toimintojaan, että vahvistaa jo olemassa olevia yhteistyöverkostoja.

Tämä käsikirja on muodostunut 13 kunnan ja maakunnan liiton yhteisen Etäisyyttä exceliin yhteistyöllä! -hankkeen toimenpiteenä vuonna 2021. Käsikirja keskittyy hankkeen aikana käsiteltyihin teemoihin ja näistä nousseisiin havaintoihin. Käsikirjan muodostamiseen on hyödynnetty hankkeessa käytössä ollutta FCG:n ja Kuntaliiton tuottamaa materiaalia.

Käsikirja on tarkoitettu vahvistamaan kuntien tiedolla johtamisen valmiuksia. Käsikirja pitää sisällään neljä pääteemaa, jotka löytyvät osoitteesta lapinluotsi.fi. Käsikirjaan on koottu 10 kohdan toimenpidelistaus, jolla pyritään tarjoamaan konkreettisia työkaluja kuntien työn tueksi.

Rovaniemellä 26.11.2021

Tuomas Mathlein

Risto-Matti Lausto

Sofia Tuovinen

YHTEISTYÖ

Kuntien välisen yhteistyön tiivistäminen nähdään tärkeänä mahdollisuutena alati pienenevien resurssien maakunnassa. Etäisyyttä Exceliin yhteistyöllä –Taloushallinnon kehittämishankkeessa kuntienvälistä yhteistyötä lähdettiin rakentamaan kahdella kärjellä. Toisaalta hyödynnettiin jo olemassa olevaa kuntatyöryhmää, johon kuuluvat kaikkien lappilaisten kuntien taloudesta- ja hallinnosta vastaavat viranhaltijat, että rakennettiin hankkeen pilottina kaksi uutta verkostoa. Näillä viranhaltija ja toimihenkilöverkostoilla pyrittiin vastaamaan hankkeen alkukartoituksessa nousseisiin tahtotiloihin ja kehitystarpeisiin. Hankekuntien näkökulmasta erityisesti toimihenkilöverkostolle koettiin tarvetta, koska kuntienvälinen yhteistyö toimihenkilöiden kesken näyttäytyi vastausten valossa varsin heikolta. Verkostojen avulla pyrittiin vastaamaan hankehakemuksessa esiteltyihin ja alkukartoituksessa verkostomaisiksi teemoiksi määriteltyihin teemoihin.

YHTEISET HANKINNAT

Yhteisillä hankinnoilla kunnat voivat vahvistaa osaamistaan nykyistä paremmin. Perinteinen malli, jossa kunnat ovat hankkineet käyttämänsä ohjelmistot, palvelut tai koulutukset yksittäin on aiheuttanut ohjelmistojen kirjon kasvun kuntakentällä. Vaikka kilpailu itsessään on toimintoja eteenpäin vievä voima aiheuttaa se pienissä ja keskisuurissa yksiköissä nousevia kustannuksia, kun hankintojen volyymietua ei pienissä yksiköissä voida saavuttaa. Toinen haaste yhteistyön näkökulmasta on siinä, että toimittajamäärän kasvaessa mahdollisuus kuntienväliseen yhteistyöhön laskee. Erityisesti tämä korostuu mm. tiedonsiirron ja siirrettävyyden näkökulmasta, jos yhteisiä tietojärjestelmiä ei ole käytettävissä, jolloin ohjelmistojen ympärille rakentuvaa synergiaa ei pääse syntymään.

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Hankkeessa tarkasteltiin tiedolla johtamista neljän eri kokonaisuuden kautta. Nämä kokonaisuudet ovat:

SKENAARIOTYÖ

TALOUDEN ENNUSTAMINEN ja TALOUDEN JOHTAMINEN

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

ENNAKOINTI

Käsikirjan tarkempi materiaali löytyy teemoittain osoitteesta lapinluotsi.fi

TIEDOLLA JOHTAMISEN TOIMENPITEET

Toimenpide 1: Lisätään läpinäkyvyyttä päätöksenteossa

- Julkaistaan johtoryhmien muistiot tai tiivistelmät intranetissä nopeasti kokouksen jälkeen.
- Viestitään myös keskeneräisistä asioista ja suunnitelmista.
- Laaditaan valmiit viestipohjat intranetissä (viikko)tiedottamista varten.
- Benchmarkataan kokouskäytäntöjä ja läpivalaistaan johtoryhmien toimintatapoja.

Toimenpide 2: Tehostetaan sisäistä viestintää

- Merkitään tiimipalaverit kalenteriin esim. Puoli vuotta kerrallaan etukäteen.
- Laaditaan kokouksista muistiot ja jaetaan ne myös kokouksesta estyneille.
- Pidetään sähköinen kalenteri ajan tasalla ja jaetaan sen katseluoikeudet.

Toimenpide 3: Parannetaan taloustietojen vertailukelpoisuutta

- Saatetaan loppuun toimenpiteet merkittävimpien tukipalveluiden vertailukelpoisuuden parantamiseksi.
- Kiinteistökustannukset, ICT, toimistopalvelut.
- Sisältö, kirjauskäytännöt, toimintatavat.
- Tehdään yhteistyötä talousraportoinnin määrittelyssä ja toteutuksessa.
- Tehdään yhteistyötä tuotteistuksessa.

Toimenpide 4: Edistetään avointen tietolähteiden hyödyntämistä

- Kartoitetaan ja kootaan avoimet tietolähteet yhteen paikkaan henkilöstön ja luottamushenkilöiden käyttöön.
- Ohjataan tiedon käyttäjiä luotettaviin ja ajantasaisiin tietolähteisiin.
- Koulutetaan tietojen käyttö- ja lukutaitoa sekä kriittistä arviointia.

Toimenpide 5: Tuetaan etä- ja hybridityötä

- Laaditaan yhteiset etätyön pelisäännöt.
- Varmistetaan, että verkkoyhteydet, tietojärjestelmät, palvelut ja työvälineet toimivat myös etätyössä.

Toimenpide 6: Rakennetaan yhteiset tiedolla johtamisen mittarit

- Hallinnon htv:t suhteessa palvelutoiminnan htv:iin.
- Prosessien auki kuvaaminen + mittari, esim. palkkapussi €/työntekijä
- Vaihtuvuus %, kelpoisuus %, sairaspöissaolot toimialoittain.

- Kiinteistönhoidon kulut € / huoneistoneliö
- Läpimenoajat (myös näkyviin nettisivuille).

Toimenpide 7: Lisätään henkilöstön itsepalvelua

- Laajennetaan käyttöoikeuksia tietojärjestelmissä, jotta tarvittava tieto olisi jokaisen saatavilla.
- Lisätään itsepalvelua sisäisissä tietojärjestelmissä, esim. loma-aikojen merkitseminen, raporttien ajaminen.
- Huolehditaan, että pääkäyttäjäpalveluiden sijaistusjärjestelyt toimivat.

Toimenpide 8: Lisätään automatisointia

- Hyödynnetään automatisoinnin mahdollisuuksia tietojen päivittämisessä ja siirrossa järjestelmien välillä, esim. Väestötiedot.

Toimenpide 9: Parannetaan osaamista tietojen käsittelyssä

- Koulutetaan säännöllisesti henkilöstöä tietosuoja- ja tietoturva-asioissa.

Toimenpide 10: Hyödynnetään ja kehitetään olemassa olevia verkostoja

- Työskennellään käytännönläheisesti ja konkreettisesti olemassa olevia verkostoja ja niukkoja resursseja hyödyntäen.
- Jaetaan tietoa ja hyviä käytäntöjä, kehitetään yhdessä, hankitaan yhdessä.