



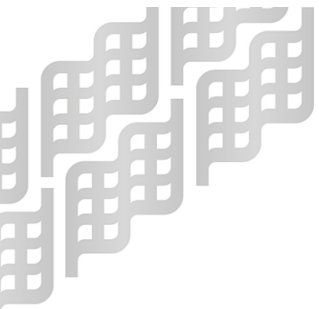
**TAMPEREEN KAUPUNKI**

# Hyvä hallinto- ja johtamistapa

## Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapa

Sivistys- ja kulttuurilautakunta hyväksynyt xx.02.2022





**TAMPEREEN KAUPUNKI**

## Hyvä hallinto- ja johtamistapa sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen ja tuloksellisuus

Liikunnan ja nuorison palveluryhmän kuvaus ja itsearviointi 14.1.2022

Liikunta- ja nuorisojohtaja Pekka P. Paavola





# Palveluryhmän toimintaympäristöanalyysi

## Talouden tavoitteet ja riskit

Maksutuotot  
Koronan vaikutukset

Sisäisten kustannusten nousu

## Strategiset tavoitteet ja riskit

Tapahtumatoiminta  
Olosuhteiden kehittäminen  
Koronan vaikutukset

## Vahinkoriskit

Ilkivalta  
Laitosten kemikaalit  
Henkilöstön hyvinvointi

## Toiminnan tavoitteet ja riskit

Kuntalaisten palvelun turvaaminen  
Järjestöjen toiminnan turvaaminen  
Koronan vaikutukset



# Palveluryhmän keskeisimmät tehtävät ja toiminta-ajatus

- Palveluryhmän keskeisimmät tehtävät ja toiminta-ajatus
  - Liikunnan ja nuorison palveluryhmä tuottaa monipuolisia liikunta-, nuoriso- ja hyvinvointipalveluja tamperelaisille. Tavoitteena on saada lapset ja nuoret liikunnan ja monipuolisen elinikäisen harrastamisen pariin, mikä täydentää kodin ja koulun kasvatustehtävää. Työtä tehdään yhteistyössä nuorten, muiden viranomaisten sekä erilaisten yhdistysten kanssa. Lisäksi palveluryhmä järjestää hyvinvointipalveluita työikäisille, ikääntyville ja muille harrastajaryhmille. Palveluryhmä luo edellytykset yleiseen liikunnan omaehtoiseen tai kansalaisjärjestöjen ohjaamaan harrastamiseen suunnittelemalla ja kunnossapitämällä olosuhteita sekä ohjaamalla niiden käyttöä tasapuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Palveluryhmä vastaa toiminta-avustusten valmistelusta yhteistyössä palvelualueen johdon kanssa.



# Palveluryhmän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet toimintaympäristön, toiminnan sekä siihen liittyvien uhkien ja mahdollisuuksien mukaan:

- Taloudellisten ja materiaalistien riskien ehkäiseminen
- Hyvän hallintotavan mukainen toiminta
- Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen
- Henkilöstöressurssien ja muiden voimavarojen oikea suhde toiminnan tavoitteisiin



# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

- *Seuraavien ohjaavien kysymysten perusteella toimintayksikkö arvioi ja kuvailee nykytilan ja tavoitetilan hallinto- ja johtamiskulttuurin mukaisista menettelyistä sekä määrittelee arvionsa perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet*
  - *Hyvän hallinnon osa-alueiden, vastuiden ja toimintatapojen määrittely (hyvän hallinnon periaatteet ja prosessi: palvelujen laatu ja tuloksellisuus, tasapuolisuus ja puolueettomuus, selvittämisvelvollisuus, perustelevuus ja päätöksenteko, avoimuus ja hyvä tiedonhallintatapa), ohjaus ja valvonta*
  - *Millä tavalla johto (toimielin, johtava viranhaltija, esimies) osoittaa esimerkillään sitoutumisen kaupungin johtamis- ja eettisiin periaatteisiin ja viestii johdonmukaisesti toiminnallaan niiden merkityksestä henkilökunnalle ja palveluita tuottaville organisaatioille?*
  - *Miten ja missä johto on määritellyt ja toimeenpannut johtamisen rakenteet (mm. tehtävät, toimivaltuudet, toimintaprosessit), sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut, velvollisuudet, raportointimenettelyt esimiehille ja henkilöstölle?*
  - *Miten johto viestii henkilöstölle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tärkeydestä, merkityksestä ja hyödyistä, sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintaperiaatteista ja menettelyistä?*
  - *Miten johto on ohjeistanut sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamisen sekä järjestänyt (esim. konsernimääräykset, ohjeet, prosessien kuvaukset) sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavan yksikön eri toimintoihin? Miten siinä otetaan huomioon toimintaympäristön muutokset?*
  - *Miten johto varmistaa asiantuntevan henkilöstön ja että henkilöstö ylläpitää ja jatkuvasti kehittää ammatillista osaamistaan (rekrytointi, koulutustarpeiden arviointi, resursointi, osaamisen kehittäminen)?*

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Palveluryhmä toimii liikunta- ja nuorisolakien asettamien vaatimusten ja kaupunkistrategian mukaisesti.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Palveluryhmä toteuttaa kaupunkistrategiassa sekä palvelu- ja vuosisuunnitelmassa asetettuja tavoitteita. Mahdollisista poikkeamista neuvotellaan palvelualueen johdon kanssa.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Palveluryhmässä noudatetaan kaupungin yleistä hyvää hallintotapaa.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Palveluryhmän organisaatorakenne on määritelty osana sivistyksen palvelualueetta. Toimintaa ohjaa sivistyspalveluiden toimintasääntö.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
<b>Kokonaisarvio hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Palveluryhmän johtamista ja valvontakulttuuri ovat hallinnassa.			



# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

- Seuraavien ohjaavien kysymysten perusteella toimintayksikkö kuvaa nykytilan ja tavoitetilan järjestelmällisen ja tuloksellisen riskienhallinnan mukaisista menettelyistä sekä määrittelee arvionsa perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet
  - Miten varmistetaan strategisten sekä toiminnan ja talouden tavoitteiden riittävyys, olennaisuus, selkeys ja tavoitteellisuus, jotta tavoitteisiin ja toiminnan tuloksellisuuteen liittyvät riskit voidaan tunnistaa ja arvioida?
  - Millä tavalla johto käsittelee kaupunkistrategian ja toiminnan ja talouden tavoitteet henkilökunnan kanssa (sekä arvioi ja varmistaa toteutumisen)?
  - Miten varmistetaan talousarvion realistisuus suhteessa palvelutarpeisiin sekä investointien tulorahoituksen riittävyys? Miten toiminnan suunnittelussa hyödynnetään vaikutusten (mm. kuntalais-, yritys-, ympäristö) arviointeja?
  - Miten toteutetaan toimintaympäristön analysointi ja riskiprofiilin laatiminen? Miten riskejä ja epävarmuustekijöitä tunnistetaan, arvioidaan ja analysoidaan eri organisaatiotasoilla? Miten toimintaympäristön muutokset otetaan huomioon mahdollisuuksien ja uhkien sekä niiden hyväksyttävyyden arvioinnissa?
  - Miten riskien hyväksyttävyydestä ja hallintamenettelyistä (eri toimijoiden kanssa) päätetään sekä riskien hallintakeinojen toimivuutta arvioidaan ja kehitetään? Miten vastuiden ja toimivaltamääräysten tarkoituksenmukaisuutta, roolien selkeyttä sekä prosessien toimivuutta arvioidaan ja päätetään toimenpiteistä? Miten resursoinnin riittävyys, riittävät ja ripeät toimenpiteet varmistetaan?
  - Miten riskienarvioinnissa otetaan huomioon esimerkiksi toiminnan ja investointien tuloksellisuuteen, jatkuvuuteen ja häiriöttömyyteen, henkilöstön jaksamiseen, fyysiseen turvallisuuteen, tilojen kuntoon ja sisäilmaolosuhteisiin, lainmukaisuuteen, toiminnan eettisyyteen, väärinkäytöksiin sekä tietojen ja raportoinnin luotettavuuteen liittyviä riskejä?
  - Miten varmistetaan, että riskienhallinnan toimenpiteet saadaan kiinteäksi osaksi tavanomaisia suunnittelu-, päätöksenteko-, talous- ja toimintaprosesseja? Miten riskienhallinnan tilaa ja tuloksellisuutta seurataan ja arvioidaan talousarviovuoden aikana?



# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Järjestelmällisen riskienhallinnan nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Riskit arvioidaan palveluryhmän johtoryhmässä, kirjataan ja raportoidaan Granite – järjestelmässä. Järjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2021.	2	Järjestelmän perustietoja pitää tarkentaa ja päivittää sekä vahvistaa käyttöä.	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Palveluryhmä laatii hallinnassaan olevien tilojen turvallisuussuunnitelmia Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeistuksen mukaisesti. Oleelliset riskit on tunnistettu.	3	Turvallisuussuunnitelmien päivitykset	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Riskit arvioidaan riskienhallinta- ja turvallisuussuunnitelmien laadinnan yhteydessä. Riskeistä raportoidaan turvallisuussuunnitelmissa olevien ohjeiden mukaisesti.	3	Turvallisuussuunnitelmien päivitykset ja kaikkia kohteita käsittelevät suunnitelmat valmiiksi. Lisätään yhteistyötä palvelualueen riskienhallintapäällikön kanssa.	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Merkittävimmät tiedostetut riskit ovat Tampereen stadionilla, uimahalleissa, jäähalleissa ja muissa merkittävässä liikuntalaitoksissa järjestettävät tapahtumat sekä tiloissa käytettävät kemikaalit, kalliit välineet ja koneet.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Riskienhallinnan toteutukseen liittyvät suunnitelmat	Laadittu / päivitetty viimeksi	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Valmiussuunnitelma <ul style="list-style-type: none"><li>Valmiussuunnitelman ajantasaisuus tarkistetaan vuosittain</li></ul>	Noudatetaan kaupungin valmiussuunnitelmaa	Tarvittaessa tehdään palveluryhmäkohtainen suunnitelma.	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Pelastussuunnitelmat <ul style="list-style-type: none"><li>Pelastussuunnitelmia pidetään yllä ja niiden ajantasaisuus tarkistetaan ennen lakisääteisiä palotarkastuksia</li><li>Tapahtumissa järjestäjä huolehtii tapahtumakohtaisesta pelastussuunnitelmasta.</li></ul>	Pelastus- ja turvallisuussuunnitelmat pääosin laadittu.	Turvallisuussuunnitelmien päivitykset ja kaikkia kohteita käsittelevät suunnitelmat valmiiksi.	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Työsuojelun vaarojen arvioinnit <ul style="list-style-type: none"><li>Toteutus yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa</li></ul>	Toteutetaan säännöllisesti aluehallintoviraston, työterveyden ja yksikön yhteistyössä. Käydyt ja suunnitellut kohteet kirjataan työterveydenhuollon toimintasuunnitelmaan.		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Riskienhallinnan toteutukseen liittyvät suunnitelmat	Laadittu / päivitetty viimeksi	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Jatkuvuussuunnitelmat • Tietojärjestelmien jatkuvuussuunnitelmat	Kaupunkitasoinen ohjeistus		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Koronapandemian aiheuttama taloudellinen, terveydellinen ja sosiaalinen riski vuonna 2021, jatkuu edelleen vuodelle 2022. Etätyössä noudatettu kaupungin johdon ohjeistusta ja toimittu osittain hybridimallissa.	Kaupunkitasoinen ohjeistus	Työtehtävien uudelleen arviointi ja henkilökunnan sijoittaminen eri tehtäviin kaupungin muihin yksiköihin tarpeen mukaan.	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
<b>Kokonaisarvio riskienhallinnan nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Toimitaan riskienhallinta- ja turvallisuussuunnitelmien mukaisesti. Tapahtumatoiminnan lisääntyneet riskit asettavat uusia vaatimuksia (väkivalta, huumeet, terrorismi). Koronapandemian esiin tuoman kokonaisvaltaisen varautumisen kehittäminen palvelutoiminnassa. Etä- ja hybridityöskentely toimivaa.			



# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

- *Seuraavien ohjaavien kysymysten perusteella toimintayksikkö kuvaa nykytilan ja tavoitetilan johdon ja esimiesten (ennaltaehkäisevistä, havaitsevista ja korjaavista) valvontatoimenpiteistä sekä määrittelee arvionsa perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet*
  - *Miten on määritelty toimielimen, johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten keskeiset valvonnan kohteet sekä toteuttamisvastuut, toimeenpantu dokumentoidusti valvontamenettelyt (tavoitteiden ja riskien perusteella)?*
  - *Miten varmennetaan päätöksenteon laadun ja hyvän hallinnon menettelyiden asianmukaisuutta (valmistelu, esittely, tasapuolisuus, puolueettomuus, viivytyksettömyys, toimivaltuuksien noudattaminen jne.)?*
  - *Miten edistetään kuntalaisten palvelutarpeisiin vastaamista, toiminnan ja talouden tavoitteiden saavuttamista, tuloksellisuutta, investointien laadukasta toteutumista, toimintaan liittyvien lakien ja määräysten noudattamista sekä toiminnan eettisyyttä?*
  - *Miten varmennetaan talousarvion noudattamista sekä investointihankkeiden suunnitelmanmukaista ja kustannusarvioiden toteutumista?*
  - *Miten varmennetaan taloudenhoidon menettelyiden asianmukaisuutta (tulojen perusteet ja laskutus, menojen käsittely, hankintamenettely, asia- ja numerotarkastus, hyväksymismenettelyt)?*
  - *Miten johto on arvioinut valvontatoimenpiteiden riittävyyttä ja tuloksellisuutta (merkittävien riskien hallinnan ja valvontatoimenpiteiden riittävyys, tavoitteiden saavuttaminen, raportoinnin luotettavuus ja toiminnan laillisuus)?*
  - *Kun huomataan poikkeamia toiminnoissa ja prosesseissa, miten johto varmentaa korjaavien toimien kohdentamisen ja riittävyyden mm. (osto)palveluiden saatavuus ja laatu, häiriöt teknologioissa ja tietojärjestelmissä, investointien hallinta, väärinkäytökset, jne.?*

# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteiden nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Palveluryhmä noudattaa kaupungin yleisiä ohjeita ja määräyksiä. Esimiehet noudattavat palvelualueen toimintasääntöä.	3	Laatu- ja seurantapalaverit Sopimusten uudelleenarviointi tarvittaessa, mm. puhtaanapitosopimukset	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Tietojärjestelmien käyttövaltuuksien hallinta on järjestetty ja ajan tasalla.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
<b>Kokonaisarvio valvontatoimenpiteiden nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Valvonta hallinnassa.			



# Viestintä ja raportointi

- *Seuraavien ohjaavien kysymysten perusteella toimintayksikkö kuvaa nykytilan ja tavoitetilan viestinnän ja raportoinnin menettelyistä sekä määrittelee arvionsa perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet*
  - *Miten johtamista, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa palveleva olennainen ja laadukas sisäinen ja ulkoinen tieto on tunnistettu ja määritelty?*
  - *Miten tietoa kerätään ja jalostetaan johtamista, päätöksentekoa, sisäistä, kuntalaisten ja eri sidosryhmien ulkoista arviointia sekä valvontaa palvelevaksi?*
  - *Miten varmistetaan tietojen oikeellisuus, riittävyys ja hyödynnettävyys toiminnan arvioimiseksi?*
  - *Miten johto ja esimiehet viestivät kaupungin toimintaan liittyvistä tavoitteista, periaatteista ja vastuista henkilöstölle ja eri sidosryhmille?*
  - *Miten johto ja esimiehet hyödyntävät tietoa ja raportointia yksiköiden johtamisessa, päätöksenteossa sekä toiminnan ja talouden tavoitteiden saavuttamisen, investointien toteutumisen seurannassa, sekä tuloksellisuuden arvioinnissa?*
  - *Miten johto ja esimiehet ovat järjestäneet ja varmentaneet riittävän raportoinnin tavoitteista, riskeistä sekä korjaavien toimenpiteiden toteutuksesta?*
  - *Miten johto ja esimiehet varmentavat tietojen ja asiakirjojen julkisuuden, luottamuksellisuuden ja salassapidon sekä käsittelyn lainmukaisuuden?*

# Viestintä ja raportointi

Viestinnän ja raportoinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Palveluryhmä käyttää kaupungin yleisiä raportointijärjestelmiä. Raportit käsitellään johtoryhmässä säännöllisesti.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Viestintä on organisoitu kaupungin viestintäohjeen mukaisesti ja vastuuhenkilöt nimetty. Toimitaan kaupungin viestintäohjeiden, viestintäsuunnitelman ja resurssien mukaisesti.	3	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
<b>Kokonaisarvio viestinnän ja raportoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Pääosin hallinnassa.			



# Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

- *Seuraavien ohjaavien kysymysten perusteella toimintayksikkö kuvaa nykytilan ja tavoitetilan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisen järjestämisen seurannan ja arvioinnin menettelyistä sekä määrittelee arvionsa perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet*
  - *Miten lauta- tai johtokunta arvioi ja valvoo hyvän hallinto- ja johtamistavan ja siihen sisältyvän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä sekä siihen liittyvien eri osatekijöiden ja menettelyiden riittävyyttä ja tuloksellisuutta?*
  - *Miten lauta- tai johtokunta osallistuu toimintaympäristön analysointiin ja riskiprofiilin sekä merkittävimpien riskien hallinnan käsittelyyn?*
  - *Miten ulkoistetuissa palveluissa tai avustustoiminnassa seurataan ja arvioidaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä ja toimivuutta?*
  - *Miten käsitellään sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen raportit ja huolehditaan annettujen suositusten toteuttamisesta?*
  - *Miten valmistellaan tilinpäätöksen toimintakertomukseen sisältyvä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteko?*



# Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen raportit käsitellään aina palveluryhmän johtoryhmässä.	3	Annettujen suositusten toteuttamista kehitettävä	Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
Palveluryhmän johto valmistelee tilinpäätöksen toimintakertomukseen sisältyvän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteon yhteistyössä palvelualueen johdon kanssa.	4		Liikunta- ja nuorisajohtaja ja nuorisopalvelujohtaja
<b>Kokonaisarvio sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Pääosin hallinnassa. Toivotaan lisää vuorovaikutusta sisäisen tarkastuksen ja palveluryhmän yhteistoiminnassa.			

# Liitteet

- Riskiprofiili

Riskiluokka	Riski	Riski-taso	Keskeiset riskienhallinta-toimenpiteet	Riskin omistaja
Operatiiviset riskit	Sisäilmaongelmat	9	Sisäilmatyöryhmien toiminta	Liikunta ja nuoriso
Operatiiviset riskit	Henkilöstön osaaminen ja henkilöstön vaihtuvuus erityisesti nuorisopalveluissa	8	Perehdytyksen kehittäminen esimiesten ja työyhteisön toimesta, tehtäväkuvien selkiyttäminen	Liikunta ja nuoriso
Operatiiviset riskit	Tietoarkkitehtuuri ja data: Tietojärjestelmien ja -verkkojen toimintavarmuus	6	Tietohallinnon ohjeistuksen mukaisesti	Liikunta ja nuoriso
Operatiiviset riskit	Viestintä ja viestinnän prosessien noudattaminen	6	Noudatetaan kaupungin viestintäohjeistusta, osaamista palveluryhmässä vahvistetaan	Liikunta ja nuoriso
Taloudelliset riskit	Talouden rakenteellinen tasapaino ja talouden ennakoimattomuus	15		Liikunta ja nuoriso