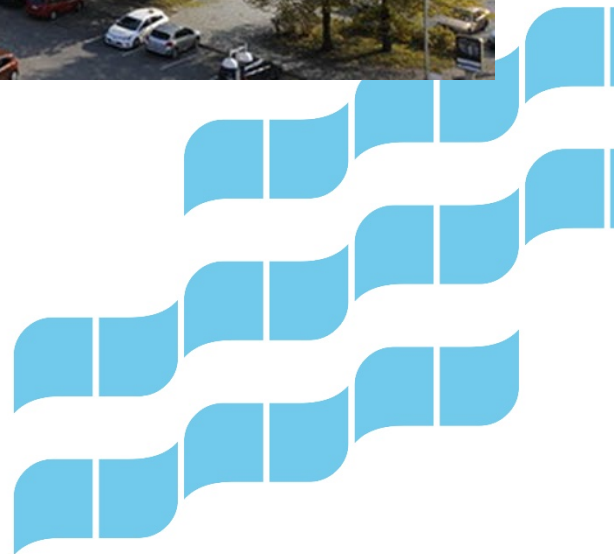


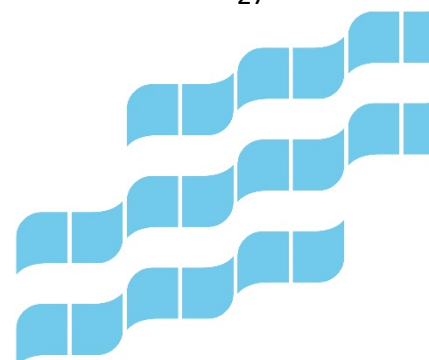
## Tampereen kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta

Kaupunginhallituksen 25.11.2019 § 501 hyväksymä määräys

- päivitetty 1.8.2021, konsernijohtaja 1.7.2021 § 93

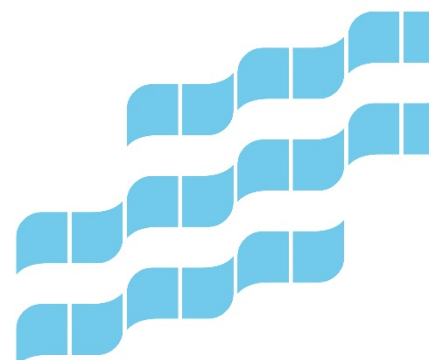


1	Johdanto.....	4
1.1	Hyvän hallinnon oikeusperiaatteet	4
1.2	Hyvän hallinto- ja johtamistavan mukainen käytäntö	5
1.3	Eettiset periaatteet osana hyvää hallintoa	6
2	Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä .....	7
2.1	Strategia johtamisen perustana	7
2.2	Johtamisen organisointi	8
2.3	Pormestarijärjestelmä	9
2.4	Johtamiseen liittyvät säännöt ja vastuut	9
3	Valvontajärjestelmä .....	10
3.1	Ulkoisen valvonta	11
3.2	Sisäinen valvonta	12
3.2.1	Sisäisen valvonnan tavoitteet ja osa-alueet	12
3.2.2	Riskienhallinta osana johtamista ja hallintokulttuuria	14
3.2.3	Tilivelvollisen johdon valvontavastuut	16
3.2.4	Väärinkäytösten ehkäisy ja toimenpiteet väärinkäytöstapauksissa	17
4	Päätöksentekoprosessi.....	19
4.1	Päätöksentekoprosessin laillisuuspohja	19
4.2	Asian vireilletulo ja valmistelu	20
4.3	Päätöksenteko	21
4.3.1	Esteellisyys	22
4.3.2	Otto-oikeuden käyttäminen	23
4.4	Päätöksistä tiedottaminen	24
5	Konserni prosessit sekä niiden ohjaus ja valvonta.....	25
5.1	Konsernihallinnon ohjaus- ja tukirooli	25
5.2	Hallinnon ja päätöksenteon prosessit	26
5.2.1	Hallintoyksikön suorittama ohjaus ja valvonta	26
5.2.2	Yksiköiden vastuu ja valvonta hallintoasioissa	26
5.2.3	Tiedonhallinnan ja asiakirjahallinnan ohjaus	26
5.2.4	Sopimushallinnan käytännöt	27



5.3	Hankintaprosessi	28
5.3.1	Kaupungin hankintojen ja hankintatoiminnan järjestäminen	28
5.3.2	Strategisen hankintatoimen suorittama ohjaus ja Tuomi Logistiikka Oy:n hankintapalvelut	28
5.3.3	Yksiköiden vastuu ja valvonta hankinta-asioissa	29
5.4	Henkilöstöasioiden prosessi	29
5.4.1	Kaupungin henkilöstöpolitiikan linjaukset ja periaatteet	29
5.4.2	Henkilöstöyksikön suorittama ohjaus ja valvonta	30
5.4.3	Yksiköiden vastuu ja valvonta henkilöstöasioissa	30
5.5	Omistajaohjaus ja konsernivalvonta	30
5.6	Strategia- ja kehittämisprosessi	31
5.6.1	Strategia- ja kehittämisyksikön suorittama ohjaus ja valvonta	31
5.6.2	Yksiköiden vastuu ja valvonta strategia- ja kehittämisasioissa	32
5.7	Talousprosessi ja talouden ohjaus ja valvonta	32
5.7.1	Talouslyksikön suorittama ohjaus ja valvonta	32
5.7.2	Yksiköiden vastuu ja valvonta talousasioissa	33
5.7.3	Kaupungin pankkitilit, käteinen raha ja sijoitustoiminta	34
5.8	Tietohallintoasioiden prosessi	35
5.8.1	Kaupungin tietohallintoasioiden linjaukset ja periaatteet	35
5.8.2	Tietohallintoyksikön suorittama ohjaus ja valvonta	35
5.8.3	Yksiköiden vastuu ja valvonta tietohallintoon liittyvissä asioissa	36
5.9	Viestintäprosessin ohjaus ja valvonta	37
5.9.1	Kaupungin viestinnän tarkoitus ja tavoitteet	37
5.9.2	Strategia- ja kehittämisyksikön viestintätiimin ohjaus ja valvonta	38
5.9.3	Yksiköiden vastuu ja valvonta viestintäasioissa	39

Tampereen kaupunki  
Konsernihallinto, hallintoyksikkö  
PL 487  
33101 Tampere  
[www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)



## 1 Johdanto

Tässä asiakirjassa esitetään keinoja, joilla tilivelvollinen johto toteuttaa hallintotapaa ja varmentaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyiden asianmukaisuutta kaupungin toiminnassa. Asiakirja on kaikkia Tampereen kaupungin toimijoita sitova.

Kaupungin toiminta käsittää kaupungin ja kaupunkikonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen kuntien yhteistoimintaan sekä muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan. Tampereen kaupunkikonsernin muodostavat Tampereen kaupunki emoyhteisönä sekä tytäryhteisöt, joissa kaupungilla on määräysvalta. Kaupungin toimintaa johdetaan ja kehitetään kaupungin ja sen tytäryhteisöjen muodostamana kokonaisuutena. Kaupunkikonsernin toiminnot järjestetään siten, että kaupungin vastuulla olevassa kaikessa toiminnassa noudetaan hyvää hallinto- ja johtamistapaa.

Kaupunginhallitus ja muu konsernijohto vastaavat kuntalain velvoittamana siitä, että Tampereen kaupungilla on hyvän hallinto- ja johtamistavan mukainen johtamisjärjestelmä ja että sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvät menettelytavat ja organisaation eri toimijoiden toimivalta, velvoitteet ja vastuut on määriteltävä.

Kaupunginhallituksen tehtävänä on ylimpänä toimeenpanevana toimielimenä päättää keskeisistä konsernitason johtamiseen liittyvistä periaatteista. Tällä asiakirjalla kaupunginhallitus määrää alaisensa toimielimet, viranhaltijat ja henkilöstön noudattamaan hyvää hallintotapaa.

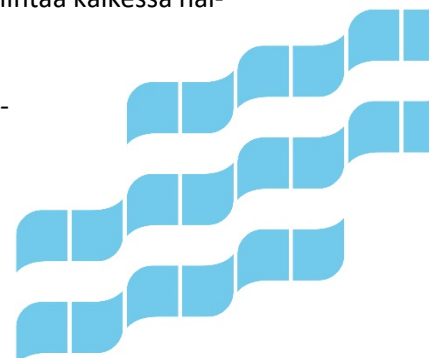
Kaupungin toimintamallin mukaan toimielin hyväksyy vastuualuettaan koskevat hyvään hallinto- ja johtamistapaan, sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvät menettelytavat ja johtavat viranhaltijat vastaavat niiden täytäntöönpanosta.

Sisäinen valvonta ja siihen kiinteästi liittyvä riskienhallinta ovat osa jokapäiväistä toiminnan johtamista, jonka avulla yksikkö pyrkii varmistamaan tavoitteidensa saavuttamisen ja toiminnan lainmukaisuuden.

### 1.1 Hyvän hallinnon oikeusperiaatteet

Kuntalain 14 §:n 7 kohdan mukaan valtuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Varsinainen järjestämisvastuu on kuntalain 39 §:n mukaan kaupunginhallituksella. Julkisen hallinnon lakisidonnaisuus edellyttää, että julkinen hallinto noudattaa sitä koskevaa lainsäädäntöä ja toimii lain määrittelemissä rajoissa. Lakisidonnaisuus edellyttää myös, että viranomainen ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon perus- ja ihmisoikeudet sekä hallinnon oikeusperiaatteet.

Hallinnon yleiset oikeusperiaatteet ovat sitovia ja ne ohjaavat toimintaa kaikessa hallintotoiminnassa asian vireille tulosta päätöksentekoon. Hallinnon yleisiä oikeusperiaatteita konkretisoivat yksittäiset eri lakien säännökset ja niiden noudattamatta jättäminen on pääsääntöisesti säädetty rangaistavaksi.



**Yhdenvertaisuusperiaatteen** mukaan kuntalaisia ja kaikkia, joita käsiteltävät asiat voivat koskea, on kohdeltava tasapuolisesti ja johdonmukaisesti.

**Tarkoitussidonnaisuuden periaate** velvoittaa käyttämään toimivaltaa yksinomaan lain mukaan perusteltuihin tarkoituksiin ja kieltää harkintavallan väärinkäytön.

**Objektiviteettiperiaatteen** mukaan tehtävien toimien ja toimenpiteiden tulee olla objektiivisesti ja ymmärrettävästi perusteltuja ja puolueettomia. Hallintotoiminta ei saa perustua epäasiallisiin tai hallintotoiminnalle vieraisiin perusteisiin, kuten lähipiirin suosinta, henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu tai erityisten taloudellisten etujen tavoittelu. Objektiviteettiperiaatetta konkretisoivat mm. esteellisyys ja virkamiesoikeudelliset säännökset sekä rikoslain lahjusrikoksia koskevat säännökset.

**Suhteellisuusperiaatteen** mukaan viranomaisen toimet on mitoitettava oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Esimerkiksi yksityisen asemaan ei puututa enempää kuin on välttämätöntä.

**Luottamuksensuojaperiaatteella** suojataan yksityisen oikeutettuja odotuksia. Yksityisen on kyettävä luottamaan viranomaisen toimintaan ja siihen, ettei lainsäädännön tai määräysten mukaiseen toimintaan yksipuolisesti taannehtivasti voida puuttua tai edun suovaa päätöstä muuttaa. Viranomaisen ratkaisukäytäntöjen tulee olla pysyviä ja viranomaistoiminta ennustettavaa.

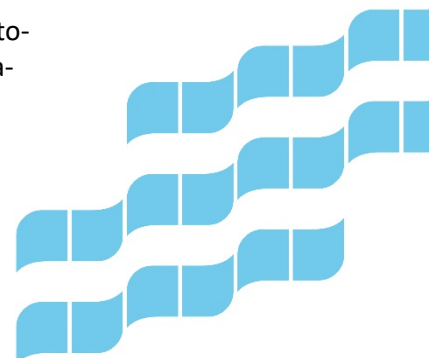
**Julkisuusperiaatteen** mukaan jokaisella on oikeus saada tieto viranomaisen julkisesta asiakirjasta, käyttää hyväksi julkisuusperiaatteen mukaisesti saatua tietoa sekä oikeus levittää sitä edelleen.

**Hallintotoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys ovat toiminnan lähtökohtia.** Luottamus siihen, että viranomaiset ja julkista päätösvaltaa käyttävät toimivat puolueettomasti, on hallintotoiminnan uskottavuuden ja hyväksyttävyyden perusedellytys. Kaiken julkisen toiminnan tulee olla avointa ja läpinäkyvää, mikä mahdollistaa luottamuksen syntymisen ja sen säilyttämisen. Hallinnon läpinäkyvyydellä voidaan estää vaikutusvallan väärinkäyttöä edun tavoittelemiseksi (korruptio) ja taata hallinnon oikeusperiaatteiden toteutuminen.

Hyvään hallintotapaan julkishallinnossa kuuluu olennaisena osana **palveluperiaate**, jolla tarkoitetaan asiakaslähtöistä toimintatapaa. Asioinnin järjestäminen ja sen laajuus on pyrittävä järjestämään palvelujen käyttäjien tarpeiden kannalta. Palveluperiaate velvoittaa kuulemaan asiakasta ennen päätöksentekoa, käyttämään selkeää ja asianmukaista kieltä sekä käsittelemään asiat asianmukaisesti ilman aiheetonta viivästymistä.

## 1.2 Hyvän hallinto- ja johtamistavan mukainen käytäntö

Hallintolaki säätelee hyvää hallinto- ja johtamistapaa julkisella sektorilla. Käytännössä hyvä hallinto- ja johtamistapa on toiminnan ja talouden ohjauksen tilivelvollisuus, ohjaus ja vastuujärjestelmä.



Kaupungin toimielin vastaa johtamastaan toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tilivelvollinen toimielin ja viranhaltijajohto vastaavat yhdessä toiminnan tuloksellisuudesta, hallinnosta, taloudesta ja toiminnan läpinäkyvyydestä. Toimielintyöskentelyn ja ylimmän johdon toimintatapojen tulee toimia käytännön esimerkkinä muulle organisaatiolle eettisestä toimintakulttuurista. Toimielimen puheenjohtajan tehtävänä on johtaa ja suunnitella toimielimen toimintaa ja työskentelyä yhteistyössä esittelevän viranhaltijan kanssa perustuen kaupungin strategiaan sekä toiminnan ja talouden tavoitteisiin sekä hyväksytyihin eettisiin periaatteisiin. Toimielinten työskentelyn ja päätöksenteon tulee olla objektiivista ja puolueetonta sekä perustua johdonmukaisesti tosiseikkoihin, tarvittaviin vaikutusten arviointeihin ja lainsäädäntöön.

Toimielinten työskentelyn johtamisessa kannustetaan kyseenalaistamaan suunnitelmien ja päätösten perusteita sekä edistämään avointa keskustelukulttuuria. Puheenjohtaja vastaa esittelevän viranhaltijan kanssa toimielimen vastuualueelle kuuluvan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen asianmukaisuudesta. Toimielinten tulee säännöllisesti arvioida toimielimen johtamista, toimintansa lisäarvoa ja työskentelytapojaan.

Johtavan viranhaltijan on järjestettävä vastuullaan oleva toiminta tehokkaaksi, päämäärätietoiseksi ja tavoitteet saavuttavaksi. Hallintosäännössä ja muissa ohjeissa tulee vastuuttaa muun muassa keskeisten palveluiden tuottaminen ja toimintaprosessien kuvausten laatiminen, riittävät toiminnan ja talouden raportointivelvoitteet sekä säännöllinen arviointi.

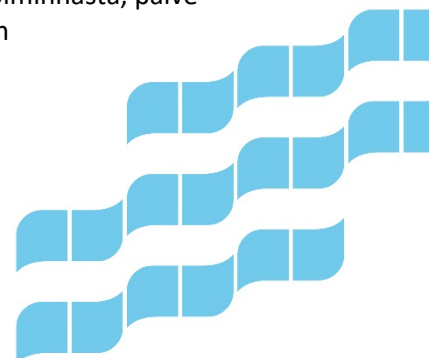
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta varmistavat hyvän hallinto- ja johtamistavan mukaista toimintaa. Niiden tulee kattaa kaupunkikonsernin oma toiminta sekä toiminta, josta kaupunki vastaa lainsäädännön, omistuksen, ohjauksen ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden tai sopimusten nojalla.

Hyvään johtamiseen kuuluu oleellisena osana toiminnan jatkuva kehittäminen. Sen avulla kaupunki pystyy tuottamaan palveluitaan kuntalaisten tarpeisiin tuloksellisesti. Toimielinten sekä yksiköiden omilla toimenpiteillä voidaan kehittää ja ottaa käyttöön muita johtamisjärjestelmän osia, kuten laatu- ja ympäristöjärjestelmiä edellyttäen, että ne eivät ole ristiriitaisia hyväksytyyn strategiaan kanssa ja että ne tukevat osaltaan valvontajärjestelmää.

### 1.3 Eettiset periaatteet osana hyvää hallintoa

Hyvään hallinto- ja johtamistapaan kuuluu, että organisaatio ja sen jäsenet sekä keskeiset yhteistyökumppanit ovat tietoisia kaupunginvaltuuston hyväksymistä eettisistä periaatteista. Esi- miehet vastaavat siitä, että eettiset periaatteet ovat henkilöstön tiedossa, toiminta järjestetään niiden mukaisesti ja mahdollisiin poikkeamiin puututaan heti.

- 1 Kaikessa hallinnossa ja johtamisessa noudatetaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Avoimuudella ja viestinnällä annetaan ennakoivasti tietoa kaupungin toiminnasta, palveluista ja päätöksistä. Viestinnän on oltava selkeää ja samalla on huolehdittava yksityisyyden suojasta. Toiminnan on oltava rehellistä ja vilpitöntä, eikä tosiasioita vääristellä eikä tosiasioita saa jättää kertomatta oman edun vuoksi.





- 2 Kaupungin toiminnassa edistetään oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Toiminnassa kunnioitetaan luottamushenkilöiden, esimiesten ja työntekijöiden eri rooleja ja edistetään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Kaikessa päätöksenteossa on otettava huomioon eri näkökulmat ja vaikutukset. Toiminnan on oltava tasapuolista, eikä ketään saa suosia tai antaa ennakkokäsitysten vaikuttaa toimintaan.
- 3 Käyttäytyään kunnioittavasti ja pidetään huolta toisistamme. Kaikki vuorovaikutus perustuu keskinäiseen luottamukseen ja arvostukseen. Asioista saadaan olla eri mieltä ja jokaisen on mahdollista esittää oma näkemys. Jokaista on kohdeltava kunnioittavasti eikä teoilla tai puheilla saa loukata ketään. Kaupungin toiminnassa ei sallita epäasiallista käytöstä, kiusaamista tai häirintää missään muodossa. Epäasialliseen käytökseen puuttuminen on jokaisen, mutta erityisesti esimiesten ja luottamuselinten puheenjohtajien vastuulla. Kaupungin johto, esimiehet ja luottamushenkilöt näyttävät käytöksellään hyvää esimerkkiä henkilöstölle. Käyttäytymisen on oltava arvokasta ja muita kunnioittavaa, myös sosiaalisessa mediassa. Kunnioitetaan kaikkien oikeutta työskennellä turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä työhyvinvointia ja työturvallisuutta kehittäen.
- 4 Kaupunki noudattaa kaikessa toiminnassaan hyvän hallinnon ja johtamisen periaatteita. Väärinkäytöksiä ei sallita ja noudatetaan lainsäädäntöä. Jokaisen työntekijän ja luottamushenkilön velvollisuutena on tuntee kaupungin toimintaa ja omaa tehtävänsä koskevat lait ja säädökset, konsernimääräykset ja ohjeet. Luottamushenkilöiden ja esimiesten rooliin kuuluu osoittaa esimerkillään, kuinka sovittujen ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti toimitaan ja tarvittaessa puuttua epäkohtiin.

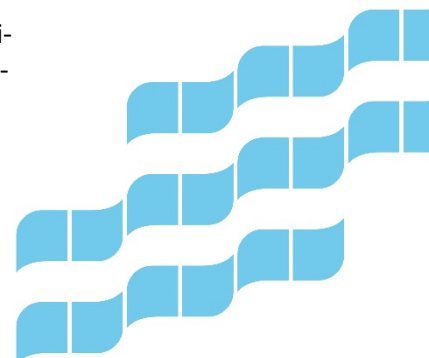
Kaupunkikonsernin henkilöstöön kuuluva tai luottamushenkilö ei saa antaa, hyväksyä tai vastaanottaa minkäänlaista lahjasta tai epätavallista henkilökohtaista etuutta. Kaikki tällaiset tarjoukset on ilmoitettava kunkin yksikön johdolle tai sisäiseen tarkastukseen. Henkilökohtainen etu ei saa millään tavoin vaikuttaa päätöksentekoon. Kaiken toiminnan tulee kestää ulkopuolinen tarkastelu. Vieraanvaraisuudesta, eduista ja lahjoista on annettu konsernimääräys.

## 2 Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä

### 2.1 Strategia johtamisen perustana

Tampereen strategia on kaupunginvaltuuston hyväksymä asiakirja, joka on perusta kaupunkikonsernin toiminnalle ja päätöksenteolle. Strategiaa täydennetään erilaisilla periaatelinjauksilla, kuten esimerkiksi konserniohjeella ja omistajaohjauksen periaatteilla, henkilöstöpolitiikan periaatteilla, hankinnan periaatteilla ja eettisillä periaatteilla, sekä kaupunginvaltuuston tai -hallituksen hyväksymillä erillisohjelmilla ja -suunnitelmilla. Maankäytön suunnittelun osalta strategiaa täydennetään Tampereen kantakaupungin yleiskaavassa.

Strategisella johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan asiakirjoja ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joilla varmistetaan strategian mukainen toiminta. Strategisen johtamisjärjestelmän keskeinen prosessi on vuosittainen toiminnan ja talouden suunnittelu, johon kytkeytyy toiminnan kehittäminen. Suunnittelun tuotoksena syntyvät



valtuuston hyväksymä talousarvio ja -suunnitelma sekä lautakuntien, liikelaitosten ja konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelmat. Talousarviossa strategian valtuustokauden tavoitteita tarkennetaan vuositasolle ja palvelu- ja vuosisuunnitelmissa asetetaan tarkemmat vuosittaiset toimenpiteet strategian tavoitteiden toteuttamiseksi. Muita strategisen johtamisjärjestelmän osia ovat johdon tulokortit, johtoryhmätyöskentely, tavoite- ja kehityskeskustelut ja palkitseminen.

## 2.2 Johtamisen organisointi

Kuntalaki ja valtuuston hyväksymä hallintosääntö ovat johtamisen organisoinnin perusta. Kuntalain mukaan valtuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta ylimpänä toimielimenä. Kuntalain mukaan valtuuston tulee päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Valtuusto päättää kunnan hallinnon järjestämisestä hyväksymällä hallintosäännön, jossa määrätään kaupungin eri viranomaisten toiminta, tehtävät ja ratkaisuvälit.

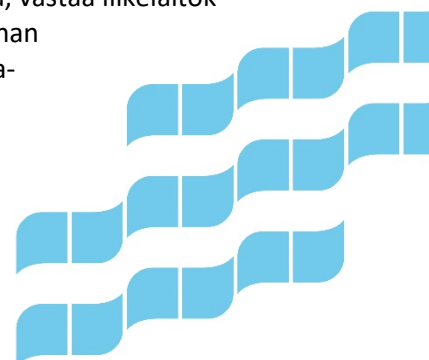
Kaupunginhallitus vastaa kaupungin hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä huolehtii kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Osa kaupunginhallituksen tehtävistä on siirretty sen konsernijaostolle. Kuntalain mukaisia liikelaitoksia ohjaavat johtokunnat.

Kaupungin palvelut sijoittuvat hallinnollisesti kunnan perustehtäville pohjautuville palvelualueille. Palveluiden järjestämisestä, tuottamisesta ja kehittämisestä vastaavat apulaispormestareiden johtamat lautakunnat. Lautakunnalla voi olla myös jaosto. Palvelualueen johtaja toimii lautakunnan esittelijänä ja hänen tehtävänsä on johtaa palvelualueensa toimintaa ja sen kehittämistä. Palvelualueen johtajan tehtävänä on palvelualueensa osalta vastata hyvän hallinto- ja johtamistavan toteutumisesta sekä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä.

Kuntalain mukainen konsernijohto vastaa konsernin ohjauksesta ja valvonnasta. Konsernijohtoon kuuluu pormestarin ja kaupunginhallituksen lisäksi konsernijohtaja. Konsernijohtajan tehtävänä on sovittaa yhteen konsernin johtamiseen, ohjaukseen ja valvontaan liittyvät merkittävimmät ratkaisut. Konsernijohtaja antaa yksikköjä velvoittavia konsernimääräyksiä, joiden noudattamista se myös valvoo. Konsernijohtajan tehtävänä on johtaa pormestaria avustavaa konsernihallintoa, vastata sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan asianmukaisuudesta ja vastata hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä kaupunkiorganisaatiossa.

Konsernihallinnossa toimii pormestarin suorassa alaisuudessa konsernijohtaja ja apulaispormestarit. Konsernijohtajan alaisuudessa toimivat palvelualueiden johtajat sekä konserniyksiköt.

Liikelaitokset ja niiden johtokunnat on määritelty hallintosäännössä. Johtokuntien asiantunteudesta, toimialatuntemuksesta, kokemuksesta ja riippumattomuudesta seuraa kaupunginhallituksen konsernijaosto. Johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa, vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä. Johtokunta vastaa toiminnan strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta sekä konsernimääräysten noudattamisesta ja raportoi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen johtopäätöksistä





kaupunginhallitukselle. Liikelaitoksen toimitusjohtaja päättää liikelaitoksen toimintasäännöstä ja vastaa liikelaitoksen osalta mm. hyvästä hallinto- ja johtamistavasta, riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta raportoiden johtokunnalle.

Kaupungin johtaminen perustuu johtoryhmätyöskentelyyn. Kaupunginhallituksen ja sen jaoston sekä lauta- ja johtokuntien kokousten esityslistalle tulevat asiat käsitellään johtoryhmissä.

Esimiesten tulee käydä alaistensa kanssa kehityskeskustelut tavoitteiden toteuttamiseksi osana ko. yksikön toimintaa. Kaupungin yhteistoimintajärjestelmä kuuluu hyvään johtamiseen ja sen tarkoituksena on edistää henkilöstön ja työnantajan välistä yhteistoimintaa ja turvata henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia.

Toimielimet ja niiden alaiset viranhaltijat ovat valvontavastuussa myös heidän vastuullaan olevien kaupunkiorganisaation ulkopuolisten tahojen kanssa tehtyjen sopimusten ja sitoumusten, kuten ostopalvelujen ja avustustoiminnan sopimuksenmukaisuudesta.

### 2.3 Pormestarijärjestelmä

Tampereen kaupunkia johtaa päätoiminen luottamushenkilö eli pormestari, jonka valtuusto valitsee valtuustokaudeksi kerrallaan. Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja johtaa asioiden käsittelyä kaupunginhallituksen kokouksissa. Pormestari määrittelee kaupunginhallitukselle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivat sekä johtaa kaupunginhallituksen alaisena kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloudenhoitoa. Pormestari vastaa hyvän hallinto- ja johtamistavan, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä kaupunginhallituksen hyväksymien määräysten mukaisesti. Lisäksi pormestarin tulee muun muassa seurata kaupungin päätösten laillisuutta ja tarvittaessa päättää otto-oikeuden käyttämisestä.

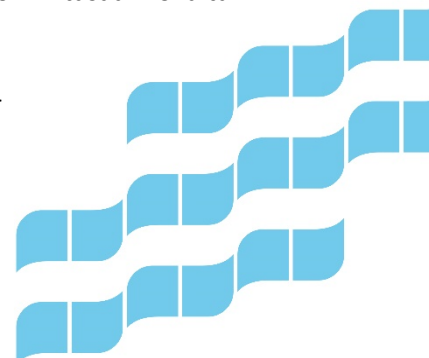
Kaupunginhallituksen ja pormestarin alaisuudessa ovat valtuuston valitsemat apulaispormestarit, jotka toimivat lautakuntien puheenjohtajina. Apulaispormestarit vastaavat yhdessä palvelualueen johtajan kanssa kaupungin strategiasta johdettujen tavoitteiden toteuttamisesta. Pormestarin ja apulaispormestareiden tehtävät on määritelty tarkemmin hallintosäännössä.

### 2.4 Johtamiseen liittyvät säännöt ja vastuut

Kaupungin toimintaa säätelevät kuntalain lisäksi perustuslaki, hallintolaki, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja monet muut toimintaan liittyvät erillislait.

Hallintosääntö määrittelee kaupungin hallintomallin. Hallintosäännössä määrätään kaupungin eri viranomaisista, niiden toiminnasta ja toimivallan jaosta. Hallintosäännössä valtuusto voi antaa viranomaiselle oikeuden siirtää tai delegoida sille siirrettyä toimivaltaa edelleen viranomaiselle, joka ei voi sitä enää siirtää eteenpäin. Toimivalta siirretään toimintasäännöllä tai yksittäisellä päätöksellä.

Toimielin tai viranhaltija, jolle päätösvaltaa on siirretty, on sekä oikeutettu että veloitettu tekemään päätökset toimivaltaansa siir-



retyistä asioista. Muut toimielimet eivät voi ottaa asiaa päätettäväkseen kuin käyttämällä annettua otto-oikeutta silloin kun se säännösten mukaan on mahdollista.

Se, jolle on siirretty päätösvaltaa, on vastuussa tehdystä päätöksestä. Toimielimissä päätöstä vastaan äänestänyt tai kokouksessa välittömästi päätöksen tekemisen jälkeen eriävän mielipiteen ilmoittanut ei kuitenkaan ole vastuussa päätöksestä. Asian esittelijällä on, mikäli päätös poikkeaa hänen päätösehdotuksestaan, oikeus ilmoittaa eriävä mielipide. Jos esittelijä ei ilmoita eriävää mielipidettä, myös hän on oikeudellisessa vastuussa esittelystään poikkeavasta päätöksestä.

Toimivaltaa siirtäneellä viranomaisella on vastuu sekä etukäteen että jälkikäteen. Viranomaisen tulee varmistua siitä, että toimielin tai henkilö, jolle toimivaltaa siirretään, kykenee käyttämään sitä asianmukaisesti. Toimivaltaa siirtävällä viranomaisella on myös valvontavastuu ja sen on järjestettävä seuranta siten, että delegoinnin mukaisiin päätöksiin puuttuminen on tarvittaessa mahdollista. Tarvittaessa delegoinnin supistamiseen tai peruuttamiseen on ryhdyttävä välittömästi. Vastuuta ei voi välttää vetoamalla siihen, että päätösvaltaa on siirretty.

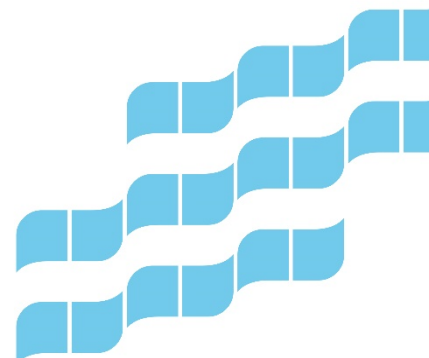
Toimintasäännöt ovat hallintosääntöä yksityiskohtaisempia. Toimintasäännöt sisältävät yksiköiden tarkempaa vastuiden ja velvoitteiden kuvausta sen varmistamiseksi, että lainsäädäntöä ja hallintosääntöä noudatetaan. Toimintasäännön antamisoikeus on määritelty hallintosäännössä.

Konsernimääräyksillä ohjataan kaupunkitasoisia prosesseja. Konsernimääräykset antaa konsernijohtaja ja ne ovat koko kaupunkia velvoittavia määräyksiä. Niitä on noudatettava, kunnes ne on muutettu tai kumottu. Lisäksi konsernihallinnon konserniyksiköt antavat osana ohjaustaan muita sääntöjä, ohjeita tai linjauksia, joita toiminnassa tulee sitovasti noudattaa kaupungin yhtenäisen toimintavan vuoksi.

Lisäksi toimielimet voivat hyväksyä alaistiaan toimintaa koskevia periaatteita ja ohjeita, jotka voivat olla luonteeltaan oikeudellisesti sitovia.

### 3 Valvontajärjestelmä

Julkisen toiminnan luotettavuus edellyttää riittävää valvontaa. Valvonnan ja riskienhallinnan avulla pyritään saamaan varmuus siitä, että toiminta on järjestetty päätösten mukaisesti ja organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan.





Kuva: Valvonta jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen valvontaan.

### 3.1 Ulkoinen valvonta

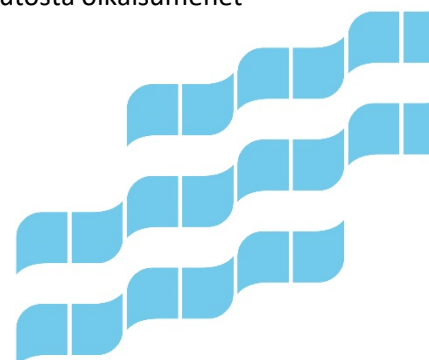
Ulkoinen valvonta on kunnan toimivasta johdosta riippumatonta valvontaa. Kunnan järjestämä ulkoinen valvonta on lakisääteistä ja se jakaantuu tarkastuslautakunnan arviointiin ja sidonnaisuusilmoitusten valvontaan sekä tilintarkastukseen. Tarkastustoimi valmistelee ja esittelee tarkastuslautakunnassa käsiteltävät asiat.

Tarkastuslautakunta arvioi, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet toteutuneet ja onko toiminta ollut tuloksellista ja tarkoituksenmukaista. Arvioinnin tulokset esitetään arviointikertomuksessa, joka käsitellään vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä.

Tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluu myös valvoa kuntalain 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi.

Valtuusto valitsee tarkastuslautakunnan esityksestä enintään kuuden tilikauden hallinnon ja talouden tarkastamista varten tilintarkastusyhteisön. Tilintarkastajan lakisääteiset tehtävät on säädetty kuntalaissa. Hallintosäännön 8 luku käsittelee hallinnon ja talouden ulkoista tarkastusta, tarkastuslautakunnan ja tarkastustoimen tehtäviä.

Ulkoista tarkastusta suorittavat myös valtion keskushallinto ja sektoriviranomaiset sekä Euroopan unionin toimielimet. Lisäksi kunnan asukkailla on julkisuusperiaatteen mukainen valvontaoikeus ja -mahdollisuus. Muutoksenhakujärjestelmä on määrämuotoista ulkoista valvontaa, jossa kunnan viranomaisten päätöksiin on mahdollisuus hakea muutosta oikaisumenettelyin ja kunnallisvalituksin.



### 3.2 Sisäinen valvonta

Kaupunginhallitus vastaa hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Kaupunginhallituksen puheenjohtajana pormestarin on seurattava toimielinten ja kaupunginhallituksen alaisten viranhaltijoiden päätösten laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä ryhdyttävä tarvittaessa kuntalain tarkoittamiin toimenpiteisiin asian ottamiseksi kaupunginhallituksen käsiteltäväksi.

Sisäinen tarkastuksen tehtävänä on selvittää konsernijohdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyttä sekä suorittaa tarkastussuunnitelman mukaiset ja muut kaupunginhallituksen ja pormestarin määräämät tarkastustehtävät. Suorittaessaan tehtäväänsä sisäinen tarkastus ei osallistu päätöksentekoon, vaan tukee hyvää hallinto- ja johtamistapaa ja arvioi toimintojen lain- ja päätöksenmukaisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta.

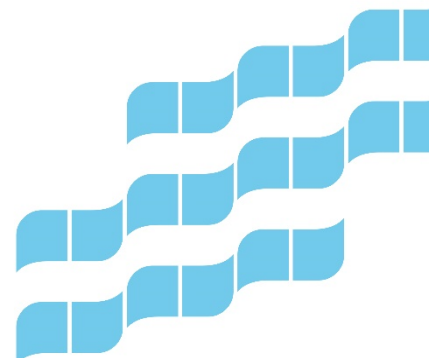
Sisäinen tarkastus arvioi konsernijohdon apuna sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan järjestämisen asianmukaisuutta ja tuloksellisuutta. Riippumattomat arvioinnit perustuvat sisäisen tarkastuksen strategiaan painopistealueisiin, tarkastussuunnitelmaan, sekä havaittuihin riskeihin ja kontrolliheikkouksiin. Tilivelvolliset ja esimiehet ovat erityisesti vastuussa alaisensa toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta ja siihen liittyvän riittävän ja asianmukaisen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toteuttamisesta. Toiminnan tarkastukseen liittyvät raportit on käsiteltävä asianomaisen yksikön johtoryhmässä. Tarvittaessa esimiehet ohjeistavat omilla ohjeillaan alaistaan toimintaa ja tuovat esille myös jokaisen työntekijän vastuun tuoda riskit ja väärinkäytöstilanteet esille.

#### 3.2.1 Sisäisen valvonnan tavoitteet ja osa-alueet

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta tulee järjestää tavalla, joka tuottaa kohtuullisen varmuuden

- toiminnan tuloksellisuudesta ja taloudellisesta kestävydestä
- lainsäädännön, päätösten, sääntöjen ja johdon ohjeiden noudattamisesta
- resurssien ja omaisuuden asianmukaisesta käytöstä ja turvaamisesta sekä
- toiminnan ja talouden raportoinnin oikeellisuudesta ja tietojen luotettavuudesta.

Yksiköiden tulee kuvata ja toimeenpanna oman toimintansa huomioiden käytännöt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamiseksi. Sisäinen tarkastus käyttää alla esitettyä COSO-mallia arvioidessaan yksiköitä ja tätä mallia voivat hyödyntää myös esimiehet yksikkötasoisessa tarkastelussa.



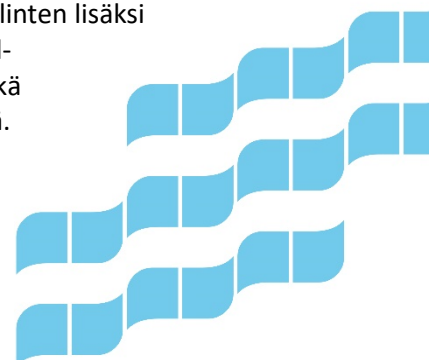


Erityinen vastuu hallinto- ja johtamiskulttuurin luomisessa, viestinnässä, ylläpitämisessä ja poikkeamiin reagoinnissa on ylimmällä johdolla, johtavilla viranhaltijoilla ja esimiehillä.

Hallinto- ja johtamiskulttuurin ylläpitämiseksi sekä jatkuvaksi kehittämiseksi tilivelvollinen toimielin, johtavat viranhaltijat, esimiehet ja henkilöstö sitoutuvat

- johtamis- ja eettisiin periaatteisiin sekä niihin liittyvien poikkeamien asianmukaiseen käsittelyyn
- avoimeen ja hyvään hallintoon
- ratkaisuvallta-, tehtävä- ja vastuumäärittelyihin
- asetettujen tavoitteiden mukaiseen toimintaan, arviointiin ja sen kehittämiseen
- ammatillisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, vastuulliseen toimintaan ja työskentelyyn
- konsernimääräyksiin, ohjeisiin sekä sovittuihin toimintatapoihin
- sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaiseen järjestämiseen, tuloksellisuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä vastaavat toimielinten lisäksi johtavat viranhaltijat ja esimiehet. Myös kaikki työntekijät ovat velvollisia toimimaan huolellisesti, kaupungin ohjeiden mukaisesti sekä raportoimaan esimiehelleen havaitsemistaan olennaisista riskeistä.



Riskit tulee tunnistaa, arvioida ja pyrkiä hallitsemaan sekä päivittäisessä toiminnassa että erityisesti toiminnan muutostilanteissa.

Valvontatoimenpiteiden suunnittelussa on huomioitava toimintaympäristö ja siihen liittyvä lainsäädäntö, toiminnan luonne ja organisointi, tavoitteet ja tunnistetut riskit. Valvontatoimenpiteet voivat olla ennaltaehkäiseviä, havaitsevia ja korjaavia. Riskejä pienentäviä menettelyjä ovat esimerkiksi tehtävä- ja toimivaltamääräykset, esteellisyysäännökset, konsernimääräysten ja ohjeiden mukaiset toimintatavat, prosessikuvauksiin sisältyvät tehtäväjaot ja toimenpiteet (ml. vaarallisten työyhdistelmien poistaminen), suunnitelmat, sekä erilaiset toiminnan, tietojärjestelmien ja teknologisten ratkaisujen, hallinnon ja taloudenhoidon kontrollit. Toimenpiteet ja kontrollit voivat olla mm. hyväksymismenettelyitä, tarkastus- ja täsmäytystoimenpiteitä, erilaisia toiminnan ja talouden (ml. investoinnit) tavoitteisiin sekä kuntalaisten palvelutarpeisiin perustuvia seuranta- ja tuloksellisuuden arviointimenettelyitä (taloudellisuus, tuottavuus, kustannusvaikuttavuus). Erityinen vastuu valvontatoimenpiteiden riittävydestä ja korjaavista toimenpiteistä on tilivelvollisella toimielimellä, johtavalla viranhaltijalla ja esimiehellä. Poikkeamiin reagoinnin tulee olla automaattista ja toiminnan normaalia johtamista.

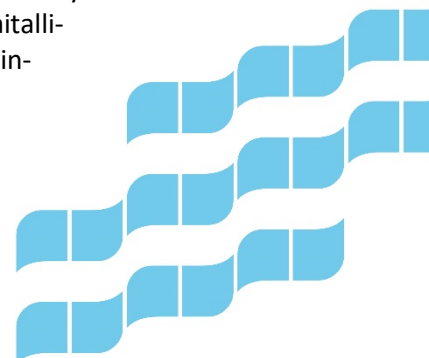
Johto on velvollinen järjestämään oikean ja riittävän raportoinnin, jotta he kykenevät asianmukaisesti valvomaan vastuullaan olevaa toimintaa. Keskeisiä tehtäviä ovat raportointivelvoitteiden asettaminen, tehtyjen päätösten, tavoitteiden ja esitettyjen tulosten seuranta sekä analysointi. Viestintä ja raportointi ovat olennainen osa johtamisen, toiminnan suunnittelun ja arvioinnin, sekä valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisuutta. Viestinnän ja raportoinnin tulee olla jatkuva ja kehittyvä prosessi, jonka avulla tarvittavaa tietoa kerätään ja jalostetaan sekä tietoa jaetaan hyödynnettäväksi myös kuntalaisille ja eri sidosryhmille. Tiedon tulee olla olennaista, riittävää, käytettävää ja sen tulee mahdollistaa poikkeamien havaitseminen sekä oikea-aikainen toiminnan sisäinen ja ulkoinen kriittinen arviointi.

Jatkuvan seurannan, toimintatapojen muutosten ja riskien arviointien perusteella toteutetaan harkintaan perustuvia erillisiä arviointeja prosesseihin sisältyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osatekijöiden tuloksellisuudesta. Arviointien tuloksista raportoidaan valvonnasta vastuulliselle tilivelvolliselle toimielimelle, johtaville viranhaltijoille ja esimiehille, jotka päättävät korjaavista toimenpiteistä varmistaakseen, että kaikki sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osatekijät ovat olemassa ja toimivat tuloksellisesti.

### 3.2.2 Riskienhallinta osana johtamista ja hallintokulttuuria

Riskienhallinnan järjestämistä ohjaavat kaupunginvaltuuston hyväksymät Tampereen kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet, hallintosäännön määräykset ja vaakuuttamista koskevat asiakirjat.

Riskienhallinnalla tarkoitetaan ennakoivaa ja järjestelmällistä tapaa analysoida toimintaympäristöä sekä tunnistaa ja hallita toimintaan liittyviä uhkia (haitallinen seuraus) ja mahdollisuuksia (myönteinen seuraus). Riskienhallinnan tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Riskienhallinnan toimenpiteillä pyri-





tään varmistamaan muun muassa se, että johdolla on käytettävissään tarpeellinen ja ajantasainen tieto merkittävistä riskeistä, suunnitelmat uhkien hallitsemiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä riittävät menetelmät mahdollisten vahinkojen hoitamiseksi.

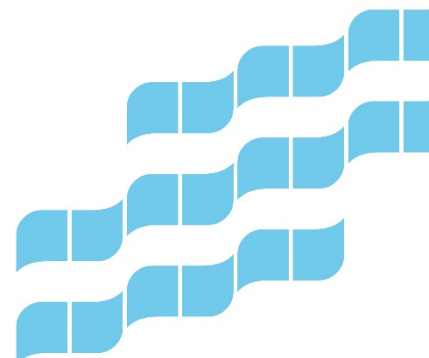
Tilinpäätöksessä kunnan tulee antaa toimintakertomuksessa arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista. Tilinpäätöksessä hyödynnetään yksiköiden laatiman toimintaympäristöanalyysin ja riskiprofiilin sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvauksen tuloksia ja kerätään tiedot kaupunginhallitukselle annettavaan selontekoon. Kaupungin tilivelvolliset viranhaltijat ja tytäryhteisöjen hallitukset vastaavat siitä, että vastuualuekohtainen selonteko sisäisen valvonnan järjestelyistä on tehty asianmukaisesti ja käsitelty toimitelmissä.

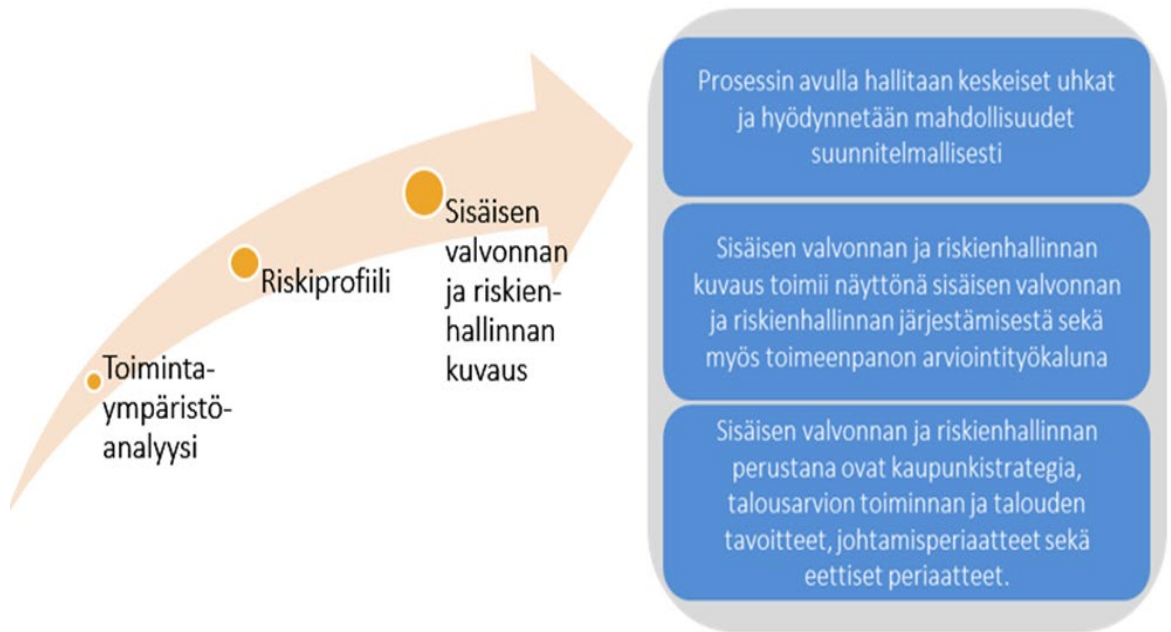
Riskienhallinta kohdistuu kaikkeen kaupungin toimintaan. Kaupunkikonsernin lisäksi myös esimerkiksi kuntien yhteistoiminta, omistus, sopimukset, tietojärjestelmät ja rahoittaminen on ydintoimintojen lisäksi tarkasteltava riskienhallinnan näkökulmasta. Taloudellisten vahinkojen toteutumiseen varaudutaan kaupungin vahinkorahastojen ja vakuutusten avulla. Yksittäiset riskit, joiden toteutuessaan arvioidaan aiheuttavan yli miljoonan euron vahingot, vakuutetaan. Riskienhallintaan liittyy keskeisesti myös toiminnan turvallisuudesta (tietoturvallisuus, toimitilaturvallisuus, työturvallisuus, ympäristöturvallisuus jne.), jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä huolehtiminen.

Konsernihallinnon strategia- ja kehittämissyksikössä vastataan yleisesti riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kehittämisestä ja organisoinnista, koordinoinnista ja kaupunkitasoisesta ohjauksesta sekä yhteistyöstä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa.

Valmiussuunnitelmien avulla varmistetaan kaupungin palvelujärjestelmän toimivuus kaikissa häiriötilanteissa ja toimitelinten tuleekin käsitellä alaistaan toimintaa koskevat valmiussuunnitelmat. Esimiesten tulee huolehtia, että kriittisille toiminnoille ja tietojärjestelmille on laadittu jatkuvuussuunnitelmat ja että niitä ylläpidetään.

Jatkuvuussuunnitelmat pitää pystyä ottamaan käyttöön tarvittaessa ja pienempiin häiriöihin voidaan varautua erilaisilla toimenpiteillä osana laadunvarmistusta. Valmiuslaissa määriteltyjen poikkeusolojen tai kaupunkikonsernin toiminnan häiriintyessä muutoin vakavasti otetaan porimestarin päätöksellä käyttöön häiriötilanteiden aikainen johtamisjärjestelmä noudattamalla häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntöä.





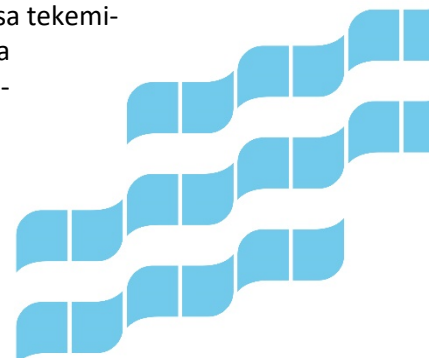
Kuva: Riskienhallinnan kokonaisuus

### 3.2.3 Tilivelvollisen johdon valvontavastuut

Kuntalaki määrittelee tilivelvolliset. Kuntalain tarkoittamiksi tilivelvollisiksi on Tampereella luettu toimielinten jäsenet, pormestari ja apulaispormestarit, konsernijohtaja ja konserniyksiköiden johtajat, palvelualueiden johtajat, toimitusjohtajat, palveluryhmien johtajat sekä toimielinten alaisten yksiköiden johtavat viranhaltijat (yleensä esittelijät).

Tilivelvollisella on henkilökohtainen vastuu sisäisen valvonnan ja siihen liittyvän riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä ja jatkuvasta ylläpidosta johtamansa toiminnan osalta. Tilivelvollisuus kattaa johtamis-, ohjaus- ja seurantavastuun lisäksi tulosvastuun ja oikeudellisen vastuun. Tämä velvoittaa järjestämään toimintoihin ja prosesseihin sisäisen valvonnan ja seuraamaan sen toimivuutta. Tulosvastuulla tarkoitetaan toiminnan tuloksellista järjestämistä, jolloin yksiköjen toiminta on tavoitteiden mukaista, vaikuttavaa ja taloudellisesti järjestettyä. Oikeudellisella vastuulla tarkoitetaan voimassa olevan lainsäädännön ja hyvän hallintotavan noudattamista kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa.

Kuntalain mukaan tilivelvollisuus merkitsee sitä, että tilivelvollisen toiminta tulee valtuuston arvioitavaksi, tilivelvolliseen voidaan kohdistaa tilintarkastuskertomuksessa muistutus tai tilivelvolliselta voidaan evätä vastuuvapaus sekä omasta että alaisensa tekemisestä tai tekemättä jättämisestä. Tilivelvolliselle tai kenelle tahansa muulle henkilölle voi kohdistua vahingonkorvausvaatimus tai rikosseuraamus.



Konsernijohto vastaa omistaja- ja konserniohjauksen toteuttamisesta sekä konsernivalvonnan järjestämisestä. Peruskunnan toiminnan lisäksi valvotaan tytäryhteisöjen toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellista asemaa, analysointia ja raportointia sekä valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista. Lisäksi tulee seurata konserniohjeiden noudattamista keskitetysti hoideissa konsernitoiminnoissa ja tytäryhteisöjen riskienhallintajärjestelmien toimivuutta.

Konsernijohtaja ja johtavat viranhaltijat toimivat hallintosäännön määräämien tehtävien osalta sekä vastuullisina toteuttajina että valvojina. Toiminnassa tulee nimetä vastuutahot ja luoda kattavat valvonta- ja seurantajärjestelmät.

Jokainen esimies vastaa siitä, että yksikön henkilöstön toimivalta ja vastuut on määritelty. Esimiehen on varmistettava, että alaiset ovat tietoisia omista tehtävistään ja tavoitteistaan. Esimiehen on luotava edellytykset tehtävistä suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä varmistettava alaistensa osaaminen. Esimiehellä on vastuualueensa osalta velvollisuus huolehtia kaupungin ohjeiden mukaisesta toiminnasta, velvollisuus puuttua laiminlyönteihin ja velvollisuus ottaa selvää asioista. Tilivelvollisuusaseman puuttuminen ei vapauta esimiestä alaisensa toiminnan valvontavastuusta. Esimiehen on seurattava vastuullaan olevaa toimintaa ja ryhdyttävä toimenpiteisiin, kun havaitaan lainsäädännön tai muiden ohjeiden vastaista toimintaa tai muutoin tehotonta tai epätarkoituksenmukaista toimintaa. Esimies vastaa mm. alaistensa sivonnaisuuksien, sivutoimi-ilmoitusten ja sivutoimilupien ajantasaisuuden valvonnasta. Valvontavastuu koskee jokaista henkilöä: jokaisen on hoidettava tehtävänsä asianmukaisella huolellisuudella ja ilmoitettava esimiehelle toiminnassa huomaamistaan epäkohdista.

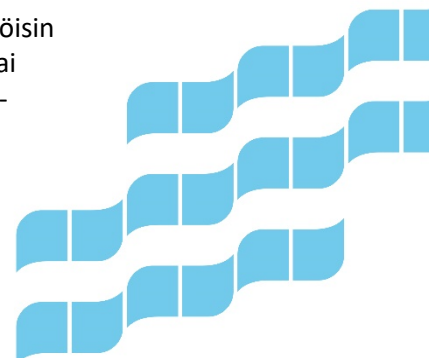
### 3.2.4 Väärinkäytösten ehkäisy ja toimenpiteet väärinkäytöstopauksissa

Hallinto- ja johtamiskulttuurin ongelmat ilmenevät pahimmillaan väärinkäytöksinä. Asianmukaisista valvontaa edistävistä toiminnan avoimuus, tietoisuus riskeistä, johdon valvontatoimenpiteet, tehtäväkierto ja toimiva raportointikäytäntö. Johdon ja esimiesten tehtävänä on varmistaa myös henkilöstön tietoisuus väärinkäytösten seuraamuksista.

Kunnallinen viranhaltijalaki määrittää puitteet hyvälle hallintotavalle. Lain 4 luvun 17 §:n mukaan viranhaltijoiden yleisenä velvollisuutena on suorittaa virkasuhteeseen kuuluvat tehtävät asianmukaisesti ja viivytyksettä noudattaen asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä sekä työnantajan työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Viranhaltijan on toimittava tehtävässään tasapuolisesti ja käyttäytyttävä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla.

Johto on keskeisin tekijä ja vastuunkantaja sisäisen valvonta- ja johtamiskulttuurin luojana ja sen asianmukaisuuden ylläpitäjänä. Sekä luottamushenkilö- että viranhaltijajohdon tulee omalla esimerkillään näyttää noudattavansa lakeja, sääntöjä ja päätöksiä sekä valvoa, että toiminta on niiden mukaista sekä eettisesti kestävä.

Viranhaltijalain 47 §:n mukaan, jos viranhaltijan voidaan todennäköisin perustein epäillä syyllistyneen virantoimituksessa virkarikokseen tai muuten menetelleen siinä velvolluuksiensa vastaisesti, hänet voidaan pidättää tutkimuksen tai oikeudenkäynnin ajaksi virantoimi-



tuksesta. Asiasta on viipymättä tehtävä rikosilmoitus, jos kysymyksessä on ilmeinen virkarikos.

Viranhaltija voidaan pidättää tutkimuksen tai oikeudenkäynnin ajaksi virantoimituksesta myös silloin, kun hänen voidaan todennäköisin perustein epäillä syyllistyneen rikokseen virantoimituksen ulkopuolella ja jos asiassa ilmenneillä seikoilla voi olla vaikutusta viranhaltijan edellytyksiin hoitaa tehtäväänsä.

Kuntalain 85 §:n mukaisesti luottamushenkilö hoitaa tointa virkavastuulla ja häneen sovelletaan rikoslain virkarikoksia koskevia säännöksiä. Jos luottamushenkilön voidaan todennäköisin perustein epäillä syyllistyneen toimessaan virkarikokseen tai muuten menetelleen siinä velvollisuksiensa vastaisesti, kunnanhallituksen on vaadittava asianomaiselta selitys sekä tarvittaessa ilmoitettava asiasta valtuustolle. Asiasta on viipymättä tehtävä rikosilmoitus, jos kysymyksessä on ilmeinen virkarikos.

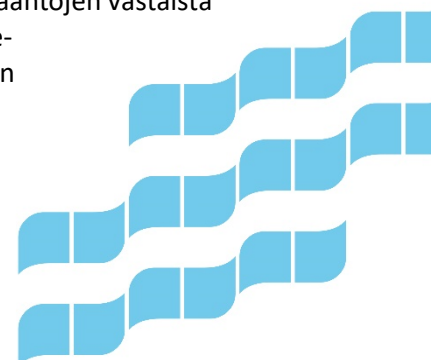
Ennen henkilön valitsemista kaupungin toimielimiin, yhteisöihin tai säätiöihin, tulee tarvittaessa arvioida henkilön luottamus. Mikäli henkilö on tuomittu rikoksesta, häntä vastaan on nostettu syyte tai käynnistetty esitutkinta, on arvioitava, onko asia sellainen, että sillä voidaan olettaa olevan merkitystä tehtävien suorittamisen kannalta tai vaikutusta yleisesti viranomaistoiminnan luottamuksen säilymiseen. Jos henkilö on jo tuomittu rikoksesta, tulee harkittavaksi rikoksen luonteen merkitys tehtävien suorittamisen tai luottamuksen säilyttämisen kannalta sekä tuomion suorittamisen jälkeen kulunut aika.

Kun henkilö on epäiltynä tai hän on saanut tuomion rikoksesta, josta vähimmäisrangaistus on neljä vuotta vankeutta, ei luottamusta yleensä ole, eikä kaupunki nimeä häntä toimielimeen, yhteisöön tai säätiöön. Mikäli ilmenee, että kaupungin toimielimeen, yhteisöön tai säätiöön nimeämän henkilön täyttäessä edellisessä kappaleessa todetut tunnusmerkistöt, on kaupungin ryhdyttävä välittömiin toimiin henkilön kuulemiseksi ja väliaikaiseksi erottamiseksi toimielimestä, yhteisöstä tai säätiöstä.

Virkarikoksista on säädetty myös rikoslaissa. Rikoslaissa olevat lahjusrikkomussäännökset koskevat sekä kaupungin viranhaltijoita ja työntekijöitä, että luottamushenkilöitä. Tarvittavan tutkinnan suorittaa poliisiviranomainen ja syytteen nostamisesta päättää yleinen syyttäjä. Tutkintapyyntöön tai ilmoituksen asiasta voi tehdä kaupunki itse tai jokin muu taho. Kaupunginhallituksen vastuulle kuuluvaan toimintaan liittyvissä rikosepäilyissä rikosilmoituksen tekevät hallintoyksikön lakimiehet.

Konsernijohtajan antaman konsernimääräyksen mukaan yksiköt ovat velvollisia välittömästi ilmoittamaan kaupungin omaisuuteen kohdistuneista vahingoista ja rikoksista poliisille tutkimusten suorittamista varten.

Mikäli kaupungin henkilökuntaan kuuluva havaitsee yksikössään sääntöjen vastaista tai epäeettistä menettelyä, tulee hänen tehdä siitä ilmoitus esimiehelleen. Ilmoitus tulee tehdä myös hallintoyksikköön sekä sisäiseen tarkastukseen.



Väärinkäytösten ja muiden rikostapausten tutkinnassa ja selvittelyssä yksiköitä avustavat kaupungin lakimiehet ja sisäinen tarkastus. Riskienhallinnallista seurantaan varten yksiköiden on pidettävä em. tapahtumista omaa rekisteriä tai muuta dokumentaatiota, josta on vuosittain tehtävä selkoa yksikön toimintakertomuksessa.

Viranhaltijan ja työntekijän tulee hoitaa annetut työtehtävänsä annettujen ohjeiden ja lakien määräysten mukaisesti huomioiden hyvän hallinnon periaatteet. Viranhaltijan ja työntekijän esimies voi antaa määräyksiä työtehtävistä, muilla ei ole työnantajan direktio-oikeutta. Viranhaltijaa tai työntekijää kohtaan ei saa käyttää epäasiallisia vaikuttamiskeinoja tai painostusta. Kunnalla on työnantajana muun muassa työturvallisuuslakiin, yhdenvertaisuuslakiin ja tasa-arvolakiin perustuva velvollisuus puuttua työntekijänsä kohtaamaan epäasialliseen käytökseen.

Kaupungin viranhaltijat eivät saa ottaa vastaan tai pitää sellaista sivutointa, joka edellyttää työajan käyttämistä, ellei delegointien mukainen viranomaisen ole myöntänyt siihen lupaa. Muussa tapauksessa heidän tulee tehdä hallintosäännön edellyttämä sivutoimi-ilmoitus. Jos kaupunginhallitus tai sen jaosto on valinnut tai esittänyt viranhaltijan valintaa, ei sivutoimilupaa tarvita. Sivutoimen vuoksi viranhaltija ei saa tulla esteelliseksi tehtävässään.

## 4 Päätöksentekoprosessi

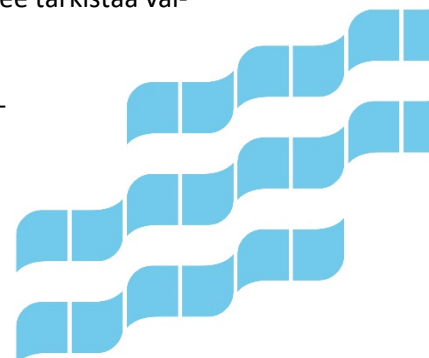
### 4.1 Päätöksentekoprosessin laillisuus pohja

Kaupungin päätöksenteko perustuu kunta-, hallinto- ja julkisuuslain sekä hyvän hallintotavan mukaisesti julkisuusperiaatteeseen ja avoimuuteen. Kaupungin toiminnassa on noudatettava julkishallinnolle kuuluvaa korkeaa ja esimerkillistä moraalialia. Valmistelua ja päätöksentekoa ohjaavat kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö ja muu normisto sekä kaupungin omat säännöt. Lainmukaisuus tulee tarkistaa valmistelu- ja päätöksentekovaiheiden lisäksi myös päätösten täytäntöönpanovaiheessa, sillä lainvastaiset ja virheellisesti tehdyt päätökset voidaan kumota valitusteitse oikeudessa.

Päätöksentekoon oikeuttavasta toimivallasta määrätään hallintosäännössä ja toimintasäännöissä sekä niiden nojalla tehdyissä delegointipäätöksissä. Toimielin tai viranhaltija on myös velvollinen tekemään päätöksen erityislainsäädännössä määrätyn toimivallan nojalla. Kaupungin päätöksentekoa ohjaavat säännökset, päätökset ja konsernimääräykset ovat koottuna Taskun Päätöksenteko-sivustolle. Valmistelijan oppaassa sekä muissa päätöksenteon ohjeissa ja malleissa annetaan yksityiskohtaiset ohjeet valmistelutyön ja päätöksentekomenettelyn eri vaiheisiin.

Kaupunginhallitus sekä lauta- ja johtokunta vastaavat myös edellisten toimielintensä aikana tehtyjen delegointipäätösten valvonnasta. Delegointipäätökset tulee tarkistaa valtuustokausittain.

Päätöksentekoprosessiin kuuluvat asian vireilletulo, päätöksen valmistelu osallistumisvaiheeseen, päätöksenteko, päätöksestä tiedottaminen, päätöksen täytäntöönpano sekä täytäntöönpanon



valvonta. Päätöksiä tekevät kaupungin toimielimet ja luottamushenkilöt sekä viranhaltijat, joille on siirretty päätösvaltaa.

Pormestarihallinnon mukaisesti poliittisen valmistelun suuntaviivat tulevat pormestariohjelmasta tai pormestarin ja apulaispormestareiden antamista linjauksista valmistelulle.

Valmistelija vastaa roolissaan hänelle annetun tehtävän huolellisesta toteuttamisesta virkavastuulla. Valmistelija vastaa osaltaan siitä, että valmistelussa noudatetaan lainsäädäntöä ja hyvän hallinnon periaatteita.

Esittelijä vastaa asioiden asianmukaisesta valmistelusta toimielimelle, eli tietojen oikeellisuudesta ja riittävydestä. Virkavalmistelu on tehtävä objektiivisesti ja päätöksenteon pohjaksi on annettava riittävät tiedot päätökseen vaikuttavista tosiseikoista. Esittelijän asema on itsenäinen ja riippumaton. Toimielimen puheenjohtaja tai luottamushenkilöt eivät voi määrätä esittelijän päätösehdotuksen sisältöä. Suositeltava tapa on tehdä kokouksessa kannatettu muutosesitys, josta äänestetään.

Esittelijän velvollisuutena on tehdä päätösehdotus, joka on päätöksen pohjaehdotus. Esittelijä voi perustelluista syistä muuttaa päätösehdotustaan kokouksen aikana. Mikäli esittelijä ehdottaa asian poistamista esityslistalta, on asia poistettava, jollei toimielin toisin päättä.

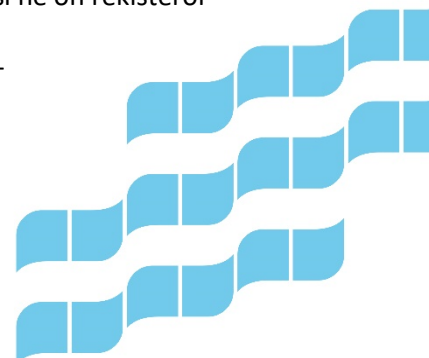
Hallintosäännön mukaan pormestari ja apulaispormestarit voivat tarvittaessa päättää asian ottamisesta esiteltäväkseen. Pormestari myös määrittelee kaupunginhallitukselle ja apulaispormestarit lautakunnalle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivat esittelijöille. Puheenjohtaja määrää toimielimessä käsiteltävät asiat ja niiden käsittelyjärjestyksen. Mikäli puheenjohtaja ei ota asiaa esityslistalle, tulee samalla ilmoittaa, mitä lisävalmistelua asiassa tarvitaan. Puheenjohtajan ottaessa asian omaan esittelyynsä vastaa hän valmistelusta eli tietojen oikeellisuudesta ja riittävydestä sekä päätöksen lainmukaisuudesta.

Esittelijä vastaa päätöksestä, mutta hänellä on oikeus esittää eriävä mielipide ja vapautua oikeudellisesta vastuusta, jos päätös poikkeaa hänen ehdotuksestaan. Eriävästä mielipiteestä huolimatta esittelijä vastaa siitä, että päätöksenteon pohjaksi annetut tiedot ovat oikeat ja riittävät.

Päätöksentekijän eli toimielimen jäsenen velvollisuus on hoitaa luottamustehtävänsä ja päätöksentekijänä vastata virkavastuulla toimiensa lainmukaisuudesta. Päätöstä vastaan äänestänyt tai eriävän mielipiteen ilmoittanut ei ole vastuussa päätöksestä.

## 4.2 Asian vireilletulo ja valmistelu

Viranomaisella on oltava tiedossa käsittelyssään olevat asiat ja siksi ne on rekisteröitävä. Asioiden rekisteröinnillä turvataan myös hallinnon läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Pääsääntöisesti hallinnolliset asiat rekisteröidään kaupungin kirjaamossa, johon ne tulee toimittaa rekisteröintiä varten.





Vireille pantu asia on käsiteltävä viivytyksettä. Valmistelutyön joka vaiheessa on käytettävä kaupungin päätöksentekojärjestelmää erikseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Tällä varmistetaan toimenpiteiden ja tietojen hallinnan yhdenmukaisuus koko organisaatiossa.

Päätökset on kirjoitettava siten, että niiden sisältö on vaikeuksista ymmärrettävissä ja olennaiset kohdat sekä tärkeimmät perustelut helposti havaittavissa. Asiallinen, selkeä ja ymmärrettävä virkakieli on keskeinen osa saavutettavuutta ja yhdenvertaisuuden edistämistä.

Valmistelu tehdään virkavastuulla ja asioiden valmisteluvaiheessa tulee tarvittaessa hyödyntää hyvissä ajoin konsernihallinnon asiantuntijoita, esimerkiksi lakimiehiä, ja tuoda valmistelussa olevat asiat tarvittaviin johtoryhmiin käsiteltäväksi.

### 4.3 Päätöksenteko

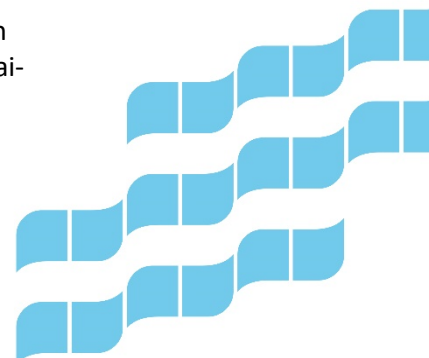
Kaupungin toimielimen kokouksesta pidetään pöytäkirjaa. Luottamushenkilön ja viranhaltijan ratkaisusta tehdään päätös, jolle se päätöksen luonteen vuoksi ole tarpeetonta. Vain toimivaltainen viranomainen voi tehdä päätöksen. Päätöksentekoa varten asia on selvitettävä riittävästi ja asianmukaisesti. Kuntalaisten ja muiden osapuolten tarvittava osallistuminen kuuluu valmisteluun. Viranhaltijapäätöksen tekijän ja esittelijän on huolehdittava, että päätöksen syntymiseen tarvittavat vaihtoehdot ratkaisut ja niiden vaikutukset on selvitetty. Päätös on aina tehtävä, jos lainsäädäntö sitä edellyttää.

Päätöstekstin on oltava mahdollisimman yksiselitteinen, täsmällinen ja hyvää suomen kieltä. Päätökset on perusteltava ymmärrettävällä tavalla. Päätöksestä on käytävä ilmi päätöksen tehnyt viranomainen ja päätöksen tekemisen ajankohta, asianosaiset joihin päätös välittömästi kohdistuu, päätöksen perustelut ja yksilöity tieto oikeudesta tai veloitteesta sekä sen henkilön nimi ja yhteystiedot, jolta asianosainen voi tarvittaessa pyytää lisätietoja päätöksestä. Lisäksi viranhaltijapäätöksessä ja tarvittaessa toimielinpäätöksessä tulee todeta, mihin sääntöön tai delegointiin päättäjän toimivalta perustuu.

Päätöksessä olevan tiedon on säilyttävä muuttumattomana asian kaikissa käsittelyvaiheissa. Sähköisessä muodossa olevan päätösasiakirjan sekä päätöksestä annettavien otteiden ja jäljennösten on oltava yhtäpitäviä ja saman sisältöisiä.

Pöytäkirjan tarkastamisella on tärkeä oikeusvaikutus. Päätöksen katsotaan syntyneen vasta sitä koskevan pöytäkirjan tarkastamisella ja kuntalain mukaisesti valitusaika alkaa kulua vasta siitä, kun pöytäkirja on tarkastamisen jälkeen verkossa, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu. Lähtökohtaisesti myös päätöksen täytäntöönpanon edellytys on, että pöytäkirja on tarkastettu. Pöytäkirja tarkastetaan allekirjoittamalla se sähköisesti. Hallintosääntö sisältää tarkemmat määräykset päätösten allekirjoittamisesta.

Kunnallisasioissa päätös voidaan pöytäkirjan tarkastamisen jälkeen panna täytäntöön jo ennen kuin se on saanut lainvoiman, ellei oikaisuvaatimus tai valitus täytäntöönpanon johdosta tulisi hyödyttö-



mäksi tai mikäli täytäntöönpano on kielletty. Ennen täytäntöönpanoa on myös varmistuttava siitä, ettei ylempi toimielin käytä otto-oikeuttaan.

#### 4.3.1 Esteellisyys

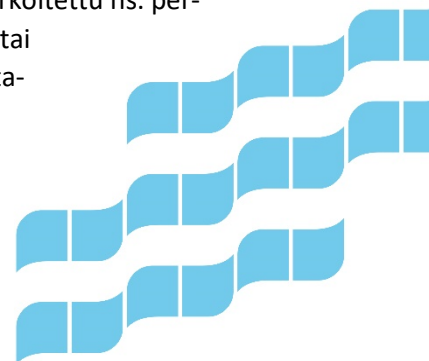
Päätöksenteossa ja valmistelussa sovelletaan yleisiä hallintomenettelyä koskevia esteellisyyttä määräyksiä. Esteellisyys tarkoittaa sitä, että luottamushenkilö, viranhaltija tai työntekijä on sellaisessa suhteessa tai asemassa käsiteltävään asiaan tai siinä mukana olevaan henkilöön, joka voi saattaa hänen puolueettomuutensa kyseenalaiseksi. Esteellinen henkilö ei saa osallistua asian valmisteluun, käsittelyyn, päätöksentekoon tai päätöksen täytäntöönpanoon liittyviin toimiin. Näin ollen tällainen henkilö ei voi vastata mahdollisen sopimuksen täytäntöönpanon seurannasta tai valvonnasta tai toimia asiantuntijana sopimuksen tulkintaa koskevassa asiassa.

Esimerkiksi: Jos viranhaltija tai työntekijä tai edellä mainittujen lähimpiin kuuluva on omistajana tai osakkaana yhteisössä, joka tarjoajana osallistuu hänen vastualueensa tai yksikkönsä järjestämään kilpailutukseen, tulee siitä tehdä ilmoitus esimiehelle ja hallintoyksikköön. Hankinnasta päättävän on tällöin arvioitava, onko kyseinen henkilö saanut hankinnasta ennakolta sellaisia tietoja, että tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu on vaarantunut, ja tarvittaessa suljettava kyseinen tarjous hankintamenettelystä.

Kunnan luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja työntekijöiden esteellisyydestä asian valmisteluun ja päätöksentekoon säädetään kuntalain 97 §:ssä ja hallintolain 27-30 §:ssä. Esteellisyyssäännöksillä turvataan luottamusta hallintoon ja asioiden käsittelyyn puolueettomuuteen.

Valtuutettu on kuntalain 97 §:n nojalla esteellinen käsittelemään asiaa, joka koskee henkilökohtaisesti häntä tai hänen hallintolain 28 §:n 2 ja 3 momentissa tarkoitettua läheistään. Muiden kunnan luottamushenkilöiden, tilintarkastajan, viranhaltijoiden ja työntekijöiden esteellisyysspe-  
rusteet ovat hallintolain 28 §:n 1 momentin mukaisesti:

- **osallisuusjäävi** (hän tai hänen läheisensä on asianosaisena)
- **edustusjäävi** (hän tai hänen läheisensä avustaa tai edustaa asianosaista tai sitä, jolle asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa)
- **intressijäävi** (mikäli asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa hänelle tai hänen hallintolain 28.2 §:n 1 kohdassa tarkoitettulle ns. perhepiiriin kuuluvalle läheiselle)
- **palvelussuhde- tai toimeksiantojäävi** (hän on palvelussuhteessa tai käsiteltävään asiaan liittyvässä toimeksiantosuhteessa asianosaiseen tai siihen, jolle asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa)
- **yhteisöjäävi** (hän tai hänen hallintolain 28.2 §:n 1 kohdassa tarkoitettu ns. perhepiiriin kuuluva läheisensä on hallituksen, hallituneuvoston tai niihin rinnastettavan toimielimen jäsenenä taikka toimitusjohta-



jana tai sitä vastaavassa asemassa sellaisessa yhteisössä, säätiössä, valtion liikelaitoksessa tai laitoksessa, joka on asianosainen tai jolle on odotettavissa asian ratkaisusta erityistä hyötyä tai vahinkoa.)

- **yleislausekejäävi** (on olemassa muu objektiivisesti havaittava syy puolueettomuuden vaarantumiseen. Esimerkiksi tilanteissa, joissa henkilö on asianosaisen vastapuoli tai julkinen vihamies, sekä tilanteissa, joissa henkilön ja asianosaisen välillä vallitsee kiinteä ystävyys-suhde tai yhtiökumppanuus.)

Kuntalaissa ja hallintolaissa korostetaan henkilön vastuuta esteellisyyden ilmoittamisessa ja puolueettoman käsittelyn varmistamisessa. Asianomainen luottamushenkilö, viranhaltija tai työntekijä on itse päävastuussa esteellisyytensä arvioimisesta ja sen ilmoittamisesta. Esteellinen henkilö ei saa päättää asiasta, vaan siitä päättää tällöin hänen varahenkilönsä. Esteellinen viranhaltija ei saa myöskään osallistua asian valmisteluun. Kun esteellisyys todetaan, tulee aina ilmoittaa myös esteellisyyden syy. Esteellisyydestä ei tehdä erillistä viranhaltijapäätöstä. Esi-miehen on valvottava, että esteelliset eivät osallistu päätöksentekoon. Esteellisyyssäännösten rikkomisesta voi seurata päätöksen kumoutuminen lainvastaisena sekä tahallisen mahdollinen rikosoikeudellinen seuraamus.

Kunnan toimielimen jäsenen ja esittelijän esteellisyydestä päättää toimielin. Päätöksentekijä ei voi ilman perusteltua ja yksilöitynä ilmoitettua esteellisyyssperustetta olla osallistumatta päätöksentekoon. Kaupungin valvontavastuussa olevien luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden tulee tässäkin kysymyksessä olla johdonmukaisena esimerkkinä muulle organisaatiolle.

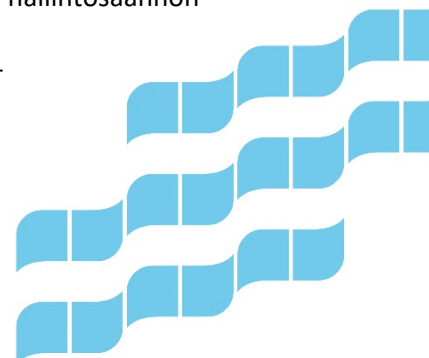
Kaupungin toimintamallin mukainen päätöksenteko edellyttää huolellista suhtautumista esteellisyyteen. Jo päätöksentekijöiden valinnassa tulee selvittää esteellisyyden vaikutukset. Esteellisyyden ohella valinnoissa tulee varmentaa myös valittavien vaalikelpoisuus ja riippumattomuus.

Jos päätös on oikaisuvaatimuksella saatettu toimielimen käsiteltäväksi, asiaa aiemmin käsitellyttä luottamushenkilöä tai viranhaltijaa ei pidetä esteellisenä.

Esteellisyyttä voidaan arvioida ja seurata myös lakisäateisten sidonnaisuusilmoitusten kautta, jotka tulee ilmoittaa tarkastuslautakunnalle ilmoitusvelvollisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden osalta.

#### 4.3.2 Otto-oikeuden käyttäminen

Kaupunginhallituksella, pormestarilla, konsernijohtajalla, lautakunnilla ja apulaispormestareilla sekä johtokunnilla ja niiden puheenjohtajilla on kuntalain 92 §:n ja hallintosäännön mukaan mahdollisuus ottaa käsiteltäväksi alaisensa viranomaisen päättämä asia eli niillä on otto-oikeus alastaan organisaatiota koskevaan päätöksentekoon. Lautakunta ja apulaispormestari sekä johtokunta ja sen puheenjohtaja voivat käyttää otto-oikeutta



lauta- tai johtokuntansa alaisen viranomaisen päätösvaltaan siirrettyssä asiassa, mikäli sitä ei ole ilmoitettu otettavaksi kaupunginhallituksen käsiteltäväksi. Ottokelpoiset päätökset on saatettava ylemmän viranomaisen tiedoksi ennen muutoksenhakuajan päättymistä. Ilmoitusvelvollisuus ei koske niitä asioita tai asiaryhmiä, joista asianomainen toimielin on päättänyt, ettei se käytä otto-oikeutta. Ilmoittamisvelvollisuuden poistaminen ei kuitenkaan poista näiden valvontavastuuta eikä estä niitä ottamasta yksittäistä päätöstä käsiteltäväkseen.

Kaupunginhallituksen käsiteltäväksi voidaan ottaa asia, joka on kuntalain mukaisesti siirretty sen alaisen viranomaisen toimivaltaan ja jossa asianomainen viranomainen on tehnyt päätöksen. Kuntalain 92 §:ssä on määritelty viranomaistehtävät, joihin ei ole mahdollista käyttää otto-oikeutta. Kaupunginhallitus valvoo myös kaupunginvaltuuston päätösten lainmukaisuutta.

Pormestari ja konsernijohtaja seuraavat alaistensa konsernihallinnon viranhaltijoiden ja apulaispormestareiden päätösten laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä ryhtyy niiden johdosta tarvittaviin toimenpiteisiin.

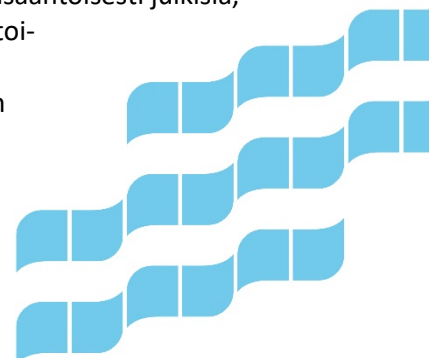
Viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja toimielinten päätöspöytäkirjat ovat nähtävänä kaupunginhallituksessa tai lauta- ja johtokunnissa. Päätösten laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on seurattava ja ryhdyttävä tarvittaessa toimenpiteisiin otto-oikeuden käyttämiseksi. Mikäli seuranta laiminlyödään, voidaan myös otto-oikeuden käyttämisestä vastaavan tahon katsoa laiminlyöneen sen vastuulle kuuluvan valvonnan. Asia on otettava ylemmän toimielimen käsiteltäväksi oikaisuvaatimusajan kuluessa. Otto-oikeutta ei voi käyttää oikaisuvaatimuksen johdosta tehtyyn päätökseen.

#### 4.4 Päätöksistä tiedottaminen

Päätöksenteosta tiedotetaan merkittävimpien asioiden osalta jo valmisteluvaiheessa. Tavoitteena on, että kuntalaiset ja muut osapuolet ehtivät muodostaa näkemyksensä ja tarvittaessa ottaa kantaa asiaan. Toimielinten esityslistat julkaistaan internetissä ennen kokousta. Myös pöytäkirjat julkaistaan internetissä.

Päätökset tulee lainmukaisesti asettaa asianmukaisesti nähtäville yleiseen tietoverkkoon/internetiin ja, antaa mahdollisimman nopeasti tiedoksi asianosaisille oikaisuvaatimusohjeineen ja valitusosoituksineen. Ottokelpoiset päätökset tulee ilmoittaa ylemmälle viranomaiselle ennen muutoksenhakuajan päättymistä. Jos kysymys on päätöksestä, johon liittyy kunnan jäsenen muutoksenhakuoikeus, ei muutoksenhakuaikea lähde kulumaan, ellei päätöstä pannaan nähtäville yleiseen tietoverkkoon. Jos päätös koskee asiaa, jossa on asianomaisia, tulee päätös antaa tiedoksi asianosaiselle, jotta muutoksenhakuaikea alkaa kulua. Asianosaisten lisäksi pöytäkirjanote oikaisuvaatimusohjeineen tai valitusosoituksineen on lähetettävä sille, joka sitä pyytää.

Viranomaisen hallussa olevat asiakirjat ja muut tallenteet ovat pääsääntöisesti julkisia, ellei laissa viranomaisen toiminnan julkisuudesta tai erityislaeissa toisin säädetä. Jokaisella on oikeus saada tietoja viranomaisen julkisesta asiakirjasta. Asianosaisella on oikeus saada tietoja muustakin kuin julkisesta asiakirjasta, jos asiakirja voi tai on voinut vaikuttaa hänen asiansa käsittelyyn. Asiaa valmisteltaessa valmistelijan on



erikseen huolehdittava, että salassa pidettäviä tietoja ei saa tietoonsa muu kuin siihen oikeutettu henkilö. Lisäksi tulee huomioida henkilötietojen suoja koskevat vaatimukset asioiden käsitteilyn eri vaiheissa.

Julkisuuslaissa määritellään ne ajankohdat, jolloin viranomaisen asiakirja tulee julkiseksi salassa pidettäviä tietoja lukuun ottamatta. Ennen julkiseksi tulemistä tiedon antaminen asiakirjasta on viranomaisen harkinnassa. Tiedon asiakirjan sisällöstä antaa se viranomaisen henkilöstöön kuuluva, jolle viranomainen on tämän tehtävän määrännyt tai jolle se hänen asemansa ja tehtäviensä vuoksi kuuluu.

## 5 Konserniprosessit sekä niiden ohjaus ja valvonta

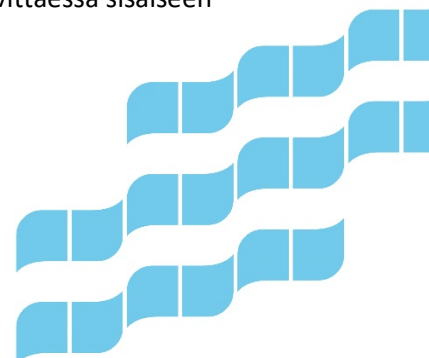
### 5.1 Konsernihallinnon ohjaus- ja tukirooli

Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat Tampereen strategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla hyvää hallinto- ja johtamistapaa noudattaen. Konsernihallinto ohjaa, valvoo ja tukee koko kaupungin toimintaa ja sen kehittämistä. Konsernihallinto toimii kaupunginhallituksen alaisia asioita valmistelevana organisaationa. Konsernihallinto varmistaa, että kaupunkikonsernin toiminta on suunnitelmallista, kustannustehokasta ja huomioi konsernin kokonaisedun.

Konsernihallinnon konserniyksiköt, niiden johtajat ja asiantuntijat, vastaavat oman valvontavastuunsa lisäksi kaupunkiorganisaation yhteisten konserniprosessien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, toteuttamisesta ja toimivuuden valvonnasta osaltaan. Konserniyksiköt vastaavat ohjeidensa ja toimintojensa toimivuudesta ja ajantasaisuudesta, heidän toimeenpääntöön otettujen tieto- ja laskentajärjestelmien sekä muiden menetelmien säännösten mukaisuudesta, riskien hallinnasta ja käyttöturvallisuudesta sekä prosessien jatkuvasta kehittämisestä ja osaltaan kattavan valvontajärjestelmän ylläpitämisestä.

Konserniyksiköt toteuttavat oman prosessinsa ohjausta konsernitasoisesti muun muassa järjestämällä koulutuksia, valmistelemalla konsernimääräyksiä ja ohjeita sekä antamalla tarvittaessa tapauskohtaisia ohjeita menettelytavoista tai osallistumalla valmistelutyöhön. Konserniyksiköt toteuttavat ohjausta ja toiminnan kehittämistä myös kaupunkitasoisten verkostojen kautta. Konsernin prosessien ohjauksessa ja toteuttamisessa on noudatettava toimialan erillislakeja sekä huolehdittava myös oman toiminnan säännöllisestä seurannasta ja arvioinnista. Sisäinen tarkastus arvioi konserniprosessien ja niihin sisältyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyiden tuloksellisuutta. Arviointeihinsa perustuen sisäinen tarkastus esittää suosituksia valvontavastuussa oleville konserniprosessien kehittämiseksi.

Väärinkäytösepäilyissä tai epäselvissä tapauksissa tulee kaupungin yksiköiden olla yhteydessä kutakin prosessia koskien asianomaiseen konserniyksikköön ja tarvittaessa sisäiseen tarkastukseen.



## 5.2 Hallinnon ja päätöksenteon prosessit

### 5.2.1 Hallintoyksikön suorittama ohjaus ja valvonta

Konsernihallinnon hallintoyksiköstä ohjataan päätöksentekoa, tiedonhallintaa, asiakirjahallintaa, sopimushallintaa ja muita hallintopalveluita, niiden toteuttamista ja osaltaan myös valvontaa.

Hallintoyksikkö vastaa päätöksenteon kehittamisestä ja päätöksentekoon vaikuttavien hallinto- ja toimintasääntöjen ajantasaisuudesta.

Hallintoyksikkö huolehtii päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden ohjeistamisesta ja koulutuksesta. Hallintoyksikkö seuraa päätöksenteon kokonaisuutta ja toimielintyöskentelyä sekä tarvittaessa puuttuu valmistelun yksityiskohtiin riskien hallitsemiseksi.

Hallintoyksikkö tukee yksiköiden ja toimielinten päätösvalmistelua tuottamalla useisiin tilanteisiin sopivaa ohjeistoa ja erilaisia päätösvalmistelua tukevia mallipohjia sekä antamalla päätöksenteon käytännön tukea. Hallintoyksikkö seuraa päätöksenteon toimivuutta ja laatii toimielintyöskentelystä raportteja.

### 5.2.2 Yksiköiden vastuu ja valvonta hallintoasioissa

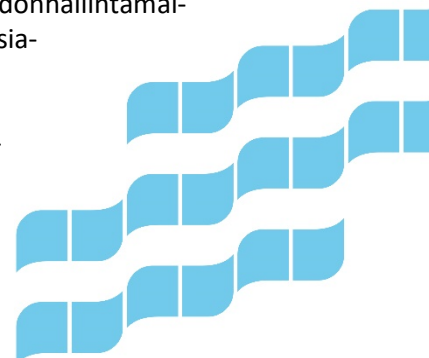
Yksiköiden vastuulla on konsernimääräysten ja ohjeiden noudattamisen lisäksi erityisesti valmistelijan vastuulle kuuluvat asiat koko päätöksentekoprosessissa alusta loppuun koskien sekä viranhaltijapäätöksiä että toimielinpäätöksiä. Yksiköiden tulee huolehtia asiaan liittyvät lausunnot, oikaisut, kuulemiset ja syntyvien asiakirjojen säilyttäminen ja arkistointi. Yksiköiden tulee huolehtia asian valmistelussa tarpeellisesta yhteistyöstä yli palvelualueiden. Vastuu asian etenemisestä asetetussa aikataulussa päätökselle on sitä valmistelevalle yksiköllä, kuten myös päätöksen jälkeisistä täytäntöönpanotoimista huolehtiminen.

Yksiköiden tulee huolehtia hallintoasioiden valmisteluun liittyvästä riittävästä osaamisesta ja resursseista, henkilöstön perehdyttämisestä ja oman toiminnan tehokkuuden varmistamisesta. Yksiköiden vastuulla on seurata kokouskäytäntöihin liittyviä riskejä ja varmistua siitä, että kokousmateriaalit ovat sisällöltään oikeat ja päätöksenteon laillisuudesta on huolehdittu.

### 5.2.3 Tiedonhallinnan ja asiakirjahallinnan ohjaus

Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tietoprosessien järjestämistä siten, että tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys eri tarkoituksiin pyritään varmistamaan tiedon elinkaaren ajan. Tiedonhallinnan asianmukainen järjestäminen on osa hyvän hallinnon toteuttamista. Tiedonhallinnan ohjaukseen kuuluu asiakirjahallinnan, asianhallinnan, tiedonhallintamallin, tiedonhallintalain mukaisen muutosvaikutusten arvioinnin ja asiakirjajulkisuus kuvauksen ohjaus, valvonta ja kehittäminen.

Tampereen kaupungin tiedonhallintamalli sisältää ajantasaiset tiedot kaupunkiorganisaation tietovarannoista, niiden sidoksista





prosesseihin, arkistonmuodostussuunnitelmiin, henkilörekistereihin ja tietojärjestelmiin. Tiedonhallintamalliin sisältyy myös tiedot tietoturvaluustoimenpiteistä. Tiedonhallintamalliin ja asiakirjajulkisuuskuvaukseen sisältyvät tiedot tulee pitää ajan tasalla. Tiedonhallintaan vaikuttavat muutokset tulee arvioida ja ottaa huomioon jo valmistelu- ja suunnitteluvaiheissa.

Asiakirjahallinnan kokonaisuuteen kuuluvat asiakirjatiedon käsittelyn, käytön, säilyttämisen ja hävittämisen hallinta. Tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on käytössään luotettavat, käyttökelpoiset ja todistusvoimaiset asiakirjatiedot. Pysyvään säilytykseen määrättyt asiakirjat on hoidettava niin, että myös tutkimuksen tarpeet tulevat turvatuiksi.

Asiakirjahallinnan keskeisin ohjauksen väline on arkistonmuodostussuunnitelma. Sen tulee sisältää ajantasaiset tiedot kaupungin tietoaineistoista ja tietojen käyttöä, säilyttämistä ja hävittämistä koskevat määräykset. Yksiköt vastaavat siitä, että aineistoja käsitellään suunnitelman mukaisesti ja noudattaen asiakirjahallinnon ohjeita ja määräyksiä. Tiedon säilymisen ja käytettävyyden turvaamiseksi on asiakirjahallinnan näkökohdat otettava huomioon jo tietojärjestelmien suunnittelu- ja hankintavaiheessa. Asiakirjahallinto vastaa kaupungin keskitetystä digitaalisesta arkistosta.

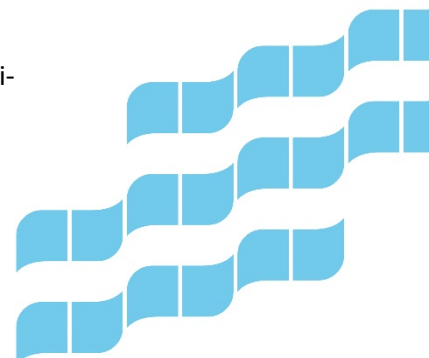
Yksiköiden johdon vastuulla on asiakirjahallinnan asianmukainen järjestäminen ja alaisensa organisaation asiakirjahallinnan valvonta tietosuoja huomioon ottaen. Jokaisella yksiköllä tulee olla nimetty arkistovastaava, jonka tehtävinä ovat lähiarkiston hoitaminen, yksikön työntekijöiden ohjaaminen ja arkistonmuodostussuunnitelmien laadintaan osallistuminen. Kukin työntekijä vastaa hallussaan olevan asiakirjatiedon asianmukaisesta käsittelystä.

#### 5.2.4 Sopimushallinnan käytännöt

Kaupunki hyödyntää toiminnassaan laajasti sopimuskumppaneita palveluiden hankkimisessa ja toiminnan kehittämisessä erilaisilla kumppanuus- ja allianssimalleilla. Sopimushallinta on tärkeää juridisten riskien hallinnan, toiminnan sujuvuuden varmistamisen ja kaupungin etujen turvaamisen näkökulmasta. Sopimuksia laadittaessa on pääsääntöisesti noudatettava ko. alan yleisiä sopimusehtoja, jotka voidaan tarvittaessa laittaa liitteeksi tai osaksi sopimusta. Sopimukseen sisältyvät yleiset sopimusehdot tulee käydä huolellisesti läpi ja tarkistaa, että ne voidaan hyväksyä osaksi sopimusta. Sopimusten valvonta kohdistuu niiden laadintaan, täytäntöönpanoon ja noudattamiseen. Täytäntöönpanon osalta valvotaan muun muassa toimitusten, palvelun tai urakan sopimuksenmukaisuutta, laskutusta ja maksatusta, indeksitarkistuksia ja irtisanomisia. Sopimusten hyväksymisoikeudet määritellään hallinto- ja toimintasäännöissä.

Merkittävien muutosten valmistelussa on jo valmisteluvaiheessa otettava mukaan hallintoyksikön lakimiehet huolehtimaan sopimusten asianmukaisesta laadinnasta, riskienhallinnasta ja kaupungin kokonaisedusta. Sopimuksella sovittavien asioiden kokonaisvastuu on aina asianomaisessa yksikössä.

Sopimusten tulee olla ensisijaisesti suomenkielisiä tai poikkeuksellisesti englanninkielisiä. Muun kieliset sopimukset tulee käänntää suomeksi ennen niiden hyväksymistä. Yksityisoikeudellisten sopimusten tulkintaa koskevien riitojen oikeuspaikaksi tulee yleensä



sopia Pirkanmaan käräjäoikeus. Välimieslauseke voidaan hyväksyä ainoastaan poikkeuksellisesti. Toistaiseksi voimassa oleviin sopimuksiin tulee sisällyttää kaupungin edun turvaava irtisanomisaika.

Sopimuksen valvontavastuu on sopimuksen hyväksyjällä tai hänen määräämällään. Toimielinten hyväksymien sopimusten osalta valvontavastuu on toimielimen johtavalla esittelijällä tai hänen määräämällään. Jos sopimus koskee useita yksikköjä, on sopimuksen solmimisen yhteydessä päätettävä, kenellä on vastuu sopimuksenmukaisuuden valvonnasta ja sopimushallinnasta. Ostopalvelusopimusta tehtäessä tulee varmistaa, että kaupungilla on oikeus tarkastaa palveluntuottajan toimintaa sen selvittämiseksi, onko palvelu vaatimusten mukaista ja palveluntuottaja toiminut hankintasopimuksen mukaisesti. Sopimukseen sisältyvistä tai taseen liitetiedoissa esitettävistä vastuusitoumuksista ja vastuista on pidettävä ajantasaista luetteloa.

Tehdyistä sopimuksista tulee pitää luetteloa ja niihin liittyviä määräpäiviä on seurattava järjestelmällisesti. Alkuperäiset sopimukset arkistoidaan arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti ja sopimukset tallennetaan asiakirjahallinnon ohjeiden mukaisesti dokumenttienhallintajärjestelmään.

### 5.3 Hankintaprosessi

#### 5.3.1 Kaupungin hankintojen ja hankintatoiminnan järjestäminen

Yksikön hankintatoiminnan tulee pohjautua huolelliseen hankintojen kokonaisuuden ja organisoimisen suunnitteluun sekä johtamiseen. Hankintojen kokonaissuunnittelu on osa yksikön toiminnan ja talouden suunnittelua. Hankintojen suunnittelun laajuus ja yksityiskohtaisuus tulisi suhteuttaa ottaen huomioon hankintojen merkittävyys ydintoiminnalle ja hankintabudjetin osuus toiminnan menoissa. Yksikön johto vastaa siitä, että hankintatoiminta organisoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla toimielimen hyväksymien linjausten mukaisesti. Hankintoja toteutetaan kaupunginhallituksen hyväksymien hankintojen periaatteiden mukaisesti.

Hankintoihin oikeuttavasta toimivallasta määrätään hallinto- ja toimintasäännöissä sekä niiden nojalla tehdyissä delegointipäätöksissä. Hankinnoissa ja tilaamisessa tulee noudattaa hankintalakia ja kaupungin hankintaohjetta hankinnan rahoituslähteestä riippumatta. Lisäksi noudatetaan muun muassa päätöksentekoon ja ostolaskuihin liittyviä kaupungin ohjeita.

#### 5.3.2 Strategisen hankintatoimen suorittama ohjaus ja Tuomi Logistiikka Oy:n hankintapalvelut

Konsernihallinnon strategia- ja kehittämysyksikkö vastaa hankintojen kaupunkitasoisesta ohjauksesta ja kehittämisestä.

Tuomi Logistiikka Oy:n tehtävänä on toimia kaupungin hankintojen ja hankintasopimusten asiantuntijana sekä huolehtia hankintojen lainmukaisesta kilpailuttamisesta. Tuomi Logistiikan hankintapalveluja on käytettävä kaikkien tavaroiden ja palvelujen kilpailutuksissa, joissa hankinnan ennakoitu arvo ylittää hankintalain mukaisen kansallisen kynnyksen.



von. Tuomi Logistiikan hankintapalveluja ei edellytetä käytettävän yhdyskunta- ja talonrakentamiseen liittyvien urakoiden kilpailutuksissa eikä hankinnoissa, joihin sovelletaan erityisalojen hankintalakia, tai jotka jäävät erityisalojen hankintalain soveltamisen ulkopuolelle niiden alittessa kyseisessä laissa säädetyt EU-kynnysarvot. Hankintojen tukipalveluiden käyttö on kuitenkin näissäkin suositeltavaa.

Toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittävässä hankinnoissa tulee aina käyttää riittävästi oikeudellista asiantuntemusta. Oikeudellista asiantuntemusta on Tuomi Logistiikan lisäksi saatavissa hallintoyksikön lakiasioista.

### 5.3.3 Yksiköiden vastuu ja valvonta hankinta-asioissa

Yksiköiden tulee säännöllisesti selvittää, mitä palveluja yksikön kannattaa tuottaa itse ja mitä hankkia markkinoilta. Yksiköllä on oltava näkemys siitä, miten yksikön ydintoimintaa ja sen asiantuntija- ja tukitoimintojen palvelutuotantoa aiotaan tulevaisuudessa kehittää.

Yksikön johdon vastuulla on, että sen hankintatoimi on johdettu kokonaisuus ja hankintojen toteutus suunniteltua, tehokasta ja laadukkuuteen tähtäävää. Yksikön hankintalinjaukset määritellään palvelu- ja vuosisuunnitelmassa. Hankintatoimen johtamisessa tulee varmistaa julkisten varojen tehokas käyttö ja hankintojen lainmukaisuus. Hankintatarpeeseen sopivan lopputuloksen löytämiseksi tulee hyödyntää olemassa olevia kilpailumahdollisuuksia, yhteishankintamenettelyä, ajanmukaisia hankintamenetelmiä ja hallinnon yhteistoimintaa. Konsernijohtaja päättää yhteishankintamenettelyn piiriin kuuluvista tuotteista ja tuoteryhmistä sekä yhteishankintoihin liittyvistä toimintatavoista. Yksiköiden velvollisuus on tilata yhteishankittaviksi päätetyt tavarat ja palvelut niille kilpailutetuilta sopimustoimittajilta tai palvelut tuottavalta sidosyksiköltä.

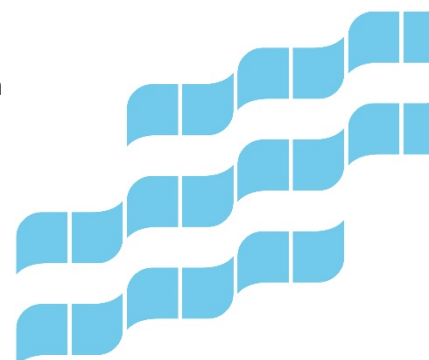
Hankintojen onnistumista arvioidaan säännöllisesti osana vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta. Havaittuihin poikkeamiin tulee puuttua heti ja taloudellisesti merkittävistä poikkeamista raportoida toiminnasta vastaavalle tilivelvolliselle toimielimelle. Hankintatoiminnasta ja hankintasopimusten toteutumisesta tiedotetaan ja raportoidaan lauta- ja johtokunnille niiden päättämällä tavalla.

Kaupunki hankkii palveluita sekä tukee muita palveluntuottajia myös avustusten kautta. Avustettavan toiminnan on edistettävä kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista ja sen on tuettava ja täydennettävä kaupungin toimintaa. Avustustoiminnan järjestämisessä ja päätöksissä tulee noudattaa kaupunginhallituksen hyväksymiä Tampereen kaupungin avustustoiminnan yleisiä periaatteita.

## 5.4 Henkilöstöasioiden prosessi

### 5.4.1 Kaupungin henkilöstöpolitiikan linjaukset ja periaatteet

Henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu edellyttää voimassa olevien lakien ja asetusten, virka- ja työehtosopimusten sekä henkilöstöasioita koskevien konsernimääräysten, päätösten,



ohjeiden ja periaatteiden noudattamista. Johtaminen perustuu johtoryhmätyöskentelyyn. Esimies edustaa työnantajaa työyhteisössä. Esimiehen on tiedostettava oma roolinsa ja tunnettava hänelle työnantajan edustajana kuuluvat velvollisuudet. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on sekä esimiehellä että työntekijöillä.

Hyväksytyt henkilöstöpoliittiset ja eettiset periaatteet luovat johtamiskulttuuria. Niiden pohjalta muun muassa työnantajan toiminnan avoimuus, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen vahvistavat mahdollisuuksia vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön.

#### **5.4.2 Henkilöstöyksikön suorittama ohjaus ja valvonta**

Konsernihallinnon henkilöstöyksikkö vastaa henkilöstöasioiden strategisesta ohjauksesta, henkilöstöpoliittisista linjauksista ja työehtosopimusten tulkinnasta kaupunginhallituksen hyväksymien henkilöstöpolitiikan periaatteiden mukaisesti sekä toimii kaupungin strategisen johdon kumppanina. Kattavalla henkilöstöasioiden ohjeistuksella pyritään varmistamaan henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Henkilöstöyksikön esimiestuki avustaa yksiköiden esimiehiä päivittäisissä kysymyksissä.

Henkilöstöyksikkö ylläpitää kaupungin intranetissä henkilöstöhallinnon ohjeita ja ajantasaisia tiedotteita sekä järjestää monimuotoisia valmennuksia. Henkilöstöyksikkö hankkii kaupunkitason henkilöstöpalvelut ulkoiselta palveluntuottajalta. Henkilöstöyksikkö arvioi kaupunkitason johtamista, henkilöstön osaamista ja työyhteisön hyvinvointia kyselyin, asiakaspalauttein ja työilmapiirikartoituksin sekä laatii vuosittaisen henkilöstötilinpäätöksen.

#### **5.4.3 Yksiköiden vastuu ja valvonta henkilöstöasioissa**

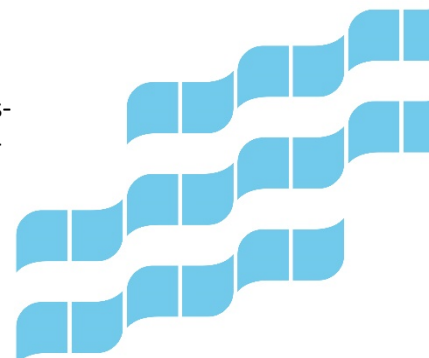
Päivittäisjohtaminen tapahtuu yksiköissä ja esimiehet ovat avainasemassa hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Yksiköiden tulee omassa päätöksenteossaan noudattaa konserniohjauksen antamia ohjeita ja linjauksia sekä huolehtia tarvittavien yhteistoimintavelvoitteiden toteuttamisesta ennen päätöksentekoa.

Palkka ja muut palvelussuhteeseen liittyvät korvaukset määräytyvät virka- ja työehtosopimusten, paikallisten sopimusten ja kaupungin palkkausjärjestelmän mukaisesti. Esimiehen tulee selvittää palkkaukseen liittyvä päätösvalta asianomaisista delegointisäännöksistä.

Yksiköiden johdon tulee valvoa esimiestyön asianmukaisuutta ja puuttua tarvittaessa epäkohtiin. Esimiesten on käsiteltävä heti henkilöstöasioihin liittyvät ongelmatilanteet ja ryhdyttävä viipymättä tarvittaviin toimenpiteisiin. Ennen kurinpidollisia toimenpiteitä tai palvelussuhteen irtisanomista harkittaessa tulee olla yhteydessä henkilöstöyksikköön. Henkilöstöasioihin liittyvistä poikkeavista menettelytavoista tulee keskustella etukäteen henkilöstöyksikön kanssa.

### **5.5 Omistajaohjaus ja konsernivalvonta**

Kuntalain ja kaupungin hallintosäännön mukaan konsernijohto vastaa omistaja- ja konserniohjauksen toteuttamisesta sekä konsernivalvonnan järjestämisestä. Kaupunginhallituksen konsernijaoston



tehtävänä on ohjata ja valvoa omistajana konserniyhteisöjä siten, että nämä toimivat kaupunkikonsernin kokonaisedun, valtuuston hyväksymien omistajaohjauksen periaatteiden ja valtuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden mukaisesti. Kaupunginvaltuusto on antanut Tampereen kaupunkikonsernin tytäryhteisöjen konserniohjeen ja kaupunginhallitus on antanut ohjeen ”Hyvä hallinto- ja johtamistapa Tampereen kaupunkikonsernissa” (Corporate governance). Lisäksi kaupunginhallituksen konsernijaosto on antanut tytäryhteisöille ohjeen ”Palkitsemisperiaatteet Tampereen kaupunkikonsernin tytäryhteisöissä”. Omistajaohjausyksikkö vastaa mainittujen ohjeiden päivittämisestä, omistajaohjauksen valmistelusta sekä käytännön toteutuksesta yhteisökohtaisesti yhdessä konsernihallinnon yksiköiden kanssa.

Kaupungin omistajaohjaus käsittää myös kuntayhtymien toiminnan ohjauksen. Kuntayhtymien toiminnan yleisestä ohjauksesta, seurannasta ja raportoinnista vastaa konsernihallinto sen toimintasäännössä päätetyllä tavalla.

Kaupunkikonsernin yhteisöissä tulee toimia kaupungin eettisten periaatteiden ja valtuuston päättämien omistajapoliittisten tavoitteiden ja konserniohjeiden mukaisesti.

## 5.6 Strategia- ja kehittämisprosessi

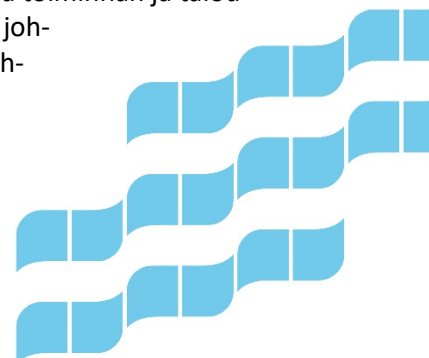
### 5.6.1 Strategia- ja kehittämisyksikön suorittama ohjaus ja valvonta

Kuntalain mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Tampereen kuntastrategia (Tampereen strategia) laaditaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa. Strategia- ja kehittämisyksikkö vastaa kaupunkitasolla strategian valmistelutyön ohjauksesta ja koordinoinnista sekä eri toimijoiden (luottamushenkilöt, kuntalaiset, henkilöstö, sidosryhmät) osallistumismahdollisuuksista.

Strategia- ja kehittämisyksikkö ohjaa strategiaa täydentävien erillisohjelmien ja -suunnitelmien laadintaa ja valvoo, että ne ovat sisällöltään Tampereen strategian mukaisia ja toteutustavataan strategisen johtamisjärjestelmän mukaisia. Erillisohjelmien valmistelussa tulee konsultoida strategia- ja kehittämisyksikköä.

Tampereen strategian tavoitteita toteutetaan vuosittaisen toiminnan ja talouden prosessissa. Toimielinten on seurattava hyväksymiensä tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista. Tampereen strategian valtuustokauden tavoitteiden etenemistä seurataan Tampereen pulssissa ([www.tampereenpulssi.fi](http://www.tampereenpulssi.fi)), ja strategian pohjalta asetettuja talousarvion toiminnan tavoitteita seurataan kaupunginvaltuuston ja -hallituksen päättämässä aikataulussa Toiminnan ja talouden katsauksissa ja tilinpäätöksessä. Strategia- ja kehittämisyksikkö toteuttaa kaupunkitasoisen strategian seurannan.

Kehittämisen johtaminen on osa strategista johtamisjärjestelmää ja toiminnan ja talouden prosessia. Strategia- ja kehittämisyksikkö vastaa kehittämisen johtamisen ohjauksesta ja tuesta sekä kehittämisen toimintamallin (ohjelma- ja projektimalli) ylläpitämisestä.



Kehitysohjelmat ovat väline kaupungin merkittävien strategisten muutosten tai kehittämiskokonaisuuksien toteuttamiseen ja johtamiseen. Ne ovat laajoja, useampaa palvelualueetta yhdistäviä kokonaisuuksia, joihin liittyy merkittäviä taloudellisia panostuksia ja laajaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Kehitysohjelmien hyväksymisestä ja niiden toteutuksen ohjauksesta vastaa kaupunginhallitus. Kaupunginvaltuusto päättää kehitysohjelmien resursoinnista talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Kehitysohjelmiä toteutetaan kaupungin ohjelmajohtamisen mallin mukaisesti.

Strategia- ja kehittämissyksikön tietojohdantispalvelut ohjaavat kaupunkitasoisen tietojohdantisen kehittämistä. Palvelualueet vastaavat tietojohdantisen prosessien toimeenpanosta ja määriteltujen tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi tietojohdantispalvelut ohjaa ja koordinoi tutkimuslupien myöntämistä ja tutkimustoimintaa Tampereen kaupungilla (pl. potilastutkimukset).

### 5.6.2 Yksiköiden vastuu ja valvonta strategia- ja kehittämissasioissa

Yksiköiden tulee ottaa Tampereen strategia ja sitä täydentävät periaatelinjaukset, ohjelmat ja suunnitelmat huomioon omassa toiminnassaan. Talousarvion sekä palvelu- ja vuosisuunnitelmien tavoitteet ja toimenpiteet tulee vastuuttaa yksiköissä tuloskortteihin tai henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin osana tavoite- ja kehityskeskusteluja. Yksiköiden tulee huolehtia myös henkilöstönsä riittävästä strategisen suunnittelun ja -johtamisen osaamisesta.

Palvelu- ja vuosisuunnitelmien strategiaa toteuttavista toimenpiteistä raportoidaan lautakunnille niiden päättämässä aikataulussa. Yksikön sisällä tapahtuvasta raportoinnista vastaa yksikön esimies. Esimiehen on luotava sellainen seuranta- ja raportointijärjestelmä, jolla hän voi varmistua asetettujen tavoitteiden toteutumisen ajantasaisesta ja luotettavasta seurannasta.

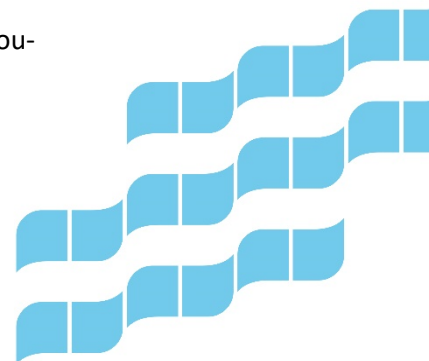
Johtoryhmät vastaavat johtamansa yksikön, ryhmän ja palvelualueen kehittämiskokonaisuuden johtamisesta. Johtoryhmissä varmistetaan, että kuhunkin kehittämissalkkuun valitaan oikea-aikaisesti strategian sekä palvelu- ja vuosisuunnitelmien mukaiset hyötyjä tuottavat ja vaikuttavat kehittämistoimenpiteet. Lisäksi johtoryhmät seuraavat ja arvioivat johtamansa salkun tulokellisuutta ja strategista vaikuttavuutta.

## 5.7 Talousprosessi ja talouden ohjaus ja valvonta

### 5.7.1 Talousyksikön suorittama ohjaus ja valvonta

Konsernihallinnon talousyksikkö ohjaa, tukee ja valvoo kaupungin talouden, laskennan ja investointien suunnittelua, kehittämistä ja raportointia. Talousyksikkö vastaa siitä, että kirjanpidon ja maksuliikenteen ja laskentatoimen järjestämisessä ja hoitamisessa noudatetaan lakeja ja määräyksiä sekä kaupungin hallintosääntöä. Talousyksikkö antaa ohjeet tileistä ja niiden käytöstä.

Talousyksikkö valmistelee talousarviota, tilinpäätöstä ja muuta taloudenhoitoa koskevat konsernimääräykset ja ohjeet. Talousarvioon voidaan talousarvion sitovuussäännösten rajoissa tehdä määrärahojen tai tavoitteiden osalta muutoksia vuoden aikana, mikä edellyttää toimielinten päätöksiä tilikauden aikana. Talousarvion





muutosesityksestä on käytävä ilmi toimenpiteet, joita on harkittu tai toteutettu ennen muutosesitystä sekä perustelut muutosesitykselle.

Talousarvion pohjalta laaditaan palvelu- ja vuosisuunnitelmat, joissa vuoden toiminta suunnitellaan tarkemmin. Talousyksikkö ohjeistaa palvelu- ja vuosisuunnitelmien laadinnan. Myös palvelu- ja vuosisuunnitelmaa voidaan erillisillä päätöksillä muuttaa vuoden aikana. Palvelu- ja vuosisuunnitelmien hyväksymisoikeudet on määritelty hallintosäännössä.

Talouslyksikkö seuraa talousarvion ja -suunnitelman sekä palvelu- ja vuosisuunnitelmien toimenpanoa talouden osalta kaupungin yksiköissä ja vastaa kaupunkitasoisten talousraporttien tuottamisesta valtuustolle ja kaupunginhallitukselle.

Tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot kaupunkikonsernin tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Kirjanpidon on tuotettava myös talousarvion toteutumisen seurannan sekä valtionosuusviranomaisten ja taloustilastoinnin edellyttämät tiedot. Tilinpäätöksen laatimisessa noudatetaan kuntalakia, soveltuvin osin kirjanpitolain ja asetuksen säännöksiä sekä kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antamia yleisohjeita.

Talouslyksikkö vastaa talouspalveluiden kaupunkitasoisesta ostamisesta ja huolehtii kaupungin yksiköiden ja talouspalveluiden toimittajan välisestä työnjaosta ja vastuista. Talouslyksikkö huolehtii yhteistyössä palveluntoimittajan kanssa siitä, että kirjanpitojärjestelmiin ja maksuliikenteeseen sisältyvät kontrollit ja täsmäytykset ovat riittäviä. Kirjanpitojärjestelmästä on oltava ajantasainen menetelmäkuvaus.

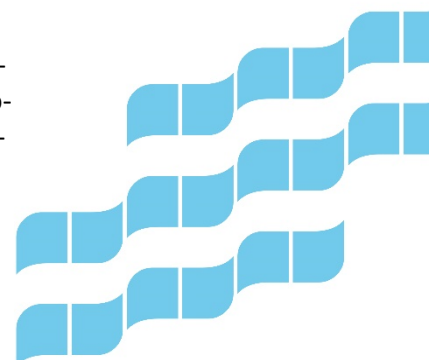
Valtuusto hyväksyy talousarviossa taloussuunnittelukaudelle investointisuunnitelman, josta ensimmäinen talousarviovuosi on sitova. Koko konsernin pitkän aikavälin investoinneista laaditaan investointisuunnitelma, jota päivitetään vuosittain. Investointien suunnittelun yhteydessä selvitetään investointien vaikutukset toiminnan volyyymiin, kokonaiskustannuksiin ja käyttötaluuteen. Ennen investointiesityksen tekemistä selvitetään myös vaihtoehtoisten tuotantotapojen ja ulkopuolisen rahoituksen mahdollisuudet.

Talousarvioon sisältyvät, koko kaupungin valtionosuuksia koskevat päätökset tarkastetaan konserniohjauksen talousyksikössä. Ministeriöiden myöntämät käyttötalouden valtionosuuksia koskevat päätökset tarkastetaan yksiköissä.

### 5.7.2 Yksiköiden vastuu ja valvonta talousasioissa

Yksiköiden tulee noudattaa lakien lisäksi kaupungin talouteen liittyviä konsernimääräyksiä, ohjeita ja tapauskohtaisesti annettuja linjauksia. Yksiköiden tulee talousarvion valmistelussa ja seurannassa varautua epävarmuustekijöihin ja huolehtia osaltaan kattavan seuranta- ja arviointijärjestelmän luomisesta.

Kunkin yksikön tulee huolehtia, että sen taloushenkilöstöllä on riittävä koulutus ja käytettävissään tarvittava ohjeistus tehtävistä suoriutumiseen. Tulojen ja menojen tarkastus- ja hyväksymismenettelyistä määrätään taloudenhoidon konsernimääräyksessä. Laskun



hyväksyjä vastaa laskun tarkastamisesta ja oikeellisuudesta ja hyväksymisoikeuksista varahenkilöineen on pidettävä yllä ajantasaista listaa. Yksiköiden tulee huolehtia ulkopuolelta saatavien tilitysten tai maksujen saamisesta lain, päätösten tai sopimusten pohjalta ja nimetä näille erille valvontavastuussa olevat henkilöt.

Yksiköiden on tarkastettava käyttötalouden valtionosuuksia koskevat ministeriöiden päätökset. Toimivaltainen viranomainen päättää, ovatko valtionosuuksien maksatusperusteet hyväksyttävät. Yksiköiden on tarkastettava investointien valtionosuuksia sekä tukia ja avustuksia koskevat päätökset ja seurattava maksusuoritusten kertymistä osana normaalia talousarvion toteutumisseurantaa. Merkittävät poikkeamat on ilmoitettava talousyksikölle. Investointien valtionosuuksia sekä tukia ja avustuksia koskevat päätökset on lähetettävä palveluntuottajalle ja sisäiseen tarkastukseen. Jos investoinnin toteuttamisesta vastaa joku muu kuin valtionosuutta hakenut yksikkö, valtionosuudesta on ilmoitettava myös toteuttavalle yksikölle. Yksiköiden tulee ilmoittaa valtionosuuksia sekä tukia ja avustuksia hoitavat vastuuhenkilöt talousyksikköön.

Kukin yksikkö vastaa oman toimielimensä tai johdon raportointinsa laadinnasta ja seurannasta sekä reagoinnista niihin säännöllisesti. Yksiköissä tulee huolehtia tarvittaessa sisäisen seurannan mahdollistamisesta riittävän tarkoin laskentatunnisteilla ja noudattaa niiden käytössä talousyksikön antamia ohjeita. Erityisen tärkeää tarkat laskentatunnisteet ovat investoinneissa ja ulkopuolista rahoitusta saavissa projekteissa. Kaupungin irtaimistoa tulee seurata Irtaimiston hallintaohjeen edellyttämällä tavalla. Jos yksikössä on varasto, tulee varaston seuranta ja inventointi järjestää säännöllisesti ohjeistuksen mukaisesti. Yksiköissä tulee eriyttää vaaralliset työyhdistelmät ja ylläpitää toimivaa varahenkilöjärjestelmää.

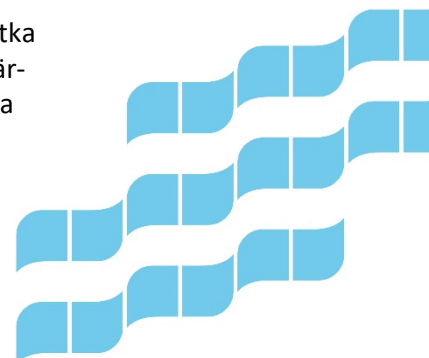
### 5.7.3 Kaupungin pankkitilit, käteinen raha ja sijoitustoiminta

Pankkitilien avaamisesta ja lopettamisesta tekee päätöksen hallintosäännön mukaan konserni johtaja tai määräämänsä. Kaikki kaupungin pankkitilit on kirjattava kaupungin kirjanpitoon ja yksiköt eivät saa avata pankkitilejä ilman konserni johtajan päätöstä. Käteisen rahan käsittelyyn liittyvästä ohjeistuksesta vastaa konsernihallinnon talousyksikkö.

Yksiköissä käteiskassalle on nimettävä vastuullinen hoitaja ja tälle varahenkilö. Kassan varat on säilytettävä turvallisesti erillään yksityisistä varoista ja kaupungin muista varoista. Yksikön vastuulla olevat kassat, arvopaperit ja pankkitilit on tarkistettava säännöllisesti.

Omistajaohjausyksikön tehtävänä on hoitaa kaupungin sijoitusomaisuutta kaupunginvaltuuston hyväksymien periaatteiden mukaisesti. Konserni johtaja hyväksyy vuosittain sijoitussuunnitelman, jonka mukainen toiminta tapahtuu liiketoiminta- ja rahoitusjohtajan vastuulla hyödyntäen ulkoisen palveluntuottajan tuottamaa maksuvalmiussuunnittelua. Kaupungin luotto- ja maksukorttien käytöstä on annettu oma konsernimääräys.

Kaupungin hoidettavana on myös ulkopuolisille kuuluvia varoja, jotka on pidettävä erillään kaupungin varoista. Esimiehen vastuulla on järjestää näiden ulkopuolisten varojen hoito sekä riittävä ja luotettava



luettelointi ja seuranta. Tampereen kaupungin nimissä voidaan käsitellä vain kaupungille kuuluvia varoja, jotka kirjataan kaupungin kirjanpitoon, poikkeuksena toimeksiantojen pääomat.

## 5.8 Tietohallintoasioiden prosessi

### 5.8.1 Kaupungin tietohallintoasioiden linjaukset ja periaatteet

Kaupunkikonsernin ICT-toimintaympäristön on oltava nykyaikainen, palveleva, luotettava, tietoturvallinen ja kustannustehokas. Sen kehittämisen on perustuttava kaupungin strategian tavoitteisiin ja käyttäjäyksiköiden toiminnan sekä kuntalaisten tarpeisiin. Digitaaliset palvelut ovat laajasti osana kaupungin toimintaa. Kaupunkikonsernin ICT-toimintaympäristöä kehitetään kokonaisuutena varmistaen laadukkaat, sujuvat ja yhteen toimivat palvelut sekä riskien hallinta. Tietohallintoasioita ohjataan konsernihallinnon tietohallintoyksikön valmistelemien linjauksien ja periaatteiden mukaisesti. Tietoturvan ja tietosuojan vastuuta ja oikeuksia eri rooleissa määritellään kaupungin tietoturvapoliitikassa. Tiedonhallintalaki määrittelee kunnille useita tietoturvaan, tietojärjestelmiin ja muihin tietohallintoasioihin liittyviä vaatimuksia.

### 5.8.2 Tietohallintoyksikön suorittama ohjaus ja valvonta

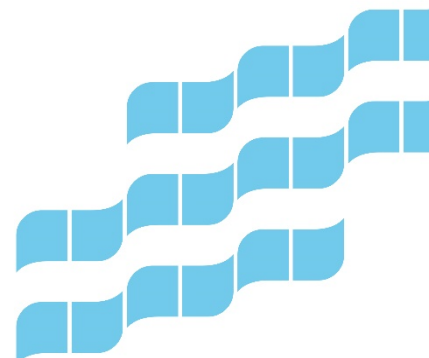
Konsernihallinnon tietohallintoyksikön (myöhemmin tietohallinnon) tehtävinä ovat lainsäädännössä julkishallinnon tietohallinnolle kuuluvat tehtävät ja konsernin toimintasäännöissä määrättyinä tehtävinä kaupungin ICT-kokonaisuuden strateginen johtaminen ja ohjaus, sekä tietoturva ja tietosuojan hallinnan ohjaus ja kehittäminen.

Kaupungin (sisältäen liikelaitokset) osalta tietohallinto vastaa ICT-toimintaympäristön strategisesta ohjauksesta, palveluiden järjestämisestä, hallinnasta ja kehittämisestä omistamiensa sopimusten osalta. Konserniyhteisöt vastaavat itse ICT-palveluiden järjestämisestä, hallinnasta ja kehittämisestä.

Tietohallinto omistaa kaikki järjestämänsä ICT-palvelut, niihin liittyvät sovellukset ja sopimukset ja vastaa näihin sopimukseen liittyvästä toimittajahallinnasta. Tietohallinto vastaa järjestämiensä ICT-palveluiden sopimuksien mukaisesta toiminnasta ja toimivuuden turvaamisesta, ongelmien ratkaisusta, muutoshallinnasta ja kehittämisestä. Pääsääntöisesti tietohallinto omistaa kaupungin järjestelmät, mutta yksiköt voivat myös omistaa joitakin ICT-järjestelmiä ja tällöin yksiköt ovat velvollisia ilmoittamaan näistä järjestelmistä ja sopimuksista tietohallinnolle.

Tietohallinto osallistuu toiminnan kehittämiseen ICT:n keinoin yhdessä palvelualueiden ja muun organisaation kanssa huomioiden digitalisaation mahdollisuudet. Projekteilla toteutetaan merkittäviä toimintatapojen sekä ICT-toimintaympäristön uudistuksia. Pienkehittämisellä varmistetaan olemassa olevien ICT-palveluiden ajantasaisuus, palvelevuus ja toimintavarmuus. Sekä projektit että pienkehittäminen toteutetaan kaupungin voimassa olevien kehittämisen toimintamallien mukaisesti.

Tietohallinto vastaa tietoturvan ja tietosuojan hallinnan ohjauksesta ja kehittämisestä, tarjoaa yksiköille asiantuntiapua ja koordi-



noi kaupungin Tietoturva- ja tietosuojaryhmän toimintaa. Tietohallinto vastaa käyttövaltuuksien hallintaan ja vastuisiin liittyvistä linjauksista. Tietohallinto vastaa siitä, että tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät valvonta- ja seurantatavat on määritelty. Tietohallintoyksikkö linjaa ja ohjeistaa, miten tietoturvaan tai tietosuojaan liittyvistä poikkeamista raportoidaan.

Tietohallintoyksikkö varmistaa tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteensopivuuden, toimivuuden ja tietoturvallisuuden ja määrittelee toimintatavat ICT-häiriötilanteiden hoitamiseksi. ICT-häiriötilanteissa tiedotetaan sovitulla tavoilla, pääsääntöisesti kaupungin intranetissä ja erikseen sovitulla sähköpostijakeluilla.

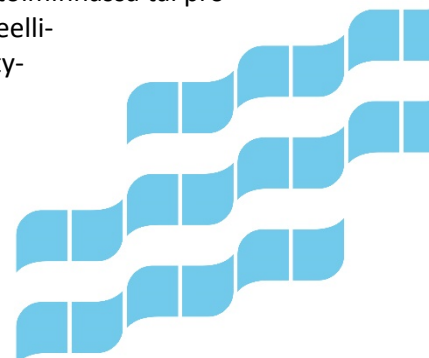
Tietohallinto seuraa ja arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa. Tietohallinto vastaa siitä, että tietohallinnosta sekä tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvistä asioista tiedotetaan riittävästi. Vuosittain laadittava Tietotilinpäätös toimii osana raportointia.

### 5.8.3 Yksiköiden vastuu ja valvonta tietohallintoon liittyvissä asioissa

Hyvän tiedonhallintatavan asettama perusvaatimus on, että kaikilla organisaation tiedoilla ja tietoja hallinnoivilla ICT-järjestelmillä on vastuullinen omistaja. Tietojen omistaja on yksikkö, jonka toimintaan tiedot lähinnä liittyvät ja/tai jonka toimintaa tiedot ensisijaisesti tukevat ja/tai jonka vastuulle ao. prosessi kuuluu ja joka käyttää niihin liittyvää määräysvaltaa. Tietojen omistajan on aina ensisijaisesti huomioitava kaupungin tietoturvapoliittikka, käyttövaltuusperiaatteet ja ICT-arkkitehtuuri.

Yksiköiden vastuulla on varmistaa, että kaikki yksikön käyttämät ICT-järjestelmät ja ICT-sopimukset ovat tietohallinnon tiedossa ja ICT-järjestelmien ja sopimuksien omistajuuksista on olemassa päätökset. Kaupungin ICT-ratkaisujen tarpeista tulee keskustella tietohallinnon kanssa riittävästi ennen toteutustarvetta, eikä ICT-ratkaisuja saa hankkia itsenäisesti. Jos järjestelmässä tai palvelussa käsitellään henkilötietoja, salassa pidettäviä tietoja tai järjestelmä integroituu jollain tapaa kaupungin käyttämiin muihin tietojärjestelmiin, pitää sen hankintaan/käyttöönnottoon saada lupa tietohallinnolta.

Tietojen omistajan vastuulla on riskianalyysiin perustuva tietojen suojaamistarpeen määrittely ja toimeenpano. Tietojärjestelmien omistajan tulee valvoa käyttöoikeuksia ja käyttäjärooleja ja huolehtia käyttövaltuushallinnan toimivuudesta. Vastuu oman organisaation ja toiminnan tietoturvan sekä tietosuojan toteuttamisesta on jokaisella esimiehellä ja työntekijällä. Kaupungin tietoturvapoliittikka ja tietoturvaan sekä tietosuojaan liittyvät konsernimääräykset sekä ohjeet määrittävät tarkemmin käytännöt. Tietohallinnosta, tietoturvasta, tietosuojasta ja näihin liittyvästä riskienhallinnasta annetuista linjauksista/ohjeista tiedottaminen ja niiden toimeenpano ovat tietohallinnon lisäksi yksiköiden esimiesten vastuulla. Esimiesten tulee varmistaa, että henkilöstö hallitsee tietoturvan ja tietosuojan perusteet ja puuttua tietoturvan ja tietosuojan väärinkäytöksiin. Yksiköiden ja prosessien omistajien vastuulla on toiminnassa tai prosessissa tuotettavien ja käsiteltävien tietojen ajantasaisuuden, oikeellisuuden, käytettävyyden ja eheyden varmistaminen ja tietoihin liittyvien käyttövaltuuksien määrittely.



Rekisterinpitoon liittyvät asiat tulee hoitaa EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen sekä toimintaa ohjaavan erityislainsäädännön mukaisesti. Henkilörekisterien vastaavat virkamiehet vastaavat hyvän henkilötietojen käsittelytavan ja lainsäädännön edellyttämän korkean tietoturvan ja tietosuojan tasosta. Erityisesti palvelu- ja alihankintasopimuksissa on rekisterinpitoon, tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvät asiat huomioitava.

Asiakastietojen tietoturva ja tietosuoja korostuvat palvelutuotannon ulkoistamisessa niissä tapauksissa, kun kaupungilla säilyy EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen tarkoittama asiakastietojen rekisterinpitäjän vastuu. Kun kaupungin lukuun tehdään sopimuksia, tulee niihin aina liittää henkilötietojen käsittelyyn liittyvät ehdot.

Henkilötietojen tietoturvaloukkauksesta on lakisääteinen ilmoitusvelvollisuus. Henkilötietojen tietoturvaloukkauksella tarkoitetaan tapahtumaa, jonka seurauksena henkilötietoja tuhoutuu, häviää, muuttuu, henkilötietoja luovutetaan luvottomasti tai niihin pääsee käsiksi taho, jolla ei ole käsittelyoikeutta. Kaupungin tulee rekisteriensä osalta ilmoittaa loukkauksista valvontaviranomaiselle ilman aiheetonta viivytystä ja viimeistään 72 tunnin määräajassa tietoturvaloukkauksen havaitsemisesta. Ilmoittamisesta tietosuojavaltuutetulle vastaa aina Tampereen kaupungin tietosuojavastaava tai hänen varahenkilönsä. Asiaan liittyy erillinen intranetin Tietoturva- ja tietosuojasivuilta löytyvä ohjeistus.

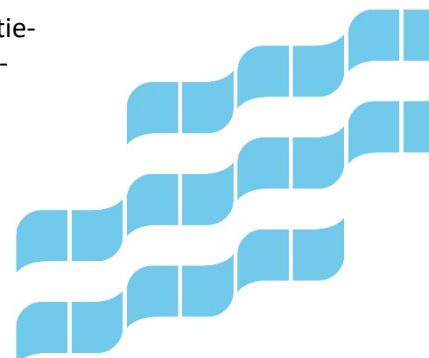
Kaupunkikonsernin eri organisaatioiden tietoturvassa ja -suojassa on toimialakohtaisia erityispiirteitä, joiden tunteminen ja niistä huolehtiminen on yksikön vastuulla. Viranomaistehtävät, kuntalaisille tarjottavat palvelut, kuntalaisten oikeusturva ja säilytettävät tiedot edellyttävät tietojen ja tietojärjestelmien suojausta ja häiriötöntä toimintaa sekä tietoaineistojen tietojen oikeellisuutta ja käytettävyyttä. Prosessin omistaja vastaa prosessista, siihen liittyvistä tiedoista ja prosessiin liittyvien tietojärjestelmien kehitysvaatimuksista ja niiden priorisoinnista sekä prosessin jatkuvuussuunnittelusta ja varautumisesta. Erityisesti toiminnan kannalta kriittisten prosessien ja niitä toteuttavien tietojärjestelmien osalta on huolehdittava ajantasaisista jatkuvuussuunnitelmista. Tietohallinnon tulee tarvittavilta osin sisällyttää suunnitelmien vaatimukset tietotekniikkatoimittajien palvelusopimuksiin.

Kaupungin on pystyttävä tuottamaan lakisääteiset ja muut vastuullaan olevat palvelut teknisistä ongelmista ja häiriötilanteista huolimatta ilman, että siitä koituu kansalaisille kohtuutonta haittaa. Yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin (YET) liittyvissä alihankinta- ja ulkoistamisopimuksissa tulee huomioida varautuminen mm. käyttämällä elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteisen SOPIVA-hankkeen sopimuslausekkeita ja liitettä.

## 5.9 Viestintäprosessin ohjaus ja valvonta

### 5.9.1 Kaupungin viestinnän tarkoitus ja tavoitteet

Kaupungin viestinnän tehtävänä on välittää oikeaa ja ajantasaista tietoa kaupungin palveluista, päätöksistä ja vaikuttamismahdollisuuksista eri viestintäkanavia parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntäen. Kaupungin viestinnällä sekä tuetaan kaupunkistrategian to-



teuttamista että varmistetaan lainsäädännön asettamat tiedotusvelvollisuudet. Kansalaisten oikeus tiedonsaantiin ja osallistumiseen on turvattu Suomen perustuslaissa. Hyvällä viestinnällä varmistetaan toiminnan tuloksellisuutta ja kaupunkitasoista riskienhallintaa.

Viestintää ja osallistumista koskevia velvoitteita ja säännöksiä on kuntalaissa, julkisuuslaissa, hallintolaissa sekä mm. maankäyttö- ja rakennuslaissa ja ympäristövaikutusten arviointia koskevassa lainsäädännössä. Viranomaisen on edistettävä yksityisten ja yhteisöjen tiedonsaantia ja vaikutusmahdollisuuksia.

Viestinnän vastuut on tuotu esiin hallintosäännössä. Pormestari johtaa viestintää koko konsernin osalta ja apulaispormestarit johtamansa lautakunnan alaisissa asioissa. Palvelualuejohtajat johtavat viestintää omilla palvelualueillaan. Viestinnältä edellytetään puolueettomuutta: viestintää hoitavat henkilöt kertovat kaikki asiaan liittyvät tosiasiat, luottamushenkilöiden ja johdon tehtävänä on niin halutessaan asian poliittisen ulottuvuuden ja merkitysten kommentointi. Viestinnässä on hallintolain mukaan käytettävä selkeää ja ymmärrettävää kieltä ja otettava huomioon kuntalaisten erilaiset tiedon tarpeet ja mahdollisuudet käyttää viestintäkanavia.

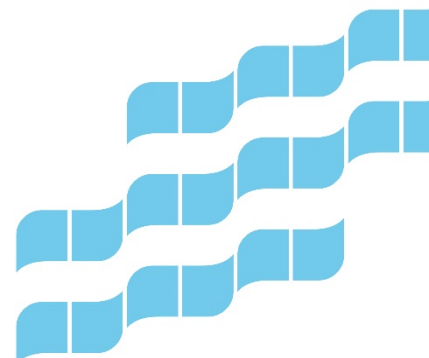
### 5.9.2 Strategia- ja kehittämissyksikön viestintätiimin ohjaus ja valvonta

Konsernihallinnon strategia- ja kehittämissyksikön viestintätiimi ohjaa, kehittää ja koordinoi kaupunkikonsernin viestintää ja huolehtii päivittäisviestinnän sujumisesta. Viestintäohje antaa yleiset linjat konserniviestinnälle, Tampereen kaupungin graafisessa ohjeessa on linjattu kaupungin ulkoista ilmettä ja sosiaalisen median ohjeessa toimintaa näissä kanavissa niin viestinnän, tietoturvan kuin henkilöstöpolitiikankin näkökulmasta.

Tampereen kaupungin päivittäisviestinnän pääkanavat ovat internet Tampere.fi ja intranet. Strategia- ja kehittämissyksikön viestintätiimi vastaa internetin ja intranetin viestinnällisistä kokonaisratkaisuksista, käytettävyydestä ja saavutettavuudesta sekä informaatioarkkitehtuurista. Viestintätiimi myös seuraa verkkosivujen käyttöä säännöllisesti ja järjestää tarvittaessa kaupungin viestintään liittyviä tutkimuksia.

Viestintätiimi seuraa viestintää hoitavan henkilöstön ammattitaitoa ja tietämystä viestinnän käytännöistä, työvälineistä tai lainsäädännön muutoksista. Viestinnän ohjeistukset ja koulutukset ovat keinoja, joilla ohjausta ja valvontaa toteutetaan.

Kaupunkikonserniin kuuluvat yhtiöt vastaavat omasta viestinnästään ja markkinoinnistaan. Strategia- ja kehittämissyksikön viestintätiimi auttaa tarvittaessa viestinnän suunnittelussa ja esimerkiksi häiriötilanneviestinnässä. Kaupungin hankkeiden viestinnän suunnittelussa viestintätiimi on mukana suunnittelussa ja mahdollisessa viestintäpalveluiden hankkimisessa. Ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa viestinnän järjestämisestä ja vastuista sovitaan erikseen.



### 5.9.3 Yksiköiden vastuu ja valvonta viestintäasioissa

Viestintää toteutetaan kaikissa kaupungin yksiköissä. Esimiehet ovat vastuussa johtamansa yksikön viestinnästä. Viestintävastaavat toimivat yksikön johdon tukena viestinnän suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa. Esimiehet ovat vastuussa siitä, että palveluja esittelevät internet-sivut ja oman organisaation intranet-sivut ovat sisällöltään ajan tasalla ja niiden päivitysvastuista ja sosiaalisen median kanavien seurannasta on sovittu.

Työn sujuminen ja hyvä esimiestyö perustuvat toimivaan viestintään työyhteisössä. Ajantasainen, oikea ja olennainen tieto ehkäisee huhujen ja väärin käsitysten syntymistä. Työntekijöille kerrotaan heidän työhönsä ja erityisesti muutostilanteisiin liittyvistä asioista. Vastuu työpaikan viestinnän toimivuudesta ja keskustelevan toimintakulttuurin edistämisestä on ensisijaisesti esimiehillä.

