



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

# Hyvä hallinto- ja johtamistapa

## Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapa

*Tredun johtoryhmä 11.1.2021*

Elinvoima- ja osaamislautakunta 24.2.2021



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

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

Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu

11.1.2021

Johtaja, ammatillinen koulutus Outi Kallioinen





# Palvelualueen keskeisimmät tehtävät ja toiminta-ajatus

- Palvelualueen keskeisimmät tehtävät ja toiminta-ajatus :
  - Tredu kohottaa ja ylläpitää ammatillista osaamista ja mahdollistaa yksilölliset opintopolut
  - Tredu kehittää työ- ja elinkeinoelämää
  - Tredu vauhdittaa yrittäjyyttä
  - Tredu toimii yhteiskuntavastuullisesti ja edistää hyvää elämää.



# Palvelualueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet

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

- Tredu huolehtii ammatillisen koulutuksen korkeasta tasosta ja vetovoimasta sekä vastaa alueen ammatillisen osaamisen tarpeisiin niin yksilöiden kuin yhteisöjen näkökulmasta.
- Tredun ammatillisen koulutuksen palveluita tuotetaan työelämän muuttuviin tarpeisiin vastaavasti tiiviissä yhteistyössä yritysten, työorganisaatioiden ja keskeisten sidosryhmien kanssa.
- Tredu järjestää ammatillista koulutusta huomioiden asiakkaiden ja henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus, kestävä elämäntapa sekä teknologian tarjoamat mahdollisuudet.
- Tredu järjestää ammatillista koulutusta suunnitelmallisesti ja kustannustehokkaasti huomioiden toiminnalliset, taloudelliset ja rakenteelliset näkökulmat kaikissa ratkaisuisissa.
- Tredu kehittää hallinto- ja tukipalveluja vastaamaan laadukkaan ammatillisen koulutuksen vaatimuksia.

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

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

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
<p>Hyvän hallinto- ja johtamistavan ja sisäisen valvonnan mukaiset vastuut ja menettelyt on määritelty ja hyväksytty lautakunnassa eri toimijoiden osalta.</p> <p>Kampuksilla on järjestetty henkilöstöfoorumeita kuukausittain. Matriisitoiminnoissa on lisäksi omia henkilöstöfoorumeita. Kaupungin johtamisjärjestelmän mukainen toiminta: johtoryhmä, johtotiimit, tiimit.</p> <p>Tredussa on laadittu johtamisen ja esimiestyön kehittämisen toimintasuunnitelma, jossa on määritelty tavoitteet ja toimenpiteet koko strategiakaudelle. Johtoryhmälle toteutettiin valmennus yhteisen johtamiskulttuurin syventämiseksi. Johtolle ja esimiehille järjestetään säännöllisesti erilaisia johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä foorumeita ja tilaisuuksia.</p> <p>Tredussa on voimassa olevat ja tarpeen mukaan päivitetyt: Toimintasääntö, delegoinnit, hyväksymisoikeudet, toiminta-ohjeet, johtoryhmän muistiot (avoimia kaikille) ja tiedotteet.</p>	4	Esimiehet huolehtivat kattavasti vastuiden sekä kaupungin ohjeiden ja menettelyjen käsittelystä osana tiimi- ja henkilöstötilaisuuksia.	Johto ja esimiehet, jatkuvaa toimintaa
<p>Kaupunginvaltuuston hyväksymiä periaatteita käsitellään esimiesten ja henkilöstön kanssa ja huolehditaan, että toimintamme palvelujen tuottajien ja eri sidosryhmien kanssa on näiden periaatteiden mukaista.</p> <p>Periaatteet käsitellään johtamisjärjestelmän mukaan johtoryhmässä ja johtotiimeissä.</p>	3	Periaatteet käsitellään henkilöstöfoorumeissa	Johtoryhmän ja johtotiimien puheenjohtajat ja esimiehet
<p>Johtoryhmätyöskentelystä laaditaan muistiot, joista käy ilmi toimintaympäristön muutokset, tunnistetut ja olennaisiksi arvioidut riskit, päätetyt toimenpiteet ja vastuut (riskien hyväksyttävyys, hallinta ja raportointi), tavoite- ja kehityskeskustelut dokumentoidaan, tehtävien ja osaamistarpeiden perusteella sovitaan koulutustarpeista sekä suoriutumisen ja osaamistarpeiden uudelleen arvioinnista.</p> <p>Tredun johtoryhmän muistiot avoimia kaikille, vuosittain päivitetään toimintaympäristöanalyysi ja arvioidaan riskienhallintasuunnitelmassa määritellyt toimenpiteet.</p>	3	Hyödynnetään kehitettyjä raportointitietoja laajemmin.	Kaikki esimiehet, jatkuvaa toimintaa

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
<p>Palveluryhmän keskeisimmät toiminnot ja toimintatavat on määritelty, kuvattu ja ohjeistettu. Tehtävät ja toimenpiteet käsitellään ja sovitaan henkilöstön kanssa tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.</p> <p>Keskeisiä prosesseja ylläpidetään ajantasaisina valtakunnan tason ohjeistuksien, lainsäädännön muutosten ja kaupungin määräysten mukaisina.</p>	3	<p>Prosessien ja toimintatapojen päivitystä jatketaan.</p> <p>Päivitettyjen mallien läpikäynti henkilöstön kanssa varmistetaan.</p>	Johto, esimiehet, laadun johtotiimi Jatkuvaa toimintaa
<p>Henkilöstön rekrytointi-, perehdytys- ja koulutusmenettelyt on arvioitu, ohjeistettu ja toimeenpantu suunnitelmallisesti palvelualueen toimintaympäristön muutosten, tavoitteiden, olennaisten mahdollisuuksien ja riskien perusteella. Rekrytointiprosessia on kehitetty palvelumuotoilulla asiakasnäkökulman varmistamiseksi. Perehdyttämisessä kokeillaan uusia toimintamalleja.</p>	3	<p>Toimintamalli olemassa.</p> <p>Varmistetaan toimintamallin toimivuus ja jatkuva kehittäminen koko organisaatiossa.</p>	Johto, esimiehet, henkilöstöpalvelut- jatkuvaa toimintaa
<p>Tredun toiminta- ja laatukulttuuria kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Laatuohjelman toteuttamiseksi on laadittu laatukäsikirja.</p> <p>Tredun laadunhallintajärjestelmä varmistavaa Tredun toiminnan laatua ja strategisen ohjelman toteutumista.</p>	3	<p>Laatukulttuurin ja jatkuvan parantamisen toimintamallin jalkautusta jatketaan. Laatukäsikirjan käyttöönotto.</p>	Johto, esimiehet, laadun johtotiimi Jatkuvaa toimintaa
<p>Kokonaisarvio hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilasta ja kehittämistarpeista:  <i>Hallinto- ja johtamiskulttuuri on periaatteellisesti hyvin sisäistetty. Jatkuvan parantamisen laatukulttuurin jalkauttaminen käynnissä ja omavalvontaa kehitetään. Lainsäädännölliset muutokset aiheuttavat päivitystarpeita erilaisiin vastuisiin, toimintamalleihin ja prosesseihin. Toimintamallien muutoksiin on panostettava isossa organisaatiossa riittävästi.</i></p>			

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Valitukset, oikeudenkäynnit, merkittävät korvausvaatimukset tai oikeusseuraamukset	Ajankohta	Taloudellinen riski (€ arvio)	Vastuutoimija(t)
---			



# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Seuraavien ohjaavien kysymysten perusteella toimintayksikkö kuvaa nykytilan ja tavoitetilan järjestelmällisen ja tuloksellisen riskienhallinnan mukaisista menettelyistä sekä määrittelee arvionsa perusteella tarvittavat kehittämistoimenpiteet

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

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Järjestelmällisen riskienhallinnan nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetilä sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
<p>Palveluryhmälle määritellään vuosittain palvelutarpeiden ja kuluvan vuoden talousarvion toteutum tiedon perusteella selkeät ja mitattavat toiminnan tavoitteet sekä osoitetaan niiden edellyttämät riittävät määrärahat (palvelu- ja vuosisuunnitelma). Palvelualueen strategiset sekä toiminnan ja talouden tavoitteet ovat pohjana palveluryhmän tavoitteiden asettamiselle.</p> <p>Taloudelliset ja toiminnalliset riskit on pystytty välttämään tietojohdantamista tehostamalla ja Tredun strategisen ohjelmakokonaisuuteen liittyvää tuottavuusohjelmaa toteuttamalla.</p>	3	Yleisen riskiarvioinnin lisäksi tehdään tarvittaessa valittuihin kohteisiin oma erillinen riskiarviointi ja tarvittavat toimenpide- ja raportointisuunnitelmat.	Johto, esimiehet, talouspalvelut, jatkuvaa toimintaa
<p>Palveluryhmän johtaja toimeenpanee riskienhallinnan siten, että se perustuu palveluryhmän toiminnan luonteeseen ja tavoitteisiin. Lautakunta päättää riskiprofiilin käsittelyn yhteydessä merkittävimpien riskien hyväksyttävästä riskitasosta ja seurannasta.</p> <p>Tredun riskiprofiili on päivitetty ja arvioitu kesällä 2020. Lautakunta käsittelee riskiprofiilin palvelu- ja vuosisuunnitelman yhteydessä.</p>	3	Riskiprofiili ohjaa riskien tunnistamista. Riskiprofiilin päivittäminen, arviointi ja hyödyntäminen laajasti. Riskiprofiilin kehittäminen osana strategista johtamista.	Johto, K&I ja Serviisi, jatkuvaa toimintaa
<p>Tredu on laatinut toimintaympäristöanalyysin perusteella riskiprofiilin, jossa on tunnistettu toiminnan (ml. eettisyys) ja talouden kannalta merkittäviä ulkoisia ja sisäisiä mahdollisuuksia ja uhkia sekä määrittänyt niille hallinnan menettelyt ja vastuuhenkilöt. Riskien hallintaa käsitellään johtoryhmässä säännöllisesti.</p> <p>Merkittävämpiä toiminnallisia riskejä ja niiden riskienhallintaa varten on perustettu johtotiimejä ja työryhmiä (mm. palveluverkon joti, ict-joti, laadun joti).</p>	4	Riskiprofiilin päivitys ja seuranta on osa vuosisuunnittelua (sisällytetty vuosikelloon).	Johto, nimetyt vastuuhlöt, jatkuvaa toimintaa

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Järjestelmällisen riskienhallinnan nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetilä sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja tuloksista raportoidaan tilivelvolliselle toimielimelle ja palvelualuejohtajalle riskiprofiiliin ja merkittäviksi analysoidujen riskien osalta riskikorttien avulla osana palvelu- ja vuosisuunnitelmien toteutumaraaportointia.	3	Riskiprofiilin päivitys ja seuranta on osa vuosisuunnittelua (sisällytetty vuosikelloon).	Johto, nimetyt vastuuhlöt, jatkuvaa toimintaa
Turvallisuusviestintää kehitetään erilaisin toimin yhteistyössä mm. johdon, viestintäpalvelujen, henkilöstö- ja hallintopalvelujen sekä oppimisympäristöpalvelujen kanssa. (mm. Tredun turvallisuusryhmä, Tredun valmiusryhmä, turvallisuuskatsaukset aika ajoin)	3	Turvallisuusviestinnän kehittäminen.	Johto, nimetyt vastuuhlöt, jatkuvaa toimintaa
Uusille työntekijöille perehdytetään toiminnan eettiset periaatteet, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan peruseriaatteet ja toimintayksikön menettelytavat. Henkilöstöä kannustetaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa osallistumaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan koulutustilaisuuksiin sekä itseopiskelussa hyödynnetään johtamisen valmennusohjelman sisältöjä. Periaatteita käsitellään Tredun perehdytysohjelman yhteydessä. Aiheeseen liittyvät henkilöstökoulutukset ovat tarjolla koulutuskalenterissa.	3	Henkilöstön sitouttaminen sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan korostaen sitä, että ne ovat jokaisen vastuulla olevia normaaleja toimintaprosesseja.	Esimiehet, nimetyt vastuuhenkilöt, jatkuvaa toimintaa
Kokonaisarvio riskienhallinnan nykytilasta ja kehittämistarpeista: Riskienhallinta kytkeytyy osaksi tavanomaisia toimintaprosesseja. Riskiprofiilin seurannan menettelyitä terävöitetään uutta Granite-järjestelmää hyödyntäen. Riskien arvioinnissa erityistä huomioita kiinnitetään esteellisyyteen, väärinkäytösten ehkäisyyn ja tunnistamiseen.			

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Riskienhallinnan toteutukseen liittyvät suunnitelmat	Laadittu / päivitetty viimeksi	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Valmiussuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>Valmiussuunnitelman ajantasaisuus tarkistetaan vuosittain</li> <li>Kriisitoiminnan ohjeistus osana opiskeluhuollon suunnitelmaa</li> <li>Toimintaohjekortit</li> </ul>	Suunnitelmien päivitys jatkuvaa	Sähköiseen julkaisualustaan siirtyminen, harjoittelua jatketaan	Turvallisuuspäällikkö, jatkuvaa toimintaa
Pelastussuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelastussuunnitelmia (seudulliset ja paikallisia turvakansio) pidetään yllä ja niiden ajantasaisuus tarkistetaan ennen lakisääteisiä palotarkastuksia ja muita tarkastuksia</li> <li>Omatoiminen valvonta</li> </ul>	Pelastussuunnitelmien päivitys ja ylläpito jatkuvaa	Sähköiseen julkaisualustaan siirtyminen, omatoimisen valvonnan kehittäminen	Turvallisuuspäällikkö toimipistepäälliköt, turvallisuusvalvojat, jatkuvaa toimintaa
Työ- ja oppimisympäristöjen vaarojen ja riskien arvioinnit <ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutus yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa</li> </ul>	Vaarojen arviointi jatkuvaa	Sähköisen julkaisualustan käyttöönotto, havaintojen käsittely- ja tutkintaprosessien sekä raportoinnin kehittäminen.	Esimiehet, Työsuojeluyhteistoiminta-henkilöstö, jatkuvaa toimintaa
Kaupunkitasoisten tietojärjestelmien jatkuvuussuunnitelmat	Jatkuvaa	Tredun osallistuu tietojärjestelmien jatkuvuuden ja kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen	Tredun tietotuotanto ja oppimisympäristöpalvelut, nimetyt vastuuhenkilöt, ICT-joti
Yksikkökohtaiset turvallisuusohjeistukset <ul style="list-style-type: none"> <li>Täydennetään ja päivitetään tarvittaessa turvaoppaita ja –ohjeistuksia, Turvakansiotyön jatkaminen yhteistyössä, turvallisuustaulujen teko jatkuu</li> </ul>	Ohjeistuksen laadinta ja päivitys jatkuvaa	Sähköisten julkaisualustojen kehittäminen	Tredun turvallisuusryhmä, Turvallisuuspäällikkö, jatkuvaa toimintaa
Tarkastustoiminta osana riskienhallintaa	Jatkuvaa ja suunnitelmallista	Tarkastusten sujuvoittamisen toimenpiteiden jatkaminen yhteistyössä	Työsuojeluyhteistoiminta-henkilöstö
Turvallisuusraportointi <ul style="list-style-type: none"> <li>Turvallisuuspoikkeamien havainnot ja suunnitelmalliset turvallisuustoimenpiteet, Power BI-raportointijärjestelmä</li> </ul>	Jatkuvaa	Raportoinnin perusteella tehtävä toimintojen kehittäminen	Turvallisuuspäällikkö

# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

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

# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteiden nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Tredun viranhaltijoiden ja esimiesten valvonnan kohteet ja menettelyt sekä prosessien kehittämistavoitteet määritellään toiminnan tavoitteiden, toimintaympäristön muutosten ja riskien arvioinnin perusteella. Keskeisimpien riskien hallinnan ja valvonnan menettelyt käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä ja johtotiimeissä sekä toimipisteiden tiimipalaverissa sekä määritellään prosessien kuvauksissa ja tehtäväkuvauksissa.	3	Keskeisimpien riskien hallinnan ja valvonnan menettelyiden käsittely esimiesten ja edelleen henkilöstön kanssa. Vaarallisten työyhdistelmien estämiseksi ja hyvän hallinnon tukemiseksi lisätään työnkiertoa.	Johto, esimiehet, nimetyt vastuuhenkilöt. Jatkuvaa toimintaa.
Hyvän hallinnon ja päätöksenteon valvonta – valmistelu ja esittely toteutetaan hyvän hallinnon menettelyiden mukaisesti. Esittelijä ohjaa ja valvoo asiantuntijavalmistelun laatua, päätöksentekijä arvioi esitettyjä tosiseikkoja ja esitettyjä säännöksiä ja tekee johdonmukaisen ratkaisun sekä valvoo sen toimeenpanoa (tuloksellisuus).	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Toiminnan ja talouden sekä investointien toteutumista seurataan ajantasaisesti mm. Power BI-järjestelmässä johtoryhmässä ja johtotiimeissä. Vaikutusten arvioinneista, riskeistä ja epävarmuustekijöistä, tuloksista ja korjaavista toimenpiteistä raportoidaan avoimesti lauta- tai johtokunnalle talousarvioon tai investointien kustannusarvioon perustuen.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Toiminnan jatkuvuuden ja palveluiden saatavuutta turvataan ennakkoinnilla, priorisoinnilla ja riittävällä resursoinnilla. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.

# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteiden nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Henkilöstö kehittäjänä toimintatavalla mahdollistetaan henkilöstön vaikuttaminen toimintatapoihin, niiden eettisyyteen ja tuloksellisuuteen, joista palkitaan arviointeihin perustuen johdonmukaisesti. Tredun palkitsemismallin mukaisesti. Työhyvinvoinnista huolehditaan ja osaamisen kehittymiseen kannustetaan konkreettisin tavoittein kehityskeskusteluissa.	4	Henkilöstöä kannustetaan toiminnan kehittämiseen ja uuden ideointiin.	Johto, esimiehet, nimetyt vastuuhenkilöt. Jatkuvaa toimintaa
Johtamisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta kehitetään ja arvioidaan esimies- ja työntekijäkokemuskyselyiden ja niiden yhteisen käsittelyn avulla. Varhaisen tuen toimintamallin avulla edistetään työhyvinvointia ja sovittujen toimenpiteiden tuloksia seurataan dokumentoidusti (Kunta10, Työntekijäkokemuskysely, varhaisen tuen keskustelut, epäasiallisesta käyttäytymisestä ilmoittaminen ja siihen puuttuminen –lomake).	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Sivutoimien valvonta on osa henkilöstöjohtamista. Sivutoimista raportoidaan (esim. osakkuus, vastuullinen asema, työsuhde jne.) palvelualueen johtajalle ja johtavien tilivelvollisten osalta tilivelvolliselle toimielimelle, jotta voidaan varmentua asianmukaisesta päätöksenteosta, hankintojen ja avustusten myöntämisen asianmukaisuudesta sekä riippumattomasta ja objektiivisesta valvonnasta.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Hankintojen ja sopimusten tekeminen perustuu asianmukaisiin kilpailutuksiin, päätöksiin ja kirjallisiin sopimuksiin. Sopimusten sisällöllisen toteutumisen valvonta on vastuutettu, mutta kattava sopimuksenhallintajärjestelmä puuttuu.	3	Hankintaprosessi on olemassa ja toimii. Selvitetään mahdollisuus hankkia sopimuksenhallintajärjestelmä.	Johto, esimiehet, nimetyt, vastuuhenkilöt. Jatkuvaa toimintaa

# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteiden nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Taloudenhoidon tehtävät, valvonta ja omaisuuden hallinnan menettelyt (ml. käyttöoikeudet) on vastuutettu ja määritelty ottaen huomioon vaaralliset työhdistelmät. Menettelytapoihin sisältyy prosessikuvaukset, menojen asiantarkastus- ja hyväksyntämenettelyt, inventoinnit, kulunvalvonta ja poikkeamien analysointi. Tilivelvollinen johto järjestää esimiestyöskentelyn avulla toimeenpanon ja valvonnan.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Menotositteiden tarkastuksessa varmennetaan, että tavara tai palvelu on saatu ja lasku perustuu tehtyyn päätökseen ja sopimukseen. Laskun hyväksyjä varmentaa menon oikeellisuuden ja tarkastuksen asianmukaisuuden.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet, nimetyt vastuuhenkilöt.
Avustusten ja projektitoiminnan valvonta perustuu täsmällisiin tehtävien ja vastuiden sekä määriteltyihin menettelyihin (esim. rahoittajan ehdot, eriyttäminen kirjanpidossa, kustannusten hyväksyttävyyden, hankintojen kilpailuttaminen).	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet, projektien vastuuhenkilöt, projektitoimisto.
<p>Kokonaisarvio valvontatoimenpiteiden nykytilasta ja kehittämistarpeista:                      Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet perustuvat pitkälti tehtäväkuvausten, delegointien, ohjeistusten sekä digitaalisten prosessien kautta toteutettuihin varmistuksiin. Valvontatoimenpiteet toteutuvat pääosin hyvin, mutta sopimusten kokonaishallintaa ja omavalvontaa on kehitettävä.</p>			



# Viestintä ja raportointi

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

# Viestintä ja raportointi

Viestinnän ja raportoinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
<p>Johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon ja arvioinnin edellyttämä riittävä ja luotettava tieto on tunnistettu ja määritelty. Päätöksenteon tueksi on otettu käyttöön Power BI-raportointijärjestelmä ja säännölliset katsaukset. Tietojohdamisen kehittäminen on sisällytetty uuteen laatuohjelmaan.</p>	3	Tiedolla johtamisen kehittäminen. Tietotuotannon ja viestinnän yhteinen suunnittelu.	Johto, esimiehet, viestintä, Tietotuotanto, laadun johtotiimi
<p>Oikean ja ajantasaisen tiedon saatavuudella varmistetaan toiminnan ja palveluiden sekä päätöksenteon avoimuutta, vaikutusmahdollisuuksia ja prosessien toimivuutta. Selkeä, ymmärrettävä ja monikanavainen viestintä on olennainen osa toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa sekä niiden toimeenpanoa. Tiedon avoimuudella ja läpinäkyvyydellä mahdollistetaan julkisen vallan ja varojen käytön valvonta. Tredun johtoryhmän esityslistat, muistiot ja liitteet ovat avoimia kaikille ja kokouksista laaditaan vielä erillinen tiedote henkilöstölle.</p>	3	Saavutettavuuden parantaminen. Viestintäkanavien hallinnan, merkityksen ja käyttötarkoituksen selkiyttäminen.	Johto, viestintä, Tietotuotanto, vastuualuiden vetäjät
<p>Johtavat viranhaltijat ja esimiehet vastaavat ajantasaisesta ja riittävästä viestinnästä henkilöstölle, kuntalaisille ja eri sidosryhmille. Työryhmiin nimetään tarvittaessa viestintävastaava. Viestinnän sisältö, vastuut, aikataulut ja menettelytavat suunnitellaan erityisesti merkittävässä hankkeissa sekä tehtäessä yhteistyötä muun muassa liike-elämän kanssa. Häiriötilanteiden viestintä on määritelty valmiussuunnitelmassa. Viestintäpäällikkö on johtoryhmän jäsen.</p>	3	Laaditaan tarkennettuja viestintäsuunnitelmia eri aiheista ja eri sidosryhmille.	Johto, Yritys- ja työnantajapalvelut, viestinnän vastuuhenkilöt
<p>Tietoa kerätään ja jalostetaan controller –toimintoa hyödyntäen johtamista palvelevaksi tiedoksi. Tiedon perusteella raportoidaan toimielimille palveluiden vaikutuksista ja tuloksellisuudesta. Toimielimille viedään tiedoksi myös merkittävät päätökset ja sopimukset sekä raportoidaan niiden valvonnan tulokset.</p>	3	Toimintamalli olemassa. Toimintatapoja kehitetään riskiarviointien perusteella.	Johto, tietotuotanto, talouspalvelut, nimetyt vastuuhenkilöt

# Viestintä ja raportointi

Viestinnän ja raportoinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Hallinnon, tietojen ja asiakirjojen julkisuus takaa kuntalaisten mahdollisuuden valvoa julkisen vallan käyttöä ja myös ottaa osaa sen käyttöön. Asiakirjajulkisuutta rajoitetaan vain laissa määritellyissä tapauksissa, jolloin siitä tehdään asianmukainen päätös.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Tietojen luottamuksellisuutta, eheyttä ja saatavuutta suojataan tietoriskien hallinnan avulla. Hallinnan järjestämiseksi on määritelty muun muassa riittävät tietoja käsittelevien tahojen toimintatavat ja menettelyt sekä niihin perehdyttämisen. Suojattavat kohteet, rekisterit, asiakirjojen ja tietojen laatu on tunnistettu, niihin liittyvät riskit analysoitu, tietosuojan ja –turvan menettelyt on määritetty, tiedotettu ja koulutettu henkilöstölle sekä palveluntuottajille (kirjallinen sopimus).	3	Henkilöstön tietoturva- ja tietosuojaosaamisen varmistaminen sekä asiakkaiden, kumppaneiden ja sidosryhmien tiedottaminen Tredun tietoturvasta.	Esimiehet, tietotuotanto, , henkilöstöhallinto, viestintä.
Toiminnassa huomioidaan GDPR. Asiakirjojen ja erityisesti salassa pidettävien/luottamuksellisten (mm. henkilö- ja terveystietoja sisältävät) asiakirjojen käsittelyssä noudatetaan kaupungin tietosuoja- ja turvaohjeistuksia. Salassa pidettävien ja luottamuksellisten asioiden sisäverkon ulkopuolisessa sähköpostiviestinnässä käytetään salattua sähköpostia.	4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen tietoturvaan liittyen. Lisätään tietosuojakysymysten asiantuntijuutta.	Henkilöstöhallinto, esimiehet.
Kokonaisarvio viestinnän ja raportoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista: Viestintä ja raportointi ovat hyvällä tasolla. Kehittämistarpeita on henkilöstön osaamisessa tietoturvaan ja tietosuojaan liittyen. Saavutettavuuteen ja monien kanavien hallintaan tulee edelleen kiinnittää huomiota.			



# Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

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

# Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ovat kiinteä osa palveluryhmän viranhaltijoiden ja esimiesten päivittäistä johtamistoimintaa omilla vastuualueillaan.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet, jatkuvaa
Riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja tuloksista raportoidaan riskiprofiilin ja merkittäviksi analysoitujen riskien sekä epävarmuustekijöiden osalta toimielimelle osana palvelu- ja vuosisuunnitelmien toteutumaraportointia. Mikäli tilikauden aikana havaitaan uusia ja merkittäviä riskejä, niiden hallinnasta raportoidaan välittömästi.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, jatkuvaa toimintaa
Sopimusperustaisen toiminnan, erityislainsäädäntöön perustuvan valvontavollisuuden ja avustus- ja projektitoiminnan valvonnan riittävyyden seuranta ja arviointi ovat erityinen osa johdolle kuuluvaa systemaattista valvontaa niihin liittyvien riskien vuoksi. Valvonnan järjestäminen ja raportointi perustuvat riskienarviointiin.	3	Toimintamallin juurruttaminen. Projektihallintajärjestelmän hankinta.	Johto, esimiehet, projektitoimisto, jatkuvaa
Palveluryhmän johtajat vastaavat sisäisten ja ulkoisten tarkastusten suositusten toteuttamisesta ja tulosten seurannasta ja raportoinnista omilla vastuualueillaan.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet, laadun johtotiimi ja nimetyt vastuuhlot.
Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteko toteutetaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kuvausasiakirjan laadinnan yhteydessä tehtävällä johdon ja asiantuntijoiden itsearviointilla, kehittämistoimenpiteiden ja vastuutoimijoiden sekä aikataulujen määrittämisellä. Selonteko käsitellään palveluryhmän ja palvelualueen johtoryhmissä sekä omana pykälänä tilivelvollisessa toimielimessä.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Kokonaisarvio sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista: Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteellinen toteuttaminen on hyvällä tasolla, mutta niiden seuranta ja arviointia sekä omavalvontaa kehitetään edelleen.			

# Kiitos!



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

