



TAMPEREEN KAUPUNKI

Hyvä hallinto- ja johtamistapa

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapa

Tredun johtoryhmä 10.1.2022

Elinvoima- ja osaamislautakunta hyväksynyt xx.xx.2022



TAMPEREEN KAUPUNKI

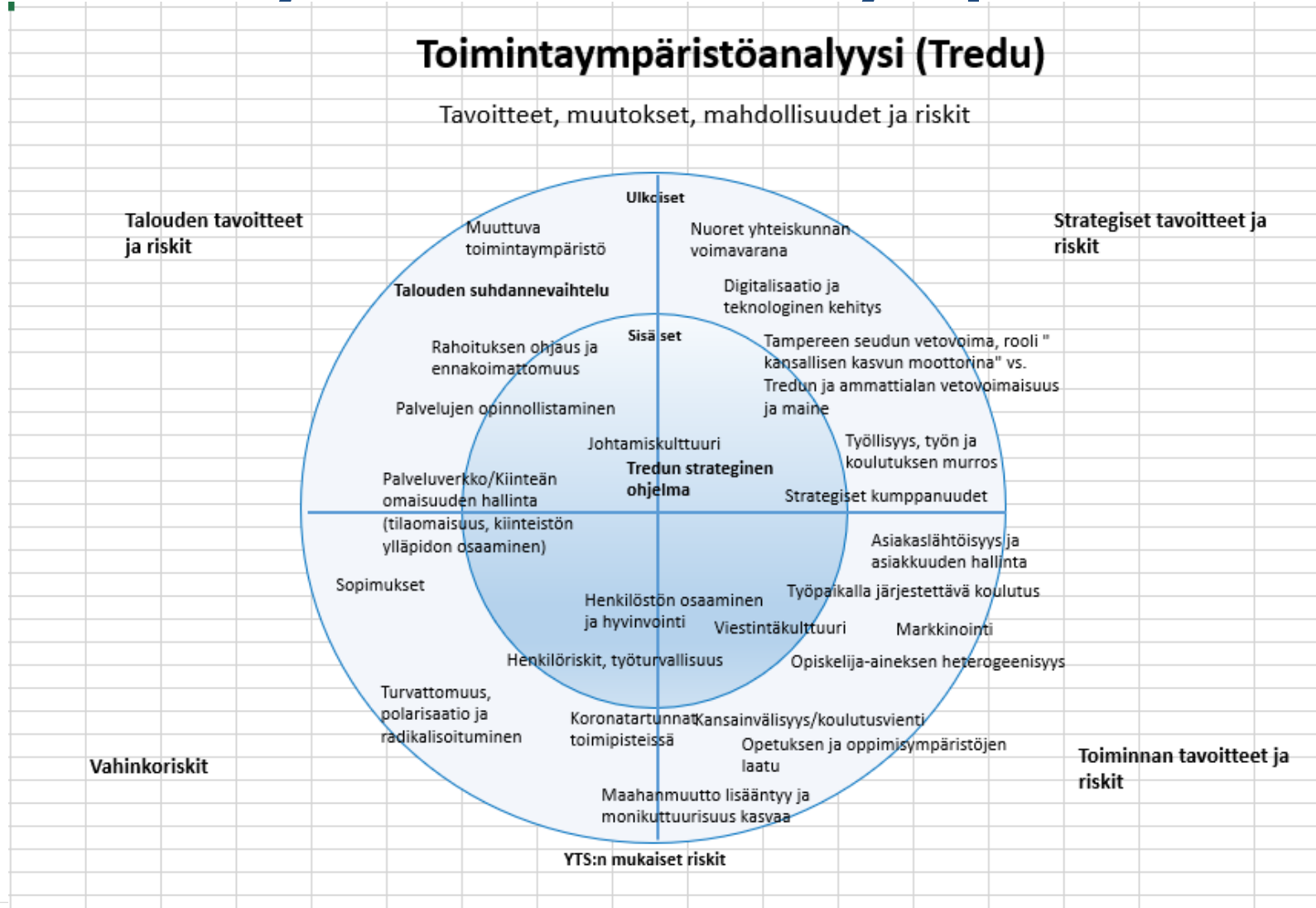
Hyvä hallinto- ja johtamistapa sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen ja tuloksellisuus

Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu 10.1.2022

Johtaja, ammatillinen koulutus Outi Kallioinen



Palveluryhmän toimintaympäristöanalyysi





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 ratkaisuisa.
- 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 tavoitetilä 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. Kaupungin johtamisjärjestelmän mukainen toiminta: johtoryhmä, johtotiimit, tiimit.</p> <p>Kampuksilla on järjestetty henkilöstöfoorumeita kuukausittain. Matriisitoiminnoissa on lisäksi omia henkilöstöfoorumeita. Johtolle ja esimiehille järjestetään säännöllisesti erilaisia johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä foorumeita ja tilaisuuksia.</p> <p>Tredussa on toimeenpantu johtamisen ja esimiestyön kehittämistoimenpiteitä koko strategiakaudelle erikseen laaditun toimintasuunnitelman mukaisesti. Lisäksi vuonna 2021 on laadittu Johtamisen ja esihenkilötyön tuki Tredussa 2022 ohjeistus.</p> <p>Tredussa on voimassa olevat ja tarpeen mukaan päivitetyt: Toimintasäntö, 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. 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 kouluttautumisesta sekä suoriutumisen ja osaamistarpeiden uudelleen arvioinnista.</p> <p>Tredun johtoryhmän muistiot avoimia kaikille, vuosittain päivitetään toimintaympäristöanalyysi ja arvioidaan riskienhallintasuunnitelmassa määritellyt toimenpiteet. Toiminnallisten tulosten raportointia (powerBI, palautetieto, sisäiset ja kansalliset arvioinnit) ja sen hyödyntämistä on laajennettu ja kehitetty.</p>	4	Raportointitietojen hyödyntämisen toimintamallin vakiinnuttaminen	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 ja kehittämistä on jatkettu edelleen vuonna 2021.</p> <p>Perehdyttämisessä on kokeiltu 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 laadukulttuuria kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Strategiseen ohjelmakokonaisuuteen sisältyvä laatuohjelma kuvaa laadun kehittämisen painopisteet ja laadunhallintajärjestelmä on kuvattu laatuksikirjassa. Ajankohtaisia laadunhallinnan teemoja on käsitelty kaksi kertaa vuodessa jokaisessa toimipisteessä toteutetuissa laatuiltapäivissä.</p>	3	<p>Laadukulttuurin ja jatkuvan parantamisen toimintamallin jalkautusta jatketaan. Osallistutaan ammatillisen koulutuksen lautupalkintokilpailuun ja muihin kansallisiin arviointeihin.</p>	Johto, esimiehet, laadun johtotiimi Jatkuvaa toimintaa
<p>Kokonaisarvio hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</p> <p>Hallinto- ja johtamiskulttuuri Tredussa on sisäistetty. Jatkuvan parantamisen toimintamallin vakiinnuttaminen ja laadukulttuurin vahvistaminen vaativat edelleen kehittämistoimenpiteitä. Laadun johtotiimin kuukausittaiset kokoontumiset ja toimipisteiden laatuiltapäivät kaksi kertaa vuodessa sekä joidenkin prosessien omavalvonta on otettu osaksi vakituista toimintaa.</p> <p>Lainsäädännölliset ja toimintaympäristön muutokset aiheuttavat päivitystarpeita erilaisiin vastuisiin, toimintamalleihin ja prosesseihin. Toimintamallien muutoksiin on panostettava isossa organisaatiossa riittävästi.</p>			

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 tavoitetila 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>Taloudellisia ja toiminnallisia riskejä on pyritty välttämään tietojohdantamista tehostamalla. Uusi rahoitusmalli tuo edelleen ennakoimattomuutta ja epävarmuutta toiminnan ja talouden suunnitteluun.</p>	3	Yleisen riskiarvioinnin lisäksi tehdään tarvittaessa valittuihin kohteisiin oma erillinen riskiarviointi ja tarvittavat toimenpide- ja raportointisuunnitelmat. Talouden suunnittelussa noudatetaan erityisen varovaisuuden periaatetta vuonna 2022.	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. Lautakunta käsittelee riskiprofiilin palvelu- ja vuosisuunnitelman yhteydessä. Tredussa on otettu käyttöön Granite-riskienhallintajärjestelmä, jota seurataan ja päivitetään säännöllisesti. Toimintaa kehitetään saatujen tulosten perusteella.</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 Granite-järjestelmällä 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>	3	Riskiprofiilin päivitys ja seuranta graniteen 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 analysoitujen 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) Vuoden 2021 aikana on toteutettu kaksi kertaa kriisiviestintäharjoitus. Secapp hätä- ja kriisiviestintäjärjestelmä on otettu aktiiviseen käyttöön mobiilisti koko henkilöstölle. Koronatiedotus monikanavaisesti on ollut säännöllistä ja kohdistunut henkilöstön lisäksi opiskelijoille.	3	Turvallisuusviestinnän kehittäminen edelleen.	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 kuvausta kehitetään edelleen ja 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"> Valmiussuunnitelman ajantasaisuus tarkistetaan vuosittain Kriisitoiminnan ohjeistus osana opiskeluhuollon suunnitelmaa Toimintaohjekortit Korona ENTRY-suunnitelmat 	Suunnitelmien päivitys jatkuvaa, laaja päivitys meneillään	Sähköiseen julkaisualustaan siirtyminen, harjoittelua jatketaan	Turvallisuuspäällikkö, Tredun valmiuden ja varautumisen työryhmä, jatkuvaa toimintaa
Pelastussuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> Pelastussuunnitelmia (seudullinen ja paikalliset turvakansiot) pidetään yllä ja niiden ajantasaisuus tarkistetaan ennen lakisääteisiä palotarkastuksia ja muita tarkastuksia Omatoiminen valvonta 	Pelastussuunnitelmien päivitys ja ylläpito jatkuvaa, seudullinen turvakansio 9/2021	Sähköiseen julkaisualustaan siirtyminen, omatoimisen valvonnan kehittäminen	Turvallisuuspäällikkö, toimipistepäälliköt, turvallisuusvalvojat, jatkuvaa toimintaa
Työ- ja oppimisympäristöjen vaarojen tunnistaminen ja riskien arvioinnit <ul style="list-style-type: none"> Toteutus yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa vähintään vuosittain tai ympäristöjen muuttuessa 	Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi jatkuvaa	Sähköisen julkaisualustan käyttöönotto, havaintojen käsittely- ja tutkintaprosessien sekä raportoinnin kehittäminen.	Esimiehet, Työsuojeluyhteistoimintahenkilöstö, jatkuvaa toimintaa
Kaupunkitasoisten tietojärjestelmien jatkuvuussuunnitelmat	Jatkuvaa	Tredu osallistuu tietojärjestelmien jatkuvuuden ja kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen	Tredun tietotuotanto ja oppimisympäristöpalvelut, nimetyt vastuuhenkilöt, ICT-joti
Toimipistekohtaiset turvallisuusohjeistukset <ul style="list-style-type: none"> Täydennetään ja päivitetään tarvittaessa turvaoppaita ja -ohjeistuksia, Turvakansiotyön jatkaminen yhteistyössä, turvallisuustaulujen teko jatkuu 	Ohjeistuksen laadinta ja päivitys jatkuvaa	Sähköisten julkaisualustojen kehittäminen	Tredu turvallisuusryhmä, Turvallisuuspäällikkö, jatkuvaa toimintaa
Tarkastustoiminta osana riskienhallintaa (AVI, PELA, Terveysturvatoiminta, jne)	Jatkuvaa ja suunnitelmallista	Tarkastusten sujuvoittamisen toimenpiteiden jatkaminen yhteistyössä, omavalvonnan laajentaminen	Työsuojeluyhteistoimintahenkilöstö
Turvallisuusraportointi <ul style="list-style-type: none"> Turvallisuuspoikkeamien havainnot ja suunnitelmalliset turvallisuustoimenpiteet Power BI-raportointijärjestelmän avulla 	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 hyödynnetään työkiertoa mahdollisuuksien mukaan.	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 johtoryhmän ja johtotiimien toimesta. Vaikutusten arvioinneista, riskeistä ja epävarmuustekijöistä, tuloksista ja korjaavista toimenpiteistä raportoidaan avoimesti lautakunnalle talousarvioon tai investointien kustannusarvioon perustuen.	3	Toimintamalli olemassa, mutta korjaavien toimenpiteiden toteutusaikataulussa on kehitettävää.	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 tavoitetilä 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 Tampereen kaupungin ja 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. Sivutoimien valvonta perustuu voimassaoleviin ohjeisiin ja määräyksiin.	4	Toimintamalli olemassa ja toimii.	Johto, esimiehet.
Hankintojen ja sopimusten tekeminen perustuu asianmukaisiin kilpailutuksiin, päätöksiin ja kirjallisiin sopimuksiin. Uuden sopimushallintajärjestelmän käyttöönottoa valmistellaan. Sopimushallintajärjestelmästä on järjestetty useita koulutustilaisuuksia vuoden aikana.	3	Hankintaprosessi on olemassa ja toimii. Vakiinnutetaan sopimushallintajärjestelmän käyttö osaksi arjen toimintaa.	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 työyhdistelmät. 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 kuvauksiin 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 tehtäväkuvausten, delegointien, ohjeistusten sekä digitaalisten prosessien kautta toteutettuihin varmistuksiin. Valvontatoimenpiteet toteutuvat pääosin hyvin. Sopimusten hallintajärjestelmä tullaan vakiinnuttamaan. Omavalvonnan kokonaisuutta tulee laajentaa ja kehittää systemaattisemmaksi.</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, vastualueiden 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 tietosuojasaamisen varmistaminen sekä asiakkaiden, kumppaneiden ja sidosryhmien tiedottaminen Tredun tietoturvasta.	Esimiehet, tietotuotanto, , henkilöstöhallinto, viestintä.
Toiminnassa huomioidaan GDPR. Osana kaupungin tietosuojaverkoston rekrytoitu Tredun tietosuoja-asioista vastaava henkilö, joka aloittaa keväällä 2022. 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.	3	Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen tietoturvaan liittyen. Tredun tietosuoja-asioista vastaava henkilö tulee perehdyttämään koko henkilöstöä tietosuoja-asioissa vuoden 2022 aikana.	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. Etä- ja hybridityöskentely asettavat haasteita johtamiseen.			



Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

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

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ovat kiinteä osa palveluryhmän viranhaltijoiden ja esimiesten päivittäistä johtamistoimintaa omilla vastuualueillaan. Riskienhallinnassa käytetään apuna Granite-järjestelmää.	3	Toimintamalli olemassa ja toimii. Granite-järjestelmän hyödyntämistä kehitetään.	Johto, esimiehet, jatkuvaa
Riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja tuloksista raportoidaan Graniteen laadittavan riskiprofiilin ja merkittäviksi analysoitujen riskien sekä epävarmuustekijöiden osalta toimielimelle osana palvelu- ja vuosisuunnitelmien toteutumารaportointia. Mikäli tilikauden aikana havaitaan uusia ja merkittäviä riskejä, niiden hallinnasta raportoidaan välittömästi.	3	Toimintamalli olemassa ja toimii. Granite-järjestelmän hyödyntämistä kehitetään.	Johto, jatkuvaa toimintaa
Sopimusperustaisen toiminnan, erityislainsäädäntöön perustuvan valvontavelvollisuuden 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. Projektihallinta-järjestelmän 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: Sisäinen valvonta ja riskienhallinta on hyvällä tasolla, mutta niiden seuranta ja arviointia sekä omavalvontaa kehitetään edelleen.			