

**TAMPEREEN KAUPUNKI**

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

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitoksen kuvaus ja itsearviointi 25.1.2022

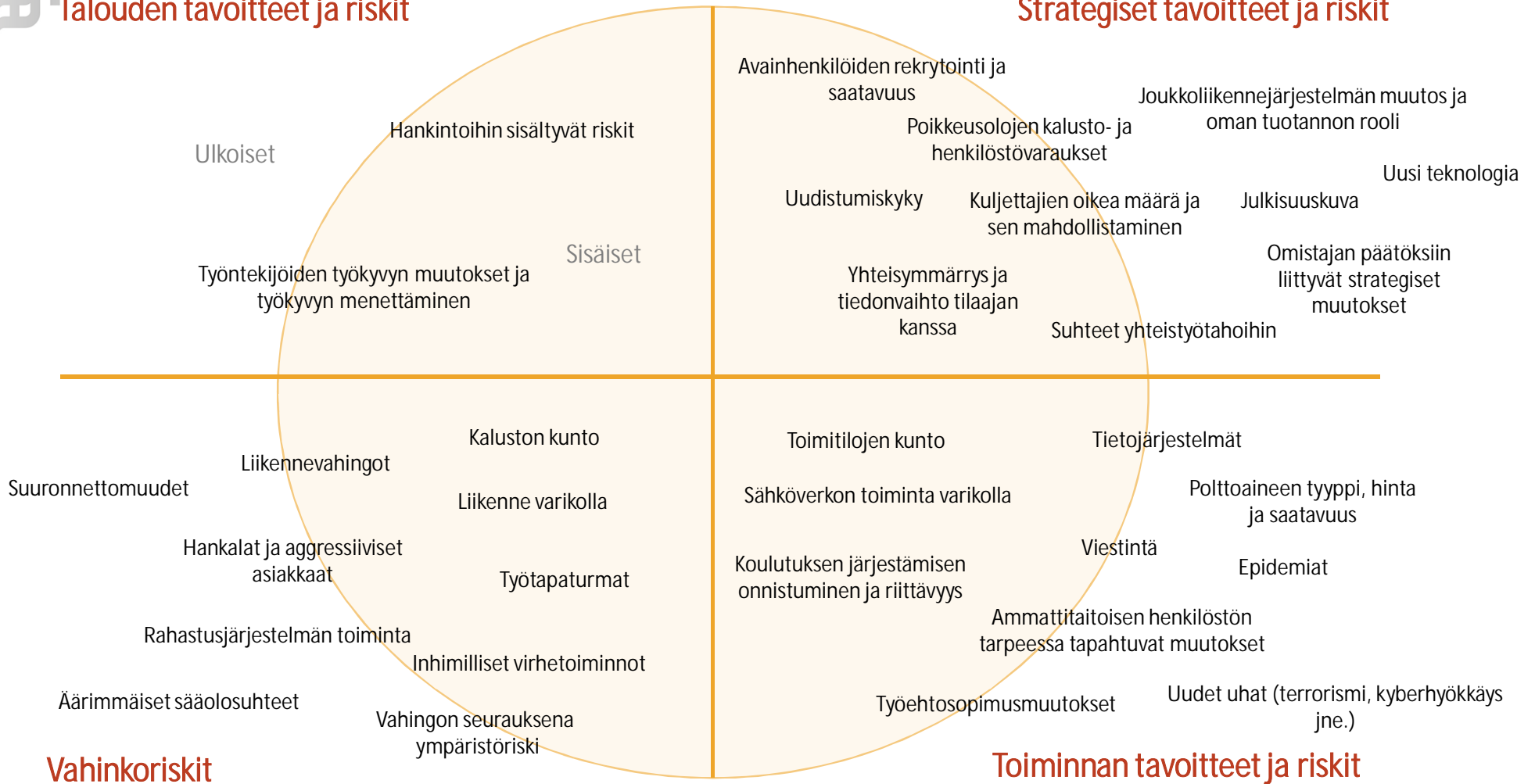
Toimitusjohtaja Pekka Pirhonen



# Liikelaitoksen toimintaympäristöanalyysi

## Talouden tavoitteet ja riskit

## Strategiset tavoitteet ja riskit





# Liikelaitoksen keskeisimmät tehtävät ja toiminta-ajatus

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitoksen toiminta-ajatus on tuottaa korkealuokkaisia paikallisia joukkoliikennepalveluja kestäväen kehityksen mukaisesti, joustavasti, taloudellisesti ja turvallisesti.

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos on toteuttanut toiminta-ajatustaan vuosille 2012-2020 tehdyn tuotantosopimuksen mukaisesti. Tilaaja-tuottaja -malliin perustuvan sopimuksen sopijapuolina ovat olleet Tilaajana Tampereen kaupunki / kaupunkiympäristön kehittäminen / joukkoliikenne ja Tuottajana Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos (TKL). Uusi tuotantosopimus on solmittu vuodesta 2021 alkaen toistaiseksi voimassa olevana.



# Liikelaitoksen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitoksen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan keskeisenä tavoitteena on

- varmistaa lain ja asetusten mukainen toiminta liikelaitoksessa
- valvoa annettujen omien ohjeistusten sekä konsernitason määräysten noudattamista
- turvata liikennöinnin keskeytyksetön jatkuvuus erilaiset riskitekijät huomioiden



# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

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

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Yksikön arvot ja toimintaperiaate on määritelty ja toiminta järjestetty niiden mukaan. Yksikön asettamat tavoitteet peilaavat kaupungin yhteisiä ja yleisiä tavoitteita sekä tilaajan kanssa solmittua tuotantosopimusta. Kirjattu omaan strategiaan, todennetaan raportoinnin yhteydessä.	4	Muuttuvien ja täsmentyvien tavoitteiden huomioiminen tavoiteasetannassa.	Johtokunta ja toimitusjohtaja. Vuosittain tai tarpeen mukaan.
Havaittuihin poikkeamiin reagoidaan, ne todennetaan ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin. Todennus säännöllisen strategia- ja talousraportoinnin yhteydessä.	4	Raportoinnin jatkuva kehittäminen asetetut tavoitteet huomioiden.	Johtokunta ja toimitusjohtaja. Kuukausittain tai tarpeen mukaan.
Yksikössä toimitaan hyvän hallintotavan mukaisesti. Delegointi- ja muut viranhaltijapäätökset, joita johtokunta valvoo.	4	Ohjeiden jalkauttamisen ja toiminnan valvonnan jatkuva kehittäminen.	Toimitusjohtaja, liikennejohtaja, kalustopäällikkö, huoltopäällikkö ja hr-vastaava. Pysyvä toiminto.
Organisaatorakenne, tehtävät ja toimenkuvat on määritelty ja dokumentoitu. Niitä täsmennetään muutosten myötä.	3	Organisaation ja toimenkuvien säännöllinen analysointi.	Toimitusjohtaja, esimiehet. Tarvittaessa

# Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Henkilöstön koulutus sekä osaamisen ja osaamistarpeiden kartoitus on suunnitelmallista. Todennus koulutussuunnitelmassa.	3	Vuotuisten CAP-koulutusten kehittäminen / liikennejohtaja. Korjaamohenkilöstön koulutus / huoltopäällikkö.	Esimiehet. Pysyvä toiminto.
Yksikön johto varmistaa lainsäädännön ja muiden ohjeiden mukaisen toiminnan, sekä ohjeistusten välittämisen.	4	Viestinnän kehittäminen ja tiedon sisäistämisen valvonta.	Esimiehet, kaupunkiorg. Pysyvä toiminto.
Käsitellään esiintuodut kehittämiskohteet tai toiminnan puutteet	3	Epäkohtien analysointi Ideoiden arviointi.	Esimiehet ja YTR sekä jory. Tarvittaessa.
<b>Kokonaisarvio hallinto- ja johtamiskulttuurin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Hallinto- ja johtamiskulttuuria toteutetaan ohjeistusten mukaisesti. Kaupunkikonsernin ja lainsäädännön muutokset vaativat säännöllistä seurantaa.			



## Hallinto- ja johtamiskulttuuri

Valitukset, oikeudenkäynnit, merkittävät korvausvaatimukset tai oikeusseuraamukset	Ajankohta	Taloudellinen riski (€ arvio)	Vastuutoimija(t)
Muutamia kalustoon kohdistuneeseen ilkivaltaan, anastuksiin ja lieviin kuljettajien pahoinpitelyihin liittyviä oikeudenkäyntejä, joissa liikelaitos on korvauskantein asianomistajana.	2022	Korvausvaateet muutaman tuhannen euron luokkaa.	Toimitusjohtaja.







# 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, väärinkäyttöihin 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
Riskienhallinnan toimintaympäristöä seurataan ja arvioidaan erilaisin menetelmin. Vuonna 2021 analysoinnin apuvälineeksi Granite-järjestelmä.	3	Granite-järjestelmän parempi hyödyntäminen ja tietoisuuden lisäys organisaatiossa	TJ, liikennejohtaja, liikennepäällikkö, kalustopäällikkö, huoltopäällikkö. Pysyvä toiminto.
Riskienhallinnan prosessin dokumentointi on jatkuvaa ja luo edellytykset riskienhallinnan ylläpidolle.	3	Säännönmukaisen seurannan ja riskien arvioinnin päivitysten laatiminen.	Liikennejohtaja. Pysyvä toiminto.
Oleelliset riskit on kirjattu ja dokumentoitu.	3	Riskien muutosten vaikutusten seuraaminen ja päivitys.	Tj, liikennejohtaja, liikennepäällikkö, kalustopäällikkö, huoltopäällikkö. Tarpeen mukaan.
Riskienhallinnan vastuut on määritelty ja vastuutettu.	4		Toimitusjohtaja. Päivitysten yhteydessä.

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Järjestelmällisen riskienhallinnan nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Kunkin osa-alueen vastuhenkilöt suorittavat johtamansa toiminnan osalta arviointia. Riskejä käsitellään systemaattisesti johtoryhmässä ja johtokunnassa, sekä esim. työterveys- tai työturvallisuuspalavereissa.	4	Uuden Granite-järjestelmän mukaisten arvioiden jalkauttaminen organisaatioon	Toimitusjohtaja, liikennejohtaja, liikennepäällikkö, kalustopäällikkö, huoltapäällikkö. Päivitysten yhteydessä.
Kriittisiä riskejä valvotaan sekä hallinnoidaan määritellyin keinoin ja järjestelmällisesti.	3	Jatkuva seurannan ja valvonnan kehittämisen vaatimus	Esimiehet, työsuojeluväl. Pysyvä toiminto.
Riskeistä raportoidaan asianmukaisesti eri yhteyksissä.	3	Raportointikanavat	Koko henkilöstö, tilanteen mukaan. Pysyvä toiminto.
<p><b>Kokonaisarvio riskienhallinnan nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> TKL:n toimintaan liittyy erilaisia riskejä, minkä vuoksi riskienhallintaan ja siihen liittyvään dokumentointiin on jo usean vuoden ajan kiinnitetty huomioita. Vuonna 2021 on laadittu uusi Granite-järjestelmän mukainen laaja riskien kartoitus ja arviointi sekä siihen liittyvä vastuutus. Riskejä koskeva raportti ja keskeiset riskit on myös käsitelty johtokunnassa kesällä 2021. Riskeihin liittyviä asioita käsitellään myös YTR-ryhmässä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Riskienhallinnan seuranta ja toimintojen kehitys- ja päivitystyötä jatketaan osana normaalia toimintaa</p>			

# Järjestelmällinen ja tuloksellinen riskienhallinta

Riskienhallinnan toteutukseen liittyvät suunnitelmat	Laadittu / päivitetty viimeksi	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Valmiussuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> <li>Valmiussuunnitelman ajantasaisuus tarkistetaan vuosittain</li> </ul>	2020 / osin 2021 päivitetty.	Valmius-/ jatkuvuussuunnitelman päivitys tekeillä.	Liikennejohtaja, toimitusjohtaja. 2022.
Pelastussuunnitelmat <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelastussuunnitelmia pidetään yllä ja niiden ajantasaisuus tarkistetaan ennen lakisääteisiä palotarkastuksia</li> </ul>	2020.	Ylläpidetään jatkuvasti.	Kalustopäällikkö. Tarpeen mukaan.
Työsuojelun vaarojen arvioinnit <ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutus yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa</li> </ul>	Vaarojen arviointi toteutettu 2021.	Monet työturvamonitorin käytön kehittäminen koko organisaatiossa.	Työsuojelupääll., työsuojeluvalt., Jatkuva.
Jatkuvuussuunnitelmat <ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojärjestelmien jatkuvuussuunnitelmat</li> </ul>	2021.	Yhteistyössä Nyssen kanssa suunnittelujärjestelmän uusinta 2021. Kalustonhallinnan ja -huollon järjestelmän osalta markkinaselvitys ja hankinta työn alla.	Toimitusjohtaja, liikennepäällikkö, kalustopäällikkö. 2022-2023.
Yksikkökohtaiset turvallisuusohjeistukset <ul style="list-style-type: none"> <li>Täydennetään tarvittaessa riskienhallinta- ja turvallisuustiimin turvaopasta ja -ohjeistuksia</li> </ul>	Säännöllisesti täsmentäviä ohjeita.	Arvioidaan täydennystarvetta Graniten tulosten perusteella.	Työsuojelupääll., työsuojeluvalt., kalustopäällikkö. Tarpeen mukaan.



# 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 riittävyyden mm. (osto)palveluiden saatavuus ja laatu, häiriöt teknologioissa ja tietojärjestelmissä, investointien hallinta, väärinkäytökset, jne.?*

# Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteet

Johdon ja esimiesten valvontatoimenpiteiden nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Hyväksymismenettely ja delegoinnit ovat ajan tasalla ja toimivat asianmukaisesti.	4	Säännönmukainen arviointi ja päivitys myös organisaation tai johtokunnan vaihdoksissa.	Johtokunta, toimitusjohtaja. Pysyvä toiminto.
Hankintojen ohjeistuksen mukaisuus on varmistettu ja ne on budjetoitu. Isommat hankinnat kilpailutetaan ohjeistuksen ja lain mukaisesti. Kilpailutusasiakirjat.	3	Hankintojen kilpailutusta jatketaan myös pienempiin kohteisiin. Isommat pysyvät hankintakohteet kilpailutettu 2021.	Johtokunta, toimitusjohtaja, kalustopäällikkö. 2022.
Irtaimistoluettelot ovat ajan tasalla ja vastuuhenkilöt nimetty. Luetteloiden säännönmukainen päivitys.	4	Päivitysten tarkistus.	Talousohjeistuksesta vastaava ja -sihteeri. Pysyvä toiminto.
Keskeiset toimintaprosessit on kuvattu ja niitä arvioidaan säännöllisesti. Toimintastrategia ja toteutustapa on määritelty.	4	Strategian päivitetty ajalle 2022-2023. Seuraavan strategian luonnostelu.	Johtokunta, toimitusjohtaja. Vuosittain.

# 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
Tarpeelliset työtehtävien eriyttämiset väärinkäytösten välttämiseksi. Esim. arvokuljetusten ulkoistaminen.	4	Käteiskassan järjestely rahastuksen autoissa loppuessa 2022.	Toimitusjohtaja, taluspalv.siht. Tarpeen mukaan
Toiminnan ja talouden tavoitteiden seuranta.	3	Henkilöstön kannustejärjestelmän raportointi. Valtuuston asettamien tavoitteiden raportointi.	Toimitusjohtaja, johtokunta. Kuukausittain.
Ostopalveluiden sopimuksenmukaisuus ja palveluiden laadun valvonta, sekä hankittujen palveluiden että itse tuotetun osalta.	3	Laadun valvonnan kehittäminen.	Esimiehet. Pysyvä toiminto.
Sopimusten ja erilaisten käyttövaltuuksien hallinta sekä asianmukainen seuranta.	3	Sopimusten sisällöstä informointi ja ohjeistus niiden mukaan	Toimitusjohtaja, muut esimiehet. Pysyvä toiminto.
<p><b>Kokonaisarvio valvontatoimenpiteiden nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hankintojen osa-alueella jatketaan yhteistyössä Tuomi-Logistiikan kanssa kilpailuttamisten järjestämisessä myös pienempiin hankintakokonaisuuksiin. Yhteistyössä Nyssen kanssa kehitetään seurantaa ja raportointia yhteisten tavoitteiden sekä kannustejärjestelmän osalta. Tuotantostrategiaa luonnostellaan tulevaisuuden tilaajayhteistyö ja uuden käyttövoiman mukaisen kaluston vaatimukset huomioiden. Ylläpidetään valmiutta mahdollisiin poikkeustilanteisiin.</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 tavoitetilä sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Raportointi ja tietojärjestelmät tukevat ja toimivat johtamisen ja päätöksenteon apuna.	4	Raporttien sisällön laajempi hyödyntäminen.	Esimiehet. Pysvä toiminto.
Kerättyä tietoa analysoidaan päätöksenteon tueksi.	4	Tiedon koostaminen kompaktiin muotoon ja säilyttäminen.	Raporttien laatijat. Pysvä toiminto.
Viestintä on organisoitu ja ohjeistettu. Vastuuhenkilöt on nimetty. Viestintäohje ja johtokunnan päätökset.	3	Kuljettajien viestintämahdollisuuksien parantaminen mm. puhelimiin avulla.	Toimitusjohtaja, liikennejohtaja, liikennepäällikkö. 2022.
Tiedon jako yksikön sisällä ja sidosryhmille on varmistettu. Tiedotuksessa käytössä erilaiset sähköiset kanavat, rahastuslaitteet ja perinteiset ilmoitustaulut.	3	Tiedon sisäistämisen varmistamisen kehittäminen	Esimiehet. Pysvä toiminto.

# Viestintä ja raportointi

Viestinnän ja raportoinnin nykytilan mukaiset menettelyt ja tavoitetila sekä viittaus todentavaan dokumentaatioon	Arvio nykytilasta (1-4)	Kehittämistoimenpiteet	Vastuutoimija(t) ja aikataulu
Häiriötilanteissa tapahtuva viestintä, minkä järjestämiseen vaikuttavat toimintaympäristö, häiriöiden laatu, kesto ja merkitys. Ohjeistukset vaativat jatkuvaa seurantaa ja päivittämistä.	3	Varautumissuunnitelmien sisäistämisen varmistaminen	Esimiehet. Pysyvä toiminto.
Tiedon ajantasaisuuteen kiinnitetään huomiota. Tiedon välityksen nopeus on nykyisin hyvä sähköisten järjestelmien ansiosta. Tavoitettavuus haastavampaa.	4	Eritoten kuljettajien tavoitettavuus uusiutuvan työvuorojen suunnittelun myötä.	Esimiehet. Pysyvä toiminto.
Uusi henkilöstö perehdytetään suunnitelmallisesti. Käytössä TKL:n oma perehdytysohjelma kummikuljettajineen.	4	Perehdyttäjien määrän kasvattaminen.	Liikennejohtaja, liikennepäällikkö, huoltopäällikkö, hr-vastaava. Pysyvä toiminto.
<b>Kokonaisarvio viestinnän ja raportoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Raportointi toimii pääosin hyvin. Tiedonvälitys pyritty hoitamaan monipuolisesti eri kanavia käyttäen. Viestinnän kehittämiseen ja sen haasteisiin vastaamiseen panostetaan.			



# 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
Erityyppisin arvioinnein arvioidaan säännöllisesti johtamistapaa ja sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan toimivuutta. Esimiesarvioinnit ja Granite-järjestelmä apuna.	4		Johtokunta, toimitusjohtaja. Vuosittain
Poikkeamat analysoidaan ja käsitellään viivytyksettä. Seurantapalaverien raportit. Tilaajan ja tuottajan johtoryhmien pöytäkirjat.	4		Esimiehet. Pysyvä toiminto.
Sisäiset arvioinnit käsitellään viivytyksettä ja asianmukaisesti. Arvioinnin luonteen mukaan esim. YTR:n tai johtokunnan käsittely ja pöytäkirjat.	4		Toimitusjohtaja. Pysyvä toiminto.
Tilintarkastajan sekä muiden ulkoisten tahojen arvioinnit käsitellään asianmukaisesti. YTR- ja johtokuntakäsittelyn pöytäkirjat, vuosikertomus.	4		Johtokunta, Toimitusjohtaja. Vuosittain
<b>Kokonaisarvio sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista:</b> Seuranta toteutettu kattavasti. Seurannan kehittämistyötä jatketaan säännöllisesti.			



## Liitteet

- Riskiprofiili, Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos 5.1.2022
  - Tulostetaan Granite-järjestelmästä pdf-muotoon ja liitetään osaksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavan kuvausta.