

KUNNALLINEN ASETUSKOKOELMA

LIEKSAN KAUPUNGIN JOHTAMISEN, VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN OHJE

Kaupunginvaltuusto hyväksynyt 27.6.2013
Päivitys, kaupunginhallitus hyväksynyt 17.9.2018

1. Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisuus	2
1.1. Johtamisjärjestelmä	2
1.2. Hyvä hallintotapa ja tilivelvollisuus	2
1.3. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	3
2. Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnat vastuut	6
2.1. Valtuuston kokonaisvastuu	6
2.2. Hallituksen järjestämis- ja seurantavastuu	6
2.3. Toimielintyöskentelyn johtaminen, arviointi ja kehittäminen	7
2.4. Johtavat viranhaltijat ja johtoryhmätyöskentely	8
3. Johtamisen ja toiminnan järjestämisen prosessit	9
3.1. Strateginen johtaminen	9
3.2. Palveluiden ja prosessien johtaminen sekä tuloksellinen järjestäminen	10
3.3. Päätöksentekoprosessi ja vastuullinen päätöksenteko	11
3.4. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	12
3.5. Hallinnon ja talouden hoidon menettelyt	13
3.6. Hankinnat ja sopimukset	14
3.7. Tiedonhallinta ja -välitys	14
4. Konserniyhteisöjen ohjaus ja valvonta sekä hyvä hallintotapa	15
4.1. Konsernijohdon tehtävät, vastuut ja toimintatavat	15
4.2. Konserniohjaus ja -valvonta	15
5. Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapojen sekä toiminnan tuloksellisuuden varmentaminen	16
5.1. Toimintatapojen arviointi ja kehittäminen	16
5.2. Toiminnan tuloksellisuuden arviointi ja raportointi	17

1. Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisuus

1.1. Johtamisjärjestelmä

Johtamisen kokonaisuus pitää sisällään sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja tuloksellisuuden arvioinnin menettelyt. Niiden tulee toteutua osana

- johtamisen
- toiminnan ja talouden suunnittelun
- päätöksenteon sekä
- seurannan ja arvioinnin menettelyitä.

Johtaminen, sisäinen valvonta ja riskienhallinta perustuvat kuntia ohjaavaan lainsäädäntöön, kaupungin hallintosäätöön, toimintaohjeisiin sekä suunnitelma-asiakirjoihin.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämiseksi johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon, seurannan ja arvioinnin prosesseista vastaavat kaupunginjohtaja, kaupungin johtoryhmä, johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet. Heidän vastuullaan on yhteisesti noudatettavien toimintatapojen ohjeistaminen ja niihin sisältyvät vaikutusten, riskien arvioinnin ja hallinnan sekä valvonnan ja prosessien arvioinnin menettelytavat.

Johtamisjärjestelmän keskeinen tavoite on saada tilivelvollisille toimijoille riittävä varmuus:

- toiminnan vaikuttavuudesta ja taloudellisuudesta
- toiminnan lainmukaisuudesta ja hyvän hallintotavan toteutumisesta
- omaisuuden ja varojen hallinnasta sekä
- päätöksenteon perustumisesta vaikutusten ennakoarviointeihin sekä oikeaan ja riittävään toiminnalliseen ja taloudelliseen tietoon.

Lisäksi tavoitteena on ennaltaehkäistä erilaisten vahinkotapahtumien toteutumista, palvelu- ja peruskorjaustarpeiden syventymistä ja hallita niihin liittyviä riskejä.

1.2. Hyvä hallintotapa ja tilivelvollisuus

Hyvä hallintotapa

Lieksan kaupungin päätöksenteossa ja toiminnoissa noudatetaan hyvän hallinnon oikeusperiaatteita. Luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja työsuhteisten työntekijöiden tulee toimia vastuullisesti ja hyvän hallintotavan mukaisesti. Hallinnossa asioivia ja asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti sekä toimivaltaa käytetään yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Kuntalaisten, asiakkaiden ja eri sidosryhmien asianmukainen kohtelu edellyttää, että henkilöstö toimii hyvän hallintotavan mukaisesti ja tuntee sääntöjen ja ohjeiden lisäksi olennaiset toimintaa ohjaavat normit.

Tilivelvollisuus

Kuntalain mukaisesti tilivelvollisina pidetään hallituksen, lautakuntien ja toimielinten jäseniä, ja asianomaisen toimielimen tehtäväalueen johtavaa viranhaltijaa. Lisäksi tilivelvollisina voidaan pitää itsenäisestä tehtäväkoko- naisuudesta vastaavia viranhaltijoita. Tilivelvolliseen voidaan kohdistaa muistutus ja häneltä evätä vastuuvapaus, ei pelkästään hänen itsensä, vaan myös hänen alaisensa tekemisestä tai tekemättä jättämisestä. Tilivelvollisuuden puuttuminen ei vapauta esimiesasemassa olevaa viran- tai toimenhaltijaa alaistensa toiminnan valvontavastuusta. Valvontavastuu perustuu esimiesasemaan ja toimivaltaan.

Tilivelvollisuus kattaa johtamis-, ohjaus- ja seurantavastuun lisäksi tulos- vastuun ja oikeudellisen vastuunalaisuuden. Se pitää sisällään velvollisuu- den ohjeistaa ja järjestää riskienhallinta ja valvonta toimintoihin ja proses- seihin ja niiden toimivuuden seurannan. Tulostavastuulla tarkoitetaan toi- minnan tuloksellista järjestämistä, jolloin toimintayksiköiden toiminta on tavoitteiden mukaista, vaikuttavaa ja taloudellisesti järjestettyä. Oikeudel- lisella vastuunalaisuudella tarkoitetaan voimassa olevan lainsäädännön ja hyvän hallintotavan noudattamista kaikessa toiminnassa ja päätöksente- ossa.

Kaupungin tilivelvolliset viranhaltijat nimetään talousarvion käsittelyn yh- teydessä.

1.3. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan hallituksen, lautakuntien ja muiden toi- mielinten, johtavien viranhaltijoiden tai esimiesasemassa olevien henkilöi- den erilaisia toimenpiteitä, joilla ohjataan henkilöstöä ja toimintaa tavoit- teiden ja hyväksytyjen toimintatapojen mukaiseksi. Ohjauksen tulee koh- distua johtamisen, päätöksenteon, hallinnon ja taloudenhoidon asianmu- kaisuuteen, toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen ja riskienhal- linnan toimivuuteen. Riskienhallinnalla tarkoitetaan järjestelmällistä toi- mintatapaa, jolla hallitus ja muut tilivelvolliset toimijat voivat varmistua olennaisten riskien tunnistamisesta, arvioinnista, hallinnasta sekä mahdol- lisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämisestä.

Johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten tehtävänä on johtaa ja ohjata toi- mintaa ja henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Riskienhallinta ja val- vonta toteutuvat

- johtamisen ja toiminnan ohjauksen prosessien
- selkeiden tavoitteiden, tehtävien, toimivaltuuksien ja vastuiden
- tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisen ja kuvaamisen
- riskin toteutumisen vaikutusarvioinnin (merkittävyys) ja todennä- köisyyden arvioinnin
- eri menetelmin toteutuvan hallinnan (valvonta)
- riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön sekä
- seurannan, arvioinnin ja raportoinnin avulla.

Kaupunginjohtaja, johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet valvovat

- asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan häiriöttömyyttä ja taloudellisuutta
- päätöksenteon ja taloudenhoidon toimintatapojen asian- ja lainmukaisuutta
- tietojärjestelmien käytön ja -hallinnon asianmukaisuutta
- tietosuojan toteutumista tietosuoja-asetuksen mukaisesti
- henkilöstön riittävyttä, ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittymistä
- omaisuuden, tilojen ja laitteiden asianmukaista käyttöä ja hallintaa
- riskien kartoitusten ja arviointien suorittamista sekä
- päätettyjen riskienhallinnan menettelyiden systemaattista toteutusta ja vaikuttavuutta.

Riskien ja mahdollisuuksien määrittely

Riski on asetettuun tavoitteeseen liittyvä epävarmuus. Sillä tarkoitetaan toimintatapoihin liittyviä heikkouksia ja erilaisia tapahtumia, jotka voivat toteutuessaan vaarantaa kaupungin, sen vastuualueiden ja tulosyksiköiden sekä konserniyhteisöjen

- tehtävien häiriötöntä, vaikuttavaa ja taloudellista toteutumista
- strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista sekä
- hyvän hallintotavan toteutumista.

Riskit voivat kohdistua myös toiminnan ja päätöksenteon lainmukaisuuteen, imagoon, rahoitukseen, henkilöstöön, asiakkaisiin, kuntalaisiin, omaisuuteen ja eri sidosryhmiin.

Myös menetetty mahdollisuus voi olla riski. Mahdollisuudella tarkoitetaan vahvuuksien, strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten mahdollisuuksien aktiivista hyödyntämistä johtamisessa, päätöksenteossa, toiminnan sekä toiminta- ja palvelurakenteiden kehittämisessä.

Riskit luokitellaan seuraavasti: strategiset, toiminnalliset, taloudelliset ja vahinkoriskit. Riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia.

Riskien ja mahdollisuuksien arviointi ja priorisointi

Riskit arvioidaan palvelu- ja tulosalueilla sekä tulosyksiköissä ja liikelaitoksissa suunnitelmallisesti priorisoiden. Tunnistetut ja arvioidut riskit priorisoidaan eli voidaan jakaa merkityksettömiin, merkittäviin ja kriittisiin riskeihin. Riskienhallinnan menettelyt kohdistetaan erityisesti kriittisiin riskeihin. Kaupunginjohtaja, johtavat viranhaltijat ja esimiehet vastaavat siitä, että riskit arvioidaan kokonaisvaltaisesti vastuualueilla vähintään valtuustokausittain strategian toteuttamiseksi tehtyjen palvelukeskusten toimenpidesuunnitelmien osana. Arviointien perusteella ainakin kriittisille riskeille

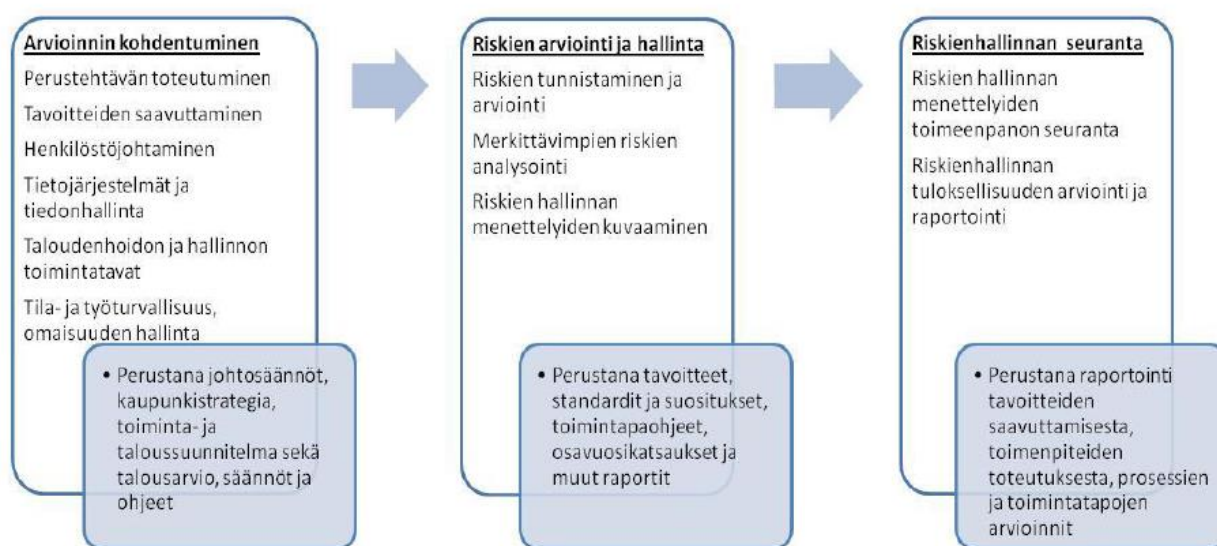
määritellään hallinnan menettelyt, toimeenpanon vastuut, sekä seuranta- ja raportointimenettelyt tilivelvolliselle toimielimelle.

Riskien hallinta ja valvonta

Riskienhallinnan toimenpiteenä voi olla riskin poistaminen, pienentäminen, pitäminen omalla vastuulla tai siirtäminen. Käytännössä riskien poistaminen ei useinkaan ole mahdollista. Riskin pienentämisellä tarkoitetaan toimenpidettä tai erilaisia toimenpiteitä, joilla pyritään pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja / tai seurauksen vakavuutta.

Kunkin palvelualueen, vastuu- ja tulosalueen, liikelaitosten sekä muun toimintayksikön johtajan ja esimiehen tehtävänä on toiminnan, prosessien ja toimintatapojen ohjeistaminen sekä toiminnan ja talouden seuranta. Heidän tulee järjestää ohjeistetut toimintatavat ja niihin sisältyvät riskien arvioinnin ja hallinnan sekä valvonnan menettelytavat osaksi jokapäiväistä toimintaa. Toimivuuden arviointi ja varmentaminen ovat johtavien viranhaltijoiden ja muiden esimiesten vastuulla.

Kuvio 1. Riskienhallinta ja valvonta



Valvontatoimien tulee olla toiminnan ja riskien merkityksen perusteella määritellyt ja kohdennetut. Valvontatoimien tulee olla ennaltaehkäiseviä, havaitsevia ja mahdollistaa korjaavat toimenpiteet. Taloudelliset riskit eivät saa toteutuessaan vaarantaa Lieksan kaupungin maksuvalmiutta tai taloudellista tilannetta.

Henkilöstön perehdytys ja ohjaus

Esimiesten tulee systemaattisin perehdytys- ja koulutusmenettelyin, kehityskeskusteluiden ja toimenkuvien avulla varmistaa, että työntekijöiden osaaminen on riittävää ja että he ovat tietoisia omista tehtävistään ja toimintaa ohjaavista tavoitteista.

Valvonta- ja niiden perusteella suoritettavien ohjaustoimien tulee olla riittävät ja toteutua aidosti kaupungin, sen palveluyksiköiden, palvelu- ja tulosalueiden, liikelaitosten, toimintojen ja prosessien, tietohallinnon ja -järjestelmien tasolla sekä omaisuuden hallinnassa.

2. Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnat vastuut

Kaupungin hallinto perustuu luottamushenkilöiden ja viranhaltija-organisaation hyvään ja vuorovaikutteiseen yhteistyöhön. Kaupunginjohtaja johtaa kaupunkiorganisaatiota ja kaupunginhallituksen puheenjohtaja johtaa poliittista päätöksentekoprosessia ja kaupunginhallituksen työskentelyä kaupunginvaltuuston ohjauksessa.

Kaupunginhallitus ja sen puheenjohtajisto, kaupunginvaltuuston puheenjohtajisto sekä kaupunginjohtaja huolehtivat siitä, että tehtävänjakoa poliittisten prosessien johtamisen ja operatiivisen johtamisen välillä noudatetaan.

2.1. Valtuuston kokonaisvastuu

Valtuustolla on kokonaisvastuu kaupungin toiminnasta ja taloudesta. Se vastaa strategisesta päätöksenteosta ja koko kaupunkikonsernin tavoitteiden asettamisesta, toiminnan ja talouden tasapainosta sekä toiminnan arvioinnista ja seurannasta. Valtuustolla on siten vastuu johtamis- ja hallintojärjestelmän tehokkuudesta sekä toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta ja kehittämisestä. Valtuuston kokonaisvastuu toiminnasta ja taloudesta konkretisoituu päätöksenteossa ja pitää sisällään vastuun talouden tasapainosta sekä ko. suunnitelmiin ja päätöksiin liittyvien riskien hallinnasta.

Tehtäviensä asianmukaiseksi hoitamiseksi valtuuston tulee edellyttää hallituksen, lautakuntien, jaoston, liikelaitosten johtokuntien sekä tytäryhtiöiden hallitusten sitoutuvan vastuulliseen toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen.

Valtuuston tehtäviin kuuluu päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista.

2.2. Hallituksen järjestämis- ja seurantavastuu

Kaupunginhallitus vastaa kaupungin hallinnosta ja talouden hoidosta. Sen vastuulla on myös sisäisen valvonnan ja riskienhallintaprosessin asianmukaisuus, mistä se antaa vuosittain selonteon tilinpäätökseen sisältyvässä toimintakertomuksessa. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelytavat ovat osa tavanomaisia prosesseja, joten hallituksen, lautakuntien, jaoston ja liikelaitosten johtokuntien tehtävänä on varmistaa, että toimintaprosesseissa on huomioitu riskinäkökulma.

Kaupungin konsernijohtoon kuuluvat kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset. Konsernijohto vastaa kaupunkikonsernin ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä. Kaupunginhallitus antaa selonteon myös konsernivalvonnan järjestämisestä.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisellä tarkoitetaan täsmällistä tehtävien, toimivaltuuksien ja vastuiden määrittelyä, riittävää ohjeistusta sekä kehittyneitä johtamisen, ohjauksen, seurannan ja arvioinnin prosesseja. Hallitus ohjeistaa riskienhallinnan järjestämisestä mm. siten, että toiminnan suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa otetaan huomioon hyväksyttävä riskitaso yhteistyössä hallituksen, lauta- ja johtokuntien, jaoston sekä tilivelvollisten viranhaltijoiden kanssa.

Hallituksen tulee toiminnallaan edistää läpinäkyvän ja kokonaisvaltaisen johtamiskulttuurin kehittymistä. Erytynen merkitys on hallitustyöskentelyn johtamisella, asiantuntevalla valmistelulla, periaatteilla ja käytännön menettelyillä. Kaupunginhallituksen jäsenten tuntemusta kaupungin toiminnasta ja tehokasta työskentelyä edistetään systemaattisin perehdytys- ja koulutusmenettelyin.

Hallituksen työskentelyn tulee kohdistua olennaisiin, strategiaan asiakokonaisuuksiin tuottaakseen lisäarvoa. Perustana ovat tällöin valtuuston hyväksymät strategiset, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, kuntalaisten tarpeet sekä hyvä hallintotapa. Olennainen osa hallituksen toimintaa on läpinäkyvä päätöksenteko, jossa otetaan systemaattisesti huomioon toimintaan ja eri ratkaisuvaihtoehtoihin liittyvät riskit, niiden merkitys ja hallinta. Hallituksen tulee myös seurata ja arvioida erityisesti strategisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan tuloksellisuutta sekä raportoida niistä valtuustolle, mikä edistää tilivelvollisuutta toiminnasta ja sen kehittämisestä. Hallitus arvioi työskentelyään, sen johtamista ja suoriutumistaan säännöllisesti.

2.3. Toimielintyöskentelyn johtaminen, arviointi ja kehittäminen

Hallitus ohjaa toiminnan ja talouden suunnittelua. Toimielimen puheenjohtajan tehtävänä on yhteistyössä esittelevän viranhaltijan kanssa hallituksen ohjaukseen, strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin perustuen johtaa ja suunnitella toimielimen toimintaa ja työskentelyä. Toimielimen puheenjohtaja vastaa toiminnan suunnittelun sekä päätöksenteon valmistelun edellyttämistä vaikutusten ja riskien arviointien suorittamisesta.

Toimielinten työskentelyssä keskeistä on työskentelyn johtaminen, tarkoituksenmukaiset asioiden valmistelumenettelyt, kokoustyöskentelymenettelyt, päätöksenteon objektiivisuus sekä perustuminen tosiseikkoihin, vaikutusten arviointeihin ja lainsäädäntöön. Toiminnan suunnittelun tulee olla

avointa ja läpinäkyvää. Toimielinten jäsenten tulee kyetä osoittamaan riittävä ajallinen panostus perehtyäkseen toimialan toimintaan ja toimintaympäristöön, toiminnan kehittämistarpeisiin, käsiteltäviin ja päätettäviin asioihin sekä varmentakseen päätösten asianmukaista valmistelua. Yhtenäisen, kehittyneen hallinto- ja toimintakulttuurin lisäksi hyödynnetään toimielinten työskentelyn tuloksellisuuden varmentamiseksi

- luottamushenkilöiden systemaattisia perehdytys- ja koulutusmenettelyitä sekä tutustumiskäyntejä kaupungin eri toimintayksiköihin
- iltakouluja, kyselytunteja, lautakuntien yhteisiä tilaisuuksia
- asiantuntijoiden kuulemisia, katselmuksia
- yhteistyömenettelyitä muiden kuntien, tytäryhtiöiden ja kolmannen sektorin kanssa
- kuntalaisten ja asiakkaiden kuulemisia.

Valtuuston, hallituksen ja lautakuntien tulee vuosittain järjestelmällisellä tavalla arvioida toimielimen johtamista, toimintansa lisäarvoa ja työskentelytapojaan. Arvioinnin tulee kohdistua toimielimen työskentelyn johtamiseen, jäsenten toimintaedellytyksiin, toimielintyöskentelyn tuloksellisuuteen, strategiseen johtamiseen, toiminta- ja päätöksentekokulttuuriin, sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan.

2.4. Johtavat viranhaltijat ja johtoryhmätyöskentely

Kaupungin johtoryhmän tehtävänä on tukea kaupunginjohtajaa operatiivisessa johtamisessa sekä strategian ja riskienhallinnan toimeenpanossa. Kaupungin johtoryhmä ja palvelualueiden johtoryhmät sekä liikelaitosten johtajat toimivat strategiassa, toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä talousarviossa asetettujen tavoitteiden saavuttamista edistäen. Kaupunginjohtajan ja palvelualueiden esimiesten toimesta suoritetaan toiminnan ja talouden suunnittelun yhteensovittaminen sekä vaikutusten koordinoitua ennakoarvioinnit.

Kaupunginjohtaja vastaa yhteistyössä palvelualueiden johtajien kanssa tehtävien häiriöttömästä, vaikuttavasta, taloudellisesta ja tehokkaasta hoitamisesta. Hänellä on asemansa perusteella vastuu sisäisen valvonnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestämisestä osaksi johtamista, päätöksentekoa, toiminnan ja talouden suunnittelua, seurantaa ja arviointia sekä em. menettelyiden toimivuuden raportoinnista hallitukselle.

Johtavien viranhaltijoiden ja muiden esimiesten tehtävinä on johtaa henkilöstöä ja kehittää toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä vastata sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävydestä ja toimivuudesta vastuullaan olevassa yksikössä ja toiminnassa. Heidän tehtävänä on myös luoda kehittämismyönteistä ja vastuullisuutta korostavaa toimintakulttuuria, joka luo perustan palveluiden vaikuttavuudelle ja toiminnan taloudellisuudelle.

Palvelualueiden johtoryhmätyöskentelyllä varmennetaan suunnittelun ja päätöksentekoon liittyvien vaikutusten ja riskien arviointia sekä koordinoitua toimenpiteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

3. Johtamisen ja toiminnan järjestämisen prosessit

3.1. Strateginen johtaminen

Valtuuston kokonaisvastuu kaupunkikonsernin toiminnasta ja taloudesta edellyttää

- vastuullista ja pitkäjänteistä sekä koordinoitua toiminnan suunnittelua
- laadukasta päätösten valmistelua sekä
- erilaisten riskien hallintaa.

Valtuustolle valmistettava strategia, esitykset palveluiden järjestämiseksi, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä priorisoidut investoinnit edellyttävät hallituksen sekä lautakuntien yhteistyötä. Niiden valmistelun tulee olla johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista.

Kaupunginvaltuuston, -hallituksen, lautakuntien, jaoston ja liikelaitosten johtokuntien keskeisiin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu osana kaupungin strategista johtamista ja suunnittelua ulkoisen tiedon, toimintaympäristön analysointi sekä ennakointitiedon hyödyntäminen.

Strategian valmistelussa ja vastuualueiden toiminnan suunnittelussa arvioidaan:

- toimintaympäristön muutoksia sekä palvelutarpeiden kehittymistä
- suunnitelmien ja päätösten negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia eri aikajänteillä
- toiminta- ja palvelurakenteiden tarkoituksenmukaisuutta ja kehittämistarpeita
- tavoitteiden, tunnuslukujen ja arviointitiedon perusteella toiminnan tuloksellisuutta sekä
- kaupungin ja kaupunkikonsernin taloudellisen aseman kehittymistä.

Jo päätöksenteon valmistelussa sekä palveluiden järjestämisen kehittämisessä tulee toimielinten aktiivisesti osallistaa kuntalaisia ja muita sidosryhmiä. Kuntalaisten tarpeiden sekä tosiseikkoihin perustuvien ennakoarviointien perusteella tulee valtuuston tehdä ratkaisut palveluiden järjestämisestä. Ratkaisujen tulee edistää kaupungin talouden tasapainoa sekä toiminnan tuloksellisuutta.

Kaupunginhallituksen tehtävänä on varmistaa, että valtuuston päätöksenteko perustuu kokonaisvaltaiseen vaikutusten arviointiin. Hallituksen tulee kaupungin strategiaan perustuen linjata ja ohjata toimielinten talousarvioehdotusten laadintaa. Hallitus vastaa siitä, että strategiaan linjauksiin ja ratkaisuihin sitoudutaan.

Strategiaprosessiin sisältyvät myös hallituksen, lautakuntien, jaoston ja liikelaitosten systemaattiset strategian seuranta-, arviointi- ja kehittämismenettelyt. Arvioinnissa otetaan kantaa myös tarpeeseen muuttaa tavoitteita, mikäli toimintaympäristön muutokset sitä edellyttävät. Strategisten tavoitteiden seuranta- ja arviointitoiminta sekä toiminnan aktiivinen ohjaus perustuvat toimintakertomukseen, osavuosi- ja kuukausiraportointiin. Raportoinnin perusteella arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja niitä uhkaavia riskejä.

Mikäli strategisten, toiminnallisten tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa havaitaan poikkeamia, esittelevä viranhaltija valmistelee päätettäväksi toimenpiteet, joilla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Hallituksen, lautakuntien, jaoston ja liikelaitosten toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa hyödynnetään palvelualueiden johtajien, liikelaitosten johtajien ja tarkastuslautakunnan arviointitieto eri toimenpiteiden vaikutuksesta tavoitteiden saavuttamiseen sekä taloudellisuuteen.

3.2. Palveluiden ja prosessien johtaminen sekä tuloksellinen järjestäminen

Valtuuston ja hallituksen, lautakuntien, jaoston ja liikelaitosten johtokuntien tehtävänä on yhteistyössä palvelu ja tulosalueiden esimiesten kanssa johtaa ja kehittää toimintaa, palveluiden järjestämistä ja tuottamista kuntalaisten tarpeisiin, kaupungin strategiaan sekä toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin perustuen. Toimintatapojen tulee mahdollistaa keskittymisen strategisiin kysymyksiin sekä toiminnan ja palveluiden järjestämisen kehittämismahdollisuuksiin.

Systemaattisen toimintatavan varmentamiseksi toimintaa ja taloutta suunnitellaan, seurataan ja arvioidaan etukäteen sovitun vuosikellon mukaisesti, missä on määritelty keskeiset asiakokonaisuudet, aikataulutettu ja vastuutettu niiden valmistelu, toimeenpano ja seuranta. Kuntalaisten, asiakkaiden ja sidosryhmien palautetiedon keräämis- ja käsittelymenettelyt tulee eri yksiköissä luoda sellaisiksi, että johtamisen ja toiminnan kehittämisen perustaksi on riittävä palautetieto. Johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet vastaavat siitä, että palvelualueilla ja tulosyksiköissä analysoidaan tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi, poikkeamisen havaitsemiseksi ja niihin reagoimiseksi.

Toiminnan ja palveluiden suunnittelun perusteista sekä tavoitteisiin liittyvien vaikutusten ennakko- ja jälkiarvioinneista vastaa asiat toimielimelle esittelevä viranhaltija. Palvelualueille ja liikelaitoksille asetettujen tavoitteiden tulee keskittyä niiden ydintoimintaan ja kattaa vaikuttavuuden ja taloudellisuuden sekä toimintatapojen jatkuvan kehittämisen näkökulmat. Riittävän kokonaisvaltaisten toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden ja tunnuslukujen perusteella mahdollistetaan poikkeamien havaitseminen.

Prosessikuvausten sekä henkilöstön tehtävä- ja vastuumäärittelyiden avulla varmennetaan toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, niiden toteutumista uhkaavien riskien tunnistamista, arviointia ja priorisointia, ennaltaehkäisyä ja systemaattista hallintaa. Prosessien johtaminen perustuu merkittävien toimintojen ja prosessien kuvauksiin, joiden laadinnasta vastaavat johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet. Kuvauksissa määritellään niihin liittyvien riskien arviointi, hallinnan menettelyt, toimeenpano ja seuranta.

Oleellinen osa toiminnan ja prosessien johtamista on asetettujen prosessi-, vaikuttavuus- ja taloudellisuustavoitteiden saavuttamisen ajantasainen seuranta ja arviointi. Toiminnan taloudellisuuden parantamiseksi analysoidaan eri toimenpiteiden vaikuttavuutta ja taloudellisuutta. Seurantatiedon arviointinäkökulmina tulee olla esim. palvelu- ja korjaustarpeiden ennaltaehkäisy sekä varhainen havaitseminen. Tavoitteisiin ja toimintatapoihin liittyvien poikkeamisen havaitsemisen perusteella määritellään korjaavat toimenpiteet.

Investointien suunnittelun tulee perustua strategiaan sekä priorisoiuihin investointihankkeisiin. Investointeja suunniteltaessa ja priorisoitaessa tulisi ottaa huomioon mm. suunnitelmat, talous- ja väestöennusteet, peruskorjausten riskiperustaiset tarvearviointit ja muut taustatekijät. Kunkin investointihankkeen kustannusarvio / tavoitehintalaskelma ja siihen tehdyt muutokset esitetään talousarviossa ja toteutumätiedot raportoidaan osavuosikatsauksissa ja toimintakertomuksessa.

Lautakuntien ja liikelaitosten johtokuntien tulee arvioida osana toimielintyöskentelyä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta.

3.3. Päätöksentekoprosessi ja vastuullinen päätöksenteko

Toimielimissä asiat valmistellaan toimielimen ratkaistavaksi esittelijän johdolla. Esittelijä vastaa valmistelun asianmukaisesta suorittamisesta ja on valmistelun perusteella velvollinen tekemään asiassa toimielimelle nimenomaisen päätösehdotuksen. Esittelijä vastaa myös siitä, että päätösten valmistelussa on suoritettu riittävät vaikutusten ja riskien ennakoarviointit hyödyntäen tarvittaessa kaupungin eri toimialojen tai ulkoisia asiantuntijoita. Päätöksissä todetaan niiden edellyttämät toimenpiteet, toimeenpanovastuu, -aikataulu sekä seuranta- ja raportointivelvollisuus.

Viranhaltijoiden toimesta tapahtuva hyvän hallintotavan mukainen päätösten valmistelu- ja esittelymenettely varmentavat päätöksenteon perustamista strategiaan, tosiseikkoihin, resurssitarpeiden selvittämiseen, vaikutusten ja riskien läpinäkyviin arviointeihin, sovellettaviin oikeusnormeihin sekä moitteettomuutta ja laatua. Erityisesti toimielimen puheenjohtaja vastaa esittelijän ohella päätöksenteon asianmukaisuudesta tilanteissa,

joissa päätös tehdään pohjaehdotuksesta poiketen. Uudesta pohjaehdotuksesta tulee laatia tarvittaessa uusi (pl. tekniset / muotoon liittyvät täsmennykset) päätösehdotus perustuen viranhaltijan valmisteluun.

Toimielinten jäsenten ei tule osallistua asian valmisteluun tai muutoin pyrkiä vaikuttamaan siihen. Päätöksenteossa heidän tulee täyttää myös esteettömyysvaatimukset sekä olla riippumattomia käsiteltävästä asiasta. Virka- tai työsuhteessa kaupunkiin olevien tai heidän lähipiiriinsä kuuluvien henkilöiden virka- tai työsuhde sekä liiketoimintasuhde, ovat tilanteita, joissa hallituksen sekä lautakunnan puheenjohtajan tulee henkilön itsensä lisäksi varmistaa toimielimen työskentelyn riippumattomuus sekä asioiden valmistelu- ja päätöksentekoprosessin moitteettomuus.

Toimivaltaisten viranhaltijoiden tulee kirjata kaupungin asianhallintajärjestelmään (diaariin) tehdyt päätökset ja sopimukset. Päätösten tiedoksianton tulee olla riittävän yksityiskohtaista, jotta otto-oikeuden käyttäjällä on mahdollisuus havaita päätökset, jotka eivät ole lain- tai kaupungin edun mukaisia. Mikäli toimielin tai viranhaltija voi päättää sille hallintosäännöllä myönnetyn toimivallan siirtämisestä alaiselleen viranomaiselle, on toimivallan siirtämispäätöksestä pidettävä ajan tasalla olevaa luetteloa.

3.4. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi

Henkilöstöjohtaminen perustuu yhteisesti sovittaviin arvoihin, henkilöstöstrategiaan, systemaattiseen ja ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun, kehittyneeseen henkilöstöjohtamiseen sekä osaamisen siirtämiseen ja palautetiedon hyödyntämiseen työsuhteen päättyessä. Henkilöstöjohtamisen menettelyillä varmennetaan riittävät ja asiantuntevat henkilöstöressit, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, sekä kannustetaan osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen. Osaksi henkilöstöjohtamisen menettelyitä priorisoidaan työtehtäviä, sovitaan niiden resursoinnista ja työnjaoista. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan ja ottamaan vastuuta toimintatapojen kehittämisestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta.

Henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan henkilöstö- ja osaamistarpeita perustuen tavoitteisiin ja palvelutuotannon järjestämislinjauksiin, henkilöstörakenteen seurantaan sekä osaamis- ja palvelutarpeiden analysointiin. Henkilöstön rekrytointi toteutetaan perustuen täsmällisiin valintakriteereihin sekä tehtävä- ja osaamiskuvauksiin ja tulosityksikön kehittämistavoitteisiin. Henkilöstön perehdytys- ja koulutusmenettelyt kuvataan ja niitä tukeva asiakirja-aineisto laaditaan kattaen kaupungin ja tulosityksikön näkökulmat.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi analysoidaan säännöllisesti osaamistarpeita sekä laaditaan tulosityksiköittäin koulutussuunnitelma, joka integroidaan yksikön kehittämistavoitteisiin ja -toimenpiteisiin. Henkilöstön kanssa käydään säännöllisesti kehityskeskustelut, joissa sovitaan ammatillisen osaamisen kehittämisestä, kouluttautumisesta, osallistumisesta toimintatapojen kehittämiseen, arvioidaan suoriutumista, työssäjaksamista ja työhyvinvointia.

Henkilöstölle laaditaan kehityskeskustelujen yhteydessä toimenkuvat, joissa on määritelty kuka vastaa ensisijaisesti mistäkin työstä, ja kuka on sijainen. Kehityskeskusteluiden toteutumista seurataan ja hyödyllisyyttä arvioidaan osana henkilöstökyselyä. Kouluttautuminen otetaan huomioon kehityskeskusteluissa.

Vuosittain laaditaan kaupungin henkilöstön tilaa kuvaava henkilöstökertomus. Hyvinvointijohtaja ja työsuojelupäällikkö vastaavat työsuojelutoiminnasta työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti.

3.5. Hallinnon ja talouden hoidon menettelyt

Hallinnon ja taloudenhoidon vastuista ja toimivallasta määrätään ensisijaisesti hallintosäännössä. Taloudenhoidon menettelyistä ohjeistetaan mm. talousarvio- ja osavuosisiraporttiohjeilla, laskutus- ja perintäohjeella, ostolaskujen ja muistioiden käsittelyohjeella ja matkustusohjeella. Palvelualueiden ja tulosityksiköiden esimiesten tehtävänä on toiminnan luonteen perusteella toteuttaa ohjaus- ja valvontatoimet, joilla he ennaltaehkäisevät ja havaitsevat moitteettoman taloudenhoidon vastaisia menettelyitä.

Toimivaltuusmääräyksillä, tulojen ja menojen sekä sopimusten tarkastus-, hyväksymis- ja valvontavastuilla ja -menettelyillä tulee varmistaa asianmukaiset tapahtumat sekä sopimusehtojen noudattaminen.

Tehtävien eriyttämisellä ja käyttöoikeuksien hallinnalla ennaltaehkäistään talous- ja tietohallinnossa sekä omaisuuden hallinnassa vaarallisia työyhdistelmiä. Varahenkilöjärjestelyillä turvataan raha- ja maksuliikenteen häiriöttömyys eri tilanteissa.

Kiinteistöjen hallintaa ohjaavat niiden merkitys palvelutuotannossa, niistä aiheutuvat käyttökustannukset, peruskorjaustarpeiden kartoitukset, priorisointi sekä niiden tuleva kehitys. Kiinteistöihin liittyviä riskejä ja peruskorjaustarpeisiin varautumisen riittävyttä arvioidaan kokonaisvaltaisesti toiminta- ja taloussuunnitelmakauden aikana. Kiinteistöihin liittyvien riskien hallinnan menettelyt perustuvat ennaltaehkäisyyn, varhaiseen havaitsemiseen ja välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin sekä investointien priorisointeihin.

Talousarviovuoden aikana investointien toteuttamista seurataan ainakin osavuosisiraporteissa. Käyttöomaisuuden riskikartoitukset suoritetaan investointien yhteydessä. Riskien kartoitusten ja arviointien tulokset käsitellään dokumentoidusti.

Kaupungin palvelualueilla ja tulosityksiköissä on oltava systemaattiset inventointimenettelyt, tarkoituksenmukaiset hoito- ja huoltojärjestelyt.

Omaisuuden luovuttamisen toimivaltuudet tulee olla määritelty ja menettelyt ohjeistettu. Omaisuuden fyysisen suojaamisen ja automatisoitujen hälytysjärjestelmien avulla varmistutaan omaisuuden asianmukaisesta hallinnasta, käytöstä ja suojaamisesta.

Toiminnan kannalta keskeisten varajärjestelmien toimivuuden testaukset suoritetaan dokumentoidusti vähintään kerran vuodessa tai järjestelmiin liittyvien riskien edellyttäessä useammin.

3.6. Hankinnat ja sopimukset

Hankinnoissa noudatetaan hankintalakia ja hankintadirektiivejä, muuta soveltuvaa lainsäädäntöä sekä hallintosääntöä, talousarviota ja kaupungin hallituksen hyväksymiä hankintaohjeita.

Sopimukset tehdään kirjallisina. Sopimukset valmistellaan proaktiivisesti niin, että kaupungin etu eri tilanteissa huomioidaan sopimusehdoissa ja riskit kartoitetaan ja minimoidaan. Sopimuksia valvotaan aktiivisesti ja puutteisiin reagoidaan viivytyksettä. Jokaisella sopimuksella on kaupungin organisaatiossa vastuuhenkilö. Sopimusten allekirjoittamisvaltuuksista määrätään hallintosäännössä.

Sopimukset tallennetaan sähköisinä Dynasty-järjestelmän sopimushallintaan.

3.7. Tiedonhallinta ja -välitys

Hyvä tiedonhallintatapa edellyttää asiakirjahallinnon ja arkistotoimen järjestämistä siten, että lainsäädännön vaatimukset (julkisuuslainsäädäntö, laki sähköisestä asioinnista hallinnolla, henkilötietolaki, hallintolaki, tietosuoja-asetus ym.) toteutuvat.

Hallitus, lautakunnat, jaosto, liikelaitosten johtokunnat ja johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet vastaavat siitä, että heillä on päätöksenteon perustaksi käytettävissään riittävä, luotettava ja ajantasainen tieto strategian ja tavoitteiden saavuttamisesta, henkilöstöjohtamisesta, palveluiden laadusta, toiminnan lainmukaisuudesta ja niihin liittyvistä olennaisista poikkeamista. Toimielimet seuraavat ja arvioivat päätöksenteon laatua, suunnitelmien toteutumista, riskienhallinnan järjestämisen asianmukaisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Seuranta ja arviointi tapahtuvat mm. heille toimitettavan toiminnallisen ja taloudellisen raportointitiedon, esityslistojen, pöytäkirjojen, päätösten ja suunniteltujen toimenpiteiden vaikutusten sekä riskien arviointien tulosten perusteella.

Keskeinen osa johtamisjärjestelmää ovat dokumentoidut tiedonvälityksen sekä raportoinnin vastuut ja riittävät menettelyt. Hallitus, kaupunginjohtaja, johtavat viranhaltijat sekä muut esimiehet vastaavat sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun toimivuudesta normaali- ja poikkeustilanteissa. Olenainen toiminnallinen, taloudellinen ja muu informaatio tiedotetaan hallitukselle, lautakunnille, johtaville viranhaltijoille ja muulle henkilöstölle.

Kaupungin ylläpitämät tietojärjestelmät ja niiden tiedot on suojattava luvaton käsittelyä, käyttöä, tuhoamista, muuttamista tai anastamista vastaan. Suojaamisvelvoite koskee kaikissa muodoissa olevia rekistereitä.

Esimiesten on yhdessä tietohallinnosta vastaavien kanssa varmistuttava tietojärjestelmien turvallisuudesta sekä fyysisen että tietoturvallisuuden osalta. Tietojärjestelmillä on oltava ajantasaiset tietosuojaselosteet ja selvitykset suojaus- ja varmistustoimista.

Esimiesten on tietohallinnosta vastaavien on yhteistyössä huolehdittava siitä, että käyttöoikeudet ovat asianmukaiset. Esimiesten on valvottava, että käyttöoikeudet poistetaan henkilöiltä, jotka eivät enää ole kaupungin palveluksessa tai jos käyttöoikeudet eivät enää vastaa henkilön nykyisiä työtehtäviä. Kullekin sovellukselle on nimettävä vastuuhenkilö (=pääkäyttäjä), joka esimiehen antamien ohjeiden mukaan määrittelee, millaiset oikeudet ja näkymät käyttäjälle annetaan sovelluksen eri osiin. Vastuuhenkilön on huolehdittava, että sovelluksesta on olemassa ajan tasalla oleva menetelmäkuvaus sekä selvitys suojaus- ja varmistustoimista.

Hankittaessa uusia tietojärjestelmiä ja laitteita on tietohallinnosta vastaavien arvioitava turvaominaisuuksien riittävyys ja tarkistettava niiden asianmukainen hyödyntäminen.

Kaupungin tietoturvaohjeistuksella sekä säännönmukaisella koulutuksella varmistetaan henkilöstön ymmärrys tietoturvallisuusjärjestelyistä, tietoisuus käyttöoikeuksista ja tehtävänjaoista, samoin kuin siitä, että hyvän tiedonhallintavan toteuttamiseksi annettujen säännösten, määräysten ja ohjeiden noudattamista on esimiesten valvottava. Tietojärjestelmien tiedon oikeellisuutta, toiminnan häiriöttömyyttä ja laatua edistetään kontroleilla.

Kaupungin nimeämä tietosuojavastaava varmistaa, että kaupungin henkilötietojen käsittely on EU:n tietosuojasetuksen mukaista.

Käytössä olevien tietojärjestelmien ja ydintoimintojen toiminnan häiriöttömyys varmistetaan tietojärjestelmien kriittisyysluokittelun perusteella kuvattavilla jatkuvuus- ja palautumissuunnitelmilla. Tietojärjestelmien kuvauksista pidetään luetteloja. Tietojärjestelmien tietosisältö turvataan mm. systemaattisin varmuuskopioinnein sekä käyttöoikeuksin.

4. Konserniyhteisöjen ohjaus ja valvonta sekä hyvä hallintotapa

4.1. Konsernijohdon tehtävät, vastuut ja toimintatavat

Kaupungin konsernijohtoon kuuluvat kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset. Konsernijohto vastaa kuntalain sekä kaupungin hallintosäännön mukaisesti konsernin ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä valtuuston päättämien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden mukaisesti.

4.2. Konserniohjaus ja -valvonta

Konserniohjauksella tarkoitetaan konsernijohdon eli kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan vastuulla olevaa konserniyhteisöjen sekä soveltuvin

osin kuntayhtymien toiminnan ja talouden sekä hyvän hallintotavan ohjausta. Konserniohjaus perustuu kaupungin strategiaan sekä omistajapolitiittisiin linjauksiin. Konserniohjaus tapahtuu kaupunkia eri yhteisöjen yhtiökokouksessa tai vastaavassa toimitelimesä edustavien henkilöiden ohjauksella ja konserniohjeella. Lisäksi konserniohjauksen ja -valvonnan keinoina käytetään tavoite- ja omistajakeskusteluita, jotka kaupunginjohtaja käy kahdesti vuodessa kunkin yhtiön hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa.

Konserniohjauksen erityisenä tarkoituksena on määritellä tavoitteet konserniyhteisöille siten, että ne ohjaavat konserniyhtiöiden toimintaa ja taloutta, liiketoimintaratkaisujen valmisteluita, riskienhallinnan järjestämistä sekä konserniyhteisöissä noudatettavan hyvän hallintotavan toteutumista. Lisäksi sen tavoitteena on yhteisöjen ohjauksen yhtenäistäminen, toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen, kaupungin yhteisöstä saaman tiedon laadun parantaminen ja tiedonkulun tehostaminen.

Konserniyhteisöille asetettavien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden perusteella arvioidaan konserniyhteisöjen toiminnan tuloksellisuutta, niiden tuottamaa omistaja-arvoa sekä taloudellisen aseman kehittymistä. Tavoitteet luovat perustan riskienhallinnalle sekä konserniraportoinnille ja valvonnalle.

Konserniyhteisön on annettava kaupunginhallitukselle Kaupunkikonsernin taloudellisen aseman arvioimiseen ja sen toiminnan tuloksen laskemiseen tarvittavat tiedot. Konsernijohto seuraa konserniyhteisöjen toiminnan tuloksellisuutta. Konserniyhteisön tulee antaa seuranta varten kaupungille kolmannesvuosittain raportti sille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta, toiminnan ja talouden kehittymisestä sekä arvio niihin liittyvistä riskeistä. Konserniyhteisöllä tulee olla tätä varten riittävät talouden ja toiminnan seuranta- ja mittausjärjestelmät sekä yhteisön hallituksen hyväksymät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintaohjeet. Riskistä, jonka toteutuminen on todennäköistä, on raportoiva viipymättä konsernijohdolle.

5. Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapojen sekä toiminnan tuloksellisuuden varmentaminen

5.1. Toimintatapojen arviointi ja kehittäminen

Johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi on olennainen osa johtamista. Toimitelimet seuraavat ja valvovat riskien arviointien suorittamisen systemaattisuutta ja edellyttävät raportointia arviointien tuloksista, riskien hallinnasta ja tarvittavista kehittämistoimista.

Arviointien tulee edistää toiminnan tuloksellisuutta, toimintatapojen laatua ja vaikuttavuutta, ennalta ehkäistä riskejä sekä varmentaa hyvän hallintotavan toteutumista. Arviointien tulee olla säännönmukaisia ja ne tulee toteuttaa kaupungin palvelualueilla, tulosityksiköissä ja liikelaitoksissa. Arviointimenettelyinä voivat olla itse- ja vertaisarviointit, mikä antaa perustan myös johtamisen ja toimintatapojen kehittämislle. Arviointien tulokset dokumentoidaan ja käsitellään toimitelimesä.

Kunkin palvelualueen, liikelaitoksen ja konserniyhteisön on järjestettävä toimintansa sekä johtamis- ja ohjausjärjestelmänsä siten, että toimintaan liittyvät todennäköiset riskit ja niihin liittyvät mahdolliset vahingonkorvausvastuut ovat selvillä. Riskien ennaltaehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi on merkittävimpien riskien osalta palvelualueilla, tulosyksiköissä ja liikelaitoksissa oltava ajantasaiset riskikartoitukset ja riskienhallintasuunnitelmat.

Riskien arvioimisen lomake on tämän ohjeen liitteenä.

5.2. Toiminnan tuloksellisuuden arviointi ja raportointi

Toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan strategian, toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion sisältämien tavoitteiden perusteella. Strategian tavoitteet ja toimenpiteet luovat perustan myös riskien analysoinnille. Arvioinnissa otetaan seuranta- ja raportointitiedon perusteella kantaa erityisesti toiminnan vaikuttavuuteen ja taloudellisuuteen. Mikäli raportoinnin ja arvioinnin perusteella havaitaan poikkeamia, päätetään tarvittavat korjaukset toimenpiteet.

Toiminnan tuloksellisuuden kehittymistä ja suoriutumisen arviointia toteutetaan kaupungin eri tasoilla, minkä lisäksi tuloksia ja tunnuslukuja (taloudellisuus) verrataan ja analysoidaan muiden kuntien vastaaviin tietoihin. Arvioinnissa tarkastellaan millä toimenpiteillä saavutetaan asetetut tavoitteet vaikuttavimmin ja taloudellisimmin. Osavuosikatsauksissa esitetään johtavien viranhaltijoiden määrittelemät toimenpiteet, joihin ryhdytään, mikäli asetettuja tavoitteita ei seurantatiedon perusteella olla saavuttamassa.

Lisäksi arvioidaan tavoitteiden ohjausvaikutusta, määrärahojen kohdentamista riski- ja lisäarvoperustaisesti, toimintatapojen tarkoituksenmukaisuutta sekä eri toimenpiteiden vaikutuksia ja kustannuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointien tulee olla säännönmukaisia ja ne tulee toteuttaa kaupungin vastuu- ja tulosalueilla sekä liikelaitoksissa. Arviointien tulokset raportoidaan osavuosikatsauksissa ja toimintakertomuksessa sekä käsitellään toimielimissä.