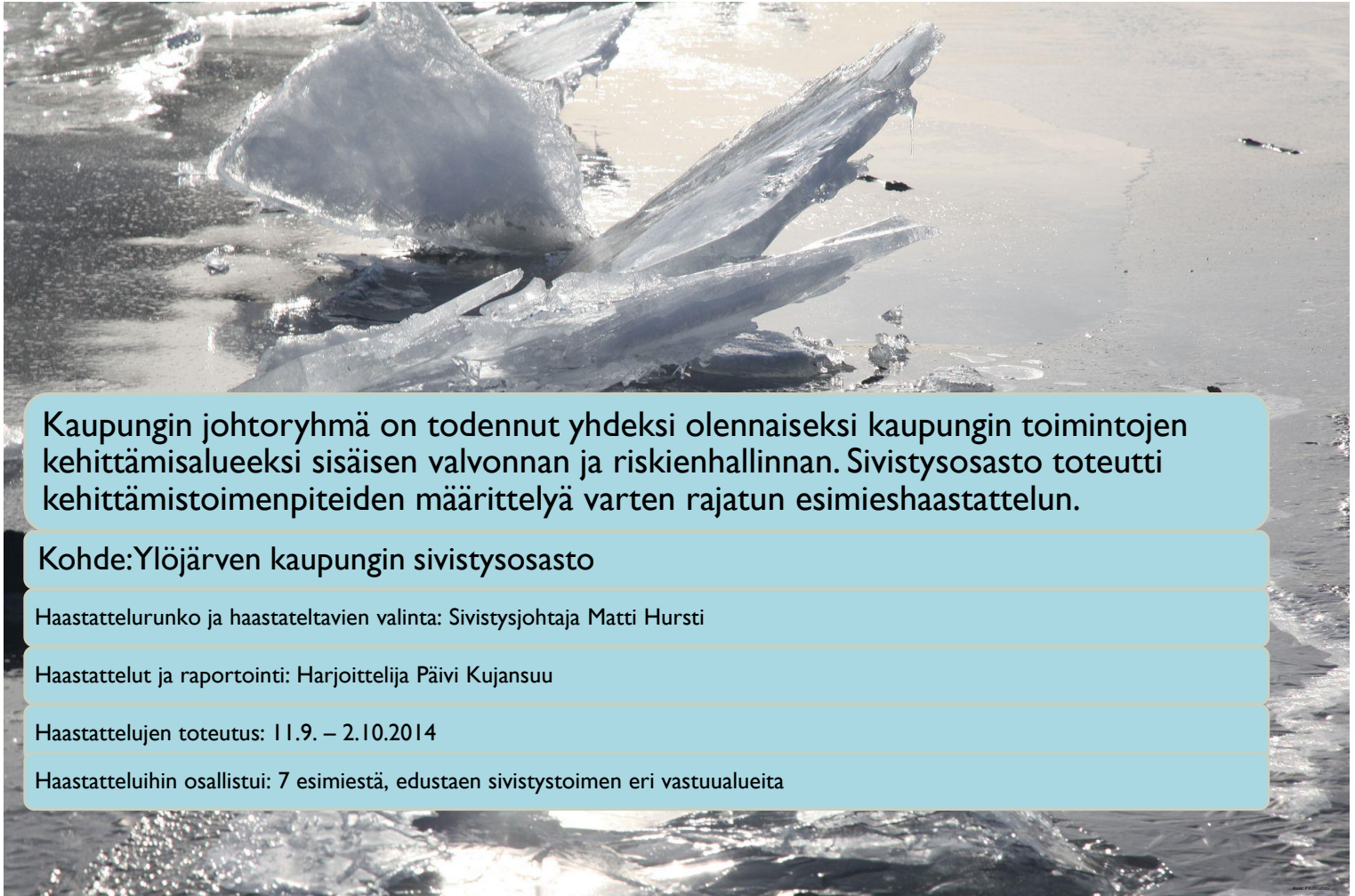


# SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA



Kaupungin johtoryhmä on todennut yhdeksi olennaiseksi kaupungin toimintojen kehittämisalueeksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan. Sivistysosasto toteutti kehittämistoimenpiteiden määrittelyä varten rajatun esimieshaastattelun.

Kohde: Ylöjärven kaupungin sivistysosasto

Haastattelurunko ja haastateltavien valinta: Sivistysjohtaja Matti Hursti

Haastattelut ja raportointi: Harjoittelija Päivi Kujansuu

Haastattelujen toteutus: 11.9. – 2.10.2014

Haastatteluihin osallistui: 7 esimestä, edustaen sivistystoimen eri vastualueita

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

## Sisällys:

- Käsitteet
- Koulutus
- Käytännön toteutus
- Hyviksi koettuja käytäntöjä
- Kehittämisehdotukset

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta: Käsitteet

- Käsitteet koettiin ylätasolla hieman abstrakteiksi, etenkin koulumaailmassa.
- Esimiehet kuvasivat omaa ja lähisidosryhmiensä ohjeistus- ja vallitsevien käytäntöjen tuntemusta melko hyväksi. Sivistystoimen esimiesten uskottiin olevan tarkkoja tämän tyyppisten asioiden hoitamisessa.
- Haastatelluista osa toivoi käsitteiden konkreettisempaa avaamista ja tuomista mukaan, esimerkiksi palaverikäytäntöihin, muistutuksena.
  
- Sisäiseen valvontaan kuvattiin kuuluvan päivittäiseen työhön liittyvä esimiestason suorittama valvonta, mm. henkilöstö- ja rahankäytön suhteen sekä päivittäisen tekemisen ja päätösten linjaus kaupunkistrategian ja hyvän hallintotavan mukaisesti.
  
- Riskinhallintaan kuvattiin kuuluvan toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, omaisuuden turvaaminen ja muu turvallisuus, kuten esimerkiksi työ- ja paloturvallisuus, mutta myös ennalta-arvaamattomasti käyttäytyvistä henkilöistä johtuvat uhat.

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta: Koulutus

- Aiheeseen liittyvien koulutusten koettiin tapahtuneen satunnaisesti tai tarpeen mukaan.
- Tärkeäksi tarkasteltavaksi alueeksi mainittiin henkilöstöresursseista huolehtiminen. Henkilöstöpolitiikka tuotiin esille riskinhallinnan laajemmassa kokonaisnäkökulmassa: miten henkilöstöä kehitetään ja miten henkilöstön kohdentaminen sekä suunnittelu hoidettaisiin vielä paremmin. Henkilöstöpolitiikkaan liittyviksi riskeiksi kuvattiin henkilöstön poissaolot, sijaistusten saatavuus ja työhyvinvointi sekä pahimmillaan oppilaiden tai asiakkaiden kokema huono palvelu, ja näiden yhteisvaikutuksena myös mahdolliset taloudelliset vaikutukset.
- **Henkilöstö- ja johtamiskoulutukselta sekä toimintatapojen kehittämiseltä toivottiin enemmän keskittymistä kokonaisen henkilöstöjohtamiseen ja –riskikartoitukseen, jossa otetaan huomioon myös avainsidosryhmät.**
- Palo-, pelastautumis- ja työturvallisuusasioita kerrottiin käsiteltävän melko säännöllisesti. Säännöllisten ja osallistavien tarkastusten koettiin auttavan tämän alueen kehittämisessä. Käytännön tasolla toiminnassa saattaa esimerkiksi löytyä puutteita joko vastuiden ja kuvauksien selkeydessä tai vaihtelevien toimintaedellytysten (laitteiden toimivuus ym.) vuoksi.
- Opetuksen kehittämisen riskinä nähtiin uudistusten johdosta tapahtuva tehtäväkuvien laajeneminen. Esimerkkinä mainittiin rehtorit, joiden yleisin koulutustausta on opetustausta, mutta työ pääosin hallinnollista. Onko riskinä, että rehtorilla ei ole pedagogiselle puolelle riittävästi aikaa ja miten rehtorien valmiutta uuteen rooliin tuetaan esimerkiksi koulutuksin?

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta:

## Käytännön toteutus 1/2

- Vahinkoriskien hallinta, esim. henkilö- ja omaisuusvahinkoriskit, koetaan huomioidun normikäytännöin.
- Taloudellisten riskien hallinta: kuten taloudelliset väärinkäytökset mm. laskujen hyväksynnän ja rahan käsittelyn osalta koettiin minimaalisiksi.  
Taloudellisen suunnitelmallisuuden edelleenkehittämiseksi toivottiin kiinnitettävän huomiota **menojen kohdentamisen oikeellisuuteen** (kuka tahansa ei saisi vyöryttää kuluja toiselle, mikäli menopaikkakohtaista suunnittelua halutaan kehittää).
- **Henkilöstö koettiin merkittävänä tarkastelualueena, niin taloudellisesti kuin palveluiden vaikuttavuudenkin näkökulmasta** (vrt. myös edellinen koulutusosio).  
Työhyvinvoinnin lisäksi myös mm. sijaistusten toimivuus nostettiin esille siten, että tarkastelussa toivottiin otettavan huomioon myös palvelun loppuasiakkaan turvallisuudelle ja hyvinvoinnille aiheutuva haitta.
- **Päätöksenteon** ohjeistuksen koettiin olevan tiedossa ja käytössä hyvin.  
Haasteeksi koettiin kuitenkin **tempoileva päätöksenteko** ja ajoittain heikoksi koettu **asiantuntijoiden osallistaminen**, joka ilmenee omaan työhön liittyvän vaikuttamismahdollisuuden kapenemisena.
- **Johtamiskulttuurissa koettiin siirrytyn entistä enemmän moninkertaisen kontrollin ja raportoinnin kulttuuriin, jonka riskiksi kuvattiin sekä ajan ja resurssien kohdentamisen haaste että etenkin työyhteisön omaehtoisen kehittämisen jarruttaminen.**
- Toiminnan **kehittämiseen** ei koettu olevan riittävästi aikaa. Riskinäkökulmasta kuvattiin tilannetta, jossa muuttuvassa toimintaympäristössä ei huomata reagoida muutoksesta johtuvan riskin realisoitumiseen tarpeeksi nopeasti.

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta:

## Käytännön toteutus 2/2

- Muiden kaupungin organisaation toimintaan liittyvien riskien, esimerkiksi tietohallinto, viestintä, vastuiden selkeys ja päätöksenteko, kerrottiin olevan **melko** hyvin kunnossa.
- Tulevaisuuden riskinä tuotiin esille tietohallinnon kyvykkyys tukea opetuksen edellyttämää tietotekniikkainfrastruktuuria.
- Kunta-alan tehtäviä koettiin ohjaavan vanhat rakenteet. **Uudistavan kehittämisen koettiin jäävän käytännössä melko pieneksi.**
- **Kaupungin nopea kasvu** koettiin mahdolliseksi riskiksi, mikäli siihen ei kiinnitetä ajoissa huomiota ja olla valmiita nykyrakenteiden ja toimintamallien uudelleenkatsumiseen. Riskinä nähtiin mahdollinen liika **osaoptimointi**, sen sijaan, että asiaa tarkasteltaisiin kokonaisvaltaisesti, palvelun käyttäjän ja kokonaiskustannusten näkökulmasta.
- **Päätöksenteon pääperiaatteeksi** kuvattiin julkinen ja osallistava. Työtehtävissä, joilla on liittymäpinta useisiin vastuualueisiin, päätöksenteon koettiin tapahtuvan sirpalemaisesti ja etäisesti. Toimintakulttuurin ei koettu tukevan aktiivista, eri vastuualueita luontaisesti osallistavaa, mallia.
- **Haasteena mainittiin päätösten ja sopimuksiin liittyvien valintakriteerien heikko läpinäkyvyys.** Tällä koettiin olevan vaikutusta mm. kuntalaisen kokemaan lähimmän kontaktin palveluperiaatteeseen sekä vastuuta kantavan työntekijän mahdollisuuteen puuttua epäkohtiin.

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta: Hyviksi koettuja käytäntöjä

- **Vertaisverkosto-työskentelyn**, mm. sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan alueella, on koettu tuottavan positiivisella asenteella tapahtuvaa kehitystä ja myös tapausesimerkit konkretisoivat riskin hallintaa.
- **Työnjaon selkeys**, erityisesti **selkeä vastuunotto ja vastualueen valtuuttaminen**.  
Päätöksentekoon liittyen hyvänä esimerkkinä kuvattiin sivistystoimen tehtäväjako, joka on parantanut vastuunottavan kontaktin löytämistä, toimijoiden välistä yhteistyötä, avoimuutta ja tuen saamista asioiden eteenpäin viemisessä päätöksentekoprosessissa.  
Työtehtävien osalta ryhmän ja yksilön omaan työhön vaikuttamismahdollisuus on tuottanut uusia, käyttökelpoisia, ratkaisuja. Samalla myös vastuunotto- ja kyvykkyyksasenteen on huomattu lisääntyneen.
- **Talousarviolaskennan tasapuolisuus**, mikäli laskennassa käytetään perusteina **yhdenvertaisia** laskukaavoja.  
Avoimempaan suuntaan kehittynyt toimintatapa, jonka koettiin lisänneen mahdollisuutta mm. talousvastuun tarkkailuun ja suunnitteluun.
- **Eettisyyttä ja sisäistä itsevalvontaa tehostavat toimintatavat** vähentävät erillistä kontrollitarvetta ja siihen liittyvää resurssitarvetta sekä lisäävät yksilön omaa vastuunottoa/harkintavastuuta ja -mahdollisuutta.

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta: Kehittämisehdotukset 1/2

- **Yhteisen käsitteymmärryksen vahvistaminen** käytännön tasolle vietynä.
- **Taloudellisen suunnitelmallisuuden edelleenkehittämiseksi** toivottiin kiinnitettävän huomiota menojen kohdentamisen oikeellisuuteen (kuka tahansa ei saisi vyöryttää kuluja toiselle, mikäli menopaikkakohtaista suunnittelua halutaan kehittää).
- **Henkilöstö- ja johtamiskoulutukselta sekä toimintatapojen kehittämiseltä** toivottiin enemmän keskittymistä kokonaishenkilöstöjohtamiseen ja –riskikartoitukseen, jossa otetaan huomioon myös avainsidosryhmät.
- **Läpinäkyvyyden parantamista päätöksentekoon ja päätöksenteon** (sopimusten) **kriteereihin**. Tällä koettiin olevan vaikutusta mm. kuntalaisen kokemaan lähimmän kontaktin palveluperiaatteeseen sekä vastuuta kantavan työntekijän mahdollisuuteen puuttua epäkohtiin.
- Lisäksi toivottiin tehtävävastuualueen **asiantuntijoiden aktiivisempaa osallistamista päätöksentekoprosessiin**.



# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta: Kehittämisehdotukset 2/2

- **Johtamiskulttuurin** osalta toivottiin **moninkertaisen kontrollin ja raportoinnin sijaan keskittymistä toimintatapoihin**, jotka **vahvistavat** nk. **uudella tavalla ajateltua toimintamallia**, tehtäväalueen **asiantuntijuuteen luottaen**.
- **Eri toimialueiden välisen kokonaisvastuunoton** koettiin heikentyneen ja esille tuotiin myös **ohjeistusten tulkinnalliset soveltamiskäytännöt**.  
Haasteena, ja jossain määrin myös riskinä (taloudellinen näkökulma ja luvattu palvelutaso), on ”harmaan alueen, ei kenenkään vastuulla olevat, tehtävät”. Erityisesti esille tuotiin **poikkeustilanteet**, joita vastuualueilla esiintyy eri muodoissaan, ja joihin liittyen avunsaantia tarvitaan pikaisesti – joustoa nopeaan toimintaan ei löydy käytännön **asennetasolla**, vaan operatiivisessa toiminnassa noudatetaan pidemmän aikavälin ”työtilausten” suunnitteluun tarkoitettua prosesseja.  
**Rakentavaa kriittisyyttä nykyiseen toimintamalliin** liittyen todettiin tarvittavan. Uusien toimintatapojen ja -rakenteiden kehittämiseen toivottiin mukaan myös sidosryhmätoimijat, **kokonaisuusvastuu**-asenteella. **Miten yhdessä taataan kustannustehokasta, asiakkaalle häiriötöntä ja laadukasta palvelua määritelyjen lupausten mukaisesti**.