



Kotkan kaupungin sisäisen valvonnan  
ja  
riskienhallinnan periaatteet

## Keskeistä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteissa

Vuoden 2014 alusta kuntalaissa on astunut voimaan uusia sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevia velvoitteita. Valtuuston tehtäviä määrittävään kuntalain 13 §:ään on liitetty uusi 3a-kohta: *Valtuusto päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista*. Lakiin sisältyy myös velvoite esittää toimintakertomuksessa kunnan ja kuntakonsernin talouteen liittyvänä olennaisena asiana arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä sekä tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä (69 §). Tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä tulee sisällyttää ensimmäisen kerran tilikaudelta 2014 laadittavaan toimintakertomukseen. Uudistuksen tavoitteena on saattaa sisäinen valvonta ja riskienhallinta johdonmukaiseksi ja järjestelmälliseksi osaksi kaikilla organisaatiotasoilla tapahtuvaa arjen toimintaa.

Kotkan kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ovat kaupunginvaltuuston hyväksymät ohjeet, joilla ohjataan kaupungin eri toimielinten, johtavien viranhaltijoiden, esimiesten, henkilöstön ja kaupunkikonsernin toimintaa. Lisäksi kaupungilla on toiminnan ja johtamisen johtosäännöt, toiminnan ja talouden suunnitelmat, ohjeita ja asiakirjoja, jotka toiminnassa noudatettavien arvojen lisäksi luovat perustan sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle.

Periaatteissa kuvataan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perustuminen kaupungin johtamis- ja hallintojärjestelmään. Tavoitteena on edistää kaupungin eri toimijoiden vastuullisuutta, tietoisuutta ja ymmärrystä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä osana johtamista, toiminnan ohjausta, seurantaa, arviointia ja toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Periaatteissa kuvataan kaupungin johtamis- ja hallintojärjestelmä, määritellään tilivelvollisuus, sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä tavoitteet, joiden toteutumista johtamisen ja sisäisen valvonnan tulisi tehokkaasti edistää. Ohjeessa kuvataan menettelyitä, jotka turvaavat hyvän hallintotavan toteutumista Kotkan kaupungissa.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan pyrkimyksenä on tukea Kotkan kaupunkia ja kaupunkikonsernia perustehtävien toteuttamisessa, asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteena on myös kunnan, kuntalaisten, henkilöstön ja omaisuuden turvaaminen erilaisilta riskeiltä. Riskienhallinnalla varmistetaan kaupungin ja kaupunkikonsernin lakien ja tavoitteiden mukainen toiminta muuttuvissa tilanteissa, ja varmistetaan toiminnan häiriötön, laadukas ja kustannustehokas jatkuvuus. Riskienhallinnassa otetaan huomioon myös konserniyhteisöt ja merkittävät ulkoiset palveluntuottajat.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat keskeinen osa kaupungin ja kaupunkikonsernin harjoittamaa vastuullista toimintaa, ohjausta, tavoitteiden asettamista ja toiminnan johtamista. Tavoitteena on varmistua kaupungin ja kaupunkikonsernin toiminnan suunnittelun, päätöksenteon ja johtamisen perustumisesta oikeaan ja riittävään tietoon. Johdolla tulee olla käytettävissään oikea-aikaiset tiedot olennaisista toimintaan kohdistuvista riskeistä ja mahdollisuuksista. Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa kaupunkia ennakoimaan ja hallitsemaan jo tunnistettuja riskejä, minimoimaan mahdolliset vahingot, varautumaan häiriö- ja poikkeustilanteisiin sekä hyödyntämään olemassa olevat vahvuudet ja mahdollisuudet.

Riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta, valvonta ja raportointi ovat sisäistä valvontaa. Riskienhallinnan tulee toteutua läpinäkyvänä osana strategioiden laadintaa, toimintaa ja päätöksentekoa siten, että strategioiden, toiminnallisten ja taloudellisten ratkaisujen erilaisia vaikutuksia eri toimijoihin arvioidaan riittävän laaja-alaisesti.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu vastuulliseen johtamiseen, ohjaukseen, seurantaan ja poikkeamiin reagointiin. Riskienhallinnan tulee kohdistua kattavasti kaupungin tavoitteisiin ja niiden saavuttamista uhkaaviin toimintaa, varoja ja omaisuutta koskeviin riskeihin. Kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu kaikilla tasoilla tunnettaviin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteisiin ja on:

- 1) tehokasta strategista ja operatiivista **johtamista** asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, kilpailukyvyn edistämiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi
- 2) erilaisten **riskien tunnistamista, arviointia ja hallintaa** osana toimintaympäristön analysointia ja seuranta
- 3) riskienhallinnan ja valvonnan riittävyyden ja toimivuuden **jatkuvaa seuranta ja arviointia** sekä toiminnan luonteen mukaista **raportointia** operatiiviselle johdolle ja hallitukselle.

Käytännössä riskienhallinta on päivittäistä, jokaisen vastuulle kuuluvaa arjen toimintaa.

Kotkan kaupungissa riskeihin suhtaudutaan seuraavasti:

- Voimassa olevan lainsäädännön vastaisia tai muutoin eettisesti ja moraalisesti kyseenalaisia toimintatapoja ei hyväksytä
- Henkilöriskeissä henkilöstön, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien vakavan loukkaantumisen tai menehtymisen mahdollisuuden sisältävää riskiä ei hyväksytä
- Tiloihin, koneisiin tai laitteisiin liittyviä vakavia turvallisuus- tai vahinkoriskejä eikä terveyteen laajasti vaikuttavia riskejä hyväksytä
- Päällekarkaus-, väkivalta- tai muihin vaaratilanteisiin johtavia riskejä ei hyväksytä
- Tietohallintoon ja -turvallisuuteen liittyviä käyttöoikeusrikkomuksia ei hyväksytä

### ***Pääpaino riskienhallinnassa on aina ennakoivissa toimenpiteissä***

Riskit ja mahdollisuudet jaetaan neljään (4) luokkaan: **Strategiset, Taloudelliset, Operatiiviset** ja **Vahinkoriskit**. Riskit voivat kohdistua kuntaan, henkilöstöön, kuntalaisiin, asiakkaisiin ja erilaisiin sidosryhmiin. Riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Riskit voivat uhata toiminnan lainmukaisuutta, tuloksellisuutta, varojen ja omaisuuden asianmukaista hallintaa, johtamisen edellyttämän tiedon riittävyyttä ja oikeellisuutta. Mahdollisuuksia aktiivisesti hyödyntämällä Kotkan kaupunki voi vaikuttaa paikallistalouden kilpailukykyyn, hyödyntää vahvuuksiaan, kehittää palvelutuotantoaan ja tuottaa lisäarvoa kuntalaisille.

Tunnistetuista riskeistä voidaan arvioida niiden toteutumisen todennäköisyys sekä seurausten vaikutukset. Riskien arviointi suoritetaan riskien tunnistamisen yhteydessä. Toteutumisen todennäköisyys jaetaan viiteen (5) luokkaan: **Epätodennäköinen** (alle 10 %), **Harvinainen** (10 - 30 %), **Mahdollinen** (30 - 60 %), **Todennäköinen** (60 - 90 %) ja **Lähes varma** (yli 90 %). Vaikutukset priorisoidaan viiteen (5) tasoon: **Merkityksettömät, Vähäiset, Kohtalaiset, Merkittävät** ja **Sietämättömät**. Riskien todennäköisyyden ja vaikutusten arviointi suoritetaan riskien tunnistamisen yhteydessä. Kaikki havaitut riskit huomioidaan ennakoinnissa ja toiminnan suunnittelussa. Riskit arvioidaan, niitä analysoidaan ja seurataan kokonaisvaltaisesti tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla vuosittaisessa talousarvioprosessissa talouden vastuualueen yhteistyössä riskienhallinnan johtoryhmän ja sisäisen tarkastuksen laatiman ohjeistuksen mukaan.

Riskien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta voidaan arvioida riskienhallinnan johtoryhmän vahvistamien työkalujen avulla. Riskienhallinnasta, arvioinnista ja sovellettavien työkalujen käytöstä järjestetään koulutusta tavoitteiden mukaisten, laadukkaiden ja kustannustehokkaiden toimintojen varmistamiseksi.

Toimiva kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi on sisällä päivittäisissä ratkaisuihin, jotka tuovat organisaatiolle sen ansaitseman menestyksen. Menestyksellisen prosessin luomisessa jokaisella toimijalla on merkittävä roolinsa.

Riskienhallinnan johtoryhmä

# KOTKAN KAUPUNGIN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN PERIAATTEET

## SISÄLLYS

1 Johdanto .....	5
2 Tavoitteet ja hyvän hallintotavan vaatimukset .....	5
2.1 Visio ja strategiset päämäärät .....	5
2.2 Tilivelvollisuus ja hyvä hallintotapa .....	6
3 Johtamis- ja hallintojärjestelmään perustuva sisäinen valvonta ja riskienhallinta .....	7
3.1 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan määrittely .....	7
3.2 Soveltaminen ja sisältö .....	8
4 Toimijat, tehtävät ja vastuut .....	11
4.1 Kaupunginvaltuusto .....	11
4.2 Kaupunginhallitus .....	12
4.3 Kaupunginjohtaja .....	13
4.4 Lauta- ja johtokunnat .....	14
4.5 Johtavat viranhaltijat ja esimiehet .....	14
4.6 Tietohallintopäällikkö .....	15
4.7 Sisäinen tarkastus .....	15
4.8 Ulkoinen tarkastus .....	16
4.9 Konserniyhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat .....	16
4.10 Riskienhallinnan johtoryhmä .....	17
4.11 Talous- ja rahoitusjohtaja .....	17
4.12 Henkilöstö .....	17
5 Perustietoa riskienhallinnasta .....	18
5.1 Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet .....	18
5.2 Riskienhallinnan keskeiset käsitteet .....	19
5.3 Riskeihin suhtautuminen ja toimenpiteet .....	19
5.4 Riskien tunnistaminen, arviointi ja raportointi .....	21
5.5 Riskien luokittelu Kotkan kaupungissa ja kaupunkikonsernissa .....	22
6 Johtamisen, valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt .....	24
6.1 Strateginen johtaminen ja kyvykkyys .....	24
6.2 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi .....	25
6.3 Prosessien johtaminen ja toiminnan tuloksellisuus .....	26
6.4 Riskienhallinnan yhteistyö ja yhteyshenkilöt .....	26
6.5 Johtamisen ja toiminnan edellyttämän tiedon riittävyys ja luotettavuus .....	27
7 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden hyväksyminen ja seuranta .....	27
Sanasto .....	29

# 1 Johdanto

Kotkan kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ovat Kotkan kaupunginvaltuuston hyväksymät ohjeet, joilla ohjataan kaupungin eri toimi- ja luottamuselinten, johtavien viranhaltijoiden, esimiesten, henkilöstön ja koko kaupunkikonsernin toimintaa. Kaupungilla on lisäksi johtosääntöjä, toiminnan ja talouden suunnitelmia, ohjeita ja asiakirjoja, jotka arvojen lisäksi luovat perustan sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle.

Ohjeessa kuvataan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perustuminen kaupungin johtamis- ja hallintojärjestelmään. Tavoitteena on edistää kaupungin eri toimijoiden vastuullisuutta, tietoisuutta ja ymmärrystä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä osana johtamista, toiminnan ohjausta, seurantaa, arviointia ja toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Ohjeessa kuvataan kaupungin johtamis- ja hallintojärjestelmä, määritellään tilivelvollisuus, sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä tavoitteet, joiden toteutumista johtamisen ja sisäisen valvonnan tulisi tehokkaasti edistää. Lisäksi ohjeessa kuvataan menettelyitä, jotka turvaavat hyvän hallintotavan toteutumista Kotkan kaupungissa.

Toimeenpano:

- ✚ Ohje on kokonaisvaltainen kuvaus Kotkan kaupungin sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja johtamisen toimintatavoista vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- ✚ Ohje, johtosäännöt, suunnitelmat ja sovitut toimintatavat ohjaavat tilivelvollisten toimielinten, johtavien viranhaltijoiden ja muun henkilöstön toimintaa.
- ✚ Ohje käsitellään kaupunginvaltuustossa, -hallituksessa, lauta- ja johtokunnissa sekä niiden alaisissa johtoryhmissä.
- ✚ Ylin johto ja esimiehet ovat vastuussa johtamansa toiminnan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuudesta.

## 2 Tavoitteet ja hyvän hallintotavan vaatimukset

### 2.1 Visio ja strategiset päämäärät

Kaupungin toimintaa ohjaavat normit, strategiat ja kriittisistä menestystekijöistä johdetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Kaupungin perustehtävä, visio ja arvot luovat perustan toiminnan suunnittelulle ja päätöksenteolle. Kaupungin toiminta- ja taloussuunnitelmassa on esitetty visio, strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, niistä johdetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä vuosittaiset tavoitetasot. Toiminta tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla tulee järjestää siten, että se riskit huomioiden edistää vision, strategisten päämäärien ja kriittisten menestystekijöiden saavuttamista.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee edistää kaupungin vision, strategisten päämäärien ja palvelustrategian toteutumista sekä toiminnan tuloksellisuutta toiminta- ja taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Niillä tulee varmistaa, että raportointijärjestelmät tuottavat hallitukselle, lauta- ja johtokunnille sekä johtaville viranhaltijoille ajantasaista tietoa toteutetuista toimenpiteistä, kriittisistä menestystekijöistä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Samalla niiden tulee edistää toimintaympäristön muutosten havaitsemista, kriittisten menestystekijöiden saavuttamista uhkaavien poikkeamien havaitsemista ja ennakoivaa reagoitua. Tämä edellyttää, että kaupungin eri tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla tunnistetaan ja arvioidaan ja seurataan toiminnan luonteen mukaisia uhkatekijöitä ja riskejä. Niitä arvioimalla päätetään toimenpiteistä, joilla tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden perustehtävien häiriötön ja tuloksellinen toteutuminen voidaan parhaiten varmistaa.

Kotkan kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on tuottaa hallitukselle, lauta- ja johtokunnille sekä viranhaltijoille kaupungin eri tehtävä-, vastuu- ja palvelualueille riittävä varmuus

- tehtävien ja toiminnan häiriöttömästä toteutumisesta (ml. tietojärjestelmien häiriötön toiminta)
- toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta
- strategisten päämäärien sekä toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta
- henkilöstön asiantuntemuksen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä
- toiminnan tuloksellisuudesta ja hyvän hallintotavan mukaisista menettelyistä
- laadukkaista talousprosesseista (ennakoivat, päätöstenmukaiset)
- toiminnallisen ja taloudellisen tiedon oikeellisuudesta ja riittävydestä
- ajantasaisesta ja luotettavasta raportoinnista

## 2.2 Tilivelvollisuus ja hyvä hallintotapa

Tilivelvollisuudella tarkoitetaan oikeudellisen vastuunalaisuuden lisäksi vastuunalaisuutta tehokkaasta johtamisesta ja ohjauksesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuntalain 75 §:n mukaisesti tilivelvollisina pidetään toimielimen jäseniä sekä vastuualueiden johtavia viranhaltijoita. Edellä mainittujen lisäksi tilivelvollisina voidaan pitää itsenäisestä tehtäväkokonaisuudesta vastaavia viranhaltijoita. Tilivelvolliset määritellään vuosittain kaupungin talousarviossa. Kuntalain 73 §:n mukaan tilintarkastajan on sisällytettävä tilintarkastuskertomukseen lausunto sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuudesta kunnassa ja kuntakonsernissa sekä esitys vastuuvapauden myöntämisestä tai mahdollisesta muistutuksesta, joka voidaan kohdistaa vain tilivelvolliseen.

Tilivelvollisuus kattaa johtamis- ja ohjausvastuun lisäksi tulostavuuksiin, oikeudellisen, eettisen ja poliittisen tilivelvollisuuden päätösten toiminnallisista ja taloudellisista seurauksista. Tilivelvollisten viranhaltijoiden johtamis-, ohjaus- ja seurantavastuu sisältää riittävän ja tehokkaan prosessien riskienhallinnan valvonnan. Tulostavuuksella tarkoitetaan toiminnan tuloksellista järjestämistä, jolloin toiminta on tavoitteiden mukaista, vaikuttavaa ja taloudellisesti järjestettyä. Oikeudellisella vastuunalaisuudella tarkoitetaan voimassa olevan lainsäädännön ja hyvän hallintotavan (corporate governance) noudattamista kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa.

Päätöksenteossa ja toiminnassa noudatetaan hallintolain mukaisia hyvän hallinnon oikeusperiaatteita, jotka ovat yhdenvertaisuus, tarkoitussidonnaisuus, suhteellisuus ja objektiivisuus. Luottamushenkilöt, viranhaltijat ja työsuhteiset työntekijät ovat veloitettuja toimimaan vastuullisesti ja hyvän hallintotavan mukaisesti. Luottamushenkilöt toimivat luottamustehtävässään virkavastuulla. Hallinnossa asioivia kohdellaan tasapuolisesti sekä toimivaltaa käytetään yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Lisäksi eri yksiköiden toiminnassa noudatetaan toimintaa ohjaavia arvoja, jotka edistävät toiminnan laatua ja vaikuttavuutta.

### Otto-oikeus

Kuntalain 51 §:ssä säädetään asian ottamisesta ylemmän toimielimen käsittelyyn (otto-oikeus). Kaupunginhallitus, lauta- tai johtokunta, niiden puheenjohtajat, kaupunginjohtaja, palvelujohtaja tai kansliapäällikkö tehtävälueillaan voivat ottaa toimielimen käsiteltäväksi asian, joka on kuntalain nojalla siirretty kunnanhallituksen alaisen viranomaisen tai kunnanhallituksen jaoston toimivaltaan ja jossa asianomainen viranomainen on tehnyt päätöksen.

### Toimeenpano:

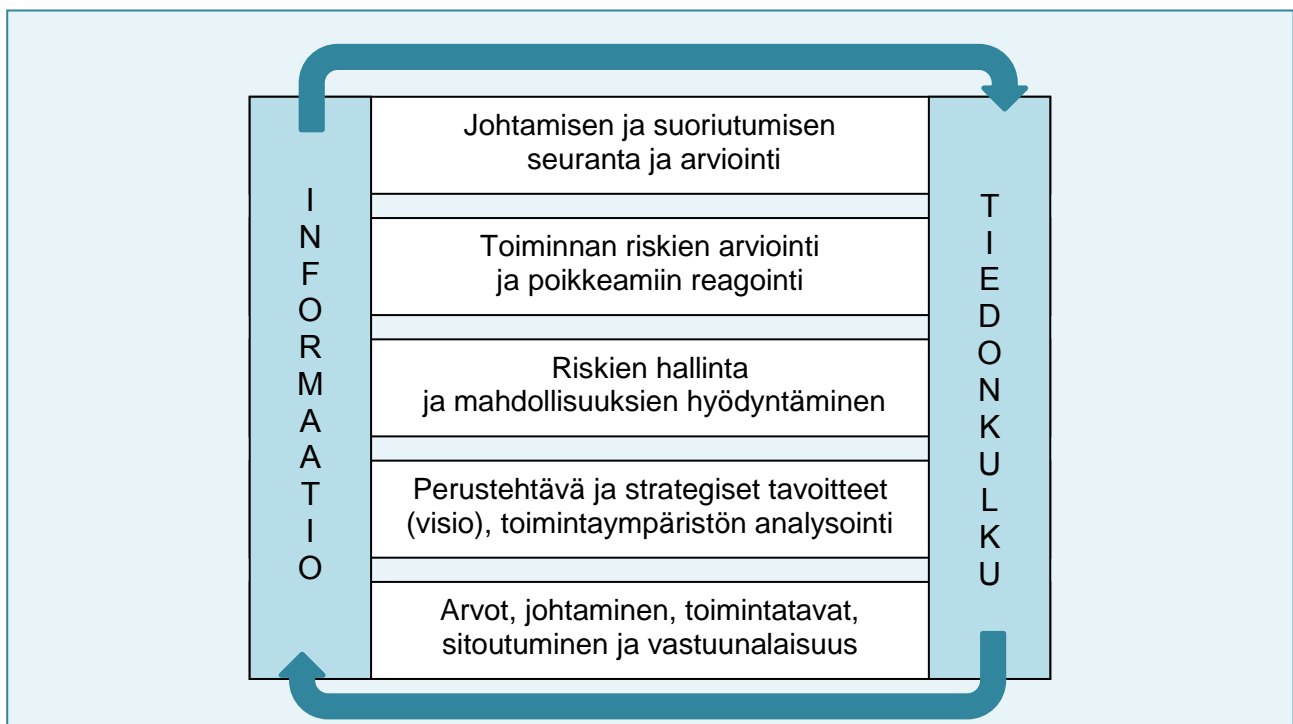
- ✚ Yksiköiden toteuttamat toimenpiteet johdetaan arvoista, visiosta, kaupunki- ja palvelustrategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden johdon ja esimiesten toimesta.
- ✚ Tavoitteiden saavuttamisesta ja korjaavista toimenpiteistä raportoidaan säännöllisesti hallitukselle, lautakunnille ja johtokunnille.
- ✚ Vision, strategioiden ja kriittisten menestystekijöiden toteutumista uhkaavia riskejä arvioidaan säännöllisesti tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden arjessa: suunnittelussa, toiminnassa ja seurannassa. Arviointien perusteella päätetään käytännön toimenpiteistä mm. vastuuhenkilö ja aika-taulu.
- ✚ Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevaa koulutusta järjestetään yleisesti koko kuntakonsernissa sekä riskienhallinnan johtoryhmälle ja/tai sisäiselle tarkastukselle esitettyjen toiveiden mukaan.

- Osana perehdytystä kaupunginvaltuuston, -hallituksen, lauta- ja johtokuntien jäsenille sekä viran- ja toimenhaltijoille järjestetään koulutusta hyvästä hallintotavasta.

### 3 Johtamis- ja hallintojärjestelmään perustuva sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Kotkan kaupungin läpinäkyvällä johtamis- ja hallintojärjestelmällä tarkoitetaan a) Arvoja, b) Toimijoita ja c) Prosessia, joiden mukaisesti kaupungin toimintaa johdetaan ja ohjataan, riskejä hallitaan ja tavoitteiden saavuttamista edistetään. Järjestelmän tulee prosessina toteutua koko kaupunkikonsernissa, kaupunkiorganisaation tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat keskeinen osa johtamisjärjestelmää, jolla edistetään toiminnan ja henkilöstön vastuullisuutta, perustehtävien tuloksellista järjestämistä, riskien hallintaa, tuloksellisuutta, systemaattista seuranta ja arviointia.

Kuvio 1. Johtamis- ja hallintojärjestelmä



Johtamis- ja hallintojärjestelmällä ja siihen sisältyvillä johtamismenettelyillä edistetään sitoutumista Kotkan kaupungin ja sen eri toimintayksiköiden yhteisiin arvoihin, hyvään hallintatapaan, määrittelyihin toimintatapoihin sekä toiminnan ja ammatillisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi lähestymistavalla luodaan toimintakulttuuri, joka kannustaa strategisten ja toiminnallisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Johtamis- ja hallintojärjestelmän kuvauksella ohjataan ennakoimaan ja havaitsemaan toimintaan vaikuttavia riskejä ja mahdollisuuksia, toimintaympäristön muutoksia sekä pyritään tehokkaaseen riskienhallintaan. Ratkaisevaa järjestelmän toiminnassa, riskienhallinnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa on tiedonkulku.

#### 3.1 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan määrittely

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat osa kaupungin avointa johtamis- ja hallintojärjestelmää. Kaupunginhallituksen, johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten vastuulla olevalla sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan 1) Järjestelmää 2) Vastuullista suhtautumista 3) Kehittyneitä toimintatapoja, joilla edistetään tavoitteiden ja hyvän hallintotavan mukaista toimintaa.

Kaupungin johto- tai toimintasäännöissä mainitaan tehtävät, toimivaltuudet ja vastuut, vastuunalaisuus toiminnan johtamisesta, kehittämisestä, tuloksellisuudesta, sovitusta toimintatavoista ja hy-

vän hallintotavan noudattamisesta. Kaupungin toimintaan ja taloutta koskevat toimintaohjeet luovat perustan systemaattiselle toimintatavalle ja ovat osa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen ja riittävät resurssit mahdollistavat laadukkaan palvelutuotannon sekä arvojen mukaisen toiminnan. Strategisten, toiminnallisten, taloudellisten ja kehittämistavoitteiden raportointivelvoitteilla aikaan saadaan vastuuta tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tarkoituksena on osana johtamista varmistaa, että hallituksella, lauta- ja johtokunnilla ja johtavilla viranhaltijoilla on riittävä ja ajantasainen tieto kaupungin tehtävien toteutumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan lainmukaisuudesta, varojen ja resurssien turvaamisesta sekä toiminnasta ja taloudesta. Tilintarkastuksen tarkoituksena on omalta osaltaan antaa kohtuullinen varmuus siitä, että yhteisön tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan yhteisön taloudellisesta asemasta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee varmistaa kaupungin tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden toimintaan, toimintatapoihin ja talouteen liittyvien poikkeamien ja kehittämismahdollisuuksien ajantasainen havaitseminen.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta toteutuvat kaupungin

- 1) Johtamisessa ja päätöksenteossa
- 2) Suunnittelussa ja ohjauksessa
- 3) Toiminnassa
- 4) Seuranta- ja raportointimenettelyissä.

### **3.2 Soveltaminen ja sisältö**

Kotkan kaupunginvaltuuston hyväksymiä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteita sovelletaan Kotkan kaupungissa, liikelaitoksissa ja kaupungin tytäryhteisöissä. Tytäryhteisöllä voi olla omia tarkentavia ohjeitaan, mutta tällöin tytäryhteisön hallituksen tehtävänä on varmistaa, etteivät ne ole ristiriidassa kaupungin ohjeistuksen kanssa. Tytäryhteisöjen sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa tulee ottaa huomioon konserniohjeen sisältö.

Kotkan kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet määrittelevät Kotkan kaupungin ja kaupunkikonsernin riskienhallinnan päämäärän ja tavoitteet, toiminnalliset vastuut ja toteutuskeinot. Kaupunginhallitus ja toiminnasta vastuussa olevat viranhaltijat voivat antaa periaatteita tarkentavia toiminnan luonteen edellyttämiä käytännön ohjeita, joita tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla sekä konserniyhteisöissä tulee noudattaa.

Periaatteet tulee jalkauttaa arjen toimintaan tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla ja konserniyhteisöissä. Käytännön jalkautusprosessit ovat ensisijaisesti johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten vastuulla. Sisäisen valvonnan tilaa ja strategisista tavoitteista johdettuja vuositavoitteita uhkaavia riskejä seurataan osavuosikatsauksissa osana talousarvioprosessia. Lisäksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen kokonaisuutta selvitetään osana tilinpäätöstä, kaupunginhallituksen tehtäviin kuuluvassa toimintakertomuksen selonteossa. Koko kaupunkikonsernin yhtenäistä riskienarviointityötä ja siihen käytettäviä työkaluja hallinnoidaan riskienhallinnan johtoryhmässä. Talousarvioprosessissa toteutettavan raportoinnin ja seurannan jalkautustyön tueksi tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla tulee olla dokumentoidut toiminta- ja taloussuunnittelukaudella suoritettavat riskienhallinnan toimenpiteitä kuvaavat vastuut ja aikataulut.

Tilivelvollisten viranhaltijoiden ja esimiesten tulee suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa sekä toiminnan seurannan avulla saamansa tiedon perusteella valvoa vastuullaan olevia toimintoja ja ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin, mikäli he havaitsevat lainsäädännön, johtosääntöjen tai ohjeiden vastaista toimintaa tai muutoin epätaloudellista tai tehotonta toimintaa. Vastaavissa tilanteissa myös henkilöstön tulee raportoida esimiehelleen tai tehtäväalueen johdolle havaitsemistaan epäkohdista. Tarpeellisilla toimenpiteillä tarkoitetaan riittävästä korjaavista toimenpiteistä päättämistä.



Valvontatoimien tulee olla määriteltyjä ja kohdennettuja toiminnan luonteen ja siihen liittyvien riskien perusteella. Niiden tavoitteena on edistää tehtävästä suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Valvontatoimet voivat olla **ennaltaehkäiseviä, havaitsevia ja korjaavia**.

**Ennaltaehkäiseviä valvontatoimia** ovat esimerkiksi

- toimivaltuudet
- ohjeistukset
- tehtävien eriyttäminen
- käyttöoikeudet
- prosessikuvaukset, itsearviointi
- omaisuuden fyysinen turvaaminen
- hyväksymis- ja tarkastusmenettelyt
- raportointivastuut
- esimiesten valvonta

**Havaitsevia ja korjaavia valvontatoimia** (jälkikäteisvalvonta) ovat esimerkiksi

- toiminnan ja tuloksellisuuden arvioinnit
- toimintaan ja talouteen liittyvät seurantamenettelyt ja täsmäytykset
- toimintojen ja prosessien sisäiset / ulkoiset arvioinnit
- kehityskeskustelut
- otto-oikeuden käyttö

Toimivaltamääräyksillä, delegoinneilla, päätöksentekoprosessilla ja siihen liittyvällä viranhaltijapäätösten ohjeistuksella edistetään sisäistä valvontaa ja asiantuntevaa valmistelua sekä hyvän hallintotavan toteutumista päätöksenteossa ja taloudenhoidossa. Oikeudellisen asiantuntemuksen hyödyntämisen, esittelijöille ja päätöksentekijöille järjestettävän koulutuksen avulla ennaltaehkäistään päätöksentekoon ja sopimusmenettelyihin liittyviä riskejä. Toimivaltaiten viranhaltijoiden tulee toimia ohjeistuksen mukaisesti ja rekisteröidä kaupungin asianhallintajärjestelmään tehdyt päätökset, mikä mahdollistaa niiden valvonnan. Otto-oikeus mahdollistaa ja velvoittaa puuttumaan päätöksiin, jotka eivät ole lain tai kaupungin edun mukaisia.

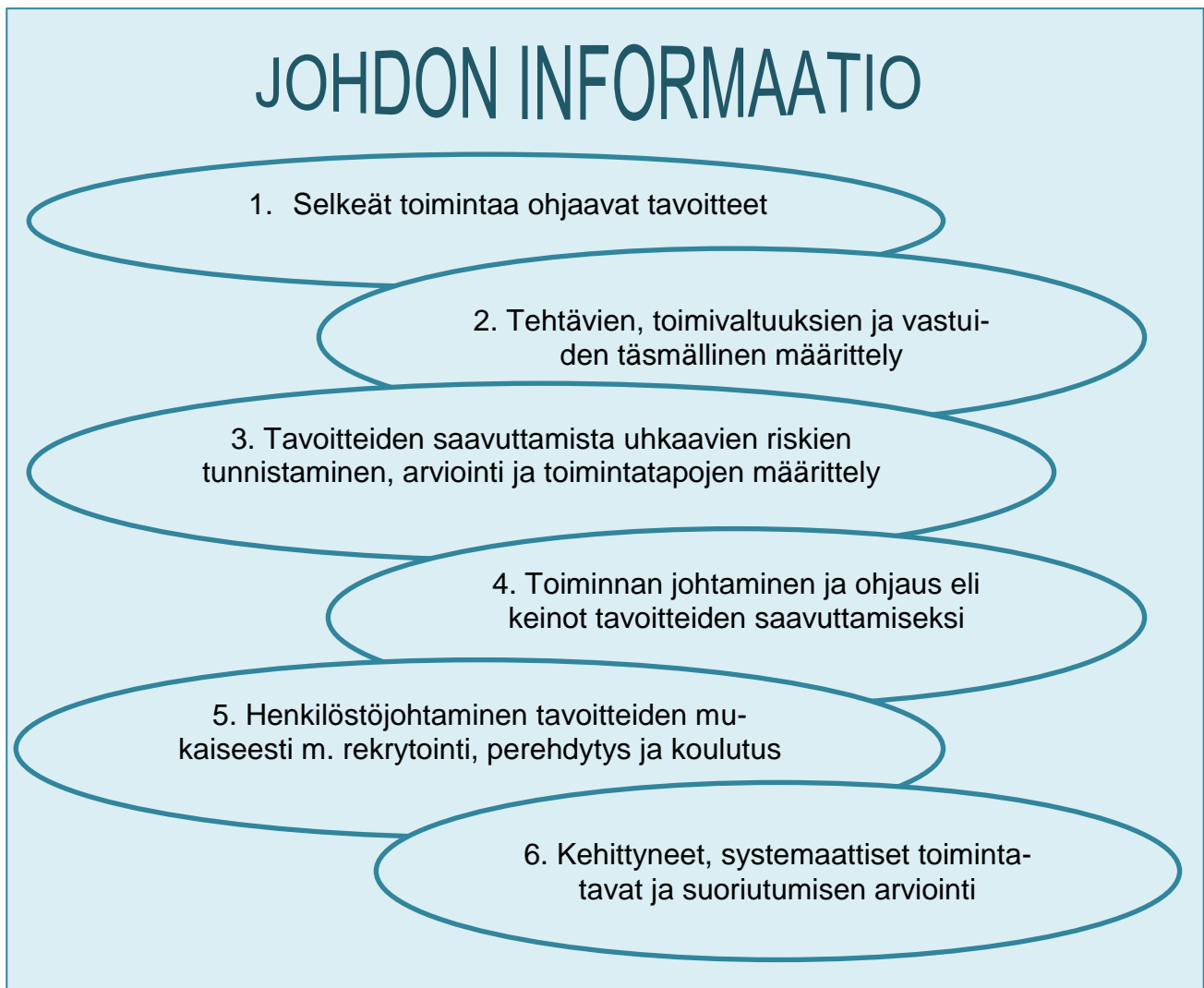
Kaupungin investointihankkeiden suunnittelusta, päätöksenteosta, toteutuksesta sekä seurannasta ja raportoinnista on ohjeistettu erikseen. Investointien suunnittelun tulee perustua riskiperusteisiin kuntoluokituksiin sekä uusien hankkeiden lisäarvoon. Kaupungin eri tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla tulee olla ohjeistuksen mukaiset, tarkoituksenmukaiset hoito- ja huoltojärjestelyt, joiden mukaisesti kiinteistöjä ja irtainta omaisuutta hallitaan. Nykykäytännön mukaan kirjanpidossa luetteloitavien hankintojen alarajana on 5.000,00 euroa. Tietohallinto hallinnoi kaupungin henkilöstön käyttöön luovutetuista työasemakohtaisista leasing-laitteista koostuvaa laiterekisteriä, jota ICT-Kymi ylläpitää. Käyttöomaisuuden riskikartoitukset suoritetaan inventointien yhteydessä. Inventointien säännönmukaisen suorittamisen ja rekistereiden ajantasaisen tiedon sekä omaisuuden fyysisen suojaamisen ja automatisoitujen hälytysjärjestelmien avulla varmistutaan omaisuuden asianmukaisesta hallinnasta, käytöstä ja suojaamisesta. Omaisuuden (ml. tietokoneet) luovuttamisen toimivaltuudet on määritelty ja menettelyt ohjeistettu.

Raha- ja maksuliikenteestä (sisältäen tulojen ja menojen käsittelyn) annettujen ohjeiden mukaisesti toimittaessa varmistetaan toimenpiteiden asianmukaiset perusteet. Tulojen ja menojen tarkastus-, hyväksymis- ja valvontavastuut sekä menettelyt turvaavat kaupungin etujen valvonnan. Tehtävien eriyttämisellä ennaltaehkäistään talous- ja tietohallinnossa vaarallisia työyhdistelmiä, minkä lisäksi taloushallinnon tietojärjestelmien tunnukset ovat henkilökohtaisia (salassa pidettäviä). Varahenkilöjärjestelyillä turvataan raha- ja maksuliikenteen häiriöttömyys eri tilanteissa.

Kaupungin sijoitustoiminta perustuu valtuuston hyväksymiin sijoitustoiminnan periaatteisiin, joiden perustana ovat tuottotavoitteet ja hyväksyttävä riskitaso.

Sisäinen valvonta toiminnoissa ja prosesseissa toteutuu kuviossa kaksi esitetyllä tavalla. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta toteutuvat selkeiden tavoitteiden, niitä uhkaavien riskien hallinnan, johtamisen, riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön sekä kehittyneiden toimintatapojen myötä. Johdon tehtävänä on johtaa ja ohjata toimintaa ja henkilöstöä, varmistua tavoitteiden saavuttamista uhkaavien olennaisten riskien hallinnasta, seurata ja arvioida toimintatapoja sekä tavoitteiden saavuttamista.

Kuvio 2. Tilivelvollisten viranhaltijoiden ja esimiesten vastuulla oleva sisäinen valvonta ja riskienhallinta



Valvonnan ja vastuullisen toiminnan toteutumiseksi esimiesten tehtävänä on edistää alaisensa henkilöstön tietoisuutta ja sitoutumista ohjeiden mukaiseen toimintaan työtehtävissään sekä ammatillisen osaamisen kehittymiseen. Esimiesten tulee systemaattisin viestintä-, perehdytys- ja koulutusmenettelyin, prosessikuvausten, kehityskeskusteluiden ja tehtäväkuvien avulla varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia omista tehtävistään ja toimintaa ohjaavista tavoitteista sekä toimintaan vaikuttavista sopimuksista.

Tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden johtajien vastuulla on toiminnan luonteen perusteella riittävien riskienhallinnan menettelyiden ja valvontatoimien luominen. Keskitetyksi ohjeistettavia prosesseja ovat mm. ydintoiminnot ja niihin liittyvät prosessit, päätöksenteko, henkilöstöhallinto, hankintatoimi, tietojärjestelmät, tila- ja asiakirjahallinto.

Toimeenpano:

- ✚ Tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet, delegointipäätökset ja niiden seurantamenettelyt luodaan systemaattisiksi.
- ✚ Päätöksentekoon osallistuville viranhaltijoille järjestetään säännönmukaisesti koulutusta päätösten valmistelusta, esittelystä ja hyvästä hallintotavasta.
- ✚ Omaisuuden hoito- ja huoltojärjestelyjä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti sekä omaisuusrekisterien ajantasaisuutta valvotaan.
- ✚ Vuosittain inventointien yhteydessä arvioidaan omaisuuden hallintaan ja käyttöön liittyviä riskejä ja niiden hallinnan menettelyitä.
- ✚ Kaupungin johtosääntöjen määräyksiä sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteisiin sisältyviä menettelyitä, niiden tarkoituksenmukaisuutta ja ajantasaisuutta arvioidaan säännöllisesti.
- ✚ Sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta järjestetään säännöllisesti koulutusta ja periaatteet sisällytetään uuden henkilöstön perehdytysmateriaaliin.
- ✚ Kaupungin johtamisen, ohjauksen, toiminnan, seurannan ja arvioinnin prosesseja ja menettelyitä (johto- ja ohjesäännöt, prosessikuvaukset, talousarvion laadintaohjeet, suunnitelmat jne.) arvioidaan ja kehitetään ohjeen perusteella.
- ✚ Riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi sekä osana sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden jalkautusta, riskienhallinnan johtoryhmässä laaditaan tarvittavat työkalut ja käytännön ohjeet. Käyttö ohjeistetaan yhteistyössä talouden vastuualueen ja sisäisen tarkastuksen kanssa.
- ✚ Vastuualueilla määritellään olennaisten riskien hallintaa ja valvontaa koskevat menettelyt osaksi henkilöstön tehtäviä ja tehtävänkuvia sekä prosessikuvauksia.
- ✚ Toiminnan ja tavoitteiden saavuttamista seurataan ja itsearvioidaan systemaattisesti. Arviointien tulokset raportoidaan hallitukselle, lauta- ja johtokunnille ohjeistuksen mukaisesti.

## 4 Toimijat, tehtävät ja vastuut

Kaupunginvaltuuston ja –hallituksen, lauta- ja johtokuntien, kaupungin johtoryhmän ja tehtävä- ja vastuualueiden johtoryhmien keskeisiin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu osana strategista johtamista ja suunnittelua ulkoisen tiedon ja toimintaympäristön analysointi sekä ennakoititiedon hyödyntäminen. Hallitus seuraa ja arvioi päätöksentekoa, suunnitelmien toteutumista, riskienhallintaa ja tavoitteiden saavuttamista saamansa tiedon ja asiakirjojen perusteella. Lähtökohtana on toiminnan läpinäkyvyys ja asiakirjojen julkisuus (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621).

Sisäisen valvonnan erillisarviointeja suoritetaan arvioituihin riskeihin ja jatkuvan seurannan tuloksiin perustuen. Erillisarviointeja voivat suorittaa mm. kaupungin tehtävään määrätty viranhaltija, organisaation itsearvioitsijat, sisäiset ja ulkoiset auditoijat sekä sisäinen tarkastus.

Kaupunginhallituksen ja muiden tilivelvollisten toimielinten tulee olla tietoisia asetettuihin tavoitteisiin liittyvistä olennaisista riskeistä, niiden hallinnan menettelyistä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Hallituksen tulee myös seurata ja valvoa riskien kartoitusten, arviointien suorittamisen systemaattisuutta ja edellyttää raportointia arviointien tuloksista ja tarvittavista kehittämisalueista.

### 4.1 Kaupunginvaltuusto

Valtuusto päättää toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, konserniohjauksen periaatteista, hallinnon järjestämisen perusteista sekä talouden, rahoituksen ja sijoitustoiminnan perusteista ja hyväksyy talousarvion (kuntalaki 13 §). Valtuusto ottaa riskinäkökulman huomioon hyväksyessään kaupungin ja kaupunkikonsernin kriittiset menestystekijät, strategiset päämäärät, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, kehittämistavoitteet, osoittaessaan resursseja sekä tehdessään päätöksiä. Valtuustolla on kokonaisvastuu kunnan toiminnasta ja taloudesta. Valtuusto vastaa strategisesta päätöksenteosta ja koko kuntakonsernin tavoitteiden asettamisesta, toiminnan ja talouden tasapainosta sekä toiminnan arvioinneista ja seurannan järjestämisestä. Valtuusto myös hyväksyy sisä-

sen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet. Tietoturvallisuuden riskienhallinnan perustana oleva Kotkan kaupungin yleinen tietoturvapoliittikka on hyväksytty kaupunginvaltuustossa 1.3.2010.

Valtuuston strateginen päätöksentekorooli korostaa vastuullista ja ennakoivaa toimintatapaa. Kaupunginvaltuuston ja koko kuntakonsernin ratkaisujen tulee perustua riskien sekä päätösten ennakkovaikutusten (EVA) ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Myös Kuntaliitto on antanut yleiskirjeensä *Suositus vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa* 8.6.2011. Suosituksen mukaan päätöksiä valmisteltaessa ja tehtäessä tulee ottaa huomioon, miten ne vaikuttavat kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen. Päätösesitysten vaikutusta tulee arvioida sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä päätöksestä riippuen. Kuntaliitto suosittelee, että päätösesityksissä ja tavoitteita asetettaessa esitetään vaihtoehtoja ja valmistelijan esityksen rinnalle nostetaan ainakin nollavaihtoehto, jossa on kuvattu, mitä tapahtuu, jos asialle ei tehdä mitään. Vähin vaatimus on se, että tehdyn päätösesityksen vaikutukset arvioidaan, jos vaihtoehtoisia päätösesityksiä ei ole mahdollista tehdä. Kunnan on tarpeen linjata itselleen, mitkä päätökset vaativat ennakoarviointia ja keskittyä arvioimaan vain niitä päätöksiä ja tavoitteita, joilla on merkittäviä vaikutuksia. Kunta voi tehdä listan siitä, millaiset asiat on tarpeen ottaa ennakoarvioinnin kohteeksi. Valtuusto linjaa hallituksen talousarvion ja – suunnitelman sekä strategioiden valmistelua. Valmistelu perustuu vähintään kerran toiminta- ja taloussuunnitelmakaudessa suoritettavaan toimintaympäristöanalyysiin, strategiaan painopistealueisiin ja päämääriin, kehittämistavoitteisiin sekä toiminnan ja talouden arviointeihin.

Valtuusto ottaa päätöksenteossaan huomioon kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon, henkilöstöön, talouteen, omaisuuteen ja tietojärjestelmiin liittyvät riskit. Valtuustotyöskentelyn periaatteiden ja menettelyiden tulee varmistaa vastuunalaisuus, strategisten mahdollisuuksien hyödyntäminen, riskien tunnistaminen ja arviointi sekä hallinta. Kuntalain 27 §:n mukaan valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan.

## 4.2 Kaupunginhallitus

Kaupunginhallitus vastaa kaupungin hallinnosta ja talouden hoidosta (kuntalaki 23 §). Kaupunginhallitus antaa määräykset ja ohjeet hallinnosta ja taloudesta sekä niiden suunnittelusta, henkilöstöpolitiikasta, hankinnoista, omaisuuden hoidosta ja hallinnasta (ml. vakuuttaminen) sekä arkistotoimista. Hallituksen vastuulla on myös kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallintaprosessin asianmukaisuus, josta annetaan vuosittain selonteko tilinpäätökseen sisältyvässä toimintakertomuksessa. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelytavat ovat osa tavanomaisia prosesseja, joiden osalta hallituksen tehtävänä on varmistaa, että toimintaprosesseissa on huomioitu riskinäkökulma.

Kunnan konsernijohtoon kuuluvat kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari ja muut johtosäännössä määrätyt viranomaiset (kuntalaki 25a §). Konsernijohto vastaa kuntakonsernin ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä. Kaupunginhallitus antaa selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisvaltaisesta järjestämisestä kuntakonsernissa. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ulottumista myös ulkoistettuihin palveluihin. Kaupunginhallitus ottaa riskinäkökulman huomioon päätöksenteossaan, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Kaupunginhallituksen ja koko kuntakonsernin ratkaisujen tulee perustua riskien sekä päätösten ennakkovaikutusten (EVA) ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Kaupunginhallituksen tehtävänä on seurata ja valvoa kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta ja tehokkuutta ja laatia toimintakertomukseen selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä kuntakonsernissa. Toimintakertomuksessa tulee antaa tietoja olennaisista kunnan ja kuntakonsernin talouteen liittyvistä asioista, joista ei ole annettu muutoin tietoa taseessa, tuloslaskelmassa tai rahoituslaskelmassa. Tällaisia asioita ovat ainakin arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä sekä tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä kuntakonsernissa (kuntalaki 69 §).

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisellä tarkoitetaan täsmällistä tehtävien, toimivaltuuksien ja vastuiden määrittelyä, riittävää ohjeistusta sekä kehittyneitä johtamisen, ohjauksen, seurannan ja arvioinnin prosesseja. Hallitus ohjeistaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjes-

tämistä periaatteisiin pohjautuen. Toiminnan suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa otetaan huomioon hyväksyttävä riskitaso yhteistyössä hallituksen, lauta- ja johtokuntien sekä tilivelvollisten viranhaltijoiden kanssa.

Hallituksen tulee toiminnallaan edistää läpinäkyvän ja kokonaisvaltaisen johtamiskulttuurin kehittämistä. Keskeisen perustan johtamiskulttuurille luovat hallituksen jäsenten ja viranhaltijoiden rehellisyys, asiantuntemus, sitoutuminen ja vastuullisuus sekä kyky rakentavaan yhteistyöhön. Lisäksi erityinen merkitys on hallitustyöskentelyn johtamisella, asiantuntevalla valmistelulla, periaatteilla ja käytännön menettelyillä. Kaupunginhallituksen jäsenten tuntemusta kunnan toiminnasta ja tehokasta työskentelyä edistetään systemaattisin perehdytys- ja koulutusmenettelyin.

Jotta hallituksen työskentely tuottaa lisäarvoa, työskentelyn tulee kohdistua olennaisiin, strategiaan asiakokonaisuuksiin. Perustana ovat 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. Se edistää tilivelvollisuutta toiminnasta ja kehittämisestä. Hallitus arvioi säännöllisesti omaa johtamistaan, työskentelyään ja suoriutumistaan.

Kaupungin konsernijaosto huolehtii konserniohjauksen kehittämisestä, kaupungin liikelaitosten ja konserniyhteisöjen sekä kuntayhtymien omistajaohjauksesta, toiminnan ohjaamisesta ja valvonnasta. Sen tehtävänä on johtaa kaupungin elinkeinopoliittista valmistelua, valmistella kaupunginhallituksen käsittelyä varten kaupungin tulevaisuuden ja kehittämisen kannalta merkittävät ja laajakantoiset strategiset asiat, kuten esimerkiksi merkittävimmät maankäyttöön ja talouteen liittyvät periaateratkaisut, kuntien välisen yhteistyön kannalta merkittävät kehityshankkeet, kaupungin yleiseen edunvalvontaan liittyvät hankkeet ja muut asiat, jotka kaupunginhallitus on antanut sen valmisteltaviksi (Kotkan kaupunginhallituksen johtosääntö kv 4.3.2013 / 8 §). Lisäksi Kotkan kaupungin konserniohjeissa / kv 19.8.2013 määritellään kuntakonsernin johtamista, kaupungin ohjausvallan käyttämistä ja konsernijaoston tehtäviä. Henkilöstöpolitiikkaa koskevat periaateratkaisut määritellään kaupunginhallituksen 11.3.2013 / 101 § asettamassa henkilöstöjaostossa.

Kaupunginhallituksen alaisten konserni- ja hyvinvointipalvelujen tehtäväalueiden, Kotkan kaupunkiorganisaation 12 vastuualueen ja niiden alaisten palvelualueiden sekä hallinnossa toimivien johtoryhmien tehtävänä on edistää kaupungin strategian ja siitä johdettujen strategisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Johtoryhmien avulla koordinoidaan ja valvotaan myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimeenpanoa.

Kaupunginhallitus ohjaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden toimeenpanoa ja valvoo niiden systemaattisuutta sekä riittävyttä. Ohjeita päivitetään tarpeen mukaan tai valtuustokausittain. Periaatteissa otetaan huomioon kaupunkikonsernin strategiset ja muut tavoitteet sekä toimintaympäristön muutokset ja analysointien tulokset.

Kaupunginhallitus voi valvontatehtävässään käyttää apunaan sisäisen tarkastuksen toimintoa. Kaupunginhallituksen tehtävänä on määritellä esimerkiksi tilinpäätöksen laadintaohjeistuksen liitteeksi toimintatavat (ml. riskien arvioinnin työkalut), vastuut, käsittely tilivelvollisissa toimielimissä ja aikataulu selonteon perustaksi vaadittavan tiedon keruusta ja arvioinnista. Kaupunginhallitus voi tarpeen mukaan antaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteita tarkentavia ja täydentäviä käytännön ohjeita.

### **4.3 Kaupunginjohtaja**

Kunnan hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnanjohtaja tai pormestari (kuntalaki 24 §). Kotkan kaupunginjohtajalla on asemansa perusteella kokonaisvastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteita koskevan prosessin toimeenpanosta, toteuttamisesta ja raportoinnista kaupunginhallitukselle. Kaupunginjohtaja raportoi kaupunginhallitukselle myös toimintaan liittyvistä tunnistetuista ja toteutuneista riskeistä sekä riskienhallintatoimenpiteiden toteutuksesta ja riittävydestä.

Kaupunginjohtaja ottaa riskinäkökulman huomioon päätöksenteossaan, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Kaupunginjohtajan ratkaisujen tulee perustua riskien, päätösten erilaisten vaikutusten ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Kaupunginjohtaja seuraa aktiivisesti kaupungin ja kaupunkikonsernin toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia ja informoi kaupunginhallitusta mahdollisista uusista riskeistä, strategisista ja toiminnallisista mahdollisuuksista. Kaupunginjohtaja käyttää riskienhallinnassa apunaan sisäistä tarkastusta ja riskienhallinnan johtoryhmää.

#### **4.4 Lauta- ja johtokunnat**

Lauta- ja johtokuntien sekä niiden jaostojen ja toimikuntien asemaa ja tehtäviä käsitellään kuntalain 17 §:ssä. Tehtävät keskittyvät kaupunginhallituksen valmistelulinjausten mukaisesti palvelujen järjestämiseen ja kehittämiseen siten, että palveluilla pyritään edistämään kuntalaisten hyvinvointia ja kestävästä kehitystä. Niissä päätetään tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden palvelujen järjestämistä vasta vision, strategisten päämäärien ja kriittisten menestystekijöiden mukaisesti. Toimintaa suunnitellaan ja palveluiden järjestämistä koordinoidaan muiden tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden kanssa. Lautakunnat vastaavat toiminnan tulosten ja talousarvion toteutumisen seurannasta sekä toiminnan vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta. Lauta- ja johtokunnat toimivat palveluiden asiakaspinnassa ja vastaavat systemaattisten asiakaspalautejärjestelmien ja -osallisuuden hyödyntämisestä palveluiden kehittämisessä.

Lauta- ja johtokunnat vastaavat riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä omalla tehtäväalueellaan ottaen huomioon kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ja niitä mahdollisesti täydentävät käytännön ohjeet. Lauta- ja johtokunnat ottavat ennakoivan ja riskinäkökulman huomioon päätöksenteossaan, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Lauta- ja johtokuntien ratkaisujen tulee perustua riskien, päätösten erilaisten vaikutusten ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Kuntalain 87 c §:n mukaan kunnallisen liikelaitoksen johtokunta vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä.

Lauta- ja johtokunnat valvovat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden ja käytännön toimenpideohjelmien toteutumista omalla tehtäväalueellaan ja tarpeen mukaan antavat toiminnan luonteen edellyttämiä täydentäviä ohjeita. Lauta- ja johtokunnat päättävät johtavien viranhaltijoiden raportoinnin perusteella tarpeellisista riskienhallinnan toimenpiteistä siltä osin, kun edellytetään koko tehtäväaluetta koskevia toimenpiteitä.

Lauta- ja johtokuntien tehtävänä on aktiivisesti seurata tehtäväalueen toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia ja informoida kaupunginjohtajaa ja kaupunginhallitusta mahdollisista riskeistä, strategisista ja toiminnallisista mahdollisuuksista. Lauta- ja johtokunnat raportoivat kaupunginjohtajalle ja kaupunginhallitukselle osana kaupungin normaalia raportointia. Kaupunginhallituksen hallituksen selonteon perustaksi lauta- ja johtokunnat raportoivat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuudesta.

#### **4.5 Johtavat viranhaltijat ja esimiehet**

Johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten tehtävänä on luoda kehittämismyönteistä ja vastuullisuutta korostavaa toimintakulttuuria, joka luo perustan palveluiden laadukkaalle tuottamiselle ja toiminnan tuloksellisuudelle. Vastuullinen toiminta varmistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen sekä ratkaisukeskeisen suhtautumisen ja toimintatavan.

Johtavien viranhaltijoiden ja muun henkilöstön tehtävänä on toimia tavoitteiden, ohjeistuksen, prosessikuvausten sekä työ- ja tehtäväkuvaustensa edellyttämällä tavalla ja aktiivisesti ylläpitää ja kehittää ammatillista osaamistaan. Lisäksi esimiesten tulee kannustaa henkilöstöä nostamaan esille toimintatapoja, joilla voidaan kehittää toimintaa, palveluprosesseja ja palvelun laatua sekä varmistaa kaupungin omaisuuden hoitoa ja varojen tehokasta ja asianmukaista käyttöä.

Viranhaltijoiden on suoritettava virkasuhteeseen kuuluvat tehtävät asianmukaisesti ja viivytyksettä noudattaen asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä sekä työnantajan työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Viranhaltijan on toimittava tehtävässään tasapuolisesti ja käyttäytyttävä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla. Viranhaltija ei saa vaatia, ottaa vastaan tai hyväksyä sellaista talou-

dellista tai muuta etua, joka on omiaan heikentämään luottamusta viranomaistoimintaan. Kotkan kaupungilla on kaupunginhallituksen 18.11.2013 § 401 hyväksymät ohjeet, joissa on käsitelty vieraanvaraisuutta, edustamista ja lahjoja koskevia käytäntöjä. Myös työsopimussuhteisten työntekijöiden on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta.

Johtavat viranhaltijat ja toimintayksiköiden esimiehet vastaavat oman tehtävä-, vastuu- tai palvelualueensa riskien tunnistamisesta ja arvioinnista sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti. Kuntalain 87 d §:n mukaan kunnallisen liikelaitoksen johtajan tulee huolehtia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Johtavat viranhaltijat ja esimiehet ottavat riskinäkökulman huomioon päätöksenteossaan, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Heidän ratkaisujensa tulee perustua riskien, päätösten ennakoivien vaikutusten ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Johtavat viranhaltijat ja esimiehet päättävät tarpeellisista riskienhallintatoimenpiteistä silloin, kun toimenpide koskee tiettyä vastuu- tai palvelualueetta tai toimintoa. Johtavat viranhaltijat raportoivat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden toimeenpanosta ja toteutuksesta sekä mm. niiden yhteydessä tunnistetuista ja toteutuneista riskeistä. Päätetyistä riskienhallinnan toimenpiteistä raportoidaan lauta- ja johtokunnalle osana normaaleja raportointikäytäntöjä.

#### **4.6 Tietohallintopäällikkö**

Tietoturvan organisointi ja vastuut kaupunkikonsernissa on määritelty Tietoturvapoliittikan (kv 1.3.2010) luvussa 2, s. 4 alkaen. Tietohallintopäällikkö vastaa tietoturvallisuuden liittyvien riskien seurannasta, raportoinnista, viestinnästä sekä riskien hallintaan liittyvien kehittämishankkeiden valmistelusta ja toteutuksesta. Tietohallintopäällikkö ottaa riskinäkökulman huomioon päätöksenteossaan, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Hänen ratkaisujensa tulee perustua riskien, päätösten ennakkovaikutusten ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Tietohallintopäällikkö vastaa saamiensa toimintavaltuuksien puitteissa tietoturvallisuuden tavoitteiden ja periaateratkaisujen valmistelusta, toteutuksesta ja valvonnasta sekä tietoturvatietouden edistämisestä. Tietohallintopäällikkö vastaa myös tietoturvakoulutuksesta.

Tietoteknisen osaamisen hyödyntämistä varten tietohallinto rakentaa ja ylläpitää vastuualueiden yhteistoimintaverkostoa. Tätä työtä tehdään tietotekniikan yhteistyöryhmässä, jossa on mukana tietohallinnon lisäksi kattava edustus vastuualueilta. Nykyiseen kokoonpanoon kuuluu noin 15 jäsentä.

Kaupungin ja sen eri tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden tulee hyvän tiedonhallintatavan luomiseksi ja toteuttamiseksi huolehtia asiakirjojen ja tietojärjestelmien sekä niihin sisältyvien tietojen asianmukaisesta saatavuudesta, käytettävyydestä ja suojaamisesta sekä eheydestä ja muusta tietojen laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kaupungin palveluksessa olevien kouluttamisella varmistetaan heidän tietoisuutensa käsiteltävien asiakirjojen julkisuudesta sekä tietojen antamisessa ja käsittelyssä sekä niiden ja asiakirjojen ja tietojärjestelmien suojaamisessa noudatettavista menettelyistä.

Säännönmukaisella koulutuksella varmistetaan ymmärrys tietoturvallisuusjärjestelyistä ja tietoisuus tehtävänjaoista, samoin kuin siitä, että hyvän tiedonhallintatavan toteuttamiseksi annettujen säännösten, määräysten ja ohjeiden noudattamista valvotaan esimiesten toimesta.

Kaupungissa varmistetaan käytössä olevien tietojärjestelmien toimivuus ja asianmukaisuus tietojärjestelmien kriittisyysluokittelun perusteella. Tietojärjestelmien kuvauksista pidetään luetteloa (kokonaisarkkitehtuuri). Kaupungin johto ja henkilöstö osallistuvat säännöllisesti tietoturvakoulutukseen ja kaupungissa on tietoturvapoliittikka ja sitä täydentävät käytännön ohjeet, joiden noudattamista valvotaan.

#### **4.7 Sisäinen tarkastus**

Sisäinen tarkastus on suunnitelmallista, riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa.

Sisäinen tarkastus on osa kaupungin johtamis- ja hallintojärjestelmää, jonka asiantuntemusta kaupunginhallitus ja –johtaja tarvittaessa käyttävät vastatakseen valvontavelvollisuudestaan. Sisäinen tarkastus tukee kaupunginjohtajaa ja konsernijohtoa kaupungin arvojen toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien arviointiin ja kehittämiseen.

Sisäinen tarkastus toimii kaupunginhallituksen ja -johtajan alaisuudessa. Sen tehtävänä on arvioida ja tehdä kehittämis ehdotuksia johtamisen, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosessien kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus voi kouluttaa, konsultoida ja osallistua asiantuntijan ominaisuudessa erilaisiin kehittämistyöryhmiin.

Kotkan kaupungin sisäisen tarkastuksen tehtävänä on arvioida kaupungin johtamis-, hallinto- ja riskienhallintaprosesseja sekä antaa tarpeen mukaan niitä koskevia suosituksia ja kehittämis ehdotuksia. Sisäinen tarkastus raportoi kaupunginjohtajalle ja kaupunginhallitukselle sekä toimii yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa ulkoisen tarkastuksen kanssa. Tarkastussäännön (kv 23.9.2013) 4 §:n mukaisesti sisäinen tarkastus raportoi toimenpiteistään tarkastuslautakunnalle 4 kertaa vuodessa. Lisäksi sisäinen tarkastus ottaa toimintansa peruseriaatteina huomioon kulloinkin voimassa olevat yleiset kansainväliset ammattistandardit ja eettiset säännöt.

#### **4.8 Ulkoinen tarkastus**

Valtuusto valitsee toimikauttaan vastaavien vuosien hallinnon ja talouden tarkastamista varten yhden tai useamman tilintarkastajan, joka toimii tehtävässään virkavastuulla (kuntalaki 72 §). Tilintarkastajan on tarkastettava onko kunnan ja kuntakonsernin sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti (kuntalaki 73 §). Tilintarkastajan on voitava todentaa, että kaupunginhallitus (sekä lauta- ja johtokunnat) seuraa ja arvioi dokumentoidusti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan toimeenpanoa ja tuloksellisuutta. Tarkastuslautakunta valmistelee valtuuston päätettäväksi hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat sekä arvioi, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet. Tilintarkastus ja tarkastuslautakunta yhdessä muodostavat kaupungin ulkoisen tarkastuksen toiminnon. Kuntalaissa mainittujen tehtävien lisäksi tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluvat tarkastussäännön (kv 23.9.2013) 4 §:ssä mainitut kokonaisuudet.

Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta perustuu kirjalliseen toimintasuunnitelmaan ja systemaattisiin arviointimenettelyihin ja -kriteereihin. Arviointitoiminnan tulee tuottaa lisäarvoa ja lautakunta pyytää säännöllisesti palautetta arviointiensa tuottamasta lisäarvosta valtuustolta, hallitukselta, lauta- ja johtokunnilta ja johtavilta viranhaltijoilta. Ulkoinen tarkastus toimii yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa sisäisen tarkastuksen kanssa. Arviointitoiminnassa noudatetaan luottamuksellisuuden ja objektiivisuuden periaatteita. Tarkastuslautakunnan raportoinnin tulee olla todennettavaa, täsmällistä ja rakentavaa.

#### **4.9 Konserniyhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat**

Konserniyhteisöjen hallitusten tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimivaa johtoa, nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, hyväksyy yhtiön strategian ja valvoo sen toteuttamista, hyväksyy sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ja varmistaa johtamisjärjestelmän toimivuuden. Hallituksen vastuukokonaisuus käsittää yhtiön hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän, riskienhallinnan sekä toiminnallisen ja taloudellisen raportointijärjestelmän toimivuuden valvonnan. Konserniyhteisöjen tulee toiminnassaan ottaa huomioon kaupungin omistajapoliittiset linjaukset ja niistä johdetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, konserniohjeet sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet. Konserniyhteisöjen tulee raportoida konsernijohtolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuudesta vähintään osavuosikatsauksissa sekä tilinpäätöksen toimintakertomuksen laadintaprosessissa.



Konserniyhteisöjen toimitusjohtajien tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa lain ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtaja on velvollinen toimeenpanemaan hallituksen hyväksymän strategian ja järjestämään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan valtuuston hyväksymien periaatteiden mukaisesti.

Konserniyhteisöjen hallitukset vastaavat yhdessä toimitusjohtajan kanssa sisäisen valvonnan, riskien hallinnan sekä riskienhallintaprosessien kokonaisvaltaisuudesta ja systemaattisuudesta. Konserniyhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat ottavat riskinäkökulman huomioon päätöksenteossa, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Heidän ratkaisujensa tulee perustua riskien, päätösten ennakoivien vaikutusten ja niiden seurausten läpinäkyvään arviointiin. Konserniyhteisöjen tulee kaupungin raportointiohjeiden mukaisesti raportoida Kotkan kaupungille merkittävistä riskeistä sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallintansa toimivuudesta ja riittävydestä. Konserniohjauksen periaatteet ovat konserniohjeissa, joissa käsitellään emoyhteisön ja tytäryhteisöjen välisiä strategisia, taloudellisia ja operatiivisia linjauksia yhteisen tahto- ja tietotilan saavuttamiseksi. Yhteiseen ohjaukokonaisuuteen kuuluvat myös vakuuttamispoliittiset ratkaisut.

#### **4.10 Riskienhallinnan johtoryhmä**

Kotkan kaupungissa toimii kaupunginjohtajan johtoryhmän 4.2.2013 asettama riskienhallinnan johtoryhmä, jonka keskeiset tehtävät ovat: 1) Kilpailuttaa Kotkan kaupungin vakuutuspalvelut 2) Vakuuttaa kaupungin omaisuus, henkilöstö ja toiminnot ja suorittaa näiden seuranta, 3) Kehittää kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ja tehdä/teettää tarvittavat riskianalyytit, 4) Laatia kaupungin riskienhallintasuunnitelma 5) Päivittää kaupungin vahinkorahaston säännöt 6) Ohjeistaa ja tiedottaa kaupunginsisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

Riskienhallinnan johtoryhmän tulee muodostaa kokonaisvaltainen näkemys kaupungin riskienhallinnasta. Johtoryhmän keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että kaupungin ja kaupunkikonsernin strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit on olennaisilta osin tunnistettu ja arvioitu ja riskeille on määritelty tarvittavat hallintakeinot. Johtoryhmä koordinoi riskien arviointityökalujen valmistelua. Työkaluja hyödyntämällä kaupungin ja kaupunkikonsernin riskejä voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti ja sopia hyväksyttävistä menettelyistä.

#### **4.11 Talous- ja rahoitusjohtaja**

Kotkan kaupungin talous- ja rahoitusjohtajan vastuualueeseen kuuluvat takaustoiminnan, riskienhallinnan ja vakuuttamisen hoitaminen. Talous- ja rahoitusjohtajan työssä painottuvat vahinkoriskien hallinta vakuutusten avulla sekä kaupungin ja kaupunkikonsernin rahoitusriskien hallinta. Talous- ja rahoitusjohtaja raportoi kaupunginjohtajalle tunnistetuista ja toteutuneista rahoitus- ja vahinkoriskeistä sekä suoritetuista riskienhallintatoimenpiteistä.

#### **4.12 Henkilöstö**

Kotkan kaupungin ja konserniyhteisöjen henkilöstöllä on keskeinen asema sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden toteutumisessa ja toteuttamisessa. Henkilöstön tehtävänä on suorittaa toimen- ja tehtävänkuvausten mukaiset tehtävät ja noudattaa toimintaa koskevaa ohjeistusta ja prosessikuvauksia. Heidän tulee toiminnallaan edistää myös tavoitteiden saavuttamista sekä omaisuuden asianmukaista hallintaa. Henkilöstölle järjestetään säännöllisesti ja tarpeen mukaan koulutusta sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta riittävän riskitietoisuuden varmistamiseksi. Henkilöstön tulee sitoutua oman ammatillisen osaamisen jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen. Johdon ja esimiesten tulee huolehtia, että henkilöstö voi vaivatta ja kannustavassa ilmapiirissä saattaa esimiehensä tietoisuuteen toimintaan liittyviä riskejä ja kehittämismahdollisuuksia.

Toimeenpano:

- ✚ Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteita toteutetaan kaupungin tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden prosesseissa. Niiden toimeenpanovastuu on vastualueiden johtavilla viranhaltijoilla ja esimiehillä.
- ✚ Valtuuston, hallituksen, lauta- ja johtokuntien päätöksenteko perustuu toimintaympäristön, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien analysointiin sekä vastuulliseen ja ennakoivaan suunnitteluun.
- ✚ Hallitus- ja lautakuntatyöskentelyn strategiset painopisteet määritellään, periaatteet ja menettelyt kuvataan. Työskentelyä ja suoriutumista arvioidaan säännöllisesti.
- ✚ Sisäinen tarkastus ja riskienhallinnan johtoryhmä arvioivat systemaattisesti johtamis-, valvonta- ja riskienhallintaprosessien toimivuutta ja esittävät suosituksia niiden kehittämiseksi.
- ✚ Tarkastuslautakunta laatii vuosittaisen toiminta- ja arviointisuunnitelman, joka sisältää kuvauksen arviointien kohdentumisesta, tavoitteista, arviointikriteereistä, arviointien suorittamisesta (suorittajat ja aikataulu), tietolähteistä ja raportoinnista. Tarkastuslautakunta raportoi valtuustolle tuottamastaan lisäarvosta arviointikertomuksessa.
- ✚ Konserniyhteisöjä ohjeistetaan raportoimaan konsernijohdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuudesta osana talousarvioprosessia.

## 5 Perustietoa riskienhallinnasta

### 5.1 Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet

Riskienhallinnan tarkoituksena on tukea Kotkan kaupunkia ja kaupunkikonsernia perustehtävien toteuttamisessa, asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa sekä kunnan, kuntalaisten, henkilöstön ja omaisuuden turvaamisessa erilaisilta riskeiltä. Riskienhallinnalla varmistetaan, että kaupungin ja kaupunkikonsernin toiminta voi muuttuvissa tilanteissa jatkua keskeytyksittä ja häiriöttä laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Riskienhallinnassa otetaan huomioon myös konserniyhteisöt ja merkittävät ulkoiset palveluntuottajat.

Riskienhallinta on keskeinen osa kaikkea kaupungin ja kaupunkikonsernin harjoittamaa vastuullista toimintaa, tavoitteiden asettamista, toiminnan johtamista ja ohjausta. Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että kaupungin ja kaupunkikonsernin toiminnan suunnittelu, päätöksenteko ja johtaminen perustuvat oikeaan ja riittävään tietoon ja johdolla on käytettävissään oikea-aikaiset tiedot olennaisista toimintaan kohdistuvista riskeistä ja mahdollisuuksista. Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa kaupunkia ennakoimaan, hallitsemaan jo tunnistettuja riskejä, minimoimaan mahdolliset vahingot, varautumaan häiriö- ja poikkeustilanteisiin ja hyödyntämään olemassa olevat vahvuudet ja mahdollisuudet. Valtakunnallisesti eri hallinnonalojen varautumista sovitetaan yhteen Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa. Luonteeltaan Yhteiskunnan turvallisuusstrategia on valtioneuvoston periaatepäätös, joka ohjaa ja yhtenäistää hallinnonalojen varautumista ja antaa tietoa varautumisen perusteista myös muille toimijoille.

Riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan, valvonnan ja raportoinnin menettelyt ovat sisäistä valvontaa. Riskienhallinnan tulee toteutua läpinäkyvänä osana strategioiden laadintaa, toimintaa ja päätöksentekoa siten, että strategioiden, toiminnallisten ja taloudellisten ratkaisujen erilaisia vaikutuksia arvioidaan riittävän laaja-alaisesti.

Riskienhallinnan tulee olla kokonaisvaltaista, jolloin se perustuu vastuulliseen johtamiseen, ohjaukseen, seurantaan ja reagointiin. Riskienhallinnan tulee kohdistua kattavasti kaupungin tavoitteita, toimintaa, varoja ja omaisuutta uhkaaviin riskeihin. Kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteisiin ja sitä toteutetaan kaikilla tasoilla. Toiminta on

- 1) tehokasta strategista ja operatiivista johtamista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, kilpailukyvyyn edistämiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi
- 2) erilaisten riskien tunnistamista, arviointia ja hallintaa osana toimintaympäristön analysointia ja seurantaa

- 3) riskienhallinnan ja valvonnan riittävyyden ja toimivuuden jatkuvaa seuranta ja arviointia sekä toiminnan luonteen mukaista raportointia operatiiviselle johdolle ja hallitukselle.

Riskienhallinta on päivittäistä, jokaisen vastuulle kuuluvaa arjen toimintaa.

## 5.2 Riskienhallinnan keskeiset käsitteet

### ***Riski***

Kotkan kaupungissa riskillä tarkoitetaan uhkaa, ei-toivottua tapahtumaa, joka toteutuessaan voi aiheuttaa vahinkoa, menetyksiä tai resurssien tuhlausta. Riskillä voidaan tarkoittaa myös vahvuutta tai mahdollisuutta, joka jää hyödyntämättä. Riskillä voi toteutuessaan olla negatiivinen vaikutus kunnan tai kuntakonsernin toimintaan, sen häiriöttömyyteen, tavoitteiden saavuttamiseen, imagoon, kuntalaisiin tai sidosryhmiin. Riskit voidaan luokitella Strategisiin, Operatiivisiin, Taloudellisiin tai Vahinkoriskeihin (4 luokkaa).

### ***Kokonaisvaltainen riskienhallinta***

Riskienhallinta on keskeinen osa kaupungin ja kaupunkikonsernin toimintaa ja johtamista. Riskienhallinnalla tarkoitetaan menettelytapoja, joilla tunnistetaan toimintaan kohdistuvia sisäisiä ja ulkoisia riskejä (ja mahdollisuuksia), arvioidaan tunnistettuja riskejä ja määritellään toiminnan / riskien luonteenmukaisia toimenpiteitä tunnistettujen riskien toteutumisen todennäköisyyden ja/tai seurauksen vakavuuden poistamiseksi tai pienentämiseksi. Riskienhallintaan kuuluu säännöllinen raportointi kaupungin johdolle.

Kotkan kaupungin kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa, että riskienhallinta kattaa perinteisten vakuutus- ja vahinkoriskeiden lisäksi toiminnan ja toimintaympäristön systemaattisen ja säännöllisen tarkastelun. Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus edellyttää riskinäkökulman sisällyttämistä johtamiseen, suunnitteluun, päätöksentekoon, ammatillisen osaamisen kehittämiseen, sopimusmenettelyihin ja kaikkeen toimintaan. Kaupunginhallitus on huomionnut sopimukseen liittyvät merkittävät riskit hyväksymällä 18.11.2013 Kotkan kaupungissa noudatettavat sopimustenhallintaohjeet. Ohjeistuksen tarkoituksena on tarjota kattavaa ja yksityiskohtaista ohjeistusta kaikille sopimuksia laativille vastuutahoille. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa tulee seurata ja valvoa jatkuvasti ja sen toimivuudesta raportoida hallitukselle ja muille tilivelvollisille toimielimille.

### ***Riskienhallintaprosessi***

Riskienhallinta on osa kaupungin ja kaupunkikonsernin jokapäiväistä johtamista ja tavanomaista toimintaa. Riskienhallintaprosessiin kuuluu riskien ja mahdollisuuksien / vahvuuksien tunnistaminen osana kaupungin ja kaupunkikonsernin tavanomaista toimintaa, suunnittelua ja päätöksentekoa. Riskejä voidaan lisäksi tunnistaa yhteisissä workshopeissa. Tunnistetut riskit arvioidaan eli arvioidaan todennäköisyys riskin toteutumiselle ja seurauksen vaikutusten vakavuus. Riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi voidaan laatia koko konsernille yhteisiä arviointityökaluja. Työkalut hyväksytään riskienhallinnan johtoryhmässä. Mahdollisten omien työkalujen käytön tulee tukea yhtenäistä raportointia ja niistä on hyvä keskustella riskienhallinnan johtoryhmän jäsenten kanssa.

Riskienhallintaprosessiin sisältyy tunnistettujen riskien toteutumisen todennäköisyyttä ja / tai seurauksen vakavuutta pienentävien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Tunnistettujen vahvuuksien ja mahdollisuuksien osalta määritellään toimenpiteet, joilla varmistetaan strategisten ja toiminnallisten vahvuuksien / mahdollisuuksien hyödyntäminen ja arvioidaan jo olemassa olevien riskienhallintatoimenpiteiden toimivuutta ja tehokkuutta. Toimenpiteille määritellään vastuuhenkilöt ja aikataulu. Määriteltyjen toimenpiteiden toteutumista seurataan aktiivisesti ja säännöllisesti johdon ja esimiesten toimesta. Tunnistetuista riskeistä, niiden toteutumisesta sekä riskienhallintatoimenpiteiden toteutuksesta ja riittävyydestä raportoidaan kaupungin johdolle säännöllisesti.

## 5.3 Riskeihin suhtautuminen ja toimenpiteet

Riskienhallinnan toimenpiteenä voi olla riskin poistaminen, pienentäminen, pitäminen omalla vastuulla tai siirtäminen. Käytännössä riskien kokonaan poistaminen ei useinkaan ole mahdollista.

Riskin pienentämisellä tarkoitetaan yhtä tai useampia toimenpiteitä, joilla pyritään pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja / tai seurauksen vakavuutta. Riskin pitäminen omalla vastuulla edellyttää hyväksyttävän riskitason määrittelyä tehtävä- tai vastuualueetasolla, kaupunginhallituksessa tai kaupunginvaltuustossa. Tunnistettuja vahinkoriskejä voidaan siirtää vakuuttamalla ja toimintaan kohdistuvia riskejä huolellisesti laadituilla sopimuksilla. Myös toiminnan ulkoistamisella voi olla mahdollista siirtää riskiä kaupungilta ulkoiselle toimijalle. Ulkoistaminen ei kuitenkaan poista kaupungin omaa riskienhallintavastuuta sopimuksin järjestämistään tehtävistä.

Kotkan kaupungissa riskeihin suhtaudutaan seuraavasti:

- Voimassa olevan lainsäädännön vastaisia tai muutoin eettisesti ja moraalisesti kyseenalaisia toimintatapoja ei hyväksytä
- Henkilöriskeissä henkilöstön, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien vakavan loukkaantumisen tai menehtymisen mahdollisuuden sisältävää riskiä ei hyväksytä
- Tiloihin, koneisiin tai laitteisiin liittyviä vakavia turvallisuus- tai vahinkoriskejä eikä terveyteen laajasti vaikuttavia riskejä hyväksytä
- Päällekkäus-, väkivalta- tai muihin vaaratilanteisiin johtavia riskejä ei hyväksytä
- Tietohallintoon ja -turvallisuuteen liittyviä käyttöoikeusrikkomuksia ei hyväksytä

***Pääpaino riskienhallinnassa on aina ennakoivissa toimenpiteissä***

Edellä mainittujen riskitilanteiden minimoimiseksi on aktiivisesti a) Vältettävä sellaista toimintaa / toimintatapoja sekä b) Ohjattava ja valvottava toimintaa, joihin edellä mainitut riskit voivat liittyä. Kaupungissa raportoidaan, seurataan ja analysoidaan systemaattisesti merkittävät toteutuneet riskit, vähältä piti -tilanteet sekä yleisimmät tunnistetut riskit. Tavoitteena on kehittää jatkuvasti omia toimintatapoja. Vastuullisena toimijana on kunkin toimintayksikön esimies, jonka tulee raportoida tiedot tehtävä- ja vastuualueen esimiehelle ja sieltä edelleen riskienhallinnan johtoryhmälle. Sisäinen tarkastus käy yhdessä riskienhallinnan johtoryhmän kanssa läpi analysoidut tapaukset, raportoidun tiedon sekä päätetyt riskienhallinnan menettelyt läpi. Sisäinen tarkastus ja riskienhallinnan johtoryhmä voivat esittää suosituksia riskienhallinnan kehittämiseksi.

Toiminnan suunnittelun ja päätöksenteon yhteydessä linjataan strategisten tavoitteiden perusteella suhtautuminen erilaisiin toiminnallisiin riskeihin tai vaihtoehtoisesti ne ratkaistaan toimivaltaisen viranhaltijan toimesta tapauskohtaisesti.

- Valtuusto määrittelee sijoitustoiminnan periaatteet hyväksyttävästä sijoitustoiminnasta, tavoiteltavasta tuotosta ja riskitasosta
- Toiminnan ja talouden suunnittelussa ja päätöksenteossa ratkaistaan resurssit, joilla turvataan mm. henkilöstön riittävyttä, kriittisten peruskorjausten suorittamista ja tietojärjestelmien toiminnan häiriöttömyyttä
- Erilaisiin hankkeisiin osallistuminen ratkaistaan tapauskohtaisesti arvioiden niihin liittyvät rahoitusosuudet ja vastuut
- Toimintaa ja taloutta koskevien tasapainottamistoimenpiteiden tulee näkyä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kaikissa toimenpiteissä

Riskienhallinnan toimenpiteitä ovat lisäksi:

#### Johtaminen

- tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet, tehtävät ja vastuut
- kouluttaminen, perehdyttäminen, määräykset ja ohjeistaminen
- vaarallisten tehtävähdistelmien välttäminen
- henkilöstön ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen

#### Suunnittelu ja päätöksenteko

- toiminnan suunnittelu, palvelutarpeiden ennakointi ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusten analysointi
- päätösten huolellinen valmistelu ja perustelu (ml. substanssi- ja oikeudellisen asiantuntemuksen hyödyntäminen)

- kehittyneet kilpailutus- ja sopimusmenettelyt sekä niiden valvonta
- riittävät taloudelliset, henkilöstö- ja muut resurssit (ml. sijaisuudet)

#### Toiminta

- toimintojen ja prosessien kuvaukset (ml. toimintaohjeet ja hyväksytyt toimintatavat)
- taloudenhoidon, tilojen ja omaisuuden hallinnan menettelyt
- asiakaspalautteiden kerääminen, analysointi ja asiakasosallisuusmenetelmien kehittäminen
- kannustaminen epäkohtien rakentavaan ratkaisuun
- toimivat tiedonvälityksen ja hallinnan menettelyt

#### Suunnitelmat ja järjestelmät

- valmius-, varautumis- ja pelastussuunnitelmat, turvallisuussuunnitelmat, kriisiviestintä
- toiminnan jatkuvuussuunnitelmat (ml. teknisten varajärjestelmien toimivuuden säännölliset testaukset, veden ja sähkön toimitukset)
- tietojärjestelmäkohtaiset toipumissuunnitelmat
- järjestelmien, koneiden ja laitteiden toimintakunnon varmistukset
- omaisuuden ja henkilöstön fyysinen turvaaminen
- erilaiset tekniset hälytys- ja riskienhallintajärjestelmät
- käyttö- ja kulkuoikeuksien rajaaminen

Edellä mainittu listaus ei ole tyhjentävä luettelo riskienhallinnan menettelyistä. Tilivelvolliset toimielimet, viranhaltijat ja esimiehet määrittelevät vastuualueellaan riskien luonteeseen perustuvat taroituksenmukaisimmat ja tehokkaimmat riskienhallinnan menettelyt, jotka toimeenpannaan systemaattisesti. Riskienhallintatoimenpiteistä päätetään valtuusto-, hallitus- sekä lauta- ja johtokuntatasojen lisäksi tehtävä-, vastuu- ja palvelualue- ja tunnistettujen ja olennaisiksi arvioitujen riskien perusteella. Määriteltyjen toimenpiteiden toteutumista seurataan systemaattisesti raportoinnin avulla. Tilivelvollisten toimielinten vastuulla on seurata ja valvoa toimenpiteiden riittävyttä.

## 5.4 Riskien tunnistaminen, arviointi ja raportointi

### **Riskien tunnistaminen**

Toimintaan kohdistuvia riskejä tunnistetaan osana kaupungin ja kaupunkikonsernin yhteisöjen tavanomaista johtamista, päätöksentekoa, toimintaa ja sen suunnittelua. Lisäksi suoritetaan tarpeen ja toiminnan luonteen edellyttämiä erillisiä riskikartoituksia.

**Strategisia riskejä** tunnistetaan ja arvioidaan mm. toimintaympäristön analysoinnin, strategioiden sekä toiminta- ja taloussuunnitelman, henkilöstöstrategian, omistajapoliittisten linjausten laadinnan ja toimeenpanon sekä seurannan yhteydessä. Strategisten riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta vastaavat ensisijaisesti kaupunginhallitus, lauta- ja johtokunnat, kaupunginjohtaja, tehtäväalueiden johto sekä muut strategian laadintaan ja toimeenpanoon osallistuvat.

**Operatiivisia riskejä** tunnistetaan toiminnan vuosisuunnittelun ja tavoitteiden asettamisen yhteydessä, henkilöstöjohtamisen sekä toiminnan ohjauksen, toteutuksen ja seurannan yhteydessä. Operatiivisten riskien tunnistaminen ja arviointi ovat osa toimintaprosesseja ja niiden jatkuvaa toiminnallista ja taloudellista seurantaa ja raportointia. Operatiivisten riskien tunnistaminen on ensisijaisesti tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden operatiivisen johdon vastuulla. Johdon tulee kannustaa henkilöstöä aktiiviseen riskien havainnointiin.

**Taloudellisia riskejä** tunnistetaan toiminnan ja talouden vuosisuunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja määrärahojen budjetoinnin yhteydessä sekä toiminnan toteutuksen ja seurannan yhteydessä. Taloudellisten riskien tunnistaminen ovat mm. kaupunginhallituksen, lauta- ja johtokuntien, kaupunginjohtajan, talous- ja rahoitusjohtajan sekä muiden tilivelvollisten viranhaltijoiden vastuulla. Taloudelliset riskit kattavat menoihin ja tuloihin liittyvien riskien lisäksi taloudellisuuden ja tuottavuuden kehittämisen näkökulmat.

**Vahinkoriskejä** kuten henkilöstön ja kuntalaisten turvallisuutta uhkaavia tekijöitä arvioidaan mm. osana kaupungin toimintaprosesseja, pelastussuunnitelmia, toimintaohjelmien laadintaa ja tarvittaessa erillisarvioinnein. Työturvallisuuden varmistamiseksi noudatetaan työsuojeluun liittyvää kau-

pungin ohjeistusta, joka on saatavilla kaupungin intrasta. Tilaturvallisuutta uhkaavat tekijät arvioidaan määrääjain ja päivitetään tilaturvallisuutta koskevat riskikartoitukset. Vahinkoriskien tunnistamisesta ja arvioinnista vastaavat ensisijaisesti tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden esimiehet. Vahinkoriskien vakuuttamisesta vastaa kaupungin talous- ja rahoitusjohtaja.

Tunnistetuista riskeistä voidaan arvioida niiden toteutumisen todennäköisyys sekä seurausten vaikutukset. Riskien arviointi suoritetaan riskien tunnistamisen yhteydessä. Toteutumisen todennäköisyys jaetaan viiteen (5) luokkaan: **Epätodennäköinen** (alle 10 %), **Harvinainen** (10 - 30 %), **Mahdollinen** (30 - 60 %), **Todennäköinen** (60 - 90 %) ja **Lähes varma** (yli 90 %). Vaikutukset priorisoidaan viiteen (5) tasoon: **Merkityksettömät**, **Vähäiset**, **Kohtalaiset**, **Merkittävät** ja **Sietämättömät**. Riskien todennäköisyyden ja vaikutusten arviointi suoritetaan riskien tunnistamisen yhteydessä. Kaikki havaitut riskit huomioidaan ennakoinnissa ja toiminnan suunnittelussa. Riskit arvioidaan, niitä analysoidaan ja seurataan kokonaisvaltaisesti tehtävä-, vastuu- ja palvelualueilla vuosittaisessa talousarvioprosessissa talouden vastuualueen yhteistyössä riskienhallinnan johtoryhmän ja sisäisen tarkastuksen laatiman ohjeistuksen mukaan.

Riskienhallinnan raportointi on osa kaupungin normaalia raportointia sisältäen tunnistetut olennaiset toimintaan kohdistuvat riskit, niiden toteutumisen, päätetyt riskienhallinnan toimenpiteet, niiden vastuuhenkilöt ja aikataulun. Osa riskienhallinnan raportoinnista voi olla salassa pidettävää.

Riskienhallinnan raportointia suoritetaan kaikilla organisaatiotasolla. Palvelualueiden esimiehet raportoivat vastuualueiden esimiehille ja he vuorostaan tehtäväalueiden johtaville viranhaltijoille. Riskienhallinnan raportointia seurataan riskienhallinnan johtoryhmässä. Tehtäväalueiden seuranta- ja raportointitieto käsitellään lauta- ja johtokunnissa sekä kaupunginjohtajan esittelystä kaupunginhallituksessa. Kaupunginvaltuustolle raportoidaan osana normaalia toiminnan ja talouden raportointia sekä toimintakertomukseen sisällytettävässä hallituksen selonteossa.

## 5.5 Riskien luokittelu Kotkan kaupungissa ja kaupunkikonsernissa

Kotkan kaupungissa ja kaupunkikonsernissa riskit ja mahdollisuudet luokitellaan seuraavasti: **Strategiset, Taloudelliset, Operatiiviset** ja **Vahinkoriskit** (4 luokkaa). Riskit voivat kohdistua kuntaan, henkilöstöön, kuntalaisiin, asiakkaisiin ja erilaisiin sidosryhmiin. Riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Riskit voivat uhata toiminnan lainmukaisuutta, tuloksellisuutta, varojen ja omaisuuden asianmukaista hallintaa, johtamisen edellyttämän tiedon riittävyttä ja oikeellisuutta. Mahdollisuuksia aktiivisesti hyödyntämällä Kotkan kaupunki voi vaikuttaa paikallistalouden kilpailukykyyn, hyödyntää vahvuuksiaan, kehittää palvelutuotantoaan ja tuottaa lisäarvoa kuntalaisille.

**Strategisia riskejä** ovat esimerkiksi strategisten päämäärien toteutumista uhkaavat riskit, toimintaympäristön merkittävät muutokset ja niistä aiheutuvat riskit (esim. väestö- tai elinkeinorakenteen muutos ja niiden vaikutus kaupungin palvelutuotantoon ja taloudelliseen liikkumavaraan), palvelujen vaihtoehtoihin järjestämistapoihin liittyvät riskit, lainsäädäntömuutokset ja niihin varautuminen, rakennettuun ympäristöön liittyvät riskit, suuronnettomuudet, kuntalaisten terveyteen laajasti vaikuttavat uhat, ympäristöuhat sekä erilaiset strategiset ja toiminnalliset mahdollisuudet jne. Strategisia mahdollisuuksia tunnistetaan toimintaympäristön ja ennakoitiedon analysoinnin yhteydessä sekä päätettäessä strategisista linjauksista ja tavoitteista.

Strategisina riskeinä on otettava huomioon myös ulkoapäin tulevat toimintaympäristön muutokset, kuten muuttoliike, väestön ikärakenteen muutokset, elinkeinoelämän kehitys ja kunnan toiminnan taloudellisten reunaehtojen muutokset kuten valtiontalouden liikkumavaran muutosten vaikutukset kuntatalouteen. Kuntien toimintatapoihin voi liittyä myös niin kutsuttuja imago- / maineriskejä, jotka haittaavat uusien henkilöiden rekrytointia tai kuntien neuvotteluasemaa sopijapuolena.

**Operatiivisia riskejä** ovat esimerkiksi johtamisriskit, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvät riskit, tieto- ja tiedonkulun riskit (ml. tietojärjestelmät), teknisten varajärjestelmien toimimattomuus, omaisuuden ja infrastruktuuriin liittyvät riskit, tulojen ja menojen käsittelyyn liittyvät riskit, sopimus- ja vastuuriskit ja toimintaprosesseihin ja -tapoihin sekä toiminnan lainmukaisuuteen liittyvät riskit.

Henkilöriskit liittyvät esimerkiksi henkilökunnan ammatillisen osaamisen riittävyteen, terveyteen, työturvallisuuteen, hyvinvointiin, varahenkilöjärjestelmiin, jne. Tietoriskeihin sisältyvät mm. tiedonhallintatapa, tietosuoja ja tietoturva sekä tietojärjestelmiin liittyvät kysymykset.

Kuntalaisen näkökulmasta operatiiviset riskit voivat vaikuttaa mm. palveluiden tuottamisen häiriötömyyteen, kunnallisen infrastruktuurin toimivuuteen, turvallisuuteen ja terveyteen, palveluiden saatavuuteen tai laatuun.

Toiminnallisia mahdollisuuksia tunnistetaan toimintaympäristön, palvelutarpeiden ja oman toiminnan analysoinnin ja erilaisten kehittämishankkeiden yhteydessä. Mahdollisuuksien tunnistaminen on osa vastuullista toimintatapaa ja Kotkan kaupungin toimintakulttuuria, jossa koko henkilöstöllä on merkittävä rooli.

**Taloudellisia riskejä** ovat kaupungin ja kaupunkikonsernin talouteen liittyvät riskit, kuten korkoriskit, investointiriskit ja verotuloissa ja valtionavustuksissa tapahtuvista muutoksista aiheutuvat riskit. Taloudellisiin riskeihin voidaan liittää myös takauksiin ja vakuuksiin sekä taloudellisten suunnitelmien laadintaan liittyvät riskit ja epävarmuudet esimerkiksi puutteellisesta informaatiosta johtuen. Myös sopimukseen liittyy merkittäviä sekä taloudellisia että toiminnallisia riskejä, joita tulee aktiivisesti ennakoita huolellisella sopimusosaamisella ja koko sopimuselinkaaren kestäväällä aktiivisella sopimusten hallinnalla.

Taloudellisten mahdollisuuksien tunnistaminen on osa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä omien toimintatapojen jatkuvaa analysointia. Taloudellisia ja kustannusten hallinnan mahdollisuuksia analysoidaan erilaisten toiminnallisten ja taloudellisten (ml. rahoituksellisten) ratkaisuvaihtoehtojen sekä esim. investointien suunnittelun yhteydessä.

**Vahinkoriskejä** ovat esim. omaisuuden, ympäristöön, tilaturvallisuuteen, asiakas- ja henkilöstöturvallisuuteen sekä kuntalaisiin kohdistuvat riskit. Vahinkoriskien ennaltaehkäisemiseksi analysoidaan suunnitelmallisesti erilaisia menettelyitä ja teknisiä järjestelmiä, joilla voidaan ennaltaehkäistä ja pienentää erilaisia vahinkoriskejä sekä niistä aiheutuvia seurauksia.

**Kaupunginhallituksen, kaupungin johtoryhmän sekä tehtävä- ja vastuualueiden johtoryhmien tehtävänä** on kartoittaa ja arvioida erityisesti:

- 1) Toimintaympäristön muutoksia
- 2) Kaupungin johtamisen ja päätöksenteon
- 3) Perustehtävien ja ydintoimintojen (ml. prosessien) toteutumisen
- 4) Toiminnan ja talouden ohjauksen ja lainmukaisuuden
- 5) Henkilöstön riittävyyden, asiantuntemuksen ja työhyvinvoinnin
- 6) Omaisuuden ja varojen
- 7) Rahoituksen ja taloudellisen aseman kehityksen
- 8) Tietojärjestelmien ja -hallinnon riskejä sekä niiden hallinnan menettelyiden riittävyyttä.

**Johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet vastaavat** siitä, että toimintayksiköissä

- 1) Tunnistetaan johtamiseen (ml. henkilöstöjohtaminen), toiminnan ohjaukseen, seurantaan ja arviointiin liittyvät riskit
- 2) Tunnistetaan toimintaan ja talouteen liittyvät erilaiset riskit
- 3) Tunnistetut riskit arvioidaan ja priorisoidaan ja niiden hallinnan menettelyt päätetään ja toimeenpannaan systemaattisesti.

**Tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden tehtävänä** on arvioida mm. toiminnallisia, kuntalaisiin ja asiakkaisiin kohdistuvia riskejä toiminnan häiriöttömyyden, saatavuuden, taloudellisuuden, laadun ja asiakastyytyväisyyden sekä henkilöstön asiantuntemuksen ja riittävyyden näkökulmasta. Lisäksi niiden tulee arvioida toiminnan lainmukaisuuteen ja erilaisia vahinkoihin liittyviä riskejä. Kartoitusten ja arviointien tulokset sekä päätetyt riskienhallinnan toimenpiteet käsitellään riskienhallinnan johtoryhmän lisäksi hallituksessa, lauta- ja johtokunnissa. Tulokset ja niistä johdetut toimenpiteet tulee käsitellä perusteellisesti myös asianomaisissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden kanssa.

**Johtoryhmätason** ja tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden riskien kartoitukset ja arvioinnit tulisi suorittaa kokonaisvaltaisesti vähintään toiminta- ja taloussuunnitelmakaudella. Sen lisäksi niiden tulee toiminnan luonteen (ml. poikkeusolot / valmiussuunnittelu) perusteella arvioida ja seurata jatkuvasti olennaisimpia riskejä ja niiden hallinnan menettelyiden riittävyttä.

**Johtajien ja esimiesten** tulee olennaisiksi arvioitujen riskien perusteella luoda menettelyt, jotka edistävät riskien havaitsemista, hallintaa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena voi olla riskien välttäminen, seurauksen ja todennäköisyyden saattaminen hyväksyttävälle tasolle, siirtäminen tai hyväksyminen. Tunnistettujen riskien hallinnan menettelyt voivat olla monenlaisia. Tavoitteena on järjestelmällinen toiminta riskien hallitsemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi huomioon ottaen siitä aiheutuvat kustannukset. Keskeiset kehittämisalueet ja tarvittavat toimenpiteet tulee päättää arvioidun riskitason ja luokituksen perusteella.

**Kaupunginhallitus, lautakunnat, johtokunnat ja tilivelvolliset viranhaltijat ja muut esimiehet** valvovat asetettujen tavoitteiden saavuttamista, riskien kartoitusten ja arviointien suorittamista sekä päätettyjen riskienhallinnan menettelyiden systemaattista toteutusta ja vaikuttavuutta.

## 6 Johtamisen, valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt

### 6.1 Strateginen johtaminen ja kyvykkyys

Kotkan kaupungin vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on määritelty kriittiset menestystekijät. Johtamisen näkökulma perustuu toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä talousarviossa esitettyihin linjauksiin ja kriittisiin menestystekijöihin, jotka kohdistuvat vaikuttavuuteen ja palvelukykyyn, osaamiseen ja uudistumiseen, prosesseihin ja rakenteisiin ja resurssien hallintaan. Johtamisella edistetään toiminnan tuloksellisuutta vision ja tavoitteiden mukaisesti sekä toiminnan taloudellisuutta. Strategisen johtamisen valmistelusta ja toimivuudesta vastaa kaupunginhallitus. Strategiset suunnitelmat hyväksyy kaupunginvaltuusto.

Kaupunginhallitus ohjeistaa vision, strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden sekä taloudellisen raamin perusteella toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion laadintaa. Lautaja johtokunnat valmistelevat ehdotuksen taloussuunnitelmaksi ja -arvioksi hallituksen ohjeistuksen mukaisesti. Asetettavat tavoitteet luovat perustan valvonnalle ja toiminnan arvioinnille.

Tavoitteiden tulee kohdistua olennaisiin asiakokonaisuuksiin, olla yksiselitteisiä, mitattavia tai muutoin todennettavia. Tavoitteille tulee määritellä selkeät arviointikriteerit ja niille tavoitetasot, johon toteutunutta verrataan. Arviointikriteerien määrittelyn tavoitteena on etsiä **mittari**, väline tai keino, joka **kuvaa** parhaiten kaupungin tai sen yksikön **onnistumista** kriittisessä menestystekijässä. Arviointikriteerille asetettu tavoite voi olla määrällinen tai laadullinen kuvaus tarkasteltavan asian ominaisuuksista, joiden perusteella voidaan erottaa onnistuminen epäonnistumisesta. Arviointikriteerin tehtävänä on osoittaa, eteneekö kaupunki strategian mukaisesti.

Kaupunginhallituksen, lauta- ja johtokuntien tulee analysoida toiminnallisen ja taloudellisen raportoinnin perusteella merkittäviä poikkeamia sekä päättää tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä. Niiden syyt ja päätetyt toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi raportoidaan valtuustolle.

Toiminnan suunnittelun ja päätösten valmistelun tulee tapahtua huolellisesti, läpinäkyvästi ja toiseikkoihin perustuen. Suunnittelussa ja valmistelussa tulee ennakoida päätösten erilaisia (positiivisia ja negatiivisia) vaikutuksia ja toimia vastuullisesti. Toiminnallisissa ja taloudellisissa ratkaisuvaihtoehdoissa arvioidaan käsiteltävän asian luonteen mukaisesti riskejä, niiden seurauksia ja vaikutusta esim. kustannusten hallintaan ja kehittymiseen eri aikajänteillä, korjaus- ja palvelutarpeisiin, tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, toiminnan häiriöttömyyteen ja jatkuvuuteen, laatuun, saatavuuteen, imagoon jne.



Merkittävien strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten ratkaisujen valmistelussa selostetaan päätöksenteon perustaksi päätöksen luonteen mukaisesti seuraavat tiedot, jotka tulisi näkyä talousarviopäätöksen tekstiosassa:

- Nykytilan ja käytäntöjen kuvaus sekä niissä havaitut kehittämistarpeet ja –mahdollisuudet
- Toimintaympäristön, lainsäädännön, palvelutarpeiden ja paikallistalouden muutokset
- Päätösehdotuksen (tai ehdotusten) tavoitteet ja vaikutukset eri aikajän-teillä
  - o Toiminnalliset vaikutukset (ydintointojen sujuvuus, laatu, häiriöttömyys)
  - o Taloudelliset vaikutukset (tuottavuus, taloudellisuus)
  - o Henkilöstövaikutukset
  - o Yritysvaikutukset (Kh 29.4.2013 § 180)
- Päätösehdotuksen (tai ehdotusten) edellyttämät taloudelliset ja muut resurssit
- Muutostarpeet ja –mahdollisuudet toimintoihin, prosesseihin ja tietojärjestelmiin

Toimeenpano:

- ✚ Strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden seurannasta ja arvioinnista vastaavat kaupunginhallitus, lauta- ja johtokunnat. Toimielinten tehtävänä on seurata tavoitteiden saavuttamista sekä tarvittaessa edellyttää riittäviä korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.
- ✚ Tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan tuloksellisuudesta ja sen edellyttämistä toiminnan ja prosessien kehittämistoimista vastaavat tehtävä-, vastuu ja palvelualueiden esimiehet. Heidän tulee seurata ja arvioida strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista ja poikkeamia havaitessaan päättää tarvittavista toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.
- ✚ Toimielinten alaiset viranhaltijat vastaavat toimenpiteiden vaikuttavuuden sekä tavoitteiden saavuttamisen raportoinnista hallitukselle osavuositarkastuksissa ja tilinpäätöksessä sekä erillisissä toimeksiantotarkastuksissa.

## 6.2 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi

Ammattitaitoisen ja kannustavan henkilöstöjohtamisen menettelyin edistetään asiantuntevan henkilöstön osaamista ja motivoituneisuutta sekä Kotkan kaupungin vetovoimaisuutta työnantajana. Henkilöstöjohtamisella turvataan myös henkilöstöresurssien riittävyyttä ja työhyvinvointia sekä kannustetaan oman ammatillisen osaamisen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöstöjohtaminen perustuu henkilöstöstrategiassa esitettyyn visioon, strategiaan päämääriin, kriittisiin menestystekijöihin, henkilöstösuunnitelmaan sekä tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Henkilöstöstrategian toteutumisesta raportoidaan hallitukselle. Kotkan kaupunginvaltuusto on hyväksynyt Henkilöstöstrategian vuosille 2013 - 2016 maaliskuussa 2013 (4.3.2013 § 44).

Johtoryhmät osallistuvat johtamisvalmennuksiin ja esimiehet suorittavat esimiesvalmennuksen. Vastuualuetasolla esimiehet vastaavat henkilöstöstrategian käytännön jalkauttamisesta. Henkilöstön osaamistason kohottamista tuetaan perustuen henkilöstöstrategiaan sekä osaamiseen ja uudistumiseen kohdistuviin tulostavoitteisiin. Osaamis- ja koulutustarpeita kartoitetaan vastuualueittain ja tietoja hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa.

Esimiesten tehtävänä on luoda yksiköidensä työntekijöiden kanssa kuva yksikön toiminnasta ja tulevaisuudesta osana kaupunkia. Yksiköille määritellään selkeät toimintaa ohjaavat tavoitteet ja toimintaa seurataan ja arvioidaan kehittämiseen kannustaen. Toiminnan ja arviointien perustana ovat asiakkuusnäkökulma: asiakasosallisuus ja kuntalaista osallistavat menettelyt.

Henkilöstösuunnitelma, rekrytointi- ja perehdytysmenettelyt, vuosittaiset kehityskeskustelut sekä työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ovat välineitä henkilöstövoimavarojen hallinnassa ja kehittämisessä. Kehityskeskustelussa käydään läpi mm. henkilöstön toimintaa ohjaavat tavoitteet, arvot, osaamistarpeet ja kouluttautumissuunnitelmat. Sen lisäksi keskusteluissa arvioidaan henkilöstön suoriutumista ja työhyvinvoinnin kehittymistä.

Toimeenpano:

- ✚ Henkilöstösuunnitelma ja -kertomus, henkilöstölle suunnattavat kyselyt ja niiden tulokset ohjaavat henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja hallintaa. Henkilöstökertomuksessa raportoidaan osaamisesta, kouluttautumisesta, työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta ja niiden kehittymisestä tulosyksiköittäin ja henkilöstöryhmittäin.
- ✚ Henkilöstökoulutuksen seuranta toteutetaan vastuualueittain koko kaupungin tasolla koulutusrekisterillä ja kehityskeskusteluissa. Kyselyjen sekä kehityskeskustelujen tulosten pohjalta laaditaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteitä.
- ✚ Henkilöstökertomus julkaistaan intrassa ja sen keskeiset tulokset esitellään henkilöstölle pidettävissä esimiesinfoissa sekä käsitellään vastuualueiden johtoryhmissä ja henkilöstötilaisuuksissa.

### 6.3 Prosessien johtaminen ja toiminnan tuloksellisuus

Toiminnan ja prosessien johtamisella sekä laatutyöllä edistetään hyväksytyjen toimintatapojen systemaattista toimeenpanoa, toiminnan häiriöttömyyttä, jatkuvuutta, laatua ja jatkuvaa kehittämistä. Strategioista johdettujen tavoitteiden, prosessikuvausten ja toimintaohjeiden avulla kriittiset menestystekijät saatetaan käytäntöön, jolloin hallitaan myös niiden toteutumista uhkaavia riskejä. Prosessien johtaminen perustuu ydinprosessien hallintaan. Prosessikokonaisuuksien toimeenpanosta ja seurannasta vastaavat tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden esimiehet. Prosessien arviointien yhteydessä tunnistetaan keskeiset riskitekijät, suunnitellaan niitä koskevat hallintamenettelyt sekä tunnistetaan prosessien väliset yhteydet, tietojärjestelmät, tekniset varajärjestelmät että niiden toimivuuden valvontamenettelyt ja -vastuut.

Kotkan kaupungilla on käytössään prosessien kuvaamiseen tarkoitettu QPR Software Oyj:n ProcessQuide - ohjelmisto, jossa on tällä hetkellä (kevät 2014) 14 käyttäjän lisenssi. Lisenssi on työasemakohtainen ja niiden hallinnoinnista vastaa tietohallinto. Kaupunginvaltuuston 15.10.2012 hyväksymässä **Palveluverkkoselvityksessä ja palvelustrategiassa 2020** Kotkan kaupungin keskeisimpien palvelustrategisten periaatteiden kohdassa *Sähköisiä palveluita kehitetään* todetaan: Prosessikuvausten laatiminen aloitetaan toiminnan ja johtamisen kehittämiseksi. Yhtenäisen ja laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi Kotkan kaupungilla tulee olla organisaation prosessien kuvaamista ohjaavat vahvistetut ohjeet ja periaatteet. Riskienhallinnan johtoryhmä toimii tietohallinnon kanssa yhteistyössä prosessien kuvaamista ohjaavissa ja määrittävissä toimenpiteissä.

Kriittisten menestystekijöiden ja kehityskeskusteluiden avulla strategiat ja prosessikuvauksiin sisältyvät toimintatavat jalkautetaan kunkin työntekijän työhön. Osaamisen johtamisella ohjataan prosessien onnistumista ja työssä jaksamisella turvataan operatiivinen toiminta ja toimintatapojen systemaattinen noudattaminen. Olennainen osa toiminnan ja prosessien johtamista on asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ajantasainen seuranta, mahdollisten poikkeamien havaitseminen, sekä prosessien ja suoritumisen arvioinnit. Systemaattisesta seurannasta, poikkeamiin reagoinnista ja arviointien suorittamisesta vastaavat tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden esimiehet.

### 6.4 Riskienhallinnan yhteistyö ja yhteyshenkilöt

Kotkan kaupungin ja kaupunkikonsernin riskienhallinta tapahtuu yhteistyössä eri tahojen: kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja, tehtävä- ja vastuualuejohto, lautakunnat, talous- ja rahoitusjohtaja, riskienhallinnan johtoryhmä kanssa, minkä vuoksi eri tahojen välinen tiedonkulku ja käytännön riskienhallintatyön selkeä vastuuttaminen ja organisointi ovat avainasemassa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden toteutuksessa.

Riskienhallinnan yhteyshenkilöitä ovat riskienhallinnan johtoryhmän jäsenet, sisäinen tarkastus, vastuualuejohto, liikelaitosjohto, tietohallintopäällikkö, valmiussuunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat henkilöt sekä konserniyhteisöjen toimitusjohtajat.

Toimeenpano:

- ✚ Tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden ydinprosessien kuvauksilla sekä henkilöstön tehtäväkuvauksilla varmistetaan palveluprosessien laatua, jatkuvaa seuranta ja kehittämistä.

- ✚ Prosessikuvausten laadinnan yhteydessä arvioidaan merkittävimpiä riskejä ja määritellään menettelyt niiden hallitsemiseksi. Prosessit kytketään toiminnan kehittämiseen, kriittisiin menestystekijöihin, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen seurantaan.
- ✚ Prosessien toimivuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti ja niiden perusteella kehitetään toimintatapoja ja riskienhallintaa.

## 6.5 Johtamisen ja toiminnan edellyttämän tiedon riittävyys ja luotettavuus

Hallitus, lauta- ja johtokunnat, johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet vastaavat siitä, että heillä on käytettävissään riittävä, luotettava ja ajantasainen sisäinen tieto tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan lainmukaisuudesta ja niihin liittyvistä olennaisista poikkeamista. He vastaavat myös sisäisen tiedonkulun toimivuudesta. Tiedonvälityksen menettelyitä ovat mm. perehdytys- ja koulutustilaisuudet ja -materiaalit, suunnittelu- ja itsearviointitilaisuudet, kehityskeskustelut, yksikkökokoukset, ryhmätyöskentely, tietojärjestelmät (sähköposti, intra) ja tiedotteet.

Uudelle henkilöstölle järjestetään perehdytystä toimintaa ohjaavista tavoitteista, säännöistä ja ohjeista, toimintaa ohjaavista arvoista ja hyvästä hallintotavasta sekä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

Olennainen osa johtamista ja tiedonvälitystä ovat myös raportoinnin ja arvioinnin menettelyt. Toimintakertomus, henkilöstökertomus, osavuositarkastukset, kyselyt, asiakas- ja sidosryhmäpalautteet, prosessien ja riskien arvioinnit tuottavat systemaattista tietoa toiminnan tuloksellisuudesta ja toiminnasta. Tilivelvollisten viranhaltijoiden ja esimiesten tulee saamansa tiedon perusteella seurata vastuullaan olevia toimintoja ja ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin, mikäli havaitaan lainsäädännön, johtosääntöjen tai ohjeiden vastaista toimintaa tai muutoin epätaloudellista tai tehotonta toimintaa.

Toimeenpano:

- ✚ Strategisten päämäärien ja kriittisten menestystekijöiden saavuttamisen sekä merkittävien riskien raportointi hallitukselle, lauta- ja johtokunnille on säännöllistä ja johdonmukaista.
- ✚ Olennainen toiminnallinen, taloudellinen ja muu informaatio on määritelty ja niiden säännönmukainen tiedonvälitys valtuustolle, hallitukselle, lauta- ja johtokunnille, johtaville viranhaltijoille ja muulle henkilöstölle on järjestetty systemaattisesti.
- ✚ Toiminnan seurannan ja (itse)arvioinnin menettelyt sisältävät tavoitteiden saavuttamisen, prosessien sujuvuuden, asiakasosallisuuden ja henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmat. Havaittuihin poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja systemaattisesti.

## 7 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden hyväksyminen ja seuranta

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ja niihin tehtävät muutokset hyväksytään kaupunginvaltuustossa. Ohjetta koskevat käytännön ohjausta koskevat päivitykset käsitellään riskienhallinnan johtoryhmässä ja viedään tiedoksi kaupunginhallitukselle. Kaupunginjohtaja, tehtävä-, vastuu- ja palvelualueiden johtavat viranhaltijat ja esimiehet vastaavat ohjeiden toimeenpanosta osana strategista ja operatiivista johtamista, ohjausta, päätöksentekoa ja kaikkea toimintaa. Myös johtoryhmät käsittelevät yleisohjeen sekä vastaavat sen käytännön jalkauttamisesta.

Johtavien viranhaltijoiden, esimiesten ja henkilöstön tulee tehtäviensä edellyttämässä laajuudessa olla tietoinen johtamis- ja hallintojärjestelmästä ja sen eri osa-alueista. Johtamisen, toiminnan ohjauksen, riskienhallinnan sekä seurannan ja valvonnan käytännön menettelyitä valmistellaan keskitetysti periaatteisiin pohjautuen. Ohjeen toimeenpanoa, tehokkuutta ja ajantasaisuutta seurataan systemaattisesti. Kaupunginhallitukselle, lauta- ja johtokunnille raportoidaan ohjeen sekä sitä täydentävien menettelyjen toimeenpanosta vuosittain. Raportointi on osaltaan perustana hallituksen selonteolle sisäisestä valvonnasta ja konsernivalvonnasta.

## LIITEET

Elinkeinostrategia 2013 - 2020 (kv 14.10.2013 § 177)

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/19562\\_Kotka\\_ek-strat\\_hyv\\_141013.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/19562_Kotka_ek-strat_hyv_141013.pdf)

Henkilöstöstrategia 2013 - 2016 (kv 04.03.2013 § 44)

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/17268\\_Kotka\\_Henkilostostrategia\\_2013-2016.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/17268_Kotka_Henkilostostrategia_2013-2016.pdf)

Kaupunkistrategia 2013 - 2016 (kv 19.08.2013 § 134)

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/19663\\_Kaupunkistrategia\\_2013-2013\\_hyvakstyty.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/19663_Kaupunkistrategia_2013-2013_hyvakstyty.pdf)

Ohjeet vieraanvaraisuudesta, edustamisesta ja lahjoista (kh 18.11.2013 § 401)  
*Kotkan kaupungin säädöskokoelma 2013 Nro 18*

Palveluverkkoselvitys ja palvelustrategia 2020 (kv 15.10.2012 § 121)

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/19657\\_Kotka\\_palv-verkkoselv\\_palvstrat\\_valt151012.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/19657_Kotka_palv-verkkoselv_palvstrat_valt151012.pdf)

Sopimustenhallintaohjeisto (kh 18.11.2013 § 402 )

Talouden tasapainotusohjelma (kv 10.06.2013 § 105)

Tietoturvapoliittikka (kv 01.03.2010 § 47)

<http://atkintra/intraohjeet/Tietoturva/Tietoturvapoliittikka.pdf>

Suositus vaikutusten arvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa

[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2573](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2573)

## **Sanasto**

### **Johtamis- ja hallintojärjestelmä**

Tapa johtaa ja hallita toimintaa eettisesti vastuullisella tavalla, jotta organisaation perustehtävä ja visio toteutuvat ja toiminta on vaikuttavaa ja taloudellista.

### **Sisäinen valvonta**

Johtamisen, toiminnan suunnittelun ja ohjauksen, seurannan ja arvioinnin menettelyitä, jotka varmentavat toiminnan tuloksellisuutta, lainmukaisuutta sekä varojen ja resurssien asianmukaista hallintaa ja käyttöä. Valvonnalla varmennetaan riskienhallinnan systemaattista toimeenpanoa, riittävyyttä sekä tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan lainmukaisuutta.

### **Riski**

Ulkoinen tai sisäinen uhkatekijä eli ei toivottu tapahtuma, joka voi toteutuessaan aiheuttaa vahinkoa, menetyksiä tai resurssien tuhlausta. Lisäksi riskillä tarkoitetaan vahvuutta tai mahdollisuutta, joka on jäänyt hyödyntämättä. Riskillä voi olla negatiivinen tai positiivinen vaikutus kaupungin toimintaan, asiakkaisiin tai sidosryhmiin. Riskiä arvioidaan todennäköisyyden ja seurauksen perusteella.

### **Riskienhallinta**

Riskienhallinta on olennainen osa kaupungin toimintaa ja johtamista. Riskienhallinnalla tarkoitetaan menettelytapoja, joilla tunnistetaan toimintaan kohdistuvia riskejä, arvioidaan tunnistettuja riskejä ja määritellään toimenpiteitä tunnistettujen riskien toteutumisen todennäköisyyden ja/tai seurauksen vakavuuden pienentämiseksi. Lisäksi riskienhallintaan kuuluu säännöllinen raportointi kaupungin hallitukselle, lauta- ja johtokunnille.

### **Tilivelvollinen ja tilivelvollisuus**

Toimielin ja henkilö, jolla on vastuu johtamastaan toiminnasta ja sen valvonnasta. Kuntalain mukaiseen tilivelvolliseen voidaan kohdistaa muistutus sekä evätä vastuuvapaus. Tilivelvollisuus sisältää vastuunalaisuuden toiminnan tuloksellisuudesta, lainmukaisuudesta, varojen ja resurssien turvaamisesta, sekä johtamisesta ja ohjauksesta.

### **Hyvä hallintotapa**

Hyvä hallintotapa tarkoittaa objektiivista ja tasapuolista henkilöstön, asiakkaiden sekä eri sidosryhmien kohtelua sekä toimivallan käyttöä yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden.