

Mikkelin kaupunki

# Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje

Kaupunginhallitus 21.6.2021 § 276

## Sisällys

1.	SISÄISEN VALVONNAN OHJEEN TARKOITUS.....	1
2.	SISÄISEN VALVONNAN VASTUUT.....	2
3.	VALVONTAYMPÄRISTÖ .....	2
4.	RISKIENHALLINTA.....	2
5.	VALVONTAMENETELMÄT .....	3
5.1.	Sisäinen tarkastus .....	4
6.	SISÄISEN VALVONNAN KOHTEET JA MENETTELYTAVAT .....	5
6.1.	Toimivalta ja vastuut.....	5
6.2.	Päätöksenteko .....	6
6.3.	Henkilöstö .....	6
6.4.	Toiminta ja talous.....	7
6.5.	Kirjanpito ja maksuliikenne.....	7
6.6.	Ympäristöasiat .....	7
6.7.	Omaisuuksien hallinnointi.....	7
6.8.	Hankinnat.....	8
6.9.	Tietohallinto, tietoturva ja tietosuojat.....	8
7.	SISÄISEN VALVONNAN SEURANTA JA RAPORTOINTI.....	9
8.	ILMOITUSVELVOLLISUUS EPÄASIANMUKAISISTA MENETTELYTAVOISTA.....	10
9.	OHJEEN VOIMASSAOLO .....	10
	LIITE 1: Mikkelin kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointimalli .....	10

## 1. SISÄISEN VALVONNAN OHJEEN TARKOITUS

Sisäisen valvonnan ohjeen tarkoituksena on varmistaa ja edistää sisäisen valvonnan käytännön toteutusta Mikkelin kaupunkikonsernissa sekä tiedottaa sisäisen valvonnan merkityksestä, velvoitteista ja vastuista koko henkilöstölle. Mikkelin kaupungin konserniohjeen mukaisesti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeita tulee noudattaa myös konserniyhtiöissä. Ohjeessa määritetään sisäisen valvonnan vastuita sekä tehtäviä toimenpiteitä ja toimintaan liittyviä raportointivelvoitteita.

Uusi kuntalaki (410/2015) pitää sisällään säännökset kunnan ja kuntakonsernin sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

- 14.7 §: Valtuuston tulee päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista.
- 90 §: Hallintosäännössä annetaan tarpeelliset määräykset f) hallinnon ja talouden tarkastuksesta sekä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.
- 115 §: Toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta kunnassa ja kuntakonsernissa.
- Toimintakertomuksessa on myös annettava tietoja sellaisista kunnan ja kuntakonsernintalouteen liittyvistä olennaisista asioista, joista ei ole tehtävä selkoa kunnan tai kuntakonsernin taaseessa, tuloslaskelmassa tai rahoituslaskelmassa. Tällaisia asioita ovat ainakin arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä sekä tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä.
- 123 §: Tilintarkastajien on viimeistään toukokuun loppuun mennessä tarkastettava hyvän tilintarkastustavan mukaisesti kunkin tilikauden hallinto, kirjanpito ja tilinpäätös.
- Tilintarkastajien on tarkastettava Onko kunnan ja kuntakonsernin sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvontajärjestetty asianmukaisesti.

Kuntalain säännöksien tavoitteena on terävöittää kuntien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä ja siitä raportointia. Tästä syystä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulisi perustua järjestelmälliseen ja dokumentoituun toimintatapaan. Sisäisen valvonnan järjestäminen on johdon velvoite. Se antaa näkökulman organisaation toimintaan, johtamiseen ja riskienhallintaan.

Mikkelin kaupunkikonsernissa sisäisen valvonta ja riskienhallinta perustuu rakenteeltaan ns. COSO ERM -malliin. Mallin mukaan sisäinen valvonta on prosessi, joten sisäistä valvontaa ei voida pitää toiminnasta irrallisena osana. Sisäisen valvonnan tavoitteena on tukea johdon päätöksentekoprosessia ja saada riittävä varmuus toiminnan tuloksellisuudesta, toiminnan ja talouden lainmukaisuudesta, talousarvion noudattamisesta, varojen ja omaisuuden turvaamisesta ja raportoinnin oikeellisuudesta ja riittävydestä. Lisäksi sisäisellä valvonnalla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja annetaan perusteet toiminnan jatkuvalla kehittämiselle osana päivittäistä toimintaa. Ihmiset säättävät ja mahdollistavat organisaation tavoitteet ja toteuttavat valvonnan ja riskienhallinnan.

Sisäisen valvonnan tulee kattaa kaiken kaupunkikonsernin toiminnan. Sisäisen valvonnan menettelyt tulee sisällyttää ja valvontanäkökulma tulee huomioida kaikessa johtamisessa sekä organisaatioiden että toimialojen suunnitelmissa. Toimialojen sisäisiin määräyksiin sekä ohjeisiin tulee sisällyttää sisäisen valvonnan toteutumisen edellyttämät menettelyt. Toimintasuunnitelmaan tulee sisällyttää suunnittelujaksoa koskevat sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat erityiset linjaukset ja odotukset.

## 2. SISÄISEN VALVONNAN VASTUUT

Kuntalain 14.7 §:n mukaan valtuuston tulee päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeen tavoitteena on vahvistaa ja yhdenmukaistaa Mikkelin kaupunkikonsernin hyvää hallintoa ja johtamista. Ohje koskee kaikkia kaupunkikonsernin toimielimiä ja johtoa sekä kaikkea kaupunkikonsernin toimintaa, josta Mikkelin kaupunki vastaa omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden myötä.

Valtuusto päättää kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista ja edellyttää, että kaupunkikonsernin kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoilla on riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Valtuuston tehtävänä on ohjeistaa koko konsernin sisäisen valvonnan käytänteet ja vastuut hallintosäännössä. Kaupunginhallituksella on vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistamisesta ja asianmukaisesta järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Kaupunginhallituksen alaiset toimielimet vastaavat omien tehtäväalueidensa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta, tuloksellisuudesta sekä niistä raportoinnista hyväksytyjen ohjeiden mukaisesti. Johtavien viranhaltijoiden, erityisesti tilivelvollisten, tehtävänä on toimeenpanna sisäinen valvonta ja riskienhallinta vastuualueellaan ja raportoida niistä hyväksytyjen ohjeiden mukaisesti. Konserniyhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat vastaavat niiden sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta. Konserniyhteisöt raportoivat konsernijohdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta sekä merkittävien riskien hallinnasta konserniohjeen mukaisesti.

Sisäistä valvontaa toteuttavat myös kaikki työntekijät kaikilla organisaatiotasolla osana toimintarutiineihin sisältyvää toimintojen ja varojen käytön valvontaa. Kaikkien tulosalueiden ja tulosyksiköiden on toimintaa suunnitellessaan otettava huomioon sisäisen valvonnan asettamat vastuut ja velvoitteet sekä varattava niille tarvittavat resurssit.

## 3. VALVONTAYMPÄRISTÖ

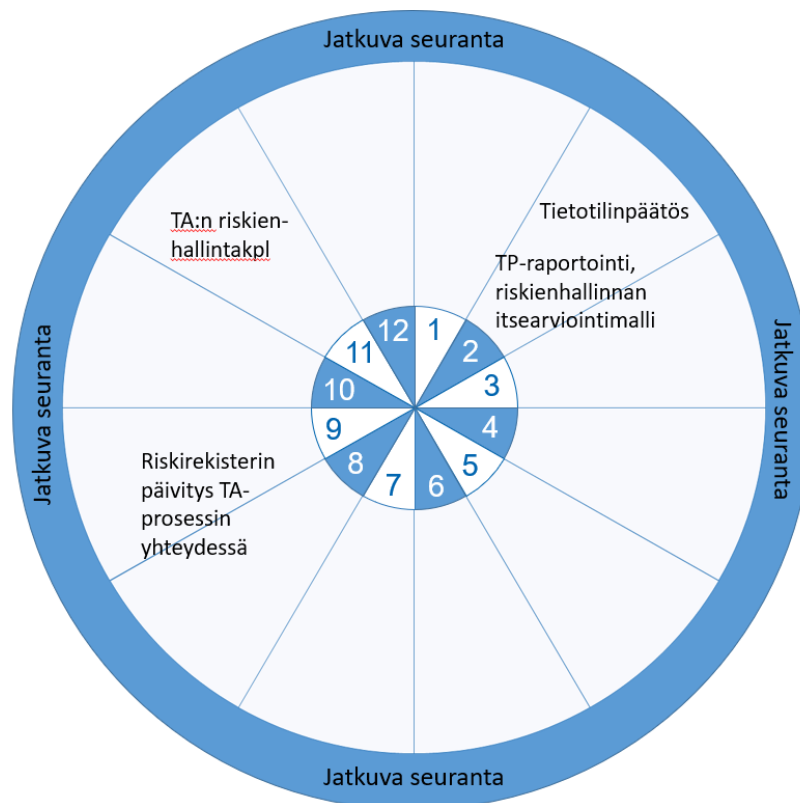
Valvontaympäristö luo organisaation hengen vaikuttaen ihmisten valvontatietoisuuteen. Se on kaikkien muiden osatekijöiden perusta, joka luo järjestystä ja jäsentyneisyyttä ja siten perustan koko sisäisen valvonnan toimivuudelle. Johdon ja esimiesten tulee omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä ja luoda organisaatioon myönteinen sisäisen valvonnan ilmapiiri. Johtamistapa ja toimintakulttuuri luovat perustan valvontaprosessille ja edistävät tavoitteiden saavuttamista sekä henkilöstön valvontatietoisuutta. Ne vaikuttavat oleellisesti sisäisen valvonnan osatekijöiden toteutumiseen ja samalla organisaation kaikkeen muuhunkin toimintaan. Valvontaympäristöstä huolehtimalla johto muokkaa valvontaympäristöä haluamallaan tavalla ja vaikuttaa samalla sisäisen valvonnan onnistumiseen. Hyvin toimiva valvontaympäristö sisältää toimivat organisaatorakenteet, selkeät ja asianmukaiset toimivallan sekä vastuun jaot, henkilöstön hyvän ammattitaidon ja jatkuvan kehittämisen, korkeat eettiset periaatteet sekä rakentavan johtamistyylin.

## 4. RISKIENHALLINTA

Riski on mahdollinen tapahtuma tai tapahtumaketju, joka voi vaarantaa taloudellisten tai toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen lyhyellä tai pitkällä aikavälillä tai uhata organisaation mainetta. Riski ei ole ainoastaan negatiivisen asian mahdollinen tapahtuminen, vaan myös se, että jokin voimavarojen mahdollistama hyvä jää toteutumatta. Sisäisen valvonnan kannalta on olennaista, että toimintaan liittyvät riskit ja mahdollisuudet on arvioitu ja ymmärretty. Kaupungin talousarvion ja käyttösuunnitelman laatimisen yhteydessä tulee arvioida tulevan vuoden tavoitteisiin ja tehtäviin kohdistuvat riskit, jotka estävät tai heikentävät tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta tulee liittää osaksi toiminnan ja talouden suunnittelua, seurantaa ja kehittämistä tai se voidaan toteuttaa siten, että riskienhallinta liitetään osaksi toimintajärjestelmiä kartoittamalla riskit itsearviointina olemassa olevissa prosesseissa.

Talousarviovalmistelun yhteydessä laaditaan vuosittain riskien arvioinnin, ennaltaehkäisyn ja vastuut-  
tamisen työkaluksi kehitetty riskirekisteri. Riskirekisteri kattaa koko kaupunkiorganisaation, ja sen  
avulla arvioidaan olemassa olevia riskitekijöitä sekä niiden todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta, sekä  
nimetään kullekin tunnistetulle riskille riskienhallinnan vastuuhenkilö.

Riskienhallinnan vuosikello esittää ajankohdat edellä esitetyille riskienhallinnan arviointi- ja raportoin-  
titoimenpiteille. Vuosikellon mukaisesti riskienhallinta on myös jatkuva ympärivuotinen prosessi, joka  
tulee huomioida kaikessa toiminnassa.



## 5. VALVONTAMENETELMÄT

Valvontamenetelmillä tarkoitetaan niitä toimintaperiaatteita ja menettelytapoja, joiden avulla pyri-  
tään varmistamaan, että tarpeellisiin toimiin ryhdytään sisäisen valvonnan ja riskien hallitsemiseksi.  
Valvontatoiminnot kattavat koko organisaation, sen kaikki tasot ja toiminnot. Esimiesten tehtävänä  
on määritellä ja toteuttaa vastualueensa osalta sellaiset valvontatoimet, joiden avulla voidaan saada  
kohtuullinen varmuus siitä, että riskiarvioinnissa havaitut riskit ovat hallinnassa. Valvontatoimissa ha-  
vaittuja poikkeamatietoja seurataan ja niihin puututaan aktiivisesti. Toimialojen sisäisen valvonnan  
kannalta työprosesseihin sisäänrakennetut tarkistus- ja valvontatehtävät ovat tärkeimmät. Niiden toi-  
mivuuteen ja noudattamiseen on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota. Näin järjestetty sisäinen valvonta  
vähentää erillisten valvontatarkastusten tarvetta ja antaa mahdollisuuden suunnata voimavaroja teh-  
okkaasti.

Mikkelin kaupungin sisäisen valvonnan järjestäminen perustuu COSO-ERM -käsitelmalliin. Sen mukaan  
sisäinen valvonta on prosessi, jonka saavat aikaan organisaation hallitus, organisaation johto sekä muu  
henkilöstö ja sitä toteutetaan, jotta saataisiin kohtuullinen varmuus tavoitteiden saavuttamisesta.

COSO -raportti lähtee siitä, että yhteisöllä on missio, tehtävä, jonka täyttämiseksi se asettaa tavoitteita ja luo strategioita. COSO -raportissa tavoitteet jaetaan kolmeen ryhmään.

1. **Toiminnalliset tavoitteet:** Tavoitteet, jotka liittyvät organisaation resurssien tarkoituksenmukaisuuteen ja tehokkaaseen käyttöön. Tavoite toteutuu, kun se saavutetaan resursseja tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti käyttäen.
2. **Talouden raportointi:** Tavoitteet, jotka liittyvät julkaistavien taloudellisten raporttien luotettavuuteen. Tavoite toteutuu, kun organisaation ylimmällä johdolla ja muulla johdolla on päätöksenteossa käytettävissään luotettavaa tietoa oikeaan aikaan ja kun ulkoiset sidosryhmät voivat luottaa annettuun taloudelliseen informaatioon.
3. **Lakien ja sääntöjen mukaisuus:** Tavoitteet, jotka liittyvät toimimiseen yritystä koskevien lakien ja sääntöjen mukaan. Tavoite toteutuu, kun organisaation toiminnassa noudatetaan lakeja ja organisaation itselleen luomia sääntöjä ja toimintatapoja.

### 5.1. Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. *(Sisäisten tarkastajien kansainvälisen järjestön IIA:n sisäisen tarkastuksen määritelmä)*

Sisäistä tarkastusta suorittaa kaupunkikonsernissa ulkoinen palveluntarjoaja **sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen** mukaisesti. Sisäinen tarkastus toimii kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan alaisuudessa. Sisäistä tarkastusta suorittavien henkilöiden osalta tulee varmistaa se, että riippumattomuus toteutuu riittävässä määrin sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaisesti.

Sisäinen tarkastus tarkastaa, arvioi ja kehittää kaupunkikonsernin

- sisäisen valvonnan järjestelmiä
- riskienhallintaa
- toimintojen lain- ja päätöksenmukaisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta
- resurssien tehokasta ja taloudellista käyttöä
- johtamisessa ja päätöksenteossa käytettävän tiedon luotettavuutta sekä antaa tarvittaessa neuvontaa näihin liittyvissä asioissa.

Erillisten valvontatarkastusten tulee perustua sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmaan, jonka kaupunginhallitus hyväksyy. Tarkastuskohteiden valinta tulee tapahtua riskien perusteella. Tarkastuksissa hyödynnetään mm. havainnointia, haastatteluja ja tietojärjestelmien tuottamaa informaatiota. Tarkastussuunnitelmassa tulee määrittää muun muassa tarkastusten tavoitteet, kohteet, laajuus, ajankohta, resurssit ja raportointi. Tarkastajan tulee valmistautua etukäteen tarkastuksen suorittamiseen perehtymällä tarvittavaan aineistoon.

Suoritetuista tarkastuksista laaditaan sellaiset asiakirjat, jotka todentavat suoritettujen tarkastusten. Tarkastuskohteelle raportoidaan suullisesti tarkastuksen aikana sellaisista havainnoista ja epäkohdista, jotka ovat vähäisiä, ellei erityistä syytä kirjalliseen raportointiin ole. Tarkastuksen suorittajan on tarvittaessa kirjattava nämä asiat säilytettäviin asiakirjoihin. Tarkastuksesta laaditaan tarkastusraporttiluonnos, joka annetaan tarkastuskohteelle tiedoksi ja kommentoitavaksi. Saadun palautteen perusteella korjataan luonnoksessa mahdollisesti olleet virheet ja väärinkäsitykset. Tarkastusraporttiluonnoksen tultua käsitellyksi laaditaan kirjallinen tarkastusraportti, johon liitetään tarkastuskohteen mahdollisesti antamat eriävät mielipiteet tarkastuskertomuksessa esitetyistä havainnoista ja toimenpideehdotuksista. Tarkastusraportista tulee käydä ilmi tarkastuksen suorittamisajankohta, tarkastuksen

suorittajat, tarkastuskohteen taustatiedot, tarkastuksen peruste, tarkastuksen tarkoitus, ja laajuus sekä rajaukset, korjaavat toimenpiteet edellisen tarkastuksen jälkeen, suoritettavat tarkastustoimenpiteet, tehdyt havainnot ja johtopäätökset sekä suositukset ja toimenpide-ehdotukset. Tarkastusraportti toimitetaan tarkastuskohteena olleelle ja tiedoksi kaupunginhallitukselle. Erilliset valvontatarkastukset ovat osa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.

## 6. SISÄISEN VALVONNAN KOHTEET JA MENETTELYTAVAT

Sisäisen valvonnan keskeinen tehtävä on tuottaa oikeaa ja riittävää tietoa toiminnan kehittymisestä tavoitteita kohti ja siten edesauttaa organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Kun johdolla on käytettävissään tiedot toiminnan kehityksestä, toimintaa uhkaavista riskeistä ja mahdolliset suositukset valvonnan parantamisesta, ovat toiminnan järkevän ohjauksen edellytykset olemassa ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys kasvaa. Sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä osatekijästä. Ne on johdettu tavasta, jolla kaupungin perustoimintaa johdetaan, ja ne ovat osa johtamisprosessia.

Osatekijät ovat:

1. johtamistapa ja organisaation kulttuuri,
2. riskien arviointi,
3. päivittäisvalvonta ja tehtävien eriyttäminen,
4. raportointi ja tiedonvälitys,
5. seuranta ja tarkastus.

Sisäisen valvonnan pääkohteet voidaan vielä jaotella Mikkelin kaupungissa seuraavasti:

- a) päätöksentekoprosessin valvonta,
- b) tietoturvan sisäinen valvonta,
- c) hankinnan sisäinen valvonta,
- d) strategian ja toiminnallisten tavoitteiden sisäinen valvonta,
- e) henkilöstöasioiden sisäinen valvonta,
- f) talouden sisäinen valvonta,
- g) omaisuuden hallinnan sisäinen valvonta,
- h) omistajaohjauksen sisäinen valvonta.

Yksityiskohtaisten ja kattavien sisäisten valvonnan kohteiden ja menettelytapojen yksityiskohtainen luetteleminen ei ole tässä ohjeessa tarkoituksenmukaista, koska valvontaympäristöt poikkeavat toisistaan perustehtävien erilaisuudesta ja toimintayksiköiden kokoeroista johtuen. Seuraavassa on lueteltu sisäisen valvonnan kannalta keskeisiä kohteita ja niihin liittyviä riskejä sekä sisäisen valvonnan menettelyitä.

### 6.1. Toimivalta ja vastuut

Kaupungin toimivalta ja vastuut on määritelty hallintosäännössä ja johtosäännössä, joilla valtuusto on siirtänyt toimivaltaansa toimielimille, luottamushenkilöille ja viranhaltijoille. Samalla valtuusto on antanut viranomaiselle oikeuden siirtää eli delegoida sille siirrettyä toimivaltaa edelleen. Toimivallan voi siirtää sekä toimintasäännöllä että yksittäisellä päätöksellä. Toimielin tai viranhaltija, jolle toimivaltaa on siirretty, on sekä oikeutettu että velvoitettu tekemään päätöksen asiasta. Se, jolle on siirretty toimivaltaa, on vastuussa tehdystä päätöksestä. Toimielimissä päätöstä vastaan äänestänyt tai eriävän mielipiteen ilmoittanut ei kuitenkaan ole vastuussa päätöksestä. Asian esittelijällä on, mikäli päätös poikkeaa hänen päätösehdotuksestaan, oikeus ilmoittaa eriävä mielipide. Jos esittelijä ei ilmoita eriävää mielipidettään, myös hän on vastuussa esittelystään poikkeavasta päätöksestä.

Toimivaltaa siirtäneen viranomaisen tulee varmistua siitä, että toimielin tai viranhaltija, jolle toimivaltaa siirretään, kykenee käyttämään sitä asianmukaisesti. Toimivaltaa siirtäneellä viranomaisella on valvontavastuu delegoinnin mukaisista päätöksistä. Vastuuta ei voi välttää vetoamalla siihen, että toimivalta on siirretty. Toimivallan ja vastuiden epäselvyydestä aiheutuvia riskejä voivat olla mm. toimivallan ylittäminen tai tehtävien tekemättä jääminen. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi selkeät toimivallan ja vastuiden määrittelyt ja kuvaukset sekä toiminnan ja valtuuksien käytön valvonta.

## **6.2. Päätöksenteko**

Päätöksentekoprosessiin sisältyvät asian vireille tulo, valmistelu, päätöksenteko, tiedottaminen, toimeenpano sekä toimeenpanon valvonta. Päätöksenteon tulee perustua oikeisiin ja riittäviin tietoihin. Päätöstekstin on oltava yksiselitteinen ja täsmällinen. Päätökset on perusteltava. Tiedon on säilyttävä muuttumattomana asian kaikissa käsittelyvaiheissa. Päätöksenteossa ja -valmistelussa sekä täytäntöönpanossa on noudatettava lainsäädäntöä sekä sääntöjä ja ohjeita. Lainvastaiset ja virheellisesti tehdyt päätökset voidaan valitusteitse oikeudessa kumota. Päätöksenteossa on muistettava, ettei esteellinen henkilö osallistu asian käsittelyyn, mikä tarkoittaa asian käsittelyn kaikkia vaiheita valmistelusta täytäntöönpanoon saakka. Jokainen päätöksentekijä on ensisijaisesti itse vastuussa siitä, ettei osallistu esteellisenä asian käsittelyyn. Toimielimien jäsenten ja esimiesten tulee valvoa alaistensa päätöksentekoa tarvittaessa otto-oikeutta käyttämällä. Otto-oikeus on ylemmän viranomaisen keino valvoa alemman viranomaisen päätöksenteon laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Päätöksentekoprosessin toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta seurataan vuosittain toimielinten antamissa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteoissa, joihin kootaan yhteenveto viranhaltija ja toimielinpäätöksistä: kokousten ja päätösten määrät, oikaisuvaatimukset, valitukset, otto-oikeuden käyttämiset, vireillä olevat oikeusprosessit sekä eri oikeusasteiden päätökset.

## **6.3. Henkilöstö**

Henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu edellyttää voimassa olevan lainsäädännön, virka- ja työehtosopimusten sekä muiden henkilöstöasioita koskevien määräysten, päätösten ja ohjeiden noudattamista. Toimintayksiköiden tulee omassa päätöksenteossaan noudattaa konsernihallinnon antamia ohjeita ja linjauksia ja huolehtia tarvittavien yhteistoimintavelvoitteiden toteuttamisesta ennen päätöksentekoa. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on sekä esimiehellä että työntekijöillä. Esimiehen on kuitenkin tiedostettava oma roolinsa ja tunnettava hänelle työnantajan edustajana kuuluvat velvollisuudet. Esiin tulleet ongelmat on käsiteltävä heti ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. Henkilöstöasioihin liittyviä ongelmallisia asioita ei saa jättää käsittelemättä. Toimintayksiköiden johdon tulee valvoa esimiestyön asianmukaisuutta ja puuttua tarvittaessa epäkohtiin. Esimiesten ja toimintayksiköiden johdon tulee suorittaa tarvittavat työnjohdolliset puuttumistoimenpiteet alaistensa osalta. Annetut huomautukset ja varoitukset tulee dokumentoida ja niiden tulee perustua kaupungin ohjeisiin ja käytäntöihin. Henkilöstöasioihin liittyvistä poikkeavista menettelytavoista tulee ilmoittaa konsernihallinnon henkilöstöyksikköön. Esimiesten on valvottava palkan maksatuksen oikeellisuutta kuukausittain. Erityistä huomiota on kiinnitettävä virka- ja työehtosopimusten mukaisiin arviointijärjestelmiin ja palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Samoin tulee menetellä harkinnanvaraisia etuuksia käsiteltäessä. Henkilöstöyksikön ja esimiehen on seurattava palkan maksuperusteiden oikeudenmukaisuutta ja oikeellisuutta.

Riskit liittyvät henkilöstön hyvinvointiin (esimerkiksi työn kuormittavuus, työn organisointi, sairauspoissaolot ja työtapaturmat). Henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja henkilöstön liikkuvuuden varmistaminen sisältävät riskejä henkilöstöresurssien tehokkaalle käytölle. Avainhenkilöriskit on tunnistettava ja avainhenkilöille on määriteltävä sijais- ja varahenkilöjärjestelyt. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi osaamisen hallinnan ja kehittämisen työkalut kuten kehityskeskustelut sekä henkilöstöhallinnon raportointi ja -seuranta.



## 6.4. Toiminta ja talous

Talousarviossa ja -suunnitelmassa on esitetty kaupungin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä resurssit. Palvelukokonaisuudet ja liikelaitokset määrittelevät vuosittain talousarviossaan, miten ne toteuttavat omaa perustehtäväänsä tavoitteellisesti. Kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden pohjalta toimielimet hyväksyvät tehtäväalueensa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä käyttösuunnitelmat määrärahoille ja tuloarvioille. Valtuusto hyväksyy talousarviossa investointisuunnitelman taloussuunnittelukaudelle. Investointien suunnittelun yhteydessä on selvítettävä investointien vaikutukset toiminnan volyymiin, kokonaiskustannuksiin ja käyttötalouteen. Ennen investointiesityksen tekemistä on selvítettävä myös vaihtoehtoisten tuottamistapojen ja ulkopuolisen rahoituksen mahdollisuudet. Riskejä ovat mm., että tavoitteet eivät ohjaa aidosti toimintaa, toiminta ei ole tavoitteiden mukaista, poikkeamia asetetuista tavoitteista ei huomata tai niitä ei oteta huomioon. Yleisesti kyse on kaupungin talouteen kohdistuvista uhkista ja kaupungin toiminnan sopeuttamisesta niiden vaatimalla tavalla. Kyse on talousarvion valmistelussa tehtävistä valinnoista sekä talousarvion tuloihin, menoihin ja tavoitteiden toteutumiseen liittyvistä epävarmuustekijöistä. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi toiminnan ja talouden suunnitteluun liittyvät ohjeet, koulutukset sekä talouden raportointi ja seuranta.

## 6.5. Kirjanpito ja maksuliikenne

Oikein tehtyjen kirjausten ja tilinpäätöksen edellytyksenä on kirjanpito henkilöstön riittävä ammattitaito. Henkilöstön on ymmärrettävä kirjanpitojärjestelmiin sisältyvien kontrollien ja täsmäytysten merkitys ja heidän on osattava käyttää niitä virheettömän kirjanpidon ja tilinpäätöksen varmistamiseksi. Kirjanpitojärjestelmästä ja siihen liittyvistä osajärjestelmistä on oltava ajantasaiset menettämävaukset. Kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen liittyviä riskejä ovat mm., että kirjanpitoa ei hoideta lakien ja määräysten mukaisesti, saatavia ei saada perityksi, varoja tileiltä ja käteiskassoista häviää tai käytetään väärin tai tehtävienjaon epäselvyyksien johdosta taloushallinnon tehtäviä jää suorittamatta. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi tehtävien eriyttäminen, täsmäytykset, laskujen asiatarkastus ja hyväksyminen sekä kassavarojen tarkastukset ja muu omaisuuden hallinnointi. Arvonlisäveroon liittyviä riskejä ovat esimerkiksi, että verollisesta myynnistä jää arvonlisävero tilittämättä (aiheutuu viivästysseuraamuksia) ja vähennykseen tai palautukseen oikeuttava vero jää saamatta. Sisäisen valvonnan keinoja ovat erilaisten tarkistusraporttien ja laskujen läpikäynti, henkilökunnan koulutus ja ohjeistus arvonlisäveron käsittelyyn.

## 6.6. Ympäristöasiat

Kaupungin ympäristöjärjestelmä on organisaation ympäristöjohtamisen väline, jonka avulla ympäristöasiat otetaan järjestelmällisesti huomioon toiminnassa ja sen suunnittelussa. Yleisesti vastuu ympäristöasioiden huomioimisesta osana työtehtäviä kuuluu kaikille kaupungin työntekijöille ja luottamushenkilöille. Riskejä ovat mm., että hyväksytyt ympäristötavoitteet eivät aidosti ohjaa toimintaa, poikkeamia asetetuista tavoitteista ei huomata tai niitä ei oteta huomioon. Ympäristötilinpäätös julkaistaan vuosittain ja tiivistelmä ympäristötilinpäätöksestä esitetään osana kaupungin tilinpäätöstä. Kaupungin kestävä kasvun strategia sisältää melko kattavasti ympäristöasioita, joita seurataan normaalien strategiaseurannan aikataulun mukaisesti.

## 6.7. Omaisuuden hallinnointi

Palvelukokonaisuudet, liikelaitokset ja tytäryhteisöt ovat velvollisia huolehtimaan siitä, että kaupunkikonsernin omistama ja hoidossa oleva omaisuus pidetään kunnossa ja että sitä käytetään taloudellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Toimialajohtajat vastaavat, että omaisuudesta ja irtaimesta omaisuudesta laaditaan asianmukaiset luettelot talouspalveluiden ohjeistuksen mukaisesti. Omaisuuden kohdistuvia riskejä on arvioitava säännöllisesti. Riskienhallinnasta vastaa se yksikkö, jonka hoitoon omaisuus on uskottu. Kaupungin kiinteä ja irtain omaisuus vakuutetaan kaupunginhallituksen hyväksymien periaatteiden mukaisesti. Toimintayksiköiden on välittömästi ilmoitettava kaupungin

omaisuuteen kohdistuneista vahingoista ja rikoksista hallintojohtajalle, kaupungin lakimiehelle, talouspalveluille sekä poliisille tutkinnan suorittamista varten. Seuranta varten toimintayksiköiden on pidettävä em. tapahtumista omaa rekisteriä, jonka tiedot on vuosittain käsiteltävä yksikön toimintakertomuksessa.

## 6.8. Hankinnat

Hankinnoissa noudatetaan konsernilaajuisesti hankintalainsäädäntöä ja Mikkelin kaupungin **hankintasäädäntöä**. Toimintayksiköiden johdon on varmistettava, että hankintatoiminta on järjestetty tarkoituksenmukaisesti, yksikössä on riittävä hankintaosaaminen ja hankinnat tehdään oikein, asianmukaisesti, taloudellisesti ja tehokkaasti. Hankintojen yhteydessä ei saa antaa eikä ottaa vastaan lahjoja tai palveluksia. Henkilökohtaisia hankintoja ei saa tehdä kaupungin hankintojen yhteydessä eikä käyttää kaupungin hankintasopimuksia omaksi edukseen. Esteellinen henkilö ei saa osallistua hankintojen valmisteluun tai päätöksentekoon. Riskejä ovat mm., että hankintoja tehdään ilman valtuuksia, hankintalainsäädännön tai ohjeiden vastaisesti, omaisuutta häviää tai turmeltuu. Sisäisen valvonnan keinoja ovat esimerkiksi hankintavaltuuksien määrittely, valtuuksien käytön ja ohjeiden noudattamisen seuranta, hankintaan liittyvien tehtävien jako sekä hankintaprosessin toimivuuden arviointi.

## 6.9. Tietohallinto, tietoturva ja tietosuoja

Kaupungin tietotekniikkaan ja tiedonhallintaan liittyvän toiminnan on oltava suunnitelmallista, osamiseen perustuvaa, ennakoitavaa, kustannustehokasta ja huomioitava kokonaisuuden hallinta. Taavoitteena on turvata kaupungin tietoresurssien ja -pääoman hyväksikäyttö suunnittelussa, johtamisessa, toteuttamisessa ja valvonnassa.

Kaupungilla on koko konsernia koskeva kaupunginhallituksen hyväksymä tietoturva- ja tietosuojapolitiikka, jossa määritellään periaatteet, vastuut, menettelytavat ja ohjeet tietoturvan ja tietosuojan varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tietoturva- ja tietosuojapolitiikkaan liittyvät tarkemmat käytännön ohjeet määritellään erillisissä ohjeissa. Useissa palveluissa on lainsäädännön edellyttämiä erityisohjeita tietoturvaan ja tietosuojaan liittyen. Henkilötietojen tietoturva ja tietosuoja korostuvat palvelutuotannon ulkoistamisessa niissä tapauksissa, kun kaupungilla säilyy tietosuojalainsäädännön tarkoittama rekisterinpitäjän vastuu. Ulkoistussopimuksia tehtäessä niihin tulee aina liittää ehdot osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista. Henkilörekistereistä juridisesti vastaavalla rekisterinpitäjällä on rekisterinpitäjän velvoite antaa asiasta kirjalliset ohjeet, nimetä tehtävistä vastaavat ja huolehtia tietojen ajantasaisuudesta. Rekisteröityjen informointi toteutetaan tietosuojaselosteiden avulla.

Johto vastaa siitä, että kaupungilla on olemassa toimiva järjestelmä, jossa merkittävät tietoturva- ja tietosuojariskit sekä toiminnalliset riskit tunnistetaan ja arvioidaan. Vastuu tietoteknisistä jatkuvuus- suunnitelmista ja toimintaohjeista on tietojärjestelmän omistajayksiköllä. Jokaisen tietojärjestelmän omistajan on mm. kartoitettava tietojärjestelmiensä toimintaan liittyvät sopimukset, riskit, huolehdittava tietojenkäsittelyn luottamuksellisuudesta, tietojen oikeellisuudesta, pääsynvalvonnasta, elinkaaresta, päivityksistä ja toimintojen jatkuvuudesta yhteistyössä tietohallinnon kanssa.

Riskienhallinnassa on huomioitava, että kaupungin on pystyttävä tuottamaan lakisääteiset ja muut vastuullaan olevat palvelut teknisistä ongelmista huolimatta ilman, että siitä koituu kuntalaisille kohtuutonta haittaa. Tietoturvariskillä tarkoitetaan epäedullisia seuraamuksia, jotka voivat aiheutua siitä, että tieto ei ole turvassa ulkopuolisilta (luottamuksellisuus), tieto ei ole käytettävissä oikeaan aikaan oikeilla henkilöillä (saatavuus) tai tietojen virheettömyyttä ei voida taata (oikeellisuus). Tietojärjestelmäriskit koostuvat mm. teknisten järjestelmien häiriöistä ja puutteellisuuksista ja kattavat

esimerkiksi palvelutuottaja-, järjestelmä-, toimintatapa-, laitteisto-, ohjelmisto- ja tietoliikennet riskit. Tietojärjestelmän omistajien vastuuhenkilöiden tehtävänä on valvoa tietoturvaohjeiden noudattamista yhdessä järjestelmiä käyttävien työntekijöiden, esimiesten ja tietohallinnon kanssa. Työntekijän poistuessa kaupungin palveluksesta tai järjestelmien käyttötarpeen loputtua muusta syystä esimiesten on valvottava, että käyttöoikeudet päätetään välittömästi.

Tietohallinto vastaa tietoturvan ja tietosuojan hallinnan kehittämisestä sekä koordinoinnista, mutta käytännön vastuu oman organisaation ja toiminnan tietoturvasta on jokaisella esimiehellä ja työntekijällä. Esimiesten tulee varmistaa, että henkilöstö hallitsee tietohallinnon, tiedonhallinnan, tietoturvan ja tietosuojan perusteet. Varmistaminen onnistuu mm. tarkastamalla kehityskeskusteluissa, että jokainen tietotekniikkaa käyttävä työntekijä on suorittanut kaupungin intranetin linkistä ”Tietosuojan oppimisympäristö” löytyvän tietoturvan ja tietosuojan opintopolun.

Kaupungin tavoitteena on tehtyjen tietojärjestelmäinvestointien täysimääräinen hyödyntäminen ja niiden kustannustehokkuuden parantaminen. Tietojärjestelmien ja tietojärjestelmiä käyttävien palveluiden käyttöönotossa tulee aina varmistaa, että hankittava ja käyttöönotettava tietojärjestelmä täyttää tietohallinnon linjaukset mm. tietoturvan ja kokonaisarkkitehtuurin osalta. Tarve tietosuojasetuksen mukaiselle vaikutuksenarvioinnille on arvioitava hankinnan suunnittelun varhaisessa vaiheessa.

Kaikissa ICT-hankinnoissa on noudatettava niistä annettuja hankintaohjeistuksia. Tietohallinto on myös sopijapuoli perustietotekniikkaan liittyvissä hankinnoissa. Tietohallinto tukee palvelualueita tietojärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä, mutta järjestelmien omistajuus on palvelualueilla.

Tietohallinto ja palvelualueet seuraavat ja arvioivat säännöllisesti omaa toimintaansa. Tietohallinto linjaa tietohallinnon pitkän tähtäimen tavoitteet kaupunkistrategian pohjalta. ICT-investointien etenemistä ja tavoitteiden toteutumista seurataan tietohallinnon ja palvelualueiden välisissä tapaamisissa sekä tarvittaessa kaupungin johtoryhmässä.

Henkilön poistuessa kaupungin palveluksesta tai järjestelmien käyttötarpeen loputtua muusta syystä esimiesten on valvottava, että käyttöoikeudet peruutetaan välittömästi.

## **7. SISÄISEN VALVONNAN SEURANTA JA RAPORTOINTI**

Kuntalain 123 §:n mukaan tilintarkastuskertomuksessa annetaan mm. lausunto sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä esitys vastuuvapauden myöntämisestä sekä mahdollisesta tilivelvolliseen kohdistuvasta muistutuksesta. Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto on vuonna 2013 antanut yleisohjeen kunnan ja kuntayhtymän tilipäätöksen laatimisesta. Yleisohjeessa on ohjeet selonteon antamisesta kunnan sisäisen valvonnan järjestämisestä. Kaupunginhallituksen on toimintakertomuksessa tehtävä selkoa, miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty, onko valvonnassa havaittu puutteita kuluneella tilikaudella ja miten sisäistä valvontaa on tarkoitus kehittää voimassa olevalla suunnitelmakaudella. Sisäisen valvonnan toimivuutta tulee seurata jatkuvasti. Johdon ja esimiesten tulee varmistua sen toimivuudesta ja riittävydestä osana päivittäistä johtamista.

Jatkuviin seurantatoimenpiteisiin kuuluvat esimerkiksi:

- tavallisten johtamistoimien kautta saatu näyttö siitä, että sisäinen valvonta toimii (toiminnan ja talouden seurantaraportit, erilliset raportit ja selvitykset)

- ulkoisilta osapuolilta saatu tieto vahvistaa omaa arviota tai voi viestittää tulevista ongelmista (asiakaspalautteet, asiakasvalitukset, asiakaskäyttäytyminen)
- tietojärjestelmien tuottamaa tietoa voidaan verrata muista tietolähteistä saatuihin tietoihin tai manuaalisesti tehtyihin laskelmiin
- sisäiset ja ulkoiset tarkastajat sekä toimielimet antavat suosituksia sisäisten valvontatoimien vahvistamiseksi (esim. tarkastuslautakunnan arviointikertomus)
- koulutustilaisuudet, suunnittelu- ja muut kokoukset antavat tärkeää palautetta johdolle siitä, onko valvonta tehokasta

Sisäinen valvontajärjestelmä toimii organisaatiossa silloin, kun jatkuvien seurantatoimenpiteiden avulla kyetään toiminnasta löytämään puutteita ja kehittämiskohteita sekä havaintojen pohjalta kyetään toimintaa kehittämään ja ohjaamaan haluttuun suuntaan. Liitteenä 1 oleva Mikkelin kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointimalli on seurannan työkalu, jolla sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa voidaan arvioida. Mallin tuloksia tulisi käsitellä säännöllisesti johto- ja esimiestasoilla.

## **8. ILMOITUSVELVOLLISUUS EPÄASIANMUKAISISTA MENETTELYTAVOISTA**

Kaupunkikonsernin palveluksessa olevan henkilön, joka työtehtäviensä hoidon yhteydessä havaitsee kaupunkikonsernin toiminnassa epäasianmukaisia tai riskialttiita menettelytapoja, epäiltäviä laiminlyöntejä tai väärinkäytösepäilyjä, on ilmoitettava havainnoistaan lähimmälle esimiehelle. Mikäli tämä ei ole luonteen tai henkilön aseman johdosta mahdollista, on asiasta ilmoitettava toimialan johtajalle. Epäiltyä väärinkäytöstä koskevan ilmoituksen vastaanottajan tulee ryhtyä kulloinkin ilmoituksen edellyttämiin riittävänä pidettäviin toimenpiteisiin asian selvittämiseksi. Mikäli se ei kuulu ilmoituksen vastaanottajan toimivaltaan tulisi hänen huolehtia siitä, että ilmoitus saatetaan eteenpäin hänen esimiehelleen tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymiseksi.

## **9. OHJEEN VOIMASSAOLO**

Tämä ohje astuu voimaan kaupunginhallituksen hyväksymisen yhteydessä kumoten samalla vanhan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeen (KH 10.2.2020 52 §). Kaupunginhallitus valtuuttaa konserniohjausryhmän tekemään sisäisen valvonnan ohjeeseen sellaisia vähäisiä muutoksia, jotka ovat tarpeellisia ohjeen ajan tasalla pitämiseksi. Sisäistä valvontaa ja tarkastusta suorittavat soveltavat toiminnassaan sisäisen valvonnan ohjetta sekä sisäisen tarkastuksen toimintaohjetta.

**LIITE 1: Mikkelin kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointimalli**

e = Ei sovellettavissa, 1 = Heikosti, 2 = Kohtuullisesti, 3 = Melko hyvin, 4 = Hyvin				
Sisäinen toimintaympäristö ja valvontakulttuuri		Arvio (1-4)	Perustelut, puutteet	Suunnitellut kehitystoimenpiteet
<b>Toimintakulttuuri</b>	Ovatko yksikön arvot ja toimintaperiaatteet määritelty ja toimitaanko niiden mukaisesti?			
	Arvostetaanko kehittämiskohteiden tai puutteiden esille tuomista?			
	Puututaanko yksikössä johdonmukaisesti sääntöjen vastaiseen toimintaan?			
<b>Toiminnan tavoitteet</b>	Onko yksikölle asetettu tavoitteet ja ovatko ne kattavat?			
	Tukeeko tavoitteenasettelu kaupungin strategiaa?			
	Onko tavoitteiden systemaattinen seuranta järjestetty?			
	Reagoidaanko havaittuihin poikkeamiin?			
	Onko palkkiojärjestelmää kytetty tavoitteiden saavuttamiseen?			
<b>Organisaatiorakenne</b>	Onko organisaatiorakenne selkeä ja toimiva?			
	Onko tehtävänjaot vastuineen määritelty ja niitä koskeva ohjeistus ajan tasalla?			
<b>Resurssit</b>	Onko talousarvio oikein mitoitettu suhteessa tavoitteisiin?			
	Onko yksiköllä käytössään tehtävien edellyttämä määrä henkilöstöä?			
	Onko henkilöstön osaaminen riittävällä tasolla?			
	Ovatko yksiköllä tehtävien edellyttämät toimitilat, laitteet ja tietojärjestelmät?			
	Onko yksikössä varmistettu että yksikkö kykenee suoriutumaan ydintehtävistään myös normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa?			
Sisäinen toimintaympäristö ja valvontakulttuuri		Arvio (1-4)	Perustelut, puutteet	Suunnitellut kehitystoimenpiteet
<b>Lainsäädäntö ja kaupungin sisäiset ohjeet</b>	Ovatko toimintaa ohjaavat säännöt, määräykset, ohjeet ja päätökset ajan tasalla?			

	Tunteeko henkilöstö keskeiset työhönsä vaikuttavat ohjeet ja säännöt?			
	Miten hyvin yksikkö on välttynyt viime vuoden aikana kanteilta, virallisessa prosessissa olevilta valituksilta tai oikeustapauksilta			
	Varmistaako johto, että ohjeita ja sääntöjä noudatetaan?			
<b>Riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta</b>		<b>Arvio (1-4)</b>	<b>Perustelut, puutteet</b>	<b>Suunnitellut kehittöimenpiteet</b>
<b>Riskienhallintamenettelyt</b>	Tunnnetteko kaupungin riskienhallintaa ohjaavat dokumentit: johtosäännöt ja toimintaohjeet, sisäisen valvonnan yleisohje ja riskienhallintapolitiikka?			
	Onko riskienhallinta toteutettu kaupungin riskienhallintaa ohjaavien dokumenttien mukaisesti?			
	Onko riskienhallintamenettelyt kytketty osaksi suunnittelua ja ohjausprosesseja?			
<b>Riskien tunnistaminen</b>	Perustuuko riskien tunnistaminen järjestelmälliseen menettelmään?			
	Dokumentoidaanko tunnistetut riskit?			
	Onko riskien ennakkoinnissa onnistuttu?			
<b>Riskien arviointi</b>	Arvioidaanko tunnistettujen riskien merkitys (todennäköisyys ja vaikutukset) systemaattisesti?			
<b>Riskeihin vastaaminen</b>	Onko olennaisille riskeille määritelty hallintamenettelyt ja vastuut?			
	Arvioidaanko hallintamenettelyjen kustannuksia suhteessa saatuun hyötyyn?			
	Onko riskienhallinnan raportointi järjestetty asianmukaisesti?			
<b>Valvontatoimenpiteet</b>		<b>Arvio (1-4)</b>	<b>Perustelut, puutteet</b>	<b>Suunnitellut kehittöimenpiteet</b>
<b>Prosessien kontrollien suunnittelu</b>	Ovatko keskeiset toimintaprosessit ja projektit kuvattu ja dokumentoitu?			
	Onko hyväksymismenettely olemassa, ajantasainen ja toimiiko se suunnitellusti (esim.			

	ostolaskut, laskutus, palkat jne.)?			
	Onko tehtävien eriyttämistarpeet arvioitu ja ovatko vaaralliset työyhdistelmät tiedossa?			
	Onko yksikköraajat ylittävien prosessien kontrollit määritelty?			
<b>Kontrollien toimivuuden arviointi</b>	Onko päivittäisvalvonta osa esimiesten työtä?			
	Arvioidaanko toimintaprosessien toimivuutta säännöllisesti?			
	Arvioidaanko olennaisten kontrollien tarpeellisuutta säännöllisesti?			
<b>Toiminnan seuranta</b>	Seurataanko määrärahojen käyttöä säännöllisesti?			
	Ovatko täsmäytysrutiinit dokumentoitu, vastuutettu ja seurannassa?			
	Onko taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden seuranta systemaattista?			
	Varmistetaanko ostopalvelujen laadun sopimuksenmukaisuus?			
	Onko ostopalvelujen hankinnassa ja sopimuksissa huolehdittu kriittisten palvelujen/tuotteiden saannista myös normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa?			
	Onko sopimusten seuranta systemaattista ja vastuutettua?			
<b>Tietojärjestelmien kontrollit</b>	Onko tietojärjestelmien kontrollit testattu ja asianmukaisia?			
<b>Omaisuuksien hankinta, luovutus ja hoito</b>	Onko omaisuuden hankinnassa, luovutuksessa tai käytöarvossa toteutunut menetyksiä, arvon alennuksia tai onko jouduttu korvaus- tai muuhun oikeudelliseen vastuuseen?			
<b>Tiedonkulku ja raportointi</b>		<b>Arvio (1-4)</b>	<b>Perustelut, puutteet</b>	<b>Suunnitellut kehittystoimenpiteet</b>
<b>Raportointijärjestelmät</b>	Onko esimiesten käytössä raportointijärjestelmä, joka tuottaa oikea-aikaisesti			

	seurantatietoa toiminnan kustannuksista?			
	Tuottaako seurantajärjestelmä tietoa toiminnan laadusta (läpimenoajat, poikkeamat, asiakastytyväisyys jne)?			
<b>Tiedonkulku</b>	Onko tiedonkulku organisoitu ja vastuhenkilöt nimetty?			
	Perehdytetäänkö uudet työntekijät suunnitelmallisesti?			
	Onko sisäinen tiedonkulku järjestetty siten, että toiminnan ohjauksen kannalta merkityksellinen tieto toimitetaan oikeille henkilöille oikea-aikaisesti?			
	Onko luotu järjestelmällinen tapa tiedottaa suurelle yleisölle ja kohderyhmille?			
	Onko laadittu suunnitelmat ulkoisen viestinnän toteuttamisesta poikkeustilanteissa?			
<b>Tietojärjestelmät</b>	Ovatko tietojärjestelmät dokumentoituja ja luotettavia?			
	Tukevatko tietojärjestelmät päätöksentekoa ja toimintaa?			
<b>Seuranta</b>		<b>Arvio (1-4)</b>	<b>Perustelut, puutteet</b>	<b>Suunnitellut kehittöisimenpiteet</b>
<b>Sisäinen arviointi</b>	Seurataanko toimintaa ja poikkeamia säännöllisesti?			
	Analysoidaanko ja hyödynnetäänkö poikkeamaseurannan tietoja?			
	Arvioidaanko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta säännöllisesti?			
	Käsitelläänkö sisäisen tarkastuksen raportit ja havainnot säännöllisesti?			
<b>Ulkoinen arviointi</b>	Käsitelläänkö ulkoisten arviointien, tilintarkastajien, EU-tarkastajien ym. raportit säännöllisesti?			