



SUUPOHJAN AMMATTI-INSTITUUTTI

Liite 3
Yh 11/21.10.2015
§ 84
Liite 2
Yv 2/11.11.2015
§ 17

SAI - GOVERNANCE

Suupohjan koulutuskuntayhtymän johtamis-, hallinto- ja valvonta-järjestelmän yleisohje

Kokouskäsitteyt:

Johtoryhmä: 6.10.2015

Yhtymähallitus: 21.10.2015

Yhtymävaltuusto: 11.11.2015

SAI - Governance

SAI - Governance yleisohjeella kuvataan Suupohjan koulutuskuntayhtymän tapaa johtaa ja hallita toimintaa ja siihen liittyviä riskejä, jotta sen perustehtävä ja visio toteutuvat ja toiminta on vaikuttavaa ja taloudellista. Ohje kuvastaa siten organisaatiomme johtamis- ja hallintojärjestelmää, jonka tavoitteena on systemaattisesti edistää

muutosten, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien ennakointia, hallintaa ja vastuullista toimintaa koulutuskuntayhtymän ja Suupohjan ammatti-instituutin kaikilla tasoilla.

Ohjeen tavoitteena on myös luoda toimintakulttuuria, joka kannustaa strategiseen ja operatiiviseen kehittämiseen sekä varmistaa hyvän hallintotavan toteutumista ja toiminnan tuloksellisuutta. Toiminnan jatkuvaan parantamiseen tähtäävä ja kannustava toimintakulttuuri perustuu hyvään henkilöstöjohtamiseen sekä prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Sitoutunut, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta on tällöin avainasemassa.

Suupohjan koulutuskuntayhtymän perustehtävien tuloksellinen toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät säännönmukaista toimintaympäristön analysointia, ulkoisten uhkatekijöiden sekä sisäisten kehittämismahdollisuuksien tunnistamista ja niihin reagoitua. Tämä tapahtuu mm. osana toiminnan suunnittelua ja ohjausta, laatu järjestelmän ylläpidolla ja auditointi työllä sekä kehittämällä ja ylläpitämällä laadukkaita ja vaikuttavia päätöksenteon prosesseja. Asiakaspalautteilla, seurannan ja itsearviointien menettelyillä saamme tärkeää tietoa ydintoimintojen kehittämiseksi.

Toimintatapamme perustuu Suupohjan koulutuskuntayhtymän arvoihin:

- asiakaskeskeisyyteen,
- tuloksellisuuteen,
- myönteisyyteen, ja
- vastuullisuuteen.

Arvojen tulee toteutua kaikessa toiminnassamme, jonka tulee myös olla avointa ja läpinäkyvää.

Ari Loppi
Kuntayhtymän johtaja, rehtori

Sisällysluettelo

I JOHDANTO JOHTAMIS- JA HALLINTOJÄRJESTELMÄÄN	5
2 TOIMINNAN JÄRJESTÄMISTÄ OHJAAVAT TAVOITTEET JA HALLINTOTAVAN VAATIMUKSET	5
2.1 Perustehtävä ja toimintaa ohjaavat tavoitteet	6
2.2 Arvot, tilivelvollisuus ja hyvä hallintotapa	7
3 JOHTAMIS- JA HALLINTOJÄRJESTELMÄN TOIMIJAT, NIIDEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT	8
3.1 Yhtymävaltuuston tehtävä ja vastuut	8
3.2 Yhtymähallituksen tehtävät, vastuut ja toimintatavat	8
3.4 Johtoryhmä, johtavat viranhaltijat ja esimiehet	9
3.4 Henkilöstö	9
3.5 Sisäinen tarkastus	10
3.6 Tilintarkastus ja tarkastuslautakunta	10
4 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIEN HALLINTA - PERUSTEET	10
4.1 Järjestäminen ja tarkoitus	10
4.2 Riski ja mahdollisuus	12
4.3 Riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta	13
4.4 Valvontatoimet	13
5 JOHTAMIS-, OHJAUS-, SEURANTA- JA ARVIOINTIMENETTELYT	14
5.1 Strateginen johtaminen	14
5.2 Henkilöstöjohtaminen	15
5.3 Toiminnan ja prosessien johtaminen	16

5.4 Talous, talouden hoidon menettelyt sekä omaisuuden hallinta	17
5.5 Johtamisen edellyttämä toiminnallinen ja taloudellinen informaatio	20
6 TOIMEENPANO, SEURANTA JA ARVIOINTI	20
7 SAI –YLEISOHJEEN VOIMAANTULO	21

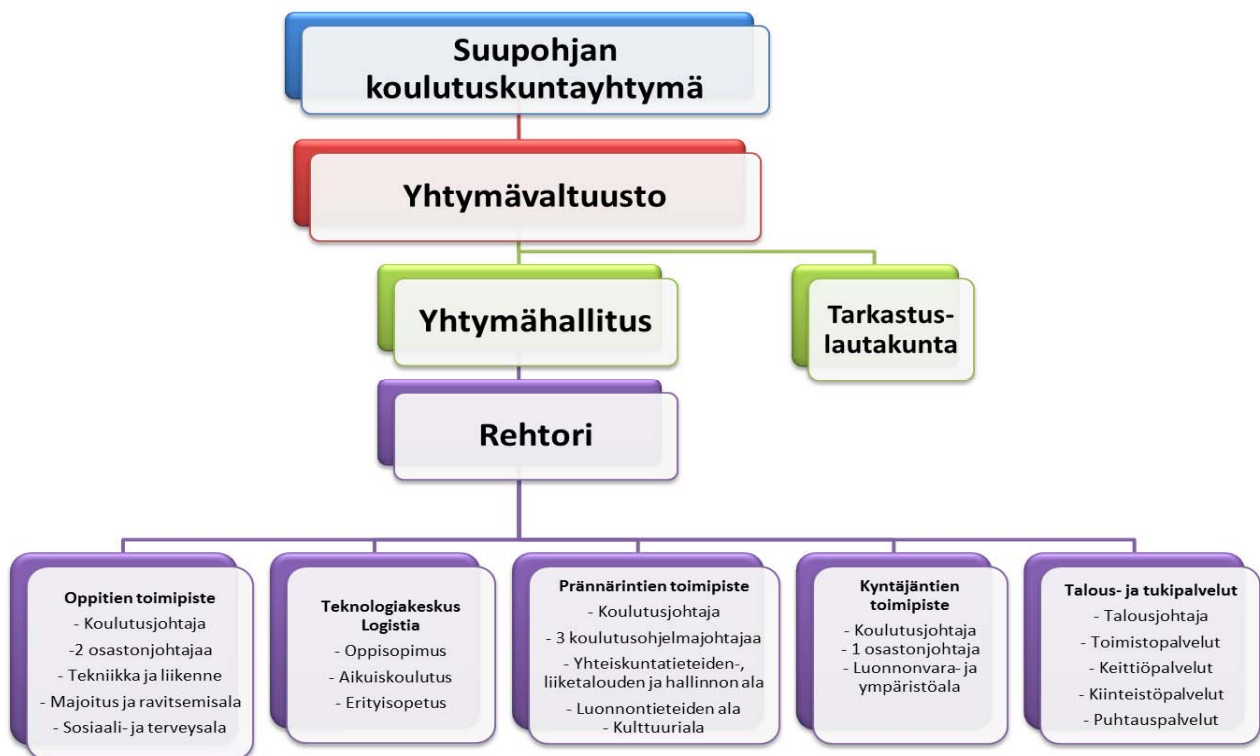
I Johdanto johtamis- ja hallintojärjestelmään

Kuntalakiin (325/2012) lisättiin kesällä 2012 säännökset kunnan ja kuntakonsernin sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Nämä säännökset tulivat voimaan vuonna 2014. Säännösten mukaan valtuuston tulee päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista (KL 13 §).

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden tavoitteena on vahvistaa ja yhdenmukaistaa kuntakonsernin hyvää hallintoa ja johtamista.

Johtamis- ja hallintojärjestelmän - Governance yleisohje on Suupohjan koulutuskuntayhtymän yhtymävaltuuston hyväksymä asiakirja, jolla ohjeistetaan yhtymähallituksen, viranhaltijoiden, esimiesten ja henkilöstön toimintaa. Ohjeesta käytetään nimeä SAI-Governance. Kuntayhtymällä on toiminnan ja johtamisen säännöt, toimintaohjeet, lomakkeet sekä johtamis- ja hallintojärjestelmän kuvaus sisältäen riskienhallinnan ja valvonnan ohjeistuksen. Edelliset yhdessä noudatettavien arvojen lisäksi luovat **johtamisen, riskienhallinnan ja valvonnan kokonaisuuden**.

Johtamis- ja hallintojärjestelmän tarkoituksena on tukea kuntayhtymää sen perustehtävän laadukkaassa toteuttamisessa, strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä opiskelijoiden, henkilöstön ja omaisuuden turvaamisessa erilaisilta riskeiltä. Johtamis- ja hallintojärjestelmällä ja siihen sisältyvillä johtamismenettelyillä edistetään sitoutumista kuntayhtymän arvojen mukaisiin toimintatapoihin sekä toiminnan ja ammatillisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.



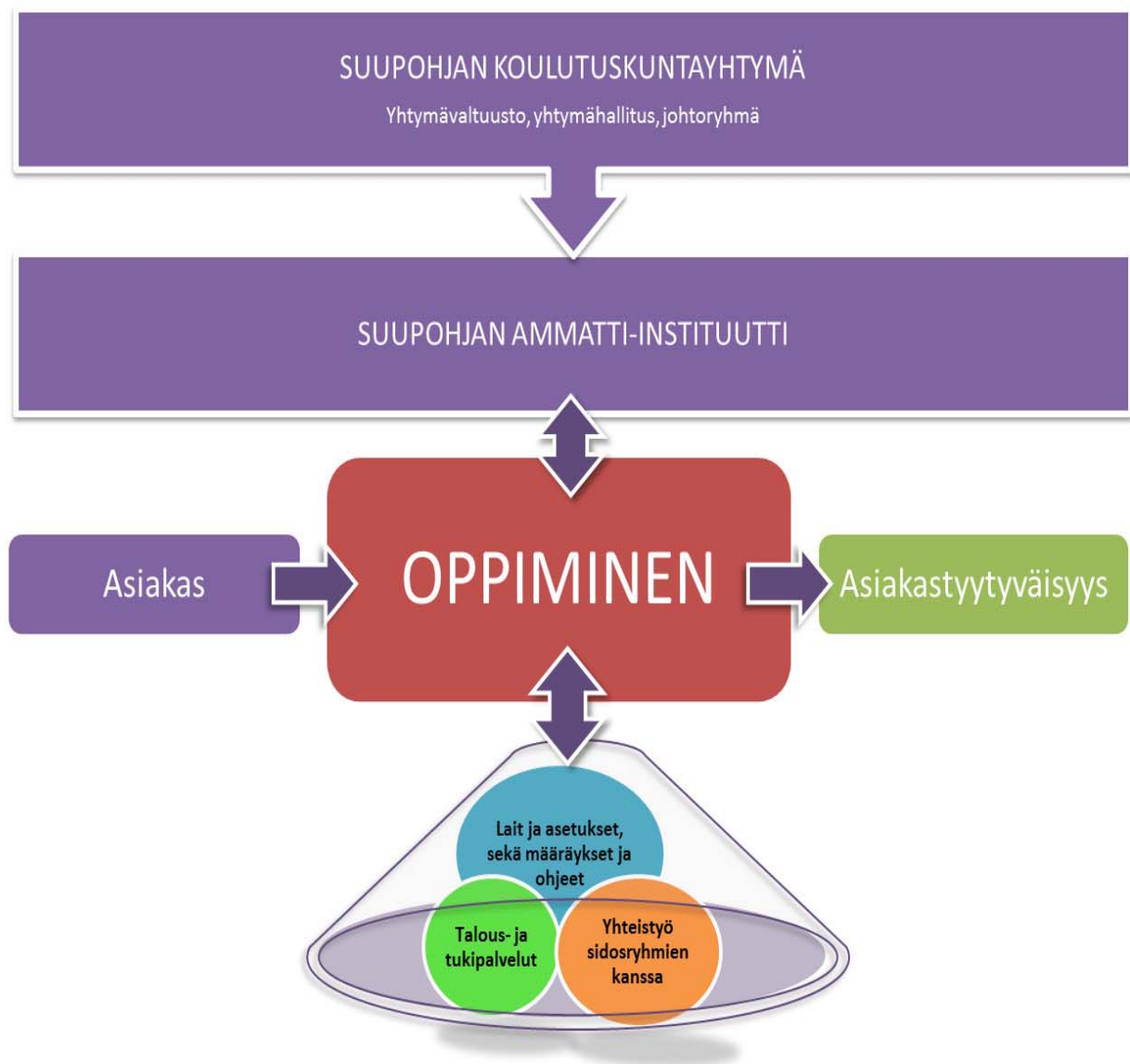
Kaavio I: Suupohjan koulutuskuntayhtymän toimintajärjestelmän pääkaavio

2 Toiminnan järjestämistä ohjaavat tavoitteet ja hallintotavan vaatimukset

2.1 Perustehtävä ja toimintaa ohjaavat tavoitteet

Kuntayhtymän johtamisen, toiminnan, riskienhallinnan ja valvonnan järjestämistä ohjaavat

- perussopimus, hallintosääntö ja toimintaohjeet,
- kuntalaki ja hallintolaki,
- lait ja asetukset ammatillisesta koulutuksesta ja aikuiskoulutuksesta sekä
- strategia ja toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä talousarviossa asetut tavoitteet, sekä



Kaavio 2: Prosessien keskinäinen vuorovaikutus

SAI - Governance on tapa johtaa ja hallita toimintaa siten, että koulutuskuntayhtymän ja Suupohjan ammatti-instituutin perustehtävä ja visio toteutuvat, ja toiminta on vaikuttavaa ja taloudellista.

Yhtymävaltuuston hyväksymä perustehtävä, visio, strategia ja arvot luovat perustan toiminnan suunnittelulle, päätöksenteolle, seurannalle ja arvioinnille. Kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmassa on esitetty yhtymätasoiset strategiasta johdetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Nuorten koulutukselle, aikuiskoulutukselle, oppisopimustoiminnalle, hallinnolle ja yhteisille palveluille (myöh. tulosalueet) johdetaan tavoitteet kuntayhtymän tavoitteista.

Suupohjan koulutuskuntayhtymän arvoilla, johtamismenettelyihin ja toimintatapoihin sisältyvillä riskien hallinnan ja valvonnan menettelyillä varmistetaan nuorten koulutuksen, aikuiskoulutuksen, oppisopimustoiminnan, hallinnon ja yhteisten palveluiden laadukas ja häiriötön toteutuminen, toiminnan ja päätöksenteon lainmukaisuus sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Kuntayhtymän johtamis- ja hallintojärjestelmän tavoitteena on **tuottaa** tilivelvolliselle konsernihallitukselle ja viranhaltijoille kuntayhtymän eri tulosalueille **riittävä varmuus arvojen noudattamisesta ja vastuullisesta toiminnasta** lisäksi seuraavien **tavoitteiden saavuttamisesta**:

- tehtävien ja toiminnan häiriötön toteutuminen (ml. tietojärjestelmien häiriötön toiminta)
- strategisten sekä toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen,
- toiminnan tuloksellisuus ja hyvän hallintotavan mukaiset menettelyt,
- moitteeton varainhoito, omaisuuden ja resurssien asianmukainen käyttö ja hoito
- toiminnallisen ja taloudellisen tiedon oikeellisuus, riittävyys sekä ajantasainen ja luotettava raportointi sekä
- toiminnan yhteiskuntavastuullisuus (sis. ympäristövastuu)

2.2 Arvot, tilivelvollisuus ja hyvä hallintotapa

Arvot

Suupohjan koulutuskuntayhtymän ja Suupohjan ammatti-instituutin **arvot ohjaavat** kaikkien toiminnassa mukana olevien toimintaa.

Suupohjan koulutuskuntayhtymän ja Suupohjan ammatti-instituutin arvot ovat:

- Asiakaskeskeisyys**
- Tuloksellisuus**
- Myönteisyys**
- Vastuullisuus**

Yhtymähallitus osoittaa omalla toiminnallaan ja päätöksenteollaan sitoutumisensa koulutuskuntayhtymän arvoihin. Tulosalueiden johtajat, muut esimiehet ja henkilöstö on osaltaan vastuussa arvojen mukaisista toimintatavoista ja niiden säännöllisestä arvioinnista.

Tilivelvollisuus

Kuntalain 75 §:n mukaisesti tilivelvollisina pidetään hallituksen jäseniä, esittelijöitä sekä tulosalueiden johtavia viranhaltijoita. Lisäksi tilivelvollisina voidaan pitää itsenäisestä tehtäväkokoaisuudesta vastaavia viranhaltijoita. Tilivelvolliseen voidaan kohdistaa muistutus ja häneltä voidaan evätä vastuuvapaus, ei pelkästään hänen itsensä, vaan myös hänen alaisensa tekemisestä tai tekemättä jättämisestä. Tilivelvollisuuden puuttuminen ei kuitenkaan vapauta esimiesasemassa olevaa viran- tai toimenhaltijaa alaistensa toiminnan valvontavastuusta.

Tilivelvollisuus kattaa hallituksen, kuntayhtymän johtajana toimivan rehtorin sekä tulosalueiden johtajien johtamis-, ohjaus- ja seurantavastuun lisäksi tulostulovuuden ja oikeudellisen vastuunalaisuuden. Vastuu pitää sisällään velvollisuuden järjestää riskienhallinta toimintoihin ja prosesseihin ja sen tehokkuuden valvonnan. Tulostulovuudella tarkoitetaan toiminnan tuloksellista järjestämistä, jolloin toiminta on tavoitteiden mukaista, vaikuttavaa ja taloudellisesti järjestettyä. Oikeudellisella vastuunalaisuudella tarkoitetaan voimassa olevan lainsäädännön ja hyvän hallintotavan noudattamista kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa.

Hyvä hallintotapa

Kuntayhtymän päätöksenteossa ja toiminnoissa noudatetaan hyvän hallinnon oikeusperiaatteita. Luottamushenkilöt, viranhaltijat ja työsuhteiset työntekijät ovat velvollisia toimimaan vastuullisesti ja hyvän hallintotavan mukaisesti. Hallinnossa asioivia ja asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti sekä toimivaltaa käytetään yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden.

Opiskelijoiden, muiden asiakkaiden, omistajien ja sidosryhmien asianmukainen kohtelu edellyttää, että henkilöstö toimii hyvän hallintotavan mukaisesti ja tuntee kuntalain ja hallintolain lisäksi riittävästi muuta lainsäädäntöä omalta vastuualueeltaan sekä tuntee kuntayhtymän säännöt ja ohjeet.

3 Johtamis- ja hallintojärjestelmän toimijat, niiden tehtävät ja vastuut

3.1 Yhtymävaltuuston tehtävä ja vastuut

Yhtymävaltuusto **päätää** koko kuntayhtymän toiminnan ja talouden keskeisistä **tavoitteista sekä talouden ja rahoituksen perusteista**. Yhtymävaltuusto **päätää vision, päämäärät ja keskeiset strategiat**. Yhtymävaltuuston strateginen päätöksentekorooli korostaa vastuullista ja ennakoivaa toimintatapaa. Se linjaa yhtymähallituksen talousarvion ja –suunnitelman sekä strategioiden valmistelua joka perustuu vähintään kerran toiminta- ja taloussuunnitelmakaudessa laadittavan toimintaympäristöanalyysin, koulutuspoliittisten linjausten, strategisten painopistealueiden, sekä toiminnan ja talouden arviointiin.

Yhtymävaltuusto **päätää** kokonaisvastuunsa perusteella osaltaan myös toimintaan, talouteen (ml. sijoitustoiminta ja, omaisuuteen liittyvistä riskeistä, niihin suhtautumisesta ja niiden hallinnan periaatteista). Yhtymävaltuuston työskentelyn periaatteiden ja menettelyiden tulee varmistaa jäsenkuntien näkökulmien kuuleminen ja huomioiminen suunnitelmien valmistelussa, strategisten mahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen ja arviointi, hallinta ja hyödyntäminen. Yhtymävaltuusto hyväksyy kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet, ja ottaa riskinäkökulman huomioon hyväksyessään koulutus kuntayhtymän strategiset, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä tehdessään päätöksiä ja osoittaessaan toiminnalliset resurssit.

3.2 Yhtymähallituksen tehtävät, vastuut ja toimintatavat

Yhtymähallitus ohjeistaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä tietohallinnon (ml. tietoturvallisuuden) järjestämisen ja ottaa huomioon riskinäkökulman, vahvuudet ja mahdollisuudet kuntayhtymän toiminnan johtamisessa. Hallitus **seuraa ja arvioi** suunnitelmien toimeenpanoa, toimintaa ja päätöksentekoa, tavoitteiden saavuttamista sekä toimintaympäristön muutoksia.

Yhtymähallituksen työskentelyä ohjaavat periaatteet ja käytännön menettelyt, joilla edistetään hallituksen strategiaa ja valvovaa roolia. Hallituksen **toimiala-asiantuntemusta** ja tehokasta toimintaa edistetään systemaattisin perehdytys- ja koulutusmenettelyin. Hallitus arvioi työskentelyään, sen johtamista ja suoriutumistaan säännöllisesti.

Yhtymähallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan **ohjeistamisesta**, sen asianmukaisesta **järjestämisestä**, toimeenpanon **valvonnasta ja tuloksellisuudesta**. Yhtymähallitus antaa vuosittain yhtymävaltuustolle toimintakertomuksessa **selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä** tilinpäätöksen yhteydessä. Tietoturvallisuuden riskienhallinnan perustaksi yhtymähallitus hyväksyy tietoturvallisuus-suunnitelman.

3.3 Kuntayhtymän johtajana toimiva rehtori

Kuntayhtymän johtajana toimiva rehtori **vastaa tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta sekä strategian tuloksellisesta toimeenpanosta**. Hänellä on vastuu kokonaisvaltaisen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä osana tehokasta johtamista hyväksytyyn riskienhallintapolitiikan mukaisesti sekä vastuu sen toimeenpanon ja toimivuuden raportoinnista yhtymähallitukselle.

3.4 Johtoryhmä, johtavat viranhaltijat ja esimiehet

Suupohjan ammatti-instituutin johtoryhmän tehtävänä on **tukea kuntayhtymän johtajana toimivaa rehtoria operatiivisessa johtamisessa sekä strategian ja riskienhallinnan toimeenpanossa ja toimia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjausryhmänä**. Kuntayhtymän johtajana toimiva rehtori vastaa tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta. Hänellä on asemansa perusteella **vastuu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestämisestä osana johtamista sekä sen toimivuuden raportoinnista hallitukselle**.

Johtoryhmä avustaa rehtoria varmistamaan, että koulutuskuntayhtymässä on koko toiminnan kattava riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Johtoryhmä käsittelee tilivelvollisten laatimat osavuosisikatsaukset ja muut tarpeelliset raportit toimialakohtaisen riskienhallinnan toteutumisesta ja arvioi riskienhallinnan menettelyiden riittävyyttä.

Tulosalueiden johtotiimien ja osastokohtaisten tiimien tehtävänä on koordinoita ja tukea tulosalueiden riskienhallinnan ja valvonnan järjestämistä osaksi toiminnan johtamista, toimintoja ja prosesseja. Tulosalueiden johtajien ja muiden esimiesten tehtävinä on johtaa toimintaa vastuullisesti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tilivelvolliset ja esimiehet vastaavat omalta osaltaan **sisäisen valvonnan toteutumisesta sekä riskien tunnistamisesta ja arvioinnista** yhtymävaltuuston hyväksymän yleisohjeen ja muiden annettujen toimintaohjeiden mukaisesti. Tilivelvolliset ja esimiehet päättävät tarpeellisista sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimenpiteistä oman vastuualueensa osalta.

Tilivelvolliset raportoivat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumisesta yhtymähallitukselle osana talouden ja toiminnan seurantaraportointia.

3.4 Henkilöstö

Henkilöstön velvollisuutena on **toimia kuntayhtymän arvojen, tavoitteiden, toimintaohjeiden, prosessikuvausten sekä vastuullisesti työ- ja tehtäväkuvaustensa edellyttämällä tavalla**. Heidän tulee aktiivisesti **ylläpitää ja kehittää ammatillista osaamistaan** sekä tehdä ehdotuksia toimintaprosessien ja toiminnan laadun kehittämiseksi, kuntayhtymän omaisuuden hoidon ja varojen asianmukaisen käytön varmistamiseksi.

Henkilöstön velvollisuutena on tehdä tehtäväkuvauksissa määritellyt työtehtävät ja noudattaa toimintaa koskevaa ohjeistusta ja prosessikuvauksia. Henkilöstölle järjestetään tarpeen mukaan koulutusta sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta riittävän riskitietoisuuden varmistamiseksi. Henkilöstön tulee **sitoutua oman ammatillisen osaamisensa jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen**. Heidän tulee **tiedottaa esimiehelleen toimintaan liittyvistä riskeistä, ja kehittämismahdollisuuksista**.

3.5 Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on kuntayhtymän henkilöstön työtehtäviin kuuluva toimintatapa, jonka avulla yhtymähallitus ja rehtori tarvittaessa saavat käyttöönsä kulloinkin tarpeellista tietoa ja henkilöstön osaamisalueisiin kuuluvaa erityisasiantuntemusta vastatakseen valvontavelvollisuudestaan. Sisäistä tarkastustoimintaa tehdään hallituksen ja kuntayhtymän johtajan alaisuudessa normaaleihin työkäytäntöihin sisältyvänä toiminnan osana ja toimintajärjestelmän työprosesseissa. Sisäisen tarkastuksen avulla havainnoidaan, arvioidaan ja tarvittaessa tehdään kulloinkin tarpeellisia muutoksia, ja kehittämisehdotuksia johtamisen työkäytäntöjen muuttamiseksi. Tehtävän tarkoituksena on poistaa havainnoituja riskimahdollisuuksia ja puuttua jo ilmenneisiin riskitekijöihin. Suupohjan koulutuskuntayhtymässä sisäistä tarkastusta tekevät työ- ja virkatehtäviensä kautta johtoryhmän jäsenet, taloushallinnossa työskentelevät kirjanpitäjä ja palkkasihteeri.

3.6 Tilintarkastus ja tarkastuslautakunta

Kuntalain 9. luvussa säädetään hallinnon ja talouden tarkastuksesta, tilintarkastusyhteisöstä, tilintarkastajasta sekä tarkastuslautakunnasta, ja niiden tehtävistä ja toimivallasta. Lisäksi tarkastuslautakunnan toimintaa säätelee kuntayhtymän tarkastussääntö.

Yhtymävaltuusto valitsee hallinnon ja talouden tarkastamista varten **virkevastuulla toimivan tilintarkastajan**. **Tarkastuslautakunta valmistelee** yhtymävaltuuston päätettäväksi hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat sekä **arvioi**, ovatko yhtymävaltuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet. Tarkastuslautakunta **seuraa** strategioiden laadintaprosesseja ja **osallistuu** strategiaseminaareihin.

Tarkastuslautakunnan toiminta on **olennaisiin asiakokonaisuuksiin keskittyvää, objektiivista ja lisäarvoa tuottavaa** suunnitelmallista, hallituksen ja yhtymävaltuuston ohjausta, päätöksentekoa sekä toiminnan **kehittämistä tukevaa arviointitoimintaa**. Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta perustuu kirjalliseen toimintasuunnitelmaan ja systemaattisiin arviointimenettelyihin ja -kriteereihin. Lautakunta pyytää säännöllisesti palautetta arviointiensä tuottamasta lisäarvosta yhtymäkokoukselta, hallitukselta ja arviointien kohteilta.

4 Sisäinen valvonta ja riskien hallinta - perusteet

4.1 Järjestäminen ja tarkoitus

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat **kokonaisvaltaista** toimintaa, jonka tulee ulottua kaikkiin toimintoihin ja kaikilla organisaatiotasoilla. Se on osa kuntayhtymän johtamis- ja hallintojärjestelmää, päätöksentekoa sekä strategista ja operatiivista toiminnan ja talouden suunnittelua ja seurantaa, poikkeamiin reagointia ja suoriutumisen arviointia. Sisäinen valvonta näkyy mm. selkeinä tehtävien, toimivallan ja vastuiden jakoina, valvonta- ja raportointivelvoitteina, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamisena, omaisuuden turvaamisena ja sopimusten hallintana. Toimiva sisäinen valvonta ehkäisee ja paljastaa väärinkäytöksiä.

Suupohjan koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmä, arvot ja strategiset tavoitteet ovat riskienhallinnan perusta. Sisäisen valvonnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarkoituksena on tukea koulutuskuntayhtymää sen perustehtävän laadukkaassa toteuttamisessa, strategian ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa sekä opiskelijoiden, henkilöstön ja omaisuuden turvaamisessa erilaisilta riskeiltä. Sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla varmistetaan, että toiminta jatkuu keskeytyksittä ja häiriöttä laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Sisäisen valvonnan ja **riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että johtaminen, toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko perustuvat oikeaan ja riittävään tietoon.**

Kuntalaissa on säännökset kunnan ja kuntakonsernin sisäisestä valvonnasta. **Sisäisellä valvonnalla** tarkoitetaan kuntayhtymän sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden avulla pyritään varmistamaan organisaation

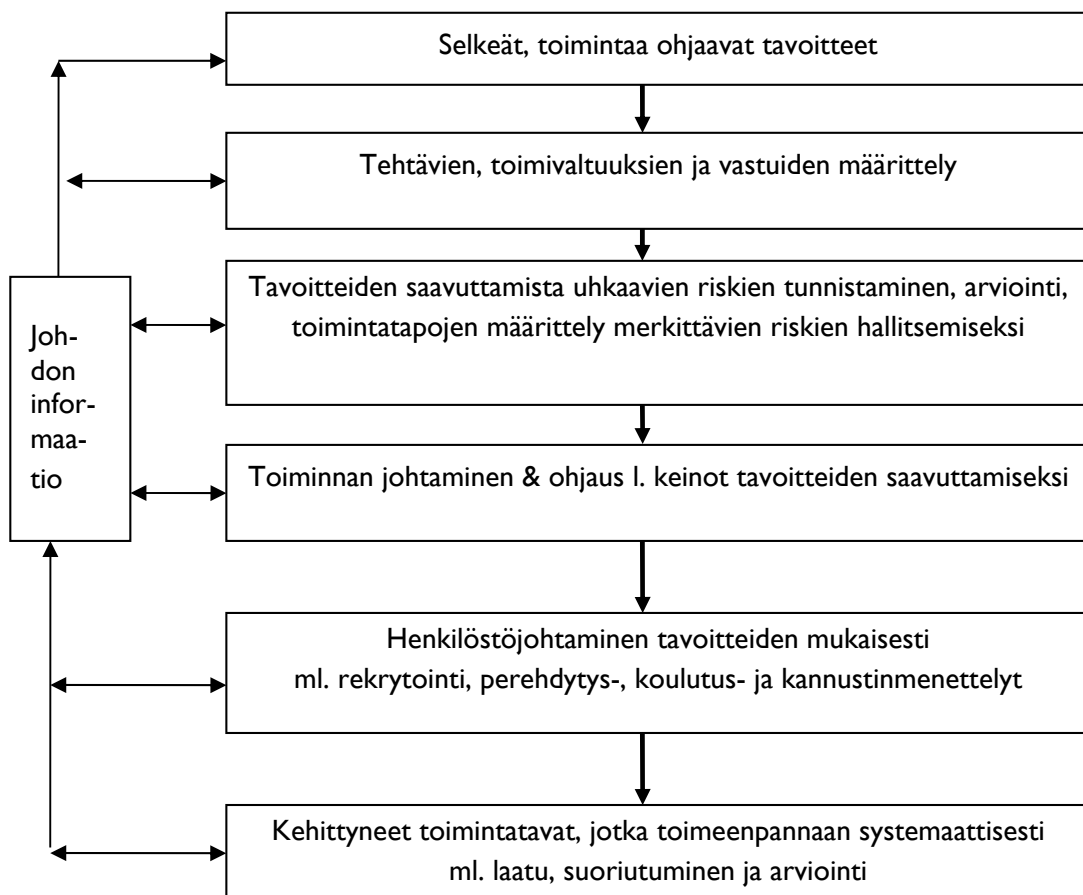
tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan laillisuudesta. **Riskienhallinnan avulla** tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen **on osa johtamista**. Kuntalain 13 §:n mukaan valtuuston tulee päättää kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Kuntayhtymän päätösvaltaa käyttävät jäsenkunnat yhtymäkokouksessa, tai päätösvaltaa käyttää perussopimuksessa määrätty jäsenkuntien valitsema toimielin (KL 81§), joka Suupohjan koulutus-kuntayhtymässä on yhtymävaltuusto. **Päätöksessään riskienhallinnan perusteista valtuusto ohjaa sitovasti yhtymähallitusta sen hoitaessa hallinnon ja talouden vastuutehtävää sekä toiminnan johtotehtävää, jonka keskeinen ohjausväline on hallintosääntö.** Hallintosäännössä on annettu tarpeelliset määräykset hallinnon ja talouden tarkastuksesta sekä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

Yhtymähallitus vastaa (KL 23 §) kuntayhtymän hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Kuntayhtymän hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa johtaa yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymän johtajana toimiva rehtori. Operatiivinen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen on osa yhtymähallitukselle ja rehtorille säädettyä hallinnon ja taloudenhoidon tehtävää.

Kuntayhtymän johtamisprosessiin ja toimintatapoihin sisältyvillä **riskienhallinnan ja valvonnan menettelytavoilla pyritään**

- ✚ varmistamaan nuorten koulutuksen, aikuiskoulutuksen, oppisopimustoiminnan, hallinnon ja yhteisten palveluiden häiriötön toteutuminen,
- ✚ toiminnan ja päätöksenteon lainmukaisuus, ja
- ✚ asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Riskienhallintaan kuuluu toimintaympäristön muutosten systemaattinen ja säännöllinen tarkastelu sekä vaihtuvuuden ja mahdollisuuksien aktiivinen hyödyntäminen. Riskienhallinnan ja valvonnan näkökulma otetaan huomioon johtamisjärjestelmän kaikissa osa-alueissa.



Kuvio 2. Johdon ja esimiesten vastuulla oleva riskienhallinnan ja valvonnan järjestelmä

Toimintajärjestelmän tavoitteena on yhdenmukaistaa kuntayhtymän toiminta rakentamalla yllä olevan kaltainen strategia- ja toimintajärjestelmä, joka pohjautuu Balance Scorecard –(BSC) tuloskorttien käyttöönottoon kuntayhtymä- ja vastuualueetasolla.

Suupohjan koulutuskuntayhtymän **sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan lähtökohtana on**

- ✚ turvata koulutuksen järjestämisluvassa määritellyn koulutustehtävän toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset,
- ✚ laadukkaat prosessit,
- ✚ valtuuston asettamien tulostavoitteiden saavuttaminen sekä
- ✚ koulutuksen vaikuttavuus (oppimistulokset).

Käytännössä sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa johdetaan toiminnan ja talouden suunnittelun, toimeenpanon, arvioinnin ja parantamisen työkäytäntöjen avulla (toiminta- ja laatu järjestelmä). Näitä ovat mm. lukuvuoden opetustoiminnan, henkilöstöhallinnon ja hallintopalvelujen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät prosessit sekä kalenterivuoden talousarvio- ja tilinpäätösprosessit (organisaation johtamisen avainprosessit).

Riskienhallinta on sisäisen valvonnan osa. Riskienhallinta tarkoittaa **järjestelmällistä prosessia**, jonka avulla:

- ✚ tunnistetaan ja kuvataan koulutuskuntayhtymän toimintaan liittyviä riskejä
- ✚ arvioidaan riskien merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä
- ✚ määritellään toimintatavat riskien hallitsemiseksi, valvomiseksi ja raportoimiseksi.

Riskienhallinta ja valvonta toteutuvat

- ✚ selkeiden tavoitteiden, tehtävien, toimivaltuuksien ja vastuiden avulla,
- ✚ tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan,
- ✚ toiminnan suunnittelun ja ohjauksen, riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön sekä
- ✚ kehittyneiden toimintatapojen myötä.

Erityisenä työkäytäntönä tilivelvolliset raportoivat 30.5. ja 30.9. kuluvaan vuoden osavuositarkastusten yhteydessä, mitä epävarmuustekijöitä tai riskejä on havaittu, mihin toimenpiteisiin on ryhdytty ja mitä vaikutuksia niillä on saavutettu. Riskien taloudellisia vaikutuksia pyritään vähentämään riittävällä vakuutusturvalla omaisuus- ja henkilövahinkojen varalta.

Johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten tehtävänä on johtaa ja ohjata toimintaa sekä henkilöstöä, varmistua tavoitteiden saavuttamista uhkaavien olennaisten riskien hallinnasta, seurata ja arvioida toimintatapoja sekä tavoitteiden saavuttamista. Esimiesten tulee systemaattisin perehdytys- ja koulutusmenettelyin, prosessikuvausten, kehityskeskusteluiden ja toimenkuvien avulla varmistaa, että työntekijöiden osaaminen on riittävää ja että he ovat tietoisia omista tehtävistään ja toimintaa ohjaavista tavoitetasoista.

4.2 Riski ja mahdollisuus

Riskillä tarkoitetaan tapahtumaa, joka voi toteutuessaan vaarantaa koulutustoiminnan laadukasta toteutumisesta, strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä uudistusten, taloudellisen aseman ja hyvän hallintotavan toteutumista. Se voi olla myös toimintatapoihin liittyvä heikkous tai tapahtuma, joka voi toteutuessaan vaarantaa kuntayhtymän perustehtävän laadukkaan toteutumisen, strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen, koulutuksen laadun sekä hyvän hallintotavan toteutumisen. Toimintatapoihin liittyvät riskit voivat vaikuttaa toiminnan laatuun, aikaansaada taloudellisia menetyksiä tai resurssien tuhlausta. Riskit voivat kohdistua tulosalueiden koulutustoimintaan, oppisopimustoimintaan, hallinnon ja yhteisten palveluiden lisäksi päätöksentekoon, imagoon, talouteen, rahoitukseen, opiskelijoihin, henkilöstöön, omaisuuteen ja erisidosryhmiin.

Mahdollisuudella tarkoitetaan vahvuuksien, strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten mahdollisuuksien aktiivista hyödyntämistä johtamisessa, päätöksenteossa, toiminnan ja toimintarakenteiden kehittämisessä sekä yhteistyössä strategisten kumppanien kanssa. Riski voi olla myös mahdollisuus, joka on jäänyt hyödyntämättä.

4.3 Riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta

Kuntayhtymässä **riskit ja mahdollisuudet luokitellaan** seuraavasti: strategiset, toiminnalliset, taloudelliset ja vahinkoriskit. Riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Niitä tunnistetaan osana tavanomaista johtamista, päätöksentekoa, toimintaa ja sen suunnittelua sekä seurantaa ja arviointia. Lisäksi voidaan laatia tarpeen ja toiminnan luonteen edellyttämiä erillisiä riskikartoituksia.

Riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Niitä tunnistetaan osana koulutus kuntayhtymän tavanomaista johtamista, päätöksentekoa, toimintaa ja sen suunnittelua sekä seurantaa ja arviointia. Lisäksi voidaan laatia toiminnan luonteen edellyttämiä erillisiä riskikartoituksia. **Tunnistetut riskit arvioidaan** määrällisesti ja/tai laadullisesti, jolloin arvioidaan tunnistetun riskin toteutumisen todennäköisyys sekä seurauksen luonne ja vakavuus. Riskien arviointi toteutetaan riskien tunnistamisen yhteydessä. Tunnistetut riskit priorisoidaan, eli jaetaan merkityksetömiin, vähäisiin, kohtalaisiin ja merkittäviin riskeihin. Riskienhallinnan menettelyt kohdistetaan erityisesti kohtalaisiin ja merkittäviin riskeihin. Riskit arvioidaan kokonaisvaltaisesti kuntayhtymässä vähintään yhtymävaltuusto- tai toiminta- ja taloussuunnittelukausittain.






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

Kuntayhtymässä **seurataan ja analysoidaan** systemaattisesti merkittäviä toteutuneita riskejä sekä läheltä piti -tilanteita. Tavoitteena on jatkuvasti kehittää omia toimintatapoja, jotta tunnistetut riskit eivät voisi toteutua. Hallitus, rehtori, tulosalueiden johtajat ja muut esimiehet kukin vastuualueellaan määrittelevät riskien luonteen perusteella tarkoituksenmukaisimmat ja tehokkaimmat riskienhallinnan menettelyt, jotka toimeenpannaan systemaattisesti. Yhtymähallituksella ja tilivelvöllisillä on oltava käytettävissään tarpeellinen tieto kriittisimmistä ja merkittävimmistä riskeistä, suunnitelmat riskien hallitsemiseksi sekä riittävät varautumis- ja toipumissuunnitelmat poikkeustilanteita varten.

4.4 Valvontatoimet

Valvonnalla tarkoitetaan hallituksen, kuntayhtymän johtajana toimivan rehtorin, tulosalueiden johtajien ja muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden suorittamaa johtamisen, päätöksenteon, toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja riskienhallinnan seurantaa, minkä perusteella henkilöstöä ja toimintaa ohjataan tavoitteiden ja hyväksytyjen toimintatapojen mukaiseksi.

Sisäinen valvonta on osa koulutus kuntayhtymän johtamisjärjestelmää. Sen avulla varmistetaan, että:

-  tavoitteet saavutetaan
-  toiminta on lakien, sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaista
-  voimavarat ovat tuloksellisessa käytössä
-  omaisuus on turvattu
-  johdon saama informaatio on oikeaa, tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista.

Sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontaa, joka tukee kuntayhtymää sen tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen tarkastus on riippumaton ja **järjestelmällinen lähestymistapa** riskienhallintaan. Se arvioi sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Suupohjan koulutus kuntayhtymässä ei ole järjestetty sisäistä tarkastusta omaksi erilliseksi tehtäväksi. Esimiesten tulee päätöksenteon ja toiminnan seurannan perusteella valvoa vastuullaan olevaa toimintaa ja ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin,

mikäli he havaitsevat lainsäädännön, kuntayhtymän sisäisten sääntöjen tai toimintaohjeiden vastaista, ja muutoin epätaloudellista tai tehotonta toimintaa. Vastaavissa tilanteissa myös henkilöstön tulee raportoida esimiehelleen tai kuntayhtymän johdolle havaitsemistaan epäkohdista. Tarpeellisilla toimenpiteillä tarkoitetaan riittävästä korjaavista toimenpiteistä päättämistä tavoitteiden saavuttamiseksi tai asianmukaisten toimintatapojen toteutumiseksi.

Hallituksen, johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten tulee seurata ja arvioida (valvoa):

- ✚ toiminnan tavoitteidenmukaisuutta,
- ✚ päätöksenteon ja taloudenhoidon toimintatapojen asianmukaisuutta,
- ✚ tietojärjestelmien käytön ja – hallinnon asianmukaisuutta
- ✚ henkilöstön ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittymistä,
- ✚ omaisuuden, tilojen ja laitteiden asianmukaista käyttöä ja hallintaa.

Tulosalueiden johtajien ja muiden esimiesten vastuulla on riskienhallinnan menettelyiden ja valvontatoimien luominen. Niiden tulee olla toiminnan ja riskien merkityksen perusteella määriteltyjä ja kohdennettuja. Johtamiseen, talous- ja tietohallintoon, toimintoihin ja talouteen liittyvien valvontatoimien tulee olla ennaltaehkäiseviä, havaitsevia ja mahdollistaa korjaavat toimenpiteet. Valvontatoimia ovat mm.:

- ✚ tehtävien, toimivaltuuksien ja (tulos- ja raportointi) vastuiden määrittelyt
- ✚ tehtävien eriyttäminen ja käyttöoikeudet
- ✚ esittely- ja hyväksymismenettelyt päätöksenteossa (ml. otto-oikeus), toiminnoissa ja prosesseissa
- ✚ esimiesten tekemä seuranta- ja ohjaus
- ✚ prosessikuvaukset, itsearviointi menettelyt
- ✚ toimintojen ja prosessien sisäiset ja ulkoiset auditoinnit
- ✚ toiminnan tuloksellisuuden ja henkilöstön suoriutumisen arvioinnit
- ✚ omaisuuden fyysinen turvaaminen

Valvontatoimien tulee olla riittävät ja toteutua aidosti kuntayhtymän, tulosalueiden, toimintojen ja prosessien sekä tietojärjestelmien tasolla.

5 Johtamis-, ohjaus-, seuranta- ja arviointimenettelyt

Kuntayhtymän johtamisen, riskienhallinnan ja valvonnan, seurannan ja arvioinnin menettelyt ovat osa johtamis- ja hallintojärjestelmää. Johtamisen ja toiminnan ohjauksen menettelyin edistetään systemaattisesti strategioiden mukaisten tavoitteiden sekä hyvän hallintotavan toteutumista. Johtamisen ja toiminnan ohjauksen osana arvioidaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä ja päätetään niiden hallinnan menettelyistä.

5.1 Strateginen johtaminen

Yhtymävaltuuston, -hallituksen ja johtoryhmän keskeisiin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu osana strategista johtamista ja suunnittelua **ulkoisen tiedon, toimintaympäristön analysointi sekä erityisesti ennakointitiedon hyödyntäminen**. Kuntayhtymän strategiat laaditaan toiminta- ja taloussuunnittelukaudelle. Strategioiden perustaksi kuntayhtymässä arvioidaan säännönmukaisesti toimintaympäristön muutoksia, strategisia riskejä, vahvuuksia ja mahdollisuuksia (esim. SWOT -analyysin avulla).

Kuntayhtymän strategian saavuttamiseksi on toiminta- ja taloussuunnitelmassa ja talousarviossa esitetty tulosalueille toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Omistajakuntien kanta kuullaan yhtymähallituksen ja -valtuuston kautta niin valmistelun yhteydessä kuin päätöksentekovaiheessakin. **Strategiaprosessiin sisältyvät myös hallituksen systemaattiset seuranta-, arviointi- ja kehittämismenettelyt.**

Strategian hyväksymisen jälkeen rehtori käy läpi asetetut strategiset tavoitteet tulosalueiden johtajien kanssa. Vuosittain käytävissä **talous- ja toimintasuunnitelman valmistelun yhteydessä** käydään läpi tulosaluei-

den tulokset strategisten tavoitteiden pohjalta, ja sovitaan yksikön seuraavaan talousarvioon liittyvistä tärkeimmistä laadullisista ja määrällisistä tavoitteista. Tulosalueiden johtajat vievät tavoitteiston edelleen henkilötasolle kehityskeskustelujen kautta. Strategiasta tiedotetaan keskeisille sidosryhmille.

Johtamisen näkökulma perustuu strategiassa esitettyihin linjauksiin ja kriittisiin menestystekijöihin, jotka kohdistuvat:

- ✚ asiakkuuden hallintaan ja vaikuttavuuteen (asiakas- ja yhteiskunnallinen näkökulma),
- ✚ talouteen ja resursseihin (talouden näkökulmaan),
- ✚ prosesseihin ja rakenteisiin (toiminnan näkökulma) ja
- ✚ henkilöstöön ja uudistumiseen (henkilöstönäkökulma).

Strategisesti merkittävien ratkaisujen valmistelun tulee tapahtua huolellisesti, läpinäkyvästi ja tosiseikkoihin perustuen. Valmistelussa ennakoidaan erilaisia (positiivisia ja negatiivisia) vaikutuksia. Ratkaisuvaihtoehtoissa arvioidaan käsiteltävän asian luonteen mukaisesti riskejä, niiden seurauksia ja vaikutusta esim. koulutuksen laatuun ja sujuvuuteen, kustannusten hallintaan, tuottavuuden ja taloudellisuuden kehittymiseen eri aikajän-teillä, omaisuuden korjaus- ja palvelutarpeisiin, imagoon jne. Merkittävien strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten ratkaisujen valmistelussa selostetaan päätöksenteon perustaksi päätöksen luonteen mukaisesti seuraavia tietoja, jotka tulisi näkyä päätöksen perusteluosassa:

- ✚ Nykytilan ja käytäntöjen kuvaus sekä niissä havaitut kehittämistarpeet ja –mahdollisuudet
- ✚ Toimintaympäristön ml. lainsäädännön, työelämä- ja palvelutarpeiden sekä paikallistalouden muutokset
- ✚ Päätösehdotuksen (tai ehdotusten) tavoitteet ja vaikutukset eri aikajän-teillä:
 - Toiminnalliset vaikutukset (ydintoimintojen laatu, sujuvuus, häiriöttömyys)
 - Taloudelliset vaikutukset (tuottavuus, taloudellisuus)
 - Henkilöstövaikutukset
- ✚ Päätösehdotuksen (tai ehdotusten) edellyttämät taloudelliset ja muut resurssit
- ✚ Muutostarpeet ja –mahdollisuudet toimintoihin, prosesseihin ja tietojärjestelmiin

Strategisten riskien hallinta

Strategisia riskejä ovat esimerkiksi perustehtävän sekä strategian ja siitä johdettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista uhkaavat riskit, koulutuksen laatua uhkaavat riskit, toimintaympäristön merkittävät muutokset ja niistä aiheutuvat riskit, sekä erilaiset strategiset, rahoitukselliset, toiminnalliset ja yhteistyörakenteisiin liittyvät mahdollisuudet.

Strategisia riskejä ja mahdollisuuksia tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan:

- ✚ toiminnan ja talouden suunnittelun, seurannan ja arviointien yhteydessä,
- ✚ toimintaympäristön muutosten ja ennakointitiedon analysoinnin yhteydessä,
- ✚ päätettäessä toimintatavoista ja –rakenteista, strategisista linjauksista ja tavoitteista,
- ✚ päätettäessä voimavaroista ja yhteistyöstä.

Strategisten riskien hallinnasta ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä vastaavat hallituksen lisäksi rehtori ja tulosalueiden johtajat.

5.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen menettelyin **edistetään asiantuntevan henkilöstön riittävyttä ja työhyvinvointia sekä kannustetaan ammatillisen osaamisen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.** Rekrytointi-, perehdytysmenettelyt, kehityskeskustelut, työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ja sisäinen koulutussuunnitelma ovat välineitä henkilöstövoimavarojen hallinnassa ja kehittämisessä.

Henkilöstöriskit ja -mahdollisuudet liittyvät esimerkiksi avainhenkilöiden samanaikaiseen eläköitymiseen, rekrytointeihin, henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymiseen, terveyteen, työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin, varahenkilöjärjestelmiin.

Henkilöstöön liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan:

- ✚ henkilöstösuunnittelun ja johtamisen menettelyin
- ✚ riittävillä henkilöstöresursseilla, työnjaoilla ja varahenkilöjärjestelyillä
- ✚ henkilöstön vaikutusmahdollisuuksilla toiminnan kehittämiseen
- ✚ henkilöstön osaamistarpeiden kartoituksilla ja aktiivisella kouluttautumisella
- ✚ henkilöstön jaksamisen, työtyytyväisyyden sekä työhyvinvoinnin seurannalla ja korjaavin toimenpitein
- ✚ aloite-, kannustin- ja palkitsemismenettelyillä

Kunkin tulosalueen johtaja vastaa säännöllisten kehityskeskusteluiden toteutumisesta. Kehityskeskustelussa käydään läpi mm. henkilöstön toimintaa ohjaavat tavoitteet, arvot, osaamistarpeet ja kouluttamissuunnitelmat. Sen lisäksi keskusteluissa arvioidaan henkilöstön suoriutumista ja työhyvinvoinnin kehittymistä. Opettajien kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa käydään läpi myös saatu henkilökohtainen opiskelijapalaute, jonka avulla voidaan myös tunnistaa niin vahvuus- kuin kehittämisalueitakin.

Henkilöstöraportissa, henkilöstölle suunnattavat kyselyt ja niiden tulokset **ohjaavat henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja hallintaa.** Henkilöstöraportissa analysoidaan henkilöstöjohtamisen toimivuutta, henkilöstön osaamista, kouluttautumista, työhyvinvointia ja niiden kehittymistä, riskejä tulosityksiköittäin ja henkilöstöryhmittäin. **Hallitus seuraa ja arvioi henkilöstöjohtamisen toimivuutta.**

5.3 Toiminnan ja prosessien johtaminen

Toiminnan ja prosessien johtamisella sekä laatutyöllä edistetään hyväksytyjen toimintatapojen systemaattista toimeenpanoa, laatua, sujuvuutta, ja jatkuvaa kehittämistä. Prosessikuvausten ja toimintaohjeiden avulla varmennetaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja niiden toteutumista uhkaavien riskien systemaattista hallintaa. **Prosessien johtaminen perustuu merkittävien ydin- ja tukiprosessien kuvauksiin,** joiden toimeenpanosta ja seurannasta vastaavat tulosalueiden johtajat ja muut esimiehet ja laaturyhmä.

Oleellinen osa toiminnan ja prosessien johtamista on asetettujen **tavoitteiden saavuttamisen ajantasainen seuranta, toimintatapoihin liittyvien poikkeamisen havaitseminen, sekä prosessien ja suoriutumisen arvioinnit.** Prosessikuvausten laadinnan yhteydessä arvioidaan merkittävimpiä riskejä ja määritellään menettelyt niiden hallitsemiseksi ja valvomiseksi. Prosessit kytketään strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen seurantaan ja arviointimenettelyihin.

Koulutuksen suunnittelu

Koulutustarjonnan ja koulutuksen suunnittelu perustuu aktiiviseen koulutuskysynnän ja työelämatarpeiden arviointiin, koulutuspoliittisiin linjauksiin sekä niissä tapahtuvien muutosten ennakointiin, sekä strategiaan ja sen saavuttamisen arviointeihin. Opetuksen suunnittelun ja hallinnan perustana ovat prosessi- ja toimintatapojen kuvaukset, jotka kattavat koulutustarpeiden arvioinnin, opiskelijamarkkinoinnin, koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin sekä jatkuvan kehittämisen näkökulmat.

Koulutuksen suunnittelun näkökulmana ovat osaamisen tuottamisen tuen suunnittelu, henkilökohtaisen opetussuunnitelman toteutus (opiskelijan ja opettajan näkökulmista), opintojen ohjaus ja muu tuki, sekä seuranta- ja arviointimenettelyt. Toimintatapojen noudattamista seurataan ja itsearvioidaan säännöllisesti.

Osa toiminnan johtamista ja ohjausta ovat toimenpiteet henkilöstön ja opiskelijoiden työturvallisuuden varmistamiseksi ja opetussuunnitelman yhteyteen liitetään suunnitelma opiskelijoiden suojaamiseksi väkivallalta, kiu-

saamiselta ja häirinnältä. Toimenpiteiden ja suunnitelman noudattamisen ja toteutumisen valvonnan tulee olla osa tulosvastuullisten yksiköiden toiminnan ohjausta ja seuranta.

Oppisopimustoiminta

Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen perustuu kokonaisvaltaiseen toimintatavan ja sen varmistavien käytännön menettelytapojen kuvaukseen sisältäen vähintään seuraavat näkökulmat:

- ✚ oppisopimusten laadukas laadinta
- ✚ työpaikkojen edellytysten ja soveltuvuuden arvioinnit ottaen huomioon aiempien oppisopimuskoulutusten johtaminen tutkinnon suorittamiseen (sisältäen mm. keskeyttämisten syiden selvittäminen)
- ✚ opiskeluohjelman henkilökohtaistaminen aiemman koulutuksen ja kokemuksen arviointien perusteella (tutkintotiedot, koulutuksen kesto, työtehtävät, tietopuolinen opetus, vastuulliset kouluttajat, näyttötutkinto)
- ✚ työpaikalla tapahtuvan oppimisen tavoitteellisuus, ohjaus ja valvonta (mm. työpaikkaohjaajien pätevyys)
- ✚ työpaikkakäyntien ja väliarviointien toimintatavat (ohjaus, tavoitteiden saavuttaminen ja laadunvalvonta)
- ✚ tilanpäiväilmoitusten oikeellisuuden varmistaminen (ottaen huomioon mm. oppisopimusten purkaminen ja keskeytykset)
- ✚ oppisopimustoiminnan tuloksellisuuden arviointimenettelyt

Toimintoihin ja prosesseihin liittyvien riskien hallinta

Toiminnallisia riskejä ovat esimerkiksi koulutustoimintaan, sen vetovoimaisuuteen, toimintarakenteisiin, toimintatapoihin, tiedonvälitykseen, tietojärjestelmien toimivuuteen liittyvät riskit, sopimus- ja vastuuriskit sekä toiminnan lainmukaisuuteen liittyvät riskit. Opiskelijoiden näkökulmasta toiminnalliset riskit ja mahdollisuudet liittyvät mm. koulutuksen laatuun, opintojen ohjaukseen, koulutuksen häiriöttömyyteen ja sujuvuuteen.

Toiminnallisia riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan:

- ✚ koulutustoiminnan suunnittelun ja ohjauksen (ml. opetussuunnitelmat, opetus- ja arviointimenettelyt, opintojen ohjaus) yhteydessä,
- ✚ koulutustoiminnan tuloksellisuuden sekä taloudellisten tavoitteiden toteutumisen, henkilöstö-, opiskelija- ja asiakaspalautteiden seurannan ja arviointien yhteydessä
- ✚ toimivaltuuksien tarkoituksenmukaisella määrittelyllä, päätöksenteko- ja sopimusmenettelyillä
- ✚ päätösten huolellisella valmistelulla (ml. substanssi- ja oikeudellisen asiantuntemuksen hyödyntäminen) sekä erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusten analysoinnilla
- ✚ tiedonhallinnan ja -välityksen menettelyillä, tietojärjestelmien käytön ohjeistuksella ja niiden noudattamisen seurannalla.

Toiminnallisten riskien tunnistaminen ja hallinta ovat **yhtymähallituksen, kuntayhtymän johtajan, tulosalueiden johtajien ja muiden esimiesten tehtävänä.**

5.4 Talous, talouden hoidon menettelyt sekä omaisuuden hallinta

Ohjeistus

Yhtymähallitus ohjeistaa kuntayhtymän hallintoa ja taloutta, kuten suunnittelua, henkilöstöpolitiikkaa, päätöksenteko- ja sopimusmenettelyitä, hankintatointa, kuntayhtymän omaisuuden hoitoa ja hallintaa, tietohallintoa ja -turvallisuutta, tila- ja asiakirjahallintoa ja yhteistoimintaa. Hallinnon ja yhteisten palveluiden toimesta kehitetään Suupohjan koulutuskuntayhtymässä johtamisen, toiminnan ja talouden suunnittelun, hallinnon, talouden menettelyitä sekä tuotetaan ydintoimintoja tukevia palveluita.

Päätöksenteko ja sopimustoiminta

Kuntayhtymän päätöksentekoprosessin ohjeistuksen, sääntöjen toimivaltamääräysten ja delegointien, henkilöstön ammatillisen osaamisen sekä johtavien viranhaltijoiden valvonnalla edistetään asiantuntevaa valmistelua, turvataan hyvän hallintotavan toteutuminen ja varojen käytön asianmukaisuus. Oikeudellisen asiantuntemuksen hyödyntämisen, esittelijöille ja päätöksentekijöille järjestettävän koulutuksen avulla ennaltaehkäistään päätöksentekoon ja sopimusmenettelyihin liittyviä riskejä. Sopimusten valvonnasta vastaavat sopimuksen allekirjoittaneet viranhaltijat. Valvonta pitää sisällään sopimusten ehtojen toteutumisen valvonnan sisältäen mm. laskutusperusteet ja niihin tehtävät tarkistukset sekä laadunvalvonnan. Sopimuksia laadittaessa hyödynnetään yleisiä sopimusehtoja.

Toimivaltaisten viranhaltijoiden tulee kirjata kuntayhtymän asianhallintajärjestelmään tehdyt päätökset ja sopimukset. Päätösten tiedoksiannon tulee olla riittävän yksityiskohtaista, jotta otto-oikeuden käyttäjällä on mahdollisuus havaita päätökset, jotka eivät ole lain tai kuntayhtymän edun mukaisia. Kuntayhtymän palveluksessa olevien kouluttamisella varmistetaan heidän hyvän tiedonhallintatavan mukainen osaamisensa, käsiteltävien asiakirjojen julkisuudesta, tietojen antamisesta, ja käsittelystä, sekä tietojen, asiakirjojen ja tietojärjestelmien suojaamisessa noudatettavat hyvät menettelytavat.

Tietojärjestelmät ja -hallinto

Kuntayhtymän tietoturvapoliittikalla, muulla ohjeistuksella sekä säännönmukaisella koulutuksella varmistetaan ymmärrys tietoturvasuojauksista ja tietoisuus tehtävienjaoista, samoin kuin siitä, että hyvän tiedonhallintatavan toteuttamiseksi annettujen säännösten, määräysten ja ohjeiden noudattamista valvotaan esimiesten toimesta. Kuntayhtymässä varmistetaan käytössä olevien tietojärjestelmien toimivuus ja asianmukaisuus tietojärjestelmien kriittisyysluokittelun perusteella. Tietojärjestelmien kuvauksista pidetään luetteloa.

Taloudenhoidon menettelyt

Raha- ja maksuliikenne sekä tulojen ja menojen käsittely on ohjeistettu. Tulojen ja menojen tarkastus-, hyväksymis- ja valvontavastuut sekä -menettelyt varmistavat asianmukaiset tapahtumat. Tehtävien eriyttämisellä ennaltaehkäistään talous- ja tietohallinnossa vaarallisia työyhdistelmiä, minkä lisäksi tietojärjestelmien tunnuksot ovat henkilökohtaisia (salassa pidettäviä). Varahenkilöjärjestelyillä turvataan raha- ja maksuliikenteen häiriöttömyys eri tilanteissa.

Maksullinen palvelutoiminta

Kuntayhtymän maksullisella palvelutoiminnalla tarkoitetaan tilauksesta tai tarjouspyynnön perusteella tuotettavia palveluita. Toiminnan tarkoituksena on liiketaloudellinen kannattavuus (ylijäämä). Maksullinen palvelutoiminta perustuu hinnoittelulaskelmien perusteella laadittuihin tarjouksiin ja sopimuksiin. Palvelutoiminta toteutetaan hinnoittelulaskelmien mukaisesti ja kannattavasti. Maksullisen palvelutoiminnan kannattavuutta seurataan tulosityksiköittäin säännöllisesti. Kannattavuudesta vastaavat tulostaloudellisten yksiköiden johtajat ja muut esimiehet.

Sijoitustoiminta

Kuntayhtymän sijoitustoiminta perustuu yhtymävaltuuston hyväksymiin sijoitustoiminnan periaatteisiin. Sijoitustoiminnan periaatteet tarkistetaan yhtymävaltuuston toimikausittain tai olosuhteiden muutosten niin vaatiessa.

Taloudellisten riskien hallinta

Taloudellisia riskejä ovat kuntayhtymän **talouteen ja rahoitukseen liittyvät riskit**, kuten maksuvalmiusriskit, **korkoriskit**, **investointiriskit**, maksullisen palvelutoiminnan **kysynnän vaihtelut ja kannattamat-**

tomuus, sekä väärinkäytösriskit. Taloudelliset riskit kattavat lisäksi taloudellisuuden ja tuottavuuden kehittämisen sekä taloudenhallinnan menettelyiden moitteettomuuden näkökulmat.

Taloudellisia riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan:

- ✚ tarkoituksenmukaisilla toimivaltuuksilla, tehtävillä ja vastuilla (ml. vaaralliset työyhdistelmät), ammattitaitoisella henkilöstöllä
- ✚ taloudellisen kehityksen seurannalla, toiminnan ja talouden sekä rahoituksen ja investointien suunnittelulla,
- ✚ päätösten huolellisella valmistelulla sekä erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusten analysoinnilla
- ✚ maksullisen palvelutoiminnan suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arviointien yhteydessä
- ✚ kehittyneillä hinnoittelu-, kilpailutus- ja sopimusmenettelyillä sekä niiden valvonnalla.

Taloudellisten riskien tunnistaminen ja hallinta ovat **yhtymähallituksen, kuntayhtymän johtajan, talousjohtajan ja tulosalueiden johtajien tehtävänä.**

Investoinnit ja omaisuuden hallinta

Investointien suunnittelu perustuu riskiperustaisiin kuntokartoituksiin ja luokituksiin sekä uusien hankkeiden lisäarvoon. **Investointien suunnittelu ja priorisointi perustuu tarveselvityksiin, peruskorjaustarpeisiin ja niiden yhteydessä havaittuihin riskeihin.** Investointien toteuttaminen arvioidaan investointiohjelman, johtosäätöjen toimivaltamääräysten sekä investointihankkeille hyväksytyjen sitovien kustannusarvioiden mukaisesti.

Yhtymävaltuuston hyväksyttyä talousarvioon sisältyvän investointiohjelman, yhtymähallitus päättää toimitilojen peruskorjaus-, laajennus- ja uudisrakennushankkeista ja hyväksyy niiden suunnitelmat. **Merkittävien investointihankkeiden yhteydessä tehdään kokonaisvaltainen riskienarviointi,** jonka perusteella määritellään tarvittavat riskienhallinnan menettelyt, niiden valvontavastuut ja –menettelyt sekä raportointi yhtymähallitukselle. Investointihankkeisiin tulevat mahdolliset muutokset tulee hyväksyttävä yhtymähallituksessa ja investointihankkeiden toiminnallisen ja taloudellisen seurannan tulee olla ajantasaista.

Kiinteistöihin liittyviä riskejä arvioidaan kokonaisvaltaisesti toiminta- ja taloussuunnitelmakauden aikana ja niiden hallinnan menettelyt perustuvat riskien ennaltaehkäisyyn, varhaiseen havaitsemiseen sekä välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin. Käyttöomaisuuden riskikartoitukset tehdään inventointien yhteydessä. Kuntayhtymällä ja sen tulosityksiköissä tulee olla tarkoituksenmukaiset hoito- ja huoltojärjestelyt sekä ajantasaiset omaisuusrekisterit omaisuuden seurantaan varten. Omaisuuden (ml. tietokoneet) luovuttamisen toimivaltuudet on määritelty ja menettelyt ohjeistettu. Omaisuuden fyysisen suojaamisen ja automatisoitujen hälytysjärjestelmien avulla varmistetaan omaisuuden asianmukaisesta hallinnasta, käytöstä ja suojaamisesta.

Vahinkoriskien hallinta

Vahinkoriskejä ovat esim. omaisuuteen, tilaturvallisuuteen sekä opiskelija- ja henkilöstöturvallisuuteen kohdistuvat riskit. Vahinkoriskeihin varaudutaan keskitetysti vakuuttamalla.

Vahinkoriskejä kuten henkilöstön ja opiskelijoiden turvallisuutta sekä omaisuuden hallintaa uhkaavia tekijöitä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan osana prosesseja, suunnitelmien toimeenpanolla ja erilaisilla järjestelmillä:

- ✚ omaisuuden hallintamenettelyillä (kuntokartoitukset, inventoinnit, kunnossapito- ja huoltotoimet),
- ✚ järjestelmien, koneiden ja laitteiden säännöllisillä toimintakuntoisuuden varmistuksilla
- ✚ erilaisilla teknisillä hälytys- ja riskienhallintajärjestelmillä, käyttö- ja kulkuoikeuksien rajaamisella
- ✚ valmius-, pelastus- ja turvallisuussuunnitelmilla ja toimintaohjelmilla
- ✚ toiminnan jatkuvuussuunnitelmilla (ml. sähkön ja veden toimitukset), tietojärjestelmien toipumissuunnitelmilla.

Keskitetysti laadittavan vahinkoriskien tunnistamisen ja arvioinnin perusteella tehtävästä vakuuttamisesta vastaa rehtori. Tulosalueiden johtajat vastaavat vahinkoriskien hallinnasta vastuualueellaan.

5.5 Johtamisen edellyttämä toiminnallinen ja taloudellinen informaatio

Yhtymähallituksen ja johtoryhmän keskeisiin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu osana strategista johtamista ja suunnittelua ulkoisen ja sisäisen ennakoitiedon, toimintaympäristön analysointi ja informaation hyödyntäminen. Olennainen toiminnallinen, taloudellinen ja muu informaatio määritellään ja niiden säännönmukainen tiedonvälitys yhtymähallitukselle, johtaville viranhaltijoille ja muulle henkilöstölle järjestetään systemaattisesti. Keskeinen osa johtamista ja tiedonvälitystä ovat raportoinnin vastuut ja menettelyt.

Toiminnan tuloksellisuuden kehittymistä ja suoriutumisen arviointia toteutetaan kuntayhtymän eri tasoilla, ja tuloksia analysoidaan ja verrataan muiden kuntayhtymien vastaaviin tietoihin. Toimintakertomus, henkilöstöraportti, kolmannesvuosikatsaukset, prosessien ja riskien arvioinnit ja toimintajärjestelmän auditoinnit tuottavat systemaattista tietoa toiminnan tuloksellisuudesta ja toiminnasta. Opiskelijoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien palautetiedon käsittelymenettelyt ovat systemaattisia kaikilla tulosalueilla. Johtoryhmä ja tulosalueet analysoivat tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi, poikkeamisen havaitsemiseksi ja niihin reagoimiseksi.

Yhtymähallitus, johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet vastaavat siitä, että heillä on päätöksentekonsa perustaksi käytettävissään riittävä, luotettava ja ajantasainen sisäinen tieto strategjoiden ja tavoitteiden saavuttamisesta, koulutuksen laadusta, toiminnan lainmukaisuudesta ja niihin liittyvistä olennaisista poikkeamista. **Yhtymähallitus, rehtori, tulosalueiden johtajat sekä muut esimiehet vastaavat sisäisen tiedonkulun toimivuudesta.**

6 Toimeenpano, seuranta ja arviointi

SAI-Governance -johtamis- ja **hallintojärjestelmän yleisohjeen hyväksyy yhtymävaltuusto**. Kuntayhtymän johtajana toimiva rehtori, tulosalueiden johtajat muut esimiehet vastaavat sen käytännön toteuttamisesta. Yleisohjeen toimeenpanoa ja tehokkuutta seurataan säännöllisesti. Kuntayhtymän johtamisen, ohjauksen, toiminnan, seurannan ja arvioinnin prosesseja ja menettelyitä arvioidaan ja kehitetään kuvauksen perusteella.

Yhtymähallitus seuraa ja arvioi päätöksentekoa, suunnitelmien toteutumista, riskienhallintaa ja tavoitteiden saavuttamista saamansa raportointitiedon, päätösten, esityslistojen, pöytäkirjojen sekä riskienarviointien perusteella. Yhtymähallitus seuraa ja valvoo riskikartoitusten ja arviointien systemaattisuutta ja edellyttää raportointia arviointien tuloksista ja tarvittavista kehittämisalueista, seuraa ja arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyttä kolmannesvuosikatsausten yhteydessä ja tarvittaessa useamminkin. Tilivelvolliset raportoivat yhtymähallitukselle toisen kolmannesvuosikatsauksen yhteydessä vastuualueensa riskeistä, tehdyistä toimenpiteistä sekä toimenpiteiden tuloksista. Tulosalueet raportoivat vuosittain ennen toimintakertomuksen laadintaa rehtorille sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, sen toimivuudesta, havaituista kehittämiskohteista ja korjaavista toimenpiteistä, ja rehtori raportoi tuloksista edelleen hallitukselle.

Yhtymähallituksen tulee luoda kokonaisarvio kuntayhtymätasolla riskienhallinta- ja valvontajärjestelmien toimivuudesta ja antaa sen perusteella selontekonsa sisäisen valvonnan ja siihen sisältyvän riskienhallinnan toimivuudesta ja suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä vuosittaisessa toimintakertomuksessa tai sen liitteessä. Yhtymähallitus antaa Selontekoon sisältyvät arviot koulutuskuntayhtymän merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä toimenpiteistä havaittujen puutteiden korjaamiseksi. Yhtymähallituksen selonteko perustuu tilivelvollisten laatimiin raporteihin.

Mikäli tilikaudella havaitaan merkittäviä riskejä, tulee niistä raportoida välittömästi sekä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

7 SAI-Governance yleisohjeen voimaantulo

Suupohjan koulutuskuntayhtymän yhtymävaltuusto hyväksyy SAI- Governance -yleisohjeen ja siihen sisältyvän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet ja niihin tehtävät muutokset. Yleisohje tulee voimaan sen jälkeen kun yhtymävaltuuston päätös on saanut lainvoiman. Yleisohje pitää sisällään suunnitelmia ja työkaluja, joita Suupohjan koulutuskuntayhtymällä ei vielä ole käytössä. Tämä yleisohje toimii siten samalla tehtäväksi antona seuraaville asiapapereille: Kuntayhtymän strategia, kuntayhtymän ja tulosalueiden tasapainotetut tuloskortit (BSC) sekä tehtäväkuvien tarkastaminen että kehityskeskustelujen kehittäminen.