

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta käytännössä

1 Yleistä

Kuntalain mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Tätä varten kunta järjestää mm. erilaisia palveluja asukkailleen. Kunnanvaltuusto päättää kunnan strategiasta ja tavoitteista. Kaikkien kunnan toimintojen on oltava näiden tavoitteiden mukaisia.

Strategia on toiminnan lähtökohtana. Sen perusteella kunta päättää mm. seuraavista asioista:

- henkilöstöpolitiikka
- kaavoitus, tonttipolitiikka
- elinkeinopolitiikka.

Sisäinen valvonta on osa johtamista. Siksi se sisältyy kunnan kaikkiin toimintoihin (prosesseihin) eri muodoissaan. Toiminnot (prosessit) voidaan tunnistaa ja kuvata esimerkiksi vuokaavioiden avulla. Niistä käy ilmi, miten asiat etenevät tai tehtäviä ja töitä tehdään kunnan organisaatiossa, ja missä kohdin on kiinnitettävä erityistä huomiota tehtävien onnistumiseen. Se taas liittyy tehtävien vaikutuksiin; miten käy, jos tehtävä tai toiminto epäonnistuu tai jää tekemättä? Jos vaikutus on suuri ja toteutuminen todennäköinen, on tehtävän onnistumiseksi luotava varmistuskeinoja. Tätä voidaan kutsua riskienhallinnaksi.

Samalla tulisi huomioida myös pitkäntähtäimen näkökulma ja suunnittelu. Myös tulevaisuuden tilannetta olisi hyvä hahmottaa etukäteen; tämä tulee usein esiin kunnan strategiassa, joten se pitäisi huomioida myös päivittäisessä työssä ja päätöksenteossa.

Tämän ohjeen tarkoituksena on antaa helposti käytäntöön sovellettavia neuvoja (esimerkkejä) kunnan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tunnistamiseksi ja kehittämiseksi. Ohjetta voidaan käyttää kaikilla kunnan toimialoilla eri prosessien toimivuuden arvioinnissa, myös (strategisen) päätöksentekoprosessin arvioinnissa.

Mallia voidaan käyttää sellaisenaan myös toiminnan ja työprosessien jokapäiväisessä kehittämisessä, sisäinen valvonta kehittyy siinä samassa. Sisäinen valvonta ja toiminnan kehittäminen käyvät käsi kädessä ja ovat itse asiassa vain saman asian eri näkökulmia.

2 Sisäinen valvonta käytännössä

Käytännössä sisäisen valvonnan toimivuutta voidaan testata seuraavilla kysymyksillä:

MITEN VARMISTETAAN, että

- a) oikea henkilö (tai toimielin)
- b) tekee
- c) oikeita asioita
- d) oikeaan aikaan
- e) oikein

Yllä oleviin kysymyksiin liittyen on seuraavaksi koottu esimerkkejä huomioon otettavista asioista ja näkökulmista, miten varmistetaan tehtävän onnistuminen.

a) Oikea henkilö (tai toimielin):

- rekrytoinnin onnistuminen - henkilön ammattitaito, kokemus, koulutus, kelpoisuus (lain vaatimukset)
- oikeus tehtävän tekemiseen - työsopimus, virkasopimus, delegointipäätös, johtosääntö, lainsäädäntö, sisäinen ohjeistus, muu päätös

- varmistettava osaamisen jatkuva ylläpito - ammatillinen jatko- tai täydennyskoulutus
- myös sijaisen (varahenkilön) ammattitaito ja oikeus tehdä tehtävä

b) Tekee:

- tekemisen tulokset - mitään olennaista ei jää tekemättä, tehtävät todella hoidetaan -> tavoitteet saavutettava
- sitoutuneisuus ja motivaatio - aikaansaa hyvinvointia ja lojaliteettia
- varahenkilöjärjestelmä
- resurssit: onko riittävästi toimitiloja, henkilöstöä, määrärahoja?
- Onko käytössä toimivat tietojärjestelmät, jotta tehtävät pystytään tekemään?

c) Oikeita asioita:

- tehtävänkuvaus - mitä pitää tehdä, ei tehdä muille kuuluvia tehtäviä
- toimivalta - päätökset (mm. ylin johto)
- lainsäädäntö - määrittelee eri toimialojen lakisääteisiä tehtäviä
- tietojärjestelmät
- tehdään tavoitteen kannalta olennaisia asioita

d) Oikeaan aikaan:

- lainsäädäntö - määräajat (mm. sosiaali- ja terveystoimen tehtävien ja korvausten käsittelyn enimmäisajat, kiireellisesti käsiteltävät asiat)
- työaikana - työn organisointi (riittävästi työntekijöitä), työajan seuranta
- tietojärjestelmät: oikea tieto oikeaan aikaan

e) Oikein:

- ammatillisen osaamisen ylläpito
- toimitaan lakien, asetusten, ohjeiden (mm. ympäristöalan suositukset), sisäisten ohjeiden, tehtävänkuvausten, prosessikuvausten yms. mukaisesti
- seurataan tuloksia tai poikkeamia - raportit, esimiesvalvonta, asiakaspalaute
- tiedonkulku
- tavoitteet saavutettava!

Tärkeää on, että käytetään kaikissa vastauksissa aktiivimuotoa. Esimerkissä itsessään kysytään "miten varmistetaan" - tätä on vielä täydennettävä kysymyksillä "KUKA varmistaa ja MILLOIN". Tämä on riskienhallintaa.

3 Toiminnot (prosessit)

Edellisessä kappaleessa olleita kysymyksiä voidaan käyttää kunnan kaikkien toimintojen sisäisen valvonnan toimivuuden arvioinnissa, mm.:

- Päätöksenteko
 - valmistelu (huom. Kuntaliiton arviointisuositus)
 - konserninäkökulma
 - toimintaympäristön muutokset
 - resurssit
 - strategianmukaisuus

- Toimialat
 - yleishallinto
 - sosiaali- ja terveystoimi
 - ympäristö- ja tekninen toimi
 - opetus- ja kulttuuritoimi
 - vapaa-aika, liikunta- ja nuorisotoimi
- Liikelaitokset
 - ulkoiset liikelaitokset (vesilaitos)
 - sisäiset liikelaitokset (palvelukeskukset)
- Palvelujen ulkoistus
 - vastuu ei siirry
- Tulot, menot
 - kaikki tulot tulevat laskutetuiksi
 - kaikki menot kirjataan oikein
- Muuta
 - hankinnat
 - projektihallinnointi (rahoitus-/toteutumariski, hankerekisteri)
 - investoinnit (kokonaisbudjetti)

4 Riskienhallinta

Kun on päätetty toimintojen (tehtävien) onnistumiseen liittyvistä varmistuskeinoista, on vielä päätettävä mm.:

- Kuka varmistaa?
- Miten varmistaa?
- Milloin ja miten usein varmistaa?
- Miten ja kenelle raportoidaan?
- Miten seurataan tilanteen kehittymistä?

Varmistuskeinot riippuvat tehtävästä ja sen suorittamistavasta sekä tehtävän epäonnistumisen todennäköisyydestä ja sen vaikutuksen suuruudesta (olennaisuudesta). Yleisimpiä varmistuskeinoja ovat esimerkiksi käyttöoikeudet ja lokitiedot, kulkuluvat, toimivallat (ja niiden rajoitukset) sekä normaali esimiesvalvonta.

Muistettava on myös säännöllisesti ja tilanteen muuttuessa (henkilövaihdokset, ohjelmavaihdokset, uudet tehtävät yms.) päivittää mm. tehtäväkuvaukset, päätökset ja toimintaa koskevat ohjeistukset. Tulos- ja kehityskeskustelujen avulla saadaan myös selville toimintaan liittyviä ongelmia tai muutoksia sekä kehitystarpeita.

Riskienhallinnan pitäisi olla osa vuotuista strategista suunnittelua ja tavoitteiden asettamista.

Dokumentointi on tärkeää. Se varmistaa tiedonkulun nopeutta ja oikeellisuutta. Tietojen on myös löydettävä helposti - on tiedettävä, mistä tieto löytyy ja kenen vastuulla sen säilyttäminen on, mm.:

- Henkilövaihdoksiin liittyvät tiedot (päätökset, tehtäväkuvaukset) on pidettävä ajan tasalla
- Sopimusrekisteri (sopimuskausi, aihe, vastuuhenkilö, euromäärä)
- Päätösten sekä niiden perustelujen ja liitteiden dokumentointi.