

Johtamisen käsikirjasta alustusta

Valtuuston seminaariin 1.-3.10. 2012



Hyvän arjen Hankasalmi.

Mistä on kyse

Johtamisjärjestelmän tavoitteena on edistää Hankasalmen kunnassa:

- strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista,*
- niihin liittyvien riskien ennaltaehkäisyä ja hallintaa sekä*
- vahvuuksien ja mahdollisuuksien aktiivista hyödyntämistä.*



Keskeisin tavoite

Johtamisjärjestelmän keskeinen tavoite on saada tilivelvollisille toimijoille riittävä varmuus:

- toiminnan vaikuttavuudesta ja taloudellisuudesta
- toiminnan lainmukaisuudesta ja hyvän hallintotavan toteutumisesta
- omaisuuden ja varojen hallinnasta sekä
- päätöksenteon perustumisesta vaikutusten ennakoarviointeihin sekä oikeaan ja riittävään toiminnalliseen ja taloudelliseen tietoon.

Lisäksi tavoitteena on ennaltaehkäistä erilaisten vahinkotapahtumien toteutumista, palvelu- ja peruskorjaustarpeiden syventymistä ja hallita niihin liittyviä riskejä.



Miten riskienhallinta ja valvonta toteutuvat?

Johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten tehtävänä on johtaa ja ohjata toimintaa ja henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Riskienhallinta ja valvonta toteutuvat

- johtamisen ja toiminnan ohjauksen prosessien
- selkeiden tavoitteiden, tehtävien, toimivaltuuksien ja vastuiden avulla
- tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan
- riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön
- seurannan ja arvioinnin myötä.



Kunnanjohtaja, jory ja esimiehet

Valvovat

- asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan häiriöttömyyttä ja taloudellisuutta
- päätöksenteon ja taloudenhoidon toimintatapojen asian- ja lainmukaisuutta
- tietojärjestelmien käytön ja –hallinnon asianmukaisuutta
- henkilöstön riittävyttä, ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittymistä
- omaisuuden, tilojen ja laitteiden asianmukaista käyttöä ja hallintaa
- riskien kartoitusten ja arviointien suorittamista sekä
- päätettyjen riskienhallinnan menettelyiden systemaattista toteutusta ja vaikuttavuutta.



Mitä ne riskit ovat?

Riskillä tarkoitetaan toimintatapoihin liittyviä heikkouksia ja erilaisia tapahtumia, jotka voivat toteutuessaan vaarantaa kunnan, sen vastualueiden ja tulosyksiköiden sekä konserniyhteisöjen :

- tehtävien häiriötöntä, vaikuttavaa ja taloudellista toteutumista
- strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista sekä
- hyvän hallintotavan toteutumista.

Riskit voivat kohdistua myös

- toiminnan ja päätöksenteon lainmukaisuuteen
- Imagoon
- Rahoitukseen
- Henkilöstöön
- Asiakkaisiin
- Kuntalaisiin
- Omaisuuteen
- ja eri sidosryhmiin



Mahdollisuudella tarkoitetaan

- vahvuuksien,
- sekä strategisten,
- toiminnallisten
- ja taloudellisten

mahdollisuuksien aktiivista hyödyntämistä johtamisessa, päätöksenteossa, toiminnan sekä toiminta- ja palvelurakenteiden kehittämisessä.



Mitä riskeille ja mahdollisuuksille tulee tehdä

- arvioidaan vastuualueilla ja tulosityksiköissä
- tunnistetut ja arvioidut riskit priorisoidaan merkityksettömiin, vähäisiin, kohtalaisiin ja merkittäviin riskeihin
- toimet kohdistetaan erityisesti kohtalaisiin ja merkittäviin riskeihin
- Kunnanjohtaja, johtavat viranhaltijat ja esimiehet vastaavat siitä, että riskit arvioidaan kokonaisvaltaisesti vastuualueilla vähintään valtuustokausittain.
- Arviointien perusteella niille määritellään hallinnan menettelyt, toimeenpanon vastuut, sekä seuranta- ja raportointimenettelyt



Riskien hallinta ja valvonta

- Riskienhallinnan toimenpiteenä voi olla riskin poistaminen, pienentäminen, pitäminen omalla vastuulla tai siirtäminen.
- Vastuualueen ja tulosityksikön johtavan viranhaltijan tehtävänä on vastuualueen toiminnan, prosessien ja toimintatapojen ohjeistaminen sekä toiminnan ja talouden seuranta.
- Heidän tulee järjestää osaksi jokapäiväistä toimintaa ohjeistetut toimintatavat, niihin sisältyvät riskien arvioinnin ja hallinnan sekä valvonnan menettelytavat.



Seuranta ja arviointi

- Strategiset tavoitteet ja toimenpiteet luovat perustan riskien analysoinnille ja toiminnan sekä talouden raportoinnille
- On myös analysoitava, miten tavoitteet saavutetaan vaikuttavimmin ja taloudellisimmin
- Kuntalaisilta, asiakkailta ja sidosryhmiltä on myös kerättävä palautetietoa
- Tavoiteasetanta, niiden toteutumisen seuranta, ennalta-arviointi ja palautetiedon keruu ja analysointi – niiden on noustava johtamisessa keskiöön!



Seuranta ja arviointi käytännössä

- toiminnallisen ja taloudellisen raportointitiedon
- Esityslistojen ja pöytäkirjojen
- päätösten
- suunniteltujen toimenpiteiden vaikutusten sekä riskien ennako- ja jälkiarviointien

tulosten perusteella seuranta ja arviointi tapahtuvat käytännössä

Hallitus ja lautakunnat seuraavat ja valvovat riskien arviointien suorittamisen systemaattisuutta ja edellyttävät raportointia arviointien tuloksista, riskien hallinnasta ja tarvittavista kehittämistoimista.

-



Sivulla 7 aikataulutusta

- Käsikirja hyväksytään valtuustossa sekä kunnanhallituksessa ja lautakunnissa. Käsikirjan ajantasaisuudesta vastaa kunnanjohtajan lisäksi hänen nimeämät prosessinomistajat. (Loka - marraskuu 2012)
- Kunnanjohtaja, johtavat viranhaltijat ja tulosalueiden esimiehet vastaavat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja valvonnan viemisestä käytäntöön vastuualueillaan sekä säännöllisestä raportoinnista hallitukselle ja lautakunnille. (Vuosittain, viimeistään toimintakertomuksen laadinnan yhteydessä)
- *Johtavat viranhaltijat käynnistävät kukin vastualueensa palkitsemiskriteerien määrittelyt, mitkä käsitellään kunnan johtoryhmässä. (Helmikuu 2013)*



Johtamis- ja päätöksentekokulttuuri

- Päätöksenteon tulee perustua esittelijöiden valmistelemaan objektiiviseen tosiseikkojen sekä vaikutusten ja riskien ennakoarviointeihin
- Merkittävien suunnitelmien ja päätösten valmistelussa tulee päätöksentekijälle esittää niiden vaikutukset palvelujen järjestämiseen, kuntalaisiin, elinkeino- ja yritystoimintaan, talouteen, henkilöstöön ja kestävään kehitykseen



Ennakkoarviointi käytännössä

- Mallilomakkeen kautta
- Vastuu esittelijöillä ja puheenjohtajilla, mutta muitakin tarvitaan mukaan
- Merkittävissä asioissa jory-käsittely
- Hakan pyydettävä isoissa asioissa konsernijohdon (käytännössä KH) ennakkokäsitys ao. asiasta



Toimielintyöskentely jatkoissa

- Toimielimien jäsenten tulee olla sitoutuneita ja kehittää osaamistaan, hankkia tietoa...
- Toimielinten vastuulla strateginen ja viranhaltijajohdon vastuulla operatiivinen johtaminen (toki raja liukuva)



Toimielintyöskentelyn laatu syntyy

- strategisuudesta ja ennakoinnista
- Elimen yhteistyöstä muiden toimielimien kanssa
- Puheenjohtajan ja esittelijän yhteistyöstä
- Tosiseikkoihin ja normeihin perustuvasta päätöksenteosta
- Kokous- ja työskentelymenetelmistä (ml. Esittely, iltakoulut, spostit jne...)
- Puheenjohtajan ja jäsenten osaamisen kehittämisestä

Keskiössä vielä siis viestintä ja jatkuva arviointi



Olennaista nyt aluksi 2013

- Ulkopuolisen järjestämä seudullinen yleinen koulutus (toivottavasti toteutuu)
- KJ:n johdolla toteutettava kaikkien toimielinten yhteinen koulutus (mm. hallintolaki...)
- Kunkin toimialan itse räätälöimä oma koulutus
- Tutustumiskäynnit kunnan toimipisteisiin, tietoiskut, iltakoulut, seminaarit



Sivun 10 aikataulutus

- KJ ja vastualueiden esimiehet laativat luottamushenkilöiden perehdytys- ja koulutussuunnitelman sekä aineiston. (Marras-joulukuu 2012)
- päätöksenteon tulee perustua esittelijöiden ja toimielinten puheenjohtajien valmistelemaan objektiiviseen tosiseikkojen sekä vaikutusten ja riskien ennakkoarviointeihin. (Vuodesta 2012 alkaen)
- Vuosittain tulee arvioida toimielimen työskentelyn johtamista, toimintansa lisäarvoa ja työskentelytapoja. Arviointien suorittamisesta vastaavat toimielinten puheenjohtajat ja esittelijät



Strateginen johtaminen

Strategian valmistelussa ja vastuualueiden toiminnan suunnittelussa arvioidaan:

- toimintaympäristön muutoksia sekä palvelutarpeiden kehittymistä
- suunnitelmien ja päätösten negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia eri aikajänteillä
- toiminta- ja palvelurakenteiden tarkoituksenmukaisuutta ja kehittämistarpeita
- tavoitteiden, tunnuslukujen ja arviointitiedon perusteella toiminnan tuloksellisuutta sekä
- kunnan ja kuntakonsernin taloudellisen aseman kehittymistä.



Hyvän arjen Hankasalmi ja sen päämäärät

niitä on koko ajan tarkasteltava ja päivitettävä:

- Tavoitteiden ja niiden toteutumista mittaavien indikaattoreiden kautta
- Muutokset ja riskit huomioiden
- Resursseja ja toimenpiteitä toisaalta suunnaten, toisaalta suuntaamista arvioiden ja seuraten
- Strateginen johtaminenkin on prosessi, joka elää koko ajan



Siksi strategiset tavoitteet talousarvioon

- Strategisten tavoitteiden seuranta- ja arviointitoiminta sekä toiminnan aktiivinen ohjaus perustuvat toimintakertomukseen, osavuosi- ja kuukausiraportointiin. Raportoinnin perusteella arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja niitä uhkaavia riskejä.
- Arvioinnissa otetaan kantaa myös tarpeeseen muuttaa tavoitteita, mikäli toimintaympäristön muutokset sitä edellyttävät



Sivulla 12 asetetut aikataulut

- Toimielinten työskentelyä suunnitellaan, organisoidaan ja arvioidaan puheenjohtajien, kunnanjohtajan ja tulosalueiden esimiesten toimesta vuosikellon mukaisesti. (Tammikuusta 2013 lähtien – osin jo aloitettu mm. sivistystoimi)
- Toiminnan ja talouden sekä niihin liittyvien riskien hallinnan seuranta ja arviointia systematisoidaan kunnanjohtajan ja tulosalueiden esimiesten toimesta osavuosisiraportointia kehittämällä sekä vaikutusten jälkiarvioinneilla. (Helmikuusta 2013 lähtien)



Kohti selkeämpää prosessijohtamista

- Toimialoille asetettujen tavoitteiden tulee keskittyä toimialojen ydintoimintaan ja kattaa vaikuttavuuden ja taloudellisuuden sekä toimintatapojen jatkuvan kehittämisen näkökulmat.
- Riittävän kokonaisvaltaisten toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden ja tunnuslukujen perusteella mahdollistetaan poikkeamien havaitseminen.



eli

- kun nuo ydintoiminnat ja niiden tavoitteet on selvillä
Prosessikuvausten sekä henkilöstön tehtävä- ja vastuumäärittelyiden avulla varmennetaan
 - toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista,
 - niiden toteutumista uhkaavien riskien tunnistamista,
 - arviointia ja priorisointia,
 - ennaltaehkäisyä
 - ja systemaattista hallintaa.

Prosessien johtaminen perustuu merkittävien toimintojen ja prosessien kuvauksiin, joiden laadinnasta vastaavat johtavat viranhaltijat ja muut esimiehet. Kuvauksissa määritellään niihin liittyvien riskien arviointi, hallinnan menettelyt, toimeenpano ja seuranta.

Sivun 14 aikataulutus

- Toimielinten työskentelyä sekä tulosalueiden toimintaa suunnitellaan, organisoidaan ja arvioidaan puheenjohtajien, kunnanjohtajan ja tulosalueiden esimiesten toimesta vuosikellon mukaisesti. (Tammikuusta 2013 lähtien – osin aloitettu jo)
- Tulosalueiden toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan sisältyvät vaikutusten ja riskien ennako- ja jälkiarvioinnit, joiden valmistelusta vastaavat tulosalueiden esimiehet. (Tammikuusta 2012 lähtien – kh osittain jo tehnyt)
- Investoinnit priorisoidaan riski- ja lisäarvoperustaisesti ja niiden perusteet esitetään talousarviossa. (talousarviosta vuodelle 2013 lähtien)
- Tuloksellisuuden varmentamiseksi toiminnan kehittämiseen integroidaan tulosalueilla prosessikuvausten ja niiden itsearviointien avulla riskien tunnistaminen, arviointi, hallinta ja valvonta. (Helmikuusta 2013 lähtien)



Päätöksentekoprosessi

asiat valmistellaan toimielimen ratkaistavaksi esittelijän johdolla. Hän vastaa valmistelun asianmukaisesta suorittamisesta ja on velvollinen tekemään asiassa toimielimelle päätösehdotuksen.

Esittelijä vastaa myös siitä, että päätösten valmistelussa on suoritettu riittävät vaikutusten ja riskien ennakoarvioinnit hyödyntäen tarvittaessa kunnan eri toimialojen tai ulkoisia asiantuntijoita.

Päätöksissä todetaan niiden edellyttämät toimenpiteet, toimeenpanovastuu, -aikataulu sekä seuranta- ja raportointivelvollisuus.

Valmistelu viranhaltijajohtoista

- Viranhaltijoiden toimesta tapahtuva hyvän hallintotavan mukainen päätösten valmistelu- ja esittelymenettely varmentavat päätöksenteon perustumista strategiaan, tosiseikkoihin, resurssitarpeiden selvittämiseen, vaikutusten ja riskien läpinäkyviin arviointeihin, sovellettaviin oikeusnormeihin sekä moitteettomuutta ja laatua.



Toimielimen pj:n vastuu kasvaa

- Erityisesti toimielimen puheenjohtaja vastaa esittelijän ohella päätöksenteon asianmukaisuudesta tilanteissa, joissa päätös tehdään pohjaehdotuksesta poiketen. Uudesta pohjaehdotuksesta tulee laatia tarvittaessa uusi (pl. tekniset / muotoon liittyvät täsmennykset) ja päätösehdotus perustuen viranhaltijan valmisteluun.

Eli pääsääntöisesti kannattaa palauttaa uudelleen valmisteluun...



Esteellisyys muutakin kuin muotoseikka

- Toimielinten jäsenten tulee täyttää esteellisyysvaatimukset **sekä olla riippumattomia käsiteltävästä asiasta.**
- Heidän ei tule myöskään osallistua asian valmisteluun tai muutoin pyrkiä vaikuttamaan siihen.
- Virka- tai työsuhteessa kuntaan olevien tai heidän lähipiiriin kuuluvien henkilöiden virka- tai työsuhde sekä liiketoimintasuhde, ovat tilanteita, joissa hallituksen sekä lautakunnan puheenjohtajan tulee henkilön itsensä lisäksi varmistaa toimielimen työskentelyn riippumattomuus sekä asioiden valmistelu- ja päätöksentekoprosessin moitteettomuus.



Delegoitu toimivalta

- Vuoden 2013 kaikkien tehtävä päätökset kuntaohjelmalla (sopimukset myös kirjattava sinne, eli päätös)
- Näin otto-oikeutta voidaan käyttää ja oikeellisuutta valvoa
- Joryn päätökset (ehkä muidenkin) julkaistaan taas www-sivuilla
- Toimivallan siirtopäätöksistä pidettävä ajantasaista luetteloa, joka tammikuu käsiteltävä joka tapauksessa kaikissa elimissä



Sivun 15 aikataulutus

Toimielinten päätöksenteon valmistelussa otetaan käyttöön vaikutusten ja riskien ennako- ja jälkiarviointilomakkeet. Niiden soveltamisalaa ovat merkittävät suunnitelmat ja ratkaisut, joissa on tarpeen arvioida vaikutuksia laaja-alaisesti. (Vuodesta 2013 lähtien)



Henkilöstöjohtaminen

- *Nyt lyhyesti tässä seminaarissa, mutta esimiesten kanssa keskeinen aihe syksyllä*
- Henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi nimetään lähiesimiehet, joille laaditaan myös keskitetysti tehtäväkuvaukset, jotka tulosalueiden esimiehet käyvät läpi ja räätälöivät lähiesimiesten kanssa. (Maaliskuuhun 2013 mennessä)
- Henkilöstön perehdytys- ja koulutusmenettelyt kuvataan ja niitä tukeva asiakirja-aineisto laaditaan kunnanjohtajan, vastuualueiden ja tulosityksiköiden toimesta kattuen kunnan ja tulosityksikön näkökulmat. (Joulukuusta 2012 lähtien)
- Henkilöstön työhyvinvointia seurataan systemaattisesti ja poikkeamien perusteella ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. Seurantatiedot käsitellään kunnan johtoryhmässä sekä tulosalueiden johtoryhmissä esimiesten esittelystä. (tämä toteutuu jo – tammikuuhun 2013 mennessä arvioidaan, mitä tulisi toimintatavoissa muuttaa)

Hallinnon ja talouden hoito

- Tuota asiakokonaisuutta pääseekin moniteistä parityönä pohtimaan – on olennaista mieltää, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on olennainen osa työyhteisön sisällä ja kunkin lautakunnan sisällä tapahtuvaa jokapäiväistä elämää



Aikataulutettu tavoite sivulla 17

- Vastuualueiden ja tulosityksiköiden esimiesten tehtävänä on tulosityksikön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi- ja dokumentointiasiakirjaa hyödyntäen suunnitella ja aikatauluttaa riskien tunnistaminen ja arviointi sekä hallinnan ja valvonnan menettelyiden määrittely. (Huhtikuu 2013)
- Monet teistä pääsevät seminaarissa arvottamaan, mitä asioita pitäisi ottaa tarkasteluun



johtamiskulttuuri

- Hyppään tässä seminaarissa ajankäytöllisistä syistä yli tiedonhallinnasta, konsernitasosta – joihin niihinkin palataan
- Nyt keskitytään siihen päästäänkö laaditulla työllä ja sen jalkauttamisella tuloksekkaaseen johtamiseen



Tuloksellisuuden arviointi ja raportointi

- Toimielinten, vastuualueiden ja tulosityksiköiden toiminnan vaikuttavuuden ja taloudellisuuden sekä johtamisen arviointien tulee toteutua toimielinten puheenjohtajien ja esimiesten valmistelemina säännönmukaisesti. (Huhtikuu 2013)
- Arviointien perusteella tulee päättää tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Vastuualueiden ja tulosityksiköiden arviointien tulokset tulee käsitellä lautakunnissa ja / tai hallituksessa.



”paritehtävät”

1. Konkretisoikaa riskienhallinnan vastuumatriisia apuna käyttäen (liite 8) ja riskien hallinnan arviointiohjelmaan tutustuen (liite 9)
 - a) Mitkä olisivat 4 keskeisintä riskiä/mahdollisuutta, joihin vuonna 2013 erityisesti tulisi keskittyä
 - b) Perustelkaa kaikki ehdotuksenne
 - c) Kertokaa miten niitä voitaisiin arvioida (mitkä indikaattorit/vertailutiedot, asiakirjat antavat tietoa)
 - d) Kenen vastuulla arvioinnin tulisi olla /keiden olisi oltava valmiudessa reagoimaan

Neljä ryhmää – katsotaan tuleeko 4 vai 16 keskeistä riskiä/mahdollisuutta



Ja kakkostehtävä

2. Tehkää valtuustokauden alkuun vuodelle 2013 koulutussuunnitelma

- a) Mihin asioihin erityisesti tulee keskittyä, millä aikataululla
- b) Mitä keskitetysti/mitä vastuualuekohtaisesti
- c) Mitä omaehtoista perehtymistä voi vaatia luottamushenkilöiltä itseltään – mitä tukea siihen tarvitsee tuottaa
- d) Mikä aiemmissa koulutuksissa on ollut huonoa/turhaa

JA JOKAINEN RYHMÄ ESITTÄKÄÄ JOKU UUSI IDEA/TAPA (kolme ryhmää, eli 1-3 uutta avausta)



kolmostehtävä

- Laatikaa riskienhallinta arviointiohjelmaa (liite 9) käyttäen yhdestä keskeisestä riskistä ja vastuumatriisi huomioon ottaen (liite 8) arvio arviointiohjelman jonkin osa-alueen jostain näkökulmasta
- Eli
 - 1) Valitkaa osa-alue ja sieltä näkökulma
 - 2) Siitä näkökulmasta perustellen arvioikaa a) riskit, b) toimintatapojen heikkoudet (nyt/tulevaisuudessa), c) toimintatapojen mahdollisuudet (nyt/tulevaisuudessa), d) vahvuudet, e) mahdollisuudet
 - 3) Määritelkää asialle vastuuhenkilö ja määritelkää, miten arviointi pitää valmistella ja suorittaa, asian tärkeys ja aikataulutus, eli aivan kuin liitteessä yhdeksän

Saamme 4 erilaista esitystä 1-4 aiheesta, siitä mitä riskienhallinta on

