



TOIMINTAVARMUUDEN JA JATKUVUUDEN HALLINTA

TOIMIALUEEN SELONTEKO 2025 JA SUUNNITELMA 2026

Selonteossa arvioidaan eri osa-alueita liittyen sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan sekä turvallisuusjohtamiseen.

Selonteon avulla voidaan saada kohtuullinen varmuus toiminnan lainmukaisuudesta, varojen turvaamisesta, toiminnan tuloksellisuudesta sekä taloutta ja tuloksellisuutta koskevien oikeiden ja riittävien tietojen tuottamisesta. Tarkoituksena on arvion kautta tunnistaa keskeisiä kehittämiskohteita liittyen erilaisiin valvonta- ja toimintatapamenettelyihin. Vuotuinen arvio toimii suunnitelman pohjana.

1. JOHTAMINEN, PÄÄTÖKSENTEKO JA VALVONTAKULTTUURI						
➤ Johto ja esihenkilöt huolehtivat sisäisen valvonnan toteuttamisesta ➤ Toimialueen johtaminen tukee läpinäkyvyyttä päätöksenteossa ja rakenteet tukevat sisäistä valvontaa ➤ Hyvä hallintotapa on toteutunut organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa (Toimialueen rakenne, toimivalta ja vastuut on määriteltä asianmukaisesti, Toimintaa ohjaavat säännöt, ohjeet ja päätökset ovat ajan tasalla) ➤ Työyhteisö kannustaa keskusteluun sekä kehittämis- ja epäkohtien esille nostamiseen						
Ei ole toteutunut	☐ 1	☒ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
Edellinen arvio: 4 SELONTEKO JA PERUSTELUT: Toimialueen sisäisessä valvonnassa on linja-/matriisiorganisaatio, jossa vastuut on määriteltä tehtävänkuvien ja esihenkilöiden kautta. Sivistyksen toimialueella päätöksenteon prosessit ja vastuut on määriteltä hallintosäännössä sekä sivistyksen toimintasäännössä. Päällikkötason ja johtoryhmätason sijaistuksista on ajantasaiset viranhaltijapäätökset. Hallintosääntö on päivitetty kesäkuussa 2025. Sivistyksen toimintasäännön ajantasaisuus tulisi tarkastaa. Sivistyksen toimialueen hallinnossa henkilöstötilanne on ollut läpi vuoden 2025 poikkeuksellinen, ja useita keskeisiä avainhenkilöitä on vaihtunut. Vuoden 2025 aikana organisaatorakenteessa ja henkilöresursseissa tapahtuneet muutokset vaikuttivat päätöksenteon ja vastuunjaon selkeyteen. Tämä korosti tarvetta ajantasaiselle vastuumäärittelylle, johtoryhmätyöskentelyn toimintatapojen arvioinnille sekä sisäisen vuoropuhelun vahvistamiselle. Vastuumäärittelyä ja johtoryhmätyöskentelyn arviointia sekä sisäisen vuoropuhelun vahvistamista on tehty loppuvuodesta 2025 ja siihen panostetaan edelleen uusien päällikköiden aloittaessa työnsä. Kehittämistarpeena on tunnistettu johtoryhmätyöskentelyn dialogisuuden vahvistaminen. Toimialueen päätöksenteon ja toiminnan suunnittelun tueksi on jatkossa tarpeen vahvistaa yhteistä tilannekuvaa ja asioiden avaamista myös kunnan johtoryhmän tasolla. Lakisäateisissä palveluissa ja asioiden edistämisessä perusarjen ja perustyön turvaaminen on kaiken keskiössä myös tilanteissa, joissa henkilöstövajetta tai sijaistuksia on paljon. Vuoden 2025 aikana on onnistuttu turvaamaan perusarki ja palvelut. Vuonna 2025 strategiset tavoitteet saavutettiin pääsääntöisesti.						

2. RISKIENHALLINTA
➤ Riskienhallinnan vastuut ja tehtävät ovat selkeitä. ➤ Riskien tunnistaminen, hallintatoimien määrittely, vastuuttaminen ja raportointi on toteutunut toimialueelle keskeisillä osa-alueilla.

- Riskienhallinta on toteutunut osana talouden ja toiminnan suunnittelua sekä seuranta.

Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
-------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Edellinen arvio: 3

SELONTEKO JA PERUSTELUT:

Riskien seuranta on osa toimialueen rakenteita. Riskienhallinta on toteutunut osana talouden ja toiminnan suunnittelua sekä seuranta. Vuositavoitteita asetettaessa on arvioitu merkittävimpiä riskejä ja niiden hallintakeinoja. Riskien hallinnointia ja raportointia on toteutettu Thinking portfolioissa puolivuotiskatsauksen sekä tilinpäätöksen yhteydessä.

Vuoden 2025 aikana on realisoitunut useampi merkittävä riski. Syksyllä 2025 toimialueella jouduttiin tekemään sopeuttamistoimenpiteitä (sijaisjärjestelyt), jotta lisämäärärahaa ei jouduttu hakemaan syksyllä. Varamenon tarve usean keskeisen avainhenkilön yhtäaikaiseen vaihtumiseen on tunnistettu.

Riskejä tunnistetaan hyvin palvelualueetasolla, ja riskienkartoitukset tehdään vuosittain. Yleisesti voidaan todeta, että haasteita ei esiinny niinkään riskien tunnistamisessa, vaan siinä, että riskien tunnistaminen johtaa harvemmin varsinaisiin toimenpiteisiin ja ennalta varautumiseen. Huomiota on kiinnitettävä enemmän siihen, että riskien tunnistaminen johtaa myös riittävän hyvin todellisiin toimenpiteisiin.

3. TOIMIVALTA JA VALVONTATOIMENPITEET

- Tietojärjestelmissä on työtehtävien mukaiset käyttöoikeudet
- Toimivalta ja hyväksymisoikeudet on eriytetty asianmukaisesti ja sijaisjärjestelyt ovat ajan tasalla
- Toimielinten ja viranhaltijoiden toimivaltaa on noudatettu niin päätöksenteossa ja taloudessa
- Sisäisen tarkastuksen osoittamat toimenpiteet on toimeenpantu
- Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen, riskienhallinnan ja henkilöstön havainnot on käsitelty ja niiden perusteella on ryhdytty tarvittaviin toimenpiteisiin
- Avustuskohteisiin on kohdistettu ohjeidenmukaiset valvontatoimenpiteet

Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
-------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Edellinen arvio: 4

SELONTEKO JA PERUSTELUT:

Sivistyksen toimialueen hallinnossa henkilöstötilanne on ollut läpi vuoden 2025 poikkeuksellinen, ja useita keskeisiä avainhenkilöitä on vaihtunut. Useat henkilöstömuutokset ja pitkään jatkuneet sijaisjärjestelyt sekä sijaistuksien ketjuttamiset ovat luoneet tarvetta selkeyttää sivistyksen johtoryhmän työskentelyä sekä tehtäväkohtaisia vastuuta. Pitkittyneet poissaolot ja sijaistusjärjestelyt korostivat tarvetta varmistaa järjestelmäoikeuksien ajantasaisuus sekä vastuutietojen selkeä viestintä koko organisaatiossa.

Yksittäisten toimialueiden ja palvelualueiden poikkeuksellisen tilanteen huomioiminen koko kunnan työssä on tärkeää. Pitkäkestoiset poissaolot ja keskeisten henkilöiden vaihtumiset niin sivistyksen toimialueella kuin kunnan organisaation muissakin osissa (talous- ja henkilöstöpalvelut) ovat vaikuttaneet jatkuvuuden hallintaan. Riskinä henkilöstövajauksissa ja sijaisjärjestelyin hoidetuissa henkilöstötilanteissa (hr) on se, että vastuista ei ole riittävän selkeästi tiedotettu koko organisaatiota. Tukipalveluiden toimivuudessa tunnistetut puutteet ovat vaikuttaneet myös sivistyksen toimialan toimintaedellytyksiin.

Sijaistus- ja henkilöstövajaustilanteet sekä uusien henkilöiden aloittaminen työtehtävissä toivat esiin kehittämistarpeita järjestelmäoikeuksien ajantasaisuudessa ja käyttöoikeusprosessien oikea-aikaisuudessa. Asioiden ratkaisuprosesseissa tunnistettiin tilanteita, joissa tiedon ja tuen saatavuus ei ollut riittävän ennakoitavaa, mikä lisäsi toiminnan haavoittuvuutta. Henkilöstötietojen ja vastuiden ajantasaisesta ylläpidosta ja tiedottamisesta koko organisaatiossa on tarpeen huolehtia erityisesti loma- ja sijaistustilanteissa. Muutostilanteissa on lisäksi huomioitava, että toiminnan vakiintuminen vie aikaa myös

henkilövaihdosten jälkeen. Esimerkiksi uusi palvelualuepäällikkö ei saanut talousjärjestelmästä oikeita raportteja pyynnöstä huolimatta.

4. TIETO JA VIESTINTÄ

- Toimialueen toiminnasta ja taloudesta on käytettävissä oikeat ja riittävät tiedot toiminnan häiriöttömyydestä, tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan lainmukaisuudesta ja riskienhallinnasta.
- Toiminnasta ja taloudesta viestitään säännöllisesti ja riittävässä laajuudessa
- Poikkeustilanteissa on käytettävissä selkeät viestintäohjeet

Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
-------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Edellinen arvio: 4

SELONTEKO JA PERUSTELUT:

Toiminnan ja talouden osalta sivistyksen toimialueella keskustelu ja talouden säännöllinen seuranta ovat toteutuneet suunnitellusti. Talousarvio, osavuositarkastukset, toimintakertomus ja tilinpäätös ovat luoneet kokonaiskuvan toimialueen taloudesta ja toiminnasta. Merkittävät poikkeamat talousarvioon on tuotu käsittelyyn osavuositarkastuksissa. Tavoitteiden ja riskien raportointi ja seuranta on tehty Thinking Portfoliossa osavuositarkastusten ja tilinpäätöksen yhteydessä.

Toimialueen johtoryhmän sisäisessä viestinnässä on tunnistettu haasteita. Sisäisen viestinnän kehittämiskohteena on tunnistettu viestinnän keskittäminen kunnan ohjeistuksen mukaisesti sähköpostista Teamsiin, mikä tukee tiedon hallintaa. Kalenterikäytäntöjen hyödyntäminen tehtävien määräajoissa tukee toiminnan ennakoitavuutta. Ohjeistusten ja aikataulujen selkeyttäminen ja yhteinen läpikäyminen vähentävät epävarmuutta ja tukevat palvelualueiden yhtenäistä toimintaa.

Talouden seurantaan käytössä oleva järjestelmä ei kaikilta osin tue talouden johtamisen tarpeita arjessa. Järjestelmästä saatavien tietojen ajantasaisuudessa ja hyödynnettävyydessä on havaittu puutteita, mikä on vaikeuttanut talousarvion laadintaa ja talouden seurantaa. Palvelualuepäälliköiden ja talouspäällikön seurantapalaverit ovat kuitenkin toteutuneet loppuvuodesta säännöllisesti. Henkilöstömenojen oikeaan arviointiin on kehitetty sivistyksen palvelualueille vakanssirekisterit, joiden perusteella henkilöstökuluja voidaan arvioida aikaisempaa tarkemmin.

Poikkeustilanteista tulee nopeasti ja hyvin tietoa kaikille asianosaisille. Poikkeustilanteiden viestintäohjeet ovat selkeät. Isoihin poikkeustilanteisiin on hyvät ohjeet, mutta satunnaisiin ja pienempiin häiriötilanteisiin on luotu toimintakortteja. Poikkeustilanteiden tiedonkulussa tarkasti huomioitavaksi asiaksi on nostettu se, että kaikki yksikössä ovat viestinnän piirissä, esimerkiksi koulussa koulun henkilöstön, oppilaiden ja huoltajien lisäksi myös siivouksen ja ruokapalveluiden henkilöstö.

Pulssikyselyn tulosten perusteella koko kunnan tasolla on tunnistettu tarve kehittää tiedonhallintaan liittyviä prosesseja. Tieto on hajautunut useisiin järjestelmiin ja alustoihin, ja Teamsissa sekä intranetissä on myös vanhentunutta sisältöä, mikä vaikeuttaa tiedon löydettävyyttä. Sivistyksen toimialueella toiminnasta ja taloudesta viestimistä on tukenut sivistysjohtajan kuukausittaiset katsaukset, joihin koko sivistyksen henkilökunta on kutsuttu.

5. HANKINNAT, OMAISUUS JA SOPIMUKSET

- Toimialueen hankinnat on järjestetty tehokkaasti ja hankintatarpeet on ennakoitu
- Toimialueen sopimushallinta on järjestetty asianmukaisesti, sopimushallinnan ohjeiden mukaisesti ja sopimusten yhteyshenkilöiden tiedot ovat ajan tasalla
- Sopimusten toteutumista valvotaan ja niitä noudatetaan
- Varautumisen näkökulma on huomioitu hankinnoissa ja sopimuksissa
- Toimialueen omaisuudesta on huolehdittu ja vastuut omaisuuden osalta ovat selkeät

Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
-------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Edellinen arvio: 3

SELONTEKO JA PERUSTELUT:

Sivistyksen toimialueella hankintaosaamisen ja prosessien hallinnan taso vaihtelevat eri palvelualueilla. Ruokapalveluissa, kulttuurissa ja vapaa-aikapalveluissa hankinnat on järjestetty tehokkaasti ja hankintaprosessit on kuvattu. Varhaiskasvatuksen ja oppimisen palvelualueilla on tunnistettu kehittämistarpeita hankintaprosessien selkeyttämisessä ja kuvaamisessa.

Uusien palveluverkkokohteiden kaluste- ja AV-hankinnoissa ilmeni haasteita vuonna 2025. Hankintoihin liittyvissä vastuunjaoissa ja toimintatavoissa tunnistettiin kehittämistarpeita. Tavarantoimituksissa esiintyi häiriöitä, minkä seurauksena kaikkia kalusteita ei saatu uusiin kohteisiin alkuperäisessä aikataulussa. Suurimpien hankintojen toteuttaminen edellyttää jatkossa hankintaprosessien, resurssien ja osaamisen vahvistamista kuntatasolla. Sivistyksen palvelualue on tehnyt yhteistyötä kunnan hankintapalveluiden kanssa, mutta hankintaprosessien kehittäminen jatkuu edelleen.

Sopimushallinnan kokonaisuuden kehittäminen on edennyt vaiheittain, ja kehittämistyö on edelleen kesken. Sopimuksia laaditaan osana hankintaa. Yksiköiden on huolehdittava sopimuksen noudattamisesta sopimuskauden ajan. Sopimushallinnan toteuttaminen edellyttää aikaa ja osaamista muun muassa asiakastytytyväisyyden seurantaan, jolla voidaan arvioida sopimusten toimivuutta ja noudattamista. Kaikissa tilanteissa käytettävissä olevat resurssit eivät ole mahdollistaneet säännönmukaista ja dokumentoitua sopimushallintaa.

6. EETTISET MENETTELYTAVAT

- Toimialueella noudatetaan ohjeistusta ulkopuolisen tarjotessa lahjaan tai lahjaan verrattavaa hyödykettä
- Toimintaohjeet ovat selkeät väärinkäytösepäilyissä
- Esteellisyystilanteet ennakoitaan ja tunnistetaan esim. päätöksenteossa
- Sivutoimien vaikutukset on tunnistettu toiminnalle

Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☒ 5	On toteutunut erinomaisesti
-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

Edellinen arvio: 5

SELONTEKO JA PERUSTELUT:

Toimialueella eettisiä ohjeita noudatetaan hyvin. Ohjeiden säännölliselle kertaamiselle on myös tarvetta toimialueen suuren henkilöstömäärän vuoksi. Esteellisyystilanteet on ennakoitu ja tunnistettu päätöksentekotilanteissa hyvin.

7. TURVALLISUUSJOHTAMINEN

- Turvallisuusjohtaminen on osa organisaation strategista suunnittelua ja päätöksentekoa.
- Erilaiset uhkat ja niiden vaikutukset toimintaan on huomioitu, kriittiset toiminnot on tunnistettu.
- Toimialueella on selkeät ja ymmärrettävät varautumissuunnitelmat, jotka koskevat erilaisia skenaarioita
- Resursseja kohdennetaan turvallisuuteen ja turvallisuustoimenpiteisiin
- Turvallisuus ja henkilöstöjohtaminen ovat kytköksissä: Henkilöstön koulutus, tietoisuus ja osallistuminen turvallisuuskysymyksiin toteutuu
- Jatkuvuudenhallinta on osa henkilöstön koulutusta

- Jatkuvuudenhallintatoimenpiteiden tehokkuutta seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään aina tarvittaessa

Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☒ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
--------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	------------------------------------

Edellinen taso: 4

SELONTEKO JA PERUSTELUT:

Sivistyksen toimialueen turvallisuusjohtamista toteutetaan määritellyissä rakenteissa ja ajantasaisten suunnitelmien pohjalta. Sivistyksen valmiussuunnittelun johtoryhmä on kokoontunut säännöllisesti ja käsitellyt ajankohtaista turvallisuustilannetta, suunnitelmia, koulutuksia sekä havaintoja turvallisuusjohtamista edellyttäen tapahtumista. Toimialueella toimii lisäksi turvallisuustyöryhmä, joka vastaa tilannekuvan muodostamisesta, koulutustarjonnasta sekä turvallisuustyön suunnittelusta ja kehittämisestä.

Vuoden 2025 aikana toimialueella toteutettiin yhteisiä turvallisuusjohtamista tukevia tilaisuuksia ja työskentelyä, joissa käsiteltiin turvallisuustilannetta sekä kehitettiin yhteisiä toimintakortteja. Toimintakorttien valmistelu saatettiin päätökseen turvallisuustyöryhmässä. Kehittämiskohteena on tunnistettu turvallisuussuunnitelma-asiakirjojen yhdistämisen ja selkeyttämisen tarve sekä toimialue- että kuntatasolla. Kehittämistyö jatkuu vuonna 2026.

Kehittämistä tarvitaan myös erilaisten häiriö- ja poikkeustilanteiden harjoittelussa. Yhteiset, kaikki palvelualueet huomioivat skenaarioharjoitukset ovat tarpeellisia ja vahvistavat häiriötilanteen hoitoa ja toiminnan jatkuvuutta. AVAKien toiminnan aktivointia ja harjoittelua on suunniteltu keväälle 2026. Varautumis- ja valmiussuunnitelmat päivitetään keväällä 2026.

Ruokapalveluissa varautuminen ja turvallisuus on laajentunut alueelliseksi yhteistyöksi, ja ruokapalvelut on osa alueellista varautumisverkostoa.

Viimeisessä osassa toimialue tekee yhteenvedon edellä mainituista kokonaisuutena. Kokonaisarvion lisäksi määritellään kehitettävät osa-alueet, joihin tullaan kohdistamaan kehittämistoimenpiteitä toimintavarmuuden ja jatkuvuuden hallinnan turvaamiseksi.

KOKONAISARVIO & SUUNNITELMA TOIMINTAVARMUUDEN JA JATKUVUUDEN HALLINNASTA						
Ei ole toteutunut	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	On toteutunut erinomaisesti
Edellinen taso: SUUNNITELMA 2026 - KEHITETTÄVÄT JA MUUTEN HUOMIOITAVAT OSA-ALUEET: ✓ x ✓ x						

Selonteko/suunnitelma tulee käsitellä toimialueen johtoryhmässä sekä viedä tiedoksi vastuulliselle toimielimelle vuoden ensimmäisessä lautakunnassa. Toimialueiden selontekoa käytetään tietopohjana kunnan toimintakertomuksen sisäisen valvonnan toteumasta.

Käsitelty dokumentti tulee viedä: Talous ja Strategia -teams > Talousarvion valmistelu > TA 2026 > Toimintavarmuus ja jatkuvuuden hallinta -kansio.