

# Liikelaitosten johtokuntien ja johtoryhmien koulutuspäivät

# Liikelaitosten johtokuntien ja johtoryhmien koulutuspäivä I

## Ohjelma

- 8.30 Ilmoittautuminen ja kahvi
- 9.00 Tilaisuuden avaus  
(kunnan/ kaupungin edustaja)
- 9.15 Kunnallista liikelaitosta koskevat säännökset ja ohjeet  
Anu Saltevo ja Aatos Hallipelto
- Liikelaitoksen toimielimet ja niiden tehtävät  
Anu Saltevo
- Keskustelu
- 10.15 Tauko
- 10.30 Liikelaitos kunnan talousarviossa, liikelaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus  
Aatos Hallipelto
- Keskustelu
- 11.30 Lounas
- 12.30 Hankintalainsäädäntö  
Anu Saltevo
- 13.15 Kahvi
- 13.30 Toiminnan, hallinnon ja talouden kehittäminen
- liiketoimintasuunnitelma
  - tuotteistaminen, sisäinen laskenta ja hinnoittelu
  - palvelusopimukset
  - sisäinen valvonta ja riskienhallinta
  - hyvän hallinnon periaatteet, Corporate Governance
- Aatos Hallipelto ja Anu Saltevo
- 15.30 Keskustelu, Q & A
- Yhteenveto
- 16.00 Koulutustilaisuus päättyy

### KOULUTTAJAT

KTM, JHTT Aatos Hallipelto, Director,  
Public Sector  
VT, OTK Anu Saltevo, Manager

# Liikelaitosten johtokuntien ja johtoryhmien koulutuspäivä II

## Ohjelma

- 8.30 Ilmoittautuminen ja kahvi
- 9.00 Tilaisuuden avaus  
(kunnan/ kaupungin edustaja)
- 9.15 Liikelaitoksen toiminnallisen ja taloudellisen itsenäisyyden selkeyttäminen
- liikelaitoksen ja keskushallinnon suhteet ja säännökset
  - toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
  - liiketoimintaosaamisen kehittäminen liiketoimintasuunnitelman avulla
  - toiminnallinen ja taloudellinen raportointi
- Anu Saltevo ja Aatos Hallipelto
- Tuotteistaminen ja sisäinen laskenta palvelutarjonnan perustana
- tuotteistamisprosessin läpivienti ja tuotemäärityt
  - tuotekustannusten laskenta, oma työ vs. alihankinta
  - kannattava hinnoittelu
- Pirita Mikkänen
- Keskustelu
- 10.30 Tauko
- 11.00 Palvelusopimukset
- asiakaslähtöisyys ja sopimusohjaus vs. omistajaohjaus ja konserniohjeet
  - palvelusopimuksen sisältö ja yleiset ehdot
  - sopimuskäytännön kehittäminen
- Anu Saltevo
- Keskustelu
- 12.00 Lounas
- 13.00 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta
- sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja säännökset
  - sisäisen valvonnan kehittämiskohteiden tunnistaminen
  - riskienhallinnan viitekehys
- Mirel Leino
- 14.00 Kahvi
- 14.30 Hyvän hallinnon periaatteet ja johtokuntatyöskentely
- Corporate Governance maailmalla ja Suomessa
  - kaupungin hyvän hallinnon periaatteet
  - johtokuntatyöskentelyn parantaminen
- Aatos Hallipelto ja Anu Saltevo
- 15.30 Keskustelu, Q & A
- Yhteenveto
- 16.00 Koulutustilaisuus päättyy

### KOULUTTAJAT

KTM, JHTT Aatos Hallipelto,  
Director, Public Sector  
VT, OTK Anu Saltevo, Manager  
KTT Mirel Leino, Director  
TkT Pirita Mikkänen, Manager

Tarpeen mukaan luennoitsijoina käytetään myös muita PwC:n asiantuntijoita.

# Koulutuspäivien teemoista:

## Liikelaitoksen johtaminen, liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on liikelaitoksen toimivan johdon kykyä asemoida liikelaitoksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti, toimintaympäristön muutos ennakoiden. Se on myös kykyä kehittää tässä toimintaympäristössä tuottavuus- ja kilpailuetua tuottava liikelaitoksen johtamis- ja ansaintamalli liikelaitoksen omien strategisten menestystekijöiden varaan. Lisäksi liikelaitoksen johtamisessa edellytetään taitoa rakentaa ja johtaa verkostoja ja prosesseja asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

## Tuotteistaminen, sisäinen laskenta ja hinnoittelu

Tuotteistuksen tavoitteena on kehittää palveluista helpommin myytäviä ja kannattavampia. Tuotteistuksessa palvelut määritellään niin, että palvelujen tilaaja tietää mitä saa ja tuottaja tietää mitä on tarjoamassa. Osien, joista palvelut koostuvat, on oltava systemaattisesti hallittuja. Silti palvelukokonaisuuksien on oltava asiakaskohtaisia.

Palveluiden tuotteistukseen sisältyy myös tilaajan ja tuottajan prosessien yhdenmukaistaminen siten, että palveluiden laadun varmistaminen, palautteen vaihtaminen ja edelleen kehittäminen ovat osa säännöllistä toimintaa. Palvelun tuottajan ja tilaajan kiinteä yhteistyö luokin mahdollisuuden palveluiden jatkuvaan kehittämiseen, mikä puolestaan on välttämätöntä kustannusten hallinnan ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.

## Palvelusopimus

Palvelusopimuksella tilaaja ja tuottaja sopivat keskinäiset oikeutensa ja velvollisuutensa. Tilaaajan velvollisuus on maksaa tuotetuista palveluista korvaus ja tuottajan velvollisuus on tuottaa sovitut palvelut, urakat tai tavarat. Palvelusopimuksen sisällöllinen kehittäminen edesauttaa oman tilaaja-tuottajamallin kehittämistä.

Palvelusopimuksella voidaan määritellä esim. laadulliset ja määrälliset minimivaatimukset, joista poikkeaminen vaikuttaa tilaajaorganisaation maksuvelvollisuuteen. Muita keskeisiä sopimusehtoja ovat esim. suoritusajankohta, vahingonkorvausvastuu, tilaajan valvonta ja seuranta-oikeus. Kuntien sisäisten tuotantosopimusten ei tarvitse sisällöllisesti olennaisesti poiketa kolmansien osapuolten välillä tehtävistä sopimuksista.

## Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että toiminta on taloudellista ja tuloksellista, päätösten perustana oleva tieto on riittävää ja luotettavaa ja että lain säännöksiä, viranomaisohjeita ja toimielinten päätöksiä noudatetaan ja että omaisuus ja voimavarat turvataan.

Sisäisen valvonnan järjestämisestä vastaa kunnanhallitus. Sisäisen valvonnan toteuttamisesta vastaavat kaikki ne toimielimet ja viranhaltijat, joille on annettu toimivaltaa kunnan varojen käytössä (esimerkiksi liikelaitoksen johtokunta ja johtaja).

Riskienhallinnalla tarkoitetaan järjestelmällistä menettelyä, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan toimintaan liittyviä riskejä sekä määritellään toimintatavat riskien hallitsemiseksi, valvomiseksi ja säännönmukaiseksi raportoimiseksi. Riskienhallinnan tasoa ja riittävyyttä arvioidaan sekä varsinaiseen toimintaan, investointeihin, rahoitukseen että vahinkoihin liittyvissä riskeissä.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeessa vuodelta 2008 edellytetään selontekoa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä kunnan toimintakertomuksessa. Liikelaitoksen tilinpäätös, joka sisältää toimintakertomuksen, on osa kunnan tilinpäätöstä. Yleisohje velvoittaa siten myös liikelaitoksia selonteon laadintaan.

## Hyvän hallinnon periaatteet

Hyvän hallinnon periaatteet, hyvä hallintotapa (Good Governance) julkisella sektorilla käsittää ne toimintapolitiikat ja -periaatteet, joiden avulla organisaatio pyrkii ohjaamaan toimintaansa siten, että saadaan kohtuullinen varmuus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintojen tulee tapahtua eettisten periaatteiden mukaisesti ja mahdollistaa selkeä tilivelvollisuus.

Julkisella sektorilla hyvä hallintotapa liittyy siihen, miten tavoitteet asetetaan ja miten ne saavutetaan. Hyvä hallintotapa sisältää myös toiminnot, jotka varmistavat hallinnon uskottavuuden, palveluiden tuottamisen tasapuolisuuden ja varmistavat julkisen sektorin viranomaisten asianmukaisen toiminnan.

[www.pwc.com/fi](http://www.pwc.com/fi)

PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015, Itämerentori 2, 00101 Helsinki. Puhelin (09) 22 800.

PricewaterhouseCoopers-ketjuun kuuluvat jäsenyritykset ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) tarjoavat tilintarkastusta, verokonsultointia ja neuvontapalveluja. Ketjun yrityksissä työskentelee yli 155 000 henkilöä 153 maassa. Suomessa toimimme 700 hengen voimin 12 paikkakunnalla.

© 2009 PricewaterhouseCoopers Oy. Kaikki oikeudet pidätetään. "PricewaterhouseCoopers" viittaa PricewaterhouseCoopers International Limited -jäsenyritysten muodostamaan ketjuun, jonka jokainen jäsen on itsenäinen juridinen yhtiö.