



Järvenpää

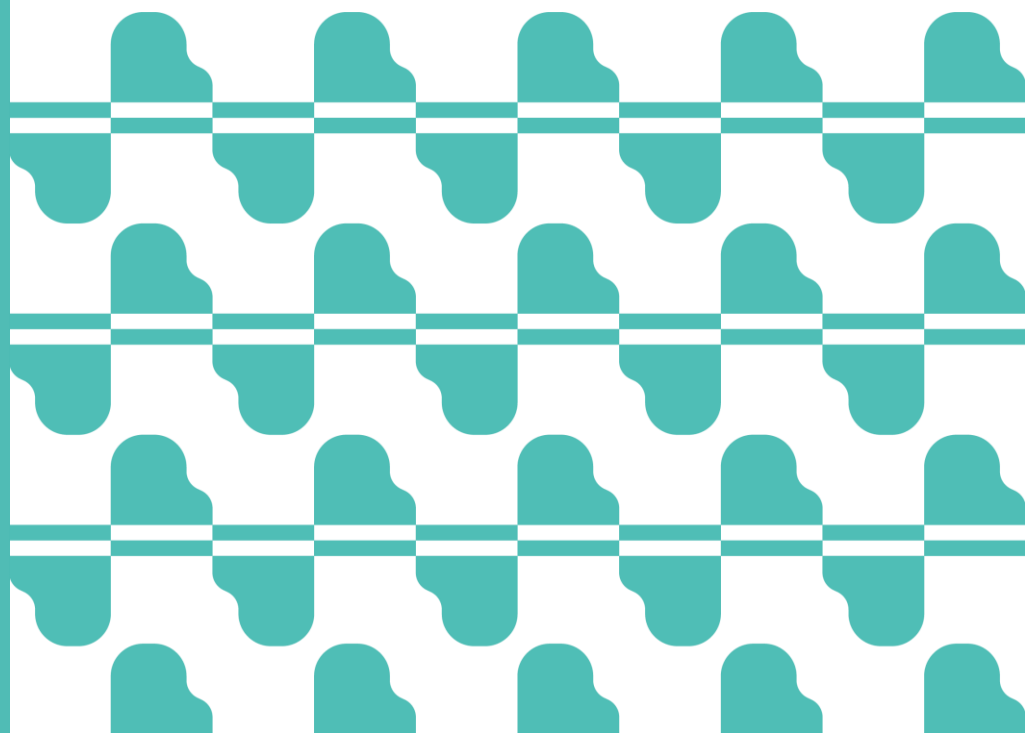
Hankeohjausmalli

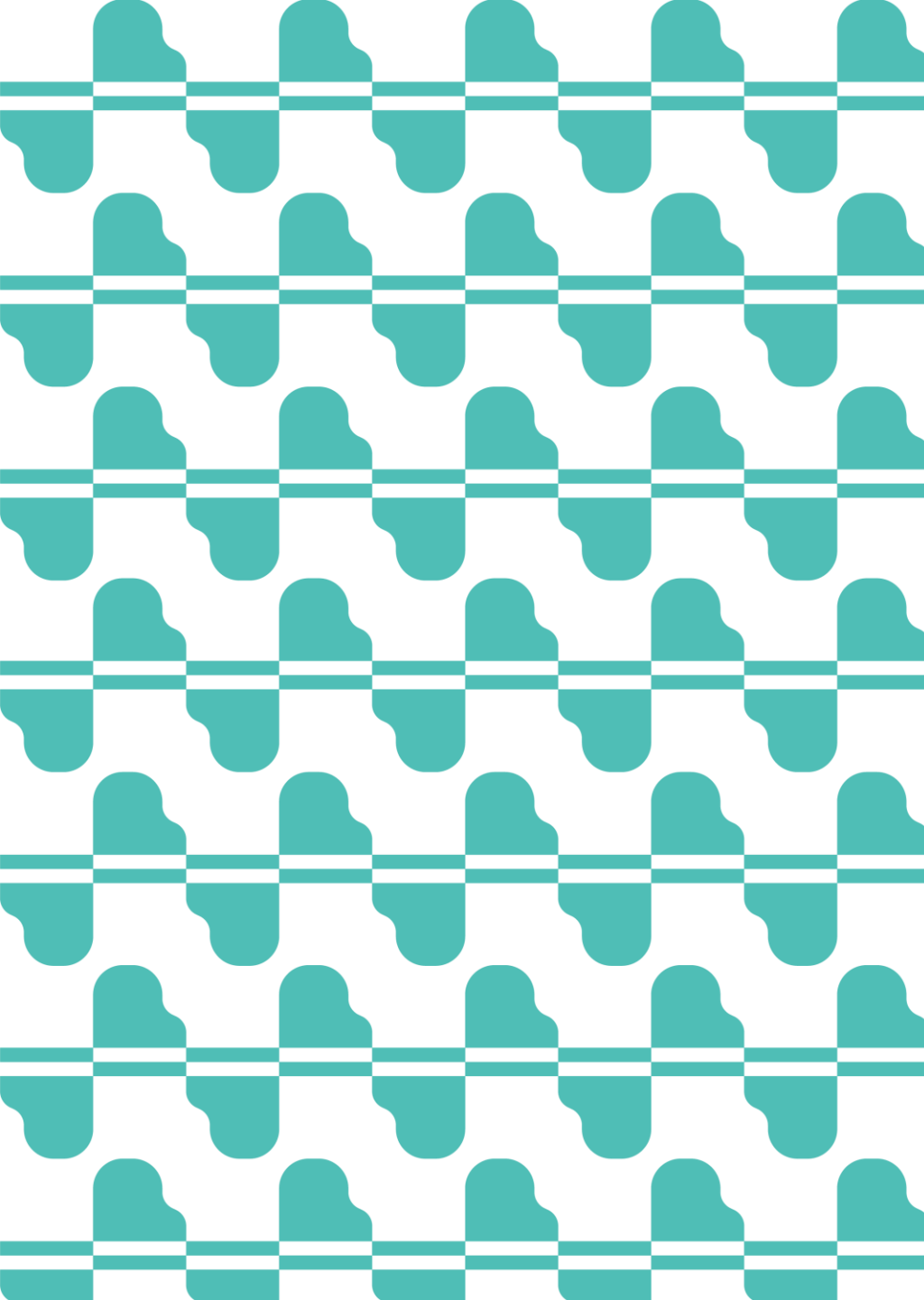
Sisäisen tarkastuksen raportti kaupunginhallitukselle

1.9.2025

Marikki Pitkänen

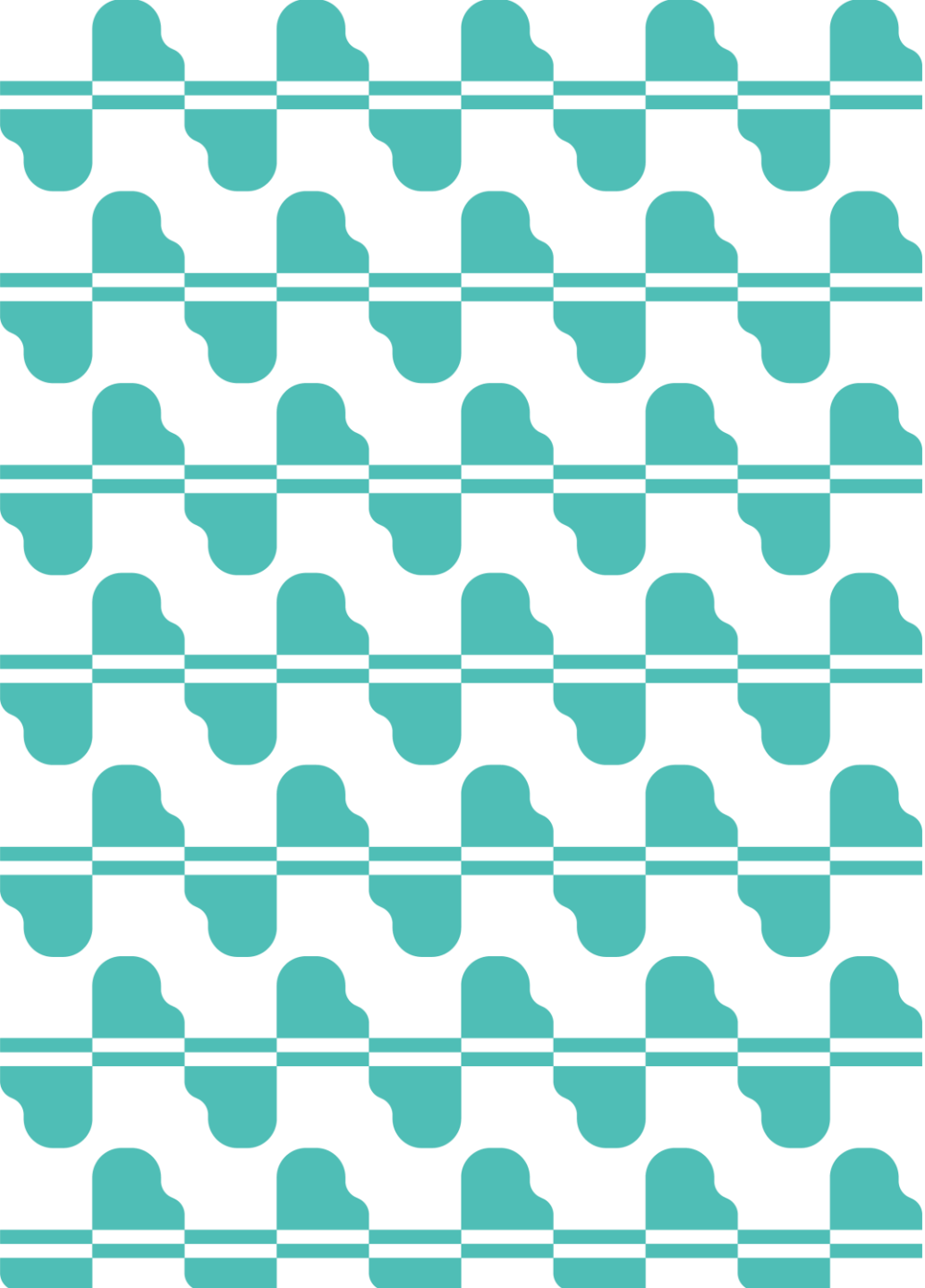
Sisäinen tarkastaja





Sisällysluettelo

1. Tarkastuksen tausta, tavoitteet ja kohdentaminen	3
2. Tarkastuksen toteutus	4
3. Johdon yhteenveto	7
Liitteet	11
Liite 1: Tarkastuksen yhteydessä haastatellut henkilöt	
Liite 2: Havaintojen arviointiasteikko	



Tarkastuksen tausta ja toteutus

1. Tarkastuksen tausta, tavoitteet ja kohdentaminen (1/2)

Tarkastuksen tausta

- Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa.
- Sisäinen tarkastus tarkastaa ja arvioi kaupungin johtamis- ja hallintojärjestelmää, toimintojen lain- ja päätöksenmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä johtamisessa ja päätöksenteossa käytettävän tiedon luotettavuutta ja antaa suosituksia niiden parantamiseksi.
- Tarkastukseen kohteena oli Järvenpään kaupungin hankeohjausmalli. Tarkastus on osa kaupunginhallituksen hyväksymää (20.1.2025) vuoden 2025 sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelmaa.
- Hankeohjausmallia käytetään kaupungin kaupunkikehityshankkeiden toteuttamiseen. Hankkeissa sovitetaan yhteen kaupunkikehityksen palvelualueen toimintaa ohjaavien ohjelmien tavoitteet sekä varmistetaan ja tuetaan tavoitteellista ja systemaattista projektitoimintaa, joka yhdistää eri avainalueiden osaamiset yhteisiin hankkeisiin.
- Hankejohto ja maanmyynti- yksikkö vastaa kaupunkikehityshankkeiden käynnistämisestä ja johtamisesta. Yksikköä johtaa hankejohtaja.

Tarkastuksen tavoite

- Tarkastuksen tavoitteena oli arvioida kaupungin hankeohjausmallin tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä sekä varmentaa, että sen toiminta tukee kaupungin strategisia tavoitteita.
- Lisäksi tavoitteena oli antaa konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi.

1. Tarkastuksen tausta, tavoitteet ja kohdentaminen (2/2)

Tarkastuksen kohdentaminen

Tarkastuksessa kartoitettiin ja arvioitiin Järvenpään kaupungin hankeohjausmallin toimintaa ja käytänteitä seuraavista näkökulmista:

- Toiminnan suunnittelu, ohjaus, johtaminen ja päätöksenteko
- Organisointi: roolit ja vastuut
- Koordinointi, resursointi ja hanke-/projektinhallinnan osaaminen
- Toimintamallit, ohjeet ja periaatteet
- Hankejohtamisen prosessit sekä muutos- ja poikkeamatilanteiden hallinnan toimintatavat
- Hankkeen dokumentointi
- Hankejohtamiseen käytettyjen järjestelmien hyödyntäminen ja toimivuus osana kaupungin johtamista
- Sisäinen valvonta ja riskienhallinta
- Yhteistyömuodot, tiedonkulku ja vuorovaikutus
- Seuranta ja raportointi

Tarkastuksen rajaukset

- Tarkastuksessa arvioitiin hankeohjausmallin toteutumista käytännön tasolla otannalla. Otantaan valikoituivat 2 hanketta: Anni-tädin kylä-hanke sekä OP-kortteli-hanke.
- Tarkastuksessa arvioitiin tietojärjestelmiä vain siltä osin kuin ne tukivat tarkastuskohteen toimintoja ja prosesseja (ts. kyseessä ei ollut tietojärjestelmätarkastus).

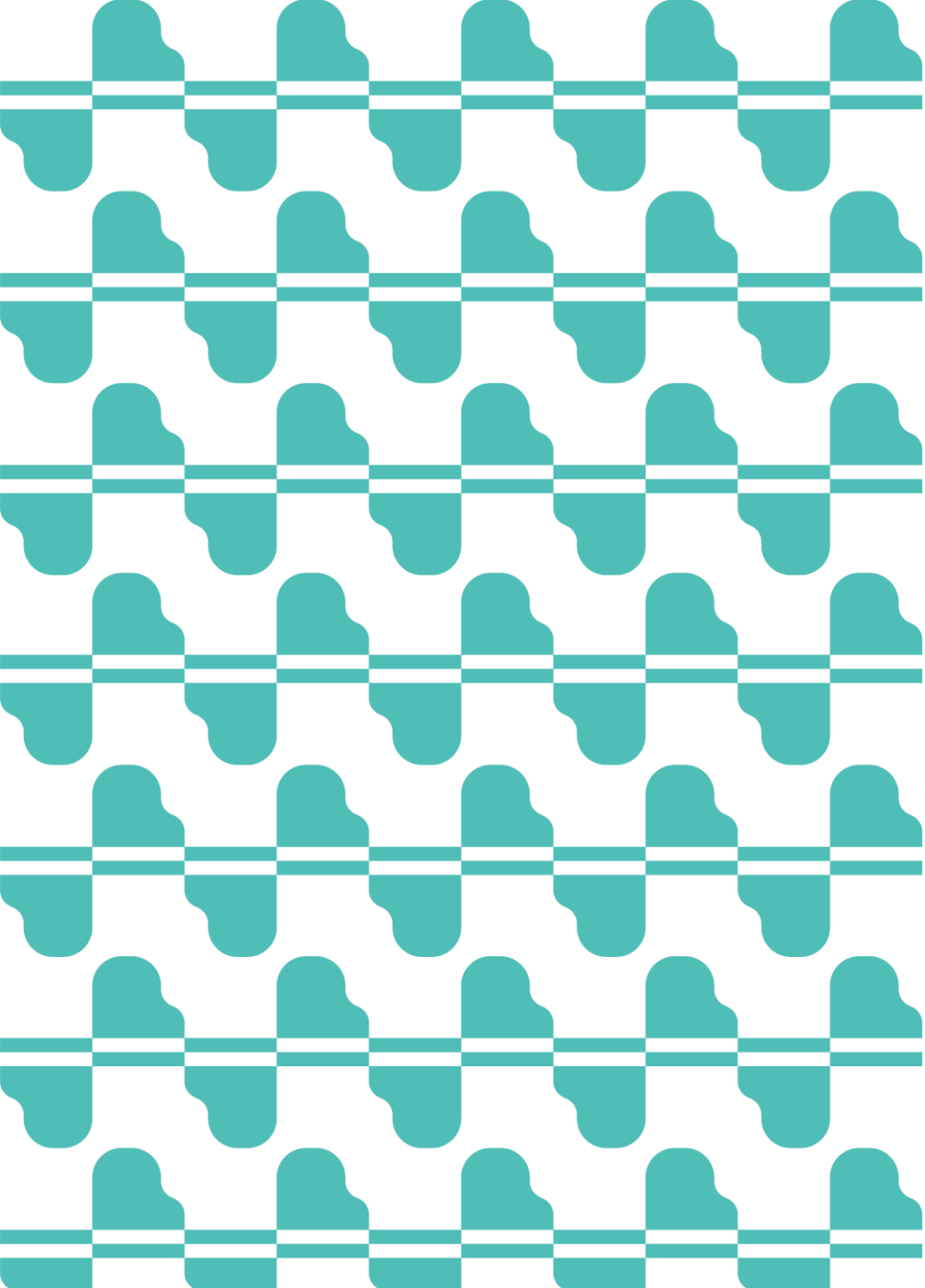
2. Tarkastuksen toteutus, aikataulu ja raportointi (1/2)

Tarkastuksen toteutus ja aikataulu

- Tarkastuksen kenttätö koostui aloituspalaverista (4.2.2025), tunnistettujen avainhenkilöiden haastatteluista sekä olemassa olevan dokumentaation läpikäynnistä.
- Tarkastuksen toteutti sisäinen tarkastaja Marikki Pitkänen.

Raportointi ja seuranta

- Kenttätössä pohjalta sisäinen tarkastaja laati tarkastusraporttiluonnoksen, jossa esitetään tarkastuksessa tehdyt keskeiset havainnot ja niihin liittyvät suositukset. Tarkastusraporttiluonnos käytiin läpi tarkastuskohteen johdon ja kaupunginjohtajan kanssa 2.6.2025.
- Lopulliseen tarkastusraporttiin sisällytetään tarkastuskohteen laatima toimenpidesuunnitelma. Tarkastusraportit tai otteet niistä jaetaan kaupunginjohtajalle, kaupunginhallituksen puheenjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle ja tilintarkastajalle sisäisen tarkastuksen ohjeen mukaisesti.
- Tarkastuskohteen tuloksista raportoidaan tarvittaessa toimielimille. Sisäinen tarkastus suosittelee raportin tai sen osien raportoimista kaupunginhallitukselle.
- Tarkastuskohteen johto vastaa tarkastusraporttiin kirjatun toimenpidesuunnitelman toteuttamisesta. Sisäinen tarkastaja seuraa toimenpidesuunnitelman toteutumista ja raportoi toimenpidesuunnitelman toteutumisesta kaupunginjohtajalle kaksi kertaa vuodessa.



Johdon yhteenveto

3. Johdon yhteenveto (1/3)

Tarkastuksen tavoitteena oli arvioida kaupungin hankeohjausmallin tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä sekä varmentaa, että sen toiminta tukee kaupungin strategisia tavoitteita. Lisäksi tavoitteena oli antaa konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi.

Positiiviset havainnot

- Hankeohjausmallia on kehitetty sen käyttöönotosta lähtien. Hankkeiden johtamisen tueksi on mm. otettu käyttöön erilaisia työkaluja ja hankkeiden ohjausryhmälle tuotettua raportointia on kehitetty. Hankejohto ja maanmyynti-yksikkö ovat järjestäneet erillisiä kehittämispäiviä sekä keränneet palautetta hankkeisiin osallistuneilta tahoilta kyselyiden avulla.
- Kärkihankkeiden toteuttamiseen osallistuvat ryhmät (projektiryhmä, hankkeiden ohjausryhmä sekä kaupunkikehityksen palvelualueen johtoryhmä) kokoontuvat säännöllisesti. Edellä mainittujen ryhmien kokouksista laaditaan systemaattisesti muistiot.
- Uusien kärkihankkeiden aloitusvaiheessa tunnistetaan kyseiseen hankkeeseen liittyviä riskejä sekä laaditaan riskianalyysi.
- Kaikki kaupungin kärkihankkeet ovat koottu hankeportfolioon, mihin on myös kuvattu niiden toteuman tilanne. Portfoliota päivitetään säännöllisesti.

3. Johdon yhteenveto 2/3

Roolit, vastuut ja valtuudet E

Tarkastuksessa ei tunnistettu, että kaupungilla olisi määritetty dokumenttia, mihin olisi selkeästi kuvattu hankeohjausmalliin kuuluvien edellä mainittujen ryhmien roolit, vastuut ja valtuudet ja sen, ketkä kuuluvat kyseisiin ryhmiin. Tarkastukseen toimitetuissa dokumenteissa ei ole otettu kantaa hankeohjausmalliin kuuluvien ryhmien valtuuksista suhteessa kaupunkiympäristön palvelualueeseen tai kaupungin muuhun organisaatioon. Projektiryhmään osallistuvien jäsenten rooleja ja vastuuta ei ole myöskään kirjallisesti määritetty. *Näin ollen suositellaan, että*

1. kaupungilla määritellään kirjallisesti hankeohjausmallin eri ryhmien roolit, vastuut ja valtuudet sekä sen, ketkä kyseisiin ryhmiin kuuluvat, 2. kyseisissä kuvauksissa otetaan kantaa myös siihen, miten roolit, vastuut ja valtuuden suhteutuvat muuhun kaupunkikehityksen toimialan toimintaan. 3. projektiryhmän eri jäsenten roolit ja vastuut kuvataan kirjallisesti, 4. roolien ja vastuiden kirjallisen määrittelyn yhteydessä arvioidaan sitä, keiden on tarvetta osallistua kyseisten ryhmien kokouksiin.

Periaatteet, prosessikuvaukset ja työohjeet E

Tarkastuksessa ei tunnistettu, että kaupungilla olisi määritetty kirjalliset periaatteet kaupunkikehityshankkeille, mihin olisi kuvattu selkeästi kaupunkikehityshankkeiden kriteerit, päätöksentekovaltuudet ja muut toimintaperiaatteet. Tarkastukseen toimitettiin prosessikuvaus kärkihankkeiden johtamisesta, mutta kyseinen dokumentti on tarkastushetkellä (toukokuu 2025) luonnosvaiheessa. Tarkastuksessa ei tunnistettu, että kaupungilla olisi määritetty tarkentavia työohjeita projektiryhmän jäsenille. *Näin ollen suositellaan, että*

1. hankeohjausmallista laaditaan periaatteet, missä kuvataan kärkihankkeiden johtamisen toimintatavat, 2. kärkihankkeiden johtamisesta laaditaan prosessikuvaus, mihin on kuvattu, ketkä osallistuvat mihinkin eri prosessin vaiheeseen. 3. projektiryhmän jäsenet osallistuvat kaikkiin suunnittelukokouksiin, ellei heillä ole painavaa syytä olla osallistumatta kyseisiin kokouksiin. 4. kaupungilla arvioidaan tarvetta määritellä tarkemmat työohjeet projektiryhmän jäsenille.

Tavoitteiden määrittäminen ja hyväksyminen K

Hankekohtaiset tavoitteet määritellään hankkeiden alussa ja ne kirjataan hankekorttiin. OP-kortteli-hankkeen tavoitekortissa on määritetty liiketilalle tavoitemäärä. Kaupunki on laatinut puitesopimuksen maanomistajien kanssa OP-korttelista, jossa on myös määritetty tavoite liiketila/toimistorakentamiselle. Puitesopimuksessa ja hankekortissa esitetyt tavoitemäärät poikkeavat toisistaan, minkä lisäksi hankkeen suunnittelun aikana liiketilojen tavoitemäärät poikkesivat edellä mainittujen dokumenttien tavoitemääristä. Tarkastuksessa ei tunnistettu, että kaupungilla olisi tehty kirjallinen päätös siitä, että puitesopimuksessa tai hankekortissa esitetyistä tavoitteista liiketiloille poiketaan. Kaupungilla ei ole määritetty, missä foorumissa kärkihankkeiden tavoitteiden muuttaminen pitäisi hyväksyttää.

1. hankkeiden keskeiset päätökset ja perustelut dokumentoidaan selkeästi, 2. kaupungilla määritellään kirjallisesti kärkihankkeiden periaatteisiin, millä foorumilla on toimivaltuudet hyväksyä kärkihankkeiden tavoitteisiin tehtävät muutokset.

3. Johdon yhteenvedo 3/3

Hankkeiden dokumentointi ja arkistointi K

Kaupungilla on perustettu Teams-kanava kärkihankkeiden johtamista varten, minne on tallennettu hankkeisiin liittyvää tietoa. Kaikki kaupungilla on ohjeistettu, että kaikki kaupungin työryhmät tulee perustaa siten, että ne tuodaan kaupungin varmuuskopioinnin piiriin. Tarkastuksen perusteella kaikkia hankeohjausmalliin liittyviä keskeisiä Teams-ryhmiä ei ole tuotu varmuuskopioinnin piiriin. Elokuussa 2024 Teams-kanavalle tallennettu hankeportfolio ja suunnittelutyökalu- Excel lukkiuntuivat siten, ettei kukaan kaupungin työntekijöistä saaneet kyseistä tiedostoa auki. Kaupungille saatiin toimitettua huhtikuussa 2024 varmuuskopioitu tiedosto, eli kaupungilta hävisivät hankeportfolio- ja seurantatyökalussa esitetyt tiedot ajalta touko-heinäkuu 2024. CaseM-ohjelmistoon ei ollut tallennettuna tarkastushetkellä kaikkia otantaan valikoituneiden hankkeiden tärkeitä dokumentteja. Hankeohjausmallin eri ryhmien kokouksista laaditaan systemaattisesti muistiot, jotka ovat pääsääntöisesti laadittu asianmukaisesti. Näin ollen suositellaan, että

- 1. kaikki keskeiset hankeohjausmalliin liittyvät Teams-ryhmät tuodaan kaupungin varmuuskopioinnin piiriin.
- 2. kaupungilla varmistetaan siitä, että kaikki hankkeiden kannalta merkittävät dokumentit arkistoidaan CaseM-ohjelmistoon. Lisäksi suositellaan, että hankeohjausmalliin liittyvää dokumentaatiota tallennetaan CaseM-ohjelmistoon säännöllisesti.
- 3. kokousten keskeiset tiedot kirjataan selkeästi muistioihin esim. kokouksen osallistujat, mistä organisaatiosta he ovat sekä päätetyt asiat.
- 4. kaupungilla kiinnitetään huomiota siihen, että kokousten keskeiset tiedot kuten päivämäärät ovat merkitty oikein muistioihin ja dokumenttien nimiin.

K

Kriittinen

E

Erittäin merkittävä

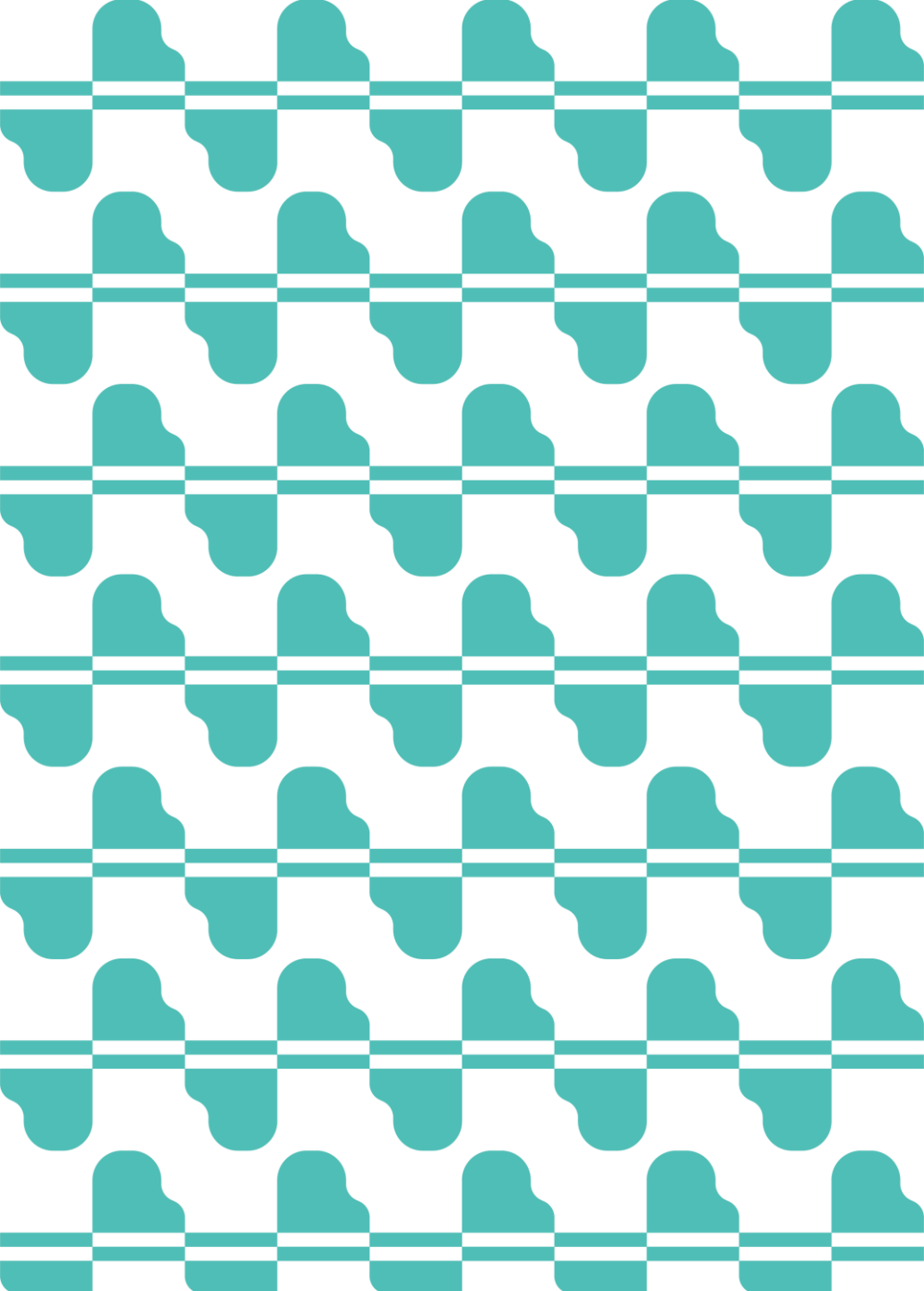
M

Merkittävä

H

Huomioitavaa

Havainto	Luokitus	Sivunro
4.1 Roolit ja vastuut	E	12
4.2 Periaatteet, prosessikuvaukset ja työohjeet	E	14
4.3 Kärkihankkeiden suunnittelu	M	16
4.4 Tavoitteiden määritteleminen ja hyväksyminen	K	18
4.5 Hankkeiden dokumentointi ja arkistointi	K	21
4.6 Yhteistyö konsernipalveluiden kanssa	E	23
4.7 Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa	E	25
4.8 Seuranta ja raportointi	M	27
4.9 Riskienhallinta	M	29



Liitteet

Liite 1: Tarkastuksen yhteydessä haastattelut henkilöt

- Iiris Laukkanen, kaupunginjohtaja
- Mikko Autere, kaupunkikehitysjohtaja
- Kirsi Rinne, talousjohtaja
- Sari Forsström, hallintojohtaja
- Seppo Oksa, tietohallintojohtaja
- Hannele Selin, kaavoitusjohtaja
- Juhana Hiironen, maankäyttöjohtaja
- Olli Keto-Tokoi, hankekehitysjohtaja
- Janne Arponen, kaupunkitekniikan johtaja
- Aleksi Toivonen, hankekehityspäällikkö
- Salla Niemelä, hankekehityspäällikkö
- Jouni Vastamäki, johtava rakennustarkastaja
- Ville Paatsola, tonttipäällikkö
- Timo Väisänen, talouspäällikkö



Liite 2: Havaintojen arviointiasteikko

Kriittinen	Havainto sisältää kriittisen riskin nykyiselle toiminnalle ja korjaaviin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä viipymättä.
Erittäin merkittävä	Havainto sisältää merkittävän riskin, jolla voi olla olennaisia vaikutuksia toiminnalle. Korjaaviin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä mahdollisimman pikaisesti.
Merkittävä	Havainto sisältää riskin, joka edellyttää aikataulutettua ja vastuutettua toimenpidesuunnitelmaa.
Huomioitava	Havainto voidaan huomioida osana toiminnan kehittämistä.