



# **Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma**

# Sisällysluettelo

1	Ohjelman lähtökohdat ja tavoitteet .....	2
1.1	Hyvinvointialueen strategia ja toimeenpano-ohjelma.....	2
1.2	Ohjelman tavoitteet ja niiden seuranta .....	3
2	Uudistuvan hallinnon viitekehys .....	5
2.1	Hyvinvointialueen hallinnon perusteet .....	5
2.2	Kansallisen tason toimintaohjelmat ja sitoumukset hallinnon kehittämiseksi.....	5
2.3	Hyvä hallinto Pirkanmaan hyvinvointialueella .....	7
2.3.1	Hallintosääntö ohjausvälineenä .....	7
2.3.2	Hyvä hallintotapa .....	7
3	Strategian toimeenpano-ohjelman alakohdat .....	8
3.1	Hyvinvointialueen johtamisrakenteen ja organisaation tehtäväjakojen ja vastuiden selkeyttäminen .....	9
3.2	Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen.....	10
3.3	Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen .....	11
3.4	Päätösvaikutusten arvioinnin lisääminen.....	12
3.5	Päätöksentekoa tukevan tietopohjan luominen .....	13
3.6	Päätöksiin liittyvän viestinnän parantaminen .....	14
3.7	Asianhallinnan ja sähköisen asioinnin kehittäminen .....	14
4	Hyvinvointialueen demokraattisen päätöksentekojärjestelmän kuvaus.....	15
4.1	Aluevaltuusto .....	15
4.2	Valiokunnat.....	16
4.3	Aluehallitus, jaostot ja yhteistoimintaelin .....	17
4.4	Vaikuttamistoimielimet.....	18
4.5	Muut toimielinrakennetta täydentävät kokoonpanot.....	19
4.6	Demokraattisen päätöksenteon ja ohjauksen nykytila ja arviointi .....	20
5	Ohjelman tausta-aineistoina käytetyt lähteet.....	22

# 1 Ohjelman lähtökohdat ja tavoitteet

Toimiva hallinto ja päätöksenteko ovat perusta kaikkien julkisten organisaatioiden avoimelle, vakaalle ja vastuulliselle toiminnalle. Ne mahdollistavat kansalaisten tarvitsemien palveluiden järjestämisen sekä heidän oikeuksiensa kunnioittamisen.

Pirkanmaa muodostaa asukasluvultaan Suomen suurimman hyvinvointialueen, joka vastaa 23 kunnan alueella asuvien yli 500 000 ihmisen sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluista. Täällä asukkaita palvelee yli 20 000 työntekijää sadoissa työtehtävissä. Hyvinvointialueen budjetti on vuosittain yli 2,5 miljardia euroa.

Palveluiden saatavuuden ja yhdenvertaisuuden, henkilöstön hyvinvoinnin, toiminnan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien turvaamisen tueksi tarvitaan asiantuntevaa, luotettavaa ja tehokasta hallintoa ja päätöksentekoa. *Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma* ja toimenpiteet jatkavat niiden kehittämistä Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Ohjelma perustuu Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden, oman toiminnan sekä laajan ja muuttuvan toimintaympäristön tarkasteluun. Sen valmistelussa on huomioitu erityisesti:

1. hyvinvointialueen kunnallisesta itsehallinnosta poikkeava uudenlainen rooli, joka antaa hyvinvointialueelle mahdollisuuksia oman demokraattisen päätöksentekojärjestelmän muodostamisessa ja kehittämisessä,
2. hyvän hallinnon tärkeys paitsi kymmenistä aiemmista organisaatioista siirtyneen toiminnan yhdenmukaistamisessa, myös laajemmin toimintaympäristössä, jossa vakaus ja ennustettavuus eivät enää ole itsestään selviä sekä
3. nopeassa muutoksessa olevan digitalisaation hyödyntämisen mahdollisuudet.

## 1.1 Hyvinvointialueen strategia ja toimeenpano-ohjelma

Pirkanmaan aluevaltuusto hyväksyi 5.12.2022 hyvinvointialueen ensimmäisen strategian. ”Tärkeintä on ihminen” -hyvinvointialuestrategia luo perustan hyvinvointialueen päätöksenteolle. Samalla se ohjaa uuden organisaation rakentamista, toimintakulttuurin syntymistä ja toimintatapojen vakiinnuttamista.

Hyvinvointialueen toiminta perustuu strategiassa määriteltyihin arvoihin, jotka ovat ihmisläheisyys, arvostus, rohkeus, vastuullisuus, luottamus.

Strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista tukee aluehallituksen hyväksymä strategian toimeenpano-ohjelma. Se muodostaa toiminnallisen uudistamisohjelman, jonka tarkoitus tiivistyy lauseeseen: palvelemme pirkanmaalaisia paremmin uudistuen rohkeasti ja kestävästi. Onnistumisen edellytyksiksi on tunnustettu sujuva tiedolla johtaminen, eri toimijoiden laaja osallistuminen, hyvä päätöksentekokyky, suunnitelmallinen muutosjohtaminen ja avoin viestintä. Toimeenpano-ohjelma jakaantuu hyvinvointialuestrategian mukaisesti neljään kärkiteemaan. Ne ovat:

1. Tärkeintä on ihminen,
2. Yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut,
3. Hyvinvoivat työntekijät ja
4. Yhdessä yhteen toimiva hyvinvointialue.

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma keskittyy erityisesti teemoihin Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue ja Tärkeintä on ihminen. Ensiksi mainittuun sisältyy hyvinvointialueen hallinnon ja päätöksenteon uudistaminen. Tavoitteena on, että hyvinvointialueen hallintomalli ja toimintatavat tukevat tehokasta päätöksentekoa ja poliittisen päätöksenteon malli on selkeä. Hallintomallilla tarkoitetaan hyvinvointialueen päätöksenteko- ja johtamisrakenteiden sekä päätöksentekoa ja johtamista ohjaavien tavoitteiden, periaatteiden ja sääntöjen muodostamaa kokonaisuutta.

Teemaan ”Tärkeintä on ihminen” puolestaan kuuluu päämäärä hyvinvointialueen asukkaiden, asiakkaiden sekä henkilöstön luottamuksen vahvistumisesta. Asiantuntevalla, avoimella, ennakoitavalla ja erilaisten kohderyhmien tarpeet tunnistavalla päätöksenteolla ja päätöksiin liittyvällä viestinnällä on tärkeä rooli luottamuksen vahvistamisessa.

## **1.2 Ohjelman tavoitteet ja niiden seuranta**

Osana strategian toimeenpano-ohjelmaa valmistellaan joukko erilaisia toiminta- ja tavoiteohjelmia. Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma on yksi näistä strategian kärkiteemoja täsmentävistä ja konkretisoivista ohjelmista. Sen tavoitteet

tiivistyvät kumppanuuden ja palvelevan hallinnon käsitteisiin. Niillä tarkoitetaan tässä yhteydessä hallintoa ja päätöksentekoa, joka

1. toimii ennustettavasti, lainmukaisesti ja ennakoiden sekä noudattaa kaikessa toiminnassaan ja päätöksenteossään hyvää, vastuullista ja avointa hallintotapaa,
2. tunnistaa Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan lukuisat erilaiset kohderyhmät sekä tärkeät yhteistyötahot,
3. ottaa huomioon näiden kohderyhmien ja kumppaneiden erilaiset tarpeet ja tarvittaessa mukauttaa omaa toimintaansa sekä viestintäänsä niiden perusteella, ja
4. arvioi ja analysoi aktiivisesti omaa toimintaansa ja kehittämiskohteitaan sekä on avoin hyvinvointialueen kohderyhmien ja kumppaneiden esittäville ideoille ja parannusehdotuksille.

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelmaan kuuluvien toimenpiteiden tavoitteena on arvioida Pirkanmaan hyvinvointialueen nykytilaa kumppanuuden ja palvelevan hallinnon näkökulmista ja luoda pohjaa toiminnan kehittämiseksi. Ohjelman tarkoituksena on osaltaan edistää strategista, pitkäjänteistä, vastuullista ja tuloksellista päätöksentekoa ja varmistaa hallinnon ja päätöksenteon toimintakyky hyvinvointialueen haastavassa toimintakentässä. Tavoitteena on myös entistä osallistavampi, avoimempi ja läpinäkyvämpi päätöksenteko. Lisäksi ohjelman toimenpiteinä tarkastellaan hyvinvointialueen demokraattisen päätöksentekojärjestelmän nykytilaa ja kuvataan siihen liittyvät mahdolliset kehittämisen suunnat.

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman hyväksyy aluehallitus, joka valvoo hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa. Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue -kärkiteeman omistajat ovat hyvinvointialueen konsernipalvelujohtaja ja hallintojohtaja. He vastaavat teemaan liittyvien toimenpiteiden toteutuksesta ja etenemisen seurannasta sekä raportoivat tehdyistä toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta aluehallitukselle neljännesvuosittain. Toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tavoitteiden saavuttamista mitataan esimerkiksi sidosryhmäkyselyjen ja jälkiarvioinnin avulla. Toimenpiteille ei ole strategian toimeenpano-ohjelmassa asetettu erillistä kustannushyötymittaria. Ne ovat kuitenkin osa hyvinvointialueen yhteistä kustannustehokkuuden kehittämisen kokonaisuutta.

## **2 Uudistuvan hallinnon viitekehys**

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelmalla on lukusia teemallisia yhteyksiä sekä kansallisiin että alueellisiin uudistumis-, tavoite- ja periaateohjelmiin ja muihin Pirkanmaan hyvinvointialueen strategisiin toimintaohjelmiin, kuten Asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelmaan ja Tietohallinnon muutosohjelmaan.

### **2.1 Hyvinvointialueen hallinnon perusteet**

Itsehallinto hyvinvointialueella perustuu Suomen perustuslakiin ja eräin soveltamispoikkeuksin Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjaan. Kunnasta poiketen hyvinvointialueella ei ole yleistä toimialaa eikä verotusoikeutta. Hyvinvointialueita koskeva lainsäädäntö määrittää tarkemmin hyvinvointialueen itsehallintoon kuuluvat tehtävät.

Hallintolaki ja sen sisältämät hyvän hallinnon periaatteet muodostavat perustan hallinnon ja päätöksenteon kehittämiseksi. Julkisen vallan käyttäjinä jokaisen viranomaisen ja viranhaltijan velvollisuus on toimia voimassa olevaa lainsäädäntöä ja hyvän hallinnon periaatteita noudattaen.

Lisäksi useat muut hallinnon yleislait asettavat vaatimuksia hyvinvointialueen toiminnalle. Tällaisia ovat esimerkiksi laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta, laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta sekä yhdenvertaisuuslaki.

### **2.2 Kansallisen tason toimintaohjelmat ja sitoumukset hallinnon kehittämiseksi**

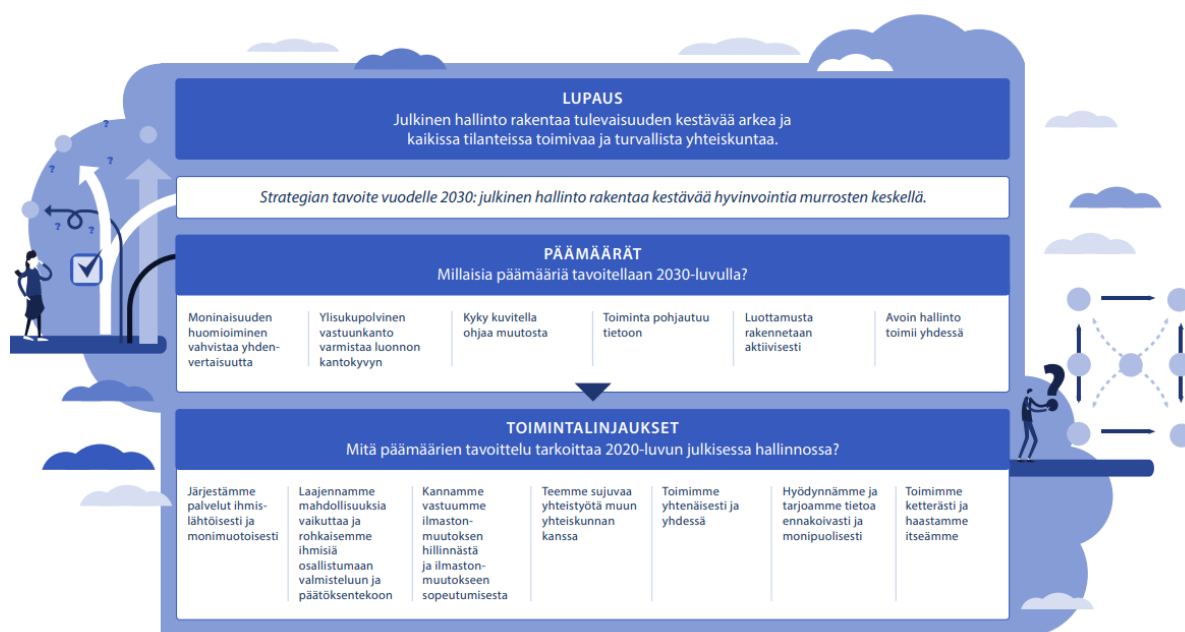
Hyvän hallinnon periaatteiden toteutumista seurataan ja edistetään useilla kansallisilla strategioilla ja kehittämisohjelmilla. Monet niiden linjauksista sisältyvät Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.

Kansallinen Julkisen hallinnon uudistamisen strategia ohjaa ja vahvistaa koko julkisen hallinnon uudistamista 2020-luvulla. Se perustuu Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaan ja siinä on tunnistettu laajamittainen tarve kehittää julkisen hallinnon toimintatapoja toimintaympäristön ja hallinnon sisäisen monimutkaisuuden lisääntyessä. Hallinnon uudistamisessa on kysymys myös uudenlaisiin

mahdollisuuksiin tarttumisesta, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien teknologioiden hyödyntämistä.

Strategiassa määritellään kuusi periaatetta julkisen hallinnon uudistamiselle. Periaatteisiin sisältyvät 1) ihmisten yhdenvertaisuuden vahvistaminen, 2) vastuu resurssien käytöstä ekologisesti kestävällä tavalla, 3) kyvykkyys uudistaa rakenteita sekä kokeilla ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja teknologioita, 4) tietoperustan vahvistaminen valmistelussa ja päätöksenteossa, 5) luottamuksen aktiivinen rakentaminen eri tahojen kesken sekä 6) hallinnon toimiminen läpinäkyvästi ja siten, että se luo mahdollisuuksia ihmisten osallistumiselle.

#### Julkisen hallinnon strategian lupaus, päämäärät ja toimintalinjaukset



Kuva 1. Julkisen hallinnon strategian lupaus, päämäärät ja toimintalinjaukset

Petteri Orpon hallituksen hallitusohjelman (16.6.2023) mukaan hallitus edistää hyvää ja avointa hallintoa. Myös julkisen hallinnon strategia ajantasaisistetaan.

Julkishallinnon kehittämisen näkökulmia käsitellään myös monissa muissa kansallisissa ja ylikansallisissa ohjelmissa ja julistuksissa. Niitä ovat esimerkiksi Valtioneuvoston periaatepäätös suomalaisesta demokratiapolitiikasta 2020-luvulla, Avoimen hallinnon kumppanuusohjelman (Open Government Partnership) kansallisesti toteutettava toimintaohjelma sekä Euroopan neuvoston 12 hyvän demokraattisen hallinnon periaatetta. Ne sisältävät tavoitteita muun muassa

hallinnon toiminnan vastaamisesta kansalaisten odotuksiin ja tarpeisiin (responsiivisuus), avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä, tehokkuudesta, vaikuttavuudesta, asiantuntemuksen kehittämisestä ja hyödyntämisestä, muutoskyvykkyydestä ja vastuullisuudesta.

## **2.3 Hyvä hallinto Pirkanmaan hyvinvointialueella**

Kansalliset ja ylikansalliset hyvän hallinnon sitoumukset ja päämäärät konkretisoituvat Pirkanmaan hyvinvointialueen omissa strategisissa asiakirjoissa ja toiminnan periaatteissa. Esimerkkejä hyvää hallintoa käsittelevistä asiakirjoista ovat hyvinvointialueen hallintosääntö ja hyvän hallinnon ja johtamistavan ohjeistus.

### **2.3.1 Hallintosääntö ohjauvälineenä**

Hallintosääntö on hyvinvointialueen hallinnon ja toiminnan keskeinen ohjauväline. Siinä kuvataan johtamisjärjestelmä, toimielimet sekä tehtävien ja toimivallan jako. Hallintosääntö on keskeinen työväline hyvinvointialueuudistukselle asetettujen tavoitteiden, kuten palveluiden yhteensovittamisen käytännön toteuttamisessa.

Hyvinvointialueita perustettaessa ensimmäiset hallintosäännöt on poikkeuksellisesti laadittu ilman pohjalla olevaa hyvinvointialueen strategiaa. Jatkossa alueen omat strategiset linjaukset ohjaavat hallintosäännössä kuvattua johtamisrakenteen kehittämistä ja toiminnan järjestämistä.

Pirkanmaan hyvinvointialueella hallintosääntöä täydentävät hyvinvointialuejohtajan ja tehtäväalueiden toimintasäännöt.

### **2.3.2 Hyvä hallintotapa**

Aluehallitus on hyväksynyt joulukuussa 2022 hyvän hallinnon ja johtamistavan sekä sisäisen valvonnan ohjeistuksen. Ohjeistus on tarkoitettu sovellettavaksi koko hyvinvointialuekonsernissa. Ohjeistuksessa linjataan hyvään hallintoon ja päätöksentekomenettelyyn liittyvät toimintatavat.

Hyvä hallinto sisältää vaatimukset julkisen toiminnan lainmukaisuudesta sekä hyvinvointialueen strategian ja tavoitteiden mukaisesta johtamisesta.

Hyvinvointialueella eri rooleissa toimivien luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja



työntekijöiden tehtävänä on toimia hyvinvointialueen edun mukaisesti ja samalla tasapuolisesti. Jokaisen velvollisuutena on käyttäytyä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla, toisia arvostavaa toiminta- ja keskustelukulttuuria edistäen.

Erityisesti hyvinvointialueen ensimmäisinä vuosina keskeistä on prosessien rakentaminen ja kehittäminen siten, että niiden avulla varmistetaan lainmukaisuus, suunnitelmallisuus ja sisäinen valvonta sekä hyvinvointialueen omassa että sopimukseen perustuvassa toiminnassa. Tämä takaa parhaat edellytykset paitsi yhdenvertaisten palvelujen tuottamiseen, myös esimerkiksi väärinkäytösten estämiseen.

Hyvinvointialueen ensimmäisellä valtuustokaudella erityistä huomiota kiinnitetään eettisen ja vastuullisen hallinnon aikaansaamiseen ja aktiiviseen kehittämiseen. Tähän kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi eettisen ohjeistuksen laatiminen tarkoituksenmukaisessa laajuudessa sekä ymmärryksen lisääminen korruption ilmenemismuodoista ja korruptiontorjunnan menettelytapojen kehittäminen.<sup>1</sup>

### **3 Strategian toimeenpano-ohjelman alakohdat**

Toimeenpano-ohjelman kärjen Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue kokonaisuus on jaettu alakohtiin ja -tavoitteisiin, joista ensimmäinen (kärki 4.1) on ”Poliittisen päätöksenteon malli on selkeä ja hallintomalli tukee tehokasta päätöksentekoa palvelutuotannossa”. Nykytilan haasteena on tunnistettu, ettei hyvinvointialueen hallintomalli tue parhaalla mahdollisella tavalla tehokasta päätöksentekoa ja päättäjillä ei ole riittävää ennakoivaa tietopohjaa päätöksenteon tueksi.

Seuraavissa alaluvuissa esiteltävillä toimenpiteillä pyritään siihen, että asukkaiden ja sidosryhmien kokemus hyvinvointialueen päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta vahvistuu, politiikan päättäjäkokemus ja palvelutuotannon kokemus hallintomallin toimivuudesta paranevat ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet päätöksenteossa kehittyvät. Lisäksi tarkastellaan hyvinvointialueen päätöksentekojärjestelmää ja

---

<sup>1</sup> Kiviahho M., Knuutinen M.: Korruptiontorjunta kunnallishallinnossa. Askelmerkkejä hyvään hallintoon. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2022:9.

mahdollisia kehitystarpeita, joiden avulla päätöksenteon tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja päätöksenteon perusteena olevaa tietopohjaa voidaan vahvistaa.

### **3.1 Hyvinvointialueen johtamisrakenteen ja organisaation tehtäväjakojen ja vastuiden selkeyttäminen**

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman ensimmäisessä kokonaisuudessa tutkitaan ja kehitetään tehtäväjakoa sekä päätösvallan jakautumista hyvinvointialueella. Tarkastelussa ovat poliittiset toimielimet sekä viranhaltijoille kohdistuva päätösvalta.

Toimenpidekokonaisuudessa selvitetään, ovatko päätösvaltaa kuvaavat säännöt selkeitä ja ymmärrettäviä. Työhön kuuluu mm. hallintosäännön ja muiden sääntöjen tarkastelu. Se toteutetaan viranhaltijoille sekä muille päätösvalmistelijoille suunnatulla kyselyllä, jossa arvioidaan myös laajemmin hyvinvointialueen päätöksentekorakenteen toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Kyselyn tulosten perusteella laaditaan toimenpidesuunnitelma, jonka pohjalta hyvinvointialueen sääntöjä, kuten hallintosääntöä, tarvittaessa tarkennetaan ja muutetaan.

Toimenpiteillä pyritään siihen, että hyvinvointialueen säännöt selkeytyvät, sääntökokonaisuus tukee tehokasta ja laadukasta päätöksentekoa ja päätösvalta jakautuu tarkoituksenmukaisesti organisaation eri tasoille. Lisäksi demokraattisen päätöksenteon ja ohjauksen nykytilaa selvitetään ja arvioidaan toteuttamalla kysely luottamushenkilöille (tarkemmin luvussa 4.6.).

Hyvinvointialueen henkilöstön käyttöön on rakennettu päätösvaltaa kuvaava vastuumatriisi, joka sisältää koottuna päätösvallan perusteet. Matriisi on viranhaltijoille suunnattu työkalu ja kokoama hallintosäännöstä, toimintasäännöistä sekä yksittäisistä viranhaltijanpäätöksistä, joilla toimivaltaa on delegoitu edelleen viranhaltijoille. Sen tavoitteena on, että viranhaltijat ja työntekijät löytävät päätösvallan perusteet yhdestä kootusta paikasta ja osaavat soveltaa niitä oikein. Vastuumatriisista on tarkoitus luoda toimeenpano-ohjelman aikana käyttäjäystävällisempi versio, jotta organisaation päätösvallan perusteet selviävät entistä nopeammin ja tehokkaammin. Tämä tehostaa viranhaltijatasoista päätöksentekoa, parantaa sen laatua sekä selkeyttää tehtäväjakoa.

Hallintopalvelut on lisäksi käynnistänyt päätöksentekijöiden ja päätösvalmistelijoiden työn tueksi alkuvuoden 2023 aikana tehtyjen toimielin- ja viranhaltijapäätösten läpikäynnin, jossa kartoitetaan päätösten puutteet ja yhtenäistettävät käytännöt. Tämän myötä päätösvalmistelijoita sekä päättäjiä ohjeistetaan jatkossa paremmin toimimaan yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti. Toimenpiteen tarkoituksena on tukea ja parantaa laadukasta päätöksentekoa.

Toimenpidekokonaisuus liittyy vahvasti tämän ohjelman osioon 4 *Demokraattisen päätöksenteon nykytila ja sen arviointi*.

### **3.2 Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen**

Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen on aloitettu vuoden 2022 lopussa käynnistämällä työpajat. Toimeenpano-ohjelmassa tavoitteena on valiokuntatyöskentelyn vakiinnuttaminen osaksi päätöksenteon prosessia.

Valiokuntien työskentelyn keskeiset prosessit on kuvattu ja siirretty asianhallintajärjestelmän käyttöön kevään 2023 aikana. Lisäksi selkeytettiin kannanoton, lausunnon ja mietinnön tarkoitusta ja käsittelyä.

Valiokuntatyön vaikuttavuutta sekä valiokuntien toimintaa, tiedonkulkua ja roolituksia arvioidaan vuosina 2023–2024 uudelleen yhteistyössä luottamushenkilöiden ja vastuuviranhaltijoiden kanssa. Arvioinnin perusteella päivitetään ja tarkennetaan valiokuntatyön kehittämissuunnitelmaa.

Kehittämistyöllä tuetaan valiokuntien puheenjohtajiston työskentelyä ja luodaan valiokunnille yleiset toiminnan periaatteet ja mallit kokouksiin ja työpajatyöskentelyyn. Kehittämistyössä on tärkeää säilyttää valiokuntien vapaamuotoinen työskentelymahdollisuus. Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan valiokuntatyön käsikirjalla, jossa on kuvattu vaihtoehtoisia toimintamalleja ja yleisiä periaatteita sekä valiokuntia koskevat prosessit. Käsikirjaa valmistellaan syksyllä 2023 ja sitä päivitetään tarpeen mukaan koko valtuustokauden ajan.

Valiokuntien prosessit kytketään kehittämistoimenpiteillä osaksi päätöksenteon kokonaisprosessia. Valiokuntien työskentelyllä on keskeinen yhteys aluehallituksen ja -valtuuston lisäksi jaostoihin ja vaikuttamistoimielimiin.

### 3.3 Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen

Henkilöstön osallistuminen hyvinvointialueen päätöksentekoon on tärkeää sekä henkilöstön ammatillisen ja palveluiden toimintatapoihin liittyvän asiantuntemuksen, asiakasymmärryksen että asukkailta ja asiakkailta kerättävän kokemuspohjaisen tiedon välittämiseksi päätöksenteon eri tasoille. Ilman henkilöstön roolia tiedonvälittäjänä on hyvin vaikea saada myöskään asukkaiden ja asiakkaiden ääntä laajasti kuuluviin.

Ohjelman yhtenä painopisteenä on henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen asioiden päätösvalmistelussa.

Pirkanmaan hyvinvointialueella on työntekijöitä pienen kaupungin asukasluvun verran, joten henkilöstön tavoittamisessa ja heidän osallistumisessaan tarvitaan monipuolisia tapoja. Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia on tarkoitus arvioida ja kehittää sen pohjalta, millaisiksi työntekijät itse ne kokevat. Osallistumisen tueksi etsitään tarkoitukseen sopivia ja helppokäyttöisiä digitaalisia alustoja. Teema linkittyy toimeenpano-ohjelmassa asukkaiden osallisuutta edistäviin kohtiin.

Lisäksi laaditaan henkilöstön vaikuttamis- ja edustustarpeen kriteeristö hallinnollisessa päätöksenteossa ja mallinnetaan henkilöstön osallistumisen tavat päätöksentekoprosessissa. Toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa yhteistoimintaelimen käsittelyprosessin kuvaaminen ja valmistelijoiden ohjeistaminen. Tavoitteena on varmistaa, että oikeat asiat viedään oikeaan aikaan yhteistoimintaelimen käsittelyyn, mikä parantaa käsittelyn laatua ja vaikuttavuutta.

Kokonaisuuteen kuuluvat ehdotukset työryhmien työskentelyn kehittämiseksi. Hyvinvointialueella on valtava määrä erilaisia työryhmiä, valmisteluryhmiä, tiimejä ja verkostoja, joiden tarkoituksena on valmistelun ja johtamisen tukeminen ja selvitysten tekeminen. Ehdotuksilla halutaan parantaa työryhmätyöskentelyn tehokkuutta ja varmistaa, että kaikki osallistujat tietävät valmistelussa olevien asioiden julkisuuden luonteen ja osaavat toimia ja keskustella sidosryhmiensä kanssa sen pohjalta.

Edelleen tähän kokonaisuuteen sisältyy helppokäyttöisten ja tarkoitukseen sopivien digitaalisten alustojen kartoittaminen henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteuttamiseksi merkittävien asioiden, kuten palveluita

koskevien uudistusten, valmistelussa. Alkuvaiheessa tarkastelussa on Sitran ja DigiFinland Oy:n Polis-alusta, joka on hyvinvointialueella koekäytössä.

### **3.4 Päätösvaikutusten arvioinnin lisääminen**

Hyvinvointialueella tehdään paljon vaikutuksiltaan laajoja päätöksiä, jotka vaikuttavat merkittävästi sen asukkaisiin sekä muihin palveluiden käyttäjiin ja myös hyvinvointialueen talouteen. Siksi päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa tulee arvioida eri päätösvaihtoehtojen vaikutuksia kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikajänteellä. Päätösesitysten rinnalle voidaan nostaa myös nollavaihtoehto, jossa on kuvattu, mitä tapahtuu, jos asialle ei tehdä mitään. Päätösesitysten läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja arvioita, miten erilaiset päätökset vaikuttavat esimerkiksi asukkaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen. Hyvinvointialueella on tarpeellista linjata, mitkä päätökset ovat vaikutuksiltaan merkittäviä ja edellyttävät siten ennakoarviointia.

Päätösvaikutusten arvioinnin toimenpidekokonaisuus on käynnistetty kevään 2023 aikana. Tähän mennessä on selvitetty päätöksenteon ennakoarviointiin vaikuttava lainsäädäntöpohja sekä eri toteuttamismalleihin liittyviä hyviä käytänteitä Pirkanmaalla ja muualla Suomessa. Yhteistyötä tehdään YTA-alueen hyvinvointialueiden sekä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen kanssa.

Myös Pirhan päätöksenteon ennakoarviointimallin suunnittelu on aloitettu. Pirhan pilottimalli huomioi aluksi sote-tehtäväalueen tarpeet, jotka liittyvät lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseen. Myöhemmässä vaiheessa huomioidaan laajemmin yleisen päätöksenteon tarpeita. Malli rakennetaan selkeäksi, innostavaksi ja helppokäyttöiseksi. Sen käyttöönottoa tukemaan selvitetään sähköisiä ratkaisuja ja työkaluja. Pelastustoimi on valmistelutyössä aktiivisesti mukana. Valmistelutyössä huomioidaan vuoropuhelu poliittisen päätöksenteon kanssa.

Päätöksenteon ennakoarviointia aletaan pilotoida hyvinvointialueella loppuvuoden 2023 aikana. Pilotista saatuja kokemuksia hyödynnetään päätöksenteon ennakoarvioinnin laajentamisessa hyvinvointialueella vuosien 2024–2025 aikana. Toimenpidekokonaisuudesta on laadittu tarkempi työsuunnitelma. Kokonaisuutta

työstää valmistelutiimi, joka hyödyntää työssään eri asiantuntijoiden näkemyksiä ja apua.

Pilotin avulla on tarkoitus muodostaa organisaatioon systemaattinen toimintamalli päätöksenteon ennakoarvioinnin toteuttamiseksi. Pilotin valmistelun rinnalla päätöksenteon ennakoarviointia on tehty syksyllä 2023 yksittäisen mutta hyvinkin merkittävän päätösvalmistelun näkökulmasta mm. hyvinvointialueen vastaanottopalveluiden sekä työikäisten sosiaalipalveluiden palveluverkkoselvityksen valmistelun ja hyvinvointialueen vuodeosastojen paikkatarvelaskennan selvityksen valmistelun yhteydessä. Näissä esimerkeissä päätösvaikutusten arvioinnin näkökulmina ovat muun muassa vaikutukset kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen.

Päätöksenteon ennakoarvioinnin käyttöönotto mahdollistaa paremman ja monipuolisemman kokonaiskuvan luomisen päätettävästä asiasta. Sillä lisätään päätösesitysten läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, joka puolestaan vahvistaa luottamusta asioiden hyvään valmisteluun ja päätöksentekoon. Päätösten lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset tulevat paremmin esiin ja myös talouden näkökulma korostuu, jotta niukat resurssit voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Päätöksenteon ennakoarvioinnilla voidaan osaltaan tukea hyvinvointialueen strategian toteutumista ja myös strategian toimeenpano-ohjelmaa.

### **3.5 Päätöksentekoa tukevan tietopohjan luominen**

Toimenpiteen tarkoituksena on tarjota päätöksentekijöille laajemmin ja ennakoivammin tietoa päätöksenteon tueksi luomalla säännöllisesti päivittyvä tietonäkymä. Toimenpiteen toteutus linkittyy vahvasti tiedolla johtamisen kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Toteutuksessa kiinnitetään huomiota erityisesti poliittisille päätöksentekijöille tarjottavan tiedon lisäämiseen. Tietonäkymän toteutus aloitetaan syksyllä 2023 toteutettavalla kyselyllä, jossa kartoitetaan, mitä tietoja aluehallituksen jäsenet ja varajäsenet pitävät tärkeimpinä hallintosäännössä määriteltyjen tehtäviensä hoitamiseksi.

Tietonäkymän luomisen ohella selvitetään myös muita tapoja parantaa poliittisten päätöksentekijöiden tiedonsaantia. Osa toimielinten tehtävistä on arvioitu sellaisiksi,

että niitä koskevat tietotarpeet on parhaiten katettavissa päätösvalmistelun laatua, kuten vaikuttavuuden arviointia, kehittämällä tai erilaisten vuosikelloon sidottujen katsausten muodossa. Olennaista on myös kehittää päätöksentekoon ja päätösten valmisteluun liittyvää prosessia vuorovaikutteisempaan suuntaan tukemaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedon ja erilaisen asiantuntemuksen hyödyntämistä päätöksenteossa tukevat myös kärjen muut alakohdat, kuten valiokuntatyöskentelyn kehittäminen, henkilöstöedustuksen lisääminen ja ennakoarvioinnin kehittäminen.

### **3.6 Päätöksiin liittyvän viestinnän parantaminen**

Viranomaisen on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Yksi teeman ”Tärkeintä ihminen” alakohdista liittyy vahvasti hallintoon ja päätöksentekoon. Sen tavoitteena on, että päätökset ja niiden perustelut ovat selkeitä ja ymmärrettäviä.

Digitalisaation edetessä päätöksentekoa automatisoidaan. Samalla ymmärretään, että kielteisen päätöksen huonosti rakennetut päätösfraasit ovat omiaan aiheuttamaan asiakkaassa negatiivisen kokemuksen, nöyryytyksen tunteita ja epäluottamusta viranomaiseen.

Työssä perehdytään siihen, miten tämä tunnekokemus voidaan päätöksen valmistelussa ottaa paremmin huomioon ja saada asiakkaalle aikaan myönteisempi kokemus. Kokonaisuuteen sisältyy päätösten ja perustelujen läpikäynti ja virkakielen kehittäminen. Ensi vaiheessa tarkastellaan julkiset toimielin- ja viranhaltijapäätökset, myöhemmässä vaiheessa tarjotaan kumppanuutta esimerkiksi sosiaalihuollon asiakaspäätösten päätösfraasien uudistamiseen.

### **3.7 Asianhallinnan ja sähköisen asioinnin kehittäminen**

Hyvinvointialueen Pirre-asianhallintajärjestelmässä käsitellään hyvinvointialueen hallinnollisia asioita ja asiakirjoja sekä valmistellaan ja tehdään viranhaltija- ja toimielinpäätöksiä. Toimielinpäätösten ja osittain myös viranhaltijapäätösten julkaiseminen lisää hyvinvointialueen päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä suurelle yleisölle; tätä osaltaan tukevat myös julkisessa internetissä julkaistavat suorat kokouslähetykset.

Asianhallintajärjestelmän jatkokehityksessä painottuu hyvinvointialueen sisäisesti nykyistä laajempi avoimuus, jonka tavoitteena on tuoda Pirkanmaan hyvinvointialueen intranettiin asianhallintajärjestelmän sisältämät kaikki julkiset asiat niiden julkisine asiakirjoinaan. Näin ollen nämä julkiset tiedot tulevat työntekijöiden saataville ilman erillistä asianhallintajärjestelmän käyttöoikeuksien hakemista. Päätöksenteon laatua kehitetään niin toimielin- kuin viranhaltijapäätösten osalta myös asianhallintajärjestelmään tehtävillä teknisillä muutoksilla, joiden hyötyjä ja vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti.

Hyvinvointialueen asukkaiden sähköistä asiointia laajennetaan entisestään tuomalla, jo aktiivisesti käytettyjen lomakkeiden rinnalle, lisää asukkaille suunnattuja sähköisiä lomakkeita. Ne saadaan käsiteltyä asianhallintajärjestelmässä sähköisesti. Myös lomakkeen täyttäjälle vastaaminen onnistuu tietoturvalisella tavalla sähköisesti, jos hänellä on Suomi.fi Viestit -palvelu käytössä.

## **4 Hyvinvointialueen demokraattisen päätöksentekojärjestelmän kuvaus**

Laki hyvinvointialueesta (611/2021) määrittää hyvinvointialueiden demokraattisen päätöksentekorakenteen reunaehdot. Lain mukaan hyvinvointialueella on oltava aluevaltuusto, aluehallitus ja tarkastuslautakunta sekä hyvinvointialueen asukkaiden vaikuttamistoimielimet. Hyvinvointialueella ylintä päätösvaltaa käyttävä, demokraattisesti vapailta vaaleilla valittu, aluevaltuusto voi asettaa lisäksi lautakuntia, johtokuntia ja niiden jaostoja. Lakisääteisten toimielinten lisäksi Pirkanmaan hyvinvointialueella toimii useita virallista toimielinrakennetta täydentäviä yhteistyöverkostoja ja -foorumeja.

### **4.1 Aluevaltuusto**

Hyvinvointialueen toimielinmalli ja -rakenne, ylimmän johdon valintatapa ja luottamushenkilöiden paikkajako puolueiden kesken on linjattu Pirkanmaan aluevaltuustopuolueiden allekirjoittamassa valtuustosopimuksessa. Se sisältää myös sisällölliset linjaukset lähtökohdaksi hyvinvointialueen työskentelylle ja strategian valmistelulle.



Aluevaltuuston puheenjohtajistoon kuuluvat puheenjohtaja sekä ensimmäinen ja toinen varapuheenjohtaja. Aluevaltuuston vahvuus on 79 valtuutettua.

Valtuuston asema hyvinvointialueen ohjelmallisena ja strategisena johtajana sekä päätösvallan rajojen määrittäjänä on vahva. Hyvinvointialueen päätösvalta kuuluu aluevaltuustolle, jollei asiasta ole erikseen toisin säädetty tai jollei valtuusto ole hallintosäännössä itse siirtänyt toimivaltaansa hyvinvointialueen muille viranomaisille, kuten aluehallitukselle. Aluevaltuusto voi tarvittaessa muuttaa toimivallan siirtämistä koskevia hallintosäännön määräyksiä.

Sekä hyvinvointialueen hallintosääntö että valtuustosopimus korostavat valtuuston roolia hyvinvointialueen strategiaan, johtamisjärjestelmään, toimintaan ja talouteen liittyen tavoitteiden ja mittareiden määrittäjänä sekä resurssien asettajana.

Aluevaltuusto vastaa asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta. Se myös vastaa järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuottamistavasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta ja viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Lisäksi valtuuston tehtäviin kuuluu hyvinvointialueen asukkaiden ja asiakkaiden monipuolisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien turvaaminen.

Valtuusto ja sen valmistelueliminä toimivat valiokunnat hoitavat tehtäviään yhteistyössä muiden poliittisten toimielinten ja hyvinvointialueen virkajohdon kanssa. Palveluntuotanto toimii itsenäisesti valtuuston asettamien reunaehtojen, tavoitteiden ja resurssien puitteissa.

## **4.2 Valiokunnat**

Valtuustosopimuksen mukaan Pirkanmaan hyvinvointialueen poliittinen päätöksenteko perustuu valiokuntamalliin. Valiokuntien tehtävänä on tarkastella, jäsentää ja luoda ymmärrystä aihealueensa ilmiöistä, haasteista ja tarpeista sekä nostaa keskusteluun ajankohtaisia asioita. Valiokunta voi valmistella teemaansa liittyviä asioita yhteistyössä vaikuttamistoimielinten ja -foorumien kanssa.

Pirkanmaan hyvinvointialueen mallissa valiokuntien jäsenistä kaksi kolmasosaa tulee olla aluevaltuutettuja. Loput valiokuntien jäsenet voivat olla muita henkilöitä.

Valiokunnat toimivat hyvinvointialueen ja sen asukkaiden hyödyksi, mutta ne eivät linjaa tai pääätä asioita, vaan toimittavat käsittelemistään asioista mietintöjä ja muistioita aluevaltuustolle. Valiokuntamallin käyttöönotolla on haluttu lisätä demokratiaa, kansalaisten ja kansalaisnäkökulmien laajempaa huomioimista päätöksenteossa. Valiokuntatyö myös mahdollistaa ymmärryksen lisäämisen maantieteellisesti laajan hyvinvointialueen eri osien paikallisista erityispiirteistä. Valiokuntamallin toiminnallinen päämäärä on, että valiokunnat osallistuvat laajojen, strategisten ja poliittista harkintaa edellyttävien asioiden valmisteluun jo aikaisessa vaiheessa.

Hallintosäätöön on kirjattu neljä valiokuntaa, jotka ovat hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuusvaliokunta, tulevaisuus- ja strategiavalioikunta, monipalveluvaliokunta sekä vähän palveluita käyttävien valiokunta. Valiokuntien kokoonpanoon kuuluu puheenjohtaja ja kaksi varapuheenjohtajaa sekä 19 jäsentä. Jäsenillä on henkilökohtainen varajäsen.

Valiokuntien tehtävänä on

1. Osallistua valtuuston toimivaltaan kuuluvien strategisten asioiden valmisteluun keskinäisen työnjakonsa mukaisesti
2. Edistää osaltaan monialaista vuoropuhelua strategisten asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa
3. Edistää toiminnallaan asukkaiden osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia hyvinvointialueen toimintaan ja päätöksentekoon
4. Seurata hyvinvointialueen toimintaa ja toimintaympäristöä keskinäisen työnjakonsa mukaisesti.

### **4.3 Aluehallitus, jaostot ja yhteistoimintaelin**

Aluehallituksen puheenjohtajistoon kuuluvat puheenjohtaja sekä ensimmäinen ja toinen varapuheenjohtaja. Aluehallituksessa on yhteensä 13 jäsentä, joista jokaisella on henkilökohtainen varajäsen. Aluehallitus johtaa aluevaltuuston päätösten valmistelua ja toimeenpanoa sekä hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Se myös vastaa hyvinvointialueen toiminnan laillisuuden valvonnasta.

Aluehallituksella on neljä jaostoa; henkilöstöjaosto, konserni- ja toimitilajaosto, asiakkuus- ja laatujaosto sekä yksilöasioiden jaosto. Jaostoissa on puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja 11 jäsentä. Yksilöasioiden jaostossa jäseniä on seitsemän. Jäsenillä on henkilökohtainen varajäsen. Jaostot valmistelevat, käsittelevät ja joiltain osin myös päättävät tehtäväkenttäänsä kuuluvista hyvinvointialueen toiminnan periaatteista ja tavoitteista. Lisäksi ne seuraavat ja arvioivat tehtäväkenttäänsä kuuluvien ohjelmien ja toimenpiteiden toteutumista.

Hyvinvointialueella toimii yhteistoimintaelin, joka koostuu työnantajan ja henkilöstön edustajista. Lisäksi palvelulinjoilla on omia yhteistoimintaelimiä. Yhteistoiminnan tarkoituksena on muun muassa antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää hyvinvointialueen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.

Yhteistoimintaelimessä jäseniä on yhteensä 16, joista 12 edustaa pääsopijajärjestöjä ja neljä (4) työnantajaa. Henkilöstön edustajat määräytyvät pääsopijajärjestöittäin seuraavasti: Sote ry 4, Juko 4 ja JAU 4. Henkilöstön edustajina toimivat ammattijärjestöjen nimeämät edustajat sekä heille nimetyt varajäsenet. Lisäksi henkilöstöjaoston puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus yhteistoimintaelimen kokouksissa.

#### **4.4 Vaikuttamistoimielimet**

Hyvinvointialueella toimivat lakiin perustuvat nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto, jotka edustavat hyvinvointialueen eri asukas- ja asiakasryhmiä. Niiden rooliin kuuluu aloitteiden, lausuntojen ja kannanottojen tekeminen asioissa, jotka kohdistuvat vaikuttamistoimielinten kohderyhmiin tai ovat niiden kannalta muuten merkityksellisiä.

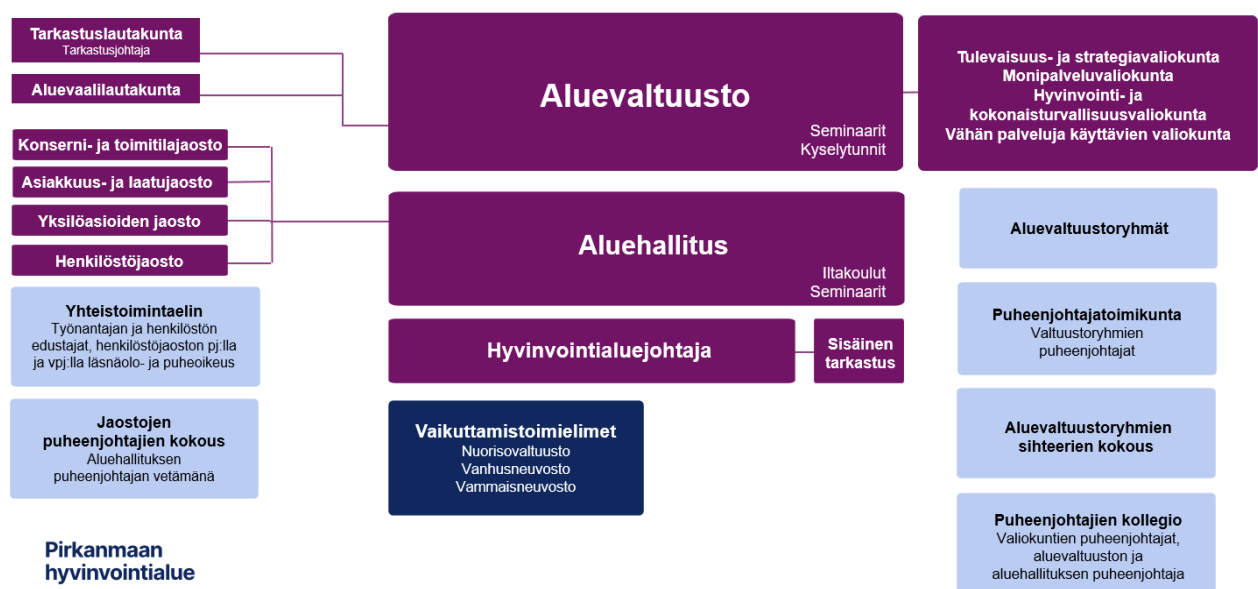
Vaikuttamistoimielimet ovat osa laajempaa hyvinvointialueiden asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kokonaisuutta. Ne eivät kuitenkaan ole hyvinvointialueen viranomaisiin rinnastettavia toimielimiä. Täten ne eivät voi käyttää julkista valtaa eikä niille voi delegoida hyvinvointialueen toimivaltaa.

## 4.5 Muut toimielinrakennetta täydentävät kokoonpanot

Hyvinvointialueen virallista toimielinrakennetta täydentävät erilaiset säännöllisesti tai tarvittaessa kokoontuvat yhteistyöelimet. Niitä ovat esimerkiksi aluevaltuuston valtuustoryhmien puheenjohtajista koostuva puheenjohtajatoimikunta, aluehallituksen alaisten jaostojen puheenjohtajien kokous sekä valiokuntien, aluevaltuuston ja aluehallituksen puheenjohtajien kollegio. Myös aluevaltuuston valtuustoryhmien omat kokoontumiset sekä aluevaltuustoryhmien sihteerien kokoukset ovat osa hyvinvointialueen sujuvan poliittisen ohjauksen, tiedonkulun ja kannanmuodostuksen kokonaisuutta. Toimielinten kokouksia edeltävät esityslistojen läpikäynnit eli listapalaverit puolestaan ovat olennainen osa toimielinten kokousten sisältöjen läpikäyntiä ja valmistelua.

Poliittisten toimijoiden keskinäiset sekä poliittisen ja hallinto-organisaation väliset foorumit ja toimintatavat rakentavat yhteisymmärrystä ja lisäävät päätöksenteon suunnitelmallisuutta, ennakoitavuutta sekä tehokkuutta.

Hyvinvointialueen hallintosäännön mukainen demokraattinen toimielinrakenne ja sitä täydentäviä muita yhteistyön ja vuorovaikutuksen kanavia on kuvattu alla (Kuva 2).



Kuva 2. Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen päätöksentekorakenne

#### **4.6 Demokraattisen päätöksenteon ja ohjauksen nykytila ja arviointi**

Hyvinvointialueen ohjaaminen edellyttää yhteistä tietopohjaa, viranhaltijajohdon ja luottamushenkilöiden välistä vuoropuhelua sekä jatkuvaa toiminnan kriittistä tarkastelua. Hallinnon selkeällä työjaolla varmistetaan oikeassa paikassa tehtävä avoin ja asiantunteva päätöksenteko ja luottamushenkilöhallinnon osallistuminen hyvinvointialueen ohjaamiseen.

Pirkanmaalla valiokuntamallia käytetään laajemmin kuin muilla hyvinvointialueilla, mikä asettaa Pirkanmaan ainutlaatuisen asemaan. Hyvinvointialueen käynnistymisen yhteydessä edistettäviä ja päätettäviä asioita on ollut lukuisia, jonka seurauksena valiokuntien osallistuminen valmistelussa oleviin asioihin on ollut vaativaa ja haasteellista. Valiokuntamallin toimivuutta tulee arvioida pidemmän aikavälin tarkastelun kautta, kun hyvinvointialueen toiminta on ehtinyt vakiintua. Valiokuntien työn kehittämistä käsitellään myös luvussa 3.2.

Toinen Pirkanmaan hyvinvointialueen päätöksentekojärjestelmään liittyvä ominaispiirre on alueen organisatorisesti sirpaleisesta lähtötilanteesta kumpuava tarve keskittyä erityisesti ensimmäisillä strategiakausilla toimintatapojen yhtenäistämiseen sekä uusien rakenteiden ja mallien luomiseen niin palveluntuotanto- kuin päätöksentekotasolla. Hyvinvointialueen yhtenäisen identiteetin ja toimintatapojen rakentaminen vaatii päämäärätietoista päätöksenteon ja johtamisen rakenteiden ja käytäntöjen arviointia ja uudistamista.

Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon sujuvuuden ja päätöksentekorakenteiden arviointia toteutetaan vuosien 2023 ja 2024 aikana yhteistyössä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa. Arviointia tehdään tulevaisuutta varten. Työssä huomioidaan, että hyvinvointialueiden järjestämisvastuun käynnistymiseen on liittynyt runsaasti strategisiin tavoitteisiin, toimintaa ohjaaviin periaatteisiin sekä organisaatio- ja päätöksentekorakenteeseen liittyvää päätöksentekoa, joka tulevaisuudessa jakautuu pidemmälle ajalle.

Arvioinnin tukena toimivat kohderyhmille suunnatut kyselyt sekä muu vuorovaikutus. Tarkastelu kohdistuu sekä demokraattisen päätöksentekojärjestelmän rakenteellisiin

että sisällöllisiin kehittämistoiveisiin ja -tarpeisiin, jotka suhteutetaan hyvinvointialueen toimintaa säätelevien lakien ja asetusten muodostamiin kehyksiin.

Viranhaltijoille ja luottamushenkilöille suunnatut kyselyt hyvinvointialueen päätöksentekojärjestelmästä toteutetaan vuoden 2023 aikana. Luottamushenkilöiltä kyselyllä kerätty aineisto analysoidaan ja tulokset kehittämisehdotuksineen raportoidaan vuoden 2024 ensimmäisen neljänneksen aikana.

Vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa kerättävien aineistojen avulla selvitetään toimielinten keskinäisiä suhteita ja rooleja. Päätöksenteon toimivuuden kannalta keskeistä on määrittää poliittisen ohjauksen tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat ja poliittisen sekä palveluntuotannollisen päätöksenteon kohdentuminen, päätösvalta ja vastuut erilaisissa asiakysymyksissä. Arviointia tehdään niin aluevaltuuston, valiokuntien, aluehallituksen kuin sen jaostojen näkökulmista. Lisäksi on tarpeen täsmentää, millainen tietopohja tukee parhaalla tavalla poliittista päätöksentekoa ja millaisia kehitystarpeita poliittisten toimielinten käytössä olevaan tietopohjaan sisältyy. Pirkanmaan demokraattisen päätöksenteon ja ohjauksen arviointiin sisältyy mahdollisuuksien mukaan vertailua muiden hyvinvointialueiden omaksumiin päätöksenteon rakenteisiin ja niiden toimivuuteen.

## 5 Ohjelman tausta-aineistoina käytetyt lähteet

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet perustuvat sekä Pirkanmaan hyvinvointialueen itse tuottamiin asiakirjoihin että ulkoisiin lähteisiin, jotka ovat toimineet ohjelman sisältöjen innoittajana. Alla on kuvattu näitä ulkoisia lähteitä.

Council of Europe (2022), 12 Principles of Good Democratic Governance.

Saatavissa: [https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:\[1\]}](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:[1]})

Jämsén P., Kaartinen J., Westinen J. & Turja T. (2022), Demokraattiset osallistumismahdollisuudet Suomessa: Kyselytutkimus kansalaisten ja päättäjien ajatuksista päätöksentekoon osallistumisesta ja demokratian tulevaisuuskuvista. Sitran selvityksiä 220. Helsinki: Sitra

Kiviaho M. & Knuutinen M. (2022), Korruptiontorjunta kunnallishallinnossa. Askelmerkkejä hyvään hallintoon. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2022:9. Helsinki: Oikeusministeriö.

Oikeusministeriö (2022), Valtioneuvoston periaatepäätös suomalaisesta demokratiapolitiikasta 2020-luvulla. Oikeusministeriön julkaisuja, Mietintöjä ja lausuntoja 2022:40. Helsinki: Oikeusministeriö.

Valtiovarainministeriö (2022), Julkisen hallinnon uudistamisen strategia. Saatavissa: <https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>

Valtiovarainministeriö (2023), Avoin hallinto: Toimintaohjelma 2023–2027. Avoin hallinto on suomalaisen yhteiskunnan keskeinen voimavara. Saatavissa: <https://avoinhallinto.fi/toimintaohjelmat/>

