



## **Raportti: Demokraattisen päätöksenteon kysely Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamushenkilöille**

Strateginen ohjaus ja järjestäminen, hallintopalvelut  
Pirkanmaan hyvinvointialue

## Pirkanmaan hyvinvointialue

1	Tietoja kyselystä.....	3
1.1	Vastaaajien taustatiedot .....	4
2	Poliittinen toimielinrakenne kokonaisuutena .....	6
3	Toimielinten osallistuminen ja rooli päätöksenteon eri vaiheissa .....	11
4	Valiokuntien työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus .....	13
4.1	Valiokuntien vastualueet ja rakenteet .....	13
4.2	Valiokuntien työskentely- ja menettelytavat .....	15
4.3	Valiokuntien kokousten ja jäsenten määrät .....	17
4.4	Valiokuntien työn vaikuttavuus ja valiokuntamallin kehittäminen .....	18
4.5	Valiokuntien jäsenten vastaukset .....	21
5	Jaostojen työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus .....	22
5.1	Jaostojen vastualueet ja rakenteet .....	23
5.2	Jaostojen työskentely- ja menettelytavat .....	24
5.3	Jaostojen kokousten ja jäsenten määrät .....	26
5.4	Jaostojen työn vaikuttavuus ja jaostojen kehittäminen .....	26
5.5	Jaostojen jäsenten vastaukset.....	28
6	Aluevaltuuston toiminta .....	29
6.1	Aluevaltuuston päätöksenteko.....	30
6.2	Aluevaltuuston ja aluehallituksen yhteistyö ja aluevaltuuston kokousten määrä	32
6.3	Aluevaltuuston aseman ja toiminnan kehittäminen.....	33
7	Aluehallituksen toiminta .....	35
7.1	Aluehallituksen päätöksenteko .....	35
7.2	Aluehallituksen ja virkajohdon välinen yhteistyö .....	37
7.3	Aluehallituksen kokousmäärät ja puheenjohtajan tehtäväkuva.....	38
7.4	Aluehallituksen aseman ja toiminnan kehittäminen .....	39
7.5	Hallituksen jäsenten vastaukset .....	40
8	Muiden yhteistyöverkostojen toiminta .....	43
9	Demokraattisen päätöksenteon kustannukset.....	46
10	Valtion hyvinvointialueisiin kohdistama ohjaus.....	48
11	Kokemus hyvinvointialueen päättäjänä toimimisesta .....	54

## Pirkanmaan hyvinvointialue

11.1	Hyvinvointialueen hallintopalvelujen toiminta.....	54
11.2	Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vuorovaikutus sekä tiedonkulku luottamushenkilöille .....	54
11.3	Luottamushenkilöiden tietojärjestelmät.....	58
11.4	Koulutustarpeet ja -toiveet .....	59
11.5	Kuormitus ja kokemus häirinnästä luottamustehtävässä .....	61
11.6	Hyvinvointialueen päättäjäkokemuksen kokonaisarviointi .....	64
11.7	Vapaa sana ja palaute kyselystä .....	66
12	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	67

## 1 Tietoja kyselystä

Pirkanmaan hyvinvointialue selvitti marras-joulukuussa 2023 poliittisten luottamushenkilöiden näkemyksiä hyvinvointialueen nykyisestä päätöksentekorakenteesta ja päätöksentekoon liittyvien vastuiden ja tehtävien jakautumisesta toimielinten välillä. Selvitys tehtiin Demokraattisen päätöksenteon kysely Pirkan luottamushenkilöille -nimisellä Microsoft Forms -kyselyllä. Se on osa Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman mukaista demokraattisen päätöksenteon toimivuuden ja päättäjäkokemuksen kokonaistarkastelua. Tässä yhteenvetoraportissa käydään läpi kyselyn tulokset.

Kysely suunnattiin Pirkanmaan hyvinvointialueen kaikille poliittisille luottamushenkilöille, pois lukien varajäsenet. Yhteensä kohderyhmään kuului noin 130 henkilöä. Kysely oli avoinna 6.11.2023–4.12.2023, jonka aikana siihen vastasi yhteensä 78 henkilöä. Luottamushenkilöt saivat tiedon kyselyn avautumisesta ja linkin kyselylomakkeelle, sekä kaksi muistutusviestiä vastausaikana, suoraan sähköpostiinsa. Lisäksi tietoa välitettiin esimerkiksi aluevaltuuston kokouksessa 6.11.2023 ja muissa poliittisten toimielinten kokouksissa.

Demokraattisen päätöksenteon kysely jakautui teemoiteltuihin osioihin, joita edelsivät vastaajien taustoja kartoittavat kysymykset. Vastaajat pääsivät taustakysymyksiä lukuun ottamatta vapaasti siirtymään kysymysten ja osioiden välillä tai ohittamaan niitä. Osioita oli yhteensä kymmenen (10) ja niihin sisältyi yhteensä 55 kysymystä tai väittämäkokonaisuutta.

Kyselyn teemoitellut osiot ja niiden järjestys:

1. Poliittinen toimielinrakenne kokonaisuutena
2. Toimielinten osallistuminen ja rooli päätöksenteon eri vaiheissa
3. Valiokuntien työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus
4. Jaostojen työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus
5. Aluevaltuuston toiminta
6. Aluehallituksen toiminta
7. Muiden yhteistyöverkostojen toiminta
8. Demokraattisen päätöksenteon kustannukset
9. Valtion hyvinvointialueisiin kohdistama ohjaus
10. Kokemus hyvinvointialueen päättäjänä toimimisesta

Tämä tuloksia käsittelevä yhteenvetoraportti noudattaa samaa jaottelua kuin varsinainen kysely. Raportin luvut ovat itsenäisiä, mikä tarkoittaa, että kukin lukija voi valita raportista luettavakseen juuri hänelle itselleen kiinnostavimmat osat. Lukujen välisiä yhteyksiä on pyritty ilmaisemaan tekstissä selkeästi. Raportin lopussa on erillinen yhteenveto- ja johtopäätösluku.

Raporttiin sisältyy runsaasti vastausten jakaumia ilmaisevia lukuja, jotka ovat joko vastaajamääriä (henkilöiden määrä) tai tiettyjen vastausten prosentuaalisia osuuksia kaikista vastauksista. Prosenttiluvut on pyöristetty yhden prosenttiyksikön tarkkuudelle. Näin ollen on mahdollista, että prosenttien yhteenlaskettu summa on hieman yli tai alle 100 prosenttia.

Vaikka Demokraattisen päätöksenteon kysely oli laaja, jää sen ulkopuolelle väistämättä monia hyvinvointialueen päätöksentekoon linkittyviä näkökulmia. Kyselyn tulokset toimivat parhaiten Pirkan demokraattisen päätöksentekorakenteen nykytilan yleiskuvauksena, analyttisen keskustelun aloittajana ja päätöksentekorakenteen muutostoiveiden ja -tarpeiden kerääjänä.

### **1.1 Vastaajien taustatiedot**

Demokraattisen päätöksenteon kyselyyn vastasi yhteensä 78 Pirkanmaan hyvinvointialueen poliittista luottamushenkilöä. Heistä ei kerätty yksilöiviä henkilötietoja tai muita tietoja, kuten nimeä, ikää, sukupuolta, sähköpostiosoitetta tai tietoa vastaajan poliittisesta puolueesta tai ryhmästä. Myös vastauksia analysoidessa ja on huolehdittu yksittäisten vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä, minkä vuoksi raportissa ei käytetä suoria lainauksia tai kuvakaappauksia kyselyn vastauksista.

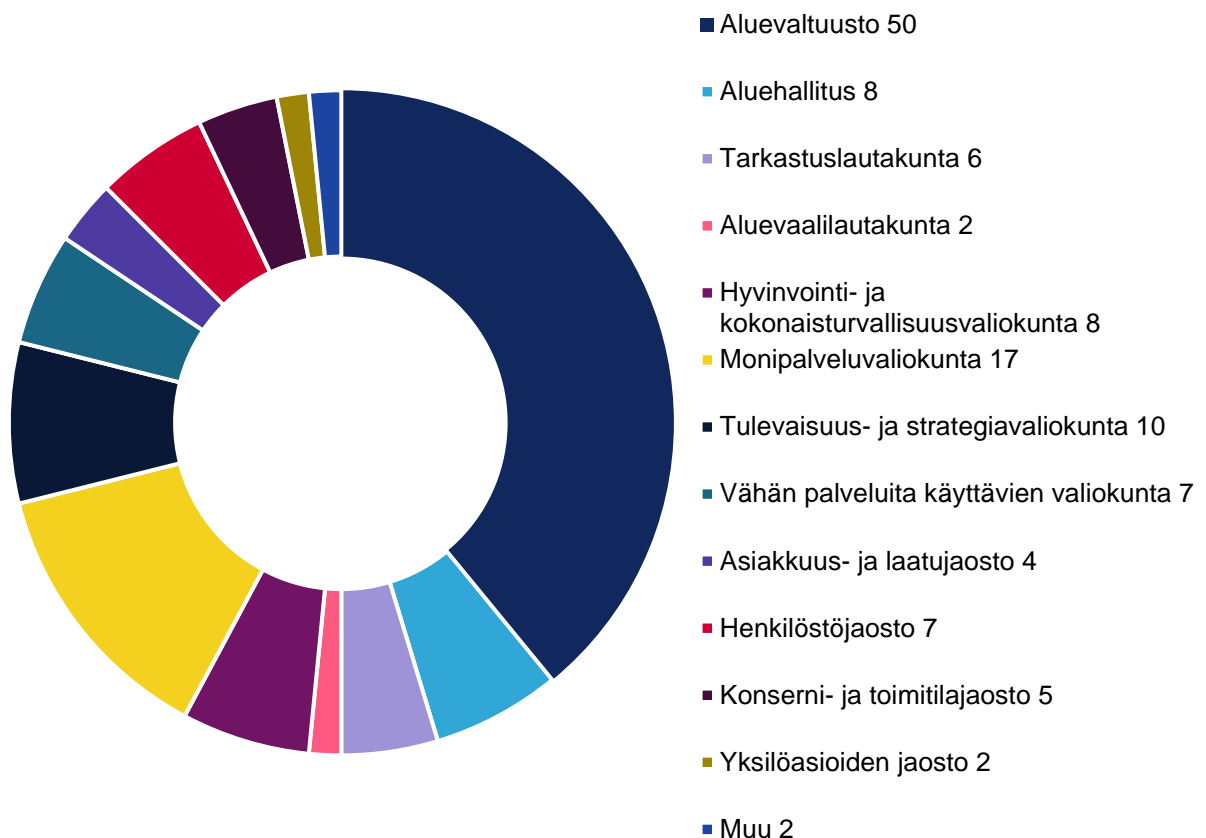
Kyselyyn sisältyi kolme vastaajien taustoja kartoittavaa kysymystä. Niistä ensimmäisessä vastaajien tuli ilmoittaa Pirkanmaan hyvinvointialueen toimielimet, joiden jäsen hän on. Yksittäisistä toimielimistä lukumääräisesti eniten vastaajia oli aluevaltuustosta, yhteensä 50 henkilöä. Pirkanmaalla aluevaltuustoon kuuluu 79 jäsentä, joten aluevaltuutettujen vastausprosentti oli 63. Kysely tavoitti aluevaltuutetut erinomaisesti.

Seuraavaksi eniten vastaajia oli monipalveluvaliokunnasta (17 vastaajaa), tulevaisuus- ja strategiavalioikunnasta (10) sekä hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuusvaliokunnasta ja aluehallituksesta (8 vastaajaa kummastakin). Loppujen toimielinten osalta vastaajien määrät vaihtelivat kahden ja seitsemän vastaajan välillä. Vastaajien määrät heijastavat pääosin toimielinten jäsenmääriä ollen suuremmat toimielimissä, joissa on eniten jäseniä. Vastaajamäärät on kuvattu seuraavalla sivulla kuvassa 1.

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, toimivatko vastaajat Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamustoimen ohella kunnallisissa, maakunnallisissa tai valtiollisissa luottamustehtävissä valtuutettuna tai kansanedustajana. Vastaajista 54:llä (69 % vastaajista) on myös muita edellä mainittuja luottamustehtäviä. Lopuilla 24:llä vastaajalla ei ole tällä hetkellä kyseisiä luottamustoimia.

Kolmas taustakysymys käsitteli luottamushenkilöiden kirjoittamien vastausten käyttöä. Osassa kysymyksiä vastaajien tuli itse kirjoittaa omat vastauksensa (avokysymykset). Luottamushenkilöiltä kysyttiin, saako heidän tekstivastauksiaan käyttää suorina lainauksina kyselyn yhteenvetoreportissa. Lähes kaikki vastaajat, 72/78 henkilöä, myönsivät luvan avovastauksensa käyttöön. Raporttia kirjoitettaessa päädyttiin kuitenkin siihen, että avovastauksia referoidaan sisällöltään, eikä suoria lainauksia käytetä.

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 1. Demokraattisen päätöksenteon kyselyn vastaajat toimielimittäin.

## 2 Poliittinen toimielinrakenne kokonaisuutena

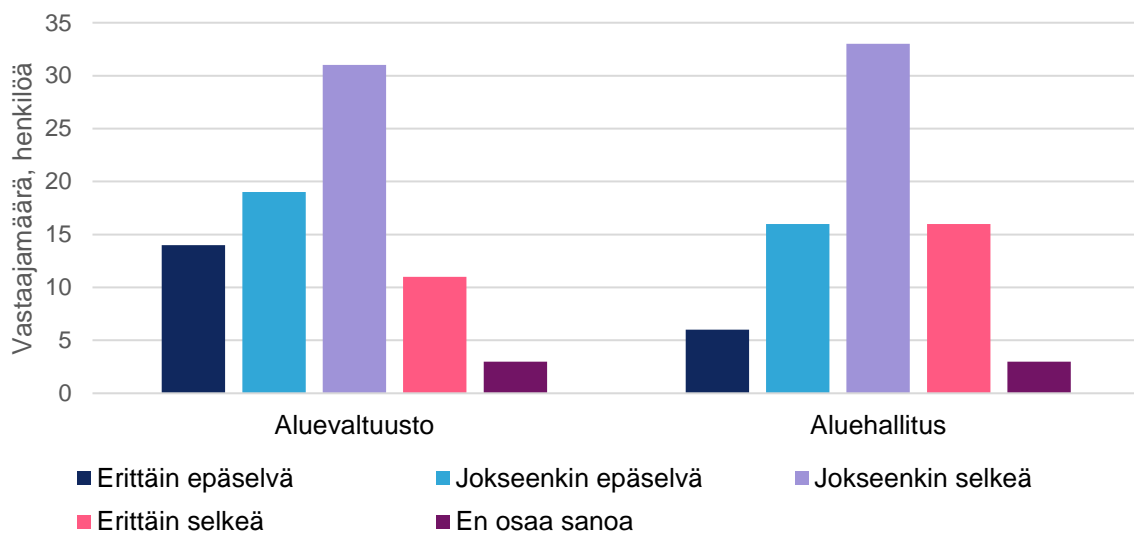
Pirkanmaan hyvinvointialueen poliittinen toimielinrakenne ja poliittinen päätöksentekojärjestelmä koostuu lakisäätteisten toimielinten lisäksi hyvinvointialueen hallintosääntöön kirjatuista toimielimistä ja niiden toimintaa jäsentävistä säännöistä (mm. hallintosääntö, toimielinkohtaiset toimintasäännöt/työjärjestykset). Kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa teemaosiossa vastaajien tuli arvioida kunkin toimielimen aseman selkeyttä osana päätöksentekojärjestelmää.

Aseman selkeydellä tarkoitettiin kyselyssä sitä, että toimielimen vastuut ja tehtävät on määritelty riittävän tarkasti hyvinvointialueen hallintosäännössä ja/tai toimielimen toimintaa säätelevissä muissa asiakirjoissa (esim. toimielimen työjärjestys). Määritelmä oli kirjattu näkyviin jokaiseen kysymykseen. Luottamushenkilöitä ohjeistettiin vastaamaan kysymyksiin omasta näkökulmastaan. Täten yksittäisten toimielinten aseman selkeyttä käsitteleviin kysymyksiin vastasi myös henkilöitä, jotka

eivät ole kyseisen toimielimen jäseniä. Kaikissa kysymyksissä käytössä oli neliportainen asteikko, jossa vastaajat valitsivat vastauksensa neljästä vaihtoehdosta: erittäin selkeä, jokseenkin selkeä, jokseenkin epäselvä, erittäin epäselvä. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli en osaa sanoa.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajien (n=78) tuli arvioida aluevaltuuston ja aluehallituksen aseman selkeyttä. Vastaukset on havainnollistettu alla kuvassa 2. Aluevaltuuston asemaa piti erittäin selkeänä 14 % (11 henkilöä), jokseenkin selkeänä 40 % (31 hlöä), jokseenkin epäselvänä 24 % (19 hlöä) ja erittäin epäselvänä 18 % (14 hlöä) vastaajista. Vain 4 % vastaajista (3 hlöä) ei osannut tai halunnut arvioida aluevaltuuston asemaa.

Aluehallituksen tehtävien ja vastuiden määrittely on tulosten valossa aluevaltuustoa selkeämpää. 22 % vastaajista (16 hlöä) piti aluehallituksen asemaa päätöksentekojärjestelmässä erittäin selkeänä ja 45 % jokseenkin selkeänä (33 hlöä). Jokseenkin epäselvänä asemaa pitävien osuus oli 22 % (16 hlöä) ja erittäin epäselvänä 8 % (6 hlöä). En osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi 4 % vastaajista (3 hlöä).



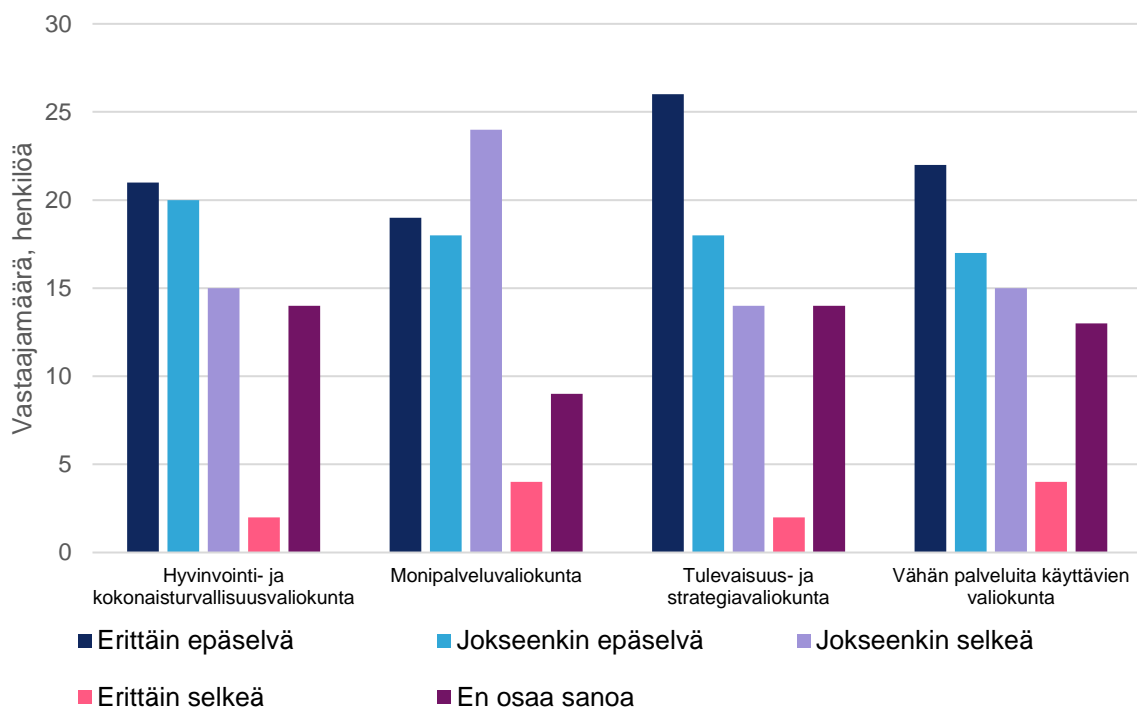
Kuva 2. Vastausten jakauma kysymyksessä: Kuinka selkeä on aluevaltuuston ja aluehallituksen asema päätöksentekojärjestelmässä?

Valiokuntien tehtävien, vastuiden ja aseman selkeyttä osana päätöksentekojärjestelmää kysyttiin erillisellä kysymyksellä (n=78). Vastaajat arvioivat jokaista valiokuntaa erikseen. Vastaukset on havainnollistettu kuvassa 3.



Valiokuntia koskevat arvioinnit olivat keskenään samansuuntaisia valiokunnista riippumatta. Tulokset osoittavat, että valiokuntien tehtävien ja vastuiden määrittelyt eivät ole yhtä laajasti tiedossa tai niitä ei pidetä yhtä selkeinä kuin aluevaltuuston ja aluehallituksen vastuita.

Vastausten perusteella selkein tehtävänala on monipalveluvaliokunnalla ja epäselvin tulevaisuus- ja strategiavaluokunnalla. Monipalveluvaliokunnan aseman selkeyden korostuminen voi tosin johtua osittain siitä, että sen jäsenet olivat kaikkien valiokuntien jäsenistä aktiivisimpia vastaamaan kyselyyn. Jokaisen valiokunnan osalta yli puolet vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että valiokuntien asema osana päätöksentekojärjestelmää on jokseenkin tai erittäin epäselvä. Erittäin tai jokseenkin selkeänä kunkin valiokunnan asemaa puolestaan piti valiokunnasta riippuen noin 21–38 % vastaajista. En osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi noin 12–19 % vastaajista.

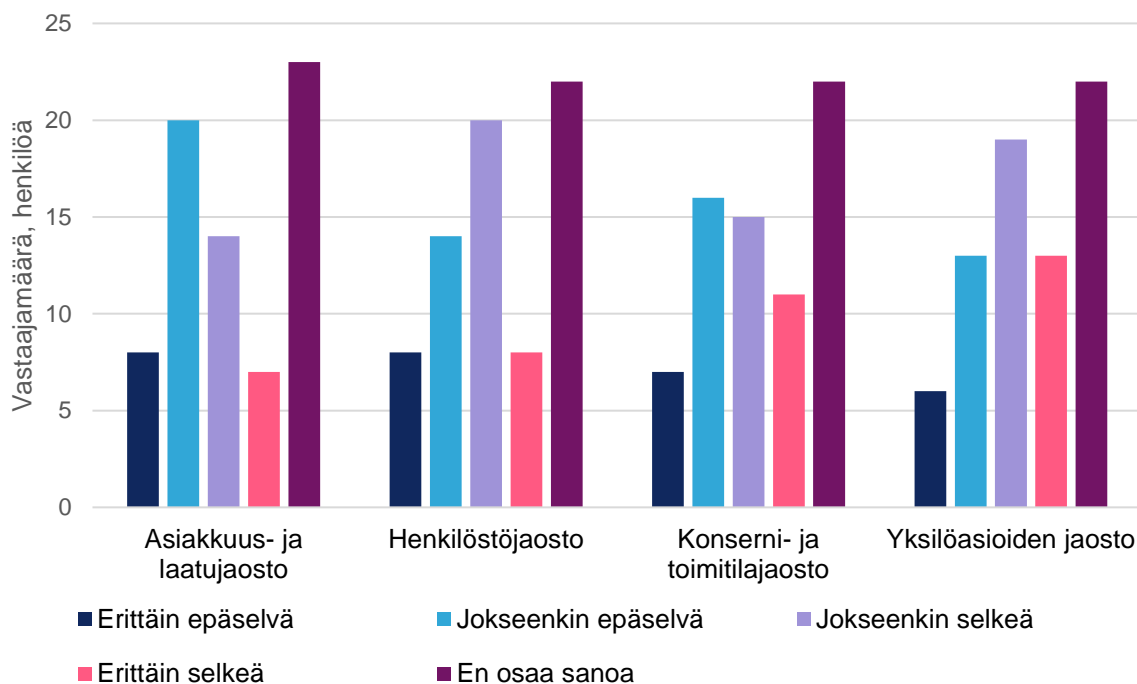


Kuva 3. Vastaukset kysymyksessä: Kuinka selkeä on valiokuntien asema päätöksentekojärjestelmässä?

Myös jaostoista kysyttiin erikseen (n=78). Jaostokohtaiset erot olivat varsin pienet, mutta havaittavissa. Vastaukset on tiivistetty kuvassa 4. Selkeimpänä vastaajat pitivät yksilöasioiden jaoston asemaa. Sen asemaa päätöksentekojärjestelmässä piti erittäin selkeänä 18 % (13 hlöä), jokseenkin selkeänä 26 % (19 hlöä), jokseenkin

epäselvänä 18 % (13 hlöä) ja erittäin epäselvänä 8 % (6 hlöä) vastaajista. Loput noin 30 % valitsi en osaa sanoa -vaihtoehdon.

Epäselvin asema oli asiakkuus- ja laatujaostolla. Sen asemaa päätöksentekojärjestelmässä piti erittäin selvänä joka kymmenes vastaaja (7 hlöä). Jokseenkin selkeänä asemaa pitäviä oli 19 % (14 hlöä), jokseenkin epäselvänä 28 % (20 hlöä) ja erittäin epäselvänä 11 % vastaajista (8 hlöä). Henkilöstöjaoston ja konserni- ja toimitilajaoston kohdalla vastausten jakauma sijoittui kahden edellä mainitun väliin. Molempien osalta asemaa piti erittäin tai jokseenkin selkeänä noin 35–40 % vastaajista. Kaikissa jaostoja käsitelleissä arvioissa en osaa sanoa -vastausten määrä oli 30–32 %.



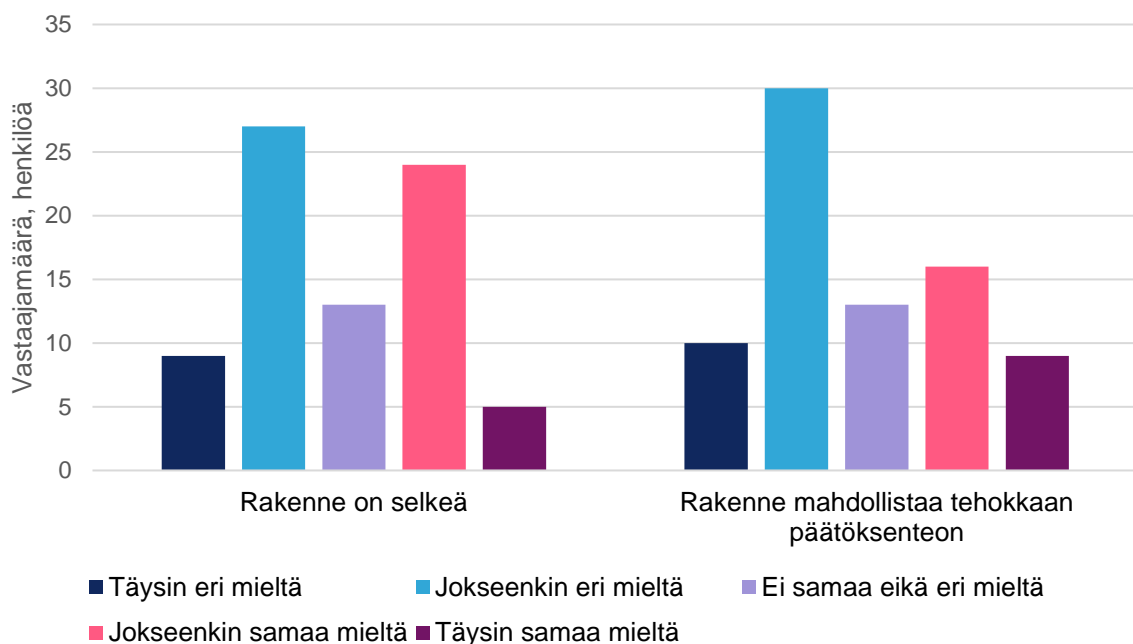
Kuva 4. Vastaukset kysymyksessä: Kuinka selkeä on jaostojen asema päätöksentekojärjestelmässä?

Osion viimeisessä kysymyksessä (n=78) vastaajat arvioivat kahden väittämän kautta koko Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattista päätöksentekojärjestelmää ja sen toimintaa. Väittämät olivat ”Rakenne on selkeä” ja ”Rakenne mahdollistaa tehokkaan päätöksenteon”. Vastaukset ovat varsin hyvin linjassa osion aiempien tulosten kanssa. Ensimmäisessä väittämässä täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 37 % vastaajista (29 hlöä). Neutraalisti ”ei samaa eikä eri mieltä”

vastasi 16,7 % (13 hlöä). Jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 46 % vastaajista (36 hlöä).

Vastaajat olivat hieman kriittisempiä kysymyksen toista väittämää kohtaan. Yhteensä noin kolmasosa, 32 % vastaajista (25 hlöä), arvioi päätöksentekorakenteen mahdollistavan tehokkaan päätöksenteon. Hieman yli puolet eli 51 % vastaajista (40 hlöä) puolestaan oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Neutraalisti vastanneiden osuus oli jälleen 16,7 % (13 hlöä).

Mielenkiintoinen yksityiskohta kahden väittämän tulosten välillä on vastausten hajautuminen jälkimmäisessä väitteessä. Siinä missä ensimmäisessä väittämässä (rakenne on selkeä) täysin samaa mieltä oli vain 6 % vastaajista ja täysin eri mieltä 11 % vastaajista, olivat samat luvut toisessa väittämässä (rakenne mahdollistaa tehokkaan päätöksenteon) 11 % ja 13 %. Näin ollen täysin samaa mieltä olevien osuus lähes tuplaantui väittämien välillä, vaikka kokonaisuudessaan toiseen väittämään suhtauduttiin ensimmäistä kriittisemmin. Väittämien vastausjakauma esitetään alla kuvassa 5.



Kuva 5. Vastausjakauma päätöksentekorakennetta koskevissa väittämässä.

### **3 Toimielinten osallistuminen ja rooli päätöksenteon eri vaiheissa**

Toisessa osiossa selvitettiin, kuinka hyvin eri toimielimet linkittyvät osaksi päätöksenteon vaiheita: valmistelua, päätöksentekoa, ja toimeenpanon seuranta. Osioon kuului kolme kysymystä, jotka kaikki noudattivat samaa muotoilua: ”Minkä toimielimen osallistumista päätösten valmisteluun (/pätöksentekoon/toimeenpanon seurantaan) tulisi mielestäsi erityisesti vahvistaa?”. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joissa luottamushenkilöt saivat valita enintään neljä toimielintä, joiden osallistumista ja roolia he halusivat vahvistettavan. Vastausten jakaumat kysymyksissä on kuvattu luvun lopussa kuvassa 6.

Osion tavoitteena oli selvittää, kytkeytyvätkö luottamushenkilöiden toiveet eri toimielinten aseman vahvistamisesta nimenomaisesti joihinkin päätöksenteon eri vaiheista, vai näkevätkö he tarvetta joidenkin toimielinten ns. profiilin nostolle läpi päätöksentekoprosessin. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa taustatietoa kyselyn seuraavien, toimielinikohtaisten, osioiden tulosten tulkintaan.

Valtuustosopimuksen mukaan Pirkanmaan hyvinvointialueen poliittinen päätöksenteko perustuu valiokuntamalliin. Mallin toiminnallinen päämäärä on, että valiokunnat osallistuvat laajojen, strategisten ja poliittista harkintaa edellyttävien asioiden valmisteluun jo aikaisessa vaiheessa. Valiokuntamallin vaikutukset näkyvätkin selvästi luottamushenkilöiden kyselyvastauksissa. Kysymyksessä siitä, minkä toimielinten osallistumista päätösten valmisteluun tulisi erityisesti vahvistaa, suosituin vastausvaihtoehto oli monipalveluvaliokunta. Sen valitsi 45 vastaajaa eli yli puolet kaikista vastaajista (78). Luottamushenkilöt kokivat, että myös vähän palveluita käyttävien valiokunnan (34 vastaajaa), tulevaisuus- ja strategiavalioikunnan (31) ja hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuusvaliokunnan (29) roolia valmistelevinä toimieliminä tulisi vahvistaa.

Valiokuntien tasolle äänimäärissä ylsi myös aluevaltuusto, jonka valitsi 34 vastaajaa. Jaostojen osalta äänimäärät sen sijaan vaihtelivat yksilöasioiden jaoston kolmesta (3) äänestä henkilöstöjaoston 20:een ääneen. Aluehallituksen valmistelevan roolin vahvistamisen puolesta oli 11 vastaajaa. Lisäksi kolme vastaajaa valitsi muu-vaihtoehdon, joka mahdollisti heille avovastauksen kirjoittamisen. Muu-vastauksissa

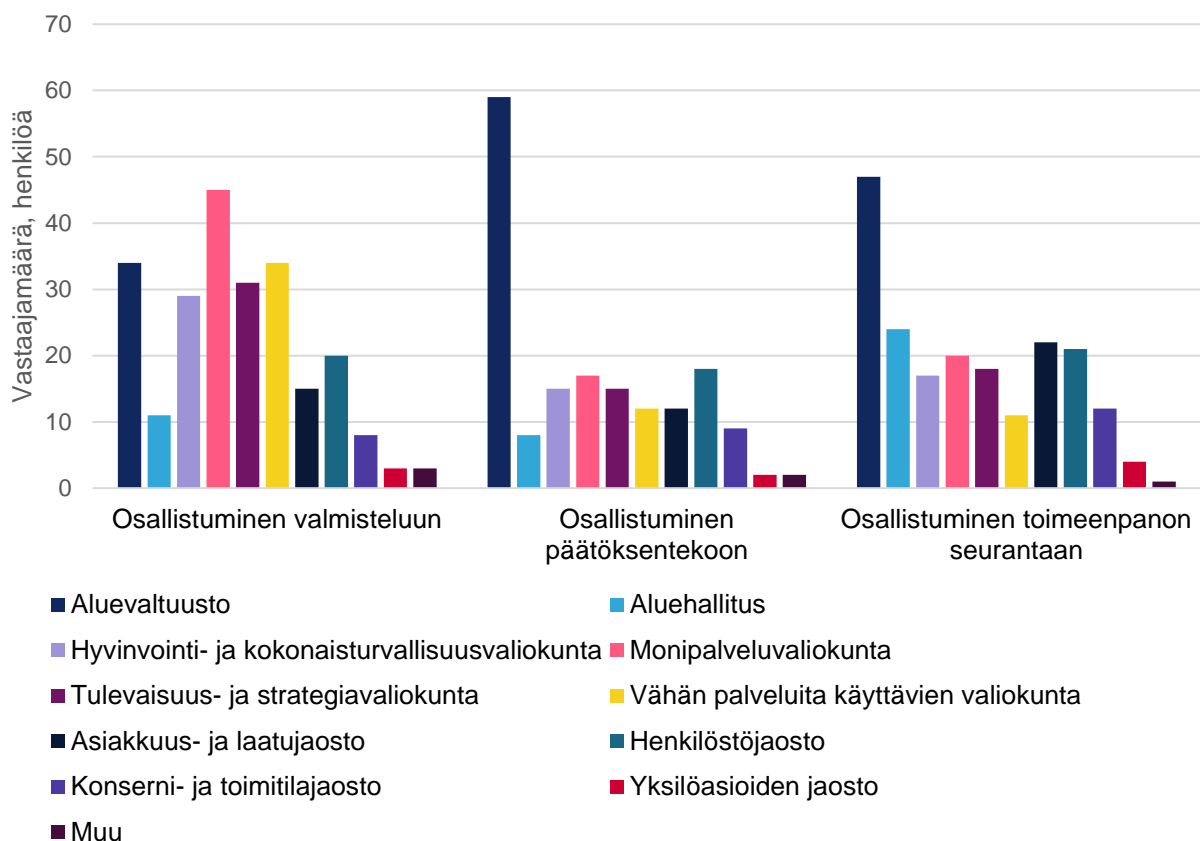
todettiin, että valmisteluun osallistuminen jää näennäiseksi, mikäli siihen osallistuvalla toimielimellä ei ole mahdollisuutta tehdä sitovia linjauksia. Lisäksi nostettiin esiin vaikuttamistoimielinten sekä kokemusasiantuntijoiden kytkeminen nykyistä vahvemmin valmistelutyöhön.

Forms-lomake salli enintään neljän vaihtoehdon valitsemisen. Kaikki luottamushenkilöt eivät kuitenkaan käyttäneet tätä mahdollisuutta, vaan valitsivat listalta yhden tai kaksi toimielintä. Syy voi olla joko se, että vastaajat ovat suhteellisen tyytyväisiä nykytilaan monien toimielinten osalta tai että he halusivat nimenomaisesti korostaa tarvetta jonkin tai joidenkin tiettyjen toimielinten roolin vahvistamiselle. On myös mahdollista, ettei osa vastaajista huomannut vaihtoehtojen yläpuolella ollutta ohjetekstiä.

Osion toisessa kysymyksessä (n=78) luottamushenkilöitä pyydettiin valitsemaan toimielimet, joiden osallistumista itse päätöksentekoon tulisi erityisesti vahvistaa. Tulosten perusteella luottamushenkilöt näkevät tarpeen erityisesti aluevaltuuston päätöksentekoroolin vahvistamiselle. Aluevaltuuston saama äänimäärä, 59 ääntä, on yli kolminkertainen suhteessa toiseksi eniten valintoja keränneisiin henkilöstöjaostoon (18) ja monipalveluvaliokuntaan (17). Se on myös suurempi kuin kyselyn alussa aluevaltuutetuiksi itsensä ilmoittaneiden vastaajien (50) määrä. Aluevaltuuston takana toimielinten saamat äänimäärät ovat varsin tasaiset. Vain konserni- ja toimitilajaoston (9 ääntä), aluehallituksen (8) ja yksilöasioiden jaoston (2) saamat äänimäärät jäivät alle kymmenen.

Toive aluevaltuuston aseman vahvistamisesta ilmeni myös kysymyksessä, jossa luottamushenkilöt arvioivat, minkä toimielimen osallistumista tehtyjen päätösten toimeenpanon seurantaan tulisi vahvistaa. Eniten ääniä keräsi jälleen aluevaltuusto (47 ääntä). Toisin kuin kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä, nyt myös aluehallitus (24) nousi kärkijoukkoon. Aluevaltuuston ja aluehallituksen jälkeen (tai lisäksi) luottamushenkilöt painottaisivat asiakkuus- ja laatujaoston (22), monipalveluvaliokunnan (20), henkilöstöjaoston (21) sekä tulevaisuus- ja strategiavaluokunnan (18) ja hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuusvaliokunnan (17) osallistumisen vahvistamista. Vähiten valintoja kohdistui yksilöasioiden jaostoon (4).

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 6. Vastausten jakauma kysymyksissä, joissa vastaajien tuli kertoa, minkä toimielinten osallistumista päätöksenteon eri vaiheissa tulisi vahvistaa.

## 4 Valiokuntien työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus

Kyselyn ensimmäisissä osioissa luottamushenkilöt arvioivat Pirkanmaan hyvinvointialueen päätöksentekorakennetta kaikkiin toimielimiin sovellettavien kysymysten avulla. Valiokuntiin kohdistuva osio oli ensimmäinen, jossa huomio keskitettiin vain osaan toimielimistä.

### 4.1 Valiokuntien vastualueet ja rakenteet

Osion ensimmäisessä kysymyksessä (n=78) luottamushenkilöille esitettiin neljä valiokuntien vastuualueita ja rakenteita käsittelevää väitettä. Luottamushenkilöiden tuli ilmaista suhtautumisensa väitteisiin ns. Likert-asteikolla, jossa vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymyksen tulokset on koottu kuvaan 7.

Ensimmäinen väite kuului ”Tiedän, mitkä ovat valiokuntien vastualueet ja miten ne eroavat toisistaan”. Vastaukset vahvistavat aiempien tulosten muodostamaa kuvaa siitä, että valiokuntien vastualueisiin liittyy vielä huomattavaa epätietoisuutta. Vaikka 51 % eli hieman yli puolet vastaajista (40 hlöä) totesi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, ilmoitti yhteensä 45 % vastaajista (35 hlöä) olevansa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Väitteen luonne huomioiden myös neutraalisti vastanneiden kohdalla voi arvioida olevan tarvetta valiokuntien vastualueisiin liittyvän tietämyksen vahvistamiselle. Tulokset antavat aihetta pohtia, kuinka tietoa valiokuntien tehtävistä voisi välittää luottamushenkilöille nykyistä paremmin, kuinka valiokuntien vastualueita voisi käytännön toimin ja ohjein selventää ja millaisia muita ratkaisuja tietoisuuden kasvattamiseen voisi olla.

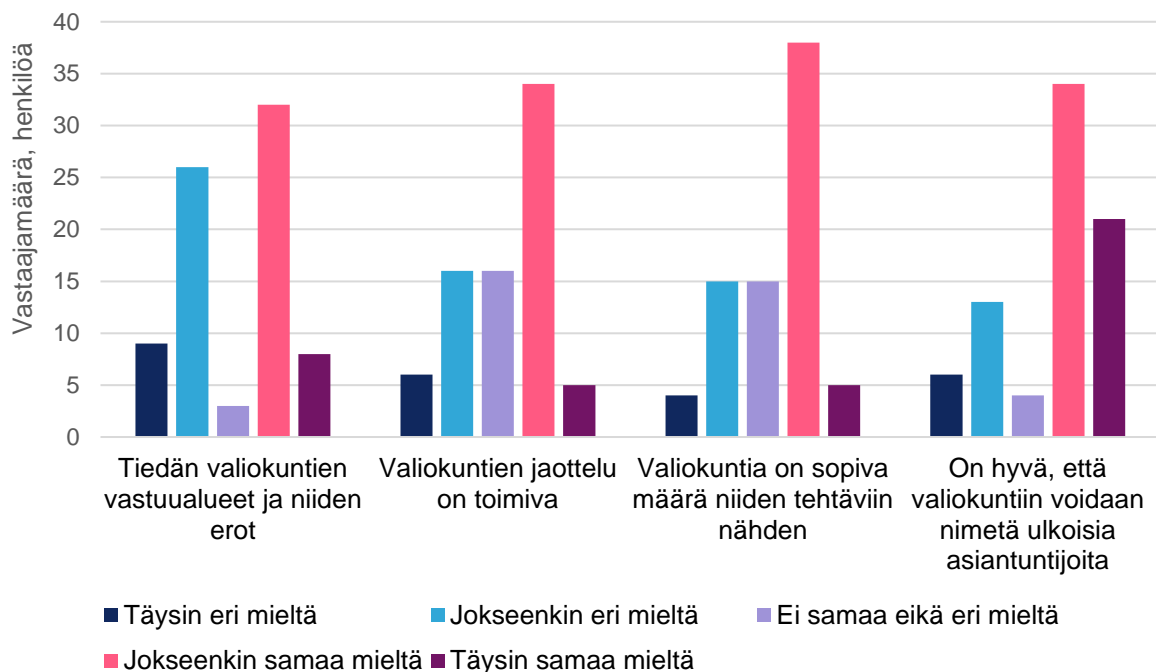
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väitteeseen ”Valiokuntien jaottelu (teemat) on toimiva”. Edeltävän väitteen tulokset näkyvät myös tässä väitteessä: neutraalisti vastanneiden luottamushenkilöiden osuus nousi lähes 21 prosenttiin (16 hlöä). Toisaalta hieman yli puolet (51 %, 39 hlöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Tulos vastaa varsin tarkasti sitä vastaajien osuutta, jotka kokivat tuntevansa valiokuntien vastualueet ja niiden erot. Kriittisesti valiokuntien teemojen toimivuuteen suhtautui 29 % vastaajista (22 hlöä).

Kolmas väite oli ”Valiokuntia on sopiva määrä niiden tehtäviin nähden”.

Luottamushenkilöt suhtautuivat valiokuntien nykyiseen määrään varsin myönteisesti. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa olevien yhteenlaskettu osuus vastaajista oli 56 % (42 hlöä). Täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa puolestaan oli neljäsosa eli 25 % vastaajista (19 hlöä). Neutraalisti väitteeseen suhtautuneiden osuus oli 20 % (15 hlöä).

Kaikista valiokuntia käsittelevistä väitteistä myönteisimmin luottamushenkilöt suhtautuivat väitteeseen, jonka mukaan ”On hyvä, että valiokuntiin voidaan nimetä valtuutettujen lisäksi muita asiantuntijoita”. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien yhteenlaskettu osuus nousi 71 prosenttiin (55 hlöä). Täysin ja jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli yhteensä 24 % luottamushenkilöistä (19 hlöä). Väitteen tuloksia arvioidessa on kuitenkin huomioitava kyselyn toteuttamisen jälkeen tehty

havainto, että osa vastaajista oli voinut ymmärtää kysymyksen eri tavoin kuin kysymyksen laatijat olivat tarkoittaneet. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää luottamushenkilöiden näkemyksiä valiokuntien valtuuston ulkopuolisiin jäseniin eli jäseniin, jotka eivät ole aluevaltuutettuja. Osa vastaajista on kuitenkin saattanut ymmärtää kysymyksen keskittyvän ulkoisiin asiantuntijoihin, joita valiokunnat voivat kutsua kokouksiinsa vierailijoina esittelemään jotain tiettyä asiakokonaisuutta. Mikäli kysely toistetaan myöhemmin, tulee kysymyksen sanavalintoja selkeyttää.



Kuva 7. Vastausjakaumat valiokuntien vastuualueita ja rakennetta koskevilla väittämillä.

## 4.2 Valiokuntien työskentely- ja menettelytavat

Valiokuntia käsittelevän osion toisessa kysymyksessä (n=78) luottamushenkilöitä pyydettiin kertomaan, mitä mieltä he olivat neljästä valiokuntien menettelytapoja koskevasta väittämästä. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edeltävässä kysymyksessä. Vastausten jakauma on kuvattu kuvassa 8.

Ensimmäinen menettelytapoja koskeva väittämä kuului ”Valiokuntien esityslistat ovat yleensä hyvin valmisteluja”. Tulosten perusteella luottamushenkilöt ovat varsin tyytyväisiä valiokuntien kokousten esityslistoihin, sillä noin puolet vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa (37 hlöä). Erimielisten osuus jäi alle 20 prosenttiin (14



hlöä). Vastausvaihtoehtoina ei ollut en osaa sanoa -vaihtoehtoa, mikä voi osin selittää sitä, että kolmasosa vastaajista (26 hlöä) valitsi neutraalin ”ei samaa eikä eri mieltä” -vaihtoehdon. Mihinkään väittämään vastaaminen ei ollut pakollista, mutta kaikki vastaajat olivat vastanneet valiokuntia koskeviin väittämiin.

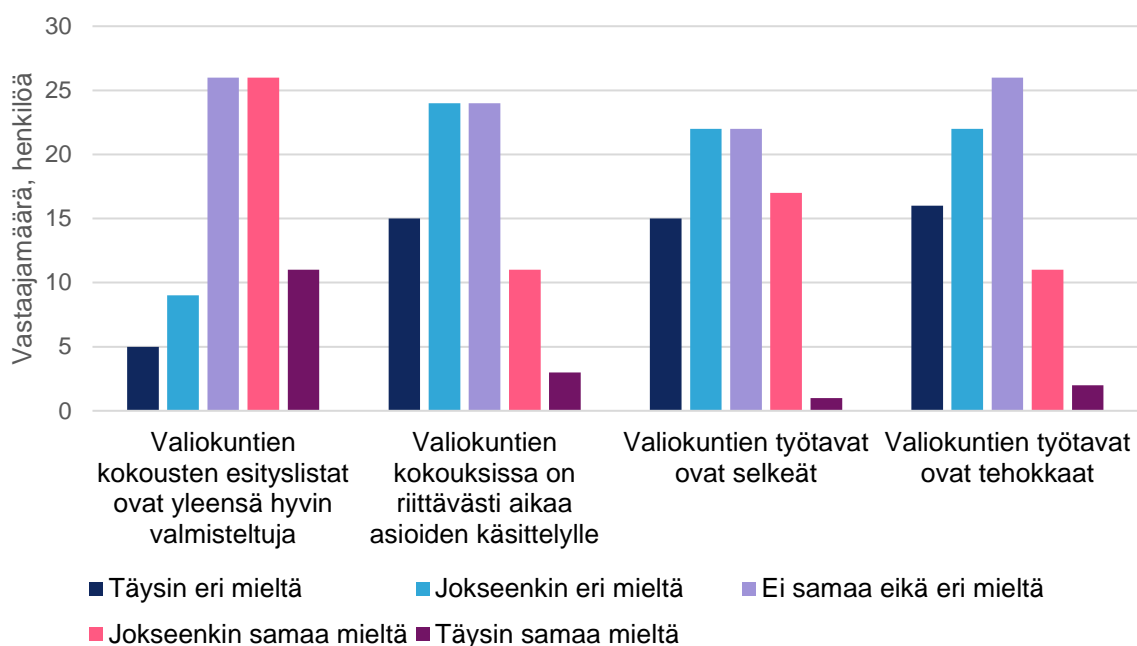
Toisen väittämän mukaan ”Valiokuntien kokouksissa on riittävästi aikaa asioiden läpikäynnille”. Suurin osa kantansa ilmaisseista vastaajista koki, ettei kokouksissa ole riittävästi aikaa käydä läpi esityslistalle nostettuja asioita. Vaikka luottamushenkilöt ovat varsin tyytyväisiä esityslistoihin, ilmaisi yli 50 % vastaajista (39 hlöä) tyytymättömyyttään käytettävissä olevan ajan määrästä. Vain alle 20 % vastaajista (14 hlöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokouksissa on riittävästi aikaa asioiden läpi käymiseen. Neutraalien vastaajien (24 hlöä) osuus oli jälleen noin kolmasosa.

Kolmas menettelytapaväittäjä oli ”Valiokuntien työtavat ovat selkeät”. Vastaajista vain 1 % (1 hlö) oli täysin samaa mieltä, 22 % (17 hlöä) jokseenkin samaa mieltä, 29 % (22 hlöä) jokseenkin eri mieltä ja 20 % (15 hlöä) täysin eri mieltä väitteen kanssa. Ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon valitsi 29 % luottamushenkilöistä (22 hlöä).

Neljänneksi päättäjät arvioivat väitettä ”Valiokuntien työtavat ovat tehokkaat”. Tulokset ovat yhdenmukaiset aiempien väittämien kanssa. Jokaisessa väittämässä eri mieltä olevien määrä nousi reilusti samaa mieltä olevien määrää suuremmaksi. Myös prosenttiosuudet olivat hyvin yhtenevät. Tuloksista voi päätellä, että tyytymättömyys kokousten ajankäyttöä sekä kriittisyys valiokuntien työtapoja kohtaan vaikuttavat arvioihin valiokuntien työtapojen tehokkuudesta. Tehokkuutta arvioivassa väittämässä vastaajien prosenttiosuudet jakoutuivat seuraavasti: täysin samaa mieltä 3 % (2 hlöä), jokseenkin samaa mieltä 14 % (11 hlöä), ei samaa eikä eri mieltä 34 % (26 hlöä), jokseenkin eri mieltä 29 % (22 hlöä) ja täysin eri mieltä 21 % vastaajista (16 hlöä).

Valiokuntien työn selkeyttämiseksi Pirhassa on vuoden 2023 loppupuolella valmisteltu valiokuntatyön käsikirja, johon kirjataan valiokuntatyöskentelyn periaatteita ja käytäntöjä. Työskentely työtapojen selkeyttämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi jatkuu myös vuonna 2024.

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 8. Vastausjakauma valiokuntien menettelytapoja koskevilla väittämillä.

### 4.3 Valiokuntien kokousten ja jäsenten määrät

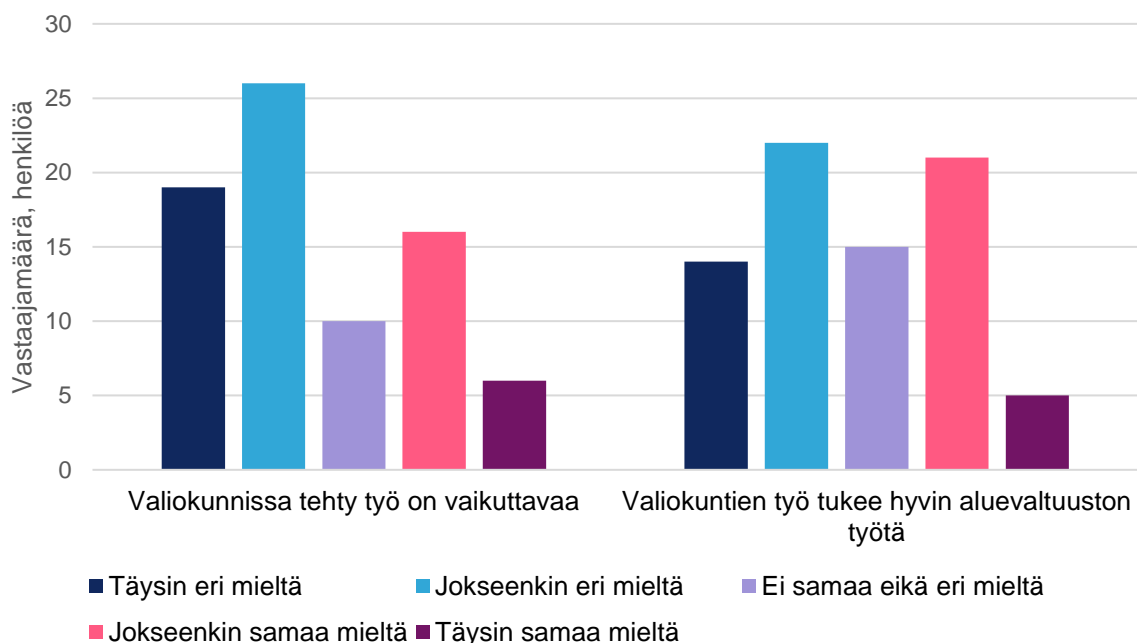
Väittämäkysymysten jälkeen luottamushenkilöitä pyydettiin kertomaan, mitä mieltä he ovat valiokuntien kokousten määristä (n=73). Tulosten perusteella suurin osa pitäisi kokousten määrän ennallaan myös jatkossa. ”Kokouksia on sopiva määrä” -vaihtoehtoa kannatti 48 henkilöä. Kokouksien lisäämisen puolella oli 16 vastaajaa. Yhdeksän (9) vastaajaa olisi valmiita vähentämään valiokuntien kokouksia.

Kokousmäärien lisäksi luottamushenkilöiltä tiedusteltiin, mitä mieltä he ovat valiokuntien jäsenmäärästä (per valiokunta). Kysymyksessä päädyttiin tasatulokseen, sillä sekä ”jäseniä on sopiva määrä” että ”jäsenten määrää pitäisi vähentää” -vaihtoehdot saivat kumpikin 38 ääntä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa, joka ehdotti jäsenten lisäämistä. Valiokuntien jäsenmääriä käsittelevän kysymyksen tulos eroaa huomattavasti jaostoja koskevasta samansisältöisestä kysymyksestä. Kyselyn muiden tulosten valossa pohdinta jäsenmäärien vähentämisestä koskee erityisesti vain valiokuntia.

#### 4.4 Valiokuntien työn vaikuttavuus ja valiokuntamallin kehittäminen

Valiokuntia käsittelevän osion toiseksi viimeisessä kysymyksessä (n=77) vastaajien tuli arvioida kahta valiokuntien työn vaikuttavuutta koskevaa väittämää. Niistä ensimmäinen kuului ”Valiokunnissa tehty työ on vaikuttavaa”. Suurin osa vastaajista suhtautui epäilevästi valiokuntien vaikuttavuuteen. Noin kolmasosa heistä (33,8 %, 26 hlöä) oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Lisäksi 25 % vastaajista (19 hlöä) ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa. Valiokuntien vaikuttavuuteen myönteisesti suhtautuvien vastaajien yhteenlaskettu osuus oli 29 % (22 hlöä). Kymmenen vastaajaa eli 13 % ei ollut kysymyksestä samaa eikä eri mieltä.

Luottamushenkilöt suhtautuivat epäillen myös siihen, kuinka hyvin valiokuntien työ tukee aluevaltuuston työtä. Vain kolmasosa vastaajista (26 hlöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Valiokuntien työ tukee hyvin valtuuston työtä” kanssa. Kriittisesti suhtautuvien yhteenlaskettu osuus oli 46 % (36 hlöä). Vaikka kriittisten vastaajien osuus laski edeltävästä väittämästä, on luku edelleen huomattavasti korkeampi kuin muiden vastaajaryhmien. Vastausten jakaumat kahdessa väittämässä on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Vastausjakaumat valiokuntien työn vaikuttavuutta koskevissa väittämässä.

Valiokuntia käsittelevän osion tulokset osoittavat, etteivät luottamushenkilöt ole vielä täysin tyytyväisiä tai tottuneita Pirkanmaan hyvinvointialueen valiokuntamalliin.

Kehittämiskohteita tunnistetaan sekä valiokuntien rakenteessa ja tehtävien määrittelyssä että valiokuntien käytännön toimintatavoissa ja suhteessa muihin toimielimiin. Suuri osa luottamushenkilöistä olisi valmis tarkastelemaan uudelleen valiokuntien jäsenmääriä.

Samat teemat nousivat voimakkaasti esiin myös valiokuntia käsittelevän osion viimeisessä kysymyksessä. Siinä luottamushenkilöt saivat omin sanoin kertoa, miten he kehittäisivät valiokuntien työskentelyä ja/tai valiokuntien rakennetta. Kysymykseen vastasi 66 henkilöä, joiden analyttiset, perustellut ja pohtivat vastaukset antavat runsaasti materiaalia valiokuntamallin kehittämiseksi. Avovastausten määrää ja laatua voi pitää erinomaisena. Alle on koottu teemoja, jotka toistuivat useiden luottamushenkilöiden kommentteissa.

### 1. **Valiokuntien vaikuttavuuden lisääminen ja vahvempi kytkentä muihin**

**toimielimiin.** Lukuisat vastaajat olivat pettyneitä siihen, ettei valiokuntien työ linkity riittävästi aluevaltuuston ja aluehallituksen työhön. He myös kokivat, ettei valiokunnissa tehtävä työ sido tai ohjaa riittävästi asioiden valmistelua ja päätöksentekoa. Ratkaisuksi tilanteeseen vastaajat muun muassa ehdottivat valiokunnille lisää vastuuta ja vahvempaa yhteistyötä sekä aluevaltuuston että aluehallituksen kanssa. Yhteensä kuudessa kommentissa ehdotettiin valiokuntamallin korvaamista perinteisemmällä lautakuntarakenteella.

Ylivoimaisesti suurin osa luottamushenkilöistä kuitenkin arvioi kehittämistarpeita nykyisestä valiokuntamallista kiinni pitäen. Osa luottamushenkilöistä lähestyi vaikuttavuuden kehittämistä päätöksentekorakenteeseen liittyvien pohdintojen sijaan valiokuntien omien työtapojen kehittämisen kautta. He arvioivat, että roolien selkeyttäminen, lausuntojen kehittäminen ja riittävän ajan varaaminen asioiden käsittelyyn valiokuntien kokouksissa vahvistaisivat sekä työn laatua että sen vaikuttavuutta. Kehitystä, jossa valiokunnista tulee pelkkä ”lausuntoautomaatti”, toivottiin vältettävän.

2. **Lausuntojen antamisen kehittäminen.** Valiokuntatyön heikkoa kytköstä hyvinvointialueen päätöksentekoon käsiteltiin monissa vastauksissa lausuntojen valmistelun kautta. Lukuisten, laajoihin materiaaleihin pohjautuvien, lausuntojen kirjoittaminen tukkii valiokuntien kokousten esityslistoja ja vie aikaa muulta valmistelulta ja keskustelulta. Osa vastaajista myös koki, että lausunnoissa esitettävät huomiot jäävät usein liian yleiselle tasolle. He kaipasivat lausuntoihin selkeämpää rakennetta ja yhdessä sovittua mallipohjaa sekä lausunnoissa esitettävien huomioiden sisällöllistä selkeyttämistä.
3. **Valiokuntien puheenjohtajuuden vahvistaminen.** Muutamissa vastauksissa kiinnitettiin erityistä huomiota valiokuntien puheenjohtajien asemaan. Vastaajat tunnistivat valiokunnan puheenjohtajuuden uudeksi ja haasteelliseksi tehtäväksi, joka vaatii vankkaa kokemusta ja osaamista, jotta valiokuntien jäsenten asiantuntemus saadaan hyödynnettyä. Vastaajat ehdottivat, että puheenjohtajien tehtäviä ja roolia täsmennettäisiin ja heille järjestettäisiin koulutusta, jotta he voisivat toimia mahdollisimman onnistuneesti tehtävässään.
4. **Jäsenmäärien uudelleenharkinta.** Valiokuntien jäsenmäärä nousi esiin osana useita kommentteja. Nykyisen jäsenmäärän nähtiin heikentävän valiokuntien mahdollisuuksia toimia tehokkaasti. Voimakkaimmillaan vastauksissa esitettiin, että aktiivinen ja monipuolinen keskustelu sekä konsensuksen ja yhteisten lausuntojen muodostaminen on nykyisillä jäsenmäärillä mahdotonta. Muutamat luottamushenkilöt toivoivat, että valiokuntien jäseniksi voisi jatkossa valita vain aluevaltuutettuja. Nykyisen mallin, jossa valiokuntiin kuuluu myös valtuuston ulkopuolisia jäseniä, nähtiin heikentävän valiokuntien ja valtuuston toiminnan yhteyttä.
5. **Valiokuntien vastuuviranhaltijoiden roolin tarkastelu.** Luottamushenkilöt kehittivät pohtimaan, kuinka hyvinvointialueen viranhaltijoiden ja valiokuntien työnjakoja ja yhteistyötä voisi kehittää. Vastauksissa todettiin, että valiokuntien työ vaatii tuekseen toimintaan sitoutuneita viranhaltijoita, joilla on mahdollisuus vahvistaa valiokuntien työtapoja ja työn vaikuttavuutta omalla panoksellaan.

## 6. Uuden mallin kehittäminen ja omaksuminen vaatii aikaa.

Kehittämiskohteiden lisäksi luottamushenkilöiden vastauksissa huomioitiin se, että valiokuntamalli on vielä kehitysvaiheessa. Valiokuntien rakenteen ja toimintatapojen vakiintuminen sekä valiokunnan jäsenen roolin omaksuminen vievät aikansa.

### 4.5 Valiokuntien jäsenten vastaukset

Kyselyyn vastasi yhteensä 42 hyvinvointialueen neljän valiokunnan; monipalveluvaliokunnan, hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuusvaliokunnan, tulevaisuus- ja strategiavalioikunnan ja vähän palveluita käyttävien valiokunnan jäsentä. Alla on analysoitu heidän vastauksiaan etenkin Valiokuntien työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus -osiossa. Mukana on nostoja kyselyn muista teemoista ja osioista. Valiokuntien jäsenten vastausten vertailukohtana toimivat kyselyn koko vastaajajoukon eli kaikkien luottamushenkilöiden vastaukset.

Valiokuntien jäsenten vastausten tarkastelu paljastaa sekä odotettuja kehittämistoiveita että odottamattomia tuloksia. Eräs niistä on se, että yli puolet valiokuntien jäsenistä (22/42 vastaajaa) ilmoitti olevansa vähintään jokseenkin eri mieltä väitteen ”Tiedän, mitkä ovat valiokuntien vastualueet ja miten ne eroavat toisistaan” kanssa. Tulos kertoo, etteivät kyselyssä havaittu epävarmuus valiokuntien tehtävistä rajoitu vain henkilöihin, jotka eivät ole valiokuntien jäseniä. Päinvastoin, monet valiokuntiin kuuluvista kokevat, etteivät he tunne eri valiokuntien vastualueita ja tunnista niiden rajoja. Ne, jotka vastasivat tuntevansa valiokuntien vastualueet, pitivät valiokuntien teemoista jaottelua pääosin toimivana.

Jäsenet olivat muiden vastaajien tavoin kriittisiä valiokuntien työtapoja kohtaan. Heistä yli 70 % (31/42 vastaajaa) oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”Valiokuntien kokouksissa on riittävästi aikaa asioiden läpikäynnille” kanssa. Tulos oli samansuuntainen työtapojen selkeyttä ja tehokkuutta käsitelleissä väittämissä. Yli puolet jäsenistä oli kuitenkin tyytyväinen valiokuntien esityslistoihin.

Lähes kaikki Demokraattisen päätöksenteon kyselyssä valiokuntien kokousten lisäämistä kannattaneet henkilöt ovat itse valiokuntien jäseniä. Vain kaksi

valiokunnassa toimivaa henkilöä olisi valmis vähentämään valiokuntien kokousten määrää.

16/42 vastaajaa vähentäisi valiokuntien jäsenten määrää. Loput pitäisivät jäsenmäärän nykyisellään. Kun tuloksia vertaa muiden luottamushenkilöiden vastauksiin, käy ilmi, että valiokuntien jäsenet ovat muita haluttomampia tiputtamaan valiokuntien jäsenmäärää.

Lähes kolme neljäsosaa valiokuntien (31/42) jäsenistä oli kyselyssä joksikin tai täysin eri mieltä väitteestä ”Valiokuntien työ on vaikuttavaa”. Lisäksi yli puolet vastaajista koki, ettei valiokuntien työ tue hyvin aluevaltuuston työtä. Tulosten taustalla on avovastausten perusteella monia eri syitä, joita on käsitelty yllä valiokuntiin liittyvien kehittämistoiveiden kohdalla. Jäsenten kokemus oman panoksensa heikosta vaikuttavuudesta on asia, jonka korjaamiseksi on ryhdyttävä toimenpiteisiin yhteistyössä valiokuntien kanssa.

## **5 Jaostojen työtapojen ja rakenteen tarkoituksenmukaisuus**

Kysely eteni seuraavaksi jaostoja käsitteleviin kysymyksiin, jotka olivat pääosin samankaltaisia kuin edeltävässä valiokuntien osiossa. Vastaajamäärät olivat kuitenkin hieman aiempia osioita matalammat. Todennäköisin syy tähän on se, että jaostojen jäsenmäärät ovat esimerkiksi valiokuntia pienemmät, minkä vuoksi yhtä monilla vastaajilla ei välttämättä ole vahvaa henkilökohtaista kokemusta ja arviota jaostojen toiminnasta.

Jaostoja käsitelleen osion väittämäkysymyksissä esiintyi myös poikkeuksellisen paljon neutraaleja ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia. Enimmillään jopa 60 % vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Luottamushenkilöillä oli mahdollisuus ohittaa kysymyksiä, joihin he eivät osaa tai halua vastata. Asiasta kerrottiin kyselyn alun ohjetekstissä. Kyselyn palautteessa kävi kuitenkin ilmi, etteivät kaikki vastaajista olleet huomanneet ohjeistusta vaan olivat kokeneet kaikkiin kysymyksiin vastaamisen pakolliseksi. Kyselyn palautteen perusteella monet valitsivat tällöin neutraalin ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehdon, mikä johti niiden erityisen suureen

esiintyvyyteen juuri jaostoja käsitelleessä teemassa. Tulevissa kyselyissä on tarpeen lisätä kaikkiin kysymyksiin erillinen en osaa sanoa -vaihtoehto.

## 5.1 Jaostojen vastuualueet ja rakenteet

Osion ensimmäisessä kysymyksessä (n=64) luottamushenkilöille esitettiin kolme jaostojen vastuualueita ja rakenteita käsittelevää väitettä. Luottamushenkilöiden tuli arvioida suhtautumistaan väitteisiin Likert-asteikolla, jossa vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tulokset on havainnollistettu kuvassa 10.

Ensimmäinen väite kuului ”Tiedän, mitkä ovat jaostojen vastuualueet ja miten ne eroavat toisistaan”. Vain niukasti yli puolet vastaajista (52 %, 38 hlöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. 27 % luottamushenkilöistä (20 hlöä) puolestaan totesi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa.

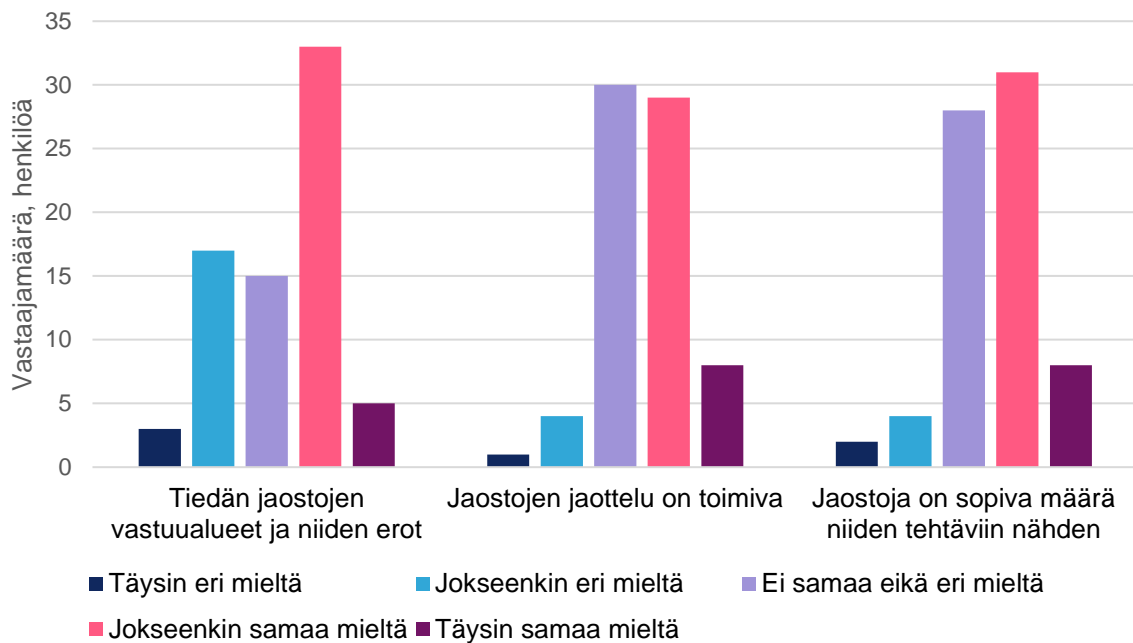
Neutraalisti (ei samaa eikä eri mieltä) vastanneiden osuus oli viidesosa (20 %, 15 hlöä). Pirhalla on parannettavaa sekä jaostojen että valiokuntien tehtävistä ja vastuualueiden selkeyttämisessä ja niistä tiedottamisessa.

Toiseksi luottamushenkilöt arvioivat suhtautumistaan väitteeseen ”Jaostojen jaottelu (teemat) on toimiva”. Jälleen hieman yli puolet (51 %, 37 hlöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Lukema vastaa varsin tarkasti sitä vastaajien osuutta, jotka kokivat tuntevansa jaostojen vastuualueet ja niiden erot. Myönteistä on, että vain 7 % luottamushenkilöistä (5 hlöä) koki jaostojen teemat toimimattomaksi. Valiokuntien kohdalla näin ajatteli yli neljäsosa vastaajista. Jaostoja käsittelevässä kysymyksessä on myös huomioitava neutraalisti vastanneiden erittäin suuri osuus (42 %, 30 hlöä). Mahdollisia syitä siihen on kuvattu ylempänä.

Kolmannen väittämän mukaan ”Jaostoja on sopiva määrä niiden tehtäviin nähden”. Vastausten jakauma on lähes identtinen edeltävän väittämän kanssa. Kolmen peräkkäisen väittämän keskenään samankaltaiset vastausjakaumat voidaan tulkita niin, että etenkin ne henkilöt, jotka kokevat tuntevansa jaostot ja niiden vastuualueet, ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä niiden määrään ja teemoihin.



## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 10. Vastausjakaumat jaostojen vastualueita ja rakennetta koskevissa väittämässä.

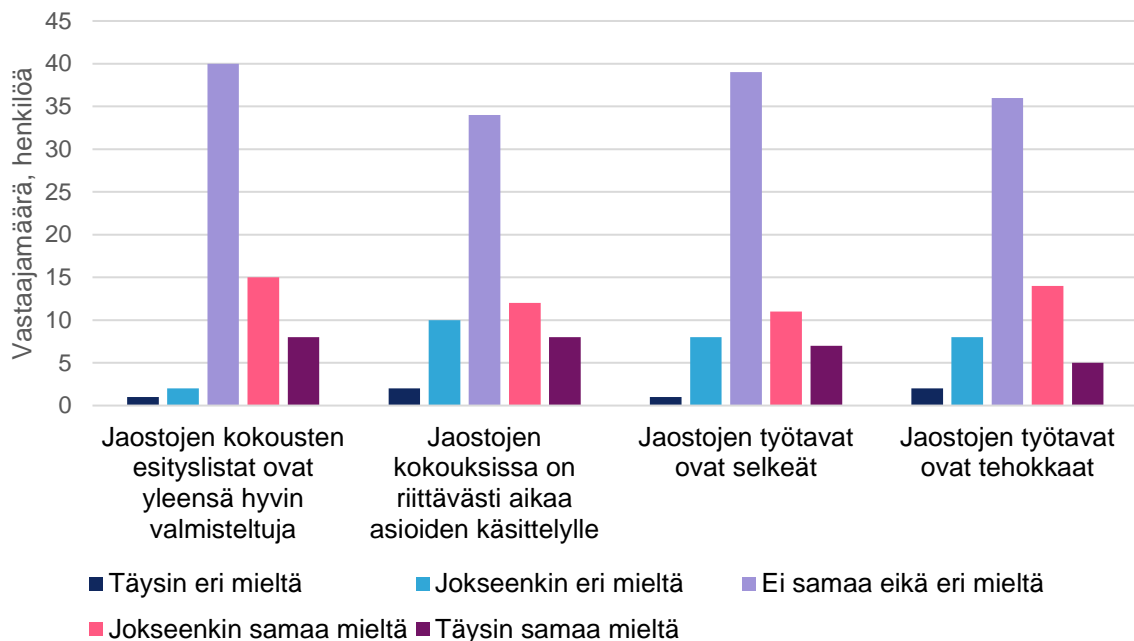
### 5.2 Jaostojen työskentely- ja menettelytavat

Jaostoja käsittelevän osion toisessa kysymyksessä (n=66) luottamushenkilöitä pyydettiin kertomaan, mitä mieltä he ovat neljästä jaostojen menettelytapoja koskevasta väittämästä. Neutraalisti vastanneiden luottamushenkilöiden osuus nousi näissä väittämässä noin 50–60 prosenttiin. Kyselyn palautteen perusteella voidaan olettaa, että moni ei samaa eikä eri mieltä -vastanneista henkilöistä olisi valinnut en osaa sanoa -vaihtoehdon, mikäli se olisi ollut mahdollista.

Ensimmäinen menettelytapoja koskeva väittämä kuului ”Jaostojen esityslistat ovat yleensä hyvin valmisteluja”. Vastajista 35 % (23 hlöä) oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Vain 5 % vastaajista (3 hlöä) oli sen sijaan jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteestä. Ei samaa eikä eri mieltä -vastasi 61 % luottamushenkilöistä (40 hlöä).

Toinen väittämä keskittyi jaostojen kokousten ajankäyttöön ja käytettävissä olevan ajan sekä käsiteltävien asioiden määrän suhteeseen (”Jaostojen kokouksissa on riittävästi aikaa asioiden läpikäynnille”). Sen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli yhteensä noin kolmasosa vastaajista (30 %, 20 hlöä). Yhteensä 18 % vastaajista (12 hlöä) suhtautui puolestaan väitteeseen kriittisesti.

Kolmannessa ja neljännessä väittämässä käsiteltiin jaostojen työtapojen selkeyttä ja tehokkuutta. Kolmas väittämä kuului ”Jaostojen työtavat ovat selkeät”. Neljänneksi väitettiin, että ”Jaostojen työtavat ovat tehokkaat”. Luottamushenkilöiden vastaukset jakautuivat näissä kahdessa väittämässä hyvin samankaltaisesti. Molemmissa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa olevien yhteenlasketut osuudet olivat 27 ja 30 prosentin (18 ja 19 hlöä) välillä. Kriittisesti työtapojen selkeyteen ja tehokkuuteen suhtautui kummassakin väittämässä noin 15 % vastaajista (9 ja 10 hlöä). Loput vastaajat valitsivat neutraalin ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon.



Kuva 11. Vastausjakauma jaostojen menettelytapoja koskevissa väittämässä.

Jaostojen menettelytapoja koskevissa tuloksissa on jonkin verran vaihtelua valiokuntiin nähden. Valiokuntien kohdalla kolmessa viimeisessä väittämässä (kokouksissa on riittävästi aikaa asioiden läpikäynnille, työtavat ovat selkeät, työtavat ovat tehokkaat) kriittisesti suhtautuneiden vastaajien osuus oli huomattavasti suurempi kuin samaa mieltä olleiden osuus. Osat kääntyivät jaostojen kohdalla toisin päin. Mikäli oletetaan, että neutraalin kannan ovat ottaneet etenkin ne, joilla ei ole omakohtaista kokemusta jaostojen toiminnasta, kertovat tulokset monien jaostoissa olevien henkilöiden suhteellisesta tyytyväisyydestä niiden toimintaan. Menettelytapoja on kuitenkin edelleen mahdollista parantaa. Myöhemmin vastaajat antoivat omia ehdotuksiaan, joilla jaostojen työtä voisi tukea ja kehittää.

### **5.3 Jaostojen kokousten ja jäsenten määrät**

Seuraava kysymys käsitteli jaostojen kokousten määrää (n=57). Tulosten perusteella selkeästi suurin osa luottamushenkilöistä (47/57 vastaajaa) pitäisi kokousten määrän ennallaan myös jatkossa. Kokousten lisäämisen puolella oli viisi (5) vastaajaa. Toiset viisi (5) luottamushenkilöä olisivat sen sijaan halukkaita vähentämään kokouksia.

Luottamushenkilöiltä pyydettiin lisäksi arviota siitä, ovatko jaostojen jäsenmäärät (per jaosto) oikealla tasolla (n=58). 45 vastaajaa piti nykyisiä jäsenmääriä sopivana.

Kolmen (3) vastaajan mielestä jaostojen jäsenmääriä pitäisi nostaa. Kymmenen (10) vastaajaa sen sijaan laskisi jaostojen jäsenmääriä.

### **5.4 Jaostojen työn vaikuttavuus ja jaostojen kehittäminen**

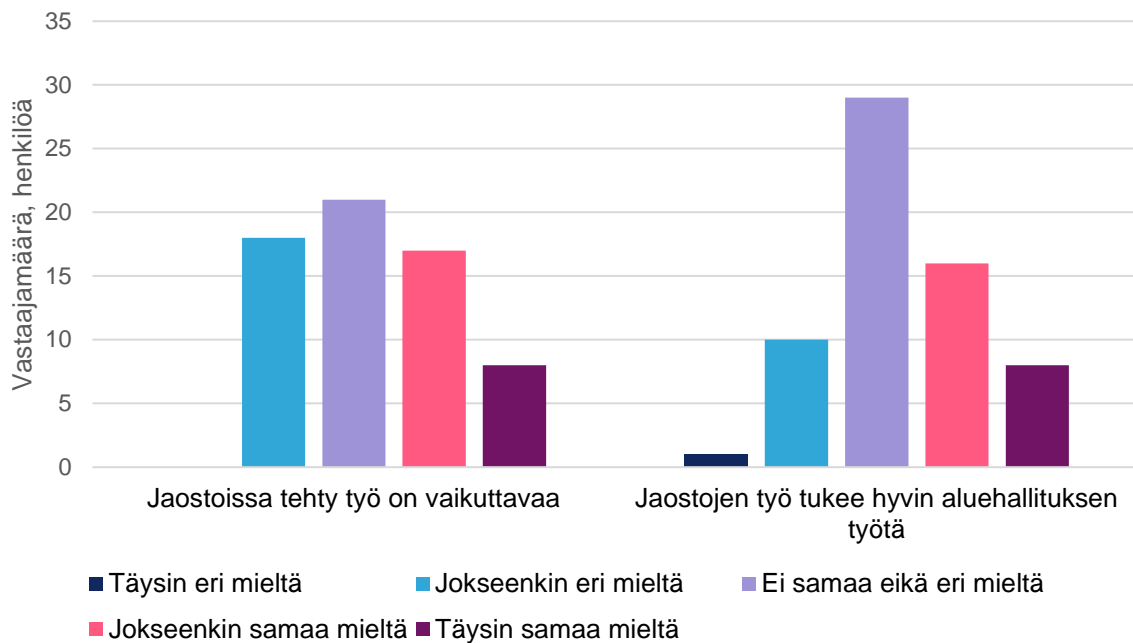
Kokous- ja jäsenmääriä koskevien kysymysten jälkeen luottamushenkilöt arvioivat jaostojen työn vaikuttavuutta ja kytkeytymistä aluehallituksen työhön (n=64). Arviointi tapahtui kahden väittämän kautta, joiden tulokset on esitetty kuvassa 12.

Ensimmäisen väittämän, ”Jaostoissa tehty työ on vaikuttavaa”, kanssa täysin samaa mieltä oli 13 % (8 hlöä), jokseenkin samaa mieltä 27 % (17 hlöä) ja jokseenkin eri mieltä 28 % vastaajista (18 hlöä). Kukaan luottamushenkilöistä ei ollut täysin eri mieltä. Neutraalisti kysymykseen vastasi noin kolmasosa (33 %, 21 hlöä) luottamushenkilöistä.

Toisen väittämän mukaan ”Jaostojen työ tukee hyvin aluehallituksen työtä”.

Myönteisesti väittämään suhtautui yhteensä 38 % luottamushenkilöistä (24 hlöä). Eri mieltä sen kanssa oli 17 % (11 hlöä).

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 12. Vastausjakaumat jaostojen työn vaikuttavuutta koskevissa väittämässä.

Osion viimeisessä kysymyksessä luottamushenkilöt saivat omin sanoin kertoa, miten he kehittäisivät jaostojen työskentelyä ja/tai rakennetta. Kysymykseen annettiin 32 vastausta. Jaostoja koskevia avovastauksia oli vähemmän ja ne olivat pääosin lyhyempiä sekä yleisemmällä tasolla kuin valiokuntiin liittyneet kehittämistoiveet. Avovastauksissa esitettyjä huomioita on tiivistetty ja teemoiteltu alla.

- 1. Jaostojen roolien ja tehtävien täsmentäminen.** Tarve täsmentää tehtäviä ja toimivaltaa nousi esiin myös jaostojen kohdalla. Samalla kun osa vastaajista arvioi, etteivät ”jaostot päästä oikeastaan mistään”, pohti eräs vastaaja, että jaostojen nykyinen päätöksenteon tahti on kenties liiankin kova huolellisen perehtymisen näkökulmasta. Monet kuitenkin kaipasivat jaostojen työhön lisää vaikuttavuutta ja päätösvaltaa, jota vahvistettaisiin uusin hallintosääntökirjauksin. Aluehallituksen ja jaostojen välille toivottiin sekä lisää yhteistyötä että selkeämpiä toimivaltarajoja. Muutama vastaaja arvioi jaostojen olevan keskenään eri asemassa sen suhteen, kuinka selkeää ja vaikuttavaa niiden työskentely ja päätöksenteko ovat.
- 2. Päätöksentekoprosessin parantaminen.** Jaostoille toimitettavien materiaalien todettiin olevan ajoittain liian laajoja. Rauhallisempi päätöksenteon tahti ja tiiviimmät lähdemateriaalit ovat luottamushenkilöiden

mukaan tapoja, joilla päättävien asioiden kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu. Luottamushenkilöt kaipasivat kokouksiin enemmän tilaa keskustelulle. Lisäksi he toivoivat, että jaostojen näkemykset tuodaan nykyistä selkeämmin esiin.

- 3. Tiedonkulun parantaminen.** Avovastausten perusteella tiedonkulussa jaostojen ja muiden toimielinten välillä sekä jaostojen jäsenten ja hyvinvointialueen viranhaltijoiden välillä on kehitettävää. Jaoston jäseniltä toivottiin tiivistä yhteydenpitoa omaan aluevaltuustoryhmäänsä, jotta tieto jaostoissa käsiteltävistä asioista leviää myös muille toimielimille. Toisaalta eräs vastaaja totesi, että jaostojen jäsenet joutuvat välillä lukemaan luottamushenkilötyönsä kannalta tärkeitä uutisia mediasta. Myös vuorovaikutusta jaostojen esittelijöiden ja valmistelevien viranhaltijoiden välillä voi edelleen vahvistaa.

## 5.5 Jaostojen jäsenten vastaukset

Kyselyyn vastasi yhteensä 18 asiakkuus- ja laatujaoston, henkilöstöjaoston, konserni- ja toimitilajaoston ja yksilöasioiden jaoston jäsentä. Alla on analysoitu heidän vastauksiaan etenkin jaostoihin keskittyvässä kyselyosiossa. Mukana on nostoja kyselyn muista teemoista. Jäsenten vastausten vertailukohtana toimivat kyselyn koko vastaajajoukon eli kaikkien luottamushenkilöiden vastaukset, joista suuri osa oli kuitenkin neutraaleja ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia. Tämä heikentää vastaajaryhmien välisen vertailun mahdollisuuksia.

Vastausten perusteella jäsenet tuntevat vähintään kohtuullisen hyvin jaostojen vastualueet ja ovat varsin tyytyväisiä niiden teemoihin. Jäsenten tietämys vastuualueista on vahvempi kuin muilla luottamushenkilöillä, mikä on odotettavaa. Selvästi suurin osa heistä on myös samaa mieltä siitä, että jaostojen kokousten esityslistat ovat yleensä hyvin valmisteltuja. Lähes kaikki jäsenet pitäisivät jaostojen määrän, kokousrytmin ja jaostokohtaiset jäsenmäärät nykyisellä tasolla.

Suurin osa jäsenistä kokee kokouksissa olevan riittävästi aikaa asioiden käsittelyyn. Kysymys ajankäytöstä kuitenkin jakoi vastaajia. Mielenpitojen jakautumista tapahtui myös jaostojen työtapojen selkeyttä ja tehokkuutta käsitellessä väittämässä. Yli

puolet jäsenistä ilmaisi pitävänsä jaostojen työtapoja jokseenkin tai erittäin selkeinä ja tehokkaina. Mielenkiintoinen yksityiskohta vastauksissa on se, että työtapojen tehokkuus sai jaostojen jäseniltä paremmat arviot kuin työtapojen selkeys. Tulosten hajautuminen voi kertoa esimerkiksi jaostokohtaisista toimintatapojen eroavaisuuksista.

Jäsenten vastausten taustalla on kokemuksia eri jaostojen toiminnasta. Kuten eräs vastaajista totesi, tuntevat kunkin jaoston jäsenet tarkasti vain oman jaostonsa toiminnan, jolloin kyselyn vastausvaihtoehtoja peilataan etenkin kokemuksiin yhdestä jaostosta. Jäsenillä on myös erilaisia rooleja ja heidän osallistumisensa jaostojen toimintaan voi vaihdella, mitkä myös voivat vaikuttaa toimielinkohtaisiin arviointeihin. Sama pätee luonnollisesti kaikkiin toimielimiin ja luottamushenkilöihin.

Jaostojen jäsenten kehittämis ehdotukset ovat linjassa muiden hyvinvointialueen luottamushenkilöiden ajatusten kanssa. Jäsenten vastauksissa esiintyi monia teemoja, joista useimmin toistui toive jaostojen aseman selkeyttämisestä ja päätösvallan vahvistamisesta.

## **6 Aluevaltuuston toiminta**

Kyselyn seuraavassa osiossa luottamushenkilöt analysoivat aluevaltuuston käytännön työskentelyä, toiminnan vaikuttavuutta sekä aluevaltuuston ja aluehallituksen yhteistyötä. Lisäksi osioon kuului kysymys aluevaltuuston kokousmäärästä sekä avokysymys, jossa luottamushenkilöt saivat kertoa, kuinka he kehittäisivät aluevaltuuston työskentelyä ja/tai valtuuston asemaa hyvinvointialueella. Valtuuston jäsenmäärästä ei ollut erillistä kysymystä, mutta kolme valtuutettua kommentoi valtuuston kokoa avovastauksissaan. Nämä henkilöt ehdottivat Pirhan aluevaltuuston koon pienentämistä.

Aluevaltuusto on lain perusteella hyvinvointialueen ylin päätöksentekijä.

Hyvinvointialueen päätösvalta kuuluu aluevaltuustolle, jollei asiasta ole erikseen toisin säädetty tai jollei valtuusto ole hallintosäännössä itse siirtänyt toimivaltaansa hyvinvointialueen muille viranomaisille, kuten aluehallitukselle. Pirkanmaalla sekä monilla muilla hyvinvointialueilla on käyty vuoden 2023 ja vuoden 2024 alun aikana aktiivista keskustelua aluevaltuuston päätösvallasta ja sen laajentamisesta

asiakokonaisuuksiin, jotka aluevaltuusto on hallintosäännössä määrittänyt muiden toimielinten tehtäväksi.

Vastaajien taustatietojen perusteella Demokraattisen päätöksenteon kyselyyn vastasi 50 Pirkanmaan aluevaltuutettua eli yli puolet (63 %) aluevaltuuston jäsenistä. Kysely muodostaa erittäin kattavan tietopaketin siitä, kuinka aluevaltuutetut hahmottavat aluevaltuuston toiminnan ja siihen liittyvät kehityskohteet. Aluevaltuuston toimintaa ja vaikutusmahdollisuuksia käsittelevän kyselyosion tulosten tulkintaa pohjustavat aiemmat tulokset, joiden mukaan luottamushenkilöt pitävät tärkeänä vahvistaa aluevaltuuston asemaa päätöksentekijänä ja päätösten toimeenpanon seuraajana.

## 6.1 Aluevaltuuston päätöksenteko

Valtuustoa käsittelevän osion ensimmäisessä kysymyksessä luottamushenkilöt arvioivat viittä aluevaltuuston päätöksentekoa koskevaa väittämää (Kuva 13). Niistä ensimmäinen oli ”Valtuuston toimivaltaa kuvaavat hallintosäännön kirjaukset ovat selkeät”. Noin 15 % vastaajista (12 hlöä) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Lisäksi 35 % (27 hlöä) oli jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon valitsi 15 % vastaajista (12 hlöä). Toisaalta jokseenkin eri mieltä oli 25 % (19 hlöä) ja täysin eri mieltä 10 % (8 hlöä) luottamushenkilöistä.

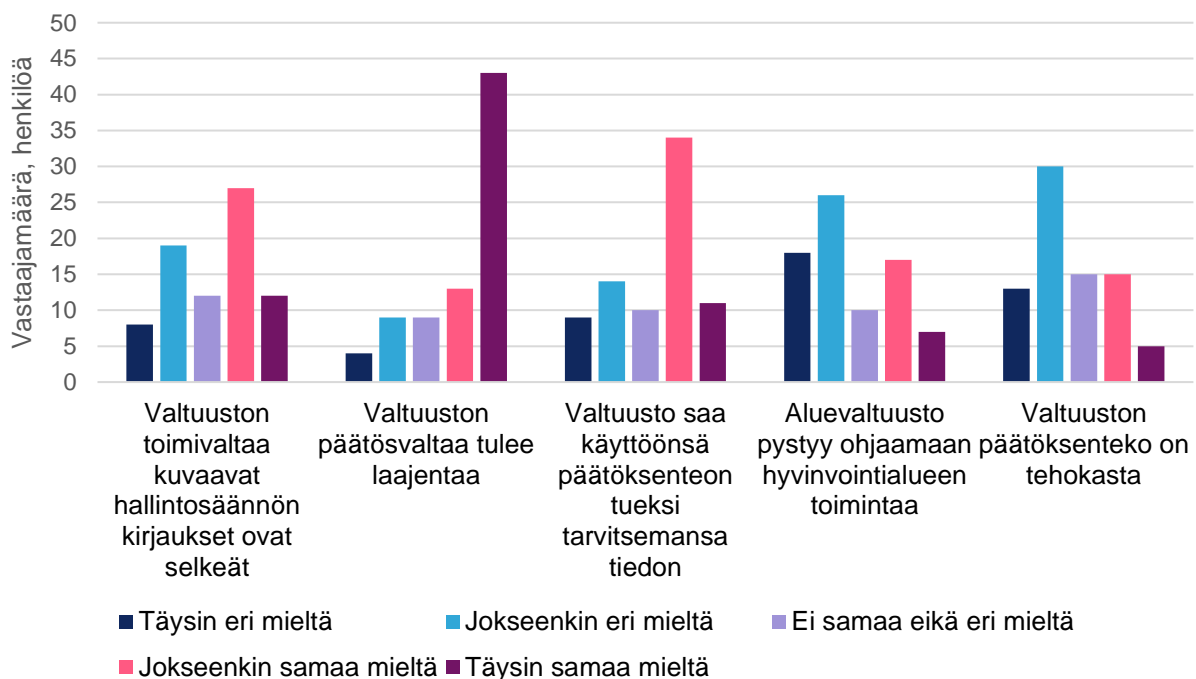
Toisessa väittämässä luottamushenkilöt pääsivät arvioimaan aluevaltuuston päätösvaltaa. Väittämän ”Valtuuston päätösvaltaa tulee laajentaa” kanssa oli täysin samaa mieltä peräti 55 % vastaajista (43 hlöä). Täysin samanmielisten osuus oli tämän väittämän kohdalla suurempi kuin missään muussa väittämäkysymyksessä, mikä kertoo vastaajien vahvasta toiveesta määrittää uudelleen valtuuston päätösvalan rajoja. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 17 % (13 hlöä), ei samaa eikä eri mieltä 12 % (9 hlöä), jokseenkin eri mieltä myös 12 % ja täysin eri mieltä 5 % vastaajista (4 hlöä).

Kolmannen väittämän mukaan ”Valtuusto saa käyttöönsä päätöksenteon tueksi tarvitsemansa tiedon”. Yhtä mieltä asiasta oli yhteensä noin 58 % vastaajista (45 hlöä). Jokseenkin tai täysin eri mieltä olevien osuus oli 30 % vastaajista (25 hlöä). Noin 13 % luottamushenkilöistä (10 hlöä) ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vaikka luottamushenkilöt osin kritisoivat toimielinten välistä tiedonkulkua

kyselyn aiemmissa osioissa, on suurin osa kuitenkin varsin tyytyväisiä valtuuston tiedonsaantiin.

Neljäs päätöksentekoon liittynyt väittämä kuului ”Aluevaltuusto pystyy ohjaamaan hyvinvointialueen toimintaa”. Väittämän tavoitteena oli vetää yhteen kolmen aiemman väittämän teemoja. Täysin samaa mieltä sen kanssa oli 9 % vastaajista (7 hlöä). Jokseenkin samaa mieltä oli 22 % (17 hlöä), jokseenkin eri mieltä 33 % (26 hlöä) ja täysin eri mieltä 23 % luottamushenkilöstä (18 hlöä). Neutraalin vastausvaihtoehdon valitsi 13 % (10 hlöä). Tulokset ovat linjassa aiempien vastausten kanssa ja osoittavat luottamushenkilöiden epäilevän aluevaltuuston mahdollisuuksia toimia tehokkaasti hyvinvointialueen ylimpänä päätöksentekijänä ja vastuutahona.

Viides väite käsitteli valtuuston päätöksenteon tehokkuutta. Noin neljäsosa (25 %, 20 hlöä) koki valtuuston päätöksenteon tehokkaaksi. Vastaavasti noin 55 % vastaajista (43 hlöä) puolestaan oli eri mieltä väitteen ”Valtuuston päätöksenteko on tehokasta” kanssa. Tulos kertoo, että luottamushenkilöistä suurin osa kokee valtuuston toimintaan sisältyvän tekijöitä, jotka hidastavat päätöksentekoa. Vastaajat viittasivat näihin tekijöihin myös omissa avovastauksissaan, joita käsitellään luvussa 6.3.



Kuva 13. Vastausjakaumat aluevaltuuston päätöksentekoa koskevissa väittämässä.



## 6.2 Aluevaltuuston ja aluehallituksen yhteistyö ja aluevaltuuston kokousten määrä

Myös osion toinen kysymys (n=75) sisälsi useita väittämiä. Niiden avulla selvitettiin luottamushenkilöiden näkemyksiä aluevaltuuston ja aluehallituksen yhteistyöstä.

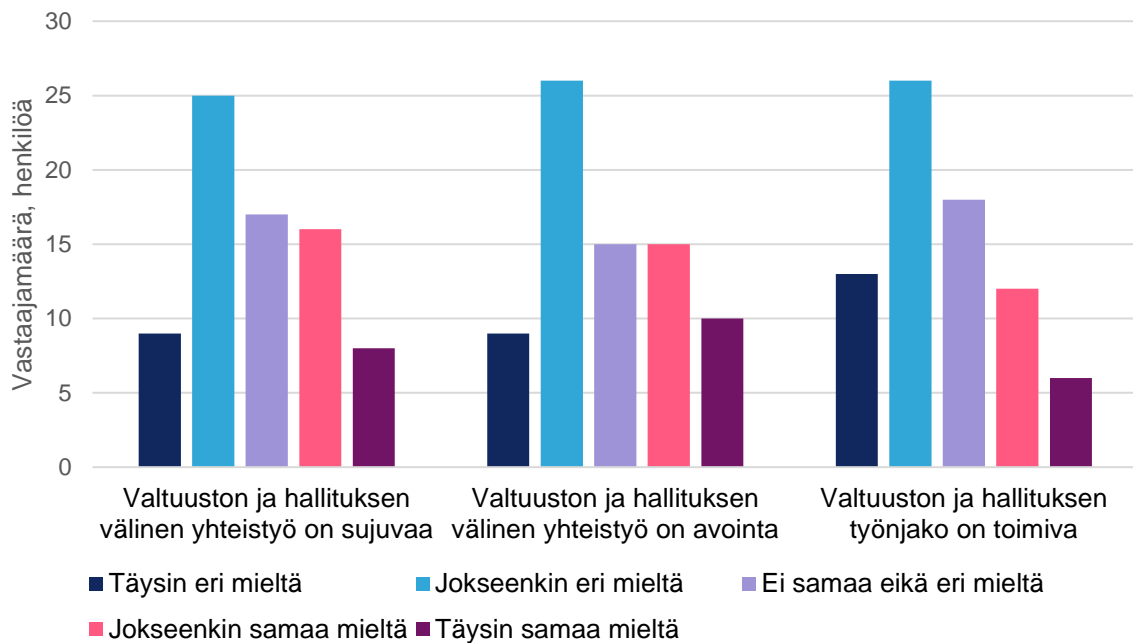
Tavoitteena oli kartoittaa, heijastuuko aluevaltuuston ja -hallituksen työnjaoista käytävä keskustelu luottamushenkilöiden arvioihin siitä, kuinka hyvin kahden toimielimen yhteistyö ja tiedonjako toimii, tai ovatko ongelmat yhteistyössä mahdollisesti osasy s toimielinten työnjakoa kohtaan esitetylle kritiikille.

Vastausjakaumat on havainnollistettu kuvassa 14.

Kysymyksen ensimmäinen väittämä oli ”Valtuuston ja hallituksen yhteistyö on sujuvaa”. Sanalla ”sujuva” pyrittiin kuvaamaan tilannetta, jossa päätöksentekoon tulevat asiat etenevät ennakoitavasti ja ripeästi toimielimestä toiseen. Sujuvuutta mitannut väittämä kytkeytyi sanoituksiltaan yhteen seuraavan väittämän ”valtuuston ja hallituksen välinen yhteistyö on avointa” kanssa. Vastaukset jakautuivat kahdessa väittämässä samankaltaisesti: 45–48 % vastaajista (34 ja 35 hlöä) näki ongelmia sekä yhteistyön sujuvuudessa että avoimuudessa. Vastaavasti noin kolmasosa vastaajista koki yhteistyön jo nykyisellään ainakin pääosin avoimeksi ja sujuvaksi. Loput noin 15–20 % vastaajista (15 ja 17 hlöä) suhtautui väitteisiin neutraalisti.

Kolmannessa väittämässä luottamushenkilöiden tuli arvioida, onko valtuuston ja hallituksen välinen työnjako toimiva. Kuten aiempien tulosten pohjalta voi odottaa, oli suurin osa vastaajista kriittisiä työnjaon toimivuutta kohtaan. Täysin eri mieltä väitteestä ”valtuuston ja hallituksen työnjako on toimiva” oli 17 % (13 hlöä), jokseenkin eri mieltä 35 % (26 hlöä), ei samaa eikä eri mieltä 24 % (18 hlöä), jokseenkin samaa mieltä 16 % (12 hlöä) ja täysin samaa mieltä 8 % vastaajista (6 hlöä).

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 14. Vastausjakaumat aluevaltuuston ja aluehallituksen yhteistyötä koskevissa väittämissä.

Seuraavaksi luottamushenkilöiltä pyydettiin arviota aluevaltuuston kokousten määrästä (n=74). Suurin osa luottamushenkilöstä, 56 vastaajaa, piti nykyistä kokoustahtia sopivana. 11 vastaajaa halusi lisätä aluevaltuuston kokouksia ja seitsemän (7) vähentää niitä. Jakauma on varsin samankaltainen kuin muidenkin toimielinten kokousmääriä käsittelevissä kysymyksissä. Yleisesti luottamushenkilöt ovat siis tyytyväisiä toimielinten kokousmääriin.

### 6.3 Aluevaltuuston aseman ja toiminnan kehittäminen

Aluevaltuuston toimintaa käsittelevä osio päättyi avoimeen kysymykseen kehittämiskohteista. Yhteenveto kyselyvastauksista paljastaa useita toistuvia teemoja, joista erityisesti yksi nousi ylitse muiden.

- 1. Aluevaltuuston päätösvalta ja rooli.** Kymmenet vastaajat korostivat avovastauksissaan tarvetta lisätä aluevaltuuston päätösvaltaa ja vahvistaa sen roolia hyvinvointialueen ylimpänä päättävänä elimenä. Monet kokivat valtuuston jäävän päätöksenteossa muualla tehtyjen tai valmisteltavien päätösten "kumileimasimeksi". Luottamushenkilöt olivat huolissaan siitä, etteivät valtuuston vastuut ja todelliset vaikutusmahdollisuudet kohtaa

hyvinvointialueen ja sen asukkaiden kannalta merkittävässä asioissa. Perustelujen mukaan aluevaltuuston päätösvaltaan kuuluvat asiat ovat luonteeltaan abstrakteja tai liian yleisellä tasolla. Niinpä aluevaltuuston lakisääteinen oikeus ja velvollisuus ohjata hyvinvointialueen toimintaa ei näiden vastaajien mukaan toteudu. Vastaajat halusivatkin vähentää hyvinvointialueen viranhaltijoiden ja aluehallituksen päätösvaltaa.

- 2. Hallintosäännön muutokset.** Keskustelu hallintosäännön muutostarpeista linkittyi vastauksissa keskusteluun valtuuston asemasta. Hallintosääntöä pidettiin osin epäselvänä, minkä takia vastaajat toivoivat päätösvalan rajojen uudelleentarkastelua (valtuuston roolin vahvistaminen) ja selkeyttämistä.
- 3. Valtuuston keskustelukulttuurin kehittäminen sekä informaation kulku.** Valtuustokeskusteluihin liittyneissä vastauksissa esitettiin osin ristiriitaisia toiveita. Toiset vastaajista pitivät tarpeellisena lisätä avointa keskustelua kokouksissa tai esimerkiksi valtuuston seminaareissa. He perustelivat kantaansa toteamalla keskusteluiden tuovan esiin erilaisia näkökulmia ja päätösesitysten vaikutuksia. Toiset puolestaan kokivat valtuustokeskusteluiden ”rönsyilevän” jo nykyisellään jopa siinä määrin, että päätöksenteon laatu ja tehokkuus sekä yleisön näkemys aluevaltuuston arvovallasta kärsivät. Muutama vastaaja huomauttivat tiedonkulun valtuutetuille olevan pirstaleista. He toivoivat parempaa tietoa etenkin siitä, miten valtuuston päättämien asioiden toimeenpano etenee.
- 4. Valtuuston työtavat.** Useat vastaajat toivoivat valtuustolle lisää erilaisia seminaareja tai iltakouluja, jotka mahdollistaisivat päätöksentekoa edeltävän poliittisen keskustelun hyvinvointialueen kannalta olennaisista aiheista. Muutama vastaaja huomautti, että valiokuntien ja koko muun toimielinrakenteen toimintaa tulisi kehittää niin, että asioita valmistelevaa keskustelua käytäisiin valtuuston kokousten tai seminaarien sijaan valiokunnissa ja jaostoissa. Osa valtuustotyön haasteista johtuu vastaajien mukaan muun toimielinorganisaation ja sen toiminnan keskeneräisyydestä. Työtapoihin liittyen muutama vastaaja toivoi hybridikokousten poistamista ja valtuuston kokouksien järjestämisestä joko etä- tai lähikokouksena. Lisäksi

vastauksissa ehdotettiin yhteisseminaareja ja -koulutuksia muiden hyvinvointialueiden aluevaltuustojen kanssa.

Yllä kuvatut teemat kuvastavat valtuuston jäsenten huolenaiheita päätöksenteon tehokkuudesta, päätösvaltakysymyksistä, tiedonkulusta ja valtuustossa käytävän keskustelun laadusta ja merkityksestä päätöksenteolle. Hyvinvointialueen hallintosääntöön esitettyjen muutosten ohella luottamushenkilöt jakoivat useita konkreettisia ehdotuksia valtuuston työtapojen kehittämiseksi. Näiden ehdotusten läpikäyntiä ja toteutusmahdollisuuksien arviointia tehdään yhdessä luottamushenkilöiden kanssa vuoden 2024 aikana.

## **7 Aluehallituksen toiminta**

Demokraattisen päätöksenteon kyselyn kuudes teema oli aluehallituksen toiminta. Teemassa käsiteltiin aluehallituksen käytännön työskentelyä, toiminnan vaikuttavuutta sekä aluehallituksen ja johtavien viranhaltijoiden yhteistyötä. Lisäksi teemaan kuului erillinen kysymys aluehallituksen puheenjohtajan tehtäväkuvasta.

### **7.1 Aluehallituksen päätöksenteko**

Ensimmäinen kysymys (n=73) jakautui jälleen viiteen väittämään. Niistä ensimmäinen oli ”Hallituksen toimivaltaa kuvaavat hallintosäännön kirjaukset ovat selkeät”. Tähän kysymykseen vastanneista 63 % (46 hlöä) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, mikä on huomattavasti suurempi osuus kuin aluevaltuuston kohdalla. Neutraalisti väittämään suhtautui 18 % (13 hlöä) ja kriittisesti 19 % (14 hlöä) vastaajista.

Toisen väittämän mukaan ”Hallituksen päätösvaltaa tulee laajentaa”. Suuri enemmistö luottamushenkilöistä tyrmäsi väitteen. Aluehallituksen päätösvallan laajentamisen puolella oli alle 10 % vastaajista (7 hlöä), kun taas sitä vastaan asettui hieman yli 70 % kysymykseen vastanneista henkilöistä (52 hlöä). Vastausten jakauma on linjassa aiempien tulosten kanssa, joiden perusteella luottamushenkilöt toivovat aluehallituksen päätösvallan osittaista siirtämistä tai jakamista aluevaltuustolle.

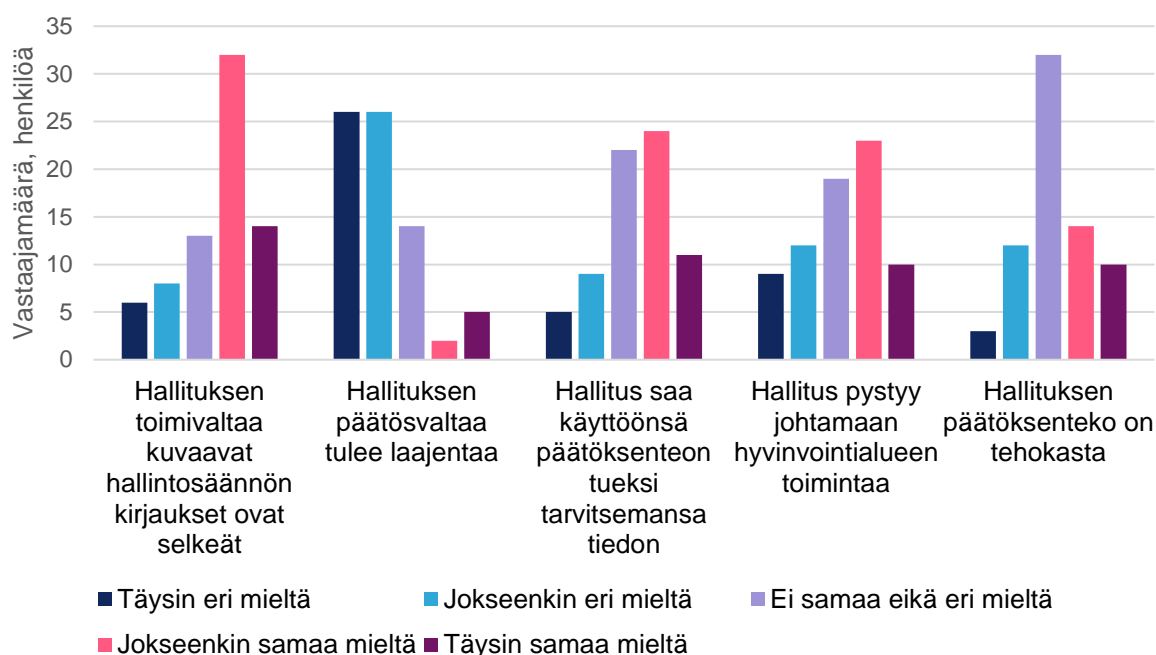
Kolmas väittämä oli ”Hallitus saa käyttöönsä päätöksenteon tueksi tarvitsemansa tiedon.” Täysin samaa mieltä asiasta oli 16 % (11 hlöä), jokseenkin samaa mieltä 34 % (24 hlöä), ei samaa eikä eri mieltä 31 % (22 hlöä), jokseenkin eri mieltä 13 % (9 hlöä) ja täysin eri mieltä 7 % vastaajista (5 hlöä). Mielenkiintoista on, ettei kyseisessä kysymyksessä nähty samaa ilmiötä kuin jaostoja käsittelevien kysymysten kohdalla, jossa neutraalisti vastanneiden henkilöiden osuus nousi poikkeuksellisen suureksi (jopa yli 60 prosenttiin) osin siksi, etteivät vastaajat kokeneet tietävänsä tarpeeksi sellaisen toimielimen toiminnasta, jossa he itse eivät olleet jäseninä. Joko aluehallituksen toiminta on vastaajille jaostojen toimintaa selvästi tutumpaa, tai heillä on toiminnasta vahva mielikuva, jonka perusteella he ovat vastanneet väittämään.

Neljäs väittämä, ”Hallitus pystyy johtamaan hyvinvointialueen toimintaa”, jakoi mielipiteitä. Noin 45 % vastaajista (33 hlöä) oli samaa mieltä väittämän kanssa. Toisaalta erimielisiä oli yli neljäsosa vastaajista (29 %, 21 hlöä). Neutraalisti vastanneita oli tässä väittämässä 26 % (19 hlöä). Vastauksia voi verrata edeltävässä luvussa esiteltyihin tuloksiin kysymyksessä, jossa vastaajat arvioivat aluevaltuuston kykyä *ohjata* hyvinvointialueen toimintaa (huom! ero verbeissä). Vertailu osoittaa, että vastaajat kokevat aluehallituksen pystyvän nykyisessä toimielin- ja päätösvaltarakenteessa toteuttamaan tehtävänsä aluevaltuustoa paremmin.

Viides ja viimeinen väittämä oli ”Hallituksen päätöksenteko on tehokasta”. Suurin vastaajajoukko (45 %, 32 hlöä) ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Tuloksen takana voi olla joko vaikeus arvioida aluehallituksen päätöksentekoa tai esimerkiksi ajatus siitä, että aluehallituksen päätöksenteon tehokkuus vaihtelee asiakokonaisuuksittain. Samaa mieltä väitteen kanssa oli yhteensä kolmasosa vastaajista (24 hlöä). Väitteen kanssa eri mieltä olevien yhteenlaskettu osuus ylsi noin 20 prosenttiin (15 hlöä).

Kaikkien viiden väittämän vastausten jakaumat on esitetty kuvassa 15.

## Pirkanmaan hyvinvointialue

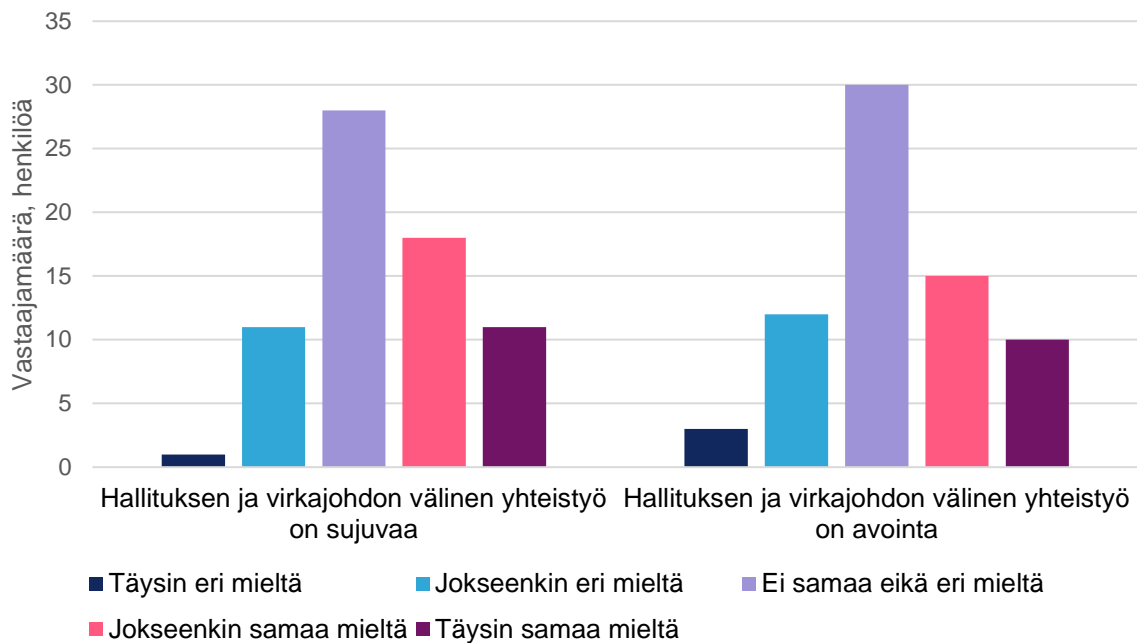


Kuva 15. Vastausjakaumat aluehallituksen päätöksentekoa koskevilla väittämillä.

### 7.2 Aluehallituksen ja virkajohdon välinen yhteistyö

Osion toisessa kysymyksessä (n=70) kuvailtiin aluehallituksen ja hyvinvointialueen virkajohdon yhteistyötä. Tarkastelun ulkopuolelle oli rajattu yhteistyö aluehallituksen ja sen esittelijänä toimivan hyvinvointialuejohtajan välillä. Kysymyksen kahden väittämän ”Hallituksen ja virkajohdon välinen yhteistyö on sujuvaa” ja ”Hallituksen ja virkajohdon välinen yhteistyö on avointa” välille syntyi vastauksissa painotusero. Sen perusteella voidaan todeta, että luottamushenkilöt arvioivat yhteistyön sujuvuuden toteutuvan paremmin kuin yhteistyön avoimuuden. Ero ei ole suuri (samaa mieltä väitteiden kanssa olevien osuudet olivat 42 % (29 hlöä) ja 36 % (25 hlöä), mutta selkeästi havaittavissa. Tulosta voi tulkita siten, että yhteistyön prosessit toimivat ja asioita saadaan vietyä päätöksentekoon, mutta tiedonjakoa voi edelleen parantaa. Kummassakin väittämässä samaa mieltä olevien osuudet olivat kuitenkin selvästi suuremmat kuin eri mieltä olevien osuus. Näin ollen tuloksia ei tule pitää huonoina tai merkinä selkeästi ongelmallisesta tilanteesta. Eniten vastauksia kohdistui neutraaleihin ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehtoihin, jotka valitsi yhteensä 40 % (28 hlöä) ja 43 % (30 hlöä) vastaajista.

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 16. Vastausjakaumat aluehallituksen ja hyvinvointialueen virkajohdon yhteistyötä koskevissa väittämässä.

### 7.3 Aluehallituksen kokousmäärät ja puheenjohtajan tehtäväkuva

Aluehallitusta käsittelevän teeman kolmannessa kysymyksessä luottamushenkilöt pääsivät arvioimaan aluehallituksen puheenjohtajan tehtäväkuva (n=77).

Puheenjohtaja voi toimia tehtävässään kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti (kiinteä työaika ja siihen sidottu palkka) tai luottamustoimisesti (ei määriteltyä työaika, kuukausittainen/vuosittainen korvaus). Pirkanmaalla aluehallituksen puheenjohtajan tehtävä on luottamustoiminen. Hyvinvointialueilla on myös puheenjohtajan kokoaikaisuuteen ja osa-aikaisuuteen perustuvia toimintamalleja.

Puheenjohtajan tehtäväkuvaan keskittynyt kysymys oli ”Koetko nykyisen luottamustoimisen puheenjohtajuuden mallin vastaavan aluehallituksen puheenjohtajan tehtävien toteuttamisen tarpeita?” Kysymykseen oli annettu kolme vastausvaihtoehtoa. Ne olivat

- 1) Kyllä, nykyinen luottamustoiminen puheenjohtajan tehtäväkuva on sopiva,
- 2) En, aluehallituksen puheenjohtajan tulisi toimia tehtävässään kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti hyvinvointialueen johtamisen vahvistamiseksi, ja
- 3) En osaa sanoa.

Tulosten perusteella nykyinen luottamustoimisuuden perustuva puheenjohtajuus saa jonkin verran enemmän kannatusta kuin tehtäväkuvan muuttaminen osa- tai kokoaikaiseksi. Kyselyssä 35 henkilöä oli sitä mieltä, että nykyinen tehtäväkuva on sopiva. Toisaalta myös sen muuttamista kannatti huomattava osuus vastaajista, 27 henkilöä. 15 luottamushenkilöä ei kertonut kantaansa asiaan.

Kyselyssä oli kysymys aluehallituksen kokousmääristä (n=65). Muiden toimielinten tavoin suosituin vastausvaihtoehto oli ”kokouksia on sopiva määrä”. Sen valitsi 54 henkilöä. Seitsemän (7) henkilöä olisi valmis lisäämään kokouksia ja neljä (4) vähentämään niitä.

## 7.4 Aluehallituksen aseman ja toiminnan kehittäminen

Aluehallituksen toimintaa käsittelevän osion viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat kertoa, miten he kehittäisivät hallituksen työskentelyä ja/tai sen asemaa hyvinvointialueella. Kysymykseen vastasi 34 luottamushenkilöä, joiden vastauksissa toistuvasti esiintyneitä teemoja olivat:

### 1. Aluehallituksen jäsenten kuormituksen vähentäminen ja

**(valmistelu)aineistojen tiivistäminen.** Luottamushenkilöt korostivat huoltaan siitä, kuinka laajoja materiaaleja aluehallituksen jäsenille toimitetaan päätöksenteon tueksi. Asiasta olivat yhtä lailla huolissaan aluehallituksen jäsenet ja muut luottamushenkilöt. Valmistelumateriaaleja kuvailtiin vastauksissa muun muassa ”käsittämättömän suuriksi” ja ”massiivisiksi”. Muutamia henkilöitä huolittiin siitä, että aluehallitus joutuu tekemään merkittäviä päätöksiä tilanteissa, jossa hallituksen jäseniltä odotetaan paikoin erittäin laajojen materiaali-pakettien omaksumista lyhyessä ajassa. Suurten valmisteluaineistojen koettiin lisäävän luottamushenkilöiden kuormittuneisuutta ja vaikuttavan myös tällä tavoin päätöksentekoon.



2. **Aluehallituksen päätösvallan hajauttaminen.** Osa vastaajista esitti, että hallituksen työtaakkaa ja päätösvaltaa jaettaisiin tasaisemmin muille toimielimille. Etenkin merkittävässä päätöksissä luottamushenkilöt toivoivat päätöksentekovallan siirtämistä valtuustolle. Aihe nousi vahvasti esiin myös kyselyn muissa osioissa.
3. **Aluehallituksen ja viranhaltijoiden vuorovaikutuksen ja roolien tarkastelu.** Osa vastaajista toivoi aluehallituksen kyseenalaistavan vahvemmin viranhaltijoiden päätöksentekoon tuottamia pohjaesityksiä. Muutamassa vastauksessa pohdittiin, että laajat ja osin vaikeaselkoiseksi koetut valmistelumateriaalit sekä päätöksenteon nopeatempoisuus aiheuttavat tilanteita, joissa aluehallitus päättää, tai joutuu aikapulan takia päättämään, asioista viranhaltijaesitysten mukaisesti. Ratkaisuksi tilanteeseen toivottiin valmistelumateriaalien selkeyttämistä ja aluehallituksen poliittisen roolin ja tehtävänkuvan sekä aluehallituksen ja viranhaltijoiden roolien täsmentämistä. Muutama vastaaja peräänkuulutti lisää poliittisten ryhmien välisiä neuvotteluja.
4. **Aluehallituksen jäsenten viestintä aluevaltuutetuille ja omille poliittisille ryhmilleen.** Neljäs luottamushenkilöiden vastauksista esiin noussut teema on aluehallituksen ja muiden poliittisten toimielinten sekä luottamushenkilöiden välisen tiedonkulun parantaminen. Vastaajat toivoivat, että aluehallituksessa olevat luottamushenkilöt jakavat aktiivisesti tietoa tehdyistä ja tulevista päätöksistä sekä omille poliittisille ryhmilleen että muille toimielimille. Tiedonkulun nopeutumisen nähtiin tehostavan ajankäyttöä muissa toimielimissä, parantavan päätöksenteon tietopohjaa ja vähentävän epätietoisuudesta johtuvia väärinymmärryksiä.

## 7.5 Hallituksen jäsenten vastaukset

Kyselyyn vastasi kahdeksan (8) aluehallituksen jäsentä. He olivat osassa kysymyksiä hyvin suurelta osin samaa mieltä kuin muutkin vastaajat. Toisaalta tulokset osoittavat muutamia kysymyskohtaisia eroja aluehallituksen ja muiden luottamushenkilöiden vastauksissa. Alla on analysoitu etenkin Aluehallituksen toiminta -osion vastauksia, mutta mukana on myös nostoja kyselyn muista teemoista ja osioista. Aluehallituksen jäsenten vastausten vertailukohtana toimivat kaikkien luottamushenkilöiden

vastaukset sekä osassa kysymyksiä aluevaltuutettujen vastaukset. Kohdat, joissa vertailu kohdistuu aluevaltuuston jäsenten vastauksiin, on ilmoitettu tekstissä.

Hallituksen jäsenet olivat muiden vastaajien tavoin pääosin sitä mieltä, että hallituksen toimivaltaa kuvaavat hallintosäännön kirjaukset ovat selkeät (7/8 vastaajaa) ja hallitus pystyy nykyisillä toimivaltuuksillaan johtamaan hyvinvointialueen toimintaa (7/8 vastaajaa täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Kukaan hallituksen jäsenistä ei laajentaisi aluehallituksen päätösvaltaa – väittämä, jonka myös laajempi vastaajajoukko tyrmäsi selvin luvuin. Lisäksi hallituksen jäsenet ja muut vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että aluehallituksen nykyinen kokoustahti on sopiva. Kysymys aluehallituksen puheenjohtajan tehtävänkuvan osa- tai kokoaikaistamisesta sen sijaan jakoi sekä aluehallituksen jäseniä että muita luottamushenkilöitä. Aluehallituksen jäsenet olivat muiden luottamushenkilöiden tavoin kriittisiä valtion ohjausta kohtaan.

Lukuisten yhtäläisyyksien vastapainoksi vastaukset paljastavat eroja eri vastaajaryhmien välillä. Hallituksen jäsenet olivat muita vastaajia tyytyväisempiä päätöksenteon pohjaksi toimitettaviin tietoihin ja yhteistyöhön hyvinvointialueen virkajohdon kanssa. Yhtä vaille kaikki kyselyyn vastanneet hallituksen jäsenet olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Hallitus saa käyttöönsä päätöksenteon tueksi tarvitsemansa tiedon” kanssa. Kaikista kyselyyn vastanneista hieman alle puolet oli samaa mieltä väitteen kanssa.

Suuri ero aluehallituksen jäsenten ja muiden vastaajien välillä syntyi hallituksen ja virkajohdon yhteistyötä käsittelevissä kysymyksissä sekä kysymyksessä hallituksen päätöksenteon tehokkuudesta. Aluehallitukseen kuuluvat olivat vastausten perusteella enimmäkseen erittäin tyytyväisiä yhteistyön avoimuuteen ja sujuvuuteen. Yli puolet hallituksen jäsenistä (5/8 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä sekä väitteen ”Hallituksen ja virkajohdon välinen yhteistyö on avointa” että väitteen ”Hallituksen ja virkajohdon välinen yhteistyö on sujuvaa” kanssa. Muut luottamushenkilöt suhtautuivat kumpaankin väitteeseen huomattavasti kriittisemmin. Lisäksi aluehallitukseen kuuluvat luottamushenkilöt arvioivat hallituksen päätöksenteon tehokkuutta myönteisemmin kuin muu vastaajajoukko.

Aluehallituksen jäsenten kirjoittamissa kehittämistoiveissa esiintyvät samat teemat, jotka korostuivat myös muissa avovastauksissa. Hallituksen jäsenet peräänkuuluttivat avointa viestintää eri toimielinten ja luottamushenkilöiden välille sekä avoimuutta hyvinvointialueen asukkaiden suuntaan. Muutamat heistä myös viittasivat kiireeseen, joka syntyy tiukkojen aikataulujen, laajojen materiaalien ja lukuisten päätettävien asiakokonaisuuksien yhdistämisestä. Hyvinvointialueen päätöksenteon kannalta on valitettavaa, että suurin osa aluehallituksen jäsenistä koki kyselyssä luottamustehtävässä toimimisen vähintään melko kuormittavaksi. Kuormituksen taustalla oli sekä vaatimus ja halu perehtyä tiukalla aikataululla laajoihin materiaaleihin, että aluehallituksessa toimimisen paine etenkin tilanteissa, joissa aluehallitus ei ole yksimielinen.

Aluehallituksen oman toiminnan arvioinnin lisäksi hyvinvointialueen päätöksenteon toimivuuden kannalta on tärkeää analysoida, kuinka aluehallituksen ja aluevaltuuston välinen yhteistyö sujuu niin aluevaltuutettujen kuin aluehallituksen jäsenten mielestä. Näiden kahden ryhmän vastausten tarkastelu paljastaa näkemyseroja esimerkiksi siinä, kuinka sujuvaa ja avointa kahden toimielimen yhteistyö on ja kuinka hyvin aluevaltuusto pystyy ohjaamaan hyvinvointialueen toimintaa. Alla olevissa kappaleissa on käytetty kursivoiteja täsmentämään, että käsiteltävät tulokset perustuvat aluevaltuustoa käsittelevään kyselyosioon. Sen tulokset on esitelty laajemmin tämän raportin edeltävässä luvussa.

Selvimmän näkemyserot tulevat ilmi väittämässä, jonka mukaan *aluevaltuusto* saa käyttöönsä päätöksenteon tueksi tarvitsemansa tiedon. Aluehallituksen jäsenistä samaa mieltä väittämästä oli 7/8 vastaajaa, kun taas aluevaltuustoon kuuluvista vastaajista vain noin kolmasosa eli 18/50 henkilöä koki näin. Tuloksia voi osin selittää se, että aluehallituksen jäsenille, jotka ovat myös aluevaltuuston jäseniä, kertyy aluehallituksessa toimiessaan enemmän tietoa kuin monille muille valtuutetuille.

Erot olivat suuret myös väittämässä, jonka mukaan *aluevaltuusto* pystyy ohjaamaan hyvinvointialueen toimintaa. Aluevaltuutetuista yli puolet (29/50 vastaajaa) ilmoitti olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Aluehallituksen jäsenistä vain kaksi kahdeksasta ajatteli näin. He suhtautuivat myös *aluevaltuuston* toimivallan laajentamiseen varauksellisemmin kuin muut luottamushenkilöt. Lisäksi heidän

kokemuksensa *aluehallituksen ja aluevaltuuston* työnjaon toimivuudesta oli myönteisempi kuin aluevaltuutetuilla.

Aluehallituksen ja aluevaltuuston jäsenten tulosten analyysi osoittaa, kuinka vastaajaryhmät kokevat hyvinvointialueen päätöksenteon toimivuuden eri tavoin. Aluehallituksessa poliittisen päätöksenteon työnjako, tehokkuus ja yhteistyö viranhaltijoiden kanssa nähdään pääosin, mutta ei yksimielisesti, toimivina ja tarkoituksenmukaisena. Aluevaltuutettujen vastauksissa sen sijaan esiintyy selkeää toive valtuuston aseman vahvistamisesta suhteessa hallitukseen ja valmisteleviin viranhaltijoihin, joiden toimintaa kohtaan esitetään myös kritiikkiä.

## **8 Muiden yhteistyöverkoston toiminta**

Pirkanmaan hyvinvointialueen virallista demokraattista päätöksentekorakennetta täydentävät erilaiset säännöllisesti tai tarpeen vaatiessa kokoontuvat epäviralliset ja viralliset yhteistyöfoorumit. Niitä ovat esimerkiksi aluevaltuuston puheenjohtajasta, aluehallituksen puheenjohtajasta ja valiokuntien puheenjohtajista koostuva puheenjohtajien kollegio, valtuustoryhmien puheenjohtajien puheenjohtajatoimikunta, aluehallituksen puheenjohtajan johtama jaostojen puheenjohtajien kokous ja yhteistoimintaelin, jossa henkilöstöjaoston puheenjohtajistolla on läsnäolo- ja puheoikeus. Muihin yhteistyöverkostoihin kuuluvat myös aluevaltuustoryhmien toiminta ja aluevaltuustoryhmien sihteerien kokous.

Kyselyn seitsemäs teema käsitteli näitä virallista toimielinrakennetta käsitteleviä yhteistyöverkostoja. Teemaan kuului kolme kysymystä, joista ensimmäisessä luottamushenkilöt arvioivat verkoston merkitystä hyvinvointialueen päätöksenteolle, toiminnalle ja yhteistyölle. Toinen ja kolmas kysymys puolestaan kartoittivat sitä, onko hyvinvointialueilla tarvetta uusille verkostoille.

Ensimmäinen kysymys (n=74) kuului: ”Millainen vaikutus yllä mainituilla ryhmillä on mielestäsi hyvinvointialueen päätöksenteon:

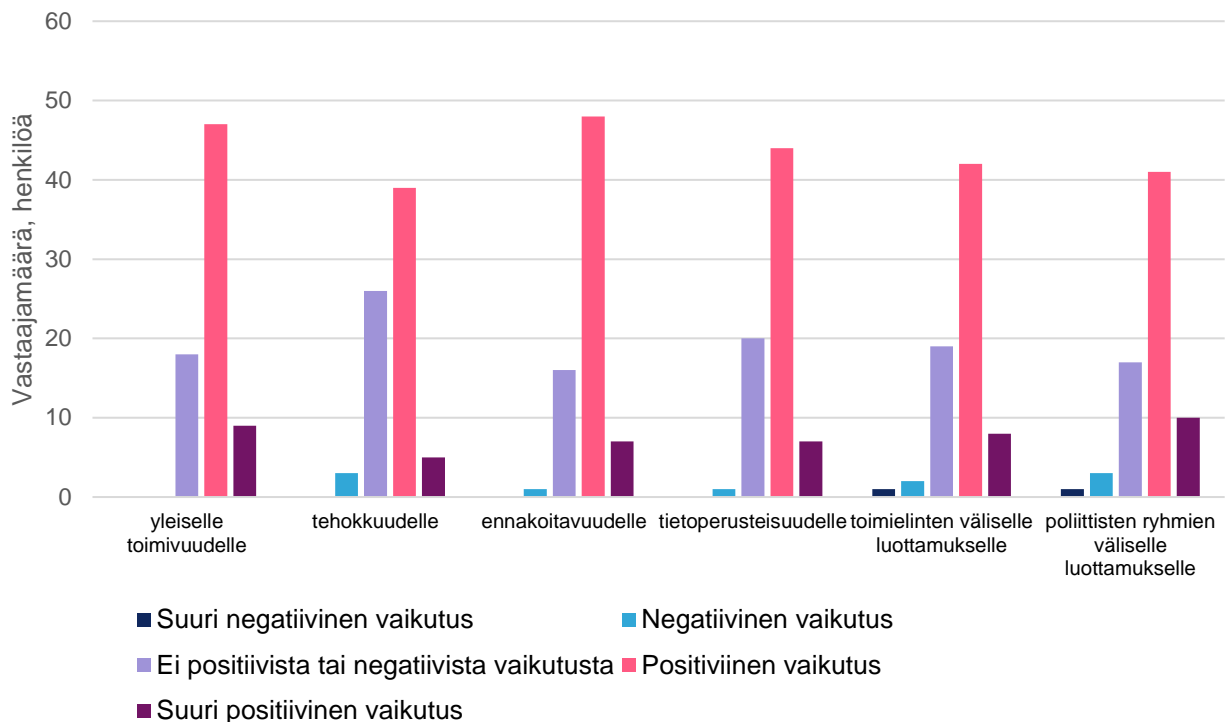
- 1) yleiselle toimivuudelle,
- 2) tehokkuudelle,
- 3) ennakoitavuudelle,
- 4) tietoperusteisuudelle,
- 5) toimielinten väliselle luottamukselle ja
- 6) poliittisten ryhmien väliselle luottamukselle?”.

Luottamushenkilöt arvioivat ryhmien erilaisia vaikutuksia asteikolla suuri positiivinen vaikutus, positiivinen vaikutus, ei positiivista tai negatiivista vaikutusta, negatiivinen vaikutus ja suuri negatiivinen vaikutus.

Tulokset (Kuva 17) kertovat, että ”epävirallisilla” yhteistyökokouksilla ja -verkostoilla on monia positiivisia vaikutuksia. Jokaisessa alakohdassa 60–75 % vastaajista koki niillä olevan joko suuri positiivinen tai positiivinen vaikutus. Vastaavasti vain 0–6 % luottamushenkilöistä arvioi yllä mainittujen ryhmien vaikutuksen negatiiviseksi.

Kaikista positiivisin kokonaisarvio kohdistui siihen, millainen vaikutus ryhmillä on päätöksenteon yleiselle toimivuudelle. Epäilevimmin vastaajat puolestaan suhtautuivat epävirallisten ryhmien päätöksenteon tehokkuutta lisäävään vaikutukseen. Voimakkaimmin vastaajia polarisoiva alakohta käsitteli poliittisten ryhmien välistä luottamusta. Siinä sekä suuren positiivisen että suuren negatiivisen vaikutuksen arvot olivat suurimmat, painottuen kuitenkin vahvasti positiivisen vaikutuksen suuntaan.

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 17. Millainen vaikutus yllä mainituilla ryhmillä on mielestäsi hyvinvointialueen päätöksenteon...

Teeman toisessa kysymyksessä (n=72) kysyttiin, onko hyvinvointialueella tarvetta nykyisiä verkostoja täydentäville uusille sisäisille yhteistyöverkostoille. Sisäisillä yhteistyöverkostoilla tarkoitettiin tässä yhteydessä poliittisten toimijoiden/toimielinten välisiä tai poliittisten toimijoiden ja hyvinvointialueen viranhaltijoiden tai henkilöstön välisiä yhteistyöverkostoja. Suurin osa, 55 vastaajaa, piti nykyisiä yhteistyöverkostoja riittävänä. 17 vastaajaa puolestaan toivoi myös uusia verkostoja.

Jatkokysymyksessä luottamushenkilöt saivat kertoa, millaisia uusia verkostoja hyvinvointialueelle tulisi perustaa. Vastauksissa pohdittiin muun muassa seuraavien yhteistyökanavien avaamista tai vahvistamista: hyvinvointialueen ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön vahvistaminen, hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyön lisääminen, valiokuntien puheenjohtajien ”best practises”-palaverin järjestäminen noin puolivuositain ja poliittisia piirijärjestöjä kokoavan foorumin perustaminen. Lisäksi vastauksissa ehdotettiin, että tarkastuslautakunnan puheenjohtaja otetaan mukaan puheenjohtajien kollegioihin, että vuoropuhelua ulkoisten palveluntuottajien kanssa kehitetään ja että Pirhaan luodaan poliittisten toimijoiden ja henkilöstön välisiä yhteistyöverkostoja.

## 9 Demokraattisen päätöksenteon kustannukset

Pirkanmaan hyvinvointialueen taloustilanne edellyttää kulujen tarkastelua ja säästöjen etsimistä myös demokraattisen päätöksenteon kokonaisuudesta. Aiheeseen keskityttiin kyselyn kahdeksannessa teemassa, johon liittyi vain yksi kysymys. Siinä kysyttiin, mitkä olisivat vastaajien mielestä parhaat tavat pienentää demokraattiseen päätöksentekoon liittyviä kuluja. Tarjolla oli seitsemän valmista vaihtoehtoa sekä mahdollisuus kirjoittaa oma vastausvaihtoehto. Kukin luottamushenkilö sai valita enintään kolme omasta mielestään parasta kustannusten hillinnän tapaa. Kaikki 78 kyselyn täyttäneitä luottamushenkilöä vastasivat kysymykseen. Vastausten jakauma on kuvattu kuvassa 18.

Tulosten perusteella luottamushenkilöt priorisoivat säästökohteina toimielinten kokousten muuttamista yhä enemmän etäkokouksiksi. Peräti 45 vastaajaa eli yli puolet kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että paras tapa pienentää demokraattisen päätöksenteon kustannuksia on toteuttaa toimielinten kokouksia etänä. Toiveet etäkokouksista nousivat esiin myös kyselyn muissa, toimielinkohtaisissa kehittämistoiveissa. Nykyisiin kokousmääriin luottamushenkilöt sen sijaan eivät tekisi vähennyksiä. Etäkokousvaihtoehdon suosiota kuvaa se, että toiseksi suosituin vaihtoehto, toimielinten jäsenmäärien vähentäminen, sai 33 ääntä. Mikään muu vaihtoehto ei yltänyt 20 ääneen.

Kun kysymyksen vastauksia verrataan kyselyn aiempien teemojen kysymyksiin, voidaan päätellä, että luottamushenkilöt vähentäisivät jäseniä ensisijaisesti valiokunnista. Valiokuntia käsittelevässä osiossa puolet vastaajista (38) oli valmiita vähentämään valiokuntien jäsenistöä. Sen sijaan vain muutamat henkilöt vähentäisivät jäseniä jaostoista. Aihe ei noussut merkittävästi esiin myöskään aluehallitusta ja aluevaltuustoa käsittelevissä osioissa, vaikkakin muutamassa avovastauksessa ehdotettiin aluevaltuuston koon supistamista.

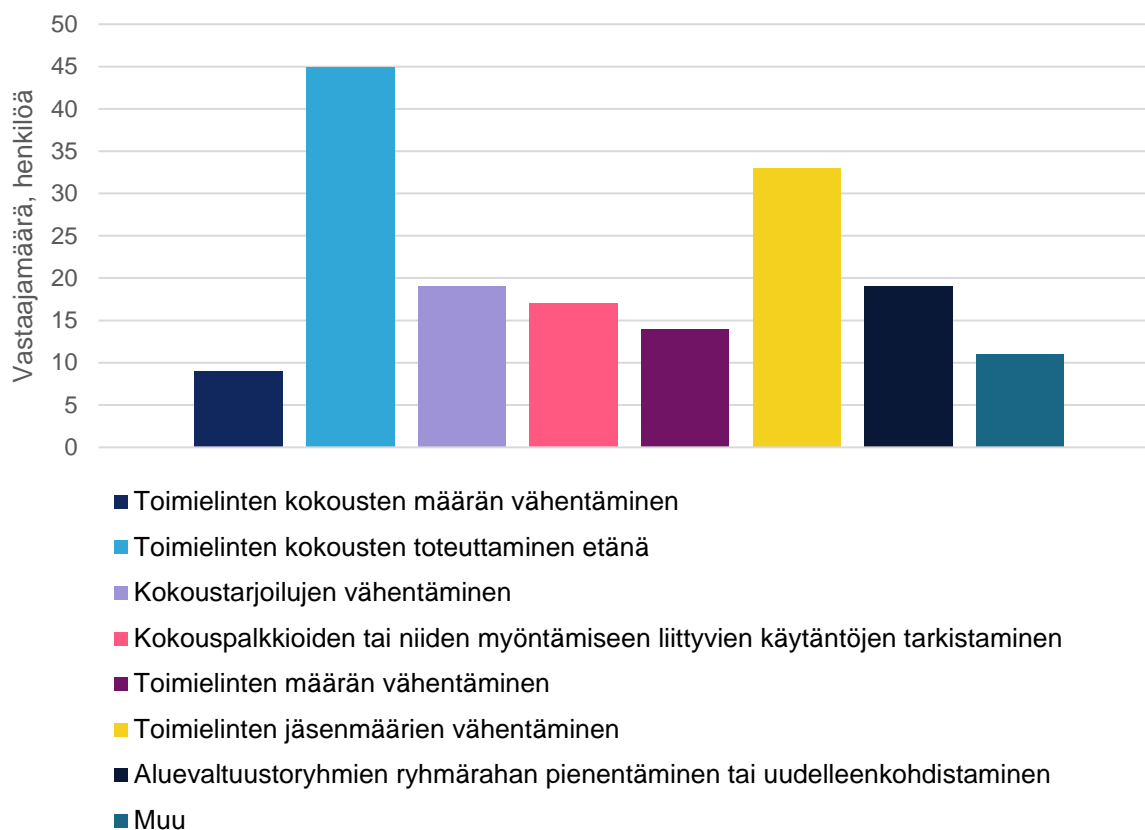
Kaksi suosituinta vaihtoehtoa erottuivat kyselyssä selvästi muista. Kolmanneksi eniten kannatusta keräsivät kokoustarjoilujen vähentäminen (19 ääntä) ja aluevaltuustoryhmien ryhmärahan pienentäminen tai uudelleenkohdistaminen (19). Niitä seurasivat äänimäärissä kokouspalkkioiden tai niiden myöntämiseen liittyvien käytäntöjen tarkistaminen (17), toimielinten määrän vähentäminen (14) ja muut

vaihtoehdot (11). Vähiten kannatusta sai toimielinten kokousten määrän vähentäminen (9).

Yksitoista vastaajaa ehdotti itse muita potentiaalisia säästökohteita. Kolmessa vastauksessa ehdotettiin toimielinten kokousten järjestämistä Pirhan omista tiloissa. Ehdotuksen taustalla on se, että aluevaltuuston kokouksia on järjestetty Tampere-talosta vuokratuissa tiloissa. Muita säästökohteita olivat viranhaltijoiden kokouspalkkioiden leikkaus, ylempien viranhaltijoiden palkkojen lasku, hybridikokouksiin kokouspaikalle saapuvien osallistujien määrän etukäteiskartoittaminen ja kokoustarjoilujen mitoittaminen sen mukaisesti sekä vaikuttamistoimielinten määrän vähentäminen. Lisäksi kahdessa vastauksessa huomautettiin erilaisten edustukselliseen demokratiaan liittyvien kustannusten edustavan vain pientä osaa hyvinvointialueen budjetista, minkä vuoksi vastaajat eivät pitäneet tarpeellisena arvioida päätöksentekoon liittyviä säästökohteita. Eräs vastaaja pohti toiminnan kustannustehokkuuden lisääntyvän luottamuselinten roolin vahvistamisella ja päätöksenteon vaikuttavuuden parantamisella.



## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 18. Vastausjakauma kysymyksessä: Mitkä olisivat mielestäsi parhaat tavat pienentää demokraattiseen päätöksentekoon liittyviä kuluja?

## 10 Valtion hyvinvointialueisiin kohdistama ohjaus

Kyselyn yhdeksäs teema oli valtion hyvinvointialueisiin kohdistama lakisääteinen ohjaus ja sen vaikutukset Pirkanmaalla. Hyvinvointialueiden ohjaus perustuu lainsäädäntöön (esim. hyvinvointialuelaki, järjestämislait ja tehtävälainsäädäntö). Valtio ohjaa hyvinvointialueiden toimintaa ja taloutta sekä seuraa hyvinvointialueiden toiminnan uudistamista. Ohjaavia ministeriöitä ovat sosiaali- ja terveysministeriö (STM), sisäministeriö (SM) ja valtiovarainministeriö (VM). Ohjauskeinoina ovat säädös-, resurssi- ja informaatio-ohjaus sekä näiden yhdistäminen uusilla tavoilla (niin kutsuttu hybridiohjaus). Tavoite on, että ohjauksen keskeinen väline on vuorovaikutus ja tiedonvaihto valtioneuvoston ja hyvinvointialueiden välillä.

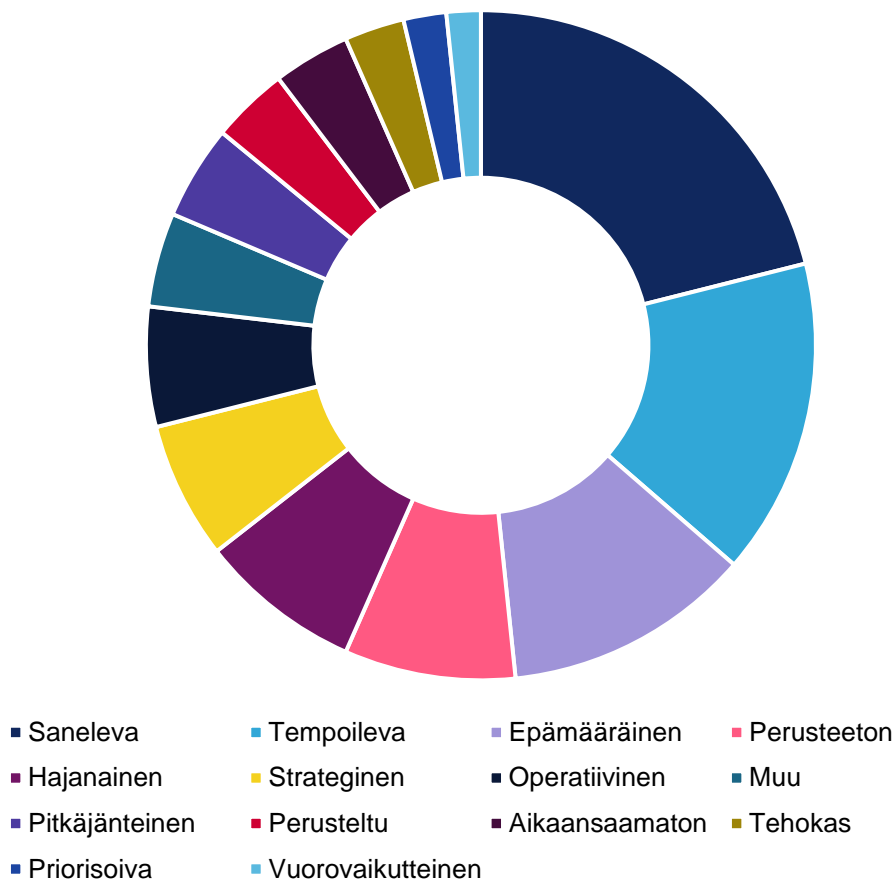
Osio koostui viidestä kysymyksestä, jotka edustivat erilaisia kysymystyyppisiä. Pirkanmaan hyvinvointialueen hallinnossa muotoillut kysymykset käytettiin ennen

kyselyn julkistamista kommenteilla valtiovarainministeriössä. Saatujen kommenttien perusteella kahteen kysymykseen sekä osion esittelytekstiin tehtiin hienosäätöä.

Ensimmäisessä valtion ohjausta käsittelevässä kysymyksessä (n=78) luottamushenkilöiden tuli valita 14 vaihtoehdosta enintään seitsemän (7) luonnehdintaa, jotka heidän mielestään kuvaavat valtion hyvinvointialueisiin kohdistamaa ohjausta. Vaihtoehdot oli rakennettu siten, että listalla oli seitsemän luonnehdintaparua. Kysymyksessä annetut vaihtoehdot olivat: pitkäjänteinen, tempoileva, strateginen, operatiivisiin asioihin puuttuva, selkeärajainen, epämääräinen, vuorovaikutteinen, saneleva, priorisoiva, hajanainen, tehokas, aikaansaamaton, perusteltu ja perusteeton. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus ehdottaa uutta luonnehdintaa.

Tulokset (Kuva 19) kertovat, että Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamushenkilöille valtion ohjaus näyttäytyy sanelevana (51 ääntä), tempoilevana (37), epämääräisenä (29), perusteettomana (20) ja hajanaisena (19). Ylipäättään ohjaukseen suhtauduttiin erittäin negatiivisesti. Vain yhdessä luonnehdintaparissa, strateginen (16 ääntä) ja operatiivisiin asioihin puuttuva (14), enemmän ääniä sai vaihtoehto, jota voi ohjauksen tavoitteet huomioon ottaen pitää positiivisena. Kaikista vähiten ohjausta kuvasivat vastausten perusteella sanat selkeärajainen (5), priorisoiva (5) ja vuorovaikutteinen (4).

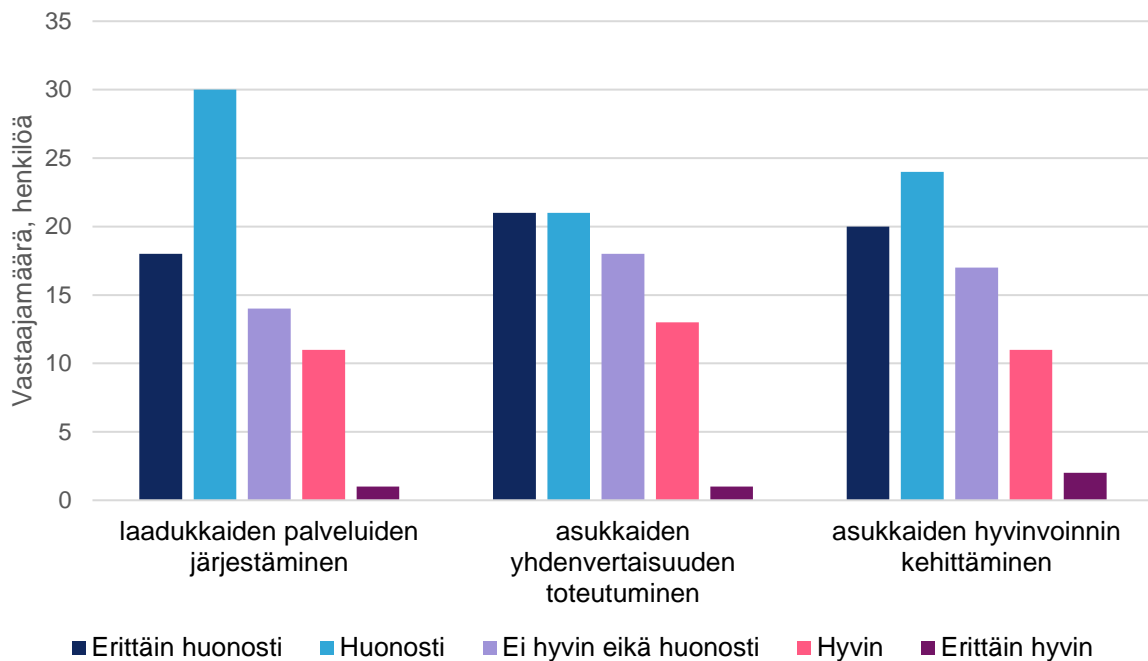
## Pirkanmaan hyvinvointialue



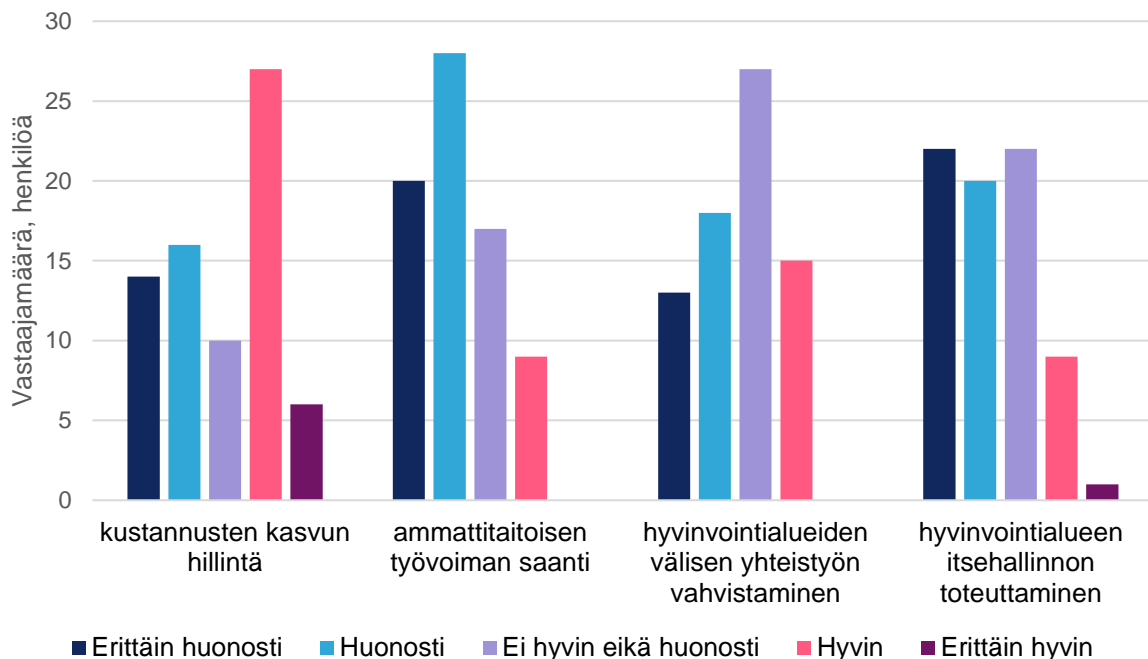
Kuva 19. Vastausten jakauma kysymyksessä: Mitkä luonnehdinnat sopivat mielestäsi parhaiten kuvaamaan valtion hyvinvointialueisiin kohdistamaa ohjausta?

Luottamushenkilöiden negatiivinen näkemys ohjauksesta näkyy myös osion muiden kysymysten vastauksissa. Seuraavassa kysymyksessä (n=74) vastaajien tuli arvioida kuinka hyvin valtion ohjaus heidän mielestään tukee hyvinvointialueen tavoitteita seitsemässä eri teemassa. Kysymyksessä mainitut teemat olivat laadukkaiden palveluiden järjestäminen, asukkaiden yhdenvertaisuuden turvaaminen, asukkaiden hyvinvoinnin kehittäminen (Kuva 20) sekä kustannusten kasvun hillintä, ammattitaitoisen työvoiman saanti, hyvinvointialueiden välisen yhteistyön vahvistaminen ja hyvinvointialueen itsehallinnon toteuttaminen (Kuva 21).

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 20. Vastausjakaumat väittämässä 1–3 kysymyksessä: Kuinka valtion ohjaus mielestäsi tukee hyvinvointialueen tavoitetta seuraavissa asioissa?



Kuva 21. Vastausten jakaumat väittämässä 4–7 kysymyksessä: Kuinka valtion ohjaus mielestäsi tukee hyvinvointialueiden tavoitteita seuraavissa asioissa?

Vastaukset kertovat luottamushenkilöiden suhtautuvan penseästi valtion ohjauksen rooliin hyvinvointialueen tavoitteiden tukijana. Kustannusten kasvun hillitseminen oli

ainoa kokonaisuus, jossa suuri osa luottamushenkilöistä näki ohjauksen tukevan hyvinvointialueen tavoitteita. Laadukkaiden palveluiden järjestämisen, asukkaiden yhdenvertaisuuden turvaamisen, asukkaiden hyvinvoinnin kehittämisen, ammattitaitoisen työvoiman saannin, hyvinvointialueiden välisen yhteistyön vahvistamisen ja hyvinvointialueen itsehallinnon toteuttamisen osalta vähintään 55 % vastaajista koki valtion ohjauksen tukevan huonosti hyvinvointialueen toimintaa. Huonoimmat arviot sai ammattitaitoisen työvoiman saanti, jossa vain 12 % ajatteli valtion ohjauksen tukevan hyvinvointialueen tavoitteiden saavuttamista.

Tuloksista huolimatta varsin moni luottamushenkilöistä koki Pirkanmaan hyvinvointialueen pystyvän vaikuttamaan valtion ohjauksen toimintatapoihin ja sisältöön. Vaikuttaminen ohjauksen toimintatapoihin ja sisältöön jaettiin kyselyssä kahdeksi eri kysymykseksi. Niistä ensimmäisessä (n=75) luottamushenkilöt arvioivat Pirkan kykyä vaikuttaa ohjauksen toimintatapoihin. Kysymys oli muotoiltu ”Koetko, että Pirkanmaan hyvinvointialue pystyy vaikuttamaan valtion ohjauksen toimintatapoihin?”. Ohjauksen toimintatavoilla viitattiin tässä yhteydessä esimerkiksi siihen, kuinka hyvinvointialueiden toiminnan uudistamista seurataan (ml. hyvinvointialueelta veloitettavat raportoinnit) ja kuinka hyvät mahdollisuudet hyvinvointialueella on olla yhteydessä ohjaaviin ministeriöihin.

24 vastaajaa totesi kokevansa, että Pirkanmaa pystyy vaikuttamaan ohjauksen toimintatapoihin. Näin ajattelevien määrä oli vain hieman matalampi kuin niiden, jotka eivät kokeneet Pirkanmaalla olevan mahdollisuutta tähän. Niin ajatteli 27 henkilöä. Lisäksi 24 luottamushenkilöä valitsi en osaa sanoa -vaihtoehdon.

Toinen kysymys (n=77) oli ”Koetko, että Pirkanmaan hyvinvointialue pystyy vaikuttamaan valtion ohjauksen sisältöön. Ohjauksen sisällöllä viitattiin kysymyksessä hyvinvointialueille annettaviin ohjeistuksiin, hyvinvointialueen toimintaa ohjaaviin lakeihin sekä resurssien jakoon hyvinvointialueiden välillä. 22 vastaajaa vastasi kysymykseen myöntävästi. 34 luottamushenkilöä sen sijaan koki, ettei Pirkanmaa pysty vaikuttamaan ohjauksen sisältöihin. En osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi 21 henkilöä.

Osion viimeisessä kysymyksessä luottamushenkilöt pääsivät kertomaan, miten he kehittäisivät hyvinvointialueen ja valtion vuorovaikutusta. Kysymykseen vastasi 40 luottamushenkilöä. Heidän vastauksissaan korostui kolme teemaa.

- 1. Hyvinvointialueille asetettävien tavoitteiden ja rahoituksen välisen ristiriidan ratkaiseminen.** Hyvinvointialueiden rahoitusmallin toimivuutta kommentoitiin suuressa osassa avovastauksia. Lukuisat kommentoijat kokivat, että hyvinvointialueiden nykyinen valtiojohtoinen rahoitusmalli eriyttää palveluiden järjestämisen vastuun ja rahoituksen toisistaan tavalla, joka on hyvinvointialueille epäreilu. Monet ehdottivat ratkaisuksi hyvinvointialueiden (vähintään osittaista) verotusoikeutta, joka mahdollistaisi hyvinvointialueille laajemmat omat taloudelliset toimintamahdollisuudet ja itsehallinnon. Valtion määrittämät tavoitteet koettiin epärealistiseksi suhteessa valtion myös määrittämään rahoitukseen. Muutamit vastaajat myös näkivät, että Pirkanmaan hyvinvointialueen tulisi tuoda julkisuudessa vahvemmin esiin rahoitusmallin ongelmia.
- 2. Ohjauksen yhdenmukaistaminen ja joustavoittaminen.** Osa luottamushenkilöistä koki, että valtion ohjaus kohdistuu liian yksityiskohtaisesti hyvinvointialueiden operatiiviseen palveluntuotantoon. Toisaalta eräs vastaaja ihmetteli sitä, kuinka on mahdollista, että hyvinvointialueet ovat kriittisestä taloudellisesta tilanteesta huolimatta edenneet eritahtisesti erilaisten palveluiden uudistamiseen liittyvien päätösten kanssa. Luottamushenkilöt kaipasivat valtiolta selkeää, pitkäjänteistä, vuorovaikutteista ja hyvinvointialueita samoilla perusteilla kohtelevaa ohjausta ja sääntelyä.
- 3. Vuorovaikutuksen parantaminen.** Luottamushenkilöt tunnistivat tarpeen lisätä hyvinvointialueen ja valtion välistä avointa, luottamuksellista ja säännöllistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tueksi ehdotettiin yhteisiä seminaareja, tilannekatsauksia ja ministerien kyselytunteja. Muutama vastaaja huomautti, että Pirkanmaalla on perinteisesti ollut hyvät ja arvostavat välit valtion edustajien kanssa. Tämän toivottiin jatkuvan haastavinakin aikoina.

## **11 Kokemus hyvinvointialueen päättäjänä toimimisesta**

Kyselyn viimeinen osio käsitteli päättäjäkokemusta. Hyvinvointialueen tavoitteena on, että poliittisten luottamushenkilöiden kokemus päätöksentekijänä toimimisesta on myönteinen. Hyvä päättäjäkokemus on monen tekijän summa, minkä vuoksi kyselyssä kokonaisuutta pyrittiin lähestymään useista eri näkökulmista. Osioon kuului yhteensä 13 kysymystä.

### **11.1 Hyvinvointialueen hallintopalvelujen toiminta**

Ensimmäiset kaksi kysymystä käsittelivät hyvinvointialueen hallintopalvelujen toimintaa. Hallintopalvelut hoitavat monia luottamushenkilötyön kannalta olennaisia järjestelyjä niin yksittäisten luottamushenkilöiden kuin toimielinten toiminnan ja kokousten käytännön järjestelyjen osalta. Ensimmäisessä kysymyksessä (n=78) luottamushenkilöiltä kysyttiin, ”Oletko kuluneen vuoden aikana pyytänyt apua tai tiedustellut jotain asiaa hyvinvointialueen hallintopalveluista?”. Vastaajista noin kaksi kolmasosaa (55 henkilöä) oli pyytänyt apua.

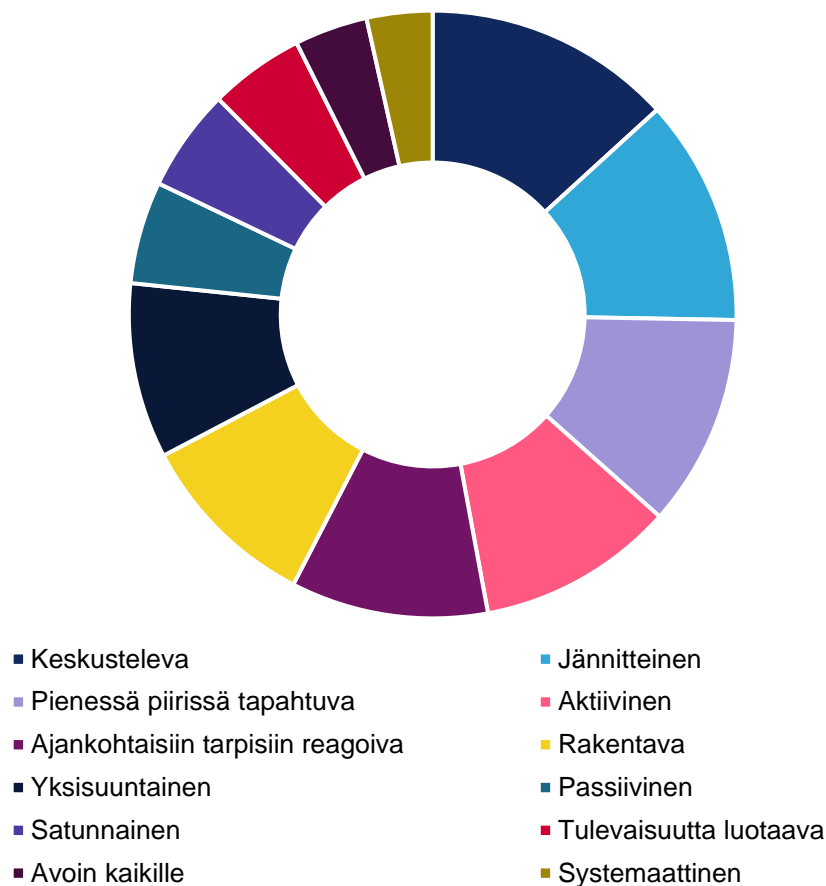
Erityisesti apua pyytäneille oli suunnattu jatkokysymys, jossa kysyttiin, onko henkilö saanut hallintopalveluista tarpeisiinsa vastaavaa apua, tietoa tai ratkaisuehdotuksia. 50 henkilöä vastasi kysymykseen myöntävästi. Vastausten jakauma kertoo, että hallintopalvelut ovat pystyneet auttamaan luottamushenkilöitä erittäin hyvin tuloksin.

### **11.2 Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vuorovaikutus sekä tiedonkulku luottamushenkilöille**

Osion kolmannessa kysymyksessä luottamushenkilöt pääsivät kertomaan, mitkä luonnehdinnat kuvaavat parhaiten poliittisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sekä hyvinvointialueen työntekijöiden välistä vuorovaikutusta Pirkanmaan hyvinvointialueella. Kysymystyyppi oli samanlainen kuin aiemmin valtion ohjausta käsittelevässä osiossa. Vastausvaihtoehtoja oli yhteensä 14, joista valita sai enintään seitsemän. Vaihtoehdot oli rakennettu siten, että ne muodostivat toistensa vastakohtat. Kysymyksessä valittavan olleet luonnehdinnat olivat: aktiivinen, passiivinen, rakentava, jännitteinen, keskusteleva, yksisuuntainen, avoin kaikille, pienessä piirissä tapahtuva, systemaattinen, satunnainen, ajankohtaisiin tarpeisiin reagoiva, tulevaisuutta luotaava.

## Pirkanmaan hyvinvointialue

Luottamushenkilöt kuvailevat vuorovaikutusta viranhaltijoihin keskustelevaksi (34 ääntä), jännitteiseksi (31), pienessä piirissä tapahtuvaksi (29), aktiiviseksi (27) ja ajankohtaisiin tarpeisiin reagoivaksi (27). Runsaasti ääniä saivat myös vaihtoehdot rakentava (25 ääntä) ja yksisuuntainen (24). Vähiten listalta valittiin sanoja systemaattinen (9) ja avoin kaikille (10). Tulokset on kuvattu kuvassa 22.



Kuva 22. Vastausten jakauma kysymyksessä: Mitkä seuraavista luonnehdinnoista kuvaavat mielestäsi parhaiten poliittisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sekä hyvinvointialueen työntekijöiden välistä vuorovaikutusta Pirkanmaan hyvinvointialueella?

Tulokset osoittavat näkemysten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vuorovaikutuksesta jakautuvan voimakkaasti. Yksittäisiä vastauksia tarkastellessa aineistosta on havaittavissa kaksi keskenään eri tavoin vastannutta luottamushenkilöiden ryhmää. Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka kokevat vuorovaikutuksen keskustelevaksi, aktiiviseksi ja rakentavaksi. Toisen ryhmän puolestaan muodostavat henkilöt, joiden mielestä vuorovaikutus on jännitteistä, pienessä piirissä tapahtuvaa ja yksisuuntaista. Kyselyn vastaajaryhmäkohtaisen



analyysin perusteella voidaan todeta, että etenkin aluehallituksessa toimineet henkilöt pitivät vuorovaikutusta aktiivisena ja rakentavana. Tulos on varsin odotettu, sillä aluehallitus kokousta muita toimielimiä useammin ja on muutenkin tiiviisti vuorovaikutuksessa hyvinvointialueen virkajohdon kanssa. Aluehallituksen jäsenten lisäksi kyselyyn vastasi kuitenkin kymmeniä muita luottamushenkilöitä, jotka myös kokivat vuorovaikutuksen varsin toimivaksi. Kyselyn perusteella onkin mahdollista arvioida täysin vedenpitävästi sitä, miten eri luottamushenkilöasemat vaikuttavat näkemykseen vuorovaikutuksesta viranhaltijoiden suuntaan. On kuitenkin selvää, että viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välistä vuorovaikutusta ja luottamusta tulee jatkossakin pyrkiä vahvistamaan.

Seuraava kysymys (n=78) keskittyi tiedonkulkuun luottamushenkilöille. Kysymykseen sisältyi neljä väittämää. Vastaajien tuli arvioida niiden ajallista toteutumista asteikolla aina, yleensä, ajoittain, harvoin ja ei koskaan. Tulokset on havainnollistettu seuraavalla sivulla kuvassa 23.

Ensimmäinen väittämä oli ”Saun riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi”. Vastaajista 13 % (10 hlöä) arvioi väittämän pitävän aina paikkaansa. Noin 45 % (35 hlöä) koki saavansa yleensä riittävät tiedot päätöksentekoa varten. Neljäsosa vastaajista vastasi kysymykseen ”ajoittain”. Harvoin tai ei koskaan vastanneiden yhteenlaskettu osuus oli hieman alle 18 % (14 hlöä).

Toinen väittämä kuului ”Saun olennaiset tiedot viranhaltijoiden tekemistä päätöksistä”. Siihen vastanneista 7 % (5 hlöä) vastasi saavansa aina olennaiset tiedot. 45 % (34 hlöä) saa tiedot yleensä, 28 % (21 hlöä) ajoittain ja 13 % (10) harvoin. Luottamushenkilöistä 8 % (6 hlöä) arvioi, etteivät he saa koskaan olennaisia tietoja viranhaltijapäätöksistä.

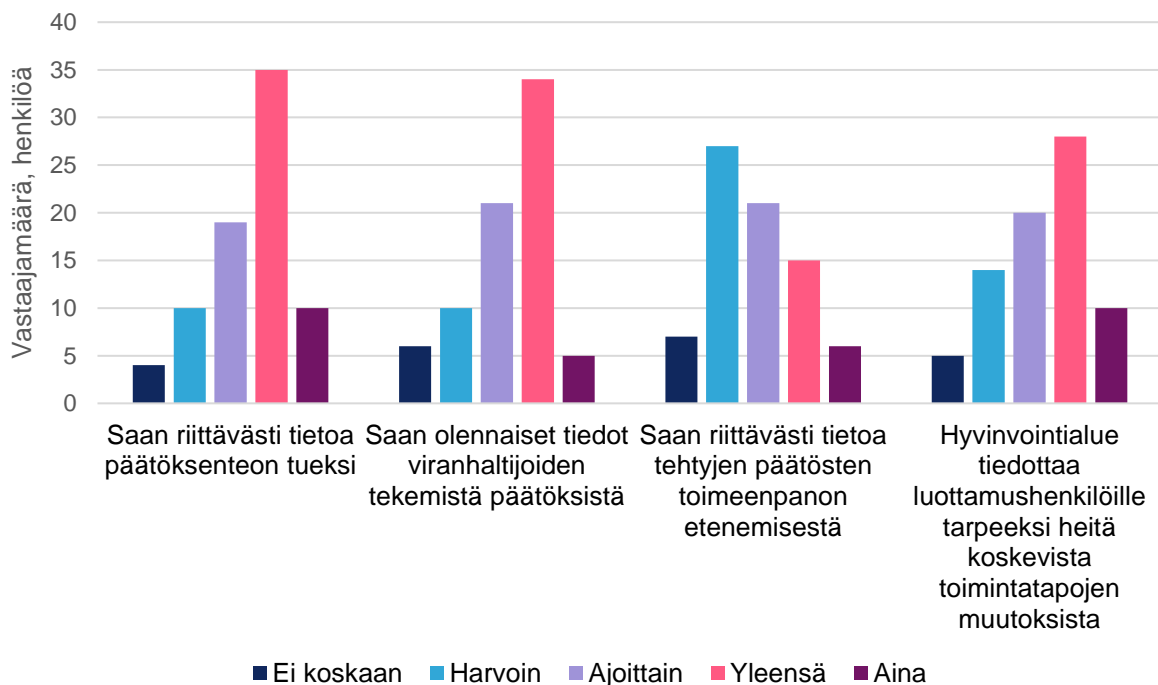
Kriittisimpiä vastaajat olivat kolmatta väittämää, ”Saun riittävästi tietoa tehtyjen päätösten toimeenpanon etenemisestä”, kohtaan. Yhteensä 45 % (34 hlöä) vastaajista totesi, että he saavat vain harvoin, tai eivät saa koskaan, riittäviä tietoja päätösten toimeenpanosta. Noin 28 % (21 hlöä) kertoi saavansa ajoittain riittävästi tietoa toimeenpanosta. Yleensä tai aina vastanneiden yhteenlaskettu osuus jäi 28 prosenttiin (21 hlöä). Tulokset ovat linjassa luottamushenkilöiden aiemmin kyselyssä

## Pirkanmaan hyvinvointialue

esittämien huolten ja toiveiden kanssa. On kuitenkin yllättävää, kuinka laajaa ja jaettua tyytymättömyys päätösten toimeenpanon viestintään on.

Viimeinen väittämä kartoitti, kuinka hyvin luottamushenkilöitä koskevat muutokset välittyvät heille tiedoksi. Väittämän mukaan ”Hyvinvointialue tiedottaa luottamushenkilöille tarpeeksi heitä koskevista toimintatapojen muutoksista”.

Tulokset ovat varsin myönteiset, sillä noin puolet vastaajista (38 hlöä) koki saavansa aina tai yleensä tiedot heitä koskevista toimintatapojen muutoksista. Henkilöiden, jotka eivät kokeneet saavansa koskaan näitä tietoja, osuus oli 7 % (5 hlöä). Ajoittain tiedot koki saavansa 26 % (20 hlöä) ja harvoin 18 % vastaajista (14 hlöä).



Kuva 23. Vastausten jakaumat päättäjäkokemusta mittaavissa väittämässä.

Luottamushenkilöillä oli mahdollisuus tarkentaa edeltävien kysymysten vastauksiaan seuraavassa avokysymyksessä. Siinä vastaajilta kysyttiin, miten hyvinvointialueen virkajohdon ja työntekijöiden sekä luottamushenkilöiden yhteistyötä voisi parantaa. Ajatuksiaan jakoi 31 luottamushenkilöä, joiden vastauksista nousivat esiin muun muassa seuraavat teemat:

- 1. Avoimuus ja luottamus.** Vastauksissa useiten toistunut teema oli vuorovaikutuksen ja tiedottamisen avoimuus sekä sen synnyttämä luottamus. Useat luottamushenkilöt painottivat, että niin luottamushenkilöille kuin

hyvinvointialueen työntekijöille tulee jakaa heidän työnsä kannalta olennaista tietoa ajantasaisesti ja totuudenmukaisesti. Osa koki viranhaltijoiden suhtautumisen jopa ylimieliseksi ja oli erittäin pettynyt nykyiseen vuorovaikutuskulttuuriin. Yhteistyön parantamiseksi ehdotettiin esimerkiksi yhteisiä seminaareja, vuorovaikutuksen lisäämistä ja avointa suhtautumista toisiin ryhmiin. Toisaalta vastauksissa myös tuotiin esiin myönteisiä kokemuksia luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja työntekijöiden yhteistyöstä ja tiedonjaosta. Lisäksi eräs vastaaja korosti, että luottamushenkilöiden esittämää kritiikkiä ei ole suunnattu, eikä pidä suunnata henkilöjä, vaan asiakokonaisuuksia kohtaan.

**2. Materiaalien ja esitysten valmistelu luottamushenkilöiden tarpeista**

**käsin.** Muutamissa vastauksissa yhdeksi konkreettiseksi esimerkiksi vuorovaikutuksen haasteista nostettiin päätösvalmistelun materiaalien tuottaminen. Asiaa kommentoineet luottamushenkilöt kokivat, että luottamushenkilöille halutaan laatia aikatauluja ja tehtäviä ja tuottaa materiaalia virkatyön, ei luottamushenkilöiden, tarpeista käsin. Vastaajat olivat huolissaan siitä, ettei hyvinvointialueen työntekijöiden tai edes luottamushenkilöiden ääntä todellisuudessa kuulla, vaan näiden ryhmien osallistuminen jää näennäiseksi.

**3. Työntekijöiden arvostaminen ja kunnioitus työntekijöiden suuntaan.**

Henkilöstön asema nousi esiin sekä osana muita teemoja että omana kokonaisuutenaan. Monet vastaajat halusivat lisätä ja parantaa tapoja, joilla henkilöstön ääni otetaan aidosti huomioon hyvinvointialueen päätöksenteossa ja joilla varmistetaan, että henkilöstö saa tiedon heitä koskevista asioista. Luottamushenkilöt olivat huolissaan siitä, että näennäisosallistumisen tunne vähentää henkilöstön motivaatiota työskennellä hyvinvointialueen palveluksessa ja sitoutua tuleviin ja jo käynnissä oleviin muutoksiin.

### **11.3 Luottamushenkilöiden tietojärjestelmät**

Viranhaltijoiden, työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön analysoinnin jälkeen kyselyssä keskityttiin luottamushenkilöille tuttujen tietojärjestelmien käytettävyyteen. Tähän teemaan liittyi kaksi kysymystä. Ensimmäisessä (n=77)

vastaajien piti vastata kyllä tai ei kysymykseen, ”Ovatko hyvinvointialueella käytettävät tietojärjestelmät mielestäsi helppokäyttöisiä (sähköposti, Pirre, Teams, M2)?”. Vastaajista selvästi suurin osa, 53 henkilöä, piti järjestelmiä helppokäyttöisinä. Loput 24 vastaajaa olivat asiasta eri mieltä.

Jatkokysymyksessä (n=44) kaikilta vastaajilta tiedusteltiin, mitkä edellä mainituista järjestelmistä ovat erityisen hankalia käyttää. Äänestyksessä kävi ilmi, että luottamushenkilöt kokevat etenkin M2-matkalaskujärjestelmän käytön hankalaksi. Se sai 22 ääntä, kun seuraavaksi eniten ääniä saaneen pirha.fi-sähköpostin äänimäärä jäi yhdeksään (9). Pirre-asianhallintajärjestelmä sai kuusi (6) ja Microsoft Teams kolme (3) ääntä. Muutama henkilö myös vastasi muu-vaihtoehtoon. Eräs heistä huomautti, että vaikeuksia eivät tuota itse ohjelmat, vaan useiden salasanojen ja ohjeiden muistaminen.

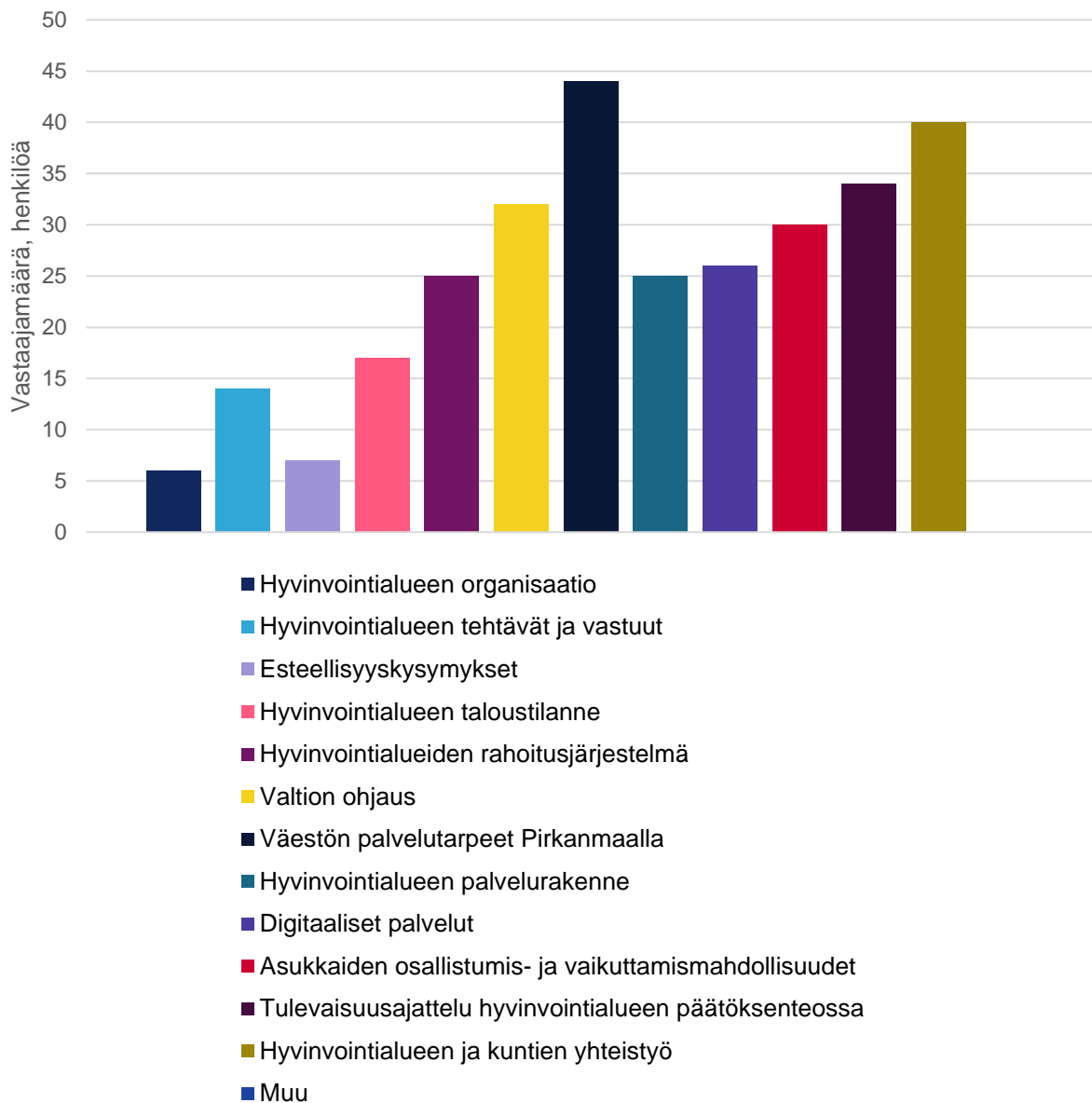
### **11.4 Koulutustarpeet ja -toiveet**

Luottamushenkilöt pääsivät myös kertomaan, mistä asioista he toivoisivat työnsä tueksi lisätietoa tai koulutusta (n=78). Pohdinnan helpottamiseksi kyselyyn oli lisätty 12 valmista teemavaihtoehtoa, minkä lisäksi vastaajat saivat muu-vaihtoehtoon valitsemalla ehdottaa itse aiheita koulutuksille tai infotilaisuuksille. Valittavien vastausten määrää ei rajattu. Tulokset on koottu kuvaan 24.

Vastauksista erottui selvä kärki, mutta äänet myös jakautuivat varsin laajasti eri vaihtoehtojen välille. Eniten lisätietoa tai koulutusta toivottiin väestön palvelutarpeista Pirkanmaalla (44 ääntä). Myös hyvinvointialueen ja kuntien yhdyspinnat (40), tulevaisuusajattelu hyvinvointialueen päätöksenteossa (34), valtionohjaus (32) sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet (30) olivat teemoja, jotka kiinnostivat laajasti luottamushenkilöitä ja joista he halusivat oppia lisää. Tulosten kärki on mielenkiintoinen, sillä palvelutarpeita arvioivat sekä hyvinvointialue että esimerkiksi Terveystieteiden- ja hyvinvoinnin laitos. Olemassa olevia tietoja on vastausten perusteella syytä jakaa nykyistä laajemmin ja aktiivisemmin. Kärkiviisikon takana ääniä saivat digitaaliset palvelut (26 ääntä), hyvinvointialueen palvelurakenne ja palveluiden sisällöt (25), hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmä (25), hyvinvointialueen taloustilanne (17) ja hyvinvointialueen tehtävät ja vastuut (14).

## Pirkanmaan hyvinvointialue

Vähiten koulutustarpeita tunnistettiin esteellisyyskysymyksissä (7 ääntä) ja hyvinvointialueen organisaatorakenteen (6) osalta. Viisi henkilöä ehdotti lisäksi muita koulutusten aiheita. Niitä olivat päätösten vaikutusten arviointi, palvelutarpeen ja [asukkaiden] perusoikeuksien toteutuminen, palveluiden alikäyttö, hoitovaje ja ikäihmisten tilanne Pirkanmaalla.



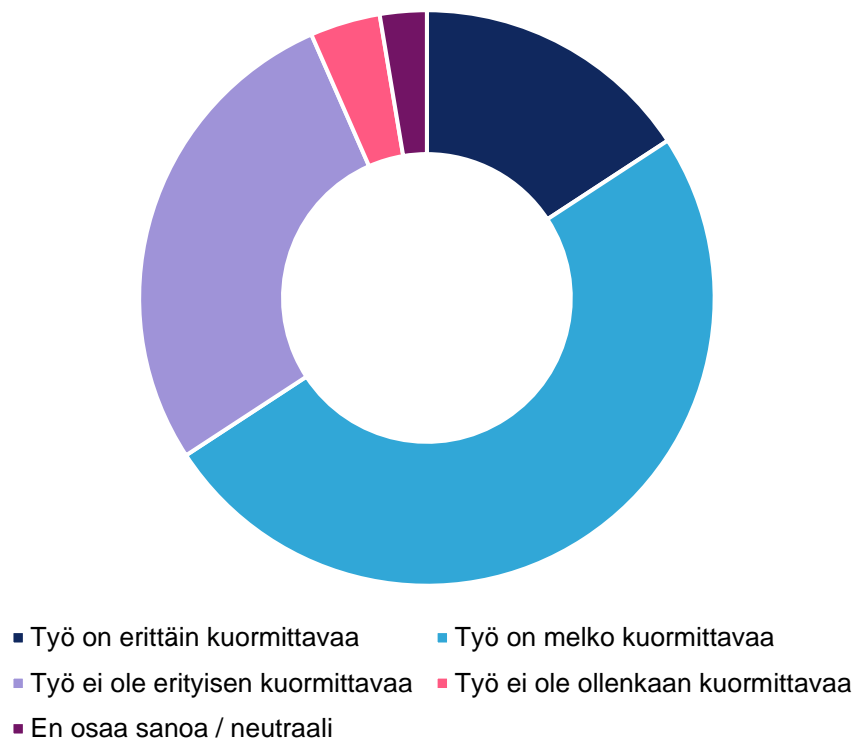
Kuva 24. Vastausten jakauma kysymyksessä: Mistä asioista toivoisit lisätietoa tai koulutusta?

## **11.5 Kuormitus ja kokemus häirinnästä luottamustehtävässä**

Kyselyn loppupuolella luottamushenkilöiltä kysyttiin heidän kokemastaan kuormituksesta. Kysymykseen ”Miten arvioit luottamushenkilötyön kuormittavuutta Pirkanmaan hyvinvointialueella?” vastasi 76 luottamushenkilöä. Tulokset (Kuva 25) ovat huolestuttavat. Vastaajista puolet eli 38 henkilöä koki luottamushenkilönä toimimisen melko kuormittavaksi. Lisäksi 12 henkilöä (16 %) piti asemaansa erittäin kuormittavana. Näin ollen yhteensä kaksi kolmesta vastaajasta ilmaisi kyselyssä kokevansa havaittavissa olevaa kuormitusta luottamushenkilötyöstään. Vain kolme vastaajaa oli sitä mieltä, ettei työ ole ollenkaan kuormittavaa. 21 vastaajaa (28 %) puolestaan arvioi, ettei työ ole erityisen kuormittavaa.

Kuormittuneita Pirkan luottamushenkilötyöstä olivat yhtä lailla henkilöt, joilla on Pirkan lisäksi muita kunnallisia, maakunnallisia tai valtiollisia luottamustoimia, että henkilöt, joilla niitä ei ole. Myös näistä 24 luottamushenkilöstä tasan kaksi kolmasosaa (16 hlöä) koki kuormituksen melko tai erittäin kovaksi. Tulosten perusteella muut julkishallinnon luottamustehtävät eivät siis ainakaan suoraan selitä melko tai erittäin paljon kuormitusta kokevien luottamushenkilöiden suurta määrää.

## Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 25. Vastausten jakauma kysymyksessä: Miten arvioit luottamushenkilötyön kuormittavuutta Pirkanmaan hyvinvointialueella?

Jatkokysymyksessä vastaajia pyydettiin erittelemään, mitkä ovat keskeisimmät kuormitusta lisäävät tekijät. Tulokset sisältävät selkeitä ohjeita, joiden avulla hyvinvointialue voi pyrkiä vähentämään luottamushenkilötyön kuormitusta jatkossa. Merkittävimmät kuormitusta aiheuttaneet tekijät olivat:

- 1. Suuri käsiteltävien asioiden määrä ja runsaat valmisteluaineistot.** Yleisin kuormitustekijä on luottamushenkilöiden vastausten perusteella päätöksentekoon liittyvä kiire. Se aiheutuu toisaalta päätöksentekoon tulevien asioiden laajuudesta ja määrästä sekä siitä, että luottamushenkilöille toimitettavat materiaalit ovat usein asioiden moninäkökulmaisuudesta johtuen laajoja. Valmistelumateriaaleihin liittyvät muutostoiveet nousivat esiin läpi kyselyn. Luottamushenkilöt vetosivat, että valmistelumateriaaleihin lisättäisiin nykyistä selkeämmin erilaisia tiivistelmiä ja johtopäätöksiä.
- 2. Kokemus heikosta vaikuttavuudesta.** Myös toinen kuormitustekijä toistui läpi kyselyn. Monet luottamushenkilöt kokivat pettyneensä siihen, kuinka vähän heidän oma toimintansa vaikuttaa hyvinvointialueen toimintaan ja

päätöksentekoon. Tunne näennäisosallistumisesta aiheutti osalle vastaajista suurta turhautumista. Etenkin kiireessä valmistelujen lausuntojen jääminen vähälle huomiolle asioiden valmistelu- ja päätöksentekovaiheissa ärsytti useaa vastaajaa. Moni aluevaltuutettu piti ristiriitaisena, että he saavat osakseen paljon asukkaiden ja työntekijöiden kriittistä palautetta myös sellaisista päätöksistä, joita he itse eivät ole olleet tekemässä.

- 3. Vaikeat ja poliittisesti herkäät päätökset.** Hyvinvointialueen ensimmäisiin vuosiin sisältyy useita asukkaiden saamiin palveluihin merkittävästi vaikuttavia uudistuksia, joihin liittyy lukuisia haastavia poliittisia päätöksiä.

Luottamushenkilöt toivat vastauksissaan esiin, että näiden osin raskaidenkin päätösten tekeminen on itsessään kuormittavaa.

- 4. Muun arjen ja luottamustehtävän yhdistäminen.** Vain osa luottamushenkilöistä on eläkkeellä palkkatöistään tai pystyy muutoin keskittymään yksinomaisesti luottamustehtäviensä hoitamiseen. Kyselyssä useat palkkatöissä olevat vastaajat kertoivat muun arjen ja työllistävän luottamustehtävän yhdistämisen aiheuttavan merkittävää kuormitusta. Ratkaisuksi tilanteeseen he toivoivat lyhyempiä toimielinten kokouksia, enemmän aikaa valmistautua kokouksiin sekä tiiviimpiä päätösesitysten oheismateriaaleja.

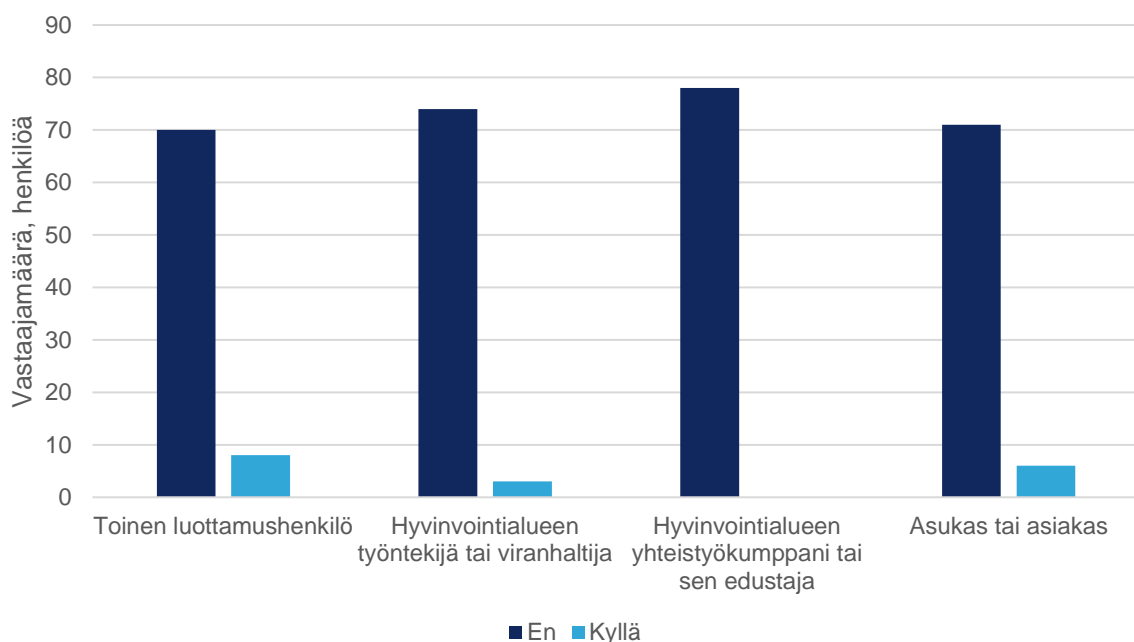
Osana Demokraattisen päätöksenteon kyselyn päättäjäkokeemusta mittaavaa osiota luottamushenkilöiltä haluttiin myös tiedustella, ovatko he kokeneet Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamustehtävässä toimiessaan epäasiallista käytöstä tai häirintää. Tulosten perusteella tällaisia vakavia tilanteita on Pirhassa tapahtunut erittäin vähän. Siitä huolimatta on tärkeää aktiivisesti pyrkiä siihen, ettei kukaan joutuisi luottamustehtävässään epäasiallisen käytöksen tai häirinnän kohteeksi.

Häirintää koskevassa kysymyksessä (n=78) vastaajia pyydettiin erittelemään, ovatko he kokeneet häirintää tai epäasiallista käytöstä, johon on syyllistynyt toinen luottamushenkilö, hyvinvointialueen työntekijä tai viranhaltija, hyvinvointialueen yhteistyökumppani tai sen edustaja, tai hyvinvointialueen asukas tai asiakas. Näistä ryhmistä vain hyvinvointialueen yhteistyökumppanit ja sen edustajat saivat kyselyssä ns. puhtaat paperit eli yksikään vastaaja ei ilmoittanut kokeneensa epäasiallista



käytöstä yhteistyökumppanien taholta. Yhteensä häirintää tai epäasiallista käytöstä oli kohdannut 17 % vastaajista (13 hlöä).

Valitettavasti yleisintä epäasiallinen käytös oli luottamushenkilöiden välillä (Kuva 26). Kahdeksan vastaajaa (10 % kyselyn vastaajista) ilmaisi toisen luottamushenkilön kohdelleen häntä epäasiallisesti tai kohdistaneen vastaajaan häirintää. Kuusi luottamushenkilöä puolestaan oli kohdannut tällaista käytöstä asukkaan tai asiakkaan taholta. Kolme vastaajaa ilmoitti hyvinvointialueen työntekijän tai viranhaltijan kohdelleen heitä epäasiallisesti.



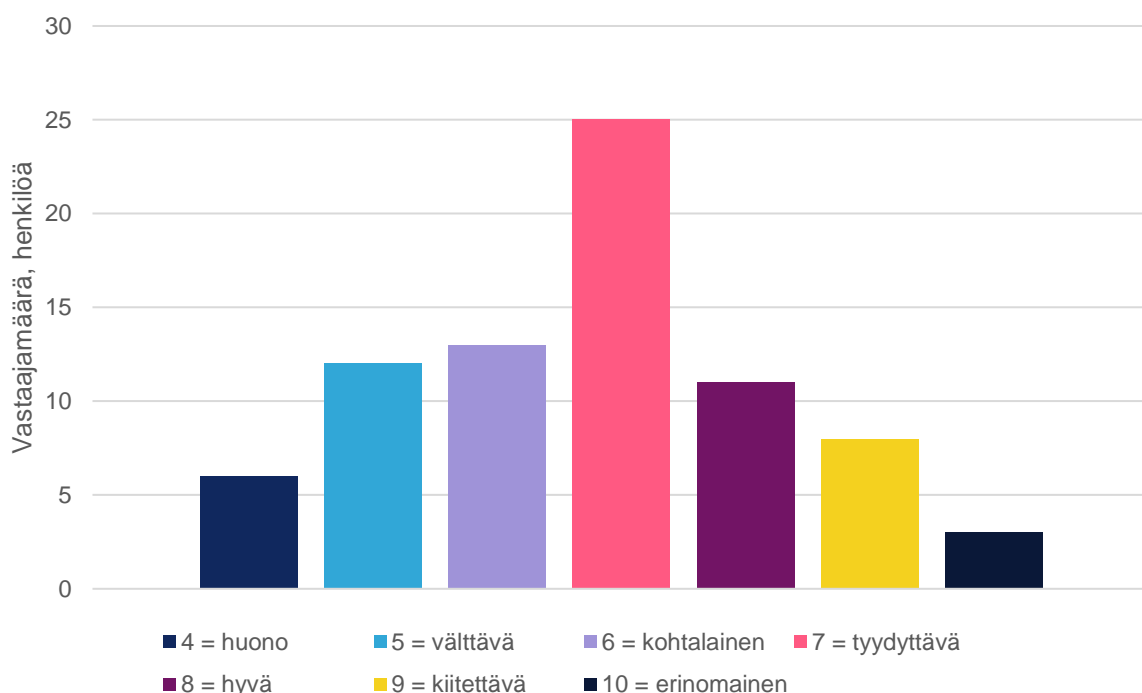
Kuva 26. Vastausten jakauma kysymyksessä: Oletko kokenut luottamushenkilötehtävässasi epäasiallista käytöstä tai häirintää, johon on syyllistynyt...

## 11.6 Hyvinvointialueen päättäjäkokemuksen kokonaisarviointi

Kyselyn viimeisessä teemakysymyksessä luottamushenkilöitä pyydettiin arvioimaan omiin kokemuksiinsa pohjautuen hyvinvointialueen päättäjäkokemusta kokonaisuutena. Arviointi suoritettiin ns. kouluarvosanataulukkoa hyödyntäen eli arviointiasteikkona oli 4–10, jossa numero 4 tarkoitti huonoa arvosanaa ja 10 erinomaista arvosanaa. Tulokset on esitetty kuvassa 27.

## Pirkanmaan hyvinvointialue

Kaikkien 78 vastaajan tulosten perusteella hyvinvointialueen päättäjäkokemuksen keskiarvoksi tuli 6,75. Selvästi yleisin luottamushenkilöiden antama arvosana oli 7 (tyytyttävä), jonka antoi 25 luottamushenkilöä. Seuraavaksi eniten vastaajat jakoivat kohtaisia (arvosana 6) arvosanoja, joita oli 13 kappaletta sekä välttäviä arvosanoja (arvosana 5, 12 kappaletta). Myös hyviä arvosanoja (arvosana 8) annettiin yli kymmenen kertaa (11 kappaletta). Joukkoon mahtui kuusi huonointa mahdollista arvosanaa (arvosana 4), kahdeksan kiitettävää (arvosana 9) ja kolme erinomaista (arvosana 10) arvosanaa.



Kuva 27. Vastausten jakauma kysymyksessä: Arvioi omiin kokemuksiisi pohjautuen hyvinvointialueen päättäjäkokemusta kokonaisuutena.

Tyytyväisimpiä päättäjäkokemukseen olivat kyselyyn vastanneet aluehallituksen jäsenet. Heidän vastaustensa keskiarvo oli 8,13. Vastaavasti luottamushenkilöt, joilla ei ole Pirhan lisäksi kunnallista, maakunnallista tai valtiollista luottamushenkilöasemaa, arvioivat päättäjäkokemuksen heikommaksi kuin henkilöt, joilla on samanaikaisesti muita edellä mainittuja luottamustehtäviä. Vain Pirhassa luottamustehtävässä toimivien päättäjäkokemuserviöiden keskiarvo oli 6,25.

Päättäjäkokemuksen kokonaisarviot kertovat, että hyvinvointialueen päättäjäkokemuksessa on kokonaisuudessaan paljon parantamisen varaa. Yksilö- ja

vastaajaryhmätasolla arvosanat myös kertovat luottamushenkilöiden kokemusten voimakkaasta jakautumisesta. Kyselyssä luottamushenkilöt erittelivät useita konkreettisia ja strategisia kehittämiskohteita ja tavoitteita, jotka heidän mielestään voisivat toteutuessaan osaltaan myötävaikuttaa päättäjäkokemuksen paranemiseen tulevana vuosina. Kysely antaa kattavan ja monipuolisen kuvan siitä, miten hyvinvointialueen luottamushenkilöt hahmottavat Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon niin rakenteellisesta kuin sisällöllisestä näkökulmasta. Tulosten eteenpäin viemiseksi tehtävä työ toteutetaan yhteistyössä luottamushenkilöiden kanssa vuoden 2024 aikana.

### **11.7 Vapaa sana ja palaute kyselystä**

Kyselyn kahdessa viimeisessä avoimessa kysymyksessä luottamushenkilöt saivat kertoa vapaasti ajatuksiaan sekä hyvinvointialueen demokraattisesta rakenteesta ja päättäjäkokemuksesta, että antaa palautetta itse kyselystä.

”Vapaa sana” -tekstilaatikkoon tuli 31 vastausta. Niissä esitettiin sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia hyvinvointialueen päättäjänä toimimisesta. Erityisen valitettavaa on, että muutamat vastaajat kertoivat pettyneensä luottamushenkilönä toimimiseen ja vaikutusmahdollisuuksiinsa niin, etteivät he jatkossa halua enää asettua ehdolle aluevaaleissa. Pettymyksen taustalla oleviksi syiksi kerrottiin aluevaltuuston heikko asema, kokemus oman toiminnan heikoksi koetusta vaikuttavuudesta, luottamustehtävän kuormittavuus, kiire sekä muutamassa tapauksessa hyvinvointialueen toiminnan ”Tampere-keskeisyys”. Toisaalta vapaassa sanassa kiitettiin muita luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja henkilöstöä yhteistyöstä sekä suhtauduttiin toiveikkaasti tulevaisuuteen. Vastaukset kertovat osaltaan polarisoitumisesta, joka on havaittavissa viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyötä käsittelevissä kysymyksissä sekä päättäjäkokemuksen kokonaisarvioissa.

Lopuksi 27 luottamushenkilöä antoi palautetta kyselystä. Palautteessa kiinnitettiin huomiota kyselyn pituuteen (54 kysymystä) ja sen täyttämiseen kuluneeseen aikaan. Lisäksi kysymyksiin toivottiin lisättävän tulevaisuudessa aina erillinen en osaa sanoa -vaihtoehto. Moni palautetta antaneista koki, ettei hän ollut riittävän tietoinen itselleen vieraampien toimielinten toiminnasta eikä täten osannut vastata kaikkiin kysymyksiin.

Useat luottamushenkilöt olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä siihen, että kysely toteutettiin. He toivoivat vastaavien kyselyiden toteuttamista myös tulevaisuudessa.

## **12 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Demokraattisen päätöksenteon kysely Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamushenkilöille ylitti monin tavoin sen laatijoiden odotukset. Kiitos siitä kuuluu kaikille kyselyyn vastanneille 78:lle hyvinvointialueen luottamushenkilölle. Kyselyn vastaajamäärä sekä vastausten laatu oli erinomainen. Pohditut, perustellut ja analyttiset vastaukset ja kehittämissuositukset luovat kattavan, tarkkanäköisen ja moninäkökulmaisen tietopohjan hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon rakenteiden, sisältöjen ja toimintatapojen kehittämiseksi, jota tehdään vuoden 2024 aikana yhteistyössä luottamushenkilöiden kanssa.

Demokraattisen päätöksenteon kyselyyn sisältyi useita teemoja, joiden keskeisiä tuloksia on kuvattu aiemmissa luvuissa. Tässä yhteenveto- ja johtopäätösluvussa keskitytään kyselyssä erityisen vahvasti tai toistuvasti esiin nousseisiin asiakokonaisuuksiin. Osa niistä oli myönteisiä, osa puolestaan osoittaa kritiikin kautta tarpeen hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen.

Kyselyn tulokset ovat merkki Pirkanmaan hyvinvointialueen poliittisten luottamushenkilöiden vahvasta sitoutumisesta päätöksenteon rakenteiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Hyvinvointialueuudistuksen haastavista ensimmäisistä kuukausista, hektisistä päätöksenteon aikatauluista ja alati muuttuvaan toimintaympäristöön liittyvästä epävarmuudesta huolimatta luottamushenkilöt ovat kyselyn perusteella erittäin motivoituneita etsimään ratkaisuja, joilla Pirkanmaan hyvinvointialueen päätöksentekoa voidaan kehittää yhä paremmaksi niin hyvinvointialueen asukkaiden tarpeisiin vastaamisen kuin Pirkanmaan organisaation toimivuuden näkökulmista. Päättäjien halu olla rakentamassa vastuullista, luotettavaa, tehokasta ja toimivaa hyvinvointialuetta on arvokas voimavara.

Kyselyn perusteella on kuitenkin selvää, että poliittiset luottamushenkilöt näkevät Pirkanmaan nykyisessä päätöksenteon rakenteessa monia kehityskohteita. Erityisen vahvasti nousi esiin toive aluevaltuuston aseman vahvistamisesta hyvinvointialueen

toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavana toimielimenä. Aluevaltuuston päätösvallan lisäämiseen viittaavia tuloksia tai sitä käsitteleviä avovastauksia esiintyi lähes kaikissa kyselyn teemoissa. Täältä osin kyselyn tulokset olivat odotettuja, sillä aluevaltuuston asemasta keskusteltiin kyselyn toteuttamisen aikaan (marras-joulukuussa 2023) aktiivisesti sekä Pirkanmaalla että muilla hyvinvointialueilla. Keskustelu liittyi etenkin hyvinvointialueiden palveluverkkopäätöksiin, joissa toimeenpanon päätösvalta on yleisesti ollut aluehallituksella. Monet luottamushenkilöt viittasivatkin kyselyssä palveluverkkopäätöksentekoon perustellessaan toiveitaan aluevaltuuston päätösvallan laajentamisesta.

Aluevaltuuston päätösvaltaan liittyvä keskustelu ja erilaisten hallintosäännön muutoksiin liittyvien vaihtoehtojen etenemistapojen suunnittelu on jatkunut hyvinvointialueella kyselyn tulosten analysoinnin aikana. Työtä on tehty luottamushenkilöiden esittämiin toiveisiin perustuen. Aluevaltuuston päätösvaltaa vahvistavia muutoksia käsiteltiin ja hyväksyttiin aluevaltuustossa helmikuussa 2024. On mahdollista, että lisää hallintosäännön ja eri toimielinten päätösvallan muutoksia tehdään vielä myöhemmin vuoden 2024 aikana.

Keskustelu aluevaltuuston roolista kytkeytyy yksittäisiä toimielimiä laajempaan analyysiin Pirkan poliittisen rakenteen toimivuudesta ja selkeydestä. Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tulosten perusteella hyvinvointialueen toimielinrakenne näyttää vähintään osittain vaikeatulkintaisena ja jäsentymättömänä suurelle osalle poliittisia luottamushenkilöitä. Selkein asema päätöksentekorakenteessa on luottamushenkilöiden mukaan aluehallituksella, jonka jäsenet olivat kyselyssä yleisesti tyytyväisimpiä demokraattisen päätöksentekorakenteen toimintaan. Silti myös he näkivät kokonaisuudessa kehittämis- ja muutostarpeita.

Kyselyssä noin puolet luottamushenkilöistä koki, ettei nykyinen poliittinen päätöksentekorakenne edesauta parhaalla tavalla tehokkaan päätöksentekokulttuurin rakentamista. Tulosten perusteella luottamushenkilöt toivovat selkeyttä etenkin valiokuntien asemaan osana päätöksentekojärjestelmää ja valiokuntien työtapoihin, jotka vaihtelevat valiokunnittain. Neljän valiokunnan vastuualueiden selkeyttäminen, työn vahvempi kytkeminen muiden toimielinten työskentelyyn, lausuntojen rakenteellinen yhdenmukaistaminen ja tiivistäminen,

valiokuntien puheenjohtajien ja jäsenten koulutusten lisääminen ja jäsenmäärien uudelleentarkastelu ovat luottamushenkilöiden mukaan keinoja, jotka voivat lisätä valiokuntatyön vaikuttavuutta ja vahvistaa koko Pirkanmaan hyvinvointialueen poliittista päätöksentekoa.

Vaikka Pirkanmaan valiokuntamalli poikkeaa julkishallinnon perinteisestä lautakuntamallista, vain kourallinen luottamushenkilöitä kyseenalaisti kyselyssä valiokuntamallin mielekkyyden ja toiminnan kehittämisen potentiaalin. Kymmenet analyttiset pohdinnat valiokuntien työn kehittämisen mahdollisuuksista kertovat mallin hylkäämisen sijaan halusta löytää keinot, joilla valittuun valiokuntamalliin sisältyvät hyödyt toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Vastajaat kuitenkin tunnustivat, että uusien toimintatapojen kehittäminen sekä niiden omaksuminen vaatii aikaa ja malttia niin poliitikoilta kuin hyvinvointialueen viranhaltijoilta.

Jaostoja käsittelevän teeman tulosten perusteella myös jaostojen tehtävät, vastuut ja toimintatavat ovat epäselviä monille luottamushenkilöille. Vastajaat, jotka kokivat tuntevansa jaostojen toimintaa, olivat kuitenkin pääsääntöisesti varsin tyytyväisiä niiden työhön, toimintatapoihin ja rakenteeseen. Jaostojen rakenteeseen ja työhön suhtauduttiin yleisellä tasolla positiivisemmin kuin valiokuntien rakenteeseen ja toimintatapoihin.

Hyvinvointialueen toimiva päätöksenteko edellyttää sujuvaa, avointa ja muita kunnioittavaa yhteistyötä sekä poliittisten päättäjien kesken että poliitikkojen ja viranhaltijoiden välillä. Tulosten perusteella hyvinvointialueen luottamushenkilöt jakautuvat kahteen joukkoon arvioidessaan vuorovaikutusta hyvinvointialueen viranhaltijoiden kanssa. Toisille vuorovaikutus näyttäytyy ensisijaisesti rakentavana ja keskustelevana, toisille jännitteisenä ja yksisuuntaisena. Tuloksissa on viitteitä siitä, että luottamushenkilöt, jotka ovat eniten tekemisissä viranhaltijoiden kanssa, arvioivat vuorovaikutusta myönteisemmin kuin muut. Tällöin keskeinen kysymys tulevaisuuteen on, kuinka voidaan vahvistaa vuorovaikutusta ja viestintää kaikkien luottamushenkilöiden suuntaan ja eri luottamushenkilöryhmien välillä.

Luottamushenkilöille toimitettavia päätöksenteon valmistelu- ja taustamateriaaleja tulee jatkossakin kehittää. Omaksuttavan aineiston ”valtava määrä” oli lukuisten luottamushenkilöiden kokemuksen mukaan yksi suurimmista, tai suurin,

luottamustehtävän kuormittavuutta lisäävistä tekijöistä. Materiaaleja toivottiin kehitettävän nykyistä tiiviimmiksi muun muassa yhteenvedoin ja tiivistelmin. Lisäksi luottamushenkilöt toivoivat, että esityslistojen liitteissä ja oheismateriaaleissa painotettaisiin nykyistä vahvemmin päätöksenteon näkökulmasta olennaisia tietoja ja päätösvaihtoehtoja erilaisine vaikutuksineen.

Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tuloksista käy ilmi, että jopa 2/3 hyvinvointialueen luottamushenkilöistä kokee havaittavissa olevaa kuormitusta luottamushenkilötyöstään. Osalla kuormitus on erittäin voimakasta. Omaksuttavien aineistojen suuren määrän ja kiireisen päätöksenteon tahdin lisäksi kuormitusta lisäsivät kokemus oman toiminnan heikosta vaikuttavuudesta, poliittisesti vaikeiden päätösten valmistelu ja tekeminen sekä muun arjen ja luottamustehtävän yhdistämiseen liittyvät haasteet. Lisäksi muutamat henkilöt kertoivat kyselyssä kokeneensa luottamustehtävässään häirintää tai epäasiallista käytöstä. Epäasialliseen käytökseen puuttuminen ja sen ehkäiseminen on jokaisen päättäjän, viranhaltijan, hyvinvointialueen työntekijän ja muiden toimijoiden edustajien vastuulla.

Luottamushenkilöt olivat kyselyssä keskenään erittäin samanmielisiä etenkin päätöksenteon epävirallisten verkostojen ja yhteistyöfoorumien merkityksestä sekä valtion ohjauksen toimivuudesta. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Pirkanmaan hyvinvointialueen toimielimien työtä täydentävät epäviralliset yhteistyöverkostot ja -kokoukset ovat tervetulleita ja parantavat hyvinvointialueen päätöksenteon toimintaa. Niiden nähtiin myös kehittävän tiedonkulkua ja parantavan eri toimijoiden (viranhaltijat, poliittiset ryhmät, eri toimielimet) välistä luottamusta.

Vastaavasti huomattavan suuri osa luottamushenkilöistä suhtautui kriittisesti valtion hyvinvointialueisiin kohdistaman ohjauksen toimintatapoihin ja valtioon hyvinvointialueiden tavoitteiden tukijana. Luottamushenkilöiden vastausten perusteella monet valtion ohjauksen ongelmat ovat rakenteellisia ja johtuvat hyvinvointialueiden rahoitusmallista, jonka nähtiin olevan ristiriidassa alueiden itsehallinnon kanssa. Monet vastaajista vaativat koko rahoitus- ja ohjausmallin uudistamista. Vaikka noin kolmasosa luottamushenkilöistä koki Pirkanmaan hyvinvointialueen pystyvän vaikuttamaan valtion ohjauksen sisältöihin ja toimintatapoihin, koettiin ohjaus ennen kaikkea sanelevaksi ja tempoilevaksi. Sitä

toivottiin kehitettävän nykyistä vuorovaikutteisemmaksi, paremmin alueiden omia tavoitteita tunnistavaksi ja tukevaksi sekä yhdenvertaisemmaksi.

Luottamushenkilöiltä kysyttiin myös mielipidettä siitä, mitkä olisivat heidän mielestään parhaat tavat hillitä demokraattiseen päätöksentekoon liittyviä kustannuksia. Tulosten perusteella luottamushenkilöt priorisoisivat säästökohteina toimielinten kokousten muuttamista yhä enemmän etäkokouksiksi. Kokousmääriin he eivät tekisi vähennyksiä. Toiseksi eniten ääniä saanut säästökohde oli toimielinten jäsenmäärien vähentäminen. Jäseniä oltaisiin valmiita vähentämään etenkin valiokunnista.

Kyselyn lopuksi luottamushenkilöt saivat antaa ns. kouluarvosanan (asteikko 4–10) Pirkanmaan hyvinvointialueen päättäjäkokemukselle. Päättäjäkokemus on useiden eri asioiden summana syntyvä kokemuspohjainen tunne. Luottamushenkilöiden päättäjäkokemukselle antamien arvosanojen keskiarvo oli 6,75. Kouluarvosanojen asteikolla vastaava numeerinen arvo jää hieman alle tyydyttävän arvosanan. Numero seitsemän (7) oli myös kaikista eniten ääniä saanut vaihtoehto.

Luottamushenkilöt toivat kyselyssä esiin useita poliittisten päätöksentekorakenteen kehittämiskohteita. Kyselyä ei kuitenkaan tule tulkita viestiksi Pirkanmaan hyvinvointialueen päätöksenteon tai päätöksentekorakenteen epäonnistumisesta. Kyselyn tavoitteena on ollut nostaa esiin etenkin luottamushenkilöiden kokemia haasteita, jotta niihin on mahdollista reagoida tulevaisuudessa. Arviot päätöksenteon toimivuudesta perustuvat kokemuksiin vuosilta 2022 ja 2023, jolloin monet päätöksentekoon liittyvät rakenteet ja toimintamallit ovat olleet vasta kehitys- ja kokeiluvaiheessa. Demokraattisen päätöksenteon kyselystä saatavat tiedot ovat erittäin merkityksellisiä, sillä ne kertovat, kuinka erilaisten asioiden kehittämisessä on onnistuttu ja minkä teemojen parissa tulee tehdä erityisesti töitä tulevina vuosina, kun hyvinvointialueen päätöksenteon toimintatavat alkavat vakiintua. Kehittäminen jatkuu tukenaan laajasti kokemuspästä tietoa.

Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tuloksia käsitellään hyvinvointialueen johtoryhmissä ja poliittisissa toimielimissä maaliskuussa 2024. Kyselyn tuloksia on huomioitu myös esimerkiksi valiokuntien vuoden 2024 kehittämissuunnitelmassa sekä helmikuussa 2024 aluevaltuuston päätöksentekoon edenneissä hyvinvointialueen hallintosäännön muutoksissa. Tämän raportin kirjoittamisen aikaan



suunnitteilla on myös useita muita kokonaisuuksia, joiden kehittäminen perustuu tai syvenee Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tulosten perusteella. Aluehallitus määrittää, muodostetaanko kyselyssä esiin nousseiden kehittämistarpeiden valmisteluun erillistä poliitikkojen ja viranhaltijoiden yhteistyöryhmää, jonka vastuulla on valmistella päätöksentekorakenteeseen liittyviä muutoksia.

Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen päätöksentekorakenne on toimielimien lisäksi kokoelma erilaisia ohjeita, sääntöjä, toimintakulttuureja, teknisiä järjestelmiä sekä ennen kaikkea erilaisilla taustoilla ja monipuolisella asiantuntemuksella varustettuja ihmisiä. Hyvinvointialueiden demokraattiseen päätöksentekoon kohdistuu sekä sisäisiä että ulkoisia odotuksia ja paineita. Kokonaisuuden toiminta vaatii monipuolisen asiantuntemuksen lisäksi erinomaista vuorovaikutusta, keskinäistä luottamusta sekä kykyä ja halua etsiä ja löytää haasteisiin sopivia ratkaisuja. Päätöksenteon uudistamista tulee tehdä yhteistyönä rohkeasti, mutta suunnitelmallisesti.

