



Yhteenvetoraportti: Pirkanmaan hyvinvointialueen demokratiarakenteen kehittämisprojekti 2023–2025

Pirkanmaan hyvinvointialue, hallinto

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
1.1	Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma 2023–2025.....	2
2	Demokratiarakenteen kehittämisprojektin vaiheistus ja työskentelytavat	3
3	Demokraattisen päätöksenteon kysely Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamushenkilöille	7
3.1	Kyselyn keskeisimmät tulokset	7
4	Demokratiarakenteen kehittämisprojektin käynnistyminen, tavoitteet ja projektirakenne	8
4.1	Ohjausryhmä	9
4.2	Valmistelutyöryhmä	10
4.3	Viranhaltijoiden ja työntekijöiden muu osallistuminen	11
5	Luottamushenkilöiden työpajat ja ohjausryhmän linjaukset painopisteistä	12
5.1	Ohjausryhmän linjaukset työn painopisteistä	14
6	Päätösehdotusten valmistelu ja ohjausryhmän syksyn 2024 päätökset	15
6.1	Hyvinvointialueen laajennetun johtoryhmän kysely ja työpaja	15
6.2	Ohjausryhmän työpaja 27.8.2024 ja kokous 23.9.2024	16
7	Projektin tulokset	17
7.1	Hallintosääntömuutokset ja toiminnalliset kehittämissuositukset	18
7.2	Päätäjäkokemuksen kehittyminen	20
7.3	Opit ja kokemukset osallistavasta projektityöskentelystä	21
8	Tulosten toimeenpano ja jatkotyöskentely	22
8.1	Valiokuntaohjelma valtuustokaudelle 2025–2029	23
8.2	Vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelma	24
9	Lopuksi: Demokraattisen päätöksenteon jatkuva kehitystyö	26

1 Johdanto

Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon rakenteita ja toimintatapoja tarkasteltiin vuosina 2023–2025 Demokratiarakenteen kehittämisprojektin ja siihen kytkeytyneiden kehittämiskokonaisuuksien kautta. Tarkasteluun ja kehittämiseen osallistui suuri joukko hyvinvointialueen luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja työntekijöitä. Projekti ja sen osallistava, avoin ja monipuolisesti erilaisia menetelmiä hyödyntänyt toteutustapa saivat myönteisen vastaanoton niin luottamushenkilöiltä kuin viranhaltijoilta ja päätösvalmistelijoilta.

Laaja-alainen ja hyvässä hengessä sujunut yhteistyö mahdollisti kokonaisuuden johdonmukaisen ja tavoitteellisen etenemisen. Projektin tuloksena syntyi joukko hyvinvointialueen demokraattista (edustuksellista) päätöksentekoa uudistaneita hallintosääntö-, rakenne- ja toimintatapamuutoksia.

Tässä yhteenvetoraportissa on kuvattu Demokratiarakenteen kehittämisprojektin vaiheet projektin valmistelusta tulosten toimeenpanoon ja jatkotyöskentelyyn. Yhteenveto perustuu projektissa tuotettuihin raportteihin sekä muuhun aineistoon, josta osa on lisätty tämän dokumentin liitteiksi. Yhteenvedon on koonnut projektisuunnittelija Jari Mäkäläinen.

1.1 Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma 2023–2025

Aluevaltuusto hyväksyi Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäisen strategian 5.12.2022. ”Tärkeintä on ihminen” -hyvinvointialuestrategiaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamisen tueksi laadittiin toimeenpano-ohjelma, jonka aluehallitus hyväksyi 14.2.2023. Yksi strategian kärjistä oli ”Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue”, jonka omistajiksi nimettiin konsernipalvelujohtaja Juhani Sand ja hallintojohtaja Vuokko Ylinen. Kärjen alle kytkettiin toimeenpano-ohjelmassa tavoite ”Hallintomalli¹ tukee tehokasta päätöksentekoa ja poliittisen päätöksenteon malli on selkeä”.

¹ Hallintomallilla tarkoitetaan hyvinvointialueen päätöksenteko- ja johtamisrakenteiden sekä päätöksentekoa ja johtamista ohjaavien tavoitteiden, periaatteiden ja sääntöjen kokonaisuutta.

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma konkretisoi työtä päätöksenteon ja johtamisen rakenteiden ja toimintatapojen kehittämiseksi. Aluehallitus hyväksyi ohjelman 9.10.2023 (§ 272). Siihen kuului olennaisena osana hyvinvointialueen demokraattisen päätöksentekojärjestelmän rakenteiden ja toimintatapojen arviointi, jonka toteuttamisesta kirjattiin seuraavasti:

”Päätöksenteon toimivuuden kannalta keskeistä on määrittää poliittisen ohjauksen tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat ja poliittisen sekä palveluntuotannollisen päätöksenteon kohdentuminen, päätösvalta ja vastuut erilaisissa asiakysymyksissä. Arviointia tehdään niin aluevaltuuston, valiokuntien, aluehallituksen kuin sen jaostojen näkökulmista.” (Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma 2023, 21)

Ohjelmassa linjattiin, että arviointi ja sen perusteella mahdollisesti tehtävät toimenpiteet toteutetaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa erilaisia työskentelytapoja hyödyntäen.

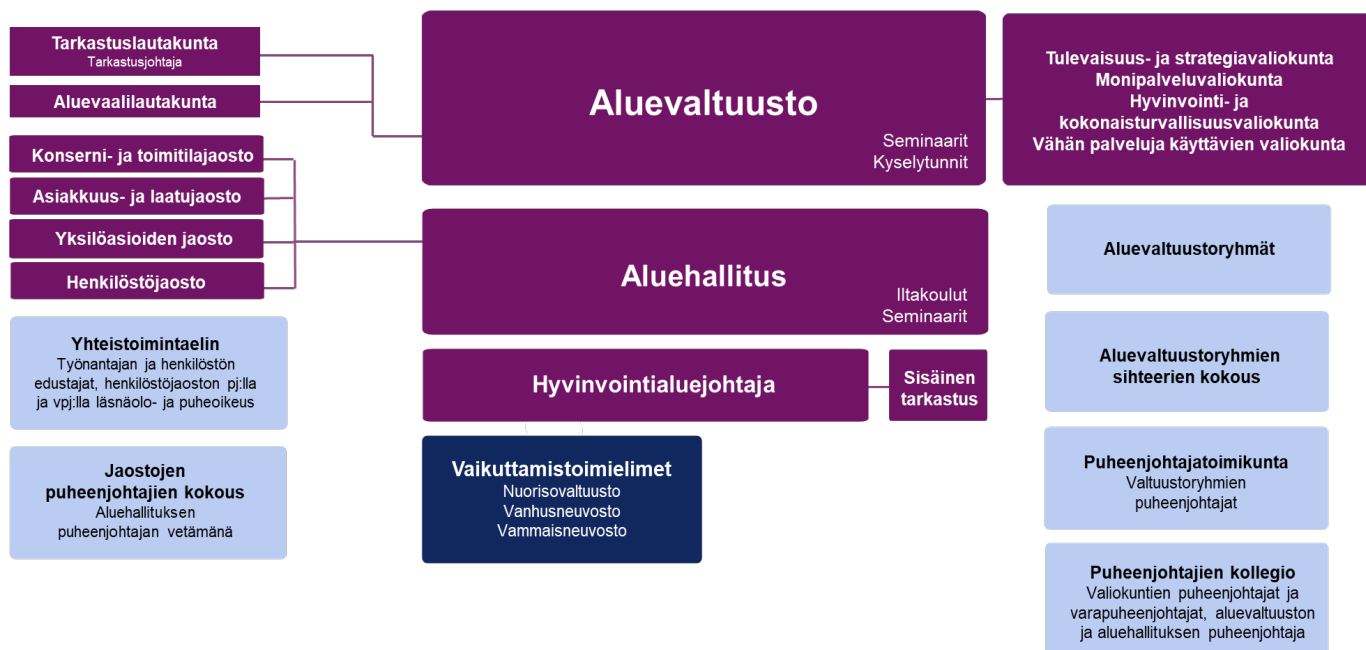
2 Demokratiarakenteen kehittämisprojektin vaiheistus ja työskentelytavat

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma toimi lähtölaukauksena Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattisen päätöksentekojärjestelmän (kuva 1) tarkastelulle ja uudistamiselle, jota toteutettiin Demokratiarakenteen kehittämisprojektissa.

Päätöksenteon rakenteiden ja toimintatapojen arviointi ja kehittäminen alkoi loppuvuonna 2023 ja jatkui vuoden 2025 loppupuolelle saakka. Tänä aikana poliittista toimielinrakennetta sekä sitä tukevien yhteistyöverkostojen toimintaa on arvioitu useista eri näkökulmista. Projektin keskeisimmät vaiheet on kerätty kuvaan 2, minkä lisäksi ne on käsitelty tiiviisti alla. Vaiheiden sisällöt on kuvattu laajemmin luvuissa 3–8.

Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen valmistelu- ja päätöksentekorakenne valtuustokaudella 2022–2025 on havainnollistettu kuvassa 1. Aluevaltuuston alaisuudessa toimi neljä valiokuntaa ja aluehallituksen alaisuudessa neljä jaostoa. Hyvinvointialueella toimi lisäksi tarkastuslautakunta, aluevaalilautakunta, kolme lakisääteistä asukkaiden vaikuttamistoimielintä ja joukko poliittisten toimielinten

työskentelyä tukevia yhteistyörakenteita, kuten aluevaltuustoryhmien puheenjohtajien puheenjohtajatoimikunta, valiokuntien puheenjohtajien kollegio ja jaoston puheenjohtajien kokous.



Kuva 1. Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen päätöksentekorakenne valtuustokaudella 2022–2025

Päätöksentekorakenteen toiminnan kartoitus alkoi 6.11.–4.12.2023 laajalla poliittisille luottamushenkilöille suunnatulla Demokraattisen päätöksenteon kyselyllä, jonka toteutus ja tulokset esitellään tarkemmin luvussa 3 ja liitteessä 2. Vastausten analyysi toi esiin tarpeen systemaattiselle demokraattisen päätöksentekorakenteen kehittämiseksi. Osaltaan päätöstä Demokratiarakenteen kehittämisprojektin valmistelusta vauhdittivat aluevaltuutettujen ja valtuustoryhmien toiveet.

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin projektisuunnitelma (luku 4) vietiin aluehallituksen käsittelyyn 11.3.2024 (§ 79). Se käynnisti projektin, vahvisti tavoitteet ja projektirakenteen ja päätti, että kehittämistyö toteutetaan siten, että kokonaisuuteen liittyvä valmistelu toteutuu pääosin lokakuuhun 2024 mennessä.

Maaliskuussa 2024 käynnistetyn projektin alkuvaiheessa järjestettiin viisi luottamushenkilöiden työpajaa (luku 5), joiden tulokset analysoitiin ja raportoitiin kesän aikana (liite 3). Kesäkuussa hyvinvointialueen laajennettu johtoryhmä kommentoi päätöksentekorakennetta erillisessä kyselyssä (luku 6).

Elokuussa 2024 järjestettiin kaksi työpajaa, joissa käsiteltiin projektin tuloksiksi hahmoteltuja muutosehdotuksia (luku 6). Toinen työpajoista oli suunnattu hyvinvointialueen laajennetulle johtoryhmälle, toinen projektin ohjausryhmälle. Se valitsi muutosehdotukset, jotka etenivät aluehallitukseen ja edelleen aluevaltuustoon. Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tulokset (luku 7) hyväksyttiin aluevaltuustossa 28.10.2024 (§ 104).

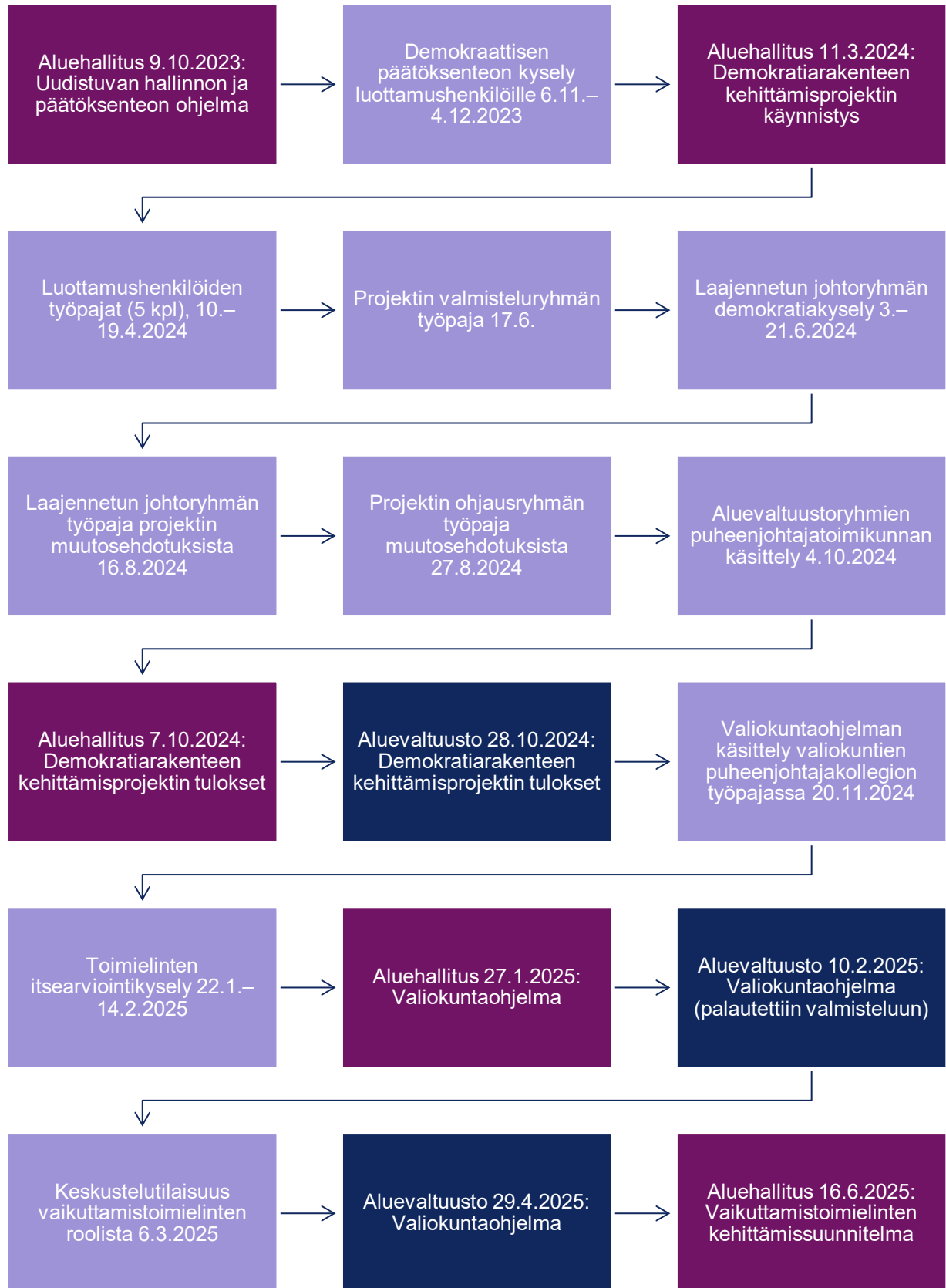
Hyväksytyjen hallintosääntömuutosten pohjalta käynnistettiin uuden valiokuntaohjelman (luku 8) valmistelu. Se tuotiin aluevaltuustoon ensimmäisen kerran 10.2.2025 (§ 21). Valtuusto kuitenkin palautti ohjelman jatkovalmisteluun edellyttäen, että erityisesti valiokuntien ja vaikuttamistoimielinten yhteistyöhön liittyviä kirjauksia tarkastellaan. Valiokuntaohjelma hyväksyttiin valtuustossa 29.4.2025 (§ 32).

Valiokuntien ja vaikuttamistoimielinten yhteistyötä käsiteltiin osana laajempaa vaikuttamistoimielinten työn kehittämistä (luku 8). Sen tuloksena valmisteltiin Vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelma -niminen dokumentti, jonka aluehallitus käsitteli ja hyväksyi 16.6.2025 (§ 201).

Syksyllä 2025 kaikki Demokratiarakenteen kehittämisprojektin 28.10.2024 hyväksytyt tulokset sekä 29.4.2025 hyväksytty valiokuntaohjelma ovat tulleet voimaan.

Vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelman mukainen työskentely on käynnissä. Yhteenvetoraportin julkaisu merkitsee Demokratiarakenteen kehittämisprojektissa tehdyn työskentelyn päätöstä ja projektin oppien yhteen kokoamista (luvut 7 ja 9). Työskentely päätöksenteon rakenteiden ja toimintatapojen hiomiseksi kuitenkin jatkuu Pirkanmaan hyvinvointialueella myös tämän jälkeen (luku 9).

Pirkanmaan hyvinvointialue



Kuva 2. Demokratiarakenteen kehittämisprojektin eteneminen: aluevaltuusto- ja -hallituskäsittelyt sekä merkittävimmät vuorovaikutustapahtumat.

3 Demokraattisen päätöksenteon kysely Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamushenkilöille

Demokraattisen päätöksentekorakenteen kehittämisen pohjaksi Pirkanmaan hyvinvointialue selvitti 6.11.2023–4.12.2023 poliittisten luottamushenkilöiden näkemyksiä hyvinvointialueen päätöksentekorakenteesta ja päätöksentekoon liittyvien vastuiden ja tehtävien jakautumisesta toimielinten välillä. Selvitys tehtiin Demokraattisen päätöksenteon kysely Pirkan luottamushenkilöille -nimisellä Microsoft Forms -kyselyllä.

Syväluotaavan kyselyn 55 kysymystä jakoutuivat teemoiteltuihin osioihin, joita oli yhteensä kymmenen. Ne olivat:

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

Kysely suunnattiin hyvinvointialueen kaikille poliittisille luottamushenkilöille, pois lukien varajäsenet. Yhteensä kohderyhmään kuului noin 130 henkilöä, joista 78 vastasi. Vastajamäärä sekä vastausten laatu olivat erinomaiset.

3.1 Kyselyn keskeisimmät tulokset

Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tulokset koottiin laajaan raporttiin, joka esiteltiin aluevaltuuston seminaarissa 4.3.2024 sekä aluehallitukselle 11.3.2024 yhdessä Demokratiarakenteen kehittämisprojektin projektisuunnitelman kanssa (§ 79).

Erityisen vahvasti kyselyssä nousi esiin toive aluevaltuuston aseman vahvistamisesta hyvinvointialueen toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavana toimielimenä. Sen päätösvallan lisäämiseen viittaavia tuloksia esiintyi lähes kaikissa kyselyn teemoissa.

Toisaalta tulokset kertoivat, että hyvinvointialueen toimielinrakenne näyttäytyi vähintään osittain vaikeatulkintaisena ja jäsentymättömänä suurelle osalle poliittisia luottamushenkilöitä. Tunnistetut kehitystarpeet olivat sekä rakenteellisia että sisällöllisiä. Vastaajat toivoivat selkeyttä etenkin valiokuntien asemaan osana päätöksentekojärjestelmää ja työtapoihin, jotka vaihtelivat valiokunnittain. Samoja toiveita liitettiin myös jaostojen rakenteen ja toiminnan kehittämiseen. Aluehallituksen aseman nähtiin olevan selkeämpi kuin muilla toimielimillä.

Yksimielisimpiä kyselyn vastaajat olivat siitä, että erilaisten poliittisten luottamushenkilöiden yhteistyöverkostojen, kuten valtuustoryhmien puheenjohtajatoimikunnan, vaikutukset päätöksentekoon olivat myönteisiä. Näkemys valtion hyvinvointialueisiin kohdistamasta ohjauksesta puolestaan oli negatiivinen.

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajat arvioivat hyvinvointialueen päättäjäkokemusta kokonaisuutena. Aihetta lähestyttiin useasta näkökulmasta. Luottamushenkilöiden päättäjäkokemukselle antamien ”kouluarvosanojen” (asteikko 4–10) keskiarvo oli 6,75. Päättäjien kuormittuneisuus oli yleistä. Omaksuttavan aineiston määrä oli vastaajien kokemuksen mukaan yksi suurimmista, tai suurin, luottamustehtävän kuormittavuutta lisäävistä tekijöistä.

Tulokset osoittivat poliittisten luottamushenkilöiden olevan kiinnostuneita ja halukkaita osallistumaan päätöksenteon rakenteiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Kyselyn tuloksia esiteltiin hyvinvointialueen johtoryhmissä ja poliittisissa toimielimissä maaliskuussa 2024. Samanaikaisesti valmisteltiin Demokratiarakenteen kehittämisprojektin käynnistämistä.

4 Demokratiarakenteen kehittämisprojektin käynnistyminen, tavoitteet ja projektirakenne

Tavoitteellisen ja suunnitelmallisen etenemisen turvaamiseksi demokraattisen päätöksentekorakenteen kehittämistyö päätettiin projektoida. Alustava projektisuunnitelma käsiteltiin hyvinvointialueen johtoryhmässä 27.2.2024 yhdessä Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tulosten kanssa. Johtoryhmä nimesi alkavan projektin ohjausryhmän viranhaltijajäseniksi hyvinvointialuejohtaja Marina Erholan, konsernipalvelujohtaja Juhani Sandin ja hallintojohtaja Vuokko Ylisen. Ohjausryhmän

asiantuntijasihteeriksi tuli projektisuunnittelija Jari Mäkäläinen. Projektin suunnitteluvastuu sijoittui hyvinvointialueen hallintoon, jossa työtä johti hallintojohtaja Ylinen.

Hyvinvointialueen johtoryhmän jälkeen projektisuunnitelmaa käsiteltiin aluevaltuustoryhmien puheenjohtajatoimikunnassa 1.3.2024.

Puheenjohtajatoimikuntaa pyydettiin välittämään aluevaltuustoryhmissä eteenpäin pyyntöä valita kustakin valtuustoryhmästä ehdotus edustajasta/edustajista projektin ohjausryhmään.

Aluehallitus käynnisti Demokratiarakenteen kehittämisprojektin 11.3.2024. Samalla se hyväksyi projektisuunnitelman sisältämän ohjaus- ja valmistelurakenteen, nimesi ohjausryhmän luottamushenkilöjäsenet ja valitsi heistä ohjausryhmän puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Aluehallitus myös vahvisti projektin tavoitteet. Aluehallituksen päätöksen mukaisesti Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tavoitteena oli:

- parantaa hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon toimivuutta ja tehokkuutta,
- selkeyttää toimielinten tehtäviä, vastuita ja asemaa osana päätöksenteon kokonaisuutta ja
- parantaa hyvinvointialueen luottamushenkilöiden päättäjäkokemusta.

4.1 Ohjausryhmä

Aluehallituksen päätöksellä Demokratiarakenteen kehittämisprojektin ohjausryhmässä olivat edustettuina aluevaaleissa 2022 edustajia valtuustoon saaneiden valtuustoryhmien edustajat sekä hyvinvointialueen virkajohtoa.

Ohjausryhmään kuuluivat seuraavat luottamushenkilöjäsenet:

- Jari Andersson (KOK), ohjausryhmän puheenjohtaja
- Roope Lehto (SDP), ohjausryhmän varapuheenjohtaja
- Kari-Matti Hiltunen (KOK)
- Johanna Loukaskorpi (SDP)
- Sami Kymäläinen (PS)
- Milka Hanhela (VAS)
- Iiris Suomela (VIHR)
- Petra Schulze-Steinen (KESK)

- Sirpa Pursiainen-Hautala (KD)

Lisäksi aluehallitus vahvisti ohjausryhmän viranhaltijajäseniksi:

- hyvinvointialuejohtaja Marina Erholan
- konsernipalvelujohtaja Juhani Sandin
- hallintojohtaja Vuokko Ylisen (ohjausryhmän esittelijä).

Ohjausryhmän kokouksiin osallistuivat myös ryhmän asiantuntijasihteerinä toiminut projektisuunnittelija Jari Mäkäläinen sekä teknisenä sihteerinä toiminut johdon assistentti Susanna Segerman.

Ohjausryhmän tehtävänä oli määrittää kehittämisen teemat ja niiden tavoitteet. Se ohjasi, seurasi ja arvioi valmisteluryhmän työtä ja kytki kehittämistyön poliittiseen ja viranhaltijapäätöksentekoon ja Pirkan toiminnan ohjaukseen. Ohjausryhmä kokousti projektin aikana yhteensä kuusi kertaa. Ensimmäinen kokous järjestettiin 25.3.2024 ja viimeinen kokous 19.3.2025. Kokousten lisäksi ohjausryhmä kokoontui työpajaan projektin tuottamista muutosehdotuksista 27.8.2024. Ohjausryhmän työskentely oli aktiivista ja sitoutunutta.

4.2 Valmistelutyöryhmä

Valmistelutyöryhmän ja sen osana toimineen ”työnyrkin” tehtävänä oli suunnitella ja toteuttaa aluehallituksen ja projektin ohjausryhmän määrittämiä tavoitteita sekä vastata projektiin liittyvien käytännön järjestelyiden (mm. kokousvaraukset, työpajatilaisuuDET) hoitamisesta. Työryhmä valmisteli ja järjesti projektiin liittyvät kyselyt, työpajat ja ohjausryhmän kokoukset ja analysoi niiden tulokset. Sen jäsenet vastasivat projektiin kuuluvien raporttien sekä esittelymateriaalien laadinnasta.

Kerätyn materiaalin pohjalta työryhmä tuotti ohjausryhmän linjattavaksi vaihtoehtoisia ja toisiaan tukevia muutosehdotuksia ja suosituksia (ml. hallintosääntömuutokset) ja arvioi niiden vaikutuksia.

Valmisteluryhmä koostui yhteensä 14 Pirkan viranhaltijasta ja työntekijästä, jotka osallistuivat työskentelyyn sekä yhteisissä kokouksissa että omalla valmistelutyöpanoksellaan. Työryhmä kokoontui sekä täydellä kokoonpanollaan että usein pienemmillä kokoonpanoilla. Lisäksi se järjesti kesällä 2024 oman työpajansa,

jossa hahmoteltiin ensimmäisiä vaihtoehtoja poliittiseen päätöksentekoon ehdotettaviksi päätöksentekorakenteen ja hallintosäännön muutoksiksi.

Valmistelutyöryhmän puheenjohtajana toimi hallintopalvelujohtaja Miia Luukko.

Valmisteluryhmän työ perustui tiiviiseen yhteistyöhön useiden henkilöiden välillä.

Projektisuunnittelija Jari Mäkäläinen toimi linkkinä ohjausryhmän ja valmistelutyöryhmän välillä.

4.3 Viranhaltijoiden ja työntekijöiden muu osallistuminen

Demokratiarakenteen kehittämisprojektiin osallistui suuri joukko Pirkanmaan hyvinvointialueen viranhaltijoita ja työntekijöitä useilta tehtävä- ja toimialueilta. Tiiviimmin mukana kehittämisessä olivat ohjausryhmän ja valmisteluryhmän jäsenet. Projektia käsiteltiin aktiivisesti hyvinvointialueen johtoryhmässä, tehtäväalueiden johtoryhmissä ja muissa hallinnon verkostoissa. Tilanteesta ja käsittelyfoorumista riippuen näiden verkostojen ja ryhmien tehtävänä oli tehdä linjauksia, valmistella seuraavia toimenpiteitä tai välittää tai tuottaa tietoa.

Demokratiarakenteen tarkastelun ja uudistamisen saamaa painoarvoa kuvastaa osaltaan hyvinvointialueen johtoryhmän tiivis osallistuminen projektiin. Projektia ja siihen liittyvää kehittämistä käsiteltiin yhteensä yhdeksässä johtoryhmäkokouksessa 31.10.2023–3.6.2025, minkä lisäksi kolme johtoryhmän jäsentä kuului projektin ohjausryhmään.

Hyvinvointialueen johtoryhmän käsittelyt (kuva 3) kytkeytyivät luontevalla tavalla projektin ns. nivelvaiheisiin. Johtoryhmä linjasi ja ohjeisti projektisuunnitelman valmistelua sekä käsitteli useaan otteeseen kehittämisen tuloksia.

Hyvinvointialueen johtoryhmän käsittelyt

- 31.10.2023 Hallinnollisen päätöksentekorakenteen kyselyt (ml. Demokraattisen päätöksenteon kysely)
- 27.2.2024 Kyselyn tulokset ja demokratiarakenteen kehittäminen
- 6.5.2024 Projektin tilannekatsaus
- 24.9.2024 Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tuloksia
- 1.10.2024 Demokratiarakenteen kehittämistyön raportti sekä siihen liittyvät hallintosääntömuutokset
- 8.10. Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tuloksia (Laajennettu jory)
- 14.1.2025 Valiokuntaohjelma
- 1.4.2025 Valiokuntaohjelma
- 3.6.2025 Vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelma ja toimintaedellytykset

Kuva 3. Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tai siihen liittyvien toimenpiteiden käsittelyt hyvinvointialueen johtoryhmässä.

Myös tehtäväalueiden johtoryhmät käsittelivät projektia useampaan kertaan. Näiden johtoryhmäkäsittelyjen tavoitteena oli levittää tietoa työskentelyn etenemisestä sekä hakea näkemyksiä työn jatkolle. Johtoryhmäkäsittelyjen ja ohjaus- ja valmisteluryhmien kokousten lisäksi työskentelyn suuntaviivoja linjattiin hallintojohtaja Vuokko Ylisen johtamassa hallinnon johtotiimissä.

5 Luottamushenkilöiden työpajat ja ohjausryhmän linjaukset painopisteistä

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin alkuvaiheen merkittävin ponnistus olivat viisi luottamushenkilöille suunnattua työpajaa, jotka järjestettiin 10.–19.4.2024.

Tilaisuuksien tavoitteena oli syventää ymmärrystä demokraattisen päätöksenteon rakenteellisista ja toiminnallisista haasteista ja niiden vaikutuksista luottamushenkilöiden työhön. Työpajat järjestettiin yhdessä KPMG:n konsulttien kanssa. He vastasivat työpajojen fasilitoinnista sekä osallistuivat työpajojen ja niissä käsiteltyjen teemojen ja kysymysten suunnitteluun. Lisäksi konsultit osallistuivat työpajojen tulosten raportointiin.

Työpajoissa käsiteltiin viittä teemaa, yksi kussakin työpajassa. Teemat ja työpajoissa käsitellyt näkökulmat olivat:

- 1) Aluevaltuuston ja aluehallituksen päätösvalta-, vastuu- ja tehtävärajojen tarkastelu
 - näkökulmat: strategisuus ja päätösvalta, toimintamallit ja vuorovaikutus, tiedonkulku ja roolit
- 2) Valiokuntamalliin liittyvät rakenteelliset muutokset ja valiokuntien vaikuttavuuden vahvistaminen
 - näkökulmat: vaikuttavuus, teemat ja työnjako, rakenne ja toimintatavat
- 3) Jaostojen aseman selkeyttäminen ja suhde aluehallituksen toimintaan ja päätöksentekoon
 - näkökulmat: jaostojen ja aluehallituksen välinen yhteys, jaostojen asema ja työnjako, käytännön toiminnan tehokkuus
- 4) Aluehallituksen puheenjohtajan ja aluevaltuuston puheenjohtajiston tehtävänkuvien muutokset
 - näkökulmat: tehtävänkuvien mahdollisen muutoksen halutut hyödyt, tiedonkulun ja avoimuuden vahvistaminen, muutoksen läpivienti ja sen vaikutukset
- 5) Pirkan luottamushenkilöiden päättäjäkokemuksen parantaminen.
 - näkökulmat: virkajohdon ja toimielinten vuorovaikutus, tiedonkulun ja avoimuuden vahvistaminen, luottamushenkilöiden rooli ja toiminnan tuen muodot

Tilaisuuksiin osallistui yhteensä 60 Pirkan luottamushenkilöä. Työpajakohtaiset osallistujamäärät vaihtelivat 10 ja 14 osallistujan välillä. Osallistujat saivat ennen työpajaa teemaan liittynyttä taustamateriaalia sekä Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tulosraportin. Aluevaltuustoryhmien tekemän sopimuksen mukaisesti aluevaltuustossa edustettuna olleiden poliittisten ryhmien paikkamäärät työpajoissa jakautuivat valtuustoryhmien koon perusteella. Myös yhden henkilön muodostamilla valtuustoryhmillä oli oikeus osallistua valitsemaansa työpajaan. Kaikki ryhmät eivät kuitenkaan käyttäneet kaikkia niille varattuja paikkoja.

Työpajat perustuivat osallistujien pienryhmäkeskusteluihin, jotka toteutettiin ns. rastikiertomenetelmällä. Näin kaikki osallistujat saivat käsiteltyä kaikkia esillä olleita kysymyksiä/näkökulmia.

Osallistujat sekä työpajoissa kirjureina toimineet projektin valmisteluryhmän jäsenet kuvailivat työpajatilaisuuksia avoimiksi ja keskusteluja aktiivisiksi. Muutamat aiheet

herättivät keskustelua yli työpajojen teemarajojen. Tällaisia olivat muun muassa valiokuntien toimintatapojen ja vaikuttavuuden parantaminen sekä valiokuntien ja aluevaltuuston välisen yhteyden tiivistäminen, Pirkan hyvinvointialuestrategian linjaavuuden lisääminen, aluevaltuuston aseman vahvistaminen sekä päätöksenteon valmistelu- ja taustamateriaalien kehittäminen.

Työpajakohtaiset tulokset koottiin yhteiseen raporttiin, joka toimitettiin kaikille aluevaltuustoryhmille ja työpajoihin osallistuneille luottamushenkilöille toukokuussa 2024. Työpajojen ja kyselyjen tulokset toimivat pohjana valmisteluryhmän tuottamille demokraattisen päätöksenteon rakenteellisille ja toiminnallisille muutosehdotuksille.

5.1 Ohjausryhmän linjaukset työn painopisteistä

Ohjausryhmä käsitteli työpajojen tuloksia kokouksessaan 31.5.2024. Se linjasi, että jatkotyöskentelyssä valmisteluryhmän tuli selvittää ja valmistella muutosvaihtoehtoja, jotka liittyvät:

- aluevaltuuston aseman ja roolin vahvistamiseen
- aluevaltuuston ja valiokuntien yhteistyön tiivistämiseen
- valiokuntien jäsenmäärään ja kokoonpanoon
- valiokuntien määrän ja tehtävien uudelleenmäärittelyyn (ml. valiokuntien "elämänkaarimalli")
- aluehallituksen ja aluevaltuuston puheenjohtajien tehtäväkuvien mahdollisten muutosten vaikutuksiin ja kustannuksiin
- toimielinten välisen tiedonkulun kehittämiseen ja epävirallisten yhteistyörakenteiden sekä valtuustoryhmien rooliin
- aluevaltuustoryhmästä eroamiseen ja uuden valtuustoryhmän perustamiseen
- jaostojen toiminnan tarkasteluun erityisesti aluehallituksen ja jaostojen välisen tiedonkulun kannalta.

Edellä kuvatun listan ohella ohjausryhmä arvioi, että jatkotyöskentelyssä voidaan tarpeen mukaan ottaa huomioon myös muita esiin nousseita kehitystarpeita ja muutosehdotuksia. Niin kutsutun lautakuntamallin valmistelu jätettiin ohjausryhmän linjauksen mukaisesti pois jatkoselvitettävistä vaihtoehtoista. Valmistelu päätettiin tältä osin kohdistaa aluevaltuuston ja valiokuntien työskentelyn rakenteisiin.

Toimielinrakennetta kuitenkin tarkasteltiin läpi projektin kokonaisuutena tarkoituksenmukaisimpia rakenteellisia ja toiminnallisia ratkaisuja etsien.

6 Päätösehdotusten valmistelu ja ohjausryhmän syksyn 2024 päätökset

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tavoitteena oli alusta alkaen havaita demokraattisen päätöksenteon rakenteiden ja toimintatapojen mahdollisia haasteita sekä vastata niihin konkreettisilla muutosehdotuksilla. Niiden valmistelu alkoi touko-kesäkuussa 2024, kun luottamushenkilöiden työpajojen tulokset oli analysoitu. Muutosehdotuksia työstettiin läpi kesän ja alkusyksyn useissa eri tilaisuuksissa.

6.1 Hyvinvointialueen laajennetun johtoryhmän kysely ja työpaja

Johtavat viranhaltijat ottivat osaa projektiin mm. kesäkuussa 2024 toteutetun kyselyn sekä elokuussa 2024 järjestetyn työpajan kautta. Kysely suunnattiin hyvinvointialueen laajennetulle johtoryhmälle, joka pääsi luottamushenkilöiden tavoin arvioimaan demokraattisen päätöksenteon rakenteiden ja käytänteiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta eri näkökulmista. 15 kysymyksestä koostuneessa kyselyssä painottuivat kehittämistoiveet ja -tarpeet.

Kyselyyn vastasi 17 henkilöä, joiden vastaukset täydensivät luottamushenkilöiden työpajojen sekä 17.6. järjestetyn valmisteluryhmän työpajan tuloksia. Etenkin toimielinten työskentelyn ja vaikuttavuuden kehittämistä käsittelevissä kysymyksissä monet viranhaltijoiden vastauksista vastasivat varsin tarkoin luottamushenkilöiden aiemmin esittämiä näkemyksiä. Toisaalta sekä viranhaltijat että luottamushenkilöt esittivät useita vaihtoehtoisia näkemyksiä kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista.

Kyselyn vastaukset pohjustivat osaltaan 16.8.2024 järjestettyä laajennetun johtoryhmän työpajaa. Sen tavoitteena oli esitellä johtoryhmälle projektin valmisteluryhmän tuottamat muutosehdotukset, arvioida ehdotusten toteutuskelpoisuutta ja vaikutuksia sekä tarpeen mukaan parantaa ja täydentää olemassa olevia ehdotuksia ja/tai ideoida vaihtoehtoisia muutoksia. Pohjaehdotusten arvioinnin kriteeriksi määriteltiin se, olivatko ehdotukset sellaisia, että suunnitelmallisesti toteutettuna ne

- parantavat demokraattisen päätöksenteon toimivuutta ja tehokkuutta ja/tai
- selkeyttävät toimielinten tehtäviä, vastuita ja/tai asemaa tai koko demokraattista päätöksentekoprosessia.

Työpajassa johtoryhmälle esiteltiin yhteensä 19 vaihtoehtoista muutosehdotusta, jotka koskettivat kaikkia Pirkanmaan hyvinvointialueen toimielimiä sekä osaa niiden toimintaa tukevista luottamushenkilöiden yhteistyöverkostoista. Eniten muutosehdotuksia kohdistui valiokuntien rakenteisiin ja toimintaan sekä aluevaltuuston ja valiokuntien välisen yhteyden kehittämiseen.

17/19 laajennetun johtoryhmän työpajassa käsittelyssä olleista muutosehdotuksista eteni muutamaa viikkoa myöhemmin järjestettyyn projektin ohjausryhmän työpajaan. Kaksi pois jäänyttä ehdotusta käsittelivät valiokuntien ns. vastuuviranhaltijamallin uudistamista. Se toteutui viranhaltija- ja työntekijävetoisena valmisteluna siten, että vastuuviranhaltijoiden tehtäviä täsmennettiin valtuustokaudelle 2025–2029. Muutoksella pyrittiin tiivistämään valiokuntien työn kytkeytymistä tehtäväalueilla tapahtuvaan päätösvalmisteluun.

6.2 Ohjausryhmän työpaja 27.8.2024 ja kokous 23.9.2024

Ohjausryhmä kokoontui 27.8.2024 työpajaan määrittämään, mitkä projektissa valmistelluista rakenteellisista ja toiminnallisista muutosehdotuksista etenevät sellaisenaan aluevaltuuston päätöksentekoon, mitkä vaativat jatkotyöstöä ennen toimielinkäsittelyä ja minkä vaihtoehtojen osalta valmistelu lopetetaan.

Ohjausryhmän jäsenet olivat saaneet 17 muutosvaihtoehtoa käsiteltäväksi aluevaltuustoryhmiensä kanssa viikkoa ennen työpajaa. Lisäksi ryhmän jäseniä oli pyydetty hahmottelemaan ennakkoon, mitkä ehdotukset ovat heidän mielestään sellaisenaan toteutuskelpoisia, ja mitä ei tulisi toteuttaa osana Demokratiarakenteen kehittämisprojektia.

Työpajassa ehdotukset käsiteltiin teemoittain, jotka oli muotoiltu projektissa havaittujen haasteiden muotoon. Muutosehdotukset olivat vaihtoehtoisia ratkaisuja näihin haasteisiin. Teemat/ratkaistavat haasteet olivat:

1. Aluevaltuuston mahdollisuudet ohjata hyvinvointialueen toimintaa koetaan riittämättömiksi
2. Aluevaltuuston ja valiokuntien yhteys koetaan epämääräiseksi
3. Valiokuntien tehtävä- ja vastuualueet ovat osin epäselvät
4. Valiokuntien jäsenmäärät koetaan liian korkeiksi
5. Aluehallituksen (ja osin aluevaltuuston) puheenjohtajan tehtävämäärät koetaan liian suuriksi tehtävänkuvaan nähden
6. Jaostojen ja aluehallituksen yhteys on epäselvä monille jaostojen jäsenille
7. Jaostojen keskinäinen yhteistyö ja tiedonvaihto on erittäin vähäistä

Työpajassa ehdotuksista käytiin aktiivista keskustelua. Osa ehdotuksista hyväksyttiin aluevaltuuston päätösvalmisteluun yksimielisesti, kun taas osasta äänestettiin.

Ohjausryhmän enemmistön päätöksillä päätösvalmisteluun eteni 27.8. työpajasta yhdeksän eri teemoihin kohdistunutta ehdotusta (kuvattu seuraavassa luvussa).

Lisäksi ohjausryhmä pyysi valmisteluryhmältä jatkotyöskentelyä ja lisäselvityksiä yhteensä viidestä muutosehdotuksesta. Niistä kaksi käsitteli valiokuntarakenteen uudistamista ja kolme aluehallituksen ja aluevaltuuston puheenjohtajien tehtävänkuvien uudistamista.

Valmisteluryhmä tuotti pyydetyt jatkoselvitykset 23.9. järjestettyyn ohjausryhmän kokoukseen. Selvityksissä käytiin tarkemmin läpi valiokuntarakenteen sekä aluehallituksen ja aluevaltuuston puheenjohtajien tehtävänkuvien uudistamisen vaihtoehtojen toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia. Ohjausryhmä päätti valita kummastakin teemasta yhden ehdotuksen lähetettäväksi aluevaltuuston käsittelyyn.

Linjauksia käsiteltiin myös aluevaltuustoryhmien puheenjohtajien puheenjohtajakollegiossa 4.10. Tämä käsittely pohjusti aiheesta käytävää aluevaltuustokeskustelua.

7 Projektin tulokset

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tulokset voidaan jakaa kahteen osaan.

Ensimmäisen muodostavat hallintosääntökirjauksiksi ja toiminnallisiksi

kehittämissuosituksiksi kirjatut muutokset, jotka hyväksyttiin aluevaltuustossa. Toinen

osa koostuu projektin aikana kertyneistä opeista ja kokemuksista, jotka liittyvät laaja-alaiseen ja osallistavaan yhteistyöhön projektityöskentelyssä.

7.1 Hallintosääntömuutokset ja toiminnalliset kehittämissuositukset

Aluevaltuustolle ehdotettiin yhteensä kahdeksan demokraattiseen päätöksentekoon liittyvää muutosta, jotka aluevaltuusto hyväksyi kokouksessaan 28.10.2024 (§ 104). Niiden myötä hyvinvointialueen hallintosääntöön tehtiin useita muutoksia, jotka lisäsivät aluevaltuuston päätösvaltaa sekä vahvistivat valtuuston ja valiokuntien yhteyttä. Aluevaltuuston uusia päätösvaltoja olivat:

1. päätösvalta kaikkiin hyvinvointialuestrategiaan perustuviin strategisiin ohjelmiin (esimerkiksi toimitilaohjelma ja asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma, mahdolliset uudet strategiset ohjelmat sekä olemassa olevien ohjelmien päivittäminen)
2. päätösvalta valiokuntaohjelmaan.

Lisäksi hallintosääntöön tehtiin lisäys, jonka mukaan aluevaltuusto voi päättää aluehallituksen ja aluevaltuuston puheenjohtajan tehtävien hoitamisesta osa- tai kokoaikaisesti.²

Kokouskäsitellyn yhteydessä valtuusto hyväksyi yksimielisesti kaksi ponsiesitystä:

1. Valiokuntaohjelmaan tulee kirjata, että valiokunta voi käsitellä valiokunnan määräenemmistöllä ajankohtaisia ja ennakollisesti tärkeitä asioita.
2. Tulevan valtuustokauden strategiaprosessissa varmistetaan valtuuston vahva osallisuus myös strategian toimeenpanon suunnittelussa ja seurannassa.

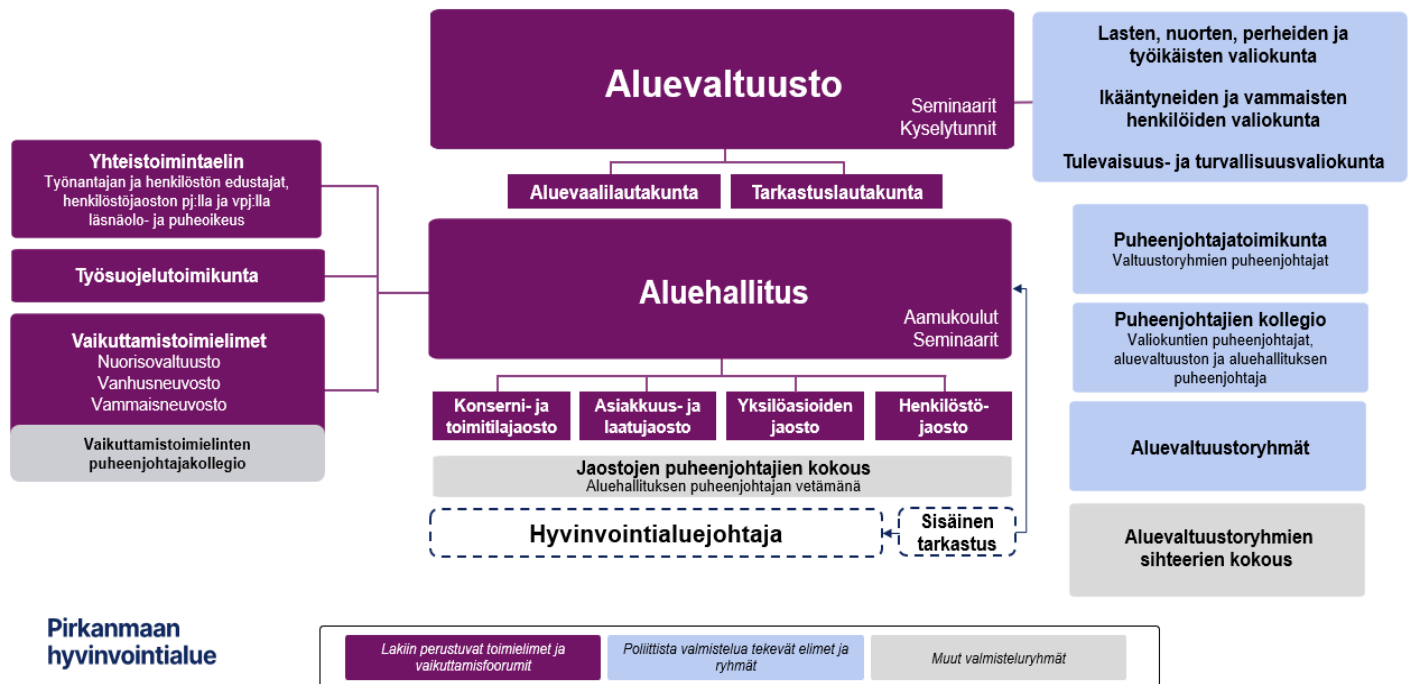
Aluevaltuuston valiokuntien rakenteeseen hyväksyttiin kolme muutosta, jotka kirjattiin hallintosääntöön. Niiden myötä valiokuntien määrä väheni neljästä kolmeen.³ Lisäksi valiokuntakohtaisia jäsenmääriä vähennettiin 21 jäsenestä 15 jäseneen. 28.10.2024 hyväksytyn hallintosääntökirjauksen mukaisesti valiokuntiin olisi ollut mahdollista

² Aluehallitus asetti 16.6.2025 palkkiotoimikunnan, joka tarkastelee työssään palkkiosäännön määräyksiä muun muassa puheenjohtajien vuosipalkkioiden osalta. Palkkiotoimikunnan ehdotukset tuodaan aluevaltuuston päätöksentekoon loppuvuonna 2025.

³ Valiokuntien nimet ja tehtäväalueet vahvistettiin 29.4.2025 valtuuston hyväksymässä valiokuntaohjelmassa (luku 8.1).

nimetä vain aluevaltuutettuja tai varavaltuutettuja. Myöhemmin hallintosääntökirjausta täsmennettiin siten, ettei valiokuntien varajäsenten tarvitse olla aluevaltuutettuja tai varavaltuutettuja. Aiheesta keskusteltiin jo 28.10.

Valiokuntia koskevat muutokset tulivat voimaan uudelle valtuustokaudelle 2025–2029. Uuden valiokuntarakenteen mukainen demokraattinen valmistelu- ja päätöksentekorakenne valtuustokaudella 2025–2029 on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen valmistelu- ja päätöksentekorakenne 2025–2029.

Hallintosääntömuutosten ohella projektin tulosten yhteenvetoon kirjattiin toiminnallisia kehittämissuosituksia. Ne kohdistuivat valiokuntien puheenjohtajakollegion toimintaan, aluevaltuutettujen mahdollisuuksiin osallistua strategisten ohjelmien valmisteluun sekä jaostojen keskinäisen ja jaostojen ja aluehallituksen välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Toiminnalliset suositukset tukevat rakenteellisia muutoksia. Toimintaa ja tiedonkulkua tarkastellaan ja kehitetään läpi valtuustokauden 2025–2029.

Muutama ohjausryhmän 27.8. ja 23.9. käsittelemistä toiminnallisista muutoksista otettiin viranhaltijavalmisteluun ja toteutukseen ilman aluevaltuuston päätöksentekoa. Esimerkiksi ehdotus luottamushenkilöiden koulutusten ja perehdytyksen

kehittämisestä ei edellytä poliittista päätöksentekoa, vaan on mahdollista toteuttaa osana normaalia toiminnan kehittämistä.

7.2 Päättäjäkokemuksen kehittyminen

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tavoitteena oli

- parantaa hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon toimivuutta ja tehokkuutta,
- selkeyttää toimielinten tehtäviä, vastuita ja asemaa osana päätöksenteon kokonaisuutta ja
- parantaa hyvinvointialueen luottamushenkilöiden päättäjäkokemusta.

Edellä kuvatut hallintosäätömuutokset sekä kehittämissuositukset vastasivat kahteen ensimmäiseen tavoitteeseen uudistamalla päätöksenteon rakenteita ja toimintatapoja. Niillä voidaan arvioida olevan vaikutusta myös luottamushenkilöiden päättäjäkokemuksen kehitykseen. Vaikutuksen suuntaa on mahdollista arvioida kokonaisvaltaisesti vasta valtuustokaudella 2025–2029, kun uudet rakenteet ja toimintatavat ovat vakiintuneet.

Ensimmäisiä viitteitä päättäjäkokemuksen myönteisestä kehitymisestä Pirkanmaan hyvinvointialueella valtuustokauden 2022–2025 aikana saatiin toimielinten itsearviointikyselyissä, jotka toteutettiin yhdenmukaisella tavalla toimielimille (ml. valiokunnat ja vaikuttamistoimielimet) tammi-helmikuussa 2025. Niissä luottamushenkilöt pääsivät arvioimaan edustamansa toimielimen toimintatapoja, työn vaikuttavuutta ja kehittämistarpeita. Yhteensä itsearviointikyselyn täytti 186 henkilöä, jotka edustivat 13:a toimielintä.

Itsearviointikyselyyn sisältyi kysymys päättäjäkokemuksesta. Kysymyksen muotoilu ja vastausvaihtoehdot olivat samat kuin loppuvuodesta 2023 toteutetussa Demokraattisen päätöksenteon kyselyssä. Siinä vastausten keskiarvo hyvinvointialueen toiminnan päättäjäkokemuksesta oli ns. kouluarvosanataulukkoa käyttäen 6,75 eli hieman alle tyydyttävän arvosanan.

Alkuvuoden 2025 itsearvioinneissa tulos oli parantunut. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 7,39. Yleisin vastaajien valitsema arvosana oli 8 eli hyvä.

Toimielinkohtaisten päättäjäkokemuksen keskiarvojen keskiarvo oli 7,63.

Päättäjäkokemus on moniulotteinen kokonaisuus, jonka myönteistä kehitystä ei voi yhdistää suoraan Demokratiarakenteen kehittämisprojektiin, sen toimintatapoihin tai tuloksiin. Projektin aikana käyty avoin vuoropuhelu luottamushenkilöiden toiveista ja tarpeista sekä etenkin vuoropuhelusta seuranneet monitasoiset toimenpiteet yhdessä hyvinvointialueen toiminnan vakiintumisen kanssa voivat kuitenkin olla yksi osatekijä myönteisen kehityksen taustalla.

Toimielinten itsearviointeja toistetaan valtuustokaudella 2025–2029 pidempiaikaisen seurantatiedon keräämiseksi.

7.3 Opit ja kokemukset osallistavasta projektityöskentelystä

Demokratiarakenteen kehittämisprojektista kertyi oppeja, jotka eivät ole suoraan todennettavissa päätöksistä, sääntökirjauksista tai seurantakyselyistä. Projekti oli esimerkki osallistavasta työskentelytavasta, jonka onnistumisen edellytyksenä oli laaja-alainen sitoutuminen yhteisesti määritettyihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Kokonaisuutta ohjasi halu selvittää perusteellisesti lähtötilanteen vahvuudet ja kehittämiskohteet ennen muutosvaihtoehtojen muotoilua. Näin pyrittiin varmistamaan, että projektin tulokset ovat laadukkaita, vastaavat tarpeisiin ja kohdistuvat oikein. Avoin ja aktiivinen viestintä on tehnyt kehittämisestä läpinäkyvää.

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin aikana järjestettiin yhteensä kahdeksan työpajaa. Projektiin kuului kaksi kyselyä, minkä lisäksi toimielinten itsearviointikyselyjen tietoja hyödynnettiin projektin tulosten arvioinnissa ja raportoinnissa. Poliittiset ryhmät ja luottamushenkilöt osallistuivat valmisteluun kyselyjen, työpajojen, kuudesti kokoontuneen ohjausryhmän, ja puheenjohtajatoimikunnan kautta ennen kuin asia eteni aluehallituksen ja aluevaltuuston käsittelyyn. Kyselyjen tuloksia ja projektisuunnitelmaa esiteltiin aluevaltuuston seminaarissa, ja kevään 2024 työpajojen tulosraportti toimitettiin kaikille poliittisille ryhmille sekä työpajojen osallistujille. Vaihtelevat osallistumisen tavat koskivat yhtä lailla viranhaltijoita ja työntekijöitä.

Kyselyt ja työpajat koettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi. Niiden ansiosta projektin valmisteluryhmän ja ohjausryhmän käytössä oli laaja tietopohja, joka mahdollisti

päätöksentekorakenteen kokonaisvaltaisen tarkastelun. Kerätyn tiedon määrän kasvaessa selkeimmät kehityskohteet erottuivat muusta materiaalista.

Myös ohjausryhmästä, valmisteluryhmästä ja sen alaisesta työnyrkistä koostunut projektirakenne osoittautui varsin toimivaksi ratkaisuksi, joskin rakenne oli raskaampi kuin monissa muissa kehittämisprojekteissa. Ohjausryhmän jäsenillä oli tärkeä linjaava sekä viestiä välittävä rooli. Jäsenten aktiivisuuden ansiosta poliittisten ryhmien näkemyksiä pystyttiin ottamaan huomioon läpi projektin. Valmisteluryhmä puolestaan valmisteli ja antoi työnyrkille tukea ohjausryhmälle toimitettavien materiaalien laatimiseen. Lisäksi hyvinvointialueen johtoryhmän sekä hallinnon johtotiimin linjaukset rytmittivät ja jäsensivät työskentelyä.

Demokratiarakenteen kehittämisprojektissa hyödynnettyä työskentelymallia ja projektirakennetta voidaan hyödyntää demokraattisen päätöksenteon kehittämisessä myös jatkossa. Samalla on kuitenkin huomattava, että sitoutuminen osallistavaan työskentelyyn kytki projektiin merkittävästi sekä viranhaltijoiden ja työntekijöiden että luottamushenkilöiden aikaa ja resursseja ja edellytti monipuolista asiantuntemusta. Se myös pidensi projektin toteutusaikaa. Osallistavaa toimintamallia voidaan tarpeen mukaan skaalata kunkin käsiteltävän kokonaisuuden tarpeisiin sopivaksi.

Projekti osoitti hyvinvointialueella olevan monipuolista hallinnon ja päätöksenteon kehittämiseen liittyvää osaamista. Kevään 2024 luottamushenkilöiden työpajojen fasilitointi oli ainoa projektin osa, jossa päävastuu toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta oli muilla kuin Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöllä.

8 Tulosten toimeenpano ja jatkotyöskentely

Tulosten hyväksyntä aluevaltuustossa 28.10. päätti Demokratiarakenteen kehittämisprojektissa tehdyn Pirkanmaan hyvinvointialueen päätöksentekorakenteen kokonaistarkastelun. Työ aluevaltuuston päättämien tulosten toimeenpanemiseksi alkoi loppuvuonna 2024, ja jatkuu vuonna 2025. Toimeenpanon aikana esiin nousi uusia kehittämistarpeita, joihin liittynyt valmistelu ja päätöksenteko ovat osaltaan täydentäneet projektin tuloksia sekä vastanneet sen tavoitteisiin.

Seuraavissa alaluvuissa esitellystä jatkotyöskentelystä valiokuntaohjelman laatiminen on ollut suora Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tulos, kun taas

vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelman valmistelu sekä jaostojen tehtävien ja toimintatapojen tarkastelu ovat toteutuneet siihen kytkeytyneinä kokonaisuuksina, joissa on hyödynnetty projektin aikana kerättyä tietoa sekä tehtyä valmistelua.

8.1 Valiokuntaohjelma valtuustokaudelle 2025–2029

Aluevaltuusto päätti valiokuntarakenteen uudistamisesta 28.10.2024 hyväksyessään Demokratiarakenteen kehittämisprojektiin liittyvät hallintosääntömuutokset. Niiden mukaan valiokuntien yleiset tehtävät määritellään hallintosäännössä ja valiokuntien tarkemmat tehtävät ja toiminnan periaatteet valtuustokausittain laadittavassa valiokuntaohjelmassa.

Valiokuntaohjelma valmisteltiin osana Demokratiarakenteen kehittämisprojektia ja valiokuntarakenteen uudistamista. Valiokuntien puheenjohtajakollegio käsitteli ohjelman luonnosta työpajassa 20.11.2024. Kollegio piti tärkeänä valiokuntatyöskentelyn aikaisempaa tiiviimpää yhteyttä viranhaltijavalmisteluun ja ajankohtaisiin asioihin. Lisäksi se korosti sidosryhmäyhteistyön, asukkaiden osallistumisen ja palvelujen integraation huomioimista valiokuntatyössä.

Demokratiarakenteen ohjausryhmä käsitteli valiokuntaohjelman luonnoksen 13.12.2024. Ohjausryhmä piti sen sisältöä onnistuneena ja totesi, että valiokuntien työn tulee kytkeytyä sopivalla tavalla viranhaltijajohtoiseen päätösvalmisteluun. Lisäksi ohjausryhmä piti tärkeänä, että aluevaltuuston kokouksessa 28.10.2024 hyväksytty ponsi valiokuntien mahdollisuudesta käsitellä tärkeinä pitämiään aiheita sisältyy ohjelmaan. Kollegion ja ohjausryhmän esille nostamat asiat sisällytettiin aluevaltuuston päätöksentekoon 10.2.2025 vietyyn valiokuntaohjelmaan.

Aluevaltuuston kokouksessa 10.2.2025 (§ 21) valiokuntaohjelma kuitenkin päätettiin palauttaa valmisteluun. Palauttamisen syynä oli kirjaus, joka käsitteli valiokuntien ja vaikuttamistoimielinten yhteistyön tapoja, etenkin vaikuttamistoimielinten läsnäolo- ja puheoikeuksia valiokunnissa. Alkuperäisen kirjauksen mukaisesti ”Valiokunnat voivat myös pyytää vaikuttamistoimielinten jäseniä kokouksiinsa asioissa, jotka koskettavat yhtä tai useampaa vaikuttamistoimielintä. Päätöksen vaikuttamistoimielinten edustajien kutsumisesta kokoukseen tekee valiokunnan puheenjohtajisto.”

Demokratiarakenteen ohjausryhmä käsitteli kirjausta ylimääräisessä kokouksessaan 19.3.2025. Ohjausryhmän kanta oli, että vaikuttamistoimielinten ja valiokuntien yhteistyötä koskevat kirjaukset pidetään ennallaan, sillä alkuperäisetkin kirjaukset mahdollistavat vaikuttamistoimielinten edustajien kutsumisen valiokuntien kokouksiin asiakohtaisesti, sekä muun valiokuntien ja vaikuttamistoimielinten yhteistyön.

Ohjausryhmä ei kannattanut vaikuttamistoimielinten pysyvää edustusta valiokunnissa. Keskustelussa pidettiin tärkeänä, että valiokuntien uudistettu rakenne ja toimintatavat saadaan ensin toimimaan ja toiminta kiinnitettyä entistä paremmin aluevaltuuston päätöksentekoon.

Valiokuntaohjelma eteni uudelleen aluevaltuuston hyväksyttäväksi 29.4.2025 (§ 32).

Ohjelmaan oli tehty muutamia aluevaltuuston keskustelussa 10.2.2025 esiin nousseita muutostoiveita ja tarkennuksia. Niissä muun muassa vahvistettiin valiokuntien veloitetta huomioida toiminnassaan hyvinvointialueen palvelujen integraatio sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Aluevaltuusto hyväksyi muutetun valiokuntaohjelman. Sen mukaan Pirkanmaan hyvinvointialueella toimii valtuustokaudella 2025–2029 kolme valiokuntaa, jotka ovat:

- lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta
- ikääntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta
- tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta.

Valiokuntien tehtävät ja toiminta on kuvattu tarkemmin valiokuntaohjelmassa.

8.2 Vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelma

Pirkanmaan hyvinvointialueella toimii kolme lakisääteistä vaikuttamistoimielintä; nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto, jotka välittävät hyvinvointialueen toimintaan ja päätösvalmisteluun kohderyhmiensä kannalta keskeisiä näkökulmia. Aluehallitus vastaa vaikuttamistoimielinten toimintaedellytysten turvaamisesta ja seuraa niiden työskentelyä.

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin aikana havaittiin tarve tarkastella myös vaikuttamistoimielinten roolia osana hyvinvointialueen toimintaa, asukkaiden osallistumisen kokonaisuutta ja päätösvalmistelua. Vaikuttamistoimielinten asema nousi laajaan keskusteluun helmikuussa 2025, kun aluevaltuusto palautti

valiokuntaohjelman valmisteluun vaikuttamistoimielinten ja valiokuntien yhteistyöhön liittyvien kirjausten takia.

Vaikuttamistoimielinten roolin, vaikuttavuuden ja monisuuntaisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta käsiteltiin 6.3.2025 järjestetyssä keskustelutilaisuudessa yhdessä vaikuttamistoimielinten edustajien, poliittisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sekä työntekijöiden kanssa. Lisäksi vaikuttamistoimielinten ja valiokuntien yhteistyön rakenteita ja toimintatapoja käytiin läpi 19.3.2025 Demokratiarakenteen kehittämisprojektin poliittisessa ohjausryhmässä, jonka linjaukset käsiteltiin edeltävässä luvussa.

6.3. keskustelutilaisuudessa sekä muissa yhteyksissä käytyjen keskustelujen pohjalta valmisteltiin erillinen Vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteena on tukea vaikuttamistoimielinten työskentelyn ja sen vaikuttavuuden kehittämistä. Suunnitelmaan kirjatut toimenpiteet jakautuvat kuuteen pääteemaan:

1. vaikuttamistoimielinten osallistumisen oikea-aikaisuus,
2. viestintä ja vaikuttamistoimielinten tunnettavuus,
3. vaikuttamistoimielinten ja muiden asukasosallistumisen menetelmien sekä asiakasryhmien yhteydet,
4. yhteydet poliittiseen päätöksentekoon,⁴
5. vuorovaikutus kuntien ja Pirhan vaikuttamistoimielinten kesken sekä
6. vaikuttamistoimielinten työn ja itsenäisen kehittämisen tuki sekä toimintaa ohjaavien asiakirjojen päivitykset.

Toimenpiteitä toteutetaan yhdessä vaikuttamistoimielinten kanssa vuonna 2025, minkä lisäksi osa toimenpiteistä voi ulottua myös tuleville vuosille.

Vaikuttamistoimielimet voivat lisäksi itse kehittää työskentelyään suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden ohella. Kehittämissuunnitelma käsiteltiin vaikuttamistoimielinten kokouksissa toukokuussa 2025 ennen sen lähettämistä aluehallituksen päätettäväksi. Aluehallitus hyväksyi kehittämissuunnitelman 16.6.2025 (§ 201).

⁴ Aluevaltuusto päätti valiokuntien ja vaikuttamistoimielinten yhteistyön rakenteista 29.4.2025 hyväksytyssä valiokuntaohjelmassa.

9 Lopuksi: Demokraattisen päätöksenteon jatkuva kehitystyö

Demokraattisen päätöksenteon kyselyn tulosten esittelymateriaaleihin kirjoitettiin helmikuussa 2024 seuraava lopputeksti:

Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen päätöksenteko on toimielimien lisäksi kokoelma 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.

Demokratiarakenteen kehittämisprojekti pyrki osaltaan toteuttamaan yllä kuvattuja periaatteita ja hyödyntämään Pirkanmaan hyvinvointialueella olevia vahvuuksia ja asiantuntemusta. Projekti kokosi yhteen erilaisia toimijoita, näkemyksiä ja osaamista. Niiden yhdistelmänä syntyi avoimesti ja osallistavasti toiminut kokonaisuus, joka tuotti laajaan tausta-aineistoon perustuvia rakenne- ja sääntömuutoksia. Käytettyjä työskentelytapoja voidaan hyödyntää myöhemmin myös muussa kehittämisessä.

Kuten jo tästä raportista käy ilmi, ei hyvinvointialueen demokraattisen päätöksenteon kehittäminen pääty yksittäisen projektin päättymiseen. Hyvinvointialueen toiminnan kannalta olennaista on, että demokraattisen päätöksenteon rakenteita, toimintatapoja ja periaatteita tarkastellaan pitkäjänteisesti myös jatkossa.



Seuraa meitä somessa.