



Loppuraportti: Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma

Aluehallitus 16.2.2026 §

Sisällysluettelo

1	Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman lähtökohdat ja tavoitteet	2
2	Hyvinvointialueen johtamisrakenteen ja organisaation tehtävänjakojen ja vastuiden selkeyttäminen	4
2.1	Päätösvalmistelun kehittäminen	4
2.2	Demokratiarakenteen kehittämisprojekti 1	6
3	Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen	7
4	Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen	10
5	Päätösvaikutusten arvioinnin lisääminen	12
6	Päätöksentekoa tukevan tietopohjan luominen	13
7	Päätöksiin liittyvän viestinnän parantaminen.....	16
8	Asianhallinnan ja sähköisen asioinnin kehittäminen.....	16
9	Hallinnon ja päätöksenteon kehittämisen seuraavat askeleet.....	17

1 Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman lähtökohdat ja tavoitteet

Ohjelma osana strategian toimeenpanoa

Pirkanmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi 5.12.2022 hyvinvointialueen ensimmäisen strategian. ”Tärkeintä on ihminen” -hyvinvointialuestrategiaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamisen tueksi päätettiin laatia erillinen strategian toimeenpano-ohjelma, joka eteni aluehallituksen hyväksyttäväksi 14.2.2023.

Osana strategian toimeenpano-ohjelmaa valmisteltiin joukko erilaisia toiminta- ja tavoiteohjelmia. *Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma* on ollut yksi näistä strategian kärkiteemoja täsmentävistä ja konkretisoivista ohjelmista. Aluehallitus hyväksyi ohjelman 9.10.2023. Ohjelmakaudeksi määriteltiin strategian toimeenpano-ohjelman mukaisesti vuodet 2023–2025.

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelma on keskittynyt etenkin strategian teemaan Yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue, ja sen alaiseen kärkitavoitteeseen 4.1. ”Poliittisen päätöksenteon malli on selkeä ja hallintomalli tukee tehokasta päätöksentekoa palvelutuotannossa”. Lisäksi ohjelmalla on ollut linkityksiä strategian muihin teemoihin.

Ohjelman kokonaisuudet ja vastuut

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman omistajana on ollut hallintojohtaja Vuokko Ylinen ja vastuuhenkilönä hallintopalvelujohtaja Miia Luukko. Ohjelma jakautui seitsemään kokonaisuuteen, joiden toteutumista kuvataan myöhemmin tässä raportissa. Alla sulkeissa alakohtien vastuuhenkilöt.

1. **Johtamisrakenteen ja tehtävänjakojen selkeyttäminen**
(hallintojuristi Vilma Kiilunen ja projektisuunnittelija Jari Mäkäläinen)
2. **Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen**
(valiokuntakoordinaattori Nella Lehtinen ja palvelupäällikkö Neea Loimuvirta)
3. **Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen**
(hallintopalvelujohtaja Miia Luukko)
4. **Päätösvaikutusten arvioinnin lisääminen**
(hallintopäällikkö Heidi Pyykkönen)
5. **Päätöksentekoa tukevan tietopohjan luominen**
(johtava juristi Tanja Welin)
6. **Päätöksiin liittyvän viestinnän parantaminen**
(Vilma Kiilunen ja Miia Luukko)
7. **Asianhallinnan ja sähköisen asioinnin kehittäminen**
(arkistopäällikkö Jukka Nyyssönen)

Yllä olevien kokonaisuuksien ohella ohjelmakaudella on tarkasteltu ja kehitetty vaikuttamistoimielinten asemaa, vaikuttavuutta ja toimintaedellytyksiä sekä vaikuttamistoimielinten työn kytkeytymistä muihin alueen asukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen tapoihin.

Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman alla on lisäksi valmisteltu eettiset toimintaperiaatteet. Periaatteet on viimeistelty henkilöstökyselyn palautteiden pohjalta ja hyväksytty aluehallituksessa 10.2.2025 § 42.

Tavoitteet ja seuranta

Ohjelman yhteisenä tavoitteena on ollut osaltaan edistää strategista, pitkäjänteistä, vastuullista ja tuloksellista päätöksentekoa sekä varmistaa hallinnon ja päätöksenteon toimintakyky hyvinvointialueen ensimmäisten toimintavuosien haastavassa toimintakentässä. Lisäksi tavoitteena on ollut tukea hallinnon ja päätöksenteon osallistavuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Keskeinen osa ohjelman toteuttamista on ollut olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen moninäkökulmainen arviointi, jota on toteutettu laaja-alaisessa yhteistyössä hyvinvointialueen henkilöstön, johtajien ja poliittisten luottamushenkilöiden sekä muiden sidosryhmien kanssa.

Ohjelman toimenpiteiden edistymistä on seurattu osana strategian toimeenpano-ohjelman raportointia, minkä lisäksi työskentelyä on ohjattu ja seurattu mm. hyvinvointialueen hallinnon johtotiimissä.

2 Hyvinvointialueen johtamisrakenteen ja organisaation tehtävänjakojen ja vastuiden selkeyttäminen

2.1 Päätösvalmistelun kehittäminen

Tavoitteena on ollut tarkastella päätösvallan jakautumista Pirkanmaan hyvinvointialueella sekä edistää päätösvalmistelun kehittämistä alueen toiminnassa.

Ensimmäinen kysely ja sen pohjalta tehdyt toimenpiteet

Työn pohjaksi toteutettiin viranhaltijoille suunnattu kysely päätösvalmistelun tilasta 2023–2024 vuodenvaihteessa. Kyselyn tarkoituksena oli muodostaa lähtökartoitus päätöksenteon ja hallintomallin toimivuudesta Pirhassa. Kyselyn tulosten pohjalta laadittiin erillinen toimeenpanosuunnitelma, jonka toteutuksesta vastasivat hallintopalvelut. Suunnitelma sisälsi muun muassa sääntöjen ja ohjeistusten selkeyttämistä sekä koulutusten lisäämistä päätösvalmistelun tueksi. Myös hallintosääntöä ja toimintasääntöjä on muutettu tarpeellisilta osin. Kyselyn tuloksia on hyödynnetty pohjatietona mm. hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän kuvaustyössä, jota on tehty hyvinvointialueen johdon organisoimana vuoden 2025 aikana.

Päätösten laadun tarkastelu ja ohjeistusten kehittäminen

Ensimmäisenä toimintavuonna toteutettiin toimielin- ja viranhaltijapäätösten läpikäynti. Tarkoituksena oli kehittää päätösvalmistelua tarkastelemalla valikoituja päätöksiä ja selvittää niiden laatua. Työn myötä virheellisiä toimintatapoja ja tulkintoja on korjattu mm. koulutusten avulla kohdennetusti ja työn myötä myös täydennettiin päätösvalmistelun ohjeistuksia. Työtä jatketaan edelleen.

Tämän osion alla kehitettiin myös päätösvallan delegointeja kuvaavaa vastuumatriisia, joka on työkalu päätösvalmisteluun osallistuvan henkilöstön ohjeistamiseksi. Kehittämisessä tehtiin yhteistyötä konsulttiyritys KPMG:n kanssa. Kehittämistoimet on

suunniteltu ja pääosin toteutettu. Vastuumatriisiin käytettävyyttä on jatkossa tarkoitus parantaa edelleen tekoälyä hyödyntämällä.

Valtuustokauden vaihtumiseen liittyvä valmistelu

Vuonna 2024 aloitettiin valtuustokauden vaihtumiseen liittyvä valmistelutyö. Aluevaalit käytiin keväällä 2025 ja uudet valtuutetut aloittivat toimintansa kesäkuussa 2026. Luottamushenkilöille laadittiin ohjelman puitteissa uusi päivittyvä luottamushenkilöiden käsikirja, johon on koottu olennaiset tiedot luottamustehtävän hoitamiseksi. Käsikirjassa on kootusti tiedot luottamustehtävien vastuista ja salassapitovelvollisuudesta, kokouskäytännöistä, sähköisestä työskentelystä ja päätöksenteosta, organisaatorakenteesta, toimielinten rooleista ja palkkioista, sidonnaisuuksien ilmoittamisesta sekä eettisistä periaatteista.

Uusintakysely ja jatkokehittämisen tarpeet

Viranhaltijoille suunnatusta kyselystä laadittiin uusintakysely vuoden 2025–2026 vaihteessa. Sen avulla arvioitiin ensimmäisen kyselyn johdosta toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tarkasteltiin kehitystä suhteessa alkuperäisiin havaintoihin. Edelliseen kyselyyn verrattuna päätöksenteon sujuvuus ja ohjeistusten selkeys ovat parantuneet, mutta prosessit koetaan yhä hierarkkiseksi ja hitaiksi. Suurimmat haasteet ovat epäselvät säännöt, tiedon ja ajan puute sekä järjestelmäongelmat. Päätösvaikutusten ennakoarviointi ei ole vielä vakiintunut. Yhteistyö viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä toimii hyvin ja on parantunut. Valmistelun sujuvuus ja ohjeiden käytännönläheisyys vaativat kehittämistä. Osallistamista ja sääntöjen selkeyttämistyötä tulee jatkaa.

Myös jaostotyön kehittäminen, jaostojen tehtävien tarkastelu ja selkiytystyö jatkuu. Aluehallituksen linjauksen mukaisesti tämä työ on erotettu hallintosääntövalmistelusta marraskuussa 2025 erilliseksi demokratiarakenteen kehittämisen jatkotyöksi (Depro 2). Tavoitteena on saada siihen liittyvät muutosesitykset päätöksentekoon kevään 2026 aikana.

2.2 Demokratiarakenteen kehittämisprojekti 1

Projektin tavoitteet ja toteutus

Osana Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelmaan sisältyntä johtamisrakenteiden ja päätöksenteon tarkastelua toteutettiin erillinen Demokratiarakenteen kehittämisprojekti. Sen tavoitteena oli:

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

Kehittämistyö toteutettiin osallistavasti ja vaiheittain vuosina 2023–2025, ja siihen osallistui laajasti luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja työntekijöitä. Työssä hyödynnettiin monipuolisesti kyselyjä, työpajoja ja kokoustyöskentelyä. Aluehallituksen 11.3.2024 käynnistämän projektin toteutusta ohjasi poliittisista luottamushenkilöistä ja hyvinvointialueen johtavista viranhaltijoista koostunut ohjausryhmä.

Projektin tuotokset

Demokratiarakenteen kehittämisprojektin tuloksina syntyi päätöksenteon rakenteita uudistaneita hallintosääntömuutoksia sekä toiminnallisia kehittämissuosituksia. Lisäksi projekti tuotti oppeja ja kokemusta osallistavasta projektityöskentelystä. Hallintosääntömuutokset ja kehittämissuositukset hyväksyttiin aluevaltuuston kokouksessa 28.10.2024 (§ 104). Niiden myötä aluevaltuuston päätösvaltaa laajennettiin kaikkiin hyvinvointialuestrategiaan perustuviin strategisiin ohjelmiin. Lisäksi valtuuston päätösvaltaan kirjattiin oikeus päättää valiokuntien tehtävistä ja toiminnan periaatteista valiokuntaohjelmassa (kts. luku 3), joka on kokonaan uusi asiakirja Pirkanmaan hyvinvointialueella. Hallintosääntöön lisättiin myös aluevaltuuston mahdollisuus päättää aluehallituksen ja aluevaltuuston puheenjohtajan tehtävien hoitamisesta joko osa- tai kokoaikaisesti.

Valiokuntarakenteeseen tehtiin kolme muutosta. Valiokuntien määrä väheni neljästä kolmeen, ja valiokuntakohtainen jäsenmäärä päätettiin laskea 21:stä 15:een. 28.10.2024 päätettiin, että valiokuntiin voidaan nimetä vain aluevaltuutettuja tai

varavaltuutettuja. Myöhemmin tätä kirjausta täsmennettiin niin, että myös muut henkilöt voivat toimia varajäseninä. Valiokuntiin liittyvät muutokset astuivat voimaan valtuustokaudelle 2025–2029.

Hallintosääntömuutosten lisäksi projektissa tuotettiin toiminnallisia kehittämissuosituksia. Ne kohdistuivat erityisesti valiokuntien puheenjohtajakollegion toimintaan, aluevaltuutettujen osallistumismahdollisuuksiin strategisten ohjelmien valmistelussa sekä jaostojen keskinäisen ja jaostojen ja aluehallituksen välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Suositukset tukevat rakenteellisia uudistuksia, ja niiden toimeenpanoa seurataan valtuustokauden 2025–2029 aikana.

Päättäjäkokemuksen arviointi ja kehitys

Päättäjäkokemuksen kehitystä voidaan arvioida tarkemmin vasta valtuustokauden 2025–2029 aikana, kun uudet rakenteet ja toimintatavat ovat vakiintuneet. Ensimmäisiä merkkejä päättäjäkokemuksen myönteisestä kehityksestä saatiin tammi–helmikuussa 2025 toteutetuista toimielinten itsearviointikyselyistä. Niihin vastasi 186 henkilöä, jotka edustivat yhteensä 13:a toimielintä. Kyselyssä käytettiin samaa kysymysmuotoilua ja vastausasteikkoa kuin vuoden 2023 lopulla toteutetussa Demokraattisen päätöksenteon kyselyssä.

Vuoden 2023 kyselyssä päättäjäkokemuksen keskiarvo oli 6,75, kun taas vuoden 2025 itsearvioinneissa keskiarvo nousi lukemaan 7,39. Yleisin annettu arvosana oli 8 eli hyvä, ja toimielinkohtaisten keskiarvojen keskiarvo oli 7,63. Luottamushenkilöiden päättäjäkokemuksen seuranta jatkuu tulevaisuudessa toimielimille yhdenmukaisesti toteutettavien itsearviointikyselyjen avulla.

3 Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen

Tavoitteet

Uudistamisohjelman tavoitteena oli jatkaa valiokuntien kehittämistä arvioimalla valiokuntatyöskentelyn vaikuttavuutta, toimintaa, tiedonkulkua ja roolituksia. Tavoitteena oli tukea puheenjohtajiston työskentelyä sekä luoda yhteiset toimintamallit säilyttäen valiokuntatyölle tyypillinen vapaamuotoisuus.

Valiokuntien käsikirja

Kehittämistyö käynnistyi valiokuntien käsikirjan valmistelulla syksyllä 2023. Käsikirja tarkensi kokoustyöskentelyn käytäntöjä ja kuvasi valiokuntatyöskentelyn prosesseja. Valiokuntien puheenjohtajakollegion ja valiokuntien kommenttikierrosten jälkeen käsikirja hyväksyttiin puheenjohtajakollegiossa tammikuussa 2024.

Valiokuntaohjelma 2025–2029

Kokonaan uutena asiakirjana valmisteltiin valiokuntaohjelma valtuustokaudelle 2025–2029. Valmistelua tehtiin demokratiarakenteen kehittämisprojektin yhteydessä. Aluevaltuusto hyväksyi valiokuntaohjelman 29.4.2025 (§ 32), ja sen mukaan Pirkanmaan hyvinvointialueen valiokuntarakenne koostuu kolmesta valiokunnasta, jotka ovat:

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

Valiokuntaohjelman hyväksymisen seurauksena valiokuntien työjärjestys kumottiin ja valiokuntien käsikirja päivitettiin vastaamaan uutta valiokuntarakennetta sekä valiokuntaohjelman linjauksia.

Vastuuviranhaltijoista valiokuntavastaaviin

Valiokuntien työn tueksi jokaiselle valiokunnalle nimettiin vastuuviranhaltijat vuoden 2023 alusta lähtien. Kehittämistyössä keskityttiin erityisesti vastuuviranhaltijoiden roolin ja tehtävien täsmentämiseen. Tämän edistämiseksi järjestettiin kaksi viranhaltijatyöpajaa. Valiokuntien vastuuviranhaltijamallin uudistaminen havaittiin myös kehittämiskohteeksi demokratiarakenteen kehittämisprojektin luottamushenkilöille järjestetyissä työpajoissa keväällä 2024.

Vastuuviranhaltijamallin uudistamisella oli yhtymäkohtia demokratiarakenteen kehittämisprojektiin, erityisesti valiokuntia koskeviin muutoksiin, joten valmistelua tehtiin tiiviissä yhteistyössä projektin kanssa. Vastuuviranhaltijamallin uudistamista koskevien muutosehdotusten valmistelua linjattiin jatkettavan viranhaltija- ja työntekijävetoisesti. Valmistelussa hyödynnettiin työpaja- ja kokoustyöskentelyä. Valmisteltua pohjaehdotusta käsiteltiin hyvinvointialueen sekä tehtäväalueen

johtoryhmissä. Uudistettu viranhaltijamalli hyväksyttiin lopulta pienin muutoksin hyvinvointialueen johtoryhmässä joulukuussa 2024. Mallissa luovuttiin vastuuviranhaltija-nimikkeestä, ja jokaiselle valiokunnalle nimettiin kaksi valiokuntavastaavaa sekä henkilökohtaiset varahenkilöt. Tavoitteena oli vahvistaa valiokuntien toimintaedellytyksiä ja luoda selkeä rakenne valiokuntatyön tueksi.

Valiokuntavastaavien roolin ja tehtävänkuvaus kirjattiin valiokuntien käsikirjaan sen päivityksen yhteydessä. Uudet valiokuntavastaavat nimettiin tehtäväalueilta, joiden toimintaan valiokunnan tehtävät vahvimmin liittyvät. Valiokuntavastaavat perehdytettiin tehtävään keväällä 2025 ja he aloittivat työnsä valtuustokauden vaihteessa.

Yhteistyö vaikuttamistoimielinten kanssa

Valiokuntatyöskentelyn kehittämisessä tunnistettiin myös tarve valiokuntien ja vaikuttamistoimielinten yhteistyön kehittämiselle. Vaikuttamistoimielinten asema nousi laajempaan keskusteluun aluevaltuustossa valiokuntaohjelman käsittelyn yhteydessä, kun aluevaltuusto palautti valiokuntaohjelman valmisteluun vaikuttamistoimielinten ja valiokuntien yhteistyöhön liittyvien kirjausten takia. Vaikuttamistoimielinten toiminnan ja sen vaikuttavuuden kehittämistä päätettiin jatkaa valmistelemalla vaikuttamistoimielimille erillinen kehittämissuunnitelma, joka hyväksyttiin aluehallituksessa 16.6.2025. Kehittämissuunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä toteutetaan yhdessä vaikuttamistoimielinten kanssa vuonna 2025, minkä lisäksi toimenpiteet voivat jatkua myös tulevina vuosina.

Toimenpiteiden vakiinnuttaminen ja seuranta

Valiokuntatyön kehittämisen osalta on jatkossa tärkeää vakiinnuttaa kuvatut toimenpiteet osaksi valiokuntatyötä. Erityisesti valiokuntien työskentelyn tuen rakenteet on kiinnitettävä tiiviiksi osaksi valiokuntien toimintaa. Luottamushenkilöiden päättäjäkokemuksen seurannasta (kts. luku 2) saadaan tietoa myös valiokuntien toiminnan kehittymisestä.

4 Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen

Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia koskevaa kehitystyötä on toteutettu aiheeseen keskittyneen työryhmän johdolla laajojen henkilöstö- ja esihenkilökyselyjen tietoihin pohjautuen. Työskentelyyn ovat ohjelmakauden eri vaiheissa osallistuneet henkilöstön jäsenet, esihenkilöt ja tehtäväalueiden johtoryhmät. Tuloksia on esitelty henkilöstölle useissa tilaisuuksissa, minkä lisäksi niitä on koottu intraan.

Lähtökyselyt henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista

Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien nykytilaa ja kehittämistarpeita kartoitettiin kahdella kyselyllä loppuvuonna 2023 ja alkuvuonna 2024. Ensimmäinen niistä suunnattiin esihenkilöille, jotka pääsivät arvioimaan johtamansa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia organisaation eri tasoilla, sekä kertomaan ajatuksiaan siitä, mitkä tekijät mahdollistavat tai haastavat henkilöstön osallistamista ja osallistumista Pirhassa. Tähän esihenkilökyselyyn vastasi 236 pirhalaista.

Esihenkilökyselyn vastauksia hyödynnettiin henkilöstölle suunnatun, osallistumisen ja vaikuttamisen kyselyn laatimisessa. Tähän kyselyyn vastasi yhteensä 1494 pirhalaista. Kahden kyselyn vastaukset olivat monin paikoin yhtenevät. Tulosten perusteella Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstö koki osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutensa riittämättömiksi.

Kehittämistarpeet ja viestintä henkilöstölle

Kyselyvastauksissa viitattiin moniin osallistumisen esteisiin tai osallistumis- ja vaikuttamismotivaatiota vähentäviin asioihin. Osa niistä liittyi hyvinvointialueen organisaation piirteisiin, osa yksittäisten vastaajien omaan tilanteeseen, kuten osallistumiseen käytettävän työajan puutteeseen. Kokonaisuutena tulokset osoittivatkin organisaatio-, yksikkö- ja yksilötason kehittämistarpeita hyvinvointialueen organisaatioon, johtamiseen, viestintään, käytettävissä oleviin vaikuttamisen menetelmiin ja yksittäisten työntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin sekä osaamiseen liittyen. Kyselyistä myös saatiin useita konkreettisia kehitysehdotuksia.

Yhteensä yli 1700:n pirhalaisen näkemykset yhteen keränneiden kyselyjen tuloksia ja niiden pohjalta käynnistettyjä toimenpiteitä käsiteltiin kaikkien tehtäväalueiden

johtoryhmissä vuoden 2024 aikana. Tulokset myös julkaistiin intrassa, minkä lisäksi niitä käsiteltiin yhdessä toteutettujen ja toteutettavien toimenpiteiden kanssa koko henkilöstölle suunnatussa henkilöstöinfossa 12.12.2024. Se saavutti yli 700 katsojaa.

Osallistavan toimintakulttuurin vahvistaminen

Osallistumismahdollisuuksiin liittyvän tiedonkulun parantamiseksi Pirhan intraan rakennettiin vuoden 2024 aikana "Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen" -intrasivu, jonne on mallinnettu henkilöstön osallistumisen tavat. Intrasivu sisältää osiot: 1) Henkilöstön edustaminen ja yhteistoiminta, 2) Henkilöstöinfot, keskustelutilaisuudet ja kyselyt, 3) Palaute ja ilmoituskanavat, 4) Hyvät toimintatavat ja 5) Vinkkejä ja työkaluja henkilöstön osallistumiseen.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin se, etteivät henkilöstön jäsenet pääse mukaan erilaisiin toimintaa kehittäviin työryhmiin, tai heidän viestinsä eivät aina välity näiden ryhmien toimintaan. Tähän liittyen valmisteltiin *Ehdotuksia työryhmätyöskentelyn kehittämiseksi* -materiaali, joka osaltaan pyrki tukemaan avointa, osallistavaa ja tavoitteellista työryhmätyöskentelyä.

Avointa ja osallistavaa toimintakulttuuria on edistetty Pirhassa myös strategian kärjen 3 työssä työkuulttuurin kehittämisen ja esihenkilöiden valmentavan johtamisen kokonaisuuksien alla. Keväällä 2025 esihenkilöinfossa käsiteltiin aihetta "Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen ja miten esihenkilö voi sitä edistää". Tilaisuudessa käytiin läpi kyselyjen perusteella tunnistettuja kehittämistoimia, esiteltiin intran koontisivua henkilöstön osallistumisesta ja vaikuttamisesta sekä jaettiin esihenkilöille vinkkejä osallistamisen tueksi. Tavoitteena on ollut tarjota esihenkilöille tietoa ja ohjemateriaaleja sovellettavaksi työyhteisöissä.

Henkilöstön osallistumismahdollisuuksien kehittäminen edellyttää seuranta ja toimenpiteitä myös tulevana vuosina. Vuoden 2025 aikana on kerätty henkilöstön jäsenten videohaastatteluja osallistumisesta. Niitä voidaan käyttää tulevaisuudessa esimerkiksi osallistumiseen liittyvissä intra-uutisissa.

Seurantakysely 2025

Lähtötilanteessa toteutetun henkilöstökyselyn seurantakysely on ollut henkilöstön vastattavana marras-joulukuun vaihteessa 2025. Tähänkin saatiin yli tuhat vastausta. Edelliseen kyselyyn verrattuna henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja tiimiinsä ovat lisääntyneet. Hyvinvointialueen päätöksentekoon vaikuttaminen koetaan edelleen heikoksi. Vaikuttamisen kanavia on, ja henkilöstön toiveet kohtaavat tarjottujen kanavien suhteen. Henkilöstö haluaa nähdä, että palautteista seuraa konkreettisia päätöksiä tai, että niillä on aidosti vaikutusta. Osallistumisen esteiksi henkilöstö kokee erityisesti ajanpuutteen ja saavutettavuuden.

5 Päätösvaikutusten arvioinnin lisääminen

Pilotin kautta arviointimalliin

Päätösvaikutusten arvioinnin kokonaisuus käynnistettiin hyvinvointialueella keväällä 2023. Työn aikana kuvattiin hyvinvointialueen toteuttamaan ennakoarviointiin vaikuttava lainsäädäntöpohja ja koottiin hyviä käytäntöjä valmistelun tueksi eri puolilta Suomea. Lisäksi käytiin vuoropuhelua muiden hyvinvointialueiden sekä Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n kanssa, mikä loi monipuolisen valtakunnallisen tietopohjan Pirhan oman toimintamallin rakentamiselle.

Pirhan päätösvaikutusten arviointimalli valmistui keväällä 2024. Sitä edelsi pilotointivaihe kahdella tehtäväalueella syksyn 2023 ja kevään 2024 aikana. Mallia testattiin sosiaali- ja terveystalvissa sekä pelastustalvissa, ja pilotista saadut kokemukset mahdollistivat sen laajentamisen koko hyvinvointialueorganisaation käyttöön vuosina 2024–2025. Mallista pyrittiin tekemään selkeä ja helppokäyttöinen, ja sen tueksi otettiin käyttöön sähköinen työkalu yhteistyössä Finnish Consulting Group Oy:n (FCG) kanssa. Työkalu sisältää sekä suppean että laajan arviointipohjan.

Arviointimallin käyttöönotto ja soveltaminen

Pilotin tuloksena hyvinvointialueelle luotiin systemaattinen toimintamalli päätösvaikutusten arvioimiseksi. Mallia on sovellettu merkittävien päätösasioiden valmistelussa, kuten VAPA2035-ohjelmassa, suunhoidon integraatiossa ja potilassiirtotoiminnassa. Käyttöönoton myötä voidaan varmistaa sitä, että

päätöksenteossa huomioidaan jatkossa sekä lakisääteiset velvoitteet (esim. lapsivaikutusten arviointi) että laajemmat vaikutukset ihmisiin, ympäristöön, hyvinvointialueorganisaatioon ja sen henkilöstöön sekä talouteen ja elinvoimaan.

Kokonaisuutta on esitelty tehtäväalueiden johtoryhmille, ja päätösten valmistelijoille sekä esittelijöille on järjestetty koulutusta. Aiheelle on laadittu intraan oma alisivusto. Valmistelun aikana käytiin vuoropuhelua myös poliittisten päättäjien kanssa, muun muassa kahden valtuustoaloitteen käsittelyn yhteydessä.

Mallin jatkokehittäminen ja MIVA-arviointi

Syksyllä 2025 mallia kehitettiin edelleen erityisesti valtuustoaloitteen pohjalta, joka koski mielenterveysvaikutusten arvioinnin (MIVA) käyttöönottoa hyvinvointialueorganisaatiossa osana päätöksentekoa. Aluevaltuusto merkitsi aloitteeseen annetun vastauksen tiedoksi 8.12.2025 § 126. Lisäksi valmisteltiin toimintamalli päätösvaikutusten jälkikäteisseurannalle, jotta voidaan arvioida, miten hyvin ennakoarviot vastaavat todellisuutta ja mitä päätösten todelliset vaikutukset lopulta ovat.

Kaiken kaikkiaan toimenpiteet on toteutettu aikataulussa ja Uudistuvan hallinnon ja päätöksenteon ohjelman tavoitteiden mukaisesti. Mallia jatkokehitetään tarpeen mukaan osana normaalia päätösvalmistelun kehittämistä.

6 Päätöksentekoa tukevan tietopohjan luominen

Tavoite: ennakoivaa ja ajantasaista tietoa päätöksenteon pohjaksi

Työn tarkoituksena oli tarjota hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä päätöksentekijöille laajemmin ja ennakoivammin tietoa päätöksenteon tueksi luomalla säännöllisesti päivittyvä tietonäkymä. Toteutus linkittyi vahvasti tiedollajohtamisen kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin.

Poliittisten päätöksentekijöiden tietotarpeiden kartoittaminen

Painopisteeeksi valittiin poliittisille päätöksentekijöille tarjottavan tiedon lisääminen. Eri-tyisesti seuraavat aluehallituksen hallintosäännössä määritellyt tehtävät arvioitiin sel-laisiksi, että niitä voitaisiin tukea säännöllisesti päivitettävällä tietonäkymäratkaisulla:

- hyvinvointialueen hallinnosta ja taloudenhoidosta vastaaminen
- edustaa hyvinvointialuetta työnantajana ja hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikasta vastaaminen
- hyvinvointialuekonsernin omistajaohjauksesta ja konsernirakenteen strategisesta kehittämisestä vastaaminen (aluevaltuuston linjausten mukaisesti) ja
- järjestämisvastuun toteuttamisesta ja hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen muiden tuottajien ohjauksesta ja valvonnasta vastaaminen.

Syksyllä 2023 toteutetulla kyselyllä kartoitettiin, mitä tietoja aluehallituksen jäsenet ja varajäsenet pitävät tärkeimpinä edellä mainittujen tehtäviensä hoitamiseksi. Tavoitteeksi asetettiin, että jokaisen tehtäväkokonaisuuden osalta saataisiin toteutettua vastaajien priorisoimat tietotarpeet.

Johdon työpöytä -näkökuvan hyödyntäminen

Kun kyselyn tuloksia käytiin läpi tietojohtamisen asiantuntijoiden kanssa, huomattiin, että erityisesti talouteen, henkilöstöön ja tiettyjen palvelujen järjestämiseen liittyviä tietotarpeita oli jo toteutettu Johdon työpöytä -näkökuvan avulla. Nämä tietotarpeet saatiin näin ollen nopeasti toteutettua jakamalla näkökuva myös aluehallituksen käyttöön. Johdon työpöydän kehittäminen trendinäkökuvalla paransi sen käytettävyyttä luottamushenkilöiden näkökulmasta. Johdon työpöytä -näkökuvan käyttö osavuosisikatsauksissa tukee siihen sisältyvän tiedon hyödyntämistä.

Pirha lukuina – keskeiset tunnusluvut näkyviksi

Pirkanmaan hyvinvointialueen keskeiset tunnusluvut julkaistiin Pirha lukuina -nettisivulle. Pirha lukuina -palvelu tarjoaa tilastotietoa niin asukkaille, päättäjille kuin mediallekin. Sivulla julkaistaan mm. työntekijöiden työssä viihtymistä kuvaava prosenttiluku, asiakaskokemusta mittaava NPS-luku sekä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon hoitotakuun toteutumisen osuutta kuvaava luku, joita aluehallituksen jäsenet olivat toivoneet. Sivulta löytyvät myös linkit tarkempiin raportteihin.

Omistajaohjaukseen liittyvät tiedot

Omistajaohjaukseen ja konsernirakenteeseen liittyvien tietotarpeiden osalta toteutettiin nettisivu, johon on koottu tietoa Pirkan tytäryhtiöistä ja osakeomistuksista. Lisäksi osavuosisikatsaukseen on sisällytetty hyvinvointialueen tytäryhtiöiden tilannekatsaus, jota ei ollut vielä vuonna 2023, kun kysely toteutettiin.

Muita keinoja tietotarpeiden toteuttamiseen

Uusien tietotarpeiden toteutus edellyttää, että niitä koskeva luotettava tietopohja on olemassa. Tämä ei vielä nykyisellään toteudu kaikkien kyselyssä priorisoitujenkaan tietotarpeiden osalta. Hyvinvointialueella on kuitenkin käynnistetty toimenpiteitä nykytilanteen korjaamiseksi. Eri tietojärjestelmissä olevia tietoja pyritään keräämään tietovarastoihin, jotta tilannekuvien ja toimintaa tukevien raporttien muodostaminen helpottuisi. Myös vanhojen järjestelmien korvaaminen ja uusien järjestelmien hankinnat helpottavat tietojen hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Aluehallituksen palvelujen järjestämiseen liittyvää tehtävää tukevaa tietopohjaa tullaan kehittämään osana strategisen monituottajuusohjelman alatavoitetta 5.5. Kehittämistä tukee uuden hankintojen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, joka on alkanut vuoden 2025 loppupuolella.

Osa aluehallituksen tehtävistä arvioitiin sellaisiksi, että niitä koskevat tietotarpeet on parhaiten katettavissa muulla tavoin, esimerkiksi päätösvalmistelun laatua kehittämällä tai erilaisten vuosikelloon sidottujen katsausten muodossa. Päätösvalmistelun laatua on parannettu muun muassa kehittämällä ja ottamalla käyttöön päätösvaikutusten arviointimalli.

Tiedon ja erilaisen asiantuntemuksen hyödyntämistä päätöksenteossa tukevat myös kärjen muut alakohdat, kuten valiokuntatyöskentelyn kehittäminen ja henkilöstöedustuksen lisääminen. Olennaista on myös kehittää päätöksentekoon ja päätösten valmisteluun liittyvää prosessia vuorovaikutteisempaan suuntaan tukemaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Vuorovaikutteisuutta on lisätty esimerkiksi vapaamuotoisemmillla aluehallituksen ilta/aamukouluilla.

7 Päätöksiin liittyvän viestinnän parantaminen

Hallinto on osallistunut viestinnän tukena strategian kärjen 1 puitteissa tehtyyn työhön, jolla on tähdätty päätöksiin liittyvän viestinnän parantamiseen. Hallinnon osuus on kohdentunut muun muassa laadukkaaseen päätösvalmisteluun ja päätöstekstien hyvään kieleen liittyviin koulutuksiin sekä päätöspohjien laatimiseen. Erityisesti vuonna 2025 päivitettiin sosiaalihuollon päätösmalleja valmistauduttaessa uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönottoon.

8 Asianhallinnan ja sähköisen asioinnin kehittäminen

Yhtenäisten toimintamallien rakentaminen

Asianhallinnan hyödyntäminen ja jalkauttaminen ei ole sujunut Pirhassa kivuttomasti. Pirre-asianhallintajärjestelmän käyttöönotto kuitenkin aloitettiin hyvinvointialueen toiminnan alkaessa; ylimpien toimielinten osalta jo hyvinvointialueen valmistelun (vate) aikana. Yhtenäisten toimintamallien luominen on vienyt aikaa, mutta tätä on merkittävästi helpottanut Hallinnolliset asiakirjaprosessit -ohjeistuksen luominen, jossa vetovastuu on ollut sosiaali- ja terveystieteiden tehtäväalueen hallintopäälliköillä. Yhtenäisellä prosessiohjeella toimintaa on saatu yhdenmukaistettua ja vanhoista kunta- ja sairaanhoitopiiri- ja alue- tason prosesseista on siirrytty hyvinvointialueen toimintamalleihin.

Koulutukset ja ohjeet

Asianhallintajärjestelmän käyttöön on tarjottu henkilökunnalle säännöllisesti koulutuksia esimerkiksi eri aihepiireihin keskittyvien Pirre-klinikoiden muodossa. Pirren käyttöohjeita on ylläpidetty intrassa asiakirjahallinnon ja päätösvalmistelun toimesta. Hyvinvointialueen kirjaamon sisäistä ohjeistusta on kehitetty vuoden 2025 aikana laatimalla käsikirjamainen ohjeistus, joka toimii niin muistinvirkistysenä, perehdytysoppaana kuin alati päivitettävänä ohjeena.

Tietopyyntöjen hallinnan, tietoturvan sekä tietosuojan kehittäminen

Tietopyyntöjen hallinnointi Pirhan laajuisessa ja lukuisia asiakas- ja potilastietojärjestelmiä sisältävässä ympäristössä on haastavaa, mutta keskitetyn

asianhallintajärjestelmän kautta tietopyyntöjen hoitamiseen on saatu yhteen kokoava näkymä. Myös ostopalvelutuottajille on luotu Pirhan lukuun käsiteltävien tietopyyntöjen ohjeistus.

OmaPirhan sähköinen asiointi on helpottanut ja nopeuttanut hallinnollisten lomakkeiden käsittelyä ja Suomi.fi Viestit-palvelu on tarjonnut vastausten toimittamiseen tietoturvallisen toimitustavan. Hyvinvointialueen toiminnan aikana OmaPirhan Asioi hallinnon kanssa -osiota on kehitetty lomakkeiden määrää kasvattamalla ja niiden sisältöjä muokkaamalla.

Hallinnollisten prosessien tietosuojaa on parannettu esimerkiksi asiakirjojen muotovaatimuksia täsmentämällä. OmaPirhan tarjoama asiakkaan vahva tunnistaminen sähköisiä lomakkeita täyttäessä tai vaihtoehtoisesti paperimuotoinen allekirjoitettu lomake tai vapaamuotoinen kirje ovat korvanneet sähköpostitiedustelut erityisiin henkilötietoryhmiin liittyvissä asioissa. Uudet käytännöt varmistavat, että pyynnön tekijä on asianmukaisesti tunnistettavissa.

Uuden asianhallintajärjestelmän ja dokumenttienhallinnan kilpailutus

Vuoden 2025 aikana on aloitettu kilpailutuksen valmistelu, jonka tavoitteena on uuden asianhallintajärjestelmän sekä erillisrekisterien hallintaan tarvittavan dokumenttienhallintajärjestelmän hankinta. Tavoitteena on saada nykyisen asianhallintajärjestelmän (Pirre) ja dokumenttienhallintajärjestelmä erillisrekisterien hallintaan (Lokero) sopimuskauden päättymisen jälkeiseen aikaan korvaavat järjestelmät. Molemmille järjestelmille on laadittu kattavat vaatimusmäärittelyt turvaamaan asianhallintajärjestelmän laatua, minkä lisäksi osana laatuarviointia huomioidaan myös järjestelmien käytettävyys.

9 Hallinnon ja päätöksenteon kehittämisen seuraavat askeleet

Päätösvalmistelun kehittäminen. Päätösvalmistelun kehittäminen jatkuu myös ohjelman päättymisen jälkeen. Kehittämistarpeet liittyvät erityisesti sääntöjen ja prosessien selkeyttämiseen, niiden jalkauttamiseen sekä päätöksenteon ennakkoinnin

vahvistamiseen. Lisäksi tarkoituksenmukaista tasapainoa riittävän osallisuuden ja päätöksenteon ripeyden välillä on tarpeen tavoitella jatkossakin. Tekoälyä on tarkoitus jatkossa hyödyntää muun muassa vastuumatriisin kehittämisessä, työryhmien kokousmuistioiden laatimisessa ja tiivistelmien tekemisessä päätösteksteistä.

Demokratiarakenteen kehittäminen, depro 2. Jaostotyön kehittämiseen keskittyvä depro 2 -työ on käynnistynyt tammikuussa 2026 ohjausryhmän kokouksella. Työn kohteena ovat myös palkkiosääntöön liittyvät asiat ja tarvittaessa muut esille nousevat hallintosäännön muutostarpeet. Ohjausryhmä linjaa työn etenemistä ja tavoitteena on, että sääntömuutokset saadaan päätöksentekoon kevätkauden 2026 aikana.

Valiokuntatyöskentelyn kehittäminen. Valiokuntatyöskentelyn kehittämisessä keskeistä on vahvistaa valiokuntien roolia strategisessa päätöksenteossa ja varmistaa toiminnan sujuvuus. Tavoitteena on kirkastaa entisestään valiokuntavastaavien roolia. Yhteistyön valiokuntien ja aluevaltuuston välillä tulee olla entistä selkeämpää ja strategisempaa. Lisäksi viranhaltijoille ja esittelijöille järjestetään koulutusta tiiviiden ja informatiivisten esitysten laatimisesta, mikä tukee päätöksenteon tehokkuutta ja ymmärrettävyyttä. Näillä toimenpiteillä pyritään vahvistamaan valiokuntien kykyä toimia osana kokonaisvaltaista hallintoa ja edistää koko hyvinvointialueen strategisia tavoitteita.

Vaikuttamistoimielinten työskentelyn kehittäminen. Vaikuttamistoimielinten kehittämisessä painopiste on niiden roolien selkeyttämisessä ja viestinnän parantamisessa. Tavoitteena on varmistaa, että vaikuttamistoimielimet voivat toimia aidosti vaikuttavina toimijoina ja tuoda esiin alueen asukkaiden näkökulmia päätöksenteossa, edistäen myös asukasosallisuutta. Kehittämistoimet sisältävät viestinnän vahvistamista sekä käytäntöjen luomista, jotka tukevat vaikuttavaa vaikuttamista. Aluehallitus on vuonna 2025 hyväksynyt vaikuttamistoimielinten kehittämissuunnitelman, joka ohjaa näitä toimenpiteitä ja luo perustan kehittämistyölle.

Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Tämän teeman osalta kehittämisvastuu siirtyy jatkossa strategian kärjen 3 ”Hyvinvoivat työntekijät” kokonaisuuteen. Jatkotyössä on mahdollista hyödyntää seurantakyselyn tuloksia ja analyysia. Työn luontevana alustana toimii ”Henkilöstön osallistuminen ja

vaikuttaminen” -intrasivu. Hallinnolla on jatkossakin rooli henkilöstön osallistumismahdollisuuksien edistämisessä päätöksenteossa.

Päätösvaikutusten arviointi. Mallia kehitetään tarpeen mukaan ja tietoisuutta päätösvaikutusten ennakkoarvioinnista (evaus) edistetään jatkossa osana normaalia päätösvalmistelun kehittämistä.



Seuraa meitä somessa.