



Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinrakenteen arviointiraportti



Sisällys

Johdanto	3
1. Keski-Suomen hyvinvointialueen tämänhetkinen toimielinrakenne	4
1.1. Lakisääteiset hyvinvointialueen toimielimet	4
1.2. Hyvinvointialueen toimielimet ja niiden toiminta	4
2. Kuinka tämänhetkiseen toimielinrakenteeseen päädyttiin	10
2.1. Keski-Suomen mallin rakentuminen	10
2.2. Toimielinmallien luonnostelua ohjanneet periaatteet	11
3. Toimielinrakenteen ja työskentelyprosessien kehittäminen	13
3.1. Toimielinrakenteen ja -prosessien kehittämisprojektin loppuraportin kehittämisuositukset	14
3.1.1. Yhteinen ymmärrys lautakuntien roolista ja tehtävästä	14
3.1.2. Erilaisten päätöksentekoprosessien tunnistaminen ja kehittäminen	15
3.1.3. Viranhaltijatyön kehittäminen ja resurssien realistinen arviointi	16
3.1.4. Perehdytyskirja toimielinten työhön	16
4. Toimielintyöskentelyn kustannukset	17
5. Toimielinten toiminnallinen arviointi	19
5.1. Periaatteet ja tavoitteet	19
5.2. Arviointiprosessi	21
5.3. Toimielinrakenteen kokonaisuus ja yhteistyö	23
5.4. Toimielinrakenteen tuki strategialle	25
5.5. Toimielinten tehtävät ja toimivallan selkeyttäminen	27
5.6. Valmistelun koordinointi ja resurssit	31
5.7. Kokouskäytännöt ja prosessit	34
5.8. Toimielinten jäsenet ja kokouspalkkiot	37
5.9. Tarve osallisuuden muotojen laajentamiselle	38
5.9.1. Vapaaehtoisten vaikuttamistoimielinten työskentelyn muodon muuttaminen epämuodollisemmaksi	39
5.9.2. Uusi foorumi yhteistyössä Jyväskylän kaupungin kanssa	40
6. Toiminnallisen arvioinnin yhteenveto ja johtopäätökset	42
6.1. Vaikutusten arviointi	47



Johdanto

Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023 valtakunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja pelastustoimen uudistuksen myötä. Hyvinvointialueen käynnistymistä edelsi ns. väliaikaisen valmistelutoimielimen (VATE) vaihe. Väliaikainen valmistelutoimielin aloitti toimintansa Keski-Suomessa 5.7.2021. Se vastasi hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelusta siihen saakka, kunnes ensimmäinen aluevaltuusto (69 jäsentä) valittiin tammikuussa 2022 ja aluevaltuuston asettama aluehallitus aloitti toimintansa 1.3.2022. Aluehallituksen ja aluevaltuuston lisäksi hyvinvointialueella on vahvistettu toimielinrakenne, joka tukee luottamushenkilöitä hyvinvointialueen päätöksenteossa. Kaikkiaan Keski-Suomen hyvinvointialueella on 16 toimielintä.

Keski-Suomen hyvinvointialueen ensimmäinen aluevaltuusto kokoontui ensimmäisen kerran 1.3.2022. Se hyväksyi tuolloin hallintosäännön 1. vaiheen, joka piti sisällään toimielinorganisaation osalta lakisääteiset toimielimet ja niiden tehtävät. Muu toimielinrakenne hyväksyttiin hallintosäännön viidennessä vaiheessa. 1.11.2022.

Suomessa pidetään aluevaalit 13.4.2025 ja Suomen historian ensimmäisten aluevaltuustojen toimikausi päättyy 31.5.2025. Tässä muutoskohdassa on

tärkeää pysähtyä arvioimaan, miten toimielinrakenteen kokonaisuus on käynnistynyt ja kehittynyt toiminnallisesti ensimmäisen kahden vuoden aikana ja kuinka se on edistänyt niitä tavoitteita, joita hyvinvointialueen strategiaan ja hyvinvointialueen toiminnalle on asetettu.

Toimielinrakenne arvioidaan aluehallituksen toimeksiannon (7.11.2023 §341) mukaisesti syksyllä 2024 ja esitys toimielinrakenteesta tuodaan päätettäväksi alkuvuodesta 2025, hyvissä ajoin ennen aluevaaleja ja valittavan aluevaltuuston toimikauden alkamista. Mahdolliset muutokset astuvat voimaan 1.6.2025 alkaen.

Infolaatikko

Toimielinrakenteen arviointiraportin ohella on tehty myös tulevaisuus katsaus sekä strategian väliarviointi, jotka on huomioitu laatiessa vaihtoehtoja toimielinrakenteeksi.



1. Keski-Suomen hyvinvointialueen tämänhetkinen toimielinrakenne

Tässä kappaleessa kuvataan lakisääteiset toimielimet sekä Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinrakenne kokonaisuudessaan. Kappaleessa 6 kootaan yhteen arviointia toimielinten tehtävistä ja toiminnasta tarkemmin.

1.1. Lakisääteiset hyvinvointialueen toimielimet

Hyvinvointialuelain mukaan hyvinvointialueella on oltava aluevaltuusto, aluehallitus, sekä tarkastuslautakunta (**laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, 35 §**). Lisäksi hyvinvointialueella on oltava vaalilain mukainen aluevaalilautakunta (**Vaalilaki 2.10.1998/714**). Kansalliskielilautakunnasta sekä saamen kielen lautakunnasta säädetään Hyvinvointialuelain 33 §:ssä, mutta tämä säädös ei koske Keski-Suomen hyvinvointialuetta.

Edellä mainittujen lisäksi aluehallituksen on asetettava nuorten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi hyvinvointialueen nuorisovaltuusto tai vastaava nuorten vaikuttajaryhmä, ikääntyneen väestön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien turvaamiseksi hyvinvointialueen vanhusneuvosto sekä vammaisten henkilöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi hyvinvointialueen vammaisneuvosto (**laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611, 32 §**).

Edellä mainittujen lisäksi aluevaltuusto voi *asettaa* lain mukaan:

- 1) aluehallituksen alaisena toimivia **lautakuntia** hoitamaan pysyväisluonteisia tehtäviä;
- 2) **johtokuntia** liikelaitoksen tai tehtävän hoitamista varten;
- 3) **jaostoja** aluehallitukseen, lautakuntaan ja johtokuntaan.

Aluehallituksen ja aluevaltuuston päätöksen nojalla muukin toimielin voi **asettaa toimikunnan** määrätyn tehtävän hoitamista varten.

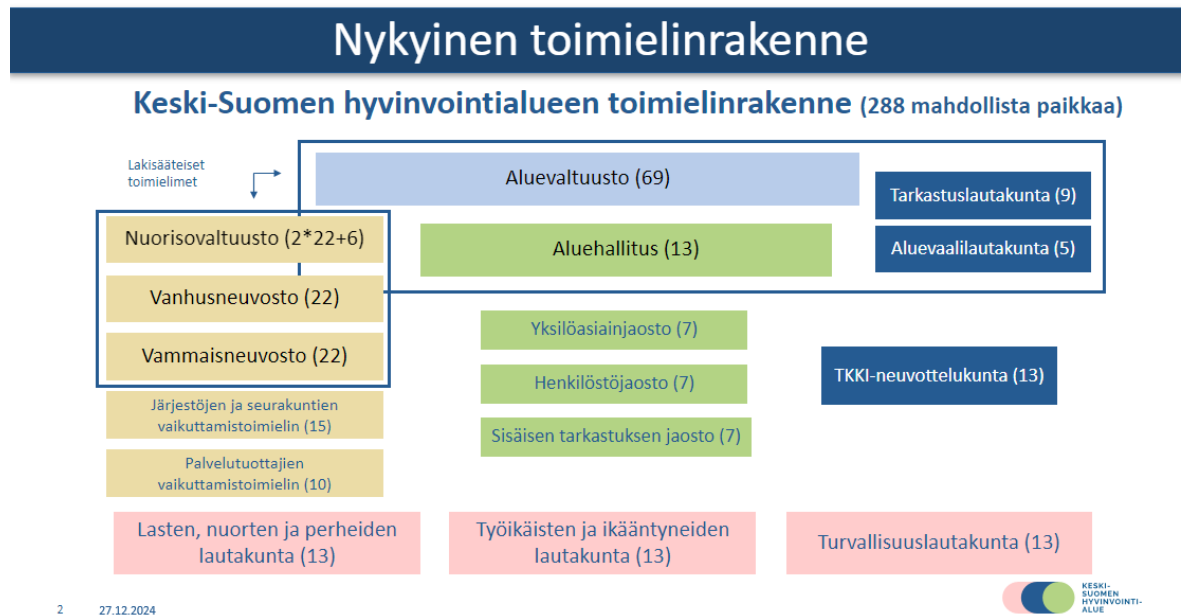
1.2. Hyvinvointialueen toimielimet ja niiden toiminta

Keski-Suomen hyvinvointialueella on 16 toimielintä, joista 7 on lakisääteisiä. Tässä luvussa kuvataan kunkin toimielimen tehtävät ja toiminta yleisellä tasolla. Alla olevassa kuvassa ja taulukoissa kuvataan kunkin toimielimen jäsenmäärä.

Näiden lisäksi kokouksissa on läsnä esittelijä, kokouksen sihteeri sekä nimetyt viranhaltijat. Hallintosäännön 154 § mukaan toimielimen jäsenten ja esittelijän lisäksi toimielimen kokouksessa on läsnäolo- ja puheoikeus:

1. aluehallituksen kokouksessa aluevaltuuston puheenjohtajalla ja

varapuheenjohtajilla hyvinvointialuelain 26 §:n mukaan;
2. muiden toimielinten kokouksessa aluehallituksen puheenjohtajalla ja hyvinvointialuejohtajalla, ei kuitenkaan tarkastuslautakunnan eikä aluevaltuuston tilapäisen valiokunnan kokouksessa eikä vaalilaissa säädettyjen vaalitoimielinten kokouksissa.



Kuva 1 Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinrakenne

Aluevaltuusto

Keski-Suomen hyvinvointialueen nykyinen toimielinrakenne on esitelty kuvassa 1. Ylintä päätäntävaltaa käyttää aluevaltuusto. Aluevaltuusto aloitti toimintansa 1.3.2022. Aluevaltuustossa on 69 edustajaa ja se johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Aluevaltuuston tehtävistä on säädetty hyvinvointialuelaisissa (611/2021, 22§) sekä hallintosäännössä. Aluevaltuusto päättää muun muassa hyvinvointialuestrategiasta, hyvinvointialueen talousarviosta ja taloussuunnitelmasta sekä hyvinvointialueen hallintosäännöstä.

Aluevaltuustossa on hyvinvointialuelain 24§ mukaisesti asukaslukuun perustuen 69 jäsentä, joka on lain edellyttämä vähimmäismäärä (taulukko 1). Valtuutettujen määrästä on tehty ilmoitus sisäministeriölle vuoden 2024 lopussa. Aluevaltuuston koko säilyy ennallaan myös tulevilla valtuustokaudella.



Taulukko 1 Valtuutettujen vähimmäismäärä hyvinvointialueen asukasluvun mukaan

Asukasluku	Valtuutettuja vähintään
enintään 200 000	59
200 001–400 000	69
400 001–600 000	79
yli 600 000	89

Aluehallitus

Aluevaltuusto nimesi kokouksessaan 1.3.2022 aluehallituksen, jonka toimikausi jatkuu vuoteen 2025 saakka. Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Lisäksi se huolehtii muun muassa siitä, että aluevaltuuston hyväksymää omistajapolitiikkaa, omistajaohjauksen periaatteita ja konserniohjeita noudatetaan. Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Aluehallituksessa on 13 jäsentä.

Aluehallituksen alaisuudessa toimii lautakuntia, jaostoja, vaikuttamistoimielimiä sekä yksi neuvottelukunta. Seuraavissa alaluvuissa ja taulukoissa kuvataan näiden toimielinten tehtäviä ja rakennetta.

Aluevaltuusto kokoontuu noin kerran kuukaudessa ja aluehallitus on kokoontunut viikoittain kokouksiin ja/tai seminaareihin.

Lautakunnat

Tarkastuslautakuntaa lukuun ottamatta Keski-Suomen hyvinvointialueen lautakuntien roolina on toimia palveluiden järjestämisen tukena sekä valmistelevana toimielimenä aluehallitukselle. Kussakin lautakunnassa on 13 jäsentä, joiden tulee olla joko varsinaisia tai varavaltuutettuja. Tarkastuslautakunta toimii sille laissa erikseen säädetyllä alueella ja jäseniä on 9. Lautakunnat ja niiden pääsääntöiset tehtävät, jäsenmäärät ja kokoustahti on kuvattu taulukossa 2.



Taulukko 2 Keski-Suomen hyvinvointialueen lautakunnat ja niiden tehtävät Keski-Suomen hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan

Toimielimen nimi	Toimielimen tehtävä <small>(poimintoja hallintosäännöstä, hallintosäännön mukaiset tehtävät kokonaisuudessaan liitteessä 1)</small>	Jäsenmäärä	Kokouksia vuodessa (keskimäärin)
Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta	Lasten nuorten ja perheiden ja työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta:	13 jäsentä	11
Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta	<ul style="list-style-type: none">• varmistaa ja seuraa strategisten tavoitteiden toteutumista ko. väestöryhmän osalta;• valmistelee ko. väestöryhmän palvelustrategiaa, järjestämissuunnitelmaa ja palveluverkkomuutoksia, talousarviota ja investointisuunnitelmaa aluehallitukselle;• seuraa, arvioi ja edistää lasten, nuorten ja perheiden palveluiden vaikuttavuutta, saatavuutta, saavutettavuutta, laatua ja ihmislähtöisyyttä	13 jäsentä	11
Turvallisuuslautakunta	Turvallisuuslautakunta: <ul style="list-style-type: none">• edistää turvallisuuden ja varautumisen saumatonta yhteensovittamista hyvinvointialueen muuhun toimintaan ja kuntien toimintaan,• seuraa asukkaiden turvallisuuden kokemusta ja tekee aluehallitukselle ehdotuksia asiointilan parantamiseksi.	13 jäsentä	11
Tarkastuslautakunta	Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaisesti tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida aluevaltuuston asettamien tavoitteiden toteutumista ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta arvioi talouden tasapainotuksen toteutumista sekä asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä talouden tasapainotuksen kannalta.	9 jäsentä	11



Jaostot ja neuvottelukunta

Aluevaltuuston asettamana toimii kolme jaostoa ja yksi neuvottelukunta (taulukko 3). Jaostoissa on 7 jäsentä, joista puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee hallintosäännön mukaan olla valtuutettuja. Henkilöstöjaoston ja sisäisen tarkastuksen jaoston jäseniksi voidaan valita aluehallituksen jäsenten lisäksi myös valtuutettuja. Aluevaltuuston lisäksi tarkastuslautakunta voi asettaa keskuudestaan jaostoja ja päättää niiden tehtävistä.

Yksilöasiainjaoston jäseniksi voidaan valita myös muita henkilöitä. Tutkimuksen, koulutuksen, kehittämisen ja innovaatioiden neuvottelukunnassa (TKKI) on 13 jäsentä, joista viiden tulee olla valtuutettuja. Valtuutettujen lisäksi neuvottelukuntaan voidaan valita myös enintään kahdeksan oppilaitosten ja tutkimuksen sekä elinkeinoelämän edustajaa. Neuvottelukunta toimii aluehallituksen neuvoa antavana elimenä koskien tutkimuksen, osaamisen ja koulutuksen roolia ja tulevaisuuden ennakointia.

Taulukko 3 Keski-Suomen hyvinvointialueen jaostojen nimet ja tehtävät Keski-Suomen hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan

Toimielimen nimi	Toimielimen tehtävä	Jäsenmäärä	Kokouksia vuodessa (keskimäärin)
Henkilöstöjaosto	Henkilöstöjaosto seuraa ja edistää hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikkaa ja strategisten tavoitteiden toteutumista sekä henkilöstön saatavuutta, työhyvinvointia ja työterveyshuoltoa, laatii aluehallitukselle toimeenpanosuunnitelman hyvinvointialueen hyvinvoivan, osaavan ja osallistuvan henkilöstön osalta ja seuraa suunnitelman toteutumista, edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja sen kehittämistä sekä antaa suuntaviivat paikallisesti neuvoteltavien virka- ja työehtosopimusten hyväksymiselle.	7 jäsentä	8
Sisäisen tarkastuksen jaosto	Sisäisen tarkastuksen jaosto valmistelee sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja menettelytavat aluehallitukselle ja valvoo osaltaan, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimeenpannaan ohjeistuksen mukaisesti ja tuloksellisesti	7 jäsentä	6–7
Yksilöasiainjaosto	Yksilöasiainjaosto tekee sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaan ja toimivaltaan kuuluvat yksilöpäätökset, käsittelee viranhaltijoiden päätöksistä tehdyt oikaisuvaatimukset, jotka koskevat yksilökohtaisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja, käsittelee sosiaali- ja	7 jäsentä	11



	potilasasiamiehen raportit ja antaa niistä lausunnon aluehallitukselle sekä raportoi aluehallitukselle palvelujärjestelmään liittyvät kehittämiskohteet.		
Tutkimuksen, koulutuksen, kehittämisen ja innovaatioiden neuvottelukunta	Tutkimuksen, koulutuksen, kehittämisen ja innovaatioiden (TKKI) neuvottelukunnan tehtävänä on toimia aluehallituksen neuvoa antavana elimenä koskien tutkimuksen, osaamisen ja koulutuksen roolia sekä tulevaisuuden ennakointia.	13 jäsentä	4

Vaikuttamistoimielimet

Keski-Suomen hyvinvointialueella toimii viisi vaikuttamistoimielintä (taulukko 4), joista nuorisovaltuusto, vammaisneuvosto ja vanhusneuvosto ovat lakisääteisiä. Lain mukaan (lakisääteisten) vaikuttamistoimielinten jäsenet valitaan kunnissa toimivista vastaavista vaikuttamistoimielimistä. Vaikuttamistoimielimiin voidaan valita myös muita henkilöitä.

Lakisääteisten vaikuttamistoimielinten lisäksi Keski-Suomessa toimii palveluntuottajien sekä järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielimet. Vaikuttamistoimielimet vaikuttavat (heille hyväksytyjen toimintasääntöjen mukaan) aloittein, lausunnoin ja kannanotoin hyvinvointialueen toiminnan suunnitteluun, valmisteluun, toteuttamiseen ja seurantaan asioissa, joilla on tai joilla ne arvioivat olevan merkitystä väestön ja heidän tarvitsemiensa palveluiden kannalta.

Taulukko 4 Keski-Suomen hyvinvointialueen vaikuttamistoimielimet ja niiden tehtävät

Toimielin	Toimielimen tehtävä	Jäsenmäärä	Kokouksia vuodessa (keskimäärin)
Nuorisovaltuusto	Nuorisovaltuusto on hyvinvointialueen ja maakuntaliiton yhteinen nuorten vaikuttajaryhmä, jonka tehtävänä on mm. tuoda nuorten mielipiteitä esille palveluiden kehittämisen ja päätöksenteon tueksi.	2 varsinaista jäsentä/ kunta + 6 avointa paikkaa	6
Vammaisneuvosto	Vammaisneuvosto kehittää ja edistää osaltaan vammaisten osallistumisen ja kuulemisen mahdollisuuksia hyvinvointialueella.	22 jäsentä (1/ kunta)	6
Vanhusneuvosto	Vanhusneuvosto vaikuttaa aloittein, lausunnoin ja kannanotoin asioihin, joilla on merkitystä ikääntyneen väestön ja heidän tarvitsemiensa palveluiden kannalta. Vanhusneuvosto osaltaan auttaa, että Keski-Suomen hyvinvointialueella turvataan hyvä arki ikääntyneelle väestölle	22 jäsentä (1/ kunta)	6



Järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielin	Vaikuttamistoimielin osallistuu valmisteluun koskien hyvinvointialueen suunnitelmia ja toimenpiteitä keskisuomalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi sekä arvioi järjestöjen ja seurakuntien toimintaedellytyksiä ja hyvinvointialueen järjestöyhteistyön ja yhteistyörakenteiden toimivuutta.	15 jäsentä	5
Palveluntuottajien vaikuttamistoimielin	Vaikuttamistoimielin tuo valmisteluun palveluntuottajien ja yrittäjien ääntä sekä tukee palveluntuottajien ja hyvinvointialueen yhteistyötä.	10 jäsentä	5

Jokaisessa vaikuttamistoimielimessä on läsnäolo- ja puheoikeus hyvinvointialuejohtajalla, aluehallituksen puheenjohtajalla sekä aluehallituksen nimeämällä edustajalla. Nuorisovaltuustossa on lisäksi Keski-Suomen liiton viranhaltijoiden sekä luottamushenkilöiden edustus. Vammaisneuvostoon sekä järjestöjen ja seurakuntien ja palveluntuottajien vaikuttamistoimielimeen on myönnetty läsnäolo- ja puheoikeus viidelle hyvinvointialueen työntekijälle.

2. Kuinka tämänhetkiseen toimielinrakenteeseen päädyttiin

2.1. Keski-Suomen mallin rakentuminen

Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinrakennetta valmisteltaessa vertailtiin eri hyvinvointialueiden organisoitumismalleja Finnish Consulting Group Oy:n (jatkossa FCG) tuella. Vertailua tehtiin ns. laajan ja suppean toimielinrakenteen suhteen, valiokunta- ja lautakuntamallien välillä (taulukko 5), organisoitumisen periaatteiden sekä lakisääteisten toimielinten lisäksi muiden mahdollisten toimielinten suhteen. Valmisteluvaiheessa suurimmassa osassa hyvinvointialueista oli otettu käyttöön lautakuntamalli, Pirkanmaalla valiokuntamalli ja Pohjois-Karjalassa yhdistelmämalli, jossa lautakuntien lisäksi toimielinrakenne sisälsi osallisuusvaliokunnan.

Toimielinrakenteen osalta malleja todettiin olevan yhtä monta erilaista kuin on alueitakin ja ne voitiin karkeasti jakaa kolmeen eri malliin:

- toimialamalli
- elämänkaarimalli
- strategia-, eli teemamalli

Taulukko 5 Laajan ja suppean toimielinrakenteen vertailua FCG:n mukaan

	Laaja	Suppea
Toimielinrakenteet	Tehtävien ja toimivallan vähäinen keskittyminen	Tehtävien ja toimivallan suurempi keskittyminen
	Toimielinten lukumäärä on suuri	Toimielinten lukumäärä on pieni
	Ylimääräiset vaikuttamiselimet (esim. asukas- ja asiakasfooromit)	Ei ylimääräisiä vaikuttamiselimiä (esim. asukas- ja asiakasfooromit)
Toimielinten jäsenyys	Toimielinten jäsenmäärä on suuri	Toimielinten jäsenmäärä on pieni
	Lautakuntamalli	Valiokuntamalli
	Valtuusto valitsee toimielinten jäsenet	Hallitus valitsee toimielinten jäsenet
Toimivaltajako	Hallituksen toimivaltaa on delegoitu	Hallituksen toimivaltaa ei ole delegoitu
	Lautakuntien rooli korostuu	Hallituksen rooli korostuu
Luottamushenkilömalli	Perinteinen palkkiomalli	Osa-aikaiset ja päätoimiset luottamushenkilöt
Mallin ominaisuuksia	Osallistavuus Edustuksen laajuus Myös pienemmät puolueet pääsevät mukaan päätöksentekoon Luottamustehtävien hoito kevyempää Vastuu kollektiivisempää Vaalitulosella pienempi merkitys	Päätöksenteon tehokkuus Asiantuntemus ja perehtyneisyys Valta keskittyy suuremmille puolueille Luottamustehtävien hoito kuormittavampaa Vastuu henkilöityneempää ("kasvottaminen") Vaalitulosella suurempi painoarvo

2.2. Toimielinmallien luonnostelua ohjanneet periaatteet

Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinmallien luonnostelua ohjasivat seuraavat periaatteet¹:

- Toimielimillä tulee olla toiminnallinen strategiasta lähtevä tarkoitus sekä selkeät tehtävät
- Lautakuntien tulee olla samanarvoisia ja tehtävät yhtä merkittäviä
- Toimielinten tehtävänä tukea ajatusta vahvasta järjestäjästä: toimitaan ihmisten hyvinvointi, terveys ja turvallisuus edellä.
- Ihmislähtöisyys kantavana periaatteena
- Ajatus integraatiosta taustalla: vältetään siiloutumista
- Lähtökohtana aloittaa mieluummin harvemmillä toimielimillä ja kokemusten perusteella mallia voidaan kehittää



Ehdotuksia toimitelmalleiksi olivat:

Malli 1a, elämänkaarimalli: Lautakuntarakenne on organisoitu elämänkaarimallin perusteella ja lautakuntien tehtävät perustuvat hyvinvointialueen strategisiin menestystekijöihin

Malli 1b: Muuten sama kuin 1a, mutta aikuisten lautakuntia yhdistetty

Malli 2, teemamalli: Lautakuntarakenne on organisoitu horisontaalisesti strategisia menestystekijöitä mukailien ja niitä yhdistellen. Lautakuntien tehtävät on kytketty teema-alueeseen ja myös tehtävissä on strategian mukaisia painotuksia. Elämänkaarimallia ja teemamallia vertailtiin niiden etujen ja mahdollisten kysymysten valossa (taulukko 6). Keski-Suomen hyvinvointialueella päädyttiin elämänkaarimalliin 1b, jossa aikuisten lautakunnat on yhdistetty työikäisten ja ikääntyneiden lautakunnaksi. Lisäksi perustettiin lasten, nuorten ja perheiden lautakunta sekä turvallisuuslautakunta.

Valittua lautakuntamallia perusteltiin mm. sillä, että se yhdistää elämänkaaren ja strategisen otteen. Lisäksi hyvinvointialueen alkutaipaleella oli tulossa suuria asiakokonaisuuksia päätettäväksi (mm. palvelustrategia, sosiaalihuollon palvelujen myöntämisen perusteet ja asiakasmaksut) ja todettiin, että nämä laajat kokonaisuudet olisi parempi jakaa kahteen elämänkaarilautakuntaan käsiteltäviksi. Toimielinrakennetta muodostettaessa todettiin myös, että rakennetta ja toimielinten tehtäviä sekä toimivaltaa voidaan arvioida ja uudistaa jatkossa tunnistettujen muutostarpeiden mukaan.

Taulukko 6 Elämänkaarimallin ja teemamallin vertailua

Edut	Pohdittavaa
Elämänkaarimalli <ul style="list-style-type: none">- Helppo mieltää ja viestiä asukkaille- Kasvattaa päätöksentekoa, koska ihmisillä on käsitys siitä, kenen vastuulla oman ihmisryhmän asiat ovat- Tukee kokemusten perusteella eri toimialojen yhteistyötä- Sitouttaa enemmän luottamushenkilöitä palvelustrategian valmisteluun ja mahdollistaa erikoistumisen tietyn väestöryhmän asioihin- Hajauttaa valmistelua laajalle	<ul style="list-style-type: none">- Malli jättää kokonaisuuden punnitsemisen vastuun hallitukselle
Teemamalli	



<ul style="list-style-type: none">- Uudenlainen ja luova tapa jakaa päätöksentekoa- Yhdistää paljon asioita samoille päättäjille, mikä tukee kokonaisvaltaisuutta – voi myös johtaa asioiden puuroutumiseen	<ul style="list-style-type: none">- Onko hyvinvointialue vielä kypsä tällaiseen?- Vaatii jäsenikseen generalisteja- Onko ihmisten lautakunta ”superlautakunta”, josta tulee käytännössä hallituksen työvaliokunta (vaatii paljon työpanosta)?- Riski hallituksen ja superlautakunnan väliseen jännitteeseen- Onko mahdollista eriyttää eri väestöryhmien palvelutarpeita ja tietoa ja kumppanuuksia?- Tässä mallissa turvallisuuden ja varautumisen tehtävät kuuluvat hallitukselle
--	--

3.Toimielinrakenteen ja työskentelyprosessien kehittäminen

Toimielintyöskentelyn käynnistyttyä vuoden 2023 alussa, käynnistettiin hyvin pian toimielintyöskentelyn tuen projekti FCG:n tuella, joka valmistui elokuussa 2023. Tavoitteena oli selkeyttää erityisesti valmistelevien lautakuntien roolia osana hyvinvointialueen toimielinmallia ja kirkastaa hyvinvointialueen poliittisen johtamisen ja edustuksellisen aluedemokratian rakenteita ja prosesseja. Tässä kappaleessa käydään läpi nykyisen toimielinrakenteen toimivuutta FCG:n loppuraportin suositusten pohjalta.

FCG:n projektissa työstettiin poliittisen päätöksenteon prosessikuvaukset toimielinten roolia kuvaamaan hyvinvointialueen strategisessa johtamisessa ja kirkastamaan toimielinten tehtäviä ja vastuita osana hyvinvointialueen laajempaa johtamisjärjestelmää. Projektin loppuraportissa nostettiin esiin neljä teemaa, joiden avulla valmistelevaa lautakuntamallia tulisi kehittää ja näiden pohjalta listattiin kehittämis ehdotukset hyvinvointialueen päätöksenteon jatkokehittämisen tueksi.

Teemat olivat:

1. Yhteinen ymmärrys lautakuntien roolista ja tehtävistä
2. Erilaisten päätöksentekoprosessien tunnistaminen ja kehittäminen
3. Viranhaltijatyön kehittäminen ja resurssien realistinen arviointi
4. Perehdytyskirja toimielinten työhön



3.1. Toimielinrakenteen ja -prosessien kehittämisprojektin loppuraportin kehittämissuosituksat

Tässä alaluvussa kuvataan edellä mainittujen neljän teeman ja näihin sisältyneiden kehittämissuositusten kautta toimielintyöskentelyn kehittämistä syksyyn 2024 mennessä ja se toimii osin pohjana syksyllä 2024 tehdyille arvioinnille.

3.1.1. Yhteinen ymmärrys lautakuntien roolista ja tehtävästä

- 1. Kehittämissuositus: *Tarvitaan parempi yhteinen käsitys siitä, millaiseksi lautakuntien roolia halutaan kehittää: lautakunta kuin aluehallituksen jaosto vai lautakunta kuin strateginen järjestämislautakunta.***
 - Tähän kysymykseen haetaan vastausta täydentävästi myös tässä toimielinrakenteen arviointityössä. Keväällä 2023 toimintaa arvioitaessa ja kehittäessä työskentelyä oli takana vasta hyvin lyhyt aika. Tuolloin todettiin, että moni asia oli jo tuolloin kehittynyt hyvään suuntaan ja haluttiin antaa edelleen aikaa kokeilla erilaisia tapoja työskennellä, jotta löydetään Keski-Suomeen sopivin malli.
- 2. Kehittämissuositus: *Työnjakoa elämäkaarilautakuntien välillä selkeytetään. Pääperiaate on, että asia käsitellään vain yhdessä elämäkaarilautakunnassa.***
 - Työnjakoa on selkiytetty jonkin verran ja kokeiltu tapoja, joilla asioiden käsittelyä saadaan sujuvoitettua. Edelleen on kuitenkin paljon asioita, jotka käsitellään kaikissa kolmessa lautakunnassa sekä yhdessä tai useammassa vaikuttamistoimielimessä ennen hallitus ja valtuustokäsittelyä. Tätä kokonaisuutta tarkastellaan lähemmin kappaleessa 6.
- 3. Kehittämissuositus: *Tunnistetaan toimielinten valtuuksiin liittyvät selkeyttämistä vaativat asiat (mm. hankintaprosessit)***
 - Hallintosääntöä on päivitetty useita kertoja kuluneen kahden vuoden aikana. Tarkennettu on esimerkiksi hankintoihin liittyviä asioita.
 - Hallintosääntö tullaan päivittämään toimielinten toimivallan osalta keväällä 2025. Hallintosääntöön kaivataan selkeyttä ja yksiselitteistä listaavaa rakennetta, toimivaltaluetteloa, jossa otetaan selvästi kantaa mistä asioista kukin päättää tai lausuu tai muutoin toimii.
- 4. Kehittämissuositus: *Jatkokehitetään hyvin alkanutta viestintää lautakuntien työstä ja lavennetaan sitä myös jaostojen ja vaikuttamistoimielinten***



työskentelyyn. Pohditaan tarvetta päätöksentekijöiden uutiskirjeisiin, joissa säännöllisin väliajoin kootaan toimielinten tekemää työtä.

- Jaostojen ja vaikuttamistoimielinten kohdalla on viestitty tarpeen mukaan ja viestintää on tiivistetty. Valtuutetuille menevät nykyisin kaikki tiedotteet, joita hyvinvointialue julkaisee.
- Viestintää lautakuntien kokouksista on tehostettu – aiemmin jokaisen lautakunnan kokouksista lähti erillinen ennakkotiedote sekä toinen tiedote, ”kokoustiedote” kokouksen jälkeen. Ennakkotiedotteet päätettiin yhdistää yhden tiedotteen alle vuoden 2024 alussa ja kokoustiedotteista luovuttiin.
- Lisäksi lautakuntien toiminnasta on kirjoitettu erillisiä uutisia esimerkiksi vierailujen yhteydessä.
- On todettu tarve sille, että toimielinten esityslistat menevät suoraan myös aluehallitukselle ennakkoon (ei pelkästään julkiseen tietoverkkoon) jonka vuoksi tämä menettelytapa otettiin käyttöön loppuvuoden 2024 aikana varmistamaan tiedonkulkua.

3.1.2. Erilaisten päätöksentekoprosessien tunnistaminen ja kehittäminen

5. Kehittämisehdotus: Päätöksenteon kehittämisen kannalta on tärkeää luoda mekanismit erilaisten päätöksentekoprosessien tunnistamiseksi ja ohjaamiseksi. Tätä varten analysoidaan aluehallituksen käsittelyyn tulevat asiat ja määritellään selvemmin suorat hallitusprosessit ja ne, jotka edellyttävät lautakunta- tai jaostoprosessia.

- Prosesseissa on edelleen selkeyttämistä, mutta niiden osalta on edetty määrätietoisesti. Hallinnon prosessien sisäinen kuvaaminen visuaaliseen esitystapaan on aloitettu keväällä 2024.
- Toimielinrakenteen arvioinnin yhteydessä on tarkoitus selkeyttää hallintosäännön kirjaukset. Tämän työn jälkeen hallintosääntöön olisi yksiselitteisesti kirjattu, mitkä asiat käsitellään missäkin toimielimessä. Tämä selkeyttää ja tukee prosessien ohjaamista sekä lisää ennakoitavuutta.

6. Kehittämisehdotus: Ennakoinnin parantamiseksi pidetään toimielinten ja vaikuttamistoimielinten yhteinen vuosikellopalaveri syksyisin ja keväisin. Pohjana on aluehallituksen ja valtuuston päätöksenteon vuosikello, jonka perusteella ennakoidaan, priorisoidaan ja suodatetaan toimielinten käsittelyyn tulevat asiat. Samalla ennakoidaan toimielinten yhteiset tilaisuudet, mahdollisuudet tekniikan parempaan hyödyntämiseen sekä vaikuttamistoimielinten kanssa tehtävä yhteistyö. Vuosikellopalaverissa



tunnistetaan myös mahdolliset lausunnotarpeet ja tarve asukkaiden osallistamiseen.

- Vuosikellopalaverit (syksyn 2023 merkittävät asiat, kevään 2024 merkittävät asiat jne.) käynnistettiin välittömästi näiden kehittämissuositusten antamisen jälkeen. Vuosikellopalaverit on koettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi muutokseksi hallinnollisten prosessien suunnitteluun ja vuorovaikutuksen lisäämiseen toimielinten välillä sekä käsittelyyn nousevien asioiden ennakkoimiseksi.
- 7. ***Kehittämissuositus: Hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon kokonaisuutta ja valmistelevan lautakuntamallin toimivuutta (ml. tarve hallintosääntömuutoksille) olisi syytä arvioida vuoden 2024 loppupuolella.***
- Toimielinrakenteen arvioinnin projektilla arvioidaan hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon kokonaisuutta ja arvioinnin lopputulosta kuvataan tässä raportissa.

3.1.3. Viranhaltijatyön kehittäminen ja resurssien realistinen arviointi

- 8. ***Kehittämissuositus: Olennaista on tunnistaa valmisteluun osallistuvien viranhaltijoiden työskentelyn haasteet ja koordinaation pulmat. Määritetään selkeästi vastuu toimielin kokonaisuuden kehittämisestä sekä työskentelyn koordinaatiosta (ml. Lautakunnat, jaostot, vaikuttamistoimielimet, TKKI-neuvottelukunta). Arvioidaan lisäresurssitarpeet.***
- Työnjakoa ja koordinaatiota on selkiytetty jonkin verran. Koordinaation haasteita on kuitenkin edelleen niin aikatauluissa kuin sisällöissäkin, joihin paneudutaan kappaleessa 6.
- Järjestämispäällikkö on palkattu loppuraportin julkaisemisen jälkeen tukemaan toimielintyöskentelyä ja lautakuntien esittelyä, ja tämä on helpottanut resurssointia lautakuntien toiminnan osalta. Resurssien riittävyyden haasteita on kuitenkin edelleen erityisesti vaikuttamistoimielinten osalta. Jatkossa on hyvä pohtia, mitkä toimielimistä tarvitsevat tosiasiallisesti ns. viranhaltijaesittelyn, jotta henkilöstöä voisi hyödyntää monipuolisemmin.

3.1.4. Perehdytyskirja toimielinten työhön

- 9. ***Kehittämissuositus: Laaditaan toimielin kohtainen materiaali luottamushenkilöiden perehdytykseen Hyvaks Akatemian luottamushenkilöitä koskevan osion kehittämisen yhteydessä.***



- Varsinaisten toimielinten luottamushenkilöillä on käytössä sähköinen oppimisalusta vuoden 2024 loppuun. Oppimisalusta sisältää koulutusta hyvinvointialueelle keskeisistä aihealueista ja lisäksi ns. Keski-Suomen oman osion.
- Luottamushenkilöiden perehdytys uuden valtuustokauden alkaessa nähdään tärkeänä, jotta sekä oma rooli ja tehtävä luottamushenkilönä, että esittelijän ja virkavalmistelun rooli selkeytyvät heti alusta alkaen.
- Keväällä 2025 valittavan aluevaltuuston perehdytystä on jo alettu valmistelemaan saadun palautteen sekä ensimmäisten vuosien kokemuksen perusteella. Ensimmäinen perehdytystilaisuus järjestetään 6.5.2025 ennen varsinaisen valtuustokauden alkua.

4. Toimielintyöskentelyn kustannukset

Alla olevissa taulukoissa on eritelty vuoden 2023 toimielintyöskentelyn kustannukset.

Taulukossa 7 kuvataan sellaiset toimielinten kustannukset, jotka voidaan tunnistaa yksittäisiin kokouksiin. Näitä kustannuksia ovat kokouspalkkiot, tilavuokrat, kokoustarjoilut, ansionmenetykskorvaukset, matkakulut sekä striimaus.

Toimielinten arvioidut kustannukset per kokous							
	Palkkiot	Vuokrat	Tarjoilut	Ansionmenetyks- korvaukset	Matkakulut	Striimaus /tekstitys	Yht./ kokous
Aluevaltuusto	11 160	0	1200	1000	3900	5500	22 760
Aluehallitus	2680	180	375	375	900		4635
Tarkastus LTK	1140	0	150	150	500		1990
Aluevaali LTK	840	0	100	100	285		1315
LNP LTK	1860	0	200	200	850		3130
Työikäisten ja ikääntyneiden LTK	1860	0	200	200	850		3130
Turvallisuus LTK	1860	0	200	200	850		3130
Yksilöasiainjaosto	900	0	100	100	400		1520
Henkilöstöjaosto	900	0	100	100	400		1520
Sisäisen tarkastuksen jaosto	900	0	100	100	400		1520
TKKI neuvottelukunta	1620	0	200	200	750		2770
Nuorisovaltuusto	2350	0	150	0	250		2750
Vanhusneuvosto	2350	100	150	0	1300		3900
Vammaisneuvosto	2350	150	150	100	1300		4050
Järjestöjen ja srk vaikuttamistoimielin	1550	0	100	0	300		1950
Palveluntuottajien vaikuttamistoimielin	1150	0	100	0	300		1550

Lisäksi kuluina kokouksille lasketaan valtuustosalin sisäiset vuokratkustannukset sekä pysäköintimenot yhteensä noin 40 000 €/vuosi sekä luottamushenkilöiden vuosipalkkiot. Vuosipalkkiot on kirjattu hallintosääntöön alla olevan taulukon mukaisesti.

Toimielin	kokouspalkkio puheenjohtaja	kokouspalkkio jäsen	Vuosipalkkio		
			puheenjohtaja	varapuheenjohtaja	jäsen
Aluevaltuusto	280	160	7500	3500	
Aluehallitus	280	160	9000	3500	3000
Tarkastuslautakunta	180	120	3500		2000
Aluevaalilautakunta	200 +aluevaalien kertapalkkio 1000e		160		
Muut lautakunnat	180	120	3000		
Aluehallituksen jaostot	180	120	3000		
TKKI-neuvottelukunta	180	120	3000		
Vaikuttamistoimielimet	150	100			

Nuorisovaltuuston toiminnasta hyvinvointialue maksaa 8 200 € vuodessa Nuorten Suomi ry:lle. Keski-Suomen liitto maksaa myös vastaavan summan.

Taulukko 7 Toimielinten kustannukset/kokous Keski-Suomen hyvinvointialue



Kuluista puuttuvat luottamushenkilöiden puhelimet, tietokoneet ja näiden liittymät sekä asiantuntija- ja koulutuspalvelut ja muut palvelut, jotka eivät ole kokouskohtaisia kuluja. Tilinpäätösluvut vuoden 2024 osalta eivät ole olleet arviointiraporttia tehdessä käytössä.

Tämän lisäksi kokouksista suoraan aiheutuvien kulujen ohella on otettava huomioon henkilöstön palkkakulut, joihin sisältyvät viranhaltijoiden sekä muun henkilöstön kokousten valmisteluun ja itse kokouksiin osallistumiseen käytetty aika. Kustannukset ovat riippuvaisia toimielinten ja kokousten määrästä. Viranhaltijoille ei makseta kokouspalkkioita.

Tarkasteltaessa asukasluvultaan vastaavan kokoisten hyvinvointialueiden (Pohjois-Savo sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueet) sekä itäisen YTA-alueen kokouspalkkioita, voidaan todeta Keski-Suomen kokouspalkkioiden olevan maltillisia ja vertailun matalampia. Lisäksi useilla muilla hyvinvointialueilla maksetaan aluevaltuustoryhmien puheenjohtajille vuosipalkkiota, jota Keski-Suomen hyvinvointialueella ei makseta.

5. Toimielinten toiminnallinen arviointi

5.1. Periaatteet ja tavoitteet

Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinrakenteen arviointia ja kehittämistä ovat ohjanneet seuraavat periaatteet ja tavoitteet:

Periaatteet:

- **Strategia:** Nykyisen toimielinrakenteen kehittämisen yhtenä periaatteena on ollut hyvinvointialueen strategia, jonka pohjalta on määritelty toimielinten tarkoitus ja tehtävät. Hyvinvointialueen aloittaessa toimintansa, toimielinrakenteen lähtökohtana oli aloittaa maltillisesti harvemmillä toimielimillä, jotta toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida ja tarvittaessa kehittää mallia kokemusten perusteella. Tämä periaate on toiminut myös arvioinnin pohjana sekä sitä samaa periaatetta on hyödynnetty vaihtoehtojen kehittämisen tukena.
- **Vahva järjestäjä:** Toimielinten keskeinen tehtävä on ollut ja tulisi edelleen olla aluehallituksen roolin tukeminen vahvana järjestäjänä ja toiminnan perustua ihmisten hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen sekä hyvinvointialueen strategiaan.
- **Ihmislähtöisyys:** Ihmislähtöisyys toimii kantavana periaatteena kaikessa päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa.



- **Integraatio:** Rakenteen tulee tukea integraatiota ja torjua hallinnon siiloutumista. Integraatioajattelu ohjaa yhteistyötä toimielinrakenteen sisällä.
- **Osallisuus ja edustuksellisuus päätöksenteossa:** Päätöksenteossa toteutetaan enemmistön näkemystä ja päätösprosessit ovat läpinäkyviä, osallisuutta ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä korostaen. Osallisuus ja toisaalta edustuksellisuus takaavat, että eri tahojen ääni tulee kuulluksi päätöksenteossa ja hallinnossa.
- **Kumppanuus ja osallisuus:** Toimielinmallin taustalla vaikuttavat keskeiset arvot, kuten kumppanuus ja osallisuus. Yhteistyön näkökulma ja kumppanuuksien hyödyntäminen toimintojen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa on merkityksellistä.
- **Tehokkuus ja resurssiviisaus:** Toimielinrakennetta arvioitaessa on huomioitu edellä kuvattujen periaatteiden lisäksi myös tehokkuuden näkökulma, käytettävissä oleva henkilöstöresurssi sekä kustannusvaikuttavuuden ja resurssiviisauden periaatteet.
- **Hyvä hallintotapa:** Hyvän hallintotavan periaatteet ohjaavat myös toimielinrakenteen kehittämistä.

Tavoitteet:

- **Resurssiviisas tapa toimia muuttuneessa toimintaympäristössämme:** Tavoitteena on löytää toimintamalleja, jotka mahdollistavat tehokkaan ja kestäväen resurssien käytön hyvinvointialueen muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä tarkoittaa rakenteiden ja prosessien kehittämistä siten, että ne tukevat tarkoituksenmukaista päätöksentekoa, vähentävät päällekkäisyyksiä ja edistävät palvelujen vaikuttavuutta.
- **Vahvistaa hyvän hallintotavan mukaisesti päätöksenteon luotettavuutta, läpinäkyvyyttä:** Hyvän hallintotavan mukaisesti päätöksenteon tulee olla avoimesti seurattavissa ja perustua selkeisiin ja läpinäkyviin prosesseihin. Rakenteiden kehittämisessä painotetaan vastuullisuutta, johdonmukaisuutta ja päätösten perusteluiden ymmärrettävyyttä.
- **Hajauttaa päätösvaltaa aluehallitukselta lautakunnille ja jaostoille ja tukea hyvinvointialueen palveluiden johtamista ja kehittämistä:** Toimielinrakenteen uudistamisen keskeinen periaate on päätösvallan tarkoituksenmukainen jakautuminen aluehallituksen, lautakuntien ja jaostojen kesken. Tämä tukee palveluiden kehittämistä ja johtamista eri tasoilla.
- **Vahvistaa integraatiota ja vahvan järjestäjän periaatteita:** Hyvinvointialueen rakenteiden tulee tukea palveluiden yhteensovittamista ja järjestäjän roolia, jotta palvelut muodostavat ihmislähtöisen ja yhtenäisen kokonaisuuden. Tämä edellyttää selkeitä vastuunjakoja, saumatonta yhteistyötä eri palvelualueiden välillä sekä strategista ohjausta.



- **Vahvistaa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia joustavin rakentein:** Toimielinrakenteen tulee mahdollistaa monipuoliset ja joustavat osallistumismallit, jotka tukevat asukkaiden, palvelunkäyttäjien ja muiden sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia. Osallistamisen lisääminen vahvistaa luottamusta päätöksentekoon ja varmistaa, että eri näkökulmat tulevat huomioon päätöksenteossa.

5.2. Arviointiprosessi

Toimielinten toiminnallinen arviointi toteutettiin monivaiheisena prosessina, joka sisälsi viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden haastatteluja, sähköisen kyselyn sekä toimielinten työpajoja. Syys-lokakuussa 2024 haastateltiin toimielintyöskentelyssä keskeisesti mukana olevat 13 viranhaltijaa, jonka jälkeen toimielinten varsinaisille jäsenille toteutettiin marraskuussa itsearviointi- ja toimielinrakenteen arviointi sähköisenä kyselyinä. Kyselyn toimielinrakenteen arvioinnin osuutta on hyödynnetty tämän raportin laadinnassa. Kyselyn vastausprosentti oli noin 42 %. Vastaajia oli kaikista toimielimistä pois lukien aluevaltuusto ja aluehallitus, jotka toteuttivat oman toimielimensä osalta itsearvioinnin. Myöskään aluevaalilautakunta ei ollut kyselyssä mukana.

Kyselyn tuloksia käsiteltiin marras-joulukuussa toimielinten työpajoissa, joissa työstettiin kunkin toimielimen yhteinen näkemys toimielinrakenteesta. Joulukuussa järjestettiin lisäksi parihaastattelut toimielinten puheenjohtajille ja esittelijöille ja annettiin näin heille mahdollisuus syventää toimielimen näkemystä.

Taulukossa 8 on kuvattu toimielinten vastaukset Webropol-kyselyyn, joka käsitteli toimielinrakennetta ja -työskentelyä.

Taulukko 8 Toimielinrakennekyselyn tulokset

		Tarkastus- lautakunta (keskiarvo)	Muut lautakunnat (keskiarvo)	Jaostot (keskiarvo)	Vaikuttamis- toimielimet (keskiarvo)	yht.
Tehtävät ja toimivalta	Luottamushenkilöillä on yhteinen näkemys toimielimen tavoitteista ja tehtävistä	3,0	3,2	4,0	3,7	3,5
	Toimielin on toiminnallaan pystynyt vaikuttamaan hyvinvointialueen päätöksentekoon	4,0	3,0	4,1	3,7	3,7
	Toimielimen tehtävät ja toimivalta ovat selkeät	5,0	2,8	3,9	3,7	3,9
	Tunnistan että lautakunnissa käsitellään usein päällekkäisiä asioita	2,3	4,0	-	-	
	Esittelijän rooli on selkeä	4,7	3,5	4,6	4,3	4,3
	Toimielimeni työskentelyssä on helppo noudattaa hyvinvointialueen hallintosääntöä	3,3	3,5	4,1	3,8	3,7
Toimielin-rakenne ja kokoonpano	Hyvinvointialueen toimielinrakenne kokonaisuudessaan on toimiva	2,0	2,9	4,0	3,6	3,1
	Lautakuntien määrä on sopiva	2,3	3,2	4,0	3,6	3,3
	Vaikuttamistoimielinten määrä on sopiva	3,0	3,5	3,9	3,9	3,6
	Jaostojen määrä kokonaisuudessaan on sopiva	2,3	3,3	4,1	3,4	3,3
Yhteistyö	Yhteistyö lautakuntien kanssa on ollut toimivaa	3	2,8	4,0	3,0	3,2
	Yhteistyö aluehallituksen kanssa on ollut toimivaa	2,7	3,0	4,4	3,4	3,4
	Yhteistyö vaikuttamistoimielinten kanssa on ollut riittävää ja toimivaa	3,3	2,7	3,7	3,1	3,2
	Yhteistyö jaostojen kanssa on ollut toimivaa	-	-	-	2,9	
	Olemme pystyneet hyödyntämään vaikuttamistoimielinten työskentelyä lautakunnan työssä	3	3,0	-	-	3
	Minulle on selvää, miten toimielimeni antamat evästyksiset ovat vaikuttaneet aluehallituksen ja valtuuston päätöksiin	3,0	2,8	4,0	3,4	3,3
	Toimielimeni työskentely tukee hyvinvointialuetta pääsemään tavoitteisiinsa	3,0	3,1	4,1	3,9	3,5
Asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä						

Arvioinnissa tarkasteltiin myös muiden hyvinvointialueiden toimielinrakenteita. Monet hyvinvointialueet ovat tehneet toimielinrakenteen arviointia rakenteiden sujuvoittamiseksi omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan tarkasteltuna. Keski-

Suomen toimielinrakenteen arvioinnissa ei nähty tarkoituksenmukaisena arvioida syvällisemmin muiden hyvinvointialueiden vanhoja toimielinrakenteita, koska mallit ovat juuri olleet arviotavina ja nykyiset rakenteet ovat vasta tarkentumassa. Yleisenä periaatteena toimielinorganisaatioita tarkastellessa on todettu edelleen yleisimmän mallin olevan lautakuntamalli. Budjettivaltaa ei pääsääntöisesti ole lautakunnille osoitettu. Lautakuntien ja jaostojen määrä vaihtelee alueittain.

5.3. Toimielinrakenteen kokonaisuus ja yhteistyö

Asioiden käsittelyn päällekkäisyys

Toimielinrakennekokonaisuuden arviointi osoittautui jossain määrin haastavaksi, sillä toimielinten jäsenillä oli pääsääntöisesti syvempi käsitys vain oman toimielimen toiminnasta. Toimielinrakenteen kokonaistarkastelussa nousi kuitenkin esiin rakenteen monipolvisuus ja raskaus sekä päällekkäinen työskentely joidenkin toimielinten osalta. Erityisesti päällekkäisyyttä koettiin lasten, nuorten ja perheiden lautakunnan sekä työkäisten ja ikääntyneiden lautakunnan kesken. Toisaalta myös lautakuntien ja vaikuttamistoimielin rooli koettiin hyvin samankaltaisena, ts. vaikuttamistoimielin ja lautakunta käsittelevät asiaa samankaltaisesti, evästäen ja kommentoiden kuhunkin asiaan.

Henkilöstöjaostolla ja sisäisen tarkastuksen jaostolla on asioiden käsittelyissään päällekkäisyyttä aluehallituksen kanssa, joka johtuu lähinnä lainsäädännöstä sekä sen kautta hallintosääntöön kirjatusta toimivallasta. Toimivaltaan liittyvää kokonaisuutta käsitellään tarkemmin alaluvussa 5.3.

Lautakuntien välistä asioiden päällekkäistä käsittelyä on vähennetty järjestämällä esimerkiksi yhteisiä seminaareja lautakunnille. Lisäksi on järjestetty vaikuttamistoimielinnten sekä lautakuntien yhteisiä infotilaisuuksia esimerkiksi talousarviokäsittelyyn liittyen. Mikäli seminaari järjestetään ennen lautakunnan kokousta, osuuden jälkeen lautakunnat kokoontuvat erikseen omiin kokouksiin keskustelemaan ja antamaan evästyksen käsiteltävään asiaan omasta näkökulmastaan. Tällaisesta työskentelytavasta oltiin kyselyjen ja työpajatyöskentelyn perusteella kahta mieltä. Toisaalta malli nähtiin toimivana, jos lautakunnat evästävät selkeästi oman lautakunnan näkökulmasta. Toisaalta malli nähtiin kustannuksia kasvattavana, kun asia käsitellään sekä seminaarissa että omissa kokouksissa. Lisäksi seminaarit pidentävät merkittävästi kokouspäivän pituutta, mikä on koettu kielteisenä asiana varsinaisen kokouskäsittelyn osalta.

Käsiteltävien asioiden priorisointi ja evästyksen



Kaikissa arvioinneissa tuli esille kokousmateriaalien runsaus. Asioihin liittyvät materiaalit jaetaan laajasti ja niistä saa valtavasti tietoa käsiteltävästä asiasta. Lähes kaikki toimielimet toivat kuitenkin esiin tarpeen priorisoida ja tiivistää toimielimille käsiteltäväksi tulevia asioita. Laajasta materiaalista on vaikea poimia oleellista ja kohdentaa huomiota oikeaan asiaan.

Mikäli toimielimiltä toivotaan evästyksiä asiakirjoihin tai asiakokonaisuuksiin, näihin toivottiin jatkossa tarkempia, selkeitä ja kirjallisia toimeksiantoja, joissa määritellään, mihin seikkoihin kannanottoja erityisesti odotetaan. Monet käsitellyt asiat ovat olleet liian laajoja asiakokonaisuuksia, ja sivumääräisesti omaksuttavaa tietoa on ollut valtavasti, useista sadoista sivuista liki tuhanteen sivuun. Toimielimissä ei välttämättä ole nähty suoraa asiayhteyttä käsittelyyn tuotujen asioiden ja toimielimen perustehtävän välillä. Asiakokonaisuuksien laajuuden vuoksi toimielimen keskustelusta ja evästyksistä on voinut muodostua varsin yleisluonteisia tai laveita. Toisaalta asian ympärillä käyty monipuolinen keskustelu on jäänyt pimentoon, kun laaja keskustelu pyritään tiivistämään pöytäkirjaan vain muutamaan lauseeseen. Toimielinten työpajoissa nousi laajasti esiin toive, että käsiteltäviä asioita olisi vähemmän, mutta niihin voitaisiin paneutua syvällisemmin sen sijaan, että käsitellään suuri määrä asioita pintapuolisesti.

Toimielintyöskentelyn vaikuttavuuden ja vaikutusten seuranta

Toimielinten jäsenten kokemukset toimielintyöskentelyn vaikutuksista ja vaikuttavuudesta päätöksentekoon vaihtelivat. Erityisesti lautakunnissa työskentelyn vaikuttavuus koettiin epäselvänä ja sen myötä nähtiin toimielintyöskentelyyn sitoutumisen heikentyneen jossain määrin. Evästysten ja lausuntojen huomioimisesta tai todellisista vaikutuksista päätöksenteossa ei ollut riittävästi tietoa. Vaikuttamistoimielimet taas kokivat varsin myönteisenä oman vaikuttamismahdollisuutensa hyvinvointialueen päätöksentekoon, samoin pääsääntöisesti jaostot.

Nykyistä toimielinrakennetta pidettiin kuitenkin yleisesti melko raskaana kustannuksiltaan sen vaikuttavuuteen ja vaikutuksiin nähden. Epäselvyyden kokemus nousee esimerkiksi siitä, että toimielintyöskentelyn vaikutuksia ja vaikuttavuutta ja sitä kautta työn tuloksia on vaikea objektiivisesti mitata ja tehdä näkyväksi. Toimielinrakenteen ja työskentelymenetelmien kautta tulisi mahdollistaa ja varmistaa eri toimielinten näkemysten tuleminen enemmän osaksi päätöksentekoa. Evästyksen tulisi antaa selkeästi, ja niiden pohjalta syntyvien päätösten yhteys toimielinten työhön ja lopulliseen päätökseen tulisi näkyä. Evästysprosessissa tulee huomioida, kenelle evästyksen annetaan ja missä vaiheessa prosessia.

Toimielinten välisen yhteistyön tiivistäminen vaikuttavuuden lisäämiseksi

Käynnistymisen vaiheessa yhteistyön rakentamiselle on jäänyt suhteellisen vähän aikaa. Jokaisen toimielimen on ensin pitänyt rakentaa oma toimintansa ja toimintakulttuurinsa. Työskentelyn aikana kuitenkin tuotiin esiin, että toimielinten välistä vuorovaikutusta lisäämällä voitaisiin parantaa tiedonkulun lisäksi myös vaikuttavuutta ja toisaalta käsittelyn sujuvuutta.

Esimerkiksi epämuodollisempia puheenjohtajistojen yhteisiä tapaamisia on toivottu vuorovaikutteisuuden ja yhteistyön lisäämiseksi. Erityisesti aluehallituksen puheenjohtajiston ja aluevaltuustoryhmien puheenjohtajien välisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi on esitetty toive säännöllisesti kokoontuvasta epämuodollisesta toimielimestä, joka tukisi yhteistyötä ja tiedonkulkua.

Hallintosääntöön ei ole erikseen kirjattu epämuodollisia tapaamisia kuten esityslistojen suunnitteluun liittyviä palavereja, joita pidetään esittelijöiden, valmistelijoiden ja puheenjohtajan tai puheenjohtajiston kesken. Näiden tapaamisten on koettu sujuvoittavan kokouskäsittelyä ja niistä on positiivisia kokemuksia kaikilla toimielimillä. Jatkossa olisi suositeltavaa, että esityslistan valmistelupalavereihin kutsutaan puheenjohtajan lisäksi varapuheenjohtaja, mikäli tämä ei ole jo käytäntönä.

Kaiken kaikkiaan yhteys erityisesti aluehallitukseen koettiin tärkeänä asiana jatkossakin.

Läpinäkyvyyden lisääminen päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa nähtiin tärkeänä sekä luottamushenkilöiden että asukkaiden näkökulmasta. Tämä lisäisi avoimuutta ja sitä kautta luottamusta kaikilla tasoilla entisestään. Erityisesti toimielinten kokouskäsittelyistä toivottiin kattavampaa dokumentointia. Usein kokouksissa käydään laajoja keskusteluja, mutta evästykset kiteytyvät vain yhteen tai kahteen lauseeseen, mikä ei aina anna riittävää kuvaa kokouksen käsittelyn sisällöstä.

5.4. Toimielinrakenteen tuki strategialle

Toimielinrakenteen kokonaisuus vahvistettiin marraskuussa 2022 ja yhtenä periaatteena oli, että toimielinrakenne tukee strategian toimeenpanoa. Tämän lisäksi arvioinnin aikana keskusteluissa nousi esiin toive tarkastella, millainen henkilöstöorganisaation rakenne ja päätöksenteon rakenne toimisivat parhaiten yhteen. Tähän ei kuitenkaan noussut konkreettista esitystä, millainen toimielinrakenne tällöin olisi.



Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinmallien luonnostelua vuonna 2022 ohjasivat seuraavat periaatteetⁱⁱ:

- Toimielimillä tulee olla toiminnallinen strategiasta lähtevä tarkoitus sekä selkeät tehtävät
- Lautakuntien tulee olla samanarvoisia ja tehtävät yhtä merkittäviä
- Toimielinten tehtävänä tukea ajatusta vahvasta järjestäjästä: toimitaan ihmisten hyvinvointi, terveys, turvallisuus edellä.
- Ihmislähtöisyys kantavana periaatteena
- Ajatus integraatiosta taustalla: vältetään siiloutumista
- Lähtökohtana aloittaa mieluummin harvemmillä toimielimillä ja kokemusten perusteella mallia voidaan kehittää

Vuonna 2022 valmistelua ohjanneet periaatteet vaikuttavat edelleen ajankohtaisilta ja niitä tarkasteltiin osana toimielinrakenteen arviointia. Nykyisestä toimielinrakenteesta löytyy liittymäpinta strategian menestystekijöihin, kuten henkilöstöön (henkilöstöjaosto), Tietoon (TKKI-neuvottelukunta), Kumppanuuteen (vaikuttamistoimielimet) ja näiden kautta myös uudistumiseen. Lisäksi turvallisuuden painotus sekä visiossa, missiossa että tavoitteissa näkyy toimielinrakenteessa. On kuitenkin huomattava, että strategisesti kaikkein merkittävimmät asiat on perusteltua käsitellä ja päättää aluehallituksessa.

Vahva järjestäjä: Vahvan järjestäjän tavoitetta samalla tukee mutta myös haastaa erityisesti hallintosäännön kirjaukset, joissa aluehallitukselle annetaan vastuu järjestämismääräysten toteutumisesta, mutta järjestämismääräyksiin liittyvien teemojen seuranta tehtävä annetaan erityisesti lautakunnille. Lautakuntien tehtävänä on varmistaa ja seurata strategisten tavoitteiden toteutumista elämänkaaren eri vaiheissa sekä varmistaa ja seurata turvallisuuden ja varautumisen osalta hyvinvointialuestrategian toteutumista. Myös henkilöstöjaostolle on annettu tehtäväksi "osaltaan seurata ja edistää hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikkaa ja strategisten tavoitteiden toteutumista sekä henkilöstön saatavuutta, työhyvinvointia ja työterveyshuoltoa".

Selkeät tehtävät ja integraatio: Tehdyn arvioinnin perusteella toimielinten tehtävät eivät ole kaikilta osin olleet selkeitä ja niitä on tarpeen täsmentää. Tehdyn arvioinnin aikana on noussut usein esille, että tavoite integraation tukemisesta ei ole täysin toiminut nykyisellä toimielinrakenteella. Tehtävien epäselvyys johtuu yhtäältä siitä, että kahden lautakunnan tehtävät ovat hallintosäännössä kyseisen toimielimen elämänkaaren näkökulmaa lukuun ottamatta identtiset ja toisaalta siitä, että päätäntävaltaa aluehallituksen ja -valtuuston lisäksi muilla toimielimillä on hyvin vähän tai ei lainkaan, vaan niiden rooli on valmisteleva. Lautakuntien osalta lisäksi eriytynyt rakenne mutta yhtäläinen toimivalta hajauttaa keskustelun ihmisen arjesta kahteen paikkaan. Samaan aikaan tapahtuu siis keskustelun siiloutumista ja toisaalta päällekkäistä työtä.

Järjestämistehtävissä toimielinrakenne vaikuttaa toimivan paremmin kuin integraation tukemisessa, mutta järjestämistehtävän vahvistaminen on edelleen tarpeellinen näkökulma myös tulevaisuuden toimielinrakenteessa.

Ihmislähtöisyys ja sen varmistaminen näkyy kahden lautakunnan hallintosääntöön kirjatuissa tehtävissä ja sitä kautta näiden työotteessa. Tämä on keskeinen tehtävä myös tulevaisuudessa. Se, kuinka ihmislähtöisyyden huomioiminen parantuu tai varmistuu toimielinrakenteen kautta, ei ole noussut arviointityön aikana kuitenkaan esiin. Ihmislähtöisyys on vahvasti arvopohjassa, jonka sitä kautta tulisi näkyä niin henkilöstön kuin luottamushenkilöorganisaation toiminnassa kaikkialla. Vaikuttaa siis siltä, että ihmislähtöisyys varmistetaan tehtävien ja arvojen kautta enemmän kuin itse rakenteen kautta.

Samalla kun toimielinrakennetta on arvioitu, on tehty myös strategian väliarviointia. Esimerkiksi toimielinten työpajoissa on aina käsitelty rinnakkain sekä strategian väliarviointia, tulevaisuuskatsausta että toimielinrakennetta. Tulevaisuuskatsauksen osalta on tunnistettu 13 teemaa/muutostekijää, jotka voidaan ryhmitellä kolmen teeman (näiden nimet voi vielä täsmentyä) alle:

- Turvallisuus
- Ihmiset ja ihmislähtöiset palvelut
- Talous ja ohjaus

Nämä tulevaisuuskatsauksen teemat on otettu huomioon strategian väliarvioinnissa, mutta myös toimielinrakennetta on peilattu tulevaisuuden epävarmuustekijöihin ja näihin varautumiseen nähden.

Strategian väliarvioinnissa on kokonaisuutena oltu varsin tyytyväisiä strategian kokonaisuuteen. Väliarvioinnin aikana on tullut esiin ainoastaan muutamia strategiaan liittyviä täydentämisen tarpeita, joihin ratkaisut löytyvät enneminkin hallintosäännön päivittämisestä kuin suoraan toimielinrakenteesta.

5.5. Toimielinten tehtävät ja toimivallan selkeyttäminen

Toimielinten jäsenet ja esittelijät toivat yhteisesti esiin, että kussakin toimielimessä yhteiset toimintatavat ovat vakiintuneet ja työskentely kunkin toimielimen sisällä on sujuvaa ja keskustelevaa. Toimielinten sisällä yhteinen tavoite ja suunta työskentelylle on pääsääntöisesti löytynyt ja ilmapiiri on hyvä ja avoin.

Toimielinten tehtävien ja toimivallan selkeyttämiseen jo aiemminkin kuvatulla tavalla nähtiin selkeää tarvetta. Erityisesti lautakunnat kokivat roolinsa epäselvänä, poikkeuksena tarkastuslautakunta, jonka tehtävän määrittely koettiin selkeänä. Lautakuntien jäsenet toivat esiin huolen toimielintyöskentelyn heikosta



vaikuttavuudesta ja kaipasivat toimivallan lisäämistä ja päätösvaltaisuutta. Lautakuntien lisäksi myös henkilöstöjaostossa tuotiin esille, että aluehallitukselle annettua toimivaltaa olisi mahdollista antaa enemmän jaostoille ja henkilöstöjaostotoiminta koettiin vaikuttavana sekä selkeänä, myös muiden kuin henkilöstöjaoston itsensä arvioimana.

Toimivallan lisäämisen arvioitiin vaikuttavan suotuisasti toimielintyöskentelyyn niin jaostoissa kuin lautakunnissakin. Lautakuntien toimivaltaa lisäämällä olisi mahdollista keventää hallitustyöskentelyä ja vahvistaa lautakuntatyön vaikuttavuutta sekä demokratiaa päätöksenteossa hajauttamalla valtaa. Toimielinten arvion mukaan tämä lisäisi mielekkyyttä hakeutua ja osallistua hyvinvointialueen poliittiseen päätöksentekoon sekä tehostaisi toimielintyöskentelyä.

Tehtävien, roolin ja toimivallan kirkastamista toivottiin, jotta työskentely kohdentuisi nykyistä vahvemmin oikeisiin ja keskeisimpiin asioihin erityisesti järjestämisen vahvistamiseksi. Tuotiin esiin, että ajoittain käsittelyssä tuottamisen ja järjestämisen raja on ollut hieman epäselvä ja käsittely voi sitä kautta kohdentua väriin asioihin.

Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin palvelujen järjestämisen lautakuntaa, mikä auttaisi selkeyttämään tuottamisen ja järjestämisen rajausta, sen määrittelyä ja toteutusta. Lautakunnan keskeinen tehtävä olisi järjestämistehtävän sekä palveluintegraation seuranta, mikä tukisi osaltaan hyvinvointialueuudistuksen integraatiotavoitteiden saavuttamista. Riskinä palvelujen järjestämisen lautakunnalle nähtiin sille mahdollisesti syntyvä liian laaja tehtäväkenttä, johon ratkaisuna ehdotettiin lautakuntaan nimettävien jäsenten välistä "erikoistumista" tiettyihin elämäntien vaiheisiin, jotta varmistetaan kaikkien asukasryhmien huomioiminen päätöksenteossa ja sitä kautta asukkaan kokonaisuus. Tässä mallissa vaikuttamistoimielinten roolia tulisi muotoilla entistä tiiviimpään vuorovaikutukseen lautakuntien kanssa.

Työpajoissa nousi esiin tulevaisuustyöskentelyn kautta toive vahvemmalle toiminnan mutta myös talouden ennakkoinnille. Mahdollisia ratkaisuja tähän on ennakkointitehtävän selkeä kirjaaminen hallintosääntöön vahvemmin tai jopa ennakkointiin keskittyvän toimielimen, kuten tulevaisuuslautakunnan perustaminen. TKKI-neuvottelukunta toimii hallintosäännön mukaan aluehallitukselle neuvoa antavassa roolissa muiden tehtäviensä ohella myös tulevaisuuden ennakkoinnissa, joten tämän tehtävän vahvempi esiin nostaminen TKKI-neuvottelukunnassa tukisi työpajoissa esiin nousutta toivetta ja tukisi hyvin alkanutta tulevaisuustyöskentelyä. Tulevaisuuslaskutuksen teemat turvallisuus ja ihmiset sopivat hyvin seurattaviksi teemoiksi mahdollisille lautakunnille tulevassa toimielinrakenteessa.



Toimielinten talousvastuu jakoi mielipiteitä. Osa luottamushenkilöistä oli valmis antamaan talousvastuuta lautakunnille, mutta osa suhtautui talousvastuun jakamiseen varsin kriittisesti. Talousvastuun delegoiminen aluehallitukselta ja valtuustolta useille toimielimille nähtiin lisäävän riskiä ei toivottuun talouden seurannan ja johtamisen pirstaloitumiseen.

Henkilöstöjaosto ja sisäisen tarkastuksen jaosto toimivat arvioinnin perusteella hyvin. Niiden toiminnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että ne toimivat hyvinvointialueella ja ne käsittelevät ja valmistelevat asioita, joista aluehallitus päättää. Laki hyvinvointialueesta määrää aluehallitukselle tehtäväksi edustaa hyvinvointialuetta työnantajana ja vastata hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikasta. Yhtä lailla hyvinvointialueella säädetään aluehallitukselle tehtäväksi huolehtia hyvinvointialueen sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.

Lakiin perustuen Keski-Suomen hyvinvointialueen hallintosäännön kirjauksen mukaan aluehallitus vastaa henkilöstöpolitiikan ja kannustavan palkkausjärjestelmän yleisperiaatteista sekä kokonaishenkilöstöresurssien ohjauksesta hyvinvointialueella. Aluehallituksen toimivaltaan kuuluu antaa osana sisäisen valvonnan raportointia sekä toimintakertomuksessa tiedot turvallisuus- ja varautumisjärjestelyistä, keskeisistä johtopäätöksistä sekä selvityksen merkittävimmistä turvallisuuteen ja varautumiseen liittyvistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä.

Nykyisessä mallissa aluehallituksen ja edellä mainitun kahden jaoston toimivallassa on näiltä osin päällekkäisiä tehtäviä strategisesti merkittäviin asiakokonaisuuksiin liittyen. Päällekkäisyys liittyy osin asioiden valmisteluun, sillä esimerkiksi hyvinvointialueen johtamisjärjestelmässä sisäinen tarkastus on hyvinvointialuejohtajan suorassa alaisuudessa ja hyvinvointialuejohtaja on aluehallituksen esittelijä. Sisäisen tarkastuksen jaoston esittelijänä taas toimii sisäisen tarkastuksen päällikkö. Nykyisellään toimielinrakenne aiheuttaa myös tilanteen, jossa päätöksistä vastuussa olevat aluehallituksen jäsenet tulevat heikommin ja eriaikaisesti informoiduksi kuin jaoston jäsenet. Jaostossa käsiteltyjen asioiden käsittelysyvyys aluehallituksessa on jaostokäsittelyn jälkeen kevyempi, vaikka aluehallituksessa on lopullinen päätösvalta asiaan.

Asiaan voisi toisaalta selkeyttää delegoimalla hallintosäännöllä jaostoille suoraa päätösvaltaa, mutta tällöin aluehallituksen toimivalta ja informointi kyseisistä tehtävälueista kaventuisi. Henkilöstöpolitiikka ja sisäisen tarkastus ovat merkittäviä hyvinvointialueen kokonaisjohtamiseen liittyviä asiakokonaisuuksia, jolloin toimivalta on tarkoituksenmukaista säilyttää aluehallituksella.

Toisena vaihtoehtona nousee esiin kahden jaoston poistaminen toimielinrakenteesta ja asioiden suora käsittely suoraan aluehallituksessa. Tämä



olisi mahdollinen ratkaisu, koska mahdollisten päätettävien asioiden lukumäärämäärä on vähäinen (tunnistettu 4 päätettävää asiakirjaa). Kahden jaoston poistaminen tukisi myös ajatusta, että aluehallituksen tulisi käsitellä strategisesti kaikkein merkittävimmät asiat, jotta asiat saavat niille kuuluvan painoarvon ja merkityksen.

Hallintosääntö

Sekä toimielinten jäsenet että esittelijät toivat esiin tarpeen selkeyttää laajemminkin toimielinten roolia hallintosäännöllä. Hallintosääntöön kaivataan erityisesti selkeää toimivallanjakoluetteloja, josta käy ilmi mitä mikin taho päättää ja mistä antaa lausunnon tai minkä asian hyväksyy. Toimivalta tulisi olla yksiselitteisesti ilmaistuna, että tulkinnanvaraa ei jää vaan jokainen toimielin tunnistaa roolinsa ja tehtävänsä. Näin myös hyvän hallintotavan periaatteista päätösten ennakoitavuus ja läpinäkyvyys paranisi, kun toimivalta olisi selkeästi kuvattu. Tätä kautta voitaisiin rakentaa entistä loogisempia ja helposti seurattavia toimielinten vuosikelloja.

Toimielinten työpajoissa nousi esiin tarve luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolien kirkastamiselle. Toimielimissä tulisi olla selkeä jako poliittisen vastuun ja virkavalmistelun kesken. Viranhaltijoiden tulee vastata objektiivisesta ja laillisuusperiaatteet huomioivasta asioiden valmistelusta, jonka jälkeen asia tuodaan poliittisen toimielimen käsittelyyn ja päätökset tehdään tämän jälkeen. Erityisesti lautakuntien valmisteleva rooli on haastanut tätä rajaa, mutta tuli esille myös muiden toimielinten kokonaisuuksissa.

Esittelijän rooli

Toimielinten jäsenet näkivät pääasiassa toimielimen esittelijän roolin selkeänä (ka. 4,3). Haastattelujen perusteella esittelijät tai toimielimissä muuten tiiviisti työskentelevät taas kokivat roolinsa osin hyvinkin epäselvänä.

Asiat päätetään toimielinten kokouksessa viranhaltijan esittelystä. Perustuslain 118 § mukaan viranhaltijat ja luottamushenkilöt toimivat virkavastuulla ja vastaavat toimiensa lainmukaisuudesta. Hyvän hallintotavan mukaan hallinnon periaatteina ovat avoimuus ja selkeys toimissa. Esittelijän roolin haastavuus tulee esille erityisesti lautakuntatyöskentelyssä, joka on ollut haastavampaa verrattuna perinteisempään lautakuntamalliin. Yksi syy tehtävän haasteellisuudelle nousee Hallintosäännön 18 §, jossa sanotaan, että lautakuntien tehtävänä on pääasiassa **varmistaa, seurata, kehittää sekä valmistella** asioita. Kirjaus on

käynnistymisvaiheessa aiheuttanut epäselvyyksiä lautakuntien roolista ja esittelijän roolista ns. valmisteleivassa lautakunnassa.

Esittelijän velvollisuus on tehdä valmistelun perusteella päätösehdotus toimielimelle. Tämän lisäksi viranhaltija on virkavastuussa päätösesityksen lisäksi valmistelemastaan esittelytekstistä. Lautakunnalle ei kuitenkaan ole annettu päätösvaltaa, jonka takia päätösesityksen tekeminen tai lautakunnan näkemyksen rakentaminen on ollut hankalaa. Päätösesitys on usein ollut sisällöltään “merkitään tiedoksi”, joka on koettu jossain määrin riittämättömäksi päätösesitykseksi ja jättää usein liian vähäiselle huomiolle toimielimissä käydyn keskustelun aiheen ympäriltä. Lautakunnalla ei ole toimivaltaa hyväksyä tai hylätä käsiteltyjä asioita, ellei tätä toimivaltaa ole erikseen sille annettu. Lisäksi hallintosääntöä päivitettäessä on tärkeää kiinnittää huomiota hallintosäännön mahdollisiin tulkinnanvaraisuuksiin sekä epäselviin termeihin.

Toimivaltaan esitettävät muutokset on esitetty kootusti liitteessä 1.

5.6. Valmistelun koordinointi ja resurssit

FCG: ”Olennaista on tunnistaa valmisteluun osallistuvien viranhaltijoiden työskentelyn haasteet ja koordinaation pulmat. Määritetään selkeästi vastuu toimielinkokonaisuuden kehittämisestä sekä työskentelyn koordinaatiosta (ml. Lautakunnat, jaostot, vaikuttamistoimielimet, TKKI-neuvottelukunta). Arvioidaan lisäresurssitarpeet.”

Työnjaon ja koordinaation ja resurssin kohdentamisen kehittäminen

Työnjakoa ja koordinaatiota on pystytty selkiyttämään jonkin verran FCG:n laatiman toimielintyöskentelyn loppuraportin julkaisemisen jälkeen. Koordinaatio-ongelmia on kuitenkin edelleen niin aikataulullisesti kuin sisällöllisestikin. Edelleen on runsaasti sellaisia asioita, jotka käsitellään esimerkiksi kaikissa kolmessa lautakunnassa sekä useassa vaikuttamistoimielimessä. Asioiden kulkeminen usean toimielimen kautta hidastaa niiden käsittelyä ajallisesti, mutta toisaalta vahvistaa demokratiaa. Yhden asian käsittelyyn vaikuttamistoimielimistä valtuustoon on varattava noin 2 kuukautta. Vaikka asioiden käsittelyn hitaus ei aina ole ongelma, se voi muodostua haasteeksi erityisesti aikataulukriittisten asioiden osalta, mutta myös sellaisten asioiden käsittelyjen osalta, joiden aikataulutus ei ole yksin hyvinvointialueen käsissä.

Koordinaation kehittämisessä on panostettu erityisesti asioiden loogiseen juoksuttamiseen, jolloin aikataulut pyritään laatimaan niin, että



vaikuttamistoimielinten kannanotot olisivat jaostojen tai lautakuntien käytössä ja sitä kautta aluehallituksen ja aluevaltuuston käytettävissä. Näin myös ajallisesti päästään lyhyempään käsittelyaikaan, kun asia viedään suunnitelmallisesti päätöksentekoon.

Koordinaatiota helpottamaan on palkattu järjestämispäällikkö FCG:n loppuraportin julkaisemisen jälkeen. Hänen tehtävänsä on tukea toimielintyöskentelyä ja lautakuntien esittelyä, ja tämä on helpottanut resurssointia lautakuntien toiminnan osalta. Resurssien riittävyyden haasteita ja sitä kautta haavoittuvuutta valmistelussa ja kokonaisuuden koordinoinnissa on kuitenkin edelleen.

Valmisteluvoimaa ja koordinaatiota tulee toimielinten osalta olla riittävästi, jotta asiat ehditään valmistella kattavasti, laadukkaasti ja siten, että valmistelevien toimielinten käsittely tuottaa lisäarvoa asioiden käsittelylle. Nykyinen toimielinrakenne toimii edelleen osittain liian pienellä valmistelijajoukolla, mikä tekee järjestelmästä haavoittuvan esimerkiksi äkillisten poissaolojen tai muiden kiireellisten tilanteiden aikana. Tämä voi johtaa siihen, että valmistelussa joudutaan tekemään kompromisseja asian valmistelun kattavuuden, syvyyden tai aikataulujen suhteen. Nykyisellä toimielinrakenteella jatkaminen edellyttäisi valmisteluun osallistuvan henkilöstön määrän (viranhaltijoiden) kasvattamista. Tämä loisi toisaalta resilienssiä ja parantaisi valmiuksia reagoida joustavasti muutoksiin tai uusiin listalle tuleviin asioihin, vähentäisi haavoittuvuutta, keventäisi yksittäisten viranhaltijoiden työkuormaa ja mahdollistaisi viranhaltijan työajan käyttämisen tehokkaasti muihin virkavastuulla oleviin tehtäviin, mutta lisäisi samalla kustannuksia.

Vaikuttamistoimielinten osalta on mietitty vaihtoehtoisia vaikuttamisen ja kokoontumisen muotoja erityisesti järjestöjen ja seurankuntien sekä palveluntuottajien vaikuttamistoimielimen osalta, jotta saataisiin varmistettua laajempi osallisuus sekä yhdenvertaiset vaikuttamismahdollisuudet. Mikäli vaikuttamistoimielimen muoto muuttuisi epämuodollisempaan suuntaan, se mahdollistaisi olemassa olevan henkilöstön hyödyntämisen monipuolisemmin ja keventäisi hallinnollisen työn määrää. Vaikuttamistoimielinten työpajassa nousi esiin foorumin malli, jossa osa foorumiin kutsuttavista olisi nimettyjä ja pysyviä jäseniä, mutta ovet olisivat aina avoinna myös muille halukkaille. Koko ajan vaihtuvaa osallistujajoukkoa ei pidetty asioihin perehtymisen kannalta järkevänä mallina.

Arvioinnissa on noussut esille myös, että viranhaltijoiden osallistumista toimielinten kokouksiin voisi toisaalta vähentää harkitusti myös siten, että läsnäolo rajattaisiin sellaisiin asioihin, joissa heidän asiantuntemustaan tarvitaan erityisesti päätöksenteon tueksi. Tämä keventäisi resurssikäyttöä kokouksissa ja mahdollistaisi viranhaltijoiden keskittymisen ydintehtäviinsä.



Listatekstien valmistelu ja koulutustarpeet

Kokouksiin tulevia listatekstejä valmistelee suuri joukko viranhaltijoita niin konsernipalveluista, sosiaali- ja terveystalvveluista kuin pelastuksen toimialalta. Valmisteluprosessi vaatii laajaa yhteistyötä, ja valmistelijoilla on hyvin erilaisia taustoja toimielintyöskentelyyn, nykyisellään jopa kolmestakymmenestä eri organisaatiosta.

Hyvinvointialueen organisaation prosessien vakiintuessa on tunnistettu tarve parantaa valmisteluun osallistuvan henkilöstön osaamista erityisesti selkeän ja ytimekkään ja informatiivisen kirjoittamisen osalta. Toimielimet ovat arvioinneissaan todenneet, että listatekstit ovat toisinaan liian yksityiskohtaisia, raskaita ja vaikeaselkoisia. Tämä vaikeuttaa erityisesti sellaisten päättäjien työskentelyä, joilla ei ole kyseisen alan erityisosaamista.

Tekstien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen on jo kiinnitetty ja tullaan jatkossakin kiinnittämään enemmän huomiota. Listatekstien tulee keskittyä ydinkohtiin, jotta ne palvelevat paremmin päätöksentekoa ja ovat helposti ymmärrettävissä kaikille taustasta riippumatta. Tämän tueksi on esitetty lisäkoulutusta paitsi kirjoittamisen, myös esiintymisen ja asioiden esittämisen selkeyden parantamiseksi. Näin varmistettaisiin, että viranhaltijat pystyvät tehokkaasti tukemaan päätöksentekoa.

Seurantatiedon kehittäminen ja hyödyntäminen

Hyvinvointialueen käynnistämisvaiheessa raportoinnin ja toiminnan seurannan edellytykset ovat vaihdelleet merkittävästi tietojärjestelmien ja kirjaamiskäytäntöjen erilaisuuden vuoksi. Raportointia on kehitetty merkittävästi vuoden 2024 aikana, ja kehitystyö jatkuu edelleen vuoden 2025 aikana, jolloin ajankohtaisempaa tietoa on mahdollista tuottaa myös toimielinten työn tueksi. Myös strategista mittaristoa on kehitetty ja selkeytetty, mikä helpottaa strategian toteutumisen seuranta.

Hallintosäännön mukaan lautakuntien keskeisiin tehtäviin kuuluu strategisten tavoitteiden, palvelutarpeen muutosten seuranta hyvinvointierojen kehityksen sekä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden tilan ja kokemuksen seuranta. Lisäksi tulisi seurata palveluiden vaikuttavuutta, saatavuutta, saavutettavuutta, laatua ja ihmislähtöisyyttä ja edistää näiden seuranta. Jotta nämä tehtävät voidaan hoitaa tehokkaasti, lautakuntien on saatava systemaattisesti ajankohtaista seurantatietoa, mitä ei ole pystytty tähän mennessä toimittamaan. Tehtävät sisällytetään jatkossa myös vuosikelloihin.

Myös henkilöstöjaostolle on hallintosäännössä annettu seurantatehtävä hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikasta ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta



sekä henkilöstön saatavuudesta, työhyvinvoinnista ja työterveyshuollosta, jota toteutetaan olemassa olevien reunaehtojen puitteissa.

Toimielimet ovat esittäneet toiveen, että kokousmateriaalien tueksi hyödynnettäisiin aiempaa enemmän tutkittua tietoa sekä vaikutusten arviointia. Lautakuntien osalta tämänhetkiseen hallintosääntöön on kirjattu, että lautakunnat ”toteuttavat vaikutusten arviointia”. Jatkossa on tärkeää varmistaa, että lautakunnat osallistuvat aktiivisesti vaikutusten arviointiin strategisesti merkittävien päätösten yhteydessä. Tämä parantaa päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tukee parempaa tiedolla johtamista. Vuonna 2024 vaikutusten arvioinnin kokonaisuus on kehittynyt merkittävästi, ja arvioinnin viitekehystä on kehitetty ja testattu käytännössä. Vuoden 2024 lopussa vaikutusten arviointi on integroitu osaksi asianhallintajärjestelmää listatekstien pohjaan, mikä varmistaa jatkossa arvioinnin systemaattisen sisällyttämisen valmisteluprosessiin.

5.7. Kokouskäytännöt ja prosessit

Kokouskäytäntöjä ja näihin liittyviä prosesseja kehitettiin jo keväällä 2023, mutta näissä on edelleen kehitettävää ja näihin on jo osin viitattu aiemmissa alaluvuissa. Työskentelyn aikana on tunnistettu, että osa asioiden käsittelyprosesseista on suoraviivaisempia kuin toiset. Esimerkiksi erilaisiin ulkoisiin lausuntopyyntöihin on huomattavasti helpompi tehdä viranhaltijan pohjaesitys kuin esimerkiksi hyvinvointialuejohtajan talousarvioesitykseen, johon toimielimiä on pyydetty ottamaan kantaa, vaikka sellaisenaan hallintosäännön toimivalta on kuvattu valmisteluvaiheeseen.

Pitkät esityslistat ja kokousmateriaalin runsaus

Kokouksia on koettu rasittavan myös tästä näkökulmasta toimivallan rajauksen epäselvyys, josta on jo edellä runsaasti kuvattuja havaintoja. Yksittäisten kokousten näkökulmasta toimivallan epäselvyys on osaltaan johtanut pitkiin esityslistoihin ja asioiden rajaamisen vaikeuteen. Kokouksiin toimitettavan materiaalin määrä on koettu lähes yksimielisesti liian runsaaksi, ja se on vaikeuttanut jäsenten valmistautumista kokouksiin. Toimielinten jäsenet toivoivat arvioinneissaan, että kokousten asialistat olisivat tiiviimpiä, jotta asioiden sisäistäminen olisi helpompaa ja perehtymisellä olisi vaikuttavuutta päätöksentekoon. Toimielinten käsittelyyn tulevia asioita on toivottu valikoitavan ja rajattavan harkiten, jotta kokousten ajankäyttö ja käsiteltävien asioiden määrä pysyisivät tasapainossa. Alla kuvattuna vuonna 2024 eri toimielimissä käsiteltyjen asioiden lukumäärät (taulukko 9).



Taulukko 9 Toimielimissä käsitellyt asiat vuonna 2024 (huom: luvussa ovat mukana myös kaikki ns. vakiopykälät kuten kokouksen avaus ja laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteamiset)

Toimielin	Käsiteltyjen asioiden lukumäärä
Aluevaltuusto	78
Aluehallitus	338
Aluevaalilautakunta	24
Tarkastuslautakunta	93
Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta	116
Turvallisuuslautakunta	79
Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta	122
Vanhusneuvosto	58
Vammaisneuvosto	54
Nuorisovaltuusto	62
Palveluntuottajien vaikuttamistoimielin	42
Järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielin	38
TKKI – neuvottelukunta	36
Henkilöstöjaosto	62
Sisäisen tarkastuksen jaosto	35
Yksilöasiainjaosto	317
Yhteensä	1554

Materiaalien tiivistäminen ja asioiden tarkempi rajaaminen teemoittain sekä ydinkysymyksiin keskittyminen tukisivat ajankäytön terävöittämistä ja helpottaisivat kokouksiin valmistautumista. Näin kokouksissa voitaisiin myös syventyä paremmin käsiteltäviin aiheisiin ja niiden laadukkaaseen esittelyyn. Tarkempaa kokousasioiden rajausta ovat toivoneet erityisesti vaikuttamistoimielinten jäsenet, lasten, nuorten ja perheiden lautakunnan sekä työikäisten ja ikääntyneiden lautakunnan jäsenet. Turvallisuuslautakunnan tehtäväkokonaisuuden koetaan olevan selkeämpi.

Osa toimielimistä on toivonut käsittelyprosessin kehittämistä kaksivaiheiseksi siten, että ensivaiheessa käytäisiin aiheesta alustava keskustelu ja seuraavassa kokouksessa annettaisiin varsinainen lausunto tai evästyksset. Myös muita vaihtoehtoisia toimintatapoja tulisi pohtia, joilla voidaan paremmin valmistautua kokoukseen. Vaihtoehtoisia käsittelyprosesseja tulisi harkita etenkin suurempien asioiden kohdalla, kuten talousarvion yhteydessä. Kahden käsitellyn mallilla



kuitenkin tunnustetaan olevan asian käsittelyä entisestään pidentävä vaikutus ja asioiden laajuuden vuoksi ensivaiheen käsittelyyn tuleva materiaali voisi olla hyvinkin puutteellista, eikä näin ollen antaisi hyvää kuvaa lopullisista esityksistä. Tätäkin mallia on kuitenkin ehditty vuoden 2024 aikana kokeilemaan soveltuvin osin.

Viestintäprosessit ja tiedonkulku

Toimielinten viestintää ja toimielinten välistä tiedonkulkua on parannettu, mutta edelleen erityisesti viestintäprosesseissa koetaan edelleen olevan kehittämisen varaa. Päätöksistä viestimiseen on toivottu panostettavan enemmän. Lisää tietoa kaivataan siitä, mitä aloitteilla, lausunnoilla ja kannanotoilla on saatu aikaiseksi. Nykytilanteessa on koettu, että tätä ei ole tuotu tarpeeksi esille ja se on jäänyt usealle toimielimelle epäselväksi.

Aluehallituksen ja toimielinten kahdensuuntaista viestintää toivottiin tehostettavan toimielintyöskentelyyn tulevien asioiden suhteen: työskentelyn perusteella tarvitaan selkeämpi määrittely, mitä toimielimiltä odotetaan.

Vuoden 2024 aikana evästysprosesseja on kehitetty erityisesti aluehallituksen toiveesta, ja niitä on dokumentoitu aiempaa kattavammin. Toimielinten evästyksistä on lisäksi laadittu koonteja esimerkiksi talousarvioprosessin yhteydessä, jotta kaikkien toimielinten kannanotot ovat helposti saatavilla yhdessä paikassa kokouspöytäkirjojen sijaan. Jatkossa evästysten koonteja tullaan edelleen kehittämään, jotta niiden hyödyntäminen päätöksenteossa on entistä sujuvampaa.

Kokousten ilmapiiri ja objektiivisuus

Toimielinten kokouksissa on koettu olevan avoin ilmapiiri, joka kannustaa aktiiviseen keskusteluun ja mielipiteiden ilmaisuun. On koettu, että kaikki osallistujat ovat saaneet puheenvuoroja ja jäsenet ovat tulleet kuulluksi. Erityisesti vaikuttamistoimielimissä koettiin, että he ovat tulleet kuulluksi niin kokouksissa kuin hyvinvointialueen päätöksenteossa ja omalla työllä on ollut vaikutusta hyvinvointialueen päätöksentekoon. Toisaalta osa toimielinten jäsenistä on ilmaissut epäselvyyden siitä, mikä vaikutus laajoilla keskusteluilla on lopulta ollut päätöksentekoon.

Arvioinneissa nousi esille myös, että toimielinten jäsenten itsenäinen keskustelu ja mielipiteiden muodostaminen tulee mahdollistaa ilman ohjausta esimerkiksi hyvinvointialueen poliittiselta taholta, viranhaltijoilta tai kunta-politiikasta. Läsnä- ja puheoikeudelliset edustajat eivät saisi ohjata kyseisen toimielimen työskentelyä, vaan ennen kaikkea varmistaa tiedonkulkua. Arvioinneissa painotettiin, että toimielintyöskentelyn tulee olla objektiivista ja läpinäkyvää.



5.8. Toimielinten jäsenet ja kokouspalkkiot

Suurin osa toimielinten jäsenistä on pitänyt toimielinten jäsenmäärää sopivana, joidenkin mielestä varaa jäsenmäärien vähentämiseenkin olisi. Webropol-kyselyssä neljännes vastaajista toi esille, että näkisi jäsenmäärän pienentämisen mahdollisena. Jäsenmäärää tärkeämmäksi koetaan kuitenkin käsiteltävien asioiden selkeä määrittely, jäsenten aktiivisuus ja sitoutuminen toimielintyöskentelyyn sekä kokousasioihin etukäteen perehtyminen. Kukaan ei ole arvioinnin edetessä ehdottanut toimielinten jäsenmäärien kasvattamista.

Nuorisovaltuuston osalta on ollut haastetta saada kokouksiin riittävästi osallistujia toimivaltaisuuden ja laillisuuden saavuttamiseksi. Ehdotetaan, että jatkossa myös nuorisovaltuustoon nimettäisiin yksi varsinainen jäsen/kunta (22) ja tälle varajäsen, samaan tapaan kuin vanhus- ja vammaisneuvostoissa. Nykyisellään lakisääteisten vaikuttamistoimielinten jäsenmäärää ei ole määritelty hallintosääntöön, vaan aluehallituksen hyväksymiin kunkin vaikuttamistoimielimen omiin toimintasääntöihin. Nuorisovaltuusto on yhteinen Keski-Suomen liiton kanssa, joten asiaa tulee käsitellä yhteisesti. Nuorisovaltuuston toimikausi vaihtuu aina syyskuussa.

Työpajojen aikana nousi esille myös ajatus siitä, että lautakuntien jäsenet olisivat ainoastaan valtuutettuja. Tämän ajateltiin lisäävän sitoutumista päätöksentekoon ja sitä kautta valtuutetut olisivat paremmin informoituja päätöksentekoon tulevista asioista. Toisaalta tämä rajaisi osallistumismahdollisuuksia pelkästään valtuutettuihin. Myös jaostojen osalta tuotiin esiin, että jäsenet voisivat olla aluehallituksen jäseniä.

Toimielinten jäsenten kokouspalkkioista keskusteltiin työpajojen yhteydessä luvussa viisi esitetyn taulukon perusteella, ja aihe jakoi mielipiteitä. Toisaalta tuotiin esille, että nykyisessä taloudellisessa tilanteessa perusteita kokouspalkkioiden nostamiselle ei ole, mutta toisaalta keskusteluissa korostettiin, että toimielintyöskentely edellyttää jäseniltä merkittävää ajallista panostusta ja huolellista perehtymistä käsiteltäviin asioihin. Nykyisiä kokouspalkkioita pidettiin yleisesti työmäärään nähden matalina ja tämän vahvistaa myös tarkastelu, joka tehtiin asukasluvultaan vastaavan kokoisten hyvinvointialueiden (Pohjois-Savo sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueet) sekä itäisen YTA-alueen kokouspalkkioihin. Sen perusteella voidaan todeta Keski-Suomen kokouspalkkioiden olevan maltillisia ja vertailun matalampia.



Työpajoissa tuotiin esiin, että useilla muilla hyvinvointialueilla maksetaan aluevaltuustoryhmien puheenjohtajille vuosipalkkiota, jota Keski-Suomen hyvinvointialueella ei makseta.

Yksi hyvinvointialueen hallintosääntöön kirjattu palkkiokokonaisuus on aluehallituksen puheenjohtajalle maksettava palkkio, yhtä lailla kuin muutkin kokouspalkkiot. Aluehallituksen puheenjohtajan rooli ja aluehallituksen puheenjohtajalle maksettava palkkio oli yhtenä teemana ja käsiteltävänä aiheena myös työpajoissa, mutta keskusteluissa ei noussut esiin muutosesityksiä tai – tarpeita nykymalliin verrattuna.

Eri hyvinvointialueilla aluehallitusten puheenjohtajien rooli ja tehtävään hallintosäännöissä mahdollistettu työaika vaihtelee merkittävästi, samoin tehtävästä maksettavat palkkiot ja palkkiorakenne. Malleja löytyy päätoimisesta aluehallituksen puheenjohtajasta puolipäiväiseen ja toisaalta ilman työaikaa toimivaan aluehallituksen puheenjohtajaan. Myös palkkiorakenne vaihtelee merkittävästi. Päijät-Hämeessä maksetaan 75.000 euroa vuodessa, eikä palkkion päälle makseta kokouspalkkioita eikä muita korvauksia. Toisaalta Eloisan mallissa aluehallituksen puheenjohtajalle maksetaan 10.000 euron vuosipalkkio sekä tämän lisäksi kokouspalkkiot. Kokoaikaisten aluehallitusten puheenjohtajien kuukausipalkkiot vaihtelevat merkittävästi

Esimerkkeinä

- Keski-Uusimaa, voi toimia osa- tai kokoaikaisesti, 6600 €/kk, tällöin ei oikeutta erilliseen vuosipalkkioon
- Pohjois-Pohjanmaa: 1.6 alkaen joko 6600 €/kk, jolloin ei makseta palkkioita eikä ansionmenetyskorvauksia tai 1980 €/kk ja palkkiot sekä ansionmenetyskorvaukset maksetaan
- Lappi 5940 €/kk € (lisäksi ei makseta kokouspalkkioita eikä ansionmenetyskorvauksia)
- Kymenlaakso 5200 € (lisäksi ei makseta vuosipalkkioita eikä ansionmenetyskorvauksia eikä erillispalkkioita)
- Pohjois-Savo 6000 € (lisäksi maksetaan kokouspalkkiot)
- Varsinais-Suomi 5800 €/kk (lisäksi maksetaan kokouspalkkiot)

Työskentelyn perusteella voidaan todeta, että Keski-Suomen hyvinvointialueen luottamushenkilöpalkkiot ovat matalat. Jotkut yleisesti muualla maksettavat palkkiot puuttuvat jopa kokonaan. Arvioinnin perusteella esitetään hallintosääntöön lisättävän valtuustoryhmien puheenjohtajien vuosipalkkio. Muita muutoksia ei esitetä aluehallituksen puheenjohtajan palkkiomalliin eikä luottamushenkilöiden palkkioihin seuraavalle valtuustokaudelle.

5.9. Tarve osallisuuden muotojen laajentamiselle

5.9.1. Vapaaehtoisten vaikuttamistoimielinten työskentelyn muodon muuttaminen epämuodollisemmaksi

Hyvinvointialueella tehdään aktiivista ja monipuolista kumppanuustyötä palveluntuottajien sekä järjestöjen ja seurakuntien kanssa (Taulukko 9), ja näistä on saatu hyvää palautetta. Lisäksi arjen työssä on valtava määrä paikallisia verkostoja, joita ammatillaiset hyödyntävät asukkaan parhaaksi. Yhteistyön sisältöjä on monin tavoin teemoitettu tapauskohtaisesti, mikä on koettu toimivaksi.

Palveluntuottajayhteistyötä on myös kehitetty syksyn 2024 aikana esimerkiksi tapaamalla palveluntuottajia ns. pyöreän pöydän tapaamisissa.

Taulukko 10 Järjestöjen ja yrittäjien muut alueelliset foorumit

Järjestö- ja yritysyhteistyöfoorumit	
Järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielin	Palveluntuottajien vaikuttamistoimielin
Lisäksi säännöllisesti kokoontuvat	Lisäksi säännöllisesti kokoontuvat
<ul style="list-style-type: none">➤ Järjestöfoorumi➤ Kumppanuuspöydät➤ Yhteisövaikuttavuuden pilottien kautta yhteiset tapaamiset➤ Järjestöavustuksia koskevat yhteistyötilaisuudet➤ Ruoka-aputoiminnan yhteistyötilaisuudet➤ Hyvinvoinnin- ja terveyden ja turvallisuuden edistämisen -neuvottelut	<ul style="list-style-type: none">➤ Yrittäjäfoorumi➤ Hankintafoorumi➤ Markkinavuoropuhelut➤ Palveluntuottajien ”pyöreän pöydän keskustelut”➤ Sopimuskohtaiset seurantalaverit➤ Yleiset palveluseteli tapaamiset ja palvelusetelikohtaiset palveluntuottajatilaisuudet➤ Hyvinvoinnin- ja terveyden ja turvallisuuden edistämisen -neuvottelut

Palveluntuottajien sekä järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielimessä mukana on hyvin pieni otos keskisuomalalaisesta järjestöjen ja seurakuntien kentästä, joka on koettu jossain määrin ongelmalliseksi yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Vaikka moni edustaja edustaa laajempia kattojärjestöjä, osallistujamäärä on kuitenkin hyvin rajallinen. Palveluntuottajien osalta myös hankintalain näkökulmasta voi olla myös ongelmallista, että osa palveluntuottajista voi olla olennaisesti paremmin informoitu esimerkiksi hyvinvointialueen hankintasuunnitelmista kuin toiset. Esteellisyyteen liittyvät haasteet työskentelyssä nousevat esille myös järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielimessä, jossa jäsenet vaikuttavat hyvinvointialueen järjestöavustusten myöntämisen perusteisiin ja edustavat samaan aikaan myös järjestöavustuksia hakevia järjestöjä.



Vaikuttamistoimielimien toimintaan on nähty tarvetta laajemmalle vuoropuhelulle, osallisuudelle ja yhteistyölle hyvinvointialueen, palveluntuottajien, järjestöjen ja seurakuntien välillä. Tästä syystä on järjestetty rinnakkaisia, monimuotoisempia tilaisuuksia yhdistys- ja palveluntuottajakentälle ja näiden jatkokehittämiselle nähdään tarvetta. Vapaamuotoisempien tilaisuuksien koordinointi ei vaadi viranhaltijaesittelyä, mikä tuo toimintaan joustavuutta ja mahdollistaa laajemman osallisuuden.

Ehdotetaan, että jatkossa palveluntuottajien sekä järjestöjen ja seurakuntien vaikuttamistoimielimet muutetaan laajemmiksi ja joustavammiksi foorumeiksi, jotka mahdollistavat osallistumismahdollisuuksien laajentamisen sekä joustavamman rakenteen. Vaikuttamistoimielinten työpajassa nousi esiin foorumin malli, jossa osa foorumiin kutsuttavista olisi nimettyjä ja pysyviä jäseniä, mutta kokoukset olisivat avoimia myös muille halukkaille. Koko ajan vaihtuvaa osallistujajoukkoa ei pidetty asioihin perehtymisen kannalta järkevänä mallina. Foorumeissa pyrittäisiin tarjoamaan kaikille toimijoille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa. Esimerkiksi pienet paikalliset yhdistykset ja suuret valtakunnalliset toimijat olisivat samalla viivalla. Foorumit voisivat kokoontua 2–4 kertaa vuodessa. Hyvinvointialue toimisi näissä koollekutsujana.

Lisäksi on tuotu esille, että lakisääteisiin vaikuttamistoimielimiin voitaisiin lisäksi avata ns. vapaita paikkoja järjestöjen edustajille. Näin saataisiin järjestöjen edustajien näkemyksiä siellä paremmin esille.

Hyvinvointialueella on vuoden 2024 aikana pilotoitu uusia osallistamisen muotoja, kuten asukaspaneeleita. Näistä on saatu hyviä kokemuksia ja niitä tullaan jatkossa edelleen kehittämään. Virallisen toimielinrakenteen lisäksi täydentävällä osallisuus- ja yhteistyöverkostolla onkin merkittävä rooli asukkaiden ja kumppanien osallistamisella hyvinvointialueen toimintaan.

5.9.2. Uusi foorumi yhteistyössä Jyväskylän kaupungin kanssa

Tämänhetkisten vaikuttamistoimielinten lisäksi on aloitteella esitetty, että Keski-Suomen hyvinvointialueelle perustettaisiin maahanmuuttajaneuvosto. Aloitteen hyvinvointialueelle on asiasta tehnyt Keski-Suomen monikulttuuristen järjestöjen ja kotoutumistyön verkosto Move aluehallituksen kokouksessa 10.9.2024.

Maahanmuuttajaneuvosto toimisi maahanmuuttajuuden ja monikulttuurisuuden asiantuntijana, ja sen tehtävänä olisi edistää hyviä väestösuhteita, vahvistaa osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa ja ennaltaehkäistä syrjäytymistä sekä lisätä keskinäistä turvallisuutta.



Jyväskylän kaupungin kanssa on keskusteltu mahdollisuudesta yhteisen maahanmuuttajafoorumin käynnistämisestä vuonna 2025. Foorumi kokoontuisi muutaman kerran vuodessa ja vahvistaisi niin yhdyspintatyötä kuin olisi myös yhteisövaikuttavuuden tapaa toimia. Foorumiin on tarkoitus nimetä työryhmä (maahanmuuttajien, Jyväskylän kaupungin sekä hyvinvointialueen edustus), jotka valmistelevat tapaamiset. Varsinaiset foorumit ovat avoimia kaikille.

Foorumin lisäksi on muistettava, että maahanmuuttajanuorilla on mahdollisuus hakeutua nuorisovaltuuston paikoille ja muilla maahanmuuttajilla muihin vaikuttamistoimielimiin.



6. Toiminnallisen arvioinnin yhteenveto ja johtopäätökset

Hyvinvointialueen käynnistyminen on ollut suuruudeltaan Suomen historian suurin hallinnollinen uudistamisen projekti. Käsiteltävien asioiden määrä on ollut valtava ja käsiteltävät asiat ovat tulleet käsittelyyn ensimmäistä kertaa, ja kivijalan rakentaminen on vaatinut aikaa. Hyvinvointialue on hyötynyt merkittävästi toimielinrakenteesta, joka sille on valittu marraskuussa 2022, jossa asian käsittelyyn osallistuneita toimielimiä on ollut useita ja asioita on katsottu eri näkökulmista.

Toimielinrakenne ja sen toiminta on kehittynyt kahdessa vuodessa merkittävästi sujuvampaan ja toimivampaan suuntaan. Keski-Suomen hyvinvointialueella on uskallettu rohkeasti kokeilla uusia tapoja ja malleja luottamushenkilöorganisaatiolle ja sen toiminnalle ja sitä kautta etsiä Keski-Suomeen toimivinta mallia. Tässä on voitu hyödyntää benchmarking -tietoa muilta hyvinvointialueilta, mutta lopulta kunkin alueen erityispiirteet ja strategiset painotukset ohjaavat kutakin aluetta löytämään itselleen sopivimman tavan toimia.

Virallisen toimielinrakenteen rinnalla on pilotoitu onnistuneesti uusia osallistamisen muotoja, kuten asukaspaneeleita ja kuulemistilaisuuksia. Näillä toimintatavoilla on pyritty vahvistamaan vuorovaikutusta asukkaiden kanssa ja edistämään laajempaa osallisuutta. Pilottien tulokset ovat rohkaisevia, ja niitä on tarkoitus kehittää edelleen, jotta ne voivat täydentää toimielinten virallista päätöksentekoa.

Keski-Suomen hyvinvointialueen mallin rakentuminen ja rakentuneen mallin ja toiminnan arviointi on vaatinut avoimen ja luottamukseen perustuvan toimintakulttuurin syntymistä. Samalla kun on arvioitu toimielinrakenteen kokonaisuutta, on arvioitu myös organisaation elinkaarta ja sitä missä vaiheessa organisaatiomme nyt on. Emme ole enää samassa käynnistymisen vaiheessa, jossa oltiin 2022, jolloin nykyistä mallia laadittiin. Toiminta on merkittävästi vakiintuneempaa ja vuosittain käsiteltäviä asioita käsitellään tulevalla valtuustolla jo kolmatta kertaa, jolloin prosessit ja toimintatavat ovat jo selkeämpiä ja ennakoitavampia. Ensikertaisia asioita tulee yhä harvemmin. Laaja toimielinrakennemalli on ollut välttämätön ja sillä on varmistettu vahvan perustan luominen alueen toiminnalle. Vaikka toimielimet toimivatkin arvioinnin perusteella hyvin, toiminnan alkaessa vakiintua, on tärkeää tarkastella kriittisesti, kehittävällä otteella ja resurssiviisaasti eri toimielinten työskentelyn vaikutuksia ja vaikuttavuutta eri näkökulmilta.

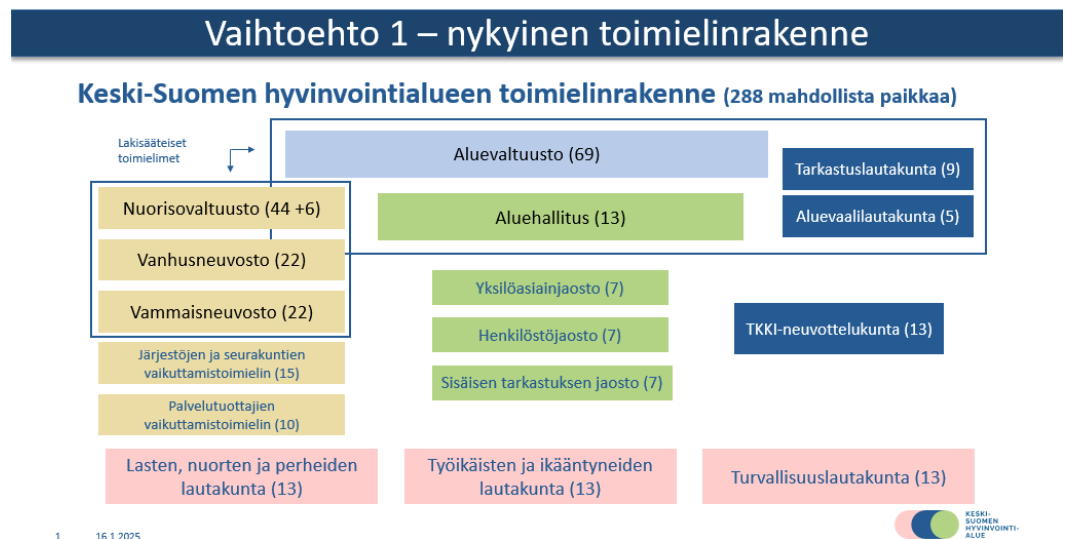
Toiminnan vakiinnuttua johtamisjärjestelmää ja henkilöstöorganisaatiota on tiivistetty merkittävästi ja myös sen vuoksi ensimmäisen vaalikauden tullessa

päätökseen on perusteltua tarkastella myös luottamushenkilöorganisaation tiivistämistä.

Arvioinnin perusteella on luotu neljä eri vaihtoehtoa toimielinrakenteeksi 1.6.2025 alkaen. Nykyisellä mallilla jatkaminen on yksi vaihtoehto, mutta arvioinnin perusteella toimielinrakenteen tiivistämiseen on tarvetta eri näkökulmista.

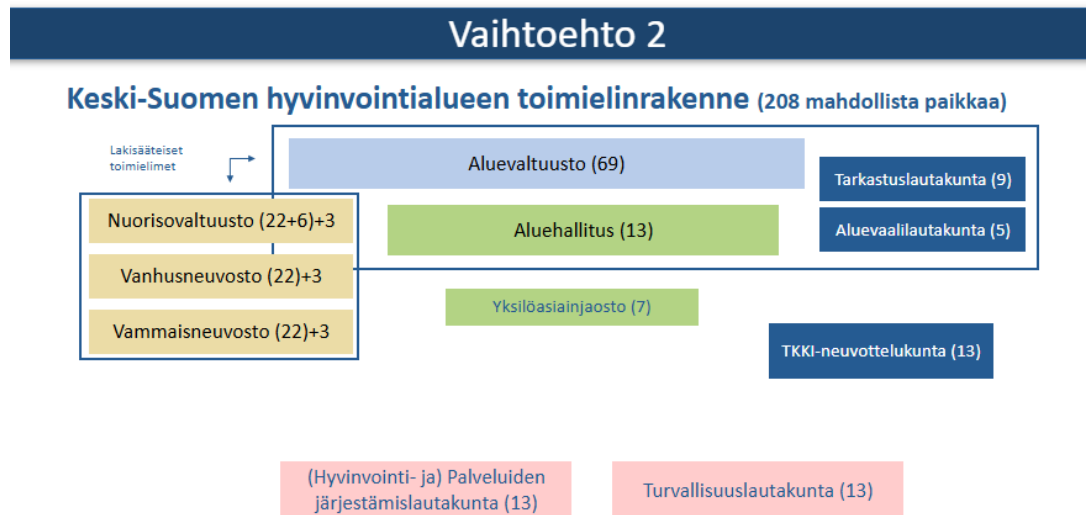
Vaihtoehtojen keskeisimmät vaikutukset on arvioitu kappaleessa 6.1 ja arviointia tullaan edelleen täydentämään hyvinvointialueen osallistavan vaikutustenarvioinnin prosessin mukaisesti, hyödyntäen lautakuntien, aluehallituksen ja -valtuuston työskentelyä.

Vaihtoehto 1 – nykyinen toimielinrakenne



Kuva 1 Vaihtoehto 1 - Nykyinen toimielinrakenne

Vaihtoehto 2. ja sen keskeiset muutokset



Kuva 2 Toimielinrakennevaihtoehto 2

1) Ehdotettavat muutokset vaikuttamistoimielimissä:

- Kahden ei-lakisääteisen vaikuttamistoimielimen toiminnan muuttaminen toimintamalleiltaan joustavammaksi foorumi –malliksi, jolla halutaan laajentaa järjestöjen ja seurakuntien sekä yrittäjien osallistumisen mahdollisuuksia sekä hyödyntämään olemassa oleva henkilöstö täysmääräisesti.
- Nuorisovaltuuston jäsenmäärän muuttaminen siten, että myös nuorisovaltuustoon nimettäisiin yksi henkilö per kunta vastaavalla tavalla kuin vanhusneuvostossa sekä vammaisneuvostossa. Lisäksi kuusi avointa paikkaa säilytetään. Nuorisovaltuusto on yhteinen toimielin Keski-Suomen liiton kanssa, joten ehdotusta täytyy käsitellä yhteisesti muidenkin toimijoiden kanssa.
- Järjestöille ja seurakunnille suunnatut 3 avointa paikkaa kussakin lakisääteisessä vaikuttamistoimielimessä

2) Ehdotettavat muutokset lautakunnissa:

- Yhdistämällä lasten, nuorten ja perheiden lautakunta sekä työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta palveluiden järjestämisen lautakunnaksi vahvistetaan integraatiota ja vältetään päällekkäistä työtä. Tällöin myös lautakunnalle auki kirjattaisiin hallintosäntöön vahvempi hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen tehtävä. Kuvaavampi nimi lautakunnalle olisi

hyvinvoinnin ja terveyden lautakunta, joka tukee myös vahvan järjestäjän periaatetta.

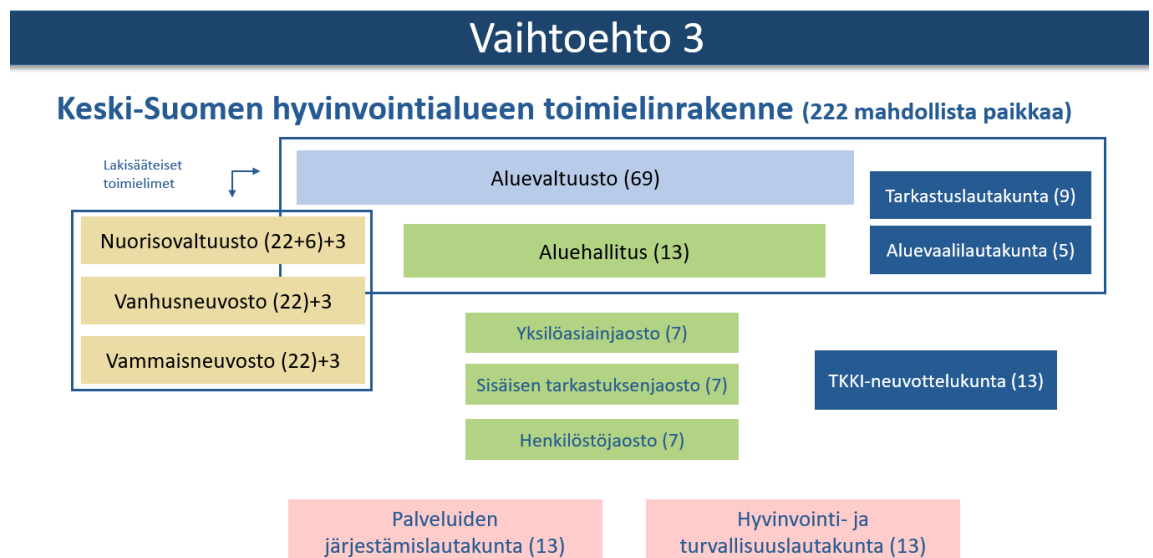
3) Ehdotettavat muutokset hallintosäätöön:

- Hallintosäätöön esitettävät muutokset käsitellään liitteessä 1

4) Ehdotettavat muutokset jaostojen rakenteeseen:

- Sekä henkilöstöjaosto että sisäisen tarkastuksen jaosto ovat toimineet arvioinnin perusteella hyvin. Toimivaltaa olisi toisaalta kannatettavaa antaa suoraan jaostoille, mutta on kuitenkin otettava huomioon toimivaltaan ja lainsäädäntöön liittyvät kirjaukset sekä päätettävien asioiden varsin pieni määrä. Vaihtoehdossa yksi asioiden käsittelyä suoraviivaistetaan ja nämä kaksi jaostoa poistetaan ja strategisesti merkittävien asioiden käsittely tapahtuu suoraan aluehallituksessa, jossa päätösvalta asioihin on.
- Yksilöasianjaosto säilytettäisiin. Yksilöasianjaoston säilyttämistä puoltaa eduskunnan apulaisoikeusasiamiehen kannanotto (EOAK/4224/2023). Hän puoltaa sosiaalihuoltolain muutosta asiakkaan oikeuksien ja yhtenäisen hallintokäytännön turvaamiseksi. Lakimuutosluonnoksessa esitetään, että sosiaalihuoltolain päätösten oikaisuvaatimukset käsiteltäisiin aina hyvinvointialueen toimielimessä, eikä yksittäisellä viranhaltijalla.

Vaihtoehto 3. ja sen keskeiset muutokset



Kuva 3 Toimielinrakennevaihtoehto 3

1) Ehdotettavat muutokset vaikuttamistoimielimissä:

- samat muutokset kuin vaihtoehdossa 2

- Järjestöille ja seurakunnille suunnatut 3 avointa paikkaa kussakin lakisääteisessä vaikuttamistoimielimessä

2) Ehdotettavat muutokset lautakunnissa:

Yhdistämällä lasten, nuorten ja perheiden lautakunta sekä työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta palvelujen järjestämisen lautakunnaksi vahvistetaan integraatiota ja vältetään päällekkäistä työtä. Tällöin myös turvallisuuslautakunnalle auki kirjattaisiin hallintosääntöön selvempi järjestämistehtävä turvallisuuteen, strategian näkökulmasta olisi mahdollista lisätä turvallisuuslautakunnalle myös hyvinvoinnin edistämisen roolia. Näistä kahdesta löytyy yhteistä tarttumapintaa runsaasti, oli kyse sitten esimerkinomaisesti nostettuna yksinäisyydestä tai väkivallan ehkäisytyöstä.

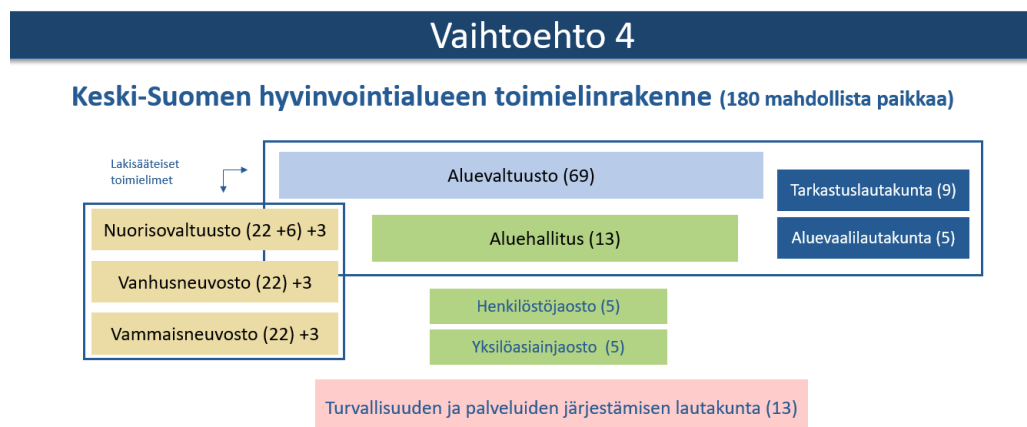
3) Ehdotettavat muutokset hallintosääntöön:

- Hallintosääntöön esitettävät muutokset käsitellään liitteessä 1

4) Ehdotettavat muutokset jaostojen rakenteeseen

- Sekä henkilöstöjaosto että sisäisen tarkastuksen jaosto ovat toimineet toimieliminä arvioinnin perusteella hyvin. Siitä huolimatta, että päätettävien asioiden määrä on pieni, on myös mahdollista jatkaa niin, että nykyinen jaostorakenne säilyy ja päätösvaltaa annetaan suoraan jaostolle niiden päätettävien asiakirjojen osalta, kun on mahdollista. Nämä asiakirjat nimetään hallintosääntömuutoksiin keskittyvässä liitteessä 1.

Vaihtoehto 4. ja sen keskeiset muutokset



Kuva 4 Toimielinrakennevaihtoehto 4



1) Ehdotettavat muutokset vaikuttamistoimielimissä:

- samat muutokset kuin vaihtoehdossa 2
- Järjestöille ja seurakunnille suunnatut 3 avointa paikkaa kussakin lakisääteisessä vaikuttamistoimielimessä

2) Ehdotettavat muutokset lautakunnissa:

Yhdistämällä lasten, nuorten ja perheiden lautakunta, työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta sekä turvallisuuslautakunta turvallisuuden ja palveluiden järjestämisen lautakunnaksi vahvistetaan integraatiota ja vältetään päällekkäistä asioiden käsittelyä.

3) Ehdotettavat muutokset hallintosääntöön:

- Hallintosääntöön esitettävät muutokset käsitellään liitteessä 1.

4) Ehdotettavat muutokset jaostojen rakenteeseen:

- Vaihtoehdossa neljä jaostoista henkilöstöjaosto ja yksilöasiainjaosto pysyy toimielinrakenteessa ja sisäisen tarkastuksen jaoston asioiden käsittely tapahtuisi suoraan aluehallituksessa, jossa päätösvalta asioihin on. Jäsenmäärä aiemmasta poiketen viisi.

5) Ehdotettavat muutokset TKKI-neuvottelukunnan osalta:

- TKKI-neuvottelukunnan tehtävien ja asioiden käsittely tapahtuisi suoraan aluehallituksessa. Korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyö varmistetaan vapaamuotoisten foorumeiden ja yhteistyökokousten kautta.

6.1. Vaikutusten arviointi

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vaihtoehtojen keskeisimpiä vaikutuksia. Arviointia tullaan edelleen täydentämään hyvinvointialueen osallistavan vaikutustenarvioinnin prosessin mukaisesti, hyödyntäen lautakuntien, aluehallituksen ja -valtuuston työskentelyä.

Taulukko 11 Vaikutusten arviointi vaihtoehtoisissa toimielinrakennemalleissa 1, 2 ja 3

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4
<i>ehdotetut muutokset</i>	- Nykyinen malli, ei muutoksia tämänhetkiseen	- Elinkaarimallin mukaiset lautakunnat yhdistyvät palveluiden	- Elinkaarimallin mukaiset lautakunnat yhdistyvät palveluiden	- Lautakunnat yhdistyvät turvallisuuden ja palveluiden



	toimielinrakenteeseen	<p>järjestämisen lautakunnaksi</p> <ul style="list-style-type: none">- lakisääteisten vaikuttamistoimien roolia vahvistetaan suhteessa järjestämisen lautakuntaan- Nuorisovaltuuston jäsenmäärän pienentäminen- Kahden ei-lakisääteisen vaikuttamistoimien korvaaminen vaihtoehtoisella foorumi –mallilla- henkilöstöjaosto ja sisäisen tarkastuksen jaosto poistuu- 80 paikkaa vähemmän (13 paikkaa lautakunnista, 22 paikkaa nuorisovaltuustosta, 25 paikkaa ei-lakisääteisistä vaikuttamistoimielimistä, 14 paikkaa jaostoista)	<p>järjestämisen lautakunnaksi, lisätään hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulmaa</p> <ul style="list-style-type: none">- lakisääteisten vaikuttamistoimien roolia vahvistetaan suhteessa järjestämisen lautakuntaan- Nuorisovaltuuston jäsenmäärän pienentäminen- Kahden ei-lakisääteisen vaikuttamistoimien korvaaminen vaihtoehtoisella foorumi –mallilla- yht. 66 luottamushenkilöpaikkaa vähemmän (13 paikkaa lautakunnista, 22 paikkaa nuorisovaltuustosta, 25 paikkaa ei-lakisääteisistä vaikuttamistoimielimistä)	<p>järjestämisen lautakunnaksi</p> <ul style="list-style-type: none">- lakisääteisten vaikuttamistoimien roolia vahvistetaan suhteessa turvallisuuden ja palveluiden järjestämisen lautakuntaan- Jaostoista henkilöstöjaosto ja yksilöasiainjaosto jää- yht. 59 luottamushenkilöpaikkaa vähemmän (26 paikkaa lautakunnista, 22 paikkaa nuorisovaltuustosta, 25 paikkaa ei-lakisääteisistä vaikuttamistoimielimistä, 11 paikkaa jaostoista)
--	-----------------------	--	--	--



<p>1. Järjestämisen ja strategian näkökulma</p>	<p>Tavoite integraation tukemisesta ei ole täysin toiminut nykyisellä rakenteella. Elinkaarilautakuntien tehtävät ovat näkökulmaa lukuun ottamatta identtiset, mutta eriytynyt rakenne hajauttaa keskustelun ihmisen arjesta kahteen paikkaan. Samaan aikaan tapahtuu keskustelun siiloutumista ja toisaalta päällekkäistä työtä.</p> <p>Integraatiota voisi olla mahdollista kehittää myös tämänhetkisessä mallissa, mikäli toimielinten roolia selkeytettäisiin ja vuorovaikutusta toimielinten välillä tiivistettäisiin.</p>	<p>Yhdistää asioiden käsittelyä, mikä tukee kokonaisvaltaisuutta. Tukee hyvinvointialueuudistuksen integraatiotavoitteiden saavuttamista ja samalla organisaation integraatiotavoitetta</p> <p>Tukee työskentelyn keskittymistä oikeisiin asioihin (järjestäminen vs. tuottaminen), vahvistaa järjestämisen tehtävää</p> <p>Yhteistyö vaikuttamistoimielinten ja lautakuntien välillä tiivistyy. Asioihin tulee samassa kokonaisuudessa koko elämänkaarinäkökulma.</p> <p>Riskinä nähdään järjestämisen lautakunnalle syntyvä laaja toimintakenttä, johon ratkaisuna ehdotettu lautakuntaan nimettävien jäsenten välistä "erikoistumista" tiettyihin elämänkaaren vaiheisiin, jotta varmistetaan kaikkien asukasryhmien huomioiminen päätöksenteossa ja</p>	<p>Yhdistää asioiden käsittelyä, mikä tukee kokonaisvaltaisuutta. Tukee hyvinvointialueuudistuksen integraatiotavoitteiden saavuttamista ja samalla organisaation integraatiotavoitetta</p> <p>Tukee työskentelyn keskittymistä oikeisiin asioihin (järjestäminen vs. tuottaminen), vahvistaa järjestämisen tehtävää</p> <p>Yhteistyö vaikuttamistoimielinten ja lautakuntien välillä tiivistyy. Asioihin tulee samassa kokonaisuudessa koko elämänkaarinäkökulma.</p> <p>Riskinä nähdään järjestämisen lautakunnalle syntyvä laaja toimintakenttä, johon ratkaisuna ehdotettu lautakuntaan nimettävien jäsenten välistä "erikoistumista" tiettyihin elämänkaaren vaiheisiin, jotta varmistetaan kaikkien asukasryhmien huomioiminen päätöksenteossa ja</p>	<p>Yhdistää asioiden käsittelyä, mikä tukee kokonaisvaltaisuutta. Tukee hyvinvointialueuudistuksen integraatiotavoitteiden saavuttamista ja samalla organisaation integraatiotavoitetta</p> <p>Tukee työskentelyn keskittymistä oikeisiin asioihin (järjestäminen vs. tuottaminen), vahvistaa järjestämisen tehtävää</p> <p>Yhteistyö vaikuttamistoimielinten ja lautakunnan välillä tiivistyy. Asioihin tulee samassa kokonaisuudessa koko elämänkaarinäkökulma sekä turvallisuuden näkökulma.</p> <p>Riskinä nähdään turvallisuuden ja palveluiden järjestämisen lautakunnalle syntyvä laaja toimintakenttä, johon ratkaisuna ehdotettu lautakuntaan nimettävien jäsenten välistä "erikoistumista" tai tarpeen mukaan tiettyihin</p>
--	---	---	---	--



		<p>sitä kautta asukkaan kokonaisuus.</p> <p>Strategisesti keskeisten teemojen käsittely (henkilöstö ja sisäinen tarkastus) vahvistuu, kun ne käsitellään suoraan aluehallituksessa ja päällekkäisiltä käsittelyiltä vältytään</p>	<p>sitä kautta asukkaan kokonaisuus.</p>	<p>elämänkaaren vaiheisiin keskittyviä työryhmiä, jotta varmistetaan kaikkien asukasryhmien huomioiminen päätöksenteossa ja sitä kautta asukkaan kokonaisuus.</p>
2. Ihmiset, väestöryhmät	<p>Demokratian voidaan ajatella toteutuvan, kun päätöksenteon valmisteluun osallistuu laaja joukko ihmisiä. Toisaalta tämänhetkisessä mallissa erityisesti lautakuntien asema päätöksenteossa on koettu epäselväksi, ja tällä voi olla heikentävä vaikutus jäsenten sitoutumiselle ja sitä kautta demokratian toteutumiselle.</p>	<p>Tukee järjestämisen sekä palveluiden integraatiota, jolla myönteinen vaikutus asukkaalle.</p> <p>Strategian tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen koko elämänkaarinäkökulma</p> <p>Jaostojen osalta ei tunnisteta välittömiä vaikutuksia väestöryhmille. Epäsuoria vaikutuksia on tunnistettavissa</p>	<p>Tukee järjestämisen sekä palveluiden integraatiota, jolla myönteinen vaikutus asukkaalle.</p> <p>Strategian tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen koko elämänkaarinäkökulma</p>	<p>Tukee järjestämisen sekä palveluiden integraatiota, jolla myönteinen vaikutus asukkaalle.</p> <p>Strategian tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen koko elämänkaarinäkökulma sekä turvallisuus</p> <p>Riski, että vaihtoehto 4 ei tue demokratian toteutumista, jos valmistelu ja päätöksenteko keskittyy pienelle joukolle luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita.</p> <p>Jos päätöksenteko koetaan kaukaiseksi tai läpinäkymättömäksi, se voi heikentää asukkaiden luottamusta hyvinvointialueen toimintaan. Voisi lisätä painetta luoda edelleen muita</p>



				osallistamisen mekanismeja.
3. Talous	Laaja toimielinverkosto vaatii paljon resursseja. Tämänhetkiset kustannukset kuvattu kappaleessa 5.	Kustannussäästö per vuosi: <ul style="list-style-type: none">• Kahden ei-lakisääteisen vaikuttamistoimielimen lopettaminen 20 000 €• Nuorisovaltuuston jäsenmäärän puolittaminen: 13 200 €• Yhden lautakunnan lopettaminen 43 000 €• sisäisen tarkastuksen jaoston lopettaminen 11 000 €• Henkilöstöjaoston lopettaminen 17 000 € Yhteensä 104 200 e <p>Tämän lisäksi valmisteluun kuuluva hallinnollinen työ vähenee merkittävästi</p>	Kustannussäästö per vuosi: <ul style="list-style-type: none">• Kahden ei-lakisääteisen vaikuttamistoimielimen lopettaminen 20 000 €• Nuorisovaltuuston jäsenmäärän puolittaminen: 13 200 €• Yhden lautakunnan lopettaminen 43 000 € Yhteensä 76 200 e <p>Tämän lisäksi valmisteluun kuuluva hallinnollinen työ vähenee merkittävästi</p>	Kustannussäästö per vuosi: <ul style="list-style-type: none">• Kahden ei-lakisääteisen vaikuttamistoimielimen lopettaminen 20 000 €• Nuorisovaltuuston jäsenmäärän puolittaminen: 13 200 €• Kahden lautakunnan lopettaminen: 41 000 € + 37 000 € = 78 000 €• sisäisen tarkastuksen jaoston lopettaminen 11 000 €• TKKI-neuvottelukunnan lopettaminen 12 000 € Yhteensä 134 200 e <p>Tämän lisäksi valmisteluun kuuluva hallinnollinen työ vähenee merkittävästi</p>
4. Henkilöst	Nykyinen toimielinrakente toimii edelleen	Ei-lakisääteisten vaikuttamistoimielimien korvaaminen	Ei-lakisääteisten vaikuttamistoimielimien korvaaminen	Sitoo vähän resursseja ja vähentää



ö ja muut resurssit	<p>osittain liian pienellä valmistelijajoukolla, mikä tekee järjestelmästä haavoittuvan esimerkiksi poissaolojen tai kiireellisten tilanteiden aikana. Toisaalta myös muun kuin esittelijänä toimimisen virkatehtävän hoitoon käytettävä aika on ajoittain riittämätön nykyisessä mallissa</p> <p>Mikäli toimielinrakenteeseen ei tehdä muutoksia, tarvitaan resurssien lisäämistä</p>	<p>foorumeilla pystytään järjestämään olemassa olevilla resursseilla. Kokousten järjestelyvastuuta pystytään jakamaan joustavasti laajemmalle, koska ei vaadi viranhaltijaesittelyä.</p> <p>Haavoittuvuus valmistelussa vähenee. Edesauttaa laadukkaampaa valmistelua ja vähentää hallinnollista työtä.</p> <p>Asioiden käsittelyn päällekkäisyyden poistaminen sujuvoittaa käsittelyä ja vaikuttaa myönteisesti resurssien hyödyntämiseen</p>	<p>foorumeilla pystytään järjestämään olemassa olevilla resursseilla. Kokousten järjestelyvastuuta pystytään jakamaan joustavasti laajemmalle, koska ei vaadi viranhaltijaesittelyä.</p> <p>Haavoittuvuus valmistelussa vähenee. Edesauttaa laadukkaampaa valmistelua ja vähentää hallinnollista työtä.</p> <p>Vähentää asioiden päällekkäistä käsittelyä ja sitä kautta sitoo vähemmän resursseja.</p>	<p>hallinnollista työtä merkittävästi.</p> <p>Riski, että turvallisuuden ja palveluiden järjestämisen lautakunnan työmäärä olisi hyvin suuri. Tarvitaan elämänkaaren eri vaiheisiin ja turvallisuuteen erikoistuneita jäseniä tai työryhmiä.</p> <p>Vaihtoehdossa 4 enemmän valtuutettuja jäisi ulkopuolelle päätöksentekoon menevien asioiden valmistelusta, koska lautakuntien määrä vähentyisi yhteen. On riski, että tämä heikentäisi valtuutettujen sitoutumista luottamustehtäväänsä.</p>
----------------------------	--	--	---	---



Lähteet

ⁱ FCG raportti 14.9.2022: Keski-Suomen hyvinvointialueen toimielinrakenne – periaatteista luonnoksiin, Jenni Airaksinen ja Santeri Lajunen.