

## Valtuustoaloite hyvinvointialueen hierarkisen organisaatorakenteen yksinkertaistamiseksi

Aluehallitus 27.05.2025 § 182

Valmistelija hallinnon asiantuntija Ella Sofia Aniranta p. 040 506 5610

Selostus asiasta Aluevaltuuston 6.5.2025 kokouksessa jätettiin liitteenä oleva valtuustoaloite hyvinvointialueen hierarkisen organisaatorakenteen yksinkertaistamiseksi (Anna-Kaarina Autere ja allekirjoittaneet).

Aluevaltuusto lähetti valtuustoaloitteen aluehallitukselle valmisteltavaksi.

### Toimivalta

hallintosääntö § 142

Esittelijä Hyvinvointialuejohtaja Tollet Jan

Päätösehdotus Aluehallitus antaa valtuustoaloitteen HR-johtaja Eija-Liisa Heikkilän, strategiajohtaja Anu Pihlin ja henkilöstöpäällikkö Emma-Leena Päckilän valmisteltavaksi.

### Asian kokouskäsitely:

Hyvinvointialuejohtaja teki kokouksessa seuraavan muutetun päätösehdotuksen:

Aluehallitus antaa valtuustoaloitteen hyvinvointialuejohtajan ja toimialajohtajien valmisteltavaksi.

Päätös Muutettu päätösehdotus hyväksyttiin.

Aluehallitus 28.10.2025  
892/00.05.01/2025

Valmistelija hyvinvointialuejohtaja Jan Tollet p. 050 400 0073

Selostus asiasta Aluevaltuuston kokouksessa 6.5.2025 jätettiin valtuutettu Anna-Kaarina Autereen ja muiden allekirjoittaneiden toimesta valtuustoaloite, jossa esitetään, että Keski-Suomen hyvinvointialueen johtamisrakenne (*6-tasoinen*) uudistetaan ja siirrytään mahdollisimman matalaan ja yksinkertaiseen organisaatorakenteeseen, jossa johtamisvaltuudet ja -vastuut ovat kaikkien helposti hahmotettavissa, lähijohtamista vahvistetaan, päätöksentekoprosesseja tuodaan lähemmäs palvelutuotannon rajapintaa ja henkilöstö voisi osallistua laajemmin toiminnan kehittämiseen. Lisäksi aloitteessa korostetaan tarvetta vahvistaa johtamisen läpinäkyvyyttä, sujuvoittaa päätöksentekoa ja lisätä operatiivista ketteryttä ja poistaa siiloutumista.

## Vastaus valtuustoaloitteeseen

### Organisaatorakenteen tausta

Keski-Suomen hyvinvointialue on muodostunut 1.1.2023 alkaen yhteensä 26 eri organisaatiosta. Tästä lähtökohdasta hyvinvointialueen johtamis- ja organisaatorakennetta on ollut tarpeen tarkastella vaiheittain, kun kokemusta uudesta organisaatiosta ja sen rakenteen toimivuudesta on saatu. On luonnollista, että näin mittava hallinnollinen ja toiminnallinen yhdistyminen ei voi olla kerralla valmis, vaan rakenteen kehittäminen ja tarkentaminen edellyttävät jatkuvaa seuranta ja arviointia sitä mukaa, kun kokonaisuus selkiytyy käytännön toiminnassa.

Ensimmäinen Keski-Suomen hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän arviointi tehtiin ensimmäisen toimintavuoden päätteeksi. Tuolloin tehtiin henkilöstökysely, johon vastasi 534 henkilöä sekä noin 50 haastattelua eri tehtävissä toimiville. Esiin nousi tuolloin erityisesti tiedonkulun haasteet ja osin vastuunjaon epäselvyydet. Tiedonkulussa haasteena tunnistettiin tuolloin erityisesti vakiintumattomat käytännöt ja tiiviiseen tahtiin päivittyvät ja tarkentuvat ohjeet ja niiden eri versiot, uudet tiedonsaantikanavat ja niiden käyttöönoton haasteet ja esimerkiksi liikkeenluovutuksen jälkeen tapahtuneet henkilöstövaihdokset. Muutoksen laajuus kaikinensa oli valtava.

Osana johtamisjärjestelmän ensimmäistä arviointityötä todettiin, että johtajien määrä oli ensimmäisen toimintavuoden aikana puolittunut verrattuna aiempaan kuntapohjaiseen järjestämisen tapaan, pelkästään tämä aiheutti roolien epäselvyyksiä, kun toimintaa rakennettiin uusissa rooleissa. Johtajien määrän vähenemisen havaintoa tuki myös 19.12.2024 THL:n julkaisema raportti, jossa todetaan, että julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kokonaismäärä väheni vuonna 2023 0,8 prosenttia vuoteen 2022 verrattuna. Raportin mukaan suurin suhteellinen muutos on tapahtunut hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnossa. Hallinnon henkilöstömäärä väheni lähes 66 prosenttia eli lähes 5 000 työntekijällä vuoteen 2022 verrattuna.

Hyvinvointialueella on toteutettu organisaatorakenteen muutoksia useassa vaiheessa. Viimeisimmät muutokset on toimeenpantu 1.1.2025 ja 1.5.2025. Näiden yhteydessä on arvioitu ja supistettu palvelualueiden ja palveluyksiköiden määrää sekä tarkasteltu johtaja- ja päällikkötasojen tehtäväkokonaisuuksia. 1.1.2025 organisaatiouudistuksessa väheni 1 vastuualue, 8 palvelualue ja 7 palveluyksikkö sekä samassa suhteessa yhteensä 9 johtaja ja 7 palvelupäällikkö tehtävää. 1.5.2025 alkaen organisaatiouudistuksessa edelleen vähennettiin 11 palveluyksikköä ja 11 palvelupäällikön tehtävää päättyi.

Hyvinvointialueen organisaatio- ja johtamisrakenteen kehittäminen on ollut jatkuvaa työtä alueen toiminnan käynnistymisestä lähtien.

Valtuustoaloitteessa esiin nostetut näkökulmat matalampaan ja selkeämpään johtamisrakenteeseen ovat tärkeitä, ja ne tukevat hyvinvointialueen omaa tavoitetta kehittää organisaatiota entistä toimivammaksi ja ketterämmäksi. Hyvinvointialueen yksi keskeisimmistä tavoitteista tällä hetkellä on talouden ja toiminnan yhteensovittaminen, ja siitä näkökulmasta on perusteltua arvioida, tukevatko nykyiset johtamisrakenteet riittävällä tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamista. Keski-Suomen hyvinvointialueella on käynnistynyt valtiovarainministeriön arviointimenettely talouden tilan johdosta. Hyvinvointialue ei ole tähän mennessä onnistunut toimenpiteillään talouden vakiinnuttamisessa ja alijäämä sekä toimintakulut ovat jatkaneet

kasvua. Johtamisrakenteen arviointi tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa päällekkäisyyksiä, selkeyttää rooleja ja parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä.

### **Johtamisrakenteen tarkastelu**

Hyvinvointialueella on käynnissä arviointi taloudellisen tilanteen, tuottavuuden ja palveluiden vaikuttavuuden parantamiseksi ja työtä varten on hankittu ulkopuolista asiantuntija-apua. Arvioinnin ja toimenpide-ehdotusten tueksi on haastateltu hyvinvointialueen johtoryhmää sekä toteutettu muita haastatteluja ja käsittelyjä. Arvioinnin aikana on jo noussut esille useita havaintoja, jotka liittyvät johtamiskäytäntöihin sekä operatiivisen johtamisvastuun ja työnjaon selkeyttämisen tarpeeseen.

Johtamisrakennettamme on vertailtu muiden hyvinvointialueiden (Pohjois-Savo, Pirkanmaa ja Länsi-Uusimaa) rakenteisiin. Vertailun perusteella Keski-Suomen hyvinvointialueella on yksi johtamistaso enemmän kuin vertailualueilla. Muiden hyvinvointialueiden johtamisjärjestelmät ovat tyypillisesti viisiportaisia (hyvinvointialuejohtaja – toimiala/vastuualue – palvelualue – palveluyksikkö – toimipiste), kun taas Keski-Suomen hyvinvointialueella rakenteessa on kuusi tasoa. Eroa vaikuttaa olevan erityisesti ylimmän johdon tasolla, jossa Keski-Suomen hyvinvointialueella on yksi hallinnollinen taso enemmän kuin vertailualueilla. On kuitenkin huomioitava, että eri hyvinvointialueiden organisaatiot eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään muun muassa erilaisten tehtäväkokonaisuuksien ja palvelurakenteiden vuoksi.

### **Arvio matalamman organisaation hyödyistä**

Vastausta varten on tehty selvitystä ja tunnistettu seuraavia keskeisiä hyötyjä organisaation madaltamiseen liittyen:

- **Operatiivisen johtamisen vahvistuminen:** Päätöksenteko siirtyy lähemmäs palvelutuotantoa, mikä lisää joustavuutta ja reagointikykyä.
- **Nopeampi tiedonkulku ja yhteinen tilannekuva:** Kun johtamistasoja on vähemmän, tieto kulkee suoremmin sekä henkilöstön että johdon välillä.
- **Osallistavuuden ja yhteisöllisyyden vahvistuminen:** Henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa kehittämiseen.
- **Selkeämmät vastuut ja läpinäkyvyys:** Johtamisen rakenteet ja päätöksentekopolut ovat helpommin hahmotettavissa.

Selvityksen perusteella voidaan yleisesti todeta, että organisaation madaltaminen vahvistaa johtamisen selkeyttä, tehostaa päätöksentekoa ja parantaa toiminnan kokonaisohjattavuutta. Matalampi johtamisrakenne vahvistaa operatiivista johtamista ja tuo päätöksenteon lähemmäs palvelutuotantoa, mikä parantaa toiminnan joustavuutta ja reagointikykyä. Lisäksi se tehostaa tiedonkulkua, selkeyttää vastuita ja lisää päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Henkilöstön osallistumismahdollisuuksien vahvistuminen tukee yhteisöllisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Kokonaisuutena madaltaminen luo edellytyksiä yhtenäisemmälle, ketterämmälle ja vaikuttavammalle johtamisjärjestelmälle, joka tukee organisaation strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

### **Professiojohtajien arvio**

Professiojohtajia on pyydetty arvioimaan valtuustoaloitetta integraation näkökulmasta. Professiojohtajien arvioinnissa tunnistettiin, että organisaation monitasaisuus on rajoittanut palveluiden integraatiota ja

hidastanut yhteisiä toimintamalleja. Professiojohtajien arvioinnissa tunnistettiin kehittämistarpeita erityisesti integraation näkökulmasta. Arvioinnin perusteella johtamisjärjestelmän kehittämistä tarvitaan muun muassa palveluiden yhteensovittamisessa, muutosvalmiudessa ja rakenteellisessa yhteistyössä eri toimialojen välillä.

Professiojohtajien näkemyksen mukaan integraatiota ja johtamisen vaikuttavuutta tukisivat erityisesti:

- poikkileikkaava, moniammatillinen yhteistyö yli palvelualueiden rajojen,
- yhteinen integraatiojohtoryhmä seuraamaan ja ohjaamaan kokonaisuutta, sekä
- asiakaskeskeiset prosessit, joissa johtaminen kytketään palveluketjuihin hallinnollisten rajojen sijaan.

Professiojohtajien esittämien näkemysten perusteella organisaation sisäistä integraatiota ja yhteisen johtamiskulttuurin vahvistamista on tarpeen edistää nykyistä johdonmukaisemmin. Arvioinnissa on tuotu esiin, että eri palvelualueiden ja ammattiryhmien välistä yhteistyötä sekä yhteisiä toimintaperiaatteita tulee edelleen kehittää, jotta johtaminen tukisi paremmin palveluiden kokonaisuutta ja hyvinvointialueen strategisia tavoitteita. Yhteisen johtamiskulttuurin vahvistaminen lisää organisaation kykyä toimia yhtenäisesti, edistää poikkileikkaavaa yhteistyötä ja luo edellytykset asiakaslähtöiselle ja vaikuttavalle toiminnalle.

### **Tietoon perustuva johtaminen ja Fokus-malli**

Keski-Suomen hyvinvointialueella on käynnissä Fokus-johtamisen ja raportoinnin toimintamallin käyttöönotto, joka tukee organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamista. Fokus-mallin tavoitteena on rakentaa määrämuotoinen ja systemaattinen johtamisen raportointimalli, joka yhdistää toiminnan, talouden ja laadun seurannan yhdeksi kokonaisuudeksi ja varmistaa, että johtaminen perustuu ajantasaiseen, vertailukelpoiseen ja luotettavaan tietoon kaikilla organisaatiotasoilla.

Fokus-mallin avulla:

- päätöksenteko ja seuranta perustuvat reaaliaikaiseen ja vertailukelpoiseen tietoon,
- johtamisen välineet ja käytännöt yhtenäistyvät koko organisaatiossa,
- poikkeamat ja kehittämistarpeet tunnistetaan ajoissa ja niihin voidaan kohdistaa toimenpiteitä,
- tietotuotannon ja analytiikan laatu paranee ja mahdollistaa talouden ja toiminnan integraation, ja
- johtamisen läpinäkyvyys ja vastuullisuus vahvistuvat kaikilla tasoilla.

Fokus-malli edistää siten koko hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän kehittämistä ja luo pohjan yhtenäiselle, tietoperustaiselle ja vaikuttavuuteen suuntautuvalla johtamiskulttuurille. Vuoden 2026 talousarvion valmistelun yhteydessä esitetään perustettavaksi uusi raportointi- ja analytiikkayksikkö. Yksikön tehtävänä on vahvistaa tiedolla johtamisen rakenteita, kehittää tietotuotantoa ja analytiikkaa sekä tukea palvelutuotannon johtamista ja päätöksentekoa.

Organisaation tavoitteena on uudistaa johtamiskulttuuria ja toimintakäytäntöjä kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on vahvistaa yhteistä johtamisotetta, joka tukee osallistavaa, vastuullista ja tavoitteellista toimintaa kaikilla organisaatiotasoilla. Painopistettä siirretään vahvemmin kohti operatiivisempaa johtamista, jossa korostuvat tiedolla johtaminen, arjen toiminnan ohjaus ja tuloksellisuuden vahvistaminen. Uudella

johtamisen mallilla pyritään vahvistamaan esihenkilötyön tukea, johtamisen yhdenmukaisuutta ja toimeenpanon vaikuttavuutta, jotta johtamiskäytännöt tukevat entistä paremmin organisaation strategisia tavoitteita ja palvelutuotannon tuloksellisuutta.

### **Johtamisrakenteen madaltamisen ja toimialarakenteen poistamisen arviointi**

Hyvinvointialueella on toteutettu säännöllisesti organisaatio- ja johtamisrakenteen arviointia ja toteutettu tarvittavia muutoksia rakenteeseen. Hyvinvointialue ei ole saavuttanut sille asetettuja toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita.

Arvioinnissa tarkastellaan erityisesti ylimmän johdon rakennetta ja toimialarakenteen poistamista. Arvioinnin lähtökohtana on varmistaa, että johtamisjärjestelmä tukee vaikuttavaa, yhtenäistä ja tietoon perustuvaa johtamista sekä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena on arvioida miten johtamisjärjestelmärakenne tukee operatiivista johtamista, tehokasta ja tuloksellista toimintaa, vahvistaa poikkileikkaavaa yhteistyötä ja mahdollistaa päätöksenteon lähempänä palvelujen arkea. Arvioinnissa selvitetään, millaisia vaikutuksia johtamisrakenteen madaltamisella ja toimialarakenteen poistamisella on johtamisen selkeyteen, päätöksenteon sujuvuuteen ja toiminnan vaikuttavuuteen. Lisäksi arvioidaan, vahvistaako johtamisrakenne selkeämpää linjaorganisaatiota ja edistääkö se siirtymistä kohti operatiivisempaa johtamismallia. Samalla selvitetään ja arvioidaan, millaisia vaikutuksia toimialarakenteen poistamisella olisi muihin organisaatiotasoihin ja -rakenteeseen.

Strategian näkökulmasta uudistuminen on ollut yksi menestystekijämme. Uudistusohjelmamme kärkiä ovat olleet uusi johtamisen kulttuuri ja sitä kautta myös johtamisjärjestelmä ja johtamisen kehittäminen. Edelleen henkilöstö on yksi menestystekijöistämme ja henkilöstöohjelmaan on kirjattu monin tavoin johtamisen vahvistaminen ja kehittäminen.

### **Johtopäätökset**

Keski-Suomen hyvinvointialueella on tunnistettu tarve organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnille. Selvitysten perusteella on tarpeen jatkaa johtamisrakenteen ja -käytäntöjen kehittämistä, jotta voidaan vahvistaa operatiivista johtamista, tuloksellista toimintaa, henkilöstön osallistumista ja palvelujen integraatiota.

Johtamisjärjestelmän keskeisenä tavoitteena on tukea strategisten ja taloudellisten päämäärien saavuttamista sekä vahvistaa organisaation yhtenäisyyttä, toiminnan läpinäkyvyyttä ja tuloksellisuutta. Seuraavassa vaiheessa jatketaan arviointia, miten johtamistasojen vähentäminen ja toimialarakenteen poistaminen vaikuttavat organisaation toimivuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen, johtamisen selkeyteen ja operatiivisen toiminnan tuloksellisuuteen. Arviointityötä jatketaan ja sen pohjalta tunnistettuja toimenpiteitä valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon loppuvuoden 2025 aikana.

Lisäksi laaditaan yhteenveto palveluintegraation ja kehittämisen näkökulmasta. Siinä tuodaan esiin, miten palvelujen välistä yhteistyötä ja integraatiota on edistetty sekä miten palveluita on kehitetty hyvinvointialueella. Yhteenvetoon kootaan myös tärkeimmät tällä hetkellä tunnistetut kehittämis- ja integraatiokohteet. Koontia käsitellään toimielimissä.

**Toimivalta**  
hallintosääntö § 17

|               |                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esittelijä    | Hyvinvointialuejohtaja Tollet Jan                                                                                                                                                                                                      |
| Päätösehdotus | <p>Aluehallitus päättää esittää aluevaltuustolle, että se hyväksyy valtuustoaloitteeseen laaditun vastauksen sekä toteaa valtuustoaloitteen loppuun käsitellyksi.</p> <p>Pöytäkirja tarkastetaan tämän pykälän osalta kokouksessa.</p> |
| Päätös        |                                                                                                                                                                                                                                        |