

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 § 313

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 (<i>6-tasoinen</i>) 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

Aluehallitus päättää esittää aluevaltuustolle, että se hyväksyy valtuustoaloitteeseen laaditun vastauksen sekä toteaa valtuustoaloitteen loppuun käsitellyksi.

Pöytäkirja tarkastetaan tämän pykälän osalta kokouksessa.

Asian kokouskäsitely:

Pöytäkirjanpitäjänä asian käsittelyn ajan toimi hyvinvointialuejohtaja Jan Tollet.

Toimialajohtaja Lasse Leppä, toimialajohtaja Kati Kallimo, toimialajohtaja Ville Mensala, lakiasiaintohtaja Johanna Aalto, talousjohtaja Aija Suntioinen ja viestintäjohtaja Tero Manninen ilmoittivat olevansa esteellisiä (peruste: Hallintolaki 28.1 § 4 kohta palvelussuhdejäävi) ja olivat poissa asian käsittelyn ja päätöksenteon ajan klo 17.27-17.33.

Lotta Ahola teki kokouksessa seuravan muutosesityksen ”Esitys palautetaan valmisteluun. Aluehallitus pitää hyvänä periaatetta organisaation tasojen madaltamisesta. Arviointimenettely kuitenkin edellyttää, että tehtävät toimenpiteet eivät lisää kustannuksia. Annettu esitys ei kuvaa muutoksen kustannusvaikutuksia. Aluehallitus edellyttää, että muutosten kaikki kustannusvaikutukset kuvataan ja suunniteltujen uusien vastuualueiden tehtäväkuvaukset ja osaamismäärittelyt tuodaan myös esityksen yhteydessä tiedoksi.”

Jouni Flyktman, Elma Hyöky ja Jukka Haaparanta kannattivat Lotta Aholan tekemää esitystä.

Jouko Nykänen esitti, että ”Esityksen jatkovalmistelussa tulee huomioida sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation tasojen madaltaminen myös muilta osin kuin kaikkein ylimmältä tasolta toimintojen talouden ja toiminnan tehostamiseksi. Erityiseksi kehittämiskohteeksi on otettava myös prosessien johtaminen. Keskeisiä kohteita ovat ainakin vanhustenhuollon, vammaishuollon ja lastensuojelun hallinnonalat ylittävät prosessit, joiden omistajuus tulee määritellä selkeästi ja asettaa tavoitteet koko prosessin tehokkuudelle, koska nämä prosessit ovat keskeisen tärkeitä talouden sopeuttamistoimissa onnistumiseksi.”

Mauno Vanhala esitti, että ”Kannatan asian palauttamista uudelleen valmisteluun saatteilla, että nyt kannattaa tehdä remonttia hiukan isommalla pensselillä.

1) alueylihoitajien tarvetta tarkastellaan kriittisesti. heillä ei ole alaisia, eikä taida olla mielekkäitä tehtäviäkään, joten lopetetaan virat.

Osastonhoitajataso riittää. Ehkä yksi PTH ylihoitaja tarpeen hoitotyön kannalta.

2) alueylilääkäreitä ei tarvita, tk-ylilääkärit riittävät , ja voivat olla suoraan Titta Frantsilan ohjauksessa olevan, yhden PTH-ylilääkärin alaisuudessa. PTH ylilääkäri voi kyllä vastata PTH-alueesta etenkin, jos siirrymme kohti omalääkäri-, ammatinharjoittajamallia, joka toteutuakseen tarvitsee jo autonomaa—mahdollisuudet järjestää omahoitajansa kanssa työt siten kun on järkevää. Eli alueylilääkäreiden virat lakkautetaan.”

Irma Hirsjärvi esitti, että "Esitän, että henkilökunnan esitys professiojohtajien sijoittamisesta suoraan hyvinvointialueenjohtajan toiminnan yhteyteen huomioidaan organisaatiomuutoksessa, samoin henkilökunnan toiveesta hoitajaprofessiojohtajan rekrytointi aletaan välittömästi."

Aluehallitus hyväksyi yksimielisenä Lotta Aholan tekemän muutosesityksen ja siihen annetut evästyksset.

Päätös

Aluehallitus päätti, että esitys palautetaan valmisteluun ja jatkovalmistelussa huomioidaan seuraavat asiat:

Aluehallitus pitää hyvänä periaatetta organisaation tasojen madaltamisesta. Arviointimenettely kuitenkin edellyttää, että tehtävät toimenpiteet eivät lisää kustannuksia. Annettu esitys ei kuvaa muutoksen kustannusvaikutuksia. Aluehallitus edellyttää, että muutosten kaikki kustannusvaikutukset kuvataan ja suunniteltujen uusien vastuualueiden tehtäväkuvaukset ja osaamismäärittelyt tuodaan myös esityksen yhteydessä tiedoksi.

Jatkovalmistelussa tulee huomioida sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation tasojen madaltaminen myös muilta osin kuin kaikkein ylimmältä tasolta toimintojen talouden ja toiminnan tehostamiseksi. Erityiseksi kehittämiskohteeksi on otettava myös prosessien johtaminen. Keskeisiä kohteita ovat ainakin vanhustenhuollon, vammaishuollon ja lastensuojelun hallinnonalat ylittävät prosessit, joiden omistajuus tulee määritellä selkeästi ja asettaa tavoitteet koko prosessin tehokkuudelle, koska nämä prosessit ovat keskeisen tärkeitä talouden sopeuttamistoimissa onnistumiseksi.

Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tulee myös alueylihoitajien ja alueyllilääkäreiden tarvetta tarkastella kriittisesti. Perusterveydenhuollossa siirtyminen omalääkäri – ja ammatinharjoittajamallin suuntaan tulee edellyttämään riittävää autonomiaa lääkäri- hoitaja – tiimeille. Tämä perustelisi alueyllilääkäri – ja hoitaja tehtävien lakkauttamista.

Jatkovalmistelussa tulee ottaa huomioon ammattijärjestöjen aluehallitukselle lähettämä kirjelmä koskien professiovastaavien roolia ja asemaa organisaatiossa.

Aluehallitus 26.11.2025
892/00.05.01/2025

Valmistelija

vs. hyvinvointialuejohtaja Kati Kallimo p. 050 442 2302

Selostus asiasta

Aluehallitus palautti 28.10.2025 § 313 asian uudelleen valmisteluun ja antoi jatkovalmistelulle seuraavat evästyssuunnat:

1. Organisaation tasojen madaltamisen periaate on kannatettava, mutta on varmistettava, ettei toimenpiteillä lisätä kustannuksia (arviointimenettely).
2. Muutosten kustannusvaikutukset tulee kuvata ja suunniteltujen uusien vastuualueiden tehtäväkuvaukset ja osaamismäärittelyt on tuotava esityksen yhteydessä tiedoksi.

3. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation tasojen madaltaminen on huomioitava myös muilta osin kuin ylimmältä tasolta talouden ja toiminnan tehostamiseksi.
4. Erityisenä kehittämiskohteena on prosessien johtaminen, erityisesti vanhustenhuollon, vammaishuollon ja lastensuojelun rajat ylittävien prosessien omistajuuden ja tavoitteiden määrittely.
5. Alueylihoitajien ja alueylilääkäreiden tarvetta tulee tarkastella kriittisesti.
6. Jatkovalmistelussa tulee huomioida ammattijärjestöjen aluehallitukselle lähettämä kirjelmä koskien professiovastaavien roolia ja asemaa organisaatiossa.

Vastaus valtuustoaloitteeseen

Aluehallituksen evästyksen mukaisesti organisaatorakenteen arviointia jatketaan osana laajempaa kokonaisarviota, joka kattaa sekä rakenteelliset, toiminnalliset että taloudelliset näkökulmat organisaatiossa. Organisaatorakenteen uudistaminen on monivaiheinen prosessi, joka edellyttää laajaa arviointia, jotta voidaan varmistaa muutosten vaikuttavuus ja kestävyys. Tarkastelun tavoitteena on varmistaa, että johtamisjärjestelmä tukee toiminnan tehokkuutta, palvelujen integraatiota ja talouden tasapainottamista ja päästään pistemäisestä organisaation uudistamisesta kestäväan ja pysyvämpään toimintamalliin.

Hyvinvointialueen keskeisimpänä tavoitteena on tällä hetkellä talouden tasapainottaminen ja vuoden 2026 talousarvion toimeenpano, mikä ohjaa organisaation kehittämistyötä kokonaisuudessaan. Organisaatorakenteen arviointi tullaan käynnistämään välittömästi ja tavoitteena se on saada valmiiksi alkuvuoden 2026 aikana. Valmisteluun osoitetaan erillistä resurssia, uudistaminen projektoidaan ja siihen osallistetaan asiantuntijoina mm. professiojohtoa sekä tarpeen mukaisesti ulkopuolista asiantuntija-arviointia.

Arvioinnissa tarkastellaan ylimmän johdon rakenteita sekä huomioidaan aluehallituksen esiin nostamat näkökulmat koko organisaation läpi tehtävästä tarkastelusta, prosessien omistajuudesta, poikkihallinnollisten toimintojen johtamisesta sekä hierarkian madaltamisesta ja rakenteiden tukemista integraation vahvistamisessa sekä ketterässä toiminnassa alueellisesti. Selvitys ulottuu organisaation jokaiselle tasolle, sen yhteydessä päivitetään johtamisjärjestelmän mukaiset tehtäväkuvaukset ja osaamismäärittelyt.

Jatkossa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että johdon työaika kohdentuu taloutta tukevaan työhön, ja muista, vähemmän vaikuttavista tehtävistä luovutaan. Tavoitteena on keskittää jokaisella tasolla johtamisen resurssit ja huomio organisaation kannalta oleellisimpiin tehtäviin – talouden, toiminnan ja tuloksellisuuden johtamiseen.

Tavoitteena on, että tehtävät toimenpiteet tukevat talouden vakauttamista, johtamisen selkeyttä ja palveluiden vaikuttavuutta ilman, että ne lisäävät hallinnollisia kustannuksia. Arviointityön tulokset ja toimenpide-ehdotukset tuodaan aluehallituksen käsittelyyn kevään 2026 aikana.

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. Myös arviointiryhmän toimenpide-ehdotuksissa kiinnitettiin huomio sekä tunnistettiin tarve organisaatio – ja johtamisjärjestelmän tarkastelulle.

Toimivalta

Hallintosääntö § 17

Esittelijä

Vs. hyvinvointialuejohtaja Kallimo Kati

Päätösehdotus

Aluehallitus päättää esittää aluevaltuustolle, että se hyväksyy valtuustoaloitteeseen laaditun vastauksen sekä toteaa valtuustoaloitteen loppuun käsitellyksi.

Päätös