Johtamisjärjestelmän uudistaminen

KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE

Miksi johtamisjärjestelmää uudistetaan?

Johtamisjärjestelmän tuotettava lisäarvoa asukkaille	→	palvelupolkujen ja toiminnan sujuvuus, aiempaa loogisemmat kokonaisuudet
Johtamisen terävöittäminen	→	operatiivinen kyvykkyys, roolien ja vastuiden selkiyttäminen, päällekkäisyyksien poistaminen, aluerakenteiden poistaminen
Organisaatiohierarkian madaltaminen	→	tiedonkulun ja organisaatioon kuulumisen ja osallisuuden vahvistaminen, päätöksenteko lähempänä palvelutuotantoa
Ikääntyneiden palveluiden kehittäminen	→	prosessimainen organisoituminen
Lainsäädännön muutokset	→	vaikutuksen sosiaalihuollon toimintaan
Toiminnan tarkastelu määräajoin	→	jatkumo jo aiemmille muutoksille

- Taustalla henkilöstöltä tullut palaute, valtuustoaloite ja arviointimenettely
- Organisaatiorakenne luo johtamiselle puitteet -> kehitettävä myös johtamista

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Keskeisiä organisaatiomuutoksia

- Organisaation portaat vähenevät kuudesta viiteen: toimialat ja vastuualueet yhdistyvät toimialueiksi
- Jatkossa kuusi toimialuetta: konsernihallinto, palvelutuotannon tukipalvelut, Keski-Suomen pelastuslaitos, perhe- ja sosiaalipalvelut, ikääntyneiden palvelut, terveydenhuollon palvelut
- Konsernipalvelut jakautuvat konsernihallintoon ja tuotannon tukipalveluihin; strategia ja palveluiden järjestäminen vastuualueesta palvelualue, tilapalvelut jatkossa tuotannon tukipalvelujen toimialueella
- Vammaispalvelut osaksi sosiaali- ja perhepalveluiden toimialuetta ja aikuisten ja vammaisten palveluilla yhteinen palvelualue
- Ikääntyneiden palveluissa 1) asiakasohjaus, 2) kotiin vietävät palvelut ja yhteisöllinen asuminen ja 3) ympärivuorokautiset asumispalvelut ovat omia palvelualueitaan
- Terveydenhuollossa sote-keskusten ja asemien moniammatillisen johtamisen vahvistaminen ja kuntoutuksen integraatio, päivystys yhdeksi palveluyksiköksi sekä muun muassa sote-tilannekeskus ja sosiaali- ja kriisipäivystys samaan palveluyksikköön

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Johtamisen tasot nykytilassa

Keski-Suomen hyvinvointialue
hyvinvointialuejohtaja

Toimiala
toimialajohtaja

Vastuualue
vastuualuejohtaja

Palvelualue
Palvelujohtaja

Palveluyksikkö
palvelupäällikkö

Toimipiste
palveluvastaava

Johtamisen tasot esityksessä

Keski-Suomen hyvinvointialue
hyvinvointialuejohtaja

Toimialue
Toimialuejohtaja

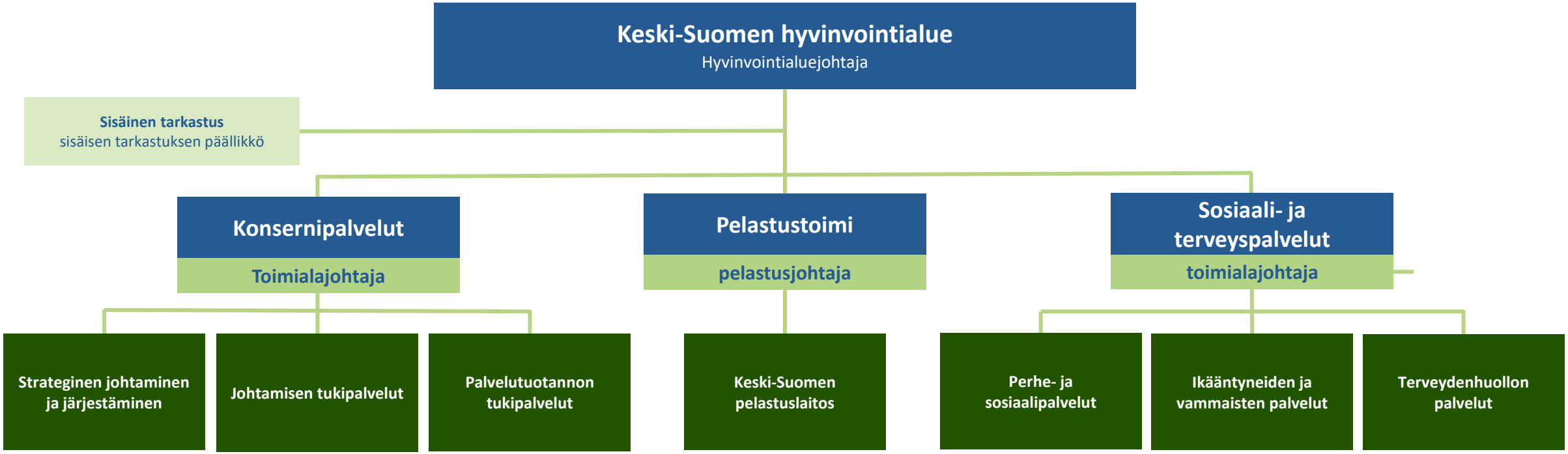
Palvelualue
Palvelujohtaja

Palveluyksikkö
palvelupäällikkö

Toimipiste
palveluvastaava

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Nykytila

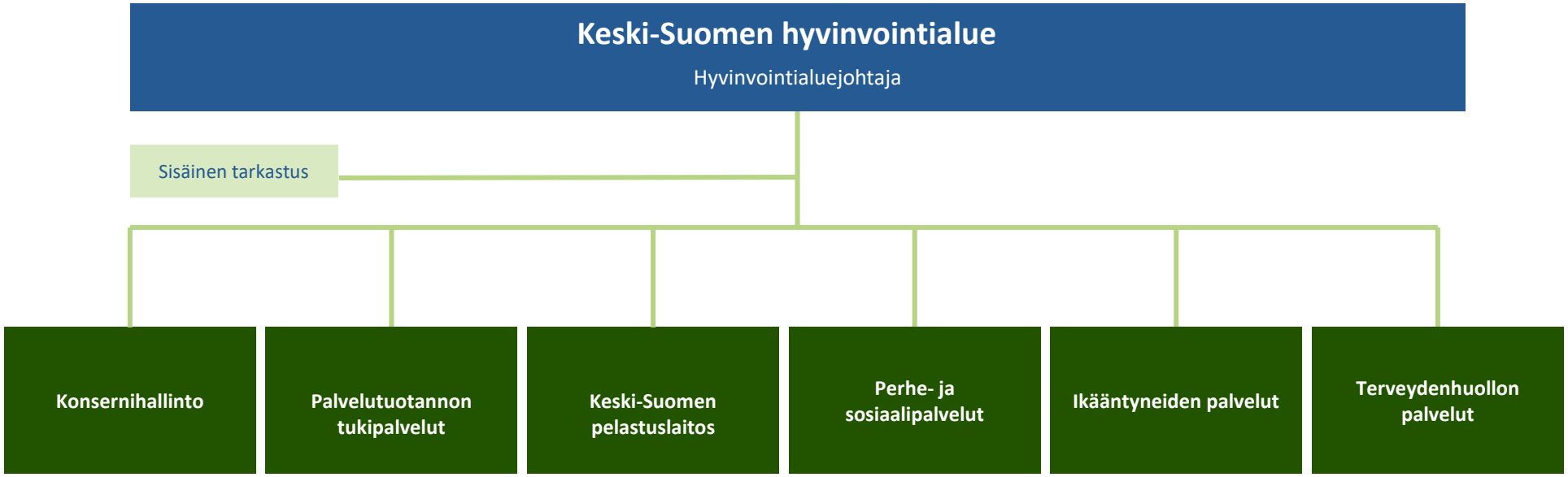


KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Esitys aluehallitukselle ja edelleen aluevaltuustolle uudeksi organisaatiorakenteeksi

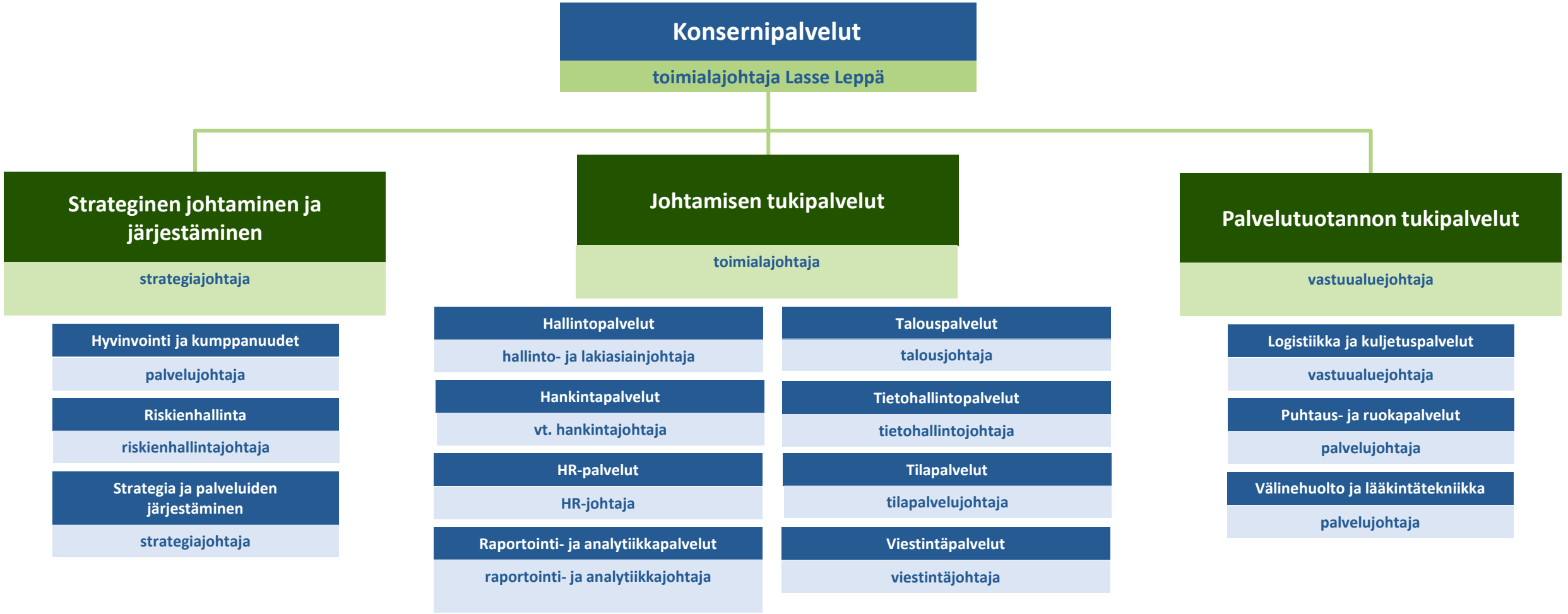
Hallintosääntö 31 § Henkilöstöorganisaation rakenne
Aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen jaosta toimialoihin sekä toimialojen jaosta vastuualueisiin.

UUDISTETTAVA HALLINTOSÄÄNTÖ
Aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen jaosta toimialueisiin.



KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

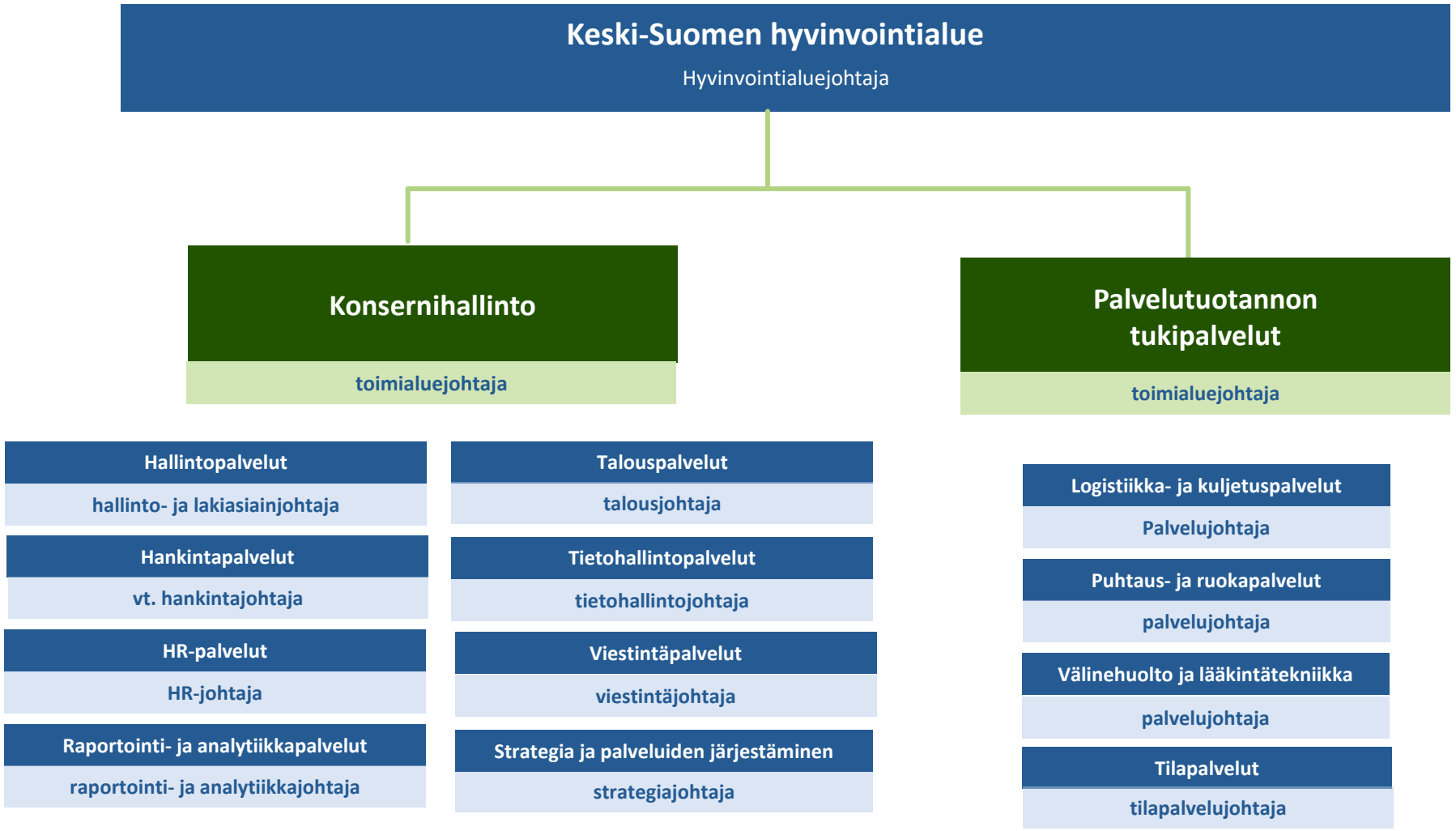
Nykytila konsernipalvelut



KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

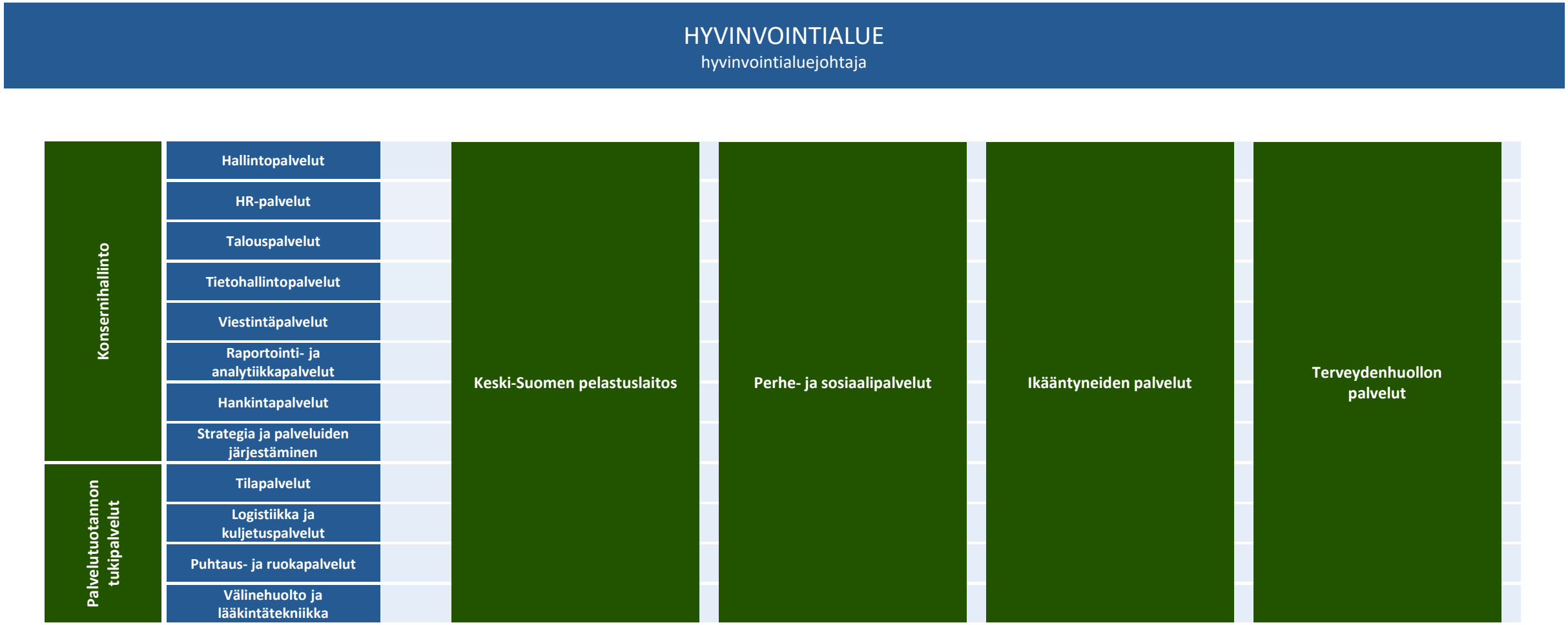
Päivitetty 22.5.2025

Luonnos palvelutoimintaa tukevat toimialueet



KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

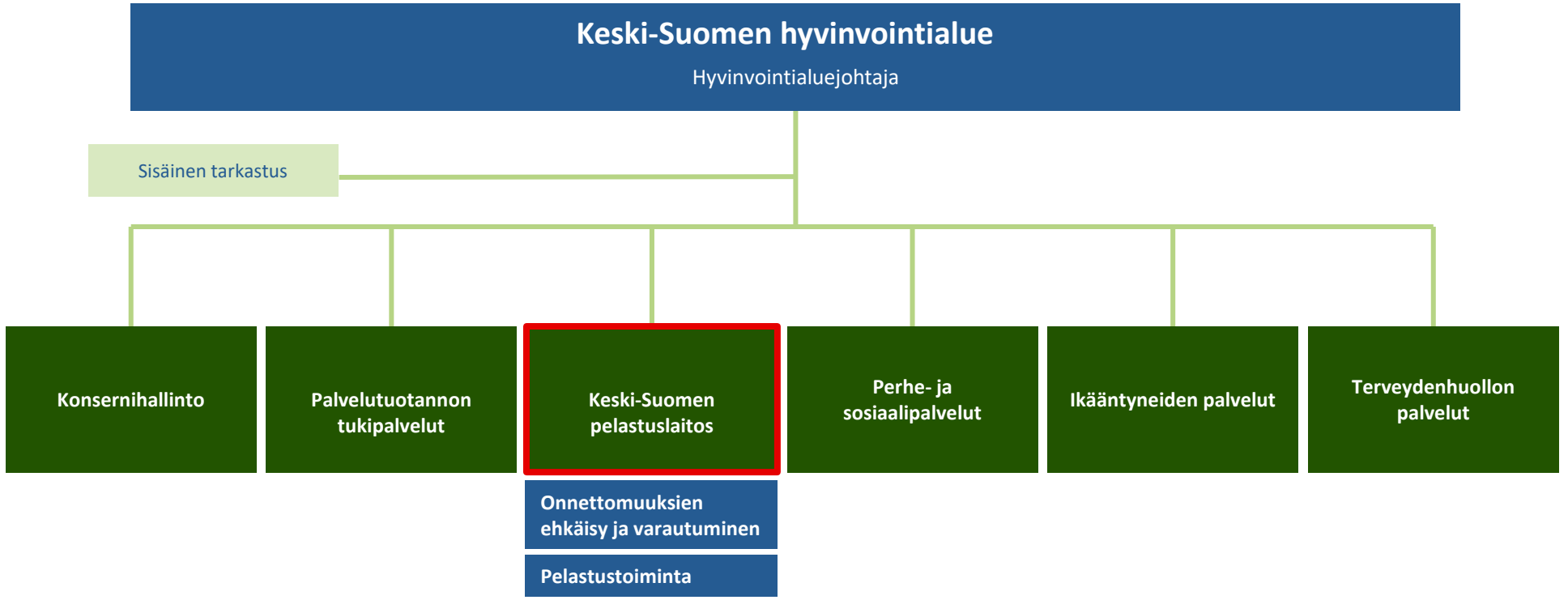
Päivitetty 22.5.2025



- Konsernihallinnolla ja palvelutuotannon tukipalveluiden toiminnassa on ollut keskeistä läpileikkaavuus
- Toiminnan luonnetta palvelutuotannon toimintoja tukevana kokonaisuutena voi kuvata visuaalisesti myös matriisissa

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

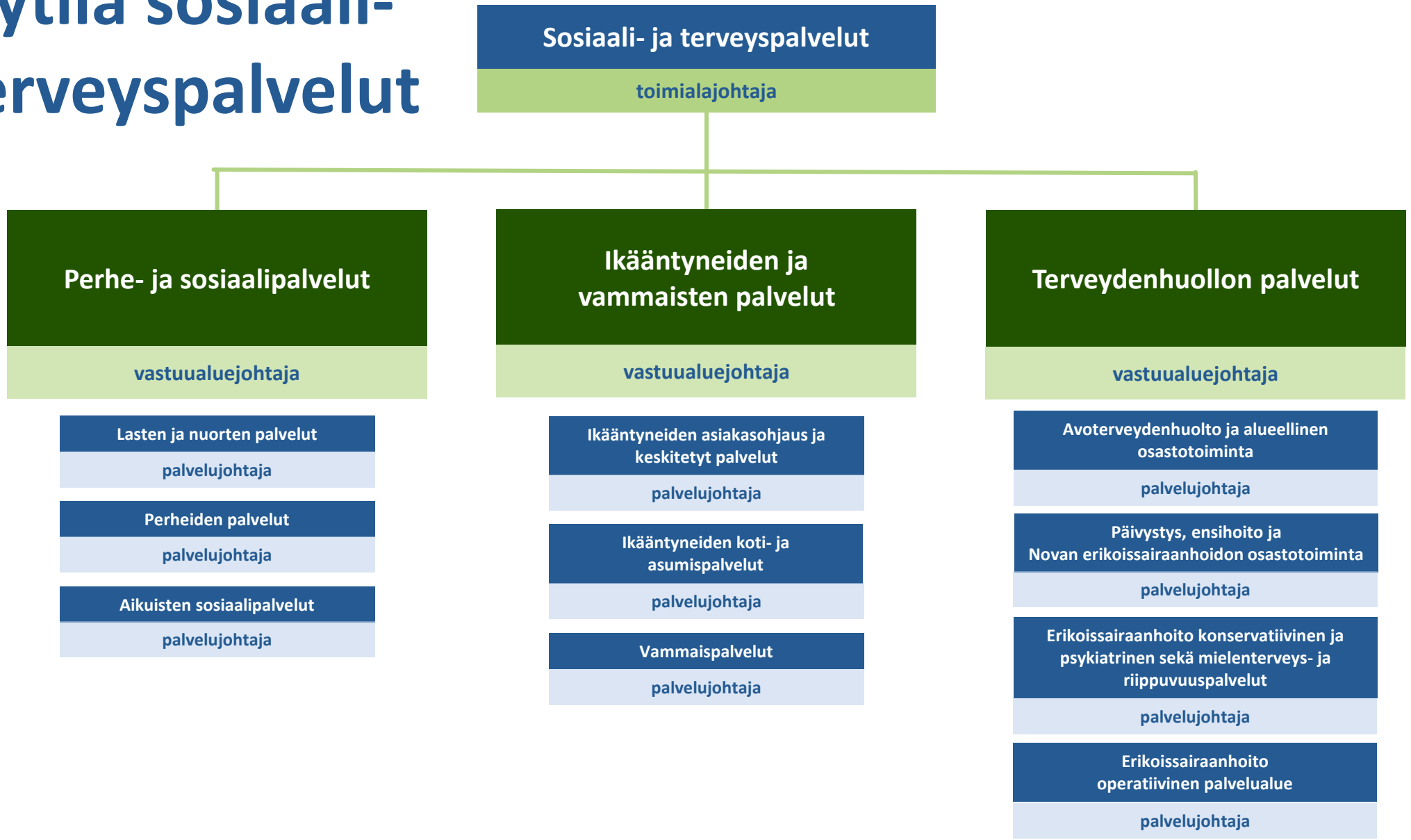
Luonnos pelastuslaitos



- Pelastuslaitos on ollut oma toimiala ja on tarkoituksenmukaista, että se toimii jatkossakin omana toimialueena.
- Pelastuslaitos on selkeä lainsäädännössä tunnistettu kokonaisuus (pelastuslaki). Se on myös rinnakkainen järjestämistehtävä sosiaali- ja terveyspalveluille myös lainsäädännön näkökulmasta (laki pelastustoimen järjestämisestä).
- Pelastustoimella on merkittävä rooli suuronnettomuuksiin sekä häiriö- ja poikkeusoloihin varautumisessa. Sen vuoksi nähdään, että pelastusjohtajan on tärkeä olla hyvinvointialuejohtajan suorassa alaisuudessa.

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Nykytila sosiaali- ja terveyspalvelut



Luonnos sosiaali- ja terveydenhuollon toimialueet ja palvelualueet

Hallintosäännön luonnos:
Toimialueet jakautuvat palvelualueisiin, joita johtavat palvelujohtajat. Palvelualueet jakautuvat palveluyksiköihin ja palveluyksiköt toimipisteisiin.

Mikäli hallintosäännössä ei ole muuta määrätty:
Hyvinvointialuejohtaja päättä palvelualueen ja sen tehtävien jaosta palveluyksiköihin; toimialuejohtaja päättää palveluyksikön ja sen tehtävien jaosta toimipisteisiin;

Perhe- ja sosiaalipalvelut
toimialuejohtaja
Lasten ja nuorten palvelut
palvelujohtaja
Perheiden palvelut
palvelujohtaja
Aikuisten ja vammaisten sosiaalipalvelut
palvelujohtaja

Ikääntyneiden palvelut
toimialuejohtaja
Ikääntyneiden kotiin vietävät palvelut ja yhteisöllinen asuminen
palvelujohtaja
Ikääntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen
palvelujohtaja
Ikääntyneiden asiakasohjaus
palvelujohtaja

Terveydenhuollon palvelut
toimialuejohtaja
Avoterveydenhuolto ja alueellinen osastotoiminta
palvelujohtaja
Erikoissairaanhoito operatiivinen
palvelujohtaja
Erikoissairaanhoito konservatiivinen, psykiatria sekä mielenterveys- ja riippuvuuspalvelut
palvelujohtaja
Päivystys, ensihoito, erikoissairaanhoidon osastotoiminta, ja kliiniset tukipalvelut
palvelujohtaja

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Yhteenvetoa johtamisjärjestelmästä

KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE

Muutosten vaikutusten arviointi kokonaisuuden näkökulmasta

Näkökulma	Tavoiteltavat vaikutukset	Huomiota vaativat asiat	Kuinka riskeihin voi varautua
Asukkaat	Parempi palvelujen yhteensovittaminen, asiakkaan palvelupolun sujuvoittaminen	Asiakkaan kannalta ei ennakoida kielteisiä vaikutuksia, tavoitteena on toiminnallisesti sujuvoittaa ja selkeyttää kokonaisuuksia	Seurataan edelleen asiakastyytyväisyyttä ja palvelujen satavuutta myös tästä näkökulmasta
Henkilöstö	Tavoitellaan selkeämpää esihenkilölinjaa ja vahvempaa lähiesihenkilön roolia ja vastuuta, joka voi helpottaa työn ohjaamista arjessa ja selkeyttää vastuunjakoa sekä viestinkulkua. Asiakkuuksien haltuunotto paranee ja toiminta sujuvoituu.	Tehtävämuutokset voivat lisätä henkilöstön epävarmuutta ja kuormitusta erityisesti muutosvaiheessa, laajemmat vastuut voivat lisätä esihenkilöiden kuormitusta. Uusien kokonaisuuksien vaikutusten ja hyötyjen näkyväksi tuleminen voi olla hidasta ja sille on annettava aikaa	Seurataan tarkasti henkilöstön pulssikyselyä sekä kuormitusta, tarjotaan vahva muutosjohtamisen tuki johdolta, HR:ltä sekä viestinnältä, muutoksen läpiviennille ja muutoksen johtamiselle on varattava vähintään puoli vuotta aikaa.
Johtaminen	Matalampi rakenne voi nopeuttaa päätöksen tekoa ja sitä kautta myös organisaation sisäistä häiriökysyntää. vähentää päällekkäistä johtamista ja sitä kautta mahdollista roolien epäselvyyttä. Päätösten toimeenpano sujuvoituu ja tehostuu. Matalampaa organisaatiota on pidetty myönteisenä muutoksena	Laajemmat johdettavat kokonaisuudet voivat etäännyttää johtoa käytännön arjesta ja haastaa ajankäyttöä erityisesti muutosvaiheessa	Lisätä ja kehittää jalkautuvaa johtamista, selkeät raportointivastuut ja käytännöt, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. Tarvitaan vahvaa muutosjohtamista. Toiminnan suunnitteluun ja uudelleen organisointiin tulee varata riittävästi aikaa. Muutoksessa paljon välillisiä muutoksia, joista osa toteutuu hallintosäännön muutoksin, osa viranhaltijapäätöksin toimeenpanovaiheessa,
Talous	Johtamistehtävien ja päällekkäisen työn väheneminen voi pienentää toiminnan kustannuksia toiminnan selkeytyessä. Sujuvammasta toiminnasta ja organisaation sisäisen häiriökysynnän vähentymisestä seuraa myönteisiä talousvaikutuksia. Säästöksi arvioidaan noin 1,5m€. Merkittävimmät talousvaikutukset syntyvät kuitenkin välillisesti toiminnan selkeytymisestä ja sujuvuudesta.	Pakollisia järjestelmäkustannuksia syntyy kertaluonteisesti jonkin verran (n. 100 000€)	

Henkilöstö- ja talousvaikutukset

Johtamisjärjestelmän uudistamisen myötä Keski-Suomen hyvinvointialueella

- päättyy kolme toimialajohtajan tehtävää sekä seitsemän vastuualuejohtajan tehtävää. Nämä korvataan kuudella toimialuejohtajan tehtävällä (vähennystä neljä).
- Palvelujohtajan tehtäviä päättyy kaksi
- Palvelupäällikkötehtäviä päättyy 11
- Palveluvastaavan tehtäviä päättyy 18

Esitettyjen muutosten säästö on noin 1,5m€. Taloudellisesti suurempaa vaikutusta tavoitellaan kuitenkin toiminnan sujuvuuden ja toiminnan tehostumisen kautta.

	Liikkeenluovutus 1.1.2023	Tilanne 12/2023	Tilanne tällä hetkellä	Ennakoitu tilanne 1.1.2027	Huomioita
Ylin johto (HVA-johtaja, toimialajohtaja, Vastuualuejohtaja, palvelujohtaja)	68*	42	37	31	*esimerkiksi palvelujohtaja, perusturvajohtaja, sosiaalityönjohtaja MUTTA EI sisällä ns. kuntiin jäänyttä yleisjohtoa, jonka työnaikaa SOTEen on allokoitunut 50% tai alle (kunnanjohtaja, talousjohto, HR)

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE

Johtamisjärjestelmän uudistaminen: sekä johtamisrakenteen että johtamiskulttuurin on uudistuttava

Johtamisjärjestelmän (rakenteen) on tuettava kustannusvaikuttavaa toimintaa

Valinnat perustuvat siihen, kuinka organisaatiorakenne voi tukea kustannusvaikuttavaa toimintaa ja sitä kautta asukkaan parasta palvelua

→ Toiminnan sujuvuus ja yksinkertaisuus

Päätöksenteko, vastuut ja tiedonkulku selkeytetään, jotta työskentely etenee sujuvasti ilman tarpeettomia viiveitä.

→ Päällekkäisyyksien poistaminen

Kaksoisroolit poistetaan,
rakenteet ja prosessit kehitetään sujuviksi

Johtamiskulttuurin uudistaminen

Johtamisjärjestelmä on paljon muutakin kuin rakenne:

Rakenne tarvitaan, jotta henkilöstö kiinnittyy esihenkilörakenteeseen ja linjan on toimittava alhaalta ylös ja ylhäältä alas.

Organisaation toimintavan tulee olla sellainen, että asiakkaan palveluketjut toimivat sujuvasti. Jokainen johtaja vastaa ja varmistaa, ettei laatikoista muodostu raja-aitoja. Johtajalla on vastuu asiakkaan palvelukokonaisuuksista.

308 miljoonan euron alijäämän kattaminen ei tapahdu pelkästään rakennetta muuttamalla vaan toimintaa ja toimintakulttuuria tulee uudistaa.

Johtamisjärjestelmä ei kuitenkaan ole koskaan valmis. Johtamisjärjestelmää on uudistettu määrätietoisesti hyvinvointialueen käynnistymisestä saakka ja näin tullaan toimimaan myös jatkossa

KESKI-SUOMEN HYVINVOINTI-ALUE