Keski-Suomen hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän uudistaminen ja hallintosäännön muuttaminen 1.1.2027 lukien

Aluehallitus 25.11.2026
1898/00.01.00.00/2026

Valmistelija strategiajohtaja Anu Pihl p. 050 3204 896
Selostus asiasta hallinto- ja lakiasiainjohtaja Johanna Aalto p. 050 4346 544

Tausta

Aluevaltuusto käsitteli 9.12.2025 § 101 valtuustoaloitteen hyvinvointialueen organisaation ja johtamisjärjestelmän tarkastelusta. Aloitteen käsittelyn yhteydessä tunnistettiin tarve arvioida erityisesti organisaation hierarkkisuutta, johtamisrakenteen selkeyttä, lähijohtamisen asemaa sekä päätöksenteon tuomista lähemmäksi palvelutuotantoa. Tämän lisäksi Hyvinvointialueelle arviointimenettelyssä annetut toimenpide-ehdotukset ovat edellyttäneet organisaatiorakenteiden ja johtamisjärjestelmän tarkastelua. Myös erilaisissa henkilöstökyselyissä on tullut esiin toive suoraviivaistaa johtamisen rakenteita ja johtamisen käytäntöjä.

Uudistuksen valmistelun lähtökohtana on ollut, että johtamisjärjestelmän tulee tukea kustannusvaikuttavaa toimintaa, asukkaiden sujuvia palvelupolkuja sekä selkeää vastuunjakoa. Tavoitteena on samalla vahvistaa organisaation toimeenpanokykyä, poistaa päällekkäistä johtamista ja tehdä päätöksenteosta nykyistä suoraviivaisempaa.

Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatio- ja johtamisrakennetta on kehitetty vaiheittain hyvinvointialueen toiminnan käynnistymisestä lähtien. Hyvinvointialue muodostettiin vuoden 2023 alussa 26 eri organisaatiosta, minkä vuoksi johtamisrakenteiden ja johtamiskäytäntöjen yhteensovittaminen on ollut alusta saakka osa uuden organisaation rakentamista.

Käynnistämisen jälkeen on tehty lisäksi 22 muuta liikkeenluovutusta hyvinvointialueen toiminnan aikana, jotka ovat edellyttäneet jatkuvaa rakenteiden ja kulttuurien yhteensovittamista.

Valmisteluprosessi vuonna 2026

Johtamisjärjestelmän arviointi käynnistettiin edellä mainitun valtuustoaloitteen käsittelyn jälkeen vuoden 2026 alussa. Valmistelussa toteutettiin esihenkilökysely sekä haastateltiin noin 40 esihenkilöä ja päällikköä. Tarkastelussa arvioitiin nykyisen johtamisjärjestelmän toimivuutta, toiminnan tarpeita, johtamisen pullonkauloja sekä toimivia käytäntöjä. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat muun muassa tiedonkulku, ajankäyttö, yhteisten toimintamallien vahvistaminen sekä johtamisen vastuiden ja toimivallan selkeys. Kyselyissä nousi selvästi esiin myös se, että tehty työ rakenteiden uudistamiseksi oli jo selkeyttänyt monin paikoin toimintaa ja kehitys näyttäytyi myönteisenä.

Johtamiskulttuurin kehittämistä on tehty organisaatiorakenteen valmistelun rinnalla. Kevään 2026 aikana tehtyä nykytilan arviointia ovat seuranneet elo-syyskuussa johtoryhmätyöskentely johtamiskulttuurista, vaikuttavuudesta, Lean-ajattelusta ja johtoryhmäkäytännöistä. Uuden johtamisrakenteen toimeenpano tullaan kytkemään meneillään olevaan johtamisen ja henkilöstötyön yhteisten käytäntöjen kehittämiseen.

Aluehallitus perusti 22.9.2026 § 227 johtamisjärjestelmän valmistelun tueksi poliittisen ohjausryhmän. Sen tehtävänä on ollut seurata valmistelua, tuoda siihen poliittisia näkökulmia ja varmistaa valtuustoryhmien osallistumismahdollisuudet. Ohjausryhmä kokoontui 1.10. ja 22.10.2026.

Johtamisjärjestelmän uudistamista on käsitelty myös yhteistoimintamenettelyssä. Organisaatiorakennetta, konsernipalveluita ja pelastustoimea käsiteltiin 20.10.2026, perhe- ja sosiaalipalveluita sekä ikääntyneiden ja vammaisten palveluita 27.10.2026 ja terveydenhuoltoa 3.11.2026 Yhteistoimintaneuvottelut päättyivät 10.11.2026. Henkilöstölle johtamisjärjestelmän uudistamista esiteltiin henkilöstötilaisuudessa 11.11.2026.

Uudistuksen tavoitteet

Johtamisjärjestelmän uudistamisessa tarkastellaan sekä johtamisrakennetta että johtamiskulttuuria. Organisaatiorakenne muodostaa johtamisen puitteet ja rakenteen johon henkilöstö kiinnittyy, mutta tavoitteiden saavuttaminen edellyttää samalla johtamisen toimintatapojen uudistamista. Rakenteen tulee mahdollistaa sujuva tiedonkulku alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin sekä tukea palveluketjujen horisontaalista toimivuutta organisaatiorajojen yli.

Keskeisinä tavoitteina rakenteen uudistamiselle ovat
- johtamisrakenteen madaltaminen ja yksinkertaistaminen
- vastuiden sekä päätösvallan selkeyttäminen
- päällekkäisten johtamisroolien vähentäminen
- lähijohtamisen vahvistaminen
- päätöksenteon ja toimeenpanon nopeuttaminen
- palvelujen ja asiakasprosessien muodostaminen nykyistä loogisemmiksi kokonaisuuksiksi
- kustannusvaikuttavan resurssien käytön vahvistaminen sekä
- johtamiskulttuurin ja organisaation toimeenpanokyvyn kehittäminen.

Merkittävimmät muutokset

Merkittävin rakenteellinen muutos on yhden johtamistason poistaminen. Tämä toteutetaan yhdistämällä nykyiset toimiala- ja vastuualuetasot. Syntyvää johtamisen tasoa kutsutaan jatkossa toimialueeksi. Johtamisen tasojen määrä vähenee näin kuudesta viiteen.

Hyvinvointialuejohtajan alainen henkilöstöorganisaatio muodostuisi jatkossa kuudesta toimialueesta:

1. konsernihallinto
2. palvelutuotannon tukipalvelut
3. Keski-Suomen pelastuslaitos
4. perhe- ja sosiaalipalvelut
5. ikääntyneiden palvelut
6. terveydenhuollon palvelut.

Konsernipalveluiden nykyinen kokonaisuus jakaantuisi konsernihallintoon ja palvelutuotannon tukipalveluihin. Strategia ja palveluiden järjestäminen muodostuisi palvelualueeksi, ja tilapalvelut sijoittuisivat palvelutuotannon tukipalvelujen toimialueelle.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa palvelukokonaisuuksia järjestetään uudelleen asiakasprosessien ja johtamisen selkeyttämiseksi. Vammaispalvelut siirtyvät osaksi perhe- ja sosiaalipalvelujen toimialuetta, ja aikuisten sosiaalipalveluista ja vammaispalveluista muodostetaan yhteinen palvelualue. Ikääntyneiden palveluissa muodostetaan kolme palvelualuetta: asiakasohjaus, kotiin vietävät palvelut ja yhteisöllinen asuminen sekä ympärivuorokautinen palveluasuminen.

Terveydenhuollossa vahvistetaan sote-keskusten ja -asemien moniammatillista johtamista ja kuntoutuksen integraatiota. Päivystys muodostetaan yhdeksi palveluyksiköksi sekä sote-tilannekeskus ja sosiaali- ja kriisipäivystys sijoitetaan samaan palveluyksikköön.

Pelastuslaitos muodostuu omaksi toimialueeksi. Ratkaisua tukevat pelastuslaitoksen lakisääteinen asema, pelastustoimen asema sosiaali- ja terveydenhuollon rinnakkaisena järjestämistehtävänä sekä pelastustoimen keskeinen rooli suuronnettomuuksiin ja häiriö- ja poikkeusoloihin varautumisessa.

Samassa yhteydessä uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon vastaavien viranhaltijoiden organisatoorista sijaintia. Hallintosääntöä yksinkertaistetaan professio-ohjauksen ostalta ja siirrytään lainsäädännössä käytettyihin nimityksiin, jolloin Keski-Suomen hyivnointialueella on kolme vastaavaa viranhaltijaa: vastaava lääkäri, sosiaalihuollon vastaava viranhaltija ja hoitotyön vastaavan viranhaltija. Hallinnollisesti tehtävä sijoittuvat strategia ja palveluiden järjestäminen -palvelualueelle tehtävien hyvinvointialuetasoinen ja läpileikkaava luonne huomioon ottaen.

Uudistuksen vaikutusten arviointi

Uudistus vähentää johtamistehtäviä eri organisaatiotasoilla sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Nykyiset kolme toimialajohtajan ja seitsemän vastuualuejohtajan tehtävää korvataan kuudella toimialuejohtajan tehtävällä. Lisäksi esityksessä vähenee kaksi palvelujohtajan, 11 palvelupäällikön ja 18 palveluvastaavan tehtävää. Muutosten välittömäksi säästövaikutukseksi arvioidaan noin 1,5 miljoonaa euroa, minkä lisäksi taloudellisia vaikutuksia tavoitellaan toiminnan sujuvoitumisen ja päällekkäisyyksien vähenemisen kautta. Uudistukseen liittyvien välttämättömien järjestelmämuutosten kertaluonteiseksi kustannukseksi arvioidaan noin 100 000 euroa.

Muutoksen vaikutuksia on arvioitu asiakkaiden, henkilöstön, johtamisen ja talouden näkökulmista. Toimeenpanossa keskeisiä huomioitavia asioita ovat henkilöstön muutoskuormitus ja siinä tukeminen, uusien johtamisvastuiden haltuunotto sekä riittävän ajan varaaminen uusien rakenteiden ja toimintatapojen vakiinnuttamiseen. Muutoksen johtamiseen arvioidaan tarvittavan vähintään vuoden 2027 ensimmäinen vuosipuolisko.

Muutokset hallintosääntöön

Hallintosäännöllä ohjataan hyvinvointialueen päätöksentekoa, hallintoa ja toimintaa. Hyvinvointialueen hallintosäännön vähimmäissisällöstä on säädetty hyvinvointialueista annetun lain (611/2021) 95 §:ssä. Hyvinvointialueen hallintosäännössä määritellään johtamisjärjestelmä, toimielimet sekä tehtävien ja toimivallan jako eri toimielinten välillä. Hallintosäännössä annetaan määräyksiä hallinnon ja toiminnan järjestämiseen liittyvistä asioista ja määritellään hyvinvointialueen toimielin- ja viranhaltijarakenne sekä toimivalta- ja vastuusuhteet. Hallintosääntö on

siten hyvinvointialueen hallinnon ja toiminnan keskeinen ohjausväline. Hyvinvointialueella on laaja harkintavalta toimivalta- ja vastuusuhteiden määrittelyssä.

Keski-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntöä on uudistettu 12 aiemmassa vaiheessa. Asiasta on päätetty viimeksi aluevaltuustossa 28.4.2026, jolloin on päätetty 12 vaiheen voimaan tulleista muutoksista 1.6.2026 lukien.

Hallintosäännön muuttamisesta päättää aluevaltuusto hyvinvointialuelain 22 §:n ja voimassa olevan hallintosäännön 16 §:n perusteella.

Muutosten valmistelu

Hallintosäännön muutosehdotuksia on valmisteltu syksyllä 2026 ja muutostarpeet syntyvät erityisesti johtamisjärjestelmän uudistamisesta. Muutosehdotuksia on käsitelty hyvinvointialueen johtoryhmässä marraskuussa 2026. Lisäksi muutostarpeita myös hallintosäännön näkökulmasta on käsitelty johtamisjärjestelmän uudistamista tukevassa poliittisessa ohjausryhmässä 1.10 ja 20.10 sekä aluehallituksen iltakoulussa 3.11.2026.

Johtamisjärjestelmään liittyvät muutoskohdat hallintosäännössä kootusti
25 §: ottokelpoiset päätökset viranhaltijoista hyvinvointialuejohtajalta ja toimialuejohtajilta
31 §: henkilöstöorganisaatiorakenteen muuttaminen
34 §: toimialuejohtajan tehtävät ja toimivalta
35 §: johtamisjärjestelmän käsitteet terveydenhuollon toimialueella
36 §: sosiaali- ja terveydenhuollon vastaavat viranhaltijat
37 §: henkilöstön edustus johtoryhmissä
38 §: vastuualuejohtajan tilalle toimialuejohtaja
39 §: konsernijohto
51 §: palvelussuhteeseen ottamisesta päättäminen
19 §, 23 §, 43 §, 44 §, 47 §, 54 §, 57 §, 58 §, 59 §, 60 §, 62 §, 77 §, 80 §, 81 §, 83 §, 85 §, 86 §, 87 §, 88 §, 101 §, 103 §, 191 § toimialuejohtajaa/vastuualuejohtajaa/palvelujohtajaa koskeva muutos
78 §: toimialuejohtajan hankintarajat

Muut kuin johtamisjärjestelmään liittyvät hallintosäännön muutoskohdat

73 §: erillisen käyttösuunnitelman poistuminen
108 §: puheenjohtajien toimikunnan poistuminen (sen jälkeinen pykälänumerointi muuttuu), 108 § sanamuutos

Toimivalta

Hallintosääntö 16 §

Esittelijä vt. hyvinvointialuejohtaja Leppä Lasse

Päätösehdotus

Aluehallitus päättää esittää aluevaltuustolle, että aluevaltuusto hyväksyy johtamisjärjestelmän uudistamista toteuttavat ja muut ehdotetut muutokset hallintosääntöön siten, että ne tulevat voimaan 1.1.2027.

Päätös