

## Hyvinvointialueen johtamisjärjestelmä

Avalt 02.03.2022 § 11  
7/00.01.00/2022

Valmistelija: Leila Pekkanen, muutosjohtaja, puh. 040 830 2789, [leila.pekkanen@pshva.fi](mailto:leila.pekkanen@pshva.fi) ja Jari Saarinen, muutosjohtaja, puh. 017 182 012, [jari.saarinen@pshva.fi](mailto:jari.saarinen@pshva.fi)

### Valmisteluvaiheet

Hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän valmistelu aloitettiin 9.9.2021 järjestetyllä johtamisfoorumilla, jonka fasilitoijana toimi KPMG johtamisen asiantuntijat. Yhteenvetona kiteytettiin toimivan johtamisrakenteen kriteerit: Ketteryys ja muutoskyvykyys, integraation mahdollistaminen ja asiakaslähtöisen palvelutuotannon toimintakyvyn turvaaminen.

Konsernirakenteen valmistelua jatkettiin johtoryhmän ja pientyöryhmän työskentelynä. Lokakuussa 2021 toteutettiin laaja johdolle ja esihenkilöille osoitettu verkkoavoriihi. Kutsu lähetettiin 684 henkilölle ja vastausprosentti oli varsin hyvä, eli 40 %. Verkkoavoriihin toteutti Fountainpark. Tämän tuloksena saimme laajan käsityksen siitä, mitä asioita tulee ottaa huomioon johtamisrakenteen ja johtamisen kehittämisen valmistelussa. Verkkoavoriihin tuloksista on tiedotettu henkilöstölle sekä medialle. Keskeiset johtopäätökset:

Organisaatiossa on selkeästi muutosvalmiutta ja uskallusta ideoida ennakkoluulottomasti uudenlaisia tapoja järjestää toimintaa ja palveluita

- Konsernihallinnon/järjestäjän rooli on ymmärretty
- Tahtotila on kohti laajempaa integraatiota ja entistä asiakaslähtoisempää toimintaa
- Lähijohtaminen, esihenkilöiden vahva tuki sekä johtamisosaamisen kehittäminen on oleellista muutoksen läpiviennissä ja henkilöstön sitoutumisessa uuteen

Samalla kysyttiin myös tuntemuksia siitä, millä lailla tuleva muutos koetaan. Tuleva muutos koetaan varovaisen positiivisena, epävarmuus hieman vaivaa. 62 % oli positiivisella mielellä. Hyvällä hengellä eteenpäin! 33 % vastaajista suhtautui neutraalisti ja vain 5 % kuvasi tuntemuksia negatiivisesti. Johtamisjärjestelmän ja palvelujen organisointimallin tulisi tukea sote-uudistukselle asetettuja tavoitteita, joita ovat mm:

- integraation edistämistä ja asiakaslähtöisiä palvelumalleja sekä yhdenvertaisuutta
- järjestäjän ohjausta
- peruspalvelujen vahvistamista
- parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta
- kustannusten hillintää

Uudistuksen tavoitteena on toteuttaa sekä vertikaalinen (perus - erikois) että horisontaalinen (sosiaali - terveys) integraatio. Integraation toteuttamista ovat korostaneet myös poliittisen seurantaryhmän ja poliittisten piirijärjestöjen edustajat.

Uudistuksen toimeenpanon aikataulu on hyvin lyhyt, mistä johtuen poliittista toimielinrakennetta ja operatiivisen toiminnan johtamisjärjestelmää on valmisteltu siten, että se voidaan käsitellä hallintosäännön yhteydessä maaliskuun aluevaltuuston kokouksessa. Organisaatorakenne tarvitaan pohjaksi myös muissa valmistelutehtävissä, kuten talous- ja henkilöstöhallinnon ja asianhallinnan järjestelmien toimintaedellytyksinä sekä hallintosäännön valmistelussa ja jo keväällä käynnistyvässä talousarvion 2023 valmistelussa. Edellä mainittujen osalta johtamisjärjestelmän kokonaisuus tulee olla käytettävissä muussa valmistelussa viimeistään 15.2.2022.

Toimielinrakenteen valmistelu on käynnistetty syksyn 2021 aikana poliittisten piirijärjestöjen edustajien ja poliittisen seurantaryhmän työnä. Valmistelu aloitettiin työpajatyöskentelyllä ja Sitran esityksellä osallisuuden kehittämisen malleista ja mahdollisuuksista. Työpajatyöskentelyn sekä myöhempien kokousten tuloksia on hyödynnetty käsittelyssä olevassa mallissa.

Johtamisjärjestelmä on hyväksytty poliittisessa seurantaryhmässä hallintosäännön käsittelyn yhteydessä linjauksena VATEssa tehtävälle esitykselle. Valtuusto vahvistaa johtamisjärjestelmän hallintosäännön käsittelyn yhteydessä. Toimielinorganisaatio esitetään kuvana kokonaisuudessaan ja viranhaltijaorganisaatio esitetään palvelualueetasolla. Yksityiskohtainen toimintayksikkötasoinen organisaatiokuvaus valmistellaan operatiivisen toiminnan valmistelun yhteydessä ja näiltä osin päätösvalta on hallintosäännön mukaan eri viranhaltijatasoilla

Poliittinen päätöksenteko ja toimielinorganisaatio

Poliittisen seurantaryhmän ja poliittisten puolueiden piirijärjestöjen edustajien kanssa käydyn valmistelun pohjalta esitämme Pohjois-Savon Hyvinvointialueen päätöksentekojärjestelmäksi seuraavaa:

Aluevaltuuston, aluehallituksen ja lakisääteisten toimielimien lisäksi muodostetaan lautakuntarakenne sekä jaostoja.

Lautakuntia on neljä: Perhe- ja vammaispalveluiden lautakunta, Ikäihmisten ja hoivan lautakunta, Yleisten palveluiden lautakunta ja Kokonaisturvallisuuslautakunta.

Lakisääteiset lautakunnat: Tarkastuslautakunta ja aluevaalilautakunta

Lakisääteiset vaikuttamistoimielimet: Nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto

Jaostot: Omistajaohjaus- ja valvontajaosto, Tulevaisuus- ja strategiajaosto sekä asiakaskokemusjaosto

Yhteistoimintaelin ja työsuojelutoimikunta muodostetaan yhteistoimintaa koskevien lainsäädäntöjen mukaisesti.

Lisäksi yhteistyö- ja vaikuttamisfoorumit: Kuntafoorumi, Yrittäjäfoorumi, Kansalaispaneeli, Asiakaspaneeli, HYTE-toimintaverkosto ja Järjestöneuvosto

Aluehallituksen, lautakuntien ja jaostojen jäsenmäärät määritellään hallintosäännössä. Lisäksi määritellään mahdolliset kokoaikaiset tai osa-aikaiset puheenjohtajuudet sekä puolueyhymärahan käyttöönotto.

Lautakuntajärjestelmässä ja lautakuntien palvelusisällöissä on huomioitu ikäsegmenttien tai asiakassegmenttien mukaisesti koostuvat perheiden ja vammaisten palvelut ja ikääntyvien palvelut. Yleisten palvelujen lautakunnan alaisuudessa ovat työikäisten palvelut sekä erikoissairaanhoidon palvelut, joka läpileikkaavat kaikkien lautakuntien palvelukokonaisuudet.

Jaostot toimielinrakenteessa

Tulevaisuus- ja strategiajaoston tehtäviin on sisällytetty myös TKIO ja YTA-alueen yhteistyö, jotka oleellisesti sisältyvät myös Yliopistosairaalan toimintaan.

Omistajaohjaus- ja valvontajaosto pyrkii vastaamaan yhä kasvaviin valvontavastuisiin koko järjestämisvastuun osalta. Lainsäädännössä on uutena ohjauskeinoja sopimusohjaus, mikä on hyvin merkityksellinen taloudellisesti. Hyvinvointialueelle siirtyy myös useita In-house ja osakkuusyhtiöitä.

Asiakaskokemusjaosto vastaa mm. yksityisten sosiaali- ja terveystalujen tuottajien kokonaisvalvonnasta ja koontiraportoinnista aluehallitukselle sekä potilas- ja sosiaaliasiamiespalvelun järjestämiseen liittyvistä linjauksista. Lisäksi tehtävänä on seurata palvelujen tasapuolisen saatavuutta ja laadun seuranta. Asiakaspalautejärjestelmän linjaukset sekä kehittäminen kuuluvat jaoston tehtäviin ja jaosto päättää myönnettävistä järjestöavustuksista

Operatiivinen johtamisjärjestelmä (viranhaltijaorganisaatio ja tuotanto), kuvaus palvelualueetasolla

Johtamisjärjestelmän rakenteessa on huomioitu sote-uudistuksen lainsäädännössä korostuva järjestäjän ja tuottajan erottaminen. Järjestäjää edustavat kokonaisuudessa sekä poliittinen toimielinrakenne että konsernihallinnon ja palvelutoimialojen järjestämismvastuulliset viranhaltijat sekä hyvinvointialueen johtaja. Erityinen huomio on kiinnitetty yliopistosairaalan huomioimiseen järjestelmässä ja se on oma johdettu kokonaisuus Yleiset palvelut – toimialalla yhdessä peruspalvelujen kanssa. Toiminnallista integraatiota toteutetaan sekä tuotannosta vastaavien johtajien että järjestäjäjohtajien yhteistyönä. Yleiset palvelut – lautakunnan tulee huolehtia ja seurata integraation toteutumista.

Integraation toteuttaminen

Yhteiskunnallisten muutosten mukana tuomiin haasteisiin vastaamisen onnistumisen edellytyksenä, on aito integraatio niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti. Johtamisjärjestelmän tulee mahdollistaa ja edistää integraatiota. Kustannusten kasvun hillitseminen on mahdotonta, jos integraatio perustason sosiaali- ja terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osalta ei toteudu.

Neljän järjestäjän malli loogisina kokonaisuuksina tukee yhdenvertaisten palveluiden saavutettavuutta. Palveluprosessien näkökulmasta painopistettä on siirrettävä ehkäisevään ja ennakoivaan työhön. Tätä edellytti myös poliittinen ohjaus. Lisäksi jo käynnissä oleva Tulevaisuuden sote-keskus hanketyö tähtää integroituun palvelutuotantoon, joka on huomioitava hyvinvointialueen suunnittelussa.

Johtamisjärjestelmän tulee tukea myös talouden ohjausta ja kokonaisnäkömyksen vahvistamista sekä osaoptimoinnin estämistä. Tulevaisuuden haasteet ovat niukan ja vähenevän rahoituksen yhteensovittamisessa, joka näkyy erityisesti vanhenevasta väestöstä ja korkeasta sairastavuudesta johtuvassa palvelutarpeessa (mielenterveys- ja päihde, tules, sydän- ja verisuonisairaudet). Painopistettä tulee siirtää ennaltaehkäiseviin palveluihin.

Toimialajohtajien vastuussa korostuvat strateginen johtaminen ja yhteensovittettujen palveluiden kehittäminen sekä talouden hallinta. Johtamistyön muutos on jo ollut näkyvissä viime vuosina ja nyt käsillä olevassa muutoksessa korostuu yhä enemmän johtamisosaamista substanssiosaamisen sijaan ja roolin muutosta asiantuntijasta johtajaksi. Yhdistävä johtajuus ja uudistumiskyky ovat integraation ohella merkittäviä hyvinvointialueen johtamisen elementtejä.

Strategia- ja konsernipalvelut tuottavat tukipalveluja koko organisaatiolle

Alla on kuvattu strategia- ja konsernipalveluiden toimialoilla tuotettavat palvelut.

1. Hallintopalveluiden toimialalla tuotetaan yleishallinnon palveluita, oikeudellisia palveluita, kiinteistöhallinnon palveluita ja tukipalveluiden palveluita.
2. Henkilöstöpalveluiden toimialalla tuotetaan palvelussuhdepalveluita, työhyvinvointipalveluita, työsuojelupalveluita, rekrytointipalveluita, henkilöstön kehittämisspalveluita ja keskitettyjä palveluita.
3. Talouspalveluiden toimialalla tuotetaan kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita, talousarvio- ja controlleripalveluita, laskutuspalveluita sekä sosiaali- ja muiden rahoituspalveluiden palveluita.
4. Strategia- ja kehittämisspalveluiden toimialalla tuotetaan kehittämistoiminnan palveluita (TKKI), YTA-palveluita, opetuspalveluita, tietohallinnon ja laitehallinnan palveluita, Hyte- ja osallisuuspalveluita sekä asiantuntijapalveluita.

Palvelutoimialat noudattavat lautakuntarakennetta

Palvelutoiminnan toimialoihin kuuluvat:

1. Perhe- ja vammaispalvelut
2. Yleiset palvelut
3. Ikääntyvien palvelut
4. Pelastustoimi- ja turvallisuuspalvelut.

Järjestäjän palvelutoimialat yhteen sovittavat ja ohjaavat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja sekä pelastustoimen ja turvallisuuspalvelujen palveluja. Järjestämistoiminnoilla tarkoitetaan muun muassa seuraavia kokonaisuuksia; palvelujen suunnittelu- ja seuranta, strateginen talous ja resurssiohjaus, palvelujen hankinta ja hallinta (strateginen hankinta), palvelujen ohjaus ja valvonta ja tiedolla johtaminen.

Palvelutuotanto

Palvelutuotanto jakaantuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen ja turvallisuuspalvelujen palvelualueisiin, jotka jakaantuvat palveluyksiköihin ja jotka jakaantuvat toimintayksiköihin ja jotka kaikki vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen ja turvallisuuspalvelujen palvelutuotannosta.

Alla on kuvattu palvelutuotannon palvelualueilla ja palveluyksiköissä tuotettavat palvelut.

1. Perhe- ja vammaispalveluiden palvelualueella tuotetaan perhepalveluiden ja vammaispalveluiden palveluja.

Perhepalveluissa tuotetaan perheiden sosiaalipalveluita, neuvola/opiskeluhoito/lasten ja nuorten mielenterveys sekä lastensuojelun palveluita. Vammaispalveluissa tuotetaan vammaispalvelukeskusten palveluita, asumispalveluiden palveluita ja avopalveluiden palveluita.

2. Yleisten palveluiden palvelualueella tuotetaan peruspalveluita ja yliopistosairaala Kysin palveluita.

Peruspalveluissa tuotetaan sotekeskusten palveluita, työikäisten sosiaalipalveluiden palveluita ja osastojen palveluita.

Yliopistosairaala KYSissä tuotetaan erityisen vaativia ja muut erikoissairaanhoidon palveluja hyvinvointialueelle ja yhteistyöalueelle.

3. Ikääntyvien palveluiden palvelualueella tuotetaan ikäkeskuksen palveluita.

Ikäkeskuksessa tuotetaan asumispalveluiden palveluita, kotiin annettavien palveluiden palveluita sekä asiakas- ja palveluohjauksen palveluita.

4. Pelastustoimi ja turvallisuuspalveluiden palvelualueella tuotetaan pelastustoimen ja turvallisuuspalveluiden palveluita.

Pelastustoimessa tuotetaan onnettomuuksien ehkäisyn palveluita, pelastustoiminnan palveluita, toimialan varautumisen palveluita, tilanne- ja johtokeskuksen palveluita sekä ensihoitopalveluiden palveluita. Turvallisuuspalveluissa tuotetaan varautumisen palveluita sekä valmiuden ja organisaatioturvallisuuden palveluita.

Toimialat jakaantuvat palvelutuotannossa palvelualueisiin, palveluyksiköihin ja toimintayksiköihin. Osa palveluista jakaantuu maantieteellisesti jaettuihin kokonaisuuksiin ja osa palveluista jakaantuu palvelukokonaisuuksien mukaan riippuen toiminnan luonteesta.

Hyvinvointialueen johtajan alaisuudessa suoraan ovat viestintä- ja markkinointi ja sisäisen valvonnan kokonaisuus.

Konserni

Pohjois-Savon hyvinvointialueen konserniin kuuluvat mm. hyvinvointialueelle siirtyvät In-houseyhtiöt. VATE on päätöksellään lokakuussa 2021 linjannut aluevaltuustolle päätettäväksi tukipalvelujen tuottamisen pääosin In-houseyhtiöiden toimintana.

Konserniohjauksesta vastaa valtuuston hyväksymän konserniohjeen mukaan aluehallitus, omistajaohjaus- ja valvontajaosto sekä hyvinvointialuejohtaja.

#### Johtamisjärjestelmän tarkastelu

Koska on kyse merkittävästä uudistuksesta, voidaan esitettävää mallia pitää lähtötilanteen johtamismallina, joka tarkastellaan uudelleen Hyvinvointialueen toiminnan ensimmäisinä vuosina, viimeistään kolmen – neljän toimintavuoden jälkeen.

Esityslistan liitteenä:

- Toimielin ja viranhaltijaorganisaatio

#### Päätösehdotus

Väliaikainen valmistelutoimielin:  
Aluevaltuusto päättää hyväksyä Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän, joka on yhtenevä aluevaltuustolle päätettäväksi esitetyn hallintosäännön kanssa.

#### Päätös

Päätösehdotus hyväksyttiin.