

Johtamisjärjestelmän uudistaminen

Ahall 01.06.2026 § 184
1489/01.00.03/2026

Valmistelija(t) Leila Pekkanen, puh. 040 830 2789
leila.pekkannen(at)pshyvinvointialue.fi,
Marko Korhonen, puh. 044 717 4111
marko.korhonen(at)pshyvinvointialue.fi

Päätös

Merkitään pöytäkirjaan:

- Merja Rautiainen, Janne Niemeläinen, Henna Räsänen, Jussi Lampi, Jari Saarinen, Mari Antikainen, Kati Kantanen, Eija Jestola, Sami Remes, Antti Hedman, Kirsi Solmari, Janhonen, Mikko Korhonen, Jukka Koponen, Anne Kettunen, Minna Mykkänen ja Tuomo Pekkarinen ilmoittivat olevansa esteellisiä (HallL 28 § kohta 1) ja poistuivat asian käsittelyn ja päätöksenteon ajaksi klo 9.04-11.02
- Terhi Räsänen liittyi kokoukseen klo 9.04
- Virpi Kauppinen toimii pöytäkirjanpitäjänä
- Karoliina Partanen saapui klo 9.11
- Terhi Räsänen poistui klo 11.02 päätöksenteon jälkeen.

Päätösehdotus hyväksyttiin.

Lisäksi aluehallitus valtuuttaa hyvinvointialuejohtajan tekemään neuvottelukutsuun ja siihen liittyvään oheisaineistoon aluehallituksen sopimat muutokset. Neuvottelupäällikkö valtuutetaan tekemään tekniset korjaukset. Ohjausryhmä jatkaa työskentelyä Yt-prosessin ajan.

Esittelijä hyvinvointialuejohtaja

Päätösehdotus

Aluehallitus päättää:

1. käynnistää Pohjois-Savon hyvinvointialueella lakisääteisen yhteistoimintaneuvottelun koskien hyvinvointialueen nykyistä johtamisrakennetta ja johtotehtäviä tasoilla 1 ja 2 (toimialajohto ja palvelualuejohto sekä asiantuntijajohto) ja
2. antaa yhteistoimintalain mukaisen neuvottelukutsun henkilöstöjärjestöille 2.6.2026 siten, että neuvottelut käydään lakisääteisenä vähintään kuuden viikon aikana.

Ennakkovaikutusten arviointi

Valmistelulla on vaikutusta henkilöstöön, organisaatio- ja johtamisrakenteisiin ja toimivaltaan. Yt-menettelyn I-vaiheessa on kyseessä organisaatio- ja johtamisrakenteet ja YT-menettelyn II-vaiheessa henkilökohtaiseen asemaan kohdistuvat vaikutukset.

Toimivallan peruste Hallintosääntö § 36

Liitteet ja oheisaineisto

Esityslistan oheisaineistona:

- neuvottelukutsu henkilöstöjärjestöille (ei julkinen)

Valmistelu

Pohjois-Savon hyvinvointialue on aloittanut uutena työnantajana 1.1.2023 alkaen noin 12 500 työntekijällä. Pohjois-Savon hyvinvointialueelle on aloitusvaiheessa vahvistettu uuden työnantajan mukainen organisaatio ja johtamisrakenne: toimialat, palvelualueet, palveluyksiköt ja toimintayksiköt sekä yksiköt, joten johtamisrakenteessa on tällä hetkellä 5 tasoa ja johtaminen on perustunut linjajohtamiseen. Hyvinvointialueella on nyt toimintakokemusta yli kolmen vuoden ajalta ja on tarkoituksenmukaista arvioida myös johtamisrakennetta uudelleen.

Aluehallitus käynnisti maaliskuussa johtamisrakenteen uudistukseen liittyvän prosessin, josta tiedotettiin yhteistoiminnallisesti yhteistoimielimessä. Muutosten ennakoidaan kuitenkin olevan sen laajuisia, että sekä johtamisrakenne että johdon työtehtävät muuttuvat olennaisesti, joten on tarkoituksenmukaista avata lakisääteiset yhteistoimintaneuvottelut ylimmän johtamisrakenteen eli tasojen 1 ja 2 tehtävien osalta.

Yhteistoimintamenettelyn kautta turvataan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lain piirissä olevissa työnantajan päätösasioissa. Lain hengen mukaisesti muutokset suunnitellaan vuoropuhelussa henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa. Tilanteen johdosta on tarpeen avata lakisääteiset yhteistoimintaneuvottelut myös, koska hyvinvointialueella on taloudellisin ja tuotannollisin syin tarve neuvotella henkilöstösäästöistä. Neuvottelut voivat sisältää siten taloudellisista tai tuotannollisista syistä tai toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuen toimeenpantavaa osa-aikaistamisia, lomauttamisia tai irtisanomisia. Yhteistoimintamenettelyt on käynnistettävä, kun työnantaja harkitsee toimenpiteitä, jotka saattavat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen taloudellisin tai tuotannollisin perustein tai toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuen. Tasoilla 1 ja 2 sekä asiantuntijajohtamisessa on yhteensä 28 viranhaltijaa, jotka ovat yhteistoimintamenettelyn piirissä. Lisäksi samanaikaisesti ennakoidaan neuvoteltavan henkilöstösäästöistä hyvinvointialueella.

Johtamisrakenteen uudistus ulottuu vaiheittain koskemaan koko Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisrakennetta ml. poliittinen johtamisrakenne. Suunnitelmat toimielinjärjestelmän muutoksista valmistellaan kuluvan vaalikauden lopussa.

Operatiivisen johtamis- ja esihenkilörakenteen uudistus on suunniteltu neuvoteltavan vuoden 2026 aikana, jolloin uusi johtamisjärjestelmä voitaisiin ottaa käyttöön 1.1.2027 alkaen. Tässä ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan nykyisiä johtamistasoja 1 ja 2 sekä asiantuntijajohtajarakennetta (toimialajohto, palvelualuejohto ja asiantuntijajohtajat) ja valmistellaan johtamisrakenteen päämalli. Päärakenteen mallin hyväksymisen jälkeen mahdollisesti käynnistyy seuraavien tasojen valmistelu.

Uudistuksen tavoitteena on luoda selkeä, tehokas ja strategialähtöinen johtamismalli, joka vahvistaa palveluiden integraatiota, tukee taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä yhtenäistää johtamiskulttuuria koko organisaatiossa.

Valmistelussa on alustavasti tarkasteltu useita vaihtoehtoisia johtamismalleja, joista aluehallitus on valinnut neuvottelujen pohjaksi ns. vahvan integroitumisen ja asiakkuuden mallin. Uudistusta on alustavasti valmisteltu vaiheittain poliittisen ohjausryhmän johdolla, ja siihen on sisältynyt sekä infotilaisuuksia, esihenkilökysely sekä kaksi osallistavaa työpajaa.

Uudistuksessa painotetaan asiakaslähtöisyyttä, palvelukokonaisuuksien integraatiota, tiedolla johtamista, digitaalisia palveluja sekä varautumista ja yhteistyötä YTA-alueella. Lisäksi muun muassa yliopistosairaalan johtaminen ja keskeiset palvelukokonaisuudet tarkastellaan osana kokonaisuutta.

Johtamisjärjestelmän muutokset edellyttävät myös hallintosäännön uudistamista, joka valmistellaan johtamisrakenteen uudistamisen yhteydessä ja vahvistetaan samanaikaisesti tavoitteena uusi hallintosääntö 1.1.2027 alkaen.

Mikäli uudella johtamisrakenteella on vaikutuksia seuraaviin johtamisrakenteisiin, avataan neuvottelut seuraavien tasojen uudistamiseen ylimmän johdon ja keskijohdon rakenteiden päätöksen jälkeen.

Neuvottelun tavoitteet:

- neuvotellaan siirtymiseksi nykyisestä linjaorganisaatiomallista matriisi/prosessi-organisaatioon 1.1.2027 alkaen.
- neuvotellaan uudesta johtamisrakenteesta 1.1.2027 alkaen
- neuvotellaan henkilöstövaikutuksista, jotka ovat arviolta enintään 10 htv. Kustannusvaikutuksina arviolta noin 1,2 miljoonaa euroa. Muutoksissa huomioidaan luonnollisen poistuman ja lähtövaihtuvuuden vaikutukset.

Ahall 20.04.2026 § 150

Valmistelija(t) Leila Pekkanen, puh. 040 830 2789
leila.pekkanen(at)pshyvinvointialue.fi, Marko Korhonen
puh. 044 717 4111, marko.korhonen(at)pshyvinvointialue.fi

Päätös

Hyvinvointialuejohtaja muutti kokouksessa päätösehdotustaan seuraavasti:

Aluehallitus päättää, että:

1) valitaan johtamisen rakenteen päämalli liitteessä esitetyn mukaisesti.

Jatkovalmistelussa toteutetaan seuraavat:

2) johtamiseen mallinnetaan tukirakenteet, kuten johtoryhmätyöskentely, mahdolliset kumppanuusmallit sekä johtamisen periaatteet.

3) Valmistellaan päärakenteen päätöksen yhteydessä vahvistettavat reunaehdot palvelutuotannon jatkovalmistelulle.

4) Tuotetaan arvio johtamisjärjestelmän HTV-(henkilötyövuosi) ja talousvaikutuksista sekä riskiarvio.

Merkitään pöytäkirjaan, että:

- Virpi Kauppinen toimi pöytäkirjanpitäjänä
- Leila Pekkanen oli läsnä kokouksessa asian esittelyn ajan klo 13.20-14.38
- Minna Pellikka poistui klo 13.58
- Virpi Kauppinen poistui päätöksenteon jälkeen klo 14.42 ja Marko Korhonen poistui klo 14.43.

Esittelijä hyvinvointialuejohtaja

Päätösehdotus Aluehallitus päättää, että:

- 1) valitaan johtamisen rakenteen päämallin (tasot 1-2). Esitys annetaan kokouksessa.
- 2) Jatkovalmistelussa toteutetaan seuraavat: johtamiseen mallinnetaan tukirakenteet, kuten johtoryhmätyöskentely, mahdolliset kumppanuusmallit sekä johtamisen periaatteet.
- 3) Valmistellaan päärakenteen päätöksen yhteydessä vahvistettavat reunaehdot palvelutuotannon jatkovalmistelulle.
- 4) Tuotetaan arvio johtamisjärjestelmän HTV-(henkilötyövuosi) ja talousvaikutuksista sekä riskiarvio.

Ennakkovaikutusten arviointi

Valmistelulla on vaikutusta henkilöstöön, organisaatio- ja johtamisrakenteisiin ja toimivaltaan. Yt-menettelyn I-vaiheessa on kyseessä organisaatio- ja johtamisrakenteet ja YT-menettelyn II-vaiheessa henkilökohtaiseen asemaan kohdistuvat vaikutukset

Toimivallan peruste Hallintosääntö § 36

Liitteet ja oheisaineisto

Esityslistan liitteenä:

- Johtamismallien vaihtoehdot

Esityslistan oheisaineistona:

- Yhteenveto työpajojen valmistelusta ja kyselyn yhteenveto

Valmistelu

Aluehallitus on hyväksynyt uudistamisen tiekartan ja aikataulun, jonka mukaan järjestelmän hyväksyminen johtamisrakenteen päämallin osalta tehdään 1.6.2026. Uudistus koskee operatiivisen toiminnan johtamisrakennetta. Poliittisen päätöksenteon toimielinrakenne uudistetaan kuluvan vaalikauden lopulla. Hallintosäännön uudistaminen käynnistyy aluehallituksen 1.6.2026 päätöksen jälkeen.

Aluehallituksen (15.4.2026 ja 13.5.2026) ja aluevaltuuston (4.5.2026) suunnittelukokouksissa käsitellään valmistelun etenemistä. Yhteistoimintaelin on käsitellyt johtamisjärjestelmän uudistamista kokouksissaan 18.3 ja 15.4. Yhteistoimintaelin antaa lausuntonsa valmistelusta 20.5.2026 kokouksessaan.

Ohjausryhmä on järjestänyt kaksi työpajaa, joihin on osallistunut johtamistaso 1 ja 2 viranhaltijat ja ohjausryhmän jäsenet. Lisäksi esihenkilöille on suunnattu kysely nykyisestä johtamisjärjestelmän toimivuudesta.

Johtamisrakenteen vaihtoehdot

Johtamisrakenteen uudistamisen malleja on rakennettu työpajojen valmistelun perusteella seuraavilla ohjaavilla periaatteilla koskien johtamistasoja 1 ja 2 (nykyinen toimialajohto ja palvelualuejohto)

- Johtamisrakenne tukee integraation vahvistamista.
- Asiakkuuden strateginen johtaminen, tukee asiakaslähtöisyyttä.
- Palvelukokonaisuuksien integraatio.
- Yliopistosairaalan johtamisen uudistaminen.
- YTA-alueen vahvistaminen ja koordinaatio.
- Valmius ja varautuminen yhtenäistetään.
- Strategia- ja konsernipalveluiden yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi sekä toimintakokonaisuuksien uudistaminen.

Organisaatiomallit perustuvat matriisiorganisaatioon, jossa on horisontaalisesti organisaation läpileikkaavia toimintoja ja linjaorganisaatioon pohjautuvia palvelukokonaisuuksia. Palvelutuotannon osalta edellytetään jatkovalmistelussa avainprosessien mallintamista ja omistajuuden sekä johtamisvastuiden määrittelemistä. Palvelutoiminnan tarkemmat yksityiskohdat valmistellaan, kun päämalli on hyväksytty.

Valmistelulle asetettujen tavoitteiden toteutuminen

1. Asiakaslähtöisyys: Asiakkuusjohtaja, strateginen taso. Palvelutuotannon tasolla asiakkuuden hallinta, neuvonta, ohjaus jne. jatkovalmisteluun.
2. Integraatio ja ongelmakohtien ratkaiseminen: Sosiaali- ja terveydenhuollossa toteutetaan perus- ja erityistason, matalan kynnyksen palveluiden sekä sote-keskuksen vahvistaminen palvelukokonaisuuksia uudistamalla
3. Yliopistosairaala: Keskittyy erityisten vaativaan erikoissairaanhoidon huomioiden YTA- ja kansalliset vastuut.
4. Pelastustoimen ensivastetoiminnan integroituminen terveyspalveluihin ja lisäksi yhdyspintoja on mm. kotihoitoon. Nämä tarkentuvat jatkovalmistelussa.
5. Sosiaalihuollon palveluissa perhe- ja sosiaalityön kokonaisuuteen siirretään työikäisten sosiaalityö sotekeskuksista.
6. YTA-alueen yhteistyörakenteet sisältyvät strategia- ja kehittämisen palveluihin. Sisällöt tarkentuvat jatkovalmistelussa.
7. Lääkäriresurssin hallinta keskitetään lääkäripooliin resurssiyksikköön, jossa voi olla myös muita ammattiryhmiä. Malli rakentuu tarkemmin jatkovalmistelussa.
8. Mielenterveys- ja päihdepalveluiden ja lastensuojelun yhtenäisrakenteen valmistelu jatkotyön yhteydessä.

Jatkovalmistelu aluehallituksen linjausten jälkeen:

- Valittuun malliin / malleihin liittyvät tarkennukset ennen päätöksentekoa huomioiden myös YT-elimien käsittely ja lausunto.
- Valittuun mallin/malleihin liittyvät johtamisen periaatteet ja tukirakenteet valmisteluun Johtamistasojen 1 ja 2 rakenteen päätöksen jälkeen tapahtuvan jatkovalmistelun reunaehtoisten valmistelu
- Esihenkilöiden ja henkilöstön kuuleminen ennen

varsinaista päätöksentekoa joko suunnatulla kyselyllä, toimialojen itsenäisellä työskentelyllä tai muulla sovittavalla tavalla.

Ahall 09.03.2026 § 71

Valmistelija(t) Marko Korhonen, puh. 044 717 4111,
marko.korhonen(at)pshyvinvointialue.fi

Päätös

Merkitään pöytäkirjaan, että:

- Mari Antikainen, Antti Hedman, Kari Janhonen, Eija Jestola, Kati Kantanen, Mikko Korhonen, Jussi Lampi, Minna Mykkänen, Kirsi Solmari, Sami Remes, Anne Kettunen, Tuomo Pekkarinen, Jari Saarinen, Jukka Koponen, Janne Niemeläinen ja Henna Räsänen ilmoittivat olevansa esteellisiä (HL 28.1. kohta 1 ja 7) ja poistuivat kokouksesta asian käsittelyn ajaksi klo 9.14-9.36.

-Merja Rautiainen ja Juha Pitkänen ilmoittivat olevansa esteellisiä (HL 28.1. kohta 1) ja poistuivat kokouksesta asian käsittelyn ajaksi klo 9.14-9.36.

-Terhi Räsänen ja Adam Al-Sawad olivat läsnä kokouksessa asian käsittelyn ja päätöksenteon ajan klo 9.14-9.36.

- pöytäkirjanpitäjänä toimii Virpi Kauppinen asian käsittelyn ajan.

Päätösehdotus hyväksyttiin.

Esittelijä hyvinvointialuejohtaja

Päätösehdotus

Aluehallitus päättää käynnistää Pohjois-Savon hyvinvointialueen operatiivisen johtamisjärjestelmän uudistamiseen liittyvän yhteistoimintamenettelyn I vaiheen, joka päättyy aluehallituksen kokoukseen 1.6.2026 mennessä.

Ennakkovaikutusten arviointi

Valmistelulla on vaikutusta henkilöstöön, organisaatio- ja johtamisrakenteisiin ja toimivaltaan. Yt-menettelyn I-vaiheessa on kyseessä organisaatio- ja johtamisrakenteet ja YT-menettelyn II-vaiheessa henkilökohtaiseen asemaan kohdistuvat vaikutukset.

Toimivallan peruste Hallintosääntö § 36

Liitteet ja oheisaineisto

Esityslistan oheisaineistona:

- etenemisen tiekartta

Valmistelu

Yhteistoimintamenettelyä koskevan lain 4 §:n mukaan yhteistoiminnassa on käsiteltävä mm. henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa. Ko. lain 5 §:n mukaan yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään ensisijaisesti tämän ja työnantajan välillä.

Aluehallitus on päättänyt 20.10.2025 § 393 hyväksyä yhteistoimintaneuvotteluiden neuvottelutuloksen. Neuvottelutulokseen on kirjattu johtamisrakenteen muutosten osalta seuraavaa:

Toimielin- ja johtamisrakennemuutokset vuonna 2026 Pohjois-Savon hyvinvointialueen kannalta keskeinen kysymys on, että mitä tavoitteita hyvinvointialue asettaa toimielinjärjestelmälleen ja millainen toimielinratkaisu tukee taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteiden toteutumista. Muutoksilla voi olla vaikutusta myös toimialojen johtamisrakenteeseen. Poliittisesti on linjattu, että toimielinjärjestelmän muutokset toteutetaan seuraavan vaalikauden käynnistyessä ja valmistellaan kuluva vaalikauden lopussa. Operatiivisen johtamis- ja esihenkilörakenteen arviointi toteutetaan erillisneuvotteluinä vuonna 2026. Johtamisrakenteen muutos koskee koko organisaatiota ja uusi järjestelmä on tarkoitus toimeenpanna 1.1.2027 alkaen.

Valmistelussa on tarkoitus kartoittaa kolme vaihtoehtoista mallia, joista valinta yksityiskohtaisempaan valmisteluun tehdään. Tarkempi valmistelu toteutetaan hallintosäännön toimivaltuuksien mukaisesti.

Johtamisjärjestelmän uudistamisen päätavoitteet:

- Selkeä, tehokas ja tarkoituksenmukainen johtamismalli, jota strategia ohjaa vahvasti
- Johtamisjärjestelmä tukee integraation vahvistamista.
- Valta ja vastuu on selkeästi määritelty johtamisjärjestelmän mukaan hallintosäännössä
- Yhtenäinen johtamiskulttuuri

Painotuksina ovat erityisesti (ei tyhjentyvä eikä poissulkeva luettelo)

- Yhtenäinen luotettava tieto toiminnan ja päätöksenteon pohjana
- Digitaaliset palvelut ja asiakkuus
- Järjestelmäympäristö tukee strategista ohjausta, operatiivista toimintaa sekä kyvykkyyttä häiriötilanteissa
- Yliopistosairaalan johtamisen uudistaminen sisältyy koko organisaation tarkasteluun
- YTA-alueen vahvistaminen
- Valmius ja varautuminen

Johtamisrakenteen muutoksen valmistelua johtaa aluehallituksen nimeämä ohjausryhmä. Aluehallitukselle esitetyn aikataulun mukaisesti valmistelu tapahtuu kevään 2026 aikana siten, että

aluehallituksen suunnittelukokouksessa 15.4.2026 linjataan valmisteluvaiheeseen etenevä vaihtoehto tai vaihtoehdot. Tämän jälkeen käynnistyy valitun linjauksen tarkempi valmistelu sekä mm. yhteistoimintaelimen lausuntovaihe ja mahdolliset muut organisaation sisäiset lausunnot ennen varsinaista päätöksentekoa.

Aluehallitus päättää johtamisjärjestelmästä 1.6.2026. Tämän jälkeen aluehallitus toimeenpanee päätöksen ja käynnistää YT-menettelyn II vaiheen eli henkilökohtaisen YT- menettelyn niiden henkilöiden osalta, joiden nykyinen tehtävä muuttuu. Toimeenpanovaiheen tarkempi aikataulu mahdollisine valintaprosesseineen vahvistetaan ko. päätöksen yhteydessä.

Johtamisjärjestelmän muutokset vaikuttavat myös hallintosäätöön, jonka valmistelu käynnistyy aluehallituksen päätöksen toimeenpanon yhteydessä. Hallintosäännön muutokset käsitellään 2026 vuoden loppuun mennessä.