

Johtaminen ja johtajuus

Johtamisrakenteen tarkastelu Tiekartta 2026

Päivitetty

- 12.2.2026
- 16.2.2026
- 19.2.2026
- 23.2.2026



Tehdyt taustaselvitykset

- FCG – poliittisen järjestelmän tarkastelu
- Tamora Oy (Henkilöstöhallinnon palvelut asiantuntijana Tamora Oy, 3.11.2023)
- UNA; Tietojohtaminen 12/2023
- KPMG: Talousohjauksen ja talousjohtamisen selvitys 11/2024
- Strategia- ja konsernipalveluiden selvitys 11/25 (Pekkanen)
- Kohderyhmähaastattelut eri selvitysten yhteydessä
- Hyvinvointialuejohtajan tekemä haastattelu johtoryhmän jäsenille loppuvuosi 2025
- Uudistamisohjelmat R1 – R5 toimeenpanossa
- OTSO, Asiakkuudenhallinnan tiedonhallinnan ja työkalujen tilan selvitystyö, Päivi Siuro, Henri Huttunen (2026)

Nykyinen toimielinorganisaatio

Aluevaltuusto

Aluehallitus

Jaostot 2 kpl

Toimikunnat 2 kpl

Yhteistoimintaelin

Vaikuttamis-
toimielimet 4 kpl

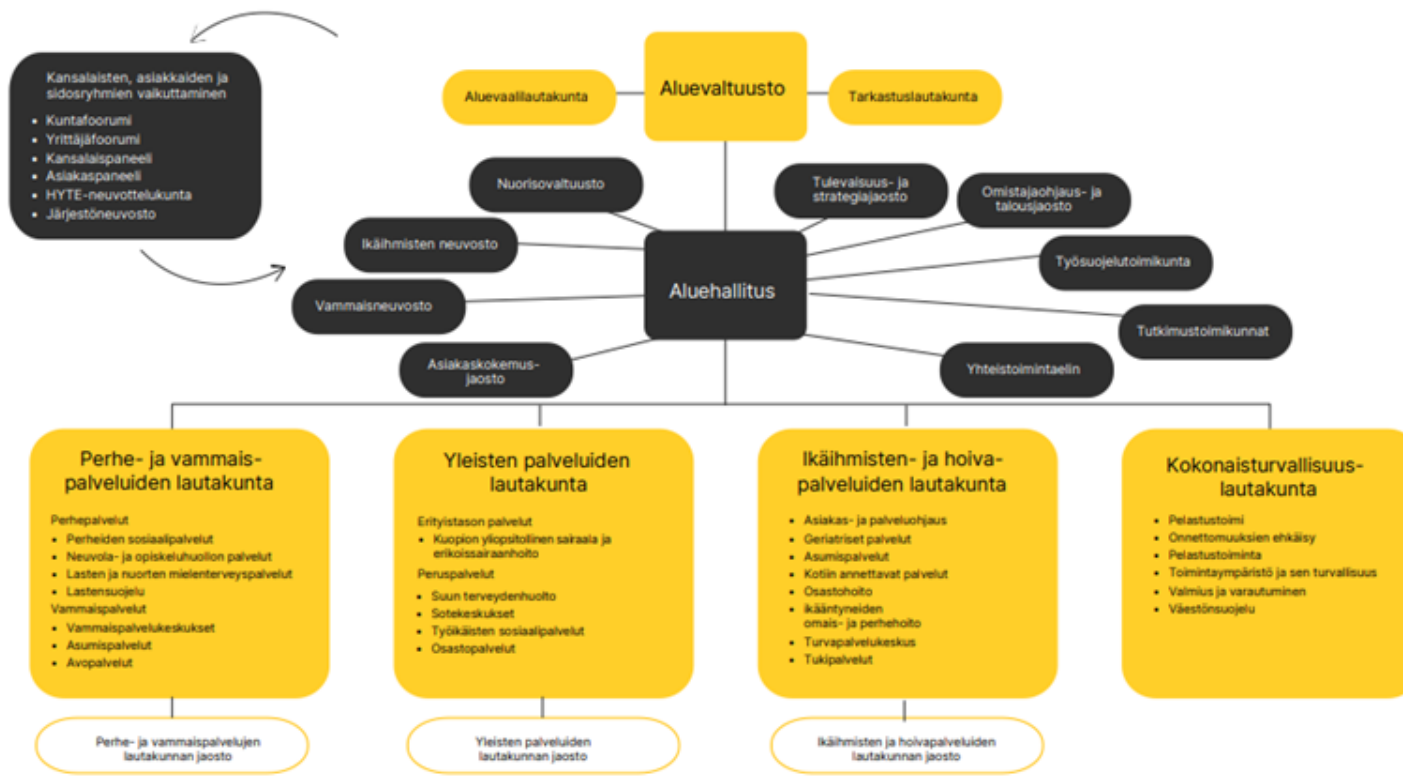
Sidosryhmä- ja
yhteistyöfoorumit

Lautakunnat 4 kpl

Lautakuntien jaostot
3 kpl

Toimielinorganisaatio

Pohjois-Savon
hyvinvointialue



Nykyinen operatiivinen jotamisrakenne

Taso 1 Hva johtaja

Taso 2 Toimialajohto / järjestäjä

Taso 3 Palvelualue / tuotanto

Taso 4 Palveluyksikkö / tuotanto

Huom!

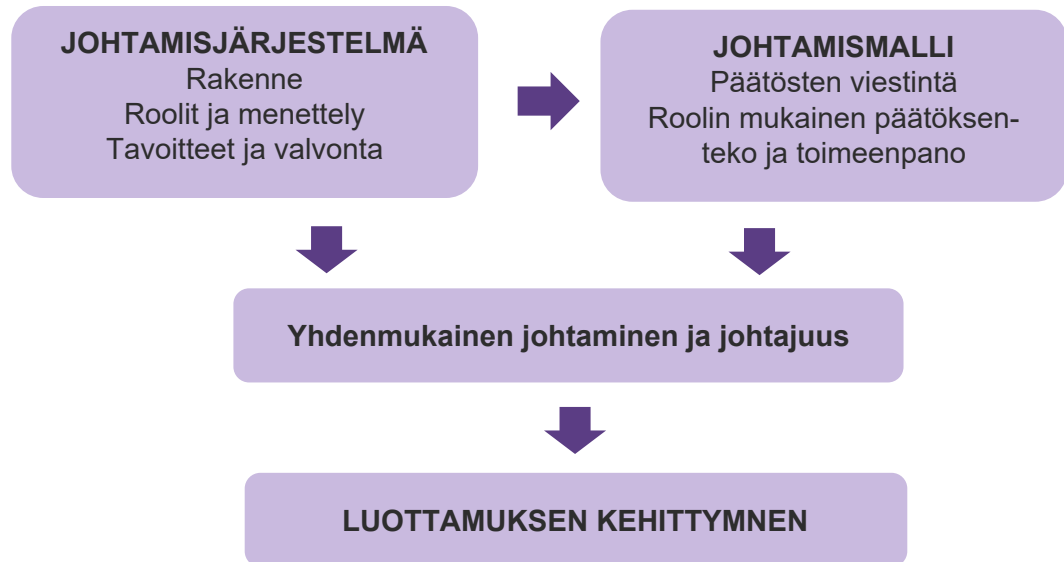
Yleiset palvelut-toimialalla on toimialan ja palvelualueen välissä peruspalveluiden linjajohtaja ja erityis- palveluiden linjajohtaja. Joissakin toiminnoissa on myös Taso 5 "yksikkö".



Miksi johtamisrakenne on tärkeä?

Johtamisjärjestelmä

- ❑ Tarkoittaa organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvittavaa
 - Organisaatorakenteiden
 - Toimintaperiaatteiden
 - Menettelyiden, prosessien ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta
- Johtamis-**
kulttuuri
- ❑ on johdon työkalu, jolla ohjataan tavoitteiden asettamista ja saavuttamista sekä strategisella että operatiivisella tasolla.
 - ❑ strategisen johtamisen osa-alue, jonka avulla suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan strategista toimintaa.
 - ❑ Johtamisjärjestelmä sisältää myös asiakkuuden johtamisen näkökulman. Ulkoisen asiakkaan saama palvelu (tai tuote) perustuu sisäiseen asiakkuuden johtamisen prosessiin, monivaiheiseen ja –tasoiseen yhteistyöhön organisaation sisällä.



Kuvio mukaeltu: Uudistettuun johtamisjärjestelmään perustuva johtaminen ja luottamuksen luonteen määrämuotoistuminen (Malkamäki 2017, 137)

Lähde: Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa – Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittämisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatiossa
Kirsti Malkamäki, Mirjami Ikonen & Taina Savolainen

Tavoitteet

Selkeä, tehokas ja tarkoituksenmukainen johtamismalli

- Poliittinen päätöksenteko (valmistelu nykyisen vaalikauden lopulla)
- Operatiivinen johtaminen

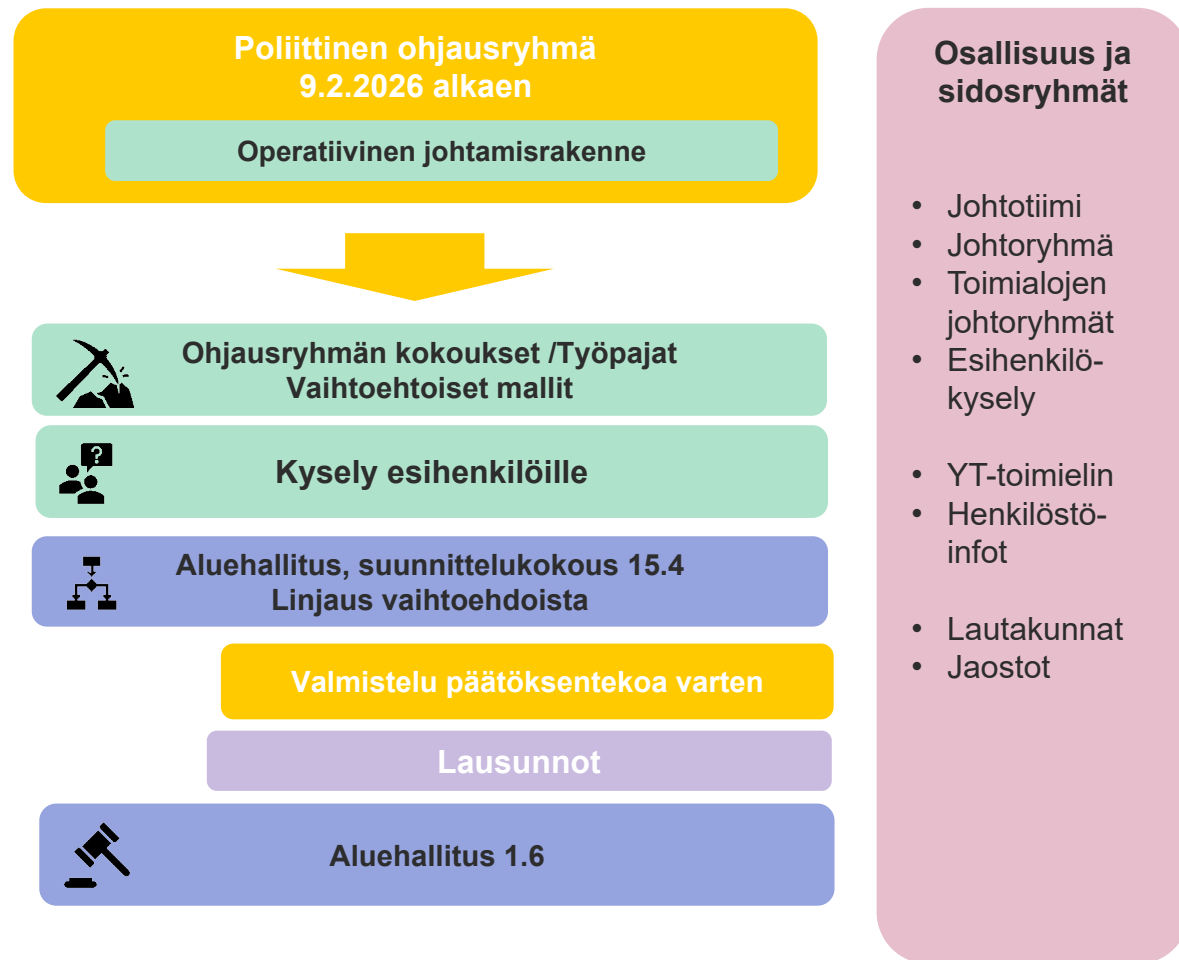
- ❑ **Strategia ohjaa vahvasti**
 - Tavoitteet asetetaan vuosittain ja tavoitteiden seuranta toteutetaan säännöllisesti
 - Ohjauksen yhtenäiset periaatteet
- ❑ **Johtamisrakenne tukee integraation vahvistamista. Integroidussa järjestelmässä:**
 - Asiakslähtöisyys
 - Toimijat, palvelut, palvelupolut ja prosessit toimivat yhteen
 - Järjestelmät ja tieto
 - Vastuut, roolit ja yhtenäiset käytännöt
- ❑ **Valta ja vastuu käsikädessä**
 - johtamisrakenne ja hallintosääntö ovat yksiselitteisiä
 - Johtamiskulttuuri on yhtenäinen
- ❑ **Yhtenäisen johtamiskulttuurin kehittyminen**
 - Huomioidaan strategiapainotukset ja arvot: Teemme yhdessä, pidämme henkilöstöstämme hyvää huolta ja vahvistamme hyvää esihenkilötyötä ja johtamista
 - Hyvällä johtamisella vahvistamme pitovoimaa ja houkuttelevuutta

Painotukset

- ❑ **Yhtenäinen luotettava tieto toiminnan ja päätöksenteon pohjana**
 - Tiedolla johtaminen
- ❑ **Digitaaliset palvelut**
 - Organisaation sisäinen toiminta että asiakkuus
- ❑ **Järjestelmäympäristö**
 - Tukee strategista ohjausta ja operatiivista toimintaa
 - Tarjoaa ajantasaista tietoa sekä organisaation sisällä että asiakasrajapinnassa
 - Kyvykkyys toimia myös häiriötilanteissa
- ❑ **Yliopistosairaalan johtamisen uudistaminen toiminnan uudistamisen yhteydessä**
 - R-ohjelmat, keskittämisasiasetus ja sairaaloiden työnjako
 - YTA-alueen yhteistoiminta ja sopimus
 - Varautuminen, poikkeusoloissa toimiminen, nopea ja sujuva reagoitukyvykkyys äkillisesti muuttuvissa tilanteissa
- ❑ **YTA-alueen vahvistaminen**
 - Valmius ja varautuminen
 - Valtakunnalliset vastuut (valtioneuvoston päätökset ja ministeriöiden ohjaus)

Toimintamalli

- ❑ Ohjausryhmä johtaa ja ohjaa johtamisrakenteen muutoksen valmistelua ja kuulee tarvittavia viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita.
- ❑ Ohjausryhmän tehtävänä on valmistella johtamisrakenteen malli (esim. linja-, matriisi- tai prosessiorganisaatio) sekä esityksen hallintosäännön 30 §:n mukaisesti toimialojen ja palvelualueiden muutosten osalta.
 - keskittyy erityisesti tasoihin 1 – 2.
 - Alemman tason valmistelu tapahtuu toimialoilla päämallin valmistelun yhteydessä annetuilla raameilla.
- ❑ Vaihtoehtoisia malleja käsitellään ohjausryhmässä / ohjausryhmän työpajoissa maaliskuun alkupuolella
- ❑ Lisäksi laaditaan kysely nykyisille johtamisen tasoille, maaliskuu
- ❑ Huhtikuussa linjaus toteutettavasta vaihtoehdosta



Uudistuksen aikajana (päivitetty 12.2.2026)

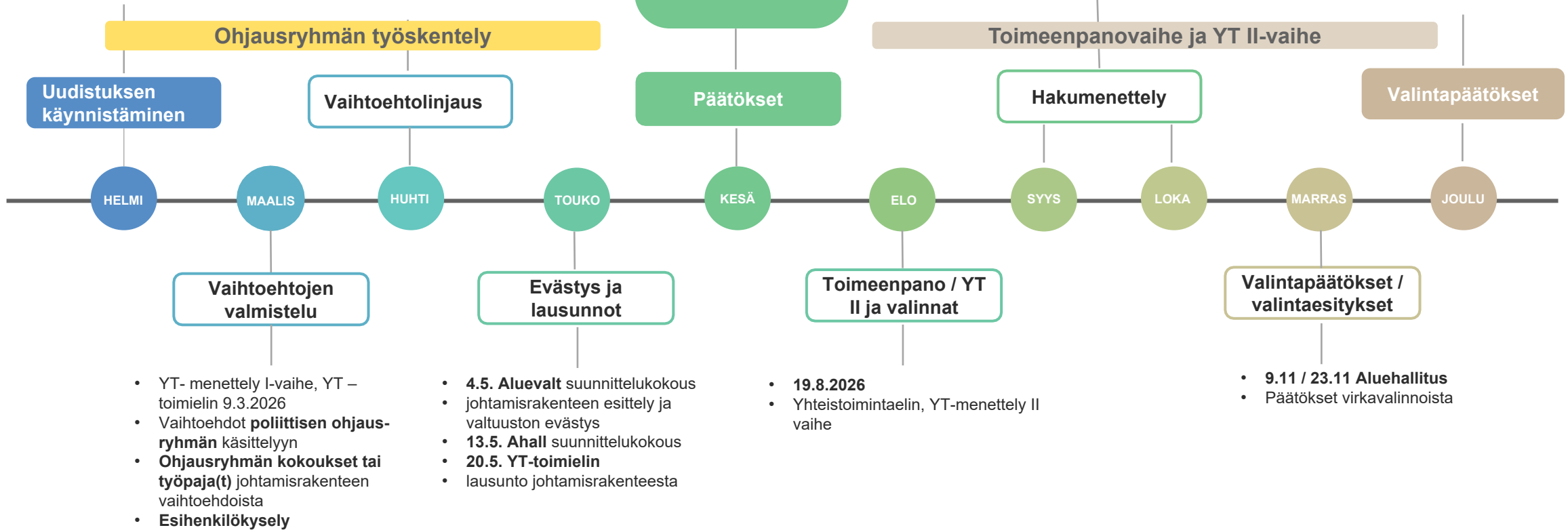
- **4.2. Ahall seminaari**, uudistuksen esittely
- **9.2. Aluehallitus** uudistuksen käynnistäminen, tavoitteet, tiekartta.
- Poliittinen ohjausryhmä aloittaa toimintansa 19.2.2026
- **INFO-tilaisuus 26.2.2026**

- **15.4.Ahall suunnittelu-kokous**
- luonnosten käsittely ja linjaus vaihtoehdoista päätöksentekoa varten.
- **Tarvittavat toimielinlausunnot**
- Lautakunnat
- Jaostot

- **1.6. Ahall päättää johtamisrakenteesta**
- **15.6 Ahall.** johtamisrakenteen YT-II-vaiheen käynnistäminen

- Yt-menettely päättyy viikolla 29
- **21.9. Aluehallitus hakumenettelyn avaaminen**
- Sisäinen ja / tai ulkoinen
- Hakuprosessi täsmentyy kesäkuun päätösten jälkeen

- **7.12. Aluehallitus**
- Tarvittaessa virkavalintapäätöksiä
- Esitys valtuustolle hallintosäännön muutoksesta
- **21.12. Aluevaltuusto**
- Päätös hallintosäännöstä



Ohjausryhmän kokoukset ja toiminta

Kokous	Kokousaika	Teema
1	19.2.2026 klo 13 - 14	<ul style="list-style-type: none">JärjestäytymiskokousTehtäväksiannon tarkentaminen, toimintamalliTiekartta ja aikataulu
2	Vko 9 (23-27.2)	<ul style="list-style-type: none">Johtamisen keskeiset tekijät ja vaikutus rakenteen mallintamiseen<ul style="list-style-type: none">Havainnot eri selvityksistäAsiakkuus, integraatio, toiminnan sujuvuusValta ja vastuuToimintaympäristö
3	Vko 11 (9-13.3)	<ul style="list-style-type: none">Alustavia vaihtoehtoisia malleja, 1. työpaja<ul style="list-style-type: none">Vaihtoehtojen arviointia (plussat ja miinukset sekä arvio tavoitteisiin nähden)Asiantuntijoita / viranhaltijoita osin läsnä
4	Vko 13 (23-27.3)	<ul style="list-style-type: none">Työpajan 1 pohjalta jalostetut vaihtoehdot, 2. työpaja<ul style="list-style-type: none">Käsitellään esihenkilöille suunnatun kyselyn tuloksetAsiantuntijoita / viranhaltijoita osin läsnä
5	Vko 14 tai viikko 15 Ennen tai jälkeen pääsiäisen	<ul style="list-style-type: none">Valmistellut vaihtoehdot perusteluineen ja arviointeineen aluehallituksen suunnittelukokoukseen (15.4) linjauksen pohjaksi
Aluehallituksen suunnittelukokous 15.4.2026		
6	Tarvittaessa toukokuun aikana	Aluevaltuuston (4.5) ja Aluehallituksen (13.5) suunnittelukokousten ohjauksen jälkeen voi ohjausryhmä tarkentaa valmisteltuja vaihtoehtoja
Viikko 22, aluehallituksen esityslista, kokous 1.6.2026		

- Kokoukset ovat pääosin Teams-kokouksia
- Kokouksissa voi olla läsnä nimettyjen jäsenten lisäksi kutsuttuina viranhaltijoita tai asiantuntijoita

Ohjausryhmän jäsenet

- Hedman Pia, varapj, vara Miettinen Heikki
 - Kokki Hannu, vara Kontiainen Hilikka
 - Lötjönen Vesa, vara Suna Sassa
 - Pitkänen Marjaana, vara Pellikka Minna
 - Pitkänen Juha, vara Haring Kari
 - Raatikainen Riitta pj, vara Kanninen Aino
 - Rossi Markku, vara Taipale Pekka
 - Vornanen Ahti-Pekka, vara Backman Pirjo
 - Åhman Kati, vara Grönlund Tiina
 - Berg Marja, vara Sami Kumpulainen
-
- Aluehallitus nimesi ohjausryhmän puheenjohtajaksi Riitta Raatikaisen ja varapuheenjohtajaksi Pia Hedmanin.
 - Hyvinvointialuejohtaja Marko Korhonen osallistuu ohjausryhmän työskentelyyn

Toimeenpano

Toimielinrakenne

- Toteutetaan muutokset seuraavan vaalikauden alussa, valmistelu kuluvan vaalikauden lopussa.

Operatiivinen johtamisrakenne

- 1.1.2027 alkaen, kuitenkin mahdollisesti vaiheittain. Tarkentuu valmistelun yhteydessä
- Voidaan myös pilotoida jokin osa-alue

Muutosviestintä

- Avoin viestintä sekä valmistelun että toimeenpanon yhteydessä

Valmentaminen ja koulutus

- Toteutetaan hyvinvointialueella muodostuneen johtamisvalmennuksen ja koulutusmallin mukaisesti

Seuranta

- Aluehallitukselle raportoidaan toimeenpanon toteutumista sekä tehdyt arviot onnistumisesta ja mahdollisista muutostarpeista

Onnistumisen edellytyksiä

- Kyse on strategisesta johtamisesta ja toiminnan johtamisesta. On huomioitava muutoksen johtaminen, kehittämisen johtaminen sekä kyvykkyydet.**
- Kyse on esimerkin näyttämisestä**
- Kyse on viestinnästä ja avoimesta tiedon jakamisesta**
- Sitoutuminen, lähtötilanne, tavoitetila ja kyky toimintatapojen muutokseen**
 - Analysointi ja mittaaminen, myös muut, kuin talouden mittarit
 - Millä mitataan järjestelmän toimivuutta ja onnistumista?
- Tunnistetaan riskit**
 - Ympäristöstä tulevat riskit
 - Organisaation sisäiset riskit