



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Johtamisen rakenteista johtajuuteen

Johtaminen ja osaaminen –valmisteluryhmän työpaja 30.8.2022
Jari Salomaa, NHG & Erika Partanen, STM

Sote-uudistus

Esityksen lähtökohdat ja rakenne

- Keväällä 2022 Johtaminen ja osaaminen –valmisteluryhmän sihteeristössä tunnistettu tarve koota tietoa hyvinvointialueiden johtamis- ja organisaatorakenteista
- Esitys pohjautuu loppukesästä 2022 hyvinvointialueiden verkkosivuilta sekä aluehallitusten ja –valtuustojen kokousten pöytäkirjoista saatuihin tietoihin
- Tavoitteena antaa kokonaiskuva alueiden johtamis- ja organisaatorakenteiden valmiusasteesta elokuussa 2022
- Esityksen tavoitteena on päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien lisäksi herättää keskustelua johtajuudesta uusilla hyvinvointialueilla
- Koontia päivitetään syksyn aikana, tavoitteena luoda jatkuvasti päivittyvä johtamisen tilannekuva

Organisaatorakenteiden tilanne 30.8.2022



- Aluevaltuustoissa hyväksytyjä organisaatorakenteita **16 alueella**
 - Etelä-Karjala, Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Itä-Uusimaa, Kainuu, Kanta-Häme, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Keski-Uusimaa, Kymenlaakso, Lappi, Pirkanmaa, Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo, Satakunta, Varsinais-Suomi
- Aluevaltuustossa hyväksymättömiä organisaatorakenteita **5 alueella**
 - Länsi-Uusimaa, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Päijät-Häme, Vantaa & Kerava
- Huomioita
 - Pohjois-Karjalassa aluehallitus vahvistanut toimialuejaon 21.3. Organisaatorakenne pysyy turvallisen siirtymän varmistamiseksi pääsääntöisesti ennallaan vuodenvaihteen muutosvaiheen yli. Strategiaprosessin jälkeen tehdään organisaatioon tarvittavat muutokset, jotka viedään hallitusti toteutukseen sen jälkeen, kun toiminta on siirtynyt ja vakiintunut.
 - Etelä-Savossa organisaatorakenne ei käynyt aluevaltuustossa, organisaatorakenteen kuva vanha. Valtuustossa hyväksytty hallintosäännön 2. vaihe, jossa määritelty toimielinrakenne.
 - Lapissa organisaatorakenteesta päätetty hallintosäännön yhteydessä 2.5.2022. Organisaatorakenne kuvat eivät käyneet valtuustossa, mutta löytyvät nettisivuilta.

Lautakunnat 1/2	Turvallisuus, pelastus & valmius	HYTE	Tulevaisuus	Osallisuus	Muut	Aluehallituksen jaostot	Lakisääteiset
Etelä-Karjala	Turvallisuuslautakunta	Maakunnallinen hytejohtoryhmä	-	Osallisuus- ja demokratiajohtokunta (hallituksessa)	-	Yksilöasioiden jaosto, henkilöstöjaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Etelä-Pohjanmaa	Turvallisuuslautakunta	Yhdyspintatyön & hyte:n lautakunta	-	-	Henkilöstö- ja kehittämisltk, talous- ja investointiltk	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Etelä-Savo	Turvallisuuslautakunta	Hyte-lautakunta	Palvelu- ja tulevaisuuslautakunta	-	Yhteistoimintaelin, työsuojelutk.	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Itä-Uusimaa	Varautuminen ja turvallisuus lautakunta			Kehittäminen ja yhteistyö lautakunta	Palveluiden järjestämisen ltk	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus-, aluevaali- & kansalliskieli ltk
Kainuu	<i>(Aluehallituksen turvallisuusjaosto)</i>	Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta	Tulevaisuuslautakunta	-	-	Yksilöasioiden jaosto, turvallisuusjaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Kanta-Häme	Turvallisuuslautakunta	Terveyden ja toimintakyvyn edistämisen ltk	-	-	Lasten, nuorten ja perheiden ltk	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Keski-Pohjanmaa	Turvallisuus- ja pelastuslautakunta	-	Hyvinvointi- ja tulevaisuuslautakunta	Yhteistoimintaelin	-	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus-, aluevaali- & kansalliskieli ltk
Keski-Suomi	-	-	-	-	-	-	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Keski-Uusimaa	Pelastuslautakunta	-	Kehittämis- ja tulevaisuuslautakunta	-	Sosiaali- ja terveydenhuollon jaosto, palvelujen järjestämisen ltk	Henkilöstöjaosto, rahoitus- ja talousjaosto,	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Kymenlaakso	Turvallisuuslautakunta	Hyte-lautakunta	-	-	Palvelulautakunta	Yksilöjaosto, henkilöstöjaosto	Tarkastus-, aluevaali & kansalliskieli ltk
Lappi	Pelastus- ja valmiuslautakunta	Hyvinvointi- ja yhdyspintalautakunta	-	Osallisuus- ja asiakkuuslautakunta	-	Yksilöasioiden jaosto, henkilöstöjaosto	Tarkastus- aluevaali & Saamenkielen lautakunta

Lautakunnat 2/2	Turvallisuus, pelastus & valmius	HYTE	Tulevaisuus	Osallisuus	Muut	Aluehallituksen jaostot	Lakisääteiset
Länsi-Uusimaa	Valmius- ja turvallisuuslautakunta	-	Tulevaisuus- ja kehittämislautakunta	-	Palvelut- ja resurssit - lautakunta	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus-, aluevaali- & kansalliskielilautakunta
Pirkanmaa	Hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuus valiokunta		Strategia- ja tulevaisuusvaliokunta		Paljon & vähän palveluita käyttävien asukkaiden valiokunnat	Asiakkuus- ja laatu-, henkilöstö-, konserni- ja toimitilajaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Pohjanmaa	<i>(Aluehallituksen pelastustoimen jaosto)</i>	<i>(Aluehallituksen hyte+yhdyspintojen jaosto)</i>	-	-	-	Yksilö-, henkilöstö-, omistajaohj.-, sis.valvonnan ja riskienhallinnan jaostot	Tarkastus-, aluevaali & kansalliskielilautakunta
Pohjois-Karjala	Turvallisuuden ja varautumisen lautakunta	Hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen lautakunta	Tulevaisuuslautakunta	Osallisuusvaliokunta	-	Yksilöasioiden-, henkilöstö-, ympäristöterveydenhuollon jaostot	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Pohjois-Pohjanmaa	Turvallisuuslautakunta	-	Tulevaisuuslautakunta	-	Yhdyspintalaitakunta (+alueelliset neuvottelukunnat + tutkimustoimikunnat)	Yksilöasioiden jaosto, henkilöstöjaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Pohjois-Savo	Kokonaisturvallisuuslautakunta	-	Tutkimustoimikunta	-	Perhe- ja vammais- palveluiden ltk, yleisten palveluiden ltk, ikäihmisten ja hoivapalveluiden ltk	Asiakaskokemusjaosto, omistajaohjaus- ja valvontajaosto, tulevaisuus- ja strategijaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Päijät-Häme	Turvallisuuden ja varautumisen lautakunta	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lautakunta	-	Asiakas- ja osallisuuslautakunta	Hyvinvointialueen liikelaitos (Verso), yhdyspintaneuvotteluk.	Yksilöasioiden jaosto	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Satakunta	Turvallisuuden ja varautumisen lautakunta	-	-	-	Toimitilalkt, kunta-yhteistyöltk, lanu- ja perheiden, aikuisten ja ikääntyneiden palv. ltk	Henkilöstö, lähipalvelu, viestintä ja yksilöasioiden jaostot	Tarkastus- & aluevaalilautakunta
Vantaa-Kerava	Pelastuslautakunta	-	-	Lähidemokratia- ja osallisuuslautakunta	-	Yksilöasioiden-, edunvalvonta-, tulevaisuusjostot (4kpl)	Tarkastus-, aluevaali & kansalliskielilautakunta
Varsinais-Suomi	Pelastustoimen palveluiden valmistelulautakunta		Tulevaisuuden, tutkimuksen ja osaamisen neuvottelukunta	Poliittinen yhteistyötoimikunta	Lanu, työikäiset ja ikääntyneiden palveluiden valmistelulautakunnat	Konsernijaosto,	Tarkastus-, aluevaali- & kansalliskielilkt

Yhteenvedo pol. toimielimet 1/2

- Lakisääteisten toimielinten lisäksi alueille muodostumassa 4-9 vapaaehtoista lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa (keskiarvo 6 kpl/alue)
 - 5 alueella 4 lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa
 - 5 alueella 5 lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa
 - 4 alueella 6 lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa
 - 2 alueella 7 lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa
 - 3 alueella 8 lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa
 - 1 alueella 9 lautakuntaa/valiokuntaa/jaostoa
- Suurimmalla osalla alueista toimielinorganisaatio pohjautuu lautakuntamalliin
 - 18 x lautakuntamalli
 - 1 x valiokuntamalli
 - 1 x jaostot aluehallituksessa
 - (1 x ei tiedossa)
- Yleisimmät vapaaehtoiset toimielimet voidaan jakaa neljään kategoriaan
 - Turvallisuus-, pelastus- ja valmiuslautakunnat
 - Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lautakunnat
 - Tulevaisuuslautakunnat
 - Osallisuuslautakunnat
 - Lisäksi valtaosalla osalla alueista löytyvät sekä yksilöasioiden jaosto että henkilöstöjaosto

Yhteenveto pol. toimielimet 2/2



- **Turvallisuus, pelastus & valmius lautakuntia/jaostoja 20 kpl (puuttuu Keski-Suomi)**
 - Turvallisuuslautakunta x 6
 - Pelastuslautakunta x 2
 - Turvallisuuden ja varautumisen lautakunta x 4
 - Lisäksi hyvinvointi- ja kokonaisturvallisuus valiokunta, pelastustoimen palveluiden valmistelulautakunta, valmius- ja turvallisuuslautakunta, aluehallituksen pelastustoimen jaosto, kokonaisturvallisuuslautakunta, aluehallituksen turvallisuusjaosto, pelastus- ja valmiuslautakunta sekä turvallisuus- ja pelastustoimen lautakunta
- **Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lautakuntia/jaostoja 10 kpl**
 - Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lautakunta x 4
 - Hyvinvointi & yhdyspintalautakunta x 4
 - Lisäksi maakunnallinen hyte-johtoryhmä & terveyden ja toimintakyvyn edistämisen lautakunta
- **Tulevaisuuslautakuntia 10 kpl**
 - Tulevaisuuslautakunta x 3
 - Kehittämis- ja tulevaisuuslautakunta x 2
 - Lisäksi palvelu- ja tulevaisuuslautakunta, hyvinvointi- ja tulevaisuuslautakunta, strategia- ja tulevaisuuslautakunta, tutkimustoimikunta sekä tulevaisuuden, tutkimuksen ja osaamisen neuvottelukunta
- **Osallisuuslautakuntia 8 kpl**
 - Aluehallituksen osallisuus ja demokratia johtokunta, kehittäminen ja yhteistyölautakunta, yhteistoimintaelin, osallisuus- ja asiakkuuslautakunta, osallisuusvaliokunta, asiakas- ja osallisuuslautakunta, lähidemokratia ja osallisuuslautakunta, poliittinen yhteistyötoimikunta
- **Lakisäätöiset**
 - Tarkastuslautakunnat x 21
 - Aluevaalilautakunnat x 21
 - Kansalliskielilautakunnat x 7
 - Saamenkielen lautakunta x 1
- **Aluehallituksen jaostot**
 - Yksilöasioiden jaosto x 16
 - Henkilöstöjaosto x 9
 - Lisäksi rahoitus- ja talousjaosto, konsernijaosto, konserni- ja toimitilajaosto, turvallisuusjaosto, asiakkuus- ja laatujaosto, omistajaohjausjaosto, sis. Valvonnan ja riskienhallinnan jaosto, ympäristöterveyden huollon jaosto, tulevaisuus- ja strategiajaosto, asiakaskokemusjaosto, lähipalvelujaosto, viestintäjaosto, edunvalvontajaosto, tulevaisuusjaosto

Ylimmän johdon rakenne 1/2

Hyvinvointialuejohtaja → Toimialajohtajat

KESKI-POHJANMAA
Hyvinvointialuejohtaja
Toimialajohtajat (5)

ETELÄ-KARJALA
Hyvinvointialuejohtaja
Toimialajohtajat (4)

ETELÄ-SAVO
Hyvinvointialuejohtaja
Toimialajohtajat (5)

VARSINAIS-SUOMI
Hyvinvointialuejohtaja
Tulosaluejohtajat (6)

POHJOIS-SAVO
Hyvinvointialuejohtaja
Strategia ja konsernipalveluiden johtajat (4) & Palvelualuejohtajat (4)

KYMENLAAKSO
Hyvinvointialuejohtaja
Toimialajohtajat (5)

KESKI-SUOMI
Hyvinvointialuejohtaja
Toimialajohtajat (3)

LAPPI
Hyvinvointialuejohtaja
Toimialajohtajat (5)

Hyvinvointialuejohtaja → Sote-/pela-johtaja → Toimialajohtajat

SATAKUNTA
Hyvinvointialuejohtaja
Sote-johtaja, strategia- ja järjestämisen alueen (esikunta) johtaja
Toimialuejohtajat (5)

ITÄ-UUSIMAA
Hyvinvointialuejohtaja
Sote-johtaja & Pelastusjohtaja (Toimialuejohtajat)
Vastuualuejohtajat

KANTA-HÄME
Hyvinvointialuejohtaja
Sote-johtaja & Järjestämisjohtaja
Toimialajohtajat (4/5)

PIRKANMAA
Hyvinvointialuejohtaja
Sote-johtaja, pela-johtaja, tukipalvelu- & konsernijohtaja (4)
Toimialuejohtajat

Ylimmän johdon rakenne 2/2

Hyvinvointialuejohtaja → Toimialajohtajat	Hyvinvointialuejohtaja → Sote-/pela-johtaja → Toimialajohtajat
<p>LÄNSI-UUSIMAA Hyvinvointialuejohtaja Palvelualuejohtajat (5)</p>	
<p>VANTAA-KERAVA Hyvinvointialuejohtaja Toimialajohtajat (6)</p>	
<p>POHJOIS-POHJANMAA Hyvinvointialuejohtaja Toimialuejohtajat</p>	
<p><i>PÄIJÄT-HÄME</i> <i>Hyvinvointialuejohtaja</i> <i>Toimialajohtajat (7)</i></p>	
<p>KAINUU Hyvinvointialuejohtaja Toimialuejohtajat (5) Järjestämisen tuki</p>	
<p>ETELÄ-POHJANMAA Hyvinvointialuejohtaja Professiojohtajat (3) & Toimialuejohtajat (5)</p>	
<p>KESKI-UUSIMAA Hyvinvointialuejohtaja Palvelujohtajat (4) + Pelastusjohtaja + Integraatiojohtaja + Strategia, kehityk., rahoitus- ja yhteiset palvelut tulosalueet johtajineen</p>	
<p>POHJANMAA Hyvinvointialuejohtaja Resurssi- (3), Toimialajohto (8), Sektorijohto (3)</p>	
<p>POHJOIS-KARJALA Hyvinvointialuejohtaja Toimialuejohtajat</p>	

Yhteenvedo ylimmän johdon rakenteesta



- Suurimmalla osalla alueista toimialajohtajat sijoitettu hyvinvointialuejohtajan suoraan alaisuuteen:
 - Hyvinvointialuejohtajan alaisuudessa toimialajohtajat **17 alueella**
 - Keski-Pohjanmaa, Etelä-Karjala, Etelä-Savo, Varsinais-Suomi, Pohjois-Savo, Kymenlaakso, Keski-Suomi, Lappi, Länsi-Uusimaa, Vantaa-Kerava, Pohjois-Pohjanmaa, Päijät-Häme, Kainuu, Etelä-Pohjanmaa, Keski-Uusimaa, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala
- Osalla alueista hyvinvointialuejohtajan ja toimialajohtajien välissä yksi johtamisen taso:
 - Hyvinvointialuejohtajan alaisuudessa esim. sote-johtaja, jonka alaisuudessa toimialajohtajat **4 alueella**
 - Satakunta (Sote-johtaja & strategia ja järjestämisen vastuualueen johtaja)
 - Kanta-Häme (Sote-johtaja & järjestämisjohtaja)
 - Itä-Uusimaa (Sote-johtaja & pela-johtaja)
 - Pirkanmaa (Sote-johtaja, pela-johtaja, tukipalvelujohtaja & konsernijohtaja)

Johtamisen tasot alueittain	Lukumäärä	Tasot
Etelä-Karjala	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, vastuualueet, vastuuyksiköt.
Etelä-Pohjanmaa	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, palvelualueet, palveluyksiköt, vastuuyksiköt.
Etelä-Savo	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, palvelualueet, tulosalueet, tulosityksikköryhmä (+kustannuspaikat)
Itä-Uusimaa	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, vastuualueet, tulosityksiköt, toimintayksiköt.
Kainuu	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, palvelualueet, palveluyksiköt.
Kanta-Häme	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, tulosalueet, palvelualueet, palveluyksiköt.
Keski-Pohjanmaa	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, palvelualueet, vastuualueet.
Keski-Suomi	6	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, vastuualueet, palvelualueet, palveluyksiköt, toimipisteet.
Keski-Uusimaa	-	Hyvinvointialuejohtaja, palvelualueet... Hva-johtaja päättää organisoinnista tarkemmin.
Kymenlaakso	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, tulosalueet, toimintayksiköt (+mahdolliset kustannuspaikat).
Lappi	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, vastuualueet, vastuuyksiköt (+tarpeelliset alayksiköt).
Länsi-Uusimaa	-	Hyvinvointialuejohtaja, palvelualuejohtajat...?
Pirkanmaa	5	Hyvinvointialuejohtaja, tehtävälueet (sote-, pela-, tukipalvelu- & konsernijohtaja), toimialueet, vastuualueet, vastuuyksiköt.
Pohjanmaa	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, tulosalueet, tulosityksiköt.
Pohjois-Karjala	6	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, palvelualueet, vastuualueet, toimintayksikköryhmät, toimintayksiköt (kustannuspaikat).
Pohjois-Pohjanmaa	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialueet, palvelualueet, vastuualueet, vastuuyksiköt.
Pohjois-Savo	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, palvelualueet, palveluyksiköt, toimintayksiköt.
Päijät-Häme	4	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, tulosalueet, toimintayksiköt.
Satakunta	5	Hyvinvointialuejohtaja, sote-johtaja, toimialueet, vastuualueet, toimintayksiköt.
Vantaa-Kerava	5	Hyvinvointialuejohtaja, toimialat, palvelualueet, tehtävälueet, toimintayksiköt.
Varsinais-Suomi	5	Hyvinvointialuejohtaja, tulosalueet, tulosryhmät, palvelualueet, palveluyksiköt (+kustannuspaikat).

Yhteenveto johtamisen tasoista alueittain

- Suurimmalla osalla alueista johtamisen tasoja hyvinvointialuejohtajasta lukien muodostuu n. 5
 - **Johtamisen tasoja 4 yhteensä 7 alueella**
 - Etelä-Karjala, Kainuu, Keski-Pohjanmaa, Kymenlaakso, Lappi, Pohjanmaa, Päijät-Häme
 - **Johtamisen tasoja 5 yhteensä 10 alueella**
 - Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Itä-Uusimaa, Kanta-Häme, Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Satakunta, Vantaa-Kerava, Varsinais-Suomi
 - **Johtamisen tasoja 6 yhteensä 2 alueella**
 - Keski-Suomi, Pohjois-Karjala
- *Tieto puuttuu Länsi-Uusimaa & Keski-Uusimaa*

Johtamisen instrumentit & aikataulu 1/3	Hallintosääntö	Hyvinvointialue-strategia	Palvelustrategia	Pelastustoimen palvelutasopäätös	Talousarvio & taloussuunnitelma	Muut
Etelä-Karjala	Ensimmäinen versio hyväksytty. Valtuustoryhmiä pyydetty ilmoittamaan päivitystarpeet 30.9.2022 mennessä aluehallitukselle.	HVA-strategia valtuustolle hyväksyttäväksi kesäkuussa 2022.	HVA-strategian rinnalla valmistellaan sote-palvelustrategiaa.	Pelastustoimen palvelutasopäätös on vielä voimassa ja päivittäminen ajankohtaista ensi vuoden aikana.	Taloussuunnitelma ja –arvio valmisteilla.	-
Etelä-Pohjanmaa	Hallintosäännön ensimmäiset versiot hyväksytty.	Strategia AV:lle syyskuussa 2022.	Palvelustrategia osana HVA-strategiaa.	-	-	-
Etelä-Savo	Hallintosäännön 2. vaihe hyväksytty. Päivitys syksyn 2022 aikana.	HVA-strategia valmistelussa, tavoite AV:lle syys-lokakuussa.	Palvelustrategia 2021 syksyltä löytyy. Palvelustrategia osana hva-strategiaa.	-	-	-
Itä-Uusimaa	Hallintosääntö hyväksytty, tarkastuskierros joulukuussa 2022.	Tavoitteena, että AV hyväksyy strategian syyskuussa 2022.	HVA-strategian jälkeen suunnitteluun palvelustrategia.	Suunnittelussa palvelutasopäätös.	-	-
Kainuu	Hallintosäännön 2.vaihe hyväksytty.	HVA-strategia valmistelussa, AV:lle lokakuussa 2022.	Palvelustrategia osana hyvinvointialuestrategiaa valmistelussa, AV:lle lokakuussa 2022.	Suunnittelussa palvelutasopäätös (pela ja ensihoito), AV:lle lokakussa 2022.	Talousarvio, talous- ja toimintasuunnitelmat AV:lle lokakuussa 2022.	-
Kanta-Häme	Hallintosäännön 2.vaihe hyväksytty. Seuraava käsittely syyskuussa 2022.	Hyväksyttäväksi AV:lle lokakuussa 2022.	Hyväksyttäväksi AV:lle lokakuussa 2022. Palvelustrategia osana hva-strategiaa.	Osana hva-strategiaa.	-	-
Keski-Pohjanmaa	Hallintosääntö hyväksytty.	HVA-strategia hyväksytty.	Sisältyy HVA-strategiaan.	Sisältyy HVA-strategiaan., täydentyy myöhemmin.	-	Yleisstrategian lisäksi tarvitaan erinäisiä strategisia ohjelmia, mm. Kestävä soite. Ohjelmatyö käynnistyy syksyllä 2022.

Johtamisen instrumentit & aikataulu 2/3	Hallintosääntö	Hyvinvointialuestrategia	Palvelustrategia	Pelastustoimen palvelutasopäätös	Talousarvio & taloussuunnitelma	Muut
Keski-Suomi	Hallintosäännön 2. vaihe hyväksytty. Päivitys loppuvuodesta.	Strategia (1.vaihe) hyväksytty.	Palvelustrategiaa laaditaan osana hva-strategiaa.	-	-	-
Keski-Uusimaa	Hallintosäännön 2. vaihe hyväksytty.	Strategia lausunnoille elokuussa 2022. AV:lle hyväksyttäväksi joulukuussa 2022.	Erillinen palvelustrategia.	-	-	-
Kymenlaakso	Hallintosäännön 2. vaihe hyväksytty, lopullinen versio päivitysvaiheessa.	1. Strategialuonnos valmis, etenee jatkotyöstiin.	Palvelustrategia laaditaan osana hva-strategiaa.	Pelastustoimen palvelutasopäätös laaditaan palvelustrategian rinnalle erillisenä kokonaisuutena.	-	-
Lappi	Hallintosääntö 2. vaihe hyväksytty, päivitetään valmiiksi ennen 1.1.2023.	Valmistelussa, AV hyväksyntään loppukesästä tai alkusyksystä.	-	-	-	-
Länsi-Uusimaa	Hallintosääntö hyväksytty, päivityksiä mm. organisaatioon tulossa.	Strategiaprosessi käynnistetty kesäkuussa 2022. Päätös 25.10 AV:ssa.	Yhdellä strategialla aloitetaan, ensimmäinen luonnos elokuun loppuun.	-		-
Pirkanmaa	Hallintosääntö hyväksytty.	Strategia valmistelussa, valtuustoon lokakuussa 2022.	Osana hva-strategiaa.	-	-	-
Pohjanmaa	Hallintosääntö hyväksytty.	Valmistelu kesken, strategia kytketään talous- ja toimintasuunnitelmaan lokakuussa 2022.	-		Taloussuunnitelma valmis lokakuussa 2022?	-

Johtamisen instrumentit & aikataulu 3/3	Hallintosääntö	Hyvinvointialue-strategia	Palvelustrategia	Pelastustoimen palvelutasopäätös	Talousarvio & taloussuunnitelma	Muut
Pohjois-Karjala	Hallintosääntö päivitysvaiheessa.	Strategia lausunnoilla. Valtuusto hyväksyy strategian syys-lokakuussa 2022.	-	-	-	-
Pohjois-Pohjanmaa	Hallintosääntö hyväksytty.	Strategia hyväksytty aluevaltuustossa.	Sisältyy hva-strategiakokonaisuuteen.			-
Pohjois-Savo	Hallintosäännön ensimmäiset versiot hyväksytty, päivitykset valmistelussa.	AV päättää strategiasta lokakuussa 2022.	Palvelustrategia osana hva-strategiaa.			-
Päijät-Häme	Hallintosääntö hyväksytty. Päivitetään kokemusten perusteella.	Strategia hyväksytty.	Tulossa erillisenä AV:n hyväksyttäväksi. Palvelustrategia syksyn aikana.	Palvelutasopäätös tulossa hyväksyttäväksi.	Talousarvio ja –suunnitelma tulossa hyväksyttäväksi.	-
Satakunta	Hallintosäännön 3.vaihe hyväksytty.	Strategia lausunnoilla. Valtuusto hyväksyy syys-marraskuussa 2022.	Palvelustrategia osana hyvinvointistrategiaa, valmisteilla yksi yhteinen strategia.	-	-	-
Vantaa-Kerava	Hallintosäännön 2.vaihe hyväksytty, päivitystarpeita tarkastellaan syksyllä.	Strategia valmistelussa, AV:lle n. vkolla 47.	Palvelustrategia osana hva-strategiaa.	-	-	-
Varsinais-Suomi	Hallintosäännön 2. vaihe hyväksytty. Päivityksiä tulossa syksyllä 2022.	Strategian ensimmäinen versio tiedoksi AV:lle kesäkuussa 2022. Hyväksyminen elokuussa 22.	Palvelustrategiaa aletaan valmistelemaan syys-elokuun jälkeen, kun hva-strategia hyväksytty. Osana HVA-strategiaa?	-	-	Tulosalueille määriteltävät toimintasäännöt.

Johtaminen strategioissa, alustavat havainnot



- Hyvinvointialuestrategia hyväksytty 4 alueella (Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pohjois-Pohjanmaa, Päijät-Häme)
 - Lopuilla alueilla strategiat valmistuvat syksyn aikana. Useilla alueilla strategiatyötä tehdään jatkuvana prosessina.
 - Jo hyväksytyissä strategioissa keskeisinä johtamisen teemoina esiin nousevat mm. henkilöstön työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen, vankka tietopohja ja tiedolla johtaminen, vaikuttavuus, rohkea ja tavoitteellinen toiminnan uudistaminen, yhteistyö ja kumppanuus alueen toimijoiden kanssa sekä hyvä työnantajakuva & veto- ja pitovoimakysymykset.
- **Keski-Pohjanmaa:** *Hyvä tiedolla ja taidolla johtaminen* sekä *rohkea uudistaminen*, tavoitteena *hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Vaikuttavuutta* hyvällä johtamisella sekä inhimillisesti ja taloudellisesti kestäväillä ratkaisuilla. *Veto- ja pitovoimainen työnantajakuva. Yhteistyö kuntien, järjestöjen ja muiden kumppanien kanssa.* Kustannustehokkuus- ja tietoisuus.
 - **Keski-Suomi:** *Hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö; veto- ja pitovoimakysymykset*, työhyvinvoinnin varmistaminen, henkilöstön osallistuminen, urakehitysmahdollisuudet, laadukas esimies- ja johtamisosaaminen & moniammatillinen osaaminen ja henkilöstön, esimiesten ja johdon osaamisen systemaattinen kehittäminen ja arviointi. *Vankka tietopohja ja systemaattinen tiedon hyödyntäminen:* Hyvinvointialueen johtamisessa tarvittavan kattavan ja laadukkaan tietopohjan rakentaminen. Toiminnan suunnittelua ja johtamista tukevien ennustemallien rakentaminen. Tiedon systemaattinen hyödyntäminen niin strategisessa kuin operatiivisessa johtamisessa, tekoälyn hyödyntäminen johtamisessa. Sujuva ja saumaton *kumppanuus alueen toimijoiden kanssa.* Osallisuuden vahvistaminen. *Toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ja uudistaminen;* Turhan hierarkian purkaminen ja uudistamista tukevan organisaatiokulttuurin rakentaminen.
 - **Pohjois-Pohjanmaa:** Painopisteitä mm. osallisuus, palvelujen verkoston uudistaminen *yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa*, henkilöstön osallistuminen, johtaminen tukee *henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä, johtamis- ja toimintamallit uudistuvat, tieto & tutkimus sekä käytännön kokeilut ohjaavat kohti vaikuttavia toimintamalleja.* Yhdenvertaisuus, *vaikuttavuus*, osallisuus ja vastuullisuus johtotähtinä. Kustannuskehitys vastaa rahoitusta. *Hyvinvointialue on arvostettu työnantaja ja kouluttaja.* Hyvinvointialueen johtamis- ja toimintamallit uudistuvat vastaamaan palvelutarpeita sekä resurssien vaikuttavaa käyttöä.
 - **Päijät-Häme:** Päättävöiteena *vaikuttavat*, kustannustehokkaat ja saavutettavat palvelut sekä erinomainen asiakaskokemus, saavutettu *asema alan parhaana julkisena työpaikkana* ja luottamuksen avulla rakennettu, sujuva *yhteistyö alueen kuntien, yhteisöjen ja valtion hallinnon kanssa.* Hallintomalli ja johtaminen toteuttavat tavoitteita. Kokonaisturvallisuuden *osaaminen* on vahvaa ja siihen luotetaan.

Esimerkkejä taloudellisen päätäntävällän ratkaisuksista	Lautakuntien taloudellinen päätäntävalta	Johtavien viranhaltijoiden taloudellinen päätäntävalta
Etelä-Karjala	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja sopimukset, hankinnat jne. max.1 milj.
Etelä-Pohjanmaa	Ei päätäntävaltaa.	-
Etelä-Savo	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää hankinnoista 3 milj. asti, kehityshankeista, joiden omarahoitusosuus max. 500k, kiinteän omaisuuden luovuttamisesta 100k asti, vahingonkorvauksista 20k asti. Kiinteistötoimen hankinnat 1-3 milj. asti. Toimialajohtaja päättää toimialueensa kehityshankeista, joiden omarahoitusosuus max. 100k, vahingonkorvauksista 10k asti, hankinnoista 500k asti. Kiinteistötoimen hankinnat 1milj. asti. Palvelualuejohtaja päättää hankinnoista 250k asti. Tulosalueen esihenkilö päättää tavara- ja palveluhankinnoista 5000e asti.
Itä-Uusimaa	<p>Palveluiden järjestämisen lautakunta päättää:</p> <p>1. Vähintään 1 000 000e ja enintään 5 000 000e hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista.</p> <p>Varautuminen ja turvallisuuslautakunta päättää:</p> <p>1. Vähintään 1 000 000e ja enintään 5 000 000e hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää alle 1 milj. hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista. Kiinteän omaisuuden ostamista ja myymisestä 1 milj. asti. Muut johtavat viranhaltijat ja vastuualuejohtajat päättävät alle 200 000 euron hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista. Toimialajohtajat päättävät toimialueensa alle 500 000 euron hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista.
Kainuu	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää kansallisen kynnyksarvon alittavista hankinnoista.
Kanta-Häme	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> Toimialajohtajat vastaavat mm. tavaroiden ja palveluiden hankinnasta sekä urakka-, suunnittelu- ja hankintasopimusten tekemisestä talousarvion määräämissä rajoissa.
Keski-Pohjanmaa	Ei päätäntävaltaa.	-

Esimerkkejä taloudellisen päätäntävällän ratkaisuista	Lautakuntien taloudellinen päätäntävalta	Johtavien viranhaltijoiden taloudellinen päätäntävalta
Keski-Suomi	Lautakunnat ei tiedossa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää omaisuuden vuokraamisesta, luovuttamisesta sekä kiinteän omaisuuden, tavaroiden ja palveluiden hankinnasta ja vuokraamisesta siltä osin, kun hallintosäännössä ei hallituksen tai valtuuston tehtäväksi ole määritelty.
Keski-Uusimaa	<p>Kehittämisen- ja tulevaisuuslautakunta päättää:</p> <ol style="list-style-type: none"> hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista, milloin niiden arvo on yli 6 000 000 euroa ja enintään 50 000 000 euroa osakkeiden hankkimisesta ja myymisestä, jos kauppahinta on yli 500 000 euroa ja enintään 10 000 000 euroa <p>Palvelujen järjestämisen lautakunta päättää:</p> <ol style="list-style-type: none"> toimitilahankinnoista, milloin niiden arvo on yli 6 000 000 euroa ja enintään 50 000 000 euroa Kiinteän omaisuuden hankkimisesta ja luovuttamisesta, jos kauppahinta on yli 1milj. ja enintään 10 000 000 Vuokrasopimuksista silloin, kun sopimuksen arvo on yli 6milj. ja enintään 50milj. 	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja sopimukset, hankinnat jne. milloin niiden arvo on enintään 6 milj. Maan- ja huoneenvuokrasopimukset enintään 6 milj. asti. Osakkeiden hankkiminen 500k asti. Vahingonkorvauksista päättäminen 30k asti. Palvelujohtaja päättää palvelualueensa sopimuksista, sitoumuksista ja hankinnoista milloin niiden arvo on enintään 2 500 000e. Vahingonkorvaukset 10k asti. Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut –johtajat päättää sopimuksista, sitoumuksista, hankinnoista 100k asti. (tietojohtajan valtuus 2milj., hallintojohtajalla ravitsemus-, vuokra-, puhtaanapito jne. sopimuksista 2.5milj. asti. Tulosaluepäälliköt päättää hankinnoista, sopimuksista ja sitoumuksista 400k asti.
Kymenlaakso	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää yli 1 milj. ja enintään 3 milj. asti laite-, järjestelmä-, investointi- ja palveluhankinnoista. Toimialajohtajat päättää toimialueensa laite-, järjestelmä-, investointi- ja palveluhankinnoista 1 milj. asti.
Lappi	Ei päätäntävaltaa.	-
Länsi-Uusimaa	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää irtaimen omaisuuden leasingsopimuksista, irtaimen omaisuuden luovuttamisesta 5 milj. asti, kiinteän omaisuuden ostamisesta ja myymistä 5 milj. asti ja sen vuokraamisesta. HVA-johtaja päättää myös vahingonkorvauksista, lahjoituksista jne. HVA-johtaja päättää hankinnoista ja tekee hankintaprosesseihin liittyvät muut päätökset.
Pirkanmaa	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää sopimukset talousarvion puitteissa. Vahingonkorvaukset alle 50k. Alle 100k perinnön vastaanottaminen. Vuokrasopimukset 10 milj. asti, maanvuokrasopimukset 0,5 milj. asti, irtaimen omaisuuden myyminen 1 milj. asti, tavara-, laite- ja toimintavarustushankinnat 10 milj. asti, palvelut 10 milj. asti, leasing 10 milj. asti, hankkeet 10 milj. asti, kiinteän omaisuuden osto ja luovutus 0,5milj. Asti. Muilla johtavilla viranhaltijoilla ei taloudellista päätäntävaltaa.
Pohjanmaa	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> Viranhaltijoiden hankintapäätökset perustuvat hyvinvointialueen talousarvioon, investointiohjelmaan, hankintaohjelmaan, toimielimen päätökseen tai

Esimerkkejä taloudellisen päätäntävällän ratkaisuksista	Lautakuntien taloudellinen päätäntävalta	Johtavien viranhaltijoiden taloudellinen päätäntävalta
Pohjois-Karjala	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää omaisuuden myymisestä tai luovuttamisesta, kun toimialuejohtaja on poistanut sen. Toimialuejohtaja päättää irtaimen omaisuuden poistaminen, tavaroiden ja palveluiden hankinta talousarvion raameissa, urakka-, suunnittelu- ja hankintasopimukset talousarvion raameissa.
Pohjois-Pohjanmaa	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää laite-, järjestelmä-, investointi- ja palveluhankinnat 1-5 milj. välillä, kehityshankkeet 200k-1milj. välillä, kiinteän omaisuuden luovuttaminen 200k asti, vuokrasopimukset 5 milj. asti, maanvuokrasopimukset 200k asti, kiinteän omaisuuden ja osakkeiden ostaminen 100k asti, irtaimen omaisuuden ja osakkeiden myynti 1 milj. asti. Konsernipalveluiden johtaja, sote-johtaja & järjestämisjohtaja päättää toimialueensa tavara ja palveluhankinnoista 1 milj. asti, kehityshankkeista 200k asti, vahingonkorvauksista 20k asti.
Pohjois-Savo	Lautakunnat päättävät yleisistä tavara- ja palveluhankinnoista toimialallaan, joiden kustannus on 3-5 milj.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää hankkeet joiden omarahoitusosuus 200k-1milj. välillä, hankkeet joiden kokonaisrahoitus on 5 milj. tai omarahoitus enintään 500k strategia- ja kehitysjohtajan esityksestä. Hankinnoista, joiden kustannus enintään 3 milj. Kiinteistötoimen hankinnat, joiden kustannus 1-3 milj. välillä. Strategia- ja kehittämisjohtaja päättää hankkeista, joiden omarahoitusosuus on alle 200k. Toimialajohtaja päättää hankinnoista, joiden kustannus enintään 1 milj. Palvelualuejohtaja päättää hankinnoista, joiden kustannus enintään 500k. Palveluysikköjohtaja päättää hankinnoista, joiden kustannus enintään 100k. Toimintayksikön esimies päättää hankinnoista 50k asti. Tietohallintojohtaja päättää hankinnoista enintään 1 milj. asti. Kiinteistöjohtaja päättää kiinteistötoimen hankinnoista 1 milj. asti.
Päijät-Häme	Ei päätäntävaltaa.	-
Satakunta	Ei eritelty selkeitä tehtäviä.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtajan hankintavaltaisuus 500k asti. Muilla viranhaltijoilla ei taloudellista päätäntävaltaa .
Vantaa-Kerava	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtaja päättää hankinnoista, sopimuksista jne. 1milj. asti. Valmistelujohtajat, sote- ja pela-muutosjohtajat alle 400k hankinnat, sopimukset, sitoumukset.
Varsinais-Suomi	Ei päätäntävaltaa.	<ul style="list-style-type: none"> HVA-johtajalla eikä toimialuejohtajilla suoraa päätäntävaltaa → Aluehallitus määrittää erikseen toimivallan

Yhteenveto taloudellisen päätätävällän esimerkeistä hyvinvointialueilla



- Kolmella alueella lautakunnilla taloudellista päätätävällän:
 - Pohjois-Savo
 - Kaikki lautakunnat (Tavara- ja palveluhankinnat 3-5 milj.)
 - Keski-Uusimaa
 - Kehittämisen- ja tulevaisuuslautakunta (Hankinnat, sopimukset ja sitoumukset, milloin niiden arvo on yli 6 000 000 euroa - 50 000 000 euroa, osakkeiden hankkiminen ja myynti 500 000 euroa -10 000 000 euroa)
 - Palvelujen järjestämisen lautakunta (Toimitilahankinnat 6 000 000 euroa - 50 000 000 euroa, kiinteän omaisuuden hankkiminen ja luovutus 1milj. - 10 000 000, vuokrasopimukset 6milj. - 50milj.)
 - Itä-Uusimaa
 - Palveluiden järjestämisen lautakunta (1 000 000e - 5 000 000e hankinnat, sopimukset ja sitoumukset)
 - Varautuminen ja turvallisuuslautakunta (1 000 000e - 5 000 000e hankinnat, sopimukset ja sitoumukset)
- Viranhaltijaorganisaatioissa taloudellisen päätätävällän osalta runsaasti erilaisia ratkaisuja
 - Hyvinvointialuejohtajilla suurin päätätävällän useimmilla alueilla
 - Toimialajohtajilla taloudellista päätätävällän useilla alueilla omaan toimialaansa liittyen
 - Osalla alueista hva-johtajan lisäksi muilla viranhaltijoilla ei lainkaan taloudellista päätätävällän
 - Osalla alueista määrittely kesken, osalla eri tasoissa olevien viranhaltijoiden päätätävällän jo hyvinkin pitkälle määritelty

Johtamisen rakenteista kohti johtajuuden integraatiota

- Havaintoja ja nostoja aineistosta:
 - Alueet ovat kyenneet suunnittelemaan ja neuvottelemaan hallinnolliset (managerialiset) johtamisen rakenteet viimeisen kuuden kuukauden aikana. Osassa alueita työ jatkuu edelleen kohti syksyä ja ensi vuoden toiminnan ja talouden suunnittelua. Hallintosäätöjen tarkentaminen ja täydentäminen jatkuu.
 - Luottamus- ja vaikuttamistoimielinten jäsenet, ml. johtohenkilöt, ovat nimetyt ja valmiudet aluekohtaisen poliittisen johtajuuden (leadership) muodostumiselle ovat olemassa. Alueiden rakennekuvauksista ei selviä millaisia poliittisen johtamisen rakenteita ja vuorovaikutuksen käytäntöjä (ml. pelisäännöt) alueille on syntynyt tai syntymässä.
 - Olennaista on varmistaa poliittisen johdon keskinäinen, identiteettiä luova ja vahvistava, vuoropuhelu sekä toisaalta poliittisen johdon ja aluejohdon välisen yhteistyödynamiikan edellytykset.

Johtamisen rakenteista johtajuuden integraatioon ja varsinaiseen toimeenpanon johtamiseen

- Havaintoja ja nostoja aineistosta:
 - Alueiden ylin johto (hyvinvointialuejohtaja ja kahden seuraavan tason avainhenkilöt) on varmistumassa ja se ottaa parhaillaan sille kuuluvat tehtävät hoitoonsa muutosjohdon tukemana.
 - Johtoryhmäjärjestelmä eli eri tasojen johtoryhmien lukumäärä, toiminta-ajatus, kokoonpano, roolitukset ja systeeminen keskinäinen vaikutussuhde on myös määrittämisen kohteena.
 - Uuden hyvinvointialuejohdon keskeisenä tehtävänä on johtaa alueen identiteetin, legitimitietin ja johtajuuden integraatiota hyvinvointialueen määrittämisen suunnassa. Haasteena on useiden professioiden välisen dynamiikan hallinta, reflektointikyvykyys sekä muutosjohtamiseen tarvittava resilienssi, paineensietokyky. Johtajuuskokemuksen tulisi olla myönteinen eri tasoilla, jotta myös työntekijäkokemus saadaan vahvistumaan.

Johtamisen rakenteista johtajuuden integraatioon ja varsinaiseen toimeenpanon johtamiseen

- **Kysymyksiä pohdittavaksi:**

1. Miten alueellasi varmistetaan johtamisosaaminen ja toisaalta avainhenkilöiden johtajuuskokemus "uudessa tilanteessa"? Onko varmistaminen yhteydessä strategiaan ja strategisiin ohjelmiin (jos on niin miten)?
2. Miten alueellasi on määritetty ja kuvattu johtoryhmäjärjestelmärakenne? Millaisia tavoitteita johtoryhmille on asetettu syksyille 2022?
3. Millaista tukea tai tietoa koet kaipaavasi valmisteluryhmältä tai teemaverkostoilta?



Kiitos!

soteuudistus.fi

#sote #tulevaisuudensote

Sote-uudistus