

# Konsernin kehittäminen: johtoryhmän jäsenten tehtävät

Hallituksen iltakoulu 24.10.2023

Päivitetty 21.11.2023

Hyvinvointialuejohtaja Mikko Komulainen

[keusote.fi](https://keusote.fi)

HYVINKÄÄ | JÄRVENPÄÄ | MÄNTSÄLÄ | NURMIJÄRVI | PORNAINEN | TUUSULA

# Tilahallinnon organisointi

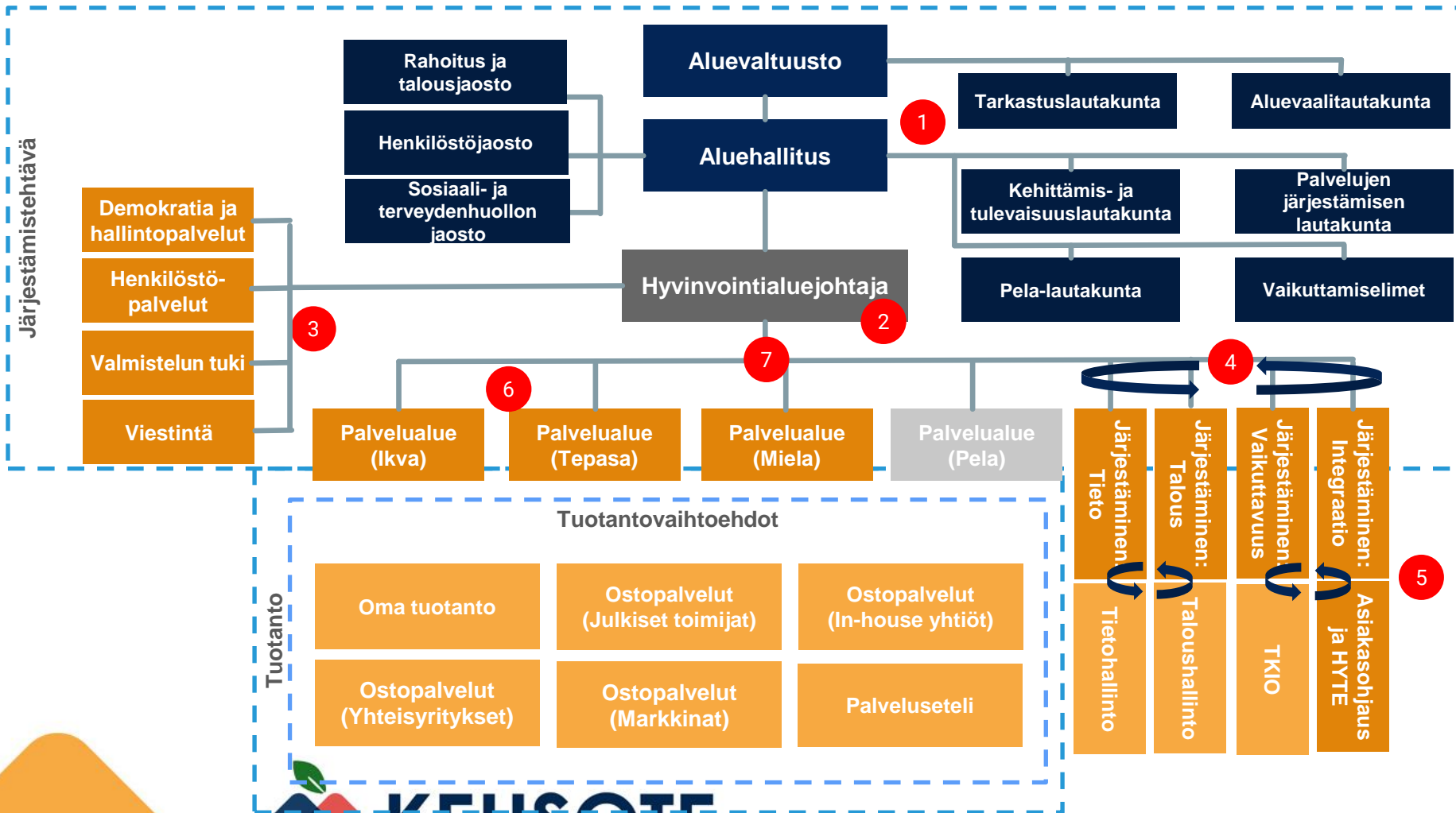
## **Esitys:**

- **Vahvistetaan tilahallintoa siten, että toimitilaratkaisuilla tuetaan hyvinvointialueen strategisia päämääriä sekä mahdollistetaan toimitilojen nykyistä tarkoituksenmukaisempi ja kustannustehokkaampi johtaminen**
- **Rekrytoidaan toimitiloista ja turvallisuudesta vastaava johtaja (vaihtoehto 2.), ja organisoidaan tilakokonaisuus hänen alleen, sekä siirretään kokonaisturvallisuuteen liittyvät tehtävät hallintojohtajalta ja tiloihin liittyvät tukipalvelut (mm. siivous, ruokahuolto, ylläpito) hänelle**

# Keusoten organisaation on sekä nyt että suunnitellun uudistuksen mukaisesti kapea ja matala

- Keusoten strateginen johto kokonaisuudessaan on suoraan HVA johtajan alaisuudessa, ja johtamisen tasoja on poikkeuksellisen vähän.
  - Hyviä puolia on mm. se, että johdon kokonaiskustannukset ovat matalat ja HVA-johtajalla on suora yhteys johtoon
  - Haasteena on mm. se, että johtajan ajankäyttö ja fokus jakautuu poikkeuksellisen laajasti, ja hänen alaisuudessaan olevilla henkilöillä on laajat toimenkuvat
- Vertailtaessa Keusoten organisaatiota esimerkiksi Vantaan ja Keravan (Vake) hyvinvointialueiden organisaatioon, voidaan tehdä seuraavia huomioita
  - Molemmilla hyvinvointialueilla strategisten johtoryhmien jäsenten lukumäärä on suunnilleen sama, mutta johtajien määrä Vakessa on kokonaisuudessa korkeampi
  - Merkittäviä eroja on mm. esihenkilö-alaissuhteissa, sekä johtoryhmään kuuluvien alla olevissa rakenteissa
    - Vakessa HVA johtajan alaisuudessa on johtoryhmän jäsenistä vain kuusi henkilöä. Loput ovat konsernipalveluiden toimialajohtajan alaisuudessa
    - Vakessa on johtoryhmärakenteet myös toimiala- ja palvelualue tasolla (huom! Vaken "toimiala" on suunnilleen sama kuin Keusoten "palvelualue")
    - Vakessa on merkittäviä erillisiä kokonaisuuksia, kuten tilakeskus, jotka toimivat konsernipalveluiden alaisuudessa päällikötasoisena

# Keusoten strategisen johdon organisoinnin uudistusta kannattaa edistää tiiviillä aikataululla



## Keskeiset kysymykset

- 1 Miten tukea luottamushenkilöhallinnon työskentelyä ja päätöksentekoa: yhteinen tilannekuva, esittelyt ja yhteistyö - " johdon kanssa samassa veneessä"
- 2 HVA johtajan fokus Keusoten kokonaisuuksien johtamisessa sekä kansallisessa ja ulkoisessa yhteistyössä. Miten varmistetaan että organisaation valmistelu, päätöksenteko ja toiminta on sujuvaa, ja tukee johtajaa?
- 3 Millainen kokonaisuus on johtamispalveluiden tuki: tehtävät, roolit, yhteensovittaminen ja yhteistyö
- 4 Miten järjestämistä vahvistetaan: roolit, tehtävät ja suhde tuotantoon. Millaisiin kokonaisuuksiin kannattaa organisoida?
- 5 Miten varmistetaan tukipalveluiden toimivuus ja niiden järjestämiseen liittyvien tehtävien yhteensovittaminen
- 6 Palvelujohtajien toimenkuvat ja perustehtävät säilyvät samankaltaisina kuin ennen. Miten roolia järjestämisessä (palveluketjut) sekä tilannekuvan tuottamisessa oman palvelualueen tietojen osalta vahvistetaan?
- 7 Miten johtoryhmän työskentelyä sekä asioiden valmistelua ja päätöksentekoa voidaan vahvistaa. Miten yhteinen tilannekuva muodostetaan.

- Järjestämisen kokonaisuuden, ja sen sisällä tiedon&talouden sekä vaikuttavuuden&integraation vahva yhteensovittaminen on välttämätöntä



# Strategisen johdon organisoinnin uudistamisessa ohessa jatkotarkastelua tulee tehdä tilahallinnon osalta

- Tilahallintoon liittyy kaksi kysymystä, jotka tärkeysjärjestyksessä ovat:
  1. Miten tilahallintoa tulisi vahvistaa, jotta se tukee Keusoten strategian ja tavoitteiden toteutumista
    1. Millaisia tehtäviä tilahallintoon kuuluu
    2. Millaista osaamista tehtävien menestyksellä toteuttaminen edellyttää
    3. Millaisesta resursoinnista olisi kaiken kaikkiaan kysymys
    4. Miten tilahallinto kannattaisi organisoida, ja miten sen tukee Keusoten palvelutuotantoa
  2. Miten tilahallinto organisaatio sijoittuu Keusoten strategisen johdon organisaatioon
    1. Päällikkö, joka toimii strategisen johtoryhmän johtajan alaisuudessa (Hallintojohtaja, Rahoitus- ja talousjohtaja tai Digi- ja tietojohdaja)
    2. Johtaja, jolla on päällikköä laajempi toimenkuva, joka toimii suoraan HVA johtajan alaisuudessa

# Miten tilahallintoa tulisi vahvistaa, jotta se tukee Keusoten strategian ja tavoitteiden toteutumista

- Keusoten nykyinen tapa suunnitella ja johtaa tiloihin liittyviä asioita sopii olemassa olevan tilanteen ylläpitämiseen – toimitaan vuokratiloissa ja jos tilojen tarve säilyy nykyisellään
- Keusotella on tarve vahvistaa tiloihin liittyvää osaamista, strategista suunnittelua sekä tilahallintoon liittyvää teknistä ja projektiosaamista.
  - Näiden osaamisten myötä voidaan varmistaa nykyistä paremmin se, että tilat palvelevat tavoitteellista toimintaa, tiloja hyödynnetään ja johdetaan kustannustehokkaasti
  - Tämä mahdollistaa myös suunnitelmallisuuden ja kannanoton laajasti tiloihin liittyviin kysymyksiin, sekä kansallisiin linjauksiin liittyen, HUS-suunnitelmiin liittyen ja muiden yhteistyötahojen tilakysymyksiin liittyen
  - Keskipitkällä aikavälillä voidaan myös tarvittaessa muuttaa toimitilalinjauksia, eli esimerkiksi omistaa tai rakennuttaa tiloja
- Tilahallinnon vahvistaminen tukee myös suunnitelmallista yhteistyötä nykyisten tilojen omistajien, erityisesti kuntien kanssa.
  - Muun muassa ikääntyneiden asumiseen liittyvät ratkaisut edellyttävät vahvaa projektinhallinnan sekä teknisen ja toiminnallisen suunnittelun yhteistyötä HVA:n ja alueen kuntien välillä
- Osaamisen vahvistaminen edellyttää vaihtoehdosta riippuen teknisen ja projektihallinnan osaajan ja/tai tilahallinnon strategisen suunnittelun osaajan rekrytointia, sekä nykyisten tilasuunnitteluun liittyvien osaajien organisoimista yhdeksi kokonaisuudeksi

# Tilahallinnon tehtäviä, joiden osalta osaamista tulisi vahvistaa, jotta ne tukevat Keusoten strategian ja tavoitteiden toteutumista

- Strategisia tehtäviä: miten toimitilaratkaisuilla tuetaan hyvinvointialueen strategisia päämääriä
  - Toimitilaohjelman laatiminen ja päivittäminen
  - Palveluiden verkoston valmistelu tilanäkökulmasta
  - Toimintaympäristön arviointi ja ennusteet, sekä niistä nousevien toimenpiteiden määrittely
  - Tilojen vuokrauksen ja mahdollisen omistamien periaatteet
  - Toimitilojen strateginen luokittelu palvelualueiden ja muiden käyttäjien kanssa: priorisointi tavoitteiden näkökulmasta
- Operatiivisia tehtäviä: tehtävät, toimintatavat toimitilajohtamisen keskeisissä kysymyksissä
  - Toimitilajohtamisen käytännöt, kustannusten hallinta ja tilatehokkuuden optimointi
  - Tiloihin liittyvien investointien suunnittelu
  - Uusien tilojen hankinta ja mahdollisesti osittainen luopuminen nykyisistä
  - Projektinhallinta tai -hallinnan tuki uusissa tiloissa
  - Tilojen kunnan ja soveltuvuuden arviointi yhdessä palvelualueiden kanssa
  - Tiloihin liittyvä riskienhallinta
  - Tilojen esteettömyys, saavutettavuus ja turvallisuus



# Miten tilahallinto organisaatio sijoittuu Keusoten strategisen johdon organisaatioon

- Alla esitettynä kaksi vaihtoehtoa. Huolimatta siitä, kumpaan vaihtoehtoon päädytään, on tilahallinnon kokonaisuutta vahvistettava

**1. Päällikkö**, joka toimii strategisen johtoryhmän johtajan alaisuudessa (Hallintojohtaja, Rahoitus- ja talousjohtaja tai Digi- ja tietojohdaja)

- Tilahallinnosta vastaavan päällikön toimenkuvaan kuuluu erityisesti teknisen ja projektihallinnan osaaminen, sekä strategisen suunnittelun tuki
- Strategisesta suunnittelusta vastaa tässä tapauksessa em strategisen jorin johtaja, jonka alaisuudessa hän toimii
- Toimenkuva painottuu operatiivisiin tehtäviin
- **Toimitilaorganisaatio vahvistettuine resursseineen tarvitaan**

**2. Johtaja**, jolla on laaja toimenkuva, ja joka toimii suoraan HVA johtajan alaisuudessa.

- Johtaja vastaa sekä tiloihin liittyvistä asioista että Keusoten kokonaisturvallisuuteen liittyvistä asioista
  - Kokonaisturvallisuus nykyisin hallintojohtajan alla
- Johtajan toimenkuvaan kuuluu sekä strategisten että operatiivisten tehtävien valmistelu, esittely ja toimeenpano
  - Toimitilojen johtaminen, ennakointi, suunnittelu
  - Tuki palvelualueille – tarkoituksenmukaiset tilat
  - Toimitiloihin liittyvät tukipalvelut
  - Kokonaisturvallisuus
- **Toimitilaorganisaatio vahvistettuine resursseineen tarvitaan**

# HVA-johtajan evästekeskustelu / esitys

- Muuten edetään liitteenä olevan Keusoten strategisen johdon organisoinnin uudistuksen suunnitelman mukaisesti, pl. Tilahallinnon organisoituminen
- Vahvistetaan tilahallintoa siten, että toimitilaratkaisuilla tuetaan hyvinvointialueen strategisia päämääriä sekä mahdollistetaan toimitilojen nykyistä tarkoituksenmukaisempi ja kustannustehokkaampi johtaminen
- Rekrytoidaan toimitiloista ja turvallisuudesta vastaava johtaja (vaihtoehto 2.), ja organisoidaan tilakokonaisuus hänen alleen, sekä siirretään kokonaisturvallisuuteen liittyvät tehtävät hallintojohtajalta ja tiloihin liittyvät tukipalvelut (mm. siivous, ruokahuolto, ylläpito) hänelle
- Käynnistetään toimitilaorganisaation resursoinnin vahvistaminen samassa yhteydessä

# Liite

- Päivitetty esitys: Organisaatio\_kehitys\_jory\_tehtävät\_päivitetty 16.11.2023

# Konsernin kehittäminen: johtoryhmän jäsenten tehtävät

Hallituksen iltakoulu 24.10.2023

Päivitetty 17.11.2023

Hyvinvointialuejohtaja Mikko Komulainen

Henkilöstöjohtaja Monica Hostio

[keusote.fi](https://keusote.fi)

HYVINKÄÄ | JÄRVENPÄÄ | MÄNTSÄLÄ | NURMIJÄRVI | PORNAINEN | TUUSULA

# Muutosten kertaus

**DIA 21 - Tila- ja turvallisuuskokonaisuus**

**DIA 22 – Tarkennuksia tehtäväkuviin**

**DIA 29 - Tarkennuksia tehtäväkuviin**

**DIA 30 – Tarkennuksia tehtäväkuviin**

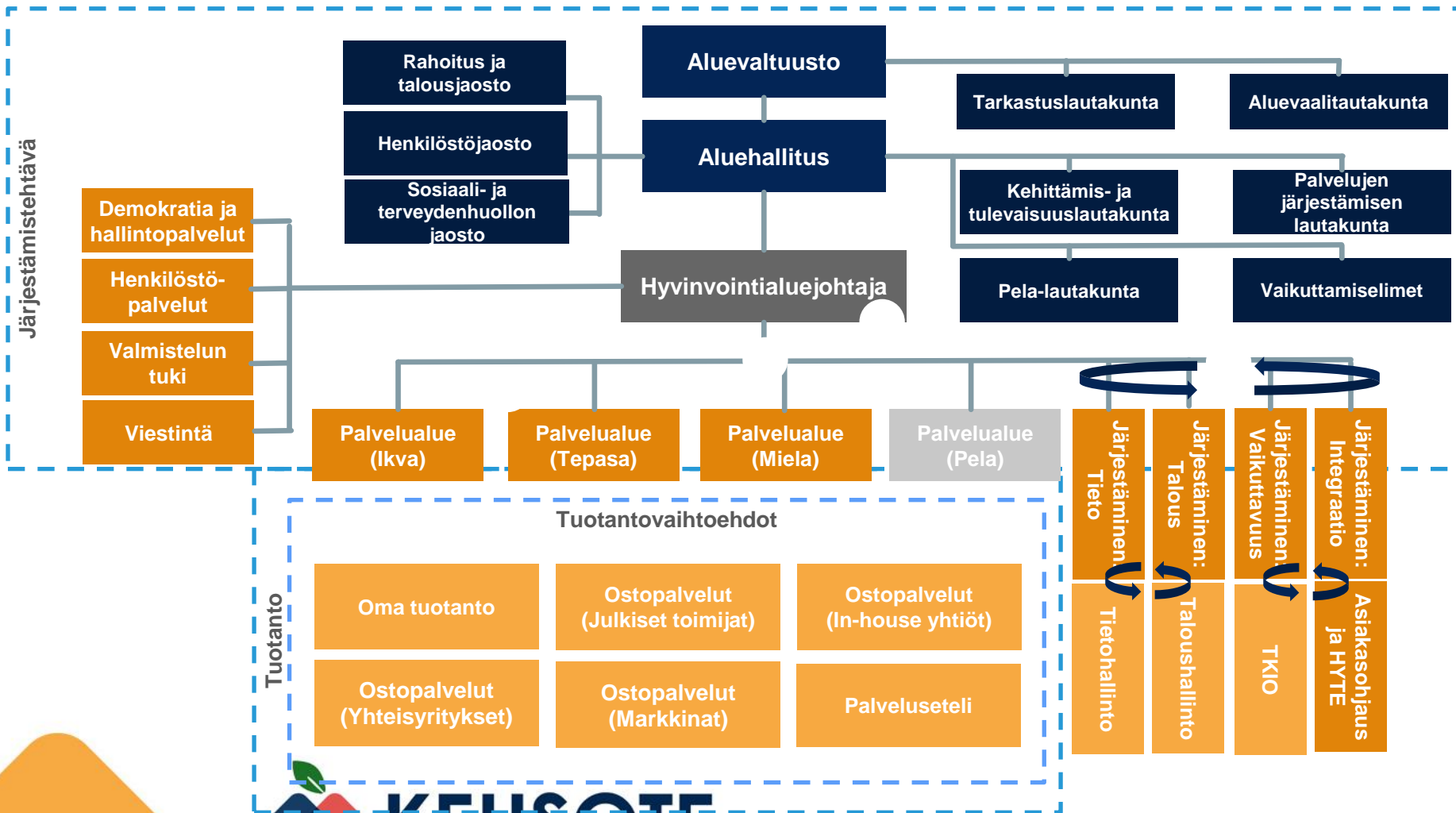
**DIA 39 - Tehtäväkuvaesimerkit**

# Esityksen sisältö

1. Organisaatiotarkastelun iso kuva ja ratkaistavat asiat (hallituskäsittely 10.10.2023)
2. Tausta: johtoryhmän jäsenten tehtävien vaativuus ja palkkausjärjestelmä
3. Konsernin toiminnan kehittäminen: johtoryhmän jäsenten tehtävänkuvat
4. Olennaiset muutokset tehtävissä
5. Työnantajan edustajan palkan määräytyminen (sopimusten perusteella)
6. Henkilöstön kuuleminen yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla
7. Hyvinvointialueiden palkkavertailua johtoryhmän jäsenten osalta
8. Hyvinvointialuejohtajan esitys



# Organisaatio tai Kasteen ISO Kuva ja keskeiset kysymykset



## Keskeiset kysymykset

Miten tukea luottamushenkilöhallinnon työskentelyä ja päätöksentekoa: yhteinen tilannekuva, esittelyt ja yhteistyö – ” johdon kanssa samassa veneessä”

HVA johtajan fokus Keusoten kokonaisuuksien johtamisessa sekä kansallisessa ja ulkoisessa yhteistyössä. Miten varmistetaan että organisaation valmistelu, päätöksenteko ja toiminta on sujuvaa, ja tukee johtajaa?

Millainen kokonaisuus on johtamispalveluiden tuki: tehtävät, roolit, yhteensovittaminen ja yhteistyö

Miten järjestämistä vahvistetaan: roolit, tehtävät ja suhde tuotantoon. Millaisiin kokonaisuuksiin kannattaa organisoida?

Miten varmistetaan tukipalveluiden toimivuus ja niiden järjestämiseen liittyvien tehtävien yhteensovittaminen

Palvelualuejohtajien toimenkuvat ja perustehtävät säilyvät samankaltaisina kuin ennen. Miten roolia järjestämisessä (palveluketjut) sekä tilannekuvan tuottamisessa oman palvelualueen tietojen osalta vahvistetaan?

Miten johtoryhmän työskentelyä sekä asioiden valmistelua ja päätöksentekoa voidaan vahvistaa. Miten yhteinen tilannekuva muodostetaan.



Järjestämisen kokonaisuuden ja sen sisällä tiedon & talouden sekä vaikuttavuuden & integraation vahva yhteensovittaminen on välttämätöntä

# Tausta: johtoryhmän jäsenten tehtävien vaativuus

# Yleistä ylimmän johdon tehtävien vaativuuden arvioinnista

- Ylimmän johdon palkan perusta **on tehtävän vaativuus**. Johdon tehtävien vaativuus arvioidaan ja määritellään Keusoten palkkausjärjestelmän (**periytynyt kuntayhtymästä**) mukaisella tehtävien vaativuuden arviointityökalulla.
- Muita ylimmän johdon kokonaispalkan tasoon ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilökohtaiset perusteet. Näitä ovat työkokemus, johtamisrooliin liittyvien odotusten täyttäminen ja roolissa kasvaminen, sekä kokonaisarvon tuottaminen yhteisölle, sen asiakkaille ja sidosryhmille.
- Ylimmän johdon kokonaispalkan tasoon ja kehitykseen voi lisäksi vaikuttaa vastaavien roolien markkinapalkkatasoon liittyvät perusteet.

## JOHTAMISTEHTÄVÄT

## ASIAANTUNTIJATEHTÄVÄT

## AMMATILLISET TEHTÄVÄT

11	Strateginen johtajuus	b	<b>Yhtymän johtaminen</b> Yhtymän johtamisesta vastaava strateginen johtamisrooli					
10		a	<b>Palvelualueen tai konsernin osan johtaminen</b> Yhtymän osan johtamisesta vastaava strateginen johtamisrooli					
9	Taktinen johtajuus	b	<b>Monirakenteisen ja vaikutuspinnaltaan laajan palvelukokonaisuuden johtaminen</b> Monirakenteisen ja vaikutuspinnaltaan laajan palvelukokonaisuuden johtamisesta vastaava taktinen johtamisrooli	Strateginen asiantuntijuus	b	<b>Suuntaaja</b> Toimintaa suuntaavia strategisia ratkaisuja valmisteleva at-rooli		
8		a	<b>Erikoistuneen palvelukokonaisuuden johtaminen</b> Erikoistuneen palvelukokonaisuuden johtamisesta vastaava taktinen johtamisrooli		a	<b>Raamittaja</b> Toiminnalle puitteita muodostava, strategian toteutusta raamittava at-rooli		
7	Operatiivinen johtajuus	b	<b>Asiantuntijapalvelun ja asiantuntijatiimin johtaminen</b> Asiantuntijapalvelun käytännön johtamisesta ja esimiestyöstä vastaava johtamisrooli	Taktinen asiantuntijuus	b	<b>Arkkitehti</b> Palvelukokonaisuuden arkkitehtuuria suunnitteleva at-rooli		
6		a	<b>Operatiivisen palvelun ja ammatillisen tiimin johtaminen</b> Operatiivisen palvelun käytännön johtamisesta ja esimiestyöstä vastaava johtamisrooli		a	<b>Palvelumuotoilija</b> Palvelukokonaisuuden toimeenpanoa mahdollistavia ratkaisuja kehittävä at-rooli	Ammatilliset asiantuntijatehtävät	
5				Operatiivinen asiantuntijuus	b	<b>Palvelun suunnittelija</b> Asiantuntijapalvelua toteuttava ja toteutuksen toimintamalleja suunnitteleva at-rooli		a
4					a	<b>Palvelun tuottaja</b> Asiantuntijapalvelua toteuttava ja työskentelytapoja kehittävä at-rooli	Erikoistuneet ammattitehtävät	b
3						a		<b>Palveluosaaja</b> Ammatillista erikoistumista edellyttävä rooli
2						Operatiiviset ammattitehtävät	b	<b>Ammattiosaaja</b> Monipuolisia työalan tehtäviä hoitava rooli
1							a	<b>Tehtäväosaaja</b> Työalan perustaitoja edellyttävä rooli

## ROOLI

## Osaaminen

## Vuorovaikutus

## Ratkaisut

## Vastuu ja vaikutukset

## Strateginen johtajuus

b Yhtymän johtaminen

Strateginen johtaminen ja johtajuus. Toimialan ja yhtymän toimintaedellytyksiä, ympäristöä ja kehitystä laaja-alaisesti hahmottava ja pitkällä tähtäimellä ennakoiva toiminnan organisointi ja kehittäminen.

Toimialalle ja yhtymälle toimintaedellytyksiä, suuntaa ja yhteistä tahtotilaa synnyttävä ulkoinen ja sisäinen sidosryhmävaikuttaminen, johtaminen ja johtajuus

Yhtymän tavoitteiden toteutusta pitkällä tähtäimellä suuntaava ja yhtymän strategista ohjausta toteuttava näkemyksen ja linjausten muodostaminen, sidosryhmävaikuttaminen ja päätöksenteko.

Vastuu yhtymän johtamisesta strategian ja hallituksen linjausten mukaisesti.

a Palvelualueen tai konsernin osan johtaminen

Strateginen johtaminen ja johtajuus. Vastuualueen toimintaedellytyksiä, ympäristöä ja kehitystä laaja-alaisesti hahmottava ja pitkällä tähtäimellä ennakoiva toiminnan organisointi ja kehittäminen.

Johtamisvastuulla olevalle kokonaisuudelle toimintaedellytyksiä, suuntaa ja yhteistä tahtotilaa synnyttävä sisäinen ja ulkoinen sidosryhmävaikuttaminen, johtaminen ja johtajuus

Palvelualueen / konsernin osan tavoitteiden toteutusta suuntaava ja strategista ohjausta toteuttava näkemyksen ja linjausten muodostaminen, sidosryhmävaikuttaminen ja päätöksenteko.

Vastuu palvelualueen / konsernin osan johtamisesta asetettujen tavoitteiden, raamien ja yhtymän strategian mukaisesti.

## Taktinen johtajuus

b Monirakenteisen ja vaikutuspinnaltaan laajan palvelukokonaisuuden johtaminen

Taktinen johtaminen ja johtajuus. Palvelukokonaisuuteen ja sen rajapintoihin liittyviä muutoksia ja kehityssuuntia ennakoiva ja huomioiva toiminnan organisointi ja kehittäminen.

Johtamisvastuulla olevan kokonaisuuden puitteissa strategian ja palvelutavoitteiden toimeenpanon mahdollistava ulkoinen ja sisäinen sidosryhmäyhteistyö ja johtaminen

Palvelukokonaisuuden tavoitteiden toteuttamiseksi muuttuviin palvelu- ja asiakatarpeisiin ratkaisuja luova näkemyksen ja linjausten muodostaminen, sidosryhmäyhteistyö ja päätöksenteko.

Vastuu palvelukokonaisuuden toiminnan johtamisesta asetettujen tavoitteiden, raamien ja yhtymän strategian mukaisesti.

a Erikoistuneen palvelukokonaisuuden johtaminen

Taktinen johtaminen ja johtajuus. Palvelukokonaisuuden ja sen rajapintoihin liittyviä muutoksia ja kehitystä huomioiva toiminnan organisointi ja kehittäminen.

Johtamisvastuulla olevan kokonaisuuden puitteissa strategian ja palvelutavoitteiden toimeenpanon mahdollistava ulkoinen ja sisäinen sidosryhmäyhteistyö ja johtaminen

Palvelukokonaisuuden tavoitteiden toteuttamiselle ratkaisuja synnyttävä näkemyksen ja linjausten muodostaminen, sidosryhmäyhteistyö ja päätöksenteko.

Vastuu palvelukokonaisuuden johtamisesta asetettujen tavoitteiden, raamien ja yhtymän strategian mukaisesti.

## Operatiivinen johtajuus

b Asiantuntijapalvelun ja asiantuntijatiimin johtaminen

Operatiivinen johtaminen ja esimiestyö. Asiantuntijapalvelun tavoitteita ja sen rajapintoja hahmottava toiminnan ohjaus ja kehittäminen.

Johtamisvastuulla olevan asiantuntija-alueen ja palvelutavoitteiden toimeenpanon mahdollistava johtaminen sekä sisäinen ja ulkoinen sidosryhmäyhteistyö

Asiantuntijapalvelun toteuttamiselle ratkaisuja synnyttävä näkemyksen ja linjausten muodostaminen, sidosryhmäyhteistyö ja päätöksenteko.

Vastuu palvelun toteutumisesta ja esimiestyöstä asetettujen tavoitteiden ja raamien mukaisesti.

a Operatiivisen palvelun ja ammatillisen tiimin johtaminen

Operatiivinen johtaminen ja esimiestyö. Operatiivisen palvelun tavoitteita ja rajapintoja hahmottava toiminnan ohjaus ja kehittäminen.

Johtamisvastuulla olevan palvelun ja palvelutavoitteiden toimeenpanon varmistava johtaminen sekä sisäinen ja ulkoinen sidosryhmäyhteistyö

Operatiivisen palvelun toteuttamista ohjaavien linjausten tekeminen, sidosryhmäyhteistyö ja päätöksenteko.

Vastuu palvelun toteutumisesta ja esimiestyöstä asetettujen tavoitteiden ja ohjeistusten mukaisesti.



# Johtoryhmän palkkausjärjestelmä: asiantuntijat ja ylin johto

- Johtoryhmän jäsenet ovat Keusoten asiantuntija ja ylin johto palkkausjärjestelmän piirissä (valmisteltu kuntayhtymässä)
  - Palkkausjärjestelmä perustuu **tehtäväroolien vaativuuden määrittelyyn** (KVTES, HYVTES)
    - osaaminen, vuorovaikutus, ratkaisut, vastuu ja vaikutukset
    - **tehtävät määritelty: hallinto- ja delegointisäännössä**
    - tasot 10-11 (palkkojen harmonisoinnin jälkeen tasot 10-12)
  - Palkkojen harmonisoinnin yhteydessä: kaikkien palkkausjärjestelmän piirissä olevien henkilöiden palkat yhteensovittettava (KT:n näkemys)
    - uusi taso konsernin osan johtaminen (aikaisemmin palvelujohtajat ja konsernin johtajat olleet samalla tasolla, kun uudet palvelujohtajat palkattiin määräytyi palvelujohtajille uusi palkkataso)
    - **poikkeukset:** Tepasan palvelujohtaja ja johtajaylilääkäri ovat lääkärisopimuksen piirissä
      - pätevyysvaatimuksena erikoislääkärin tai LT pätevyys (TKIO-johtaja)
      - esihenkilöasemassa olevan tehtäväkohtaisen palkan pitää pääsääntöisesti olla selvästi korkeampi kuin hänen alaistensa, jollei tästä poikkeamiseen ole erityistä perusteltua syytä (Sote-sopimus 9 § 1 mom ) vrt. lääkäripäälliköiden palkat
- Johtoryhmän jäsenet ovat kokonaispalkassa ja kokonaistyöajassa, lukuun ottamatta viestintäpäällikköä



# Konsernin kehittäminen: Johtoryhmän jäsenten tehtävänkuvat

# toimivuuden kannalta kriittisen kokonaisuuden

3

## Johtamispalveluiden tuen kokonaisuus

### Keskeiset nostot

1. Kukin johtaja ja päällikkö on suoraan HVA-johtajan alaisuudessa. Kokonaisuuden yhteensovittamista koordinoi hallintojohtaja
2. Hankinnat kuuluu hallintoon, kuitenkin strategisten hankintojen ohjaus kuuluu järjestämiseen
3. Yhteyspäälliköllä on merkittävä rooli valmistelussa ja yhteistyön koordinoinnissa

### Kuvaus tehtävistä

## Johtamispalveluiden tuen keskeiset toimenkuvat ja tehtävät

Demokratia- ja hallintopalveluiden kokonaisuus	Henkilöstöpalveluiden kokonaisuus	Viestinnän kokonaisuus	Valmistelun ja edunvalvonnan kokonaisuus	Tila- ja turvallisuuskokonaisuus
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tuottaa organisaatiossa demokratian ja päätöksenteon tuen palveluita sekä valmistelun tukea</li><li>• Vastaa tietosuojasta ja –turvasta</li><li>• Vastaa kokonaisturvallisuudesta</li><li>• Vastaa tiedonhallinnan vastuiden määrittelystä ja toteutumisesta</li><li>• Vastaa hankintoihin liittyvästä juridiikasta, oikeudellisesta tuesta ja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastaa strategiaa tukevasta henkilöstöpolitiikasta ja siihen liittyvästä ennakkoinnista ja analytiikasta</li><li>• Vastaa operatiivisesta henkilöstöhallinnosta, sekä siihen liittyvistä prosesseista ja järjestelmistä</li><li>• Vastaa henkilöstöhallintoon liittyvistä verkostoista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viestintäyksikön johtaminen ja toiminnan kehittäminen, raportointi</li><li>• Hyvinvointialueen viestinnän strategiaa tukeva kehittäminen</li><li>• Vastaa siitä, että hyvinvointialueen viestintä noudattaa lakia, hyvää viestintätapaa ja hyvinvointialueen yleisiä viestintäperiaatteita</li><li>• Vastaa viestintään liittyvästä sidosryhmäyhteistyöstä ja viestinnän palveluntuottajien ohjauksesta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hyvinvointialueen edunvalvonnan tuki</li><li>• Kansallisen yhteistyön valmistelutehtävät</li><li>• HVA:n johtamiseen liittyvät valmistelutehtävät,</li><li>• Johdon yhteistyön tuki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiloihin liittyvien strategisten ja operatiivisten tehtävien valmistelu, esittely ja toimeenpano</li><li>• Toimitilojen johtaminen, ennakointi, suunnittelu</li><li>• Tuki palvelualueille – tarkoituksenmukaiset tilat</li><li>• Toimitiloihin liittyvät tukipalvelut</li><li>• Kokonaisturvallisuus</li></ul>

# Avainhenkilöiden toimikuvasta ja keskeisistä tehtävistä

Johtamispalveluiden tuella ei omaa johtoryhmää, mutta yhteisiä kokouksia koordinoi tarvittaessa hallintojohtaja

Demokratia- ja hallintopalveluiden johtajan toimenkuva ja tehtävät	Henkilöstöjohtajan toimenkuva ja tehtävät	Tila- ja tukipalvelujohtajan toimenkuva ja tehtävät	Yhteyspäällikkö	Viestintäpäällikön toimenkuva ja tehtävät
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastaa demokratiapalveluista</li><li>• Vastaa oikeudellisista palveluista</li><li>• Vastaa osaltaan hyvän hallinnon ja lainmukaisuuden toteuttamisen tehtävistä</li><li>• Vastaa osaltaan sopimusvalvonnan ja -hallinnan asianmukaisesta toteuttamisesta</li><li>• Vastaa tietosuojasta ja -turvasta</li><li>• Vastaa tiedonhallinnan vastuiden määrittelystä ja toteutumisesta</li><li>• Vastaa hankintojen juridisesta ja hankintateknisestä osaamisesta</li><li>• Vastaa listavalmistelun koordinoinnista koko HVA:n päätöksenteossa</li><li>• Myötävaikuttaa ohjattavakseen määrättyjen yhtiöiden hallintoon ja toimintaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastaa strategisesta henkilöstöön liittyvästä suunnittelusta ja työvoimatarpeen ennakoinnista</li><li>• Vastaa työnantajakuvan kehittämisestä</li><li>• Vastaa henkilöstöhallintoon liittyvistä verkostoista (kansallinen taso, HVA yhteistyö, liitot yms.)</li><li>• Työnantajan pääneuvottelijana henkilöstöjärjestöjen kanssa käytävissä neuvotteluissa</li><li>• Vastaa strategisten tavoitteiden mukaisesta organisaation kyvykkyyden vahvistamisesta</li><li>• Vastaa strategian mukaisesta organisaatiokulttuurin ja johtamisen kehittämisestä sekä työhyvinvointiin vaikuttavasta keinovalikoimasta</li><li>• Vastaa henkilöstö- ja henkilöstön kehittämispalveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä sekä palveluiden digitalisaatiosta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiloihin liittyvien strategisten ja operatiivisten tehtävien valmistelu, esittely ja toimeenpano</li><li>• Toimitilaohjelman laatiminen ja päivittäminen</li><li>• Toimitilojen strateginen luokittelu palvelualueiden ja muiden käyttäjien kanssa: priorisointi tavoitteiden näkökulmasta</li><li>• Palveluiden verkoston valmistelu tilanäkökulmasta</li><li>• Toimitilojen johtaminen, ennakointi, suunnittelu</li><li>• Tuki palvelualueille – tarkoituksenmukaiset tilat</li><li>• Toimitiloihin liittyvät tukipalvelut</li><li>• Kokonaisturvallisuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hyvinvointialueen edunvalvontaan liittyvät asiantuntijatehtävät</li><li>• Kansallisen, erityisesti ministeriöihin liittyvän, yhteistyön valmistelutehtävät</li><li>• HVA:n johtamiseen liittyvät valmistelutehtävät, kuten vuosikellon mukaisen toiminnan koordinointi</li><li>• Tukee johdon yhteistyötä eri tasoilla: Kansallinen, alueellinen (YTA, HUS, Uudenmaan HVA:t) sekä kunnat, yhteisöt, yritykset ja muut sidosryhmät</li><li>• Vastaa operatiivisen johtoryhmätyöskentelyn valmistelusta ja vakiinnuttamisesta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastaa viestinnän strategiset linjauksista ja vuosittaisista strategisista painopisteistä yhdessä johdon kanssa</li><li>• Vastaa viestinnän tuki- ja kumppanuuspalveluista, linjauksista ja raportoinnista (sis. viestinnän järjestelmät)</li><li>• Vastaa viestinnän verkostoyhteistyöstä (kansallinen, HVA yhteistyö, Uudenmaan HVA-yhteistyö, alueellinen)</li><li>• Tukee johdon ja päätöksenteon viestintää</li><li>• Vastaa brändistä, ja brändimielikuvaan liittyvistä linjauksista</li><li>• Vastaa kriisiviestintäsuunnitelman laadinnasta, ja -viestintä valmiuksien kehittämisestä</li><li>• Koordinoi lausuntojen antamista medialle, vastaa medialuotaamisesta</li></ul>

# tehtävät on organisoitu järjestämisen kokonaisuuksiksi

4

5

## Järjestämisen organisointi sekä järjestämiseen liittyvät tukipalvelut

### Keskeiset nostot

1. Keusoten järjestämisen keskeiset tehtävät seuraaviin kokonaisuuksiin: Tieto, talous, kehittäminen ja vaikuttavuus, ohjaus, hyte & integraatio, asiakasohjaus sekä valmius ja varautuminen
2. Järjestämisen tukipalveluiden tehtävät voidaan jakaa kahteen keskeiseen kategoriaan: **operatiivisiin eli ns. päivittäisiin toimintoihin** jotka varmistavat organisaation sujuvan pyörittämisen ja **strategisiin** eli sellaisiin, jotka tuottavat tietoa päätöksenteon tueksi. Järjestämistehtäviin liittyvät tukipalvelut ja operatiiviset tehtävät kuuluvat **järjestäjäjohtoon vastaavien johtajien alaisuuteen**.
3. **Järjestämisen neljä johtajaa muodostavat järjestämisen johtotiimin.** Johtotiimin puheenjohtajuus on kiertävä

### Kuvaus tehtävistä

## Järjestämisen sekä sen tukipalveluiden keskeiset toimenkuvat ja tehtävät

#### Tiedon ja talouden tilannekuvan tuki

- Dataan perustuvan tilannekuvan valmistelu ja ylläpito
- Vastaa organisaation tietohallinnosta kokonaisuutenaan, sisältäen tietoturvan, IT-palvelut ja IT-kehittämisen
- Toiminnallisen tiedon tuotanto sekä niitä tuottavien ja jalostavien järjestelmien ylläpito
- Järjestäjän toiminnallisen ja taloudellisen tiedon yhteensovittaminen ja tilannekuvan ylläpito.

#### Talous

- Talouden alueelle kuuluu talouden suunnittelu ja budjetointi, seuranta, ennustamisen ja raportoinnin tuottamisesta sekä kirjanpito ja tilinpäätös.
- Lisäksi maksuvalmiudesta ja rahoituksesta, osto- ja myyntilaskuprosesseista, kuntalaskutuksesta ja viranomaisraportoinnista vastaaminen
- Talousarviokehityksen yhteensovittaminen

#### Vaikuttavuuden, kehittämisen ja ohjauksen tuki

- Huolehtii tutkimuksen, laadun, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja koulutuksen sekä hankkeiden koordinaatiosta Vahva fokus kehittämisen ja palvelutuotannon yhteensovittamisessa
- Ohjauksen ja valvonnan toteutuminen koko organisaatiossa
- Vaikuttavuusperustaisen ohjauksen kehittäminen ja vaikuttavuusarviointi → Vaikuttavuuden, kehittämisen ja integraation tilannekuvan muodostaminen johdolle
- Palveluketjujen kehittäminen ja koordinointi (yhdessä integraation kanssa)

#### Integraatio

- Neuvonta ja asiakasohjaus
- Palveluketjujen kehittäminen ja koordinointi (yhdessä TKIO:n kanssa)
- Hyte, yhdyspintatyö ja yhteisöt
- Valmius ja varautuminen sekä ohjauksen ja valvontatehtävien varmistamisesta; omavalvonta

# toimenkuvasta ja keskeisistä tehtävistä

Digi- ja tietojohdajalla sekä rahoitus- ja talousjohtajalla on molemmilla vastuullaan omat kokonaisuutensa. Tiedon ja talouden yhteensovittamisesta ja yhteisen tilannekuvan luomisesta vastaa Tieto- ja digijohtaja.

## Tieto- ja digijohtajan toimenkuva ja tehtävät

- Järjestäjäkokonaisuus
  - Tiedolla johtaminen ja vaikuttavuustieto
  - Strategiset hankinnat ja tuotantotapa-analytiikka
  - Palvelujen verkostosuunnitelma
  - Investointisuunnittelun koordinointi (tilat, tavarat ja IT, rakentaminen, kuntayhteistyö investointien osalta) – datan tuottaminen
  - Tuottavuuden suunnittelu, ohjeistus ja kehittäminen (ohjelmataso)
  - Strategiset ohjelmat
- Tietohallintokokonaisuus
  - Tietohallinnon nykyiset tehtävät ja yhteisprosessien kehittäminen
  - Tietoturvan teknisen näkökulman toteutuminen
  - Digipalvelukeskuksen tekninen kehittäminen

## Tiedon ja talouden yhteensovittaminen ja yhteinen tilannekuva

- Järjestäjän tilannekuva: Järjestäjän toiminnallisen ja taloudellisen tiedon yhteensovittaminen ja tilannekuvan ylläpito.
  - Toimintaympäristön analyysi
  - Hyvinvointialueen toiminta, palvelut ja kustannukset
  - Vaikuttavuustiedon tuotanto
- Analytiikkapalvelut
- Strategiset hankinnat ja tuotantotavat
- ICT Investointisuunnittelu ja koordinointi
- Tiedontuotannolla vahva linkitys palveluiden verkostoon

## Rahoitus- ja talousjohtajan toimenkuva ja tehtävät

- Strateginen ja operatiivinen taloushallinto
- Rahoitus, talouspalvelut ja konsultointi
- Yleiset talouspalvelut (osto ja myyntilaskutus)
- Talousprosessin kehittäminen
- Talouden kehityksen ennakointi ja siihen liittyvät tarkentavat analyysit
- Talouskonsultointi ja controller –toiminta
- Taloussuunnittelu, raportointi ja tilinpäätös; viranomaisraportointi
- Investointisuunnitelma ja lainanottovaltuus
- Talousarvion yhteensovittaminen

# Johtajajärjestelmä ja keskeisistä tehtävistä

## Johtajajärjestelmän / tutkimus- ja kehitysjohtajan toimenkuva ja tehtävät

- Vastaa hyvinvointialueitasoisesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan kokonaisuudesta ja siihen liittyvästä kansallisesta ja kansainvälisestä verkostotyöstä (nyk delegointisääntö)
- Vastaa järjestämisen ohjauksen vaikuttavuusperusteisuudesta (nyk delegointisääntö)
- Toimii vastaavana lääkärinä ja terveydenhuollon rekisterinpitäjänä, vastaten lääketieteellisen hoidon laadusta, potilasturvallisuudesta ja vaikuttavuudesta (nyk delegointisääntö)
- Laadunhallinta ml. valvonta- ja oma valvonta sekä asiakasturvallisuus (nyk delegointisääntö)
- Strategian valmistelu, seuranta ja arviointi (nyk delegointisääntö)
- Vastaa prosessiarkkitehtuurin mukaisesta palveluketjujen ohjauksesta
- Johtajajärjestelmä vastaa muilta osin, kuin hallintosäännön pykälässä 23 on todettu, HUS-ohjauksesta ja budjetista. Johtajajärjestelmä vastaa myös HUS-järjestämissopimuksen toteutumisesta, ml. organisaatorajat ylittävien hoitoketjujen toiminnasta ja vaikuttavuudesta, lääketieteellisestä työnjaosta ja yhteistyöstä. \*
  - Johtajajärjestelmän vastuu erikoissairaanhoidon taktisessa ohjauksessa ja johtamisessa painottuu lääketieteellisen ja terveydenhuollon näkökulmaan. Terveyspalveluita ja sairaanhoitoa johtavan TEPASA palvelujohtajan ja johtajajärjestelmän vahva yhteistyö on tärkeää. TEPASA palvelujohtajan vastuu erikoissairaanhoidon taktisessa ohjauksessa ja johtamisessa painottuu kliinisten tukipalvelujen, valmiuden ja varautumisen näkökulmaan.

## Vaikuttavuuden ja integraation yhteensovittaminen

Yhteistyö tiedon ja talouden integraation kanssa keskeinen

Hva johtajan strategisen suunnittelun tuki

Järjestäjän ohjauksen vaikuttavuuden yhteinen tilannekuva

Palveluketjujen horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio yhteistyössä (myös palvelujohtajien kanssa)

## Integraatiojohtajan toimenkuva ja tehtävät

- Vastaa keskitetystä neuvonnasta ja asiakasohjauksesta kokonaisuutena – Keusoten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta integraation tärkein ja vaativin tehtäväkokonaisuus
  - Asiakkuuksien johtamisen sekä asiakasohjauksen strateginen johtaminen ja ohjaus (nyk.delegointisääntö)
  - Asiakasohjauksyksikön palvelujen strateginen johtaminen, ohjaus, suunnittelu ja ennakointi (nyk.delegointisääntö)
- Vastaa palveluketjujen kehittämisestä ja koordinoinnista järjestäjän työkaluna
  - Integraatio ja tietotuotanto (tiedolla johtaminen)
  - Käytännön soveltaminen, priorisointi, pilotointi ja toimeenpano yhdessä palvelualueiden kanssa
  - asiakasohjaus palveluketjuissa
- Vastaa Hyte-, integraatio- ja yhdyspintatyöstä
- Vastaa asiakkuuksien johtamisen tuesta
  - Asiakaskokemustieto, tavoitteet, palvelujen muotoilun tuki
  - Asiakkuuden hallinnan kokonaisuus, sen seuranta ja arviointi hyvinvointialueella (nyk.ds)
  - Asiakaskokemustiedon hyödyntäminen palvelutarpeiden muutosten ennakoinnissa, palvelujen segmentoinnissa sekä asiakas- ja palveluprosessien määrittelyssä (nyk.ds)
- Vastaa Osallisuus ja vaikuttaminen -kokonaisuudesta
- Vastaa valmiuden ja varautumisen toteutumisesta sekä ennakoinnista HVA tasolla
- Palvelustrategian valmistelu, seuranta ja arviointi (nyk.ds.)



# Palvelujohtajien roolija tehtävät järjestämisessä vahvistuvat

6

## Palvelualueiden ja palveluketjujen johtaminen

### Keskeiset nostot

1. Palvelujohtajien toimenkuvat ja perustehtävät säilyvät samankaltaisina kuin ennen, mutta roolia järjestämisessä (palveluketjut) sekä tilannekuvan tuottamisessa oman palvelualueen tietojen osalta vahvistetaan
2. Palveluketjut ovat erittäin tärkeä ja perusteltu kehityssuunta asiakaslähtöisen palvelutuotannon johtamisessa ja järjestäjänäkökulman vahvistamisessa. Palveluketjuajattelu ja sitä tukevat työkalut (erityisesti raportointi) eivät ole vielä siinä pisteessä, että niitä kannattaisi ottaa täysimääräisesti organisoinnin pohjaksi.

### Kuvaus tehtävistä

#### Terveyspalvelut ja sairaanhoito (TEPASA)

- (Aiemmat tehtävät ja toimenkuva)
- Työikäisten palveluketju
- Monituottajuuden johtaminen

#### Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA)

- (Aiemmat tehtävät ja toimenkuva)
- Lasten, nuorten ja perheiden palveluketju
- Mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden palveluketju
- Monituottajuuden johtaminen

#### Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA)

- (Aiemmat tehtävät ja toimenkuva)
- Ikäihmisten palveluketju
- Monituottajuuden johtaminen

## Palveluketjujen johtamisen keskeiset toimenkuvat ja tehtävät

**KEUSOTE**

# Olennaiset muutokset tehtävissä

# Integraatiojohtaja

Nykyinen hallintosääntö/delegointisääntö	Nykyiset lisätehtävät	Uusi hallintosääntö/delegointisääntö	Uudet lisätehtävät (joita ei kirjata hallinto- tai delegaatio-sääntöön)
1. HYTE –kokonaisuuden johtaminen		1. HYTE –kokonaisuuden johtaminen	
2. Asiakkuudenhallinta johtaminen		2. Asiakkuudenhallinta johtaminen	
3. Asiakasohjaus		3. Asiakasohjaus	
	Palvelujen järjestämisen lautakunnan esittelijä	4. Palvelujen järjestämisen lautakunnan esittelijä	
	Uusi kokonaisuus aiempaa laajempi ja vaativampi	5. Palveluketjujen kehittäminen ja koordinointi	
		7. HVA tasoinen valmius, varautuminen ja ennakointi	6 HUS ohjaus (budjettikoko 270 M€)
		8. Palvelustrategian valmistelu, seuranta ja arviointi	

 = uudet vastuukokonaisuudet

# Johtajaylilääkäri, tutkimus- ja kehitysjohtaja

Nykyinen hallintosääntö/delegointisääntö	Nykyiset lisätehtävät	Uusi hallintosääntö/delegointisääntö	Uudet lisätehtävät (joita ei kirjata hallinto- tai delegaatio-sääntöön)
1. Vastaa hyvinvointialuetasoisesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kokonaisuudesta ja siihen liittyvästä kansallisesta ja kansainvälisestä verkostotyöstä		1. Vastaa hyvinvointialuetasoisesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kokonaisuudesta ja siihen liittyvästä kansallisesta ja kansainvälisestä verkostotyöstä	
2. Vastaa järjestämisen ohjauksen vaikuttavuusperusteisuudesta		2. Vastaa järjestämisen ohjauksen vaikuttavuusperusteisuudesta	
3. Toimii vastaavana lääkärinä ja terveydenhuollon rekisterinpitäjänä, vastaten lääketieteellisen hoidon laadusta, potilasturvallisuudesta ja vaikuttavuudesta		3. Toimii vastaavana lääkärinä ja terveydenhuollon rekisterinpitäjänä, vastaten lääketieteellisen hoidon laadusta, potilasturvallisuudesta ja vaikuttavuudesta	
4. Laadunhallinta ml. valvonta- ja omavalvonta sekä asiakasturvallisuus		4. Laadunhallinta ml. valvonta- ja omavalvonta sekä asiakasturvallisuus	
5. Strategian valmistelu, seuranta ja arviointi		5. Strategian valmistelu, seuranta ja arviointi	
6. Vastaa prosessiarkkitehtuurin ja palveluketjujen ohjausmallin kehittämisestä järjestäjän työkaluna		6. Vastaa prosessiarkkitehtuurin mukaisesta palveluketjujen ohjauksesta	6 HUS ohjaus (budjettikoko 270 M€)
7. Vastaavan lääkärin laissa määrätyt tehtävät		7. Vastaavan lääkärin laissa määrätyt tehtävät	
8. Toimii esittelijänä sote –jaostossa ja Ketu -lautakunnassa		8. Toimii esittelijänä sote –jaostossa ja Ketu -lautakunnassa	
9. Tukee HUS-yhtymän TKI -lautakunnissa toimivia HVA luottamushenkilöitä		9. Tukee HUS-yhtymän TKI -lautakunnissa toimivia HVA luottamushenkilöitä	
		Johtajaylilääkäri vastaa myös HUS-järjestämissopimuksen toteutumisesta, ml. organisaatorajat ylittävien hoitoketjujen toiminnasta ja vaikuttavuudesta, lääketieteellisestä työnjaosta ja yhteistyöstä	

 = Täsmennys

# Tieto- ja digijohtaja

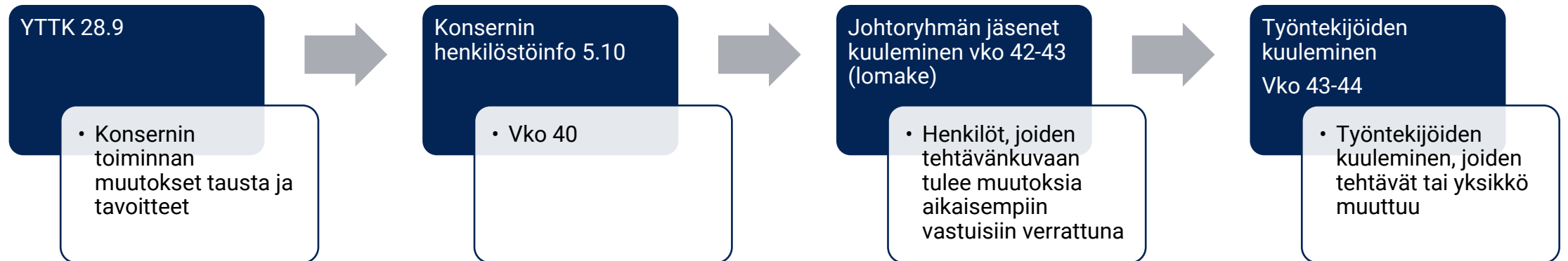
Nykyinen hallintosääntö/delegointisääntö	Nykyiset lisätehtävät	Uusi hallintosääntö/delegointisääntö	Uudet lisätehtävät (joita ei kirjata hallinto- tai delegaationsääntöön)
1. Tietohallinnon johtaminen		1. Tietohallinnon johtaminen	
2. Tiedolla johtaminen		2. Tiedolla johtaminen	
3. Tietoturva (tietoturvapoliittikka)		3. → Siirtyy Petjalle (tekninen osuus jää tietohallintoon)	
4. Tuottavuus	TTKK-ohjelma	4. Tuottavuus	
	Strategiset hankinnat ja tuotantotapa-analytiikka	5. Strategiset hankinnat ja tuotantotapa-analytiikka	
	HVA johtajan strategisen valmistelun tuki (ohjelmat ja muu valmistelu)	6. Palvelujen verkostosuunnitelma ja (tilaohjelma, riippuen tilakokonaisuuden organisoinnista)	1. HVA johtajan strategisen valmistelun tuki
	Uusi kokonaisuus aiempaa laajempi ja vaativampi	7. HVA:n investointisuunnittelun koordinointi tiedolla johtamisen keinoin	
		8. Järjestäjäkokonaisuuden valmistelu ja ohjaus yhteisen kokonaisuuden ja tilannekuvan muodostamiseksi	
		9. Järjestäjän toiminnallisen ja taloudellisen tiedon yhteensovittaminen ja tilannekuvan ylläpito	
		10. Strategiset ohjelmat	

 = uudet vastuukokonaisuudet

# Henkilöstön kuuleminen yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla



# Yhteistoimintaprosessin aikataulu: organisaation voimaan tulo 1.1.2024 (tehtävät aikaisemmin 1.12.2023)



# Työnantajan edustajan palkan määräytyminen (sopimuskirjaukset)

# Sote-sopimuksessa määritely

- 17 § Työnantajan edustajan palkka
  - Sen estämättä, mitä tässä sopimuksessa muutoin on määrätty, hyvinvointialueen/hyvinvointiyhtymän asianomainen viranomainen **voi harkintansa mukaan päättää työnantajaa edustavien viranhaltijoiden/työntekijöiden palkasta ja sen määräytymisperusteesta.**
  - Työnantajan edustajaksi katsotaan viranhaltija/työntekijä, joka vastaa **hyvinvointialueen/hyvinvointiyhtymän tai sen merkittävän osan johtamisesta ja kehittämisestä.** Esim. hyvinvointialueen/hyvinvointiyhtymän ylin johto katsotaan tällaisiksi työnantajan edustajiksi.
  - Työnantajan edustajia ovat mm. johtavassa asemassa oleva viranhaltija/työntekijä, joka **vastaa suuresta hallinnonalasta ja sen kehittämisestä** samoin sellainen, jonka **tehtävänä on vastata hyvinvointialueen/hyvinvointiyhtymän yleisestä hallinnosta, taloudesta tai suunnittelusta ja niiden kehittämisestä sekä henkilöstöjohtaja, -päällikkö tai vastaavassa asemassa oleva viranhaltija/työntekijä.**
- Soveltamisohje
  - Hyvinvointialue/hyvinvointiyhtymä voi **vapaasti päättää yllä mainittujen viranhaltijoiden/työntekijöiden palkoista ja niiden tarkistamisesta sekä tarkistuksen voimaantuloajankohdasta.**
  - Palkan määräytymisperusteena voi olla esim. kokonaispalkka. Mikäli viranhaltijan/työntekijän palkka on määritelty kokonaispalkaksi, niin hänelle ei makseta muita palkkausluvussa tarkoitettuja palkanosia, jollei viranhaltijaa/työntekijää koskevassa hyvinvointialueen/hyvinvointiyhtymän toimivaltaisen viranomaisen päätöksessä ole erikseen muuta todettu tai työ sopimuksessa erikseen muuta sovittu. Tarvittaessa voidaan määrätä palkka kokonaispalkkana ilman työkokemuslisää tms. lisiä.

# Määräykset tehtävämuutoksissa (HYVTES/Sote-sopimus)

- 10 § (1mom) Olennainen muutos tehtävissä
  - Jos viranhaltijan/työntekijän tehtävien vaativuus olennaisesti muuttuu vähintään kahden viikon ajaksi toiseen virkaan tai tehtävään siirtymisen tai tehtävien uudelleenjärjestelyn vuoksi, tehtäväkohtaista palkkaa tarkistetaan, jos se ei vastaa muuttuneita tehtäviä.
- 9 § 3.2 Lisätehtävä ja -vastuu
  - Viranhaltijalle tai työntekijälle voidaan määrätä hänen tavanomaisten tehtäviensä lisäksi lisätehtäviä ja -vastuita, mikä osaltaan vaikuttaa tehtävien vaativuuteen ja sitä kautta tehtäväkohtaisen palkan määrään. Mikäli lisätehtävä tai -vastuu on määräaikainen, voidaan tästä aiheutuva tehtäväkohtaisen palkan korotustarve tarvittaessa määritellä määräaikaisena korotuksena (10 §:ssä ovat määräykset olennaisen tehtävämuutoksen vaikutuksesta tehtäväkohtaiseen palkkaan).

# Ylimmän johdon palkkapolitiikan linjaukset

määritelty palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä

- Ylimmän johdon palkoissa seurataan yleistä työmarkkinoilla tapahtuvaa kehitystä työehtosopimusten mukaisin yleiskorotuksin.
- Yleiskorotukset viedään palkkataulukkoon, jolloin myös ylimmän johdon palkkojen suositusalueisiin toteutetaan yleiskorotuksia vastaavat tarkistukset.
- Ylimmän johdon palkkojen kokonaistarkastelu toteutetaan säännöllisesti, vähintään joka kolmas vuosi.
- Tarkasteluissa kiinnitetään huomioita yleiseen markkinapalkkatasoon. Markkinatarkastelu tehdään säännöllisesti, vähintään joka kolmas vuosi. Ylimmän johdon palkkakäytäntöä ohjaava suositusalue tarkistetaan tarvittaessa.
- Palkkatasoja tarkastellaan ja vertaillaan kokonaispalkkoina.
- Muina palkkaratkaisuihin vaikuttavina tekijöinä huomioidaan yhtymän taloudellinen tilanne ja palkanmaksuvara, sekä mahdolliset ajankohtaan liittyvät strategiset linjaukset.
- Henkilötason tarkasteluja ja tarkistuksia tehdään tilannekohtaisesti, esim. tehtävän vaativuudessa tapahtuneen muutoksen tai johtamisroolissa tapahtuneen kasvun perusteella.

# Palkkavertailu hyvinvointialueiden vastaavat tehtävät



# Asiantuntijat ja ylin johto palkkataulukko

HYVTES (KVTES) liite 1, asiantuntijat ja ylin johto	Tehtäväkohtainen palkka 1.6.2023 harmonisaation jälkeen
	*) Tasot 10-12 ovat kokonaispalkkoja
1 Tehtäväosaaja	2132,17
2 Ammattiosaaja	2474,00
3 Palveluosaaja	2627,81
4 Palvelun tuottaja	2946,46
5 Palvelun suunnittelija	3720,21
6 Palvelumuotoilija / operatiivisen tiimin johtaminen	4602,86
7 Arkkitehti / asiantuntijatiimin johtaminen	5290,65
8 Raamittaja / erikoistuneen palvelukokonaisuuden johtaminen	6076,38
9 Suuntaaja / monirakenteisen palvelukokonaisuuden johtaminen	6596,02
10 Konsernin osan johtaminen	9194,86
10 Palvelualueen johtaminen	9402,40
11 Hyvinvointialueen johtaminen	15330,00

\*) Tepasn palvelujohtaja ja johtajaylilääkäri ovat lääkärisopimuksen piirissä (kelpoisuusehtona erikoislääkäri tai LT)

# Johdon palkkavertailua ei voi toteuttaa nimiketasolla

- Osalla Keusoten johtajista on tehtäväkuvissaan usean eri johtajan tehtäviä, jotka on toteutettu muilla hyvinvointialueilla omilla erillisillä johtajapositioilla.
- Keusoten johtajanimikkeet eivät kuvaa optimaalisesti johtajien vastuita.

MUILLA  
HYVINVOINTIALUEILLA  
ERILLISET JOHTAJA



## KEUSOTEN TEHTÄVÄKUVAESIMERKKEJÄ

### Rahoitus- ja talousjohtaja

#### Talousjohtaja

- HVA vuosikello
- Operatiivinen talous

#### Rahoitus- ja investointijohtaja

- Järjestäjän taloussuunnittelu
- Rahoitus, omaisuus ja investoinnit

### Tieto- ja digijohtaja

#### Tietohallintojohtaja

- ICT-kehittäminen
- ICT-palvelut

#### Vaikuttavuus- ja tietojohdaja

- Tiedolla johtaminen
- Johdon laskentatoimi
- Järjestäjän tilannekuva

#### Strategia/Järjestämisjohtaja

- Tuottavuus
- Strategiset hankinnat/MoB
- Strategiset ohjelmat
- Strateginen valmistelu
- Valtio-ohjauksen tehtävät

### Integraatiojohtaja

#### HYTE-johtaja

- HYTE –yhteistyö verkostot
- HYTE mallit ja käytänteet

#### Osallisuusjohtaja

- Palvelukehitys
- Kuuleminen ja yhteistyö

#### Palvelujohtaja, asiakasohjaus

- Keskitetty asiakasohjaus

# Hyvinvointialueiden johdon palkkavertailuja 1/

Hyvinvointi-alue	Palvelujohtaja	Palvelujohtaja (tepas)	TKIO, johtajayli-lääkäri	Integraatiojohtaja	Hallintojohtaja	Rahoitus- ja talousjohtaja	Tieto- ja digijohtaja (tietohallinto)	Henkilöstöjohtaja	Viestintäjohtaja
			Ei sisällä ESH johtamista	Ei sisällä asiakasohjausta			Puhdas tietohallinnon johtaminen		
Keusote	9 402	11 066	13 230	9 194	9 194	9 194	9 194	9 194	7 320 *päällikkö
Itä-Uusimaa	9 198	9 198	10 672	7 971	7 971	7 971	7 971	7 971	7 971
Länsi-Uusimaa									
Vake	10 015	10 015	-	9 300 *) järjestämisen tuen johtaja	8 548 hj 10 015 *konsernipalveluj ohtaja	9 300	9 300	9 300	8 548
Helsinki, sote	?	?	9 198	?	?	8 145 *) sote	Sotella ei omaa	8 145 *) sote	6 750 *) sote
Pirha	11 524	14 667	12 264 10 220 (T&K)	10 271	10 476	11 524	9 757	11 524	9 428
Lapin hyvinvointi-alue	11 554	13 596		-	10 271	9 243	9 654 *) kehitysjohtaja	8 396	5 074
Siunsote	6 241-7 093	12 485	12 485	-	10 310	8 226	6 651	8 290	7 344
Omahäme	11 390	13 554	11 400	9 198 *asiakas-ohjaus	8 762	9 613	9 613	9 613	8 762



# Hva-johdajan esitys

# HVA-johtaja kuulee henkilöitä joiden tehtäviin tulee muutoksia yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla

- Henkilökohtainen yhteistoimintalain edellyttämä viranhaltijan kuuleminen
  - Henkilöiden, joiden tehtäviin tulee muutoksia
    - kuulemisessa arvioidaan tehtävien vaativuutta ja tehtävien muutoksia, joilla voisi olla mahdollisia palkkavaikutuksia
- Marraskuussa mahdolliset esitykset hallitukselle (hallintosääntösääntö 54 §, 55§)
  - Aluehallitus
    - päättää hyvinvointialuejohtajan ja palvelujohtajan ja muiden aluehallituksen palvelusuhteeseen ottamien viranhaltijoiden palkasta ja palkan määräytymisperusteesta sekä palkan harkinnanvaraisesta tarkistamisesta ja muusta palkitsemisesta; ja
    - Palvelussuhteeseen ottamisen toteuttava päättää työ- ja virkasuhteen osalta
      - tehtäväkohtaisesta palkasta, palkan muutoksesta, harkinnanvaraisesta palkankorotuksesta, henkilökohtaisesta lisästä, lisävastuu- ja tulospalkkioista, palvelussuhteen ehdoista