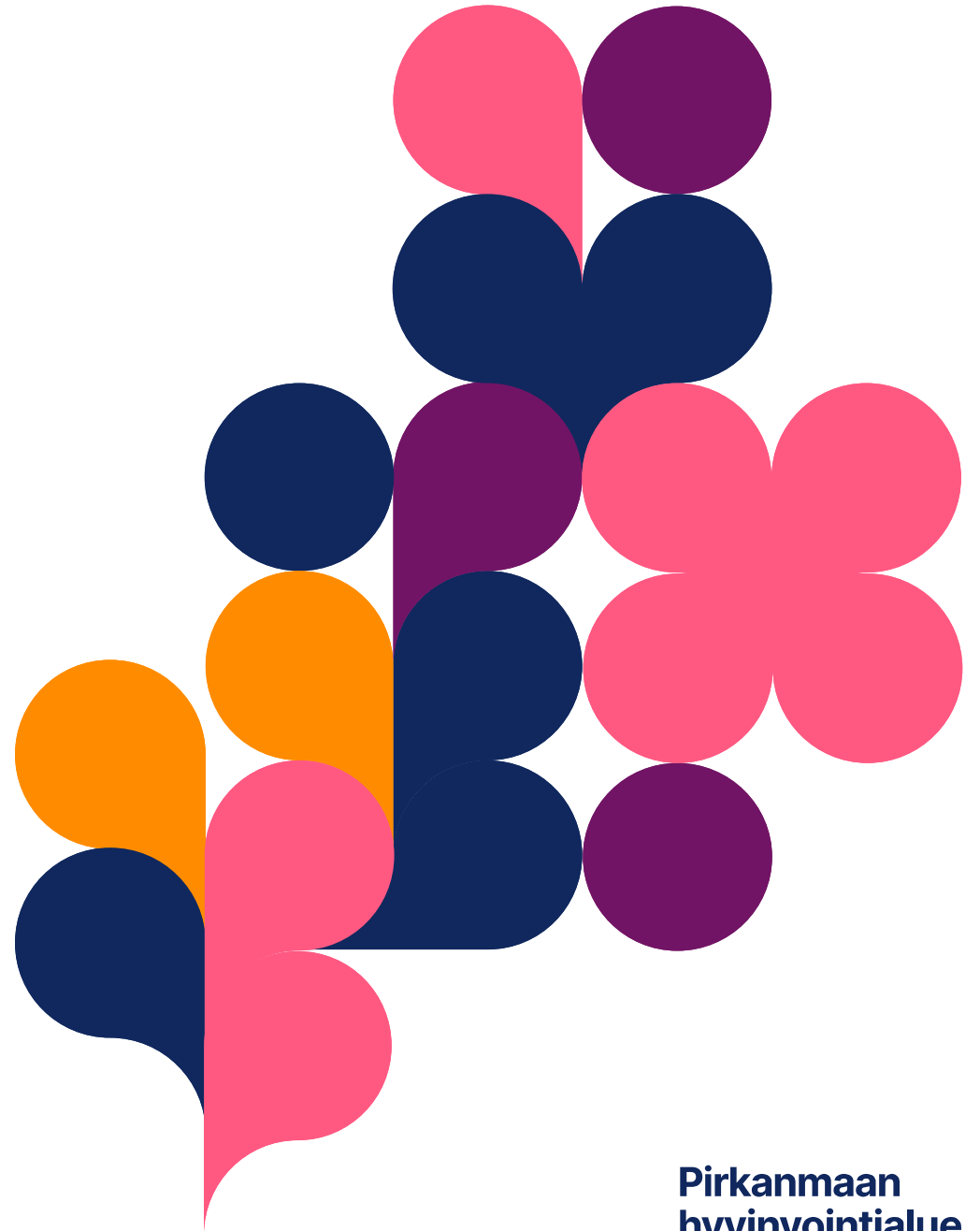


Pirkanmaan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän nykytilan kuvaus

11/2025



Esipuhe



- **Hyvinvointialueen johtoryhmän helmikuussa 2025 antaman toimeksiannon pohjalta käynnistettiin hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän nykytilan kokonaiskuvauksen laadinta**
- **Nykytilakuvaus kertoo tämänhetkisestä johtamisjärjestelmästä** lainsäädännön ja hallinto- sekä toimintasääntöjen sekä erikseen mainittujen dokumenttien pohjalta. Tehtäväalueiden yksityiskohtiin ei tässä kuvauksessa pureuduta.
- **Toimeksiantoon ei sisällynyt johtamisjärjestelmän kehittämistä**, mutta kuvauksen laadinnan aikana on kerätty kehittämis ehdotuksia, jotka esitellään tiivistetysti asiakirjan lopussa.
- **Virallisten dokumenttien lisäksi ymmärrystä lisättiin esihenkilöiden näkemyksillä** nykyisen johtamisjärjestelmän toimivuudesta ja johtamisrooleista sekä johtamisfoorumeista. Tietoa saatiin esihenkilöille toimitetun johtamisjärjestelmäkyselyn.
- **Keskeisimpiä kehittämiskohteita huomioidaan strategian toimeenpanosuunnitelman 2026-2029 valmistelussa**, erityisesti Kärki 3:n sisällöissä, jotka keskittyvät johtamiseen ja henkilöstöasioihin. Kyselyn tuloksia toimitetaan myös johtoryhmille ja johtotiimeille toiminnan kehittämisen tueksi.
- **Nykytilakuvausta työstettiin kaikkien tehtäväalueiden edustajista nimetyssä valmisteluryhmässä.** Johtamisjärjestelmän kuvaus on käynyt kommentteilla luonnosversiona johtoryhmissä, yhteistoimintaelimessä ja työsuojelutoimikunnassa ennen hyvinvointialueen johtoryhmän käsittelyä.

Sisältö



- **Kuvauksen tarkoitus 4**
 - Tavoite ja taustamateriaalit 5
- **Lainsäädäntö 6**
- **Poliittinen johtaminen 13**
 - Tausta (ml. toimielinrakenne) 14
 - Aluevaltuusto 17
 - Aluehallitus 18
 - Valiokunnat 19
 - Jaostot 20
 - Muut toimielimet 21
 - Konsernirakenne ja omistajaohjaus 22
- **Viranhaltijajohtaminen 24**
 - Tausta (ml. organisaatorakenne) 25
 - Järjestäminen ja sen johtaminen 27
 - Johtamistehtävät 30
 - Päätösten delegointi 39
 - Johtoryhmien ja -tiimien työskentely sekä verkostojohtaminen 40
 - Yhteistoiminta ja henkilöstöjohtaminen 44
 - Ulkoisten resurssien johtaminen 46
 - Johtamisen työkalut ja mittarit 47
 - Johtamista ohjaavat asiakirjat 48
- **Sidosryhmäyhteistyön johtaminen 49**
- **Johtopäätökset ja kehittämiskohteet 54**



Kuvauksen tarkoitus

Kuvauksen tavoite ja taustamateriaalit

- **Johtamisjärjestelmän nykytilan kuvauksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva organisaation johtamisesta. Kuvaus sisältää** johtamisen roolit, tavoitteet, foorumit ja periaatteet, joihin Pirkanmaan hyvinvointialueen johtaminen perustuu.
- Asiakirja pohjautuu mm. seuraaviin taustamateriaaleihin:
 - **johtamisjärjestelmän rakenteet** määritellään lainsäädännön ja hallinto- sekä toimintasäätöjen pohjalta
 - **johtamisen tavoitteet** määritellään strategiassa, sen toimeenpanosuunnitelmassa ja muissa hyvinvointialueen ohjelma-asiakirjoissa (mm. hankinta, viestintä, henkilöstö, omavalvonta, monituottajuus) sekä vuosittain laadittavassa talousarviossa
 - **hyvä hallinto- ja johtamistapa sekä sisäinen valvonta** on ohjeistettu aluehallituksen päätöksellä (19.12.2022)
 - **lisäksi hyvinvointialueen johtamistapaa** on määritelty mm. henkilöstön osallisuutta ja hyvää toimintatapaa koskevilla ohjeistuksilla (pirhalainen toimintakulttuuri, eettiset periaatteet).
- Johtamisjärjestelmän ja sen kehittämisen taustalla ovat myös Pirkanmaan hyvinvointialueen arvot, jotka määritellään strategiassa.





Lainsäädäntö

Kuvaus johtamisjärjestelmästä

Lainsäädäntö ohjaa hyvinvointialueen toimintaa ja asettaa vaatimuksia johtamiselle

- **Laki hyvinvointialueesta** määrittelee erityisesti päätöksentekoa ja ylimmän johdon rooleja. Myös strategian ja hallintosäännön sisällöistä sekä taloudenpidosta säädetään tällä lailla.
- **Lait sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä pelastustoimen järjestämisestä** määrittelevät hyvinvointialueen perustehtävät. Laeissa myös säädetään niihin liittyvien strategisten linjausten tekemisestä sekä tehtävien hoitamiseen liittyvistä periaatteista.
- Lisäksi hyvinvointialueen toimintaa ohjaavat tarkemmalla tasolla palveluja sääntelevät ns. **substanssilait sekä muut lait** jotka koskevat sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden toiminnan lisäksi esimerkiksi rahoitusta, hallintoa ja päätöksentekoa sekä työntekijöitä ja viranhaltijoita.

Lainsäädäntöä kuvaava kokonaisuus sisältää seuraavat aihealueet:

- Laki hyvinvointialueesta
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä
- Laki pelastustoimen järjestämisestä
- Substanssilait
- Muut lait ja säädökset

Lainsäädännön asettamia vaatimuksia: Laki hyvinvointialueesta (611/2021)

Lain tarkoitus

- Luoda edellytykset hyvinvointialueiden toiminnalle ja asukkaiden osallistumiselle.
- Luoda hyvinvointialueelle edellytykset tukea asukkaiden hyvinvointia.
- Edistää hyvinvointialueiden toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä.

Lain määrittämät toimet, joista *merkityillä on järjestämisvastuu

- aluevaltuusto (ylin päätösvalta)*
- aluehallitus*
- tarkastuslautakunta (tarkastuksen ja arvioinnin järjestäminen) *

Lisäksi aluevaltuusto voi asettaa lautakuntia, johtokuntia tai jaostoja eri toimieliimiin.

Hyvinvointialuejohtaja

- johtaa hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa aluehallituksen alaisuudessa
- voi käyttää hyvinvointialueen puhevaltaa ja saada viranomaisilta tietoja

Aluevaltuusto valitsee ylimmän viranhaltijajohtajan eli hyvinvointialuejohtajan, jonka johtamisen edellytykset ja työnjako poliittisen johdon kanssa määritellään johtajasopimuksella. Sen hyväksyy aluehallitus.

Hyvinvointialueen strategia ja talousarvio

Hyvinvointialuestrategiassa tulee määrittää tai ottaa huomioon muun muassa:

- pitkän aikavälin tavoitteet
- palvelujen järjestämisen ja tuottamisen linjaukset
- omistaja- ja henkilöstöpolitiikka
- asukkaiden osallistumismahdollisuudet.

Aluevaltuusto hyväksyy vuosittain hyvinvointialueen toimintaa ohjaavan talousarvion

- talousarvio huomioi konsernin talouden vastuut ja velvoitteet.

Omistajaohjaus ja konsernihoito

- Hyvinvointialue vaikuttaa tytäryhteisöihin omistajaohjauksella.
- Konsernihoito vastaa omistajaohjauksen ja konsernivalvonnan toteuttamisesta.
- Konsernihoitoon kuuluvat aluehallitus, hyvinvointialuejohtaja ja muut hallintosäännössä määrätty viranomaiset.

Hyvinvointialueen asema

- Hyvinvointialue on julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto.

Hyvinvointialueiden yhteistoiminta

- Hyvinvointialueet voivat sopimuksen nojalla hoitaa tehtäviään yhdessä.
- Hyvinvointialueiden julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muotoja ovat yhteinen toimielin, yhteinen virka, sopimus viranomaistehtävän hoitamisesta ja hyvinvointiyhtymä

Hyvinvointialueen ja kuntien neuvottelu

- Hyvinvointialueen ja sen alueen kuntien on neuvoteltava vähintään valtuustokausittain tehtäviensä hoitamiseen liittyvästä yhteistyöstä, tavoitteista ja työnjaosta. Neuvottelussa voidaan sopia ainakin yhteistyön edellyttämistä yhteistoimintarakenteista, toimintamalleista sekä yhteistyön edellyttämästä tiedonkulusta.

Hallintosääntö

- Hallintosäännössä määrätään hallinnon ja päätöksenteon järjestämisestä.
- Aluevaltuusto voi siirtää toimivaltaa muille toimielimille ja viranhaltijoille.

Lainsäädännön asettamia vaatimuksia:

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021)

Lain tarkoitus

- Edistää ja ylläpitää väestön hyvinvointia ja terveyttä
- Varmistaa yhdenvertaiset, yhteentoimivat ja kustannusvaikuttavat palvelut koko maassa.

Hyvinvointialueen järjestämisvastuu

- Hyvinvointialue vastaa alueensa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä.
- Alueella tulee olla riittävä osaaminen ja valmius palvelujen järjestämiseen kaikissa tilanteissa.
- Johtamiselta edellytetään monialaista asiantuntemusta, joka tukee:
 - laadukkaita ja turvallisia palveluja
 - ammattiryhmien yhteistyötä
 - hoito- ja toimintakäytäntöjen kehittämistä.

Palvelustrategia

- Hyvinvointialue laatii sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian osana alueen strategiaa.
- Strategiassa määritellään:
 - pitkän aikavälin tavoitteet
 - palvelujen toteutustavat asukkaiden tarpeet, olosuhteet ja kustannusvaikuttavuus huomioiden.

Tietojohtaminen ja seuranta

- Hyvinvointialue seuraa:
 - väestön hyvinvointia ja terveyttä väestöryhmittäin
 - palvelujen tarvetta, saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta
 - kustannuksia ja tuottavuutta
 - tietoa hyödynnetään toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksessa ja päätöksenteossa.

Omavalvonta

- Hyvinvointialueen ja yksityisten palveluntuottajien on varmistettava omavalvonnalla tehtävien lainmukainen hoitaminen. Omavalvontaohjelmassa määritellään omavalvonnan järjestäminen, palvelujen toteutumisen, turvallisuuden, laadun ja yhdenvertaisuuden seuranta sekä puutteiden korjaamismenettelyt.

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalue ja yhteistyösopimus

- Hyvinvointialueiden järjestämän sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista, kehittämistä ja yhteistyötä varten on viisi sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöaluetta. Ne muodostavat maantieteellisesti yhtenäisiä palveluiden järjestämisen ja tuottamisen, asiakas- ja potilasturvallisuuden ja palvelujen saavutettavuuden kannalta toiminnallisia kokonaisuuksia.
- Kuhunkin yhteistyöalueeseen kuuluvat hyvinvointialueet säädetään valtioneuvoston asetuksella. Pirkanmaan hyvinvointialue muodostaa Etelä-Pohjanmaan ja Kanta-Hämeen hyvinvointialueiden kanssa Sisä-Suomen yhteistyöalueen.
- Samaan yhteistyöalueeseen kuuluvien hyvinvointialueiden on tehtävä yhteistyösopimus. Sopimuksessa määritellään hyvinvointialueiden työnjaon, yhteistyön ja yhteensovittamisen periaatteita.

Yliopistollinen sairaala

- Hyvinvointialueilla, joiden alueella sijaitsevat Turun, Oulun ja Tampereen yliopistot ja Itä-Suomen yliopiston terveystieteiden tiedekunta, sekä HUS-yhtymällä on oltava yliopistollinen sairaala.

Lainsäädännön asettamia vaatimuksia: Laki pelastustoimen järjestämisestä (613/2021)

Lain tarkoitus

- Edistää ja ylläpitää turvallisuutta.
- Varmistaa yhdenvertaiset, yhdenmukaiset ja kustannusvaikuttavat pelastustoimen palvelut koko maassa.

Hyvinvointialueen järjestämisvastuu

- Hyvinvointialue vastaa pelastustoimen järjestämisestä alueellaan.
- Jos palvelujen saatavuuden, yhdenmukaisuuden tai laadun turvaaminen taikka tehtävien vaativuus tai suuret kustannukset sitä edellyttävät, tehtäviä voidaan koota suurempiin kokonaisuuksiin yhden tai useamman hyvinvointialueen järjestettäväksi.
- Tehtävän saanut hyvinvointialue vastaa palvelujen ja toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittelystä, tuottamistavasta, ohjauksesta, valvonnasta ja viranomaisvaltuuksien käytöstä.

Palvelutasopäätös

- Aluevaltuusto päättää pelastustoimen palvelutasosta. Palvelutasopäätöksen sisältöä ohjataan asetuksella.
- Päätöksessä on otettava huomioon kansallisesti merkittävät riskit, selvitettävä alueelliset uhkat ja arvioitava niistä aiheutuvat riskit.
- Määriteltävä toiminnan tavoitteet, käytettävät voimavarat, tuotettavat palvelut ja niiden taso.
- Sisäministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo yleisesti pelastustointia sekä sen palvelujen saatavuutta ja tasoa.

Tietojohdaminen ja seuranta

- Hyvinvointialue seuraa pelastustoimen palvelujen saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta, kustannuksia ja tuottavuutta. Tietoa on hyödynnettävä tietojohdamisessa toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen, kehittämisen ja päätöksenteon tukena.
- Hyvinvointialueen on laadittava vuosittain selvitys pelastustoimen palvelujen toteutumisesta ja talouden tilasta alueellaan.

Omaevalvonta

- Hyvinvointialueen on varmistettava omaevalvonnalla tehtäviensä lainmukainen hoitaminen, palvelujen saatavuus, laatu ja vaikuttavuus.
- Hyvinvointialueen on laadittava omaevalvontaohjelma järjestämisvastuuseensa kuuluvista pelastustoimen tehtävistä ja palveluista.

Substanssilait

Substanssilaeilla tarkoitetaan lakeja, jotka määrittelevät yksityiskohtaisesti mm. palveluiden sisältöä, laatua, järjestämisperusteita sekä yksilön oikeuksia palveluihin. Ne luovat perustaa käytännön toiminnalle. Substanssilakeja on lukuisia ja ne voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia. Alla on koonnit terveydenhuoltolaista, sosiaalihuoltolaista ja pelastuslaista, jotka ohjaavat merkittävästi hyvinvointialueen toimintaa.

Terveydenhuoltolaki (1326/2010)

Lakia sovelletaan hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin ja HUS-yhtymän järjestämisvastuuseen kuuluvan terveydenhuollon toteuttamiseen ja sisältöön.

Lain tarkoituksena on:

- edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista turvallisuutta
- kaventaa väestöryhmien välisiä terveyseroja
- toteuttaa väestön tarvitsemien palvelujen yhdenvertaista saatavuutta, laatua ja potilasturvallisuutta
- vahvistaa terveydenhuollon palvelujen asiakaskeskeisyyttä
- vahvistaa perusterveydenhuollon toimintaedellytyksiä ja parantaa eri toimijoiden sekä toimialojen välistä yhteistyötä.

Laki sisältää sääntelyä seuraaviin kokonaisuuksiin:

- terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen
- sairaanhoito
- terveydenhuollon yhteistyö ja alueelliset palvelut
- erikoissairaanhoidon työnjako
- hoitoonpääsy
- opetus- ja tutkimustoiminnan järjestäminen
- muut erinäiset säädökset.

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)

Lakia sovelletaan hyvinvointialueen sosiaalihuoltoon.

Lain tarkoituksena on:

- edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta
- vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta
- turvata yhdenvertaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet
- edistää asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa
- parantaa yhteistyötä hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon ja kunnan eri toimialojen sekä muiden toimijoiden välillä.

Laki sisältää sääntelyä seuraaviin kokonaisuuksiin:

- hyvinvoinnin edistäminen
- sosiaalipalvelut
- sosiaalihuollon toteuttaminen
- palvelujen laadun varmistaminen
- muutoksenhaku
- muut erinäiset säädökset.

Pelastuslaki (379/2011)

Lakia sovelletaan tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisyyn, pelastustoimintaan ja väestönsuojeluun, jollei muualla toisin säädetä.

Lain tarkoituksena on:

- parantaa ihmisten turvallisuutta
- vähentää onnettomuuksia
- varmistaa, että onnettomuuden uhatessa tai tapahduttua ihmiset pelastetaan ja tärkeät toiminnot turvataan
- rajoittaa onnettomuuden seurauksia tehokkaasti niin, että ihmisille, omaisuudelle ja ympäristölle aiheutuvat haitat jäävät mahdollisimman vähäisiksi.

Laki sisältää sääntelyä seuraaviin kokonaisuuksiin:

- pelastustoiminta, sen järjestäminen ja sen johtaminen
- pelastussuunnitelmat ja poistumisturvallisuus
- pelastusviranomaisten tehtävät ja toimivaltuudet
- yhteistoiminta pelastustoimen tehtävissä
- väestön varoittaminen ja vaaratiedotteet
- muut erinäiset säädökset.

Muita lakeja ja sopimuksia

Hyvinvointialueen toimintaa ohjaavat myös monet muut lait ja sopimukset. Alla koosteet rahoituslaista, hallintolaista ja työlainsäädännöstä.

Rahoituslaki (617/2021)

Lakia sovelletaan valtion rahoituksen myöntämiseen hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin järjestämisvastuulle kuuluvien tehtävien kustannusten kattamiseen.

Lain mukaan hyvinvointialueiden valtion rahoitus perustuu hyvinvointialueen laskennallisiin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen järjestämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Hyvinvointialue päättää saamansa valtion rahoituksen kohdentamisesta tehtäviensä hoitamiseen.

Laki sisältää sääntelyä seuraaviin kokonaisuuksiin:

- valtion rahoituksen periaatteet
- sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien rahoitus
- pelastustoimen tehtävien rahoitus
- valtion rahoituksen hallinnointi, myöntäminen ja maksaminen
- muutoksenhaku
- muut erinäiset säädökset.

Hallintolaki (434/2003)

Lakia sovelletaan valtion viranomaisissa, hyvinvointialueiden ja hyvinvointiyhtymien viranomaisissa, kunnallisissa viranomaisissa, itsenäisissä julkisoikeudellisissa laitoksissa sekä eduskunnan virastoissa ja tasavallan presidentin kansliassa

Lain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa sekä edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta.

Laki sisältää sääntelyä seuraaviin kokonaisuuksiin:

- yleiset säädökset: Hyvän hallinnon perusteet sekä asianosaisasema ja puhevallan käyttäminen
- hallintoasian vireilletulo ja asian käsittely viranomaisessa
- hallintopäätöksen ja muun asiakirjan tiedoksianto
- muut erinäiset säädökset.

Työlainsäädäntö

Työlainsäädännöllä tarkoitetaan kokoelmaa lakeja ja säädöksiä, jotka säätelevät työntekijän ja työnantajan välisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Alla lista muutamista keskeisimmistä laeista ja säädöksistä:

- **Laki kunnan ja hyvinvointialueiden viranhaltijasta (304/2023):** Keskeinen laki hyvinvointialueen viranhaltijoiden aseman, virkasuhteen ja velvollisuuksien kannalta.
- **Työsopimuslaki (55/2001):** Säätelee työsopimussuhteita, kuten työsopimuksen tekemistä, ehtoja, irtisanomista ja lomauttamista.
- **Työaikalaki (872/2019):** Määrää enimmäistyöajan, lepoajat, ylityöt ja työajan suunnittelun.
- **Vuosilomalaki (162/2005):** Sääntelee mm. vuosiloman kertymistä, pituutta ja ajankohtaa.
- **Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986):** Sääntelee miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työelämässä ja kieltää sukupuoleen perustuvan syrjinnän.
- **Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007):** Säätelee työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä kunnissa ja hyvinvointialueilla. Tavoitteena on edistää vuorovaikutusta, mahdollistaa henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja päätösten valmisteluun
- **Kunta- ja hyvinvointialan virka- ja työehtosopimukset:** Viralliset sopimukset HYVTES, SOTE-sopimus ja Lääkärisopimus ovat oikeudellisesti sitovia. Ne täydentävät lakeja säännellen työntekijöiden palkkoja, työaikoja ja muita palvelussuhteen ehtoja.



Poliittinen johtaminen

Kuvaus johtamisjärjestelmästä

Hyvinvointialueen ylintä päätösvaltaa käyttää aluevaltuusto

Poliittinen johtaminen ja valmistelu

- Hyvinvointialueen strateginen johtamisvastuu on aluevaltuustolla ja toiminnan johtamisvastuu aluehallituksella. Strategia on keskeisin hyvinvointialueen toimintaa ja johtamista ohjaava asiakirja.
- Poliittista valmistelua varten aluevaltuuston alaisuuteen on perustettu valiokuntia ja aluehallituksen alaisuuteen jaostoja.
- Poliittisen johtamisen alle on kuvattuna myös hyvinvointialueen konsernirakenne ja omistajaohjauksen periaatteet.
- Aamu- ja iltakoulut, seminaarit, kyselytunnit, koulutustilaisuudet sekä erilaiset toimielinten työtä tukevat yhteistyöverkostot, kuten aluevaltuustoryhmien puheenjohtajien puheenjohtajatoimikunta, valiokuntien puheenjohtajakollegio ja jaostojen puheenjohtajien kokous ovat osa hyvinvointialueen poliittista johtamista ja valmistelua.

Aluevaltuusto

- vastaa hyvinvointialueen **toiminnasta ja taloudesta ja käyttää ylintä poliittista päätösvaltaa**.
- **Aluevaltuuston valiokunnat** tukevat strategista valmistelua omilla alueillaan, joita ovat:
 - lapset, nuoret, perheet ja työikäiset
 - ikääntyneet ja vammaiset henkilöt
 - tulevaisuus- ja turvallisuus.

Aluehallitus

- vastaa hyvinvointialueen **toiminnasta, hallinnosta, henkilöstöpolitiikasta ja taloudesta sekä päätösten toimeenpanosta ja edunvalvonnasta**.
- **Hallituksen alaiset neljä jaostoa käsittelevät** alueidensa asioita:
 - henkilöstö
 - asiakkuus- ja laatu
 - konserniohjaus ja toimitilat
 - yksilöasioiden muutoksenhaku.

Hyvinvointialuejohtaja

- toimii aluehallituksen esittelijänä
- johtaa **operatiivista toimintaa** aluehallituksen alaisuudessa
- vastaa **toiminnan, talouden ja hallinnon** kokonaisuudesta
- johtaa **henkilöstöä** ja **kehittää** hyvinvointialuetta.

Hyvinvointialuejohtajan tehtävä ja vastuut kuvataan tarkemmin Viranhaltijajohtamisen kokonaisuuden alla.

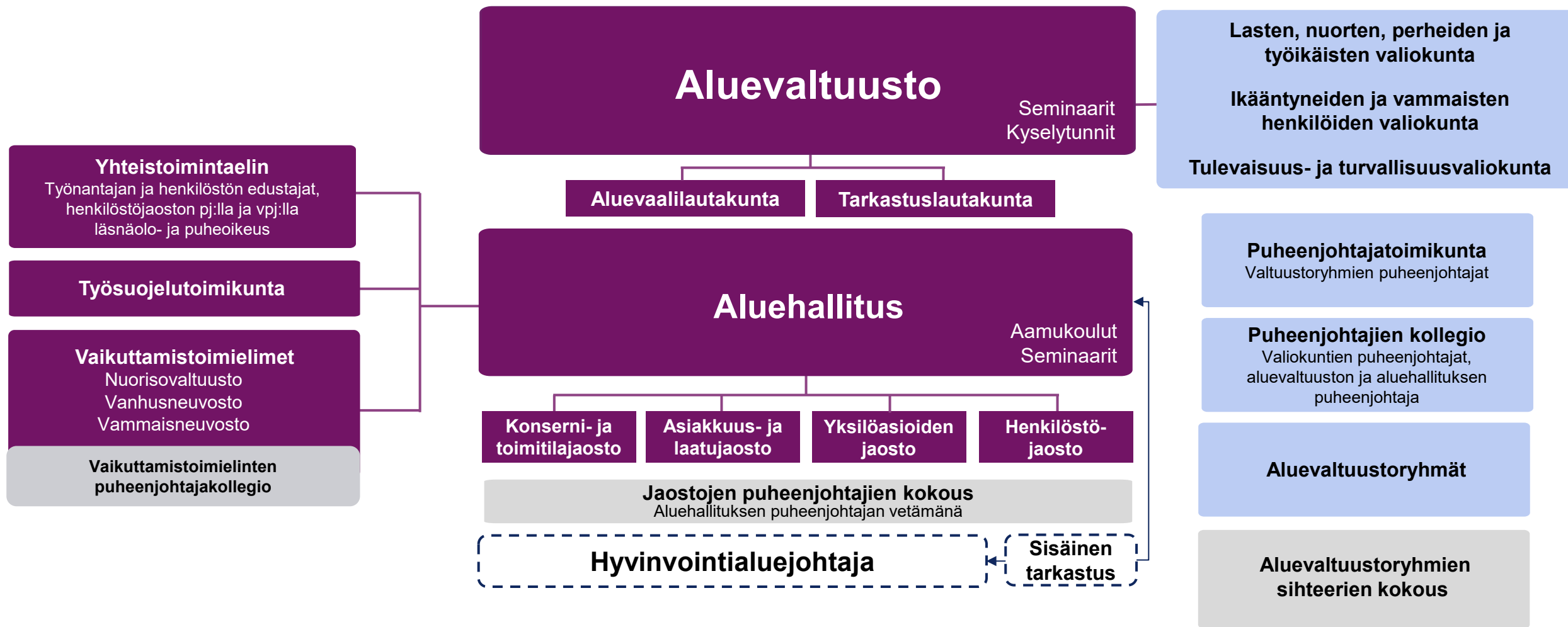
Poliittista johtamista kuvaava kokonaisuus sisältää **seuraavat aihealueet**:

- Aluevaltuusto
- Aluehallitus
- Valiokunnat
- Lautakunnat ja jaostot
- Muut toimielimet
- Konsernirakenne ja omistajaohjaus

Strategia ja siinä määriteltävät arvot ja tavoitteet ohjaavat toimintaa

- Laissa hyvinvointialueesta (611/2021, § 41) todetaan, että hyvinvointialueella on oltava **strategia, jossa aluevaltuusto päättää alueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista**.
- **Strategia on keskeisin hyvinvointialueen toimintaa ja johtamista ohjaava asiakirja**, jossa määritellään alueen missio, visio ja arvot. Niitä konkretisoidaan ja täsmennetään myös monissa muissa hyvinvointialueen toimintaa määrittävissä dokumenteissa, kuten eettisissä periaatteissa, Pirhan työkuultuurioppaassa ja hyvän hallinnon periaatteissa. Arvot muodostavat pohjan pirhalaisuudelle.
- **Strategia valmistellaan valtuustokausittain**. Vuosien 2026–2029 strategian valmistelu on käynnissä johtamisjärjestelmäkuvauksen laatimisen aikana.
- **Strategiaa toteutetaan toimeenpanosuunnitelmalla** (kaudella 2023-2025 toimeenpano-ohjelma).
 - Toimeenpanosuunnitelma rakentuu neljän kärkiteeman ympärille.
 - Aluevaltuusto seuraa strategian toteutusta osana talous- ja toimintasuunnitelmaa.
 - Aluehallitus valvoo strategian ja sen tavoitteiden toimeenpanoa Pirkanmaan hyvinvointialueella.
 - Hyvinvointialueen johto varmistaa, että hyvinvointialueen operatiivinen toiminta on strategian mukaista sekä seuraa strategian toteutumista ja sen vaikutuksia seuraamalla toimeenpanosuunnitelman toteutumista.

Pirkanmaan hyvinvointialueen demokraattinen valmistelu- ja päätöksentekorakenne 2025–2029



Aluevaltuuston vastuut ja toiminta

Aluevaltuusto

- vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta
- käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä
- vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluiden järjestämisestä ja palvelutuotannon ohjaamisesta
- vastaa asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä, tuottamistavasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä
- pitää huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja menetelmistä.

Hyvinvointialuelain mukaan aluevaltuusto päättää mm.

- hyvinvointialuestrategiasta, hyvinvointialueen hallintosäännöstä, hyvinvointialueen talousarviosta ja taloussuunnitelmasta
- omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta
- varallisuuden hoidon sekä rahoitus- ja sijoitustoiminnan perusteista
- sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista
- palveluista ja muista suoritteista perittävien maksujen yleisistä perusteista
- takaussitoumuksen tai muun vakuuden antamisesta toisen velasta
- jäsenten valitsemisesta toimielimiin
- luottamushenkilöiden taloudellisten etuuksien perusteista
- hyvinvointialueen tilintarkastajan valinnasta
- tilivelvollisten nimeämisestä ja tilinpäätöksen hyväksymisestä sekä vastuuvapaudesta
- muista aluevaltuuston päätettäviksi säädetyistä ja määrätyistä asioista.

Hallintosäännön mukaan aluevaltuusto päättää lisäksi mm.

- omavalvontaohjelmasta ja asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelmasta
- hyvinvointialuestrategiaan perustuvista strategisista ohjelmista (mm. hankintaohjelma)
- strategiaan perustuvan palvelujen verkoston periaatteista, jotka liittyvät palvelutarpeeseen vastaamiseen, palvelujen saatavuuteen ja saavutettavuuteen, henkilöstön riittävyyteen, kustannusten hallintaan sekä tarvittavien investointien mahdollistamiseen.
- palvelujen verkoston kehittämiseen liittyvistä merkittävistä ohjelmista ja niiden muutoksista
- pelastustoimen palvelutasopäätöksestä.

Aluehallituksen vastuut ja toiminta

Hyvinvointialuelain mukaan aluehallitus vastaa muun muassa:

- hyvinvointialueen hallinnosta ja taloudenhoidosta
- aluevaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta
- henkilöstöpolitiikasta
- hyvinvointialueen toiminnan yhteensovittamisesta
- järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen muiden tuottajien ohjauksesta ja valvonnasta
- sen varmistamisesta, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty hyvinvointialueen omistukseen ja sopimuksiin perustuvassa toiminnassa.

Lisäksi aluehallitus esimerkiksi valvoo hyvinvointialueen etua, edustaa hyvinvointialuetta työnantajana sekä huolehtii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.

Hallintosäännön mukaan aluehallitus päättää muun muassa:

- hyvinvointialuestrategiaa toteuttavista ohjelmista ja suunnitelmista
- palvelukohtaisista palveluverkkosuunnitelmista aluevaltuuston käymän lähetekeskustelun pohjalta ja kuultuaan asianmukaisia jaostoja, valiokuntia ja vaikuttamistoimielimiä aiheesta
- hyvinvointialuejohtajan johtajasopimuksen hyväksymisestä
- jäsenten valitsemisesta hallituksen jaostoihin
- periaatteista, joilla varmennetaan järjestämisvastuun toteutuminen palveluntuottajien kanssa tehtävissä sopimuksissa
- valtuustoryhmien tuen myöntämisen periaatteista
- ensihoidon palvelutasopäätöksestä
- avustusten maksamisen periaatteista ja avustusten myöntämisestä, jollei päätösvalta kuulu muun hyvinvointialueen viranomaisen toimivaltaan
- koko hyvinvointialuetta koskevien merkittävien sopimusten hyväksymisestä
- järjestämisvastuun toteuttamisesta
- varautumisesta ja tilannekuvan ylläpitämisestä yhteistyöalueella
- sopimusten hallinnan ja sopimusvalvonnan järjestämisestä
- hyvinvointialueen ja sen alueen kuntien välisestä yhteistyöstä
- vaikuttamistoimielinten toimintaedellytyksistä.

Aluevaltuuston valiokuntien vastuut ja toiminta

Aluevaltuuston valiokunnat valmistelevat aluevaltuuston päätösvaltaan kuuluvia strategisia asioita omilla alueillaan. Valiokuntien toiminta määritellään hallintosäännössä sekä valiokuntaohjelmassa.

Valiokunnat

- osallistuvat aluevaltuuston strategisten päätösasioiden valmisteluun ja edistävät osaltaan hyvinvointialuestrategian toteuttamista
- tukevat aluevaltuuston päätöksenteon strategisuutta, ennakoitavuutta, tietoperusteisuutta ja pitkäjänteisyyttä
- edistävät osaltaan hyvinvointialueen järjestämisvastuulla olevien palveluiden yhteensovittamisen ja sujuvan sidosryhmäyhteistyön edistämistä
- noudattavat toiminnassaan hyvinvointialuelain, hallintolain sekä julkisuuslain säännösten ja muiden hyvää hallintoa ohjaavien säännösten periaatteita.

Valiokunnat voivat esittää näkemyksiään lausuntoina tai valiokuntamietintöinä. Lausunnot ja mietinnöt aluevaltuuston päätösvaltaan kuuluvissa asioissa liitetään osaksi aluehallitukselle toimitettavaa valmisteluaineistoa.

Lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta

- tarkastelee palvelukokonaisuuksia, toimintatapoja ja toimintaympäristön muutoksia lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten näkökulmasta ja osallistuu merkittävien strategisten päätösten vaikutusten arviointiin ja ennakkoarviointiin kohderyhmiensä osalta.
- käsittelee kohderyhmiin vaikuttavia asiakokonaisuuksia, kuten strategiset ohjelmat ja kehittämisohjelmat sekä aluevaltuusto- ja hyvinvointialuealoitteet sekä niihin liittyvät toimenpiteet.

Ikäntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta

- tarkastelee palvelukokonaisuuksia, toimintatapoja ja toimintaympäristön muutoksia ikäntyneiden ja vammaisten henkilöiden näkökulmasta ja osallistuu merkittävien strategisten päätösten vaikutusten arviointiin ja ennakkoarviointiin
- käsittelee kohderyhmiin vaikuttavia asiakokonaisuuksia, kuten strategiset ohjelmat ja kehittämisohjelmat sekä aluevaltuusto- ja hyvinvointialuealoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet.

Tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta

- käsittelee koko hyvinvointialuetta tai sen suurta osaa koskevia asiakokonaisuuksia, jotka eivät rajaudu tiettyihin asukas- tai asiakasryhmiin, esimerkiksi:
 - hyvinvointialueen turvallisuus, varautuminen ja valmius sekä strateginen sidosryhmäyhteistyö
 - riskienhallinta, tietoturva ja sisäinen valvonta
 - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä sidosryhmäyhteistyö näissä teemoissa
 - asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittäminen.
- osallistuu merkittävien strategisten päätösten vaikutusten arviointiin ja ennakkoarviointiin omalla tehtäväalueellaan.

Aluehallituksen jaostojen vastuut ja toiminta

Jaostot toimivat aluehallituksen alaisuudessa. Hallintosäännön kirjaukset määrittävät jaostojen tehtäviä ja työskentelyä. Jaostoilla on itsenäistä päätösvaltaa ja lisäksi ne valmistelevat asioita aluehallitukselle. Aluehallituksella on otto-oikeus jaostojen päätöksiin lukuunottamatta yksilöasioiden jaoston päätöksiä.

Henkilöstöjaoston tehtävät tiivistetysti

- seuraa ja edistää hyvää henkilöstöpolitiikkaa
- valmistelee henkilöstöohjelmaa ja päättää siihen perustuvista muista ohjelmista
- päättää yhteistoimintaan ja työsuojeluun liittyvistä sekä muista merkittävistä henkilöstöpoliittisista periaatteista ja suunnitelmista.

Asiakkuus- ja laatujaoston tehtävät tiivistetysti

- päättää järjestöavustusten myöntämisestä
- huolehtii asuntolainsäädännön ja siihen liittyvien säännösten mukaisista viranomaistehtävistä sekä hyväksyy asukasvuokrien vuokranmäärityksen periaatteet
- valmistelee aluehallitukselle asiakaskokemus- ja osallisuuden -ohjelman sekä seuraa järjestämisvastuun ja palvelujen valvontasuunnitelmien toteutumista raportoinnin pohjalta
- valmistelee vuosittain aluehallitukselle lausunnon potilas- ja sosiaaliasiavastaavien selvityksestä.

Konserni- ja toimitilajaoston tehtävät tiivistetysti

Tehtävät lueteltu erityisesti toimitiloihin liittyen. Omistajaohjaukseen liittyvät tehtävät Omistajaohjaus-osion alla.

- päättää vuokranmuodostuksen periaatteet ja seuraa toimitilakustannusten kehitystä
- vastaa suurten ja strategisten investointihankkeiden valmistelusta ja valvonnasta sekä toimitilojen hankintaan, rakentamiseen, vuokraukseen ja kunnossapitoon liittyvistä linjauksista toimitilaohjelman mukaisesti
- valmistelee maankäyttöön ja toimitiloihin liittyviä päätöksiä aluehallitukselle.

Yksilöasioiden jaosto

- ratkaisee sosiaali- ja terveydenhuollon erityislainsäädännön mukaisista päätöksistä tehdyt oikaisuvaatimukset, jotka koskevat yksilökohtaisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja
- ratkaisee viranhaltijan vahingonkorvauspäätöksistä tehdyt oikaisuvaatimukset.

Muut hyvinvointialueen toimielimet

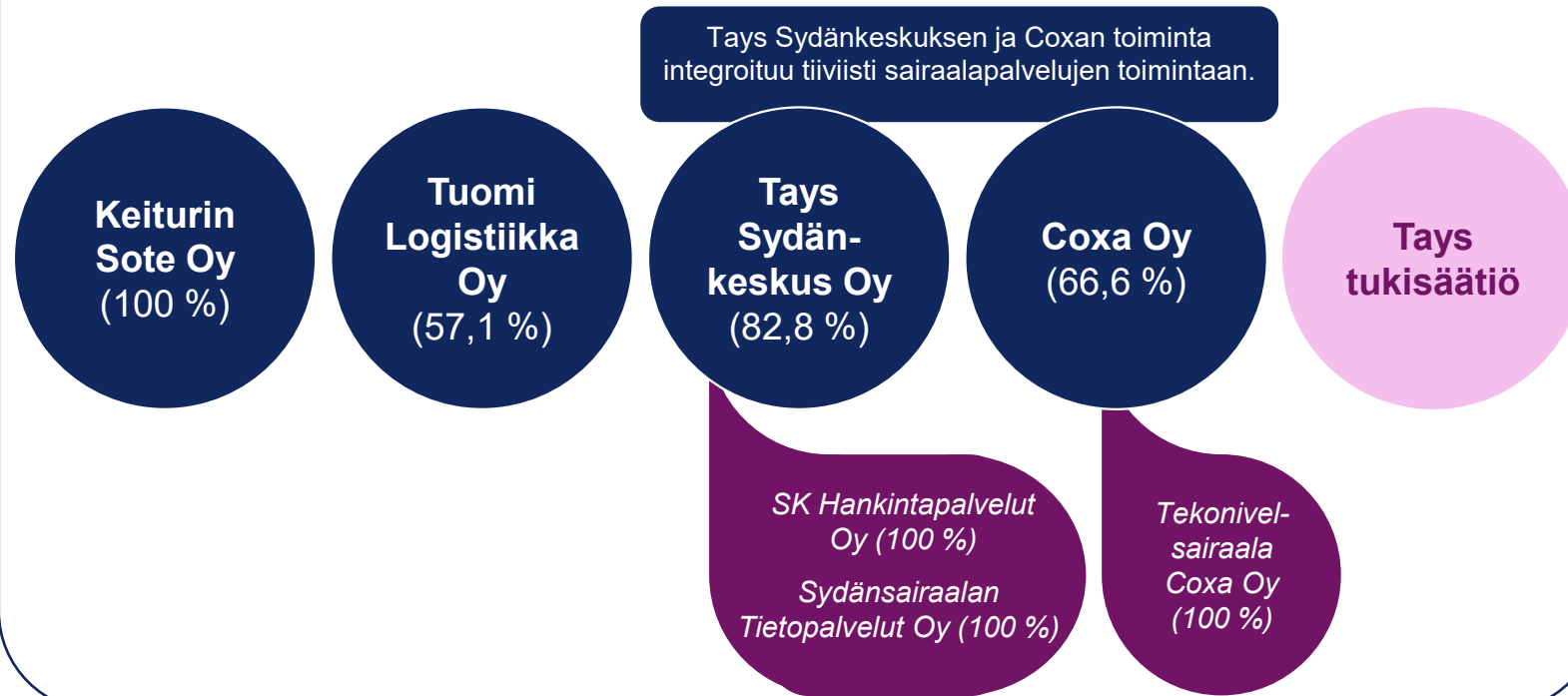
- Hyvinvointialuelaisissa määritellään päätösvalta ja tehtävät tarkastuslautakunnalle. Aluevaalilautakunnalle tehtävät määritellään vaalilaissa.
- **Tarkastuslautakunta** toimii itsenäisessä roolissa suoraan aluevaltuuston alaisuudessa. Se vastaa:
 - hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämisestä,
 - tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan tuloksellisuuden arvioinnista sekä arviointisuunnitelman hyväksymisestä,
 - tilintarkastuksen seurannasta ja kehittämissesityksistä, resursseista ja kilpailutuksesta sekä
 - sidonnaisuuksien valvonnasta ja rekisterin ylläpidosta.
- Lisäksi tarkastuslautakunta päättää tarkastusjohtajan viran haettavaksi julistamisesta ja esityksestä aluevaltuustolle tarkastusjohtajan valinnasta.
- **Aluevaalilautakunta** huolehtii vaalilaissa säädetyistä aluevaalien toimittamisesta ja aluevaltuuston kokoonpanoon liittyvistä tehtävistä.
- **Vaikuttamistoimielimet** toimivat hyvinvointialueella asukkaiden ja palveluiden käyttäjien osallistumisen ja vaikuttamisen edistämiseksi. Vaikuttamistoimielimet eivät ole juridisia toimielimiä.
- Hyvinvointialueella toimii lakisääteisesti kolme vaikuttamistoimielintä: nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto. Ne vahvistavat alueen asukkaiden ja palveluiden käyttäjien äänen kuulumista hyvinvointialueen palveluissa ja päätöksenteossa ottamalla kantaa kohderyhmiinsä vaikuttaviin asioihin.
- Vaikuttamistoimielimet laativat lausuntoja ja aloitteita sekä edistävät yhteistyötä asukkaiden, kuntien vaikuttamistoimielimien ja hyvinvointialueen välillä. Niille ei voi delegoida viranomastehtäviä eivätkä ne voi tehdä hyvinvointialuetta sitovia päätöksiä tai sopimuksia.
- Yhdellä jäsenellä/vaikuttamistoimielin on puhe- ja läsnäolo-oikeus aluevaltuuston kokouksissa.

Hyvinvointialuekonserni ja muu omistaminen

Pirkanmaan hyvinvointialuekonserni muodostuu hyvinvointialueesta ja sen tytäryhteisöistä

Hyvinvointialueen tytäryhteisöjä ovat hyvinvointialueen kokonaan tai yli 50 %:n enemmistöosuudella omistamat yhtiöt sekä säätiöt ja muut yhteisöt, joissa hyvinvointialue käyttää määräysvaltaa.

Tytäryhteisöt (omistusosuudet suluissa):



Muu omistaminen

Hyvinvointialueella on myös muuta omistamiseen ja rahoittamiseen perustuvaa toimintaa.

Hyvinvointialueen omistuksia (omistusosuus yli 20%):

- Fimlab Laboratoriot Oy
- Istekki Oy
- Monetra Pirkanmaa Oy
- Pikassos Oy
- Tullinkulman työterveys Oy

Lisäksi 19 muuta yhtiötä, joissa omistusosuus on alle 20 %.

Tehtävät omistajaohjauksessa

- **Omistajaohjauksen strategisen johtamismallin** muodostavat Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia, konserniohje sekä sen sisältämät omistajaohjauksen periaatteet.
- **Konserniohjeella mahdollistetaan** konserniin kuuluvien yhteisöjen ohjauksen yhtenäistäminen, toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen sekä hyvinvointialueen konserniyhteisöstä saaman tiedonkulun tehostaminen.
- Hyvinvointialuekonsernin **tytäryhtiöiden omistajaohjaukseen kuuluu** vuosittain asetettavat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja niiden seuranta.

Aluevaltuusto päättää konserniohjeesta ja omistajapolitiittisista periaatteista sekä tytäryhtiöiden osakkeiden myynnistä silloin, kun sillä on vaikutusta konsernirakenteeseen. Aluevaltuusto voi konserniohjeessa antaa tarkempia määräyksiä omistajaohjauksen tehtävistä.

Aluehallitus vastaa

- hyvinvointialuekonsernin omistajaohjauksesta ja konsernirakenteen strategisesta kehittämisestä valtuuston hyväksymien omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti
- omistajaohjauksen täytäntöönpanosta merkittävien asioiden osalta kuten omistajapohjan laajentaminen sekä konsernivalvonnan järjestämisestä
- sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuuden seurannasta tytäryhtiöiden ja soveltuvien osin säätiöiden osalta.

Hyvinvointialuejohtajan tehtävät ja päätösvalta

- Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen kanssa hyvinvointialueen konsernipolitiikkaa omistajaohjauksen periaatteisiin ja konserniohjeeseen pohjautuen.
- Konsernijohtaja johtaa omistajaohjauksen toimeenpanoa hyvinvointialuejohtajan alaisuudessa.
- Hyvinvointialuejohtaja päättää hyvinvointialueen edustajan määräämisestä yhtiöiden, säätiöiden ja yhdistysten yhtiö- ja vuosikokouksiin.

Konserni- ja toimitilajaoston tehtävät ja päätösvalta

Tehtävät omistajaohjaukseen liittyen

- valmistella osaltaan esitykset konsernin omistajaohjauksen periaatteista, konserniohjeesta sekä hyvästä hallinto- ja johtamistavasta
- vastata omistajaohjauksen täytäntöönpanosta siltä osin kuin se ei kuulu aluehallitukselle, konsernivalvonnan täytäntöönpanosta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuuden seurannasta tytäryhteisöjen osalta
- valmistella tytäryhteisöjen toiminnan ja talouden tavoitteet sekä arvioida valtuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumista
- päättää tytäryhtiöiden, osakkuus- ja osaomistusyhtiöiden osakkeiden hankinnasta ja luovuttamisesta silloin kun sillä ei ole vaikutusta konsernirakenteeseen
- päättää hyvinvointialueen ehdokkaiden nimeämisestä konserniyhteisöjen, osakkuusyhtiöiden ja säätiöiden hallituksiin tai vastaaviin toimielimiin, pois lukien valtion ja yhteistoiminta-alueen osakkuusyhtiöt, joihin ehdokkaat nimeää aluehallitus
- päättää hyvinvointialueen ennakkokannan antamisesta omistajaohjaukseen liittyvissä merkittävissä asioissa
- Ja muista hallintosäännössä määritellyistä asioista.



Viranhaltijajohtaminen

Kuvaus johtamisjärjestelmästä

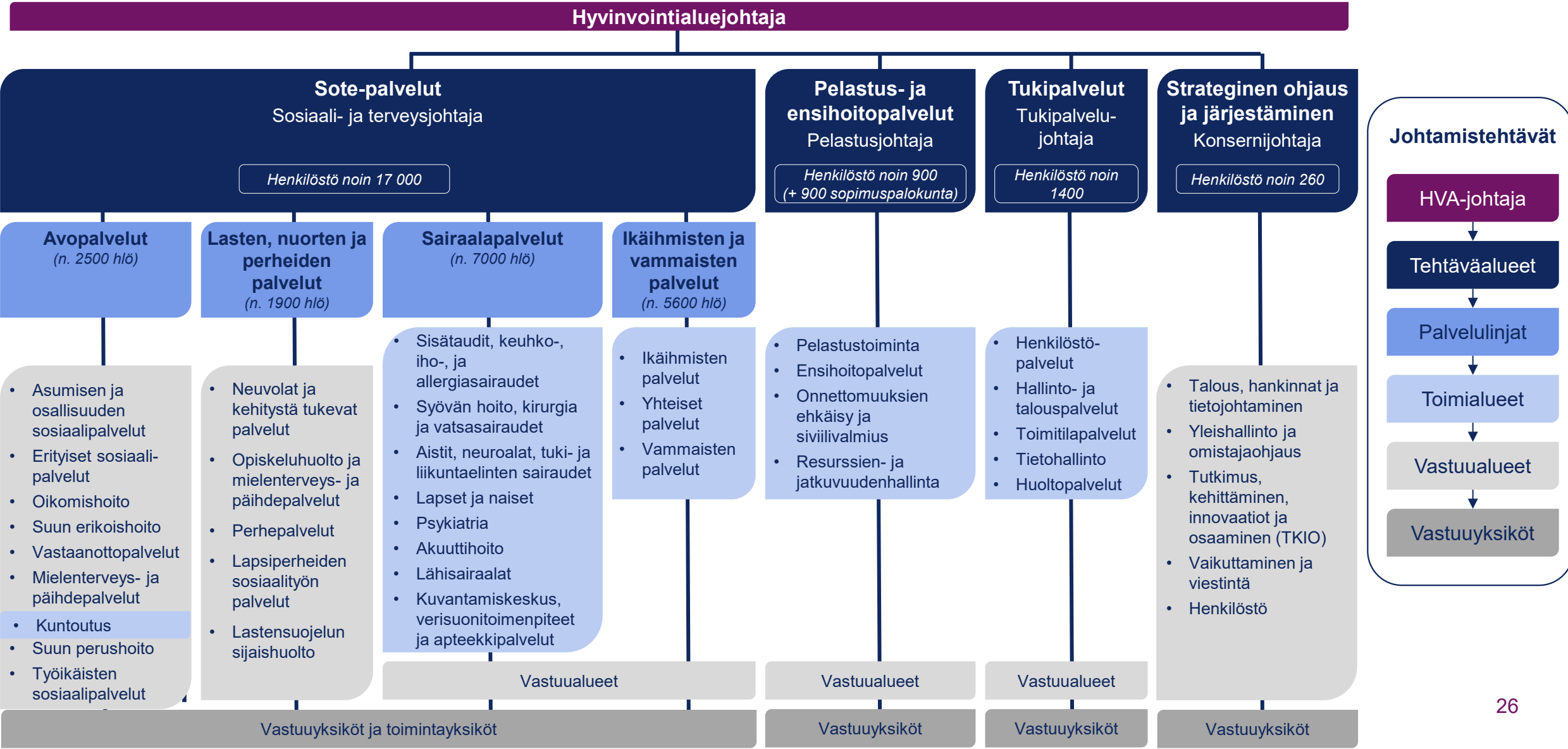
Tausta viranhaltijajohtamisen kuvaukseen

- **Hyvinvointialueissa** kuvataan hyvinvointialuejohtajan rooli suhteessa poliittiseen päätöksentekoon ja muuhun organisaatioon. Laki kuvaa myös järjestämistehtävän, joka määrittellään sekä hyvinvointialuetasoisesti (erityisesti ns. konsernipalvelut) että palveluittain.
- **Hallintosäännössä ja toimintasäännöissä** kuvataan johdon tehtäviä ja vastuita. Myös **sisäisen valvonnan ohjeistukset, luettelo tilivelvollisista viranhaltijoista** sekä **kuvaus johtavista viranhaltijoista** määrittelevät hyvinvointialueen johtamisvastuita.
- Hallintosäännössä todetaan **johtoryhmien ja laajennettujen johtoryhmien** olevan johtajan oman työnsä tueksi nimeämiä epävirallisia johtamisen foorumeja, joissa myös henkilöstön edustus on huomioitu. Lisäksi operatiivisen johtamistehtävän ja koordinaation tueksi tarvitaan **monenlaisia johtotiimejä**.
- **Johtajien ja esihenkilöiden tehtävissä** vaihtelee roolin mukaisesti strateginen ja operatiivinen johtaminen. Yleistä esihenkilömäärittelyä ei ole laadittu, mutta tässä kuvattu esihenkilön tehtävä on kooste strategian ja sen toimeenpanosuunnitelman, sisäisen valvonnan sekä urapolkumäärittelyjen ja valmentavan johtamisen kuvauksista.
- *Tehtäväalueilla voi olla omia tarkempia johtamisjärjestelmän kuvauksia, jotka täydentävät tässä laadittua koko Pirkanmaan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmän kuvausta.*

Viranhaltijajohtamista kuvaava kokonaisuus sisältää **seuraavat aihealueet:**

- Järjestäminen
- Johtamistehtävät
- Päätöksenteon delegointi
- Johtoryhmät ja -tiimit sekä verkostojohtaminen
- Yhteistoiminta ja henkilöstöjohtaminen
- Ulkoisten resurssien johtaminen
- Työkalut ja mittarit
- Asiakirjat

Pirkanmaan hyvinvointialueen viranhaltijaorganisaatio 1.1.2026



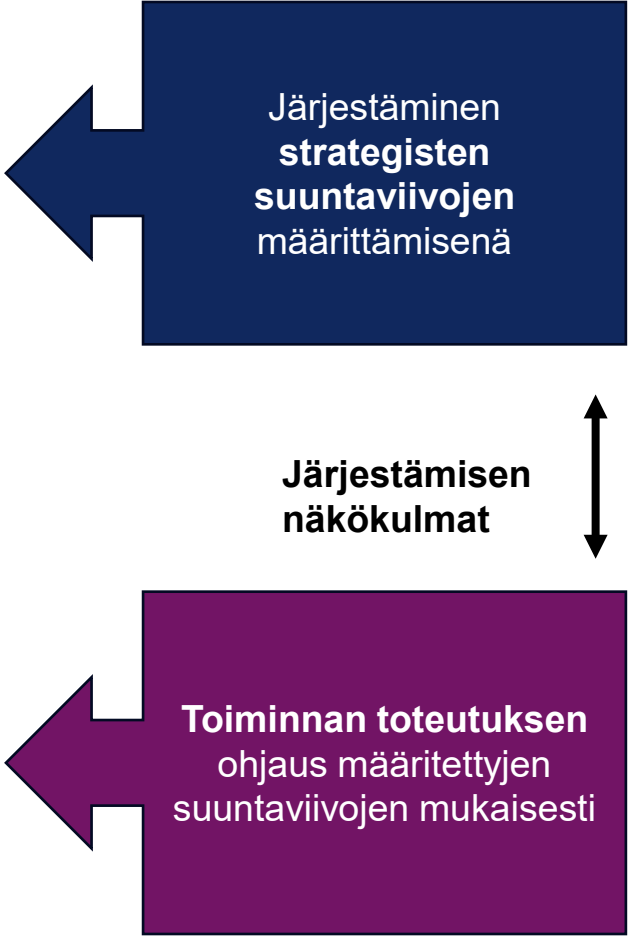
Järjestäminen ja sen johtaminen: Laki hyvinvointialueesta

- 1 §: lakia sovelletaan **hallinnon ja talouden järjestämiseen** sekä 4 §:n 2 momentissa tarkoitettuun **hyvinvointialueen toimintaan**.
 - 4 § mom. 2: Hyvinvointialueen toiminta käsittää hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen hyvinvointialueiden yhteistoimintaan sekä muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan. **Hyvinvointialueen toimintaan sisältyy hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluvien palveluiden tuotanto** hyvinvointialuekonserniin kuuluvissa ja muissa yhteisöissä ja säätiöissä.
- **7 §: Hyvinvointialue vastaa sille**
 - lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta, hyvinvointialueen asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja
 - palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuottamistavan valinnasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta, viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.
- **95 §: hallintosäännössä** annetaan tarpeelliset määräykset hallinnon ja toiminnan järjestämisestä, päätöksenteko- ja hallintomenettelyistä sekä aluevaltuuston toiminnasta poikkeusoloissa ja normaaliolojen häiriötilanteissa.

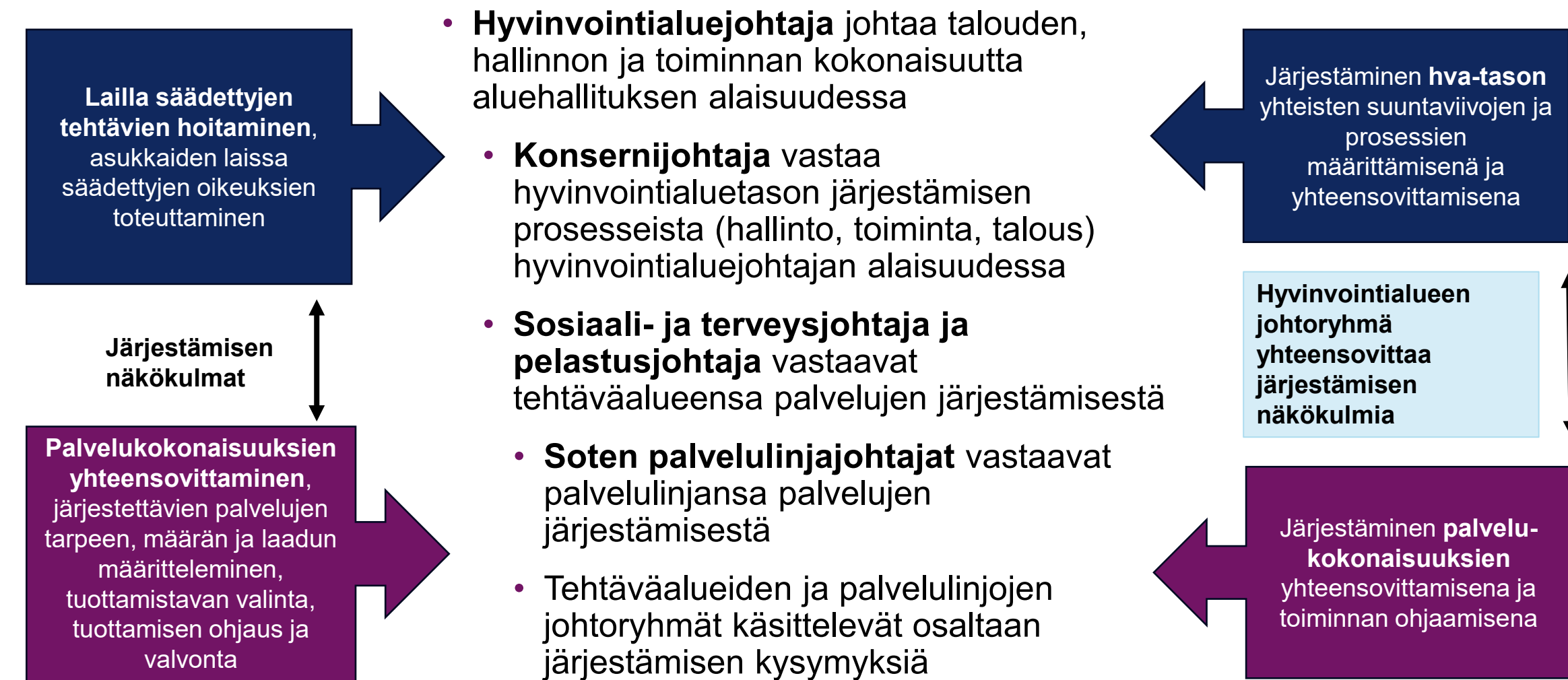


Järjestäminen ja sen johtaminen: Poliittinen johtaminen

- Hyvinvointialueen ylimmän päätösvallan käyttäjänä **aluevaltuusto** vastaa palveluiden järjestämisestä ja palvelutuotannon ohjaamisesta.
 - Aluevaltuuston järjestämisen ”työkaluja” ovat mm. hyvinvointialueen strategia, talousarvio, pelastustoimen palvelutasopäätös, omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje, strategiset ohjelmat ja kehitysohjelmat, tilinpäätös, arvointikertomus.
- Aluehallitus** vastaa järjestämisvastuun toteutuksesta.
 - Aluehallituksen ”työkaluja” ovat mm. strategian toimeenpanosuunnitelma, muut kuin valtuuston päättämät toimintaohjelmat, suunnitelmat sekä kriteerien ja periaatteiden määrittämiset, merkittävät sopimukset.
- Tarkastuslautakunta** vastaa hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämisestä.

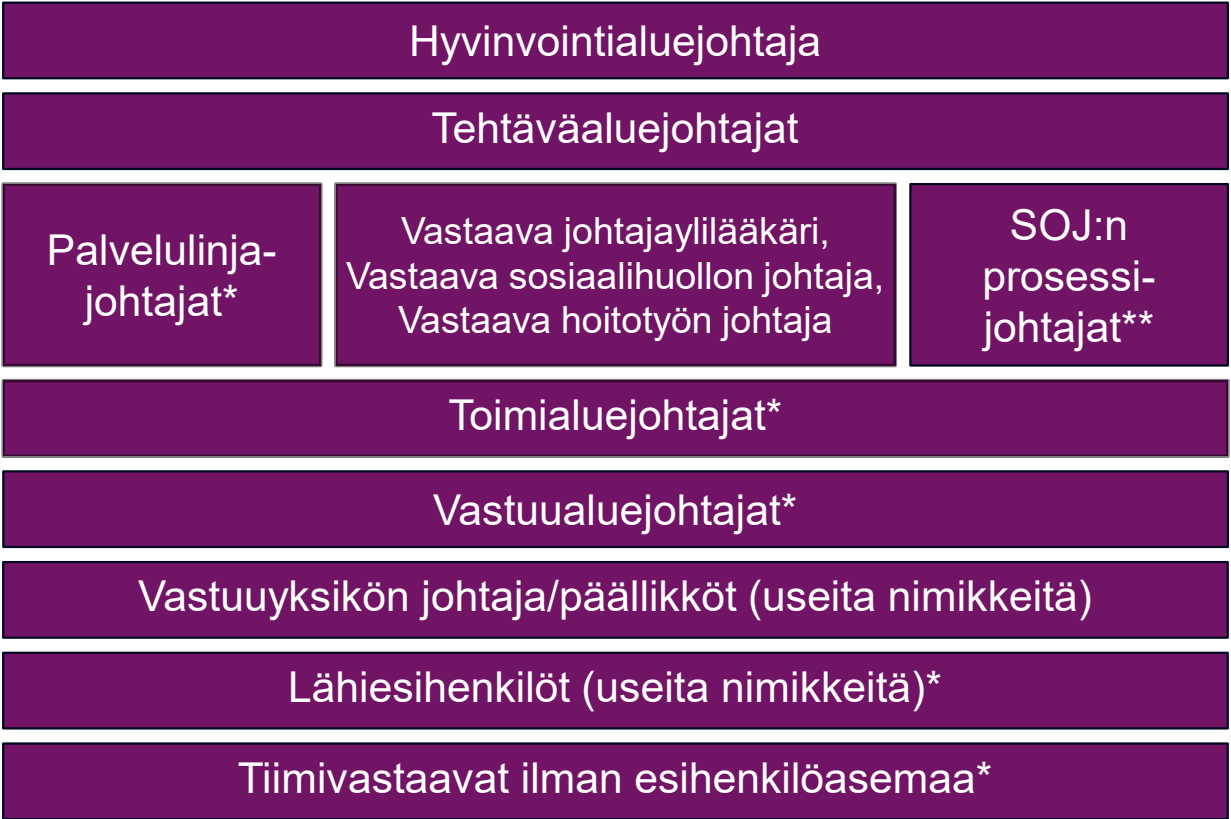


Järjestäminen ja sen johtaminen: Viranhaltijajohtaminen



Hyvinvointialueen määritellyt johtamistehtävät

- Hyvinvointialueen johtamisrakenteen eri tasoja käytetään eri tavoin tehtäväalueilla niiden tehtävät ja koko huomioiden.
- Kuvassa esitetty tehtävä rakenne ei ole käytössä kaikilla tehtäväalueilla ja eri johtamistehtävien sisällöt voivat vaihdella merkittävästi tehtäväalueittain.
- SOTE-palveluissa on muista poiketen palvelulinjajohtajia sekä lainsäädännön määrittelemät hyvinvointialuetason vastuutehtävät.
- SOJ-tehtäväalueen johtamistehtävät ovat hyvinvointialuetasoisia prosessijohtajan tehtäviä.



*näitä tasoja ei kaikilla tehtäväalueilla

** SOJ:n prosessijohtajat vastaavat hyvinvointialuetasoisesta strategisesta ohjauksesta ja johtamisesta strategisen suunnittelun, talouden, investointien ja hankintojen, tietojohdamisen, henkilöstöjohtamisen, hallinnon ja päätöksenteon, riskienhallinnan ja varautumisen, viestinnän ja vaikuttamisen sekä TKIO -tehtävien alueilla

Hyvinvointialueen johtamisen tasot

Ylin johto	Ylin johto muodostuu hyvinvointialuejohtajan nimeämästä johtoryhmästä.
Johto	Hyvinvointialueen johtoa ovat hyvinvointialueen laajennetun johtoryhmän jäsenet.
Keskijohto	Keskijohtoon kuuluvat toimialuejohtajat ja vastuualuejohtajat sekä vastuuyksiköiden johtajat/päälliköt.
Lähijohto	Lähijohtoa ovat vastuuyksiköiden päälliköt (SOTE:n tehtäväalueelta) ja lähiesihenkilöt.

Johtavat ja tilivelvolliset viranhaltijat

Tilivelvolliset ovat aina myös johtavia viranhaltijoita, mutta johtavien viranhaltijoiden joukko voi olla myös laajempi kuin tilivelvollisten viranhaltijoiden joukko.

Johtava viranhaltija

- Työnantajan edustajaksi katsotaan viranhaltija/työntekijä, joka **vastaa hyvinvointialueen tai sen merkittävän osan johtamisesta ja kehittämisestä** (esim. hyvinvointialueen ylin johto). Johtavassa asemassa on viranhaltija/työntekijä, joka vastaa suuresta hallinnonalasta ja sen kehittämisestä sekä samoin sellainen, jonka tehtävänä on vastata hyvinvointialueen/hyvinvointiyhtymän yleisestä hallinnosta, taloudesta tai suunnittelusta ja niiden kehittämisestä.
- Johtavan viranhaltijan ja työnantajan välillä on korostunut luottamussuhde tehtävien vastuullisuuden/esihenkilöaseman perusteella.
- **Johtavia viranhaltijoita ei määritellä laissa** vaan määrittelyn tekee työnantaja.
- Hyvinvointialueen johtaviin viranhaltijoihin kuuluvat esimerkiksi
 - Talouspalvelujohtaja
 - Yhteiskuntasuhdejohtaja
 - Johtajaylilääkäri, vastaava hoitotyön johtaja, vastaava sosiaalihuollon johtaja

Tilivelvollinen viranhaltija

- Tilivelvollisuus merkitsee sitä, että
- viranhaltijan toiminta tulee valtuuston arvioitavaksi
 - viranhaltijaan voidaan kohdistaa tilintarkastuskertomuksessa muistutus
 - viranhaltijalle voidaan myöntää vastuuvapaus.
- Hyväksyessään tilinpäätöksen aluevaltuusto päättää vastuuvapauden myöntämisestä tilivelvollisille.
- Aluevaltuusto päättää tilivelvolliset**, joita ovat toimielinten jäsenet ja esittelijät, tehtäväaluejohtajat, palvelulinjajohtajat, lakiin perustuvat vastaavat viranhaltijat, toimialuejohtajat, SOJ-prosesseja johtavat viranhaltijat ja muut joita asemansa perusteella voidaan pitää tehtäväalueensa johtavana viranhaltijana.

Johtamistehtävät: Hyvinvointialuejohtaja

Lähde: Hallintosääntö

Johtamistaso	Tehtävät, vastuut ja päätöksenteko
Hyvinvointialuejohtaja	Hyvinvointialuejohtajan tehtävänä on - johtaa ja kehittää hyvinvointialueen toimintaa, taloutta ja hallintoa kokonaisuutena - johtaa aluehallituksen alaisuudessa hyvinvointialueen henkilöstöä ja vastata hyvinvointialueen toiminnan tuloksellisuudesta - toimia sosiaali- ja terveystoiminnan, pelastustoiminnan, konsernitoiminnan, tukipalvelutoiminnan ja sisäisen tarkastuksen johtajan esihenkilönä - vastata tehtäväalueiden johtamisen yhteensovittamisesta - suorittaa aluehallituksen määräämät tehtävät - vastata aluehallituksen ja -valtuuston päätösvaltaan kuuluvien asioiden valmistelusta, yhteensovittamisesta ja toimeenpanosta - toimia esittelijänä aluehallituksen kokouksissa - vastata viestinnästä aluehallituksen hyväksymien periaatteiden mukaisesti - vastata toiminta- ja taloussuunnittelusta sekä talousarvion toteuttamisesta - vastata hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan, riskienhallinnan, tiedonhallinnan ja sopimushallinnan järjestämisestä - vastata henkilöstöpoliittisten linjausten toimeenpanosta ja viranhaltijaorganisaation tehtävien ja päätösvalan järjestämisestä - vastata edunvalvonnasta ja edustamisesta yhdessä luottamushenkilöjohdon kanssa - seurata alaistiaan päätöksentekoa ja tarvittaessa päättää otto-oikeuden käyttämisestä - huolehtia yhteistyöneuvotteluista alueen kuntien kanssa - vastata järjestämisvastuun siirtymiseen liittyvästä toiminnan ja hallinnon valmistelusta - nimetä hyvinvointialueen johtoryhmä ja toimia sen puheenjohtajana - nimetä monialainen johtoryhmä, määrätä sen kokoonpano sekä tehtävät palveluiden ja tehtävien järjestämisen ja tuottamisen kokonaisjohtamista varten - vastata hyvän hallintotavan toteutumisesta ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hyvinvointialuejohtaja päättää - hyvinvointialueen hallintoa, taloutta ja toimintaa koskevista määräyksistä ja ohjeista - hyvinvointialueen hallinnon neljän tehtäväalueen toiminnan organisoinnista toimintasäännöllä - tehtäväalueiden ja palvelulinjojen toimialuejaosta tehtäväalueen johtajan esittelystä - koko hyvinvointialuetta tai useampaa tehtäväaluetta koskevien lausuntojen antamisesta - valtuustoryhmien tuesta aluehallituksen antamien periaatteiden mukaisesti - toimielimiä ja alaistiaan toimintaa koskevien menojen ja tulojen hyväksymisestä - hyvinvointialuetta koskevista sopimuksista talousarvion puitteissa - alle 50 000 euron vahingonkorvausten myöntämisestä, ellei asia kuulu muun viranhaltijan päätösvaltaan - alle 100 000 euron arvoisen perinnön tai lahjoituksen vastaanottamisesta ja toimeenpanoon liittyvistä tehtävistä sekä varojen käytöstä - strategisen ohjauksen tehtäväalueen henkilöstön henkilöstöhallinnollisista asioista ja laskujen hyväksymisestä, ellei päätösvalta ole määrätty toiselle viranhaltijalle - edustustilaisuuksien järjestämisestä sekä aluehallituksen ja valtuuston edustus- ja käyttövarojen käytöstä - muiden kuin aluehallituksen nimeämien hyvinvointialue-tasoisien työryhmien ja neuvottelukuntien asettamisesta.

Johtamistehtävät: Tehtäaluejohtaja ja Palvelulinjajohtaja

Johtamistaso	Tehtävät, vastuut ja päätöksenteko
Tehtäväaluejohtaja	Sosiaali- ja terveysjohtaja, pelastusjohtaja, tukipalvelujohtaja ja konsernijohtaja päättää • palvelutuotannon ja johtamansa tehtäväalueen tarkemmasta organisoinnista ja henkilöstön tehtävistä toimintasäännöllä • sopimusten hyväksymisestä ja sopimuksen aikaisista toimista kuten sopimuksen päättämisestä muiden kuin hankintojen osalta • lausuntojen antamisesta. Sosiaali- ja terveysjohtaja lausuntojen antamisesta mukaan lukien tuomioistuimiin annettavat lausumat, ellei päätösvallasta ole hallintosäännössä toisin määrätty • tulojen ja menojen hyväksymisestä • alaisensa henkilöstön palvelussuhdeasioista • välittömien alaistensa johtajien varahenkilöiden nimeämisestä • muutoksenhakuoikeuden käyttämisestä ja muutoksenhakuun liittyvien lausuntojen hyväksymisestä sekä kanteluihin vastaamisesta • korvausvaatimusten ja muiden hakemusten vireillepanosta • oman tehtäväalueensa johtoryhmän ja määrää sen kokoonpanon ja tehtävät.
Palvelulinjajohtaja (vain sote-tehtäväalueella)	Palvelulinjajohtajan tehtävänä on • vastata palvelulinjansa oman ja ostopalvelutuotannon järjestämisestä • vastata palvelulinjan johtamisesta, toiminnasta, toimintojen kehittämisestä, taloudesta ja tuloksellisuudesta • vastata osaltaan hyvinvointialuetasoisesta palvelujen yhteensovittamisesta, yhdenmukaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja linjarajat ylittävän integraation mahdollistamisesta • vastata hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä sopimushallinnan toimeenpanosta. • vastaa osaltaan palvelulinjan viestinnästä. Palvelulinjajohtaja päättää • toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä hyvinvointialueen strategian ja sosiaali- ja terveysjohtajan hyväksymän toimintasäännön mukaisesti • alaisensa henkilöstön palvelussuhdeasioista • välittömien alaistensa johtajien varahenkilöiden nimeämisestä • sopimusten ja sitoumusten hyväksymisestä käyttösuunnitelman rajoissa. Palvelulinjajohtajat nimeävät oman johtoryhmänsä. Palvelulinjajohtaja toimii toimialuejohtajien ja välittömien alaistensa esihenkilönä.

Johtamistehtävät: Toimialuejohtaja ja Vastuualuejohtaja

Johtamistaso	Tehtävät, vastuut ja päätöksenteko
Toimialuejohtaja	Toimialuejohtaja vastaa - sosiaali- ja terveystalvaeluiden toimialuejohtaja vastaa samoista tehtävistä kuin palvelulinjajohtaja, mutta oman toimialueensa osalta palvelulinjan yhteisten linjausten mukaisesti - tehtäväalueen prosesseista sekä niiden johtamisesta, ohjaamisesta ja kehittämisestä - toimialueensa toiminnan suunnittelusta, taloudesta, kehittämisestä, yhteensovittamisesta, integraatiosta, toimeenpanosta, arvioinnista, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta sisäisen valvonnan ohjeiden mukaisesti. Toimialueiden johtajat nimeävät oman johtoryhmänsä. Toimialuejohtaja toimii toimialueensa vastuualuejohtajien esihenkilönä. <i>Toimialuejohtajan osalta kuvaukset tehtävistä ja vastuista ovat suppeat nykyisissä virallisissa asiakirjoissa. Tähän voi osaltaan vaikuttaa se, että organisaatorakenteessa toimialueita on eri tavalla tehtäväalueiden sisällä eikä rakenne ole symmetrinen toimialueiden osalta.</i>
Vastuualuejohtaja	Vastuualuejohtaja vastaa - sosiaali- ja terveystalvaeluiden vastuualuejohtaja vastaa samoista tehtävistä kuin palvelulinjajohtaja, mutta oman vastuualueensa osalta palvelulinjan yhteisten linjausten mukaisesti - vastuualueensa prosesseista sekä niiden johtamisesta, ohjaamisesta ja kehittämisestä - vastuualueensa toiminnan suunnittelusta, taloudesta, kehittämisestä, yhteensovittamisesta, integraatiosta, toimeenpanosta, arvioinnista, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta sisäisen valvonnan ohjeiden mukaisesti. <i>Vastuualuejohtajan osalta kuvaukset tehtävistä ja vastuista ovat suppeat nykyisissä virallisissa asiakirjoissa. Tähän voi osaltaan vaikuttaa se, että organisaatorakenteessa vastuualueita on eri tavalla tehtäväalueiden sisällä eikä rakenne ole symmetrinen vastuualueiden osalta.</i>

Johtamistehtävät: Yksikön johtaja/päällikkö, lähiesihenkilö ja tiimivastaava ilman esihenkilöasemaa

Johtamistaso	Tehtävät, vastuut ja päätöksenteko
Vastuuyksikön johtaja/päällikkö (useita nimikkeitä esim. toimitilapäällikkö, ylihoitaja, ylilääkäri, kehittämis-päällikkö)	Kaikkien hyvinvointialueella työskentelevien esihenkilöiden tehtäviä ja vastuita ei määritellä lainsäädännössä tai säännöissä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintasäännössä on eriteltynä tarkemmin eri tason johtamistehtäviä, mutta yleinen hyvinvointialueason yhdenmukainen määrittely puuttuu. Alla oleva listaus eri tason esihenkilötehtävistä on koottu useista eri lähteistä. Vastuuyksikön johtajan/päällikön tehtävät ovat yleensä luonteeltaan hallinnollisempia ja henkilöstöhallinnollisesti laajempia. Lähiesihenkilön töissä painottuu tietyn toimintayksikön operatiivinen johtaminen. Esihenkilön tehtäviä voivat kootusti olla mm.: • toteuttaa yksikössään hyvinvointialueen strategiaa ja keskeisiä tavoitteita • vastata tiimipalavereista ja huomioida ihmisten johtamisen näkökulma valmentavan johtamisen tapaan • tunnistaa työkykyjohtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmat, jotta henkilöstöresurssi varmistetaan tulevaisuudessa • toimia työpaikkakokouksen puheenjohtajana, huolehtia siitä, että asiat kirjataan pöytäkirjaan ja tarvittaessa viedä edustukselliseen yhteistoimintamenettelyyn • varmistaa ohjeiden noudattaminen ja huolehtia alaistensa osaamisesta ja velvollisuuksista • toteuttaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa omalla vastuualueella sekä seurata ja arvioida valvonta- ja riskienhallintatoimenpiteiden tuloksellisuutta. • operatiivinen palvelutuotanto ja sen organisointi • henkilöstöresurssin varmistaminen (työvuorosunnittelu ja sijaisten hankinta) • hallinto (lomapäätökset, hankinnat, jne.) Esihenkilötehtävässä vuorovaikutus ja raportointi oman esihenkilön kanssa on tärkeää, jotta tilannekuva ja suunta toiminnassa, taloudessa ja palvelutuotannossa ovat selvillä sekä esihenkilöllä itsellään, että laajemmin organisaatiossa.
Lähiesihenkilö/ toiminta-yksiköstä vastaava lähiesihenkilö	
Tiimivastaava ilman esihenkilö-asemaa	Tiimin vetäjän rooliin kuuluu usein jonkin tietyn operatiivisen toiminnan ja henkilöstön koordinoititehtävä arjen työssä. Hallinnollinen esihenkilön rooli ja kokonaisvastuu toiminnasta on tällöin jollakin muulla henkilöllä. Asema ei sisällä hallinnollista päätösvaltaa, joten sitä ei ole kuvattu hallinto- tai toimintasäännöissä.

Johtamistehtävät: Vastaava johtajaylilääkäri, vastaava sosiaalihuollon johtaja, vastaava hoitotyön johtaja

Johtamistaso	Tehtävät, vastuut ja päätöksenteko
Vastaava johtajaylilääkäri, vastaava sosiaalihuollon johtaja, vastaava hoitotyön johtaja	Hyvinvointialueen vastaavan johtajaylilääkärin tehtävänä on • Terveystoimintalain 1326/2010 57 § mukaan terveydenhuollon toimintayksikössä on oltava vastaava lääkäri, jonka on johdettava ja valvottava toimintayksikön terveyden- ja sairaanhoitoa • päättää potilaan sairaanhoidon aloittamisesta ja lopettamisesta sekä potilaan siirtämisestä toiseen toimintayksikköön • johtaa ja valvoo hyvinvointialueen terveyden- ja sairaanhoitotoimintaa • johtaa lääketieteellistä tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoimintaa • vastata potilasrekisteristä • vastata osaltaan hoito- ja toimintakäytäntöjen kehittämisestä ja arvioinnista yhteistyössä eri ammattiryhmien kanssa • osallistua kansalliseen ja kansainväliseen lääketieteen tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä verkostojen toimintaan • käyttää päätösvaltaa vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa hallintosäännössä määrättyllä tavalla. Hyvinvointialueen vastaavan sosiaalihuollon johtajan tehtävänä on • toimia sosiaalihuollon johtavana viranhaltijana (sosiaalihoitolaissa 46a §) lukuun ottamatta toimivaltaa, joka lain tai hallintosäännön mukaan kuuluu toiselle viranomaiselle tai viranhaltijalle • johtaa sosiaalihuollon ammatillisen osaamisen, johtamisen ja toimintakäytäntöjen kehittämistä yhteistyössä eri ammattiryhmien kanssa • johtaa osaltaan sosiaalihuollon tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoimintaa ja sen tuloksellisuutta • vastata sosiaalihuollon toimintakäytäntöjen ja menetelmien arvioinnista sekä näyttöön perustuvan sosiaalityön vahvistamisesta • vastata sosiaalihuollon asiakasrekisteristä • osallistua kansalliseen ja kansainväliseen sosiaalityön ja sosiaalihuollon tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä verkostojen toimintaan • huolehtia osaltaan hyvinvointialueen varautumiseen liittyvistä tehtävistä. Hyvinvointialueen vastaavan hoitotyön johtajan tehtävänä on • toimia hoitotyön johtavana viranhaltijana • johtaa hoitotyön ammatillisen osaamisen, johtamisen ja hoito- ja toimintakäytäntöjen kehittämistä yhteistyössä eri ammattiryhmien kanssa • johtaa osaltaan hoitotyön tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoimintaa ja sen tuloksellisuutta • vastata hoitotyön toimintakäytäntöjen ja menetelmien arvioinnista sekä näyttöön perustuvan hoitotyön vahvistamisesta • osallistua kansalliseen ja kansainväliseen hoitotyön tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä verkostojen toimintaan • huolehtia osaltaan hyvinvointialueen varautumiseen liittyvistä tehtävistä.

Johtamistehtävät: Prosessien johtaminen

Johtamistaso	Tehtävät, vastuut ja päätöksenteko
Strategisen ohjauksen ja järjestämisen prosessijohtajat	Strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalue vastaa lakiin perustuvien järjestämistoimintojen strategisesta suunnittelusta, ohjauksesta, resurssien kohdentamisesta sekä järjestämisen omavalvonnasta aluevaltuuston asettamien tavoitteiden mukaisesti. Strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueelle kuuluu hyvinvointialueitasoinen strateginen ohjaus ja johtaminen strategisen suunnittelun, talouden, investointien ja hankintojen, tietojohtamisen, henkilöstöjohtamisen, hallinnon ja päätöksenteon, riskienhallinnan ja varautumisen, viestinnän ja vaikuttamisen sekä TKIO -tehtävien alueilla. Tehtäväalue vastaa myös omistajaohjauksen toimeenpanosta. Strateginen johtaminen ja järjestäminen avustaa hyvinvointialuejohtajaa johtamistehtävässään sekä poliittiseen päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Hyvinvointialuejohtaja päättää Strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueen vastuualueista. Konsernijohtaja päättää strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueen vastuualueiden tarkemmasta organisoinnista. Muilla tehtäväalueilla tehtäväalueen johtaja päättää alaisensa toiminnan vastuualue-jaosta ja muusta tarkemmasta organisoinnista.
Muu prosessien johtaminen	Muilla prosessien johtovastuussa olevilla henkilöillä (esim. toimintojen rajat ylittävien palveluprosessien, erillisten hankkeiden tai muutosprosessien vetäjät) on myös keskeinen rooli Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnassa ja johtamisessa. Heidän tarkemmat tehtävänsä vaihtelevat ja ne määritellään usein erillisin viranhaltijapäätöksin tai tehtäväkuvien kautta.

Päätöksenteon delegointi ja delegoidun päätösvallan valvonta

- Toimielimellä tai viranhaltijalla tulee olla lainsäädännössä, hallinto- tai toimintasäännössä tai yksittäisellä päätöksellä annettu toimivalta tehdä päätös, **tällöin toimielin tai viranhaltija on myös velvollinen tekemään päätöksen. Toimivallan delegoinnista on tehtävä aina päätös.** Delegointipäätökset on julkaistava Pirhan verkkosivuille ja niihin on liitettävä muutoksenhakuohje. Mikäli päätöstä ei ole tehty asianmukaisesti, se ei saa lainvoimaa.
- Hyvinvointialuelain 96 §:n mukaisesti **aluevaltuusto voi hallintosäännössä siirtää toimivaltaansa** muille toimielimille sekä luottamushenkilöille ja viranhaltijoille. Toimivaltaa ei kuitenkaan saa siirtää asioissa, joista valtuuston on hyvinvointialueissa tai muussa laissa olevan nimenomaisen säännöksen mukaan päätettävä.
- **Aluehallitus ja jaosto voivat siirtää hallintosäännössä** määrättyä päätösvaltaansa alaiselleen toimielimelle ja viranhaltijalle, ellei siirtämistä ole laissa tai hallintosäännössä kielletty. Se, jolle toimivaltaa on edelleen siirretty, ei voi enää siirtää toimivaltaa edelleen.
- **Viranhaltija voi siirtää hallintosäännössä** määrättyä päätösvaltaansa ja tehtäviä edelleen alaiselleen viranhaltijalle ja työntekijälle, ellei siirtämistä ole tässä hallintosäännössä kielletty. Julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä ja päätösvaltaa voi siirtää vain viranhaltijalle.
- Päätösvaltaa kuvaava **vastuumatriisi sisältää koottuna Pirkanmaan hyvinvointialueen päätösvallan perusteet.** Matriisi on kokoama hallintosäännöstä, toimintasäännöistä ja yksittäisistä viranhaltijanpäätöksistä, joilla toimivaltaa on delegoitu edelleen viranhaltijoille. Vastuumatriisin tavoitteena on, että viranhaltijat ja työntekijät löytävät päätösvallan perusteet yhdestä paikasta.
- **Aluehallitus valvoo hyvinvointialueen päätöksentekoa otto-oikeuden kautta.** Aluehallituksen alaisen viranomaisen on ilmoitettava aluehallitukselle tekemistään ottokelpoisista päätöksistä. Aluehallitus määrittelee itse sen, mitkä päätökset on säännöllisesti ilmoitettava sille otto-oikeuden harkintaa varten. Otto-oikeusaika on määriteltävä laissa. Päätökset niissä asioissa, joista ei tarvitse ilmoittaa, voidaan panna täytäntöön. Aluehallituksella on kuitenkin lähtökohtaisesti otto-oikeus kaikkiin sen alaisiin päätöksiin ja on mahdollista, että muukin päätös viedään aluehallitukselle otto-oikeuden käyttämistä varten.

Johtoryhmien ja -tiimien työskentely

- Johtoryhmät ovat kunkin tehtävä/palvelulinja/toimi/vastuualueen **johtajan kokonaisjohtamisen tueksi perustettavia ryhmiä**. **Johtoryhmälle ei voida määritellä päätösvaltaa**, vaan päätökset tekee joko johtaja tai johtoryhmän jäsen oman toimivaltansa perusteella. Johtoryhmän tehtävät määrittelee se taho, joka päättää ryhmän perustamisesta.
 - Hyvinvointialuejohtaja nimeää hyvinvointialueen johtoryhmän sekä monialaisen johtoryhmän (ns. laajennettu johtoryhmä).
 - Tehtävälajohtajat, palvelulinjajohtajat ja toimialueiden johtajat nimeävät omat johtoryhmänsä ja tarvittaessa laajennetut johtoryhmät.
- **Johtoryhmillä on tärkeä rooli yhteisten linjausten, ajankohtaistiedon välittämisen sekä kehittämisen näkökulmasta**, ja johtoryhmätyöskentely tukee siten jäsentensä työtehtäviä.
- Henkilöstöllä on oikeus nimetä edustajansa palvelulinjojen linjajohtoryhmiin ja toimialueiden johtoryhmiin, ja tätä sovelletaan tehtäväalueilla. Johtoryhmien henkilöstön edustajista säädetään hallintosäännössä ja joissakin toimintasäännöissä. Henkilöstön edustajat tuovat johtoryhmän keskusteluun henkilöstön näkemystä sekä nostavat esille henkilöstölle tärkeitä asioita.
- Johtoryhmän jäsenet tuovat ennakkoon yhteisesti valmisteltavalle asialistalle ajankohtaisia asioita. Tehtäväalueiden johtoryhmien muistiot julkaistaan Intrassa mahdollisimman pian kokouksen jälkeen tiedoksi koko henkilöstölle. Muistiot eivät ole juridisia päätösasiakirjoja vaan muistioteksti laaditaan käsiteltävien asioiden toimeenpanon tueksi. Muiden johtoryhmien osalta käytännöt vaihtelevat muistioiden julkaisemiseen liittyen.
- **Johtotiimit ovat muiden johto- ja esihenkilötehtävien tueksi perustettavia johtamisen foorumeita**. Esimerkiksi vastuualuejohtajat ja yksiköiden johtajat voivat nimetä johtotiimejä tarpeen mukaan. Myös näissä kokouksissa käsitellyistä asioista on hyvä viestiä henkilöstölle, vaikka muistioita ei intrassa julkaistakaan.
- Poliitikan viikot -dokumentit kokoaa luottamuselinten päätösvalmistelun ajankohtaiset ja tulevat asiat johtoryhmille tiedoksi.

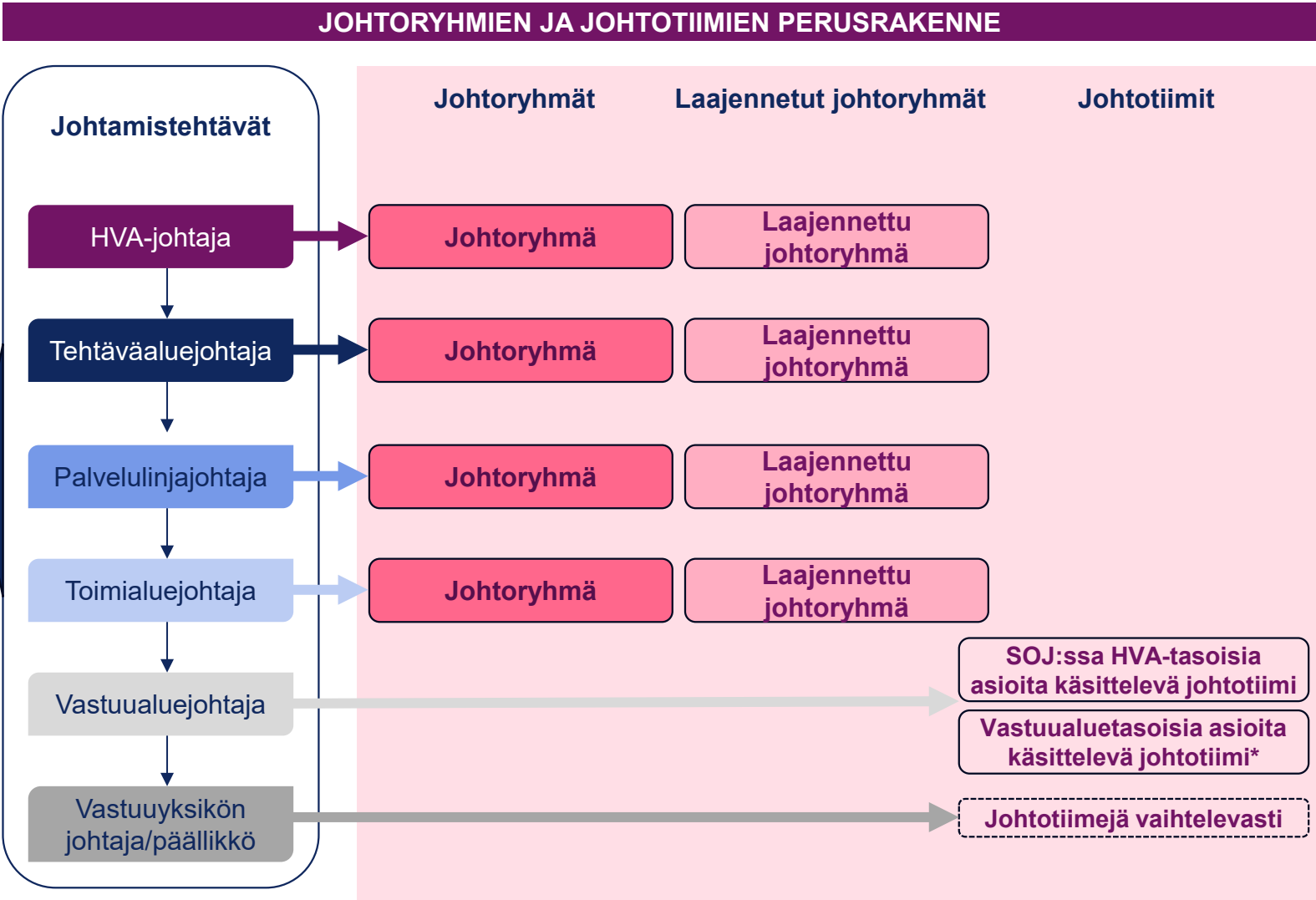
Johtoryhmät ja -tiimit organisaation eri tasoilla



Poikkeukset mahdollisia

- Poikkeukset ja variaatiot ovat mahdollisia johtoryhmien ja johtotiimien perusrakenteeseen
- 1.1.2026 voimaan astuva Strategisen ohjauksen ja järjestämisen organisaatiomuutos voi aiheuttaa myös muutoksia johtoryhmien ja johtotiimien rakenteissa

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**



*Vastuualueesta riippuen käsiteltävät asiat voivat olla HVA-tasoisia tai vastuualuetasoisia

Verkostojohtaminen hyvinvointialueella

- **Verkostojohtaminen on yhdistelmä rakenteita, osaamista ja toimintatapoja**, joiden avulla on mahdollista välittää tietoa, reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja johtaa hyvinvointialueen toimintaa suunnitelmallisesti sekä tavoitteellisesti eri organisaatiotasojen välillä.
- Onnistuakseen verkostojohtaminen edellyttää eri toimijoiden välistä luottamusta ja selkeää vastuunjakoa. Lisäksi se vaatii teknistä, poliittista, juridista ja strategista osaamista sekä kykyä hahmottaa, hyödyntää ja luoda synergiaetuja päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.
- Verkostojohtaminen hyvinvointialueella perustuu **jatkuvaan vuorovaikutukseen itsenäisten toimijoiden välillä**. Verkostomaista työtapaa käytetään erityisesti strategisen tason linjausten jalkauttamiseen sekä muutosten johtamiseen.
- Verkostojen johtamista tehdään mm. johtoryhmissä, johtotiimeissä sekä muilla johtamisen foorumeilla.
- Verkostojohtaminen korostuu laaja-alaisessa muutosjohtamisessa, kaikkien tehtäväalueiden sisäisessä ja välisessä toiminnassa, sekä strategisen ohjauksen ja järjestämisen toiminnoissa.

Verkostojohtaminen näkyy esimerkiksi strategian toimeenpanosuunnitelman toteuttamisessa

- Strategian toimeenpanosuunnitelman johtamisrakenne**, sen kärjet sekä näihin kytkeytyvät tavoitteet ja toimenpiteet perustuvat verkostojohtamisen periaatteisiin, jotka toteutuvat samanaikaisesti usealla tasolla. Hyvinvointialueen johtoryhmä johtaa ja seuraa strategian valmistelua toimeenpanoa. Strategiayksikkö vastaa strategian valmisteluun, toimeenpanoon ja seurantaan liittyvistä prosesseista.
- Kärkien omistajat** (hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenet) vastaavat laajasta strategisesta kehittämiskokonaisuudesta, joka koostuu useista temaattisista/toiminnallisista alatavoitteista ja se ulottuu yli tehtävä- ja/tai toimialuerajojen.
- Kärkien ja niiden alatavoitteiden johtamisen ”työkaluja”** ovat esimerkiksi strategiset ohjelmat ja suunnitelmat.
- Kärkien alatavoitteiden vastuuhenkilöt** vastaavat tavoitteisiin liittyvien toimenpiteiden suunnittelusta, koordinoinnista ja toteuttamisesta. Alatavoitteiden alla on **työryhmiä** joiden jäsenet voivat edustaa organisaation eri tasoja ja tuovat siten työskentelyyn monipuolista asiantuntemusta.
- Alatavoitteilla voi olla linkityksiä ja yhteistyötä** muihin kärkiin tai alatavoitteisiin. Tämä tuo tarpeen verkostomaiselle työtavalle ja kokonaisuuden yhteensovittamiselle.
- Kokonaisuutta seurataan ja koordinoidaan** kärkien omissa seurantaryhmissä sekä laajemmassa toimeenpanosuunnitelman toimeenpanoryhmässä, joka raportoi etenemisestä hyvinvointialueen johtoryhmälle.



Yhteistoiminta henkilöstön kanssa ja sen johtaminen

Yhteistoiminnalla edistetään henkilöstön osallisuutta

- Laki kunnallisen ja hyvinvointialueen yhteistoiminnasta edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä.
- Tavoitteena on henkilöstön osallisuus kehittämistoimintaan sekä työtä ja työyhteisöä koskevien päätösten valmisteluun.
- Lainsäädäntö ohjaa erityisesti edustuksellista yhteistoimintaa, mutta myös suoraa osallistamista koko henkilöstölle voidaan toteuttaa.
- Pirkanmaalla yhteistoimintaa ohjataan lisäksi työnantajan laatimalla ohjeella (2023), joka tarkentaa rakenteita ja rooleja.

Henkilöstön suora osallisuus lisää läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta

- Pirkanmaan hyvinvointialueella on rakennettu Henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen kokonaiskuvaus, sekä kannustettu henkilöstöä suoraan osallisuuteen.
- Henkilöstön jäseniä osallistuu myös työryhmiin, raateihin, neuvottelu- ja toimikuntiin, tiimeihin ja verkostoihin, mukaan lukien työntekijät, jotka eivät ole luottamustehtävissä.
- Koko hyvinvointialueen henkilöstöä osallistetaan säännöllisesti myös erilaisilla kyselyillä, jotka liittyvät esimerkiksi ajankohtaisiin päätösvalmistelussa oleviin asioihin tai työhyvinvointiin (mm. Fiilismittari).
- Osallistumisen ja vaikuttamisen tavat vaihtelevat yksiköittäin.

Johtaminen ja yhteistoiminta

- Jokaisen esihenkilön ja johtajan tulee tunnistaa roolinsa yhteistoiminnan toteuttajana. Johdon ja johtavien viranhaltijoiden roolina on myös varmistaa asioiden käsittely yhteistoiminnallisesti ennen toimielimen päätöksentekoa.
- Yhteistoiminnan muodot:
 - **Välitön yhteistoiminta:** asioiden suora käsittely yksittäisen työntekijän tai henkilöstöryhmän kanssa (Johtajan ja esihenkilön vastuu)
 - **Edustuksellinen yhteistoiminta:** henkilöstöä yleisesti koskevien asioiden käsittely yhteistoimintaelimissä tai -ryhmissä (Hyvinvointialue- ja alue- ja työsuojelutoimikunnat)

Yhteistoiminnan rakenteet Pirhassa

- Pirha-tasolla yhteistoimintaa toteutetaan yhteistoimintaelimessä ja työsuojelutoimikunnassa.
- Sotessa toimivat alueelliset työsuojelutoimikunnat sekä palvelulinjakohtaiset yhteistoimintaryhmät.
- Muilla tehtäväalueilla toimivat yhdistetyt yhteistoiminta- ja työsuojelutoimielimet.
- Johtoryhmiin henkilöstön edustajat osallistuvat erikseen sovittujen käytäntöjen mukaisesti.
- Hyvinvointialuejohtaja, HR ja henkilöstöpalvelut tapaavat pääluottamusmiehiä säännöllisesti (esim. pääluottamusmieskokoukset).
- Henkilöstöpalvelut tukee esihenkilöitä yhteistoiminnan valmistelussa ja toteutuksessa.

Henkilöstöjohtamista ohjaavia asiakirjoja ja tavoitteita

- Hyvinvointialueen **strategiaan** ja sen **toimeenpanosuunnitelmaan** on kirjattu henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöön liittyvät yleiset periaatteet ja arvot, joita muut asiakirjat täydentävät ja täsmentävät.
- **Aluehallituksen hyväksymä henkilöstöohjelma** luo suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle ja määrittelee perustan johtamisen ratkaisuille ja päätöksille. Tavoitteena on, että työntekijät valitsevat hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä, työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöön ja mahdollisuuksiinsa hyvinvointialueella sekä saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja -voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua tehtävässään. Tavoitteiden toteutumisessa auttaa se, että henkilöstöä johdetaan ammattimaisesti.
- **Henkilöstöjaoston hyväksymä tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma** pitää sisällään kehittämiskohteita, joilla halutaan varmistaa sukupuoleen ja yhdenvertaisuuteen perustuva tasa-arvo ja syrjinnän kieltä työelämässä. Kehittämiskohteina ovat tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset johtamiskäytännöt, turvallinen työyhteisö ja työympäristö jokaiselle, henkilöstön moninaisuuden kunnioittaminen sekä palkkatasa-arvon edistäminen yhdenvertaisuuden näkökulmasta.
- **Hyvinvointialueen eettiset periaatteet hyväksyttiin 10.2.2025 aluehallituksessa.** Eettisten periaatteiden mukaan hyvinvointialue sitoutuu rakentamaan sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävästä hyvinvointialueesta. Eettisissä periaatteissa on paljon samaa kuin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa, mutta se kuvaa lisäksi hyvän johtamisen ja hallintotavan periaatteiden noudattamista sekä korruption ja väärinkäytösten torjumista. Henkilöstöä kannustetaan eettisyyteen esimerkillä johtaen. Asiakkaiden yhdenvertaisuutta ja toiminnan lainmukaisuutta ohjataan lisäksi omavalvontaohjelmalla.
- **Opas pirhalaisuuteen julkaistiin toukokuussa 2024.** Se kuvaa hyvinvointialueen organisaatiokulttuuria ja arvoja, jotka perustuvat toisten ihmisten arvostukseen. Nämä arvot ovat myös valmentavan johtamisen peruselementtejä ja jokaiselle johtajalle ohjenuora omaan työhön.
- **Hyvinvointialue tarjoaa johdolle ja esihenkilöille perehdytystä, valmennusta ja koulutusta** eri asiasisältöihin johtamistehtävän hallintaan ja siinä kehittymiseen. Tukea tuotetaan erityisesti Pirha-Akatemien kautta sekä esihenkilöinä ja –materiaaleina Intran kautta.

Ulkoisten resurssien johtaminen

- Merkittävä osa hyvinvointialueen palvelutuotannosta toteutetaan sopimuksiin perustuen.
- Sopimusjohtaminen tarkoittaa johtamisen keinoja, joilla luodaan tavoitteet, toteutetaan ohjausta ja seurataan hyvinvointialueen sopimuksiin liittyvää kokonaisuutta.
- Hyvinvointialue johtaa sopimuksiin perustuvaa toimintaa strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla.
- Pirkanmaan hyvinvointialue on julkinen hankintayksikkö, jonka hankintojen kilpailuttamisessa noudatetaan hankintalakia ja hankinnan kohteeseen liittyvää muuta lainsäädäntöä, hankintaohjetta sekä hyvän hallinnon periaatteita.
- Hankintatoimintaan vaikuttaa myös hyvinvointialueita koskeva sääntely (ml. järjestämislaki, laki hyvinvointialueesta).
- Hankintoja koskeva toimivalta on määritelty hyvinvointialueen hallintosäännössä ja toimintasäännöissä.

Hankinnoille ja hankintatoiminnalle asetetaan tavoitteet ja reunaehdot aluevaltuuston päätöksillä

- Strategia
- Strateginen monituottajuusohjelma
- Talousarvio ja -suunnitelma
- Investointisuunnitelma
- Hankintaohjelma
- Palveluiden verkoston periaatteet ja merkittävät ohjelmat
- Hallintosääntö (erityisesti 62 §)

Hankintojen suunnittelua ja toteutusta linjataan täsmällisemmin aluehallituksen päätöksillä

- Hankintasuunnitelma
- Tuotantotapa-analyyysien kohteet
- Tarvittavat hankintojen käynnistämispäätökset
- Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintastrategia
- Palvelukohtaiset palveluverkkosuunnitelmat
- Sopimushallinnan ohje ja periaatteet, joilla varmennetaan järjestämisvastuun toteutuminen

Hankintaohje
määrittää hankinta-prosessissa noudatettavat toimintatavat

Johtamisen työkalut ja mittarit

- **Johtamistehtävien tueksi tuotetaan tietoa niin taloudesta, palvelutuotannosta kuin henkilöstöasioista.** Johtamista ja seurantaan peilataan strategiasta johdettavien tavoitteiden avulla. Näitä tavoitteita määritteleviä asiakirjoja kuvataan seuraavalla dialla.
- Hyvinvointialueitasoisesti on panostettu tietojohdamiseen ja tietojärjestelmiin, joiden avulla johtamisen tueksi on saatavilla tietoa. Tarkempia suunnitelmia tiedolla johtamisen kehittämiseen löytyy Tiedolla johtamisen ohjelmasta.
 - **Talouden** ohjaus pohjautuu aluevaltuuston hyväksymään talousarvioon. Talousarviossa on sitovia tavoitteita, mutta lisäksi hyvinvointialueella on muita vuosittaisia toimintaa ohjaavia tavoitteita.
 - **Palvelutuotannon** tiedolla johtamisen välineet ovat palvelukohtaisia. Palvelutuotannon yksiköissä ja eri organisaatiotason alueilla on omat mittarinsa.
 - **Henkilöstön** näkökulmasta johdetaan työhyvinvointiin, henkilöstöresurssien hallintaan ja henkilöstön kokemukseen liittyviä tavoitteita.
- Jokaisen johtajan ja esihenkilön vastuulla on seurata oman alueensa toimintaa kaikista kolmesta näkökulmasta käsin, sillä arjessa nämä näkökulmat yhdistyvät, vaikka hallinnollisesti niiden johtamis- ja seurantavastuuta onkin hajautettu hyvinvointialueetasolla.
- Tavoitteita raportoidaan osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksissä hyväksytyjen mittareiden mukaisesti.

Johtamista ohjaavat keskeiset asiakirjat

(päätös-, valmistelu- sekä seurantavastuut)

Asiakirjan nimi	Päättäjä	Valmistelu- ja seurantavastuu
Talousarvio ja toimintasuunnitelma (sis. henkilöstösuunnitelman)	Aluevaltuusto	Strateginen ohjaus (SOJ)/hyvinvointialuejohtaja, talousjohtaja, HR –johtaja, strategiajohtaja
Hyvinvointialuestrategia	Aluevaltuusto	SOJ/hyvinvointialuejohtaja, strategiajohtaja
Palvelujen verkoston periaatteet	Aluevaltuusto	SOTE/sote-johtaja, SOJ/konsernijohtaja
Hyvinvointialuestrategiaan perustuvat strategiset ohjelmat, (esim. toimitilaohjelma, asiakaskokemuksen ja osallistumisen –ohjelma, omavalvontaohjelma, hankintaohjelma, henkilöstöohjelma)	Aluevaltuusto	SOJ/konsernijohtaja, strategiajohtaja
Hyvinvointialuestrategiaa toteuttavat ohjelmat ja suunnitelmat, jotka eivät kuulu aluevaltuuston päätösvaltaan (esim. strategian toimeenpanosuunnitelma)	Aluehallitus	SOJ/hyvinvointialuejohtaja
Palvelujen verkoston kehittämiseen liittyvät ohjelmat (kuten ikäihmisten ja vammaisten palvelujen)	Aluevaltuusto	SOTE/sote-johtaja, SOJ/konsernijohtaja
Palvelujen verkoston toiminnalliset suunnitelmat	Aluehallitus	SOTE/sote-johtaja, palvelulinjajohtajat
Pelastustoimen palvelutasopäätös	Aluevaltuusto	Pela/pelastusjohtaja
Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet Riskienhallinta- ja valmiussuunnitelmat	Aluevaltuusto Aluehallitus	SOJ/konsernijohtaja SOTE/sote-johtaja, PELA/pelastusjohtaja, TUPA/tukipalvelujohtaja
Hyvä hallinto- ja johtamistapa ja sisäinen valvonta, eettiset toimintaperiaatteet Sopimushallinnan ohje	Aluehallitus	SOJ/hallintojohtaja, hankintojohtaja
Omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje	Aluevaltuusto	SOJ/konsernijohtaja
Hallintosääntö (sisältää luottamushenkilöiden palkkiosäännön)	Aluevaltuusto	SOJ/hallintojohtaja
Hallinnon toimintasääntö	Hyvinvointialuejohtaja	SOJ/hallintojohtaja
Tehtäväalueiden toimintasäännöt	Tehtäväaluejohtaja	Sote/vastaava hallintopäällikkö, PELA/hallintopäällikkö, SOJ/hallintopäällikkö, TUPA/hallintopalvelujohtaja
Tilinpäätös, arviointikertomus	Aluevaltuusto	Tarkastuslautakunta/tarkastusjohtaja
Pirkanmaan hyvinvointialueen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma 2023–2026	Aluevaltuusto	SOTE/sote-johtaja, SOJ/strategiajohtaja
Pirkanmaan hyvinvointialueen tietosuoja- ja tietoturvaperiaatteet	Aluehallitus	TUPA/tietohallintojohtaja, tietosuojan kehittämisspäällikkö, tietosuojavastaava
Soten, Pelan ja Tupan tehtäväaluejohtajat antavat alaistaan toimintaa koskevat velvoittavat toimintaohjeet		48
SOJ antaa hyvinvointialuetasoiset velvoittavat ohjeet / määräykset		



Sidosryhmäyhteistyön johtaminen

Kuvaus johtamisjärjestelmästä

Sopimuksellinen yhteistyö Sisä-Suomen yhteistyöalueella

Etelä-Pohjanmaan, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan hyvinvointialueet muodostavat Sisä-Suomen yhteistyöalueen (YTA). Sen tehtävänä on edistää sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteistyötä, yhteensovittamista ja kehittämistä.

- YTA-alueella laaditaan **yhteistyösopimus**, jossa sovitaan muun muassa hyvinvointialueiden välisestä työnjaosta.
- Sisä-Suomen yhteistyöalueelle on perustettu **yhteistyöalueen johtoryhmä**, johon kuuluu kunkin hyvinvointialueen ylintä johtoa. Johtoryhmä varmistaa YTA-alueen lakisääteisten tehtävien hoitamisen sekä seuraa ja kehittää alueiden välistä yhteistyötä.
- Johtoryhmän alaisuudessa toimii joukko teemoiteltuja **alatyöryhmiä**, jotka osaltaan vastaavat yhteistyösopimuksessa sovittujen kokonaisuuksien kehittämisestä ja seurannasta.

Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteistyösopimus

Yhteistyöalueen johtoryhmä
Osallistuvien hyvinvointialueiden ylin johto

Alatyöryhmät:
Terveystenhuolto, Sosiaalihuolto
Pelastustoimi, Tutkimus-, kehitys- ja
innovaatiotoiminta, Valmius ja
varautuminen, ICT

Sopimuksellinen korkeakouluysteistyö

- Pirkanmaan hyvinvointialueen, Tampereen korkeakoulusäätiön ja Tampereen ammattikorkeakoulun yhteistyön pohjana ovat lainsäädännön kirjaukset sekä osapuolten laatima **strateginen puitesopimus** yhteisen tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja osaamistoiminnan (TKIO) periaatteista.
- Yhteistyötä johdetaan strategisen **TKIO-yhteistyön johtoryhmän** sekä sen alla toimivan **TKIO-yhteistyön ohjausryhmän** linjausten perusteella.
- Yhteistyöhön liittyvä kehittämistyö tapahtuu teemoitelluissa **suunnittelu- ja selvitysryhmissä**. Niiden tehtävänä on pitää yllä ja vahvistaa tavoitteellista kehittämistoimintaa sekä sen edellytyksiä.

**Strateginen puitesopimus
hyvinvointialueen ja korkeakoulu-
yhteisön TKIO-yhteistyöstä**

**Strategisen TKIO-yhteistyön
johtoryhmä**
Osallistuvien sopimuskumppanien ylin johto

TKIO-yhteistyön ohjausryhmä

Suunnittelu- ja selvitysryhmät

Pirkanmaan hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyö

- Pirkanmaan kuntien ja hyvinvointialueen **yhteistyön pohjana ovat lainsäädännön* kirjaukset sekä osapuolten laatima puitesopimus yhteistyörakenteiden ja toimintatapojen periaatteiksi.**

*Esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (hyte) on sekä kuntien että hyvinvointialueiden perustehtävä, jossa niiden tulee tehdä yhteistyötä. Hyvinvointialueen on neuvoteltava vähintään kerran vuodessa alueensa kuntien sekä muiden alueella hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä tekevien toimijoiden kanssa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä koskevista tavoitteista, toimenpiteistä, yhteistyöstä ja seurannasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain ja hyvinvointialuelain lisäksi erityislainsäädännössä on paljon yhteistyövelvoitteita esimerkiksi oppilas- ja opiskeluhuollosta, työllisyyden hoidosta sekä maahanmuuttajien kotouttamisesta.

- Yhteistyön johtaminen tapahtuu **Pirkanmaan johtajakokouksen ja teemakohtaisten yhteistyöryhmien kautta**. Hyvinvointialueen ja kuntien ylimmän foorumi on paikka viestiä yhteistyöstä ja keskustella sen sisällöistä.

**Pirkanmaan kuntien,
hyvinvointialueen ja maakunnan
liiton puitesopimus
yhteistyörakenteiden ja
toimintatapojen periaatteeksi**

**Hyvinvointialueen ja kuntien
ylimmän johdon foorumi
(valtuustojen ja hallitusten
puheenjohtajat sekä ylin virkajohto)**

Pirkanmaan johtajakokous

**Teemakohtaiset yhteistyöryhmät
(mm. HYTE-työ, opiskeluhuolto,
työllisyys, maankäyttö ja asuminen)**

Valtionohjaus

- **Valtio ohjaa hyvinvointialueita säädös-, resurssi- ja informaatio-ohjauksella sekä näiden yhdistelmillä.** Ohjaus kohdistuu hyvinvointialueen järjestämistehtäviin.
- **Ohjaus perustuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen valtakunnallisiin tavoitteisiin.** Ohjauksessa hyödynnetään alueellisesti vertailtavaa ja yhdenmukaista tietopohjaa.
 - Hyvinvointialuelaki määrittelee lainsäädännöllisen pohjan hyvinvointialueiden valtion ohjaukselle. Julkisen talouden suunnitelma ja valtioneuvoston asettamat julkisen talouden finanssipoliittiset tavoitteet ohjaavat ministeriöitä niiden valmistellessa hyvinvointialueita koskevaa lainsäädäntöä ja ohjausta.
- Valtion ja alueiden välisen vuorovaikutuksen foorumeja ovat valtiovarainministeriön yhteydessä toimiva **hyvinvointialueneuvottelukunta** sekä **neuvottelut hyvinvointialueiden ja YTA-alueiden kanssa.**
 - Hyvinvointialueneuvottelukuntaan kuuluu hyvinvointialueiden, HUS-yhtymän, Helsingin kaupungin sekä ministeriöiden edustusta. Pirhaa neuvottelukunnassa edustaa hyvinvointialuejohtaja. Hänen varahenkilönään toimii sosiaali- ja terveystoimen johtaja.
 - Hyvinvointialuekohtaisiin neuvotteluihin VM:n, STM:n ja SM:n kanssa osallistuvat Pirhasta hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenet ja talousjohtaja.

Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet

Hyvinvointialueneuvottelukunta
(Hyvinvointialueiden, HUS-yhtymän, Helsingin kaupungin sekä VM:n, STM:n, SM:n, OKM:n ja TEM:n edustus)

Neuvottelut hyvinvointialueiden ja niiden muodostamien yhteistyöalueiden (YTA) kanssa



Johtopäätökset ja kehittämistoimet

Kuvaus johtamisjärjestelmästä

Johtopäätökset ja kehittämistoimet pohjautuvat johtamisjärjestelmän kuvaukseen, kyselyiden vastauksiin sekä esimerkkikuvausten havaintoihin



Johtamisjärjestelmä on kuvattu neljän näkökulman kautta:

- Lainsäädäntö
- Poliittinen johtaminen
- Viranhaltijajohtaminen
- Sidosryhmäyhteistyön johtaminen

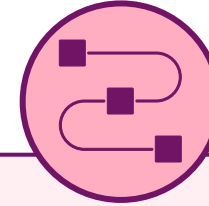
Johtamisjärjestelmän kuvaus pohjautuu virallisiin asiakirjoihin sekä taustamateriaaleihin. Sen tarkoitus on luoda kuva organisaation johtamisesta kokonaisuutena.



Pirkanmaan hyvinvointialueella **johto- ja esihenkilöasemassa oleville kohdistettiin kyselyt**, joissa selvitettiin:

- johtoryhmien ja johtotiimien toimintaa
- lähijohtamista ja esihenkilötyötä.

Kyselyt toteutettiin kesällä 2025 ja niihin vastasi yhteensä yli 400 esihenkilöä. Vastauksista saatiin paljon arvokkaita näkökulmia johtamisjärjestelmää koskevien johtopäätösten ja suositusten tueksi.



Johtamisjärjestelmän kuvaamisen tueksi **syvennyttiin neljään erilaiseen johtamisen prosessiin eri tehtäväalueilta**, jotka olivat:

- Sosiaali- ja terveystalvet: Psykiatrian palveluiden muutosprosessi
- Pelastuspalvelut: Potilassiirtokuljetusten liikkeenluovutus
- Tukipalvelut: Toimitilojen vuokraneuvottelut kuntien kanssa
- Strateginen järjestäminen ja ohjaus: Talousarvion toiminnallisten tavoitteiden valmistelu

Esimerkkikuvaukset laadittiin keväällä 2025 ja ne toivat arvokkaita havaintoja johtopäätösten sekä suositusten tueksi.

Keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämistoimet (1/3)

Johtopäätökset ja kehittämistoimet syntyivät johtamisjärjestelmän kuvausta laadittaessa. Näiden kehittämistoimien edistämistä selvitetään myöhemmin esimerkiksi osana strategian toimeenpanosuunnitelmaa.

Valta ja vastuut	 Eri johtamistasojen vastuiden selkeytys Tausta: Eri johtamisen tasoilla koetaan, että johtamisen rooleja ja tehtäväkuvia tulisi selkeyttää. Esihenkilöille ei ole selvää, millä johtamistasoilla asioita tulisi käsitellä ja mikä taso voi tehdä päätöksiä. Roolien ja tehtävänkuvien epäselvyys tuli esille myös esimerkkikuvauksista eikä prosessien aikana välttämättä tiedetty, miten ratkoa päätöksentekoon liittyviä epäselvyyksiä ja kenen johdolla. Erityisesti toimialue- ja vastuualuejohtajien tehtäväkuvaukset ovat virallisten asiakirjojen pohjalta suppeat.	Kehittämistoimet: Eri johtamistasojen tehtäviä ja vastuita tulee selkeyttää. Selkeyttämisellä voidaan toivottavasti vähentää päällekkäistä työtä ja vähentää ilmiötä, jossa asioita viedään vain varmuuden vuoksi käsiteltäväksi eri johtamistasoille. Myös päätöksenteon vastuumatriisia tulee kehittää edelleen. Onnistunut verkostojohtaminen edellyttää selkeää vastuunjakoa, toimivia johtamisrakenteita ja aktiivista vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä.
	 Päätöksentekovalta tarkoituksenmukaiseksi Tausta: Eri johtamistasoilla koetaan, että päätöksentekovaltaa tulisi joissakin asioissa siirtää lähemmäksi arjen toimintaa. Esimerkiksi toimialueilla ja vastuualueilla pitäisi olla enemmän päätösvaltaa, jolloin päätöksentekoprosessi olisi sujuvampi.	Kehittämistoimet: Kehittämistyötä tulee jatkaa niin, että tarkoituksenmukaisissa asioissa päätöksentekovaltaa voidaan siirtää alemmas ja näin sujuvoittaa prosesseja.
	 Johtoryhmä ja -tiimityöskentelyn kehittäminen Tausta: Tehtäväaluetasolta vain puolet kyselyyn vastanneista kokee, että johtoryhmä käsittelee asioita, joita sen pitäisikin käsitellä. Kyselyistä käy ilmi, että johtoryhmien ja -tiimien tapaamisissa kuluu paljon aikaa tiedon jakamiseen ja esittelyihin eikä keskusteluille sekä yhteisten näkemysten muodostamiselle jää riittävästi aikaa. Ylemmillä johtamistasoilla on myös huolta, että he eivät saa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi.	Kehittämistoimet: Tulee tunnistaa toimintamallit, joiden avulla johtoryhmä- ja johtotiimityöskentelyssä yhteinen aika saadaan käytettyä mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti kunkin johtamisfoorumien tavoitteiden mukaisesti. Toimintamallien kehittämisellä tulee varmistaa riittävä tiedonsaanti päätöksenteon tueksi, mutta toisaalta tulee olla riittävästi aikaa yhteisten näkemysten muodostamiselle.

Keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämistoimet (2/3)

Johtopäätökset ja kehittämistoimet syntyivät johtamisjärjestelmän kuvausta laadittaessa. Näiden kehittämistoimien edistämistä selvitetään myöhemmin esimerkiksi osana strategian toimeenpanosuunnitelmaa.

Tiedonkulku ja yhteistyö	 Horisontaalisen tiedonkulun ja yhteistyön parantaminen Tausta: Horisontaalinen tiedonkulku sekä yhteistyö (esim. tehtäväalueiden välillä tai palvelulinjojen välillä) koetaan heikommaksi vertikaaliseen verrattuna. Myös esimerkkikuvausten tarkastelusta käy ilmi, että tiedonkulun puute hidasti yhteisten tavoitteiden muodostumista ja arjessa johtamisen tueksi tehtiin oma-aloitteisesti uusia ryhmiä horisontaalisen tiedonkulun parantamiseksi.	Kehittämistoimet: Kehitetään tarkoituksenmukaisia yhteistyömalleja horisontaalisen tiedonkulun parantamiseksi esimerkiksi tehtäväalueiden välillä tai palvelulinjojen välillä. Horisontaalinen tiedonkulku on olennaista esimerkiksi sotekeskusjohtamisessa ja SOJ:n prosessijohtamisessa.
	 Vertikaalisen tiedonkulun ja yhteistyön parantaminen Tausta: Vertikaalista tiedonkulkua (esim. tehtäväalueelta palvelulinjalle) tulee myös parantaa. Kyselyiden perusteella koetaan, että johtoryhmien ja -tiimien väliseen tiedonkulkuun ei ole riittävän vakiintuneita käytäntöjä. Lisäksi alemmilla johtamistasoilla ja esihenkilötyössä koetaan, ettei heitä kuulla riittävästi liittyen päätöksentekoon tai tavoitteiden asettamiseen. Kokemuksen mukaan ylemmän tason päätösten jalkauttamisen tueksi on liian vähän tietoa eivätkä vastuut henkilöstöviestintään liittyen ole selkeitä.	Kehittämistoimet: Määritetään konkreettiset toimintamallit ja käytännöt, jotka tukevat eri johtamistasojen sekä johtoryhmien ja johtotiimien välistä tiedonkulkua. Huomiota pitää edelleen kiinnittää myös esihenkilötason näkemysten huomioonottamiseen. Valtavan suuressa organisaatiossa kaikilla on omanlaisensa vastuu viestintään liittyen, ja sen tulisi myös näkyä johtamisjärjestelmän kuvauksessa. Johtamistehtävään kuuluu viestinnän ja viestien kohdentaminen ja soveltaminen kullekin organisaatiotasolle parhaalla tavalla. Erityisesti tämä on tärkeää asioissa, jotka koskettavat kaikkia organisaatiotasoja (esim. strategia).

Keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämistoimet (3/3)

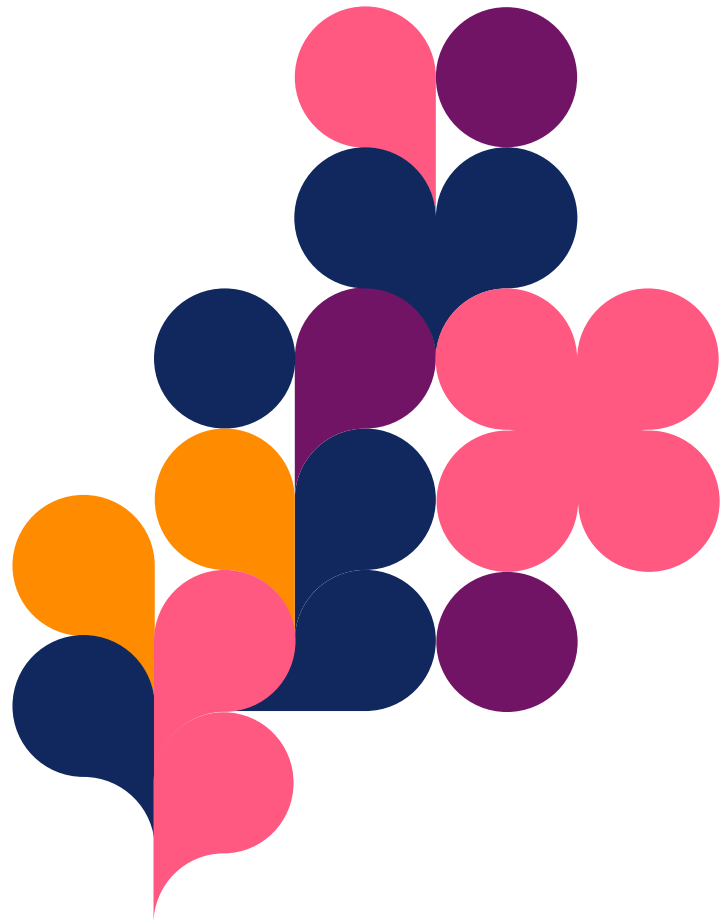
Johtopäätökset ja kehittämistoimet syntyivät johtamisjärjestelmän kuvausta laadittaessa. Näiden kehittämistoimien edistämistä selvitetään myöhemmin esimerkiksi osana strategian toimeenpanosuunnitelmaa.

Käsittelyt ja prosessit	 Pitkien käsittelyprosessien sujuvoittaminen Tausta: Eri johtamistasoilla koetaan, että poliittiseen päätöksentekoon menevien asioiden käsittely on moniportainen, hidas ja asioita valmistellaan lyhyessä ajassa. Hyvinvointialuejohtajan alla on useita organisaatiotasoa ja moniportainen käsittely voi viedä useamman kuukauden.	Kehittämistoimet: Päätöksenteko- ja toimielinkäsittelyitä tulee arvioida ja tarkastella siitä näkökulmasta, että onko pitkiä käsittelyprosesseja mahdollista sujuvoittaa (esim. voiko jotakin vaiheita yksinkertaistaa osallisuuden vaatimukset huomioiden ja millä johtamistasoilla aioita on käsiteltävä).
	 Käytäntöjen kehittäminen tehtäväalueiden vaihteleviin johtamisrakenteisiin Tausta: Organisaatorakenteessa palvelulinjoja, toimialueita ja vastuualueita koskeva rakenne vaihtelee tehtäväalueittain ja tehtäväalueet ovat myös hyvin erikokoisia keskenään. Yhteinen johtamistermistö ja käytännöt ovat haastavia rakentaa erilaisten rakenteiden vuoksi. Sosiaali- ja terveystieteiden tehtäväalueen koko muihin tehtäväalueisiin on moninkertainen ja kyselyissä nousi esiin sen painoarvo päätöksenteossa sekä edustavuus eri rakenteissa.	Kehittämistoimet: Johtamista on syytä tarkentaa johtamisen erilaisten tasojen ja hyvinvointialueen kokonaisuuden näkökulmasta. Lisäksi yhteisten prosessien (esim. henkilöstö- ja talousasiat) ja verkostojohtamisen periaatteet tulee huomioida kehittämisessä näkökulmina. Johtamisjärjestelmän tulee mahdollistaa onnistuminen sekä hyvinvointialueen kokonaisuuden että erilaisten tehtäväalueiden ja prosessien johtamisessa.
Henkilöstön hyvinvointi	 Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen Tausta: Esihenkilöillä on huolta heidän omasta sekä työntekijöiden jaksamisesta. Esihenkilötyö koetaan kuormittavaksi suuren työmäärän ja monisuuntaisten odotusten vuoksi. Hyvinvointialue tarjoaa tällä hetkellä johdolle ja esihenkilöille perehdytystä, valmennusta ja koulutusta eri asiasisältöihin, jotta johtamistehtävää olisi helpompi hallita. Myös työhyvinvointiin sekä kuormitukseen kiinnitetään huomiota ja hyvinvointialueella hyödynnetään valmentavan johtamisen menetelmiä.	Kehittämistoimet: Esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemiseksi tulee edelleen tunnistaa ja toimeenpanna keinoja, joilla kuormitusta voidaan vähentää. Lähijohtaminen ja esihenkilötyö ovat merkittävässä roolissa myös muun henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa sekä arjen muutosjohtamisessa. Eri johtamistasoilla johtajien työtä tulisi myös seurata entistä vahvemmin henkilöstön hyvinvoinnin kautta.

Rakenteiden pystyttämisestä kohti toiminnan ja palveluiden johtamista



- Nykyinen johtamisjärjestelmä on toiminut pääsääntöisesti hyvin hyvinvointialueen käynnistämisvaiheessa. Keskitetty päätösvalta on ollut tarpeen, jotta päätöksiä on pystytty tekemään tarkoituksenmukaisesti. Myös strategian toimeenpanosuunnitelman ja siihen liittyvän verkostojohtamisen avulla on saavutettu merkittäviä tuloksia jo hyvinvointialueen ensimmäisinä vuosina.
- Johtamisjärjestelmän nykytilan kuvauksen laatimisen aikana tunnistettiin useita kehittämistoimia, joihin tullaan tarttumaan mm. osana uutta strategian toimeenpanosuunnitelmaa. Hyvinvointialue jatkaa kehittymistään entistä vuorovaikutteisempaan suuntaan.



Yhteystiedot

Aija Tuimala

HR-johtaja

aija.tuimala@pirha.fi



**Pirkanmaan
hyvinvointialue**