



ETELÄ-SAVON
PELASTUSLAITOS



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Loppuraportti

Etelä-Savon pelastuslaitoksen
lähiesimiestyön kehittäminen

30.12.2016

koulutuspäällikkö Isto Heikkinen

Sisällys

1	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämisessä	1
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle	1
3	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	2
4	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	3
5	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
6	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	6
7	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	7
8	Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	8

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseksi

Kuntaorganisaatioiden henkilöstöresurssit ovat supistumassa ja henkilöstössä oleva osaamispääoma on saatava aiempaan parempaan käyttöön. Niukkenevilla resursseilla on pystyttävä tuottamaan jopa aiempaa laadukkaampia palveluja sekä omistajille että asiakkaille. Yhtenä vastauksena tähän haasteeseen Etelä-Savon pelastuslaitos otti vuoden 2014 aikana käyttöön koko henkilöstöä koskevan ryhmäkehityskeskustelukäytännön. Tämän prosessin aikana tuli ilmi, että lähiesimiestyön vahvistamiseksi tarvitaan lisää suunnitelmallisia kehittämistoimenpiteitä. Alueellisen pelastuslaitoksen kymmenen vuoden toiminta-aikana toimintoja on kehitetty paljon pelastustoiminnan johtamisen ja varautumisen alueella mutta lähiesimiestyön kehittämistoimenpiteisiin ei ole resursoitu riittävässä määrin. Yhteisiä toimintatapoja ja verkostoitumista ei ole saatu niin tehokkaasti järjestettyä kuin se olisi ollut mahdollista, tämän kokoisen pelastuslaitoksen alueella.

Pelastuslaitoksen henkilöstörakenne vaatiikin uusia johtamistapoja perinteisen hyvin hierarkisen johtamismallin rinnalle. Yhtenä tavoitteena on siirtää vastuita enemmän lähiesimiehille, niille henkilöille jotka seuraavat läheltä työntekijöiden uraa ja sen vaatimaa osaamista. Osaamisen hallinta ja -johtaminen muuttuvassa yhteiskunnassa asettaa suuria haasteita myös pelastuslaitoksille. Tällä kehittämisohjelmalla pyritään osaltaan vaikuttamaan tämän huomioimiseen ja samalla lähiesimiesten työhyvinvoinnin tukemiseen organisaatiomme avainhenkilöinä.

Lähiesimiehet eivät perinteisessä pelastustoiminnan organisoinnissa ole olleet erityisen merkittävässä roolissa. Toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko on toteutettu ylemmillä organisaatiotasolla eikä lähiesimiehillä ole ollut riittäviä valtuuksia toteuttaa käytännön esimiestyöhön liittyviä asioita. Myös keskeiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset on tehty lähiesimiesten yläpuolella. Pelastuslaitoksen muutoshaasteista johtuen on tehty johtoryhmässä päätös valtuuttaa organisaation lähiesimiehet ottamaan keskeinen vastuu henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttamisesta. Tähän valtuutukseen liittyy uusia osaamisvaatimuksia, joita tällä ohjelmalla pyritään täyttämään.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle

Hankkeen idea syntyi pelastuslaitoksella käytävien ryhmäkehityskeskustelujen yhteydessä. Pelastusalan esimiehillä ei ole riittävä osaamista henkilöstöjohtamisen alalla, koska alipäällystön ja päällystön peruskoulutuksissa henkilöstöjohtamisen opetusta on hyvin pienissä määrin. Henkilöstöjohtamisen osaamisen hallinta on ollut esimiehen oman kiinnostuksen varassa eikä sitä tähän mennessä ole työnantajan toimesta juurikaan tuettu. Toimintaympäristönä tulee olemaan koko pelastuslaitoksen alue ja lähiesimiehiä osallistuu kehittämistyöskentelyyn noin 30 henkeä. Projekti on jaettu kolmeen eri kokonaisuuteen: 1. Henkilöstöjohtamisen toimintatapojen kehittäminen ja uusien esimieskäytäntöjen rakentaminen, 2. Esimiehen käsikirjan ra-

kentaminen sekä 3. Esimiesten pienryhmätoiminta henkilökohtaisen esimiesosaamisen vahvistamiseksi ja esimiesten työhyvinvoinnin tukemiseksi.

1. tehtävässä kartoitetaan ja kehitetään pelastuslaitoksen yhteisiä esimieskäytäntöjä, kehitetään esimiestyön tavoitteellisuutta, parannetaan haasteellisten johtamistilanteiden hallintaa luomalla malli puheeksiottokeskusteluista. Kehitetään työnjaon/työn organisoimista, hallittua delegointia ja rakennetaan vastuumatriisit selkeyttämään asemakohtaisia tehtävä- ja vastuualueita. Aktivoidaan henkilöstöä kehittämään paloasemakohtaisesti toimintonsa, kehittämään osaamistaan ja otetaan käyttöön luovan ongelmanratkaisun prosessimalli. Kehitetään sisäistä asiakkuutta. Osallistujat toimivat ohjatuissa työpajoissa 5 [http/osallistuja](http://osallistuja).

2. tehtävässä eri paloasemilta koottu työryhmä(6-8 henkilöä) kokoontuu ohjatusti kokoamaan Etelä-Savon pelastuslaitoksen Esimiehen käsikirjan. Työmäärä on 3 [http/osallistuja](http://osallistuja).

3. tehtäväkokonaisuudessa parannetaan henkilökohtaista esimiesosaamista ja tuetaan esimiesten työhyvinvointia. Tässä tehtävässä osallistujat jaetaan pienryhmiin jotka kokoontuvat säännöllisesti ja ohjatusti koko ohjelman ajan. Työskentelyssä päästään perinteistä kehittämistoimintaa syvempään, yksilöllisempään kehittämiseen. Työskentely perustuu henkilökohtaisen esimiestyön kehittämistarvekartoituksen tuloksiin ja sen pohjalta laadittavaan kehittämissuunnitelmaan, jota viedään systemaattisesti eteenpäin koko ohjelman ajan. Pienryhmätyöskentelyn luonne on ohjattua, kollegiaalista vertaiskehittämistä, jolla myös tuetaan esimiesten työhyvinvointia. Osallistujat toimivat ohjatuissa työpajoissa sekä pienryhmissä, 5 [http/osallistuja](http://osallistuja).

Soveltaja hakee myös uusia toimintamalleja asiantuntijaorganisaation kehittämisprosessin ohjaukseen. Asiantuntija saa myös uudenlaista näkemystä erittäin mielivaltaisen työorganisaation sekä syvempää ymmärrystä komentoketjuorganisaation johtamiseen ja sen kehittämisen tukemiseen kohti osallistavampaa johtamiskulttuuria.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Tämän ja edellisen vuosikymmenen aikana toteutetuissa, suomalaisia julkisorganisaatioita koskevissa tutkimuksissa on selkeästi nostettu esiin esimiestyön merkitys työorganisaation toimivuudelle sekä tuottavuuden ja hyvinvoinnin välisille syys- ja seuraussuhteille. Esimiestyön kehittämisen mallit ja menetelmät ovat nyt murrosvaiheessa. On löydettävä uusia tapoja lähestyä esimiestyön haasteita sekä rakentaa uusia menetelmiä, joilla tukea esimiehiä henkilöstöresurssien jatkuvasti supistuessa. Yhteistyössä asiakkaidensa ja verkostokumppaniensa kanssa VMK valmennus on vuodesta 2003 lähtien ideoinut ja tuotteistanut uusia kehittämismalleja esimiestyön tukemiseen. Erityisesti Aalto-yliopiston Pienyrityskeskukseen toteutetuissa pilottihankkeissa on testattu vertaiskehittämiseen perustuvia esimiestyön kehittämismenetelmiä. Vertaiskehittämisen teoreettisena viitekehystenä on viedä kokemuksellinen toisilta oppiminen (vertaisoppiminen) tasolle, jossa yhtä aikaa 1) ratkotaan esi-

miestyöhön liittyviä käytännön haasteita ja 2) tuetaan esimiesten työhyvinvointia vahvistamalla esimiestyöhön liittyviä voimavaratekijöitä sekä käsittelemällä esimiestoiminnassa koettuja kuormitustekijöitä. Saatujen kokemusten mukaan kollegiaalinen kehittämistyöskentely koetaan esimiestyön arkea tukevaksi, voimaannuttavaksi kehittämis- ja kehittymismenetelmäksi, jossa parhaat ideat, vinkit ja konkreettiset neuvot tulevat samantyyppisessä tilanteessa olevalta kollegalta eikä ulkopuoliselta asiantuntijalta. Asiantuntijan roolina on ohjata työskentelyä prosessikonsultaation otteella.

Hankkeessa sovelletut tutkimukset:

Syvänen, T., Mikkonen, K. (2011). Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Sitran selvityksiä 65.

Heimonen, T. (2011). Hyvä johtaja – hankekoulutusten vaikuttavuus selvitys 2008-2010. Aalto-yliopisto.

Elo, A-L., Ervasti, J., Kuokkanen, A. (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitos, työympäristötutkimuksen raporttisarja 51.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutui suunnitellusti. Kehittämisohjelman aloitustilaisuus pidettiin 20.2.2015 ja päätöstilaisuus 23.11.2016. Kaikille yhteisiä tilaisuuksia pidettiin kymmenen kertaa, joissa osallistujia oli keskimäärin 24 henkilöä. Osallistujat jaettiin kuuteen pienryhmään. Ryhmät koostuivat eri ammattiryhmien ja toimipaikkojen henkilöistä. Pyrkimyksenä oli myös, että pienryhmässä ei ole henkilön omaa lähiesimiestä. Kolmantena ryhmänä toimi eri ammattiryhmistä koottu lähiesimiehen käsikirjan laadinta ryhmä johon kuului 11 henkilöä. Tämä ryhmä kokoontui neljä kertaa hankkeen aikana. Kehittämishankkeen aikana ei tarvinnut perua yhtään tilaisuutta, tämän mahdollisti riittävän aikainen aikataulusuunnittelu soveltajan ja pelastuslaitoksen henkilöstöpalveluiden kanssa.

Hankkeen aikana aloitettu maakuntauudistus sekä suoraan henkilöstöä koskettanut Etelä-Savon pelastuslaitoksen työaikauudistus tapahtuivat juuri sopivaan aikaan, muutoksia tulee organisaatioihin väistämättä ja nyt niiden valmisteluun ja käynnistämiseen on lähiesimiehillä useita hyödyllisiä menetelmiä. Työaikauudistus tapahtui 1.5.2016 alkaen ja tämän muutoksen myötä lähiesimiehet ovat hyvin ratkaisevassa roolissa hyvän työilmapiirin ja työtyytyväisyyden ylläpitämisessä.

Hankkeen eteneminen:

KEVÄT 2015

1. Kehittämisohjelman käynnistystilaisuus, 0,5 pv

- Perustelut ohjelmalle: organisaation toiminnan kehittämishaasteiden ja lähiesimiestyön kehittämistarpeiden väliset yhteydet
- Ohjelman tavoitteet, toimintamalli ja sisältöalueet
- Lähiesimiestyön kehittämisharjoitus: osallistujien näkemyksiä keskeisistä esimiestyön osa-alueista
- Valmistautuminen pienryhmätoimintaan: henkilökohtainen lähiesimiestyön kehittämistarvekartoitus

2. Pelastuslaitoksen yhteisten esimieskäytäntöjen kartoittaminen ja kehittäminen, 0,5 pv

- Miksi pelastuslaitoksessa tarvitaan yhteisiä esimiestyön käytäntöjä ja toimintamalleja, perusteluja ja yhteistä arviointia?
- Esimiestyön alueiden kartoittaminen, joissa tarvitaan täsmentämistä yhteisten esimieskäytäntöjen rakentamiseksi
- Tavoitteeksi Etelä-Savon pelastuslaitoksen Esimiehen käsikirja: kootaan n. 5-8 esimiehen työrukkanen, joka lähtee ohjatusti työstämään yhteisiä esimieskäytäntöjä

3. Lähiesimiestyön tavoitteellisuuden kehittäminen, 0,5 pv

- Pelastuslaitoksen tämänhetkiset strategiat ja niiden tulostavoitteet
- Lähiesimiestyö tavoitteellisena, strategiavalintoja tukevana toimintana
- Esimiestyön tavoitekortit: perustelut ja tavoitekorttimallin läpikäynti
- Henkilöstöjohtamisen tavoitekortin rakentaminen esimiesten yhteistyöllä

Pienryhmätilaisuuksia 2/ryhmä

Esimiehen käsikirjan laatiminen 2 krt

SYKSY 2015

4. Haasteellisten johtamistilanteiden hallinta, puheeksiotto -keskustelut ja rakentava palautteenanto, 0,5 pv

- Kokemustenvaihto koetuista haasteellisista johtamistilanteista
- Pelastuslaitoksen tämänhetkiset, "viralliset" käytännöt ja toimintamallit (varhaisen puuttumisen malli yms.)
- Puheeksiottokeskustelun toteutus käytännössä: miten keskustelusta saadaan tu-loksellinen, molempia osapuolia hyödyttävä tilaisuus
- Rakentavan palautteenannon toimiviksi osoittautuneet ohjeet

5. Lähiesimiesten ja työntekijöiden välisen työnjaon / työn organisoinnin kehittäminen, hallittu delegointi ja vastuumatriisien rakentaminen, 0,5 pv

- Työtehtävien, vastuiden ja valtuuksien tarkentaminen paloasemalla/tiimitasolla
- Työtoiminnan organisointi läpinäkyvästi

Pienryhmätilaisuuksia 2/ryhmä

Esimiehen käsikirjan laatiminen 2 krt

KEVÄT 2016

6. Henkilöstön aktivointimenetelmät toiminnan kehittämisessä, 0,5 pv

- Henkilöstö mukaan työyhteisön kehittämiseen: aktivoinnin ja motivoinnin periaatteet

- Aktivoiva palaveriprosessi: suunnittelu, palaveritilanne ja seuranta
- Miten kehitysprojekteissa voitaisiin aktivoida työntekijöitä ja hyödyntää heidän osaamistaan
- 7. Luovan ongelmanratkaisun prosessimalli, 0,5 pv
 - Luova ongelmanratkaisu toiminnan kehittämisessä
 - Luova ongelmanratkaisu työskentelyprosessina
 - Luova ongelmanratkaisu käytännössä: ratkaistaan yhdessä valittu, aito kehittämis-case luovan ongelmanratkaisun prosessimallilla.
- 8. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, 0,5 pv
 - Lähiesimiehen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä
 - Ammatinhallinnan laajentuvat haasteet – miten kehittää henkilöstön työyhteisöitä
 - Työkalut ja kehittämismenetelmät: osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen käytännön menettelyt (sisäinen ja ulkoinen koulutus, tehtäväkierto, työparitoiminta, perehdyttäminen, mentorointi jne.)

Pienryhmätilaisuuksia 1/ryhmä

SYKSY 2016

- 9. Sisäisen asiakkuuden kehittäminen, 0,5 pv
 - Sisäisen asiakkuuden periaatteet pelastuslaitoksen toiminnassa
 - Prosessiosaaminen lähiesimiehen ja työntekijän ammatinhallinnassa
 - Käytännöt, joilla sisäistä asiakkuutta kehitetään
- 10. Lähiesimiestyön kehittämisohjelman päätöstilaisuus, 0,5 pv
 - Ohjelman yhteenveto, tulosten (rakennetut toimintamallit ja työkalut, Esimiehen käsikirja jne.) arviointi, todistusten jako.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana valmistui koko henkilöstölle Esimiehen käsikirja. Esimiehen käsikirja laadittiin verkkojulkaisuna, sisäiseen Intraan, jossa se on helposti käytettävissä ja päivittäminen on nopeaa ja helppoa. Käsikirja helpottaa esimiehen työntekoa ja toimii uuden työntekijän perehdyttämismateriaalina. Käsikirja sisältää tietoa yleisesti pelastuslaitoksen toiminnasta, henkilöstösuunnittelusta, virka- ja työsuhteista, varhaiseen puuttumiseen liittyvistä toimintamalleista, uudelleen sijoittumisesta, tehtäväkierrosta, työterveydestä, työturvallisuudesta ja ammattiyhdistysasioista.

Pienryhmätyöskentely antoi hyvän mahdollisuuden verkottua ja jakaa hyviä käytänteitä laajalti pelastuslaitoksen alueella. Myös vaikeiden asioiden esille tuominen oli helpompaa kollegoiden kesken. Osallistujat kokivat pienryhmätyöskentelyn todella hyväksi tavaksi kehittää ja yhteen sovittaa työpaikan erilaisia toimintatapoja.

Hankkeen aikana toteutetut, kaikille esimiehille yhteiset kehittämispajat loivat yhteistä ymmärrystä esimiestyön roolista uudistavassa organisaatiossa. Kehittämispajoissa rakennettiin käytännön työkaluja ja toimintamalleja lähiesimiestyön tueksi, ensisijassa asemapalveluksessa tapahtuvaan henkilöstöjohtamiseen. Kehittämispajat olivat myös ainutlaatuinen foorumi tuoda esiin asema/yksikkökohtaisia kehittämisis-

tarpeita esimiesten yhteiseen arviointiin ja ratkomiseen. Jokaisessa kehittämisspajassa voitiin myös ottaa kaikkien esimiesten läsnä ollessa katsaus pelastustoimen valtakunnalliseen uudistusprosessiin ja mukauttaa organisaation omaa kehittämistä valtakunnallisten linjausten mukaisesti.

Osallistajat olivat eri ammattiryhmistä ja erilaisista toimintaympäristöistä. Pienempien paloasemien vastuuhenkilöt saivat hankkeen kautta uusia malleja kehittää omaa toimintaansa yksiköissä, joissa työtä tehdään pääasiassa sopimushenkilöstön kanssa. Samalla pelastuslaitoksen eri toimialojen (koulutus, pelastustoiminta, henkilöstöhallinto) vastuuhenkilöt saivat hyvää informaatiota ja kehittämisideoita toiminnan kehittämiseksi.

Yhtenä hyvin kannatusta saaneena ideana oli vastuupalomiehen nimeäminen pienemmälle paloasemalle jossa ei omaa palomiestä ole sijoitettuna. Vastuupalomiehelle varataan työaika huoltaa kalustoa ja kouluttaa henkilöstöä toimipisteissä jossa kyseistä resurssia kaivataan. Vastuupalomiehen vakituinen sijoituspaikka on jokin kolmesta asemasta joissa on vakituista henkilöstöä paikalla ympäri vuorokauden. Tämän tyyppisen toiminnan onnistumisen edellytyksenä on riittävä henkilöstöresurssi josta pelastuslaitoksen keskitetty henkilöstöpalvelu kantaa vastuun.

Useiden paloasemien vastuuhenkilöt ovat laatineet vastuumatriiseja, monenmuotoisia ja omaan toimintaansa sopivia malleja. Vastuumatriiseja on jaettu henkilöiden kesken, niitä on muokattu omaan käyttöön sopiviksi ja jaettu kehitysideoita paloasemien kesken. Tällainen verkostoituminen oli yksi tavoitteistamme ja vastuumatriisien sekä erilaisten sisäiseen koulutukseen tulleiden kehitysideoiden kautta verkostoituminen on edelleen vahvistunut.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Lähiesimiesten kehittämisohjelman ajoitus ei olisi voinut osua parempaan ajankohtaan. Hankkeen suunnittelun aikana ei tiedetty kuinka paljon erilaisia organisaatiomuutoksia tulee tapahtumaan seuraavien neljän vuoden aikana. Sisäministeriö tiedotti 21.12.2016, että pelastuslaitoksia on vuonna 2019 18 kpl. Eli jokaisessa maakunnassa on oma pelastuslaitos. Hankkeen aikana käsitellyt aiheet tulevat olemaan tärkeässä osassa lähiesimiesten työtä tämän muutoksen aikana.

Hankkeen aikaiset toimenpiteet olivat pääosin hyvin suunniteltuja, mitoitettuja sekä aikataulutettuja. Ohjelma oli alun perin valmisteltu hyvin vahvasti esimiestyötä palvelevaksi. Hankkeen aikana kävi kuitenkin selväksi, että hankkeen tilaisuuksiin osallistui myös (asemapalveluksen näkökulmasta) henkilöitä, joiden työrooli on enemmän asiantuntijatehtävä kuin esimiestehtävä. Ensisijassa palomestarit edustavat tätä uutta asiantuntijaryhmää. Pelastuslaitoksen työroolien uudistumisen yhteydessä olisi kannattanut kokeilla myös kehittämistoimintaa, jossa olisi keskitytty asiantuntijatyön merkitykseen ja kehittämiseen uudistuvassa pelastuslaitoksessa. Jatkossa uuden asiantuntijapainotteisten työroolien rakentamiseen on selkeä tarve.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen aikainen sisäinen viestintä järjestettiin pääosin sisäisen Intran kautta jonne kaikki koulutus- ja kehittämismateriaalit myös tallennettiin helposti käyttöön otettavaksi. Pelastusjohtaja on informoinut ohjelmasta pelastuslaitosten kumppanuusverkoston pelastusjohtajien kokouksissa ja Mikkelin kaupungin johdon tilaisuuksissa.

Etelä-Savon pelastuslaitos toimii koko maakunnan alueella ja esimiestehtävissä toimiville henkilöille ei ole järjestetty näin kattavaa johtamisen kehittämisohjelmaa sen 14 vuoden toiminnan aikana. Pelastuslaitoksien henkilöstölle on järjestetty lähiesimieskoulutusta valtakunnallisesti mutta saadun osaamisen jalkautuminen pelastuslaitoksien käyttöön on näiden henkilöiden vastuulla, muutama/pelastuslaitos. Etelä-Savon kehittämisohjelma perustui siihen, että melkein kaikki lähiesimiestehtävissä toimivat ja vähänkin esimiestaitoja tällä hetkellä tarvitsevat henkilöt sitoutettiin ohjelmaan.

Pelastuslaitokset ovat valmistautumassa suuriin muutoksiin tulevana vuosina, kun ne siirretään uusille perustettaville maakunnille. Hallintorakennetta tullaan todennäköisesti tiivistämään päällystää vähentämällä, jolloin vastuita siirretään alaspäin organisaatiossa. Lisäksi yhteistyötä ensihoidon kanssa tullaan tiivistämään ja moniammatillinen yhteistyö tulee jatkossa korostumaan. Paloiesimiehille ja palomiehille siirtyy suunnittelu- ja kehittämistehtäviä operatiivisten tehtävien lisäksi. Henkilöstöjohtaminen korostuu, kun palomiehen vastuulle tulee esimerkiksi oman paloaseman toiminnan ylläpito ja kehittäminen.

Tämän tyyppinen lähiesimiesten kehittämisohjelma antaa paljon osallistujalle sekä organisaatiolle. Pienryhmäkeskustelut olivat osallistujien mielestä erittäin hyvä tapa jakaa tietoa, tunteita ja kehittämisideoita ammattiveljien kesken. Pienryhmissä osallistujat tunsivat kuuluvansa samaan joukkueeseen, samaan kentälliseen, tavoitteena tyytyväiset työntekijät ja tyytyväinen asiakas.

8 Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakija:

Etelä-Savon pelastuslaitos, pelastusjohtaja Seppo Lokka

seppo.lokka@espl.fi

pelastuslaitos@espl.fi

p. 0201 3344 00

www.espl.fi

Ulkopuolinen asiantuntija:

VMK valmennus, kehittämisasiantuntija Veli-Matti Kokkonen

veli-matti.kokkonen@vmkvalmennus.fi

p. 0440 199000

www.vmkvalmennus.fi