

Kohti paremmin johdettua VAKEa!

Väliraportti aluehallitukselle 21.1.2025 koskien Vantaan ja
Keravan hyvinvointialueen organisaation johtamisrakenteen
arviointia (liite)

Selostustilaisuus 16.1.2025 / Anne Sivula, henkilöstöjohtaja





Selvityksen rakenne

1. Selvitystyön tausta ja tavoitteet
2. Keskeiset havainnot johtamisen nykytilasta
3. Johtamisen kehittämisen painopisteet
4. Esitys aluehallitukselle



Selvityksen taustaa



Johtamisen nykytilaselvityksen tausta ja tavoitteet



Tausta

VAKE on toiminut organisaationa kaksi vuotta. Käytännössä nykyinen toimintamalli on todettu varsin toimivaksi, mutta myös kehittämistarpeita on havaittu. Hyvällä johtamisella on keskeinen merkitys tavoitteissa onnistumisen kannalta. Se on myös yksi merkittävimmistä henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavista osa-alueista. Taloudelliset ja tulevaisuuden haasteemme edellyttävät meiltä erinomaista johtamista, hyvä ei riitä.

Työn tavoite

- ✓ *Nykytilan vahvuuksien ja keskeisten kehittämiskohteiden tunnistaminen.*
- ✓ *Ehdotus toimenpiteistä laadukkaan ja linjakkaan johtamisen kehittämiseksi.*
- ✓ *Haluamme varmistaa onnistumisemme myös tulevaisuudessa luomalla selkeän ja kattavan polun kohti uutta paremmin johdettua VAKEa.*

Toteutustapa

Selvitys toteutettiin loka-joulukuussa 2024 ja se koostui seuraavista vaiheista:

1. Henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavan Pulssi-aineiston sekä muun taustatiedon keruu ja analysointi
2. Esihenkilötehtävissä toimiville tehdyn kyselyn sekä sitä täydentävien haastattelujen ja keskustelujen toteuttaminen ja analysointi
3. Dokumentaatio: keskeiset havainnot sekä johtamisen kehittämisen painopisteiden suunnittelu



Keskeiset havainnot



Tiivistetty kuvaus johtamisen nykytilasta



- Moni asia VAKEn johtamisessa on hyvin. Arvoilla, yleisillä linjauksilla ja suunnalla on vahva tuki. Rohkeus, kehittämishalukkuus ja keskinäinen luottamus luovat meille onnistumisen elementit. Lähijohtajien toiminta saa pääsääntöisesti kiitosta henkilöstöltä.
- Strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää enemmän VAKE-tasoista ja ennakoivaa samaan suuntaan johtamista. Tarve lisätä yhteistyötä toimialojen välillä tunnistetaan. Osaoptimointia ja siiloutumista on havaittavissa, eikä ratkaisujen kaikkia vaikutuksia aina tunnisteta. Tiedonkulkua ja vuoropuhelua eri johtamisroolien välillä toivotaan parannettavan.
- Johtaminen on pitkälti organisaatiolähtöistä. Keskiössä tulisi olla nykyistä enemmän asiakas ja palveluntarve sekä kustannustehokkuus. Asiakasohjaus ja palvelupolut kaipaavat selkeyttämistä.
- Tiedolla johtamisen tarve on tunnistettu ja odotukset ovat korkealla. Haasteena mainitaan johtamisen pohjana olevan tiedon saatavuus, luotettavuus ja käytettävyys. Myös seurannan systematiikassa on kehitettävää.
- Johtamisrooleissa ja -rakenteissa on yhdenmukaistamisen tarvetta. Johtamisessa on tunnistettavissa epätasalaatuisuutta. Johtamisen laadukkuutta ja linjakkuutta tulee parantaa mm. vahvistamalla arvojen mukaista johtamista, selkeyttämällä vastuita ja päätöksenteon rakenteita sekä kehittämällä johtamisen tukipalveluita ja johtamisen johtamisen käytänteitä.
- Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tilanne näyttäytyy poikkeavana ja edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelua.



SWOT

Nykytilaselvityksessä esille nousseet havainnot on arvioitu ja luokiteltu SWOT-analyysin avulla.

Suunniteltu kokonaisvaltainen toiminnan ja johtamisen kehittäminen vastaa haasteisiin ja ughiin, kuitenkin tukeutumalla olemassa oleviin hyviin käytänteisiimme ja omiin vahvuksiimme.

Vahvuudet

- Perusasiat ovat kunnossa ja mielikuva VAKesta ja toiminnasta on positiivinen
- VAKEn arvoilla, yleisillä linjauksilla ja suunnalla on vahva tuki
- Lähijohtajat kokevat, että heihin luotetaan ja odotukset tehtävään ovat selvät
- Rohkeus, kehittämishalukkuus ja muutosvalmius ovat osa arkipäivää
- Lähijohtajien toiminta saa kiitosta henkilöstöltä

Mahdollisuudet

- Yhtenäisen, samaan suuntaan ohjaavan VAKElaisen johtamisen lisääminen
- Arvopohjaisen johtamisen lisääminen
- Johtamisen ammattimaisuuden parantaminen
- Yhteistyön lisääminen toimialarajat ylittävästi
- Johtamisen tuen parantaminen, erityisesti lähijohtajille
- Hyvien käytänteiden laaja hyödyntäminen
- Johtamisen tavoitteellisuuden lisääminen ja säännönmukainen seuranta (johtamisen johtaminen)

Heikkoudet

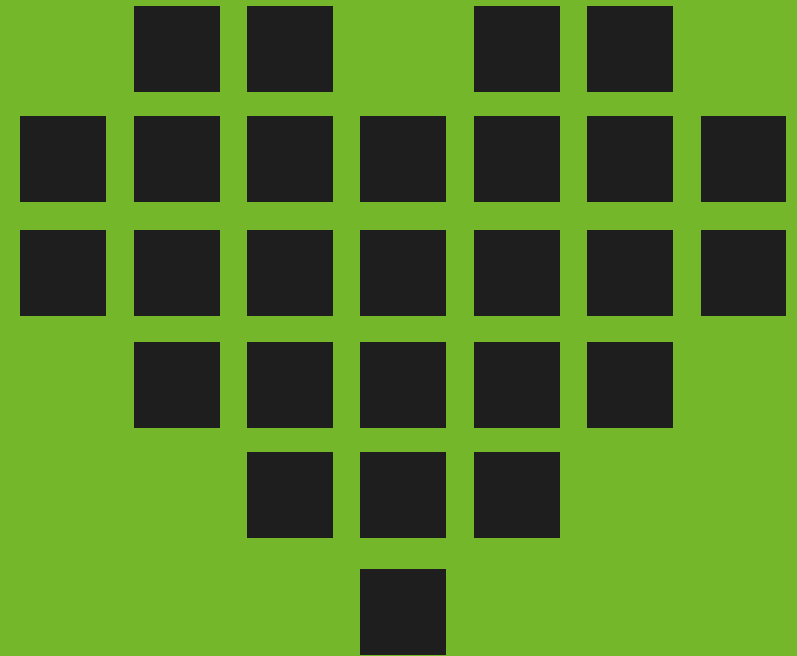
- Johtamisen pohjana olevan tiedon saatavuus, epäluotettavuus ja hyödyntämisen haasteet
- Moniportainen organisaatio vaikeuttaa tiedonkulkua
- Erilaiset käytänteet haittaavat yhdenmukaista johtamista
- Laadulliset erot: johtaminen on hyvin eritasoista
- Päätöksentekoon osallistamisessa puutteita
- Vallitsee epäselvyyttä kuka ja missä asioista päätetään
- Puuttumattomuus ja jämähyyden puute henkilöstöjohtamisessa

Uhat

- VAKE-tasoisien näkymän hämärtyminen, siiloutuminen ja osa-optimointi
- Johtaminen ei ole riittävän pitkäjänteistä ja ennakoivaa
- Heikko päätöksentekokyky ja puutteet vastuun kantamisessa
- Lähijohtajien uupuminen ja muutosväsymys
- Lähijohtajien kokemus eriarvoisuudesta
- Säästöpainneiden vaikutus kehittämiseen ja ilmapiiriin



Kehittämisen painopisteet



Johtamisen kehittämisen painopisteet



1. Yksinkertaisempi rakenne ja selkeät vastuut

- Tavoitetila: *Yhdenmukainen ja matala organisaatiomme tukee kustannustehokkaiden palveluiden tarjoamista asiakkaillemme, toimialarajat ylittäen. Selkeät johtamisen rakenteet ja käytänteet sekä vastuut varmistavat ketterän päätöksenteon ja asioiden ripeän toimeenpanon.*

2. Yhteinen suunta ja riittävä tuki

- Tavoitetila: *Johdamme tavoitteellisesti, yhteiseen strategiseen suuntaan ja perustamme johtamisemme luotettavaan tietoon. Ammattimaiset tukipalvelut ja korkealaatuiset asiantuntijapalvelut varmistavat johtamistehtävään keskittymisen ja siinä onnistumisen.*

3. Laadukas ja linjakas johtaminen

- Tavoitetila: *Johtamisemme on ammattimaista ja laadukasta läpi koko organisaation. Yhdenmukaisella, arvoihin pohjautuvalla johtamisella tuemme hyvää suoriutumista ja työhyvinvointia. Olemme hyvä ja houkutteleva työnantaja ja luotamme työntekijöihimme.*



Yksinkertaisempi rakenne ja selkeät vastuut



Havaintoja nykytilasta

- Moniportainen organisaatio vaikeuttaa tiedonkulkua
- Erilaiset käytänteet haittaavat yhdenmukaista johtamista
- Päätöksenteossa puutteita osallistamisesta
- Vallitsee epäselvyyttä kuka ja missä asioista päätetään

Tavoitetila

Yhdenmukainen ja matala organisaatiomme tukee kustannustehokkaiden palveluiden tarjoamista asiakkaillemme, toimialarajat ylittäen. Selkeät johtamisen rakenteet ja käytänteet sekä vastuut varmistavat ketterän päätöksenteon ja asioiden ripeän toimeenpanon.

Keskeiset toimenpiteet

- 1) organisaatorakenteen kehittäminen vastaamaan tavoitetilaa
- 2) tavoitteellista johtamista ja yhteistyötä tukevien johtamisfoorumien käyttöönotto
- 3) yhtenäisten johtamisroolien ja -vastuiden määrittely ja hyödyntäminen
- 4) toimivaltasäännösten kriittinen tarkastelu ja päätöksenteon selkeyttäminen

Kehittämisen painopiste 2: Yhteinen suunta ja riittävä tuki



Havaintoja nykytilasta

- VAKE-tasoisien näkökuvien hämärtyminen, siiloutuminen ja osa-optimointi
- Johtaminen ei ole riittävän pitkäjänteistä ja ennakoivaa
- Heikko päätöksentekokyky ja puutteet vastuunkannossa
- Johtamisen pohjana olevan tiedon saatavuus, epäluotettavuus ja hyödyntämisen haasteet
- Lähijohtajien uupuminen ja muutosväsymys

Tavoitetila

Johdamme tavoitteellisesti, yhteiseen strategiseen suuntaan ja perustamme johtamisemme luotettavaan tietoon. Ammattimaiset tukipalvelut ja korkealaatuiset asiantuntijapalvelut varmistavat johtamistehtävään keskittymisen ja siinä onnistumisen.

Keskeiset toimenpiteet

- 1) strategisen johtamisen kehittäminen, ml. tavoiteasetanta ja seuranta
- 2) johtamisen tukena olevan asiantuntijuuden kehittäminen ja roolin kirkastaminen
- 3) tiedolla johtamisen kehittäminen
- 4) yhteisten tukipalvelujen keskittäminen ja kehittäminen johtamista paremmin tukevaksi



Kehittämisen painopiste 3:

Laadukas ja linjakas johtaminen



Havainnot ja nykytilasta

- Johtaminen on hyvin eritasoista
- Puuttumattomuus ja jämäkkyuden puute henkilöstöjohtamisessa
- Heikko päätöksentekokyky ja puutteet vastuunkannossa
- Johtaminen ei kaikilta osin ole tavoitteellista, eikä siinä onnistumista seurata säännönmukaista

Tavoitetila

Johtamisemme on ammattimaista ja laadukasta läpi koko organisaation. Yhdenmukaisella, arvoihin pohjautuvalla johtamisella tuemme hyvää suoriutumista ja työhyvinvointia. Olemme hyvä ja houkutteleva työnantaja ja luotamme työntekijöihimme.

Keskeiset toimenpiteet

- 1) johtamisosaamisen johdonmukainen lisääminen ja kehittäminen kaikilla johtamisen tasoilla
- 2) tavoitellun johtamistyön kriteerien määrittely ja onnistumisen säännöllinen arviointi
- 3) työnantajapolitiikan määrittely, ohjeistusten tarkistaminen ja käytännön toteutumisen varmistaminen



Esitys aluehallitukselle





Päätösehdotus 21.1.2025

Aluehallitus päättää merkitä tiedoksi väliraportin koskien Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaation johtamisrakenteen arviointia liitteen mukaisesti sekä ohjeistaa jatkotyön linjauksina seuraavaa:

1. Hyvinvointialueen yhteiset toiminnot keskitetään Konsernipalveluihin. Toimintaa kehitetään entistä kustannustehokkaammaksi ja vaikuttavammaksi.
2. Organisaatorakennetta muokataan siten, että se tukee asiakasprosesseja sekä lisää taloudellista tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Jatkovalmistelussa tavoitteena on enintään kuusiportainen organisaatio. Samalla arvioidaan esihenkilötehtävien määrää.
3. Valmistellaan erillinen työnantajapolitiikka. Tällä varmistetaan koko organisaatiossa laadukas henkilöstöjohtaminen ja ylläpidetään hyvää työnantajakuva.
4. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos vaatii edellä mainittujen kohtien mukaisten toimenpiteiden lisäksi erityisiä kehittämistoimia, jotka määritellään yhteistyössä Konsernipalveluiden ja tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Kokonaisvaltaisempi kehittämissuunnitelma tuodaan aluehallituksen käsittelyyn 31.3.2025 mennessä.

