

I/2009

# LEVÓN

Vaasan yliopiston Levón-instituutin tiedotuslehti



**Maaseutupolitiikkaan tarvitaan uusia ideoita**

**Kuluttajien suhtautuminen  
energiansäästöön myönteistä**

**Suosittu Johtajana kasvaminen -ohjelma  
haastaa johtajat**

# Nyt on toiminnan aika



Pääkirjoitus / Jouko Havunen

## Sisältö

Pääkirjoitus / Jouko Havunen: Nyt on toiminnan aika	2
Maaseutupolitiikkaan tarvitaan uusia ideoita	3
Suosittu Johtajana kasvaminen -ohjelma haastaa johtajat	4
Energiakilpailussa menestyneet koululaiset palkittiin	5
Kuluttajien suhtautuminen energiansäästöön myönteistä	6–7
Levón-instituutti muuttaa	8
Miljoonien eurojen maaseutu	9
Energiaa ja ihmisiä	10
Mietteissä / Marko Kohtamäki: Toimialatutkimuksesta lisäarvoa yrityksille	11
Toimintakalenteri	12

**Otsikon sanoma on moneen** tilanteeseen soveltuva. Kun eteemme ilmaantuu mahdollisuuksia, ne on hyödynnettävä ennen muita. Se voittaa, joka toimii eikä vain meinaa. Kun kohtaamme vaikeuksia, se voittaa, joka toimii ja taistelee vastaan vaikeuksien sijasta. Kun pitää tehdä päätöksiä ja valintoja, se voittaa joka toimii eikä usko, että aika hoitaa asiat.

**Yliopistouudistus on tuonut** eteemme monia mahdollisuuksia, monia uusia ongelmia ja monia erilaisia valintoja ja päätöstilanteita. Tässä tilanteessa mennään eteenpäin vain toiminnan kautta. Yksi keskeisimpiä uusia tilanteita kaikille yliopistoille on yliopistojen oman pääoman kerääminen. Yliopistot joutuvat vastaamaan uudella tavalla käyttöpääomastaan ja toimintansa strategisen kehittämisen rahoituksesta. Valtio on vauhdittanut yliopistojen varainhankintaa ulottamalla yliopistoille annettavien lahjoitusten verovapauden (välillä 850–250 000 euroa) myös yksityishenkilöihin vuosien 2009 ja 2010 aikana ja lupamalla 2,5-kertaisen lisärahoituksen, jos yliopistot hankkivat vähintään miljoona euroa yksityistä pääomarahoitusta.

**Vaasan yliopisto on** muiden joukossa käynnistänyt oman varainhankinnan. Tämän ja ensi vuoden aikana lähestytään Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan yrityksiä ja yksityishenkilöitä varainhankinnan merkeissä. Nyt on pohjalaisten toiminnan aika varmistaa oman yliopistomme kehittäminen. Yliopistomme on noin 500 asiantuntijan ja 5 000 opiskelijan yhteisö. Tähän tulee vielä lisätä Levón-instituutin avoimen yliopiston ja ammatillisen täydennyskoulutuksen vuotuinen 3 000–4 000 aikuisopiskelijan joukko sekä tutkimus- ja kehittämishankkeiden yhteistyökumppanit. Yliopiston vaikuttavuus maakunnissamme on tutkitusti merkittävä, ja uusi vaikuttavuustutkimus on työn alla.

**Yliopistomme toiminnan laatu** on saanut useita tunnustuksia vuosien varrella. Laskentatoimen laitos ja johtamisen laitos ovat olleet useaan otteeseen korkeakoulujen arviointineuvoston nimeämiä huippuyksikköjä. Levón-instituutin toiminnan arvioinnin tuloksena yliopisto on kahdesti saanut aikuiskoulutuksen laatuylipistostatuksen. Aivan äskettäin saimme lukea, kuinka kaksi yliopistomme tutkijaa sai palkinnon parhaista viime vuonna julkaistuista artikkeleista kansainvälisissä julkaisuissa. Samanlaisen laadukkaan kehityksen jatkuvuus on nyt osin omissa käsissämme. Varainhankinnan yhteydessä onkin samalla hyvä keskustella, miten eri tahojen yhteistyötä yliopiston kanssa voidaan tehostaa ja etsiä ns. win-win asetelmaa ennakkoluulottomasti. Monia hyödyntämättömiä mahdollisuuksia on olemassa.

**Vanha pohjalainen sanonta** kuuluu ”haluaminen ja meinaaminen ei piisaa – pitää teherä ja osata”. Vaasan yliopistolta halutaan monia asioita ja monesti olemme varmasti meinanneet tehdä ja sanoa jotain tähän liittyvää. Mutta tämä ei riitä. Pitää siirtyä tekemiseen eli nyt on toiminnan aika.

[www.uwasa.fi/levon](http://www.uwasa.fi/levon)

**LEVÓN** on Levón-instituutin tiedotuslehti. Levón-instituutti on Vaasan yliopiston tutkimus- ja koulutuspalveluihin erikoistunut yksikkö. **Julkaisija:** Levón-instituutti **Toimituksen osoite:** Wolffintie 35, 65200 Vaasa / PL 700, 65101 Vaasa **Toimitus ja kuvat:** Miiä Mäntylä **Puhelin:** (06) 324 8111 (yliopiston vaihde) **Faksi:** (06) 324 8350 **Sähköposti:** [mii.mantyla@uwasa.fi](mailto:mii.mantyla@uwasa.fi) **Internet:** <http://www.uwasa.fi/levon> **ISSN:** 1459-045X **Painos:** 3000 **Painopaikka:** Fram, Vaasa **Paperi:** Edixion (sisus 120 g, kansi 170 g) **Kansikuva:** Miiä Mäntylä, Tuulimylly **LEVÓN** ilmestyy kolme kertaa vuodessa, seuraava lehti ilmestyy elokuussa 2009. Kommentit, tilaukset ja osoitteenmuutokset pyydetään osoittamaan toimitukselle.

# Maaseutupolitiikkaan tarvitaan uusia ideoita

Teksti: Kari Leinamo

Kuva: Miia Mäntylä

**Työn hajauttamista eli etätyötä ja alueellistamista on pohdittu ja kokeiltu Suomessa jo vuosikymmenten ajan. Levón-instituutin tutkimuksessa aihepiiriin pureuduttiin laajan kirjallisuusaineiston avulla.**

Etätyö eli työn tekeminen muualla kuin varsinaisella työpaikalla on muodostunut yleisnimikkeeksi ja sen todellisuus tunnetaan heikosti. Aihepiiri yhdistetään kyläkouluihin tai kesämökkeihin, vaikka käytännössä etätyötä tehdään lähinnä suurissa kaupungeissa. Myös alueellistaminen eli työpaikkojen siirto maakuntiin puhuttaa laajasti ja herättää myös vastustusta.

## Väläyksiä historiaan

Virastojen ja laitosten siirtämistä pääkaupunkiseudulta maakuntakeskuksiin tavoiteltiin jo 1960- ja 1970-luvuilla, mutta ajan henki puolsi keskittämistä.

Virastojen työntekijät sekä hallituspuolueista sosialidemokraatit vastustivat tiukasti muutoksia. Hajasijoitusta pidettiin kalliina ja muutosten kielteisistä vaikutuksista maalattiin vakavia uhkakuvia. Suunnitelmat jäivät paria poikkeusta lukuun ottamatta kokonaan toteutumatta.

Kun tietokoneet yleistyivät, asetettiin maaseutupolitiikassa suuria toiveita korkeasti koulutettujen kaupunkilaisten muuttamisesta maalle etätyöntekijöiksi ja osa-aikaisiksi luomuviljelijöiksi.

Erityisiä tietotupia pidettiin 1990-luvun alussa maaseudun elinvoiman pelastajina, mutta taloudellisen laman takia niiden toiminta ei kuitenkaan saanut tuulta siipiensä alle. Tieto-

tupien mittaamattomat mahdollisuudet paljastuivat romanttiseksi toiveajatteluksi.

## Karu todellisuus

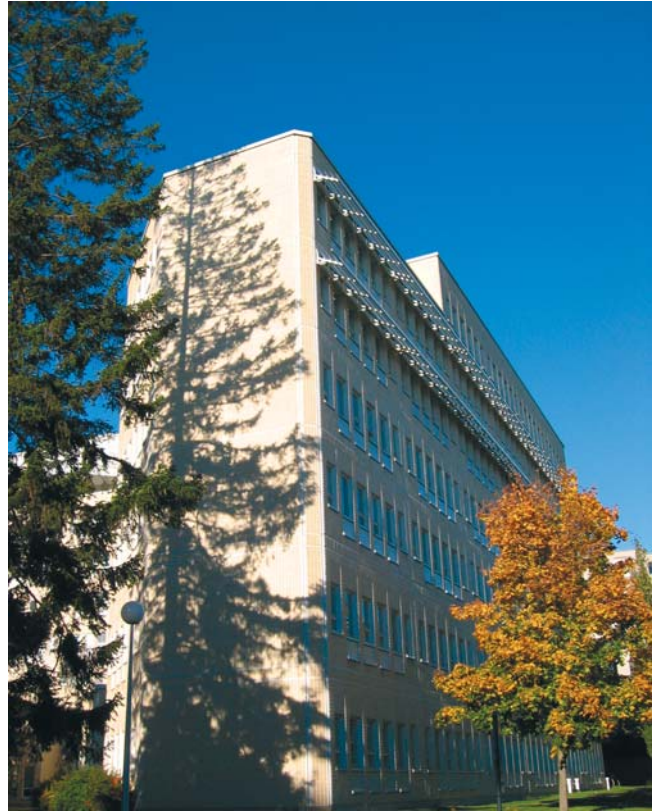
Etätyö on nykyisin luonteeltaan sattuun joustotyötä, jota tekevät tavallisesti suunnittelu-, opetus- ja asiantuntijatehtävissä toimivat ylemmät toimihenkilöt. Pitkiäkään työmatkoja ei tavallisesti pidetä rasittavina.

### Haluk-

kuus ja mahdollisuus etätyön tekemiseen eivät konkretisoidu käytännön valintatilanteissa. Varsinaiseen etätyöhön siirtyvät ovat yksittäistapauksia, joilla muutto on hyvin perusteltu ja harkittu päätös.

Ajatukset työn hajauttamisesta rönsyilevät ohjelmissa, raporteissa, päätöksissä ja suunnitelmissa edelleen laajoina. Etätyön uudeksi tavoitteeksi on nostettu työn tekeminen vapaa-ajan asunnoilla, vaikka suuri osa mökkeilijöistä on eläkeläisiä.

Työelämässä olevat haluavat viettää mökillä kesälomaansa, sauna ja harrastaa. Yksiköiden ja työteh-



Ihmiset haluavat työskennellä kodin tai kesämökin sijaan suurten kaupunkien virastoissa.

tävien siirrossa pääkaupunkiseudulta muualle maahan ei sen sijaan maaseutua oteta lainkaan huomioon, vaan toimenpiteillä halutaan vahvistaa maakuntakeskuksia.

Etätyöstä ja alueellistamisesta saadut tulokset ovat jääneet vaatimattomiksi. Pitkän aikavälin tarkastelu osoittaa vääjäämättä, että epärealististen tavoitteiden ylläpitämisestä pitäisi luopua ja keskusteluun työn hajauttamisen mahdollisuuksista tulisi saada muutos. Maaseutupolitiikkaan tarvitaan nopeasti uudentyyppistä ajattelua vanhojen visioiden sijaan.

Leinamo, Kari: Paljon puhetta, vähän tuloksia. Kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä. Vaasan yliopisto, Levón-instituutin julkaisu 128. Rahoittaja: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (YTR) esityksestä maa- ja metsätalousministeriö.

# Suosittu Johtajana kasvaminen -ohjelma haastaa johtajat

Teksti: Reetta Kungsbacka

Kuva: Miia Mäntylä

**Käynnissä oleva Johtajana kasvamisen (JOKA) kehittämisohjelma on järjestyksessään jo 22. JOKA on yksi Levon-instituutin pitkäikäisimmistä ja suosituimmista ohjelmista, johon on osallistunut jo satoja johtamisen ammattilaisia.**

Osallistujien taustat ja erilaiset työelämän kokemukset luovat ainutlaatuisen pohjan erittäin antoisille keskusteluille ja tiedon vaihdolle.

Ohjelman alussa osallistujat luovat itse itselleen ryhmän ”pelisäännöt”, joiden mukaan ryhmä toimii. Yksi tärkeimmistä säännöistä on

tamistapaan ja -kulttuuriin. Huhtikuussa pidetään toinen ulkomaan jakso, tällä kertaa matka suuntautuu Irlantiin, Dubliniin.

**Lähiopetus-** ja kansainvälistymisjaksojen lisäksi ohjelmassa tehdään jokaiselle osallistujalle esimiesarviointi.



Kuvaan saatiin melkein koko mukava JOKA 22 -ryhmä.

**Kehittämisohjelma** antaa osallistujille uusinta tietoa ja näkemyksiä johtamisesta ja organisaatioiden toiminnasta muuttavassa liiketoimintaympäristössä. Kehittämisohjelman tavoitteena on myös kehittää osallistujien valmiuksia ihmisten johtamiseen sekä organisaatioiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja uudistamiseen.

Ohjelmassa hyödynnetään osallistujien omaa työelämän asiantuntemusta. Ohjelma on suunnattu yritysten sekä julkisen sektorin organisaatioiden johto-, esimies- tai asiantuntijaorganisaatioissa toimiville.

ehdoton luottamus ryhmässä. Tämä takaa sen, että tärkeistä ja aroistakin aiheista voidaan lähipäivissä keskustella.

**Kehittämisohjelma** sisältää kotimaassa lähiopetuspäiviä yhteensä 17. Lähiopetusjaksot pidetään noin kerran kuukaudessa. Tämän lisäksi ohjelmassa on kansainvälistymisjakso, joka toteutetaan kahdessa erässä.

Ohjelman syyskaudella, marraskuussa myös tämä ryhmä teki opintomatkan Kööpenhaminaan. Siellä tutustuttiin skandinaaviseen joh-

Arvioinnissa käytetään Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen professorin *Riitta Viitalan* kehittämää esimiesarviointityökalua.

Ohjelmassa on osallistujille annettu mahdollisuus myös käydä henkilökohtainen valmennuskeskustelu psykologin kanssa.

Kehittämisohjelmassa käydään läpi muun muassa johtajana kasvamista, viestinnän merkitystä johtamisessa, asiakkuuksien johtamista ja strategista johtamista. Lisäksi käydään läpi alan kirjallisuutta. Lopputyöt tehdään ryhmissä.

**Kysyttäessä palautetta** osallistujilta Waasa Graphics Oy:n varatoimitusjohtaja *Hannele Yläaho* pitää tärkeänä vertaisryhmässä käytäviä keskusteluja.

- Ryhmästä ja kehittämisohjelmasta on saanut vahvistusta omille ajatuksille sekä myös uusia konkreettisia työkaluja omaan johtamistyöhön. Koulutuspäivät antavat tilaisuuden pysähtyä miettimään johtamiseen liittyviä teemoja.

KELAn Länsi-Suomen aluejohtaja *Kai Ollikainen* on samoilla linjoilla Yläahon kanssa, lisäksi Ollikaisen mielestä on hyvä, että kehittämisohjelman voi suorittaa työn ohessa ja kirjallisia harjoitustöitä on sopiva määrä.

Osallistujien mielestä kehittämisohjelman sisältö on erittäin kattava johtamistyötä ajatellen ja ohjelmaa voi lämpimästi suositella kaikille johtajille.



## JOHDON KOULUTUKSET

Vaasan yliopiston Levón-instituutista

# JOKA

Johtajana kasvaminen 23

Oletko johtaja,  
esimies tai  
asiantuntija?

Tule mukaan  
arvostettuun  
Johtajana Kasvaminen  
-kehittämisohjelmaan.

www.  
uwasa.  
fi/  
levon

Reetta Kungsbacka  
reetta.kungsbacka@uwasa.fi  
puh. (06) 324 8901,  
050 535 0191

Helena Eteläaho  
helena.etelaaho@uwasa.fi  
puh. (06) 324 8323,  
050 592 8770

## Energiakilpailuissa menestyneet koululaiset palkittiin

Teksti: Timo Hyttinen

Kuva: Maria Rikala, Tejuka

**Teuvalainen Syreenin koulun 2. luokka sijoittui toiseksi vuoden 2008 energiansäästöviikon kakkosluokille järjestetyssä kovatasoisessa valtakunnallisessa energiakilpailussa.**

Syreenin koulun kilpailutyö, energiansäästövinkkejä sisältävä ”*Energia; pienet päätökset – suuret vaikutukset*” -dvd, edusti kilpailussa Suupohjaa. Suupohjan edustaja valtakunnalliseen kilpailuun valittiin ASPIRE-projektin järjestämässä seutukunnallisessa kilpailussa. Vuosittaista energiansäästöviikkoa ja valtakunnallista energiakilpailua organisoii Motiva Oy.

Kilpailutöiden toteutustapa oli vapaa, joten valtakunnallisessa kilpailussa tuomariston arvioitavana oli hyvin erilaisia töitä. Alueellisista kilpailuista valtakunnalliseen kilpailuun oli päässyt videoita, maalauksia, askarteloitöitä, lehtiä ja pelejä. Valtakunnallisen

kilpailun voitti harjavaltaisen Pirkkalan koulu Nuukuusvempeleellä.

Kansainvälinen ASPIRE-projekti oli yhtenä toimijana toteutamassa energiansäästöviikon 2008 tapahtumia Suupohjassa. Projektissa ke-

hitetään kestäväää energiahuoltoa eli edistetään uusiutuvien energianlähteiden käyttöä, energiansäästöä ja energiatehokkuutta EU:n alueella kuudessa eri pilottikohteessa.



Syreenin koulun kakkosluokkalaista olivat palkitsemasa ASPIRE-hankkeen ohjausryhmästä Ilppo Karesola, Harri Virtanen ja Markku Salonen sekä hankkeen projektipäällikkö Timo Hyttinen ja projektitutkija Patrik Sjöholm Levón-instituutista.

# Kuluttajien suhtautuminen energiansästöön myönteistä

Teksti: Merja Pakkanen

Kuva: Muova

**Suomalaiset suhtautuvat pääosin myönteisesti energiansästöön, ja suurin osa heistä tekeekin jotain energiaa säästääkseen. Kapuloina rattaissa on kuitenkin tiedonpuute ja mukavuudenhalu.**

Suomalaisten yleisin tapa säästää energiaa on turhien valojen sammuttelu, mikä onkin helppoa muistaa ja toteuttaa. Elektroniikkalaitteiden stand-by-tilan käytön välttämisen hyödyt alkavat myös olla hyvin tiedossa.

Kuluttajaa voivat motivoida energiansästöön eri syyt, erityisesti rahansäästö tai ympäristönsuojelu. Monille kuluttajille kumpikin näistä on tärkeää. Jos jompikumpi on kuitenkin valittava tärkeimmäksi motiiviksi, niin kolmasosa kuluttajista valitsee ympäristönsuojelun ja kaksi kolmasosaa rahansäästön.

Noin neljännes kuluttajista seuraa energiankulutustaan mittarista vähintään kuukausittain, kun taas kolmannes ei seuraa juuri lainkaan. Usein tähän on syynä käytännön vaikeudet; mittari on hankalassa paikassa tai sen luo ei pääse lainkaan, tai ruudussa vilisevät kilowattitunnit tuntuvat kerta kaikkiaan liian hankalilta hahmottaa.

Tulevaisuudessa sähkönkulutuksen seuraaminen onkin helpompaa, kun Suomessa siirrytään (ja on osittain jo siirretty) etäluettaviin mittareihin, jotka mahdollistavat laskutuksen todellisen kulutuksen mukaan. Tällöin palaute sähkön kulutuksesta tulee huomattavasti nopeammin kuin nykyisen arviolaskun systeemissä, jossa tassa-lasku tulee vain kerran vuodessa. Jatkossa kuluttaja pystyy nopeammin reagoimaan esimerkiksi äkillisesti kas-

vaneeseen energiankulutukseensa ja etsimään syytä siihen.

Noin viidesosa kuluttajista on erityisen aktiivisia ja pyrkii aina säästämään energiaa arkiaskareissaan. Muita kuluttajia hidastaa toisaalta mukavuudenhalu, toisaalta tiedonpuute.

Monet myönteisestikin suhtautuvat kuluttajat ovat sitä mieltä, että energiansästö ei saisi hankaloittaa arjen askareita. Kuluttajat tarvitsevat myös lisää tietoa parhaista energiansäästökeinoista. Suurin osa kuluttajista toivoo mahdollisuutta seurata kotinsa energiankulutusta reaaliajassa, jotta energiankulutuksen muodostumista olisi helpompi ymmärtää.

Kaikki kuluttajat eivät kuitenkaan suhtaudu myönteisesti energiansästöön. Kuluttajien vähemmistö on sitä mieltä, ettei kotitalouksien pyrkimyksillä ole mitään merkitystä (”pisara meressä”), että energiapulaa ei tule koskaan tai että energiankäyttö on joko kaisen oma asia.

Kuluttajat eivät pidä erilaisia ”pakkokeinoja”, kuten energian hinnan nostoa, energiaverotuksen kiristämistä ja lainsäädännön tiukentamista, tehokkaina keinoina kannustaa kotitalouksia säästämään energiaa. Parhaina keinoina he pitävät energiatehokkaamman teknologian kehitystä, ihmisten asenteiden muokkaamista sekä tietoisuuden lisäämistä.

## Erilaisia kuluttajia

Kuluttajien energiankäytössä ja energiansäästöasenteissa on suuria eroja. Erilaiset kuluttajat tarvitsevat erilaista motivointia, apuvälineitä ja viestintäkanavia tehostaakseen energian-

käyttöään. Kuluttajia voidaan jakaa esimerkiksi seuraavanlaisiin ryhmiin.

**Intohimoinen ympäristönsuojelija.** Intohimoinen ympäristönsuojelija pyrkii aktiivisesti säästämään energiaa. Hän pitää energiansästöä kiinnostavana ja tärkeänä.

Hän uskoo kotitalouksien energiansäästötoimilla olevan merkitystä, mutta on hieman epäileväinen muiden kuluttajien viitseliäisyyden suhteen. Hän pitää jopa ”pakkokeinoja” tehokkaina tapoina saada ihmiset säästämään energiaa, ja on itse valmis tinkimään mukavuuksistaan ja alentamaan elintasoaan ympäristönsuojelusta. Häntä ei haittaa, vaikka energiansästö hankaloittaisikin arkirutiineja.

Intohimoinen ympäristönsuojelija valitsee muita kuluttajia useammin ympäristönsuojelun sijaan, kun häneltä kysytään päämottoja energiansästöön.

**Aktiivinen energiansäästäjä.** Myös aktiivinen energiansäästäjä tekee paljon säästääkseen energiaa, ja itse asiassa on kuluttajista innostunein seuraamaan tiiviisti energiankulutustaan mittarista. Hänellä onkin paras tietoisuus omasta kulutuksestaan, ja hän kokee tietävänsä riittävästi myös parhaista keinoista säästää energiaa.

Hänen mielestään energiankulutuksen seuraaminen on kiinnostavaa, ja hän keskustelelee aiheesta myös tuttaviensa kanssa. Hän ei ole kuitenkaan samalla tavalla aatteellisesti omistautunut energiansästöille kuin Intohimoinen ympäristönsuojelija. Hän ei ole halukas alentamaan elintasoaan ympäristönsuojelusta, eikä hän usko

pakkokeinoihin kotitalouksien energiansäästön edistämiseksi.

**Epätietoinen kuluttaja.** Tämän kuluttajan suhtautumista energiansäästöön leimaa epätietoisuus. Epätietoisen kuluttajan mielestä energiankulutuksen

saatavilla, eikä häntä pelota energia-pula. Hän on myös vahvasti sitä mieltä, ettei hänen kannata säästää energiaa, elleivät muutkin säästä. Hän sitä paitsi uskoo, ettei kotitalouksien energiansäästöllä ole mitään merkitystä, sillä

nellä ei ole aikaa – hänellä on tärkeämpiäkin asioita mietittävänä.

Hän suhtautuu varsin negatiivisesti siihen, että kotitalouksia pakotettaisiin energiansäästöön esim. hintoja korottamalla. Hän ei myöskään ole valmis tinkimään mukavuuksistaan

vähentääkseen niitä ympäristöhaittoja, joita energiantuotanto aiheuttaa.

Hän seuraa energiankulutustaan mittarista hyvin harvoin, jos lainkaan, ja tekee käytännössä muita kuluttajia vähemmän säästääkseen energiaa kotonaan.



Yksi DESME-projektin tuoteideoista on älykäs avainteline, joka katkaisee automaattisesti kotoa valot ja kaikki tarpeettomat sähkölaitteet, kun viimeinenkin perheenjäsen poistuu kotoa avaimet mukanaan. Perheen lasten avaimet ohjelmoidaan niin, ettei kaikkien kodin sähkölaitteiden käyttö ole niillä edes mahdollista. Avainteline paitsi vähentää energiankulutusta, myös huolehtii kodin turvallisuudesta silloin, kun kukaan ei ole kotona.

seuraaminen on liian hankalaa eikä nykyinen sähkölasku tarjoa hänen tarvitsemaansa tietoa. Hän kaipaa kulutuksesta reaaliaikaista tietoa.

Hän on kuitenkin kiinnostunut energiansäästöstä ja pitää tärkeänä sitä, että jokainen osaltaan pyrkii säästämään energiaa. Hän ei vain tiedä miten toimia.

Toisaalta hän on kuitenkin sitä mieltä, ettei ihmisiä saisi pakottaa säästämään energiaa sen hintaa nostamalla tai muilla pakkokeinoilla, eikä energian säästö saisi hankaloittaa arjen rutiineja.

**Välinpitämätön energian käyttäjä.** Välinpitämätön energian käyttäjä uskoo, että energiaa tulee olemaan aina

suurin osa energiasta tuhlataan teollisuudessa.

Välinpitämätön energian käyttäjä ei ole energiansäästöstä kiinnostunut eikä hänellä tunnu olevan sellaiseen aikaa. Hänestä energiansäästö ei myöskään saa hankaloittaa arkea. Hän ei yksinkertaisesti näe mitään syytä, miksi hänen pitäisi säästää energiaa.

**Vastahakoinen energiansäästäjä.** Vastahakoinen energiansäästäjä suhtautuu selkeästi muita kuluttajia kielteisemmin energiansäästöön. Hänen mielestään energian säästäminen tai energian kulutuksen seuraaminen ei ole lainkaan kiinnostavaa, eikä hän myöskään pyri itse säästämään energiaa. Hä-

### DESME-projekti

Suomalaisten kuluttajien suhtautumista energiansäästöön tutkittiin DESME-projektissa, jonka toteuttivat Länsi-Suomen Muotoilukeskus MUOVA (Taideteollinen korkeakoulu), VaasaEMG (Vaasan yliopisto) sekä ruotsalainen Interactive Institute.

Projektissa pyrittiin markkinoinnin ja teollisen muotoilun asiantuntemusta yhdistämällä etsimään uusia keinoja kuluttajan energiansäästöä vauhdittamaan.

## Levón-instituutti muuttaa

Levón-instituutti siirtyy kesäkuussa takaisin Vaasan yliopiston kampusalueelle.

Jatkossa instituutin henkilökunnan löytää yliopiston hallintorakennus Luotsin toisesta kerroksesta. Siten muu instituutti pääsee pitkästä aikaa samoihin tiloihin Avoimen yliopiston kanssa. Postiosoite säilyy ennallaan.

Samalla instituutin energia-asiantuntijat muuttavat yliopiston Fabriikki-kiinteistöön.



VAASAN YLIOPISTO  
AVOIN YLIOPISTO

Lisätietoja syksyn 2009 opintotarjonnasta sekä opiskelusta avoimessa yliopistossa osoitteessa [www.uwasa.fi/avoin](http://www.uwasa.fi/avoin).

Syksyllä 2009 alkavat opintokokonaisuudet ja erillisjaksot. Huom! Tiedot voivat vielä muuttua.

### Opintokokonaisuudet

- Hallintotieteen perusopinnot, julkisjohtamisen ohjelma 25 op
- Johtamisen perusopinnot 25 op
- Johtamisen aineopinnot 25 op
- Johtamisen sivuainekokonaisuus 26 op
- Laskentatoimen ja rahoituksen perusopinnot 25 op (alkaa 1/2010)
- Markkinoinnin opintokokonaisuus, verkko-opinnot 27 op (R)
- Talousoikeuden perusopinnot 25 op
- Talousoikeuden aineopinnot 25 op
- Terminologiaoppi ja tekniikan viestintä, verkko-opinnot 26 op (R)
- Viestintätieteiden perusopinnot, verkko-opinnot 25 op (R)

### Erillisjaksot

#### Aluetiede

- Aluekehittäminen 8 op
- Luonto, yhteiskunta ja ympäristönsuojelu 5 op
- Matkailun perusteet ja tutkimus 5 op

#### Englanti

- Luetun ymmärtäm. ja tekstianalyysi 3 op (R)
- Suulliset taidot 2 op (R)

#### Espanja

- Espanjan kielen alkeiskurssi 6 op (R)

#### Filosofia

- Johdatus filosofian historiaan 5 op

#### Hallintotiede

- Arvoilla hyvään hallintoon 4 op

#### Italia

- Italian kielen alkeiskurssi 6 op (R)

#### Johtaminen

- Yrityksen johtaminen 7 op
- Strateginen johtaminen 7 op
- Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen 3 op (verkkoaineisto)
- Johtajuuden ja tiimityöskentelyn kehittäminen 4 op (verkkoaineisto)

#### Kansantaloustiede

- Kansantaloustieteen perusteet 5 op

#### Laskentatoimi ja rahoitus

- Tilintarkastuksen perusteet 5 op

#### Matematiikka ja tilastotiede

- Tilastotieteen perusteet 5 op

#### Markkinointi

- Doing Business in Asia 5 op

#### Nyky-suomi

- Nimellään paikka löydetään 3 op (verkkoaineisto)
- Elokuva ja populaarikulttuuri 3 op

#### Orientoivat opinnot

- Johdatus yliopisto-opiskeluun 2 op
- Tiedonhaku ja informaatiolukutaito I 1 op

#### Ruotsi

- Ruotsin kielen peruskurssi kauppatieteilijöille 5 op (R)
- Ruotsin kielen kertauskurssi 2 op (R)

Ilmoittautuminen opintoihin alkaa 10.8.2009 klo 9.00. Tervetuloa mukaan!  
[www.uwasa.fi/avoin](http://www.uwasa.fi/avoin)

(R) = rajoitettu osallistujamäärä

#### Talusoikeus

- Hyvä - paha informaatio 4 op
- Talusoikeus, YLEn Avoimen yliopisto 4 op

#### Tietotekniikka

- Tietojenkäsittely 5 op

#### Tuotantotalous

- ERP - SAP (R)
- Tuotantotalouden erityiskysymyksiä 5 op (verkkoaineisto)

#### Saksa

- Saksan alkeiskurssi 6 op (R)

#### Sosiaali- ja terveyshallintotiede

- Hallintotieteellinen tutkimus 8 op

#### Äidinkieli (suomi)

- Suullinen viestintä 2 op (R)

#### Venäjä

- Venäjän kielen alkeiskurssi 6 op (R)

#### Viestintätieteet

- Tiedeviestintä 3 op
- Johdatus kulttuurien väliseen viestintään 5 op

### PÄIVI-opinnot

- Vaasan yliopiston avoimessa yliopistossa tarjotaan PÄIVI-opintoja humanistisissa ja teknillisessä tiedekunnassa. PÄIVI-opetus järjestetään päiväsaikaan, ja avoimen yliopiston opiskelijat opiskelevat samoissa ryhmissä yliopiston varsinaisten opiskelijoiden kanssa. Opinnoissa on opiskelijapaikkakiintiöt. Opintotarjonta ja ilmoittautuminen: [www.uwasa.fi/avoin](http://www.uwasa.fi/avoin).
- Ilmoittautuminen PÄIVI-opintoihin alkaa 1.6.2009 klo 9.00.

Kysy lisää: opiskelijapalvelu puh. (06) 324 8457, opinto-ohjaus puh. 044 024 4282, s-posti: [avoinyo@uwasa.fi](mailto:avoinyo@uwasa.fi)

# Miljoonien eurojen maaseutu

Teksti: Heli Siirilä

**Suomessa maaseudun kehittämistä rahoittavat eri tahot suurilla summilla. Yksi tärkeimmistä rahoittajista on maa- ja metsätalousministeriö, joka rahoittaa valtakunnallisia hankkeita ministeriöiden välisen Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän esityksestä.**

Levón-instituutissa arvioitiin jo kolmannen kerran valtakunnallisia maaseudun tutkimus- ja kehittämishankkeita (ns. MMM/YTR-rahoitetut hankkeet).

MMM/YTR-rahoitus eroaa muun muassa Leader-rahoituksesta siten, että MMM/YTR-hankkeiden on oltava valtakunnallisia ja tulosten valtakunnallisesti hyödynnettävissä. Leader-rahoituksessa ratkaisevaa on hankkeiden paikallisuus.

## Tarpeellinen rahoitusväline

Suomessa maaseutututkimus olisi hyvin suppeaa ilman MMM/YTR-rahoitusta. Monet muut rahoittajat hylkäävät hankehakemuksia hankkeiden maaseutunäkökulman vuoksi.

Kehittämishankkeetkin olisivat korkeintaan maakunnallisia, koska esimerkiksi TE-keskukset rahoittavat pääasiassa vain omaa aluetta kehittäviä hankkeita. Lisäksi kuntien intresseissä ei ole rahoittaa hankkeita, joissa tarkastellaan tiettyä asiaa kaikkia kuntia tutkimalla.

## Tietoa ja työpaikkoja

MMM/YTR-rahoitetuilla hankkeilla on saatu aikaan erilaisia asioita. Niillä on luotu muun muassa työllisyyttä ja uusia yrityksiä lämpöyrittäjyyden saralla, välineitä maaseutumatkailuyritysten verkottumiseen ja palveluiden

kehittämiseen, konkreettista tietoa maaseutukylien tarjoamista palveluista sekä edistetty maaseudun ja kaupungin vuorovaikutusta käytännön tasolla.

Esimerkiksi Maa- ja kotitalousnaisten toteuttamassa hankkeessa maatilamajoituspalveluita tarjoavia yrittäjiä opastettiin tiedollisesti ja taidollisesti ruokapalveluiden tarjoamiseen pienryhmille. Hankkeen taustalla oli se, että monet yrittäjät kokivat ruokapalveluiden tarjoamisen pienryhmille kannattamattomaksi ja

työlääksi. Hankkeen myötä yrittäjät koko Suomessa saivat välineitä edullisten ja laadukkaiden aterioiden valmistamiseen.

Suurin osa hankkeista oli onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa, vaikka joukossa oli muutamia melko epäonnistuneitakin hankkeita. Hankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää asettaa selkeät ja realistiset tavoitteet asettaminen sekä suunnitella toimenpiteet huolellisesti..

## Kaupunkien maaseutu

Maaseudun valtakunnallisista tutkimus- ja kehittämishankkeista 32 % hallinnoitiin Helsingissä. Pääkaupunkiseudulla hallinnoitiin yhteensä 40 % hankkeista. Muutoinkin hankkeet painoutuivat yli 30 000 asukkaan kaupunkeihin.

Helsingin jälkeen eniten hankkeita hallinnoitiin Vaasassa; näistä



Kalastajat ovat usein pienryhmämatkailijoita.

suurin osa Levón-instituutissa. Vaasa onkin vahvin maaseudun kehittämisen keskus heti Helsingin jälkeen Mikkelin ja Seinäjoen ohella.

## Mistä tiedot on saatu?

Yllämainitut tulokset selviävät Levón-instituutin juuri tekemästä arvioinnista. Siinä arvioitiin vuosina 2005–2007 päättyneitä valtakunnallisia maaseudun tutkimus- ja kehittämishankkeita. Arvioitavana oli yhteensä 113 tutkimus-, kehittämis- ja väitöskirjahanketta, joille oli myönnetty rahoitusta yhteensä yli seitsemän miljoonaa euroa.

Hankkeiden arviointi tehtiin hankemateriaalien ja hankevastaavien haastattelujen perusteella. Arvioinnin tulokset julkaistaan YTR:n julkaisusarjassa kevään aikana.

# Energiaa ja ihmisiä

Teksti ja kuva: Miia Mäntylä

**Levón-instituutissa on vahvaa energia-alan osaamista energiamarkkinoiden sekä uusiutuvan energiantuotannon aloilta. Instituutissa toimii kaksi energia-alaan keskittyvää tiimiä.**

Toinen tiimeistä on energia ja ympäristö -tiimi ja toinen nimeltään VaasaEMG.

VaasaEMG keskittyy energiamarkkinoiden tutkimiseen. Tiimin henkilövahvuus vaihtelee projektitilanteen mukaan, tällä hetkellä siihen kuuluvat erikoistutkija Merja Pakkanen, tiedotuspäällikkö Teemu Närvä sekä parhaillaan Ruotsissa vaihtokevättä viettävä tutkimusassistentti Nea Aspholm.

*Merja Pakkanen* vastaa ryhmän toiminnasta sekä tekee monenlaisia kansainvälisiäkin energia-alaan liittyviä tutkimuksia. *Teemu Närvä* seuraa etenkin sähkön hintakehitystä sekä toimii tiedottajana myös Vaasan energiainstituutissa, joka on Vaasan yliopiston, Vaasan ammattikorkeakoulun ja Yrkehögskolan Novian yhteinen energia-alan osaamiskeskittymä.

## Yhteistyö tärkeää

Levón-instituutin energia ja ympäristö -tiimissä toimivat kehittämisspällikkö *Pekka Peura*, projektipäällikkö

*Timo Hyttinen* sekä projektitutkija Patrik Sjöholm. Tiimin osaamisaluetta ovat energiaomavaraisuutta, uusiutuvia energianlähteitä ja hajautettua energiantuotantoa koskevien laajojen

alan kansainvälinen yhteistyö esimerkiksi EU-hankkeissa on tärkeä osa energia- ja ympäristötiimin työtä.

Pietarsaaresta kotoisin oleva, mutta vuonna 2004 vaasalaistunut *Patrik Sjöholm* on Levón-instituutin energia ja ympäristö -tiimin uusien työntekijä.

Hän aloitti Levón-instituutissa vastavalmistuneena kauppatieteiden maisterina toukokuussa 2008. Alun perin hän tuli kesätöihin, mutta hyvin tehty työ on johtanut työsuhteen jatkumiseen.

## Tuotantotaloudesta eväitä energiosaajaksi

Vaikka Patrik on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri, hän on lukenut pääaineenaan tuotantotaloutta.

- Tekniikka ja kaupallinen osaaminen samassa tutkinnossa on hyvä yhdistelmä. Se on oikeastaan kilpailuvaltti, koska meitä valmistuu vuodessa vain noin kolmekymmentä. Koulutus on suunniteltu sillä ajatuksella, että voimme

toimia teollisuusyrityksissä tulkkeina johdon ja tuotannon välillä, kertoo Patrik.

Levón-instituutissa Patrik on työskennellyt pääosin ASPIRE-hankkeessa, joka on EU:n Älykäs energiahuolto -ohjelman hanke.



Yhdessä energiatimet muodostavat monialaisen osaajajoukon. Edessä Patrik Sjöholm ja Pekka Peura, takana Timo Hyttinen, Merja Pakkanen ja Teemu Närvä.

hankeohjelmien ideointi ja toteuttaminen.

Levón-instituutin energiaosaajat ovat mukana Vaasan energiainstituutin ([www.vei.fi](http://www.vei.fi)) toiminnassa, ja yhteistyötä tehdään aktiivisesti alueen teollisuuden, Merinovan sekä alueviranomaisten kanssa. Lisäksi energia-

- Hankkeessa perustetaan kestävästi energiahuollon yhteisöjä eri puolille Eurooppaa. Suomen kohdealueena on Suupohja.

- Olen tehnyt monenlaisia projektin käytännönläheisiä asioita, kuten käsitellyt tilastoaineistoja, järjestänyt haastatteluja uusiutuvan energian kuntakatselmuksiin liittyen ja laatinut uutta mallia suoritusmittaamiseen. Etenkin mallintamisessa olen saanut hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista, jatkaa Patrik.

Lisäksi hän on tehnyt Palo-saaren Inno-taloa varten selvitystä talon energiatehokkuusratkaisuista ja mahdollisuuksista hyödyntää uusiutuvaa energiaa niin, että talo tuottaisi energiaa jopa enemmän kuin kuluttaa.

## Työ ja vapaa-aika liikuttavat

Parasta työssään Patrik kertoo olevan sen, että jokainen työpäivä on hieman erilainen.

- Yhtenä päivänä olen reissussa, toisena väännän raporttia työhuoneessani. Työssäni teoreettinen lähestymistapa yhdistyy sopivasti käytännönläheiseen pohjaan. Vaihteleva työnkuva johtaa myös siihen, että välillä tehdään todella pitkää päivää. Se onkin oikeastaan ainoa työn ikävä puoli.

Pitkistäkin työpäivistä huolimatta vapaa-aikaakin nuorelle miehelle jää. Kun perhettä ei ole vielä kertynyt, aika kuluu etenkin urheilun parissa.

- Lenkkeilen säännöllisen epäsäännöllisesti, käyn kuntosalilla, laskettelen, pelaan tennistä ja kesäisin käyn silloin tällöin rullaluistelemassa. Tennis on suosikkini, sitä olen harrastanut pisimpään, paljastaa Patrik.

- Parhaiten minulle sopivat yksilöajit, joissa saan kilpailla itseni kanssa, täydentää hän vielä.

# Toimialatutkimuksesta lisäarvoa energia-alan yrityksille

**Tänä päivänä keskustellaan paljon** tieteellisen tutkimuksen käytännöllisistä relevanssista ja vaikuttavuudesta. Olemme tutkimusohjelmassamme (Strategia, verkostot ja yrittäjyys) pyrkineet vastaamaan tuohon haasteeseen kehittämällä konseptia toimialatutkimusten toteuttamiseksi. Toimialatutkimuksella viitataan analyysiin, joka tarkastelee yrityksiä arvojärjestelmien osana. Tässä tarkoitettavan toimialatutkimuksen kohteena ovat toimiala, arvojärjestelmät (järjestelmä jossa raaka-aineista valmistuu lopputuote), verkostot, yritykset sekä yritysten väliset suhteet.

Analyysiä tehdään siis yritysten strategioista, liiketoimintamalleista ja resursseista osana joitakin arvojärjestelmiä ja toimialoja. Tämän tyyppistä lähestymistapaa soveltavia analyysejä olemme tällä hetkellä toteuttamassa muun muassa veneteollisuudessa ja softa-alalla. Lisäksi käynnistymässä on energia-alaa koskeva toimialatutkimus. Jo aiemmin tutkimusohjelmamme johtaja, Jukka Vesalainen, toteutti alihankintaa koskevan toimiala-analyysin.

**Energia-alaan voidaan katsoa** kuuluvan energian tuotanto- tai jakeluyritykset, mutta myös alueen kannalta keskeiset energia-alaan liittyviä komponentteja, järjestelmiä tai tuotteita tuottavat yritykset. Näkemyksemme mukaan alan yritykset tarvitsevat toimialaa koskevaa laaja-alaista tietoa, joka perustuu pitkällä aikavälillä kerättyihin aineistoihin.

Toimiala-analyysi tuottaa systemaattisesti kerättyä tietoa siitä, millaisin strategioin toimialan ja arvojärjestelmien eri osissa toimitaan ja millaisia liiketoimintamalleja toimialalta tai sen alatoimialoilta löytyy. Toimialatutkimuksella kerätty tieto voi parhaimmillaan auttaa yrityksiä oppimaan ja tekemään menestyksekkäitä strategisia valintoja. Tämän tyyppinen tutkimus vaatii kuitenkin pitkällä aikavälillä ja yritysten kanssa yhteistyössä kerättyjä aineistoja, joiden tulkinta tapahtuu osana yritysten strategiatyötä ja siis yritysten kanssa yhdessä. Siksi tutkimuksen on tapahduttava lähellä alueen yrityksiä.

**Toimialatutkimuksen keinoin** saatava tieto on alueen yritysten hyödynnettävissä esimerkiksi tutkimus- tai kehityshankkeiden kautta. Yrityskohtaisissa kehityshankkeissa tietoa voidaan yhdessä yrityksen kanssa saattaa muotoon, jonka avulla se tukee yrityksen strategian laatimista.

Työskentely yritysten kanssa tähtää siis yhteiseen arvontuottoon, sen sijaan, että tutkijat vain ”kaataisivat” tutkimuksen tuloksia yrityksiin. Näin toimialatietoa saadaan käännettyä muotoon, joka tukee yrityksen strategista kehittämistä ja siten alueen energiaklusterin kehittymistä pitkällä aikavälillä.

**Kuten sanottu, energia-aloja** koskeva toimialatutkimus on tällä hetkellä käynnistymässä. Tutkimukseen voi päästä vielä mukaan ottamalla yhteyttä Marko Kohtamäkeen (marko.kohtamaki@uwasa.fi) tai Jukka Vesalaiseen (jukka.vesalainen@uwasa.fi).



**VAASAN YLIOPISTO**  
LEVÖN-INSTITUUTTI

PL 700  
(Wolffintie 35)  
65101 Vaasa  
Puh: +358-6-324 8111 (vaihte)  
Fax: +358-6-324 8350  
Sähköposti: etunimi.sukunimi@uwasa.fi  
http://www.uwasa.fi/levon

**Johtaja**  
**Jouko Havunen**  
jouko.havunen@uwasa.fi  
puh. 06-324 8450

**Koulutuspäällikkö**  
**Helena Eteläaho**  
helena.etelaaho@uwasa.fi  
puh. 06-324 8323  
Johtaminen ja organisaatiot

**Koulutuspäällikkö**  
**Outi Järvi**  
outi.jarvi@uwasa.fi  
puh. 06-324 8385  
Avoin yliopisto

**Erikoistutkija**  
**Merja Pakkanen**  
merja.pakkanen@vaasaemg.com  
puh. 06-324 8487  
VaasaEMG

**Koulutuspäällikkö**  
**Jukka Peltoniemi**  
jukka.peltoniemi@uwasa.fi  
puh. 06-324 8864  
Johtaminen ja organisaatiot

**Kehittämispäällikkö**  
**Pekka Peura**  
pekka.peura@uwasa.fi  
puh. 06-324 8451  
Energia ja ympäristö

**Tutkimuspäällikkö**  
**Kimmo Riusala**  
kimmo.riusala@uwasa.fi  
puh. 06-324 8314  
Arviointitutkimus ja maaseutu



**Toimintakalenteri 1.4.–31.7.2009**

**ARVIOINTITUTKIMUKSET**

Laatu ratkaisee – Innovaatioverkosto kotityöpalvelualan kehittäjänä  
Selvitys Vaasan yliopiston yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta

Kimmo Riusala  
Mäntylä, Siirilä, Riusala

**AVOIN YLIOPISTO**

Avoin yliopisto  
Ikäihmisten yliopisto  
JÄRKI-hanke – Alueellinen yliopisto-opetus sekä yritys yhteistyö  
Järvisuudun ja Kauhavan alueella

Outi Järvi  
Sonja Hakala  
Majastina Jokitalo

**ENERGIA JA YMPÄRISTÖ**

BIOMODE – biokaasun liikennekäyttö Vaasassa ja Seinäjoella  
Energiamarkkinat / tilaustutkimukset  
Maatilojen hajautetun bioenergiatuotannon aluetaloudelliset ja ympäristövaikutukset  
PriceWatch – Sähkön hintaseurantatutkimus  
Projektigeneraattori  
Vaasan energiainstituutti

Peura, Kitiñoja,  
Pakkanen, Hyttinen  
Merja Pakkanen  
Pekka Peura  
Teemu Närvä  
Pekka Peura  
Pekka Peura

**JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMINEN**

Asiantuntijaklubit – Expertklubbar  
Entrepreneurial MBA -johtamiskoulutus  
Esimies osaamisen johtajana -arviointityökalu  
Hallittu kasvu HAKA + -yrityksen kehittämiskoulutus  
Johtajana kasvaminen (JOKA) 22 -johtamiskoulutus  
Jokaisen paikka on tulospaikka -koulutus  
Joustava ja proaktiivinen Enics Vaasa Oy -työyhteisön kehittämishanke  
Kauhajoen seudun aluekeskusohjelma  
Osaamisintensiivisten yritysten kehittäminen, KIBS – Kaskinen,  
Kristiinankaupunki, Närpiö, Pietarsaaren seutu & Vaasan seutu  
Laatua asiakkaalle – VM-Carpet Oy -työyhteisön kehittämishanke  
Lähiesimies 2009 -johtamiskoulutus  
MERIT – Osaamis pääoman kasvu yrityksissä -kehittämishanke

Mikael Hallböck  
Helena Eteläaho  
Helena Eteläaho  
Hannu Mitts  
Eteläaho, Kungsbacka  
Jouko Havunen  
Helena Eteläaho  
Eteläaho, Peltoniemi  
Hallböck, Mitts,  
Turpeinen  
Helena Eteläaho  
Helena Eteläaho  
Turpeinen, Hallböck,  
Kungsbacka, Mitts  
Mikael Hallböck  
Reetta Kungsbacka  
Jouko Havunen  
Mitts, Eteläaho  
Jouko Havunen  
Jouko Havunen

**KANSAINVÄLISET HANKKEET**

ASPIRE – Achieving Energy Sustainability in Peripheral Regions of Europe  
ICES – Graduate Program in Entrepreneurship (Kroatia, TEMPUS programme)  
Nya modeller för regional mobilisering - jämförelse och lärande i  
Kvarkenregionen: Lokalt utvecklingsarbete  
Open Gate – An international Gruntvig Learning Partnership project  
STRATEGY TRAIN – Small Enterprises Strategic Development Training  
(Leonardo programme)  
TuCoDe – Tutor Competence Development for RIAPs Managers  
(Leonardo programme)  
TULIP – Trade Union and University Lifelong Learning in Partnership  
(Leonardo programme)

Timo Hyttinen  
Jouko Havunen  
Kari Leinamo  
Kaisa Toivonen  
Kimmo Riusala  
Havunen,  
Rouhunkoski  
Eteläaho, Havunen

**MAASEUDUN KEHITTÄMINEN**

Maaseudun sopimuksellisuusteemaryhmä  
Monialayrittäjyys maaseudun mahdollisuutena  
Palvelujen järjestäminen uusissa suurkunnissa maaseudun ja  
kaupungin yhteistyönä  
Sopimuksellisuusstrategia – jatkoehde

Mäntylä, Siirilä  
Kimmo Riusala  
Kari Leinamo  
Miia Mäntylä

**MONIKIELISYYS JA VIESTINTÄ**

Auktorisoiduksi kääntäjäksi – täydennyskoulutuksen kehittämishanke 2008–2009  
Introduktionskurs i språkbad, syyskuu 2009  
Kielikylpyopettajapäivät, lokakuu 2009  
Vaasan kaupungin maahanmuuttajaopettajien kielivalmennus  
Vaasan seudun kääntäjien ja tulkien täydennyskoulutus

Hanna Turpeinen  
Hanna Turpeinen  
Hanna Turpeinen  
Hanna Turpeinen  
Hanna Turpeinen

**MUUT**

Vaasanseudun maahanmuuttajakoulutuksen resurssirengas

Miia Mäntylä