

I/2008

# LEVÓN

Vaasan yliopiston Levón-instituutin tiedotuslehti

Maaseudun kehittäjät  
Suomen kierroksella

Aluekeskusohjelmassa kehitetään  
osaamisintensiivisiä aloja

“Elämä on laiffii”

# Hyvä työnantaja palkitaan



Pääkirjoitus / Jouko Havunen

## Sisältö

Pääkirjoitus / Jouko Havunen: Hyvä työnantaja palkitaan	2
Levón-instituutti mukana Suupohjan aluekeskus- ohjelmassa	3
Sedulaiset muutos- valmennuksessa: Unit Management 5 käynnisty	4
Asiakasuskollisuuden luonne sähkömarkkinoilla	5
Aluekeskusohjelmassa kehitetään osaamis- intensiivisiä yrityspalveluja	6–7
Spirit-hanke loppusuoralla – Luova hulluus voi olla sosiaalista pääomaa	8
Maaseudun kehittäjät Suomen kierroksella	9
“Elämä on laiffii!”	10
Mietteissä / Hannu Katajamäki: Kuntaudistus ei saa unohtaa maaseutua	11
Toimintakalenteri	12

**Hyvän työnantajan määritelmä** on ajankohtaisaihe juuri nyt julkisessa keskustelussa. Asia on ollut näkyvässä niin vahvasti, että varmaan moni on yksilötasollakin asiaa miettinyt. Nyt asiaa on lähestytty negatiivisesta näkökulmasta eli miten hyvän työnantajan ei tulisi toimia. Asiaa voidaan pohtia myös positiivisesta näkökulmasta eli mitä hyvän työnantajan tavalla toimiva voi hyötyä. Keskustelu näistä asioista on tärkeää Levón-instituutillekin. Olemmehan vahvasti mukana työyhteisöjen kehittämisessä.

**Käydyssä keskustelussa** on ollut esillä yrityksen yhteiskuntavastuu yhtenä hyvään työnantajaan liitettävä kriteerinä. Kaj Paajasten toimittamassa Levón-instituutin julkaisussa ”Vastuun ytimessä – yritykset, sosiaalinen vastuu ja muuttuva työelämä” (julkaisu 109/2003) käsitellään asiaa usean asiantuntijan näkemyksin. Tiukin markkinaehtoinen näkemys lähtee siitä, että omistajien tuototavoitteen maksimointiin pyrkivä yritys hoitaa parhaiten sosiaalisen vastuunsa, koska yrityksen jatkuvuus on näin etusijalla ja turvattu. Tällainen yritys voi tehdä lyhyellä tähtäimellä esimerkiksi työvoimaan liittyviä sopeuttamistoimenpiteitä, jotta kilpailukyky olisi turvattu. Toisaalta voidaan ajatella, että yritys vaikuttaa yhteiskunnassa laajemmin ja sillä on siis muitakin velvoitteita kuin voiton maksimointi. Sosiaalinen vastuu huomioidaan laajemmin ja se voi olla ikään kuin yhtenä kilpailukeinona toiminnan yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden kautta.

**Puhtaasti yritystason näkökulmana** voidaan todeta, että hyvä työnantaja huolehtii yrityksen tuloskyvystä, strategiastaan ja sen toteuttamiseksi tarvittavista resursseista. Työnantajalla on hyvä asioiden ja ihmisten johtamisen kulttuuri, joka vaikuttaa läpi koko työyhteisön. Hyvän työnantajan kulttuuria on pyritty edistämään erilaisin kilpailuin. Työministeriön Hyvä työnantaja -palkinnon kriteereissä painotetaan yritystoiminnan kehittymistä ja kasvua, toiminnan työllistävää vaikutusta ja jatkuvuutta. Tärkeä on myös henkilöstön merkitys voimavarana. Hyvä työpaikka -tutkimuksessa (Great Place To Work Institute) todetaan: ”Hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa tekemisestä”.

**Mitä hyvä työnantaja sitten** hyötyy vähemmän hyvin verrattuna? Hyvä työpaikka tutkimukseen liittyen on todettu hyödyt seuraavasti: ”ne saavat enemmän ja laadukkaampia hakemuksia avoimiin paikkoihin, niillä on pienempi henkilöstön vaihtuvuus, niiden terveydenhuollon kustannukset ovat alhaisemmat, niiden asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus on korkeampi, niissä esiintyy enemmän innovatiivisuutta, luovuutta ja riskinottoa ja ne hyötyvät korkeammasta tuottavuudesta ja kannattavuudesta”. Lista hyödyistä on mairitteleva!

**Kansanomaisesti voidaan kai** todeta, että hyvä työnantaja tunnetaan kylillä. Hyvä maine on tärkein tekijä, kun nykyisistä osaajista pidetään kiinni ja uusia palkataan.

[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:** Miia Mäntylä **Puhelin:** (06) 324 8111 (yliopiston vaihde) **Faksi:** (06) 324 8350 **Sähköposti:** miia.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:** Miia Mäntylä, keväisiä puita Palosaarella **LEVÓN** ilmestyy neljä kertaa vuodessa, seuraava lehti ilmestyy kesäkuussa 2008. Kommentit, tilaukset ja osoitteenmuutokset pyydetään osoittamaan toimitukselle.

# Levón-instituutti mukana Suupohjan aluekeskusohjelmassa

Teksti: Helena Eteläaho

**Levón-instituutti on mukana Suupohjan uudessa aluekeskusohjelmassa yhtenä toimijana. Erityisen mielenkiintoisen tehtävästä tekevät suunnitelmat logistiikka-alan opinnoista Kauhajoella.**

Tavoitteena on alueen osaamispuutteen kehittämisen sekä mukana olo dynaamisten osaamis- ja innovaatioverkkojen toiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Levón-instituutin läsnäolo Suupohjassa jatkuu. Toimitilat ovat Kauhajoella, Logistiassa.

Uudelle ohjelmakaudelle ja erityisesti kuluvalle vuodelle on tavoitteeksi asetettu seuraavaa:

- a) Seudun yritysten ja organisaatioiden osaamisen ja erityisesti liiketoimintaosaamisen kehittäminen
- b) Vaasan yliopiston osaamisen välittäminen seudun toimijoiden käyttöön yhteistyössä aluekeskusohjelman eri teemojen teemakoordinaattoreiden kanssa
- c) Kansainvälistymisen tukeminen
- d) Kehittämistä koskevat tiedotustehtävät sekä seminaari- ja mui-

den tilaisuuksien valmistelutehtävät ja osittain myös luennointitehtävät

e) Yhteydenpito sekä yhteistyö Kauhajoen seudun aluekeskusohjelman kumppanuusorganisaatioiden, alan yritysten ja muiden toimialan kehittämiseen vaikuttavien organisaatioiden kanssa.

**Erityisesti tavoitteena** on jo tämän vuoden syksyllä käynnistää kauppatieteiden kandidaatin tutkintoon tähtäävät logistiikka-alan opinnot. Haaveena on tulevaisuudessa saada perusteilla olevan Logistiikka Instituutin yhteyteen Vaasan yliopiston toteuttama logistiikkamaisterin tutkinto.

Nyt alkavat opinnot toteutetaan avoimen yliopiston opintoina ja käytännönjärjestelyistä vastaa Kauhajoen Evankelinen Opisto.

**Suupohjan alue** kärsii jo tällä hetkellä osaavan työvoiman puutteesta, kuten moni muukin seutukunta Suomessa. Logistiikka-alan kandin opinnoilla pyritään houkuttelemaan alueelle opiskelijoita muualtakin Suomesta, ei vain lähialueilta.

Tavoitteena on, että opintojen päätyttyä henkilöt jäisivät töihin Suupohjan alueen yrityksiin. Logistiikka Instituutin toteutuksessa hyödynnetään Corporate University -hankkeesta saatuja kokemuksia ja toimintamalleja.

**Suupohjan alueen** kärkitoimialoiksi on määritelty logistiikka-, elintarvike- ja huonekalutoimialat. Yhdessä näiden kärkitoimialojen koordinaattoreiden kanssa tavoitteena on kehittää alueen yritysten liiketoimintaosaamista.

Kaikilla toimialoilla on vahvaa, omaan toimialaan kohdistuvaa tutkimusta. Yhden toimialan tutkimuksen tuloksia voitaisiin usein hyödyntää myös muilla toimialoilla, tieto vain ei tahdo siirtyä eri toimialojen välillä.

Tutkimustiedon siirtämisen mallina kokeiltiin syksyllä 2007 Logistia Innovation Caféta, jossa asiantuntija-alustuksia oli mahdollisuus kuunnella sekä paikan päällä että seurata netistä joko reaaliaikaisesti tai jälkikäteen. Kokeilua on tarkoitus jatkaa ja tämän vuoden aiheet käsittelevät innovatiivisuutta ja uusia virtuaalisia yhteisöjä.



Raili-Margit Uusitupa saa läksiäislahjan Avoimen yliopiston koulutuspäällikkö Outi Järveltä.

## Raili Uusitupa eläkkeelle

Opiskelijoita noin 10 vuotta Avoimen yliopiston kansliassa iloisesti palvellut Raili-Margit Uusitupa jäi helmikuun lopussa eläkkeelle. Läksiäisissä työkaaverit muistivat Railia mm. lauluin ja lahjoin. Tunnelma oli yhtä aikaa iloinen ja haikea.

# Sedulaiset muutosvalmennuksessa: Unit Management 5 käynnistyi

Teksti ja kuva: Anne Mäkinen

**Seinäjoen koulutuskuntayhtymän Koulutuskeskus Sedun esimiehet aloittivat tammikuussa yhteisen muutosvalmennuksen, joka kestää vuoden 2008 loppuun asti.**

Levón-instituutin järjestämään koulutukseen osallistuu yli 30 esimiestä eri toimialoilta. He pohtivat yhdessä esimiehisyyttä ja johtajuutta monesta eri näkökulmasta. Samalla opitaan tuntemaan saman organisaation esimiehiä entistä paremmin ja jatkossa vertaistukea löytyy läheltä. Keskustelukomppanuutta tarvitsee jokainen esimies.

*Koulutuskeskuksen johtaja Reija Lepola: Mitä Sedulle kuuluu tänään, mikä on Sedu?*

- Sedu nimenä on otettu käyttöön virallisesti 1.1.2008, mutta juuret toiminnassa ulottuvat 133 vuoden taakse. Vuoden 2009 alussa Sedu jälleen laajenee, kun Kurikan ammattioppilaitos, Härmänmaan ammatti-instituutti ja Ähtärin ammatti-instituutti liittyvät joukkoon.

- Perustutkinto-opiskelijoita on laajenemisen jälkeen vuosittain 4 200 ja erimittaisessa aikuiskoulutuksessa olevien opiskelijoiden virta on noin 5 000.

*Miten näin suurta organisaatiota johdetaan – missä menestyksen salaisuus?*

- Sedun johtaminen on ehdottomasti verkostojohtamista. Oleellista on juuri se, että asioista puhutaan avoimesti, kehittämistoiminnassa korostuu yrittävyys ja uudet ideat tuodaan mukaan yhteiseen kehittämiseen. Tällaisessa koulutusorganisaatiossa tulee arvostaa siihen sisältyvää valtavaa asiantuntijuutta. Hyvinvoiva hen-

kilöstö on organisaation paras voimavara.

*Meneillään olevaan valmennukseen osallistuvat lähes kaikki Sedun esimiehet. Mistä idea yhteiseen koulutukseen, mitä valmennuksella haetaan?*

- Ensisijaisesti kyse on johdon ja vastuuhenkilöiden osaamisen kehittamisestä. Esimiehinä toimimme aina myös esimerkkeinä – se, miten suhtaudumme omaan työhön ja kehittämiseemme, heijastuu koko työyhteisöön. Valmennuksella voidaan tukea jokaista yksilöä muutoksen läpiviemisessä.

- Jokainen johtaja ja vastuuhenkilö tarvitsee runsaasti tukea omaan toimintaansa ja yhdessä jaetut kokemukset tukevat jokaisen osaamisen kehittämistä. Mahdolliset pelot ja murheet pienenevät, kun jakaa kokemuksiaan muiden kanssa!

*Muutama jakso on jo takanapäin – vastaako valmennus tarkoitustaan?*

- Jo tässä vaiheessa voidaan todeta, että valmennus vastaa hyvin tarkoitustaan. Jokainen jakso on suunniteltu omaksi kokonaisuudekseen, josta jää ”uusia eväitä jokaisen reppuun”.

- Koulutus tapahtumissa on ollut hyvä henki ja yhteisen tekemisen meininki. Päivät ovat vuorovai-



Sedulaiset ideoivat, kouluttaja Tuulikki Petäjäniemi kannustaa.

kutteisia ja niihin on kuulunut uudenlaisia toimintatapoja, joita voidaan soveltaa monissa yhteyksissä myös jatkossa.

- Myös koulutukseen liittyvät kehittämistehtävät hyödyntävät suoraan Sedun strategista johtamista.

*Lopuksi – mitkä olisivat terveisesi kaikille johtajille ja esimiestyötä tekeville?*

- Esimies yksin ei tee tuloksia, vaan tulokset syntyvät motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön yhteistyöllä. Kuuntelemisen tärkeyden yritän itse muistaa vanhan sanonnan kautta: ”Sinulla on kaksi korvaa ja yksi suu – käytä niitä samassa suhteessa!”



## JOKA

Johtajana Kasvaminen  
kehittämishjelma 22

**Oletko johtaja, esimies tai asiantuntija?  
Tule mukaan arvostettuun  
Johtajana Kasvaminen -kehittämishjelmaan.**

Seuraava ohjelma alkaa syyskuussa 2008.

Lisätietoja: Anne Mäkinen, anne.makinen@uvasa.fi  
puh. (06) 324 8489, 050-547 3749

**Vaasan yliopisto, Levón-instituutti  
www.uvasa.fi/levon**

# Asiakasuskollisuuden luonne sähkömarkkinoilla

Teksti: Merja Pakkanen

**Kuluttajat ovat olleet suhteellisen laiskoja kilpailuttamaan ja vaihtamaan sähkömyyjää sen kymmenen vuoden aikana, kun Suomen sähkömarkkinat ovat olleet vapaina kilpailulle.**

**Viimekertaisen** Levón-lehden artikkelissa ”Kuluttajan aktiivisuus sähkömarkkinoilla vähäistä” käsiteltiin erilaisia sähkömarkkinoiden rakenteesta ja erityispiirteistä johtuvia syitä, jotka vaikuttavat kuluttajien passiivisuuteen. Nämä seikat ovat jossain määrin päällekkäisiä muiden syiden kanssa, jotka selittävät asiakkaiden jäämistä nykyisen sähkömyyjänsä asiakkaiksi.

## Osa kuluttajista

pysyy paikallisen sähkömyyjänsä asiakkaina siksi, että ovat tyytyväisiä yhtiön toimintaan. Myös halu kannattaa paikallista yritystä voi luoda tunnesiteen yhtiöön.

Tällaisten asiakkaiden kohdalla saattaa olla kysymys aidosta asiakasuskollisuudesta (true loyalty) sähkömyyjää kohtaan. Aito asiakasuskollisuus kuitenkin paljastuu lähinnä tilanteessa, jossa jokin muu sähkömyyjä tekee näille kuluttajille riittävän hyvän tarjouksen siten, että he voisivat helposti tehdä myyjän vaihdon ja selvästi hyötyisivät siitä. He kuitenkin kieltäytyvät, koska haluavat pysyä nykyisen sähkömyyjänsä asiakkaina.

Koska sähkö on homogeneeni-

nen (tasalaatuinen) tuote, ja koska sähkömyyjän kanssa normaalitylanteessa ei jatkuvasti asioida ja tulla tutuksi, aidon asiakasuskollisuuden voidaan olettaa olevan sähkömarkkinoilla melko harvinaista.

**Usein sähkömyyjän** vaihtamatta jättäminen on pikemminkin näennäistä uskollisuutta (spurious loyalty), joka ei ole oikeastaan uskollisuutta lainkaan.

Kuluttajan käyttäytymistä kuvaa lähinnä se, että hän ei ole syystä tai toisesta vaihtanut sähkömyyjää,

mutta asiaan ei liity välttämättä mitään tunnesidettä nykyiseen myyjään tai erityistä halua pysyä tämän asiakkaana. Vaihtamatta jättäminen saattaa tällöin johtua joko tietoisesta torjunnasta tai ”inertias-

ta” eli eräänlaisesta välinpitämättömyydestä.

**Tietoinen torjunta** sähkömyyjän vaihtamista kohtaan kuvaa tilannetta, jossa kuluttaja ei ole aidosti asiakasuskollinen, mutta perustelee jollakin järkevällä argumentilla sen, että ei ole vaihtanut sähkömyyjää.

Tällaisia argumentteja ovat esimerkiksi hyödyn vähäisyys (sähkönkulutus pientä ja/tai sähkön hintaerot niin pieniä, ettei vaihtaminen kannata) sekä toisaalta saavutettavan hyödyn vähäinen ennustettavuus (sähkön hinnat muuttuvat jatkuvasti, jolloin kuluttajan on vaikea tietää, onko hänen valintansa hyvä myös tulevaisuudessa).

**Sähkömarkkinoilla** on paljon kuluttajia, jotka eivät ole tehneet mitään päätöstä sähkömyyjän vaihtamisesta suuntaan eivätkä toiseen.

Kuluttajilla saattaa olla alhainen tietoisuus sähkömarkkinoista. Tietoisuus voi olla vähäistä esimerkiksi siitä, että sähkömyyjää ylipäätään voi vaihtaa, miten sitä voi vaihtaa, minkä yhtiöiden joukosta voi uuden myyjän valita, miten hintoja vertaillaan, mitkä eri yhtiöiden hinnat ja muu tarjonta ovat. Lisäksi monet kuluttajat eivät vain saa aikaiseksi sähkömyyjän vaihtamista, se ei kiinnostanut heitä tai he eivät yksinkertaisesti ole koskaan tulleet edes ajatelleeksi asiaa.

**Inertiaksi voidaan** kutsua sellaista ilmiötä kuluttajan toiminnan taustalla, jota leimaa passiivisuus, aikaansaamattomuus, välinpitämättömyys tai haluttomuus jostain asiasta kohtaan.

Inertia ilmiönä on sähkömarkkinoilla melko yleinen samasta syystä kuin aito asiakasuskollisuus on harvinainen; tuote itsessään on homogeeninen välttämättömyyshyödyke, joka on useimmille myös matalan kiinnostuksen tuote.

Merja Pakkanen toimii erikoistutkijana VaasaEMG:ssä, joka on Levón-instituutissa toimiva sähkömarkkinoiden tutkimukseen erikoistunut yksikkö.

Asiakasuskollisuus ja yhtiönvaihtokäyttäytyminen ovat keskeisiä VaasaEMG:n tutkimustoiminnan kohteita.

# Aluekeskusohjelmassa kehitetään osaamisintensiivisiä yrityspalveluja

Teksti: Mikael Hallbäck, Hannu Mitts ja Hanna Turpeinen

Kuva: Hannu Mitts

**Osana Vaasan seudun aluekeskusohjelmaa Levón-instituutti kehittää seudun osaamisintensiivisiä yrityspalveluja. Kohderyhminä ovat erityisesti käännös- ja tulkkaukspalveluja tarjoavat yritykset, Contact Center -palvelut, taloushallintopalveluja tarjoavat yritykset, insinööri- ja suunnittelutoimistot sekä uutena kokonaisuutena lakiasiainpalvelut.**

Tavoitteena on syventää alueen osaamisintensiivisten yritysten liiketoiminta- ja erikoisosaamista sekä luoda verkostoja.

## Käännös ja tulkkaukspalvelut

Kääntäjien ja tulkkien täydennyskoulutuksen valmistelu aloitettiin jo keväällä 2006 tekemällä kartoitus alueen käännösalan nykytilasta ja tulevaisuuden koulutustarpeista. Kääntäjät toivoivat saavansa koulutusta ja tietojen päivytystä mm. kielenhuollosta, kieliopista ja erikoisalaviestinnästä, käännösohjelmista ja internetistä kääntäjän työkaluna. Myös verkostohankkeet sekä liiketoimintaosaaminen kiinnostivat seudun kääntäjiä.

Alaa kehittämään perustettiin teemaryhmä, jossa on mukana edustajia Vaasan yliopiston käännös- ja tulkkauksalan asiantuntijoista ja käännösosalalla ammatikseen toimivista yrittäjistä. Kartoitusten pohjalta ryhmä suunnitteli kääntäjien tarpeita vastaavan koulutuskokonaisuuden, joka käynnistyi syyskuussa 2007, ja sen eriosioihin on tähän mennessä osallistunut yhteensä 48 kääntäjää ja tulkkiä. Suurin osa heistä työskentelee Vaasan

seudulla, mutta myös Suupohjan rannikkoseudun ja Pietarsaaren seudun kääntäjät ovat olleet mukana.

Syyslukukaudella 2-päiväisiä koulutustilaisuuksia järjestettiin neljä: Kääntäjä yrittäjänä, kielenhuolto ja terminologia (suomen kieli), tulkkauks-harjoitukset sekä verkkosanakirjat, internetosaaminen ja Wordfast-käännöstyökalun käytön perusteet. Ne toteutettiin osana Levón-instituutin Equal Spirit ESR-hanketta. Aluekeskusohjelman ja ESR-rahoituksen yhdistäminen mahdollisti sen, että vaikka tarjonta oli monipuolinen ja tasokas, koulutus pystyttiin tarjoamaan osallistujille edulliseen hintaan.

Koska alan yritykset ovat tyypillisesti pieniä ja käännösten parissa työskentely on yksinäistä työtä, ovat koulutustilaisuudet tarjonneet kääntäjille osaamisen päivittämisen lisäksi mahdollisuuden tavata kollegoita ja tutustua alan toimijoihin. Lisäksi ensimmäisen koulutusjakson yhteydessä Vaasaan perustettiin Suomen Kääntäjien ja Tulkkien Liiton (SKTL) paikallisosasto tukemaan alueen toimijoita työssään. Koulutusta ja verkostohanketta jatketaan kevään 2008 aikana. Kaikki alan toimijat ovat tervetulleita mukaan.

## Taloushallintopalvelut

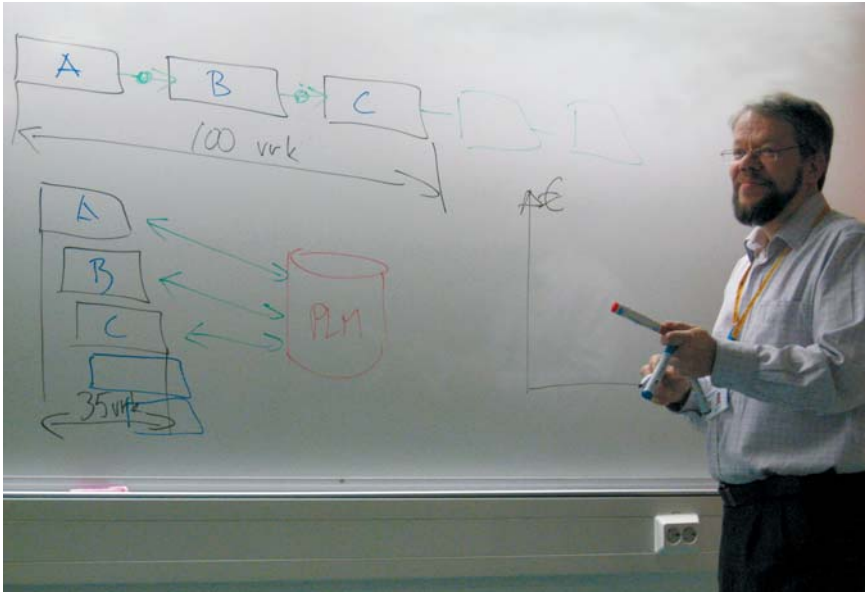
Taloushallintopalveluja tarjoavien yritysten kehittäminen aloitettiin vuonna 2007 kokoamalla työryhmä, jossa on mukana myös tilitoimistojen edustajia. He kertovat näkemyksiään alan koulutus- ja kehittämistarpeista sekä kommentoivat tilitoimistoille suunnatun kehittämistarvekartoituslomakkeen sisältöä. Kartoituksen tuloksien ana-

lysoinnissa on kehittämislle tunnistettu muutamia painopistealueita, kuten kumppanuussuhteet ja asiakashallinta, sukupolvenvaihdos, taloushallinnon juridiikka, kielikoulutus sekä sähköinen taloushallinto. Näitä alueita on vuoden 2007 aikana viety eteenpäin järjestämällä koulutusta ja seminaareja, joita jatketaan vuonna 2008. Koulutusta järjestetään sekä suomeksi että ruotsiksi.

Taloushallintopalveluja tarjoavilla yrityksillä on mahdollisuus kasvuun, kun liiketoiminta monimutkaistuu ja yritykset keskittyvät yhä enemmän ydinsaamiseen hankkien hallintoon liittyvät palvelut niihin erikoistuneilta taloushallinnon palveluyrityksiltä. Taloushallintopalvelut ovatkin kasvava ja tärkeä toimiala alueellamme. Vaasan, Pietarsaaren sekä Närpiö-Kristiinankaupungin alueilla näitä yrityksiä on noin 200.

Taloushallinnon sähköistäminen on ajankohtaista kaikissa Suomen yrityksissä. Se tuo säästöjä mm. tehostamalla toimintoja. Tarkoituksena on edesauttaa sähköisen taloushallinnon etenemistä tilitoimistoissa ja (asiakas)yrityksissä. Tämä tarkoittaa siirtymistä paperittomampaan taloushallintoon. Nykyään suurin osa tilitoimistojen ja asiakkaiden välisestä taloushallintoon liittyvästä kanssakäymisestä käydään ”paperien” avulla.

Projektia viedään eteenpäin konsultoinnin ja koulutuksen keinoin. Koulutusta järjestetään mm. sähköistymisen vaikutuksista taloushallinnon toimintaympäristöön, tietojärjestelmistä, tietoturvasta ja verkkojuridikkasta sekä sähköisistä toimintatavoista liikkeenjohdon seurannan ja raportoinnin tukena.



DI Juha Hantula, Vamk, osoittaa joulukuun seminaarissa uusien 3-D mallintamisohjelmistojen ja toimintatapojen tarjoamaa hyötyä tuotekehitystyössä verrattuna aiempaan.

Saatuja tuloksia on käsitelty alan työryhmässä, jonka jäsenenä on sekä yritysten että VASEKin, ammattikorkeakoulujen ja Levón-instituutin edustajia. Joulukuussa järjestettiin ensimmäinen alan toimijoille suunnattu seminaari verkkolaskutuksesta ja 3-D mallintamisesta. Vuoden 2008 alussa jatkettava kartoitustyö on pohjana tuleville ohjelmille.

Jo nyt suunnitelmissa on järjestää vuoden 2008 aikana vähintään kaksi ajankohtaisseminaria ja käynnistää usean toisiaan tukevan moduulin sisältävää liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta. Tarpeen mukaan käynnistetään myös kielikoulutusta sekä sopimusten tekemiseen ja muuhun juridiikkaan liittyvää koulutusta. Kehittämistoimia jatketaan myös vuosina 2009 ja 2010.

## Contact Center -palvelut

Vaasan seudulla toimii toistakymmentä merkittävää Contact Center / Help Desk -tyyppistä palveluyritystä. Ne työllistävät Levón-instituutin ja VASEKin selvitysten mukaan vuoden 2008 alussa lähes 700 henkilöä. Arvioiden mukaan keskusten työvoimatarve on kasvussa, joten alan merkitys seudulle on lähitulevaisuudessakin varsin suuri.

Organisaatiot tarvitsevat moninaista osaamista ja usein myös sekä suomen ja ruotsin että englannin kielen taitoisia työntekijöitä. Keskukset voivat tarjota myös hyvän ponnahduslautan urakehitykselle tarjoamalla koulutuksen ja kokemuksen myötä uusia tehtäviä ja haasteita motivoituneille työntekijöilleen.

Yhteyskeskusten edustajat ovat yhdessä VASEKin ja Levón-instituutin edustajien kanssa käsitelleet alan kehittämis- ja koulutustarpeita ja pyrkivät vuoden 2008 keväästä alkaen selkeyttämään ja vauhdittamaan alan myönteistä kehitystä seudulla. Tavoitteena on mm. kehittää ja käynnistää ohjelmistopainotteista koulutusta ja kielikoulutusta (suomi, ruotsi, englantia).

## Insinööri- ja suunnittelutoimistot

Insinööri- ja suunnittelutoimistojen toiminta on Vaasan seudulla lisääntynyt ja laajentunut viime vuosina nopeasti erityisesti alueen vientiteollisuuden ulkoistettua tuotekehitystään ja toimintaansa tukevia kehitysprosesseja. Viime aikoina yritysten kasvun merkittävänä hidasteena on ollut ammattitaitoisen työvoiman saatavuus.

Levón-instituutti on kartoittanut alan kehittämistarpeita mm. kirjekselyllä ja haastatteluilla. Ajankohtaisia keskusteluaiheita yrityksissä ovat esim. pitkäaikaiset kumppanuudet, työvoiman saatavuus ja ulkoistamisjärjestelyt. Tärkeänä nähdään erikoisosaamiseen liittyvät kehittämissuunnitelmat ja liiketoimintaosaamisen eri osa-alueet, erityisesti projektijohtaminen.

## Lakiasiaipalvelut

Lakiasiaipalvelujen kehittämisessä kohderyhmänä ovat niin asianajajat kuin muutkin lakiasiaipalveluja tarjoavat yritykset. Lakiasiaipalvelut ovat nykyään keskeinen business to business -palvelu, johon kuuluvat mm. erilaiset yritysten väliset sopimukset ja omistajanvaihdostilanteet. Alustavan kartoituksen mukaan Vaasan seudulla on n. 40–50 lakiasiaipalveluja tarjoavaa yritystä.

Tässäkin kokonaisuudessa lähdetään liikkeelle kokoamalla työryhmä, johon tulee mukaan lakiasiaipalveluissa työskenteleviä henkilöitä. Työryhmän avulla luodaan kehittämistarvekartoituslomake ja tehdään kysely alan yrityksille niiden koulutus- ja kehittämistarpeista. Koulutus on tarkoitettu käynnistämään kesän kynnyksellä.

### Ota yhteyttä:

#### Käännös- ja tulkkauspalvelut:

Hanna Turpeinen 050 547 3742, hanna.turpeinen@uwasa.fi

#### Taloushallintopalvelut, Lakiasiaipalvelut:

Mikael Hallböck 050 469 3747 mikael.hallback@uwasa.fi

#### Suunnittelu- ja insinööritoimistot, Contact Center -palvelut:

Hannu Mitts 050 552 9699 hannu.mitts@uwasa.fi

# Spirit-hanke loppusuoralla

## Luova hulluus voi olla sosiaalista pääomaa



Teksti: Reetta Kungsbacka

Kuva: Merja Kokko

**Yli kolme vuotta jatkunut Spirit-hanke päättyi helmikuun lopulla. Hankkeen päätöstilaisuus pidettiin Vaasan yliopiston tiedekirjasto Tritoniassa 19. helmikuuta.**

**Tilaisuuden aloitti** vauhdikkaasti taitteen ja liike-elämän monitoimimies Mato Valtonen herättelemällä kuulijoita aiheella Arkipäivän luovuus.

Valtonen muistutti meitä kuulijoita käyttämään elämäämme tekemällä myös pieniä älyttömyyksiä. Irrattelulla voi hänen mukaansa vain voittaa, kunhan muistaa ettei aina voi onnistua ja että järjestömyyksiin ei kannata mennä. Vanha totuus ”Hulluthan vievät maailmaa eteenpäin ja viisaat pitävät sen pystyssä” kuultiin myös Mato Valtosen suusta.

**Pitkään** Suomen Mielenterveysseuran toiminnanjohtajana vaikuttanut, nykyään eläkkeellä oleva psykologi Pirkko Lahti oli huolissaan ihmisten jatkuvasta kiireestä ja sen vaikutuksesta työyhteisöihin. Hänen mukaansa kiire vaurioittaa eniten ihmisen persoonallisuutta eikä

myöskään jatkuva muutos työelämässä ole hyväksi ihmisen persoonalle. Hän kehottikin työyhteisöjä pitämään kiinni kahvitauoista, joiden aikana voi tuulettaa ajatuksiaan ja keskustella muustakin kuin työstä.

**Päätöstilaisuudessa** nähtiin myös yksi Spirit-hankkeen aikana syntyneistä

opetusmenetelmistä. Putket suorina -näytelmä kertoo sukupolvien asenneeroista, globalisaation vaikutuksesta ja ongelmien ratkaisemisesta pk-yrityksessä.

Näytelmää on käytetty yrityksissä koulutuspakettina, osana pakettia on ollut näytelmän jälkeen käyty ohjattu keskustelu yrityksen henkilökunnan kanssa näytelmän herättämistä ajatuksista.



Mato Valtonen ja Spirit-hankkeen projektipäällikkö Reetta Kungsbacka odottelevat seminaarin alkua.

**Spirit-hankkeen** toiminta-aikana hankkeessa koulutettiin ja kehitettiin yli 400 yritystä ja niiden henkilökuntaa Etelä- ja Keski-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan maakuntien alueella. Koulutuksiin osallistuneita henkilöitä kirjattiin yli 1 200.

Levón-instituutti vastasi hankkeen koordinoinnista ja kehittämiskumppaneina olivat Vaasan Aikuiskoulutuskeskus, Keski-Pohjanmaan Aikuisopisto Kokkolasta, Suomen Yrittäjäopisto Kauhavalta, Svenska Handelshögskolan Vaasan yksikkö, Pohjanmaan kauppamari sekä Vaasan Yrittäjät ry.

Hankkeen rahoituksesta puolet saatiin Euroopan Sosiaalirahastosta, loput tulivat työministeriöstä sekä hankkeeseen osallistuneilta yrityksiltä.

# Maaseudun kehittäjät Suomen kierroksella

Teksti: Petra Lindqvist

Kuvat: Arttu Vainio

**Levón-instituutin maaseudun kehittäjät kiertävät kuluva talven ja kevään ajan halki Suomen. Kyse on sopimuksellisuusstrategia-hankkeesta, jonka tehtävänä on organisoida 15 maaseudun paikallistoimijoiden workshopia eri puolilla Suomea. Kiertue on edennyt Ilmajoen kautta Kankaanpäähän, Forssaan, Riihimäelle, Kouvolaan ja Hartolaan. Seuraavaksi suunnataan Lappia kohti.**

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (YTR) ja Maaseudun sivistysliiton rahoittamiin sopimuksellisuus-workshopeihin on kutsuttu toimijoita muun muassa paikallisista toimintaryhmistä, kylä- ja muista yhdistyksistä, seuroista, kunnista, ympäristö- ja metsäkeskuksista sekä TE-keskuksista.

Tavoitteena on saada esiin maaseudun aktiivitoimijoiden ääniä välittäjäorganisaatio- ja sopimuksellisuustoiminnan tarpeista. Paikallisten kokemusten ja tarpeiden esiin nostaminen, tiedonvaihto ja paikallis-



Eija Koski kokosi parhaita ideoita sopimuksellisuuden toteuttamisesta.



Jokioisten workshopissa ideat lensivät.

toimijoiden osallistaminen ovat keskeisessä roolissa kiertueella.

## Maaseudulla toimitaan aktiivisesti

Kiertueen suosio on yllättänyt järjestäjät. Paikallisia toimijoita on saatu paikalle runsaasti ja osallistujamäärää on jouduttu joskus jopa rajoittamaan. Osallistujajoukko on ollut erittäin monipuolista, mikä on ollut antoisaa niin tiedonvaihdon kuin oppimisenkin kannalta.

Jokainen tilaisuus on alkanut asiantuntijoiden alustuksilla ja jatkunut omien kokemusten jakamisella ja uusien toimintatapojen ideoinneilla ns. Learning Café -menetelmällä.

Iloisena yllätyksenä on tullut myös osallistujien innokkuus ja aktiivisuus. Workshopeissa on riittänyt viereä ja innokasta keskustelua sekä uusia ideoita ja tarinoita hyvistä käytännöistä. Oman alueen elinolojen ja palveluiden kehittäminen kiinnostaa maaseudun asukkaita ja asioihin halutaan olla vaikuttamassa.

Kiertueen osallistajat ovat kertoneet saaneensa uutta tietoa ja

hyviä esimerkkejä oman maaseudun kehittämistyönsä tueksi.

Paikallistoimijat näyttävät olevan valmiita ottamaan uusia haasteita vastaan, jos heille annetaan välineitä niiden toteuttamiseen. Käivataan vain valtakunnan tason rat-

kaisuja välittäjäorganisaatioiden ja sopimuksellisuuden rahoittamiseksi.

## Välineitä maaseudun kehittämiseen

Toukokuussa päättyvien workshopien pohjalta laaditaan sopimuksellisuuden ja välittäjäorganisaatio-toiminnan strategia ja toteuttamissuunnitelma. Niiden avulla sopimuksellisuus pyritään valtavirtaistamaan pysyväksi toimintatavaksi. Sopimuksellisuus- ja välittäjäorganisaatio-toiminnassa ollaan siis etenemässä hyvää vauhtia kohti pysyviä käytäntöjä. Tarkoituksena on tarjota maaseudun toimijoille uusia välineitä alueensa kehittämiseen.

On hienoa, että saamme Levón-instituutissa olla näköalapaikalla edistämässä maaseudun palveluiden ja elinympäristön kannalta tärkeää prosessia.

**Lisää tietoa  
sopimuksellisuudesta:  
[www.sopimuksellisuus.info](http://www.sopimuksellisuus.info)**

# “Elämä on laiffii!”

Teksti: Arttu Vainio

Kuva: Merja Kokko

**Levón-instituutin tutkijat tekevät monipuolista työtä erityisesti aluekehitykseen, maaseutuun, organisaatioiden kehittämiseen ja koulutukseen liittyen. Tutkimus tapahtuu asiakkaiden tilauksesta yliopiston ulkopuolisella rahoituksella.**

Levón-instituutissa valmistuu vuosittain hieman toistakymmentä uutta tutkimusta. Ne kohdentuvat moniin, usein toisiinsa nivoutuviin aiheisiin. Tutkijoilta vaaditaan niin monipuolista osaamista, että usein työ kannattaa tehdä ryhmissä ja tarvittaessa yhteistyössä muiden tutkimuslaitosten kanssa.

Tutkimusten tilaajat ovat useimmiten ministeriöitä, valtion aluehallinnon yksiköitä, maakuntaliittoja ja muita julkisen sektorin toimijoita. Heille tarjotaan tarvittavaa taustatietoa, näkemyksiä kehitystyön onnistuneisuudesta ja mahdollisuuksista parantaa toimintatapojaan. Tutkimus helpottaa tilaajien omaa kehitystyötä ja sillä tuetaan heidän päätöksentekoaan.

## Monipuolisia tehtäviä ja tekijöitä

Levónin tutkijat ovat monipuolista joukkoa. Useimmat ovat olleet sekä hankkeista vastuullisina että avustavina tutkijoina. Tutkimustehtäviin kasvetaan samalla tavalla kuin moniin muihinkin töihin. Ensimmäiset tehtävät ovat usein yksinkertaisia avustavia töitä ja osaamisen karttuessa vaikeusaste nousee.

Tutkimustehtävät vaihtelevat hankkeesta toiseen. Tutkijoiden joukossa voidaan nähdä silti myös erikoistumista. Aluetutkimukseen liittyviä töitä on tehnyt useimmin *Olli Wuori*,

maaseudun tutkimus- ja kehittämissankkeista ovat vastanneet erityisesti *Petra Lindqvist*, *Kari Leinamo* ja nyt opintovapaalla oleva *Eija Koski*.

Arviointitutkimuksia ovat tehneet erityisesti *Kimmo Riusala* ja *Arttu Vainio*. Monialataiturina kaikkien tutkimustyyppien välillä on liikkunut *Miia Mäntylä*. Tutkijat ovat niin työn kukaan kuin luonteeltaan ja harrastuksiltaan erilaisia – toiset viettävät vapaa-aikaansa kirjastossa, toiset kunto- tai tanssisalilla.

Tutkimustyö on suurelta osin yksin tehtävää työtä, mutta yksinäistä se ei ole. Useimpiin hankkeisiin tutkijoista kootaan ryhmiä, joissa ajatuksia jaetaan ja toimintamalleja kehitetään.

Ajatusten peilaaminen epävirallisissa keskusteluissa on tärkeää. Se helpottaa ja nopeuttaa työn etene-

mistä, tuo tutkijoille varmuutta ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Samalla tutkijat oppivat toisiltaan ja muodostavat omaan ammattialaansa liittyvän yhteisön, joka tukee uusien ajatusten syntymistä.

## Tutkimuspäälliköksi Kimmo Riusala

Kesän lopussa tutkimustehtävien johtamisessa tapahtuu muutos. Arttu Vainio siirtyy keväällä toisen työnantajan palvelukseen ja hänen tehtävänsä ottaa Kimmo Riusala, joka palaa loppukesällä vanhempainvapaalta tutkimuspäällikön tehtäviin. Hän vastaa siitä lähtien maaseudun kehittämiseen ja arviointitutkimusten koordinointiin liittyvistä tehtävistä.

Uusi tutkimuspäällikkö Kimmo Riusala syntyi ja kasvoi Oulussa, josta hän lähti Vaasaan opiskelemaan 1992 – ja kertomansa mukaan ”jäi sille tielle”.

Ennen tuloaan Levón-instituuttiin hän oli vuonna 1996 tuntioptimistina Sodankylässä, jossa hän opetti vientimarkkinointia sekä vienti- ja tuontitoimintaa. Tämän jälkeen hän oli tutkijana Vaasan yliopiston johtamisen laitoksella vuosina 1997–2000.

Levón-instituutissa Kimmo aloitti vuoden 2001 alussa – samaan aikaan kun Levón-instituutti aloitti toimim-



Levón-instituutin tutkijat vasemmalta oikealla ja alhaalta ylöspäin: Kimmo Riusala, Miia Mäntylä, Kari Leinamo, Petra Lindqvist ja Arttu Vainio.

# Kuntauudistus ei saa unohtaa maaseutua

tansa uudella nimellään. Hänen ensimmäinen tehtävänsä oli pohjoismaisen yhteistyöhankkeen arviointi. Tämän jälkeen Kimmo on toteuttanut Levónissa kymmenkunta kansainvälisten tai kotimaisten hankkeiden arviointia. Työn aiheet ovat vaihdelleet aluesuunnittelusta energiansäästöön ja maahanmuuttajista pitkäaikaistyöttömiin.

Kimmo kertoo olevansa muiden tutkijoiden tavoin joka paikan höylä tutkimuksen ja arvioinnin saralla. Hän kokee työssään hyväksi hankkeiden aiheiden vaihtelemisen laidasta laitaan. ”Se pitää huolen siitä, ettei työn sisältöön pääse kyllästymään”.

Kimmo pitää tutkimustyötä varsin itsenäisenä ja joustavana. Mukavien työtovereiden aikaansaama vapautunut ja välitön työilmapiiri on hänen mukaansa työssä viihtymisen kannalta keskeisessä asemassa.

## Perhe pitää kiireisenä

Kimolla on kotona kolme lasta huolehtimassa siitä, että vapaa-ajan ongelmia ei juuri ole. Nuorin lapsista on alle 1-vuotias ja vanhin on eka-luokkalainen. Pääsiäisen jälkeen Kimmo jääkin puoleksi vuodeksi kotiin hoitovapaalle pyörittämään lapsiperheen arkea ja vaimo saa palata ”lepäämään” työelämän pariin.

Urheiluharrastus on viime aikoina jäänyt liikaa penkkiurheilun tasolle, mutta ensi kesän aikana Kimolla on tarkoitus jatkaa viime kesänä aloitettua golf-harrastusta. ”Tasoitukseen pitäisi tippua roimasti nykyisestä 51:stä”, hän toteaa.

Mottoa kysyttäessä Kimmo toteaa, että sellainen voisi olla suuren suomalaisen ajattelijan lausahdus ”Elämä on laiffii!”

**Kunta- ja palvelurakennemuutoksessa** olisi siirryttävä pohtimaan oleellisinta: miten palvelut pystytään organisoimaan, jotta hyvä elämä on mahdollista erilaisissa ympäristöissä vilkkailta keskusseuduilta harvaan asutun maaseudun pieniin paikallisyhteisöihin saakka. Keskustelut siitä, kuinka suuriksi kaupungit voivat kasvaa kuntaliitoksien avulla korostavat itsekkäästi keskustaupunkien etua ja jättävät huomioon ottamatta maaseudun asukkaiden arjen sujuvuuden. Uudistuksessa olisi mielikuvien maantieteestä siirryttävä todellisuuden maantieteeseen.

Keski-Euroopan todellisuudesta omaksuttu ajattelu pelkästään keskustusten kautta tapahtuvasta kehityksestä ei ole toimiva Suomen kaltaisessa harvan asutuksen maassa. Suomi on hajallaan olevien pienten keskusten ja suuren maaseudun maa. Keskuksien ympärille on toki muodostunut asuinmaaseutu, jonka väkiluku ja hyvinvointi ovat jatkuvasti lisääntyneet. Kovin kauas maaseudulle ei asuinmaaseutu kuitenkaan yllä.

**Keskuskeskeinen ajattelu on** synnyttänyt rajoittuneita kielikuvia. On tapana puhua kaupungeista vetureina. Ilmeisesti tällöin oletetaan maaseutujen olevan vaunuja. Todellisuudessa aluekehitys muodostuu monipuolisista vuorovaikutusasetelmista, joissa erilaisten paikallisyhteisöjen kansalaiset, yritykset, viranomaiset ja poliitikot tekevät yhteistyötä. Menestyviä alueita luonnehtii tasaveroisten osapuolien yhteistyö eikä pönäkkään hierakiaan perustuva ajattelu vetureista ja vaunuista.

Kuntaliitoksilla on taipumus keskittää palveluja; kansalaisten on sopeuduttava piteneviin asiointimatkoihin. Tästä kärsivät etenkin maaseutujen asukkaat. Erityisen tarkkana on oltava kuntaliitoksissa, joissa moniaineksiset ja laajat maaseutualueet muodostavat uuden suurkunnan keskuskaupungin kanssa. Tällaisten kuntien hallintomalleja kansalaisten ja alueellisen demokratian näkökulmista ei ole juurikaan pohdittu. Erilaiset lausunnot antavat aluefoorumit ovat aivan liian heikkoja alueellisen demokratian säilyttämisen välineitä.

**Maaseudun kannalta tärkeä** tavoite on kyläsuunnitelmien kytkeminen osaksi kunnan budjetti- ja kaavoitusprosessia. Tavoitteena tulee olla järjestely, jossa osa suurentuneiden kuntien budjeteista ”alueellistetaan” kyläsuunnitelmien kautta. Kunnan budjetista irrotettaisiin kyläkohtaisia kehysbudjetteja. Kehykset päättäisi kunnanhallitus kunnanvaltuuston määrittelemien periaatteiden mukaisesti. Kunnanosa koskevasta budjetoinnista on Ruotsissa saatu hyviä kokemuksia. Kylien kehyyksiin siirrettäisiin esimerkiksi maankäytön suunnitteluun, lasten päivähoidon sekä hoivapalveluihin liittyviä tehtäviä. Aluksi edettäisiin varovasti, mutta kokemuksen karttuessa kyläsuunnittelun toimivaltaa laajennettaisiin. Kylien budjetit hyväksyttäisiin vuosittain kunnanvaltuuston budjettikokouksessa.

Hahmotellussa järjestelyssä tulisi määritellä kylän käsite uudelleen. Uudet kylät muodostettaisiin olemassa olevia kyliä yhdistelemällä. Tavoitteena olisivat toiminnallisesti luontevat aluekokonaisuudet. Vaikka kuntien rajat jatkossa muuttuisivat, maaseudun toiminnalliset paikallisuusalueet, uudet kylät pysyisivät. Tämä on tärkeää maaseudun huomioon ottamisen jatkuvuuden kannalta. Käsitys maaseudusta ei saa olla riippuvainen hallinnollisista aluejakopäätöksistä.



**VAASAN YLIOPISTO**  
LEVÓN-INSTITUUTTI

PL 700  
(Wolffintie 35)  
65101 Vaasa  
Puh: +358-6-324 8111 (vaihde)  
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.–30.6.2008**

**ARVIOINTITUTKIMUKSET**

Esiselvitys kotimaisen huonekaluteollisuuden tuotekehitystoiminnan  
aktiivoinnista Mäntylä, Vainio  
Vuosina 2005–2007 päättyneiden YTR-hankkeiden arviointi Mäntylä, Riusala

**AVOIN YLIOPISTO**

Avoin yliopisto Outi Järvi  
Ikäihmisten yliopisto Hakala, Jokitalo

**ENERGIA JA YMPÄRISTÖ**

BIOMODE – biokaasun liikennekäyttö Vaasassa ja Seinäjoella Peura, Kitinoja,  
Pakkanen, Hyttinen  
Energiamarkkinat / tilaustutkimukset Merja Pakkanen  
Kilpailuetua ympäristö- ja yhteiskuntavastuusta Pekka Peura  
Maatilojen hajautetun bioenergiatuotannon aluetaloudelliset ja ympäristövaikutukset Pekka Peura  
PriceWatch – Sähkön hintaseurantatutkimus Teemu Närvä  
Vaasan energiainstituutti Pekka Peura

**JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMINEN**

Asiantuntijaklubit – Expertklubbar Mikael Hallbäck  
Esimies osaamisen johtajana -arviointityökalu Eteläaho, Mäkinen  
Henkilöstöosaajana kehittyminen Anne Mäkinen  
Johtajana kasvaminen (JOKA) 21 Anne Mäkinen  
Jokaisen paikka on tulospaikka Jouko Havunen  
Joustava ja proaktiivinen Enics Vaasa Oy -työyhteisön kehittämishanke Anne Mäkinen  
Kauhajoen seudun aluekeskusohjelma Eteläaho, Peltoniemi  
Laatua asiakkaalle – VM-Carpet Oy -työyhteisön kehittämishanke Helena Eteläaho  
Lähiesimies 2008 Helena Eteläaho  
MBA Helena Eteläaho  
Sukupolvenvaihdosohjelma Lapin pk-yrityksissä VII–VIII Jouko Havunen  
Tiimitoiminnalla tulokuntoon Enics Lohja -työyhteisön kehittämishanke Anne Mäkinen  
Toimintajärjestelmäkoordinaattori-koulutus Hannu Mitts  
Tuloksellinen johtoryhmä- ja hallitustyöskentely Mitts, Eteläaho  
Tuloksellinen johtoryhmä- ja hallitustyöskentely – Lappi IV–VI Jouko Havunen  
Unit Management 5 -muutosvalmennus, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Anne Mäkinen  
Uusi julkisjohtaminen -julkisorganisaation johdon erikoistumisohjelma Reetta Kungsbacka  
Vaasan seudun aluekeskusohjelma – KIBS Hallbäck, Mitts,  
Turpeinen  
Yritysten liiketoiminnan uudistuminen Jukka Peltoniemi  
Yrittäjyyskasvatus Jouko Havunen

**KANSAINVÄLISET HANKKEET**

ASPIRE – Achieving Energy Sustainability in Peripheral Regions of Europe Timo Hyttinen  
DESME – Designing Smart Energy Merja Pakkanen  
ICES – Graduate Program in Entrepreneurship (Kroatia, TEMPUS programme) Jouko Havunen  
Nordic Electricity Markets – How do they work and why? Merja Pakkanen  
Stad & Land: en komparativ studie om sambruk av stadsnära områden i Norden Mikael Alaviitala  
TuCoDe – Tutor Competence Development for RIAPs Managers Havunen,  
(Leonardo programme) Rouhunkoski  
TULIP – Trade Union and University Lifelong Learning in Partnership Eteläaho, Havunen  
(Leonardo programme)  
UniZon Kvarken – Merenkurkun alueen korkeakoulujen yhteistyö Mikael Alaviitala

**MAASEUDUN KEHITTÄMINEN**

Palkkatyön hajauttamisen mallit maaseudun työmarkkinoiden monipuolistajana Kari Leinamo  
Pro Palvelusopimus Lindqvist, Siirilä  
Sopimuksellisuusstrategia – jatkohanke Lindqvist, Mäntylä

**MONIKIELISYYS JA VIESTINTÄ**

Kielikylpyopettajapäivät, 8.–9.5.2008 Hanna Turpeinen  
Vaasan seudun kääntäjien ja tulkkien täydennyskoulutus Hanna Turpeinen

**MUUT**

Pohjalaisen yrittäjyyden nykytila ja tulevaisuus Olli Wuori  
Vaasanseudun maahanmuuttajakoulutuksen resurssirengas Miia Mäntylä