
Ammatillinen ja aikuiskoulutus Tampereella (apulaiskaupunginjohtaja *Perttu Pesä*, Tampereen kaupunki)

Tampere on väkiluvultaan nyt Suomen kolmanneksi suurin kaupunki Helsingin ja Espoon jälkeen. Vielä 1980-luvulla se oli suunnilleen saman kokoinen Turun kanssa, mutta on sittemmin kasvanut Turun ohi. Tampereen uhkakuvana on, että Vantaan väkiluku kohoaa Tampereen ohi 2030-luvulla. Lokakuussa 2009 Tampereen kaupunkiseudulla asui 351 776 asukasta eli noin 7 % Suomen väestöstä. Tampereen kaupunkiseutuun kuuluivat tuolloin seuraavat kunnat:

- Kangasala 28 425 asukasta
- Lempäälä 20 152 asukasta
- Nokia 31 301 asukasta
- Orivesi 9 612 asukasta
- Pirkkala 16 419 asukasta
- Tampere 311 403 asukasta
- Vesilahti 4 350 asukasta
- Ylöjärvi 30 114 asukasta.

Tampereen työttömyysaste on nyt 14,1 %, mikä on noin viisi prosenttiyksikköä maan keskiarvoa korkeampi. Korkea työttömyys johtuu pitkälti teollisen elinkeinorakenteen murroksesta.

Tampereen asukkaista opiskelijoita on noin 50 000. Koulutus on kaupungille ensiarvoisen tärkeää.

Pormestarijärjestelmä on käytössä vain kahdessa Suomen kunnassa: Tampereella vuodesta 2007 alkaen ja Pirkkalassa vuodesta 2009. Pormestari ei ole kunnallinen viranhaltija, vaan palkattu luottamushenkilö. Toimikausi on valtuustokauden mukaisesti neljä vuotta.

Tampereen kaupungin organisaatio perustuu tilaaja-tuottajamalliin. Siihen siirryttiin vuonna 2007 samalla, kun pormestarimalli otettiin käyttöön. Organisaatioon kuuluu kuusi tilaajalautakuntaa

- lasten ja nuorten palvelut
- osaamis- ja elinkeinopalvelut
- sivistys- ja elämänlaatupalvelut
- ikäihmisten palvelut
- terveyttä ja toimintakykyä edustavat palvelut
- yhdyskuntapalvelut.

Tilaajalautakunnat tekevät palvelusopimuksia johtokuntien johtamien palveluntuottajayksiköiden kanssa. Palveluntuottajayksiköt ovat:

- avopalvelut
- laitoshoido
- erikoissairaanhoido
- päivähoito ja perusopetus

-
- toisen asteen koulutus
 - kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut
 - Sara Hildénin taidemuseo.

Toisen asteen koulutuksen tuottaminen tapahtuu yhdessä palveluntuottajayksikössä, eli lukiokoulutus ja ammatillinen koulutus on yhdistetty.

Johtamisjärjestelmän ylin taso koostuu Tampere virtaa -kaupunkistrategiasta, henkilöstöohjelmasta ja talousarviosta. Kaupunkistrategiaa toteuttavat palvelustrategiat ja niiden mukaiset tilaajalautakuntien vuosisuunnitelmat sekä näitä palvelusopimusten mukaisesti toteuttavat tuotantostrategiat ja tuottajien vuosisuunnitelmat.

Tampereen visio on: "Sujuvan elämän suuri kaupunki vastuullisesti kehityksen kärjessä." Kaupunkistrategian päämäärät ovat:

- kuntalainen ja hyvinvointi
- elinvoima ja kilpailukyky
- kaupunkirakenne ja ympäristö
- sisäinen toiminta ja johtaminen.

Elinvoima ja kilpailukyky -tavoitteen kriittiset menestystekijät ovat:

- vetovoimainen kansainvälinen yritys ympäristö- ja kulttuurikaupunki
- korkeatasoisen koulutuksen ja tutkimuksen keskittymä
- kaupunkiseutua rakennetaan kokonaisuutena yhdessä naapurikuntien kanssa.

Tampereen tavoitteissa on päästä sopimaan yhdessä naapurikuntien kanssa ainakin seuraavista kysymyksistä:

- kaavoitus
- joukkoliikenne
- toisen asteen koulutus, erityisesti lukiokoulutus.

Osaamis- ja elinkeinopalveluihin kuuluvat:

- toisen asteen koulutus
- osaamisen kehittäminen: yhteistyö Tampereen yliopiston TaY:n, Tampereen teknillisen yliopiston TTY:n, Tampereen kesäyliopiston jne. kanssa
- elinkeinojen edistäminen kaupunkiseudun yhteisen elinkeinoyhtiön Tradea Oy:n ja työllisyydenhoidon palvelukeskuksen TYPAn kautta.

Ammattikorkeakoulutus oli osa kaupungin organisaatiota vuoteen 2010 saakka, jolloin Tampereen ammattikorkeakoulu TAMK ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu PIRAMK yhdistyivät.

Kokonaisbudjetti 2010 on noin 75 miljoonaa euroa, josta toisen asteen ammatillisen koulutuksen osuus on 30 miljoonaa. Kokonaisbudjetti on pienentynyt huomattavasti TAMK:n poistuttua kaupungin organisaatiosta.

Tampereella on kahdeksan kaupungin ylläpitämää, neljä yksityistä ja yksi valtion ylläpitämä lukio. Tavoitteena on, että ikäluokasta 55 % aloittaa lukion. Ikäluokkien raju pieneneminen vuosina 1996-1998 syntyneiden välillä luo suuria paineita lukiokoulutukseen.

Toisen asteen ammatillista koulutusta Tampereella toteuttavat (opiskelijamäärissä on huomioitu sekä nuoret että aikuiset):

- Tampereen ammattiopisto TAO, noin 8 020 opiskelijaa
- Pirkanmaan koulutus konserni PIRKO, noin 8 840 opiskelijaa
- Tampereen aikuiskoulutuskeskus TAKK, 13 339 opiskelijaa
- Tampereen palvelualan ammattiopisto PAO, noin 250 opiskelijaa
- Ahlmanin ammattiopisto, noin 3 290 opiskelijaa
- Tampereen konservatorio, noin 50 opiskelijaa

Tampereen ammattiopistossa henkilöstöä on 535, joista opettajia on 375. Oppilaitoksen tarjontaan kuuluu 22 perustutkintoa, 21 ammattitutkintoa ja 12 erikoisammattitutkintoa. Yhdistelmä tutkintoa suorittaa 614 opiskelijaa. Kokonaisbudjetti on 49 miljoonaa euroa. Useilla koulutusaloilla tehdään yhteistyötä mm. Tampereen ammattikorkeakoulun ja Tampereen teknillisen yliopiston kanssa.

Ammattiopiston erityisiä tehtäviä ovat:

- maahanmuuttajille järjestettävä ammatillisen peruskoulutuksen valmistava koulutus-alatyönjohtokokeilu
- työnjohtajakoulutuskokeilu yhdessä PIRKOn kanssa
- ammattistartti
- yhteistyö metsäkonealan koulutuksessa
- valmentava ja kuntouttava koulutus, jossa 15 opiskelijaa
- kuorma- ja linja-autonkuljettajien perustason ammattipätevyyskoulutus
- työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä.

Opetusministeriön ammattiopistostrategian suositusten mukaisesti TAO ja PIRKO tekevät runsaasti yhteistyötä. TAO:n ja PIRKOn mahdollinen yhdistyminen kuitenkin edellyttää, että ensin naapurikunnat yhdistävät toisen asteen koulutuksensa. TAKK korostaa vapaaehtoiselta pohjalta tehtävää koulutusyhteistyötä. Tampereen Kauppakamarin linjausten mukaan kunnallisten palveluiden ohessa tarvitaan muun muassa yksityisiä koulutuksen järjestäjiä.

Kaikkein akuutein integraatiotavoite liittyy lukioyhteistyön tiivistämiseen, koska Tampereen lukiopaikoista noin 750 paikkaa täyttyy ulkopaikkakuntalaisista samaan aikaan, kun lähikunnissa on käynnissä suuria lukiorakennushankkeita.

Syksyllä 2009 TAO: on ensisijaisia hakijoita oli 2 486, mutta aloituspaikkoja oli vain 1 275. Opiskelijoista 75 % tulee yli 7:n keskiarvolla ja 22 % vähintään 8:n keskiarvolla. Nuorista opiskelijoista 62 % tulee Tampereelta ja ympäristökunnista ja 90 % Pirkanmaan maakunnasta.

TAO:n haasteita ovat:

- uusien tutkinnonperusteiden toteuttaminen

-
- täydennyskoulutus
 - opettajien työelämäjaksojen turvaaminen
 - henkilöstön rekrytointi
 - kaupunkistrategian asettamat haasteet
 - investointien ja kunnossapidon haasteet nykyisessä taloustilanteessa.

Erityistä huomiota kohdistetaan modulaariseen perustutkinnon suorittamiseen, jotta mahdollisimman moni opiskelija saisi tutkinnon. Tämä edellyttää järkevä modulointia ja mahdollisesti jopa ammattiaineiden integrointia opetukseen perusopetuksen yläasteelta alkaen. Keskeistä on myös ammattistarttitoiminta ja arvosanojen korotusmahdollisuuden tarjoava lisäopetus.

Taloustilanteen vaikutus koulutustarpeisiin (VT, neuvotteleva virkamies *Pekka Tiainen*, työ- ja elinkeinoministeriö)

Ylivelkaantuneen Välimeren Euroopan, erityisesti Kreikan, talousongelmat ravistelevat koko euroaluetta. Ylivelkaantuneiden maiden talouden romahtamisella olisi kriittinen vaikutus muiden euromaiden kansantalouksiin. Tämän vuoksi Suomessa on ryhdytty laatimaan varasuunnitelmia euroalueesta irtautumiseksi.

Suomessa metsäteollisuus on taantumana myötä laskenut rajusti, mutta teknologioiden muutoksen vuoksi lasku oli nähtävissä jo ennen lamaa. Lama toteutti sen ennakoitua nopeampana. Muussa teollisuudessa uhkana on lomautusten muuttuminen irtisanomisiksi, mikäli taloustilanne ei kohene. Työ- ja elinkeinoministeriö suosittaa lyhennettyä työviikkoa tai vastaavia joustavia järjestelyjä irtisanomisten sijaan. Työvoiman ikääntymisen aiheuttama luonnollinen poistuma luo uusia työtilaisuuksia, minkä vuoksi työnantajien ei kannattaisi tehdä lyhytnäköisiä päätöksiä.

Vuosina 1946-1952 ikäluokkien koko oli keskimäärin 100 000, suurimmat osuivat vuosiin 1947-1948. Nyt näiden ikäluokkien koko on noin 80 000 johtuen kuolemista ja Ruotsiin suuntautuneesta muuttoliikkeestä. Uudet ikäluokat ovat kooltaan 63 000-64 000. Laskennallisesti voidaan katsoa, että uusista ikäluokista työvoimaksi päätyy noin 50 000.

Mainitut 1940-1950-lukujen suuret ikäluokat saavuttavat 63 vuoden iän vuosina 2009-2015. Eläköityminen ei kuitenkaan ole niin dramaattista kuin on annettu ymmärtää, koska osa ikäluokista on jo nyt työvoiman ulkopuolella, esimerkiksi työttöminä.

Kokonaistuottavuus ja osaaminen ovat talouskasvun lähteet. Kasvua ei voida rakentaa luonnonvararesurssien varaan. Osaamis- ja innovaatiovetoinen työllisyysstrategia perustuu kokonaistuottavuudelle, osaamiselle ja resurssien vakaakäytön vähentämiselle.

Tuotannon arvon romahdus on nykyisessä taantumassa yhtä syvä kuin 1990-luvun alun lamassa. Kuitenkin nykyisten ennusteiden mukaan taantuma ei jää yhtä pitkäaikaiseksi kuin tuolloin. On kuitenkin huomattava, että työttömiä on Suomessa jo nyt enemmän kuin kertaakaan vuoden 1994 jälkeen.

Neljän prosentin kasvu globaalissa kansantuotteessa työllistäisi kaikki työmarkkinoille tulevat nuoret ja kattaisi rakennemuutostarpeen. Vuonna 2009 koettiin kuitenkin yhden prosentin globaalien kansantuotteen kutistuminen. Kasvuksi vuodelle 2010 ennakoitaan kolme prosenttia. Tämä yhdessä viime vuoden pudotuksen kanssa vastaa noin 180 000 000 työpaikan menetystä maailman mittakaavassa. Kehittyneissä teollisuusmaissa kestänee yli viisi vuotta ennen kuin työllisyys palaa taantumaa edeltäneelle tasolle. Kehittyvissä maissa, erityisesti Kiinassa, elpyminen on nopeampaa.

Taantumien merkittävä seuraus on julkisen velan nopea kasvaminen perinteisissä teollisuusmaissa. Pahimmin arvioidaan vuoteen 2014 mennessä velkaantuvan Japanin, Italian, Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian. Venäjä on selvinnyt 1990-luvun velkakriisistään hyvin. Kuitenkin liiallinen julkisen velan karttaminen heikentää työllisyyttä ja kotimarkkinakysyntää, mikä pidentää taantumaa. Suomessa 1990-luvun laman negatiivinen työllisyysvaikutus kesti 18 vuotta, kun merkittäviä elvytystoimia ei tehty.

Työn tuottavuus Suomessa oli vuonna 2009 negatiivinen eli tuotannon arvo laski nopeammin kuin työllisyys. Tuotannon ja työelämän rakenteiden vuoksi tuotannon arvon tulisi nousta yli 10 % ennen kuin sillä olisi myönteistä vaikutusta työllisyyteen.

Valtion verokertymä perustuu ensisijaisesti palkkatulojen verotukseen eli työllisyyteen. Pääoma- ym. verojen muutoksilla ei kyetä paikkaamaan työllisyyden heikkenemisen aiheuttamaa verokertymän pienenemistä. Näin ollen verokertymää paikataan arvonlisäveron korotuksilla.

Taantumien aikana työttömyyttä parempi vaihtoehto on aina koulutus. Koulutus on menorerä toteutusaikana, mutta se on investointi tulevaisuuteen, ei kulutusmeno. Koulutuksessa on korostettava investointiajattelua.

Laskennallisesti jokainen suomalainen käyttää elämästään 13 vuotta nuorisostaan koulutukseen ja yhden vuoden aikuiskoulutukseen. Työelämän kannalta aikuiskoulutukseen käytetty vuosi on merkittävämpi kuin nuorisostaan 13 vuotta yhteensä, koska aikuiskoulutukseen osallistutaan useimmiten työelämän konkreettisten vaatimusten perusteella. Erityisesti taloudellisen taantumien aikana merkittävä osa aikuiskoulutuksesta on työvoimakoulutusta. Työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen osallistuu vuosittain henkilötyövuosina laskettuna noin 60 000 henkilöä. Työvoimapolitiittisena koulutuksena on 1990-luvulta alkaen järjestetty yhteensä noin 1,2 miljoonaa eri koulutusta tai kurssia. Työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus on volyymiltaan lähes yhtä suurta kuin aikuisten omaehtoinen perus- tai lisäkoulutus. Suuren volyyminsa vuoksi työvoimapolitiittisen koulutuksen laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Erityisesti työvoimapolitiittisen koulutuksen kohdalla on viime aikoina keskusteltu kriittisesti työssäoppimisjaksojen toteutuskäytännöistä. On esimerkiksi vaadittu työssäoppimisjaksoja palkallisiksi. Mikrotaloudellisesti on kuitenkin ongelmallista määrittää kategorista työssäoppimisen korvauskäytäntöä, koska työssäoppimisen taloudellinen kustannus-hyötysuhde riippuu työssäoppimispaikasta ja työssäoppijasta.

Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä kasvaa, kun pääomavaltaisen suurteollisuuden merkitys vähenee. Pitkissä aikasarjoissa palkansaajien määrä näyttää kasvaneen voimakkaasti samalla, kun yrittäjien määrä on vähentynyt, mutta tämä johtuu lähes yksinomaan maatalousyrittäjien määrän voimakkaasta vähenemisestä 1950-luvulta alkaen. Koulutuksessa on tärkeää huomioida PK-yrittäjyys erityisesti kolmesta näkökulmasta:

- yrittäjyyskasvatus nuorten koulutuksessa
- yrittäjien koulutus
- yrittäjien palveluksessa olevan henkilöstön koulutus.

Koulutuksen tuottavuuden mittaaminen on ongelmallista. Yksi mahdollinen mittaustapa olisi tarkastella koulutuksen vaikutusta palkkakertymään ja sitä kautta kansantuloon.

Aikuiskoulutuksen rahoitusmallina toimiva järjestelmä olisi Saksan mallin mukainen työ- ja koulutusseteli, jossa yhteiskunta maksaisi työnantajalle määrätyn osan työntekijän tai oppisopimusopiskelijan palkasta. Työ- ja koulutussetelijärjestelmä oli Saksan työreformin onnistumisen kulmakivi. Vastaava järjestelmä olisi mahdollista luoda Suomeenkin käyttäen olemassaolevia rakenteita ja oppisopimuskoulutuksen ja työssäoppimisen käytäntöjä.

Asiakkuudenhallinta oppilaitosorganisaatioissa (vanhempi tutkija *Pyry Lautsuo*, Aalto-yliopisto)

Suomelle on tärkeää menestyä Euroopan keskiarvoa paremmin elinkeinoelämän tehokkuuden mittareilla mitattuna. Tässä koulutuksella on suuri merkitys.

Suomi menestyi ja nousi hyvinvointivaltioksi ahkeruudella ja huolellisuudella. Korkean teknologian tuotekehitykseen panostaminen nosti maan 1990-luvun alun laman jälkeen, mutta nyt niin teknologiatuotanto kuin -osaaminenkin on liukunut tai liukumassa muualle. Nyt siirrytään tuotteista kokonaisratkaisuihin ja palveluihin, mikä vaatii aikaisempaa enemmän myynti- ja muuta asiakasrajapinnan työtä. Markkinoinnin merkitys kasvaa jatkuvasti, vaikka Suomessa onkin tapana aliarvioida myyntiosaamista. Myyntityötä ei arvosteta Suomessa riittävästi, mihin Aalto-yliopisto pyrkii tuomaan muutosta houkuttelemalla lahjakkaimpia nuoria myyntityön pariin.

Oppilaitosten asiakkaita ovat luonnollisesti opiskelijat mutta erityisesti yritykset ja muut organisaatiot. Yhteiskunta asiakkaana on liian yleisluonteinen määritelmä. Pohjimmiltaan koulutustoiminta on business-to-business-tyyppistä (B2B) toimintaa, mutta on huomattava, että oppilaitosten kriittisin menestystekijä ovat aina opiskelijat. Kilpailun voittajia ovat ne oppilaitokset, jotka kykenevät houkuttelemaan lahjakkaimmat opiskelijat. Samoin yrityksistä menestyvät ne, jotka saavat rekrytoitua parhaat työntekijät.

Strategia on liiketoiminnan ydin. Sen pohjalta sekä johdetaan myyntiä että laaditaan markkinointistrategia ja edelleen segmentti- ja asiakassuunnitelmat. Markkinoinnin ja myynnin rajapinta on usein vaihteleva. Myynnin johtaminen on oppilaitoksessakin ylimmän johdon tehtävä. Menestyvässä organisaatioissa myyjä on johtaja, jota muu organisaatio seuraa ja

joka näyttää suunnan organisaatiolle. Teollisuusyrityksissä johtoasemiin pääsemiseksi edellytetään nykyisin poikkeuksetta myyntikokemusta ja -menestystä.

Koulutuspalveluiden vienti ulkomaille edellyttää suurta markkinointi- ja myyntipanostusta. Tämän vuoksi organisaatioiden on käytettävä parhaita voimiaan juuri myyntityöhön. Yksityistämistrendi voimistuu sosiaali- ja terveydenhuollossa. On vielä epävarmaa, siirtykö trendi myös koulutusmarkkinoille.

Myyntitapahtumat voidaan jakaa asiakkaalle tarjottavan lisäarvon, myyjältä edellytettävän asiantuntemuksen ja myyntitapahtuman keston mukaan neljään kategoriaan:

1. Perinteisessä tuotemyynissä myyjältä ostajalle myyjältä ei yleensä edellytetä pitkää koulutusta ja syvällistä osaamista, vaan sosiaaliset yms. taidot korostuvat.
2. Järjestelmämyynissä asiakasta edustaa operatiivinen johto, mikä edellyttää myyjältä suurempaa asiantuntemusta kuin tuotemyynissä
3. Asiakkaan prosessien operoinnissa asiakasta edustaa ylin johto, jolloin myyjän osaamisvaatimus kasvaa edelleen. Koulutuksen myynti liittyy usein tähän kategoriaan.
4. Asiakkaan liiketoiminnan kasvattamisessa asiakkaana ovat markkinat, mikä edellyttää myyjältä suurinta mahdollista asiantuntemusta.

Hyvältä myyjältä edellytetään:

- tuoteosaamista eli substanssiosaamista
- toimialaosaaamista
- asiakastuntemusta
- myyntiosaamista ja sosiaalisia taitoja.

Hyvältä B2B-markkinoijalta edellytetään:

- laskutaitoa
- kärsivällisyyttä ja sitkeyttä
- kykyä verkostoitua erityisesti teknologia-asiantuntijoiden kanssa
- matkustusvalmiutta, vientimarkkinoilla myös ulkomaille
- taloudellista osaamista
- esikuvallisuutta ja edustavuutta
- ATK-taitoja
- taitoa hyvien asiakkaiden ja kumppanuuksien etsimisessä.

Vaativassa myyntityössä kaikkia vaatimuksia täyttävää osaajaa tuskin on, mutta jokaisen asiantuntijan, kuten opettajan, on kyettävä myymään omaa osaamistaan. Tässä mielessä opettajan työnkuva lähestyy perinteistä lääkärin, asianajajan, konsultin tai muun vapaan ammattinharjoittajan uraa.

On kolme tapaa hallita strategisia asiakkuus- ja kumppanuussuhteita:

- vastavuoroisuus (*mutuality*) eli valmius luopua omista lyhyen tähtäimen tavoitteista asiakkaan tai kumppanin hyväksi
- erityisyys (*particularity*) eli asiakkaan tai kumppanin erityiskohtelu, kuten henkilökohtaiset tapaamiset

-
- johdonmukaisuus (*consistency*) eli vuorovaikutuksen yhdenmukaisuus ajassa ja eri tilanteissa.

Markkinointihenkisyys on kulttuurillinen kysymys. Kulttuurin tasoja ovat:

- kansallinen
- ammatillinen
- organisaatiokulttuurinen
- organisaatioalakulttuurinen.

Organisaatiokulttuurin ytimessä ovat arvot, joiden tulee olla mahdollisimman pysyviä. Esimerkiksi IBM:llä arvot olivat yli 70 vuoden ajan:

- asiakaspalvelu
- yksilön kunnioittaminen
- laatu.

Arvoista nousevat organisaatiokulttuurin ulkoiset ilmentymät, kuten rituaalit, sankarit ja symbolit.

Jo hallintotieteen klassikoihin kuuluvien *Druckerin* (1954) ja *McKitterickin* (1958) mukaan organisaation olemassaolon perusta on asiakassuuntautuneisuus. Se johtaa organisaation funktioiden yhteistoimintaan, jossa organisaation eri toiminnot tukevat toinen toisiaan. Lopputuloksena on organisaation toiminnan kannattavuus.

Markkinointihenkinen organisaatiokulttuuri johtaa parempaan tulokseen ja organisaation sisäisen tyytyväisyyden kohenemiseen sitoutumisen ja motivaation nousun kautta (*Mohr-Jackson* 1991; *Kohli & Jaworski* 1990). Organisaation tulee katsoa itsestään ulospäin.

Työolobarometrit ja muut työtyytyväisyystutkimukset ovat tärkeitä työkaluja organisaatiokulttuurin signaalien löytämiseksi ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseksi. Työtyytyväisyystutkimusten mukaan julkisen sektorin, erityisesti kuntien, toimihenkilöt ovat kaikkein tyytymättömmimpiä työhönsä. Tämä johtunee pitkälti markkinointihenkisyyden puutteesta kunnallisissa organisaatioissa.

Organisaatiokulttuurin kehittämisen välineitä ovat:

- koulutus huomioiden sekä motivoimisen eli aikuiskasvatuksen että substanssiosaimisen näkökulmat
 - substanssitaidot ja -tiedot voidaan kouluttaa esimerkiksi verkko-opetuksena
 - motivointi edellyttää välitöntä kontaktia
- seremoniat ja rituaalit eli tilanteet, joissa johto on läsnä
 - esimiesten rooli ei enää ole tiedon välittäminen, koska asiatiedon tulee olla kaikkien saatavissa organisaation tietojärjestelmistä
 - esimiesten keskeisin rooli on motivointi (ns. *leadership*-johtaminen)
- onnistumisista palkitseminen myös taloudellisesti, esimerkiksi tuloksellisuuslisän muodossa
- symboliikka eli organisaation toimitilat ja muu ulkoinen olemus
- luottamus eli johdon puheiden ja käytännön toiminnan yhdenmukaisuus.

Korkein osaaminen ei synny oppilaitoksissa, vaan yritysten ja muiden organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tämän vuoksi oppilaitosten tulee pyrkiä rekrytoimaan opettajia yritysmaailmasta ja verkostoitumaan eri organisaatioiden kanssa.

Aalto-yliopisto toteuttaa hankkeita yritysten ja korkeakoulujen uusien yhteistoimintatapojen kehittämiseksi. Lisätietoja hankkeista:

- <http://www.stratmark.fi>
- <http://www.myyntihanke.fi>

Yritysten rooli osaamisen kehittämisessä (toimitusjohtaja *Jorma Luoma*, Kauhavan Konepaja Oy ja hallituksen puheenjohtaja, Lapua-ketju Oy)

Yrittäjyydessä taloudellinen menestys ei ole tärkeä motiivi. Yrittäjää motivoi erityisesti itsensä toteuttaminen ja luovuus. Osaaminen, luovuus ja ennen kaikkea rohkeus ovat yrittäjän menestyksen avaimet.

Yritysten rooliin osaamisen kehittämisessä kuuluu eri rooleja:

- opettajien ja muun oppilaitoshenkilökunnan perehdyttäminen
- yrittäjyyskasvatus
- oppisopimuskoulutus
- työssäoppimisjaksot ja päättötyöt
- työsuhteessa oppiminen
- tutkintotilaisuuksien ja ammattiosaamisen näyttöjen arviointi
- opetussuunnittelu-, ohjausryhmä- ja muu yhteistyö.

Opettajien ja muun oppilaitoshenkilökunnan perehdyttämisessä esillä ovat alueen työpaikkatarjonta, yritysten tarpeet ja toiveet, tuotantoteknologioihin tutustuminen ja arkipäivän realismin tuominen opetukseen. Suurin haaste on opettajien työelämäjaksojen toteuttamisen resurssit. Yrityksillä on mahdollisuus vastata korkeintaan 20-25 prosentista kustannuksista. Yritysten näkökulmasta erittäin toivottavia ovat yritysvierailut ja ideariihet molemminpuolisen oppimisen näkökulmasta. Tämänkaltainen epämuodollinen yhteistyö ei sido liikaa kummankaan osapuolen resursseja, ja molemminpuolinen tuntemus auttaa mm. työssäoppimisjaksojen järjestelyissä.

Yrittäjyys on yksi viidestä Euroopan unionin Lissabonin asiakirjan määrittämästä perustaidosta, joka tulee opettaa kaikille. Yrittäjyyskasvatuksessa tulisi korostaa yrittäjän ja työntekijän tärkeimpiä ominaisuuksia, joita molemmissa rooleissa ovat oma-aloitteisuus, ahkeruus, rohkeus ja riskinottovalmius. Tärkeämpää kuin yrittäjyyden opettaminen on yritteliäisyyden eli oikean asenteen ja työelämätaitojen opettaminen. Perusopetuksen ja lukion opetuksessa yrittäjyys on esillä liian vähän. Ammatillisessa koulutuksessa opettajilla on hyvä motivaatio yrittäjyyskasvatukseen, mutta opetusmateriaalin puute ja yrittäjien resurssit haittaavat yhteistyötä. Yrittäjyyskasvatuksen opettajien on tärkeää rakentaa toimivat yhteydet paikallisiin yrittäjäyhdistyksiin. Paikallisyhdistyksissä on nimetty yrittäjyyskasvatusta vastaava. Opiskelijoiden motivointi yrittäjyyskasvatukseen on tärkeää. Tätä voidaan toteut-

taa kummiyrityskäytännöillä, yrityksissä tehtävillä projektitoilla, harjoitusyrityksillä ja muilla simulaatioilla. Yrittäjien resurssien säästämiseksi tarvittaisiin myös alueellisia tai maakunnallisia yrittäjyyskasvatuksen vastuuhenkilöitä, esimerkiksi eläköityneitä yrittäjiä. Käytäntö voitaisiin rakentaa esimerkiksi EU:n rakennerahastohankkeen avulla.

Oppisopimuskoulutus ei sovellu kovin nuorille, koska puutteellisten työelämätaitojen vuoksi nuori ei kykene antamaan yritykselle vastinetta koulutuksesta aiheutuvista kustannuksista. Yrityksen oppisopimuskeskukselta tai -toimistolta saama koulutuskorvaus on lähinnä muodollinen. Ammatti- tai erikoisammattitutkintoon valmistava oppisopimuskoulutus on hyvää lisä- ja täydennyskoulutusta työelämässä oleville. Perustutkintoon valmistava oppisopimuskoulutus sopii hyvin alan vaihtajille.

Työssäoppimisjaksot ja päättötyöt ovat yritysten yleisimpiä yhteistyömuotoja oppilaitosten kanssa. Tärkeää on, että työssäoppijalla on mielekästä tekemistä. Työssäoppiminen on tarpeen toteuttaa nimetyn työpaikkaohjaajan ohjaamana. Työssäoppimisesta ei ole yritykselle välitöntä hyötyä, mutta se toimii tärkeänä rekrytointikanavana.

Työsuhteessa oppiminen tarkoittaa työssä tekemällä oppimista mutta myös työnantajan tarjoamaa täydennyskoulutusta. Yleensä työnantaja joutuu ohjaamaan työntekijöitä koulutukseen, omaehtoinen koulutushalukkuus on melko vähäistä. Täydennyskoulutusta on tarjolla paljon, ja sen laatu ja hinta vaihtelevat suuresti. Oppisopimuskoulutus on hyvä menetelmä osaamisen lisäämiseen työssä oleville. Myös työnkierto kasvattaa yrityksen osaamis-pääomaa.

Tutkintotilaisuuksien ja ammattiosaamisen näyttöjen arvioinnissa on välttämätöntä olla mukana työnantajien ja työntekijöiden edustus. Erityisesti näyttötutkinnot ovat työnantajien arvostamia ammatillisia tutkintoja.

Muuta yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä voivat olla mm. opetussuunnitelmien ja koulutusohjelmien suunnittelutyö, koulutusprojektien ohjausryhmätyö, kummiyritystoiminta, luottamusmiehen pitämät työelämätietouden oppitunnit sekä opettajien jäsenyydet yritysten hallituksissa.

Vastaako ammatillisen tutkintojärjestelmän kehittämishanke eli TUTKE-hanke työelämätarpeita (opetusneuvos *Seija Rasku*, opetusministeriö)

Valtakunnallisella tasolla tavoitteena on säilyttää tasapaino ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen välillä. Ammatillisen koulutuksen opiskelijapaikkamäärää ei ole tarkoituk-senmukaista lisätä yksinomaan kysynnän mukaan, koska myös lukiokoulutusta tarvitaan työelämän osaamisen pohjaksi.

Opetusministeriö käynnisti TUTKE-hankkeen 27.2.2009 koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2007-2012 eli KESU:n linjausten mukaisesti. Tutkintotoimikuntajärjes-

telmän kehittämistarpeita ja näyttötutkintojen arvioijia koskevat esitykset julkaistaan väliraportissa 28.2.2010 ja tutkintojärjestelmän kehittämiseen liittyvät ehdotukset loppuraportissa 31.10.2010. Hankkeen toteutuksesta vastaa Opetushallitus. Tutkimustietoa hankkeeseen tuottaa Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus yhdessä Hämeenlinnan ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa. Hankkeessa huomioidaan ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksen eli AKKU-hankkeen ja kansallisen tutkintojen ja muun osaamisen viitekehyksen eli NQF:n eteneminen. Hankkeessa arvioidaan kaikkia 364:ää toisen asteen ammatillista tutkintoa: niin perus-, ammatti- kuin erikoisammattitutkintojakin. Tutkintojärjestelmän ongelmaksi on koettu liiallinen jäykkyys työelämän muutosvauhtiin nähden. Näyttötutkintojärjestelmän työelämävastaavuus on hyvä, mutta sen ongelmana ovat tutkintotoimikuntien vähäiset resurssit laadunvarmistuksessa ja työelämäarvioijien rekrytointi.

TUTKE-hankkeella on neljä tavoitetta:

1. lisätä tutkintojen valinnaisten osien määrää yhdistämällä tutkintoja ammattialakohtaisiksi tai ammattialarajat ylittäviksi kokonaisuudeksi tai muutoin tarjoamalla lisää mahdollisuuksia koota suorittajan tutkintoon osia eri tutkinnoista ammatin vaatimusten ja alueellisten tarpeiden mukaan
2. asemoida perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintojen ammattitaitovaatimukset ja osaamistasot kunkin alan nykytarpeita vastaavaksi jatkumoksi siten, että ammattitutkinnot sijoittuvat vaativuudeltaan selkeästi perustutkintoja vaativammiksi ja erikoisammattitutkinnot edelleen ammattitutkintoja vaativammiksi
3. kehittää näyttötutkintojärjestelmää johtavien tutkintotoimikuntien ajankäytöllisiä ja taloudellisia resursseja tutkintojen laadun varmistamiseksi
4. kehittää näyttötutkintojen tutkintotilaisuuksien arvioijien rekrytointia ja arviointiosaimista.

Tutkintojen ja muun osaamisen viitekehys NQF (*National Qualification Framework*) määrittää suomalaisen koulutusjärjestelmän tuottaman osaamisen seuraaville tasoille, jotka ovat yhdenmukaiset eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen EQF:n (*European Qualification Framework*) kanssa seuraavasti:

1. (entinen kansakoulu)
2. perusopetuksen oppimäärä
3. (jotkin entiset ammatilliset perustutkinnot ja ammattitutkinnot)
4. lukion oppimäärä ja ylioppilastutkinto, ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot, vankeinhoidon perustutkinto, poliisin perustutkinto, pelastajatutkinto, hätäkeskuspäivystäjätutkinto
5. erikoisammattitutkinnot, lennonjohdon perustutkinto, rakennustuotannon ammattitutkinto, poliisialipäällystötutkinto, pelastusalan alipäällystötutkinto
6. ammattikorkeakoulututkinnot, alemmat korkeakoulututkinnot, alemman korkeakoulututkinnon jälkeen suoritettavat erityispätevyudet, johtamisen erikoisammattitutkinto, psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto, rakennusalan työmaapäällikön erikoisammattitutkinto
7. ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, ylemmät korkeakoulututkinnot mukaan lukien eläinlääketieteen, hammaslääketieteen ja lääketieteen lisensiaatin tutkinnot,

ylemmän korkeakoulututkinnon jälkeen suoritettavat korkeakoulutettujen erityispätevyudet

8. liseniaatin tutkinnot poislukien eläinlääketieteen, hammaslääketieteen ja lääketieteen liseniaatin tutkintoja, tohtorin tutkinnot, erikoislääkäri, erikoishammaslääkäri, erikoiseläinlääkäri, yleisesikuntaupseeri.

Taso 5 vastaa pääosaa entisistä opistotutkinnoista. Euroopan korkeakoulualueen eli Bolognan prosessin myötä on sovittu tasojen 6-8 kuuluvan korkeakoulututkinnoille, mutta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä tietyt erikoisammattitutkinnot sijoittuvat tasolle 6.

Vuodesta 2012 alkaen jokaisessa tutkintotodistuksessa on mainittava, mille EQF-tasolle tutkinto sijoittuu.

Ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden mahdollisuuksia (KTT, yritysfutureologi *Tarja Meristö*, Corporate Foresight Group CoFi, Laurea-ammattikorkeakoulu)

Tulevaisuudentutkimuksen tehtävät ovat:

- Kuvittelu siitä, mikä on mahdollista pitkällä aikajänteellä. Tähän tarvitaan sekä objektiivista että intuitiivista tietoa.
- Analyysi siitä, mikä on todennäköistä toimijoiden ja intressiryhmien näkökulmasta.
- Osallistuminen siihen, mikä on toivottavaa ja toteutettavissa. Tämä on arvopohjainen valinta ja edellyttää sitoutumista, yhteistoimintaa ja vaikutusvaltaa.

Tulevaisuutta koskeva tieto voi olla luonteeltaan:

- Varmaa eli on vain yksi vaihtoehto. Esimerkiksi "Ilman osaamista ei menesty."
- Todennäköistä eli yksivaihtoehto on yli muiden. Esimerkiksi "Osaaminen on laaja-alaista" tai "Yrittäjyys on yksi osaamisen laji".
- Epävarmaa eli on useita erilaisia mutta samanarvoisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi "Mikä on tietojen, taitojen, arvojen, asenteiden, kontaktien ja komeuksen suhde?" tai aidosti "Mitkä ovat tulevaisuuden ammatit?"
- "Jokeri" (*wildcard*) eli ei tunnisteta muuttujaa eikä vaihtoehtoja. Esimerkiksi "Kuka työllistää tulevaisuudessa?" tai "Kenen vastuulla on koulutuksesta huolehtiminen?"
- Tabu eli tietoisesti tai tiedostamatta vaiettu muuttuja tai jokin sen vaihtoehtoinen arvo. Esimerkiksi "Mikä on ammattiliittojen rooli tulevaisuudessa?"

On todettu, että nuorilla on paljon sosiaalisten taitojen ja työelämätaitojen puutteita alkaen ajankäytöllisistä seikoista. Tämä haittaa heidän integroitumistaan työelämään.

Yritysfutureologian näkökulmasta työelämän sanasto on pitkälti vanhan teollisen yhteiskunnan sanastoa ja arvottaa asioita tavalla, joka ei sovellu tulevaisuuden työelämään. Esimerkiksi termit "epäsäännöllinen työaika" tai "pätkätyöt" ovat kielteisesti arvolutautuneita, vaikka tarkoittavat tavanomaisia asioita uudessa työelämässä. Myös toimintaympäristön sanasto on vanhentunut perustuen pitkälti maantieteeseen. Tosiasiassa maantiedettä merkittävämpiä ovat erilaiset liittoutumat, kuten EU tai NAFTA.

Tulevaisuustyötä tehdään liikaa organisaation aseman varmistamiseksi tai parantamiseksi, vaikka toimet tulisi kohdistaa osaamisen kehittämiseen.

Parhaassa tapauksessa sekä opiskelija, opettaja että hallinto ovat innostuneita uudesta ja motivoituneita panostamaan tulevaisuuteen. Huonossa tapauksessa halutaan pitäytyä vanhoissa käytännöissä.

Hallinnon kannalta keskeinen kysymys on, panostaako yhteiskunta enemmän syrjäytymisen ehkäisyyn vai vasta syrjäytyneiden hoitoon. Tämä ratkaisee pitkälti koulutuksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon asemoitumisen. Nykyisin koulutusta käytetään liiaksi syrjäytymisen hoidon välineenä, ja proaktiivisiin ehkäiseviin toimiin ei jää resursseja.

Osaaminen on kasvun avain. Globaali avoin maailma on kasvun edellytys. Kasvun toteutuminen vaatii menestyviä yrityksiä. Menestyvä yritys tarvitsee hyvää liiketoimintaosaamista. Tehokas asemoituminen markkinoilla edellyttää proaktiivisuutta ja kustannustietoisuutta.

Tulevaisuuden PESTE-haasteet (*political, economical, social, technological, ecological*) ovat:

- Poliitiikka liberalisoituu, oppilaitoksen kansainvälistyvät ja ylikansallinen harmonisointi vaikuttaa myös julkisen sektorin töihin ja ammatteihin.
- Talous globalisoituu ja toisaalta valta siirtyy kansantalouksilta yrityksille ja hinnoittelu tapahtuu kysyntä- eikä kustannusperusteisesti. Keskeinen kysymys on, kuka maksaa koulutuksen. Esimerkiksi yleisosaaminen voi olla kallista tuottaa, mutta koska siitä ei olla valmiita maksamaan, sen laajamittainen tuotanto ei ole järkevää.
- Sosiaalisessa ympäristössä valta siirtyy kansallisvaltioilta arvopohjaisille yhteisöille. Osaamisen johtaminen edellyttää arvojen tunnistamista. Arvot ovat yhteistyön perusta.
- Teknologiassa automaatio siirtää valtaa tiedon haltijoilta uuden tiedon luojille. Edullisen kustannustason tuotanto on välivaihe, ja lopulliset voittajat tuovat lisäarvoa ihmisille ja ihmisten kanssa. Innovatiivisuus ja luovuus kaupallistetaan yrittäjyyden kautta.
- Ekologisuudessa valta siirtyy ympäristöaktivisteilta kuluttajille ja sijoittajille. Ympäristö, terveys ja turvallisuus ohjaavat valintoja. Ympäristön tilan todellinen tiedostaminen luo liiketoimintamahdollisuuksia.

Teknologinen ja taloudellinen osaaminen on välttämätön mutta ei enää riittävä menestymisen edellytys. Menestys perustuu sosiaaliseen ja ekologiseen osaamiseen, joilla on vielä mahdollisuus tuottaa riittävää lisäarvoa eli sitä, mistä markkinoilla ollaan valmiita maksamaan.

Uuden tiedon tuominen koulutusputkeen kestää ainakin 15 vuotta. Esimerkiksi komposiittirakenteet ovat olleet olemassa 20 vuotta, ja nyt ne ovat ehtineet ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmiin. Eri toimialojen nopeus vaihtelee suuresti. Ääripäitä ovat yhtäältä tietotekniikka ja toisaalta energiatekniikka. Tietotekniikassa kouluopetus on poikkeuksetta teknologista kehitystä jäljessä, energiatekniikassa taas hyvin ajantasalla. Liiketoimintamallien muuttuminen nopeuttaa kehitystä myös palvelualoilla, kuten catering-alalla ja hiusalalla.

la. Myös kulttuurialoilla ja humanistisilla aloilla kehitys on nopeaa, ääriesimerkkinä viihde-ala.

Nopeasti kehittyvillä aloilla ei kannata opettaa nopeasti muuttuvia tekniikoita vaan niiden takana olevia perusteita. Tekniikoiden opetus on perusteltua hitaammin kehittyvillä aloilla. Monet opiskelijat suosivat alojen "laahuksia" (*long tail*), jotka ilmenevät retrokulttuurissa, käsiteollisuudessa ja museoalalla. Niihin voi perustaa liiketoimintaa, mutta se tarjoaa työpaikkoja suhteellisen harvoille.

Invarianssit ovat osaamisalueita, jotka on hallittava tehtävästä tai asemasta riippumatta. Ilman invariansseja toimiva työntekijä edellyttää liikaa valvontaa ja ohjaamista ollakseen tuottava. Invariansseja ovat:

- kemian ja fysiikan perusteet
- aritmetiikan perusteet
- kyky tehdä itsensä ymmärrettäväksi
- hyvä käytös
- logiikan perusteet.

On huolestuttavaa, että jopa tiedekorkeakouluista voidaan valmistua puutteellisilla invariansseilla. Koulutus keskittyy liiaksi muodikkaisiin aiheisiin, joilla on helppoa houkutella opiskelijoita.

Osaaminen vaatii tietoja ja taitoja, arvoja ja asenteita sekä kontakteja ja kokemuksia. Nämä ovat sisällöltään alakohtaisia ja muodostavat osaamisen juuret. Osaamisen runko puolestaan koostuu alakohtaisista ydinpätevyyksistä. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, liiketoimintaosaaminen, kokonaisuuksien hallinta ja projektiosaaminen.

Osaamisalueita on niin rationaalisen älyn, kädentaitojen ja motoriikan että sosiaalisuuden ja tunneälyn alueilla. Yhtäältä kaikilla alueilla voi olla huippuosaajia ja toisaalta kaikilla alueilla osaaminen on korvattavissa johonkin mittaan saakka teknologian keinoin.

Työelämän piirteitä tulevaisuudessa ovat:

- globaalit markkinat
- liikkuvuus, työpaikka muualla kuin asuinpaikkakunnalla
- jatkuva asiakkaiden virta
- projektityöt ja "pätkätyöt"
- tietotekninen ympäristö
- jatkuvan tavoitettavuuden vaatimus
- virtuaalitiimit
- moniosaaminen.

Ministeriön linjaukset tulevaisuuden oppisopimuskoulutukseen (erikoissuunnittelija *Pasi Rentola*, opetusministeriö)

Oppisopimuskoulutus on kaikkein tarkimmin säädelty koulutuksenjärjestämismuoto. Sen viranomaistehtävät ovat hallinnollisesti ja oikeudellisesti vaativimpia koulutuksenjärjestäjän tehtäviä.

Valtion vuoden 2010 budjetissa oppisopimuskoulutukseen on varattu noin 135 069 000 euroa. Siitä ammatilliseen lisäkoulutukseen on varattu 88,3 miljoonaa, ammatilliseen peruskoulutukseen 46,7 miljoonaa ja korkeakoulutettujen oppisopimustyyppiseen täydennyskoulutukseen 4 miljoonaa euroa. Lisäkoulutuksessa opiskelijapaikkoja on enintään 29 160 ja peruskoulutuksessa 15 050.

Valtion panostus opetusministeriön hallinnonalalla kohdistuu ensisijaisesti ammatilliseen aikuiskoulutukseen. Kaikkiaan aikuiskoulutukseen on varattu 501,8 miljoonaa euroa, jossa lisäystä vuoteen 2009 nähden on 26,6 miljoonaa euroa. Keskeisimmät lisäykset kohdistuvat oppilaitosmuotoiseen ammatilliseen lisäkoulutukseen (7,6 miljoonaa euroa), oppisopimuskoulutuksena toteutettavaan lisäkoulutukseen (3,8 miljoonaa euroa) ja opetushenkilöstön täydennyskoulutukseen (8 miljoonaa euroa).

Vuonna 2009 oppisopimuskoulutuksena toteutettavan lisäkoulutuksen kiintiötä ei kokonaan käytetty toisin kuin vuonna 2008, jolloin se ylitettiin. Lisäkoulutuksen kysynnän laskun taustalla on taloudellinen taantuma. Sen sijaan peruskoulutuksessa kiintiö ylitettiin sekä vuosina 2008 ja 2009. Peruskoulutuksen ylitykset kohdistuivat muutamille koulutuksenjärjestäjille.

Oppisopimuksen rahoituksen, ohjauksen ja laadun kehittäminen oli yksi ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kehittämishankkeen eli AKKU-hankkeen tavoite. Työpaikalla tapahtuva oppiminen ja kysyntälähtöisyys olivat kehittämisen tärkeimmät lähtökohdat. AKKU-hankkeen myötä tuloksellisuusrahoitus laajennettiin ammatilliseen lisäkoulutukseen. Lisäksi päätettiin selvittää oppisopimuskoulutukselle oma kustannuspohja, opiskelijamäärän säätelyn vaihtoehdot, alakohtaiset yksikköhinnat, laskentapäivien määrä ja työnantajalle maksettavat koulutuskorvaukset. Selvitys valmistunee vuonna 2012. Oppisopimuskoulutuksen laatuhanke käynnistyi 8.12.2009 ja se keskittyy työpaikalla tapahtuvan oppimisen, viranomaistehtävien, henkilökohtaistamisen ja yhdenmukaisten käytäntöjen kehittämiseen.

Tuloksellisuusrahoitusjärjestelmä laajeni vuonna 2010 sekä oppilaitos- että oppisopimusmuotoiseen ammatilliseen lisäkoulutukseen. Tuloksellisuusrahoituksen osuus on 3 % ja ainoa tuloksellisuuskriteeri on suoritettujen tutkintojen määrä. Tavoitteena on tutkintojen suorittamisasteen nostaminen 43 %:sta 80 %:iin vuoteen 2012 mennessä. Tuloksellisuus-kriteereitä laajennetaan, ja jatkossa huomioitaneen myös osatutkinnot.

Korkeakoulutettujen oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus tuli käyttöön vuonna 2009, mutta korkeakoulut eivät ole vielä kyenneet hoitamaan koulutuksenjärjestäjän tehtäviä tarkoitetulla tavalla.

Maahanmuuttajien tarpeisiin räätälöidään oppisopimustyyppistä koulutusta.

Työvoimapolitiiseen koulutukseen tulee oppisopimustyyppinen toimintamalli eli TOPPIS.

Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän (TYKE) rahoitusta lisätään kuudesta miljoonasta eurosta kymmeneen miljoonaan. Painopiste on PK-yritysten ja koulutuksenjärjestäjien verkostoitumisessa.

Oppisopimuskoulutuksen ja oppisopimustyyppisen koulutuksen työnantajille maksettavat koulutuskorvaukset korotetaan todellisia kustannuksia vastaaviksi, millä pyritään parantamaan erityisesti PK-yritysten henkilöstön mahdollisuuksia osallistua koulutukseen.

Tutkintoja ja koulutusta kehitetään työelämälähtöisesti TUTKE-hankkeessa. On todettu, että kaikki tutkinnonperusteet eivät vastaa työelämän todellisia ammattitaitovaatimuksia ja työtehtäviä. Tähän liittyy joustavuuden lisääminen tutkintojen suorittamisessa sekä perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen asemointi työelämän osaamistarpeiden kannalta johdonmukaisella tavalla. Koulutuksessa tulee panostaa henkilökohtaistamiseen sekä laadukkaaseen tutkintotilaisuuksien ja ammattiosaamisen näyttöjen toteuttamiseen, mitä tuetaan rahoitusjärjestelmän muutoksilla ja ohjauksella.

Ministeriön, koulutuksenjärjestäjien, korkeakoulujen, työelämän ja sidosryhmien kesken laaditaan valtakunnalliset suositukset hankitun osaamisen tunnustamisen periaatteista ja menettelytavoista.

Aliedustettujen ryhmien, kuten ikääntyvien ja maahanmuuttajien, osallistumista koulutukseen kehitetään poistamalla opiskelumaksut vailla tutkintoa olevien ammatillisesta lisäkoulutuksesta ja lisäämällä heille tarkoitettua perus-, lisä- ja ammattikorkeakoulutuksen tarjontaa. Lisäksi parannetaan opettajien ja työpaikkaohjaajien valmiuksia oppimisvaikeuksien tunnistamiseen.

Oppisopimuskoulutuksen näkökulmasta koulutuksen järjestäjäverkko on liian hajanainen. Ammatillisen lisäkoulutuksen järjestäjistä 20 %:lla ja peruskoulutuksen järjestäjistä 25 %:lla on alle 100 koulutuspaikkaa. Oppisopimuskoulutus on ammattiopistostrategian mukaisesti tarkoituksenmukaista järjestää suurissa yksiköissä pois lukien kapealle erityis sektorille erikoistuneet koulutuksenjärjestäjät.

Keskeisiä oppisopimuskoulutuksen kehittämiskohteita ovat:

- työpaikalla tapahtuva oppiminen
- kysyntälähtöisyys
- rahoitusjärjestelmä
- koulutuksenjärjestäjän todellinen asema suhteessa muodolliseen asemaan
- oppisopimusta koskevan lainsäädännön kokonaisuus koulutuksen erityispiirteistä käsin
- henkilökohtaistaminen, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä päällekkäisen ja liiallisen koulutuksen välttäminen.

Kuntien rahoitusosuus oppisopimuskoulutuksessa on muun ammatillisen koulutuksen tapaan 60 %. Valtionrahoitus maksetaan suoraan koulutuksenjärjestäjälle. Järjestelmä on perustunut luottamukseen, jossa koulutuksenjärjestäjä käyttää suurta harkintavaltaa yhtiöltä saamansa rahoituksen käyttämisen ja toisaalta oppisopimuskoulutukseen, erityisesti tietopuoliseen opetukseen, käyttämiensä resurssien välillä. Koulutuksenjärjestäjät ovat käyttäneet luottamusta väärin, minkä johdosta opetusministeriö on tehnyt tarkastuksia viittä koulutuksenjärjestäjää koskien. MJK-koulutuskeskuksen, Jalasjärven aikuiskoulutuskeskuksen JAKK:n ja Adultan osalta lopullisia päätöksiä rahoituksen takaisinperinnästä tai muista toimenpiteistä ei ole vielä tehty.

Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen Pirkanmaalla (oppisopimuspäällikkö *Tuula Hoivala*, Pirkanmaan oppisopimuskeskus)

Työnantaja on oppisopimuskoulutuksessa koulutuksenjärjestäjäosapuoli. Noin 80 % koulutuksesta on työpaikalla tapahtuvaa. Näin ollen työnantajan strategiat ja osaamis- ja työvoimatarpeet ovat oppisopimuskoulutuksen ensisijainen lähtökohta. Työntekijä-opiskelijan tavoitteet, urasuunnitelmat ja oppimistarpeet ovat toinen kysynnän määrittäjä.

Pirkanmaalla on yksi oppisopimuskoulutuksen järjestäjä, Pirkanmaan oppisopimuskeskus. Se kuuluu tulosalueena vuonna 2007 syntyneeseen Pirkanmaan koulutuskonsernikuntayhtymään PIRKOon.

Pirkanmaan oppisopimuskeskus on maan toiseksi suurin oppisopimuskoulutuksen järjestäjä. Vuonna 2009 oppisopimuksia oli 4 400. Taloudellisen taantuman vuoksi uusien oppisopimusten määrä on vähentynyt vuoden 2007 jälkeen erityisesti tekniikan ja liikenteen koulutusosalalla.

Koulutuksesta suurin osa on ammattitutkintoon valmistavaa. Myös erikoisammattitutkintoon valmistavalla koulutuksella on vakiintunut asema. Perustutkintoon valmistavaa koulutusta on noin 35 %. Ei-tutkintoon valmistavan koulutuksen merkitys on hyvin vähäinen. Kaikkiaan tarjonnassa on noin 250 eri tutkintoa.

Oppisopimustyönantajia Pirkanmaalla on noin 1 500-2 000. Yrittäjän oppisopimuksia on tehty noin 430 mikroyritykseen.

Pirkanmaan oppisopimuskoulutus ei ole PIRKOn omaa vaan pääosin seitsemän maakunnallisen yhteistyökumppanin toimintaa. Yhteistyösopimuksessa mukana olevat oppilaitokset ovat:

- Ahlmanin ammattiopisto
- Pirkanmaan koulutuskonserni PIRKO: Pirkanmaan ammattiopisto PAO ja Pirkanmaan aikuisopisto PAIKO
- Tampereen ammattiopisto TAO
- Tampereen aikuiskoulutuskeskus TAKK
- Tampereen palvelualojen oppilaitos PAO
- Valkeakosken ammatti- ja aikuisopisto
- Varalan urheiluoipisto.

Koulutuksenjärjestäjien tasolla yhteistyö on organisoitu 4.6.2009 yhteistyökumppaneiden kesken solmitulla yhteistyösopimuksella. Oppilaitostason käytännön yhteistyöstä on sovitettu ohjausryhmän hyväksymällä hallinnointisopimuksella. Asiakastasolla toimintaa ohjaa oppisopimuskoulutuksen järjestämissuunnitelma.

Oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä tehdään yhteistyötä sopimusoppilaitosten kesken:

- oppisopimuskoulutuksen maakunnallisessa suunnittelussa
- yrittäjyyden, yritystoiminnan ja työelämän kehittämisessä
- alueellisessa työllisyyden hoidossa
- maakunnallisessa oppisopimuskoulutuksen kehittämisessä
- verkostokumppanuuksissa.

Tietopuolinen koulutus ja tutkintotilaisuudet hankitaan pääosin yhteistyöoppilaitoksista. Kuitenkin asiakkaalla eli työnantajalla ja työntekijä-opiskelijalla on viime kädessä oikeus valita, mistä yhteistyöoppilaitoksesta hän haluaa tietopuolisen koulutuksen. Mikäli yhteistyöoppilaitoksissa ei ole tarjolla asiakkaan tarvitsemaa koulutusta, oppisopimuskeskus kilpailuttaa sen julkisesti.

Valtionosuus kohdennetaan siten, että yhteistyöoppilaitoksille maksetaan kahden kuukauden välein kussakin oppilaitoksessa opiskelevien määrän mukainen summa, joka määräytyy opetusministeriön yksikköhintapäätöksen ja ohjausryhmän päätösten mukaan. Oppilaitoksen laskuttavat tutkintotilaisuudet erikseen oppisopimuskeskukselta.

Toimintaa johtaa ohjausryhmä, jossa on edustaja kustakin yhteistyöoppilaitoksesta. Käytännön toimintaa johtavat koulutusala- ja oppilaitoskohtaiset yhteistyöryhmät, joissa edustettuina on oppisopimuskeskuksen koulutustarkastajia ja yhteistyöoppilaitoksen esimiehiä ja opettajia.

Miten ja mitkä laatusertifikaatit sopivat ammatilliseen koulutukseen (toimitusjohtaja *Keijo Mäenpää*, Efecteam Oy)

Liiketoiminnan ja organisaation kehittäminen liittyvät aina yhteen. Laatuun on kaksi näkökulmaa:

1. Asiakas määrittelee laadun. Organisaation tehtävä on tuottaa asiakkaalle hyötyjä ja asiakas maksaa organisaatiolle kokemansa hyödyn mukaisesti. Oppilaitoksen näkökulmasta keskeinen kysymys on: kuka on asiakas. Oppilaitosasiakkuuksia voidaan nähdä kolmea eri tyyppiä
 1. opiskelijat
 2. viranomaiset ja muut koulutuksen rahoittajat, viime kädessä yhteiskunta
 3. yritykset ja organisaatiot, joille osaamista tuotetaan.
2. Laatu on tehokas ja tuottava toimintatapa. Toimintaa suunnitellaan, johdetaan ja arvioidaan, jotta saadaan aikaan suunniteltuja tuotoksia poikkeamia välttämällä.

Laadunhallinnan periaatteita ovat:

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu.

Laadunhallinnan työkaluja ovat:

- laatu- ja toimintajärjestelmät
- standardit ja kriteeristöt
- kehittämis- ja arviointimallit.

Työkalut ovat vain välineitä, eivät itseisarvoja. Laatujärjestelmä tai -sertifikaatti ei saa olla laatutyön tavoite.

Laatusertifikaatti on todistus asioiden hoitamisesta kriteeristöt täyttäen. On huomattava, että sertifikaatti ei takaa laadukasta lopputulosta, vaan laadukkaan prosessin. Kriteeristöjä ovat mm.:

- ISO 9000 -laatustandardit
- ISO 14400 -ympäristöstandardit
- OHSAS 18001 -työterveys- ja -turvallisuusstandardi
- IIP (*Investors In People*) -henkilöstöjohtamisen kriteeristö.

ISO 9000 -standardi on 1980-luvulta saakka ollut johtava laatustandardi yritysmaailmassa. ISO 9001 -standardilla arvioidaan organisaation kykyä täyttää asiakkaiden vaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset Tavoitteena on asiakastyytyväisyyden parantaminen. ISO 9001 on ainoa ISO 9000 -sarjan standardi, jota voidaan käyttää kolmannen osapuolen sertifiointiin. ISO 9004 -standardi ohjaa laatujärjestelmän jatkuvaa parantamista.

ISO 14400 -sarjan ympäristöstandardit käsittelevät mm. ympäristöjärjestelmiä, ympäristömerkintöjä, elinkaariajattelua, kasvihuonekaasujen hallintaa, ympäristöviestintää jne.

OHSAS 18001 -työterveys- ja -turvallisuusstandardi on työterveyden ja työturvallisuuden johtamisjärjestelmä. Se määrittää suositukset työterveys- ja työturvallisuusriskien hallintaan, mutta ei aseta erityisiä kriteereitä.

IIP (*Investors In People*) on johtamisen ja esimiesyön työkalu, jolla arvioidaan organisaation toimivuutta, tehokkuutta ja tuloksia. Se auttaa henkilöstön kehittämiskohteiden valinnassa ja kehityssuunnitelmien tekemisessä. IIP käsittää 10 teemaa, jotka jakautuvat suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin:

suunnittelu

- liiketoimintastrategia
- oppimis- ja kehittämissuunnitelma

-
- henkilöstöjohtamisen periaatteet
 - johtamisen periaatteet
toteutus
 - tehokas johtaminen
 - tunnustus ja palkitseminen
 - osallistaminen ja valtuuttaminen (henkilöstöjohtamisen tärkein osa-alue)
 - oppiminen ja kehittyminen
arviointi
 - suorituskyvyn mittaaminen
 - jatkuva parantaminen.

Laatupalkintomallit ovat organisaatioiden toiminnan ja suorituskyvyn arviointimalleja ja itsearviointityökaluja. Laatupalkintomalleja ovat mm.:

- Euroopan laatupalkintomalli EFQM, jota käytetään myös Suomen laatupalkintokilpailussa ja jonka yksi sovellus on julkishallinnon CAF-malli.
- USA:n laatupalkintomalli Malcom Balridge.

Laatujärjestelmä on aina organisaation ylimmän johdon johtamisväline. Organisaation ei kannata rakentaa useita erilaisia laatujärjestelmiä vaan sellainen, joka auttaa organisaation kannalta tärkeiden kriteerien täyttämistä ja arviointia. Edellämainitut kriteeristöt ja laatupalkintomallit ovat keskenään yhteensopivia ja sisällöllisesti samankaltaisia. Organisaatio voi valita omin tavoitteisiinsa parhaiten soveltuvan työkalun ja halutessaan sertifioida toimintansa sen mukaan.

Laatujohtaminen isossa yhdyntävässä organisaatiossa (koulutustoimialan johtaja *Anssi Tuominen*, Kainuun maakunta-kuntayhtymä)

Kainuun maakunta-kuntayhtymä vastaa kaikesta Kainuun maakunnassa järjestettävästä toisen asteen koulutuksesta käsittäen nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen. Maakuntaan kuuluvat Hyrynsalmen, Kajaanin, Kuhmon, Kuusamon, Paltamon, Puolangan, Ristijärven, Sotkamon, Suomussalmen ja Vaalan kunnat. Kainuun itsehallinnollisen maakunnan kokeilu alkoi erityislainsäädännön pohjalta jo vuonna 2004 ennen kunta- ja palvelurakennemuutosta. Kokeilu päättyi lain mukaan vuonna 2012.

Maakunta-kuntayhtymä vastaa myös sosiaali- ja terveydenhuollosta lukuunottamatta lasten päivähoitoa, joka on edelleen peruskuntien vastuulla. Samoin maakuntaliitto kuuluu kuntayhtymään. Ylintä päätösvaltaa maakunnassa käyttää suoralla kansanvaalilla valittava maakuntavaltuusto. Valtuuston alaisuudessa toimii maakuntahallitus. Maakuntajohtaja on viranhaltija, joka toimii myös maakuntahallituksen puheenjohtajana. Koulutusta johtaa toimielimenä maakunnallinen koulutuslautakunta, ja johtava viranhaltija on koulutustoimialan johtaja.

Toisen asteen koulutuksen yhdistämistä yhdelle ylläpitäjälle tukee koko ikäluokan koulutusvelvollisuus, joka on helpompaa toteuttaa, kun koulutusta johdetaan koordinoitusti. Kuitenkin kaksoistutkintoja suoritetaan vuosittain vain noin 70. Keskeistä ovat väestöllisesti

taantuvilla alueilla aikaansaavat synergiaedut. Vaikka ammatillisen koulutuksen ja lukion duaalimallia ei pyritä purkamaan opetustyössä, yhteiset kehittämishankkeet ovat osoittautuneet toimivaksi yhteistyön muodoksi. Koko kuntayhtymän tasolla yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa on tärkeä syrjäytymistä ehkäisevässä toiminnassa.

Ammatillisen koulutuksen ja maakuntaliiton yhteistyö kuntayhtymäorganisaatiossa on tiivistä.

Kainuun ammattiopiston missio on: "Asiakaslähtöisesti osaamisen kehittämistä sekä elämän eväitä." Visio vuodelle 2016 on: "Osaamisen ykköstoimija". Ammattiopisto voitti opetusministeriön ammatillisen koulutuksen laatupalkinnon vuonna 2009. Ammattiopisto on muodostunut alkujaan 17 eri oppilaitoksesta.

Vuoden 1995 yhteishaussa 73 % kajaanilaisista nuorista haki ensisijaisesti lukioon. Lukiohalukkuus oli Espoon ohella maan suurin. Muualla maakunnassa ammatillinen koulutus houkutti hieman enemmän, mutta ennakoitiin, että vuoden 2011 jälkeen ammatilliseen koulutukseen ei enää riitä opiskelijoita. Vuonna 2009 halukkuus ammattiopistoon oli kaksinkertainen lukiohalukkuuteen verrattuna.

Laatutyö silloisessa Kainuun ammattioppilaitoksessa aloitettiin vuonna 1994. Ensimmäinen itsearviointi tehtiin vuonna 1999. Sen jälkeen on tehty niin sisäisiä kuin ulkoisiakin arviointeja ja johdon katselmuksia. Laadun kehittämisen ansiosta hakijoita ammatilliseen koulutukseen on ollut jo useana vuonna enemmän kuin lukioon hakeutuvia. Ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus kilpailevat edelleen samoista opiskelijoista, mutta kilpailu ei kulu ta toimijoita loppuun, kun toisen asteen koulutus on organisoitu yhdelle koulutuksenjärjestäjälle

Laadun kehittämisen taustalla ovat:

- tosiasioiden tunnustaminen
- mahdollisuuksien hyödyntäminen, esimerkiksi EU:n rakennerahastohankkeet
- itsensä kunnioittaminen
- muiden arvostaminen
- laatuun tähtääminen.

Henkilöstön rooli, erityisesti innovatiivisuus arkityössä, on ollut keskeistä laatutyötä. Käytännössä erityisen merkittävää on ollut henkilöstön luottamusmiesten sitoutuminen laatutyöhön. Myös suurien toimijoiden benchmarking-toiminta on ollut tärkeää. Benchmarkattuja oppilaitoksia ovat olleet mm. OSAO, Salpaus ja SEDU.

Laatutyötä johtaa johtotiimi, johon kuuluvat toimialajohtaja, rehtorit, talousjohtaja ja henkilöstön edustaja. Käytännön organisoinnista vastaa laatutyön ohjausryhmä (LOR), jonka toimikausi on kaksi lukuvuotta. Ohjausryhmää johtaa laatupäällikkö. Jäseninä ovat rehtorit sekä suunnittelijoita, päälliköitä ja muuta henkilökuntaa. Ongelmana on opettajaedustuksen puuttuminen ohjausryhmästä.

Johdon sitoutuminen laatutyöhön ja omakohtainen laatuosaaminen on ensiarvoista työn onnistumisen kannalta.

Esimiestyöhön kohdistuu suuria haasteita, ja esimiehen asema on erilainen kuin aiemmin. Halukkuus esimiesasemaan on vähentynyt. Halukkuutta sen sijaan on erilaisiin asiantuntijatehtäviin, joihin ei liity suurta vastuuta mutta joilta kuitenkin odotetaan laajoja valtuuksia. Esimiesten aseman heikkeneminen organisaatioissa on johtanut vastuiden hämärtymiseen. Esimiehen tulee muistaa, että viime kädessä työnjohtotehtävä on hänellä.

Osaava-ohjelman antama tuki henkilöstön koulutukseen (KT, koulutusasiain päällikkö *Olli Luukkainen*, Opetusalan ammattijärjestö OAJ)

Ohjelman taustalla ovat hallitusohjelman ja koulutuksen ja tutkimuksen vuosien 2007-2012 kehittämissuunnitelman (KESU) tavoitteet opetushenkilöstön osaamisen kehittämisen turvaamisesta. Vuonna 2011 tulee voimaan lainsäädäntö, joka velvoittaa koulutuksenjärjestäjät huolehtimaan opetustoimen henkilöstön osaamisesta.

Opetushenkilöstö tarkoittaa opettajia, opinto-ohjaajia, erityisopettajia ja rehtoreita. Opetustoimen henkilöstö lisäksi koulukuraattoreita, kouluavustajia, koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajia, toimistohenkilökuntaa sekä oppilas- ja kouluterveydenhuoltohenkilökuntaa. Näin ollen tuleva laki velvoittaa koulutuksenjärjestäjää tarjoamaan täydennyskoulutusta käytännössä organisaation koko henkilökunnalle.

Ohjelma ajoittuu vuosille 2010-2016 sikäli kuin eduskunta myöntää siihen tarvittavat varat vuosittain. Vuonna 2010 valtionrahoitus on kahdeksan miljoonaa euroa. Tänä vuonna ei edellytetä omarahoitusta varsinaiseen koulutukseen, vaan ainoastaan sijaisuuksiin, matka- ja majoituskuluihin, päivärahoihin jne. Tulevina vuosina omarahoitusta tultaneen vaati-
maan myös koulutukseen. Rahoitus kanavoidaan pääosin aluehallintovirastojen (AVI) kautta.

Koulutuksenjärjestäjän menettelytapa Osaavan kautta toteutettavan henkilöstönkehittämishojelman laatimisessa kannattaa laatia seuraavankaltaiseksi:

1. osaamistarvekartoitus
2. henkilöstön osaamiskartoitus
3. osaamisvajeiden ja vahvistamistarpeiden analyysi
4. kehittämisohjelman laatiminen.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä instrumentti henkilöstönkehittämisohjelman laadinnassa.

Nyt haettavissa on rahoitusta vuodelle 2010, ja sitä voi käyttää myös vuonna 2011. Perusajatuksena on, että koulutuksenjärjestäjä itse määrittää tarvittavan koulutuksen ja hakee rahoitusta sille. Koulutuksenjärjestäjien kannattaa hakea rahoitusta pitkäaikaisiin kehittämishojelmiin.

Yksittäinen kunta, kuntayhtymä tai muu koulutuksenjärjestäjä ei voi hakea rahoitusta, vaan hakijoita tarvitaan vähintään kaksi, joista yksi on pääkoordinaattori. Hakemus osoitetaan sille aluehallintovirastolle, jonka alueella pääkoordinaattori toimii. Hakemus on tehtävä 31.3.2010 mennessä.

Ohjelman pääkohderyhmät ovat:

- opettajat, joilla on vain vähän täydennyskoulutusta
- oppilaitosjohto
- yli 55-vuotiaat opettajat
- työuransa alussa olevat opettajat.

Pääteemat ovat:

- perusopetuksen laatukriteerit
- työhyvinvointi
- opettajan tietoyhteiskuntataidot eli tieto- ja viestintätekniiikan (TVT) osaaminen ja kehittyvät oppimisympäristöt.

Erityishuomiota kohdistetaan pää- ja sivutoimisiin tuntiopettajiin ja yli 55-vuotiaisiin opettajiin. Heidän täydennyskoulutusaiheensa voivat poiketa edellämainituista pääteemoista. Näiden ryhmien täydennyskoulutusta voidaan toteuttaa aluehallintovirastojen myöntämin opintosetelein.

Oppilaitosjohdon oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen kehittämiseen on Opetushallitukselta haettavissa kaikkiaan 380 000 euroa. Tämä koskee lähinnä ammatti- ja tiede- korkeakouluja, jotka vastaavat korkeakoulutettujen oppisopimustyyppisestä täydennyskoulutuksesta.

Osaava-ohjelmaan kuuluu myös opetushallinnon tutkinnon uudistaminen mahdollisesti jo kevään 2010 aikana.

Muistion vakuudeksi Valkeakoskella 5.2.2010

Juuso Hyvärinen