

## IHMISTEN HYVINVOINTI YHTEISKUNNAN YKKÖSASIA

### **Tehokkuutta ei tule tavoitella ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella, Sari Kuosmanen sanoo.**

Viittä vaille valmis kauppatieteiden maisteri on silmin nähden innostunut ihmisten hyvinvoinnista ja työstään asiakkuuspäällikkönä yksityisellä lääkäriasemalla. Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman opiskelija on jo jättänyt ohjaajilleen kuntien erikoissairaanhoidon hankintoja yksityiseltä sektorilta käsitelleen pro gradu -työnsä.

– Hyvinvointiala on minulle henkilökohtainen ambitio. Olen ollut alalla 19 vuotta, enkä päivääkään ole valintaa katunut. Olisin varmasti hoivatyössä, jos vain kykenisin siihen. Yritän kuitenkin oman työni kautta omasta näkökulmastani auttaa ihmisiä ja korjata näkemiäni epäkohtia.

– Ihmisten hyvinvointi ja perusterveydenhuolto pitäisivät olla ykkösasioita, joista yhteiskunnan toiminta lähtee. Sitten tulee vasta kaikki muu, Sari Kuosmanen tuumaa.

Hän sanoo olevansa huolissaan hyvinvointialan tulevaisuudesta. Kuosmanen katsoo alaa ennen kaikkea sairaanhoito- ja hoivanäkökulmasta.

– Minua askarruttaa, kuka meitä hoitaa tulevaisuudessa vai hoitaako kukaan. Ja se, miten perusterveydenhuoltoa ja erikoissairaanhoidon tai hoivasektoria johdetaan jatkossa. Johtaminen vaikuttaa muun muassa siihen, miten ruohonjuuritasolle saadaan hoitajia töihin ja miten käytännön prosessit sujuvat.

### **Oikeiden asioiden tehostamista**

– Mielestäni tehokkuutta haetaan liikaa tai pikemminkin väärällä tavalla alalta, jonka pitäisi olla jokaisen kansalaisen perusturva. Tehokkuus on hyvä, mutta liika tehokkuuden tavoittelu ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella esimerkiksi terveydenhuollon palveluja vähentämällä ei. Tehokkaammin voi toimia esimerkiksi resurssien oikealla organisoinnilla ja tiiviimmällä yhteistyöllä.

Kuosmanen mukaan liiketoimintaosaaminen on tervetullutta hyvinvointialalle, nimenomaan julkiselle sektorille.

– Kaikkien sektorien välinen yhteistyö on tavoittelemisen arvoista. Vaikka julkishallinnon toimintatavat ovat erilaiset yksityiseen sektoriin verrattuna, myös kunnissa liiketoimintaosaaminen on plus-saa. Yritysmäinen johtaminen voisi tuoda lisää oikeanlaista tehokkuutta, ei kaiken liiketoimintaosaamisen tarvitse tarkoittaa pörssiyrityksen kaltaista johtamista tai pelkää voittoja tavoittelevaa toimintaa.

### **Opittu käytäntöön**

Sari Kuosmanen energisyyttä ja organisoitukykyä ei voi kuin ihaila. Tehopakkaus asuu Paimiossa, käy töissä yksityisellä lääkäriasemalla Turussa ja Porissa suorittamiensa opintojen lisäksi on käynyt kaupparkeakoulun avoimen kurseja myös Turussa. Kauppaoppilaitoksen yo-pohjaiselta laskentalinjalta aikoinaan valmistunut Kuosmanen on lukenut työnsä ohessa itsensä tradenomiksi vuonna 2002 ja opiskelee nyt kauppatieteiden maisteriksi Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa.

– En itsekään ymmärrä, miten olen näin helposti saanut yhdistettyä opiskelun, työn ja perheen. Olen positiivisesti yllättynyt, että sain mieltä kaihtaneet maisteriopinnot suoritettua kolmessa vuodessa.

– Opinnolliset ambitiot on nyt täytetty, loppukehittäminen on itsestä kiinni. Työssä odottavat uudet haasteet asiakkuuspäällikkönä. Nyt yritetään soveltaa opittua entistä enemmän käytäntöön.

– Toisaalta on hyvä, että opinnot vetelivät viimeisiään, sillä takki on aika tyhjä. Mutta toisaalta olo on haikea, kun kaikki tämä pitää jättää. Maisemat, viihtyisä yliopistokeskus, kivat kurssikaverit, Sari Kuosmanen huokaa ja kiertää katsellaan yliopistokeskuksen ajan patinoimia seinä. *Susanna Jänismäki*



Kuva: Mikko Viitapohja

**■ Sari Kuosmanen sanoo katsovansa hyvinvointialaa jatkossa entistä avarakatseisemmin. – Maisteriohjelman opinnot syvensivät työelämästä saatua näkemystä.**

### **VIIMEISIMMÄT JULKAISUT**

- Hookana, Heli (2009) The Socialising Change Process of the Public Sector Performance Measurement. Theory and Practice in Performance Measurement Conference, Dunedin, New Zealand 14-17, April 2009
- Sirkemaa, Seppo & Toivonen, Janina (2009) Tietohallinto: kohti kumppanuutta taloushallinnon tietojärjestelmätarkoituksissa. Julkaisusarja A – Turun kaupparkeakoulu, Porin yksikkö Nro A28/2009.
- Laamanen, Jani-Petri & Saari, Salla (2009) Kuntatalouden tilan arviointi ja mittarit – Sovelluskohteena Satakunnan kuntien talous 1998-2007. Julkaisusarja A – Turun kaupparkeakoulu, Porin yksikkö Nro A29/2009.
- Häyry, Mattias (2009) Alueellisten pelastuslaitosten taloushallinnon ja -raportoinnin asiakastytyväisyys. Julkaisusarja A – Turun kaupparkeakoulu, Porin yksikkö Nro 30/2009.

# KUNNAT "SIPERIA OPETTAA" -KURSSILLE

## Kuntapalvelujen fuusio -hankkeen kohteena ovat kuntapalvelujen uudelleenjärjestelyistä aiheutuvat johtamisen, talouden, omistajuuden ja yhteistyön ongelmat.

Kuntien vaihteleva taloudellinen tilanne, riittämättömät resurssit ja lisääntyneet velvoitteet ovat pakottaneet kuntia yhteistyöhön. Kuntien yhdistäminen ja kuntien välisen yhteistyön tehostaminen palvelutuotannossa merkitsevät suuria haasteita hyvinvointipalvelujen järjestämiselle ja organisaatioiden uusien yhteistyö- ja toimintatapojen muodostumiselle.

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä pureudutaan ylikunnallisiin palvelurakenteisiin ja yhdistämisprosesseihin Satakuntaliiton ja Porin kaupungin rahoittamassa *Fuusioituneen palvelutuotannon johtaminen kunnissa; Kuntapalvelujen fuusio* -hankkeessa. Yksikön johtaja, professori **Heli Hookana** korostaa hankkeen monita-

hoista vaikuttavuutta.

– Hanke vahvistaa yksikön Hyvinvointiala ja julkiset palvelut -profiloitumisualueita ja alueel-

lista vuorovaikutusta sekä tuottaa oppisisältöjä yksikön tutkintokoulutukseen. Hankkeen kuluessa on valmistunut myös lukuisia alueellisia ja kansainvälisiä tutkimusraportteja.

## Oppi ei tarttunut kaikkien onkeen

Kuntapalvelujen fuusio -hankkeen yksi kohdeorganisaatioista on talous- ja palkkahallinnon palveluja tarjoava Taloustuki Kuntapalvelut Oy (ent. Länsi-Suomen Taloustuki Oy). Taloustuen toimitusjohtaja **Olli Mäkelällä** on kokemusta kuntien taloushallinnosta neljältä eri vuosikymmeneltä. Kuntatalouden monet ylä- ja alamäet nähty Mäkelä hymähtää kysymykselle kuntien tulevaisuudesta, taantumasta ja vajaista rahakirjuista.

– Tämä taantuma on kevyttä kauraa 1990-luvun alun lamaan verrattuna. Jos kunnat ovat missanneet taantumaa edeltäneet seitsemän lihavaa vuotta, eivätkä ole esimerkiksi muodostaneet rahastoja tai leikanneet menoja, oppikirjat ovat jääneet lukematta. Viime lamas-ta piti oppia, mutta kaikki eivät ole ottaneet

onkeensa. Kuntien heikko taloudellinen tilanne on niiden oma vika, ei valtion. Eikä valtio voi mielestäni tässä tilanteessa auttaa. "Siperia opettaa" -kurssi kerran vuodessa voisi olla paikallaan, Olli Mäkelä sivaltaa.

Hänen mukaansa kaikki kunnat eivät suinkaan ole hoitaneet asioitaan huonosti. Kehuja saavat muun muassa Pori, Ulvila ja ennen kaikkea Rauma.

– Kunnilla on tehostamisen varaa niin palvelujen tuottamisessa kuin hallinnossakin. Jatkossa kuntien lukumäärä vähenee ja palvelujen kustannuksiin ja yksikköhintoihin tulee muutoksia, Mäkelä ennakoii.

## Ydinosaamisena kunnat

Taloustuki Kuntapalvelut Oy lähti mukaan jo Kuntapalvelujen fuusio -hanketta edeltäneeseen Satavarma -hankkeeseen vuonna 2007. Taloustuen ja kauppakorkeakoulun yhteistyö on ollut pääasiassa koulutus- ja kehittämistyötä.

– Olisimme hankkeessa voineet olla aktiivisempiakin, mutta elävä elämä vie aikaa. Yhteistyö on ollut lähinnä tiimien ja tiimityön

# ON LOK – ONNELLINEN PAIKKA

## On Lok on malliesimerkki USA:n sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiskäytännöistä.

Osallistuin keväällä matkalle, jossa tutustuttiin USA:n sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistyöhön ja -ratkaisuihin. Matka kohdistui San Franciscon seudulle, jossa erityisesti Pilaakson alue on tunnettu teknologisista ratkaisuista ja innovaatioista.

Matkalla tutustuttiin moniin hyvinvointialan organisaatioihin. Eräs mielenkiintoinen kohde oli vanhuspalveluja tuottava ja voittoa tavoittelematon organisaatio nimeltään On Lok (mandariinikiinaa, suom. onnellinen paikka). Jo nimeensäkin viitaten On Lok toimii malliesimerkkinä kokonaisvaltaista hoivapalvelua tarjoavasta organisaatiosta, jonka perustana on asiakaslähtöisyys ja joka on saavuttanut loistavia tuloksia vanhuspalvelujen saralla.

On Lok huolehtii asiakkaidensa jokaisesta päivästä ja vuorokaudenajasta. On Lokissa ei kuitenkaan tarjota asumispalvelua, vaan hoidon piirissä olevat vanhuksat asuvat omissa kodeissaan. On Lokin toiminta perustuu hyvin kokonaisvaltaiseen hoivaan: vanhus kuljetetaan kotoaan On Lokin päiväkeskukseen, jossa hänellä on mahdollisuus tavata ystäviään, kuntoilla, pelata ja ruokailla. Lääkäriä tarvittaessa hän voi käyttää päivätoimintakeskuksen omaa lääkäripalvelua tai hänet voidaan viedä erikois-

lääkärille. Päivän mittaan tai sen jälkeen vanhus voidaan kuljettaa vielä tapaamaan sukulaisiaan tai tuoda takaisin kotiin ruokapalvelusta saadun paketin kanssa. Päivätoimintakeskukseen tuleminen on vapaaehtoista; hoitajat voivat käydä tapaamassa vanhusta myös kotona.

Hoivapalvelu muodostuu tiimistä, johon kuuluu lääkäreitä, sosiaalityöntekijöitä, hoitajia ja kuljettajia. Jokaisella vanhuksella on omat hoivaajansa, ja esimerkiksi tieto vanhukseen terveydentilasta kulkee tiimin sisällä sujuvasti. Uusia teknologisia sovelluksia On Lokissa ei vielä paljoakaan hyödynnetä, vaan organisaation toiminta nojautuu ainakin vielä lähinnä sosiaalisten innovaatioiden suuntaan.

USA:n terveydenhuollon vakuutusjärjestelmän piiriin kuuluvat yli 65-vuotiaat ja vähävaraiset ikäihmiset, joten muun muassa näillä perusteilla on mahdollisuus päästä On Lokin asiakkaaksi niillä San Franciscon alueilla, joilla organisaatio tähän mennessä toimii. On Lokin toimintamalli on ollut pohjana maanlaajuisen PACE-mallin (Program for All-Inclusive Care for the Elderly) luomiselle ja sitä sovelletaan jo 26 osavaltiossa. Kaikissa osavaltiossa ei kuitenkaan välttämättä suhtauduta samalla avoimuudella vastaanlaisella taloudellisella järjestelmällä toimiviin organisaatioihin.

Tutkimustulosten perusteella On Lokin toiminta on sekä laadukasta että kustannustehokasta. Omassa kodissa asuminen, ennaltaehkäisevä ajattelumalli, esteettömyys terveydenhoitoon pääsyssä ja panostaminen palvelun laatuun maksavat itsensä takaisin - puhumatta-kaan tämän kaltaisen hoivan merkityksestä sille tärkeimmälle, eli vanhukselle itselleen.

Petra Elomaa



Vanhuspalveluja tuottavan On Lokin asiakkaat asuvat omissa kodeissaan, mutta osallistuvat aktiivisesti päiväkeskuksen toimintaan mm. kuntoilemalla ja tapaamalla ystäviä.

kehittämistä, koulutuksessa ovat olleet niin tiimien vetäjät kuin työntekijätkin. Koulutus on palvelut suoraan sitä työtä, mitä täällä meillä tehdään. Koulutus on kosketanut arkielämää, Olli Mäkelä kertoo.

Mäkelän arvion mukaan yhteistyön teemat voisivat tulevaisuudessa käsitellä muun muassa palvelutuotantoa, sen kehittämistä ja mitaamista sekä budjetointia, tuotteistamista ja tiedottamista.

Taloustuki Oy:n oma henkilöstövahvuus on tällä hetkellä 44, mutta jos meneillään olevat laajentumisneuvottelut tuottavat tulosta, vah-

vuus on jatkossa 60.

– Asiakkaamme ovat pääasiassa kuntia, kuntayhtymiä ja esimerkiksi Porin kaupungin tytäryhtiöitä. Kunnat ovat meidän ydinsaamistamme, perinteiselle yksityissektorille emme kurkota jatkossakaan. Sen sijaan meillä on tulevaisuudessa tavoitteena tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluja Porin ja Rauman seutujen ja jopa maakunnan ulkopuolelle. Palveluja on mahdollista tuottaa Porista käsin, tämä työ ei ole paikkaan sidottua, Mäkelä sanoo.

*Susanna Jänismäki*



*Kuva: Mikko Viitapohja*

■ **Kuntapalvelujen fuusio -hankkeen järjestämässä Muutosta johtamassa -seminaarissa SITRAn kehitysjohtaja Kari-Mikael Markkanen kannusti kuntia yhdistämään tukipalvelunsa. Kuntaohjelmassaan SITRA on mm. ehdottanut kuntien tietotekniikka- sekä henkilöstö- ja taloushallintopalveluiden niputtamista kuntien omistamiin yhtiöihin.**

## VANHUSTEN HOITOTYÖTÄ TEKEVÄT TOIVOVAT LISÄÄ VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA TYÖHÖNSÄ

Keväällä 2009 Turun kauppakorkeakoulun TSE we (Welfare Economics) -tiimissä tutkittiin henkilöstön työhyvinvointia ja työn kuormitus-tekijöitä vanhusten laitoshoidossa.

Tulosten avulla pyritään löytämään vanhusten hoitotyöstä osa-alueita, joihin voidaan kehittää uusia innovatiivisia työskentelytapoja palvelujen tehostamiseksi ja samalla työhyvinvoinnin edellytysten parantamiseksi. Tutkimus toteutettiin Rauman ja Harjavallan vanhainko-deissa.

Työ vanhusten laitoshoidossa koetaan mielekkääksi ja haastavaksi. Ajoittainen liiallinen työmäärä sekä raskas fyysinen ja psyykinen työ kuitenkin kuormittavat työntekijöitä. Tutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet mm.

työmäärään ja työtahtiin ovat rajallisia. Kehittämistarpeita on erityisesti työn palkitsemisessa ja palautteen antamisessa. Organisaatioiden johdon tulisi myös olla nykyistä kiinnostuneempi henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia koskevista asioista.

Tulosten perusteella kootaan Turun kauppakorkeakoulun koordinoimana henkilöstöstä ja asiantuntijoista koostuvia työpajoja, joissa mietitään työyksiköittäin, miten vanhusten laitoshoidon toimintatapoja voidaan kehittää. Haasteena on löytää erityisesti uusia, luovia toimintatapoja. Hankkeeseen kuuluu myös toimintatapojen kokeilu ja seuranta. Kehittämishanke kestää vuoden 2010 loppuun asti.  
*Mervi Vähätalo*

## LAADUKKAALLA KOULUTUKSELLA OIKEANLAISTA OSAAMISTA

Turun kauppakorkeakoulussa eletään muutosten aikaa, kun yliopistostamme tulee vuoden 2010 alussa osa uutta Turun yliopistoa. Kiinnostava kysymys Porin yksikön Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman näkökulmasta on, miten tämä hallinnollinen uudistus näkyy maisteriohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa?

Mikäli asiaa tarkastellaan lausunotkierroksella olevan strategian tasolla, voidaan todeta, että hyvinvointi ja julkiset palvelut on vahvasti istutettu uuden yliopiston strategiaan ja sen yhdeksi painoalueeksi. Tästä osin voimme siis rauhallisin mielin jatkaa työtä.

Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman kehittämistyössä on kuitenkin jatkuvasti pohdittava, mitkä ovat ne ydinsaamisen alueet, joihin maisteriohjelman opiskelijoita halutaan valmentaa. Tämä työ ei onnistu ilman työelämän ja julkisen sektorin asiantuntijoiden aktiivista osallistumista maisteriohjelman kehittämiseen. He valottavat niitä työelämän valmiuksia, joita valmistuvilta maistereilta odotetaan. Tärkeää on myös, että maisteriohjelman valitut ovat alasta kiinnostuneita ja sen kehittämiseen tähtääviä opiskelijoita, joiden ensisijaisena tavoitteena on aloittaa opintonsa nimenomaan Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa.

Toinen olennainen kysymys koskee opetuksen ja oppimisen laadun valvontaa. On pohdittava keinoja relevantin ja vertailukelpoisen tiedon keräämiseksi niin opiskelijoilta kuin työelämän edustajilta. Saatavan tiedon tulee olla tulevia kehitystarpeita ennakoivaa.

Maisteriohjelman kehittämisessä ensiarvoisen tärkeää on monitahoinen yhteistyö korkeakoulujen (TaY, SAMK, Diak) välillä ja yliopiston (TY, TuKKK) sisällä sekä eri oppiaineiden kesken. Parhaimmillaan tämä yhteistyö johtaa toimintatapoihin, joissa opiskelijoita ohjataan oppiaineiden rajat rikkoen monipuolisiksi oman koulutusalsansa osaajiksi, jotka huomioivat muuttuvan ympäristön ja hyvinvointialan tarpeet.

*Arja Lemmetyinen*  
*Kirjoittaja toimii Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman ohjelmajohtajana.*

## KASVOT



**Arja Lemmetyinen**  
*ma. professori, KTL*

Arja Lemmetyinen on toiminut TuKK:n Porin yksikön markkinoinnin ma. professorina elokuun alusta alkaen. Hän vastaa Hyvinvointialan liiketoiminta-osaamisen maisteriohjelman opiskelijoille suunnatusta markkinoinnin opetuksesta, jonka tarkoituksena on perehdyttää opiskelijat yhteiskunnalliseen markkinointiin sekä yksityisten, kolmannen sektorin ja julkisten organisaatioiden markkinointiyhteistyöhön. Tulevana tutkimusaiheena häntä kiinnostaa toimijoiden välinen yhteistyö ja verkostojen koordinointi erityisesti hyvinvointialalla. Lemmetyinen näkee oman roolinsa maisteriohjelman kehittämisessä eri sidosryhmien välisenä yhteyshenkilönä. Konkreettisenä esimerkkinä ovat maisteriohjelman opiskelijoiden pro gradu -työt, jotka voidaan tehdä alan toimijoiden toimeksiantoina.



**Reeta Hautaniemi**  
*Projektitutkija, VTM*

Reeta Hautaniemi työskentelee TSE we (Welfare Economics) -tiimissä projektitutkijana. Hän vastaa Kuntapalvelujen fuusio -hankkeen hallinnosta ja tekee tutkimus- ja kehittämistyötä julkisten palvelujen painoalueella. Lisäksi hän toimii HAIKE-hankkeessa Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman kahden opintojakson vastuuopettajana. Hautaniemi on aiemmin työskennellyt Turun yliopistossa tutkimus- ja koulutussuunnittelutehtävissä.

## TYÖNANTAJAT JA OPISKELIJAT KOHTASIVAT HYVINVOINTIALAN OPINNÄYTETORILLA

### Päivätoiminnan tuotteistamisesta hygieniosaamiseen – Opinnäytetori notkui hyviä aiheita.

Satakuntalaiset hyvinvointialan korkeakoulu-opiskelijat ja työelämän edustajat kokoonoutuivat syyskuun viimeisenä päivänä yhteiselle opinnäytetorille Porin yliopistokeskukseen. Tapahtuman järjestäjänä toimi Satakunnan korkeakoululaitoksen sosiaali- ja terveysalan työryhmä, jonka tehtäviin kuuluu erilaisten yhteistyömuotojen kehittäminen satakuntalaisten korkeakoulujen välille.

Hyvinvointialan opiskelijoiden ja työelämän edustajien yhteiselle tapaamiselle oli selkeästi tarvetta. Tapahtumaan osallistui nelisenkymmentä näytteilleasettajaa, hyvinvointialan yrittäjiä, kuntatoimijoita ja kolmannen sektorin edustajia. Yksi mukana olleista näytteilleasettajista oli Ulvilan vanhustenhuoltoyhdistys ry:n Pappilanlammen palvelukeskus.

– Pappilanlammen kehittämissyksikkö on aiemmin ollut mukana useissa lähinnä ammattikorkeakoulusta valmistuneiden opinnäytetöissä. Olemme jo vuosia kehittäneet dementiahoidon profiilimallia ja tämän asian tiimoilta meillä on nytkin tarjolla opinnäytetöiden aiheita, kertoo Pappilanlammen palvelukeskuksen johtaja **Kaija Nieminen**.

Pappilanlammella tähän mennessä tehdyt opinnäytetyöt ovat olleet lähinnä perustutkimusta.

– Nyt tarjoamme opinnäytetyön aiheeksi esimerkiksi kehittämämme dementiahoidon profiilimallin vaikuttavuuden tutkimusta, johon etsimme mielellään ylempää korkeakoulututkimusta suorittavaa opiskelijaa.

Dementiahoidon profiilimallin tutkimisen lisäksi Pappilanlammen palvelukeskus tarjoaa opinnäytetöiden aiheiksi esimerkiksi vanhus- ja päivätoiminnan merkityksen tutkimusta, päivätoiminnan tuotteistamista sekä ravitse-

mukseen ja hygieniosaamiseen liittyviä aiheita.

Pappilanlammen palvelukeskuksen johtajan Kaija Niemisen mielestä Porin yliopistokeskuksessa järjestettävälle hyvinvointialan maisteriohjelmille on selkeästi tarvetta.

– Kaikessa hoitotyön osaamisessa pitäisi nykyisin olla myös liiketaloudellista osaamista. Jos sellainen ihminen kävelisi meille ovesta sisään, löytyisi hänelle varmasti töitä.

Opinnäytetorin tarjontaa oli tullut katsastamaan myös Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa opiskeleva **Terhi Tanner**.

– Olen positiivisesti yllättynyt, että täällä todella on näin paljon aiheita tarjolla. Kiinnostava opinnäytetyön aihe voi hyvinkin löytyä täältä, Tanner pohdiskelee.

*Eija Hammarberg*



Kuva: Mikko Viitapohja

**Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa opiskeleva Terhi Tanner suunnitteli aloittavansa pro gradu -työnsä ensi tammikuussa.**

### Julkaisija

Liike-lehteä julkaisee Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön HAIKE-hanke, jota rahoittavat Satakuntaliitto ja Porin kaupunki.

### Liike-lehden toimituskunta

Petra Elomaa, Sara Holmila, Susanna Jänismäki, Maiju Salonen, Outi Seppä ja Mari Syrjäläinen