

---

**OPPILAITOSYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN  
ASIAKASKIINNOSTUKSEN HERÄTTÄMISEKSI**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2013

Anna Klemola



## VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma  
Johdon laskentatoimi ja rahoitus

---

<b>Tekijä</b>	Anna Klemola	<b>Vuosi</b> 2013
<b>Työn nimi</b>	Oppilaitosyhteistyön kehittäminen asiakaskiinnostuksen herättämiseksi	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimiva yhteistyömalli Verohallinnon ja Hämeen ammattikorkeakoulun välille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Verohallinto. Tämän takia opinnäytetyöhön sisällytettiin myös Verohallinnon nuorten asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen oppilaitosyhteistyön avulla. Työn tarkoituksena on luoda pitkäaikainen ja aktiivisesti toimiva yhteistyömalli Verohallinnon ja HAMK:n välille. Yhteistyön tulee olla molempien osapuolten toiveita kunnioittava ja molempia hyödyttävä.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi erilaisia jo toteutuneita yhteistyömuotoja oppilaitosten ja työelämän välillä sekä non-profit-markkinointia ja asiakasryhmittelyä. Tutkimusosio toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastateltavana oli kolme Verohallinnon ja kolme HAMK:n opetuksessa mukana olevaa ja opiskelijoiden työharjoittelusta vastaavaa opettajaa. Teemahaastatteluissa haastateltaville esitettiin kolme teoreettisessa osassa esitettyä yhteistyömallia. Haastateltavat kertoivat niistä omia mielipiteitään ja kuinka toimivia mallit olisivat tässä yhteistyössä. Saadun aineiston perusteella opinnäytetyöntekijä loi ehdotuksen Verohallinnon ja HAMK:n yhteistyön kehittämiseksi.

Annettu ehdotus yhteistyön kehittämiseksi luotiin niiden yhteistyömuotojen pohjalta, jotka tulivat esiin molempien osapuolten haastatteluissa. Tärkeänä yhteistyömallissa pidettiin yksinkertaisuutta ja selkeyttä. Yhteistyömallilla pyritään luomaan vakaa pohja pitkäaikaiselle yhteistyölle. Yhteistyömallissa yhteistyö etenee opiskelijoiden opintojen mukana ja päättyy opiskelijan valmistumiseen. Yhteistyö kiinnostaa molempia osapuolia ja molemmat ovat valmiita sitoutumaan pitkäaikaisen yhteistyön ylläpitoon.

**Avainsanat** Oppilaitosyhteistyö, non-profit-markkinointi, Verohallinto, yhteistyömalli

**Sivut** 31 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI  
Business Administration

---

<b>Author</b>	Anna Klemola	<b>Year</b> 2013
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Developing university co-operation to raise customer interest	

---

ABSTRACT

The main purpose of this thesis was to create working co-operation between Tax Administration and HAMK University of Applied Sciences. The client of the thesis was Tax Administration and because of that the thesis includes a section on how to raise young customers' interest using co-operation with HAMK. Idea was to create long-term and active co-operation model. Co-operation should benefit both parties and include the hopes and expectations of both parties.

The theoretical section consists of different kinds of co-operation models between universities and organizations, nonprofit marketing and customer segmentation. The empirical part was done with theme interviews interviewing three employees from Tax Administrations and three HAMK teachers. They were shown three different co-operation models and they had to tell their opinion about how the model would work in this case in question. Creating the proposition for co-operation development started after the interviews.

The given proposition was created on the basis of the co-operation styles that were considered good for the co-operation between Tax Administration and HAMK in the interviews. Important elements for the proposition were clarity and simplicity. The main idea in the proposition was to create a firm base for long-term co-operation. In the proposition co-operation evolves side-by-side with students' studies. Co-operation interests both parties and both of them were ready to commit to co-operation on a long-term basis.

**Keywords** Nonprofit marketing, Tax Administration, co-operation, co-operation model

**Pages** 31 p. + appendices 4 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPPILAITOSYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN .....	3
2.1	Ammattikorkeakoulu yhteistyön osapuolena .....	3
2.2	Aikaisempia kokemuksia oppilaitosyhteistyöstä .....	5
2.2.1	Palkeiden ja HAMKin välinen yhteistyömalli .....	6
2.2.2	Opettajan kasvava rooli yhteistyön ylläpitämisessä .....	7
2.2.3	Opinnoista osajaksi -hanke .....	8
3	ASIAKASKIINNOSTUKSEN HERÄTTÄMINEN .....	11
3.1	Perustietoa Verohallinnosta.....	11
3.2	Verohallinnon sähköiset palvelut .....	12
3.2.1	Verokortti verkossa -palvelu .....	12
3.2.2	Veroilmoitus verkossa -palvelu .....	13
3.3	Nonprofit-markkinointi .....	14
3.3.1	Nonprofit-markkinoinnin suunnittelu.....	15
3.3.2	Nonprofit-markkinoinnin haasteet.....	16
3.4	Asiakasryhmittely.....	16
4	YHTEISTYÖMALLIN LAATIMINEN .....	18
4.1	Teemahaastattelun suunnittelu .....	18
4.2	Teemahaastattelun toteuttaminen .....	19
4.3	HAMKin henkilöstön haastattelu.....	19
4.3.1	Opinto- ja työpolkujen yhdistäminen .....	19
4.3.2	Oppilaitosyhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta.....	20
4.3.3	Kumppanuus ja työelämän toimintojen kehittäminen .....	21
4.4	Verohallinnon henkilöstön haastattelut.....	21
4.4.1	Opinto- ja työpolkujen yhdistäminen .....	22
4.4.2	Oppilaitosyhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta.....	22
4.4.3	Kumppanuus ja työelämän toimintojen kehittäminen .....	23
5	YHTEISTYÖMALLI .....	25
6	YHTEENVETO .....	27
	LÄHTEET .....	28

Liite 1 Teemahaastattelu

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yhteistyötä Sisä-Suomen verotoimiston ja Hämeen ammattikorkeakoulun (myöhemmin HAMK) välillä. Yhteistyön kehittämisen päätavoite on saada Verohallinnon nuoret asiakkaat tietoisemmiksi Verohallinnon palveluista ja verotus tutummaksi. Yhteistyön avulla edistetään opiskelijoiden tietämystä verotuksesta. Tämän kehityssuunnitelman toimeksiantaja on Verohallinto, joten työ tehdään pääasiassa heidän toiveidensa ja tarpeidensa pohjalta kuitenkin ottaen huomioon HAMK:n toiveet. Yhteistyökumppanin ollessa oppilaitos, on hyvä huomioida myös oppilaitoksen tarpeet opiskelijoiden kouluttamisessa. Opiskelijoiden tulee oppia itselleen hyödyllisiä ja opetussuunnitelmasa vaadittuja tietoja ja taitoja. Kehityssuunnitelman tarve lähti Verohallinnon prosessiryhmältä, jonka tehtävänä on asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen Verohallinnon palveluihin.

Yhteistyön suunnittelua on käsitelty Verohallinnon ja oppilaitosten välillä aikaisemminkin, ja tapaamisista nousi esiin oppilaitosten toiveita yhteistyöstä. Haasteita Verohallinnolle luo yhteistyön suunnittelussa Verohallinnon yhtenäisten pelisääntöjen puuttuminen. Esimerkiksi asiantuntijoiden käyminen luennoimassa oppilaitoksissa on vapaaehtoisuuden pohjalla. Verohallinnossa ei ole määritelty erikseen yhteyshenkilöitä, jotka kävisivät luennoimassa, vaan jokaista kertaa varten tarvitsee erikseen kysyä vapaaehtoisia luennoitsijoita. Säännöt tulee luoda yhtenäisiksi koko Verohallinnolle niin rekrytoinnin kuin asiantuntijaluennoinnin osalta. Suurena ongelmana on myös resurssien puute.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa perehdytään yhteistyöhön ja siihen, millaisia yhteistyömalleja on ollut käytössä oppilaitosten ja työelämän välisissä yhteistyöprojekteissa. Teoriaosuudessa esitellään erilaisia yhteistyömalleja, joiden pohjalta luodaan yhteistyömalli Verohallinnon ja HAMK:n välille. Teoriaosuudessa käydään myös läpi mitä tulee ottaa huomioon kun kehitetään uutta yhteistyösuunnitelmaa oppilaitoksen ja työelämän välille. Kun yhtenä osapuolena on oppilaitos, tulee ottaa yhteistyössä huomioon erilaisia asioita kuin silloin kun molemmat osapuolet ovat yrityksiä. Luvussa tutustutaan myös jo tehtyihin yhteistyösuunnitelmiin.

Toisessa teoriaosuudessa keskitytään asiakassuhdemarkkinointiin ja tarkemmin nonprofit-markkinointiin. Nonprofit-organisaation markkinointiin liittyy erilaisia haasteita kuin tavallisen voittoa tavoittelevan organisaation markkinointiin. Luvussa käydään läpi näitä haasteita sekä sitä, mitä pitää ottaa huomioon, kun suunnitellaan nonprofit-organisaatiolle markkinointia. Koska yhteistyön tarkoituksena on saada Verohallinnon palvelut paremmin nuorten tietoisuuteen, tulee ottaa huomioon, minkälainen markkinoinnin tulee olla, kun kohteena on nuoria. Sähköisten palveluiden markkinoinnissa keskitytään sellaisiin palveluihin, joihin nuorten olisi hyvä tutustua.

Tutkimusongelmana on kehittää yhteistyösuunnitelma Sisä-Suomen vero- toimiston ja HAMKin välille. Kehittämissuunnitelman tulee tukea molempien osapuolten tarpeita ja auttaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Työssä tutustutaan erilaisiin yhteistyömalleihin ja paneudutaan siihen, mikä yhteistyömalli olisi parhaiten sopiva tämän yhteistyön toteuttamiseen. Vaikeuksia tässä työssä eniten tuottaa toimivan yhteistyösuunnitelman luominen. Yhteistyömallin tulee varmasti tukea kaikkien osapuolten toiveita ja vaatimuksia. Verohallinnolle tärkein asia yhteistyössä on veropalveluiden nuorille suunnattu markkinointi, joten toisena tutkimusongelmana onkin, kuinka sähköisiä palveluita tulisi markkinoida nuorille. HAMKin tulee varmistua, että yhteistyöllä on opetuksellistakin merkitystä, ja opiskelijoiden tulee saada uutta osaamista yhteistyön kautta.

Yhteistyösuunnitelmaa lähdetään luomaan haastatteluiden pohjalta. Haastateltavina on Verohallinnon henkilöstöä, jotka ovat mukana joko oppilaitosyhteistyön kehittämisessä tai sähköisten palveluiden markkinoinnissa. Haastatteluissa selvitetään, mitä odotuksia ja toiveita Verohallinnon henkilöstöllä on yhteistyön suhteen. Haastateltavina on myös HAMKin liiketalouden harjoitteluista vastaavia opettajia, jotta saadaan myös oppilaitoksen näkökulma mukaan yhteistyömalliin. Haastatteluiden jälkeen aletaan kehittää yhteistyömallia, jonka avulla lähdetään syventämään yhteistyötä HAMKin ja Verohallinnon välillä.

## 2 OPPILAITOSYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa keskitytään yhteistyösuunnitelman kehittämiseen, kun yhteistyön toisena osapuolena on oppilaitos. Luvussa tutustutaan erilaisiin yhteistyömalleihin, joita on käytetty aikaisemminkin oppilaitosyhteistyössä. Yhteistyömallit ovat sellaisia, joissa toisena osapuolena on ollut yritys tai organisaatio.

### 2.1 Ammattikorkeakoulu yhteistyön osapuolena

Ammattikorkeakoululain neljännessä pykälässä todetaan, että ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin soveltuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Kehittäessä yhteistyötä ammattikorkeakoulun ja jonkin organisaation välillä, tulee ottaa huomioon lain säätämät ammattikorkeakoulujen tehtävät. Ammattikorkeakoulujen pääasiallisena tehtävänä on kouluttaa opiskelijoita ja edistää elinikäistä oppimista. Laissa mainitaan, että koulun tulee olla yhteistyössä lähialueen organisaatioiden, muiden korkeakoulujen sekä oppilaitosten kanssa. (Ammattikorkeakoululaki 2003, 4 § ja 5 §.)

Ammattikorkeakoulujen tehtäviä ovat opiskelijoiden kouluttaminen, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä alueen kehittämistoiminta. Tutkimus- ja kehitystyön tehtävänä on tukea opetusta, työelämää ja aluekehitystä. Valta-osa opiskelijoista valmistuessaan työllistyy ammattikorkeakoulun toiminta-alueella ja tämä vahvistaa alueen tietopääomaa ja osaamista. Alueen kehittämistoiminta tukee taas koulutusta ja opetuksen laatua sekä alueen yrityksiä ja niiden toimintaa. Ammattikorkeakoulujen toiminnan ja laadukkaan opetuksen kannalta on tärkeää että nämä kaikki tehtävät toimivat yhdessä ja ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Yhteistyö työelämän kanssa mahdollistaa ammattikorkeakoulun opetuksen soveltamisen käytännössä ja samalla ammattikorkeakoulu pystyy kehittämään uusia konseptejaan ja oppimisympäristöjään. (Maljojoki 2006; Laine 2011, 50.)

Työelämässä tarvittavat taidot usein eroavat ammattikorkeakoulussa opittavista taidoista ja tästä johtuen on opiskelijalle todella tärkeää päästä osaksi myös työelämää jo opiskelujen aikana. Opiskelija on esimerkiksi tottunut antamaan raporttinsa ja ajatuksensa kirjallisessa muodossa kun taas työelämässä toivotaan enemmän suullista viestintää ja vuorovaikutusta. Työelämään kosketuksen saa niin harjoitteluista kuin työelämälähtöisistä opinnäytetöistä. Työelämän yhteistyöllä ammattikorkeakoulu pystyy kouluttamaan paljon työelämään sopivamman opiskelijan kuin ilman työelämän osallistumista opintoihin. (Rissanen 2003, 62–64.)

Myös yrityksille yhteistyöstä on paljon hyötyä, koska oppilaat tuovat yritykseen luovuutta, innovatiivista toimintaa sekä laajaa tietotekniikkaosaamista. Pitkäaikaisen yhteistyö avulla yrityksen edustajat pystyvät tutustumaan paremmin opiskelijaan eli mahdolliseen tulevaisuuden työvoimaan. Tällä hetkellä yrityksillä on suurta kilpailua osaavasta työvoimasta. Yhteistyö mahdollistaa sen, että yrityksen tarvitsema osaaminen ja osaava opiskelija löytävät toisensa paremmin. Yritys pystyy myös esimerkiksi tar-

joamalla opinnäytetyön aiheen, tutkimaan paremmin sopiiko opiskelija alalle töihin ja samalla yritys saa hyötyä tehdystä opinnäytetyöstä. Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa on yritykselle kanava rekrytointiin sekä erilaisten projektien tuottamiseen opiskelijoiden avulla. (Laine 2011, s. 48–50.)

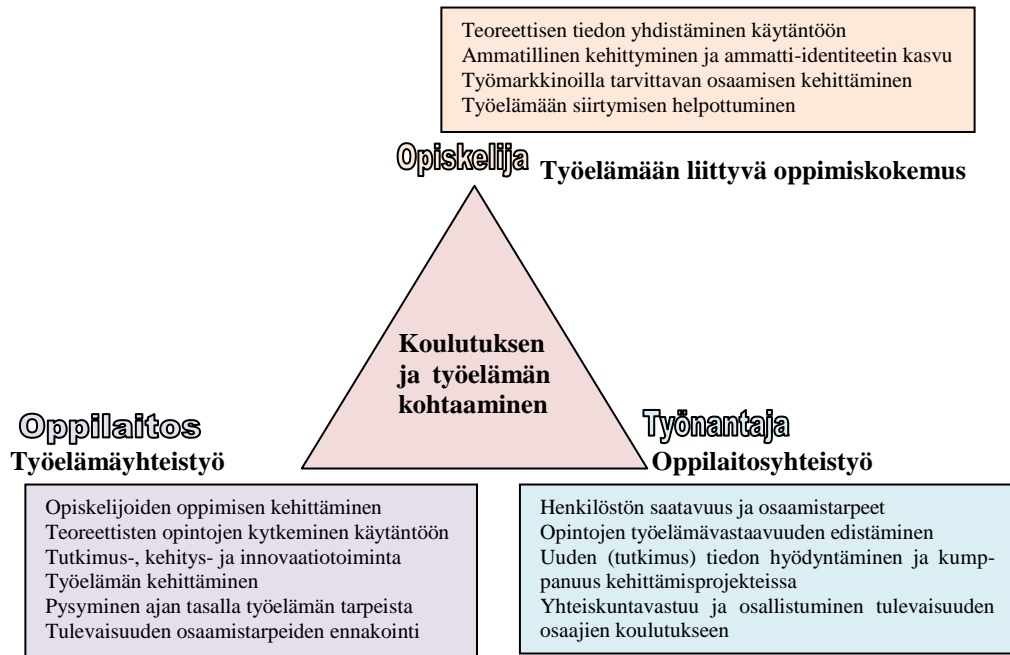
Jotta yhteistyö saadaan toimivaksi, yrityksen on nähtävä yhteistyö mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa ja asiakkuuksia sekä panostaa yhteistyöhön parhailla resursseillaan. Oppilaitoksen osalta yhteistyöhön tulee panostaa sijoittamalla yhteistyön ja projektien vetäjiksi opettajia, jotka osaavat tuoda käytäntöön opettamaansa teoriaa. Opettajien tulee olla joustavia ja nähdä potentiaali yhteistyössä sekä tutustua ennakkoluulottomasti uusiin toimintamalleihin. Ei pidä myöskään väheksyä vanhoja hyväksi todettuja yhteistyömalleja vaan tarvittaessa yhteistyötä voidaan soveltaa vanhoilla aikaisemmin hyväksi todetuilla malleilla. Näin yhteistyöstä saadaan paras mahdollinen tulos. (Laine 2011, s.50–51.)

Erilaisia tapoja organisoida työelämän yhteistyötä on kehitetty oppilaitoksissa. Useimmiten niin että kehittämisen pääkohtana on ollut opetuksen ja tutkimuksen integroiminen projekteihin, kehittämisperusteiseen oppimiseen tai tutkivaan oppimiseen. Kuitenkin useimmiten toimivimmaksi yhteistyömalliksi on koettu malli, joka on pystynyt rikkomaan valmiiksi luodut rajat ja luonut täysin uuden mallin yhteistyölle. Tällaisessa mallissa onnistuminen vaatii pitkäjänteistä yhteistyötä ja molempien osapuolten tulee saada hyötyä yhteistyöstä. Esimerkiksi opettajien tulee yhä enemmän osata liikkua työelämän ja oppilaitoksen ympäristöissä. Heidän tulee osata soveltaa osaamista työelämän vaatimuksiin ja osata ennakoida työelämässä tapahtuvia muutoksia ja vaatimuksia. (Vikberg-Aaltonen 2012, 49–51.)

Kehitettäessä yhteistyötä oppilaitoksen kanssa on hyvä ottaa huomioon millaista yhteistyötä ollaan hakemassa. Yhteistyömuotoja voivat olla harjoittelu, erilaiset opintokäynnit, projekti- ja lopputyöt. Harjoittelupaikoistakin on mahdollista luoda pysyvämmän verkoston, jossa työyksiköt sitoutuvat luomaan laadukkaita oppimisympäristöjä opiskelijoille. Organisaatiolle tulee myös tehdä selväksi, minkälaisia vaatimuksia harjoittelusta on tai minkälaisia käytäntöjä liittyy kehitys- ja tutkimusyhteistyöhön. Mahdollinen yhteistyön muoto on myös koulutusyhteistyö, jossa yritys tarjoaa luennoitsijoita oppilaitokselle luennoimaan ja yrityksen henkilöstö pystyy osallistumaan täydennyskoulutuksiin, joiden avulla henkilöstön koulutuksen tasoa pystytään nostamaan. (Helsingin seutu 2010b.)

Yhteistyössä kaikilla kolmella osapuolella opiskelijoilla, oppilaitoksella ja työnantajalla on erilaiset tavoitteet ja näkemykset siitä mitä yhteistyöllä pitäisi saada ja miten se pitäisi toteuttaa. Oheinen kuvio (kuvio 1) kiteyttää hyvin sen kuinka kukin osapuoli näkee yhteistyön. Opiskelijoille tärkeintä yhteistyössä on kehittää työmarkkinoilla tarvittavaa osaamista sekä työelämään siirtymisen helpottuminen. Oppilaitokset pystyvät yhteistyön avulla kehittämään työelämää sekä opiskelijoiden oppimista. Työelämä hyötyy yhteistyöstä saamalla uutta henkilöstöä ja edistämällä opintojen työelämävastavuutta. (Helsingin seutu 2010c.)





Kuvio 1. Koulutuksen ja työelämän kohtaaminen oppilaiden, oppilaitosten ja työelämän edustajien näkökulmasta (Helsingin seutu 2010c)

Yllä olevasta kuvioista pystyy päättämään, kuinka kaikilla kolmella osapuolella tärkeää on saada työelämässä tarvittavat taidot ja oppilaitoksissa opettavat taidot mahdollisimman yhtenäisiksi. Kaikilla yhteistyön osapuolilla tuli myös esille tulevaisuuden huomioiminen. Opiskelija haluaa tulevaisuudessa työelämään siirtymisen helpoksi. Oppilaitos pyrkii kehittämään tarjottavat opinnot jo ennakoiden tulevaisuuden osaamistarpeita. Työnantaja panostaa yhteistyöhön, jotta tulevaisuuden henkilöstöllä on parhaiten yrityksen toimintaa tukeva koulutus.

## 2.2 Aikaisempia kokemuksia oppilaitosyhteistyöstä

Ammattikorkeakoulujen ja työelämän välinen yhteistyö ei pysy toimivana tai jatkuvana, jos se on pelkästään yksittäisten henkilöiden varassa. Yhteistyöllä tulee olla strateginen pohja, jonka perusta on kumppanuudessa ammattikorkeakoulun ja yrityksen välillä. Toimiva yhteistyö perustuu sille, että molemmat osapuolet hyötyvät tasapuolisesti suhteesta. Yhteistyö voi tapahtua työharjoittelun kautta, erilaisissa projekteissa, joiden tarkoituksena on työelämän kehittäminen tai erilaisissa työtä ja opetusta yhdistävissä ratkaisuihin. (Isacsson, Rissanen, Toljamo & Vallström. 2007, 109; Mattila 2012, 40.)

HAMK on toteuttanut useita hankkeita, joiden yhtenä osapuolena on ollut työelämän edustaja lähialueen yrityksestä. Tällaisia hankkeita on esimerkiksi ollut Palkeiden ja HAMKin välinen yhteistyö. HAMK on myös perustanut Business Point -nimisen yhteistyökanavan, jonka päätarkoituksena on yhdistää oppilaat ja yritykset helposti yhden kanavan kautta. Lisäksi

on luotu Konseptitori, jonne yritykset voivat esimerkiksi tuoda ideoitaan tuotekehittelyyn. (HAMK 2012a.)

Oulun seudun ammattikorkeakoulun (myöhemmin OAMK) tekemän kyselyn perusteella työelämän yhteistyöstä on kiinnostuttu työelämässä paljon. Kyselyssä he kysyivät Oulun alueen työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä OAMKin kanssa. Kyselystä tulee ilmi työelämän edustajien ajatuksia yhteistyön eduista ja haasteista. Suurimpana hyötynä pidettiin harjoittelua sekä kehittämisprojekteja kuten liiketoimintasuunnitelman tekoa ja opinnäytetöitä. Harjoittelun avulla yritys pysyy ajan tasalla siitä mitä oppilaitoksissa opetetaan ja mitä opiskelijat osaavat. Harjoittelun avulla he pääsevät myös tutustumaan paremmin opiskelijoihin ja saavat apua organisaation työtaakan keventämiseen. Haasteina yhteistyölle nähtiin tiedon puutetta yhteistyömahdollisuuksista eli ei tiedetä kuinka toimia. Lisäksi haasteina koettiin ajan puute ja vähäiset mahdollisuudet yhteydenpitoon. Useilla vastaajilla oli toiveena yhteydenotto oppilaitoksen puolelta ja sitä että yksi ja sama henkilö toimisi koko ajan yhteyshenkilönä koulun ja yrityksen välillä. (Leskinen 2010, 20–23.)

Vuoden 2012 lokakuussa Verohallinnossa työskentelevä Merja Kujala kävi kyselemässä HAMKissa järjestetyssä seminaarissa, mitä toiveita oppilaitoksen puolelta yhteistyölle on. Tärkeimpinä asioina esiin nousivat harjoitteluyhteistyö sekä toiveet erilaisemmista työtehtävistä kuten yritysverotuksen puolelta. Toivottuja olivat myös koulutusmateriaalien laatiminen, joko Verohallinnon tuottamana tai opiskelijoiden tekemänä sekä veroasiantuntijan luennot verotuksesta. (Kujala 2012.)

### 2.2.1 Palkeiden ja HAMKin välinen yhteistyömalli

Vuoden 2010 alussa Puolustushallinnon, Valtiokonttorin, Oikeushallinnon ja Sisäasiainhallinnon palvelukeskukset yhdistyivät valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseksi, joka nimettiin Palkeet-virastoksi. Palkeiden ja HAMKin liiketalouden koulutusohjelman välistä yhteistyötä alettiin kehittää vuonna 2009 opinnäytetyön yhteydessä. Työelämän edustajien toiveena oli saada kuva laskentatoimen opiskelijoiden osaamisesta ja rekrytoida osaava henkilöstöä. Haasteina yhteistyölle nähtiin ajan puute ja yhteistyöstä mahdollisesti syntyvät erikoisjärjestelyt. (Mattila 2012, 43–44.)

Yhteistyön alussa keskityttiin molempien osapuolten toiveisiin ja tavoitteisiin sekä tutustuttiin käytäntöihin ja toimintaan. Molemmat osapuolet olivat kiinnostuneita toisistaan ja kokivat yhteistyön hyödylliseksi. Yhteistyö alkoi kehittyä ja sovittiin opiskelijoiden vierailuista opintojaksojen yhteydessä Palkeissa. Yhteistyön alkamisesta Palkeissa tehtyjen harjoittelujaksojen ja opinnäytetöiden määrä on kasvanut huomattavasti. Puolentoista vuoden jälkeen yhteistyön alkamisesta yhteistyö alkoi vakiintua. Myöhemmin tehtiin myös kirjallinen yhteistyösopimus sen hetkisen suullisen sopimuksen lisäksi, jotta yhteistyö jatkuu laadukkaana jatkossakin. Hyvinä yhteistyön ylläpitämiskeinoina pidettiin vierailukäyntejä, joissa olivat mukana työelämän edustajat, opettajat ja opiskelijat. Myös harjoittelujaksot ja

opinnäytetyöt pitävät yhteistyötä yllä ja hyvänä lisänä yhteistyöhön olisivat myös erilaiset luennot, joiden tarkoituksena olisi lisätä opiskelijoiden tuntemusta valtionhallinnosta ja osaamista. (Mattila 2012, 44–46; Tammi 2010, 26-27.)

Palkeiden ja HAMKin välisessä yhteistyössä käytettiin yhteistyömallina yhteistyön rakentumisen portaita (kuvio 2), joissa yhteistyö kehittyy koko ajan askelma kerrallaan. Ensimmäisenä tässä yhteistyömallissa on etsikkoaika, jossa tutustutaan mahdolliseen yhteistyökumppaniin. Seuraavalla askelmalla otetaan ensimmäiset askeleet yhteistyön syntymiseksi. Silloin sitoudutaan yhteistyöhön ja luodaan avoin ja rehellinen suhde. Kolmannella askelmalla viedään yhteistyötä tukevasti eteenpäin sopimalla yhteistyöstä kirjallisesti ja luomalla vuosittainen yhteistyösuunnitelma. Viimeisellä askelmalla yhteistyö uudistuu ja voimistuu. Tässä vaiheessa ennakoitaan työelämän tulevaisuutta ja luodaan mahdollisia uusia yhteistyömalleja. (Mattila 2012, 47.)



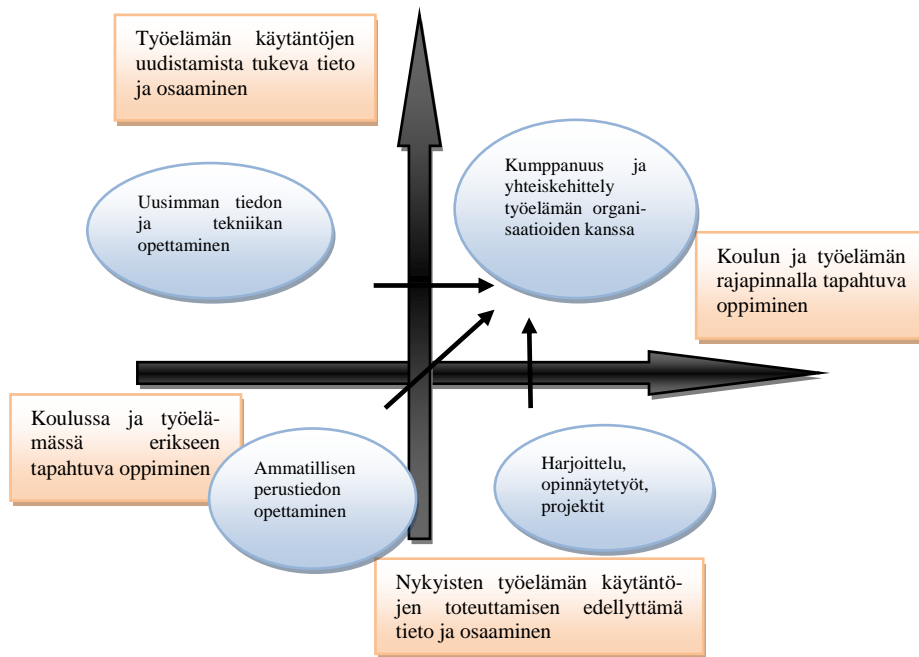
Kuvio 2. Yhteistyön rakentumisen portaat yhteistyöhön (Mattila 2012, 47)

### 2.2.2 Opettajan kasvava rooli yhteistyön ylläpitämisessä

Uudella toiminnalla tarkoitetaan sitä, että opettajien tarvitsee nykyään ammattikorkeakouluissa toimia yhä enemmän linkkinä työelämän ja oppilaitoksen välillä. Opettajan tulee pitää yllä yhteistyötä organisaation ja oppilaitoksen välillä. OAMKin tekemässä kyselyssäkin tuli ilmi, että työelämän edustajat toivovat yhteydenottoa yhteistyötä koskien oppilaitokselta ja hyvänä pidetään sitä, että yksi ja sama henkilö toimii koko yhteistyön ajan yhteyshenkilönä. Yritysten on helpompi ottaa myös yhteyttä oppilaitokseen, kun he tietävät keneen voivat ottaa yhteyttä ja kuinka tulee toimia. (Leskinen 2010, 20-23; Vikberg-Aaltonen 2012, 49-51.)

Opettajan rooli yhteistyössä on pitää kaikki osapuolet tietoisina missä mennään ja mikä on tavoitteena. Opettaja pitää yhteyttä työelämän edustajiin ja opiskelijoihin. Opettaja toimii myös jonkinlaisena tulkkina osapuolten välissä ja ajaa pyrkii siihen että win-win-tilanne toteutuu. Yhteistyötaapaamisissa opettaja pitää huolen siitä, että työelämän edustajaa tiedotetaan toimintaperiaatteista esimerkiksi siitä miten harjoittelujakso etenee ja millainen opinnäytetyöprosessi on. (Vikberg-Aaltonen 2012, 51-55.)

Alla oleva kuvio esittää kuinka toiminnan kehitys etenee ammattikorkeakouluissa kahteen suuntaan. Opiskelu kehittyy koulussa ja työelämässä erikseen tapahtuvasta oppimisesta oppimiseen koulun ja työelämän rajapinnassa. Sekä kehitystä tapahtuu opintojen muotoutumisesta enemmän työelämän käytäntöjen uudistamista tukevaksi tiedoksi ja osaamiseksi. Aiemmin opinnot keskittyivät työelämän käytäntöjen toteuttamisen edellyttämän tiedon ja osaamisen opettamiseen. Tässä yhteistyömallissa tulee esiin ero tehtäväpätevyuden ja asiantuntijuuden välillä. Tehtäväpätevyydellä tarkoitetaan että osaa tehtävänsä hyvin, mutta ei uudistu tai pyri kehittämään uusia tapoja. Asiantuntijana tulee pysyä kehityksen mukana, kehittää itse uusia tapoja toimia ja ennakoida mahdollisia muutoksia. (Ahonen & Virkkunen 2008, 10-13.)



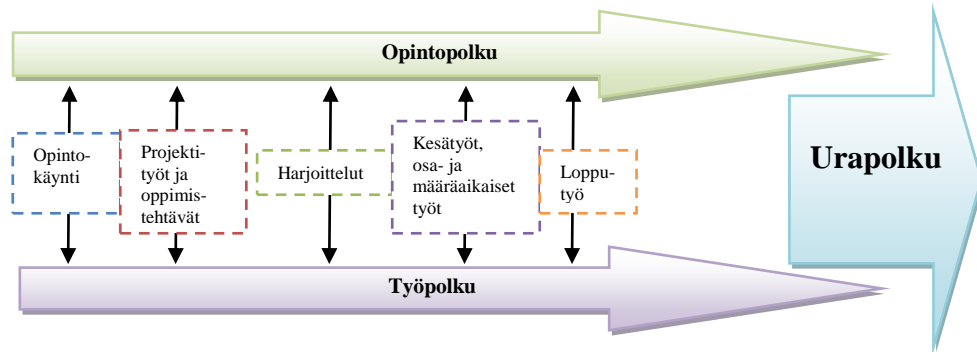
Kuvio 3. Oletus ammattikorkeakoulun toiminnan lähikehityksen vyöhykkeestä (Ahonen & Virkkunen 2008, 13)

Kuviossa yhteistyö suuntautuu työelämän toimintojen kehittämiseen sekä työelämän ja oppilaitosten väliseen kumppanuuteen. Kuvion kehityssuuntien risteyskohdassa on uudenlainen toimintatapa, joka perustuu ammattikorkeakoulun ja työelämän pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Kyseisessä toimintatavassa yhdistyvät oppilaitoksissa opetetavat ammatillinen perustieto sekä uusin tieto ja tekniikka harjoittelun ja opinnäytetöiden kautta työelämää tukevaksi yhteistyöksi. (Ahonen & Virkkunen 2008, 10-13.)

### 2.2.3 Opinnoista osaajaksi -hanke

Opinnoista osaajaksi -hankkeen tarkoituksena oli kehittää pääkaupunkiseudun kaupunkien ja oppilaitosten välistä yhteistyötä organisoidummaksi ja systemaattisemmaksi. Hankkeen lähtökohtana oli jakaa hyviä yhteistyömallia sekä lisätä työelämälähtöisyyttä oppilaitoksissa. Hankkeen pohjana oli kaupunkien rooli työnantajana ja harjoittelupaikkojen tarjoajana. Tällainen

yhteistyö vaikuttaa paljon opiskelijoiden haluun tulla työskentelemään kaupungille. Jokainen opintojen aikainen kosketus työelämään vaikuttaa mielikuvaan alasta ja haluun hakeutua koulutusta vastaavaan työpaikkaan. Hanke pohjautui opintopolun ja työpolun yhteen nivoutumiseen opintokäyntien, harjoittelun sekä lopputyön kautta yhtenäiseksi urapoluksi (kuvio 4). Tämän kaltainen opintoja vastaava työpolku kulkee opiskelijan mukana koko opiskelujen ajan ja mukautuu sen mukana mitä opiskelija oppii. (Helsingin seutu 2010a.)



Kuvio 4. Opintojen ja työelämän kohtaaminen (Helsingin seutu 2010.)

Kuviossa yhteistyötä aletaan kehittää opintokäynnillä. Kun molemmat osapuolet ovat tutustuneet toisiinsa voi työelämän edustaja antaa oppilaitokselle erilaisia projekteja tai oppimistehtäviä, joiden kautta oppilaat pääsevät tutustumaan tarkemmin organisaatioon ja sen toimimaan alaan. Kun on tiedossa minkälainen ala ja organisaatio on kyseessä, oppilaat voivat hakeutua harjoitteluun sinne ja harjoitteluiden kautta yrityksen on helppompaa palkata opiskelija myöhemmin myös kesätöihin tai mahdollisiin osa- ja määräaikaisiin töihin. Viimeisenä vaiheena, ennen kuin polut ovat muodostuneet yhdeksi urapoluksi, on lopputyön tekeminen. Lopputyön jälkeen opiskelija valmistuu ja on valmis siirtymään työelämään. Tässä vaiheessa opiskelija on saanut tutustua kunnolla organisaatioon ja alaan, jolla se toimii ja organisaatio on saanut tutustua opiskelijaan ja hänen osaamiseensa. (Helsingin seutu 2010a.)

Opinnoista osaajaksi -hankkeessa otettiin esiin myös erilaiset rakenteet, joiden avulla työntekijä pystyy luomaan opiskelijamyönteisen ilmapiirin organisaatioon. Yrityksen tulee ottaa harjoittelu- ja oppilaitosyhteistyöasiat osaksi omaa rekrytointi- ja henkilöstösuunnitteluprosesseja. Yrityksen yhteistyön ylläpitoa helpottaa jos organisaatiosta nimetään henkilöstöä, jotka vastaavat yhteistyöstä. Organisaation tulee myös sisäisesti informoida harjoittelusta ja oppilaitosyhteistyöstä esimerkiksi kokouksissa tai koulutustilaisuuksissa. Opiskelijoille tulee olla valmiiksi suunniteltuja harjoittelukokonaisuuksia ja tehtyjä perehdytyspaketteja, joissa on perehdytysuunnitelmat ja infopaketti harjoittelun etenemisestä. Hyödyllistä opiskelijalle olisi myös jos hän pääsisi tutustumaan laajasti organisaation toimintaan ja useisiin erilaisiin työtehtäviin. Harjoittelijoilta tulisi kerätä harjoittelun päätteeksi palautetta, jonka avulla harjoittelua pystytään kehittämään. (Helsingin seutu 2010b.)

Opinnoista osajaksi -hankkeessa koottiin myös ylös erilaisia yhteistyömuotoja työelämän näkökulmasta. Nämä yhteistyömuodot ovat koottu opiskelijoiden ja koulutusyksiköiden kanssa. Kuvion avulla yritys pystyy helposti tutkimaan omaa yhteistyön tilannetta tällä hetkellä ja valitsemaan niitä osa-alueita, joita kokee tärkeiksi kehityskohteiksi. Työnantaja pystyy ennakoivasti rekrytoimaan mahdollisia työntekijöitä markkinoimalla itseään ja tuomalla esiin itseään opiskelujen aikana. Vaikka opiskelija ei vielä sillä hetkellä etsisi töitä, niin hänelle jää jonkinlainen mielikuva yrityksestä ja kun työn tarve tulee, opiskelija hakee helpommin paikkaan, josta hänellä on jo jonkinlainen kokemus ja mielikuva. (Helsingin seutu 2010b.)

Työnantajakuvan markkinointi	Alakohtainen yhteistyö	Rekrytointi	Muu yhteistyö
Työnantajaesittelyt oppilaitoksissa	Harjoittelujaksot		Oppilaitosten ura- ja rekrytointipalvelut
Markkinointi messuilla	Lopputyöt		Työelämäyhteistyöryhmät, neuvottelukunnat & muut verkostot
Organisaation avoimet ovet ja omat rekrytointitilaisuudet	Projektityöt ja oppimistehtävät	Kesätyöt	Opiskelijoiden ja vastaavalmistuneiden mentoointi
Yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa	Tutkimus- ja kehittämistoiminta	Osa- ja määräaikaisten työt	Kummityö
Opiskelijoille suunnattu esittelymateriaali	Koulutusyhteistyö	Trainee-/ harjoitteluhjelmat	TET-jaksot (myös opettajat)
	Vierailevien luennoitsijoiden tarjoaminen	Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi	Rahoitukseen osallistuminen, stipendit, sponsoroiminta
	Opiskelijoiden ja opettajien opintokäynnit	Oppisopimukset	
	Ammattiosaamisen näytöt	Rekrytointikoulutus	

Kuvio 5. Oppilaitosyhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta (Helsingin seutu 2010b)

Kuviossa oppilaitosyhteistyön muodot ovat jaettu neljään eri sektoriin. Työnantajakuvan markkinoinnissa yritys muodostaa opiskelijoille positiivisen mielikuvan itsestään ja suorittaa samalla ennakoivaa rekrytointia opiskelijoiden keskuudessa. Alakohtainen yhteistyö pitää sisällään yrityksen osallistumisen opiskelijoiden koulutukseen. Niissä yhteistyön muodoissa yritys on isossa osassa oppimistapahtumassa. Rekrytointi kohdassa yritys tarjoaa yksittäisille opiskelijoille mahdollisuuden tutustua tarkemmin työhön yrityksessä esimerkiksi kesätöiden tai harjoittelun kautta. Muu yhteistyökohdassa on sellaiset yhteistyömuodot, jotka eivät suoranaisesti ole yrityksen markkinointia, oppilaiden opettamista tai rekrytointia. Näissä yhteistyömuodoissa yritys tukee oppilaitosta ja on mukana kehittämässä oppilaitoksen mukana eri yhteistyömalleja. (Helsingin seutu 2010b.)

### 3 ASIAKASKIINNOSTUKSEN HERÄTTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastelun kohteena ovat Verohallinto ja sen tavoitteet asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseen. Luvussa tutustutaan Verohallintoon ja heidän sähköisiin palveluihinsa. Luvun lopussa keskitytään nonprofit-markkinointiin sekä asiakasryhmittelyyn.

Verohallinto on perustanut vuonna 2012 prosessiryhmän, jonka nimi on asiakaskiinnostuksen herättäminen. Prosessiryhmän tavoitteena on saada asiakkaat hoitamaan verotuksensa oma-aloitteisesti, vähin kustannuksin, oikea-aikaisesti sekä oikeanlaisesti. Prosessin käyttötarkoituksena on asiakkaan ohjaaminen, kiinnostuksen herättäminen ja asenteiden muokkaaminen asiakassuhdetta syventäen niin, että asiakas haluaa toimia ja toimii oikein. (Kangas 2012.)

Verohallinnolla on tavoitteena oikeanlaisella markkinoinnilla saada asiakkaat toimimaan oikein ja asiakkaita pyritään ohjaamaan oikein jo ennen avun tarpeen syntymistä. Koska veroasiat ovat useille asiakkaille hankalia, pyritään panostamaan asiakkaiden ohjaukseen sekä asiakaspalveluun. Verotusohjeiden laatimisessa panostetaan siihen että ohjeet ovat mahdollisimman yleistajuiset ja helposti ymmärrettäviä. (Tuohino 2012, 41; Verohallinto 2009.)

#### 3.1 Perustietoa Verohallinnosta

Verohallinto kuuluu Valtionvarainministeriön alaisuuteen ja sen tärkein tehtävä on kerätä verovaroja muun muassa valtiolle ja kunnille. Verohallinto kerää noin kaksi kolmasosaa veroista ja veroluonteisista maksuista. Verohallinnon tehtävänä on taata että verotusjärjestelmä toimii luotettavasti tehokkaasti. Verohallinto pyrkii toimimaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja palveluita kehitetään koko ajan. Palveluiden kehittämisellä pyritään siihen että asiakkaat pystyisivät itse hoitamaan verotuksensa ja siihen liittyvät ilmoitukset sähköisesti ja mahdollisimman oikein. (Tuohino 2012, 41; Verohallinto 2012a; Verohallinto 2012b.)

Verohallinnon toiminnot on jaettu verotusta hoitaviin valtakunnallisiin yksiköihin sekä konserniohjauksesta ja tukipalveluista vastaaviin yhteisiin yksiköihin. Verotusta hoitavat yksiköt ovat: henkilöverotusyksikkö, yritysvero- ja veronkantoyksikkö ja verontarkastusyksikkö. Jokaisella näistä yksiköistä on oma ohjaus- ja kehittämissyksikkö, joka vastaa yksikön toiminnan suunnittelusta, seurannasta ja ohjaamisesta. Yhteistyön kehittämisessä keskitytään yhteistyöhön henkilöverotusyksikön kanssa. Henkilöverotusyksikölle kuuluu luonnollisten henkilöiden sekä kuolinpesien maksamat verot. Suurin osa henkilöverotusyksikön keräämistä veroista muodostuu ansio- tai pääomatulojen verotuksesta. Muita henkilöasiakkaita koskevia veroja ovat varainsiirtovero, lahja- ja perintövero sekä korkotulojen lähdeverotus. (Valtionvarainministeriö 2012a; Valtiovarainministeriö 2012b.)

Verohallinnossa työskentelee tällä hetkellä noin 5 300 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Verohallinto työnantajana kannustaa työntekijöitä kehittymään

ja tarjoaa paljon mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja etenemiseen uralla. Verohallinto tarjoaa joustavat työajat ja erilaisia uramahdollisuuksia on useita. Tällä hetkellä Verohallinnon työntekijöistä yli 40 prosentilla on korkeakoulututkinto. Opiskelijoiden toivotaan näkevän Verohallinto laaja-alaisena työnantajana. Töitä on erittäin monipuolisesti perustason verovalvonnasta syvällisiin asiantuntijatehtäviin ja erilaisiin kehittämistehtäviin. Vaikka sähköistyminen muuttaa verotuksen tekemistä paljon Verohallintoon tarvitaan jatkuvasti työntekijöitä, koska verotus on pysyvää. (Tuohino 2012, 41; Yllättävän hyvä 2013, 20.)

### 3.2 Verohallinnon sähköiset palvelut

Verohallinnolla on useita sähköisiä palveluita, joiden kautta asiakkaat pystyvät hoitamaan asiansa nopeammin ja tehokkaammin. Henkilöasiakkaille tarkoitettuja sähköisiä palveluja ovat esimerkiksi verokortin tilaaminen verokortti verkossa -palvelusta, veroilmoituksen antaminen veroilmoitus verkossa -palvelussa sekä henkilötietojen kuten osoitteen ja tilinumeron muuttaminen. Näitä palveluita asiakkaat pystyvät käyttämään omistamalla verkkopankkitunnukset tai sirullisen henkilökortin ja sirunlukijan. (Verohallinto 2012c.)

Asiakaskiinnostuksen herättäminen -prosessiryhmän suunnitelmana on pitää vuoden 2013 kevään aikana ympäri Suomea oppilaitoksissa Verohallinnon infotilaisuuksia, joissa tuodaan opiskelijoille verotus tutummaksi ja opetetaan opiskelijoille sähköisten palveluiden käyttöä. Näitä oppilaitospäiviä pidetään niin lukioissa, ammattikouluissa sekä korkeakouluissa. Esittelyt koskevat Verokortti verkossa ja veroilmoitus verkossa -palveluita sekä vero.fi sivustoon tutustumista. Näiden infotilaisuuksien toisena tarkoituksena on luoda positiivista kuvaa Verohallinnosta ja luoda veromyönteisyyttä nuorten keskuuteen. (Immonen 2012.)

Verohallinto järjesti 10.4.2013 oppilaitospäivän osana veroviikkoa. Päivän oli valtakunnallinen tapahtuma, joka järjestettiin yläkouluissa, toisen asteen kouluissa sekä korkeakouluissa. Oppilaitospäivässä Verohallinto esitteli Verokortti verkossa sekä Veroilmoitus verkossa -palveluitaan sekä toi esille vero.fi-sivuston helppokäyttöisyyttä ja hyötyjä. Tilaisuudessa opettajien oli mahdollisuus näyttää vero.fi sivuille laitettua demoa palveluiden käytöstä niissä kaupungeissa, joissa ei ole verotoimistoa. Niissä kaupungeissa, joissa on Verohallinnon toimipiste, pyrittiin saamaan Verohallinnon henkilökuntaa puhumaan henkilökohtaisesti osassa kaupungin oppilaitoksista. Oppilaitospäivää markkinoitiin lähempänä tapahtumaa vero.fi -sivustolla sekä suoraan oppilaitoksille ja mainoksella Opettaja-lehdessä. (Immonen 2013a.)

#### 3.2.1 Verokortti verkossa -palvelu

Verokortti verkossa -palvelussa asiakas pystyy itse tekemään itselleen verokortin ja vuoden 2012 loppupuolella tuli osalle asiakkaista mahdollisuus tulostaa verokortti omasta tulostimestaan. Aikaisemmin verokortin verkosta sai ainoastaan tilattua, jolloin se saapui noin viikon sisällä asiakkaan ko-



tiin. Palveluun kirjaututaan omilla henkilökohtaisilla verkkopankkitunnuksilla. (Verohallinto 2012c.)

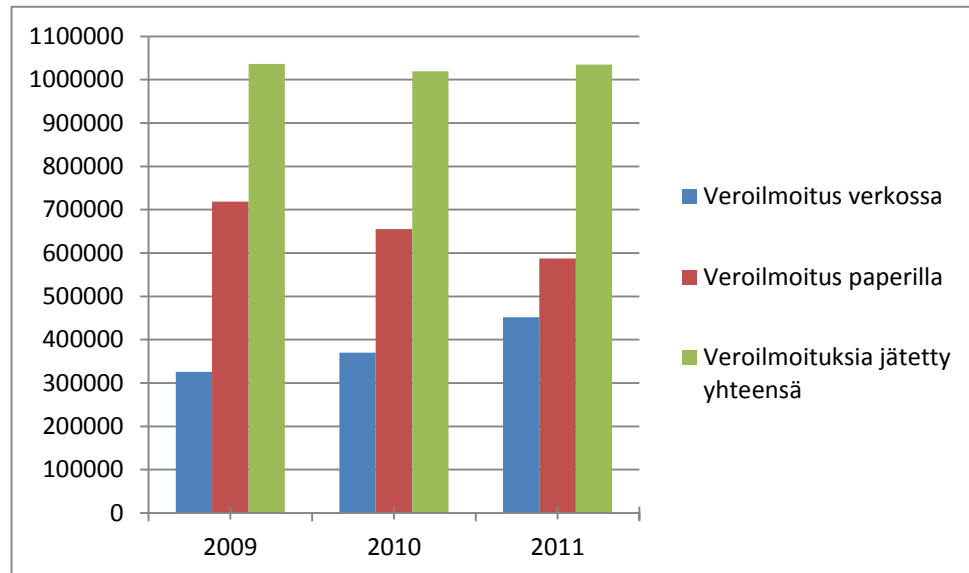
Palvelussa asiakas ilmoittaa kaikki sinä vuonna ansaitsemansa tulot ja maksamansa verot sekä arvioidun vuositulojen määrän. Tulojen lisäksi asiakas voi hakea samalla verokortilleen myös mahdolliset vähennykset, joita voi olla esimerkiksi asunnon ja työpaikan välisten matkakulujen vähennyksen hakeminen tai kotitalousvähennyksen hakeminen. Tarvittavien tietojen täyttämisen jälkeen asiakas saa annettujen tietojen mukaan lasketun veroprosentin ja pääsee valitsemaan verokortin toimitustavan. (Verohallinto 2012c.)

Asiakkaat ovat siirtyneet yhä enemmän verkkoon tekemään omia verokorttejaan ja vuoden 2013 vaihteessa yhä useampi asiakas käytti verokorttinsa tekemiseen Verokortti verkossa -palvelua. Tammikuun ensimmäisen viikon aikana jopa 60 prosenttia muutosverokortin hakijoista tilasi verokorttinsa verkon kautta. Tämä on melkein 10 prosenttia enemmän kuin edellisellä vuonna samaan aikaan. Muina viikkoina verkossa kävi noin 50 prosenttia muutosverokorttiasiakkaista. Vuoden vaihteessa tullut verokorttien kotona tulostusmahdollisuus kasvatti reilusti verkossa tehtyjen verokorttien määrää. Itse tulostettuja verokortteja oli noin 125 000 kappaletta. (Verohallinto 2013.)

### 3.2.2 Veroilmoitus verkossa -palvelu

Veroilmoitus verkossa -palvelussa asiakas pääsee korjaamaan omaa esitäytettyä veroilmoitustaan sähköisesti. Kuten verokortti verkossa palvelussa, kirjautumiseen tarvitaan ainoastaan verkkopankkitunnukset. Veroilmoitus verkossa -palvelu aukeaa aina keväisin, kun esitäytetyt veroilmoitukset saapuvat asiakkaille ja palvelu sulkeutuu sinä päivänä, kun on esitäytetyn veroilmoituksen viimeinen palautuspäivä. (Verohallinto 2012d.)

Veroilmoituksen tekeminen verkossa on kasvanut huomattavasti kolmen viime vuoden aikana ja tavoitteena on saada suurin osa veroilmoituksen jättäjistä tekemään veroilmoituksen sähköisesti Veroilmoitus verkossa -palvelussa. Verovuodelle 2009 veroilmoituksia jätti verkossa 325 500 asiakasta, verovuoden 2010 veroilmoitukselle sama luku oli 370 300 ja viimeisimmälle valmistuneelle verotukselle eli vuodelle 2011 veroilmoituksia verkossa ilmoitti 452 000 asiakasta eli melkein puolet kaikista veroilmoituksen jättäneistä henkilöasiakkaista. Näihin lukuihin sisältyy ainoastaan valmisteluryhmään 10 kuuluvat asiakkaat eli suurin osa Verohallinnon asiakkaista. Valmisteluryhmään 10 kuuluvat sellaiset luonnolliset henkilöt ja kuolinpesät, joilla ei ole maa- tai metsätaloustoimintaa, yritystoimintaa, suuria osakekauppoja tai optioita tai useita asuntoja omistuksessa. (Verohallinto 2012d.)



Kuvio 6. Valmisteluryhmän 10 verovuosina 2009-2011 jätettyjen veroilmoitusten ilmoittamismuodon kehitys (Verohallinto 2012d)

Kuten kuviosta näkee, veroilmoitusten täyttäminen netissä on kasvanut huomattavasti. Paperisten ja sähköisten veroilmoitusten määrät lähenevät koko ajan toisiaan. Jos sähköisten veroilmoitusten määrä kasvaa samaa tahtia tai nopeammin, niin vuoden tai kahden sisällä yli puolet veroilmoituksista jätetään sähköisesti.

### 3.3 Nonprofit-markkinointi

Nonprofit-markkinointi tarkoittaa ei-kaupallista markkinointia. Nonprofit-organisaatio on organisaatio, jonka päätarkoituksena ei ole tuottaa voittoa tai rahallista hyötyä. Tällaisia organisaatioita on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Esimerkkeinä tällaisista organisaatioista on Suomen punainen risti ja Verohallinto. (Bergström & Leppänen 2009, 494-495.)

Markkinoinnin suunnittelu alkaa siitä, kun selvitetään mitä markkinoinnista halutaan ja kenelle markkinointi suunnataan. 1980-luvulla ilmestyivät ensimmäiset vartenotettavat teokset, jotka käsittelivät nonprofit-organisaatioiden markkinointia. Siitä lähtien on nonprofit-organisaatioissa otettu yhä enemmän käyttöön markkinoinnin keinoja ja palkattu markkinoinnin ammattilaisia hoitamaan organisaation markkinointia. Silti se ei ole vielä saanut vakinaistettua paikkaansa valtavirran markkinointisuuntauksien keskuudessa. (Vuokko 2008; Sargeant 2007, 526-550.)

Alla on listattu nonprofit-organisaatioille kahdeksan tyypillistä piirrettä (Sargeant 2007, 526-550).

1. kahdensuuntaiset markkinat
2. useita asiakas- ja sidosryhmiä
3. yhteiskunnalliset tavoitteet, ei markkinaorientoitunut
4. tavoitteet eivät ole taloudellisia

5. enemmän palveluja ja sosiaalista toimintaa kuin tavaraa
6. yhteistyötä, ei kilpailua
7. julkisen tarkkailun kohteena
8. korkeammat eettiset standardit.

Kahden suuntaisilla markkinoilla tarkoitetaan sitä, että tyypillisesti nonprofit-organisaation tulee markkinoida itseään asiakkailleen sekä mahdollisille rahoittajille ja hyväntekijöille. Nonprofit-organisaatioilla on usein useita asiakas- ja sidosryhmiä, koska niiden palvelut eivät ole tarkoitettu pienelle asiakaskunnalle vaan tavoitteena on useimmiten tavoittaa mahdollisimman monia ihmisiä. Nonprofit-organisaatioille tyypillistä on, että niillä on yhteiskunnallisia tavoitteita markkinoilla pärjäämiseen sijaan. Tällaisia tavoitteita on esimerkiksi Punaisen ristin varojen kerääminen vähäosaisten hyväksi. Jo nimensä mukaisesti nonprofit-organisaatioille ei ole tärkeää voiton tuottaminen vaan yhteiskunnallisten ja eettisten tavoitteiden saavuttaminen. Useimmiten nonprofit-organisaatiot tarjoavat rahalle vastineeksi palveluita kuten verorahoilla rahoitetaan yhteiskunnan tarpeita. Tyypillistä usein on myös yhteistyön tekeminen sidosryhmien kanssa enemmän kuin kilpailua. Yhteistyöllä organisaatio pääsee paremmin tavoitteisiinsa ja kilpailu on turhaa, koska organisaatio ei tavoittele taloudellista voittoa. Nonprofit-organisaatiot ovat useimmiten myös julkisen tarkkailun kohteena, koska niiden oletetaan toimivan eettisesti yhteiskunnan hyväksi tai ne ovat valtion alaisuudessa toimivia organisaatioita. (Sargeant 2007, 526-550.)

### 3.3.1 Nonprofit-markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu alkaa siitä että etsitään vastauksia kysymyksiin missä olemme nyt, mihin haluamme päästä ja miten sinne pääsemme. Markkinointistrategia on tärkeä mille tahansa organisaatiolle, kuten myös nonprofit-organisaatioille. Sen avulla organisaation työntekijät tietävät mihin suuntaan organisaation tulee kehittyä. Markkinointistrategian avulla työntekijät näkevät paremmin maalin, jota kohti tulee pyrkiä. (McLeish 2011, s.31, 38.)

Markkinointisuunnitelman tulee olla totuudenmukainen ja sen tulee huomioida organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Suunnitelman tulee olla mahdollisimman yksinkertainen sekä sen tulisi keskittyä organisaation tuottavuudelle tärkeimpiin asiakasryhmiin. Markkinointisuunnitelmassa tulee ottaa huomioon nonprofit-organisaatiolle tyypilliset piirteet kuten vähäinen budjetointi markkinointiin ja markkinointia osaavan henkilöstön vähäinen määrä. (McLeish 2011, s.31, 38; Vuokko 2004, 113-114.)

Markkinointisuunnitelma alkaa organisaation nykytilan analyysistä. Kun organisaation nykytila on kartoitettu, on organisaation helppo alkaa suunnitella tulevaisuutta. Markkinointisuunnitelmassa organisaation tulee asettaa markkinoinnille tavoitteet niin pitkälle kuin lyhyelle aikavälille. Asettujen tavoitteiden tulee olla realistisia, jotta markkinointisuunnitelma toimii. Tavoitteiden asettamisen jälkeen organisaation tulee luoda toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelmassa organisaatio määrittelee ne markkinointitoimenpiteet, joiden avulla organisaatio pääsee asettamiinsa

tavoitteisiin. (Markkinointisuunnitelma.fi 2009a; Markkinointisuunnitelma.fi 2009b.)

### 3.3.2 Nonprofit-markkinoinnin haasteet

Markkinoinnin suunnittelu on hankalaa niin yrityksille kuin nonprofit-organisaatioille, koska ei ole varmuutta siihen mitä tulee tapahtumaan ja mihin pitäisi varautua. Lisäksi nonprofit-organisaatioilla on hankaloittamassa suunnittelua: raha, suhtautuminen markkinointiin, päätöksentekijätahot sekä henkilöstön rakenne. (Vuokko 2004, 113.)

Ensimmäinen haaste markkinoinnissa nonprofit-organisaatioille on rahan puute ja varsinkin sen rajallinen sijoittaminen markkinointiin. Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla ei yleensä ole paljoa rahaa käytettävissä markkinointiin. Toinen haaste on markkinoinnin osaajien puute henkilöstössä. Organisaatioilla ei ole pitkää historiaa markkinoinnista, mikä saattaa hankaloittaa markkinoinnin sijoittamista budjettiin. Julkisen sektorin organisaatioihin palkatusta henkilöstöstä harvat ovat sellaisia, jotka ovat palkattu organisaatioon hoitamaan markkinointia päätoimisesti. (Vuokko 2004, 113-114.)

Kolmantena haasteena on lainsäädäntö ja päätöksentekuelimet. Päätöksentekijätahot vaikuttavat paljon organisaation markkinoinnin suunnitteluun, koska useat nonprofit-organisaatiota koskevat päätökset tehdään organisaation ulkopuolella. Julkisen sektorin organisaatiot ovat riippuvaisia paljon poliittisista päätöksistä ja niistä riippuu paljon myös rahoituksen suuruus. Koska poliittiset päättäjät vaihtuvat tietyin väliajoin, tämä tuo epävakautta julkisen sektorin organisaatioiden markkinoinnin suunnitteluun. Seuraavalla vaalikaudella voivat painotukset muuttua ja budjetti onkin joutain muuta kuin aikaisemmin. (Vuokko 2004, 113–114.)

### 3.4 Asiakasryhmittely

Asiakasryhmittely eli segmentointi tarkoittaa sitä, että markkinat jaetaan osiin erilaisten lajitteluperusteiden mukaisesti. Asiakkaat voidaan ryhmitellä monilla eri tavoilla esimerkiksi iän tai käyntitiheyden perusteella. Jokainen asiakasryhmä tulee tuntea hyvin ja tietää sen tapakulttuuri, jotta osataan kohdistaa markkinointi oikeille markkinointikanaville. Kun asiakasryhmittely on tehty, siirretään keskittyminen yhteen asiakassegmenttiin. Yhteen segmenttiin keskittyminen ei tarkoita kuitenkaan sitä, että muut unohdetaan. Keskittyminen voi toimia esimerkiksi vuoden sykleissä, jolloin vuosittain vaihdetaan asiakasryhmää, johon keskitytään markkinoinnissa. Kun päätös on tehty, mihin asiakasryhmään keskitytään, niin organisaatio päättää millaisena se haluaa näkyä asiakasryhmälle. Pohditaan mikä on tärkeää kohderyhmälle ja mikä vetoaa siihen. (Vuokko 2004, 140–143.)

Asiakasryhmittely on todella tärkeää nonprofit-organisaatioille, koska ryhmittelemällä asiakkaita organisaatio pystyy erottelemaan yhtenäisestä asiakkaiden massasta samankaltaiset asiakkaat ja tuottamaan heidän tarvit-

semat palvelut tehokkaasti ja vähillä varoilla. Asiakasryhmittelyllä organisaatio pystyy luomaan erilaisia palvelupaketteja eri asiakasryhmien tarpeille. Kun asiakasryhmittely on suoritettu, organisaation tulee luoda jokaiselle ryhmälle sopiva markkinointimix, sen mukaan mikä yhdistää ryhmän jäseniä. Markkinointimixillä tarkoitetaan markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta, joka on jaoteltu neljän P-kirjaimen mukaisesti. Nämä neljä P-kirjainta ovat tuote (product), hinta (price), myyntipaikka (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Markkinointimixin avulla organisaatio pystyy edullisesti saavuttamaan haluamansa asiakkaat ja tarjoamaan heille tärkeitä palveluita. (Gomes & ym 2006, s. 46-49.)

Verohallinnon strategiassa on mainittu kuinka tavoitteena on kehittää asiakkuuksien hallintaa. Asiakasryhmittelyn avulla pystytään paremmin tarjoamaan oikeille asiakkaille oikeita palveluita ja pystytään ennakoimaan asiakkaan mahdollinen palvelutarve. Asiakasryhmittelyllä Verohallinto pystyy perehtymään paremmin tiettyjen asiakasryhmiin kohdistuviin veroriskeihin sekä pystyy kohdistamaan valvontaa jokaiselle asiakasryhmälle sopivimmaksi. Jotta tämän kaltainen asiakkaiden ryhmittely olisi mahdollista, tulee tuntea paremmin asiakkaiden toimintaympäristöt ja olosuhteet, asiakkaiden odotukset kohdistuen verotukseen sekä eri asiakasryhmien neuvonta- ja ohjaustarpeet. (Verohallinto 2009.)

## 4 YHTEISTYÖMALLIN LAATIMINEN

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisella haastattelulla tarkoitetaan satunnaisotoksella tehtyä haastattelua, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvalitatiivinen haastattelu sen sijaan on haastattelu tarkasti valituille henkilöille ja ennalta päätetyillä teemoilla. Suurin ero näiden haastatteluiden välillä on se kuinka valitaan haastateltava joukko ja millaisia kysymykset ovat. Määrällisessä haastattelussa tärkeää on että aineistoa pystytään analysoimaan totuuden mukaisesti ja aineisto pystytään useimmiten esittämään numeeriseen muotoon tiivistettynä. Laadullisessa haastattelussa tärkeää ei ole aineiston totuuden mukaisuus, koska se koostuu haastateltavan omista näkemyksistä ja mielipiteistä. (Tilastokeskus n.d.a.)

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä toimivat teemahaastattelut, joiden tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon materiaalia yhteistyömallin luomiseksi. Haastateltavina on niin Verohallinnon kuin HAMK:n henkilöitä. Haastatteluista on tarkoituksena saada molempien puolten toiveet ja tavoitteet yhteistyöstä esiin.

### 4.1 Teemahaastattelun suunnittelu

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina kasvotusten kuin myös puhelimen välityksellä, koska Verohallinnon henkilökunnasta kaikki asiasta kiinnostuneet eivät työskentele lähialueella. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastattelun teemat on jo aikaisemmin päätetty. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada aikaan luontevaa keskustelua tietyistä teemoista. Teemahaastattelu sopii hyvin tähän tarkoitukseen, koska haastattelulta halutaan saada mahdollisimman paljon haastateltavien omia ehdotuksia ja ideoita yhteistyön kehittämisestä. (Tilastokeskus n.d.b.)

Teemahaastattelussa ei ole ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja, mikä antaa haastateltavalle enemmän mahdollisuuksia omien ajatusten ilmaisuun. Teemahaastattelun teemat tulee valita tarkasti, jotta haastattelun tulokset tukevat mahdollisimman paljon tehtävää tutkimusta. Teemat tulee esittää haastateltaville yksinkertaisessa muodossa, jotta ei tule väärinymmärryksiä. (Tilastokeskus n.d.b.)

Teemahaastattelun vaarana on se, ettei haastattelun kulku pysy haastattelijan hallinnassa vaan haastattelun suunta kulkeutuu sivupoluille ja käsittelemään muuta asiaa kuin ennalta annettua teemaa. Teemahaastattelussa haastateltavien valinta on paljon haasteellisempaa kuin lomakehaastattelussa, jonka tarkoituksena on antaa yleispätevä vastaus kysymykseen suuremmalta joukolta. Jos teemahaastatteluun valitaan väärä henkilö haastateltavaksi, voi koko kehityssuunnitelma epäonnistua. Teemahaastattelua voidaan analysoida ja tulkita suoraan saatua tekstiä juuri niin kuin haastateltava on sen sanonut tai sitten aineistoa voidaan pitää vaan pohjana tutkijan omille näkökulmille ja pohdinnoille. (Tilastokeskus n.d.b.)

## 4.2 Teemahaastattelun toteuttaminen

Teemahaastattelu päätettiin toteuttaa siten, että haastateltaville annettiin yksi kerrallaan kolme erilaista yhteistyömallikuviota, joista haastateltavien tuli kertoa omat mielipiteet ja syntyneet ajatukset. Haastatteluihin valittiin kolme Verohallinnon työntekijää ja kolme HAMK:n opettajaa. Verohallinnon työntekijöille tehtävistä haastatteluista kaksi tehtiin kahden keskeisenä haastatteluina kasvotusten ja yksi tehtiin puhelimen välityksellä. HAMK:n opettajien haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna niin, että kaikki kolme opettajaa haastateltiin samanaikaisesti.

Haastatteluaineisto muodostettiin niin että haastateltavat näkivät yhden kuvion kerrallaan ja niin että kuviot esitetään yksinkertaisin ensimmäisenä. Kuvioiden yläpuolelle myös kirjoitettiin selvitys mistä kuvio on saatu ja mitä se esittää. Kuviot kerättiin opinnäytetyön teoriaosuudessa olleista yhteistyömalleista.

Osalle haastateltavista materiaali lähetettiin jo ennen haastattelua, jotta he pääsivät tutustumaan siihen. Osa haastateltavista luki haastattelumateriaalin vasta ennen varsinaisen haastattelun alkua haastattelutilaisuudessa. Materiaali tuli selventää haastateltaville haastattelun edetessä, varsinkin viimeisen kuvion (liitekuvio 3) kohdalla.

## 4.3 HAMK:n henkilöstön haastattelu

HAMK:n henkilöstöstä haastatteluun osallistui kolme harjoitteluun perehtynyttä opettajaa. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, joka loi mahdollisuuden vuorovaikutteisempaan keskusteluun. Haastateltaville jokaiselle jaettiin haastattelumateriaali (liite 1), jossa oli mukana saate sekä kolme erilaista yhteistyömallikuviota (liitekuvio 1, liitekuvio 2 ja liitekuvio 3). Kuvioiden pohjalta keskusteltiin siitä, minkälainen yhteistyömalli olisi sopiva Verohallinnon ja HAMK:n välille sekä siitä millä keinoin yhteistyö syntyisi ja kehittyisi. (HAMK:n opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Tärkeänä asiana haastateltavat pitivät että Verohallinto tulisi tunnetuksi heti opiskelijoiden aloittaessa opintonsa. Alkuvaiheessa Verohallinto voisi esimerkiksi tulla esittäytymään opiskelijoille ja esittää tietopakettia siitä mitä opiskelijoiden tulisi tietää omasta verotuksestaan. Tietoiskussa voitaisiin käydä läpi Verokortti verkossa -palvelua, esitellä esitetyt veroilmoitus sekä opintotukien verotusta. Tällaisen tietoiskun voisi esimerkiksi pitää yhdessä Kelan kanssa. (HAMK:n opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

### 4.3.1 Opinto- ja työpolkujen yhdistäminen

Ensimmäinen kuvio, joka haastateltaville esitettiin, oli opinto- ja työpolkujen kohtaaminen (liitekuvio 1). Tässä kuviossa haastateltavat pitivät hyvänä, että työnantaja tulee tutuksi koko opintojen aikana, koska opinnot nivoutuvat yhteen aina projektiin, harjoitteluun tai opintokäynteihin yrityk-

sessä. Kuviota pidettiin kuitenkin ehkä liian yksinkertaisena mallina, koska polut nivoutuvat oikeasti paljon monimuotoisemmin toisiinsa. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Huomiona mallista sanottiin, että se ei ole niin toimiva jos harjoittelut aletaan suorittaa kesäisin, jolloin yksi yhteistyön muoto jää puuttumaan. Haastateltavien mielestä malli sopisi hyvin selittämään uusille opiskelijoille sekä yrityksille, kuinka opinnot ja työelämä yhdistyvät opintojen aikana. Tämän mallin avulla pystyttäisiin opiskelijoille myös helposti esittelemään uusia urapolkuja ja yrityksiä. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Haastattelussa tuli myös esiin se että opiskelijoilta toivotaan paljon aktiivisuutta. Opiskelijoiden tulisi aktiivisemmin pyytää esimerkiksi mielenkiintoisia yrityksiä vierailulle koululle tai johonkin projektityöhön mukaan. Yrityskäyntejä sekä koululla vierailuja pidettiin todella hyödyllisinä niin yritykselle kuin opiskelijoillekin. Niissä opiskelija pääsee tutustumaan lähemmin yritykseen ja sen toimintaan ja yritys tutustuu opiskelijoihin ja heidän taitoihinsa. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

### 4.3.2 Oppilaitosyhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta

Toinen kuvio (liitekuvio 2), joka haastateltaville annettiin, käsitteli erilaisia yhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta. Haastateltavat pitivät kaikkia kuvion yhteistyön muotoja hyvinä ja heidän mielestään kaikki sopisivat myös Verohallinnon ja HAMKin väliseen yhteistyöhön. Erityisesti hyvinä muotoina pidettiin harjoittelujaksoja, lopputyötä, vierailevien luennoitsijoiden käyntejä sekä kesätöitä. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Haastattelussa tuli esiin että jonkin muotoinen trainee-ohjelma voisi myös toimia hyvin tässä yhteistyössä. Siinä voitaisiin luoda opiskelijoille opintopolkuja, jotka tukisivat työskentelyä Verohallinnossa. Hyvinä esimerkkinä pidettiin Nordean Honka-ryhmän toimintaa, jossa pieni ryhmä valittuja opiskelijoita pääsee tarkemmin tutustumaan Nordean toimintaan ja henkilöstöön. Heillä on myös samalla suuremmat mahdollisuudet päästä esimerkiksi harjoitteluun tai kesätöihin Nordeaan. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Haastattelussa tuotiin esille kuinka Verohallinnon tulisi enemmän markkinoida itseään esimerkiksi HAMKin tilaisuuksissa ja samalla vaikuttaa paikallisesti omaan työnantajakuvaansa. Hyviä markkinoinnin keinoja olisi esimerkiksi tuottaa uratarinoita nuorille luettavaksi. Uratarinat koetaan opiskelijoiden kesken mielenkiintoisina varsinkin silloin jos ne kertovat suurin piirtein saman ikäisten samaa alaa opiskelleiden henkilöiden urakehityksestä. Hyvä lisä markkinointiin olisi myös mentorointiohjelman tekeminen vastavalmistuneille ja opiskelijoille. Uuteen työpaikkaan olisi helpompi tulla uutena kun tietää, että on mentorointiohjelma tukemassa työhöntuloa ja on tukiverkko työpaikalla auttamassa niin työasioissa kuin käytännön asioissa. Mentoroinnilla tarkoitetaan tietynlaista konsultointia ja ohjausta uudelle työntekijälle. Mentoroinnin yleensä suorittaa yksi tietty



henkilö koko mentoroinnin ajan. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013; Opetushallitus 2012.)

#### 4.3.3 Kumppanuus ja työelämän toimintojen kehittäminen

Viimeisenä haastateltaville esitettiin kuvio (liitekuvio 3), jonka tarkoituksena on esittää ammattikorkeakoulun toiminnan lähikehitystä enemmän koulun ja työelämän rajapinnalla tapahtuvaan oppimiseen. Haastateltaville tuli tästä kuviosta mieleen että tämän voisi hyvin toimia aikuisopiskelijoilla, koska heillä on enemmän kokemusta työelämässä olosta. Opiskelijan työssäoloa opintojen aikana pidettiin myös hyödyllisenä tämän yhteistyön toteuttamisessa. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Yhteistyön tulisi kuitenkin mahdollisimman paljon tukea yrityksen toimintaa ja opiskelunkin tulisi enemmän muistuttaa toimintaa työelämässä. Tärkeinä opittavina asioina opiskelijoille haastateltavat pitivät verkostoitumisen sekä ongelmanratkaisun osaamista. Näissä taidoissa on huomattu puutteita opiskelijoiden siirtyessä työelämään. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

Kuten aikaisemmissakin malleissa niin tässä tuotiin esiin kuinka opiskelijan tulee olla aktiivinen ja itse kokeilla ja etsiä itselleen sopivin urapolku. Mitä enemmän opiskelu koulussa muistuttaa työelämässä toimintaa, sitä paremmin opiskelija pärjää työelämässä valmistuttuaan. Osallistumalla asiantuntijaryhmien kokoontumisiin Verohallinto pääsisi myös vaikuttamaan enemmän koulutukseen ja siihen että opiskelijat osaavat sellaisia taitoja, mitä tarvitaan työskentelyssä Verohallinnossa. (HAMKin opettajat, ryhmähaastattelu 28.3.2013.)

#### 4.4 Verohallinnon henkilöstön haastattelut

Verohallinnon henkilöstön haastatteluista yksi toteutettiin puhelimen välityksellä ja kaksi kahden keskeisillä haastatteluilla. Puhelimeen jouduttiin turvautumaan haastattelun välineenä, koska Verohallinnon henkilöstö on jakautunut koko Suomen alueelle eikä ollut mahdollisuutta tavata kasvokkain. Haastateltavat henkilöt olivat Sisä-Suomen verotoimiston useista rekrytoinneista vastaava toimistopäällikkö, hallintoyksikössä työskentelevä henkilöstöpalvelupäällikkö sekä asiakaskiinnostuksen herättäminen - prosessiryhmässä toimiva verosihteeri.

Haastateltavat valittiin Verohallinnosta sen mukaan, kuinka he ovat tekemisissä opiskelijoiden, rekrytoinnin tai oppilaitoksien kanssa. Kaikki haastateltavat ovat jollain tavoin mukana tai kiinnostuneita oppilaitosyhteistyön kehittämisestä Verohallinnossa. Haastatteluissa tuli esille, että on mahdollista saada oppilaitoksiin vierailemaan Harmaa talous musta tulevaisuus -tapahtuma, jossa Poliisi, Tulli sekä Verohallinto tulevat kertomaan harmaasta taloudesta ja sen aiheuttamista ongelmista tulevaisuudessa. Tuli myös esiin Verohallinnon oppilaitospäivä, joka on tarkoituksena järjestää seuraavinakin vuosina ja HAMKilla on myös mahdollisuus osallistua siihen, jos tarvittavat tilat löytyvät. Verohallinnon järjestämissä lu-

ennoissa tärkeänä osana on saada sähköiset palvelut asiakkaiden tietoon ja saada mahdollisimmat monet heistä käyttämään niitä. Opiskelijoista monet jo käyttävätkin sähköisiä palveluita ja kynnys niiden käyttöön on paljon matalampi kuin vanhemmilla henkilöillä. (Toimistopäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

Haastatteluissa tärkeänä esiin nousi rekrytointien tarve Verohallinnossa, koska eläkkeelle on jäämässä paljon henkilöstöä. Rekrytointia lisäämällä Verohallinto saisi myös lisää hakijoita virkoihinsa ja täten saisi vielä paremmin haravoitua heille sopivimmat työntekijät. Parhaana rekrytointiväylänä pidetään harjoittelua ja sen jälkeistä kesätyötä. (Toimistopäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

### 4.4.1 Opinto- ja työpolkujen yhdistäminen

Opinto- ja työpolkujen yhdistäminen yhteistyömallia pidettiin todella selkeänä ja toimivana Verohallinnolle. Pidettiin siitä että koko opintojen ajan työelämä nivoutuu mukaan. Mallia pidettiin hyvänä myös sen suunnitelmallisuuden takia. Mallia on helppo seurata koko opintojen ajan. (Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Verosihteeri, haastattelu 17.4.2013.)

Verohallinnon puolelta tärkeänä opinto- ja työpolkujen yhdistämisessä pidettiin oikeanlaista rekrytointia ja rekrytoinnin kasvattamista HAMKissa. Heille myös toimivaa se että harjoittelu on ollut keväällä ennen kesätöiden alkamista, jolloin opiskelija on päässyt rauhassa tutustumaan Verohallinnon toimintaan ja on kesällä pystynyt jo täysipäiväisesti tekemään samoja töitä kuin muutkin työntekijät. (Toimistopäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

Mahdollisia opintokäyntejäkin arvostetaan ja niitä tulisi tehdä molemmin puolin niin Verohallinnosta HAMKiin ja HAMKista Verohallintoon. Tätä mallia pystyisi myös hyvin hyödyntämään valtakunnallisesti kaikissa Verohallinnon ja oppilaitosten välisissä yhteistöissä. Myös Verohallinnon oppilaitospäivä voisi toimia paremmin syksyllä kun uudet opiskelijat saapuvat. (Toimistopäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Verosihteeri, haastattelu 17.4.2013.)

### 4.4.2 Oppilaitosyhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta

Toisessa esitetyssä yhteistyömallissa toimivina yhteistyön muotoina pidettiin harjoittelun ja opinnäytetöiden lisäksi rekrytointitapahtumiin osallistumista, opiskelijoille suunnatun esittelymateriaalin jakoa sekä luennoitsijoiden tarjoamista HAMKin luennoille. Opiskelijoille tarjottavissa projekteissa pystyttäisiin hyödyntämään opiskelijoita esimerkiksi opetusmateriaalin luomisessa. Luennoitsijoiden tarjoaminen on hiukan vaikeampaa, koska se on niin paikallista toimintaa ja Verohallinnon luentoja tekevät asiantuntijat eivät välttämättä työskentele samalla paikkakunnalla. Verohallinto on kuitenkin suunnittelemassa koko ajan enemmän verkossa toimivaa opetusta ja mahdollisia olisivat esimerkiksi verkossa tapahtuvat luennot, joita olisi helpompi toteuttaa paikkakunnasta riippumatta. (Toimis-

topäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Verosihteeri, haastattelu 17.4.2013.)

Verohallinnolla on jo kehittelyssä rekrytointiin sopivia malleja ja varsinkin yhdenmukaistetaan harjoittelukäytäntöjä. Lisäksi käytössä on ollut mentorointia, mutta mentoroitavien vähäisen määrän takia projekti ei ollut niin onnistunut. Tässä tulee esiin nuorten mentoroitavien työntekijöiden puute Verohallinnossa. Jos uusia työntekijöitä rekrytoitaisiin enemmän, mentorointiohjelmakin toimisi paremmin. (Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

Verohallinnolle sopimattomina muotoina esiin nousivat oppisopimukset, TET-jaksot sekä määräaikaiset työt. Näitä pidettiin sopimattomina pääasiassa tietoturva-asioiden sekä käytännön soveltamisen takia. Verohallinnolla ei juuri ole määräaikaisia työsuhteita vaan suurin osa on vakituisia virkoja tai kesätöitä. Opinnäytetyöissä hankalana pidettiin sitä, että opiskelijoilla ei ole itsellään mahdollisia ideoita opinnäytetyöstä. Vaikeana pidetään sopivan aiheen kehittämistä, koska työ on paljon teknistä suorittamista ja omien ohjelmien kanssa toimimista. Aiheen tulisi olla hieman yleis-pätevämpiä, jotta opiskelijat pystyisivät paremmin niitä hyödyntämään. Yhteistyömallissa esiintynyttä rahoitusta tai sponsorointia ei ole valtion alaisuudessa olevan organisaation mahdollista tehdä, koska toiminnan on oltava puolueetonta. (Toimistopäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

#### 4.4.3 Kumppanuus ja työelämän toimintojen kehittäminen

Tärkeänä lähtökohtana rajapinnalla oppimiselle pidettiin useampien verotus kurssien järjestämistä HAMKissa. Haastattelussa ehdotettiin esimerkiksi, että järjestettäviä kurseja voisi olla yritysverotus, lahja- ja perintöverotus sekä henkilöverotus. Näillä kurseilla HAMK tukisi paljon Verohallinnon tarpeita ja kyseisten osa-alueiden tunteminen on tarpeellista kaikille. Tradenomeja tarvitaan yhä enemmän töihin Verohallintoon, koska suurin osa yliopisto-opiskelijoista lähtee toisiin töihin kesätöiden ja valmistumisen jälkeen. Kurseilta opittu tukisi työskentelyä Verohallinnolla ja toisi opiskelijoille etulyöntiaseman haettaessa harjoitteluun tai töihin Verohallintoon. (Toimistopäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

Verohallinnon kehittämällä verkkomateriaaleilla yritetään koko ajan saada oppimista tapahtumaan enemmän työelämän rajapinnassa. Tarjoamalla oppilaitoksille oppimateriaaleja Verohallinto saa oppilaat paremmin tuntemaan verotusta ja näin he saavat rekrytoitua paljon osaavampaa henkilöstöä. Näin myös opetettava materiaali on ajan tasalla ja oppilaat oppivat voimassa olevaa tietoa. (Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013.)

Tulevaisuuden suunnitelmissa on kehittää oppilaitosyhteistyötä yhä enemmän. Yhteistyöstä saadaan toimiva silloin kun molemmilta osapuolilta on nimetty yhteyshenkilöt, jotka hoitavat yhteistyötä ja pitävät yhteistyötä yllä. Niin pystytään paremmin sopimaan yhteiset toimintamallit ja

tavoitteet, jotka hyödyttävät molempia. (Henkilöstöpalvelupäällikkö, haastattelu 12.4.2013; Verosihteeri, haastattelu 17.4.2013.)

## 5 YHTEISTYÖMALLI

Haastatteluissa nousi esille monia asioita, joita molempien osapuolten edustajat pitivät hyvinä ja toimivina. Haastatteluista poimittiin kaikki tällaiset yhteistyön muodot ja niiden pohjalta lähdettiin muodostamaan yhteistyömallia HAMKin ja Verohallinnon välille. Asioita, jotka nousivat esiin jokaisessa haastattelussa, olivat Verohallinnon osallistuminen rekrytointi tapahtumiin HAMKiin, erillinen esittäytyminen opiskelijoiden aloittaessa koulun sekä harjoittelu ja opinnäytetyö. Näitä yhteistyön muotoja käytetään pohjana yhteistyömallin luomisessa. Lisäksi yhteistyölle tulee nimetä yhteyshenkilöt Verohallinnosta ja HAMKista, jotta yhteistyö lähtee kunnolla käyntiin.

Hyvinä ja selkeänä yhteistyömallina haastateltavat pitivät ensimmäistä mallia, jossa opinto- ja työpolut nivoutuvat yhteen eri yhteistyömuotojen kautta. Tätä yhteistyömallia käytetään pohjana myös luotaessa Verohallinnon ja HAMKin välistä yhteistyötä. Yhteistyömallissa tärkeää on sen selkeys ja helppo toteutus.

Yhteistyön tulisi lähteä Verohallinnon esittelemisestä uusille opiskelijoille erillisessä tapahtumassa tai Verohallinnon oppilaitospäivän yhteydessä. Tämän kaltaisissa tapahtumissa Verohallinto pystyy luontevasti esittelemään sähköisiä palveluitaan ja markkinoida niiden käyttöä opiskelijoille. Samalla pystyisi esittämään opiskelijoille mahdollisuutta ottaa Verohallinto kummiyritykseksi ja soveltaa kursseilla tulevia tehtäviä Verohallintoon. Verohallinto voisi myös tarjota jollekin kurssille projektityön opiskelijoiden tehtäväksi. Tämän kaltaisia projekteja voisi olla esittely materiaalin luominen Verohallinnolle tai mystery shopping -tutkimuksen toteuttaminen Verohallinnolle. Mystery shopping -tutkimuksella tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelun tutkimista käyttämällä objektiivisia testiasiakkaita. (Taloustutkimus Oy 2013.)

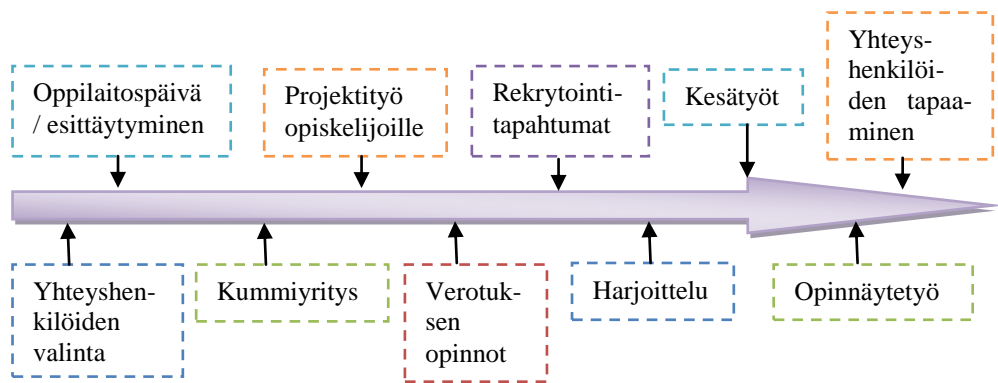
Verohallinnon yhteyshenkilö voisi olla esittäytymässä verotus opinnoilla ja samalla Verohallinto esittäytyy sellaisille opiskelijoille, jotka ovat mahdollisia harjoittelijoita tulevaisuudessa Verohallinnolla. Verotuksen opinnoilta tavoittaa parhaiten sellaiset opiskelijat, jotka ovat kiinnostuneita verotuksesta ja ovat jo hiukan tutustuneet verotukseen. Rekrytointitapahtumiin osallistuminen on tärkeä osa yhteistyötä, koska se on näkyvin tapa rekrytoida uusia harjoittelijoita sekä samalla kesätyöntekijöitä. Rekrytointitapahtumissa pystyttäisiin esittämään tai jakamaan kiinnostuneille uratarinoita Verohallinnosta. Verohallinnon tulisi olla esillä rekrytointitapahtumissa enemmän kuin vain esittäytymässä. Toimivaa on oman ständin pystyttäminen rekrytointitapahtumaan.

Rekrytointitilaisuuksissakin Verohallinto pystyy hyvin tuomaan esiin sähköiset palvelunsa. Ständillä on mahdollista olla esimerkiksi vero.fi-karkkeja tai muita sen kaltaisia markkinointituotteita. Koska markkinointi tapahtuisi nuorille, jotka osaavat hyvin tietotekniikan kanssa toimimisen, ei sähköisten palveluiden konkreettista käyttöä tarvitsisi ohjata. Nuorten asiakkaiden sähköisten palveluiden käytön saisi jo suuremmaksi infor-

moimalla nuoria tällaisen palvelun olemassa olosta ja opettamalla nuorille perustiedot verotuksesta.

Yhteistyö jatkuisi opiskelijan harjoittelun kautta. Harjoittelusta opiskelija saisi myös helpommin kesätyön ja näin opiskelijalle kertyy kokemusta paljon työstä Verohallinnosta. Harjoittelun ja kesätöiden aikana opiskelijan on mahdollista aloittaa myös opinnäytetyön teko ja mahdollisten opinnäytetyöideoiden esittäminen Verohallinnolle. Opinnäytetyön ja valmistumisen jälkeen voi olla mahdollista saada vakituinenkin työ Verohallinnolta.

Tämän kaltainen yhteistyömalli toistuisi joka vuosi uusien opiskelijoiden myötä. Jotta pitkäaikainen yhteistyö toteutuisi, tulee yhteistyön kehittyä ja tämä on mahdollista esimerkiksi yhteyshenkilöiden kokoontumisella keran vuodessa. Näissä tapaamisissa pystyttäisiin käymään läpi menneen vuoden tapahtumat. Näin pysytään selvillä missä mennään ja mitä toiveita ja kehittämisehdotuksia toisella osapuolella on.



Kuvio 7. Yhteistyömalli Verohallinnon ja HAMKin yhteistyölle ensimmäiseksi vuodeksi

Yllä oleva yhteistyömalli (kuviokuva 7) on luotu haastatteluista saatujen tietojen pohjalta. Yhteistyömalliin pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon sellaisia yhteistyön muotoja, mitä haastatellut olivat pitäneet toimivina ja hyvinä. Kuvio kuvaa yhteistyön ensimmäistä vuotta ja sitä kuinka yhteistyö etenee vuoden aikana. Yhteistyömuodot on sijoitettu yhteistyömalliin suurin piirtein ajankohdan mukaisesti.

## 6 YHTEENVETO

Yhteistyömallin luominen Verohallinnon ja HAMK:n välille onnistui hyvin. Haastatteluista nousi vielä lisää hyviä yhteistyön muotoja, joita voi ottaa käyttöön yhteistyön kehittyessä. Molemmilta osapuolilta löytyi paljon kiinnostusta yhteistyöhön ja sen kehittämiseen, joten todennäköisesti yhteistyö lähtee syksyllä käyntiin uusien opiskelijoiden saapuessa.

Haasteita opinnäytetyön teoriaosuudessa oli käytössä olevien oppilaitosyhteistyömallien löytäminen pohjaksi luotavalle yhteistyömallille. Ajankohdaisia ja suhteellisen uusia lähteitä löytyi oikeiden hakusanojen löydyttyä. Haasteita tutkimusosiossa loi aikataulujen sovittaminen haastatteluja varten sekä haastattelupohjan vaikeus osalle haastateltavista. Haastattelupohjassa olleita kuvioita jouduttiin selventämään haastattelujen aikana. Teemahaastattelut eivät olleet kaikille haastateltaville tuttuja, joten teemassa pysyminen oli osassa haastatteluista haasteellista. Haastattelupohjan haasteellisuuden takia päädyttiin myös suorittamaan haastattelut suullisesti, vaikka suunnitelmissa ensi oli myös sähköpostin käyttäminen haastatteluissa.

Haastattelut kuitenkin haasteista huolimatta onnistuivat hyvin ja varsinkin HAMK:n opettajien ryhmähaastattelu oli onnistunut. Ryhmähaastattelussa haastateltavat inspiroivat toisiaan keksimällä erilaisia yhteistyömuotoja ja esitetyt ideat synnyttivät uusia ideoita. Haastatteluissa oli toimiva vuorovaikutus ja haastattelut kulkivat esitetyistä yhteistyömalleista luonnollisesti eteenpäin. Kaikista haastatteluista saadut yhteistyömuotoehdotukset tukivat toisiaan, eikä tullut esille juurikaan risteäviä mielipiteitä, siitä minkälainen yhteistyön tulisi olla. Tämä helpotti paljon yhteistyömallin luomista.

Yhteistyömallin toimivuus käytössä saadaan tietoon vasta syksymmällä. Yhteistyömalli on luotu haastateltavien ajatusten ja mielipiteiden pohjalta, joten yhteistyömallin uskotaan olevan hyödyllinen myös käytännössä. Yhteistyömallissa on otettu huomioon myös Verohallinnon toiveet sähköisten palveluiden markkinoinnista. Toiveena on myös että kehitetty yhteistyömalli toimii pohjana alkavalle yhteistyölle. Molemmat osapuolet ovat kuitenkin ilmaisseet kiinnostuksensa, joten yhteistyö käynnistyy varmasti halutulla tavalla.

## LÄHTEET

Ahonen, H. & Virkkunen, J. 2008. Toimintakonseptin kehittämisen lähtökohdat ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Ahonen, H., Virkkunen, J. & Lintula, L. (toim.) Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian julkaisuja, Tutkimukset ja raportit 13, 10-24.

[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/A\\_SARJA/PDF/STADIA\\_SARJA\\_A\\_T\\_R13\\_korjattu.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/A_SARJA/PDF/STADIA_SARJA_A_T_R13_korjattu.pdf)

Ammattikorkeakoululaki 2003. Viitattu 29.11.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Gomes, R., Knowles, P. & Wymer, W. 2006. Nonprofit marketing. California: Sage Publications, Inc.

HAMK 2012a. Viitattu 22.1.2013.

<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/liiketoiminta>

Helsingin seutu 2010a. Viitattu 28.2.2013.

[http://www.helsinginseutu.fi/wps/portal/HelsinginSeutu?url=hki:path:/hs/Helsingin+Seutu/Yhteisty\\_elimet/Hankkeet/Koheesio+ja+kilpailukykyohjelma/Koko\\_opinnoista&current=true](http://www.helsinginseutu.fi/wps/portal/HelsinginSeutu?url=hki:path:/hs/Helsingin+Seutu/Yhteisty_elimet/Hankkeet/Koheesio+ja+kilpailukykyohjelma/Koko_opinnoista&current=true)

Helsingin seutu 2010b. Viitattu 28.2.2013.

[http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/OpOs/OpOs\\_loppuesite.pdf](http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/OpOs/OpOs_loppuesite.pdf)

Helsingin seutu 2010c. Viitattu 28.2.2013.

[http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/OpOs/OpOs\\_rekryointikaytannot\\_2011.pdf](http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/OpOs/OpOs_rekryointikaytannot_2011.pdf)

Immonen, V. 2013a. Oppilaitospäivä/Veroviikko PowerPoint-esitys.

Immonen, V. 2012. Oppilaitospäivä PowerPoint-esitys.

Isacsson, A., Rissanen, R., Toljamo, M. & Vallström, E. 2007. Työelämä ammattikorkeakoulujen verkostokumppanina. Teoksessa Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeet. Opetusministeriön julkaisuja 2007:1.

Kangas, M. Prosessikuvaus: Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen ja asiakassuhteen syventäminen –prosessi. 21.03.2012.

Kujala, M. 2012. Verohallinnon ja ammattikorkeakoulujen välinen yhteistyö. PowerPoint-esitys.



Laine, J-E. 2011. Yritysyhteistyön mahdollisuudet yritykselle ja oppilaitokselle. Teoksessa Toijonen-Kunnari, S. (toim.) Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. Mikkelin ammattikorkeakoulu, 43-53.

[http://www.mamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14234\\_1473-URNISBN9789515883193\\_1\\_.pdf](http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14234_1473-URNISBN9789515883193_1_.pdf)

Leskinen, M. 2010. Työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön kanssa. ePooki -Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus ja kehitystyön julkaisut 4/2010.

Maljojoki, P. 2006. Työelämäyhteistyö ammattikorkeakoulujen vahvuutena. Kever-julkaisu. Viitattu 18.12.2012.

<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/view/1060/894>

Markkinointisuunnitelma.fi 2009a. Nykytilan analyysi. Viitattu 22.4.2013.

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=299>

Markkinointisuunnitelma.fi 2009b. Tavoitteet ja toimenpiteet. Viitattu 22.4.2013.

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=300>

Mattila, A. 2012. Ensiaskleet liiketalouden koulutusohjelman ja valtionhallinnon virastojen yhteistyössä. Teoksessa Harra, T. & Mäkinen, E. (toim.) Korkeakouluopettajuuden uudet nuotit. Metropolia ammattikorkeakoulu –julkaisu.

[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisu\\_sarjat/AATOS/PDF/248070\\_Metropolia\\_AATOS\\_7-12\\_2.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisu_sarjat/AATOS/PDF/248070_Metropolia_AATOS_7-12_2.pdf)

McLeish, B.J. 2011. Successfull Marketing Strategies for Nonprofit Organizations: Winning in the Age of the Elusive Donor. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons, Inc.

Opetushallitus 2012. Mentorointi. Viitattu 11.4.2013

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi)

Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Sargeant, A. 2007. Marketing for nonprofit organizations. Teoksessa Baker, M.J. & Hart, S.J. (editors) Marketing Book. Jordan Hill, GBR: Routledge, 526-550.

<http://site.ebrary.com.proxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10251264>

Taloustutkimus Oy 2013. Mystery shopping. Viitattu 17.4.2013.

[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/mystery\\_shopping/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/mystery_shopping/)

Tammi, J. 2010. Työelämäyhteistyön kehittäminen ammattikorkeakoulun ja julkisen sektorin välillä. Opinnäytetyö: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Tilastokeskus a n.d. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 28.2.2013.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tilastokeskus b n.d. Teemahaastattelu. Viitattu 28.2.2013.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Toijonen-Kunnari, S. (toim.) 2011. Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

[http://www.mamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14234\\_1473-URNISBN9789515883193\\_1\\_.pdf](http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14234_1473-URNISBN9789515883193_1_.pdf)

Tuohino, L. 2012. Verohallinto. Tulevaisuuden yritykset [Universumin ilmoitusliite].

[http://www.junglcareer.fi/flippingBook/index.html?file=UT100\\_FI\\_2012&nbrOfPages=52&country=FI&bookWidth=836&bookHeight=585&zoomImageWidth=1034&zoomImageHeight=1446](http://www.junglcareer.fi/flippingBook/index.html?file=UT100_FI_2012&nbrOfPages=52&country=FI&bookWidth=836&bookHeight=585&zoomImageWidth=1034&zoomImageHeight=1446)

Valtiovarainministeriö 2012a. Verohallinto. Viitattu 10.12.2012.

[http://www.vm.fi/vm/fi/10\\_verotus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/10_verotus/index.jsp).

Valtiovarainministeriö 2012b. Henkilöverotus. Viitattu 10.12.2012.

[http://www.vm.fi/vm/fi/10\\_verotus/01\\_henkiloverotus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/10_verotus/01_henkiloverotus/index.jsp)

Verohallinto 2013. HEVE verokorttiruuhkasta selvittiin taas. Viitattu 14.2.2013. Apaja, Verohallinnon intranet.

Verohallinto 2012a. Viitattu 30.11.2012.

[http://vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinnon\\_organisaatio\\_ja\\_tyonjako\\_1\(12987\)](http://vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinnon_organisaatio_ja_tyonjako_1(12987))

Verohallinto 2012b. Verohallinnon yleisesite pdf. Viitattu 30.11.2012.

[http://vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinnon\\_esittely\(12988\)](http://vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinnon_esittely(12988))

Verohallinto 2012d. Esitetyt veroilmoitusten palautusprosentit verovuosilta 2009-2011. Viitattu 23.1.2013. Apaja, Verohallinnon intranet.

Verohallinto 2009. Verohallinnon strategia. Viitattu 22.1.2013. Apaja, Verohallinnon intranet.

Vikberg-Aaltonen, P. 2012. Kumppaniopettaja ammattikorkeakoulun ja sairaanhoitopiirin yhteisenä työntekijänä. Teoksessa Harra, T. & Mäkinen, E. (toim.) Korkeakouluopettajuuden uudet nuotit. Metropolia ammattikorkeakoulu –julkaisu.

[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisu\\_sarjat/AATOS/PDF/248070\\_Metropolia\\_AATOS\\_7-12\\_2.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisu_sarjat/AATOS/PDF/248070_Metropolia_AATOS_7-12_2.pdf)

Vuokko, P. 2008. Nonprofit-organisaation markkinointi. PDF-tiedosto. Viitattu 10.12.2012.

<http://www.folkhogskolor.fi/yhdistys/kojoko/20080311/vuokko.pdf>

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

Yllättävän hyvä. Opinion leader 2013 [Helsingin Sanomien ilmoitusliite]. 9.2.2013.

<http://www.epaper.fi/reader/?issue=38829;31805fae40b9568e1964e9152eafccb7>

#### Haastattelut:

HAMK:n kolmen harjoittelusta vastaavan opettajien ryhmähaastattelu 28.3.2013.

Verosihteeri, Verohallinnon henkilökuntaa. Haastattelu puhelimitse. 17.4.2013

Henkilöstöpalvelupäällikkö, Verohallinnon henkilökuntaa. Haastattelu. 12.4.2013

Toimistopäällikkö, Verohallinnon henkilökuntaa. Haastattelu. 12.4.2013.

HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU SAATE  
Liiketalouden koulutusohjelma

Anna Klemola

26.3.2013

## SAATEKIRJE

Hyvät haastateltavat,

olen Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Hämeenlinnasta. Teen opinnäytetyönäni kehittämissuunnitelmaa, jonka tavoitteena on kehittää yhteistyötä Verohallinnon ja Hämeen ammattikorkeakoulun välillä. Oppilaitosyhteistyön kehittämistä varten toteutan teemahaastattelun, jonka tarkoituksena on selvittää mitä ajatuksia ja toiveita kummallakin osapuolella on yhteistyöstä. Haastattelun tarkoituksena on saada ideoita mahdollisesta yhteistyömallista ja siitä minkälainen yhteistyömalli toimii Verohallinnon ja Hämeen ammattikorkeakoulun välillä.

Haastateltavina on kolme Verohallinnon työntekijää sekä kolme Hämeen ammattikorkeakoulun opettajaa. Haastattelut toteutetaan viikkojen 13 ja 14 aikana kasvotusten sekä sähköpostin välityksellä.

Toivon että tutustutte oheisiin yhteistyömalleihin pitäen mielessä valmiiksi annetut teemat, jotka ovat

- Opinto- ja työpolkujen yhdistäminen
  - hyvää, huonoa, toimivuus, toteutus
- Työnantajakuvan markkinointi ja yhteistyö oppilaitoksen kanssa
  - tärkeää, toissijaista, käytössä, tulevaisuus
- Kumppanuus ja työelämän toimintojen kehittäminen
  - toimivuus, käytäntö, ongelmat, mahdollisuudet
- Käytännön toimet
  - yhteistyön rakentuminen, välitavoitteet, tavoite esim. 3 vuoden kuluttua

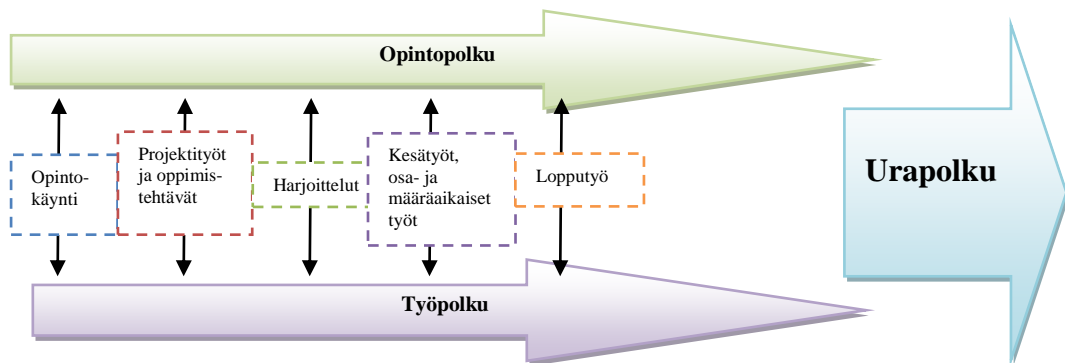
Ystävällisin terveisin,  
Anna Klemola

HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Anna Klemola

Ensimmäinen yhteistyömalli:

Alla oleva yhteistyömalli toimii Opinnoista osaajaksi -hankkeen pohjana. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää pääkaupunki seudun kaupunkien ja oppilaitosten välistä yhteistyötä organisoidummaksi ja systemaattisemmaksi.

Tässä yhteistyömallissa opintopolku ja työpolku nivoutuvat yhteen opintokäytien, harjoittelun ja lopputyön kautta yhtenäiseksi urapoluksi. Työpolku kulkee opiskelijan mukana koko opiskelujen ajan ja mukautuu sen mukaan mitä opiskelija oppii.



Liitekuvio 1 Opintojen ja työelämän kohtaaminen (Helsingin seutu 2010.)

HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Anna Klemola

Toinen yhteistyömalli:

Tämä yhteistyömalli on myös syntynyt Opinnoista osajaksi -hankkeen yhteydessä. Tässä mallissa on kerätty erilaisia yhteistyömuotoja työelämän näkökulmasta. Kuvion tarkoituksena on, että yritys pystyy helposti tutkimaan omaa yhteistyön tilannetta ja valitsemaan niitä kehityskohteita, joita pitää tärkeinä.

Yhteistyömallit ovat jaettu neljään eri sektoriin. Työnantajakuvan markkintiin sisältyy kaikki yhteistyömuodot, jotka kasvattavat oppilaiden positiivista mielikuvaa yrityksestä ja suorittaa samalla ennakoivaa rekrytointia yritykselle. Alakohtaisessa yhteistyösektorissa on ne yhteistyömuodot, joissa yritys osallistuu opiskelijoiden koulutukseen. Rekrytointisektorista löytyy ne yhteistyömallit, joiden avulla opiskelijat pääsevät tutustumaan paremmin yritykseen ja sen toimintaan. Muu yhteistyösektoriin on kerätty kaikki sellaiset yhteistyömuodot, joissa yritys tukee oppilaitosta ja on mukana kehittämässä oppilaitoksen eri yhteistyömalleja.

Työnantajakuvan markkinointi	Alakohtainen yhteistyö	Rekrytointi	Muu yhteistyö
Työnantajaesittelyt oppilaitoksissa	Harjoittelujaksot		Oppilaitosten ura- ja rekrytointipalvelut
Markkinointi messuilla	Lopputyöt		Työelämäyhteistyöryhmät, neuvottelukunnat & muut verkostot
Organisaation avoimet ovet ja omat rekrytointitilaisuudet	Projektityöt ja opimistehtävät	Kesätyöt	Opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden mentorointi
Yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa	Tutkimus- ja kehittämistoiminta	Osa- ja määräaikaiset työt	Kummityö
Opiskelijoille suunnattu esittelymateriaali	Koulutusyhteistyö	Trainee-/ harjoitteluhjelmat	TET-jaksot (myös opettajat)
	Vierailevien luennoitsijoiden tarjoaminen	Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi	Rahoitukseen osallistuminen, stipendit, sponsorointi
	Opiskelijoiden ja opettajien opintokäynnit	Oppisopimukset	
	Ammattiosaamisen näytöt	Rekrytointikoulutus	

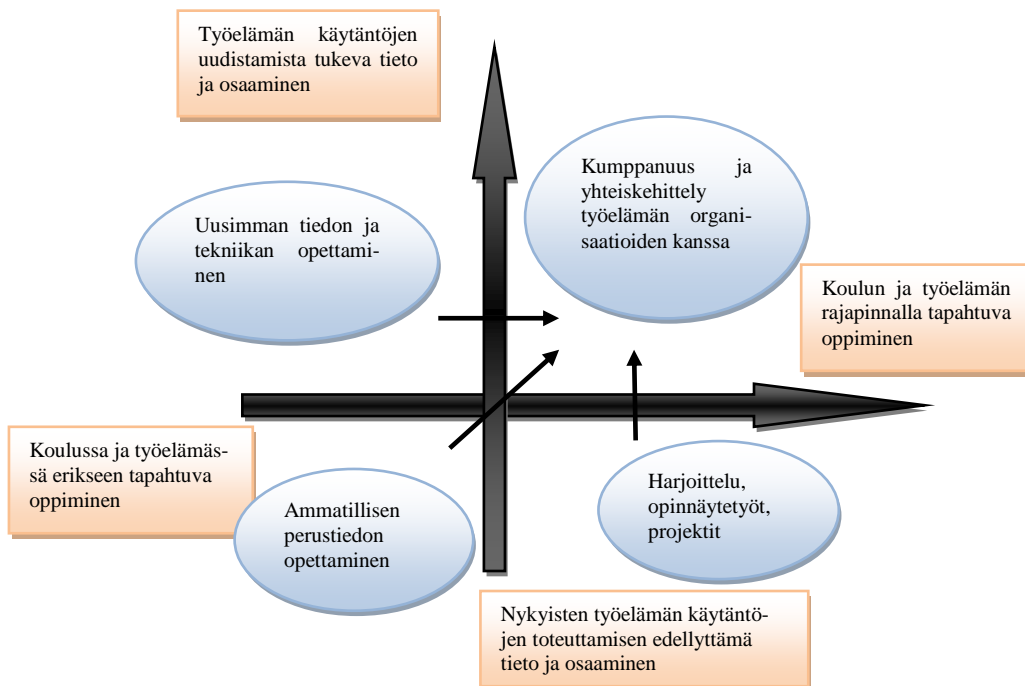
Liitekuvio 2 Oppilaitosyhteistyön muotoja työnantajan näkökulmasta (Helsingin seutu 2010b)

HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Anna Klemola

Kolmas yhteistyömalli:

Tämä yhteistyömalli esittää ammattikorkeakoulun toiminnan kehitystä. Nykyisten ammattitehtävien hallinnan ohella tarvitaan henkilöitä, jotka kykenee osallistumaan oman ammattialansa tehtävien kehittämiseen ja toimintatapojen uudistamiseen. Tässä yhteistyömallissa yhteistyö suuntautuu työelämän toimintojen kehittämiseen. Mallissa esitetään kuinka ammattikorkeakoulujen toiminta on kehittynyt kahteen eri suuntaan. Työelämässä ja koulussa erikseen oppiminen on muuttunut koulun ja työelämän rajapinnalla tapahtuvaan oppimiseen. Työelämän käytäntöjen edellyttämä tieto ja osaaminen ovat kehittyneet työelämän käytäntöjen uudistamista tukevaksi tiedoksi ja osaamiseksi.

Näiden kahden kehityssuunnan risteyskohdassa on uudenlainen toimintatapa, joka perustuu ammattikorkeakoulun ja työelämän pitkäjänteiseen kehittämistyöhön.



Liitekuvio 3. Oletus ammattikorkeakoulun toiminnan lähikehityksen vyöhykkeestä (Ahonen & Virkkunen 2008, 13)