



HYVÄT KÄYTÄNTEET UUTTA PALVELUASUMISEN YKSIKKÖÄ AVATTAESSA

Seija Leppälehto

**Opinnäytetyö
YLEMPI AMK-TUTKINTO**

Toukokuu 2009

Sosiaali- ja terveysala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä(t) Seija Leppälehto	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 52+16	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi HYVÄT KÄYTÄNTEET UUTTA PALVELUASUMISEN YKSIKKÖÄ AVATTAESSA		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto Hyvinvointialan koulutusohjelma/ Johtamisen ja kehittämisen suuntautumislinja		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan kokemusperäisiä hyviä käytänteitä uuden palveluasumisen yksikön avausprosessissa. Aihetta lähestytään yhteisötalouden näkökulmasta ja tarkastellaan erityisesti kolmatta sektoria palveluiden tuottajana. Lisäksi keskitytään palveluasumiseen liittyvään käsitteistöön sekä kuvataan hyviä käytänteitä uutta palvelutaloyksikköä avattaessa. Esimerkkitapauksen avulla lähestytään kilpailuttamiseen liittyvää problematiikkaa.</p> <p>Johtopäätöksissä tiivistetään kehittämistehtävän avulla kootut kokemukset hyviksi käytänteiksi.</p> <p>Hyvät käytänteet palveluasumisen yksikköä avattaessa nivoutuvat koko organisaation toiminnan kautta johtamisessa, henkilöstöhallinnossa, kustannustehokkuudessa sekä hyvän palvelun laadussa, asukasta unohtamatta.</p> <p>Aihe on ajankohtainen sillä sosiaali- ja terveyspalveluiden kilpailuttaminen on tuonut uudet haasteet ikääntyvien ihmisten asumispalveluiden järjestämiselle, palveluiden osittajille ja palveludentuottajille. Kokoavaa tietoa aiheesta ei myöskään ole.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palveluasuminen, yhteisötalous, hyvät käytänteet, asumispalveluiden kilpailuttaminen, laatutyö, johtaminen ja kustannustehokkuus		
Muut tiedot		

Date

14.5.2009

Author(s) Seija Leppälehto	Type of Publication Master's thesis	
	Pages 52+16	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Good practices during the opening process of a new service housing unit for the elderly		
Degree Programme Health Promotion, specialisation in management and development of healthcare and social services		
Tutor(s) Tapio Mäkelä		
Assigned by Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry		
Abstract <p>In this thesis, experiential good practises are being examined during the opening process of a new service housing unit for the elderly. The topic is approached from the perspective of social economy. In the thesis, social economy as a term is explained and especially the third sector is examined as a service provider. In addition, thesis focuses on the terminology related to service housing, and good practises are described in the opening of the new housing services unit. The process related to seeking bids is approached through and example.</p> <p>In Conclusion, the combined experiences gathered with the help of the development task are summarized into good practises.</p> <p>The topic is actual, since seeking bids for social- and health services has brought on new challenges for housing services arrangements for the elderly, service buyers and service providers. Also, comprehensive information on the topic does not exist.</p> <p>Through organization's operations, good practices in the opening of the new service housing unit relate to management, human resources, cost efficiency and quality service, not forgetting the habitant.</p>		
Keywords Service housing, social economy, good practises, seeking bids for housing services, quality work, management, cost efficiency		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 MITÄ ON YHTEISÖTALOUS?.....	4
2.1 Kolmas sektori ja kehitys Suomessa.....	7
2.2 Hyvinvointipalvelut yhteisötaloudessa.....	10
2.3 Julkinen hyvinvointivastuu.....	11
2.4 Asumispalvelut yhteisötalouden näkökulmasta.....	16
3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	19
4 IKÄIHMISEN PALVELUASUMISEEN LIITTYVIÄ PERUSKÄSITTEITÄ	21
4.1 Palvelutaloasumisen määritelmiä.....	21
4.2 Asukas palvelujärjestelmässä	24
4.3 Asumispalveluiden tuottaja palvelujärjestelmässä	26
5 HYVÄT KÄYTÄNTEET UUDEN PALVELUTALON AVAAMISESSA	28
5.1 Ostopalvelusopimus.....	28
5.2 Palvelutalon avaamisen prosessi.....	29
5.3 Henkilöstökustannukset	30
5.4 Kiinteistöön liittyvät kustannukset	31
5.5 Ateriakustannukset ja vaatehuolto	32
5.6 Lääkäri, lääkehuolto ja muut hoitotarvikkeet	32
5.7 Toimintaterapia, fysioterapia, päiväkeskustoiminta ja ilonkorjuu.....	33
5.8 Johtaminen ja laatutyö	34
5.9 Yhteistyö	36
5.10 Esimerkkikuvaus tarjouskilpailun prosessista	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET.....	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ohjeistus ja rakentaa tietopaketti uusien asumispalveluiden tuottamiseen liittyvistä asioista. Opinnäytetyössä tiivistetään kokemuksen pohjalta nousseet havainnot hyvistä käytänteistä avattaessa uutta tuetun palveluasumisen yksikköä ikäihmisille. Yhteisötalous antaa opinnäytetyölle teoreettisen viitekehyksen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry., jonka toiminnanjohtajana allekirjoittanut työskentelee. Aihe on erittäin ajankohtainen palvelurakenteen muutoksen myötä. Valtioneuvosto käynnisti 2005 keväällä PARAS -hankkeen kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. Vuoden 2007 helmikuussa tuli voimaan hankkeen toteuttamista ohjaava puitelaki, joka on voimassa 2012 vuoden loppuun saakka. Kuntaliitosten myötä uudistuksia on tulossa lisää ja on tärkeää, että uudistustyö on hallittua ja määrätietoista. Hanke antaa kunnille hyvät mahdollisuudet kehittää toimintojen organisointia ja tuotantotapoja. (Kunta- ja palvelurakennemuutos 2008.) Kunta- ja palvelurakenteen uudistus osoittautui välttämättömäksi väestön vanhenemisen, palvelukysynnän kasvun, sisäisen muuttoliikkeen, työvoiman niukkuuden ja julkisen talouden paineiden vuoksi. (Kananoja ym. 2007, 90).

Asumispalveluiden kilpailuttamisen kautta palveluiden tuottamisen vastuu on siirtynyt yhä enemmän yksityisille palveludentuottajille, sillä ikäihmisten määrän kasvaessa kunnat eivät pysty itse tuottamaan kaikkia tarvittavia palveluita. Demokraattisella yhteistyöllä varmennetaan kansalaisten kokemusmaailmaan istuvia turvallisia palveluita, ennaltaehkäisevää näkökulmaa unohtamatta. (Möttönen 2005, 206 - 207.)

Yrityssektorilla keskustelua yhteiskuntavastuusta ja asumispalveluiden tuottamisesta on käyty vasta parin vuosikymmenen ajan. Tällöin keskustelun piiriin palveluiden tuottajana on noussut myös julkinen ja kolmas sektori. (Mäkelä 2007, 85.) Kokonaisuudessaan aiheeseen liittyvää kokoavaa kirjallisuutta ja lähdemateriaalia on vähän, erityisesti yhteisötalouden näkökulmasta tarkasteltuna. Tietoa on etsitty ja sitä on saatavilla ensisijaisesti Internetin lähteistä,

mutta niissä oleva tieto on usein sekä vanhentunutta että virheellistä. (Stakes, Raportteja 14/2007.)

Pintapuolinenkin tutustuminen eri kuntien laatimiin tarjouspyyntöasiakirjoihin sosiaali- ja terveystalouden osalta osoittaa kiistatta sen, että hankintalainlainsäädännön noudattaminen tuo mukanaan asioita, jotka ovat niin palveluiden ostajille kuin palveluiden tuottajille uusia ja jopa vaikeasti tulkittavia. Opin- näytetyön erityisenä tehtävänä on hyvien käytänteiden näkökulmasta katsot- tuna kirkastaa asumispalveluiden järjestämiseen liittyvää haastavaa ja muut- tuvaa lakien, säädösten, suositusten ja yhteistyötahojen verkostoitumisen kokonaisuutta.

Opinnäytetyö etenee yleiskatsauksella, jossa lähteinä on käytetty yhteisöta- loutta käsittelevää kirjallisuutta, Vanhustyönkeskusliiton, Stakesin ja Tapio Mä- kelän artikkeleita ja aiheesta löytyneitä sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön aluksi määritellään yhteisötalous käsitteenä, joka on osoittau- tunut horjuvaksi ja vaatii siksi täsmennystä hyvinvointiyhteiskunnassa ja ikäihmisten asumismuotojen määrittäjänä. Kolmannessa luvussa käydään läpi tehtäväksi asettelu. Neljännessä ja viidennessä luvussa keskitytään palvelu- asumiseen liittyvään peruskäsitteistöön ja toiminnan kuvaukseen hyvistä käy- tänteistä uutta palvelutaloutta avattaessa, lisäksi avataan tarjouspyyntöasiakirjo- jen käsittelyprosessi esimerkin kautta. Kuudennessa luvussa kuvataan kehittä- mistehtävän johtopäätökset.

2 MITÄ ON YHTEISÖTALOUS?

Opinnäytetyön viitekehyksen valintaan vaikutti huomio siitä, että ikäihmisten asumisen järjestämisellä on kiistatta yhtymäkohtia sosiaalitalouteen, vaikka tätä näkökulmaa ei ole kovin laajasti tiedostettu alan kirjallisuudessa ja keskusteluissa.

Keskustelu teoreettisena pohdintana sosiaalitalouden sisällöstä on ollut Suomessa monisäikeistä ja aktiivista. Sosiaalitalouden käsitteet ovat selkeytyneet kahtena tulkintalinjana: sosiaalitalous sosiaalipolitiikan talouskäsitteenä ja sosiaalitalous yhteisötaloutena. Määrittely sosiaalitaloudesta ja sisällön vakiinnuttamisesta vaikuttaa sekä yhteisötalouden kehittämiseen että taloudellisiin kytkentöihin sosiaalipolitiikassa. Akateemisen moniarvoisuuden säilyttämisen kannalta on tärkeää, että sosiaalitalouden eri tulkintalinjoja edustavat tahot pääsevät avoimeen vuorovaikutukseen keskenään. (Laurinkari 2007, 88 - 89.)

Kansallinen itseymmärrys muodostuu suhteesta ja vertailusta toisiin kansakuntiin sekä näkemyksiin kulttuurieroista. Hyvinvointivaltiotutkijat muodostavat kansallista ymmärrystä tekemällä eroa toisenlaisiin sosiaalipolitiikkoihin. Hyvinvointivaltion ylistäminen kuuluu pohjoismaisten tutkijoiden tapaan ilmaista kansallista kertomusta esimerkiksi yleisestä hyvinvoinnista, naisten asemasta sekä päivähoitojärjestelmästä. Euroopan yhdentyessä 1990-luvulla voimistui puhe pohjoismaisesta hyvinvointivaltiosta. Suomi on muuttunut pohjoismaiseksi hyvinvointivaltioksi, joka globaalin talouden aikana sekä Euroopan unionin sisällä asettuu taloudellisiin ja poliittisiin verkostoihin, jotka ovat läsnä valtiollisessa päätöksenteossa ja muuntuvassa kulttuurissa. (Gordon ym. 2002, 181 – 212.)

Suomessa keskustelua sosiaalipolitiikan talouden määrittelystä on käyty hyvin eri tavoin. Taloudellisiin toimintaedellytyksiin sosiaalipolitiikka vaikuttaa esimerkiksi työlainsäädännön kautta. Resurssit sosiaalipolitiikalle tulevat talouden kautta, joten sitä kautta sosiaalipolitiikan harjoittajat ovat riippuvaisia taloudesta. Toisaalta reunaehdot taloudelle tulevat sosiaalipolitiikasta, joka vai-

kuttaa myös muiden yhteiskuntapolitiikan lohkojen vuorovaikutukseen, ollen siinä yksi toimijaosio. (Laurinkari 2007, 88 - 89.)

Yhteisötalous- keskustelun lähtökohtana on nähtävä se, että kuluvan vuosikymmenen aikana yhteiskuntavastuu- keskustelu alkoi levitä koskemaan julkista ja kolmatta sektoria. Vastuun jakautuminen uudella tavalla hyvinvointipalvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta sekä siitä, kuinka palveluita tuotetaan, vaikuttaa rajanvetoon ja uudelleen määrittelyyn yhteiskuntavastuusta. (Mäkelä 2007, 85.)

Ilmiönä yhteisötaloutta ei ole Suomessa vielä tunnustettu, mutta sen vaikutus vahvistuu kuitenkin koko ajan. On mahdollista, että käsitteen vakiintumisen myötä pystytään keskittymään siihen, mikä on yhteisötaloudessa tärkeää ja miksi sen kehittymistä kannattaa tukea. Yhteinen kieli tukee yhteisen näemyksen löytymistä ja avaa mahdollisuuksia eri asiantuntijoiden osallistumiselle keskusteluun. Ruotsissa yhteisötalous on jo virallisesti tunnustettu yhteiskunnan osa-alueeksi, mutta silti kokonaisuuden hahmottaminen on edelleen vaikeaa. (Immonen 2006, 217 – 218, 33.)

Ruotsi on pohjoismaista määritellyt yhteisötalouden (Regeringskansliet, 1999) Juhani Laurinkarin (2007, 97) mukaan seuraavasti:

Yhteisötaloudella (social ekonomi- joskus käännetty Suomessa myös sosiaalitalous) tarkoitetaan organisoitua, demokraattisille arvoille perustuvaa toimintaa, jonka päämäärät ovat ensisijaisesti yhteiskunnallisia. Yhteisötaloudelliset yritykset eivät kuulu julkisen sektorin piiriin, vaan tätä taloudellista ja sosiaalista toimintaa harjoittavat pääasiassa yhdistykset, osuuskunnat, säätiöt ja muut niiden kaltaiset yhteisöt.

Yhteisötalouden organisaatioiden toiminta perustuu yleishyödyllisyyteen tai jäsenten palveluun, ja sen motiivina ei ole taloudellinen voitto.

Käsitteenä yhteisötalouden avautuminen ei ole helppoa muissakaan Euroopan maissa. Yhteisötalouden eurooppalainen määritelmä muodostuu Euroopan unionin yhteisesti tunnistamana kokonaisuutena. Seuraava taulukko avaa yhteisötalouden toimijat Euroopan komission mukaan. Tällä hetkellä palveluasumista tuottavat kaikki muut taulukossa mainitut toimijat paitsi sosiaaliset yritykset.



TAULUKKO 1. Asumispalveluiden kuvaus. (Muokattu Immosen (2006, 83) ”Yhteisötalouden toimijat Euroopan komission mukaan”-taulukosta).

Yhteisötalous luonnehditaan komission mukaan merkitykselliseksi, koska sen vaikutuksiin voidaan katsoa tehokas kilpailu markkinoilla, uusien yritysten syntyminen ja sitä kautta uusien työpaikkojen luominen. Yhteisötalous vastaa täten yhteiskuntamme uusiin haasteisiin myös asumispalveluiden osalta. (Immonen 2006, 84.)

2.1 Kolmas sektori ja kehitys Suomessa

Yhteiskunta luokitellaan neljään eri sektoriin, joilla ilmaistaan toimijoiden taloudellinen tavoite. Yksityisen ja julkisen sektorin lisäksi toimijoina ovat kolmas ja neljäs sektori. Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan voittoa tavoittelevia yrityksiä. Julkiseen sektoriin kuuluvat esimerkiksi valtio, kunnat ja kuntayhtymät. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset yhdistykset, järjestöt ja säätiöt. Neljäs sektori on luokittelussa kaikkein epämuodollisin toimintamalli, johon lasketaan kuuluvaksi kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit eli ihmisten ympärillä oleva sosiaalinen verkosto. (Vuokko 2004, 15.) Suurin osa tutkijoista yhdistää kansalaisyhteiskunta-käsitteen kolmanteen sektoriin tai yhdistyssektoriin. (Nylund & Yeung 2005, 59.)

Käsitteiden uudelleen määrittelyssä on tapahtunut merkittävä muutos. Järjestökenttä nimettiin sektoriksi. Yhteiskunnan pääsektoreiden, joilla on taloudellinen pohja, rinnalle nousi yhteisö- eli sosiaalitalous, joka viittaa kolmanteen sektoriin. Tämä talouden kolmas sektori limittyy julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalle. (Mäkelä 2007, 86.) Kolmas sektori on ymmärretty yhteisöiksi, jotka ovat perustettu jäsentensä sosiaalisten tai yhteiskunnallisten asioiden vuoksi tai palvelemaan vapaa-ajan toimintojen organisointia. Asiantuntijat näkevät myös niin, että osuuskunnissa päätöksenteon menetelmät ja vastuuhenkilöiden tunnistaminen on vaikeasti havaittavaa. (Laurinkari 2007, 93.)

Usein vedetään markkinatalouden ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden välille yhtäläisyys. Käsitteenä ”voittoa tavoittelematon” mielletään usein ainoastaan ns. kolmannen sektorin tuottamiin palveluihin. Tässä yhteydessä unohdetaan, että myös kunnat ja seurakunnat tuottavat palveluita ilman varsi-

naista voiton tavoittelua. Suurtenkin yrityskonsernien organisaatiomuoto voi olla edellä mainittu esim. osuuspankit ja keskusosuuskunnat. Joten ”voiton tavoittelemattomuus” tai ”voiton tavoittelu” ilmaisevat jotain siitä, kuinka merkittävää asemaa talouden näkökulma toimijoilla määrittää. (Mäkelä 2007, 86.)

Valtion takaamien sosiaalisten oikeuksien laajeneminen perustui hyvinvointivaltion rakentamiseen. Valtiokeskeisen sosiaalipolitiikkakäsityksen riittävyttä epäiltiin 1980-luvulla. Tällöin korostettiin, että hyvinvointia tuottavaa toimintaa ja sosiaalista turvaa on nähtävissä myös ei-valtiollisella alueella. Alettiin tehdä tilaa muun muassa vapaaehtoistyölle, kansalaisyhteiskunnan liikkeille ja oman avun ryhmille. (Raunio 1998, 29.)

Työttömyyden määrällinen kasvu 1990-luvun alussa nousi suomalaisessa yhteiskunnassa muun Euroopan tasolle ja ylikin. Pitkäaikaistyöttömyydestä tuli myös keskeinen työvoimapolitiittinen ongelma. Pitkäaikaistyöttömyyden ongelma näkyy myös siinä, että työttömyys ei alene samaa tahtia talouskasvun kanssa. Työvoimapula näyttäytyy yrityksissä, vaikka työttömyysluvut ovat suuria, koska pitkään työttömänä olleen työllistyminen on vaikeutunut. Laman aikana esitettiin, että palkkatyön vähetessä ihmiset voisivat käyttää aikaansa yhteisvastuullisuutta ylläpitävään vapaaehtoistyöhön. (Raunio 1998, 262 - 264.)

Mielikuvat kansalaistoiminnan järjestäytymiseen perustavat 1990-luvun lamaan. Tällöin järjestötoiminnasta muodostui merkittävä osa julkisen turvaverkon palveluiden täydentäjänä. (Mäkelä 2007, 85.) Vapaan yhdistystoiminnan vuosisatana voidaan perustellusti pitää 1800-lukua. Yhteisötalous on aina elänyt, mutta 1990-luvun lama antoi sille uuden sisällön. Julkisen hallinnon uudelleenrakentamiselle haettiin rakenneuudistuksia, joiden taustalla oli julkisten menojen leikkaaminen. Hyvinvointipalvelujen järjestämisen kannalta merkittäviä uudistuksia oli hallintokoneiston uudistaminen. Julkisen hallinnon uudistusta oli suunniteltu jo 1980-luvulla, mutta se toteutettiin vasta 1990-luvun aikana. (Laurinkari 2007, 93.)

Taloudellinen lama muutti hyvinvointivaltion rakenteita. Menojen karsinnan tai ainakin niiden kasvun rajoittamisen lisäksi hyvinvointivaltion uuteen politiik-

kaan limittyi rakenteellisia ja laadullisia uudistuksia. Lapsilisän, työttömyyskorvauksen tai eläkkeen leikkausta olennaisimpia muutoksia olivat siirtymät kohti yksityistä vastuuta ja tarveharkintaa. (Julkunen 2001, 11 - 12.) Siksi ei ole ihme, että Suomessa yhteisötalouden käsite ja jopa asia ideana ovat melko vieraita. Osuuskuntia ja yhdistyksiä koskevassa keskustelussakaan käsite ei ole asiantuntijoiden käyttämänä noussut kovin merkittävästi esille. (Laurinkari 2007, 93.)

Tarkasteltaessa suomalaista yhteisötaloutta institutionaalisten näkymien kautta osuuskuntana, keskinäisinä yhtiöinä, säätiöinä tai rekisteröityinä yhdistyksinä kuvaamista vaikeuttaa se, ettei yhteisötaloutta ole otettu huomioon tilastoissa, jotka kuvaavat liiketoiminnan laajuutta. Sitä ei ole myöskään huomioitu yhteiskunnallisessa merkityksessä tilastointien yhteydessä. Monet yhdistykset, säätiöt tai osuuskunnat eivät asetakaan toiminnalleen taloudellisia tavoitteita.

Taloudelliset tiedot saattavat tilastollisesti toki jäädä puutteellisiksi ja juridisesti menettelytavoiltaan vääriksi, jos yhteisötalouden organisaatioiden tiedot sisältävät niiden omistamien tai hallitsemien osakeyhtiöiden ja julkisten osakeyhtiöiden tietoja. (Laurinkari 2007, 93 - 94).

Suomessa yhteisötalouden määritelmä Immosen (2004) mukaan on yksi yleisimmin käytetyistä määritelmistä. (Mäkelä 2007, 85.)

Yhteisötalous on osuuskuntien, keskinäisten yhtiöiden ja säätiöiden harjoittamaa taloudellista toimintaa, jonka tavoitteena on demokraattisen yhteistyön avulla edistää jäsenten ja ympäröivän yhteisön sosiaalista ja taloudellisesti kestävää hyvinvointia.

Suomen kielessä yhteisötalouden määrittelyä ei ole virallisesti tehty. Suomen kielen näkökulmasta katsottuna ei myöskään ole määritelty käsitteitä sosiaalinen yritys tai kolmas sektori. (Immonen 2006, 93 - 94.) Yhteisötalouden määrittely on vaikeaa, mutta sitä voidaan tarkastella esimerkiksi työllistämisen näkökulmasta käsin. (Laurinkari 2007, 97 – 98.) Myös rajanveto uudenlaisen työvoimapolitiikan myötä käyttöön otettuun välityömarkkinat-käsitteeseen on epäselvä.

2.2 Hyvinvointipalvelut yhteisötaloudessa

Osa suomalaista julkisen sektorin reformia tuli valtion ja kuntien suhteen uudelleen arvioinnista 1980-luvulla. Vapaakuntakokeiluin harjoiteltiin itsehallinnon laajentamista, koska kunnat pyrkivät itsehallinnon palauttamiseen. Syynä oli kuntien vakavaraisuuden heikkeneminen osittain valtion asettamien velvoitteiden johdosta ja osittain kuntien talouden hoidosta johtuen. (Julkunen 2001, 116 – 117.)

Kuntien valtiosuusjärjestelmä ja kuntalaki uudistettiin 1990-luvun alussa. Julkisen sektorin kasvu oli nopeaa aina 1960-luvulta 1980-luvulle saakka. Yhteiskunnan liiallinen byrokratisoituminen ja talouslama pakottivat muutokseen ja kuntauudistuksiin. (Tiihonen 2004a.) Uudistuksia valmisteltiin kauan ja tavoitteeksi oli asetettu luopuminen tehtäväkohtaisesta valtiosuusjärjestelmästä. Tässä uudistuksessa valtaansa menettivät sektoriministeriöt kuntien toiminnan ohjaamisessa. (Möttönen 2005, 37.)

Kuntien valtiosuusjärjestelmää uudistettiin New Public Management (NPM)-ohjelmalla, joka oli uusi kokoelma hallinnon uudistamiseen tarkoitettuja työkaluja. Mallia otettiin liikkeenjohdosta, mutta mukaan liitettiin myös julkisen hallinnon erityisosaamista. Yleiseen keskusteluun nousivat käsitteet: tulosjohtaminen, laaja desentralisointi, liiketoimintojen vapauttaminen ja hajautettu ohjausjärjestelmä. Valtio – kunta suhde muuttui radikaalisti. (Tiihonen 2004b.)

Kuntalaki, joka tuli pääosin voimaan 1.7.1995, pyrki vahvistamaan valtiosuus uudistuksen kautta tullutta kehitystä väljentää kuntien ohjausta sen taloudellisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa. Kuntalaki korostaa paikallista päätöksentekoa hyvinvointipalvelujen turvaajana eikä välttämättä niiden tuottajana. (Möttönen 2005, 37 – 39.) Toimintaympäristömme muuttuminen nosti esille yhteiskunnallisia muutoksia, muun muassa taloudellisen hyvinvoinnin epätasaisen jakautumisen sekä kroonisen työttömyyden. (Immonen 2006, 17.)

Yhteisötaloudesta on viimeisen kymmenen vuoden aikana tullut merkittävä työllistäjä Suomessa. Yhteisötalous työllistää lähes kahdeksan prosenttia koko

työvoimasta. Vuonna 2004 yhdistykset tuottivat sosiaalipalveluista lähes viidenneksen, ja kuntien hankinnoista yhdistyksille suuntautui noin 70 prosenttia. Näin ollen Suomessa yhdistyksien ja säätiöiden merkittäväksi tehtäväksi on tullut hyvinvointia täydentäviä ja paikkaavia tehtäviä myös palveluasumisessa. (Laurinkari 2007, 97 – 98, 101.)

Säätiöiden suosio sosiaali- ja terveystalouden toteuttajana on lisääntynyt ja on lisääntymässä merkittävästi 2000-luvun alussa. Säätiöiden yhtenä osa-alueena on olla myös tutkimuksen tekijöinä ja kulttuurin tutkijoina. Yhtiömuodot ovat myös perinteisiä yhteisötalouden muotoja, joilla on keskeinen asema eri toimialoilla kuten elintarviketuotannossa, päivittäistavaroiden jakelussa, luomassa turvaa elämän riskeihin ja ne rahoittavat myös jäsentensä elinkeinon rahoittamista. (Laurinkari 2007, 107 – 108.)

Yhteisötaloutta koskevaan keskusteluun on viime vuosina noussut uutena muotona sosiaaliset yritykset. Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003), joka tuli voimaan 2004, arvioitiin lain toimivuutta tarkasteltaessa siten, että sen taloudellinen merkitys ei ole uhka kilpailulle. Sosiaalisen yrityksen tavoitteena on työllistää erilaisten opinpolkujen ja tukitoimien kautta vajaakuntoisia henkilöitä työelämään.

Sosiaalisten yritysten kyky työllistää vajaakuntoisia henkilöitä on todettu melko rajalliseksi sillä 2007 vuoden lopussa sosiaalisten yritysten rekisteriin oli vahvistettu ainoastaan 115 yritystä. (Laurinkari 2007, 107–108.)

2.3 Julkinen hyvinvointivastuu

Julkinen taloudellinen tuki on merkityksellinen erityisesti yhdistystoiminnan kannalta. Tärkeimpiä ja tukijoita ovat Raha-automaattiyhdistys (RAY) ja Oy Veikkaus Ab. Raha-automaattiyhdistys, joka on pääosin valtion omistama yhdistys, on velvollinen jakamaan pääomaansa sosiaali- ja terveystoimintaan lain perusteella. Oy Veikkaus Ab on valtion omistama ja sillä on yksinoikeus järjestää arvonta- ja vedonlyöntipelejä. Se lahjoittaa voitostaan osan mm. nuo-

risotyölle. Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt ovat erityisen mielenkiintoisia tutkimuskohteita niiden monipuolisen toiminnan johdosta. Johtamiskulttuuri ja toiminnan taloudelliset käytänteet tulevat ikään kuin voittoa tavoittelevilta sektoreilta. Kuitenkin omia merkittäviä erityispiirteitäkin löytyy. (Laurinkari 2007, 115 -116.)

Voittoa tavoittelemattomaksi yhteisö voidaan luokitella, jos sen toiminta täyttää määrättyjä kriteerejä. Organisaatio on yksityinen ja organisaatorakenteeltaan muodollinen. Jäsenille ja omistajille ei jaeta voittoa. Lisäksi voittoa tavoittelematon toiminta perustuu osittain vapaaehtoistoimintaan, sillä täytyy olla itsehallinto ja autonominen päätöksenteko. Kriteereiden selkeyttäminen ei ole kuitenkaan kovin yksiselitteistä, riippuen jo siitä kuinka yksityinen organisaatio käsitetään. (Laurinkari 2007, 115 -116.)

Nonprofit- organisaation (toiminnan ensisijaisena lähtökohtana ei ole voiton tavoittelu) toiminta perustuu missioon, minkä vuoksi toiminta on käynnistetty ja toiminnan kohderyhmä on valittu. Sidosryhmät ovat mission toteutumisen kannalta merkittävä voimavara. (Vuokko 2004, 14.) Sidosryhmälähtöisessä näkemyksessä toimija on vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Toiminta pohjautuu yhteiskunnan arvoihin ja eettisiin odotuksiin. (Peltonen 2007, 201.) Englanninkielinen käsite ”not-for-profit-organisaatiot” ilmaisee hyvin sitä, että organisaation ensisijainen tavoite on sen mission toteutuminen ilman taloudellisen voiton saavuttamista. (Vuokko 2004, 20.) Organisaatioiden johtajien tehtävä on toiminta-ajatuksen toteuttaminen käytännössä ja tarkistaa sekä korjata tarvittaessa suuntaa missiota vastaavaksi toiminnaksi. (Drucker 2008, 22 – 24.)

Tiedottamisen vähyys johdon taholta jäsenistölle on yksi merkittävä tekijä, kuten myös se, että organisaatio ottaa johtamiseen mallia voittoa tavoittelevien organisaatioiden johtajuudesta. Tästä saattaa seurata jäsendemokratian horjuminen, ellei dialoginen vuorovaikutus toimi riittävästi. Johtohenkilöt onkin sen vuoksi hyvä valita oman organisaation kasvateista. Evoluutionäkemyksen mukaan kolmannen sektorin yrityksillä on ollut tietty kehityskulku, joka on saattanut päättyä niin, että yhteisötalouden yritysmuoto onkin muuttunut voittoa tavoittelevaksi yritykseksi. (Laurinkari 2007, 189 - 193.)

Yhteisötalouden näkökulmasta katsottuna yhteisötalouden yritysten elinkaari on samankaltainen kuin yksityisten yritysten, joskin eriäviäkin käsityksiä ja näkemuseroja löytyy. Erot ovat yleensä lähtöisin siitä, että jotkut kunnat asettavat ylisuuria odotuksia kolmannen sektorin mahdollisuuksiin tuottaa tiettyjä palveluja markkinoilla. Toisinaan taas painotetaan kolmannen sektorin heikkouksia vahvuuksien sijasta. Yhteisötalouden organisaatiot toimivat ideologiansa ja vapaaehtoisuuden pohjalta niin kauan kunnes niiden toiminta kasvaa ja laajenee.

Eri aikakausina ovat filosofit pohtineet erilaisten järjestelmien nousua ja rappeutumista poliittisina järjestelminä. 1800-luvun lopulla Max Weber on esittänyt näkemyksiään uskonnollisten liikkeiden karismaattisista alkuvaiheista ja niissä tapahtuvasta byrokratisoitumisesta. Vastaavanlaista prosessia on käyty poliittisissa uudistusliikkeiden elinkaarissa. Yksittäisen yrityksen elinkaaren nousu ja rappeutuminen käsitetään yhä edelleen niin, että se tulee noudattamaan samanlaista kaavaa. (Laurinkari 2007, 189 - 193.)

Kasvun ja menestyksen myötä tarvitaan ammattihenkilöstöä. Ammattihenkilöstö toimii taas omia intressejään seuraten ja saattaa olla, ettei se aina kuuntele jäsenistöä, koska katsoo hallitsevansa asiat paremmin kuin rivijäsenet. Johdon ja jäsenistön vuoropuhelu onkin mielenkiintoinen prosessi ja se saattaa toimintaympäristön muuttuessa johtaa jopa rappeutumisprosessiin. (Laurinkari 2007, 189–193.) Kansalaisjärjestöt yhteisötalouden toimijoina ovat viime vuosikymmenen aikana erityisesti profiloituneet sosiaalisiksi toimijoiksi. (Mäkelä 2007, 85–89.)

Kansalaisjärjestöjen tehtävät, tavoitteet ja niiden toiminnoille muovautuneet roolit vaihtelevat kansalaismielipiteeseen vaikuttamisesta päätöksentekoon ja erilaisiin järjestötoimintoihin. (Raninen, Raninen, Toni & Tornaesus 2007, 34.) Toiminta on myös muovautunut ikään kuin huomaamatta taloudelliseksi toiminnaksi, ollen osana suomalaista hyvinvointipalvelujärjestelmää. Tätä taustaa vasten nousee kysymys yhteiskuntavastuusta. (Mäkelä 2007, 85–89.)

Julkista hyvinvointivastuuta tutkinut Anttiroiko (2006) luettelee kuusi kohtaa julkishallintoa ja yrityksiä koskevinä yhteiskuntavastuun lajeina, jotka Tapio Mäkelä on nostanut artikkelissaan esille:

Yleishumanistinen vastuu, kuten ihmisoikeudet, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus

Hyvinvointivastuu, kuten taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset perusoikeudet, hyvinvointi ja koulutus

Poliittis-oikeudellinen vastuu, kuten oikeudellinen vastuu, hallinnon toiminta ja virkavastuu

Taloudellinen vastuu, kuten markkinoiden toiminta, kilpailu, taloudellinen tehokkuus

Toiminnalliset sidosryhmävastuut

Ympäristö (ekologinen) vastuu

Yhteiskuntavastuut konkretisoituvat erilaisina velvollisuuksien ja vastuiden yhdistyminä eri yhteiskuntasektoreilla. (Mäkelä 2007, 85–89.) Yrityksen sosiaalinen vastuu näyttäytyy muun muassa, että se on osa ympäröivää yhteiskuntaa, johon se toiminnallaan vaikuttaa. Eri yrityksissä tämä sosiaalinen vastuu sisäistetään eri tavoin. Pelisäännöt ja järjestys sosiaaliselle yhteisölle tulee moraalijärjestelmästä. (Myllymäki 2004, 85–86.)

Seuraava taulukko 2 avaa yhteiskuntavastuun painottumista ja limittymistä eri yhteiskuntasektoreiden välillä Tapio Mäkelän (2007) mukaan ja antaa aiheesta karkean vertailun:

Yritysten Yhteisvastuu	Yhteisötalouden toimijoiden yhteiskuntavastuu	Julkinen yhteiskuntavastuu
Taloudellinen vastuu	Yleishumanistinen vastuu	Poliittis-oikeudellinen vastuu
Poliittis-oikeudellinen Vastuu	Poliittis-oikeudellinen vastuu	Hyvinvointivastuu
Toiminnalliset Sidosryhmävastuut	Taloudellinen vastuu	Yleishumanistinen vastuu
Ympäristövastuu	Toiminnalliset sidosryhmät	Toiminnalliset sidosryhmävastuut
Hyvinvointivastuu	Poliittis-oikeudellinen vastuu	Poliittis-oikeudellinen vastuu
Yleishumanistinen Vastuu	Ympäristövastuu	Toiminnalliset sidosryhmävastuut

TAULUKKO 2. Yhteiskuntavastuun painotus eri sektoreilla. (Mäkelä 2007, 89.)

Yhteiskuntavastuun määrittäminen on ongelmallista, koska lainsäädäntö määrittää julkishallinnolle roolin, joka laajasti ohjaa yhteiskuntavastuuta. Yritysten eettinen arvopohja huomioi yrityssektorilla sosiaalisen vastuun. Erilaisten, erityisiä palveluita tarvitsevien kohderyhmien palveluita tuottaa nykyisin eri järjestöt ja muut toimijat, koska kunnat ovat näitä palveluita aktiivisesti kilpailuttaneet. (Mäkelä 2007, 90.) Palveluntarjonta kohdentuu ehkäisevään ja kuntouttavaan työhön, johon järjestöjen sosiaalisen vastuun tehtäväkokonaisuudet painottuvat. Merkittävä työpanos järjestöiltä kohdentuu erilaisten seniori-, vanhus- ja vammaispalveluiden tuottamiseen. Yhteiskuntavastuusta keskusteltaessa pääpaino liittyy organisaation missioon ja sitä kautta jäsenten jakamiin yhteisiin arvoihin. (Mäkelä 2007, 90.)

Markkinataloudessa tuotteiden ostajat ja myyjät, joilla on samankaltainen tuote asettavat tarjonnasta ja kysynnästä johtuen tuotteelle tai palvelulle yleisesti hyväksytyt hintatason. Aina ei näin kuitenkaan tapahdu, vaan syntyy kilpailua. Markkinamekanismin pitäisi pitkällä aikajanelalla kuitenkin hyödyttää kuluttajaa. (Hertzen 2007, 50–51.)

2.4 Asumispalvelut yhteisötalouden näkökulmasta

Asumispalvelussa on kyse lakisääteisestä sosiaalipalvelusta. Toimintakyvyn vajeiden myötä palveluasumisella pyritään mahdollistamaan ikäihmisen asumista uudessa kodissaan palveluiden turvin ja siten ehkäistä laitoshoidon tarvetta tai siirtää sitä myöhemmäksi. Laitoshoidon purkautuminen tuotti uutta asumismallia: palveluasumista.

Palvelutaloja on rakennettu 1990- ja 2000-luvuilla iäkkäiden ihmisten lukumäärän kasvun myötä runsaasti. Kuntien muuttunut rooli asumispalveluiden tuottamisessa vaikutti kolmannen sektorin tuottamien palveluiden kasvuun. Palveluasuminen on merkittävä osa uudelleen arviointia ja keskustelua, kun määritellään hyvinvointipalveluiden tuottamista. (Andersson 2007, 3-9.)

Asumisen eri muodot ovat kiinnostuksen kohteena ikääntyneiden kansalaisten keskuudessa samoin kuin uudistuvilla asuntomarkkinoilla. Uusi asuntokanta muovautuu ikääntyvien tarpeista lähtöisin. Senioriasumisen ja yhteisöasumisen eri muodot odotetusti yleistyvät elämäntyyli muutoksen myötä. (Lyyra, Pikkarainen & Tiikkainen 2007, 55.)

Sosiaali- ja terveysministeriö antoi vuonna 2002 asetuksen laitoshoidon ja avohoidon määrittelemiseksi (1241/2002). Laitos- ja avohoidon välinen raja ei ole aina selkeä, eikä helposti määriteltävissä. Samassa hoitoyksikössä voidaan tuottaa kumpaakin palvelua. Avohoidon täytyy kuitenkin toiminnallisesti olla eriytyvää laitoshoidosta. Erottavia tekijöitä on muun muassa se, että avohoidossa asukas maksaa asumisestaan vuokraa, vastaa elinkustannuksistaan ja tarvitsemistaan ja saamistaan palveluista. Laitoshoidon ja avohoidon rajanvetoa on alettu poistaa asteittain. (Andersson 2007, 9.)

Pitkäaikaisessa julkisessa laitoshoidossa oleville on 1.1.2008 alettu maksaa kansaneläkettä täysimääräisenä. Ikäihmisen kotona asumista ja itsenäistä suoriutumista on pyritty korostamaan nykyisessä ikäpolitiikassamme. Valtio on ohjannut kuntia palveluiden laadun valvonnassa 2000-luvulla laatusuosituksilla. Asukkaiden tarpeet ja asiakaslähtöisyys on tarkennettu palveluiden lähtökohdaksi ja tavoitteiksi. (Andersson 2007, 9.)

Ikäpolitiikalle ja vanhustenhuollolle on kirjattu monia hyvään elämään tähtääviä visioita ja strategioita. Vaihtoehtoisia kehityskulkuja edellä mainittujen rinnalle muodostuu skenaarioista. Skenaario kuvaa kehitystä tästä hetkestä eteenpäin kohti lopputilaa. Palveluiden suunnittelussa tiedossa oleva muutostekijä on väestöennuste. Yli 75-vuotiaiden määrän kasvaessa luku heijastuu vastaavasti asiakkaiden määrään. Tehostetun palveluasumisen määrällinen tarve kasvaa vuoteen 2025 noin 24 000 paikalla. Tämä merkitsee 8 000 uutta paikkaa vuoteen 2005 verrattuna. Tavallisten palveluasuntojen määrä kasvaa noin 5 000 paikkaa edellä mainittujen vuosien mukaan. Palveluasumisen piiriin tulevat ikäihmiset tarvitsevat paljon hoivaa ja huolenpitoa ympärivuorokautisesti, joten painotus asumisessa tulee olemaan tehostetun palveluasumisen suuntaan. (Andersson 2007, 18.)

Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveystalouden osalta vaikuttaa kuntien tekemiin poliittisiin linjauksiin. Sosiaali- ja terveystalouden kansallinen kehittämissuunnitelma (KASTE) vuosina 2008–2011 toteutetaan kunta- ja palvelurakennemuutoksena, jonka keskeisenä tavoitteena on sosiaali- ja terveystalouden turvaaminen tulevaisuudessa. Tavoitteena on uudistaa toimintatapoja, joilla edistetään hyvinvointia ja terveyttä. (Sosiaali- ja terveystalouden kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE- suunnitelma 2008–2011 2008, 10–11.)

Ikäihmistien asumispalveluiden kilpailuttaminen muodostaa organisaatioiden johtajille uusia haasteita. Kilpailuttamisprosessiin osallistuminen vaatii osaamista, koska johtajan elämä on usein täynnä paradokseja. Voidaankin ajatella, että johtaminen on paradoksien ratkaisemista. Uusien toimintamallien ja toimintaympäristöjen omaksuminen vaatii johtajuudelta kehittymistä ja innovatiivisuutta. Johtajilla täytyy olla kyky aavistaa uudet mahdollisuudet sekä taito kehittyä menestyäkseen tulevaisuuden organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2006, 145.)

Mielestäni kuntatalouden kannalta nykyinen sosiaali- ja terveystalouden kilpailutuslainsäädäntö pyrkii saavuttamaan kilpailun kautta kustannustehokkaita asumispalveluita ikäihmisille palveluiden laatua heikentämättä. Laadukkaiden palveluiden tuottaminen pitää sisällään myös yrityksen sosiaalisen vastuun.

Kolmannen sektorin järjestämä, voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen tuottamat asumispalvelut voidaan Immosen (2004) määritelmän mukaan luokitella tavoitteelliseksi toiminnaksi, jolla edistetään ympäröivän yhteiskunnan hyvinvointia. Nonprofit-organisaation toiminta perustuu asetetulle missiolle, johon yleishyödyllisissä yhdistyksissä on toiminta-ajatuksen kautta sitouduttu. Toiminnan taloudellisia tavoitteita ei ole asetettu vaan tavoitteena on laadukas ja turvallinen asumispalvelu, mikä tukee kuntalaisten tarpeista lähtevää palvelua.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n hallituksessa käydyn keskustelun pohjalta sain toimeksiannon koota oppimateriaalia hyvistä käytänteistä avattaessa palveluasumisen yksikköä. Materiaali on tarkoitettu alkaville yrityksille toimintamalliksi. Hyvien käytänteiden kuvaus palvelee palveluasumisyksikön onnistunutta avausprosessia ja on samalla kokemuksen kautta kirjattu oppimisprosessi organisaatiomme johdolle, palveluksessamme toimiville henkilöille ja allekirjoittaneelle.

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry on perustettu vuonna 1994 ja toimintansa se on aloittanut Palvelutalo Kotikaaren A-puolen kiinteistön valmistuttua asumispalveluiden ja päiväkeskustoiminnan tuottamisella vuonna 1998. Yhdistyksen toiminta on kymmenen vuoden aikana ollut voimakasta toiminnallisen kasvun ja laajentumisen aikaa. Yhdistys on noussut Jyväskylässä merkittäväksi sosiaali- ja terveystalouden tuottajaksi ja työllistäjäksi. Lisäksi Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry on perustanut vuonna 2006 Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy:n ja yhdessä Viitakodit ry:n kanssa vuonna 2008 Viitahoiva Oy:n.

Toimeksiannon pohjana nähtiin myös asumispalveluiden kilpailuttamisprosessiin liittyvät haasteet ja hankintalain sekä sopimusasiakirjojen tulkitsemisen vaikeus palveluiden tuottajan näkökulmasta katsottuna. Kokemusperäinen tieto saatetaan näin kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön.

Tiedon kerääminen yhteisötalouden näkökulmasta antoi toimeksiannolle viitekehyksen, johon aihepiiri oli mielekästä kytkeä. Vaikka Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry on voittoa tavoittelematon yhdistys ja toimintaideologialtaan katsottuna kolmannen sektorin toimija, niin sen talous perustuu palveluiden kilpailuttamisen ja palveluiden myynnistä saatuun tuloon. Näin yhteisötalouden tematiikkaan liittyvää pohdintaa käydään monen eri käsitteen näkökulmasta myös eurooppalaisessa keskustelussa. Käsitteenä yhteisötalous on vielä selkeytymätön ja sen määritelmä hajanainen. Tästä syystä lähdekirjalli-

suutta on vähän. Yhteisötalouden ymmärtäminen ja niiden ulottuvuuksien näkeminen, mihin se voidaan yhdistää, vaatii tutkimusprosesseja ja käsitteen selkeytymistä.

Palveluasumisyksikön avaaminen on prosessi, joka etenee vaiheittain siitä, kun päätös palveluiden tuottamisesta on tehty, jatkuen koko toiminnan elinkaaren ajan. Sosiaali- ja terveystalouden kilpailuttamisen myötä yksiköiden avausprosessiin on tullut mukaan tarjouspyyntöasiakirjoihin vastaaminen ja tarjouskilpailun voittaminen. Aikaisemmin solmitut puitesopimukset antoivat enemmän aikaa asioiden valmisteluun. Palveluiden tuottamiseen on tullut mukaan myös yksityinen yrittäjyys, mihin en tässä toimeksiannossani keskity.

Kehittämistehtäväni on:

- * sijoittaa asumispalveluiden tuottaminen yhteisötalouden viitekehykseen.
- * avata ikäihmisen asumispalveluiden käsitteistöä ja hyviä käytänteitä palveluasumisen tuottamisessa.

Tällä ”matkalla” syvennän myös omaa tietouttani haasteellisesta asumispalveluyksikön johtamisesta sekä omasta johtajuudestani.

4 IKÄIHMISEN PALVELUASUMISEEN LIITTYVIÄ PERUSKÄSITTEITÄ

Palveluasumista koskevia käsitteitä ovat määritelleet mm. Stakes sekä Vanhustyön keskusliitto. Palveluasumisen kattava kuvaus perusteluineen, määrittelyineen ja ohjeineen pohjautuu yhä edelleen vuoden 1989 sosiaalihuoltolain (Sosiaalihuolto on lakkautettu) julkaisemaan oppaaseen: Hyvään palveluasumiseen.

Palveluasumisen perusteena oppaassa nähdään inhimillisiä ja taloudellisia tekijöitä. Inhimillisinä tekijöinä nähdään yksilöllisen, turvallisen ja hyvän asu-
mistason mahdollisuudet. Taloudellisena tekijänä nähdään palveluasunnon perustamisen kustannukset laitospaikkaan nähden, jotka muodostuvat 2-3 kertaa edullisemmaksi laitospaikkaan verrattuna. Yhtenä syynä tähän voi olla myös se, että palveluasumisen määrä 2000-luvulla ylitti laitospaikkojen määrän. (Willberg 2002, 14.)

4.1 Palvelutaloasumisen määritelmiä

Sosiaalihuoltolain oppaan julkaisemisen jälkeen vammaisten ja vanhusten asumista määrittelevät käsitteet ovat monipuolistuneet sekä eriytyneet. Varsinaista virallista palveluasumisen määritelmää ei edelleenkään ole. Palveluasumisen katsotaan sosiaali- ja terveysministeriön mukaan kattavan sekä asumisen että palvelut. Perinteisesti palveluasumisessa korostetaan yhteisöllisyyttä ja asumiseen kuuluvia yhteisiä tiloja. (Andersson 2007, 9.)

Palveluasumisen käsite vaatii selkeyttämistä erityisesti siksi, että kunnissa käsitteen käyttö on hyvin erilaista ja kirjavaa. Vanhusten vuokratilaa ei ilman palveluita voida kutsua palveluasumiseksi. Tehostetun palveluasumisen ja laitoshoidon linjaaminen on myös tärkeä tulevaisuudessa pohdittava asia. Uusia asumismuotoja on tullut erilaisista tarpeista lähtien. Laitoshoidon on kunnakohtaisesti purettu, kuitenkin sitä on edelleen jäljellä palveluasumisen rinnalla.

Palveluasumisen peruskäsitteitä ovat mm. tehostettu palveluasuminen, palvelutalo, palvelukeskus ja ryhmäkoti. (Andersson 2007, 9.)

Stakesin tutkimukseen pohjautuen, käsitelmääritelmien puutteellisuuden vuoksi muodostettiin uusi käsiteanalyysi, joka on Stakesin tutkimusta ohjaava määritelmä (Andersson 2007, 9):

Vanhusten palveluasuminen on tarkoitettu ikäihmisille, jotka tarvitsevat apua asumisensa järjestämisessä ja tukea itsenäisessä suoriutumisessa. Palvelutalo tai ryhmäkoti tarkoittaa kunnan tai muun tahon omistamaa kohdetta, joka mahdollistaa palveluasumisen tarjoamalla asunnon ja yhteisiä tiloja ja jossa asukkaalla on saatavilla palveluja. Tehostettu palveluasuminen tarkoittaa, että palvelutalossa on henkilökuntaa paikalla ympäri vuorokauden.

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa vuonna 2002 antamassaan asetuksessa perusteet avohoidon ja laitoshoidon määrittämiseksi (1241/2002). Senioriasuminen kuvaa muita vanhusten asumiseen liittyviä muotoja, kuten asuminen kotona, johon palveluita on mahdollista saada kunnallisena tai yksityisinä palveluina (Andersson 2007, 9.)

Palveluasumista ohjaavan lainsäädännön pohjana on perustuslaki, josta nousevat mm. yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Perustuslain tukena on erityislainsäädäntöä koskeva laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000). Palveluasumisen järjestäminen kuuluu kunnan perustehtäviin. Asumispalveluita annetaan henkilöille, jotka erityisistä syistä tarvitsevat apua tai tukea asumisensa järjestämisessä. Jyväskylässä vanhustyön strategiassa on ohjeistettu palveluiden rakennetta. (Jyväskylän vanhustyön strategia 2002.)

Tehostettu palveluasuminen on vanhuspalveluissa asumismuoto, jossa asukkaalle annetaan ympärivuorokautista hoivaa, palveluja tai apua. Tähän palveluasumisen muotoon kuuluu aina yövalvonta tai ainakin erittäin tehokas

ja nopeasti toimiva hälytysjärjestelmä päivystyksen tapaisesti. (Pesola 2003, 39.)

Palvelutalossa asukas asuu hallinnassaan olevassa asunnossa. Asunto on palveluasunnoksi suunniteltu ja se kuuluu osana palveluasuntojen ryhmää, jossa asukkailla on käytössään yhteisiä tiloja ja heille on tarjolla palveluita. (Pesola 2003, 39.)

Palveluasunto on asunto, jonka varustetasossa on huomioitu toimintakyvyn alenemisesta tulevat rajoitteet ja johon on helposti saatavissa asukkaan tarvitsemat apuvälineet ja arkipäivästä selviytymiseen tarvittavat välttämättömät palvelut. (Pesola 2003, 39.)

Ryhmäkoti muodostuu asunnoista, jotka yhdistyvät toisiinsa yhteisten tilojen välityksellä. Yhteiset tilat käsittävät olohuoneen ja keittiön. Asukkailla on omassa hallinnassaan oma huone ja pesutilat. Ryhmäkoteissa asuvat yleensä asukkaat, jotka tarvitsevat enemmän hoivaa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden esim. dementoituneet vanhukset. Kirsti Pesola Vanhustyön keskusliiton julkaisussa määrittelee ryhmäkodin kodinomaiseksi, noin 7-9 hengen suuriseksi palveluasuntoryhmäksi. (Pesola, 2003, 39.)

Esteettömyys -käsitteestä käytetään englanninkielisestä *accessibility* -termistä usein sanaa *esteettömyys*. Se on englanninkielisenä positiivinen sana, koska se lupaa esteetöntä pääsyä jonnekin. Suomenkielessä esteettömyys puolestaan sisältää sanan este, jolloin käsitteelle tulee negatiivinen leima. Saavutettavuus voisi olla käsitteenä parempi, mutta sillä voidaan ymmärtää hyvin erilaisia asioita. (Vanhamäki 2007, 51- 56.)

Esteettömyyttä voidaan tarkastella sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta katsottuna. Objektiivinen näkökulma tulee lähinnä teknisistä lähtökohdista mm. siitä, kuinka arkkitehtuuri ja liikennesuunnittelu tulkitsevat esteettömyyden. Tällöin määritelmät tulevat lähinnä rakennuslainsäädännön ja yleisten suositusten ja ohjeistuksien pohjalta. Subjektiivisuutta korostava arviointi esteettömyydestä nousee esille käyttäjältä, joka onkin viime kädessä esteettömyyden asiantuntija. (Lyyra ym. 2007, 44.) Esteettömyysongelmaa

voidaan tarkastella myös yksittäisen ihmisen kuntoutumisprosessin osana, tällöin etsitään yksilöllisesti mukautettuja asumisratkaisuja, joilla voidaan vaikuttaa asuinympäristön esteettömyyteen. (Iwarsson & Slaug 2001, 9.)

4.2 Asukas palvelujärjestelmässä

Suomen perustuslain mukaan julkisen vallan on turvattava perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen. Laatusuosituksessa määritellään ikäihmisten palvelujen järjestämistä ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet. Suositus ohjeistaa laadun varmentamiseksi kolmea osa-aluetta: Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja palvelurakenteen kehittäminen, henkilöstön määrä, osaaminen ja johtamien sekä asumis- ja hoitoympäristöt. (Ikäihmisten palveluiden laatusuositus 2008.)

Sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisilla on nyky-yhteiskunnassa yhteinen eettinen toimintaperusta. Sisällöt tuovat joitakin painotuseroja, samoin toimintaympäristöt, mutta yhteinen eettinen perusta asiakastyössä löytyy. Arkityössä ei ole silti aina helppo toimia eettisten periaatteiden mukaisesti. Puhe moniammatillisen työn tarpeellisuudesta ja sen merkityksestä ei kuitenkaan ole poistanut niitä ristiriitoja asiakastyössä, joita eri toimintakulttuurien välille väistämättä syntyy. Ammattilaisten välinen vuoropuhelu syntyy kuitenkin parhaiten yhteisten tehtävien kautta ja avulla. Viime kädessä yhteistoiminnallinen suhde kuitenkin syntyy sosiaali- ja terveysalojen moniammatillisessa työssä viranomaisten kesken. (Mönkkönen 2007, 32, 128.)

Asiakkaan kuuleminen ja ns. asiakaslähtöisyys voidaan työntekijätasolla ymmärtää hyvin eri tavalla. Asiakkaan roolin korostaminen oman elämänsä subjektina ei aina toteudu. Osin siitäkin syystä, että asiakas ei ole aina edes siinä tilassa, että pystyisi ottamaan kantaa omaan avuntarpeeseensa.

Hyvät käytännöt – ohjelma sosiaalihuollossa käynnistyi 2004 ja ohjelman tehtävänä on vahvistaa palveluprosessia vuorovaikutussuhteessa. Reflektoinnin ja analysoinnin avulla pyritään palvelun tuottamisessa mahdollisimman hyviin

käytänteisiin. (Kanaoja, Lähteinen, Marjamäki, Laiho, Sarvimäki, Karjalainen & Seppänen 2007, 232.) Hyvinvointioikeuksien toteutumisen kannalta ihmisen elämässä on huomioitavaa se, että ne eivät jää oikeudellisissa tarkasteluissa muiden perusoikeuksien varjoon. (Jyränki 2003, 490.)

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo palveluiden saatavuudessa on säädetty yhdenvertaisuuslaissa (24/2004). Samoin laki naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986) turvaa yhteisiä ja oikeudenmukaisia käytänteitä. Tämän pohjalta ihmisille on pyritty turvaamaan yhdenvertaiset mahdollisuudet saada esimerkiksi asumispalveluita, kun omassa kodissa asuminen ei ole enää avopalveluiden tukitoimillakaan mahdollista. (Mönkkönen, 2007, 32–33.)

Palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyys edellyttää moniammatillista yhteistyötä ja käytännönläheisyyttä, organisaatioiden rajojen läpinäkyvyyttä sekä palvelukokonaisuutta, joka on mahdollisimman saumatonta. Vanhusten palvelujärjestelyt ovat tulleet mielenkiinnon kohteeksi myös muissa EU-maissa. Palvelujärjestelmää kehitetään siten, että tulee yhä vaihtoehtoisempia järjestelmiä, joihin liittyy mm. kilpailuttaminen, kaupallistaminen ja yksityistäminen. (Kankare & Lintula, 2006, 20.) Puheissa ja todellisuudessa globalisaatio käsitteenä antaa ajatuksen, että tässä ajassa kansallisvaltioiden yhteiskunnalliset, poliittiset ja kulttuuriset rajat ovat hämärtyneet kapea-alaiseksi. (Nieminen ym. 2008, 139.)

Palveluasumiseen päädyttäessä asukas muuttaa uuteen elinympäristöön, jonka tehtävänä on toimia kotina sen jälkeen, kun omasta varsinaisesta kodista luovutaan. Ikääntyvän ihmisen ympärille on muodostunut elinkaaren aikana oma sosiaalinen verkosto. Hoito- ja palvelusuunnitelmalla, joka laaditaan asukkaan, omaisten ja vastuuhoidajan ja muiden yhteistyötahojen kanssa yhteistyössä mahdollisimman pian asukkaan muutettua, taataan hoidon turvallisuus ja yksilöllisyys.

Verkostokartan merkitys korostuu, kun asukas muuttaa palvelutaloon. Siksi palvelutalojen yhtenä hyvänä käytänteenä asukkaan muuttovaiheessa tulisi olla verkostokartan luominen. Sillä avataan asukkaan ympärillä olevat tärkeät henkilöt, heidän merkityksensä menneisyydessä ja nykyisessä hetkessä. (Lyyra ym. 2007, 80.) Ikääntymiseen liittyy irtaantumisteoria, jota voidaan lähestyä

esimerkiksi elämänhallinnasta, elämäntavoista ja elämänlaatuun liittyvillä kysymyksillä. Perinteisesti irtaantuminen nähdään vetäytymisenä vuorovaikutuksesta, joka ilmiö on väistämätön seuraus ikääntymisestä ja kuoleman lähestymisestä. (Jyrkämä 2008, 193.)

Hyvä työväline kaikkien asukkaiden, mutta varsinkin dementoituneen asukkaiden kohtaamisessa on elämänkaarilomake. Lomake avaa asukkaan elämän laatuun liittyviä merkityksellisiä osa-alueita. Tietojen keruu helpottaa asukkaan ja hoitajan välistä kohtaamista ja sillä saadaan viestitettyä myös koko hoitohenkilökunnalle niitä asioita, mistä asukas erityisesti pitää tai mitkä asiat ahdistavat ja tuntuvat vaikeilta. Se auttaa myös toiminnan suunnittelussa, jolla toteutetaan viriketoimintaa. (Kankare & Lintula 2006, 74–75.)

4.3 Asumispalveluiden tuottaja palvelujärjestelmässä

Ikäihmisten hoitoa ja palvelua koskevalle laatusuositukselle oli vuosituhannen alussa sosiaalinen tilaus. Vilkkaan kansalaiskeskustelun vauhdittamana Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto antoivat laatusuosituksen vuonna 2001. Stakesin vuonna 2007 julkaiseman laatusuosituksia koskevan arvioinnin pohjalta voi sanoa, että suositus sai kunnissa aikaan toimeliaisuutta. (Kananoja ym. 2007, 256–257.) Kuntaliitto julkaisi uudistetun laatusuosituksen ikäihmisten palveluille 13.2.2008. (Merikallio 2008.)

Asumispalvelut ovat kunnan lakisääteinen palvelu, johon kuntalaki kunnat velvoittaa. Kilpailutuslainsäädäntö määrittää asumispalveluiden kilpailuttamisen hankintalain edellyttämällä tavalla. Asumispalveluiden tuottamisen ohjeistuksena käytetään valtakunnallista sosiaali- ja terveysministeriön antamaa ohjeistusta, jonka puitteissa kunta valvoo ostamaansa asumispalvelua. Läninhallitus valvoo palveluntuottajan toimintaa. Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (603/1996) ohjeistaa valvontaa ja palveluiden tuottamista yksityisellä sektorilla.

Palveluiden ostajan (kunta) ja palveluiden tuottajan (myyjä) vastuut ja velvoitteet sekä palveluasumisen asukkaalle tai asiakkaalle annetut hoitolupaukset konkretisoituvat yhteisesti allekirjoitetulla sopimuksella. Palveluiden kohde-ryhmä, asiakkaat ja heidän omaisensa sekä läheisensä valvovat annetun palvelun laatua ja oikeudenmukaista kohdentumista. Sidosryhmät ja yhteistyöverkosto turvaavat palveluiden tuottajalle mahdollisuutta tarkentaa toiminnan suuntaa, osaamisen kehittämistä ja kilpailukyvyyn säilymistä. Sidosryhmien mielikuvat organisaatiosta ovat imagon kannalta tärkeitä. (Vuokko 2004, 195 - 196.)

Palveluiden kilpailuttamisen myötä merkittäväksi tekijäksi on noussut palveluiden hallinnointi, organisointi ja johtaminen. Alati muuttuvat haasteet työelämässä sekä laadukkaiden ja kilpailukykyisten palveluiden tuottaminen vaikuttavat myös yksilöllisiin urakehitys- ja ammatillisen kasvun suunnitelmiin. (Drucker 2008,190.)

Organisaatioilta odotetaan joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä palvelutarpeiden muutoksissa. Muutosjohtaminen edellyttää toiminnan johdolta ja esimiehiltä paineensietokykyä ja taitoa tukea työyhteisön jäseniä säilyttämään motivaation työhönsä ja oman ammattitaitonsa ylläpitämiseen. Työn tarjoamat virikkeet ja uudistuminen sekä muutos ja haasteet antavat tekijälleen mahdollisuuden kokea onnistumisen iloa. Tie sisäiselle uudistumiselle on mennä innolla sisälle muutokseen. (Drucker 2008,190.)

Hyvän henkilöstöpolitiikan edellytyksenä on taloudellisesti turvallinen ja hyvin hallinnoitu organisaatio. Kiristyvässä sosiaali- ja terveystalouden kilpailuissa ja nopeasti muuttuvissa palvelujärjestelmien ketjussa organisaation ylin päätöksenteko ja johtamisosaaminen korostuvat. Sidosryhmien määrittäminen, eli ne tahot, joilla on aktiivinen suhde organisaatioon, myös kilpailijat, täytyy osata tunnistaa. Sidosryhmien tunnistamisen kautta palveluntuottaja voi tarkentaa oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan. (Peltonen 2007, 190.)

5 HYVÄT KÄYTÄNTEET UUDEN PALVELUTALON AVAAMISESSA

Hyvien käytänteiden mallia uutta palveluasumisyksikköä avattaessa ei yksiselitteisesti ole helppo löytää, eikä sitä ole kirjattuna. Hyvät käytänteet ovat aina tekijöidensä kokemukseen pohjautuvia. Tämän vuoksi hyvät käytänteet ovatkin vain viitteellisiä ja ohjeistuksena käytäntöön sovellettavia.

Hyvät käytänteet eivät ole merkityksellisiä vain avausprosessissa, vaan ne ovat olennaisia muun muassa johtajuudessa, henkilöstön ammattiosaamisessa ja toiminnan kustannustehokkuudessa koko palveluasumisyksikön toiminnan ajan.

Uutta yksikköä avattaessa joudutaan monenlaisten haasteiden ja epävarmuustekijöiden eteen. Yksiselitteistä ei ole se, kuinka valmistelutyö tehdään ja kuinka avausprosessi organisoidaan. Pyrkimyksenä on välttyä turhilta toiminnoilta tai asioilta, jotka vaikeuttavat asukkaan kotiutumista uuteen ympäristöön ja palvelujärjestelmään.

Kolmannen sektorin tuottamista hyvinvointipalveluista kiinnostuttiin yhä enemmän palveluiden kilpailuttamisen ja hankintalain myötä. Hankintalain noudattaminen sosiaali- ja terveystalouden palveluissa edellyttää kunnan ostamien tai muun julkisen rahoituksen tuottamien palveluiden kilpailuttamista silloin, kun ne kustannuksiltaan euromääräisesti siirtyvät hankintalain piiriin. Monissa kunnissa järjestöt osallistuvat asumispalveluiden tuottamisen kilpailutuksiin ja kunnat solmivat ostopalvelusopimuksia erilaisten kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

5.1 Ostopalvelusopimus

Uusi hankintalaki astui voimaan 1.6.2007 ja uudistuksen merkittävänä tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. Lisäksi lain avulla pyritään tur-

vaamaan tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu palveluiden tarjoajille julkisissa hankinnoissa. (Selkeitä rajoja ja uusia mahdollisuuksia 2009.)

Hankintalaki määrittää tarjouskilpailun reunaehdot ja kunta ostajana ilmoittaa ne tarjousasiakirjoissa, jonka pohjalta palveluiden tarjoajat jättävät tarjousasiakirjat. Tarjousasiakirjat ovat sitovia asiakirjoja, joten niiden valmistelussa on syytä olla tarkkana, mihin asioihin palveluiden tuottamisessa sitoutuu. Hyvä palveluiden ostaja kehittää palvelua ja palvelun laatua palveluntuottajan kanssa koko sopimuskauden ajan.

Sopimukset ovat nykyisin määräaikaista. Vanhusten palveluasumisen ostopalvelusopimukset ovat yleensä viisi vuotta. Mahdollisuus lisävuosiin voidaan määrittää yhden tai kahden vuoden optioina hankintalain mukaisesti.

5.2 Palvelutalon avaamisen prosessi

Uuden palvelutalon avaaminen on prosessi, joka etenee vaiheittain siitä, kun päätös palvelutalon perustamisesta on syntynyt, jatkuen palvelutalon toiminnan elinkaaren ajan. Palvelutalon asumispalvelut voidaan käynnistää myös hankintalain pohjalta suoritettuna ostopalveluna tuotettavan palveluasumisen kilpailutusprosessin kautta. Avaan näkökulman oman kokemukseni kautta edellä mainitussa tilanteessa, missä ostopalvelusopimus solmitaan ja palveluntuottaja aloittaa toiminnan palveluasumisen yksikössä.

Kilpailutusprosessit ovat nykyisin ajallisesti hyvin nopeita ja valmistelutyölle asiakirjojen vastaamiseen ei usein jää paljon aikaa. Kappaleessa 5.10 kuvatussa esimerkissä Muuramen Koskikodin kilpailutuksen aikataulusta nähdään, että osallistujilla oli toisessa kilpailutusaikataulussa vajaa kuukausi aikaa vastata tarjouspyyntöön. Toiminnan aloittamiseen aikaa siitä, kun lainvoima hankintapäätökselle tuli, oli puolitoista kuukautta. Hyvien käytänteiden mukaista on se, että perusasiat ovat kartoitettuna ja laatutyö tehtynä jo valmiiksi mahdollisia tarjouspyyntöjä varten.

5.3 Henkilöstökustannukset

Henkilöstön sitoutuminen ja perustehtävän rakentuminen alkaa siitä hetkestä, kun työyhteisö kokonaisuudessaan kokoontuu ensimmäisen kerran yhteen.

Prosessia johtavan henkilön ammatilliset vaatimukset korostuvat siinä, kuinka hän pystyy luomaan perustehtävää ylläpitävän hengen niin, että kaikki toiminnot rakentuvat asukkaan hyvinvointia edistäen ja tukien.

Hyvät käytänteet uuden asumispalveluyksikön avausprosessissa ovat osoittaneet, että henkilöstön asianmukaiseen rekrytointiin täytyy olla varattuna riittävä aika sopimuksen virallistumisen ja toiminnan alkamisen ajankohdan välillä. Henkilöstön rekrytointi kannattaa suorittaa huolella ja tarvittaessa käyttää apuna eri asiantuntijoiden osaamista.

Työlainsäädäntö antaa reunaehdot alan työehtosopimuksien kautta. Vuoden 2008 hoitoalan palkankorotukset ovat yksi esimerkki nopeasti muuttuvista taloudellisista tilanteista, joihin pitäisi pystyä varautumaan tarjousasiakirjoihin vastattaessa. Tarjousta laskettaessa on syytä huomioida henkilöstökustannuksissa tapahtuvat tiedossa olevat ja ennakoitavat muutokset sekä muuten henkilöstökuluihin liittyvät suorat ja välilliset kustannukset ja kustannukset, joita ei voida suoraan laskea eikä tarkkaan ennakoida.

Kokemukseni pohjalta, karkeasti arvioituna henkilöstön palkkakustannukset välillisine kuluineen muodostavat asumispalveluiden tuottamisen kustannuksista noin 70–80 %, joka on merkittävä summa kokonaisbudjetista.

Henkilöstökustannuksiin lasketaan mukaan myös organisaation johdon palkkakustannukset ja niihin liittyvät oheiskulut. Matkakustannukset ja päivärahat, mikäli niiden osuus on merkittävä, on syytä huomioida tässä yhteydessä kuluja laskettaessa. Kuluihin lasketaan mukaan myös vakuutusmaksut, joilla turvataan henkilökuntaan tai asukkaisiin kohdentuvat korvausveloitteet vahinkotilanteissa.

Työterveyshuollon järjestäminen ja työkykyä ylläpitävä toiminta sekä koulutus ja mahdolliset työnohjauskustannukset ovat merkittävä osa kustannuksia varsinkin silloin, kun palkatun henkilökunnan määrä on suuri.

Tärkeää on myös, että huomioidaan työ- ja suojavaatteista tulevat kustannukset sekä muut työturvallisuuteen liittyvät kulut.

5.4 Kiinteistöön liittyvät kustannukset

Kiinteistöön liittyvät kustannukset korostuvat tarjouslaskennassa varsin merkittäviksi. Huomioitavaa on mitkä kustannukset sisältyvät vuokriin ja mitkä kustannukset ovat palveluntuottajan maksettavia kustannuksia. Nämä seikat selviävät tarjouspyyntöasiakirjoista. Vastuuvakuutukset sekä sähkön ja veden käyttöön liittyvät kustannukset ovat erityisesti tarkennettavia asioita tarjoustalaskettaessa. Vuokratulussa on syytä huomioida myös mahdolliset tontin vuokratulot kiinteistöön liittyvinä kustannuksina.

Kalustehankinnat ovat osa kiinteistöön liittyvistä kustannuksista. Kalusteiden valintaan vaikuttavat tilojen fyysiset mahdollisuudet ja esteet. Esteettömyys ja mahdollisten apuvälineiden asentaminen aiheuttavat kustannuksia, mikäli tilaa ei ole alun perin suunniteltu ikäihmisten palveluasumiseen. Hyvät käytänteet ovat osoittaneet, että kalusteita hankittaessa kannattaa huomioida yhteisen tilan, esimerkiksi ruokasalin tai olohuoneen koko ryhmäkodeissa, koska asukkaiden apuvälineet vievät ison osan tilan käytöstä. Näiden näkökulmien lisäksi tulee määrittää kalustehankintojen esteettinen näkökulma. Tärkeää on pyrkiä säilyttämään viihtyisyys ja kodin näköinen ilmapiiri, vaikka kalusteiden puhtaana pitäminen ja paloturvallisuus tuovat rajoituksia.

Kiinteistökustannusten muodostumisessa on tärkeä huomioida myös puhtaanapidon kustannukset asukkaiden kodeissa, sisätiloissa ja piha-alueella. Kiinteistöön liittyvät kustannukset ovat yleensä 5-6 % tarjouslaskennan kokonaiskustannuksista.

5.5 Ateriakustannukset ja vaatehuolto

Ateriakustannukset muodostavat melko suuren osan palveluiden tuottamisen kustannuksista. Ateriakustannukset muodostuvat ateriapaketeista, jotka ovat joko asukkaan itsensä maksettavia kustannuksia tai palveluntuottajan kustannuksia sopimuksesta riippuen. Vuonna 2008 päivittäinen kaiken kattava ateriakustannus asukasta kohden oli noin 14 -18 euroa. Pääaterian lisäksi hinnoittelussa on huomioitava muut ateriatyypit.

Mikäli ateriapalvelut tuotetaan alihankintana, on kilpailuttaminen suotavaa. Kokemus on osoittanut, että päivittäin tarjottavan aterian hintavaihtelu on merkittävän suuri. Syytä hintavaihteluun on vaikea yksiselitteisesti osoittaa.

Vaatehuolto on asumispalveluiden oheispalvelu, johon kannattaa laskea mukaan henkilöressit ja kohdentaa se osaksi työyhteisön työtehtäviä. Pesulapalvelut on suositeltavaa kilpailuttaa, jos vaatehuolto toteutetaan alihankintana.

5.6 Lääkäri, lääkehuolto ja muut hoitotarvikkeet

Lääkäripalveluiden saatavuus, joustavuus, tietojärjestelmät ja asukkaan mahdollisuudet vaikuttaa omaan hoitoonsa kannattaa avata tarkoin, koska sillä on merkittävä vaikutus henkilöstöressurssien käyttöön sairaanhoitajien työssä.

Lääkehuollon toimivuus on arjen sujumisen kannalta välttämätöntä. Eri apteekit toimivat eri tavalla ja huomio kannattaa kiinnittää palvelun joustavuuteen, laatuun ja tehokkuuteen. Apteekkien ammattitaitoinen henkilökunta antaa mielellään uutta tietoa ja koulutusta lääkkeistä ja niiden käytöstä.

Hoitotarvikekustannukset täytyy tarkentaa, jotta tiedetään onko niistä aiheutuneista kuluista korvausvelvoite asukkaalla, palvelunostajalla vai palveluntuottajalla. Yleensä näiden kustannusten osuus on kokonaiskustannuksista noin 2 %:n luokkaa.

5.7 Toimintaterapia, fysioterapia, päiväkeskustoiminta ja ilonkorjuu

Tahko Pihkala on puhunut liikkumisen puolesta ja kiteyttänyt asian perusajatuksen seuraavasti: ”Me emme lakkaa liikkumasta sen takia, että vanhenemme, vaan me vanhenemme sen takia, että lakkaamme liikkumasta.” Terveystiedon edistäminen tapahtuu liikunnan avulla, jolloin voidaan vaikuttaa mahdollisiin ongelmiin jo ennen kuin oireet muuttuvat sairauksiksi tai altistavat sairastumaan myöhemmin. (Aalto 2008, 160.)

Viriketoiminta kannattaa tarkentaa tarjousasiakirjoja tarkastaessa, sillä joskus odotukset ovat olemassa, vaikka niitä ei ole kirjattu tarjouspyyntöön selkeästi. Täytyy tietää onko ostopalvelusopimuksessa lupautunut antamaan kuntoutusta vai kuntouttavalla työtavalla tehtävää virikkeellistä hoitotyötä. Mikäli palvelu sisältää talon ulkopuolisten asiakkaiden päiväkeskustoimintaa, täytyy kiinnittää huomio muun muassa henkilöresursseihin.

Toimintaterapia on palvelutalossa asuville asukkaille tärkeä päivittäinen palvelumuoto ja sen merkitystä ei saisi unohtaa. Toimintaterapian merkitys korostuu ikäihmisiä hoidettaessa kokonaisvaltaisessa hoitotyössä. Hoito- ja palvelusuunnitelmaa laadittaessa toimintaterapian avulla päivittäinen hoitotyö muovautuu kuntouttavaksi ja toimintakykyä ylläpitäväksi hoitotyöksi koko henkilökunnan suorittamana. Fysioterapia on tarpeellinen ikääntyvälle ikäihmiselle kuntoutuksineen ja ohjeistuksineen, joita asukkaan kuuluu saada myös palvelutalossa asuessaan.

Hyvät käytänteet ovat osoittaneet, että arkipäivään tarvitaan ilon kokemuksia ja elämisen riemua myös ikäihmisten palveluasumisessa. Ilonkorjuu on oma käsitteeni, joka mielestäni kuvaa viriketoimintaa koko laajuudessaan ja nivoutuu jokaiseen päivään elämänkomiikkana, terveenä huumorina, nauruna ja elämää kantavana voimana. Ilonkorjuu kulminoituu asukkaan omaan tarinaan elämästään ja yhdistyy ammattitaitoisen henkilökunnan avulla voimavaraksi ja elämänsisällöksi. Ilonkorjuu on jaksamisen löytymistä toimintakyvyn vajeiden keskelle sekä kipujen ja yksinäisyyden tunteen lievittymistä. Se on lohdutusta ja kannustamista, kuulluksi tulemistä.

Asukkaan ja omaisen äänen kuuleminen kiteytyy ilonkorjuussa, koska asukkaan voidessa hyvin, omaiset ja läheiset voivat hyvin ja sitä kautta henkilökunta saa myönteisiä kokemuksia päivittäiseen hoitotyöhön. Hyvä hoitaja kuulee myös dementoituneen ikäihmisen äänen, vaikka hän ei sanoisi sanaakaan.

Kaikilla asukkailla ei ole omaisia tai läheisiä. Vapaaehtoistoiminta on ihmisten välistä vastavuoroisuutta, jossa molemmat osapuolet ovat rikastuttamassa omaa elämäänsä. Vapaaehtoistoiminta perustuu asukkaan itsemääräämisoikeuteen ja itsenäisyyden kunnioittamiseen ja turvallisuuden edistämiseen. Henkilökunta voi tarvittaessa olla luomassa näitä tukiverkostoja asukkaan tarpeista lähtien.

Erityisen tärkeänä näen ilonkorjuun hoitotyössä myös sitä kautta, että nuoret kiinnostuisivat yhä enemmän vanhustyöstä, kun näkevät sen mielekkäänä ja myös työntekijälle antoisana ja merkityksellisenä työnä ja kokemuksena.

5.8 Johtaminen ja laatutyö

Organisaation johtaminen on päätöksentekoa ja päätöksiä tekevät ihmiset. Päätösten laatu määrittelee johdetaanko toimintaa tosissaan ja rakentuvatko sen tehtävät sekä arvot ja tavoitteet todellisina ihmisille vai ovatko ne vain suhdetoimintaa tai tyhjiä lupauksia. Voittoa tavoittelemattoman organisaation menestyessä tarvitaan yhä enemmän päätöksiä, joilla tuetaan ihmisresurssien tuoton maksimointia, koska tämä tuotto määrittelee todelliset organisaation saavutukset. (Drucker 2008, 145.)

Yleishyödyllisissä organisaatioissa hallitukset ja johtokunnat ovat yleisesti paremmin sitoutuneita toiminnan tuottavuuteen ja kehittämiseen kuin varsinaisissa liikeyrityksissä toimivat johtokunnat. Non-profit- organisaatioilla on myös huomattavasti enemmän tärkeitä yhteistyökumppaneita. Avainsuhteet, kumppanuudet ja suhteiden luominen ovat tärkeitä menestymiselle. Vahvaa hallitusta tai johtokuntaa tarvitaan yleishyödyllisen organisaation menestykseen, koska sen perimmäisiä tehtäviä on varmistaa, että organisaatio täyttää si-

toumuksensa ja säilyttää missionsa. Hallitustyöskentely merkitsee vastuuta. Vahvasti jakautuneessa hallituksessa tai johtokunnassa puheenjohtajan ja toimitus- tai toiminnanjohtajan yhteistyö korostuu organisaation toiminnan kannalta elintärkeäksi. (Drucker 2008, 156–157.)

Johtajuustyilien teoriassa ei tarkastella pelkästään johtajaa yksilönä, vaan johtajuutta toimintaympäristössä. Johtajan henkilökohtaiset luonteenpiirteet, jotka eivät ole suoranaisesti sidoksissa käyttäytymistyyliin, erottuvat tyyli-teorioiden avulla. Tyyli-teorioissa nähdään kaksi ääripäätä: ihmisiin keskittyvä-nä, demokraattisena tyylinä ja autoritäärisenä ensisijaisesti työtehtävien asia-kysymyksiin keskittyvänä tyylinä. (Peltonen 2007, 125.)

Selkeä organisaatorakenne, vastuut sekä tehtävien jaot, joita voidaan kehittää toiminnanohjauskäsikirjan tai laatuohjeistuksen ja laatujärjestelmän kehittämisen kautta tuottavat hyvien käytänteiden mukaista palvelua. Perustehtävän suorittamisen tavoitteena on palveluasumisessa olevan asukkaan hyvä elämä.

Ikääntyneen ihmisen hyvää elämänlaatua, omien voimavarojen käyttöä sekä hoidon ja tarvittavaa avunsaantia toimintakyvyn vajeita vastaavaksi voidaan sanoa lyhykäisyydessään hoitotyön laaduksi. (Voutilainen, Vaarama, Backman, Paasivaara, Eloniemi-Sulkava & Finne-Soveri 2002, 3.) Hyvät käytänteet toimivat ainoastaan laadun varmennuksen kautta. Voidakseen osoittaa kilpailutusprosessissa palveluntuottajan omaa osaamista, täytyy laatuohjeistustyö olla valmiina, jotta palvelun läpinäkyvyys on mahdollista osoittaa. Koko organisaation sitoutuminen palveluiden tuottamisen ketjuun on edellytys laatutyölle.

Erilaiset mitattavissa olevat laadun osatekijät ja sisällöt tuovat työyhteisöön tavoitteellisempaa ja sitoutuneempaa työn tekemisen mallia, josta hyötyy ennen kaikkea asiakas, mutta myös henkilökunta. Ylimmän johdon täytyy olla päätöksenteossaan tietoinen eri toimintatavoista ja arjen käytänteistä, jotta asukkaan ja asiakkaan ääni kuullaan koko hoitotyön ketjussa.

Sertifikaatti ja siihen liittyvät auditoinnit on tämän ajan ja tulevaisuuden laatu-työn ydin ja jatkossa sitä tarvitaankin kilpailutuksien kiristyessä sosiaali- ja terveystalouden tuottamisessa. Sertifikaatti on palveluntuottajalle tuote, jota arvostetaan.

5.9 Yhteistyö

Yhteistyön merkitys omaisten ja läheisten kanssa luo aidon välittämisen ilma-
piirin palveluasumisen arkeen. Se on arvopohja, jonka kautta hyvät käytänteet
nousevat jo palvelutalon avaamisen alkumetreillä maaperäksi, johon yhteistyö
kiinnittyy. Mikäli mahdollista, niin tulevan asukkaan ja hänen asioitaan hoita-
van yhdyshenkilön tapaaminen ennen muuttamista olisi hyvä asia uutta yksik-
köä avattaessa. Hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen yhdessä omaisten ja
läheisten kanssa avaa yhteistyön ja siinä tapahtunut kohtaaminen on kantava
voima koko hoitosuhteen ajan. On myös hyvä ymmärtää, että hoitosuhde
saattaa jatkua jälkihoitona omaisten, läheisten ja moniammatillisen yhteistyö-
verkoston kanssa, vaikka asukas muuttaa takaisin omaan kotiin, toiseen hoi-
topaikkaan tai kuolee.

Hyvien käytänteiden näkökulmasta katsottuna yhteistyön merkitys korostuu
myös eri sidosryhmien välillä. Yhteistyön tekeminen sidosryhmien ja yhteis-
työkumppaneiden kanssa on välttämätöntä ja siihen tulee varata myös oma
aikansa. Yhteistyöverkko on toiminnan turvaverkko ja se sitoo yhteiseen hoito-
työn kulttuuriin ja antaa peilin katsoa oman palvelun rakenteita.

5.10 Esimerkkikuvaus tarjouskilpailun prosessista

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry on ottanut osaa useisiin palvelujen kilpai-
lutuksiin. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa yhdistys ja sen omistama Jyvä-
seudun hoivapalvelut Oy osallistuivat Muuramen kunnan järjestämään Koski-

koti-säätiön palvelutalon asumispalveluiden kilpailuttamiseen. Käsittelen kyseisen kilpailutuksen tarjouspyyntöä ja sen etenemisprosessia, koska esimerkiksi avulla prosessin kuvaus on konkreettista.

Muuramen kunnassa sijaitseva Koskikoti-säätiön palvelutalon ensimmäinen vaihe on valmistunut 1997 ja laajennusosa valmistui toukokuussa 2008. Laajennusosan asumispalveluiden järjestämiseksi Muuramen kunta oli sopinut tilojen omistajan Koskikoti-säätiön kanssa, että kunta järjestää asumispalveluiden tuottamisen tiloihin.

Muuramen kunnanhallitus päätti kokouksessaan 3.12.2007, että palvelut hankitaan ostopalveluna ja että palveluntuottaja valitaan keväällä järjestettävän tarjouskilpailun perusteella. Tarjouskilpailun järjesti sosiaalilautakunta 12.2. ja 19.2.2008 tehdyillä päätöksillä. Tarjousten jättöaika oli 23.4.2008 klo 12.00 mennessä. Ensimmäisissä tarjouspyyntöasiakirjoissa havaittiin kuitenkin merkittäviä puutteita, joten kilpailuttamisprosessi keskeytettiin.

Toinen tarjouspyyntöprosessi julkaistiin 8.10.2008 sosiaalilautakunnan tekemällä päätöksellä. Tarjousten jättöaika oli 31.10.2008 klo 12.00 mennessä ja toiminnan käynnistämisen ajankohta koko toiminnan osalta 1.3.2009, mikäli hankintapäätös saa lainvoiman 15.12.2008.

Ilmoitus- ja hankintamenettely julkaistiin Editan sähköisellä HILMA ilmoituskanavalla (www.hankintailmoitukset.fi). Hankinnassa noudatettiin avointa menettelyä. Hankinnan kohteena oli Koskikoti-säätiön palvelutalon tiloissa tapahtuva asumispalveluiden järjestäminen sekä niihin liittyvät tuki- ja muut tarvittavat palvelut. Laajennusosan valmistumisen myötä kohteessa on 42 asuntoa tai huonetta, asukkaiden määrä 42–49 asukasta. Asukkaat ohjautuvat palvelutaloon Muuramen kunnan toimesta HOPO- (hoidon porrastus) työryhmän valitsemina.

Hankittavien palveluiden sisältö ja vaatimukset oli kuvattu tarjouspyynnössä ja liitteissä.

Tarjous pyydettiin tekemään ehdottomasti asiakirjoissa liitteenä olevalla tarjouslomakkeella, jossa tarjoaja antaa selvityksen kelpoisuudestaan tuottaa palveluita. Tarjoajan yhteiskunnalliset velvoitteet selviävät annettavista liitteistä, joista tulee käydä ilmi seuraavia asioita:

- Tarjoaja on merkitty ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin
- Tarjoaja on merkitty kaupparekisteriin
- Tarjoaja on suorittanut lainsäädännön mukaisten verojen maksamisen
- Tarjoaja on suorittanut työntekijän eläkelain mukaiset maksut
- Selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
- Selvitykset eivät saa olla kolmea kuukautta vanhempia

Tarjoajan on myös annettava lyhyt kuvaus omista ja ulkopuolisista asiantuntijoista tai muista resursseista, jotka vastaavat laadunvalvonnasta. Selvityksessä on käytävä ilmi näiden resurssien määrä ja ammatillinen pätevyys koulutuksen lisäksi. Palveluiden organisointi ja mahdolliset palveluiden tuottamisen alihankkijat tulee myös avata ostajan tiedoksi.

Tarjoushinnat kohteena oleville palveluille tuli ilmoittaa tarjouslomakkeella. Tarjousten vertailuhinta laskettiin tarjousasiakirjojen liitteessä 13 ilmoitetun kaavion periaatteiden mukaisesti (LIITE 1). Asiakaspalvelun laatutekijät kuvataan liitteessä 15 (LIITE 2), jossa avataan palveluiden ostajan tiedoksi henkilöstön sairaanhoidollinen valmius, henkilöstömitoitus ja johtamisosaaminen.

Muuramen kunnan tarjouspyyntö Koskikodin asumispalveluiden osalta kokonaisuudessaan on tarjouslomakkeessa liitteessä 15 ja siitä ilmenee muun muassa mahdolliset tuet tai avustukset, joita tarjoaja on vastaanottanut toimin-

taansa Muuramen kunnalta 2008 tai 2009 vuosina. Lisäksi tarjouslomakkeessa selvitetään kustannusrakenne viidestä merkittävimmästä kustannustekijästä, jotka on avattava viiden prosenttiyksikön tarkkuudella tiedoksi palveluiden ostajalle.

Muuramen kunnan sosiaalilautakunnan kokouspöytäkirjan 20.11.2008 otteen mukaan ilmoitetaan, että määräaikaan mennessä tarjouksen Koskikoti-säätiön tiloissa tuotettavista asumispalveluista jätti 11 tarjoajaa. Vertailuhinnan painoarvo oli 82 % (82 pistettä) ja asiakaspalvelun laatutekijöiden painoarvo 18 % (18 pistettä). Vertailun yhteenvetona ilmoitettiin, että Mikeva Oy on voittanut tarjouskilpailun 100 pisteellä. Toiseksi tuli Muuramen Koskikoti-säätiö perustettavan yhtiön lukuun 99,57 pisteellä ja kolmanneksi hintavertailussa tuli Hoivakymppi Oy 96,91 pisteellä. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry tuli tarjouskilpailussa kuudenneksi 83,27 pisteellä ja viidenneksi sen omistama yhtiö Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy 85,08.

Tarjoushintavertailussa olennaisesti asumispalveluun liittyviä asioita tarkasteltaessa hintaerot näyttäytyivät lähinnä päivittäisessä asukkaan hoitotyössä palvelutoimintojen kautta.

Asumispalvelut kilpailutettiin kolmena palvelutoimintona (LIITE 3), joista aputoiminnot 1 tarjoushinnaksi muodostui 30,00–68,00 € /vrk. Aputoiminnot 2 hinnat vaihtelivat 62,50–89,00 € / vrk välillä. Kallein aputoimintoluokka 3 vaihteli 69,00–120,00 € vuorokausihinnan välillä.

Tukipalveluiden osalta hintavertailu osoitti, että eri tarjoajat laskevat palveluiden tuottamisen hyvin erihintaiseksi. Muun muassa siivouspalvelut olivat siivousluokka 1:ssä 6,00–45,00 € välillä ja siivousluokka 2:ssa 4,60–48,00 € välillä. Vaatehuolto liikkui keskimäärin samoilla hintaeroilla. Halvin vaatehuolto kerta (koneellinen) oli 3,00 € ja kallein 31,89 €.

Ateriapalvelut, jotka kattoivat kaikki päivittäiset ateriatoiminnot, olivat edullisimpana 10,00 € vuorokaudessa ja hintavertailussa kalleimmat ateriat olivat 17,80 € vuorokaudessa.

Muuramen kunnan sosiaalilautakunta kokoontui uudelleen 26.11.2008, jossa se korjasi 20.11.2008 tekemänsä virheellisen päätöksen tarjouskilpailun voittajasta. Virhe oli tapahtunut muutaman palvelutuotteen osalta vuosihinnassa, joka oli laskettu väärin excel-laskukaavassa olleen virheen vuoksi. Kaava oli samalla tavalla virheellinen kaikkien tarjoajien osalta. Korjauksen jälkeen voittajaksi tuli Muuramen Koskikotisäätiö perustettavan yhtiön lukuun (Kokouspöytäkirja 26.11.2008). Virheettömyys ja puolueettomuus päätöksenteossa on yksi koko kilpailuttamisprosessin kriittisistä menestystekijöistä. Jos näin ei tapahdu, päätökset viedään markkinaoikeuden ratkaistavaksi, mikä ei ole kenkään edun mukaista ja eikä osoita kilpailuttamisprosessin hyviä käytänteitä. Mikeva Oy on vienyt Muuramen kunnan tarjouskilpailun päätöksen markkinaoikeuteen ratkaistavaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävääni varten lähdemateriaalia lukiessani ja asiaan paneutuessani tulin vakuuttuneeksi siitä, että yhteisötalouden hahmottaminen kokonaisuutena on vaikeaa. Varsinaisen aihepiirin selkeyttävää käsitteistöä ei ole tai se on puutteellista ja pinnallista.

Yhteisötalouden yhteiskunnallinen huomio on kapea-alaista ja sen antamat taloudelliset tuottavuuden mittarit ovat rakentumatta. Näin siksi, että saadut vaikutukset ovat vaikeasti mitattavissa ja toisaalta siksi, että koko yhteisötalouden toimijoiden kenttä on tunnistamaton. Markkinatalouteen pohjautuva yhteiskuntarakenteemme ei helposti näe niitä toimijoita yhdenvertaisina, joiden periaatteena ei ole voiton maksimointi.

Mielestäni yhteisötalouden näkökulmasta käytävää ikäihmisten asumispalveluiden tuottamista koskevaa keskustelua pitäisi käydä enemmän. Alati kiristävässä globaalissa markkinataloudessa demokraattisille arvoille pohjautuva toiminta, jonka päämäärät ovat ensisijaisesti yhteiskunnallisia, pitäisi olla keskustelussa arvoisensa tila. Ilmiön tunnistamattomuus heijastuu tietämättömyytenä ja vaikeuttaa käytävää arvokeskustelua päättäjien ja erilaisten palveluiden tuottajien ja toimijoiden tasolla.

Vuoden 2009 alusta keskustelu lamasta ja sen syventymisestä on median uutisoinnissa yleistynyt. Tynnyttelyt sen lyhytikäisyydestä ja vain nopeasti ohimenevänä ilmiönä ovat muuttuneet keskusteluissa ja uutisoinnissa maailman laajuiseksi huoleksi. Mielestäni tähän ilmentymään keskustelu yhteisötaloudesta liittyy hyvin. Historiamme on osoittanut edellisen laman aikana sen, että yhteisvastuullisuus korostuu vaikeina aikoina yleishyödyllisenä toimintana.

Hankintalain uudistus 2007 (Uusi hankintalaki astui voimaan 1.6.2007), jonka uudistuksen tavoite tehostaa julkisten varojen käyttöä tarjoaa ostajille entistä joustavampia menettelytapoja. Tarjouspyynnön sisältö täytyy olla kuvattuna

selkeästi ja konkreettisesti niin, että se takaa yhteismitalliset ja keskenään vertailukelpoiset tarjoukset asumispalveluiden tuottamisesta. Väitänkin, että kunnissa ostopalveluiden kilpailutusten päätavoitteena on taloudellinen näkökulma. Palveluiden kilpailuttamisen avulla pyritään saavuttamaan ikäihmisten asumispalvelut mahdollisimman edullisesti, kuntatalouden näkökulmasta katsottuna. Kyseisiin tarjouspyyntöasiakirjoihin valtakunnallisesti paneuduttaessa voi todeta, että palveluiden tuottamisen laadullinen osuus suhteessa palveluiden tuottamisen hintaan, on vain noin 15–20 % luokkaa. Uhkana onkin, että ostettaessa palveluita hankintalain puitteissa, palveluiden laatuarvo jää liian vähälle huomiolle.

Ikäihmisten palveluasumista määrittävää lakia ei ole. Palvelun resursointi, laatu ja palveluntuottamisen määritelmät perustuvat valtiovallan antamiin ohjeistuksiin ja suosituksiin. Omasta mielestäni asumispalveluita ikäihmisille tuotettaessa, hyvien käytänteiden toteutumiseksi ja varmentumiseksi, olisi saada laki ikäihmisten palveluasumisesta. Laki turvaisi annettavan palvelun oikeudenmukaisuuden, tasalaatuisuuden ja sitä kautta tasa-arvoisuuden kansalaisille riippumatta asuinkunnasta. Laatusuosituksessa määritellään palvelujen järjestämistä ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet palveluvalikoiman, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osalta. Lähtökohtana nähdään ennaltaehkäisevä työ kotona asumisen tukemiseksi, erilaisin palveluin, jotka tukevat terveyttä ja toimintakyvyn säilymistä.

Muuramen kunnan sosiaalitoimen järjestämän Koskikoti-säätiön asumispalveluiden kilpailutusprosessi on yksi esimerkki kilpailuttamisen vaikeudesta ja haasteellisuudesta sosiaali- ja terveystalouden osalta. Tarvitaan lisää malleja, hyviä käytänteitä, jotta edistytään tarjouspyyntöasiakirjojen johdonmukaisessa valmistelussa. Tavoitteena on ostopalvelusopimus, joka toimii alusta saakka niin palveluiden ostajalle ja kuin palveluiden tuottajalle ennakoitun suunnitelman mukaisesti. Ostopalvelusopimuksen toimiessa käytännössä vältytään turhalta voimavarojen käytöltä palvelusopimuksen aikana erilaisten näkemuserojen selvittelyssä. Hyvällä kilpailutusprosessilla taataan myös laadukkaat palvelut asianosaiselle kohderyhmälle, jolle palveluita tuotetaan.

Muuramen kunnan kilpailuttamista asumispalveluista tehdyssä hintavertailussa hintaerot ovat eri palveluissa suuret. Kysymyksiä herääkin lähinnä siitä, kuinka kukin tarjoaja tulkitsee asiakirjoja ja laskee palveluiden kustannuksia. Lisäksi huolta herättää kuinka eri hinnoilla pystytään palveluita tuottamaan niin, että ne ovat laadullisesti kilpailukykyisiä palveluita ja vastaavat ikäihmisten tarvitsemaan hoivaan.

Muuramen kunnan tarjouspyynnössä ilmoitettujen asiakaspalveluiden laatutekijöiden osuus oli 18 % ja hinnan 82 %, mikä kuvaa nykyistä tilannetta. Pohtia voi, onko palveluiden tuottamisen hyvien käytänteiden osaaminen uutta yksikköä avattaessa sama palveluntuottajilla, joilla on pitkä kokemusperäinen osaaminen ja tieto, kuin uudella, ilman kokemusta olevilla toimijoilla. Laatuspitteitä ei ainakaan palveluntuottamisen kokemuksesta saa, vaikka näen, että osaamisen merkitys pitäisi näkyä laatua arvioitaessa. Palveluiden kohteena olevien ikäihmisten hoidon kustannuksella ei saisi harjoitella palveluiden tuottamista kiristyneessä kunnataloudessa.

Väitänkin, että olemme vasta opettelemassa hankintalain mukaista kilpailuttamista sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa, koska valtakunnan tasolla on nähtävänä useita markkinaoikeuteen menneitä tai muuten lisäselvityksiä vaatineita kilpailuttamisprosesseja.

Sosiaali- ja terveysalalla on herätty huomioimaan omat työllistämistavoitteet ja sitä kautta kiinnitetty huomio työllistämiseen. Tulevaisuuden näkyminä ikään-tyvän vanhusväestön määrällisesti kasvaessa lyhyellä aikavälillä tiedetään, että hoitotyön osajista tulee olemaan työvoimapula. Mielestäni hyvä henkilöstöpolitiikka, joka tähtää pitkällä aikavälillä työn jatkumisen turvaamiseen, ammattitaidon ylläpitämiseen koulutuksen avulla ja sijoittaminen henkilöstön työkykyä ylläpitävään toimintaan, turvaavat alan työvoimapolitiittista kehittymistä myönteisesti.

Työllisyyspoliittisina keinoina ei riitä pelkästään kansainvälisesti rekrytoitu henkilökunta, enkä näe sitä myöskään palvelunsaajan näkökulmasta kovin hyvänä nopean aikavälin ratkaisuna kielellisten ja kulttuurillisten eroavaisuuksien vuoksi. Näiden esteiden poistamiseksi tarvitaan aikaa ja pitkäjänteistä

maahanmuuttajiin kohdistuvaa kotouttamistyötä. Lisäksi tarvitaan yhä enemmän ratkaisuja, jotka ohjaavat työmarkkinoita kehittämään erilaisia yksilöön kohdentuvia opinpolkuja ja työllistämiskeinoja. Sosiaalisten yritysten määrällisen kasvun lisääminen sekä vaikeasti työllistyvien henkilöiden ohjaaminen auttaviksi käsiksi vanhustyöhön auttaa palveluiden tuottamisessa.

Asumispalvelun yksiköitä avattaessa olen saanut kokemusperäistä tietoa eli ns. hiljaista tietoa, joka on ollut keskustelun aiheena viime vuosina. Lopputyöni mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen kyseistä tietoa tarvitseville. Kokemukseen pohjautuva tieto kirjoitetun tiedon lisäksi on perusta hyvälle käytännöille. Kokemusperäinen tieto ja sitä kautta tullut osaaminen jää usein vain tekijänsä tiedoksi tai välittyy vain pienelle joukolle mikäli sitä ei kirjata talteen.

Kokemukseni kautta ymmärrän, että hyvät käytänteet palvelutaltoa avattaessa ovat toiminnan laatutyötä ja luovat pohjan perustehtävän suorittamiselle. Tarjouksen laatijalla tulee olla riittävä perehtyneisyys kilpailutusasiakirjoihin, jotta hän palveluiden tuottajana tietää mihin on sitoutunut. Myös henkilöstön huolellinen rekrytointi luo perustan hyvälle palvelulle. Mitkään hyvät käytänteet eivät synny ilman oppimista ja erehtymistä. Uuden palveluyksikön avaamisen hyvät käytänteet eivät myöskään koskaan ole yhden tekijän osaamisen varassa. Eri työtehtävissä toimivien henkilöstöön kuuluvien oma ammatillinen osaaminen ja työnsä hallitseminen sekä tuotettavien palveluiden tuottamiseen sitoutuminen on onnistumisen ydin. Jokainen työntekijä ja avaamisprosessiin osallistuja on edustamansa toimijan käyntikortti kaikissa tilanteissa ja kohtaamisissa.

Työyhteisöt, joita olen saanut palveluasumisyksiköiden avaamisen prosesseissa ja palveluiden tuottamisessa johtaa, ovat saaneet minut ymmärtämään hyvien käytänteiden ja laatuajattelun pohjaksi kaksi seuraavaa asiaa, joita tarvitaan niin johtajalta kuin muulta henkilöstöltäkin: palveluammattissa toimivalta henkilöltä täytyy löytyä omana persoonallisena osaamisalueenaan tunneälyä ja tilannetajua. Mielestäni näitä kahta persoonallisen osaamisen ulottuvuutta ei voi oppia pelkästään kirjatielona, vaan ne joko ovat ihmisen persoonallisena ominaisuutena tai eivät ole.

Mallioppisen kautta voidaan näistä taidoista joitakin piirteitä omaksua ja hiljaisen tiedon kautta joiltakin osin siirtää toimintatavoiksi, mutta ilman persoonallisen ominaisuuden pohjaa, ne eivät käytännössä välity asukkaan ja hänen omaistensa tai läheistensä hyvinvoinniksi.

Olen tullut yhä enemmän vakuuttuneeksi siitä, että yleishyödyllisen organisaation menestys pohjautuu siihen, pystyykö se saamaan henkilökuntaa, joka on sitoutunut työhönsä, ja pystyykö se pitämään tämän henkilöstön itsellään. Taloudellisten resurssien lisäksi ihmisresurssien merkitys korostuu taloudellisesti tiukkoina aikoina. Johtajuuden ongelmaksi muodostuu se, kuinka ”jalkautuminen” päivittäisessä johtamiskulttuurissa yleistyy ja kuinka se sisäistetään merkitykselliseksi perustehtävän onnistumisen kannalta. Lopputuloksena on nähtävä mielestäni se, että organisaation menestys perustuu johtajuuden ja alais- taitojen osaamiselle.

Opinnäytetyöni johtajuutta käsittelevässä osassa nousikin esille, että johtajuustyilien teoriassa ei tarkastella johtajaa pelkästään yksilönä. Teorian mukaan demokraattinen johtamistyyli ja autoritäärinen johtamistyyli ovat johtamismallien ääripäitä. Olennaista onkin, että johtajat käyttävät molempia tyyliä ja toimivat niiden välillä. Autoritäärisesti alaisiinsa suhtautuvalla johtajuuden mallilla on myös oma roolinsa palvelutoiminnan rakentumisessa erityisesti mission säilymisen kannalta. Demokraattinen johtamistyyli sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa taas tukee henkilöstön jaksamista läsnäolon ja kuuntelemisen kautta. Tämä välittyy empatiana henkilöstölle, jolloin se antaa voimavaroja arkityöhön.

Johtamisen näkökulmasta katsottuna sekä omasta mielestäni kokemukseni kautta opittuna tärkeimpiä hyviä käytänteitä uutta palveluasumisen yksikköä avattaessa ovat toiminnan organisointiin ja kokonaisuuden hahmottamiseen liittyvät näkemykset ja toiminnot. Merkityksellistä on se, kuinka johtaja omalla esimerkillään tukee henkilöstöä palvelualltiuden ymmärtämiseen asukkaita ja heidän omaisiaan ja läheisiään kohdattaessa. Mielestäni johtajan tehtävänä on myös luoda palveluasumisen yksikköön viihtyisiä yleisilme, joka tekee ympäristöstä miellyttävän ja kotoisen.

Näenkin, että tärkeintä on perustehtävän mielessä säilyttäminen niin, että se parhaiten palvelee hyvien käytänteiden kautta asukasta tai asiakasta ikäihmisten palveluketjussa. Palveluasumisen hyvät käytänteet tulevat todellisiksi arjessa vain kokemuksen ja oppimisen kautta. Innovatiivisuus on uusien strategioiden markkinoille tuomisessa välttämätöntä. Uudistuksien onnistumisen kannalta tarvitaan vastaanottavuutta ja oikeaa aikaa, jolloin uudistusta toteutetaan.

Väitänkin, että liiallisen muutosvastarinnan estämiseksi organisaation täytyy olla aina pienessä liikkeessä. Tulee ajatella, että organisaatio on jatkuvalla matkalla eteenpäin missionsa säilyttäen ja toiminta-ajatuksensa mukaisesti edeten.

Kiitos mielenkiinnostasi, kun jaksoit matkata kanssani tähän saakka.

LÄHTEET

- Aalto, R. 2008. Kuntoilijan käsikirja, opas tulokselliseen kuntoliikuntaan. Saarijärven Offset Oy.
- Andersson, S. 2007. Palveluasuntoja ikäihmisille. Palveluasumisen nykytilanne ja tuleva tarve. Stakesin Raportteja 14/2007. Helsinki: Valopaino Oy.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Gordon, T., Komulainen, K. & Lempiäinen, K. (toim.) 2002. Suomineito hei! Kansallisuuden sukupuoli. Tampere: Vastapaino.
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 3/2008. Helsinki: Yliopistopaino.
- Immonen, N. 2006. Yhteisötalous Suomessa - sisäpiirin slangia vai uutta yhteistyön taloutta. Tampere: Tampereen Seudun Osuustoiminnan Kehittämisyhdistys ry, Domus-Offset.
- Iwarsson, S & Slaug, B. 2001. The housing enabler An instrument for assessing and analyzing accessibility problems in housing. Lund. Studentlitteratur.
- Uusi hankinta laki 2009. Uusi hankintalaki -esite. Elinkeinoelämän keskusliiton Internet-sivuilta. Viitattu 8.2.2009. www.hankinnat.fi, Arkisto, Tapahtumat ja muut uutiset, Uusi hankintalaki – alueinfot 2007, Selkeitä rajoja ja uusia mahdollisuuksia.
- Julkunen, R. 2001. Suunnanmuutos Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus.
- Jyränki, A. 2003. Valta ja vapaus. Helsinki: Talentum.
- Jyrkämä, J. 2008. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä. Gerontologia-lehti 4, 190–201.
- Jyväskylän vanhustyön strategia. 2002. Elämää ja hyvinvointia ikääntyville ihmisille. Toim. E. Parantainen. Jyväskylän sosiaali- ja terveystalokeskuksen julkaisuja 1/2002.
- Kananoja, A, Lähteinen, M, Marjamäki, P, Laiho, K, Sarvimäki, P, Karjalainen, P, Seppänen, M. Sosiaalityön käsikirja.2007 Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kankare, H. & Lintula, H. 2006. Vanhuksen äänen kuuleminen. Vantaa: Tammi.
- Kokouspöytäkirja. 2008. Muuramen kunnan sosiaalilautakunta. 26.11.2008. Muuramen kunnan sivuilla. Viitattu 3.3.2009. www.muurame.fi, hallinto, sosiaalilautakunta, 26.11.2008 pöytäkirja, 61.

Kuntaliitto. 2008. Kunnat.net Kuntatiedon keskus. SELITYS. Viitattu 14.4.2008. www.kunnat.fi, kunta- ja palvelurakennemuutos.

Köppä, T. Laukkanen, J. & Santala, J. 2000. Enemmän kuin yritys – yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät. Helsinki: Oy Edita Ab.

L. 9.8.1996/603. Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 23.9.2008. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L. 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 26.9.2008. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Laurinkari, J. 2007. Yhteisötalous. Helsinki: Palmenia.

Lyyra, T-M., Pikkarainen, A. & Tiikkainen, P. 2007. Vanheneminen ja terveys. Helsinki: EDITA.

Nieminen, H., Karppinen, K. & Mörä, T. (toimit). 2008. Onko Eurooppa olemassa. Näkökulmia eurooppalaiseen julkisuuteen ja demokratiaan. Helsinki: Gaudeamus Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Nylund, M & Yeung, A- B. 2005 (toim.)Vapaaehtoistoiminta, anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Mahdollisuutena markkinat, Kolmas sektori ja liiketoiminta. 2007. Toim. A. Tiilikainen-Tervaniemi & K. Saarela. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Merikallio, J. 2008. Uudistettu laatusuositus ikäihmisten palveluille. Power-Point-esitys. Kuntaliitto. Viitattu 8.2.2009. www.kunnat.net

Mäkelä, T. 2007. Mahdollisuutena markkinat Kolmas sektori ja liiketoiminta. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus Dialoginen asiakastyö. Helsinki: EDITA.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori, yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Myllymäki, T. 2004. Pallo haltuun, kansainvälisyyskasvatus Suomessa. Lahti: Esa Print Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otava.

Pesola, K. 2003. Ryhmäkoteja fyysisesti huonokuntoisille vanhuksille. Ituja Vanhustyöhön, Vanhustyön keskusliiton raportti nro 2/2003. Helsinki: Tyyliipaino Oy.

Raninen, A, Raninen, T, Toni, I, Tornaesus, G ja WSOY Oppimateriaalit Oy.2007. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Raunio, K. 1998. Sosiaalipolitiikan lähtökohdat. Tampere: Gaudeamus, Tammer - Paino Oy.

Sosiaali- ja terveyshuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE-ohjelma 2008 – 2011. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:6. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tiihonen, S. 2004, a. Poliittisen hallitsemisen ja julkisen hallinnon kehitys 1980–2003. Artikkelikokoelmassa tutkimushankkeesta sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan uudistumiskyky ja taloudellinen menestys. Helsinki: Sitra.

Tiihonen, S. 2004,b. Tulevaisuuden haasteet Hallinnon uusi sukupolvi 2010-luvulla. Luentomateriaali Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan Internet-sivuilla. Viitattu 7.2.2009.

<http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0809/h115/luentotemmes.pdf>.

Vanhamäki, I. 2007. Esteettömyys yhä tärkeämpää luontomatkailun kehittämisessä. Metlan Työraportteja 52. Viitattu 17.9.2008. www.metla.fi, julkaisut, Metlan työraportteja, työraportit 2007, 52.

Von Herten, G. 2007. Demokratian haaste. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Voutilainen, P., Vaarama, M., Backman K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U. & Finne-Soveri, H. (Toim.) 2002. Ikäihmisen hyvä hoito ja palvelu, Opas laatuun 2002. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Willberg, M. 2002. Mielenterveyskuntoutujien palveluasuminen. Etelä-Suomen lääninhallituksen julkaisuja 54. Helsinki: Hakapaino.

TARJOAJAN VERTAILUHINNAN LASKENTAPERIAATTEET

VAIHE I, NOIN SYYSKUU 2008 – MAALISKUU 2009

Tarjoajan vertailuhinta lasketaan alla olevassa taulukossa kuvattujen periaatteiden mukaisesti. Tarjouslomakkeen "Selvityksessä 4" ilmoitetut tarjoushinnat sijoitetaan alla oleviin kaavoihin X-merkillä merkittyihin kohtiin.

Tuote	tarjoushinta (€/vrk)	asiakkaat kpl	vrk/kk	kk	yhteensä
Aputoiminnot 1	X	19	30	12	y1
Aputoiminnot 3	X	8	30	12	y3

Esimerkki: $y1 = \text{Aputoiminnot 1 tarjoushinta (€/vrk)} \times 19 \text{ kpl} \times 30 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	(€/vrk)	tarjoushinta (€/krt)	asiakkaat kpl	vrk/kk	kk	yhteensä
Ateria 1	X		25	30	12	y4
Ateria 3		X	1	30	12	y5
Ateria 3		X	1	30	12	y6

Esimerkki: $y4 = \text{Ateria 1 tarjoushinta (€/vrk)} \times 25 \text{ kpl} \times 30 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	(€/vko)	tarjoushinta (€/krt)	kpl	vk/kk	kk	yhteensä
Siivous 1	X		25	4	12	y7
Siivous 2		X	1	4	12	y8
Vaatehuolto 1	X		25	4	12	y9
Vaatehuolto 2		X	1	4	12	y10

Esimerkki: $y7 = \text{Siivous 1 tarjoushinta (€/vko)} \times 25 \text{ kpl} \times 4 \text{ vk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	tarjoushinta (€/kpl)	asiakkaat kpl/vrk	vrk/kk	kk	yhteensä
Turvapuhelinhälytyskäynti	X	2	30	12	y11

Esimerkki: $y11 = \text{Turvapuhelinhälytyskäynti tarjoushinta (€/kpl)} \times 2 \text{ kpl} \times 30 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	tarjoushinta (€/krt)	asiakkaat kpl	vrk/kk	kk	yhteensä
Päiväkeskuspäivä	X	7	21	12	y12

Esimerkki: $y12 = \text{Päiväkeskuspäivä tarjoushinta (€/krt)} \times 7 \text{ kpl} \times 21 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Vertailuhinta = y1 + y3 + y4 + y5 + y6 + y7 + y8 + y9 + y10 + y11 + y12

TARJOAJAN VERTAILUHINNAN LASKENTAPERIAATTEET

VAIHE II, NOIN HUHTIKUUSTA 2009 ALKAEN SOPIMUSKAUDEN LOPPUUN SAAKKA

Tarjoajan vertailuhinta lasketaan alla olevassa taulukossa kuvattujen periaatteiden mukaisesti. Tarjouslomakkeen "Selvityksessä 4" ilmoitetut tarjoushinnat sijoitetaan alla oleviin kaavoihin X-merkillä merkittyihin kohtiin.

Tuote	tarjoushinta (€/vrk)	asiakkaat kpl	vrk/kk	kk	yhteensä
Aputoiminnot 1	X	26	30	12	y1
Aputoiminnot 2	X	8	30	12	y2
Aputoiminnot 3	X	8	30	12	y3

Esimerkki: $y1 = \text{Aputoiminnot 1 tarjoushinta (€/vrk)} \times 26 \text{ kpl} \times 30 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	(€/vrk)	tarjoushinta (€/krt)	asiakkaat kpl	vrk/kk	kk	yhteensä
Ateria 1	X		40	30	12	y4
Ateria 3		X	1	30	12	y5
Ateria 3		X	1	30	12	y6

Esimerkki: $y4 = \text{Ateria 1 tarjoushinta (€/vrk)} \times 40 \text{ kpl} \times 30 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	(€/vko)	tarjoushinta (€/krt)	kpl	vk/kk	kk	yhteensä
Siivous 1	X		40	4	12	y7
Siivous 2		X	1	4	12	y8
Vaatehuolto 1	X		40	4	12	y9
Vaatehuolto 2		X	1	4	12	y10

Esimerkki: $y7 = \text{Siivous 1 tarjoushinta (€/vko)} \times 40 \text{ kpl} \times 4 \text{ vk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	tarjoushinta (€/kpl)	asiakkaat kpl/vrk	vrk/kk	kk	yhteensä
Turvapuhelinhälytyskäynti	X	2	30	12	y11

Esimerkki: $y11 = \text{Turvapuhelinhälytyskäynti tarjoushinta (€/kpl)} \times 2 \text{ kpl} \times 30 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Tuote	tarjoushinta (€/krt)	asiakkaat kpl	vrk/kk	kk	yhteensä
Päiväkeskuspäivä	X	7	21	12	y12

Esimerkki: $y12 = \text{Päiväkeskuspäivä tarjoushinta (€/krt)} \times 7 \text{ kpl} \times 21 \text{ vrk/kk} \times 12 \text{ kk}$

Vertailuhinta = y1 + y2 + y3 + y4 + y5 + y6 + y7 + y8 + y9 + y10 + y11 + y12

Muuramen kunta

Sosiaalilautakunta

Liite 13
Tarjouspyyntö
21.2.2008

LIITE 1

3 (3)

Tarjoajan vertailuhinta lasketaan yllä olevissa taulukoissa kuvattujen periaatteiden mukaisesti. Tarjouslomakkeen "Selvityksessä 4 a-b" ilmoitetut tarjoushinnat sijoitetaan yllä oleviin kaavoihin X-merkillä merkittyihin kohtiin.

Tarjouksen lopullista vertailuhintaa laskettaessa Vaiheen I hintojen painoarvo on 10 % ja Vaiheen II hintojen painoarvo 90 % Tarjoajan kokonaisvertailuhinnasta.

Muuramen kunta
Sosiaalilautakunta

Liite 15
Tarjouspyyntö
21.2.2008

LIITE 2
1 (12)

Muuramen kunta
Sosiaalitoimisto
PL 1
Virastotie 8
40951 MUURAME

TARJOUSLOMAKE

KOSKIKODIN ASUMISPALVELUT

1 Tarjouksen tekijä

Nimi:

Osoite:

Puhelin:

Y-tunnus:

Tarjoajan yhteyshenkilö tämän tarjouspyynnön osalta:

Sähköpostiosoite:

SELVITYS 1

YHTEISKUNNALLISET VELVOITTEET

Ohje: Tarjoajan tulee antaa selvitys seuraavista tilaajavastuulain mukaisista asioista. Selvitykset ja todistukset eivät saa kolmea kuukautta vanhempia

Tarjoajan nimi: _____

- Tarjoaja on merkitty ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin

Kyllä

Ei

Liitteenä selvitys, joka on merkitty numerolla _____

- Tarjoaja on merkitty kaupparekisteriin

Kyllä

Ei

Liitteenä kaupparekisteriote, joka on merkitty numerolla _____

- Tarjoaja on suorittanut lainsäädännön mukaisten verojen maksamisen

Kyllä

Ei

Liitteenä veroviranomaisen antama todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus taikka selvitys siitä, että verovelkaa koskeva maksusuunnitelma on tehty, joka merkitty numerolla _____

- Tarjoaja on suorittanut työntekijän eläkelakien mukaiset maksut

Kyllä

Ei

Liitteenä todistus eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys erääntyneiden eläkevakuutusmaksujen maksusopimuksesta, joka merkitty numerolla _____

- Selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista

Kuvaus sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista on liitteenä ja se on merkitty numerolla _____

SELVITYS 2

KYKY SUORIUTUA TARJOUSPYYNNÖN ASETTAMISTA VELVOITTEISTA

Ohje: Tarjoajan tulee tehdä lyhyt kuvaus tarjoajan käytettävissä olevista omista ja ulkopuolisista asiantuntijoista tai muista resursseista, jotka vastaavat laadunvalvonnasta. Selvityksestä tulee käydä ilmi näiden resurssien määrä, koulutus ja ammatillinen pätevyys. Selvityksessä tulee kuvata myös se, miten Tarjoaja suunnittelee organisoivansa palvelutuotannon sekä miltä osin Tarjoaja aikoo antaa palveluiden tuottamisen alihankkijoiden toteutettavaksi.

Tarjoajan nimi: _____

Muuramen kunta
Sosiaalilautakunta

Liite 15
Tarjouspyyntö
21.2.2008

LIITE 2
4 (12)

SELVITYS 3

TARJOUSPYYNNÖN EHDOTTOMAT VAATIMUKSET

Ohje:

Tarjoajan tulee täyttää tämä lomake. Tarjoajan tulee vastata kaikkiin kohtiin **"kyllä"**, jotta tarjous voidaan hyväksyä tarjousvertailuun. Mikäli vastaatte **"ei"** jonkin vaatimuksen osalta, Ostajan velvollisuutena on hylätä tarjouksenne tarjouspyyntöä vastaamattomana.

Tarjoajan nimi: _____

Vaatus	Kyllä	Ei
Tarjoaja hyväksyy tarjouspyynnössä ja sen liitteissä 1-8 esitetyt vaatimukset koskien palvelua ja sen sisältöä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjoaja hyväksyy liitteissä 9, 12 ja 14 esitetyt sopimusehdot, eikä ole liittännyt mukaan omia sopimusehtoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjoushinnat on ilmoitettu "Selvityksellä 4" pyydettyssä muodossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjoaja sitoutuu noudattamaan sopimuskaudella mahdollisesti toteutettavien uusien palveluiden hinnoittelussa samoja periaatteita kuin tarjouksen tekohetkellä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjoaja on ilmoittanut palveluiden tuottamisen viisi merkittävintä kustannustekijää "Selvityksellä 7" viiden prosenttiyksikön tarkkuudella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjoaja on ilmoittanut Ostajalle "Selvityksellä 7" palvelutuotannon kustannusrakenteen II vaiheen alusta alkaen viiden prosenttiyksikön tarkkuudella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjous on suomenkielinen ja voimassa vähintään neljä (4) kuukautta tarjousten viimeistä jättöpäivästä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjous on allekirjoitettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SELVITYS 4

TARJOUSSHINNAT

Ohje: Täytä tarjoushinnat kaikkiin kohtiin. Vain yksi hinta/rivi!

Tarjoajan nimi: _____

Aputoiminnot 1	_____ €/vrk/asukas
Aputoiminnot 2	_____ €/vrk/asukas
Aputoiminnot 3	_____ €/vrk/asukas
Siivous 1	_____ €/vko/asukas
Siivous 2	_____ €/krt/asukas
Ateria 1	_____ €/vrk/asukas
Ateria 2	_____ €/krt (ateria)
Ateria 3	_____ €/krt (ateria)
Vaatehuolto 1	_____ €/vko/asukas
Vaatehuolto 2	_____ €/krt (koneellinen)
Turvapuhelinhälytyskäynti	_____ €/kpl (kotikäynti)
Päiväkeskuspäivä	_____ €/krt/asiakas

SELVITYS 5

ASIAKASPALVELUN LAATUTEKIJÄT

Ohje: Rastita tarjottu vaihtoehto

Tarjoajan nimi: _____

Henkilöstön sairaanhoidollinen valmius

- Hoitoon osallistuvan henkilöstön joukossa on päivittäin noin yhden työvuoron (7,5 h) ajan sairaanhoitajan pätevyyden omaava henkilö

- Kyllä
 Ei

Henkilöstömitoitus

- Hoitohenkilöstön mitoitus ylittää vähimmäisvaatimuksen asumispalvelukokonaisuudessa 1 vähintään 0,06:llä

- Kyllä
 Ei

- Hoitohenkilöstön mitoitus ylittää vähimmäisvaatimuksen asumispalvelukokonaisuudessa 2 vähintään 0,08:llä

- Kyllä
 Ei

- Hoitohenkilöstön mitoitus ylittää vähimmäisvaatimuksen asumispalvelukokonaisuudessa 3 vähintään 0,08:llä

- Kyllä
 Ei

Johtamisosaaminen

- Toiminnan käynnistämisestä vastaavan henkilön kokemus vastaavan palvelutuotannon käynnistämisen osalta

- Ei kokemusta
 Yhden vastaavan palvelun osalta
 Kahden tai useamman palvelun osalta

Muuramen kunta
Sosiaalilautakunta

Liite 15
Tarjouspyyntö
21.2.2008

LIITE 2
8 (12)

Kuvaus toiminnan käynnistämisestä vastaavan henkilön työkokemuksesta vastaavan palvelutuotannon käynnistämisen osalta:

SELVITYS 6

ILMOITUS OSTAJALTA SAADUSTA JULKISESTA TUESTA TAI AVUSTUKSESTA

Ohje: Rastita toinen vaihtoehtoista.

Jos rastitat kohdan Kyllä, on annettava selvitys siitä, mitä tukea tai avustusta Tarjoaja on vastaanottanut Ostajalta vuodelle 2008 tai tuleville kalenterivuosille. Tarjoajan tulee selvittää tämän tuen tai avustuksen luonne, määrä, tuen kohdentuminen ja se, mille ajanjaksolle (kuukauden tarkkuudella) tuki kohdentuu.

Tarjoajan nimi: _____

Tarjoaja on saanut tai saa Ostajalta tukea tai avustusta toimintaansa vuonna 2008 tai myöhemmin.

Kyllä

Ei

Kuvaus tuen tai avustuksen luonteesta, määrästä, tuen kohdentumisesta ja ajallisesta jaksottumisesta:

SELVITYS 7

KOKO PALVELUNTUOTTAJAN KUSTANNUSRAKENNE, VAIHEEN II ALUSTA ALKAEN

Ohje: Tässä selvityksessä tulee ilmoittaa tarjouspyynnön mukaisten kaikkien palveluiden tuottamisen viisi merkittävintä kustannustekijää viiden prosenttiyksikön tarkkuudella. Ilmoitettujen tekijöiden tulee kattaa kaikki palveluiden tuottamisen kustannukset.

Tarjoajan nimi: _____

Kustannustekijä	Osuus
1. _____	_____ %
2. _____	_____ %
3. _____	_____ %
4. _____	_____ %
5. _____	_____ %
Yhteensä	100 %

SELVITYS 8

LIIKE- JA AMMATTISALAISUUDET

Ohje: Rastita yksi vaihtoehtoista

Tarjoajan nimi: _____

- Tarjous ei sisällä liike- tai ammattisalaisuuksia
- Tarjous sisältää liike- tai ammattisalaisuuksia, jotka on ilmoitettu erillisellä liitteellä.

Liite on merkitty numerolla _____

TARJOUKSEN TEKIJÄ

Olen tutustunut tarjouspyyntöasiakirjoihin ja sitoudun toimittamaan edellä mainittuja Koskikodin asumispalveluita tarjouspyynnössä ja tässä tarjouksessa mainituin ehdoin:

Tarjoajan nimi: _____

Päiväys: _____

Allekirjoitus ja
nimen selvennys: _____

ASUMISPALVELUKOKONAISUUKSIEN SISÄLTÖMÄÄRITTELY

Asumispalvelut muodostuvat kolmesta erilaisesta asumispalvelukokonaisuudesta. Tullessaan palvelun piiriin kullekin asiakkaalle tarjottava asumispalvelukokonaisuus määritellään Ostajan HOPO-työryhmän toimesta. Kunkin asumispalvelukokonaisuuden sisältämät osapalvelut on määritelty tässä liitteessä.

Yleiset vaatimukset palveluille on määritelty liitteessä 1. Osapalveluiden sisällöt on määritelty liitteissä 3-6.

Asumispalvelukokonaisuus 1 (palveluasunnot ja ryhmäkoti I (vanha puoli), yhteensä 26 huonetta/asuntoa)

Asiakasryhmän kuvaus

Asiakkaiden toimintakyky on merkittävästi alentunut ikääntymiseen liittyen siten, että itsenäinen asuminen ei ole mahdollista.

Asiakkaiden hoivan ja avun tarve

Tämän asiakasryhmän hoidon tarve on lähes ympärivuorokautinen hoito, turva, huolenpito ja voinnin seuranta. Tässä asiakasryhmässä hoidon tarve on RAVA-toimintakykymittarilla mitattuna hoidon alkaessa 2,0-2,49.

Palvelun sisältö

Asumispalvelukokonaisuus 1 muodostuu pääsääntöisesti (vähintään 88 % asukkaista) seuraavista osapalveluista:

- Aputoiminnot 1 (sisältö määritelty liitteessä 3)
- Vaatehuolto 1 (sisältö määritelty liitteessä 6)
- Siivous 1 (sisältö määritelty liitteessä 4)
- Ateriapalvelut 1 (sisältö määritelty liitteessä 5)

Poikkeustapauksissa Asumispalvelukokonaisuuteen 1 kuuluvalle asukkaalla saatetaan määritellä Vaatehuollon, Siivouksen tai Ateriapalveluiden osalta jokin muu palvelusisältö tai palvelutaso, mikä huomioidaan myös asiakaslaskutuksessa.

Asumispalvelukokonaisuus 2 (ryhmäkoti II, uusi puoli, 8 huonetta)

Asiakasryhmän kuvaus

Asiakkaiden toimintakyky on erittäin merkittävästi alentunut ikääntymiseen liittyen.

Asiakkaiden hoivan ja avun tarve

Tämän asiakasryhmän hoidon tarve on ympärivuorokautinen hoito, turva, huolenpito ja voinnin seuranta. Tässä asiakasryhmässä hoidon tarve on RAVA-toimintakykymittarilla mitattuna hoidon alkaessa 2,5-.

Palvelun sisältö

Asumispalvelukokonaisuus 2 muodostuu seuraavista osapalveluista:

- Aputoiminnot 2 (sisältö määritelty liitteessä 3)
- Vaatehuolto 1 (sisältö määritelty liitteessä 6)
- Siivous 1 (sisältö määritelty liitteessä 4)
- Ateriapalvelut 1 (sisältö määritelty liitteessä 5)

Poikkeustapauksissa Asumispalvelukokonaisuuteen 2 kuuluvalla asukkaalla saatetaan määritellä Vaatehuollon, Siivouksen tai Ateriapalveluiden osalta jokin muu palvelusisältö tai palvelutaso, mikä huomioidaan myös asiakaslaskutuksessa.

Asumispalvelukokonaisuus 3 (ryhmäkoti III eli dementiairyhmä, uusi puoli, 8 huonetta)

Asiakasryhmän kuvaus

Asiakkaiden toimintakyky on erittäin merkittävästi alentunut ikääntymiseen liittyen.

Asiakkaiden hoivan ja avun tarve

Tämän asukasryhmän hoidon tarve on ympärivuorokautinen hoito, turva ja huolenpito ja voinnin seuranta. Kaikilla asiakkailla on diagnosoituna dementia.

Palvelun sisältö

Asumispalvelukokonaisuus 3 muodostuu seuraavista osapalveluista:

- Aputoiminnot 3 (sisältö määritelty liitteessä 3)
- Vaatehuolto 1 (sisältö määritelty liitteessä 6)
- Siivous 1 (sisältö määritelty liitteessä 4)
- Ateriapalvelut 1 (sisältö määritelty liitteessä 5)

Poikkeustapauksissa Asumispalvelukokonaisuuteen 3 kuuluvalla asukkaalla saatetaan määritellä Vaatehuollon, Siivouksen tai Ateriapalveluiden osalta jokin muu palvelusisältö tai palvelutaso, mikä huomioidaan myös asiakaslaskutuksessa.