



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Hoivan tukipalveluiden toteutus yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin

Kinnunen, Hanna

2012 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Hoivan tukipalveluiden toteutus yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin

Hanna Kinnunen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012

Hanna Kinnunen

Hoivan tukipalveluiden toteutus yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin

Vuosi	2012	Sivumäärä	53
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö on jatkoa hoivan tukipalveluiden kehitystyölle, joka aloitettiin Etelä-Suomen palveluinnovaatiot -hankkeen osaprojekteissa vuosina 2009 - 2011. Laurea-ammattikorkeakoulun ja Diakonia-ammattikorkeakoulun osaprojekteissa kehitettiin hoivan tukipalveluiden toimintamalli sekä yhteiskunnallisen yritystoiminnan liiketoimintamalli, joiden pohjalta tämä työ jatkaa hoivan tukipalveluiden kehittämistä toimivaksi palvelutuotteeksi. Alkuperäisten hankkeessa toteutettujen työyhteisöpilottien kuvaukset ovat luettavissa julkaisusta Hoivan tuki - Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa.

Työn tarkoituksena on luoda kuva siitä, millaiset liiketoimintamahdollisuudet yhteiskunnallisella tai sosiaalisella yritystoiminnalla tuotetulla palvelutuotteella todella on vanhuspalvelualalla. Hoivan tukipalveluille on tässä työssä rajattu kaksi asiakassegmenttiä, jotka ovat kuntien sekä yksityisten yritysten ja järjestöjen ylläpitämät vanhusten asumispalveluiden yksiköt. Yksiköiden määrä pääkaupunkiseudun ja Kirkkonummen alueella liikkuu sadoissa. Paineita hoivapaikkojen määrän kasvulle ja toiminnan tehostumiselle on ikäihmisten määrän lisääntyessä. Julkiset ja yksityiset palveluntuottajat jaetaan omiin segmentteihin erityisesti niihin liittyvien erilaisten lakien ja määräysten vuoksi.

Keskeisenä tekijänä hoivan tukipalvelun muotoilussa on päämäärä toteuttaa palvelu sosiaalisen tai yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin. Yritysten yhteiskunnallinen vastuunkanto on vahvassa poliittisessa nosteessa, mikä luo uusia mahdollisuuksia yrityksille, joiden tarkoituksena on edistää yhteiskunnallisia päämääriä kuten työllistymistä. Palvelun kustannuslaskelmissa kuitenkin työntekijöiden palkkamenot nousivat keskeiseksi tuotteen hinnan määrittelylle.

Laskelmien perusteella voidaan huomata, että tuotteen mahdollisuudet selvitä markkinoilla voivat olla heikot, mikäli hinta säilyy ostamisessa keskeisimpänä valintaan vaikuttavana tekijänä. Toisaalta myös hoivan tukipalveluiden uutuus työyhteisöille voi vaikuttaa keskeisesti siihen, löytyykö tuotteelle markkinoita.

Asiasanat: Sosiaalinen yritys, yhteiskunnallinen yritys, sosiaaliset kriteerit, hoivan tukipalvelut, työllistäminen, vanhusten asumispalvelut, Espinno, Etelä-Suomen palveluinnovaatiot -hanke, julkiset hankinnat

Hanna Kinnunen

Support services for nursing produced by social entrepreneurship

Year	2012	Pages	53
------	------	-------	----

This thesis continues the work of developing support services for nursing which was started during the project Service innovations for the Southern Finland in 2009-2011. In the subprojects of Laurea University on Applied Sciences and Diaconia University of Applied Sciences, standards of activity were developed to provide support services for nursing and also a business model for a social enterprise. Based on the work carried out in the subprojects, this thesis continues to develop the support services for nursing into a functional service product. The original results of the pilots executed in the projects have been published in the publication Hoivan tuki - Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa (Support for nursing - learning from good experiences in Espoo).

The goal of the thesis is to describe the business prospects of a service product in the field of senior care provided by a social enterprise. The potential clients for the nursing support service are divided into two segments in this thesis: the senior residential services units operated by municipalities and the private sector including enterprises and non-profit organizations. The number of the units can be counted in hundreds. The demand for growth and the pressure to increase efficiency is high due to the increase of the elderly population. The public and private owned service producers are divided into different segments mainly due to the different laws and regulations affecting them.

A main factor in the development process for the nursing support services was that the service should be provided by a social enterprise. The corporate social responsibility is becoming politically stronger which opens new possibilities for companies that promote social goals such as employment. The cost calculations for the service product indicated that the employment costs form the main body of the price.

Based on the calculations it can be noted that the service product has very scant possibilities to succeed on the market if the price continues to be the main criterion in choosing products. On the other hand, also the novelty of the service regarding to the work communities can be a major factor in finding clients.

Keywords: Social enterprise, social criteria, support services for nursing, employment measures, senior citizen care, Espinno-project, public procurement

Sisällys

1	Taustat	7
1.1	Etelä-Suomen palveluinnovaatiot -hanke	7
1.2	Rajaus ja keskeiset lähteet	8
2	Hoivatyön tukeminen	10
2.1	Kuntien tulevaisuuden näkymät	10
2.2	Espinno-hankkeen Diakin osaprojektin työyhteisöpilotit	11
2.2.1	Taavinkoti	12
2.2.2	Viherkoti	13
2.2.3	Työyhteisöpilottien vertailu ja löydökset	13
2.3	Hoivan tukipalvelut tuotteena	14
3	Asiakkaat	16
3.1	Kunnat asiakkaina	17
3.2	Yksityiset palveluntarjoajat asiakkaina	18
4	Hoivan tuen tarjoaminen palvelutuotteena	20
4.1	Kartoitusvaihe	22
4.2	Työtehtävien kokeiluvaihe	22
4.3	Arviointivaihe	24
5	Palvelu syntyy yhteistyönä	24
5.1	Osuuskuntaidea palveluiden tuottamiseksi	24
5.1.1	Yhteiskunnallinen yritys	26
5.1.2	Sosiaalinen yritys	26
5.2	Verkosto mahdollistaa laadukkaan tuotteen	27
6	Resurssina ihmiset	27
6.1	Asiantuntijapalvelu	28
6.2	Palvelutiimi	28
6.3	Muut palvelun tuottamiselle välttämättömät resurssit	30
7	Palvelu perille	30
7.1	Myyntiväylät	30
7.2	Asiakassuhteet	32
8	Tulolähteet	32
8.1	Kaupungin hankinnat	33
8.2	Palveluseteli antaa asukkaalle vapautta	34
8.3	Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät	35
9	Tuotannon kustannukset	36
10	Päätelmät	39
	Lähteet	42
	Kuviot	45
	Taulukot	46

Liite 1: Lista palvelusetelituottajista Espoossa	47
Liite 2: Tuotteen kustannukset	49
Liite 3: Espinno-hanke, KiSY (Laurea), Osuuskuntaidea	53

1 Taustat

Tämän opinnäytetyön aihe on noussut omista opinnoistani ja työskentelystä Etelä-Suomen palveluinnovaatiot -hankkeen (Espinno) parissa. Hankkeessa sekä Laurea-ammattikorkeakoululla että Diakonia-ammattikorkeakoululla (Diak) oli omat osahankkeensa, joista on kerrottu seuraavassa luvussa. Keväällä 2011 osallistuin projektipäällikkönä projektiin, jossa Laurean opiskelijat kehittivät palveluita Diakin osaprojektin keräämien tietojen pohjalta. Tämän projektin kautta työllistyin projektiassistentiksi Diakiin, jossa yhtenä työtehtävänäni, oli tehdä samankaltaista työtä kuin opiskelijaprojektissa eli analysoida Diakin osaprojektissa kerättyä tietoa. Lopulta osaprojektissa toteutettujen pilottien tuloksista tehtiin Hoivan tuki - Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa -julkaisu, jossa olin toisena toimittajana. Tässä opinnäytetyössä sovellan tietoa, jota Diakin osaprojektin työyhteisöpiloteissa saatiin hoivan tukipalveluista.

Tämän opinnäytetyön aiheena on hoivan tukipalvelujen tuotteistaminen ja tuote kehitetään kahden eri Espinno-hankkeen osaprojektin tuotosten pohjalta. Diakin tekemät työyhteisöpilotit tarjoavat tietoa markkinoista ja loppukäyttäjistä ja niissä on luotu pohja palveluprosessille. Laurean osaprojektissa taas on kehitetty yhteiskunnallisen osuuskunnan ideaa, joka voisi toimia palvelun tuottajana ja näin ollen sen toiminnan erityispiirteet vaikuttavat myös osaltaan siihen, millaiseksi palvelua voidaan kehittää. Espoon kaupunki on toiminut Espinno-hankkeessa vahvana yhteistyökumppanina ja tämän vuoksi palvelutuotekin on kehitetty vahvasti Espoon näkökulmasta. Opinnäytetyön pyrkimyksenä on tutkia näiden julkisten tahojen kehittämiä toimintamalleja ja selvittää olisiko niiden toteuttaminen mahdollista ja kannattavaa yksityisenä liiketoimintana. Liiketalouden periaatteiden soveltaminen julkisin varoin tuotettuihin työmenetelmiin on tärkeä kehityskohde myös yleisesti yhteiskunnallisen yritystoiminnan kannalta, jotta järjestelmien puutteet saadaan näkyviksi myös käytännön yksityiskohdissa.

1.1 Etelä-Suomen palveluinnovaatiot -hanke

Etelä-Suomen Palveluinnovaatiot -hanke (Espinno) oli 2009 - 2011 Euroopan aluekehitysrahaston, Päijät-Hämeen liiton kautta rahoittama hanke, joka koostui yhteensä viidestä osahankkeesta, joita koordinoi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Espinno-hanke pyrki löytämään ratkaisumalleja hoiva-alalla väestön ikääntymisen aiheuttamaan palvelun kysynnän kasvuun ja työvoimapulaan ja toisaalta myös lapsiperheiden ja vammaisten palvelutarpeisiin. Hanke pyrki ratkaisemaan näitä ongelmia tutkimalla mahdollisuuksia järjestellä työtehtäviä hoiva-alalla uusilla tavoilla ja etsimällä keinoja tuoda heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä mukaan näihin tehtäviin. Hanke pyrki myös tuottamaan malleja, joilla sosiaaliset yritykset

voisivat tuottaa hoiva-alan avustavia töitä ja tukipalveluja sekä ohjeita kunnille sosiaalisten kriteerien käyttämisestä palveluita hankittaessa. (Espinno-hanke 2011)

Espinno-hankkeen viisi osahanketta ja niiden päätavoitteet ovat:

- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: projektin johtaminen, julkaisu Sosiaaliset näkökulmat julkisissa hankinnoissa, opintomatkojen järjestäminen
- Carea - Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelut: sosiaalisten kriteerien käytön testaaminen, erityisenä kohderyhmänä vammaisten työllistäminen
- Diakonia-ammattikorkeakoulu: dialogiset foorumit, hoivan tukipalvelujen pilotointi ja julkaisu tuloksista, osallistuminen eurooppalaiseen sosiaalisen yritystoiminnan tutkimusjaverkoston toimintaan
- Eksote - Etelä-karjalan sosiaali- ja terveyspiiri: sosiaalisen yritystoiminnan ja sosiaalisten kriteerien tiedottaminen ja tukeminen alueella
- Laurea-ammattikorkeakoulu: Sosiaalisten ja yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen sekä uusien palveluinnovaatioiden ja niiden pohjalta uusien yritysten syntyminen.

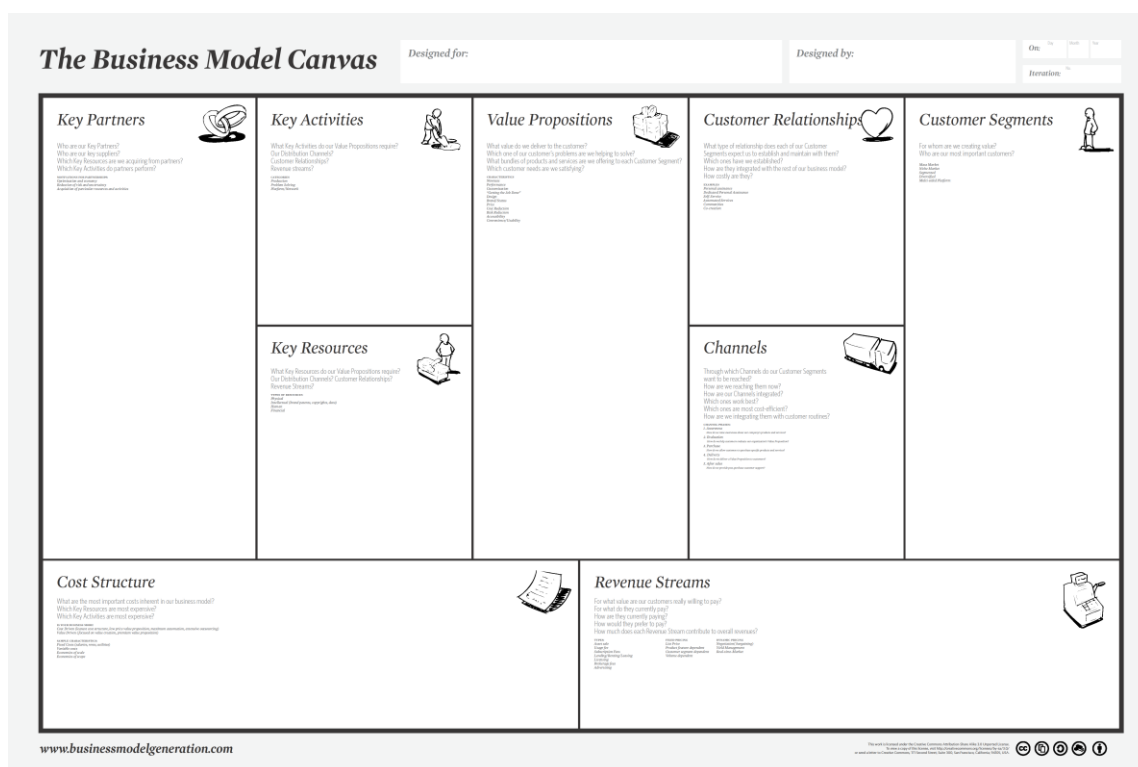
(Osahankkeet 2011)

1.2 Rajaus ja keskeiset lähteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on muodostaa julkisin varoin toteutettujen pilottien pohjalta palvelutuote, joka voidaan tuottaa liiketoimintana. Vaikka yksityinen - julkinen vastakainasettelu on keskeisessä osassa tätä opinnäytetyötä, ei tässä mennä syvempään pohdintaan tai teorioiden vertailuun niiden eduista ja haitoista. Opinnäytetyön keskeinen kysymys onkin, miten yritys voi tuottaa palveluja julkisen palvelutuotannon tueksi, eikä niinkään se, olisiko palvelujen tuottaminen kannattavampaa julkisin voimavaroin. Tätä vertailua varten olisi tarvittu laajempaa selvitystä erilaisten toimijoiden taloudenpidosta, jonka saaminen on haasteellista jopa ammattitutkijoille (Aalto ym. 2011, 30).

Tämän opinnäytetyön rakenne on muodostettu Business Model Generation -kirjan pohjalta (Osterwalder & Pigneur 2010). Kirja on työkirjamainen ohje liiketoimintamallin kehittämiseen ja sen tarjoamien esimerkkien ja kysymysten perusteella on myös tätä työtä viety eteenpäin. Rakenne on valittu, sillä Laurean Espinnon osahankkeessa kyseistä pohjaa on käytetty erilaisten palvelutuotteiden kehittelyyn. Kirjassa esitellään ”Business Model Canvas” eli liiketoimintamallipohja, jonka osien pohjalta työn otsikot on jaoteltu (kuvio 1). Pohjassa on yhdeksän osaa, jotka tässä työssä käsitellään tälle palvelutuotteelle sopivassa järjestyksessä. Pohjan osien otsikot ovat vapaasti kääntäen asiakaslupaukset (value propositions), asiakassegmentit (customer segments), keskeiset toiminnot (key activities), keskeiset kumppanuudet (key partners), keskeiset resurssit (key resources), jakelukanavat (channels), asiakassuhteet (customer

relationships), tulolähteet (revenue streams) ja kulurakenne (cost structure). Työssä pitäydytään palvelutuotteen kehittämisessä liiketoimintamalliksi eikä oteta tarkemmin kantaa siihen miten varsinaista yritystoimintaa pitäisi toteuttaa. Tämän vuoksi myös osaa pohjan osa-alueista on käsitelty syvemmin, kuin toisia.



Kuvio 1 : The Business Model Canvas (2011)

Keskeisimpänä lähteenä tässä työssä käytetään Espinno-hankkeen Diakin osaprojektin julkaisua Hoivan tuki -Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa (Kattainen & Kinnunen 2012). Jotta julkaisussa esiteltujen pilottien tuloksia ei yleistettäisi liikaa, on myös tässä työssä pyritty pitämään palvelutuotteen muotoilu lähellä pilottien alkuperäistä toteutusta. Piloteissa Espinno-hankkeen projektityöntekijät ohjasivat vanhusten asumispalveluyksiköiden työntekijöitä analysoimaan omaa työtään ja etsimään tukipalveluiksi siirrettäviä tehtäviä, joiden toteutus ei vaatisi hoitajan koulutusta. Espoon työhönvalmennuskeskuksen palvelutiimi toteutti heille valittuja tehtäviä kahden kuukauden ajan tiettyinä päivinä viikossa. Pilotin päätteeksi toimintaa arvioivat sekä yksikön henkilökunta että palvelutiimi ja näitä arvioinnissa esiin nousseita onnistumisia ja kehityskohteita käytetään pohjana palvelutuotteen jatkokehitykselle. Pilotin toteutustapa siis rajaa tuotteen tarjoamisen vanhuksille tarkoitettuihin asumispalveluihin ja palvelutiimin työntekijät työllistettyihin henkilöihin. Palvelutuotteen toimintaedellytyksiä tarkastellaan siis kunnallisten yksiköiden kautta sillä tietoa samanlaisesta toiminnasta yksityisissä yksiköissä ei ole käytettävissä.

2 Hoivatyön tukeminen

Hoivan tukipalveluiden kehittäminen aloitetaan pohtimalla sitä, millaista lisäarvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Tämän luvun tarkoituksena on valottaa niitä taustoja, joiden vuoksi vanhusten asumispalveluiden palvelurakenteessa on syntynyt muutospaineita, miten kunnissa palvelutuotanto on suunniteltu toteutettavaksi tulevaisuudessa ja millaisilla ratkaisuilla Espinno-hankkeen Diakin osaprojekti lähti ratkaisemaan hoivayhteisön töiden uudelleen järjestämistä. Kappaleessa pyritään kartoittamaan asiakkaiden tarpeita ja muotoilemaan niiden pohjalta asiakaslupaus (value propositions), jonka lunastamista työn myöhemmät luvut kuvailivat.

Suomessa kunnat ovat keskeisiä toimijoita ikäihmisten palveluiden tuottamisessa niille esimerkiksi sosiaalihuoltolaissa asetettujen tehtävien vuoksi (Sosiaalihuoltolaki 1982). Kunnille asetettu vaatimus tuottaa laadukkaita palveluita erityisesti väestön ikääntyessä luo luonnollisesti muutospaineita myös hoidon järjestämiseen. Kunnat ovatkin heränneet tähän tarpeeseen ja se näkyy esimerkiksi niiden tulevaisuuden visioissa. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan, miten Espoo ja sen lähialueen kunnat näkevät visioissaan ja suunnitelmissaan lähiajan palvelurakenteen muutoksen ja lisäksi valotetaan muutosta tilastojen valossa. Kaupunkien yleisten pyrkimysten jälkeen esitellään eräitä Espinno-hankkeessa pilotoituja uusia malleja palveluiden turvaamiseen. Lopuksi tarkastellaan, miten hankkeessa toteutettu työnjako vaikutti palvelun laatuun pilottiyksiköissä ja mikä tilanne olisi ilman palvelua.

2.1 Kuntien tulevaisuuden näkymät

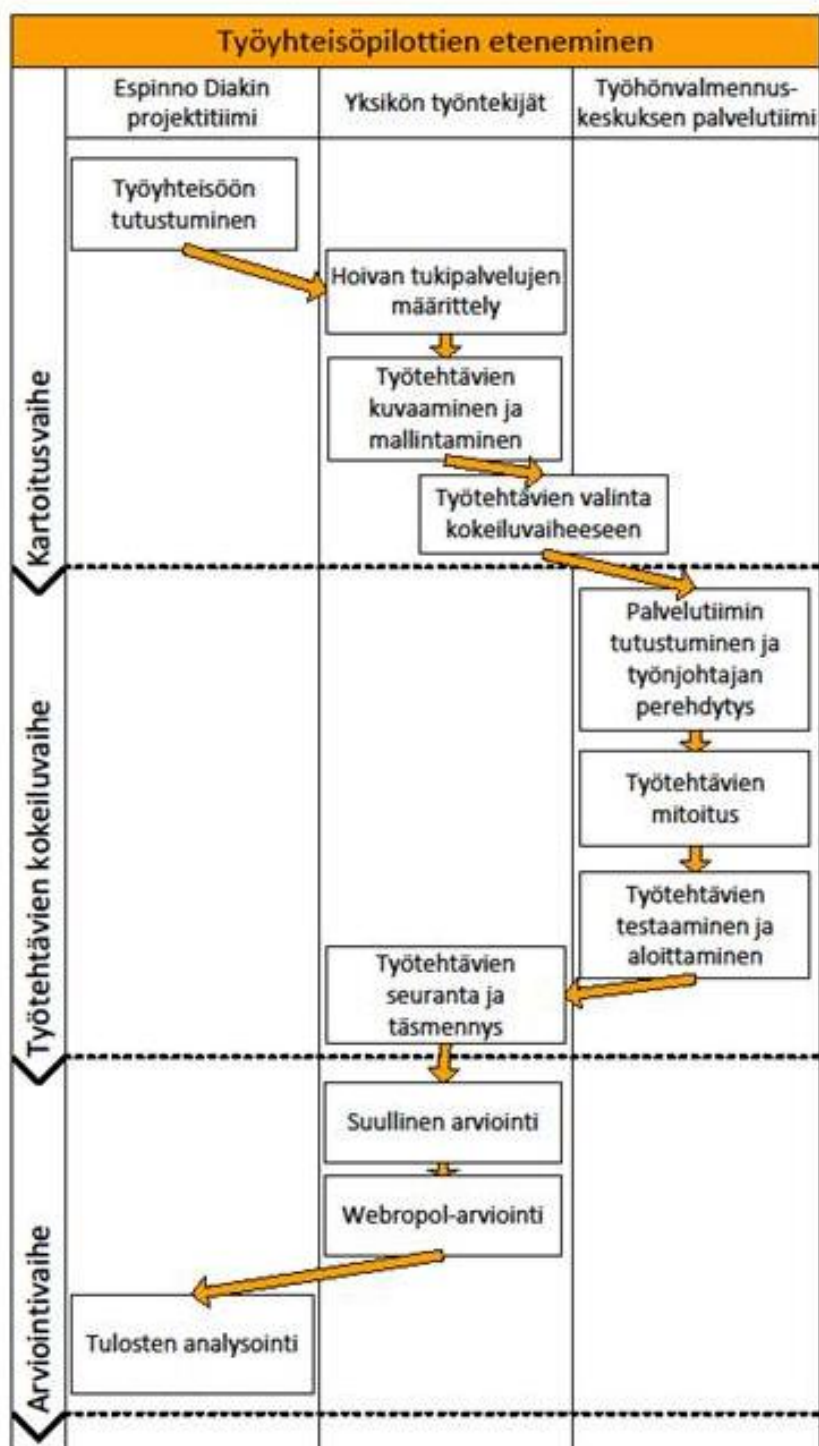
Pääkaupunkiseudun neuvottelukunta on muodostanut pääkaupunkiseudun kunnille yhteiset strategiset päämäärät, joiden tarkoituksena on kehittää aluetta kokonaisuutena. Pääkaupunkiseudun yhteinen visio on: ”Pääkaupunkiseutu on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi. Metropolialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia, työskennellä sekä yrittää.” Visiosta on johdettu kolme strategista päämäärää, joista ensimmäinen on ”Hyvinvoinnin parantaminen ja palvelutoiminnan tehostaminen erilaisilla yhteistoimintamuodoilla”. Tätä päämäärää tarkennetaan vielä strategioilla, joista ensimmäisenä mainitaan, että esimerkiksi ikärakenteen muutoksen vuoksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi pyritään palveluja tuottamaan seudullisesti yhteistyössä ja kehittämien tuottavuutta ja yhteistyömalleja. Tähän liittyen on sitouduttu käynnistämään jatkohankkeita liittyen esimerkiksi vanhusten asumispalveluihin ja sosiaaliseen yritystoimintaan. (Pääkaupunkiseudun visio ja strategia 2010.)

Kunnan väestön ikäjakauma ja sen muutokset vaikuttavat siihen, millaisia vaatimuksia kunnan palvelutuotannolle syntyy. Esimerkiksi Espoossa paineita luovat ikääntyvien sekä päivähoito- ja kouluikäisten ikäryhmien kasvu samanaikaisesti vieraskielisen väestön määrän kasvun kanssa (Jokiranta 2012, 5). Väestöennusteen mukaan ikääntyvien, 65 vuotta täyttäneiden, osuus tulee kasvamaan 15 400:lla ja 75 vuotta täyttäneiden 7 100:lla vuoteen 2020 mennessä (Jokiranta 2012, 1). Kasvava seniorien määrä ja hoitoalan työvoimatarve ovat ongelmia, joita Espoo pyrkii ratkaisemaan vuonna 2010 hyväksytyllä Palveluverkko 2020 -suunnitelmalla. Osana suunnitelmaa on kehitetty Elä ja asu -keskusten malli, jotka tulevat toimimaan nykyisiä senioreiden asumisyksiköitä suurempina yksikköinä. Tarkoitus on luoda suurempia yksiköitä, joissa tarjotaan monen tasoista hoitoa niin, ettei vanhuksen tarvitse muuttaa joka kerran hoivan tarpeen muuttuessa. Yksiköiden toimintamalli pyritään myös muotoilemaan sellaiseksi, että se pystyy samalla vastaamaan hoitoalan työvoimatarpeeseen uudelleen järjestämällä perinteisiä työnjakoja ja ottamalla mahdollisesti Espoon työhönvalmennuskeskuksen ja sosiaaliset yritykset mukaan tuottamaan palveluita. Ensimmäisen Elä ja asu -keskuksen tulisi valmistua Kauklahteen vuonna 2012 ja seuraavan Leppävaaraan 2015. (Rysti 2010; Seniorien asuminen 2011.)

2.2 Espinno-hankkeen Diakin osaprojektin työyhteisöpilotit

Espinno-hankkeessa pilotoitiin hoivan tukipalveluja Espoossa, tarkoituksena tuottaa uusia toimintamalleja avustaviin tehtäviin. Pilotteja varten muodostettiin hankkeen työntekijöiden vetämä projektiryhmä, johon kuului edustus Espoon työhönvalmennuskeskuksesta, Espoon kaupungin työllisyyspalveluista, vanhusten pitkäaikaishoidosta ja palvelutalotoiminnasta. Pilotteja toteutettiin hankkeessa yhteensä kuusi, joista uusia toimintamalleja kokeiltiin kolmessa työyhteisöpilotissa, jotka toteutettiin Taavinkodissa ja Viherkodissa. Työyhteisöpiloteissa selvitettiin yhdessä työyhteisön kanssa hoivan tukipalvelujen tarvetta ja etsittiin tehtäviä toteutettavaksi uusin keinoin. Erityistä oli, että työyhteisö sitoutettiin kehitystyöhön ja hoivan tukipalvelujen tehtävät etsittiin hoitajien kanssa yhdessä. (Kattainen & Kinnunen 2012, 13, 35.)

Käytännössä työyhteisöpilotit etenivät niin, että hankkeen työntekijät tutustuivat ensin yksiköön. Tämän jälkeen yksikön työntekijöiden kanssa määriteltiin, mitkä palvelut voitaisiin siirtää hoitajilta pois, eli olisivat hoivan tukipalveluja ja kuvattiin nämä tehtävät. Tehtävien määrittelyn jälkeen valittiin Espoon työhönvalmennuskeskuksen kanssa sopivat tehtävät palvelutiimin tehtäväksi ja perehdytettiin tiimi tehtäviin. Tehtäviä kokeiltiin ja tarvittaessa täsmennettiin kaksi kuukautta, jonka jälkeen arvioitiin pilotin onnistumista yhdessä työyhteisön kanssa. Koko prosessi kesti alusta loppuun kummassakin yksikössä noin puoli vuotta. Pilottien kulku on kuvattu kuviossa 2. (Kattainen & Kinnunen 2012, 36 - 37.)



Kuvio 2 : Työyhteisöpilottien prosessin kuvaus (Kattainen & Kinnunen 2012, 36.)

2.2.1 Taavinkoti

Taavinkoti on Espoossa sijaitseva muistisairaiden vanhusten pitkäaikaishoidon yksikkö, jossa pilottien tekohetkellä oli 56 asukasta ja 3 lyhytaikaishoidon paikkaa. Asukkaat asuivat 42 huoneessa kahdessa kerroksessa, joissa molemmissa oli kaksi tupaa. Sairaanhoidajan vakansseja

yksikössä oli yhdeksän, lähihoitajia 23, laitoshuoltajia neljä ja lisävakansseja ylimääräisten asukkaiden takia kaksi. Kaikki yksikön vakanssit eivät olleet täytettynä pilotin teon aikana, minkä vuoksi yksikössä kävi myös paljon sijaisia. (Kattainen & Kinnunen 2012, 37-38.)

Taavinkodin pilotti alkoi henkilöstölle järjestetyistä workshopeista, joissa pohdittiin miten työt pitäisi jakaa uudelleen, jotta yksikön perustehtävä toteutuisi paremmin. Keskusteluissa nousivat esille kiinteistön hoitoon liittyvät asiat, asukashuoneiden hoitotarvikekaappien täyttäminen, asukkaiden vaatehuolto ja virkistystoiminta. Espoon työhönvalmennuskeskuksen palvelutiimin tehtäviksi henkilöstö valitsi asukashuoneiden hoitovälinekaappien täyttämisen, välikavarojen siisteydestä ja tarpeista huolehtimisen, pääkavaron kunnossapidon ja saapuvien tarvikelähetysten järjestämisen. Tiimi työskenteli yhden työnjohtajan ja kahden muun jäsenen voimin yhden kokonaisen päivän ja kaksi puolikasta päivää viikossa pilotin ajan. Tiimin tehtäviä täsmennettiin ja lisättiin kahden kuukauden ajan, jonka jälkeen toimintaa arvioitiin. (Kattainen & Kinnunen 2012, 39, 41, 44.)

2.2.2 Viherkoti

Viherkoti on pitkäaikaishoidon palvelukeskukseen kuuluva hoitoyksikkö jossa on kaksi osastoa. Osastolla yksi asui aikuisia aivovamman saaneita henkilöitä 18 pitkäaikaipaikoilla ja 10 lyhytaikaipaikoilla. Osastolla työskenteli yhdeksän sairaanhoitajaa, 11 lähihoitajaa ja neljä laitoshuoltajaa. Osasto kaksi taas oli vanhusten pitkäaikaishoidon yksikkö, jossa oli 34 asukasta sekä kuusi sairaanhoitajaa, 13 lähihoitajaa ja kolme laitoshuoltajaa. Myös Viherkodissa oli pilottijakson aikana paljon sijaisia työntekijöinä. (Kattainen & Kinnunen 2012, 51-52.)

Viherkodin workshopeissa hoitohenkilöstö löysi omista töistään tehtäviä, jotka he voisivat siirtää muiden henkilöiden tehtäväksi. Näitä olivat kaappien ja varastojen täyttäminen, sänkyjen petaaminen, virkistystoiminta, potilaiden peseminen, erityisesti osastolla yksi ja syöttäminen ja ruokahuolto, erityisesti osastolla kaksi. Molemmilla osastoilla palvelutiimin tehtäviksi valittiin kaappien täyttäminen, pyykkikäräysten tyhjennys sekä osasto yhdellä sänkyjen petaukseen liittyviä tehtäviä. Sänkyjen petaus vaati osasto yhdellä aikataulun ja toimintatapojen muutosta mutta sekin saatiin lopulta pilottiaikana mukaan tiimin töihin alkukankeudesta huolimatta. Lopulta arvioinnissa palvelutiimi sain positiivista palautetta ja kehityskohteet liittyivät erityisesti kommunikoinnin parantamiseen ja jo ennen pilottia huonosti toimineiden järjestelmien kehittämiseen. (Kattainen & Kinnunen 2012, 58-60.)

2.2.3 Työyhteisöpilottien vertailu ja löydökset

Sekä Taavinkodin että Viherkodin henkilöstö oli tyytyväinen piloteissa tehtyyn uuteen työnjaon ja myös työhönvalmennuskeskuksen työnjohtaja ja palvelutiimi olivat tyytyväisiä kokei-

lun onnistumiseen. Uusi työnjako oli vähentänyt työn fyysistä rasitusta kun tiimin tehtäviin kuului tarvikelaatikoiden siirtely ja siten tarvikkeiden hakemiseen ei enää kulunut hoitajilta kohtuuttomasti aikaa. Taavinkodissa tiimi oli tehnyt sovittujen tehtävien lisäksi pieniä yksittäisiä tehtäviä, joiden hoitamisesta henkilöstö oli erityisen kiitollinen, sillä nämä tehtävät (esimerkiksi sohvan peseminen) eivät kuuluneet varsinaisesti kenellekään ja jäivät siis tekemättä. Viherkodissa taas oltiin erityisen tyytyväisiä tiimin tekemään sänkyjen petaamiseen, joka aluksi oli ollut työtehtävä, joka hoitajien oli ollut vaikea siirtää palvelutiimille. (Kattainen & Kinnunen 2012, 48, 60.)

Molempien yksiköiden arvioinneissa nousi esille, että palvelutiimi olisi pitänyt perehdyttää paremmin työhönsä ja yksikköön pilotin alussa. Taavinkodissa perehdytyksen tarve oli noussut esiin pilotin aikana, kun palvelutiimi kohtasi muistisairaita ja huonokuntoisia vanhuksia, joiden kanssa toimimisesta heillä ei ollut aiempaa kokemusta. Tässä tiimiä oli tukennut sen oma tiiminvetäjä, jonka jatkuva läsnäolo oli auttanut sopeutumisessa. Viherkodissa perehdytyksestä oli jopa erikseen sovittu, mutta tarkan suunnitelman puuttuessa perehdytys oli jäänyt tekemättä. Viherkodissa myös nousi esiin, että asukkaiden tarvitsemien hoitotarvikkeiden lista ei päivitetty, joten oikeiden tarvikkeiden täyttäminen kaappeihin oli vaikeaa. (Kattainen & Kinnunen 2012, 49, 59, 61.)

Molemmissa piloteissa palvelutiimi kirjasi tekemänsä tunnit, tehtävät ja läsnä olevat työntekijät ylös jokaiselta työpäivältä. Taavinkodissa työtunteja kertyi ensimmäisenä kuukautena 136,5 ja toisena 121. Tauot mukaan laskettuna työtiimin työmäärä vastasi siis noin 72 -75 % täyspäiväisen henkilön työaikaa kuukaudessa. Viherkodissa ensimmäisenä kuukautena työtunteja tehtiin 84,1 ja toisena kuukautena 177. Suuri kasvu johtuu tiimin jäsenten kasvaneesta määrästä. Kun lasketaan, tehtyjen työtuntien keskiarvo pilottiaikana kummassakin yksikössä, voidaan huomata, että työtä kertyi keskimäärin reilu 32 tuntia viikossa molemmissa yksiköissä. Tämä on siis 80 % 40 tunnin työviikosta eli toisin sanoen palvelutiimin avulla onnistuttiin siirtämään lähes kokonaisen hoitajan resurssin verran sellaista työtä pois hoitajilta, jonka tekemiseen ei vaadita hoitoalan koulutusta. Tämän säästyneen ajan hoitajat pystyivät käyttämään asukkaiden kanssa tarjoten laadukkaampaa hoivaa ja toteuttaen kuntouttavaa työtä. (Kattainen & Kinnunen 2012, 45, 58, 68, 72.)

2.3 Hoivan tukipalvelut tuotteena

Minkä tahansa tuotteen kohdalla asiakas valitsee ostaakseen sen tuotteen, jonka näkee parempana kuin kilpailijan tuotteen. Kuluttajamarkkinoilla valintoja voidaan tehdä vahvasti tunnepohjaisesti mutta ostettaessa yrityksille tai muille organisaatioille, pyritään tuotteita vertaamaan rationaalisin kriteerein. Yrityksille ja muille organisaatioille tarjottava palvelutuote tulee pyrkiä asemoimaan markkinoilla niin, että se näyttää vastaavan yrityksen tar-

peita paremmin kuin kilpailijoiden tuotteet tai itse tuottaminen. Asemoinnin tarkoituksena onkin välittää asiakkaille tuotteen myyntiväittämä, eli kuvaus siitä, miksi se olisi muita parempi. Tässä kappaleessa käsitellään sitä, mihin asiakkaiden tarpeisiin hoivan tukipalvelut vastaavat ja miksi palvelujen ostaminen olisi järkevämpää kuin niiden itse tuottaminen. (McKinsey & Company 1999, 74.)

Hoivan tuki erillisenä yrityksen tuottamana palvelutuotteena oli ainakin Espinno-hankkeen pilottikohteissa uudenlainen palvelu yksiköille. Asiakkaan tuli jopa muuttaa omia toimintatapojaan palvelun vastaanottamiseksi. Hoitajien tuli ottaa työtehtävien siirtyminen palvelutiimille huomioon suunnitellessaan omaa työpäiväänsä, antaa tiimille tarvittavat tiedot liittyen työtehtäviin ja tiimin käyttöön piti antaa tarvittavat tilat ja välineet. Esimerkiksi Viherkodissa hoitajien oli ollut vaikeaa siirtää sängyjen petaukseen liittyviä tehtäviä palvelutiimille pilotin alussa mutta pilotin päättyessä toiminnalle toivottiin jatkoa ja uusien huoneiden sängyjen petausta ja pesua (Kattainen & Kinnunen 2011, 59, 61). Hoivan tukipalvelut ratkaisevat siis uudella tavalla työjärjestelyissä nouseviin ongelmiin, kuten resurssipulaan ja antavat mahdollisuuden räätälöidä palvelua juuri asiakkaan kokemuksen tarpeisiin. Palvelu myös vähentää asiakkaan riskejä ja kuluja, kun aiemmin omilla työntekijöillä teetetut työt voidaan ostaa palvelutuotteena, jolloin vastuu työntekijöistä siirtyy asiakasyksiköltä pois.

Espinno-hankkeen työyhteisöpilottien pohjalta voitiin yleistää, että noin 60 asukkaan yksiköissä syntyi noin 32 tuntia hoivaa tukevaa työtä viikossa, joka saatettiin siirtää pois hoitajilta palvelutiimin tehtäväksi. Ennen kokeilua työtä yksiköissä tekivät lähinnä lähihoitajat. Kunnallisen työehtosopimuksen mukaan lähihoitajan peruspalkka kuukaudessa on 1907,59€ (KT Kunnalliset työnantajat 2012). Yksityisellä puolella työskentelevän lähihoitajan palkka ilman työvuosista tulevia korotuksia on 1834,27€ kuukaudessa (KT Kunnalliset työnantajat 2012, 165; Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 2012, 34-35, 37). Hoitajan työ on yleensä vuorotyötä ja palkkaukseen liittyy monenlaisia lisiä ja työajat voivat olla hyvinkin muuttuvia. Jotta päästäisiin yksinkertaisiin laskelmin yleistettäviin lukuihin ei näitä muuttuvia palkkakustannuksia oteta huomioon tässä laskelmassa vaan laskelmat tehdään alimman mahdollisen palkan mukaan. Oletetaan siis laskelmissa, että työtä tehdään viitenä päivänä viikossa kahdeksan tuntia, eikä siis huomioida taukoja tai muita muuttuvia työaikoja sillä niitä ei huomioitu myöskään Espinnon piloteissa. Näillä oletuksilla piloteissa tehty 32 tuntia työtä viikossa on 80 % 40 tunnin työviikosta ($32/40 = 0,8$).

Lähihoitajan palkalla työ maksaisi kunnallisella puolella hieman yli 1500 € kuukaudessa ja yksityisellä puolella vähän tämän alle. Tähän lisätään tietenkin myös työnantajan palkan lisäksi maksamat maksut kuten Sote-maksut (2,12%), TyEL (n 23,3 %), työttömyysvakuutusmaksu (1,4%), sairausvakuutusmaksu (2,04%) eli noin 30% (Palkanmaksun sivukuluja 2012). Työnan-

tajan maksujen jälkeen kunnallinen työnantaja maksaa lähihoitajan tekemänä hoivaa tuke-
vasta työstä lähes 2000€ kuukaudessa ja yksityisellä puolella reilun 1900€.

Kunnallinen

$$1907,59\text{€} \cdot 0,8 = 1526,072\text{€}$$

$$1526,072\text{ €} \cdot 1,3 = 1983,8936\text{ €}$$

Yksityinen

$$1834,27\text{€} \cdot 0,8 = 1467,416\text{€}$$

$$1425,776\text{ €} \cdot 1,3 = 1907,6408\text{ €}$$

Työnantajalle koituvat kustannukset eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan palkkakuluihin. Monet hoivan tukitehtävät ovat fyysisesti rasittavia, joten siirtämällä tehtäviä voidaan vähentää hoitajien työn rasittavuutta ja näin säästää työntekijöiden sairauslomista aiheutuvia kustannuksia. Lisää kustannuksia aiheutuu myös siitä, että hoitajat eivät pysty tekemään varsinaista ydintehtäväänsä vaan joutuvat käyttämään aikaansa tehtäviin, jotka mahdollistavat oman työn tekemisen. Tämä johtaa pahimmassa tapauksessa hoidon laadun heikkenemiseen ja virheisiin, jotka joudutaan korvaamaan asukkaalle. Eräässä Espinon pilotissa mainittiin esimerkiksi pyykinpesun yhteydessä rikkoutuneista vaatteista tehdyt korvausvaatimukset. (Kattainen & Kinnunen 2012, 27, 48.)

Vanhusten huollossa työskentelevien työ on sekä henkisesti että fyysisesti raskasta ja toisaalta käytössä olevat resurssit ovat niukat esimerkiksi lisääntyvän palvelujen tarpeen vuoksi. Sosi-
aali- ja terveysalalla työn kuormittavuus onkin jatkuvasti lisääntynyt 90-
luvulta aina 2000-
luvun puoliväliin asti kunnes viime vuosina työn kuormittavuus on alkanut vähentyä. Henkilös-
tön työhyvinvointiin liittyvät asiat, kuten kuormittavuus ja vaikutusmahdollisuudet vaikutta-
vat myös suoraan asiakkaiden hyvinvointiin, sillä tutkimuksessa on osoitettu, että yksiköissä,
joissa vaikutusmahdollisuudet ja työn kuormittavuus ovat olleet hyvällä tasolla, on myös
asukkaiden fyysisiä rajoitteita, liiallisia psykoosilääkkeitä ja painehaavoja esiintynyt vähem-
män. Juuri näihin tekijöihin voidaan myös hoivan tukipalveluilla vaikuttaa kun työyhteisö saa
yhdessä vaikuttaa uuteen työnjakoon ja toisaalta työn kuormittavuuden tunne voi vähentyä,
kun hoitajat voivat keskittyä paremmin hoitotyöhön ja asukkaisiin. Tällä tavoin hoivan tuki-
palvelut vähentävät myös riskejä, kuten painehaavojen vuoksi lisääntynyt hoidontarve tai
valitukset palveluasumisen sopimuksen rikkomisesta. (Aalto ym. 2012, 69, 72.)

3 Asiakkaat

Hoivan tukipalvelujen palvelutuotteen asiakkaat voidaan jakaa kahteen hiukan erilaiseen
segmenttiin (customer segments), jotka ovat kuntien yksiköt ja yksityiset palveluntuottajat

kuten yritykset ja yhdistykset (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21). Hoivan tukipalvelujen asiakassegmenttien valintaan vaikuttavat maantieteellinen etäisyys ja potentiaalisen asiakkaan kyky ostaa palvelua. Tässä kyseessä oleva palvelutuote on muotoiltu Espoossa kerättyjen tietojen perusteella, joten kerättyä markkinatietoa käytetään hyväksi samalla alueella. Mikäli palvelua tarjoavan yrityksen toimipiste sijaitsee Espoossa, ei ole järkevää, että liikkuvan palvelutiimin palveluja tarjotaan yli tunnin ajomatkan päässä yrityksen toimipisteestä. Tämän vuoksi halutut asiakkaat rajataan vain Espoon, Kauniaisten, Helsingin, Vantaan ja Kirkkonummen alueelle. Jotta mahdollisia asiakkaita olisi palvelutuotteelle riittävästi, on se muotoiltava niin, että sitä voidaan tarjota sekä yksityisille että kunnallisille yksiköille.

Sosiaalihuoltolain mukaisesti kunnan vastuulla on järjestää sosiaalipalveluja kuten asumispalvelut niille henkilöille, jotka tarvitsevat tukea asumiseensa (1982, 17§, 23§). Tämän velvollisuuden vuoksi kunnat järjestävät itse ja kustantavat yksityisten tuottamana suuren osan vanhusten asumispalveluista. Seuraavissa kappaleissa on laskettu yhteen valitulla maantieteellisellä alueella toimivien kunnallisten ja yksityisten yksiköiden määrää siltä osin, kuin kuntien verkkosivujen kautta tietoa oli saatavilla. Yksiköiden määrä lopulta antaa kuvan siitä, kuinka paljon mahdollisia asiakkaita alueella on. Tämän lisäksi on esitelty joitain sellaisia keskeisiä määräyksiä, jotka mahdollistavat ja rajoittavat tuotteen myyntiä näille asiakassegmenteille.

3.1 Kunnat asiakkaina

Hoivan tukipalveluille valitulla toiminta-alueella sijaitsee viisi kuntaa, joista kaikilla on omia asumispalveluiden yksiköitä. Espoon kaupungilla on kolme palvelutaloa sekä viisi omaa hoivakotia, jotka tarjoavat ympärivuorokautista hoitoa ja käytössä on lisäksi palveluseteli (Palvelutalot 2012; Hoivakodit 2011). Kauniaisilla taas on kolme erilaista omaa vanhuspalveluiden asumisyksikköä ja sillä ei ole käytössä palveluseteliä (Vanhuspalvelut, 2012). Helsingin kaupungilla on 14 omaa yksikköä, joissa toimii palvelutaloja ja ryhmäkoteja ja asumispalveluja voi saada myös ostopalveluna yksityisissä asumispalveluyksiköissä sekä palvelusetelillä (Palvelutalot ja ryhmäkodit 2012). Vantaalla on 10 omaa palvelutaloa, kolme vanhainkotiä, hoiva-asumisen palvelut ostetaan pääosin yksityisiltä palveluntuottajilta ja palveluseteli on käytössä (Palvelutalot, Kaupungin palvelutalot 2012; Vantaa, hoiva- ja vanhainkodit, Hoiva-asumisen palvelut 2012, 3). Kirkkonummi tarjoaa ympärivuorokautista asumis-, hoiva- ja hyvinvointipalveluja kolmessa omassa yksikössään mutta palveluseteliä asumispalveluihin ei ole käytössä (Ikäihmisten hyvinvointipalvelut 2012). Omia vanhusten asumispalveluja tarjoavia yksiköitä valituilla viidellä kunnalla on yhteensä $(8 + 3 + 14 + 13 + 3 =) 41$, joista suuressa osassa tarjotaan usealla osastolla palvelua erilaisiin asiakastarpeisiin. Valitulla maantieteellisellä alueella asiakkaita vaikuttaa siis olevan riittävästi. Tämä ei kuitenkaan takaa hoivan tukipalveluiden palvelutuotteen menestystä sillä kaupungin hankintoja ohjaa laki julkisista hankinnoista, mikä asettaa rajoituksia palvelun myynnille ja ostamiselle.

Julkisten tahojen, kuten kuntien, valtion ja seurakuntien tekemät hankinnat ovat taloudellisesti niin merkittäviä, että niitä säädellään lailla julkisista hankinnoista (2007) eli hankintalalla. Esimerkiksi suuret puitesopimukset tai urakat voivat olla yritykselle niin merkittäviä, että sopimuksen saaminen muuttaa yrityksen asemaa markkinoilla verrattuna muihin yrityksiin. Hankintalain taustalla onkin tarkoitus tukea Eurooppalaisia markkinoita ja tehdä kilpailusta reilua. Julkisilla tahoilla on myös velvollisuus tehdä hankintansa vastuullisesti, sillä sen käyttämät varat on yleensä hankittu esimerkiksi keräämällä veroja kansalaisilta. (Eskola, Kinnunen, Luostarinen 2011, 14.)

Julkisilla hankinnoilla on suuri vaikutus paikallisiin markkinoihin ja siksi niiden avulla voidaan myös edistää yhteiskunnallisia päämääriä. Sosiaalisten näkökulmien huomioiminen on kirjattu hankintalakiin ja myös EU-tasolla asiaa on pyritty edistämään esimerkiksi julkaisemalla opas aiheesta. Kaikkein hyödynnetyimpiä sosiaalisia näkökulmia hankinnoissa ovat työllisyyttä tehostavat ehdot hankinnoissa mutta myös vähemmistöryhmien tukeminen, eettisesti tuotetut tuotteet ja ympäristönäkökulmat ovat mahdollisia ottaa huomioon hankinnoissa. Kriteerit on kuitenkin muotoiltava niin, että ne ovat avoimia ja syrjimättömiä. Johdonmukaista muutosta yhteiskunnassa voidaan edistää sitoutumalla sosiaaliin näkökulmiin strategisesti, kuten pääkaupunkiseudun kunnat ovat tehneet. (Eskola, Kinnunen, Luostarinen 2011, 14-15.)

Hankintalaki vaikuttaa myös vanhusten asumispalvelujen hankintoihin silloin kun kunta järjestää palveluja tai rahoittaa suurimmalta osin palvelujen järjestäjän toimintaa. Palveluiden hankinta yksikön ulkopuolelta tulee kilpailuttaa hankintalain edellyttämällä tavalla, kun hankittavien palveluiden arvo ylittää 30 000 € joko sen määräaikaisella sopimuskaudella, joka kestää alle 48 kuukautta tai jos sopimus on toistaiseksi voimassaoleva, kerrotaan kuukausimaksu 48:lla. Palveluiden tarjoajat saavat tietää kunnan aikomuksesta hankkia palveluja ennakko- ja hankintailmoituksen kautta. Hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä lisäksi määritellään riittävän tarkasti mutta syrjimättömästi, mitä tarkalleen ollaan ostamassa ja voidaan myös määritellä sosiaaliset näkökulmat ja niiden pisteytys tarjouspyyntöjä arvioitaessa. Hankintalaki siis osaltaan hankaloittaa hoivan tukipalveluiden myymistä julkisille tahoille, mikäli se ei koe varsinaista perusteltua tarvetta kyseiselle palvelulle ja näin ollen kilpailuta sen hankintaa. Tähän mahdollisena ratkaisuna ovat erilaiset markkinointitoimenpiteet ja esimerkiksi kokeilujakson tarjoaminen niin, ettei sen arvo ylitä kynnyksarvoa. (Laki julkisista hankinnoista 2007, 6§, 15§, 19§, 35§, 44§, 49§.)

3.2 Yksityiset palveluntarjoajat asiakkaina

Kunnilla on kustannusvastuu vanhusten asumispalveluista ja tämän vuoksi ne voivat hankkia palveluita asukkailleen myös yksityisiltä palveluntarjoajilta sekä suoraan palveluasumispaik-

koina että palvelusetelillä. Palveluseteli on käytössä valitulla alueella kolmella kunnalla. Espoo on hyväksynyt yhteensä 49 yksityistä palveluntarjoajaa palvelusetelituottajiksi ja näistä 15 toimii muualla kuin valittujen kuntien alueella (Lista vanhusten palvelujen ympärivuorokautisen hoiva-asumisen hyväksytyistä palveluntuottajista 2012). Helsingillä hyväksyttyjä palveluntuottajia on 45 Helsingissä, 16 Espoossa, 5 Vantaalla ja kaksi Kirkkonummella eli yhteensä 68 (Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, Helsinki 2012; Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, Espoo 2012; Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, Vantaa 2011; Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, muu Suomi 2011). Vantaalla on myös käytössään palveluseteli tehostettuihin asumispalveluihin ja hyväksyttyjä palveluntuottajia on 46 joista 13 sijaitsee valitun alueen ulkopuolella (Tehostetun asumispalvelun palveluseteliyrittäjät, 2012). Helsingillä, Espoolla ja Vantaalla on siis yhteensä (34 + 68 + 33 =) 135 hyväksyttyä palvelusetelituottajaa valitulla alueella, joskin päällekkäisyyksiä kaupunkien välillä on paljon, sillä sama yritys voi hakea palvelusetelituottajaksi useassa kaupungissa.

Espoo on julkaissut verkkosivuillaan laajempia tietoja palvelusetelituottajiksi hyväksytyistä palveluntarjoajista (Lista vanhusten palvelujen ympärivuorokautisen hoiva-asumisen hyväksytyistä palveluntuottajista 2012). Listasta voidaan nostaa joitain tietoja, jotka kuvaavat yksityisiä palveluntarjoajia (liite 1). Oikealta maantieteelliseltä alueelta ja tarpeeksi tietoa toiminnastaan antavia kohteita oli yhteensä 30, joista suurin osa eli 16 yksikköä oli kooltaan 21 - 40-paikkaisia. Alle 20-paikkaisia oli viisi, 41 - 60-paikkaisia kuusi ja yli 61-paikkaisia neljä yksikköä. 16 yksiköistä sijaitsi Espoossa mutta Espoon palvelusetelitä hyväksyttiin myös 12 yksikössä Helsingissä ja kolmessa yksikössä Vantaalla sekä monissa kunnissa pääkaupunkiseudun ja Kirkkonummen ulkopuolella, jotka eivät päässeet mukaan vertailuun. Huomionarvoista on myös, että 30 palveluntarjoajasta viisi on Attendo Oy:n ja viisi Espero Care Oy:n yksiköitä ja mukana oli muitakin toimijoita, joilla yksiköitä oli enemmän kuin yksi. Alhaisin palvelumaksu listassa oli 2635€ kuukaudessa ja korkein 3576,76€ kuukaudessa eli erotusta oli noin 40 prosenttiyksikköä.

Valvira eli sosiaali- ja terveysalan valvontavirasto ja aluehallintovirastot valvovat vanhuksille tarjottavien hoidon ja hoivan laatua, jotta se täyttää kaikki siihen liittyvät lait, asetukset ja suositukset. Valvira ohjaa aluehallintoviranomaisia, jotka valvovat puolestaan yksityisiä vanhustenhuollon toimipaikkoja. Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut suosituksen laadukkaan hoidon ja hoivan tarjoamisesta vanhuksille. Suosituksessa ohjataan esimerkiksi vanhusten asumisolosuhteita ja ravinnon saantia. Laatuun vaikuttaa myös esimerkiksi henkilöstö ja sen osaaminen. Terveystenhuollon hoitohenkilökunnan osaamisesta ja kelpoisuudesta on säädetty terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä annetussa laissa. Hoitohenkilöstön määrä yksikössä riippuu taas siitä, kuinka paljon apua asukkaat tarvitsevat. 0,7-0,8 työntekijää asukasta koh-

den pidetään hyvänä henkilöstön määränä ja 0,5-0,6 on tyydyttävä määrä. Alle 0,5 hoitotyöntekijää asukasta kohden on jo laadullisesti huono taso. (Valvira 2012.)

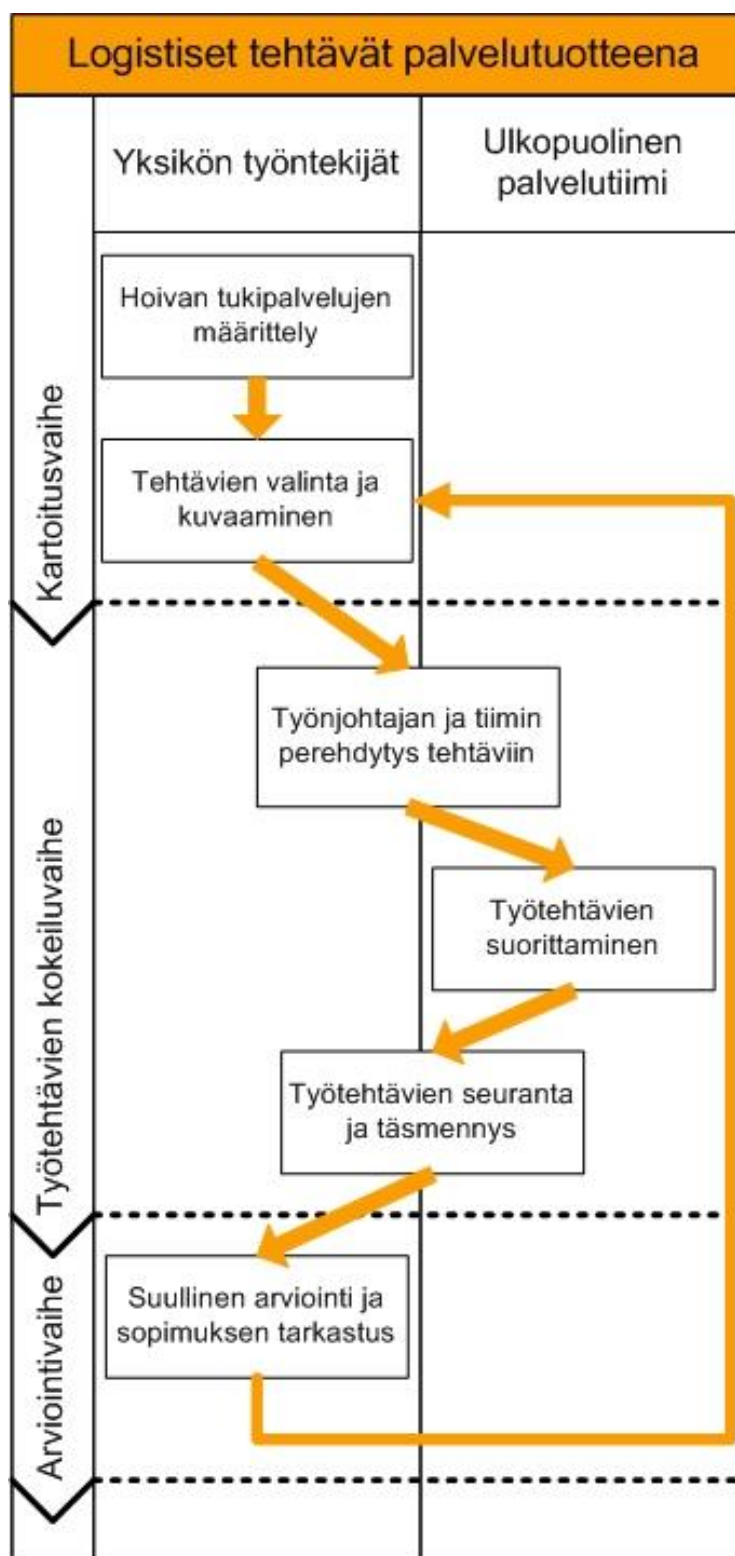
Vanhusten asumisyksiköt tasapainottelevat siis annettujen suositusten ja toisaalta aiheutuvien henkilöstökulujen välillä. Espinon työyhteisöpilotit auttavat konkreettisesti ymmärtämään, miten hoitajien määrä vaikuttaa hoivan laatuun. Taavinkodissa henkilöstön suhde asukkaisiin oli noin 0,64, mutta koska osa henkilöstön vakansseista oli täyttämättä, tarkoitti tämä sitä, että jatkuvasti muuttuvan henkilöstön vuoksi henkilöstön mahdollisuudet toteuttaa laadukasta hoitotyötä oli alentunut (Kattainen & Kinnunen 2012, 27, 37). Viherkodissa henkilöstön ja asukkaiden suhde oli osastolla yksi 0,78 ja osastolla kaksi 0,61 (Kattainen & Kinnunen 2012, 27, 51). Erityisesti henkilöstömuutosten ja henkilöstön määrän riittämättömyyden vuoksi syntyi tarvetta hoivan tukipalveluille.

4 Hoivan tuen tarjoaminen palvelutuotteena

Julkaisussa Hoivan tuki - Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa on annettu esimerkki siitä, kuinka työyhteisöpilottien pohjalta voidaan muotoilla palvelu yrityksen tuottamaksi palvelutuotteeksi (Kattainen & Kinnunen 2012, 68). Prosessi on osin samanlainen kuin piloteissa toteutettu mutta, siinä on lisäksi otettu huomioon toiminnan jatkuvuus ja palvelun jatkuva räätälöitävyys. Tässä luvussa kuvataan niitä keskeisimpiä toimintoja (key activities), joiden avulla hoivan tukipalvelut varsinaisesti syntyvät ja miten esimerkiksi ongelmanratkaisu ja kehitystyö on sisällytetty suoraan tuotteeseen (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37). Näiden keskeisten toimintojen tarkoituksena on toimittaa asiakkaalle se lisäarvo, josta se on maksanut, ylläpitää asiakassuhteita ja näin myös saada aikaan kassavirtaa. Kehitystyö viedään siis tässä hiukan pidemmälle kuin julkaisussa, soveltaen prosessin eri osiin pilottien arviointivaiheissa saatua palautetta ja ottamalla huomioon yritystoiminnan erityispiirteet verrattuna julkiseen palvelutuotantoon.

Hoivan tukipalvelut on palvelutuote, jonka tarkoituksena on tukea hoitajien työtä tekemällä juuri se osa hoitajien työtehtävistä, jotka he itse kokevat ylimääräiseksi ja rasittavaksi työssään. Tähän pyritään sen vuoksi, että hoidon laatua ja hoitajien työssä jaksamista voidaan parantaa eli toisin sanoen tyydytetään yksiköissä syntyvä asiakastarve. Yrityksen tarjoaman palvelutiimin lisäksi asiakasyksikön työntekijät ovat myös keskeisessä asemassa varmistamassa, että tuote täyttää sen tarpeet. Hoivan tukipalveluihin kuuluukin siis varsinaisen yksiköissä suoritettavan, lähinnä kodinhoidollisen tai logistisen työn lisäksi myös asiantuntijapalvelua, jonka tarkoituksena on räätälöidä palvelutuote juuri kyseisen työyhteisön tarpeisiin. Kuviossa 3 esitetäänkin siis vasemmalla yksikön työntekijöiden tekemät tehtävät, joiden toteutumista ohjaa hoivan tukipalveluja tarjoavan yrityksen asiantuntija. Oikealla ovat ne tehtävät, joita

tekee yrityksen palvelutiimi, jonka jäsenet voivat olla esimerkiksi vaikeasti työllistyviä henkilöitä. (Kattainen & Kinnunen 2012, 41, 55.)



Kuvio 3 : Logistiset tehtävät palvelutuotteena (Kattainen & Kinnunen 2012, 70)

4.1 Kartoitusvaihe

Kun hoivan tukipalveluja tarjotaan uudessa yksikössä, on aina aloitettava ensin siitä, että yksikön työntekijöiden kanssa määritellään se, mitä hoivan tukipalvelut varsinaisesti ovat ja mihin niillä pyritään. Espinon työyhteisöpiloteissa prosessi alkoi siitä, että henkilökunnan kanssa yhdessä käytiin läpi sitä, millaisena he näkevät oman yksikkönsä perustehtävän sekä sen tulevaisuuden vision. Tämän määrittelyn jälkeen päästiin siihen, miten perustehtävä ja visio toteutuvat päivittäisessä työssä ja minkä pitäisi muuttua, jotta näin kävisi. Tämän osan palvelusta on tarkoitus sitouttaa henkilöstö samaan tavoitteeseen laadukkaasta hoivasta ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia oman työyhteisönsä kehittämisessä. Tutkimuksissa on osoitettu, että hyvin toimivan ryhmän edellytyksenä on ryhmän sisäinen vuorovaikutus ja kyky keskustella työn kehittämiskohteista sekä yhteiset tavoitteet, jotka kaikki tuntevat ja pyrkivät saavuttamaan. (Kattainen & Kinnunen 2012, 38-40, 51-53; Aalto ym. 2011, 83.)

THL:en tekemän tutkimuksen perusteella on huomattu, että yritysten ja järjestöjen (mutta ei kunnallisten) yksiköiden työntekijöiden ryhmän toimivuus kärsii, mikäli työntekijät kokevat työnsä stressaavaksi eli he kokevat kiirettä tai asiakkaat ovat kuormittavia. Hoivan tukipalvelun tarkoituksena on vähentää erityisesti tätä kiirettä, joka johtuu erilaisten pienten tehtävien tekemättömyydestä ja huonosta järjestyksestä. Tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön kuormitus vaikuttaa hoidon laatuun ja esimerkiksi liiallisten lääkkeiden ja rajoitteiden käyttöön sekä painehaavojen esiintymiseen. Kiire esimerkiksi selittää rauhoittavien ja unilääkkeiden käyttöä. Toisaalta hoivahenkilöstön on myös osoitettu kuormittuvan siitä, ettei asiakkaiden tarpeisiin pystytä vastaamaan halutulla tasolla. Näihin ongelmiin pyritään vastaamaan sillä, että työyhteisöllä on mahdollisuus itse analysoida työtehtäviään ja löytää sieltä ne, jotka voisivat siirtää pois omista työtehtävistään, jotta he itse voisivat vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tässä vaiheessa valitaan löydettyjen tehtävien seasta sellaiset tehtävät palvelutiimin tehtäväksi, jotka auttavat perustehtävän toteutumisessa mutta eivät vaadi toteuttajaltaan hoitajan pätevyyttä. Työ tehtävien tulee myös olla sellaisia, että niitä voidaan toteuttaa viikoittain suuremmalla ryhmällä sen sijaan, että ne olisivat päivittäisiä yhden henkilön tehtäviä. (Kattainen & Kinnunen 2012, 40-41; 55. Aalto ym. 2011. 83-84.)

4.2 Työtehtävien kokeiluvaihe

Työhön perehdyttäminen on ratkaiseva vaihe prosessissa asiakasyksikön tyytyväisyyden ja palvelutiimin työssä viihtymisen takaamiseksi. Espinon työyhteisöpilottien pohjalta voidaan määritellä, mitä perehdytysvaiheessa on käytävä läpi. Ensinnäkin tiimi on tutustutettava yksikköön sekä kerrottava yleisellä tasolla sen asukkaista ja työntekijöistä. Toisaalta perehdytyksen aikana on tarkistettava, että tiimillä on käytössään kaikki tarvittavat tiedot ja tarvikkeet esimerkiksi tarvikelistat ja varaston avain, jotka tulivat esiin Viherkodin pilotissa. Tässä

vaiheessa myös on käytännön tasolla sovittava siitä, miten tiimin työ jäsentyy yksikön päivärytmiin, kuten vaikka saunapäiviin ja kuka tai ketkä toimivat tiimin yhteyshenkilönä yksikössä ja antavat tiimille työtehtäviä ja palautetta. (Kattainen & Kinnunen 2012 48-49, 59-60.)

Varsinaisten työtehtävien suorittamista ja tehtävien täsmentämistä voidaan tehdä koko sovittun ajan aina perehdyttämisestä arviointivaiheeseen asti. Espinon työyhteisöpiloteissa tämä vaihe kesti kaksi kuukautta mutta valmiin palvelutuotteen kohdalla tämä aika voi olla useammasta kuukaudesta pisimmillään vuoteen, riippuen siitä miten hyvin yhteistyö sujuu ja kuinka pitkä sopimuskausi on. Esimerkiksi kaupungin yksiköihin hankituissa palveluissa voi olla käytössä optiovuosia varsinaisen sopimusajan jälkeen, joten arviointivaihe olisi hyvä käydä ennen optiovuodesta sopimista. Arviointien väliin voi jäädä pidempi ajanjakso vain, jos työyhteisön ohjaus palvelutiimille on hyvällä tasolla ja esimerkiksi yhteiset palaverit ovat säännöllisiä. Laadukkaan palvelutuotteen tarjoamisen edellytyksenä on esimerkiksi se, että tiimi on tietoinen asukkaiden vaihtumisesta tai uusista käytännöistä. (Kattainen, Kinnunen 2012 49, 61.)

Käytännössä työtehtäviä toteutettiin Espinon piloteissa tiettyinä päivinä viikossa, tietty tuntimäärä. Taavinkodissa tehtiin yksi kokonainen päivä ja kaksi kolmen ja puolen tunnin päivää viikossa ja Viherkodissa kaksi kokonaista päivää vaihtaen osastoa puoliltapäivin (Kattainen & Kinnunen 2012 45, 55). Palvelutuotteessa tulee työpäivät ja tunnit sopia kullekin yksikölle niin, että ne pysyvät samoina niin kauan kunnes sopimusta halutaan muuttaa. Tällä tavoin liikkuvan palvelutiimin käytännön päivärytmiä voidaan helpottaa, kun yksiköiden välillä tehtävät ajoreitit voidaan järjestellä valmiiksi pidemmäksi ajaksi. Tämän tietyn yksikössä viikoittain vietettävän tuntimäärän sisältö taas voi vaihdella työtehtäviltään, siten kuin yhteyshenkilöt ovat sopineet esimerkiksi vuodenkierrosta johtuvien muutosten vuoksi.

Koska palvelutiimin tehtäviä voidaan täsmentää perehdytyksen ja arvioinnin välillä tai tehtäviin voi kuulua esimerkiksi vuoden kiertoon liittyviä yksittäisiä tehtäviä, tulee myös tehtävien jakaminen olla hyvin suunniteltu. Piloteissa tehtävien antaminen oli sovittu yhden työyhteisön jäsenen tehtäväksi, jotta sekaannuksilta välttyttäisiin ja työtehtävien määrä pysyisi hallinnassa (Kattainen & Kinnunen 2012, 44). Varsinaisen palvelutuotteen kohdalla esimerkiksi yksittäisten juoksevien tehtävien, kuten vaikka juhannusjuhlan koristeiden laittaminen voidaan ottaa mukaan palveluun vain, jos yksikössä ymmärretään, että tämä aiheuttaa joko lisämaksuja tai joidenkin toisten tehtävien poisjäämisen. Yrityksen puolelta tarvitaan esimerkiksi tiimin sisäisen toiminnan seuraamista ja työntekijöiden määrän arviointia. Mikäli tiimin jäsenet ovat esimerkiksi palkkatuetussa työssä tai työharjoittelijoita, voivat he tarvita työssään enemmän tukea ja tiimin jäsenten määrää saatetaan joutua nostamaan, jotta sovitut työt saadaan tehtyä.

4.3 Arviointivaihe

Tasaisin väliajoin toteutettavassa arvioinnissa työyhteisön jäsenet pääsevät ohjatusti keskustelemaan siitä, miten hyvin hoivan tukipalvelut todella tukevat heidän työtään. Taavinkodin työyhteisöpilotissa tähän arviointiin osallistui Espoon työhönvalmennuskeskuksen puolelta palvelutiimi, johtava työnjohtaja ja työhönvalmennuskeskuksen johtaja ja työyhteisön puolelta osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja, terveystieteiden avustaja sekä sairaanhoitajia, lähihoitajia ja laitosapulaisia (Kattainen & Kinnunen 2012, 45). Heille oli valmiiksi suunniteltu kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin mitä pilotissa oli varsinaisesti tehty ja miten pilotti oli onnistunut. Varsinaisen palvelutuotteen kohdalla voidaan pohtia sitä, millaisella ryhmän kokoonpanolla palautetilaisuudesta saadaan eniten irti. Palautteen tarkoituksena on arvioida, kuinka hyvin tarjottu palvelu vastaa yksikön tarpeita ja pitäisikö esimerkiksi uusia tehtäväkonaisuuksia tai työaikaa lisätä. Työajan pituus liittyy palvelun hintaan ja tämän vuoksi samalla onkin hyvä tarkastaa palvelusopimus.

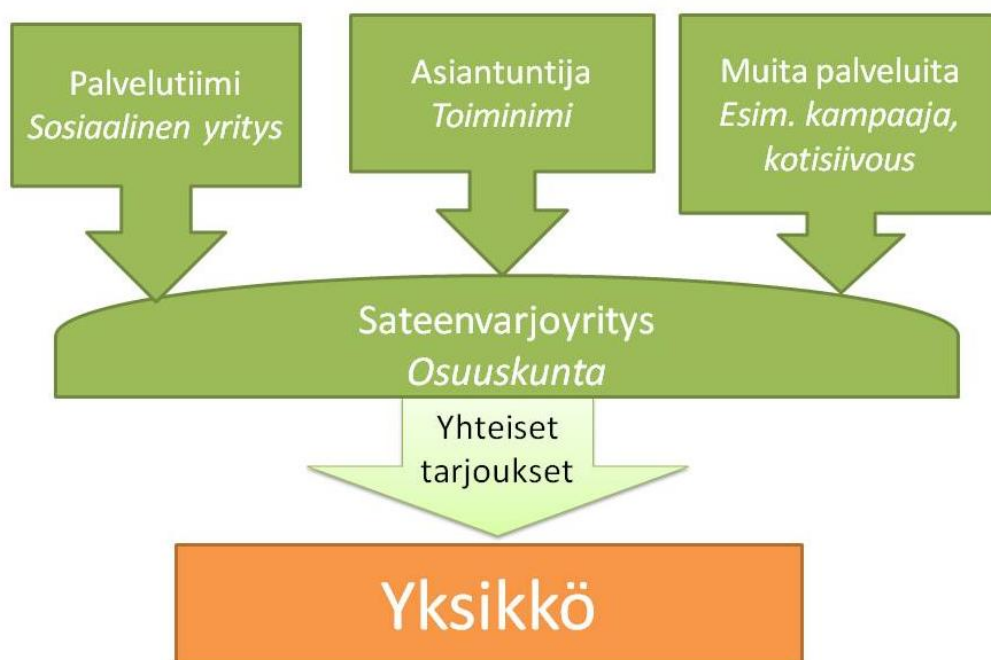
5 Palvelu syntyy yhteistyönä

Toimivat kumppanuudet (key partners) voivat tukea liiketoimintaa, vähentää riskejä tai auttaa hankinnoissa ja kumppanuuksien taso voi vaihdella lyhytaikaisesta yhteistyöstä lähes symbioottiseen suhteeseen (Osterwalder & Pigneur 2010, 38). Tämä palvelutuote on suunniteltu toteutettavaksi yhteiskunnallisen tai sosiaalisen yrityksen toimesta tai osuuskunnalla, johon kuuluu näitä yrityksiä. Siksi seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä yritysmuotoja ja sitä, millaisia reunaehtoja ne luovat toiminnalle. Lopuksi kuvataan myös palveluntuottajan ja asiakkaan välistä suhdetta.

5.1 Osuuskuntaidea palveluiden tuottamiseksi

Espinno-hankkeen Laurean osaprojektissa Kilpailukykyä sosiaalisesta yritystoiminnasta (KiSY) kehitettiin toimintamalleja sosiaaliselle yritystoiminnalle, joka voisi vastata lisääntyvään kysyntään vanhuspalvelualalla. Tarkoituksena oli kehittää osuuskuntapohjainen sateenvarjoryitys, joka voisi tarjota laajan kirjon erilaisia tuki- ja lisäpalveluita, joita tarvitaan vanhuspalveluissa. Palveluita tarjottaisiin vanhuksille suoraan tarkoitettuista kampaamopalveluista aina yksiköiden tilaamiin siivouspalveluihin. Näitä palveluja tarjoavat yritykset voisivat olla osuuskunnan jäseniä tai muuten yhteistyökumppaneita, jotka käyttävät osuuskunnan tarjoamia palveluita edistääkseen omaa myyntiään. Tarkoituksena on, että tällä tavoin asiakkaiden on helpompi löytää palveluntuottaja kun käytössä on ikään kuin yhden luokun periaate ja toisaalta laajan kirjon tukipalveluita tarjoava yritys voi paremmin tukea yksiköitä toteuttamaan niiden ydintehtävää eli tarjoamaan laadukasta palvelua. (Liite 3.)

Hoivan tukipalveluiden tuottamiseksi, osuuskunnan jäsenenä voisi olla esimerkiksi sosiaalinen yritys, joka palkkaa henkilöt palvelutiimeihin ja hoitaa heidän työsuhdeasiansa. Asiantuntija taas voisi olla työsuhteessa osuuskuntaan tai tuottaa palvelua omalla toiminimellään, joka sitten myy palvelua osuuskunnalle. Osuuskunta hallitsisi palveluprosessia ja ohjaisi sekä asiantuntijan, että palvelutiimien töitä. Näin palvelutiimit ja asiantuntija voisivat osuuskunnan kautta yhdessä muodostaa palvelun jota tarjotaan asiakkaalle, kuten kunnalle, yhdessä tehdyn tarjouksen avulla. Asiakasta voitaisiin myös laskuttaa osuuskunnan kautta ja sitten jakaa tulot palvelun tuottamiseen osallistuneille osuuskunnan jäsenille maksuksi niiden tarjoamasta palvelusta. Näitä toimijoiden välisiä suhteita on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4 : Osuuskuntaidea, Espinno, KiSY

Osuuskunta on yritysmuoto, jonka tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Osuuskunnan jäsenmäärää tai osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty mutta sen perustajina on oltava vähintään kolme henkilöä tai oikeushenkilöä. Osuuspääomalla tarkoitetaan jäsenten maksamia osuusmaksuja, joiden määrä määrittää omistususuuden. Osuuskunta voidaan perustaa myös yhteiskunnallista tarkoitusta varten, jolloin sen pääasiallisena tarkoituksena ei ole jakaa voittoa jäsenilleen. Osuuskuntien ja laajemmin myös muun yhteisötalouden yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi näiden yritysten asemaa on yritetty parantaa myös EU:n tasolla. Euroopan parlamentti teki vuonna 2009 päätöslauselman, jossa se tunnisti osuuskuntien ja yhteisötalouden aseman yhteiskunnallisena vaikuttajana esimerkiksi työllistymisen tukijana ja antoi Euroopan komissiolle tehtäväksi tukea näiden asemaa jäsenvaltioissa esimerkiksi järjestämällä parempia rahoitusmahdollisuuksia. (Suomen Yrittäjät 2004; Euroopan parlamentti 2009.)

5.1.1 Yhteiskunnallinen yritys

Euroopan komissio on määritellyt yhteiskunnallisen yrityksen (englanninkielisissä lähteissä social enterprise) yhteiskunnallisen tarkoituksen ja liiketoiminnan yhdistäväksi toiminnaksi, jonka tuotot käytetään joko yhteiskunnallisen päämäärän tai jäsenistön hyväksi. Yhteiskunnallisen yrityksen muoto voi olla esimerkiksi osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys tai joissain maissa erityinen yhteiskunnallisia yrityksiä varten oleva yritysmuoto kuten Suomessa sosiaalinen yritys. Yleisimpiä yhteiskunnallisten yritysten toimialoja ovat osallisuuden ja työllisyyden edistäminen, palveluiden tarjoaminen sekä paikallisten kehitysprojektien toteuttaminen. Suomessa keskeisiä yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamuotoja ovat sosiaaliset yritykset ja järjestöjen palvelutuotanto. Sosiaaliset yritykset ovat omassa laissaan määriteltyjä yrityksiä, joiden erityisenä tarkoituksena on edistää työllisyyttä ja tämän vuoksi palkkatuki liittyy keskeisesti sosiaalisen yrityksen toimintaan. Järjestöjen palvelutuotanto taas keskittyy Suomessa vahvasti sosiaali- ja terveysalalle ja usein järjestöt pystyvät tarjoamaan palveluita, joita liiketoiminnan keinoin ei voida tarjota. (Hänninen ym. 2011, 5-8.)

5.1.2 Sosiaalinen yritys

Sosiaalinen yritys on määritelty laissa ja vaatimukset sen toiminnalle keskittyvät vahvasti työllistämiseen. Se on käsitteenä paljon suppeampi kuin yhteiskunnallinen yritys. Vuoden 2004 alusta voimaan tullut laki sosiaalisista yrityksistä määrittää ne ehdot, joiden mukaisesti yritys voidaan laskea sosiaaliseksi yritykseksi ja lisätä sosiaalisten yritysten rekisteriin. Lakia on muutettu vuonna 2007. Lain mukaisten sosiaalisten yritysten tarkoituksena on tarjota työntekomahdollisuuksia erityisesti vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille. Sosiaalinen yritys voi saada tukea esimerkiksi työvoimaviranomaiselta yrityksen perustamiseen ja toiminnan vakiinnuttamiseen sekä työllistämistukea ja sosiaalisille yrityksille myönnettävää palkkatukea julkisista työvoimapalveluista annetun lain mukaisesti. Normaalisti palkkatukea voidaan myöntää vaikeasti työllistyvän tai vajaatyökykyisen työllistämiseksi enintään 24 kuukaudeksi kerrallaan ja enintään 12 kuukaudeksi korkeimpana korotettuna palkkatukena. Sosiaaliset yritykset ovat kuitenkin tässä saaneet erityisaseman sillä vajaakuntoiselle palkkatukea voidaan myöntää 36 kuukaudeksi, pitkäaikaistyöttömälle 12 kuukaudeksi ja korkeinta korotettua palkkatukea 24 kuukaudeksi. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002, 7§, 11§; Laki sosiaalisista yrityksistä 2003, 1§, 3§.)

Sosiaalisten yritysten rekisteriin voidaan hakemuksesta rekisteröidä kaupparekisteriin merkitty elinkeinonharjoittaja, joka tuottaa liiketaloudellisin perustein hyödykkeitä ja jonka työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Kaikille työntekijöille tulee myös maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa riippu-

matta henkilön tuottavuudesta. Pääkaupunkiseudulla 2.8.2011 mennessä sosiaalisten yritysten rekisteriin oli merkitty 21 yritystä. Useamman yrityksen toimialana oli kierrätys, siivous ja kiinteistön hoito mutta myös litterointia, konsultointia ja tietojärjestelmiä löytyi yritysten toimialakuvauksista. Yrityksistä 17 toimii Helsingissä, kaksi Espoossa ja kaksi Vantaalla. Espoon sosiaaliset yritykset ovat Sortso Osuuskunta (siivouspalvelut ja henkilöstön vuokraus) ja Taavin Seniorin Apulaiset Oy (yksityiset sosiaalipalvelut, kahvila). (Laki sosiaalisista yrityksistä 2003, 4§, 5§, 7§; Rekisteriin merkityt yritykset 2011.)

5.2 Verkosto mahdollistaa laadukkaan tuotteen

Ehkä tärkein osa hoivan tukipalveluiden tuottamiseksi tarvittavaa verkostoa ovat sen asiakkaat. Tuotetta räätälöidään ja kehitetään yhdessä sen asiakkaiden ja tarkemmin asiakasyksiköiden henkilöstön kanssa. Näin asiakas on keskeisessä roolissa tuotekehitysprosessissa ja toisaalta jatkuva yhteys asiakkaaseen ja hyvä tuntemus sen tarpeista mahdollistaa lisämyynnin. Hyvät yhteydet asiakasyksiköihin ovat myös välttämättömät, jotta palvelu saadaan edes toimitettua perille. Palvelutiimi nimittäin toimii asiakkaan tiloissa, joten mahdolliset työn edellytykset, kuten varastotilat ja ajantasaiset tiedot muuttuvista tarpeista ovat välttämättömiä, jotta palvelu voidaan edes toimittaa perille. (Kattainen & Kinnunen 2012, 39, 53, 60-61.)

Hoivan tukipalveluiden keskeisin resurssi ovat ihmiset eli sekä yksikön tarpeita kartoittava asiantuntija, että hoivan tukipalveluita toteuttava palvelutiimi. Työvoimakustannukset ovat Suomessa verrattain korkeat esimerkiksi verotuksen vuoksi ja siksi myös tämän resurssin hallinta toimivan verkoston avulla on tärkeää yritystoiminnan menestykselle (palkkatietoja liitteessä 2). Espinno-hankkeessa Laurean kehittämä osuuskuntamalli tarjoaa yhden keinon hankkia työntekijäresursseja. Jotta palveluja tarjoavan yrityksen ei tarvitsisi kantaa kaiken tarvittavan henkilöstön hankkimisesta aiheutuvaa taloudellista taakkaa, voidaan sitä jakaa osuuskunnan jäsenten kesken. Osuuskunnan yhteisöllinen rakenne voi auttaa myös investointien tekemisessä sillä esimerkiksi palvelutiimin tarvitsema auto voidaan vuokraamisen sijaan hankkia käyttöön osuuskunnan jäseneltä.

6 Resurssina ihmiset

Hoivan tukipalveluita tarjottaessa keskeisimmät resurssit (key resources) liittyvät työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Mitkään fyysiset tuotteet tai materiaalit eivät ole palvelun tuotannossa niin keskeisessä osassa, ettei niitä voisi korvata tai muuttaa. Hoivan tukipalveluita tuotettaessa esimerkiksi osatyökykyisen työvoiman avulla, keskeisiksi tehtäviksi nousevat työn ohjaus ja laadun varmistus. Seuraavissa kappaleissa käsitellään sitä, kuinka palvelutuotteen kannalta tärkeintä resurssia eli ihmisiä ohjataan niin, että tuloksena on mahdollisimman hyvin

asiakkaan tarpeita vastaava palvelu. Kahtena tärkeimpänä henkilöstöresurssina ovat asiantuntija ja palvelutiimi ja ne yhdessä muodostavat hoivan tukipalvelun (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35).

6.1 Asiantuntijapalvelu

Hoivan tukipalveluihin kuuluu asiantuntijapalveluita erityisesti palveluprosessin alussa, jossa toteutettavaksi sopivia tukipalveluja etsitään sekä prosessin lopussa, jossa palvelun vaikutuksia arvioidaan. Työyhteisön kanssa toteutettavien workshoppien pitämiseksi tulee asiantuntijalla olla valmiudet vetää ryhmätyöskentelyä ja toisaalta löytää käydyn keskustelun pohjalta ne asiat, joita työyhteisö tarvitsee toimiakseen paremmin ja toisaalta, joita työyhteisölle voidaan myydä hoivan tukipalveluina. Työvälineekseen asiantuntija tarvitsee kysymyspatteristot tukipalveluiden määrittelyyn ja arviointivaiheeseen (Kattainen & Kinnunen 2012, 39).

Asiantuntijan tehtävä on toimia keskellä työyhteisöä ja löytää sen tarpeet. Siksi hän on myös parhaiten selvillä siitä, miten palvelu vastaa yhteisön tarpeita ja olisiko kyseisessä yksikössä esimerkiksi tilaa lisämyynnille. Tämän vuoksi järkevää olisi, että sama henkilö olisi myös vastuussa myynnistä, palveluprosessin etenemisestä ja asiakassuhteen hallinnasta kyseisessä yksikössä. Palveluprosessin hallintaan voisi kuulua myös perehdytyksen järjestäminen, joka järjestetään luonnollisesti heti työtehtävien valinnan jälkeen palvelutiimin ja yksikön yhteyshenkilön kanssa. Muita hallintoon liittyviä tehtäviä, kuten työvuorojärjestelyjä ja yleistä asiakashallintaa voi hoitaa joko sama henkilö tai joku muu yrityksen työntekijä.

6.2 Palvelutiimi

Espinno-hankkeen työyhteisöpiloteissa hoivan tukipalveluita toteuttaneen palvelutiimin jäsenet tulivat Espoon työhönvalmennuskeskuksesta. Tiimi oli osa niin sanottua seinätöntä pajaa, jossa tiimit tarjoavat palveluita sosiaalisen sopimuksen perusteella Espoon kaupungin hallintokunnille. Kaikki tiimin kolme jäsentä olivat työsuhteessa työhönvalmennuskeskukseen ja he olivat työskennelleet jo aiemmin yhdessä siivoten Espoon perhepäiväkoteja. Tiimiin kuului työnjohtaja sekä kaksi palkkatuetussa työssä olevaa tiimin jäsentä, jotka olivat maahanmuuttajia. Tiimi koostui siis kokeneista työntekijöistä ja ainoa tiimin jäseniin varsinaisesti liittyvä ongelma olivat olleet kulttuurierot, jotka olivat aiheuttaneet työntekijöille henkisesti vaikeita tilanteita heidän kohdatessaan vanhuksia yksiköissä. (Kattainen & Kinnunen 2012, 44, 49.)

Espinno-hanke järjesti syysuussa 2011 opintomatkan työntekijöilleen Tanskaan kuulemaan paikallisista yhteiskunnallisista yrityksistä ja ratkaisuksista, jotka liittyvät alaan. Matkalla tutustuimme erilaisiin malleihin, joiden avulla eri tavoin vaikeasti työllistyvät henkilöt olivat saaneet tukea työntekoon. Opittuja toimintamalleja voidaan soveltaa palvelutiimin työn tukemi-

seen, kun ajatuksena on, että tiimin työntekijät ovat vaikeasti työllistyviä tai pitkäaikaistyöttömiä.

Kööpenhaminan kaupungilla oli erityisesti kodittomille tarkoitettu keskus, Sundholm, jossa käynnissä oli työllistävä projekti nimeltä ”Udsatsen”. Tanskassa on voimassa laki, jonka mukaan suurimpien yritysten on vuosittain tehtävä selvitys yhteiskuntavastuullisesta toiminnastaan. Udsatsen-projektissa tarjottiinkin suurille yrityksille ja kunnille erilaisia urakaluontoisia palveluita, kuten vaikka ulkoseinien maalausta. Projektissa työskenneltiin noin kymmenen hengen vartioissa, joihin kuului aina ammattilainen, joka tunsu urakassa tarvittavat menetelmät sekä projektin kautta työllistyneitä kodittomia henkilöitä, jotka olivat pääasiassa miehiä. Urakoiksi otettiin vain sellaisia töitä, joiden suorittamisella ei ollut tiukkaa aikarajaa ja joita pystyivät suorittamaan myös alalle kouluttamattomat henkilöt. Työntekijät saivat palkkaa tekemiensä työtuntien perusteella. Sekä urakoista että työajoista oli pyritty tekemään joustavia, sillä kuukausittain toistuva ilmiö oli, että työntekijät eivät saapuneet töihin sinä päivänä kun sosiaalietuudet maksettiin tilille. Tästä mallista voidaan hoivan tuen palvelutuotteen soveltaa se, että kun tiimi on tarpeeksi iso ja sen jäsenenä on vähintään yksi ammattihenkilö, saadaan työ tehtyä vaikka ei olisikaan varmuutta siitä, että työntekijät saapuvat joka päivä töihin. (Svendsen 2011.)

Esimerkkinä tavallisesta yksityisin varoin toimivasta yhteiskunnallisesta yrityksestä opintomatalla tutustuttiin Allehånde Caféeseen. Yrityksen liiketoimintamalli oli kaksiosainen sillä se pyöritti suurta cateringkeittiötä, joka toimitti erityisesti lounaita työpaikoille sekä tapasravintolaa merenrannassa sijaitsevassa ravintolalaivassa. Lähes kaikki yrityksen työntekijät olivat kuulovammaisia ja esimerkiksi cateringkeittiössä lähinnä vain pääkokki oli kuuleva. Kuulevien ja kuulovammaisten yhteistyö ei aina ollut sujunut helposti ja esimerkiksi ravintolamaailman työkulttuuriin sopeutuminen oli tuottanut hankaluuksia yhteisen kielen puuttuessa. Tämä ongelma oli ratkaistu sillä, että perjantain ruokatauoille oli otettu mukaan tulkki, jonka kanssa selviteltiin aina viikon aikana nousseet erimielisyydet ja väärinymmärrykset. Tämä sama toimintamalli voitaisiin soveltaa myös sellaisiin tilanteisiin, joissa maahanmuuttajat eivät ole vielä oppineet suomea niin hyvin, että ymmärtäisivät kaikki työssä vastaan tulevat tilanteet. (Riber 2011)

Koska palvelutiimi on hoivan tukipalveluiden kannalta kaikkein keskeisin resurssi, on palvelutiimin toiminta hyvä järjestää niin, että sen toiminta voidaan varmistaa tilanteesta riippumatta. Tässä työssä palvelutiimin kooksi on laskettu kolme henkilöä ja tiiminvetäjä (ks. liite 2) vaikka Espinon piloteissa tiimin koko oli kaksi ja tiiminvetäjä. Tämä on tehty, jotta yhdessä yksikössä vietettävä aika saataisiin lyhemmäksi ja toisaalta, jotta yhden henkilön poissaolo ei haittaisi niin suuresti palveluntuotantoa. Suurempi tiimi myös mahdollistaa suuremman verstaistuen tiimin jäsenille, joka tulee tarpeeseen esimerkiksi, jos mukana on esimerkiksi kehi-

tysvammaisia työntekijöitä tai yhteinen kieli puuttuu. Hoivan tukipalvelun asiakaslupaukseen kuuluu myös riskinhallinnanvälineen tarjoaminen asiakkaalle ja siksi onkin tärkeää, että myös palveluntuotannossa otetaan riskit huomioon.

6.3 Muut palvelun tuottamiselle välttämättömät resurssit

Hoivan tukipalvelut ovat hyvin vahvasti työvoimakeskittyneitä ja toisaalta niiden sisältö riippuu suuresti kustakin asiakkaasta, minkä vuoksi mahdollisten tarvittavien tavaroiden tai palveluiden tarve palveluntuotannossa on vaikeaa kuvata. Espinon toteuttamissa työyhteisöpiloteissa käytettiin hyvin vähän hankkeen muita resursseja, kuin työvoimaa ja siksi niistä myös löytyy hyvin vähän tietoa piloteista tehdystä julkaisusta. Julkaisussa mainitaan, että ryhmätyöskentelyä on äänitetty ja kirjattu ylös ja palautteesta on tehty Webropol-kysely (Kattainen & Kinnunen 2012, 52, 57). Palvelutiimi käytti tehtäviensä toteuttamiseen yksiköiden omia resursseja sillä luonnollisesti esimerkiksi pyykki ja niiden käsittelyyn tarvittavat välineet sekä hoitovälineet ja niiden varastointiin tarvittavat tilat olivat olemassa yksiköissä jo ennen pilottien alkamista. Luultavasti palvelutiimillä oli myös käytössään Espoon työhönvalmennuskeskuksen auto sillä Taavinkodin pilotin kuvauksesta käy ilmi, kuinka tiimi työskenteli Taavinkodissa perhepäiväkotien siivouksesta keskelle päivää jäävät välityötunnit kahtena päivänä viikossa, mikä ei luultavasti olisi ollut mahdollista ilman nopeaa tapaa liikkua työpisteiden välillä (Kattainen & Kinnunen 2012, 44).

7 Palvelu perille

Oikeilla myynti- ja viestintäkanavilla (channels) yhdistetään toisiinsa yrityksen tarjoama tuote ja sen valitsema asiakas (Osterwalder & Pigneur 2010. 26-27). Koska hoivan tukipalvelut ovat palvelutuote, vaatii sen toimittaminen hyvin läheistä kontaktia asiakkaan kanssa. Palvelun toimittaminen perille sovitusti ja toisaalta jatkuva viestintä asiakkaan kanssa ovat keskeisiä asioita asiakastyytyväisyyden ja laadun varmistamiseksi. Nämä tulevat kuitenkin ajankohtaisiksi vasta palvelusopimuksen solmimisen jälkeen ja voidaankin sanoa, että tämän tuotteen haastavin osuus on myyntikanavan löytäminen. Tuotteen uutuuden vuoksi valitut asiakassegmentit eivät aktiivisesti etsi tätä tuotetta markkinoilla ja siksi asiakkaiden saavuttaminen voi olla hankalaa. Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan sekä myyntiväyliä että niitä väyliä, joita tarvitaan saavutetun asiakassuhteen ylläpitämiseksi.

7.1 Myyntiväylät

Tämän palvelutuotteen asiakkaat on jaettu kahteen segmenttiin, julkisiin ja yksityisiin joka sisältää sekä yritykset että järjestöt. Tämä jako tehtiin erityisesti myyntiväylien vuoksi, sillä julkiset, vanhuspalveluiden kohdalla kunnan, yksiköt ovat velvollisia kilpailuttamaan hankin-

tansa. Hankintoja monesti ohjaavat myös kunnan sisällä tiukat ohjeet, joiden tarkoituksena on riittävä tiedonkulku ja budjetissa pysyminen. Yksityisten organisaatioiden hankintoja taas ei rajoiteta lailla mutta niiden toimintaa leimaa yritysten tarkoitus tehdä voittoa ja toisaalta järjestöjen usein avustuksiin perustuvat rahoituslähteet (Aalto ym. 2011, 32, 35). Molempien segmenttien kohdalla niiden ominaispiirteet luovat omanlaisiaan haasteita palvelun myymiselle. Näiden segmenttien välillä hoidon laadun seuranta on myös erilaista, mikä vaikuttaa suoraan siihen, kuinka tarpeellisenä palvelu yleensä nähdään.

Laki julkisista hankinnoista, eli hankintalaki, määrittelee sen, miten tietyn kynnysarvon (yleensä 30 000€) ylittävien julkisten hankintojen tekeminen tulee hoitaa niin, että se edistää markkinoiden toimintaa syrjimättömästi (laki julkisista hankinnoista 2007). Tämän lisäksi kaupungit hallitsevat omia hankintojaan myös kynnysarvon alittavalta osalta hallitakseen omaa toimintaansa kuten talousarvion toteutumista ja tiedonkulkua. Esimerkiksi Espoon kaupungilla on käytössä hankintaohjesääntö, joka määrittelee vastuuhenkilöt erilaisissa hankinnoissa (Espoon kaupungin konsernihallinto 2012). Näiden sääntöjen tunteminen on ehdottoman tärkeää, ennen kuin tuotetta kannattaa alkaa tarjota kunnalle. Hankintoja koskevat määräykset myös aiheuttavat sen, ettei myyjä voi vaikuttaa tarpeen muodostumiseen markkinoinnin avulla samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla mutta mahdollisuus päätökseen vaikuttamiseen vakuuttavan tarjouksen avulla on mahdollista (Osterwalder & Pigneur. 2010. 23-25). Tuotteen valitulla markkina-alueella Espoossa ja sen lähikunnissa tuotteen myyntiä edistää myös vallitseva poliittinen tahtotila, jonka pyrkimyksenä on lisätä sosiaalisia näkökulmia hankinnoissa ja toisaalta kehittää vanhushuoltoa vastaamaan tulevaisuuden tarpeita (Espoon kaupunginhallituksen päätös 2010.)

Yritysten ja järjestöjen ylläpitämät yksiköt ovat myyntikanavien kannalta helpompi kohde siksi, että niiden hankintoja ei sido laki yhtä tiukasti kuin julkisia tahoja ja organisaatiot ovat yleisesti pienempiä kuin valitun markkina-alueen kunnilla, joten niiden päätöksentekokkaan ei ole yhtä raskasta. Toisaalta yksityisten palveluntarjoajien toimintaa valvoo Valvira, joka määrittelee laadukkaan hoidon pätevien hoivatyöntekijöiden määrällä eikä ota huomioon muuta henkilökuntaa tai esimerkiksi hoivan tukipalveluita (Valvira 2012). Annettujen suositusten ja toisaalta esimerkiksi kuntien kanssa tehtyjen palvelusopimusten vuoksi yksityisten yksiköiden henkilökunta painottuu yleensä vahvasti sopimuksissa ja suosituksissa hyväksytyjen ammattihenkilöiden puolelle eikä ylimääräistä työvoimaa juuri palkata kustannussäästöjen toivossa. Tämä voi olla hoivan tukipalvelujen myynnin kannalta joko haaste tai mahdollisuus, sillä toisaalta yksiköissä ei haluta käyttää rahaa mihinkään tarpeettomaan mutta toisaalta palvelujen ulkoistaminen voisi vähentää sellaisia kuluja ja riskejä, jotka yksikön on kohdattava joka tapauksessa.

Kummankin asiakassegmentin kohdalla varsinainen myyntiväylä on myynnin ammattilainen, joka ymmärtää molempien segmenttien tarpeet ja kykenee myymään palvelua rajoitukset huomioon ottaen. Hänen tehtävänä on lisätä tietoa tuotteesta eli olla yhteydessä mahdollisiin asiakkaisiin ja olla läsnä esimerkiksi samoissa tilaisuuksissa yksiköiden hankintavastaavien kanssa. Myyjän tulee tuntea mahdollisten asiakkaiden toiminta ja pystyä kuvailemaan kullekin, miten näiden toiminta voisi tehostua ja laatu parantua hoivan tukipalveluiden myötä (Osterwalder & Pigneur 2010, 27). Hänen tulee olla tietoinen avautuvista kuntien tarjouskilpailuista sekä esimerkiksi uusista yksityisistä toimijoista tai palvelusetelituottajiksi hyväksytyistä yksiköistä ja pystyä tarjoamaan tuotetta heti, kun mahdollisuus myyntiin avautuu. Mikäli myyjä ja palvelutuotteen asiantuntija ovat sama henkilö, on myyntiväittämien lunastaminen helppoa, kun henkilö voi itse tuoda palvelun perille yksikköön. Jos varsinainen palvelutuotteen toimitusta ja etenemistä hallitseva henkilö on joku muu kuin myyjä, on näiden molempien oltava tarkasti tietoisia siitä, mitä varsinaisesti voidaan tarjota ja toisaalta siitä mitä myyntitilanteessa asiakkaalle on luvattu. Suunnitelman mukaan asiakassuhteen hallinta myynnin jälkeen on palvelutuotteen asiantuntijan tehtävä, sillä tämä on läsnä yksikössä ja voi tarjota tukea palvelun käytössä ja etsiä mahdollisuuksia lisämyyntiin.

7.2 Asiakassuhteet

Asiakassuhteiden hallinta (customer relationships) on hyvin tiiviisti sisällytetty sekä myyntiin, että varsinaiseen palvelutuotteeseen. Tämän palvelutuotteen kohdalla jokainen asiakas on niin arvokas, että asiakkaasta huolehtiminen on toiminnan jatkuvuuden kannalta ensisijaisen tärkeää. Tuotannon kustannukset -luvussa (luku 9) on selvitetty, että jo kymmenellä eri kokoluokkiin kuuluvalla asiakasyksiköllä kahden palvelutiimin toiminta olisi kannattavaa. Koska jokainen asiakas tarvitsee juuri sen erityistarpeet tuntevan henkilön hallitsemaan asiakassuhdetta, ei asiakassuhteen hallinta tule halvaksi ja tämän takia onkin keskeistä, että asiakassuhdetta hallitaan osana tuotetta. Toiminnan kasvaessakin keskeistä on, että jokaisella yksiköllä on oma nimetty yhteyshenkilönsä yrityksessä, joka hoitaa kaikki palveluun liittyvät asiat, sillä palvelun räätälöitävyyden vuoksi yhteyshenkilöltä vaaditaan varsin laajaa tietoa yksikössä tarjottavasta palvelusta (Osterwalder & Pigneur 2010, 29).

8 Tulolähteet

Hoivan tukipalveluista saatavat tulot (revenue streams) riippuvat hiukan siitä, kummalle asiakassegmentille palvelua myydään. Julkisen puolen yksiköitä ohjaavat tiukasti monenlaiset säännöt ja määräykset ja niiden vuoksi myös julkisen puolen maksuperiaatteet ovat jäykkiä ja hankinnat tehdään suurissa erissä. Yksityisellä puolella taas yritysten toiminta on vapaampaa ja joustavampaa mutta niiden ostokäyttäytymistä taas ohjaa vahvasti pienemmät volyymit ja yrityksillä tarve tehdä voittoa. Hoivan tukipalveluiden myynti perustuu käyttöoikeuteen eli

asiakas maksaa käyttämästään palvelusta (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-31). Seuraavissa kappaleissa tutkitaan sitä miten kustannukset alalla yleensä jakautuvat ja missä suuruusluokassa vanhusten asumispalveluiden hinnat ovat. Tämän perusteella päätellään miten tuloja voidaan saada eri asiakassegmenteiltä.

Kunnat ovat rahoitus- ja järjestämisvastuussa ikäihmisten asumispalveluista. Ne voivat, joko tuottaa palveluita itse tai ostaa ne ulkopuolelta. Ulkopuolisilta ostettujen palvelujen hankintaa ohjaa laki julkisista hankinnoista. Sen lisäksi, että kunta vertaa itse tuotetun ja tarjouskilpailun edullisimman vaihtoehdon eroa, tulee sen myös ottaa huomioon esimerkiksi kilpailutuksesta aiheutuneet kustannukset vertaillessaan edullisinta vaihtoehtoa. Näin ollen yksityisellä puolella tuotetun palvelun on oltava reilusti omaa tuotantoa halvempaa, minkä koetaan joskus näkyvän laadullisina eroina. Toisaalta myös yksikön omistuspohjan voidaan väittää vaikuttavan laatuun kun verrataan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin palvelutuotantoa (Aalto ym. 2011, 8, 14, 17-18).

Hoidon hintaa on verrattu THL:n tutkimuksessa julkisten, yritysten ja järjestöjen palveluasumisyksiköissä sekä järjestöjen vanhainkodeissa. Tämän vertailun perusteella näyttää siltä, että halvin hoitopäivä tuotetaan julkisissa yksiköissä ja kallein järjestöjen vanhainkodeissa. Ongelmana tässä vertailussa on kuitenkin se, että julkisten tahojen luvut eivät välttämättä täsmää yksityisten lukuihin, sillä julkisella taholla erilaisten hallinnonkulujen erottaminen juuri tietylle yksikölle on hankalaa. Toisaalta palvelurakenteen muutos myös osaltaan selittää, miksi julkisella puolella henkilöstörakennekin saattaa olla kevyempi kuin yksityisellä puolella. Yksityisen ja julkisen puolen huono vertailtavuus johtaa lopulta siihen, että kun asiakasyksikkö vertaa hoivan tukipalvelujen hintaa nykyisiin kuluihinsa, voi hinta näyttää verrattaen suuremmalta, mikäli oman palvelutuotannon kaikki kustannukset eivät ole selvillä. (Aalto ym. 2012, 31, 32.)

8.1 Kaupungin hankinnat

Espoon kaupunki on sitoutunut vastuulliseen ostamiseen ja tukemaan hankinnoilla sosiaalisesti kestävä kehitystä (Espoon kaupunginhallitus 2010). Tähän tavoitteeseen Espoo pyrkii lisäämällä sosiaalisten näkökulmien käyttöä hankinnoissa vähä vähältä ja lisäämällä näkökulmia eri aloille kokeilujen ja kokemusten perusteella. Kaupunki on valmistautunut siihen, että hankintojen kustannukset voivat kasvaa mutta uskoo, että ratkaisu on kokonaistaloudellisesti edullisempi, kun työpaikkoja voidaan tarjota vammaisille ja maahanmuuttajille sekä työssäharjoittelupaikkoja opiskelijoille, jotka niitä tarvitsevat valmistuakseen. Joitain hankintoja on jo toteutettu ja lisää on suunnitteilla. Tähän mennessä toteutunut on avustavien tehtävien hankinta kotihoidolle. Tässä on kyse hyvin samantyyppisistä tehtävistä kuin hoivan tukipalvelut eli työntekijältä ei vaadittu koulutusta työhönsä. Tuottajan valinta tehtiin halvimman tunti-

hinnan mukaan mutta ehtona valinnassa oli myös, että palvelua tarjoavista työntekijöistä 30 % on vajaakuntoisia, vaikeasti työllistyviä tai pitkäaikaistyöttömiä. Tulevaisuudessa Espoo jatkaa sosiaalisten kriteerien kehittämistä, jotta niitä voidaan käyttää laajemmin eri toimialoilla. (Martelius 2012, 5.)

Yleisemmällä tasolla sosiaalisten kriteerien käyttämistä hankinnoissa on tarkasteltu julkaisussa sosiaaliset näkökulmat julkisissa hankinnoissa (Luostarinen ym. 2011). Työllisyyden lisääminen kunnan hankinnoilla voi maksaa enemmän hankinnan ostohinnassa mutta toisaalta henkilön työllistyttyä kunta voi säästää sosiaali- ja terveyskuluissa ja saa verotuloja. Palkkatuettu työ on työllistämistoimenpiteistä kustannustehokkain ja juuri sitä voidaan käyttää hankinnoissa kriteerinä esimerkiksi asettamalla ehto, että tietty prosentti työntekijöistä kuuluu olla palkkatukeen oikeutettuja. Julkaisussa on myös tehty esimerkivertailuja 500 päivää työttömänä olleen henkilön aiheuttamista kustannuksista kunnalle. Kaikki tulot ja menot yhteenlaskettuna työmarkkinatuella elävä henkilö maksaa kunnalle 865 euroa ja kuntouttavassa työtoiminnassa oleva 553 euroa. Palkkatuetussa työssä oleva henkilö tuottaa kunnalle voittoa 86 euroa, mikäli hänen työpanoksensa kohdistuu kunnan hyväksi. (Luostarinen ym. 2011, 17, 69.)

8.2 Palveluseteli antaa asukkaalle vapautta

Espoon kaupungilla on käytössä kokeiluna palveluseteli, joka antaa henkilölle mahdollisuuden hankkia hoiva-asumispalveluita haluamaltaan yksityiseltä palveluntuottajalta kaupungin yksiköiden sijaan. Kaupunki myöntää palvelusetelin henkilölle tämän tulojen mukaisesti ja palveluseteliä voidaan käyttää vain palvelumaksun ja ateriamaksun maksamiseen eikä esimerkiksi vuokraan. Koska henkilön tulot vaikuttavat palvelusetelin suuruuteen, on myös palvelujen omavastuuosuus erikoinen riippuen tulosta. Henkilö saa siis vapauden valita, missä asuu ja kustannukset tästä jaetaan kaupungin ja asukkaan kesken. (Vanhusten palvelujen ympärivuorokautisen hoiva-asumispalvelun palveluseteli 2011; Palveluseteli hoiva-asumiseen 2011.)

Espoon kaupunki on julkaissut verkkosivuillaan listan palvelutuottajista, joiden tarjoamaa palvelua voidaan ostaa Espoon kaupungin myöntämällä palvelusetelillä (Lista vanhusten palvelujen ympärivuorokautisen hoiva-asumisen hyväksytyistä palvelutuottajista 2012). Listan pohjalta on luotu taulukko, josta ilmenee palveluntarjoajan nimi, sijaintikunta, asumisyksikön luonne, palvelumaksun suuruus ja asukaspaikkojen tai asuntojen määrä (liite 1). Asukaspaikkojen tai asuntojen määrä on haettu palvelusetelituottajalistassa ilmoitetuilta palveluntuottajien verkkosivuilta sillä tätä tietoa ei listassa ollut. Taulukkoon ei hyväksytty palvelutuottajia, jotka eivät ilmoittaneet asiakaspaikkojen määrää tai jotka toimivat pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yksityiset palveluntuottajat eivät yleensä ilmoita esimerkiksi verkkosivuillaan yksityiskohtaisia tietoja palveluidensa hinnoista, eikä vertailtavaa hintatietoa ole julkaistu niin, että siitä voisi saada kattavan käsityksen palveluiden hintatasosta. Palvelusetelituotta-

jiksi hyväksytyjen yksiköiden hintatietoja käytetäänkin tässä antamaan kuva yleisestä tehostettujen asumispalveluiden hintatasosta.

Soveltuvaa tietoa hyväksytyistä palvelusetelituottajista saatiin yhteensä 30 yksiköstä, jotka olivat kooltaan 16 - 150-asukaspaikkaisia. Yli puolessa yksiköistä asukaspaikkoja oli 21 - 40. Palvelumaksun keskiarvo kuukaudessa oli noin 3137 euroa alimman palvelumaksun ollessa 2635 euroa ja korkeimman 3677 euroa. Asukaspaikkojen välillä verrattuna eri kokoluokissa ei ollut suurtakaan eroa palvelumaksujen keskiarvoissa vaan kaikissa keskiarvo oli 3050 - 3210 välillä eikä ero noussut tai laskenut suhteessa asukaspaikkojen määrään eli yksikön koko ei suoraan vaikuttanut hintaan (liite 1). Palveluasumisen hinta vaikuttaa lopulta myös siihen, miten suureksi hoivan tukipalvelun hinta voidaan asettaa sillä kasvavat kustannukset näkyvät palvelumaksuissa.

8.3 Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

Luvussa 2.4 laskettiin, kuinka paljon yksikölle maksaa palkkakuluina hoivan tukipalveluiden teettäminen hoitajilla. 60-paikkaisessa yksikössä hinta on 1900 - 2000 euroa kuukaudessa, kun lasketaan työmäärä pilotissa toteutuneen tuntimäärän mukaan. Pilotissa toisaalta toteutettiin myös yksittäisiä työtehtäviä, joita hoitajat eivät olleet aiemmin tehneet lainkaan, kuten sohvan peseminen (Kattainen & Kinnunen 2012, 48). Lisäksi palvelu toteutettiin henkilöstön työhyvinvointia kehittäväna toimintana yksikölle, minkä kustannuksia ilman palvelua ei tässä voida selvittää kattavien taustatietojen puuttuessa. Seuraavan luvun ja liitteen 1 mukaisesti voidaan huomata, että palvelutiimin kustannukset voivat nousta hoitajan palkkaa korkeammiksi ja siksi palvelutuotteen tarjoaminen voi vaikuttaa kannattamattomalta. Toisaalta yksinkertainen palkan laskeminen ei kuvaa kaikkia niitä kuluja, joita yksikölle syntyy hoivan tukipalveluiden riittämättömästä tekemisestä ja toisaalta riskien toteutumisesta.

Työnantajan maksettavaksi koituu hoitajan varsinaisen palkan lisäksi myös tämän sairastuessa tai lomaillessa sijaisen palkka. Hoivan tukipalveluissa tällaiset muutokset eivät näy kuukausittaisessa hinnassa asiakkaalle vaan hinta pysyy tasaisena riippumatta palvelutiimin työntekijöistä. Erityisesti hoivan tukipalvelut vähentävät yksiköiden asukkaisiin liittyviä riskejä, kun hoitajien mahdollisuudet toteuttaa omaa tehtäväänsä parantuvat. Kun hoitajat eivät ole kii-reisiä ja stressaantuneita, on heillä myös paremmat mahdollisuudet keskittyä asukkaaseen, jolloin esimerkiksi painehaavat, fyysinen rajoittaminen ja tarpeettomien psykoosilääkkeiden käyttö vähenee (Aalto ym. 2011. 72). Tämä taas johtaa siihen, että yksikölle ei koidu niitä kuluja, joita syntyy kun asukas tai tämän omaiset kokevat palvelussa tapahtuneen virheen ja valittavat siitä eteenpäin. Samanlaisia valituksia voi syntyä esimerkiksi, jos asumisympäristöstä pidetään huonosti huolta eli siisteystaso ei ole kaikilta osin hyvä tai esimerkiksi huonekalut tai apuvälineet ovat rikki.

Palvelun hinta laskutetaan asiakkaalta kuukausittain tai palvelusopimuksessa määritetyin väliajoin riippuen myös osin siitä, millaisella pohjalla palvelua tarjoavan yrityksen kassavirta on. Palvelun hinta muodostuu yhdelle yksittäiselle viikoittaiselle työtunnille, joka aina kerrotaan maksukaudessa kertyneiden viikkojen määrällä. Viikoittain tehtävä tuntimäärä sovitaan asiakkaan kanssa hoitohenkilökunnan tuen tarpeen ja asukasmäärän mukaan. Espinon pilottien pohjalta on laskettu, että 60 hengen yksikölle riittäisi kaksi puolikasta päivää viikossa eli kahdeksan tuntia. Tuntipohjaisen hinnoittelun myötä on työtehtävien muuttaminen tai vaihtaminen helpompaa, kun niistä voidaan suoraan sopia yhteyshenkilöiden kesken eikä tästä tarvitse tehdä muutoksia palvelusopimukseen kunhan työtehtävät pysyvät sovituissa rajoissa eli ne voidaan toteuttaa ryhmällä, jolla ei ole koulutusta tehtäviin ja niihin kuluu palvelusopimuksessa sovittu aika. Näin voidaan toteuttaa esimerkiksi piloteissa esiin nousseita vuoden kiertoon liittyviä juhlia joustavasti kun sopimus tai hinnoittelu ei sitä estä (Kattainen & Kinnunen 2012, 42). Toisaalta myös lisämyynti helpottuu, kun tiimi voi tarjota yksikölle yksittäisiä lisätunteja työtä silloin kun apua tarvitaan enemmän. Tuntipohjainen hinnoittelu on myös perusteltua siksi, että sitä on jo aiemmin käytetty ainakin Espoon kaupungilla avustavien tehtävien hankinnassa (Martelius 2012).

Tämän palvelutuotteen toteuttajaksi on tässä työssä suunniteltu yhteiskunnallista yritystä, eli sen tarkoituksena on edistää yhteiskunnallista päämäärää ja tehdä voittoa, joka pääosin ohjataan tämän tavoitteen saavuttamiseen (Hänninen ym. 2011, 7). Tämän palvelutuotteen kohdalla tämä tavoite olisi työllistäminen eli liikevoiton avulla toimintaa voitaisiin kasvattaa palkkaamalla lisää henkilökuntaa. Yritystoiminnan keskeisenä tavoitteena on tuottaa voittoa ja se erottaakin yritykset yhdistyksistä. Tämän tavoitteen vuoksi palvelun hintaan on laskettava maltillinen kate, jotta toimintaa voidaan kehittää ja yrityksen taloudellinen tilanne pysyy terveellä pohjalla.

9 Tuotannon kustannukset

Hoivan tukipalveluiden keskeinen resurssi ovat ihmiset ja tämän vuoksi myös palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset (cost structure) ovat suurimmaksi osaksi palkkamenot (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41). Yrityksen kulut eivät siis kasva suoraan samassa suhteessa kuin se tuottaa palveluita, mikä ei varsinaisesti ole ongelma, sillä tällaisessa in house -tyyppisessä palvelutuotannossa myös tulonlähteet ovat yleensä sopimusperusteisia ja vakaita. Tämän palvelun tuotannossa luonnollisesti otetaan huomioon kustannukset ja niiden pitäminen alhaalla. Palvelu on kuitenkin ensisijaisesti muotoiltu tarjoamaan asiakkaalle laadukasta palvelua ja laadulliset tekijät painavat myös tuotteen kulurakenteessa enemmän kuin hinta.

Hoivan tukipalvelut laskutetaan asiakasyksiköltä kuukausittain tehtyjen työtuntien mukaan. Tämän vuoksi tuotteen kustannuksetkin lasketaan yhdelle kuukaudelle, josta voidaan sitten laskea kuukausikustannuksia erilaisille yksiköille riippuen niiden tilaamasta tuntimäärästä. Palvelun kustannukset on laskettu olettaen, että yrityksellä olisi yhteensä kaksi palvelutiimiä, joiden kesken jakautuu asiantuntijan palkka ja muut hallinnon kustannukset. Tiimin kustannukset muodostuvat kolmen tiimin jäsenen ja tiiminvetäjän palkasta, tarvittavista työvaatteista ja välineistä sekä liikkumiskustannuksista. Puoliksi jaettaviin hallinnon kuluihin kuuluvat koneet ja laitteet, vuokrat, hallinnon / asiantuntijan palkka sekä materiaali- ja muita kuluja. Näistä voidaan hiukan ylöspäin pyöristäen saada yhden palvelutiimin kuukausittaisiksi kustannuksiksi 11 800€. Laskelmat on tehty hyvin ylimalkaisesti sillä erilaisilla järjestelyillä kustannukset voivat muuttua. Palkkamenot vievät kuluista suurimman osan ja niitä voisi alen-
taa esimerkiksi toisen työehtosopimuksen tai palkkatuen käytöllä mikäli tiimille tarjottavat työtehtävät ja jäsenten tausta antavat sille mahdollisuuden. (Liite 2.)

Espinon työyhteisöpilottien perusteella voitiin laskea taulukon 1 mukaisesti, että keskimääräinen työtuntien määrä kuukaudessa suhteessa yksikön asukasmäärään oli noin 2,14 h. Luonnollisesti hoivan tukipalvelujen tarpeen määrää olisi parempi mitata hoitajien ja asukkaiden määrän suhteella pelkän asukasmäärän sijaan, mutta pilottikohteissa hoitajien ja muun henkilöstön määrä oli niin vaihteleva ja jatkuvasti muuttuva, ettei sitä kannata tässä käyttää vertailukohtana.

Yksikkö, aika	Tehtyjä tunteja	Asukkaita	Tunteja per asukas
Taavinkoti, huhtikuu	137	59	2,32
Taavinkoti, toukokuu	121	59	2,05
Viherkoti, huhtikuu	84	62	1,35
Viherkoti, toukokuu	177	62	2,85
Keskiarvo	129,75		2,14

Taulukko 1 : Työtuntien määrä suhteessa yksikön asukkaisiin (Kattainen & Kinnunen 2012, 37, 46, 51, 58.)

Taulukossa 2 on selvitetty sitä, kuinka monta tuntia hoivan tukipalveluita erikokoiset yksiköt tarvitsevat kun pohjana käytetään taulukon 1 pohjalta oletusta, että työtä on tehtävä 2,14 tuntia asukasta kohden kuukaudessa. Tämän lisäksi tuntimäärä on jaettu neljällä, jotta saadaan selville se aika, joka neljän hengen tiimin tulee tehdä työtä, jotta tarvittava tuntimäärä saadaan tehtyä. Lopuksi vielä kuukausittainen tuntimäärä on jaettu neljällä viikoittaisiksi tunneiksi, jotta saadaan kuva siitä kuinka paljon yksikön viikoittaiseen toimintarytmiin liittyisi hoivan tukipalveluita. Asukasta kohden tarvittavaa tuntimäärää siis verrataan Espoon palvelusetelituottajiksi hyväksytyjen yksiköiden yleisimpiin asukaspaikkojen määriin eri kokoluokissa (liite 1).

Asukaspaikat	Tunteja kuukaudessa (2,14h * asukas)	Työtunteja kuukaudessa neljän hengen tiimillä	Työtunteja viikossa neljän hengen tiimillä
16	34,24	8,65	2,16
26	55,64	13,91	3,48
35	74,9	18,73	4,68
60	128,4	32,1	8,03
130	278,2	69,55	17,39

Taulukko 2 : Työtuntien määrä suhteessa yksikön asukkaisiin (Kattainen & Kinnunen 2012, 37, 46, 51, 58.)

Palvelutiimin työaika on Espinon piloteissa laskettu kahdeksaksi tunniksi päivää kohden eli siinä ei ole otettu huomioon taukoja tai siirtymiä. Tämä johtuu siitä, ettei tarkkaa tietoa näistä ollut saatavilla. Seuraavissa taulukon 3 laskelmissa käytetään yksiköissä vietettävän ajan pituutena seitsemää tuntia päivää kohti eli 140 tuntia kuukaudessa, jotta otetaan huomioon työpäivään välttämättä kuuluvat siirtymäajat mutta toisaalta huomioidaan se, että pilottien tuntimäärissä voi olla tauoista johtuvaa aikaa. Jos siis tiimin kuukausittainen kokonaishinta 11 800 euroa jaetaan, kuukauden työtunneille tulee yhden tunnin hinnaksi 84,29 euroa. Seuraavaan taulukkoon 3 on laskettu palvelun kuukausihintoja erilaisille yksiköille niiden asukaspaikkojen mukaan. Tiimin tuntimäärät on pyöristetty taulukosta 2 neljällä jaollisiin määriin, jotta ne jakautuvat hyvin viikoittain ja tuntihinnaksi on pyöristetty 85 euroa.

Yksikön asukaspaikat	Tiimin tunteja kuukaudessa	Palvelun hinta kuukaudessa
16	8	680
26	12	1020
35	20	1700
60	32	2720
130	68	5780

Taulukko 3 : Palvelun hinta erikokoisille yksiköille

Hoivan tukipalvelut myydään yrityksille ja julkisille organisaatioille mutta lopulta sen maksajiksi päätyvät kuitenkin käyttäjät, joko palvelumaksun tai kaupungin tulojen eli verotuksen kautta. Tärkeää onkin siis tietää myös markkinointitarkoituksia varten, mikä on palvelun hinta asiakasta kohti kuukaudessa. Kun asukasta kohden vaadittava tukipalveluiden määrä 2,14 tuntia kuukaudessa, jaetaan tiimin jäsenten kesken ja kerrotaan tuntihinnalla, saadaan yhden asukkaan osuudeksi maksusta noin 45 euroa kuukaudessa ($2,14/4 * 85 \text{ €} = 45,475$). Tämän summan suuruuteen luonnollisesti vaikuttaa se, kuinka suuri tarve hoivan tukipalveluilla on yksikössä eli kuinka monta hoitajaa kutakin asukasta kohden on ja kuinka vaikeahoitoisia

asukkaat ovat. Kun tämä asukaskohtainen keskihinta vielä suhteutetaan palvelusetelituottajien ilmoittamaan keskimääräiseen palvelumaksuun 3137 €, huomataan, että tukipalvelu nostaisi palvelumaksua ($\{3137+45\} / 3137 * 100\% = 101,43\%$) noin 1,4 prosenttiyksikköä. Toisaalta on huomattava, että hinnannousu voi palvelun jatkuessa tasaantua lähemmäksi alkuperäistä hintaa mikäli esimerkiksi toteutumattomien riskien vuoksi yksikön muut kulut laskevat tai palkkakustannuksissa voidaan säästää.

Jotta saadaan selville, onko palvelutuote todella toteuttamiskelpoinen, voidaan laskea tiimille esimerkkityöviikko, josta selviää tarvittavien asiakkaiden määrä kuten taulukossa 4. Lukujärjestykseen on valmiiksi merkitty yksiköitä, joissa on eri määrät asukaspaikkoja (a.p.). Kunkin viittä erilaista aiemmissa laskelmissa käytettyä yksikön kokoa on käytetty laskelmassa kerran, jonka tuloksena saatiin aikaan täysi työviikko, jossa jokaisella päivällä on seitsemän työtuntia. Kun näiden viiden yksikön palvelumaksut lasketaan yhteen, tulee summaksi $(680+1020+1700+2720+5780=)$ 11 900 € eli pyöristysten vuoksi jopa hiukan enemmän kuin alkuperäinen arvio 11 800 € (liite 2). Asiakkaiden määrä tulee vielä kertoa kahdella, jotta laskelmissa tehty hallinnon kulujen jakaminen kahdelle tiimille toteutuisi, eivätkä nämä kulut jäisi vain yhdelle tiimille. Tällöin toteutuakseen suunnitelman mukaisesti hoivan tukipalvelut tarvitsisivat kymmenen erikokoista asiakasyksikköä, jotta sen toteuttaminen on kannattavaa. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi kolmasosaa valitulla toiminta-alueella toimivista Espoon palvelusetelituottajista tai neljäsosaa koko valitun alueen kunnallisista yksiköistä (liite 1).

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
4h, 60 a.p.	7h, 130 a.p.	2h, 16 a.p.	3h, 130 a.p.	7h, 130 a.p.
3h, 26 a.p.		5h, 35 a.p.	4h, 60 a.p.	

Taulukko 4 : Palvelutiimin esimerkkityöviikko

Edellä olevat kustannuslaskelmat on tehty perustuen normaaleihin palkkakustannuksiin, vaikka tiimin koossa on otettu huomioon mahdollisuus siihen, että mukana on myös osatyökykyisiä työntekijöitä. Liitteeseen 2 on laskettu myös sellaisen tiimin kustannukset, jonka jäsenistä kahden palkasta työnantaja on oikeutettu saamaan palkkatukea. Yhden tiimin kustannukset olisivat tällöin 9900 euroa kuukaudessa. Kuukauden 140 työtunnille jaettuna tuntihinnaksi muodostuisi noin 70 euroa (70,71). 60 asukkaan yksikölle 32 tuntia kuukaudessa hoivan tukipalveluita maksaisi tällöin noin 2240 euroa. Palvelutuotannon kustannukset laskisivat siis lähes 500 eurolla tämän kokoiselle yksikölle.

10 Päätelmät

Tämän opinnäytetyön selvityksen pohjalta voidaan sanoa, että sosiaalisista lähtökohdista tuotettu hoivan tukipalvelujen palvelutuote on mahdollista viedä markkinoille useista haasteista

huolimatta. Julkiselle puolelle tuotteen myymisen suurimpana esteenä on hankintalaki, joka rajoittaa uudenlaisten tuotteiden myymistä kunnille, sillä kaikki suuremmat hankinnat on kilpailutettava. Tällöin vastuu töiden uudelleen järjestämisestä ja ostettavan palvelutuotteen sisällön suunnittelusta jää kaupungille eli sen asumispalveluyksiköille ja hankintavastaaville. Yksityisellä puolella ongelmat ovat osin samoja vaikka samanlaisia rajoituksia hankintojen teolle ei olekaan. Yksityisten asumispalveluiden kohdalla ongelmaksi muodostuu erityisesti palvelujen hankinnan kannattavuus liiketoiminnalle, sillä niiden henkilöstörakennetta esimerkiksi pätevyysien ja määrän suhteen ohjataan vahvasti julkisilta tahoilta, mikä jättää vähän liikkumatilaa uudentalaiselle työn järjestämiselle, jos toiminta halutaan pitää kannattavana.

Positiivisena asiana palvelutuotteen kannalta voidaan nähdä julkisen vallan herääminen siihen, että sillä on suuri valta edistää erilaisia eettisiä päämääriä myös yksityisillä markkinoilla. Euroopan unionin tasolla sosiaalisen yrittäjyyden (Suomessa sosiaalista ja yhteiskunnallista) asemaa on alettu kehittää esimerkiksi vuoden 2011 lopulla Euroopan komission tekemän Sosiaalisen yrittäjyyden aloitteen perusteella (Eduskunta 2012). Sama muutos näkyy jo nyt paikallistasolla kun Espoon kaupunginhallitus on hyväksynyt vuoden 2010 lopulla vastuullisen ostamisen periaatteen Espoon hankinnoissa (Espoon kaupunginhallitus 2010). Vaikka periaatetta sovelletaankin vielä vähän hankinnoissa, alkaa hoivan tukipalveluille avautua jo markkinoita myös julkiselta puolelta.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty vahvasti hoivan tukipalveluiden tuottamiseen vanhusten palveluasumisyksiköille. Tämä johtuu täysin rajauksesta, joka tehtiin käytettävissä olevan materiaalin vuoksi. Tuotteen markkinat voisivat olla myös hyvin paljon laajemmat, jos mukaan otettaisiin esimerkiksi vammaisille tarkoitettut asumispalvelut, lastenhoidon palvelut ja kotihoito. Tähän mennessä Espoo onkin jo kilpailuttanut esimerkiksi kotihoidon avustavat tehtävät niin, että tarjouspyynnössä oli mukana ehto työllistettävistä henkilöistä (Martelius. 2012).

Hoivan tukipalveluiden keskeisimpänä markkinoinnillisena ongelmana on, että ennen palvelun hankkimista se tuotetaan yksiköissä lähinnä hoitajien voimin, eikä palvelulle siksi välttämättä nähdä tarvetta. Kappaleessa 2.4 laskettiin, että hoitajilla tuotettuna tämä työ maksaa noin 60-paikkaiselle yksikölle lähes 2000 € kuukaudessa. Kappaleessa 9 taas hoivan tukipalveluiden kustannuksiksi laskettiin samankokoiselle yksikölle noin 2700 euroa. Jotta siis palvelutuotetta kannattaisi edes alkaa markkinoida yksiköille, tulisi sen hintaa saada alemmas vaikuttamalla esimerkiksi palkkamenojen suuruuteen, jotka muodostavat suurimman osan hinnasta. Esimerkiksi palkkatuen avulla kustannukset voitaisiin saada noin 2200 euroon kuukaudessa. Toisaalta myös vakuuttavat perustelut muista, kuin aiheutuvista palkkakuluista yksikölle, voisivat auttaa tuotteen myymisessä, kuten on esitetty kappaleessa 8.3. Tämä vaatisi esimerkiksi tietoa hoitajien työajan tehokkuudesta kun tukipalveluja ei ole erotettu, toteutuneiden riskien kus-

tannuksista, huonosta työhyvinvoinnin ylläpitämisestä aiheutuvista kustannuksista sekä kaikista kertyvistä kustannuksista yksikössä pelkän palkan sijaan. Nämä voisivat olla hyviä aiheita jatkotutkimukselle.

Hoivan tukipalvelut nostavat asumispalvelun hintaa asukasta kohden yksikössä noin 1,4 prosenttia riippuen tietenkin siitä, kuinka paljon palvelumaksu on, kuinka paljon yksikössä tarvitaan hoivan tukipalveluja ja alentavatko tukipalvelut muita yksikön kustannuksia. Prosentuaalinen korotus on suhteellisen pieni, jos sitä verrataan esimerkiksi ylimääräisen työntekijän palkkaamiseen, joka kerralla saattaisi vaikuttaa kunkin asukkaan palvelun hintaan useita prosentteja. Pohdinta siitä, mikä lopulta tulee halvimmaksi vaihtoehdoksi asukasta kohden, on keskeistä sillä iäkkäiden ihmisten määrän lisääntyessä paineet palveluiden tuottamiselle edullisemmin kasvavat. Jatkuvasti lisääntyvä toiminnan tehostamisen vaatimus voi myös luoda markkinoita erillisen yrityksen tuottamille tukipalveluille, sillä riskien hallinnan tärkeys korostuu, kun resurssit ovat niukat.

Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan sanoa, että Espinno-hankkeen Diakin osaprojektin työyhteisöpilottien toimintamalli olisi mahdollista toteuttaa myös liiketoimintana. Kannattavaa toiminta olisi, jos kaupungit toteuttaisivat enemmän sosiaalisin näkökulmin varustettuja tukipalveluhankintoja, tukipalveluiden työntekijäkustannuksia saataisiin alaspäin tai yksiköiden työnjakoon liittyvät säännöt muuttuisivat. Tuotteen ratkaisemat asiakastarpeet ovat todellisia ja ne on todistettu monin erilaisin tutkimuksin ja selvityksin Suomessa ja ulkomailla, mutta keskeiseksi ongelmaksi muodostuvat myyntiväylät tuotteen ollessa markkinoilla vielä niin uusi, etteivät rakenteet ole vielä valmiita vastaanottamaan sitä.

Lähteet

Aalto, A. Elovainio, M. Finne-Soveri, H. Heponiemi, T. Noro, A. Pirttilä, J. Sinervo, T. Syrjä, V. Taimio, H. Tynkkynen, L. 2011. Ikäihmisten asumispalvelujen järjestäminen - Yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailua sekä kokemuksia kilpailuttamisesta. Terveiden ja hyvinvointin laitos, Raportti 9/2011, Palkansaaajien tutkimuslaitos, Raportteja 21/2011. Helsinki: Unigrafia.

Eduskunta. 2012. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Sosiaalisen yrittäjyyden aloite. Viitattu 20.4.2012. <http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=E+131/2011&base=ueasia&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>

Eskola, S. Kinnunen, K. Luostarinen, S. 2011. Sosiaaliset näkökulmat julkisissa hankinnoissa - lähtökohtia, kokemuksia, mahdollisuuksia. Tampere: Juvenes Print.

Espinno-hanke. 2011. Viitattu 27.2.2012. <http://espinnofi.virtualserver22.nebula.fi/index.php/espinno-hanke/>

Espoon kaupunginhallituksen päätös. 14.12.2010. Vastuullinen ostaminen ja sosiaalisesti kestävä kehitys Espoon hankinnoissa. Viitattu 11.4.2012. http://prod07.tjhosting.com/Espoo/Epadya/intrakun_e.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/10DCB548A3143E19C225780D003DAEA8?OpenDocument

Espoon kaupungin konsernihallinto. 2012. Espoon kaupungin hankintasäätö. Viitattu 11.4.2012. <http://www.espoo.fi/download/noname/%7B0E81A3B5-4E09-4C0C-B96E-7FC72485C436%7D/12071>

Euroopan parlamentti. 2009. Euroopan parlamentin päätöslauselma 19 . helmikuuta 2009 osuus- ja yhteisötaloudesta. Viitattu 9.4.2012. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2009-0062&language=FI>

Hoivakodit. 2011. Espoon kaupunki. Viitattu 20.2.2012. http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Senioripalvelut/Asumista_ja_hoivaa/Hoivakodit

Hänninen, E. Kostilainen, H. Lilja, I. Mankki, J. Merenmies, J. Pöyhönen, E. 2011. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset, uuden talouden edelläkävijöitä? Viitattu 26.3.2012. http://www.yhteinenyritys.fi/site/index.php/download_file/view/87/

Ikäihmisten hyvinvointipalvelut. 2012. Kirkkonummen kaupunki. Viitattu 20.2.2012. <http://www.kirkkonummi.fi/prime186.aspx>

Jokiranta, T. 2011. Espoon väestöennusteet 2011-2020. Viitattu 10.11.2011. <http://www.espoo.fi/download/noname/%7B95C888EE-F14F-40C8-8539-FBB9E1D0CF8B%7D/18558>

Kattainen, E. Kinnunen, H. 2012. Hoivan tuki - Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

KT Kuntatyönantajat. KVTES 2012-2013. 2012. Viitattu 14.3.2012. <http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2012-2013/html/>

Laki julkisesta työvoimapalvelusta. 30.12.2002 / 1295.

Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348.

Laki sosiaalisista yrityksistä. 30.12.2003/ 1351 (myös muutokset 2007).

Lista vanhusten palvelujen ympärivuorokautisen hoiva-asumisen hyväksytyistä palvelutuottajista. 2012. Espoon kaupunki. Viitattu 15.2.2012, <http://www.espoo.fi/download/noname/%7B2959BCD5-621D-4CFD-8C39-E3972355ED75%7D/17383>

McKinsey & Company. 1999. Ideasta kasvuyritykseksi : Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Maarit Tillman. Porvoo: WS Bookwell.

Martelius, T. 2012. Puheenvuoro Sosiaaliset hankinnat julkisissa hankinnoissa - virtaa paikallistalouteen? -seminaarissa Vantaalla 20.3.2012. Viitattu 11.4.2012. http://espinnofi.virtualserver22.nebula.fi/index.php/download_file/view/197/201/

Osahankkeet. 2011. Espinno-hanke. Viitattu 2.12.2011. <http://espinnofi.virtualserver22.nebula.fi/index.php/osahankkeet/>

Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey, Yhdysvallat : John Wiley & Sons.

Palkanmaksun sivukuluja. 2012. Tilikeskus-yhtiöt. Viitattu 14.3.2012. <http://www.tilikeskus-yhtiöt.fi/index.php?action=file&file-action=download&file-id=32>

Palveluseteli hoiva-asumiseen. 2011. Espoon kaupunki. Viitattu 15.2.2012. http://espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Senioripalvelut/Asumista_ja_hoivaa/Hoivakodit/Palveluseteli_hoivaasumiseen

Palvelutalot. 2012. Espoon kaupunki. Viitattu 20.2.2012. http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Senioripalvelut/Asumista_ja_hoivaa/Palvelutalot

Palvelutalot ja ryhmäkodit. 2012. Helsingin kaupunki. Viitattu 20.4. 2012. www.hel.fi/hki/sosv/fi/Vanhusten+palvelut/palveluasuminen

Palvelutalot, Kaupungin palvelutalot. 2012. Vantaan kaupunki. Viitattu 20.2.2012. http://www.vantaa.fi/fi/sosiaali- ja_terveyspalvelut/ikaihmissen_palvelut/palvelutalot

Pääkaupunkiseudun visio ja strategia. 2010. Viitattu 28.2.2012. http://www.helsinginseutu.fi/wps/portal/HelsinginSeutu?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/HS/Helsingin+Seutu/Yhteisty_elimet/P_kaupunkiseudun+neuvottelukunta/P_kaupunkiseudun+visio+ja+strategia

Rekisteriin merkityt yritykset. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.9.2011. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2567>

Rysti, M. 2010. Alustus Espoon Hanasaareissa 2.3.2011 pidetyssä dialogifoorumissa. Viitattu 29.10.2011. http://espinnofi.virtualserver22.nebula.fi/index.php/download_file/view/81/191/

Seniorien asuminen. 2011. Espoon kaupunki. Viitattu 20.4.2012. http://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Senioripalvelut/Asumista_ja_hoivaa/Seniorien_asuminen

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982 / 710.

Suomen yrittäjät. 2004. Osuuskunnan perustamistoimet ja vastuut. Viitattu 9.4.2012. www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osuuskunta/

Tehostetun asumispalvelun palveluseteliyrittäjät. 2012. Vantaan kaupunki. Viitattu 22.4.2012. http://www.vantaa.fi/fi/sosiaali- ja_terveyspalvelut/ikaihmissen_palvelut/palveluseteli/tietoa_asiakkaille/tehostetun_asumispalvelun_palveluseteli/tehostetun_asumispalvelun_palveluseteliyrittajat

The Business Model Canvas. 2011. Viitattu 7.5.2012.

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Valvira. 2012. Vanhustenhuolto. Viitattu 20.3.2012.

www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/sosiaalihuolto/vanhustenhuolto.

Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, Helsinki. 2012. Helsingin kaupunki. Viitattu

20.2.2012. http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/tuottajat/Palvelusetelituottaja/tuottajat_helsinki

Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, Espoo. 2012. Helsingin kaupunki. Viitattu 20.2.2012.

http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/tuottajat/Palvelusetelituottaja/tuottajat_espoo

Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, Vantaa. 2011. Helsingin kaupunki. Viitattu 20.2.2012.

http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/tuottajat/Palvelusetelituottaja/tuottajat_vantaa

Vanhuspalvelujen palveluasumisen palvelusetelituottajat, muu Suomi. 2011. Helsingin kaupunki. Viitattu 20.2.2012.

http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/tuottajat/Palvelusetelituottaja/tuottajat_muut

Vanhuspalvelut. 2012. Kauniaisten kaupunki. Viitattu 20.2.2012.

www.kauniainen.fi/palvelut_ja_lomakkeet/vanhuspalvelut/

Vanhusten palvelujen ympärivuorokautisen hoiva-asumispalvelun palveluseteli. 2011. Espoon kaupunki. Viitattu 15.2.2012. <http://espoo.fi/download/noname/%7B34DB6295-246B-426C-BAB6-A8F6236B418F%7D/11465>

Vantaa, hoiva- ja vanhainkodit, Hoiva-asumisen palvelut. 2012. Vantaan kaupunki. Viitattu 20.2.2012.

http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/32221_hoiva-asuminen_net.pdf

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.2.2012-28.2.2014. Viitattu 17.3.2012.

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes3742-PT41Yksosala1202.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Riber, H. Toimitusjohtajan yritysesittely 7.9.2011. Allehånde Café, Kööpenhamina. Ks.

<http://www.allehaandecafe.dk/>.

Svendsen, T. Projektiesittely Kööpenhaminassa 7.9.2011. Sundholm toimintakeskus, Kööpenhamina.

Kuviot

Kuvio 1 : The Business Model Canvas (2011)	9
Kuvio 2 : Työyhteisöpilottien prosessin kuvaus (Kattainen & Kinnunen 2012, 36.) ..	12
Kuvio 3 : Logistiset tehtävät palvelutuotteena (Kattainen & Kinnunen 2012, 70) ...	21
Kuvio 4 : Osuuskuntaidea, Espinno, KiSY	25

Taulukot

Taulukko 1 : Työtuntien määrä suhteessa yksikön asukkaisiin (Kattainen & Kinnunen 2012, 37, 46, 51, 58.)	37
Taulukko 2 : Työtuntien määrä suhteessa yksikön asukkaisiin (Kattainen & Kinnunen 2012, 37, 46, 51, 58.)	38
Taulukko 3 : Palvelun hinta erikokoisille yksiköille	38
Taulukko 4 : Palvelutiimin esimerkkityöviikko.....	39

Lista palvelusetelituottajista 2011 (Espoon kaupunki)				
Lähde: http://www.espoo.fi/download/noname/%7B2959BCD5-621D-4CFD-8C39-E3972355ED75%7D/17383 (Haettu 14.2.2012)				
Palvelusetelin arvo: http://espoo.fi/download/noname/%7B34DB6295-246B-426C-BAB6-A8F6236B418F%7D/11465b (Haettu 15.2.2012)				
Listasta on poistettu muut, kuin pääkaupunkiseudulla toimivat yksiköt.				
Asukaspaikkojen määrä on haettu yksikön omilta www-sivuilta ja listasta on jätetty pois ne yksiköt, jotka eivät ilmoittaneet asukaspaikkojen tai asuntojen määrää. Kolme yksikköä ilmoittaa paikkoja olevan yli sata ja näissä tapauksissa kyse on koko yksikön kaikista osastoista.				
Listassa on käytetty 1.4. voimaan tulevia palvelumaksuja, joiden ALV on 0%.				
Nimi	Kaupunki	Asumisyksikön luonne	Palvelumaksu	Asukaspaikat
Elämäntalo Oy	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3111,55	16
Kanervakoti - Kanervahemmet ry	Espoo	Muistisairaille ja tehostetun hoivan yksikkö	3027	27
Mikeva Oy / MikevanHelmi	Espoo	Muistisairaille ja tehostetun hoivan yksikkö	2930,34	47
Miinan Hoitolat Oy / Asumispalveluk. Wilhelmiina	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2635	130
Miinan Hoitolat Oy / Asumispalvelukeskus	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3155	130
Esperi Care Oy / Hoivakoti Opri ja Oleksi	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3386,55	16
Uudenmaan Seniorikodit Oy, Villa Lauriina	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3100	35
Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3556,8	12
Uudenmaan Vanhustenhuollon Kannatusyhdistys ry	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2950	32
Esperi Care Oy, Hoivakoti Jänismäki	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2850,5	32
Esperi Care Oy, Hoivakoti Villa Lyhde	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3502	24
Stiftelsen Brummerska Hemmet	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2847	13
Esperi Care Oy, Hoivakoti Untuva	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3100	26
Esperi Care Oy, Tilkantoivo	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3011	150
Mediverkko Hoivapalvelut Oy, Villa Andante	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3 665,00	45
Dementiakoti Villa Tapiola Oy	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3 676,76	30
Folkhälsan Syd Ab, Folkhälsanhuset i Vanda	Vantaa	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3 406,00	34
Folkhälsan Syd Ab, Folkhälsanhuset i Esbo	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3 406,00	58
Attendo Oy, Hoivakoti Linnanharju	Helsinki	Muistisairaille ja tehostetun hoivan yksikkö	3 270,00	60
Hugo och Maria Winbergs stiftelse	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2 965,64	25
Mainio Vire Oy, Vire Koti Merivirta	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2724,06	38
Attendo Oy, Variston Hoivakoti	Vantaa	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3100	60
Stiftelsen Silviahemmet	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3406	26
Folkhälsan Syd Ab, Seniorhemmet	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3406	64
Mainio Vire Oy, Vire Koti Aallonhuippu	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2854,69	23
Attendo Oy, Apollokoti	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3025,1	26
Helsingfors svenska metodistförsamling	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3279	24
Debora Oy, Hoivakoti Harmonia	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2950	38
Attendo Oy / Aarni Hoiva Oy	Vantaa	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3100	35
Attendo Oy, Laaksolahti	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2900,88	60
Mefys Oy, Vuoksela	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2940	18
Mainio Vire*	2	*Muistisairaille*	21	
Esperi*	5	*Tehostetun*	13	
Attendo*	5	Palvelumaksujen keskuarvo	3136,705484	
		Asukaspaikkojen keskiarvo	43,67741935	
Espoo	16	Asukaspaikkoja alle 20	5	
Helsinki	12	Asukaspaikkoja 21-40	16	
Vantaa	3	Asukaspaikkoja 41-60	6	
		Asukaspaikkoja yli 61	4	
		Suurin palvelumaksu	3676,76	
		Pienin palvelumaksu	2635	
		Erotus prosentteina	1,395354839	40 %

Nimi	Kaupunki	Asumisyksikön luonne	Palvelumaksu	Asukaspaikat
Asukaspaikkoja alle 20				
Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3556,8	12
Stiftelsen Brummerska Hemmet	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2847	13
Elämäntalo Oy	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3111,55	16
Esperi Care Oy / Hoivakoti Opri ja Oleksi	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3386,55	16
Mefys Oy, Vuoksela	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2940	18
			3168,38	
Asukaspaikkoja 21-40				
Mainio Vire Oy, Vire Koti Aallonhuippu	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2854,69	23
Esperi Care Oy, Hoivakoti Villa Lyhde	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3502	24
Helsingfors svenska metodistförsamling	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3279	24
Hugo och Maria Winbergs stiftelse	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2 965,64	25
Esperi Care Oy, Hoivakoti Untuva	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3100	26
Stiftelsen Silviahemmet	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3406	26
Attendo Oy, Apollokoti	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3025,1	26
Kanervakoti - Kanervahemmet ry	Espoo	Muistisairaille ja tehostetun hoivan yksikkö	3027	27
Dementiakoti Villa Tapiola Oy	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3 676,76	30
Uudenmaan Vanhustenhuollon Kannatusyhdistys ry	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2950	32
Esperi Care Oy, Hoivakoti Jänismäki	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2850,5	32
Folkhälsan Syd Ab, Folkhälsanhuset i Vanda	Vantaa	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3 406,00	34
Uudenmaan Seniorikodit Oy, Villa Lauriina	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3100	35
Attendo Oy / Aarni Hoiva Oy	Vantaa	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3100	35
Mainio Vire Oy, Vire Koti Merivirta	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2724,06	38
Debora Oy, Hoivakoti Harmonia	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	2950	38
			3119,796875	
Asukaspaikkoja 41-60				
Mediverkko Hoivapalvelut Oy, Villa Andante	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3 665,00	45
Mikeva Oy / MikevanHelmi	Espoo	Muistisairaille ja tehostetun hoivan yksikkö	2930,34	47
Folkhälsan Syd Ab, Folkhälsanhuset i Esbo	Espoo	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3 406,00	58
Attendo Oy, Hoivakoti Linnanharju	Helsinki	Muistisairaille ja tehostetun hoivan yksikkö	3 270,00	60
Attendo Oy, Variston Hoivakoti	Vantaa	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3100	60
Attendo Oy, Laaksolahti	Espoo	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2900,88	60
			3 212,04	
Asukaspaikkoja yli 61				
Folkhälsan Syd Ab, Seniorhemmet	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3406	64
Miinan Hoitolat Oy / Asumispalveluk. Wilhelmiina	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	2635	130
Miinan Hoitolat Oy / Asumispalvelukeskus	Helsinki	Muistisairaille tarkoitettu yksikkö	3155	130
Esperi Care Oy, Tilkantoivo	Helsinki	Tehostetun palveluasumisen yksikkö	3011	150
			3051,75	

Tuotteen kustannukset

Kustannukset lasketaan yhdelle kuukaudelle, jonka jälkeen muodostetaan tuotteen hinta työntuntien mukaan yksikölle.

Tiimin kustannukset

Avustavan henkilön palkka, tiimin jäsenet

Tiimin jäsenten palkat on laskettu yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen mukaisesti, sillä se vastaa paremmin hoiva-avustajan tehtäviä. Jos tehtävät painottuisivat esimerkiksi enemmän talonmiehen tehtävien kaltaisiin tehtäviin, voitaisiin soveltaa myös kiinteistöalan työehtosopimusta, jolloin palkkakustannukset voisivat olla hiukan alemmat.

Palkkaan on myös laskettu työnantajan sivukuluja kertoimella 1,3. Tarkempaa määrittelyä kuluista ei haluttu tässä tehdä sillä nämä kulut riippuvat työnantajasta, eikä tässä oteta kantaa siihen, kuka työntekijät varsinaisesti palkkaa. (Palkanmaksun sivukuluja. 2012.)

Sosiaalipalveluala, tiimin jäsenet:

Palkkaryhmä A (vähimmäispalkkaryhmä g11, PK-seutu, 0v) 1609,40€

Työnantajan kustannukset

$1609,40\text{€} \times 1,30 = 2092,22\text{€}$

Kolmen työntekijän palkka

$2092,22 \times 3 = 6276,66\text{€}$

(Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.2.2012-28.2.2014. 34, 37)

Koska tarkoitus on, että yritys toimii sosiaalisin perustein, voidaan palkkakustannuksissa ottaa myös huomioon mahdollisuus, että osa työntekijöistä saa palkkatukea työstään. Lasketaan siis, että tiimin jäsenistä kaksi saisi tukea. Vuonna 2012 palkkatuen perusosa on 31,36 euroa päivältä sekä korkeintaan 60% lisäosa jonka myöntäminen riippuu työntekijästä ja työnantajasta. Lasketaan tässä, että lisäosa on 50%. Työnantajan kustannukset lasketaan ennen palkkatuen vähentämistä.

$2092,22\text{€} - 1609,40\text{€} = 482,82\text{€}$

$31,36\text{€} \times 20\text{ (d)} = 627,20\text{€}$

$627,20\text{€} \times 1,5 = 940,80$

$1609,40\text{€} - 940,80\text{€} = 668,6\text{€}$

$(482,84\text{€} + 669,6\text{€}) \times 2 = 2304,88\text{€}$ (kaksi työntekijää)

(Palkkatuki 2012)

Tiiminvetäjän palkka

Myös tiiminvetäjän palkka on laskettu yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen mukaan. Tiiminvetäjän palkkaluokka on valittu henkilölle jolla on jonkinlaista työkokemusta tai koulutusta samankaltaisista tehtävistä mutta ei vastuuta työn sisällöstä.

Palkkaryhmä B (g14, 0v) 1709,14€

Työnantajan kustannukset

$1709,14\text{€} \times 1,30 = 2221,882\text{€}$

(Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.2.2012-28.2.2014. 34, 37)

Työvaatteet ja välineet

Työpaita jokaiselle tiimiläiselle, 1 per vuosi, 40€ kpl

Työhousut jokaiselle tiimiläiselle, 1 per vuosi, 50 € kpl

$[(40\text{€} \times 4) + (50\text{€} \times 4)] / 12 = 30\text{€} / \text{kuukausi}$

(Mendata.. 2012)

Työvaatteiden lisäksi tiimi tarvitsee esimerkiksi työhanskoja ja muita kuluvia välineitä, joten yhteishinnaksi arvioidaan 100€ kk

Polttoaine

Jos toimitaan 20 km säteellä ja siirtymiä päivän aikana tulee yksi sekä menopaluu toimistolle, voidaan päivälle laskea esim. 50 km (20+20+10)

Polttoaineen yhdistetty kulutus: Ford Fiesta 1,25 82 hv Trend M5 5-ovinen: 5.6l / 100 km (Tuulilasi. 2012)

Polttoaineen (95E) keskihinta Espoossa 17.2.2012 1,632€/l (Polttoaine.net, 2012)

Polttoaineen hinta kuukaudessa on siis kulutus 1000 kilometrillä kertaa polttoaineen hinta.
 $56 \times 1,632 \text{ €} = 91,392$

Polttoaineen hinnan nousun ja ylimääräisien matkojen vuoksi pyöristetään hinta 100€ kuukaudessa.

Auto

Kuukauden lease pienelle viisioviselle autolle

Jos ajetaan 50 km päivässä eli 250 km viikossa eli 1000 kuukaudessa, tulee vuodessa ajokilometrejä 12 000

Fiesta 5-ov 1.25 Trend 60 hv ilm. 399 €/kk (RI-lease finance. 2010.)

Ford Fiesta 1.25 82 hv Titanium 5-ovinen, 399€/kk (Automaa. 2012)

Kuluttajille tarjotaan siis palvelun tarpeisiin sopivaa autoa noin 400€ kuukaudessa. Tähän hintaan kuuluvat myös autosta aiheutuvat kulut.

Hallinnon kulut

Hallinnon kulut jätetään tässä tarkoituksella ylimalkaisiksi, jotta ei turhaan otettaisi liikaa kantaa siihen, millainen yritys palvelua tarjoaa. Joitain laskelmia on kuitenkin tehty, jotta osataan arvioida hallinnon kulujen suuruusluokkaa.

Laitteet, kalusto

Lasketaan esimerkiksi tietokoneen hinta kuukaudelle

HP EliteBook 8560w -mobiilityöasema keskihinta alkaen 2,073 € sis. ALV (Hewlett-Packard Development Company. 2012.)

Jos tietokoneen hinta olisi 2100€ ja se jaettaisiin kahdelle vuodelle, olisi sen hinta kuukaudessa

$2100\text{€} / 24 = 87,5$

Samalla logiikalla lasketaan, että yritykselle syntyy muitakin samanlaisia kuluja laitteista ja kalustosta 600€ kuukaudessa

Liiketilat

Tässä listatut liiketilat olivat tarjolla vuokralle 17.2.2012 Oikotie.fi-palvelussa. Hakuehtoina käytettiin 70-90 neliön pinta-alaa ja sijaintia Espoossa. Haun perusteella saaduista vaihtoehtoista valittiin vain tilat, joissa ilmoitettiin vuokra. (Oikotie. 2012)

- Liike/toimistohuoneisto, Perkkää, 1003€ /kk
 - <http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/6704911>
- Toimistotila, Karamalmi, 1550€ /kk
 - <http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/6941081>
- Liiketila, Karakallio, 780 € /kk
 - <http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/7084157>
- Liiketila, Karakallio, 600€ /kk
 - <http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/7084145>
- Liiketila, Painiitty, 1000€ /kk
 - <http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/7075425>
- Toimitila, Pohjois-Tapiola, 1530€ /kk
 - <http://asunnot.oikotie.fi/vuokrattavat-toimitilat/7061757>

Liiketilojen vuokrien keskiarvoksi tulee noin 1100 € (1077€).

Hallinnon / asiantuntijan palkka

Palkka laskettu henkilölle, joka vetää palveluprosessissa tarvittavat työyhteisön workshopit, vastaa asiakaskohteiden hallinnasta ja on vastuussa siitä, että tiimi suorittaa palvelusopimuksessa tehtyjä tehtäviä. Palkkaluokka on valittu asiantuntijatehtävissä toimivan, koulutetun ja toiminnasta vastuussa olevan henkilön palkkauksen mukaan.

Yksityinen sosiaalipalveluala

Palkkaryhmä E (vähimmäispalkkaryhmä E, PK-seutu, 0v) 2222,92€

Työnantajan kustannukset

$2222,92\text{€} \times 1,30 = 2889,796\text{€}$

Materiaalit, muut kulut

Puhelin-, sähkö-, Internet-, lupa-, toimistotarvike- ja muita kuluja varten varataan 500€ kuu-
kaudessa

Palvelun hinta

Taulukon luvut on pyöristetty lähimpään sataan euroon edellä esitetyistä laskelmista. Hallinnon kulut on jaettu puolella (ja pyöristetty), sillä oletuksella, että yrityksellä on yhteensä kaksi palvelutiimiä, joiden tarjoaman palvelun hintaan hallinnon kulut jakautuvat.

Tuote	Hinta kk
Auto leasing	400
Polttoaine	100
Tiimin jäsenten palkkakulut (3 hlö)	6300
Tiiminvetäjän palkkakulut	2200
Työvaatteet ja välineet	100
Hallinto: laitteet	300
Hallinto: liiketilat	600
Hallinto: palkkakulut	1500
Hallinto: muut kulut	300
Yhteensä	11800

Hinta palkkatuetuilla työntekijöillä

Tuote	Hinta kk
Auto leasing	400
Polttoaine	100
Tiimin jäsenten palkkakulut (3 hlö, 2 palkkatuella)	4400
Tiiminvetäjän palkkakulut	2200
Työvaatteet ja välineet	100
Hallinto: laitteet	300
Hallinto: liiketilat	600
Hallinto: palkkakulut	1500
Hallinto: muut kulut	300
Yhteensä	9900

Lähteet

Automaa. 2012. Viitattu 17.2.2012.

<http://www.automaa.fi/sisalto.aspx?sisaltoid=6448&otsikko=uusifordvuodeksi>

Hewlett-Packard Development Company. 2012. Viitattu 17.2.2012.

<http://www8.hp.com/fi/fi/products/laptops/index.html>

Mendata. 2012. Viitattu 17.2.2012.

<http://www.medanta.fi/PublishedService?&frontpage=true>

Oikotie. 2012. Viitattu 17.2.2012. <http://asunnot.oikotie.fi/toimitilat>

Palkanmaksun sivukuluja. 2012. Viitattu 17.4.2012. [http://www.tilikeskus-](http://www.tilikeskus-yhtiot.fi/index.php?action=file&file-action=download&file-id=32)

[yhtiot.fi/index.php?action=file&file-action=download&file-id=32](http://www.tilikeskus-yhtiot.fi/index.php?action=file&file-action=download&file-id=32)

Palkkatuki. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.4.2012.

http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/02_palkkatuki/index.jsp

Polttoaine.net, 2012. Viitattu 17.2.2012. <http://polttoaine.net/Espoo>

RI-lease finance. 2010. Viitattu 21.3.2012. <http://www.rilease.fi/photos/rileasehinnasto.pdf>

Tuulilasi. 2012. Viitattu 17.2.2012. [http://www.tuulilasi.fi/autot/ford/fiesta/125-82-hv-](http://www.tuulilasi.fi/autot/ford/fiesta/125-82-hv-trend-m5-5-ovinen)
[trend-m5-5-ovinen](http://www.tuulilasi.fi/autot/ford/fiesta/125-82-hv-trend-m5-5-ovinen)

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus 1.2.2012-28.2.2014. Viitattu 17.3.2012.

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes3742-PT41Yksosala1202.pdf>

Kirjoittaja: Susanna Louneva

Aika: 7.12.2011

Kuvaus sateenvarjoyrityksestä eli palveluja koordinoivasta osuuskunnasta

Osuuskunta tarjoaa palveluita hoiva-alan yrityksille ja kaupunkien sekä kuntien vanhuspalveluille. Monialainen yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia kokonaisuuksia suunnittelusta toteutukseen. Lähtökohtana on tarpeiden kartoittaminen asiakasyrityksessä ja sen pohjalta oikeanlaisten palveluiden räätälöinti. Kartoitus tehdään haastattelututkimuksina asiakkaan asiakkaille, asiakasyritys saa tästä arvokasta tietoa myös oman toimintansa kehittämiseen.

Yritys tarjoaa palveluita laaja-alaisesti siivouksesta hammashoitoon ja kotieläinten hoidosta kampaajaan. Palvelut tuotetaan osittain osuuskunnan omin voimin, mm. fysioterapiapalvelu ja tutkimus, ja osan palveluista tuottavat osuuskunnan yhteistyökumppanit, eri alojen sosiaaliset - ja yhteiskunnalliset yritykset. Lisäksi palveluita on tuottamassa eri alojen opiskelijoita sekä järjestöjen vapaaehtoistoimijoita. Koordinoimalla em. yrityksiä ja mahdollistamalla yritysten keskinäisen yhteistyön, osuuskunta pystyy tarjoamaan sopivia ja joustavia kokonaisuuksia asiakkaan kulloisiinkin tarpeisiin.

Esimerkki toimintatavasta:

Palvelutalo ostaa monia eri palveluita erilaisilta yrityksiltä. Suureen osaan yrityksistä palvelutalon asukkailla ei ole minkäänlaista kosketusta. Puhtaanapito tulee siivousyrityksestä, pyykinpesu pesulayrityksestä, talonmiespalvelut huoltoyrityksestä jne. Pahimmillaan yhdessä yksikössä on kymmeniä eri palveluntarjoajia, joista kenelläkään ei ole toistensa kanssa muuta tekemistä kuin sama asiakasyritys. Asukkaan on vaikeaa, ellei mahdotonta vaikuttaa saamansa palvelun laatuun nopealla aikajänteellä.

Osuuskunnan tavoite on pystyä mahdollistamaan asiakasyritykselle mahdollisimman monipuolinen ja joustava palvelutarjonta, ja näin ollen parantaa palvelutalon asukkaan viihtyvyyttä, toimintakykyä ja elämänlaatua. Esim. siivouspalvelu voidaan toteuttaa yhteistyönä siivousyrityksen ja fysioterapeutin kanssa niin, että asiakas pystyy itse - omien kykyjensä ja halujensa mukaan - osallistumaan siihen. Fysioterapeutti pyrkii ohjaamaan asukasta ja antamaan hänelle vinkkejä myös itsenäiseen siivoamiseen ja liikkumiseen. Mahdollisuuksia on loputtomasti, toteutus suunnitellaan yhdessä asiakkaan, asukkaan ja palveluntarjoajan kanssa.