

Hilkka Heinonen (toim.)

# LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTOALAN YRITYSHAUTOMO 1996 – 2006



**Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B•17**

**Laurea-ammattikorkeakoulun  
Sosiaali- ja  
terveydenhuoltoalan  
yrityshautomo 1996 - 2006**

**Hilkka Heinonen (toim.)**

2006 Vantaa

Copyright © tekijä  
ja Laurea-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Tarja Aouni 2006

ISSN 1458-7238  
ISBN 951-799-101-0

Edita Prima Oy, Helsinki 2006

# Sisällys

ESIPUHE	7
<b>Esa Sahlman</b> YRITYSTEN "LASTENNEUVOLA"?	9
<b>Hilkka Heinonen</b> SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTOALAN YRITYSHAUTOMON HISTORIA JA TOIMINTA	12
1 Yrityshautomon perustamisen taustaa	13
1.1 Laman aika	13
1.2 Ammattikorkeakoulu-uudistus	13
1.3 Silloisia ideoita sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaperiaatteista	14
2 Selvitys Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytyksistä	17
2.1 Johdanto	17
2.2 Yksityisten palvelujen tarjonta	18
2.3 Tulevaisuuden painopistealueet ja kehitysnäkymät	20
2.4 Yhteistyömahdollisuudet julkisen sektorin kanssa	21
2.5 Kiinnostus yrittämistä kohtaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla	25
2.6 Johtopäätökset ja suositukset	26
3 Yrityshautomon resurssikartoitus	28
3.1 Taloudelliset resurssit	28
3.2 Henkiset resurssit / sidosryhmät	29
3.3 Johtopäätökset resurssikartoituksen osalta	31
4 Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon liiketoimintasuunnitelma	32
4.1 Hautomon toimintaan sitoutuneet yhteistyöosapuolet	32
4.2 Hautomon toiminta-ajatus ja liikeidea	34
4.3 Yrityksen valintakriteerit	35
4.4 Hautomon palvelut yrittäjille	36
4.5 Hautomon henkilöstöresurssit	37
4.6 Kustannukset ja rahoitus	38

5	Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon käynnistäminen	40
5.1	Hautomon rahoituksen varmistuminen	40
5.2	Yrityshautomoiden hallintotuen periaatteet	42
5.3	Yrityshautomon henkilöstö	45
5.4	Yrityshautomon ensimmäinen vuosi	46
5.5	Yrityshautomon ohjausryhmä	47
6	Yrityshautomon toiminta ammattikorkeakoulukokeilun aikana	48
6.1	Ammattikorkeakoulujen yleinen kehitys kokeilusta instituutioksi	48
6.2	Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu matkalla kohti Laurea	50
6.3	Yrityshautomo yhteistyön kehittäjänä	51
6.4	Hautomo vuonna 2000 – jatkuuko toiminta?	55
7	Yrityshautomo osana ammattikorkeakoulua	59
7.1	Laurea-ammattikorkeakoulu	59
7.2	Yrityshautomo osaksi HYPAKE:ttä	61
7.3	Hoivakas-kehittämisohjelmat	66
7.4	Uudenmaan hyvinvointipalvelut yhteen tietokantaan	69
7.5	Uudet yritykset ja työpaikat	76
7.6	Hautomon toiminnan ja palvelujen kehittäminen	78
7.7	Seudulliset yhteispalvelupisteet	81
7.8	Hautomotoiminnan arviointi	82
7.9	Hautomon toiminnan ohjaus	83
	Lähteet	85

### **Antti Mäkelä ja Jenni-Maria Närvä**

	SELVITYS LAUREAN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTOALAN YRITYSHAUTOMOSTA IRTAANTUNEIDEN YRITYSTEN NYKYTILASTA	88
1	Johdanto	90
1.1	Tutkimusongelma, opinnäytetyön lähtökohdat ja toimeksiantaja	90
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	90
1.3	Tutkimuksen rajaus	91
1.4	Raportin rakenne	91
2	Yrittäjyys sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla	92
2.1	Yrittäminen sosiaalialalla	92

2.2 Yrittäminen terveysalalla	94
3 Yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon valvonta	96
3.1 Ennakkovalvonta sosiaalialalla	96
3.2 Ennakkovalvonta terveysalalla	97
3.3 Jälkivalvonta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla	99
4 Sosiaali- ja terveydenhuoltoala Suomessa	100
4.1 Sosiaalipalvelut Suomessa	100
4.2 Terveyspalvelut Suomessa	102
5 Yrityshautomo	105
5.1 Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo	105
6 Tutkimuksen toteuttaminen	107
6.1 Tutkimuksen luonne	107
6.2 Tutkimusstrategia	108
6.3 Tutkimusasetelma	109
6.4 Aineiston keruu	109
6.5 Kyselylomake	110
7 Tutkimustulokset ja niiden analysointi	114
8 Yhteenveto tutkimuksesta	136
Lähteet	138
Liite	141
<b>Alpo Kervinen</b>	
TUULENPESÄ, LASTEN PÄIVÄKOTI YRITTÄJIEN KERTOMANA	145
<b>Tuula Tirkkonen</b>	
INKERIKOTI OY JA AARNI-HOIVA OY - HOIVAYRITTÄJÄN TARINA	150



# Esipuhe

Laurea-ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on toiminut 10 vuotta. Ajatus kirjan tekemisestä syntyi, kun yrityshautomon vetäjän Alpo Kervisen kanssa keskustelimme, kuinka juhlistaisimme tätä 10-vuotistaivalta ja tekisimme hautomotoimintaa tutuksi niillekin, jotka eivät sitä en-tuudestaan tunne. Tämä kirja kertoo sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritys-hautomosta siten, miten yrityshautomon työskentelyssä mukana olleet ovat sen kokeneet, ja mitä yrityshautomon toimintaan liittyvistä asiakirjoista, pöytäkirjois-ta, muistioista ja raporteista löytyy. Tarkoituksena on kertoa, minkälaisia asioita on tehty hyvinvointiyrittäjyyden edistämiseksi ja miten toiminta on tuottanut yri-tyksiä, työpaikkoja ja osaamista.

Kirja jakaantuu varsinaisesti kahteen kokonaisuuteen: yrityshautomon historiaan ja toimintaan sekä selvitykseen yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykyti-lasta. Lisäksi yrittäjänäkökulmaa edustaa kirjassa kahden hyvin erilaisen yritys-sen yrittäjätarinat ja kirjan alussa on Uudenmaan TE-keskuksen Yrittämisestä työtä -projektin projektipäällikön tervehdys.

Yrityshautomon historia ja toiminta -osiossa kuvaan, mitä kaikkea on tarvittu en-nen kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle on saatu yrityshautomo ja miten yri-tyshautomo on toiminut. Yrityshautomo on osa ammattikorkeakoulua ja se on elänyt mukana ammattikorkeakoulun eri vaiheissa sen kehittyessä kokeilusta in-stituutioksi.

Olen saanut olla Vantaan terveydenhuolto-oppilaitoksen rehtorina 1990-luvulla ideoimassa ja käynnistämässä yrityshautomon. Ja täytyy näin jälkeempäin sa-noa, että aivan yksinkertaista se ei ole ollut. Asenteet sosiaali- ja terveydenhuol-toalan yrityshautomoa kohtaan olivat 90-luvun puolivälissä vähintäänkin epäroi-vät. Yrityshautomon aloitettua toimintansa olen ollut ammattikorkeakoulun koulu-tusalojohtajana ja vuoden 2000 lopusta Hyvinvointipalvelujen kehittämiskeskuk-sen (HYPAKE) perustamisen jälkeen projektijohtajana sekä yrityshautomon oh-jausryhmän puheenjohtaja.

Haluan kiittää yrityshautomon vetäjää Alpo Kervistä siitä työstä, minkä hän on hyvinvointialan yrittäjyyden kehittämiseksi tehnyt. Yrityshautomo on osaltaan edesauttanut yritysten, julkishallinnon ja korkeakoulun yhteistyön vahvaa kehit-tymistä. Haluan myös kiittää Laurea rehtoria Pentti Rauhalaa siitä, että yritys-hautomo ylipäättään jäi ammattikorkeakouluun. Tänään ei varmaankaan kukaan enää aseta kyseenalaiseksi yrityshautomon merkitystä, vaan ennemminkin näyt-tää siltä, että useat tahot "intohimoisesti" haluaisivat sen itselleen.



Toinen kokonaisuus kirjasta on kahden Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijan, Antti Mäkelän ja Jenni-Maria Närvän, opinnäytetyönään tekemä selvitys Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykytilasta. Yrityshautomossa tunnetaan hyvin yritysten tilanne yrityshautomoaikana, mutta nyt haluttiin saada kokonaisvaltaisempaa tietoa, mitä yritysten toiminnalle, liikevaihdolle ja henkilöstömäärille on tapahtunut yrityshautomokauden jälkeen ja minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia yrityksillä on. Haluttiin myös palautetta siitä, onko yritys käyttänyt kehittämispalveluja yrityshautomokauden jälkeen, ja mitä odotuksia yrittäjillä on neuvonta- ja konsultointipalveluille. Opiskelijoiden tekemä työ auttaa yrityshautomoa ja ammattikorkeakoulua kehittämään palvelutoimintaansa yhä vaikuttavamman yritystoiminnan edistämiseksi.

Kirjaan haluttiin myös hyvinvointialan yrittäjien näkemys yrittämisestä. Molempien yritystarinoiden yrittäjät ovat käyttäneet yrityshautomon palveluja. Toinen yritys on lasten päiväkotit Tuulenpesä. Yritys on avoin yhtiö ja yrittäjinä ovat Tuire Kosenius ja Tarja Setälä. Alpo Kervinen on haastatellut yrittäjiä ja kirjoittanut heidän tarinansa. Toisen tarinan yrittäjä, Tuula Tirkkonen, on opiskellut ammattikorkeakoulututkinnon Laureassa ja on Inkerikoti Oy:n ja Aarni-hoiva Oy:n toimitusjohtaja. Hän kirjoittaa kokemuksiaan vanhusten asumispalvelujen tuottamisesta ja toiminnan laajentamisesta "sateenvarjoyritykseksi", joka tuottaa kodinomaista asumispalvelua, tukiasumistoimintaa ja lastensuojelun sijaishuoltopalvelua. Kohderyhmänä ovat dementoituneet vanhuksat, neurologisesti vammautuneet, mielenterveyskuntoutujat sekä lastensuojelulapset ja -nuoret.

Vantaalla 1.9.2006

Hilkka Heinonen  
Projektijohtaja, KL, THM  
Laurea-ammattikorkeakoulu Oy

*Esa Sahlman*

# Yritysten ”lastenneuvola”?

Suomessa 90-luvun alussa alkanut lama aiheutti mm. ennätystyöttömyyttä. Suomi liittyi EU:n jäseneksi 1995. Ennen tuota ajankohtaa ei yrittäjyys ollut juuri-kaan muodissa. Laman jälkihoidossa tuli kuitenkin pian selväksi se, että uusia työpaikkoja ei saada aikaan ilman uutta yritystoimintaa. Niinpä tuolloiset Uudenmaan työvoimapiiri ja KTM yrityspalvelun Uudenmaan piiritoimisto käynnistivät yhdessä ESR-osarahoitteen Yrittämisestä työtä -nimisen projektin, jonka tehtäväksi tuli edistää yrittäjyyttä ja auttaa alkavia yrityksiä vauhtiin niiden alkutaipaleella. Eräs ongelma vain oli se, miten ja millä välineillä näitä alkavia yrityksiä autettaisiin.

Projektin perustamisvaiheessa noin 30 erilaista organisaatiota oli ilmoittanut kiinnostuksensa käynnistää yrityshautomotoimintaa; joukossa oli oppilaitoksia, kuntia ja jopa muutama suuri yritysikin. Siinä vaiheessa kukaan ei oikein tiennyt, mikä sellainen yrityshautomo oikein on. Tiedettiin, että yrityshautomonimikkeellä oli toimittu mm. Englannissa ja USA:ssa. Tiedettiin myös, että yliopistojen yhteydessä toimi maailmalla ”tiedepuistoja”, joissa kaupallistettiin yliopistoissa aikaan saatuja tutkimustuloksia. Paljon muuta tuskin tiedettiin.

Suomessa oli pitkin 1980-lukua rakennettu toimistotaloja ym., joiden markkinoinniseksi oli kehitetty erilaisia palvelukonsepteja. Markkinoinnissa viitattiin usein teknologiaan ja kiinteistöyhtiöille annettiin mielellään vierasperäiseltä kalskahtava nimi. Elettiin city-aikaa.

Yrittämisestä työtä -projektissa määriteltiin yrityshautomo väljästi. Yrityshautomo on alkavalle yritykselle sen tarvitsemia kehittämisspalveluja tuottava ja organisoiva kehitysympäristö. Yrityshautomon ei siis tarvinnut olla välttämättä kytköksissä taloon tai taloihin, niin tärkeitä kuin toimitilat yritykselle ovatkin. Uskottiin siihen, että olemassa olevien vahvuuksien varaan kannatti yrittää rakentaa jotain uutta. Näin alkoi yrityshautomoiden erikoistuminen ja työnjako. Lisäksi tavoitteena oli aikaansaada myös alueellisesti kattavat hautomopalvelut.

Nyt Uudellamaalla toimii 16 yrityshautomoa, jotka toimivat verkostona ja tekevät järjestäytyntä yhteistyötä mm. siten, että yritys ohjautuu sille parhaiten soveltuvaan hautomoon. Edelleen yrityshautomot kehittävät suomalaiseseen ympäristöön parhaiten soveltuvia toimintatapoja, koska toimintamallien suora siirtäminen kansainvälisenkin kokemuksen mukaan onnistuu hyvin vain harvoissa tapauksissa, jos lainkaan.

Yrityshautomoissa on vuoden 2005 loppuun mennessä käynnistynyt yhteensä noin 3 600 yritystä. Näiden yritysten työllistävä merkitys on huomattava. Yrityshautomoyrityksissä on niiden hautomoon tulovaiheessa ollut yhteensä noin 6 200 työpaikkaa. Yrityshautomoiden tekemien laatututkimusten mukaan työpaikkojen määrä on vuoden kuluttua keskimäärin kaksinkertaistunut ja kahden vuoden kuluttua määrä on keskimäärin 2,5-kertainen. Yhteiskunta saa yrityshautomotoimintaan panostamansa rahat takaisin hyvin nopeasti. Yrityshautomot ovat yhteiskunnalle hyvin tuottavaa ”yritystoimintaa” ja erinomainen proaktiivisen työllistämisen väline.

Yrityshautomoiden perustamisvaiheessa asetettiin myös kysymys, voivatko perinteisestä poikkeavilla toimialoilla toimivat ihmiset generoida kannattavaa yritystoimintaa, ja olisiko yhteiskunnan kannalta mielekäästä tukea myös tällaista toimintaa pitkäjänteisemmin. Ehkeivät esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tuolloin toimineet ihmiset edustaneet perinteistä yrittäjämielikuvaa.

Laurea-ammattikorkeakoulu otti aikoinaan haasteen vastaan ja perusti yrityshautomon auttamaan tämän alan yrityksiä niiden alkutaipaleella. Sosiaali- ja terveydenhuoltoala on toimialana omanlaisensa. Se on vahvasti yhteiskunnan kontrolloimaa. Joskus yritystoiminnan tällä alalla koetaan kilpailevan yhteiskunnan oman palvelutuotannon kanssa tai vaikeuttavan ns. kolmannen sektorin toimintaa. Näin tuskin kuitenkaan käytännössä tapahtuu. Yritystoiminta edellyttää aina luovuutta ja uusia toimintatapoja markkinoilla ja näin se pitää omalta osaltaan alan palvelutuotannon vireänä ja elinvoimaisena.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on hyvä esimerkki virtuaaliyrityshautomosta, joka ei kerää hautomoyrityksiä saman katon alle. Se on kyennyt kattamaan palveluillaan koko nykyisen Uudenmaan TE-keskuksen toimialueen, siten kuin lähtökohtaisesti erikoistuneelta yrityshautomolta odotettiin. Kokemuksen myötä voidaan nyt todeta, että yrityshautomotoiminnassa on osaksi kyse jatkuvasti uudistuvasta prosessista. Tässä prosessissa kertyy osaamista ja henkistä pääomaa, jota on syytä tarkoin vaalia.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoala yritysten toimialana on mitä ilmeisimmin varsin nopeasti kasvava. Ala tarjoaa myös runsaasti uusia työtilaisuuksia. Tästä on hy-

vää näyttöä niistä parista sadasta yrityksestä, jotka ovat tähän mennessä saaneet vauhtia yrityshautomon palveluista. Yrityshautomo on toiminut samoin tuloksin kuin lastenneuvolatkin. Eräs merkittävä tuloshan on ollut ”yritysten lapsikuolleisuuden” lasku.

Yritykset eivät kuitenkaan menesty ilman asiakkaita. Niinpä yhteiskunnalla on tehtävää myös ostovoimaisen kysynnän kehittämisessä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoala tarjoaa siis eri tahoille haasteita myös jatkossa. Erityisesti haasteita riittää Laurea-ammattikorkeakoululle ja sen Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomolle. Näiden haasteiden voittamiselle on toivotettava onnea ja menestystä.

### ***Esa Sahlman***

*projektipäällikkö*

*Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus*

*Yrittämisestä työtä 2000*

*Hilkka Heinonen*

# **Sosiaali- ja terveydenhuolto- alan yrityshautomon historia ja toiminta**

Yrityshautomon perustaminen sosiaali- ja terveystalaa varten vaati paljon työtä ja selvityksiä. Yrityshautomon historia ja toiminta-osa koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä käsitellään lyhyesti yrityshautomon perustamisen taustatekijöitä; mistä kaikki alkoi ja minkälaisia ideoita Vantaan terveydenhuolto-oppilaitoksessa rakenneltiin yli kymmenen vuotta sitten. Toinen kappale käsittelee sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytyksistä tehtyä selvitystä. Kolmannessa kappaleessa on kuvattu yrityshautomon resurssikartointu ja neljännessä kappaleessa on yrityshautomon liiketoimintasuunnitelma. Nämä edellä kuvatut vaiheet tarvittiin ennen kuin yrityshautomo pääsi aloittamaan toimintaansa. Viidennessä luvussa kuvataan yrityshautomon käynnistäminen. Kuudes luku käsittelee yrityshautomon toimintaa ammattikorkeakoulukokeilun aikana ja seitsemäs luku yrityshautomoa osana ammattikorkeakoulun toimintaa.

# 1 Yrityshautomon perustamisen taustaa

## 1.1 Laman aika

Suomi koki 1990-luvun alkupuolella erittäin syvän laman. Sen vaikutukset heijastuivat koko yhteiskunnan toimintaan. Pankkikriisin seurauksena tuhannet yrittäjät joutuivat konkurssiin ja takaajat syviin vaikeuksiin. Työttömyys kasvoi ja sekä yksilöiden että perheiden pahoinvointi lisääntyi. Samaan aikaan, vuonna 1993, uudistettiin valtiosuuslainsäädäntö. Siinä muutettiin mm. kuntien tehtävää sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta siten, että tuottamisvastuu vaihtui kyseisten palvelujen järjestämistä vastaavaksi. Valtiosuuslainsäädäntöuudistuksen seurauksena esimerkiksi pääkaupunkiseudun kunnat kärsivät huomattavan suurien taloudellisten menetyksiä. Kunnilta katosi kahta kautta tulopohja kuntalaisten palvelujen järjestämiseksi: valtiosuuskien menetyksen ja työttömyyden takia verotulojen menetyksen. Tästä syystä kunnat joutuivat supistamaan palveluitaan ja rajoittamaan sijaisten ja muiden määräaikaisten työntekijöiden käyttöä sekä lomauttamaan ja suorastaan irtisanomaan vakinaista henkilökuntaansa.

Ihmisten elämäntilanteiden rajut muutokset aiheuttivat kuitenkin sosiaali- ja terveyspalvelujen kysynnän lisääntymistä. Myös subjektiivisen päivähoidon oikeuden voimaantulo aiheutti suuria ongelmia kunnille palvelujen järjestämisessä heti laman jälkeen.

## 1.2 Ammattikorkeakoulu-uudistus

Samoihin aikoihin 1990-luvun alussa Suomeen luotiin yliopiston rinnalle toinen, ammatillisesti suuntautunut korkeakoululaitos. Vantaalla opistoasteen oppilaitokset tekivät tiiviisti yhteistyötä saadakseen ammattikorkeakoulun paikkakunnalle ja kaupunki oppilaitosten omistajana tuki vahvasti korkeakouluhanketta. Ammattikorkeakoulutuskokeilu aloitettiin Vantaalla yhtä aikaa nuorisoasteen koulutuskokeilun kanssa. Vantaan terveydenhuolto-oppilaitos oli yksi viidestä oppilaitoksesta, jotka muodostivat Vantaan väliaikaisen ammattikorkeakoulukokeilun. Muut neljä kokeiluun kuuluvaa oppilaitosta olivat Vantaan sosiaalialan oppilaitos, Vantaan käsi- ja taideteollinen oppilaitos, Tikkurilan ammattioppilaitos ja Kauppiaitten Kauppaoppilaitos Oy, jossa Vantaan kaupunki oli pääomistajana. Kokeilulupa oli saatu valtioneuvostolta vuonna 1991 ja ammattikorkeakoulutus aloitettiin elokuussa 1992. Koulutuksen kehittämisen, kansainvälistämisen ja

monenlaisten arviointien jälkeen Vantaan väliaikaisesta ammattikorkeakoulusta valmistuvien opiskelijoiden työnsaantimahdollisuudet julkiselta sektorilta näyttivät todella heikoilta ja yksityinen palvelutuotanto oli vielä hyvin vähäistä.

### **1.3. Silloisia ideoita sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaperiaatteista**

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen oli vuosikymmeniä ollut kuntien tehtävä. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa oli lähinnä järjestöjen toteuttamaa ja myös tämän toiminnan rahoitus tuli suurelta osin yhteiskunnalta, esimerkiksi raha-automaattiyhdistyksen kautta. Lisäksi tiettyjä terveydenhuollon palveluja, kuten lääkärin ja hammaslääkärin vastaanottoa oli tarjottu yksityisenä yritystoimintana, mutta sitäkin oli subventoitu yhteiskunnan varoista. Sen sijaan hoitotyön palveluiden tarjoamisella yksityisenä palveluna ei juuri ollut Suomessa perinteitä.

Vantaan terveydenhuolto-oppilaitoksessa pohdittiin henkilöstön ja konsultin kanssa yhteiskunnallista tilannetta ja mahdollisuuksia perustaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo. Ideoista näkyy hyvin suuntaviivat, joiden pohjalta yrityshautomon toimintaa suunniteltiin yli 10 vuotta sitten ja jotka ovat kantaneet näihin päiviin asti.

#### **Valintakriteerit**

Hautomoon valitaan toteuttamiskelpoisen yrityshankkeen omaavia henkilöitä tai hyvin ”nuoria”, juuri toimintansa aloittaneita yrityksiä. Hautomon on selvästi erotauduttava yritysкурсitoiminnasta, jota on muutenkin riittävästi tarjolla.

Yritysidean testauksessa voidaan käyttää esimerkiksi KTM yrityspalvelun valmista ProStart-ohjelmaa, jonka kustannukset yrittäjälle ovat 300 mk.

#### **Toimialat**

Hautomo voisi erikoistua uusien palvelutuotantotapojen ja palvelurakenteen muutosta edistäviin yritysideoihin. Alkuvaiheessa ideat liittyvät lasten päivähoidon, vanhusten palveluihin sekä kotihoitoon. Hautomoa ei kuitenkaan kannata rajata liian kapealle sektorille, tällöin varmasti moni hyvä idea jäisi pois.

Vaihtoehtoiseen terveydenhuoltoon on syntynyt jonkin verran yritystoimintaa ja todennäköisesti näitä yrittäjiä tulee hakeutumaan hautomon pariin.

## **Kehittämisen- ja koulutuspalvelut yrittäjäkoulutuksen osalta**

Hautomo on kehittämispainotteinen siten, että kukin yrittäjä tekee omaa yritystään käsittelevän liiketoimintasuunnitelman hautomon vetäjän ohjauksessa. Suunnitelma käsittää liikeidea-analyysin, markkinointisuunnitelman, tulos- ja kassabudjetin. Suunnitelmaan kannattaa liittää myös suunnitelma toiminnan laadun varmistamisesta. Hautomoyritysten kehittämisessä voidaan käyttää myös KTM yrityspalvelun PostStart-ohjelmaa.

Hautomoyrittäjille järjestetään yrittäjäkoulutusta, joka tapahtuu yrittäjien ehdoilla pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin. Koulutuksen tavoitteena on tukea oman yrityksen kehittämistä ja liikkeelle lähdön varmistamista. Samoin koulutuksen tavoitteena on pienyrittäjien verkostoitumisen edistäminen.

## **Hautomon muut palvelut yrittäjille**

- Hautomo toimii yhteyslinkkinä julkisen sektorin ja yritysten välillä.
- Hautomoyrittäjien verkostoitumista tuetaan, side hautomoon säilyy myös hautomoajan jälkeen.
- Projektit ja erilaiset kehittämisohjelmat tarjoavat yrittäjälle mahdollisuuden pysyä toimialan kehityksen kärjessä.
- Harjoittelijayhteistyömahdollisuudet oppilaitosten kanssa.

## **Hautomon vetäjä**

Vetäjän rooli on keskeinen. Hänen on hallittava sekä yritystoimintaan että omaan toimialaan liittyvät asiat. Hänellä on oltava kyky luoda ja ylläpitää kontakteja eri sidosryhmiin.

## **Muuta**

Hautomo voisi ottaa yhdeksi ”teemakseen” naisyrittäjyyden. Naisyrittäjyys on yksi EU:n pk-poliittisen ohjelman painopistealueista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan uusyrittäjistä valtaosa on naisia.

Edellä mainituista ideoista haluttiin terveydenhuolto-oppilaitoksessa osana Vantaan ammattikorkeakoulukokeilua kehittää yrityshautomo. Uusien yritysten perustamisen tukeminen yrityshautomotoiminnalla oli Suomessa silloin kohtalaisen



uutta ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sellaista ei ollut vielä missään päin Suomea. Käytiin monia neuvotteluja sekä oppilaitoksen sisällä että konsultin kanssa ja 12.7.1995 päivätyllä hakemuksella terveydenhuolto-oppilaitos anoi yrityshautomon perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämistukea. Hakemusta täydennettiin vielä 4.9.1995. Marraskuun 24. päivänä 1995 saatiin Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimistolta myönteinen päätös Yrityshautomon perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämishakemukseen (Yrittämisestä työtä -projekti).

Työvoimapiirin toimisto myönsi Vantaan ammattikorkeakoululle valtionapua ajalle 1.12.1995 - 31.5.1996 enintään 48 000 markkaa yrityshautomon perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämistukena sekä Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta enintään 32 000 markkaa hakemuksessa mainittuun tarkoitukseen. Perusteluina mainittiin, että hakemus täyttää Uudenmaan läänissä yrityshautomoiden perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämistuen saamiselle asetetut vaatimukset ja KTM yrityspalvelu Uudenmaan piiritoimisto/Yrittämisestä työtä -projekti oli puoltanut hakemuksen hyväksymistä. Hakijan omarahoitusosuus oli 30 000 markkaa. Selvitystyöhön käytettiin ulkopuolista Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy:tä.

Toimintaedellytysten kartoituksen tuloksena voitiin esittää tiedot siitä, miten runsaasti kunnat halusivat tai kunnilla oli tarve hankkia erilaisia palveluja asukkailleen. Esimerkkeinä voidaan mainita lasten päivähoito (kymmeniä päiväkotveja), lastensuojelun perhehoito, kotihoitopalvelut (lyhytkirurgia, synnyttäjät, psykiatriset potilaat), vanhusten dementiahoitokodit ja muut asumispalvelut, intervallihoitokodit, päihdehuollon asumispalvelut, kehitysvammaisten asumispalvelut, nuorten vammaisten asumisyhteisö ja asunnottomien asumispalvelut.

## 2 Selvitys Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytyksistä

### 2.1 Johdanto

#### Taustaa

Vantaan ammattikorkeakoulun yhteyteen on suunnitteilla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo. Hanke on omalta osaltaan osoitus toimialalla virinneestä mielenkiinnosta yrittämistä kohtaan. Maahamme on viime vuosina syntynyt pieniä, pari henkilöä työllistäviä hoiva-alan yrityksiä, jotka toimivat usein tavalla tai toisella julkisen sektorin alihankkijoina. Yritysten ongelmana on pieni koko ja kontaktiverkoston puuttuminen.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritystoiminnan kehittämiseen tarkoitettua voimavaraa on suunnattu yrityksen perustamista suunnitteleville henkilöille yrittäjäkursitoiminnan muodossa. Kehittämispalvelujen tarve on kuitenkin suuri toimintansa juuri aloittaneissa yrityksissä etenkin, kun yrittäminen sinänsä on toimialalla melko uusi asia. Suunnitteilla oleva yrityshautomo tulisi omalta osaltaan tyydyttämään aloittavien yritysten kehittämistarpeita.

#### Selvityksen tavoitteet

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytysten kartoitus-työn tavoitteet voi tiivistää kysymyksen muotoon seuraavasti:

a) Kannattaako sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle perustaa yrityshautomo?

- Mikä on yksityisten palvelujen tarjonta tällä hetkellä?
- Miten toimiala kehittyy, mitkä ovat tulevaisuuden painopistealueet sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritysten näkökulmasta?
- Onko julkisella sektorilla yhteistyöhalukkuutta yritysten kanssa, miten palveluja voidaan tuottaa yritystoiminnan muodossa?
- Löytyykö konkreettisia yrityshankkeita?
- Mille osatoimialalle yrityshautomon kannattaa keskittyä?

b) Onko toimialalla riittävästi yrittäjäksi haluavia henkilöitä?

## Selvityksen suorittaminen

Selvitys on tehty käyttämällä hyväksi olemassa olevia tilastoja ja selvityksiä. Palvelujen tarjontaa on tarkasteltu koko Uudenmaan läänin sekä erityisesti pääkaupunkiseudun suurten kaupunkien osalta.

Julkisen sektorin yhteistyöhalukkuutta sekä konkreettista yrityspohjalta tuotettujen palvelujen tarvetta on kartoitettu haastattelemalla Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen keskushallinnon ja aluekeskusten johtoa.

## 2.2 Yksityisten palvelujen tarjonta

Yksityisiä sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluja tarjoavat yritykset, järjestöt ja säätiöt. Rekisteriä toimivista yrityksistä pitää Tilastokeskus (yritysrekisteri ja toimipaikkatiedosto). Samoin lääninhallituksella on tiedot yksityisistä palveluntuottajista luvanvaraisten elinkeinojen osalta. Etenkin Tilastokeskuksen osalta on otettava huomioon se, että tietoja saadaan yleensä parin vuoden viiveellä.

Taulukko 1. Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan tilanne Uudenmaan läänissä vuosina 1992 ja 1993

Vuosi	Yritysten lukumäärä	Henkilö- kunta	Liikevaihto/ hlö (1 000 mk)
	1992 1993	1992 1993	1992 1993
Terveystoimien palvelut	640 655	4 986 4 885	323 319
	Sosiaali- palvelut	30 31	189 188

Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 1992 oli 1,624 miljardia ja vastaavasti vuonna 1993 se oli 1,608 miljardia.

Vuonna 1994 Tilastokeskuksen rekisteröintitapa muuttui siten, että yritysrekisteri kattaa myös ammatinharjoittajapohjalta toimivat henkilöt. Näin seuraavassa Espoon, Helsingin ja Vantaan osalta esitetyt luvut eivät ole vertailukelpoisia vuosien 1992 ja 1993 kanssa.

Taulukko 2. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritysten lukumäärä 1994 pääkaupunki-seudun suurissa kaupungeissa

	<b>Espoo</b>	<b>Helsinki</b>	<b>Vantaa</b>
Sairaalapalvelut	1	20	3
Muut lääkäripalvelut	261	684	42
Hammashoito	130	449	46
Fysikaalinen hoito	62	164	42
Laboratorio ja röntgen	5	18	-
Sairaankuljetus	2	3	1
Muu terveystalvelu	53	216	19
Eläinlääkintä	17	61	18
Lastenhuoltolaitokset	-	1	-
Vanhusten laitokset	-	4	1
Päihdehuoltolaitokset	-	1	-
Palvelutalot / asunnot	5	5	3
Perhehoito	1	1	-
Lasten päivähoito	6	8	2
Vammaisten päivähoito	-	1	-
Kotipalvelut	4	10	3
Muu sosiaalipalvelu	-	4	2
<b>Yhteensä</b>	<b>548</b>	<b>1 650</b>	<b>182</b>

Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 1,48 miljardia ja ne työllistivät yhteensä 4 400 henkilöä.

Yksityisestä palvelutarjonnasta voi todeta seuraavaa:

**Avoterveydenhuoltoon** ei ainakaan lyhyellä aikavälillä synny uusia yrityksiä, sillä olemassa olevilla lääkäriasemilla on vajaata kapasiteettia. Yritysten liikevaihto oli laskenut 90-luvulla Suomen Asiakastieto Oy:n tunnuslukuanalyysin mukaan noin 3 – 6 % vuodessa. Tähän on useita syitä: työttömyys leikkaa työterveyshuoltoa, julkisen sektorin palvelut ovat parantuneet mm. omalääkärijärjestelmän myötä jne.

**Kotipalvelu/kotisairaanhoitoyrityksiä** oli syntynyt melko vähän siitä huolimatta, että yritys on erittäin helppo perustaa. Itse palvelusta maksavia asiakkaita on vaikea saada; kotiapu yms. tehdään monesti pimeästi.

Palvelujen myynti kunnille on edelleen vähäistä. Suomen kuntaliiton kotipalvelutilaston mukaan vuonna 1994 ostopalveluja käyttivät Uudenmaan läänin alueella Helsinki (noin 4 % kaikista kotiavun käynneistä), Lohja (22 % käynneistä) ja Vihti (13 % käynneistä). Verrattuna 90-luvun alkuun ulkopuolelta hankittujen palvelujen määrä on kuitenkin selvästi kasvanut.

Nopeasti kasvanut osatoimiala on **lasten päivähoito**, mikä johtuu palvelusetelikeilusta Kirkkonummella, Espoossa ja Vantaalla. Jatkossa tarve todennäköisesti kasvaisi päivähoitolain muututtua. Yrityksiä on syntynyt myös tuottamaan **asumis- ja hoivapalveluja** eri kohderyhmille (vanhukset, vammaiset, psykiatrian hoito jne.).

**Vaihtoehtoisten** terveydenhuoltoyritysten lukumäärä on lisääntynyt. Tilastoissa kohta ”muut terveystalot” on kasvanut ja tarjolla olevien palvelujen kirjo on erittäin laaja.

## **2.3 Tulevaisuuden painopistealueet ja kehitysnäkymät**

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan pk-yritysten tulevaisuudennäkymiin Uudella maalla vaikuttavat mm. seuraavat asiat:

### **Väestöpohja**

Läänin alueella asuu noin 1,3 miljoonaa asukasta. Väestöennusteiden mukaan erityisesti pääkaupunkiseutu tulee pysymään muuttovoittoisena alueena. Väestöpohjaltaan ja välimatkoiltaan alue tarjoaa mahdollisuuden – ehkä ainoana Suomessa – pitkälle erikoistuneiden yksityisten palvelujen tuotantoon.

### **Vanhusten palvelut**

Vanhusten palvelujen tarve tulee lisääntymään etenkin suurten ikäluokkien tultua eläkeikään. Alueen väestörakenne pysyy kuitenkin monipuolisena, tulevaisuudessa tarvitaan myös lapsiperheiden ja työikäisen väestön käyttämiä sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluja.

### **Kuntien kiinnostus uusiin palvelujen tuotantotapoihin**

Suomen kuntaliiton vuonna 1994 tekemän kuntakyselyn mukaan kunnat ovat selvästi kiinnostuneita uusista palvelutuotantomalleista. Esimerkiksi palvelusetelimallin yleistymiseen uskoi 78 %, tilaaja-tuottaja mallin yleistymiseen 94 % ja kuntien ja yritysten välisen yhteistyön lisääntymiseen 72 % kyselyyn vastanneista.

## **Uusien palvelujen tuottamistapojen kehittäminen**

Uusia palvelujen tuotantotapoja on kokeiltu mm. päivähoitossa ja vanhusten kotipalveluissa (palvelusetelimallit). Samoin järjestöt – esimerkiksi vapaaehtoisjärjestöt ja urheiluseurat – ovat tulleet mukaan palvelujen tuotantoon. Uutena trendinä on pidettävä myös osuuskuntapohjalta toimivien yritysten perustamista sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle. Kiinnostus osuustoimintaa kohtaan todennäköisesti lisääntyy Ruotsin esimerkin innoittamana.

## **Palvelujen loppukäyttäjän valinnan ja omavastuun lisääntyminen**

Etenkin päivähoitopalvelujen osalta palvelujen loppukäyttäjän valinta ja toisaalta vastuu palvelujen järjestämisestä kasvaa. Todennäköisesti kunta järjestää palvelut niitä sosiaalisin yms. perustein tarvitseville. Tavalliset perheet hankkivat palvelut itse ja kunta tukee lapsiperheitä palvelusetelillä tai muulla vastaavalla tavalla. Samaa periaatetta voidaan soveltaa esimerkiksi vanhusten asumis- ja kotipalveluihin.

## **Avohoitopainotteisuus**

Kaikenlainen avohoito yleistyy. Esimerkiksi Vantaalla on tavoitteena se, että vuonna 2005 asuisi 89 % yli 75-vuotiaista kotonaan (1998 tavoite 86 %). Myös terveydenhuollossa sairaala- ja laitoshoidon vähentäminen tai hoitajaksojen lyhentäminen luo tarpeita uudenlaisten avohoitopalvelujen kehittämiseen.

## **2.4 Yhteistyömahdollisuudet julkisen sektorin kanssa**

Selvitys tehtiin haastattelemalla Vantaan sosiaali- ja terveystoimen keskushallinnon johtoa sekä alueellisten keskusten johtajia. Esille tulleet yritystoiminnan mahdollisuudet on esitelty hankkeen konkretia-asteen mukaisesti seuraavasti:

- Yrityspohjalta tuotettujen palvelujen tarve on konkreettinen ja akuutti
  - yhteistoiminta yritysten kanssa voidaan aloittaa lyhyellä aikavälillä
- Yrityspohjalta tuotettujen palvelujen käyttöä pidetään mahdollisena
  - palvelujen tarve ilmenee pidemmällä aikavälillä
  - yhteistyömalli yritysten kanssa hakee muotoaan
  - olemassa olevaa palvelujen tarjontaa ei ole

Selvityksessä ei ole tarkasteltu yhteistyöhalukkuutta avoterveydenhuoltoyritysten kanssa. Näitä palveluja ostetaan jo nyt toiminnassa olevilta yrityksiltä (fysioterapia ja toimintaterapia, yksityisten lääkäriasemien palvelut).

Vaikka palvelujen tarvetta on tarkasteltu pelkästään Vantaan kaupungin osalta, on osa yritystoiminnaksi soveltuvista hankkeista sellaisia, että niitä voidaan soveltaa missä tahansa kunnassa. Samoin osa pitkälle vietyä erikoisosaamista tarjoavista palveluista vaatii markkina-alueeseen koko pääkaupunkiseudun tai Uudenmaan alueen.

## **Konkreettiset yrityshankkeet**

### ***Lasten päivähoito (6 - 7 yritystä)***

Päivähoitojonossa on yhteensä noin 1 000 lasta. Kaupunki on tukenut yksityisten päiväkotien perustamista "starttirahalla", joka on enintään 10 000 mk hoitopaikkaa kohden. Päiväkotiyrittäjiltä ostetaan palveluja suoraan ostopalveluperiaatteella tai sitten toimintaa tuetaan palvelun käyttäjälle annettavalla palvelusetelillä.

Uusia päiväkotiyrityksiä tarvitaan ainakin kuusi – seitsemän. Konkreettisia paikkoja ovat mm. Tikkurila (2 päiväkotia), Askisto, Ylästö ja Kivistö. Etenkin palvelusetelimallilla toimivien yritysten toivotaan erikoistuvan pedagogisesti jollakin tavalla.

### ***Lastensuojelun perhekodit (2 - 3 yritystä)***

Huostaan otettuja lapsia on vuosittain noin 100. Uusia, kaupunkialueella toimivia perhekoteja tarvitaan pari kappaletta. Tällä hetkellä joudutaan käyttämään maaseudulla toimivia perhekoteja. Perhekotien toiminta-alue voi olla koko pääkaupunkiseutu eli ne voivat tarjota palvelujaan myös muille alueen kunnille.

### ***Vanhusten dementiakoti (1 yritys)***

Vaikeasti dementoituneita vanhuksia hoidetaan tällä hetkellä maksusitoumuksella useassa eri yksikössä ympäri maakuntaa. Kaupunki voi lyhyellä aikavälillä siirtyä käyttämään pääkaupunkiseudulla olevan yrityksen palveluja. Yrityksen toiminta-alue tulisi olemaan koko Uusimaa.

### ***Päihdehuollon asumis-/ hoitopalvelut (2 yritystä)***

Liiallisen päihteiden käytön vuoksi vammautuneille ja työkyvyttömille henkilöille tarvitaan kaksi palvelukotia. Tällä hetkellä em. henkilöiden sijoittaminen vanhuk-sille tai vammaisille tarkoitettuihin laitoksiin aiheuttaa häiriöitä ja ongelmia. Yri-tysten toiminta-alueena tulisi olemaan koko Uusimaa.

### **Yritystoiminnaksi soveltuvat palvelut**

Seuraavassa on koottu yhteen haastatteluissa esiin tulleet palvelut, jotka sovel-tuvat yritystoimintana toteutettavaksi. Osassa hankkeista palvelun tarve on akuutti vasta vuosikymmenen lopussa, osassa palveluista tarjontaa ei tällä het-kellä ole ja osa palvelutarpeista liittyy tulevaisuudessa todennäköisesti kasvaviin sosiaalisiin ongelmiin.

### ***Kehitysvammaisten asumispalvelut /autettu asuminen (4 - 5 yritystä)***

Asumispalveluja tarvitaan vuosikymmenen vaihteessa vuosina 1999 - 2003. Asumispalveluja tarvitaan 30 vammaiselle.

### ***Kotihoitopalvelut***

Kotihoito (=kotisairaanhoido ja kotipalvelut) nähtiin sektorina, jossa palvelujen hankinta yrityksiltä todennäköisesti tulee lisääntymään. Tällä hetkellä palvelujen tarjontaa yrityspohjalta ei juuri ole. Kotihoitopalveluista esille tuli erikoistuneiden kotisairaanhoidopalvelujen tarve seuraavasti:

- Lyhytkirurgisten toimenpiteiden kotihoito
  - kotiuttamisen varmistaminen, tarvittavien hoitotoimenpiteitten suorittaminen
- Psykiatristen potilaiden kotihoitopalvelut
  - kotiuttamisen varmistaminen ao. koulutuksen saaneen henkilön toimesta
- Synnyttäjien kotihoito
  - kättilön kotihoito sairaalasta kotiutuvalle lapselle ja äidille, tavoit-teena lyhentää sairaalassaolovuorokaudet yhteen/kahteen päi-vään

Kaikkien ideoiden taustalla on nähtävä tarve vähentää/lyhentää kallista sairaala-hoitoa. Esimerkiksi synnyttäjien osalta säästö/synnyttäjä olisi noin 1 000 mk / vrk



siitä huolimatta, että kättilölle kotihoidosta maksettaisiin 500 mk / vrk. Kaikkien edellä mainittujen palveluntuottajien toiminta-alueena voi olla koko pääkaupunkiseutu.

### ***Intervallihoitokoti vanhuksille***

Intervallihoito on mahdollista hankkia yksityiseltä palveluntuottajalta. Ainakin hoitokodin perustamisedellytykset voisi kartoittaa. Tällä hetkellä intervallihoitoa järjestetään vanhainkodeissa.

### ***Asunnottomien asumispalvelut***

Asunnottomuus on kasvava ongelma koko pääkaupunkiseudulla. Vuokratäristen vuoksi kaupungin vuokra-asunnoista hädetyt joudutaan sijoittamaan hotelleihin ja matkustajakoteihin. Tästä aiheutuu melkoiset kustannukset. Asunnottomien asumispalveluita voisi yksityiseltä pohjalta lähteä kehittämään siten, että varsinaisiin asumispalveluihin yhdistettäisiin koulutusta, työpajatoimintaa yms. syrjäytymistä estäviä toimintoja.

### ***Muita ideoita / esille tulleita hankkeita***

- Vanhusten asumispalvelut
  - Vanhusten asumispalvelut nähtiin sektorina, jossa palvelujen tarve pidemmällä aikavälillä lisääntyy. Ostopalveluja käytetään jo nyt melko paljon.
- Palveluasuminen psykiatrisille potilaille
  - Tasokkaita, ei pelkästään asumispalveluja tuottavien yksiköiden tarvetta kannattaa kartoittaa. Toiminta-alueena voi olla koko pääkaupunkiseutu.
- Pätevien/monitaitoisten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisten sijaisvälitys
- Tietopankki yksityisistä palveluntuottajista (mitä palveluja tarjolla, yhteys- ja hintatiedot).

### ***Yhteistyöedellytykset yksityisen palvelujen tuottajan kanssa***

Vaikka palveluja halutaan hankkia yksityisiltä palveluntuottajilta ja yrityksiltä, ei palvelujen ostaminen ole ”automaatio” esimerkiksi siinä tapauksessa, että joku perustaa yrityksen vaikkapa edellä lueteltujen hankkeiden innoittamana. Palvelun tuottajalta edellytetään seuraavia asioita:

a) Palvelua tuottavalla yrityksellä on oltava riittävät ammatilliset valmiudet. Tämä koskee myös niitä toimialoja, joilla ei lainsäädännön puolesta aseteta erityisvaatimuksia henkilöstön pätevyydelle.

b) Palvelun tuottajan on toimittava itsenäisesti ja kannettava itse yrittäjäriski. Yrittäjänä toimimiseen kuuluu myös kilpailun kestäminen.

### **Arvio yrityshankkeiden lukumäärästä**

Tehdyn selvityksen perusteella voi todeta, että konkreettisia yrityshankkeita on yhteensä 11 - 13. Yritysten voi arvioida työllistävän 30 - 35 henkilöä yrittäjät mukaan luettuina.

Yritystoimintana toteutettavaksi soveltuvien hankkeiden osalta syntyvien yritysten lukumäärää on vaikeampi arvioida, osa hankkeista edellyttää huolellista markkinoiden selvittämistä ja toimintamallin kehittämistä. Jos kaikkiin tarvittaviin palveluihin saadaan kehitettyä yritystoimintaa, olisi yritysten lukumäärä ensivaiheessa 10 – 15.

## **2.5 Kiinnostus yrittämistä kohtaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla**

### **Uusyrityskeskusten asiakkaat**

Yrityshautomon toimintaedellytysten kannalta on varsin oleellista se, onko toimialalla riittävästi ammattitaitoisia, yrittäjäksi haluavia henkilöitä. Suuntaa antavan kuvan halukkuudesta ryhtyä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjäksi saa esimerkiksi tarkastelemalla uusyrityskeskusten asiakkaina olleita yrityksen perustajia. Tilanne pääkaupunkiseudun uusyrityskeskuksissa oli vuonna 1995 keskusten johtajien mukaan seuraava:

	Hankkeita yhteensä	Toimiala sos./terv.huolto
Espoo	619	60
Vantaa	350	20
Helsinki	697	28
Yhteensä	1 666	108

Espoon osalta luku ei ole täysin vertailukelpoinen, sillä mukana ovat ainoastaan yrityksen perustaneet henkilöt. Yrityksen perustamista suunnittelevia henkilöitä on luonnollisesti ollut enemmän. Helsingissä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksen perusti 17 henkilöä.

### **KTM Yrityspalvelun ProStart-ohjelma**

KTM Yrityspalvelun ProStart-ohjelmassa sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyviä hankkeita oli Uudellamaalla vuonna 1995 seitsemän. Yhteensä ohjelmia tehtiin 175.

### **Starttirahayrittäjät**

Uudenmaan työvoimapiiri on tehnyt selvityksen Itä-Uudenmaan starttirahayrittäjistä vuosina 1992 -1994. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan starttirahayrittäjiä oli 5,5 % (yhteensä 16) kaikista tuen saaneista yrittäjistä (yhteensä 287). Selvityksen tuloksissa on mielenkiintoista se, että ”eloonjäämisprosentti” on muihin toimialoihin verrattuna suurinta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.

### **Arvio yrittämisestä kiinnostuneiden lukumäärästä**

Edellisen perusteella voi karkeasti arvioida, että noin 4 - 5 % yrityksen perustamista suunnittelevista aikoo perustaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksen. Vireillä olevia hankkeita oli pääkaupunkiseudulla vuonna 1995 yli 100. Yrittäjäksi haluavien lukumäärää voi pitää riittävänä hautomon perustamista ajatellen. Lisäksi on otettava huomioon se, että oikein markkinoituna yrityshautomon palvelut todennäköisesti madaltavat yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä.

## **2.6 Johtopäätökset ja suositukset**

Tehdyn selvityksen perusteella sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomoa tarvitaan seuraavista syistä:

**Väestöpohja** Uudellamaalla tarjoaa mahdollisuuden pitkälle vietyä erityisosaimista tarjoaville palveluille. Osalla yrityksistä, esimerkiksi pitkälle erikoistuneilla kotisairaanhoido- tai sosiaalipalveluyrityksillä toiminta-alue on koko pääkaupunkiseutu tai Uusimaa. **Lyhyet välimatkat** mahdollistavat sen, että hautomon piiriin voidaan ottaa myös paikallisia palveluja tuottavia yrityksiä, esimerkiksi päiväkotiyrittäjiä, koko pääkaupunkiseudulta.

Hautomon perustamista puoltaa myös se, että kunnilla on tarvetta kehittää **uusia palvelujen tuotantotapoja**. Kuntakyselyn mukaan valtaosa kunnista uskoo sekä tilaaja-tuottaja-mallin että palvelusetelijärjestelmän yleistymiseen. Ilmapiiri on suotuisa uusien toimintamallien kehittämiseksi; tästä on osoituksena osuus-kuntatoiminta, järjestöjen ja vapaaehtoisten mukaantulo palvelujen tuotantoon jne.

Konkreettista yritysmuotoisten palvelujen tarvetta ja yhteistyöhalukkuutta yritysten kanssa kartoitettiin Vantaan osalta. Selvityksen perusteella löytyi **11-13 konkreettista yrityshanketta** lasten päivähoidossa, lastensuojelupalveluissa, vanhusten palveluissa sekä päihdevammaisten hoidossa. Kartoituksessa löytyi myös **useita yritystoiminnaksi soveltuvia palveluja** kehitysvammaisten asumispalveluissa, erityisosaamista vaativassa kotihoidossa, intervallihoidossa ja asunnottomien palveluissa.

Suurin osa esille tulleista, erityisosaamista vaativista palveluista edellyttää sitä, että yrityksen **toiminta-alueena on koko pääkaupunkiseutu** tai Uusimaa, ja suunnitteilla oleva hautomo ei palvele pelkästään Vantaan kaupungin tarpeita vaan koko aluetta.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjäksi haluavien lukumäärää voi pitää riittävänä yrityshautomon perustamiselle. Pääkaupunkiseudun uusyrityskeskuksissa käsiteltiin yhteensä yli sataa yritysideaa tältä toimialalta. Lisäksi on huomattava se, että toimialaosaamista tarjoava yrityshautomo todennäköisesti lisää mielenkiintoa oman yrityksen perustamista kohtaan.

## **Suosituks**

Tehdyn selvityksen perusteella hautomon kannattaa keskittää voimavaroja seuraaviin osa-alueisiin:

Hautomon kannattaa suosia sellaista yritystoimintaa, joka edistää käynnissä olevaa **palvelurakenteen muutosprosessia**. Samoin kannattaa kiinnittää huomiota sellaisiin yrityshankkeisiin, jotka tuottavat erilaisia **avohoidon** palveluja. Varsin haasteellinen tehtävä hautomolle on kehittää yrityspohjalta **uusia palveluja** tulevaisuudessa ilmeneviä sosiaalisia ongelmia varten. Tästä esimerkkinä mainittakoon koko pääkaupunkiseudulla lisääntyvä asunnottomuus.

Yrityshautomolla on myös tärkeä tehtävä toimia foorumina, jossa **palvelujen tarjonta ja kysyntä kohtaavat**. Hautomolla on selvä ”sosiaalinen tilaus” toimia yksityisen pienyrittäjän ja julkisen sektorin palvelutarpeen yhteyslinkkinä.

## 3 Yrityshaumon resurssikartoitus

Ennen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman tekoa kartoitettiin myös tarvittavia taloudellisia ja henkisiä resursseja.

### 3.1 Taloudelliset resurssit

#### *Yrityshautomon organisaation rahoittaminen*

Yrityshautomoiden tärkein julkinen rahoittaja on KTM Yrityspalvelu. Se voi myöntää ns. management-tukea toimivan yrityshautomon organisaatiolle seuraavilta osin:

- hautomon vetäjän palkkaus
- toimistokulut, tiedottaminen
- ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö

Management-tuki on enintään 50 % tuen piiriin hyväksyttävistä kustannuksista. Tuen saaminen edellyttää hautomon liiketoimintasuunnitelman hyväksymistä sekä sitä, että KTM Yrityspalvelun edustaja saa tutustua hautomon kirjanpitoon ja nimetä edustajansa hautomon hallintoon.

Karkea arvio yrityshautomon organisaation aiheuttamista kustannuksista vuositasolla on noin 300 000 - 350 000 mk. Omaksi rahoitusosuudeksi jää näin noin 150 000 - 175 000 mk. Seuraavassa on kaksi vaihtoehtoa osuuden kattamiseksi:

- Oppilaitokset/ammattikorkeakoulu kustantavat hautomon oman osuuden itse. Neuvottelut ammattikorkeakoulun johdon kanssa ovat meneillään. Toiminnalle on tietävästi mahdollista hakea avustusta kaupungilta.
- Vantaan uusyrityskeskus on tarjonnut yhteistyötä yrityshautomon kanssa siten, että uusyrityskeskus vastaisi hautomon käytännön organisaatiosta ja johdosta sekä yrittäjien rekrytoinnista. Keskus järjestäisi oman henkilökuntansa voimin tarvittavat neuvonta- ja koulutuspalvelut hautomoyrittäjille. Tikkurila olisi tässä tapauksessa hautomolle paras sijaintipaikka. Uusyrityskeskus edellyttää tietysti myös sitä, että KTM Yrityspalvelun management-tuki tulee heille. Oppilaitoksille ei tässä tapauksessa tulisi mitään kustannuksia yrityshautomosta.

## ***Koulutus- ja kehittämisspalvelujen rahoittaminen***

Koulutus- ja kehittämisspalvelujen rahoittamisessa on useita vaihtoehtoja:

- Työvoimahallinto, tuki käytännössä 100 %
- Lääninhallitus, tuki käytännössä 100 %
- KTM Yrityspalvelu, tuki 50 %

Lisäksi hautomoyrityksille voidaan kanavoida KTM Yrityspalvelun valmiita kehittämistuotteita, esimerkiksi yrityksen perustajalle tarkoitettu ProStart-ohjelma ja toimintansa alkuvaiheessa oleville yrityksille suunnattu PostStart-ohjelma. Niiden kustannuksista vastaa hautomoyrittäjä.

## **3.2 Henkiset resurssit / sidosryhmät**

Yrityshautomon sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ovat seuraavat:

- Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan oppilaitokset
  - toimialaan liittyvä koulutus ja asiantuntemus
  - harjoittelijayhteistyö hautomoyritysten kanssa

Vantaan oppilaitosten lisäksi yhteistyökumppaneiksi tulevat luontevasti myös muut ammattikorkeakoulun yhteyteen tulevat sosiaali- ja terveydenhuolto-oppilaitokset.

- Yhteisöyrittäjyysprojekti

Projektin tavoitteena on yhteisöyrittämisen kehittäminen ja kartoittaminen. Yhteisöyrittämistä on mm. osuuskuntatoiminta sekä yhteisöjen ja järjestöjen harjoittama palvelutuotanto. Projektissa on mukana seuraavat tahot:

- Sosiaali- ja terveysministeriö
- Sosiaaliturvan keskusliitto
- Osuustoimintainstituutti
- KTM Yrityspalvelu

Projekti käynnistyy keväällä 1996, ja se on osa KTM Yrityspalvelun Yrittämisestä työtä -ohjelmaa.

- SoTeKeKo-projekti

Projekti on valtakunnallinen kehittämishanke, jossa ovat mukana Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetushallitus, STAKES ja Suomen kuntaliitto. Projektin tavoitteena on alan palvelurakenteen ja työkäytäntöjen sekä koulutuksen kehittäminen. Projekti jakaantuu useampaan paikalliseen ja alueelliseen osaprojektiin.

Vantaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan oppilaitokset ovat mukana palvelurakenteen ja työkäytäntöjen muuttamiseen liittyvässä osaprojektissa. Yhteistyömahdollisuuksia yrityshautomon kanssa löytyy etenkin palvelurakenteen muutoksiin liittyvissä hankkeissa.

- Vantaan kaupunki

Vantaan kaupunki on tärkeä yhteistyökumppani sen vuoksi, että sillä on päävastuu alueensa sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen järjestämisestä. Jotta toiminta ei jäisi paikalliseksi, on hautomon syytä laajentaa yhteistyötään myös muiden pääkaupunkiseudun kuntien kanssa.

- Uusyrityskeskukset

Kaikki pääkaupunkiseudun Uusyrityskeskukset ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita lähinnä uusien yrittäjien rekrytoinnin osalta.

- KTM Yrityspalvelu

KTM yrityspalvelu ohjaa kaikkia merkittäviä, erityisesti aloittavien ja nuorten yritysten kehittämiseen tähtäviä hankkeita Uudellamaalla. Lisäksi KTM Yrityspalvelulla on laaja ja valikoitu asiantuntijaverkosto yritystoiminnan eri osa-alueilla.

- Järjestöt ja yhteisöt

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on monia valtakunnallisesti toimivia järjestöjä. Järjestöt voisivat olla mukana esimerkiksi ”kummitoiminnassa” antaen oman alansa erityisosaamista ja kontakteja hautomoyrittäjille.

### **3.3 Johtopäätökset resurssikartoituksen osalta**

Yrityshautomon on katettava noin puolet hautomo-organisaation aiheuttamista kustannuksista. Paras vaihtoehto on se, että oppilaitokset ja ammattikorkeakoulu vastaavat yrityshautomon omarahoitusosuudesta. Tällöin yrityshautomon johto ja organisaatio ovat ammattikorkeakoulun / sosiaali- ja terveydenhuolto-oppilaitosten yhteydessä. Hautomoyrittäjät pystyvät hyödyntämään oppilaitosten ammatillisen tietotaidon ja kontaktiverkoston. Yrityshautomon on ”uskottavampi” etenkin tehtäessä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Yrityshautomon vetäjällä tulee tietysti olla asiantuntemusta yritystoiminnasta sekä kyky hyödyntää jo nyt tarjolla olevia asiantuntijapalveluja.

Hautomon henkisistä resursseista on todettava se, että sidosryhmäverkosto on riittävän laaja turvaamaan hautomoyritykselle paremmat toimintaedellytykset. Hautomon tarjoama ”lisäarvo” yrittäjälle koostuu ammatillisen ja yritystoimintaan liittyvän asiantuntemuksen lisäksi laajasta kontaktiverkostosta. Yrityshautomoon eri projektien ja kehittämishankkeiden kautta tuleva tietotaito antaa lisäksi yrittäjälle mahdollisuuden toimia alan kehityksen kärjessä.



## 4 Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritys- hautomon liiketoimintasuunnitelma

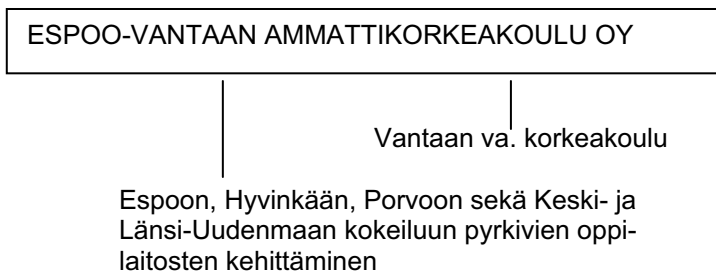
Yrityshautomon toimintaedellytysten ja resurssikartoituksen jälkeen yrityshautomolle laadittiin konsulttityönä keväällä 1996 vielä liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelmassa oli pyritty ottamaan huomioon ammattikorkeakoulun kehittämisestä kyseisenä aikana tiedossa olleet asiat, jotka eivät kuitenkaan toteutuneet sellaisenaan.

### 4.1 Hautomon toimintaan sitoutuneet yhteistyösapuolet

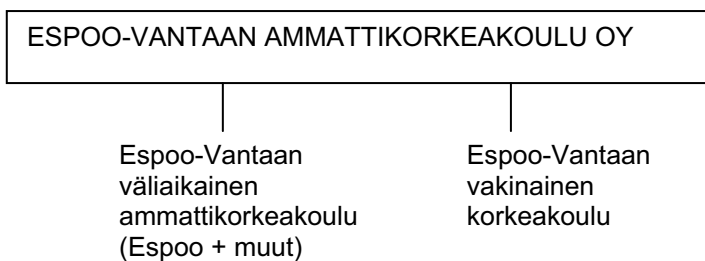
#### Espoo-Vantaan ammattikorkeakoulu

Yrityshautomon katto-organisaationa ja päävastuullisena rahoittajana toimii Espoo-Vantaan ammattikorkeakoulu Oy. Korkeakoulu muodostuu vuoteen 1998 mennessä 21 Uudellamaalla toimivasta oppilaitoksesta, joissa on tällä hetkellä oppilaita yhteensä 7 500. Ammattikorkeakoulu etenee vaiheittain seuraavasti:

1.8.1996:



1.8.1997:



Ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on kehittää koulutuspalveluita yhteistyössä koti- ja ulkomaisten asiantuntijojen kanssa ennakoimaan ja vastaamaan yhteiskunnan muutoksia ja tarpeita. Ammattikorkeakoulun toiminta-alat ovat seuraavat:

- hallinto- ja kauppa
- matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- tekniikka ja liikenne
- kulttuuriala
- sosiaali- ja terveysala

Kehittämisen painopistealueita ovat muun muassa työelämäsuhteitten kehittäminen, yhteistyö yliopistojen ja muiden oppilaitosten kanssa sekä kansainvälinen yhteistyö. Kansainvälisistä yhteistyösopimuksista mainittakoon kaupan alan EBA ja EM kaksoistutkinnot sekä Vantaan terveydenhuolto-oppilaitoksen toimesta käynnistetty yhteistyöprojekti, jonka tavoitteena on kouluttaa hyvinvointipalvelujen asiantuntijoita KIE-maihin (Unkari, Viro ja Inkeri Venäjällä).

Espoo-Vantaan ammattikorkeakouluun liittyvät vaiheittain vuoteen 1998 mennessä seuraavat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan oppilaitokset:

Vantaan sosiaalialan oppilaitos

Vantaan terveydenhuolto-oppilaitos

Espoon sosiaali- ja terveydenhuolto-oppilaitos

Hyvinkään terveydenhuolto-oppilaitos

Lohjan terveydenhuolto-oppilaitos

Porvoon terveydenhuolto-oppilaitos

Tuusulan sosiaalialan oppilaitos

Espoo-Vantaan ammattikorkeakoulu tarjoaa myös monipuolista talouden- ja hallinnon alan koulutusta Espoossa, Vantaalla, Lohjalla, Porvoossa ja Keski- ja Pohjois-Uudellamaalla sijaitsevilla koulutusyksiköillä.

### **Hautomon organisaatio**

Yrityshautomon toiminta tapahtuu ammattikorkeakouluun kuuluvien sosiaali- ja terveydenhuolto-oppilaitosten yhteydessä. Alkuvaiheessa käytännön toiminnasta vastaavat Vantaan sosiaalialan oppilaitos ja Vantaan terveydenhuolto-oppilaitos, jonka yhteydessä hautomo fyysisesti sijaitsee.

Hautomo-organisaation johtoa varten perustetaan ohjausryhmä, jossa on edustettuna yhteistyösapuolet ja tärkeimmät sidosryhmät. Ammattikorkeakoulun ja eri oppilaitosten edustajien lisäksi ohjausryhmään kuuluvat KTM yrityspalvelun sekä Uusyrittäjäkeskuksen tai muun yritystoiminnan asiantuntijatahon edustajat. Ohjausryhmässä on lisäksi kuntien sosiaali- ja terveystoimen edustus alkuvaiheessa Vantaan kaupungin osalta.

Ohjausryhmän tehtävät voi tiivistää seuraavasti:

- hautomon strateginen johtaminen
- toiminnan valvonta
- toimintasuunnitelman hyväksyminen
- talousarvion hyväksyminen

Käytännön toiminnasta vastaa hautomon vetäjä, joka tekee vuosittain toimintasuunnitelman, budjetin ja rahoitussuunnitelman. Lisäksi vetäjä raportoi ohjausryhmälle toimintakertomuksen tai vastaavan muodossa hautomon toiminnasta.

## **4.2 Hautomon toiminta-ajatus ja liikeidea**

### **Toiminta-ajatus**

Yrityshautomon toiminnan tarkoituksena on luoda keskimääräistä paremmat toimintaedellytykset aloittaville sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksille. Tämä tapahtuu tarjoamalla yrityksille koulutus- ja kehittämisspalveluja sekä luomalla markkinointikanavia lähinnä julkisen sektorin suuntaan.

### **Toiminta-alue**

Hautomon toiminta-alue on Uusimaa. Hautomoon voidaan ottaa myös paikallistason palveluja tuottavia yrityksiä.

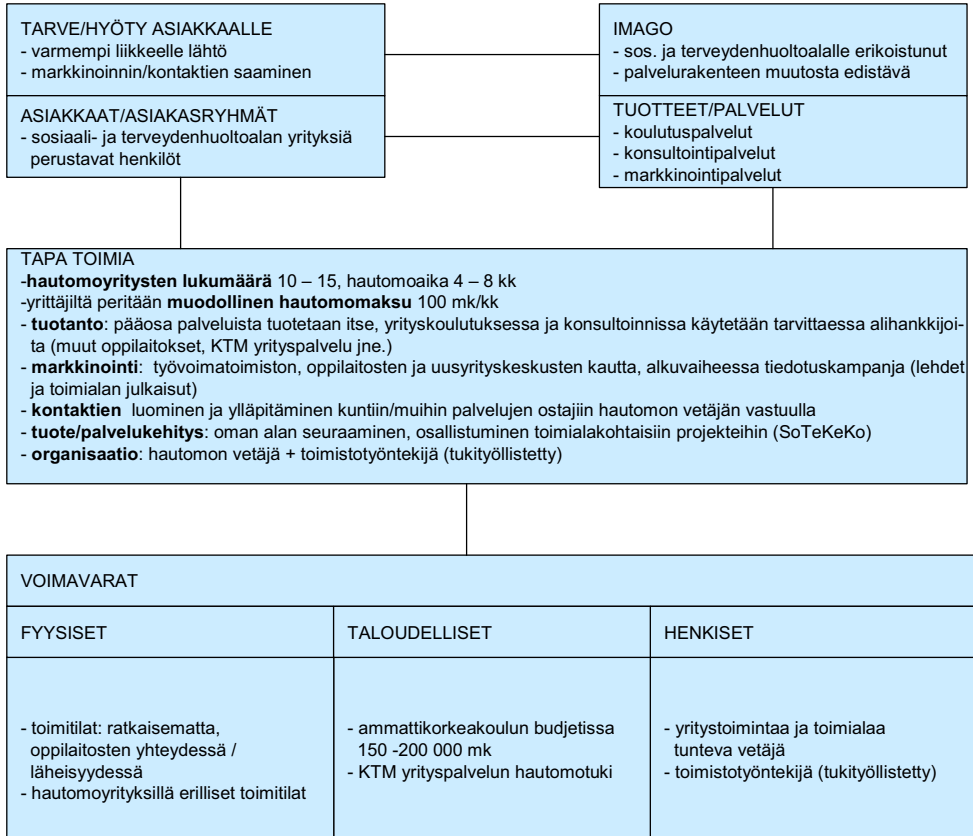
### **Hautomon koko ja hautomoajan kesto**

Hautomoon voidaan ottaa 10 - 15 aloittavaa yrittäjää. Yritykset voivat sijaita eri puolilla maakuntaa. Toimialan luonteesta johtuen hautomolla ei ole yrityksille varattuja toimitiloja. Yritykset hankkivat itse toimitilansa, tarvittaessa hautomo avustaa sopivien tilojen etsimisessä.

Hautomossa oloaika on keskimäärin kuusi kuukautta. Aika voi kuitenkin vaihdella yrityksen tarpeiden mukaan (vähintään 4 kuukautta – enintään 8 kuukautta).

## Liikeidea

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon liikeidea on kuvattu seuraavassa:



## 4.3 Yrityksen valintakriteerit

Hautomoyritykset valitaan yritysten perustamista suunnittelevien joukosta. Valintaa varten järjestetään työvoimapolitiittisena koulutuksena noin kahden kuukauden pituinen yrittäjäkurssi, jonka jälkeen yrityksen perustaneella on mahdollisuus

siirtyä hautomoyrittäjäksi. Hautomoon voi hakeutua myös suoraan esimerkiksi uusyrityskeskusten kautta.

Hautomoon valitaan yrittäjiä, joilla on toteuttamiskelpoinen yritysidea. Hanke voidaan testata esimerkiksi ProStart-ohjelmalla tai muulla vastaavalla analyysillä.

## 4.4 Hautomon palvelut yrittäjälle

### Palvelut hautomoaikana

Hautomopalvelujen tavoitteena on antaa yrittäjälle hyvät toimintaedellytykset tuottamalla seuraavia palveluja:

- Oman hankkeen liikkeelle lähdön varmistus
  - oma business plan
  - hautomon vetäjän konsultointi tai PostStart
- Business planin tekemistä tukeva/ohjaava koulutus
  - tapahtuu yrittäjien ehdoilla esimerkiksi iltaisin tai viikonloppuisin
  - tavoitteena oman suunnitelman tukeminen
- Markkinointipalvelut
  - hautomo toimii yhteyslinkkinä julkisen sektorin palvelutarpeen ja yrittäjän välillä
  - yrittäjä saa hautomon kautta kontakteja
- Muut palvelut
  - tarvittaessa toimitilojen etsintä
  - harjoittelijayhteistyö oppilaitosten kanssa

### Palvelut hautomoajan jälkeen

Hautomoajan jälkeen yrityksille tarjotaan seuraavia palveluja:

- Koulutus ja kehittämispalvelut
  - oman alan palvelukehitys yhteistyössä oppilaitosten kanssa
  - yritystoimintaan liittyvä jatkokoulutus
- Projektit ja kehittämishankkeet
  - tarjotaan tietoa ja mahdollisuutta osallistua erilaisiin projekteihin (esim. SoTeKeKo)

- Harjoittelijayhteistyö oppilaitosten kanssa

### **Hautomon palvelut sidosryhmille**

Varsinaisten hautomoyrittäjien lisäksi hautomo palvelee seuraavia sidosryhmiä:

- Palvelujen ostajat (kaupunkien ja kuntien sosiaali- ja terveystoimi)
  - tietoa tarjolla olevista palveluista
  - koulutusta (esim. ostamiskoulutus)
- Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaiset
  - henkilöstökoulutus yrityksille/laitoksille
  - laatukoulutus

## **4.5 Hautomon henkilöstöresurssit**

### **Hautomon vetäjä**

Hautomon vetäjän rooli on toiminnan kannalta erittäin keskeinen. Vetäjällä on syytä olla seuraavia valmiuksia:

- asiantuntemusta pk-sektorin yritystoiminnasta, mieluiten palvelualalta
- tietoa toimialasta, ainakin perustiedot sosiaalipolitiikasta
- kyky luoda kontakteja ostajiin ja muihin sidosryhmiin
- valmiudet toimia kouluttajana
- valmiudet neuvoa ja konsultoida yrityksiä

Koska pääosa kehittämisspalveluista tapahtuu yrityksissä, on vetäjällä oltava valmiudet tehdä yrityskäyntejä myös ns. virka-ajan ulkopuolella.

### **Hautomon yhteydessä järjestettävä yrittäjäkoulutus**

Yrittäjäkoulutus järjestetään siten, että vastuu koulutuksen sisällöstä ja organisoinnista on hautomon vetäjällä. Käytännön toteutus tapahtuu yhteistyössä oppilaitoksissa nyt yrittäjäkoulutuksesta vastaavien kouluttajien kanssa. Tarvittaessa koulutuspalveluja ostetaan alihankintana ammattikorkeakoulun yhteydessä toimivilta oppilaitoksilta, esimerkiksi Kauppiaitten Kauppaoppilaitokselta. Koulutuspalveluja voidaan ostaa myös muilta yrityskoulutusta tarjoavilta organisaatioilta.

## 4.6 Kustannukset ja rahoitus

### Hautomon toimintakustannukset

Seuraavassa on tarkasteltu hautomon toimintakustannuksia kolmen tilikauden ajalta. Laskelman pohjaksi on tehty seuraavat perusolettamukset:

- toiminta alkaa 1.9.1996, ensimmäinen toimintakausi on 16 kuukautta
- kone ja laitehankintoihin (mikrot, ohjelmistot, kalusteet, toimistotarvikkeet yms.) on varattu ensimmäisenä toimintakautena 70 000 mk, toisena kautena 20 000 mk ja kolmantena 30 000 mk
- toimitilat (noin 50 m<sup>2</sup>) vuokrataan, vuokra noin 40 mk/m<sup>2</sup>/kk
- vetäjän palkka 13 000 mk/kk, sivukulut 50 %
- matkakuluja syntyy noin 15 000 km:n vuosittaista ajoa vastaava määrä
- koulutusjärjestelyihin (tilavuokrat, koulutusmateriaalit yms.) on varattu 35 mk/oppilas/päivä (20 oppilasta/kurssi x 40 pvä x 2, ensimmäisenä kautena kolme kurssia)
- hallintokulut koostuvat markkinointi- ja toimistokuluista

TOIMIKAUSI	1996/97	1998	1999
	16 kk	12 kk	12 kk
	tmk	tmk	tmk
Kone- ja laitehankinnat	70	20	30
Palkat (vetäjä)	208	160	170
Sivukulut	105	80	85
Vuokrat	32	24	24
Koulutusjärjestelyt	85	56	56
Matkakulut	40	30	35
Hallintokulut	50	40	40
Yhteensä	590	410	440

Rahoitusbudjettia varten tehtiin seuraavat perusolettamukset:

- hautomoyrittäjien koulutus järjestetään työvoimapolitiittisena koulutuksena, jossa kustannukset ovat 130 mk/oppilaspäivä
- ensimmäisenä toimikautena toteutetaan kolme kahden kuukauden yrittäjäkoulutusjaksoa (à 20 oppilasta), muina vuosina kaksi

- yrittäjäkurssin osallistujista noin puolet jatkaa yrityshautomossa
- kurssiin liittyvän ProStart -ohjelman yrittäjät maksavat itse (300 mk/yritys)
- hautomoyrittäjiltä peritään nimellistä osallistumismaksua (100 mk/kk)
- hautomoyrittäjille järjestettävästä jatkokoulutuksesta (5 - 6 x ½ pvä) veloitetaan 100 mk / koulutuspäivä
- kausina 1998 - 99 koulutuspalvelujen myyntiä laajennetaan muille sidosryhmille (esim. kuntien sosiaali- ja terveystalouksista vastaavat, yritysten henkilöstökoulutus jne.)

### ***KTM Yrityspalvelun management-tuen osuus***

Toimintakustannuksille haetaan KTM Yrityspalvelun management-tukea. Toimintakustannuksista, jotka ovat ensimmäisenä kautena 590 000 mk, on vähennettävä koulutuspalvelujen myynnistä ja hautomomaksuista saadut tuotot. Management-tuen osuus on 50 % ja sitä haetaan ensimmäisenä toimintakautena 560 000 mk:lle.

Tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa oli arvioitu vielä yrityshautomon taloudellisia vaikutuksia yhteiskunnalle esimerkiksi ansiosidonnaisten päivärahojen säästymisenä ja työllistymisen aikaansaamina verohyötyinä. Lisäksi ensimmäiselle toimintakaudelle oli suunniteltu toimintaohjelma.



## 5 Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon käynnistäminen

### 5.1 Hautomon rahoituksen varmistuminen

Kevään 1996 aikana oli valmistunut edellä kuvatut selvitykset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytyksistä sekä yrityshautomon liiketoimintasuunnitelma. Nämä asiakirjat liitettiin management-tuki hakemukseen, jonka Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy:n puolesta allekirjoitti vt. toimitusjohtaja Pentti Rauhala 31.5.1996. Hakemus osoitettiin Kauppa- ja teollisuusministeriön Yrityspalveluun. Hakemus oli seuraavansisältöinen:

*Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy anoo kunnioittavasti management-tukea Espoon-Vantaan va. ammattikorkeakoulun yhteyteen perustettavan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon käynnistämiseen. Hankkeen toteuttamissuunnitelma rahoitusbudjetteineen on liitteenä. Management-tuen tarve on vv. 1996-1997 – 280 000 mk, v. 1998 – 190 000 mk ja v. 1999 – 195 000 mk.*

*Omarahoitusosuus on budjetoitu Espoon-Vantaan va. ammattikorkeakoulun talousarvioon vuodelle 1996 ja se tullaan ottamaan huomioon vuosien 1997 – 1999 talousarvioihin. Yhtiön hallitus on tehnyt osaltaan hankkeesta päätöksen 30.5.1996.*

Uudenmaan läänin työvoimapiiri teki päätöksen edellä mainittuun hakemukseen 19.9.1996. Työvoimapiirin toimiston ratkaisu sisälsi seuraavaa:

#### **Päätöslauselma**

Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy:lle myönnetään valtionapua ajalle 1.10.1996 -31.12.1997 enintään 168 000,0 markkaa yrityshautomon hallintotukena vuoden 1996 momentin 34.06.61 määrärahasta sekä Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta enintään 112 000,0 markkaa momentin 34.01.61 määrärahasta hakemuksessa mainittuun tarkoitukseen (ESR-projektinumero 950037).

#### **Perustelut**

Hakemus täyttää Uudenmaan läänissä yrityshautomoiden hallintotuen (management-) saamiselle asetetut vaatimukset ja KTM Yrityspalvelu Uudenmaan piiritoimisto/Yrittämisestä työtä -projekti on puoltanut hakemuksen hyväksymistä.

## **Avustusehdot**

Valtionapua voidaan maksaa enintään 50 % seuraaviin hakemuksessa tarkoitettuihin hyväksyttäviin kustannuksiin:

Hautomon johtajan palkka sivukuluineen 313 000,- mk

Yrityshautomon henkilöstön (ei yritysten käytössä) toimitilojen vuokra/yhtiövastikekulut, toimisto- ja laitekulut 102 000,- mk

Ulkopuolisten asiantuntija palvelujen osto (yritysyhteistyö, koulutus, tiedotus ja markkinointi, hallinnointi) 145 000,- mk

**Yhteensä 560 000,- mk**

Muut noudatettavat ehdot:

1. Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimisto / Yrittämisestä työtä -projekti varaa oikeuden nimetä edustajansa yrityshautomon johtoryhmään tai vastaavaan yrityshautomoa johtavaan organisaatioon siksi ajaksi, kun yrityshautomo saa valtion ja Euroopan sosiaalirahaston tukea.
2. Yrityshautomon toimenpiteiden johdosta 30 uutta yritystä käynnistää toimintansa vuoden 1997 loppuun mennessä.
3. Hakija sitoutuu antamaan kirjallisen raportin yrityshautomon toiminnasta ja sitoutuu huolehtimaan yrityshautomossa olevilta yrityksiltä tulevasta raportoinnista kaksi kertaa vuodessa Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimiston erikseen antamien ohjeiden mukaisesti sekä toimittamaan Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimistolle Euroopan sosiaalirahaston ja työministeriön vaatimat seurantatiedot myöhemmin ilmoitettavalla tavalla.
4. Yrityshautomo keskittyy sosiaali- ja terveydenhuoltoalan alkavien yritysten palveluiden tuottamiseen.

## **Maksatus**

Tuki myönnetään neljännesvuosittain erillisen maksatushakemuksen perusteella. Ensimmäinen erä maksetaan aikaisintaan 1.1.1997 ja kun hakija voi osoittaa, että hyväksytyt kustannukset on maksettu vähintään avustuserän suuruinen määrä.

## **Valvonta**

Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimistolla on oikeus valvoa asetettujen ehtojen täyttämistä ja tässä tarkoituksessa tarkastaa hakijan kirjanpito sekä saada muutkin valvonnan kannalta tarpeelliset tiedot. Hakija on velvollinen esittämään valvontaa suorittavalle viranomaiselle kaikki tarkastuksessa tarvittavat tili- ja muut asiakirjat sekä avustamaan tarkastuksen suorittamisessa. Muutoin on voimassa, mitä valtionavustuksia koskeviksi yleismääräyksiksi annetussa valtioneuvoston päätöksessä (490/65) määrätään.

## **Ehtojen laiminlyönnin seuraus**

Hakija on velvollinen Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimiston määräyksestä palauttamaan maksetun valtionavun kokonaan tai osaksi, jos myöhemmin ilmenee, että hakemuksen perusteeksi on esitetty virheellisiä tietoja tai salattu asian ratkaisemiseen vaikuttavia tietoja taikka että valtionapua on käytetty vastoin tämän päätöksen ehtoja tai muuhun kuin tässä päätöksessä määrättyyn tarkoitukseen.

Mikäli kohdassa ”Avustusehdot” mainitut ehdot tai tavoitteet eivät hakijasta johduvista syistä täyty, voidaan avustuksen maksaminen peruuttaa joko kokonaan tai osaksi.

Palautettavaksi määrätyle valtionavulle on suoritettava sen maksupäivästä lukien 8 prosentin vuotuinen korko. Palautuspäätöksessä määrätyn takaisinmaksupäivän jälkeen tapahtuvalle maksulle korkoineen on lisäksi suoritettava 13 prosentin suuruinen viivästyskorko määrätystä takaisinmaksupäivästä lukien.

Allekirjoittajina olivat työvoimapiirin päällikkö Hannu Paju ja piiritarkastaja Olli Petramo.

Tästä päätöksestä alkoi jo 10 vuotta kestänyt erinomaisen tuloksellinen yhteistyö, joka on ollut riippumaton ympäröivistä organisaatiomuutoksista.

## **5.2 Yrityshautomoiden hallintotuen periaatteet**

Yrittämisestä työtä -projektin projektipäällikkö Esa Sahlman lähetti 4.10.1996 Uudellamaalla toistaiseksi noudatettavat ohjeet yrityshautomoiden hallintotuen (management-tuki) periaatteista. Yrittämisestä työtä -projekti on Uudenmaan työvoimapiirin ja KTM Yrityspalvelu Uudenmaan piiritoimiston yhteinen osittain ESR-rahoitteinen hanke, johon on keskitetty mm. Uudenmaan yrityshautomoita koskevat asiat mukaan lukien yrityshautomoiden rahoitus valtionavun osalta.

Uudenmaan liitto on yhteistyössä Yrittämisestä työtä -projektin kanssa rahoittanut eräitä yrityshautomoita. Näissä tapauksissa projekti toimii lausunnonantajana ja koordinaattorina. Uudenmaan liiton rahoituksessa noudatetaan samoja periaatteita, sääntöjä ja ehtoja, joita projekti käyttää.

### **Yleiset periaatteet ja tavoitteet**

Projektin osatoimintona tuetaan toimintansa aloittavia ja toimivia yrityshautomoi- ta seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Uudenmaan työvoimapiirin ja KTM Yrittäjäpalvelu Uudenmaan piirin yhteiseen Yrittämisestä työtä -projektiin on keskitetty edellä mainittujen hallinnonalojen yrityshautomoiden rahoitusasiat ja toiminnan koordinointi
- Uudenmaan läänin pyritään luomaan profiileiltaan ja toiminta-ajatuksiltaan mahdollisimman kattava erilaisten yrityshautomoiden verkosto, jossa hautomot kykenevät strategiseen yhteistyöhön.
- Tuen piiriin hyväksytään hautomoita, joiden voidaan olettaa saavuttavan jatkuvan toiminnan edellytykset ja riittävät taloudelliset jatkumahdollisuudet projek- tin kestoajankautana 1995 -1999.
- Hautomoiden tulee kyetä synnyttämään uusia keskimääräistä paremmat toi- mintaedellytykset omaavia yrityksiä ja tukemaan toimintansa alkuvaiheessa olevia yrityksiä siten, että läänin alueelle syntyy uusia työpaikkoja mahdolli- simman paljon.
- Hautomoiden on luotava toiminta-alueellaan tehokas sidosryhmäverkosto jul- kisen ja yksityisen sektorin organisaatioista, oppilaitoksista ym. organisaatiois- ta tukemaan hautomon toimintaa.
- Hautomoiden tulee toimia yhteistyössä projektin kanssa siten, että hautomon toiminta mahdollisuuksien mukaan tukee projektin tavoitteiden saavuttamista.
- Yrityshautomoiden palvelut tulee järjestää yrityshautomoon tulevien ja siellä olevien yritysten tarpeista lähtien siten, että yritysten kehitys on mahdollisim- man tehokasta.

### **Management-tuki**

Management-tukea myönnetään 0 – 50 % tuen piiriin hyväksytyjen kulujen määrästä. Management-tukea voidaan myöntää hautomon toiminnasta vastaa- van henkilön palkkaukseen, toimisto- yms. kuluihin, tiedottamiseen ja viestintään sekä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden ostoon. Edellä mainittujen tukimuoto- jen lisäksi ja näistä riippumatta voidaan hautomossa oleville yrityksille myöntää

hautomotukea tai starttirahaa. Tukea voidaan myöntää vuosina 1995 -1999 vain vuodeksi kerrallaan.

### **Tuen määrään vaikuttavia tekijöitä**

Tuen määrää harkittaessa kiinnitetään erityistä huomiota alla lueteltuihin asioihin.

Yrityshautomon kapasiteetti:

- Syntyvien työpaikkojen lukumäärä
- Syntyvien yritysten lukumäärä
- Syntyvien yritysten kasvupotentiaali ja laatu

Yrityshautomon toiminnan vaikutukset elinkeinorakenteeseen Uudenmaan läänissä:

- Uudet teknologiat, uudet toimialat ja innovatiivisuus
- Kansainvälistyminen
- Yrityshautomon erikoistumisalue sekä toiminnallinen ja alueellinen kattavuus

Yrityshautomon toiminnallisuus:

- Yrityshautomon osakkaat ja sidosryhmäverkosto
- Yrityshautomon kasvupotentiaali
- Yrityshautomon kasvuhalu ja -tavoitteet

### **Tuen hakeminen**

Management-tukea haetaan vapaamuotoisilla hakemuksilla, jotka osoitetaan seuraavasti:

Yrittämisestä työtä -projekti

Esa Sahlman

PL 324, 00101 Helsinki

Management-tukea koskevaan hakemukseen tulee liittää hautomon liiketoimintasuunnitelma ja seuraavan tilikauden toimintasuunnitelma ja talousarvio sekä eritelty selvitys siitä, minkä kulujen kattamiseksi tukea haetaan.

### **Hakemuksen käsittely ja tuen maksaminen**

Hakemuksia käsitellään jatkuvasti sitä mukaa, kun niitä saapuu Yrittämisestä työtä -projektille. Tuen piiriin hyväksyminen edellyttää, että tuen myöntäjällä on oikeus tarvittavassa määrin tutustua hautomon kirjanpitoon ja halutessaan nimeä edustajansa hautomon hallintoon. Tuki maksetaan pääsääntöisesti jälkikäteen erillisten ohjeiden mukaisesti noudattaen työvoimapiirin kulloinkin voimassa olevaa käytäntöä.

### **Yhteyshenkilöt ja lisätiedot**

Tukea koskeviin tiedusteluihin vastaavat

Projektipäällikkö Esa Sahlman, Yrittämisestä työtä -projekti

Apulaisjohtaja Taavetti Mutanen, KTM Yrityspalvelu

ESR-koordinaattori Heimo Hokka, Uudenmaan työvoimapiiri

## **5.3 Yrityshautomon henkilöstö**

Samaan aikaan kun yrityshautomon saantia varmisteltiin, siirtyi Vantaan väliaikaisen ammattikorkeakoulun vakinainen henkilökunta ”vanhoina työntekijöinä” Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy:lle 1.8.1996. Muutoksista johtuen ei Vantaan terveydenhuolto-oppilaitosta enää kyseisestä päivämäärästä ollut, vaan työsopimukset tehtiin Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy:n nimissä. Vantaalaisista ammattikorkeakoulukokeilussa mukana olleista oppilaitoksista oli muodostettu Vantaan ammattiopisto.

Syyskuun alusta 1996 tehtiin työsopimus Alpo Kervisen kanssa yrityshautomon vetämisestä. Alpo Kervinen on valtiotieteen kandidaatti, jolla on monipuolisesti työkokemusta niin kuntapuolelta kuin yritys-elämästä. Tehtävään haettiin henkilöä, joka hallitsee yritykseen ja yrittäjyyteen liittyvät asiat. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntijoita oli talossa ennestään runsaasti. Tärkein asia hautomon vetäjällä on kuitenkin ”oikeanlainen” asenne pienyrittäjyyttä kohtaan ja taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Uskottavuus, luotettavuus ja taito kuulla ja ymmärtää yrittäjää yrittämiseen liittyvän osaamisen lisäksi osoittautuivat hau-

tomon vetämisessä Alpo Kervisen vahvoiksi ominaisuuksiksi. Kervisen aloitettua työnsä hautomon vetäjänä käytiin runsaasti keskusteluja sosiaali- ja terveysalan ominaispiirteistä ja alan yrittäjyyteen liittyvistä eettisistä ja lakisääteisistä kysymyksistä.

## 5.4 Yrityshautomon ensimmäinen vuosi

Ensimmäinen kuukausi työssä oli erilaista perehdytystä, pohjatyötä ja järjestelyjä niin tilojen, välineiden kuin varsinaisen toiminnan osalta. Hautomotoiminta alkoi virallisesti 1.10.1996.

Yrityshautomon fyysinen toimipiste oli alusta alkaen Vantaan Koivukylässä Karsikkokuja 15, joka oli rakennettu Vantaan terveydenhuolto-oppilaitosta varten 10 vuotta aikaisemmin eli vuonna 1986. Kyseiseen rakennukseen sijoitettiin terveysalan lisäksi Vantaan väliaikaisen ammattikorkeakoulun sosiaaliala 1.8.1996 alkaen. Hautomolla oli käytettävissään yksi työhuone, mutta suurin osa hautomon palveluista tapahtui eri puolilla Uuttamaata. Hautomon palvelut koostuvat yrityksen perustamiseen liittyvästä neuvonnasta, alkaneiden yritysten konsultoinnista sekä yrittäjille suunnatusta koulutuksesta.

Ensimmäisen vuoden aikana toimintakertomuksen (1997) mukaan yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä neuvonta- ja ohjaustapahtumia oli 84 kappaletta ja niihin osallistui 89 yrittäjää tai yrittäjäksi aikovaa. Lisäksi Helsingin Yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen kanssa pidettiin yhteisesti kaksi ohjaustilaisuutta osuuskuntayrittäjäkurssilaisille. Neuvontatilaisuuksissa käsiteltiin oman yritysidean käynnistämistä liiketoiminnaksi ja perustettujen yritysten kohdalla toiminnan pyörittämiseen liittyviä asioita. Yrityshautomo oli myös tukenut, opastanut ja avustanut Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulun opiskelijoita yritysideoidensa toteuttamisessa. Keväällä 1997 Vantaan yksiköstä valmistuneista kaksi oli perustanut toimivan yrityksen.

Hautomoyrittäjän kanssa tehtiin kirjallinen sopimus. Sopimuksen kesto oli alkuvaiheessa keskimäärin kuusi kuukautta. Hautomomaksu yrittäjälle oli 100 mk/kk.

Ensimmäisen vuoden toimintakertomuksessa mainittiin vielä, että 11 yrityshautomoyrittäjää, joista kaksi oli jo irtaantunut yrityshautomosta, työllisti itsensä lisäksi yhteensä kahdeksan henkilöä ja määräaikaisesti 8 - 12 henkilöä. Rekisteröintivaiheessa olevien yritysten suunnitelmien mukaan viiden yrittäjän lisäksi työllistyy 12 henkilöä. Vireillä olevia, selviteltäviä yritysideoita on tarkastelukauden päättyessä yllämainittujen lisäksi yhdeksällä asiakkaalla.

Sopivien toimitilojen löytyminen vaikeutti selvästi uusien yritysten perustamista. Lähes valmiin allergiapäiväkodin perustaminen pysähtyi siihen, ettei sopivia toimitiloja löytynyt. Samassa hakuvaiheessa yrityshautomon asiakkaana oli kotiuuttavien mielenterveyspotilaiden ohjattua asumispalvelua suunnitteleva yrittäjä ja vammaisten asumispalvelua suunnitteleva yrittäjä. Kaikki kolme hakivat toimitiloja eri kunnista.

## **5.5 Yrityshautomon ohjausryhmä**

Yrityshautomolle haluttiin toimiva ja tehokas ohjausryhmä. Aluksi se käsitti viisi henkilöä: projektipäällikkö Esa Sahlman edusti alusta alkaen toista rahoittajatahoa, Uudenmaan TE-keskusta ja koulutusalojohtaja Hilikka Heinonen ammattikorkeakoulua, suunnittelu- ja talousjohtaja Lauri Lapila edusti Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimea, toimitusjohtaja Matti Virtanen Vantaan Uusyrityskeskus ry:tä ja Alpo Kervinen oli mukana hautomon vetäjänä. Järjestäytymiskokous pidettiin 24.1.1997 klo 13.00 -14.40. Läsnä olivat kaikki muut edustajat paitsi Matti Virtanen. Pöytäkirjan mukaan kokouksen koollekutsujana Alpo Kervinen avasi kokouksen ja puheenjohtajaksi valittiin Hilikka Heinonen ja sihteeriksi Alpo Kervinen. Kokouksessa hyväksyttiin toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodeksi 1997. Alkukauden 1.9. – 31.12.1996 toteutuma merkittiin tiedoksi. Keskusteltiin tulevasta toiminnasta. Todettiin toimintasuunnitelmassa esitetyn yhteistyöverkoston rakentamisen olevan tärkeää yrityshautomon toiminnalle. Markkinoinnin toteuttaminen nähtiin tarpeelliseksi ja annettiin yrityshautomon vetäjälle tehtäväksi lisätä hautomon tunnettavuutta. Ensimmäisessä ohjausryhmässä keskusteltiin myös ohjausryhmän kokoonpanosta. Keravan, Järvenpään tai Espoon kaupungin edustajan osallistuminen yrityshautomon toimintaan nähtiin tarpeelliseksi. Ohjausryhmän kokoonpanoa ei vielä ensimmäisen vuoden aikana laajennettu. Sovittiin ohjausryhmän kokoontuvan 3 – 4 kertaa vuodessa. Seuraava kokous sovittiin pidettäväksi 15.5.1997 ja silloin myös ensimmäisestä kokouksesta poissa ollut Matti Virtanen oli mukana. Näin lähti liikkeelle hautomon ohjausryhmän työskentely.



## **6 Yrityshautomon toiminta ammattikorkeakoulukokeilun aikana**

### **6.1 Ammattikorkeakoulujen yleinen kehitys kokeilusta instituutioksi**

Yrityshautomo on koko ajan ollut osa ammattikorkeakoulun toimintaa ja hautomo on elänyt ammattikorkeakoulun mukana erilaiset kehitysvaiheet kokeilutoiminnasta ammattikorkeakouluinstituutioksi. Opetusministeriö julkaisi kokeiluista raportteja vuosittain, mutta tässä työssä on käytetty lähteenä raporttia numero 9 vuodelta 1999, jossa tarkasteltiin kokeilujakson 1992 - 1998 tuloksia. Kokeiluihin otettiin opiskelijoita vuoteen 1999 asti.

Ammattikorkeakoulukokeilut alkoivat yhdessä nuorisoasteen koulutuskokeilun kanssa koulutusjärjestelmäkokeiluna. Kokeilujen tarkoituksena oli (L391/91) selvittää, miten eri koulu- ja oppilaitosmuotojen välisellä yhteistoiminnalla voidaan edistää peruskoulun jälkeisen koulutuksen tason kohottamista, yhteiskunnan ja työelämän muuttuvien tieto- ja taitotarpeiden tyydyttämistä, joustavien ja yksilöllisten oppimiskokonaisuuksien muodostumista ja koulutusmahdollisuuksien monipuolistumista sekä koulutusjärjestelmän toimintakyvyn parantamista ja hallinnon kehittämistä.

Tärkein tavoite ammattikorkeakoulukokeilulle oli oppilaitosten laadullinen kehittäminen. Ammattikorkeakoulukokeiluissa oli mahdollisuus uudistaa erityisesti koulutuksen sisältöä ja oppilaitosten toimintatapoja. Opinnot päätettiin järjestää koulutusohjelmina, jotka suuntautuvat johonkin työelämän ammatillista asiantuntemusta edellyttävään tehtäväalueeseen ja sen kehittämiseen. Haluttiin selkeästi nostaa koulutuksen tasoa ja parantaa koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta. Keskeisenä keinona koulutuksen kehittämiseksi nähtiin opettajien koulutustason nostaminen. Ammattikorkeakoulut käynnistivät Suomen oloissa poikkeuksellisen laajan henkilöstön koulutus- ja kehittämisprosessin. Tämän tuloksena korkeakoulujen perustutkinnon sekä lisensiaatin ja tohtorintutkinnon suorittaneiden opettajien määrä kasvoi tuntuvasti.

Ammattikorkeakoulukokeiluissa muodostettiin uusia korkean asteen koulutusorganisaatioita, jotka rakentuivat oppilaitosten yhteenliittymille. Niiden autonomiaa lisättiin, jotta voitiin paremmin vastata paikallisiin ja alueellisiin, esimerkiksi kansainvälistymisestä ja työelämän palvelu- ja kehittämistyöstä aiheutuviin haasteisiin. Haluttiin luoda entistä laajempia, maakunnallisia ammattikorkeakouluja, jo-

ten myös ylläpitojärjestelmä muuttui. Valtio oli jo 1980-luvulta pyrkinyt vapautumaan omista oppilaitoksistaan ja ammattikorkeakouluihin tuli ylläpitomuodoksi alueen omista lähtökohdista riippuen kuntayhtymä, kunta, osakeyhtiö tai säätiö.

Merkittävä ammattikorkeakouluja koskeva säädösmuutos oli laki ammattikorkeakouluopinnoista (L 255/95). Laki loi eräänlaisen tavoitetilan, johon ammattikorkeakoulujen tuli pyrkiä. Lain perusteella aloitettiin ammattikorkeakoulujen toimilupia koskeva arviointi.

Arviointi, sekä itsearviointi että ulkoinen arviointi, edusti uutta toimintakulttuurin muotoa heti ammattikorkeakoulukokeilun alusta alkaen. Korkeakoulujen arviointineuvoston selvityksen mukaan arviointi oli jo vuonna 1997 vakiintunut organisoriseksi osaksi ammattikorkeakoulujen toimintaa ja ammattikorkeakoulut pitivät arviointia keskeisimpänä palaute- ja kehittämisvälineenä. Ulkoisten arviointien etenemisessä voitiin opetusministeriön raportin (1999) mukaan erottaa kolme vaihetta:

1. Pioneerivaiheessa arvioinnit keskittyivät ammattikorkeakouluihin instituutioina. Arvioinnin suorittajina olivat tavallisesti ulkomaiset asiantuntijaryhmät. Kehitys alkoi Vantaan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulujen sekä Espoon-Vantaan teknillisen ammattikorkeakoulun ulkoisella arvioinnilla vuonna 1993. Seuraavana vuonna arvioitiin ulkomaisin voimin taas kolme ammattikorkeakoulua. Institutionaalisen arvioinnin ohella tässä pioneerivaiheessa suoritettiin myös ensimmäinen alakohtainen arviointi, jossa kohteena oli sosiaali- ja terveydenhuoltoalan korkea-asteen koulutus. Tässäkin Vantaa oli mukana.

2. Arvioinnin toinen aalto oli toimilupa-arviointi. Sitä voitiin pitää eräänlaisena lisensointina, jossa määritellyt kriteerit täyttävät väliaikaiset ammattikorkeakoulut saivat pysyvän tai ehdollisen toimiluvan. Ensimmäinen toimilupa-arviointi suoritettiin erillisen työryhmän esityksestä vuonna 1995. Myöhemmin arvioinnit siirtyivät korkeakoulujen arviointineuvoston tehtäväksi. Arviointeihin liittyi myös ammattikorkeakoulujen laajennusten arviointi. Arvioinnit jatkuivat, kunnes ammattikorkeakouluverkko oli saanut lopullisen muotonsa.

3. Arvioinnin kolmatta aaltoa voidaan kutsua arviointitoiminnan monipuolistamiseksi. Institutionaalisen arvioinnin ohella on alettu arvioida koulutusohjelmia, koulutusaloja ja ammattikorkeakoulujen toimintakenttiä. Korkeakoulujen arviointineuvosto sai tehtäväkseen akkreditoida myös ammattikorkeakoulujen ammatilliset täydennyskoulutusohjelmat. Uusimpaan kehitysvai-

heeseen kuuluu myös arviointitoiminnan professionalistuminen korkeakoulujen arviointineuvostossa.

Ammattikorkeakoulukokeilu muodosti tärkeän vaiheen suomalaisen ammattikorkeakoulujärjestelmän kehittämässä. Kokeilu mahdollisti uudistuksen vaiheittaisen käynnistymisen ja loi järjestelmälle uskottavuutta. Kokeilumenetelmä antoi ammattikorkeakouluille aikaisempaa vapaammat kehittymisen edellytykset ja synnyttivät runsaasti uusia innovaatioita.

## **6.2 Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu matkalla kohti Laureaa**

Laurea-ammattikorkeakoulun vuoden 1999 toimintakertomus on otsikoitu EVAMKista Laureaksi. Siinä kuvataan lyhyesti keskeiset rakenteelliset muutokset kokeiluvaiheen aikana.

- Vuonna 1992 alkoi Vantaan ammattikorkeakoulukokeilu viiden itsenäisen vantaalaisen oppilaitoksen yhteistyönä.
- Hyvin nopeasti käynnistyivät keskustelut ammattikorkeakoulun laajentumisesta Espooseen kaupungissa sijaitsevien opistoasteen oppilaitosten ja niiden ylläpitäjien kanssa.
- Ammattikorkeakoulujen vakinaistuminen edellytti ammattikorkeakoululle yhtä ylläpitäjää. Tätä varten perustettiin Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy vuonna 1996. Samana vuonna Vantaan kaupungin ylläpitämistä ammattikorkeakoulukokeilussa mukana olevista oppilaitosten osista muodostettiin Vantaan ammattiopisto ja se siirtyi perustetulle osakeyhtiölle elokuun ensimmäisestä päivästä.
- Vuonna 1997 toteutui ammattikorkeakoulun ensimmäinen laajennus Espooseen.
- Seuraavana vuonna 1998 toteutui toinen laajennus. Kokeiluun tuli mukaan oppilaitoksia Hyvinkäältä, Järvenpäästä, Keravalta, Lohjalta, Porvoosta ja Tuusulasta.
- Vuonna 1998 tehtiin myös ratkaisut Muotoiluinstituutin (Vantaan Käsi- ja taide-teollisuus oppilaitoksen) ja Mercuria Business Schoolin (Kauppiatten Kauppaoppilaitoksen) ammattikorkeakoulutuksen siirtämisestä Espoon-Vantaan teknilliseen ammattikorkeakouluun (EVTEK) 1.8.2000 alkaen, joka oli saanut va-

kinaistamispäätöksen ehdolla, että se liitetään Espoo-Vantaan ammattikorkeakouluun.

- EVAMKin organisaatio täsmentyi, ja vuonna 1998 perustettiin kolme alueyksikköä: Espoon - Lohjan, Keski- ja Pohjois-Uudenmaan sekä Vantaan - Porvoon alueyksiköt ja nämä jakaantuivat vuonna 1999 edelleen kahdeksaan monialaiseen paikalliseen instituuttiin.
- Samalla ammattikorkeakoulutus eriytettiin toiminnallisen ohjauksen ja henkilöstön osalta täysin toisen asteen koulutuksesta. EVAMKin rakenne oli tuolloin jo puhdaslinjaisen instituutiomallin mukainen ja vastasi hyvin jatkuvasti korostuneeseen ammattikorkeakoulun aluekehitystehtävään sekä toiminta-ajatuksen sisältävään monialaisuuteen.
- Opiskelijamäärä lisääntyi runsaasti kolmen vuoden aikana: vuonna 1996 opiskelijoita oli 1970, vuonna 1999 heitä oli 4921. Samoin päätoimisten opettajien lukumäärä nousi 116:sta 212:een.

Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu (EVAMK) sai vakinaisen toimiluvan 5.2.1999 viimeisten joukossa. Vakinaisuuden viivästyminen ei ollut pelkästään haitaksi, vaan sai ammattikorkeakoulun rakentamaan sisäisen organisaationsa aluekehitysvaikutusten edellytyksiä tukevaksi ja uudistamaan ja hiomaan toimintojaan siten, että ainoana ammattikorkeakouluna se sai vuodesta 1996 lähtien joka vuosi tuloksellisuusrahaa opetusministeriöltä.

Keskeinen strateginen päätös oli opetusministeriön vahvistama ammattikorkeakoulun nimenmuutos, joka tuli voimaan 1.8.2001. Silloin Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulusta tuli Laurea-ammattikorkeakoulu. Uudella nimellä pyrittiin luomaan oma profiili palvelujen, yrittäjyyden sekä tieto- ja viestintätekniiikan ammattikorkeakouluna erotuksena toisesta silloin lähes samannimisestä Espoon-Vantaan teknillisestä ammattikorkeakoulusta (EVTEK). Matka kohti Laurea-ammattikorkeakoulua ja kansallisesti merkittävän aseman lunastusta oli alkanut.

### **6.3 Yrityshautomo yhteistyön kehittäjänä**

Ammattikorkeakoulun toimintakertomuksessa vuodelta 1999 todetaan vielä, että työelämän kansallinen ja kansainvälinen kilpailukyky ja asiakkaiden arvoketjun ymmärtäminen, tuotteiden ja palvelujen laadun joustavuus, nopeus ja läheisyys sekä asiakkaiden vaatimustason nousu Uudellamaalla edellyttävät työelämältä joustavaa sopeutumista jatkuvasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Tämän mahdollistamiseksi Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu tekee tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa toimiakseen alueellaan seutukuntansa menestymisen edistäjänä

ja alueellisen polarisaation estäjänä. EVAMKin ja yritys- ja julkishallinnon yhteistyö on synnyttänyt hyviä, alueita kehittäneitä hankkeita. Esimerkkinä voisi mainita hyvinvointipalvelujen ja henkilöstön kehittämisen toiminnoista Vantaalla toimiva opetusneuvola, kuntien henkilöstön kehittämisprojektit ja PD-koulutus. Yritysten ja instituuttien välinen yhteistyö toteutui myös esimerkiksi maaseutuyrityshautomo Uusimaan ja Vantaalla sijaitsevan sosiaali- ja terveysalan yrityshautomon kautta.

Edellä mainitusta tekstistä näkee, että hautomo nähtiin yhdeksi keinoksi muiden joukossa kehittää ympäröivää työelämää. Toisaalta on todettava, että yhteistyö myös lisää osaamis pääomaa ammattikorkeakoulun sisällä. Hautomotoiminnan aloittamisen yhteydessä oli suunnitelmat tehty vuoden 1999 loppuun. Hautomo lunasti erinomaisesti paikkansa Uudenmaan yrityshautomoiden joukossa, mutta kaikki henkilöt ammattikorkeakoulun sisällä eivät vielä ymmärtäneet yrityshautomon merkitystä ammattikorkeakoulun aluekehitystyössä tai pitivät tärkeämpänä keskittyä ammattikorkeakoulupedagogiikkaan kuin aluekehitystehtävään. Jotkut jopa halusivat lopettaa hautomon ammattikorkeakoulun tehtävään kuulumattomana ja sain sähköpostitse lähetetyllä viestillä tehtäväksi selvittää hautomon tulevaisuuden mahdollisuudet. Selvityksen tekemiseen annettiin aikaa yksi vuosi.

Ensimmäisten vuosien aikana hautomo kehitti omaa toimintaansa ja yhteistyöverkostoaan. Hautomo auttoi yrittäjäksi aikovia jo siinä vaiheessa kun palvelun käyttäjillä oli vasta ajatus yrittäjyydestä. Hautomon vuosittaisista toimintakertomuksista näkyy, että hautomoon yhteyttä ottaneista, yrittäjyydestä kiinnostuneista noin 10 % todellisuudessa perustaa yrityksen. Kolmen ensimmäisen vuoden aikana (vuoden 1999 loppuun mennessä) 59 yritystä oli jo irtautunut hautomosta. Yrittäjyyskursseja oli järjestetty vuonna 1998 Espoossa, Porvoossa ja Vantaalla. Vantaalla yrittäjyyskurssi järjestettiin yhdessä Vantaan Uusyrityskeskus ry:n kanssa ja Porvoossa yhteistyössä Porvoon seudun yrityshautomon, Polycon ja Porvoon kaupungin kanssa. Yhteensä näihin osallistui 65 yrittäjäksi aikovaa. Helsingin Yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen kanssa on pidetty kolme yhteistä ohjaustilaisuutta. Yrityshautomo on ollut mukana suunnittelemassa Espoon Uusyrityskeskukseen toteuttamaa työvoimapoliittista yrittäjäkoulutusta ja osallistunut sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritystä suunnittelevien kurssilaisten ohjaukseen. Myös seuraavana vuonna järjestettiin yrittäjäkurssit Espoossa ja Lohjalla.

Hautomo on toiminut yhteyslinkkinä julkisen sektorin ja yrityksen välillä sekä työelämän ja koulutuksen välillä. Hautomoyrittäjien verkostoitumista tuetaan ja side säilyy myös hautomoajan jälkeen. Projektit ja erilaiset kehittämisohjelmat

tarjoavat yrittäjille mahdollisuuden pysyä toimialan kärjessä. Yrittäjien harjoittelijayhteistyömahdollisuuksia tuetaan sekä ammattikorkeakoulun että muiden alan oppilaitosten kanssa samoin kuin tuetaan ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoittelua ja kehittämishakkeisiin osallistumista yrityksissä ja kolmannella sektorilla.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimesta käynnistettiin maaliskuussa 1999 kehittämishanke, jonka tavoitteeksi asetettiin hoiva-alan yritysten ja kaupunkien välisen yhteistoiminnan nykytilan kartoittaminen ja uusien yhteistyömallien kehittäminen. Lisäksi haluttiin selvittää sitä, mikä rooli yrityshautomolla ja ammattikorkeakoululla on tässä yhteistyössä ja millaisia kehittämisspalveluja hautomo voisi tuottaa palvelukseen sidosryhmiään ja toimintaympäristöään entistä paremmin. Hanke rajattiin toimialan osalta siten, että se kohdistui **vanhustenhuoltopalvelujen tuotantoon**. Yrityshautomon toiminta-alueen kunnista selvityksessä olivat mukana **Espoo ja Vantaa**. Selvityksen pääpaino oli ympärivuorokautisia asumispalveluja tuottavissa hoivakodeissa. Hankkeen keskeiset tavoitteet voi tiivistää seuraavasti:

- kunnan sosiaali- ja terveystoimen ja palveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön nykytilan kartoittaminen ja ongelmakohtien paikantaminen
- palvelujen ulkoistamiseen liittyvien kehittämistarpeiden kartoittaminen sekä palveluja tuottavien yritysten että palveluja hankkivien kuntien näkökulmasta
- yrityshautomon roolin selkeyttäminen kuntien ja yritysten välisessä yhteistyössä

Hanke toteutettiin vaiheittain. Kehittämishankkeen johtajana toimi Alpo Kervinen yrityshautomosta ja haastattelut, kirjallisen kyselyn ja loppuraportoinnin suoritti yritysconsultti Ulla Ylä-Närvä Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy:stä. Raportissa päädytään kokoaviin johtopäätöksiin ja toimenpidesuosituksiin. Seuraavaan on koottu yrityshautomoa koskevasta osiosta selvityksen aikana esille tulleita kehittämisalueita, joiden jatkotyöstäminen voi tapahtua ammattikorkeakoulun ja sen yrityshautomon toimesta.

## **I Laadun kehittäminen**

Omais- ja asiakaspalautejärjestelmä:

- järjestelmän kehittäminen yhteistyössä ammattikorkeakoulun ja kaupungin kanssa
- palautteen kerääminen ja tulosten raportointi ammattikorkeakoulun toimesta

Pienyritysten laatuverkon käynnistäminen ja koordinointi:

- tavoitteena laatujärjestelmän kehittäminen pienyritysten tarpeita vastaavaksi
- benchmarking menetelmän soveltaminen hoiva-alalla

## **II Tietopankki hoiva-alan palvelutarjonnasta**

- tavoitteena atk-pohjaisen tiedoston kehittäminen hoiva-alan palvelutarjonnasta Uudellamaalla
- tiedoston kehittäminen voi tapahtua yhteistyössä ammattikorkeakoulun Simul-care-verkostohankkeen kanssa

## **III Toimivien pienyritysten asiantuntijapalvelujen kehittäminen**

- liikkeenhoidon asiantuntijapalvelujen kehittäminen myös pidempään toiminnassa olleille yrityksille (nyt painotus aloittavissa yrityksissä)
- palvelun tuotteistaminen: räätälöity hoiva-alan kehittämistuote ja/tai Te-keskuksen tuotteistettujen konsultointipalvelujen soveltaminen

## **IV Uusien yritysten perustamisen edistäminen**

Yrityshankkeiden kehittämis- ja arviointipalvelu:

- aktiivisempi tiedottaminen jo olemassa olevasta palvelusta kuntasektorille (palvelujen hankinnasta vastaavat)

Yrittäjäkoulutuksen lisääminen:

- painopiste sellaisilla toimialoilla, joilla liian vähän tarjontaa
- toimialakohtainen ”täsmäkoulutus” vanhustenhuoltoalan yrittäjille
- verkottuminen koulutuksen järjestämisessä siten, että mukana myös kaupungit ja omaisjärjestöt
- verkottuminen koulutettavien rekrytoinnissa (esim. kaupunkien henkilöstöryhmät ja terveydenhuoltoalan ammattijärjestöt)

Hautomon ohjausryhmä käsitteli raporttia kokouksessaan 21.9.1999 ja totesi, että raportissa esitettyjen kehittämisalueiden jatkotyöstäminen pitää huomioida yrityshautomon tulevissa toimintasuunnitelmissa. Edellä kuvatun selvityksen pohjalta ammattikorkeakoulussa lähti liikkeelle hyvin moninaisia hyvinvointialan kehittämishankkeita, joissa hautomon rooli vaihteli tarpeiden esille nostamisesta,

koulutuksen ja kehittämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistumisesta hankkeiden johtoryhmiin kuulumiseen.

Samoihin aikoihin, kun muutamat henkilöt ammattikorkeakoulun johdossa epäilivät hautomon merkitystä, oli Espoon kaupunki erittäin kiinnostunut siitä ja halusi sen osaksi Espoon kaupungin toimintaa. Marraskuun lopussa 1999 ohjausryhmä antoi hautomon vetäjän ja Espoon kaupungin edustajan tehtäväksi valmistella tätä vaihtoehtoa.

Alusta asti TE-keskus on ollut hyvin monipuolisesti kannustamassa, kehittämässä ja rahoittamassa erilaisia hyvinvointialan yritystoimintaa edistäviä asioita. Eräänlaisena ”sateenvarjona” TE-keskuksen erilaisille toimenpiteille tuli Hoiva 2000 -projekti.

Valtakunnallinen Hoiva 2000 -projekti käynnistyi Uudenmaan TE-keskuksen osalta projektin loppuraportin (2003) mukaan joulukuussa 1999. Projektin keskeisenä tavoitteena oli hoiva-alan yrittäjyyden edistäminen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo oli alusta alkaen mukana projektin ohjausryhmässä Espoon ja Porvoon kaupunkien sekä Mäntsälän ja Tuusulan kuntien, Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjien, Etelä-Suomen lääninhallituksen, Finnvera Oyj:n ja Uudenmaan liiton edustajien kanssa. Valtakunnallisen projektin päätyttyä vuonna 2001 Uudenmaan TE-keskus jatkoi projektia vielä omana hankkeenaan vuoden 2003 loppuun. Ohjausryhmä täydentyi Kunta-alan ammattiliitto KTV ry:llä, Sosiaalialan Työnantajaliitto ry:llä ja Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerilla. Kirjoittajakin kutsuttiin mukaan ohjausryhmään.

Hoiva 2000 -projektin kolmena painopistealueena yritystoiminnan edellytysten parantamiseksi olivat kuntasopimukset, joiden perustarkoituksena oli sitouttaa kuntia käyttämään yksityisten yritysten tarjoamia alan palveluita, yrityskoon kasvattaminen sekä alan yrityspalvelutiedoston rakentaminen. Näiden lisäksi on alan yrityksille toteutettu koulutusta sekä neuvontaa ja konsultointia.

Hoiva 2000 -projektilla ei sinällään ollut TE-keskuksessa omaa rahoitusta vaan toimintamenot rahoitettiin muilla toimintarahoilla.

## **6.4 Hautomo vuonna 2000 – jatkuuko toiminta?**

Vuosi 2000 oli yrityshautomon näkökulmasta monellakin tavalla hyvin merkityksellinen vuosi. Olihan sen aikana ratkaistavana hautomotoiminnan jatkuminen.

Kesäkuun 15. päivänä yrityshautomon ohjausryhmä käsitteli kevään 2000 toimintaa hautomon vetäjän katsauksen pohjalta:



- Yrityshautomon palveluita käytti kevään aikana keskimäärin 21 yritystä. Uusia yrityksiä hautomon myötävaikutuksella syntyi alkuvuoden aikana 16 kappaletta. Nämä työllistivät yrittäjät mukaan lukien 26 henkilöä. Lukumäärällisesti suurimman ryhmän uusista yrityksistä muodostivat asiakkaan kotona hyvinvointipalveluja tarjoavat toiminimet. Useampia henkilöitä työllistävät yritykset toimivat lastensuojelussa ja kehitysvammaisten asumispalveluissa. Paikkakunnallisesti yritykset sijaitsivat kymmenessä Uudenmaan kunnassa.
- Vireillä olevia, uusia yrityshankkeita on kahdeksan kappaletta. Näistä suurin osa on erilaisiin asumispalveluihin tähtääviä ja niiden toimintasuunnitelmien mukainen työllistämisaikutus on 28 henkilöä. Lisäksi yrityshautomo on ollut yhteistyökumppanina kahden yrityksen laajentamishankkeessa, joiden työllistämisaikutus on noin 20 henkilöä.
- Yrityshautomo on ollut mukana alkuvuoden aikana Hoiva-2000 -projektiin liittyen Uudenmaan ohjausryhmässä. Ohjausryhmätyöskentelyn tuloksena on käynnistymässä kasvua suunnitteleville sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksille suunnatun palvelutuotteen kehittäminen sekä alan palvelutiedoston rakentamishanke.
- Yrittäjyyskoulutusta hautomo on toteuttanut pitämällä yrittäjyyskurssin Porvoossa ammattikorkeakoulun tiloissa. Kurssi sai valtakunnallista julkisuutta ruotsinkielisen televisio-ohjelman puolella.
- Yrityshautomon toiminta on muutoin ollut yritys/yrittäjäkohtaista neuvontaa. Yritys-/yrittäjäneuvontatilaisuuksia on ollut 64 ja yleisötilaisuuksia kolme. Osallistuneiden henkilöiden määrä on 148 henkilöä.

Lokakuun 3. päivänä pidetyssä hautomon ohjausryhmän kokouksessa käsiteltiin erilaisia vaihtoehtoja yrityshautomotoiminnalle vuonna 2001. Taustalla oli noin vuotta aikaisemmin saatu tehtävä yrityshautomon tulevaisuuden miettimisestä. Käsittelyn pohjaksi tehdyt ehdotukset olivat seuraavanlaiset:

### **Perinteinen toiminta + pieni ulkoinen toiminta**

Tässä mallissa yrityshautomon toiminta pohjaa noin 40 uuden yrityksen neuvontaan ja ohjaukseen. Yrittäjiltä perittävä maksu nousee nykyisestä 100 mk:sta/kk 1500 mk:aan. Yrityshautomon toimesta pidetään 4 - 5 yrittäjäkoulutusta. Ylläpitäjien toiminnoissa yrityshautomo toimii alaansa liittyvissä asioissa konsulttina ja kouluttajana sekä muutamissa ulkopuolisissa projekteissa asiantuntijana.

Yrityshautomon ylläpitäjä tässä vaihtoehdossa on nykyinen, Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu, jonka projekti yrityshautomo on. Ylläpitävävaihtoehto voi olla myös jokin muu koko Uuttamaata kattava organisaatio.

### **Perinteinen toiminta ja suunnatut palvelut tukijalle**

Yrityshautomo toimii sekä Uuttamaata käsittävänä että rahoittajan pyrkimyksiä tukevana organisaationa. Tämä edellyttää henkilöstöressurssien lisäämistä. Mallissa yhdistyy kaksi projektia, alueellinen ja paikallinen. Alueellinen toiminta noudattaa nykyistä yrityshautomotoimintaa ja pohjaa 40 uuden yrityksen neuvontaan ja ohjaukseen. Paikallisesti yrityshautomo on mukana tukijan projekteissa asiantuntijana ja konsulttina. Tässäkin ylläpitövaihtoehtona on Uuttamaata kattava organisaatio.

### **Yritys**

Yritysmallissa hautomopalvelut tuottaa itsenäinen toimintayksikkö, joka hallinnointituella tuottaa 40 uuden yrityksen yrityshautomopalvelut, toteuttaa koulutus-tilaisuuksia ja luentoja sekä hankkii ja toteuttaa projekteja. Toimintamuoto voi olla ”Yrityshautomo Oy”. Mallissa hallinnointi tapahtuu myös itsenäisen toimintayksikön puitteissa.

Toimintapuitteet ovat seuraavat:

Yrityshautomolla on vuoden aikana 300 - 400 alan yrittämiseen liittyvää kontaktia. Suurin osa näistä on yritysideoavaiheessa. Noin kymmenesosa uusista kontakteista johtaa yrityksen perustamiseen. Perustettujen yritysten neuvonta on hyvin hajanaista ajankäytön suhteen. Jotkut tarvitsevat toimintansa käynnistyttyä hyvin vähän neuvontapalveluja, jotkut taas melkoisesti. Parisenkymmentä prosenttia hautomoyrityksistä vie 80 prosenttia neuvontaan käytetystä ajasta. Välimatkat Uudellamaallakin ovat melkoiset ja tuovat sekä kuluja että syövät aikaa.

Jo muutaman vuoden toimineet yritykset tarvitsevat myös edullisia konsultointi- ja neuvontapalveluja. Hautomolla on tässä hyvä mahdollisuus laajentaa palvelujaan.

Palvelujen ulkoistamisen yhteydessä yrityshautomo voi toimia asiantuntijana yritystoiminnan käynnistämisen ja laadukkaiden palvelujen saannin varmistajana.

Kaikille kolmelle vaihtoehdolle oli myös valmisteltu omat talousarvionsa.

Ohjausryhmässä keskusteltiin edellä mainituista yrityshautomotoiminnan eri toteuttamisvaihtoehdoista. Todettiin, että Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu on käyttökelpoisin vaihtoehto yrityshautomotoiminnan hallinnoijaksi koko Uuttamaata koskevan toimialueensakin pohjalta. Keskustelun yhteydessä todettiin myös yrityshautomon hallintotuen jatkuvan samansuuruisena rahoituskaudella 2001 – 2006. Todettiin, että Uudenmaan TE-keskuksen alueella tarvitaan erikoistuneita hautomoita ja että hautomotoiminta olisi suunnattava tukemaan kasvupotentiaalia omaaviin yrityksiin alkavien yritysten ohella. Lisäksi keskustelua käytiin yrityshautomon kehittämisestä itsenäiseksi, omillaan toimeentulevaksi yksiköksi.

Kokouksessa päätettiin, että seuraava kokous on jo vajaan kuukauden kuluttua eli 30.10.2000, johon hautomon vetäjä laatii esityksen hautomotoiminnaksi ja sen rahoittamiseksi. Esityksessä päädyttiin ensimmäiseen vaihtoehtoon eli ammattikorkeakouluun ylläpitäjänä. Ratkaisuun vaikutti 7.2 kohdassa kuvattu Hyvinvointipalvelujen kehittämiskeskuksen (HYPAKE) perustaminen.

# 7 Yrityshautomo osana ammattikorkeakoulua

## 7.1 Laurea-ammattikorkeakoulu

Vuonna 2000 olivat kaikki ammattikorkeakoulut vakinaisia. Toiminnan kehittäminen jatkui yhtä voimakkaana kuin se oli ollut kokeilujenkin aikana. Opetusministeriö ohjasi vahvasti tavoite- ja tulossopimuksien (vuodesta 2004 tavoitesopimuksien) avulla ammattikorkeakoulujen toimintaa. Sopimuksia tehtiin aluksi joka vuosi, mutta melko nopeasti siirryttiin kolmevuotisiin sopimuksiin esim. 2001 – 2003, joita kyllä tarkistetaan vuosittain. Tämä johti ammattikorkeakouluissa suunnitelmallisempaan ja vakaampaan kehittämistyöhön. Sopimuksissa näkyy aina edellisen kauden tulosanalyysi ja ammattikorkeakoulujen yhteiset tavoitteet. Sopimukseen kirjattiin esimerkiksi vuonna 2001 rakenteellinen kehittäminen, koulutustarjonta sekä muut kehittämisvelvoitteet: kansainvälistäminen, henkilöstön kehittäminen, työelämäsuhteet sekä tutkimus- ja kehitystyö, EU-strategia sekä toimiluvan kehittämisvelvoitteet. Voimavarat laitettiin myös sopimukseen: perusrahoitus, hankerahoitus, avoimen ammattikorkeakoulun tukirahoitus, tuloksellisuusrahoitus ja ulkopuolinen rahoitus. Ammattikorkeakoulut sitoutettiin myös tavoitteiden toteutumisen seurantaan.

Tuloksellisuusrahoituksen kohdalla opetusministeriö varautui myöntämään parhaiten menestyneille ammattikorkeakouluille ylimääräisenä valtionavustuksena vuonna 2001 yleisten tuloksellisuuskriteerien perusteella 10 mmk sekä **aluekehitysvaikutuksen** huippuyksikkökriteereiden perusteella 10 mmk.

Aluekehitysvaikutuksen nostaminen omaksi huippuyksikkökohteekseen vaikutti selvästi aluekehitystyön arvostukseen ammattikorkeakoulussa. Laurea haki tätä ensimmäistä aluekehityksen huippuyksikköstatusta, mutta vaikka Laurea valittiin arviointikäyntikohteeksi hakemuksensa perusteella, Laureaa ei kuitenkaan silloin valittu huippuyksiköksi. Arvioinnissa todettiin yksinkertaistettuna, että hyviä suunnitelmia kyllä on, mutta ei vielä riittävästi näyttöä toteutuksesta.

Hyvinvointiala ja yrityshautomon toiminta sen osana oli jo tuolloin vahvasti mukana aluekehitystä arvioitaessa. Molemmissa seuraavissa aluekehityksen huippuyksikköhakukierroksissa, vuosiksi 2003 – 2004 ja 2006 – 2007, Laurea on valittu huippuyksiköksi. Laurea on kokonaisuudessaan valittu myös koulutuksen laatuyksiköksi 2005 - 2006 innovatiivisen Learning by Developing (LbD) pedagogisen sovellutuksensa ansiosta. Learning by Developing (tutkiva oppiminen kehittämishankkeissa) tarkoittaa yhteistyöprosessia työelämän kanssa, jossa oppimisen kohteena ovat autenttiset työelämän kehittämis- ja ongelmatilanteet.

Näihin vastataan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyöllä. Valitut tutkimus- ja kehittämissuunnitelmat ovat hyvinvointiosaaminen, yhteiskuntavastuu sekä osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta. Kehitettyssä toimintatavassa haetaan järjestelmällisesti vastausta sellaiseen ongelmaan, jonka ratkaiseminen vaatii uuden tiedon luomista. Mallin ytimen muodostaa toiminnan kohteellisuus, jolla tarkoitetaan oppimisen kohdistumista työelämän aitoon kehittämiseen. Oppimisella on selvä kohde ja se syntyy uuden osaamisen tuottamisen prosessissa.

Ammattikorkeakoululaki (351/2003) säätää ammattikorkeakoulun aseman instituutiona. Ammattikorkeakoulut ovat osa korkeakoulujärjestelmää. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot muodostavat yhdessä korkeakoululaitoksen. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammattillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Yhteistyöstä toimintaympäristön kanssa säädetään vielä, että ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaalaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa.

Nyt vuonna 2006 Laurea on Suomen kolmanneksi suurin ja Taloustutkimuksen viime keväänä tekemän 17 – 29-vuotiaaseen väestöön kohdistuneen imago-tutkimuksen mukaan Helian kanssa maan toiseksi tunnetuin ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia on suomenkielisenä 13 ja englanninkielisenä kolme. Laurealla on lupa toteuttaa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia suomenkielisenä viisi ja englanninkielisenä yksi. Näistä v. 2006 toteutuksessa on kolme suomenkielistä koulutusohjelmaa. Tutkintoja suoritetaan vuosittain noin 1300 ja erikoistumisopintoja noin 200. Opiskelijoita näissä opinnoissa on yhteensä noin 8 000 henkilöä. Ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita on 350 ja vaihto-opiskelijoita on vuosittain noin 200. Henkilöstöä on 410, joista päätoimisia opettajia on 260.

Laurean tahtotilana vuonna 2010 on olla täysivaltainen, kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu. Laurean strategisena perusvalintana on kolmen tehtävän (pedagoginen, aluekehitys ja t&k -toiminta) integraatio siten, että kaikilla Laurean opiskelijoilla, opettajilla ja muulla henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua näiden tehtävien samanaikaiseen toteuttamiseen. Aluekehityksen huippuyksikköarvioinnin palautteessa annetaan kiitosta erityisesti opiskelijoiden ja koulutusohjelmien kytkeytymisestä tutkimus- ja kehittämishankkeisiin sekä työelämäyhteyksiin. Laurea on niiden kolmen ammattikorkeakoulun jou-

kossa, jotka on nimetty kolme kertaa laatu- tai huippuyksiköksi. Rehtori Rauhala mainitsi lukuvuoden avaustilaisuuden puheessaan henkilökunnalle 22.8.2006, että Laurea noviisivaihe on lopullisesti ohi ja että Laurea on siirtynyt vaikuttavuuden väylälle.

## 7.2 Yrityshautomo osaksi HYPAKE:ta

Laurea-ammattikorkeakoulun rakenteellisen kehittämisen yhteydessä Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo oli hallinnollisesti jäänyt Vantaan-Porvoon alueyksikköön ja sen Vantaa-instituuttiin. Tässä vaiheessa kehitystä ammattikorkeakoulun instituutit ja alueyksiköt keskittyivät kukin oman toimintansa ja lähialueensa kehittämiseen. Yrityshautomo palvelee kuitenkin koko Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan aluetta. Siksi yrityshautomossa haluttiin osoittaa sen olevan koko ammattikorkeakoulun yhteinen asia.

Yrityshautomon vetäjä on päivännyt 5.10.1999 valmistelemansa ehdotuksen **Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan alueellinen osaamiskeskus -hankkeesta**. Ehdotuksen mukaan Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan osaamiskeskus on hanke, jonka avulla alan instituuttien osaaminen yhdistyy alueelliseksi palvelu- ja kehittämiskeskukseksi. Hankkeen tarpeellisuus perustuu seuraavassa esitettyihin alueellisiin ja toimialakohtaisiin kehittämistarpeisiin:

- kunnallisen, yleishyödyllisen ja yksityisen sektorin yhteistyön kehittäminen
- palvelujen laadun kehittäminen
- palvelutarjonnan tietopankkitoiminnan kehittäminen
- alan pienyritysten toimintaedellytysten kehittäminen
- uusien yritysten perustamisen edistäminen
- alan alueellisen palvelutoiminnan kehittäminen.

### Hankkeen tausta

Sosiaali- ja terveydenhuollon kenttä muuttuu toimintamalleiltaan, hoitotyön teknologia muuttuu, yrittäjyyden rooli korostuu sekä viestinnän merkitys alan palvelujen toteuttamisessa lisääntyy. Ihmisten hyvinvointitottumukset edellyttävät uusien palvelujen toteuttamista.

Yleishyödyllisten ja yksityisten palvelujen käyttö kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen rinnalla on yleistynyt viime vuosina etenkin pääkaupunkiseudulla ja Uudellamaalla. Kunnissa palvelujen hankinta yksityis- ja yhteisösektorilta on monissa tapauksissa varteenotettava vaihtoehto oman palvelutuotan-

non rinnalla. Uusien yhteistyömallien kehittäminen palvelujen tuotannossa koetaan tärkeänä sekä ostaja- että tuottajataholla.

Palvelujen laadun jatkuva kehittäminen ja arviointi sekä laadultaan tasavertainen tuottaminen on käyttäjien etu. Samoin tieto palvelujen tuottajista helpottaa käyttäjien valinnan tekemistä.

Pienten yritysten ongelmat liittyvät alan uusimpien menetelmien riittämättömään hyödyntämiseen, verkostoitumisen puuttumiseen, toiminnan uskottavuuteen sekä yritystoimintaosaamisen vähäisyyteen.

Väestörakenteen aiheuttama palvelutarpeen muuttuminen edellyttää verkostoitumisen huomioimista koulutuksen järjestämisessä.

Uusien palveluntuottajien tulo mahdollistaa palvelut myös sellaisille sosiaali- ja terveydenhuollon osa-alueille, joissa on liian vähän palvelutarjontaa.

### **Hankkeen tavoite ja sisältö**

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan osaamiskeskuksen tehtävänä on toimia erilaisien palveluntuottajien yhteistyön kehittäjänä, parantaa alan palvelutuotannon laadullista toteuttamista ja helpottaa palvelujen käyttäjien valintamahdollisuuksia sekä myötävaikuttaa alan palvelurakenteen muutokseen asiantuntijapalveluja kehittämällä sekä uusien yrittäjien alalle hakeutumista edistämällä. Osaamiskeskuksen tavoitteena on myös sosiaali- ja terveydenhuoltoalan opetuksen ja koulutusohjelmien kehittäminen.

Hankkeen sidosryhmiä ovat ohjaustoiminnan kautta kunnat, alan järjestöt ja alan palveluita tuottavat yritykset. Rahoituksen sidosryhmiä ovat Uudenmaan TE-keskus, EU-projektit, lääninhallitus, maakuntaliitot Tekes, Sitra ja alan yritykset. Koulutuksellisia yhteistyökumppaneita ovat alueen ammattikorkeakoulut ja Helsingin Yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Osaamiskeskus tuottaa seuraavia palveluja:

- projektipalveluja
- asiantuntijapalveluja
- tuotteistamispalveluja
- yritysneuvontaa
- yrityskohtaisia liiketoiminnan kehittämispalveluja
- koulutusta
- verkostoliiketoiminnan kehittämispalveluja

Osaamiskeskuksen asiakkaina ovat kunnat ja kuntien yhteenliittymät, alan järjestöt, yritykset, valtion laitokset sekä yksittäiset henkilöt.

### **Hankkeen tulokset ja hyödyntäminen**

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan osaamiskeskus toimii yhteistyössä eri instituutioiden kanssa perustuen instituuteissa olevaan ja kehitettävään osaamiseen. Osaamiskeskuksen hankkimat tulot käytetään keskuksen toiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen. Eri sidosryhmien saama hyöty toteutuu monipuolisempana osaamisena, tuloksellisenä ulkoisena palvelutoimintana ja alueellisesti myönteisenä kehityksenä.

### **Hankkeen aikataulu**

Sosiaali- ja terveydenhuollon osaamiskeskuksen toiminta käynnistyy 1.1.2000. Toiminnan alkuvaiheessa osaamiskeskus jatkaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomotoimintaa Yrittämisestä työtä -projektin osana. Käynnistymisjakso päättyy 31.12.2000. Käynnistymisjakson aikana osaamiskeskus verkostoituu eri organisaatioiden ja yritysten kanssa, kehittää ja toteuttaa palvelutoimintaansa sekä eri hankkeita ja markkinoi osaamiskeskusta eri asiakasryhmille. Käynnistymisjakson kulut rahoitetaan yrityshautomon toimintatuella, hankerahoituksilla, sisäisillä palveluveloituksilla sekä myyntituotoilla. Seuraavina vuosina kehitettyjen palvelutuotteiden myynnistä saatavat tulot ylittävät panostuksen kymmenen (10) prosenttia.

### **Organisointi / toteuttamissuunnitelma**

Osaamiskeskus toimii osana ammattikorkeakoulun ulkoista palvelutoimintaa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo siirtyy hallinnollisesti Vantaa-instituutista keskushallinnon organisaatioon. Käynnistysjakson aikana yrityshautomon ohjausryhmää laajennetaan alueellisesti ja yhdistyssektorin edustajilla. Ammattikorkeakoulun sisäisessä yhteistyössä noudatetaan liiketoiminnan periaatteita ja käytäntöjä.

### **Käynnistysvaiheen tuotteistamisalueet**

Osaamiskeskuksen käynnistämisen vaiheessa aloitetaan instituutioiden kanssa seuraavien kehittämisalueiden toteuttaminen:

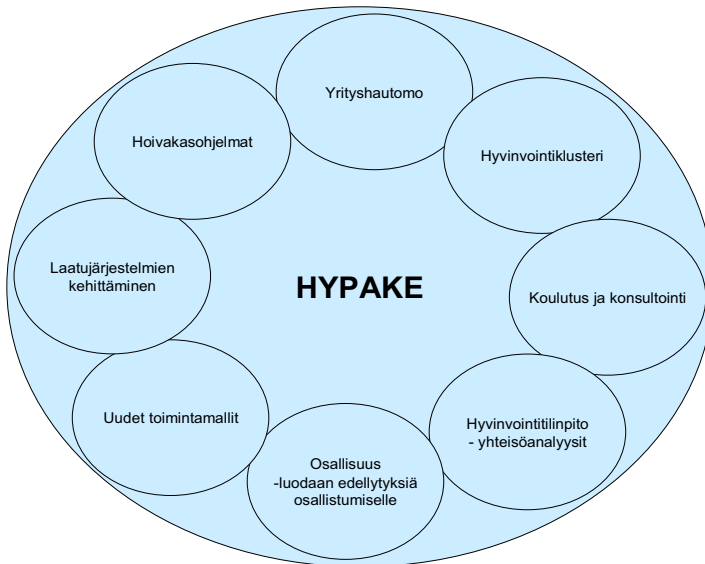


- omais- ja asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen yhteistyössä kuntasektorin kanssa
- pienyritysten laatuverkon käynnistäminen ja koordinointi
- atk-pohjaisen sosiaali- ja terveydenhoitopalvelujen palvelutarjontatiedoston rakentaminen Uudellamaalla
- toimivien alan pienyritysten asiantuntijapalveluiden kehittäminen
- uusien yrityshankkeiden kehittämis- ja arviointipalvelun rakentaminen
- Yrityshautomon neuvontapalvelu alkuvaiheen yrityksille jatkuu.

Ehdotukseen liittyi myös talousarvio vuodeksi 2000, jossa hankkeen nimi oli muuttunut Laurea Hyvinvointipalvelujen edistämiskeskukseksi.

Aikataulu oli erittäin tiukka, eikä Hyvinvointipalvelujen edistämiskeskus -hanke vielä toteutunut vuonna 2000, mutta sitä käynnistettiin ammattikorkeakoulussa hakemalla opetusministeriöltä erillishankerahaa vuotta 2001 varten ja hankkeen nimeksi muodostui **Hyvinvointipalvelujen kehittämiskeskus (HYPAKE)** -hanke. Hanke suunniteltiin alkavaksi 1.1.2001 ja päätymään 31.12.2006. Opetusministeriö myönsi viitaten tavoite- ja tulossopimukseen 9.6.2000 ylimääräisen valtionavun Hyvinvointipalvelujen kehittämiskeskus (HYPAKE) -erillishankkeeseen ensimmäisen kerran 19.2.2001. Suunnitelmasta poiketen hankkeesta ei tehty myöskään sellaista, joka rahoittaisi oman toimintansa vaan toimii yhteistyössä ammattikorkeakoulun eri toimipisteiden kanssa. Kirjoittaja siirtyi Vantaa-instituutin koulutusalojohtajan tehtävistä marraskuussa 2000 ammattikorkeakoulun hallintoon projektijohtajaksi vastuualueenaan hyvinvointipalvelujen kehittäminen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo siirtyi myös hallintoyksikköön ja osaksi HYPAKE:ta. Yrityshautomolla on kuitenkin edelleen oma ohjaus ja budjetointi.

HYPAKE:n ensimmäinen vuosi 2001 oli suunnittelun, toiminnan käynnistämisen ja jo aikaisemmin käynnistettyjen toimintojen koordinoinnin aikaa. HYPAKE-kokonaisuuteen kuului tässä vaiheessa kahdeksan hanketta, joissa kussakin oli useita erikokoisia projekteja. Toimijoina hankkeissa ja niiden projekteissa oli ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ja henkilöstön lisäksi kuntia, kuntayhtymiä, valtionhallinnon yksiköitä, yrityksiä, erilaisia järjestöjä, tutkimuslaitoksia, koulutusorganisaatioita jne. HYPAKE:n hankkeet kytkeytyivät kiinteästi toisiinsa ja muodostivat yhdessä kattavan kehittämiskokonaisuuden.



*Kuvio 1. HYPAKE:n toiminnan painopisteet*

HYPAKE:n toiminnan painopisteet oli valittu mm. Uudenmaan liiton maakuntahallituksen hyväksymien aluepolitiikan päälinjojen ja painotusten sekä valtionhallinnon, erityisesti Sosiaali- ja terveysministeriön yhdessä Suomen kuntaliiton kanssa käynnistämän Terveydenhuolto 2000-luvulle -hankkeen pohjalta.

HYPAKE-hankkeen ensimmäisen vuoden aikana kahdeksan hankekokonaisuutta täsmentyi ja tiivistyi opetusministeriölle tehdyn raportin (2002) mukaan viideksi:

1. Yrityshautomo, joka on erikoistunut sosiaali- ja terveysalaan ja Hoivakasohtjelmat
2. Koulutus
3. Tutkimus ja kehittäminen
4. Muu palvelutoiminta
5. Uudet toimintamallit

HYPAKE-hankkeen mukana hautomo jäi ammattikorkeakoulun hallinnoimaksi ja hautomon rahoituksesta vastaavat edelleen Uudenmaan TE-keskus ja ammattikorkeakoulu puoliksi.

Vuoden 2000 lopussa hautomon toimintakertomuksessa todetaan, että neljän toimintavuotensa aikana hautomo on ollut mukana noin 90 uusmaalaisen yrityksen käynnistymisessä ja näiden alkuvaiheen toiminnassa tavoitteena parantaa yritysten liiketoimintaa ja sitä kautta niiden kannattavuutta. Yrityshautomon henkilöasiakkaita on ollut lähes tuhat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjyyttä suunnittelevaa tai sen aloittanutta henkilöä. Yrityshautomon toimenkuva on täydentymässä myös jo toimivien yritysten kasvuedellytysten parantamiseen konsultoinnin ja koulutuksen avulla. Lisäksi ostaja-tuottaja-toimintaprosessi tarjoaa myös yrityshautomolle yhteistyömahdollisuuksia ostajan suuntaan luotettavien toimijoiden varmistamiseksi. Tässä mielessä yrityshautomon aloitteesta on syntynyt Hoivakas-kehittämishjelma. Ensimmäinen vuoden pituinen Hoivakas-ohjelma käynnistyi syyskuussa 2000 ja sen toteuttamisesta vastasi Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu.

## **7.3 Hoivakas-kehittämishjelmat**

### ***7.3.1 Hoivakas – hoiva-alan yritysten kasvu- ja kehittämishjelma 2000 – 2001***

Kehittämishjelman tavoitteena oli

- tukea hallittua kasvua sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla
- antaa yrittäjille ja yrityksen avainhenkilöille valmiuksia laajennushankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen
- kehittää yrityksen henkilöstön ammatillisia ja työyhteisöllisiä valmiuksia vastaamaan kasvavan yrityksen tarpeita.

Ohjelma oli tarkoitettu Uudellamaalla toimiville kasvu- ja kehittämishaluisille sosiaali- ja terveysalan yrityksille. Ensimmäinen ohjelma toteutettiin yhteistyössä Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy:n ja eri asiantuntijoiden kanssa. Ohjelmassa oli mukana kahdeksan yritystä:

- Espoosta kaksi yritystä, joista toinen työllisti 9 henkilöä ja toinen 10
- Mäntsälästä yksi yritys, joka työllisti 20 henkilöä
- Tuusulasta yksi yritys, joka työllisti viisi henkilöä

- Vantaalta kolme yritystä, jotka työllistivät viisi, kuusi ja 20 henkilöä
- Vihdistä yksi yritys, joka työllisti 30 henkilöä

Kehittämishjelma koostui yrittäjien koulutuksesta, henkilöstön koulutuksesta ja yrityskohtaisesta konsultoinnista. Ohjelmasta ja sen toteuttamisesta teetettiin ulkoinen arviointi. Kilpailutuksen perusteella tehtävään valittiin Juritele Oy. Timo Ala-Vähälä jätti arviointiraportin 19.11.2001.

Tulevien ohjelmien kehittämiseksi pidettiin tärkeänä saada yrittäjiltä palautetta heille suunnatun koulutuksen toteutuksesta, arvio henkilöstökoulutuksesta, yrityskohtaisesta konsultoinnista sekä kehittämishjelman merkityksestä omalle yritykselle taloudenhoitoon, johtamiseen, henkilöstöhallintoon, markkinointiin, kasvuedellytysten analysointiin, yritysysteistyöhön ja yrittäjävalmiuksiin. Lisäksi yrittäjät arvioivat Hoivakas-ohjelman pitkän tähtäimen vaikutuksia, kuten ohjelman tukea investointien suunnittelulle ja toteuttamiselle, ohjelma apua yritysten kannattavuuden parantamiseen, ohjelman vaikutusta yrittäjän tulevaisuudenuskoon ja lopuksi vapaita kommentteja ohjelman merkityksestä. Evaluointiraporttiin oli liitetty myös jokaisen tilaisuuden jälkeen opetuksesta kerätty palaute sekä henkilöstöltä että yrittäjiltä. Niissä osallistujia pyydettiin arvioimaan koulutusjakso kokonaisuutena: miten sisältö vastasi odotuksia, kuinka hyvin osallistuja voi soveltaa tietoja käytäntöön ja miten ymmärrettäviä opetus ja aiheet olivat. Opetus- ja ohjaustilanteita oli toteuttamassa kaikkiaan 16 eri henkilöä. Hoivakas-ohjelmaan osallistujat antoivat palautetta myös kouluttajien asiantuntemuksesta, esiintymistaidosta, asenteesta ja koulutusmenetelmistä. Opetusmateriaalista osallistujat arvioivat selkeyttä, hyödynnettävyyttä ja oheismateriaalin riittävyttä. Viimeisenä arviointikohteena olivat koulutus- ja kokoustilat ja välineet, aikataulun pitävyys ja muut käytännön järjestelyt.

Palaute viestitti hyvin toteutetun kaltaisten ohjelmien tarpeellisuudesta ja hyödynnettävyydestä yrittäjyyden ja yritysten kehittymisen tukemisessa. Ohjelman suunnittelijoille ja toteuttajille palaute sai aikaan hyvin myönteisiä onnistumisen kokemuksia, mutta joukossa oli myös kriittisiä kommentteja, joista sai ”eväitä” seuraavia ohjelmia varten. Tämän ensimmäisen pilotti-ohjelman jälkeen nähtiin TE-keskuksessa tarpeelliseksi rahoittaa vastaavatyypisiä ohjelmia jatkossakin. Oli luotu eräänlainen uusi konsepti, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa on yrityshautomon osuus ollut hyvin merkittävä. Hautomon kautta nousee yrittäjiltä kulloisenkin ohjelman sisällölliset painotustarpeet. Seuraava Laurean toteuttama ohjelma oli suunnattu pienille yrityksille.

### **7.3.2 Pienten terveys- ja hoiva-alan yritysten kehittämisohjelma 2003 - 2004**

Kehittämisohjelma oli tarkoitettu Uudellamaalla ja Itä-Uudellamaalla vasta aloitaneille tai jo kauemmin toimineille 1 - 5 henkilöä työllistäville sosiaali- ja terveysalan yrityksille. Ohjelmaan otettiin 12 yritystä. Ohjelman tavoitteena oli

- lisätä yritysten valmiuksia oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen
- kehittää yrityksen valmiuksia verkostoitumiseen ja oman toimialan kehityksen seuraamiseen ja ennakkointiin
- luoda valmiuksia ostaja-myyjä-yhteistyöhön.

Ohjelmassa oli mm. seuraavia osia:

- yritysanalyysi
- yrityskonsultointia
- yrittäjien koulutusta
- verkottumista, senioriyrittäjiltä oppimista
- yritysten henkilöstön koulutusta

Yrityksiä oli mukana Haarajoelta, Helsingistä kolme kappaletta, Lapinjärveltä, Nummenkylästä kaksi kappaletta, Nummelta, Sipoosta, Siuntiosta ja Vantaalta kaksi kappaletta.

Kolmannessa Laurean toteuttamassa ohjelmassa keskityttiin johtamiseen.

### **7.3.3 Terveys- ja hoiva-alan yritysten johtamisen kehittämisohjelma 2004 – 2005**

Kehittämisohjelman tavoitteena oli

- antaa yrityksille valmiuksia parantaa ja kehittää yrityksen johtamiskäytäntöjä ja työnantajavalmiuksia
- luoda työpaikan yhteistyövalmiuksia tavoitteena turvata yrityksen toiminnan tuoksellisuus
- luoda ”sisäinen” pohja yrityksen kasvumahdollisuuksille.

Ohjelmaan ilmoittautui 11 yritystä, joista yksi perui mukaantulonsa kehittämisohjelman alussa yrityskiireisiin vedoten. Kehittämisohjelmaan osallistui yrittäjiä ja esimiesasemassa olevia henkilöitä yhteensä 19. Yritykset olivat Espoosta,

Hausjärveltä, Helsingistä kaksi kappaletta, Lapinjärveltä, Nummi-Pusulasta, Siuntiosta, Vantaalta kaksi kappaletta ja Vihdistä. Kaikki yritykset suunnittelivat tai toteuttivat toimintansa laajentamista. Ohjelma käynnistettiin yritysanalyysillä johtamisen kehittämisalueiden määrittämiseksi. Osallistujat tekivät ennakotehtävät: yrityksen perustamisen ja johtamisen historiasta sekä johtamisosaamisen kartoituksen. Jatkossa käytettiin jo aikaisemmista ohjelmista hyväksi havaittua yrityskohtaisen konsultoinnin ja yrittäjille yhteisesti tapahtuvan koulutuksen vuorottelua.

Ohjelman tuloksista voidaan mainita osaamispääoman lisääntymisen ohella myös konkreettinen työpaikkojen lisäys. Uusia työpaikkoja syntyi ohjelmassa mukana oleviin yrityksiin ohjelman aikana 64 kappaletta. Osa laajennushankkeiden toteutuksista ja työpaikkojen syntyemisistä jäi seuraavalle vuodelle.

Ohjelman loppuraportista käy ilmi, että lähikoulutuspäivät eivät osanottajamäärältään toteutuneet ennakoidun suuruisena johtuen siitä, että yrittäjät ja esimiehet joutuivat osallistumaan yrityksensä ”arkityöhön” sovittuina koulutusaikoina. Tätä puutetta paikattiin etätehtävillä ja alkuperäistä lähikoulutuspäivien lukumäärää lisättiin kahdella ja näiden aihepiiri toteutettiin osanottajien toiveiden mukaisesti. Tästä huolimatta TE-keskuksen kanssa tehtyyn sopimukseen sidotut opetukseen osallistumispäivät jäivät yhdeksän päivää vajaiksi.

Kehittämishojelman keskeytti yksi henkilö siirtyessään osanottajayrityksestä toiseen työpaikkaan. Ohjelman aikana mukaan tuli kolme yrittäjää, jotka halusivat olla mukana oman yrityksensä kehittämisasioissa silloin, kun käsiteltiin heidän työvastuualueensa asioita.

Kehittämishojelman voidaan katsoa vastanneen tavoitetta. Alan yrittäjät ja esimiehet selvästi tarvitsevat henkilöiden johtamiseen valmentamista. Tarvetta henkilöstöhankinnan osaamiseen ja kilpailuttamisen valmennukseen tunnutaan myös tarvittavan samoin työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen on hyvin ajankohdainen kehittämiskohde.

Yritysten kehittämishojelmatyö jatkuu ja seuraavan kehittämishojelman sisältö on jo valmisteilla.

## **7.4 Uudenmaan hyvinvointipalvelut yhteen tietokantaan**

Otsikko on otettu Laurea-ammattikorkeakoulun toimintakertomuksesta vuodelta 2001. Silloin aloiteltiin Hyve-projektia. Tätä oli edeltänyt Simul-Care -projekti 1999 - 2000, joka taas oli jatkoa Vantaan Korso-Koivukylän alueella toteutettuun SoTeKeKo-projektiin (Vantaan SoTeKeKo-projektin loppuraportti 1995 - 1998, Vantaan kaupungin Sosiaali- ja terveysviraston julkaisusarja C:18:98), jossa

koulutuksen ja työelämän yhteistyönä kehitettiin uusia palvelumuotoja ja uusia oppimisen mahdollisuuksia sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen ja työelämän asiantuntijoiden käyttöön. Projekti kohdistui Korso-Koivukylän alueen väestön palvelujen kehittämiseen ja sen tuloksia ovat hyödyntäneet kansainväliset yhteistyökumppanit.

Keskeisimpiä kehittämiskohteita oli potilaan hoidon jatkuvuuden varmistaminen eri sosiaali- ja terveydenhuollonyksiköiden ja organisaatioiden välillä. Lyhentyneistä sairaalahoitajaksoista johtuen yhä useammat potilaat tarvitsevat monenlaisia tukipalveluja siirtyessään kotihoitoon ja kotihoidon aikana. Palvelujen kokonaisuutta arvioitaessa on tarvittu ajan tasalla olevaa tietoa erilaisista kotihoitoa tukevista julkisista ja yksityisistä palveluista sekä tietoa niiden käyttömahdollisuuksista. Myös taloudelliset tekijät tulee ottaa entistä enemmän huomioon palvelujen suunnittelussa. Tämä on vaatinut ja vaatii edelleen alan opiskelijoilta sekä ammattihenkilöiltä laajaa tietoperustaa ja eri tietolähteiden käyttöä sekä luovaa ongelmanratkaisukykyä. Eri kotihoitoa tukevista palveluista tarvitaankin eri organisaatioiden yhteistä tietokantaa, jonka avulla niin opiskelijat kuin ammattihenkilöt voivat suunnitella ja toteuttaa potilaan/asiakkaan hoitoa.

Korso-Koivukylän alueella asuu runsaasti maahanmuuttajia, joten myös eri kulttuureihin liittyvä tietous on välttämätön onnistuneen palvelutarjonnan kehittämiseksi. Yhteiskunnallisia muutoksia, jotka vaikuttavat sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja koulutuksen kehitykseen, on tapahtunut hyvin samansuuntaisesti myös muissa Euroopan maissa. Simul-Care –projektilla on vertailupisteet Espanjassa, Isossa-Britanniassa ja Unkarissa. Näin projektissa voitiin hyödyntää eri maiden kokemuksia ja asiantuntemusta koulutuksen ja palvelujärjestelmien monialaisesta yhteistyöstä. Projektissa tuotetun monikulttuurisen oppimateriaalin avulla opiskelijat ja työntekijät voivat löytää innovaatioita palvelujen kehittämiseen.

Simul-Care-projekti oli monikansallinen ja moniammatillinen sairaalasta kotiutuvan ja jo kotihoidossa olevan potilaan/asiakkaan palvelujen kehittämisprojekti. Projektissa olivat mukana Laurea koordinaattorina ja sen Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo, Uudenmaan sairaanhoitopiiri; Peijaksen sairaala, Vantaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala sekä Vantaan sosiaali- ja terveysalan toisen asteen koulutus. Kansainväliset yhteistyökumppanit olivat

- Szechenyi Istvan Collage, Győr, Unkari: Sosiaali- ja terveysalan ja kaupan ja hallinnon alan koulutusohjelmat kehittävät opetuksen sisältöä yhteistyössä kotihoidon palveluiden kartoittamisessa ja kehittämisessä.

- Tameside Community Priority Services and Hospital, Manchester, Iso-Britannia: Organisaatioiden henkilöstökoulutusohjelman mukainen palveluketjun toimivuuden selvitys sairaalan ja kotihoidon välillä.
- University of Valencia, School of Nursing, Valencia, Espanja: Väestö- ja palvelukartoitukset yhteistyössä työelämän kanssa, sairaalajohtoisesta kotisairaanhoidosta saadut kokemukset yhteistyökumppaneiden käyttöön, Self-employment, innovation and health -opintokokonaisuuden toteuttaminen yhteistyössä Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulun kanssa keväällä 1999.

Projektin avulla monipuolistettiin jatkohoidon suunnittelua, toteutusta ja arviointia eri alojen opiskelijoiden (sosiaali- ja terveysala, kaupan ja hallinnon ala, ravitsemus, turvallisuus, palveluyrittäjyys) sekä sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoiden yhteistyön avulla. Projektissa kartoitettiin ja tehostettiin palveluketjun toimivuutta sekä hoidon opetuksessa että käytännössä. Siinä kehitettiin verkkoperustainen "Virtual Way from Hospital to Home" -opetusmenetelmä, jossa opiskelija hyödyntää eri palveluista kerättyä tietokantaa sairaanhoidosta siirtyvän kotiuttamiseen ja kotihoidon suunnittelemiseksi ja järjestämiseksi. Opetusmenetelmä toimii CD-ROM ja/tai www-versiona ja sitä voitiin hyödyntää opintojen eri vaiheissa ja työelämän ammattihenkilöt saivat ajan tasalla olevaa tietoa yksityisistä palveluista. Aineiston käyttömahdollisuudet testattiin ja tuotteistamisesta päätettiin. Tässä projektissa oli kerätty yksityiset palvelut Korson - Koivukylän alueelta ja tuotettu niistä CD-ROM.

Silloin kun Simul-Care -projektia suunniteltiin, nähtiin tarve tuottaa tietoa yksityisestä palvelutuotannosta kotihoitoa suunnittelevien asiantuntijoiden käyttöön, mutta tietotekniikan käytön nopea lisääntyminen asetti aivan uudenlaiset haasteet saada aikaan sellainen tietopalvelu, jota voi helposti käyttää kuka tahansa palvelua tarvitseva. Näin sitten asian työstämistä jatkettiin Hyve (Hyvinvointialan verkkopalvelu) -projektissa.

Hyve-projektin tehtävänä oli sen loppuraportin mukaan rakentaa ja ottaa käyttöön verkkopalvelu, joka sisältää tiedot uusmaalaisista ja itäuusmaalaisista hyvinvointialan yrityksistä, sekä alaa koskevaa ajankohtaista tietoa. Portaalin ideana oli auttaa hyvinvointipalvelujen ostajia - kuntia, yhdistyksiä, yrityksiä, kansalaisia - löytämään tarvitsemansa palvelut helposti, sekä edistää alan verkottumista ja kehittämistoimintaa. Olennaista oli luoda myös opetukseen kytketty palvelun liiketoiminta/ylläpitomalli, joka toimii projektin jälkeenkin sekä tarjota yrityksille liiketoiminta- ja tietotekniikkakoulutusta. Toimialan uudelleenmäärittäminen nähtiin myös keskeisenä tehtävänä.



Projekti käynnistyi syksyllä 2001 ositettuna seuraaviin kokonaisuuksiin: pilotointi, teknisen järjestelmän rakentaminen, yritysten rekrytointi ja siihen liittyvä toimintamalli, palvelun markkinointi ja koulutukset yrittäjille. Markkinointi eriytettiin myöhemmin omaksi Hyve-markkinointiprojektiksi, jolle haettiin erillinen rahoitus. Samoin koulutusosiot rahoitettiin erikseen. Varsinainen Hyve-emoprojekti suunniteltiin päättyväksi 31.12.2003.

Projektin suunnitteluvaiheen lähtökohtana oli uusmaalaisen verkkopalvelun rakentaminen. Suunnittelun aikana kävi ilmi, että vastaavan tyyppistä valtakunnallista hanketta kaavaillaan Terveys- ja sosiaalialan yrittäjät Teso ry:n toimesta. Rahoittajien kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella päätettiin kytkeä Uudenmaan verkkopalvelun toteutus osaksi valtakunnallista hanketta. Näin säästyttiin päällekkäisiltä investoinneilta tietotekniseen alustaan ja saataisiin ehkä muutenkin hyötyä yhteistyöstä.

Verkkopalvelun määrittäystä tehtiin syksyn aikana yhdessä Teso:n valtakunnallisen yhteistyöprojektin (HOPE) kanssa ja pilottijärjestelmä valmistui keväällä 2002. Yritystietojen keräämistä pilotoitiin Uudellamaalla osana ammattikorkeakoulun opintoja Vantaalla, Hyvinkäällä ja Lohjalla. Alun perin oli suunniteltu, että myös Espoo olisi ollut pilotissa mukana, mutta se ei vielä onnistunut. Pilottivaiheessa kartoitettiin myös yritysten koulutus- ja kehittämistarpeita ja nähtiin monia mahdollisuuksia yritys yhteistyöhön.

Valtakunnallista hanketta vetävän Teso ry:n kanssa käytiin lukuisia neuvotteluja siitä, voidaanko myös järjestöjen tuottamat hyvinvointipalvelut liittää osaksi verkkopalvelua. Laurea lähti ajattelussaan siitä, että kaikki yksityinen hyvinvointialan palvelutuotanto tuli saada samaan palveluun. Teso piti tiukasti kiinni suppeasta näkemyksestään, että vain yritysten palvelut tulivat mukaan valtakunnalliseen verkkopalveluun. Lopputuloksena Uudellemaalle päädyttiin rakentamaan oma käyttöliittymä. Näin jälkikäteen ajatellen oli ehkä hyväksikin, että Laurea profiloitui selkeästi koko hyvinvointialan edistäjäksi ja sillä oli myös selkeä tuotenimi palvelulle. Sopimusneuvotteluja käytiin jatkossa ”sisarportaalien” yhteistyöstä. Neuvottelut kariutuivat useaan otteeseen, mutta Laurea jatkoi sinnikkäästi yhteistyötä.

Kaikki Laurean yksiköt tulivat mukaan Hyve-projektiin syksyllä 2002 ja toiminta laajeni koko Uudellemaalle ja Itä-Uudellemaalle. Eri koulutusohjelmissa löydettiin varsin luovia ratkaisuja kytkeä Hyve opiskelijoiden oppimisprosesseihin.

Uudenmaan oma verkkopalvelu [www.hyve.laurea.fi](http://www.hyve.laurea.fi) avattiin syksyllä 2002. Verkkopalvelu toteutettiin saman tietokannan päälle kuin Teso ry:n HOPE. Näin pro-

jektin aikana uusmaalaiset sosiaali- ja terveystalan yritykset näkyivät sekä Hyve:ssä että HOPE:ssa.

Hyve:n edetessä ja yritysten liittyessä verkkopalveluun projekti rupesi hahmottumaan yhä enemmän asiakkuuksien ja työelämysuhteiden luomisen välineeksi. Ensimmäiset laatu- ja tietotekniikkakoulutukset käynnistyivät vuoden 2002 lopussa. Samaan aikaan alettiin tuotteistaa ensimmäisiä hallinnon ja kaupan osaamispalveluja Hyve-yrityksille. Tällöin havaittiin, ettei Laureassa ollut vielä yhteisiä käytäntöjä opiskelijapalveluiden tuotteistukselle ja hinnoittelulle. Myös Hyve-tietopalvelun osia jouduttiin korjailemaan ja sisältöjä määrittämään uudelleen. Pohdittiin hyvinvointiliiketoiminnan tutkimusteemoja ja markkinoitiin niitä opinnäytetöiden ohjaajille.

Kesällä oli laadittu projektin viestintä- ja markkinointisuunnitelma sekä projekti-suunnitelma markkinoinnin toteuttamiseksi ja rahoituksen hankkimiseksi. Neuvottelut rahoittajan kanssa alkoivat loppuvuodesta 2002. Markkinointiin saatiin kiinnitettyä projektipäällikkö keväällä 2003 ja rahoitushakemus jätettiin kesällä. Rahoituspäätös tehtiin Uudenmaan liitossa 22.9.2003. Itä-Uudenmaan liitto tuli mukaan projektin rahoittamiseen 29.3.2004.

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian ja Diakonia-ammattikorkeakoulun mukaantulo Hyve:seen konkretisoitui syksyllä 2003. Silloin myös verkkopalvelun www-ositteesta jätettiin Laurea-nimi pois. Työnjaossa sovittiin edellä mainittujen ammattikorkeakoulujen ottavan vastatakseen Hyve-yhteistyöstä Helsingin alueella. Markkinointiprojekti käynnistyi syksyllä 2003 ja silloin aloitettiin ns. kuntakäynnit, joiden tarkoituksena oli esitellä Hyve:n mahdollisuuksia kuntien virkamies- ja luottamushenkilöjohdolle sekä saada palautetta palvelun toimivuudesta. Ensimmäiset Hyve-opinnäytetyöt valmistuivat ja syksyllä käynnistyi selvitys alueen kaikkien kuntien sosiaali- ja terveystalouden ostokäytänteistä.

Vuodenvaihteessa 2003 - 2004 päätettiin Hyve-toiminnan organisoinnista ja Hyve-liiketoimintamallista projektin päättymisen jälkeen. Lähtökohtana siinä oli keskitettyjen Hyve-tuotepäällikkötehtävien minimointi ja Laurean, Stadian ja Diakin alueille hajautettu Hyve-toiminta; yritystiedon ja tietopalvelun ylläpito sekä kuntasuhteet. Palvelualueen tekninen ylläpito ja kehittäminen siirtyvät asteittain osaksi Laurean jokapäiväistä oppimis- ja opetustyötä.

Hyve-projekti päättyi 31.3.2004. Verkkopalvelussa oli tuolloin vajaa 700 yksityistä palveluntarjoajaa. Hyve-markkinointiprojekti jatkui vielä vuoden 2004 loppuun.

Hyve-projektin tuloksia on tarkasteltu loppuraportissa ammattikorkeakoulun kaikkien kolmen tehtävän kannalta:

#### Tulokset pedagogisen tehtävän kannalta

- jo noin 1000 opiskelijaa on oppinut yritysrekrytointien myötä tuntemaan hyvinvointialan yksityistä palveluympäristöä, harjaantunut vuorovaikutustaidoissaan, saanut tuntumaa projektityöskentelyyn sekä oppinut muita sisältöjä (vanhustyö, mielen-terveystyö...) ja työskentelytapoja (tutkiva oppiminen, ryhmätoiminta...)
- opetuksen sisältöjä ja toteutustapoja on kehitetty
- on luotu monistettavia suunnittelukäytäntöjä ja välineitä
- Hyve toimii opetuksen työkaluna
- on tehty uutta opetusmateriaalia
- palvelualusta [www.hyve.fi](http://www.hyve.fi) toimii jatkossa tietotekniikan opiskelijoiden yhtenä oppimisympäristönä, Laurealla on oikeudet palvelualustan lähdekoodiin ja dokumentaatioon palvelun ylläpitämiseksi ja edelleen kehittämiseksi

#### Tulokset aluekehitystehtävän kannalta

- on rakennettu ja otettu käyttöön hyvinvointipalvelujen tietokanta
- on luotu tähän mennessä kontaktit lähes 700 yritykseen sekä kuntien avainhenkilöihin
- muutamat kunnat ovat jo nyt aktivoituneet pohtimaan yhteistyömahdollisuuksia Laurean ja yritysten kanssa
- on järjestetty koulutusta yrityksille
- sekä yritysten että kuntien kanssa on käynnistetty yhteistyöprojekteja (markkinatutkimukset, [www-sivut](http://www-sivut), prosessien kuvaaminen...)
- on luotu monistettava toimintatapa yritysasiakassuhteiden luomiselle ja asiakastietojen rekisteröinnille
- Laurean tunnettuus hyvinvointialan kehittäjänä on lisääntynyt (aktiivinen ulospäin suuntautuminen)
- monialainen yhteistyökulttuuri on vahvistunut ja yrittäjämysteisyys on lisääntynyt
- on luotu pysyvät yhteistyösuhteet kolmen pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun kanssa

#### Tulokset tutkimus- ja kehittämistoiminnan kannalta

- kuva hyvinvointialan nykytilasta, toimialasta, palveluntuottajista ja toimintamalleista on selventynyt

- työelämälähtöiset opinnäytetyöt ovat tuottaneet alasta yleisesti hyödynnettävää tietoa; kuntien ostopalvelukäytänteiden selvitys, kaksi työtä hyvinvointiyritysten taloudellisesta tilasta, joista toinen yleisesti toimialasta ja toinen lääkärikeskuksista ja selvitys hyvinvointiyritysten tietotekniikan ja internetin hyödyntämisestä
- Hyve-tietopalvelun merkitys opinnäytetöiden ja tutkimusten julkaisijana ja tutkimustiedon levittäjänä

Projektin päättymisen jälkeen Hyve-työskentely jatkui ammattikorkeakouluissa. Hyve-verkkopalvelu on nähty erinomaisena työkaluna koko hyvinvointialan klusterille. Uudenmaan osaamiskeskus Culminatum Ltd Oy on perustettu vuonna 1995 toteuttamaan valtakunnallista osaamiskeskusohjelmaa Uudenmaan alueella sekä toimimaan omistajatahojen yhteisenä aluekehityksen työvälineenä. Yhtiön omistajina ovat Uudenmaan liitto, Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit sekä alueen yliopistot, ammattikorkeakoulut, tutkimuslaitokset ja elinkeinoelämä. Culminatumissa oli jo aikaisemmin kehitetty Finnish Digibusiness -palvelukokonaisuus ([www.finnishdigibusiness.com](http://www.finnishdigibusiness.com)), joka on nykyisin merkittävä klusterikehityksen työväline sisältö-, digitaalisten oppimispalveluiden ja ohjelmistoliiketoiminnan alueilla Uudellamaalla. Tärkeimpänä ja nopeimmin kasvavana osaamisalana nähdään tällä hetkellä Healthcare-klusteri, johon kuuluu sekä terveysteknologian yritykset että hyvinvointipalveluja tarjoavat yritykset ja organisaatiot. Klusterin toimintaedellytysten parantamiseksi ja kansainvälistymisedellytysten vahvistamiseksi on tärkeä luoda koko klusterin tarpeisiin verkkopalvelu, joka tukee alan kehittymistä.

Keväällä 2005 käynnistettiin Finnish Healthcare Business -projekti, jossa Healthcarebusiness.fi palveluun tultaisiin siirtämään Hyve-verkkopalvelun tiedot. Tämä syntynyt palvelu tultaisiin liittämään Finnish Digibusiness -palvelukokonaisuuteen. Tässä on mahdollista luoda sekä kansallisesti hyvin merkittävä että kansainvälisesti Suomea edustava työkalu.

Toukokuussa 2006 avattiin [www.healthcarebusiness.fi](http://www.healthcarebusiness.fi)-palvelu yleisölle ja sen suomenkielisenä osana [www.hyvinvointipalvelut.fi](http://www.hyvinvointipalvelut.fi). Palvelun pohjana on Hyve ja sen mukana siirrettyjä hyvinvointipalvelujen tuottajia on jo rekisterissä noin 1700. Palvelun kannalta merkityksellistä on myös se, että palveluntuottajat ovat ympäri Suomea. Siirtoprojekti päättyy vuoden 2006 lopussa.

Yrityshautomon rooli hyvinvointi-klusterissa on auttaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjiä ja yritysten toimivuutta palvelujen tuottajana neuvonnan ja koulutuksen avulla. Yrityshautomotoimintaa tarvitsevat myös kolmannen sektorin palveluntuottajat Raha-automaattiyhdistyksen avustuskäytännön muututtua kilpailu-

rajoitussopimuksen perusteella. Uudellamaalla, varsinkin pääkaupunkiseudulla, jossa hyvinvointipalvelujen tuottamisessa yrittämisen osuus kasvaa, tarvitaan palvelurakenteen muutosta tukevia toimintoja. Yleishyödyllisten yhteisöjen osuus palvelujen tuottajana riippuu pitkälle niiden kyvystä sopeutua rahoitusjärjestelmän muutokseen. Kolmannen sektorin palvelutuotanto lähenee taloudellisessa mielessä yrittäjyyttä.

## 7.5 Uudet yritykset ja työpaikat

Vaikka yrityshautomo on toimintansa aikana ollut mukana useissa hyvin erilaisissa Laurean ja työelämän yhteisissä hankkeissa, ”perustehtävä” yritysten ja työpaikkojen lisäämisessä ja kehittämisessä on koko ajan ollut toiminnan ydin.

### Vuosi 2001

Vuoden 2001 aikana yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä neuvonta- ja ohjaustapahtumia on ollut yhteensä 151, joihin on osallistunut 174 henkilöä. Toimintavuoden aikana yrityshautomo on järjestänyt Espoossa ja Järvenpäässä yrittäjäkurssit, joille on osallistunut 38 yrittäjäksi aikovaa. Uusia yrityksiä on toimikaudella syntynyt 20. Tämän lisäksi jo toimivien seitsemän yrityksen kanssa on hautomoyhteistyö alkanut näiden toimintojen laajentamisessa ja kehittämisessä. Uudet yritykset ovat työllistäneet ja työllistävät yrittäjät mukaan lukien 41 henkilöä. Toimintaansa laajentavissa yrityksissä työllistyi 58 henkilöä. Toimintakertomuskauden päättyessä yrityshautomossa oli 26 yritystä, jotka työllistivät yhteensä 85 henkilöä. Toimintatavoitteeksi asetettu 20 uutta yritystä saavutettiin. Toimintakauden päättyessä vireillä olevia yrityshankkeita oli yhdeksän yritystoimintaa suunnittelevan asiakkaan kanssa. Yrityshautomon liikevaihto toimintavuodelta oli 349 442 mk.

### Vuosi 2002

Vuoden 2002 aikana yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä neuvonta- ja ohjaustapahtumia on ollut yhteensä 174, joihin on osallistunut 104 henkilöä. Uusia yrityksiä on toimikaudella syntynyt 18. Tämän lisäksi jo toimintansa aloittaneen yhdeksän yrityksen kanssa hautomoyhteistyö on jatkunut näiden toimintojen laajentamisessa ja kehittämisessä. Uudet yritykset ovat työllistäneet ja työllistävät yrittäjät mukaan lukien 48 henkilöä. Toimintaansa laajentavissa yrityksissä työllistyi 31 henkilöä. Toimintakertomuskauden päättyessä hautomossa oli 22 yritystä, jotka työllistivät yhteensä 62 henkilöä. Hoivapaikkoja asumispalveluissa syntyi 85. Toimintatavoitetta, joka oli asetettu 25 uuteen yritykseen, ei saavutet-

tu, mutta työllistämistavoite taas ylitettiin viidellä henkilöllä ja vuoden 2002 uusin asumispalveluyritysten henkilöstömäärä kasvaa arvion mukaan seuraavana vuonna 22 henkilöllä. Toimintakertomuskauden päättyessä vireillä olevia yrityshankkeita oli 10 yritystoimintaa suunnittelevan asiakkaan kanssa. Yrityshautomon liikevaihto oli toimintavuodelta 54 586 €.

#### Vuosi 2003

Vuoden 2003 aikana yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä neuvonta- ja ohjaustapahtumia oli yhteensä 185, joihin osallistui 166 henkilöä. Uusia yrityksiä toimintakaudella aloitti yrityshautomossa 25, joista vuoden 2002 lopulla ja toimintavuoden aikana perustettuja oli 20. Tämän lisäksi yrityshautomossa jo vuoden 2002 aikana olleen kahdeksan yrityksen kanssa hautomoyhteistyö jatkui näiden toimintojen laajentamisessa ja kehittämisessä. Toimintansa perustaneissa yrityksissä työllistyi 42 henkilöä. Toimintakertomuskauden päättyessä yrityshautomossa oli 33 yritystä, jotka työllistivät yhteensä 61 henkilöä. Toimintatavoite (25 uutta yritystä) ei toteutunut. Samoin jäi uusien yritysten työllistämistavoite (60 henkilöä) hieman vajaaksi. Yrityshautomossa oli toimintakauden aikana keskimäärin 27 yritystä, kun tavoite oli 18 yritystä. Yrityshautomon liikevaihto oli toimintavuodelta 60 233,52 €.

#### Vuodet 1996 - 2006

Edellä kuvatuista tiivistetyistä esimerkeistä näkyy, että vuosittain on jonkin verran vaihtelua perustettujen yritysten ja työpaikkojen määrissä. Voi olla, että yrityksiä perustetaan lukumääräisesti jonain vuonna vähemmän, mutta ne voivat työllistää henkilökuntaa enemmän.

Koko kymmenen vuoden toiminnan aikana on yrityshautomon palveluja käyttänyt noin pari tuhatta yrityksen perustamista ajatellutta, yritystoiminnan aloittanutta ja jo yritystoimintaa toteuttanutta uusmaalaista tai itäuusmaalaista henkilöä. Kuten aikaisemmin tässä työssä on mainittu, noin 10 % yritystä suunnittelevista henkilöistä todella perustaa sen. Yrityshautomossa on ollut keskimäärin 20 uutta yritystä joka vuosi. Tähän mennessä uusia yrityksiä, joissa hautomo on ollut alkuvaiheessa mukana, on irtautunut noin 200. Yritykset työllistävät reilusti yli 600 henkilöä. Yritykset ovat pääasiallisesti kotiapu-, kotisairaanhoido-, fysioterapia-, jalkahoito- ja päivähoito- sekä erilaisiin (vanhusten, vammaisten, mielenterveyskuntoutujien) asumispalveluihin liittyviä yrityksiä. Ammattikorkeakoulusta valmistuneista vajaa 10 on perustanut hyvinvointialan yrityksen. Osuus ei ole kovin suuri, sillä tyypillisin alan hautomoyrittäjä on noin kaksikymmentä vuotta työelä-

mässä ollut henkilö. Tähän on nyt parin viimeisen vuoden aikana tullut sellainen muutos, että jo noin viiden vuoden kunnallisen työkokemuksen jälkeen harkitaan oman yrityksen perustamista.

## 7.6 Hautomon toiminnan ja palvelujen kehittäminen

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintakonsepti poikkeaa yleensä hautomoiden toiminnasta siinä, että se ei vuokraa tiloja yrityksille, vaan hautomon toiminta rakentuu osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Hautomoa kutsutaan tästä syystä virtuaalihautomoksi. Hautomo voi toki auttaa yrittäjää etsimään ja hankkimaan tarvitsemansa tilat.

Ammattikorkeakouluverkoston yrityshautomoihin verrattuna Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on selkeästi erikoistunut yrityshautomo ja suuntaa toimintansa ensisijaisesti jo ammattihenkilöille ja työelämässä olleille. Yrityshautomoon voi tulla myös ammattikorkeakoulun opiskelija, mutta silloin hänellä on jo alan aikaisempi tutkinto ja työkokemusta. Laurealla on myös oppimisympäristöjä, joissa erityisesti ammattikorkeakouluopiskelijat voivat yhdessä henkilökunnan ja työelämän edustajien kanssa kehittää yrittäjyyden taitojaan. Tavoitteena voi olla, että opiskelija perustaa yrityksen jo opiskeluaikanaan tai pian valmistumisensa jälkeen. Tällöin on kyse myös opiskelijan tutkintoon liittyvästä osiosta. Näitä opiskelijoiden opintoihin liittyviä oppimisympäristöjä useimmat suomalaiset ammattikorkeakoulut nimittävät hautomoiksi, esihautomoina tai yrityskiihdyttämöiksi.

Alussa hautomosopimukset tehtiin keskimäärin puoleksi vuodeksi ja hautomomaksu oli 100 mk kuukaudessa. Käytäntö jatkui vuoden 2000 loppuun. Hautomosopimukset pitenevät keskimäärin vuoteen, ja hautomomaksu 1500 mk tuli käyttöön vuonna 2001. Euron tultua maksuväliseksi hautomomaksu oli 252,30 € vuodessa ja 2004 alkaen 260 €. Kun yhä enemmän tarvittiin päiväkotipalveluja tai ympärivuorokautisia asumispalveluja, jotka edellyttävät isohkojakin investointeja ja henkilöstömääriä, vuoden hautomosopimusaika todettiin liian lyhyeksi palvelutarpeeseen nähden. Näihin tilanteisiin räätälöitiin kahden vuoden hautomosopimuksia.

Ohjaus- ja neuvontapalvelut yrityksille on toteutettu aina yrityksen tarpeista. Eritäin positiivista palautetta yrittäjiltä on saanut hautomon toimintamalli. Hyvänä on pidetty sitä, että kun yrittäjää askarruttaa jokin asia, hän soittaa tai kirjoittaa sähköpostia hautomon vetäjälle ja kertoo siitä. Joskus pelkkä puhelimesta keskustelu saattaa riittää, mutta useimmiten yrityshautomon vetäjä kysyy saman tien yrittäjältä, koska voi tulla tapaamaan tätä. Tässä toimintamallissa yrityshauto-

mon vetäjä liikkuu yrittäjien luona eikä yrittäjien aikaa tuhjata matkustamiseen. Tapaamispaikka voi olla yrityksen toimitila, jos sellainen ylipäätään on olemassa tai paikkoina käytetään Laurean eri puolilla Uttamaata ja Porvoossa olevia toimipisteitä tai eri yhteistyökumppaneiden tiloja yhtä hyvin kuin kirjastoja tai kahviloita. Toki yrittäjä on myös tervetullut yrityshautomon tiloihin. Yrityshautomon tilojen käyttö onkin lisääntynyt sen siirryttyä Yrityspalvelukeskus Leijaan Vantaalle. Yhteydenotoille tai tapaamisille ei ole olemassa mitään ennalta määriteltyjä viikonpäiviä tai kellonaikoja kuten monissa muissa vastaavan tyyppisissä neuvontapalveluissa.

Yrityshautomotoiminnan kehittyessä ja tavattaessa yrittäjiä erilaisissa tilaisuuksissa on nähty, että usein siinä vaiheessa, kun yritys on niin sanotusti vakiinnuttanut toimintansa, tulee eräänlainen ”tyhjiö”. Yrittäjä miettii, että entäs nyt. Tämä vaihe tulee, riippuen minkä tyyppisestä hyvinvointiyrityksestä on kyse, noin neljän - viiden vuoden kuluttua yritystoiminnan käynnistämisestä. Tässä vaiheessa yrittäjille voisi olla hyödyksi uudenlainen palvelutuote yrityshautomolta. Yrittäjä voisi tulla myös takaisin yrityshautomoon. Yrityshautomo voisi tukea yrittäjää uusiin haasteisiin monipuolistamaan palvelukonseptiaan, laajentamaan nykyistä konseptiaan vaikkapa uusille paikkakunnille tai erikoistumaan yhä voimakkaammin. Tavoitteena on aina liiketoiminnan lisääminen. Varsin merkittävänä palvelun paranemisena pidettiin mahdollisuutta laajentaa yrityshautomon tehtävää aikaisemmasta pelkästään aloittavien yritysten käyntiinlähdön varmistamisesta jo muutamia vuosia toimineisiin yrityksiin, jotka suunnittelevat muutoksia toimintaansa.

Yrityshautomo on toteuttanut yksin tai yhdessä kumppaneidensa kanssa kymmeniä yrittäjäkursseja, yrittäjäpäiviä tai -iltoja yrittäjäksi aikoville eri puolilla Uttamaata ja Itä-Uttamaata. Yrityshautomo on yhdessä Laurean kanssa järjestänyt yrittäjille tarkoitettuja teemailtoja ja koulutuksia erilaisista yrittäjyyteen liittyvistä aiheista, kuten laatutyöstä, henkilökunnan rekrytoinnista ja kilpailuttamisesta. Yrityshautomo on ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa yrittäjyysopintoja paitsi Laurean opiskelijoille myös muiden ammattikorkeakoulujen opiskelijoille. Yrityshautomo on ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa hyvinvointialan yrittäjyyden erikoistumisopintoja, joista ensimmäinen järjestettiin Lohjan Laureassa. Laurea ja yrityshautomo on mukana ammattikorkeakoulujen yrityshautomoverkostossa ja on mm. toteuttanut verkostolle hyvinvointiyrittäjyyttä käsittelevät seminaaripäivät. Hautomo ja Laurea tarjoamat muut yrittäjyyttä tukevat palvelut ovat olleet esillä yrittäjäjärjestöjen useissa tilaisuuksissa.

Laurea tunnetaan hyvinvointipalvelujen ja -yrittäjyyden kehittäjänä muuallakin kuin omalla toiminta-alueellaan. Laurea ja yrityshautomon asiantuntemusta hy-



vinvointiyrittäjyydestä on pyydetty eri puolille Suomea. Laurean edustaja on ollut puhumassa Oulun ja Lapin läänin yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteis-seminaarissa aiheesta ”Yritys ja tutkimus hyvinvointialalla”. Kuopion aluetyöterveyslaitos on hyödyntänyt yrityshautomoa hyvinvointiyrittäjyyden kehittämisessä. Myös Hartolasta ja Sysmästä pyydettiin iltatilaisuuksia hankintalainsäädännöstä ja kilpailutuksesta yrittäjille sekä kuntien virkamies- ja luottamushenkilöille. Pohjois-Karjalassa yrityshautomo ja Laurea oli toteuttamassa kaksivuotista Hyvinvointipalveluiden kehittämishanketta 2004 - 2005, joka koski yksityistä palvelutuotantoa ja sen hankintaa. Tämänkin lähti liikkeelle siten, että tieto Laurean osaamisesta oli saavuttanut Lieksan teollisuuskylän toimitusjohtajan ja hän saapui ”kosiomatkalle”, kuten hän itse tutustumiskäyntiään Laureaan kuvasi jo vuonna 2002. Jyväskylän teknologiakeskuksen edustajat kävivät tutustumassa yrityshautomon toimintaan ja halusivat tietoa hyvinvointipalveluyrittäjyyden tukemisesta. Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö linjasi muutama vuosi sitten omaa strategiaansa hyvinvointialan yrittäjyyden edistäjänä ja kyseisen yksikön edustajat kävivät tutustumassa Laurean toimintaan. Samoin kävivät Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun edustajat.

Parhaillaan on käynnissä ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan kytkeminen paremmin hyödyntämään yrityshautomon työtä yrittäjyyden ja yritystoiminnan kehittämiseksi. Tätä pilotoidaan Lohjan Laureassa ja on iso haaste mallintaa prosessi niin, että se on monistettavissa Laurean muihin toimipisteisiin.

Yrityshautomo on pyrkinyt osaltaan lisäämään tietoisuutta hyvinvointialan yrittäjyydestä eri tiedotusvälineiden kautta. Yrityshautomon toiminnasta on kirjoitettu valtakunnallisissa ja eri alueilla ilmestyvissä paikallislehdissä. Haastatteluja ja kirjoituksia on vuosien varrella ollut sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille tai yrittäjille suunnatuissa lehdissä. Myös Korkeakoulu-lehti on julkaissut artikkelin ammattikorkeakoulusta ja sen yrityshautomosta hyvinvointiyrittäjyyden kehittäjänä. Yleisradion sekä suomen- että ruotsinkieliset ohjelmat ovat käsitelleet yrityshautomoa ja sen yrittäjille suunnattuja tilaisuuksia. Samoin television ajankohdaislähetyksissä on käsitelty Uudenmaan yrityshautomoverkkoa ja Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomoa puhuttaessa yrittäjyydestä. Yrityshautomo on ollut esittelemässä toimintaansa erilaisissa tilaisuuksissa, tapahtumissa ja messuilla. Yrityshautomolla on esitteensä ja www-sivunsa. Mutta parhaat markkinoijat ovat tyytyväiset palvelujen käyttäjät, jotka kertovat kokemuksistaan.

## 7.7 Seudulliset yhteispalvelupisteet

Yrityshautomon ohjausryhmän kokouksessa lokakuussa 2002 keskusteltiin ensimmäisen kerran TE-keskuksen edustajan Esa Sahlmanin selvityksen pohjalta seudullisten yrityspalvelupisteiden toteuttamishankkeesta. Seudulliset yrityspalvelupisteet ovat osa valtioneuvoston periaatepäätöksellä käynnistettyä Yritys-Suomi-palvelujärjestelmää, jossa vuosien 2006 - 2008 aikana yrityspalveluissa siirrytään valtakunnallisesti yhdenmukaiseen ja verkostona toimivaan yritysneuvontaan.

Vantaalla kaupunki on ollut vahvasti edistämässä yrityksille tarkoitettujen palvelujen kokoamista yhteen, ja yrityspalvelukeskuksen vihkiäisiä vietettiin 29.4.2004. Vihkiäkutsussa todettiin, että Leija Yrityspalvelukeskus edistää luotamuksellisesti ja osaavasti elinkeinotoimintaa Vantaalla sekä tukee yritysten toimintaedellytyksiä niiden elinkaaren eri vaiheissa ja edistää myönteistä asennetta yrittäjyyteen.

Tähän hankkeeseen lähti myös Laurea. Leijaa rakennettaessa Laurean Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon fyysinen tila päätettiin siirtää pois Vantaan Koivukylästä ympäristöön, jossa muutenkin on yrittäjyyden edistämisen kumppaneita mahdollisimman paljon. Yrityshautomo siirtyi Leijaan huhtikuun alussa 2004.

Esa Sahlman toi esille ohjausryhmän kokouksessa 11.8.2005, että yhteistyöstä seudullisten palvelujen järjestämisessä pyritään tekemään osallistujien kesken kirjallisia sopimuksia ns. SEUTU-YPP-sopimuksia.

Sopimus seudullisesta yhteistyöstä yritysneuvonnan järjestämiseksi allekirjoitettiin 13.6.2006. Sopimuksella on sovittu yhteistyöstä, yhteisestä palvelujen jake-  
lusta, tuottamisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä sopimuksen voimassaoloalueella (Vantaalla) silloin, kun kyseessä ovat neuvonta- ja yrityskehityspalvelut, jotka ovat tarkoitettut

- yrittäjyydestä ja yrittämisestä kiinnostuneille henkilöille
- yrittäjäksi ryhtyville ja yritystä perustaville henkilöille sekä
- jo toimiville ja erityisesti kasvuhakuisille yrityksille.

Tavoitteena on

- kehittää ja tiivistää sopimuspuolten yhteistyötä
- parantaa asiakkaille tuotettavien ja välitettävien neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden monipuolisuutta, saatavuutta ja laatua.

Tavoitteiden toteuttamiseksi sopimusosapuolet määrittävät asiakkaiden tarpeita vastaavat palvelut, tuottavat palvelua, keräävät asiakaspalautetta, tekevät palveluja koskevaa tuotekehitystä ja markkinoivat palveluja tiiviissä yhteistyössä.

Sopimuskumppaneina ovat

Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus

Vantaan kaupunki, yrityspalvelut (YPA), aikuiskoulutuspalvelut (Varia)

Vantaan työvoimatoimisto

Vantaan Yrittäjät ry

Helsingin seudun kauppakamari

Vantaan Uusyrityskeskus ry

Haaga Instituutti -säätiö, Travel Park -matkailuyrityshautomo

Amiedu -säätiö

Laurea, Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo

Finnvera Oyj, Helsingin aluekonttori

Adulta

Edupoli.

## **7.8 Hautomotoiminnan arviointi**

Uudenmaan TE-keskus on tehnyt vuosittain palvelututkimusta yrityshautomoyhteistyön kehittämiseksi. Jokaista yrityshautomossa olevaa yrittäjää pyydetään vastaamaan kyselyyn yrityshautomosta ja sen antamista palveluista (sijainti, tilat ja toiminta, yhteiset neuvottelutilat, ravintolapalvelut, yritysneuvonta ja hautomopalvelut, hautomon järjestämä koulutus, hautomon järjestämät yhteiset tilaisuudet, hautomon muiden yritysten palvelut sekä se, olenko saanut sopivia palveluja tarvitessani) kouluarvosanoilla 4 - 10 arvioituna. Lisäksi kysellään kehittämissuhteita ja uusia palveluja sekä sitä, mitä yritys arvostaa ja mikä on yrityshautomon toiminnassa arvioijan mielestä tärkeintä. Lomakkeessa kysytään myös, onko yrityshautomo nopeuttanut yrityksen kehitystä. Lisäksi kysytään henkilökunnan määrää ja liikevaihtoa hautomoon tullessa ja nykyhetkellä sekä arviota tilanteesta vuoden kuluttua. Myös rahoituksesta ja patenteista kysytään lomakkeessa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on saanut aina Uudenmaan hautomoista parhaat arvostukset ja palautteet yrittäjiltä. Kokonaisar-

vosana on ollut kiitettävä. TE-keskuksen edustaja on myös toisena rahoittajana kertonut, että panos-tuotos-suhde on kaikista hautomoista paras.

## 7.9 Hautomon toiminnan ohjaus

Hautomon perustamisesta kertovassa luvussa mainittiin jo ohjausryhmä. Yritys-hautomolla on koko sen toiminnan ajan ollut oma ohjausryhmä, jonka tehtävänä on valvoa ja ohjata hautomon toimintaa. Pöytäkirjojen (1997 - 2006) mukaan aluksi ohjausryhmässä oli viisi jäsentä. Toiminnan ohjauksen kannalta sekä tiedon ja osaamisen kehittymisen kannalta ohjausryhmään haluttiin keskeisten kuntien sosiaali- ja terveystoimen edustajat, jotka tuntevat alueen palvelutarpeet ja kuntien hankintamahdollisuudet. Ohjausryhmää laajennettiin Espoon kaupungin edustajalla vuonna 1998. Toisaalta myös yhteistyötä Uusyrityskeskusten kanssa pidettiin merkittävänä. Uusyrityskeskusverkosto tarjoaa yrittäjäksi aikovalle laadukasta ja maksutonta neuvontaa. Verkoston toimintaa ylläpidetään elinkeinoelämän, valtion ja TE-keskusten sekä kuntien ja seutukuntien toimesta. Espoon Seudun Uusyrityskeskus ry tuli ohjausryhmän toimintaan mukaan vuonna 2001, josta alkaen hautomon ohjausryhmässä on ollut seitsemän jäsentä.

Ohjausryhmä koostuu seuraavista jäsenistä:

Uudenmaan TE-keskus:

projektipäällikkö Esa Sahlman 9/1996 – edelleen

Vantaan sosiaali- ja terveystoimi:

talous- ja hallintojohtaja Lauri Lapila 9/1996 – edelleen

Vantaan Uusyrityskeskus ry:

toimitusjohtaja Matti Virtanen 9/1996 – 2/2005,  
toimitusjohtaja Risto Kuosmanen 3/2005- edelleen

Espoon sosiaali- ja terveystoimi:

sosiaalijohtaja Kullervo Pyrhönen 10/1998 – 12/2002,  
toimistopäällikkö Kirsti Koivisto 1/2003 – 4/2004,  
hallinto- ja talousjohtaja Aulis Majuri 5/2005 – edelleen

Espoon Seudun Uusyrityskeskus ry:

toimitusjohtaja Marja-Leena Sipilä 10/2001 – 5/2005,  
toimitusjohtaja Börje Forsman 6/2006 – edelleen

Laurea-ammattikorkeakoulu:

projektijohtaja Hilikka Heinonen, pj. 9/1996 – edelleen  
yrittäjä Alpo Kervinen, siht. 9/1996 - edelleen



*Ohjausryhmä: Risto Kuosmanen (vas.), Esa Sahlman, Börje Forsman, Hilikka Heinonen, Lauri Lapila, Aulis Majuri ja Alpo Kervinen*

Ohjausryhmä on kokoontunut 3 - 4 kertaa vuodessa käsittelemään yrityshautomon toimintasuunnitelmaa ja talousarviota, hyvinvointiyrittäjyyden ja alueen toimintaedellytysten kehittämistä, yrityshautomon toiminnan toteutumista ja kehittämistä sekä tilinpäätöstä.

### ***Hilikka Heinonen***

*projektijohtaja, KL, THM  
Laurea-ammattikorkeakoulu Oy*

## Lähteet

Aluekehitysstrategia 28.10.2002. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Aluekehitysstrategia 7.12.2005. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt, hakemus 11.12.2002. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksikköarviointi. Esitys laatuyksiköksi 29.9.2004. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Ammattikorkeakoululaki 351/2003.

Esitys aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköksi vuosille 2006 – 2007, 28.9.2005. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Laki ammattikorkeakouluopinnoista 255/1995.

Laki nuorisoasteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen kokeiluista 391/1991.

Laureafakta, opas Laurean opiskelijoille ja henkilöstölle, 2006. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Numminen U., Lampinen O., Mykkänen T. & Blom H. 1999. Nuorisoasteen koulutuskokeilut ja ammattikorkeakoulukokeilut. Raportti 9. Lukuvuodet 1992 - 1998. Opetusministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.

Toimintakertomus 1996. Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu (EVAMK)

Toimintakertomus 1999. Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu.

Toimintakertomus 2001. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Vantaan SoTeKeKo –projektin loppuraportti 1995 -1998, Vantaan kaupungin Sosiaali- ja terveysviraston julkaisusarja C:18:98

Vuositedote 2004. Laurea-ammattikorkeakoulu

## Julkaisemattomat lähteet

Ala-Vähälä, T. Raportti 19.11.2001. Hoivakas-kehittämissohjelman ulkoinen evaluointi. Juritele Oy.

Heinonen, H. Hyve-markkinointiprojektin loppuraportti, 28.4.2005. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Healthcarebusiness.fi-klusteripalvelun toteutus. Lääketieteen ja hyvinvoinnin teknologian osaamiskeskus, Culminatum Ltd Oy. Projektisuunnitelma 2005.

Hoiva-alan yrittäjyyden kehittäminen: Uudenmaan TE-keskuksen toimenpiteet. Loppuraportti 2003.

Laurea-ammattikorkeakoulun ja Opetusministeriön välinen tavoite- ja tulossopimus 2001-2003.

Rauhala, P. 31.5.2006. Espoon-Vantaan Ammattikorkeakoulu Oy. Management-tuki hakemus va. ammattikorkeakoulun yhteyteen perustettavan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon käynnistämiseen.

Rauhala, P. Lukuvuoden avajaispuhe. Laurea-päivä 22.8.2006, Keravan Laurea.

Sarlio-Siintola, S. 30.4.2004. Hyve-projektin loppuraportti. Laurea-ammattikorkeakoulu

Sopimus seudullisesta yhteistyöstä yritysneuvonnan järjestämiseksi, 13.6.2006. Helsinki.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon ohjausryhmän kokousten pöytäkirjat vuosilta 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 ja 2006.

Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimisto: Päätös 24.11.1995 (Dnro: 1070/0251/95). Asia: Yrityshautomon perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämisshakemus (Yrittämisestä työtä -projekti)

Uudenmaan läänin työvoimapiirin toimisto: Päätös 19.9.1996 (Dnro: 870/0251/96). Asia: Yrityshautomon hallintotukihakemus (management-tuki) (Yrittämisestä työtä -projekti).

Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus: Päätös 22.12.1997 (Dnro: 131510/454/97). Asia: Tuki yrityksen toimintaympäristön parantamiseen; Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksiin erikoistuneen yrityshautomon toiminnan kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen.

Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus, työvoimaosasto, Yrittämisestä työtä 2000. Vuosittaiset päätökset Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon hallintotuesta vuosille 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 ja 2006.

Ylä-Närvä, U. 1996. Selvitys Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytyksistä. Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy.

Ylä-Närvä, U. 29.3.1996. Ideoita Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaperiaatteista. Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy.

Ylä-Närvä, U. 29.3.1996. Raportti Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toimintaedellytysten kartoituksesta. Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy.

Ylä-Närvä, U. 24.5.1996. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon liiketoimintasuunnitelma. Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy.

Ylä-Närvä, U. 21.9.1999. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritysten ja kuntien välisen yhteistoiminnan kehittämishanke; yhteistyön kehittämialueet vanhusten palvelujen tuotannossa., Kaupan koulutus ja konsultointi Markku Mertanen Oy.

Yrittämisestä työtä -projektin 4.10.1996 Uudellamaalla toistaiseksi noudatettavat ohjeet yrityshautomoiden hallintotuen (management-tuki) periaatteista.



*Antti Mäkelä ja Jenni-Maria Närvä*

# **Selvitys Laurean Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykytilasta**

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tarkoitetaan sektoria, joka tuottaa kolmea erityyppistä palvelua: majoituksen sisältäviä sosiaalipalveluja, sosiaalisia avopalveluja ja terveyspalveluja.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo oli tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Yrityshautomo on toiminut vuodesta 1996 ja haudottavia yrityksiä on ollut noin 200. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on Laurea-ammattikorkeakoulun hallinnoima. Yrityshautomo on Suomen ainoa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo. Yrityshautomo ei ollut aiemmin tutkinut irtaantuneiden yritysten nykytilaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykytilaa. Tarkoituksena oli tuottaa yrityshautomolle uutta tietoa siitä irtaantuneista yrityksistä. Tutkimus toteutettiin postikyselynä. Kysely lähetettiin 152 yritykselle. Vastaaajia oli yhteensä 83, joista 82 voitiin käyttää. Tulokset avattiin sekä sanallisesti että kuvioin. Osa vastauksista myös ristiintaulukoitiin käyttämällä SPSS-ohjelmaa.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityshautomosta irtaantuneet yritykset sijoittuvat pääosin Uudellemaalle. Vastanneista yrityksistä suurin osa työskenteli sosiaalialalla. Yritysten pääasiallisina asiakkaina toimivat kunta tai kuntayhtymät sekä yksityiset henkilöt. Yli puolet yrityksistä myi kunnalle enemmän kuin 60 % palveluistaan. Yritysten liikevaihto oli suurimmaksi osaksi alle 100 000 euroa. Yritysmuodoista selkeästi yleisimmät olivat osakeyhtiö ja toiminimi. Osakeyhtiöitä yrityksistä oli pääasiallisesti yli 3 henkilöä työllistävät yritykset. Suurin osa yrityksistä työllisti yli 3 henkilöä. Uusia työpaikkoja vastanneisiin yrityksiin hautomoajan

jälkeen oli tullut n. 150. Lähes puolet vastaajista aikoi rekrytoida lisää henkilöstöä tulevaisuudessa.

# 1 Johdanto

Johdanto on jaettu kolmeen alalukuun, joiden tarkoituksena on avata työn taustoja ja tarkoitusta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimusongelmaa, työn lähtökohtia sekä toimeksiantajaa. Toisessa luvussa selvitetään työn tavoitteita ja menetelmiä, joilla tavoitteet saavutetaan. Kolmannessa luvussa kerrotaan, miten raportti etenee kohta kohdalta.

## 1.1 Tutkimusongelma, opinnäytetyön lähtökohdat ja toimeksiantaja

Tutkimusongelmana työssä on kuvaus Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykytilasta. Toimeksiantajana työssä on Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo. Yrityshautomo on toiminut vuodesta 1996 ja haudottavia yrityksiä on tänä aikana ollut noin 200. Kyseinen yrityshautomo on Suomen ainoa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo. (Kervinen, A. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006.) Keskeiset käsitteet työssä ovat yrittäjä, sosiaali- ja terveysala sekä yrityshautomo.

Toimeksianto työlle tuli Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon suunnalta projektijohtaja Hilikka Heinonselta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo ei ole aiemmin tutkinut toimintansa aikana haudottavien yritysten toimintaa haudontajakson jälkeen. Tämä on siis ensimmäinen tutkimus, joka selvittää yritysten liiketoimintaa hautomokauden jälkeen. Opinnäytetyö on osa yrityshautomon 10-vuotisesta historiasta kertovaa julkaisua. (Heinonen, H. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on saada kattava kuva Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykyisestä liiketoiminnasta. Työn tulosten tulee olla yrityshautomoa hyödyttäviä ja vertailukelpoisia mahdollisia myöhempiä selvityksiä varten.

Tavoitteissa on otettu huomioon sekä yrityshautomon että Laurea-ammattikorkeakoulun asettamat vaatimukset opinnäytetyölle. Henkilökohtaiseksi tavoitteeksi on koettu se, että työn kautta saadaan kattavampi kuva suomalaisesta sosiaali- ja terveysalasta ja sen toiminnasta.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneita yrityksiä. Tuloksia ei vertailla muista yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykytilaan, vaan tarkoitus on saada konkreettista tietoa yrityshautomolle sen asiakkaista. Teoriaosassa käsitellään yrittäjyyden, yrityshautomon sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan historiaa ja nykytilaa. Yrittäjyyskäsite on rajattu pelkästään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjyyteen. Yrityshautomokäsitettä avataan hieman yleisesti, mutta käytännön tasolla keskitytään Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomoon. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan osalta käsitellään hieman nykyisiä markkinoita sekä keskeisiä tilastoja.

### 1.4 Raportin rakenne

Raportti on sosiaali- ja terveydenhuoltoalan osalta jaettu kolmeen osaan, jotka ovat yrittäminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, sosiaali- ja terveydenhuoltoalan valvonta ja sosiaali- ja terveydenhuoltoala Suomessa. Ne käsitellään myös tekstissä tässä järjestyksessä. Yrittämis-aiheen alla, luvussa kaksi, kuvaillaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa yleisesti esimerkiksi kertomalla alan tarjoamista palveluista. Lisäksi kerrotaan alaa säätelevästä lainsäädännöstä.

Luvussa kolme perehdytään siihen, miten Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, lääninhallitukset ja kunnat valvovat yksityisiä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palvelujen tarjoajia. Sekä sosiaali- että terveydenhuoltoalasta kuvataan ensin erikseen ennakkovalvontaa, ja luvun lopuksi käydään läpi kumpaankin alaan kohdistuvaa jälkivalvontaa. Luvussa neljä esitetään kumpaakin alaa kuvaavia keskiarvoja.

Työn toimeksiantajaa ja sen toimintaa kuvaillaan luvussa viisi. Saman luvun alussa kerrotaan myös yrityshautomoiden toiminnasta ja historiasta yleensä. Sen jälkeen, luvussa kuusi, alkaa raportin tutkimuksellinen puoli. Luvussa kuusi keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen. Kyseisessä luvussa esitellään tutkimuksen luonne, strategia ja asetelma. Lisäksi kerrotaan aineiston keruusta ja siinä käytetystä menetelmästä, kyselylomakkeesta.

Raportin kahdessa viimeisessä osassa keskitytään saatuihin tuloksiin. Luvussa seitsemän esitetään saadut tulokset ja kuvataan ne myös graafisesti. Viimeisessä luvussa, numerossa kahdeksan, esitetään johtopäätökset.

## 2 Yrittäjyys sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

Suuren Suomen kielen sanakirjan mukaan (2004) yrittäjä on omaa liikeyritystä hoitava tai itsenäistä ammattia harjoittava henkilö. Yrittäminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla eroaa paljon yrittämisestä muilla sektoreilla. Tässä luvussa avataan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan eroa muihin toimialoihin.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tarkoitetaan sektoria, joka tuottaa kolmea erityyppistä palvelua: majoituksen sisältäviä sosiaalipalveluja, sosiaalisia avopalveluja ja terveystalouksia. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan majoituksen sisältäviä sosiaalipalveluja ovat lasten ja nuorten laitokset, kehitysvammalaitokset, vanhusten laitokset, päihdehuoltolaitokset, palvelutalot ja ryhmäkodit, ensi- ja turvakodit sekä muut laitokset ja asumispalvelut. Sosiaalisia avopalveluja ovat puolestaan lasten päivähoito, päivätoiminta, kotipalvelut, työtoiminta ja työhön kuntoutus, neuvolat, avomuotoinen päihdekuntoutus ja muu sosiaalitoiminta. Terveystalouksiksi luokitellaan sairaalapaalvelut (varsinaiset sairaalapaalvelut, kuntoutuslaitokset ja sairaskodit), lääkäripaalvelut (kunnalliset terveystaloukset ja muut lääkäripaalvelut), hammashoito ja muut terveydenhuoltopaalvelut, joita ovat fysioterapia, laboratoriotutkimukset, kuvantamistutkimukset, sairaankuljetuspalvelut ja muu terveystalouksia. Toimialaluokituksen mukaan muilla terveystalouksilla tarkoitetaan mm. kuntahoitajia, lymfaterapeutteja, puheterapeutteja, akupunktion antajia sekä terveydenhuollon konsultteja. (Tilastokeskus 2002.)

Suurin ero muun yritystoiminnan ja yrittämisen sosiaali- ja terveystalouksilla välillä on se, että suomalainen sosiaali- ja terveystalouksipolitiikka perustuu perustuslakiin. Perustuslain 19 §:n kolmannen momentin mukaan ”julkisen vallan on turvattava sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystalouksipalvelut ja edistettävä väestön terveyttä” (Finlex 2000).

### 2.1 Yrittäminen sosiaalitilalla

Sosiaalitilan yritystoiminta on erittäin tarkasti lainsäädännöllä valvottua. Tähän kuuluvat mm. valvonta ja lupamenettely, joita käsitellään luvussa kolme. Sosiaalitilan yrittäjien ja työntekijöiden koulutustasolle sekä toimitilojen toimivuudelle on asetettu tarkkoja vaatimuksia.

Laissa yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta mainitaan seuraavaa:

*”Yksityisiä sosiaalipalveluja antavan toimintayksikön tulee olla terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan siellä annettavalle hoidolle, kasvatukselle ja muulle huo-*

*lenpidolle sopiva. Henkilöstön lukumäärän tulee olla riittävä palvelujen tarpeeseen ja hoidettavien lukumäärään nähden. Toimintayksikössä tulee olla riittävät ja asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet sekä toiminnan edellyttämä henkilöstö. Henkilöstön on täytettävä samat kelpoisuudet kuin mitä kunnan tai kuntayhtymän sosiaalihuollon ammatilliselta henkilöstöltä vastaavissa tehtävissä vaaditaan.” (Finlex 1996.)*

Tästä johtuu, että sosiaalialalla yrittäjät ovatkin usein erittäin motivoituneita ja osaavia, sillä yrittäjillä on yritystoimintaan ryhtyessään ”ammatillisen koulutuksen ja julkisella sektorilla saadun työkokemuksen antama vahva osaaminen” (Rissanen & Sinkkonen 2004, 88). Pääsääntöisesti yritystä ei perusteta alalla kovin nuorena, vaan yrittäjäksi ryhtyvällä on yleensä pitkä työkokemus alalta. Alalle on tärkeää, että yrityksellä on hyvät valmiudet vastata asiakkaiden laatuvaatimuksiin. Menestyneet yritykset ovatkin pääsääntöisesti panostaneet palvelujen laadun kehittämiseen. Avaimia hyvin toimivaan yritykseen koetaan olevan mm. joustavuus, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, substanssiosaaminen sekä laatutyö. (Partanen 2005, 38.)

Suunnittelu- ja valtiosuuslaki määrittää, että kunta voi järjestää palvelut omalla toimintanaan, yhteistyössä muiden kuntien kanssa, olemalla jäsenenä kuntayhtymässä tai ostamalla palvelut valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai yksityiseltä palvelun tuottajalta. Kunnilla on vastuu palvelujen rahoituksesta. Kunnat rahoittavat toimintaansa pääasiassa verotuloilla. Merkittävimmän osuuden rahoituksesta muodostaa kunnallisvero ja valtiosuusudet. Valtiosuuden määräytymiseen vaikuttavat mm. asukasluku, ikärakenne, asukkaiden sairastavuus, asukkaiden työttömyys ja kunnan syrjäisyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001.)

*”Kunta saa yleisenä valtiosuutena markkamäärän, joka muodostuu perusosasta ja olosuhdelisistä. Yleisen valtiosuuden perusosan markkamäärä saadaan kertomalla varainhoitovuotta edeltävän vuoden alkaessa ollut väestötietolain 18 §:n mukainen kunnan asukasluku vahvistetulla yleisen valtiosuuden keskimääräisellä markkamäärällä.”(Finlex 1996). Vuonna 2006 yleisen valtiosuuden perusteena käytettävä keskimääräinen euromäärä oli 27,81 euroa asukasta kohden. (Finlex 1996.) ”Näin saatuun euromäärään lisätään 9 - 12 ja 12 a §:ssä määriteltujen olosuhdelisien mukaan määräytyvät euromäärät. Saaristotai syrjäisyyslisää maksetaan kunnalle vaihtoehtoisena sen mukaan, kumpi niistä on kunnalle edullisempi. Saaristo-osakunnalle maksetaan kuitenkin samanlaisesti sekä saaristo- että syrjäisyyslisää” (Finlex 1996.)*

Valtionosuus muodostaa kuitenkin vain noin 33 % kuntien rahoituspohjasta sosiaalipalveluja järjestettäessä.

*”Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset jakautuvat vuosina 2006 ja 2007 kuntien ja valtion kesken siten, että kuntien osuus tämän lain mukaan määräytyvistä kustannuksista on 66,68 prosenttia ja valtion osuus on 33,32 prosenttia. Kustannusten jako valtion ja kuntien välillä tarkistetaan joka neljäs vuosi (tarkistusvuosi) siten, kuin kuntien valtionosuuslain 6 §:ssä säädetään.”* (Finlex 1992.)

Sosiaalialan yrittäjät ovat usein, kuten edellä mainittiin, hyvin koulutettuja ja kokeneita alan ammattilaisia. Silti koetaan, että yrittäjillä on liikkeenjohtotaidoissa, operatiivisessa, strategisessa sekä henkilöstöjohtamisessa vielä opittavaa. Tähän ongelmakohtaan yrittää Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo vastata. Toisaalta alan ongelmana nähdään monikanavainen rahoitus, joka hämärtää asiakkaan silmissä kuvaa siitä, miten toimintaa rahoitetaan. (Partanen 2005, 40.) Palvelutoiminnan kehittymisen esteenä yritykset kokevat työstä aiheutuvat sivukulut. Toisaalta markkinoita vääristävät tuet, verotus, kuntien ostopolitiikka sekä byrokratia koetaan myös suurina esteinä kehittymiselle. (Partanen 2005, 39.) Pienestä liikevaihdosta johtuen myös markkinointi sekä tuotteiden jalostaminen ja kehittäminen ovat vaikeita asioita. Yleisesti myös markkinointia sosiaalialalla saatetaan pitää epäeettisenä. Osa asiakkaista myös vierastaa palvelujen tuottamista yksityisesti, koska alan yksityinen yrittäminen on vielä kovin nuorta ja se nähdään edelleen julkisena palveluna. (Partanen 2005, 40.)

## **2.2 Yrittäminen terveysalalla**

Suomessa julkiset terveystalot rahoitetaan pääosin yleisin verovaroin. Kunnille on määritelty vastuu peruspalveluiden järjestämisestä ja niille maksetaan valtiolta kuntakohtainen summa vuosittain. Tällä valtionosuudella rahoitetaan osittain sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluja.

Yksityiset terveydenhuoltopalvelut taas kustannetaan asiakasmaksuilla, vakuutusmaksuilla sekä lakisääteisen sairausvakuutusmaksun perusteella. Sairausvakuutusmaksu on veronmaksajilta, yksityisiltä ja yrityksiltä, Kansaneläkelaitokselle kerättävä maksu, jolla helpotetaan yksityisten terveystalujen käyttäjille kohdistuvia maksuja. Yksityisten ja julkisten terveystalujen suurin ero tulee esiin potilaiden maksamissa omavastuuissa. Julkisella sektorilla omavastuun määrä on määritelty lainsäädännössä. Yksityisellä puolella hintoja ei ole määritelty ja asiakkaat maksavat suurimman osan perittävistä maksuista, joilla yritykset rahoittavat toimintaansa. Terveydenhuollon rahoituksessa Suomessa on kolme päälin-

jaa: julkista tuotantoa rahoittava valtion verorahoitus, yksityisiä palveluja käyttävää tukeva Kansaneläkelaitoksen sairausvakuutusjärjestelmä sekä kotitalouksien tulo-rahoitus. (Partanen 2004, 26.)

Terveysalan yrittäjyys on tiukasti lainsäädännöllä säädeltyä (Finlex 1990). Terveysalalla, kuten sosiaalialallakin, henkilökunnan koulutukselle ja toimitiloille on asetettu tarkat määräykset. Näitä määräyksiä käsitellään tarkemmin luvussa yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon valvonta. Molemmilla aloilla pätee se, että yrittäjät ovat yleensä korkeasti koulutettuja ja laatuun panostetaan paljon, koska se toimii pääasiallisena kilpailukeinona. Keskeisinä menestystekijöinä alalla koetaan olevan kasvava kysyntä ja toimintaympäristön muuttuminen, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, asiakkaan valinnanvapaus, joustavuus hoitoketjuissa, kustannustietoisuus, palvelujen saatavuus ja hoitoon pääsyn nopeus, sairausvakuutuskorvaus sekä palvelun laatu. (Partanen 2004, 33–34.)

Ongelmakohtia terveysalan yrittäjillä löytyy silti paljon. Osa näistä on samoja kuin sosiaalialalla, kuten esimerkiksi kunnan kolmoisrooli palvelujen rahoittajana, tuottajana ja tilaajana. Suurena ongelmana nähdään kuntien lyhytjänteinen hankintapolitiikka. Hankintapolitiikkaa tulisi Partasen (2004, 35) mukaan kehittää strategisesti pitkällä tähtäimellä ja lisäksi kuntien pitäisi suunnitella tarkemmin, miten terveyspalvelut tulisi järjestää. Tällä hetkellä suunnittelun koetaan olevan tempoilevaa ja lyhytjänteistä.

Jokainen kunta kuuluu yhteen sairaanhoitopiiriin, joka tuottaa sen sairaanhoitopiiriin erikoissairaanhoidon palvelut. Muista palveluista poiketen kuntien ei siis tarvitse kilpailuttaa erikoissairaanhoidon palveluja, koska se tuottaa ne itse. Sosiaali- ja terveysministeriö säätelee, ohjaa ja valvoo erikoissairaanhoidon alalla ja lääninhallitus omalla alueellaan. Jos kunta kuitenkin haluaa hankkia erikoissairaanhoidon palveluja oman sairaanhoitopiirinsä ulkopuolelta, on sen kilpailutettava ne normaalisti. (Finlex 1989.) Vuodesta 1994 kuntien on täytynyt kilpailuttaa kaikki palvelut, joita se ei tuota itse (Finlex 2005).

Terveysalalla pätevät samat ongelmat myös liikkeenjohtotaidoissa kuin sosiaalialalla. Yrittäjät ovat pääosin erittäin ammattitaitoisia ja kokeneita, mutta ongelmiksi muodostuvat tuotteistaminen, hinnoittelu sekä kustannuslaskenta. Oman ongelmansa aiheuttavat riskirahoituksen sekä kehittämis- ja investointipääomien puute, joka rajoittaa yritysten kasvua. Rahoittajat ovat vielä varovaisia alan suhteen sen poliittisten riskien vuoksi. Alalla on sama ongelma myös potentiaalisten asiakkaiden suhteen kuin sosiaalialalla. (Partanen 2004, 35.)



## 3 Yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon valvonta

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa valvotaan tarkasti lainsäädännöllä, jotta voitaisiin taata väestön tarpeita vastaava laadukas ja turvallinen hoito. Yritykset kuuluvat valvonnan piiriin jo perustamisvaiheessa ja valvonnassa huomiota kiinnitetään toimitiloihin, henkilöstöön ja mahdollisiin muutoksiin yrityksen toiminnassa. Sosiaali- ja terveysministeriön, lääninhallitusten ja kuntien suorittama valvonta voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ennakkovalvontaan ja jälkivalvontaan. Ennakkovalvonnalla tarkoitetaan lupa- ja ilmoittamismenettelyä ja henkilöstön pätevyyden varmistamista. Jälkivalvontaa on muun muassa yritysten toiminnan valvominen niiden lääninhallituksille toimittamien toimintakertomusten avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004.)

### 3.1 Ennakkovalvonta sosiaalialalla

Sosiaalihuollon yleisestä suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta vastaa sosiaalihuollon lainsäädännön mukaan Sosiaali- ja terveysministeriö. Yksityisiä sosiaalihuollon palvelun tarjoajia valvovat lääninhallitukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 18.) Yksityisissä sosiaalipalveluissa lupamenettelyn piiriin kuuluu jokainen yksityinen palvelun tuottaja tai ammatinharjoittaja, joka jatkuvasti liiketäi ammattitoimintaa harjoittamalla tarjoaa ympärivuorokautisia sosiaalipalveluita. Muita palvelun tuottajia koskee ilmoitusvelvollisuus. Ilmoitus tehdään siihen kuntaan, jossa palveluja tarjotaan. Lääninhallituksella on osittain jaettu toimivalta sen kunnan kanssa, jonka alueella palvelun tuottaja toimii. (Klemola 2004, 22; Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 18. )

Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta määrittelee luvanvaraisuuden näin:

*”Yksityisen palvelujen tuottajan, joka jatkuvasti liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla antaa ympärivuorokautisia sosiaalipalveluja, on saatava lääninhallituksen lupa ennen toiminnan aloittamista ja olennaista muuttamista. Luvasta tulee ilmetä palvelujen tuottajan palveluala ja toiminnan laajuus. Lupaan voidaan liittää asiakasturvallisuuden varmistamiseksi välttämättömiä ehtoja palvelujen määrästä, henkilöstöstä, tiloista, laitteista ja tarvikkeista sekä toimintatavoista. Toiminnan lopettamisesta on ilmoitettava lääninhallitukselle.” (Finlex 1996.)*

Lupa myönnetään kirjallisen ja allekirjoitetun hakemuksen perusteella palvelujen tuottajalle, joka täyttää kolmannessa pykälässä säädetyt edellytykset. Lupahakemus tehdään sille lääninhallitukselle, jonka alueella palveluja annetaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 18.) Itse lupahakemus on kymmensivuinen lomake, josta kuusi sivua täytetään yritystä koskevilla tiedoilla. Hakemuksella lääninhallitus haluaa tietää, kuka on palvelun tuottaja, toimitusjohtaja tai toiminnasta vastaava henkilö. Lisäksi lomakkeella selvitetään lasten kanssa työskentelevien henkilöiden rikostausta ja ilmoitetaan käytettävä asiakasrekisteri, palvelutoiminta ja asiakaspaikkojen määrä sekä vakinaisen, ostetun ja tilapäisen henkilökunnan määrä. Varsinaisen lomakkeen lisäksi yrittäjän on toimitettava lääninhallitukselle useita liitteitä todistaakseen, että liiketoiminta voidaan aloittaa. Liitteissä tulee olla muun muassa kaupparekisteriote, pohjapiirustus ja tilan käyttösuunnitelma, toimintasuunnitelma, pelastussuunnitelma ja turvallisuusselvitys, pelastusviranomaisten tarkastuspöytäkirja ja terveydensuojeluviranomaisten tarkastuspöytäkirja. Ne yritykset, jotka ovat ilmoitusvelvollisia sille kunnalle, jossa ne toimivat, täyttävät samanlaisen lomakkeen. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Mainitulla kolmannella pykälällä tarkoitetaan toimintaedellytyksiä, jotka yrityksen on täytettävä voidakseen harjoittaa liiketoimintaansa. Toimintaedellytyksillä tarkoitetaan osaavaa henkilökuntaa ja asianmukaisia ja toimivia tiloja, joissa on tarvittavat apuvälineet. Henkilöstöä tulee olla vähintään yhtä paljon kuin kunnallisella sektorilla ja sen on myös täytettävä ammatilliset vaatimukset. Sosiaalialalla se tarkoittaa sosiaalihuoltolain mukaan sitä, että työntekijällä on oltava tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja sen lisäksi hänen on myös hankittava riittävä sosiaalityön koulutus tai sosiaalihuoltajan tutkinto. Sen lisäksi koulusteinen sosiaali- tai terveydenhuoltoalan tai muun alan ammatillinen tutkinto pitää olla niillä työntekijöillä, jotka ovat sosiaalihuollon hoito-, huolenpito-, kasvatustai kuntoutustehtävissä. Lääninhallituksen on suoritettava tarkastus ympäri-vuorokautista palvelutoimintaa harjoittavassa yksityisessä toimintayksikössä mahdollisimman pian sen jälkeen, kun se on saanut toiminnan aloittamista tai muuttamista koskevan lupahakemuksen. (Finlex 1996.)

## **3.2 Ennakovalvonta terveysalalla**

Myös terveydenhuollon puolella Sosiaali- ja terveysministeriö on vastuussa alan yleisestä valvonnasta ja ohjauksesta ja samalla tavalla lääninhallitus toimii lupaja valvontaviranomaisena läänin alueella (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 17). Yksityisestä terveydenhuollosta sovelletaan lain 4 §:n ensimmäistä momenttia. Tämän mukaan palvelun tuottajan tulee saada lääninhallitukselta lupa

terveydenhuollon palvelujen antamiseen. Terveystenhuollon palvelujen muuttuessa olennaisesti tai niiden tarjoamisen lopettamisesta on yrityksen tehtävä kirjallinen ilmoitus lääninhallitukselle. Toiminnan muuttuessa olennaisesti voi lääninhallitus velvoittaa yrityksen hakemaan uutta lupaa. Itsenäisen ammatinharjoittajan ei tarvitse hakea lupaa, vaan häntä koskee vain ilmoitusvelvollisuus. Ilmoitus tehdään terveydenhuollon oikeusturvakeskuksen Terhikki-rekisteriin. (Klemola 2004, 23.)

Terveystenhuollon oikeusturvakeskus on elin, joka valvoo terveyden- ja sairaanhoidon tehtävissä toimivia henkilöitä. Se toteuttaa alan ennakovalvontaa osaltaan siten, että se varmistaa, että alalla työskentelevillä henkilöillä on toiminnan edellyttävä koulutus ja muu ammatillinen pätevyys. (Sosiaali- ja terveystenministeriö 2004, 17.) Terveystenhuoltoalalla laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrittelee ammattihenkilöiksi ne, jotka ovat laillistettuja, ammatinharjoittamisluvan saaneita tai nimikesuojattuina ammattihenkilöinä rekisteröityjä ammattihenkilöitä. Heillä tulee myös olla potilasvahinkolain mukainen vakuutus. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 55 - 56.) Terveysten- ja sairaanhoidon parissa työskentelevien henkilöiden pätevyyden valvomisen lisäksi Terveystenhuollon oikeusturvakeskus "laillistaa ja antaa ammatinharjoittamislupia ja hyväksyy suojatun ammatinimikkeen käyttöön oikeuttavia koulutuksia". Ja kuten edellä mainittiin, se myös ylläpitää Terhikki-rekisteriä, jossa on rekisteröitynä noin 300 000 terveydenhuollon ammattilaisen tiedot. (Sosiaali- ja terveystenministeriö 2004, 17.)

Terveystalalla hakemus yksityisen terveydenhuollon palvelujen antamiseen on hieman lyhyempi kuin vastaava lomake sosiaalialalla. Tosin sen liitteenä lääninhallitukselle toimitetaan selvitys terveydenhuollon toimintayksikön henkilökunnasta ja liite terveyden- ja sairaanhoidon palveluista. Jälkimmäiseen sisältyvät tarkat tiedot toimintayksiköstä, vastaavasta johtajasta ja potilasasiamiehestä. Lisäksi samalla liitteellä kerrotaan toimintasuunnitelmasta, laadunvalvonnasta, toiminnan kannalta oleellisimmista laitteista, käytettävästä potilasrekisteristä ja annetaan myös tarkka kuvaus palvelutoiminnan luokituksesta. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Lupamenettelyn yksi vaihe on toimitilojen tarkastus, joka suoritetaan mahdollisimman pian sen jälkeen, kun lääninhallitus on saanut toiminnan aloittamista tai muuttumista koskevan hakemuksen. Tarkastuksen on velvollinen suorittamaan paikallisen kunnan viranomainen, kuten terveystenkeskuksen johtava lääkäri tai terveystenvalvonnan viranhaltija. Tarkastuksen päätyttyä tarkastaja antaa yrityksen tiloista lausunnon lääninhallitukselle. Mikäli tarkastuksessa ei havaita epäkohtia, lääninhallitus hyväksyy toiminnan aloittamisen. (Klemola 2004, 24.)

### 3.3 Jälkivalvonta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

Lääninhallitukselle on määrätty valvontalaissa ja yksityisestä terveydenhuollosta annetussa laissa toimivalta luvanvaraisen yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon jälkivalvontaan. Jälkivalvonnan piiriin kuuluu myös edellisessä luvussa mainittu toimintakertomus. Yksityisten terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden tuottajien on annettava vuosittain toimintakertomus lääninhallitukselle. Toimintakertomuksen tulee sisältää muun muassa toimintatiedot, tiedot henkilöstöstä sekä vuoden aikana tapahtuneet muutokset palvelun tuottajien toiminnassa. Näiden läpikäyminen on suunnitelmallista ennakkovalvontaa. Lääninhallitus tarkastaa toimintakertomukset ja ottaa tarvittaessa yhteyden palvelun tuottajaan, jonka toimintakertomusta on täydennettävä tai jonka toimittamissa tiedoissa on toimenpiteitä edellyttäviä muutoksia. (Klemola 2004, 25.)

Lääninhallituksella on oikeus tehdä tarkastuskäyntejä sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksiin. Säädöksessä annetaan lääninhallitukselle toimivalta ja oikeus päästä palveluja tuottavaan yritykseen ja suorittaa siellä tarkastus. Tarkastus voidaan tehdä joko oma-aloitteisesti, tai ulkopuolisesta aloitteesta esimerkiksi kantelusta tai epäkohtailmoituksesta. (Klemola 2004, 25.)

Lääninhallituksella on erittäin laaja toimivalta, jos sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksessä todetaan epäkohtia. Lääninhallituksen havaitessa puutteita tai epäkohtia on sen annettava määräys niiden korjaamiseksi tai poistamiseksi sekä samalla annettava määräaika, jonka kuluessa nämä toimenpiteet tulee suorittaa. Lääninhallitus voi velvoittaa asianomaisen yrityksen noudattamaan annettua määräaikaa sakkojen tai toiminnan keskeyttämisen uhalla. Lääninhallitus voi keskeyttää toiminnan välittömästi, jos huomataan, että asianomainen yritys on toiminut lakien ja määräysten vastaisesti. Jos toiminnassa on törkeästi rikottu lakeja tai määräyksiä, voi lääninhallitus peruuttaa asianomaisen luvan. (Klemola 2004, 25–26.)

## 4 Sosiaali- ja terveydenhuoltoala Suomessa

Tämän luvun on tarkoitus avata sosiaali- ja terveystalouden rakennetta sekä yksityisten palveluyrityksen roolia hyvinvointipalveluiden alalla Suomessa. Lisäksi kerrotaan myös hieman tärkeitä tilastoja sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta. Sosiaali- ja terveystaloudet on eritelty omien alalukujen alle.

Sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen on perinteisesti kuulunut julkisen sektorin toimialaan. Vuonna 1993 ajettiin läpi valtiosuuslainsäädäntö, joka määritteli uudelleen kunnille entistä selkeämmän roolin sosiaali- ja terveystalouden järjestämisessä. Tämä laki velvoittaa kunnat joko tuottamaan sosiaali- ja terveystaloudet itse, muiden kuntien kanssa yhteistyössä kuntayhtymissä tai ostamaan ne ulkopuolisilta toimittajilta, esimerkiksi yksityisiltä yrityksiltä. Valtiosuuslaki uudisti sosiaali- ja terveystalouden rakennetta ja mahdollisti yksityisten palvelutuotannon kasvun. (Partanen 2005, 8.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle on ominaista muutamia piirteitä, jotka erottavat sen muista markkina-aloista. Ensinnäkin sosiaali- ja terveystalouksien käyttäjät, eli asiakkaat, maksavat itse vain murto-osan käyttämästään palvelusta. Kustannusten maksamisessa on aina mukana myös jokin yksityinen tai julkinen vakuutusjärjestelmä. Alan palvelut ovat lisäksi sellaisia palveluja, joita ihmiset eivät toivo joutuvansa käyttämään, ja tarpeen ilmetessä heillä ei juuri ole mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä nimenomaisia palveluja he käyttävät. Tyypillinen piirre alan kulutukselle on sekin, että palvelun tuottajat tietävät paremmin, mitä palvelua asiakas tarvitsee. (Dufva & Liukkonen 2003, 17–18.)

### 4.1 Sosiaalipalvelut Suomessa

Sosiaalipalvelut jaetaan Suomessa kahteen eri luokkaan ja kolmeen eri sektoriin. Luokat ovat majoituksen sisältävät sosiaalipalvelu ja sosiaaliset avopalvelut. Majoituksen sisältäviin sosiaalipalveluihin kuuluvat mm. päihdehuoltolaitokset, palvelutalot ja -asunnot sekä perhehoito. Avopalveluihin luetaan mm. lasten päivähoito ja kotihoito. Ensimmäiseksi sektoriksi kutsutaan julkisen sektorin tuottajia, toiseksi sektoriksi luetaan yksityiset yritykset ja ammatinharjoittajat ja kolmanneksi sektoriksi säätiöt, järjestöt ja muut yleishyödylliset tuottajat. Tässä raportissa puhuttaessa yrityksistä, tarkoitetaan yrityksillä nimenomaan toisen sektorin yksityisiä ammatinharjoittajia ja yrittäjiä. (Partanen 2005, 8.)

Vuonna 2003 sosiaalipalveluja tuottavia yrityksiä oli Suomessa 1981 kappaletta ja toimipaikkoja 2190. Vuodesta 1996 uusia yrityksiä oli tullut yhteensä 1330.

Liikevaihto tänä aikana alan yrityksillä oli viisinkertaistunut ja vuonna 2003 se oli n. 400 miljoonaa euroa. Ala on siis toisella sektorilla kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosien aikana. Julkinen sektori tuottaa edelleen noin kolme neljäsosaa sosiaalipalveluista. Julkisen sektorin osuus toimialan kokonaistuotannosta vuonna 2002 oli 76,2 prosenttia, yritysten osuus 6,7 prosenttia ja voittoa tavoittelemattoman sektorin 17,1 prosenttia. (Partanen 2005, 8.)

Ala on kuitenkin edelleen hyvin nuori ja yritykset ovat suurimmaksi osaksi pieniä. Yrityksistä noin 90 prosenttia työllisti vuonna 2003 vain alle 10 henkilöä ja ala yhteensä työllisti noin 8800 henkeä. Kahdeksan yritystä sosiaalialalla työllisti yli 50 henkeä. Ala on tällä hetkellä murroksessa ostovoiman kasvun myötä ja kuntien lisääntyneiden palveluostojen myötä. Tähän asti yritykset ovat toimineet lähinnä kuntien oman palvelutuotannon täydentäjinä ja ruuhkahuippujen tyhjentäjinä, mutta yksityisten sosiaalipalveluiden kysyntä kasvaa koko ajan muun muassa väestön ikääntymisen johdosta. Tärkein muutos yritysten kannalta koetaan kuitenkin tapahtuvan palvelumarkkinoiden avautuessa. Kuntien kustannuspaineet ja tehostamistarpeet tulevat mahdollisesti lisäämään markkinoilta ostettavia palveluita. (Partanen 2005, 8.)

Taulukosta yksi nähdään, että vuoden 2003 ja 2004 välillä ei siis ole juurikaan tapahtunut muutosta. Kuten edellä mainittiin, vuonna 2003 noin 90 prosenttia sosiaalialan yrityksistä työllisti alle 10 henkilöä. Sama tilanne jatkui edelleen vuonna 2004, suurin osa yrityksistä työllisti edelleen alle 10 henkilöä. Keskiarvo kaikkien yritysten henkilöstömäärästä oli 4,1 henkilöä. Vain kahdessa alaryhmässä henkilöstön määrän keskiarvo ylitti 10 henkilöä: vanhusten laitoksissa 11,2 ja työtoiminnassa ja työhön kuntoutuksessa 12,0. Liikevaihdossa tai yritysten lukumäärässä kumpikaan ei kuitenkaan sijoittunut kovinkaan korkealle, vanhusten laitoksia oli vuonna 2004 yhteensä 22 kappaletta ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin yhdeksän miljoonaa euroa. Työtoimintaa ja työhön kuntoutusta tuottavia yrityksiä oli 12 kappaletta ja niiden liikevaihto oli yhteensä noin kuusi miljoonaa euroa.

Edelleen taulukosta (Taulukko 1) nähdään, että vuonna 2004 oli eniten lasten päivähoitoa, 572 kappaletta, toiseksi eniten palvelutaloja ja ryhmäkoteja, 543 kappaletta, ja kolmanneksi eniten kotipalveluja tuottavia yrityksiä, yhteensä 544 kappaletta.

Taulukko 1. Sosiaalialan keskeisiä tunnuslukuja vuonna 2003 (Partanen, 2005)

	Yritykset	Henkilöstö	Liike- vaihto (1000 e)	Henkilöstö keski- määrin	Liike- vaihto keski- määrin (1000) euroa
<b>Yhteensä</b>	<b>2 190</b>	<b>9 013</b>	<b>408 217</b>	<b>4,1</b>	<b>186</b>
<b>Majoituksen sisältävät.</b>	876	5663	279 282	28,0	319
Lasten ja nuorten laitokset	275	1267	77 966	4,6	284
Kehitysvammalaitokset	5				
Vanhusten laitokset	22	247	9 375	11,2	426
Päihdehuoltolaitokset	17	154	5 845	9,1	344
Palvelutalot ja ryhmäkodit	543	3862	178 436	7,1	329
Ensi- ja turvakodit	1				
Muut laitokset ja asumispalvelut	13	91	5 575	7,0	429
<b>Sosiaaliset avopalvelut.</b>	<b>1314</b>	<b>3350</b>	<b>128 935</b>	<b>2,5</b>	<b>98</b>
Lasten päivähoito	572	1612	56 096	2,8	98
Päivätoiminta	10	21	982	2,1	98
Kotipalvelut	544	1004	34 593	1,8	64
Työtoiminta ja työhön kuntoutus	12	144	6 229	12,0	519
Muu sosiaalitoiminta	176	568	28 035	3,2	159

## 4.2 Terveyspalvelut Suomessa

Terveyspalvelujen tuottajat voidaan jakaa sosiaalipalveluiden tapaan kolmeen ryhmään, jotka ovat julkinen sektori, yksityiset yritykset ja kolmas sektori, joka käsittää säätiöt, järjestöt ja muut yleishyödylliset palveluntuottajat. Vuonna 2001 julkinen sektori tuotti kaikista terveyspalveluista ylivoimaisesti suurimman osan, eli 80 prosenttia. Yksityiset yritykset tuottivat noin 17 prosenttia ja kolmas sektori noin kolme prosenttia. Viime vuosiin asti yksityiset terveyspalvelut ovat lähinnä tukeneet alan julkista palvelutuotantoa, mutta tulevaisuudessa niistä saattaa tulla enemmänkin kilpailijoita. Tätä edesauttaneet mm. suomalaisten yhä kasvava elin- ja koulutustaso, jonka myötä terveydenhuollollekin asetetut vaatimukset ja laatuodotukset ovat yhä korkeammalla. Yksityisten terveydenhuoltopalveluiden

myyntivaltteja ovat mm. joustavuus, nopeus, palveluallttius ja laadukkuus. (Partanen 2004.)

Stakesin (Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus) vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaan keskeiset terveydenhuoltoalan toimialat yksityisellä sektorilla ovat laboratoriotointa, lääkärin vastaanotto, röntgentointa, lääkinnällinen kuntoutus, työterveyshuolto ja hammashuolto. Suurin työllistävä toimiala on lääkinnällinen kuntoutus, joka työllisti vuonna 2004 koko maassa 1426 henkilöä ja Uudellamaalla 244 henkilöä.

Taulukkoon 2 on koottu terveysalan yritykset toimialaryhmittäin ja niiden keskeiset tunnusluvut. Taulukkoon on otettu mukaan myös toimialan ammatinharjoittajat. Taulukon tiedot ovat vuodelta 2002 (Partanen 2004). Taulukosta nähdään, että yksityiset palvelun tarjoajat tuottavat terveydenhuoltoalalla eniten lääkäripalveluja, yrityksiä on yhteensä 4207 kappaletta. Näissä yrityksissä on myös eniten henkilöstöä, yhteensä 7441 henkilöä, ja niillä on lisäksi suurin liikevaihto 62 miljoonaa. Sen sijaan toiseksi eniten yksityisellä sektorilla tuotetaan fysioterapiapalveluja, 2137 yritystä, ja niiden yhteinen liikevaihtokin on alan kolmanneksi suurin eli 150 278 tuhatta euroa vaikka niillä on henkilöstöä kolmanneksi eniten, yhteensä 3073. Toiseksi suurin liikevaihto tuhansissa euroissa on hammashoitopalveluilla, jotka tuottavat 318 110 tuhatta euroa. Yrityksiä on kuitenkin kahteen suurempaan ryhmään verrattuna huomattavasti vähemmän, 1961 kappaletta. Henkilöstöä on kuitenkin 4044, mikä on lähes tuhat henkilöä enemmän kuin fysioterapiassa. Suhteellisesti eniten henkilöstöä on yksityisissä sairaalapalveluissa, keskiarvo henkilöstön määrästä on 42,1 henkilöä. Kuitenkin yrityksiä on alalla vain 19 kappaletta. Suuri henkilöstömäärä suhteessa pieneen yrityslukumäärään selittyy lähinnä sairaalapalveluiden parissa viime vuosina tapahtuneilla fuusioitumisilla ja yrityskaupoilla (Kauppinen & Niskanen 2005, 44).



Taulukko 2. Terveyspalveluiden keskeisiä tunnuslukuja (Partanen 2004)

	Yritykset	Henkilöstö	Liike- vaihto (1000 e)	Henkilöstö keski- määrin	Liike- vaihto keski- määrin (1000) euroa
<b>Yhteensä</b>	<b>11 078</b>	<b>19 086</b>	<b>1 378 650</b>	<b>1,7</b>	<b>124</b>
Sairaalapalvelut	19	800	59 918	42,1	3154
Lääkäripalvelut	4207	7441	618 431	1,8	147
Hammashoito	1961	4044	318 110	2,1	162
Fysioterapia	2137	3073	150 278	1,4	70
Laboratoriotutkimukset	83	449	38 103	5,4	459
Kuvantamistutkimukset	50	180	33 649	3,6	673
Sairaankuljetuspalvelut	199	1063	55 681	5,3	280
Muu terveyspalvelu	2422	2037	104 481	0,8	43

## 5 Yrityshautomo

Ylikerälä (2005, 83) esittelee Smilorin ja Gillin määritelmän yrityshautomosta: yrityshautomo on väline, jonka avulla säilytetään kontrolloidut olosuhteet, jotka auttavat uusien yritysten kehittämistä. Kontrolloiduilla olosuhteilla tarkoitetaan tukea toimistorutiineissa, hallintoapua, tukea fyysisissä välineissä sekä liiketoiminnan asiantuntemusta. Smilorin ja Gillin mukaan kansantalouden kehitys perustuu yleensä neljään kriittiseen tekijään. Näitä tekijöitä ovat yrittäjäkyky, teknologia, pääoma ja osaaminen. (Ylikerälä 2005, 83.) Tarjoamalla kontrolloituja olosuhteita yrityshautomo pyrkii tuottamaan talouden kriittisiä tekijöitä kasvattamalla yrittäjän osaamista ja asiantuntemusta. Näitä asioita ovat esim. markkinointi, myyntityö, kirjanpito ja budjetointi (Kallio 1996).

Nyky muodossaan yrityshautomotoimintaa on ollut 1980-luvun puolesta välistä. Sitä ennen hautomotoiminta oli ollut lähinnä yrityshotellitoimintaa, jossa tyhjillään olevia rakennuksia vuokrattiin yritysten käyttöön. Kehittämispalveluita alettiin painottaa vasta 1980-luvulla. (Ylikerälä 2005). Suomessa yrityshautomotoiminta voidaan jakaa kolmeen aaltoon. Ensimmäinen aalto sijoittuu vuosiin 1987 - 1994, eli samoihin aikoihin kuin USA:ssa alkoi yrityshautomotoiminnan kehittyminen nykymuotoon. Tällöin Suomessa kokeiltiin erilaisia konsepteja ja toimintamuuotoja enemmän tai vähemmän onnistuneesti. Kaiken kaikkiaan 34 hanketta käynnistettiin, niistä 18 jäi toimimaan. Toinen aalto sijoittuu vuosiin 1995 - 2001. Tuona aikana Euroopan Unioniin liittymisen myötä saatiin enemmän julkista kehittämisrahaa ja hautomotoimintakin alkoi laajentua. Tämän kauden päättyessä Suomessa oli jo 86 hautomoa tai hautomohanketta. Kaikissa hautomoissa ei välttämättä vielä ollut haudottavia yrityksiä, mutta hautomot olivat kuitenkin jo toimintakelpoisia. Kolmas aalto on alkanut vuonna 2002 ja sen odotetaan päättyvän vuonna 2007. Tämä aalto linkittyy tiede- ja ammattikorkeakoulujen toimintaan. Ne ovat ottaneet yrityshautomotoiminnan osaksi opiskelu-, tutkimus- ja kehittämisen- ja työelämäprosesseja. (Saurio 2003, 13.)

### 5.1 Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on Laurea-ammattikorkeakoulun hallinnoima hautomo, joka toimii yrityspalvelukeskus Vantaan Leijassa. Hautomo on Suomen ainoa sosiaali- ja terveysalan yrityshautomo. Hautomo on Laurea-ammattikorkeakoulun ja Uudenmaan TE-keskuksen yhteinen hanke, joka perustettiin syyskuussa vuonna 1996. Yrityshautomon toiminnasta vastaa Alpo Kervi-

nen ja hänen lisäksi toiminnassa on tiiviisti mukana Hilikka Heinonen. Hautomon toiminta-alue on Uusimaa ja Itä-Uusimaa. (Heinonen, H. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006.)

Kyseinen yrityshautomo poikkeaa oleellisesti muista ammattikorkeakoulujen yrityshautomoista. Muiden ammattikorkeakoulujen ylläpitämät hautomot tarjoavat palvelujaan pääasiassa opiskelijoille, joille hautomojakso on usein osa opintoja. Hautomot eivät välttämättä ole luoneet uusia työpaikkoja, vaan ne ovat saattaneet pitää tärkeimpänä tavoitteenaan opetustoimintaa. Laurean hautomo sen sijaan ei ole pelkästään opiskelijoille tarkoitettu oppimisympäristö, vaan hautomon palveluja käyttävät sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla pitkään toimineet noin 40-vuotiaat naiset. (Kervinen, A. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006.)

TE-keskuksen näkökulmasta Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon tärkein tavoite on uusien työpaikkojen luominen, kun taas Laurea-ammattikorkeakoulun kannalta tärkein tehtävä on aluekehitys ja osaamisen lisääminen (Heinonen, H. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006). Vaikka hautomon konkreettinen toimipiste sijaitsee Vantaalla, suurin osan työstä tehdään yrittäjien luona ja konsultointina puhelimitse. Hautomolla ei ole tarjolla tiettyjä palvelupaketteja, vaan apua annetaan yrityksen kehityksen mukaan yrittäjän sitä tarvitessa. Käytännössä neuvoja voidaan antaa esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman tekoon, markkinointiin tai vakuutusten ottamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomossa hautomojakso kestää yleensä vuoden, mutta kahden vuoden jakso on myös mahdollinen yrityksestä riippuen. Hautomossa on vuosittain mukana noin 25 - 30 yritystä ja 10 - 15 perustamishanketta. (Kervinen, A. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006.)

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusongelma on kuvaus Laurean yrityshautomosta irtaantuneiden ja toiminnassa yhä mukana olevien yritysten nykytilasta. Tutkimusyksikkönä ovat siis noin 200 sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritystä, jotka ovat hautomon 10-vuotisen historian aikana olleet hautomossa haudottavina tai ovat edelleen. Aineiston perusteella on kyseessä kokonaistutkimus, sillä kaikki mahdolliset yritykset otetaan tutkimukseen mukaan (Taanila 2005).

Tutkimuksen reliabelius pyritään varmistamaan tutustumalla aiheeseen tarkasti ja pyrkimällä siten toteuttamaan tutkimus niin, että se on myöhemmin toistettavissa. Tutkimuksessa käytettävä kyselylomake pyritään rakentamaan niin, että sillä kysytään oikeita asioita oikeissa muodoissa. Siten pyritään reliabeliuteen ja samalla myös validiuteen, eli pätevyYTEEN. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.)

### 6.1 Tutkimuksen luonne

Tutkimusstrategian valinnassa lähdetään liikkeelle tutkimusongelmasta ja sen muodosta. Pitäisi siis miettiä tutkimusongelman luonnetta. Toisin sanoen ensin pitäisi selvittää tutkimuksen tarkoitus, joka voi olla yksi neljästä: kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Kartoittava tutkimus pyrkii etsimään uusia näkökulmia ja löytämään uusia ilmiöitä ja nimensä mukaan ennustava tutkimus ennustaa tapahtumia tai toimintoja, jotka ovat seurausta jostain ilmiöstä. Kartoitavassa tutkimuksessa strategiana käytetään yleensä kvalitatiivista tutkimusotetta, kenttätutkimusta tai tapaustutkimusta. Jos tutkimuksen tarkoitus on ennustaa, sovelletaan tavallisimmin eksperimentaalista strategiaa. (Hirsjärvi ym. 2003, 128.)

Eron tekeminen kuvailevan ja selittävän tutkimuksen välille onkin hieman vaikeampaa, koska usein tutkimuksessa on mukana molempien tutkimusotteen piirteitä. Periaatteessa kuitenkin kuvaileva tutkimus kuvaa jonkin ilmiön, tapahtuman tai tilanteen luonnetta, yleisyyttä, kehitystä tai muita tunnuspiirteitä. Selittävä tutkimus puolestaan pyrkii etsimään selitystä tilanteelle tai ongelmaan. Samalla sen tarkoitus on myös esittää ja tunnistaa syy- ja seuraussuhteita. Näiden kahden tutkimuksen eroa voisi hakea yksinkertaistetusti siten, että tutkimus, joka vastaa kysymykseen *mitä* tai *miten*, on kuvaileva. Selittävä tutkimus puolestaan vastaa kysymykseen *miksi*. Kummassakin tapauksessa strategia voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi ym. 2003, 128; Uusitalo 1997, 63 – 63.)

Työ Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon asiakkaista täyttää kuvailevan tutkimuksen tunnusmerkit. Tarkoituksena ei ole ennustaa hautomon tai yritysten toimintaa tai tulevaisuutta, vaan selvittää niiden nykytila. Työ pyrkii vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin: minkä kokoisia yritykset ovat, mikä on niiden toimiala, paljonko niissä on työntekijöitä ja kenelle yritykset tuottavat palvelujaan. Selittävä tutkimus voidaan sulkea pois, koska tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti ole tarkoitus selvittää syy-seuraussuhteita, vaan saada selville, miten hautomosta irronneet ja yhä haudottavana olevat yritykset pärjäävät liiketoiminnassaan.

## 6.2 Tutkimusstrategia

Tämän työn tarkoitus on saada selville kuvailevaa tietoa yritysten toiminnasta. Tutkimusstrategia voidaan valita, kun tutkimuksen tarkoitus on selvillä. Tutkimusstrategiat eli tutkimusotteet voidaan jakaa kolmeen klassiseen tutkimusryhmään: kvalitatiiviseen, kvantitatiiviseen ja tapaustutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2003, 178 - 179). Niiden välisin suurin ero piilee yleensä siinä, mitä kukin ote pyrkii selvittämään ja tutkimaan. Kvalitatiivisen strategian aineisto on Uusitalon (1997, 79) mukaan verbaalista tai visuaalista, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset voidaan esittää numeroin. Tapaustutkimus on strategia, joka yhdistelee kahta edellä mainittua keskittyessään yhteen tiettyyn ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2003, 178).

Tämä kuvaus toteutetaan kvantitatiivisella menetelmällä, jolle on ominaista muuttujien mittaaminen ja tulosten ilmoittaminen lukuina ja niiden käsittely tilastollisesti. Muita keskeisiä piirteitä kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat ja aikaisemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2003, 129.) Kvalitatiivista menetelmää ei pidetty mielekkäänä, koska otoksen varsin suuren koon takia kvantitatiiviset aineistonhankintamenetelmät ovat tässä tapauksessa nopeampia ja taloudellisempia. Tiukan aikataulun takia tutkimussuunnitelman pitää alusta alkaen olla toimiva ja kattava, eivätkä suuret muutokset ole suotavia eivätkä toivottavia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista käsitellä tutkittavia tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoakin käsitellään sen mukaisesti syvällisemmin. (Hirsjärvi ym. 2003, 155.) Tässä työssä otosta ja siitä saatua aineistoa kuitenkin käsitellään kokonaisuutena, eli kyseessä on kokonaistutkimus.

### 6.3 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen strategiaksi valittiin empiirinen lähestymistapa, joka toteutetaan tilastollisena tutkimuksena. Strategian valintaa ohjasi tutkimuksen tarkoitus, joka on siis saada kuvailevaa tietoa yritysten toiminnasta. Kuvaileva tutkimus esittää ja dokumentoi tutkittavan ilmiön keskeisiä piirteitä ja esittää kuvauksia esimerkiksi henkilöistä ja tilanteesta. Työn tilastollinen osuus toteutetaan survey-tutkimuksena, käyttäen menetelmänä kyselyä. (Taanila 2005.)

Muita tutkimusasetelmia ovat kokeellinen tutkimusasetelma ja näennäiskokeellinen tutkimusasetelma. Molemmilla asetelmilla haetaan vahvistusta tutkijan olettamuksille selvittämällä ilmiöön kuuluvien muuttujien välisiä syy-vaikutus -suhteita. (Taanila 2005.) Näihin tutkimusasetelmiin kuuluva koeryhmän ja vertailuryhmän välinen erojen mittaaminen ei kuitenkaan tuo tälle tutkimukselle lisäarvoa, eikä ole mahdollistakaan.

### 6.4 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, koska siten voidaan tavoittaa helposti suuri otos. Se on myös edullinen ja melko nopea tapa hankkia tietoa. Kysely pyritään myös tekemään niin, että tulokset olisi helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella, joka sekin säästää aikaa. Muodoltaan kysely toteutetaan postikyselynä. Kyselylomakkeet lähetetään tutkittaville yrityksille ja mukaan liitetään yrityshautomon saatekirje ja vastauskuori. Vastaukset analysoidaan SPSS-ohjelmalla. (Hirsjärvi ym. 2003, 180 – 182.)

Nopeudesta ja taloudellisuudesta huolimatta kyselytutkimuksilla on myös riskinsä. Ensinnäkään ei voida olla varmoja siitä, että vastaaja on ymmärtänyt kysymykset oikein ja että hän on vastannut niihin ajatuksella ja vilpittömästi. Suurin ongelma postikyselyissä on kato eli pieni vastausprosentti. (Hirsjärvi ym. 2003, 183.) Tässä työssä pyritään riskit eliminoimaan mahdollisimman pitkälle siten, että kyselylomake tehdään helppolukuiseksi ja lomakkeen kysymykset spesifeiksi (Hirsjärvi ym. 2003, 189). Lomake testataan ennen sen lähettämistä kohdeyrityksille. Katoon vaikuttaa toivottavasti negatiivisesti ennen joulua 2005 yrityksille lähetetty kirje, jossa on kerrottu tulevasta tutkimuksesta ja pyydetty runsaasti vastauksia. Jos kuitenkin näyttää siltä, että vastauksia ei tule tarpeeksi, lähetetään vastaamatta jättäneille muistutus ja uusi vastauslomake pian ensimmäisen vastausajan päätyttyä.

## 6.5 Kyselylomake

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Tutkimuksen kannalta tärkeintä on saada selville eri tutkimusyksiköiden välillä ilmenevät erot suhteessa muuttujiin, eli mitä eroja on havaittavissa vastaajien vastauksissa. (Taanila 2005.) Survey-tutkimuksessa muuttujat siirretään kyselylomakkeeseen, jolla mitataan tutkittavia muuttujia. Kyselylomakkeen laatiminen vaatii kysyttävän asian tarkkaa tuntemusta ja kykyä kysyä juuri oikeita asioita. Sitä varten aineiston ja tutkimusasetelman on oltava kunnossa ja tutkimusongelman oltava selvillä ja tarpeeksi täsmällinen. Kysymyksiä ei voida tehdä, jos ei tarkalleen tiedetä, minkälaisiin asioihin halutaan vastaus ja mihin tutkimuksella pyritään. (Heikkilä 1999, 46.)

Heikkilä jakaa tutkimuslomakkeen tekemisen kuuteen osaan. Hänen mukaansa lomakkeen tekeminen kannattaa aloittaa tutkittavien asioiden nimeämisellä, jonka jälkeen voidaan aloittaa varsinaisen lomakkeen rakenteen suunnittelu. Kun suuntaviivat lomakkeen sisällölle on valmiina, voidaan alkaa muotoilla varsinaisia kysymyksiä. Sen jälkeen lomake testataan, ja ennen lopullista lomaketta ja sen lähettämistä korjataan vielä rakennetta ja kysymyksiä. (Heikkilä 1999, 47).

Vastaaja tekee vastauspäätöksen usein kyselylomakkeen ulkonäön perusteella, ja siksi sekin on seikka, johon pitää kiinnittää huomiota (Heikkilä 1999, 47; Hirsjärvi ym. 2003, 185). Lomakkeen pitää olla siisti, helposti luettavissa ja kysymysten selkeästi aseteltuja. Lomakkeen alussa vastaajalle pitäisi olla helpot ohjeet vastaamisen tueksi. Lomakkeen alkuun kannattaa sijoittaa kontrollikysymykset sekä helpoimmat varsinaiset kysymykset. Kullakin kysymyksellä kysytään vain yhtä asiaa, eivätkä ne saa sisältää piilomerkitä tai useita kieltoja. Liian pitkä lomake saattaa lannistaa vastaajaa, ja sen takia hän saattaa jättää kokonaan vastaamatta, niinpä kysymyslomakkeen pituutta pitää sitä rakennettaessa tarkkailla. Kysymyslomakkeen laatijan tulee muistaa esitellä lomake ja tehdä lomakkeesta sellainen, joka on helppo käsitellä ja analysoida. (Heikkilä 1999, 47 – 48.)

Kysymyslomake voi rakentua erityyppisistä kysymyksistä. Tähän työhön valittiin monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset helpottavat analysointia, kun vastauksia tulee vain tietty määrä, eikä mahdollisesti rajatonta määrää kuten esimerkiksi avoimissa kysymyksissä. Toisaalta avoimilla kysymyksillä voidaan saada selville sellaisia näkökulmia, joita ei lomaketta laatiessa ehkä ole osattu ottaa huomioon. (Heikkilä 1999, 50; Hirsjärvi ym. 2003, 185 - 186.)

Muita kysymystyypppejä ovat suljetut kysymykset ja erilaiset asenneasteikot, joista käytetyimmät ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Asteikot kuitenkin rajattiin tästä työstä pois, koska ne soveltuvat paremmin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Joidenkin kysymysten kohdalla haluttiin antaa vastaajille enemmän vapauksia vastata, ja siksi lomaketta haluttiin täydentää avoimilla kohdilla, kuten edellä mainittiin. Likertin ja Osgoodin asteikot soveltuvat mielipiteiden mittaamiseen, eivätkä ne siksi olleet oikeat mittarit tähän tutkimukseen. (Heikkilä 1999, 51 - 54.)

### **6.5.1 Kyselylomakkeen tekeminen**

Kyselylomaketta alettiin rakentaa, kun raportin teoriaosuus oli saatu vankalle pohjalle (Valli 2001, 29). Teorian hankinnan ja kirjoittamisen aikana yrityshautomon kanssa käytiin keskusteluja siitä, mitkä tiedot olisivat selvityksen kannalta oleellisia ja millaisilla kysymyksillä niitä saataisiin selville. Alustavia lomakkeita tehtiin muutamia kappaleita, kunnes hautomo hyväksyi kysymykset. Sen jälkeen lomaketta hiottiin vielä tutkimuksellisesti parempaan ja tarkempaan muotoon opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Ennen kyselyn lähettämistä lomake testattiin ja hyväksytettiin lopullisesti yrityshautomon vetäjällä. Lisäksi lomake testattiin yhdellä ulkopuolisella henkilöllä, jotta saatiin objektiivinen mielipide kysymysten muodosta ja ymmärrettävyydestä (Heikkilä 1999, 60).

### **6.5.2 Kyselylomakkeen rakenne**

Kyselylomakkeen rakenne ja kysymykset tehtiin tutkimusongelman pohjalta. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman kattava kuva Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden yritysten nykytilasta. Kyselylomake rakentui neljästä eri pääkohdasta. Näitä olivat taustatiedot, toimiala, tietoja yrityksestä sekä yrityksen kehittäminen yrityshautomoyhteistyön jälkeen. Yritysten nykytilaa selvitetäessä ovat tunnusluvut erittäin keskeisessä asemassa. Näitä ovat mm. liikevaihto sekä henkilöstön määrä. (Kallio 1996.)

Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajien taustatietoja aloittaen kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä iästä, sukupuolesta ja koulutuksesta. Kysymyksessä numero neljä kysyttiin vastaajan asemaa yrityksessä, vaihtoehtoina omistaja, toimitusjohtaja, esimies ja suorittava työntekijä. Näihin kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Sen sijaan ensimmäisen osion neljä viimeistä kysymystä olivat avoimia. Viidennellä kysymyksellä kysyttiin yrityksen kotipaikkakuntaa nykyään ja seuraavassa kysymyksessä kotipaikkakuntaa yritys-



hautomoaikana. Sen lisäksi kysyttiin mahdollisia sivutoimipisteitä ja tytäryhtiöitä sekä yrityksen toimintavuosia. Viimeisissä kysymyksissä päädyttiin avoimiin kysymyksiin, koska kyselyjen lähettämisvaiheessa oli hieman epäselvää, millä paikkakunnilla yritykset tarkalleen ottaen toimivat. Oli todennäköisempää saada paikkakunnat ja toimintavuodet tarkemmin selville avoimella kysymyksellä (Hirsjärvi ym. 2003, 188).

Ensimmäisen osion kysymyksillä haluttiin saada kattava kuva yrittäjien profiilista ja siitä, miten vastanneet sijoittuvat suhteessa koko alan keskiarvoihin. Sen lisäksi oli tarkoitus selvittää, missä yritykset nykyään konkreettisesti sijaitsevat.

Taustatietoa selvittävien kysymysten jälkeen lomakkeella kysyttiin yritysten toimialaa. Kysymyksissä 9 - 11 pyydettiin vastaajia valitsemaan yksi, parhaiten heidän yrityksensä toimintaa kuvaava toimiala. Vastausvaihtoehtoina käytettiin Tilastokeskuksen toimialaluokitusta. Luokituksen jälkeen kysyttiin yrityksen loppuasiakasta ja kunnille tuotettujen palveluiden prosentuaalista osuutta. Osuuden kaksi viimeistä kysymystä liitettiin toimialoihin siksi, että kuntien osuus palvelujen ostajana määrittelee alaa suuressa määrin.

Kysymykset toimialasta ja tuotettujen palveluiden loppuasiakkaista otettiin mukaan, koska molemmat ovat erittäin oleellisia tietoja yritysten nykytilasta. Sosiaalipuolella kunta on erittäin suuri asiakas, 80 % tuloista yrityksille tulee kunnilta (Kauppinen & Niskanen 2005, 43). Kysymyksillä haluttiin tietää, onko näin myös yrityshautomon asiakkaiden keskuudessa.

Kolmannessa osassa kysyttiin monivalintakysymyksillä tietoja yrityksestä. Tämän osan ensimmäisessä kysymyksessä, numerossa 14 selvitettiin yrityksen liikevaihtoa 0:n ja 500 000 €:n välillä ja numerossa 15 kysyttiin yritysmuotoa. Sen jälkeen, kysymyksissä 16 - 18, haluttiin tietää henkilöstöön liittyviä asioita. Näissä kohdissa kysyttiin henkilöstön määrää hautomoaikana ja nyt, sekä tulevaisuudensuunnitelmia henkilöstön suhteen: aiotaanko määrää lisätä, vähentää vai pitää samana. Nämä kysymykset olivat oleellisia, koska ne kuvaavat yritysten nykytilaa tunnuslukujen valossa.

Kyselyn neljännessä ja viimeisessä osiossa kysyttiin, miten yritys on kehittänyt toimintaansa yrityshautomokauden jälkeen. Monivalintakysymyksillä 19 ja 20 kysyttiin, mitä ja minkälaisia kehittämisspalveluja yritys on uransa aikana käyttänyt ja millä osa-alueilla se kokee edelleen tarvitsevansa apua ja kehitystä. Kehittämisspalveluilla tarkoitetaan kysymyksessä 19 esitettyjä vastausvaihtoehtoja, jotka olivat Uudenmaan TE- keskuksen neuvonta- ja konsultointipalvelut, ammattikorkeakoulun, yliopiston tai korkeakoulun palvelut, yksityiset konsultointipalvelut,

kunnan neuvontapalvelut, uusyrittäkeskuksen palvelut ja Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon neuvontapalvelut uudelleen.

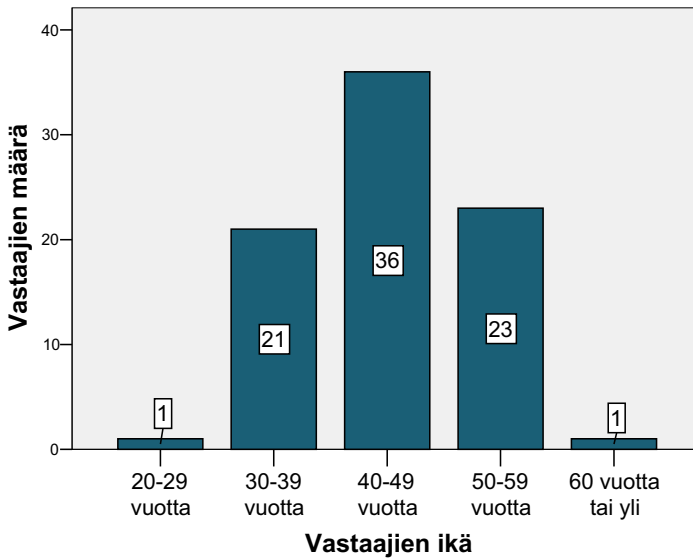
Avoimilla kysymyksillä kysyttiin vielä, minkälaista apua yritys oli saanut neuvontapalvelujen kautta yritystoiminnan alkuvaiheessa ja minkälaista apua se toivoo saavansa tulevaisuudessa. Näiden neljän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, ovatko yritykset käyttäneet muita kehittämispalveluita päästäkseen nykytilanteeseen.

Kysely rajattiin kolmesivuiseksi, ja monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset sijoitettiin niin, että vastaaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Tämä toteutettiin siten, että mahdollisimman monta monivalintakysymystä laitettiin peräkkäin ja samalla tavalla sijoitettiin myös avoimet kysymykset. Kysymysten sanamuodot mietittiin tarkasti sellaisiksi, etteivät ne johtaisi vastaajia harhaan. Ulkonäöltään kyselystä haluttiin tehdä tiivis ja siisti (Hirsjärvi ym. 2003, 189 - 190).

## 7 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa käsitellään selvityksen tuloksia kysymys kysymykseltä. Tulokset kuvataan graafisilla taulukoilla ja niitä avataan myös sanallisesti. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 82. Kysymyslomakkeita lähetettiin yhteensä 152. Täten vastausprosentiksi tuli 53,3 %. Kaikki vastaajat eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen tai vastausta oli vaikea tulkita. Tästä johtuen eri kysymyksissä on eri määrä vastaajia.

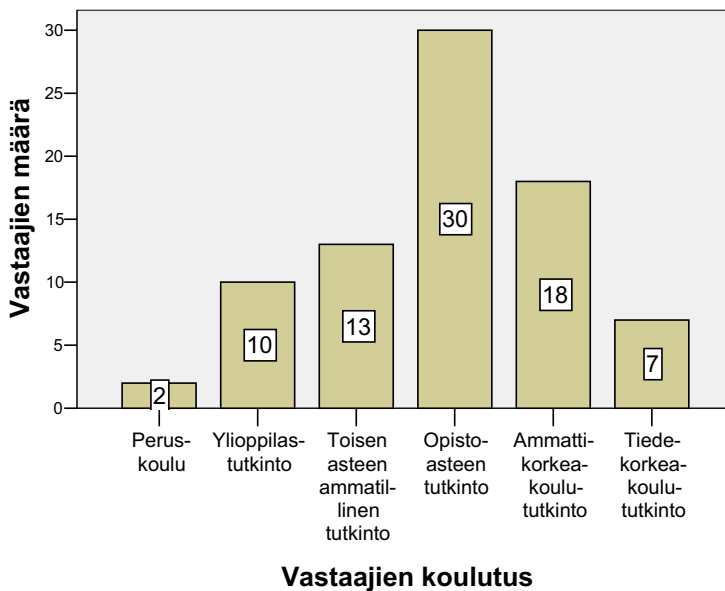
Vastaajista 70 oli naisia ja 11 miehiä. Tämä vastaa kokonaiskuvaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalasta, jonka yrittäjäyys mielletään pitkälti naisvaltaiseksi (Rissanen & Sinkkonen, 2004, 21). Iältään suurin osa vastaajista sijoittui vuosien 30 ja 59 välille; 36 kappaletta oli 40–49-vuotiaita, 23 oli iältään 50–59-vuotiaita ja 21 kappaletta 30–39-vuotiaita. Alle 20-vuotiaita vastaajista ei ollut yksikään, mutta ryhmiin 20-29v ja 60v tai yli kuului kumpaankin yksi henkilö (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma (n= 82)

Myös vastaajien ikäjakauma vastaa hyvin alan tyypillistä yrittäjäprofiilia. Yritys perustetaan pääsääntöisesti myöhemmällä iällä vankan kokemuksen ja ammattitaidon pohjalta (Rissanen & Sinkkonen 2004, 88; Partanen 2005, 38.)

Kysyttäessä vastaajien koulutusta, suurin osa vastauksista jakaantui kolmeen ryhmään (Kuvio 2). Opistoasteen koulutus oli 30:lla. Seuraavaksi suurin ryhmä olivat ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet, joita oli 18. Toisen asteen ammatillista koulutusta oli 13 vastaajalla. Ylioppilaita vastaajista oli 10 ja tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneita 7. Vain 2 vastaajaa oli suorittanut ainoastaan peruskoulun. Koulutus ja ikä eivät olleet riippuvaisia toisistaan, vaan jokaisesta koulutustasosta löytyi tasaisesti kaikkia ikäryhmiä.



Kuvio 2. Vastaajien koulutus (n= 80)

Vastaajista 89 %, eli 72 vastaajaa omistaa itse yrityksensä. Toimitusjohtajana työskenteli 3 vastaajaa ja esimiehenä 3. Yksikään vastaaja ei luokitellut itseään suorittavaksi työntekijäksi. Yritysten pienen koon johdosta todennäköistä on, että suurin osa omistajista toimi itse myös yrityksensä suorittavana työntekijänä.

Kysymykset 5, 6 ja 7 käsittelivät yrityksen fyysistä sijaintia. Kysymyksessä viisi kysyttiin yrityksen kotipaikkakuntaa hautomoaikana. Kysymyksessä kuusi kysyttiin puolestaan kotipaikkakuntaa tällä hetkellä. Kysymyksessä seitsemän haluttiin tietää, millä muilla pakkakunnilla yrityksillä on toimipisteitä. Kysymykset olivat avoimia. Vastaukset luokiteltiin maakuntien mukaan ja ne sijoitettiin Suomen kartalle.

Hautomoaikana yrityksistä toimi 67 Uudellamaalla, 7 Itä-Uudellamaalla ja yksi Kymenlaakson maakunnassa. Tällä hetkellä yrityksistä 68 toimii Uudellamaalla, 7 toimii Itä-Uudellamaalla, yksi Kymenlaaksossa ja yksi Pirkanmaalla. Yrityksillä on muita toimipisteitä 10 Uudellamaalla, kaksi Itä-Uudellamaalla, yksi Varsinais-Suomessa, yksi Kanta-Hämeessä ja yksi Pohjois-Pohjanmaalla (Kuvio 3).

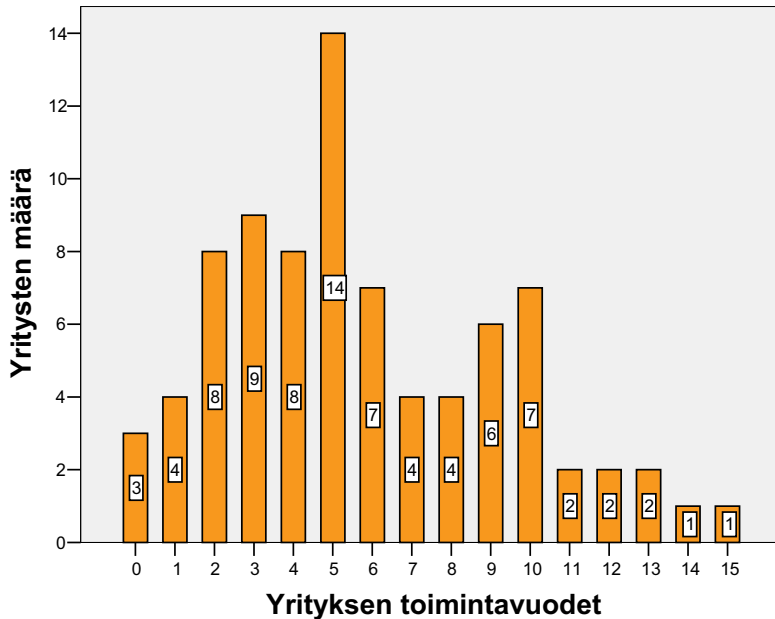
Yritysten ja yritysten muiden toimipisteiden  
sijainti nyt, ja hautomoaikana



Kuvio 3. Yritysten sijainnit Suomen kartalla

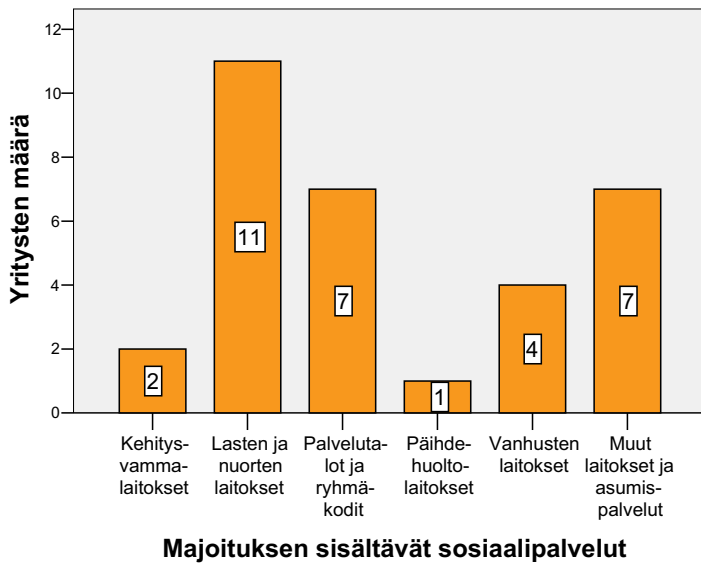
Kahdeksannessa kohdassa kysyttiin vastaajien yritysten ikää (Kuvio 4). Suurin osa yrityksistä oli toiminut 2 - 10 vuotta. Yrityksistä 8 oli yli 10-vuotta vanhoja ja

3 yritystä ei ollut vielä toiminut edes puolta vuotta. Kysymys oli avoin ja vastaukset pyöristettiin ylöspäin puolen vuoden kohdalla. Yritysten keski-ikä oli 6 vuotta. Yritysten keski-ikä suhteessa vastaajien keski-ikään tukee päätelmää siitä, että yrittäjäksi ryhdytään vasta kokemuksen kartuttua hieman myöhemmällä iällä.



Kuvio 4. Yritysten ikä vuosissa (n=82)

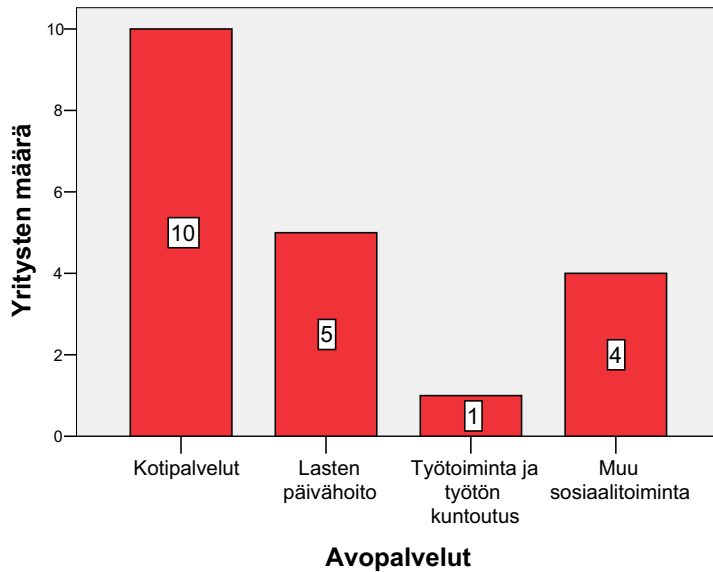
Suurin osa, eli 32 yritystä, työskenteli majoituksen sisältävissä sosiaalipalveluissa. Näistä suurin ryhmä, 12 kappaletta, oli lasten ja nuorten laitokset. Seuraavaksi tulivat palvelutalot ja ryhmäkodit sekä muut laitokset ja asumispalvelut, joita oli seitsemän molempia. Vanhusten laitoksia oli neljä, kehitysvammalaitoksia kaksi ja yksi päihdehuoltolaitos (Kuvio 5).



Kuvio 5. Yritysten toimiala majoituksen sisältävissä sosiaalipalveluissa (n=32)

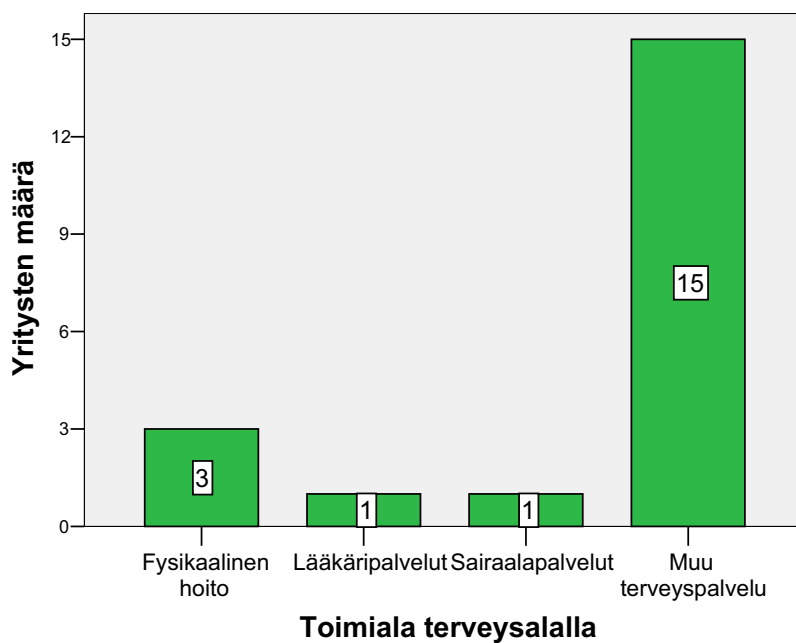
Avopalvelujen puolella yrittäjiä oli 20. Näistä suurin oli kotipalvelujen osuus, joita oli 10. Lasten päivähoitoon oli keskittynyt viisi yritystä. Muu sosiaalitoiminta työllisti neljää yritystä ja työtoiminta ja työhön kuntoutus yhtä yritystä (Kuvio 6).





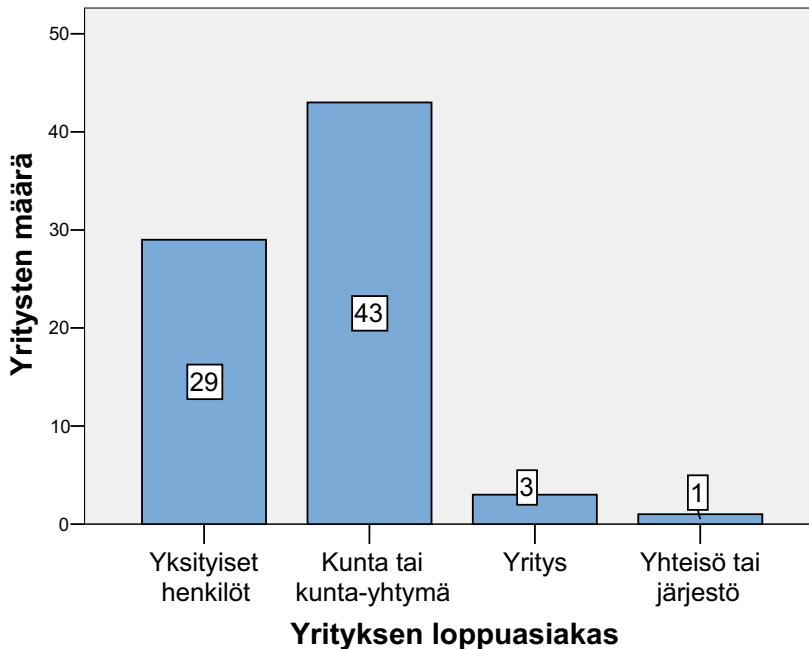
Kuvio 6. Yritysten toimiala avopalveluissa (n=20)

Terveydenhuollon toimialaan kuului vastanneista yrityksistä 20. Suurin osa vastanneista luokitteli yrityksensä tuottavan muita terveyspalveluja, yhteensä 15 kappaletta. Kolme yritystä tuotti fysikaalista hoitoa ja lääkäri- ja sairaalapalveluja yksi kumpaakin. Yksikään vastanneista yrityksistä ei tuottanut hammashoitoa, laboratorio- ja röntgentutkimuksia eikä sairaankuljetuspalveluja (Kuvio 7). Kyselyyn vastanneiden yritysten toimialat ovat hieman ristiriidassa Stakesin raportin (Kauppinen & Niskanen 2005) kanssa, jonka selvityksen mukaan yksityiset palveluntuottajat tarjoavat eniten fysioterapiaa, lääkärin vastaanottoa, työterveyshuoltoa ja laboratoriotoimintaa. Toisaalta otos on koko alaan verrattuna niin pieni, ettei suoraviivaisia vertailuja voida tässä tapauksessa tehdä.



Kuvio 7. Yritysten toimiala terveysalalla (n=20)

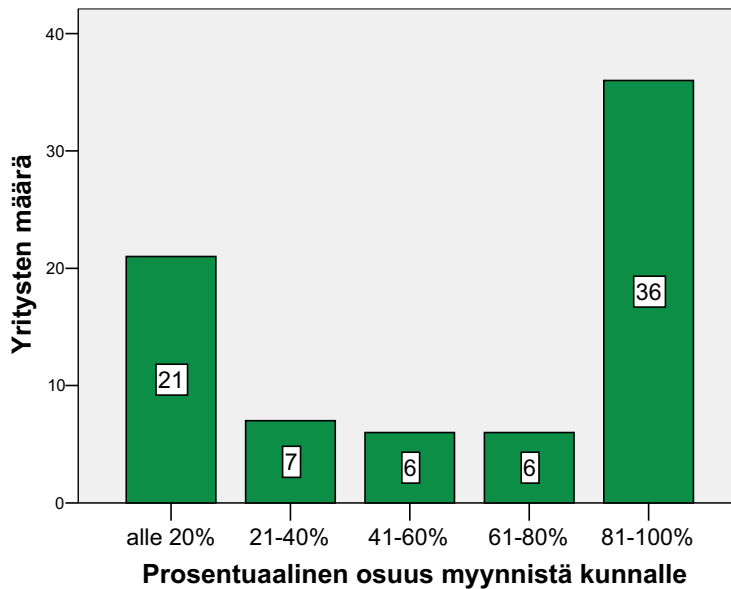
Vastanneista noin 55 %, eli 42 kappaletta, tuottaa palvelunsa kunnalle tai kuntayhtymälle. Yksityisille palvelunsa tuottaa 30, eli noin 39 %. Yritysten osuus loppuasiakkaina oli erittäin pieni, vain 4 %. Yhteisöjen osuus oli vielä pienempi, vain 1,3 %. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 76 vastaajaa.



Kuvio 8. Yritysten loppuasiakas (n=76)

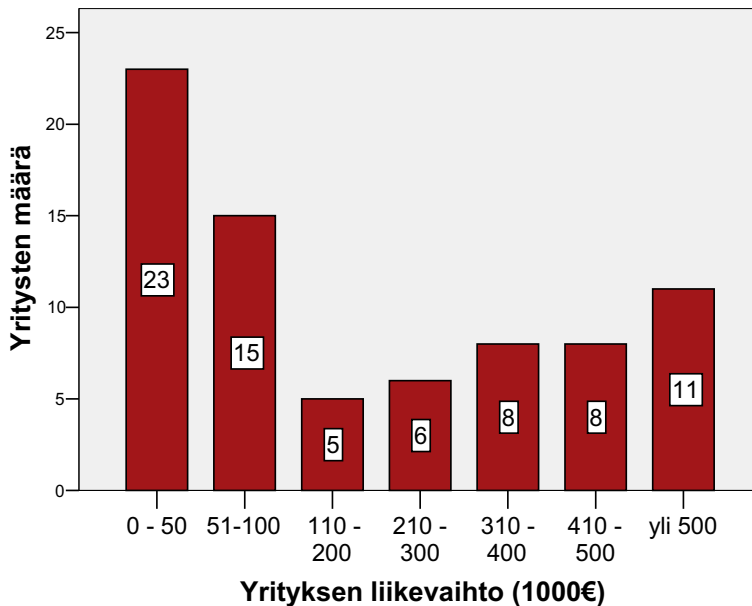
Majoituksen sisältävät sosiaalipalvelut tuottivat suurimman osan palveluistaan kunnalle. Prosentuaalinen osuus oli 88 % kunnalle ja loput 12 % yksityisille. Avopalvelut tuottivat 70 % palveluistaan yksityisille ja vain 30 % kunnalle. Terveyspalveluita tuottavat yritykset tuottivat 60 % yksityisille, 30 % kunnalle, 5 % yrityksille ja 5 % yhteisöille.

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, miten suuren osan palveluistaan yritykset itse asiassa tuottavat kunnille. Tähän kysymykseen tuli 76 vastausta. Kuten edellä jo mainittiin, 42 yritystä valitsi kunnan tai kuntayhtymän tärkeimmäksi loppuasiakkaakseen. Kaikista vastaajista kuitenkin 36 kappaletta ilmoitti tuottavansa 82 - 100 % palveluistaan kunnalle tai kuntayhtymälle. Seuraavaksi suurin ryhmä muodostui niistä yrityksistä, jotka tuottavat samoille tahoille alle 20 %, niitä oli 21 kappaletta. Loput 18 vastausta jakautuivat melko tasaisesti, seitsemän yritystä tuottaa palveluistaan 21 - 40 % kunnalle tai kuntayhtymälle, kuusi kappaletta 41 - 60 % ja kuusi kappaletta 61 - 80 % (kuvio 9).



Kuvio 9. Yritysten prosentuaalinen myynti kunnalle (n=76)

Suuri osa vastanneista yrityksistä oli liikevaihdoltaankin melko pieniä. Käsittelemme liikevaihtoja tuhansissa euroissa (1000 €). Vastaajista 23:n liikevaihto oli 0 - 50 ja 15:n 51 - 100. Seuraavaksi eniten, 11 kappaletta, oli niitä yrityksiä, joiden liikevaihto oli vastausvaihtoehdoista suurin, eli yli 500. Liikevaihdoltaan 310 - 400 ja 410 - 500 olleita yrityksiä oli molempia kahdeksan kappaletta. Toiseksi vähiten oli niitä yrityksiä, joiden liikevaihto oli 210 - 300, eli kuusi kappaletta. Vastanneista viiden yrityksen liikevaihto sijoittui 110 ja 200 välille (Kuvio 10).

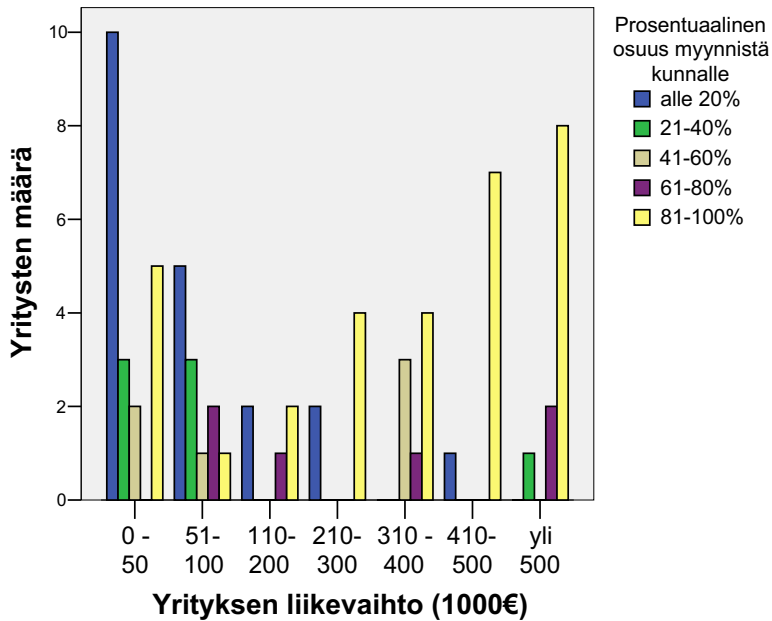


Kuvio 10. Yritysten liikevaihto (n= 61)

Yli 500 000 euron liikevaihdosta kahdeksan tuli majoituksen sisältävistä sosiaalipalveluista, kaksi avopalveluista ja yksi terveystalvasta. Majoituksen sisältävät sosiaalipalvelut tuottivat kaikki suurimman osan kunnalle. Myös yli 500 000 euron liikevaihdon omaava terveystalvayritys tuotti suurimman osan kunnalle. Avopalveluista toisen tärkein asiakas oli kunta ja toisen yksityiset henkilöt. Majoituksen sisältävät sosiaalipalvelut ovat hyvin työvoimavaltainen ala ja liikevaihdon tuleekin olla n. 40 - 50 000 euroa työntekijää kohden ollakseen tuottavaa (Partanen 2005). Tästä johtuen myös liikevaihdot nousevat korkeammaksi. Kaikissa yli 500 000 euron liikevaihdon yrityksissä myös henkilöstön määrä oli yli seitsemän henkilöä.

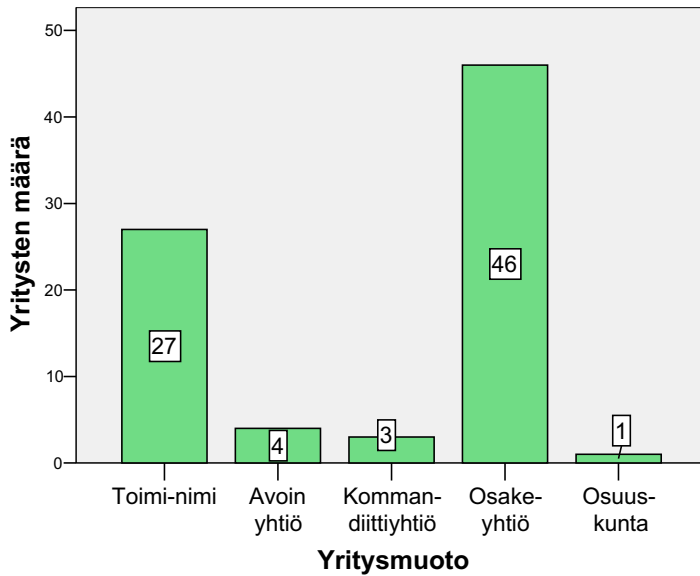
Ristiintaulukoimme kysymykset 13 (Kuinka suuri prosentuaalinen osuus myynnistä kohdistuu kunnalle tai kuntayhtymälle?) ja 14 (Mikä on yrityksenne nykyinen liikevaihto?). Tulos osoittaa selvästi, että yritykset, joilla oli pieni liikevaihto, oli myös pienempi prosentuaalinen myynti kunnalle. Isoilla liikevaihdolla toimivat yritykset taas myivät huomattavasti enemmän palveluitaan kunnalle (Kuvio 11). Tämä tulos johtunee siitä, että majoituksen sisältävät sosiaalipalvelut toimivat isoilla liikevaihdolla, koska ne työllistävät enemmän henkilökuntaa (Kauppinen &

Rissanen 2005, 44). Niistä myös lähes 90 % pitää kuntaa suurimpana asiakkaana.



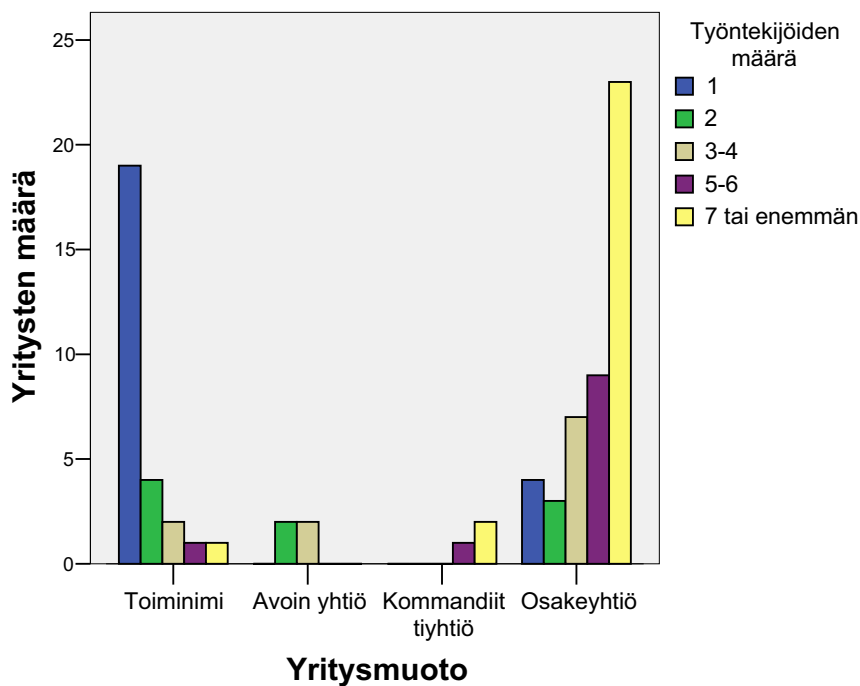
Kuvio 11. Ristiintaulukointi prosentuaalisen myynnin osuudesta kunnalle ja liikevaihdosta

Vastanneista 46 kohdalla yritysmuoto oli osakeyhtiö. Toiseksi eniten, eli 27 kappaletta, käyttää toiminimeä. Nämä kaksi yritysmuotoa muodostivat selvän enemmistön, yhteensä ne kattoivat 91 % vastauksista. Neljän vastaajan yritys on avoin yhtiö, kolmen kommandiittiyhtiö ja vain yhden yritys toimii osuuskunta-periaatteella (Kuvio 12).



Kuvio 12. Yritysten yritysmuoto (n=81)

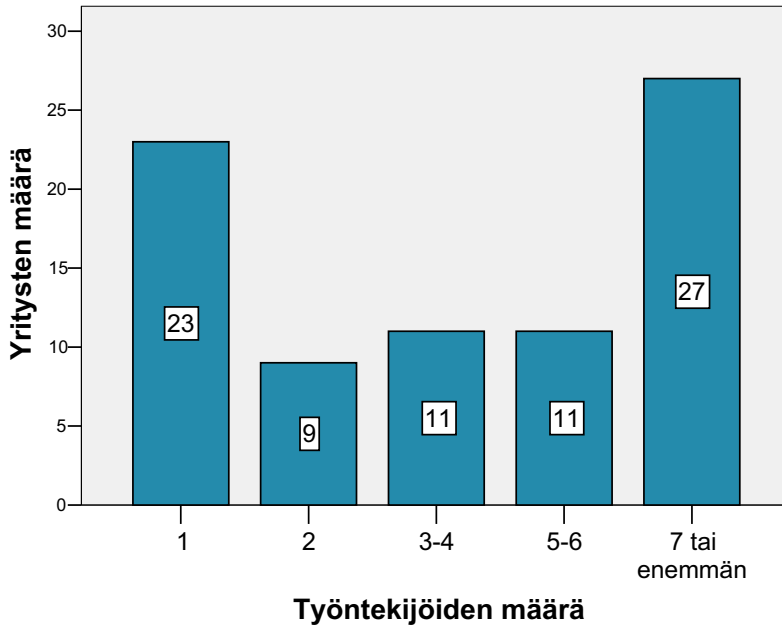
Yritysmuodon valintaan tuntuisi vaikuttavan suurimmaksi osaksi yrityksen koko ja henkilöstön määrä. Ristiintaulukoimme henkilöstön määrän ja yritysmuodon (Kuvio 13). Tuloksena oli, että mitä enemmän henkilöstöä sitä suuremmalla todennäköisyydellä yritysmuotona oli osakeyhtiö.



Kuvio 13. Työntekijöiden määrän vaikutus yritysmuodon valintaan

Kysymykset 16 ja 17 liittyivät yritysten henkilöstön määrään. Ensin kysyttiin henkilöstön nykyistä määrää ja sitten henkilöstön määrän muutosta verrattuna hautomoaikaiseen toimintaan. Tällä hetkellä vastanneista 81 yrityksestä 27 työllistää seitsemän henkilöä tai enemmän. Yhden hengen yrityksiä oli yhteensä 23 kappaletta. Loput yritykset jakaantuivat melko tasaisesti, 11 yrityksellä oli työntekijöitä 3 - 4, ja toisella 11:llä 5 - 6. Yhdeksän yritystä työllisti kaksi työntekijää. (Kuvio 14).



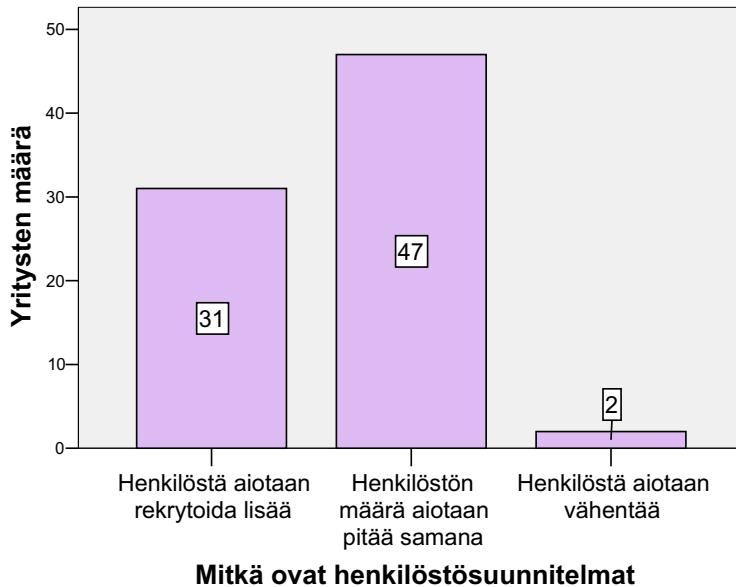


Kuvio 14. Yritysten työllistämien työntekijöiden määrä vastaaja mukaan luettuna (n= 81)

Vastaajista 75 vastasi kysyttäessä, miten henkilöstön määrä on kehittynyt hautomoajan jälkeen. Näistä 30 ei ole lisännyt työntekijöidensä määrää lainkaan. Sen sijaan 17 yrityksellä oli yksi työntekijä enemmän kuin hautomoaikana. 10 tapauksessa henkilöstö oli lisääntynyt 2 - 3 työntekijällä ja viidessä yrityksessä 4 - 5 työntekijällä. Kuuden tai useamman työntekijän lisäys oli tapahtunut 13 yrityksessä. Yhteensä vastaajien yritykset työllistivät nyt n. 150 työntekijää enemmän kuin hautomoaikana. TE-keskuksen näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritysautomon tärkein tavoite on uusien työpaikkojen luominen (Heinonen, H. henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2006). Tältä pohjalta voidaan katsoa yritysautomon saavuttaneen tavoitteensa TE-keskuksen näkökulmasta.

Kysymyksessä numero 18 kysimme henkilöstösuunnitelmia. Vaihtoehtoja oli kolme: rekrytoidaan lisää, pidetään samana tai vähennetään henkilöstöä. Vastaajista 47 aikoi pitää henkilöstön määrän samana, 31 vastaajista aikoi rekry-

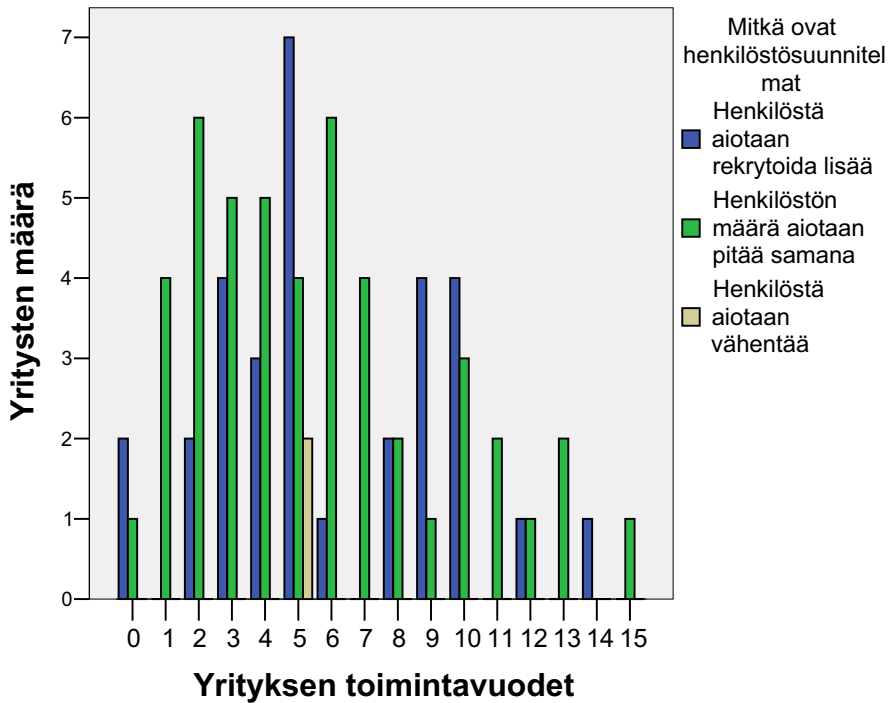
toida lisää henkilökuntaa. Vain kahden vastaajan aikomuksena oli vähentää henkilökuntaa (Kuvio 15).



Kuvio 15. Yritysten henkilöstösuunnitelmat (n=80)

Lähes 40 % vastaajista oli rekrytoimassa lisää henkilökuntaa. Tämä kertoo alan voimakkaasta kasvusta. Partasen (2005) mukaan toimiala kärsii kuitenkin jo nyt paikoitellen työvoimapulasta. Tästä johtuen yritysten tulevaisuuden haasteena on tehdä yrityksestä haluttu työpaikka.

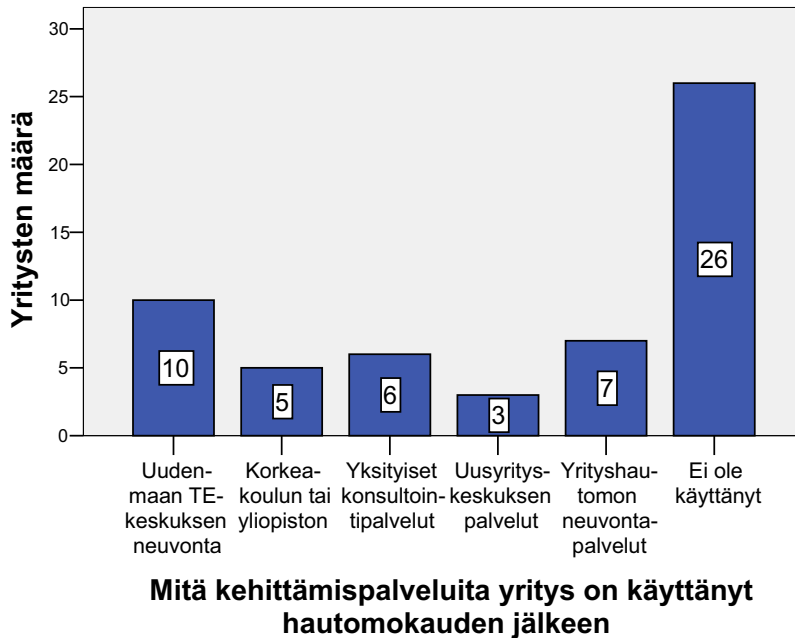
Tarkastelimme kysymyksen 18 (Minkälaisia suunnitelmia yrityksellä on henkilöstön määrän suhteen?) ja kysymyksen 8 (Kuinka kauan yritys on ollut toiminnassa?) muuttujia ristiintaulukoinnilla. Tarkoituksena oli selvittää, minkä ikäiset yritykset ovat halukkaimpia rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Kuviosta selviää, että yritysten halukkuus rekrytointiin kasvaa kolmannen vuoden kohdalla ja laskee selvästi yli 10 vuoden kohdalla (Kuvio 16).



Kuvio 16. Yritysten toimintavuodet ja henkilöstösuunnitelmat ristiintaulukoituina

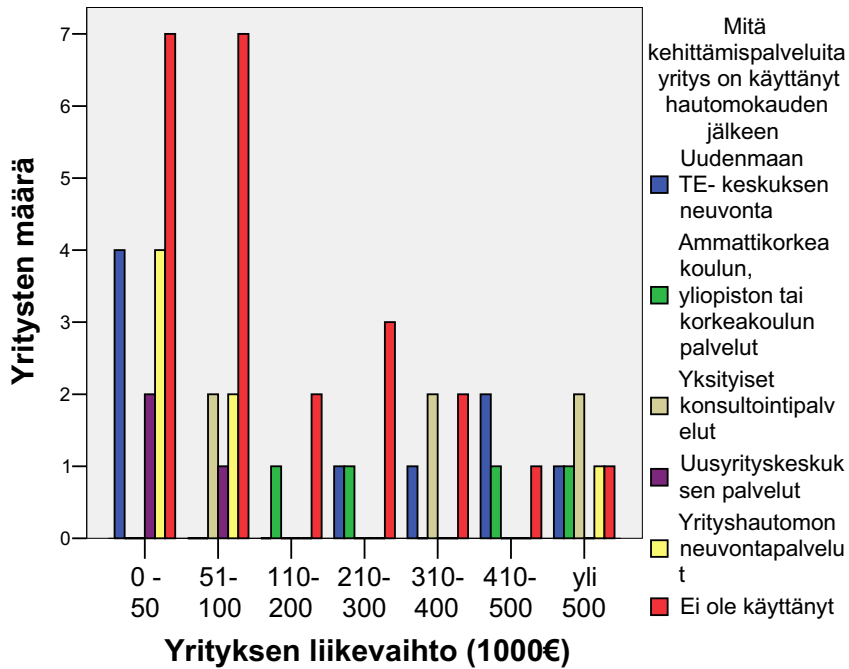
Neljännessä kohdassa kysyttiin neljä kysymystä yritysten kehittämiseen liittyen. Ensimmäisessä kysymyksessä, numerossa 17, kysyttiin, mitä kehittämispalveluita yritykset olivat käyttäneet hautomokauden jälkeen. Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, kokivatko vastaajat tarvitsevansa kehittymistä jollain yritystoiminnan osa-alueella. Kolmas kysymys oli avoin kysymys siitä, miten vastaajien käyttämät kehittämispalvelut olivat auttaneet heitä yritysten kehittämisessä. Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, mitä vastaajat toivoivat nykyään eri kehittämispalveluilta.

Vain 53 %, eli 31 vastaajista oli käyttänyt neuvonta- ja konsultointipalveluita hautomoyhteistyön jälkeen. Vastaajista 10 oli käyttänyt TE-keskuksen neuvontapalveluita. Seitsemän oli käyttänyt Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon palveluita uudelleen. Vastaajista kuusi oli käyttänyt yksityisiä konsultointipalveluita, viisi ammattikorkeakoulujen palveluita ja kolme uusyrityskeskuksen palveluita. Vastaajista 27 ei ollut käyttänyt mitään neuvonta- tai konsultointipalveluita hautomoyhteistyön jälkeen (Kuvio 17).



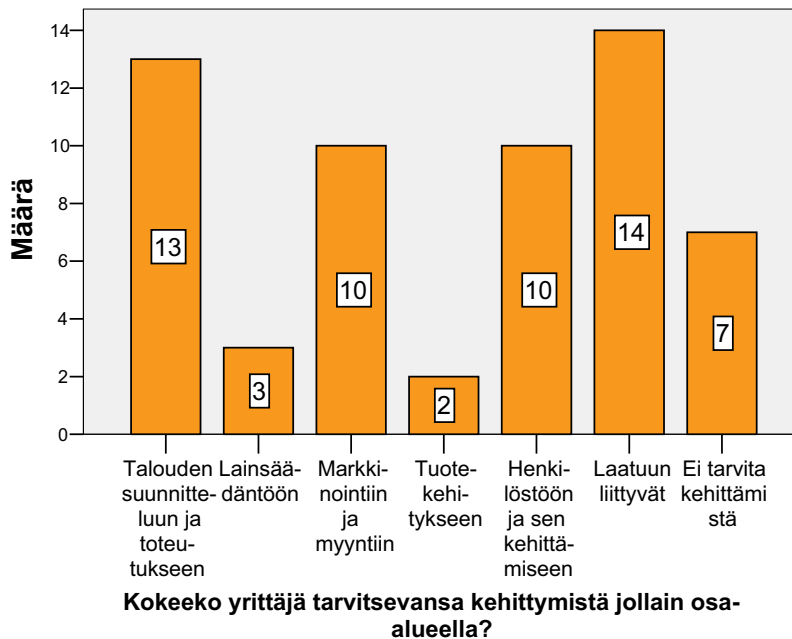
Kuvio 17. Yritysten käyttämät kehittämispalvelut hautomokauden jälkeen (n=57)

Ristiintaulukoimme kysymyksen 17 (Mitä kehittämispalveluita yritys on käyttänyt hautomokauden jälkeen) ja kysymyksen 14 (Mikä on yrityksen liikevaihto) tulokset. Halusimme tällä tarkastella mahdollista yhteneväisyyttä sillä, onko yritys käyttänyt hautomokauden jälkeen kehittämispalveluita ja mikä näiden yritysten liikevaihto oli. Ristiintaulukoinnissa nousi esille se, että yritykset joilla oli 0 - 50 000 € ja 51 - 100 000 € liikevaihto olivat käyttäneet vähiten kehittämispalveluita. Yritykset, joilla liikevaihto oli yli 410 000 €, olivat käyttäneet kehittämispalveluita suhteessa eniten (Kuvio 18).



Kuvio 18. Ristiintaulukointi yritysten käyttämien kehittämispalveluiden ja yritysten liikevaihdon välillä

Kysymyksessä numero 18 haluttiin tietää, millä osa-alueilla vastaajat kokivat tarvitsevansa eniten kehittymistä. Vastaukset jakaantuivat jokaiseen kohtaan, mutta suurimmaksi nousivat laatuun liittyvät asiat 14 vastaajalla. 13 vastaajista koki tarvitsevansa kehittymistä talouteen liittyvissä asioissa. Sen sijaan 10 koki tarvitsevansa kehittymistä markkinoinnin osalta ja 10 kaipasi kehittymistä henkilötyöhön liittyvissä asioissa. Vain kolme tarvitsi kehittymistä lainsäädäntöön ja kaksi tuotekehitykseen liittyvissä asioissa. Seitsemän vastaajista ei kokenut tarvitsevansa kehittymistä ollenkaan (Kuvio 19).



Kuvio 19. Kokevatko yrittäjät tarvitsevansa kehittymistä jollain osa-alueella (n=59)

Lomakkeen kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia, ja niistä ensimmäisessä, numerossa 19, kysyttiin, miten Laurean yrityshautomo ja muut kehittämispalvelut ovat tähän asti auttaneet yritystä sen liiketoiminnassa. Kysymyksen tuli yhteensä 58 vastausta, joista yhden mielestä kehittämispalvelut olivat auttaneet yritystoimintaa vain vähän ja neljän mielestä hyvin vähän tai ei ollenkaan. Sen sijaan loput 53 olivat tyytyväisiä saamaansa apuun.

Eniten kiitosta sai palveluista saatu henkinen tuki, ja sitä kautta saavutettu itsevarmuus ja rohkeus yrittäjänä ja päätöksentekijänä. Yhteensä kahdeksassa vastauksessa mainittiin itsevarmuuden ja rohkeuden kehittyminen kehittämispalvelujen tärkeimpänä antina. Erityisen tärkeänä tuen ja neuvojen saamista pidettiin yrityksen alkuvaiheessa, jolloin itsenäinen yritystoiminta saattaa olla vielä hapa-roivaa. Monet vastaajista kokivat saaneensa kehittämispalveluja käyttäessään uusia ideoita tai tukea omille ideoilleen. Myös näkökulmien laajentaminen mainittiin hyvänä puolena, lisäksi ulkopuolisen mielipide ja ideat auttoivat monia. Ideat, ulkopuolisen mielipide ja laajentunut näkökulma mainittiin yhteensä kuudessa vastauksessa. Liiketoiminnan osa-alueilla eniten apua oli saatu budjetoinnissa, lainopillisissa asioissa ja verotuksessa. Lisäksi markkinointi, henkilöstöasiat, las-

kontatoimi ja toiminnan suunnittelu nousivat monissa vastauksissa esiin. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin vielä myynti, hinnoittelu, rahoitusneuvot ja tuoteistaminen niinä osa-alueina, joilla oli saatu apua. Kaiken kaikkiaan uuden, tärkeän tiedon saaminen eri asioista oli yrittäjille erittäin tärkeää.

Tämän kohdan vastauksista voi päätellä, että yrityshautomoa tai muuta kehittämispalvelua on alun perin haluttu käyttää juuri siksi, että saataisiin tukea omille ideoille ja ajatuksille. Päätöstä ryhtyä yrittäjäksi on saatettu harkita pitempäänkin, ennen kuin on rohkaistuttu yrittämään. Tässä tilanteessa juuri esimerkiksi yrityshautomo on saanut yrittäjän uskomaan itseensä. Se, että erilaiset liiketoiminnan osa-alueet mainittiin niin monessa vastauksessa, heijastelee raportin alkupuolella esitettyä väitettä. Alalle ryhtyvät yksityisyrittäjät ovat substanssiltaan kokeneita ammattilaisia, mutta liikkeenjohdossa tarvitaan monesti apua, varsinkin yrityksen alkuaikoina. Toisaalta tilannetta hankaloittaa myös sosiaali- ja terveysalaan liittyvä runsas ns. paperisota, jota myös on käsitelty raportin alussa.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, minkälaisia neuvoja ja apuja yrittäjät toivoivat eri kehittämispalveluilta tulevaisuudessa. Vastauksia tuli hieman vähemmän kuin edelliseen kysymykseen, yhteensä 46 kappaletta. Näistä vain kaksi ei osannut nimetä mitään erityistä osa-aluetta, jolla tarvitsisi apua. Eniten, kuudessa vastauksessa, toivottiin markkinointiapua, ja viisi vastaajaa kaipasi neuvoja lainsäädäntöön liittyen. Kolmanneksi eniten, neljä kappaletta, osumia sai tiedon välittäminen. Erilaisten kehittämispalvelujen toivottiin välittävän tietoa ajankohtaisista asioista, muutoksista ym. Palveluilta toivottiin ennen kaikkea ajankohtaisuutta ja asiantuntevuutta.

Vastaajat toivoivat myös jonkinlaisia tilannekatsauksia, joissa käytäisiin yritysten tilaa läpi ja keskusteltaisiin myös tulevaisuudesta. Tällaisia tilaisuuksia kaivattiin säännöllisin väliajoin, kuten myös muunlaista, henkilökohtaista yhteydenpitoa. Yrittäjillä oli myös tarve kohdata uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ja luoda sitä kautta uusia verkostoja. Erilaiset koulutustilaisuudet ja tietoiskut nähtiin hyvinä vaihtoehtoina tapaamisten toteuttamiseksi. Liiketoiminnan osa-alueista talouden suunnittelu, henkilöstöhallinto, laatu ja liiketoiminnan laajentaminen toistuivat kukin 2 - 3 kertaa yrittäjien vastauksissa. Yksittäisissä vastauksissa toivottiin apua kriisitilanteissa, tuotteistamisessa, myynnissä ja verosuunnittelussa.

Kyselyn viimeisen kohdan vastauksissa on nähtävissä yrittäjien halu pysyä toiminnassaan ajan tasalla ja kehittyä toiminnassaan. Tästä kertovat toiveet tiedon välittämisestä ja tarve saada apua yrityksen jokapäiväisissä toiminnoissa. Se, että markkinointiapua toivottiin niin monessa vastauksessa, saattaa kertoa siitä,

että yrittäjien mielestä heidän yritystensä toiminta on vakaantunut siinä määrin, että seuraavaksi voitaisiin panostaa myös markkinointiin.



## 8 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomosta irtaantuneiden ja yhä haudottavana olevien yritysten nykytilaa. Tutkimus toteutettiin postikyselyinä. Lomakkeita lähetettiin 152. Vastauksia saatiin 83, joista 82 voitiin käyttää. Vastausprosentti oli siis 53,3 %. Yrityshautomo ei ollut aiemmin selvittänyt haudottujen yritysten nykytilaa. Tarkoitus oli siis tuottaa yrityshautomolle uutta tietoa haudotuista yrityksistä.

Vastanneista 70 oli naisia ja 11 miehiä. Tämä vastaa alan yleistä sukupuolijakaumaa (Rissanen & Sinkkonen 2004, 21). Samaa voidaan sanoa ikäjakaumasta, sillä suurin osa vastaajista oli yli 40-vuotiaita (Kuvio 1). Tämä on samoilla linjoilla Rissanen & Sinkkonen (2004) sekä Partasen (2005) kanssa, joiden mukaan alan yritykset perustetaan pääsääntöisesti kokemuksen kartuttua ja myöhemmällä iällä.

Tällä hetkellä yrityksistä 68 toimii Uudellamaalla, seitsemän toimii Itä-Uudellamaalla, yksi Kymenlaaksossa ja yksi Pirkanmaalla (Kuvio 3). Muita toimipisteitä oli 10 Uudellamaalla, kaksi Itä-Uudellamaalla, yksi Varsinais-Suomessa, yksi Kanta-Hämeessä ja yksi Pohjois-Pohjanmaalla. Yritysten toimintavuosien keskiarvo oli kuusi vuotta (Kuvio 4.).

Vastanneista yrityksistä suurin osa, 52 kappaletta, työskenteli sosiaalialalla. Näistä 11 yritystä tarjoaa lasten ja nuorten laitospalveluja ja 10 yritystä tarjoaa kotipalveluja. Seuraavaksi eniten yrityksiä kuului muihin laitoksiin, yhteensä seitsemän kappaletta. Palvelutaloja ja ryhmäkoteja oli vastaajista myös seitsemän kappaletta ja vanhusten laitoksia neljä. Lasten päivähoitoa ja muuta sosiaalitoimintaa harjoitti viisi yritystä. Yrityksistä neljä luokitteli toimintansa muuksi sosiaalitoiminnaksi. Kehitysvammalaitoksien toimialaan kuului vastanneista kaksi yritystä ja päihdehuollon toimialaan yksi. Työtoiminnan toimialaan kuului yksi vastaaja, mutta päivätoiminnan palveluja ei tuottanut yksikään vastaajista. (Kuvio 5 ja 6.)

Terveydenhuollon palveluja tuottaa vastanneista 20 yritystä (Kuvio 7). Selvästi suurin osa, 15 kappaletta, kuului toimialaan muut terveystyöt. Fysikaalista hoitoa tuotti kolme yritystä, lääkäripalveluja yksi yritys ja myös sairaalapalveluja yksi vastanneista yrityksistä.

Yhteensä 30 vastanneista valitsi tärkeimmäksi loppuasiakkaakseen yksityiset henkilöt (Kuvio 8). Selvästi enemmän, yhteensä 42 kappaletta, vastasi tärkeimmän loppuasiakkaansa olevan kunta tai kuntayhtymä. Niitä yrityksiä, jotka tuottivat palveluistaan 81 - 100 % kunnille, oli vastaajista eniten eli, yhteensä 36 kap-

paletta. Toiseksi eniten oli niitä yrityksiä, jotka tuottivat kunnille alle 20 % palveluistaan, yhteensä 21 kappaletta. Seitsemän yritystä vastasi tuottavansa kunnalle 21 - 40 % palveluistaan. Ryhmiin, jotka tuottivat kunnille 41 - 60 % tai 61 - 80 %, kuului kumpaankin kuusi yritystä. (Kuvio 9.)

Liikevaihdoltaan suurin osa yrityksistä, yhteensä 23 kappaletta, oli alle 50 000 euroa. Yli 500 000 euron liikevaihtoon ylsi 11 yritystä. (Kuvio 10.) Ristiintaulukoimalla yritysten liikevaihto ja prosentuaalinen palvelujen tuotanto kunnille nähtiin, että liikevaihto selvästi kasvoi sitä mukaa, mitä enemmän yritys tuotti palveluitaan kunnalle (Kuvio 11).

Liikevaihdon määrä ristiintaulukoitiin hautomokauden jälkeen käytetyillä kehittämisspalveluilla ja tulos oli selkeä (Kuvio 17). Yrityksillä, jotka olivat käyttäneet eniten kehittämispalveluja, oli myös suurimmat liikevaihdot.

Suurin osa yrityksistä toimii nykyään osakeyhtiömuodossa, niitä oli vastaajista 46 kappaletta (Kuvio 12). Toiminimiä oli yrityksistä 27 kappaletta, mikä on toiseksi suurin yhteismäärä tässä vastauksessa. Työntekijöiden määrä yrityksissä jakautui selvästi kahteen suureen ryhmään (Kuvio 14). Vastanneista 27 yrityksessä oli työntekijöitä 7 tai enemmän, ja 23 yrityksessä vain yksi. Loput vastauksista jakaantuivat melko tasaisesti, 9 yrityksessä oli 2 työntekijää ja niitä yrityksiä, joissa työntekijöitä oli 3 - 4 tai 5 - 6, oli kumpaakin 11.

Vastauksissa näkyi myös yritysten halu mahdollisesti laajentaa toimintaansa ja siten vastata alan kasvavaan palvelutarpeeseen (Rissanen & Sinkkonen 2004, 18). Lähes 59 prosenttia vastanneista, eli 47 kappaletta, aikoo rekrytoida lisää henkilöstöä. Vastanneista 31 yritystä aikoo pitää henkilöstön määrän samana ja vain kaksi yritystä aikoo vähentää henkilöstöä. (Kuvio 15.)

### **Antti Mäkelä**

*opiskelija*

*Laurea-ammattikorkeakoulu*

*Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma*

### **Jenni-Maria Närvä**

*opiskelija*

*Laurea-ammattikorkeakoulu*

*Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma*

## Lähteet

Dufva, H. & Liukkonen, R. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys Kaakkois-Suomessa. Selvitys Kaakkois-Suomen sosiaali- ja terveysalan palveluyrittäjyyden nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. 2003. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Finlex. 9.8.1996. Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960603> >. (Luettu 23.5.2006).

Finlex. 9.2.1990. Laki yksityisestä terveydenhuollosta. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152>>. (Luettu 10.5.2006).

Finlex. 3.8.1992. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920733>>. (Luettu 29.5.2006).

Finlex. 21.2.2005. Laki julkisista hankinnoista. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921505> >. (Luettu 17.5.2006).

Finlex. 1.3.2000. Suomen perustuslaki. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>>. (Luettu 17.5.2006).

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kallio, J. 1996. Yrittäjän oppikirja. Helsinki: Cosmoprint.

Kauppinen, S. & Niskanen, T. 2005. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Raportteja 288.

Klemola A. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio. [www-dokumentti] <<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2004/03/pr1080126624871/passthru.pdf> >. (Luettu 1.2.2006).

Nurmi, T. 2004. Gummeruksen suuri Suomen kielen sanakirja. Jyväskylä: Gummerus.

Partanen, I. 2005. Sosiaalipalvelut toimialaraportti. [www-dokumentti]<www.toimialaraportit.fi >. (Luettu 13.2.2006).

Partanen, I. 2004. Terveyspalvelut toimialaraportti. [www-dokumentti] <www.toimialaraportit.fi >. (Luettu 13.2.2006).

Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004. Hoivayrittäjyys. Juva: WS Bookwell.

Saurio, S. 2003. Yrittäjyyden edistäminen ja yrityshautomotoiminta ammattikorkeakouluympäristössä. Pori: Kehitys OY.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001. Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteiset palvelut. Helsinki. [www-dokumentti]<<http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/lspesite.htm> > (Luettu 29.5.2006).

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Terveysturvakeskuksen toimialan laajentamista selvittäneen työryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2004:4.

Taanila, A. 2005. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. [www-dokumentti]< <http://myy.helia.fi/~taaak/t/>> (Luettu 25.1.2006.)

Tilastokeskus. 2002. Toimialaluokitus 2002 Sosiaalipalvelut. [www-dokumentti] <[http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/toimiala\\_02\\_index.html](http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/toimiala_02_index.html)>(Luettu 7.5.2006).

Tilastokeskus. 2002. Toimialaluokitus 2002 Terveysturvakeskuksen palvelut. [ www-dokumentti]<[http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/toimiala\\_02\\_index.html](http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/toimiala_02_index.html)> (Luettu 27.5.2006).

Uusitalo, H. 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtiovarainministeriö. 2006. Lomake.fi. www- <URL: <https://lomake.fi/a/ec/index.cgi>> (Luettu 27.5.2006).

Ylikerälä, J. 2005. Yrityshautomokokemusten vaikutukset tradenomiopiskelijän yrittäjäuran syntyyn ja kehittymiseen. Helsinki: HeSe Print.

## Julkaisemattomat lähteet

Heinonen, H. Projektijohtajan haastattelu 23.1.2006. Leija Yrityskeskus. Vantaa.

Kervinen, A. 2006. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon vetäjän haastattelu 23.1.2006. Leija Yrityspalvelukeskus. Vantaa.

# Liite

## Kysymyslomake

### LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTO- ALAN YRITYSHAUTOMO

Olkaa hyvä ja rastiitakaa vastausvaihtoehdoista sopivin.

#### TAUSTATIEDOT

1. Ikä
  1. Alle 20 vuotta
  2. 20 – 29 vuotta
  3. 30 – 39 vuotta
  4. 40 – 49 vuotta
  5. 50 – 59 vuotta
  6. 60 vuotta tai yli
  
2. Sukupuoli
  1. Mies
  2. Nainen
  
3. Koulutus
  1. Peruskoulu tai aikaisempi vastaava
  2. Ylioppilastutkinto
  3. Toisen asteen ammatillinen tutkinto
  4. Opistoasteen tutkinto
  5. Korkeakoulututkinto
  6. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto
  
4. Vastaajan asema yrityksessä
  1. Omistaja
  2. Toimitusjohtaja
  3. Esimies
  4. Suorittava työntekijä
  
5. Yrityksen kotipaikkakunta hautomoaikana \_\_\_\_\_
  
6. Yrityksen kotipaikkakunta nyt \_\_\_\_\_
  
7. Onko yrityksellä toimipisteitä muualla? \_\_\_\_\_
  
8. Kuinka kauan yritys on ollut toiminnassa? \_\_\_\_\_

**TOIMIALA** Mikä seuraavista vastaa yrityksenne nykyistä toimialaa?  
(Valitkaa vain tärkein.)

9.

1. Ensi- ja turvakodit
2. Kehitysvammalaitokset
3. Lasten ja nuorten laitokset
4. Palvelutalot ja ryhmäkodit
5. Päihdehuoltolaitokset
6. Vanhusten laitokset
7. Muut laitokset ja asumispalvelut

10.

1. Kotipalvelut
2. Lasten päivähoito
3. Päivätoiminta
4. Työtoiminta ja työhön kuntoutus
5. Muu sosiaalitoiminta

11.

1. Fysikaalinen hoito
2. Hammashoito
3. Laboratorio- ja röntgentutkimukset
4. Lääkäripalvelut
5. Sairaalapalvelut
6. Sairaankuljetuspalvelut
7. Muu terveystyö

12. Mikä on yrityksenne loppuasiakas? Valitkaa tärkein.

1. Yksityiset henkilöt
2. Kunta tai kuntayhtymä
3. Yritys
4. Yhteisö tai järjestö
5. Jokin muu

13. Kuinka suuri prosentuaalinen osuus myynnistä kohdistuu kunnalle tai kuntayhtymälle?

1. alle 20 %
2. 21 – 40 %
3. 41 – 60 %
4. 61 – 80 %
5. 81 – 100 %

## TIETOJA YRITYKSESTÄ

14. Mikä on yrityksenne nykyinen liikevaihto?

1. 0 - 50 000 euroa
2. 51 000 - 100 000 euroa
3. 110 000 - 200 000 euroa
4. 210 000 - 300 000 euroa
5. 310 000 - 400 000 euroa
6. 410 000 - 500 000 euroa
7. yli 500 000 euroa

15. Yritysmuoto nykyään

1. Toiminimi
2. Avoin yhtiö
3. Kommandiittiyhtiö
4. Osakeyhtiö
5. Osuuskunta

16. Kuinka monta työntekijää yritys työllistää nykyään omistaja mukaan lukien?

1. 1
2. 2
3. 3 - 4
4. 5 - 6
5. 7 tai enemmän

17. Kuinka monta työntekijää enemmän yritys työllistää nykyään kuin hautomokauden aikana?

1. 0
2. 1
3. 2 - 3
4. 4 - 5
5. 6 tai enemmän

18. Minkälaisia suunnitelmia yrityksellä on henkilöstön määrän suhteen?

1. Henkilöstöä aiotaan rekrytoida lisää
2. Henkilöstön määrää aiotaan pitää samana
3. Henkilöstöä aiotaan vähentää

## YRITYKSEN KEHITTÄMINEN YRITYSHAUTOMOYHTEISTYÖN JÄLKEEN

19. Mitä kehittämispalveluita yrityksenne on käyttänyt hautomokauden jälkeen?

1. Uudenmaan TE- Keskuksen neuvonta- ja konsultointipalvelut
2. Ammattikorkeakoulun, yliopiston tai korkeakoulun palvelut
3. Yksityiset konsultointipalvelut
4. Kunnan neuvontapalvelut
5. Uusyrityskeskuksen palvelut
6. Yrityshautomon neuvontapalvelut uudelleen
7. Ei ole käyttänyt



20. Koetteko tarvitsevanne kehittymistä jollain yritystoiminnan osa-alueella?  
Valitkaa tärkein.

1. Talouden suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät asiat
2. Lainsäädäntöön liittyvät asiat
3. Markkinointiin ja myyntiin liittyvät asiat
4. Tuotekehitykseen liittyvät asiat
5. Henkilöstöön ja sen kehittämiseen liittyvät asiat
6. Laatuun liittyvät asiat
7. Ei tarvita kehittämistä

21. Miten käyttämäenne neuvonta- ja konsultointipalvelut ovat auttaneen teitä yrityksenne kehittämisessä?

---

---

---

---

22. Mitä toivotte neuvonta- ja konsultointipalveluilta nykyään?

---

---

---

---

Kiitos vastauksesta !

*Alpo Kervinen*

## Tuulenpesä, lasten päiväkoti yrittäjien kertomana

Elokuussa kesävacan jälkeen tapasin Tarjan ja Tuiren viettämässä rauhallista keskipäivää Helsingin Siltämäessä sijaitsevan ala-asteen koulun vieressä olevassa päiväkodissa. Oli hetki, jolloin päivähoitossa olevat lapset olivat päiväunilla ja yrittäjillä Tuire Koseniuksella ja Tarja Setälällä oli aikaa jutella yrityksensä alkutaipaleesta.



Avoin yhtiö Päiväkoti Tuulenpesä on perustettu kolme vuotta sitten toimialanaan lasten päivähoito. Yrityksen toiminta-ajalta kahdelle kolmen oman lapsen äidille on kertynyt lukuisasti kokemuksia toiminnan alkuvaiheessa olevan päiväkotiyri-

tyksen pyörittämisestä ja yrittäjän arkipäivästä. Yrittäjän elämän kokemukset ja tuntemukset olivat pääosiltaan myönteisiä ennakoarvailuistani poiketen. Ehkäpä tähän ovat syynä molempien myönteinen elämänasenne.

Oma päiväkotitietä erään taloyhtiön vapaista tiloista, joihin oli mahdollista perustaa pieni päiväkotitietä. ”Tämä hanke kuitenkin kuivui kokoon taloyhtiön asukkaiden vastustaessa lasten tulemistaloon, vaikka taloyhtiön hallituksen kanssa oli jo sovittu tilojen vuokraamisesta”, kertoo Tuire. ”Ennen opiskelemaan lähtöäni olin päiväkodeissa työssä. Kävin sitten Snellman-korkeakoulun. Tutustuin Steiner-päiväkodissa ollessani työn lisäksi yhdistystoimintaan päiväkotia ylläpitäneen yhdistyksen hallituksen jäsenenä. Olen myös opiskellut artesaaniopintoja ompelulinjalla, ja sieltä minulle on jäänyt into suunnitella ja valmistaa vaatteita.” ”Tästä taidosta hyötyy myös Tuulenpesä”, toteaa yhtiökumppani Tarja.

Tarja Setälä, toinen avoimen yhtiön yhtiömies, kertoo olleensa ylioppilaaksi päästyään 26:ssa eri päiväkodissa sijaisena. ”Olin työssä kenkäkaupassakin ennen kuin valmistuin Tuusulasta sosiaalikasvattajaksi. Kun lapset olivat pieniä, olin kotona heitä hoitamassa. Nyt he ovat jo 15, 10 ja 6 vuotta vanhoja ja perheeseen kuuluu lisäksi mieheni yksi lapsi” toteaa Tarja lasten ikää kysyessä. ”Välillä olin Helsingissä päiväkodissa erityisopettajana ja jonkun aikaa johtajan sijaisena. Kotiäitinä minäkin olin lasten pienenä ollessa. Jo opiskeluaikana minua kiinnosti voimistelu ja kouluttauduin ”ryhmäjumppien” vetäjäksi. Vedän nykyisin kiinteitysjumpia urheiluseuralle yhtenä iltana viikossa”, mainitsee Tarja.

Kysyttäessä, mistä Tuulenpesä-idea alkoi ja miten yhtiömiehet löysivät toisensa, Tuire kertoo olleensa 7 vuotta kotona ja kuulleensa, että hänen naapurissaan oleva päiväkotitietä lopettaa toimintansa. Lapsiansa hän kertoo olevan nyt 10, 8 ja 5 vuotta vanhoja. ”Marssin välittömästi selvittämään asiaa kaupungin kiinteistöihmistien ja päivähoitosta vastaavien kanssa. Tilojen kanssa ei ollut vaikeuksia, mutta päivähoitopäällikkö oli hyvin negatiivinen. Hän ihmetteli, mistä saan rahat aloittamiseen ja mistä löydän riittävästi hoidettavia lapsia, koska alueen lapsien lukumäärä oli pienentynyt ja edelleen laskussa. En kuitenkaan halunnut luopua ajatuksesta ja nyt minulle tarjoutui mahdollisuus toteuttaa jo kerran lähes aloitettu oma päivähoitotoiminta. Törmäsin sitten kadulla Tarjaan ja kysyin, haluaako hän lähteä mukaan kumppanina. Tarjaan olin tutustunut lapsieni kautta. Tuttavuutemme alkoi jo lapsiemme seurakunnan kerhoon ilmoittautumisen sisäänpääsyä odotellessa”. ”Ensin ilmoitin, etten ole kiinnostunut”, Tarja toteaa, ”mutta jonkin aikaa harkittuani päätin lähteä mukaan. Olinhan ollut jo pitkään kotona lapsiani hoitamassa ja nuori lapseni oli jo niin iso, että voin olla muualla töissä.”

”Ystävät ja tuttavat kauhistelivat päätöstämme ja ihmettelivät sitä, miten te uskallatte hypätä tyhjän päälle. Ettehan te ymmärrä yrittämisestä mitään, oli usein kuultu toteamus”, muistavat yrittäjänaiset. Meillä oli unelma, ja halusimme sen toteuttaa kaikista varoitteluista huolimatta. Meillä on vankka päivähoidon ammattitaito ja me kyllä pärjäämme”, päättivät Tarja ja Tuire yhdessä.

Päiväkoti Tuulenpesä oli aloittamassa toimintaansa elokuussa 2003. Tilojen vuokraamisesta oli alustava sopimus. ”Tässä vaiheessa tarvitsimme asiantuntija-apua ja olimme kuulleet, että on olemassa yrityshautomo, joka auttaa yrityksiä alkuun. Soitimme hautomoon ja aloimme rakentaa yhtiösopimusta, päätimme yhtiömuodosta, keskustelimme työnjaosta, markkinoinnista, rahasta ym., määrittelimme verottajalle arvioidut liikevaihdot ja tulot ensimmäiseltä tilikaudelta jne. Emme edes muista mistä kaikesta yhteisissä tapaamisissamme keskusteltiin. Me olimme optimistisia, yrityshautomon vetäjä Alpo varovaisempi”, muistelevat yhtiömiehet yhdessä. ”Meillä oli alussa tilat. Tuire sai ostettua lopettavan leikkikoulun tavarat sopivaan hintaan. Alkoi tilojen siivous ja kunnostaminen, välineiden ja tarvikkeiden hankkiminen. Käänsimme kotimme ympäri, tuttavilta ja ystäviltä löytyi leluja. Perheiden miehet ja lapsetkin joutuivat talkoisiin, ja pääsimme kertomaan ympäristölle, että aloitamme päiväkotitoiminnan elokuussa. Rahaa ei liiemmästi ollut, mutta pystyimme omalla rahalla lehti-ilmoituksiin, ja lähialueen taloihin jaettiin toimintaesitettä. Alussa meillä oli kolme lasta omiemme lisäksi. Rahaa yksityisottoihin ei ollut ja päiväkotiin pystyttiin hankkimaan vain välttämätön. Kuitenkin ratkaisut sai tehdä itse ja omaa mielikuvitusta sai käyttää. Hoitosten vanhemmat avustivat toimintaamme tuomalla leluja ja askarteluvälineitä” kiittelevät Tarja ja Tuire.

”Me olimme päivähoitoihmisiä, ja kaikki pakolliset yritystoimet, kuten kirjanpito, yrittäjäeläkkeet, vakuutukset yms. olivat meille uusia asioita, joita emme aikaisemmassa palkkatyössämme ja kotona ollessamme olleet joutuneet hoitamaan. Monta kertaa lasten kotiin lähdettyä saimme yrityshautomovieraan, joka opasti meitä ja velvoitti tekemään asiat kuntoon. Yhdessä ratkoimme käyttöomaisuusluetteloja, kasasimme tositteita kirjanpitoon, laskimme kuinka paljon meillä pitää olla hoidettavia lapsia saadaksemme lastentarhanopettajan palkkaa vastaavan korvauksen työstämme. Tilikauden päätyttyä eteemme tuli veroilmoitus. Kirjanpitäjämme vaihtui ja tietojen kasaaminen oli vaikeaa. Soittamalla apua yrityshautomosta siitä selvittiin. Yrittäminen ei alkuvaiheessa ollut helppoa”, myöntävät yhtiökumppanit, ”eikä sillä ansainnutkaan mitään.”

Pienin askelin toiminta edistyi. Hoidettavien määrä lisääntyi ja yrityksen tappiollinen toiminta muuttui sellaiseksi, että yrittäjäkin koki saavansa korvausta tekevästään työstä, joskaan ei verokirjapalkkaa. ”Emme tavoitelleet kuuta taivaalta”,

myöntävät yrittäjät. ”Pystyimme tekemään itsemme kaltaista työtä omista lähtökohdistamme ja se tyydytti meitä. Lasten vanhemmat olivat pieneen hoitopaikkaan myös tyytyväisiä. Toiminta alkoi vakiintua, ja olimme jo jossain määrin selvillä tarvittavasta paperisodasta ja yrittämisen velvoitteista.”

Muutto nykyiseen tilaan sujui jo helpommin. Leluja, tarvikkeita ja välineitä oli jo hankittu ja tehty itse. Päivähoidossa olevien lasten määrä lisääntyi ja Päiväkoti Tuulenpesä tarvitsi ajoittain yrittäjien lisäksi lisää hoitajia. ”Eteen tulivat työehtosopimukset, työ sopimukset ja henkilöiden palkkaamiseen liittyvät muut velvoitteet. Tarvitsimme tässä myös neuvontaa. Enimmillään Tuulenpesässä on ollut 18 päiväkotilasta.”

Pienen päiväkotiyrityksen on tarkasti kuunneltava asiakasta, vanhempia ja kuntia. ”Perheet ovat tulleet entistä vaativimmiksi. Pienelle yritykselle kasataan myös enemmän vaateita kuin yhteiskunnan ylläpitämille isommille, joissa asiointikynnys näyttää olevan korkea. Toisaalta palautteen saaminen helpottaa hyvän työn suunnittelua eikä suoraa palautetta voi siirtää yhteenvetopapereihin”, myöntävät Tarja ja Tuire.” Pienen yrityksen on oltava joustava ja palvelukykyinen ja tosi tarkasti kuunneltava ympäristöä. Me pidämme vanhempainiltoja ja keskustelemme säännöllisesti kunkin lapsen vanhempien kanssa lapsen hoidosta ja saamme näin vanhempien toiveet ja palautteen ja pystymme välittämään heille oman näkemyksemme. Päiväkodissamme pyrimme tarjoamaan virikkeitä oman osaamisemme ja lasten mielenkiinnon mukaan. Hoitopäivässä ei ole videoita eikä tietokoneita, vaan askartelemme ja olemme ulkona. Joulun alla käymme lasten kanssa tervehtimässä vanhuksia hoivakodissa. Tästä olemme saaneet hyvää palautetta”, myöntävät molemmat tyytyväisenä.

Tänään Tuulenpesässä on päivähoidossa 12 lasta. Kysyessäni, miksi näin, kun tilaa on useammalle, saan vastauksen. ”Vaikka asetuksessa annetaan lupa seitsemälle lapselle hoitajaa kohti, pienemmässä ryhmässä on yksittäistä lasta kohti enemmän aikaa ja huomiota. Itsellekin hoitajana se on palkitsevampaa”, kuulee käytännön hoitotyötä tekeviltä yrittäjiltä. ”Siinä kyllä jää hoitomaksut silloin näiltä kahdelta saamatta, mutta tunne siitä, että pystyy antamaan lapselle enemmän ja osaa tehdä työnsä kunnolla, korvaa puuttuvat eurot. Elämään me pystymme kylä tälläkin yritystulolla”.

”Jää hoitopäivän jälkeen aikaa, vaikka se yrittäjälle on pitempi kuin lapsille, myös omiin harrastuksiin”, vastaavat Tarja ja Tuire uteluun. ”Minä pidän ompelemisesta, lasten harrastukset vievät aikaa ja pidän kotitöiden tekemisestä”, on Tuiren vastaus. Tarja kertoo liikunnan lisäksi viihtyvänsä kotona kasvimaalla. ”Musiikista pidän ja käyn laulukeikoilla”, yllättää hän. Lisää harrastuksista juttellessa ilme-

nee, että molemmat pitävät tanssimisesta eikä lukeminenkaan ole vierasta, kun siihen vain lapsiperheissä jää aikaa.

### **Miltä tulevaisuus näyttää?**

”Nykyinen toiminta antaa meille mahdollisuuden löytää tasapaino ammattiminän kanssa. Se riittää henkisesti nyt meille. Kyselyjä lisäpaikoista on tullut sekä Helsingistä että Vantaalta. Kuntapuolen järjestelyt yksityisen hoidon tuen määrässä mahdollistavat perheille vapaan hoitopaikan valinnan, ja uskomme tässä pärjäävämmme. Yhteistyömme on sujunut hyvin erilaisuudestamme huolimatta. Innostuva ja jarrutteleva henkilö löytävät keskustelemalla yrityksen toiminnassa tasapainon, joka tähän mennessä on onnistunut. Ammatillisessa mielessä meillä on yhteinen näkemys. Haluamme tehdä Tuulenpesästä lapsille paikan, joka on toisaalta koti ja toisaalta paikka, jossa lapsi saa toisenlaisia virikkeitä kuin kiireisessä kodissa ja aikaa sekä huolehtimista. Toisen liikunta- ja toisen askarteluosaamista käytämme lasten päiväohjelmissa ja olemme huomanneet, että lasten työskentely ryhmänä voi muuttaa vaikkapa aiemmin opittuja ruokatottumuksia”, mainitsevat Tarja ja Tuire. ”Enemmän lapsia, isompi päiväkotikiitos vaatii lisää henkilöstöä ja tuo mukanaan lisää kuluja. Suuri koko mielestämme heikentää lapsille tarjottavaa hoitokokonaisuutta eikä se silloin vastaa ajatteluamme, joten olemme ajatelleet pysyä pienenä yrityksenä”, vastaavat yrittäjät yritystoiminnan kasvattamisesta sitä heiltä kysyttäessä.

Nyt kun yritys on jo toiminut kolme vuotta, ei yrityksen ”paperisota” enää tunnu yrittäjistä niin kamalalta kuin alussa. ”Lasten päivähoito on hyvin tarkasti valtion ja kuntien ohjeistamaa. Yrittäjän pitäisi pystyä tekemään kaikki kilpailutilanteessa halvemmalla kuin muut. Kustannuksia tulee jo asetusten ja erilaisten määräysten perusteella runsaasti ja palvelun laatu pitää olla sekä vanhempien että kunnan päivähoitosta vastaavien mielestä erinomainen. Ei meidän kaltaisessa pienessä yrityksessä ole kuin yrittäjien palkka, josta voi joustaa.”, kirjaavat päivähoitoyrittäjät vaikeuksia kysyttäessä. ”Yrittäjä tarvitsee apua, neuvoja ja tukea myös alkukauden jälkeen”, ennättävät Tarja ja Tuire kertoa ennen kuin heräävät lapset vievät heidät työhön.

### ***Alpo Kervinen***

*Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon vetäjä, VTK  
Laurea-ammattikorkeakoulu Oy*

*Tuula Tirkkonen*

# Inkerikoti Oy ja Aarni-hoiva Oy - hoivayrittäjän tarina

## **Yritystoiminnan taustaa**

Yritystoiminnassani tehtyihin ratkaisuihin ovat vaikuttaneet yhteiskunnallisen keskustelun ilmapiiiri, yhdistystoiminta ja käytännön hoivatoiminnan kautta saadut tiedot ja kokemukset. Tapani toimia ei sovi kaikille, mutta uskon osan kokemuksistani yrittäjänä olevan varsin yleispäteviä. Jokaisen yrittäjän on itse päätettävä, haluaako pysyä aktiivisesti hoitotyössä mukana ja kehittää palvelun sisältöä, vai kehittääkö yritystoimintaansa kasvattamalla volyymia ja siirtyä ammatinharjoittajasta kasvuyrittäjäksi, joka keskittyy pääosin toiminnan johtamiseen, suunnitteluun ja seurantaan. Näyttää siltä, että matalalla profiililla ei tämän päivän kiristyneessä kilpailussa enää selvitä; toimintaansa on pakko jatkuvasti jollain tavalla kehittää ja viestittää myös kehittämisen tuloksia asiakkaille, ostajille ja muille verkostoille.

Olen aloittanut hoivayrittäjän monivaiheisen tieni elokuussa 1997. Vahva motivaatio tehdä vanhustyötä oikeaksi kokemallani tavalla ohjasi toimintojani sosionomi-opintojeni loppuvaiheissa keväällä 1997. Päätäväisesti etenin tavoitteideni suuntaan ja kohtasin ilmeisesti yritystoiminnan kannalta oikeita ihmisiä, sillä pian valmistumiseni jälkeen olin perustanut yrityksen ja ostanut kiinteistön velkarahalla pientä kuusipaikkaista hoivayksikköä, Inkerikotia varten.

Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit olivat minulla samat kuin muillakin hoivapalveluyrittäjillä: halu tehdä laadukasta työtä lähellä asiakkaita, joustavasti ja kehittäen. Tein alkuun itse paljon työvuoroja, kehitin palvelun sisältöä ja loin asiakassuhteita. Yritystoimintaan liittyvää koulutusta olin saanut ammattikorkeakoulussa yhden opintoviikon verran. Uskoin voivani hyödyntää laaja-alaista kokemustani ja koulutustani sosiaalialan eri sektoreilta: päiväkotitoiminnasta, päihdehuollosta ja lastensuojelusta sekä mielenterveys-, vammais- ja vanhuspalveluista. Olin myös opiskellut koko aikuisikäni, ja kasvava vanhuspalvelujen tarve lisäsi uskallustani ryhtyä alan yrittäjäksi.

Halusin päästä toteuttamaan ideoitani oman yritystoiminnan kautta, koin sen helpompana vaihtoehtona kuin työskentelyn julkisella sektorilla, jossa omaan työhön vaikuttaminen oli vaikeampaa. Tämän päivän tietämykselläni en enää lähtisi yrittäjäksi niin puutteellisilla tiedoilla itse yritystoiminnasta. Markkinointiin, johtamiseen ja taloushallintoon liittyvä osaaminen on välttämätöntä ja sitä on hankittava jo ennen yritystoimintaan ryhtymistä.

## **Verkostoituminen**

Hoivayrittäjäksi ryhtyessäni en tuntenut muita alueella toimivia yrittäjiä. Opintojen kautta syntyneet verkostot liittyivät oppilaitoksiin ja asiakkaisiin. Koulutustilaisuuksissa tapasin joitakin yrittäjiä ja tuolloin keskusteltiin yhteistyöstä. 2000-luvun alussa osa Vantaalla toimivista hoivapalveluyrittäjistä alkoikin tavata toisinaan tavoitteenaan yhteistyömuotojen kehittäminen ja vertaistuen saaminen. Samoilla markkinoilla toimivien yksityisten yritysten yhteistyöverkostojen luominen oli uutta ja tapaamiset olivat alkuun varovaisen uteliaita.

Alan voimakas kehittäminen ja lisääntyneet viranomaisvaatimukset hämmensivät yrittäjiä. Tulevaisuuden uhkakuvina nähtiin myös kansainvälisten, isojen yritysten tulo markkinoille. Hoivapalvelujen kehittäminen todelliseksi yritystoiminnaksi oli vasta aluillaan. Yrittäjiksi oli ryhdytty, koska haluttiin toteuttaa hyvää hoitoa matalalla organisaatiolla. Yrittäjän oma työpanos oli merkittävä. Pärjääminen kovenevilla hoivapalvelumarkkinoilla edellytti verkostoitumista. Yrittäjän oli vähennettävä omaa työpanostaan selvitäkseen yhä lisääntyvistä hallinnon tehtävistä. Yritystoiminnan kehittäminenkin vaatii ulkopuolisempaa roolia. On vaikea nähdä toiminnan muutostarpeita, jos toimii samanaikaisesti suorittajan ja arvioijan roolissa. Rahasta puhumista vältettiin hoivatyön yhteydessä aiemmin. Sopimuksiakaan ei tehty, suulliset lupaukset maksusitoumuksista toimivat sopimuksina. Luotimme siihen, että vakiintuneet käytännöt muodostuivat sopimuksiksi. Yrittäjänä toimimisen edellytyksiä ovat nykyään lisänneet kilpailuttamisen mukanaan tuomat pitkät sopimuskaudet ja kirjalliset puitesopimukset. Kehitettävää on silti sekä tarjouspyyntöjen sisältöjen määrittelyssä että sopimukseen liittyvissä hinnankorotusperusteissa, joita ei aina ole riittävän selkeästi tai realistisesti kirjattu tarjouspyyntöihin ja sopimuksiin.

Vilkasta keskustelua yrittäjien tapaamisissa herätti Raha-automaattiyhdistyksen tukipolitiikka, joka tarjosi kuntien kanssa yhteistyössä toimiville järjestöille ja säätiöille selvän etulyöntiaseman markkinoilla investointi- ja toimintatukien muodossa. Alun perin lyhytaikaiseksi tarkoitettu rahoitus investointeihin ja toiminnan



aloittamiskuluihin oli muuttunut järjestöjen vuosittaiseksi avustukseksi. Tämä kasvatti esimerkiksi asumispalveluissa järjestöjen markkinaosuutta entisestään.

Yritysten yhdistymistarpeita lisäsivät ostajakuntien vaatimukset laadukkaasta palvelusta edullisella hinnalla ja tuotteistamispaineeet. Palvelujen kilpailuttaminen koettiin sekä uhkana että mahdollisuutena. Eri viranomaiset (rakennusvalvonta-, kaavoitus-, terveys-, palo- ja pelastus- sekä sosiaaliviranomainen) esittivät asumispalvelutoiminnalle omia vaatimuksiaan toisistaan tietämättä ja tuntematta perusteita toistensa määräyksille.

Yrittäjä pyrki viranomaisviidakon ja lisääntyneiden vaatimusten keskellä selviytymään päätehtävästään: laadukkaan asumispalvelun järjestämisestä. Yhteisten keskustelujen seurauksena huomattiin, että kaikki vaatimukset, joita palveluille osoitetaan, pitää osata sisällyttää tuotteen hintaan. Palvelut oli tuotteistettava, ja tässä kokeneemmat yrittäjät pystyivät auttamaan alalle juuri tulleita. Yrittäjien välisistä hoivapalvelujen kehittämiskeskusteluista syntyi aktiivinen alueellinen yhdistys, Vantaan Terveys- ja Sosiaalialan Yrittäjät ry, joka toimii nykyään nimellä Pääkaupunkiseudun Terveys- ja Sosiaalialan Palveluntuottajat, TeSPa ry.

Yhdistystoiminnan ja yhteistyön myötä syntyi ajatus vastuun jakamisesta, yhteisyrittäjyydestä. Esimerkkejä huonosti toimineista yhteisyrittäjäyksistä oli, mutta huoli tulevaisuudessa vaadittavista resursseista lisäsi tarvetta sopivan yrityskumppanin etsimiseen. Itse pohdin pienenä asumispalveluyrittäjänä rooliani kovenevilla markkinoilla ja totesin, että sopivan kumppanin löydettyäni en aikaile, koska haluan edelleen toimia kasvavilla ja kilpailluilla markkinoilla.

### **Sateenvarjoryityksen synty**

Tapasin alan yhdistystä perustettaessa toisen samoin ajattelevan asumispalveluyrittäjän ja neuvottelut etenivät vuoden sisällä niin, että "sateenvarjoryitys", Aarni-hoiva Oy, perustettiin helmikuussa 2002. Kävimme usean kuukauden ajan läpi osakassopimusta. Halusimme yhdessä sopia, kuinka toimisimme erilaisissa tilanteissa. Ajattelimme huolellisella suunnittelulla ja ennakoivalla sopimisella välttää mahdollisia tulevia ristiriitoja yhteistyössä.

Uuden yrityksen hallituksen muodostivat neljä osakasta. Kahdella osakkaalla oli ennestään toiminnassa oleva 11-paikkainen vanhusten hoivapalveluyritys Selina-koti Oy Länsi-Vantaalla ja yhdellä kuusipaikkainen Inkerikoti Oy Itä-Vantaalla. Molemmat yritykset olivat tuottaneet vanhuspalveluja viiden vuoden ajan ja halusivat kehittää yritystoimintaa samansuuntaisesti.

Uuden yrityksen vastuunjako toteutettiin siten, että yrityksen toimitusjohtajan valinnassa painoarvo oli vahvassa substanssiosaamisessani ja alan koulutuksessani. Lisäeduksi katsottiin toimintani valtakunnallisen järjestön puheenjohtajana ja erilaisissa luottamustehtävissä. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin taloushallinnon ja yritysjohtajan kokemusta omaava osakas. Valta ja vastuut jakaantuivat siis osakasperheiden kesken.

Samaan yrittäjäverkostoon kuului nyt kolme eri yritystä, joista yhdellä oli yhteisomistajat. Yhteistä yritystä kehitetään ja laajennetaan harkitusti, yrityksen vision ja päämäärien mukaisesti. Tämän pohjalta katsottiin myös tarpeelliseksi, että yrittäjät hankkivat palvelun sisältöosaamisen lisäksi enemmän liiketoimintaosaamista. Hoiva-alan yrityksille räätälöity Yrittäjän erikoisammattitutkinto osui juuri oikeaan aikaan uuden yritystoiminnan kehityskaassa. Se antoi lisävalmiuksia kasvuaan suunnittelevan yrityksen strategiseen suunnitteluun, selvensi vastuualueita, laajensi verkostoa sekä kehitti yrittäjien henkilökohtaisia vahvuuksia.

Yhteisyrityksen uusia toimitiloja vanhusten asumispalvelutoimintaa varten etsittiin pitkään. Tänä päivänä asumispalveluja tuottavan yritystoiminnan aloittamista hankaloittaa sopivien tilojen puute. Tilojen löytyttyä alkaa sellainen viranomaisviidakko, josta selviytyttyä on edessä helpoin vaihe: itse hoivatoiminnan käynnistäminen! Avohuollon asumispalvelut eivät rakennusviranomaisten mielestä ole asumista sen tyypillisessä mielessä, vaan rakennukselle on yleensä haettava käyttötarkoituksen muutoslupa, josta taas naapurit voivat halutessaan valittaa (ja lähes aina valittavatkin). Käytäntö saattaa vaihdella eri kunnissa, ja joskus voi rajana olla tietty asiakasmäärä. KHO on tehnyt useita ennakkopäätöksiä yrittäjän eduksi vastaavista muutoshakemuksista ja siellä on jatkuvasti käsittelyssä edellä mainittuja asioita. Rakennuslupa joudutaan tietysti hakemaan, mikäli itseen rakennukseen tehdään muutoksia tai lisäyksiä.

Aarni-hoiva Oy:n toiminta pääsi alkamaan, kun ostimme vanhusten hoivakotia varten saneerattavan kiinteistön, jossa oli iso tontti myöhempää hyödyntämistä varten. Kiinteistön saneeraustyöt tehtiin lähes omistajien voimin. Tietyt erityistyöt teetettiin ulkopuolisilla, samoin väriterapeutin suunnitelma ja siihen perustuvat ratkaisut esim. tekstiili- ym. hankinnoissa.

Saneeraustyön valmistumisen aikoihin sijaintikunta kilpailutti jo olevat ja tulevat vanhuspalvelunsa. Tämä vaikeutti asiakkaiden sijoitusta. Hankintaprosessin ollessa keskeneräinen ei uudelta tuottajalta voinut ostaa palveluja. Yrityshän oli uusi, vaikka yrittäjät olivat toisten yritysten kautta vanhoja palveluntuottajia kunnalle. Tilanne oli haastava: uusi kiinteistö velkoineen vailla asiakkaita. Aktiivisen

asiakashankinnan kautta saimme kuitenkin asiakkaita sekä oman että naapurikunnan alle 65-vuotiaista sekä lyhytaikaispaikalle tulleista yli 65-vuotiaista.

Viiden kuukauden sisällä hankintaprosessi oli ohi, ja uuden yksikön, 15-paikkaisen Aarnikodin asiakaspaikat olivat täynnä. Henkilökunnalle alkutilanne oli haasteellinen. Heidät oli palkattu vanhuspalveluja tuottavan yrityksen työntekijöiksi, mutta asiakkaita oli laidasta laitaan, yhä enenevässä määrin ns. elämäntapavammautuneita. Pähdeongelman seurauksena hoitoon sijoitetut olivat dementiavanhuksia vaikeampi asiakasryhmä. Henkilökunta selviytyi kuitenkin haastavasta alkuajasta ja sai varmasti valmiuksia toimia hyvinkin vaativien asiakkaiden kanssa. Lohduttelinkin heitä usein, että ”jos tästä selvittää, mikään ei meitä kaada”. Uskon haasteellisen alkutoiminnan vaikuttaneen osaltaan siihen, että työryhmästä kehittyi joustava, aktiivinen, rohkeasti omaa työtään kehittävä, osallistuva ja monenlaista osaamista sisältävä tiimi. Työn ohessa käynnistettiin sateenvarjoryitysten yhteinen laatuprojekti ja osana sitä prosessien kirjaaminen toimintaohjeiksi. Tämä selkeytti työtehtävien kokonaisuutta ja perustehtävääkin.

### **Aarni-hoiva Oy:n toiminta-ajatus ja liikeidea**

Aarni-hoiva Oy:n tarkoituksena on tuottaa laadukasta, kodinomaista asumispalvelua, tukiasumistoimintaa ja lastensuojelun sijaishuoltopalvelua.

Palvelua tarjotaan kunnille kilpailuttamisen tai ostopalvelun kautta. Kohderyhmänä ovat dementoituneet vanhukset, neurologisesti vammautuneet, mielenterveyskuntoutujat, lastensuojelulapset ja -nuoret.

Toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, osaavaan, koulutettuun ja motivoituneeseen henkilöstöön, toimiviin johtamisjärjestelmiin, dokumentoituun laatuun ja verkostoyhteistyöhön.

Toimintaa voisi kuvailla kehittäväksi ja uudistumishakuiseksi. Uudenlainen kumppanuusmalli, verkostoyrittäjyys sateenvarjoryitysten myötä, tukee kustannustehokkuutta ja antaa lisämahdollisuuksia monipuolisiin, joustaviin, räätälöityihin palvelumuotoihin.

### **Visio ja päämäärät**

Aarni-hoiva Oy:n toiminta on edennyt lyhyestä historiastaan huolimatta yrityksen tavoitepäämäärien mukaisesti. Vuoden 2005 tavoitteet on saavutettu. Aarnikodista käsin koordinoitu tukiasumistoiminta käynnistettiin asiakkaiden tarpeiden pohjalta ja sitä kehitetään edelleen. Lastensuojeluyksikkö on aloittanut toimintansa loppuvuodesta 2005. Kolme eri palvelumuotoa on tuotteistettu. Vuoden

2006 tavoitteena on jo käynnissä olevien palvelujen kehittäminen ja niiden pohjalta lisäpalvelujen suunnittelu sekä laatukäsikirjan valmistuminen. Tulevaisuuden suunnitelmat on laadittu vuoden 2009 loppuun asti. Seuraava iso hanke on jo viranomaiskäsittelyssä olleen ja myönnetyin kaavamuutoksen mukaisen uudisrakennuksen jatkosuunnittelu ja rakentaminen. Uusi yksikkö tehdään Aarnikodin viereen samalle tontille ja asukaspaikat lisääntyvät n. 20:llä. Lisäksi tiloihin on mahdollista rakentaa toimistotilat kotiin vietäviä palveluja varten sekä kuntoutus- ja huoltotiloja. Tilojen huolellinen suunnittelu on tärkeää. Uuden yksikön rakentaneet yrittäjät ovat kertoneet, että aina jälkepäin huomaa tehneensä virheitä. Yleensä tilat mitoitetaan liian pieniksi. Muuttuvat laatusuositukset ja palo- sekä ympäristöviranomais määräykset säätelevät myös rakennustoimintaa. Tämän hetken vaatimusten mukaisen uuden vanhusten asumispalveluyksikön perustamisen arvioidaan kaikkine investointeineen maksavan pääkaupunkiseudulla 100 000 - 140 000 € asukaspaikkaa kohden.

Sateenvarjo yrityksen vision toteuttaminen ei onnistu ilman osaavaa, luotettavaa ja sitoutunutta henkilökuntaa. Jokaisessa sateenvarjo yrityksessä toimii vastuuhenkilö, joka vastaa toimitusjohtajalle tai suoraan hallitukselle toiminnastaan. Vanhuspalveluyksiköissä on vastaavat hoitajat, mutta lastensuojeluyksikössä on työn luonteesta johtuen toiminnanjohtaja, jolla on vastaava hoitaja apunaan. Vanhuspalveluyksiköiden lisääntyessä on välttämätöntä siirtää toiminnanjohtajuus ulkopuoliselle työntekijälle. Yrittäjä itse ei voi olla useassa paikassa vastaamassa päivittäisestä toiminnasta.

### **Vastuut ja valtuudet**

Aarni-hoiva Oy:n hallitus kokoontuu säännöllisesti ja arvioi yrityksen toiminnallista ja taloudellista tilannetta ja suunnittelee tarvittavat jatkotoimenpiteet. Strategiset linjaukset tehdään yhdessä.

Yrityksen johto seuraa ympäristöstä lähteviä muutospaineita ja asiakastarpeita. Toimitusjohtaja ja yksiköiden vastuuhenkilöt vastaavat hoito- ja kasvatustoimintojen kokonaisuudesta. Heidän tehtävänsä on myönteisen työilmapiirin ylläpitäminen ja yhteisön toiminnan jatkuva kehittäminen sovitun toimintasuunnitelman ja siitä johdettujen arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Jokaisella yksiköllä on myös oma budjettinsa, jota yksikön vastuuhenkilöt seuraavat.

Kolmen sateenvarjo yrityksen kehittävän yhteistyön pohja on eri toimintayksiköiden vastaavien hoitajien jatkuva keskinäinen mentorointi. He toimivat myös yksiköidensä laatuvaastavina ja yhdenmukaistavat eri yksiköiden toimintoja. Jokainen yksikkö toimii kuitenkin erillisenä, kussakin on omat vahvuutensa ja heikkou-

tensa. Toimintojen kehittämisessä huomioidaan työyhteisöjen yksilölliset ominaisuudet.

## **Henkilöstö**

Työntekijät tapaavat toisiaan yhteisissä koulutuksissa, virkistystilaisuuksissa ja vierailuilla toisissa yksiköissä. Yhteinen sijaisrinki mahdollistaa nopean sijaistyövoiman saamisen, ja erilaiset yritykset mahdollistavat myös työnkierron. Vastuualueensa kehittämiseen voi pyytää vertaisarviointia toisen yrityksen työntekijältä ja toimintojen kehittämistyössä voi muutenkin hyödyntää toisen yrityksen ulkopuolisempaa arvioijaa. Myös alan opiskelijoiden työssäoppimisjaksoa voi kehittää tarjoamalla erilaisia harjoittelupaikkoja sateenvarjon sisällä olevista yrityksistä. Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu työssäoppimispaikkojen tarjoaminen ulkomaisille lähihoitajaopiskelijoille oppilaitosyhteistyön ja eri projektien kautta. Kansainvälistyminen näkyy tällä hetkellä henkilökunnan keskuudessa; hoitohenkilökuntaa ja avustavaa henkilöstöä on palkattu myös maahanmuuttajista.

Työntekijät osallistuvat myös rekrytointiprosessiin erikseen tehdyn suunnitelman mukaan. Uuden tiiminjäsenen valintaan vaikuttavat toimitusjohtajan ja/tai hallituksen jäsenen, lähiesimiehen ja työntekijöiden edustajan arviointi. Työryhmä on ennen rekrytointiprosessia arvioinut, minkälaista osaamista ryhmältä puuttuu ja millaisia ominaisuuksia tulevalla tiiminjäsenellä tulisi olla. Jaetun vastuun järjestelmä työtiimin jäsentä valittaessa on käytännössä toiminut hyvin.

Työntekijät osallistuvat perehdytysuunnitelman toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tiimityönä on kirjattu, mitä asioita olisi hyödyllistä kertoa uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa ja mitä pitäisi käsitellä myöhemmin. Tämän alueen kehittämistyö tuntuu olevan jatkuvassa muutoksessa.

Henkilökunnan koulutuksessa kiinnitettiin toiminnan alkuvaiheessa huomiota etenkin imagoon, viestintään ja tiimityöhön liittyviin asioihin. Näistä alueista keskusteltiin paljon myös henkilökunnan palaverieissa. Työskentely yksityisessä hoivayrityksessä on paljon muutakin kuin hoivatyön tekemistä. Jokainen työntekijä viestittää ulospäin yrityskuvaa, ja saatujen palautteiden pohjalta on tärkeää muuttaa tarvittaessa toimintakäytäntöjä.

Henkilöstöä koulutetaan yleisen ja yksilöllisen suunnitelman mukaisesti. Työsuhteen alussa kartoitetaan ammatilliset peruskoulutukset ja täydennyskoulutukset sekä mietitään yksilöllisiä vahvuuksia ja ammatillista suuntautuneisuutta. Kehityskeskusteluiden yhteydessä laaditaan yksilöllinen koulutus- ja kehityssuunnitelma, jonka allekirjoittavat sekä esimies että työntekijä.

Uskon, että henkilökunnan kouluttamiseen käytetyt eurot näkyvät ammatillisen osaamisen ja työskentelyn motivaation lisääntymisenä.

Työntekijöiden mukaan tärkeitä jaksamiseen liittyviä tekijöitä ovat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, vastuun jakaminen, keskusteleva työkuultuuri ja hyvin toimiva työyhteisö.

## **Asiakkuus**

Työntekijöillä on vieläkin suppea käsitys asiakkuudesta. Tämän vuoksi perehdytysohjelmaan lisättiin osio, jossa keskustellaan asiasta. Asiakkaina huomioidaan vanhuksen lisäksi omaiset ja läheiset sekä palvelun ostaja ja muut yhteistyötahot. Kaikilla näillä asiakkailla on omat odotuksensa palvelun suhteen.

Omaisten ja läheisten kanssa yhteistyö vaihtelee. Pienessä kuusipaikkaisessa yksikössä yhteistyöstä tulee läheisempää ja toiminta on kodinomaisempaa kuin suuremmissa yksiköissä. Yhdeksän vuotta toiminut Inkerikoti on kehittänyt paljon omaisyhteistyötä. Yhteistyön koettiin olevan parhaimmillaan, kun pitkäaikashoidossa olevien vanhusten omaiset perustivat ”kerhon”. Joitakin kertoja vuodessa he suunnittelivat yhteistä tekemistä ja ulkoilivat myös muiden kuin omien vanhustensa kanssa. Syntymäpäiviä, joulua ja juhannusta vietettiin yhdessä. Käytiin konserteissa, järjestettiin lauluiltoja ja ohjelmallisia iltamia. Omaiset saivat puhua sairauden aiheuttamasta ahdistuksesta toistensa kanssa. He myös ehdottivat käyttöön ns. ”omaisten kansiota”, jossa olisi tietoa dementoivista sairauksista, lainsäädännöstä, Kelan etuuksista, yrityksen koulutuksista, valokuvia tapahtumista jne. Kansio on nykyään käytössä vanhuspalveluyksiköissä ja sisältöä on päivitetty ilmenevien tarpeiden mukaisesti. Usein omahoitaja päätti hoitosuhteen osallistumalla vanhuksen hautajaisiin ja keskustelemalla hoitosuhteen aikaisista tapahtumista omaisten kanssa. Käytäntöä pyritään ylläpitämään edelleen, mutta nykyään hoitosuhteet ovat lyhyempiä asukkaiden tullessa hoivayksikköön huonokuntoisempina kuin ennen.

Ala on työvoimavaltainen ja henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta jopa 70 – 80 %. Oman toiminnan seuraamisen tehostamiseksi yritys ryhtyi laatimaan tilinpäätöstietojen rinnalle henkilöstötilinpäätöstä. Siinä näkee eriteltyinä henkilöstökuluihin liittyvät menoerät. Henkilöstötilinpäätöstä työntekijöille ensimmäistä kertaa esiteltäessä se herätti vilkasta keskustelua ja työntekijät pitivät hyvänä asiana nähdä selkeinä lukuina kaiken, mikä liittyy henkilöstönuluihin.

## Hoivayrittäjyyden sudenkuopat

Tänä päivänä hoivayrittäjä on monien haasteiden edessä. Hoivayrittäjäyys on kehitymässä ihan oikeaksi liiketoiminnaksi, se ei ole enää harrastusluonteista. Alan kehityksen myötä myös vaatimukset ovat kasvaneet: palvelun laadulle on asetettu kriteeristöt, viranomaisvaatimukset kasvavat kaiken aikaa nostaen kustannuksia, tarjouspyynnöt työllistävät yrittäjiä ja kilpailu kovenee sekä palveluiden tuottamisen että henkilöstön saatavuuden suhteen. Tarjouspyyntöihin vastaamiseen kuluu paljon aikaa ja se vaatii keskittymistä sekä taustatietojen hankkimista. Oman tarjousosaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Epätäydelliset tarjoukset voidaan hylätä ja liian suppeasti hinnoiteltu tarjous tuo pitkien sopimuskausien aikana ikäviä yllätyksiä yrityksen talouteen.

Kustannuksia tarjouspyyntöihin laskettaessa ollaan turhan optimistisia. On tärkeää osata hinnoitella tuote oikein, sillä usein sopimuskauden aikana voi palvelun hintaa nostaa vain henkilöstön palkkakulujen nousun verran, jos sitäkään. Joskus kriteerinä on elinkustannusindeksin tietyn prosentin ylitys. Yleensä korotukseen oikeuttava prosentti on määritelty niin korkeaksi, että harvemmin elinkustannukset vuosittain nousevat siihen määrään asti ja korotus jää saamatta. Käytännössä yrityksen kustannukset kuitenkin nousevat joka vuosi, muutenkin kuin palkkakulujen osalta.

Tärkeintä tarjouksiin vastattaessa on tutustua riittävän tarkasti tarjouspyynnön sisältöön, pyytää kirjallisesti palvelun ostajalta täsmennyksiä, mikäli pyynnöstä ei käy ilmi selkeästi, mitä halutaan ostaa ja millä ehdoin. Jotkut kunnat ovat hankintoja tehdessään järjestäneet tarjousprosessin aikana infotilaisuuden ja täsmenneet tarjouspyyntöä tilaisuudessa kysytyjen asioiden suhteen ja lisäksi ylläpitäneet kyseisen hankinnan kohdalla kyselymahdollisuutta internetin kautta. Näin saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa ostajan haluamasta palvelusta ja yrittäjän on helpompi hinnoitella tuotteensa sekä huomioida hinnoittelussa koko sopimuskauden ajalle budjetoitavat kulut.

Nostaisin esiin myös tuotekehittelyn. Päivä kerrallaan elämisen ja sinisilmäisen turvalliseen tulevaisuuteen luottamisen sijaan yrittäjän pitäisi arvioida alan tulevaisuudennäkymiä, niiden uhkia ja mahdollisuuksia sekä tutkia kriittisesti oman palvelun tuottamisen ehtoja. Yrittäjän pitää visioida ja uskaltaa jättää arkipäivän rutiinitoiminnat työntekijöidensä toteutettaviksi.

Yhteenvetona totean lyhyesti: verkostoituminen on elintärkeää, yritysosaamista on kehitettävä, omasta jaksamisesta huolehdittava, vaihtoehtoisia toimintamalleja etsittävä jatkuvasti, projekteihin ja kouluttautumiseen panostettava ja pidettä-

vä hyvää huolta myös yrityksen osaamispääomasta, niistä hoivatyötä tekevistä työntekijöistä.

Ja silti – päivääkään en vaihtaisi pois!



***Tuula Tirkkonen***

*toimitusjohtaja, yrittäjä (msh, lähikasvattaja, sosionomi AMK)*

*Inkerikoti Oy*

*Aarni-hoiva Oy*





Laurea-ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomo on toiminut 10 vuotta. Yrityshautomo perustettiin laman jälkeiseen tilanteeseen, jossa väestön palvelujen tarve lisääntyi, mutta kuntien mahdollisuudet tuottaa palveluja supistuivat. Yrityshautomon syntymän aikoihin ammattikorkeakoulukokeilut elivät varsin voimakasta toimintojensa kehittämisen ja uusien organisaatioiden muodostamisen aikaa.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityshautomon toiminnan ydin on koko ajan ollut hyvinvointialan yritysten ja työpaikkojen lisääminen ja kehittäminen. Yrityshautomon palveluja on käyttänyt noin pari tuhatta yrityksen perustamista ajatellutta, yritystoiminnan aloittanutta ja jo yritystoimintaa toteuttanutta uusmaalaista tai itäuusmaalaista henkilöä. Yrityshautomo on auttanut tähän mennessä 204:n yrityksen käynnistymisessä. Ne työllistävät noin 630 henkilöä. Lisäksi yrityshautomo on ollut mukana lukuisissa yritysten, kuntien ja korkeakoulujen yhteisissä kehittämishankkeissa ja vaikuttanut osaltaan siihen, että Laurea-ammattikorkeakoulu on saanut tunnustusta aluekehityksen huippuyksikkönä.

ISSN 1458-7238  
ISBN 951-799-101-0



LAUREA

[www.laurea.fi](http://www.laurea.fi)