

HOIVAYRITTÄJIEN VERKOSTOITUMINEN



Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki 15.12.2009

Satu Mutta

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäentie 35
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Hoivayrittäjien verkostoituminen

Tekijä *Satu Mutta*

Ohjaava opettaja *Leena Ahonen*

Hyväksytty _____ . _____ . 20 _____

Hyväksyjä Hyväksyjän nimi

HÄMEENLINNA

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen ja rahoituksen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä	Satu Mutta	Vuosi 2009
Työn nimi	Hoivayrittäjien verkostoituminen	
Työn säilytyspaikka	HAMK, Visamäki, Hämeenlinna	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö liittyy naisyrittäjyyteen ja tarkoituksena oli selvittää Hämeenlinnan seudulla olevien hoivayrittäjien verkostoitumista ja siitä saatavaa hyötyä. Hoivayrittäjyys on ajankohtainen ja kasvava ala. Opinnäytetyössä tarkasteltiin verkostoitumisen kehitystä aikaisempina vuosina ja sen nykytilannetta.

Teoriaosuudessa on selvitetty lähdekirjallisuuden perusteella verkostoitumisessa tärkeitä alueita kuten sosiaalinen pääoma, luottamus, kommunikaatio ja tiedonkulku sekä oppiminen ja osaaminen. Opinnäytetyössä on selvitetty myös eri verkostorakenteita, verkostonkutojan ja -veturin merkitystä sekä sitä, mitä hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan. Työssä tarkasteltiin myös hoivayrittäjien yhteistyötä kuntien kanssa sekä tilastoja ja aikaisempia tutkimuksia hoivayrittäjyydestä.

Hoivayrittäjille tehtiin kyselytutkimus Webropol-sähköpostikyselynä. Teemahaastatteluita tehtiin kolme, joihin haastateltavaksi pyydettiin yhtä yhdistyksen, yhtä yrittäjien ja yhtä kaupungin edustajaa. Tällä tavoin pyrittiin kartoittamaan tutkimuskenttää mahdollisimman laaja-alaisesti. Tutkimusaineisto analysoitiin aihealueittain kysymysrunгон pohjalta.

Tutkimuksessa saatiin selville, että ne, jotka ovat verkostoituneet kauimmin, kokevat saavansa paljon hyötyä verkostoitumisesta. Hoivayrittäjien verkostoituminen on kuitenkin vasta aluillaan ja yhteiset tilaisuudet luovat niihin osallistuville uusia kontakteja ja vanhojen kontaktien vahvistumista. Yhteistyö ja oma aktiivisuus lisäävät verkostoitumista.

Asiasanat hoivayrittäjyys, verkostoituminen, vuorovaikutus

Sivut 46 s. + liitteet 13 s.

HÄMEENLINNA

Degree programme in Business Economics

Accounting and Finance Option

Author	Satu Mutta	Year 2009
Commissioned by	Kehittämiskeskus Oy Häme	
Subject of Bachelor's thesis	Care entrepreneurs' networking	
Archives	HAMK University of Applied Sciences, Visamäki, Hämeenlinna	

ABSTRACT

This thesis is connected with women's entrepreneurship and its aim was to define care entrepreneurs' networking and the benefits involved in it in the Hämeenlinna area. Care entrepreneurship is a topical and growing industry. The purpose of this thesis was to survey the development of networking over the previous years as well as its present status.

The theoretical part of the thesis charts on the basis of the relevant literature important areas of networking, such as social capital, confidence, communication, the flow of information as well as learning and competence. In addition, the thesis deals with different structures of networking, the significance of the network weaver and the network engine, and also what is meant by care entrepreneurship. Further, the thesis deals with care entrepreneurs' cooperation with municipalities as well as statistics and previous studies of care entrepreneurship.

The thematic interviews were conducted using a digital Webropol questionnaire. There were three interviews; one with the representative of the association, the other one with the representative of the entrepreneurs and the third one with the municipal representative. This enabled to chart the field of research as widely as possible. The research material was analyzed on the basis of the topical frame of inquiry.

The findings of the research show that those who have the longest experience of networking gain a lot by networking. Care entrepreneurs' networking is only in its early stages, and the entrepreneurs' joint events create new contacts and reinforce old ones for those who participate in them. These collaboration schemes and the entrepreneurs' own activity will increase networking.

Keywords care entrepreneurship, networking, interaction

Pages 46 p. + appendices 13 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma	1
2	VERKOSTOTALOUS	3
2.1	Vertikaalinen, horisontaalinen ja alueellinen verkosto	4
2.2	Kumppanuus (<i>partnership</i>) ja yhteistyö.....	5
2.2.1	Sosiaalinen pääoma	6
2.2.2	Luottamus	6
2.2.3	Kommunikaatio ja tiedonkulku	7
2.2.4	Oppiminen ja osaaminen	8
2.3	Verkostoveturi ja verkostonkutoja	8
2.4	Verkostoitumisen riskit ja ongelmat	9
3	HOIVAYRITTÄJYYS	10
3.1	Mitä hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan	10
3.2	Verkostoituminen kuntien kanssa	11
3.2.1	Ensiaskleet yhteistyösuunnitelmissa.....	14
3.2.2	Tämänhetkinen suuntaus	15
3.2.3	Tulevaisuuden näkymät.....	17
4	HOIVAYRITTÄJYYS HÄMEENLINNAN SEUDULLA	20
4.1	Hoivayrittäjyys tilastojen valossa.....	20
4.1.1	Hyvinvointialan toimialaryhmä.....	22
4.1.2	HYRI-koulutus	23
4.2	Aiemmat tutkimukset hoivayrittäjyydestä	24
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	27
6	TUTKIMUSTULOKSET	29
6.1	Yhteistyökokemukset	29
6.1.1	Ulkoistetut palvelut	30
6.1.2	Koulutuksiin ja koulutushankkeisiin osallistuminen.....	31
6.2	Yhteistyön vaatimat konkreettiset muutokset	32
6.2.1	Hiljainen tieto	33
6.2.2	Teknologian hyväksikäyttö ja rakennemuutokset	34
6.2.3	Väestön ikääntyminen ja yhteistyö yksityisen kuluttajan kanssa.....	35
6.3	Verkostoitumisen mahdollisuudet ja ongelmat	37
6.3.1	Osallistumisen vaikutukset	39
6.3.2	Luontevin yhteistyökumppani	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	LÄHTEET	45
LIITE 1	Haastattelukysymykset	
LIITE 2	Kyselytutkimustulokset	

1 JOHDANTO

Hoivayrittäjyys on osa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä, joka on laajentunut maassamme viime vuosina. Hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan yritystoimintaa, joka käsittää eri ikä- ja väestöryhmien hoivan, huolenpidon ja hoidon. Hoivayrittäjillä ei ole aikaisemmin ollut yhteistä toimintaa, sillä hoiva-ala on aikaisemmin ollut pääasiassa kuntien hoitamaa toimintaa. Suomalaisessa yhteiskunnassa sosiaali- ja terveyspalvelut ovat voimakkaassa murroksessa. Tulevaisuudessa yhä kasvaviin hoidon ja hoivan tarpeisiin ja haasteisiin eivät yksin riitä julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Tämän vuoksi on löydettävä uusia toimintamalleja ja toteutustapoja.

Kymmenen vuotta sitten kaavailtiin, että järjestöt, avuntarvitsijoiden omaiset ja muu lähipiiri tulisivat ottamaan suuremman vastuun hoivayrittämisen järjestämisestä. Ostopalvelujen hankintaa ei vielä tuolloin monissa kunnissa harkittu lainkaan. Yhteiskunta on kuitenkin muuttunut hyvin erilaiseksi kymmenessä vuodessa. Tällä hetkellä kuntien tavoitteena on pyrkiä tarjoamaan peruspalvelut mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti ilman päällekkäisiä toimintoja tai turhaa byrokratiaa. Aloittavien naisryttäjien keskuudessa viime vuosina kasvavin osa-alue on ollut hoivayrittäjyys, jossa useimmiten toimintaa aloittanut on työskennellyt perustamassaan yrityksessään yksin. Viime aikoina eri toimijoiden yhteistyö ja riippuvuus-suhteet sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat korostuneet osana verkostotaloutta. Verkostoituminen tulee luomaan uusia mahdollisuuksia palvelujen tarjoamiseen. Olen toiminut tilitoimistoyrittäjänä itse kuusitoista vuotta ja kiinnostunut yrittäjyyden ja etenkin naisryttäjyyden lisääntymisestä ja kasvumahdollisuuksista. Tämän perusteella päätin tehdä opinnäytetyöni hoivayrittäjien verkostoitumisesta.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää Hämeenlinnan seudun hoiva-alayrittäjien verkostoitumista ja sen vaikutusta yrittäjien liiketoimintaan. Hoivayrittäjyys on suhteellisen uusi toiminta-ala, jolla ei ole vielä ehtinyt muodostua toimivaa yhteistyöverkostoa. Erilaisten projektien ja hankkeiden avulla on pyritty luomaan lisää työllisyyttä ja tunnettavuutta hoiva-alan yrittäjille. Kysyntä alalla on kuitenkin jatkuvasti kasvavaa ja palvelunhaluajat ja –tarjoajat eivät vielä kohtaa parhaalla tavalla. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yrittäjien kokemuksia yhteistyöstä muiden yrittäjien, yhteisöjen ja kuntien kanssa.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma

Luvussa kaksi tutkin mitä verkostotalous käsitteenä tarkoittaa. Hoivayrittäjät tekevät tällä hetkellä suurimman osan yhteistyöstään kuntien kanssa, joten kolmannessa luvussa selvitetään mitä hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan ja tutkitaan, miten verkostoituminen kuntien kanssa on muuttunut vuosien varrella. Neljännessä luvussa tarkastellaan hoivayrittäjyyttä Hämeenlinnan Seudulla tilastojen valossa sekä se sisältää kaksi esimerkkitapausta par-

haillaan olemassa olevista yhteistyöhankkeista. Luvussa käsitellään myös Hämeenlinnan seudulla tehtyä aiempaa tutkimusta hoivayrittäjyydestä.

Tutkimukseni empiirisessä osassa tarkastelen tarkemmin kolmea pääkysymystä.

- 1) Millaisia kokemuksia hoivayrittäjillä ja yhteisöillä on?
- 2) Millaisia konkreettisia muutoksia yhteistyö edellyttää?
- 3) Minkälaisia myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia yhteistyöllä on?

Ensimmäiseksi selvitän, minkälaisia ovat hoivayrittäjien ja yhteisöjen kokemukset työstään kuntien sekä muiden yhteistyökumppanien kanssa aikaisempina vuosina sekä sitä, miten yhteistyö on kehittynyt vuosien varrella. Tässä osassa selvitän myös yhteisiin koulutushankkeisiin osallistumisen. Toiseksi pyrin selventämään yhteisön sisällä tapahtuneita tai tulossa olevia konkreettisia muutoksia yhteistyön aiheuttamien ja vaatimien muutosten vuoksi. Tässä osassa tarkastellaan myös väestön ikääntymisen vaikutusta toimintaan. Kolmanneksi perehdyn siihen, minkälaisia myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia yhteistyöllä on ollut. Tässä osassa tutkimustani selvitän verkostoitumisesta saatavaa hyötyä yrittäjille, hankkeisiin osallistumista ja tutkimuksessani kartoitan myös, mitkä tahot tuntuvat hoivayrittäjille luontevimmilta yhteistyökumppaneilta.

2 VERKOSTOTALOUS

Verkostoitumisen muodostumisen pohjana voi olla joukko yksittäisiä yrityksiä, jotka aloittavat keskinäisen yhteistyön toimintaedellytystensä parantamiseksi. Tämä tulee kysymykseen hoivayrittäjien verkostoitumisessa. Jokainen osallistuja on mukana vapaaehtoisesti ja toimii verkostossa oman yrityksensä kehittämisen näkökulmasta. Osallistujien tulee sopia keskenään yhteistyöstä ja toimintatavoista, joilla pystytään vahvistamaan omaa ydinosaamista ja saamaan yhteistyöstä synergiaetuja. Verkoston toiminta perustuu kommunikointiin ja tiedon välittämiseen, luottamukseen ja tietoon siitä, että verkosto hyödyttää kaikkia siinä mukana olevia (*win-win-periaate*). Verkostoituvat yritykset pyrkivät saamaan verkostoitumisesta aina kuitenkin taloudellista hyötyä. Verkoston tavoitteena on saada aikaan tehokkaampaa toimintaa kuin verkoston jäsenen toimiessa yksin. Jotta verkostossa voidaan toimia nopeasti ja joustavasti, tarvitsee verkostoon osallistuja ajan tasalla olevaa tietoa. Verkostossa toimittaessa oman yrityksen johtamisessa joudutaan ottamaan huomioon myös vuorovaikutus verkostopartnerin kanssa. Toimenpiteet, joita tehdään yrityksen sisällä, vaikuttavat oman yrityksen toimintaan, mutta myös muiden verkostoyritysten toimintaan. Tämän vuoksi verkostossa tärkeää onkin jäsenten välinen keskinäinen luottamus (ks. luku 2.2.2). (Ollus 1998, 1–2.)

Verkoston luomisvaiheessa taustalla ovat yhteiset näkemykset visiosta, käytännön toiminnan ja talouden hallinnasta, osaamistarpeista ja yhteisöllisestä hallinnasta. Kun luomisvaihe on valmisteltu, voidaan tietämyksen hallinnalla hyödyntää ja kehittää osaamista, josta syntyy sitoutuminen ja motivaatio. Nämä johtavat hyvään käytännön organisointiin ja toimintaan, jota laatuajattelun mukaisesti verkoston tulee kehittää ja arvioida jatkuvasti. Osaamiskeskeisyyden kautta aineeton pääoma nousee kilpailukykyisen organisaation päävoimavaraksi. (Helakorpi 2005, 43.)

Verkostoituminen vaatii osallistujilta sitoutumista verkostoon, mikäli verkoston halutaan kehittyvän. Verkostoon osallistujien motivaation pysyminen on tärkeää pitkäaikaisen yhteistyön kannalta. Tämä onnistuu kannustamalla verkostokumppaneita yhteiseen toimintaan antamalla toimimiselle mahdollisuuksia myös ajallisesti. Organisaatioiden olisi pyrittävä jatkuvasti päivittämään tietonsa, mitä voidaan edistää erityisesti panostamalla verkostoyhteistyöhön sekä ulkopuolisten tahojen kanssa osaamisen ja innovaatioiden jakamiseen. Tiedon hankkimisessa ja jalostamisessa pk-yritykset voivat kehittää oman organisaationsa osaamista ja näin saada näkökulmaa omiin sisäisiin toimintatapoihinsa. (Hailikari, Immonen, Kokko, Herrala, Salminen & Ahola 2000, 23.)

Verkostotalous koskettaa niin yrityksiä kuin julkistakin sektoria. Verkostotalouden sanotaan seuraavan päättyvää organisaatioiden aikaa ja on osittain seurausta markkinatalousyhteiskuntien kriisistä. Yksityisen ihmisen tasolla se on havaittavissa silloin, kun asiantuntijat verkostoituvat. Verkostomaisella toiminnalla pyritään vähentämään kiinteitä kustannuksia ja turhaa byrokratiaa sekä luomaan yhteistoimintasuhteita useamman

eri kumppanin kanssa. Verkostotalous perustuu osaamiseen, jonka vuoksi verkostosuhteista on tullut tärkeä menestys- ja selviytymistekijä. Oman erityisosaamisen tarjoamisen lisäksi verkostossa on mahdollista kehittää uusia osaamisen muotoja, joita muut verkostot eivät omaa. Tästä puhutaan ydinosaamisena, joka liittyy myös sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaaliseen pääomaan. Verkostoitumalla pyritään hakemaan ratkaisuja ongelmiin, kun yrityksen omat voimavarat eivät ole riittäviä. Verkostotalous kuitenkin kehittyy hitaasti, koska sen perustana on luottamuksen asettaminen lujittuminen ja yhteisymmärryksen kehittyminen. (Helakorpi 2005, 9–11.)

2.1 Vertikaalinen, horisontaalinen ja alueellinen verkosto

Tässä luvussa tarkastelen tarkemmin erityyppisiä verkostoja ja käsittelen kumppanuuden ja yhteistyön tärkeyttä, johon kuuluu sosiaalinen pääoma, luottamus, kommunikaatio ja tiedonkulku sekä oppinen ja osaaminen. Aloitan erityyppisten verkostojen esittelyllä. Verkostoituminen voi olla esimerkiksi vertikaalista, horisontaalista tai alueellista.

Vertikaalisessa verkostossa jokainen verkostoon osallistuja pyrkii erikoistumaan omalle ydinalueelleen ja käyttää muiden verkostossa olevien palveluita täydentämään omia toimintojaan pääasiassa alihankintasopimuksilla. Kuitenkin tiedonvaihdon määrään ja laatuun vaikuttaa vertikaalisessa verkostossa sitoutumisen aste yhteistyösuhteessa. (Paija 1998, 44–52.)

Horisontaalisessa verkostossa saman alan yrittäjät, jotka saattavat olla toistensa kilpailijoita tietyllä osa-alueella, pyrkivät saamaan toimivia yhteistyörakenteita esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyössä, panoshankinnassa tai jakelussa. Horisontaalisessa verkostossa yhdistetään rinnasteisia resursseja suuremman volyymin aikaansaamiseksi. Yhteistyötä horisontaalisessa verkostossa on alettu tarkastella ennakkoluulottomammin ilman kartelliepäilyjä nyt kun kansainvälistymisen on lisääntynyt. (Paija 1998, 44–52.)

Horisontaalinen verkosto voidaan luoda myös palvelutaloudessa yhden kunnan alueelle, jolloin verkostoon kuuluvien on kehitettävä palveluitaan yhdessä ja kannettava myös yhdessä vastuu tuottamistaan palveluista. Tämä tilanne saattaa olla ratkaisu monien pk-yritysten tällä hetkellä koemiin ongelmiin. (Niemelä 2002, 24.)

Alueellisella verkostoitumisella voidaan korostaa omaehtoisuutta siirtämällä ylhäältä alaspäin tapahtuvaa ohjausta alueelle ja tämä on ollut myös maaseudun ja muiden alueiden kilpailu- ja mahdollisuusstrategia. Se edistää alihankinta- ja verkkoyhteistyön keinoin julkisten toimien ja yritysten välistä taloudellisuutta ja toimien tehokkuutta, mutta tarjoaa myös kasvualustan ja on välittäjänä uusille sosiaalisille innovaatioille. Pienyritys pystyy säilyttämään päätösvallan itsenäisesti omassa toiminnassaan luodessaan yhteyksiä. Tällä tavalla puretaan vertikaalisia hierarkkisia verkkoja yhteistyöpainotteiseen suuntaan, jolloin kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan voidaan keskittyä erityisosaamiseen.

(Helakorpi 2005, 53–54.)

Horisontaalinen ja etenkin alueellinen verkosto vaikuttaisi sopivan parhaiten hoivayrittäjille.

2.2 Kumppanuus (*partnership*) ja yhteistyö

Verkostoon liittyminen voi olla luonteeltaan joko vaihtuvaa, määräaikaista tai pysyvää. Verkostoyhteistyö voi syntyä alussa alihankintasopimuksen muodossa vertikaalisessa verkostossa, joka voi olla joko kertaluonteinen tai satunnaisesti toistuva. Tämän jälkeen yhteistyötä voi tapahtua jonkin projektin pohjalta. Yhteistyö saattaa johtaa sopimuksiin, jotka kestävät yhden tai useamman vuoden. Silloin kun yhteistyö on sujunut kumpiakin osapuolia tyydyttävällä tavalla, voi syntyä kumppanuus, jonka tarkoitus on olla pysyvä tai joka jopa muodostuu pysyväksi. (Niemi 2002, 20.)

Verkosto toimii ainoastaan silloin, kun kaikki osapuolet panostavat yhteisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Verkostossa tulisi pyrkiä hyvään kumppanuuteen, jolla tarkoitetaan avointa kommunikaatiota ja tietojen välittämistä verkoston jäsenten kesken sekä sopimuksista kiinnittämistä. Vaikkakin jäsenet ovat vastuussa vain omasta osuudestaan verkoston toiminnassa, ei vapaamatkustajia voi olla, sillä tämä saattaisi johtaa verkoston hajoamiseen. Verkostoissa voidaan sopia ratkaisujen tekeminen joko enemmistöpäätöksenä tai voidaan hakea konsensusratkaisuja. Verkoston vetäjän rooli voidaan antaa kokonaan ulkopuoliselle taholle tai verkoston vaikutusvaltaisimmalle jäsenelle tai roolia voidaan kierrättää. Kuitenkin kaikissa edellä mainituissa vaihtoehdoissa toimintasääntöjen tulee olla selkeät ja yhdessä sovitut. Organisaatioiden tulee ratkaista tiedonjakamiseen, kommunikaatiomuotoihin, avoimuuteen, autonomiaan, luottamukseen ja avoimuuteen sekä konfliktien ratkaisutapoihin liittyviä asioita. Yhteiset sopimukset auttavat verkoston toiminnan onnistumiseen, joilla vältetään toimintatapojen yhteentörmäykset, tehotomuus ja turhautuminen. (Hailikari ym. 2000, 26.)

Kumppanuudella tarkoitetaan yhteistyötä, jonka avulla on mahdollista tietopääoman ja osaamisen jakaminen. Tietopääoman määrän kasvaminen lisää kumppanuuden kiinnostavuutta ja mitä avoimemmin ja enemmän tietoa jaetaan, sitä suuremmaksi lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Silloin kun yhteistyö pohjautuu hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*), tarvitaan verkostoyhteistyössä enemmän luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Lähtökohtana yhteistyölle on pidettävä toisen ammattiosaamista ja sen arvostamista. Tällöin ryhmän keskinäinen vuorovaikutus luo kokemuksia kumppanuudesta ja mikäli kokemukset ovat olleet positiivisia, lisää se verkoston yhteistyötä ja luottamusta toisiinsa. Kun yhteistyö alkaa kehittyä, verkoston jäsenet alkavat toimia eri rooleissa. Tämä kehityksen pohjalta verkoston jäsenille muodostuu osaamiseen perustuva työnjako, joka tuottaa lisäarvoa verkoston kaikille jäsenille. Verkoston jäsenillä tulisi olla motivaatiota ja halua tiedon- ja kokemuksen jakamiseen toistensa kanssa vastavuoroisuuden periaatteella. Koska verkostotalous on alati muuttuvaa, tulevat kumppanuudet kehittymään ja vaihtumaan. Kumppa-

nuudet eivät ole ikuisia, mutta tarkoituksena on luoda pitkäkestoista yhteistyötä. (Helakorpi 2005, 46–48.)

Paijan (1998,48) mukaan yrityksen täytyy panostaa omiin vahvuuksiinsa ja keskeisiin toimintoihinsa, sillä silloin se voi vahvistaa asemaansa houkuttelevana kumppanina. Omien perusvahvuuksien pitäminen yrityksen sisällä lisää yrityksen riippumattomuutta ja tällöin verkostosuhteilla pyritään tukemaan oman kilpailukyvyn kehittämistä, pelkäämään niiden varaan sitä ei voi rakentaa.

Seuraavassa pohditaan kumppanuuteen ja yhteistyöhön liittyviä tärkeitä osatekijöitä kuten sosiaalista pääomaa, luottamusta, tiedonkulkua ja oppimista.

2.2.1 Sosiaalinen pääoma

Verkostossa tarvitaan valmiutta arvioida asioita sekä oman yrityksen että koko verkoston edun kannalta samanaikaisesti. Tässä tarvittavaa kykyä on alettu viime vuosina nimittämään sosiaalisesti pääomaksi, joka tarkoittaa kokemuksen mukana kasvavaa kykyä toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Sosiaalisen pääoman perustana on luottamus (ks. luku 2.2.2) ja vastavuoroisuus. Verkostohankkeet onnistuvat parhaiten silloin, kun verkostoon on kasautunut paljon sosiaalista pääomaa, tällöin se voi korvata jopa useita muita voimavaroja. Lähtökohtaa voidaan pitää hyvänä, sillä Suomi kuuluu vahvan sosiaalisen pääoman alueisiin. Yrittäjyys on massamme kuitenkin vielä vähäistä verrattuna muihin maihin, vaikka yrittäjäperinne on erittäin vahva. Yrittäjyyteen ryhtymistä varotaan usein sen vuoksi, ettei uskalleta tai haluta ottaa liian suuria riskejä. Verkostoyhteistyö tarjoaa tärkeän avun yrittäjäperinteen siirtämiselle uusille sukupolville ja näin ollen on yksi yrittäjäperinteen elvyttämiskeino. (Niemelä 2002, 36–37.)

2.2.2 Luottamus

Kuten edellä mainitsin, verkoston kehittämisessä hallinnassa on erittäin tärkeätä luottamuksen rakentaminen. Menestyksekkään verkoston edellytys on luottaminen verkoston toisiin jäseniin. Yhteistyö merkitsee yli rajojen toimivaa tiedonvälitystä ja yhteisen toiminnan suunnittelua. Tiedon välittäminen yritysten välillä perustuu luottamukseen. Verkoston hyvinvoinnin takaamiseksi jäsenet pystyvät suunnittelemaan toimintaansa yhteisen tiedon perusteella. Kaikkien jäsenyritysten on ymmärrettävä toistensa roolit ja erityispiirteet ja verkoston vaikutusvaltaisempien yritysten on huomioitava muiden jäsenten tilanne ja toimintaympäristö. (Järvenpää & Immonen 1998, 89.)

Luottamusta rakennettaessa täytyy pyrkiä lisäämään avoimuutta. Yhteistyöverkosto avaa yritykselle tien kannattavuuteen, markkinoihin, osaamiseen ja innovaatioihin. Avoimuudella saadaan aikaiseksi, että verkostossa asioita pystytään seuraamaan oman yrityksen ja muiden verkostoyritysten menestyksen kannalta samanaikaisesti. Yrityksen täytyy voida luottaa

toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen ja verkostojärjestelmän toimintaan suunnitellun mukaan. Yrityksillä on hallussaan oma alueensa ja heidän on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän asemansa verkostojärjestelmässä pysyy myös vakaana. Tällöin verkostossa käytetään järkevää sisäistä työnjakoa ja hyöty jaetaan jäsenien kesken oikeudenmukaisesti. Tiedonjaon kannalta kaikki oleelliset tiedot on oltava verkostossa toimivien käytettävissä ja yhteistyökumppaneiden tulee olla luotettavia. (Niemelä 2002, 85–86.)

Mikäli suhteissa esiintyy luottamuspulaa, tämä heijastuu avoimeen tiedonjakamiseen ja samoin oppimiseen verkoston sisällä. Luottamuksen rakentamisen kannalta olisi hyvä luoda verkoston toimintamallit ja sopia yhteisistä pelisäännöistä. (Hailikari ym. 2000, 29–30.)

2.2.3 Kommunikaatio ja tiedonkulku

Tiedon saatavuus ja hallinta ovat tärkeitä tekijöitä verkostoitumisessa, joten tiedonkulun täytyisi olla mahdollisimman avointa. Verkostossa tieto kulkee sekä verkostoon kuuluvan yrityksen sisällä että jäsenten välillä. Verkoston kehittymiseen vaikuttavat niin horisontaaliset, eri organisaatioiden osien välillä kulkevat samoin kuin vertikaaliset, ylhäältä alaspäin ja päinvastoin kulkevat kommunikaatiovirrat (ks. 2.1.). Toimiva kommunikaatio verkostossa helpottaa yhteisten arvojen leviämistä jäsenten välillä ja on tiedonkulun ohella olennainen tekijä verkoston toiminnan tehokkuuden kannalta. Verkoston ylittäessä organisaatorajat, on mahdollista oppia toiminnastaan. Tämä kuitenkin edellyttää jäsenten aktiivisuutta kommunikoinnissa mikä lisää innovaatioiden syntymistä, käyttöönottoa ja leviämistä samoin uuden osaamisen tuottamista. (Hailikari ym. 2000, 28–29.)

Organisaatiossa pitäisi pystyä hyödyntämään myös teknologian tuomia vaihtoehtoja toiminnassa. Jäsenillä täytyisi olla mahdollisuus erilaisten teknologioiden avulla saada oikea tieto oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Teknologialla voidaan toteuttaa prosesseja tehokkaamman toimintatavan aikaansaamiseksi. Toimintamallien kehittämisessä tulisi kartoittaa olemassa olevat tekniset ratkaisut, kokeilla niitä ja ottaa käyttöön toimivien osin. Tällä tavoin voidaan luoda edellytykset tiedon hallintaan ja se mahdollistaa rakentamaan tietämystä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Vuorovaikutuksen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintatapoja ja tukea yhteistyötä sekä jäsenten että muiden organisaatioiden välillä. (Välikangas 2006, 15–16.)

Verkostoituneita yrityksiä johdettaessa on johtajien otettava huomioon koko verkosto eikä vain omia yrityksiään. Tiedonkulun toteuttamisessa avoin tiedonvälitys verkostossa on otettava huomioon sisäisen tiedonkulun lisäksi. Johtajan on haettava sellaiset yhteistyökumppanit, jotka auttavat menestymään kiristyvässä kilpailussa. Tämän toteuttamiseksi on johtajien luotava ja koordinoitava yritysten oma sisäinen ja verkoston yritysten välinen yhteistyö. Jotta verkosto toimisi tehokkaasti, tulee toimintatapojen olla motivoivia yksilötasolla sekä edistää asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toiminnassa on huomioitava koko verkoston tavoitteet ja yrityksen johtajan on omien toimintatapojen pohjalta pyrittävä

luomaan yhteisiä pelisääntöjä. Verkostojen johtamisen tehtäviin lukeutuu organisointia, päätöksentekoa ja tavoitteiden asettamista sekä tiedonvälittämistä ja vuorovaikutusta. (Järvenpää & Immonen 1998, 65–66.)

2.2.4 Oppiminen ja osaaminen

Verkostotoiminnan ymmärtämistä tarvitsevat erityisesti yritysten tiimityöskentelyyn osallistuvat. Tämä osaamisalue on tärkeä, jotta pystyttäisiin hahmottamaan verkostoyhteistyön tarkoitus, yhteistyön toimintaperiaatteet ja mihin lopputulokseen yhteistyöllä pyritään. Yhtenä lähtökohdiana ovat palveluissa ilmenevät laatutason vaihtelut, joihin täytyy pystyä puuttumaan ja oikaisemaan oppimisella ja mahdollisesti koulutuksella. (Niemelä 2002, 88–90.)

Innovatiivisuudella oppimisessa tarkoitetaan organisaation kykyä tuottaa uusia palveluita tai parantaa vanhoja palveluitaan, halukkuudella oppia muilta hyödyllisiä toimintatapoja ja -malleja sekä kehittää eri tavoin oman ydinosaamisen toimintoja. Tämä edellyttää runsasta kommunikointia organisaation jäsenten kesken ja se mahdollistaa ongelmienratkaisun uusien näkökulmien avulla. Innovatiivisen oppimisen myötä organisaation jäsenet pystyvät luomaan uutta ja osaavat valmistautua muutoksiin ja pystyvät myös ennakoimaan niitä. (Välikangas 2006, 12.)

Osaamisesta ja tietopääomasta organisaatiossa on tullut yhä tärkeämpi tekijä yrityksen menestymiselle, näin pystytään vastaamaan asetettuihin haasteisiin. Pienillä yrityksillä on harvoin resursseja osaamisen uudistamiseksi tai kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. Tällöin osaamis pääoman kehittämiseen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon voi verkostossa toimiminen olla ratkaisuna. Erilaista osaamista omaavien tahojen kautta osaaminen leviää vuorovaikutukseen perustuen. Tärkeää on myös huomioida, että osaamisen ja tiedon lisääntymisestä on hyötyä sekä sen jakajalle että vastaanottajalle. (Hailikari ym. 2000, 15.)

2.3 Verkostoveturi ja verkostonkutoja

Verkostoituminen on prosessi, jossa tarvitaan jonkinlaista prosessin vetäjää. Puhutaan verkostovetureista ja verkostonkutojista.

Verkostoitumisen kannalta prosessi muodostuu aikaa vieväksi silloin, kun toisiaan täydentävät yritykset rakentavat oman veturinsa, eivätkä käytä jo voimassa olevaa yritystä veturina. Tällöin täytyy ensin luoda tarkka visio yhteisesti siitä miten halutaan toimia, miten asiat ymmärretään ja miten yhteinen luottamus saadaan luotua. Tämän jälkeen aloitetaan vasta konkreettisesti toimia veturitoiminnan käynnistämiseksi. Tähän prosessiin tarvitaan paljon keskinäistä kommunikointia. Puhumalla ja vain puhumalla voidaan kehittää yhteistä visiota. Verkoston rakentaminen on huomattavasti yksinkertaisempaa, mikäli on olemassa valmiina veturi. Veturin kannalta on tärkeää, että se pystyy toimimaan mahdollisimman tasapainoisesti verkostoon kuuluvien jäsenyritysten etujen pohjalta. Kaikissa tilanteissa tämä ei tietenkään ole mahdollista, mutta tar-

kasteltaessa tilannetta pitkällä aikavälillä kaikkien yritysten täytyisi hyötyä veturin toimista. (Niemelä 2002, 46–47.)

Prosessinvetäjänä voi olla myös verkostonkutoja, joko julkinen tai yksityinen kehittäjätaho tai veturiyritys. Keskeisen vastuun voi ottaa esimerkiksi kunnan elinkeinoasiamies, joka pyrkii saamaan alueelle menestyvää yritystoimintaa ja joilla on näkemys markkinoiden mahdollisuuksista. Tällä tavoin verkostonkutoja pystyy solmimaan yhteyksiä ja tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Verkostonkutoja kokoaa osapuolet yhteistyöhön jotta verkostolle saadaan luotua tarkka visio ja samalla verkoston toimintaperiaatetta tarkennetaan. Verkostovalmiuksia kehitetään ja osaamista parannetaan samalla, kun yhteistyökumppanit ymmärtävät verkoston antamat edut. Tavoitteena on yritysten kilpailukyvyyn kehittäminen samalla kun tulevan verkoston kilpailukykyä pyritään kehittämään. Viimeisenä työnä verkostonkutojalle on myös verkoston toiminnan käynnistäminen ja veturikysymyksen ratkaiseminen sekä varautuminen verkoston ongelmakohtiin. (Niemelä 2002, 108.)

2.4 Verkostoitumisen riskit ja ongelmat

Verkostoitumiseen liittyvistä riskeistä suurimpia on luottamuspuola (ks. luku 2.2.2.). Mikäli verkostossa on yksikin jäsen, joka ei ole sisäistänyt verkon toimintaideaa tai periaatteita, tämä saattaa aiheuttaa paljon haittaa koko verkostolle. Luottamuksen vähäisyys saattaa aiheuttaa sen, että sopimukset eivät pidä tai toisia käytetään hyväksi, jolloin jokainen verkostoon kuuluva joutuu olemaan varuillaan toiminnassaan. Toisaalta luottamuspuola saattaa aiheuttaa liikaa valvontaa, jolloin kaikki perustuu aina yksityiskohtaisiin sopimuksiin, joka aiheuttaa paljon kustannuksia ja on aikaa vievää. (Niemelä 2002, 78–79.)

Verkostoon kuuluvien yritysten väliset voimasuhteet saattavat myös aiheuttaa verkoston toimimattomuuden. Verkostoitumisen hyödyt saattavat ohjautua vain yhdelle tai muutamalle verkoston jäsenelle ja vastaavasti liiketoiminnan riskit jäävät muille jäsenille. Mutta on myös mahdollista, että tasavahvojen yritysten kohdalla verkosto saattaa hajota, koska verkostolta puuttuu vahva koordinaattori. Toisaalta menestyvänkin verkoston takaa saattaa löytyä epäsymmetrisiä valtasuhteita. (Paija 1998, 38.)

Tässä luvussa olen käsitellyt erilaisia verkostoja ja niihin liittyviä käsitteitä. Seuraavassa luvussa siirryn käsittelemään hoivayrittäjyyttä.

3 HOIVAYRITTÄJYYS

Tässä luvussa tarkastellaan hoivayrittäjyyden määritelmää, koska se on varsin uutta yrittäjyyttä suomalaisessa yhteiskunnassa.

3.1 Mitä hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan

Hoivayrittäjyydestä ei Rissanen ja Sinkkoson (2004, 1–2) mukaan ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. He ovat kuitenkin teoksessaan ”Hoivayrittäjyys” tulkinneet yritystoiminnan käsittävän sosiaali- ja terveysalalla eri ikä- ja väestöryhmien hoivan, huolenpidon ja hoidon. Toimialueita ovat eri asiakasryhmien asumispalvelut sisältäen avo- ja laitospalvelut, kotihoidon, joka kattaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon, sekä lasten päivähoiton ja lasten päiväkotiyrietykset. Hoivayrittäjyys on uutta suomalaisessa yhteiskunnassa, joten tilastoja sosiaalialan yksityisestä toiminnasta on saatavissa vasta 1990-luvun puolivälistä alkaen. Vuonna 1995 perustettiin alan yrittäjäjärjestö Sosiaali- ja terveysalan yrittäjät TESO ry.

Hoivayrittäjät ovat joko yrityksensä omistavia pk-yrittäjiä tai yksin yrittäjiä. Useimmiten heillä on yrittäjiksi ryhtyessään ammatillinen koulutus takanaan sekä vahvan työkokemuksen kautta saatu alan osaaminen, yleensä julkiselta sektorilta. Heidän ammatillinen koulutuksensa ja aikaisempi työkokemuksensa ei kuitenkaan ole yleensä sisältänyt yrittäjyyteen liittyviä valmiuksia. Ammattiin johtavaa hoivayrittäjyyskoulutusta järjestetään tuskin ollenkaan, mutta täydennys- ja lisäkoulutusta on tarjolla sosiaali- ja terveysalan yrittäjille. Hoivayrittäjät pitävät yrittäjyyskursseja oman yritysideoita tärkeänä vahvistajana ja motivaation lisääjänä. Yrittäjyyskursseille osallistuminen mahdollistaa myös yrittäjän starttirahan saamisen. (Sinkkonen & Karhunen 2004, 88–95.)

Uutena työllistymismahdollisuutena Suomessa on noussut esille itsensä työllistäminen yrittäjänä ja sen pohjalta on myös naisten harjoittama yritystoiminta kasvanut vuosi vuodelta. Kansainvälisen suuntauksen mukaan Suomeen on myös syntymässä isojakin yrityksiä tai jo olemassa olevat yrityksen laajentavat toimintaansa hoiva-alalle, mutta yhä edelleen hoivayrittäjyys on pienyrittäjäpohjaista, pääosin naisvaltaista yrittämistä. Yrityksen aloittamisvaiheessa on ilmennyt naisyrittäjien kokemuksen mukaan tietynlaisia ongelmatilanteita: rahoituksen saatavuus, yrityksen kannalta tärkeä verkostojen luominen ja yrittäjäkoulutuksen puute, vaikka heillä muuta ammatillista koulutusta onkin. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 21–22.)

Hoiva-alalle lähtemisen suurin motiivi ei ole voitontavoittelu vaan toive saada tehdä mielekästä työtä haluamallaan tavalla. Hoivayrittäjyydessä pienimuotoisuus voi taata asiakaslähtöisen ja yksilön tarpeiden mukaisen hoidon. Kuten jo totesin, yritysten koot ovat tällä hetkellä pieniä ja yrittäjistä suurin osa on naisyrittäjiä, mutta todennäköisesti tulevaisuudessa yritysten koko kasvaa ja hoiva-alan yrittäjänä aloittaa yhä enem-

män miesyrittäjä, etenkin suurten yritysten johdossa. Tämä saattaa osaltaan lisätä hoivayrittäjyyden arvostusta. Myönteisenä vaikutuksena on pidettävä isojen yrityskehitysten tuloa hoivamarkkinoille, mikä lisää ja nopeuttaa innovaatioiden leviämistä ja juurtumista käytännössä. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 228.)

Sosiaalipalvelujen tavoitteena on ensisijaisesti luoda ja edistää hyvinvointia. Hyvinvointiklusteriin kuuluvat nykyään sosiaali- ja terveysala, liikunta, kulttuuri ja matkailu sekä näihin liittyvä väline- ja varustevalmistus. Hyvinvointiala sisältää laajasti asiakkaine kaikki ikä-, sukupuoli-/polvi ja sosiaaliryhmät sekä heidän tarpeensa. Hyvinvointiklusteri muodostuu sellaisista organisaatioista ja yksiköistä, joiden välittömänä tavoitteena on hyvinvoinnin edellytysten luominen. Klusteri verkottaa alan toimijoita luomalla uusia yhteyksiä ja synergiaa palveluntuottajien, yritysten ja tutkimuksen välille. Tavoitteena on tuloksellisempaa yhteistyötä ja sitä kautta sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutoksen vauhdittaminen yritysten kansainvälistä kilpailukykyä ja kasvua edistämällä. Klusteri on toimijaryhmä, jossa syntyy hyvin osoitettavissa olevia hyötyjä keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena. Teknisillä innovaatioilla ja sovellusten käytöllä palvelutuotannon tehostamisessa parannetaan palvelujen tuottavuutta, laatua ja erityisesti saatavuutta. Tämän takia julkisen sektorin tulisi panostaa yrityksiin, jotka kehittävät toimintojaan teknologian avulla. (Kettunen 2006, 12–13.)

Kasvuyritysten määrä sosiaalipalveluissa on suurempi kuin terveyspalveluissa, mikä kertoo osaltaan alan dynaamisuudesta. Yritysten kilpailuasemia kolmanteen sektoriin nähden ovat parantaneet kuntien ostopalvelujen kasvu- ja markkinapelisäännöissä tapahtuneet muutokset. Kotipalvelussa mikroyrityksillä, joissa työskentelee alle 10 henkilöä, on vahva asema. Lasten päivähuollossa lasten perhepäivähoitajat toimivat pienimmän yrityskoon edustajina. Vuonna 2004 oli yli sadan hengen yrityksiä sosiaalipalveluissa vain viisi ja niiden osuus alan henkilöstöstä oli 10 %. Vaikkakin yritykset ovat pieniä, on yrityskoko kuitenkin kasvanut 1990-luvun puolestavälistä alkaen. Asumispalveluja tuottavien yritysten tulo markkinoille on johtanut tähän ja keskimääräisen yrityskoon ennustetaankin jatkavan kasvuaan tulevaisuudessa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä kuntaliitosten asiakaskunnat ovat entistä suurempia ja palvelujen järjestämisalueet suurenevat. Pääosa suurimmista yrityksistä on syntynyt, kun kolmannen sektorin saamien avustusten jakoperusteissa tapahtuneet muutokset johtavat yrityskoon kasvuun yhteisöjen yhtiöittäessä palvelutuotantoyksiköitään. (Lith 2006, 60–61.)

3.2 Verkostoituminen kuntien kanssa

Alueellisella tasolla kunta on keskeisessä asemassa luodessaan hyvinvointialan palveluyrittäjyyttä tai tukiessaan hankkeiden kautta yrittäjäedellytyksiä, vastuun katsotaan kuitenkin olevan viime kädessä yrittäjällä itsellään. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen on ollut aikaisemmin suljettu järjestelmä, joka vasta nykyään on avautumassa erilaisten toimintamallien ja toimijoiden hyödyksi. Kunnat ovat velvoitettuja järjestämään lakisääteiset palvelut ja siksi niiden järjestämisvastuu ja kilpailu-

tusperiaatteiden yhteensovittaminen sosiaali- ja terveystalouden tavoitteiden kanssa nähdään haasteellisena. Yksityisten palvelumarkkinoiden muodostuminen on riippuvaista tällä hetkellä kuntien harjoittamasta satumanvaraisesta ja lyhytjänteisestä ostopolitiikasta. Vaikka toimintaympäristö on haasteellinen, on yrittäjyydellä luomiseen panostettu ja hyvinvointialan yrittäjyyttä on pyritty vahvistamaan toimialana. Yrityskehityksen kautta on kehitetty liiketoimintaosaamista tai hyvinvointialaan liittyvät toimet on hoidettu hankkeistamalla. Alueellista työtä on jatkettava, jotta välttyttäisiin jäämästä kansainvälisen kehityksen jalkoihin. Euroopan unionissa palvelujen liikkuvuuden periaate saattaa toteutuessaan lisätä kansainvälistä kilpailua hoiva- ja hoitopalveluissa. (Välikangas & Saarinen 2008, 33–36.)

Toimintaympäristö kuntaorganisaatioissa luo tärkeimmät reunaehdot suunnitellulle kehittämiselle, jolloin ohjausjärjestelmän mekanismien on ulotuttava koko poliittis-hallinnolliseen kenttään. Palvelujärjestelmää tulee kehittää siten, että sisällöstä käsin luodaan toimintamallit ja rakenteet, jotka tukevat niitä. Tällöin saadaan luoduksi palveluprosesseja, joihin on rakennettu sisään mm. asiakasnäkökulma, teknologian suunniteltu mukanaotto sekä yhteistyökumppanuudet. Julkisen ohjauksen merkitys palvelujen tuottamisessa sekä yksityisen ja kolmannen sektorin tarpeet ja kehittämismahdollisuudet edellyttävät ymmärrystä verkosto-ohjauksen tunnistamisesta ja tukemisesta. Poikkisektorialaisen yhteistyön rakentaminen aloitetaan verkostojohtamisesta ja vasta sen jälkeen voidaan määritellä kumppanuusmallien perustat, joista voidaan koota eri aloille ja eri tilanteisiin sopivat mallit. Kumppanuusmallien kehittäminen on tärkeä muutosprosessin osa, sillä tämän hetken kehitteillä olevat ratkaisut ovat kategorisia kuten tilaaja-tuottajamalli ja julkisen tuotannon yhtiöittäminen. (Välikangas 2006, 28–29.)

Yrittäjien kuntien kanssa tekemä yhteistyö liittyy hoivayritysten kunnilta saamaan taloudelliseen tukeen esimerkiksi tilaaja-tuottajamallin ja sen erilaisten sovellutusten kuten ostopalvelusopimusten, maksusitoumusten, tai palvelusetelien muodossa. Ostopalvelukäytäntöjä kunnissa on ollut jonkin verran jo 1980-luvulta lähtien, mutta silloin ne käsittivät lähinnä ostot säätioilta ja yhdistyksiltä. Kunnissa on kuitenkin pyritty sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen ostamalla palveluita ulkopuolisilta. Eritoten 1990-luvulla niiden oletettiin lisäävän hoivamarkkinoilla keskinäistä kilpailua, jonka uskottiin tehostavan julkisten voimavarojen käyttöä. Tilaaja-tuottajamallin kehittyneimmissä versioissa tilaaja ja tuottaja tekevät tarkoin määritellyn sopimuksen, jossa on sovittu palvelujen määrästä, laadusta ja hinnasta. Sama tuottaja voi myydä palvelujaan eri tilaajille ja sama tilaaja voi ostaa niitä eri tuottajilta. Suomalaisissa kunnissa käytetyt ostopalvelusopimukset ja maksusitoumukset ovat tilaaja-tuottajamallin yksinkertaisia sovellutuksia. (Sinkkonen & Komulainen 2004, 121–124.)

Yksityisen sosiaalipalvelualan keskeinen ongelma kehittymiselle on palvelumarkkinoiden kehittymättömyys. Kunnat ovat toimineet rahoittajina, tuottajina, ostajina ja valvojina samassa organisaatioissa ja tämä on johtanut siihen, että tuottajatahot ovat markkinoilla eriarvoisessa asemassa.

Yritykset eivät ole saaneet avustuksia samalla tavalla investointien rahoittamiseen kuten kunnat ja järjestöt. Kuntien tulisikin erottaa toisistaan palvelujen tilaaminen ja oma palvelutuotanto. Palvelurakenneuudistus-hankkeen tilaaja-tuottajamalli saisi aikaan tervettä kilpailua ja takaisi parhaimmillaan kaikille toimijoille tasavertaisen aseman. Palvelutuotannon järjestämisessä tulisi luoda verkostomainen toimintatapa, joka mahdollistaisi markkinoiden hyödyntämisen. Kuntien suunnitelmissa tulisi olla määritelty mitkä palvelut tuotetaan itse ja mitä muut tahot voivat tuottaa. Pitkän tähtäyksen suunnitelmat rohkaisisivat myös uusien yritysten perustamiseen. Laatujärjestelmän käyttö on yrityksen hyvä kehittämistyökalu. Kunnat edellyttävät tarjouspyynnöissään laatujärjestelmän olemassaoloa, mutta hankintapäätökset tehdään silti usein halvimmalla hinnalla perusteella. (Kettunen 2006, 9–10.)

Yritysten osuus koko sosiaalipalvelujen markkinoista vuonna 2004 oli 8,6 %, mutta esimerkiksi lastensuojelualalla paljon suurempi osuus. Lisääntyneet vaatimukset asiakkaiden valinnan mahdollisuuksien parantamiseksi ovat nopeuttaneet uusien toimintamallien kokeilua palveluiden rahoituksessa. Näitä ovat muun muassa yksityisen hoidon tuki, palvelusetelit ja maksusitoumukset, joilla tuottajan valinta siirretään kunnilta palvelujen käyttäjille. Kunnilta tulevan joko suoran tai välillisen osuuden yritysten liikevaihdosta on arvioitu olevan jopa 80 %. Markkinoiden kehitystä kuvaa yritysmäärän nopea kasvu ja maantieteellisen markkina-alueen laajeneminen. Luontaisen laajentumisen tai yrityskauppojen kautta tarjontaa yrityksissä on pyritty laajentamaan paikallisesta maakunnalliseksi tai maakunnallisesta valtakunnalliseksi. Sosiaalipalvelualalla on ollut havaittavissa keskittymistä kun suuret toimijat ostavat hyvin menestyviä pieniä yrityksiä ja laajentavat toimintaansa koko Suomeen. (Kettunen 2006, 25–26.)

Kuntien asiakaspalvelujen ostot yksityisiltä ovat lisääntyneet reippaasti vuosina 2002–2004. Melkein kaikki ostot 900 miljoonasta eurosta vuonna 2004 ovat kuntien palveluostoja ja ne kasvoivat vuodesta 2002 yli 20 % liki 200 miljoonalla eurolla. Kuntien käyttökustannuksista yksityisten palvelujen osuus oli suurin lasten ja nuorten laitoshuollossa ja päihdehuollossa. Lasten päivähoitossa ja kotipalveluyrityksessä myydään palveluja myös suoraan kotitalouksille ilman, että kunta toimii välittäjänä. Ostopalvelujen kasvu on ollut suurinta palvelutalo- ja asuntotoiminnassa ja jatkunee kunnissa seuraavien vuosien aikana. Yksityiset palveluntuottajat sijaitsevat suurien paikkakuntien tuntumassa, mutta asiakkaita voi tulla hyvinkin laajalta alueelta. Yritykset ovat kiinnostuneita varsinkin avohuollon palveluista, esimerkiksi kotipalvelusta ja niihin liittyvistä tukipalveluista, joihin kuuluu ateria-, siivous- ja virkistyspalvelut. Myös vammaishuoltoon, lasten päivähoitoon ja koululaisten iltapäivähoidon järjestämiseen yrityksillä on kiinnostusta. Kuntien ostopalvelut ovat useimmille sosiaalipalvelun yrityksille toiminnan elinehto, joten kuntien päätökset palvelujen järjestämistavoista ratkaisevat merkittävästi näiden toimialoilla toimivien yritysten menestyksen. Yritysten vahvuuksia palveluntarjoajina ovat joustavuus ja kyky reagoida tapahtuviin muu-

toksiin markkinoilla ja kyky tunnistaa asiakkaiden uusia tarpeita. (Lith 2006, 67–70.)

Palveluseteleitä koskeva lainsäädäntö tuli suomessa voimaan vuonna 2004, kokeiluluonteisesti niitä oli käytetty jo aikaisemminkin. Palvelusetelissä kunta antaa tuen suoraan asiakkaalle, joka itse valitsee palveluiden tuottajan. Palveluseteleiden käyttö parantaa palveluita tarvitsevien maksukykyä ja tämä lisää kysyntää ja edistää hoivayrittäjyyttä näin muodin. Tämä edellyttää kuitenkin alueella olevan kilpailevia tuottajia asiakkaiden valinnanmahdollisuuksien lisäämiseksi. Hoivayrittäjillä onkin toiveena saada pitempiaikaisia maksusitoumuksia kuntien kanssa helpottamaan yritystoiminnan kehittämistä ja investointien lisäämistä. (Sinkkonen & Komulainen 2004, 121–124.)

Tämän jälkeen tarkastelen kuntien ja hoivapalvelun tuottajien yhteistyön kehitystä viime vuosina.

3.2.1 Ensiaskleet yhteistyösuunnitelmissa

Sosiaalipalveluyritysten toiminta oli erittäin pienimuotoista ja keskittynyt muutamille toimialoille ja maantieteellisille alueille ennen vuotta 1995. Lapsi- ja nuorisotyössä yritysten tuottamia palveluja on ollut saatavilla kymmeniä vuosia, mutta vasta 1990-luvun aikana yritysten markkinoille tulo on käytännössä tapahtunut vanhustenhuollossa sekä mielen-terveys- ja päihdehuollon aloilla. Kehitykseen on ratkaisevasti vaikuttanut vuoden 1993 alussa tullut valtioneosuusuudistus ja samoihin aikoihin yhteiskunnassa vaikuttanut lama, jotka ovat omalta osaltaan kannustaneet kuntia kustannustietoisuuden kehittämiseen. Laman vaikutuksesta laitosvaltaista hoitojärjestelmää ja kuntakeskeistä palvelutuotantoa on purettu ja uusia tuotantorakenteita on syntynyt. (Kettunen 2006, 25–26.)

Sosiaaliturvan Keskusliitto aloitti vuoden 1993 puolivälissä Kansalaisten hyvinvoinnin alueelliset tukiverkostot -projektin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalipolitiikan uudistamis- ja kehittämismahdollisuuksia. Projektin ensimmäinen tutkimus oli ”Hyvinvoinnin verkostoja näkyvissä”, jolla kartoitettiin eri toimijoiden välisiä suhteita ja verkostoitumista. Tämän tutkimuksen perusteella odotettiin järjestöjen, yksityisten palveluntarjoajien ja ihmisten itsensä ottavan vastuuta senhetkistä tilannetta enemmän hyvinvointipalvelujen tuottamisessa. Kunnat järjestäisivät välttämättömät peruspalvelut ja perustoimeentulon itse ja siirtäisivät muut palvelut suurelta osin ei-julkisten toimijoiden hoidettavaksi. Kuntien näkemyksen mukaan vaihtoehtoisina palveluntuottajina järjestöjen palvelutoiminta tulisi olemaan tärkeintä ja niiden vapaaehtoistoiminta toiseksi tärkeintä. Vastavuoroisesti järjestöt olisivat valmiita siirtämään kunnalle niitä toimintoja, joista ne aikoisivat luopua. Tutkimuksen mukaan hyvässä asemassa olevat etenijäkunnat uskoivat kansalaisten itseavun kasvavan ja heikossa asemassa olevat kunnat taas uskoivat yritysten ja seurakuntien apuun. Tutkimuksen kriteerien mukaisia verkostokuntia on vähän, mutta yhteistyötä tehdään eri toimijoiden kanssa, joten verkostoitumismahdollisuudet palvelujärjestelmän toiminnalle ovat olemassa. Kunnat joutuvat kustannustehokkuuden nimissä karsi-

maan palveluitaan etenkin lapsiperheiden, vanhusten, ehkäisevän sosiaalityön ja avohuollon osalta. Tämän arvioidaan johtavan tulevaisuudessa korvaavien palveluiden tarpeen kasvamiseen, mikä tulee lisäämään hyvinvoinnin verkostomaisen tuottamisen kehittämistarvetta. (Eronen, Hokkanen, Kinnunen, Lehto-Pusa, Rönnberg & Särkelä 1995, 102–105.)

Vuonna 2004 kuntien sosiaalipalvelujen osuus kokonaistuotoksesta oli 72,9 %, järjestöjen osuus 18,5 % ja yritysten 8,6 % eli yksityissektorin osuus oli yli neljänneksen tuotettujen palvelujen arvosta. Sosiaalipalveluja tuottavien yritysten määrä vuonna 2004 oli 2186 ja niillä oli toimipaikkoja 2415. Vuodesta 1995 vuoteen 2004 yritysten nettolisäys oli 1647 ja toimipaikkojen yhteenlaskettu liikevaihto yli kuusinkertaistui. Suurimmat alatoimialat olivat palvelutalot ja ryhmäkodit, lasten ja nuorten laitokset, lasten päivähoito ja kotipalvelut, joita tuottavien yritysten määrä on eniten lisääntynyt edelliseen vuoteen verrattuna. Sosiaalipalvelut on nuori toimiala ja yritykset pääosin pieniä, toimipaikoista 90 % työllisti alle 10 työntekijää vuonna 2004 keskimääräisen henkilömäärän ollessa 4,8 henkilöä. (Kettunen 2006, 8–9.)

Yritysten roolina on ollut täydentää julkista palveluntarjontaa ja tasata palvelutuotannon ruuhkahuippuja. Asiakkaiden ostovoiman lisääntyessä, markkinoiden kehittyessä ja kuntien lisätessä palveluostojaan tämä muuttuu yritysten erikoistumisen ja isojen yritysten vallatessa valtakunnallisia markkinoita. Toimitusvarmuuden, uskottavuuden ja neuvotteluvoiman parantamiseksi jo alalla toimivien yritysten kasvu on lähiajan haasteena. Kasvua voi tapahtua joko verkottumalla, uusia palveluja tuottamalla, yritysostoin tai kansainvälistymällä. Tärkeimpiä kehittämiskohteita on yhteistyön kehittäminen kuntien ja muiden toimijoiden kanssa. Verkostojen merkitys kasvaa, sillä pienet yritykset eivät menesty jatkossa kilpailussa, jossa ostajana ovat aiempaa suuremmat yksiköt, jotka ostavat isoja kokonaisuuksia. Pienet yritykset voivat kilpailla erikoistumalla ja niiden menestystekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, palveluallttius ja panostaminen laatutyöhön. Merkittävin muutos yritysten kannalta tapahtunee palvelumarkkinoiden avautuessa, jolloin kuntien kustannuspaineet ja tuotannon tehostaminen johtavat markkinoilta ostettavien palveluiden lisääntymiseen. (Kettunen 2006, 8–9.)

3.2.2 Tämänhetkinen suuntaus

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteelliseen muutokseen liittyy julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyön kehittäminen. Tällä hetkellä yhteistyö eri sektoreilla on perustunut pääosin vapaaehtoisuuteen ja ne ovatkin lähinnä pyrkineet oman toimintansa kehittämiseen. Sektoreiden välisessä vuorovaikutuksessa lähinnä järjestöt toimivat kuntien kanssa yhteistyössä. Julkinen ja kolmas sektori vierastavat yksityisen sektorin voitontavoittelupyrkimyksiä ja lisäksi julkinen sektori pitää kolmatta sektoria luotettavampana yhteistyökumppanina. Palveluiden tuottamisen suunnittelussa yksityinen ja kolmas sektori jäävät ulkopuolelle eikä eri sektoreiden välinen vuorovaikutus tai informaation kulku toimi. Yhteistyön käynnistämässä eri sektorien välille on pyrittävä hahmottamaan palvelutuotannon asiakaslähtöinen kokonaisuus ja muodostettava eri toimijoiden välille

järkevä työnjako ja yhteiset periaatteelliset pelisäännöt. Julkisen sektorin ei tulisi tällöin toimia sanelijan roolissa, vaan kaikilla osapuolilla tulisi olla mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen. (Välikangas 2006, 21–22.)

Palvelurakenteen moninaistuessa tarvitaan yhä kiinteämpää verkostoitumista ja hoidon integrointia yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöiden välillä päivittäisesti. Saumaton hoito- tai palveluketju tarkoittaa toimintamallia, jonka mukaan asiakkaan hoidon muodostaa ajasta, paikasta ja toteuttajasta riippumaton ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Tämä voidaan toteuttaa joko horisontaalisessa hajautetussa organisaatiossa tai vertikaalisessa porrastusmallissa (ks. luku 2.1). Saumattomien palveluketjujen lisääntyminen liittyy sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutokseen, jossa tavoitteena on siirtyminen laitoshoidosta avohoitoon. (Karakainen & Taskinen 2004, 130–131.)

Yhteistyön kehittäminen yksityisen ja julkisen sektorin välillä on erittäin tarpeellista hoidon laadun parantamiseksi. Kehittämiskeinoina nähdään yksityisen sektorin tiedottaminen omien yritystensä toiminnasta, yhteisen koulutuksen järjestäminen samoin kuin yhteinen työn suunnittelu, yhteiset työnohjausryhmät ja työarviointi. Uudenlainen toimintatilanne aiheuttaa epävarmuutta yhteistyösuhteissa ja näihin kaivataankin virallisia yhteistyön ohjeita ja sääntöjä helpottamaan sekä selkeyttämään työnjakoa. Monitoimijaisen sosiaali- ja terveystalouden järjestelmän ja hoitoketjujärjestelmän sisäistäminen asiakkaan näkökulmasta on keskeistä, jotta eri toimijat nähtäisiin yhteistyökumppaneina. (Karakainen & Taskinen 2004, 138–140.)

Palvelujen toimintavarmuus on sosiaalihuollossa tärkeä laadullinen kilpailutekijä ja tämän vuoksi kilpailu kuntien ostopalveluista edellyttää keskimääräisen yrityskoon kasvua. Pieni yrityskoko on yksi syy siihen, että palvelutarjonnasta vastaavat kunnat eivät osta enemmän yksityisiä palveluja. Toisaalta kuntien ostamien yksityisten sosiaalihuollon ostopalvelujen laajuus riippuu enemmän kuntakoosta kuin valtuustojen puoluepoliittisesta värikartasta. Joissakin pienissä kunnissa huomattava osa sosiaalipalveluista on ulkoistettu, mutta kuntakoon kasvaessa yksityisten ostopalvelujen keskimääräinen osuus käyttökustannuksista nousee. Toisin sanoen mitä suurempi on palvelujen järjestämisalue, sitä enemmän yksityisiä palveluja hankitaan. Yritystoiminnan vilkkaus sosiaalipalvelualalla kasvaa paikkakunnilla, joissa kunnat ostavat niiltä palveluitaan. Kasvu on nopeinta niissä kunnissa, joissa yksityiset sosiaalihuollon asiakaspalvelut muodostavat keskimääräistä suuremman osuuden käyttökustannuksista, vaikkakin pääosa yksityisistä ostopalveluista hankitaan kolmannen sektorin palveluntuottajilta. Yritystoiminnan yleinen kehitys 2000-luvulla on ollut nopeampaa niissä kunnissa, joissa ostopalveluja hankitaan paljon. Tämä viittaa siihen, että ostopalvelupolitiikka vaikuttaa epäsuorasti myönteisemmän asenneilmapiirin syntymiseen yrittäjyyttä kohtaan. (Lith 2006, 16–17.)

Elinkeinopoliittisen näkökulman vahvistuessa on oppilaitosten painoarvo kehittämisen vetureina hieman vähentynyt ja painopiste on siirtynyt alueellisten elinkeinoyhtiöiden ja palveluyrittäjyyttä tukeviin kehittyviin ra-

kenteisiin. Oppilaitokset ovat edelleen hanketoiminnan eteenpäin viejinä alueellisia osajia, joiden kautta yrittäjyushankkeet kanavoituvat. Aluekeskusohjelma on organisoitunut osalla alueita erilaisia yhteistyöfoorumeja ja toimialaryhmiä, joiden avulla työstetään ohjelman painopistealueita. Esimerkiksi Hämeenlinnan seudulla on ollut toiminnassa aluekeskusohjelman muodostama toimialaryhmä. Alueilla, joilla on kehitetty aktiivisesti monitoimijaista yhteistyötä aluekeskusohjelman pohjalta, on suurempi todennäköisyys, että kehittämissyhteistyössä on päästy pidemmälle ja saatu luotua uusia palveluyrittäjyyden toimintaedellytyksiä tai saatu syntymään jopa markkinoita. (Välikangas & Saarinen 2008, 30–32.)

3.2.3 Tulevaisuuden näkymät

Hoivayrittäjyyden synty lähti käyntiin 1980-luvulla ja yhteiskunnan voimistuneesta muutoksesta 1990-luvulla ja jo nyt yksityinen hoivasektori on merkittävässä osassa suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Mediassa ilmenneet tiedot julkisen sektorin sosiaali- ja terveystalouden organisoinnista, resurssipulasta ja henkilöstön pahoinvoinnista vaikuttavat ihmisten luottamuksen heikentymiseen kuntien kyvystä tuottaa tarvittavia hyvinvointipalveluja nopeasti ja riittävästi ja tämä edesauttaa hoivayritysten kasvua. Hoivayrittäjyyden kasvua voi nopeuttaa yksityisten palvelujen tarjonnan laajentuminen, joka tällöin lisäisi myös kysyntää. Tämä kuitenkin tarkoittaisi, että hoivaa tarvitsevilla olisi tarpeellinen maksukyky ja -halu. Jotta kunnat voisivat toteuttaa hoivapalvelujen järjestämistä vastaavaksi, olisi tärkeää ennakoita ja arvioida hoivan tarpeen muutoksia sekä hoivayrittäjyyden kasvun aiheuttamia muutoksia valvonnan ja ohjauksen toimivuuden ja tarpeen kannalta. Tulevaisuudessa hoivayrittäjille saattaa olla mahdollista tarjota palveluitaan monialayrittäjinä harvaan asutuilla alueilla, koska kunnat pyrkivät keskittämään palveluitansa kuntakeskuksiin tai kunnat tulevat ostamaan enemmän palveluita samalta yrittäjältä. (Sinkkonen & Rissanen 2004, 221–225.)

Ostopalvelujen käytön lisääntyminen on parantanut yritysten asemaa markkinoilla ja tulotason noustessa itse maksavien asiakkaiden määrä tulee nousemaan (ks. myös Välikangas & Saarinen 2008, 43–44). Kunnat, jotka tekevät selkeitä strategisia suunnitelmia järjestääkseen sosiaali- ja terveystalouden pitkäaikaisilla aikavälillä, mahdollistavat yritysten toiminnan ja kasvamisen turvallisilla mielin. Yritysmuutoksissa kunnassa aloille, joissa palveluille on kysyntää, syntyy uutta tervettä yritystoimintaa. Vihamielisessä ympäristössä yksityinen sektori koetaan ainoastaan kilpailijaksi eikä kumppaniksi. (Kettunen 2006, 40–41.)

Sinkkosien ja Komulaisen mukaan (2004, 127) hoivayrittäjien verkostoituminen ”myyntipooliksi” tulisi todennäköisesti vahvistamaan heidän yhteistyötään kuntien kanssa. Yhteistyöllä pyrittäisiin turvaamaan pienten yrittäjien toimintaedellytyksiä suhteessa vahvassa asemassa oleviin kuntasektorin palvelun tilaajiin. Hoivayrittäjien verkostoituminen tuonee lisää uusia toimintatapoja ja tätä kautta alalle muodostunee yrittäjien keskinäisen mentoroinnin ja vertaisarvioinnin mahdollisuuksia. Pääasiassa hoivayrittäjät suhtautuvat myönteisesti kilpaileviin yrityksiin ja pyrkivät li-

säämään yhteistyötä niiden kanssa, mutta kilpailua ja kateuttakin on havaittavissa.

Hoivayrittäjäisyys korvaa nykyään osittain hyvinvointipalvelujen supistuksia ja täydentää julkista sektoria kasvaneen hoivan tarpeen tyydyttämiseksi ja tulee kasvamaan jatkossakin väestön ikääntymisen myötä. Tulevaisuudessa hoivaa tarvitsevat iäkkäämmät ihmiset ovat entistä valveutuneempia ja kykenevämpiä ajamaan omia etujaan ja lisäksi heillä on myös taloudellista mahdollisuutta siihen. Tämä parantaa hoivamarkkinoiden toimivuutta kuten ihmisten hoivantarpeisiin kohdistamien odotusten ja vaatimusten eriytyminen. (Sinkkonen & Rissanen 2004, 221–225.)

Sosiaalipalvelujen kysyntä tulee lisääntymään merkittävästi seuraavien vuosikymmenien aikana, sillä yli 85-vuotiaiden määrä kaksinkertaistuu nykyisestäään 30 vuodessa. Maan sisäinen muuttoliike ja työmarkkinoiden muutokset vaikuttavat muuttovoittoalueilla etenkin lastenhoidon kysyntää lisäävästi. Viime vuosina sosiaalipalvelujen kysyntä on myös kasvanut mielenterveys- ja nuorten ongelmien alueella. Kansalaisten tulo- ja koulutustason nousu muuttaa rakennetta siten, että he ovat entistä valmiimpia maksamaan nykyistä yksilöllisemmistä palveluista. Näiden tarpeiden huomioiminen on helpompaa yksityisellä sektorilla kuin julkisella sektorilla. Pienten yritysten on erikoistuttava pysyäkseen mukana kilpailussa tarjoamalla palvelua pienille erityisryhmille. Kuitenkin niiden on mahdollista osallistua suuria kokonaisuuksia sisältäviin tarjouskilpailuihin, mikäli ne ovat verkottuneet monitaitoisen toimijajoukon kanssa. (Kettunen 2006, 40–41.)

Yritysten pieni keskikoko on yksi tärkeimmistä syistä miksi kunnat, jotka vastaavat palvelutarjonnasta, eivät osta palveluja yrityksiltä. Palvelujen pysyvyys on laadullinen kilpailutekijä, joten uskottavuusongelmat liittyvät yritysten toimintavarmuuteen. Pienellä yrityksellä on myös liian vähän neuvotteluvoimaa palvelujen ostajien ollessa tulevaisuudessa entistä suurempia. Yritysten koon kasvun tulisi jatkossa olla välttämätöntä, muutoin niiden tehtäväksi jää täydentää kunnallisia palveluja. Pk-yrityksillä etenkin verkottuminen ja yhteistyön lisääminen muiden saman toimialan yritysten kanssa ovat keskeisiä kasvukeinoja. Suuremmissa yrityksissä markkinavoimaa on haettu yrityskauppojen tekemisellä. (Lith 2006, 65–66.)

Hoiva- ja hoitopalveluiden toimiala on kasvamassa selkeästi, vaikka se onkin huomattavien rakenteellisten muutosten edessä. Tulevaisuudessa yhteiskunnassa on selvitettävänä ikääntymisen aiheuttama palvelutarve vastaamaan palvelujen tuottamista. Palvelut on pyritty pitämään alueellisesti riittävällä tasolla, mutta kuitenkin ei ole panostettu palveluyrittäjyyteen. Mikäli toimintaedellytykset ovat hyvät, ne lisäävät alueen palvelutasoa ja -vakautta sekä yrittäjyyttä. Moninaisuus hyvinvointipalveluissa lisää asukaslähtöistä valinnanmahdollisuutta ja houkuttelee alueelle tiedostavia asukkaita ja työllistä työvoimaa. Kun painopistealuetta kehitetään strategisuutta ja toimijakumppanuutta kohden muuttamalla palveluyrittäjyyden elinkeinopoliittista asemoitumista sekä panostetaan alueen yrittäjäedelly-

tysten kehittämiseen, saadaan syntymään alueellista vaikuttavuutta. (Välikangas & Saarinen 2008, 43–44.)

Kun tarkastellaan erilaisia yhteistoimintamalleja ja kumppanuuksia, voidaan todeta keskeisen ongelman olevan siinä, että kunnissa ei ole tehty poliittisia päätöksiä miten palvelut hoidetaan. Jotta kumppanuus saataisiin toteutettua, tulisi eri palveluiden tuottajien päästä samaan neuvottelupöytään. Taloudellisesti kestävämpien yhteistyömallien käyttöönotto kehittäisi alueen voimavaroja ja resursseja, mikä edesauttaisi kumppanuiden kehittämistä. Palveluyrittäjyys on jo nyt aluetaloudellisesti mittavaa liiketoimintaa eikä sen ohittaminen ole tulevaisuuteen kantava vaihtoehto. Vuoropuhelu kehittämistoimijoiden välillä on vajaata ja aihealueita kehittävä ohjelmat ja toimijat eivät tee yhteistyötä vielä riittävässä määrin. Synergiaedut jäävät näin hyödyntämättä. Kehittämishaasteeksi nouseekin alueellisten innovaatioympäristöjen kehittäminen. Hyvinvoinnin käsitteen laajuus ja edelleen laajeneminen tuo mukaan toimijoita, jotka ovat luomassa keskeisiä alueellisia innovaatioympäristöjä. Verkostossa tapahtuva parhaiden käytäntöjen ja palveluinnovaatioiden levittäminen on vasta alkanut. Näyttää siltä, että verkostoon välittyvä tieto erilaisista kehittämisprosesseista synnyttää alueiden välistä yhteistyötä. (Välikangas & Saarinen 2008, 47–48.)

Seuraavassa tarkastelen tarkemmin hoivayrittäjyyttä Hämeenlinnan seudulla sekä tilastojen valossa.

4 HOIVAYRITTÄJYYS HÄMEENLINNAN SEUDULLA

TSY ry (aikaisemmin TESO ry) on terveys- ja sosiaalialan yrittäjien valtakunnallinen toimialajärjestö, joka pyrkii lisäämään yhteiskunnan, päättäjien ja viranomaisten tietämystä alan yrittäjien asemasta. He ylläpitävät Hoivayrittäjät -verkkopalvelua. Sosiaalikehitys Oy on kantahämäläisten kuntien omistama yhtiö, jonka toiminta-alueena ovat arvioinnit sosiaalikehityksessä, kehittämishankkeet, kyselyt ja koulutus sekä tutkimus. Sosiaalikehitys Oy kartoittaa erilaisissa alueprojekteissaan verkostoitumismahdollisuuksia hoivayrittäjien keskuudessa. Keväällä 2008 on aloitettu hoiva-alan yrityspalveluja ja innovaatiotoiminta sekä yritysten verkostoitumista edistävä ylimatekunnallinen hanke, joka Hämeenlinnan seudulla kiinnittyy suunnitteluvaiheessa olevan Virvelinrannan vammaispalvelujen kehittämis- ja resurssikeskuksen toimintaan. Koordinoijana yhteistyössä toimii Kehittämiskeskus Oy Häme. Hämeenlinnan seudulla on meneillään erilaisia hankkeita ja projekteja, joissa kehitetään ja edistetään hoiva-alan yritystoimintaa ja työllisyyttä, yrittäjien osaamista sekä uusia toimintamalleja ja markkinoita. Elokuussa 2008 alkoi Hämeen ammattikorkeakoulun hyvinvointialan yrityksille, yhdistyksille ja julkiselle sektorille järjestämä HYRI-koulutus, joka päättyi syksyllä 2009.

4.1 Hoivayrittäjyys tilastojen valossa

Hämeen TE-keskusalueella vuosina 2000–2004 toimipaikkojen lukumäärä sosiaalipalveluyrityksillä on lisääntynyt 48:lla (54,5 %), mikä on ollut koko maassa samaa suuruusluokkaa. Vuonna 2004 niistä on ollut majoituksen sisältämiä toimipaikkoja 65 kappaletta ja sosiaalisen avopalvelun toimipaikkoja 71 kappaletta. Yritystoimipaikkojen määrä lisääntyi vuosina 2000–2004 Kanta-Hämeessä 28:lla (62,2 %). Yrityspohjaisista sosiaalipalveluista 89 % oli vuonna 2004 alle kymmenen työntekijän yrityksiä, yli kymmenen työntekijän toimipaikkoja oli 277 kappaletta ja kuusi yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Viime vuosina selkeässä kasvussa on ollut 10–49 henkilöä työllistävien toimipaikkojen määrä. Hämeessä toimivista sosiaali- ja terveyspalvelujen toimipaikoista 97 % työllisti alle kymmenen henkilöä ja 10–49 työllistäviä oli 29 kappaletta ja ainoastaan yksi, joka työllisti yli 50 henkilöä. (Hämeen TE-keskuksen hoiva-ala 2006, 9–10.)

Hämeessä oli TE-keskuksien antamien tietojen perusteella yksityisten sosiaalipalvelujen toimipaikkoja seuraavasti:

Taulukko 1 Yksityiset sosiaalipalveluyritysten toimipaikat Hämeessä. (Kettunen 2006)

	yritykset Häme		prosentuaalinen osuus / koko maa
v.2002	120		5,9 %
v.2003	125		5,7 %
v.2004	136		5,6 %

Nämä toimipaikkojen määrät korreloivat hyvin alueen asukasmäärän kanssa.

Henkilöstön lukumäärä vuonna 2004 oli 566 henkilöä liikevaihdon ollessa 28 408 000 euroa ja tästä johdettuna liikevaihto per toimipaikka oli 209 000 euroa.

Taulukko 2 Sosiaalipalveluyritysten nettolisäys Hämeen alueella (Kettunen 2006)

	toimintansa aloittaneet	toimintansa lopettaneet	nettolisäys
v.2004	19	6	13
v.2005	38	11	27

Lopettaneiden yritysten määrä vuonna 2005 selittynee osaltaan tehdyillä yrityskaupoilla ja yhtiömuodon muutoksilla. Vuonna 2004 konkurssin tehneitä yrityksiä oli 16 ja vuonna 2005 niitä oli 14. Konkurssin tehneet yritykset olivat suurimmalta osin alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä. (Kettunen 2006, 20–22.)

Asiakastieto Oy:n saamien tietojen perusteella yritysten keskimääräinen liikevaihto, kuten myös liikevaihto per henkilö, on kasvanut jokaisena vuotena tarkasteluajanjaksona 2000 – 2005. Käyttökate on kasvanut 11,1 prosentista 12,5 prosenttiin ja omavaraisuusaste 33,7 prosentista 34,8 prosenttiin. Kannattavimpia aloja tunnuslukutietojen mukaan olivat palvelutalot ja ryhmäkodit, lasten ja nuorten laitokset sekä muu sosiaalitoiminta, johon kuuluvat muun muassa vammaisten tukipalvelut, erityisryhmien virike-, harrastus- ja virkistystoiminta, ulkomaalais- ja pakolaishuolto. Koska sosiaalipalvelut on työvoimavaltainen ala, saattaa jopa 70 – 80 % kokonaiskustannuksista olla henkilöstökulujen osuutta. Toiseksi suurimpana osuutena ovat kiinteistökulut 10 – 15 % osuudella. Verrattuna kaupan tai teollisuuden aloihin, liikevaihdot per henkilö ovat pieniä, joten tyydyttäväksi liikevaihdoksi voitiin katsoa 40 – 50 tuhatta euroa per työntekijä vuonna 2005. (Kettunen 2006, 33–34.)

Vuonna 2004 osuudet majoituksen sisältävien sosiaalipalvelujen tuotoksesta Kanta-Hämeessä ja maakunnissa olivat seuraavanlaisia:

Taulukko 3 Yksityisten palveluntuottajien osuus majoituksen sisältävien sosiaalipalvelujen tuotoksesta (Lith 2006)

	yksityiset palveluntuottajat Kanta-Häme	yrittäjätoiminta ja kolmas sektori maakunnat
lasten ja nuorten laitoshuolto	72 %	70,6 %
päihdehuolto	17 %	41,2 %
palvelutalot ja asumispalvelut	53,3 %	57 %
vanhusten ja vammaisten laitoshuolto	5 %	18,1 %

Vuonna 2004 yksityisten palveluntuottajien osuudet lasten päivähoidon, kotipalveluiden ja suojatyon sekä kuntoutuksen osalta olivat seuraavanlaisia (Lith 2006, 52–53.):

Taulukko 4 Yksityisten palveluntuottajien osuus majoituksen sisältävien sosiaalipalvelujen tuotoksesta maakunnissa (Lith 2006)

	Kanta-Häme	maakunnat
lasten päivähoito	5,7 %	9,7 %
kotipalvelu	12,2 %	13,1 %
suojatyo ja työhön kuntoutus	44,8 %	41,0 %

Kanta-Hämeen kunnat tuottavat noin 40 % kuntien sosiaali- ja terveystalveluista ja noin kolmannes talveluista on ulkoistettu joko osittain tai kokonaan. Hankintapäätöksiin vaikuttavat eniten markkinoilla olevien tuottajien määrä sekä talvelujen hinnan ja laadun vertailtavuus. Hoivayritysten roolina on lähinnä täydentää kuntien omaa talvelutuotantoa ja tasoittaa ruuhkahuippuja. Kuntatoimijat eivät usko tuottavansa tulevaisuudessa talveluja yksin vaan ne tullaan toteuttamaan joko kuntayhteistyönä tai ostamalla osa talveluista yksityisiltä talveluntuottajilta. Tuotantotapojen monipuolistuessa kuntien ja yritysten kilpailutilanne tulee muuttumaan vähitellen kumppanuudeksi. Lisääntyvät ostot yrityksiltä edellyttävät hankintaosaamisen kehittämistä ja strategisten päätösten tekemistä. Hoivayrittäjyys nähdään kunnissa niiden omia talvelurakenteita uudistavana ja kehittävänä tekijänä sekä erikoistuvana talveluliiketoiminnan toimialana. Talveluyrittäjyyden strategisesti kilpailukykyisen toiminnan lisääminen ja verkostoitumisen edistäminen nähdään kehitystyössä merkittävänä. Vuosien 2009 – 2012 aikana tullaan siirtymään tilaaja-tuottajatoimintatapaan (ks. luku 3.1.), elämäkaariajatteluun ja isäntäkuntamalliin. (Laakso, Laaki & Isoviita 2008, 4–5.)

4.1.1 Hyvinvointialan toimialaryhmä

Hyvinvointialan toimialaryhmän tarkoituksena on kehittää innovaatioympäristöä ja rakentaa kumppanuutta ja verkostomaisia rakenteita ja toimintamalleja hyvinvointialan toimijoiden kanssa. Tavoitteina ovat uusien lii-

ketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen, tiedottaminen, julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömahdollisuuksien lisääminen, verkostoituminen sekä yhteisesti järjestetyt koulutus-, seminaari- ja messutapahtumat. Ryhmässä on työstetty muun muassa kuntiin, terveyskeskuksiin ja sairaaloihin jaettu seudullinen manuaalinen palveluhakemisto. Toimialan yrittäjät on koottu elinkeinoyhtiön (www.kehittamiskeskus.fi/yritysrekisteri) ylläpitämään yritysrekisteriin omana kokonaisuutena palvelukseen seudun väestöä. Yhteistyötä on tehty kuntarajoja ylittävästi esimerkiksi Porin seudun hoiva-alayrittäjien tutustumiskäynnillä. Kehittämismahdollisuuksia toimialaryhmälle nähdään työskentelyn syventäminen ja yhteistyömahdollisuuksien parantaminen julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä tiedottamisen ja sosiaalisen pääoman lisääminen. Ryhmässä pyritään myös pilaamaan uusia käytäntöjä ja hyödyntämään kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja. Lähtökohtana on yrittäjyyden sekä tutkimuksen ja kehittämisen koordinointi ja pyrkii edistämään toimialan kasvua merkittäväksi elinkeinoksi alueella samalla hyödyntäen valtakunnallisia hyviä käytänteitä. (Välikangas & Saarinen 2008, 61–62.)

Hämeenlinnan seudullinen hoiva- ja hyvinvointialan Toimialaryhmä, joka on toiminut vuodesta 2006 lähtien yrittäjyyden ja kumppanuuksien edistämisenä seudun aluekeskusohjelman alla, on verkottoitumista parhaimmillaan. Ryhmässä toimii TSO ry:n, kuntien, oppilaitosten, Teknologiakeskus Innopark Oy:n, Sosiaalikehitys Oy:n, TE-keskuksen, Kehittämiskeskus Oy Hämeen, Uusyrittäjäkeskuksen ja seudulla toimivien hankkeiden edustajat sekä mukana on noin kaksikymmentä aktiivista hoiva-alan yrittäjää. Toimialaryhmän organisaattorina toimii Kehittämiskeskus Oy Häme. Koontumisia on ollut 4–5 kertaa vuodessa kaikille avoimella foorumilla. Järjestettyihin projekteihin on osallistunut useita kymmeniä henkilöitä ja yritysten osallistuminen on ollut erittäin aktiivista. Kun eri toimijat ovat tutustuneet toisiinsa, on luottamuksen lisääntyessä yrittäjien kynnys ottaa yhteyttä julkiseen sektoriin madaltunut ja sitä kautta yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä on lisääntynyt. Palvelusetelijärjestelmää on työstetty yhdessä Hämeenlinnan seudun uudelle suurkunnalle ja oppilaitosten opiskelijat ovat tehneet yrittäjiä hyödyntävistä aiheista opinnäytteitä. Yritykset ovat verkottuneet tekemällä yhteisiä hankintoja tai saadaksesen synergiaetuja muutama yritys on vuokrannut tiloja saman katon alta. Vuonna 2010 aloittaa toimintansa vaikeavammaisille uudenaikaisia palveluita tarjoava ja vammaisia integroiva resurssikeskus Virvelinranta, johon hoiva- ja hyvinvointialan toimialaryhmällä on vahva linkki tulevaisuudessa. (Aluecase, 2008,14)

4.1.2 HYRI-koulutus

Syyskuussa 2008 on Hämeenlinnassa Hämeen ammattikorkeakoulussa alkanut ”Hyvinvoinnin palveluntuottajien osaamisen ja asiakasyhteistyön kehittäminen”-koulutus eli lyhennettynä HYRI. Koulutus on tarkoitettu hyvinvointialan pk-yrittäjille, julkisen sektorin tilaajahenkilöstölle sekä yhdistysten ja säätiöiden toiminnasta vastaaville. Kouluttajina toimivat ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketalouden opettajat sekä alan asiantuntijat. Koulutus- ja valmennuspäiviä on noin kaksi kertaa kuukaudessa. Koulutuksen rahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-

Suomen Lääninhallitus ja Kehittämiskeskus Oy Häme. Kurssille osallistuvilla on kokemusta yrittämisestä ja he hallitsevat hyvinvointialan osaamiset, mutta koulutuksella pyritään syventämään nimenomaan liiketaloudellisesta näkökulmasta opiskelijoiden yksilölliset tarpeet huomioiden. Valmennuksen sisältöä rakennetaan asiakaslähtöisesti opiskelijoiden kokeman tarpeen mukaan. Koska hyvinvointialalla on paljon yhden ihmisen yrityksiä, koulutuksen tavoitteena on lisätä keskinäistä verkostoitumista, jonka toivotaan johtavan todellisen tukiverkon syntyyn. Tukiverkoston avulla voitaisiin muun muassa parantaa tuurauspalvelua yrittäjien sairastomien tai vapaapäivien järjestämiseksi. Toimintaympäristö sosiaali- ja terveydenhuollon alalla on suurien mullistusten kourissa monellakin tavalla. (Mankonen 2008, 20–21.)

4.2 Aiemmat tutkimukset hoivayrittäjyydestä

Hämeen Liiton tekemän kyselyn mukaan valtaosa hoivayrityksistä on liikevaihdoltaan alle kahdensadan tuhannen euron mikro- ja pk-yrityksiä. Kolmasosa yrityksistä on yhden hengen yrityksiä ja hieman alle kolmasosa työllistää kahdesta viiteen henkilöä. Yhtiömuodoltaan yritykset ovat pääosin toiminimiä ja osakeyhtiöitä ja osa niistä on monialaisia tuottaen sekä sosiaali- että terveystaloudellisia palveluja. Hoivayritykset ovat ulkoistaneet taloushallinnon, siivouksen, kiinteistöhuollon sekä ruoka- ja pyykkihuollon keskittyen perustehtäväänsä. Myös asiakkaiden erityispalvelut kuten kuntoutus- ja lääkäripalvelut ostetaan toisilta yrityksiltä. Selkeä palveluvalikoima ja saatavilla olevat hintatiedot helpottavat kuntaa ja yksityistä asiakasta palvelujen ostamisessa. Tuotteistamalla saadaan näkyviin oman yrityksen erot kilpailijoihin nähden ja asiakkaan ostopäätöksiin voidaan vaikuttaa hoivayrityksen luomilla mielikuvilla, joita ovat mm. vahva osaaminen, palvelutarjonta ja yrityksen koko. (Laakso ym. 2008, 10.)

Kunnissa ollaan erittäin vahvasti sitä mieltä, että Kanta-Hämeessä ei ole tarpeita vastaavaa määrää hoivayrittäjiä ja yrityksistä ei ole saatu tarpeellisia tietoja. Myös palvelujen saatavuus etenkin maaseudulla on huono, koska tarjonta ja vaihtoehdot keskittyvät isoihin taajamiin. Hoivayrittäjät vastaavasti mieltävät kunnan tiedottamisen puutteelliseksi. Kunnissa henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa ongelmia ja jo pitkään toimineet yritykset saattavat unohtua kunnan toimijoilta päätöksiä tehtäessä. Useimmat yrittäjät pitävät kuitenkin kuntayhteistyötä Hämeenlinnassa kiitettävänä tai hyvänä. Kuntien ja palveluntuottajien yhteistyö tutkimus- ja kehittämistoiminnassa on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Yhteistyön käynnistämiseksi ja toiminnan organisoimisessa maakunnassa toimivilla kehittäjäorganisaatioilla ja korkeakouluilla ovat keskeisessä roolissa. Kyselyyn osallistuneet hoivayrittäjät vastaavat yritystoiminnan kehittämiseen liittyvistä asioista ensisijaisesti itse. Aloittavat yrittäjät ovat saaneet eniten tukea ja apua pankeilta ja toisilta yrittäjiltä. Hoivayrittäjät tarvitsevat tällä hetkellä tietoa omistajan- ja sukupolvenvaihdoksissa sekä yritystoiminnan aloittamisesta. Tärkeimmiksi yhteistyötahoiksi hoiva-alan yritystoiminnassa katsotaan asiakkaan omaiset, perusturvatoimi ja perusterveydenhuolto sekä yhteistyö muiden yrittäjien kanssa. (Laakso ym. 2008, 10–11.)

Hoivayrittäjien mielestä tulevaisuus on hyvin valoisa ja alalla on tilaa kehittyä Kanta-Hämeessä. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle vaikuttaa yritysten henkilöstötarpeeseen sekä asiakkaiden palvelutarpeeseen. Lisäohjausta kaivataan kuitenkin verkostoitumisessa, kilpailuttamisessa, markkinoinnissa ja hinnoittelussa. Koulutukseen olisi oltava mahdollisuus aikuis- ja yrittäjäkoulutuksena oman työn ohessa lähellä kotipaikkakuntaa. Mentoritoiminta ja yritystarpeista lähtevä räätälöity koulutus koetaan myös hyvänä. Erityispalveluista nousee tärkeimmiksi sijaispalvelu, koulutuspalvelut, yritysneuvonta ja verkostoitumistilaisuudet. Kansainvälistymiseen valmistaudutaan esimerkiksi ottamalla vastaan kansainvälisiä opiskelijoita harjoittelijoiksi. Kuntien toivotaan tutustuvan nykyistä paremmin yrityksiin ja yritysten yksilöllisten palvelujen tuottamismahdollisuuksiin. Hoivayritysten tulisi markkinoita henkilökohtaisesti palvelujaan suoraan kunnille, joiden vastavuoroisesti tulisi tuoda enemmän esille tarpeitaan. Palvelutietojen saatavuus hoivayrittäjien taholta helpottaa kuntien palveluvalintojen tekemistä. (Laakso ym. 2008, 19–20.)

Kuntarajat muuttuivat vuoden 2009 alussa Hämeenlinnassa, kun siihen liittyivät ympäristökunnat Tuulos, Lammi, Renko ja Kalvola. Hämeenlinnan suurkunnan alueella käyttöön otettava tilaaja-tuottajamalli haastaa hyvinvointialan yritykset uudella toimintatavallaan. Uudet kilpailuttamistilanteet voidaan kokea yksinyrittäjien keskuudessa haastavina, joten tilanteiden ennakointi olisi tärkeää kilpailutuksissa pärjäämiseksi. Lisäkoulutusta halutaan etenkin markkinoinnissa ja tuotteistamisessa sekä sisäisessä yrittäjyydessä ja johtamisessa, joista nousevat uudet palveluinnovaatiot. Uusi ajattelumalli antaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa tarjoamia palveluja mikä on tärkeää hyvinvointiyrityksen kasvun ja kehittämisen kannalta. Joustavuus ja monipuolisuus madaltavat käyttäjien kynnyksestä erilaisten palvelujen tilaamiseen toimijoilta. Kolmannella sektorilla toiminta muuttuu yhä enemmän yrittäjämäisemmäksi, kun Raha-automaattiyhdistys lakkaa rahoittamasta niiden toimintaa. Jatkossa järjestökenttä tulee olemaan samalla viivalla yrittäjien kanssa ja HYRI-koulutuksella pyritään vastaamaan näihin tarpeisiin kehittämällä kolmannen sektorin palvelutuotantoa yrittäjämäisempään suuntaan. (Mankonen 2008, 20–21.)

Laakson ym. tutkimuksen perusteella maakunnasta puuttuu hoivayrittäjyyden yhteinen visio tulevaisuudesta ja kehittämistarpeista. Seuraavat asiat nähdään ydinhaasteina ja niihin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota:

- verkostoitumisen hyödyntäminen (verkostoveturi)
- pienten toimijoiden verkottuminen
- yritysten tämänhetkinen kasvuhaluttomuus
- liiketoimintaosaamisen lisääminen
- sähköisen hyvinvointiteknologian hyödyntäminen ja
- innovatiivisuuden käyttöönotto.

Lisäksi kilpailu työvoimasta tulee kasvamaan, yrittäjäkunnan ikääntyessä yritystoiminnan jatkajien löytäminen vaikeutuu. Yritysten hintakilpailukyky on ollut kohtalaisen hyvä johtuen merkittävästä yrittäjien omasta panoksesta tuotannossa. Kuntien yhdistäessä voimiaan ostajataho kasvaa ja yksittäinen pieni yritys ei pysty vastaamaan tarjoukseen. Tuotantomäärien kasvaessa, laatuvaatimusten kiristyessä ja yritysten kasvaessa palveluja ei

ole mahdollista tuottaa nykyisellä hintatasolla. Avautuvat ja kasvavat markkinat tulevat muuttamaan hoiva-alan yritysrakennetta ja niiden markkina-alueita. (Laakso ym. 2008, 21–22.)

Kuten jo edellä mainitsin, Suomen markkinoilla toimii nykyistä enemmän ulkomaisia yrityksiä ja tänne syntyy valtakunnallisesti palveluja tuottavia yrityksiä. Palvelut tullaan pääsääntöisesti tuottamaan mahdollisimman lähellä asiakasta, mutta tuotannosta vastaava yritys saattaa sijaita hyvinkin kaukana. Tämän vuoksi pienten yritysten verkostoituminen on välttämätöntä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Käytän työssäni kahta tutkimusmenetelmää: kyselytutkimusta ja teema-haastattelua, joiden avulla selvitän verkostoitumismahdollisuuksia Hämeenlinnan seudulla yrityksen, yhdistyksen ja kaupungin kannalta. Tutkimuksessa sosiaalipalveluiksi lasketaan toimialaluokituksen jaottelun mukaisesti majoituksen sisältäviä sosiaalipalveluja: lasten ja nuorten hoitolaitokset, kehitysvammalaitokset, vanhusten laitokset, päihdehuoltolaitokset, palvelutalot ja ryhmäkodit, ensi- ja turvakodit, muut laitokset ja asumispalvelut sekä sosiaaliset avopalvelut: lasten päivähoido, päivätoiminta, kotipalvelut, työtoiminta ja työhön kuntoutus, neuvolat, avomuotoinen päihdekuntoutus ja muu sosiaalitoiminta. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sairaala- ja lääkäripalvelut, hammashoito ja muu terveydenhuoltopalvelu.

Teoriaosan pohjalta laadin haastattelututkimusta varten kysymysrunгон (liite 1) ja tämän rungon pohjalta laadin lähetettävän kyselyn yrittäjille. Kyselytutkimuksen (liite 2) tein Webropol-sähköpostikyselynä. Rajasin kyselyn lähetettäväksi Hämeenlinnan kaupungin ja Janakkalan sekä Hattulan kunnan hoivayrittäjille, yhteisöille ja kaupungin tai kunnan edustajille. Yhteystiedot olen kerännyt Hoivayrittäjät.comin, Hämeenlinnan Seudun Yrittäjänaiset ry:n, HYRI-hankkeen, Kehittämiskeskus Oy Hämeen yrityshaun sekä toimialaryhmän rekistereistä. Yhteensä sähköpostiosoitteita näistä rekistereistä löytyi viisikymmentäyksi, joista kyselyyn vastasi yksitoista (21,6 %). Kyselytutkimuksen lähetin ensimmäisen kerran 4.6.2009 ja lisäksi lähetin kesäkuun lopussa ja heinäkuussa muistutukset kyselyyn vastaamisesta.

Haastattelututkimuksen tein tapaustutkimuksena ja valitsin haastateltavaksi yhden yrityksen, yhden järjestöjen ja yhden kaupungin edustajan. Järjestöjen edustajana haastattelin Hämeenlinnan Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:n Arja Patamaa, koska heidän yhdistyksensä on mukana Virvelinranta-projektissa. (ks. luku 4.1.1). Olin yhteydessä TSY ry:n Eveliina Selänpäähän ja hänen kauttaan sain tiedon, että Hämeenlinnan Hoivapalvelu KY:n Kirsi-Marja Smeds suostuu haastatteluun yrittäjien edustajana. Olen haastatellut myös ikäihmisten palvelujen tilaajapäällikkö Leena Harjulaa, joka edustaa työssäni Hämeenlinnan kaupungin näkökulmaa. Hän tekee yhteistyötä paikallisten yrittäjien ja yhteisöjen kanssa turvatakseen kunta-laisten peruspalveluiden tarjoamisen. Tutkimukseni on siis luonteeltaan tapaustutkimus (case study).

Kyselyssä ja haastatteluissa tavoitteenani oli selvittää seuraavia asioita:

- Millaisia kokemuksia yrityksillä, yhteisöillä ja kaupungilla on yhteistyöstään? Onko käytetty alihankintasopimuksia?
- Onko koulutusta ollut riittävästi tarjolla sekä onko yrityksissä ja yhteisöissä osallistuttu yhteisiin koulutushankkeisiin?
- Minkälaisia muutoksia yrityksen, yhteisön ja kaupungin sisällä on tehty tai tultaneen tekemään yhteistyön vaatimuksista johtuen? Miten ikääntyminen vaikuttaa toimintaan?

- Mitkä ovat yhteistyön mukanaan tuomia verkostoitumisen mahdollisuuksia ja ongelmia?
- Onko yrityksissä ja yhteisöissä osallistuttu alueella järjestettyihin hankkeisiin tai muuhun yhteistyötoimintaan?
- Mitkä ovat yrityksen, yhteisön ja kuntien mielestä luontevimmat yhteistyökumppanit?

Seuraavassa luvussa analysoin kysely- ja haastattelututkimuksen tuloksia teoriaosan mukaisessa järjestyksessä. Analyysissä käsitelen jokaisen kysymysryhmän osalta ensin kyselytutkimuksen tuloksen ja sen jälkeen haastatteluista saamani tiedot.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Yhdestätoista sähköpostikyselyyn vastanneesta yli kymmenen hengen yrityksiä oli yli puolet, vastaajista yksi oli Hämeenlinnan kaupungin edustaja. Alle viiden henkilön yrityksiä oli kolmannes ja yli viiden mutta alle kymmenen henkilön yrityksiä vastaajista oli alle viidesosa. Sähköpostikyselyyn vastasi myös haastattelussa olleen Hämeenlinnan Hoivapalvelu KY:n edustaja.

Analysoin vastauksista saamani aineiston eri aihepiireittäin esittämieni kysymysten mukaisesti jaoteltuna. Kyselytutkimus tuloksineen on opinnäytetyön liitteenä 2 ja haastattelukysymysten runko on liitteenä 1.

6.1 Yhteistyökokemukset

Kyselyyn vastanneista alle kolmanneksella (3/11) ei ole ollut yhteistyötä kaupungin kanssa (kysymykset 12–13). Ne yritykset, jotka ovat olleet yhteistyössä, ovat kokeneet yhteistyön kehittymisen vuosien varrella hyvin eri tavoin. Yhteistyön on pääosin kerrottu sujuneen hyvin etenkin neuvottelujen ja tapaamisten lisääntymisenä, kehittämiseen on kuitenkin tarvetta. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä minkäänlaista yhteistyötä ei ole, ei tapaamisia eikä asioista sopimista ja saadaksesen sen mikä kuuluu, joutuu asioista ”vääntämään kättä”. Yhteistyön alun nihkeyden jälkeen asiat sujuivat erään yrittäjän mukaan hyvin, mutta kilpailutuksen jälkeen asiat ovat olleet jälleen hankalampia. Kaupungin edustajan mukaan yhteistyö on lisääntynyt ja täsmentynyt.

Haastatelluista Arja Patama Hml Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:stä kertoo heillä olevan ostopalvelusopimuksen Hämeenlinnan kaupungin kanssa kerho- ja leiritoiminnan järjestämisestä. Kaupunki ei tuota näitä palveluja itse, vaan ostaa palvelun yhdistykseltä ja yhdistys tuottaa palvelun ”kaupungin sävelten” mukaan. Ensimmäinen ostopalvelusopimus heillä oli vuodesta 1990 vuoteen 1995 Hämeenlinnan ja muiden lähialueen kuntien kanssa, minkä jälkeen kaupunki otti vastattavakseen toiminnan hoitamisen. Kaupungin niukkojen resurssien vuoksi ja yhdistyksen asiakaslähtöisen osaamisen takia ostopalvelusopimus uusittiin huhtikuussa 2006 ja on toistaiseksi voimassa oleva.

Hämeenlinnan Hoivapalvelu KY:n Kirsi-Marja Smedsin mukaan yhteistyö kaupungin kanssa alkoi varsinaisesti vuonna 2002. Tällä hetkellä heillä on Hämeenlinnan kaupungin kanssa voimassaolevat sopimukset tämänhetkille asiakkaille. He ovat myös hakeutuneet Helsingin kaupungin palvelusetelien tuottajaksi ja heidät on hyväksytty. Smedsin mukaan he odottavat lakimuutosta, jolla saataisiin yhteinen rekisteri, joka kattaa koko maan ja johon hakeudutaan vain kerran palveluntuottajaksi. Smeds on osallistunut vanhustyön laatupiiriin, joka oli ennen kuntamuutosta Hämeenlinnan kaupungin, lähikuntien ja suurimpien tämäntyyppisten palveluntuottajien yhteisfoorumi. Tapaamisia oli muutaman kerran vuodessa ja näissä saatiin tietoa koulutuksista ja muista tulevista asioista. Ryhmä jatkaa edelleen

Valpas-ryhmänä ja siihen kuuluu nykyinen Hämeenlinnan kaupunki sekä Janakkala ja Hattula. Hänen mukaansa on hyvä, että yhteistyö ja koulutus toimivat edelleen, vaikka palveluiden ostaminen onkin muuttunut aikaisemmasta.

Leena Harjula Hämeenlinnan kaupungilta kertoo heidän hankkivan palveluja Valpas-ryhmän yksityisiltä asumispalvelujen tuottajilta. Kokoontumisia on tämän vuoden puolella ollut kaksi kertaa ja yleensä kolme tai neljä kertaa vuodessa. Näissä kokoontumisissa on tarkoituksena käydä vuoropuhelua yrittäjien kanssa, kuunnella heidän ajatuksiaan ja informoida heille mitä kaupungin puolella tapahtuu tällä rintamalla. Myös tämä antaa yrittäjille mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia keskenään ja verkostoitua.

6.1.1 Ulkoistetut palvelut

Ulkoistettujen palveluiden osalta kyselyyn vastanneista kaksi kolmasosaa (7/11) ei käytä muiden palveluita alihankintasopimusten muodossa (kysymykset 8–11). Ne yrittäjät, jotka käyttivät, ovat ulkoistaneet pääosin siivouspalvelut ja sijaispalvelut. Satunnaisesta yhteistyöstä kysyttäessä puolet ilmoitti sen olevan satunnaista ja kolme neljäsosaa ilmoitti, että satunnainen yhteistyö ei ollut johtanut pitempiaikaisiin sopimuksiin.

Leena Harjulan mukaan: ”Me olemme oikeastaan ostaneet kaikki vapaana oleva kapasiteetti mitä tässä Hämeenlinnassa ja lähistöllä on näissä yksityisissä palvelutaloissa ollut.”

Hämeenlinnan Hoivakoti KY:ssä on ulkoistettu ainoastaan pyykkihuolto, koska yrityksessä on oma laitoshoitaja ja emäntä. Hml Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry on ulkoistanut leiritoiminnan järjestämisen ja asiakkaille suunnatut konsertti- ja teatterimatkat, joihin kuljetukset ostetaan myös muilta. Haastateltujen mukaan kertaluontoisina alkaneet yhteistyösopimukset ovat johtaneet usein pitempiaikaisiin sopimuksiin, jotka jatkuvat edelleen.

Hämeenlinnan kaupunki käyttää siivouspalvelujen palveluseleitä, joita myönnetään pienituloisille toimintarajoitteisille ikäihmisille tai vammaisille. Tämän palvelun ovat tuottaneet vuodesta 2001 lähtien yksityiset palveluntuottajat, joihin kuuluu kolmisenkymmentä yrittäjää. Kotipalvelupuolella kaupunki on ostanut hoivapalveluita monen vuoden ajan omaa palvelutuotantoa täydentävänä palveluna. Aikaisemmin ostoja on ollut hyvin runsaastikin, mutta tällä hetkellä omaa palvelutuotantoa pyritään tehostamaan niin paljon kuin mahdollista ja kriteerien tiukentumisen myötä yksityisten palveluntuottajien ostopalveluita on jouduttu vähentämään. Säätiöiden (esimerkiksi Kössi-säätiö) kanssa kaupungilla on vuosien ajan voimassa olleet ostopalvelusopimukset, joita ei ole vielä kilpailutettu ja osa on niin sanottua inhouse-hankintaa. Monien vuosien ajan kaupunki on myös ostanut lähistöllä sijaitsevien yksityisten palvelutalojen vapaana olevan kapasiteetin ja viime kesänä kilpailuttanut palveluasumisen ja demen-tiahoidon palvelut.

6.1.2 Koulutuksiin ja koulutushankkeisiin osallistuminen

Kyselytutkimuksen mukaan koulutukseen oli osallistuttu 90 prosenttisesti ja kaikki olivat sitä mieltä, että koulutus oli järjestetty alan tarpeet huomioiden (kysymykset 14–25). Neljä kymmenestä oli sitä mieltä, että järjestetty koulutus oli auttanut parantamaan heidän palveluidensa saatavuutta esimerkiksi lisäämällä kilpailutusosaamista. Kuusi kymmenestä katsoi, että koulutus auttoi luomaan yritykseen uusia palveluita ja kehittämään toimintaa. Suurin osa (8/10) oli kuitenkin sitä mieltä, ettei ollut järjestetty koulutusta parantamaan yrityksen ja kaupungin välistä yhteistoimintaa. Koulutusta on Hämeenlinnan kaupungin edustajan mukaan ollut, mutta se on ollut usein melko jäsentymätöntä. Yritys, joka kertoo toimivansa useiden kuntien kanssa, katsoo, että ei osaa sanoa koulutuksen puutteen häntään yhteistyötä eri kunnilla ja kaupungeilla olevien erilaisten tarpeiden takia. Kyselyssä alle kolmasosa (3/11) vastasi osallistuneensa kaupungin kanssa järjestettyyn suunnitteluun ja arviointiin liittyvään toimintaan. Näistä mainittiin esimerkiksi laatukriteeristön luominen, palvelusetelin käyttöönotto, yrittäjien laskutuksen reunaehdot, palvelujen tuotteistamisen suunnittelu ja samojen lomakkeiden saaminen työn arviointiin. Seitsemän kymmenestä oli sitä mieltä, että on pystynyt tiedottamaan omasta toiminnastaan tarpeeksi kaupungin edustajille. Ne, jotka eivät olleet saaneet tiedotettua tarpeeksi toiminnastaan, katsoivat, että kaupungin henkilökunnan yhteistiedot ovat puutteelliset. Myös oikean yhteyshenkilön löytymistä organisaatiosta toivottiin. Yhteistyön katsottiin kuitenkin toimivan hyvin johtotasolla.

Arja Patama sanoo yhteistyöstä: ” Yhdellä yhdistyksellä on Raha-automaattiyhdistyksen pysyväisrahoituksella järjestökoordinaattori, jolloin meillä on resursseja suunnitella selkeästi sitä yhteistyötä kaupungin kanssa. Minä uskon, että se on hyvä asia.”

Hml Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:n edustajan mukaan he ovat osallistuneet koulutuksiin ja erilaisiin koulutushankkeisiin, mutta koulutusta ei ole ollut juuri heidän alansa tarpeita huomioon ottaen. Koulutukset ovat myös usein liian kalliita yhdistyksen taloudelliseen tilanteeseen nähden. Koulutus on tapahtunut lähinnä sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kanssa ja koulutuksen sisältö on vastannut heidän tarpeisiinsa. Kaupungin kanssa heillä on ollut yhteinen vaikuttamisfoorumi, joka ei Arja Pataman mielestä ole ollut suoranaista koulutusta, mutta jonka ideana on ollut tавata kaupungin päättäjiä, keskeisiä virkamiehiä ja palveluntuottajia. Lokakuussa 2008 järjestettiin Raatihuoneella sessio, jossa annettiin tietoa kaupungin päättäjille järjestöjen tuottamasta monialaisesta toiminnasta ja kuinka erilaisilla resursseilla ne toimivat. Tämän session jälkeen huomattiin kuinka tärkeätä vuoropuhelu kaupungin kanssa on ja tätä tulisikin lähteä rakentamaan koko kentän kanssa, sillä yksi järjestö on hänen mielestään aika pieni taho esimerkiksi koulutuksen toteuttamiseen kaupungin kanssa. Koulutuksen puute ei hänen mielestään häiritse yhteistyötä, mutta koulutus voisi tuoda lisäarvoa. Ratkaisevaa kuitenkin on verkostoituminen ja yhteistyö.

Kirsi-Marja Smedsin mukaan tämän alan koulutusta on jo vuosien ajan ollut suuri määrä tarjolla. Kanta-Hämeen Keskussairaala on järjestänyt jat-

kuvasti heidän alalleen soveltuvaa koulutusta, esimerkiksi hygieniakoulutusta. Hämeen ammattikorkeakoulu vetää HYRI-koulutusta (ks. luku 4.1.2.) ja Hämeen Yrittäjien kanssa Tykesin osittain rahoittamaa hoivayrittäjien Verka-hanketta, johon Hämeen Hoivapalvelu KY myös osallistuu. Koulutus on Smedsin mielestä harvoin ollut turhaa ja antoisinta on ollut aivan tälle alalle räätälöitynä saatu koulutus, esimerkiksi lääke-, ensiapu- ja turvakoulutus. Oman yrityksen palveluiden saatavuuteen ja uusien palveluiden luomiseen koulutus on auttanut esimerkiksi henkilökunnan oppiessa verinäytteiden ottamisen. Laadunhallinta- ja laadunkehittämiskoulutusta on käytetty hyväksi oman yrityksen laatukäsikirjan muokkaamisessa ja kehittämisessä. Hämeenlinnan kaupungin perusturvan organisoima koulutus tuotteistamisesta, laadusta ja kilpailutuksesta tämän alan yrittäjille oli sellainen, minkä kautta henkilöstö oppi tuntemaan ihmisiä ja verkostoitumaan. Vuonna 2008 päättynyt Vankkuri-hanke vanhustyön kehittämiseksi kokosi Smedsin mukaan yhteen säätiöitten, yritysten, kaupungin ja lähi-kuntien osastonhoitajatasoa olevat ihmiset ja tapaamiset ovat jatkuneet hankkeen päätyttyäkin vapaamuotoisina kokoontumisina. Koska Smeds on ollut vuosien aikana monenlaisessa toiminnassa mukana, hän kokee, että hän on pystynyt tiedottamaan yrityksensä toiminnasta kaupungin edustajille tarpeeksi, mutta ei usko esimerkiksi kotipalvelua harjoittavan yksinyrittäjänaisen pystyvän siihen.

Leena Harjula Hämeenlinnan kaupungilta kertoo, että heidän edustajansa on osallistunut ProAgria Hämeen järjestämään ja juuri alkaneeseen hoivayrittäjäyryshankkeeseen. Kaupungin rooli on ollut melko vähäinen näissä koulutuksissa ja tarkoituksena on seurata ja antaa kommentteja. Koulutuksen sisältöön pyritään vaikuttamaan, jotta ne vastaisivat kaupungin tarpeisiin. Aihetoiveet ovat lähtöisin esimerkiksi yrittäjäpuolelta, mutta mahdollisissa kaupungin puheenvuoroissa käydään läpi ajankohtaisia aiheita, milta tilanne näyttää Hämeenlinnan seudulla. Toimialaryhmän palaverit vuosien varrella ovat hänen mielestään olleet erityisen antoisia ja kattavia.

6.2 Yhteistyön vaatimat konkreettiset muutokset

Vähän yli puolet kyselyyn vastanneista (6/11) ilmoitti organisaation sisällä tehdyn muutoksia yhteistyön parantamiseksi (kysymykset 26–29) Näitä muutoksia ovat pääasiassa olleet pitkä koulutushanke, tiedottaminen henkilökunnalle muutoksista, osallistumisen erilaisiin tapahtumiin ja yhteistyökuvioihin sekä sopivien henkilöiden etsiminen, joita on kutsuttu yritykseen vierailulle. Yhdeksän yhdestätoista oli sitä mieltä, että muutoksissa mukana pysymiseen tarvitaan koulutusta. Koulutus on ollut pitkäkestois-takin ja sillä on pyritty pysymään ajan tasalla, jotta organisaatio pystyisi tarjoamaan asiantuntevaa palvelua. Koulutuksella on myös ollut tarkoituk-sena vähentää muutosvastarintaa.

Arja Pataman mukaan varsinaisia muutoksia ei ole tehty Hämeenlinnan Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:ssä. Kaupungin kanssa olemassa oleva ostopalvelusopimus on erittäin rajattu ja selkeä, joten sen mukaan on hänen mielestään helppo toimia. Mutta hänen mielestään tulisi toimia järjestökenttänä selkeämmin ja suunnitelmallisemmin rakentaessa yhteistyötä kaupungin kanssa. Tähän onkin nyt parempi mahdollisuus, sillä Raha-

automaattiyhdistys on palkannut pysyväsrahoituksella järjestökoordinaattorin, jonka myötä resurssit kaupungin ja muiden yhdistysten kanssa toimimiseen lisääntyvät.

Hoivayrittäjien verkostoituminen on Kirsi-Marja Smedsin mukaan Hämeenlinnassa alkanut jo 1990-luvun puolen välin jälkeen. Vain harvoilla paikkakunnilla on yrittäjillä ollut näin kauan yhteistyötä. Epävirallisen alun jälkeen hoivayrittäjät perustivat paikallisen yhdistyksen, joka myöhemmin liitettiin valtakunnalliseen TSY ry:een. Muiden hoivapalveluyrittäjien kanssa on järjestetty koulutusta ja illanviettoja yhdessä. Tänä vuonna on myös osallistuttu Verka-hankkeeseen, jossa on kolmea eri tasoa olevia tapaamisia: yritysten henkilökunta tapaa keskenään, yrityksen vastuuhenkilöt esimerkiksi työnjohtotaso tapaa keskenään ja yrittäjillä on keskenään tapaamisia. Näin ollen keskustelu voi olla vapaampaa puhuttaessa yrityksiä arjen ajankohtaisista asioista. Muutaman kerran vuodessa ryhmät kokoontuvat kaikki yhdessä. Tavoitteena on, että henkilökuntakin verkostoituisi keskenään, koska sitä kautta saavutetaan ymmärrys toisen työtä kohtaan paremmin. Pyrkimyksenä on, että henkilöstö oppii tuntemaan toisiaan paremmin jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin mahdollisesti järjestämään työkiertoja.

Leena Harjula kaupungilta sanoo, että kuntaliitos ja organisaatiomuutos sekä taloudellinen laskusuhdanne ovat vaikuttaneet siihen, että kaikkia aiotuja hankkeita ei ole saatu aloitettua. Pyrkimyksenä on ollut kiertää ahkerasti yrityksissä ja käydä vuoropuhelua. Tilaajaorganisaatiossa on keskitytty palvelujen hankintaa, tarpeiden määrittelyyn ja erityyppiseen selvitystyöhön. Tällä hetkellä on yhteistyössä työstetty valvontasuunnitelma yksityisten palveluntuottajien laadun valvomiseksi siten, että laatutaso ja sen kriteerit täyttyvät. Valvontasuunnitelma asumispalveluyrittäjille on jätetty kommentoitavaksi. Raamikipailutuksessa on tarkkaan määritelty hoivan sisältö, millaista sen tulee olla ja mikä on laadun minimikriteeri, minkä tulee täytyä. Haasteena on se miten toteutumista seurataan ja valvotaan, sillä valvonta on molemminpuolista kanssakäymistä.

6.2.1 Hiljainen tieto

Kyselyssä kahdeksan yhdestätoista vastasi, että hiljaista tietoa on pystytty käyttämään organisaatiossa hyväksi (kysymykset 30–31). Siitä on ollut hyötyä arjen tilanteissa kokemuksen tuoman vahvan ammattitaidon myötä (ks. luku 2.2). Muiden yritysten kanssa järjestetyistä koulutuksista ja verkostoitumalla muiden hoivayrittäjien kanssa on saatu myös kokemuksen vaihtoa. Yhteistyöpalavereissa henkilöstön omien vastuualueiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä oma-aloitteellisuuden kautta saadaan vapaamuotoisesta keskustelua aikaan.

Arja Pataman mukaan Hml Seudun Kehitysvammaisten Tuki Ry on niitä harvoja yhdistyksiä Hämeenlinnassa, joissa on selkeästi tapahtunut sukupolvenvaihdos ja uusia toimijoita on saatu mukaan sekä hallitukseen että muuhun toimintaan. Kuitenkin pitkän linjan yhdistyksessä toimineet ovat edelleen mukana ja heidän hiljainen tietonsa on erityisen arvokasta. Hän katsoo itse hyötynensä tällaisista opettajista tullessaan yhdistykseen toi-

hin. Näillä henkilöillä on ollut suuri merkitys etenkin kaupungin ja yhdistyksen välisen yhteistyön edesauttamisessa. Yhdistyksen historialla ja kaikella, mitä ennen on tehty, on ollut vaikutusta lähdeettä uudelleen rakentamaan ostopalvelutoimintaa kaupungin kanssa.

Arja Patama kertoo: ”Ne ihmiset, jotka ovat pitkän linjan tehneet yhdistyksessä, niin kyllä heidän hiljaista tietoa ehdottomasti käytetään ja erittäin paljon. Se on älyttömän arvokasta tietoa.”

Hämeenlinnan Hoivapalvelu KY:ssä vanhemmat työntekijät, jotka eivät Kirsi-Marja Smedsin mukaan todellakaan ole hiljaisia, kertovat ilomielin kokemuksistaan omassa työssään nuoremmille. Koska koulutuksissa käydään paljon, sieltä saadaan hyvää tietoa käytettäväksi hyväksi yrityksen kehittymisessä ja muutoksissa. Ne, jotka osallistuvat vuorollaan ulkopuolisiin koulutuksiin, tuovat tiedon tullessaan välittömästi.

Leena Harjula sanoo, että Hämeenlinnan kaupungin tilaajapuoli, joka tekee yhteistyötä yrittäjien kanssa, näkee ja kuulee toisiaan paljon ja tietoja vaihdetaan. Tuotantopuoli tekee varsinaisesti palvelusopimukset, mutta he pitävät tilaajapuolen ajan tasalla ongelmakohdista, ja mihin pitäisi kiinnittää huomiota. Hiljaista tietoa ei kuitenkaan varmaan koskaan hyödynnetä riittävästi, koska ei ole tarpeeksi resursseja. Jokaiselle hoitokodille on tuottajapuolella nimetty oma sosiaalityöntekijänsä, joiden kanssa tehdään hoito- ja palvelusuunnitelmat sekä maksupäätökset. Nämä henkilöt ovat oikeastaan niitä, jotka omaavat hiljaisen tiedon. Organisaatorajat tilaaja- ja tuottajapuolella eivät vielä ole valmiit, mutta sosiaalityöntekijät käyvät ainakin vielä säännöllisesti samoissa tiloissa tilaajapuolella ja silloin syntyy vapaamuotoista keskustelua. Tällä hetkellä vuoropuhelu näyttäisi toimivan hyvin.

6.2.2 Teknologian hyväksikäyttö ja rakennemuutokset

Kyselytutkimuksen mukaan viisi yhdestätoista vastasi, että teknologiasta on ollut hyötyä yhteistyötoiminnassa (kysymykset 32–35). Lähinnä hyötyä on ollut sähköisessä tietojen hallinnassa, koska tieto kulkee koko reaaliajassa. Myös suunnitelmia teknologian hyväksikäyttämiseksi on olemassa. Rakennemuutoksiin varaudutaan pääasiassa paneutumalla enemmän yhteistyöhön ja parantamalla organisaation sisäisiä resursseja. Osa vastaajista suunnitteli laajentamista erityisesti palvelutarjonnan osalta.

Arja Pataman mukaan yhdistyksen taloudellisten resurssien vuoksi teknologiaa on pystytty käyttämään kohtalaisen hyvin. Lähinnä kysymykseen tulevat tietokoneet ja netti, missä tällä hetkellä panostetaan erityisesti kotisivuihin. Hänen mielestään netissä olevan tiedon tulee olla houkuttelevaa, kertoa tarpeeksi yhdistyksestä ja olla ajan tasalla. Sähköpostitse tapahtuva tiedon jakaminen ja verkostoituminen on erityisen arvokasta hänen mielestään. Rakennemuutoksiin ei yhdistyksessä ole mitenkään johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti varauduttu. Suunnitelmia tehdään vuodeksi kerrallaan, sillä yhdistyksen henkilöstöresurssit ovat pienet.

Kirsi-Marja Smeds kertoo heillä olevan käytössä kutsulaitejärjestelmän, suoran hälytyksen palokuntaan, verikoemittarit, sähkökäyttöiset sängyt, hydraulisen suihkutuolin ja jopa itkuhälyttimen. Kaikki nämä ja muut apuvälineet helpottavat työntekijöiden toimintaa, mutta eivät vähennä kontaktia asiakkaisiin. Tietoa välineistä on saatavilla paljon Apuväline- ja Sosiaali- ja terveystieteen messuilta, kuten myös edustajilta ja kouluttajailta. Atk:ta Smeds sanoo käyttävänsä melko vähän, pääosin sähköpostiin. Työvuorosunnitelmat ja -listatkin tehdään käsin, koska hän on kokenut atk-pohjaisen systeemin käyttöönoton vievän hyvin paljon aikaa. Potilastiedot ovat tietokoneella sekä myös paperiversiona, ja kuntoisuusmittauksissa hän käyttää tietokonetta, koska se on hänen mielestään ”fiksi systeemi”. Tällä hetkellä muutoksen paikka olisi markkinointi, sillä aikaisemmin ei ole ollut tarvetta markkinointiin. Työntekijöitä on juuri palkattu lisää, joten toimintaa ei ole tarvetta laajentaa henkilökuntaa lisäämällä. Mahdollisuutena olisi laajentaa kenties kotipalveluihin, mutta varsinainen perustyökin teettää tarpeeksi työtä. Hän toivoo tilanteen säilyvän ennallaan ilman suurempia muutoksia vuoteen 2011 asti.

Leena Harjula sanoo rakennemuutoksesta: ”Jos ajattelee laajentamista, niin kyllä se on enemmän vaan sitä, että me jalkaudutaan, vähintään ulos täältä.”

Leena Harjulan mukaan hyvinvointipuolella teknologian hyödyntäminen ”ei herkästi iske läpi”. Toisaalta asumispalveluyrittäjien yhteistiedot ovat sähköpostilistalla ja heille hän saa helposti lähetettyä ryhmäviestejä. Kotipalveluyrittäjät ovat kuitenkin niin kirjava joukko, että helppoa yhteydenpitokanavaa ei ole olemassa. Kaupungilla on käytössä Efficatietojärjestelmä, mutta tähän järjestelmään eivät yksityiset palveluntuottajat pääse tietosuojan takia. Samoin sairaanhoitopiiriin yhteinen järjestelmä, jonka kautta pääsisi aluetietokantaan, on liian kallis ja tällä hetkellä yhtään yksityistä ei ole vielä liittynyt siihen. Hän kokee yhteisen järjestelmän puuttumisen ongelmallisena ja toivookin, että tämän tyyppiset ongelmat saataisiin lakaistua sivuun ja saataisiin luotua yhteinen järjestelmä. Tilaa-japuoli toimii yhteisenä tiiminä ja tuottajapuolella on omat tilaajapäällikönsä, joiden kanssa yhteistyö on aika tiivistä. Leena Harjulan mielestä toiminnan laajentaminen kaupungin kannalta merkitsisi jalkautumista ulos.

6.2.3 Väestön ikääntyminen ja yhteistyö yksityisen kuluttajan kanssa

Kyselyyn vastanneista kuusi yhdestätoista oli sitä mieltä, että ikääntyminen vaikuttaa heidän toimintaansa, muiden mielestä vaikutusta ei ole toislaiseksi ollut (kysymykset 2–7). Väestön ikääntyminen on vaikuttanut asiakkaiden hoidontarpeen lisääntymisen ja kun kysyntä lisääntyy, tarvitaan myös lisää työntekijöitä. Markkinoinnin tehostamiselle on tarvetta, koska tällä hetkellä on tulossa lisää uusia entistä huonokuntoisempia asiakkaita. Kuudella yhdestätoista vastaajasta on yhteistyötä yksityisen kuluttajan kanssa. Yhdellä on toimintaa ainoastaan yksityisten kuluttajien kanssa. Kotipalvelutoiminta suunnataan myös yksityisille samoin kuin tehostettu palveluasuminen myydään suoraan itse maksaville asiakkaille. Yhteistyöksi katsotaan myös olemisen mukana eri tilanteissa eläkeläisryhmien

tapaamisissa ja osallistuminen jäsenenä erilaisten liittojen potilasryhmiin sekä henkilökohtaiset kontaktit ikäihmisten kanssa. Neljä vastaajista katsoi yrityksen toiminnan olevan alle kymmenen prosenttia yksityisen kuluttajan kanssa, kolme katsoi alle kolmanneksen tapahtuvan tätä kautta ja kaksi vastasi toiminnan tapahtuvan yli 60-prosenttisesti yksityisen kuluttajan kanssa. Kuusi kymmenestä lisäisi yhteistyötä.

Arja Patama sanoo: ”Kuntaliitoksen kautta asiakasmäärät ovat selkeästi kasvaneet ja paineita alkaa tuottaa palveluita myös taajama-alueille, uusiin kaupunginosiin, meidän pitäisi jalkautua ja tehdä toimintoja myös muualla.”

Hämeenlinnan Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:n Arja Pataman mukaan vapaaehtoisten saaminen yhdistyksen toimintaan mukaan on oma haasteensa. Vanhempien vertaistukitoiminnan, kerho- ja leiritoiminnan sekä muun vapaa-ajan toiminnan järjestäminen ikääntyville asiakkaille lisää ohjaajien tarvetta. Palkattujen ohjaajien lisääminen luo taloudellisia paineita ja vapaaehtoisohjaajat ovatkin yhä enemmän arvokas resurssi yhdistykselle. Vuoden 2009 alussa tapahtunut kuntaliitos merkitsi asiakasmäärien kasvua taajama-alueilla näissä uusissa kaupunginosissa. Tämä merkitsee myös sitä, että yhdistyksen tulisi jalkautua ja toimia muuallakin kuin kantakaupungin alueella. Hänen mukaansa yhdistyksen perustehtävä on edistää kehitysvammaisten ja heidän perheidensä yhteiskunnallista tasa-arvoa ja elämänlaatua, järjestävää toimintaa jäsenille, mutta samalla myös omaisjärjestönä sen tehtävänä on antaa koulutusta, ohjausta ja neuvontaa sekä auttaa ja kertoa toiminnasta yksilöllisesti ja asiakaslähtöisesti. Vaikka välillä tavoitellaankin ryhmiä, niin palvelu kohdennetaan suoraan yksityiselle kuluttajalle.

Hämeenlinnan Hoivapalvelu KY:ssä Smeds toivoo ikääntymisen vaikuttavan siihen, että kysyntää riittää. Itse maksavat asiakkaat tullevat lisääntymään, sillä nykyiset ikääntyneet ovat varakkaampia ja osaavat käyttää eri tavalla rahaa. Kirsi-Marja Smeds toivoo, että he pystyisivät toiminnassaan olemaan riippumattomia mistään kunnasta. Henkilökunnassa on uusi sukupolvi kasvamassa vanhempien työntekijöiden rinnalla ja vaihtuvuus on ollut pientä eikä heillä ole ollut ongelmia työvoiman saatavuuden kanssa. Heillä on henkilökunnassa toisesta työpaikasta eläkkeelle jäänyt henkilö, joka jatkaa vuoden kerrallaan työskentelyä yrityksessä, koska katsoo saavansa tietyn rytmin ja sosiaalisia kontakteja elämäänsä. Kirsi-Marja Smedsin mielestä eläkeläisten työssäolo tulee lisääntymään keikkatyönä.

Ikäihmisten palveluissa ikääntyminen tuo suuren haasteen kaupungille Leena Harjulan mukaan. Palveluita on jo jonkin verran rajattu ja asiakkaiden omavastuu kasvaa. Tämä lisää yksityisten yrittäjien mahdollisuuksia alalla. Kaupunki pyrkii kolmannen sektorin tuottamien palvelujen kautta ennaltaehkäisevään toimintaan, jotta heille asiakkaiksi tulevien kaupunkilaisten tulo siirtyisi ainakin jonkun verran myöhemmäksi toimintakyvyn ylläpitämisen myötä. Juuri vapaaehtoistoiminnan ja järjestöjen tuottamien liikunta- ja kerhotoiminnan lisääminen lähiaikoina on tärkeätä. Ikäihmisten lautakunta onkin tehnyt ensimmäiset päätökset pitkäaikaispaikkojen vähentämisestä, lyhytaikaispaikkojen ja kuntoutusjaksojen lisäämisestä

sekä kotihoidon vahvistamisesta. Ikääntyvän väestön määrän lisääntymisen aiheuttaa myös palvelujen tarpeen lisääntymisen jossain vaiheessa ja haasteena onkin työvoiman saannin turvaaminen. Yksityisen kuluttajaan nähden kaupungin toiminta painottuu lähinnä neuvontaan ja ohjaukseen sekä palvelutarpeen arviointiin. Ikä-plus-piste on aloittanut terveystakeskuksesta ja sen kautta pyritään informaation antamiseen. Palveluneuvojat kannustavat yksinäisiä liittymään erilaisiin ryhmiin ja järjestöihin, kertovat järjestetyistä liikuntaryhmistä, siivousapua tarvitseville annetaan lista yksityisistä palveluntuottajista sekä neuvotaan kotitalousvähennyksen käyttämisessä. Palvelutarpeen arviointi onkin ensisijainen toimenpide, jossa katsotaan mitä asiakas oikeasti tarvitsee ja mitä omaiset ehkä voisivat tehdä. Tarkoituksena ei ole ”imuroida” kaupungin palvelujen piiriin asiakkaita, mutta palveluja tarvittaessa ne järjestetään.

6.3 Verkostoitumisen mahdollisuudet ja ongelmat

Kyselytutkimuksen mukaan yhdeksän yhdestätoista tarvitsee mielestään verkostoitumista alan yrittäjien kanssa varmistaakseen yrityksensä toimivuuden ja heidän mielestään verkosto on mahdollista luoda yrittäjien kesken (kysymykset 36–42). Ulkopuolisen tahon mukaan tulon verkoston vetäjäksi koki tarpeellisen seitsemän yhdestätoista ja heidän mielestään vetäjänä voisi olla Sosiaalikehitys Oy, kauppakamari tai yrittäjäjärjestö. Verkostoitumisen onnistuneeseen toteutukseen vaikuttaa vastanneiden mukaan useat vapaamuotoiset tapaamiset, asennemuutokset, avoin suhtautuminen ja aidon kumppanuuden löytyminen. Tavoitteena olisi konkreettisen hyödyn saaminen, esimerkiksi hankemaailmasta tiedottaminen ja tiedottaminen yleensä, yhteiset koulutukset ja yhteishankinnat sekä mahdollinen yhteinen yrityshanke. Verkostoitumisen ei kuitenkaan katsottu olevan ainoa mahdollisuus pienille yrityksille vastata kaupungin palvelutarpeeseen. Muita mahdollisuuksia ovat tuotteistaminen, liiketoimintaosaaminen, spesifioituminen tietynlaisien erikoispalvelujen tuottamiseen ja oman laadukkaan ja taloudellisen toiminnan ylläpitäminen. Hintakilpailutuksen osalta haluttaisiin, että palvelunlaadun kriteerit yhtenäistettäisiin kaikkia osapuolia koskeviksi, jotta säätiöpohjaiset toimijat olisivat samalla viivalla kuin yksityiset yritykset.

Arja Patama sanoo vuorovaikutuksesta: ”Yksi tosi tärkeä asia verkostoitumisessa on se, että sieltä saa koko ajan uutta tietoa. erilaisista toimintatavoista, joita sitten pystyy jokainen meistä soveltamaan siellä omalla rintamallaan.”

Arja Patama kertoo Hämeenlinnassa olevan 70 sosiaali- ja terveysalan järjestöä, joissa 20:ssä on tällä hetkellä työntekijäresursseja ja loput toimivat vapaaehtois pohjalta. Yhdistykset tekevät hänen mukaansa samoja asioita vaikka kohderyhmät ovat vähän erilaisia. Verkostoitumisesta muiden yhdistysten ja tahojen kanssa on paljon hyötyä ja se on keskeinen voimavara, jota tulisi hyödyntää tulevaisuudessa. Hämeenlinnan Settlementi ry on Avustuksella palkannut Raha-automaattiyhdistykseltä järjestökoordinaattorin, jonka toimenkuvana on nimenomaan rakentaa yhteistyötä Hämeenlinnan sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Tärkeintä verkostoitumisessa hänen mielestään on ymmärrys muiden järjestöjen toiminnosta. Samoin on

tärkeätä konkreettisesti tavata ihmisiä kasvokkain, minkä takia osallistuminen erilaisiin yhteisiin tilaisuuksiin luo mahdollisuuden epävirallisiin keskusteluihin ja opettaa tuntemaan paremmin eri toimijoita. Yhteistyön tulee kuitenkin hyödyntää kaikkia tasapuolisesti, olla tasavertaista, reilua ja avointa suhtautumista eikä oman hyödyn tavoittelua, joka johtaa nopeasti yhteistyön loppumiseen. Hänen mielestään verkostoituminen ei ole ainoa mahdollisuus toimintavarmuuden takaamiseksi kaupungin kanssa ja uskoo siihen vaikuttavan monen asian. Kuitenkin järjestökentän verkostoitumisella saadaan enemmän näkyvyyttä ja volyyymiä, minkä kautta asiakas-, kävijä- ja osallistujamäärät kasvavat.

Kirsi-Marja Smedsin mielestä verkostoituminen on tietojen ja kokemuksen vaihtoa ”ja jo sinällään ihan henkireikä”. Hän uskoo, että tulevaisuudessa tuotetaan palveluita joko yhdessä tai palkataan yhteistä henkilökuntaa. Koulutuksien järjestäminen tulee edullisemmaksi isommalle joukolle, joten hän ei näe verkostoitumisessa mitään haittapuolia vaan ainoastaan hyötyä. Ulkopuolista vetäjää ei tarvita hoivayrittäjien vapaamuotoisessa keskustelussa ja verkostoitumisessa, mutta yhteisten projektien vetäjänä se voi olla hyväksi. Onnistuneelle verkostoitumiselle on olennaista, että ihmiset lähtevät siihen mukaan aktiivisesti ja omaehtoisesti ja jonkun on oltava sen verran muita aktiivisempi kutsuakseen kokoontumiset koolle. Hänen mielestään vapaamuotoiset tapaamiset, joissa vaihdetaan kokemuksia, ilman pöytäkirjoja ja asialistoja, ovat antoisimpia. Hoiva-ala on tällä hetkellä vetävä, kehittyvä ja ajankohtaisen pinnalla, joten esimerkiksi Sosiaalikehitys ja Kehittämiskeskus ovat ymmärtäneet alan olevan kasvava ja luovan työpaikkoja, ja siksi järjestävät hyvinvointitoimijoiden tapaamisia. Kirsi-Marja Smeds katsoo, että ainoa tapa vastata kunnan palveluiden tarjoamiseen yksinyrittäjille jatkossa on verkostoitua. Esimerkiksi kotipalveluntuottajat pystyisivät verkostoitumalla lisäämään volyyymiään ja toimintavarmuuttaan. Tuotannon varmuus paranee yhteistyöllä, kun pystytään hoitamaan sijaisuuksia esimerkiksi sairaustapauksissa.

Leena Harjulan mielestä yhteistyö hoivayrittäjien kanssa pidemmällä aikavälillä tulee kasvamaan, koska jo nyt siitä on näkyvissä merkkejä. Hoivayrittäjien verkosto ei hänen mielestään tarvitse ulkopuolista vetäjää, mikäli joukosta löytyy aktiivinen yrittäjä. Hän kuitenkin pitää haasteellisena verkostoitumista ja kovan kilpailun yhteensovittamista. Hän uskoo pienyrittäjien muodostaman ringin kasvattavan toiminta- ja toimitusvarmuutta. Verkostoituminen edellyttää kuitenkin vahvaa yrittäjien välistä luottamusta, mikä on äkkiä menetettävissä. Pienten yrittäjien mahdollisuutena kaupungin kanssa toimimiseen hän näkee vaihtoehtona palvelusetelin käyttämisen, jolloin asiakas valitsee keneltä ostaa palveluita. Kaupungin suunnitelmissa on jonkun kotipalvelualueen, esimerkiksi haja-asutusalueen, palveluiden ulkoistaminen jossain vaiheessa kokeiluluontoisesti. Tällä pyritään selvittämään, mitä palvelutuotanto on kaupungin tuottamana tai yksityisenä palvelun tuotantona. Muut palvelut tulevat järjestymään palvelusetelin käytöllä.

6.3.1 Osallistumisen vaikutukset

Kuuden kymmenestä kyselyyn vastanneen mielestä toiminta eri yhteistyötahojen kanssa on vaikuttanut kilpailukyvyyn parantumiseen (kysymykset 43–50). Parhaiten se on ilmennyt tiedon ja taidon lisääntymisenä sekä saamalla uutta näkemystä muilta toimijoilta erityisesti yritysasioissa. Yhteistyötahot ovat tutustuneet yrityksen toimintaan ja ollaan tietoisempia palvelun laadusta ja sisällöstä. Kahdeksan kymmenestä vastaajasta on kokenut vuorovaikutuksen olevan luottamuksellista ja avointa. Vuorovaikutuksen on koettu olevan hyvin yrittäjäystävällistä, ja on ollut helppoa puhua ja jakaa tietoa esimerkiksi varsinaisista arkipäiväisistä käytännön asioista ja hankintojen suorittamisesta. Avoimuus on koettu riittäväksi ja vuorovaikutus on ollut luottamuksellista. Seitsemän yhdestätoista vastaajasta on pystynyt käyttämään eri toimijoilta saamaansa tietoa hyväkseen yrityksessään ja kolmen kahdeksasta mielestä eri yhteistyökumppaneista on saatavilla tarpeeksi informaatiota. Tiedon antamisen ja saamisen yhteistyökumppaneilta kokevat kaikki vastaajat tärkeäksi toiminnassaan. Yhteistyötä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa parhaiten lisäämällä ajatustenvaihtoa ja säännöllisiä tapaamisia. Nettikeskustelut yrittäjien kesken eivät veisi aikaa varsinaiselta työnteolta ja työryhmien muodostaminen esimerkiksi pelisääntöjen laatimiseen ovat muita kehittämisideoita. Hyvä pohja on jo olemassa, mutta parantaminen vaatisi lisää yrittäjiä toimintaan mukaan.

Hämeenlinnan Kehitysvammaisten Tuki ry ei ole osallistunut hankkeisiin. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa on kuitenkin tuonut näkyvyyttä ja kasvatanut asiakasmääriä. Yhteistyön avulla pystytään järjestämään parempia palveluja ja toimintoja ja sitä kautta yhdistys on kilpailukykyisempi. Vuorovaikutus erilaisten ihmisten välillä ei aina ole luottamuksellista tai hyvää, jolloin yhteistoiminta loppuu tai ainakin vähenee ratkaisevasti. Eri toimijoiden kautta on saatu uutta tietoa erilaisista toimintatavoista, joita on pystytty käyttämään omassa työssä ja Arja Patama katsookin sen olevan yksi keskeisimpiä asioita verkostoitumisessa. Hänen mukaansa ei ole ollut helppoa löytää yhteistyökumppaneita, niiden löytyminen on usein sattumanvaraista tai riippuvaista omasta aktiivisuudesta. Järjestöyhteistyön kautta ovat tulleet eri ihmiset ja järjestöt tutummiksi kuin aikaisemmin. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat olemassa välittääkseen tietoa ja kun tietoa saadaan, niin sitä välitetään eteenpäin. Järjestökentällä on nyt järjestökoordinaattori, joka kehittää yhteistyötä, mutta hän kaipaisi kaupungin puoleltakin löytyvän henkilön, jonka toimenkuvaan kuuluisi samanlainen yhteistyön kehittäminen. Resursseja tarjoamalla voidaan verkostoitumista kehittää järjestämällä erilaisia foorumeita, seminaareja ja tilaisuuksia.

Kirsi-Marja Smeds sanoo vuorovaikutuksesta: ”Minä en ymmärrä, että minkä ihmeen takia jotain hintoja täytyisi pantata ylipäätänsä. Ei tämä nyt mitään salamyhkäistä ole.”

Kirsi-Marja Smeds on osallistunut useisiin eri hankkeisiin, joihin on sisällytynyt koulutusta, jota vaaditaan esimerkiksi kilpailutuksessa. Tämän hän katsoo vaikuttaneen kilpailukyvyyn parantumiseen. Hänen mielestään vuorovaikutus on ollut luottamuksellista ja avointa, sillä osapuolet ovat vaih-

taneet tietoa esimerkiksi hinnoista ja tuotantokustannuksista. Hintatietojen pantaaminen on vanhakantaista ajattelua ja hintatiedot ovat kuitenkin julkista tietoa. Kun ihmiset hakevat tietoja netistä, saattaa hintatietojen puuttuminen aiheuttaa sen, että tippuu vertailusta ulos. Nykyään on mahdollista myös saada kotitalousvähennystä ja veronmaksukyvyyn alentumisvähennystä, jonka takia hinnoittelun vertailu on tärkeää. Yhteistyökumppaneiksi on halukkaita paljon tarjolla, ja koska yhteistyön tekeminen ei ole yrittäjän päätarkoitus, niin kumppaneiden määrä on rajallinen. Tietojen antaminen ja saaminen on tärkeätä, mutta esimerkiksi kaupungilta palvelujen hintatietojen saaminen on erittäin vaikeaa. Hänen mukaansa kukaan kaupungilla ei pysty selvittämään, mitä hinnat pitävät sisällään. Rakennus-, huolto tai hallintokustannuksia vuorokaudelle ei osattu jyvittää, ainoa oli palkka- ja hoitotarvikekustannusten laskeminen, joten vertailukelpoista tietoa ei ole saatavilla.

Leena Harjula katsoo yhteistyön yrityksiä kanssa olevan imagokysymys ja edistävän avoimuutta sekä vaihtoehtoisia palveluja. Tärkeänä hän pitää myös hankkeisiin osallistumisen, joka viestittää kaupungin kiinnostuksesta. Kaupunki on informoinut yrittäjiä ja hänen mielestään keskustelut ovat sujuneet hyvässä hengessä. Kaupungin järjestämiin koulutuksiin ovat yksityiset yritykset voineet osallistua sopimuksesta tai kaupungin edustaja on osallistunut yrityksen järjestämään koulutukseen. Yhteisiä koulutuksia kaupunki järjestää silloin, kun yrityksillä täytyy olla valmiudet johonkin tehtävään, esimerkiksi toimintakykymittarikoulutukset. Hänen mielestään yrityksistä ei ole välttämättä helposti saatavilla tietoa. Tarjousasiakirjojen ja valvontakäyntien perusteella tarkistetaan ja päivitetään tietoja yhteistyökumppaneista. Pienten yrittäjien osalta hän toivoisikin jotain portaalia, josta yhteys- ja hintatiedot löytyisivät helpommin, koska näkee sen olevan tärkeätä nimenomaan kuntalaisille, heidän asiakkailleen. Erilaisissa hankkeissa on kehitelty erilaisia malleja, mutta kun hankkeet ovat loppuneet, on ylläpitokin loppunut. Hänen mielestään joko yrittäjäjärjestön tai muun tahon, esimerkiksi Kehittämiskeskuksen, tulisi kerätä tiedot ja ylläpitää sivuja. Sivujen tulisi kehittyä tarpeeksi kattavaksi, sillä asiakkaalle eivät ole yrityksen nimi ja puhelinnumero riittävä tieto.

6.3.2 Luontevin yhteistyökumppani

Kaikilla kymmenellä vastaajista oli yhteistyökumppanina kaupunki ja kahdeksalla yritykset ja muut yhteisöt, viisi teki yhteistyötä järjestöjen tai vapaaehtoisjärjestöjen kanssa ja kaksi muiden, esimerkiksi oppilaitosten, kanssa (kysymykset 51–52). Yhteistyötä haluttiin kymmenen vastaajan mielestä tehdä kaupunkien, järjestöjen ja yrityksiä kanssa. Seitsemän vastaaja ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä yksityisen kuluttajan ja yksi oppilaitosten kanssa.

Hämeenlinnan Kehitysvammaisten Tuki ry:n mielestä luontevin yhteistyökumppani on muut sosiaali- ja terveystieteiden järjestöt joko Hämeenlinnan seudulla tai muualla. Arja Pataman mukaan ihminen, jolle toimintoja tehdään, on myös tärkeä ja tietenkin kaupunki ja Raha-automaattiyhdistys rahoittajana, jotta toimintaa pystyttäisiin tekemään. Yhteistyökumppaneiksi olisi tärkeätä saada isoja yrityksiä, joiden kautta saataisiin mielenkiintoisia

mahdollisuuksia sekä taloudellisia että volyyymiä lisääviä. Tällä hetkellä puhutaan isojen yritysten kohdalla erityisesti sosiaalisesta omastatunnosta ja heidän tarpeestaan kirkastaa sosiaalista julkikuvaansa ja luoda siitä positiivinen brändi. Yhteistyö voisi olla esimerkiksi rekrytoiminen firmoista vapaaehtoistyökeikkoihin, mutta järjestökentän kannattaisi alkaa suunnittelemaan molempia hyödyttäviä kuvioita tavalla tai toisella.

Kirsi-Marja Smedsin mukaan kukaan ei ymmärrä yrittäjää yhtä hyvin kuin toinen yrittäjä. Mutta kukaan muu kuin hoivayrittäjä ei ymmärrä hoivayrittäjää. Sekään ei hänen mielestään vielä pidä paikkaansa, vaan kukaan sellainen, joka ei itse tee ympärivuorokautista palvelua tuottavaa työtä, ei ymmärrä toista kuin tiettyyn pisteeseen asti. Täydellistä ymmärrystä ei ole kuin ihan samantyyppistä palvelua tuottavalla. Ajatusten vaihto muun alan yrittäjien ja naisyrittäjien kanssa toimii hyvin, mutta hän haluaisi ehdottomasti tehdä yhteistyötä enemmän juuri samanlaisten hoivayrittäjien kanssa, koska kokee saavansa tukea ja ymmärrystä parhaiden heiltä.

Leena Harjula näkee tässä tilanteessa järjestöt ja palveluntuottajat luontevimmiksi yhteistyökumppaneiksi. Kuntien välistä yhteistyötä on jonkun verran ollut ja etenkin niissä tilanteissa, kun yritys toimii muulla paikkakunnalla, tehdään yhteistyötä, lähinnä viranomaistyötä, sijaintikunnan kanssa. Yhteistyö suunnataan tällä hetkellä yrityksiin ja järjestöihin ja se tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni selvitin hoivayrittäjien verkostoitumista. Ensin tarkastelin verkostoitumisen teoriaa, jonka pohjalta nousi esille kolme selkeästi erottuvaa aiheita. Näiden teemojen perusteella laadin haastatteluja varten kysymysrunгон. Kun päätin toteuttaa kyselyn Wepropol-kyselynä, käytin tätä kysymysrunkoa muodostaessani kysymykset hoivayhteisöille ja niiden edustajille. Koska kysely tehtiin sähköpostikyselynä ja vastaajilla täytyi olla sähköpostiosoite, vastaajiksi saatiin 51 eri yhteisöä. Näihin kyselyihin saatiin vastauksia 11 kappaletta, mikä on 21,6 % vastaajista. Vastaajista yksinyrittäjiä (eli yksihenkisiä yrityksiä) ei ollut yhtään, mutta yli kymmenen hengen yrityksiä oli 54,5 %. Mikäli vastaajien joukossa olisi ollut yksinyrittäjiä, tutkimustulos olisi saattanut muuttua, mutta muutoin vastaukset ovat samansuuntaisia kuin Hämeen Liiton 2008 tekemässä tutkimuksessa.

Pääosalla vastaajista oli ollut yhteistyötä kaupungin kanssa, mutta vain hieman yli kolmanneksella oli alihankintasopimuksia muiden alan yrittäjien kanssa. Hoivayrittäjät kokevat henkilöstön vaihtuvuuden ja oikean yhteyshenkilön löytymisen kaupungin organisaatiosta ongelmaksi toiminnassaan. Yhteistyö on kuitenkin lisääntynyt neuvottelujen ja tapaamisten muodossa. Kaupungin näkemyksenä on, että heillä ei ole tarpeeksi tietoa alueella toimivista hoivayrittäjistä. Heidän edustajansa mukaan olisi hyvä, jos yrittäjistä olisi olemassa kattava ajantasainen rekisteri esimerkiksi Ikä-Plus-pisteen käyttöön. Ylläpitäjänä voisi toimia Leena Harjulan mukaan Kehittämiskeskus Oy Häme. Myös naapurikuntien liittyminen vuoden 2009 alusta Hämeenlinnan kaupunkiin on luonut uuden haasteen sekä palvelujen tuottajille että tilaajille. Alan tarpeet huomioonottavaa koulutusta on tutkimukseni mukaan paljon tarjolla ja niihin yrittäjät ovat myös osallistuneet. Koulutuksen on katsottu auttaneen luomaan uusia palveluita sekä kehittämään toimintaa yrityksissä. Kaupungin ja yritysten yhteistä koulutusta on esimerkkinä olleessa HYRI-koulutuksessa, jossa kohtasivat eri sektoreiden edustajat (hyvinvointialan yritykset, yhdistykset ja julkinen sektori) parantaakseen yrittäjämäistä osaamistaan ja edistämään alan toimijoiden yhteistyötä ja verkostoitumista.

Yli puolet vastanneista oli tehnyt yhteisön sisällä muutoksia toimintatapoihinsa yhteistyön parantamiseksi. Suurin osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että muutoksissa mukana pysymiseen tarvitaan koulutusta, jotta jatkossakin pystyttäisiin tarjoamaan asiantuntevaa palvelua. Vuoropuhelun lisääminen yrittäjien, järjestöjen ja kaupungin kanssa oli kaikkien vastanneiden mukaan tärkeää. Samoin hiljaisen tiedon hyväksikäyttöä yrityksissä pidetään tärkeänä ja sitä suurimman osan mukaan on pystytty hyödyntämäänkin heidän organisaatiossaan. Tietoa on saatu sekä yritysten henkilökunnalta että muilta yhteistyökumppaneilta. Suurin muutos on yhdistyskentällä tämän vuoden aikana toimintansa aloittanut järjestökoordinaattori, jonka myötä yhteistyö eri sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja kaupungin kanssa lisääntyy. Lisäksi kuusi yhdestätoista kyselytutkimukseen vastanneesta liisäisi myös yhteistyötä yksityisen kuluttajan kanssa. Väestön ikääntyminen

on vaikuttanut asiakkaiden hoidontarpeen lisääntymiseen ja sitä kautta se on kasvattanut ja kasvattaa jatkossakin työntekijöiden määrää. Tämä koetaan haasteellisena erityisesti kaupungin kannalta. Kaupunki pyrkii kolmannen sektorin tuottamien palvelujen kautta tukemaan ennaltaehkäisevää toimintaa esimerkiksi liikunta- ja kerhotoimintaa lisäämällä. Kaupungin asiakkaiden omavastuun kasvaessa hoivayrittäjyyden mahdollisuudet lisääntyvät. Tämä vaatii markkinoinnin tehostamista tulevaisuudessa. Teknologian hyväksikäyttö hoivayrittäjillä on kohtalaista ja sen lisäämistä suunnitellaankin tulevaisuudessa. Vastaajien mielestä hyödyllisintä on lähinnä sähköinen tiedonhallinta, koska tieto kulkee reaaliajassa. Tutkimusta tehdessäni, huomasin tämän olevan erittäin ajankohtainen kysymys, sillä etsiessäni sähköpostikyselyäni varten yritysten yhteystietoja havaitsin, että vain harvalla oli sähköpostiosoite tai kotisivut netissä.

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että verkosto on mahdollista luoda ilman ulkopuolista veturia yrittäjien kesken, mutta toisaalta kahden kolmasosan mielestä verkoston vetäjäksi tarvitaan ulkopuolista tahoa. Verkostoveturiksi esitettiin Sosiaalikehitys Oy:tä, Kehittämiskeskus Oy Hämettä, kauppakamaria tai yrittäjäjärjestöä. Verkostoitumisen onnistuneeseen toteutukseen näyttää vaikuttavan avoin suhtautuminen, oma aktiivisuus, vapaamuotoiset tapaamiset yhteistyötahojen toimijoiden kanssa ja aidon kumppanuuden löytyminen. Verkostoitumisen tulisi kuitenkin hyödyntää kaikkia tasapuolisesti ja olla tasavertaista, jotta se takaisi yhteistyön jatkuvuuden. Yrittäjät eivät näe verkostoitumista tällä hetkellä ainoana mahdollisuutena vastata kaupungin palvelutarpeeseen, vaan painottavat oman laadukkaan ja taloudellisen liiketoimintaosaamisen olevan tärkeä vaikuttava tekijä. Yksin- ja pienyrittäjien kannalta verkostoitumisen katsotaan lisäävän toiminta- ja toimitusvarmuutta esimerkiksi sijaisuuksissa. Yhteistoiminnan katsotaan parantaneen kilpailukykyä tiedon, taidon ja uuden näkemyksen lisääntyessä. Vuorovaikutuksen on katsottu olevan lähes poikkeuksetta luottamuksellista ja avointa ja tähän on sisältynyt esimerkiksi tietojen vaihtoa käytännön asioista. Kuitenkin yrittäjien mielestä eri yhteistyökumppaneista ei ole saatavilla tarpeeksi tietoa, mutta tiedon antaminen ja saaminen koetaan kaikkien mielestä tärkeäksi oman toiminnan kannalta. Tulevaisuudessa yrittäjien mielestä voitaisiin yhteistyötä kehittää saamalla useampia uusia yrittäjiä mukaan. Vapaamuotoisten tapaamisten, jopa nettiin saatavien yhteistyöpalveluiden, katsottiin myös edistävän verkostoitumista.

Kyselytutkimuksen mukaan yrittäjät katsoivat luontevimmiksi yhteistyökumppaneikseen kaupungit, järjestöt ja muut yritykset. Haastattelussa yhdistyksen edustajan mielestä muut sosiaali- ja terveysalan järjestöt kautta maan ovat luontevimmat yhteistyökumppanit. Yrittäjien edustajan mukaan luontevimmat yhteistyökumppanit ovat muut saman alan hoivayrittäjät. Kaupungin edustajan mielestä järjestöt ja palveluntuottajat ovat luontevimmat yhteistyökumppanit, mutta yhteistyötä suunnataan myös yrityksiin tulevaisuudessa.

Hämeen Liiton vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan toimijoilta puuttuu yhteinen visio hoivayrittäjyyden tulevaisuudesta ja kehittämistarpeista. Verkostoituminen Hämeenlinnan seudulla yrittäjien ja yhteisöjen

sekä kaupungin keskuudessa on vasta alussa. Ne yritykset ja yrittäjät, jotka ovat olleet kauemmin mukana verkostomaisessa toiminnassa, ovat huomanneet yhteistyön tuoman hyödyn. Toimintaan kaivattaisiin lisää yrityksiä ja yhteisöjä, jotta verkostoituminen saataisiin kunnolla käyntiin. Hankkeiden kautta saadut uudet yhteistyökumppanit aletaan kokea oman yhteisön voimavaroja lisäävänä tekijänä. Kilpailu yritysten välillä ei vaikuta yhteistyötoiminnan vähenemiseen, vaan vuorovaikutus ja sovittavat yhteiset pelisäännöt selkiyttävät ennemminkin tilannetta. Omalla aktiivisuudella on mahdollisuus saada hyviä tuloksia aikaiseksi, ja kun osapuolet tulevat tutummiksi, erilaiset yhteistyökuviot lisäävät verkostoitumista.

Mielestäni hoivayrittäjien verkostoitumisen tilanne olisi erittäin mielenkiintoinen kartoittaa uudelleen muutaman vuoden päästä. Tällä hetkellä hoiva-ala on Hämeenlinnan seudulla kuntamuutoksen takia myllerryksessä. Väestön ikääntymisen vaikutukset käytännön tasolla nähdään myös vasta lähitulevaisuudessa.

LÄHTEET

Kirjat

Eronen A., Hokkanen L., Kinnunen P., Lehto-Pusa P., Rönnberg L. & Särkelä R. 1995. Hyvinvoinnin verkostoja näkyvissä. Kuntien ja järjestöjen näkemyksiä sosiaalisen tuen tuottamisesta. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Hailikari M., Immonen S., Kokko N., Herrala M., Salminen A. & Ahola M. 2000. Osaamiskeskusmallin kehittäminen – kuinka osaaminen saadaan leviämään. Euroopan sosiaalirahasto. Työministeriö.

Helakorpi S. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Järvenpää E. & Immonen S. 1998. Verkostojen johtaminen ja hallinta. Teoksessa Ollus M., Ranta J. & Ylä-Anttila P. (toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 61–89.

Kaarakainen M. & Taskinen H. 2004. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö saumattomien palveluketjujen edellytyksenä. Teoksessa Rissanen S. & Sinkkonen S. (toim.) 2004. Hoivayrittäjyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 130–140.

Niemelä S. 2002. Menestyvä yritysverkosto verkonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ollus M. 1998. Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa Ollus M., Ranta J. & Ylä-Anttila P. (toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 1–7.

Paija L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – Taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus M., Ranta J. & Ylä-Anttila P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 9–62.

Rissanen S. & Sinkkonen S. 2004. Hoivayrittäjyyden käsite, tausta ja erityispiirteet. Teoksessa Rissanen S. & Sinkkonen S. (toim.) 2004. Hoivayrittäjyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–24.

Rissanen S. & Karhunen M. 2004. Hoivayrittäjien käsitykset yrittäjäkoulutuksesta. Teoksessa Rissanen S. & Sinkkonen S. (toim.) 2004. Hoivayrittäjyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 88–98.

Sinkkonen S. & Komulainen E. 2004. Hoivayrittäjät kunta- ja yrittäjäyhteistyössä. Teoksessa Rissanen S. & Sinkkonen S. (toim.) 2004. Hoivayrittäjyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 120–129.

Sinkkonen S. & Rissanen S. 2004. Hoivayrittäjäyys hyvinvointivaltiossa. Teoksessa Rissanen S. & Sinkkonen S. (toim.) 2004. Hoivayrittäjäyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 220–238.

Julkaisut

Kettunen R. 2006. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 18/2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Laakso A., Laaki S. & Isoviita E. 2008. Kanta-Hämeen hoivayrittäjäyden tulevaisuus ja kehittäminen. Hämeen Liitto.

Lith P. 2006. Yritystoiminta ja kuntien ostopalvelut sosiaali- ja terveydenhuollossa 25/2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Välikangas K. 2006. Suunniteltu muutoksen läpivienti. Kohti muuttuvia johtamisosaamisen tarpeita ja organisatorisia toimintamalleja palveluiden tuottamisessa – selvitys kehittämishankkeeksi- 10/2006. Sosiaalikehitys Oy.

Välikangas K. & Saarinen A. 2008. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2008. Hyvinvointialan elinkeinopoliittinen kehittäminen aluekeskusohjelman hyvinvointiverkostotyössä. Lahti: Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy.

Artikkelit

Aluekeskusohjelma hyvinvointiverkosto. Aluecase. Toimialaryhmäyöskentely yhdistää julkista ja yksityistä Hämeenlinnan seudulla. Hyvinvointi-teemaverkoston tiedotuslehti kesä 2008.

Mankonen J.. 2008. Hyvinvointiyrittäjille tarjotaan täsmäkoulutusta. Taaleri 20–21.

Elektroniset lähteet

Hämeen TE-keskuksen hoiva-ala 2006. Toimintaympäristön ja toimenpiteiden toteutunut kehitys_3. Saatavilla [www-muodossa: www.te-keskus.fi](http://www.muodossa: www.te-keskus.fi) Luettu 19.11.2006.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Hoivayrittäjien ja yhteisöjen kokemukset työstään kuntien ja yhteistyökumppaneiden kanssa aikaisempina vuosina ja miten yhteistyö on kehittynyt vuosien varrella

I

Oletteko käyttäneet toisten hoiva-alaryrittäjien palveluita esim. alihankintasopimusten muodossa?

- mitä toimintoja olette ulkoistaneet?
- onko yhteistyönne ollut satunnaista vai jatkuvaa?
- onko kertaluonteinen yhteistyö johtanut pitempiaikaisiin sopimuksiin?
- jos olette toimineet kaupungin kanssa, miten yhteistyönne on muuttunut vuosien varrella?
- onko yhteisöllänne ollut ostopalvelusopimuksia kaupungin kanssa?

II

Oletteko osallistuneet yhteisiin koulutushankkeisiin ja onko mielestänne koulutusta järjestetty erityisesti alanne tarpeet huomioiden?

- onko järjestetty koulutus auttanut teitä parantamaan palveluidenne saatavuutta tai auttanut teitä luomaan yrityksenne uusia palveluita?
- onko koulutusta järjestetty parantamaan kuntien ja yhteisöjenne välistä toimintaa, jos ei ole, koetteko koulutuksen puutteen haittaavan yhteistyötänne?
- onko kuntien kanssa järjestetty työn suunnitteluun ja arviointiin liittyvää toimintaa ja oletteko kokeneet pystyneenne tiedottamaan tarpeeksi omasta toiminnastanne kuntaedustajille?

2. Yhteisön sisällä tulossa olevia konkreettisia muutoksia yhteistyön vaatimuksista johtuen

- onko yhteisönne sisällä jo tehty muutoksia toimintatavoissa, jotta yhteistyö muiden kanssa sujuisi paremmin ja jos, niin minkälaisia (esim. laatujärjestelmä)?
- onko yhteisössänne huomattu tarvittavan lisää koulutusta, joko sisäistä tai ulkoista, pysyäkseenne muutoksissa mukana ja jos, niin minkälaista?
- onko yhteisössänne pystytty käyttämään eri osajien hiljaista tietoa hyväksi ja jos, niin miten?
- oletteko hyödyntäneet teknologiaa tai suunnitteletteko teknologian hyväksikäyttöä parantaaksenne yhteisönne toimintoja ja miten?
- miten olette suunnitelleet varautua tuleviin rakennemuutoksiin; laajentamalla, paneutumalla enemmän yhteistyöhön, parantamalla yhteisönne sisäisiä resursseja?
- miten koette väestön ikääntymisen vaikuttavan toimintaanne; palvelujen tarjoamiseen, yhteistyön lisääntymisen eri toimijoiden kanssa ja yhteisönne sisällä?
- onko tarkoituksenne lisätä yhteistyötä suoraan yksityiseen kuluttajaan nähden ja miten?

3. Yhteistyön mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja ongelmia

I

Koetteko tarvitsevanne verkostoitumista muiden alan yrittäjien ja yhteisöjen kanssa varmistaaksenne nyt ja tulevaisuudessa yrityksenne toimivuuden?

- olisiko verkostoa mahdollista luoda yrittäjien kesken vai tarvitaanko mielestänne ulkopuolista vetäjää luomaan toimiva verkosto?
- mitkä asiat ovat mielestänne tärkeimpiä verkostoitumisen onnistuneessa toteutuksessa, jotta siitä olisi hyötyä yhteisöllenne?
- onko verkostoituminen ainoa mahdollisuus pienille yrityksille ja yhteisöille vastata kuntien tarvitsemien palveluiden järjestämiseen vai näettekö muita mahdollisuuksia palvelujen toimintavarmuuden takaamiseksi?
- muita yhteistyötä koskevia kommentteja:

II

Oletteko osallistuneet esim. toimialaryhmän toimintaan tai erilaisiin alueella järjestettyihin hankkeisiin?

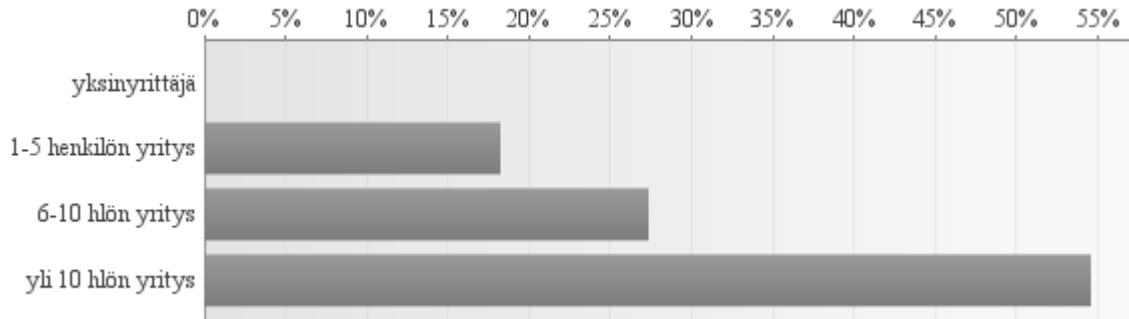
- onko toimintanne eri yhteistyötahojen kanssa vaikuttanut kilpailukykyenne parantamiseen ja miten?
- oletteko kokeneet vuorovaikutuksenne olleen luottamuksellista ja avointa ja millä tavalla?
- oletteko saaneet uutta tietoa eri toimijoiden kautta, jota olette pystyneet hyödyntämään yhteisössänne?
- onko mielestänne tarpeeksi informaatiota saatavilla eri yhteistyökumppaneista ja koetteko tiedon antamisen ja saamisen tärkeäksi toiminnassanne ja miten?
- millä tavoin yhteistyötä voitaisiin mielestänne kehittää tulevaisuudessa?
- kuinka suuri osuus yhteisönne toiminnasta tapahtuu suoraan yksityisen kuluttajan kanssa ja onko osuus kasvamassa vai vähenemässä?

4. Mitkä tahot tuntuvat luontevimmilta yhteistyökumppaneilta ja miksi? Keiden kanssa olette jo tehneet yhteistyötä ja keitä haluaisitte yhteistyökumppaneiksenne?

- kunnat
- järjestöt ja vapaaehtoisjärjestöt
- muut yritykset ja yhteisöt
- yksityiset kuluttajat
- joku muu

Hoivayrittäjien verkostoituminen

Henkilökunnan lukumäärä yrityksessänne?



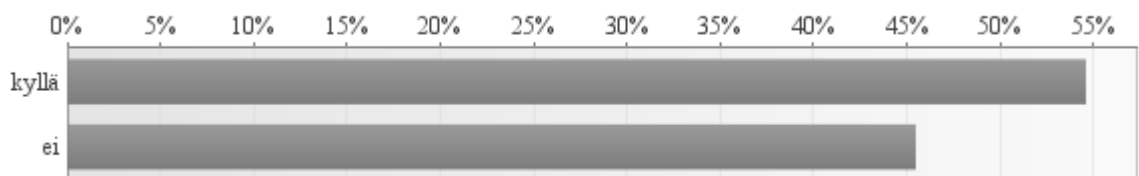
Vaikuttaako väestön ikääntyminen toimintaanne palveluiden tarjoajana ja yrityksenne sisällä?

- palvelujen osto lisääntynyt
- ei
- kyllä
- kyllä
- ei
- kyllä
- vaikuttaa
- Ei toistaiseksi
- Ei
- kyllä
- ei

Jos vaikuttaa, niin miten?

- henkilökunnan määrä lisääntyy
- uusia asiakkaita tulossa, markkinointia on tehostettava ja tällä hetkellä entistä huonokuntoisempia asiakkaita on tulossa
- palvelun tarve lisääntyy
- tarvitsevat hoitoa enemmän
- kysyntä lisääntyy, ja työvoiman lisääntymisenä
- palvelujen tarve kasvaa

Onko teillä yhteistyötä suoraan yksityiseen kuluttajaan nähden?



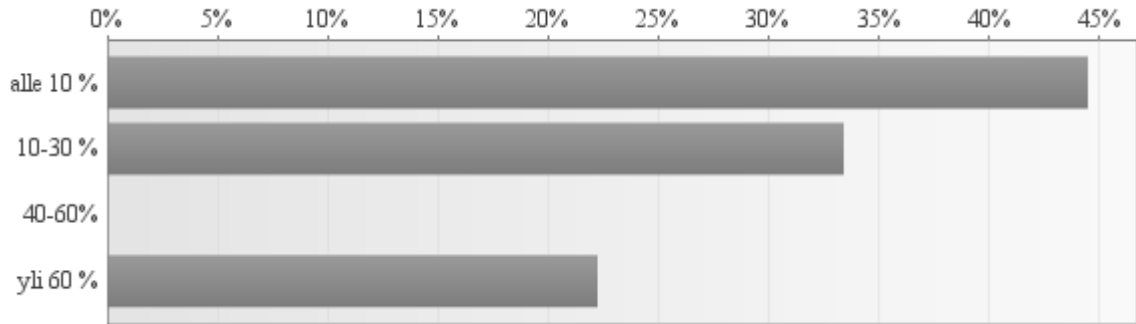
Jos on, niin minkälaista?

- yhteistapaamisia eri tilanteissa, kuten eläkeläisryhmät, Pysäkin toiminta, osallistuminen eri potilastyhmiin jäsenenä kuten Parkinsonliitto, Alzheimer-keskusliitto, oma henkilökohtainen kontakti ikäihmisiä tavattaessa

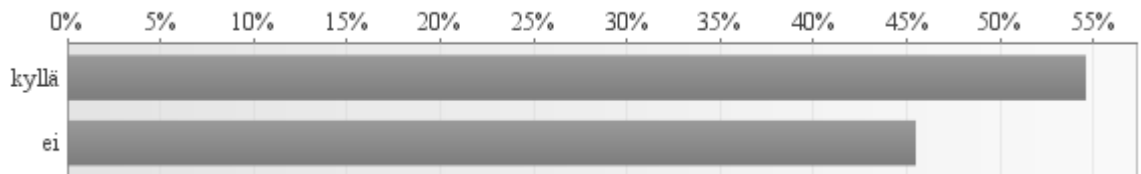
LIITE 2/2

- yksityinen kotipalvelu
- tehostettua palveluasumista ja muita yrityksen palveluja myydään myös itse osataville asiakkaille.
- kotipalvelut
- kaikki asiakkaat ovat yksityisiä kuluttajia

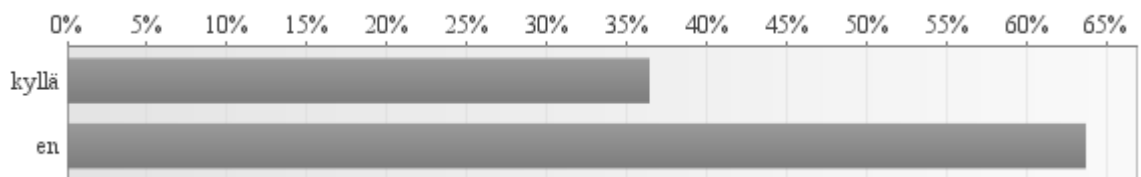
Kuinka suuri osuus yrityksenne toiminnasta tapahtuu suoraan yksityisen kuluttajan kanssa?



Onko tarkoituksenne lisätä yhteistyötä?



Oletteko käyttäneet toisten hoiva-alayrittäjien palveluita esim alihankinta-sopimuksien muodossa?

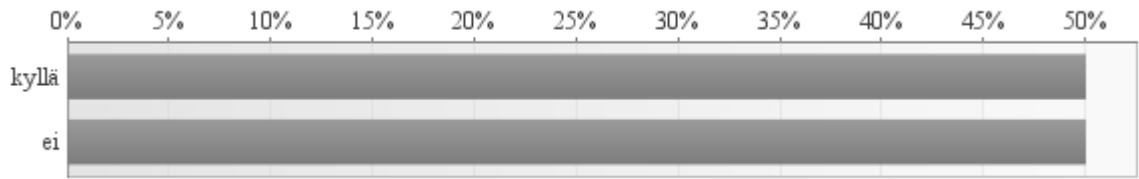


Jos olette käyttäneet, niin mitä toimintoja olette ulkoistaneet?

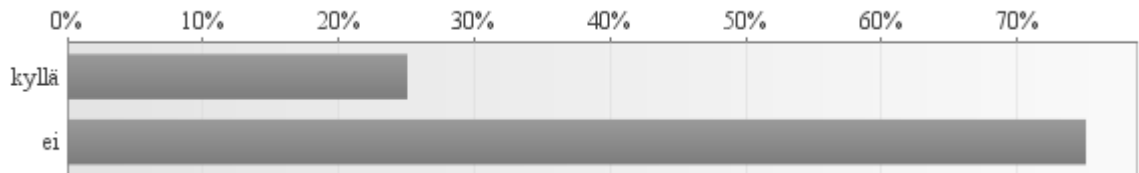
- tarvittaessa "sijaiset"
- sairaanhoito, avustus, hoiva ja siivous
- siivos- ja laitoshuollon palvelut
- Siivous aiemmin

Onko yhteistyönne ollut satunnaista?

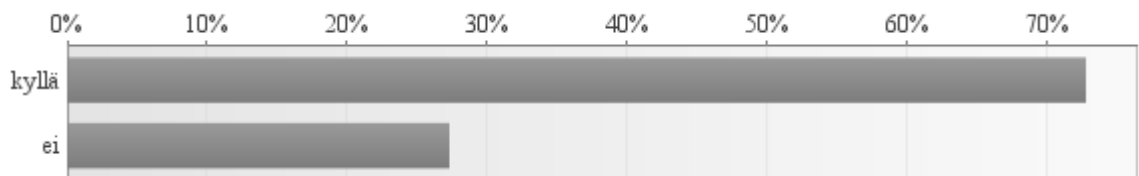
LIITE 2/3



Onko satunnainen yhteistyö johtanut pitempiaikaisiin sopimuksiin?



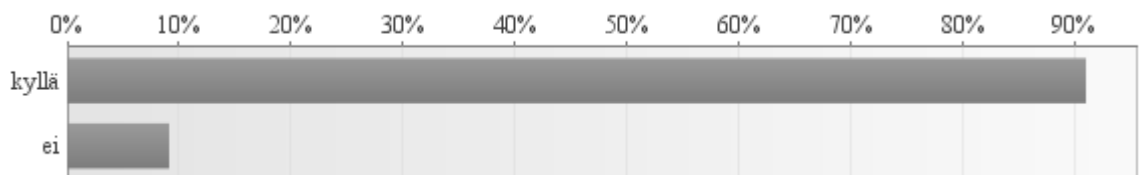
Onko yrityksellänne ollut yhteistyötä kaupungin kanssa esim ostopalvelusopimuksen muodossa?



Mikäli olette toimineet yhteistyössä kaupungin kanssa, miten yhteistyönne on kehittynyt vuosien varrella?

- neuvotteluja ja tapaamisia on enemmän
- alun nihkeyden jälkeen kehitystä tapahtui vuonna 2002 ja jatkui hyvin aina kilpailutukseen syksyyn 2008 asti hyvin, nyt taas hankalaa hyvin
- Yhteistyö on lisääntynyt. Vielä paljon kehitettävää kuntoutusohjauksen kanssa.
- palveluseteli tuottaja
- Hyvin, kaikki palvelut ostopalveluja
- Lisääntynyt ja täsmentynyt
- kaupunki ei tee ostopalvelusopimuksia hoitopaikoista. Yhteistyötä ei ole, kaikista asioista pitää vääntää kättä, jotta saa edes sen minkä kuuluu. Ei yhteydenpitoa, ei tapaamisia tai asioista sopimista.

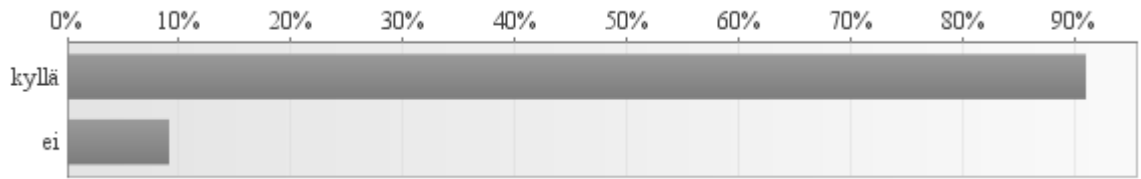
Oletteko osallistuneet koulutushankkeisiin?



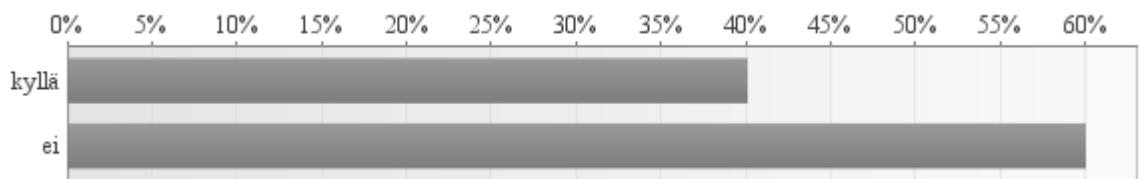
Onko koulutusta järjestetty erityisesti alanne tarpeet huomioiden?



LIITE 2/4



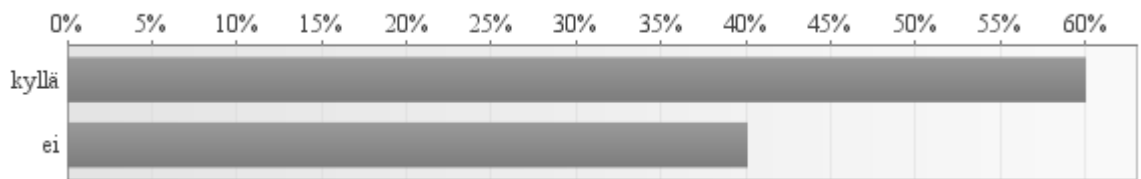
Onko järjestetty koulutus auttanut teitä parantamaan palveluidenne saatavuutta?



Jos koulutus on parantanut palveluidenne saatavuutta, niin millä tavoin?

- En osaa sanoa
- Lisännyt kilpailutusosaamista

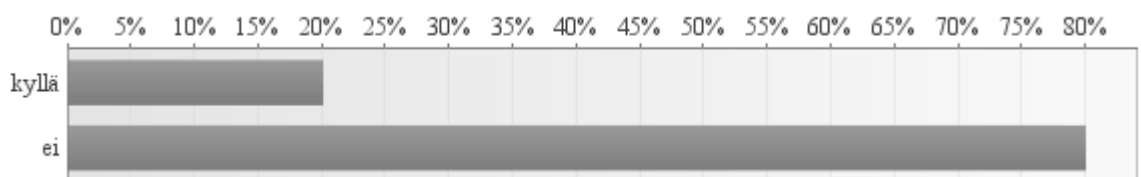
Onko koulutus auttanut teitä luomaan yrityksenne uusia palveluita?



Jos koulutus on auttanut luomaan uusia palveluita, niin mitä?

- verinäytteiden otto oamn henkilökunnan kautta
- Kehityshankkeiden kautta on nostettu esiin erilaisia tarpeita. Koulutus on ollut hoivayrittäjien yhteisesti ostamaa koulutusta sekä yrityksen itse ostamaa ja järjestämää koulutusta.
- Lääkehoidon osaamista, perhetyön osaamista ja määrällistä lisäämistä, dokumentoinnin kehittämistä
- Kehittämään toimintaa
- sosiaalisia palveluja; virkistys, kulttuuri

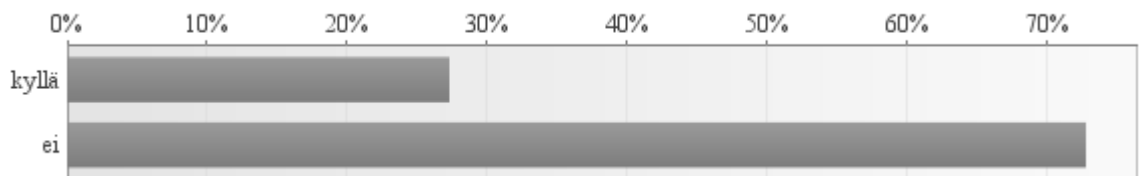
Onko koulutusta järjestetty parantamaan yrityksenne ja kaupungin välistä toimintaa?



Jos koulutusta ei ole järjestetty, miten koette koulutuksen puutteen haittaavan yhteistyötänne?

- ei varsinaisesti tuohon aiheeseen liittyen ole koulutusta ja ei oikein sellaista voi järjestääkään, mutta omaan työhömmee liittyvissä yhteiskoulutuksissa olemme kaupungin kanssa olleet ja tämä on joka tapauksessa parantanut yhteistyötä ja tehnyt yritystämme tunnetuksi
- yhteiset koulutukset kaupunkien edustajien kanssa olisi hyvä
- En osaa sanoa. Asiakkaina on niin monta kaupunkia ja kuntaa, että tarpeetkin ovat kovin erilaiset eri kunnissa.
- Jonkin verran on ollut, mutta jäsentymätöntä

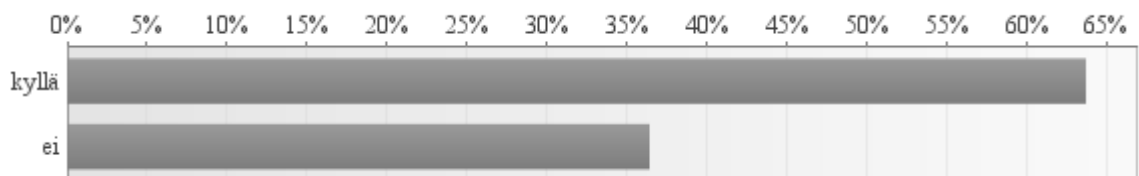
Onko yrityksenne ja kaupungin välisessä yhteistyössä järjestetty työn suunnitteluun ja arviointiin liittyvää toimintaa?



Jos olette tehneet yhteistyötä kaupungin kanssa työn suunnittelussa ja arvioinnissa, niin minkälaista?

- oie3n yrittäjänä ollut mukana suunnittelemassa palvelusetelin käyttöönottoa, laatukriteeristön luomista, yrittäjien laskutuksen reunaehtoja, samoin olin mukana palvelujen tuotteistamisen suunnittelussa ja yritimme myös yhteistyössä arvioida kaupungin palvelujen hintoja, siinä kuitenkin onnistumatta
- Olen osallistunut kaupungin kanssa laatukriteeristöin luomiseen tähtäävään yhteistyöhön.
- Yhteisiä palavereja, samat lomakkeet työn arviointiin ym.
- Strategiayhteistyö, Laatupiiri - Valpas -ryhmä.?
- Kaipaa skarppaamista
- yhteistyötä ei ole. Kaupunki haluaa olla määräävä osapuoli kuulematta yrittäjää.

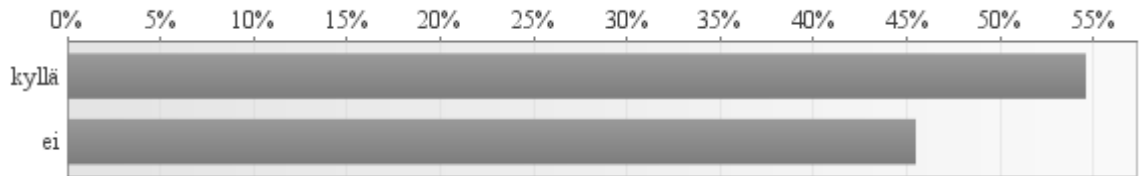
Oletteko pystyneet tiedottamaan tarpeeksi omasta toiminnastanne kaupungin edustajille?



Mikäli ette, mitä mielestänne tulisi muuttaa tiedottamisen parantamiseksi?

- kaupungin henkilökunnan yhteystiedot puuttuvat, pitäisi infota pikimiten muutoksista
- oikea yhteyshenkilö
- Yhteistyö johtotasolle toimii hyvin mutta suorittavan tason yhteistyö on edelleen hyvin asenteellista sekä vähäistä siinä olisi kehittämistä jonka avulla tiedotuksin voisi ehkä toimia.
- Itsestä paljon kiinni ...
- Sovituista tapaamisista kiinni pitäminen ja sähköposteihin vastaaminen jne... mutta on vaikea luoda yhteistyötä, jos vastapuoli ei edes vastaa puheluihin tai sähköposteihin.

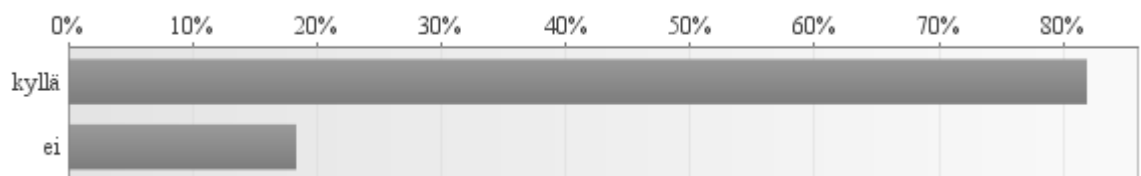
Onko yrityksenne sisällä jo tehty muutoksia toimintatavoissa yhteistyön parantamiseksi?



Jos muutoksia on tehty, niin minkälaisia?

- yritetty
- Tidotettu henkilökunnalle ko. asioista ja etsitty yhteistyöhön sopivia henkilöitä joita kutsuttu vierailulle yritykseen.
- Pitkä koulutushanke perhetyön parantamiseksi.
- Suorat kontaktit luontevia
- Yhteistyö palveluketjun kanssa niin asiakas- kuin organisaatioyhteistyön merkeissä? Osallistuminen erilaisiin tapahtumiin ja yhteistyökuvioihin
- En jaksa edes yrittää enää yhteistyötä, Se on loputonta taistelua tuulimyllyjä vastaan.

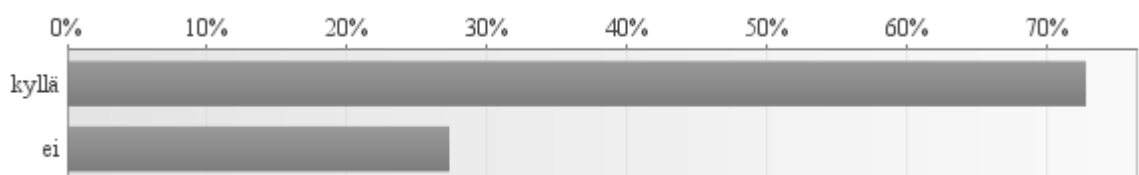
Onko yrityksessänne huomattu tarvittavan lisää koulutusta pysyäkseenne muutoksissa mukana?



Jos koulutusta mielestänne tarvitaan, niin minkälaista?

- olemme itse kouluttaneet henkilökuntaamme jatkuvasti ja tämä on tarpeellista nyt ja aina pysyäksemme ajan tasalla ja pystyäksemme tarjoamaan laadukasta, asiantuntevaa palvelua eli asia ei ole lainkaan uusi
- kohta 21
- Yrityksen tarpeet ovat moninaiset. Sitä varten olemme pitkässä 1,5 v. koulutushankkeessa.
- Vaikea sanoa.
- Sisällöllistä uutta päivähoitoon
- Kilpailutus, tuotteistus, hoidon ja hoivan sisältö?
- Muutosvastarinnan käsittely

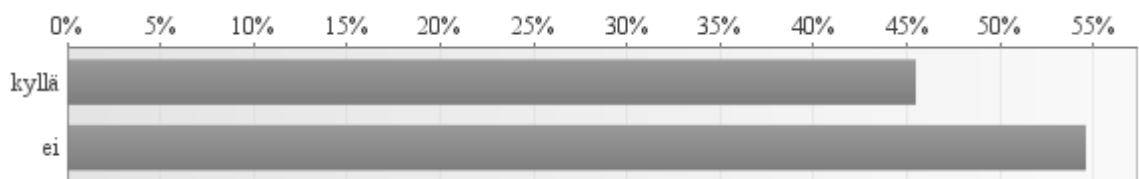
Onko yrityksessänne yhteistyön kehittämisessä pystytty käyttämään eri osaajien hiljaista tietoa hyväksi?



Jos tietoa on pystytty käyttämään, niin miten?

- Jokaisella oma vastuualueensa, josta hän vastaa ja johon hänet on erikseen koulutettu tai hänellä on henkilökohtaisia ominaisuuksia asian hoitamiseen. Yhteistyöpalaverissa keskustelemme asioista vapaasti.
- Verkostoitumalla muihin hoivayrittäjiin ja lisäämällä vuorovaikutusta esim. em. pitkä koulutushanke toteutetaan yhteistyössä muiden yritysten kanssa jotta kokemustenvaihto jne. on mahdollista
- yhteistyöneuvottelut, työntekijöiden oma aloitteellisuus
- vahvan ammattitaidon tuomaa kokemusta ja tietoa arjen tilanteissa.

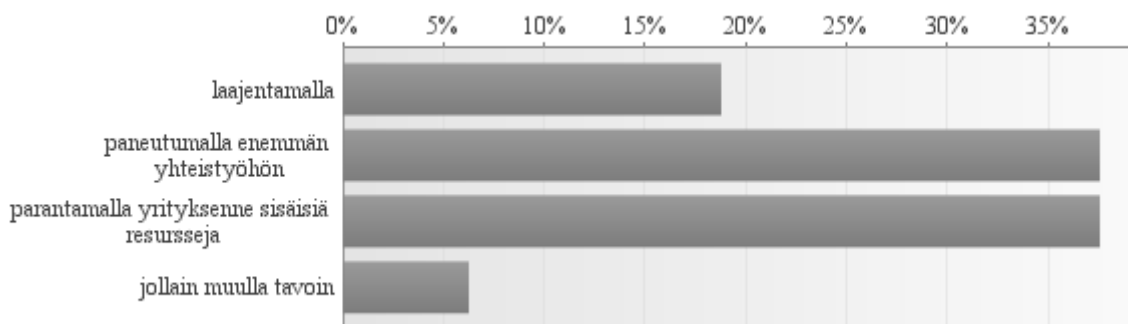
Onko teknologiasta ollut hyötyä kehittäessänne yrityksenne yhteistyötoimintoja?



Jos teknologia on hyödyttänyt teitä, niin millä tavoin?

- sähköisessä tietojen hallinnassa
- Tavallaan ATK ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet ovat hyödyttäneet yhteistyötä. Tieto kulkee koko ajan reaaliajassa. Muuten teknologiasta on paljonkin hyötyä, mutta ei nyt juurikaan yhteistyötoiminnoissa.
- Suunnitteilla
- Esim. palautelomakkeet sähköisesti saatavilla suoraan nettisivuillamme.
- Sähköposti, nettisivut ym, jos niitä tarkoitetaan ??

Oletteko suunnitelleet varautuvan tuleviin rakennemuutoksiin jollain seuraavista tavoista?

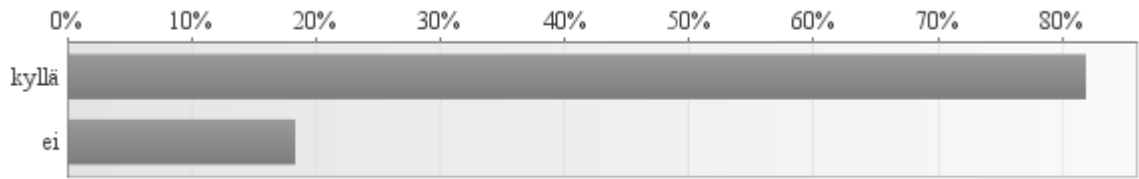


Jos varaudutte jollain muulla tavoin, niin miten?

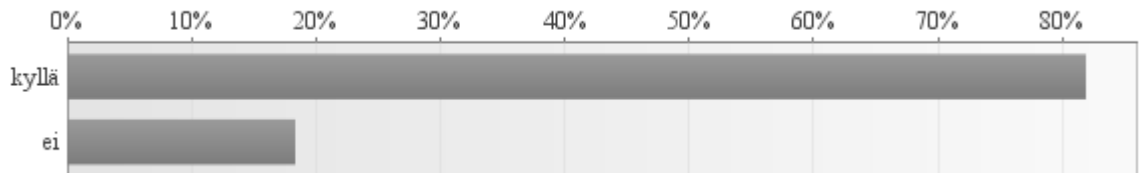
- palvelutarjonnan laajentamisella

Koetteko tarvitsevanne verkostoitumista muiden alan yrittäjien kanssa varmistaaksenne yrityksenne toimivuuden?

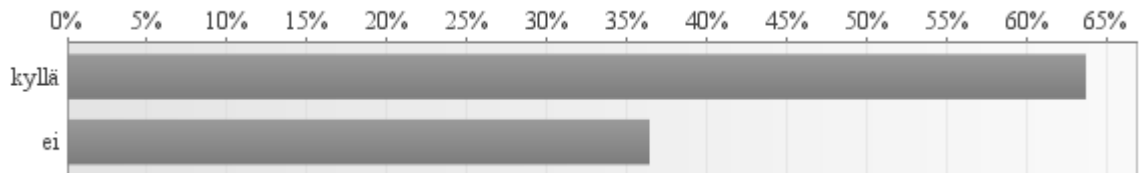
LIITE 2/8



Onko verkostoa mahdollista luoda yrittäjien kesken?



Tarvitaanko mielestänne verkoston vetäjäksi ulkopuolista tahoa?



Jos ulkopuolista vetäjää tarvitaan, niin mikä taho tuntuisi luontevimmalta?

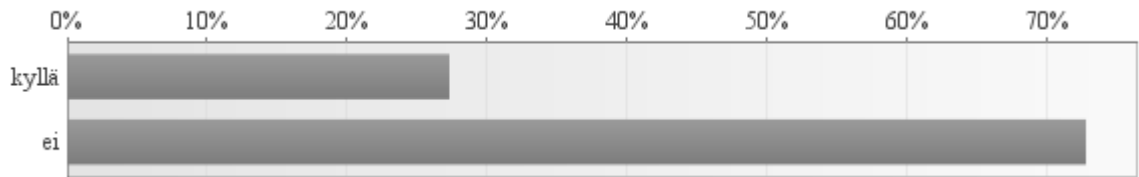
- Sosiaalikehitys Oy (kuten nyt jo on !!)
- ei väliä
- joku yrittämiseen liittyvä taho, kauppakamari, yrittäjät, tms.

Mitkä asiat ovat mielestänne tärkeimpiä verkostoitumisen onnistuneessa toteutuksessa, jotta kokisitte sen hyödyttävän omaa yritystänne?

- tutustuminen?
- tiedottaminen?
- hankemaailma
- useat , vapaamuotoiset tapaamiset, yhteiset koulutukset, yhteishankinnat, avoin suhtautuminen, mahdollisesti yhteinen yrityshanke
- Kumppanuuden ja uuden työskentelytavan löytämisen kuntapuolen viranhaltijoiden kesken olisi tärkeää. Oletan että asennne muutos olisi tärkeintä ja aidon kumppanuuden löytyminen.
- tiedottaminen, ajankohtaiset aiheet käsitteilyyn, vaikea sanoa. Toisaalta aika on niin rajallista, että miten sitä riittäisi vielä tähän 'ei pakolliseen'?
- Win - win?
Tarkka harkinta siitä, mitkä asiat kuuluvat yhteistyön piiriin?
Oikea konkreettinen hyöty, ei naiiviutta

Onko verkostoituminen ainoa mahdollisuus pienille yrityksille vastata kaupungin palvelutarpeeseen?

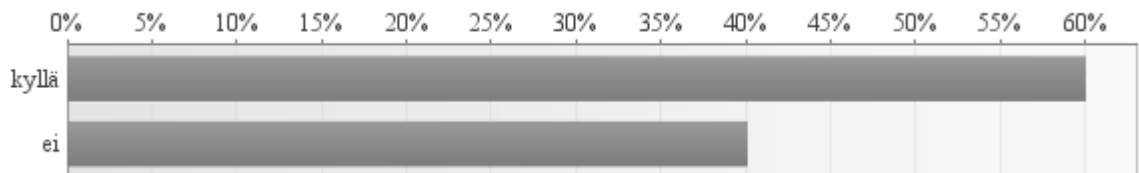
LIITE 2/9



Jos ei, niin mitä muita mahdollisuuksia näette palvelujen toimintavarmuuden takaamiseksi?

- tuotteistaminen ja liiketoimintaosaaminen
- oman laadukkaan ja taloudellisen toiminnan ylläpitäminen
- yhteyshenkilö
- palvelunlaadun kriteerien yhtenäistäminen kaikille osapuolille selkiyttäisi hintakilpailua. samoin selvitys siitä miten säätiöpohjaiset toimijat saavat kaupungin tukea toimiinsa, paljonko? ja tämän jälkeen katsottaisi osallistuvatko kilpailutukseen samalla viivalla kuin yksityiset yritykset jotka eivät tukia saa.
- En osaa sanoa, mutta tuntuu, ettei se voi ainoa mahdollisuus olla. Ehkä riittävä spesifioituminen tuottamaan tietynlaisia erikoispalveluja. Useiden kaupunkien asiakkuus, eikä sitoutuminen vain yhteen kaupunkiin.
- Yksityinen yrittäjä myös itse takaa omia palvelujaan viime kädessä
- Päivähoitoalan yritys on eriasemassa muiden hoivayrittäjien kanssa, koska päivähoidosta ei tehdä ostopalvelusopimuksia kuten muista hoivapalveluista. Siksi koen verkostoitumisen ja yhteistyön "turhaksi" koska emme aja samaa asiaa. En hyödy ostopalveluiden ajamisesta millään tavoin, joten koen käyttäväni voimavarojani väärään asiaan, jos niin tekisin.

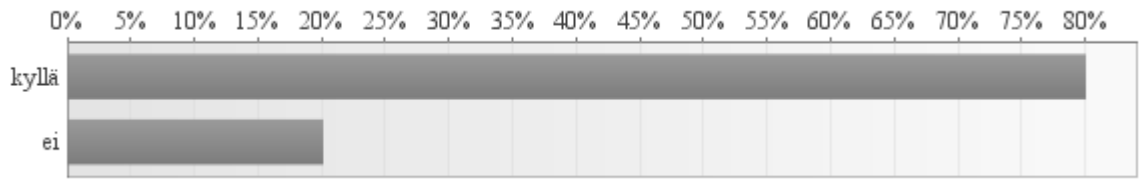
Onko toimintanne eri yhteistyötahojen kanssa vaikuttanut kilpailukykyenne parantumiseen?



Jos toiminta on vaikuttanut kilpailukykyyn parantumiseen, niin millä tavoin?

- yhteistä koulutusta on saatu, ja koulutus on osa laatua? kilpailutuskoulutuksia järjestimme alamme yrittäjille ja se antoi tietoa siitä, mitä kilpailutus oikein on, muutenhan se oli vain jokin epämääräinen, harmaa peikko
- Tieto lisääntynyt ,. Yhteistyötahot tutustuneet toimintaan yrityksessä. Tietoisuus palvelun laadusta ja sisällöstä saatu esiin.
- Olemme tietoisempia asioista ja osaamme suhteuttaa toimintaamme tarpeiden muuttuessa.
- Tietoa, taitoa ja uutta näkemystä muilta toimijoilta erityisesti yritysasioissa
- Tieto lisääntynyt
- en ole osallistunut

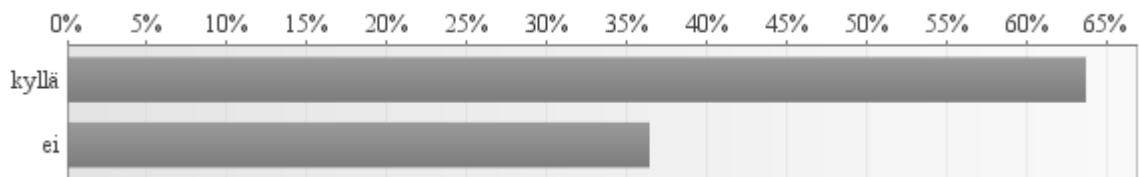
Oletteko kokeneet vuorovaikutuksenne olleen luottamuksellista ja avointa?



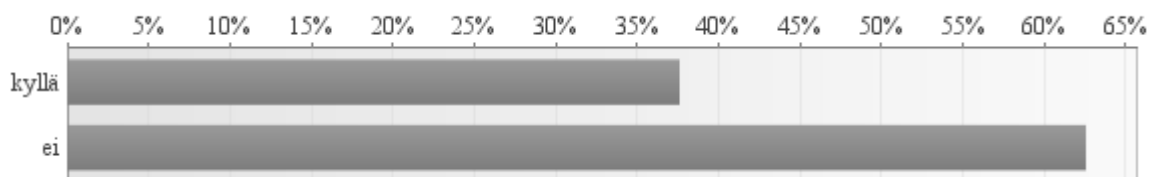
Jos vuorovaikutuksenne on ollut luottamuksellista ja avointa, niin millä tavoin?

- se on ollut hyvin yrittäjäystävällistä
- vaihdamme vapaasti tietoa varsinaisista käytännön asioista kuten työsuhdeasioista ja kaikkeen arkipäivään liittyviä asioita, myös hankinnoista olemme keskustelleet ja sitä myöden olemme voineet hankkia tuotteita jostakin edullisemmin
- Johdon ja päättäjien kanssa yhteistyö selkeää ja sääntöä. Suorittava porras tekee omia linjauksiaan ja vuorovaikutuksessa paljon kehitettävää.
- On ollut helppo puhua ja jakaa tietoa, eikä ainakaan tietooni ole tullut, ettei vuorovaikutus olisi ollut luottamuksellista.
- Tietystä määrin, sanotaanko että avoimuus on ollut riittävää. Kyllä yhteistyöverkoston liittyy myös aina keskinäinen kilpailuelementti. Joku harrastaa teollisuusvakoilua ...

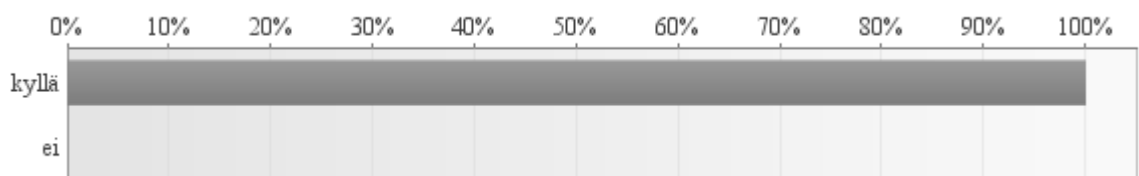
Oletteko saaneet eri toimijoiden kautta uutta tietoa, jota olette pystyneet hyödyntämään yrityksessänne?



Onko mielestänne tarpeeksi informaatiota saatavilla eri yhteistyökumppaneistanne?



Koetteko tiedon antamisen ja saamisen yhteistyökumppaneille tärkeäksi toiminnassanne?



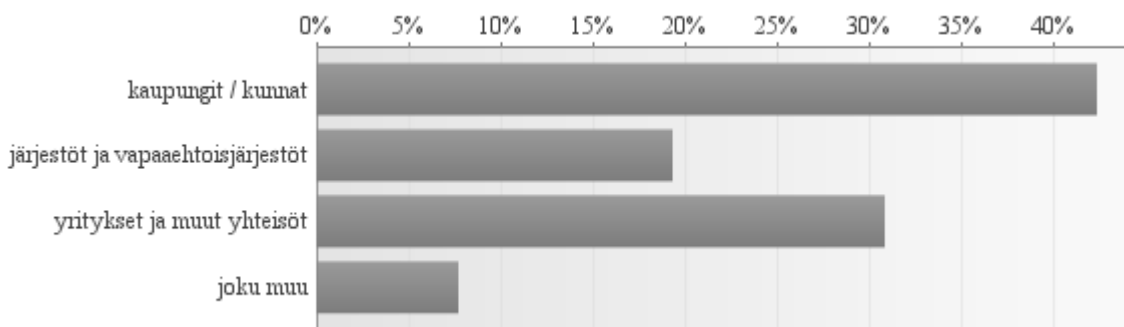
Millä tavoin yhteistyötä voitaisiin mielestänne kehittää tulevaisuudessa?

- enemmän ns. ajatusten vaihto tapaamisia

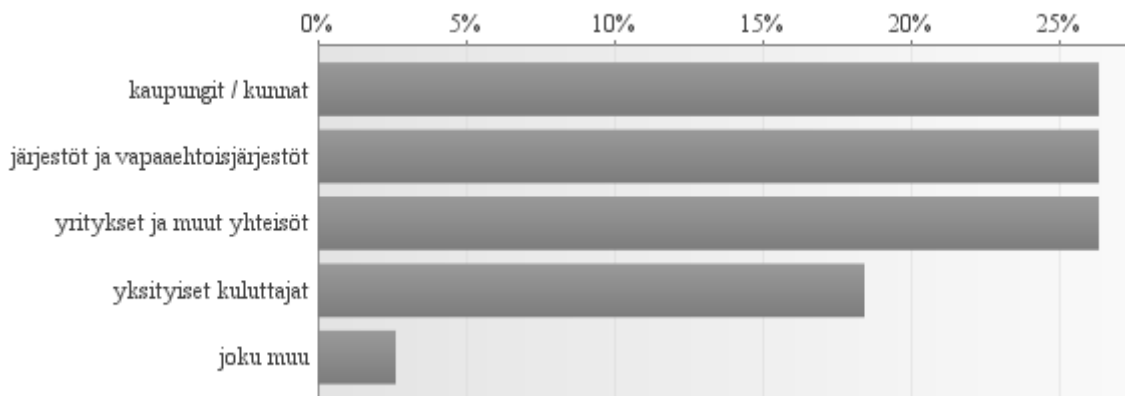


- Tällä alueella on hyvä pohja jo yhteistyölle. Parantaminen edellyttää sitä, että entistä useampia yrittäjä lähtee mukaan toimintaan
- Työryhmä joka laatii pelisäännöt, ja tapaamiset säännöllisesti kumppaneiden kanssa
- Tapaamiset tms., mutta edelleen tuo aikakysymys on kriittinen. Yrittäjällä tahtoo jo oman yrityksen kanssa mennä kaikki aika työntekoon, miten sitä vielä voi lisätä? Vaikka toiminnasta hyötyä olisikin...Tietenkin sitten esim. nettiin saatavat yhteistyöpalvelut voisivat olla avuksi, ei tarvitsisi konkreettisesti matkata eri paikkoihin, vaan keskustelua voisi käydä sielläkin.
- Yleensäkin lisää yhteistyötä, se edelleen melko vähäistä Hämeessä, päiväkotiyrittäjillä ei ole yhteistyötä ollenkaan, tarkoitin tässä edellä muita hoiva-alan yrittäjiä

Oletteko tehneet yhteistyötä seuraavien tahojen kanssa?



Keiden kanssa seuraavista haluaisitte tehdä yhteistyötä?



Jos joku muu, niin mikä?

- oppilaitokset