



PALVELEVA HELSINKI

Yritykset mukaan hyvinvointipalveluiden tuottamiseen





PALVELEVA HELSINKI

Yhdessä ja yhteistyössä

HELSINGIN YRITTÄJIEN PALVELEVA HELSINKI -HANKE ON ERITYISESTI SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITYKSILLE SUUNNATTU YRITTÄJÄLÄHTÖINEN, KAUPUNGIN JA YRITTÄJIEN VÄLISTÄ HANKINTATOIMINTAA JA VUOROVAIKUTUSTA PARANTAVA HANKE.

Helsingin Yrittäjät tukee yritysten osallistumista hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Tulevaisuudessa tarvitaan useampia tekijöitä hoitamaan sosiaali- ja terveyspalveluita, julkisen sektori ei voi kantaa taakkaa yksin. Yhteistyöllä yksityiset ja julkiset palveluntarjoajat pystyvät tuottamaan entistä joustavampia ja asiakaslähtöisempiä palveluita.

Helsingin Yrittäjät on käynnistänyt Palveleva Helsinki -hankkeen, jonka tarkoituksena on selkeyttää

Helsingin kaupungin hankintatoimintaa ja helpottaa pk-yritysten osallistumista palveluiden tuottamiseen ja kilpailuttamiseen julkisissa hankinnoissa.

Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hanke koostuu muun muassa asiantuntijafoorumeista, infotilaisuuksista ja yritysvierailuista päättäjille. Hankkeen aikana käsittelemme hankinnan tuomia mahdollisuuksia ja ongelmakohtia. Hankkeeseen voivat erityisesti osallistua alan yrittäjät, joilla on halu muuttaa järjestelmää toimivammaksi.

Hyvinvointialan yrittäjänä, tuottajana ja kehittäjänä olet yhteiskunnallemme äärimmäisen arvokas. Palvelurakenne on muuttumassa ja hyvinvointialalle tarvitaan yhä enemmän innovatiivisia, asiakkaiden parasta ajattelevia yrittäjiä ja toimijoita.

**HANKKEEN YHTEISTYÖKUMPPANIT:
UUDENMAAN TE-KESKUS JA HELSINGIN KAUPUNKI**



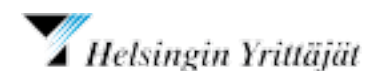
LISÄTIETOA PROJEKTISTA JA OSALLISTUMISMAHDOLLISUUKSISTA

Projektipäällikkö Sanna Meronen
GSM 050 567 9233 | e-mail: sanna.meronen@helsinginyrittajat.fi
www.helsinginyrittajat.fi

PALVELEVA HELSINKI -HANKE TARJOAA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITTÄJILLE MAHDOLLISUUDEN VAIKUTTAA, OSALLISTUA, VERKOSTOITUA JA TEHOSTAA PALVELUITAAN.

HANKKEESSA VOIT OLLA MUKANA MONIN TAVOIN:

- Liity Palveleva Helsinki -hankkeen sähköiselle tiedotuslistalle
- Ilmoittaudu vapaaehtoiseksi asiantuntijaksi asiantuntijafoorumeihin
- Ilmoittaudu vapaaehtoiseksi puhujaksi seminaareihin ja infotilaisuuksiin
- Kirjoita hankkeen julkaisuihin
- Osallistu hankkeen aikana tehtyihin kyselyihin ja haastatteluihin
- Osallistu infotilaisuuksiin ja seminaareihin
- Verkostoidu muiden yrittäjien kanssa



Sisältö

- 4 Yritysmuotoista yhteistyötä palvelutuotannon uudistamiseksi
- 5 Yhteystiedot
- 6 Esityksiä palvelutuotannon uudistamiseksi
- 10 Tutkimuksia 2008 Hoiva-alan kartoitus
- 12 Pk-yritysbarometrissä selvitettiin pk-yritysten myyntiä kunnille ja siihen suhtautumista
- 12 Pääkaupunkiseudun kunnallisvaalitutkimus toi esiin kuntalaisten halukkuuden käyttää palvelu seteliä hyvinvointipalveluissa



Yritysmyoönteistä yhteistyötä palvelutuotannon uudistamiseksi

Sosiaali- ja terveystalvet ja niiden tuottamistalvet ovat väistämättä murrostitanteessa. Suomen väestö ikääntyy, työvoiman saatavuus vaatii ponnisteluja ja globaalin talouden muutokset ravistelevat kansakuntia. Olosuhteiden muuttuessa on Helsinginkin löydettävä uusia, innovatiivisia toimintatapoja kaikilla toimintasektoreillaan – parhaiten se onnistuu yhdessä yritysten kanssa. Kilpailluilla markkinoilla menestyään vain kehittämällä palvelua parantavia ja toimintaa tehostavia innovaatioita. Tämä mekanismi julkiselta puolelta puuttuu.

Kuntapalveluiden markkinaehtoisuuden lisääminen on yksi tapa tehostaa palveluiden tuotantoa ja parantaa niiden laatua. Palvelun tuottamistapa ei saa olla itseisarvo, vaan päämääränä tulee olla kuntalaisille tarjottavien palveluiden kustannustehokkuus ja korkealaatuisuus tuottajasta riippumatta. Siksi Helsingissä on käytävä avointa ja ennakkoluulotonta keskustelua yksityisistä palvelutuotantovaihtoehdoista. Tämän on myös johdettava nopeasti päätöksiin.

TAVOITTEENA TOIMIVAT MARKKINAT

Toimivat markkinat ovat kaikkien, niin kaupungin, helsinkiläisten veronmaksajien kuin yritystenkin etu. Pienet yritykset menestyvät tarjouskilpailuissa, jos ostoja ei tehdä liian suurina kokonaisuuksina. Mikäli hankinnoissa pyritään vain mittakaavaetuihin ja pu-

dotetaan tietoisesti toimittajamäärää, markkinat keskittyvät, vaihtoehdot vähenevät ja hinnat nousevat. Jos vain suuret yritykset voivat osallistua palveluiden tuottamiseen, entinen kaupungin julkinen monopoli vain korvautuu yksityisellä monopolilla. Laaja palveluiden tuottajakanta estää markkinoiden haitallisen keskittymisen.

Helsingin Yrittäjät tukee osaltaan yritysten osallistumista suomalaisen hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Julkinen sektori ei voi kantaa taakkaa yksin, vaan tulevaisuudessa tarvitaan useampia tekijöitä hoitamaan sosiaali- ja terveystalvet. Yhteistyöllä yksityiset ja julkisen palvelun tarjoajat pystyvät tuottamaan entistä joustavampia ja asiakaslähtöisempiä palveluita.

Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hanke on yrittäjälähtöinen, Helsingin kaupungin ja yrittäjien välistä hankintatoimintaa sekä avointa vuoropuhelua parantava projekti. Hankkeen tavoitteena on saada yritykset tuottamaan yhä enemmän verovaroin rahoitettavia hyvinvointipalveluita, etsiä ratkaisumalleja asiakaslähtöisten palveluiden ja innovaatioiden löytymiseen sosiaali- ja terveystalvetuissa ja tukea yrittäjiä osallistumaan kilpailutuksiin ja kehittämään omia palveluita edelleen. Avaintekijä hankkeessa on yhteistyö palvelun myyjän (yrityksen) ja palvelun ostajan (kaupungin) välillä.

ESITYKSIÄ, NÄKEMYKSIÄ JA TOIVEITA

Tässä julkaisussa esitetään ratkaisumalleja sosiaali- ja terveystalvetalan yrittäjyyden edistämiseksi ja asiakaslähtöisten palveluiden löytymiseksi sosiaali- ja terveystalvetuissa Helsingissä.

Julkaisuun on tiivistetty kuluvan vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia, jotka osaltaan osoittavat tarpeen yksityisen ja julkisen sektorin tarpeesta monipuoliseen yhteistyöhön asiakaslähtöisesti.

Esillä olevat tutkimukset ovat, Uudenmaan TE-keskuksen ja Helsingin Yrittäjien teettämä hoiva-alankartoitus 2008, syksyn 2008 Pk-yritysbarometri ja Yrittäjäjärjestöjen tekemä selvitys, jossa kysyttiin tuhannen helsinkiläisen näkemyksiä palveluiden tuottamistavoista ja suhtautumisesta palveluseteliin. Olemme siis selvittäneet sekä palveluiden tuottajien että niiden käyttäjien näkemyksiä ja toiveita.

Toivomme näiden esityksien myötä reipasta keskustelua hyvinvointipalveluista – ja nopeita päätöksiä niiden turvaamiseksi.

Anssi Kujala

toimitusjohtaja, Helsingin Yrittäjät ry

Sanna Meronen

projektipäällikkö, Helsingin Yrittäjät ry

Yhteystiedot

Helsingin Yrittäjien toimisto

Kellosilta 2 D
00520 Helsinki
Vaihe puh (09) 612 6230
fax (09) 622 3385

www.helsinginyrittajat.fi

- www.yritysmenotointi.fi
- www.yritystastadiini.fi
- www.autaitamerta.fi
- Toimitusjohtaja
Anssi Kujala
puh (09) 6126 2312, 0400 567 925
anssi.kujala@helsinginyrittajat.fi
- Kehittämispäällikkö
Hanna Hietala
puh 041 544 9500
hanna.hietala@helsinginyrittajat.fi
- Järjestösihteeri
Pirjo Manninen
puh (09) 6126 2311, 040 750 9771
pirjo.manninen@helsinginyrittajat.fi
- Tapahtumasihteeri
Susanna Ypyä
puh 050 557 4200
susanna.ypya@helsinginyrittajat.fi
- Tiedottaja
Anna Simolin
puh 040 585 6267
anna.simolin@helsinginyrittajat.fi
- Projektipäällikkö
Sanna Meronen
Palveleva Helsinki -hanke
puh 050 567 9233
sanna.meronen@helsinginyrittajat.fi
- Projektipäällikkö
Markus Kinkku
Kyky -hanke
puh 050 358 8787
markus.kinkku@helsinginyrittajat.fi



Esityksiä palvelutuotannon uudistamiseksi

Helsingin kaupungin hankintoja ohjattava palvelustrategialla

Helsingin kaupungin vastuulla oleva palvelutoiminta on Suomen laajin. Kaupungin palvelutuotannosta ostopalveluina tuotettiin 31,9 % vuonna 2006. Tämä sisältää ostot kaupungin omilta liikelaitoksilta, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä, järjestöiltä ja säätiöiltä.

Helsingin kaupunki vaikuttaa väistämättä jopa valtakunnallisesti markkinoiden toimivuuteen. Helsinki on maan suurin palveluiden tuottaja sekä tavaroiden ja palveluiden hankkija. Etenkin sosiaali- ja terveyssektorilla kaupungin toiminta vaikuttaa suoraan siihen, millaiset yritykset kaupungissa menestyvät.

Helsinki ei ole tehnyt valtuustotasolla välttämättömiä strategisia linjauksia palvelutuotannon kehittämiseksi tulevaisuudessa. Kaupungin on ehdottomasti laadittava palvelustrategia, jossa linjataan palvelutuotannon periaatteet ja tuotantotavat: mitä palveluja kaupunki tuottaa itse, mitä tuotetaan yhdessä muiden kuntien kanssa sekä mitä ja miten ostetaan yritysten tuottamia palveluita. Samassa yhteydessä on määriteltävä miten kaupungin toimintojen liikelaitostaminen tai yhtiöittäminen onnistuu mahdollisimman pienillä markkinahäiriöillä. Valtuustossa hyväksyttävän palvelustrategian tulee ohjata myös hallintokuntien omia linjauksia.

Helsingin Yrittäjien esitykset:

■ Helsingin kaupunki on Suomen suurin palveluiden tuottaja. Siksi kaupungin on tehtävä palvelustrategia, jossa yhdessä eri palveluntuottajien kanssa linjataan tuotannon periaatteet ja tuotantotavat. Tähän liittyen esimerkiksi kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelut on tuotteistettava, jotta niiden hinnat olisivat tiedossa. Ilman tuotteistamista ei tiedetä, millä tasolla oman toiminnan hinta ja laatu ovat.

■ Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden osalta kaupungin tulee luoda järjestelmä, jossa pienilläkin yrityksillä on mahdollisuus toimia markkinoilla. Palvelustrategiassa on määriteltävä mitkä palvelut kaupunki tuottaa itse ja mitkä hoidetaan yhteistyössä esimerkiksi yrittäjien kanssa.

■ Strategiassa tulee olla tilaa uusille innovaatioille ja markkinoiden kehittymiselle.

■ Strategian laadinnassa tulee hyödyntää eri palveluntuottajien näkemystä ja tutustua nykyiseen markkinatilanteeseen.

■ Strategiassa tulee myös selkeästi määrittellä, milloin markkinat avataan ja avoimuuden lisäämiseksi siinä on oltava nähtävillä mitä hankintoja tehdään pienhankintoina.

PÄÄKAUPUNKISEUDUN MARKKINAT OVAT YHTEISET – MIKSEI MYÖS TOIMINTATAVAT?

Käytännössä Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen ovat yrityksille yhtä markkina-alueita ja kuntalaisille yhtä liikkuma-alueita.

Pääkaupunkiseudun ja koko metropolialueen julkisten palveluiden tuotanto ja kysyntä ovat aivan eri mittakaavassa verrattuna muihin kaupunkiseutuihin Suomessa. Vain hallinto asettaa toiminnalle rajoja. Kaupunkien on mahdollista yhteistyössä alentaa keinoitekoisia raja-aitoja alueiden välillä.

Pääkaupunkiseudun kaupungeilla on ollut ja on edelleen tärkeä rooli alueen asumisen ja yritysten näkökulmasta elinkeino- ja innovaatiotoiminnan välisten edellytysten luomisessa.

Pääkaupunkiseudun päättäjillä ja virkamiehillä on merkittävä rooli kehityksen edelläkävijänä. Pääkaupunkiseudun kaupunkien tulee kehittää yhteistyössä strategisia linjauksia julkisten palveluiden järjestämisestä tulevaisuudessa. Linjauksilla ja tehokkailla toimenpiteillä on ratkaiseva merkitys pk-seudun ja koko Suomen hyvinvointipalveluiden markkinoiden kehittymiselle. Kattava yhteinen palvelustrategia tuo ongelmakohtat näkyviin ja monipuolistaa nykyisiä näkökulmia. Markkinat, eli tuotanto ja kysyntä mahdollistavat suuret julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuteen perustuvat hankkeet.

Parhaat edellytykset ja voimavarat hyvinvointipalveluiden markkinoiden kehittämiseksi on pääkaupunkiseudulla.

Helsingin Yrittäjien esitykset:

■ Pääkaupunkiseudun kaupunkien tulisi laatia yhteinen palvelustrategia. Palvelustrategian tulee olla monipuolinen ja tukea tehokkaasti toimivien hyvinvointipalvelumarkkinoiden syntymistä koko alueelle. Strategian laadinta vaiheessa on tärkeää tuntea nykyiset markkinatilanteet ja tiedostaa palvelurakenteen tuomat haasteet. Näitä voimavaroja tulee hyödyntää ja strategiaa laadittaessa.

■ Palveluiden saatavuuden kannalta on suorastaan välttämätöntä, että pääkaupunkiseudun kaupungit toimisivat mahdollisimman samalla tavalla, sillä markkinat eivät noudata kaupunkien hallinnollisia rajoja.

■ Hankintamenetelmät ja -asiakirjat tulisi yhtenäistää. Etenkin palvelusetelin hyödyntäminen tulisi mahdollistaa laajasti yli kuntarajojen.

Helsingin kaupunki tarvitsee aktiivista ja rohkeaa elinkeinopolitiikkaa

Helsingin kaupungin on nyt mahdollista tukea pitkäjänteistä elinkeinopolitiikkaa päätöksillä, jotka mahdollistavat terveen kuntatalouden. Kaupunki tarvitsee vireää, innovatiivista ja monipuolista elinkeinoelämää. Yritystoiminta Helsingissä ja pääkaupunkiseudun alueella on kaupungin menestymisen ehto. Alueen asukkaille on tällöin tarjolla työpaikkoja ja sitä kautta hyvinvointia. Palveluyritysten syntyminen ja kasvaminen on merkki hyvin hoidetusta ja suunnitelmallisesta päätöksenteosta kaupungissa.

Helsingin kaupungin haasteet ja tehtävät ovat lisääntyneet suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehityksessä. Kaupungin on tarjottava tietyt palvelut, mutta se ei tarkoita sitä, että ne täytyy tuottaa itse. On hyvä hallita markkinoiden kokonaisuus ja punnita useita vaihtoehtoisia toimintatapoja.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kysyntä ja niihin liittyvät vaatimukset kasvavat edelleen voimakkaasti. Palvelurakenteen kehittäminen on mahdollisuus ja edessä olevat haasteet pakottavat rohkeaan muutostojohtamiseen.

Yrityksillä on tahtoa ja taitoa tarjota yhteistyössä kaupungin kanssa kuntalaisille monipuolisia palveluita. Yhteistyö ja verkostoituminen yrittäjien kesken

ja eri sektoreiden sekä toimialojen välillä mahdollistaa verovarojen säästöä ja laadukkaampaa sekä monipuolisempaa palvelua kuntalaisille.

Osaavan työvoiman saatavuus on ongelma jo nyt useilla eri aloilla. Ongelmaan tulee puuttua heti, koska eläkkeelle jäävien määrä on lähivuosina merkittävä. Pelkästään kuntasektorilta lähivuosien aikana jää eläkkeelle kolmannes henkilöstöstä.

Hankintalaki vaatii osaamista

Uusi hankintalaki tuli voimaan 1.6.2007. Se määrittelee entistä tarkemmin julkisten hankintojen toteuttamisen ja ohjaa jäsenyhteisiin hankintamenettelyihin. Sosiaali- ja terveyshuollon palvelujen ostamisen erityispiirteet täsmennytyvät yleisten säännösten ohella.

Hankintaosaaminen on ratkaiseva tekijä kumppanuuskisien toteutumisessa ja hankintalain noudattamisessa. Osaamisen edellytyksenä on palveluiden ja tuotteiden toimialakohtainen tunteminen ja hankintamenettelyn tekninen osaaminen. Hankintojen tekeminen vaatii suunnittelua ja markkinoiden tuntemusta. Oikeilla hankintamenettelyillä aikaan saadaan kilpailua ja turvataan tarjoajien syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu. Itse hankintapäätöstä tärkeämpää koko prosessissa on tarjouspyynnön laatiminen, sillä siinä määritellään perusteet koko hankinnalle.

Pienhankintojen tekemisen menettelytavoista ei säädetä hankintalaille. Hankinnat, jotka alittavat kansallisen kynnyksarvon on hankinta- ja kilpailuttamismenettelyn kulku hankintayksikön omassa harkinnassa. Myös pienhankinnoissa tulee noudattaa avoimuutta, tasapuolisuutta, syrjimättömyyttä ja yleisiä suhteellisuuden vaatimuksia. Pienhankinnat ovat käytännössä kilpailutettava hankintayksiköiden hankintaohjeiden mukaisesti.

Helsingin Yrittäjien esitykset:

■ Tulisi kehittää sosiaali- ja terveysalan uusille yrityksille suunnattu starttiraha. Tämä avaa uuden yhteistyöväylän ja on osoitus kaupungin kyvystä harjoittaa laaja-alaista ja kannustavaa elinkeinopolitiikkaa.

■ Hoiva-alan vähäinen houkuttelevuus edellyttää jatkossakin kaupungin panostuksia alan yritysten henkilöstön kouluttamisessa.

■ Helsingin kaupungin tulee erityisesti panostaa yksityisten päiväkotien tukemiseen ja uusien syn-

tymiseen. Lasten päivähoidon tuottajille maksettava kuntalisä tulee vähintäänkin kolminkertaistaa. Tämänkin jälkeen hoitopaikan hinta kunnalle on edullisempi kuin omassa tuotannossa.

■ Kaupungin tulee kannustaa ja vauhdittaa mm. yksityisten päivähoitopalveluiden kehittymistä myös yhteistyössä yritysten kanssa kartoittamalla kaupungista sopivia tiloja, joissa päiväkodit voivat toimia. Kartoituksen tulee olla suunnitelmallista ja tiedottamisen avointa.

■ Hankintoihin liittyvä perusteellinen taustatyö tulee tehdä huolella ja hyvissä ajoin ennen varsinaisen hankintaprosessin aloittamista. Jo ennen tarjouspyyntöä tulisi järjestää hankintakohtaisia infotilaisuuksia, jotka ovat avoimia kaikille palveluntuottajille.

■ Pienhankintojen osalta Helsingin kaupungin tulee huomioida markkinoiden hyödyntäminen, tehokas ja hyvä hallinto, EU:n periaatteet sekä yritysten mahdollisuus kehittää innovatiivisesti uusia palveluita ja tuotteita. Näiden avulla on mahdollista syntyä uusia menettelytapoja ja avauksia markkinoiden kehittymiselle. Mikäli nämä vaatimukset eivät täyty on pienhankintojen osalta hankinnan raja Helsingin kaupungissa määriteltävä ohjeistuksessaan 7500 euroon.

PALVELUSETELI LISÄÄ KUNTALAISTEN VALINNANVAPAUTTA

Palvelusetelijärjestelmän erilaiset variaatiot ovat toimiva tapa avata kaupungin tuotantomarkkinoita ja lisätä kuntalaisten valinnanvapautta ja vaihtoehtoja. Kuntalaisen mahdollisuus valita vapaasti palveluntuottaja takaa osaltaan laadun kehittymisen. Asiakkaat voivat äänestää jaloillaan, jos palvelun hinta ja laatu eivät vastaa odotuksia.

Palveluseteli on hyvä väline palveluiden asiakas- ja markkinalähtöisyyden parantamiseksi. Palveluiden laatua, saatavuutta ja kustannustehokkuutta pystytään kehittämään tehokkaasti, koska palveluita tuottaa ja tilaa useampia eri tahoja. Palvelusetelijärjestelmässä tilaajina toimivat yksittäiset asiakkaat ja asiakkaiden valittavana on useampia palveluntuottajia. Palveluseteli on kevyt tapa avata sosiaali-, terveys- ja kotisairaanhoidon markkinoita pk-yrityksille.

Palvelusetelijärjestelmässä asiakkaat tekevät valinnan palveluntuottajasta, mikä tekee palveluseleistä markkinaehtoisien tavan järjestää palvelut. Asiakkai-

den valintaan perustuva toimintatapa varmistaa sen, että kustannukset pysyvät kohtuullisina ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiakkaasta saadaan näin myös palveluiden kehittäjä.

Sosiaali- ja terveysministeriön asettama työryhmä selvitti sosiaali- ja terveyshuollossa käytettävän palvelusetelin käyttöalan laajentamista. Työryhmä esitykset ja linjaukset ovat merkittäviä avaamaan ja monipuolistamaan yritysten palveluntuotantoa.

Helsingin kaupungilla on merkittävä vastuu palveluiden järjestämisessä ja strategioiden laatimisessa. Näissä tulee huomioida samanaikaisesti yritysten kilpailukykyyn lisääminen ja ihmisten hyvinvointi.

Helsingin Yrittäjien esitykset:

■ Lainsäädäntömuutosten on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2009. Jos uusi laki menee läpi esityksessä muodossa, on Helsingin kaupungin aika näyttää esimerkkiä muille Suomen kaupungeille ja kunnille ja otettava palvelusetelit laajasti käyttöön järjestelmävastuullaan olevissa palveluissa. Lisäksi on tehtävä yhteistyötä muiden kaupunkien kanssa, jotta palveluseteliä voidaan tehokkaasti hyödyntää yli kuntarajojen.

■ Palveluseleiden käyttöä on laajennettava, huomioitava eri käyttömuodot, kilpailutus ja hyväksyttävien kriteerien täyttävien palvelun tuottajien käyttäminen.

■ Palvelusetelien käyttöönottamisesta on huolehdittava riittävän tiedon antaminen palveluiden tuottajille ja asiakkaille.

KAUPUNGIN OMALLE TUOTANNOLLE TODELLINEN HINTA

Päätöksenteossa vertaillaan kaupungin oman tuotannon hintoja ostopalveluiden hintoihin, mutta siihen ei kuitenkaan ole vakiintunutta kaavaa. Kuntapäätäjien olisi pystyttävä vertailemaan erilaisten palvelujen tuotantotapojen hintoja. Päätöksenteko palvelujärjestelmistä on poliittista, mutta poliittisen päätöksenteon on pohjaututtava tietoihin eri ratkaisujen vaikutuksista. Näin vältetään yksityisen sektorin, kolmannen sektorin ja kunnan oman tuotannon aseman epätasarvoisuuden ongelmat.

Oikeudenmukainen menettely vaatii selkeät pelisäännöt. Kuntien on huolehdittava oman taloutensa tar-

kasta kustannuslaskennasta. Laskennassa pitää olla kaikki piilevätkin kulut laskettuna, jotta palvelulle saadaan todellinen hinta.

Päätäjät pystyvät vertailemaan eri vaihtoehtoja paremmin, jos palvelut tuotteistetaan. Samalla palveluiden järjestämisen, rahoittamisen, tilaamisen, tuottamisen ja valvomisen roolit pystytään pitämään nykyistä selvemmin erillään. Myös yritykset ja palveluita käyttävät kuntalaiset saavat parempaa tietoa tuotteistetuista palveluista.

Tilaja-tuottaja-mallin käyttöönotto lisää kuntien, yrittäjien ja kolmannen sektorin välistä avoimuutta, luottamusta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tilaja-tuottajamallin käyttöönotto ei vielä merkitse ostopalvelujen käyttöä. Se on kuitenkin hyvä keino lisätä läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkuutta.

Kuntien tehtävä on vauhdittaa palvelumarkkinoiden avaamista, sillä tämä turvaa kuntataloudelle terveen pohjan. Kustannusten, kontrollin ja laadun tarkkailu tasapuolisesti korostuu erityisesti sosiaali- ja terveysalalla.

Helsingin Yrittäjien esitykset:

■ Helsingin kaupungin päätökset palveluiden tuottamisesta tulee pohjautua avoimeen vertailuun kaupungin ja yksityisen palvelun tuottajien välillä.

■ Avoin ja tietoon perustuva vertailu on mahdollista vain jos Helsingin kaupunki tuotteistaa omat sosiaali- ja terveyspalvelunsa.

■ Kaupungin on luotava laskutapa oman tuotannon todellisten kustannusten laskemiseksi, jotta päätökset verovarojen käytöstä voidaan tehdä vertailukelpoisen aineiston pohjalta.

INNOVATIIVISUUTTA HANKINTOIHIN JA KUMPPANUUTEEN

Palvelutuotannon merkittävimpiä haasteita on julkisen sektorin vastuulla olevan palvelutuotannon uudistaminen. Haasteisiin vastaaminen edellyttää yritysten ja julkisten toimijoiden sitouttamista yhteistoimintaan. Vain yhteistyöllä edistetään palvelujen vaikuttavuutta, laatua ja saatavuutta.

Julkinen sektori on merkittävä ja tärkeä innovatiivisten palveluiden käyttäjä. On tärkeää tunnustaa, että yri-

tykset ovat mestarillisia tehokkaiden toimintatapojen ja innovatiivisten ratkaisujen kehittäjiä kaikilla aloilla. Kuitenkaan yritysten palveluinnovaatiot eivät ole levinneet kaupungin toimintaan niin laajasti kuin mitä taloudellisen kasvun turvaaminen edellyttäisi. Yhtenä syynä tähän on jäykät hankintamenettelyt, jotka eivät rohkaise palvelukonseptien yhteiseen kehittämiseen kaupungin ja yrittäjien välillä.

Palvelualoilla tuottavuuden mittaaminen on vaikeampaa kuin tavartuotannossa. Esimerkiksi asiakastytyväisyyden lisääntyminen ja tai laadun parantuminen ovat hyviä mittareita seurattessa innovaatioiden vaikutusta. Asiakkaat ovat tulevaisuudessa vielä vaativampia. Tämä koskee niin julkista kuin yksityistäkin palvelutuotantoa.

Helsingin Yrittäjien esitykset:

■ Helsingin kaupungin päättäjien ja henkilöstön tulee sitoutua yhdessä yrittäjien kanssa kehittämään innovatiivista sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää. Kumppanuuteen perustuva markkinoiden kehittäminen on ainoa keino riittävän vaatimustason turvaamisessa. Julkiset hankinnat tulee toteuttaa ammattitaitoisesti, avoimesti ja tehokkaasti, näin julkinen sektori osoittaa vastuunsa markkinoiden kehittämisprosessissa.

■ Kaupungin on yhdessä yrittäjien kanssa etsittävä keinoja, joilla kaupunki voi ostaa yksityisellä sektorilla tehtyjä palveluinnovaatioita. Kaupungin tulee tarjouspyynnöillään mahdollistaa uusien toimintamallien käyttöönotto, mutta toimintatapojen muuttaminen vaatii uudenlaista dialogia. Etenkin pienten yritysten mahdollisuus kehittämistyöhön on turvattava.

■ Yrittäjien ja Helsingin kaupungin välistä kumppanuutta tulee kehittää painokkaasti innovaationäkökulmasta, joka mahdollistaa uudentyyppiset ja asiakaslähtöiset sosiaali- ja terveyspalvelut. On löydettävä yhteiset laadun kriteerit ja mitattavuus, yhteinen tahtotila keskusteluun ja yhteinen kieli.



Tutkimuksia 2008

Hoiva-alan kartoitus

HOIVA-ALA USKOO MERKITTÄVIIN KASVUNÄKYMIIN, PIENTEN YRITYSTEN ASEMA HUOLETTAA

Hoiva-alan yritykset ja toimijat näkevät alan kehitysnäkymät Uudellamaalla erittäin valoisa. Merkittävä osa alan yrityksistä uskoo myös oman yrityksen merkittäväänkin kasvuun. Ala elää voimakkaan muutoksen aikaa väestörakenteen ikääntyessä, asiakkaiden laatuvaatimusten kasvaessa ja julkisen sektorin roolin muuttuessa.

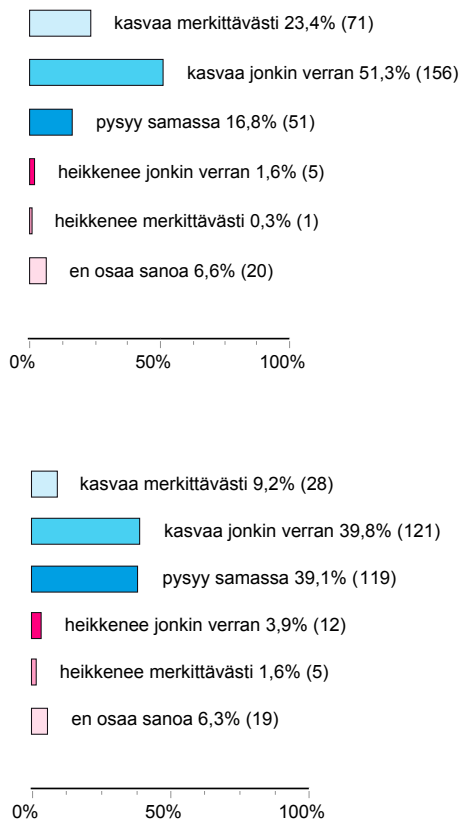
Kilpailutuksen koetaan sopivan alalle huonosti. Osa yrittäjistä on jopa sitä mieltä, että periaate ei sovi lainkaan ihmisistä huolehtivalle alalle. Pienten yritysten asema huolettaa, sillä suuret ostajat eivät aseta pieniä yrityksiä samalle viivalle suurten tuottajien kanssa.

Tulokset käyvät ilmi Uudenmaan TE-keskuksen ja Helsingin Yrittäjien teettämässä hoiva-alan ennakoititutkimuksessa. Tulokset tukevat Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hankkeen tavoitteita. Tutkimuksen toteutti Innolink Research Oy. Tutkimukseen vastasi Uudenmaan alueen hoiva-alan yksityisiä yrityksiä sekä julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottajia. Tutkimus perustuu runsaaseen 300 puhe- linhaastatteluun, henkilökohtaisiin haastatteluihin sekä tulevaisuustyöpajatyöskentelyyn.

MARKKINATILANNE ERITTÄINKIN VALOISA

Vastaajat näkevät hoiva-alan markkinatilanteen lupaavana. Yhteensä 75 prosenttia vastaajista arvioi alan markkinoiden kasvavan jonkin verran tai merkittävästi. Nykytilanteen säilymiseen uskoo vajaa viidesosa vastaajista, 17 %. Markkinatilanteen heikkenemiseen uskoo ainoastaan pari prosenttia vastaajista.

Oman yrityksen tai organisaation osalta liikevaihdon asteittaiseen tai merkittävään kasvuun lähivuosina uskoo yhteensä 49 prosenttia vastaajista. Asemansa säilymiseen nykyisellään uskoo 39 prosenttia vastaajista. Yrityksistä merkittävään tai jonkinasteiseen kasvuun uskoo 55 prosenttia.



ALAN MARKKINAT MUUTOKSessa

Hoiva-alan markkinat ovat muutoksessa, kun julkinen sektori yhä enenevässä määrin ostaa alan palveluita myös oman organisaationsa ulkopuolelta. Vastaajat näkevät tämän yhdeksi tärkeimmäksi kehityskuluksi seuraavien 3-5 vuoden aikana. Vastaajat myös uskovat alan markkinoiden avautumiseen, joten julkisen sektorin yritystoimintaa karsivaa vaikutusta pidetään epätodennäköisenä.

Merkittävä osa vastaajista arvioi, että tulevaisuudessa käyttäjät maksavat yhä suuremman osan palveluiden kustannuksista. Odotettua oli, että yrityksiä edustavista vastaajista 71 prosenttia uskoo yksilöiden maksusuuden lisääntymiseen. Hieman yllättäen myös enemmistö julkista sektoria edustavista vastaajista (62 %) uskoo yksilöiden maksuvastuun lisääntymiseen.

Vastaajien arviot maksuvastuun muutoksen vaikutuksista jakaantuvat kahtia. Osa uskoo laadun ja tarjonnan parantumiseen, osa näkee kehityksen johtavan asiakkaiden eriarvoistumiseen ja hinnan ylivaltaan laatuun nähden.

Sama vaikutus nähdään olevan palveluiden kilpailuttamisella. Osa vastajista osallistui syvähaastatteluihin, joissa kartoitettiin yksityiskohtaisesti vastaajien kokemuksia kilpailutuksesta. Kokemukset olivat melko negatiivisia. Kielteinen kanta johtui esimerkiksi häviämistä kilpailussa kyseenalaisin perustein sekä kilpailutuksen yksipuolisuudesta ja kriteerien puutteesta. Myös byrokraattisuus ja hankeosaamisen puute sekä kapea-alainen hintaan tuijottaminen vaikuttivat vastaajien asenteisiin. Vastaajat korostavat, että hoiva-alalla laadun pitäisi olla ratkaisevassa asemassa. Osa kokeekin, että kilpailutuskäytäntö ei sovi lainkaan hoiva-alalle.

PIENET YRITYKSET HUOLISSAAN ASEMASTAAN

Vastanneista yrityksistä pääosa on pk-yrityksiä. Vastaajat olivat huolissaan asemastaan, sillä markkinatilanteen koetaan suosivan suuria organisaatioita sekä alalla pitkään olleita. Osin syynä on kilpailukäytännön osaamisen puute, sillä vastaajat arvioivat osaamisen olevan heikointa palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa, kilpailutuksessa sekä tarjouspyynnöissä.

Yrittäjien verkostoitumista pitäisi lisätä nykyisestäään, sillä pienet yritykset eivät usein pysty yksin takaamaan kilpailutuksissa vaadittua toimitusvarmuutta. Verkostoitumisen lisääminen nousikin kärkikolmikkoon kysyttäessä liiketoiminnan osa-alueiden kiinnostavuutta.

TULEVAISUUDESSA ON KEHITETTÄVÄ SEKÄ NYKYISIÄ ETTÄ UUSIA PALVELUITA

Vastaajat näkevät kiinnostavimpina jatkossa sekä nykyisten että uusien palveluiden kehittämisen. Sen sijaan oman toiminnan laajentamista koti- tai ulkomailla ei nähdä kiinnostavana.

Tulevaisuudessa palvelut tulevat eriytymään erittäinkin pitkälle. Aineistosta on poimittavissa mielenkiintoisia signaaleja Uudenmaan alueen hoiva-alan tulevaisuudesta. Esimerkiksi uuteen teknologiaan liittyvät asiat muuttuvat lähiaikoina bisnekseksi, samoin maksuvalmius otetaan huomioon palveluita kehitettäessä. Esimerkiksi erilaiset vip-clubit tulevat hoivaankin, sillä laadukkaista palveluista ollaan valmiita maksamaan erittäin paljonkin. Samoin tullee mahdolliseksi eräänlainen Robin Hood -ajattelu eli

Nykyisten palveluiden kehittäminen, 285 kpl	4
Verkostojen laajentaminen, 281 kpl	3,5
Uusien palveluiden kehittäminen, 284 kpl	3,4
Markkinoiden kehittäminen, 281 kpl	3,2
Rahoituksen kehittäminen, 275 kpl	3,0
Uuden teknologian käyttöönotto, 280 kpl	2,8
Palveluiden tuotteistaminen, 274 kpl	2,8
Toiminnan laajentaminen PK-seudulla, 285 kpl	2,6
Toiminnan laajentaminen Suomessa, 284 kpl	2,4
Toiminnan laajentaminen ulkomaille, 282 kpl	1,4

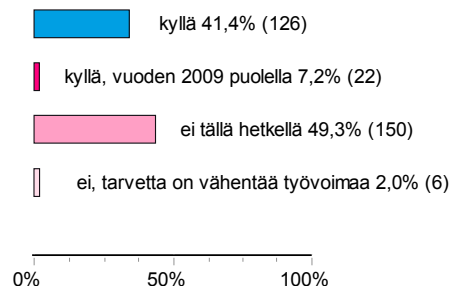
samojen, laadukkaiden palveluiden tarjoaminen eri kohderyhmille eri hinnalla. Malli tarjoaa mahdollisuuden kaupallisen ja vapaaehtoisen työn yhdistymiseen. Rikkaat maksavat palvelusta enemmän tietäen samalla tekevänsä hyvän teon. Uusi teknologia tuo alalle virtuaalitetellisuuden ja terapiapelit. Vastuu omasta hyvinvoinnista voi löytyä tietokoneen välityksellä. Vastanneista 46 prosenttia arvioi, että uusia teknologioita on alalla kehitteillä riittävästi.

ULKOMAINEN TYÖVOIMA EI VIELÄ KIINNOSTA

Haasteisiin vastaamisen tarvitaan tekijöitä. Alan selkeimpiä megatrendejä onkin työvoiman puute. Yhteensä noin puolella (48 %) vastanneista yrityksistä tai organisaatioista on joko välittömiä tai lähitulevaisuuden tarpeita lisätyövoimalle. Heistä jopa 41 prosentilla tarve on ajankohtainen. Etenkin julkista sektoria uhkaa työvoimapula, kun ammattitaitoinen väki siirtyy yksityiselle sektorille. Pääosin työvoiman nähdään tulevan pääkaupunkiseudulta (70 %) tai muualta Suomesta (67 %).

Ulkomaista työvoimaa ei vielä koeta ratkaisuksi työvoimapulaan. Työvoiman tuloon Euroopasta tai maailmalta uskoo ainoastaan vähäinen määrä vastaajia (14 %).

Alalla onkin tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota työ hyvinvointiin ja alan yleisesti alan houkuttavuuteen. Etenkin julkisen sektorin on huolehdittava vetovoimastaan kehittämällä esimerkiksi työviihtyvyyttä ja palkkausta ammattitaitoisen työvoiman sitouttamiseksi.



Pk-yritysbarometrissä selvitettiin yritysten myyntiä kunnille ja siihen suhtautumista

Suomen Yrittäjät ja Finnvera Oyj tekevät yhteistyössä pientä ja keskiuurta yritystoimintaa kuvaavaa Pk-yritysbarometriä kaksi kertaa vuodessa valtakunnalliseen raporttina ja alueellisiin raporteina.

Syksyn 2008 Pk-yritysbarometri perustuu noin 3800 pk-yrityksen vastauksiin ja heijastaa siten kattavasti pk-yritysten käsityksiä yritysten kehitysnäkymistä ja toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Barometrin ennustekyky on ollut hyvä.

Pk-barometrissä kysyttiin suhdannekehityksen ja oman yrityksen taloudellisen kehityksen lisäksi yksityisen sektorin myynnistä kunnille. Suurin osa sekä koko maan että Helsingin pk-yrityksistä vastasi, ettei

liikevaihto sisällä yhtään myyntiä kunnille. Yrityksissä ei myöskään uskota, että kunnille myynnissä tapahtuisi muutosta seuraavan viiden vuoden aikana.

Koko maan pk-yrityksistä 15 prosenttia ja pelkästään Helsingissä jopa 25 prosenttia pitää erittäin suurena kunnille suuntautuvan myynnin esteenä hankintalain säädöksiä. Myös kuntien hankintaosaamisen taso sekä virkamiesten suhtautuminen nähtiin Helsingissä keskimääräistä useammin erittäin suureksi myynnin esteeksi. Sen sijaan Helsingissä vajaa kolmannes pk-yrityksistä ei pidä poliittista ilmapiiiriä esteenä. Noin neljäsosa sekä koko maan että Helsingin pk-yrityksistä ei pidä yksityisten tuottajien puuttumista myynnin esteenä.

Pääkaupunkiseudun kunnallisvaalitutkimus toi esiin kuntalaisten halukkuuden käyttää palveluseteliä hyvinvointipalveluissa

Helsingin Yrittäjät, Espoon Yrittäjät ja Vantaan Yrittäjät tilasivat yhdessä Lehtiyhtymän ja MTV3:n kanssa Taloustutkimus Oy:ltä tutkimuksen, jossa selvitettiin kuntalaisten näkemyksiä kunnallisvaaleihin liittyviin teemoihin. Tutkimuksessa haastateltiin kustakin kaupungista; Helsingistä, Espoosta ja Vantaalta tuhat asukasta.

Selkeä enemmistö vastaajista kannatti palvelusetelien tarjonnan laajentamista nykyisestä enemmän hyvinvointipalveluihin. Palveluseteli antaisi kuntalaisille itselleen mahdollisuuden valita, mistä he haluavat hankkia tarvitsemansa palvelun. Palvelusetelin omakohtaiseen käyttöön kaikissa palveluissa suhtautui jossain määrin tai täysin kielteisesti vain noin 20 prosenttia.

Peruspalveluiden järjestämisestä kunnissa ylipäätään tulisi tuottaa yhteistyössä pääkaupunkiseudun kuntien kanssa ja lähes yhtä suuri osa vastaajista oli sitä mieltä että kuntien tulisi ostaa myös peruspalvelunsa oman tuotannon ohella myös yrityksiltä ja järjestöiltä.

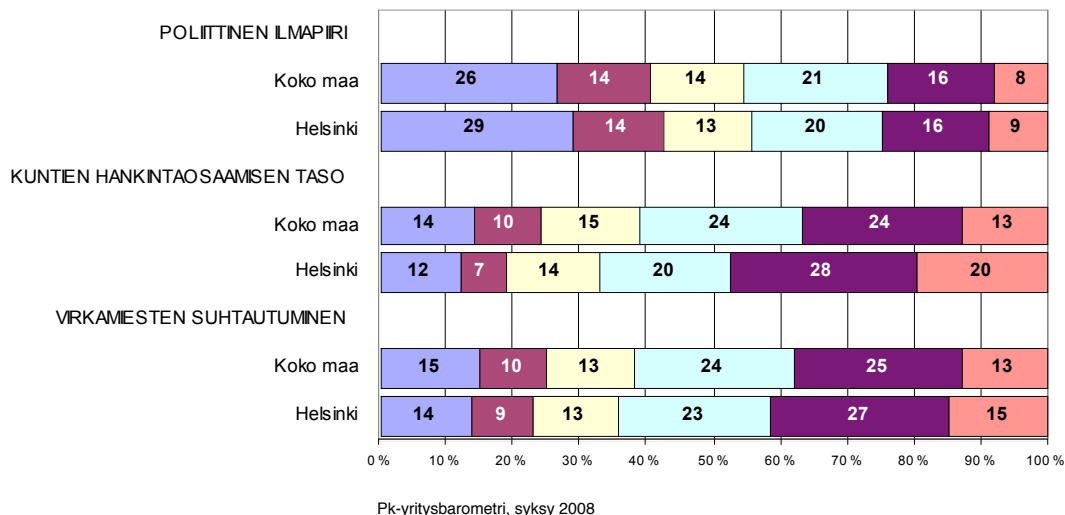
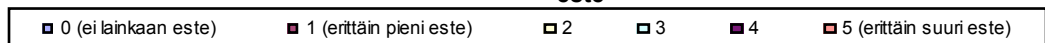
JULKISISSA HANKINNOISSA OLLAAN VALMIITA SUOSIMAAN OMAN KAUPUNGIN YRITYKSIÄ

Hieman yllättäen, puolet pääkaupunkiseudun kuntalaisista kannattaa kaupunkien palvelu- ja tavarahankintojen suorittamista mieluummin oman paikkakunnan yrityksistä siitä huolimatta, että samanlaatuisen palvelun tai tuotteen saisi toisen muualta edullisemmin. Pienten yritysten suosiminen ei saavuttanut aivan yhtä suurta hyväksyntää kuin kotikaupungin yritysten suosiminen, mutta senkin hyväksyisi valinnan perusteeksi reilusti yli 40 prosenttia.

Helsingissä ja Vantaalla useammat kuntalaiset olivat valmiimpia suosimaan oman kunnan yrityksiä kuin Espoossa. Sama jako näkyi myös pienten yritysten suosimisessa.

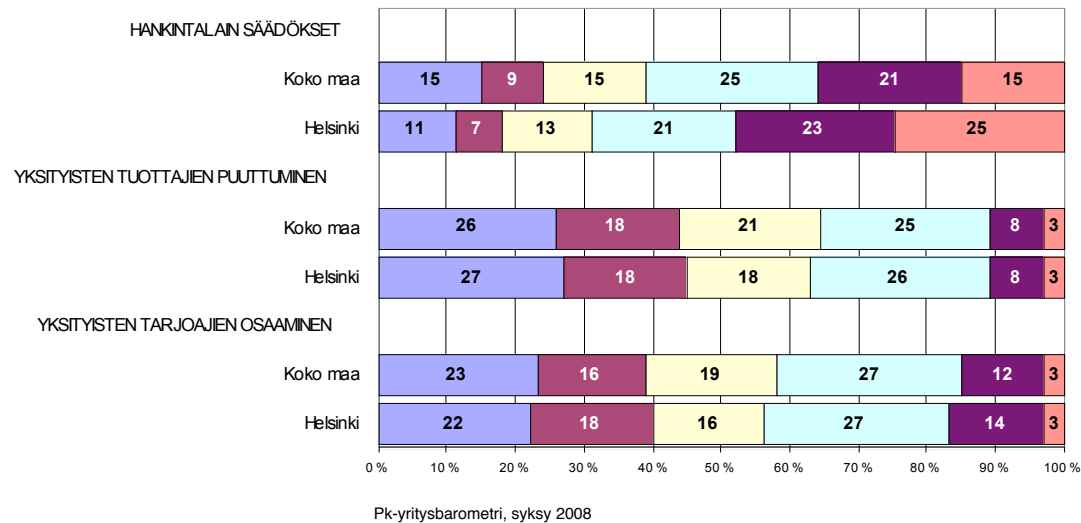
16. KUNTIIN SUUNTAUTUVAN MYYNNIN ESTEET (1/2)

Asteikko: 0=ei lainkaan este, 1=erittäin pieni este...5=erittäin suuri este



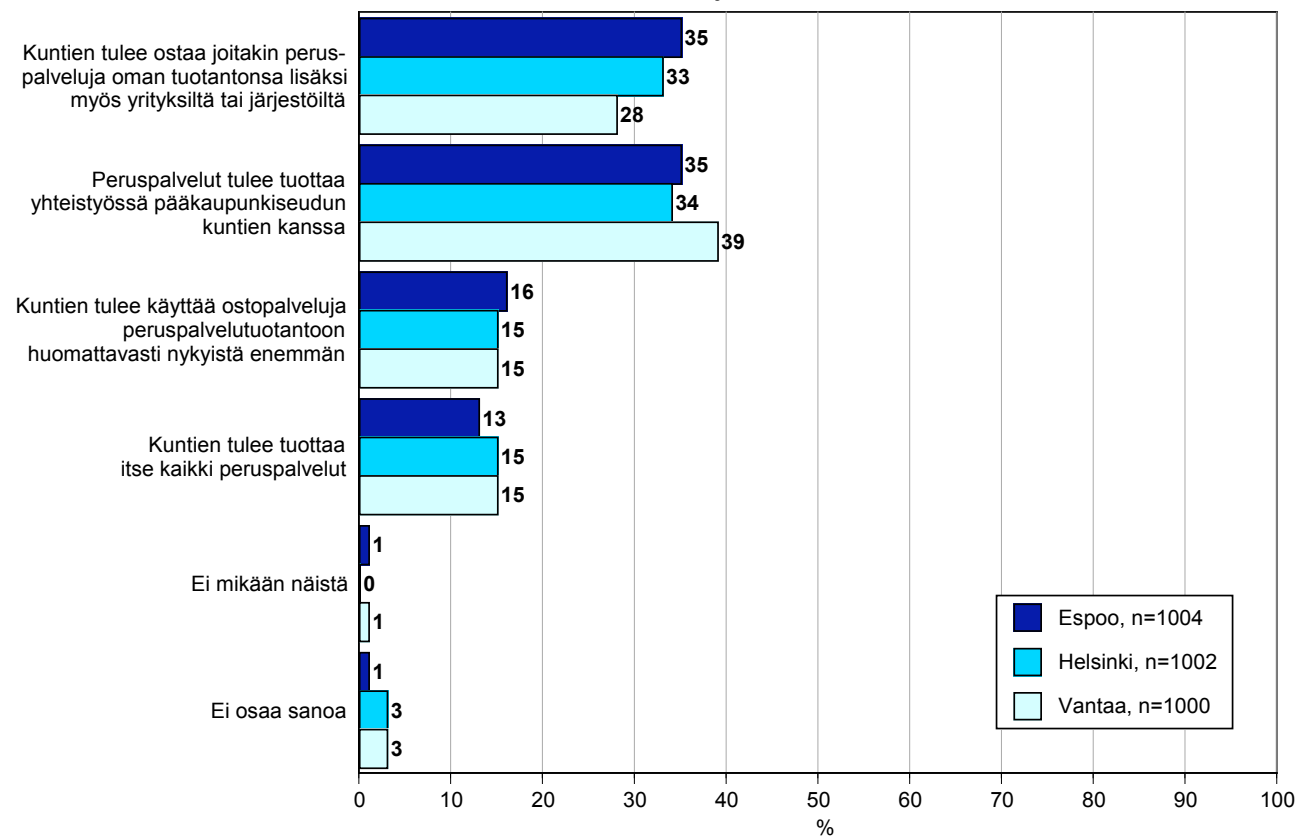
16. KUNTIIN SUUNTAUTUVAN MYYNNIN ESTEET (2/2)

Asteikko: 0=ei lainkaan este, 1=erittäin pieni este...5=erittäin suuri este



Miten pääkaupunkiseudun kuntien tulisi järjestää peruspalvelunsa?

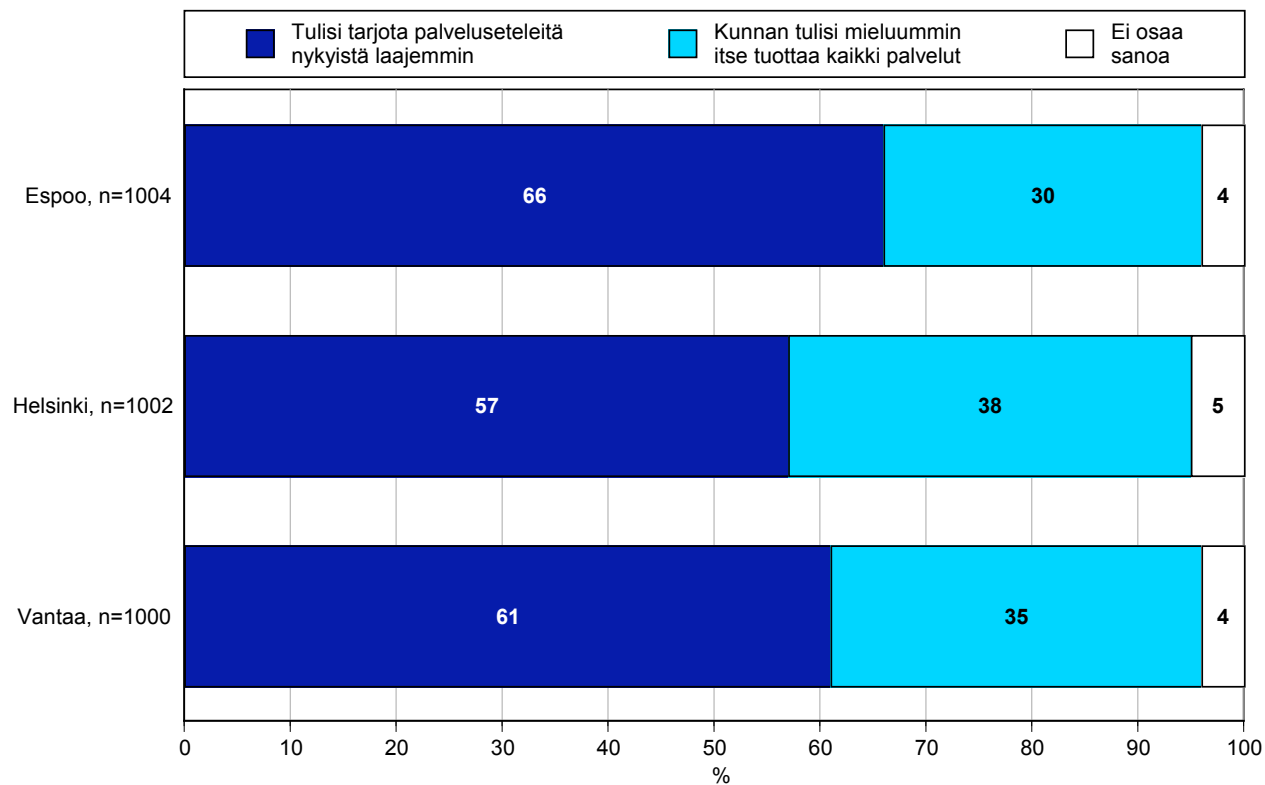
n=kaikki vastaajat



Kunnallisvaalitutkimus 2008

Tulisiko kuntien tarjota kuntalaisille nykyistä laajemmin palveluseleitä, joilla kuntalaiset voivat ostaa palveluja valintansa mukaan sieltä mistä haluavat vai tulisiko kuntien mieluummin itse tuottaa kaikki palvelut?

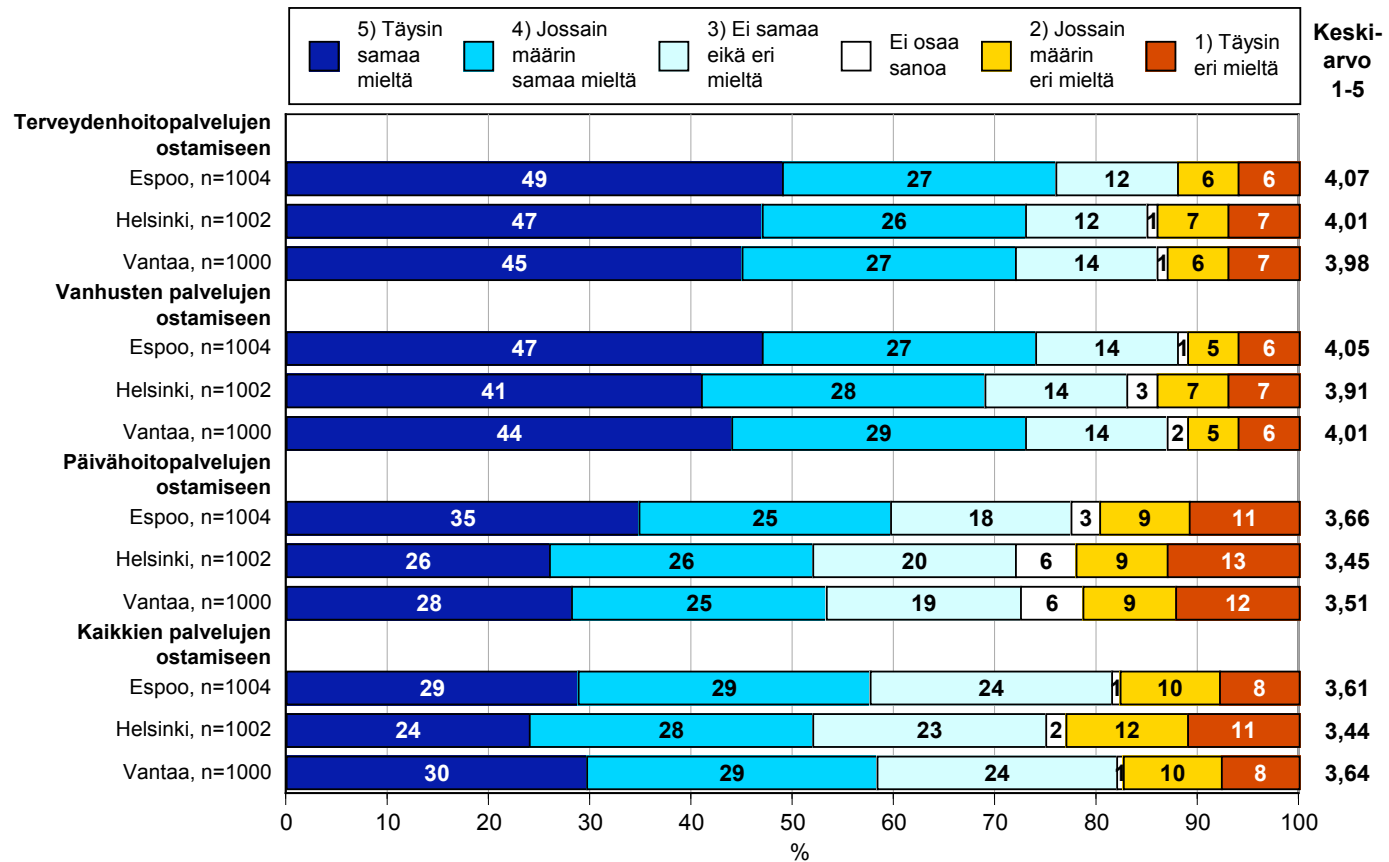
n=kaikki vastaajat



Kunnallisvaalitutkimus 2008

Väittämiä ns. palvelusetelien käytöstä Olisi itse valmis käyttämään kaupungin tarjoamia palveluseteleitä...

n=kaikki vastaajat



Kunnallisvaalitutkimus 2008

Meitä on jo 100 000!



Rahanarvoista tietoa yhdellä puhelinsoitolla!

Jäsenille maksuton puhelinneuvonta antaa monipuolista opastusta ja neuvontaa. Omien asiantuntijoiden lisäksi jäsenten käytössä on lähes 100 valtakunnan eturivin asiantuntijaa. Soita arkisin 9-16 (09) 229 221. Puhelusi yhdistetään asiantuntijalle.

YRITTÄJILLÄ ON TÄRKEÄ ROOLI YHTEISKUNNAN HYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ.

Helsingin Yrittäjät vaikuttaa aktiivisesti siihen, että yhteiskunnallisessa – ja erityisesti Helsingin kaupungin – päätöksenteossa toimitaan yritysten ja yrittäjien toimintaolosuhteiden parantamiseksi.

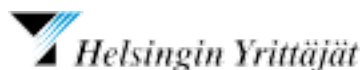
Näin meitä kuunnellaan: vaikuttamme Helsingin kaupungin elinkeinostrategian toteuttamiseen, tuomme aktiivisesti esille yrittäjänäkökulman kaavoitus- ja liikennetkaisuun ja vaikuttamme siihen, että yrityksille löytyy osaavaa työvoimaa.

Selvää on, että yrittäjät tarvitsevat oman edunvalvojansa. Tämän työn vuoksi jokaisen pienen ja ison yrityksen kannattaa olla järjestömme jäsen.

Yrittäjäjärjestö on myös luonteva kanava yrittäjien yhdessä-oloon, kokemusten vaihtoon ja yhteistyöhön.

Valmiina työhön!

- Yrityksien edunvalvontaa Helsingissä ja valtakunnallisesti!
- 5000 jäsenyritystä Helsingissä – 100 000 Suomessa
- Kuusi kaupunginosakohtaista yhdistystä
- Nuorten yrittäjien verkosto www.hyny.fi
- Lukuisia palvelumuotoja
- Rahanarvoisia jäsenetuja



KOULUTUSTA YRITTÄJILLE – KASVUA YRITYKSIIN KOORDINOINTIHANKE



Helsingin Yrittäjien Koulutusta yrittäjille - Kasvua yrityksiin on koordinointihanke, jonka tuloksena yrittäjä löytää nykyistä paremmin liiketoimintaansa tukevaa koulutusta itselleen ja henkilökunnalleen.

Helsingin Yrittäjien KyKy-hankkeessa:

- kartoitetaan koulutustarvetta ja -tarjontaa
- tehdään kartoitusten perusteella johtopäätöksiä
- parannetaan nykyistä tilannetta

Helsingin Yrittäjien KyKy-hankkeen tavoitteena on yrittäjille suunnatun liiketoimintaa tukevan koulutuksen päällekkäisyyden vähentäminen sekä yrittäjien ja koulutusta tuottavien instanssien keskusteluyhteyden parantaminen.

LISÄTIETOJA HELSINGIN YRITTÄJIEN KOULUTUSTA YRITTÄJILLE – KASVUA YRITYKSIIN -HANKKEESTA:

Projektipäällikkö Markus Kinkku

GSM 050 358 8787 | sähköposti: markus.kinkku@helsinginyrittajat.fi | www.helsinginyrittajat.fi



Uudenmaan liitto
Nylands förbund



Helsingin Yrittäjät

LIIKETOIMINTAA TUKEVAN KOULUTUKSEN KOHDENTAMINEN YRITTÄJILLE

Yritysmentorointi.fi

vertaistukea yrittäjältä yrittäjälle



- Kaipaako kokeneemman yrittäjän näkemystä?
- Stressaako yrityksesi muutostilanne
- Löydätkö oikeat tavat kansainvälistymiseen?

Yritysmentorointi auttaa sinut ja yrityksesi parempaan toimintaan ja tulokseen.

www.yritysmentorointi.fi



NUORI YRITYS

Alkavalle yrittäjälle yhteistyö toisten yrittäjien kanssa on tärkeää. Mahdollisuus saada tukea kokeneemmilta yrittäjiltä auttaa tuoreen yrittäjän monien sudenkuoppien yli.

Naisyrittäjyyskeskus on tuoteistanut yritystoiminnan aloittaneille tueksi mentorointimallin. Mentoroinnin lähtökohtana on yrittäjien todelliset, käytännönläheiset kehittämistarpeet. Mentorointi perustuu kokemuksen siirtoon kokeneen yrittäjän, mentorin, ja uuden yrittäjän, aktorin, välillä.

www.yritysmentorointi.fi/nuori-yritys

KASVUYRITYS

Yrittäjän rooli muuttuu yrityksen kasvaessa nopeasti. Liikevaihdon, työntekijämäärän ja asiakkaiden kasvu vaatii yrittäjällä uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia toimintatapoja. Yrityksen murrosvaiheessa yrittäjälle on apua vastaavassa tilanteessa olleesta yrittäjästä tai johtajasta.

Nimetty mentorin toimii yrittäjän keskustelukumppanina, tukena, sparraajana, neuvonantajana ja ystävänä. Mentorointisuhde aloitetaan molemminpuolisella sopimuksella mentorin ja aktorin välillä. NestorPartnersin mentorointi on maksullista.

www.yritysmentorointi.fi/kasvuyritys

KANSAINVÄLISTYVÄ YRITYS

Yrityksen kansainvälistyminen tuo yrittäjän eteen uusia tilanteita, erilaisia toimintatapoja ja yrityskulttuureja. Kansainvälisesti toimineen kokeneen yrittäjän tai johtajan tiedot ovat kansainvälistyvälle yrittäjälle kullan arvoisia.

NestorPartners tarjoaa osakkaitensa laaja-alaista ja pitkäaikaista kokemusta kansainvälistyvän yrityksen käyttöön liiketoiminnan parempien tulosten ja jatkuvan kasvun aikaansaamiseksi. Mentorit omaavat hyvän kokemuksen vastuullisina johtajina ja johtavana asiantuntijoina sekä kotimaassa että ulkomailla. Kokemus syntyy vain kokemalla! NestorPartnersin mentorointi on maksullista.

www.yritysmentorointi.fi/kansainvalistyva-yritys



Minulle mentorointi oli erinomainen tapa saada oma yritys nopeasti liikkeelle; projekti synnytti myös halun ryhtyä itse mentoriksi.



NestorPartners



Helsingin Yrittäjät

2009

YRITYSTÄ STADIIN!

YRITYSTÄ, YHTEISTYÖTÄ, MENESTYSTÄ

WWW.YRITYSTASTADIIN.FI

HELSINGIN YRITTÄJIEN
TAPAHTUMA YRITTÄJILLE


TORSTAINA 7.5.2009

HOTELLI PRESIDENTISSÄ (ETELÄINEN RAUTATIEKATU 4)
KELLO 13 ALKAEN, MYÖHÄÄN YÖHÖN SAAKKA.

YRITYSTÄ STADIIN! -TAPAHTUMA TARJOAA SINULLE
VERKOSTOITUMISTA, SEMINAAREJA, TIETOISKUJA,
YHTEISKUNNALLISEN PANEELIKESKUSTELUN JA
RENNON ILTATILAISUUDEN.

KAIKKI SAMALLA KÄYNNILLÄ JA ILMAISEKSI!

Ilmoittaudu ennakoon: www.yritystastadiin.fi

 Helsingin Yrittäjät

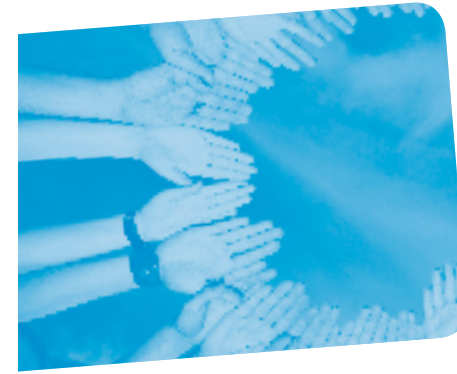
 elisa

 Fennia



fonecta

Kohtaamispaikkana
Helsinki 16.-18.10.2009



Valtakunnalliset
Yrittäjäpäivät

09



 Suomen Yrittäjät

yrittajat.fi

Helsingin Yrittäjät ry

Kellosilta 2 D
00520 Helsinki

Vaihde puh (09) 612 6230
fax (09) 622 3385

www.helsinginyrittajat.fi