

Vanhusten pitkäaikaisen laitoshoidon toimintojen uudelleenjärjestelyjen esiselvitys

Helsingin kaupunki

Loppuraportin tiivistelmä 6.8.2009

1. Toimeksiannon sisältö

Toimeksiannon tehtävänä oli esiselvityksen laatiminen vanhusten pitkäaikaisen laitoshoidon toimintojen uudelleen järjestelystä Helsingin kaupunkikonsernissa.

Tarkastelu perustui toimeksiannossa määriteltyihin vaihtoehtoihin:

Vaihtoehto 1

Säätiömalli, jossa sosiaaliviraston vanhuspalvelut ja terveyskeskuksen pitkäaikaissairaanhoido siirretään Helsingin Seniorisäätiöön. Vaihtoehto jakaantuu kolmeen alakohtaan kiinteistöjen omistuksen mukaan (1a kiinteistöt säätiön omistuksessa, 1b kiinteistöt kaupungin omistuksessa ja 1c kiinteistöt erillisen kiinteistöosakeyhtiön omistuksessa).

Vaihtoehto 2

Virastomalli, jossa Helsingin Seniorisäätiön vanhuspalvelut ja terveyskeskuksen pitkäaikaissairaanhoido siirretään sosiaalivirastoon. Vaihtoehto jakaantuu kahteen alakohtaan kiinteistöjen omistuksen mukaan (2a säätiön kiinteistöt edelleen säätiön omistuksessa ja 2b kiinteistöt kaupungin omistuksessa).

Vaihtoehto 3

Seniorisäätiön kehittämismalli, jossa arvioidaan Helsingin Seniorisäätiön toiminnan kehittämispotentiaalia.

Tehtävänä oli tarkasteltavien vaihtoehtojen

- Vahvuuksien ja kriittisten kehityskohteiden analysoiminen.
- Juridisten vaikutusten selvittäminen: uudelleenjärjestelyn verovaikutukset arvonlisäverotuksen, varainsiirtoverotuksen, tuloverotuksen ja säätiön kiinteistöverotuksen näkökulmista sekä säätiön purkamiseen liittyvät olennaiset kysymykset.
- Taloudellisten vaikutusten selvittäminen: tuloslaskelman, taseen ja rahoituksen tarkastelu annetuin ehdoin ja käytettävissä olevin tiedoin sekä eri toimijoiden kustannusrakenteiden vertailu.
- Riskien analysointi: uudelleen järjestelyn kriittisten riskien tunnistaminen sekä niiden toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutuksen arvioiminen.

Lähestymistapamme

- Lähestymistapamme perustuu toimintaympäristön muutoksen ja kokonaispalveluketjun merkityksen ymmärtämiseen.

Työskentelymenetelmämme

- Työskentely rakentui pääasiassa haastattelujen, työpajojen ja materiaaliin perehtymisen ympärille.
- Riskien analysointi perustui KPMG:n riskien itsearviointimenetelmään, jota täydennettiin erillisin haastatteluin.

2.1 Tarkasteltavien vaihtoehtojen ydinkohdat (1)

1 a – Säätiömalli, kiinteistöt säätiön omistuksessa
 1 b – Säätiömalli, kiinteistöt kaupungin omistuksessa
 1 c – Säätiömalli, kiinteistöt erillisen kiinteistöosakeyhtiön omistuksessa
 2 a – Virastomalli, säätiön kiinteistöt edelleen säätiön omistuksessa
 2 b – Virastomalli, kiinteistöt kaupungin omistuksessa

	Säätiömalli	Virastomalli	Säätiön kehittäminen
Päätöksenteo, palveluketju ja rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> • Omistajaohjauksen haasteet • Palveluasumisen jäädessä sosiaali- virastoon ei vähentäisi rajapintoja merkittävästi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanhuspalvelujen kokonaisuutta voidaan kehittää hallitusti monipuolisiksi vanhuspalvelukeskuksiksi • Kokonaispalveluketjun ohjaus ja sen kehittäminen helpottuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Edellyttää säätiön strategisen aseman kehittämistä osana kaupungin vanhuspalvelukokonaisuutta.
Juridiset lähtökohdat	<ul style="list-style-type: none"> • Säätiöoikeudellisesti yksinkertainen vaihtoehto 	<ul style="list-style-type: none"> • 2a yksinkertainen vaihtoehto • 2b edellyttää säätiön lakkauttamista jos säätiöön ei jää toimintaa eikä kiinteistöjä 	<ul style="list-style-type: none"> • Säätiön säännöt mahdollistavat Seniorisäätiön kiinteistöjen siirtämisen Helsingin kaupungille.
Vero-vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • 1a ei alv-oikeutta, säätiö verovelvollinen, poistopohja laajenee, mikä vähentää esitettävää veronalaista voittoa. Aiheuttaa investointien alv-palautusten menetyksen ja siirtyvien kiinteistöjen alv - takaisinmaksun, joka on nettovaikutuksiltaan 6 miljoonaa euroa (ajalta 2010-2013) • Säätiö maksaa apporttina siirretyistä kiinteistöistä varainsiirtoveroa, joka on 4 % kiinteistöjen käyvistä arvoista. Kiinteistöjen kirjanpitoarvojen ja Helsingin kaupungin kiinteistöjen teknisen nykarvon perusteella laskettuna varainsiirtoveron määrä on 7 milj. euroa vaihtoehdossa 1a) ja 8 milj. euroa vaihtoehdossa 1c). 	<ul style="list-style-type: none"> • 2a – ei aiheuta veroseuraamuksia. Vanhuspalvelujen siirto virastolle hyödyntää kaupunkia täysien alv-palautusten muodossa. Lisäksi Säätiö voi hakeutua kiinteistöjen vuokrauksesta alv-velvolliseksi, jolloin kiinteistöjen investointien ja ylläpito-kulujen ns. piilovero poistuu • 2b – säätiön omaisuuden siirto kaupungille voi aiheuttaa tuloveroseuraamuksia, jos omaisuuden käypä arvo on kirjanpito-arvoja suurempi.. Tätä tulee erikseen arvioida, mutta tuloveroseuraamukset voivat olla vähäiset. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jos Säätiön kiinteistöt siirretään kaupungille ja peruskorjataan, alv-palautus 9 milj. euron investointitarpeelle 2009-2013 on noin 2 milj. euroa. Investointitarpeessa on tuolloin huomioitu ainoastaan kiinteistöjen ylläpitoinvestoinnit, ei merkittäviä käyttötarkoituksen muutoksesta (esim. siirtyminen palveluasumiseen) johtuvia investointeja. Mikäli Kiinteistöjen kunto- arvioiden mukaisia tilojen perusparantamisten ja toiminnallisten muutosten 30,3 milj. euron työt tehdään, alv-palautus noussee enimmillään 6,7 milj. euroon. • Säätiö toimii alihankkijana Helsingin kaupungin tiloissa eikä maksa tiloista vuokraa. Tulee muuten ottaa palveluiden hinnoittelussa huomioon. • Kaupunki ei maksa varainsiirtoveroa Säätiöltä siirretyistä kiinteistöistä • Säätiölle saattaa syntyä tuloveroseuraamuksia, jotka tulee erikseen arvioida, mutta ne voivat olla vähäiset.

2.1 Tarkasteltavien vaihtoehtojen ydinkohdat (2)

- 1 a – Säätiomalli, kiinteistöt säätiön omistuksessa
- 1 b – Säätiomalli, kiinteistöt kaupungin omistuksessa
- 1 c – Säätiomalli, kiinteistöt erillisen kiinteistöosakeyhtiön omistuksessa
- 2 a – Virastomalli, säätiön kiinteistöt edelleen säätiön omistuksessa
- 2 b – Virastomalli, kiinteistöt kaupungin omistuksessa

	Säätiomalli	Virastomalli	Säätiön kehittäminen
Synergiaedut		<ul style="list-style-type: none"> Haastatteluissa tuli ilmi, että vanhuspalvelujen keskittäminen saman johdon ja rahoituksen piiriin tuo entistä joustavampien hoitoketjujen, yhtenäisen strategian ja kehityssuunnitelmien ja päällekkäisten toimintojen ja osin epätarkoituksenmukaisten potilaiden sijoittamisten vähentämisen ansiosta synergiahyötyjä, joiden taloudellisia vaikutuksia on vaikea arvioida. Synergiaetujen analyysistä tulee mielestämme syventää. 	<ul style="list-style-type: none"> Haastatteluissa tuli ilmi, että vanhuspalvelujen keskittäminen saman johdon ja rahoituksen piiriin tuo entistä joustavampien hoitoketjujen, yhtenäisen strategian ja kehityssuunnitelmien ja päällekkäisten toimintojen ja osin epätarkoituksenmukaisten potilaiden sijoittamisten vähentämisen ansiosta synergiahyötyjä, joiden taloudellisia vaikutuksia on vaikea arvioida. Synergiaetujen analyysistä tulee mielestämme syventää.
Talous- ja rahoitusvaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> Kumulatiiviset vaikutukset aikana 2010-2013 1a: -5 MEUR, 1b: 2 MEUR, 1c: -6 MEUR (positiivinen luku = säästöä) 	<ul style="list-style-type: none"> Kumulatiiviset vaikutukset aikana 2010-2013 2a: -1 MEUR, 2b: -1 MEUR (positiivinen luku = säästöä) Mikäli Kiinteistöjen kuntoarvioiden mukaisia tilojen peruseräntämisten ja toiminnallisten muutosten 30,3 milj. euron työt tehdään, alv-palautus nousee ja positiiviset vaikutukset ovat maksimissaan 3,4 milj. euroa (2b). 	<ul style="list-style-type: none"> Kumulatiiviset vaikutukset aikana 2010-2013 Suositus a) 4 MEUR, mikäli säätiöltä hankittavista palveluista saa laskennallisen palautuksen ja säätiön verollisista kuluista (siirretty virastoon) kuntapalautuksen. Suositus b) 2 MEUR, joka koostuu investointien alv-palautuksista. Mikäli niitä ei saada, vaikutus on -1 MEUR. Mikäli Kiinteistöjen kuntoarvioiden mukaisia tilojen peruseräntämisten ja toiminnallisten muutosten 30,3 milj. euron työt tehdään, alv-palautus nousee maksimissaan 8,3 milj. euroon (a suositus) ja 6,7 milj. euroon (b)
Riskit	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöriskit Muutoksen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöriskit Muutoksen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittavan palvelurakennemuutoksen riittävyys?

2.2 Tarkasteltavien vaihtoehtojen taloudelliset vaikutukset

Taloudellisten vaikutusten arviointi (aikana 2010-2013)

	Suositus a)		Suositus b)		Säätiömalli (1a)		Säätiömalli (1b)		Säätiömalli (1c)		Virastomalli (2a)		Virastomalli (2b)	
	MEUR	€/hoito- vrk	MEUR	€/hoito- vrk	MEUR	€/hoito- vrk	MEUR	€/hoito- vrk	MEUR	€/hoito- vrk	MEUR	€/hoito- vrk	MEUR	€/hoito- vrk
Uudelleen järjestäminen	3,8	0,7	2,2	0,4	1,6	0,3	1,6	0,3	1,6	0,3	(1,1)	(0,2)	(1,1)	(0,2)
Investointien tarkistusvelvollisuus	0,4	0,1	0,4	0,1	(0,6)	(0,1)	(0,6)	(0,1)	(0,6)	(0,1)	0,4	0,1	0,4	0,1
Tulevat investointit	1,8	0,3	1,8	0,3	(4,5)	(0,9)	(4,5)	(0,9)	(4,5)	(0,9)	1,8	0,3	1,8	0,3
ALV-vaikutus verollisista kuluista (kuntapalautus)	3,1	0,6	-	-	(27,3)	(5,3)	(27,3)	(5,3)	(27,3)	(5,3)	3,1	0,6	3,1	0,6
ALV-vaikutus verottomista kuluista (laskennallinen palautus)	(1,5)	(0,3)	-	-	34,1	6,6	34,1	6,6	34,1	6,6	(6,4)	(1,2)	(6,4)	(1,2)
Henkilöstösvukulut	0	0	0	0	0/-	0/-	0/-	0/-	0/-	0/-	0	0	0	0
Palvelurakennemuutos	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Transaktiokustannukset	-	-	-	-	(6,7)	(1,3)	-	-	(7,5)	(1,4)	-	-	-	-
Varainsiirtovero	-	-	-	-	(6,7)	(1,3)	-	-	(7,5)	(1,4)	-	-	-	-
Perusparannukset ja toimitilojen muutokset														
Lisä alv-hyöty	4,5	0,8	4,5	0,8									4,5	0,8
Yhteensä	8,3	1,5	6,7	1,2	(5,0)	(1,0)	1,6	0,3	(5,8)	(1,1)	(1,1)	(0,2)	3,4	0,7

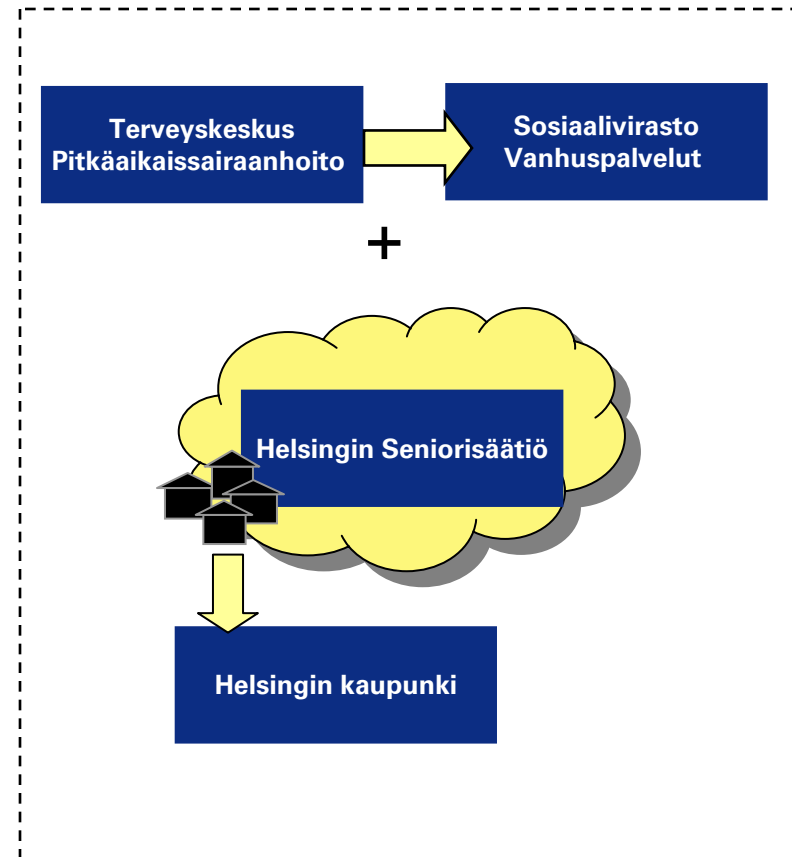
Negatiivinen luku (punainen) merkitsee kulujen kasvua, positiivinen kulujen vähenemistä

- Oheinen taulukko kuvaa uudelleen järjestämisen sekä transaktion järjestämisen taloudellisia vaikutuksia sekä palvelurakennemuutoksen vaikutuksen luonnetta. **Kvantitatiiviset arviot on laskettu kumulatiivisina erinä ajalta 2010-2013, vuotuinen hoitovuorokausihintavaikutus on laskettu painotettuna keskiarvona samalta ajanjaksolta.**
 - Suositus a)-vaihtoehdossa kiinteistöt sekä säätiön verolliset kuluerät on siirretty virastoon, ja säätiön henkilöstö suorittaa alihankintana palveluja Helsingin kaupungin omistamissa tiloissa. Tällöin saavutetaan korkein alv-hyöty, joka muodostuu investointien alv-maksuista, suuremmasta kuntapalautuksesta (sisältää myös säätiön verolliset kulut) sekä laskennallisesta palautuksesta (joka on kuitenkin nykytilaan verrattuna alhaisempi, koska laskennallisen palautuksen osalta menetetään säätiöstä siirretyt verollisia kuluja vastaavat erät). Tähän vaihtoehtoon liittyy suurin riski siitä, että toiminta katsotaan henkilöstövuokraukseksi, jolloin menetetään laskennallinen palautus säätiölle maksetuista kuluista. Tällöin malli vastaa taloudellisilta vaikutuksiltaan virastomallia 2a tai 2b.
 - Suositus b)-vaihtoehdossa vain kiinteistöt on siirretty virastoon, jolloin järjestelystä saatava taloudellinen hyöty koostuu kiinteistöjen investointeihin liittyvistä alv-säästöistä. Tässä vaihtoehdossa edellä kuvattu henkilöstövuokausriski on alhaisempi kuin Suositus a)-vaihtoehdossa.
- Merkintä 0/- kuvaa erään liittyvän kustannusvaikutuksen luonnetta: erä voi olla neutraali tai sitten siihen voi liittyä negatiivinen vaikutus, joka täytyisi selvittää erikseen. Esimerkiksi mallissa, jossa kuntatyöntekijät siirtyisi säätiön piiriin, henkilöstökulujen todellista kustannusvaikutusta pitäisi selvittää jopa työntekijätasolla.
- Huomionarvoista on se, että transaktiokustannuksissa varainsiirtovero on kertaluonteinen kustannus, kun taas ALV-pohjaiset erät (pl. Investointien tarkistusvelvollisuus) ovat jatkuvia säästöjä tuottavia eriä.
 - Lisäksi tulee huomioda, että transaktiokustannukset ovat esimerkinomainen luku, joka on laskettu Seniorisäätiön kohdalla kirjanpitoarvosta, sekä virastojen kohdalla teknisistä arvoista, eivätkä ne siten kuvaa rakennusten käyviä arvoja. Varainsiirtovero tulee laskea rakennusten käyvistä arvoista.
- Suurimmat säästöt saavutetaan mallissa, jossa Seniorisäätiö on siirtänyt kiinteistönsä kaupungille ja suorittaa palveluja alihankintana kaupungille. Esitetyissä vaihtoehdoissa (Suositus a) ja Suositus b)) oletetaan, että kaupunki voi vähentää Seniorisäätiölle maksetuista kuluista laskennallisen palautuksen. Mikäli näin ei ole, malli on taloudellisilta vaikutuksiltaan samankaltainen virastomallin 2a) tai 2b) kanssa.**

3. Suositus valittavaksi vaihtoehdoksi

Annetuista vaihtoehdoista suositlemme mallia, jossa yhdistyvät virastomalli ja säätiön kehittäminen

- Terveyskeskuksen pitkäaikaissairaanhoidon siirretään sosiaalivirastoon. Terveyskeskuksen pitkäaikaissairaanhoitoon siirtymisessä huomioidaan suunnitelmat pitkäaikaislaitoshoidon vähentämiseksi ja vanhushpalveluiden painopisteen muuttamiseksi palveluasumiseen.
 - Seniorisäätiön omistamat kiinteistöt siirretään Helsingin kaupungille.
 - Seniorisäätiön strateginen asema määritellään ja säätiö jatkaa toimintaansa sosiaaliviraston in-house toimijana.
- Vaihtoehto luo sosiaalivirastosta Helsingin kaupungin vanhushpalvelujen omistajan, jonka tehtävänä on koordinoita ja kehittää vanhushpalvelujen tuottamista keskitetysti.



2.5 Keskeiset perustelut suositukselle (1)

- **Poliittinen tahtotila ja omistajaohjaus:** virasto on päätöksentekijöille tuttu toimintamalli. Päätösvalta vanhuspalvelujen järjestämisestä ja strategisesta kehittämisestä sekä arvovalintojen tekemisestä säilyy kaupungin omassa organisaatiossa.
- **Johtaminen:** sosiaaliviraston johtavan virkamiehen, esimerkiksi sosiaalijohtajan, nimittäminen Seniorisäätiön hallituksen puheenjohtajaksi tehostaa säätiön hallituksen ja lautakunnan välistä yhteistyötä, mahdollistaa säätiön strategisen kokonaisuohjauksen ja tarjoaa sosiaaliviraston tuen säätiön operatiiviselle johtamiselle. Johtamisen keskittäminen on välttämätöntä myös pitkäaikaislaitoshoidon vähentämiseksi ja vanhuspalveluiden painopisteen siirtämiseksi palveluasumiseen.
- **Verotus:** Suurin hyöty tulee Säätiön kiinteistöjen siirrossa kaupungille. Kiinteistöinvestointien alv-palautus on 2009-2013 noin 2 milj. euroa. Mikäli Kiinteistöjen kuntoarvioiden mukaisia tilojen perusparantamisten ja toiminnallisten muutosten 30,3 milj. euron työt tehdään, alv-palautus nousee 6,7 milj. euroon. Kiinteistöjen siirrosta ei tarvitse maksaa varainsiirtoveroa. Mahdollinen tuloveroseuraamus tulee selvittää pyytämällä verottajalta ennakkotietoa.
- **Riskit:** Kaupunki työnantajana koetaan turvallisempaan vaihtoehtona kuin säätiö.
- **Palveluketjun toimivuus ja yhteneväisyys:** organisaatioiden väliset rajapinnat vähenevät, mm. pitkäaikaisten laitoshoidon ja muun vanhuspalvelun välinen rajapinta häviää, joka mahdollistaa palvelujen johtamisen ja kehittämisen keskitetysti. Seniorisäätiön strateginen asema palveluntuottajana selkiintyy.
- **Talous:**
 - Rajallinen taloudellinen analyysi: Suosituksen mukaisessa vaihtoehdossa on saavutettavissa eniten taloudellisia etuja, jotka ovat vuositasolla vähintään noin 1,0 milj. euroa.
 - Haastattelussa tuli ilmi, että vanhuspalvelujen keskittäminen saman johdon ja rahoituksen piiriin tuo entistä joustavampien hoitoketjujen, yhtenäisen strategian ja kehityssuunnitelmien ja päällekkäisten toimintojen ja osin epätarkoituksenmukaisten potilaiden sijoittamisen vähentämisen ansiosta synergiahyötyjä, joiden taloudellisia vaikutuksia on vaikea arvioida. Synergiaetujen analyysistä tulee mielestämme syventää.

3.1 Keskeiset perustelut suositukselle (2)

- **Vanhuspalveluiden kehittäminen:** Sosiaalivirastolla on hyvät edellytykset toimia Helsingin kaupungin vanhuspalvelujen kehittämisalustana ja tulevaisuudessa toimia aktiivisesti mukana pääkaupunkiseudun vanhuspalvelujen kehittämisessä. Sosiaaliviraston rooli kaupungin vanhuspalvelujen kehittämisen koordinoinnissa korostuu. Tämä mahdollistaa monipuolisen vanhuspalvelukeskuskonseptin etenemisen, palveluinnovaatioiden, parhaiden käytäntöjen ja kustannustehokkuutta lisäävien toimintatapojen käyttöönoton ja varmistaa kehittämishankkeiden yhteensopivuuden kaupungin muiden hankkeiden kanssa. Vanhuspalveluiden keskittäminen auttaa Helsingin kaupunkia kehittämään palveluja tarkoituksenmukaisella tavalla ja lähestymään vanhuspalveluille asetettuja suositusarvoja.
- **Imago palvelun tarjoajana ja työnantajana:** Sosiaalivirastolle on mahdollista luoda imago vanhuspalvelujen järjestäjänä, joka kuvastaa kunnallisena palveluntuottajana samaan aikaan turvallisuutta, joustavuutta, edelläkävijyyttä ja innovatiivisuutta.
- **Toiminnan läpinäkyvyys:** Toiminnolle ei ole laadittavissa täydellistä tasetta eikä rahoituslaskelmaa, mutta tärkeämpänä kuin tasetta ja rahoituslaskelmaa näemme kustannuslaskennan kehittämisen, toiminnan tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaamisen sekä raportoinnin kehittämisen.

Suosittelun malli edellyttää suunnitelmallista muutoksen hallintaa ja johdon ja henkilöstön sitouttamista muutokseen. Viestinnällä ja henkilöstön osallistumisella muutoksen suunnitteluun on ratkaiseva rooli muutoksen onnistumisessa.

4. Vanhuspalvelujen strategiset lähtökohdat

Muutoksen hallinta

Muutoksen hallinnan merkitys on huomioitu Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa 2009-2012 mm. seuraavasti:

- Kaupungin on toimittava *nopeammin, joustavammin ja uusia toimintatapoja etsien* yhdenvertaisuuden ja turvallisuuden häiriintymättä
- Palvelutuotannossa ja sen johtamisessa edellytetään *lisää muutosvalmiutta ja innovatiivisuutta.*
- Kaupungin henkilöstöstä vuosittain eläkkeelle siirtyvien määrä nousee vuosina 2010–2012 noin kaksinkertaiselle tasolle verrattuna 2000-luvun alkuvuosiin. Palvelukyvyn säilyttäminen tässä muutostilanteessa edellyttää *onnistumista tarvittavan uuden henkilöstön rekrytoinnissa.*

Organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän tulee tukea palvelurakennemuutoksen johtamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Strategisten linjausten selkeys

- Vanhuspalvelujen strategisia linjauksia ei ole vielä konkretisoitu riittävän yksityiskohtaiselle tasolle; esim. mitä palveluasumisen painottaminen ja kotona asumisen tukeminen tarkoittavat laitospaikkamäärissä kasvava palvelutarve huomioon ottaen.
 - Yhteneväiset ja yksiselitteiset määritelmät sille, minkä muotoinen palvelu on tuettua kotona asumista, mikä palveluasumista, vanhainkotasumista tai pitkäaikaista laitoshoidoa puuttuvat.
 - Strategisten linjausten ja talouden välinen yhteys ei ole riittävän läpinäkyvä. Johdolle strategisen päätöksenteon tueksi tuotettava taloudellinen informaatio ei aina ole riittävä sisällöltään ja tarkkuudeltaan. Esimerkiksi siirtyminen palveluasumiseen on tällä hetkellä lähinnä arvokysymys; toistaiseksi on osoittamatta, onko palveluasuminen kaupungille kokonaisuutena edullisempää kuin vanhainkotasuminen.
- Selkeä toiminnan strateginen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen edellyttäisi kustannuslaskennan kehittämistä, palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaamista.
- Strategisten linjausten toteuttaminen edellyttää vanhuspalvelukokonaisuuden keskitettyä määrätietoista johtamista. Tällä hetkellä käytännön kokonaisuuden ohjaus ja johtaminen on hajautunut liian monelle taholle.

5. Suositukset yleisistä kehittämiskohteista

Yleisiä kehittämiskohteita ovat mm.

- Kehittämistoiminnan koordinointi ja päällekkäisyyksien karsiminen.
- Koko vanhuspalvelukokonaisuuden kehittäminen monipuolisen vanhuspalvelukeskuskonseptin mukaisesti.
- Säätiön kiinteistöjen siirtäminen kaupungille verotuksellisista syistä.
- Kustannuslaskennan, tuotteistamisen ja hinnoittelun kehittäminen.
- Johtamisjärjestelmän yhtenäistäminen.

Rakenteiden kehittämisen tulee viime kädessä aina palvella asiakasta ja hänen tarpeitaan annetut reunaehdot huomioon ottaen.

Viereisessä kuviossa on tarkasteltu palvelurakenteen valintaa ohjaavia tekijöitä.

