accenture

HEALTH & PUBLIC SERVICE

SELVITYS PK-YRITYSTEN LIIKETOIMINTAEDELLYTYKSISTÄ SOSIAALI-JA TERVEYSALALLA

Anna Maksimainen & Tommi Uimonen
11.4.2018

1 Tausta

2 Toimintaympäristö

3 Sote-keskus

4 PK-yritysten haasteet ja ratkaisut

5 Johtopäätökset

1

Tausta

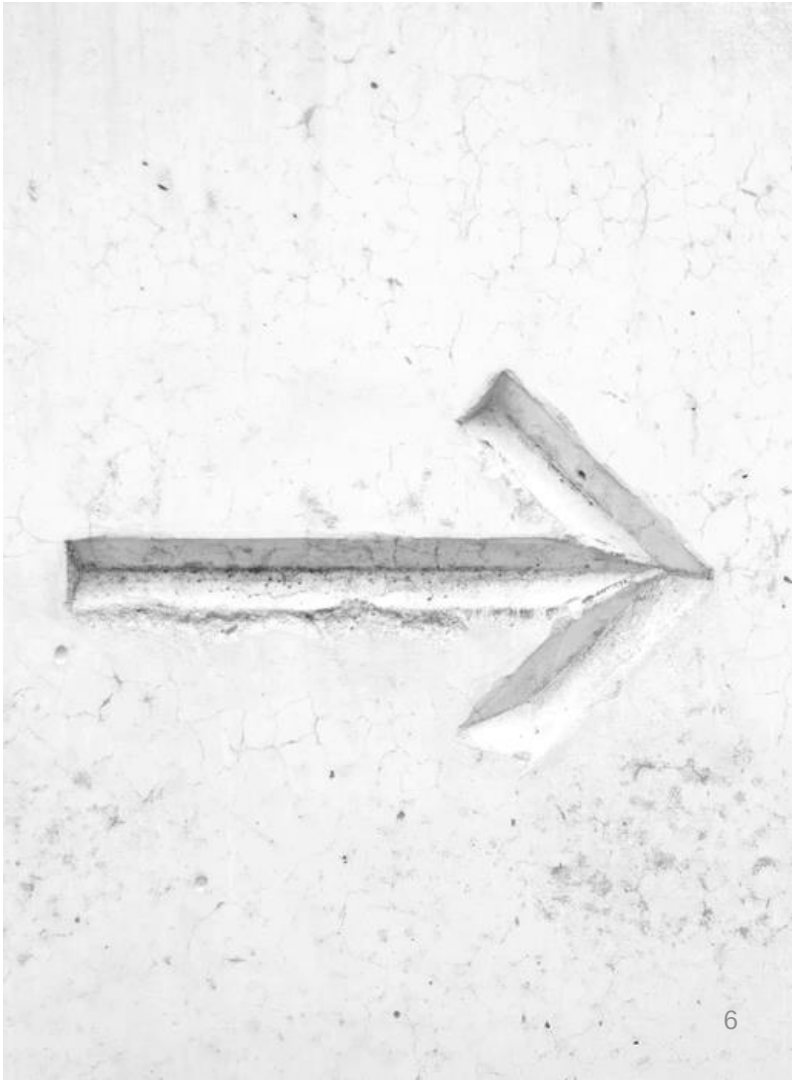
SELVITYKSEN TARKOITUKSENA ON OLLUT ARVIOIDA PK-YRITYSTEN TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ VALINNANVAPAUDESSA

- Selvityksen tavoitteena on ollut
  1. Hahmottaa ja mallintaa sote-keskuksen kilpailukykyistä ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa sekä
  2. Tunnistaa erilaisia PK-yritysten uudenlaisessa valinnanvapauden toimintaympäristössä kohtaamia haasteita ja tunnistaa niihin ratkaisumalleja joko yritysten välisen yhteistyön tai julkisen palveluiden järjestäjän toimesta
- Erityisesti selvityksessä on tarkasteltu perustason sosiaali- ja terveyspalveluita tarjoavaa sote-keskusmallia avautuvassa valinnanvapausmarkkinassa, mutta se kattaa myös asiakasseteliin ja henkilökohtaiseen budjettiin liittyvät liiketoimintamahdollisuudet
- Selvityksessä on huomioitu myös järjestökentän toimijat ja lähes kaikki havainnot pätevätkin myös kolmannen sektorin toimijoihin
- Selvitys on toteutettu Työ- ja elinkeinoministeriön ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran toimeksiannosta tammi-maaliskuun 2018 välisenä aikana ja perustuu hallituksen 22.1.2018 päivättyyn lakiluonnokseen

accenture

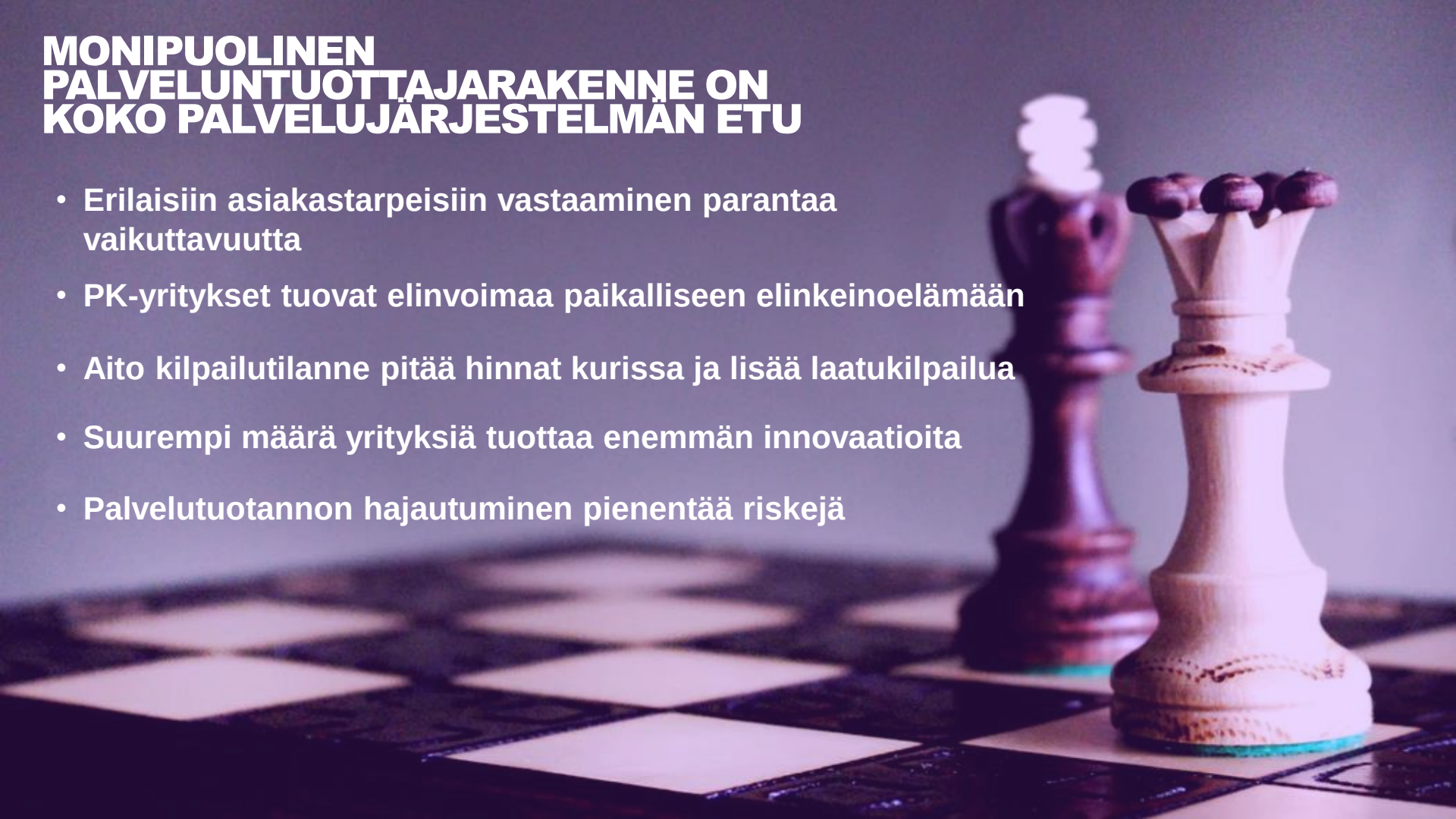
SELVITYS PERUSTUU JULKISIIN LÄHTEISIIN, TYÖPAJOIHIN JA HAASTATTELUIHIN

- Selvityksessä käytetty tieto on kerätty julkisista lähteistä sekä erityisesti kolmelle eri sidosryhmälle (edunvalvojat, julkinen järjestäjä/maakunta ja palveluntuottajat) suunnattujen työpajojen avulla. Lisäksi tietoa on kerättyä haastatteluiden avulla
- Haastatteluissa ja työpajoissa tehdyt havainnot perustuvat suhteellisen pienen osallistujajoukon rajallisessa ajassa muodostamiin hypoteeseihin ja yhteen tapaan strukturoida havainnot
- Lista työpajoihin osallistuneista ja haastatelluista henkilöistä löytyy raportin lopusta
- Tämän PowerPoint-muotoisen loppuraportin lisäksi on laadittu Word –muotoinen loppuraportti



MONIPUOLINEN PALVELUNTUOTTAJARAKENNE ON KOKO PALVELUJÄRJESTELMÄN ETU

- Erilaisiin asiakastarpeisiin vastaaminen parantaa vaikuttavuutta
- PK-yritykset tuovat elinvoimaa paikalliseen elinkeinoelämään
- Aito kilpailutilanne pitää hinnat kurissa ja lisää laatukilpailua
- Suurempi määrä yrityksiä tuottaa enemmän innovaatioita
- Palvelutuotannon hajautuminen pienentää riskejä



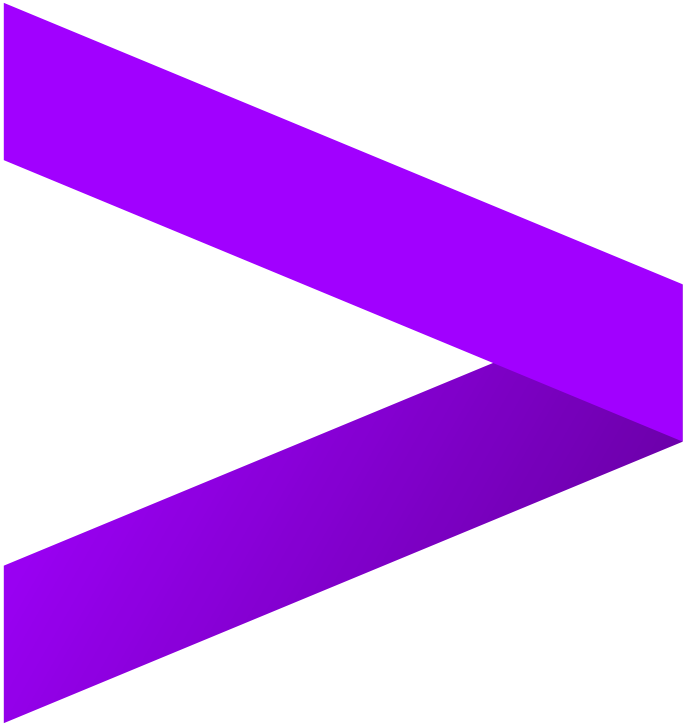
2

Toimintaympäristö

VALINNANVAPAUDEN TAVOITTEENA ON:

”parantaa palvelujen saatavuutta ja laatua ja vahvistaa kustannus-vaikuttavaa toimintaa.

Asiakas voi valita aiempaa monipuolisemmin omaan tilanteeseensa sopivan palveluntuottajan.”



Lähde: STM ja VM (alueuudistus.fi)

VALINNANVAPAUS PITÄÄ SISÄLLÄÄN 3 HYVIN ERILAISTA MEKANISMIA

Asiakas

1. Suora valinta / Sote-keskus

Asiakas saa itse valita:

- Julkisen tai yksityisen sote-keskuksen ja hammashoitolan
- Maakunnan liikelaitoksen ja palveluyksikön
- Palveluja antavan ammattihenkilön

2. Asiakasseteli

Maakunnan liikelaitos voi myöntää asiakassetelin laissa määrätyn palvelun hankkimiseen yksityiseltä tuottajalta kaikkialta Suomesta.

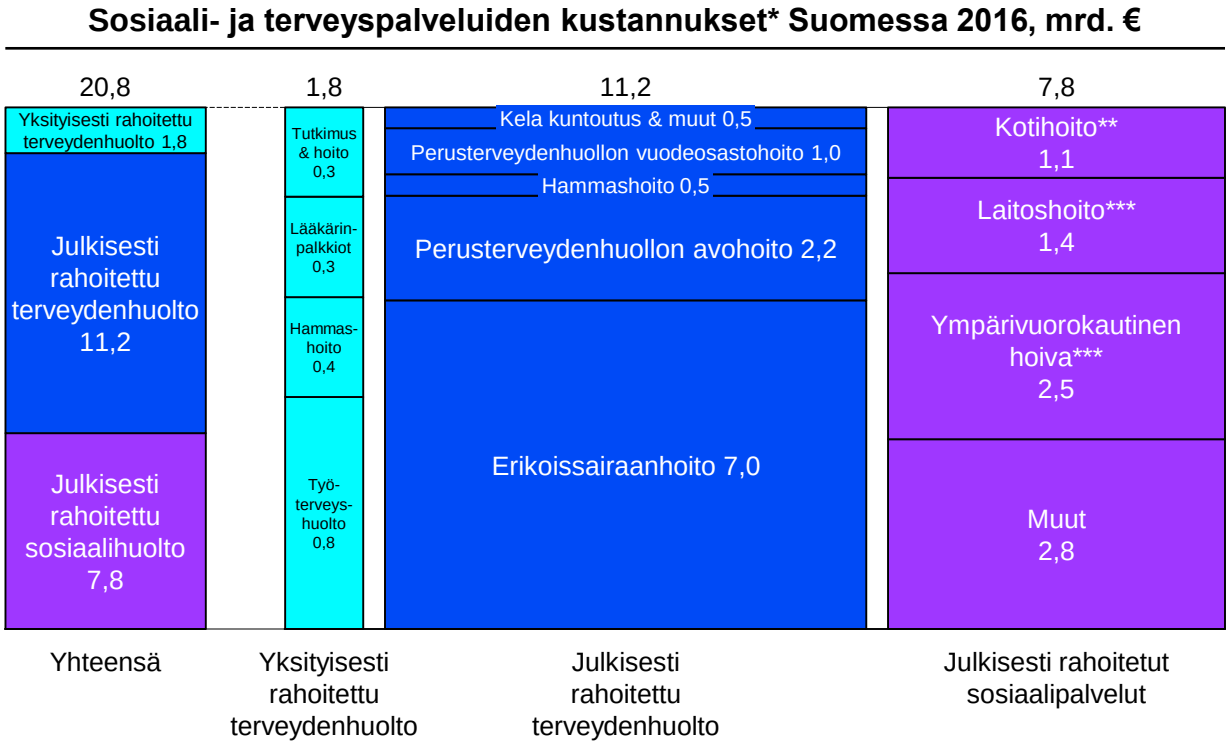
Asiakas saa itse päättää, mistä hankkii palvelun.

3. Henkilökohtainen budjetti

Maakunnan liikelaitos voi myöntää henkilökohtaisen budjetin, jota saa käyttää asiakassuunnitelman mukaisten palvelujen hankkimiseen kaikkialta Suomesta.

Asiakas saa itse päättää, mistä hankkii palvelut ja voi vaikuttaa myös palvelujen sisältöön.

SOTE-PALVELUIDEN KUSTANNUKSET SUOMESSA VUONNA 2016 OLIVAT 20,8 MRD. €



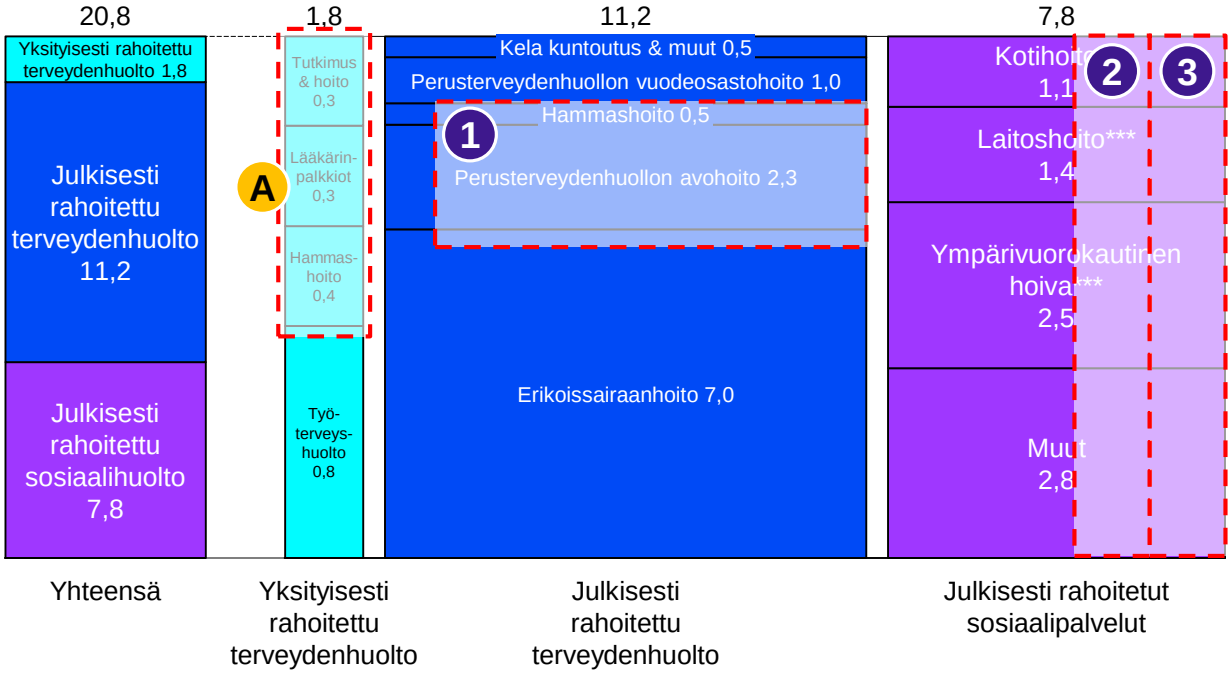
- Julkisen terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden kustannukset olivat yhteensä 19 mrd. € vuonna 2016
- Kelan korvausten piirissä olevan yksityisesti rahoitetun terveydenhuollon kustannukset olivat yhteensä 1,8 mrd. € vuonna 2016
- Julkisten sote-palveluiden kustannuksista 41 % koostui sosiaalipalveluista, 37 % erikoissairaanhoidon palveluista ja 22 % perustason terveyspalveluista

Julkisesti rahoitettujen palveluiden asiakasmaksut jyvitetty toiminnoille niiden kustannusten suhteessa. Lääkkeet ja matkat jätetty huomioimatta
***Sisältää kaikki asiakasryhmät ***Sisältää ikääntyneet ja vammaiset*
Lähde: Kela (www.sotenrahapuu.fi)

accenture

VALINNANVAPAUDEN PIIRIIN ~2,3 MRD. € JULKISTA TERVEYDENHUOLTOA JA ~3,1 MRD. € SOSIAALIPALVELUITA

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannukset* Suomessa 2016, mrd. €



STM arviot

1 Suoran valinnan palvelut, 2,26mrd. €
- Sote-keskus 1,9 mrd. €
  - PTH 1,8 mrd. € + ESH 0,1 mrd. €
- Hammashoito 360M€

2 Henkilökohtainen budjetti, 1,5 mrd. €
- Pääasiassa sosiaalipalveluita laaja-alaista tukea tarvitseville

3 Asiakasseteli, 1,6 mrd. €
- Pääasiassa tuotteistettavat sosiaalipalvelut
- Lainsäädännössä ei velvoiteta maakuntia ottamaan käyttöön erikoissairaanhoidon asiakasseteleitä

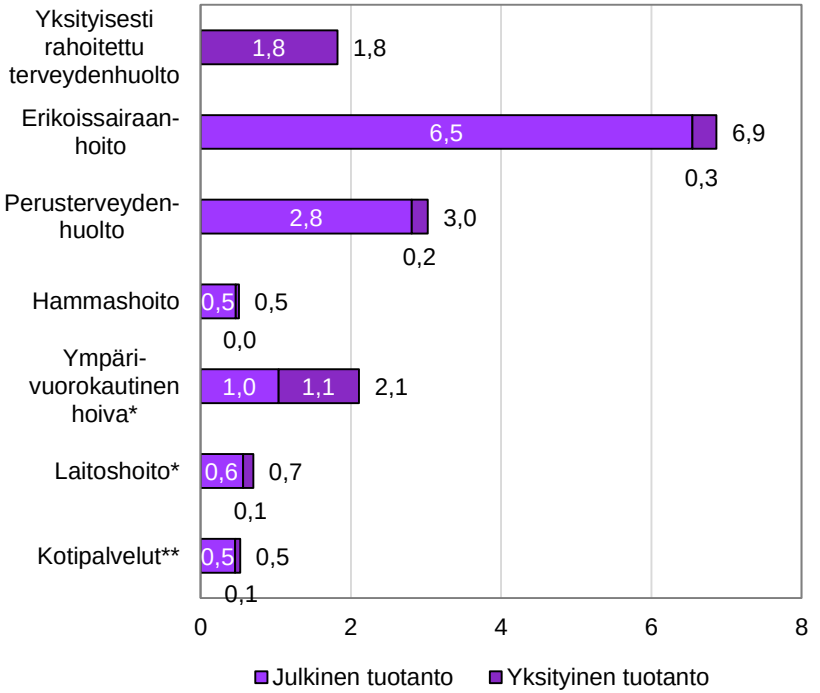
A Kela-korvaukset poistetaan
- Kela-korvaukset hammashoitoon, lääkärin-palkkioihin sekä tutkimukseen ja hoitoon päättyvät valinnanvapauden alkaessa

**Julkisesti rahoitettujen palveluiden asiakasmaksut jyvitetty toiminnoille niiden kustannusten suhteessa. Lääkkeet ja matkat ei mukana*
***Sisältää kaikki asiakasryhmät ***Sisältää ikääntyneet ja vammaiset*
Lähde: Kela (www.sotenrahapuu.fi), STM (alueuudistus.fi)

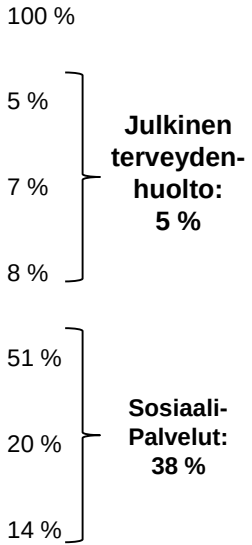
accenture

VALINNANVAPAUS AVAA JULKISTA TERVEYDENHUOLTOA YKSITYISILLE PALVELUNTUOTTAJILLE

Julkisesti rahoitettujen sote-palvelujen kustannukset sektoreittain 2015, mrd. €



Yksityistä tuotantoa

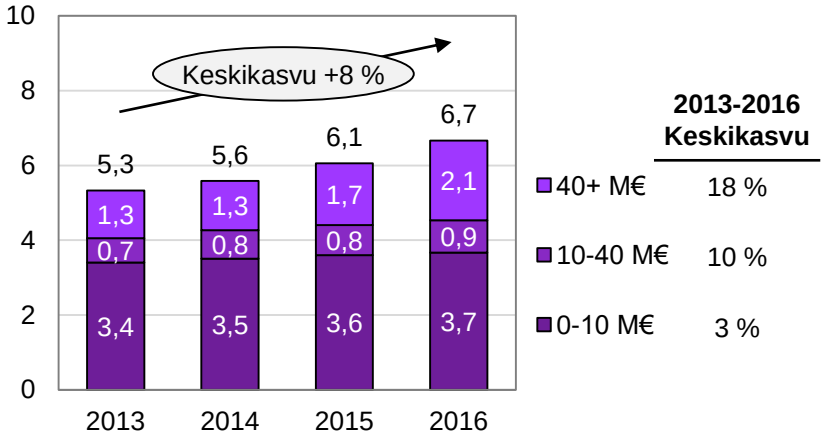


- Julkisesti rahoitetusta terveydenhuollosta vuonna 2015 oli yksityistä tuotantoa vain 5 %
- Yksityisestä tuotannosta merkittävä osa koostui suurista palvelu-, terveyskeskus- ja kokonaisulkoistuksista, joihin pienillä toimijoilla yksinään on heikot edellytykset osallistua
- Valinnanvapauden myötä julkisesti rahoitettu yksityinen tuotanto kasvaa ja siihen pääsy helpottuu myös PK-yritysten osalta
- Sosiaalipalveluissa yksityiset yritykset ja järjestöt tuottavat jo merkittävän osan erityisesti ympärivuorokautisesta hoivasta, jonka kilpailutuksiin yhden yksikönkin kokoiset toimijat voivat osallistua
- Yksityisesti rahoitettu terveydenhuolto todennäköisesti pienenee, kun 1) julkisesti rahoitettujen palveluiden saatavuus paranee ja 2) kela-korvaukset poistuvat

Lähde: THL

YKSITYISTEN SOTE-YRITYSTEN LIIKEVAIHTO KASVOI 2013-2016 KESKIMÄÄRIN 8 % VUODESSA SUURTEN YRITYSTEN VETÄMÄNÄ

Sosiaali- ja terveyspalveluyritysten liikevaihto* yrityksen liikevaihdon suuruusluokittain, mrd. €



Yritysten lukumäärä

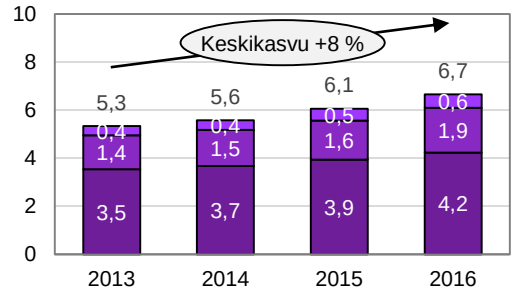
40+ M€	11	11	14	21
10-40 M€	37	38	43	46
Alle 10 M€	37,6t	37,3t	37,3t	36,8t

- Sosiaali- ja terveyspalveluyritysten yhteenlaskettu liikevaihto* kasvoi 2013-2016 keskimäärin 8 % vuodessa, kun samaan aikaan:
  - Suomen BKT kasvoi keskimäärin 2 % vuodessa
  - Kaikkien Suomen yritysten liikevaihto* yhteensä laski 1 % vuodessa
  - Julkiset sote-kustannukset kasvoivat keskimäärin 2 % vuodessa
- 1,3 mrd. € kokonaiskasvusta 0,8 mrd. € kohdistui suuriin yrityksiin (LV yli 40M€), 0,2 mrd. € keskisuuriin yrityksiin (LV 10-40M€) ja 0,3 mrd. € pieniin yrityksiin (LV alle 10M€)
- Yhdessäkään liikevaihdon suuruusluokassa yritysten liikevaihto ei laskenut yhdenkään vuoden aikana
- Suurten ja keskisuurten yritysten määrä on lisääntynyt ja samaan aikaan pienten yritysten määrä vähentynyt

**Yritysten liikevaihto ei kuvaa yritysten arvonlisää – yritysten liikevaihdoissa on runsaasti päällekkäisyyttä*
Lähde: Tilastokeskus; THL

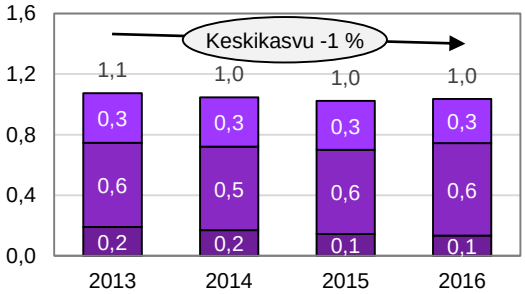
YRITYSTEN LIIKEVAIHTO KASVOI KAIKILLA TOIMIALOILLA - YHTEISÖJEN PALKKASUMMA LASKI PROSENTIN VUODESSA

Sosiaali- ja terveyspalveluyritysten liikevaihto* toimialoittain, mrd. €



	Keskikasvu 2013-2016	Määrä 2016
Sos.huollon avopalvelut	13 %	2 142
Sos.huollon laitospalvelut	10 %	1 047
Terveyspalvelut	6 %	15 234

Voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen palkkasumma toimialoittain, mrd. €



	Keskikasvu 2013-2016	Määrä 2016
Sos.huollon avopalvelut	-4 %	791
Sos.huollon laitospalvelut	3 %	370
Terveyspalvelut	-11 %	65

- **Terveyspalvelut** sisältää terveyskeskus-, lääkäriasema-, hammashoito- sekä muita terveydenhuollon palveluita tuottavia toimijoita.
  - Keskimääräinen liikevaihto ~280t€/v. Suuria yrityksiä sekä runsaasti pieniä muutaman työntekijän yrityksiä ja yksittäisten ammatinharjoittajien yrityksiä
- **Sosiaalihuollon laitospalvelut** sisältää suurelta osin ikääntyneiden, vammaisten ja mielenterveys-kuntoutujien asumispalveluita tuottavia yrityksiä
  - Keskimääräinen liikevaihto ~1,8M€/v. Sekä suuria yrityksiä että yhdestä tai muutamasta asumispalveluyksiköstä koostuvia pieniä yrityksiä.
- **Sosiaalihuollon avopalvelut** sisältää mm. kotipalveluita ja päivätoimintaa ikääntyneille ja vammaisille tuottavia toimijoita
  - Keskimääräinen liikevaihto ~250t€/v. Suuri osa yrityksistä pieniä, yhden tai muutaman työntekijän yrityksiä.

accenture *Lähde: Tilastokeskus*

TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU SOTE-PALVELUISSA NOPEAMMIN KUIN KOSKAAN

	Merkittävimmät muutokset palvelun-tuottajien toimintaympäristöön	Perustelut
Valinnanvapaus	• Monet yritykset joutuvat sopeuttamaan toimintaansa annettuun palveluvalikoimaan ja uudenlaiseen ansaintalogiikkaan	• Muutos suoriteperusteisesta tuottajavetoisesta hinnoittelusta annettuun kapitaatioperusteiseen korvausmalliin
Palveluiden digitalisaatio	• Tietojärjestelmien rooli muuttuu tukitoiminnosta kriittiseksi osaksi avaintoimintojen kehittymistä • Digitalisaatiolla on merkittävä rooli sote-uudistuksen säästötavoitteisiin pääsemisessä	• Tekoäly, analytiikka ja robotiikka mahdollistavat muutoksen passiivisista tietovarastoista aktiivisesti henkilökunnan hyödynnettäviksi ja jopa itsenäisesti toimiviksi työkaluiksi
Toimialarajojen ylittyminen	• Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle tulee uudenlaisia, laajalla verkostolla toimivia kilpailijoita muiden toimialojen suurista toimijoista	• Mm. postin, kaupan ja vakuutusalan toimijoiden avaukset ja suunnitelmat sote-toimialalla
Asiakaskeskeisyys	• Kuluttajien odotukset kasvavat yleisen kuluttajakäyttäytymisen trendin mukaisesti • Asiakaskokemuksen rooli yritysten kilpailukykytekijänä korostuu entisestään	• Asiakaskokemuksen vertailuun myös sote-palveluihin luodaan viimeistään valinnanvapauden myötä uusia työkaluja asiakkaan päätöksenteon tueksi

accenture

3

Sote-keskus

SOTE-KESKUKSEN YTIMESSÄ LÄÄKÄRIN JA HOITAJAN VASTAANOTOT

Laki edellyttää sote-keskuksilta seuraavia palveluita:

1. Terveysneuvonta ja terveystarkastukset
2. Terveydenhuollon neuvonta ja ohjaus
3. Yleislääketieteen alaan kuuluva terveydenhuollon ammattihenkilön suorittama toimintakyvyn ja sairauksien tutkimus, toteaminen ja hoito
4. Kohdassa 3 tarkoitettuihin palveluihin liittyvä kuntoutusneuvonta ja –ohjaus, toiminta- ja työkyvyn sekä kuntoutustarpeen arviointi
5. Terveydenhuoltolaissa tarkoitettujen todistusten antaminen liittyen edellä mainittuihin kohtiin 1-4
6. Edellä mainittuihin palveluihin kuuluvat laboratorio- ja kuvantamispalvelut
7. Sosiaalihuollon laillistetun ammattihenkilön antama sosiaalihuollon neuvonta ja ohjaus

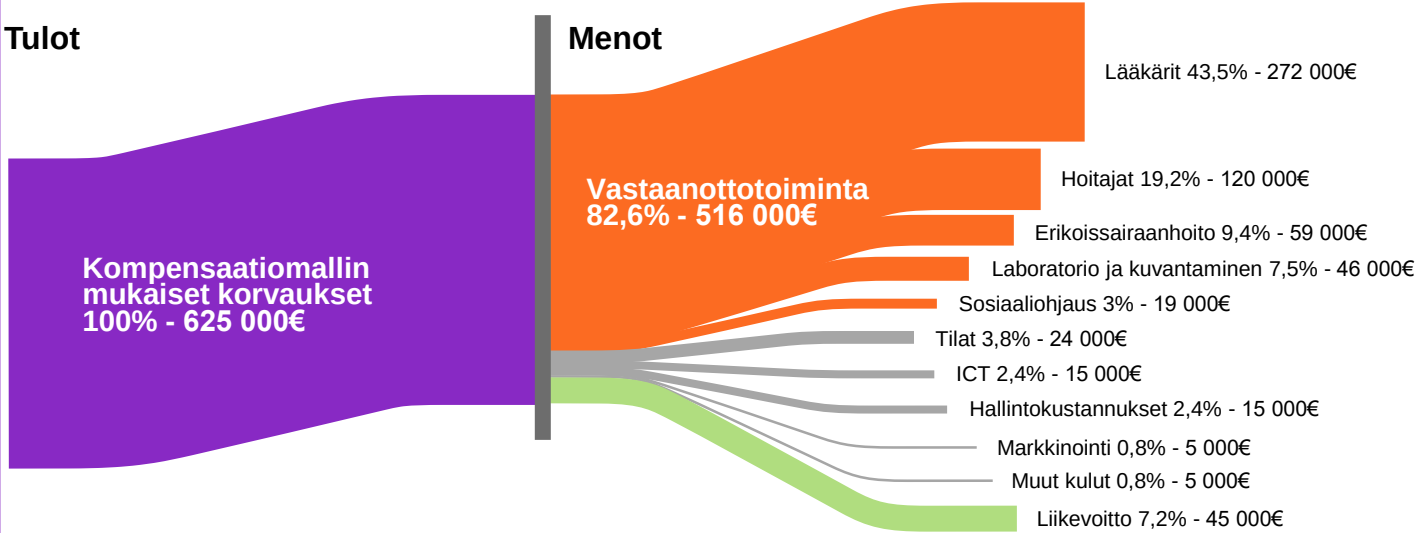
Lisäksi maakunnan on sisällytettävä suoran valinnan palveluihin vähintään kahden lääketieteen erikoisalan konsultaatio- ja vastaanottopalveluja

accenture

Lähde: STM ja VM (alueuudistus.fi)

PIENEN SOTE-KESKUSYRITYKSEN ON OLETETTU HARJOITTAVAN VAIN SOTE-KESKUSTOIMINTAA

Pieni sote-keskus: tavoitteena turvata tasainen liiketoiminta ja työpaikat työntekijöilleen ilman kasvutavoitteita



Perustiedot:
- 3 250 asiakasta
- Liikevaihto 625 000 €

Käyntimäärät:
- Lääkärit 4 300 / vuosi
- Hoitajat 4 500 / vuosi
- Erikoislääkärit 450 / vuosi
- Sosiaaliohjaus: 490 / vuosi

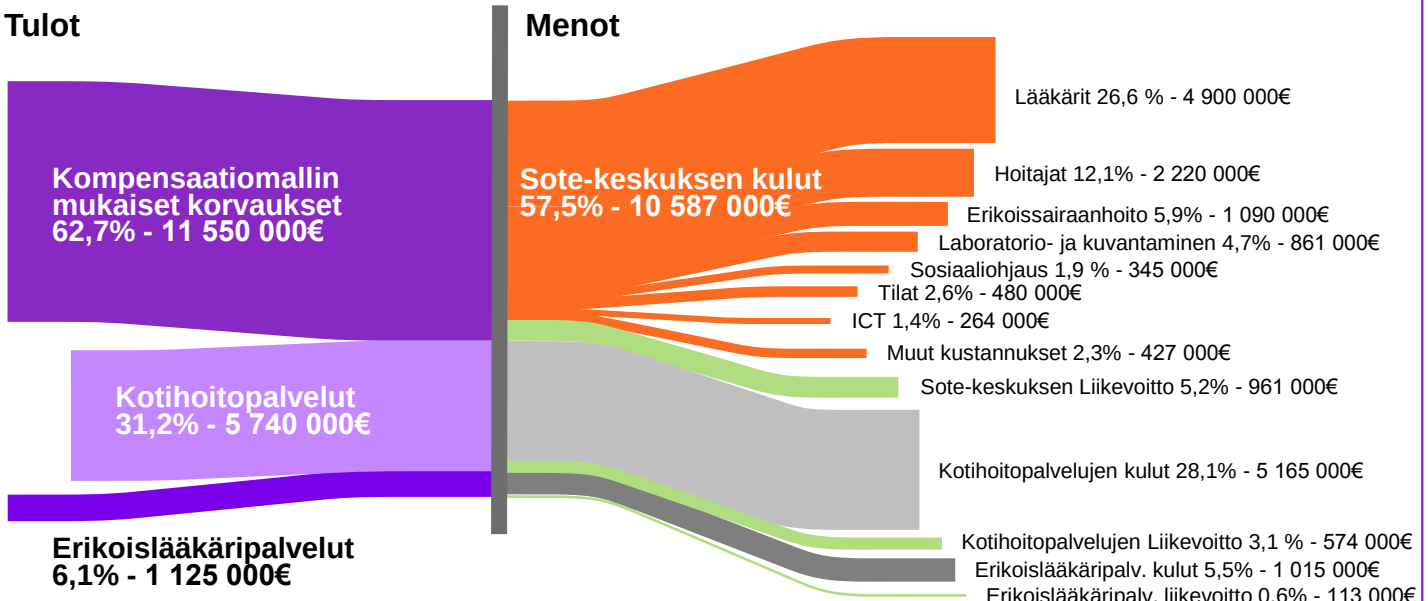
Henkilöstötarve:
- Lääkärit: 2 htv
- Hoitajat: 2 htv
- Sosiaaliohjaus 0,3 htv
- Erikoislääkärit 0,2 htv

Esimerkkinä käytetyn pienen sote-keskuksen liikevoitto on 45t€ (7,2 %)

Lähde: haastattelut, THL, Kela, Tilastokeskus, Lääkäriliitto, STM

KESKISUUREN SOTE-KESKUKSEN TULOISTA YLI 1/3 OLETETTU SOTE-KESKUKSEN ULKOPUOLISISTA PALVELUISTA

Keskisuuri sote-keskus: tavoitteena kasvattaa liiketoimintaa sote-keskuksen ulkopuolisien palvelujen avulla



Perustiedot:
- 60 000 asiakasta
- Liikevaihto: 18,4 miljoonaa €

Käyntimäärät:
- Lääkärit 79 000 / vuosi
- Hoitajat 83 000 / vuosi
- Erikoislääkärit 8 000 / vuosi
- Sosiaaliohjaus: 9 000 / vuosi

Henkilöstötarve:
- Lääkärit: 36 htv
- Hoitajat: 37 htv
- Sosiaaliohjaus 6 htv
- Erikoislääkärit 4 htv

Keskisuuren sote-keskuksen liikevoitto lisäpalvelujen kanssa on 1,65M€ (8,9 %)

accenture

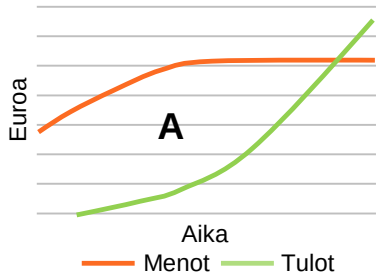
Lähde: haastattelut, THL, Kela, Tilastokeskus, Lääkäriliitto, STM

SOTE-KESKUKSEN KÄYNNISTYSVAIHE SITOO PÄÄOMAA ERITYISESTI ALKUVAIHEEN KULUJEN KATTAMISEEN

- Uuden sote-keskuksen toiminnan käynnistämisessä tulee huomioida ns. ramp-up -vaiheen kulujen kattaminen kunnes sote-keskuksen asiakaspohja riittää kattamaan kustannukset. Alla on esitelty kolme mahdollista skenaariota tulojen ja menojen muodostumisesta:

1. Pieni yksityisomisteinen yhtiö ilman muuta liiketoimintaa

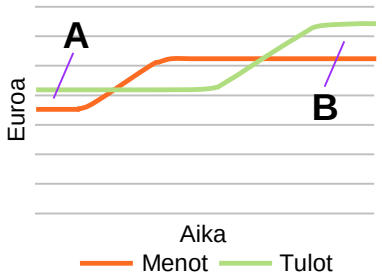
- Kulujen jakautuminen asiakasmäärälle sekä riittävän rahoituksen varmistaminen haastavaa
- Esim. perustason pieni lääkäriasema voi menettää nykyisen yksityisesti rahoitetun liiketoimintansa julkisesti rahoitetun palvelun saatavuuden parantuessa



A = rahoitettava osuus

2. Pieni yksityisomisteinen yhtiö, jolla muutakin liiketoimintaa

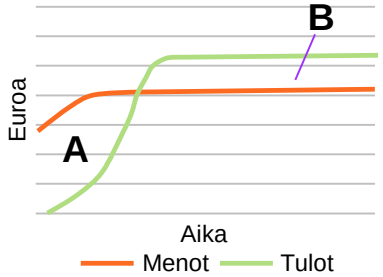
- Kulujen jakautuminen asiakasmäärälle helpompaa, minkä johdosta riittävän rahoituksen varmistaminen helpompaa
- Esim. Sote-keskukseen kuulumattoman erikoislääkäritoiminnan tai hoivakodin yhteyteen avattu sote-keskus



Liikevoitto B > Liikevoitto A

3. Suuri pääomasijoittajan rahoittama tai pörssiin listattu yhtiö

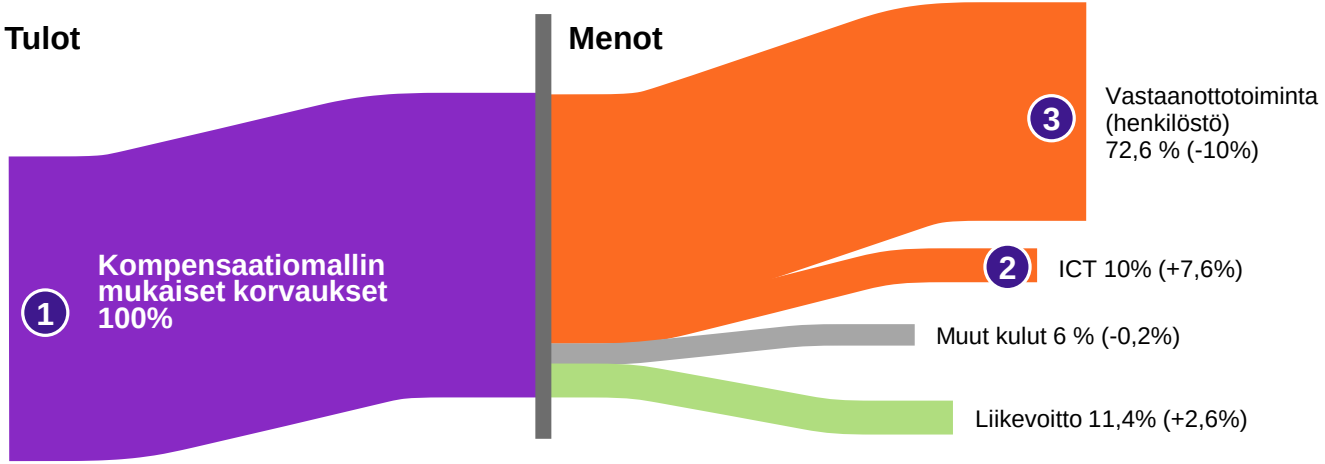
- Kulujen jakautuminen asiakasmäärälle haastavaa, mutta riittävän rahoituksen varmistaminen helpompaa
- Esim. uusi toimipiste voi tehdä tappiota pidemmän ajan kunhan pitkän aikavälin tuotot kattavat alun tappiot



Liikevoitto B > Rahoitettava osuus
A (Pitkällä aikavälillä)

TODENNÄKÖINEN DIGITALISAATION TUOMA MUUTOS SIIRTÄÄ KUSTANNUKSIA HENKILÖSTÖSTÄ TIETOJÄRJESTELMIIN

Esimerkki vuonna 2023 toimivasta sote-keskuksesta



1. Tuloihin ei ole oletettu muutoksia
   - Suurin kaikkien sote-keskusten kohtaama muutos tulee liittymään digitalisaatioon
2. ICT-kustannusten oletettu kasvavan huomattavasti, kun sote-keskukset ottavat käyttöön uusia digitaalisia palveluita
3. Samalla henkilöstökulujen oletettu laskevan, kun digitaalisten palvelujen avulla saadaan hoidettua potilaita tehokkaammin
   - Samoilla resursseilla voidaan hoitaa enemmän potilaita, tai sama potilasmäärä pienemmillä resursseilla

SOTE-KESKUKSEN AVAINTOIMINTOJA OVAT ASIAKASHANKINTA, ASIAKASOHJAUS JA VASTAANOTTOPALVELUT

Maakunta määrittää toimintaympäristöä

Sisäiset avaintoiminnot määrittävät viime kädessä sote-keskuksen kilpailukyvyn

Tuote & hinnoittelu

Toiminnon kuvaus:

- Maakunnallinen **järjestäjä määrittelee** sote-keskuksen palveluvalikoiman ja hinnoittelun

Palveluntuottajan kannalta tärkeää:

- **Ymmärtää muutokset** verrattuna nykyiseen toimintaympäristöön
- **Sopeuttaa avaintoiminnot** uudenlaiseen toimintaympäristöön sopivaksi
- **Muokata palveluista omannäköisensä järjestäjän määrittelemissä raameissa**

Asiakaspohjan kasvattaminen

Toiminnon kuvaus:

- **Markkinointi** aktiivisesti valitseville asiakkaille
- Passiivisten asiakkaiden **listaamisen optimointi**

Palveluntuottajan kannalta tärkeää:

- **Ylläpitää riittävä asiakaspohja**, jonka kapitaatiokorvaukset kattavat sote-keskuksen toiminnan kustannukset
- Houkutella **asiakkaita**, jotka se pystyy hoitamaan **kannattavasti**

Sisäinen asiakasohjaus

Toiminnon kuvaus:

- Asiakkaan **palvelutarpeen tunnistaminen ja arviointi**
- Asiakkaan **ohjaus** oikeaan vastaanotto-palveluun

Palveluntuottajan kannalta tärkeää:

- **Ohjata asiakkaita oikea-aikaisesti ja todellisen palvelutarpeen** mukaan
- Tarjota eri asiakkaille **soveltuvimmat fyysiset, digitaaliset ja muut kanavat** yhteydenpidolle

Palvelutuotanto

Toiminnon kuvaus:

- **Vastaanotto- ja muiden palveluiden tuottaminen**
- Tulevan palvelutarpeen **ennaltaehkäisy**
- Fyysisten ja **digitaalisten palvelukanavien** hyödyntäminen

Palveluntuottajan kannalta tärkeää:

- Pystyä **vähentämään asiakkaiden palvelutarvetta**
- **Kehittää kustannusvaikuttavuutta** jatkuvasti kilpailukyvyn varmistamiseksi

Asiakkaan ohjaaminen sote-keskuspalvelujen ulkopuolelle
1) omiin / muiden yritysten palveluihin 2) liikelaitoksen palveluihin

Tukipalvelut

- **Henkilöstöhallinto** kilpailuetuna korkean työllisyyden toimialalla
- **Teknologiaosaaminen** mahdollistaa avaintoimintojen kehittämisen

Yrityksen infrastruktuuri

Henkilöstöhallinto

Teknologia

Hankinnat

SAMALLA TOIMINTAMALLILLA EI TUOTETA OPTIMAALISESTI KAIKKIEN ASIAKKAIDEN PALVELUITA

- Sote-keskuksen asiakkaita voidaan segmentoida eri tavoin (palvelukäyttö, diagnoosiryhmät, ikä, jne.)
- Samanlainen toimintamalli ei sovi kaikille asiakkaille, jolloin toimijan on päätettävä, millä toimintamallilla palvelee asiakkaita

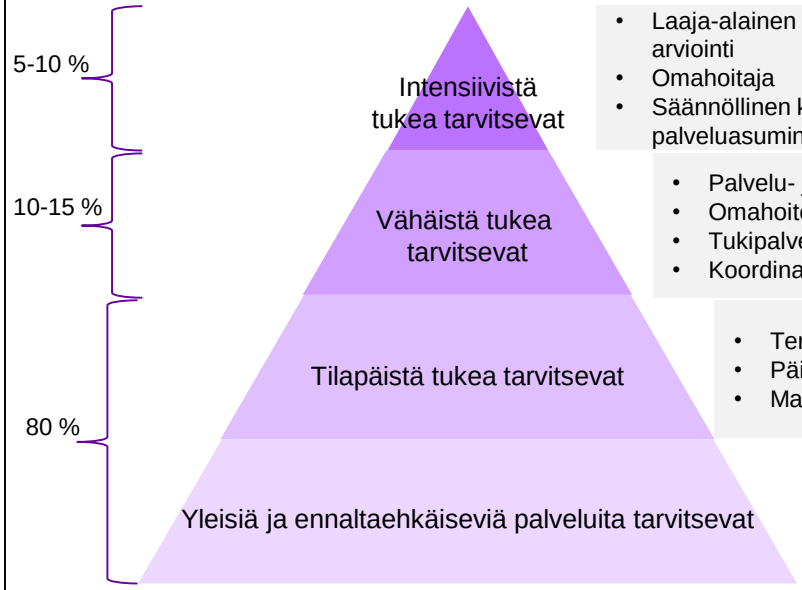
Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi:

1) Kaikille segmenteille sama malli
- Pienen yrityksen voi olla vaikeaa hyödyntää systemaattisesti useita eri toimintamalleja
- Tulisi löytää toimintamalli, joka sopii suurimmalle osaille asiakkaille

2) Fokus yhteen segmenttiin
- Pieni yritys voi erottautua erikoistumalle yhteen asiakassegmenttiin
- Esim. Lääkärikeskus Neliapila hoitaa ainoastaan diabetespotilaita

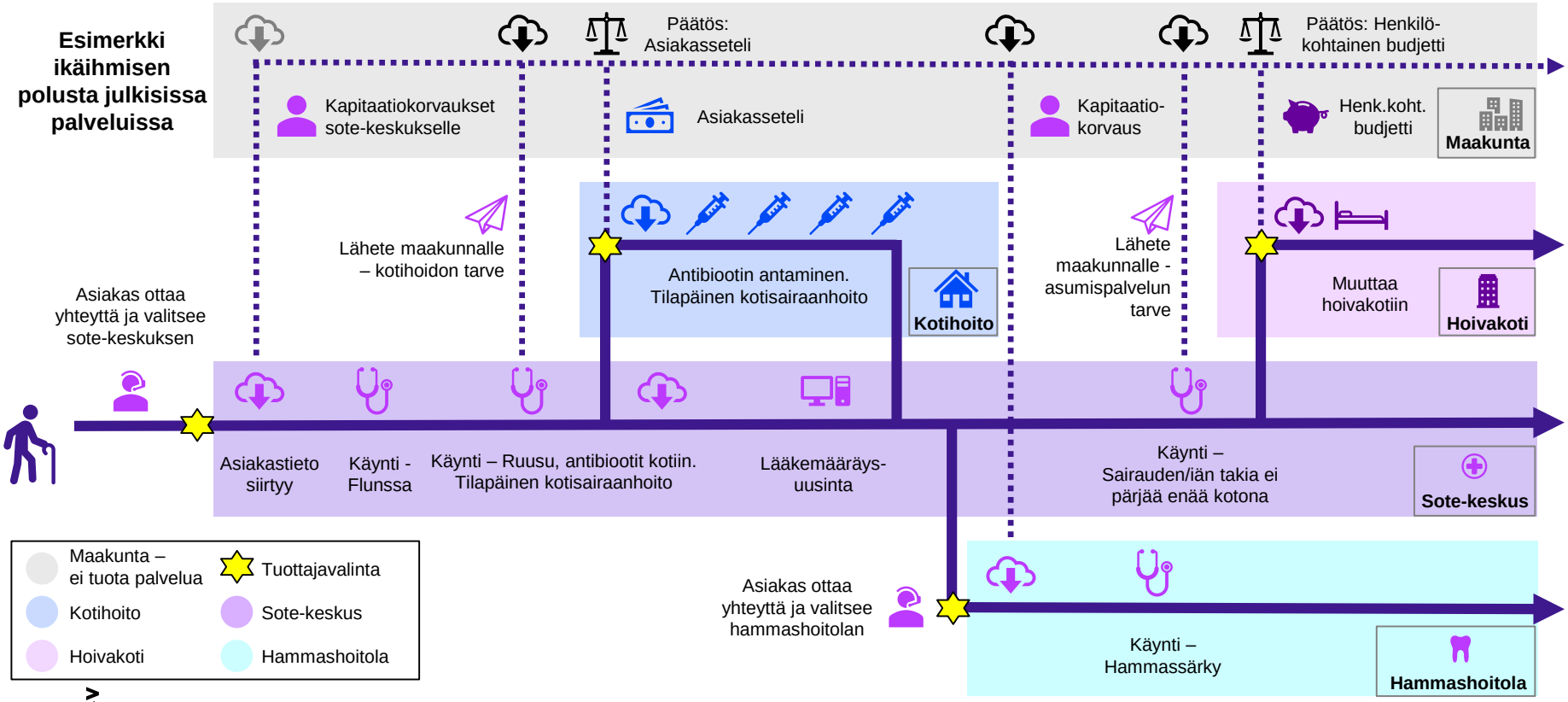
3) Toiminta-mallit per segmenteille
- Suuremmalla toimijalla voi olla hyvinkin erilaiset toimintamallit eri asiakassegmenteille

Asiakassegmentoinnin esimerkki Pohjanmaalta



Lähde: Pohjanmaa 2020

PALVELUPOLUT VOIVAT SISÄLTÄÄ ERI PALVELUITA JA MEKANISMEJA – OHJAUKSEN ROOLI KOROSTUU



accenture

4

PK-yritysten haasteet ja ratkaisut

VALINNANVAPAUDEN MEKANISMIT OVAT LUONTEELTAAN ERILAISIA, MIKÄ NÄKYY HAASTEISSA JA RATKAISUMALLEISSA

Arvioita mekanismeista palveluntuottajien näkökulmasta

	Suora valinta	Asiakasseteli	Henkilökohtainen budjetti
Tarkasti määritelty lainsäädännössä?	• Maakunta määrittää korvaus-mallin ja voi lisätä palveluita	• Maakunta määrittää lopullisen palveluvalikoiman ja hinnat	• Jätetty pääosin maakunnan päätettäväksi
Uudenlainen toimintaympäristö?	• Suurimmalle osalle tuottajista uudenlainen toimintaympäristö	• Poikkeaa nykyisistä kilpailutuksista ja suorahankinnoista • Vastaa pitkälti palveluseteliä	• Täysin uudenlainen käytännössä kaikille tuottajille
Jatkuva asiakkuus / kertaluonteinen?	• Jatkuvat asiakkuudet	• Molempia (esim. 24/7 hoiva ja yksittäinen toimenpide)	• Todennäköisesti molempia
Korvausmalli?	• Asiakkuuspohjainen, kannustaa minimoimaan palvelua	• Alustavasti pääasiassa suoritepohjainen	• Todennäköisesti pääasiassa suoritepohjainen
Investointitarve?	• Maakunnasta riippuen ei suuria kalusto- ja laiteinvestointeja	• Palvelusta riippuen vähän (kotihoito) tai paljon (hoivakoti)	• Riippuu palvelusta
Lisämyynti?	• Asiakkuuksia, joille hyvä myydä lisäpalveluita	• Pääasiallisesti lisämyytävä palvelu	• Sekä asiakkuuksia että lisämyytävä palvelu
Suunnattu vain sote-palveluntuottajille?	• Kyllä	• Kyllä	• Todennäköisesti ei

= Suuri painoarvo = Pieni painoarvo

Lähde: Lakiluonnos 22.1.2018 (alueuudistus.fi)

HAASTEINA MM. MAAKUNNAN PÄÄTÖKSENTOEKO, TARVITTAVAT INVESTOINNIT SEKÄ LIIKETOIMINTAOSAAMINEN

	Suora valinta	Asiakasseteli	Henkilökohtainen budjetti
1	Maakunnan päätöksiin liittyvät: • PK-yritysten näkökulman huomiointi • Ennakoitavuus ja läpinäkyvyys	Asiakkaiden ohjaus palveluihin	Liiketoimintaosaaminen
2	Alkuvaiheen investoinnit	Maakunnan määrittelemät asiakassetelin palvelut ja arvo	Digitalisaatio
3	Tietojärjestelmät ja toiminnan digitalisaatio	Markkinointi & viestintä	Markkinointi & viestintä
4	Liiketoimintaosaaminen	Liiketoimintaosaaminen	Vaikuttavuuden kehittäminen ja viestintä
5	Palvelukokonaisuuden laajuus	Asiakaskokemuksen kehittäminen	Asiakaskokemuksen kehittäminen
6	Lisämyyntimahdollisuudet	Digitalisaation hyödyntäminen	Suurten toimijoiden asiakkaiden ohjautuminen omiin palveluihin
7	Henkilöstön osaaminen	Alkuvaiheen investoinnit	Järjestäjän määrittelemä palveluvalikoima
8	Tukitoimintojen skaalautuvuus		

accenture

**Perustuu työpajoihin osallistuneen rajallisen osallistujajoukon näkemyksiin. Eri työpajoissa ryhmät luokittelivat haasteet ja ratkaisut osin hieman eri tavoin ja niissä tunnistettiin paljon ristikkäisyyksiä toistensa kanssa.*

MYÖS UUDENLAISET TOIMIJAT HAASTAVAT PERINTEISILLÄ TOIMINTAMALLEILLA TOIMIVAT YRITYKSET

Teema	Toimija	Palvelut	Toimintamalli
Suuret muiden palvelualojen toimijat – Laaja olemassa oleva toimipiste-verkosto	posti	• Kotihoito, henkilökohtainen avustaja, omaishoidon sijaistus	• Posti vaikuttaa keskittyvän kotiin vietäviin palveluihin hyödyntäen omaa liikkuvaa verkostoaan
	SOK	• Työterveyshuolto, perusterveydenhuolto • Muut sote-palvelut	• Kahden toimipisteen operointi Mikkelissä ja Joensuussa • ”Tutkii koko maan kattavasti terveyspalvelubisnekseen ryhtymistä. Selvitettävänä on koko palvelutarjonta”
	K	• Kansallinen hyvinvointiketju Oriolan kanssa • Hammashoidon kumppanuus Plusterveyden kanssa	• ”Hehkun ensimmäiset palvelut liittyvät kauneudenhoitoon, mutta tarjonta laajenee jatkossa myös muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin”
Täysin uudenlaisilla toimintamalleilla toimivat yritykset	HELTTI	• Työterveyshuolto	• Sähköisiin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin perustuva toimintamalli • Palveluvalikoiman laajentaminen kumppanuuksilla
	LÄÄKÄRIPALVELU NELIAPILA OY	• Diabeetikkojen hoito	• Potilaiden hoitotasapainon jatkuva IoT-pohjainen seuranta ja proaktiiviset toimet sen pohjalta
Kumppanuus-verkostoihin panostavat toimijat	LÄHITAPIOLA	• Vakuutuksen ja terveyspalveluiden yhdistelmä: Terve!	• Tarjoaa kuukausihinnoiteltua palvelua, digipainotuksella • Palveluntuottajakumppanuudet ja omistus suurista tuottajista
	Fennia	• Palveluyhtiö sote-alan yrityksille	• Fenniala-konseptin mukaisesti Fennia voisi tuottaa erilaisia tukipalveluita erityisesti pk-yrityksille
Oman toimipiste-verkoston rakentajat		• Lääkäriasemat, työterveys • Pohjola Sairaalat	• OP hyödyntää omaa kansallista verkostoaan ja optimoituja toimintamallejaan asiakaskannan kehittämiseksi

Lähteet: Posti; Kuntalehti; Kesko; sttinfo; Neliapila; LahiTapiola; Hoiva ja terveys; Op; Mediuutiset. Tarkempi lähdeluettelo selvitysraportissa

TUNNISTETUT HAASTEET JA NIIHIN EHDOTETUT RATKAISUMALLIT, JOIHIN MAAKUNTA VOI VAIKUTTAA 1/2

Haaste	Ehdotetut ratkaisumallit
Maakunnallinen valmistelu ja päätöksenteko	• Läpinäkyvyys palveluiden hinnoittelun pohjana toimineissa kustannuslaskelmissa • Luottamuksen rakentaminen ja toimintaedellytyksiin vaikuttavan päätöksenteon ennakoitavuus • Aktiivinen vuoropuhelu ja yhteistyö alusta asti koko ekosysteemin kanssa yhteyskehittämisen hengessä • Maakuntien välinen benchmarking PK-yritysten toimintaedellytysten osalta
Liiketoiminta-osaaminen	• Palveluntuottajien koulutus uudenlaiseen toimintaympäristöön ja erilaisten liiketoimintavalmennusten tarjoaminen • Palveluntuottajien törmäyttäminen ja verkottumisen mahdollistaminen (myös yli nykyisten toimialarajojen) • Innovaatioekosysteemin ja sote-kiihdyttämön tyyppisten palveluiden tarjoaminen tuote- ja palvelukehitykseen
Investointien tarve	• Julkinen, mahdollisimman helppo, rahoituskanava valinnanvapausmarkkinassa aloittaville yritykselle

Kansalliset ja maakunnalliset määrittelyt voivat estää tai tukea pk-yritysten toimintamahdollisuuksia

accenture

TUNNISTETUT HAASTEET JA NIIHIN EHDOTETUT RATKAISUMALLIT, JOIHIN MAAKUNTA VOI VAIKUTTAA 2/2

Haaste	Ehdotetut ratkaisumallit
Asiakkaiden neutraali ohjaus palveluihin	• Systemaattinen asiakaskokemuksen ja vaikuttavuuden mittaaminen ja yhteiset tuottajien vertailualustat • Asiakkaiden ohjautumisen aktiivinen seuranta ja sanktiot rikkomuksista • Aktiivinen ja selkeä viestintä kuntalaisille valinnanvapaudesta ja eri vaihtoehdoista
Tietojärjestelmät	• Pakollisten tietojärjestelmien tarjoaminen yrityksille samalla kustannuksella kuin julkisille tuottajille
Digitaaliset palvelut	• Digitaalisten palveluiden kehittäminen kansallisesti (esim. ODA) tai maakunnallisesti eri tuottajien käyttöön • Tiedon jakaminen ja toisiokäytön mahdollistaminen mahdollisimman laajasti riippumatta yrityksen koosta
(Tuki)-toimintojen skaalautuvuus	• Maakunnallinen tukipalveluyhtiö tai resurssipoolit, jotka tarjoavat palveluitaan myös yksityisille tuottajille • Kapitaatiokorvausten porrastaminen julkiselta organisaatiolta hankittujen tukipalveluiden mukaan • Raportoinnin keveyden optimointi yhdessä palveluntuottajien ja tietojärjestelmätuottajien kanssa

SUUREEN OSAAN HAASTEISTA PYSTYTÄÄN VASTAAMAAN MYÖS YRITYSTEN VÄLISILLÄ YHTEISTYÖMALLEILLA

Ratkaisumallit	Haasteet	Kuvaus
1 Maakunnalliset osaamisverkostot	• Maakunnallinen päätöksenteko • Liiketoimintaosaaminen	• PK-yritysten kannattaa tehdä tiivistä maakunnallista yhteistyötä yli toimialarajojen saadakseen äänensä kuulumaan ja skaalattua kehitystyötä • Ymmärrystä ja osaamista valinnanvapauteen valmistautumisesta kannattaa jakaa PK-yritysten kesken
2 Yhteisyritys 3 Franchising 4 Osuuskunta 5 Yhteiskäyttö	• Asiakasnäkökulma • Tukipalveluiden skaalaedut • Vähän tarvitut resurssit	Useat eri yhteistyömallit tarjoavat mahdollisuuksia esim.: • Yhteisen markkinoinnin, brändin ja toimipisteverkoston luomiseen ja palveluvalikoiman laajentamiseen • Hallinnon ja tukipalveluiden tuottamiseen keskitetysti • Keskitettyyn toiminnan kehittämiseen (ml. digitalisaatio)
6 Operaattorimallit	• Tukipalveluiden skaalaedut • Digitalisaation hyödyntäminen	• Operaattorimallien avulla yritykset voivat saada keskitetysti tuotettuja tukipalveluita säilyttäen laajemmin oman itsenäisyytensä
7 Henkilöstövuokraus	• Vähän tarvitut resurssit	• Erityisesti vähemmän käytettyihin palveluihin tarvittavat resurssit (erikoistason palvelut)
8 Sopimusyhteistyö	• Lisämyynti	• Asiakkaiden ohjaus sopimuskumppaneille sote-keskuksen ulkopuolisiin palveluihin
9 Datan jakaminen	• Digitalisaatio	• Toimintaan liittyvän datan jakaminen, jotta esim. koneoppimisen vaatimat tietomäärät täyttyvät

5

Johtopäätökset

VALINNANVAPAUS LUO PK-YRITYKSILLE UUDENLAISIA MAHDOLLISUUKSIA ERITYISESTI SOSIAALIPALVELUISSA

- **Monipuolinen tuottajarakenne tukee valinnanvapauden hyötyjen realisoitumista**
- **Terveyspalveluissa liiketoiminta-mahdollisuudet PK-yritysten näkökulmasta epävarmempia**
- **Sosiaalipalveluissa valinnanvapaus avaa pääasiassa uusia mahdollisuuksia PK-yrityksille**

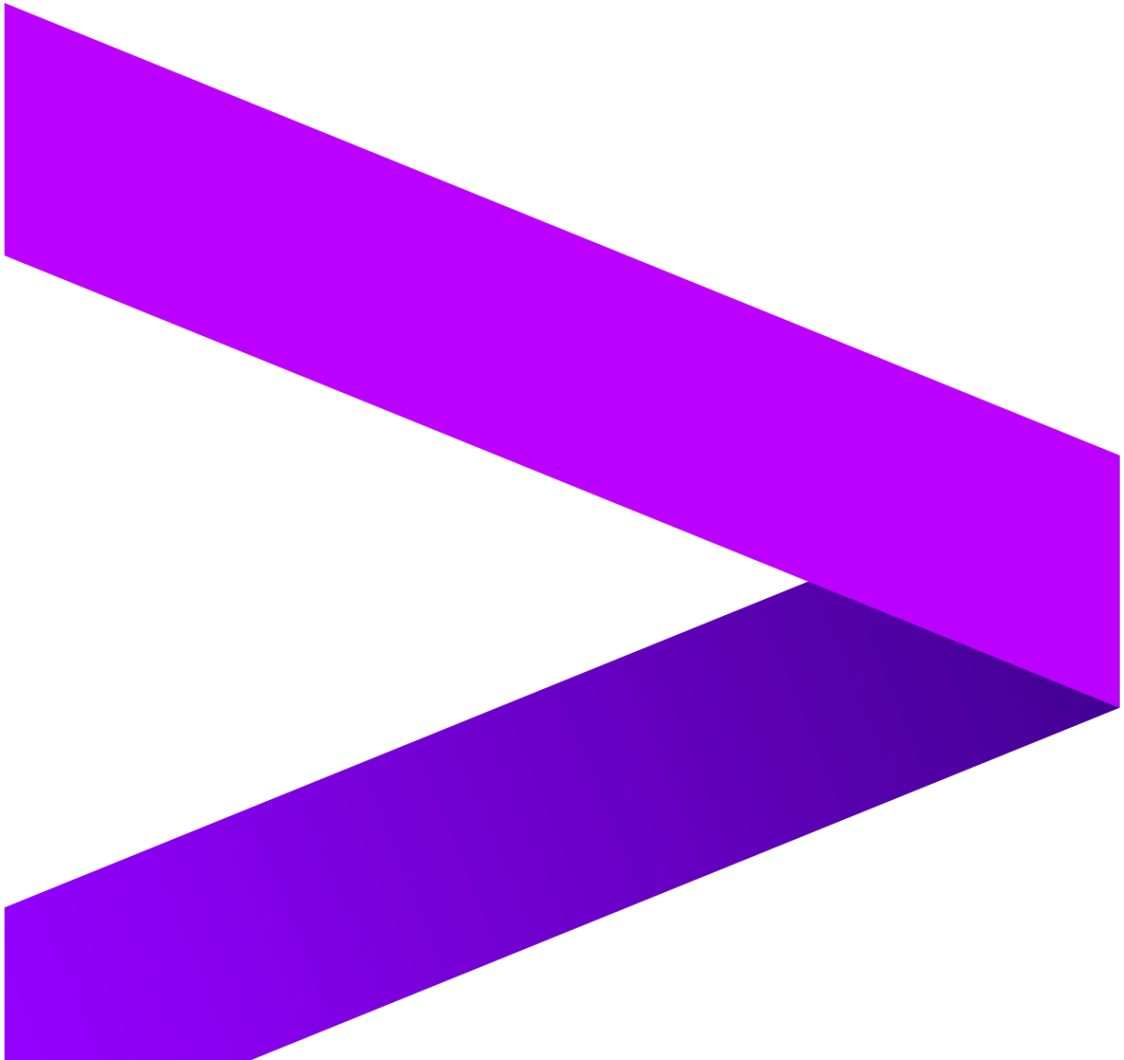
accenture

HAASTEET OVAT RATKAISTAVISSA KEHITTÄMÄLLÄ TOIMINTAMALLEJA SEKÄ VUOROPUHELULLA MAAKUNTIEN KANSSA

- **Valinnanvapauteen valmistautuminen edellyttää toimenpiteitä ja päätöksiä PK-yrityksiltä lähitulevaisuudessa**
- **Myös julkiset organisaatiot voivat edesauttaa PK-yritysten toimintaedellytysten kehittymistä**
- **PK-yritykset voivat toimia kirittäjinä valinnanvapaudessa**

accenture

KENTÄLLÄ ON JO LÄHDETTY VASTAAMAAN TUNNISTETTUIHIN PK-YRITYSTEN TARPEISIIN


accenture