

accenture

HEALTH & PUBLIC SERVICE

**SELVITYSPK-YRITYSTEN
LIIKETOIMINTAEDELLYTYKSISTÄ
SOSIAALI-JA TERVEYSALALLA**

Anna Maksimainen
30.5.2018

1

Tausta

SELVITYKSEN TARKOITUKSENA ON OLLUT ARVIOIDA PK-YRITYSTEN TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ VALINNANVAPAUESSA

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



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



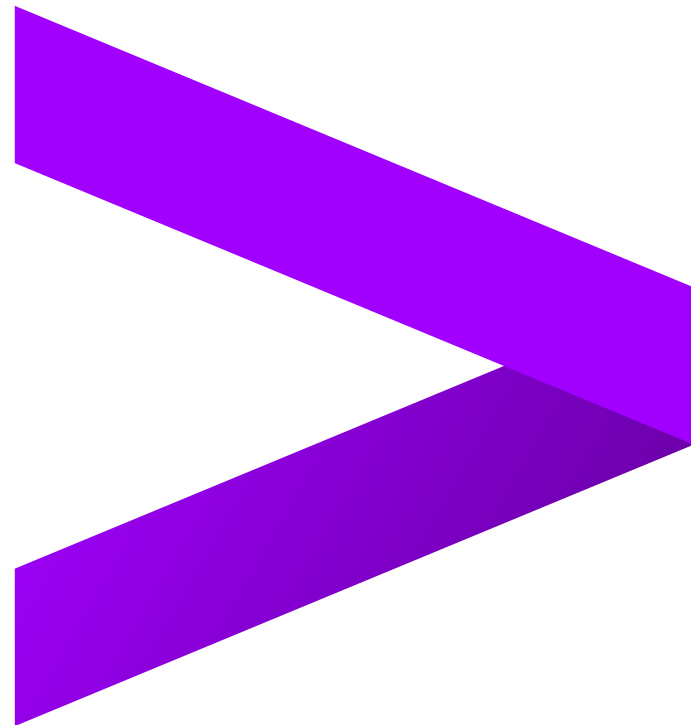
2

Toimintaympäristö

VALINNANVAPAUDEN TAVOITTEENA ON:

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

**Asiakas voi valita aiempaa
monipuolisemmin omaan
tilanteeseensa sopivan
palveluntuottajan.”**



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

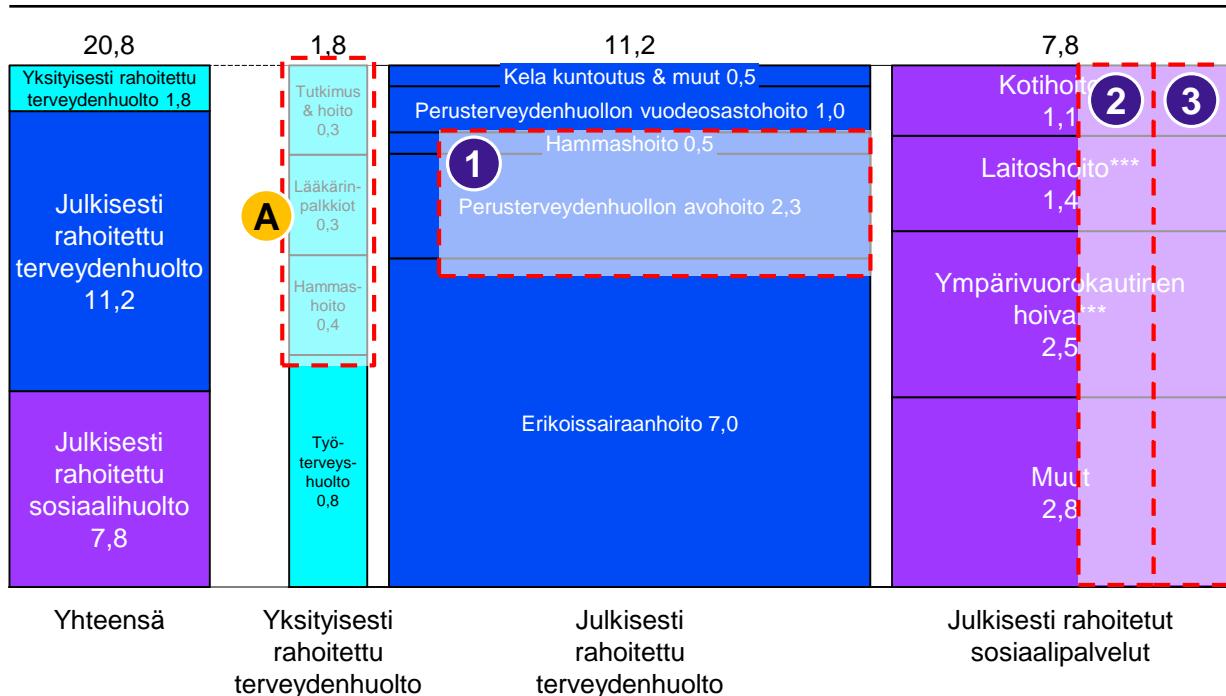


Maakunnan liikelaitos voi myöntää henkilökohtaisen budjetin, jota saa käyttää asiakassuunnitelman mukaisten palvelujen hankkimiseen kaikkialta Suomesta.

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

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

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



STM arviot

Suoran valinnan palvelut, 2,26mrd. €

- Sote-keskus 1,9 mrd. €
 - PTH 1,8 mrd. € + ESH 0,1 mrd. €
- Hammashoito 360M€

Henkilökohtainen budjetti, 1,5 mrd. €

- Pääasiassa sosiaalipalveluita laaja-alaista tukea tarvitseville

Asiakasseteli, 1,6 mrd. €

- Pääasiassa tuotteistettavat sosiaalipalvelut
- Lainsäädännössä ei velvoiteta maakuntia ottamaan käyttöön erikoissairaanhoidon asiakasaseteleitä

Kela-korvaukset poistetaan

- Kela-korvaukset hammashoitoon, lääkärinpalkkioihin 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)

TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU SOTE-PALVELUISSA NOPEAMMIN KUIN KOSKAAN

Merkittävimmät muutokset palveluntuottajien 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

3

Sote-keskus

SOTE-KESKUKSEN YTIMESSÄ LÄÄKÄRIN JA HOITAJAN VASTAANOTOT

Laki edellyttää sote-keskuksilta seuraavia palveluita:

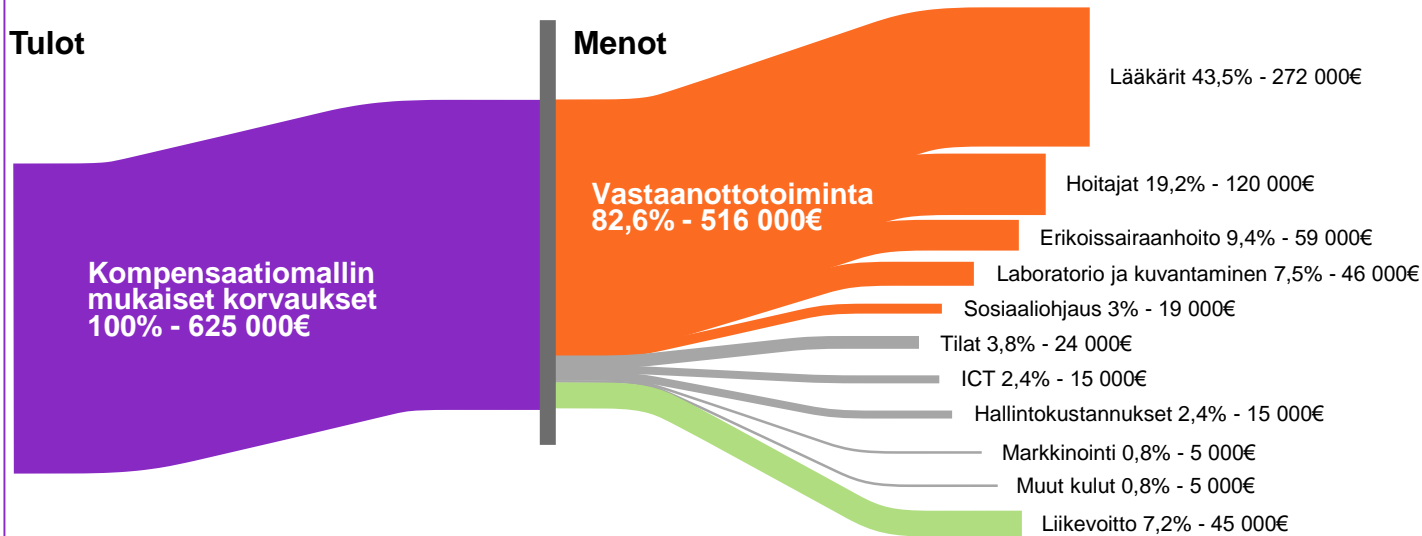
1. Terveysneuvonta ja terveystarkastukset
2. Terveydenhuollon neuvonta ja ohjaus
3. Yleislääketieteen alaan kuuluva terveydenhuollon ammattihenkilön suorittama toimintakyvyn ja sairauksien tutkimus, toteaminen ja hoito
4. Kohdassa 3 tarkoitettuihin palveluihin liittyvä kuntoutusneuvonta ja – ohjaus, 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 erikoisalnan konsultaatio- ja vastaanottopalveluja



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

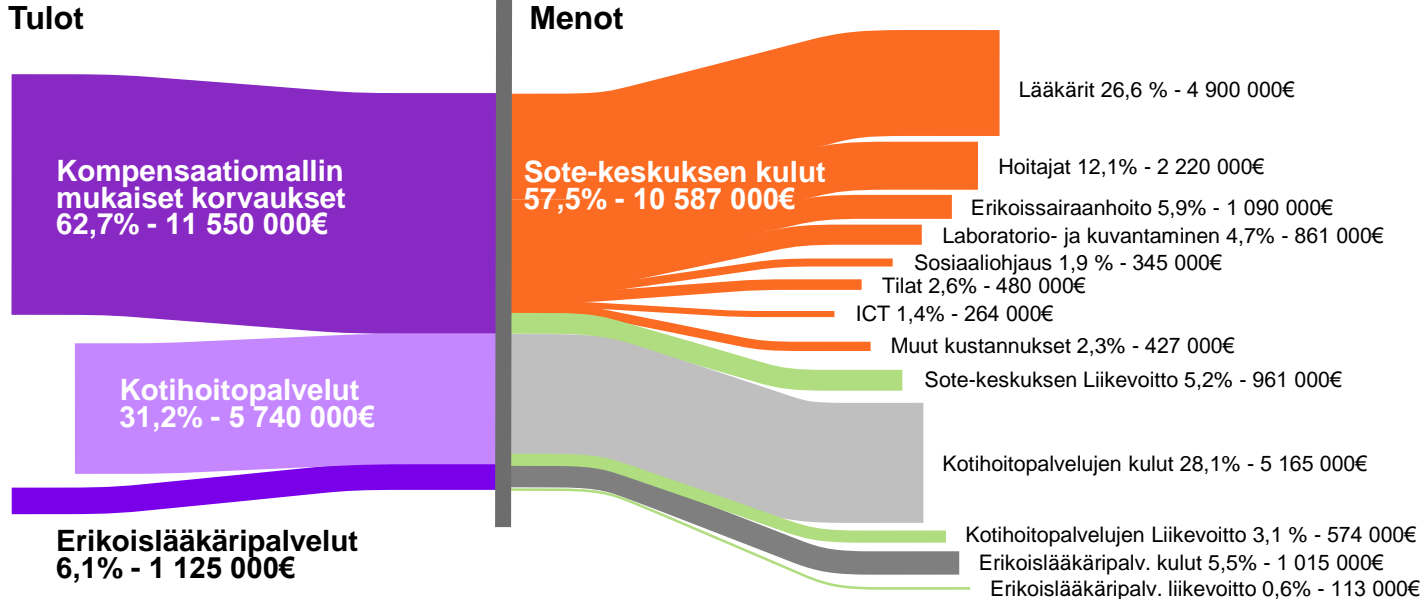
Henkilöstötarve:

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

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

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

Keskisuuri sote-keskus: tavoitteena kasvattaa liiketoimintaa sote-keskuksen ulkopuolisten 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

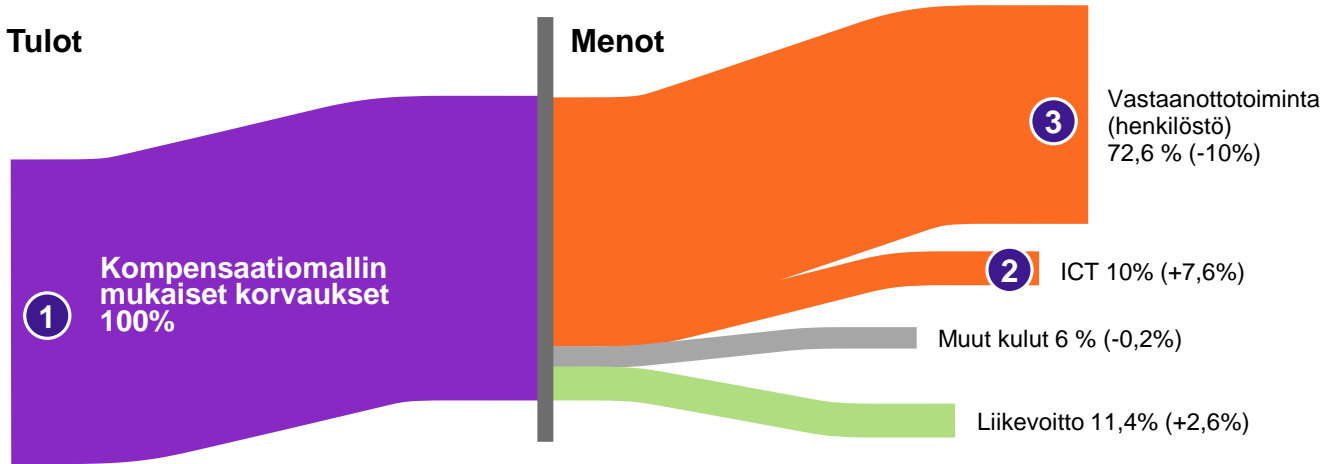
Keskisuuren sote-keskuksen liikevoitto lisäpalvelujen kanssa on 1,65M€ (8,9%)

TODENNÄKÖINEN DIGITALISAATION TUOMA MUUTOS SIIRTÄÄ KUSTANNUKSLAATIA HENKILÖSTÖSTÄ TIETOJÄRJESTELMIIN

Esimerkki vuonna 2023 toimivasta sote-keskuksesta

Tulot

Menot



- 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 AVAINTOIMINNOT JA OVAT ASIAKASHANKINTA, ASIAKASOHJAUS JA VASTAANOTTOPALVELUT

Maakunta määrittää toimintaympäristöä

Sisäiset avaintoiminnot määrittävät viime kädessä sote-keskuksen kilpailukyvyyn

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 valitsemille asiakkaille
- Passiivisten asiakkaiden **listaamisen optimointi**

Palveluntuottajan kannalta tärkeää:

- Ylläpitää riittävä asiakaspohja**, jonka kapitaatiokorvaukset kattavat sote-keskuksen toiminnan kustannukset
- Houkutelua **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 kilpailukyvyyn 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

4

PK-yritysten haasteet ja ratkaisut

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

Haaste

Maakunnallinen valmistelu ja päätöksenteko

Ehdotetut ratkaisumallit

- 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
-
- Palveluntuottajien koulutus uudenaikaiseen toimintaympäristöön ja erilaisten liiketoimintavalmennusten tarjoaminen
 - Palveluntuottajien törmäyttäminen ja verkottuminen mahdollistaminen (myös yli nykyisten toimialarajojen)
 - Innovaatioekosysteemin ja sote-kiihdyttäjien tyypisten palveluiden tarjoaminen tuote- ja palvelukehitykseen
-
- Julkinen, mahdollisimman helppo, rahoituskanava valinnanvapausmarkkinassa aloittaville yritykselle

Liiketoiminta-osaaminen

Investointien tarve

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

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

Haaste

Asiakkaiden neutraali ohjaus palveluihin

Tietojärjestelmät

Digitaaliset palvelut

(Tuki)-toimintojen skaalautuvuus

Ehdotetut ratkaisumallit

- Systemaattinen asiakaskokemuksen ja vaikuttavuuden mittaaminen ja yhteiset tuottajien vertailualustat
- Asiakkaiden ohjautumisen aktiivinen seuranta ja sanktiot rikkomuksista
- Aktiivinen ja selkeä viestintä kuntalaisille valinnanvapaudesta ja eri vaihtoehtoista
- Pakollisten tietojärjestelmien tarjoaminen yrityksille samalla kustannuksella kuin julkisille tuottajille
- Digitaalisten palveluiden kehittäminen kansallisesti (esim. ODA) tai maakunnallisesti eri tuottajien käyttöön
- Tiedon jakaminen ja toisiokäytön mahdollistaminen mahdollisimman laajasti riippumatta yrityksen koosta
- 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

SUUREN OSAAN HAASTEISTA PYSTYTÄÄN VASTAAMAAN MYÖS YRITYSTEN VÄLISILLÄ YHTEISTYÖMALLEILLA

Ratkaisumallit	Haasteet	Kuvaus
1 Maakunnalliset osaamisverkostot	<ul style="list-style-type: none">Maakunnallinen päätöksentekoLiiketoimintaosaaminen	<ul style="list-style-type: none">PK-yritysten kannattaa tehdä tiivistä maakunnallista yhteistyötä yli toimialarajojen saadakseen äänensä kuulumaan ja skaalattua kehitystyötäYmmärrystä ja osaamista valinnanvapauteen valmistautumisesta kannattaa jakaa PK-yritysten kesken
2 Yhteisyritys		Useat eri yhteistyömallit tarjoavat mahdollisuuksia esim.:
3 Franchising	<ul style="list-style-type: none">Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none">Yhteisen markkinoinnin, brändin ja toimipisteverkoston luomiseen ja palveluvalikoiman laajentamiseen
4 Osuuskunta	<ul style="list-style-type: none">Tukipalveluiden skaalaedut	<ul style="list-style-type: none">Hallinnon ja tukipalveluiden tuottamiseen keskitetysti
5 Yhteiskäyttö	<ul style="list-style-type: none">Vähän tarvittut resurssit	<ul style="list-style-type: none">Keskitettyyn toiminnan kehittämiseen (ml. digitalisaatio)
6 Operaattorimallit	<ul style="list-style-type: none">Tukipalveluiden skaalaedutDigitalisaation hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none">Operaattorimallien avulla yritykset voivat saada keskitetysti tuotettuja tukipalveluita säilyttäen laajemmin oman itsenäisyytensä
7 Henkilöstövuokraus	<ul style="list-style-type: none">Vähän tarvittut resurssit	<ul style="list-style-type: none">Erityisesti vähemmän käytettyihin palveluihin tarvittavat resurssit (erikoistason palvelut)
8 Sopimusyhteistyö	<ul style="list-style-type: none">Lisämyynti	<ul style="list-style-type: none">Asiakkaiden ohjaus sopimuskumppaneille sote-keskuksen ulkopuolisiin palveluihin
9 Datan jakaminen	<ul style="list-style-type: none">Digitalisaatio	<ul style="list-style-type: none">Toimintaan liittyvän datan jakaminen, jotta esim. koneoppimisen vaatimat tietomäärät täyttyvät

5

Johtopäätökset

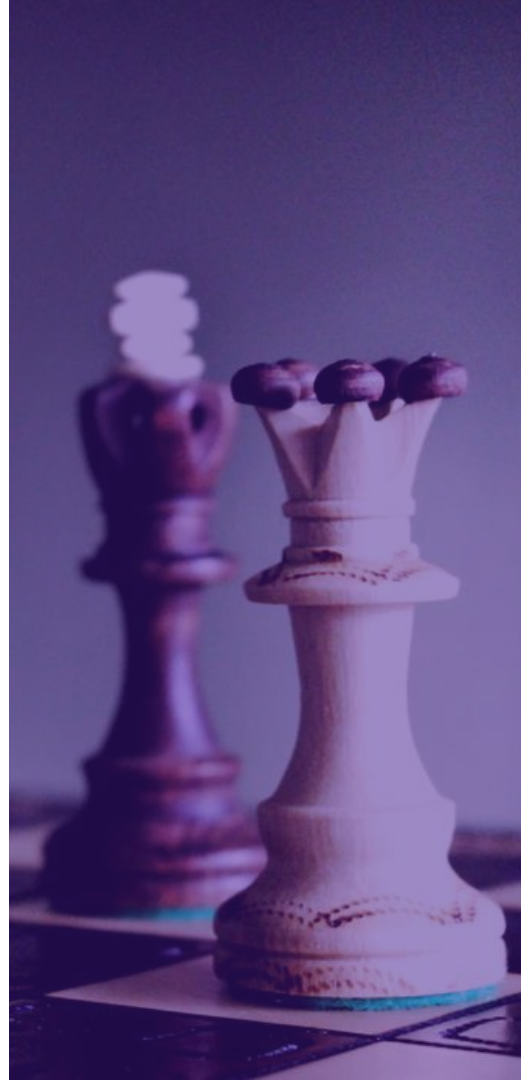
VALINNANVAPAAUS LUO PK-YRITYKSILLE UUDENLAISIA MAHDOLLISUUKSIA ERITYISESTI SOSIAALIPALVELUISSA

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



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

