



# Käytännön kokemuksia maakunta- ja sote-uudistukseen liittyvistä rakennejärjestelyistä

Markkinoille siirryttäessä huomioitavia seikkoja

**Annukka Mannerkoski ja Pirkka Saarinen, KPMG Oy Ab**

—  
2.10.2018



# Tyypillisiä toimeksiantoja - mitä selvitetään tällä hetkellä?

## **Maakunta- ja sote-uudistus**

- Tukipalveluiden tuottaminen ja palveluiden järjestämistapa
- Yhtiöittämis- ja yhteistyöselvitykset
- In-house -kysymykset ja kilpailuoikeus, yhtiöittämisvelvoitteiden tunnistaminen

## **Muita ajankohtaisia aiheita**

- Henkilökuljetuspalvelut
- Työterveyshuollon järjestäminen
- Johtamisen kehittämiseen liittyvät hankkeet
- Digitalisaatio
- Liiketoimintasuunnittelu ja -mallit



# Maakunnan toiminta markkinoilla



# Neljä skenaariota sote-keskusmarkkinan tulevaisuudesta

|                            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Julkisen markkinoille tulo | Voimakas    | <p><b>Skenaario 2: Julkisen hallitsema markkina</b></p> <p>Yksityinen sektori vahvistaa asemiaan hitaasti ja vain alueilla, joilla verkosto on vahva entuudestaan ja uusilla väestötiheydeltään houkuttelevilla alueilla<sup>2</sup>. Julkinen sektori puolestaan vahvistaa asemiaan ja markkinoi voimakkaasti.</p> <p>Valinnanvapauskokeilujen perusteella<sup>1</sup>:</p> <p>Uudenmaan väestöstä ~73 % valitsisi julkisen ja ~5 % yksityisen sote-keskuksen. Lisäksi julkisella olisi mahdollisuus merkittävään osuuteen passiivisesta ryhmästä (~22 %) voimakkaan markkinoille tulon myötä.</p> | <p><b>Skenaario 4: Voimakas kilpailu</b></p> <p>Yksityinen ja julkinen sektori panostavat voimakkaaseen markkinointiin ja asiakashankintaan. Asiakkaista sekä lääkäreistä käydään kovaa kilpailua.</p> <p>Valinnanvapauskokeilujen perusteella<sup>1</sup>:</p> <p>Uudenmaan väestöstä ~61 % valitsisi julkisen ja ~17 % yksityisen sote-keskuksen. ~22 % väestöstä olisi passiivisia, joista yksityinen ja julkinen sektori kilpailisivat.</p>                                                                                                                                                                                                          |
|                            |             | <p><b>Skenaario 1: Maltillinen kilpailu</b></p> <p>Yksityinen sektori vahvistaa asemiaan hitaasti ja vain alueilla, joilla verkosto on vahva entuudestaan ja uusilla väestötiheydeltään houkuttelevilla alueilla<sup>2</sup>. Myös julkinen sektori lähtee uudistukseen maltillisesti.</p> <p>Valinnanvapauskokeilujen perusteella<sup>1</sup>:</p> <p>Uudenmaan väestöstä ~73 % valitsisi julkisen ja ~5 % yksityisen sote-keskuksen. ~22 % väestöstä olisi passiivisia, joista pääosa listattaisiin sijainniltaan lähimpään sote-keskukseen.</p>                                                  | <p><b>Skenaario 3: Yksityisen vahva läsnäolo</b></p> <p>Yksityinen sektori vahvistaa asemiaan lisäämällä useita sote-keskuksia ja markkinoimalla voimakkaasti. Yksityinen keskittyy alueellisesti kaikkialle missä toimipisteitä on jo entuudestaan sekä väentihyeltään houkuttelevilla alueilla<sup>2</sup>. Julkinen sektori lähtee uudistukseen maltillisesti.</p> <p>Valinnanvapauskokeilujen perusteella<sup>1</sup>:</p> <p>Uudenmaan väestöstä ~61 % valitsisi julkisen ja ~17 % yksityisen sote-keskuksen. Lisäksi yksityisellä olisi mahdollisuus merkittävään osuuteen passiivisesta ryhmästä (~22 %) voimakkaan markkinoille tulon myötä.</p> |
|                            | Maltillinen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                            |             | Maltillinen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Voimakas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                            |             | Maltillinen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Yksityisen markkinoille tulo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Huomiot: <sup>1</sup> Oletukset markkinan jakaantumisesta julkisen ja yksityisen välillä perustuvat Suomessa meneillään oleviin valinnanvapauskokeiluihin <sup>2</sup> Houkuttelevat alueet perustuvat väestötiheyteen  
 Lähteet: Kantar TNS:n puhelinomnibustutkimus 09/2017 Suomen Lääkäriliitto ry:n toimeksiannosta (n=1002), "Kansalaiset terveyspalveluista", [https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1270/laakariliitto\\_vastokysely\\_2017\\_yhteenveto.pdf](https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1270/laakariliitto_vastokysely_2017_yhteenveto.pdf); Kantar TNS:n tutkimus 03/2018 Kunnallissalan kehittämissäätiön toimeksiannosta (n=1028), "Terveyskeskusvalinnat", [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/04/tiedote\\_terveyskeskusvalinnat-nelja-kymmenesta-valitsee-julkisen-joka-kolmas-yksityisen.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/04/tiedote_terveyskeskusvalinnat-nelja-kymmenesta-valitsee-julkisen-joka-kolmas-yksityisen.pdf)

© 2018 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

# Kilpailukyky sote-markkinoilla

"Julkisen sektorin kilpailukykytekijöiden ongelma juontuu pitkälti toimintakulttuurista. Julkisella sektorilla työskentelee paljon hyviä ja osaavia ihmisiä, mutta järjestelmä itsessään luo hierarkisuutta, jäykkyyttä, johtamisongelmia, huonoa ilmapiiriä sekä kyvyttömyyttä uudistua."

"Julkisen sektorin vahvuuksia nyt ja tulevaisuudessa ovat olemassa olevat "asiakas-sopimukset", brändin tunnettuus sekä ihmisten luottamus."

"Johtamisen ongelmana on erityisesti epävarmuus ja poliittisen päätöksenteon arvaamattomuus."

"Lähtökohtaisesti yksityisen terveydenhuollon kilpailukykytuja julkiseen puoleen verrattuna ovat parempi saatavuus ja lääkäriin pääsyn nopeus sekä asiakaslähtöisyys ja palvelukokemuksen huomioiminen."

Kustannustehokkuus

Sote-markkinoiden  
rahoitusmalli ja palvelusisältö

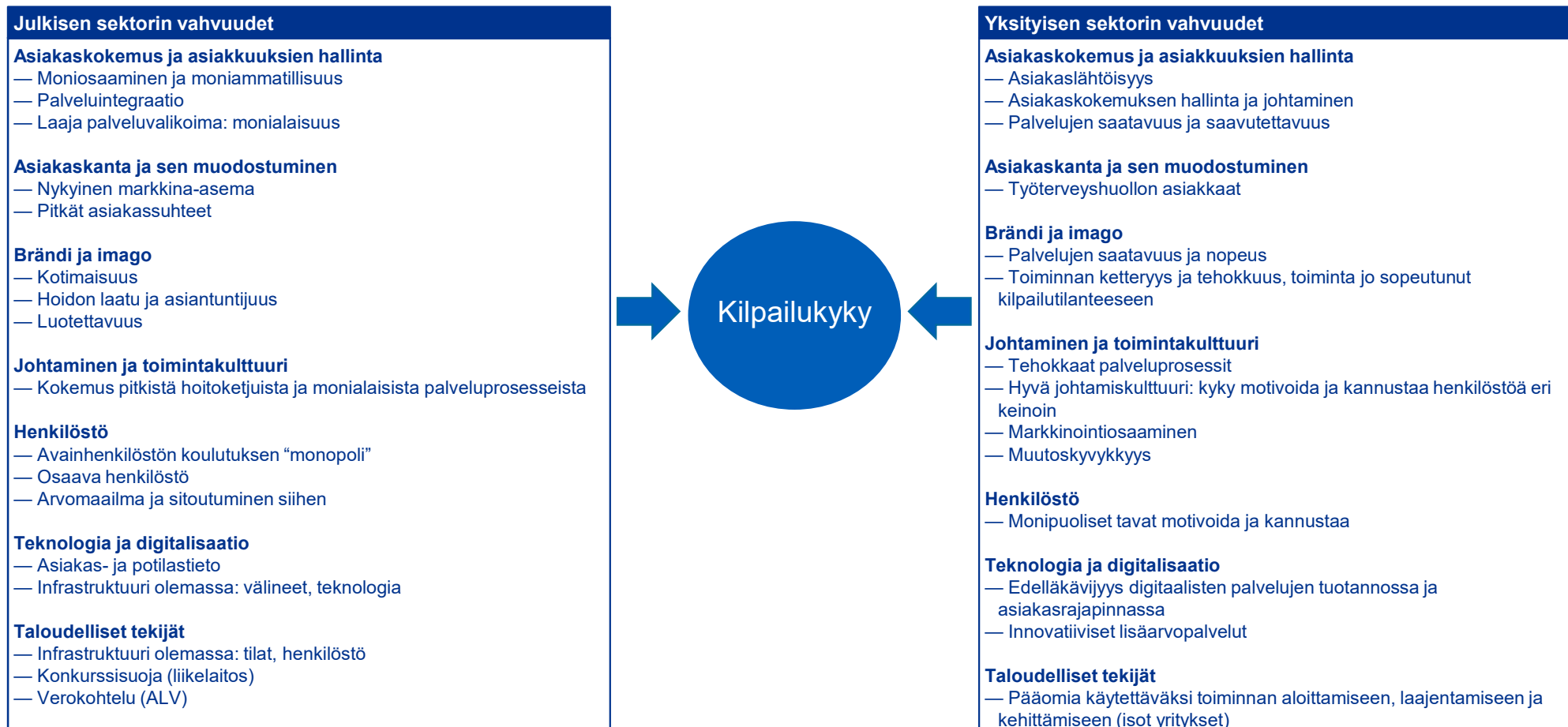
Erilaistuminen

Asiakaskokemus  
Digitalisaatio  
Imago

Fokusointi

Asiakasfokusoinnin  
rajoitteet sote-markkinoilla

# Kilpailukykyyn liittyvät vahvuudet



# Kilpailukykyyn liittyvät heikkoudet

## Julkisen sektorin heikkoudet

### Asiakaskokemus ja asiakkuuksien hallinta

- Asiakas- ja potilastieto: tiedon hyödyntämisen puute
- Potilaskeskeisyys
- Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus

### Asiakaskanta ja sen muodostuminen

- Asiakaspako?
- Tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet?

### Brändi ja imago

- Palvelujen saatavuus ja nopeus
- Puolijulkisuus, rasite vai mahdollisuus?

### Johtaminen ja toimintakulttuuri

- Tulosvastuullisuusajattelun puute
- Monitasoinen ohjaus
- Markkinointiosaamisen puute
- Muutosjohtaminen

### Henkilöstö

- Henkilöstön heikko motivaatio uudistumiseen
- Henkilöstön arvomaailma

### Teknologia ja digitalisaatio

- Digitaaliset järjestelmät ja asiakasrajapinta

### Taloudelliset tekijät

- Mihin resurssit riittävät?

Miten turvataan  
vahvuuksien  
säilyminen ja  
hallitaan riskit?

Kilpailukyky

## Yksityisen sektorin heikkoudet

### Asiakaskanta ja sen muodostuminen

- Ei laajaa valmista asiakaskantaa

### Brändi ja imago

- Verojalanjälkikeskustelu, voiton tekeminen ja "kermankuorinta"

### Johtaminen ja toimintakulttuuri

- Kokemuksen puute monialaisista palveluista ja pitkistä hoitoketjuista

### Henkilöstö

- Kokemuksen puute "haastavampien asiakkaiden" suhteen

### Taloudelliset tekijät

- Pienten toimijoiden elinkykymahdollisuudet → isot investointitarpeet

# Mahdollisuuksien tunnistaminen

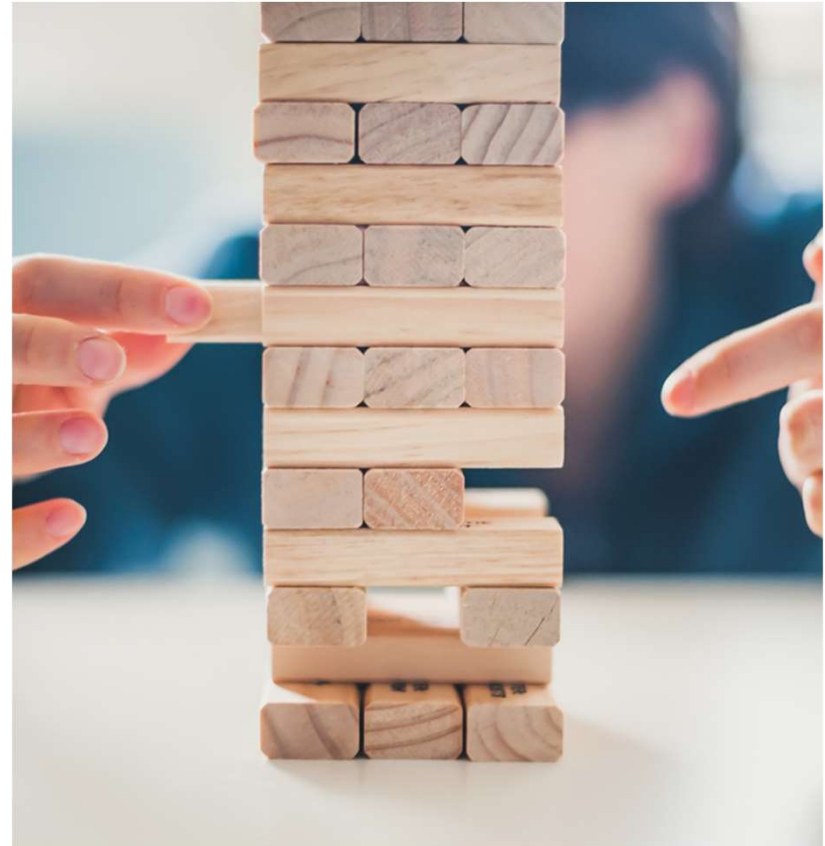
## Mitä kannattaa tuottaa itse?

- Mitä voi tuottaa itse?
- Mitä kannattaa tuottaa yhtiömuodossa?
- Missä laajuudessa esimerkiksi asiakasseteli on käytössä?

## Riittävä tausta-analyysi

- Hyödyt/haitat
- Epävarmuustekijät

Yhtiöittämisen taustalla lähtökohtaisesti aina toiminta kilpailutilanteessa



# Markkinayhtiön haasteet maakunnan yhteisten tukipalvelujen käytössä

Kilpailuneutraliteetti ja poikkeukset

Maakunnan mahdollisuudet tuottaa palveluita markkinayhtiölle?

Markkinayhtiön hankintaoikeudellinen asema?

Maakunnan ja markkinayhtiön yhteinen tukipalveluyhtiö?



# Resurssien yhteiskäyttö ja jakaminen?

## **Maakunnalla on velvollisuus tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluja myös itse**

- Maakunnalla ja markkinayhtiöllä mahdollisesti päällekkäisiä palveluita ja vastaavia resurssitarpeita

## **Henkilöstön, tilojen ja laitteiden yhteiskäyttö?**



# Hinnoittelu ja pääomitus

## Hinnoittelu

- Sote-markkinoiden rahoitusmallin tuomat rajoitteet
- Kilpailuneutraliteetti
- Tasapuoliset toimintaedellytykset
- Markkinaehtoisuus ja eriyttämisvelvollisuus



## Pääomistus

- Alkuvaiheen kassavarojen riittävyys
- Käyttöpääomatarve alussa ja toiminnan aikana
- Yhtiön ja omistajan välinen toimintojen/riskien jakaminen
- Oman pääoman jakokelpoisuus
- Lisäksi siirrettävä omaisuus ja taseintensiivisyys vaikuttavat pääomitukseen
- Pääomituksessa toiminnan aikana huomioitava valtiontukisäännösten rajoitukset

# Verotukselliset haasteet

- Tuloverotuksessa pääsääntönä, että yhtiön tulosta verotetaan normaalisti elinkeinoverolain mukaisesti
- Maakuntien ja niiden liikelaitosten asema on arvonlisäverotuksessa erilainen kuin maakuntakonserniin kuuluvien yhtiöiden
- Arvonlisäverotonta sote-toimintaa yhtiöittäessä toiminnan harjoittajien erilaisella arvonlisäverotuksellisella asemalla on vaikutusta niin toiminnan yhtiöittämisvaiheessa kuin juoksevassa toiminnassa muodostuviin kustannuksiin
- Yhtiöittäminen ennen sote- ja maakuntauudistuksen voimaantuloa vai sen jälkeen? Erot alv-kustannuksissa
- Epäselvyys siitä, mitä kiinteistöjen käyttöä pidetään arvonlisäverotuksessa maakunnan omana käyttönä
- Yllättävien arvonlisäverokustannusten välttämiseksi on suositeltavaa selvittää etukäteen huolella muun ohella:
  - ✓ Yhtiöön siirrettävä liiketoimintakokonaisuus ja siihen kohdistuvan omaisuuden arvo (liikearvo mukaan lukien)
  - ✓ Eri yhtiöittämisvaihtoehdot ja niiden arvonlisäverovaikutukset
  - ✓ Juoksevan toiminnan arvonlisäverollisuus / -verottomuus ja toimintaan kohdistuva vähennysoikeus tai oikeus kompensatioon ja erilaisten yhtiön toimintojen järjestämistavat
  - ✓ Sosiaali- ja terveyshuollon käytössä olevat kiinteistöt ja niihin kohdistuvat kiinteistöinvestoinnit



# Elinvoima ja paikallisuus

**Kuinka turvataan muun muassa lähipalvelut ja paikallisten palveluiden osuus?**

**Palveluseteli ja korvausperusteet**

**Maakunnan ja kuntien yhteistyö**

**Sähköiset ja liikkuvat palvelut**





Kiitos



© 2018 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.