

**KOKEMUKSIA YHTIÖMUOTOISESTA ERIKOISSAIRAANHOIDOSTA
PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPUIRISSÄ****Sairaanhoitopiirin osakeyhtiöt**

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP) konsernissa on useita tytär- ja osakkuusyhtiöitä. Tytäryhtiöistä laboratoriopalveluita tuottaa Tays Fimlab Oy, sydänpotilaita tutkitaan ja hoidetaan TAYS Sydänkeskus Oy:ssä ja tekonivelleikkaukset tekee Tekonivelsairaala Coxa Oy. Sairaanhoitopiiriin kliinisistä hoitopalveluista tuotetaan näissä tytäryhtiöissä jo yli 10 %. Yhtiöt myyvät palvelunsa mm. jäsenkunnille ja Erva-sairaanhoitopiireille PSHP:n välittämänä sekä osittain suoraan asiakkaille.

Tilinpäätös 2014 (1000 euroina)	PSHP	Sydänkeskus	Coxa	Fimlab
Pshp:n liikevaihto/myyntituotot ilman sisäisiä eriä	708 036			
Yhtiöiden liikevaihto		61 361	32 923	88 054
Pshp:n ostojen osuus yhtiön liikevaihdosta		57 863	28 272	33 957
Yhtiön kokonaisliikevaihdon osuus Pshp:n liikevaihdosta		8,7 %	4,6 %	12,4 %

Yhtiöiden palveluiden yksikköhinnat ovat viimeisen viiden vuoden jaksolla voitu pitää lähes samalla tasolla. Hintoja ei ole tarvinnut korottaa. Tuottavuus on jatkuvasti parantunut kaikissa yhtiöissä. Yhtiöille on asetettu tuottovaatimukset, jotka ne ovat pystyneet myös täyttämään. Hoitojonot ovat hallinnassa. Hoidon laatua on parannettu toiminnan keskittämällä. Potilaiden asiakastyytyväisyys on niin ikään korkea. Yhtiöiden avulla on saatu selkeä työnjako sekä alueellisesti että sairaanhoitopiirien kesken. Yhtiöt ovat mahdollistaneet palveluiden myynnin kansainvälisille asiakkaille, sekä palveluiden tuottamisen yksityishenkilöille ja yritysille.

Henkilöstö on ollut tyytyväistä yhtiöiden johtamiskulttuuriin. Sairaanhoitopiirin yhtiöt ovat tunnettuja alallaan ja tehdyissä vertailuissa ne ovat olleet mittapuuna muille. Fimlabin, Sydänkeskuksen ja Coxan lyhyet kuvaukset ja toiminta- ja talousluvut ovat liitteenä.

Sairaanhoitopiirin konsernissa on muitakin yhtiöitä, mutta ne ovat perustoimintaa tukevissa palveluissa.

Yhtiön ja julkisen toimijan yhteistoiminta markkinoilla

Osakeyhtiössä omistus on voitu eriyttää liiketaloudellisesta palvelutoiminnasta ja siihen liittyvistä riskeistä. Ydintehtävän rajaaminen on välttämätöntä johtamisen mahdollistamiseksi: selkeiden tavoitteiden asettamiseksi ja onnistumisen mittaamiseksi.

Yhtiöittäminen myötä toiminnan kustannusrakenne saadaan läpinäkyväksi, ja markkinaehtoinen hinnoittelu selkeyttää kustannusten kohdistamista. Yhtiöittäminen ei kuitenkaan ole tarkoittanut sitä, että toiminta olisi irtaantunut julkisen terveydenhuollon tavoiteasetannasta. Yhtiön suunta määritellään omistajaohjauksella.

Muistio

25.1.2016

Yhtiöt on haluttu pitää julkisen terveydenhuollon toiminnan sidosyksikkönä, mikä on edellyttänyt sitä, että julkinen taho omistaa enemmistön yhtiöstä ja valvoo sitä omistajaohjauksella ja pääosa palvelumyynnistä suuntautuu omistajille.

Osakeyhtiömalli ei itsessään tee tuloksia, vaan takana on hyvää johtamista, sitoutunut, näyttämisen haluinen henkilöstö ja myös pitkäaikaiseen kehittämiseen sitoutunut omistaja.

Koska osakeyhtiössä lähtökohtaisesti hallitus ja toimitusjohtaja ovat velvollisia parantamaan osakeyhtiön etua, on voinut tulla tilanteita, missä omistajan ns. yleiset ohjeet ovat voineet olla yhtiön edun vastaisia ja tämä voi aiheuttaa vastakkainasettelua. Tällaisessa tilanteessa konsernirohjauksen keinoin on haettu konsernin kokonaisedun mukaisia ratkaisuja. Osakeyhtiötä on haluttu johtaa tavoitteiden kautta eikä niinkään puuttamalla operatiivisiin asioihin. Osakeyhtiön toiminnasta vastaa hallitus sekä toimitusjohtaja. Omistaja eli sairaanhoitopiiri tulee kuulluksi ja käyttää päätösvaltaa yhtiökokouksessa. Hallitusten jäsenet ovat olleet taustaltaan yhtiöiden kulloiseenkin kehitysvaiheeseen ajateltuja sekä sitoutuneita pitkäjänteiseen hallitustyöskentelyyn

Julkisyhteisöt eivät EU-lainsäädännön mukaan voi toimia kilpailla markkinoilla muutoin kuin yhtiömuodossa. Tämän vuoksi ulkoinen myynti eli myös yksityispotilaiden ja ulkomailla tulevien asiakkaiden palveleminen edellyttää toiminnan yhtiöittämistä. Kilpailun lisääntyessä terveydenhuollossa julkisorganisaatio voi lähtökohtaisesti vain menettää markkinaosuuksiaan yksityisille ilman mahdollisuutta hankkia uusia asiakkaita kilpailla markkinoilta. Yhtiömuodossa tilanne on toinen. Vähäinenkin myynti kilpailluille markkinoille toimii myös verrokkina kertoen hintakilpailukyvystä ja asiakaspalvelun laadusta.

Asiakasprosessien parantaminen

Yhtiö on taloudellisesti täysin riippuvainen asiakkuuksistaan. Siitä on seurannut henkilökunnan pyrkimys toiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen, toiminnan tehostamiseen ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Yhtiömuotoisella toiminnalla on voitu luoda henkilökunnalle täysin yksityisomisteisia yhtiöitä vastaavat edellytykset avainhenkilöstönsä kannustamiseen ja sitouttamiseen. Sitoutuneesta, innovatiivisesta henkilöstöstä hyötyy yhtiö itse, mutta erityisesti sen palveluja käyttävät asiakkaat. Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää jatkuvaa uusiutumista ja prosessien kehittämistä.

Yhtiömalli on konkretisoitunut vastuun omasta taloudesta. Toiminnan on oltava kannattavaa kilpailukykyisin hinnoin. Yhtiöllä on oltava kykyä rahoittaa omat investointinsa. Jokainen hoitamatta ja/tai saapumatta jäänyt potilas heikentää taloudellista tulosta. Tyytyväiset asiakkaat turvaavat liiketoiminnan jatkuvuutta ja liikevaihdon kasvua. Henkilöstön kannustinmahdollisuudet motivoivat työntekijät hyvään asiakaspalveluun ja prosessien kehittämiseen. Prosessitehokkuudella estetään resurssien hukkakäyttö. Kannattava toiminta edellyttää asiakkaiden tarpeisiin sopeutumista muuttamalla perinteiset toimintatavat.

Päätöksenteko on lähempänä potilashoitoa ja asiakastyötä. Siksi pystytään reagoimaan paremmin sekä asiakastarpeisiin että muuttuviin resurssitarpeisiin. Osakeyhtiö pystyy kokeilemaan omalla riskillä hyvin nopeasti uusia asioita.

Henkilöstön kokemuksia

Yhtiön menestys on henkilökunnan etujen mukaista, koska se tuo varmuutta toiminnan jatkumisesta. Siksi uudistuksiin sopeudutaan helpommin. Henkilöstön kokemukset yhtiömuotoisesta toiminnasta ovat olleet hyviä. Tärkeimpänä syynä on pidetty johtamista, ei niinkään yhtiömuotoa. Johtamista nähtiin

helpottavan se, että ko. yhtiöt toimivat tarkasti rajatulla alueella. Kysyttäessä henkilöstön näkemyksiä vastauksena oli:

- ”Hyviin kokemuksiin vaikutti se, että yhtiöissä noudatettiin avoimempaa tiedottamista henkilöstölle ja laajempaa tietojen antamista henkilöstön edustajille, kuin mitä sopimusten ja lakien mukaiset minimivaatimukset edellyttäisivät. Tämä nähtiin toimintatapana, jolla henkilöstöä on saatu sitoutettua mukaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Näin on saatu luotua ’me-henkeä’.
- Toiminta on koettu pääosin joustavammaksi, päätöksenteko nopeammaksi ja ketterämmäksi. Tässä nähtiin riskinä se, että huonot päätökset saattavat päästä läpi, kun ne eivät käy niin tarkan seulan läpi.
- Johtamista korostettiin ja se henkilöityi enemmän. Ammattijohtajat nähtiin hyvänä asiana toiminnan sujuvuuden ja muutosten läpiviennin kannalta. Ammattijohtajat ovat mahdollistaneet vanhojen tapojen muuttamisen ja ”tabujen” murtamisen.
- Erityisosaajien sitouttaminen on helpompaa. Heillä myös vähemmän hallinnollisia vastuita, mikä mahdollistaa paremman keskittymisen omaan työhön ja sen kehittämiseen.
- Henkilöstön palkitsemiseen on paremmat mahdollisuudet, niitä on käytetty vaihtelevasti.
- Vaikka yhtiömuotoinen toiminta koettiin hyväksi, suurin osa sen tuomista hyvistä puolista on sellaisia, jotka voitaisiin toteuttaa myös julkisella puolella. Se vaatisi kuitenkin muutoksia kunnallisten organisaatioiden hallintotapoihin ja –käytäntöihin.”

Yhteenveto yhtiömallista

Hyötyjä näkökulmittain

Omistajat

- Yhtiömalli eriyttää omistuksen ja vastuun palvelutuotannosta, mahdollistaa tilaaja-tuottajamallin puhtaimmillaan
- Yhtiöittäminen korostaa ydintehtävään keskittymistä, ja se puolestaan edistää järkevää työnjakoa ja julkisten resurssien käyttöä
- Yhtiömuotoinen toiminta on edistänyt potilaan vapaan valinnan toteutumista, valtakunnallista työnjakoa ja kansainvälistymistä

Asiakas

- Yhtiö on taloudellisesti riippuvainen asiakkuuksistaan, josta seuraa pyrkimys asiakaslähtöiseen kehittämiseen, toiminnan tehostamiseen, uusiutumiseen ja prosessien parantamiseen.
- Yhtiö voi testata oman asiakaspalvelun laadun ja kilpailukyvyn vähäiselläkin osallistumisella markkinoille
- Riippuvuus asiakkuuksista edistää pyrkimystä ylittää perinteisiä rajoja, sopia ja aktiivisesti rakentaa verkostoja

Talous

- Yhtiön ja sen johdon vastuu omasta taloudesta on konkreettinen ja korostunut
- Yhtiöittämisen myötä toiminnan kustannusrakenne saadaan läpinäkyväksi, ja markkinaehtoinen hinnoittelu selkeyttää kustannusten kohdistamista

Prosessit

- Riippuvuus asiakkuuksista edistää yhtiön pyrkimystä osoittaa korkeaa lääketieteellistä ja toiminnan laatua
- Yhtiössä päätöksenteko on lähellä potilashoitoa ja asiakastyötä, jolloin voidaan reagoida nopeasti muuttuviin resurssi- ja asiakastarpeisiin, sekä kokeilla uusia asioita.

Henkilöstö

- Yhtiöissä henkilöstö kokee johtamisen paremmaksi

Muistio

25.1.2016

- Yhtiön menestys on henkilöstön edun mukaista, kannusteet ja muu henkilöstöpolitiikka voidaan räätälöidä yhtiössä tarpeen mukaan
- Kyky uudistua
- Yhtiömalli mahdollistaa ja edellyttää muutosta koko henkilöstössä, ei vain ylimmän johdon tasolla.

Hallittavana olevia riskejä:

- Mahdolliset negatiiviset verovaikutukset
- Investointien rahoitusten saanti
- Valmiudet vaativaan ja pitkäjänteiseen hallitustyöskentelyyn
- Viranomaistehtäviin liittyvien, sekä hankinta- ja kilpailulainsäädännöllisten kysymysten huomiointi
- Tuottajayhtiön mittakaavan valinta (ydintehtävän määrittely) ja muuttuuko kunnallinen organisaatio yhtiömalliin tuloksellisesti
- Riittävä yhtiön toiminnan läpinäkyvyys: omistajaohjauksen onnistuminen ja kokonaisedun kannalta epäsuotuisan osaoptimoinnin välttäminen (vrt. konserniohjaus ja sen noudattaminen)

Liitteet

- Liite 1 Lyhyet kuvaukset yhtiöistä
Liite 2 Yhtiöiden toiminta- ja taloustiedot



25.1.2016

Lyhyet kuvaukset PSHP:n yhtiöistä

Tays Fimlab Oy

Tays Fimlab Oy on maan johtava laboratorioalan yritys. Yhtiömuotoinen toiminta käynnistyi v. 2011. Yhtiön perusajatuksena on ollut mittakaavaedun hankkiminen kasvulla. Tämä on toteutettu konsolidoimalla erillään toimineita kunnallisia laboratorioyksiköitä, poistamalla päällekkäisyyksiä, sekä tehostamalla henkilöstön, tilojen ja laiteinvestointien käyttöä. Näin on parannettu toiminnan kustannustehokkuutta. Noin miljoonan asukkaan väestöä palveleva yritys on onnistunut jatkuvasti parantamaan tuottavuuttaan kaksinkertaistaen sen kehityskaarensa aikana. Siitä on samalla tullut maan johtava yritys toimialallaan ja yksi parhaista – ellei paras - esimerkki mittavasta, onnistuneesta julkisen terveydenhuollon rakenneuudistuksesta. Omistajina on kolme sairaanhoitopiiriä ja niiden n. 50 jäsenkuntaa. Liikevaihto on 95 miljoonaa euroa ja yhtiössä on noin 750 työntekijää. Osakeyhtiömalliin siirtyminen oli kynnyksehto toiminnan laajentamiselle yli sairaanhoitopiirin rajojen. Se on nykyisin myös välttämätön edellytys palvelujen tarjoamiselle kilpailluille markkinoille. Fimlabin kohdalla oikea-aikaisella yhtiöittämisellä on turvattu julkisomisteisen liiketoiminnan kehittämisen edellytykset myös terveydenhuollon kilpailun lisääntyessä ja toimijoiden monipuolistuessa.

Tekonivelsairaala Coxa Oy

Tekonivelsairaala Coxa Oy on perustettu 2002, jolloin viidestä paikallisesta sairaalasta tekonivelleikkaukset keskitettiin Coxaan. Coxa hoitaa Pirkanmaan väestön tekonivelleikkaustarpeen väestövastuu pohjalta, järjestää koulutusta sekä tekee merkittävän laajaa tieteellistä tutkimusta. Coxa on Euroopassa ainoa, puhtaasti tekonivelleikkauksiin erikoistunut sairaala, jonka kokonaisleikkausmäärä 2015 ylitti 3000 leikkausta. Tällä leikkausmäärällä Coxa on Euroopan kolmen leikkausmäärältään suurimman sairaalan joukossa. Christensenin kirjassaan The innovator's prescription: A disruptive solution for health care esitteli Coxan esimerkkinä siitä, kuinka erikoistunut terveydenhuolto pitäisi järjestää. Uusintaleikkattavia potilaita lähetetään koko Suomesta Coxaan, koska Coxassa on syntynyt erikoisosaamista hankalien esim. infektoituneiden potilaiden hoitoon. Potilaista 65% on Pirkanmaalta ja 35% muualta Suomesta. Vapaan valinnan perusteella tulleita on n. 20% potilaista ja 15% sairaaloiden lähettäminä, vakuutusyhtiö tai ulkomaalaisia potilaita. Coxa pitää poliklinikkaa myös Helsingissä, Porissa, Lahdessa ja Mänttä-Vilppulassa. Armenianlaisen sairaalan kanssa on tehty viisivuotinen sopimus toiminnan käynnistämisestä Armeniassa. Coxan omistajaa PSHP (63%), Tampere (20%), Vaasan, Päijät-Hämeen, Kanta-Hämeen sekä Eteläpohjanmaan sairaanhoitopiirit sekä Sastamalan, Valkeakosken ja Mänttä-Vilppulan kaupungit.

Tays Sydänkeskus Oy

Tays Sydänkeskus Oy tuottaa kardiologian ja sydän- ja rintaelinkirurgian palveluita. Yhtiömuotoinen toiminta on aloitettu v. 2004. Sairaaloitoiminta tapahtuu Tays sydänsairaala –nimellä. Nykyiset toimipisteet ovat Tampereella (pääpaikka), Valkeakoskella ja Helsingissä on tytäryhtiö Helsingin Sydänsairaala Oy. Vuosittain on 40 000 asiakastapahtumaa. Yhtiössä on noin 400 työntekijää. Potilaista 98 % on erittäin tyytyväisiä. Emoyhtiön TAYS Sydänkeskus Oy omistaa PSHP (100 %). Liikevaihto on 65 miljoonaa euroa. Yhtiöittämisen jälkeen Sydänsairaalan tuottavuus ja kannattavuus ovat parantuneet. Sydänsairaala on muiden yliopistollisten sairaaloiden vastaavaan toimintaan verrattuna edullisin (KPMG 2014). Sen on mahdollistanut sisäisen kulttuurin muutos. Johtajuutta on kehitetty ja henkilöstö on hyvin sitoutunut Sydänsairaalan tapaan toimia. Se mahdollistaa toiminnan laadun ja terveyshyödyn potilaalle, potilaalle luvataan nopea hoitoon pääsy niin kiireellisissä kuin kiireettömissäkin hoidoissa. Sydänsairaala pystyy takaamaan vakaan hintakehityksen ja edulliset palveluhinnat, kustannukset eivät nouse. Sydänsairaala pystyy rahoittamaan toimintansa omalla tulorahoituksella. Yhtiössä ei ole alalla yleistä henkilökuntapulaa. Läpimenoajat ovat lyhentyneet, toiminta on prosessimaista tiimityötä ja sitä kehitetään jatkuvasti.

25.1.2016

PSHP:n yhtiöiden toiminta- ja taloustiedot

	SYDÄNKESK TP 2014	COXA TP 2014	FIMLAB TP 2014
Liikevaihto	61 361	32923	88 054
- josta myynnit PSHP:lle	43 485	25787	35 570
- josta myynnit Erva-alueelle	11 175	3359	
- josta myynnit muille asiakkaille	6 701	3777	52 484
Liiketoiminnan muut tuotot	800	862	888
Ulkopuoliset palvelut	-6 866	-3577	-9 430
Materiaalit	-12 091	-7211	-21 151
Henkilöstökulut	-26 268	-13700	-36 052
Poistot	-2 396	-1513	-3 169
Liiketoiminnan muut kulut	-10 234	-5234	-15 874
Liikevoitto (-tappio)	4 305	2550	3 266
Rahoitustuotot ja -kulut	-148	-229	-602
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä	4 158	2321	2 664
Satunnaiset erät	0		
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	4 158	2321	2 664
Tilinpäätössiirrot	6		-497
Välittömät verot	-862	-408	-357
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	3 302	1913	1 810
TOIMINTATIETOJA (lkm):			
Avohoitotapahtumat	26032	15011	
Bruttohoitopäivät	31625	13236	
Hoitojaksot	6168	2978	
Tekonivelleikkaukset		2885	
Tutkimukset (laboratoriotointinta)			13 131 365
Pshp:n osuus tutkimuksista (laboratoriotointinta)			3 686 332
HENKILÖSTÖMÄÄRÄ (työpanoslkm)	359	195	693
RAHOITUS			
Konsernitilin saldo	13 394	6751	11 507
Rahoitusarvopaperit	3 241		
Rahat ja pankkisaamiset	174	306	
Lainakanta	5 500	9278	15 123