



Päijät-Hämeen Hyvinvointikunta- yhtymä

Omistajakuntien omistajastrategia

KPMG Oy Ab

20.2.2020

Sisällysluettelo

1	Omistajakuntien omistajastrategian tausta ja tavoitteet	2
1.1	Omistajastrategian tarkoitus ja tehtävä	2
1.2	Omistajaohjaus kuntayhtymässä	2
1.3	Omistajastrategian laadintaprosessi	4
2	Omistajastrategia	5
2.1	Johdanto omistajastrategiaan	5
2.2	Omistajastrategian tavoitteet	5
2.3	Omistajastrategiset periaatteet ja linjaukset	6
2.3.1	Liikelaitosten ja yhtiöiden ohjauksen sekä kumppanuuksien periaatteet	6
2.3.2	Tukipalveluiden järjestämisen periaatteet	6
2.3.3	Palveluverkon kehittämisen ja ylläpitoinvestointien periaatteet	7
2.3.4	Kannustin- ja palkitsemisperiaatteet	7
2.3.5	Yhdyspinnoilla tehtävän yhteistyön periaatteet	7
3	Keskeiset omistajastrategiasta johdetut toimenpiteet	8
4	Omistajastrategian ylläpito	9
5	Omistajastrategian hyväksyntä	10

1 Omistajakuntien omistajastrategian tausta ja tavoitteet

1.1 Omistajastrategian tarkoitus ja tehtävä

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän, eli PHHYKYn tarkoitus on tuottaa laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöterveyden palveluja Päijät-Hämeessä kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti.

Kuntayhtymän omistavat Asikkalan, Hartolan, Heinolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Myrskylän, Orimattilan, Padasjoen, Pukkilan ja Sysmän kaupungit ja kunnat, jotka Heinolaa ja Sysmää lukuun ottamatta, ovat siirtäneet perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen järjestämistä vastuu kuntayhtymälle. Heinola ja Sysmä ovat mukana erikoissairaanhoidon ja ensihoidon osalta lakisääteisen järjestämistä vastuu mukaisesti.

Järjestämistä vastuulla tarkoitetaan kuntalain 8§:n mukaista oikeudellista vastuuta siitä, että lailla säädetyt palvelut ja velvoitteet tulevat säännösten mukaisesti hoidetuiksi. Kunnat ovat siirtäneet yhtymälle järjestämistä vastuunsa, jolloin yhtymä vastaa, että asukkaat saavat tarvitsemansa palvelut laadukkaasti ja oikea-aikaisesti.

Järjestämistä vastuun siirron tarkoituksena on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä vastuun organisointi mahdollisimman laajasti samalle taholle, jotta eri integraatio tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Rahoitusvastuu on kunnilla. Rahoitusvastuu liittyy osaltaan myös järjestämistä vastuuseen. Rahoitusvastuu määrittää sen, millä taholla on vastuu lakisääteisten sosiaali- ja terveystalvelujen rahoittamisesta. Kuntien rahoitusvastuu tarkoittaa sitä, että kunnilla on kokonaisvastuu myös sote-palvelujen rahoituksesta ja tällöin joudutaan samalla arvioimaan myös väestön kokonaishyvinvointia.

Omistajastrategia on jäsenkuntien hyväksymä yhteinen tahdonilmaisu, joka osaltaan ohjaa kuntien omaa päätöksentekoa, kuntien välistä yhteistyötä sekä kuntien nimeämiä edustajia heidän osallistuessaan yhtymän päätöksentekoon ja hallintoon.

Omistajastrategia on laadittu yhtymän omistajien odotusten ja omistajatahdon kirkastamiseksi ja yhtenäistämiseksi sekä viestittämään omistajien tahtoa kuntayhtymälle. Kuntayhtymän laatii erikseen oman strategiansa johtamisprosessinsa mukaan.

1.2 Omistajaohjaus kuntayhtymässä

Yhtymän omistajakunnat toteuttavat omistajaohjaustaan pääasiassa yhtymän perussopimuksessa määritettyjen toimielinten kautta. Kuntayhtymässä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous, joka koostuu jäsenkuntien nimeämistä kuntien edustajista. Yhtymäkokous valitsee hallituksen johtamaan yhtymän toimintaa.

Omistajaohjausta tapahtuu virallisten toimielinten kautta myös muissa foorumeissa, kuten työvaliokunnassa sekä kuntayhtymän ja kunnan välisissä neuvotteluissa.

Perussopimuksen 19 §:ssä mainitaan työvaliokunnan tehtävistä;

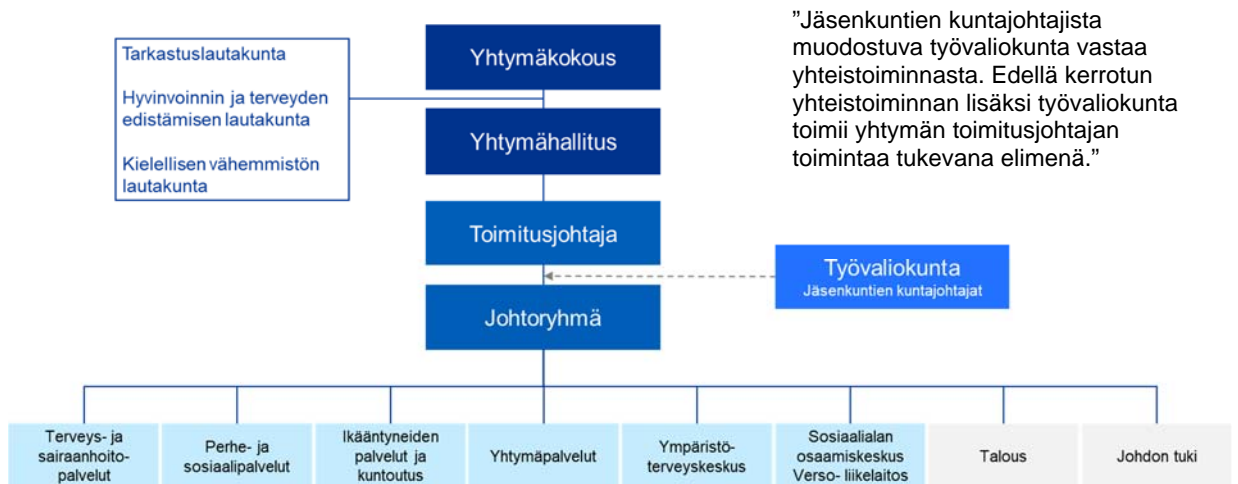
Jäsenkuntien kuntajohtajista muodostuva työvaliokunta vastaa yhteistoiminnasta. Edellä kerrotun yhteistoiminnan lisäksi työvaliokunta toimii yhtymän toimitusjohtajan toimintaa tukevana elimenä erityisesti yhtymän taloudellisten toimintaedellytysten suunnittelussa. Suurimman omistajan kuntajohtaja toimii työvaliokunnan puheenjohtajana ja kokoonkutsujana. Kokouksen asialistan laatii suurimman omistajan osoittama henkilö yhtymän avustuksella. Yhtymän toimitusjohtajalla on kokouksessa puheoikeus ja läsnäolovelvollisuus. Muiden henkilöiden läsnäolosta työvaliokunta päättää erikseen ja tapauskohtaisesti.

Liitessä B esitetään esimerkkikaavio päätöksenteosta kuntayhtymässä työvaliokunnan näkökulmasta.

Työvaliokunta käsittelee asiat ennen yhtymähallituksen käsittelyä antaen niihin lausuntonsa. Kaikki strategiset ja keskeiset asiat käsitellään työvaliokunnassa. Näihin asioihin kuuluu mm;

- Yhtymän strategia, tavoitteet, talousarvio sekä näiden mittarit ja seuranta sekä laajavaikutteisten periaatepäätösten riskienarviointi
- Yhteisön (yhtymä ja tytäryhteisöt) toiminta-ajatuksen, toiminnan tai juridisen rakenteen muuttaminen tavalla, joka olennaisilta osin poikkeaa tytäryhteisölle asetetuista tavoitteista tai siten, että yhteisö voi menettää hankintalainsäädäntöön tai oikeuskäytäntöön perustuvan sidosyksikköasemansa suhteessa kuntaan sekä muut yhteisön toiminnallisiin periaatteisiin vaikuttavat asiat
- Hallinnolliset asiat, kuten yhtiöjärjestyksen ja sääntöjen, sekä hallintosäännön muuttaminen sekä henkilöstöpoliittiset asiat. Myös periaatteelliset, taloudellisesti merkittävät tai muuhun kuin yhteisön tavanomaiseen toimintaan kuuluvat sopimukset tai epätavallisin ehdoin tehtävät sopimukset yhtiön ja sen osakkeenomistajan taikka hallituksen jäsenen välillä, kyseisten sopimusten muuttaminen sekä sopimukseen perustuvista oikeuksista luopuminen sekä muut sopimusasiat
- Yritysjärjestelyihin, ostoihin ja myynteihin sekä kiinteistöjen, osakkeiden sekä muun omaisuuden ostoihin ja myynteihin liittyvien asioiden sekä poikkeuksellisen voitonjakoehdotuksen käsittely
- Merkittävien investointien käsittely. Yhtymän investointi- ja rahoitussuunnitelma. Myös varsinaiseen toimintaan kuulumattomien investointien käsittely sekä pääomarakenteen muutokset. Samoin merkittävät rahoitusjärjestelyt.

Kuntayhtymän organisaatiorakenne



1.3 Omistajastrategian laadintaprosessi

Tämä omistajastrategia on laadittu yhtymän työvaliokunnan toimesta yhdessä KPMG:n asiantuntijoiden kanssa. Prosessin aikana työvaliokunta ja KPMG ovat tavanneet kokouksissa, joissa strategiaa on työstetty ja validoitu vaiheittain.

Strategian sisältöä on koottu kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Kysymyksiin ja haastatteluihin osallistui kaikki omistajakuntien kuntajohtajat ja kuntayhtymän toimitusjohtaja.

2 Omistajastrategia

2.1 Johdanto omistajastrategiaan

Omistajastrategia on jäsenkuntien hyväksymä yhteinen tahdonilmaisu, joka osaltaan ohjaa kuntien omaa päätöksentekoa, kuntien välistä yhteistyötä sekä kuntien nimeämiä edustajia heidän osallistuessaan yhtymän päätöksentekoon ja hallintoon.

Omistajastrategiassa kuvataan omistajien tavoitteet ja tahto, keskeiset linjaukset ja periaatteet sekä keskeiset strategiasta johdettavat toimenpiteet.

Tämä omistajastrategiadokumentti ei sellaisenaan ole kuntayhtymää juridisesti sitova, mutta omistajat edellyttävät, että omistajien yhteinen tahto näkyy kuntayhtymän omassa strategiassa ja toiminnassa. Omistajakuntien valtuustot käsittelevät omistajastrategian. Kuntayhtymän hallitus ja yhtymäkokous käsittelevät omistajastrategian ja merkitsevät sen vähintäänkin tiedoksi.

2.2 Omistajastrategian tavoitteet

Yhtymän omistajakunnat ovat päättäneet yhteisymmärryksessä omistamansa yhtymän strategisista tavoitteista, linjauksista ja periaatteista seuraavaa:

Palvelut asukkaille

- Lakisääteisten tehtävien tehokas hoitaminen
- Toiminnan painopisteen pysyminen peruspalveluissa
- Palveluverkkoa kehitetään läpinäkyvästi kuntarajoista riippumatta, palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta ensisijaisesti varmistaen
- Yhtymän palveluiden ja toiminnan tasapainoisuuden pysyminen suhteessa yhtymän omistajakuntien kantokykyyn ja rahoituspohjaan

Alueen elinvoima

- Sosiaali- ja terveyspalvelujen rooli alueen työllisyyden ja vetovoiman rakentajana koko maakunnassa otetaan huomioon ja tähän liittyvää valtakunnallista edunvalvontaa toteutetaan yhdessä
- Kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta ohjataan ja seurataan, sekä asetetaan niille mittareita

Luottamuksellinen yhteistyö

- Kuntayhtymän ja jäsenkuntien välillä luottamusta rakennetaan jatkuvalla ja aktiivisella vuorovaikutuksella, aktiivisella tiedottamisella, asukkaiden ja henkilöstön kuulemisella ja mukaan ottamisella valmisteluun ja yhteiseen rakentamiseen. Tämä

luo perustan myös toimiville rajapinnoille kuntien palvelujen kanssa, erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyössä

- Yhtymän toiminta, päätöksenteko ja talous on jäsenkunnille läpinäkyvää, ennakoitavaa, pitkäjänteistä ja johdonmukaista sekä kuntarahoituksen realiteetit huomioon ottavaa.
- Päätösten vaikutusten arviointi tehdään etukäteen monipuolisesti ja yhdessä omistajakuntien kanssa esim. työvaliokunnassa tai erillisissä tilaisuuksissa
- Kunnat tukevat yhtymän viestintää ja raportointia siten, että se on selkeää ja tukee tarkoituksenmukaisella tavalla kuntien päätöksentekoa ja tilannekuvaa
- Omistajakunnat sitoutuvat toimimaan siten, että kustannusten jako perustuu aina ensisijaisesti aiheuttamisperiaatteen eli maksu sidotaan palvelujen käyttöön.
- Kustannustenjaon periaatteiden tulee olla selkeät, avoimet ja etukäteen sovitut. Kustannusjakoperiaatteet ja niihin tulevat muutokset tai tarkennukset käsitellään työvaliokunnassa. Kuntayhtymän tulee välttää joutumasta tilanteeseen, jossa kustannusjakoperiaate ei ole etukäteen selvä tai siitä ei ole erikseen etukäteen sovittu.

2.3 Omistajastrategiset periaatteet ja linjaukset

2.3.1 Liikelaitosten ja yhtiöiden ohjauksen sekä kumppanuuksien periaatteet

Hyvinvointikuntayhtymän tulee ohjata yhtiöitään, osakkuusyhtiöitään ja liikelaitoksiaan samoilla periaatteilla kuten kunnat ohjaavat yhtiöitään ja liikelaitoksiaan, eli asettamalla tavoitteita, seuraamalla tuloksia, kirjaamalla yhtiökokouksissa yhtiön noudattamat periaatteet sekä ohjeistamalla edustajiaan.

Yhtiöiden omistusten tulee olla perusteltua ja sitä tulee arvioida säännöllisesti suhteessa niiden taloudellisiin ja toiminnallisiin hyötyihin ja strategiseen merkitykseen. Yhtymän tulee toimia tavalla, jolla se suojaa ja ylläpitää omistaja-arvoa yhtiöissä, joissa yhtymän omistajakunnat ovat omistajina. Poikkeavissa tilanteissa yhtymän tulee neuvotella omistajien kanssa päätöksistä. Yhtiöiden osakkuudesta luopuminen ei saa aiheuttaa riskejä merkittävistä lisäkustannuksista.

Yhteistyö sairaan- ja terveydenhuoltopalveluissa sairaanhoitopiirien ja muiden kuntayhtymien kanssa tulee olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Sitä tulee lisätä sellaisilla osa-alueilla, joissa siitä saadaan tarkoituksenmukaiset hyödyt palvelujen saatavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta.

2.3.2 Tukipalveluiden järjestämisen periaatteet

Yhtymän tulee voida järjestää tukipalvelunsa vapaasti siten, kun se on yhtymän kannalta kokonaistaloudellisesti tarkoituksenmukaista.

Päätöksiä tehtäessä arvioidaan avoimesti ja riittävän laajasti ja monipuolisesti eri vaihtoehtojen hyödyt ja haitat talouden, toiminnan, ja myös kuntien ja maakunnan kokonaisedun näkökulmasta.

2.3.3 Palveluverkon kehittämisen ja ylläpitoinvestointien periaatteet

Yhtymä päättää ja vastaa omaan käyttöön tulevista palvelutarpeiden edellyttämistä uudis- ja korvausinvestoinneista. Korjausrakentamiseen liittyvistä investoinneista sovitaan tapauskohtaisesti. Palveluverkkoinvestoinneista laaditaan vaikutusarvioinnit eri näkökulmista.

Kuntayhtymä vuokraa palveluverkossa tarvittavia tiloja ensisijaisesti jäsenkunniltaan, jos omistajakunnilla on toimintaan soveltuvia yhtymän kannalta kustannustehokkaita tiloja huomioiden rakennuksen kunto, sijainti ja toiminnalliset asiat tai jos jokin omistajakunta haluaa palveluverkossa tarvittavat tilat kuntayhtymälle vuokrattavaksi rakennuttaa. Jos omistajakunnilla ei ole toimintoon soveltuvia tiloja, yhtymä voi vuokrata tarvittavia tiloja markkinoilta.

Omistajakunnat määrittelevät yhtymälle vuokrattavien kiinteistöille yhtymän kanssa yhteistyössä yhtenäiset vuokran määräytymisperusteet pääoma- ja ylläpitovuokran osalta sekä yhtenäisen vuokran sisällön. Vuokran määräytymisperiaatteissa sovitaan myös periaatteet palveluntarpeen tai muun muutoksen myötä tiloihin tehtävien investointien periaatteiden kustannustenjaosta.

Yhtymän luopuessa omistuksistaan tai toiminnoistaan laaditaan riskianalyysi sen vaikutuksista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin omistajakuntien näkökulmasta.

2.3.4 Kannustin- ja palkitsemisperiaatteet

Mikäli yhtymässä otetaan käyttöön kannustin- ja palkitsemisjärjestelmä, sen tulee noudattaa julkishallinnon periaatteita sekä olla poliittisesti ja taloudellisesti perusteltavissa, loogisia, avoimia ja oikeudenmukaisia.

Kannustinjärjestelmästä ja sen periaatteista pyydetään lausunto työvaliokunnalta ennen yhtymän hyväksymispäätöstä.

2.3.5 Yhdyspinnoilla tehtävän yhteistyön periaatteet

Kuntayhtymän ja jäsenkuntien eri palvelujen ja toimintojen yhdyspinnoilla tehtävään työhön on määritelty työnjako ja vastuutahot. Yhdyspinnoilla tapahtuva yhteistyö kattaa kaikki toimialat, mutta erityisesti maahanmuuttoon, työllisyyden hoitoon, hyvinvoinnin ja terveyden sekä osallisuuden edistämiseen liittyvän toiminnan.

Maakunnalliset yhteisesti sovitut hyvinvointi- ja terveystyön kärjet ohjaavat osaltaan yhteistyötä ja ne huomioidaan seuraavien vuosien palvelusopimuksissa.

3 Keskeiset omistajastrategiasta johdetut toimenpiteet

- Työvaliokunnan työjärjestyksen laatiminen
- Kuntien yhteinen omistajastrategia seminaari (1-2h muun sopivan tapahtuman yhteydessä)
- Yhtymä valmistelee yhteistyössä kuntien kanssa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelman, joka perustuu alueen väestön hyvinvointia ja terveyttä koskeviin seurantatietoihin ja palvelutarpeeseen. Suunnitelma laaditaan valtuustokaudeksi ja suunnitelman toteutumista arvioidaan vuosittain käytävissä palvelusopimusneuvotteluissa

4 Omistajastrategian ylläpito

Tätä omistajastrategiaa tarkastellaan ja päivitetään tarvittaessa työvaliokunnan toimesta vähintään kerran vuodessa kuntayhtymän johdon vuosikelloon sovittaen.

Omistajastrategia hyväksytetään omistajakunnissa.

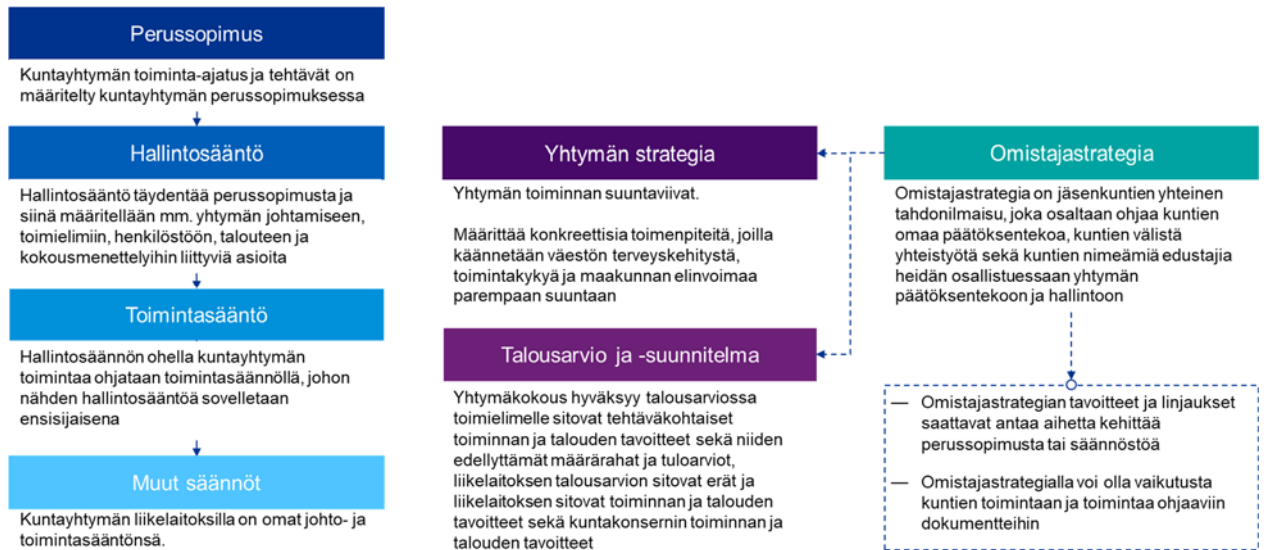
5 Omistajastrategian hyväksyntä

Omistajastrategia on yksimielisesti hyväksytty työvaliokunnassa xx.xx.2020

Omistajastrategia on hyväksytty omistajakunnissa xx.xx.2020

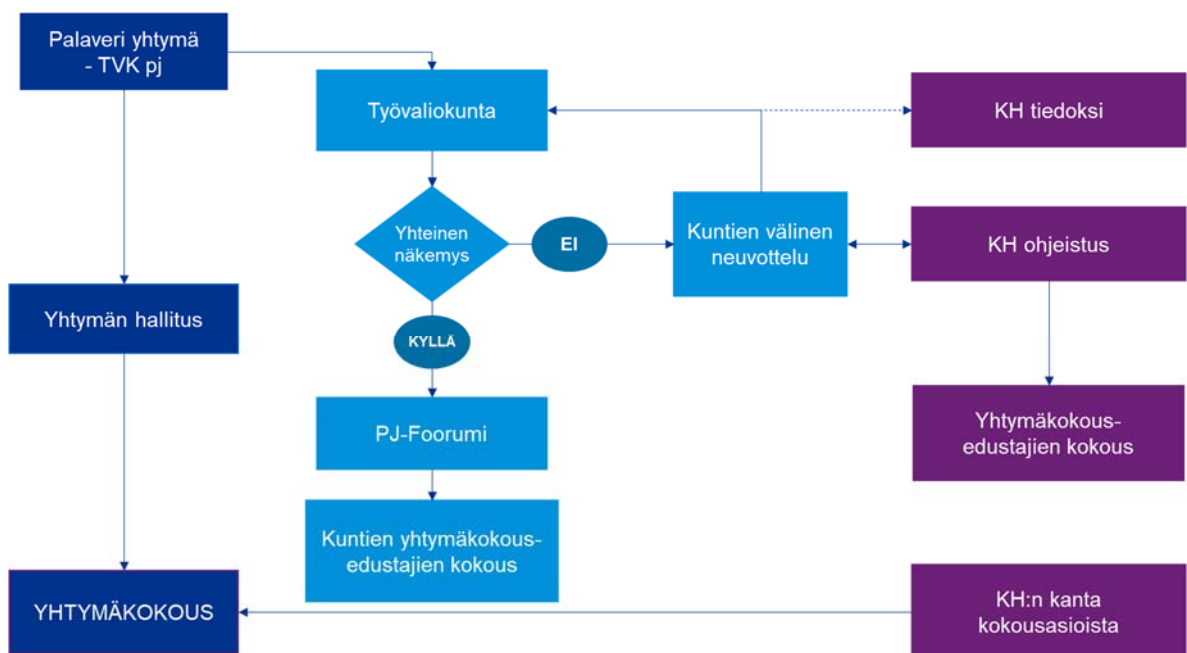
A Liite - Omistajaohjaus kuntayhtymässä

Kuntayhtymän keskeiset hallinnolliset dokumentit



B Liite – Esimerkki. Päätöksenteko kuntayhtymässä työvaliokunnan näkökulmasta

Kuntien kunnanhallitukset valitsevat jokaiseen yhtymäkokoukseen edustajan/edustajat erikseen ja samalla antaen edustajalle/edustajille erilliset toimintaohjeet koskien käsiteltäviä asioita. Kunnanhallituksilla on mahdollisuus vaihtaa edustaja/edustajat kokouskohtaisesti riippuen mm. siitä, miten he ovat noudattaneet hallituksen antamaa ohjeistusta. Yhtymäkokouskutsu tulee lähettää 3-4 viikkoa ennen yhtymäkokousta ja asiat käsitellä kuntien puheenjohtajafoorumissa ennen hallitusten antamaa ohjeistusta yhtymäkokousedustajalle/edustajille.



Lähde: Lahden kaupunki



© 2020 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 information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

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