



PÄIJÄT-HÄMEEN HYVINVOINTIYHTYMÄ  
**OMISTAJASTRATEGIA**



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Omistajakuntien omistajastrategian tausta ja tavoitteet .....</b>	<b>5</b>
1.1 Omistajastrategian tarkoitus ja tehtävä .....	5
1.2 Omistajaohjaus kuntayhtymässä.....	5
1.3 Kuntayhtymän toimintaa ohjaavat keskeiset asiakirjat .....	7
1.4 Omistajastrategian laadintaprosessi .....	7
<b>2. Omistajastrategia .....</b>	<b>8</b>
2.1 Johdanto omistajastrategiaan .....	8
2.2 Yhtymää koskevat strategiset tavoitteet ja linjaukset .....	8
2.3 Omistajastrategiset periaatteet ja linjaukset.....	9
2.3.1 Liikelaitosten ja yhtiöiden ohjauksen sekä kumppanuuksien periaatteet .....	9
2.3.2 Tukipalveluiden järjestämisen periaatteet .....	10
2.3.3 Palveluverkon kehittämisen ja ylläpitoinvestointien periaatteet .....	10
2.3.4 Kannustin- ja palkitsemisperiaatteet .....	10
2.3.5 Yhdyspinoilla tehtävän yhteistyön periaatteet.....	10
<b>3. Keskeiset omistajastrategiasta johdetut toimenpiteet .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Omistajastrategian ylläpito.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Omistajastrategian hyväksyntä .....</b>	<b>12</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>13</b>
Kuntayhtymän organisaatorakenne .....	13
Liite A: Omistajaohjaus kuntayhtymässä .....	13
Liite B: Esimerkki päätöksenteko kuntayhtymässä työvaliokunnan näkökulmasta.....	14

# PÄIJÄT-HÄMEEN HYVINVOINTIYHTYMÄN OMISTAJAKUNNAT



# 1. OMISTAJAKUNTIEN OMISTAJASTRATEGIAN TAUSTA JA TAVOITTEET

## 1.1. Omistajastrategian tarkoitus ja tehtävä

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän, eli PHHYKY:n (jäljempänä tässä strategiassa ”kuntayhtymä” tai ”yhtymä”) tarkoitus on tuottaa laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöterveyden palveluja omistajakunnille kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti.

Kuntayhtymän omistavat Asikkalan, Hartolan, Heinolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Myrskylän, Orimattilan, Padasjoen, Pukkilan ja Sysmän kaupungit ja kunnat (jäljempänä ”omistajakunnat”), jotka Heinola ja Sysmä lukuun ottamatta ovat siirtäneet perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen järjestämisvastuunsa kuntayhtymälle. Heinola ja Sysmä ovat mukana erikoissairaanhoidon ja ensihoidon osalta lakisääteisen järjestämisvastuun mukaisesti.

Järjestämisvastuulla tarkoitetaan kuntalain 8§:n oikeudellista vastuuta siitä, että lailla säädetty palvelut ja velvoitteet tulevat säännösten mukaisesti hoidetuiksi ja ovat väestön käytettävissä yhtenäisillä periaatteilla. Omistajakunnat ovat siirtäneet yhtymälle järjestämisvastuunsa, jolloin yhtymä vastaa, että asukkaat saavat tarvitsemansa palvelut laadukkaasti ja oikea-aikaisesti.

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

Omistajastrategia on omistajakuntien 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 laati erikseen oman strategiansa johtamisprosessinsa mukaan.

## 1.2 Omistajaohjaus kuntayhtymässä

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

Kunkin omistajakunnan kunnanhallitus valitsee yhtymäkokousedustaja(n/t) perussopimuksen mukaisesti ja antaa edustajalle/edustajille ohjeistuksen kuhunkin yhtymäkokoukseen erikseen. Yhtymäkokouskutsu tulee saada kuntien käyttöön 3–4 viikkoa ennen kokousta, jotta toimintaohjeiden käsittelyyn jää riittävästi aikaa.

Omistajaohjausta tapahtuu virallisten toimielinten kautta myös muissa foorumeissa, kuten työvaliokunnassa sekä kuntayhtymän ja kunnan välisissä palvelusopimusneuvotteluissa sekä kuntien virkamies- ja poliittisen johdon muodostamassa puheenjohtajafoorumissa.

### **Perussopimuksen 19 §:ssä mainitaan työvaliokunnan tehtävistä;**

Omistajakuntien 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.

Työvaliokunnalla on työvaliokunnan hyväksymä työjärjestys.

Liitteessä B esitetään esimerkkikaavio päätöksenteosta kuntayhtymässä työvaliokunnan näkökulmasta.

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

- Strategia
- Hallintosääntö
- Talousarvio ja talousarvion muuttaminen
- Palvelusopimus pohja (yhteinen)
- Järjestämissuunnitelma
- Periaatteelliset, taloudellisesti merkittävät ja/tai toiminnallisesti laajavaikutteiset päätökset tai muuhun kuin yhteisön tavanomaiseen toimintaan kuuluvat sopimukset tai epätavallisin ehdoin tehtävät sopimukset ja niiden vaikutus- ja riskiarviointi.
- Merkittävien investointien käsittely. Yhtymän investointi- ja rahoitussuunnitelma. Myös varsinaiseen toimintaan kuulumattomien investointien käsittely sekä pääomarakenteen muutokset ja kunnille merkittävämpää taloudellista vastuuta (suoraan tai välillisesti) siirtävät päätökset samoin kuin merkittävät rahoitusjärjestelyt.
- Toimintaan nähden merkittävän omaisuuden tai oikeuksien (ml. immateriaalioikeudet) hankkiminen, luovuttaminen tai panttaaminen.
- Merkittävä lainanotto ja -anto sekä vakuuksien, takausten taikka muiden kuntayhtymää sitovien merkittävien rahavelvoitteiden antaminen tai niiden ehtojen muuttaminen.
- Johdannaisinstrumenttien käyttö.
- Yleiset henkilöstöpolitiikan linjaukset.
- Toimenpiteet, joilla yhtymän toimenpiteillä vaikutetaan merkittävästi omistajakunnan/omistajakuntien omistaman yhtiön asemaan.

## 1.3 Kuntayhtymän toimintaa ohjaavat keskeisimmät asiakirjat

<b>1. Kansallinen taso</b>
• Lait ja asetukset
• Valtioviranomaismääräykset
• Työmarkkinasopimukset
<b>2. Omistajakuntien toimielimien päättämät</b>
• Perussopimus
• Omistajastrategia
<b>3. Kuntayhtymän yhtymäkokouksen päättämät</b>
• Kuntayhtymän strategia
• Hallintosääntö
• Järjestämissuunnitelma (Terveystaloksi 34 §)
• Talousarvio- ja suunnitelma
<b>4. Sekä omistajakuntien että kuntayhtymän toimielimien päättämä</b>
• Palvelusopimus

## 1.4 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.

Omistajastrategiasta on pyydetty kuntien lausunnot kesällä 2020 ja täydennetty asiakirjaa lausuntojen pohjalta. Omistajastrategia-asiakirjan lopullinen muotoilu on tapahtunut työvaliokunnassa nimetyn valmisteluryhmän ja työvaliokunnan sekä puheenjohtajafoorumin käsittelyn pohjalta.

## **2. OMISTAJASTRATEGIA**

### **2.1 Johdanto omistajastrategiaan**

Omistajastrategia on omistajakuntien 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 hyväksyvät omistajastrategian. Kuntayhtymän hallitus ja yhtymäkokous käsittelevät omistajastrategian ja merkitsevät sen vähintäänkin tiedoksi.

### **2.2 Yhtymää koskevat strategiset tavoitteet ja linjaukset**

Yhtymän omistajakunnat linjaavat keskeisinä yhtymän toimintaa ohjaavina periaatteina:

#### **Palvelut asukkaille**

- Lakisääteisten tehtävien tehokas hoitaminen.
- Toiminnan painopisteen pysyminen peruspalveluissa.
- Palvelujen tuottaminen integroidusti; oikea-aikaisesti, saumattomasti ja asiakkaan tarpeiden perusteella yhdistettynä.
- Palveluverkkoa kehitetään läpinäkyvästi kuntarajoista riippumatta, palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta ensisijaisesti varmistuen.
- Yhtymän palveluiden ja toiminnan tasapainoisuuden pysyminen suhteessa yhtymän omistajakuntien kantokykyyn ja rahoituspohjaan.

#### **Alueen elinvoima**

- Sosiaali- ja terveyspalvelujen rooli alueen työllisyyden ja vetovoiman rakentajana koko toiminta-alueella otetaan huomioon ja tähän liittyvää valtakunnallista edunvalvontaa toteutetaan yhdessä.
- Kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta ohjataan ja seurataan, sekä asetetaan niiden osalta mittareita.

## Luottamuksellinen yhteistyö

- Kuntayhtymän ja omistajakuntien välillä luottamusta rakennetaan kuntayhtymän ajantasaisella ja aktiivisella vuorovaikutuksella ja tiedottamisella kunnille ja käyttäjille sekä 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 omistajakunnille läpinäkyvää, ennakoitavaa, pitkäjänteistä ja johdonmukaista sekä kuntarahoituksen realiteetit huomioon ottavaa.
- Päätösten vaikutusten arviointi ja riskiarviointi tehdään etukäteen monipuolisesti ja yhdessä omistajakuntien kanssa esim. työvaliokunnassa tai erillisissä tilaisuuksissa.
- Omistajakunnat sitoutuvat toimimaan siten, että kustannusten jako perustuu ensisijaisesti aiheuttamisperiaatteeseen 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 sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa julkisten- ja yksityisten toimijoiden, yritysten sekä järjestöjen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tulee olla tavoitteellista ja tehokasta. 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. Epätavanomaisissa, kustannuksiltaan tai toimintaan muutoin laajasti vaikuttavissa poikkeavissa tilanteissa yhtymän tulee neuvotella omistajien kanssa päätöksistä ja niiden vaikutuksista.

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**

Kun yhtymä katsoo tarvitsevänsä kuntien yhtymälle siirtämän järjestämisvastuun nojalla toteutettavan toiminnan ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi uusia tai saneerattavia tiloja, vastaa yhtymä tällöin tilojen suunnittelusta, rakennuttamisesta ja investoinneista tai ostamisesta itsenäisesti. Palveluverkkoinvestoinneista laaditaan vaikutusarviointi eri näkökulmista.

Kuntayhtymä vuokraa palveluverkossa tarvittavia tiloja ensisijaisesti omistajakunniltaan, jos omistajakunnilla on toimintaan soveltuvia yhtymän kannalta kustannustehokkaita tiloja huomioiden rakennuksen kunto, sijainti ja toiminnalliset asiat tai jos jokin omistajakunta haluaa palveluverkossa tarvittavat tilat omaehtoisesti kuntayhtymälle vuokrattavaksi rakennuttaa. Omistajakunnan pyynnöstä kuntayhtymän on kohtuullisessa ajassa toimitettava jäsenkunnan käyttöön kirjalliset perustelut niistä tuotantotilojen kuntoon, sijaintiin tai toiminnallisuuksiin liittyvistä seikoista, joihin sen vuokraamattomuuspäätös perustuu. 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. Yhtenäiset vuokranmäärityisperiaatteet otetaan käyttöön 1.1.2021 alkaen.

Omistajakuntien näkökulmasta laaditaan riskianalyysi vaikutuksista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin, mikäli yhtymä luopuu tai laajentaa omistustansa tai toimintaansa.

### **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 järjestämisvastuu tarkoittaa, että toimialueella sijaitsevat palvelut ovat väestön käytettävissä yhtenäisillä periaatteilla. Palvelut tuotetaan asiakkaiden kannalta tarkoituksenmukaisina, taloudellisina ja johdettavissa olevina osakokonaisuuksina.

Osa tietyn hyvinvointipalvelun tuotantovastuusta jakautuu sekä kuntien että kuntayhtymän tuotantovastuulle. Tällaisia palveluja ovat: lasten, nuorten ja perheiden palvelut, työllisyydenhoito, maahanmuuttajien kotouttaminen, asuminen ja ehkäisevä päihdetyö.

Jotta nämä palvelut voidaan tuottaa asiakkaalle yhtenäisenä ja johdonmukaisena kokonaispalveluna, työvaliokunta määrittää jokaiselle yhdyspinnalle koordinaatiovastuutahon, joka vastaa kuntien ja kuntayhtymän välisen yhteistyörakenteen toteuttamisesta. Kuntien ja kuntayhtymän yhteistyöelin määrittelee tarkemman vastuunjaon ja vastuuhenkilöt, kehittämisen suuntalinjat ja varmistaa sujuvan palvelun toteutumisen seurannan kautta.

Yhdyspintatyö ja sitä koskevat tavoitteet kirjataan vuosittain palvelusopimukseen osaksi hyte-liitettä.

## **3. KESKEISET OMISTAJASTRATEGIASTA JOHDETUT TOIMENPITEET**

- Työvaliokunnan työjärjestyksen laatiminen.
- Kuntien yhteinen omistajastrategiaseminaari (1–2 h 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.
- Puheenjohtajafoorumille laaditaan ja hyväksytään työjärjestys. Säännöllisiin puheenjohtajafoorumien kokouksiin kutsutaan kuntien I-puheenjohtajat ja kuntajohtajat sekä vastavasti yhtymän I-puheenjohtajat ja toimitusjohtaja yhteensovittamaan kuntien ja yhtymän välisiä näkemyksiä keskeisistä yhtymässä valmistelussa olevista ja päätöksentekoon tulevista asioista sekä lisäämään toimijoiden välistä avointa vuorovaikutusta, yhteistyöhenkeä ja luottamusta.

## **4. OMISTAJASTRATEGIAN YLLÄPITO**

Tätä omistajastrategiaa tarkastellaan vähintään kerran vuodessa. Tarvittaessa työvaliokunta valmistelee omistajastrategian osalta päivitykset ja saattaa ne kuntien käsiteltäväksi. Tarkistukset käsitellään kunnissa kuntien hallintosääntöjen mukaisella menettelytavalla.

## **5. OMISTAJASTRATEGIAN HYVÄKSYNTÄ**

Omistajastrategia on yksimielisesti hyväksytty työvaliokunnassa xx.xx.2020

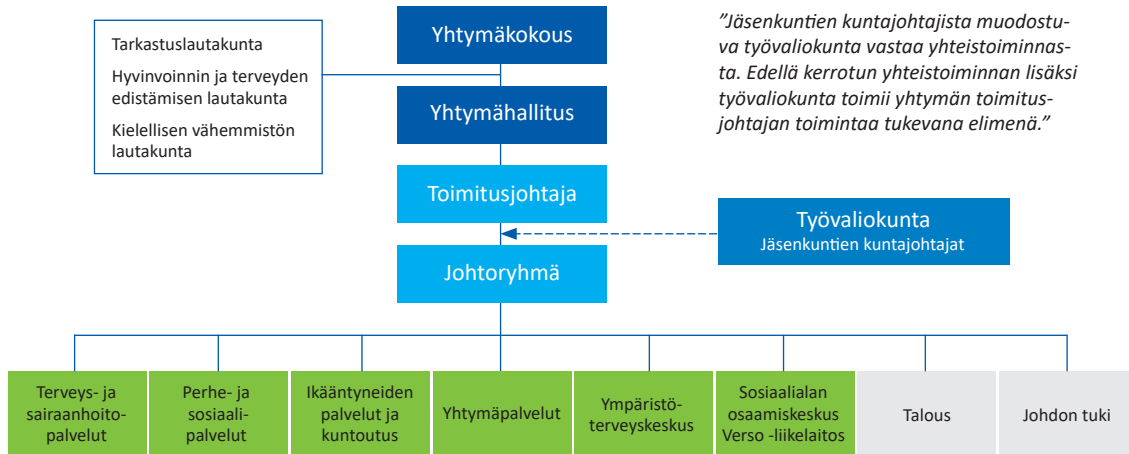
Omistajastrategia on hyväksytty omistajakuntien valtuustoissa:

(luettelo kunnista + päätöksentekopäiväyksistä).

Omistajastrategia astuu voimaan 1.1.2021, kun kaikki omistajakunnat ovat strategian käsitelleet ja hyväksyneet.

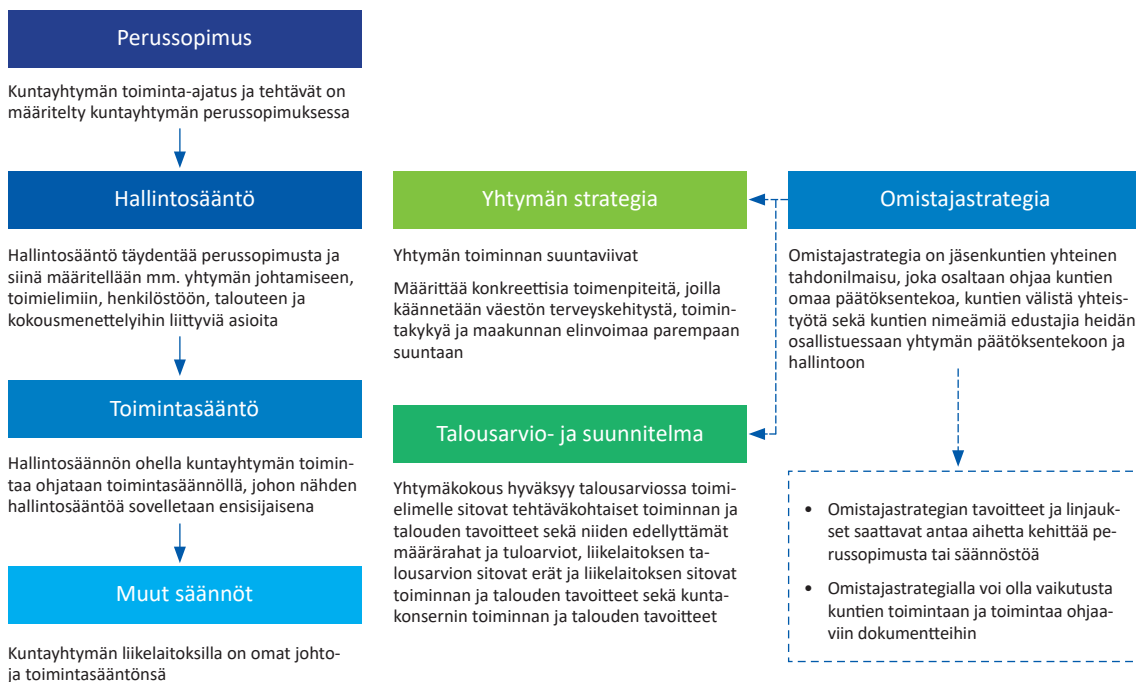
# LIITTEET

## Kuntayhtymän organisaatiokaavio



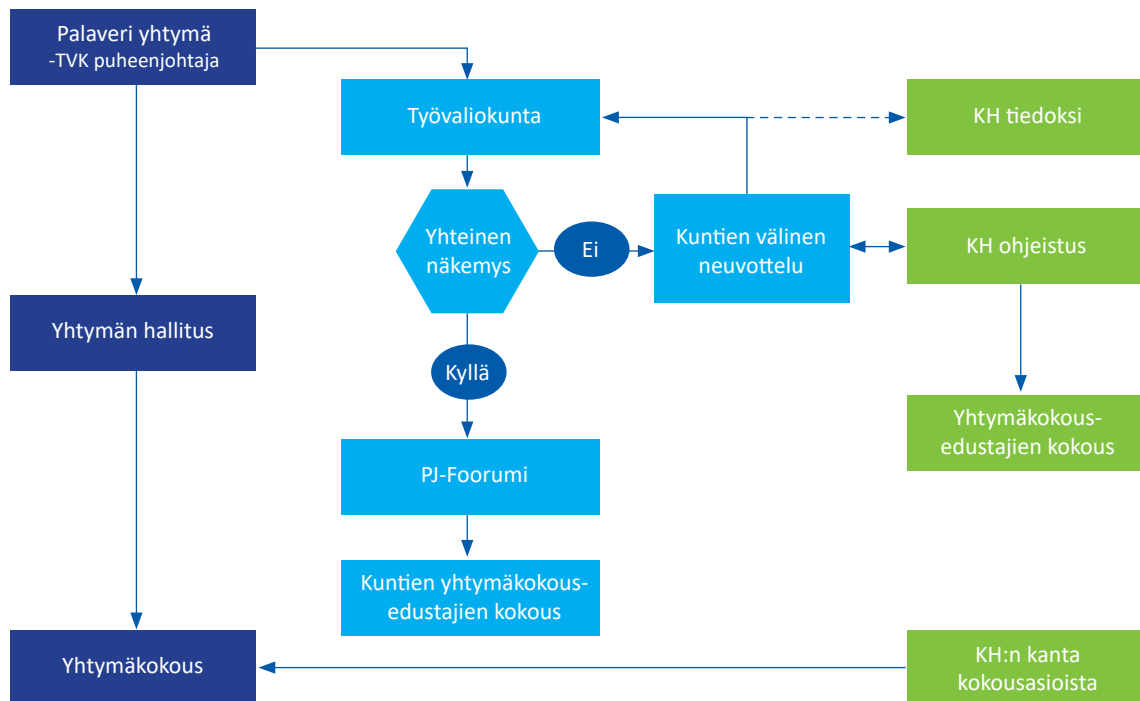
## Liite A: Omistajaohjaus kuntayhtymässä

### Kuntayhtymän keskeiset hallinnolliset dokumentit



## Liite B: 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. Yhtymäkokouksuksi tulee lähettää 3–4 viikkoa ennen yhtymäkokousta ja asiat käsitellä kuntien puheenjohtajafoorumeissa ennen hallitusten antamaa ohjeistusta yhtymäkokousedustajalle/edustajille.



Lähde: Lahden kaupunki



