

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin konserniohje

SISÄLLYS

<u>1</u>	<u>JOHDANTO</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>MÄÄRITELMÄT</u>	<u>3</u>
<u>3</u>	<u>KONSERNIOHJEEN KESKEISET TAVOITTEET JA SOVELTAMINEN</u>	<u>4</u>
<u>4</u>	<u>KONSERNISTRATEGIA</u>	<u>5</u>
<u>5</u>	<u>OMISTAJAPOLITIIKKA</u>	<u>5</u>
<u>6</u>	<u>HYVÄ HALLINTO JA JOHTAMISTAPA</u>	<u>6</u>
<u>7</u>	<u>KONSERNIJOHTO</u>	<u>6</u>
<u>8</u>	<u>TYTÄR- JA OSAKKUUSYHTEISÖJEN PERUSTAMINEN TAI HANKKIMINEN</u>	<u>6</u>
<u>9</u>	<u>TYTÄR- JA OSAKKUUSYHTEISÖJEN OMISTUKSESTA LUOPUMINEN</u>	<u>7</u>
<u>10</u>	<u>TYTÄR- JA OSAKKUUSYHTEISÖJEN OHJAAMINEN</u>	<u>7</u>
	10.1 VÄLITÖN OMISTAJAOHJAUS JA TOIMIOHJEIDEN SITOVUUS	7
	10.2 TYTÄRYHTEISÖISSÄ NOUDATETTAVA HENKILÖSTÖPOLITIIKKA	8
	10.3 VELVOLLISUUS HANKKIA KONSERNIN KANTA ENNEN PÄÄTÖKSENTEKOA	8
	10.4 HALLITUKSEN VALINTA, PÄÄTÖKSENTEKO JA PALKKIOT	9
	10.5 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	9
	10.6 SEURANTA JA RAPORTOINTI	10
<u>11</u>	<u>TALOUDEN JA INVESTOINTIEN SUUNNITTELU JA OHJAUS</u>	<u>11</u>
	11.1 TALOUSARVIO	11
	11.2 TASEHALLINNAN PERIAATTEET	11
	11.3 HANKINNAT	11
	11.4 TILINPÄÄTÖS	12
	11.5 TILINTARKASTUS	12
<u>12</u>	<u>SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA</u>	<u>12</u>
<u>13</u>	<u>KONSERNIN SISÄISET PALVELUT</u>	<u>13</u>
<u>14</u>	<u>LUOTTAMUSHENKILÖIDEN TIEDONSAANTIOIKEUDEN TURVAAMINEN</u>	<u>13</u>
<u>15</u>	<u>VIESTINTÄ</u>	<u>13</u>

1 Johdanto

Konserni on kahden tai useamman yhteisön muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyhteisöllä on määräysvalta samaan konserniin kuuluvissa muissa yhteisöissä. HUS-konsernissa konsernirakenteen tarkoituksena on mahdollistaa siihen kuuluvien yhteisöjen välinen yhteensopivuus ja yhteistyö, josta koituu hyötyä sairaanhoitopiirin asiakkaille ja omistajille. Sairaanhoitopiiri emoyhteisönä vastaa konsernin kehityksen ohjauksesta sekä konsernin tuottamien palvelujen määrittelystä. Konserniin kuuluvia yhteisöjä käytetään täydentämään sairaanhoitopiirin omaa palvelutuotantoa ja hoitamaan konsernin tarvitsemia tukitoimintoja.

Osakeyhtiössä hallitus ja toimitusjohtajat vastaavat osakeyhtiölain määrittämistä tehtävistä. Konserniohje ei muuta tytär- tai osakkuusyhteisön hallituksen ja toimitusjohtajan oikeudellista asemaa tai vastuuta.

Tällä ohjeella luodaan puitteet HUS-konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen ohjaukselle sairaanhoitopiirin tavoitteiden mukaisesti. Konserniohjauksessa tulee noudattaa HUS:n hallintosäännössä, tässä konserniohjeessa ja edellä mainittujen perusteella hyväksytyissä asiakirjoissa kuvattuja toimintatapoja.

Konserniohjeella pyritään konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen ohjauksen yhtenäistämiseen ja tehostamiseen sekä sairaanhoitopiirin tytäryhteisöistä saaman tiedon laadun parantamiseen ja tiedonkulun varmistamiseen. HUS:n konsernimaisen toimintatavan tavoitteena on hyödyntää konsernin tuomat mittakaavaedut, parantaa palvelujen laatua ja saada tuottavuushyötyjä. Konserniohjeen tarkoituksena on tukea HUS-konsernin johtamisen edellytyksiä ja omistajaohjausta siten, että konsernia voidaan johtaa ja ohjata kokonaisuutena sairaanhoitopiirin valtuuston ja hallituksen määrittämä kokonaisuus huomioon ottaen.

2 Määritelmät

HUS-konserni	HUS tytäryhteisöineen muodostaa HUS-konsernin. HUS:n tytäryhteisöjä ovat yhteisöt, joissa HUS:lla on kirjanpitolaissa tarkoitettu määräysvalta. Tytäryhteisöön rinnastetaan myös säätiö, jonka hallituksen jäsenistä HUS asettaa enemmistön.
Konserniohjaus	Konserniohjauksella tarkoitetaan omistajaohjausta sekä tytäryhteisöjen valvontaa koskevien ohjeiden antamista.
Markkinaehtoisuus	HUS:n tytäryhteisöt jaetaan markkinaehtoiisiin tytäryhteisöihin ja muihin tytäryhteisöihin jäljempänä kuvatulla ja konsernijohton päättämällä tavalla. Markkinaehtoinen tytäryhteisö voi toimia kilpailuilla markkinoilla ja mm. osallistua ilman euromääräisiä rajoituksia tarjouskilpailuihin. Muiden kuin markkinaehtoisten tytäryhteisöjen tulee toimia siten, että HUS:n ja tytäryhteisön välinen sidosyhteyssuhde ei vaarannu.
Omistajaohjaus	Omistajaohjauksella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla HUS vaikuttaa tytäryhteisön hallintoon ja toimintaan ja varmistaa sen, että tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon HUS-konsernin kokonaisuus. Nämä toimenpiteet voivat liittyä muun ohella

yhtiön perustamiseen ja perustamisasiakirjoihin, yhtiön sopimukseen ja muuhun toimintaan, yhtiön henkilövalintoihin, HUS:n edustajien ohjeistamiseen ja muuhun HUS:n määräysvallan käyttöön.

Omistajapolitiikka

Omistajapolitiikalla tarkoitetaan omistajastrategian valintaa ja sen onnistuneisuuden seuranta sekä omistukseen liittyvän määräysvallan käyttöön perustuvaa konserniohjausta.

Osakkuusyhteisö

Osakkuusyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa HUS:lla yksin tai yhdessä yhden tai useamman tytäryhteisönsä kanssa on vähintään 20 % ja enintään 50 % yhteisön osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä tai muu huomattava vaikutusvalta.

Tytäryhteisö

Tytäryhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa HUS:lla on yli puolet kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä tai oikeus nimittää tai erottaa enemmistö jäsenistä yhteisön hallituksessa taikka jossa HUS muuten käyttää tosiasiallista määräysvaltaa.

Yhtymähallinnon toimintaohje

Toimitusjohtajan hyväksymä asiakirja, johon on koottu tulosalueen johtamista koskevat määräykset ja toimivallan siirrot. Yhtymähallinnon toimintaohjeessa määritetään mm. konsernijohtoon kuuluvat viranhaltijat.

3 Konserniohjeen keskeiset tavoitteet ja soveltaminen

HUS-konsernin ohjauksen tavoitteena on, että ohjauksen kohteena oleva yhteisö ottaa toiminnassaan huomioon omistajansa tahdon ja tavoitteet, sairaanhoitopiirin kokonaisedun sekä yhteisön aseman osana HUS-konsernia.

HUS on aktiivinen omistaja, joka määrittelee tytäryhteisön roolin ja toiminnan tavoitteet HUS-konsernin strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kunkin tytäryhteisön toiminnallisen strategian ja tavoitteet omistajaohjauksen määrittämissä puitteissa määrittelee kunkin yhteisön hallitus.

Tätä ohjetta sovelletaan velvoittavana HUS-konserniin kuuluviin tytäryhteisöihin. Näiden tulee omissa päätöksentekorakenteissaan hyväksyä konserniohje kahden kuukauden kuluessa siitä, kun se on annettu tai muutettu. Toimintatavat, jotka eivät mahdollisesti ole konserniohjeen mukaisia, tulee saattaa sellaisiksi neljän kuukauden kuluessa siitä, kun konserniohje on yhteisön hallintoelimiä hyväksytty. Tänä aikana yhteisöllä ei ole uusissa päätöksissään/toimenpiteissä oikeutta poiketa konserniohjeesta.

Tätä ohjetta noudatetaan soveltuvin osin HUS-konserniin kuuluvissa osakkuusyhteisöissä.

HUS:n toimitusjohtaja ja konsernijohtoon kuuluvat viranhaltijat antavat tarkemmat ohjeet konserniohjeen soveltamisesta ja tulkinnasta. Tytär- ja osakkuusyhteisöjen hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajat voivat koska tahansa kääntyä HUS-konsernijohtoon puoleen tarkentaakseen tai varmistakseen ohjeen tulkintaa tai ilmoittaakseen, jos ovat havainneet ohjeen vastaista toimintaa.

Tässä ohjeessa ei käsitellä sairaanhoitopiirin sisäistä ohjausta.

4 Konsernistrategia

HUS-kuntayhtymä laatii strategian valtuustokausittain. Strategian hyväksyy kuntayhtymän valtuusto. Strategian toimeenpanoa ohjataan kuntayhtymän valtuuston vuosittain hyväksymillä sitovilla toiminnallisilla ja taloudellisilla tavoitteilla.

Terveystalolain 43§ mukaan erikoissairaanhoidon yhteen sovittamiseksi erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien kuntayhtymien on tehtävä erikoissairaanhoidon järjestämissopimus. Lain 34§ mukaan samaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään kuuluvien kuntien on laadittava terveydenhuollon järjestämissuunnitelma, joka perustuu alueen väestön terveysseurantatietoihin ja palvelutarpeeseen.

Edellä mainitut dokumentit ja päätökset muodostavat HUS-konsernistrategian, jota kaikkien konserniin kuuluvien yhteisöjen tulee toiminnassaan soveltuvin osin noudattaa.

5 Omistajapolitiikka

Omistajapolitiikka on HUS-konsernin johtamisen väline, joka luo puitteet konsernijohtamiselle ja omistajaohjaukselle.

HUS-konsernin omistajapolitiikka on mahdollisimman avointa ja aktiivista toimintaa, jossa pyritään johdonmukaisiin ja ennustettaviin ratkaisuihin. Omistajapolitiikan tarkoituksena on määrittää periaatteet, joiden täytyessä sairaanhoitopiiri on omistajana yhteisössä ja miksi se ei ole sairaanhoitopiiriin omaa toimintaa.

Sairaanhoitopiirin omistajapolitiikka perustuu HUS-konsernin, sen asiakkaiden ja omistajien etuun. Sairaanhoitopiirin omistajuus on luonteeltaan strategista siten, että sillä saadaan aikaan taloudellista ja/tai toiminnallista hyötyä pitkällä aikavälillä. Omistamisen tulee palvella palvelujen järjestämistä, konsernin taloutta tai sairaanhoitopiirin yhteiskunnallisia tavoitteita. Tästä syystä sairaanhoitopiiriin toimimiselle yhteisön perustajana, omistajana tai jäsenenä tulee olla konsernistrategiaan perustuva tarkoitus ja tavoite. Yhtiön tarkoitukseen liittyy myös sen linjaaminen, onko yhtiö markkinaehtoinen toimija. Markkinaehtoisesti toimivien tytäryhteisöjen osalta sairaanhoitopiiriin omistajapolitiikkana tavoitteena on mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos tai muu sairaanhoitopiirille aiheutuva taloudellinen tai toiminnallinen hyöty. Mikäli osakeyhtiön ensisijaisena tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, toiminnan tarkoituksesta tulee olla maininta yhtiöjärjestyksessä.

HUS:n omistajapolitiikkaan kuuluu, että se pyrkii omistajan käytettävissä olevin keinoin edistämään tytäryhteisöjensä pitkäaikaista kehittymistä ja luomaan edellytykset laadukkaille ja tehokkaasti tuotetuille palveluille. Markkinaehtoisesti toimivien tytäryhteisöjen osalta edistetään niiden mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan kilpailuneutraalisuudenäkökulmasta huomioon ottaen.

HUS edellyttää, että tytäryhteisöt huolehtivat lainsäädännön asettamien velvoitteiden täyttämisestä esimerkillisen hyvin, että ne ovat vastuullisia työnantajia, että ne suhtautuvat vastuullisesti ympäristö- ja yhteiskuntavastuukysymyksiin, että niiden johtaminen toteutetaan vastuullisesti ja harkiten, ja että niiden toiminta on muutoinkin niiden eettisten normien mukaista, joita sairaanhoitopiiri omassa toiminnassaan noudattaa.

Hallintosäännön mukaan HUS:n konsernijohto vastaa konserniyhteisöjen ohjauksesta sekä yhteisöjen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen ja tuloksellisuuden valvonnasta. HUS:n hallituksen talous- ja konsernijaosto linjaa omistajapolitiikan toteuttamista tytäryhtiökohtaisesti.

Nämä linjaukset käsittävät muun ohella edellä kuvatun yhteisön tarkoituksen ja tavoitteen sekä toiminnan markkinoilla.

Päätökset talous- ja konsernijaostolle valmistellaan ja toimeenpannaan yhtymähallinnon toimintaohjeessa kuvattujen menettelytapojen mukaisesti. Omistajaohjauksen tarkoituksena on liittää konserniin kuuluvat yhteisöt osaksi sairaanhoitopiirin strategista johtamista sekä varmistaa valtuuston asettamien tavoitteiden tehokas toteuttaminen.

Omistajapolitiikkaan liittyvien tavoitteiden edistämiseksi voidaan tytäryhteisöjen yhtiöjärjestyksiin, osakassopimukseen, sääntöihin tai muihin sen toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin ottaa konsernin tavoitteisiin liittyviä määräyksiä siltä osin, kun se on sairaanhoitopiirin kokonaisedun kannalta tarkoituksenmukaista.

Tytäryhteisöjen asema osana HUS-konsernia arvioidaan ja tarkastellaan vuosittain.

6 Hyvä hallinto ja johtamistapa

HUS-konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen tulee toiminnassaan noudattaa hyvää hallintoa ja johtamistapaa. Kunkin tytäryhteisön tulee määrittää ja hallituksessaan vahvistaa yhteisön noudattaman hyvän hallinnon periaatteet (corporate governance). Ellei yhteisö ole muuta määrittänyt, tulee sen noudattaa Keskuskauppakamarin listaamattomien yhtiöiden hallintoa koskevaa ohjeistusta.

7 Konsernijohto

HUS-konsernin toimintaa johdetaan ja kehitetään HUS:n ja sen tytäryhteisöjen muodostamana kokonaisuutena ja kokonaistaloudellisesti ottaen huomioon myös HUS:n osallistumisen kuntien yhteistoimintaan sekä muun HUS:n omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan.

HUS:n konsernijohtoon muodostavat HUS:n hallitus, hallituksen talous- ja konsernijaosto, toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan määräämät johtoryhmän jäsenet (hallintosääntö 21 §).

Konsernijohtoon tehtävistä on säädetty kuntalaissa ja määrätty HUS:n hallintosäännössä.

8 Tytär- ja osakkuusyhteisöjen perustaminen tai hankkiminen

Tytäryhteisön perustaminen tai hankkiminen edellyttää konsernistrategiaan perustuvan tarkoituksen tai tavoitteen määrittämistä yhteisön perustamiselle tai hankkimiselle, jonka konsernijohto valmistelee. Osakkuusyhteisöjen osalta määritetään vastaavasti konsernistrategiaan nojaavat perusteet vähemmistöosuuden omistamiselle kyseisessä yhteisössä.

Yhteisön toiminnan tarkoitusta ja tavoitetta tarkastellaan perustamisen yhteydessä ja myöhemmin HUS-konsernin lähtökohdista sen varmistamiseksi, että yhteisö palvelee strategian tavoitteita.

Yhteisön perustamisesta päättää HUS:n hallitus ottaen kuitenkin huomioon, että merkittävistä ja taloudellisesti laajakantoisista HUS:n hallinnon järjestämisen periaatteista päättää HUS:n valtuusto.

9 Tytär- ja osakkuusyhteisöjen omistuksesta luopuminen

HUS voi luopua yhteisön omistuksesta, jos omistukselle ei enää ole strategiaan perustuvaa tarkoitusta ja tavoitetta ja omistuksesta luopuminen on HUS:n kannalta taloudellisesti perustelluin vaihtoehto. Omistuksesta voidaan luopua myös, jos luopuminen on muusta syystä perusteltua.

Tytäryhteisön purkamisesta päättää HUS:n hallitus. Osakkeiden myynnistä ja luovuttamisesta päättävät hallintosäännön mukaan siihen oikeutetut viranomaiset. Päätöksenteossa otetaan huomioon yhtiöjärjestyksen ja mahdollisen osakassopimuksen määräykset.

10 Tytär- ja osakkuusyhteisöjen ohjaaminen

HUS-konsernissa tytär- ja soveltuvin osin osakkuusyhteisöjä ohjataan sairaanhoitopiirin valtuuston, hallituksen, hallituksen talous- ja konsernijaoston sekä HUS-konsernjohdon päättämin periaattein.

Tämä konserniohje ja siihen tehtävät muutokset käsitellään ja hyväksytään sairaanhoitopiirin tytäryhteisöjen hallituksissa. Sitoutuessaan konserniohjeen noudattamiseen tytäryhteisöt hyväksyvät konserniohjeen sisäiseksi toimintaohjeekseen, joka tulee ottaa huomioon yhteisön päätöksenteossa ja toiminnassa.

Sairaanhoitopiirin omistajaohjauksessa voidaan soveltaa – ja osin lain perusteella tuleekin soveltaa – erilaisia toimintaperiaatteita ja -tapoja markkinaehtoisesti toimivien ja muiden tytäryhteisöjen välillä. Sairaanhoitopiirin omistajuus ei saa aiheuttaa kilpailuetua eikä -haittaa markkinaehtoisesti toimiville yhteisöille.

10.1 Välitön omistajaohjaus ja toimiohjeiden sitovuus

HUS-konsernin omistajaohjaus tytär- ja osakkuusyhteisöihinsä toteutuu ensi sijassa niiden henkilöiden kautta, jotka sairaanhoitopiiri on yhteisöjen hallintoelimiin nimennyt. Tiedonkulun nopeuttamiseksi ja varmistamiseksi voidaan viesti osoittaa myös yhtiön toimitusjohtajalle. Tällöin hallituksen puheenjohtaja tulee saattaa käydystä viestinnästä tietoiseksi.

Konserniohjetta noudatetaan velvoittavana HUS-konserniin kuuluvissa tytäryhteisöissä, jollei niitä koskevasta lainsäädännöstä muuta johdu. Yhtiöiden tulee yhtiöjärjestyksensä, osakassopimuksensa ja muiden sääntöjensä osalta huolehtia siitä, että ne eivät ole ristiriidassa konserniohjeen kanssa, tai mikäli näin on, ryhtyä välittömiin toimenpiteisiin ristiriitojen korjaamiseksi. Mikäli konserniohjeeseen perustuva omistajaohjaus on joiltakin osin ristiriidassa yhtiöjärjestyksen, osakassopimuksen, hyvän hallintotavan tai muun yhteisöä sitovan ohjeen kanssa, tulee sen viipymättä ilmoittaa asia konsernijohtolle kirjallisesti.

Sairaanhoitopiiri omistajana edellyttää, että tytäryhteisöissä noudatetaan konserniohjeen määräyksiä ja sen perusteella annettuja toimiohjeita. Mikäli näin ei tapahdu, sairaanhoitopiiri ryhtyy toimenpiteisiin tytäryhteisön hallituksen kokoonpanon muuttamiseksi. Sama koskee soveltuvin osin osakkuusyhtiöiden hallitusten jäseniä.

Konserniohje ei muuta tytär- tai osakkuusyhteisön hallituksen ja toimitusjohtajan oikeudellista asemaa tai vastuuta.

10.2 Tytäryhteisöissä noudatettava henkilöstöpolitiikka

Sairaanhoitopiirin tytäryhteisöt ovat vastuullisia työnantajia, jotka toteuttavat hyvää johtamista ja henkilöstöpolitiikkaa huolehtien henkilöstön työhyvinvoinnista. Konsernin ja tytäryhteisöjen välillä ei ole epävertettä kilpailua henkilökunnasta.

Sairaanhoitopiirin tytäryhteisöt kuuluvat työnantajajärjestöön ja soveltavat järjestäytymisensä mukaista työehtosopimusta. Henkilökunnan työsuhteen ehdot määräytyvät työehtosopimuksen mukaan, mikäli yhteisö ei perustellusta syystä ole päättänyt sopimusta paremmista työehdoista.

Tytäryhteisöissä noudatetaan HUS:n hallituksen hyväksymiä HUS:n henkilöstöpoliittisia linjauksia niiltä osin, kuin linjauksissa on määrätty niiden koskevan koko HUS-konsernia.

Tytär- ja osakkuusyhtiöissä ei tule missään tilanteessa sallia kiusaamista tai minkäänlaista pahoinpitelyä pidettävää käyttäytymistä. Mikäli tällaista yhtiössä esiintyy, tulee asia viipymättä korjata tai informoida omistajaohjauksen toteuttamisesta vastaavaa tahoa HUS-konsernissa.

10.3 Velvollisuus hankkia konsernin kanta ennen päätöksentekoa

Tytäryhteisön johdon tulee toimia huolellisesti ja yhteisön edun mukaisesti. Määräysvaltaa yhteisössä käyttävän sairaanhoitopiirin kannan hankkiminen yhteisön (tai koko konsernin) kannalta merkittäviin asioihin on näiden velvoitteiden mukaista. Lisäksi velvollisuus sairaanhoitopiirin kannan hankkimiseen perustuu kuntalakiin ja siihen, että sairaanhoitopiirin tytäryhteisöt hyväksyvät tämän konserniohjeen niitä itseään sitoviksi sisäisiksi toimintaohjeiksi.

Sairaanhoitopiirin kannan etukäteen hankkiminen ei muuta tytäryhteisön johdon oikeudellista asemaa eikä vastuuta. Sairaanhoitopiirin kannan hankkimisessa ei ole kyse yhteisön sisäisen päätöksenteon tai yhteisöä koskevan lainsäädännön mukaisen hallituksen tai toimivan johdon vastuun siirtämisestä konsernijohdolle tai sairaanhoitopiirille, eikä se saa aikaan oikeudellista yhteisvastuuta yhteisön ja sairaanhoitopiirin välille. Vaikka sairaanhoitopiirin kanta päätettävään asiaan on hankittu ennen yhteisön päätöstä, yhteisön hallitus ja toimiva johto kantavat aina niille kuuluvan vastuun tekemistään päätöksistä ja yhteisön johtamisesta. Tarvittaessa asia voidaan siirtää päätettäväksi yhtiökokouksessa.

Tytäryhteisöjen tulee hankkia HUS-konsernin kanta seuraaviin asioihin, ennen kuin se tekee yhteisöä sitovia päätöksiä:

- toimitusjohtajan valinta ja erottaminen sekä toimitusjohtajasopimuksen tekeminen, muuttaminen tai irtisanominen
- yhteisön toimialan laajentaminen tai muuttaminen
- yhteisön sidosyksikköasemaan vaikuttavat päätökset
- yhteisön toimintaan ja talouteen suhteutettuna merkittävät laina- ja sijoituspäätökset (ml. johdannaiset, ym.), omistuksen osto/myynti tai muut vastaavat sopimukset
- yhteisön liittyminen tai eroaminen työnantajajärjestöstä
- yhteisön lakisääteisten eläkevakuutusten siirtäminen toiseen eläkevakuutusyhtiöön
- merkittävät investoinnit tai niitä korvaavat käyttökorvaus- tai vastaavat hankinnat, joiden kustannusarvio ylittää 10 % investoinnin käynnistämivuoden budjetoidusta liikevaihdosta
- yhteisön asettaminen selvitystilaan tai konkurssiin, tai saneerausmenettelyyn hakeutuminen
- yhteisön tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomien lausuntojen tai kirjelmien antaminen viranomaisille yhteisön nimissä

- muut asiat, jotka poikkeavat yhtiön normaalista toiminnasta tai ovat hallituksen aiempaan rooliin nähden poikkeavan laaja-alaisia tai sisältävät huomattavia riskejä

Yhteisö pyytää HUS-konsernin kannan konsernijohtolle osoitetulla ja konserniohjauksesta vastaaville viranhaltijoille toimitetulla kirjallisella tai sähköpostitse toimitetulla viestillä. Viestin vastaanottaja huolehtii sen valmistelusta toimivaltaiselle konsernijohtoon edustajalle.

10.4 Hallituksen valinta, päätöksenteko ja palkkiot

Sairaanhoitopiirin hallituksen talous- ja konsernijaosto päättää HUS-konsernin edustajien nimeämisestä tytär- ja osakkuusyhteisöjen hallitukseen. Sairaanhoitopiiri nimeää edustajat osaamisen perusteella pyrkien nimityksissä noudattamaan sukupuolista tasa-arvoa. Tytäryhteisöjen hallitukseen nimetään ensisijaisesti konserniin kuuluvia viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä, mutta voidaan nimetä myös konsernin ulkopuolisia henkilöitä silloin, kun se on tarkoituksenmukaista HUS-konsernin kokonaisedun kannalta.

Kuntalain mukaan kuntayhtymän tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. Tasa-arvolain mukaan kuntaenemmistöisen osakeyhtiön hallituksessa tulee olla tasapuolisesti sekä naisia että miehiä, jollei erityisistä syistä muuta johdu.

Sairaanhoitopiirin tytär- ja osakkuusyhteisöjen osalta varmistetaan hallitusten monipuolinen osaaminen ja kokemus sekä riippumattomuus ja vastuullisuus. Hallitusten kokoonpanojen tulee yhteisön toiminnan laatu, laajuus ja kehitysvaihe huomioiden heijastaa eri taustoja, näkökulmia sekä erityisosaamista siten, että hallituksella on kokonaisuutena riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus sekä kyky yhteisön toiminnan ohjaamiseen ja toimitusjohtajan tukemiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Talous- ja konsernijaosto määrittelee ennakolta esimerkiksi osaamismatriisia käyttäen yhtiökohtaisesti hallitukselta vaadittavat osaamiset. Nimeämispäätöksen yhteydessä varmistetaan osaamisvaatimusten täyttyminen ehdotetulla hallituksen kokoonpanolla.

Tytäryhteisön tehokkaan ja tuloksellisen työskentelyn takaamiseksi sairaanhoitopiirin tytäryhteisöjen hallitukseen valitaan vähintään kolme ja enintään kuusi jäsentä. Tästä voidaan hallituksen talous- ja konsernijaoston päätöksellä perustellusta syystä poiketa.

Markkinaehtoisesti toimivissa tytäryhteisöissä hallituksen toimikausi on yksi vuosi, ellei tähän poikkeamiseen ole perusteltua syytä. Muissa tytäryhteisöissä hallituksen toimikausi on kaksi vuotta, ellei tästä poikkeamiselle ole erityistä perustetta.

Tytäryhteisön hallituksen päätöksenteko tapahtuu yhteisöä koskevan lainsäädännön ja hyvän hallintotavan (ml. konserniohje) puitteissa. Hallitusten kokouksista pidetään pöytäkirjaa, joista käy ilmi hallituksen tekemät päätökset ja niiden perusteet. Tytäryhteisöjen hallitusten tulee kokoontua tarpeen mukaan.

Tytäryhteisöjen hallitusten palkkiot perustuvat voimassa olevaan HUS:n valtuuston päätökseen luottamushenkilöiden taloudellisten etuuksien perusteista. HUS:n hallituksen talous- ja konsernijaosto linjaa, miten valtuuston päätöksessä kuvatut palkkiotasot rinnastuvat tytär- ja osakkuusyhteisöjen hallitusten palkkioihin.

10.5 Tavoitteiden asettaminen

Sairaanhoitopiirin valtuusto asettaa sen tytäryhteisöjä sitovat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet vuosittain osana talousarviokäsittelyä (ks. kohta 11.1). Tytär- ja osakkuusyhteisöille voidaan

valtuuston asettamissa rajoissa asettaa myös muita tavoitteita. Näistä päätetään hallituksen talous- ja konsernijaostossa. Asetettavilla tavoitteilla pyritään siihen, että yhteisöjen toiminta on HUS-konsernin kokonaisedun mukaista sekä varmistamaan omistaja-arvon kehittyminen ja suojaaminen. Valtuuston vuosittain asettamat sitovat tavoitteet katsotaan osaksi konsernistrategiaa.

HUS-konsernin johto pyrkii tukemaan tytär- ja osakkuusyhteisöjä niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

HUS:n tytär- ja osakkuusyhtiöiden toiminta ei saa haitata HUS:n lakisääteisten tehtävien hoitamista, kuten HUS:n jäsenkuntien potilaiden hoidon järjestämistä tai erityisvastuualueella ja valtakunnallisesti keskitettyjen tehtävien hoitamista.

10.6 Seuranta ja raportointi

Seurannan ja raportoinnin tarkoituksena on antaa konsernijohtolle ja omistajaohjauksesta vastaaville tahoille edellytykset johtaa ja valvoa HUS-konsernin toimintaa ja seurata tytäryhteisöille asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä arvioida tytäryhteisöjen asemaa osana HUS-konsernia. Seurannan ja raportoinnin avulla varmistetaan osaltaan myös sairaanhoitopiirin luottamushenkilöiden tiedonsaanti tytäryhteisöjen toiminnasta ja taloudesta. Lisäksi seurannalla pyritään varmistamaan siitä, että tytäryhteisö noudattaa konserniohjetta ja -strategiaa.

Tytär- ja osakkuusyhteisöt raportoivat sairaanhoitopiirille toimintansa ja taloutensa kehityksestä, niihin liittyvistä riskeistä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta omistajaohjauksen antamien ohjeiden ja aikataulujen mukaisesti. Annettujen ohjeiden tulee olla kohtuullisia huomioon otettujen tytäryhtiöiden raportointiin käytettävissä olevat resurssit, ja ohjeet tulee antaa hyvissä ajoin.

Tytäryhteisöjen on lisäksi raportoitava omistajaohjaukselle erikseen, mikäli niiden toiminta ei vastaa oletettua kehitystä tai niiden toiminnassa tai toimintaympäristössä tapahtuu odottamattomia ja merkittäviä poikkeamia.

Seurantaa ja raportointia varten tytäryhteisöiltä edellytetään toimivaa taloudellisten ja toiminnallisten tulosten mittaus-, seuranta- ja raportointijärjestelmää. Markkinaehtoisesti toimivien tytäryhteisöjen tulosta verrataan muiden samalla toimialalla toimivien yhteisöjen tulokseen.

Hallituksen talous- ja konsernijaosto seuraa tytär- ja osakkuusyhteisöjen toimintaa ja taloutta kolmannesvuosittain laadittavien seurantaraporttien pohjalta ja muutoin tarvittaessa. Konsernin omistajaohjaus seuraa tytäryhteisöjen toimintaa ja taloutta kuukausittain, ellei ole perusteltua syytä harvempaan seurantaan.

Tytäryhteisöjen on toimitettava HUS-konsernin omistajaohjauksesta vastaaville henkilöille (ja näiden välityksellä hallituksen talous- ja konsernijaostolle) niiden tarvitsemat tiedot osakeyhtiölain mukainen osakkeenomistajien yhdenvertaisuus huomioon ottaen. Salassa pidettävät asiat tulee merkitä selvästi, ja ne käsitellään salassa pidettävänä sen mukaan kuin laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta säädetään.

11 Talouden ja investointien suunnittelu ja ohjaus

11.1 Talousarvio

Valtuusto hyväksyy HUS-konsernin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet talousarviossa ja sitä seuraavaa kolmea vuotta koskevassa taloussuunnitelmassa. Investointien osalta taloussuunnittelukausi on neljä vuotta.

Valtuusto asettaa kuntalain mukaisesti HUS-konsernin talousarviossa tytäryhteisöjen toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet siten, että ne tukevat HUS:n strategiassa asetettuja tavoitteita.

Tytäryhteisöjen tulee laatia niille asetettujen tavoitteiden pohjalta HUS:n konsernijohtoon annettujen ohjeiden mukaisesti vuosittain talousarvio ja toimintasuunnitelma. Lisäksi tytäryhteisöillä tulee olla pitkän tähtäimen talous-, rahoitus- ja investointisuunnitelma. Mikäli sitä ei tarvita esimerkiksi toiminnan tai investointien vähäisyyden vuoksi, tulee tämä todeta talousarvion käsittelyn yhteydessä tytäryhteisön hallituksessa.

Talousarvioon sisältyy neljän vuoden pituinen investointisuunnitelma. Investoinnit perustuvat yhtiön liiketoimintasuunnitelmaan ja pitkäkestoisille, yleensä pysyville palvelutuotannon tarpeille sekä strategisille painotuksille. Investoinnit konsernissa priorisoidaan tarkasti. Tytäryhteisöjen investointeja ohjataan tytäryhteisöille asetetulla velvollisuudella hankkia HUS-kuntayhtymän kanta ennen merkittäviä investointeja tai niitä korvaavia käyttökorvaus- tai vastaavia hankintoja. Kannan hankkimista varten investoinnista on laadittava luotettavat toiminnalliset ja kustannuslaskentatiedot esitysten arviointia varten. Palvelutuotannon kehittämistavoitteiden lisäksi esityksen tulee sisältää riittävät tiedot hanke-esitysten vaikutuksista toimintavolyymiin, kuluihin, liikevaihtoon, tulokseen ja palveluhintoihin.

11.2 Tasehallinnan periaatteet

Valtuusto päättää lainan ottamista ja antamista sekä sijoitustoimintaa koskevista periaatteista.

Tytäryhteisöt noudattavat maksuvalmius-, sijoitus-, rahoitus-, korko-, hinta- ja luottoriskien suhteen matalaa riskiprofiilia. Riskienhallinnan pääpaino on riskeihin liittyvien menetysten sekä tappiovaaran välttämässä ja vähentämisessä.

Tytäryhteisöjen ei tule rahoitus- ja sijoitustoiminnassaan ottaa aktiivisesti riskejä tuottojen lisäämiseksi tai menojen pienentämiseksi vaan välttää ja minimoida riskejä. Tytäryhteisöjen sijoitusten tulee lisäksi olla tarvittaessa realisoitavissa jo ennen eräpäivää yllättävien kassatarpeiden kattamiseksi, ellei tästä poikkeamiseen ole yksittäistapauksessa erityinen syy.

Tytäryhteisöjen pitkäaikaiset sijoitukset (yli vuosi) voidaan tehdä rahasto- ja korkosijoituksina. Sijoittamisessa voidaan tarvittaessa käyttää ulkopuolisia varainhoitajia.

HUS:n talousjohto antaa tytäryhteisöjen tasehallinnasta, sijoitustoiminnasta sekä lainanotosta ja -annosta erillisiä tarkentavia ohjeita ja määräyksiä.

11.3 Hankinnat

Hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa. Kaikissa hankinnoissa tulee noudattaa avoimuuden, tasapuolisuuden, syrjimättömyyden ja suhteellisuuden periaatteita.

HUS-konsernin hankintatoiminnassa noudatetaan julkisia hankintoja koskevia säädöksiä, HUS:n hankintastrategiaa sekä hankintaohjetta ottaen huomioon kuitenkin sen, että julkisia hankintoja koskevat säädökset eivät koske markkinaehtoisia tytäryhteisöjä. Tavoitteena on, että hankintaratkaisut palvelevat HUS-konsernin tuloksellista toimintaa ja että HUS:n resursseja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. HUS-konsernissa toteutettavissa julkisissa hankinnoissa tulee ottaa huomioon myös HUS:n tytäryhteisöjen tarpeet ja mahdollisuudet hyödyntää tehtyjä hankintaratkaisuja.

11.4 Tilinpäätös

Tytäryhteisöjen on toimitettava konsernitilinpäätöstä varten tarvittavat tiedot HUS:n konsernijohtoon määräämällä tavalla erikseen annettavan aikataulun mukaisesti. Tytäryhteisöjen tietojärjestelmien ja keskinäisen tietojenvaihdon tulee tukea konsernitilinpäätöksen edellyttämää raportointia. Tytäryhteisön tulee järjestää kirjanpito- ja poistosuunnitelmansa siten, että niistä saadut tiedot ovat yhdistettävissä konsernitilinpäätökseen. Konsernitilinpäätöstä varten laaditaan vuoden alussa julkaistava kirjausohje sekä loppuvuodesta julkaistava tilinpäätösohje.

Tytäryhteisöillä tulee olla kalenterivuotta vastaava tilikausi, ellei siitä poikkeamiseen ole erityinen syy. Kaikissa HUS-konserniin kuuluvissa yhteisöissä tulee noudattaa soveltuvaa yhteisöoikeudellista lainsäädäntöä, kirjanpitolain mukaisia kirjanpito- ja tilinpäätösperiaatteita, kuntalain konserniyhteisöjä koskevia säännöksiä sekä hyvää kirjanpitoa.

11.5 Tilintarkastus

Tarkastuslautakunta hyväksyy suunnitelman HUS:n tytäryhteisöjen tilintarkastuksen järjestämisestä ja nimeää ehdokkaat näiden tilintarkastajiksi. Tytäryhteisöjen tilintarkastajaksi nimetään HUS-Kuntayhtymän tilintarkastaja, ellei tytäryhteisöjen lukumäärän tai muun tilintarkastukseen liittyvän syyn vuoksi ole perusteltua nimetä eri tilintarkastajaa.

Tarkastuslautakunnalla ja sen alaisella henkilöstöllä on oikeus saada selvityksiä konserniyhteisöjen taloudesta ja toiminnasta sekä kutsua HUS-konserniin kuuluvan yhteisön toimielimen jäsenen sekä palveluksessa olevan henkilön kuultavaksi lautakunnan kokoukseen. Konsernitilinpäätöksen ja osavuosikatsauksen edellyttämät raportit toimitetaan konsernihallinnon toimesta myös tarkastuslautakunnalle.

12 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Tytäryhteisöjen tulee ottaa sisäisessä valvonnassaan ja riskienhallinnassaan hyvän hallinto- ja johtamistavan mukaisesti huomioon HUS-Kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeet sekä muut HUS:n konsernijohtoon antamat tarkentavat ohjeet ja määräykset.

Tytäryhteisöissä sisäinen valvonta ja riskienhallinta kuuluvat kunkin yhteisön hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulle. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhteisössä on toimivat johtamisen, raportoinnin, sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan menettelyt. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta tulee järjestää ottaen huomioon yhteisön toiminnan laatu, laajuus ja monimuotoisuus. Sisäisen valvonnan on oltava riittävää ja oikeassa suhteessa toimintaan ja sen sisältämiin riskeihin. Valtuuston talousarviossa asettamien tavoitteiden toteutumisen seuranta ja raportointi on osa kunkin tytäryhteisön sisäistä valvontaa.

Konserniyhteisöjen tulee hyväksyä yhtiössä noudatettavat hyvän hallinnon ja johtamistavan periaatteet siten, että ne varmistavat, että tytäryhteisöissä toteutuvat terveet liikeperiaatteet, riittävä avoimuus, taloustietojen oikeellisuus, asianmukainen sisäinen valvonta ja riskienhallinta ja että HUS-konsernin omistuksia hoidetaan tarkoituksenmukaisesti, luotettavasti ja tehokkaasti konsernin kokonaisuutena turvaten. Hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskevan ohjeen hyväksyy tytäryhteisöjen hallitukset.

HUS:n toimitusjohtaja voi sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelmassa määrittää, että jotkin tarkastustehtävät koskevat myös HUS-konsernin yhtiä tai useampaa tytäryhtiötä. HUS-Kuntayhtymän sisäisellä tarkastuksella on tällöin oikeus pyytää ja saada tytäryhteisöiltä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi- ja kehittämistoiminnan sekä muun tarkastustoiminnan edellyttämät tiedot sekä myös tarkastaa tytäryhteisön toimintaa ja taloutta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämiseen liittyviä prosesseja. Sisäisen tarkastuksen henkilöstö ei saa paljastaa sivulliselle hallituksensa mahdollisesti saamaansa salassa pidettävää tietoa.

13 Konsernin sisäiset palvelut

Tavoitteena on, että tytäryhteisöt käyttävät HUS-konsernin tuottamia tukipalveluja ja sen kilpailuttamia sopimuksia ja palvelutuottajia, ellei kilpailuneutraliteettisyistä, lainsäädännöstä tai muusta perustellusta syystä muuta johdu. Sairaanhoidopiiriin tytäryhteisöille pyritään mahdollistamaan sisäisten palvelujen käyttö kilpailuneutraliteettia ja valtiontukia koskevan sääntelyn puitteissa. Mikäli teknisestä syystä tytäryhteisön ei ole mahdollista käyttää konsernin sisäistä palvelua, ulkoisesta palvelutuottajasta tulee päättää yhteisön hallituksen toimesta määräajoin (tarvittaessa kilpailuttaen palvelu aika-ajoin).

Tytäryhteisöjen tulee käyttää sairaanhoidopiirin konsernitiliä, ellei toisin sovita.

HUS:n konsernijohto antaa tarvittavat tarkemmat määräykset tietyn HUS-konsernin järjestämän palvelun käyttöön otosta ja käytöstä.

14 Luottamushenkilöiden tiedonsaantioikeuden turvaaminen

HUS:n luottamushenkilöillä on oikeus saada kuntalaissa säädetyllä tavalla tietoja HUS:n viranomaisilta, ja kuntalain mukainen tiedonsaantioikeus ulotetaan koskemaan myös tytäryhteisöjä.

HUS:n luottamushenkilöillä on oikeus saada HUS:n hallussa olevia tytäryhteisöjen toimintaa koskevia tietoja, joita he pitävät toimessaan tarpeellisena, ellei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu. Lisäksi tytäryhteisöjen yhtiö- ja järjestyskirjoihin/sääntöihin kirjataan erillismääräyksillä luottamushenkilöiden tietojensaannista.

Tietojensaantia koskeva pyyntö esitetään HUS:n konsernijohtoon kuuluvalle viranhaltijalle.

Luottamushenkilö ei saa luovuttaa tietojensaantioikeuden nojalla saamiaan tietoja eteenpäin, koska tiedot on tarkoitettu vain hänelle henkilökohtaisesti luottamustehtävän hoitamista varten. Tämän vakuudeksi luottamushenkilö allekirjoittaa salassapitosopimuksen.

15 Viestintä

Sairaanhoidopiirillä on velvoite tiedottaa toiminnastaan alueen asukkaille, palvelujen käyttäjille, omistajille, viranomaisille, järjestöille ja muille yhteisöille. Tiedottamisvelvollisuus koskee koko

HUS-konsernin toimintaa. Tästä syystä sairaanhoitopiirin tytäryhteisöjen on oma-aloitteisesti tiedotettava palveluistaan, toiminnastaan ja taloudestaan noudattaen soveltuvin osin sairaanhoitopiirin viestinnän antamia ohjeita.

Tytäryhteisöillä on lisäksi erikseen velvollisuus informoida omistajaohjausta ja konsernijohtoa ennen merkittävän asian julkiseksi tuloa. Informointivelvollisuuden toteuttamisesta vastaa ensisijaisesti yhteisön hallituksen puheenjohtaja ja tämän ollessa estynyt toimitusjohtaja. Velvollisuus täytetään olemalla yhteydessä omistajaohjauksen toimeenpanosta vastaavaan henkilöön.