

Arviointimuistio
TYTÄRYHTIÖIDEN
OMISTAJAOHJAUS

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Mitä arviointiin? | 3 |
| 2 | HUS-yhtymän konsernirakenne | 5 |
| 3 | Omistajaohjaus varmistaa HUS-konsernin kokonaisetua | 8 |
| 3.1 | Omistajaohjausta koskeva lainsäädäntö ja ohjeistus | 8 |
| 3.2 | Konsernijohtoon tehtävät ja menettelytavat ... | 9 |
| 3.3 | Konserniohje luo puitteet tytäryhtiöiden omistajaohjaukselle | 11 |
| 4 | Havainnot omistajaohjauksen toteutumisesta | 15 |
| 4.1 | Konsernissa vuonna 2024 tapahtuneet muutokset | 15 |
| 4.2 | Konsernivalvonnan järjestäminen toimintakertomuksen selonteon perusteella | 18 |
| 4.3 | Yhteistyö tytäryhtiöiden ja HUSin välillä toimii pääasiassa hyvin | 18 |
| 5 | Johtopäätökset ja tarkastuslautakunnan suositukset | 21 |
| | Lähteet..... | 23 |
| | Liite 1. Kysely HUS-yhtymän tytäryhtiöiden hallituksissa oleville HUSin viranhaltijoille | 25 |

1 Mitä arviointiin?

Tarkastuslautakunnan tehtävät konsernivalvonnassa perustuvat lainsäädäntöön.¹ Osa lautakunnan tehtävistä liittyy tytäryhtiöiden toimintaan ja niiden omistajaohjaukseen, vaikka lautakunta ei varsinaisesti arvioi yhtiöiden toimintaa ja taloutta, eikä yhtiön hallituksen asettamien tavoitteiden toteutumista. Ensijaisesti lautakunta arvioi HUSin yhtymäkokouksen tytäryhtiöille talousarviossa asettamien tavoitteiden toteutumista sekä sitä, onko omistajaohjaus järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Lautakunta voi ottaa kantaa siihen, miten yhtiöt ovat toteuttaneet talousarvion ja -suunnitelman, konserniohjeen ja muiden päätösten tavoitteita, vaatimuksia ja odotuksia. Lautakunnan arviointi on tarkoitettu yhtymäkokoukselle, ei yhtiöille itselleen.

Konsernivalvontaan liittyen tarkastuslautakunnan tehtävänä on myös huolehtia hyvinvointialueen ja sen tytäryhtiöiden tarkastuksen yhteensovittamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa konsernin tilintarkastuspalvelujen kilpailuttamisen järjestämistä sekä tilintarkastajaehdokkaiden nimeämistä yhtiöihin.

Konserniohjeen mukaan tarkastuslautakunnalla ja sen alaisella henkilöstöllä on oikeus saada selvityksiä konserniyhtiöiden taloudesta ja toiminnasta sekä kutsua HUS-konserniin kuuluvan yhtiön toimielimen jäsen sekä palveluksessa oleva henkilö kuultavaksi lautakunnan kokoukseen. Ohjeessa on lisäksi maininta siitä, että konsernihallinto toimittaa tarkastuslautakunnalle konsernitilinpäätöksen ja osavuosikatsauksen edellyttämät raportit.

Tarkastuslautakunnan aiemmat suositukset omistajaohjauksesta ja konsernivalvonnasta

Tarkastuslautakunta arvioi vuosittain talousarviossa tytäryhtiöille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Arviointikertomuksessa 2023 lautakunta totesi, että tytäryhtiöille on asetettu vain vähän tavoitteita ja ne ovat pääosin taloudellisia. Lautakunta totesi, että omistajaohjausta on mahdollista tehostaa asettamalla tytäryhtiöille kunnianhimoisempia tavoitteita ja varmistamalla, että tavoitteet ovat oikeassa suhteessa kunkin yhtiön toimintaan, talouteen sekä HUSin strategiaan ja arvoihin. Lisäksi lautakunta kiinnitti huomiota siihen, että kiinteistöyhtiöille ei ollut asetettu tavoitteita talousarviossa.

Arviointikertomuksessa 2018 lautakunta suositteli, edellä mainittujen asioiden lisäksi, että tytäryhtiöiden hallitusten jäsenten osaaminen varmistetaan esimerkiksi osaamismatriisin avulla. Asiassa on tapahtunut myönteistä kehitystä. Konsernijaosto päivitti tytäryhtiöiden osaamismatriisit hallitukseen ehdotettavien jäsenten tiedoilla viimeksi 8.4.2024 § 6. Matriisien osaamisalueita ovat yhtiön toimialan tuntemus, palveluliiketoiminnan osaaminen, tuntemus HUS-yhtymästä ja poliittisesta päätöksentekojärjestelmästä, johtamisosaaminen, taloustuntemus, hyvän hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuntemus sekä kokemus osakeyhtiön hallitustyöskentelystä². Lisäksi lautakunta kiinnitti huomiota siihen, että konsernin strategiseen johtamiseen ja

¹ [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 125 \(finlex.fi\)](#).

² Hallintojohtaja, sähköposti 17.9.2024.

taloussuunnitteluun tulee resursoida riittävästi. Lautakunta suositteli myös, että konsernijohto arvioi työskentelynsä laatua ja tuloksellisuutta säännöllisesti.

Arvioinnin tavoite ja arviointikysymykset

HUS-yhtymän tarkastuslautakunnan vuoden 2024 työohjelmaan sisältyi arviointi HUSin omistajaohjauksesta. Tässä arviointimuistiossa kuvataan arvioinnin toteuttaminen sekä arvioinnin aineisto ja tulokset. Muistion perusteella tarkastuslautakunnan arviointikertomukseen 2024 laaditaan tiivistelmä aiheesta. Arvioinnin toteuttivat arviointijohtaja Pirjo Räsänen ja johtava tuloksellisuustarkastaja Hanna-Maria Leinonen.

Arvioinnissa selvitettiin, onko HUS-yhtymän omistajaohjaus järjestetty tarkoituksenmukaisesti. Arviointi kohdistui seuraaviin kysymyksiin

- Mikä on tytäryhtiöiden toiminnan tarkoitus ja miten yhtiöiden omistaminen on perusteltu?
- Onko talousarviossa asetettu omistajaohjaukselle selkeät tavoitteet?
- Miten HUS-yhtymä hyödyntää omistajaohjauksen erilaisia keinoja?
- Miten HUS-yhtymän arvot näkyvät tytäryhtiöiden toiminnassa?

Tarkastuslautakunnan on tärkeää arvioida merkittävimpien tytäryhtiöiden omistajohjausta. Arviointi rajattiin koskemaan erikoissairaanhoidon palveluja tuottavaa Orton Oy:tä ja tukipalveluja tuottavia HUS Kiinteistöt Oy:tä, HYKS-instituutti Oy:tä ja Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy:tä. Kiinteistö Oy HUS-Asunnot, Asunto Oy Pilvenmäki ja Asunto Oy Porvoon Joukahaisentie 5 rajattiin pois arvioinnista.

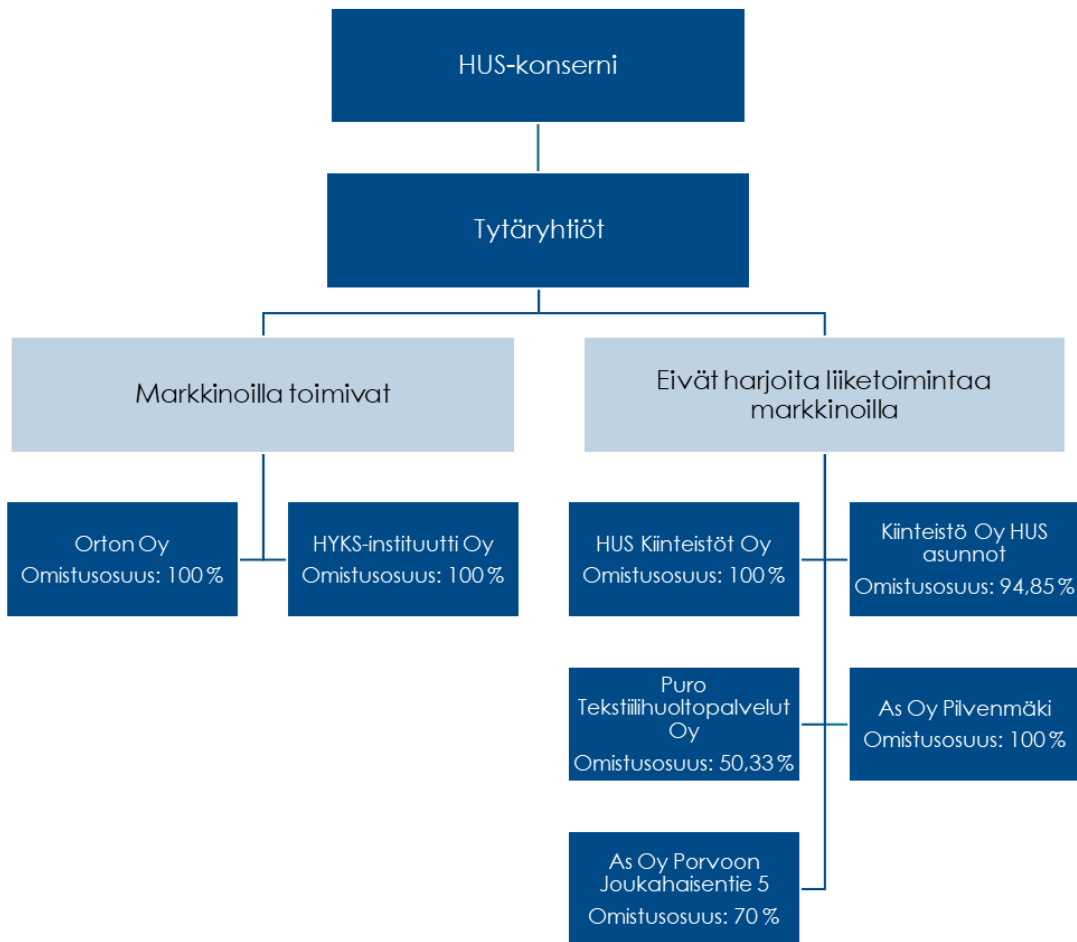
Arvioinnissa ei käsitellä yksityiskohtaisesti yksittäisten tytäryhtiöiden omistajohjausta, vaan omistajaohjauksen kokonaisuutta.

Arviointi perustui hallintojohtajan ja talousjohtajan kuulemiseen tarkastuslautakunnassa, HUS-yhtymän tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen, tilintarkastajan haastatteluun, asiakirja-aineistoihin, selvityksiin ja raportteihin. Lisäksi tehtiin kysely HUS-yhtymän tytäryhtiöiden hallituksissa oleville HUS-yhtymän viranhaltijoille. Myös tytäryhtiöiden toimitusjohtajilta kysyttiin näkemyksiä omistajaohjauksen toteutumisesta.

2 HUS-yhtymän konsernirakenne

HUS-yhtymä tytäryhtiöineen muodostaa HUS-konsernin. HUSin tytäryhtiöitä ovat yhtiöt, joissa HUSilla on kirjanpitolaissa³ tarkoitettu määräysvalta. Määräysvalta katsotaan olevan, jos HUS-yhtymällä on yli puolet kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä, oikeus nimittää tai erottaa enemmistö jäsenistä yhtiön hallituksessa tai HUS-yhtymä käyttää muutoin tosiasiallista määräysvaltaa. Tytäryhtiöt jaetaan markkinaehtoiisiin ja muihin tytäryhtiöihin konsernijohton päättämällä tavalla (Kuvio 1). Markkinaehtoinen tytäryhtiö voi toimia kilpailuilla markkinoilla ja osallistua tarjouskilpailuihin ilman euromääräisiä rajoituksia. Muiden kuin markkinaehtoisten tytäryhtiöiden tulee toimia siten, että HUSin ja tytäryhtiön välinen sidosityksikkösuhde ei vaarannu.⁴

Kuvio 1. HUS-konsernin tytäryhtiöt ja omistusosuudet tilanteessa 31.12.2024.



LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 113.

³ Kirjanpitolaki 1336/1997 (finlex.fi).

⁴ Arviointia kirjoitettaessa hankintalakiä ollaan uudistamassa. Esityksenä on, että kuntayhtiöiden käyttöä rajaa jatkossa 10 % vähimmäisomistusvaatimus. Toteutuessaan vaatimus tarkoittaa, että sidosityksiköissä palvelujen järjestäminen on suunniteltava uudelleen ja tehtävä omistusjärjestelyjä.

Vuonna 2024 Orton Oy:n, HYKS-instituutti Oy:n, HUS Kiinteistöt Oy:n ja Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy:n liikevaihto oli yhteensä 322,0 miljoonaa euroa (2023: 312,8 milj. euroa) ja työntekijöitä oli yhteensä noin 1 000. HUS-yhtymän talousarviossa 2024 asetettiin neljälle tytäryhtiölle yhteensä 9 sitovaa tavoitetta, jotka kaikki saavutettiin.⁵ Taulukossa 1 esitetään tytäryhtiöille asetettujen sitovien tavoitteiden toteutuminen vuosina 2021–2024. Tavoitteet ovat toteutuneet viime vuosina hyvin.

Taulukko 1. Tytäryhtiöille HUSin talousarvioissa 2021–2024 asetettujen tavoitteiden toteutuminen (+ tavoite toteutui, - tavoite ei toteutunut).

| Talousarvion tavoitteet | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---|---|--|---|
| HUS Kiinteistöt Oy | + Tulos: 0 euroa + Tuottavuus \geq 2 % | + Tulos: 0 euroa + Tuottavuus \geq 2 % | + Tulos: 0 euroa + Tuottavuus \geq 2 % + Hankkeiden vuotuisen maksuohjelman ja toteuman pitävyys | + Tulos: 0 euroa + Tuottavuus: \geq 2 % + Hankkeiden vuotuisen maksuohjelman ja toteuman pitävyys |
| Orton Oy | - Tulos: positiivinen - Oman pääoman tuotto positiivinen | + Tulos: positiivinen + Oman pääoman tuotto positiivinen | + Tulos: positiivinen + Oman pääoman tuotto positiivinen | + Tulos: positiivinen + Oman pääoman tuotto positiivinen |
| Hyks-instituutti Oy | + Tulos: positiivinen + Tutkimusten määrä | + Tulos: 0 euroa - Tutkimusten määrä | + Tulos: 0 euroa + Tutkimusten määrä | + Tulos: positiivinen + Tutkimusten määrä |
| Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy | + Tulos: positiivinen - Tuottavuus: \geq 2 % + asiakashintojen taso | - Tulos: positiivinen - Tuottavuus: \geq 2 % + asiakashintojen taso | + Tulos: positiivinen - Tuottavuus: \geq 2 % | + Tulos: positiivinen + Tuottavuus: \geq 2 % |

LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021, s. 133; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022, s. 96; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 86; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 83.

Tytäryhtiöiden taloutta vuonna 2024 kuvataan taulukkoon 2 kootuilla tunnusluvuilla. Tunnusluku-
jen tarkastelussa tulee ottaa huomioon, että yhtiöiden, jotka eivät harjoita liiketoimintaa markki-
noilla, tavoitteena ei ole tuottaa voittoa. Tämä selittää esimerkiksi HUS Kiinteistöt Oy:n ja Puro
Tekstiilihuoltopalvelut Oy:n matalaa omavaraisuusastetta.

⁵ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 83, 119.

Taulukko 2. HUSin tytäryhtiöiden tunnuslukuja tilikaudelta 2024.

| | Orton Oy | Hyks-instituutti Oy | HUS Kiinteistöt Oy | Puro Tekstiilihuolto- palvelut Oy |
|-----------------------|------------|---------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Liikevaihto, € | 24 077 145 | 8 431 246 | 247 984 992 | 41 466 630 |
| Tilikauden voitto, € | 713 999 | 401 151 | 73 239 | 488 725 |
| Vieras pääoma, € | 4 853 188 | 22 703 109 | 56 450 255 | 9 169 364 |
| Taseen loppusumma, € | 6 260 892 | 25 005 292 | 58 712 126 | 12 440 114 |
| Omavaraisuusaste, % | 22,48 | 58,8 | 3,86 | 21,4 |
| Henkilöstö, lkm | 222 | 26 | 386 | 377 |
| Palkat ja palkkiot, € | 8 221 435 | 2 666 656 | 19 477 759 | 12 411 494 |

LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 83, 119; HUSin tytäryhteisöjen tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirjat 2024; Tietopyyntö HUS-konsernin tytäryhtiöiden toimitusjohtajille 24.2.2025.

HUS-konserniin kuuluvat myös alla luetellut 8 osakkuusyhtiötä. HUSin omistusosuudet yhteisöissä ilmoitetaan suluissa.⁶

- Oy Apotti Ab (44,74 %),
- Suomen Sairaalalaittepalvelu Oy (40,00 %),
- Kiinteistöosakeyhtiö Laakson yhteissairaala (50,00 %),
- Kiinteistöyhtiöt Oy Hyvinkään Sairaalanmäki (34,35 %),
- Asunto-osakeyhtiö Paciuksenkatu 4 (21,60 %),
- Kiinteistöosakeyhtiö Biomedicum Helsinki (24,85 %),
- Suomen Keskinäinen Potilasvakuutusyhtiö (33,50 %) ja
- Hyvinkään Ravitsemuspalvelut Oy (40,00 %).

⁶ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 113.

3 Omistajaohjaus varmistaa HUS-konsernin kokonaisetua

Osakeyhtiölain mukaan yhtiön tavoite on tuottaa yhtiölle voittoa. Vaikka julkisyhteisö omistaisi yhtiön 100 prosenttisesti, on yhtiön ensisijaisesti noudatettava osakeyhtiölakia. Julkisomisteisen yhtiön tavoitteena voi olla muutakin kuin voiton tuottaminen. Omistajaohjaussäännökset ovat alisteisessa suhteessa yhtiöoikeudelliseen sääntelyyn.

3.1 Omistajaohjausta koskeva lainsäädäntö ja ohjeistus

Hyvinvointialuelain 611/2021 §:t 48 ja 49 määräävät omistajohjauksesta ja tytäryhteisöjen toiminnasta sekä konserniohjeesta. Pykälät koskevat myös hyvinvointiyhtymää. Pykälän 48 mukaan omistajaohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla hyvinvointialue omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Omistajaohjauksella voidaan vaikuttaa yhtiön perustamissopimukseen ja yhtiöjärjestyksen määräyksiin. Lisäksi omistajaohjauksella voidaan vaikuttaa muun muassa palvelujen tuottamista koskeviin ja muihin sopimuksiin, henkilövalintoihin ja ohjeiden antamiseen HUSia eri yhtiöissä edustaville henkilöille.

Lain § 49 määrää, että omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että hyvinvointialueen tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin kokonaisetua. Omistajaohjauksella varmistetaan palvelujen yhdenvertainen saatavuus sekä palvelujen laatu, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus hyvinvointialueen tytäryhteisöjen toiminnassa. Omistajaohjauksella varmistetaan myös avoimuuden ja viestinnän samoin kuin palvelujen käyttäjien ja hyvinvointialueen asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutuminen. Hyvinvointialueen tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. Lisäksi pykälässä määrätään siitä, mitä määräyksiä konserniohjeessa tulee antaa. HUSin konserniohjetta ja siinä annettuja määräyksiä käsitellään tämän muistion luvussa 3.3.

Omistajapolitiikka on johtamisen väline, joka luo puitteet tytäryhteisöjen menestykselliselle toiminnalle. Omistajapolitiittisissa linjauksissa määritetään periaatteet omistajana, mitä omistetaan, millaisia tavoitteita omistukselle asetetaan ja kuka omaisuuden arvosta ja käytöstä vastaa sekä miten omistajapolitiikan seuranta ja valvonta on järjestetty. Lisäksi periaatteissa voidaan linjata konsernin kannalta merkittävistä investoinneista ja niiden rahoituksesta sekä konsernirakenteen kehittamisestä. Linjausten tavoitteena on turvata päätöksenteon järjestelmällisyys, pitkäjänteisyys ja tämän seurauksena pääomien tehokas käyttö sekä konsernin kokonaisetua.⁷

⁷ Kuntaliitto. [Kunnan omistajapolitiittiset linjaukset \(kuntaliitto.fi\)](#). s. 4. Viitattu 17.10.2024.

3.2 Konsernijohdon tehtävät ja menettelytavat

HUS-konsernissa tytär- ja soveltuvin osin osakkuusyhtiöitä ohjataan HUS-yhtymän yhtymäkokouksen, yhtymähallituksen, konsernijaoston sekä HUS-konsernijohdon päättämin periaattein. HUS-yhtymän perussopimuksessa määrätään strategiasta, jossa tulee hyvinvointialuelain (611/2021) § 41 mukaan ottaa huomioon muun muassa omistajapolitiikka.

HUS-yhtymän konsernijohtoon kuuluvat yhtymähallitus, yhtymähallituksen konsernijaosto, toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan määräämät hyvinvointiyhtymän johtoryhmän jäsenet.⁸ Tytär- ja osakkuusyhtiöiden omistajaohjaus toteutuu ensi sijassa niiden henkilöiden kautta, jotka HUS-yhtymä on nimennyt yhtiöiden hallintoelimiin. Taulukossa 3 esitetään yhteenveto konsernijohdon tehtävistä ja toimivallasta.

⁸ [HUS-yhtymän hallintosääntö § 22 \(hus.fi\)](#).

Taulukko 3. HUSin konsernijohtajan tehtävät ja toimivallan jako.

| Konsernijohtajan tehtävät ja toimivallan jako | |
|--|--|
| Yhtymäkokous | Vahvistaa HUS-konsernin omistajaohjauksen periaatteet ja hyväksyy konserniohjeen. |
| Yhtymähallitus | Vastaa omistajapolitiikan, omistajaohjauksen periaatteiden ja konserniohjeen kehittämisestä ja valmistelusta yhtymäkokoukselle. Vastaa omistajaohjauksen toteuttamisesta ja organisoii konsernijohtamisen ja konsernivalvonnan. Antaa yhtymäkokoukselle vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä raportin yhtiöiden tavoitteiden toteutumisesta ja taloudellisen aseman kehittymisestä sekä arvion tulevasta kehityksestä ja riskeistä. Yhtymähallitus voi yksittäistapauksessa ratkaista konsernijaostolle kuuluvan asian, jos se liittyy yhtymähallituksen toimivaltaan kuuluvaan asiakokonaisuuteen. |
| Konsernijaosto | Seuraa ja arvioi yhtiöiden tavoitteiden toteutumista ja taloudellisen aseman kehitystä ja tekee niiden perusteella tarvittaessa esityksiä yhtymähallitukselle. Käsittelee tytäryhtiöiden seurantaraportit ja osaltaan huolehtii konsernivalvonnan toteuttamisesta. Hyväksyy HUS-yhtymän tytär- ja osakkuusyhtiöiden osakassopimukset. Käsittelee konserniohjaukseen liittyviä tytär- ja osakkuusyhteisöjä koskevia linjauksia siltä osin, kuin niiden tekeminen ei kuulu toimitusjohtajalle. Nimeää HUS-yhtymän ehdokkaat tytär- ja osakkuusyhteisöjen hallituksiin. Konsernijaoston kokouksiin vuonna 2024 ovat osallistuneet toimitusjohtajan lisäksi hallintojohtaja, talousjohtaja ja hallintoasiantuntija. |
| Toimitusjohtaja | Vastaa tytäryhteisöjen hallitusten jäsenten nimitysprosessista. Antaa HUS-yhtymän suostumuksen tytäryhteisöjen hallituksille päätöksiin ja toimenpiteisiin, joissa on edellytetty suostumuksen pyytämistä ennakolta. Nimeää yhtiökokousedustajat ja antaa heille omistajaohjauksen edellyttämät toimintaohjeet. Määrää konsernijohtoon kuuluvien viranhaltijoiden tytäryhteisö- ja osakkuusyhteisökohtaisen työnjaon. |
| Hallintojohtaja | Vastaa omistajaohjaustehtävistä toimitusjohtajan ohjeistuksen mukaisesti. Vastaa konsernijaoston asioiden valmistelun ja täytäntöönpanon koordinoinnista. |
| Talous ja rahoitusvastuualue | Vastaa yhteisöjen tavoiteasetanta- ja raportointiprosessista. |

LÄHDE: [HUS-yhtymän perussopimus §10 ja 13 \(hus.fi\)](#); [HUS-yhtymän hallintosääntö §22 ja 23 \(hus.fi\)](#); HUS-yhtymän konsernipalvelujen ja ydinpalvelujen tulosalueiden toimintasääntö. Liite 2 Tulosalueiden toiminnallinen organisaatio, johtaminen ja johtavien viranhaltijoiden tehtävät, s. 3; HUS. [Tarkastuslautakunta 19.9.2024 § 37](#). HUS-yhtymän hallintojohtajan kuuleminen.

Omistajaohjauksen keskeisin työkalu on tytäryhtiöiden hallituksen nimittämisvalta. HUS-yhtymässä konsernijaosto nimittää HUS-yhtymän edustajat tytäryhtiöiden hallituksiin. Yhtiön hallituskokoonpanolta vaadittava osaaminen varmistetaan osaamismatriisia käyttäen nimityksiä valmisteltaessa.

Yhtiölle asetettu asiantuntemusvaade on kollektiivinen vaatimus, ei yksilökohtainen. Vaatimus tulee hyvinvointialuelain (611/2021) §:stä 49, jonka mukaan hyvinvointialueen tytäryhtiön hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. Hallituksen jäsenen osaamisalueita ovat lisäksi strateginen hallitustyöskentely, oikeudelliset asiat, digitalisaatio sekä myynti ja markkinointi.

Konserniohjeessa määriteltyjen omistajaohjauksen toimintatapojen lisäksi omistajaohjaus toteutuu käytännössä asetettaessa yhtiöille vuosittaisia tavoitteita. Kunkin yhtiön kanssa käydään tavoitete keskustelut. Vuorovaikutus HUSin ja yhtiöiden välillä on tärkeää ja toteutuu todennettavasti, kun yhtiöt raportoivat osavuosikatsauksensa konsernijaostolle. Omistajaohjauksesta vastaavilla on myös säännöllisiä tapaamisia yhtiöiden toimitusjohtajien tai hallitusten puheenjohtajien kanssa.⁹ HUS-yhtymän tilintarkastaja suositteli tilikautta 2024 koskevassa tarkastuksessaan, että konsernijaosto merkitsee pöytäkirjaan tiedon tytäryhtiön tavoitteiden toteutumisesta ja siitä, onko raportointi tehty HUS-yhtymän ohjeiden mukaisesti.

HUS-yhtymässä omistajaohjauksen resurssi koostuu toimitusjohtajan, hallintojohtajan, talousjohtajan, controllerin ja hallintoasiantuntijan työpanoksesta. Normaalitilanteessa omistajaohjauksen vaatima työpanos HUS-yhtymässä on suhteellisen matala, mutta toiminnan muutostilanteissa se voi kasvaa merkittävästi.¹⁰

3.3 Konserniohje luo puitteet tytäryhtiöiden omistajaohjaukselle

Konserniohjeen mukaan HUS-yhtymä on aktiivinen omistaja, joka määrittelee tytäryhtiön roolin ja toiminnan tavoitteet. Kunkin tytäryhtiön hallitus puolestaan määrittelee yhtiön toiminnallisen strategian ja tavoitteet omistajaohjauksen määrittämässä puitteissa.¹¹

Konserniohjeen tavoite on tukea HUS-yhtymän johtamisen ja omistajaohjauksen edellytyksiä siten, että konsernia voidaan johtaa ja ohjata kokonaisuutena yhtymäkokouksen ja -hallituksen määrittämän kokonaisedun mukaisesti. Konserniohjeen avulla on mahdollista ohjata tytäryhtiö ottamaan huomioon omistajan tahto. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä konsernin kokonaisedun varmistamiseen.

Yhtymäkokous hyväksyi päivitetyn konserniohjeen 3.10.2024. Vuodelta 2018 oleva ohje päivitettiin koskemaan HUS-yhtymää ja siihen sisällytettiin maininta valmiussuunnittelusta ja varautumisesta

⁹ HUS. [Tarkastuslautakunta 19.9.2024](#) § 37. HUS-yhtymän hallintojohtajan kuuleminen.

¹⁰ HUS. [Tarkastuslautakunta 19.9.2024](#) § 37. HUS-yhtymän hallintojohtajan kuuleminen.

¹¹ [HUS-yhtymän konserniohje \(hus.fi\)](#), luku 3.

ja näiden yhteensovittamisesta HUS-konsernissa. Ohjeeseen määriteltiin yhtiöiden kokouspalkkiokäytäntö siten, että konsernijaosto linjaa palkkiotason, ja sen tulee pääsääntöisesti olla alhaisempi kuin yhtymähallituksella. Lisäksi ohjeeseen selkiytettiin periaatetta käyttää konsernin tuotamia tukipalveluja, kun se on kokonaistaloudellisesti perusteltua ja muuten mahdollista.

HUS-konserniin kuuluvilla tytäryhtiöillä on velvollisuus noudattaa konserniohjetta, jollei niitä koskevasta lainsäädännöstä muuta johdu. Yhtiöiden tulee yhtiöjärjestyksensä, osakassopimustensa ja muiden sääntöjensä osalta huolehtia siitä, että ne eivät ole ristiriidassa konserniohjeen kanssa, tai mikäli näin on, ryhtyä välittömiin toimenpiteisiin ristiriitojen korjaamiseksi. Konserniohje ja siihen tehtävät muutokset on käsitelty ja hyväksytty tytäryhtiöiden hallituksissa. Sitoutuessaan konserniohjeen noudattamiseen tytäryhtiöt hyväksyvät konserniohjeen sisäiseksi toimintaohjeekseen, joka tulee ottaa huomioon yhtiön päätöksenteossa ja toiminnassa.

Konserniohjeen mukaan omistajaohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla HUS vaikuttaa tytäryhtiön hallintoon ja toimintaan sekä varmistaa sen, että tytäryhtiön toiminnassa otetaan huomioon HUS-konsernin kokonaisuus. Toimenpiteet voivat liittyä yhtiön perustamiseen ja perustamisasiakirjoihin, yhtiön sopimukseen ja muuhun toimintaan, yhtiön henkilövalintoihin, HUS-yhtymän edustajien ohjeistamiseen ja muuhun HUS-yhtymän määräysvallan käyttöön. Omistajaohjauksen tarkoituksena on liittää konserniin kuuluvat yhtiöt osaksi HUS-yhtymän strategista johtamista sekä varmistaa yhtymäkokouksen asettamien tavoitteiden tehokas toteuttaminen. Konserniohjeessa omistajapolitiikalla tarkoitetaan omistajastrategian valintaa ja sen onnistumisen seuranta sekä omistukseen liittyvän määräysvallan käyttöön perustuvaa konserniohjausta.¹²

HUS-yhtymällä ei ole olemassa erillistä omistajapolitiikka-asiakirjaa. Omistajaohjaus ja sen käytännöt tukeutuvat konserniohjeeseen. Osakkuusyhteisö Oy Apotti Ab:lle on laadittu omistajastrategia, jonka avulla sovitetaan yhteen eri omistajien näkemyksiä¹³ ja varmistetaan omaisuuden hoitaminen luotettavasti ja tavoitteellisesti. Lisäksi strategiassa linjataan omistamisen perusteista ja omistuksen kehittämisestä tulevaisuudessa, yhtiön taloudellisen ja toiminnallisen tehokkuuden varmistamisesta (tavoitteiden asettaminen) ja konsernin kokonaisedun edistämisestä.¹⁴

Konserniohje on laadittu hyvinvointialuelain mukaisesti

HUS-yhtymän konserniohje on laadittu lain mukaisesti. Hyvinvointialuelain §:ssä 49 määrätään asiat, joista konserniohjeessa tulee antaa määräykset. Taulukossa 4 esitetään huomioita konserniohjeesta lain edellyttämiin kriteereihin nähden.

¹² [HUS-yhtymän konserniohje \(hus.fi\)](#), s. 3-4.

¹³ Hallintojohtaja, sähköposti 24.2.2025.

¹⁴ HUS. Konsernijaosto 21.10.2024 § 21. Oy Apotti Ab:n omistajastrategia. [Liite. Omistajastrategian päivittäminen](#).

Taulukko 4. Hyvinvointialuelain § 49 kriteerien toteutuminen HUSin konserniohjeessa.

| Konserniohjeen sisältämät määräykset | Huomioita |
|--|--|
| Hyvinvointialuekonsernin talouden ja investointien suunnittelu ja ohjaus | Tytäryhtiöiden tulee laatia vuosittain talousarvio ja toimintasuunnitelma niille asetettujen tavoitteiden pohjalta konsernijohtoon ohjeiden mukaisesti. Investointeja ohjataan yhtiöille asetetulla velvollisuudella hankkia HUSin kanta ennen merkittäviä investointeja tai korvaavia käyttökorvaus- tai vastaavia hankintoja. Talousjohto antaa yhtiöille investointeihin liittyvän ohjeistuksen. |
| Konsernivalvonnan ja raportoinnin sekä riskienhallinnan järjestäminen | Vuonna 2024 konsernijaostolle raportoitiin tilinpäätökset 2023 (26.2. §2) ja osavuositarkastukset (10.6. §13 ja 21.10. §19). Yhtymähallitukselle raportointi toteutui käsiteltävässä Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023 asiakirjaa sekä käsiteltävässä HUS Kiinteistöt Oy:n jakautumismenettelyä (6.5. §52, 3.6. §69 ja 17.6. §81). |
| Tiedottaminen ja hyvinvointialueen luottamushenkilöiden tietojensaantioikeuden turvaaminen | Ohjeessa ei määritellä asiakirjoja, jotka tytäryhtiöiden tulee toimittaa konsernijohtolle. Tarkastuslautakunnalle ei ilman eri pyyntöä toimiteta konsernitiilinpäätöksen ja osavuositarkastuksen edellyttämiä raportteja. |
| Velvollisuus hankkia hyvinvointialueen kanta asiaan ennen päätöksentekoa | Ohjeessa listataan asiat, joihin kanta tulee hankkia. |
| Konsernin sisäiset palvelut | Yhtiöt hyödyntävät HUS-konsernin tuottamia tukipalveluja ja kilpailuttamia sopimuksia ja palveluntuottajia aina, kun se on kokonaistaloudellisesti perusteltua ja muuten sallittua ja mahdollista. Tilintarkastajalla ei ole ollut asiaan liittyviä havaintoja. |
| Tytäryhtiöiden hallitusten kokoonpano ja nimittäminen | Hallituksen valinta on yksi omistajaohjauksen tärkeimmistä välineistä. Ohjeessa määritetään edustajien osaamisen perusteet ja pyrkimys sukupuoliseen tasa-arvoon. Hallitukseen nimetään ensisijaisesti konserniin kuuluvia viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä. Myös konsernin ulkopuolisia henkilöitä voidaan valita. Toiminnan tehokkuuden näkökulmasta on perusteltua, että hallitukseen valittaisiin vähintään 2 toimialan tai liiketoiminnan omistajasta riippumatonta asiantuntijaa. |
| Tytäryhtiöiden hyvä hallinto- ja johtamistapa | Ohjeessa ei ole mainintaa lahjonnan vastaisista periaatteista eikä vaihtelovelvollisuudesta. |
| Konsernin valmiussuunnittelu, varautuminen ja näiden yhteensovittaminen hyvinvointialuekonsernissa | Syksyllä 2024 ohjeeseen sisällytettiin maininta valmiussuunnittelusta ja varautumisesta ja näiden yhteensovittamisesta HUS-konsernissa. |

LÄHDE: [HUS-yhtymän konserniohje \(hus.fi\)](#); [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 49 \(finlex.fi\)](#); HUS. Konsernijaoston pöytäkirjat 21.10.2024 § 19, 10.6.2024 § 13 ja 26.2.2024 § 2; HUS. Yhtymähallituksen pöytäkirjat 17.6.2024 § 81, 3.6.2025 § 69, 6.5.2024 § 52, 25.3.2024 § 36.

Konserniohje edellyttää vastuulliseen toimintaan

Tytäryhtiöillä on tärkeä rooli vastuullisen toiminnan ja yhteiskuntavastuun (sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu) edistämisessä. Konserniohjeessa HUS edellyttää, että tytäryhtiöt täyttävät lainsäädännön velvoitteet esimerkillisen hyvin, toimivat vastuullisina työnantajina, huomioivat ympäristö- ja yhteiskuntavastuun, johtavat vastuullisesti ja harkiten, ja noudattavat toiminnassaan niitä eettisiä normeja, joita HUS-yhtymä omassa toiminnassaan noudattaa.¹⁵

Kuntaliiton suosituksessa Kunnan omistajapoliittiset linjaukset korostetaan, että valtuusto voi edellyttää tytäryhtiöiltään yhteiskuntavastuun integroimista osaksi liiketoimintaa ja että yhtiöt asettavat itselleen yhteiskuntavastuuta koskevia tavoitteita sekä seuraavat ja raportoivat niistä säännöllisesti omistajalleen. Olennaista on tunnistaa, mihin strategisesti merkityksellisiin SDG (Sustainable Development Goals) eli kestävä kehityksen tavoitteisiin konserniyhtiöillä on mahdollisuus vaikuttaa suoraan ja mihin välillisesti.¹⁶

¹⁵ [HUS-yhtymän konserniohje \(hus.fi\)](#), s. 5.

¹⁶ Kuntaliitto. [Kunnan omistajapoliittiset linjaukset \(kuntaliitto.fi\)](#), s. 25. Viitattu 28.2.2025.

4 Havaintoja omistajaohjauksen toteutumisesta

Arvioinnissa tarkasteltiin omistajaohjauksen toteuttamista muutaman esimerkin kautta, jotta voitiin muodostaa käsitys siitä, miten omistajaohjaus toteutuu. Tarkastelussa hyödynnettiin myös tilinpäätös ja toimintakertomus 2024 -asiakirjassa annettua selontekoa konsernivalvonnasta. Lisäksi toteutettiin kysely HUS-konsernin tytäryhtiöiden hallituksissa oleville HUSin viranhaltijoille sekä kysyttiin tytäryhtiöiden toimitusjohtajilta näkemyksiä omistajaohjauksesta.

4.1 Konsernissa vuonna 2024 tapahtuneet muutokset

HUS-yhtymän tulee arvioida omistuksiaan säännöllisesti. Talousarviossa 2024 todetaan, että konsernirakennetta tarkastellaan taloussuunnitelmakauden 2023–2025 aikana. Tarkastelussa keskitytään tunnistamaan yhtiömuodon edut ja haitat ydintoiminnan kokonaisohjauksessa. Aktiivinen omistajapolitiikka voi merkitä myös omistuksista luopumista. Alla esitetään esimerkein konsernijohton tilikaudella 2024 HUSin määräysvallassa oleviin tytäryhtiöihin kohdistamia omistajaohjaustoimenpiteitä.

HUS Kiinteistöt Oy:n jakautuminen

HUS Kiinteistöt Oy:n toimialan merkitys on kriittinen sairaaloiden toiminnan kannalta. Toimialaan kuuluu sairaalakiinteistöjen lisäksi asuin- ja muiden rakennusten, kiinteistöjen, laitteiden ja laitteistojen omistaminen, hallinta ja vuokraaminen sekä rakennuttaminen, isännöinti, ylläpito- huolto ja asennustoiminta, energiantuotanto sekä vartiointi-, vahtimestari- ja turvallisuustoiminta.

Vuonna 2023 käynnistettiin selvitys HUS kiinteistöt Oy:n omaisuuden myyntimahdollisuuksista taloudellisen tasapainon saavuttamiseksi. Lähtökohtana oli vapautuvan pääoman entistä tehokkaampi käyttö.¹⁷

Yhtymähallitus päätti 17.6.2024 § 81 konsernijaoston valmisteluun perustuen HUS Kiinteistöt Oy:n kokonaisjakautumisen käynnistämisestä, ja antoi HUS Kiinteistöjen hallitukselle tehtäväksi toimeenpanna kokonaisjakautumisen vuoden 2024 loppuun mennessä. Tämän seurauksena HUS Kiinteistöjen alla on toiminut vuoden 2025 alusta neljä erillistä osakeyhtiötä: HUS Kiinteistöpalvelut Oy, HUS Turvapalvelut Oy, HUS Parkkihalli Oy ja HUS Kiinteistöt Oy. Tämä tarkoittaa sitä, että aiemmin HUS kiinteistöt Oy:n yksikköinä toimineet Kiinteistöpalvelut ja Turvapalvelut sekä pysäköintitoiminnot muuttuivat erillisiksi osakeyhtiöiksi. Muut palvelukokonaisuudet eli rakennuttamispalvelut, hankinta- ja projektipalvelut sekä asumispalvelut ovat edelleen osa HUS Kiinteistöt Oy:tä.¹⁸

¹⁷ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 74-75.

¹⁸ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 74-75.

Jakautumisella tarkoitetaan osakeyhtiölain 17:1 §:n mukaan menettelyä, jossa jakautuvan yhtiön varat ja velat osittain tai kokonaan siirtyvät yhdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle. Jakautuminen siirtää toiminnot omiin yhtiöihinsä ja konserniin siirtyvät ja yhtiömuotoon jäävät toiminnot niin ikään omiin yhtiöihinsä. Jakautumisen jälkeen markkinoille siirtyvien yhtiöiden osakkeet myydään kilpailutusmenettelyn kautta ulkopuolisille toimijoille. HUS-yhtymä omistaa myytävien yhtiöiden osakkeet ja myyntivoitto tuloutuu suoraan yhtymälle. Osakkeiden myynnistä saatu voitto on verovapaata HUS-yhtymälle.¹⁹

Tuottamistapaa selvitetiin hankkimalla ulkopuolinen selvitys, jossa arvioitiin yhtiön tuottamia palveluja sen osalta, miltä osin palvelut tulee säilyttää konsernin omana toimintana ja miltä osin niitä voitaisiin hankkia markkinoilta. Myös verotuksellisia vaikutuksia arvioitiin ulkopuolisen tekemän selvityksen perusteella.

Yhtiöiden siirtymisestä markkinoille ei toistaiseksi ole tehty päätöksiä. Niitä tehtäessä on arvioitava huolellisesti mahdollisia riskejä. Osakkeiden myynnistä saatuihin tuottoihin ja toimintojen ulkoistamisesta tehtävien sopimusten hintoihin sekä palvelujen laatuun liittyy epävarmuutta. Kiinteistö- ja turvallisuuspalvelutoimintojen siirtymiseen markkinoille voi liittyä riskejä erityisesti yleiseen turvallisuuteen ja HUS-yhtymän erityisasemaan liittyen.

Orton Oy:n omistajaohjaus HUS-konsernin kokonaisedun näkökulmasta

HYKSin kliniset palvelut Oy ja Orton Oy sulautuivat Orton Oy:ksi vuonna 2020 ja kuntayhtymän hallitus hyväksyi yhtiölle omistajapoliittiset tavoitteet.²⁰ Tavoitteeksi asetettiin, että

- yhtiön kautta käytössä olevaa kapasiteettia optimoidaan mahdollisimman hyvin ja joustavasti.
- yhtiö pyrkii kannattavaan toimintaan ja tuottaa sijoitetulle pääomalle tuottoa.
- yhtiön kautta hyödynnetään HUS:ssa olevaa erikoisosaamista siten, että se on eri sidosryhmien, niin julkisten kuin yksityisten, käytössä. Samalla yhtiö luo HUSin osaajille motivoivia ja mielekkäitä lisäansaintamahdollisuuksia, mikä tukee erikoisosaamisen kehittämistä ja vahvistaa HUS:n asemaa kilpailussa osaajista.
- yhtiömuotoinen toimija mahdollistaa osaltaan HUSin valmistautumisen ja joustavan reagoinnin sote-markkinassa tapahtuviin muutoksiin.
- yhtiön kautta edistetään yhteistoimintaa etenkin Hyksin erityisvastuualueella, mutta myös kansallisesti HUSin ja muiden julkisten toimijoiden välillä mm. henkilöstön saatavuuden varmistamisessa.

Konsernijaosto edellytti lokakuussa 2024 yhtiön liiketoiminnalta voimakkaampaa kasvua kannattavalla tavalla sekä palvelutarjonnan selkeyttämistä ja kohdentamista.²¹ Kokonaisarvioita yhtiölle

¹⁹ HUS. [Konsernijaosto 23.4.2024](#) § 10. Jakautumismenettelyn käynnistäminen HUS Kiinteistöt Oy:n osalta.

²⁰ HUS kuntayhtymä. Hallitus 13.1.2020 § 4. Hyksin Kliiniset Palvelut Oy:n ja Orton Oy:n liiketoimintojen yhdistäminen.

²¹ HUS. [Konsernijaosto 21.10.2024](#) § 19. HUSin tytäryhtiöiden osavuosikatsaukset 8/2024.

asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ei konsernijaoston pöytäkirjojen mukaan ole tehty. Yhtiöltä laskutetut tila- ja laitevuokrat olivat vuonna 2024 yhteensä noin 20 000 euroa ja samalla tasolla kuin aikaisempina vuosina.²²

Hoitoon pääsyn vaikeassa tilanteessa yhtiö on ollut avuksi hoitojonojen hallinnassa. Vuonna 2024 palvelusetelien ostot Orton Oy:lta olivat 5,9 miljoonaa euroa (2023: 4,9 milj. euroa), joista suurin osa tehtiin tukielin- ja plastiikkakirurgian yksiköstä²³. Ortonilta tehdyt ostot olivat lähes neljännes kaikista HUSin tekemistä palveluseteliostoista.²⁴

Yhtymäkokouksen yhtiölle asettamat tavoitteet saavutettiin vuonna 2024. Sekä tulos että oman pääoman tuotto olivat positiivisia. Yhtiölle vuosittain talousarviossa asetetut tavoitteet ovat olleet vaatimattomia. Tilikauden tulos oli 713 999 euroa. Orton Oy:n liikevaihto vuonna 2024 oli 24,1 miljoonaa euroa (2023: 24,3 milj. euroa).²⁵

Orton Oy ei ole pystynyt lyhentämään pääomalainoja eikä maksamaan osinkoja HUSille. Myöskään tavoite tuottaa sijoitetulle pääomalle tuottoa ei ole toteutunut.

HUS-konsernin kokonaisedun näkökulmasta olisi perusteltua selvittää, mikä yhtiön merkitys on HUSin järjestämistä kuuluviin palvelujen tuottamisessa ja mitkä ovat yhtiön toiminnan hyödyt ja haasteet. Esimerkiksi tekonivelleikkausten järjestämistä palvelusetelin avulla yhtiön kautta tulisi arvioida tuotantotapa-analyysin avulla, jotta tiedetään kannattaako niitä jatkossa ostaa yhtiöltä vai tulisiko palvelut järjestää jollakin muulla tavoin.

Suunnitelma Orton Oy:n ja HYKS-instituutti Oy:n sulautumisesta

Konsernijaosto valmisteli vuoden 2024 aikana markkinoilla toimivien, HUSin 100 % omistamien tytäryhtiöiden Orton Oy:n ja HYKS-instituutti Oy:n keskinäistä sulautumista. Konsernijaosto valtuutti toimitusjohtajan antamaan ohjeen Orton Oy:n ja HYKS-instituutti Oy:n hallitukselle käynnistää sulautumismenettely sisaryhtiösulautumisena siten, että Orton Oy on vastaanottava ja HYKS-Instituutti Oy on sulautuva yhtiö. Tavoiteaikataulu sulautumisprosessille on 1.7.2025.²⁶

Sulautumisella tavoitellaan tytäryhtiöiden pääomarakenteen vakauttamista, konsernirakenteen selkeyttämistä, hallintokulujen vähentämistä, synergiahyötyjä tutkimustoimintaan sekä vastaanottavan yhtiön eli Orton Oy:n taseen parantamista. Uudella yritysraenteella on mahdollista luoda taloudellista ja toiminnallista vahvuutta ja paremmat edellytykset kasvuille ja kehitykselle. Yhtiöiden laitekannan, tietojärjestelmien, tilaratkaisujen sekä taloushallinnon ja tukipalvelujen yhdistäminen mahdollistaa säästöjä. Sulautumisuunnitelmaa ei ole toimeenpantu maaliskuussa 2025.

²² HUS. Laskentapäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 13.2.2025.

²³ HUS. Talouspäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 21.1.2025.

²⁴ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 16.

²⁵ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 83; Orton Oy. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024.

²⁶ HUS. [Konsernijaosto 9.12.2024](#) § 26. HUSin markkinoilla toimivien yhtiöiden keskinäinen sulauttaminen.

4.2 Konsernivalvonnan järjestäminen toimintakertomuksen selonteon perusteella

HUS-yhtymä laatii konsernitilinpäätöksen, johon yhdistetään konserniyhtiöiden taseet, tuloslaskelmat sekä niiden liitetiedot. Toimintakertomuksessa kerrotaan sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä keskeisistä johtopäätöksistä myös tytäryhtiöiden osalta.²⁷

HUS-yhtymän Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024 -asiakirjan konsernivalvontaa koskeva selonteko perustuu tytäryhtiöille tehtyyn kyselyyn.²⁸ Kyselyn tulosten mukaan yhtiöt pitivät konserniohjausta, ohjeistusta ja vuorovaikutusta HUSin johdon kanssa pääosin riittävänä, mutta osa yhteisöistä arvioi, että vuorovaikutusta ja vahvempaa ohjausta olisi tarvittu enemmän. Vastausten perusteella HUSin arvot näkyivät yhtiöiden toiminnassa, strategia oli huomioitu ja sovitettu yhtiöiden omiin prosesseihin. Julkisen palveluntuottajan tavoitteita ei katsottu yhtiöissä kaikilta osin tarkoituksenmukaisiksi. Yhtiöt käyttivät HUSin tuottamia tukipalveluja ja kilpailuttamia sopimuksia soveltuvien osin.²⁹

Yhtiöiden näkemyksen mukaan sisäisiä toimintarakenteita ja -prosesseja voisi parantaa lisäämällä vuorovaikutusta ja vahvempaa ohjausta HUSin taholta, ottamalla käyttöön sähköinen riskienhallintajärjestelmä, lisäämällä tietoisuutta HUSin keskeisistä ohjeista ja kehittämällä toiminnan jatkuvuuden varmistamista ja jatkuvuussuunnittelua yhteistyössä HUSin kanssa.³⁰

Yhtiöt arvioivat onnistuneensa hyvin tai melko hyvin riskien ajallisessa ja rahamääräisessä ennakoinnissa. Merkittäviksi riskeiksi yhtiöt tunnistivat toiminnan suunnittelun, rahoituksen ja toimintaympäristön riskit, keskeisen infran pitkäaikaiset ja laajat viat, henkilöstöressurssien riittävyyden, tietoturvan, kriittisten järjestelmien käytettävyyden ja jatkuvuudenhallinnan.³¹

4.3 Yhteistyö tytäryhtiöiden ja HUSin välillä toimii pääasiassa hyvin

Omistajaohjauksen toteutumisen arviointia varten toteutettiin kysely sekä tietopyyntö, joiden tulosten yhteenveto esitetään alla.

²⁷ [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 118 ja 119 \(finlex.fi\)](#).

²⁸ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 56-58.

²⁹ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 56-58.

³⁰ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 56-58.

³¹ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 56-58.

Kysely yhtiöiden hallituksissa HUS-yhtymää edustaville viranhaltijoille

Tytäryhtiöiden hallituksessa HUS-yhtymää edustaville viranhaltijoille (n=13) lähetettiin kysely³², jolla selvitettiin konsernin tytäryhtiöiden omistajaohjausta ja sen toimivuutta. Kyselyllä arvioitiin muun muassa viranhaltijoiden saamaa perehdytystä, omistajan tahdon toteutumista, resurssien riittävyttä ja mahdollisia kehittämiskohteita. Kyselyyn vastasi 6 viranhaltijaa (vastausprosentti 46). Kyselylomake on muistion liitteenä 1.

Kaikki vastaajat arvioivat yhteistyön tytäryhtiön ja HUSin välillä toimivan joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Kaikkien vastaajien mielestä yhtiö toimii omistajan tahdon ja tavoitteiden mukaisesti ja HUSin arvot toteutuvat toiminnassa.

Ristiriitatilanteita HUSin ja tytäryhtiön etujen välillä oli kokenut 4/6 vastaajasta. Esimerkkeinä tilanteista mainittiin yritysjärjestelyihin, maksuohjeistuksiin sekä toimitiloihin liittyvät asiat.

Perehdytystä hallituksen jäsenenä toimimiseen oli saanut 3/5 vastaajasta. Samoin 3/5 vastaajaa oli perehdytetty yhtiöjärjestykseen ja HUS-yhtymän konserniohjeeseen. Lisäksi 2/5 vastaajasta oli saanut perehdytystä yhtiön tilinpäätökseen sekä strategiaan. Kukaan vastaajista ei ollut saanut perehdytystä osakassopimukseen tai esteellisyysäännöksiin eivätkä he olleet saaneet tietoa mahdollisuudesta suorittaa Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) tai Kunnallisen osakeyhtiön hallitusosaaja (KHO) koulutusta. Yksikään vastaajista ei ollut joutunut jääväämään itseään päätöksenteosta esteellisyyden vuoksi.

Yksikään vastaajista ei osannut arvioida, ovatko resurssit omistajaohjaukseen ja konsernivalvontaan riittävät. Mahdollisena omistajaohjaukseen liittyvänä riskinä mainittiin yhteensopimattomat tietojärjestelmät, joiden vuoksi aiheutuu näkymättömiksi jääviä kustannuksia ja työtä. Muita omistajaohjaukseen liittyviä riskejä olivat ristiriidat omistajan tahdon ja yhtiön etujen välillä sekä päätöksenteon viivästymisen vaikutukset yhtiön toimintaedellytyksiin.

Vastauksissa tuotiin esiin myös kehittämisehdotuksia. Niissä toivottiin muun muassa parempaa yhteistyötä yhtiön hallituksen ja HUSin johdon välille, tiedonkulun parantamista ja selkiyttämistä konserniohjeen mukaiseksi sekä samoja pelisääntöjä HUSille ja tytäryhtiöille esimerkiksi työsuhde-eduista ja bonusjärjestelmistä. Lisäksi toimintasääntöön toivottiin selkiytettävän keitä ovat toimitusjohtajan määräämät HUS-yhtymän johtoryhmän jäsenet, jotka kuuluvat konsernijohtoon. Esiin tuotiin, että hallitusjäsenyys on vastuullinen ja ajoittain merkittävästi aikaa vievä tehtävä.

³² Kysely HUS-konsernin tytäryhtiöiden hallituksissa oleville HUSin viranhaltijoille 25.11.–9.12.2024.

Tietopyyntö tytäryhtiöiden toimitusjohtajille

Arvioinnin kohteena olevien tytäryhtiöiden toimitusjohtajille lähetettiin tietopyyntö³³, jolla haettiin vastausta omistajan tahtotilan selkeyteen. Myös omistajaohjauksen toimivuutta ja mahdollisia omistajaohjauksen kehittämistarpeita selvitettiin.

Vastaukset tietopyyntöön saatiin kaikista yhtiöistä. Vastausten perusteella yhteistyö HUSin ja tytäryhtiöiden välillä toimii pääsääntöisesti hyvin. Osan mielestä omistaja oli selkeästi viestittänyt strategiansa ja tahtotilansa yhtiölle. Osa puolestaan arvioi, ettei omistaja ole esittänyt strategiansa kovin selkeästi, mutta tahto yhtiön suhteen on sen sijaan viestitetty selvästi. Tapaamisia konserni-johdon kanssa pidettiin tärkeinä. Tapaamisten merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa omistaja suunnittelee muutoksia konsernirakenteeseen. Omistajohjauksen kehittämiskohteena mainittiin myös avoimuuden ja läpinäkyvyyden varmistaminen sekä eri näkökulmien laajempi huomioon ottaminen yhtiötä koskevien asioiden valmistelussa ja päätösten perusteluissa. Myös strategista keskustelua toimintaympäristön muutoksista sekä HUS-yhtymän omistajien tarpeista olisi hyvä käydä enemmän.

³³ Tietopyyntö HUS-konsernin tytäryhtiöiden toimitusjohtajille 24.2.2025.

5 Johtopäätökset ja tarkastuslautakunnan suositukset

HUS-konsernin omistajaohjaus on järjestetty tarkoituksenmukaisesti. Omistajaohjauksen menettelyt ovat hyvinvointialuelain, HUS-yhtymän hallintosäännön ja konserniohjeen mukaisia.

Syksyllä 2024 päivitetty konserniohje on laadittu hyvinvointialuelain vaatimusten mukaisesti. Ohjetta olisi mahdollista edelleen joiltakin osin täsmentää ja konkretisoida. Ohjeessa ei esimerkiksi ole mainintaa lahjonnan vastaisista periaatteista tai vaitiolovelvollisuudesta eikä siinä ole tarkemmin määritelty asiakirjoja, jotka tytäryhtiöiden tulee toimittaa konsernijohdolle.

Arvioinnin perusteella ei ole täysin selkeää ja läpinäkyvää, miten HUS-yhtymä omistajana on määritellyt kunkin tytäryhtiön tavoitteet, toiminnan tarkoituksen ja perustelut yhtiöiden omistamaiselle. Tytäryhtiöiden sitovat tavoitteet ovat pääosin taloudellisia ja niitä on vähän. HUSin strategian toteutumisen kannalta olisi perusteltua, että tytäryhtiöillä on aina myös jokin toimintaan liittyvä strateginen tavoite.

Omistajaohjaus oli vuonna 2024 aktiivista. HUS Kiinteistöt Oy:n jakautui vuoden 2025 alusta neljäksi erillistä osakeyhtiöksi. Jakautumisella pyritään HUSin taloudellisen tasapainon saavuttamiseen. Konsernijaosto edellytti Orton Oy:n liiketoiminnalta kannattavuuden parantamista ja palvelutarjoannan selkeyttämistä ja kohdentamista. Myös Orton Oy:n ja HYKS-instituutin sulautumisvalmistelut aloitettiin.

Tytäryhtiöiden hallituksessa HUSia edustavien viranhaltijoiden ja tytäryhtiöiden toimitusjohtajien näkemysten perusteella yhteistyö HUS-yhtymän ja yhtiöiden välillä toimii erittäin hyvin tai melko hyvin. Kehittämistarpeina tuotiin esiin avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen, eri näkökulmien laajempi huomioon ottaminen sekä asioiden valmistelun läpinäkyvyys. Lisäksi toivottiin yhtenäisiä pelisääntöjä esimerkiksi työsuhde-eduista ja bonusjärjestelmistä. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024 -asiakirjaan sisältyvän selonteon perusteella konserniohjausta ja vuorovaikutusta HUSin johtoon pidettiin pääosin riittävänä.

HUSin luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kaksoisroolit tytäryhtiöiden hallituksessa voivat muodostua haasteelliseksi joissakin tilanteissa. Yhtiön hallituksessa heidän tehtävänä on ajaa yhtiön etua, mutta samalla konsernijohdon edustajana valvoa yhtiön toimintaa ja varmistaa HUSin edun toteutuminen. Juridista estettä kaksoisroolille ei ole, mutta käytännössä kaksoisrooli voi hankaloittaa luottamus- tai virkatehtävän hoitamista.

Tarkastuslautakunta muistuttaa konsernijohtoa huolehtimaan tarkastuslautakunnan tiedonsaanti-oikeuden toteutumisesta. Lautakunnalle tulee toimittaa konserniohjeen mukaisesti konsernitilinpäätöksen ja osavuosikatsauksen edellyttämät raportit, jotka koskevat tytäryhtiöiden toimintaa.

Tarkastuslautakunnan suositukset HUS-yhtymän tytäryhtiöiden omistajaohjauksesta

- Omistajaohjausta tulee terävöittää tuomalla julki reunaehdot omistamiselle sekä pitkäjänteiselle ja suunnitelmalliselle omistajaohjaukselle. Tytäryhtiöille tulee asettaa toiminnallisia tavoitteita taloudellisten tavoitteiden lisäksi.
- Tytäryhtiöiden hallitusten jäsenten osaaminen tulee varmistaa.
- Konserniohjeessa tulee huomioida esteellisyysäännökset, lahjonnan vastaiset periaatteet ja vaitiolovelvollisuus.
- Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kaksoisroolien tarkoituksenmukaisuutta on syytä arvioida, sillä käytännössä kaksoisrooli voi hankaloittaa luottamus- tai virkatehtävän hoitamista.

Lähteet

Tarkastuslautakunnan kuulemiset, haastattelut, kyselyt ja sähköpostit

HUS. Hallintojohtaja. Sähköposti 17.9.2024, 24.2.2025.

HUS. Laskentapäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 13.2.2025.

HUS. Taluspäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 21.1.2025.

HUS. [Tarkastuslautakunta 19.9.2024](#) § 37. HUS-yhtymän hallintojohtajan kuuleminen.

Kysely HUS-konsernin tytäryhtiöiden hallituksissa oleville HUSin viranhaltijoille 25.11.–9.12.2024.

Tietopyyntö HUS-konsernin tytäryhtiöiden toimitusjohtajille 24.2.2025.

HUS-konsernin tytäryhtiöiden päävastuullinen tilintarkastaja, haastattelu 17.12.2024.

HUS aineistot

HUS. [Konsernijaosto 9.12.2024](#) § 26. HUSin markkinoilla toimivien yhtiöiden keskinäinen sulauttaminen.

HUS. Konsernijaosto 21.10.2024 § 21. Oy Apotti Ab:n omistajastrategia. [Liite. Omistajastrategian päivittäminen](#).

HUS. [Konsernijaosto 21.10.2024](#) § 19. HUSin tytäryhtiöiden osavuosikatsaukset 8/2024.

HUS. [Konsernijaosto 10.6.2024](#) § 13. HUSin tytäryhtiöiden osavuosikatsaukset 1-4/2024.

HUS. [Konsernijaosto 23.4.2024](#) § 10. Jakautumismenettelyn käynnistäminen HUS Kiinteistöt Oy:n osalta.

HUS. [Konsernijaosto 26.2.2024](#) § 2. HUSin tytäryhtiöiden tilinpäätökset 2023.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.

HUS kuntayhtymä. Hallitus 13.1.2020 § 4. Hyksin Kliiniset Palvelut Oy:n ja Orton Oy:n liiketoimintojen yhdistäminen.

HUS. [Yhtymähallitus 17.6.2024](#) § 81. HUS Kiinteistöt Oy:n kokonaisjakautuminen yhtiön osien realisoimiseksi.

HUS. [Yhtymähallitus 3.6.2025](#) § 69. Jakautumismenettelyn käynnistäminen HUS Kiinteistöt Oy:n osalta.

HUS. [Yhtymähallitus 6.5.2024](#) § 52. Jakautumismenettelyn käynnistäminen HUS Kiinteistöt Oy:n osalta.

HUS. [Yhtymähallitus 25.3.2024](#) § 36. Tilinpäätös 2023, toiminnan ja talouden toteutuminen vuonna 2023.

[HUS-yhtymän hallintosäätö \(hus.fi\)](#).

[HUS-yhtymän konserniohje \(hus.fi\)](#), yhtiökokouksen hyväksymä 3.10.2024.

HUS-yhtymän konsernipalveluiden ja ydinpalveluiden tulosalueiden toimintasäätö, liite 2: Tulosalueiden toiminnallinen organisaatio, johtaminen ja johtavien viranhaltijoiden tehtävät.

[HUS-yhtymän perussopimus \(hus.fi\)](#). Viitattu 20.11.2024.

Muu aineisto

[Kirjanpitolaki 1336/1997 \(finlex.fi\)](#).

Kuntaliitto. [Kunnan omistajapoliittiset linjaukset \(kuntaliitto.fi\)](#). Helsinki, 2024. Viitattu 17.10.2024.

[Laki hyvinvointialueesta 611/2021 \(finlex.fi\)](#).

Orton Oy. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024.

Liite 1. Kysely HUS-yhtymän tytäryhtiöiden hallituksissa oleville HUSin viranhaltijoille

Hyvä HUS-yhtymää tytäryhtiön hallituksessa edustava jäsen,

Omistajaohjauksen tuloksellisuus ja tarkoituksenmukainen järjestäminen on yksi HUSin tarkastuslautakunnan vuoden 2024 työohjelman arviointiaiheista. Arvioinnissa selvitetään omistajaohjauksen menettelyjä, rakenteiden toimivuutta ja yhteistyötä HUS-yhtymän ja tytäryhtiöiden välillä. Arviointi on rajattu koskemaan HUSin määräysvallassa olevia yhtiöitä. Arvioinnin tulokset raportoidaan arviointikertomuksessa 2024, joka annetaan yhtymäkokoukselle kesäkuussa 2025.

Osana arviointia toteutamme kyselyn viranhaltijoille, jotka edustavat tytäryhtiöiden hallituksessa HUSia. Kyselyn vastausaika on 25.11.-9.12.2024. Vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Vastauksesi on tärkeä arvioinnin onnistumiselle. Linkki kyselyyn on viestin lopussa.

Lisää tietoa HUSin tarkastuslautakunnasta löydät osoitteesta www.arviointikertomushus.fi.

Ystävällisin terveisin

Ulkoisen tarkastuksen yksikkö

Lisätietoja

Hanna-Maria Leinonen

Johtava tuloksellisuustarkastaja

hanna-maria.leinonen@hus.fi

Linkki kyselyyn

Kysymykset

1. Oletko saanut HUSin konsernijohtolta perehdytyksen (Kyllä / Ei)
 - a) hallituksen jäsenenä toimimiseen
 - b) yhtiöjärjestykseen
 - c) osakassopimukseen
 - d) yhtiön tilinpäätökseen
 - e) yhtiön strategiaan
 - f) emon konserniohjeeseen
 - g) esteellisyysäännöksiin
 - h) mahdollisuuden suorittaa HHJ tai KHO koulutus?

2. Miten yhteistyö tytäryhtiön ja HUS:in välillä toimii?
 - Erittäin hyvin
 - Melko hyvin
 - Melko huonosti
 - Erittäin huonosti
 - En osaa sanoa

3. Toimiiko yhtiö omistajan tahdon ja tavoitteiden mukaisesti?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jos vastasit ei, kertoisitko miksi?

4. Toteutuvatko HUSin arvot tytäryhtiöiden toiminnassa?
 - Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

5. Onko esiintynyt käytännön tilanteita, joissa HUSin ja tytäryhtiön edut ovat olleet ristiriidassa?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jos vastasit kyllä, kertoisitko esimerkin.

6. Onko HUSilla riittävät resurssit omistajaohjaukseen ja konsernivalvontaan?
 - Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa
 - Jos vastasit ei, mitä resursseja tarvittaisiin lisää?

7. Onko vastaasi tullut tilanteita, joissa olet joutunut jäävämmään itsesi päätöksenteosta esteellisyden vuoksi?

- Kyllä
- Ei
- Jos vastasit kyllä, kertoisitko esimerkin.

8. Mitä kehittämiskohteita näet HUSin omistajaohjauksessa? (mainitse 3 tärkeintä)
9. Mitä riskejä liittyy omistajaohjaukseen? (mainitse 3 tärkeintä)
10. Mitä muita omistajaohjaukseen liittyviä asioita haluat tuoda tarkastuslautakunnan tietoon?
(avokysymys)