

VANTAAN JA KERAVAN HYVINVOINTIALUE **SISÄINEN TARKASTUS 2025** **RAPORTTI**

Omistajaohjauksen tuloksellisuus hyvinvointialuekonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta

25.4.2025

EI-JULKINEN (Julkl 24.1 § 15-kohta)

SISÄLLYSLUETTELO

	SIVU
1. TOIMEKSIANNON KUVAUS JA TAVOITTEET	3
2. YLEISARVIO	4
3. YKSITYISKOHTAISET HAVAINNOT	6
3.1 OMISTAJAOHJAUksen TAVOITTEIDEN JA TULOKSELLISUUDEN MÄÄRITTELY	7
3.2 OMISTAJAOHJAUksen TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT	9
3.3 HYVINVOINTIALUEEN OMISTUKSIIN LIITTYVIEN RISKIEN ARVIOINTI	18
3.4 OMISTAJAOHJAUkseen LIITTYVÄN OHJEISTUKSEN ASIANMUKAISUUS	19
3.5 HANKINTALAIN MUUTOKSIIN VARAUTUMINEN	21
LIITE 1 Hyvinvointialueen omistukset yhtiöissä	22
JOHDON TOIMENPIDESUUNNITELMAT	23
4. YHTEYSTIEDOT	24

TOIMEKSIANNON KUVAUS JA TAVOITTEET

1. TOIMEKSIANNON KOHDE

Toimeksiannon kohteena oli omistajaohjauksen tuloksellisuus hyvinvointialuekonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta.

2. TAVOITTEET

Tavoitteena oli arvioida ja varmistaa, että

1. Omistajaohjauksen tavoitteet ja tuloksellisuus on selkeästi määritelty.
2. Omistajaohjauksen toimintatavat ja prosessit edistävät hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden ja kokonaisedun toteutumista.
3. Hyvinvointialueen omistukseen liittyvät mahdolliset riskit ja mahdollisuudet on tunnistettu ja huomioitu riskienhallinnassa.
4. Omistajaohjaukseen liittyvä ohjeistus on asianmukainen.

Lisäksi tarkastuksen yhteydessä käytiin läpi sidosyksikkösääntelyn muutokseen valmistautumista hyvinvointialueella.

3. ARVIOINTIPERUSTEET

Arviointiperusteina toimeksiannossa käytettiin

- Hyvinvointialuelakia 29.6.2021/611
- Hyvinvointialueen strategiaa
- Aluehallituksen ja edunvalvontajaoston päätöksiä

- Hyvinvointialueen hallintosääntöä (luku 6)
- Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteita ja konserniohjetta
- Talousarviota 2024

4. TOIMEKSIANNON LAAJUUS JA RAJAUKSET

Toimeksianto kohdistui vuonna 2025 voimassa oleviin ohjeisiin ja toimintatapoihin.

Haastatteluissa käytiin läpi merkittävimpiin yhtiöihin liittyviä omistajaohjauksen toimintatapoja.

5. TOIMEKSIANNON TOTEUTUSTAPA

Tarkastusmenetelminä käytettiin aineistotarkastusta ja haastatteluja.

Toimeksiannossa haastateltiin seuraavat henkilöt:

- Hokkanen Mikko, konsernipalveluiden toimialajohtaja
- Pitkänen Timo, tietohallintojohtaja
- Raja-aho Maarit, aluehallituksen puheenjohtaja, edunvalvontajaoston puheenjohtaja
- Rajahalme Riikka, hallintojohtaja
- Salo Pasi, tilakeskuspäällikkö
- Tuovinen Tiia, juristi

2. YLEISARVIO

YLEISARVIO TOIMEKSIANNON KOHTEESTA

Omistajaohjaukseen liittyvien toimintatapojen ja sisäisen valvonnan arvioidaan olevan toimivalla (B) tasolla. Omistajaohjauksen toteutukseen vaikuttaa keskeisesti se, että hyvinvointialueella ei ole tytäryhtiöitä lainkaan ja sen omistukset yhtiöissä ovat alle 5 % lukuun ottamatta Oy Apotti Ab:tä, As Oy Vantaan Ilolantie 2:ta ja Uudenmaan Vammaispalveluja.

TARKASTUSHAVAINNOT JAKAUTUIVAT MERKITTÄVYYDELTÄÄN SEURAAVASTI

A Hyvä	Toimi suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti.	6 havaintoa
B Toimiva	Havaittiin kehittämiskohteita, jotka ovat yleisesti ratkaistavissa osana jatkuvaa toiminnan kehittämistä.	6 havaintoa
C Kehitettävä	Havaittiin keskeisiä kehittämiskohteita, jotka edellyttävät välitöntä huomiota ja erillisiä kehittämistoimia. Ilman niitä tai valvonnan heikentyessä nykyisestä vaarana voi olla riskien toteutuminen.	3 havaintoa
D Riittämätön	Toiminta ja valvonta eivät olleet hyväksyttävällä tasolla. Tilanne on vakava ja vaatii välitöntä huomiota johdolta sekä nopeita korjaavia toimia.	Ei havaintoja

Suosittelemme kiinnittämään huomiota erityisesti luokkaan C sisältyviin havaintoihin, joiden osalta suosittelemme määrittelemään korjaavat toimenpiteet.

POSITIIVISET HUOMIOT

Omistajaohjaus toteutuu pääasiassa hyvinvointialueen edustajien kautta omistajakokouksissa, yhtiökokouksissa ja hallitusten kokouksissa. Lisäksi hyvinvointialueen asiantuntijoita hyödynnetään erityisesti Oy Apotti Ab:n toiminnassa.

Hyvinvointialueen viranhaltijat seuraavat yhtiöiden toimintaa ja käyvät tiivistä keskustelua omistetuista yhtiöistä hyvinvointialueen sisällä ja kunkin omistuksen tarpeellisuutta arvioidaan säännöllisesti.

Hyvinvointialueen tavoitteita ja kokonaisuutta pyritään edistämään yhteistyössä muiden omistajien kanssa.

Hyvinvointialueen hallintosääntö ja omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje sisältää hyvinvointialuelain edellyttämät asiat. Omistajaohjausta koskeva ohjeistus koetaan riittäväksi.

2. YLEISARVIO

MERKITTÄVIMMÄT KEHITTÄMISKOHEET

Omistajaohjauksen tuloksellisuuden määrittely

Hyvinvointialueen hallintosääntö edellyttää että omistajaohjauksen tuloksellisuutta arvioidaan vuosittain. Hyvinvointialueella ei ole kuitenkaan määritelty, mitä omistajaohjauksen tuloksellisuudella tarkoitetaan eikä tuloksellisuutta ole dokumentoidusti arvioitu.

Suosittellemme määrittelemään / selventämään, mitä omistajaohjauksen tuloksellisuudella tarkoitetaan, jotta sen arvioiminen hallintosäännön mukaisesti on mahdollista.

Omistusten vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointi

Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden mukaan hyvinvointialue arvioi omistuksiaan vaikuttavuuden, tuloksellisuuden, riskienhallinnan ja toiminnan kehittämisen näkökulmista. Yhtiöiden tuloksellisuutta arvioidaan hyvinvointialueella yhtiön taloustietojen, tilinpäätösten ja vuosikertomusten perusteella, mutta arviointeja ei ole välttämättä kattavasti dokumentoitu. Arviointia suorittavat viranhaltijat konsernipalvelujen toimialajohtajan johdolla.

Suosittellemme tekemään omistettujen yhtiöiden vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnin dokumentoidusti. Arviointi voi olla tarkoituksenmukaista kohdistaa vain niihin yhtiöihin, jotka ovat hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittäviä.

Omistuksiin liittyvien riskien arviointi

Yhtiöihin liittyviä riskejä on ainakin jossain määrin tunnistettu ja arvioitu, mutta suoritettuja arviointeja ei ole välttämättä dokumentoitu.

Suosittellemme dokumentoimaan suoritettut riskienarvioinnit ainakin hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittävien yhtiöiden osalta ja sisällyttämään ne edunvalvontajaostolle / aluehallitukselle annettavaan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin.

3. YKSITYISKOHTAISET HAVAINNOT

3.1 OMISTAJAOHJAUKSEN TAVOITTEIDEN JA TULOKSELLISUUDEN MÄÄRITTELY

Arviointiperusteita ja taustaa

Omistajaohjauksen periaatteiden mukaan valvonnan tarpeesta päätetään yhteisökohtaisesti perustuen kunkin yhteisön strategiseen ja operatiiviseen rooliin sekä yhteisön toimialan tai liiketoimintaympäristön perusteella. Hyvinvointialue tarkastelee ja kehittää omistuksiaan aktiivisesti ja pitkäjänteisesti huomioiden hyvinvointialuestrategia ja hyvinvointialueen kokonaisuus. Omistuksia hankittaessa ja niistä luovuttaessa huomioidaan tarkoituksenmukaisin palvelujen järjestämistapa sekä omistajaohjauksen tavoitteet kunkin omistuksen osalta.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.1.1 Omistajaohjauksen tavoitteiden määrittely Haastatteluissa saadun tiedon mukaan hyvinvointialueen toiminnan näkökulmasta merkittävimpiä yhtiöitä ovat Apotti Oy, joka ylläpitää hyvinvointialueen asiakas- ja potilastietojärjestelmää ja Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy, joka tuottaa tekstiilien huoltopalveluita. Lisäksi Seure Henkilöstöpalvelut Oy on ollut merkittävä yhtiö, mutta sen merkitys on vähentynyt, kun hyvinvointialue on vähentänyt vuokratyövoiman käyttöä. Havainto: Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden mukaan omistajaohjauksen tavoitteet määritellään kunkin omistuksen osalta. Tarkastuksessa käytettävissä olleen aineiston ja haastatteluissa saadun tiedon mukaan hyvinvointialueella ei ole määritelty yhtiökohtaisia omistajaohjauksen tavoitteita, mutta omistajat ovat määritelleet joidenkin yhtiöiden osalta yhteisiä tavoitteita, jotka on sisällytetty yhtiöiden strategioihin. Tätä on käsitelty yksityiskohtaisemmin raportin kohdassa 3.2.1. Yleensä omistajaohjauksen tavoitteena on ohjata yhtiötä siten, että yhtiö toiminnallaan edesauttaa omistajan tavoitteiden toteutumista. Hyvinvointialueen omistukset yhtiöissä ovat pieniä, joten sen mahdollisuudet vaikuttaa omistajaohjaukselle yhtiöiden toimintaan ovat rajalliset (liite 1 Hyvinvointialueen omistukset yhtiöissä) ja vaikuttaminen tapahtuu pääsääntöisesti yhteistyössä muiden omistajien kanssa.	<i>Suosittellemme mahdollisuuksien mukaan määrittelemään hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittäville yhtiöille yhtiökohtaiset omistajaohjauksen tavoitteet.</i>

3.1 OMISTAJAOHJAUKSEN TAVOITTEIDEN JA TULOKESELLISUUDEN MÄÄRITTELY

Arviointiperusteita ja taustaa

Omistajaohjauksen periaatteiden ja konserniohjeen mukaan aluehallitus arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta hyvinvointialuekonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta.

Omistajaohjauksen tuloksellisuus voi yleensä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että

- Yhtiö omistajaohjauksen ansioista edesauttaa omistajan strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumista.
- Omistajan edustajat saavat tuotua hyvinvointialueen näkökulman ja kehittämistarpeet tiedoksi yhtiössä ja yhtiön toimintaa kehitetään näiden perusteella.
- Omistajan päätöksentekijät saavat oikeaa ja ajantasaista tietoa yhtiön toiminnasta ja taloudesta pystyvät saamansa tiedon perusteella arvioimaan yhtiön toiminnan vaikuttavuutta ja merkitystä omistajalle.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.1.2 Omistajaohjauksen tuloksellisuuden määrittely Havainto: Hyvinvointialueella ei ole määritelty, mitä omistajaohjauksen tuloksellisuudella tarkoitetaan. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan tuloksellisuudella ymmärretään esimerkiksi yhtiön tuottamien palvelujen laadukkuutta, yhtiön arvon säilymistä/säilyttämistä tai yhtiökokonaisuuden hallintaa (tietoisuutta yhtiöiden nykytilasta ja tulevaisuudesta). Tuloksellisuutta on arvioitu edellä mainituista näkökulmista, mutta arviointia ei ole välttämättä dokumentoitu.	<i>Suosittellemme määrittelemään / selventämään, mitä omistajaohjauksen tuloksellisuudella tarkoitetaan, jotta sen arvioiminen omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti voidaan tehdä etukäteen määriteltyjen kriteerien mukaisesti.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa

Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden mukaan hyvinvointialue voi omistaa osakkeita yhtiöistä, joita se tarvitsee palvelujen tai niihin liittyvien tukipalvelujen järjestämisessä. Hyvinvointialueen strategisen johtamismallin muodostavat hyvinvointialueen strategia, konserniohje sekä omistajapoliittiset periaatteet. Hyvinvointialue tarkastelee ja kehittää omistuksiaan aktiivisesti ja pitkäjänteisesti huomioiden hyvinvointialuestrategia ja hyvinvointialueen kokonaisuus.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.1 Yhtiöiden tehtävät ja rooli hyvinvointialueen strategian ja kokonaisedun edistämässä Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden mukaan se omistaa lähtökohtaisesti sellaisten yhtiöiden osakkeita, joita se tarvitsee palvelujen ja niihin liittyvien tukipalvelujen järjestämisessä. Siten omistetuilla yhtiöllä tulee lähtökohtaisesti yhteys hyvinvointialueen palvelujen tuottamiseen ja/tai tukipalveluihin. Yhtiön merkitys strategian ja strategisten tavoitteiden toteutumisessa voi olla käytännössä vähäinen tai sillä ei ole merkitystä lainkaan, esimerkiksi, jos palvelu on helposti hankittavissa muulta palveluntuottajalta. Havainto: Hyvinvointialueen strategiasta tai muusta tarkastuksessa käytettävissä olleesta aineistosta ei käy ilmi, onko strategian laadinnan/päivityksen yhteydessä pohdittu omistettujen yhtiöiden tehtäviä ja roolia hyvinvointialueen strategian ja strategisten tavoitteiden toteuttamisen näkökulmasta. Näkemyksemme mukaan ainakin Apotilta ostettavilla palveluilla ja niiden kustannustehokkuudella ja toimivuudella on merkittävä vaikutus hyvinvointialueen prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen sekä talouteen.	<i>Suosittellemme arvioimaan strategiapäivitysten yhteydessä yhtiöiden merkitystä hyvinvointialueen strategian ja tavoitteiden toteutumiseen dokumentoidusti.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa	
Aluehallitus on vuosien 2024 ja 2025 aikana hyväksynyt Oy Apotti Ab:n, Uudenmaan Vammaispalvelut Oy:n, Maakuntien Tilakeskus Oy:n ja DigiFinland Oy:n omistajastrategiat, joissa määritellään yhtiöiden toiminnan laatuun ja tehokkuuteen liittyvät tavoitteet.	
Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.1 Yhtiöiden tehtävät ja rooli hyvinvointialueen strategian ja kokonaisedun edistämisessä, jatkuu Omistajien yhteisiä tavoitteita on joidenkin yhtiöiden osalta sisällytetty yhtiön strategiaan ja tätä kautta hyvinvointialue on pyrkinyt vaikuttamaan yhtiön toimintaan. Esimerkiksi: • Apotin strategia on käsitelty aluehallituksessa 8.10.2024 ja omistajien asettamia tavoitteita ovat muiden muassa laskutuksen väheneminen 10 % omistajaa kohden strategiakaudella, yhtiön kilpailukyvyn kehittyminen ja asiakas- ja potilastietojärjestelmän asiakastyytyvyyden lisääminen. • Uudenmaan Vammaispalvelujen strategia on käsitelty aluehallituksessa 29.10.2024 ja omistajien asettamia tavoitteita ovat muiden muassa vuokrien ja palveluiden hinnoittelu omakustannusperiaatteella ja läpinäkyvästi. Yhtiön hallituksen tehtävänä on seurata strategian ja strategisen tavoitteiden toteutumista, joten hyvinvointialueen edustaja saa tavoitteiden toteutumista koskevat tiedot osana hallitustyöskentelyä. Havainto: Tarkastuksessa käytettävissä olleesta aineistosta ei käy ilmi, raportoidaanko yhtiöiden strategisten tavoitteiden toteutumisesta hyvinvointialueen edunvalvontajaostolle ja/tai aluehallitukselle.	<i>Suosittellemme määrittelemään merkittävien yhtiöiden osalta yhtiön strategiaan liittyvät seuranta- ja raportointimenettelyt.</i> <i>Seurantamenettelyn osalta on suositeltavaa sopia, kuka hyvinvointialueelta yhtiötä seuraa, miten seuranta toteutetaan ja miten seurannasta raportoidaan esim. edunvalvontajaostolle ja/tai aluehallitukselle.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa

Hallintosäännön mukaan

- Aluevaltuusto hyväksyy omistajapolitiikan, omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohjeen.
- Aluehallitus valmistelee omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohjeen aluevaltuustolle, vastaa muiden muassa omistajaohjauksen toteuttamisesta ja täytäntöönpanosta, arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta, nimeää hyvinvointialueen ehdokkaat HUS-yhtymän hallitukseen ja yhtymäkokoukseen ja antaa yhtymäkokousedustajille toimintaohjeet.
- Edunvalvontajaosto vastaa hyvinvointialueen edunvalvonnasta suhteessa valtionhallintoon, HUS-yhtymään ja muihin sidosryhmiin. Lisäksi edunvalvontajaosto muiden muassa valmistelee osaltaan esitykset konsernin omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta ja tekee aluehallitukselle ehdotuksia toimenpiteiksi edunvalvonnan kehittämiseksi.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.2 Aluehallituksen ja edunvalvontajaoston tehtävät Omistajaohjaukseen liittyvät toimielimet ovat aluevaltuusto, aluehallitus ja edunvalvontajaosto, jolla ei ole päätösvaltaa omistajaohjaukseen liittyvissä asioissa. Edunvalvontajaostoon kuuluu aluehallituksen puheenjohtajista ja kolme jäsentä sekä varajäsenet. Edunvalvontajaoston puheenjohtajan toimii aluehallituksen puheenjohtaja. Johtopäätös: Tarkastuksessa käytiin läpi aluehallituksen ja edunvalvontajaoston pöytäkirjoja ja todettiin, että ne ovat suorittaneet hallintosäännössä niille määrättyjä tehtäviä.	<i>Ei kehittämisehdotusta.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa

Hallintosäännön mukaan edunvalvontajaoston tehtävänä on muiden muassa vastata osaltaan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen poliittisesta edunvalvonnasta, osallistua verkosto- ja sidosryhmätyöhön, tehdä kannanottoja ja antaa lausuntoja hyvinvointialueen edunvalvonnallisesti keskeisissä asioissa.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.2 Aluehallituksen ja edunvalvontajaoston tehtävät, jatkuu Edunvalvontajaosto valmistelee aluehallituksessa käsiteltäviä asioita erityisesti HUS-yhtymän osalta ja muodostaa hyvinvointialueen näkökantaa niihin, mutta varsinaiset päätökset tehdään aluehallituksessa, esimerkiksi yhtymäkokousedustajien valinta ja ohjeistaminen. Edunvalvontajaoston pöytäkirjoista todettiin, että edunvalvontajaosto on käsitellyt yhtiöiden strategioita ja/tai strategisia tavoitteita (esimerkiksi DigiFinland, Puro Tekstiilihuoltopalvelut ja Apotti) ja myös aluehallitus on käsitellyt strategiat ja hyväksynyt ne. Havainto: Hallintosäännön mukaan edunvalvontajaostolle kuuluu hyvinvointialueen edunvalvonta suhteessa HUS-yhtymään, mutta hallintosäännössä ei ole todettu edunvalvontajaoston tehtäviä omistettujen yhtiöiden omistajaohjauksessa. Edunvalvontajaoston osallistuminen voi olla perusteltua hyvinvointialueen toiminnan kannalta merkittävien yhtiöiden omistajaohjaukseen. Edunvalvontajaosto on käsitellyt vireillä olevia lainsäädäntöuudistuksia ja hyvinvointialueen lausuntoja niihin liittyen. Havainto: Edunvalvontajaosto ei ole laatinut toimintasuunnitelmaa tai painopistealueita, joihin se erityisesti keskittyy hyvinvointialueen edunvalvonnassa eikä hallintosääntö näitä edellytä. Näkemyksemme mukaan toimintasuunnitelma ja sen toteuttaminen toisi edunvalvontaan lisää suunnitelmallisuutta ja painopisteiden valinta varmistaisi edunvalvonnan kohdistumista tärkeiksi koettuihin asioihin.	<i>Suosittellemme tarkastelemaan aluehallituksen ja edunvalvontajaoston välistä työnjakoa ottaen huomioon yhtiöiden merkittävyyden hyvinvointialueen palvelujen/tukipalvelujen tuottamisessa ja varmistamaan, että tehtävät ja vastuut ovat selkeät eikä päällekkäisyyksiä ole.</i> <i>Aluehallitukselle / edunvalvontajaostolle tehtävän raportoinnin osalta suosittelemme harkitsemaan, olisiko hyvinvointialueen asiantuntijoita tai merkittävien yhtiöiden edustajia tarkoituksenmukaista kutsua kokoukseen kuultavaksi esim. kerran vuodessa.</i> <i>Suosittellemme harkitsemaan edunvalvontajaoston toimintasuunnitelman laatimista ja toteutusta sekä edunvalvonnan painopisteiden määrittelyä hyvinvointialueen edunvalvonnan kehittämiseksi / tehostamiseksi.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa

Omistaja voi vaikuttaa yhtiön toimintaan esimerkiksi osallistumalla hallituksen jäsenten valintaan ja valitsemalla asiantuntevia hallituksen jäseniä, jotka sitoutuvat tehokkaaseen ja hyvän hallintotavan mukaiseen hallitustyöskentelyyn. Hallituksen tehtäviin kuuluu muiden muassa ohjata ja valvoa yhtiön toimintaa ja toimitusjohtajaa, hyväksyä yhtiön tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet sekä varmistaa yhtiön johtamisjärjestelmän toimivuus.

Hyvän hallintotavan mukaan hallituksen työskentelyä voidaan tehostaa esimerkiksi siten, että toimitetaan kokouksen esityslista ja mahdollinen muu kokousmateriaali riittävän ajoissa hallituksen jäsenille, jotta kaikki hallituksen jäsenet ehtivät perehtyä aineistoon ja yhtiötä koskeviin tietoihin ja voivat valmistautua kokoukseen.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.3 Hallitustyöskentely Hyvinvointialueella on edustaja Apotti Oy:n, Uudenmaan Vammaispalvelut Oy:n ja As Oy Vantaan Ilolan hallituksessa. Hallituksen jäsenen tehtävät määräytyvät yhtiöön sovellettavan lainsäädännön mukaan. Apotti Oy Hyvinvointialueen edustajana Apotin hallituksessa toimii hyvinvointialuejohtaja. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan Apotin hallituksen kokoonpanoa on uudistettu ja hallitukseen on otettu hallitusammattilaisia työskentelyn tehostamiseksi. Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa ja linjaa kehittämisen painopisteet. Hyvinvointialueen edustaja on ollut mukana valitsemassa hallitusammattilaisia. Havainto: Apotin ohjausryhmä valmistelee asioita hallitukselle. Hyvinvointialueen hallintojohtaja on ohjausryhmän jäsenenä saanut aiemmin hallituksen esityslistat tiedoksi hallituksen kokouksen valmistelua varten, mutta käytäntö on muutettu, eikä esityslistoja ole enää saatu. Haastattelussa saadun tiedon mukaan hyvinvointialue ei saa Apotin hallituksen kokousaineistoja itselleen, vaan esim. toimitusjohtajan katsaus käydään läpi hallituksen kokouksessa eikä sitä toimiteta hallituksen jäsenille. Osakassopimus mahdollistaa aineiston toimittamisen hallituksen jäsenen lisäksi myös muulle hyvinvointialueen edustajalle.	<i>Suosittellemme määrittelemään yhteistyössä Apotin johdon kanssa toimintatavat Apotin hallituksen kokousaineiston toimittamiseen hallituksen jäsenille. Hyvinvointialueen sisällä voidaan määritellä asianmukaiset käytännöt hallituksen kokouksiin valmistautumiseen ja aineiston arkistointiin ottaen huomioon salassapitosäännökset.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.3 Hallitustyöskentely, jatkuu Uudenmaan Vammaispalvelut Oy Uudenmaan Vammaispalvelut on hyvinvointialueiden omistama yritys, joka omistaa ja vuokraa tiloja sosiaali- ja perusterveydenhuollon käyttöön. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen edustajana hallituksessa toimii tilakeskuspäällikkö. Haastattelussa saadun tiedon mukaan hallitustyöskentely on ollut sujuvaa ja hallituksen puheenjohtaja ohjaa hallitustyöskentelyä ammattitaitoisesti. Haastattelussa saadun tiedon mukaan yhtiön hallitus on saanut kaiken tarvitsemansa tiedon yhtiön toiminnasta ja taloudesta. Osakassopimuksen mukaan osakkaalla on oikeus tutustua Yhtiötä koskevaan asiakirjamateriaaliin siten, että osakkaan erikseen määrittämälle edustajalle toimitetaan sama yhtiötä koskeva materiaali kuin yhtiön hallituksen jäsenille. Havainto: Haastattelussa ei käynyt ilmi hallituksen kokousaineiston toimittamiseen ja arkistointiin liittyvät toimintatavat. Osakassopimus mahdollistaa aineiston toimittamisen hallituksen jäsenen lisäksi myös muulle hyvinvointialueen edustajalle.	<i>Suositus kuten edellä Apotin yhteydessä kokousaineiston saannin ja arkistoinnin osalta.</i> B

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa

Hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan hyvinvointialuejohtaja / konsernipalvelujen toimialajohtaja nimeää hyvinvointialueen edustajat muiden kuin tytär- ja osakkuusyhtiöiden hallituksiin ja yhtiökokouksiin ja antaa toimintaohjeet yhtiökokousedustajille. Omistajaohjaukseen kuuluu HUS-yhtymään ja yhtiöihin liittyvien asioiden valmistelu viranhaltijatasolla.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.4 Viranhaltijoiden tehtävät Omistajaohjausta toteuttavat viranhaltijat ovat hyvinvointialuejohtaja, konsernipalvelujen toimialajohtaja, hallintojohtaja ja hallinnon juristi. Tarkastuksessa todettiin, että konsernipalvelujen toimialajohtaja on nimennyt edustajat yhtiökokouksiin. Hän osallistuu myös Apotti Oy:n omistajakokouksiin. Hallintojohtaja valmistelee omistajaohjaukseen liittyviä asioita aluehallitukselle ja hallinnon juristi edunvalvontajaostolle. Viranhaltijat seuraavat yhtiöiden toimintaa ja tilannetta sekä arvoivat yhtiöiden tarpeellisuutta konsernipalvelujen toimialajohtajan johdolla. Johtopäätös: Näkemyksemme mukaan viranhaltijoiden tehtävät yhtiöiden toiminnan seurannassa on asianmukaisesti järjestetty.	<i>Ei kehittämisehdotusta</i> A

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.5 Asiantuntijoiden tehtävät yhtiöissä / yhtiöiden toimielimissä Hyvinvointialueen edustajan asiantuntijarooli riippuu yhtiöstä. Asiantuntijat valitaan osaamisen perusteella ja asiantuntija voi joissakin tapauksissa merkittävästi vaikuttaa hyvinvointialueen näkemysten esiintuomiseen yhtiössä. Hyvinvointialueen tietohallintopäällikkö toimii asiantuntijana Apotin ohjausryhmässä, DigiFinland Oy:n asiakasyhteisryhmässä ja Tieran hyvinvointiohjausryhmässä. Apotin ohjausryhmä varmistaa hallituksen päättämien linjausten toteutumista yhtiössä ja käsittelee säännöllisesti mm. Apotin taloutta, käyttökustannuksia/käyttäjä ja projekteja. Tietohallintojohtajan lisäksi hyvinvointialueen APTJ-päällikkö osallistuu ohjausryhmän kokousten valmisteluun ja vastaa yhteistyöstä taktis-operatiivisella tasolla. Lisäksi hyvinvointialueella on Apotin pääkäyttäjäroolin omaavia henkilöitä ja projekteihin/kokouksiin osallistuvia henkilöitä. Hyvinvointialue käyttää Tieran asianhallintajärjestelmää ja hyvinvointiohjausryhmän tehtävänä on ohjata ja muodostaa yhteistä näkemystä Tieran toiminnan kehittämisessä hyvinvointialueiden näkökulmasta. DigiFinland Oy:ssä omistajien edustajien muodostama asiakasyhteistyöryhmä toimii yhtiön tuottamien palveluiden strategisen tason ohjaus-, kehitys ja seurantatoimielimenä ja tekee palveluita koskevia aloitteita yhtiön hallitukselle ja toimii yhteistyössä hallituksen kanssa. Johtopäätös: Asiantuntijat vaikuttaa yhtiön toimintaan ja tavoitteisiin osana omistajien / asiantuntijoiden muodostamia ohjaus- ja yhteistyöryhmiä.	<i>Ei kehittämisehdotusta.</i>

3.2 OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTATAVAT JA PROSESSIT

Arviointiperusteita ja taustaa	
Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden mukaan hyvinvointialue arvioi omistuksiaan vaikuttavuuden, tuloksellisuuden, riskienhallinnan ja toiminnan kehittämisen näkökulmista.	
Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.2.6 Tiedonkulku ja yhtiöiden vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointi Hyvinvointialue saa tietoa yhtiöiden toiminnasta ja taloudesta pääasiassa omistajakokouksissa, yhtiökokouksissa ja hallituksen kokouksissa. Omistajakokous on osakkaiden yhteistyöelin, joka ei tee yhtiötä tai osakkaita sitovia päätöksiä, vaan käsittelee ja muodostaa osakkaiden yhteisen näkemyksen yhtiön toiminnan kannalta merkittävistä asioista ennen asian siirtämistä päätöksenteossa eteenpäin. Omistajakokous käsittelee esimerkiksi yhtiön strategian, vuosisuunnitelmat ja tilannekatsaukset. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan hyvinvointialueen sisäinen tiedonkulku on toimiva, viranhaltijat pitävät säännöllisesti kokouksia ja käyvät vapaamuotoisia keskusteluja yhtiöiden tilanteesta hyvinvointialuetta yhtiöiden hallituksissa edustavien henkilöiden kanssa. Havainto: Haastatteluissa saadun tiedon mukaan yhtiöiden tuloksellisuutta arvioidaan hyvinvointialueella saadun taloustiedon, tilinpäätösten ja vuosikertomusten perusteella, mutta arviointeja ei ole välttämättä dokumentoitu. Arviointia suorittavat viranhaltijat konsernipalvelujen toimialajohtajan johdolla.	<i>Suosittellemme tekemään omistettujen yhtiöiden vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnin dokumentoidusti. Arviointi voi olla tarkoituksenmukaista kohdistaa vain niihin yhtiöihin, jotka ovat hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittäviä.</i>

3.3 HYVINVOINTIALUEEN OMISTUKSIIN LIITTYVIEN RISKIEN ARVIOINTI

Arviointiperusteita ja taustaa	
Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden mukaan hyvinvointialue arvioi omistuksiaan vaikuttavuuden, tuloksellisuuden, riskienhallinnan ja toiminnan kehittämisen näkökulmista.	
Omistuksiin voi liittyä riskejä esimerkiksi omistuksesta aiheutuvien vastuiden (takausvastuut, arvonlisäveron palautusvastuut, sopimusvastuut) realisoituessa, oikeudenkäyntien seurauksena ja/tai omistetun yhtiön osakkeiden / omaisuuden arvon alenemisen vuoksi.	
Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.3.1 Omistuksiin liittyvien riskien arviointi Hyvinvointialueella on omistuksiin liittyviä vastuita ainakin Apotti Oy:ssä ja Uudenmaan Vammaispalvelut Oy:ssä. Hyvinvointialue on antanut takauksia Apotin lainojen vakuudeksi ja Uudenmaan Vammaispalveluissa vuokralaisena oleva osakas vastaa kustannuksista, jotka yhtiölle aiheutuvat, jos tiloja käytetään muuhun kuin arvonlisäverolliseen tai arvolisäveron palautukseen oikeuttavaan käyttöön. Lisäksi osakas vastaa toimialueellaan sijaitsevien uudishankkeiden tai ennalta suunnittelemttomien muutostöiden rahoitukseen tarvittavista riittävistä takauksista. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan omistettuihin yhtiöihin liittyviä riskejä on arvioitu lähinnä siitä näkökulmasta, miten suunnitteilla oleva sidosyksikkölainsäädännön muutos vaikuttaa yhtiön sidosyksikköasemaan ja onko palvelu tarvittaessa hankittavissa joltain toiselta palveluntuottajalta. Apotin ohjausryhmässä arvioitu projekteihin, tietoturvaan ja palvelutuotantoon liittyviä riskejä. Muihin yhtiöihin liittyvät riskit on arvioitu vähäisiksi. Havainto: Yhtiöihin liittyviä riskejä on ainakin jossain määrin tunnistettu ja arvioitu, mutta suoritettuja arviointeja ei ole välttämättä dokumentoitu.	<i>Suosittellemme dokumentoimaan suoritettut riskienarviointit ainakin hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittävien yhtiöiden osalta ja sisällyttämään ne edunvalvontajaostolle / aluehallitukselle annettavaan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin.</i> C

3.4 OMISTAJAOHJAUKSEEN LIITTYVÄN OHJEISTUKSEN ASIANMUKAISUUS

Arviointiperusteita ja taustaa

Hyvinvointialueissa (§ 48) on määritelty, että omistajaohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla hyvinvointialue omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Omistajaohjaus voi liittyä esim. perustamissopimukseen, yhtiöjärjestysmääräyksiin, henkilövalintoihin tai ohjeiden antamiseen hyvinvointialuetta yhteisöissä edustaville henkilöille. Hyvinvointialueissa (§ 49) on määritelty konserniohjeen vähimmäissisältö.

Havainto ja merkittävyys		Kehittämisehdotukset
3.4.1 Hyvinvointialuelain vaatimusten huomioon ottaminen ohjeissa Tarkastuksen yhteydessä käytiin läpi aluevaltuuston 12.12.2023 hyväksymät hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje sekä hallintosääntö ja verrattiin niiden sisältöä hyvinvointialuelain vaatimuksiin. Johtopäätös: Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje ja hallintosääntö sisältää hyvinvointialuelain edellyttämät tiedot. Konserniohje on laadittu ennakkoivasti valmistautuen tilanteeseen, jossa hyvinvointialueella on tytäryhteisöjä.	A	Ei kehittämisehdotusta
3.4.2 Kirjallisen ohjeistuksen riittävyys Omistajaohjaukseen liittyvä kirjallinen ohjeistus sisältyy omistajaohjauksen periaatteisiin ja konserniohjeeseen sekä hallintosääntöön. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan ohjeiden tarkentamiselle/lisäohjeistukselle ei ole tarvetta, mutta omistajaohjausprosessi on tarkoitus kuvata. Johtopäätös: Näkemyksemme mukaan omistajaohjaukseen liittyvä ohjeistus on pääsääntöisesti riittävää. Prosessikuvaus voi kuitenkin selkeyttää prosessia ja siihen sisältyviä tehtäviä ja vastuita.	A	Ei kehittämisehdotusta.

3.4 OMISTAJAOHJAUKSEEN LIITTYVÄN OHJEISTUKSEN ASIANMUKAISUUS

Arviointiperusteita ja taustaa

Hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan aluehallitus nimeää yhtiökokousedustajat tytäryhteisöjen sekä osakkuusyhteisöjen osalta sekä yhtymäkokousedustajan HUS-yhtymän osalta ja antaa heille omistajaohjauksen edellyttämät toimintaohjeet (44 § k 16). Hyvinvointialuejohtaja / konsernipalvelujen toimialajohtaja nimeää muut yhtiökokousedustajat ja antaa heille omistajaohjauksen edellyttämät toimintaohjeet.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.4.3 Hyvinvointialueen edustajien ohjeistaminen Hyvinvointialueella ei ole tytäryhteisöjä eikä osakkuusyhteisöjä, vaan kaikki omistetut yhtiöt ovat muita yhtiötä. Siten hyvinvointialueen edustajien ohjeistaminen kuuluu hallintosäännön mukaan hyvinvointialuejohtajalle tai konsernipalvelujen toimialajohtajalle. Tarkastuksessa todettiin, että hyvinvointialueen konsernipalvelujen toimialajohtaja on pääsääntöisesti nimennyt edustajat yhtiöiden yhtiökokouksiin ja päätöksissä on todettu, että kokousta varten ei ole tarpeen antaa erillisiä ohjeita. Aluehallitus on nimennyt hyvinvointialueen edustajan HUS-yhtymäkokoukseen ja tarvittaessa antanut toimintaohjeen. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan hyvinvointialueen edustajia ohjeistetaan/ohjataan tarpeen mukaan ottaen huomioon edustajan asema ja mahdollisuudet vaikuttaa yhtiön toimintaan. Ohjeistus tapahtuu pääasiassa vapaamuotoisissa säännöllisissä keskusteluissa hallinnon ja toimialojen asiantuntijoiden välillä. Johtopäätös: Hyvinvointialueen edustajien ohjeistamisen/ohjauksen osalta ei todettu huomautettavaa.	Ei kehittämisehdotusta.

3.5 HANKINTALAIN MUUTOKSIIN VARAUTUMINEN

Arviointiperusteita ja taustaa

Hankintalakiin on suunniteltu muutoksia, jotka muuttaisivat nykyisten sidosyksikköjen asemaa. Sidosyksikköasema edellyttäisi jatkossa vähintään 10 %:n omistusosuutta. Uudistuksen tavoitteena on rajata julkisen sektorin mahdollisuuksia tuottaa in-house -yksiköissä tukipalveluja, joissa on toimiva markkina, kuten siivous-, taloushallinto-, ruoka- ja ICT-palveluissa.

Havainto ja merkittävyys	Kehittämisehdotukset
3.5.1 Hyvinvointialueen valmistautuminen hankintalain muutokseen Hyvinvointialueella on käyty läpi yhtiöiden omistus ja niiltä ostetut palvelut ja arvioitu lakimuutoksen vaikutus yhtiöiden sidosyksikköasemaan. Hyvinvointialueella on tiedossa, mitä yhtiöitä ei enää katsottaisi sidosyksiköksi, jos lakimuutos toteutuu esitetystä muodosta. Hyvinvointialueen omistukset ovat alle 10 % kaikissa yhtiöissä lukuun ottamatta As Oy Vantaan Ilolantie 2:ta, Uudenmaan Vammaispalvelut Oy:tä ja Oy Apotti Ab:tä. Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n kautta on hankittu vuokratyövoimaa, mutta vuokratyövoiman käyttö on vähentynyt ja markkinoilla on vuokratyövoimaa tarjoavia yrityksiä. Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:ltä ei ole tehty sidosyksikköhankintoja. Sansia Oy:ltä on hankittu pelastustoimeen liittyvää vaatteistoa ja näille hankinnoille joudutaan hankkimaan uusi toimittaja, jos lakimuutos toteutuu esitetystä muodosta. Sarastialta on ostettu henkilöstöhallinnon tukipalveluita ja näiden palvelujen kilpailutus on jo tehty. Tekstiilihuoltoyhtiö Puro Oy:n omistusta pyritään keskittämään hyvinvointialueille, jotta lakimuutoksen edellyttämä 10 %:n omistusosuus toteutuisi. Johtopäätös: Näkemyksemme mukaan hyvinvointialue on selvittänyt hankintalakiin suunniteltujen muutosten vaikutusta asianmukaisesti ja varautunut suorittamaan tarvittavat toimenpiteet muutosten johdosta.	<i>Ei kehittämisehdotusta.</i>

LIITE 1: HYVINVOINTIALUEEN OMISTUKSET YHTIÖISSÄ

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen omistukset yhtiöistä

- Oy Apotti Ab - omistusosuus 15,32 %
- Seure Henkilöstöpalvelut Oy - omistusosuus 4,98 %
- Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy - omistusosuus 4,17 %
- Sansia Oy - omistusosuus 0,10 %
- Sarastia Oy - omistusosuus 0,04 %
- Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy - omistusosuus 0,02 %
- As. Oy Vantaan Ilolantie 2 - omistusosuus 23 %
- Kuntien Tiera Oy – omistusosuus 0,0003 %
- DigiFinland Oy – Hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin ja HUS-yhtymän yhteisomistuksessa 66 %
- Maakuntien Tilakeskus Oy – omistusosuus 3,30 %
- Ab Det finlandssvenska kompetenscentret inom det sociala området (FSKC) – omistusosuus 4,9 %
- Uudenmaan Vammaispalvelut Oy – omistusosuus 16 %

JOHDON TOIMENPIDESUUNNITELMAT RAPORTISSA ANNETTUIHIN SUOSITUKSIIN

Suositus 3.1.1.: *"Suosittelemme mahdollisuuksien mukaan määrittelemään hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittävälle yhtiöille yhtiökohtaiset omistajaohjauksen tavoitteet."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Yhtiökohtaiset tavoitteet tullaan laatimaan syksyn 2025 aikana. Tämä tullaan toteuttamaan osana yhtiökohtaisten omistajaohjauskorttien laatimista.

Suositus 3.1.2.: *"Suosittelemme määrittelemään / selventämään, mitä omistajaohjauksen tuloksellisuudella tarkoitetaan, jotta sen arvioiminen omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti voidaan tehdä etukäteen määriteltyjen kriteerien mukaisesti."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Aluevaltuustolle laaditaan kesään 2026 mennessä ehdotus päivitetystä konserniohjeesta ja omistajaohjauksen periaatteista. Lisäksi omistajaohjauksen tuloksellisuustavoitteita pyritään kuvaamaan osana yhtiökohtaisten omistajaohjauskorttien laatimista.

Suositus 3.2.1.: *"Suosittelemme arvioimaan strategiapäivitysten yhteydessä yhtiöiden merkitystä hyvinvointialueen strategian ja tavoitteiden toteutumiseen dokumentoidusti. Suosittelemme määrittelemään merkittävien yhtiöiden osalta yhtiön strategiaan liittyvät seuranta- ja raportointimenettelyt. Seurantamenettelyn osalta on suositeltavaa sopia, kuka hyvinvointialueelta yhtiötä seuraa, miten seuranta toteutetaan ja miten seurannasta raportoidaan esim. edunvalvontajaostolle ja/tai aluehallitukselle."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Strategian laadintaa koskeva suositus huomioidaan osana strategiatyötä vuoden 2025 aikana. Yhtiöiden seuranta- ja raportointimenettelyitä koskien on keväällä 2025 tarkennettu yhtiöiden vastuutusta erillisellä viranhaltijapäätöksellä, joka tullaan päivittämään vuosittain sekä luotu seurantaan varten sisäinen sharepoint-alusta, johon mm. yhtiö- ja osakaskokousten aineistoa tallennetaan kootusti. Lisäksi edunvalvonnan ja omistajaohjauksen ajankohtaisia asioita käydään säännöllisesti läpi omistajaohjausta toteuttavien viranhaltijoiden kesken. Aluehallitus ja edunvalvontajaosto ks. vastaus 3.2.2.

Suositus 3.2.2.: *"Suosittelemme tarkastelemaan aluehallituksen ja edunvalvontajaoston välistä työnjakoa ottaen huomioon yhtiöiden merkittävyyden hyvinvointialueen palvelujen/tukipalvelujen tuottamisessa ja varmistamaan, että tehtävät ja vastuut ovat selkeät eikä päällekkäisyyksiä ole. Aluehallitukselle / edunvalvontajaostolle tehtävän raportoinnin osalta suosittelemme harkitsemaan, olisiko hyvinvointialueen asiantuntijoita tai merkittävien yhtiöiden edustajia kokoukseen kuultavaksi esim. kerran vuodessa. Suosittelemme harkitsemaan edunvalvontajaoston toimintasuunnitelman laatimista ja toteutusta sekä edunvalvonnan painopisteiden määrittelyä hyvinvointialueen edunvalvonnan kehittämiseksi / tehostamiseksi."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Tätä sisäisen tarkastuksen raporttiluonnosta on käsitelty edunvalvontajaoston kokouksessa 20.5.2025 ja asian käsittelyä jatketaan syksyllä 2025 ja keväällä 2026 edunvalvontajaostossa sekä aluehallituksessa osana konserniohjeen ja omistajaohjauksen periaatteiden päivittämistä.

JOHDON TOIMENPIDESUUNNITELMAT RAPORTISSA ANNETTUIHIN SUOSITUKSIIN

Suositus 3.2.3.: *"Suosittelemme määrittelemään yhteistyössä Apotin johdon kanssa toimintatavat Apotin hallituksen kokousaineiston toimittamiseen hallituksen jäsenille. Hyvinvointialueen sisällä voidaan määritellä asianmukaiset käytännöt hallituksen kokouksiin valmistautumiseen ja aineiston arkistointiin ottaen huomioon salassapitosäännökset."* sekä *"Suositus kuten edellä Apotin yhteydessä kokousaineiston saannin ja arkistoinnin osalta."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Apotin osalta käydään erikseen läpi hyvinvointialueen sisäisiä menettelyitä ja kehittämistoimenpiteet huomioidaan osana yhtiön omistajaohjauskortin laatimista. Kokousaineiston saannin ja arkistoinnin kehittämistoimenpiteet toteutetaan samalla tavalla kuin muiden yhtiöiden.

Suositus 3.2.6.: *"Suosittelemme tekemään omistettujen yhtiöiden vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnin dokumentoidusti. Arviointi voi olla tarkoituksenmukaista kohdistaa vain niihin yhtiöihin, jotka ovat hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittäviä."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Yhtiökohtaiset tavoitteet ja arviointi tullaan laatimaan syksyn 2025 aikana. Tämä tullaan toteuttamaan osana yhtiökohtaisten omistajaohjauskorttien laatimista.

Suositus 3.3.1: *"Suosittelemme dokumentoimaan suoritettut riskienarvioinnit ainakin hyvinvointialueen toiminnan ja talouden näkökulmasta merkittävien yhtiöiden osalta ja sisällyttämään ne edunvalvontajaostolle / aluehallitukselle annettavaan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin."*

Johdon toimenpidesuunnitelma: Yhtiökohtaiset riskienarvioinnit tullaan laatimaan syksyn 2025 aikana. Tämä tullaan toteuttamaan osana yhtiökohtaisten omistajaohjauskorttien laatimista.

RAPORTTIA KOSKEVAT YHTEYSTIEDOT:

TUULIKKI TUONONEN

CIA, JHT, KHT

050 4366 439

tuulikki.tuononen@bdo.fi

BDO HELSINKI
PORKKALANKATU 3
00180 HELSINKI

020 743 2920
www.bdo.fi