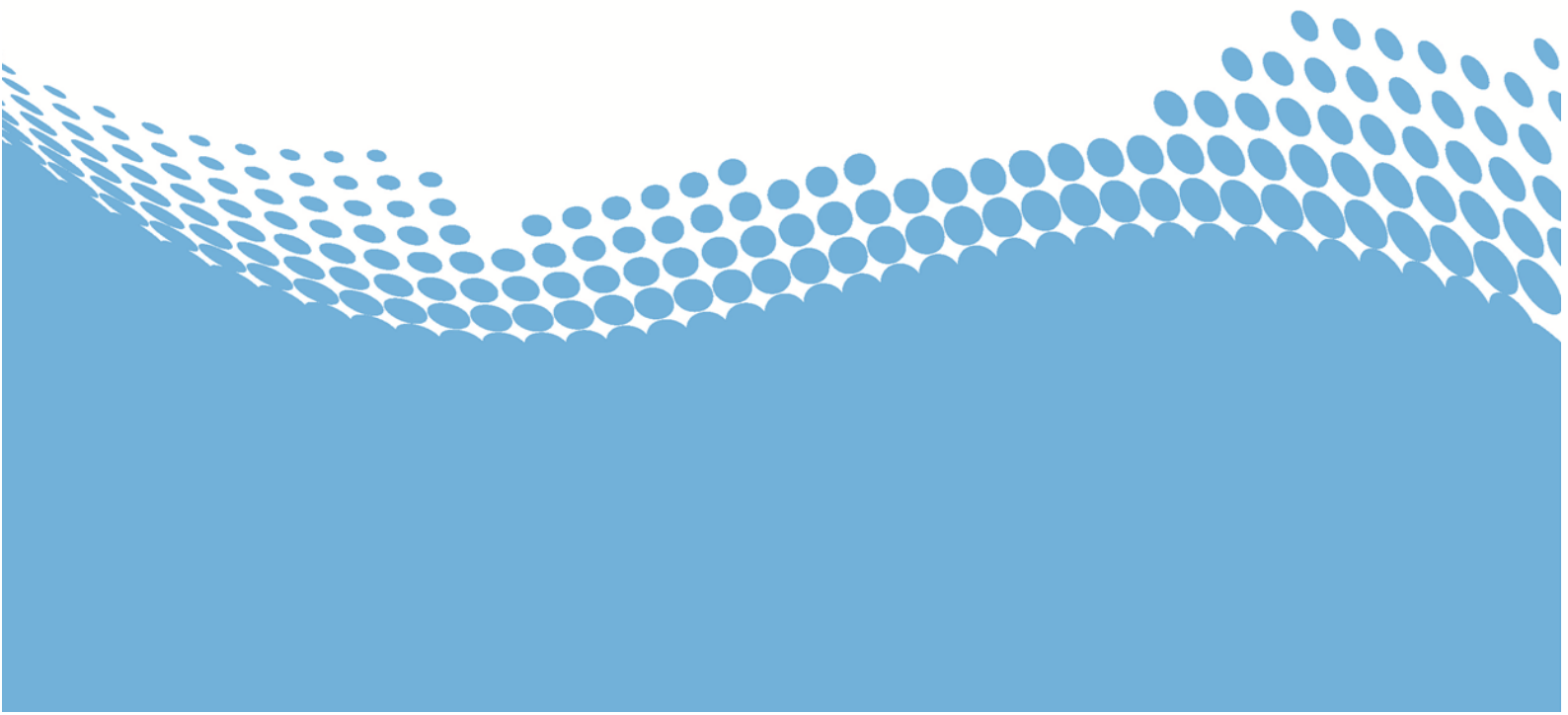




# **Omistajaohjauksen periaatteet**





## Sisällys

1 Johdanto .....	3
2 KYSin strategia .....	3
3 Omistaminen .....	3
4 Toimintamuodot ja niiden käyttö KYSin omistajaohjauksessa .....	3
4.1 Taseyksikkö .....	3
4.2 Liikelaitos .....	3
5 KYSin organisaation ulkopuolinen toiminta.....	4
5.1 Osakeyhtiö .....	4
5.2 Liikelaitoskuntayhtymä .....	4
5.3 Säätiö.....	5
5.4 Yhdistys .....	5
5.5 Muut yhteisöt ja yhteistyömuodot .....	5
5.5.1 Avoimet ja kommandiittiyhtiöt .....	5
5.5.2 Osuuskunnat .....	5
5.6 Tuotantotavat .....	5
6 Omistuksesta luopuminen .....	6

## 1 Johdanto

KYS on perustanut yhteistyökumppaneidensa kanssa liikelaitoskuntayhtymiä ja osakeyhtiöitä hoitamaan palvelutuotantoa, jonka KYS hoiti aiemmin omassa organisaatiossaan. KYSin rakennuskantaa on myös siirretty KYSin omistamalle organisaatiolle. Edellä mainittujen ulkoistamisten kautta KYS pyrkii parantamaan palvelutuotannon tehokkuutta ja tuottavuutta sekä tehtävän työn mielekkyyttä henkilöstölle. Ulkoistamisten yhteydessä KYSistä on siirtynyt merkittävä määrä henkilöstöä liikelaitoskuntayhtymiin ja osakeyhtiöihin. KYSin ostot omilta yhteisöiltä on vuosittain kymmeniä miljoonia euroja. Lisäksi KYSiin on perustettu perusterveydenhoidon liikelaitos.

Omistajaohjauksen periaatteiden tehtävänä on tukea KYSin strategiaa.

## 2 KYSin strategia

KYSin nykyisen vision mukaan **KYS on Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala**. Visio on yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan KYSiä halutaan kehittää. Strategiset päämäärien mukaan KYS tuottaa laadukasta ja vaikuttavaa hoitoa kilpailukykyisesti ja edistää huippuosaamista potilaan parhaaksi.

## 3 Omistaminen

Omistaminen ei ole KYSin päämäärä eikä itsetarkoitus. Omistamista tulee tarkastella palveluiden järjestämisen ja tuottamisen näkökulmasta sekä rahoituksen näkökulmasta. Palvelun hinta voi olla erilainen riippuen siitä, tuottaako sen KYSin tytär- tai osakkuusyhteisö vai kokonaan kaupallinen toimija. Palveluiden toimitusvarmuus voi olla myös erilainen riippuen siitä, kuka on palveluiden tuottaja. Toisaalta omaisuuden pääomakustannukset saattavat olla korkeammat tai matalammat esimerkiksi vuokrattaessa rakennuksia kuin omistettaessa itse rakennukset. KYS voi luopua toiminnallista tai taloudellisista syistä rakennusten ja laitteiden omistamisesta ja siirtyä käyttämään vuokrausta ja leasing-rahoitusta.

## 4 Toimintamuodot ja niiden käyttö KYSin omistajaohjauksessa

Toiminnan luonteesta riippuu, miten KYSin palvelutuotanto kannattaa organisoida. Erilaisten juridisten toimintamuotojen ohjaaminen poikkeaa jonkin verran toisistaan. Juridisen toimintamuodon valinta on yksi osa omistajaohjausta. Seuraavassa on esitelty lyhyesti eri toimintamuodot ja mahdollisuudet niiden käyttämiseen.

### 4.1 Taseyksikkö

Jos toiminta on luonteeltaan sellaista, että se halutaan eriyttää KYSin toiminnasta, niin yksinkertaisin tapa on tehdä se taseyksikön avulla. Taseyksikölle muodostetaan oma tase eli toiminnassa taataan tasejatkuvuus.

### 4.2 Liikelaitos

Liikelaitos kuuluu kuntalain mukaisesti kuntayhtymään ja sen hallinto järjestetään johtosäännöin kuten kuntayhtymän muukin hallinto. Yhtymävaltuusto asettaa liikelaitokselle palvelutavoitteet sekä toimin-

nalliset ja taloudelliset tavoitteet. Liikelaitos on organisatorisesti KYSin palvelualue. Liikelaitoksessa noudatetaan samaa sisäistä toimintapolitiikkaa kuin KYSin muussa hallinnossa.

Liikelaitos on taloudellisesti eriytetty yksikkö, jolla on oma tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma. Liikelaitoksen tulee tuloillaan kattaa omat kulunsa ja pitkällä aikavälillä myös investointinsa. Liikelaitoksen luonteeseen kuuluu siten taloudellinen itsenäisyys. KYS seuraa liikelaitosten taloudellista tulosta erikseen osana KYSin kokonaistulosta. Liikelaitoksia seurataan myös tasevaikutusten kautta.

Kys käyttää liikelaitostamista ensisijaisesti niiden yksikköjen kohdalla, jotka myyvät palveluitaan omille ja ulkopuolisille asiakkaille, mutta joiden tulos halutaan sisällyttää KYSin omaan vuositulokseen. Sen sijaan yksikköä, jolla ei ole omia myyntituottoja, ei pääsääntöisesti muuteta liikelaitokseksi. KYS voi perustaa liikelaitoksen silloin, kun se on taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevää eli halutaan perustaa taloudellisesti eriytetty yksikkö, jolla on oma tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma ja varsin suuri itsenäisyys.

KYS noudattaa liikelaitosten kohdalla seuraavia periaatteita:

- liikelaitoksella on sisäisiä ja ulkoisia myyntituloja, joihin se voi itse vaikuttaa
- myyntitulojen tulee kattaa toiminnan kustannukset, pitkällä aikavälillä myös investoinnit
- emo saa sijoittamalleen pääomalle käyvän tai muutoin määrittämänsä tuoton
- liikelaitoksen tulee toimia normaalein liiketoimintaperiaattein
- liikelaitoksen kassanhallinta ja sijoitustoiminta hoidetaan keskitetysti rahoitustoimessa voimassa olevien johtosääntöjen määräysten mukaan
- liikelaitokselle ei myönnetä itsenäistä lainanottovaltuutta eikä se saa pantata omaisuuttaan.
- liikelaitoksia voidaan perustaa myös perusterveydenhuollon yhteistyötä varten

## 5 KYSin organisaation ulkopuolinen toiminta

### 5.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiömuoto tulee kysymykseen silloin, kun yksikkö myy palvelujaan merkittävästi ulkoisille asiakkaille tai kun kysymys on hankintayksiköiden välisestä yhteistyöstä, jolloin pääasiallinen osuus palveluista myydään yhtiön omistajina toimiville hankintayksiköille kuten kunnille, kuntayhtymille tai valtiolle (sidosyhteisö eli ns. in house –yhtiö). Kiinteistöjen omistuksen osalta KYS käyttää osakeyhtiömallia.

KYS noudattaa osakeyhtiöiden kohdalla seuraavia periaatteita:

- osakeyhtiömuotoista toimintatapaa käytetään silloin, kun toiminta on tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti mahdollista hoitaa KYSin organisaationulkopuolella tai kun toimintaan osallistuu kaupungin lisäksi ulkopuolisia tahoja
- palvelut on tarkoituksenmukaista tuottaa ns. in house –yhtiön toimesta yhteistyössä kuntien tai kuntayhtymien kanssa
- toiminnan tuotot kattavat kaikki kustannukset ja ne kertyvät myynti- tai pääomatuloista
- toiminnalle asetetaan selkeät taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet sekä tuottovaatimus sijoitetulle pääomalle
- toiminnan tulosta ja kannattavuutta voidaan verrata vastaavien yhtiöiden tuloksiin
- KYS voi tarvittaessa fuusoida ja tehdä rakenneratkaisuja omistamilleen yhtiöille

### 5.2 Liikelaitoskuntayhtymä

Kuntien ja kuntayhtymien yhdessä perustamasta kuntayhtymästä, jonka tehtävänä on kunnallisen liikelaitoksen ylläpitäminen, käytetään nimitystä liikelaitoskuntayhtymä. Liikelaitoskuntayhtymän tehtävistä sovitaan perussopimuksessa. Liikelaitoskuntayhtymä toimii samojen periaatteiden mukaisesti kuin osakeyhtiö.

### 5.3 Säätiö

KYS osallistuu tutkimustoimintaa tukeviin säätiöihin. Säätiömuotoinen toiminta ei ole omistuksen organisointitapa, sillä säätiömuotoisessa toiminnassa KYSin luovuttaa sijoituksensa säätiölle mutta voi ainoastaan rajallisesti vaikuttaa säätiön päätöksentekoon. Säätiön tarkoitus on tietyn omaisuusmassan hallinnoiminen sääntöjensä puitteissa. Säätiö on lähtökohtaisesti pysyvä. Koska säätiötä ei siviilioikeudessa lueta yhteisöihin, ei sillä ole omistajia, osakkaita tai jäseniä.

Näitä omistajaohjausta koskevia linjauksia noudatetaan kuitenkin soveltuvin osin myös säätiöissä. Säätiöitä ohjataan perustamisvaiheessa sääntöjen laatimisen kautta ja hallitustyöskentelyn kautta. Säätiölain rajoituksista johtuen hallituksen kokoonpanon muuttaminen on rajoitettua. Lisäksi säätiön hallituksen toimintaa valvoo viranomainen. Tämän vuoksi säätiöiden hallitusten kokoonpanosta ja toimikaudesta päätettäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että ohjaustavoite säilytetään.

### 5.4 Yhdistys

KYS voi olla jäsenenä yhdistyksissä silloin, kun kaupungin palvelutuotannolle on jäsenyydestä hyötyä esimerkiksi edunvalvonnan, kehitystyön tai tiedon tuottamisen kannalta.

### 5.5 Muut yhteisöt ja yhteistyömuodot

#### 5.5.1 Avoimet ja kommandiittiyhtiöt

KYS ei ole pääsääntöisesti mukana avoimissa tai kommandiittiyhtiöissä.

#### 5.5.2 Osuuskunnat

KYS on mukana osuuskunnissa kun se on strategian tarkoituksen mukaista.

### 5.6 Tuotantotavat

Uusien toimintatapojen käyttöönotto on tapa tehostaa toimintoja ja pääoman käyttöä. Tällaisia KYSin käytettävissä olevia vaihtoehtoisia toimintamalleja ovat mm. yhteistyö kuntien ja muiden julkisyhteisöjen kanssa, erityisesti palvelujen yhteiskäyttö, yhteistyö kuntien ja yksityisen sektorin kanssa, erilaiset elinkaarimallit, ostopalvelut, palvelusetelit, käyttöomaisuuden vuokraus, yksityistäminen.

Merkittäviä uusia toimitiloja suunniteltaessa selvitetään pitkäaikaisten vuokrasopimusten mm. elinkaarimallin käyttö vaihtoehtona suoralle omistukselle. Uusien toimintatapojen vertailu KYSin omaan toimintaan edellyttää kattavaa kustannuslaskentaa ja kustannustietoisuutta myös omasta toiminnasta, jolloin on huomioitava sekä aiheutuvat käyttökustannukset että niiden tasevaikutukset ja pääomakustannukset.

## 6 Omistuksesta luopuminen

KYS käyttää osana omistajapolitiikan toteutustaan myös mahdollisuutta luopua omistuksestaan. Omistuksesta luopumalla kuntayhtymä voi vapauttaa pääomia.

Kun omaisuudesta luovutaan, on omaisuuden arvo tällöin siitä saatava myyntihinta, joka saattaa poiketa huomattavastikin sen tasearvosta joko ylös- tai alaspäin. Myyntitilanteessa on käytettävä hyväksi mahdollisuudet kehittää toimintoja ja tuotantovälineitä mahdollisia luovutuksensaajia kiinnostavaksi ja näin nostaa niiden arvoa. KYSin omaisuudesta valtaosa on sellaista, jonka realisointi edellyttää pitkää valmisteluaikaa.

Omistuksesta luopumisesta päätettäessä tulee ottaa huomioon, onko kyseiseen investointiin saatu valtionapua ja millaisia rajoitteita tämä asettaa luopumiselle. Huomioitava on lisäksi toiminnan muutoksen vaikutukset verotukseen (erityisesti arvonnäkövero ja varainsiirtovero) ja laskentatoimeen (kuten poistot). Lisäksi huomioidaan yhtiö- ja sopimusoikeudelliset seikat.

KYS noudattaa omistuksesta luopumisen kohdalla seuraavia periaatteita:

- omistuksesta luopumisen perusteena ovat pääsääntöisesti toiminnalliset syyt: omistus ei palvele KYSin perustehtävää, eli terveystalouden tuottamista, KYSin strategisia tavoitteita tai omaisuudesta luopuminen vähentää KYSin käyttökuluja tai vapauttaa pääomia tai järkeistää toimintaa tai omistuksesta luopumiselle on joku muu perusteltu syy.
- omaisuuden realisointi tapahtuu markkinaehtoisesti ja markkinahinnoin
- lainsäädännön muuttuessa tai muusta toimintaympäristön muutoksesta johtuvasta syystä KYSin harjoittama toiminta joutuu siinä määrin taloudellisen riskin alaiseksi, ettei ole järkevää sitoa verovarvoja toimintaan pienentää riskejä ja kuluja.