



Österbottens välfärdsområde  
Pohjanmaan hyvinvointialue

# Omistajaohjauksen periaatteet ja ohje

## Pohjanmaan hyvinvointialue

Valtuusto 30.3.2026 § 9

Voimaantulo 1.5.2026

# Sisällysluettelo

<b>A Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteet</b> .....	3
1. Omistajaohjauksen päämäärä ja lähtökohdat.....	3
2. Omistajaohjauksen periaatteet.....	4
2.1 Omistaminen ja suhde markkinoihin.....	4
2.2 Hyvinvointialue on aktiivinen, selkeä ja johdonmukainen omistaja.....	5
2.3 Hyvinvointialue on vaativa ja vastuullinen omistaja.....	5
3. Omistajaohjaus muuttuvassa toimintaympäristössä.....	6
<b>B Hyvinvointialueen omistajaohjauksen ohje (Konserniohje)</b> .....	7
1. Vastuu omistajaohjauksen toteuttamisesta.....	7
2. Keskeiset käsitteet.....	8
3. Hyvinvointialueen omistajastrategia.....	10
4. Aluehallituksen tehtävät ja vastuut omistajaohjauksessa.....	11
5. Omistajaohjausjaoston tehtävät ja vastuut omistajaohjauksessa.....	11
6. Konsernin sisäiset palvelut tytäryhteisöille.....	13
6.1 Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja häiriötilanteisiin varautuminen.....	13
6.2 Hankinnat.....	13
6.3 Tilintarkastus.....	13
6.4 Muut palvelut.....	13
7. Velvollisuus hankkia omistajaohjauksen kanta ennen päätöksentekoa.....	14
8. Kokonaisvaltaisen valvonnan ja riskienhallinnan huomioiminen.....	15
9. Tytäryhteisöjen ja osakkuusyhteisöjen raportointi hyvinvointialueelle.....	16
10. Tiedottaminen hyvinvointialuetta koskevista asioista.....	16

# A Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteet

Luvussa A kuvataan lyhyesti omistajaohjauksen päämäärä, lähtökohdat ja periaatteet.

## 1. Omistajaohjauksen päämäärä ja lähtökohdat

Omistajaohjaus tarkoittaa lain hyvinvointialueesta (611/2021, myöhemmin hyvinvointialuelaki) 48 §:n mukaan toimenpiteitä, joilla hyvinvointialue omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Toimenpiteet voivat liittyä ainakin perustamissopimuksiin, yhtiöjärjestysmääräyksiin, muihin sopimuksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen hyvinvointialuetta eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun hyvinvointialueen määräysvallan käyttöön ynnä vastaaviin seikkoihin.

Omistajaohjauksen tulee olla aktiivinen toimija kehittäessään hyvinvointialueensa omistuskokonaisuuttaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Pohjanmaan hyvinvointialue on aktiivinen, vaativa ja johdonmukainen omistaja, joka varmistaa omien omistustensa tehokkaan hyödyntämisen. Hyvinvointialueen omistajaohjauksen tehtävänä on arvioida säännöllisesti liiketoiminnalle asetettujen strategisten kehittämistavoitteiden saavuttamista ja omistaja-arvon kehittymistä sekä omistusrakenteen tarkoituksenmukaisuutta. Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden lähtökohtina ovat hyvinvointialuestrategia sekä palvelustrategia.

Omistaminen on luonteeltaan strategista siten, että saadaan taloudellista ja/tai toiminnallista hyötyä pitkällä aikavälillä. Strategisessa omistamisessa tulee korostua omistamisen elinkaariajattelu. Omistajaohjauksen tarkoitus on osaltaan liittää hyvinvointialueen omistamat yhteisöt osaksi sen strategista johtamista. Näin varmistetaan valtuuston asettamien tavoitteiden tehokas toteuttaminen.

Omistaminen ei ole hyvinvointialueen perustehtävä, vaan se on väline kehitykseen, palvelutuotannon järjestämiseen tai taloudellisen tuoton saavuttamiseen. Omistamisen tarkoituksenmukaisuutta ja organisointitapoja on arvioitava säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa.

Omistajaohjaus on hyvinvointialueen johtamisen väline. Omistajaohjaus määrittelee mm. mitkä palvelut hyvinvointialue ostaa sidosyksiköistä ja muilta yhtiöiltä. Omistajaohjaus sisältää toimintaperiaatteet, joilla johdetaan, ohjataan ja valvotaan hyvinvointialueen omistuskokonaisuutta myös pidemmällä aikavälillä. Lisäksi omistajaohjausta tukevat kaikki sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeet.

Hyvinvointialue pyrkii vaikuttamaan siihen, että sen omistamissa yhtiöissä noudatetaan omistajaohjauksen periaatteita sekä hallintolaissa (434/2003) säädettyä hyvää hallinto- ja johtamistapaa. Omistajaohjauksen periaatteet ja ohjeet ovat hyvinvointialueen työkaluja omistustensa ohjaamiseen ja niiden tarkoituksena on osaltaan varmistaa, että hyvinvointialueen omaisuutta hoidetaan tuottavasti ja luotettavasti.

Hyvinvointialueen yhtiöiden ja yhteisöjen omistajaohjaus koostuu tytäryhtiöistä, osakkuusyhtiöistä sekä pienosakkuuksista. Omistajaohjauksen periaatteita noudatetaan myös hyvinvointialueen toimintayksiköiden osalta harkittaessa esimerkiksi toiminnan yhtiöittämistä.

Hyvinvointialueen omistajaohjauksen päämäärä konkretisoidaan seuraavassa luvussa esitettävien omistajapoliittisten periaatteiden kautta. Lisäksi periaatteiden tulee lähtökohtaisesti noudattaa kaikissa omistamiseen liittyvissä ratkaisuisa. Omistajaohjauksen periaatteet konkretisoituvat yksittäisiä investointipäätöksiä ja omistusrakennetta koskevia ratkaisuja harkittaessa.

## 2. Omistajaohjauksen periaatteet

Hyvinvointialueen omistajaohjauksen päämäärä konkretisoidaan omistajaohjauksen periaatteiden kautta. Hyvinvointialue noudattaa kolmea omistajaohjauksen pääperiaatetta. Omistajaohjauksen periaatteista poiketaan vain painavasta syystä.

### 2.1 Omistaminen ja suhde markkinoihin

- Omistaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sillä pitää olla toiminnalliset tai liiketaloudelliset perusteet. Omistaminen on arvioitava nykyhetkeen ja tulevaisuuden toimintaympäristöön perustuen. Arvioidaan, ovatko ne tekijät, joiden seurauksena omistamiselle on aikanaan katsottu olevan tarvetta edelleen voimassa vai voidaanko omistuksesta luopua.
- Hyvinvointialuetta ja sen omistuksia tarkastellaan kokonaisuutena, jossa yksittäisen yhtiön omistamiseen, omistuksesta luopumiseen tai hyvinvointialueen toiminnon yhtiöittämiseen liittyvät päätökset eivät saa johtaa hyvinvointialueen talouden tai toiminnan kannalta negatiiviseen lopputulokseen.
- Lähtökohtaisesti hyvinvointialue ei laajenna yhtiömuotoista toimintaansa toimialoille, joilla on toimivat markkinat.
- Yhtiömuotoista toimintatapaa hyödynnetään, kun toiminta ja tuotettavat palvelut on tarkoituksenmukaista ja taloudellista hoitaa sidosyksikössä sen sijaan, että ne järjestettäisiin omana toimintana tai hankittaisiin ostopalveluna vapailta markkinoilta.

Hyvinvointialueen tarvitsemia tukipalveluita voidaan järjestää ns. in house -yhtiöiden puitteissa huomioiden hankintalainsäädännön asettamat rajoitukset.

- Yritystoiminnan harjoittamisessa ja tavaroiden ja palveluiden hinnoittelussa tulee huomioida hyvinvointialuelain, kilpailulain ja Euroopan unionin kilpailusääntöjen rajoitukset.
- Hyvinvointialueen ja yhtiöiden välisiin sopimuksiin ei sisällytetä tukia, vaan ne tehdään markkinaehtoisesti mm. hinnoittelemalla palvelut niin, ettei niissä ole kiellettyä tukea. Vastaavasti yhtiöiden hyvinvointialueelle maksamat korvaukset yms. määritellään niin, että ne ovat markkinaehtoisia.

## 2.2 Hyvinvointialue on aktiivinen, selkeä ja johdonmukainen omistaja

- Hyvinvointialue seuraa yhtiöomistustensa toiminnan kehittymistä ja asemaa osana hyvinvointialuekonsernia ja tekee aktiivisesti omistajapoliittisia ratkaisuja. Yhtiöiden toiminnan seuraaminen on jatkuva prosessi ja omistajapoliittiset ratkaisut tehdään ennakoiden ja hyvinvointialueen etu turvaten oikealla hetkellä, ei ulkopuolisten syiden vuoksi.
- Useiden samankaltaista toimintaa harjoittavien yhtiöiden omistaminen ei ilman toiminnallisesti tai taloudellisesti perusteltua syytä ole hyvinvointialueen edun mukaista. Hyvinvointialueen toimintaa voidaan kehittää fuusioilla ja myös omistuksesta luopuminen on mahdollista.
- Omien yhtiöiden välille ei rakenneta keskinäisiä omistussuhteita. Omistusrakenteen läpinäkyvyyden ja yhtenäisen omistajaohjauksen kannalta ei ole perusteltua muodostaa yhtiöiden välille rakenteita, joissa useat eri yhtiöt omistavat yhdessä kolmannen yhtiön tai sen osia
- Hyvinvointialue rajaa taloudellisen vastuunsa omistusosuuteensa, eikä rahoita toimintaa muiden omistajien puolesta.
- Hyvinvointialue ei lähtökohtaisesti perusta säätiöitä. Säätiöiden hallintoon se osallistuu ainoastaan silloin, kun säätiöllä on taloudellista merkitystä ja hyvinvointialueen tai asiakkaiden kannalta tärkeä toiminnallinen tehtävä hoidettavanaan.

## 2.3 Hyvinvointialue on vaativa ja vastuullinen omistaja

- Yhtiölle tai perustettavalle yhtiölle asetetaan selkeät ja mitattavat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet.
- Hyvinvointialue sijoittaa uutta pääomaa yhtiöihin vain liiketoiminnan kehittämiseen tai laajentamiseen.

- Hyvinvointialueen yhtiöissä toiminnan tulosta ja kannattavuutta verrataan toimialan yhtiöiden vastaaviin lukuihin, jolla varmistetaan omistamiensa yhtiöiden toimivan tehokkaasti.
- Hyvinvointialue on vastuullinen ja eettinen omistaja, joka on sitoutunut yhtiöidensä kautta harjoittamaan vastuullista ja kestävästä kehitystä tukevaa liiketoimintaa. Henkilöstöetuuksien sekä kannusteiden ja palkkioiden tulee olla kohtuullisia ja tavanomaisia.

### 3. Omistajaohjaus muuttuvassa toimintaympäristössä

Hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden tarkoituksena on selkeyttää omistamiseen liittyviä tekijöitä. Omistajaohjauksen periaatteiden kautta on mahdollista tehdä johdonmukaisia yhtiökohtaisia ratkaisuja ja linjauksia.

Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on yhä tarpeellisempaa varautua ennakoiden. Hyvinvointialueen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat mm. Euroopan unionin ja kansallisen tason lainsäädäntö, kansantalouden tila, julkisen talouden kestävyysvaje sekä palvelurakenteiden muutos.

Lainsäädäntöä tapahtuu yhä enemmän Euroopan unionin tasolla. Euroopan unionin tuomioistuimen ennakkoratkaisut ja muut päätökset saattavat nopeasti johtaa muutoksiin lainsäädännössä. Hyvinvointialuetta tarkastellaan enemmän taloudellisena kokonaisuutena, jossa lähtökohtana on se, että hyvinvointialueen omistamien yhteisöiden toiminnassa on otettava huomioon hyvinvointialueen kokonaisuus. Myös julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista säädetyn lain (1397/2016) sidosyksikkösäännöksillä on tärkeä merkitys yhtiöiden toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Samoin hyvinvointialueen toiminnan julkisuus ja tiedonvälityksen nopeutuminen sekä vaatimukset tiedon läpinäkyvyydelle aiheuttavat osaltaan lisäpainetta julkiseen omistamiseen. Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat aiempaa nopeammin, jolloin myös hyvinvointialueen tulee varautua muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja sen on muutettava toimintatapojaan vaatimusten mukaisesti.

# B Hyvinvointialueen omistajaohjauksen ohje (Konserniohje)

## 1. Vastuu omistajaohjauksen toteuttamisesta

Hyvinvointialuelain 22 §:n 2 momentin 4 kohdan mukaan aluevaltuusto päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta. Konserniohjeella tarkoitetaan tätä ohjetta. Valtuusto hyväksyy myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Hallitus vastaa omistajaohjauksen täytäntöönpanosta sekä omistajastrategiasta ja yhtiökohtaisista omistajastrategioista valtuuston hyväksymien omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti. Aluehallituksen alainen omistajaohjausjaosto vastaa omistajaohjauksesta, jota hyvinvointialue kohdistaa omistamiinsa yhtiöihin valtuuston hyväksymien omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti. Hallituksen ja jaoston vastuut kuvataan tarkemmin kohdissa 4 ja 5.

Viranhaltijaorganisaatio osallistuu omistajaohjaukseen siten kuin hallintosäännössä on määrätty tai hallitus on erikseen päättänyt.

Omistajaohjausta käytetään erityisesti yhtiökokouksissa ja osakaskokouksissa.

Yhtiökokousedustajan ja osakaskokousedustajan tulee olla luottamushenkilö tai viranhaltija, jolla on riittävä osaaminen ja kokemus ja joka käyttää osakkeenomistajan puhe- ja äänioikeutta. Omistajaohjausjaosto koordinoi tytäryhteisöjen yhtiökokousedustuksia. Yhtiökokousedustajan tai omistajaohjauksesta vastaavan viranhaltijan tulee viestiä omistajan yhtiökohtaiset näkemykset, omistajastrategia ja omistajatavoitteet yhtiön toimitusjohtajalle ja yhtiön hallitukselle.

Valtuuston hyväksymien hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteiden lähtökohtana on hyvinvointialuestrategia ja siihen perustuvat kehittämistavoitteet. Omistajaohjauksen ohjeella luodaan hyvinvointialueen tavoitteiden mukaisesti puitteet omistajaohjaukselle yhteisöissä, joissa sillä on omistusosuus. Omistajaohjauksen ohjetta noudatetaan soveltuvin osin tytäryhtiöiden lisäksi myös osakkuusyhteisöjen omistajaohjauksessa. Ohjeella pyritään mainittujen yhteisöjen ohjauksen yhtenäistämiseen hyvinvointialueen toiminnassa, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen, hyvinvointialueen yhteisöstä saaman tiedon laadun parantamiseen ja tiedonkulun tehostamiseen.

Hyvinvointialueen omistajaohjauksen tavoitteena on turvata hyvinvointialueen pitkäjänteinen toiminta ja varmistaa hyvinvointialueen pääoman käyttöön sekä omaisuuden hankintaan ja hoitoon liittyvän päätöksenteon systemaattisuus, pitkäjänteisyys ja pääomien käytön tehokkuus. Samalla ohjataan käyttöomaisuuden ja pitkäaikaisten pääomasijoitusten hankintaa, hoitoa ja luovutusta koskevaa päätöksentekoa hyvinvointialueella sekä linjauksia, jotka koskevat toiminnan ulkoistamista yhteisöille.

Omistajaohjauksen ohje koskee hyvinvointialuetta ja sen tytäryhteisöjä. Hyvinvointialueen osakkuusyhteisöissä hyvinvointialueen edustajien tulee pyrkiä siihen, että tämän ohjeen periaatteita noudatetaan soveltuvin osin myös näissä yhteisöissä. Omistajaohjauksen ohje käsitellään ja hyväksytään hyvinvointialueen määräysvallassa olevien tytäryhteisöjen yhtiökokouksessa ja hallituksessa. Hyvinvointialueen tytäryhteisöt ja osakkuusyhteisöt todetaan kunkin vuoden tilinpäätöksessä taseen liitetiedoissa.

Omistajaohjausta ei saa käyttää siten, että yhteisön päätös tai toimenpide on omiaan tuottamaan yhteisön toiselle omistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhteisön tai yhteisön toisen omistajan kustannuksella (yhdenvertaisuusperiaate). Ohjeeseen perustuvien yksittäisten ohjeiden ollessa ristiriidassa yhteisöä koskevien säännösten, kuten kirjanpitolainsäädännön tai muun lainsäädännön kanssa, noudatetaan voimassa olevaa lainsäädäntöä.

Konserniohjeeseen perustuvien yksittäisten ohjeiden ollessa ristiriidassa yhteisöä koskevien säännösten, kuten yhteisö- tai kirjanpitolainsäädännön tai muun pakottavan lainsäädännön kanssa, noudatetaan voimassa olevaa pakottavaa lainsäädäntöä. Yleisesti yhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki, yhtiöjärjestys, osakassopimus ja konserniohje edellä mainitussa järjestyksessä. Konserniohje ei muuta tytär- ja osakkuusyhteisöjen johdon oikeudellista asemaa tai vastuuta.

Omistajaohjauksen päämäärän toteuttaminen on jatkuva prosessi, jonka käytännön toteuttamistoimenpiteet konkretisoituvat yksittäisten päätösten kautta. Hyvinvointialueen on oltava aktiivinen omistaja ja sen tulee tehdä tarvittavat omistajapoliittiset ratkaisut toimintaympäristön muuttuessa.

## 2. Keskeiset käsitteet

### **Hyvä hallinto ja johtamistapa**

Hyvällä hallinnolla ja johtamistavalla tarkoitetaan yhteisön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee yhteisön johdon roolin, velvollisuudet sekä heidän suhteensa omistajaan.

Hyvällä hallinnolla ja johtamistavalla edistetään toiminnan tuloksellisuutta.

## **Omistajaohjaus**

Omistajaohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla hyvinvointialue omistajana tai jäsenenä aktiivisesti myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Toimenpiteet voivat liittyä mm. perustamissopimuksiin, yhtiöjärjestysmääräyksiin, muihin sopimuksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen hyvinvointialuetta eri yhteisöissä edustaville henkilöille tai muuhun hyvinvointialueen määräysvallan käyttöön. Aktiiviseen omistajaohjaukseen kuuluu molemminpuolinen myötävaikuttaminen. Myötävaikuttamista voi tapahtua myös epämuodollisin keinoin erityisesti hyvinvointialueen kokonaan omistamissa yhtiöissä.

## **Omistajaohjauksen periaatteet**

Valtuusto päättää omistajaohjauksen periaatteista. Omistajaohjauksen periaatteet ovat luonteeltaan pysyviä toimintaperiaatteita, jotka määrittelevät sen, miten hyvinvointialueen omistamia yhtiöitä johdetaan, ohjataan ja valvotaan. Valtuuston linjaamat periaatteet ohjaavat omistajaohjauksen käytännön toteuttamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa.

## **Omistajapolitiikka**

Omistajapolitiikka on osa hyvinvointialueen strategiaa, jonka valtuusto hyväksyy. Hyvinvointialueen omistajapolitiikka muodostuu omistajaohjauksen periaatteista ja ohjeesta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistuksista.

## **Tytäryhteisö**

Tytäryhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa hyvinvointialueella yksin tai yhdessä yhden tai useamman tytäryhteisönsä kanssa taikka hyvinvointialueen tytäryhteisöllä yksin tai yhdessä muiden tytäryhteisöjen kanssa, on vähintään 50 prosenttia yhteisön osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä tai muu määräysvalta.

## **Osakkuusyhteisö**

Osakkuusyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa hyvinvointialueella yksin tai yhdessä yhden tai useamman tytäryhteisönsä kanssa taikka hyvinvointialueen tytäryhteisöllä yksin tai yhdessä muiden tytäryhteisöjen kanssa, on vähintään 10 prosenttia ja enintään 50 prosenttia yhteisön osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä tai muu huomattava vaikutusvalta.

## **Vähäiset osakeomistukset**

Omistus yhteisössä, jossa hyvinvointialueella yksin tai yhdessä yhden tai useamman tytäryhteisönsä kanssa tai jossa hyvinvointialueen tytäryhteisöllä yksin tai yhdessä muiden

tytäryhteisöjen kanssa on enintään 10 prosenttia yhteisön kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä.

### **Sisäinen valvonta ja riskienhallinta**

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joilla pyritään varmistamaan toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus. Sisäinen tarkastus on taho, jonka tehtävänä on arvioida ja varmentaa sisäisen valvonnan toimivuutta. Riskienhallinnalla tarkoitetaan järjestelmällistä ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, analysoida ja hallita toimintaa liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia.

## **3. Hyvinvointialueen omistajastrategia**

Hyvinvointialueen omistajaohjaus perustuu omistajaohjauksen periaatteiden ja ohjeen lisäksi omistajastrategiaan. Omistajastrategian hyväksyminen, ylläpitäminen ja päivittäminen kuuluvat hallituksen vastuulle. Omistajastrategian avulla hyvinvointialueelle muodostuu selkeä näkemys siitä, missä toiminnoissa hyvinvointialueen on perusteltua olla mukana omistajana tai sijoittajana, mitä omistukselta odotetaan, mihin suuntaan omistusta ollaan kehittämässä ja mitkä ovat kriteerit, joilla omistuksen vaikuttavuutta arvioidaan.

Hyvinvointialueen omistusten strategiseen johtamiseen sisältyy myös kehittämistavoitteiden määrittely, jotta toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Strategiatyön osana yhtiöomistuksia luokitellaan eri luokkiin, strategisen käyttötarkoituksen ja omistajan kehittämistavoitteiden mukaan. Omistuksen luokittelun perusteella hyvinvointialue voi keskittyä paremmin sen toimintaa tukevan strategisen omistuksen kehittämiseen ja maksimoida sitä kautta myös omistaja-arvoa. Osana strategian luontia tulee kysymykseen myös suhtautuminen omistuksesta luopumiseen niiden yhtiöomistusten kohdalla, joita ei luokitella enää hyvinvointialueen strategisiin omistuksiin kuuluviksi.

Omistajaohjauksen rooli on myötävaikuttaa siihen, että yhtiökohtaisen omistajastrategian kehittämistavoitteita ja toimenpiteitä toteutetaan yhtiöissä ja yhteisöissä. Omistajaohjauksen ydintehtävä on kasvattaa pitkäjänteisesti hyvinvointialueen omistamien yhtiöiden omistaja-arvoa. Yhtiöiden omistajaohjaus on jatkuva ja dynaaminen prosessi, jossa omistajastrategiset ratkaisut tulee tehdä syvälliseen analyysiin perustuen ja tulevaisuutta ennakoiden.

Toimintaympäristön muutoksen vaikutusta hyvinvointialueen omistamien yhtiöiden muodostamaan kokonaisuuteen tulee arvioida hallituksen omistajastrategiatyössä kerran hallituksen toimikauden aikana.

## 4. Aluehallituksen tehtävät ja vastuut omistajaohjauksessa

Lain hyvinvointialueesta (611/2021) 43 §:n mukaan aluehallituksen tulee vastata hyvinvointialuekonsernin omistajaohjauksesta. Valtuuston hyväksymien periaatteiden täytäntöönpano kuuluu siten hallitukselle ja sen tehtävänä on linjata millaisissa tehtävissä ja hankkeissa hyvinvointialue on mukana omistajana sekä sijoittajana, miksi hyvinvointialue toimii omistajana ja millaisia omistukselle asetettavia tavoitteita, esimerkiksi tuotto- ja muita kehitystavoitteita, asetetaan.

Tämän lisäksi aluehallitus vastaa tytäryhteisöjen valvonnan järjestämisestä, määrittelee hyvinvointialueen strategiset tytär- ja osakkuusyhteisöt sekä antaa aluevaltuustolle selvityksen tytäryhteisöjen toiminnasta ja taloudesta hyvinvointialueen tilinpäätöksen yhteydessä.

Aluehallituksen vastuulla oleva valvonta käsittää myös omistettavien yhteisöjen toiminnalle asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisen seurannan ja arvioinnin, omistajaohjauksen periaatteiden noudattamisen valvonnan sekä riskienhallintajärjestelmien toimivuuden arvioinnin.

Aluehallituksen on osaltaan huolehdittava siitä, että yhteisöille asetetaan riittävän vaativia tavoitteita ja että niiden saavuttaminen toteutuu. Tytäryhteisöjen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden asettaminen perustuu hyvinvointialueen strategiaan.

Aluehallitus vastaa myös omistusrakenteen strategisesta kehittämisestä. Sen on tehtävä tarpeelliseksi katsomiaan omistajajärjestelyjä omistuskokonaisuuden kehittämiseksi ja hyvinvointialueen omistajastrategian saavuttamiseksi. Omistajaohjauksen hoitamiseksi hallitus on siirtänyt toimivaltaansa alaiselleen erilliselle omistajaohjausjaostolle.

## 5. Omistajaohjausjaoston tehtävät ja vastuut omistajaohjauksessa

Aluehallituksen alaisessa omistajaohjausjaostossa on hallintosäännössä määritelty määrä jäseniä. Jaosto noudattaa työssään hyvinvointialueen hallintosääntöä.

Omistajaohjausjaoston tehtävänä on:

1. valmistella omistajaohjauksen periaatteet ja omistajaohjausohje aluevaltuustolle;
2. valmistella aluehallitukselle omistajastrategian sekä muiden keskeisten

omistajajohtamisen ohjausasiakirjojen päivittäminen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten edellyttämällä tavalla;

3. valmistella aluehallitukselle yhtiöiden perustamista tai osakkeiden ostamista ja myyntiä koskevat asiat;

4. päättää vuosittain tytär- ja osakkuusyhteisöille annettavien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden asettamisesta sekä antaa tarvittavat suunnitteluohjeet/toiveet seuraavan kalenterivuoden tavoiteasetantaa varten;

5. valita edustajat hyvinvointialueen omistuksessa olevien yhteisöjen hallituspaikoille;

6. nimetä edustajat hyvinvointialueen omistuksessa olevien yhteisöjen yhtiökokouksiin, osakaskokouksiin ja vastaaviin muihin kokouksiin yhteisöissä, joissa hyvinvointialueella on omistusosuus;

7. antaa ohjeet yhteisöjen yhtiökokouksessa tai vastaavissa elimissä hyvinvointialuetta edustaville henkilöille hyvinvointialueen kannan ottamisesta käsiteltäviin asioihin;

8. seurata hyvinvointialueen omistukseen kuuluvien tytär- ja osakkuusyhteisöjen toimintaa ja tehdä tarvittaessa toimenpide-ehdotuksia havaitsemistaan epäkohdista yhtiön johdolle ja raportoida vuosittain aluehallitukselle;

9. järjestää tytär- ja osakkuusyhteisöjen sopimushallinta ja valvoa, että yhteisöjen kanssa sovitut sopimukset ohjaavat palvelujen tuotantoa riittävässä määrin;

10. hyväksyä yhtiöjärjestyksien muutokset, osakassopimukset sekä muut hyvinvointialueen sekä tytär- tai osakkuusyhteisön välistä suhdetta koskevat sopimukset;

11. raportoida jatkuvasti aluehallitukselle tytär- ja osakkuusyhteisöjen toiminnasta jaoston laatimin pöytäkirjoin ja vuosittaisin vuosikertomuksin; sekä

12. hoitaa muut aluehallituksen sille määräämät tehtävät.

Omistajaohjausjaoston esittelijänä toimivat hallintojohtaja sekä hallintopäällikkö. Esittelijän ollessa poissa tai esteellinen toimii esittelijänä hänen sijaisekseen määrätty.

Valitessaan tytär- ja osakkuusyhteisöissä toimivia edustajia jaoston on otettava huomioon, että yhteisön hallitukselta edellytetään jäsenten osaamiset yhdistäen seuraavien osaamiskriteerien täyttymistä:

- yleinen talous-, liiketoiminta- ja johtamisosaaminen;
- kyseisen toimialan riittävä asiantuntemus;

- kyvykkyys arvioida toimivan johdon toimintaa sekä strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden ja omistajaohjauksen toteutumista; sekä
- jäsenten mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen.

Lisäksi valinnassa on otettava huomioon hyvinvointialueen edustajan oikeudet ja velvollisuudet. Hyvinvointialueen nimeämien edustajien tulee toimiessaan hyvinvointialueen omistamien yhteisöjen hallintoelimissä ottaa huomioon lainsäädännöstä tulevien velvoitteiden lisäksi omistajan etu. Lisäksi heidän tulee toimia aluevaltuuston omistajaohjaukselle asettamien periaatteiden sekä omistajaohjausjaostolta mahdollisesti saamiensa ohjeiden mukaisesti.

## 6. Konzernin sisäiset palvelut tytäryhteisöille

### 6.1 Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja häiriötilanteisiin varautuminen

Tytäryhteisön on huolehdittava siitä, että yhtiöllä on toimiva johto ja että toiminnasta raportoidaan säännöllisesti ja suhteessa toiminnan luonteeseen ja laajuuteen.

Tytäryhteisön on soveltuvin osin noudatettava hyvinvointialueen ohjeita sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

Tytäryhteisön on soveltuvin osin noudatettava hyvinvointialueen ohjeita häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumisesta.

### 6.2 Hankinnat

Tytäryhteisön on soveltuvin osin noudatettava hyvinvointialueen hankintaohjeita.

Tytäryhteisön on myös toimittava sen mukaisesti, että hankinnat, palvelujen ostot ja tukipalvelut tehdään kokonaistaloudellisesti niin edullisella tavalla kuin mahdollista, hyvinvointialueen etujen mukaisesti.

Tytäryhteisön toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja vastaa siitä, että hankintaohjetta sekä muita hankintaa koskevia sisäisiä ohjeita noudatetaan.

### 6.3 Tilintarkastus

Tytäryhteisön tilintarkastajaksi valitaan pääsääntöisesti sama tilintarkastusyhteisö kuin hyvinvointialueelle.

### 6.4 Muut palvelut

Siltä osin kuin tytäryhteisön tarvitsemia tukipalveluja ei ole hyvinvointialueen sisältä saatavissa tai kun niiden käyttöä ei ole arvioitu tarkoituksenmukaiseksi yhdessä omistajaohjauksen kanssa, yhteisö hankkii palvelut ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Konzernin kaikessa toiminnassa noudatetaan hyvää hallintotapaa.

## 7. Velvollisuus hankkia omistajaohjaksen kanta ennen päätöksentekoa

Tytäryhteisön on jo valmisteluvaiheessa hankittava omistajaohjausjaostolta kirjallinen ennakkokanta tehdessään päätöstä merkittävästä asiasta. Ennakkokanta on annettava viipymättä, eikä ennakkokannan antaminen saa hidastaa tytäryhteisön toimintaa.

Tytäryhteisön hallituksen puheenjohtajalla, toimitusjohtajalla tai vastaavalla on velvollisuus valvoa, että ennakkokanta on hankittu ja kanta kirjataan kunkin kokouksen pöytäkirjaan. Pohjanmaan hyvinvointialueella on tällä hetkellä vain yksi tytäryhteisö. Hyvinvointialueen osakkuusyhteisöissä hyvinvointialueen edustajien tulee pyrkiä siihen, että tämän ohjeen periaatteita noudatetaan soveltuvin osin myös näissä yhteisöissä

Ennakkokanta on hankittava ainakin seuraaviin toimenpiteisiin:

- tytäryhteisön perustaminen;
- yhteisön toiminta-ajatuksen, toiminnan tai juridisen rakenteen muuttaminen;
- yhteisön toiminnan muuttaminen siten, että yhteisö voi menettää hankintalainsäädäntöön tai oikeuskäytäntöön perustuvan sidosyksikköasemansa suhteessa hyvinvointialueeseen;
- yhtiöjärjestyksen ja sääntöjen muuttaminen;
- hallituksen yhtiökokoukselle tekemä voitonjakoehdotus;
- toimitusjohtajan valinta ja palkkausjärjestelmä ja sen muutokset;
- yhtiön henkilöstön kannustinjärjestelmä ja sen muutokset;
  - merkittävät henkilöpoliittiset ratkaisut;
- yhteisössä noudatettavan työehtosopimuksen sekä eläkeyhtiön valinta tai vaihtaminen;
- pääomarakenteen muuttaminen;
  - investoinnit, jotka eivät ole talousarviossa sekä varsinaiseen toimintaan kuulumattomat tai siihen vain epäsuorasti liittyvät investoinnit ja niiden rahoitus;
  - kiinteistö- ja yrityskaupat;
  - osakkeiden merkintä, mikäli osakkeiden ostamista ja omistamista ei erityisesti ole annettu yhtiön tehtäväksi;
- toimintaan nähden tärkeän omaisuuden tai oikeuksien (ml. immateriaalioikeudet) hankkiminen, myyminen, vuokraaminen, luovuttaminen tai panttaaminen;
- lainanotto ja -anto sekä vakuuksien, takausten taikka muiden yhtiöitä sitovien merkittävien rahavelvoitteiden antaminen tai niiden ehtojen muuttaminen;
- johdannaisinstrumenttien käyttö;
- muuhun kuin yhteisön tavanomaiseen toimintaan kuuluvat tai epätavallisin ehdoin tehtävät sopimukset yhtiön ja sen osakkeenomistajan taikka hallituksen jäsenen välillä, kyseisten sopimusten muuttaminen sekä sopimukseen perustuvista oikeuksista luopuminen;
- periaatteelliset tai taloudellisesti merkittävät sopimukset ja toiminnan laajakantoiset muutokset;
- yhteisön omaisuuden luovuttaminen konkurssiin tai selvitystilaan taikka saneerausmenettelyyn hakeutuminen; sekä
- muu yhtiön tai omistajan kannalta merkittävä asia.

## 8. Kokonaisvaltaisen valvonnan ja riskienhallinnan huomioiminen

Hyvin toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä edellyttää, että siihen on integroitu valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt. Nämä yhdessä tuottavat kohtuullisen varmuuden tuloksellisesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.

Valvonnan tarkoituksena on edistää tehokasta johtamista, riskien hallintaa ja toiminnan tuloksellisuuden arviointia. Hyvinvointialueen hallinnon ja talouden valvonta jakautuu

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla olennainen osa myös hyvinvointialueen omistamien yhtiöiden ja yhteisöjen hallitustyöskentelyä sekä hyvää hallinto- ja johtamistapaa. Hyvinvointialuetta koskevat vaatimukset riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämiselle on kuvattu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa, jonka aluevaltuusto on hyväksynyt.

Järjestelmällisen toimintatavan varmentamiseksi hyvinvointialue pyrkii vaikuttamaan, että sen omistamat yhteisöt kuvaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavan sisältäen tavoitteet ja toimintaperiaatteet, sekä prosesseihin ja toimintoihin luodut menettelyt sekä vastuut. Kuvauksen tulee perustua organisaation keskeisimpiin tehtäviin ja tavoitteisiin.

Hyvinvointialue pyrkii vaikuttamaan, että sen omistamat yhteisöt säännönmukaisesti:

- analysoivat toimintaympäristön muutoksia;
- tunnistavat toiminnan ja talouden tavoitteita uhkaavia riskejä sekä mahdollisuuksia;
- arvioivat kokonaisvaltaisesti riskien ja mahdollisuuksien vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä;
- ylläpitävät ajantasaista kuvausta (riskiprofiili) merkittävimmistä riskeistä ja niiden hallintakeinoista; sekä
- seuraavat ja arvioivat riskien hallinnan toimenpiteiden tuloksellisuutta.

Yhteisön hallitus käsittelee ja hyväksyy osana tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen hyväksymistä selonteot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, havaituista puutteista, merkittävimmistä riskeistä ja kehittämistarpeista. Hallituksen tulee reagoida, mikäli raportointi sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta ei osoita järjestelmän toimeenpanoa ja tuloksellisuutta.

## 9. Tytäryhteisöjen ja osakkuusyhteisöjen raportointi hyvinvointialueelle

Tytäryhteisöt ja osakkuusyhteisöt raportoivat toiminnastaan ja taloudestaan hyvinvointialueelle pääsääntöisesti kerran vuodessa toimittamalla vuosikertomukset omistajaohjausjaostolle. Vuosikertomuksissa raportoidaan tytäryhteisöjen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuma kyseiseen ajankohtaan mennessä sekä yhteisöjen toimivan johdon arvio tavoitteiden toteutumisesta tilikaudella. Mikäli toteuma tai ennuste viittaa siihen, että tavoite on vaarassa jäädä toteutumatta, raportointi käsittää myös selvityksen tavoitteen toteutumisen varmistamiseksi suunnitelluista toimenpiteistä. Omistajaohjausjaosto päättää tarvittaessa ja oman harkintansa mukaan yksityiskohtaisemmasta raportoinnista kuluva toimintavuoden aikana.

Mikäli yhteisö on julkisista hankinnoista annetussa laissa tarkoitettu sidosyksikkö, yhteisön tulee vuosittaisen raportoinnin ja tilinpäätöksen yhteydessä antaa tieto ulkopuolisen liikevaihdon määrästä viimeisen kolmen tilikauden aikana.

Yhteisön tulee itse todeta ja ilmoittaa, mitkä konsernijohdolle lähetetyistä materiaaleista sisältävät liikesalaisuuksia tai ovat muulla perusteella salassa pidettäviä. Muuten materiaalit ovat julkisia.

## 10. Tiedottaminen hyvinvointialuetta koskevista asioista

Hyvinvointialuelain 34 §:n mukaan hyvinvointialueen toiminnasta on tiedotettava hyvinvointialueen asukkaille, palvelujen käyttäjille sekä järjestöille ja muille yhteisöille. Yhteisön on annettava hyvinvointialueen keskushallinnolle tiedotusta varten hyvinvointialueen ohjeiden mukaiset tiedot. Ennen tietojen antamista yhteisön on arvioitava, voidaanko tiedot antaa aiheuttamatta yhteisölle haittaa. Yhteisöjä koskevasta tiedotuksesta vastaa yhteisön puolesta hallitus ja toimitusjohtaja sekä hyvinvointialueen puolella omistajaohjausjaosto ja hallintojohtaja. Tiedottamisessa ja tietojen antamisessa yhteisöjä koskevissa asioissa tulee huomioida hyvinvointialueen yleiset tiedotusperiaatteet sekä julkisuus- ja salassapitosäännökset.

## Liite 1. Pohjanmaan hyvinvointialueen merkittävimmät omistukset

Osakeomistukset; tilanne marraskuussa 2025

### Tytäryhteisöt (omistus yli 50 %)

- Fastighetsaktiebolaget Eila Ab (Kiinteistöosakeyhtiö Eila Oy) 100 %

### Osakkuusyhteisöt (omistus 10–50 %)

- Provina Tekstiilipalvelut - Textilservice Oy 45,21 %
- Suomen Lähilaboratorio Oy 33,33 %
- Stöd Botnia Tuki Ab Oy 30,00 %
- Teese Botnia Oy Ab 26,85 %
- Bottenhavets Hälsa Ab (Selkämeren terveys Oy) 25,00 %
- Migra familjegrupphem Ab (Migra perheryhmäkoti Oy) 20,00 %
- Mico Botnia Oy Ab 19,41 %
- Fimlab Laboratoriot Oy 13,20 %
- 2M-IT Oy 10,50 %

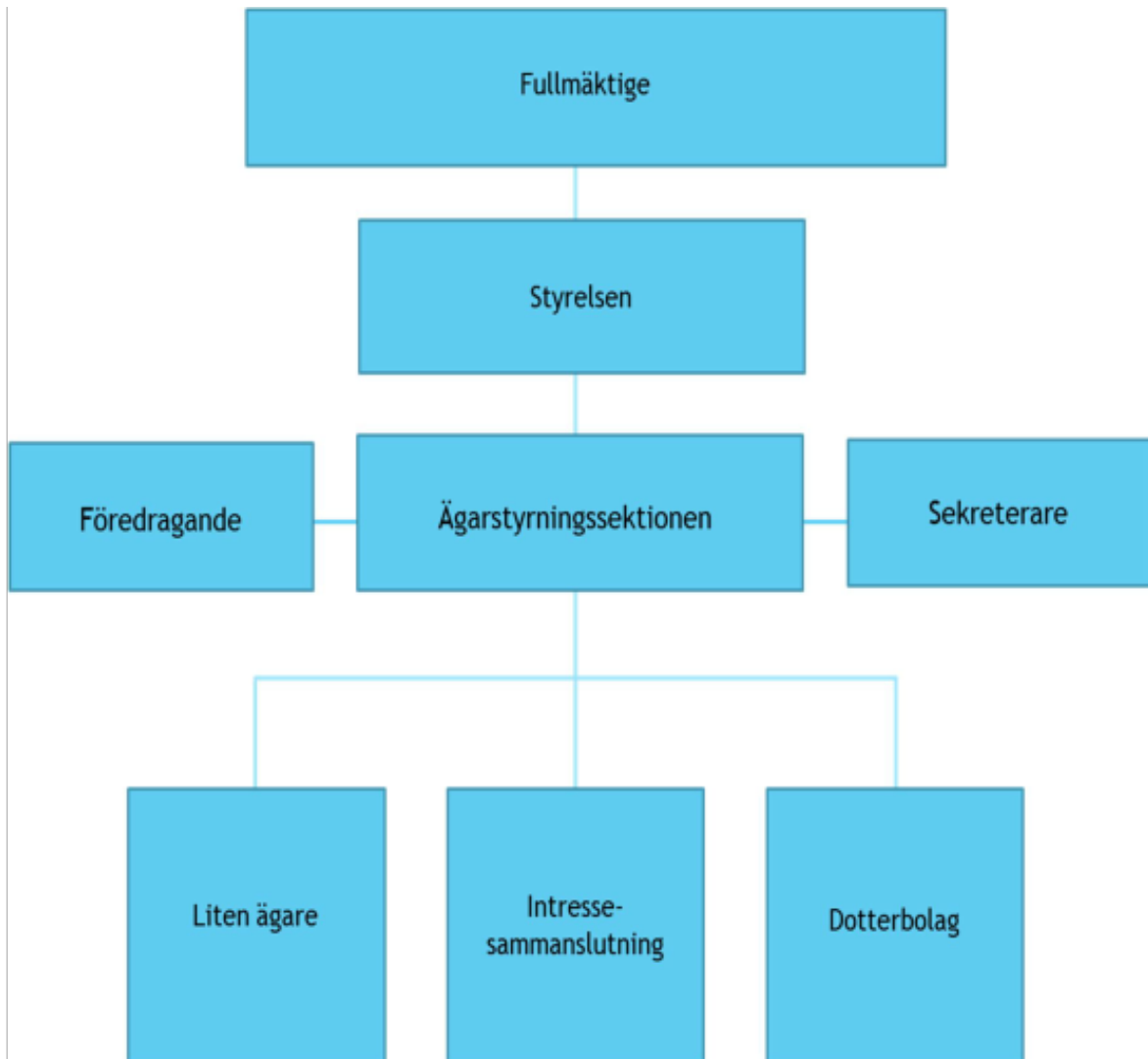
### Pienosakkuudet (omistus alle 10 %)

- TT Botnia Oy 7,87 %
- SOTEVirtuaalikirjasto Oy 7,14 %
- Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy 4,16 %
- Maakuntien Tilakeskus Oy 3,20 %
- Tekonivelsairaala Coxa Oy 3,00 %
- DigiFinland Oy 2,90 %
- Alerte Ab Oy 2,50 %

### Muut omistukset

- Lohde Oyj 12 400 puhelinosaketta
- Tiera Oy 11 osaketta
- Numera Palvelut Oy(aiemmin Sarastia Oy) 1 osake

## Bilaga 2. Ägarstyrningsstrukturen i Österbottens välfärdsområde



## Liite 3 Pohjanmaan hyvinvointialueen omistajaohjauksen prosessi

