

# Selvitys: HUS-ohjausmallin kehittäminen / perussopimuksen valmistelu

---

10.9.2021

## Selvitystyön tavoitteet ja toteutus

---

**Tavoitteena oli muodostaa HUS-yhtymän perussopimuksen valmistelun tueksi selvitys kuntayhtymien ylimmän päätöksenteon malleista ja perussopimukseen sisällytetystä talouden ohjauksesta. Sisältäen:**

- 1) Kuntayhtymien ylimmän päätöksenteon mallien vertailu
  - Ylimmän päätöksenteon toimivuuden arviointi valituilla alueilla / organisaatiossa, ml. ymmärryksen muodostaminen eri päätöksentekomallien (yhtymäkokous – yhtymävaltuusto) vahvuuksista ja heikkouksista
- 2) Perussopimukseen sisällytettyjen talouden ohjauksen mekanismien kuvaus
  - Maakunnanlaajuisten sote-kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien talouden ohjausmalli sisältäen laskutusmallin kuvauksen

**Selvitys toteutettiin työpöytätyönä ja haastatteluina:**

- Perussopimusten ja muun dokumentaation tutkiminen
  - Kirjaukset ylimmän päätöksenteon malleista ja talouden ohjauksesta
- Haastattelut
  - Tutkittavien organisaatioiden haastattelut kattaen sekä ohjattavan että ohjaavien tahojen edustajat

# Selvitystyössä tehdyt haastattelut kattoivat yhteensä 11 eri organisaatiota

Perussopimusselvityksen haastattelut kattoivat yhteensä **11** organisaatiota.

Haastattelut kattoivat sekä ohjattavan organisaation että ohjaavien tahojen edustajat, yhteensä **24** henkilöä

- HSL
  - HSY
  - PHHYKY
  - Eksote
  - Essote
  - HUS
  - Kainuun Sote
  - Kymsote
  - Siun Sote
  - Soite
  - Sosteri
- } Yhtymäkokousmalli
- } Valtuustomalli

## Haastattelujen toteutus ja kysymykset

Haastattelut toteutettiin avoimen keskustelun muodossa kuitenkin kattaen vähintään seuraavat kysymykset:

- 1) Millä kriteereillä kuntayhtymän ylimmän päätöksenteon ja ohjausmallin toimivuutta tulisi mielestänne arvioida?
- 2) Miten arvioisitte kuntayhtymänne nykyisen mallin toimivuutta ko. kriteereillä?
- 3) Minkälaisia päätöksiä ja vastuita kullekin toimielimelle on delegoitu?
- 4) Minkälaisia ohjauksen virallisia tai epävirallisia yhteistyöfoorumeita tai pehmeitä ohjauskeinoja toiminnassanne on käytössä?
- 5) Miten kuntayhtymän budjetissa on onnistuttu pysymään? Millä keinoilla?

Lisäksi yhtymäkokousmallilla toimivaa yhtymää edustavilta henkilöiltä pyydettiin tarkennuksia sen toimivuudesta suhteessa valtuustomalliin sekä näkemyksiä huomioitavista asioista siihen siirryttäessä. Myös talouden raamiohjauksesta ja kapitaatiomallien hyödyntämisestä pyydettiin tarkempia näkemyksiä mahdollisuuksien mukaan.

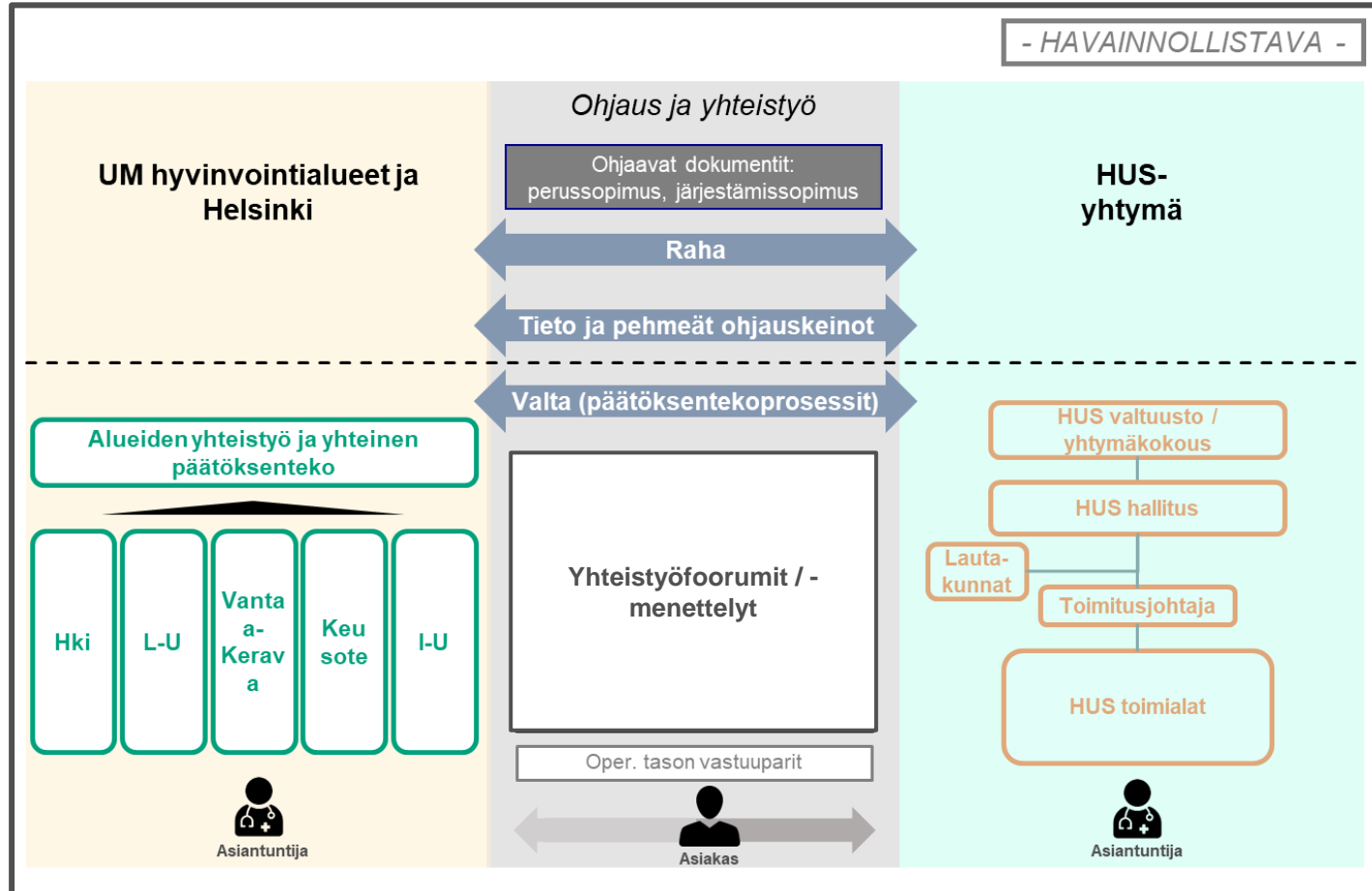
# Agenda

---

- 1 Yhteenveto
- 2 Liitteet: organisaatiokohtainen tarkastelu

# Lähtökohdat: Ohjaus- ja yhteistyömallin kokonaiskuva – vain osaan toimivan ohjausmallin kriteereistä voidaan kattavasti vaikuttaa perussopimuksen kirjauksilla

## Alustava kuvaus HUS-Yhtymän ohjaus- ja yhteistyömallista

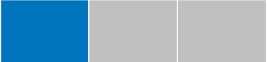








## Toimivan ohjausmallin kriteerit

<b>Asukkaat saavat tarvitsemansa palvelut</b>	Ohjausmalli mahdollistaa lakisääteisten, asukkaiden tarpeisiin vastaavien palvelujen järjestämisen
<b>Yhteinen päätöksenteko ja tavoiteasetanta</b>	Ohjausmalli luo edellytykset toimivalle yhteiselle päätöksenteolle ja tavoiteasetannalle
<b>Omistajien tasapuolinen kohtelu</b>	Ohjausmalli asettaa omistajat päätöksenteon ja vaikuttamismahdollisuuksien kannalta tasapuoliseen asemaan toisiinsa nähden
<b>Ennakointi ja ennustettavuus</b>	Ohjausmalli luo edellytykset talouden ja toiminnan ennakkoinnille
<b>Budjetissa pysyminen</b>	Ohjausmalli tukee asetetussa budjetissa pysymistä
<b>Päätöksenteon sujuvuus ja läpinäkyvyys</b>	Ohjausmalli tukee sujuvia ja läpinäkyviä päätöksentekoprosesseja
<b>Työnjaon suunnittelun toimivuus</b>	Ohjausmalli mahdollistaa sujuvan työnjaon eri toimielinten välillä

# Perussopimuksella on rajallinen vaikutus ohjausmallin toimivuuteen kokonaisuutena

## Perussopimuksen kirjausten merkitys ohjausmallin toimivuuteen

Toimivan ohjausmallin kriteerit*	Arvio kirjausten merkityksestä	Kommentit arvioon	Mihin perussopimuksessa tulisi ottaa kantaa?
<b>Asukkaat saavat tarvitsemansa palvelut</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestämisvastuun ja sen vaikutusten ymmärtäminen, yhdyspintojen toimivuus, sekä dokumentoidut tarkemmat yhteistyö- tai järjestämissopimukset koetaan perussopimusta merkittävimpinä mekanismeina palveluiden turvaamiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdolliset yhteiset strategiset linjaukset</li> </ul>
<b>Yhteinen päätöksenteko ja tavoiteasetanta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän päätöksenteon malli ja toimielimet sekä kirjaukset strategisten linjausten asettamisen prosesseista asettavat reunaehdot yhteiselle päätöksenteolle ja tavoiteasetannalle</li> <li>Kuitenkin strategisen tason yhteistyö ja yhteistyöfoorumien järjestäytyminen sekä Uudenmaan alueiden ja Helsingin yhteisen päätöksenteon malli ovat tässä perussopimusta vahvempia mekanismeja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän päätöksenteon mallit ja toimielimet, kirjaukset strategisten linjausten asettamisesta</li> </ul>
<b>Omistajien tasapuolinen kohtelu</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeästi kirjattavat omistajien määräysvallan osuudet, erityisesti äänileikkurit, nähdään haastattelujen perusteella merkittävänä edellytyksenä omistajien tasapuolisen kohtelun toteutumiseksi. Laskutusmallin osalta mahdollisesti kirjattavat periaatteet vaikuttavat tasapuolisuuteen, ja niiden tulee pienentää osaoptimoinnin riskiä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän päätöksenteon mallit ja toimielimet, äänivallan perusteet, rahoitus- ja laskutusmalli</li> </ul>
<b>Ennakointi ja ennustettavuus</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Haastatteluiden perusteella raportointikäytännöt, tiedonkulku, yhteinen tietopohja ja laskentaperiaatteet sekä viralliset ja epäviralliset yhteistyömenettelyt vaikuttavat ennakkoinnin ja ennustettavuuden toimivuuteen perussopimuksen kirjauksia vahvemmin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahoitus- ja laskutusmalli, menoraamien sitovuus ja mahdolliset menettelyt menoraamien asettamiseksi</li> </ul>
<b>Budjetissa pysyminen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen kirjattua menoraamia pidetään haastatteluiden perusteella toimivana mekanismina budjetissa pysymisen turvaamiseksi</li> <li>Kuitenkin sitoumus ja yhteinen näkemys talousarviosta, poikkeamien raportointi sekä yhteinen neuvottelu muutostoimenpiteistä koetaan merkittävämmiksi mekanismeiksi budjetissa pysymiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahoitus- ja laskutusmalli, budjetin valmistelumekanismi, menoraamien sitovuus ja mahdolliset menettelyt menoraamien asettamiseksi</li> </ul>
<b>Päätöksenteon sujuvuus ja läpinäkyvyys</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen voidaan kirjata päätöksenteon sujuvuutta ja läpinäkyvyyttä edesauttavia ehtoja</li> <li>Kuitenkin pehmeillä ohjauskeinoilla sekä päättäjien osaamisella ja pätevyydellä koetaan olevan kirjauksia merkittävämpi vaikutus päätöksenteon käytännön sujuvuuteen ja läpinäkyvyyteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän päätöksenteon mallit ja toimielimet, selkeä toimielinten vastuunjako</li> </ul>
<b>Työnjaon suunnittelun toimivuus</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen selkeästi ja ymmärrettävästi kirjattava työn- ja vastuunjako eri toimielinten välillä nähtiin haastatteluissa tärkeänä (ylin päättävä toimielin vs. hallitus sekä strateginen vs. operatiivinen)</li> <li>Kuitenkin ko. kirjausten vaikutus käytännön toimintaan nähdään rajallisena – <i>esimerkki: "kunta- tai poliittiset jännitteet saattavat aiheuttaa tilanteen, jossa asioita viedään varmuuden vuoksi hallituksen ja valtuuston käsittelyyn ja yhteisiä kokouksia pidetään paljon"</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän päätöksenteon mallit ja toimielimet, selkeä toimielinten vastuunjako</li> </ul>

pieni → suuri

\* Kriteeristö ja arviot perustuen haastatteluihin & NHG:n analyysiin  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, kuntayhtymien perussopimukset, NHG analyysi ja kokemus

# Perussopimuksen keskeiset kirjaukset voi ryhmitellä neljään kokonaisuuteen

Kirjauksissa huomioitavat asiat

<p><b>1</b></p> <p><b>Ylimmän päätöksenteon mallin valinta: Valtuusto- vs. yhtymäkokousmalli</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaavien organisaatioiden näkökulmasta ylimmän päätöksenteon mallia valittaessa tulee huomioida ainakin vaikutukset hallituksen rooliin, edellytykset organisaatioiden sisäiselle toiminnalle, vaikutusmahdollisuudet sekä rinnakkaisten ohjausmekanismien ja foorumien roolitus – <i>asiaa käsitellään erikseen seuraavalla dialla</i></li> <li>• Kirjauksiin vaikuttaa valtiolta tuleva yleiskatteellinen rahoitus, jolla lähtökohtaisesti perus- sekä ESH-palvelut rahoitetaan. Tässä otetaan huomioon HUS:n oma järjestämisvastuu, sekä siitä aiheutuvien kustannusten pysyminen rahoitusraameissa.</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p><b>Toimielinten vastuunjako ja roolit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perussopimuksessa on tärkeää määrittää suuntaviivat ja vastuunjako sille, mitä milläkin tasolla (strateginen vs. operatiivinen) ja missä toimielimessä käsitellään ja päätetään</li> <li>• Valitusta ylimmän päätöksenteon mallista huolimatta, perussopimuksessa ja hallintosäännössä on tärkeää määrittellä eri toimielinten roolit ja päätösvallat ja määrittää, halutaanko esim. hallituksen roolia korostaa, tai muutoin suoraan delegoida päätösvaltaa muille toimielimille</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p><b>Rahoitus- ja laskutusmalli</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valittavalla rahoitus- ja laskutusmallilla on vaikutusta omistajien tasapuoliseen kohteluun, budjetin seurannan mekanismeihin sekä talouden ennustettavuuteen</li> <li>• Tärkein linjaus on, millä tarkkuudella perussopimukseen kirjataan budjetin sitovuudesta ja menoraameista tai siitä, miten mahdollisten poikkeamien suhteen toimitaan – kirjauksiin vaikuttaa myös HUS:n oma järjestämisvastuu ja sen huomiointi valitussa mallissa</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p><b>Yhteinen päätöksenteko ja tavoiteasetanta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjauksen osapuolilla on oltava yhteinen päätöksenteko, tahtotila sekä tavoiteasetanta – Koska perussopimukseen voi olla haastavaa kirjata omistajaohjauksen elementtejä, tulisi yhdessä sovitut strategiset tahtotilat ja linjaukset kirjata sopimukseen mahdollisimman selkeästi tukemaan omistajaohjauksen tavoitteita, alueellista yhteensovittamista ja päätöksentekoa</li> </ul>

# Ylimmän päätöksenteon mallia valittaessa tulee huomioida ainakin vaikutukset hallituksen rooliin sekä ohjaavien organisaatioiden ja foorumien toimintaan

Huomioitavat tekijät*:	Yhtymäkokous	Yhtymävaltuusto
<b>Hallituksen rooli</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhtymäkokousmallissa <b>hallituksen rooli on vahva</b>, jolloin hallituksen toimivuus, henkilövalinnat ja voimasuhteet korostuvat</li><li>Koska rooli on korostunut, <b>saattaa toimielimen linja muuttua hallituksen vaihtuessa enemmän</b> kuin valtuustomallissa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhtymävaltuusto <b>vahvistaa ohjattavan organisaation erillisyyttä omistajistaan/rahoittajistaan</b></li><li>Yhtymävaltuusto <b>voi tuoda pitkän valtuustokauden myötä malliin hieman enemmän jatkuvuutta, mutta myös jäykkyyttä</b></li></ul>
<b>Ohjaavien organisaatioiden vaikutus hallitukseen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Ohjaavilla organisaatioilla on suora ja vahva vaikutus hallitukseen</b> – lähtökohtaisesti yhtymäkokous noudattaa ohjaavien organisaatioiden tahtoa</li><li>Toimiessaan malli <b>voi suoraviivaistaa ja tuoda ohjaavat organisaatiot lähemmäs päätöksentekoa</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Valtuustolla on yhtymäkokousta itsenäisempi päätäntävalta, jolloin <b>ohjaavien organisaatioiden vaikutus hallitukseen voi olla rajatumpi</b></li><li>Valtuuston <b>lopulliset päätökset saattavat poiketa ohjaavien organisaatioiden keskustelusta ja linjauksista</b></li><li>Valtuustomalli <b>voi vahvistaa yhtymän toiminnan tarkastelua yhtenä kokonaisuutena</b>, kun valtuutetut eivät suoraan edusta yksittäisiä omistajia. Tällä voi olla myös omistajaohjausta heikentävä vaikutus</li></ul>
<b>Ohjaavien organisaatioiden sisäinen toiminta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Malli <b>asettaa ohjaaville organisaatioille valtuustomallia enemmän vaatimuksia ja edellytyksiä käsitellä ja linjata etukäteen</b> yhtymäkokouksen asioista. Tällöin valmius ja velvollisuus tehdä selkeitä linjauksia korostuu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Valtuusto käyttää yhtymäkokoukseen verrattuna enemmän itsenäistä roolia kokousta edeltävässä työssä</b>, vaikka valtuustomallissakin ohjaavien organisaatioiden sisäinen toiminta ja valmistelu on tärkeää</li></ul>
<b>Rinnakkaiset foorumit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhtymäkokousmallissa <b>tarve linjauksille eri organisaatioiden ja foorumeiden suhteesta hallitukseen korostuu</b> – on oltava selkeät linjat sille, mitä toimielintä tai foorumia hallitus tai ohjattava organisaatio kuulee missäkin tapauksessa ensisijaisesti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nykyistä selkeämpi eri ohjausmekanismien ja <b>foorumien roolien ja työnjaon määrittely on tärkeää myös valtuustomallissa</b></li></ul>

Huom. Molemmilla malleilla on erityisen tärkeää, että ohjaavien organisaatioiden **ohjausmekanismit ja foorumit ovat selkeät**. Siksi **ohjausmalleja kannattaa ja tulee selkeyttää nykyisestä erityisesti rinnakkaisten päätöksenteko- ja keskustelufoorumien osalta** mallista riippumatta.



# Tausta: Ylimmän päätöksenteon mallien vertailu – nostoja haastatteluista\*

## Yhtymäkokous

- *"Yhtymäkokousmallissa hallituksella oltava vahva rooli, jotta päätöksenteon valmistelu toimii"*
- *"Meillä paljon yhteistyötä operatiivisen johdon ja hallituksen välillä, ja hallituksella suuri toimivalta"*
- *"Hallitukselle on määritetty suuri toimivalta, mutta kuitenkin yhtymäkokoukseen on viety asioita, jotka eivät perussopimuksen tai hallintosäännön mukaan sinne kuulu"*
- *"Yhtymäkokous tuo joustavuutta: riittää, että hallitus on poliittinen, ja korkeimman vallan käyttäjä yksinkertaisempi"*
- *"Haasteena myös se, että hallituksen edustajistossa ei ole joka kunnan edustajaa"*
- *"Yhtymäkokouksessa eri kokoisten kuntien roolit korostuvat"*
- *"Talous- ja omistajaohjaus toimii valtuustomallia paremmin"*

## Yhtymävaltuusto

- *"Samat päättäjät (hallitus ja valtuusto) eivät toimi johdonmukaisesti sen mukaan, mitä kunnissa on ohjeistettu"*
- *"Pitkät valtuustokaudet eivät välttämättä vastaa alati muuttuvan toimintaympäristön edellytyksiin"*
- *"Korona-ajan nopeissa päätöksissä valtuusto ja hallitus ovat olleet kriittisessä roolissa, virkamiehet eivät yksin olisi pystyneet tekemään tarvittavia päätöksiä – poliittinen ohjaus tarvitaan"*
- *"Valtuustomalli on monilta osin yhtymäkokousta parempi, mutta politikointi on siinä vahvempaa – ajatellaanko asukkaiden parasta?"*
- *"Hallinnollisen ja rakenteellisen puolen yhteensovittaminen ei tue omistajuuden toteutumista – hallitus toimiva ohjaava elin, joka ei kuitenkaan toimi omistajana vaan kuntayhtymän edustajana"*
- *"Valtuusto mahdollistaa paremmin järjestämisvastuuseen väistämättä liittyvien arvovalintojen tekemisen"*
- *"Valtuustomallissa korostuu puolueiden välinen neuvottelu ja asetelmat"*

\* Organisaatiot, jotka toimivat yhtymäkokousmallilla tai ovat harkinneet siirtymistä siihen  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, kuntayhtymien perussopimukset, NHG analyysi ja kokemus

# Haastateltavat nostivat esiin myös muita ohjausmallin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, joista tulisi mahdollisesti kirjata asioita perussopimukseen

1

## Säännölliset yhteistyötä tukevat rakenteet

- Yhteistyön toimivuuden ja riittävän molemminpuolisen ymmärryksen ja vuoropuhelun varmistamiseksi **tarvitaan erilaisia säännöllisiä virallisia ja epävirallisia foorumeita sekä strategiselle että operatiiviselle tasolle\***
- **Osasta rinnakkaisista foorumeista voidaan säätää perussopimuksessa tai hallintosäännössä.** Myös epävirallisten foorumien roolit ja työnjako on tärkeää määrittää nykyistä selkeämmin – toimiva ohjausmalli edellyttää selkeää ymmärrystä siitä, mikä foorumi käsittelee mitäkin asioita ja mitä foorumia kuullaan missäkin tapauksessa ensisijaisesti

2

## Yhteistyö talousseurannassa ja ennakoinnissa

- Perussopimuksessa voidaan säätää tietyistä budjettiin ja talousseurantaan liittyvistä asioista – **olennaista kuitenkin ovat sopimuksen ulkopuoliset prosessit ja yhteistyö seurannassa ja ennakoinnissa\***
- **Talousarvion valmisteluprosessin tulisi olla yhteinen ja sisällyttää asiantuntijoita sekä omistajakuntien/-kaupunkien talouspuolelta että yhtymästä:** Tiiviimpi yhteistyö tukee yhtenäisen tietopohjan ja laskentaperiaatteiden muodostumista ja siten mahdollistaa paremman näkyvyyden ja ennustettavuuden budjetissa pysymiseen sekä yhteisen näkemyksen luvuista ja niiden muodostumisesta

3

## Raportointikäytännöt ja neuvottelu toimenpiteistä

- Yhteisten talousprosessien tukena tulee olla selvästi määritellyt raportointikäytännöt sekä **ymmärrys ja sovitut käytännöt menettelyistä budjettipoikkeamatilanteissa**
- Lähtökohtaisesti yhtymän tulee raportoida ohjaaville organisaatioille talouden luvuista sekä syistä poikkeamien taustalla – poikkeamat, taustamekanismit ja toimenpiteet tulisi sisällyttää säännölliseen raportointiin\*
- Eri toimielinten ja foorumien rooleja ja työnjakoa sovittaessa on hyvä myös määrittää, missä ja miten mahdollisista poikkeamista ja niistä seuraavista toimenpiteistä keskustellaan

\*Käsitellään tarkemmin erillisissä työkokouksissa

Lähde: Asiantuntijahaastattelut, kuntayhtymien perussopimukset, NHG analyysi ja kokemus

# Agenda

---

- 1 Yhteenveto
- 2 Liitteet: organisaatiokohtainen tarkastelu**

# Koonti perussopimuksessa linjattavista asioista: Kuntayhtymien nykyiset ylimmän päätöksenteon mallit perussopimusten kirjausten mukaan (1/3)

Valtuustomallilla toimivat kuntayhtymät

Järjestäjä	Malli	Kuvaus perussopimuksessa määritetyistä ylimmän päätöksenteon toimielimistä	Valtuuston/Yhtymäkokouksen äänivallan perusteet	Toimielinten välinen vastuunjak
<b>Eksote</b>	Valtuusto-malli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 1-12 jäsentä per kunta asukaslukuun perustuen</li> <li><b>Hallitus:</b> 13 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Kuntayhtymällä voi olla muita valtuuston päättämiä toimielimiä, joiden kokoonpanosta, päätösvallasta ja koollekutusumisesta määrätään hallintosäännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan jäsenillä yhteensä yksi ääni kutakin alkavaa 1000 asukasta kohti</li> <li>Yksittäisen kunnan äänimäärä rajoitettu enintään puoleen kaikista äänistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valtuuston kuntalain mukaista toimintaa linjaavaa roolia korostettu ja tuotu selkeästi esille perussopimuksessa</li> </ul>
<b>Essote</b>	Valtuusto-malli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 2-8 jäsentä per kunta asukaslukuun perustuen</li> <li><b>Hallitus:</b> 11 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Jäsenkuntien omistajaohjauksen toimivuuden varmistamiseksi on kuntien kuntajohtajista muodostuva neuvottelukunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan jäsenillä yhteensä yksi ääni kutakin alkavaa 1000 asukasta kohti</li> <li>Yksittäisen kunnan äänimäärä rajoitettu enintään 49 %:iin kaikista äänistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen ei määritetty merkittäviä työnjakoa koskevia poikkeuksia</li> </ul>
<b>HUS</b>	Valtuusto-malli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 2-5 jäsentä per kunta jäsenkuntien peruspääoma-osuuksien mukaisessa suhteessa sekä lisäksi Helsingin yliopistosta 2 jäsentä</li> <li><b>Hallitus:</b> 17 jäsentä, joista 2 on Helsingin yliopiston nimeämiä ja loput valtuuston valitsemia (kunnallisvaalien ääniosuuksien mukaisessa suhteessa)</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Sairaanhoidon lautakunta, vähemmistökielinen lautakunta ja psykiatrisen sairaanhoidon lautakunta; valtuusto voi asettaa muita toimielimiä; tarkemmin johtosäännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkunnan jäsenten yhteinen äänimäärä vastaa kunnan suhteellista osuutta peruspääomasta</li> <li>Yliopiston edustajien äänimäärä valtuustossa on 10 % kuntien jäsenten yhteenlasketusta äänimäärästä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valtuuston toiminnasta määrätään tarkemmin työjärjestyksessä ja hallituksen toimivallasta johtosäännössä</li> <li>Hallituksen vastuita ja roolia korostettu perussopimuksessa</li> </ul>
<b>Kainuun Sote</b>	Valtuusto-malli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 2-15 jäsentä per kunta asukaslukuun perustuen</li> <li><b>Hallitus:</b> 13 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullakin jäsenellä yksi ääni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen ei määritetty merkittäviä työnjakoa koskevia poikkeuksia</li> </ul>
<b>Keusote</b>	Valtuusto-malli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> Kunnalla valtuustossa edustaja jokaista 5000 asukasta kohti</li> <li><b>Hallitus:</b> 10-20 jäsentä yhtymävaltuuston päättämällä tavalla</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Yhtymähallituksen alainen johtokunta; tarkemmin määrätään hallintosäännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullakin jäsenellä yksi ääni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen ei määritetty merkittäviä työnjakoa koskevia poikkeuksia</li> <li>Hallituksen tehtävistä ja päätösvallasta määrätään hallintosäännössä</li> </ul>

# Koonti perussopimuksessa linjattavista asioista: Kuntayhtymien nykyiset ylimmän päätöksenteon mallit perussopimusten kirjausten mukaan (2/3)

Valtuustomallilla toimivat kuntayhtymät

Järjestäjä	Malli	Kuvaus perussopimuksessa määritetyistä ylimmän päätöksenteon toimielimistä	Valtuuston/Yhtymäkokouksen äänivallan perusteet	Toimielinten välinen vastuunjako
Kymsote	Valtuustomalli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 1-12 jäsentä per kunta asukasluvuun perustuen; kokoontuminen vähintään 2 krt/ v</li> <li><b>Hallitus:</b> 9 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Ruotsinkielinen lautakunta, yhtymähallituksen alainen johtokunta ja yksilöjaosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullakin jäsenellä ääni jokaista alkavaa tuhatta asukasta kohti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen ei määritetty merkittäviä työnjakoa koskevia poikkeuksia</li> <li>Valtuuston ja hallituksen tehtävistä määrätty hallintosäännössä</li> </ul>
PSHP	Valtuustomalli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 1-5 jäsentä per kunta asukasluvuun perustuen, lisäksi Tampereen yliopistosta 2 jäsentä</li> <li><b>Hallitus:</b> 13 jäsentä, joista 2 on Tampereen yliopiston nimeämiä, ja loput valtuuston valitsemia</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan jäsenillä on yhteensä 1 ääni jokaista alkavaa 1000 asukasta kohti</li> <li>Äänimäärä voi olla enintään 1/5 kokonaisuäänistä</li> <li>Yliopiston edustajien äänimäärä valtuustossa on 10 % kuntien jäsenten äänimäärästä yhteensä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valtuuston toiminnasta määrätään tarkemmin työjärjestyksessä</li> <li>Hallitukselle siirretty osa valtuuston päätösvallasta, ko. tehtävät kirjattu perussopimukseen</li> </ul>
Siun Sote	Valtuustomalli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> Kunnalla on yksi edustaja jokaista alkavaa 3500 asukasta kohti, kokoontuminen vähintään 4 krt/ v</li> <li><b>Hallitus:</b> 11 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullakin jäsenellä yksi ääni</li> <li>Yksittäisen kunnan äänimäärä rajoitettu enintään puoleen kaikista äänistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen ei määritetty merkittäviä työnjakoa koskevia poikkeuksia</li> <li>Valtuuston tehtävistä ja päätösvallasta määrätään hallintosäännössä</li> </ul>
Soite	Valtuustomalli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> Jäsenkunnalla valtuustossa edustaja jokaista alkavaa 3500 asukasta kohti, kokoontuminen vähintään 3 krt /v</li> <li><b>Hallitus:</b> 11 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Omistajaohjauksen neuvottelukunta; yhtymän valtuusto voi perustaa toimielimiä ja nimetä niiden jäsenet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullakin jäsenellä yksi ääni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perussopimukseen ei määritetty merkittäviä työnjakoa koskevia poikkeuksia</li> <li>Valtuuston tehtävistä ja päätösvallasta määrätään hallintosäännössä</li> </ul>
Sosteri	Valtuustomalli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> Savonlinnasta 8 jäsentä, Rantasalmesta 4, Sulkavalta 4 ja Enonkoskelta 2</li> <li><b>Hallitus:</b> 9 jäsentä (4 Savonlinnasta ja 5 muista jäsenkunnista)</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Määrätään hallintosäännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan valitsemilla jäsenillä yhteensä on yksi ääni jokaista alkavaa 1000 asukasta kohti</li> <li>Yksittäisen kunnan äänimäärä rajoitettu enintään puoleen kaikista äänistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valtuuston toiminnasta ja sen päätösvallasta hallitukselle määritetyt asiat määrätään tarkemmin hallintosäännössä</li> </ul>
VSSHP	Valtuustomalli	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valtuusto:</b> 1-5 jäsentä per kunta asukasluvuun perustuen sekä lisäksi Turun yliopistosta 2 jäsentä; kokoontuminen 2 krt/ v</li> <li><b>Hallitus:</b> 19 jäsentä, joista 2 on Turun yliopiston nimeämiä ja loput valtuuston valitsemia</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> Yhtymähallituksen alainen johtokunta; tarkemmin määrätään hallintosäännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan jäsenillä on yhteensä 1 ääni jokaista alkavaa 1000 asukasta kohti</li> <li>Äänimäärä voi olla enintään 1/5 kokonaisuäänistä</li> <li>Yliopiston edustajien äänimäärä valtuustossa on 10 % kuntien jäsenten äänimäärästä yhteensä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valtuuston toiminnasta määrätään tarkemmin työjärjestyksessä</li> <li>Hallitukselle siirretty osa valtuuston päätösvallasta, ko. tehtävät kirjattu perussopimukseen</li> </ul>

# Koonti perussopimuksessa linjattavista asioista: Kuntayhtymien nykyiset ylimmän päätöksenteon mallit perussopimusten kirjausten mukaan (3/3)

Yhtymäkokousmallilla toimivat kuntayhtymät

Järjestäjä	Malli	Kuvaus perussopimuksessa määritetyistä ylimmän päätöksenteon toimielimistä	Valtuuston/Yhtymäkokouksen äänivallan perusteet	Toimielinten välinen vastuunjak
HSL	Yhtymäkokous	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Yhtymäkokous:</b> Jokaisella jäsenkunnalla yksi edustaja; kokoontuminen vähintään 2 krt/ v</li> <li><b>Hallitus:</b> enintään 14 jäsentä (kunnallisvaalien ääniosuuksien mukaisessa suhteessa)</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkunnan edustaja käyttää jäsenkunnan äänivaltaa; ääniosuudet tarkistetaan uuden kunnallisvaalikauden alussa kunnallisvaalivuotta edeltävän vuoden viimeisen päivän asukaslukujen mukaisesti ja uuden jäsenkunnan liittyessä kuntayhtymään 1 momentissa mainittua periaatetta noudattaen</li> <li>Yksittäisen kunnan äänimäärä rajoitettu enintään 50 %:iin kaikista äänistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtymäkokouksen tehtävät määritetty perussopimuksessa; tarkemmin niistä määrätään kuntalaissa ja hallintosäännössä</li> <li>Hallituksen tehtävät määritetty perussopimuksessa, ja tarkemmin johtosäännöissä</li> <li>Lisäksi määritetty, että hallituksen on ennen päätöstä kuultava kuntaa liikenteen määrästä ja laadusta, linjaston suunnittelusta, hinnoittelusta tai muussa vastaavassa tapauksessa</li> </ul>
HSY	Yhtymäkokous	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Yhtymäkokous:</b> Jokaisella jäsenkunnalla yksi edustaja; kokoontuminen 2 krt/ v</li> <li><b>Hallitus:</b> Enintään 14 jäsentä (kunnallisvaalien ääniosuuksien mukaisessa suhteessa)</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkuntien äänivallan osuudet jaetaan kuntien virallisen asukasluvun mukaisessa suhteessa (pyöritys lähimpään kokonaislukuun)</li> <li>Yksittäisen kunnan äänimäärä rajoitettu enintään 50 %:iin kaikista äänistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtymäkokouksen tehtävät määritetty perussopimuksessa</li> <li>Hallituksen yleistoimivalta ja tehtävät määritetty perussopimuksessa; tarkemmin hallintosäännössä</li> </ul>
PHHYKY	Yhtymäkokous	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Yhtymäkokous:</b> asukasluvun mukaan valitaan 2-7 edustajaa per kunta, kokoontuminen vähintään 2 krt/ v</li> <li><b>Hallitus:</b> 7 jäsentä</li> <li><b>Mahdolliset muut toimielimet:</b> -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyväksytyn ja lainvoiman saavuttaneen tilinpäätöksen mukaisten peruspääoman pääomaosuuksien suhteessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtymäkokouksen tehtävät määritetty perussopimuksessa</li> <li>Hallituksen vastuuta asiakaslähtöisessä, kuntarajoista riippumattomassa uudistamisessa ja täytäntöönpanossa korostettu</li> <li>Yhtymäkokouksen ja hallituksen tehtävistä määritetty tarkemmin hallintosäännössä</li> </ul>

# Koonti perussopimuksessa linjattavista asioista: Sote-kuntayhtymien nykyinen jäsenkuntalaskutuksen malli perussopimusten kirjausten mukaan (1/2)

Järjestäjä	Kuvaus jäsenkuntalaskutusmallista	Kiinteä budjettiraami
<b>Eksote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkuntien maksusuudet perustuvat rahoitusmalliin, jossa maksusuuden perusteena on kunnan asukkaiden palvelujen käytöstä aiheutuneet kustannukset viimeisen kahden vahvistetun tilinpäätösvuoden ajalta, joiden keskiarvo kunkin jäsenkunnan osalta muodostaa kunnan maksusuuden</li> <li>Lisäksi ESH:ssa kustannusten tasausjärjestelmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntayhtymän johdolla ja jäsenkunnilla on neuvottelumenettely, jossa sovitaan vuosittaisista jäsenkuntien maksusuuksista ja niihin liittyvistä reunaehdoista</li> </ul>
<b>Essote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eläkemenoperusteisen osuuden jälkeen kuntien maksusuudesta 10 % määräytyy kuntien asukasluvun mukaisesti, 50 % aiheuttamisperiaatteella tilikauden toteutuneiden kulujen mukaisesti ja 34 % aiheuttamisperiaatteella laskettuna kolmen viimeisen vuoden tilikauden toteutuneiden kulujen mukaisesti</li> <li>Kuntayhtymän valtuusto voi päättää ottaa käyttöön erityisen kalliiden hoitojen tasausrahaston ESH:n osalta</li> </ul>	-
<b>HUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntien palvelumaksut määräytyvät kuntien käyttämien palvelujen mukaan</li> <li>Kalliin hoidon tasausjärjestelmä: talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuusto päättää yksittäisen potilaan hoidosta varainhoitovuoden aikana aiheutuvien kustannusten euromääräisestä rajasta, jonka ylittävät kustannukset kuuluvat tasausjärjestelmän piiriin; kustannukset katetaan asukaskohtaisella maksulla, jonka suuruuden valtuusto vahvistaa talousarvion hyväksymisen yhteydessä</li> </ul>	-
<b>Kainuun Sote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntayhtymän järjestämiin toimintoihin kohdistuva peruspalvelujen valtionosuus kohdennetaan laskennallisesti kuntayhtymälle</li> <li>STM:n valtionosuus erotetaan peruspalvelujen valtionosuudesta laskennallisesti prosenttiosuutena, joka on kullekin kunnalle määritetty perussopimuksessa</li> <li>SOTE-valtionosuuksien kohdentamisen jälkeiset kuntien maksusuudet kuntayhtymälle määritetään 50 % euroa/asukas ja 50 % kuntiin kertyvästä laskennallisesta verorahoituksesta</li> <li>Kuntayhtymällä on rahasto, jonka tarkoituksena on tasata kalliin hoidon kustannuksia; rahaston pääoma kartutetaan jäsenkunnilta vuosittain perittävällä maksulla, joka määritetään perussopimuksessa, ja jonka suuruuden valtuusto vahvistaa talousarvioinnissa</li> </ul>	-
<b>Keusote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkuntien maksusuudet määräytyvät jäsenkuntien käyttämien palvelujen mukaan</li> </ul>	-
<b>Kymsote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestämis- ja tuottamisvastuun aiheuttamat kustannukset rahoitetaan jäsenkuntien saamistaan palveluista suorittamalla palvelumaksuilla; kunnalta perittävät maksut voivat perustua myös jäsenkuntien asukasmäärään tai muuhun laskutusperusteeseen; maksut määritetään kaikille jäsenkunnille yhdenmukaisin perustein</li> <li>Yhtymävaltuusto päättää talousarvion hyväksymisen yhteydessä palvelumaksujen sekä asukasmääriin perustuvien maksujen hinnoitteluperusteista</li> <li>Asukasmäärään perustuvia maksuja ovat erityisveloitteista, ensihoidosta sekä muista vastaavista toiminnoista aiheutuvien kustannusten kattamiseksi perittävät maksut, jotka yhtymävaltuusto vuosittain vahvistaa; maksun vahvistamisen yhteydessä yhtymävaltuusto hyväksyy ne toiminnot, joista aiheutuvat kustannukset katetaan erityisveloittemaksulla</li> </ul>	-

# Koonti perussopimuksessa linjattavista asioista: Sote-kuntayhtymien nykyinen jäsenkuntalaskutuksen malli perussopimusten kirjausten mukaan (2/2)

Järjestäjä	Kuvaus jäsenkuntalaskutusmallista	Kiinteä budjettiraami
PHHYKY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lopulliset maksuosuudet jäsenkunnille muodostuvat palvelujen käytön mukaisessa suhteessa</li> <li>ESH:n osalta sovelletaan erityisen suurten kustannusten tasaamiseksi kulloinkin voimassa olevia säännöksiä kustannusten tasausjärjestelmästä</li> <li>Ensihoidon kustannukset kohdistetaan erillisen työryhmän esityksen mukaan, joka käsitellään työvaliokunnassa ja hyväksytään yhtymäkokouksessa</li> <li>Korostettu, että läpinäkyvyyden varmistamiseksi yhteisten kustannusten jakoperusteiden tulee olla selkeät ja dokumentoidut, ja että yhteiset kustannukset tulee kohdentaa palveluille mahdollisimman pitkälle aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ja ne tulee voida johtaa kirjanpidosta</li> <li>Yhtymän tulee järjestää palvelusopimusten mukaiset palvelut sopimusten perusteella talousarvioon sisällytettyjen tulojen puitteissa eikä jäsenkunnilta perittävien maksujen määrää voi talousarviovuoden aikana muuttaa, ellei jäsenkunnan kanssa siitä erikseen sovita</li> </ul>	-
PSHP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkunnat ja kuntayhtymä sopivat vuosittain kuntayhtymän tuottamien palvelujen määrästä, laadusta ja järjestämistavasta palvelusopimuksessa, jonka loppusummasta 1/24 laskutetaan kunnilta kahdesti kuukaudessa</li> </ul>	-
Siun Sote	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuoden 2019 alusta lukien kuntien maksuosuudet määräytyvät kokonaan palvelujen käytön perusteella</li> <li>Edellisestä poiketen pelastustoimen lakisääteisten palvelujen maksuosuudet määräytyvät kunnan asukasluvun ja pelastuslaitoksen ko. toiminnan kustannusten mukaisesti, ja ensihoidon maksuosuudet määräytyvät puoliksi kunnan asukasluvun mukaan ja puoliksi toteutuneen palvelujen käytön mukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntien omistajaohjauksessa määrätty kuntalaskutuksen yhteismäärä on kuntayhtymää sitova, eikä ali- tai ylijäämää ei tasata vuosittain</li> <li>Alijäämän kattamisessa noudatetaan kuntalain säädöksiä</li> </ul>
Soite	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkuntien kesken kustannus jaetaan siten, että toteutuneiden kustannusten jakoperusteena on ensisijaisesti palveluiden käyttö sekä aiheuttamisperiaate (laskutuksen perusteena on kustannuslaskentaan perustuva omakustannushinta sekä toteutuneet kustannukset); yleiset ja yhteiset kustannukset jaetaan asukasluvun suhteessa</li> </ul>	-
Sosteri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenkuntien maksuosuudet perustuvat yhdenmukaisin perustein toteutettuun, aiheuttamisperiaatteen mukaiseen kustannuslaskentaan ESH:ssa sekä yhdenmukaisin kunta- / kustannuspaikkakohtaisin perustein aiheuttamisperiaatteen mukaisesti toteutettuun kustannuslaskentaan PTH:ssa ja sosiaalipalveluissa, mikä ei merkitse yhtenäishintajärjestelmää</li> <li>Suoritteista peritään kustannuspaikkakohtainen omakustannushinta, jossa huomioitavat seikat on kirjattu perussopimukseen</li> <li>Suoritteen omakustannushinta on ESH:ssa tutkimus-, toimenpide-, käynti-, hoitopäivä- tai kontaktikohtainen tai diagnosiryhmittelyyn pohjautuva</li> <li>Kuntalaskutuksesta on käytävä ilmi kunnan maksuvelvollisuuden perusteet</li> <li>Kuntayhtymässä tasataan erityisen kalliin hoidon kustannuksia erikoissairaanhoidolain mukaisesti</li> </ul>	-
VSSHP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelujen hinnoittelun perustana on omakustannushinta; hoidon porrastuksen sujuvuuden takaamiseksi voidaan yksikkökohtaisesti palvelun hinnoittelun perustaksi asettaa omakustannushinta enintään kaksinkertaisena valtuuston tarkemmin vahvistamien perusteiden mukaisesti</li> <li>Jäsenkuntia laskutetaan yhdenmukaisin perustein, ja palveluja koskevasta laskusta tulee käydä ilmi kunnan maksuvelvollisuuden perusteet</li> <li>Yksittäisen potilaan saman sairauden hoidosta kalenterivuoden aikana aiheutuneet kustannukset, jotka ylittävät valtuuston vuosittain määräämän markkamääräisen rajan, katetaan jäsenkunnilta asukasta kohti kannettavalla maksulla</li> </ul>	-



# Haastatteluihin osallistuneet henkilöt ja heidän edustamansa organisaatiot

Organisaatio	Henkilö	Rooli	Näkökulma	Ylimmän päätöksenteon malli
Helsingin Seudun Liikenne	Mika Nykänen	Toimitusjohtaja	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
	Ilmari Mäkinen	Osastonjohtaja	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
	Maarit Hauskamaa	Taluspäällikkö	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
Helsingin Seudun Ympäristöpalvelut	Pekka Hänninen	Toimitusjohtaja	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
	Jouni Peltomaa	Tukipalvelujen tulosaluejohtaja	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
PHHYKY	Kari Lempinen	Hallituksen puheenjohtaja	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
	Veli Penttilä	Hallintojohtaja	Kuntayhtymä	Yhtymäkokous
	Pekka Timonen	Lahti, kaupunginjohtaja	Omistaja	Yhtymäkokous
HUS	Juha Tuominen	Toimitusjohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Lauri Tanner	Hallintojohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
Eksote	Timo Saksela	Toimitusjohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Liisa Mänttari	Talusojohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Jari Iskanius	Lappeenranta, rahoitusjohtaja	Omistaja	Valtuustomalli
Essote	Vesa Vestala	Talusojohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Timo Halonen	Mikkeli, kaupunginjohtaja	Omistaja	Valtuustomalli
Kainuun Sote	Jari Tolonen	Kajaani, kaupunginjohtaja	Omistaja	Valtuustomalli
Kymsote	Marita Toikka	Kouvola, kaupunginjohtaja	Omistaja	Valtuustomalli
Siun Sote	Ilkka Pirskanen	Toimitusjohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Ismo Rouvinen	Talusojohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Kari Karjalainen	Joensuu, kaupunginjohtaja	Omistaja	Valtuustomalli
Soite	Minna Korkiakoski-Västi	Toimitusjohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Pasi Hämäläinen	Talusojohtaja	Kuntayhtymä	Valtuustomalli
	Stina Mattila	Kokkola, kaupunginjohtaja	Omistaja	Valtuustomalli
Sosteri	Saara Tavi	Kuntayhtymäjohtajan sijainen	Kuntayhtymä	Valtuustomalli



Yhteystiedot:

Olli Tolkki, Senior Partner, 0400339195, [olli.tolkki@nhg.fi](mailto:olli.tolkki@nhg.fi)