

**Arviointimuistio**

**OSTOPALVELUJEN VAL-  
VONTA: NÄKÖKULMANA  
VUOKRATYÖVOIMASOPI-  
MUKSET**

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Mitä arvioitiin?.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Terveydenhuollon ostopalvelusopimusten valvonta.....</b>	<b>5</b>
2.1	Omavalvonta ulottuu myös ostopalveluihin.....	6
2.2	Valvonnan keinot ja vastuut .....	8
<b>3</b>	<b>Havainnot vuokratyövoimasopimuksista ja valvontakäytännöistä.....</b>	<b>12</b>
3.1	Sopimukseen on kirjattu, miten valvontaa toteutetaan.....	12
3.2	Vuokratyövoimasopimusten valvonta toteutuu hyvin, mutta käytännöt vaihtelevat tulosyksiköittäin .....	13
<b>4</b>	<b>Vuokratyövoiman käyttö ja kustannukset .....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja tarkastuslautakunnan suositukset.....</b>	<b>23</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>24</b>

## 1 Mitä arvioitiin?

HUS-yhtymällä on järjestämisvastuu sille laissa säädetystä ja HUS-järjestämissopimuksessa määrätystä palveluista. Palvelujen järjestäjä vastaa siitä, että alueen asukkaat saavat tarvitsemansa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.<sup>1</sup>

HUS voi tuottaa järjestämisvastuulle kuuluvat palvelut eri tavoin. Erikoissairaanhoidon palveluita HUSissa tuottaa noin 600 potilashoidon vastuuyksikköä. Lisäksi HUS hankkii ostopalveluna terveydenhuollon palveluita noin 1000 yksityiseltä palvelutuottajalta, joista osa on suuria valtakunnallisia sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita, osa yksittäisiä ammatinharjoittajia.<sup>2</sup> Tämän lisäksi HUS käyttää vuokratyövoimaa täydentämään omaa henkilöstöään.

HUS vastaa ostopalveluna hankitun toiminnan ja vuokratyövoiman valvonnasta. Hyvinvointialuelaki edellyttää, että järjestämisvastuulle kuuluvaa palvelutuotantoa ohjataan ja valvotaan myös ulkopuolelta ostettujen palvelujen osalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain mukaan HUSin on varmistettava omavalvonnalla, että tehtävät hoidetaan lainmukaisesti ja tehtyjä sopimuksia noudatetaan. Syyskuussa 2023 yhtymähallitus hyväksyi omavalvontaohjelman, joka koskee oman palvelutuotannon lisäksi myös ostopalveluna hankittua toimintaa. Omavalvonta on sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnan ensisijainen muoto, ja sen tarkoitus on varmistaa, että potilaat saavat perusoikeuksiensa mukaiset palvelut oikeaan aikaan, yhdenvertaisesti, laadukkaasti ja turvallisesti.<sup>3</sup>

### Arvioinnin tavoite ja arviointikysymys

Arvioinnissa selvitettiin, miten ostopalvelujen valvonta on organisoitu HUSissa sopimuskauden aikana ja miten valvontaa käytännössä toteutetaan. Arvioinnissa tarkasteltiin valvontaan liittyvää ohjeistusta, vuokratyövoimasopimuksiin kirjattuja valvontaa koskevia vaatimuksia sekä niiden toteutumista. Lisäksi selvitettiin vuokratyövoiman käytön kustannuksia.

Arviointi rajattiin terveydenhuoltopalvelujen vuokratyövoimasopimuksiin. Vuokratyövoimaa on käytetty vakiintuneesti useilla tulosalueilla. Vuokratyövoiman käyttö oli yksi vuoden 2024 talousarvion tuottavuusprojekteista, jossa HUS-tasoisena tavoitteena oli säästää kustannuksista 1 miljoona euroa. Tässä arvioinnissa ei arvioitu vuokratyövoiman hankinnan ja käytön tarkoituksenmukaisuutta ja tarpeellisuutta.

---

<sup>1</sup> [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 7 \(finlex.fi\)](#); [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 §4, §8 \(finlex.fi\)](#); HUS. Yhtymäkokous 15.6.2023 § 13. HUS-järjestämissopimuksen hyväksyminen. Liite. [HUS-järjestämissopimus 2023](#).

<sup>2</sup> HUS. [Omavalvontaohjelma \(hus.fi\)](#). s. 17.

<sup>3</sup> [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 10 \(finlex.fi\)](#); [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023 \(finlex.fi\)](#); HUS. [Yhtymähallitus 11.9.2023](#) § 104. HUSin omavalvontaohjelman hyväksyminen.

Arvioinnin aineistona oli hallintoylilääkärin kuuleminen tarkastuslautakunnassa, viranhaltijoiden haastattelut, asiakirja-aineistot, selvitykset sekä valitut vuokratyövoimasopimukset.

Tarkastuslautakunta ei ole viime vuosina arvioinut ostopalvelujen valvontaa omana kokonaisuutenaan. Aiempina vuosina lautakunta on tehnyt joitain havaintoja koskien ostopalvelujen ja vuokratyövoiman käyttöä ja niiden valvontaa. Esimerkiksi vuoden 2023 työohjelmaan sisältyvässä arvioinnissa ”Henkilöstövoimavarat ja niiden johtaminen” lautakunta suositteli selvittämään vuokratyövoiman kustannustehokkuutta ja vertaamaan kustannuksia oman henkilöstön kustannuksiin sekä etsimään keinoja vuokratyövoiman käytön vähentämiseksi ja kustannusten hillitsemiseksi yhdessä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin kanssa. Myös vuoden 2019 arviointikertomuksessa suositeltiin selvittämään vaihtoehtoja vuokratyövoiman käytölle. Suositusten toteuttamiseksi on toteutettu kehittämistoimia. Lisäksi vuoden 2020 arviointikertomuksessa nostettiin esiin, ettei ostopalveluja koskevia laskuja kyetty yhdistämään sopimuksiin.

Arviointi sisältyi HUSin tarkastuslautakunnan vuoden 2024 työohjelmaan ja sen tulokset raportoidaan vuoden 2024 arviointikertomuksessa. Arvioinnin toteuttivat johtava tuloksellisuustarkastaja Hanna-Maria Leinonen, tuloksellisuustarkastaja Jenni Helminen ja arviointijohtaja Pirjo Räsänen.

## 2 Terveydenhuollon ostopalvelusopimusten valvonta

HUSin lakisääteisiä palveluita voidaan tuottaa monin tavoin. Tarvittavat palvelut voidaan hankkia sopimukseen perustuen muilta palveluntuottajilta. Edellytykset ostopalvelujen käytölle on määritelty hyvinvointialueissa (611/2021), jonka mukaan hyvinvointialue vastaa palvelujen saatavuudesta, palvelutarpeen määrittämisestä, tuottamistavasta, ohjauksesta ja valvonnasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki (612/2021) määrittelee edellytykset palvelujen suunnittelulle ja toteuttamiselle, yksityiseltä palveluntuottajalta hankittaville palveluille sekä vuokratyövoiman käytölle.<sup>4</sup>

### Terveydenhuoltopalvelut hankintalain mukaisena ostopalveluna

Terveydenhuoltopalvelujen ostopalveluhankinnat toteutetaan yhdessä Hankintapalvelujen ja Tietohallinnon kanssa. Hankintapalvelut vastaavat kilpailutuksesta ja sopimuksesta, ja Tietohallinto arvioi, miten ostopalvelut vaikuttavat järjestelmiin ja huolehtii järjestelmiin liittyvistä toteutuksista. Lisäksi henkilöstöjohto osallistuu kilpailutusten valmisteluun tarvittaessa. Ostopalveluhankinnat voivat olla kansallisen kynnysarvon alittavia tai ylittäviä hankintoja.<sup>5</sup>

Hankintapalveluissa terveydenhuoltopalvelujen kilpailutuksista vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen hankintakategoria. Helmikuusta 2025 alkaen kategoriaan on sisällynyt 7 alakategoriaa, joita ovat sote-henkilöstölle suunnatut terveystalvet, terapia- ja kuntoutuspalvelut, sairaankuljetus- ja potilaspalvelut, radiologiapalvelut, laboratoriopalvelut, avohoito- ja toimenpidepalvelut ja työvoiman vuokrauspalvelut. Uusia hankintapäätöksiä kategoriassa tehtiin vuonna 2024 yhteensä noin 58, mikä oli enemmän kuin edellisenä vuonna (38 kpl). Lukuihin sisältyvät myös Kymenlaakson hyvinvointialueen hankintapäätökset liikkeenluovutussopimuksen mukaisesti.<sup>6</sup>

Terveydenhuollon palveluhankinnat raportoidaan hankintapäätöksiin kirjattujen vuosiarvojen mukaisesti. Vuoden 2024 hankintapäätösten määrä ja niihin kirjatut vuosiarvot euroina on esitetty alakategorioittain taulukossa 1. Tietoa hankintapäätöksiin kirjastusta vuosiarvosta ei ollut saatavilla kaikkien hankintapäätösten osalta.

---

<sup>4</sup> [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 7 \(finlex.fi\)](#); [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 \(finlex.fi\)](#).

<sup>5</sup> HUS intranet 15.4.2024. [Ostopalvelut terveydenhuoltopalveluissa HUSissa](#). Vaatii käyttötunnuksen. Viitattu 20.1.2025; Hankintapäällikkö, HUS hankinnat, sähköposti 26.2.2025.

<sup>6</sup> Hankintapäällikkö, HUS hankinnat, sähköposti 10.12.2024, 11.12.2024, 26.2.2025.

**Taulukko 1. Voimassa olevia terveydenhuollon ostopalvelusopimuksia koskevat hankintapäätökset alakategorioittain vuonna 2024.**

	Hankintapäätösten määrä	Hankintapäätöksiin kirjattu vuosiarvo*, euroa
SOTE-henkilöstölle suunnatut terveystalvet	12	4 463 667
Terapia- ja kuntoutuspalvelut	18	6 166 523
Sairaankuljetus- ja potilaskuljetuspalvelut sekä ensihoidon palvelut**	6	8 473 935
Radiologiapalvelut	10	10 782 628
Laboratoriopalvelut	28	25 136 016
Avohoito- ja toimenpidepalvelut	23	33 662 333
Työvoiman vuokrauspalvelut	45	42 122 320
<b>Yhteensä</b>	<b>142</b>	<b>130 807 422</b>

\*Tietoa ei ollut saatavilla kaikkien hankintapäätösten osalta. \*\*Alakategorioita oli 8 kpl 1.2.2025 asti, jolloin ensihoidon alakategoria yhdistyi sairaankuljetus- ja potilaskuljetuspalveluihin. LÄHDE: Hankintapäällikkö, HUS hankinnat, sähköposti 11.12.2024 ja 26.2.2025.

## 2.1 Omavalvonta ulottuu myös ostopalveluihin

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta (741/2023)<sup>7</sup> velvoittaa HUS-yhtymää varmistamaan omavalvonnan keinoin tehtäviensä lainmukainen hoitaminen ja tekemiensä sopimusten noudattaminen. Omavalvonta on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutoiminnan valvonnan ensisijainen keino, jonka tulee olla kiinteä osa päivittäistä toimintaa. Keskeisenä tavoitteena on kehittää toiminnan laatua ja potilasturvallisuutta. Omavalvonta tarkoittaa toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä asiakkaan ja potilaan näkökulmasta. HUSin omavalvontaan kuuluu valvoa oman palvelutuotannon lisäksi eri palveluntuottajien kanssa tehtyjen sopimusten noudattamista sekä ohjata ja valvoa yksityisiä palveluntuottajia ja näiden alihankkijoita jatkuvasti palveluja tuottaessa.<sup>8</sup>

Syyskuussa 2023 yhtymähallitus hyväksyi omavalvontaohjelman, jossa on kuvattu HUS-yhtymän laatu- ja potilasturvallisuustyöhön liittyvät ohjeet, toimintatavat ja prosessit. Omavalvontaohjelma käsittää oman palvelutuotannon lisäksi myös ostopalveluna hankitun toiminnan. Palveluntuottajien toiminnan laatua ja potilasturvallisuutta seurataan, havaitut puutteet korjataan ja prosesseja

<sup>7</sup> Aiemmin omavalvontaa koskevat pykälät sisältyivät lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.

<sup>8</sup> HUS. [Omavalvontaohjelma \(hus.fi\)](https://hus.fi/omavalvontaohjelma), s. 2–3; [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023 \(finlex.fi\)](https://finlex.fi/laki/2023/741).

kehitetään. HUS-yhtymä palvelujen järjestäjänä seuraa myös ostopalveluja tuottavan henkilöstön laatua ja riittävyyttä.<sup>9</sup>

HUSissa omavalvontaa toteutetaan muun muassa auditointien avulla. Auditoinnit toimivat samalla valvontalain tarkoittamina tarkastuskäynteinä. HUS on kouluttanut omia työntekijöitä auditointikäyntien tekoon. Laatu- ja potilasturvallisuusyksikkö (Laapo) koordinoi omavalvontaa ja auditointeja. Tällä hetkellä suurin osa ostopalveluja koskevista poikkeamista havaitaan HaiPro-ilmoituksista ja potilaiden tekemistä reklamaatioista. Vuonna 2024 auditoinnit laajennettiin ulkopuolisiin palveluyksiköihin. Saadun tiedon mukaan yksi ulkoinen palveluntuottaja on auditoitu pilottina. Pilotin pohjalta ulkoisten palveluntuottajien auditointiprosessia on kehitetty ja pilotointia on tarkoitus jatkaa kevään 2025 aikana.<sup>10</sup>

### Sopimukseen perustuva valvonta mahdollistaa virheisiin puuttumisen

Hankittaessa palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta, on varmistettava, että palveluntuottajat pysyvät huolehtimaan vastuistaan ja toiminnan jatkuvuudesta sopimuksen ajan, sen päätyttyä sekä mahdollisissa häiriötilanteissa. Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) § 15 on määritelty, että sopimuksessa on sovittava ainakin seuraavista asioista:

- 1) Palvelujen sisällöstä, määrästä ja laadusta
- 2) Käytännön järjestelyistä, joilla hyvinvointialue huolehtii ohjaamisesta ja valvonnasta
- 3) Palveluntuottajan vakavaraisuuden ehdoista
- 4) Mahdollisten alihankkijoiden käyttämiseen liittyvistä menettelyistä
- 5) Varautumisesta mahdollisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin
- 6) Sopimuksen mukaisen korvauksen alentamisesta tai maksamisesta pidättäytymisestä palvelun tuottajan mahdollisen virheen perusteella
- 7) Sopimuksen irtisanomisesta ja purkamisesta
- 8) Sopimuksen päättymiseen ja rikkomis- ja häiriötilanteeseen liittyvästä varautumisesta ja toiminnan jatkuvuuden hallinnasta.<sup>11</sup>

HUSilla on hankintasopimusmalli terveydenhuoltopalvelujen ostopalvelusopimusten tekoon, joka on viimeksi päivitetty helmikuussa 2024. Arvioinnissa todettiin, että HUSin sopimus pohja noudattaa yllä esitettyjä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) § 15 vaatimuksia. Vähimmäisvaatimusten lisäksi hankintasopimusmalli ohjeistaa kirjaamaan sopimukseen tiedot hinnanmuutoksista, laskutus- ja maksuehdoista, vakuutuksista ja vahingonkorvauksista sekä

---

<sup>9</sup> HUS. [Yhtymähallitus 11.9.2023](#) § 104. HUSin omavalvontaohjelman hyväksyminen; HUS. [Omavalvontaohjelma \(hus.fi\)](#). s. 13, 17.

<sup>10</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 45. Hallintoylilääkärin kuuleminen.

<sup>11</sup> [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 \(finlex.fi\)](#).

tietosuojasta ja salassapidosta.<sup>12</sup> Sopimusohjan hyödyntämistä sopimusten laatimisessa käytännössä on tarkasteltu luvussa 3.1.

Käytettävissä on myös kilpailutusprosessiin, sopimusten laatimiseen ja sopimushallintaan liittyvää ohjeistusta, joka on henkilöstön saatavilla intranetissä. Saatavilla on esimerkiksi palvelukuvauksen mallipohja sekä tarkistuslista.<sup>13</sup>

Lisäksi omavalvontaohjelmaan sisältyy sopimusohjauksen tarkistuslista. Seuraavat asiat tulee ottaa huomioon tarjouspyyntöä ja sopimusta laadittaessa<sup>14</sup>:

- Asiakkaan/potilaan aseman ja oikeuksien kannalta keskeiset asiat ja ehdot.
- Tilaajan aseman kannalta keskeiset ehdot.
- Tilaajan omat, valvontaan käytettävissä olevat voimavarat tulee tunnistaa ja varmistaa niiden suuntaaminen oikeisiin asioihin.
- Raportoinnin oikea taso on varmistettava. Palveluntuottajan raportoinnin on kohdistuttava asiakkaan kannalta oikeisiin asioihin. Raportoinnin on oltava selkeää ja sen seuraamiseen on oltava riittävät resurssit.
- Virheisiin on puututtava tehokkailla keinoilla ja niiden korjaaminen on varmistettava seurannalla.

Selkeä sopimus ja palvelukuvaus mahdollistavat poikkeamiin ja epäkohtiin puuttumisen. Sopimusohjaisen valvonnan tulee olla yhtenevää oman toiminnan valvonnan kanssa. Tarjouspyynnössä määritellään palvelun vähimmäiskriteerit, palvelukuvaus ja sanktiot. Sopimuksissa kuvataan, miten sopimusvalvontaa toteutetaan ja minkälaiset raportointivelvoitteet palveluntuottajalla on. Yksityisten palveluntuottajien velvollisuutena on toimia lupaehtojen ja sopimuksen mukaisesti. Valvonta perustuu sopimuksen, palvelukuvauksen ja muiden hankinta-asiakirjojen kriteerien, ehtojen ja sisältöjen toteutumisen seurantaan. Sopimushallintaan tarvitaan järjestelmätukea, jotta kokonaisuutta kyetään hallitsemaan.<sup>15</sup> Hankintojen johtamisjärjestelmä Voitto otettiin käyttöön vuonna 2023, ja käyttöönottoa on jatkettu projektien avulla vuonna 2024. Tavoitteena on, että järjestelmä tulee mahdollistamaan toimittajien ja sopimusten systemaattisen ja resurssitehokkaan hallinnan.

## 2.2 Valvonnan keinot ja vastuut

Voimassa olevien sopimusten aktiivinen seuranta ja valvonta on tärkeää toiminnan johtamisen sekä lakisääteisten velvoitteiden varmistamisen näkökulmasta. Sopimusvalvonnalla on myös

---

<sup>12</sup> HUS. Hankintasopimusmalli (terveydenhuoltopalvelut), 23.2.2024; [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 § 15 \(finlex.fi\)](#).

<sup>13</sup> HUS intranet. [Palvelukuvauksen mallipohja \(sharepoint.com\)](#); [Palvelukuvauksen ohjeistus – tarkistuslista \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 26.2.2025.

<sup>14</sup> HUS. [Omavalvontaohjelma \(hus.fi\)](#). s. 25.

<sup>15</sup> HUS. [Omavalvontaohjelma \(hus.fi\)](#). s. 16–17.



taloudellista merkitystä. Ostopalvelusopimuksessa on määriteltävä ohjauksen ja valvonnan käytännöt, joilla varmistetaan järjestämisvastuu ostopalveluna tuotettujen palvelujen osalta.

Ohjauksella tarkoitetaan keinoja, joilla tilaaja yhdessä palveluntuottajan kanssa ennakkoon määrittelee palvelujen sisältöön ja toteuttamiseen liittyviä linjauksia ja yhteisiä käytäntöjä. Valvonnalla puolestaan tarkoitetaan tilaajan toteuttamaa palvelun toteutumisen seuranta- ja poikkeamiin liittyvää reagointia, jotka perustuvat sopimuksessa ja laissa määriteltyyn raportointiin, ilmoitusvelvollisuuksiin, tiedonsaantioikeuksiin ja tarkastuksiin. Tilaajan kannattaa pyrkiä tunnistamaan ne sopimusvalvonnan keinot, jotka on mahdollista yhdenmukaistaa ja automatisoida sopimushallintajärjestelmän avulla toteutettaviksi kaikissa ostopalveluina toteutettavissa palveluissa. Yhteisten laatumittareitten määrittely sopimuksessa ennakkoon on myös keskeistä ohjauksen ja valvonnan onnistumisessa. Hyvin suunnitellut laatumittarit yhdessä ohjauksen ja valvonnan kanssa lisäävät luottamusta sopimusosapuolten yhteistyölle.<sup>16</sup>

HUSin hankintasopimusmallissa kuvattuja ohjaamisen ja valvonnan keinoja ovat esimerkiksi säännöllinen raportointi, tiedonsaantioikeus, seurantakokoukset, laatumittareiden käyttö, auditointi, laatu järjestelmät ja asiakastyytyväisyyden seuranta.<sup>17</sup>

HUSin hallituksen hyväksymässä Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohjeessa (18.11.2024 § 147) määritellään sopimusjohtamiseen ja sopimushallintaan liittyvät vastuut sekä kuvataan prosessit. Kirjaamalla sopimusosapuolien velvollisuudet ja vastuut, on mahdollista hallita HUSin riskiä. Ohje kattaa koko sopimuksen elinkaaren ja koskee työ sopimuksia lukuunottamatta kaikkia muita sopimuksia. Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohjeen<sup>18</sup> mukaan ostopalveluihin liittyen seurataan seuraavia asioita:

- sopimuksen ja sen tavoitteiden toteutuminen
- laadun ja laatumittareiden toteutuminen
- määräaikojen noudattaminen
- maksujen aiheellisuus ja oikeellisuus
- hinnanmuutosajankohdat
- sovittujen raporttien toimittaminen
- sopimuksen voimassaoloaika, uusiminen ja irtisanominen
- optio-oikeuksien käyttäminen
- tietoturvan ja tietosuojan toteuttaminen.

---

<sup>16</sup> Sorvettula J. (toim.). Hankittavien palvelujen sopimusehdot ja varautuminen sopimuksen päättymiseen. Opas sote-järjestämislain 15 §:n tulkinnasta hyvinvointialueille. Kuntaliitto. 2022. s. 19-21.

<sup>17</sup> HUS. Hankintasopimusmalli (terveydenhuolto palvelut), 23.2.2024.

<sup>18</sup> HUS. Yhtymähallitus 18.11.2024 § 147. Sopimusjohtamisen ja sopimushallinnan ohjeen päivitysten hyväksyminen. [Liite. Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohje.](#)

Sopimushallinnan ohjeessa on kuvattu sopimusjohtamisen ja -hallinnan roolit, joista useimpiin kuuluu myös sopimuksen seurantaan ja valvontaan liittyviä vastuuta ja tehtäviä. **Sopimuksen omistaja** on viime kädessä vastuussa sopimuksen valmistelusta, säilyttämisestä, toteuttamisesta ja seurannasta sekä toiminnan laadun ja asianmukaisuuden valvonnasta. Sopimuksen omistaja myös tavallisesti allekirjoittaa sopimuksen. Omistajana toimii toimitusjohtaja tai sen tulosalueen tai -yksikön tai konsernihallinnon vastuualuejohtaja, jonka tarpeisiin sopimus tehdään tai jonka vastuualueeseen sopimus kuuluu. Omistajan keskeisiä tehtäviä on muun muassa vastata HUSin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta sopimuksessa, vastata riskienhallinnan, omavalvonnan ja varautumisen huomioimisesta sekä järjestää sopimuksen seuranta ja valvonta.

**Sopimuksen yhteyshenkilön** vastuulla on seurata sopimuksen ja määräaikojen toteutumista ja toimia yhteyshenkilönä ja koordinaattorina niin sisäisesti kuin sopimuskumppanin suuntaan. Yhteyshenkilö huolehtii muun muassa sopimuksen toteutuksen ja tavoitteiden täyttymisen seurannasta, sopimuksen perusteella tehtävien tilausten määrän ja arvon seurannasta, osto- ja myyntilaskujen tarkastamisesta ja reklamaatioprosessista. Yhteyshenkilön nimi ja yhteystiedot tulee mainita sopimuksessa ja muutoksista tulee ilmoittaa sopimuskumppanille.

**Juristi** voi tarvittaessa antaa juridista apua mikäli kyseessä on taloudellisesti tai toiminnallisesti merkittävä sopimus tai jos sopimukseen liittyy hankalia tai merkittäviä kysymyksiä.

**Substanssiasiantuntija** on sopimuksen kohteen asiantuntija, joka avustaa sopimuksen valmisteluvaiheessa ja sen toteuttamisessa ja seurannassa. **Sopimuksen käyttäjän** tulee omaksua sopimuksen sisältö ja kommunikoida laatueroista tai sopimusrikkomuksista yhteyshenkilölle.

Tulosalueen tai -yksikön **sopimuskoordinaattorin** tehtävänä on avustaa sopimuksen omistajaa, valmistelijaa ja yhteyshenkilöä sopimukseen liittyvissä käytännön asioissa, kuten huolehtia sopimuksen allekirjoittamisen järjestelyistä, sopimusasiakirjojen tallentamisesta ja sopimusten tietopalveluista seurantaan varten.

Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohjeen mukaan sopimuksen tallentamiseen liittyviä vastuuta on sopimuksen yhteyshenkilöllä, valmistelijalla sekä sopimuskoordinaattorilla. Ohjeessa todetaan, että sopimukset tallennetaan sopimusrekisteriin erikseen siitä annettavien ohjeiden mukaisesti. Ohjeessa ei kuitenkaan täsmennetä sitä, mikä tietojärjestelmä HUSissa toimii sopimusrekisterinä.<sup>19</sup> Yhteenvedo seurantaan ja valvontaan liittyvistä vastuista ja tehtävistä esitetään kuviossa 1.

---

<sup>19</sup> HUS. Yhtymähallitus 18.11.2024 § 147. Sopimusjohtamisen ja sopimushallinnan ohjeen päivitysten hyväksyminen. [Liite. Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohje](#). s. 6-9, 22.

Kuvio 1. Seurantaan ja valvontaan liittyvät vastuut ja tehtävät sopimusjohtamisen ohjeen mukaan.



LÄHDE: HUS. Yhtymähallitus 18.11.2024 § 147. Sopimusjohtamisen ja sopimushallinnan ohjeen päivitysten hyväksyminen. [Liite. Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohje](#), s. 6–9.

### 3 Havaintoja vuokratyövoimasopimuksista ja valvontakäytännöistä

Sosiaali- ja terveysalan vuokratyövoimalla tarkoitetaan työvoimaa, joka on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) 13 §:ssä tarkoitettua yksityiseltä palveluntuottajalta sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamista varten hankittua työvoimaa sekä muulta toimijalta vuokrattua sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä.<sup>20</sup>

Vuokratyövoiman avulla voidaan parantaa palvelujen saatavuutta ja se tarjoaa joustavuutta muun muassa tarjoten mahdollisuuden vastata nopeasti äkillisiin henkilöstötarpeisiin. Vuokratyövoiman käyttöön liittyy myös riskejä, kuten korkeammat kustannukset. Rajallisten resurssien tilanteessa vuokratyöstä maksetut oman henkilöstön palkkaa korkeammat kustannukset joudutaan säästämään muusta toiminnasta. Riskinä on myös työn jatkuvuuden puute ja oman osaamisen väheneminen, mikä voi vaikuttaa hoidon laatuun. Vuokratyövoima ei myöskään kiinnity työyhteisöön ja sen kehittämiseen samalla tavalla kuin oma henkilöstö.<sup>21</sup>

#### 3.1 Sopimuksiin on kirjattu, miten valvontaa toteutetaan

Saimme arviointia varten toukokuussa 2024 tiedot sosiaali- ja terveystalveluhankintojen hankintapäätöksistä HUS hankintapalvelujen Voitto-johtamisjärjestelmästä. Hankintapäätöksiä, jotka liittyivät voimassa oleviin työvoimavuokraussopimuksiin, oli yhteensä 42.<sup>22</sup> Näistä kävimme arviointia varten läpi 15 hankintapäätöstä ja niihin liittyvät sopimukset (28 kpl) liitteineen.

Tietoa hankintapäätösten perusteella laadittujen sopimusten yhteismäärästä ei edellä mainittuna ajankohtana ollut tietojärjestelmästä saatavilla. Kunkin hankintapäätöksen perusteella on voitu laatia yksi tai useampi sopimus. Sopimusten löytymistä vaikeutti se, että niitä ei ole arkistoitu keskitetysti. Kaikki sopimukset eivät löytäneet yksiselitteisesti hankintanumeron avulla.

Saadun tiedon mukaan asiassa on tapahtunut kehitystä vuoden 2025 alussa Voitto-järjestelmän käytön laajentumisen myötä. Ajantasaisen tiedon saaminen sopimuksista on parantunut. Järjestelmästä on saatavilla tieto siitä, kuinka monta sopimusta hankintapäätösten perusteella on tehty.<sup>23</sup>

Kaikkiin läpikäytyihin sopimuksiin oli kirjattu seuraavia asioita liittyen sopimusten seurantaan:

- Sopimuksiin oli kirjattu **yhteyshenkilö**, joka vastaa sopimuseurannan käytännön toteuttamisesta.

---

<sup>20</sup> [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 \(finlex.fi\)](#); STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#). s. 18. Viitattu 20.1.2025.

<sup>21</sup> STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#). s. 7–8. Viitattu 20.1.2025.

<sup>22</sup> Hankintapäällikkö, HUS hankinnat, sähköposti 30.5.2024.

<sup>23</sup> Hankintapäällikkö, HUS hankinnat, sähköposti 26.2.2025.

- **Palveluntuottajan vastuuhenkilön nimeäminen.** Palveluntuottajat ovat nimenneet vastuuhenkilön, joka toimii yhteyshenkilönä palvelun toimituksiin, laatuun liittyvissä palautteissa ja potilasvahinkoasioissa.
- **Palvelun laadun, saatavuuden ja potilasturvallisuuden seuranta.** Molemmat osapuolet huolehtivat ajantasaisesta kommunikaatiosta palvelun laadun, lausuntojen saatavuuden ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi. Poikkeamista neuvotellaan ja korvaavat toimenpiteet sovitaan yhteisesti. Seurantapalaveri järjestetään säännöllisesti. Palveluntuottajalla tulee olla asianmukaiset menetelmät laadunhallintaan ja järjestelmällinen toimintamalli asiakaspalautteen käsittelyyn.
- **Laadunvalvonta.** Tilaajan oikeus valvoa palvelun sisältöä sekä suorittaa tarkastuksia on kirjattu sopimukseen. Laadunvalvontamenetelminä käytetään asiakaspalautteita, kyselyjä ja auditointeja.
- **Raportointi.** Palveluntuottajan tulee toimittaa säännöllisesti raportti sovitun palvelun käyttämisestä ja laadun seurannasta. Palveluntuottaja tulee raportoida HUSille välittömästi sopimuksen mukaista hoitoa koskevista muistutuksista, kanteluista ja hoitovahinkoilmoituksista. Raporttien puutteellisuus voi olla syy sanktioon.
- **Asiakaspalautteen** perusteella palveluntuottajan tulee esittää suunnitelma kehittämistoimenpiteistä.
- **Sanktioista** on sovittu toimitusvarmuuden ja palvelusaatavuuden vakauden varmistamiseksi.
- Sopijaosapuolet seuraavat toimeksiantojen onnistumista ja antavat palautetta.

### 3.2 Vuokratyövoimasopimusten valvonta toteutuu hyvin, mutta käytännöt vaihtelevat tulosyksiköittäin

Haastattelimme arviointia varten Radiologian ja patologian sekä Akuutin toimialajohtajia vuokratyövoiman käytöstä ja siihen liittyvien sopimusten seurannasta ja valvonnasta. Näillä toimialoilla vuokratyövoiman käyttö on ollut vakiintunutta.

Akuutin toimiala hankkii eri tavoin yhteispäivystysten toimintaan lääkäriä noin 11 000 yleislääketieteen päivystysvuoroon vuodessa. Vuokratyövoiman osuus vaihtelee toimipisteittäin. Voimassa olevia vuokratyövoimasopimuksia toimialalla on 12. Lääkäriävoimaan liittyvien sopimusten arvo on vuosittain noin 7 miljoonaa euroa.<sup>24</sup>

Radiologian ja patologian toimialalla vuokratyövoimaa käytetään oman tuotannon täydentämiseksi. Sen osuus on noin 4–5 prosenttia tuotannosta. Voimassa olevia

---

<sup>24</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024, sähköposti 5.11.2024, 25.2.2025.

vuokratyövoimasopimuksia toimialalla on 7. Lääkäri työvoimaan liittyvien sopimusten arvo on vuosittain noin 3,5–4 miljoonaa euroa. Diagnostiikkakeskus pyrkii pitämään vuokratyövoiman osuuden pienenä. Kustannusten kannalta optimaalinen tapa on usein oman tuotannon käyttäminen, mutta joissain tilanteissa vuokratyövoiman käyttö voi olla paitsi välttämättömyys, myös taloudellisin keino.<sup>25</sup>

Arvioinnissa kävi ilmi, että vuokratyövoimasopimusten valvonta ja seuranta ei ole yhdenmukaista HUSissa, vaan toimialoilla on omat vakiintuneet käytännöt. Esimerkiksi Diagnostiikkakeskuksessa koordinaatioryhmä seuraa käytettyjen ostopalvelujen määrää 3 viikon välein yhdessä controllerin kanssa. Tuotannonohjaustiimi puolestaan seuraa päivittäin lähetteitä, koordinoi vuokratyövoiman käyttöä ja tilausten voimassaoloa. He myös varmistavat laskutuksen vastaavan tilausta ja seuraavat laskutusta sopimuksittain.<sup>26</sup> Akuutin toimialalla alueylilääkärit ja ylilääkärit seuraavat sopimusten toteutumista, kuten työtunteja, työn laatua, laskutusta sekä tekevät reklamaatiot. Alueylilääkärit ja linjajohtajat seuraavat kokonaistilannetta ja tarvittaessa sopivat uusista sopimuksista ja sopimusten irtisanomisista palveluntuottajien kanssa. Sopimusten toteutumista käydään säännöllisesti läpi palveluntuottajien kanssa.<sup>27</sup>

Arvioinnin perusteella HUSin tietojärjestelmät eivät tue sopimusten seurantaa. Esimerkiksi Akuutin toimialalla reklamaatioiden, työtuntien määrän seuranta ja laskujen tarkastaminen vaativat paljon manuaalista työtä. Laskujen hyväksymisestä vastaa toimialajohtaja, asiatarkastuksesta vastaa ylilääkäri ja sihteerit tarkastavat vastaavatko laskut tehtyjä työtunteja.<sup>28</sup> Radiologian ja patologian toimialalla katsotaan, että sopimusten seuranta on käytännössä hoidettavissa sujuvasti myös esimerkiksi taulukko-ohjelma Excelilla, eikä erillinen tietojärjestelmä toisi lisäarvoa.<sup>29</sup>

### Työvoimavuokraukseen liittyvät riskit

Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan vuokratyövoimasopimuksiin liittyviksi riskeiksi on tunnistettu saatavuus, hinta ja laatu. Riskeistä huolimatta vuokratyövoimayritysten käyttö on välttämätöntä, koska kaikkia palveluja ei voida tuottaa itse. Joihinkin toimipisteisiin lääkäreiden rekrytointi on vaikeaa myös vuokratyövoimayritysten kautta. Riskiä pyritään hallitsemaan kirjaamalla sopimuksiin toimitustakuu. Pienten toimijoiden käyttö voi lisätä laatu- ja hintariskiä.<sup>30</sup>

Hintariskiä hallitaan vertaamalla palveluntuottajan hintoja oman työvoiman kustannuksiin. Tavoitteena on tasapaino oman henkilöstön ja vuokratyövoiman käytössä huomioiden talous- ja potilasnäkökulma. Riippuvuutta vuokratyövoimasta pyritään vähentämään joustavilla sopimuksilla,

---

<sup>25</sup> Toimialajohtaja, Radiologia ja patologia, Diagnostiikkakeskus, haastattelu 30.10.2024.

<sup>26</sup> Toimialajohtaja, Radiologia ja patologia, Diagnostiikkakeskus, haastattelu 30.10.2024.

<sup>27</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

<sup>28</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

<sup>29</sup> Toimialajohtaja, Radiologia ja patologia, Diagnostiikkakeskus, sähköposti 25.2.2025.

<sup>30</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

jotka mahdollistavat oman toiminnan kasvattamisen, esimerkiksi omien sijaisten käytön. Tämä ei kuitenkaan aina ole edullisempaa ja voi vaatia myös aikaa vieviä käytännön järjestelyjä.<sup>31</sup>

Palvelutarjoajien monopolisoituminen voi nostaa sopimusten hintaa. HUS Hankintojen kilpailutuksissa on hyödynnetty dynaamista hankintajärjestelmää (DPS), joka on mahdollistanut pienempien palveluntuottajien osallistumisen tarjouskilpailuihin. Hankintojen pilkkominen pienemmiksi kokonaisuuksiksi on lisännyt kilpailua. DPS:n ansiosta palveluntuottaja voidaan vaihtaa edullisempaan huomioiden hankinnan kokonaisuus ja laatuvaatimukset. Mahdolliset äkilliset tarpeet tai lisäostot saattavat nostaa ostojen hintaa, mutta Akuutin toimialalla on pysytty sopimuksessa määritellyssä tasossa eikä kokonaisarvon ylityksiä ole tapahtunut. HUS Hankinnat on ollut aktiivinen ja suureksi avuksi kilpailutuksissa.<sup>32</sup>

Radiologian ja patologian toimialalla suurimmaksi riskiksi on tunnistettu vain yhden tarjouksen saaminen vuokratyövoimaa koskevassa kilpailutuksessa. Kustannusriskiä hallitaan kilpailuttamalla kattohinnalla ja kirjaamalla sopimukseen kiinteät hinnat. Lisäksi saatavuuteen liittyvää riskiä pyritään hallitsemaan sisällyttämällä sopimukseen ehto tuotettavien päivien vähimmäismäärästä. Osaamiseen ja työn laatuun liittyvää riskiä pyritään vähentämään edellyttämällä muun muassa vähintään 2 vuoden kokemusta erikoislääkärinä työskentelystä.<sup>33</sup>

### Laadun varmistaminen

Omavalvonta on Akuutin toimialalla ollut jokapäiväistä toimintaa jo aiemmin, eikä valvontalaki ole tuonut uusia käytäntöjä sopimusten seurantaan. Vuokratyöntekijöiden tekemän työn laatua seurataan yksiköissä vastaavalla tavalla kuin omaa toimintaa. Tämän lisäksi laatupoikkeamia voi tulla esiin potilaspalautteiden, HaiPro-ilmoitusten ja muistutuksien kautta.<sup>34</sup>

Akuutin toimialalla reklamaatioiden määrä on vähentynyt markkinoiden muutosten ja aiempaa parempien sopimusten ansiosta. Useimmiten reklamaatiot liittyvät kandidaattilääkärikiintiön ylittämiseen, työvuorosta myöhästymiseen, osaamiseen ja vaadittuun kielitaitoon. Juristiapua on ollut saatavilla tarvittaessa. HUSin organisaatorakenne mahdollistaa palveluntuottajien seurannan tasapuolisesti ja keskitetysti. Mikäli työntekijästä on tehty reklamaatio, voidaan kieltäytyä vastaanottamasta häntä muihin Akuutin toimipisteisiin.<sup>35</sup>

Radiologian ja patologian toimialalla aloite reklamointiin voi tulla yksikön henkilöstöltä, potilailta tai sopimukseen kirjattujen laadunvarmistustoimenpiteiden kautta. Tilanteet voivat koskea esimerkiksi kuvantamistutkimusten lausuntojen laatua, työntekijän osaamista tai käytöstä.

---

<sup>31</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

<sup>32</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

<sup>33</sup> Toimialajohtaja, Radiologia ja patologia, Diagnostiikkakeskus, haastattelu 30.10.2024.

<sup>34</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

<sup>35</sup> Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024.

Työnjohdollinen vastuu on vuokratyövoimaa tarjoavilla yrityksillä, jotka ensisijaisesti vastaavat palautteen käsittelystä. Tarvittaessa reklamaatioiden käsittely hoidetaan sopimuksessa sovittujen yhteishenkilöiden toimesta. Mikäli sopimuksessa määritetyt vaatimukset eivät täyty, vaihtoehtona on kieltäytyä tarjotusta työvoimasta. Laatupoikkeamat käsitellään Diagnostiikkakeskuksen toimialojen laatu ja potilasturvallisuus -ryhmissä (Laapo).<sup>36</sup>

Arvioinnissa kävi ilmi, että vuokratyövoimasopimuksiin liittyvien reklamaatioiden käsittelyä ei seurata HUS-tasolla. Reklamaatioiden käsittely kuuluu sopimuksen omistajan vastuulle. HUS Hankinnoilla ei ole keskitetysti tietoa kaikista reklamaatioista. Sopimusjuristi voi pyynnöstä avustaa hankalissa reklamaatiotilanteissa. Vuokratyövoimasopimuksia koskevia tukipyyntöjä on tullut vain vähän. Tilanteissa, joissa juristin tukea tarvitaan reklamaatioiden käsittelyssä, on tärkeää, että kaikki asiaa koskevat tiedot ja kirjeenvaihto ovat juristin käytettävissä. Voitto-järjestelmän odotetaan parantavan reklamaatioprosessia. Reklamaatioita koskevat tiedot on tarkoitus tallentaa järjestelmään, jolloin kaikki hankintaa koskevat asiat löytyvät kootusti samasta paikasta.<sup>37</sup> HUSin juristit ovat laatineet myös mallipohjan reklamaatioiden tekoon, joka on saatavilla intranetissä. Mallipohja ohjaa mitä asioita reklamaatiotilanteissa tulee ottaa huomioon.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Toimialajohtaja, Radiologia ja patologia, Diagnostiikkakeskus, haastattelu 30.10.2024.

<sup>37</sup> Hankintalakimies ja hallintopäällikkö, Konsernihallinto, haastattelu 26.11.2024.

<sup>38</sup> HUS intranet. [Malliasiakirja - Reklamaatio \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 26.2.2025.



## 4 Vuokratyövoiman käyttö ja kustannukset

HUS on käyttänyt vuokratyövoimaa täydentämään omaa henkilöstöään. HUSin talousarviossa ei ole varattu erillistä määrärahaa vuokratyövoimaan vaan sen kustannukset sisältyvät toimisto- ja asiantuntijapalvelujen ostoihin.<sup>39</sup> Vuokratyövoiman käytön vähentäminen oli asetettu tavoitteeksi talousarviossa 2024 ja tavoitteeseen pääsemiseksi HUSissa toteutettiin koko organisaation laajuinen vuokratyövoiman käyttöä koskeva tuottavuusprojekti.<sup>40</sup>

Omaa henkilöstöä ja vuokratyövoiman käyttöä on tarkoituksenmukaista tarkastella kokonaisuutena. Työvoiman kokonaiskustannukset saadaan laskemalla yhteen oman henkilöstön henkilöstökulut ja vuokratyövoiman käytöstä aiheutuneet kustannukset. Vuonna 2024 työvoiman kustannukset olivat 1680,9 miljoonaa euroa. Henkilöstökulujen osuus oli 1 647,6 miljoonaa euroa ja vuokratyövoiman osuus 33,3 miljoonaa euroa.<sup>41</sup>

Vuokratyövoiman kustannukset HUSissa vähenivät 7,2 miljoonaa euroa vuonna 2024. Eniten vuokratyövoimaa käytettiin lääkäreiden (21,5 milj. euroa) ja hoitohenkilökunnan (10,7 milj. euroa) työtehtävissä. Vuokratyön käyttö väheni eniten hoitohenkilökunnan tehtävissä vuonna 2024, jolloin vuokratyöhön käytettiin 4,0 miljoonaa euroa vähemmän (27,4 %) kuin edellisellä vuonna. Prosentuaalisesti tarkastuna vuokratyön käyttö väheni eniten muun henkilöstön työtehtävissä (75,2 %). Lääkäreiden työtehtävissä vuokratyön käyttö pysyi samalla tasolla kuin vuonna 2023.<sup>42</sup>

Vuokratyön osuus työvoimakuluista oli 2,0 prosenttia vuonna 2024. Osuus pieneni vuodesta 2023, jolloin se oli 2,5 prosenttia. Tehdyn vuokratyön osuus pieneni kaikissa henkilöstöryhmissä, paitsi erityistyöntekijöiden työtehtävissä, joissa vuokratyötä ei käytetty lainkaan vuosina 2023 ja 2024. Vuonna 2024 vuokratyövoiman osuus työvoimakuluista oli lääkäreiden työtehtävissä 4,8 prosenttia (2023: 5,0%) ja hoitohenkilökunnan tehtävissä 1,4 prosenttia (2023: 2,0 %).<sup>43</sup> (Taulukko 2)

---

<sup>39</sup> HUS. Yhtymäkokous 14.12.2023 § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. [Liite. Esitys HUS-yhtymän talousarvioksi 2024 ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026](#). s. 98.

<sup>40</sup> HUS. [Vuokratyövoiman tarkoituksenmukainen käyttö. Tuottavuusohjelman 2024 loppuraportti \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 20.1.2025.

<sup>41</sup> Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 36; HUS. Mediatiedote 6.2.2025. [HUS säästi yli 7 miljoonaa euroa vähentämällä vuokratyövoiman käyttöä \(hus.fi\)](#). Viitattu 4.3.2025.

<sup>42</sup> Taluspäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 4.3.2025.

<sup>43</sup> Taluspäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 4.3.2025.

**Taulukko 2. Vuokratyövoiman kustannukset (euroa) ja osuudet henkilöstäkuluista (%) henkilöstöryhmittäin 2020–2024.**

	2020	2021	2022	2023	2024	muutos- %, 2023- 2024
<b>Henkilöstökulut*, euroa</b>	<b>1 402 258 854</b>	<b>1 447 148 906</b>	<b>1 482 986 161</b>	<b>1 604 751 753</b>	<b>1 647 609 175</b>	<b>2,7</b>
Lääkärit	356 169 806	362 142 634	380 189 119	404 068 090	430 808 886	<b>6,6</b>
Hoitohenkilökunta	664 225 635	679 505 598	679 224 560	732 000 270	766 978 700	<b>4,8</b>
Eriytyöntekijät	73 327 512	78 377 933	86 916 101	95 620 572	135 930 998	<b>42,2</b>
Muu henkilökunta	303 883 019	316 770 460	333 274 895	369 758 551	311 040 279	<b>-15,9</b>
Luottamushen- kilöt ja palkkiot	4 652 883	10 352 281	3 381 486	3 304 270	2 850 313	<b>-13,7</b>
<b>Vuokratyövoima, euroa</b>	<b>38 281 585</b>	<b>36 341 839</b>	<b>39 355 075</b>	<b>40 485 768</b>	<b>33 305 959</b>	<b>-17,7</b>
Lääkärit	22 664 497	19 048 396	19 244 659	21 439 057	21 527 912	0,4
Hoitohenkilökunta	11 240 629	13 419 554	16 725 321	14 754 120	10 711 931	-27,4
Eriytyöntekijät	6 308	799	620	0	0	0,0
Muu henkilö- kunta**	4 370 152	3 873 091	3 384 475	4 292 590	1 066 116	-75,2
<b>Vuokratyön osuus työvoima- kuluista***, %</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	
Lääkärit	6,0	5,0	4,8	5,0	4,8	
Hoitohenkilökunta	1,7	1,9	2,4	2,0	1,4	
Eriytyöntekijät	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Muu henkilökunta	1,4	1,2	1,0	1,1	0,3	

\* Henkilösivukulut, henkilöstökorvaukset ja aktivoinnit sekä ilman henkilöstöryhmäerittelyä olevat jaksotetut erät kohdennettu henkilöstöryhmille henkilöstöryhmiin ryhmittyneiden kulujen suhteessa \*\*sis. ilman henkilöstöryhmittelyä kirjautuneet 25.967 € (v. 2023). \*\*\*Osuus henkilöstökulujen ja vuokratyön käytön yhteismäärästä. LÄHDE: Talouspäällikkö, Talusjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 4.3.2025.

Vuonna 2024 eniten vuokratyövoimaa käyttivät tulosalueista Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus (9,3 milj. euroa), Medisiiniset palvelut (6,1 milj. euroa) ja Aivokeskus (6,0 milj. euroa). Vuokratyövoiman käyttö Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskuksessa kasvoi 2 prosenttia edellisestä vuodesta

2023. Muilla tulosalueilla vuokratyövoiman kulut laskivat 12,1–52,6 prosenttia, eniten kulut laskivat konsernipalveluissa (52,6 %). (Taulukko 3)

**Taulukko 3. Vuokratyövoiman käyttö (euroina) tulosalueittain 2023 ja 2024.**

	2023	2024	muutos-%, 2023–2024
Aivokeskus	7 028 264	6 066 740	-13,7
Naisten, lasten ja nuorten palvelut	2 274 831	1 461 015	-35,8
Medisiiniset palvelut*	7 087 610	6 150 259	-13,2
Operatiiviset palvelut	3 443 355	2 779 696	-19,3
Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus	9 146 854	9 330 613	2,0
Diagnostiikkakeskus	5 096 710	4 480 601	-12,1
Konsernipalvelut	6 408 144	3 037 034	-52,6
<b>Yhteensä</b>	<b>40 485 768</b>	<b>33 305 959</b>	<b>-17,7</b>

\*Aiempi nimi: Konservatiiviset palvelut. LÄHDE: HUS. Henkilöstökertomus 2023; Talouspäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 4.2.2025.

### Tuottavuusohjelman säästötavoite vuokratyön käytölle saavutettiin

Vuoden 2024 tuottavuusohjelmassa asetettu 1,0 miljoonan euron säästötavoite vuokratyön käytölle toteutui. Vuokratyön käyttö väheni HUSissa vuonna 2024 yhteensä 7,2 miljoonaa euroa. Hyvä tulos saavutettiin erilaisin kehittämistoimin, joiden edistymistä seurattiin keskitetysti. Projektissa selvitettiin vuokratyön kustannuksia ammattiryhmittäin ja kehitettiin raportointia. Esihenkilöille laadittiin taloustietoa eri henkilöstöressurssien kustannuksista päätöksenteon tueksi. Lisäksi projektissa keskitettiin Hankintapalveluihin lääkärin vuokratyövoiman kilpailutukset sekä sopimukset. Hoitohenkilökunnan vuokratyötä saatiin vähennettyä muun muassa keskitetyn rekrytoinnin ja sisäisten sijaispoolien tehokkaamman hyödyntämisen avulla.<sup>44</sup>

Tulosityksiköistä eniten vuokratyövoiman käyttö väheni Runkopalveluissa. Vuonna 2024 vuokratyövoimaa käytettiin Runkopalveluissa 3,2 miljoonaa euroa vähemmän euroissa tarkasteltuna kuin

<sup>44</sup> HUS. Yhtymäkokous 14.12.2023 § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. [Liite. Esitys HUS-yhtymän talousarvioksi 2024 ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026](#), s. 98; HUS. [Vuokratyövoiman tarkoituksenmukainen käyttö. Tuottavuusohjelman 2024 loppuraportti \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 20.1.2025; HUS. Mediatiedote 6.2.2025. [HUS säästi yli 7 miljoonaa euroa vähentämällä vuokratyövoiman käyttöä \(hus.fi\)](#). Viitattu 4.3.2025.

edellisvuonna 2023. Koko HUSin tasolla säästetystä summasta (7,2 miljoonaa euroa) tämä oli 44 prosenttia. Vuokratyövoiman vähentämiseksi hyödynnettiin työn suunnittelussa tiedolla johtamista ja datan käyttöä, kuten osastonsihteeripalvelujen työvaihe seuranta sekä osastojen täyttöasteen seuranta.<sup>45</sup>

Hyviä tuloksia saavutettiin muissakin yksiköissä. Esimerkiksi Uuden lastensairaalan osasto Tähti onnistui luopumaan vuokratyövoimasta kokonaan vuonna 2024. Silti hoidon taso ei laskenut ja henkilöstötyytyväisyys lisääntyi. Tähti on päivystysosasto ja henkilöstön tarve voi muuttua päivän aikana nopeastakin. Vuokratyövoiman käyttöä saatiin vähennettyä sisäisten sijaisten eli sissien käyttämisellä, ja tarvittaessa apua saadaan toisilta osastoilta. Työjakoa on osastolla mietitty tarkkaan, ja apulaisosastonhoitajilla ja vuorovastaavilla on iso merkitys työvoimatarpeen organisoimisessa. Vuonna 2023 vuokratyövoiman käyttö väheni 26 prosenttia, ja vuonna 2024 sitä ei käytetty enää lainkaan.<sup>46</sup>

Edellä mainittujen keinojen ohella on muitakin keinoja, joilla organisaatiot voivat pyrkiä vähentämään vuokratyövoiman käytön kustannuksia. Esimerkiksi yhteistyötä tekemällä yli hyvinvointi- ja yhteistyöalueiden rajojen voitaisiin vaikuttaa vuokratyövoiman käyttöön. On tärkeää, että hyvinvointialueet laativat selkeät strategiat ja toimintasuunnitelmat vuokratyövoiman käytölle. Ajantasaisen tilannekuvan muodostaminen on keskeistä. Työvoiman vuokraustarvetta tulee pystyä ennakkoimaan, jotta hankinta voidaan kilpailuttaa ajoissa.<sup>47</sup>

Kansallisella tasolla vuokratyövoiman käyttöön voidaan vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntömuutoksilla. Sote-järjestämislakia voitaisiin muuttaa esimerkiksi niin, että vuokratyövoiman käyttö olisi viimeinen keino lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi ja sen käyttö olisi sallittua vain lyhytaikaisesti yksittäisen työntekijän työpanoksen korvaamiseksi. Vuokratyövoiman käytölle olisi mahdollista säätää rajoitteita erillään ulkoistusten yleisestä sääntelystä tai asettaa vuokratyövoimaa koskeville hankinnoille enimmäishinta eli hintakatto.<sup>48</sup>

### Vertailua muihin hyvinvointialueisiin

Monet hyvinvointialueet ovat kiinnittäneet huomiota vuokratyövoiman käytön kustannuksiin ja pyrkineet vähentämään niitä vuonna 2024. Vuokratyövoiman käyttö lisääntyi huomattavasti vuoden 2023 alusta lähtien, kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Usealla hyvinvointialueella vuokratyövoiman kustannukset kasvoivat nopeasti johtuen henkilöstöpulasta sekä tarpeesta

---

<sup>45</sup> HUS intranet. [Runkopalvelut vähensi vuokratyövoimakustannuksia tulosyksiköistä eniten – säästö yli 3 miljoonaa euroa \(sharepoint.com\)](#). Viitattu 18.2.2025. Vaatii käyttöoikeuden.

<sup>46</sup> HUS Husari 10.2.2025. [Kalliin vuokratyövoiman käyttö loppui - henkilöstökulut pienenevät pysyvästi \(hus.fi\)](#). Viitattu 18.2.2025.

<sup>47</sup> STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#), s. 46–65. Viitattu 20.1.2025.

<sup>48</sup> STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#), s. 46–65. Viitattu 20.1.2025.

varmistaa palvelujen saatavuus.<sup>49</sup> Arviointia kirjoittaessa lopullisia hyvinvointialueiden tilinpäätöstietoja vuodelta 2024 ei vielä ole saatavilla. Vertailu tehtiin tilinpäätösarvioiden pohjalta.

Hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän vuoden 2024 tilinpäätösarvioiden mukaan vuokratyövoiman käytön arvioidaan olleen yhteensä noin 507 miljoonaa euroa, mikä on noin 97 miljoonaa euroa ja 16 prosenttia vähemmän kuin edellisenä vuonna (2023: 604 milj. euroa).<sup>50</sup>

Vuoden 2024 tilinpäätösarvioiden mukaan vuokratyövoiman käytön osuus työvoiman kokonaiskuluista (henkilöstökulut ja vuokratyövoiman käyttö yhteensä) on koko maan osalta 3,6 prosenttia, mikä on vähemmän kuin vuonna 2023 (4,4 %). Uudellamaalla osuus on suurempi kuin Suomessa keskimäärin, lukuun ottamatta HUSia, jossa osuus oli 2,0 prosenttia. Tarkastelussa tulee ottaa huomioon, että HUS tuottaa järjestämistä vastuualueen kuuluvia erikoissairaanhoidon palveluja eikä näin ollen ole suoraan verrattavissa hyvinvointialueisiin. Uudenmaan hyvinvointialueilla ja Helsingin kaupungilla osuus vaihteli 3,4 – 14,3 prosentin välillä (2023: 5,4 – 14,2 %).<sup>51</sup> (Taulukko 4)

**Taulukko 4. Vuokratyön osuus työvoiman kokonaiskustannuksista (%) Uudellamaalla vuosina 2023 ja 2024.**

	2023	2024
HUS	2,5	2,0
Helsingin kaupunki	5,4	4,0
Itä-Uusimaan hyvinvointialue	14,2	14,3
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	7,9	5,6
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	8,1	3,4
Vantaa-Keravan hyvinvointialue	9,8	5,5

LÄHDE: Tutki hallintoa. [Hyvinvointialueen ja hyvinvointiyhtymän tilinpäätösarvio \(tutkihallintoa.fi\)](#). Viitattu 6.3.2025.

STM:n raportissa vuodelta 2024 todetaan, että saatavilla olevien tietojen pohjalta ei ole mahdollista arvioida, kuinka paljon kalliimmaksi vuokratyövoiman käyttö on tullut omaan työvoimaan verrattuna. Hyvinvointialueiden omat arviot vaihtelevat paljon riippuen ammattiryhmästä. Lääkäreillä vuokratyövoimasta maksettu lisähinta on usein muita ammattiryhmiä korkeampi.

<sup>49</sup> STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#). s. 7–8. Viitattu 20.1.2025.

<sup>50</sup> Tutki hallintoa. [Hyvinvointialueen ja hyvinvointiyhtymän tilinpäätösarvio \(tutkihallintoa.fi\)](#). Viitattu 18.2.2025.

<sup>51</sup> Tutki hallintoa. [Hyvinvointialueen ja hyvinvointiyhtymän tilinpäätösarvio \(tutkihallintoa.fi\)](#). Viitattu 18.2.2025.

Vuokratyövoiman panoksesta maksettu ylihinta aiheuttaa taloudellista tehottomuutta, joka on riskitilassa hyvinvointialueille asetettujen kustannussäästötavoitteiden kanssa, kun maksettu ylihinta joudutaan säästämään muusta toiminnasta.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#). s. 8. Viitattu 20.1.2025.

## 5 Johtopäätökset ja tarkastuslautakunnan suositukset

HUS terveydenhuoltopalvelujen järjestäjänä vastaa ostopalveluna hankitun toiminnan ja vuokratyövoiman valvonnasta. HUSissa on laadittu sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain mukainen omavalvontaohjelma, joka koskee oman palvelutuotannon lisäksi ostopalveluna hankittua toimintaa. HUSissa omavalvontaa toteutetaan muun muassa auditointien avulla. Vuonna 2024 HUS auditoi yhden ulkoisen palveluntuottajan, ja pilotointia on tarkoitus jatkaa kevään 2025 aikana.

HUSissa on laadittu terveydenhuollon ostopalvelusopimusten hankintasopimusmalli, joka on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain vaatimusten mukainen. Sopimusmalli ohjaa tulosityksiköitä sopimusten laatimisessa. Arvioinnissa läpikäytyt sopimukset noudattivat sopimusmallin vaatimuksia. Sopimusvalvonta perustuu sopimuksen, palvelukuvauksen ja muiden hankinta-asiakirjojen ehtojen, kriteerien, ja sisältöjen toteutumisen seurantaan.

Sopimushallintaa on kehitetty. Yhtymähallitus hyväksyi päivitetyn sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohjeen marraskuussa 2024. Ohje määrittelee sopimusjohtamisen vastuut ja prosessit. Sopimuksen yhteyshenkilön tehtävänä on seurata sopimuksen toteutumista, mutta vastuu sopimuksen seurannan ja valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä kuuluu sopimuksen omistajalle. Uutena on lisätty sopimuskoordinaattorin rooli, jonka tehtävänä on avustaa tulosalueella ja -yksiköissä sopimuksen omistajaa ja muita sopimushallintaan osallistuvia esimerkiksi sopimusten seurannassa.

Arviointi osoitti, että vuokratyövoimasopimusten valvonta toteutuu hyvin, mutta sopimusten seurannan ja valvonnan käytännöt vaihtelevat toimialoittain ja tulosityksiköittäin. Riskinä on muun muassa, että kirjaamattomat käytännöt ja tieto eivät siirry henkilöstön vaihtuessa. Vuokratyövoimasopimukseen liittyviä reklamaatioita ei seurata HUS-tasolla.

Arvioinnissa tuli ilmi, että HUSin tietojärjestelmät eivät vielä tue sopimusten seurantaa riittävästi. Arviointia tehtäessä ostopalvelusopimukset eivät ole saatavilla keskitetysti samasta paikasta. Hankintojen Voitto-johtamisjärjestelmän odotetaan parantavan sopimushallintaa ja esimerkiksi reklamaatiota koskevien tietojen hallintaa.

Talousarvioon sisältynyt säästötavoite vuokratyölle saavutettiin. Vuokratyön käyttö väheni HUSissa vuonna 2024 yhteensä 7,2 miljoonaa euroa, ja vuokratyön osuus työvoiman kokonaiskustannuksista oli 2,0 prosenttia.

### **Tarkastuslautakunnan suositus ostopalvelusopimusten valvonnan kehittämiseksi**

Ostopalvelusopimuksista tulee olla kokonaisnäkökulma seurannan ja valvonnan varmistamiseksi. Tietojärjestelmien kehittämistä tulee jatkaa niin, että ne tukevat sopimusvalvontaa nykyistä paremmin.

## Lähteet

Tarkastuslautakunnan kuulemiset, haastattelut ja sähköposti

HUS. Tarkastuslautakunta 21.11.2024 § 45. Hallintoylilääkärin kuuleminen.

Hallintopäällikkö, Konsernihallinto, haastattelu 26.11.2024.

Hankintalakimies, Konsernihallinto, haastattelu 26.11.2024.

Hankintapäällikkö, haastattelu 30.5.2024, sähköposti 30.5.2024, 10.12.2024, 11.12.2024, 26.2.2025.

Taluspäällikkö, Talousjohto ja talouden erityistehtävät, sähköposti 4.2.2025, 4.3.2025.

Toimialajohtaja vs., Akuutti, haastattelu 4.11.2024, sähköposti 5.11.2024, 25.2.2025.

Toimialajohtaja, Radiologia ja patologia, Diagnostiikkakeskus, haastattelu 30.10.2024, sähköposti 25.2.2025.

## HUS-aineisto

HUS. Hankintasopimusmalli (terveydenhuoltopalvelut), 23.2.2024.

HUS. Henkilöstökertomus 2023.

HUS Husari 10.2.2025. [Kalliin vuokratyövoiman käyttö loppui - henkilöstökulut pienenevät pysyvästi \(hus.fi\)](#). Viitattu 18.2.2025.

HUS intranet. [Malliasiakirja - Reklamaatio \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 26.2.2025.

HUS intranet 13.2.2025. [Runkopalvelut vähensi vuokratyövoimakustannuksia tulosyksiköistä eniten – säästö yli 3 miljoonaa euroa \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 18.2.2025.

HUS intranet 15.4.2024. [Ostopalvelut terveydenhuoltopalveluissa HUSissa \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttötunnuksen. Viitattu 20.1.2025

HUS intranet. [Palvelukuvauksen mallipohja \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 26.2.2025.

HUS intranet. [Palvelukuvauksen ohjeistus – tarkistuslista \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 26.2.2025.



HUS. Mediatiedote 6.2.2025. [HUS säästi yli 7 miljoonaa euroa vähentämällä vuokratyövoiman käyttöä \(hus.fi\)](#). Viitattu 4.3.2025.

HUS. [Omavalvontaohjelma \(hus.fi\)](#). Viitattu 17.10.2024.

HUS. Yhtymäkokous 14.12.2023 § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. [Liite. Esitys HUS-yhtymän talousarvioksi 2024 ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026](#).

HUS. Yhtymäkokous 14.12.2022 § 21. Esitys vuoden 2023 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2023–2025. [Liite. Talousarvio 2023 ja taloussuunnitelma 2023–2025](#).

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023.

HUS intranet. [Tuottavuusohjelman 2024 loppuraportit - Vuokratyövoiman tarkoituksenmukainen käyttö \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 20.1.2025.

HUS. Yhtymähallitus 18.11.2024 § 147. Sopimusjohtamisen ja sopimushallinnan ohjeen päivitysten hyväksyminen. [Liite. Sopimusjohtamisen ja -hallinnan ohje](#).

HUS. [Yhtymähallitus 11.9.2023](#) § 104. HUSin omavalvontaohjelman hyväksyminen.

HUS. Yhtymäkokous 15.6.2023 § 13. HUS-järjestämissopimuksen hyväksyminen. Liite. [HUS-järjestämissopimus 2023](#).

Muu aineisto

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

[Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/202 \(finlex.fi\)](#).

[Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023 \(finlex.fi\)](#).

Leppänen P, Sorvettula J, Valli-Lintu A. Hyvinvointialue - Järjestäminen, hallinto ja talous. Alma Talent Oy. 2024.

STM. [Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti \(valtioneuvosto.fi\)](#). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2024:8. Viitattu 20.1.2025.

Sorvettula J. (toim.). Hankittavien palvelujen sopimusehdot ja varautuminen sopimuksen päättämiseen. Opas sote-järjestämislain 15 §:n tulkinnasta hyvinvointialueille. Kuntaliitto. 2022.

Tutki hallintoa. [Hyvinvointialueen ja hyvinvointiyhtymän tilinpäätösarvio \(tutkihallintoa.fi\)](#). Viitattu 18.2.2025, 6.3.2025.