

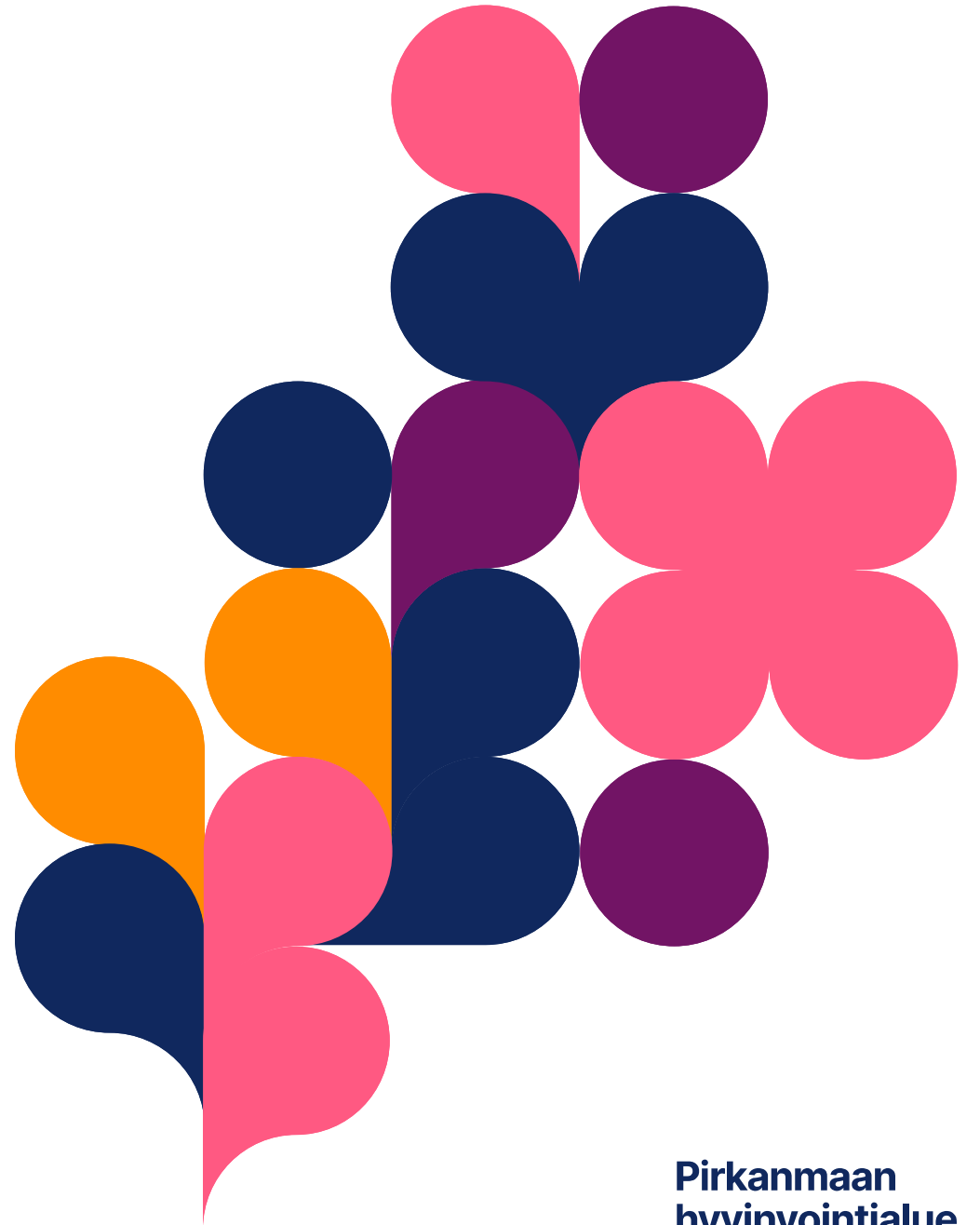
# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma 2026-2029

## Aluevaltuuston valiokunnat

Ikääntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta 29.4.2026

Lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta 5.5.2026

Tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta 7.5.2026



# Hankintatoiminnan ohjaus Pirkanmaan hyvinvointialueella

## Päätävä taho

## Päätettävä asiakirja / asia

### Aluevaltuusto

- Hyvinvointialuestrategia ja toimeenpano-ohjelmat**
- Strateginen monituottajuusohjelma**
- Talousarvio ja -suunnitelma
- Investointisuunnitelma
- Hankintaohjelma**
- Palvelujen verkoston periaatteet ja merkittävät ohjelmat
- Hallintosääntö

Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen strategisesta johtamisesta. Aluevaltuuston päättämä strategiakokonaisuus ja talousarvio asettavat **suuntaviivat ja reunaehdot hankintatoiminnalle**. Hankintaohjelmalla aluevaltuusto **ohjaa** hyvinvointialueen **hankintoja ja niiden kehittämistä**. Hankintaohjelmassa aluevaltuusto asettaa **hankintatoiminnalle päämäärät ja tavoitteet** sekä **priorisoidut toimenpiteet** niiden saavuttamiseksi ja **mittarit**.

### Aluehallitus

- Hankintasuunnitelma**
- Tuotantotapa-analyysien kohteet
- Tarvittavat hankintojen käynnistämispäätökset
- Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintastrategia
- Palvelukohtaiset palveluverkkosuunnitelmat
- Sopimushallinnan ohje ja periaatteet, joilla varmennetaan järjestämisvastuun toteutuminen

Aluehallitus linjaa ja täsmentää hankintojen suunnittelua ja toteutusta. Aluehallitus päättää **hankintoja koskevista tarkemmista linjauksista** sekä **hankintasuunnitelmasta ja tuotantotapa-analyysien** käynnistämisestä sekä **palvelusetelien käytöstä** eri palveluissa. Aluehallitus päättää **yli 30 milj. euron arvoisista palveluiden ja tavaroiden hankinnoista**. Se myös vastaa oman ja ostopalvelutuotannon valvonnan järjestämisestä.

### Viranhaltijat

- Hankintaohje**
- Hyvinvointialueen tavara-, palvelu- ja urakkahankintojen asiakirjat ja sopimukset
- Muut mahdolliset hankintoja koskevat ohjeistukset

Hyvinvointialueen **hankintaprosessissa noudatettavat toimintatavat** määrittellään hankintajohtajan päättämässä **hankintaohjeessa ja muissa ohjeissa**. Hankintojen omistajina toimivat viranhaltijat vastaavat eri hankintakategorioiden ja yksittäisten hankintojen toteutukseen liittyvistä **tarkentavista linjauksista ja ratkaisuista**.

# Hankintaohjelman valmistelu- ja päätösprosessi 2025-2026

## Hankintaohjelman uudistamistarpeiden arviointi ja määrittely

**Johtoryhmäkäsittely;** ohjelman uudistamisen valmistelusuunnitelma ja asemointi suhteessa strategiavalmisteluun

- Konsernipalvelujen johtoryhmä 9/2025

**Hankintojen laajennettu johtotiimi;** arvioinnit, käsittelyt, kommentoinnit

- Kysely 11-12/2025
- Kokouskäsittelyt 8/2025, 2-3/2026

**Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät;** kyselyt ja tapaamiset

- Hankintaverkosto 11-12/2025
- Aluevaltuuston valiokunnat 12/2025-1/2026
- Sopimuskumppanit ja ulkoiset sidosryhmät, Kumppanuuspäivä 1/2026

## Hankintaohjelman luonnoksen laatiminen

## Hankintaohjelman luonnoksen arviointi ja ohjelman viimeistely

**Johtoryhmät;** lähetekeskustelut

- Konsernipalvelujen johtoryhmä 4.3.2026
- Hyvinvointialueen johtoryhmä 10.3.2026

**Aluehallitus, aamukoulu**

- Teemana hankinnat ml. hankintaohjelma 23.3.2026

**Sisäiset sidosryhmät**

- Hankintaverkosto 3-4/2026
- Hankintojen laajennettu johtotiimi 5/2026

**Aluevaltuuston valiokunnat;** kokouskäsittelyt ja lausuntopyynnöt

- Ikääntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta 29.4.2026
- Lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta 5.5.2026
- Tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta 7.5.2026

**Aluevaltuuston valiokuntien lausunnot;** lausuntojen käsittely 5/2026

**Johtoryhmät;** kokouskäsittelyt 4-5/2026

- Sote-palvelut johtoryhmä 22.4.2026
- Konsernipalvelujen johtoryhmä 29.4.2026
- Pelastus- ja ensihoitopalveluiden johtoryhmä 6.5.2026
- Tukipalvelujen johtoryhmä 6.5.2026
- Hyvinvointialueen johtoryhmä 12.5.2026

## Hankintaohjelman päätös ja toimeenpano

**Aluehallitus**

- Esitys hankintaohjelmasta 25.5.2026

**Aluevaltuusto**

- Hankintaohjelman hyväksyminen 15.6.2026

# Hankintaohjelman päivittämiseen liittyvä osallistaminen

Hankintaohjelman päivitystarpeita kartoitettiin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille osoitetuin kyselyin. Ohjelman päivitystä käsitelty lisäksi säännöllisesti hankintojen laajennetun johtotiimin kokoontumisissa.

Hyvinvointialueen **hankintaverkostolle ja hankintojen laajennetulle johtotiimille** suunnattu kysely 11/2025.

- Vastausten määrä jäi alhaiseksi
  - Kyselyyn vastasi alle 30 henkilöä
  - Vastaajista suurin osa Pirhan strategisen ohjauksen ja järjestämisen sekä Tuomen hankinta-asiantuntijoita
- Kyselyn tuloksia käsiteltiin lisäksi hankintaverkoston 11.12.2025 tapaamisessa, jotta voitiin varmistua esitettyjen näkemysten laajemmasta hyväksyttävyydestä.

Hyvinvointialueen **aluevaltuuston valiokunnille** suunnattu kysely 17.12.2025-12.1.2026.

- Kyselyyn vastasi 7 valiokunnan jäsentä
  - 3 vastausta – Ikääntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta
  - 2 vastausta – Lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta
  - 2 vastausta – Tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta
- Pirhan hankintaohjelma oli kyselyyn vastanneista kolmelle entuudestaan melko tuttu ja neljällä jonkin verran tuttu.

- Hyvinvointialueen **kumppanuuspäivään osallistuneilta markkinatoimijoilta** (yritykset ja järjestöt) ajatusten keruu Mentimeter-työkalua hyödyntäen 30.1.2026.
- Mentimeter osallistumistyökalun kautta saatiin yhteensä yli 150 kommenttia ja kehittämisideaa.
- Palautetta saatiin erityisen paljon kumppanuuden ja yhteistyön kehittämiseksi, jota voidaan hyödyntää hankintatoiminnan ja kumppanuuspäivän kehittämisessä myös laajemmin.

# Tiivistelmä hankintaohjelman olennaisimmista muutoksista

## Sisällölliset muutokset

- Painotuksen siirto hankintatoiminnan perustan luomisesta aktiivisempaan toiminnan kehittämiseen.
- Toimintaympäristön muutosten päivittäminen (mm. hankintalain uudistuminen).
- Hankintojen päämäärät pitkälti samat kuin aiemmin, lähinnä sanoituksen viilausta.
- Tavoitteissa ja toimenpiteissä osin uusia painotuksia; vastuullisuus ja tietojohdaminen, kumppanuudet, yhteishankinnat, innovatiiviset ja tulosperusteiset hankinnat, hankintatoiminnan tuloksellisuus ja johtaminen sekä näissä onnistumisen arviointi.

## Rakenteelliset muutokset

- Logiikan yhdenmukaistaminen hyvinvointialuestrategian ja monituottajuusohjelman rakenteen kanssa.
- Kehittämisen painopisteistä luovuttu ja muotoiltu ne päämääriä toteuttaviksi tavoitteiksi.
- Määritelty toimenpidesuunnitelma, johon koostettu päämäärien ja tavoitteiden toteutumista edistävät toimenpiteet mittareineen.
- Huom. Mittarien tavoitetasojen määrittely osin kesken.

## Esitysmuoto

- Hyvinvointialuestrategian tavoin esitysmuotona powerpoint (ei enää erillistä word-dokumenttia).



# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma 2026-2029

Luonnos 15.4.2026

# Sisältö

- Esipuhe – Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma
- Hankintaohjelma pohjautuu hyvinvointialueen strategiaan ja toimeenpanosuunnitelmaan
- Hankintatoiminnan ohjaus Pirkanmaan hyvinvointialueella
- Keskeiset periaatteet asiakkaiden palvelujen hankinnassa
- Hankintojen päämäärät ja tavoitteet
- Toimenpidesuunnitelma 2026-2029: Kehittämisen toimenpiteet ja mittarit
- Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta
- Liite:
  - Hankintojen toimintaympäristö ja tilannekuva
  - Hankintaohjelman valmistelu
  - Hankintatoiminnan organisointi ja roolit
  - Käsitteitä

**Pirkanmaan  
hyvinvointialue**



**Hankintaohjelmalla  
aluevaltuusto ohjaa  
hyvinvointialueen  
hankintoja ja niiden  
kehittämistä  
valtuustokaudella.**



# Esipuhe – Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma

Hyvinvointialueen hankintaohjelma 2026-2029 uudistetaan yhteistyössä poliittisten päättäjien, hankintojen asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa. Hyvinvointialueen strategian visio ohjaa hankintojen suuntaa, ”Pirkanmaalaiset saavat oikeat palvelut oikeaan aikaan”.

Hankintaohjelmassa linjataan hyvinvointialueen strategiaa konkretisoivat hankinnoilla tavoiteltavat päämäärät ja priorisoidut toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Ohjelma toteuttaa kaikkia strategian neljää kärkeä, tärkeintä ihmisen, vaikuttavat palvelut, hyvinvoivat työntekijät ja toimiva yhteistyö.

Hankittavat palvelut, tuotteet ja urakat muodostavat merkittävän osan hyvinvointialueen palvelukyvykkyydestä. Niillä on myös suuri taloudellinen merkitys – yli puolet hyvinvointialueen toimintakuluista syntyy hankinnoista.

Julkisiin hankintoihin liittykin erilaisia tehostamis-, vaikuttavuus- ja laatutavoitteita, joilla pyritään talouden kestävyysparantamiseen, palvelutarpeiden kasvuun vastaamiseen, julkisten varojen käytön tehostamiseen sekä yhteiskunnallisten päämäärien edistämiseen.

**Pirkanmaan  
hyvinvointialue**

Hyvinvointialueen aiemman hankintaohjelman tavoitteissa ja erityisesti sen toimeenpanossa korostui hyvinvointialueen toiminnan käynnistämisen asettamiin vaatimuksiin vastaaminen ja hankintatoiminnan perustan rakentaminen. Toimenpiteissä painottui muun muassa palvelujen sisällön ja aiemmilta hankintayksiköiltä siirtyneiden sopimusten yhdenmukaistaminen, sopimusten ja toimittajien määrän karsiminen, hankintojen johtamista tukevien tietojärjestelmien hankinta ja käyttöönotto sekä hankintaosaamisen kehittäminen.

Hankintaohjelman päämäärät ovat kestäneet hyvin aikaa ja teemat pysyvät osin samoina. Uudessa hankintaohjelmassa vahvistuvia sisältöjä ovat hankintojen vastuullisuuden ja tietojohdamisen edistäminen, yhteishankintojen lisääminen, innovatiivisten ja tulosperusteisten hankintojen mahdollisuuksien vahvistaminen, kumppanuuksien syventäminen ja hankintojen johtamisen kehittäminen.

On aika siirtyä perustan rakentamisesta hankintatoiminnan laadun ja vaikuttavuuden kehittämiseen.

# Hankintaohjelma pohjautuu hyvinvointialueen strategiaan ja toimeenpanosuunnitelmaan

Hankintaohjelmassa linjataan hyvinvointialueen strategiaa konkretisoivalla tavalla hankinnoilla tavoiteltavat päämäärät ja tavoitteet sekä priorisoidut toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.

Hankintaohjelma **kytkeytyy hyvinvointialueen strategian kaikkiin kärkiin**, mutta toteuttaa erityisesti strategian toimeenpanosuunnitelman neljättä kärkeä, toimiva yhteistyö. Hankintaohjelmassa huomioidaan myös strategisessa monituottajuuksiohjelmassa ostopalvelutoiminnalle asetetut tavoitteet. Hankintaohjelma ohjaa tulokselliseen hankintaan.

Ohjelma sanoittaa strategian ja toimeenpanosuunnitelman viestit hankintatoiminnan näkökulmasta.

Uudistettu hankintaohjelma on tavoitteena hyväksyä kesäkuun 2026 aluevaltuustossa.



# Hankintatoiminnan ohjaus Pirkanmaan hyvinvointialueella

## Päättävä taho

## Päätettävä asiakirja / asia

### Aluevaltuusto

- Hyvinvointialuestrategia ja toimeenpano-ohjelmat**
- Strateginen monituottajuusohjelma**
- Talousarvio ja -suunnitelma
- Investointisuunnitelma
- Hankintaohjelma**
- Palvelujen verkoston periaatteet ja merkittävät ohjelmat
- Hallintosäätö

Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen strategisesta johtamisesta. Aluevaltuuston päättämä strategiakokonaisuus ja talousarvio asettavat **suuntaviivat ja reunaehdot hankintatoiminnalle**. Hankintaohjelmalla aluevaltuusto **ohjaa** hyvinvointialueen **hankintoja ja niiden kehittämistä**. Hankintaohjelmassa aluevaltuusto asettaa **hankintatoiminnalle päämäärät ja tavoitteet** sekä **priorisoidut toimenpiteet** niiden saavuttamiseksi ja **mittarit**.

### Aluehallitus

- Hankintasuunnitelma**
- Tuotantotapa-analyysien kohteet
- Tarvittavat hankintojen käynnistämispäätökset
- Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintastrategia
- Palvelukohtaiset palveluverkkosuunnitelmat
- Sopimushallinnan ohje ja periaatteet, joilla varmennetaan järjestämisvastuun toteutuminen

Aluehallitus linjaa ja täsmentää hankintojen suunnittelua ja toteutusta. Aluehallitus päättää **hankintoja koskevista tarkemmista linjauksista** sekä **hankintasuunnitelmasta ja tuotantotapa-analyysien** käynnistämisestä sekä **palvelusetelien käytöstä** eri palveluissa. Aluehallitus päättää **yli 30 milj. euron arvoisista palveluiden ja tavaroiden hankinnoista**. Se myös vastaa oman ja ostopalvelutuotannon valvonnan järjestämisestä.

### Viranhaltijat

- Hankintaohje**
- Hyvinvointialueen tavara-, palvelu- ja urakkahankintojen asiakirjat ja sopimukset
- Muut mahdolliset hankintoja koskevat ohjeistukset

Hyvinvointialueen **hankintaprosessissa noudatettavat toimintatavat** määrittellään hankintajohtajan päättämässä **hankintaohjeessa ja muissa ohjeissa**. Hankintojen omistajina toimivat viranhaltijat vastaavat eri hankintakategorioiden ja yksittäisten hankintojen toteutukseen liittyvistä **tarkentavista linjauksista ja ratkaisuista**.



# Keskeiset periaatteet asiakkaiden palvelujen hankinnassa

# Keskeiset periaatteet asiakkaiden palvelujen hankinnassa – oikeat palvelut oikeaan aikaan

- Asiakkaan näkökulmasta sujuvat palvelukokonaisuudet ja palveluketjut
- Asiakkaan palvelu- ja hoitosuhteen jatkuvuus
- Hyvä asiakas- ja potilaskokemus
- Asiakkaiden palvelua koskevat näkemykset selvitetään ja niitä huomioidaan hankintojen valmistelussa
- Hankintoja suunnitellaan palvelujen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja saavutettavuuden parantamiseksi.
- Asiakkaan tiedottaminen palvelua koskevista muutoksista
- Hyvä yhteistyö ja palvelun kehittäminen järjestäjän ja tuottajien kesken





# Hankintojen päämäärät ja tavoitteet

# Hyvinvointialueen hankinnoilla tavoiteltavat päämäärät



**Hankimme vaikuttavia, laadukkaita ja käyttötarkoitukseensa soveltuvia palveluja, tavaroita ja urakoita.**

- Asiakkaiden ja loppukäyttäjien näkemykset selvitetään ja saatua tietoa ja palautetta hyödynnetään systemaattisesti hankintoja toteuttaessa.
- Hankitut palvelut, osana palvelujen kokonaisuutta muodostavat asiakkaan näkökulmasta sujuvia palvelu- ja hoitoketjuja.
- Toimittajien kyvykkyys ja edellytykset hankinnan toteuttamiseen varmistetaan, ja toimittajien ohjaus ja valvonta on oikea-aikaista ja vaikuttavaa.



**Hankintamme ovat tuloksellisia.**

- Hankkimamme palvelut ovat kustannuksiltaan, laadultaan ja vaikuttavuudeltaan vertailukelpoisia suhteessa omaan palvelutuotantoon.
- Hyvinvointialueen tietotuotanto ja toimintatavat tukevat analyttistä ja kustannustietoista palvelujen järjestämistä ja hankintatoimea.
- Hyväksyttävän kustannustason raamit määritetään hankinnoissa ennakoivasti ja hyvinvointialueiden keskinäistä verrokkitietoa hyödynnetään kustannustason analysoinnissa.
- Hankinnoissa edistetään aktiivisesti uusien yhteishankintojen mahdollisuuksia.



**Toteutamme hankinnat vastuullisesti ja hallitsemme riskejä.**

- Hankinnoilla edistetään hyvinvointialueen yhdenvertaisuus- ja vastuullisuustavoitteiden toteutumista.
- Hankinnat ovat ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä sekä vaikutuksiltaan yhteiskuntaan myönteisiä.
- Torjumme hankinnoissa harmaata taloutta, talousrikollisuutta ja kilpailua rajoittavia toimia.
- Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varaudutaan yhteisvastuullisesti toimittajien kanssa.



**Edistämme markkinoiden elinvoimaisuutta ja kehitämme kumppanuuksia.**

- Hyvinvointialueen hankinnat ovat houkuttelevia erilaisille tarjoajille ja hankinnoissa huomioidaan pienten ja keskisuurten yritysten osallistumismahdollisuudet.
- Markkinoiden kehittymistä seurataan ja hankintatoiminnan vaikutuksia markkinoihin arvioidaan.
- Edesautamme lisäarvoa tuottavien kumppanuuksien ja uusien innovatiivisten ratkaisujen syntymistä hankinnoillamme.

# Hankintojen tavoitteet

Päämäärä	Tavoite
Hankimme vaikuttavia, laadukkaita ja käyttötarkoitukseensa soveltuvia palveluja, tavaroita ja urakoita.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varmistamme hankittavia palveluja koskien hyvinvointialueen asukkaiden yhdenvertaisuuden ja kehitämme hankintoja asiakkaiden ja käyttäjien näkemykset huomioiden.</li> <li>2. Vahvistamme hankintojen johtamista ja tavoitteellisuutta siirtymällä toimintaympäristön muutokset huomioivaan hankintojen kategoriamalliin.</li> <li>3. Turvaamme hankintaprosessin laadukkaan lopputuloksen aktiivisen sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön avulla.</li> <li>4. Huolehdimme hankintaosaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.</li> </ol>
Hankintamme ovat tuloksellisia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huolehdimme yhtenäisten toimintatapojen ajantasaisuudesta ja tietopohjan kehittymisestä.</li> <li>2. Vahvistamme hankintayhteistyön mahdollisuuksia ja toteutumista yhteistyöalueen tasolla sekä kansallisesti.</li> <li>3. Varmistamme ostopalvelujen kokonaistaloudellisen edullisuuden.</li> <li>4. Rakennamme tietoon perustuvaa hankintatoimintaa ja kyvykkyyttä analytiikan hyödyntämiseen.</li> </ol>
Toteutamme hankinnat vastuullisesti ja hallitsemme riskejä.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vastuullisuuden edistäminen on osa toimintaamme läpi hankintaprosessin.</li> <li>2. Varaudumme hankintoja koskeviin toimintaympäristön muutoksiin.</li> </ol>
Edistämme markkinoiden elinvoimaisuutta ja kehitämme kumppanuuksia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vahvistamme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta.</li> <li>2. Sopimus- ja hankintamallimme mahdollistavat innovatiivisten ratkaisujen hankinnan ja sopimuskauden aikaisen kehittämisen.</li> <li>3. Vaalimme sujuvaa yhteistyötä ja avoimuutta kumppaniemme kanssa.</li> </ol>



# Toimenpidesuunnitelma 2026-2029: Kehittämisen toimenpiteet ja mittarit

Toimenpidesuunnitelmaan on koottu keskeisimmät toimenpiteet, joilla edistetään hankinnoille määriteltyjen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista.

Hankintojen päämäärä 1:

## Hankimme vaikuttavia, laadukkaita ja käyttötarkoitukseensa soveltuvia palveluja, tavaroita ja urakoita.

### Tavoite 1.

Varmistamme hankittavia palveluja koskien hyvinvointialueen asukkaiden yhdenvertaisuuden ja kehitämme hankintoja asiakkaiden ja käyttäjien näkemykset huomioiden.

Toimenpide	Mittari
Aktiivinen tiedon kerääminen asiakkailta ja loppukäyttäjiltä tulevien hankintojen suunnittelua varten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon keruu on osa prosessia. (jatkuva)</li> <li>Asiakaspalaute huomioitu sote-asiakaspalveluhankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat. *</li> </ul>
Määritellyissä hankintalain mukaisissa sote-asiakaspalveluhankinnoissa asiakkaat ja/tai kokemusasiantuntijat osallistetaan hankintojen valmisteluun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden tai heitä edustavien tahojen osallistaminen hankinnan valmisteluvaiheeseen hyvinvointialueen hankintasuunnitelman hyväksymisvaiheessa valituissa hankinnoissa (noin 1-3 hankintaa vuodessa). (k/e) *</li> </ul>

### Tavoite 2.

Vahvistamme hankintojen johtamista ja tavoitteellisuutta siirtymällä toimintaympäristön muutokset huomioivaan hankintojen kategoriamalliin.

Toimenpide	Mittari
Kategoriajohdetun hankintatoimen rakenne ja periaatteet on määritely ja kaikille merkittävimmille hankintakategorioille on laadittu toimintaympäristön muutokset huomioivat kehittämissuunnitelmat ohjauskeinoineen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivisesti käytössä olevat kategoriasuunnitelmat. (jatkuva)</li> </ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

### Tavoite 3. Turvaamme hankintaprosessin laadukkaan lopputuloksen aktiivisen sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön avulla

Toimenpide	Mittari
Sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointialuetasoisten yhteistyörakenteiden ja sopimushallinnan sekä toimittajayhteistyön toimenpiteiden edistäminen ja vakiinnuttaminen. (jatkuva)</li> <li>Toimittaja- ja sopimushallinnan keskeisimmät kehittämistoimenpiteet tunnistettu ja otettu käyttöön osana kategoriasuunnitelmien laatimista ja kehittämistä. (k/e)</li> </ul>
Sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön sujuvoittaminen käyttöönotettavien hankintojen johtamista tukevien tietojärjestelmien avulla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankintojen johtamisen tietojärjestelmiä otettu käyttöön ja hyödynnetään sopimushallinnassa sekä toimittajayhteistyössä. (jatkuva)</li> </ul>
Toimittajien kyvykkyyden ja hankinnan toteuttamisedellytysten sekä ohjauksen oikea-aikaisuuden varmistaminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanktioon tai sopimuskauden suunnittelemtomaan päättämiseen edenneiden sopimusten määrä. *</li> </ul>

### Tavoite 4. Huolehdimme hankintaosaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä

Toimenpide	Mittari
Ylläpidämme ja kehitämme organisaatiomme hankintaosaamista kehittämissuunnitelman mukaisesti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankintaosaamisen kehittämissuunnitelma päivitetään vuosittain ja sitä noudatetaan. (jatkuva)</li> </ul>
Hyödynnämme ulkopuolisia hankinta-asiantuntijaresursseja optimaalisella tavalla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkopuolisten resurssien käyttö suunnitellaan hankintakategorioittain ja osana omistajaohjausprosessia. (jatkuva)</li> </ul>
Huolehdimme hankintatoimen pito- ja vetovoimasta työyhteisönä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstötyytyväisyys ja vaihtuvuus, henkilöstökyselyn tulokset.</li> </ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

## Hankintojen päämäärä 2: Hankintamme ovat tuloksellisia.

### Tavoite 1.

**Huolehdimme yhtenäisten toimintatapojen ajantasaisuudesta ja tietopohjan kehittymisestä (asiakirjapohjat, koulutukset).**

Toimenpide	Mittari
Hankintojen tuloksellisuuden vahvistaminen määrittelemällä kaikissa hankinnoissa sovellettavat hyvinvointialue-asetetut sopimusehtokohdat ja -sisällöt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisesti käytössä olevien sopimus pohjien ajantasaisuuden varmistaminen ja päivittäminen. (jatkuva)</li> </ul>
Kartoitamme parhaita käytäntöjä ja alan tutkimusta niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon kerääminen, hyödyntäminen ja jakaminen yhteistyössä sidosryhmiemme kanssa on osa säännöllistä prosessia. (jatkuva)</li> </ul>

### Tavoite 2.

**Vahvistamme hankintayhteistyön mahdollisuuksia ja toteutumista yhteistyöalueen tasolla sekä kansallisesti.**

Toimenpide	Mittari
Yhteishankintojen toteutuksen koordinointi on osa tuotantotapa-analyysien ja kategoriasuunnitelmien valmistelu- ja määrittelyprosessia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteishankintoina toteutettavien palvelu- ja tarvikehankintojen läpikäynti on osa tuotantotapa-analyysien valmistelu- ja kategoriasuunnitelmien määrittelyprosessia. (jatkuva)</li> </ul>
Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintojen rakenteita vahvistetaan ja edistetään aktiivisesti hankittavien palvelujen, laitteiden, tuotteiden ja järjestelmien määrittelyn yhtenäistämistä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteishankintojen määrä verrattuna edellisvuoteen. *</li> </ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

### Tavoite 3. Varmistamme ostopalvelujen kokonaistaloudellisen edullisuuden

Toimenpide	Mittari
Palvelujen ostot ovat talousarvion mukaiset.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ostopalvelut eivät ylitä palvelujen ostolle talousarviossa tehtyä varausta. (k/e)</li> </ul>
Asiakaspalvelujen ostot ovat hallinnassa ja noudattavat kansallista tasoa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspalvelujen ostot €/asukas Pirkanmaa ja yliopistollista sairaalaa ylläpitävät verrokkit. *</li> </ul>

### Tavoite 4. Rakennamme tietoon perustuvaa hankintatoimintaa ja kyvykkyyttä analytiikan hyödyntämiseen.

Toimenpide	Mittari
Kehitetään ja otetaan käyttöön järjestelmiä hankintatoiminnan tueksi ja selvitetään mahdollisuuksia hyödyntää tekoälyä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankintojen toiminnanohjausjärjestelmän moduulit on otettu käyttöön. (k/e)</li> <li>Selvitetty ja otettu käyttöön tekoälyn käyttömahdollisuuksia hankinnoissa (jatkuva)</li> </ul>
Vahvistetaan toimintamallia toiminnan ja hankintojen strategisessa yhteissuunnittelussa osana tuotantotapa-analyyysien toteuttamista ja kategoriajohtamisen kehittämistä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunniteltujen valmisteluprojektien eteneminen. (jatkuva)</li> </ul>
Laaditaan hankintojen tiedonhallinnan kehittämisen suunnitelma sisältäen hankintojen raportoinnin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnitelma laadittu. (k/e)</li> </ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

## Hankintojen päämäärä 3:

**Toteutamme hankinnat vastuullisesti ja hallitsemme riskejä.****Tavoite 1.****Vastuullisuuden edistäminen on osa toimintaamme läpi hankintaprosessin.**

Toimenpide	Mittari
Uudistamme hankintoja koskevat vastuullisuustavoitteet huomioiden hyvinvointialueen Vastuullisuus ja kestävä kehitys -ohjelman painotukset.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankintojen vastuullisuustavoitteet on uudistettu ja otettu käyttöön. (k/e) *</li> </ul>
Vastuullisuusehtoja ja -kriteerejä toteutetaan hankintasopimuksissa aktiivisesti haitallisten ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten vähentämiseksi ja hankinnoilla työllistämisen edistämiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusehtojen ja -kriteerien käyttö sopimuksissa ja kriteerien toteuma verrattuna edellisvuoteen: * (<i>mittareita tarkennetaan v. 2026 aikana</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>Hankinnoilla työllistettyjen osatyökykyisten tai työllistymishaasteita omaavien henkilöiden määrä.</li> <li>Hankintojen hiilidioksidipäästöt; hankintojen hiilijalanjälkitiedot Hanselin Hankintapulssi-palvelussa.</li> </ul> </li> </ul>
Harmaan talouden aktiivinen torjunta sekä verovastuullisuuden edistäminen kaikissa hankinnoissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmaan talouden torjunnan ja verovastuullisuuden vaatimukset ja ehdot ovat käytössä kaikissa hankinnoissa. (jatkuva)</li> </ul>

**Tavoite 2.****Varaudumme hankintoja koskeviin toimintaympäristön muutoksiin.**

Toimenpide	Mittari
Hankintoihin kohdistuvia riskejä ennakoidaan ja niihin liittyviä hallintakeinoja tunnistetaan hankintakategorioittain kategoriasuunnitelmien valmistelutyössä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riskien ja niiden hallintakeinojen tunnistaminen on osa kategoriamallin kehittämistä. (jatkuva)</li> </ul>
Tunnistetaan hankinnat, joita koskevissa sopimuksissa varmistetaan mahdollisuudet päivittää sopimusehtoja kesken sopimuskauden toimintaympäristön merkityksellisesti muuttuessa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnistetut hankinnat, joissa sopimusehdot mahdollistavat sopimuskauden aikaiset muutokset (esim. laajat ja pitkäkestoiset sopimukset). (jatkuva)</li> </ul>

## Hankintojen päämäärä 4:

**Edistämme markkinoiden elinvoimaisuutta ja kehitämme kumppanuuksia.****Tavoite 1.****Vahvistamme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta.**

Toimenpide	Mittari
Hankintakokonaisuuksien suunnittelussa huomioidaan tarkoituksenmukaisuus niin markkinoiden kehittymisen kuin myös hankinnoilla saavutettavissa olevien volyymietujen näkökulmasta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkoituksenmukaisten hankintakokonaisuuksien suunnittelu on olennainen osa hankintatoimintaa. (jatkuva)</li> <li>Kilpailutukset, joissa 0 tai 1 tarjoajaa (kpl/vuosi) *</li> <li>Soveltuvuusvaatimukset täyttävien tarjousten määrän kehitys per kilpailutus/sopimus. *</li> <li>Pienten ja keskisuurten yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden osuus kaikista laskuttavista toimittajista. *</li> <li>Paikallisten toimijoiden osuus kaikista laskuttavista toimittajista. *</li> </ul>
Keräämme aktiivisesti markkinatietoa (markkinakartoitus, -vuoropuhelu, tietopyyntö tai tuotantotapa-analyysi) ja hyödynnämme sitä kilpailutuksissa, sopimushallinnassa ja toimittajayhteistyössä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erilaisten markkinayhteistyön toimintatapojen (mm. tietopyyntöjen ja mvp-kutsujen) osuus toteutetuista hankinnoista, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat. *</li> <li>Markkinavuoropuhelun hyödyllisyyden arviointi (ts. lisäarvo hankinnalle ja uudet näkökulmat). (jatkuva)</li> </ul>
Markkinoiden kehittymisen seuranta ja hankintatoiminnan markkinavaikutusten arviointi sisältyy keskeisenä toimintatapana kategorijohdetun hankintatoiminnan kehittämiseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markkinoiden analysointi on osa kategoriamallin kehittämistä. (jatkuva)</li> </ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

**Tavoite 2.****Sopimus- ja hankintamallimme mahdollistavat innovatiivisten ratkaisujen hankinnan ja sopimuskauden aikaisen kehittämisen.**

Toimenpide	Mittari
Hyödynnämme yhä useammin hankintamenettelyjä, jotka mahdollistavat markkinoiden kanssa käytävän vuoropuhelun, ratkaisujen kehittämisen tai kokonaan uusien innovaatioiden synnyn mikäli on innovaatioille otollisten tuoteryhmien tai palvelujen hankinnasta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erilaiset sovelletut hankintamenettelyt ja toimintatavat, joilla on edistetty innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista (määrä ja laatu).</li> </ul>
Kehitämme sopimusmallejamme huomioimaan toiminnan jatkuvan parantamisen, sopimuskauden aikaisen kehittämisen ja vaikuttavuuden aikaansaamisen näkökulmia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien sopimusten määrä, jotka sisältävät tulosperusteisuuden tai vaikuttavuuteen kannustavia elementtejä. *</li> </ul>

**Tavoite 3.****Vaalimme sujuvaa yhteistyötä ja avoimuutta kumppaniemme kanssa**

Toimenpide	Mittari
Yhteistyö palveluntuottajien ja toimittajien kanssa on toimivaa ja kuulemme heitä aktiivisesti hankintojemme suunnittelussa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoin yhteistyö ja vuorovaikutus on keskeinen osa toimintatapaamme. (jatkuva)</li> <li>Kategoriakohtaisesti strategisimmille sopimuskumppaneille suunnatut palautekyselyt toimittajayhteistyön toteutumisesta ja sujuvuudesta. (jatkuva)</li> </ul>
Kehitämme ja otamme käyttöön uusia yhteistyön menetelmiä markkinatoimijoiden osallistamisessa ja kuulemisessa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uudet vuorovaikutteisuutta lisäävät ja markkinaymmärrystä edistävät toimintatavat ja kokeilut. (jatkuva)</li> </ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.



# Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

# Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

<b>Hankintojen päämäärät</b>	Hankinnoille asetetut päämäärät toimivat pidemmän aikavälin suuntaviivoina hyvinvointialueen hankintatoiminnalle ja sen kehittämiseksi.
<b>Hankintojen tavoitteet</b>	Tavoitteet tarkentavat hankintojen päämääriä.
<b>Toimenpidesuunnitelma</b>	<p>Toimenpidesuunnitelmaan on koottu keskeisimmät toimenpiteet, joilla edistetään hankinnoille määriteltyjen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista.</p> <p>Toimenpiteille on määritelty mittarit, joiden toteumaa seurataan säännöllisesti. Hankintaohjelman toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä. Hankintojen tavoitteiden saavuttamisesta tehdään kokonaisarviointi niille määriteltyjen mittarien pohjalta.</p> <p>Hankintatoiminnan kehittämisen toimenpiteiden toteuttamista seuraamme ja ohjaamme hyvinvointialueen hankintojen laajennetussa johtotiimissä, jossa on edustus kaikilta tehtäväalueilta.</p> <p>Ohjaamme Tuomi Logistiikan toimintaa hankintaohjelman toteuttamiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnoissa. Arvioimme ja yhdessä kehitämme hankintatoimintaa tavoitteidemme mukaisesti.</p>

**Hankintaohjelmalla aluevaltuusto ohjaa hyvinvointialueen hankintoja ja niiden kehittämistä valtuustokaudella.**



# Liite



# Hankintojen toimintaympäristö ja tilannekuva

# Hankintatoimintaan vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia

## Hankintoihin kohdistuu uusia lakitasoisia vaatimuksia

Hankintalaki uudistuu tuoden hankintayksiköille osin uusia velvoitteita, vastuita ja painotuksia. Lakiuudistus tuo mukanaan tarpeen päivittää hankintakäytäntöjä, sopimusmalleja ja ohjeistuksia. Hankintalain uudet velvoitteet liittyvät mm. markkinayhteistyöhön, tuotantotapa-analyyseihin, tarjouspyyntöjen osiin jakamiseen, sidosyksikköhankintoihin, vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Myös muun hankintatoimintaa ja palvelujen järjestämistä ohjaavan lainsäädännön muutokset tulee huomioida.

## Palvelujen järjestämiseen ja hankintoihin kohdistuu moninaisia paineita

Yleinen kustannusten nousu ja hyvinvointialueen rahoitusvaje haastavat palvelujen järjestämistä. Lisäksi väestön ikääntyminen ja sairastavuus sekä nopea väestönkasvu lisäävät palvelutarpeita ja koettelevat hyvinvointialueen entisestään kireää taloutta. Samalla ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti vastuullisen toiminnan tarve korostuu. Nämä heijastavat vaikutuksensa myös palvelujen järjestämiseen ja hankintoihin. Lisäksi markkinatilanne ja saatavuusongelmat tietyissä hankintakokonaisuuksissa vaikeuttavat hankintatoimintaa ja sopimusten käyttöä.

## Toimimme monituottajamallissa ja vahvistamme kumppanuuksia

Pirkanmaan hyvinvointialue toimii monituottajamallissa ja tahtotila tuottaa ja kehittää palveluja yhdessä kumppaneiden kanssa on entisestään vahvistunut. Yritysten ja yhteisöjen panos palvelujen tuottamiseen on merkityksellinen ja keskeinen voimavara palvelujen toteuttamiseksi. Myös yhteistyöalueen toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen on keskiössä. Lisäarvoa kaikille osapuolille tuottava kumppanuus hyvinkin erilaisten ja erikokoisten toimijoiden kanssa edellyttää monimuotoisia toimintatapoja, ennakkoluulotonta yhteistyötä ja osaamista.

## Hankinnoilla on merkittävä vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen

Hankintojen osuus hyvinvointialueen toimintakuluista oli vuonna 2025 noin 1,6 miljardia euroa. Hankintatoiminta kattaa strategisesti merkittävän tehtäväkokonaisuuden, jolla toteutetaan toiminnan vaikuttavuus-, kustannus- ja kehittämistavoitteita sekä esimerkiksi varautumista ja riskienhallintaa käytännössä. Hankintoja tulee johtaa tietoon perustuen, jotta niiden potentiaali on mahdollista maksimoida sekä edistää markkinoiden elinvoimaisuutta ja vastuullisuutta. Hankintojen vaikutus asiakkaiden ja käyttäjien lisäksi myös henkilöstöön ja sen hyvinvointiin on merkittävä. Kyvykkyys hankinnoissa edellyttää ammattimaista hankintatoimea ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä ylläpitämistä.

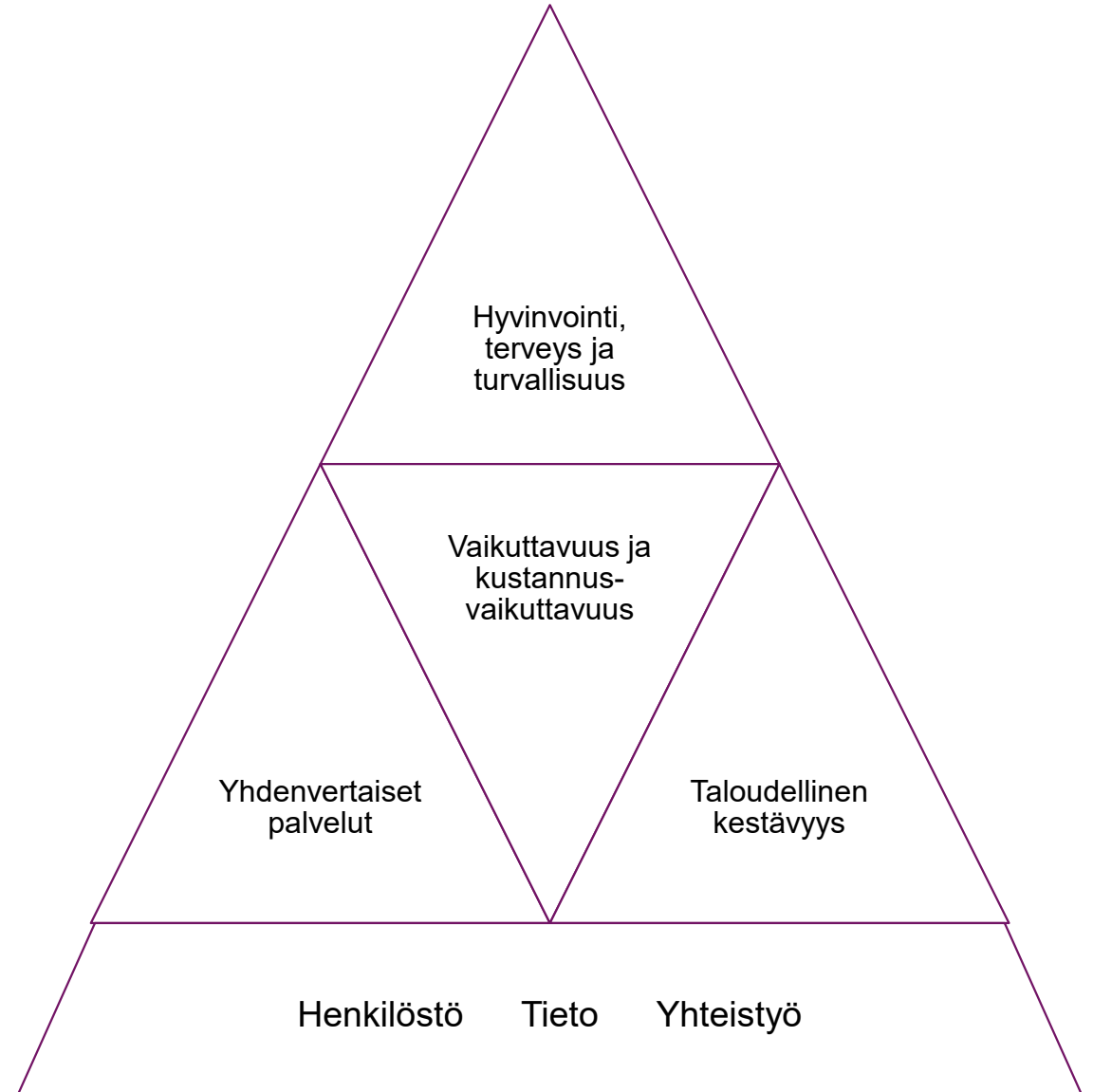
# Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029

Hyvinvointialueet asettavat hankintojen tavoitteet osana laajempaa strategista ohjausta, joka perustuu valtioneuvoston vahvistamiin valtakunnallisiin tavoitteisiin vuosille 2025–2029.

Hyvinvointialueiden on huomioitava tavoitteet valmisteltaessa toiminnan ja talouden uudistamisen ja kehittämisen strategisia linjauksia.

Tavoitteet muodostuvat hyvinvointialueiden toimintaa ja toimintaedellytyksiä koskevista tavoitteista. Kaikessa hyvinvointialueiden toiminnassa, johtamisessa ja ohjauksessa tulee painottaa vaikuttavuusperustaisuutta

Hankinnat eivät ole erillinen osa, vaan ne kytkeytyvät tiiviisti hyvinvointialueiden toiminnan ja talouden suunnitteluun sekä palvelujen järjestämiseen.

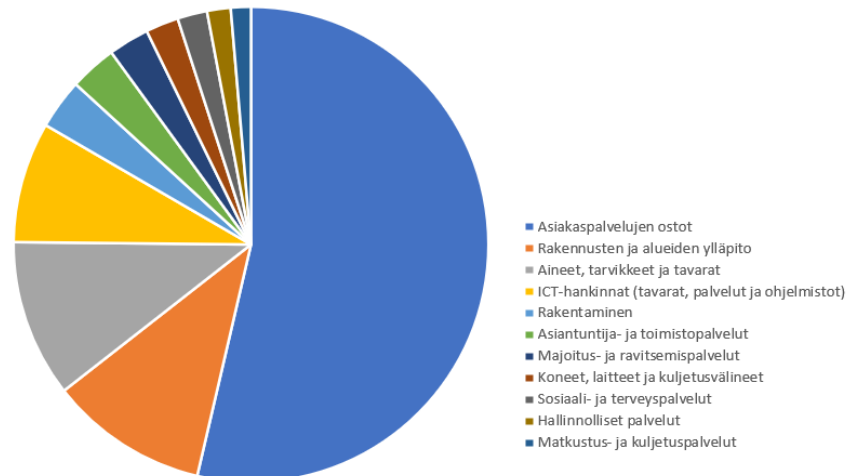


# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintojen nykytila

Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnat vuonna 2025 olivat 1,58 miljardia euroa. Niiden osuus hyvinvointialueen toimintakuluista 2,87 miljardia euroa oli noin 55 %. Pirkanmaan hyvinvointialue on yksi Suomen suurimmista hankintaorganisaatioista.

Hyvinvointialue toteutti vuoden 2025 aikana yhteensä 78 kansallisen kynnysarvon ylittävää hankintalain mukaista kilpailutusta (pois lukien ICT-hankinnat). Lisäksi toteutettiin yli 30 yhteishankintaa. Kilpailutusten pohjalta hyvinvointialue solmi 155 uutta sopimusta ja hankintatoimintaan liittyviä päätöksiä tehtiin lähes 800. Hyvinvointialueiden toimittajien määrä on lähes 4 000.

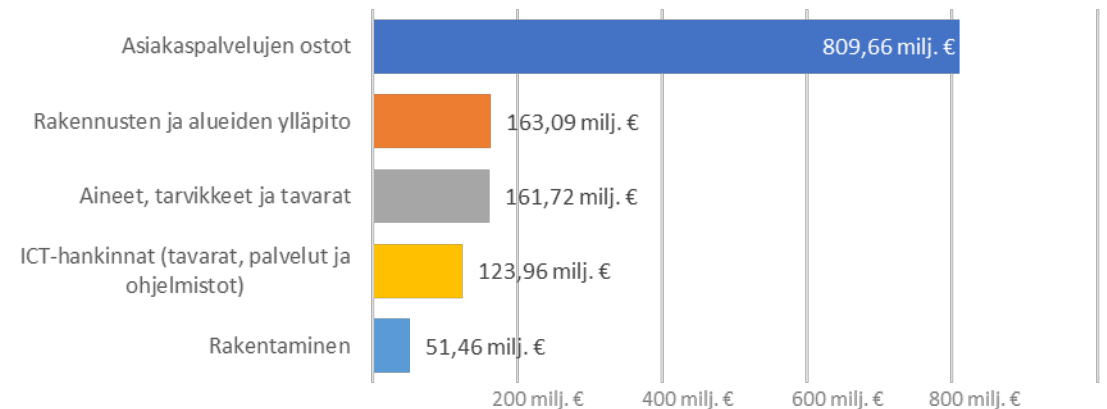
**Kuva 1. Merkittävimmät hankintakokonaisuudet** (ostojen vuosiarvo yli 10 milj. €)



Asiakaspalvelujen ostojen kustannukset olivat vuonna 2025 noin 809,7 miljoonaa euroa (sisältäen palvelusetelikulut) ja se jakautui seuraavasti:

- Ikäihmisten ja vammaisten palvelut 328,4 milj.€ (41 %)
- Sairaalapalvelut 236,0 milj. € (29 %)
- Avopalvelut 96,9 milj. € (12 %)
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelut 85,2 milj. € (10 %)
- Sote palvelutuotannon johto 63,0 milj. € (8 %)
- Vähäistä ostoa myös strategisella ohjauksella ja järjestämisellä.

**Kuva 2. Ostolaskut hankintakategorioittain (€) TOP5**



# Hankintatoiminnan tunnuslukuja 2025

<p><b>55,0 %</b> hankintojen osuus toimintakuluista <b>(1,58 miljardia euroa)</b></p>	<p><b>3 934</b> toimittajaa</p>	<p><b>797</b> hankintatoimintaan liittyvää päättöä, sisältäen palvelusetelit</p>
<p><b>78</b> hankintalain mukaista kilpailutusta</p>	<p><b>255</b> kilpailutusten perusteella tehtyä sopimusta</p>	<p><b>187</b> jäsentä hyvinvointialueen hankintaverkostossa</p>

Kilpailutuksia koskevat luvut sisältävät Pirkanmaan hyvinvointialueen kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat (pois lukien ICT-hankinnat). Toimittajamäärä ei sisällä yksityisiä elinkeinoharjoittajia raportointiteknisistä syistä.

# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma 2023–2025

## Mittareiden toteumat

Mittari	Hyvinvointialueen omat kilpailutukset			Hyvinvointialueen käyttöön kilpailutetut Tuomi Logistiikan yhteishankinnat		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Hankintojen vuosiarvo yhteensä noin	180 M€	374 M€	259 M€	50 M€	94 M€	28 M€
Asiakkaiden tai käyttäjien tarpeet selvitetty hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	17 % (11/64)	45 % (37/83)	46% (31/67)	16 % (6/37)	36 % (19/53)	71% (24/34)
Markkinakartoitus, -vuoropuhelu tai tietopyyntö toteutettu hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	22 % (14/64)	60 % (49/83)	63% (42/67)	65 % (24/37)	79 % (42/53)	94% (32/34)
Määriteltyjen hankintojen kustannukset vrt. verrokki-hyvinvointialueet, €/asukas: Asiakaspalvelujen ostot €/asukas Pirkanmaa ja yliopistollista sairaalaa ylläpitävät verrokkit	<i>Mittari ei ollut käytössä vuonna 2023</i>	<b>Pirkanmaa 1509</b> Varsinais-Suomi 885, Pohjois-Pohjanmaa 1079, Pohjois-Savo 1122, Helsinki 1938, Länsi-Uusimaa 2055, Keski-Uusimaa 2268, Vantaa-Kerava 2301, Itä-Uusimaa 2310	<b>Pirkanmaa 1531</b> Varsinais-Suomi 929, Pohjois-Pohjanmaa 1069, Pohjois-Savo 1173, Helsinki 2008, Länsi-Uusimaa 2044, Vantaa-Kerava 2128, Keski-Uusimaa 2340, Itä-Uusimaa 2345			
Lähde: Tutkihallintoa.fi Hyvinvointialueiden tilinpäätösarviot 2024-2025						
Tarjoajien määrä kilpailutuksissa • Tarjoajien määrä / toteutetut kilpailutukset • Kilpailutukset joissa 0 tai 1 tarjoajaa (kpl/vuosi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7,8 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa</b> (496/64)</li> <li>• palvelut ja urakat: 12,4</li> <li>• aineet, tarvikkeet ja tavarat: 2,1</li> <li>• <b>14 kilpailutusta joissa 0 tai 1 tarjoajaa</b></li> </ul> Pääosin laitteiden ja kaluston hankintoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7,6 tarjoajaa keskimäärin kilpailutuksessa</b> (635/83)</li> <li>• palvelut ja urakat: 12,9</li> <li>• aineet, tarvikkeet ja tavarat: 2,9</li> <li>• <b>20 kilpailutusta joissa 1 tarjoajaa</b></li> </ul> Pääosin laitteiden ja kaluston hankintoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4,3 tarjoajaa keskimäärin kilpailutuksessa</b> (279/67)</li> <li>• palvelut ja urakat: 5,9</li> <li>• aineet, tarvikkeet ja tavarat: 2,3</li> <li>• <b>16 kilpailutusta joissa 1 tarjoajaa</b></li> </ul> Pääosin laitteiden ja kaluston hankintoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9,7 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa</b> (362/37)</li> <li>• <b>1 kilpailutus jossa 0 tai 1 tarjoajaa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>7,6 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa</b> (404/53)</li> <li>• <b>5 kilpailutusta joissa 1 tarjoajaa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5,3 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa</b> (181/34)</li> <li>• <b>4 kilpailutusta joissa 1 tarjoajaa</b></li> </ul>

# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma 2023–2025

## Mittareiden toteumat

Mittari	Hyvinvointialueen omat kilpailutukset			Hyvinvointialueen käyttöön kilpailutetut Tuomi Logistiikan yhteishankinnat		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Pienten ja keskisuurten yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden osuus kilpailutusten voittajista	79 %	84 %	72 %	78 %	86 %	77%
Hankinnat, joissa asiakaskokemuksen mittaaminen huomioitu sopimuksessa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	13 % (8/64)	6 % (5/83)	12 % (8/67)	0	15 % (8/53)	18 % (6/34)
Tulosperusteiset hankinnat, joissa tavoiteltu vastuullisuuden, innovatiivisuuden tai vaikuttavuuden näkökulmasta merkittäviä parannuksia hankinnan kohteessa tai hankinnan tai sopimuksen toteuttamisessa (määrä)	<b>7 kpl</b> <u>Innovatiivisuus tai tulosperusteisuus:</u> Digiklinikka, Kotitori, Psykiatrian erikoislääkäripalvelut <u>Vastuullisuus:</u> Kauppapalvelut, Radiologian erikoislääkäripalvelut, Ikäihmisten yhteisöllinen asuminen, Hengityshalvauspotilaiden kotihoitorinki	<b>9 kpl</b> <u>Poimintoja hankinnoista:</u> Mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden ympärivuorokautin ja yhteisöllinen asuminen, Aikuispotilaiden suun terveydenhuoltopalvelut, Turvallisuuspalvelut, Ikäihmisten ympärivuorokautin asuminen, Ikäihmisten yhteisöllinen asuminen, Lapsille kotiin annettavat sairaanhoitopalvelut	<b>6 kpl</b> <u>Poimintoja hankinnoista:</u> Pohjois-Pirkanmaan sote-palvelut, Urodynamialaitteisto, Impulssioskillometri	<b>10 kpl</b> <u>Innovatiivisuus:</u> Neuroradiologian tarvikkeet (DPS) Flow diverter-stentit, Erikoislääkäripalvelut (DPS), Työnohjauspalvelut (DPS), Särmäis- ja lääkejäteastiat <u>Vastuullisuus:</u> Kertakäyttöastiat ja tarvikkeet, Tehdaspuhtaat suojakäsineet, Astiat, Suojaus ja peittely, Särmäis- ja lääkejäteastiat, PCA-pumput (kipupumput), Leipomo- ja konditoriatuotteet	<b>14 kpl</b> <u>Poimintoja hankinnoista:</u> Neuroradiologian trombektomiatarvikkeet, Neuroradiologian intrakraniaaliset embolisaatiotarvikkeet, Hammas- ja oikomishoidon tarveaineet, Hammasimplantit, Anestesia ja tehohoidon tarvikkeet, Imu- ja dreenitarvikkeet, Kertakäyttöiset kalustesuojat	<b>16 kpl</b> <u>Poimintoja hankinnoista:</u> Radiologian erikoistarvikkeet, Sädesuojavarusteet, Dialyysihoitojen kulutustarvikkeet, Avustajakoira-palvelut



# Hankintaohjelman valmistelu

# Hankintaohjelman valmistelu- ja päätösprosessi 2025-2026

## Hankintaohjelman uudistamistarpeiden arviointi ja määrittely

**Johtoryhmäkäsittely;** ohjelman uudistamisen valmistelusuunnitelma ja asemointi suhteessa strategiavalmisteluun

- Konsernipalvelujen johtoryhmä 9/2025

**Hankintojen laajennettu johtotiimi;** arvioinnit, käsittelyt, kommentoinnit

- Kysely 11-12/2025
- Kokouskäsittelyt 8/2025, 2-3/2026

**Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät;** kyselyt ja tapaamiset

- Hankintaverkosto 11-12/2025
- Aluevaltuuston valiokunnat 12/2025-1/2026
- Sopimuskumppanit ja ulkoiset sidosryhmät, Kumppanuuspäivä 1/2026

## Hankintaohjelman luonnoksen laatiminen

## Hankintaohjelman luonnoksen arviointi ja ohjelman viimeistely

**Johtoryhmät;** lähetekeskustelut

- Konsernipalvelujen johtoryhmä 4.3.2026
- Hyvinvointialueen johtoryhmä 10.3.2026

**Aluehallitus, aamukoulu**

- Teemana hankinnat ml. hankintaohjelma 23.3.2026

**Sisäiset sidosryhmät**

- Hankintaverkosto 3-4/2026
- Hankintojen laajennettu johtotiimi 5/2026

**Aluevaltuuston valiokunnat;** kokouskäsittelyt ja lausuntopyynnöt

- Ikääntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta 29.4.2026
- Lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta 5.5.2026
- Tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta 7.5.2026

**Aluevaltuuston valiokuntien lausunnot;** lausuntojen käsittely 5/2026

**Johtoryhmät;** kokouskäsittelyt 4-5/2026

- Sote-palvelut johtoryhmä 22.4.2026
- Konsernipalvelujen johtoryhmä 29.4.2026
- Pelastus- ja ensihoitopalveluiden johtoryhmä 6.5.2026
- Tukipalvelujen johtoryhmä 6.5.2026
- Hyvinvointialueen johtoryhmä 12.5.2026

## Hankintaohjelman päätös ja toimeenpano

**Aluehallitus**

- Esitys hankintaohjelmasta 25.5.2026

**Aluevaltuusto**

- Hankintaohjelman hyväksyminen 15.6.2026

# Hankintaohjelman päivittämiseen liittyvä osallistaminen

Hankintaohjelman päivitystarpeita kartoitettiin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille osoitetuin kyselyin. Ohjelman päivitystä käsitelty lisäksi säännöllisesti hankintojen laajennetun johtotiimin kokoontumisissa.

Hyvinvointialueen **hankintaverkostolle ja hankintojen laajennetulle johtotiimille** suunnattu kysely 11/2025.

- Vastausten määrä jäi alhaiseksi
  - Kyselyyn vastasi alle 30 henkilöä
  - Vastaajista suurin osa Pirhan strategisen ohjauksen ja järjestämisen sekä Tuomen hankinta-asiantuntijoita
- Kyselyn tuloksia käsiteltiin lisäksi hankintaverkoston 11.12.2025 tapaamisessa, jotta voitiin varmistua esitettyjen näkemysten laajemmasta hyväksyttävyydestä.

Hyvinvointialueen **aluevaltuuston valiokunnille** suunnattu kysely 17.12.2025-12.1.2026.

- Kyselyyn vastasi 7 valiokunnan jäsentä
  - 3 vastausta – Ikääntyneiden ja vammaisten henkilöiden valiokunta
  - 2 vastausta – Lasten, nuorten, perheiden ja työikäisten valiokunta
  - 2 vastausta – Tulevaisuus- ja turvallisuusvaliokunta
- Pirhan hankintaohjelma oli kyselyyn vastanneista kolmelle entuudestaan melko tuttu ja neljällä jonkin verran tuttu.

- Hyvinvointialueen **kumppanuuspäivään osallistuneilta markkinatoimijoilta** (yritykset ja järjestöt) ajatusten keruu Mentimeter-työkalua hyödyntäen 30.1.2026.
- Mentimeter osallistumistyökalun kautta saatiin yhteensä yli 150 kommenttia ja kehittämisideaa.
- Palautetta saatiin erityisen paljon kumppanuuden ja yhteistyön kehittämiseksi, jota voidaan hyödyntää hankintatoiminnan ja kumppanuuspäivän kehittämisessä myös laajemmin.



# Hankintatoiminnan organisointi ja roolit

# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintatoiminnan organisoituminen

**Tehtävä-** ja **toimialueet** vastaavat hankintaohjeen ja hallintosäännön mukaisesti hankintojen tunnistamisesta, sisällön määrittelystä ja hankintasopimusten tekemisestä.

**Palvelulinja** omistaa sote-palveluiden sopimukset ja vastaa niiden aikaisesta toiminnasta sekä hankinnoista kokonaisuutena.

**Hankinnan toimialue** omistaa hankintaprosessin, vastaa hyvinvointialueen hankintatoiminnan strategisesta ohjauksesta ja kehittämisestä sekä määriteltyjen hankintakokonaisuuksien tuottamisesta ja Tuomi Logistiikan sopimusohjauksesta.



## Yhteishankinta- ja sidosyksikköyhtiö

vastaa sopimuksensa mukaisesta hankintojen kilpailuttamisesta ja siihen liittyvästä asiantuntijapalvelusta.

Tuomi  
Logistiikka

**In-house yhtiö** toimii hankintayksikkönä, jolta tietohallinto ostaa ICT-ratkaisut palveluna. Toimittaja-sopimukset ovat Istekillä.

Istekki

Yhteishankinta-yksiköt ja muut verkostot tukevat mm. yhteishankinnoissa.

Hansel

YTA-hankinnat ja muut yhteishankinnat

# Sote-palvelujen hankintatoiminnan toimijat ja roolit

## Hankinnan kolmikantamalli sote-palveluhankinnoissa (partnerimalli)



Hankintaohjeen mukaan hankintatoimi käsittää kaikki toimijat, jotka toteuttavat hyvinvointialueen hankintaprosessia sen eri vaiheissa.

Sote-palveluhankintojen päävastuunjako on hankinnan kolmikantamalli (partnerimalli), jonka toimijat on kuvattu oheisessa kuvassa. Sote-palveluhankinnoista päävastuu on **sote-palvelujen tehtäväalueella**, ja tehtäviin kuuluu:

- Sopimusten omistajuus,
- Hankintojen suunnittelu, resurssointi ja toteuttaminen kumppanien tuella (huomioiden eri tavoin keskitetyt hankinnat) (vastuu kilpailuttamisesta),
- Sopimusaikainen toiminta ja hankintatoiminnan arviointi ja kehittäminen.

**Hankinnan toimialue** tukee sote-palveluita sote-palveluhankinnoissa projektipäällikkö- tai asiantuntijaroolissa mm. seuraavissa tehtävissä:

- hankintojen koordinointi, sopimushallinta ja palveluhankintojen kehittäminen; hankintojen strateginen suunnittelu ja osallistuminen palvelujen järjestämisen ja tuotantotapavalintojen valmisteluun,
- kynnysarvot ylittävien sote-palveluhankintojen valmistelu ja toteutus hankintayhtiön palveluja hyödyntäen,
- sopimushallinnan ja sopimuskauden aikaisen toiminnan tuki palvelutuotannolle,
- tuotantotapa-analyysien laatiminen ja palveluseteliprosessi.

Lisäksi hankinnan toimialue omistaa hankintaprosessin ja vastaa konsernin hankintatoiminnan strategisesta ohjauksesta ja kehittämisestä ja vastaa Tuomi Logistiikan sopimusohjauksesta.

**Tuomi Logistiikka** vastaa hyvinvointialueen hankintojen kilpailuttamisesta. Tarvittaessa hyödynnetään myös **Hanselia** hankintayhtiönä. Sote-palveluhankinnoissa yhteistyö muiden hankintayhtiöiden kanssa on kuitenkin ollut arvioinnin yhteydessä tehtyjen haastatteluiden perusteella vähäistä.

Lisäksi **tukipalvelujen** päätöksenteko- ja lakipalvelut avustavat hankinta- ja sopimusasioissa sekä palveluntuottajien lainmukaisuuden valvonnassa. Pirkanmaan hyvinvointialue on lisäämässä myös **yhteishankintojen** määrää Sisä-Suomen YTA-verkostossa.

## Muut keskeiset toimijat



# ICT-hankintatoiminnan toimijat ja roolit

ICT-hankinnat toteuttaa pääosin Istekki Oy ja vähäisessä määrin Tuomi Logistiikka. Palvelulinjat vastaavat toiminnan tarpeiden kommunikoinnista määrittelyiden toteuttamiseksi. Tietohallinto ohjaa ICT-hankintatoimintaa ja varmistaa Pirhan tarpeiden ja tavoitteiden täyttymisen.

## ICT-hankintojen kolmikantamalli

**Palvelulinjat ja toimialueet**, kuten hankinnan toimialue, tuovat organisaation tarpeet huomioon ottaen hankintojen suunnittelussa ja valmistelussa. Substanssiasiantuntijoita osallistetaan ICT-hankintojen vaatimusmäärittelyihin erityisesti projektimallilla toteutettavissa muutosta sisältävissä järjestelmähankinnoissa. Jatkokehityksen aikana toteutettava osallistaminen on kehityksen alla.

**Tietohallinnon** vastuulla on ICT-hankintojen strateginen suunnittelu ja hankintojen toteuttamisen ohjaus sekä Istekin ohjaaminen. Hankinnan kohteen luonteesta riippuen tehdään valinta soveltuvasta hankintatavasta. Hankintatapoja on kaksi: Istekin tai Pirhan toteuttama hankinta. Tämä määrittää hankintaan osallistuvat toimijat. Tietohallinnon asiantuntijat tukevat ICT-hankintojen määrittelyissä.

**Istekillä** on kokonaisvaltainen rooli ICT-hankintojen toteutuksessa. Istekki toimii hankintayksikkönä, jolta tietohallinto ostaa ICT-ratkaisut palveluna. Toimittajasopimukset ovat Istekillä, ja tietohallinnolla on Istekin suuntaan puitesopimus sekä joukko palvelusopimuksia. Hankkeet toteutetaan erillisillä toimeksiantosopimuksilla. Istekin asiantuntijat toteuttavat ICT-hankintojen määrittelyitä yhteistyössä Pirhan kanssa.

## Muut keskeiset toimijat

Tukipalvelut

Hankinta-  
verkotot

Tuomi Logistiikka

Hansel

**Pirkanmaan  
hyvinvointialue**

Valtori

ICT-hankintojen kokonaisuuteen osallistuu myös muita toimijoita. **Tuomi Logistiikkaa** hyödynnetään hankinnoissa hankinta-asiantuntijana ja hankinnan teknisenä toteuttajana silloin kun hankinta toteutetaan ilman Istekkiä. **Hansel sekä hankintaverkotot** ovat vaihtoehtoja yksittäisten erillishankintojen toteutuksessa.

ICT-hankintojen keskittämisellä Istekille tavoitellaan mm. **kustannussäästöjä** skaalaedun kautta, **ICT-palveluiden tuotannollista tehokkuutta**, **huoltovarmuuden** parempaa **hallintaa** ja resurssien saatavuuden parantamista sekä tehokasta käyttöä.

Lähde: Hankintatoiminnan organisoiminnin ulkoisen arvioinnin loppuraportti, Deloitte 7.10.2025. Kuvaa muokattu lisäämällä muihin toimijoihin Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, joka on keskeinen kumppani turvallisuusverkkopalveluissa ja -hankinnoissa.



# Käsitteitä

# Käsitteitä

**Asiakas / loppukäyttäjä** tarkoittaa hyvinvointialueen palveluja ja tarvikkeita käyttävää asiakasta ja potilasta sekä hankittavia laitteita, tarvikkeita ja palveluja käyttävää työntekijää, joiden tarpeet pyritään parhaalla mahdollisella tavalla ottamaan huomioon hankinnan kohdetta määriteltäessä.

**Hankinnat** tarkoittaa Julkisia hankintoja koskevan lain (2016/1397) mukaista tavaran hankintaa, palvelun suorittamista tai rakennusurakan toteuttamista taloudellista vastiketta vastaan.

**Hankintatoimi/-toiminta** tarkoittaa kaikkia niitä tehtäviä ja toimenpiteitä, jotka liittyvät hankintojen johtamiseen, suunnitteluun, valmisteluun, toteutukseen, sopimushallintaan ja toimittajayhteistyöhön sekä hankintojen ohjeistukseen, valvontaan ja koulutukseen.

**Innovaatio** tarkoittaa sen hankkineelle toimialalle uutta tai aiempaa parempaa tuotetta, palvelua tai liiketoimintamallia.

**Innovatiivinen hankinta** tarkoittaa hankintaa, jossa toimittajalle luodaan mahdollisuus tarjota uudenlaisia tai oleellisesti parannettuja toteutustapoja hankittavalle kokonaisuudelle, tavalle toimia tai hankittavan kokonaisuuden jatkokäyttömahdollisuuksille.

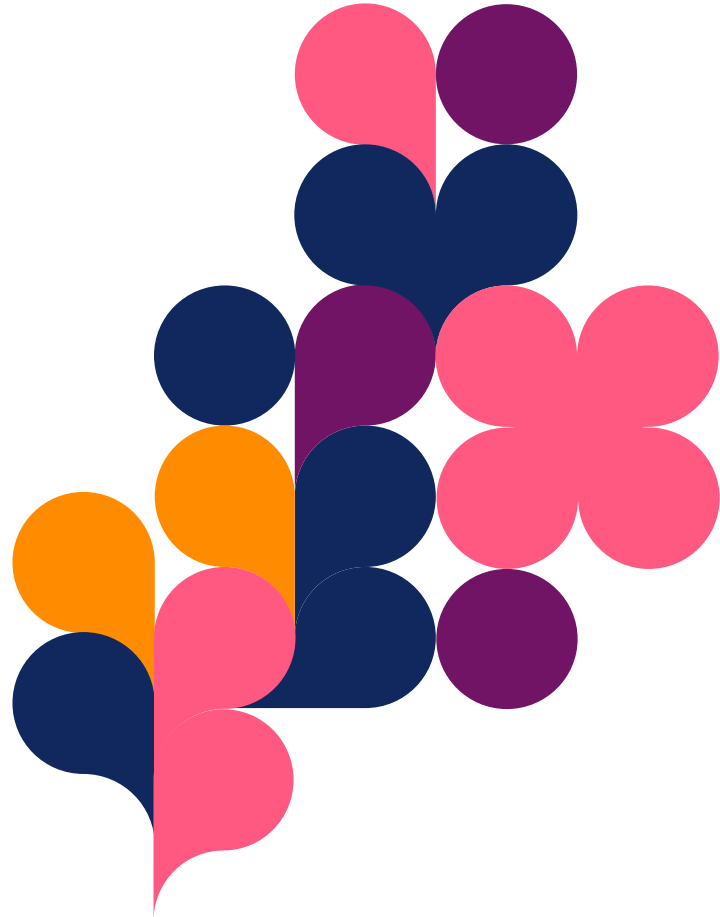
**Kategoriamalli ja -johtaminen** tarkoittaa hankintojen kokonaisuuden ryhmittelyä pienempiin, hallittavampiin kokonaisuuksiin eli hankintakategorioihin. Hankintakategoria on tuotteiden ja palveluiden joukko, joilla on keskenään synergiaa. Ryhmittely voi perustua tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin, hankinnan monimutkaisuuteen, liiketoimintalogiikkaan tai toimittajamarkkinoihin. Keskeisenä tavoitteena on hankintojen tuloksellinen johtaminen ja saavutettavien tulosten maksimointi käytössä olevilla resursseilla.

**Tulosperusteinen hankinta** tarkoittaa hankintaa, jossa suoritteiden sijaan kokonaisuudessaan tai osittain ostetaan vaikutuksia ja jossa tilaaja määrittelee haluamansa lopputuloksen, ei sen tuottamisen tapaa. Maksu on sidottu todennetusti vaikutuksiin eli tilaajan etukäteen määrittelemien tulosten aikaansaamiseen.

**Vaikuttavuudella** tarkoitetaan tavoiteltua myönteistä muutosta määriteltyyn asiaan. Vaikuttavuus voi syntyä keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä.

**Varautumisella** tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka varmistavat, että tuotettava palvelu ja toiminta ei keskeydy tai se palautuu normaaliksi mahdollisimman pian.

**Vastuullisuus** tarkoittaa taloudellista-, ekologista- ja sosiaalista vastuuta.



# Lisätietoja

Anniina Tirronen  
Hankintajohtaja  
040 801 6378

Tanja Koivumäki  
Kehittämispäällikkö  
040 129 5370

sähköpostit: [etunimi.sukunimi@pirha.fi](mailto:etunimi.sukunimi@pirha.fi)

Strateginen ohjaus ja järjestäminen  
Strateginen hankinta

