



# Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohjelma 2026-2029

# 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 on uudistettu 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 palvelukyvyistä. Niillä on myös suuri taloudellinen merkitys – yli puolet hyvinvointialueen toimintakuluista syntyy hankinnoista.

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

Hyvinvointialueen aiemmassa hankintaohjelmassa pyrittiin vastaamaan vaatimuksiin, jotka johtuivat hyvinvointialueen toiminnan käynnistämisestä ja hankintatoiminnan perustamisesta. 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 vastuullisuus ja tietojohdaminen, yhteishankinnat, innovatiiviset ja tulosperusteiset hankinnat, kumppanuudet ja hankintojen johtaminen.

On aika siirtyä perustan rakentamisesta hankintatoiminnan laadun ja vaikuttavuuden kehittämiseen.

# Hankintaohjelma pohjautuu hyvinvointialueen strategiaan ja toimeenpanosuunnitelmaan

Hankintaohjelmassa linjataan hyvinvointialueen strategiaa konkretisoivat 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 monituottajuusohjelmassa 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	Tarkenne
Aluevaltuusto	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Hyvinvointialuestrategia ja toimeenpano-ohjelmat</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Strateginen monituottajuusohjelma</b></li><li><input type="checkbox"/> Talousarvio ja -suunnitelma</li><li><input type="checkbox"/> Investointisuunnitelma</li><li><input type="checkbox"/> <b>Hankintaohjelma</b></li><li><input type="checkbox"/> Palvelujen verkoston periaatteet ja merkittävät ohjelmat</li><li><input type="checkbox"/> Hallintosääntö</li></ul>	Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen strategisesta johtamisesta. Aluevaltuuston päättämä strategiakokonaisuus ja talousarvio asettavat <b>suuntaviivat ja reunaehdot hankintatoiminnalle</b> . Hankintaohjelmalla aluevaltuusto <b>ohjaa</b> hyvinvointialueen <b>hankintoja ja niiden kehittämistä</b> . Hankintaohjelmassa aluevaltuusto asettaa <b>hankintatoiminnalle päämäärät ja tavoitteet</b> sekä <b>priorisoidut toimenpiteet</b> niiden saavuttamiseksi ja <b>mittarit</b> .
Aluehallitus	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Hankintasuunnitelma</b></li><li><input type="checkbox"/> Tuotantotapa-analyysien kohteet</li><li><input type="checkbox"/> Tarvittavat hankintojen käynnistämispäätökset</li><li><input type="checkbox"/> Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintastrategia</li><li><input type="checkbox"/> Palvelukohtaiset palveluverkkosuunnitelmat</li><li><input type="checkbox"/> Sopimushallinnan ohje ja periaatteet, joilla varmennetaan järjestämisvastuun toteutuminen</li></ul>	Aluehallitus linjaa ja täsmentää hankintojen suunnittelua ja toteutusta. Aluehallitus päättää <b>hankintoja koskevista tarkemmista linjauksista</b> sekä <b>hankintasuunnitelmasta ja tuotantotapa-analyysien</b> käynnistämisestä sekä <b>palvelusetelien käytöstä</b> eri palveluissa. Aluehallitus päättää <b>yli 30 milj. euron arvoisista palveluiden ja tavaroiden hankinnoista</b> . Se myös vastaa oman ja ostopalvelutuotannon valvonnan järjestämisestä.
Viranhaltijat	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Hankintaohje</b></li><li><input type="checkbox"/> Hyvinvointialueen tavara-, palvelu- ja urakkahankintojen asiakirjat ja sopimukset</li><li><input type="checkbox"/> Muut mahdolliset hankintoja koskevat ohjeistukset</li></ul>	Hyvinvointialueen <b>hankintaprosessissa noudatettavat toimintatavat</b> määrittää hankintajohtajan päättämässä <b>hankintaohjeessa ja muissa ohjeissa</b> . Hankintojen omistajina toimivat viranhaltijat vastaavat eri hankintakategorioiden ja yksittäisten hankintojen toteutukseen liittyvistä <b>tarkentavista linjauksista ja ratkaisuista</b> .



# 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 ja tarpeet selvitetään ja saatua tietoa ja palautetta hyödynnetään systemaattisesti hankintoja toteuttaessa.
- Hankitut palvelut, osana palvelujen kokonaisuutta muodostavat asiakkaan näkökulmasta sujuvia palvelu- ja hoitoketjuja.
- Toimittajien taidot 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 asukkaiden yhdenvertaisuuden hankittavissa palveluissa ja otamme aiempaa paremmin huomioon asiakkaiden ja käyttäjien näkemykset ja tarpeet.</li><li>2. Vahvistamme hankintojen strategista johtamista ja tavoitteellisuutta sekä siirrymme toimintaympäristön muutoksiin vastaavaan 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 kykyä analytiikan hyödyntämiseen.</li></ol>
Toteutamme hankinnat vastuullisesti ja hallitsemme riskejä.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vastuullisuuden huomiointi 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. 1/2

**Tavoite 1. Varmistamme asukkaiden yhdenvertaisuuden hankittavissa palveluissa ja otamme aiempaa paremmin huomioon asiakkaiden ja käyttäjien näkemykset ja tarpeet.**

Toimenpide	Mittari
Keräämme aktiivisesti tietoa asiakkailta ja loppukäyttäjiltä hankintojen suunnittelun tueksi. Asiakaspalaute huomioidaan vähintään 80 %:ssa toteutetuista sote-asiakaspalveluhankinnoista.	<ul style="list-style-type: none"><li>Asiakaspalautteen huomioinnin %-osuus kaikista toteutuneista sote-asiakaspalveluhankinnoista. *</li></ul>
Osallistamme asiakkaat tai heitä edustavat tahot valittujen kynnysarvot ylittävien sote-asiakaspalveluhankintojen valmisteluun. Aluehallitus valitsee vuosittain 1–3 hankintaa osallistamisen kohteeksi hankintasuunnitelman hyväksymisen yhteydessä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Valitut hankinnat toteutettu osallistavin menetelmin. (k/e) *</li></ul>

**Tavoite 2. Vahvistamme hankintojen strategista johtamista ja tavoitteellisuutta sekä siirrymme toimintaympäristön muutoksiin vastaavaan hankintojen kategoriamalliin.**

Toimenpide	Mittari
Määrittelemme kategoriajohdetun hankintatoimen rakenteen ja periaatteet sekä otamme käyttöön keskeisille hankintakategorioille laaditut, toimintaympäristön muutokset huomioivat kehittämissuunnitelmat ohjauskeinoineen.	<ul style="list-style-type: none"><li>Aktiivisesti käytössä olevat kategoriasuunnitelmat.</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

## Hankintojen päämäärä 1:

# Hankimme vaikuttavia, laadukkaita ja käyttötarkoitukseensa soveltuvia palveluja, tavaroita ja urakoita. 2/2

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

Toimenpide	Mittari
Kehitämme ja otamme käyttöön hyvinvointialuetasoiset sopimushallinnan ja toimittajayhteistyön toimintamallit ja toimenpiteet sekä vahvistamme hankintojen läpinäkyvyyttä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Toimittaja- ja sopimushallinnan keskeisimmät kehittämistoimenpiteet tunnistettu ja otettu käyttöön. (k/e)</li></ul>
Varmistamme toimittajien kyvykkyyden ja hankintojen toteuttamisedellytykset sekä oikea-aikaisen ohjauksen.	<ul style="list-style-type: none"><li>Sopimuskauden suunnittelemaan päättämiseen edenneiden sopimusten määrä. *</li></ul>

### Tavoite 4. Huolehdimme hankintaosaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.

Toimenpide	Mittari
Ylläpidämme ja kehitämme organisaation hankintaosaamista kehittämissuunnitelmamme mukaisesti sekä hyödynnämme ulkopuolisia hankinta-asiantuntijaresursseja tarkoituksenmukaisesti. Varmistamme hankinnoissa käytettävien in-house -yhtiöiden kanssa tehtävän yhteistyön sujuvuuden.	<ul style="list-style-type: none"><li>Hankintaosaamisen kehittämissuunnitelman vuosipäivitys tehty. (k/e)</li><li>Toimintaprosessit in-house -yhtiöiden kanssa kuvattu ja työnjaot sovittu. (k/e)</li></ul>
Huolehdimme hankintatoimen työyhteisön pito- ja vetovoimasta.	<ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöstökyselyn tulokset (henkilöstötyytyväisyys ja vaihtuvuus).</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari. Mittarin toteumaa seurataan ja tarvittaessa tavoitetasoa tarkennetaan myöhemmin.

## Hankintojen päämäärä 2:

# Hankintamme ovat tuloksellisia. 1/2

### Tavoite 1. Huolehdimme yhtenäisten toimintatapojen ajantasaisuudesta ja tietopohjan kehittymisestä (asiakirjapohjat, koulutukset).

Toimenpide	Mittari
Vahvistamme hankintojen tuloksellisuutta yhdenmukaistamalla hankinnoissa sovellettavat hyvinvointialueitasoiset sopimusehdot ja -sisällöt sekä varmistamalla yhteisten sopimus pohjien ajantasaisuuden.	<ul style="list-style-type: none"><li>Sopimusten ajantasaisuus varmistettu. (k/e)</li></ul>
Kartoitamme parhaita käytäntöjä ja alan tutkimusta kansallisesti ja kansainvälisesti sekä hyödynnämme ja jaamme tietoa yhteistyössä sidosryhmiemme kanssa.	<ul style="list-style-type: none"><li>Hyvinvointialueiden hankintaverkostoissa tunnistettujen ja käyttöönotettujen käytäntöjen määrä.</li></ul>

### Tavoite 2. Vahvistamme hankintayhteistyön mahdollisuuksia ja toteutumista yhteistyöalueen tasolla sekä kansallisesti.

Toimenpide	Mittari
Arvioimme yhteishankintojen mahdollisuuksia ja tarkoituksenmukaisuutta palvelu- ja tarvikehankinnoissa osana hankintojen valmistelu- ja määrittelyprosessia.	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhteishankintojen määrä verrattuna edellisvuoteen.</li></ul>
Vahvistamme Sisä-Suomen yhteistyöalueen yhteishankintojen rakenteita ja edistämme hankittavien palvelujen, laitteiden, kaluston, tuotteiden ja järjestelmien määrittelyn yhtenäistämistä. YTA-yhteishankintojen osuus on vuoteen 2029 mennessä vähintään 15 % kaikista yhteistyöalueen hankinnoista.	<ul style="list-style-type: none"><li>YTA-alueen yhteishankintojen määrä *</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

## Hankintojen päämäärä 2: Hankintamme ovat tuloksellisia. 2/2

### Tavoite 3. Varmistamme ostopalvelujen kokonaistaloudellisen edullisuuden.

Toimenpide	Mittari
Varmistamme asiakaspalvelujen ostojen hallinnan ja kustannustason pysymisen kansallisesti vertailukelpoisella tasolla.	<ul style="list-style-type: none"><li>Asiakaspalvelujen ostot eivät ylitä talousarviossa niille tehtyä varausta. (k/e)</li><li>Asiakaspalvelujen ostot €/asukas Pirkanmaalla verrattuna muihin yliopistollista sairaalaa ylläpitäviin verrokkeihin. *</li></ul>

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

Toimenpide	Mittari
Kehitämme ja otamme käyttöön hankintatoimintaa tukevia järjestelmiä ja selvitämme tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia ja käyttöönottoa.	<ul style="list-style-type: none"><li>Hankintojen toiminnanohjausjärjestelmän moduulit otettu käyttöön. (k/e)</li><li>Käyttöönotetut tekoälyratkaisut.</li></ul>
Vahvistamme toiminnan ja hankintojen strategista yhteissuunnittelua osana tuotantotapa-analyysijä ja kategoriajohtamisen kehittämistä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Toteutetut tuotantotapa-analyysit ja kategoriasuunnitelmat.</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.  
Mittarille ei aseteta määrällistä tavoitetasoa.

### Hankintojen päämäärä 3:

## Toteutamme hankinnat vastuullisesti ja hallitsemme riskejä.

### Tavoite 1. Vastuullisuuden huomiointi on osa toimintaamme läpi hankintaprosessin.

Toimenpide	Mittari
Uudistamme hankintojen vastuullisuustavoitteet ja varmistamme, että ne vastaavat hyvinvointialueen Vastuullisuus ja kestävä kehitys -ohjelman painotuksia.	<ul style="list-style-type: none"><li>Hankintojen vastuullisuustavoitteet uudistettu ja otettu käyttöön. (k/e) *</li></ul>
Hyödynnämme vastuullisuusehtoja ja -kriteerejä aktiivisesti hankintasopimuksissa. <ul style="list-style-type: none"><li>Hankinnoilla työllistettyjen osatyökykyisten tai työllistymishaasteita omaavien henkilöiden määrä verrattuna edelliseen vuoteen kehittyy myönteiseen suuntaan.</li><li>Hankintojen hiilidioksidipäästöjä seurataan.</li><li>Harmaan talouden torjunnan ja verovastuullisuuden vaatimukset ja ehdot ovat käytössä kaikissa hankinnoissa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hankinnoilla työllistettyjen henkilöiden määrä. *</li><li>Hankintojen hiilijalanjälkitiedot Hanselin Hankintapulssi-palvelussa. *</li></ul>

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

Toimenpide	Mittari
Ennakoimme hankintoihin liittyviä riskejä ja määrittelemme kategoriakohtaiset hallintakeinot osana kategoriasuunnitelmia. Tunnistamme myös hankinnat, joissa sopimusehtojen päivittäminen on varmistettava kesken sopimuskauden, toimintaympäristön olennaisesti muuttuessa.	<ul style="list-style-type: none"><li>Tunnistetut hankinnat, joissa sopimusehdot mahdollistavat sopimuskauden aikaiset muutokset (esim. laajat ja pitkäkestoiset sopimukset).</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.

## Hankintojen päämäärä 4:

# Edistämme markkinoiden elinvoimaisuutta ja kehitämme kumppanuuksia. 1/2

### Tavoite 1. Vahvistamme markkinoiden toimivuutta ja hankintojemme houkuttelevuutta.

Toimenpide	Mittari
Suunnittelemme hankintakokonaisuudet ottaen huomioon markkinoiden nykytilanne ja kehitysmahdollisuudet sekä järjestäjän volyyymihyödyt. Parannamme kilpailutusten houkuttelevuutta siten, että tarjoajien ja tarjousten määrä kasvaa ja alle yhden tarjouksen kilpailutusten osuus vähenee.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kilpailutusten määrä, joissa 0 tai 1 tarjoajaa (kpl/vuosi). *</li><li>• Tarjousten määrä per kilpailutus/sopimus. *</li><li>• Pienten ja keskisuurten yritysten sekä järjestötaustaisten toimijoiden osuus kaikista laskuttavista toimittajista *</li><li>• Paikallisten toimijoiden osuus kaikista laskuttavista toimittajista. *</li></ul>
Analysoimme markkinoita ja arvioimme hankintojen markkinavaikutuksia osana kategoriajohdetun hankintatoiminnan kehittämistä. Keräämme markkinatietoa aktiivisesti ja hyödynnämme sitä kilpailutuksissa, sopimushallinnassa ja toimittajayhteistyössä (mm. markkinakartoitus, markkinavuoropuhelu, tietopyyntö tai tuotantotapa-analyysi).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erilaisten markkinayhteistyön toimintatapojen toteuman osuus kaikista toteutetuista hankinnoista. *</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari. Mittarin toteumaa seurataan ja tarvittaessa tavoitetasoa tarkennetaan myöhemmin.

## Hankintojen päämäärä 4:

# Edistämme markkinoiden elinvoimaisuutta ja kehitämme kumppanuuksia. 2/2

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

Toimenpide	Mittari
Hyödynnämme yhä useammin hankintamenettelyjä, jotka mahdollistavat markkinavuoropuhelun sekä ratkaisujen ja innovaatioiden kehittämisen innovaatioille otollisten palvelujen tai tuoteryhmien hankinnoissa.	<ul style="list-style-type: none"><li>Sovellettujen innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista edistävien hankintamenettelyjen ja toimintatapojen määrä/laatu.</li></ul>
Kehitämme sopimusmalleja siten, että ne tukevat jatkuvaa parantamista, sopimuskauden aikaista kehittämistä ja vaikuttavuutta sekä lisäämme tällaisten sopimusten käyttöä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Tulosperusteisuuteen tai vaikuttavuuteen kannustavia elementtejä sisältävien uusien sopimusten määrä. *</li></ul>

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

Toimenpide	Mittari
Vahvistamme toimivaa yhteistyötä palveluntuottajien ja toimittajien kanssa kuulemalla heitä aktiivisesti hankintojen suunnittelussa ja ottamalla käyttöön uusia osallistamisen menetelmiä. Kartoitamme hankintakategorioittain määritellyiltä strategisilta sopimuskumppaneilta palautetta toimittajayhteistyön toteutumisesta ja sujuvuudesta.	<ul style="list-style-type: none"><li>Strategisten sopimuskumppanien palautekyselyn tulokset.</li></ul>

\* Aluevaltuustolle raportoitava mittari.



# Hankintaohjelman toimeenpano ja seuranta

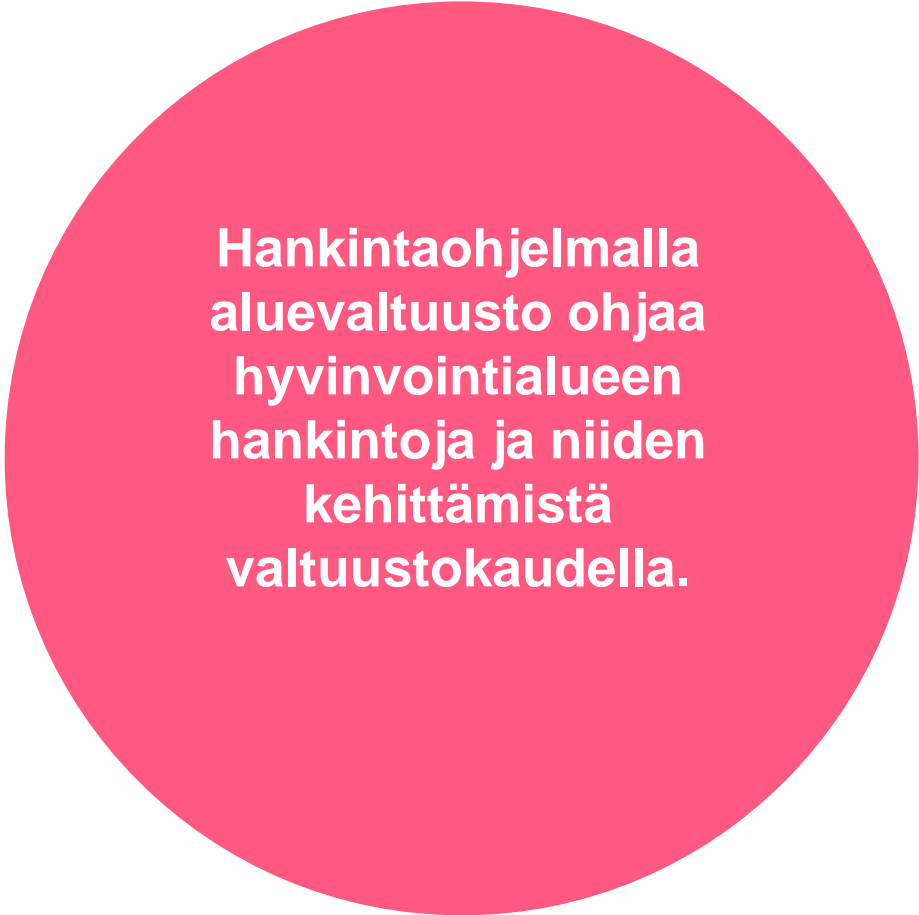
# Hankintaohjelman toimenpiteiden toteutus ja seuranta

**Hankintojen päämäärät ja tavoitteet.** Hankinnoille asetetut päämäärät toimivat pidemmän aikavälin suuntaviivoina hyvinvointialueen hankintatoiminnalle ja sen kehittämiseksi. Tavoitteet tarkentavat hankintojen päämääriä.

**Toimenpidesuunnitelma.** Toimenpidesuunnitelmaan on koottu keskeisimmät toimenpiteet, joilla edistetään hankinnoille määriteltyjen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista. Toimenpiteille on määritelty mittarit, joiden toteumaa seurataan säännöllisesti.

**Seuranta ja raportointi.** Hankintaohjelman toteuttamista seurataan ja ohjataan hyvinvointialueen hankintojen laajennetussa johtotiimissä, jossa on edustus kaikilta tehtäväalueilta. Hankintaohjelman toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä. Hankintojen tavoitteiden saavuttamisesta tehdään kokonaisarviointi niille määriteltyjen mittarien pohjalta. Lisäksi hankintaohjelman toteumaa tarkastellaan puolivuositain aluevaltuuston kanssa esimerkiksi osavuositarkastuksen yhteydessä.

Ohjaamme mm. Tuomi Logistiikan toimintaa hankintaohjelman toteuttamiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnoissa. Arvioimme ja kehitämme hankintatoimintaa yhdessä tavoitteidemme mukaisesti.



**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 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, sidosyksikkö-hankintoihin, vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Sidosyksiköiden käytön rajaaminen ja omistusosuusvaatimukset haastavat myös Pirkanmaan hyvinvointialuetta. 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. Onnistuminen hankinnoissa edellyttää ammattimaista hankintatoimea ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä ylläpitämistä.

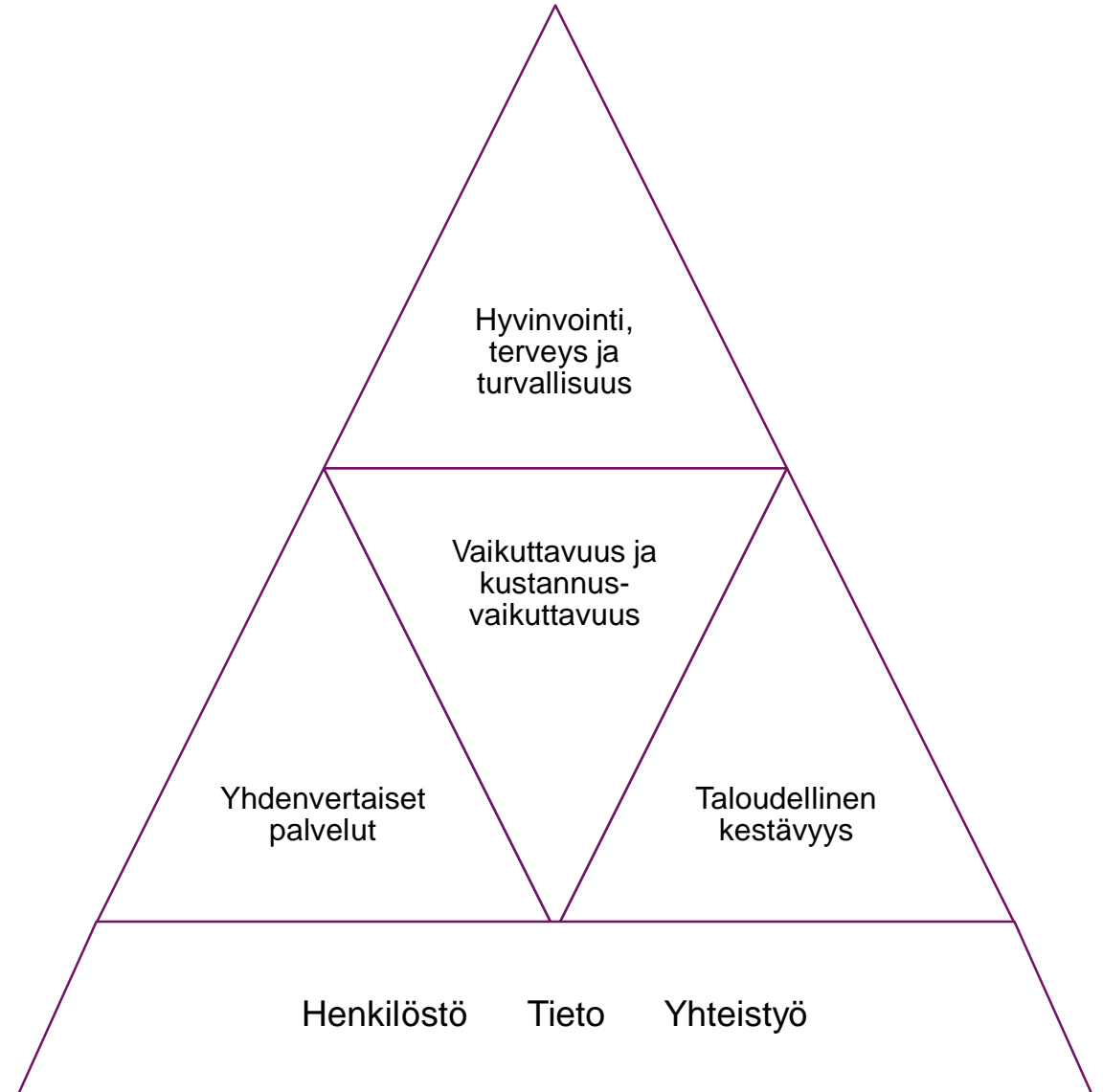
# Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029

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.

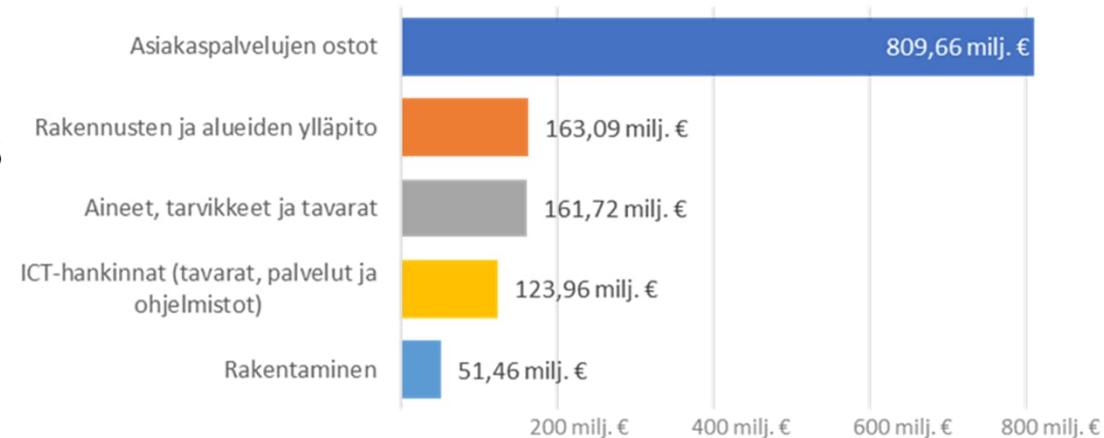
**Kuva 1. Merkittävimmät hankintakokonaisuudet** (ostojen vuosiarvo yli 10 milj. €)



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

- Ikäihmisten ja vammaisten henkilöiden 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

**55,0 %**  
hankintojen osuus  
toimintakuluista  
**(1,58 miljardia euroa)**

**3 934**  
toimittajaa

**797**  
hankintatoimintaan liittyvää  
päättöä, sisältäen palvelusetelit

**78**  
hankintalain mukaista  
kilpailutusta

**255**  
kilpailutusten perusteella  
tehtyä sopimusta

**187**  
jäsentä hyvinvointialueen  
hankintaverkostossa

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, Hyvinvointialueen omat kilpailutukset 1/2

Mittari	2023	2024	2025
Hankintojen vuosiarvo yhteensä noin	<b>180 M€</b>	<b>374 M€</b>	<b>259 M€</b>
Asiakkaiden tai käyttäjien tarpeet selvitetty hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	<b>17 % (11/64)</b>	<b>45 % (37/83)</b>	<b>46% (31/67)</b>
Markkinakartoitus, -vuoropuhelu tai tietopyyntö toteutettu hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	<b>22 % (14/64)</b>	<b>60 % (49/83)</b>	<b>63% (42/67)</b>
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 (496/64)</b></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 (635/83)</b></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 (279/67)</b></li> <li>• palvelut ja urakat: 5,9</li> <li>• aineet, tarvikkeet ja tavarat: 2,3</li> <li>• <b>16 kilpailutusta joissa 1 tarjoaja</b></li> </ul> Pääosin laitteiden ja kaluston hankintoja

## Mittareiden toteumat, Hyvinvointialueen omat kilpailutukset 2/2

Mittari	2023	2024	2025
Pienten ja keskisuurten yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden osuus kilpailutusten voittajista	79 %	84 %	72 %
Hankinnat, joissa asiakaskokemuksen mittaaminen huomioitu sopimuksessa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	13 % (8/64)	6 % (5/83)	12 % (8/67)
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 ympärivuorokautinen ja yhteisöllinen asuminen, Aikuispotilaiden suun terveydenhuolto- ja turvallisuuspalvelut, Ikäihmisten ympärivuorokautinen asuminen, Ikäihmisten yhteisöllinen asuminen, Lapsille kotiin annettavat sairaanhoito- ja palvelut	<b>6 kpl</b> <u>Poimintoja hankinnoista:</u> Pohjois-Pirkanmaan sote-palvelut, Urodynamialaitteisto, Impulssioskillometri

# Mittareiden toteumat, Hyvinvointialueen käyttöön kilpailutetut Tuomi Logistiikan yhteishankinnat 1/2

Mittari	2023	2024	2025
Hankintojen vuosiarvo yhteensä noin	50 M€	94 M€	28 M€
Asiakkaiden tai käyttäjien tarpeet selvitetty hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	16 % (6/37)	36 % (19/53)	71% (24/34)
Markkinakartoitus, -vuoropuhelu tai tietopyyntö toteutettu hankinnan suunnittelussa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	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	-	-	-
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>• 9,7 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa (362/37)</li> <li>• 1 kilpailutus jossa 0 tai 1 tarjoajaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7,6 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa (404/53)</li> <li>• 5 kilpailutusta joissa 1 tarjoaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5,3 tarjousta keskimäärin kilpailutuksessa (181/34)</li> <li>• 4 kilpailutusta joissa 1 tarjoaja</li> </ul>

# Mittareiden toteumat, Hyvinvointialueen käyttöön kilpailutetut Tuomi Logistiikan yhteishankinnat 2/2

Mittari	2023	2024	2025
Pienten ja keskisuurten yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden osuus kilpailutusten voittajista	78 %	86 %	77%
Hankinnat, joissa asiakaskokemuksen mittaaminen huomioitu sopimuksessa, toteuma (kpl) / toteutetut hankinnat	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>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, Dialyysihoidojen kulutustarvikkeet, Avustajakoirapalvelut



# 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 päivitystarpeita kartoitettiin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille osoitetuin kyselyin.

Esim. yrityksiltä ja järjestöiltä saatiin yli 150 kommenttia ja kehittämisideaa.

## Hankintaohjelman luonnoksen laatiminen

**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

Vastuu hankintaohjelman valmistelusta on kuulunut strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueen hankinnan vastuuyksikölle. Hyvinvointialueen hankintojen laajennettu johtotiimi on osallistunut ohjelman valmisteluun aktiivisesti. Johtotiimissä on edustus hyvinvointialueen kaikilta tehtäväalueilta.



# 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 vastualue** 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-analysien laatiminen ja palveluseteliprosessi.

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

**Tuomi Logistiikka** vastaa pitkälti 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 keskitetty hankinta, tuovat organisaation tarpeet huomioitavaksi 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 toimeksi-antosopimuksilla. Istekin asiantuntijat toteuttavat ICT-hankintojen määrittelyitä yhteistyössä Pirhan kanssa.

## Muut keskeiset toimijat

Tukipalvelut

Hankinta-  
verkostot

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 hankintaverkostot** 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 organisoinnin 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

# Käytettyjä käsitteitä

**Asiakas** tarkoittaa hyvinvointialueen palveluja ja tarvikkeita käyttävää asiakasta ja potilasta ja **loppukäyttäjällä** tarkoitetaan hankittavia laitteita, tarvikkeita ja palveluja käyttävää työntekijää, joiden kummankin 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.

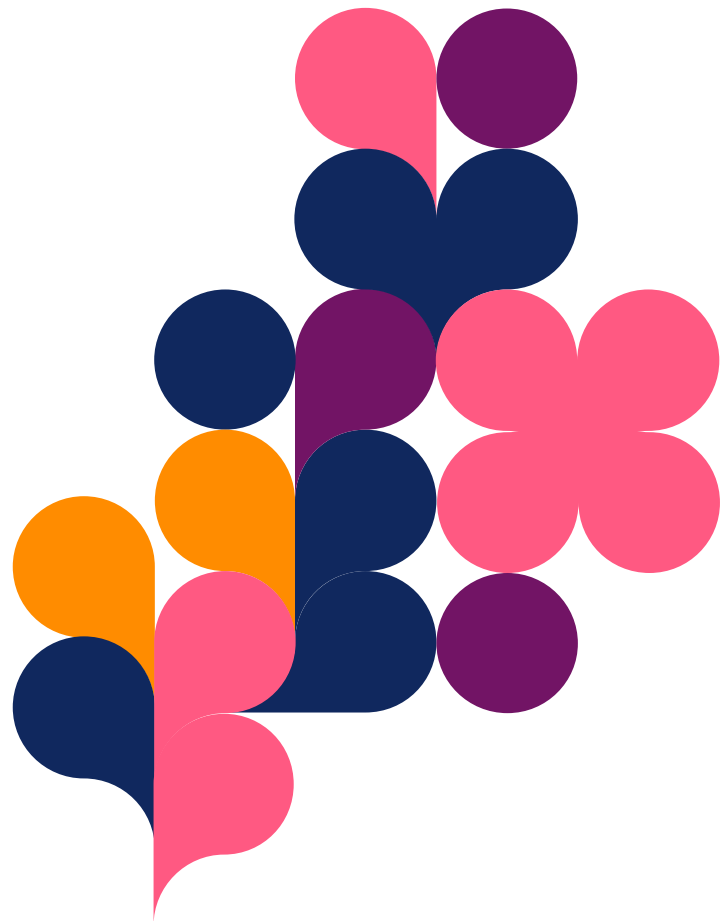
**Kategoriamalli ja -johtaminen** tarkoittaa hankintojen kokonaisuuden ryhmittelyä pienempiin, hallittavampiin kokonaisuuksiin eli hankintakategorioihin. Hankintakategoria on tuotteiden ja palveluiden joukko, joilla on keskenään synergiaa. Ryhmittely voi perustua tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin, 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

