

TUUSULAN KUNNAN HANKINTAOHJELMA

2027–2029

Strateginen ja operatiivinen ohjelma
hankintojen johtamiseen, toteutukseen ja seurantaan

Kunnanhallitus 24.8.2026
Voimaan 1.9.2026

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	3
2. KUNTASTRATEGIA, OHJELMAN ASEMA JA SOVELTAMISALA.....	3
3. OHJELMAN VISIO JA OHJELMAA OHJAAVAT PERIAATTEET	4
4. STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT 2027–2029.....	5
4.1 Hankinnat ovat osa kunnan talouden ohjausta.....	5
4.2 Hankintakategorioiden johtaminen ja hankintasopimusten sopimuskanta	5
4.3 Toimittajahallinnan ja riskienhallinnan systematisointi.....	7
4.4 Tiedolla johtamisesta tehdään hankintajohtamisen perusta	8
4.5 Hankinnoilla tuotetaan hallittua kustannusvaikuttavuutta	8
4.6 Osaaminen, roolit ja viestintä vakiinnutetaan	8
4.7 Vastuullisuus ja eettisyys integroidaan osaksi normaalia hankintajohtamista	10
5. HALLINTORAKENNE JA JOHTAMISVASTUUT	10
5.1 Kunnanhallitus	10
5.2 Kunnan johtoryhmä	10
5.3 Hankintojen ohjausryhmä	10
5.4 Hankintapalvelut	11
5.5 Hankintayhteyshenkilöt ja toimialueet	11
5.6 Sopimusomistajat	11
6. RISKIENHALLINTA INTEGROITUNA OHJELMAAN.....	12
6.1 Riskikategoriat	12
6.2 Yhdistetty riskiluokitus ja riskitason toimintamalli.....	12
6.3 Riskienhallinnan kytkeminen strategiaan päämääriin.....	13
7. OHJELMAN TOIMEENPANO	13
7.1 Valmistelu 2026 – perusta kuntoon.....	13
7.2 Vuosi 2027 – ohjaus ja vaikuttavuus	14
7.3 Vuosi 2028 – vakiinnuttaminen ja jatkuva parantaminen.....	14
8. KESKEISET MITTARIT	14
9. VUOSIKELLO JA RAPORTOINTIRYTMİ	15
9.1 Kuukausitaso	15
9.2 Kvartaalitaso	15
9.3 Vuositaso	15
10. SEURANTA, JOHDON TYÖPÖYTÄ JA RAPORTOINTIVASTUUT	16
11. HANKINTATOIMEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI	16
12. HYÖDYNNETTÄVÄT ASIAKIRJAT, LAIT, OHJEET JA TYÖKALUT	17

1. JOHDANTO

Tuusulan kunnan hankintaohjelma 2027–2029 ohjaa kunnan hankintatoimea seuraavan kolmen vuoden ajan. Ohjelman tarkoituksena on siirtää hankintatoimi yksittäisten kilpailutusten läpiviennistä kohti strategisesti johdettua, talousvaikutuksiltaan mitattavaa, riskit ennakoivaa ja käytännön tekemistä ohjaavaa kokonaisuutta. Ohjelma kokoaa yhteen kunnan aiemman hankintastrategisen valmistelun, hankintatiimin konkretisoidut OKR-tavoitteet (objectives and key results), riskienhallinnan periaatteet sekä talousohjauksen näkökulmasta tunnistetut kehittämistarpeet.

Ohjelma-asiakirjassa määritetään selkeät tavoitteet, johtamisrakenteet, vastuut, mittarit, vuosikello sekä seuranta- ja raportointitapa, joiden avulla hankintatoimea johdetaan systemaattisesti kunnan johdon, toimialueiden ja hankintapalveluiden yhteisenä kokonaisuutena.

Ohjelman päätavoitteet:

- Hankinnat integroidaan osaksi kunnan talouden ohjausta ja talouden tasapainottamista.
- Hankintoja johdetaan hankintakategorioittain, sopimuskantana ja toimittajaportfoliona.
- Hankintojen riskit, markkinariski ja toimittajariippuvuudet tunnistetaan ja niitä hallitaan ennakoivasti.
- Tiedolla johtaminen, sopimuspeitto ja hankintavaikutusten mittaaminen nostetaan johtamisen perustaksi.
- Osaaminen, roolit, viestintä ja vastuullisuus vakiinnutetaan osaksi normaalia johtamisjärjestelmää.

2. KUNTASTRATEGIA, OHJELMAN ASEMA JA SOVELTAMISALA

Hankintaohjelma toimii Tuusulan kunnan hankintatoimen strategis-operatiivisena ohjausasiakirjana. Se täydentää kunnan strategiaa, talousarviota, hankintaohjeita, sopimustenhallinnan ohjeita sekä toimialojen vuosittaista suunnittelua.

Hankintaohjelmalla 2027–2029 Tuusulan kuntastrategiaa viedään käytäntöön talouden, elinvoiman ja palvelutuotannon näkökulmasta. Hankinnat tuodaan ohjelman kautta osaksi kunnan ydinohjausta: talousarviota, toiminnan priorisointia ja strategisten tavoitteiden toimeenpanoa.

Ohjelma tukee strategian keskeistä tavoitetta talouden kestävydestä tekemällä hankinnoista mitattavan ja johdettavan kokonaisuuden. Hankintojen vaikutukset euroina, kustannuskehityksen hallinta ja rakenteelliset muutokset kytetään suoraan talouden tasapainottamiseen ja päätöksentekoon.

Elinvoiman näkökulmasta hankintaohjelma vahvistaa markkinoiden toimivuutta ja yritysysteistyötä. Kilpailutus, toimittajamarkkinoiden aktiivinen hyödyntäminen ja ennakoiva markkinavuoropuhelu tukevat strategian tavoitetta yritysystävällisyydestä ja investointien houkuttelusta.

Palveluiden osalta ohjelma varmistaa, että hankinnat tukevat suoraan laadukkaita, vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluja. Kokonaistaloudellinen tarkastelu, sopimusohjaus ja palveluvaikutusten arviointi varmistavat, että palvelut vastaavat asukkaiden muuttuviin tarpeisiin strategian edellyttämällä tavalla.

Lisäksi ohjelma toteuttaa strategian arvoperustaa integroimalla hankintoihin vastuullisuuden, riskienhallinnan ja tiedolla johtamisen. Näin hankinnat tukevat kestävästä kehitystä, toiminnan jatkuvuutta ja kunnan kykyä uudistua.

Ohjelmaa sovelletaan kunnan kaikkiin hankintoihin, sopimuksiin ja toimittajasuhteisiin riippumatta siitä, toteutetaanko hankinta kunnan omana kilpailutuksena, yhteishankintayksikön kautta, hankintarenkaassa tai muulla perustellulla tavalla.

Ohjelman periaatteita sovelletaan hankintoihin, joilla on vaikutus kunnan talouteen, palvelutuotannon jatkuvuuteen, toiminnan laatuun, markkinavuoropuheluun tai riskiprofiiliin. Pienhankinnoissa ohjelmaa sovelletaan tarkoituksenmukaisessa laajuudessa.

3. OHJELMAN VISIO JA OHJELMAA OHJAAVAT PERIAATTEET

Vuonna 2029 Tuusulan kunnan hankintatoimi on strategisesti johdettu, tiedolla ohjattu, selkeästi vastuutettu ja mitattava kokonaisuus, jossa hankinnat tukevat talouden tasapainoa, palvelujen vaikuttavuutta, riskienhallintaa ja vastuullisuutta. Hankintojen eurovaikutukset, toimittajariskit, sopimuspoikkeamat ja vastuullisuustavoitteet ovat johdon näkyvissä ja niitä seurataan säännöllisesti.

Ohjelmaa ohjaavat periaatteet:

- Taloudellinen vaikuttavuus: hankinnoilla tuotetaan mitattavaa hyötyä, kustannusten hillintää ja parempaa resurssien kohdentamista.
- Kokonaistaloudellisuus: päätökset tehdään elinkaarinäkökulmasta, ei vain hankintahinnan perusteella.
- Ennakoiva riskienhallinta: kriittiset toimittaja-, sopimus-, markkina- ja toimitusvarmuusriskit tunnistetaan ja hallitaan suunnitelmallisesti.

- Tiedolla johtaminen: hankintojen johtaminen perustuu yhteiseen dataan, yhteismitallisiin mittareihin ja säännölliseen raportointiin.
- Selkeä vastuunjako: hankintapalveluiden, toimialueiden, sopimusomistajien, sopimusvastuuhenkilöiden, johtoryhmän ja kunnanhallituksen roolit ovat yksiselitteiset.
- Vastuullisuus ja eettisyys: hankinnoissa huomioidaan ilmasto ja ympäristö-, sosiaalinen ja hallinnollinen vastuu sekä esteellisyys ja sidonnaisuuksien hallinta.

4. STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT 2027–2029

Tässä alaluvussa kirkastetaan strategiset päämäärät vuosille 2027–2029.

4.1 Hankinnat ovat osa kunnan talouden ohjausta

Hankinnat kytketään osaksi talousarvion valmistelua, osavuositarkastuksia ja talouden tasapainotusta. Jokaiselle strategisesti merkittävälle kilpailutukselle laaditaan ennen päätöksentekoa eurovaikutusarvio, laatu- ja palveluvaikutusarvio sekä riskivaikutusarvio.

Hankintojen säästöt, kustannusten hillintä ja talouden tasapainotus ovat keinoja kunnan talouden tasapainon saavuttamiseen. Hankintojen säästöjä seurataan kolmitasoisesti:

- suorat säästöt,
- kustannusten hillintä
- rakenteelliset vaikutukset.

Hankintavaikutukset raportoidaan neljännesvuosittain osana johdon talousseurantaa eikä erillisenä tukitoimintona. Raportointi tehdään neljännesvuosi- ja osavuositarkastusten yhteydessä johtoryhmälle, kunnanhallitukselle ja kunnanvaltuustolle.

Päävastuu: Talouden ohjauksen palvelualue: Hankintapalvelut yhdessä toimialueiden kanssa

4.2 Hankintakategorioiden johtaminen ja hankintasopimusten sopimuskanta

Hankintakategoria tarkoittaa joukkoa tuotteita ja palveluita, joiden hankintoja ohjataan ja koordinoidaan yhtenä kokonaisuutena. Hankintojen kategorisointi tukee hankintojen johtamista, suunnittelua, toteutusta, valvontaa ja kehittämistä. Julkisten hankintojen

kansallisen tason seurantaan varten on valtion yleinen hankintakategorisointimalli laajennettu myös kuntien käyttöön. Kategoriatietojen vertailtavuutta toisiin organisaatioihin nähden tukee se, että julkisen sektorin hankintakategoriat määritellään mahdollisimman yhdenmukaisesti.

Valtion hankintakategoriat

- aineet, tarvikkeet ja tavarat
- alueet ja väylät
- asiantuntija- ja toimistopalvelut
- hallinnolliset palvelut
- henkilöstöpalvelut
- ICT-hankinnat (tavarat, palvelut, ohjelmistot)
- koneet, laitteet ja kuljetusvälineet
- koulutus- ja kulttuuripalvelut
- maanpuolustuskalusto
- majoitus- ja ravitsemispalvelut
- matkustus- ja kuljetuspalvelut
- rakennusten ja alueiden ylläpito
- rakentaminen.

Kuva 1. Valtion hankintakategoriat (Julkisten hankintojen käsikirja 2023)

Jokaiselle päähankintakategorialle on nimetty hankintapalveluista vastuuhenkilö ja hänelle yhteyshenkilö toimialueilta. Hankintapalveluiden vastuulla on hallintamallin toteuttaminen ja toimialueilla vuosittainen kehityssuunnitelman laatiminen.

Hankintasuunnitelmaa johdetaan toimialueittain:

- Aikataulu, vastuuhenkilö, eurovaikutus, markkinatilanne, riski ja päätöstarve näkyvät samassa näkymässä.
- Hankintasuunnitelma kattaa sekä käyttötalous- että investointiluonteiset hankinnat.

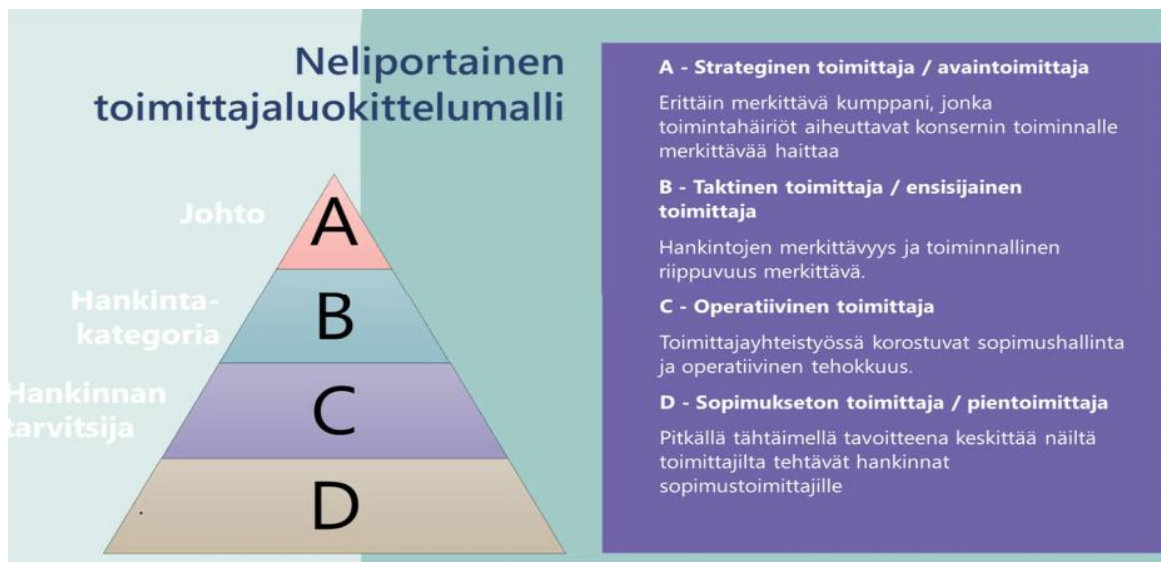
Hankintasopimuskantaa hallinnoidaan entistä tehokkaammin tiedolla johtamisen avulla.

Päävastuu: hankintapalvelut johtaminen ja ohjaus; toimeenpano toimialueilla.

4.3 Toimittajahallinnan ja riskienhallinnan systematisointi

Toimittajat luokitellaan neliportaisen toimittajaluokittelumallin mukaisesti

- A: strategiset toimittajat
- B: taktiset toimittajat
- C: operatiiviset toimittajat
- D: sopimuksettomat toimittajat.



Kuva 2. Toimittajaluokittelumalli (Senaatti kiinteistöt, sovellettu Kraljicin matriisista, ABC-spend)

Kriittisille toimittajille nimetään omistaja, seurantarakenne, arviointirytmi ja tarvittaessa auditointisuunnitelma.

Riskiluokitus yhdistää kaksi näkökulmaa:

- hankinnan hankintakategoriakohtainen merkittävyys
- toimittaja- ja sopimuskohtainen riskitaso.

Kriittisiin riskeihin liitetään aina hallintasuunnitelma, vastuuhenkilö, seurantamittari ja päätöksentekopiste.

Päävastuu: hankintapalvelut ja sopimusomistajat; strateginen ohjaus johtoryhmällä.

4.4 Tiedolla johtamisesta tehdään hankintajohtamisen perusta

Tavoitteena on, että hankintojen hankintadatan perusinfrastruktuurin muodostaa kunnan tietovaranto (alustaratkaisu), johon integroidaan tai yhdistetään dataa relevanteista tietolähteistä, kuten Cloudia Kilpailutus ja Cloudia Sopimus, HILMA, kunnan talousjärjestelmä sekä Hansel Oy:n hankintapulssi. Analysointityökalun avulla data tuotetaan tiedolla johtamisen avuksi (Power BI -työpöytä).

Johdon käytössä on kuukausittainen tilannekuva vähintään seuraavista: ostot, sopimuspeitto, kilpailutussuunnitelma, potentiaaliset ja saavutetut säästöt, konsulttien käyttö kilpailutuksissa, toimittajariskit ja poikkeamat. Tietoa käytetään aktiivisesti priorisointiin, korjausliikkeisiin ja resurssien kohdentamiseen.

Raportointi rytmitetään kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolle siten, että sama tieto palvelee operatiivista johtamista ja talousohjausta.

Päävastuu: hankintapalvelut yhteistyössä talousjohdon ja tietohallinnon kanssa.

4.5 Hankinnoilla tuotetaan hallittua kustannusvaikuttavuutta

Merkittävässä hankinnoissa arvioidaan tehokkuus- ja vaikuttavuushyödyt (valtiokonttorin julkisten hankintojen kustannusarviotyökalu) ennen kilpailutuksen käynnistämistä.

Kriittisissä asiantuntijapalveluissa ja elinkaarikustannuksiltaan strategisissa hankinnoissa tehdään ennakkollinen julkisten hankintojen kustannusarviotyökalun mukainen tarkastelu.

Hankintojen vaikuttavuutta ei arvioida vain eurosäästöinä, vaan myös prosessihyötyinä, sopimusohjauksen parantumisena ja riskien pienenemisenä.

Konsulttien käyttöä rajataan tilanteisiin, joissa oma osaaminen tai kapasiteetti ei ole riittävää tai hankinta edellyttää erityisosaamista, jota kunnassa ei ole.

Päävastuu: hankintapalvelut ja toimialat; taloudellinen seuranta talousjohdolla.

4.6 Osaaminen, roolit ja viestintä vakiinnutetaan

Hankintojen palvelumalli, roolit ja vastuunjako kuvataan koko organisaatiolle yhdenmukaisesti.



Tehtävien jakautuminen

Yhteiset palvelut/ Hankinnat-yksikkö (hankintavastaava)

- Suunnittelee hankintojen aikataulutuksen yhdessä hankintayhteyshenkilön kanssa.
- Kokoa hankintaan tiimin yhdessä hankintayhteyshenkilön kanssa.
- Vastaa hankinnan lainmukaisuudesta ja avustaa/vastaa hankinnan teknisessä toteutuksessa.
- Osallistuu toimittajatapaamisiin.
- Vastaa vastuualueen toimittajahallinnan strategisesta seurannasta ja kerää tunnusluvut.
- Vastaa toimittaja-auditoinneista.
- Vastaa kunnan hankintatoimea koskevista ohjeista ja toimintatapojen määrittelystä.
- Vastaa kunnan hankintojen suunnittelukokonaisuudesta ja niistä viestimisestä.
- Vastaa kunnan hankintatoimen kehittämisestä.
- Viestii ja kouluttaa hankintatoimeen liittyvää tietoutta toimialueiden hankintoja tekeville ja niiden parissa työskenteleville.
- Vastaa sähköisten hankintajärjestelmien pääkäyttävyydestä.

Lakimies

- Vastaa hankintalain tulkinnasta.
- Opastaa sopimusehtojen käyttöä yleisesti ja tietyissä sopimuksissa.
- Vastaa markkinaoikeuden vastineiden laatisesta.
- Tukee sopimuksen valmistelussa tarvittaessa.

Toimialueen hankintayhteyshenkilö

- Toimii palvelualueensa hankintoja kokoavana tahona.
- Osallistuu vastuualueensa hankintojen kokouksiin.
- Osallistuu hankinnan valmisteluun ja toteutukseen.
- Vastaa sopimuksen operatiivisesta seurannasta.
- Vastaa toimittajatapaamisista ja kokoa tiimin tapaamisiin.
- Toimii yhteyshenkilönä hankintavastaavaan.

Päättäjä

- Kunnanhallitus päättää
 - kunnan hankintatoimen resursseista ja hankintojen ohjausmallista
 - hankintavaltuuksien delegoinnista
 - kunnan hankintaohjeista Hankinnat yksikön esityksestä
 - yli 300 000 euron kunnan yhteisistä hankinnoista Hankinnat yksikön esityksestä
- Lautakunnat päättävät oman toimialueensa yli 300 000 euron hankinnoista
- Hallintosäännön euronajoihin kytketyt valtuutukset, joiden mukaan päätetään
 - investoinneista
 - Kunkin toimialueen alle 300 000 euron hankinnoista

TUUSULA

Elämisen taidett

Kuva 3. Tehtävien jakautuminen

Hankintayhteyshenkilöverkosto toimii kaikilla toimialueilla ja osallistuu kuukausittaiseen tai tarpeen mukaiseen ohjaukseen.

Rooliperusteinen koulutusohjelma viedään pysyväksi vuosikellon osaksi. Hankintayksikön ja henkilön oman hankintaosaamisen nykytasoa voidaan mitata Hansel Oy:n hankintapulssia apuna käyttäen. Koulutusten toteutuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi Hankinta-Suomi webinaareja, Julkisten hankintojen neuvontayksikön koulutuksia, hankintaroolin mukaisia koulutusohjelmapolkuja ja kunnan tarjoamaa koulutusportaalia Eduhousea ja siinä tarjottavia hankintakoulutuksia. Vuosittain tehtävän hankintaosaamisen kyselyn perusteella järjestetään sisäisiä täsmäkoulutuksia.

Johtoryhmälle, toimialueille ja sopimusomistajille suunnattu viestintä toteutetaan suunnitelmallisesti, jotta hankintojen kaupallinen näkökulma näkyy päätöksenteossa ajoissa.

Päävastuu: hankintapalvelut; toimialajohto vastaa jalkautumisesta.

4.7 Vastuullisuus ja eettisyys integroidaan osaksi normaalia hankintojohtamista

Vastuullisuuskriteerit sisällytetään soveltuvin osin tarjouspyyntöihin, sopimuksiin ja toimittaja-arviointeihin. Esteellisyys-, sidonnaisuus- ja korruptiontorjuntaohjeistus kytketään hankintojen koulutukseen ja seurantaan. Ympäristö- ja sosiaalista vastuuta arvioidaan erityisesti niissä hankintaryhmissä, joissa vaikutuspotentiaali on suurin. Vastuullisuus ei ole erillinen lisäehto, vaan osa hankinnan laatua, riskienhallintaa ja markkinavaikutusta. Kunnan hankinnoissa edistetään valtuuston 11.12.2023 kokouksessaan (§ 170) hyväksymää ilmasto-ohjelman toteuttamista.

Päävastuu: hankintapalvelut yhteistyössä toimialojen ja hallintopalveluiden kanssa.

5. HALLINTORAKENNE JA JOHTAMISVASTUUT

Hankintaohjelman onnistuminen edellyttää selkeää hallintorakennetta. Hankintojen johtaminen järjestetään niin, että strateginen ohjaus, operatiivinen toteutus, toimialakohtainen omistajuus ja sopimuskohtainen vastuu muodostavat yhtenäisen ketjun.

5.1 Kunnanhallitus

Kunnanhallitus päättää hankintaohjelman hyväksymisestä ja sen olennaisista päivityksistä sekä linjaa tarvittaessa pääkategorioiden strategiset painotukset ja seuraa ohjelman toteutumista vähintään vuosittain. Kunnanhallitus varmistaa, että hankintojen taloudellinen vaikuttavuus ja riskienhallinta huomioidaan kunnan johtamisessa ja talousarviossa.

5.2 Kunnan johtoryhmä

Kunnan johtoryhmä toimii ohjelman toimeenpanon ylimpänä viranhaltijatason ohjaajana. Johtoryhmä priorisoi kunnan kannalta merkittävät kilpailutukset, hankintaryhmät ja kehittämistoimet sekä käsittelee kvartaaleittain hankintojen tilannekuvan, poikkeamat, riskit ja tarvittavat korjausliikkeet.

Johtoryhmä vahvistaa vuosittain hankintojen painopisteet osana talousarviovalmistelua.

5.3 Hankintojen ohjausryhmä

Kunnan hankintojen ohjausryhmä toimii hankintaohjelman pysyvänä koordinoivana ja valmistelevana foorumina (talousjohtaja ja hankintapalvelut). Hankinnan vastuualueiden hankintaryhmistä tuodaan hankintasuunnitelmat, kehitysehdotukset ja markkinanäkemykset ohjausryhmään. Ohjausryhmä valmistelee johtoryhmälle tilannekuvan, mittariraportit, riskipoikkeamat ja kehitysesitykset.

Ohjausryhmä sovittaa yhteen toimialueiden tarpeet, aikataulut, markkinavuoropuhelut ja kilpailutusresurssit sekä seuraa kuukausitasolla ohjelman operatiivista toteutusta.

5.4 Hankintapalvelut

Kunnan hankintapalvelut vastaa hankintatoimen yhteisen toimintamallin, mittariston, hankintaryhmämallin ja ohjeistuksen ylläpidosta. Hankintapalvelut koordinoi kilpailutuksia, toimittajahallinnan ja riskienhallinnan käytäntöjä sekä tuottaa johdon tarvitsemat hankintaraportit, analyysit ja kehittämis ehdotukset.

Hankintapalvelut vastaa koulutuksesta, viestinnästä ja hankintojen menetelmällisestä kehittämisestä.

5.5 Hankintayhteys henkilöt ja toimialueet

Toimialueiden nimetyt hankinnan yhteyshenkilöt ovat toimialueiden vastinparit hankintavastaaville. Toimialueet vastaavat hankinnan tarpeiden määrittelystä, palveluvaatimuksista, toiminnallisesta tavoitteenasetannasta ja operatiivisesta valmistelusta suunnitelmallisesti hankintatoimen ohjeiden ja talousarvion valmisteluaikataulun mukaisesti.

Toimialueet osallistuvat hankintaryhmien johtamiseen, markkinavuoropuheluun ja toimittaja-arviointiin sekä varmistavat osaltaan, että hankinnat sisältävät toimialojen vuosisuunnitteluun ja talousarviovalmisteluun.

Toimialueet nimeävät hankintayhteyshenkilöt, jotka toimivat yhteistyössä hankintapalveluiden ja toimialueensa välillä.

5.6 Sopimusomistajat

Toimialueiden nimeämät sopimusomistajat vastaavat sopimuksen käytännön hallinnoinnista, palvelutason seurannasta, poikkeamien kirjaamisesta ja niihin reagoinnista.

Sopimusomistajat varmistavat, että sopimuksissa määritellyt KPI:t, SLA:t, sanktiot ja muut ehdot toteutuvat. Sopimusomistajat osallistuvat kriittisten toimittajien arviointiin ja auditointeihin sekä huolehtivat siitä, että sopimusten päättymiset, optiot ja uudelleenkilpailutukset tunnistetaan ajoissa.

Sopimusomistajat vastaavat sopimustietovarannon ajantasaisuudesta ja ylläpidosta järjestelmissä (Cloudia-sopimushallinta ja Dynasty-asianhallinta).

Muilta osin sopimusten hallinnassa noudatetaan kunnan kunnanhallituksen hyväksymää sopimushallinnan ohjetta.

6. RISKIENHALLINTA INTEGROITUNA OHJELMAAN

Hankintojen riskienhallinta on osa hankintaohjelman ydintä. Riskienhallinta toteutetaan yhdistämällä hankintakategorian merkittävyys, toimittajakohtainen riskitaso ja sopimuskohtainen valvonta johtamisen yhteiseen malliin.

6.1 Riskikategoriat

Riskikategorioita on viisi:

- **Strategiset riskit:** markkinamuutokset, markkinoiden keskittyminen, sääntelymuutokset ja hankintakategorian kriittisyys
- **Operatiiviset riskit:** toimitusvarmuus, kapasiteetti, palvelutaso ja henkilöstöresurssit
- **Taloudelliset riskit:** toimittajan taloudellinen vakaus, maksukyky ja riippuvuus yhdestä toimittajasta
- **Sopimusriskit:** epäselvät vastuut, puutteellinen valvonta, heikot SLA/KPI-rakenteet ja poikkeamien käsittelemättömyys
- **Vastuullisuusriskit:** ympäristö-, laatu-, eettisyys- ja toimitusketjuriskit.

6.2 Yhdistetty riskiluokitus ja riskitason toimintamalli

Riskiluokitus muodostetaan yhdistämällä Tuusulan soveltamaa neliportaista toimittajaluokittelumallia ja toimittaja-/sopimuskohtainen riskitaso. Tavoitteena on tunnistaa, mihin kohteisiin kohdistetaan tiivein seuranta, auditointi, varautuminen ja johdon huomio.

ABCD-luokka	Matala riski	Keskisuuri riski	Merkittävä riski	Kriittinen riski
Strategiset hankinnat	Taso 1	Taso 1	Taso 1	Taso 1
Taktiset hankinnat	Taso 4	Taso 3	Taso 2	Taso 1
Operatiiviset hankinnat	Taso 4	Taso 3	Taso 2	Taso 1
Sopimukseton/pienhankinnat	Taso 4	Taso 4	Taso 3	Taso 1

Taso 1 Strategiset ja kriittisen riskin toimittajat: johdon näkyvyys, ohjausryhmäseuranta, auditoinnit 1–2 kertaa vuodessa, hallintasuunnitelma pakollinen.

Taso 2 Merkittävän riskin toimittajat: vähintään puolivuositainen arviointi, auditoinnit 1–2 kertaa vuodessa ja kuukausi- tai kvartaaleittain seuranta tarpeen mukaan.

Taso 3 Keskisuurisen riskin toimittajat: kvartaaleittain seuranta, poikkeamien raportointi ja uudelleenarviointi vuosittain.

Taso 4 Matalan tai hyvin matalan riskin toimittajat: automatisoitu KPI-seuranta ja vuosittainen tarkistus.

6.3 Riskienhallinnan kytkeminen strategiaan päämääriin

Talouden ohjaus

Riski: säästötavoitteet perustuvat epärealistisiin oletuksiin tai vaikutusarviot puuttuvat.

Hallinta: euromääräinen vaikutusarvio pakolliseksi merkittäviin hankintoihin ja vaikutusten jälkiseuranta osavuosikatsauksissa.

Hankintakategorioiden johtaminen

Riski: hankinnat eivät keskity oikeisiin hankintakategorioihin tai hankintoja johdetaan hajautetusti ilman kokonaiskuvaa.

Hallinta: hankintakategoriamallin kattavuusmittari ja vuosittainen validointi toimialojen kanssa.

Toimittajahallinta

Riski: kriittinen toimittajariippuvuus jää tunnistamatta.

Hallinta: riskiluokitus, omistajuus, auditointivuosikello ja poikkeamien seuranta.

Tiedolla johtaminen

Riski: data on hajanaista, myöhäistä tai vertailukelvotonta.

Hallinta: yhteinen perusmittaristo, raportoinnin vakiointi ja datan omistajuuden määrittely.

Kustannusvaikuttavuus

Riski: konsulttien käyttö kasvaa tai kilpailutusten kustannus-hyötysuhde jää heikoksi.

Hallinta: käyttökriteerit, oma osaaminen, julkisten hankintojen kustannusarviotyökalun mukainen arviointi ja jälkiseuranta.

Osaaminen ja viestintä

Riski: toimialoilla ei tunneta rooleja tai toimintamallia.

Hallinta: pakollinen rooliperusteinen koulutus ja hankintayhteyshenkilöverkoston yhteistyö.

Vastuullisuus

Riski: vastuullisuusehdot jäävät kirjauksiksi ilman toimeenpanoa.

Hallinta: tarjouspyyntö- ja sopimus pohjien vakiointi sekä vastuullisuuskriteerien käyttöasteen seuranta.

7. OHJELMAN TOIMEENPANO

7.1 Valmistelu 2026 – perusta kuntoon

Hallintorakenne, roolit ja vastuunjako vahvistetaan ja jalkautetaan koko organisaatioon loppuvuonna 2026. Hankintaryhmämalli, hankintasalkkunäkymä ja kriittisten sopimusten riskiluokitus otetaan käyttöön. Kuukausittainen johtamisraportointi

käynnistetään, perusmittaristo vakioidaan ja hankintasuunnitelma kytketään talousarviovalmisteluun ja osavuosikatsaukseen.

7.2 Vuosi 2027 – ohjaus ja vaikuttavuus

Vuoden 2027 talousarviovalmistelussa varmistetaan, että mittaristoa käytetään aktiivisesti priorisointiin, resurssiohjaukseen ja kilpailutusjärjestyksen optimointiin systemaattisesti talousarviovuodesta 2027 alkaen.

Toimittajahallinta ja auditointivuosikello toimivat kaikissa kriittisissä hankintakategorioissa; säästö- ja kustannushillintämalli näkyy talousarviossa ja johdon seurantaraporteissa. Vastuullisuuskriteerien käyttö ja elinkaaritarkastelu laajenevat vaikutuksiltaan suuriin hankintakokonaisuuksiin.

7.3 Vuosi 2028 – vakiinnuttaminen ja jatkuva parantaminen

Hankintaohjelman käytännöt toimivat osana normaalia johtamisjärjestelmää.

Mittaristo, riskienhallinta ja sopimusohjaus ovat johdon ja toimialojen yhteisessä käytössä ilman erillisiä kehityshankkeita.

Hankintojen vaikutukset voidaan osoittaa selkeästi talouden, palvelutason, riskienhallinnan ja vastuullisuuden näkökulmasta.

Ohjelman pohjalta laaditaan seuraavan ohjelmakauden arviointi ja päivitystarpeet.

8. KESKEISET MITTARIT

Johtamisen selkeyden vuoksi koko ohjelmaa seurataan kymmenellä ydinmittarilla. Lisäksi hankintakategorioille ja toimialueille voidaan määrittää täydentäviä operatiivisia mittareita. Jos lähtötaso puuttuu vuoden 2026 tiedoista, se vahvistetaan viimeistään Q1/2027, mutta vuosittaiset tavoitetasot ovat tästä huolimatta sitovia.

Mittari	2027	2028	2029	Huomiot
Strategisista kilpailutuksista osuus, joille on laadittu ennakkollinen eurovaikutusarvio	70 %	90 %	100 %	Pakollinen yli erikseen määritellyn euromääräisen rajan ylittävissä hankinnoissa
Hankintasuunnitelman kattavuus kaikista hankinnoista	80 %	95 %	100 %	Sisältää sekä käyttötalous- että investointihankinnat
Riskiarvioitujen kriittisten sopimusten osuus	70 %	100 %	100 %	Kriittiset sopimukset määritellään hallintorakenteessa
Sopimuspeitto ostovolyymista	70 %	80 %	85 %	Ohjaa ohjainten hallintaa

Sopimusten käyttäytyvyys	3	4	4	Toimialueiden arviot, arvioidaan asteikolla 1-5-
Ilman ulkoista kilpailutuskonsulttia toteutetut kilpailutukset	70 %	80 %	85 %	Poikkeukset perustellaan
Asiantuntijapalveluiden kustannuskehitys verrattuna vuoden 2026 tasoon	-5 %	-8 %	-10 %	Kumulatiivinen kustannustavoite strategiakauden loppuun
Vastuullisuuskriteerejä sisältävien kilpailutusten osuus	40 %	60 %	75 %	Soveltuvuus arvioidaan hankintaryhmittäin
Saatujen tarjousten keskimääräinen määrä	>3	>3	>3	Markkinoiden kiinnostus ja osallistuminen tarjouskilpailuun
Kuukausittaisen johtamisraportin toteutumisaste	100 %	100 %	100 %	Raportti käsitellään ohjausryhmässä

9. VUOSIKELLO JA RAPORTOINTIRYTMİ

9.1 Kuukausitaso

Hankintojen ohjausryhmä käsittelee kilpailutusten tilannekuvan, poikkeamat, säästöt, konsulttien käytön, sopimuspoikkeamat ja kriittiset toimittajariskit.

Toimialuekohtaiset hankintapalaverit varmistavat, että aikataulut, uudelleenkilpailutukset ja markkinavuoropuhelut etenevät suunnitelman mukaan.

Poikkeamat kirjataan vastuineen ja korjausliikkeineen.

9.2 Kvartaalitaso

Kunnan johtoryhmälle raportoidaan hankintaohjelman toteuma, avainriskit, säästövaikutukset ja tarvittavat päätökset.

Riskiluokitukset päivitetään kriittisten ja merkittävien toimittajien osalta. Auditointien toteuma ja palvelutasopoikkeamat käsitellään.

9.3 Vuositaso

- Q1: edellisen vuoden toteuman analyysi, vuosittaisen mittariston vahvistaminen ja sopimus-/kategoriapäivitykset
- Q2: koko organisaation riskipäivitys sekä kriittisten toimittajien arviointi
- Q3: seuraavan vuoden hankintasunnitelman ja talousarviokytkentöjen valmistelu

- Q4: vuosittainen riskiluokitus, auditointikalenterin vahvistus ja seuraavan vuoden prioriteettien hyväksyminen.

10. SEURANTA, JOHDON TYÖPÖYTÄ JA RAPORTOINTIVASTUUT

Tavoitteena on, että hankintaohjelman seuranta rakennetaan kahdelle tasolle:

- Strateginen dashboard johdolle
- Operatiivinen dashboard hankintapalveluille sekä toimialueille.

Strateginen dashboard sisältää ohjelman ydinmittarit, merkittävimmät riskit, poikkeamat ja päätöstä vaativat asiat. Operatiivinen dashboard sisältää lisäksi kilpailutuskohtaiset aikataulut, vastuuhenkilöt, markkinavuoropuhelut, sopimusten päättymiset ja toimenpideseurannan.

Raportointivastuut:

- Hankintapalvelut kokoaa kuukausittaisen raportin.
- Toimialueet vastaavat omien hankintojensa, sopimuspoikkeamiensa ja palveluvaikutustensa ajantasaisuudesta.
- Sopimusomistajat vastaavat sopimuskohtaisista KPI- ja SLA-tiedoista.
- Talousjohto varmistaa hankintavaikutusten kytkeytymisen talousohjaukseen ja talousarvion seurantaan.
- Johtoryhmä käsittelee strategisen tilannekuvan kvartaaleittain ja kunnanhallitus vähintään vuosittain.

11. HANKINTATOIMEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI

Hankintatoimen kehittymisen etenemistä arvioidaan seuraavalla mallilla:

Taso	Kuvaus	Esimerkki
Taso 1 - kehittymätön	Hankintatoimen osa-alueiden hallintaan ei ole suunnitelmallisesti panostettu.	
Taso 2 - tiedostettu	Hankintatoimen eri osa-alueiden merkitys hankintatoimen suorituskyvylle on	Hankintojen strateginen johtaminen -hankintaohjelma.

	tiedostettu. Hankintatoimen kehittäminen on käynnistetty.	
Taso 3 - kehittyvä	Hankintatoimen eri osa- alueiden hallinnan kehittäminen on jo suunnitelmallista. Hankintatoimen kehittäminen on etenemisvaiheessa, mutta kehittämiseen on panostettava edelleen.	Toimittajahallinta, yhteistyö ja auditointi.
Taso 4 - kehittynyt	Hankintatoimen eri osa- alueiden hallintaa on kehitetty systemaattisesti ja siinä on edistytty.	Hankintasalkku.
Taso 5 - edistyksellinen	Hankintatoimen hallintaan ja kehittämiseen on panostettu merkittävästi ja kehittäminen on jatkuva. Hankintatoimen hallinta on jo erinomaista Best Practices -tasoa.	Miten toiminta suhteutuu toisiin kuntiin / Hankinta- Suomen suosituksiin.

Arvioitavat osa-alueet määritellään hyödyntäen:

- Hanselin Hankintaosaamisen kehitystaso (hankintatutka)
- Hankinta-Suomen hankintaosaamisen itsearviointi
- Hankintapalveluiden tuottama hankintaosaamisen kysely.

12. HYÖDYNNETTÄVÄT ASIAKIRJAT, LAIT, OHJEET JA TYÖKALUT

Hankintatoimea ohjaavat asiakirjat:

Sisäiset asiakirjat:

- Kuntastrategia
- Hallintosääntö
- Hankintaohjeet
- Sopimustenhallintaohje
- Ilmasto-ohjelma
- Talousarvio

Valtakunnalliset lait ja ohjeet:

- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista
- Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista
- Kansallinen julkisten hankintojen strategia
- Hankinta-Suomen ohjelman suositukset ja ohjeet

Hankintatoimessa hyödynnettävät työkalut:

- Cloudia Kilpailutus
- Cloudia Sopimus
- Cloudia Toimittajahallinta
- Dynasty10
- HILMA (hankintailmoitukset.fi)
- Hansel palvelut
- Kunnan oma tietopalusta (tavoite)