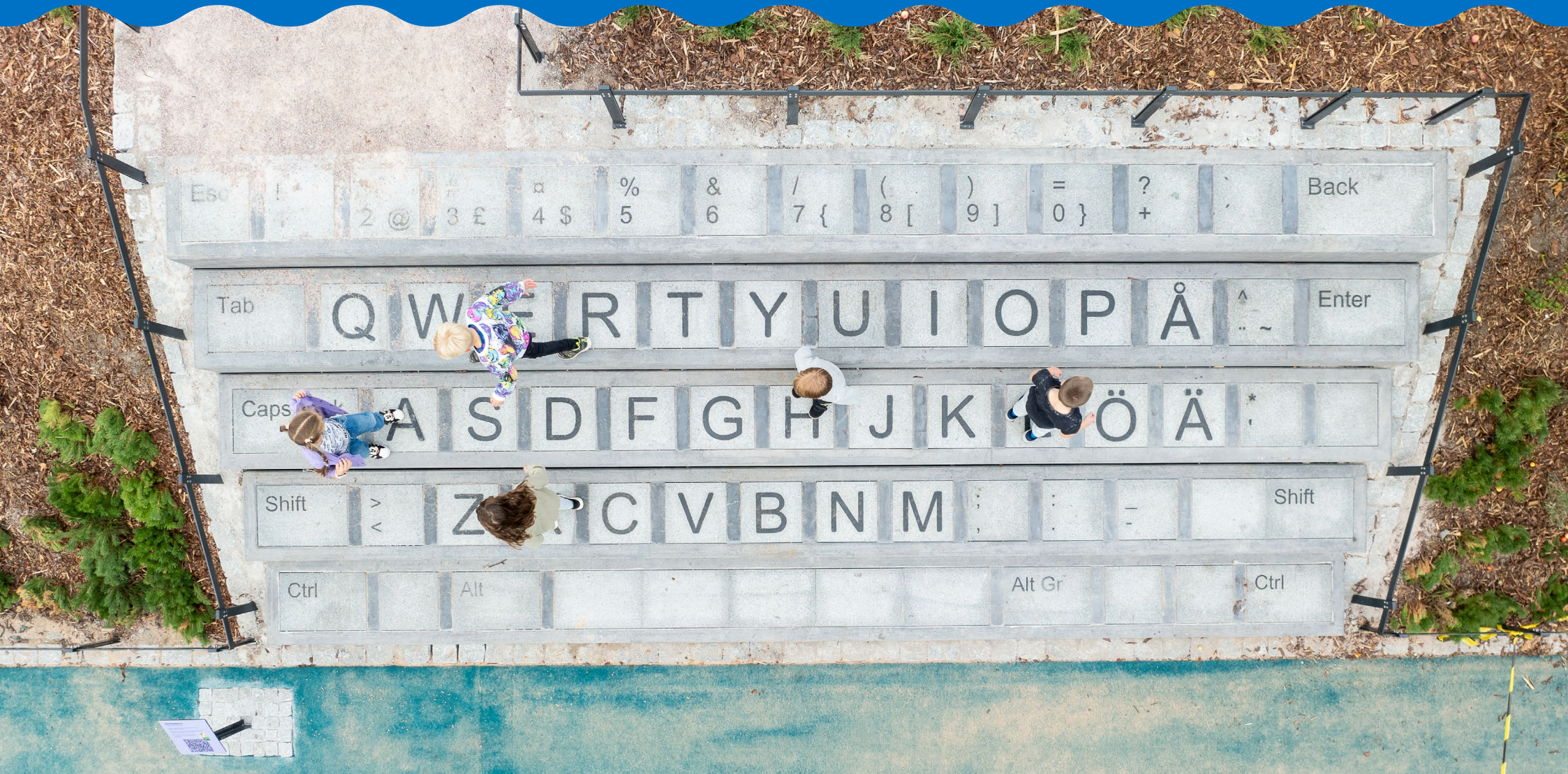
Helsingin kaupungin hankintalinjaukset

Helsinki



Helsinki

Helsingin kaupungin hankintalinjaukset

Julkaisija: Helsingin kaupunki, Kaupunginkanslia, Talous- ja suunnitteluosasto

Taitto: KMG Turku

Kansikuva: Sakari Röyskö

Kuvat: Helsingin kaupungin aineistopankki

Julkaisuvuosi: 2026

Sisältö

Johdanto **3**

Yleiskuva Helsingin hankintatoimen tunnusluvuista **4**

Teemat ja tavoitteet **5**

Teemat ja niiden tavoitteet **6**

Teema 1: Vaikuttavuuden edistäminen ja toimivat markkinat **7**

Teema 2: Vastuullisuus ja varautuminen **9**

Teema 3: Hankintojen johtaminen ja hankintataidot **12**

Liitteet **14**

Liite 1 Hankintalinjausten valmistelu **15**

Liite 2 Toimintaympäristön analyysi **16**

Liite 3 Verkkoaivoriihi **17**

Liite 4 Tavoitekohtaiset mittarit **18**

Liite 5 Toimeenpanosuunnitelma **19**

Liite 6 Keskeisiä käsitteitä **20**

Johdanto

Helsingin hankintalinjaukset ovat kaupungin hankintojen strateginen ohjausasiakirja. Hankintalinjaukset määrittävät, miten hankinnat edistävät Helsingin strategisten päämäärien toteutumista. Hankinnoilla luodaan edellytykset laadukkaalle, vaikuttavalle ja kustannustehokkaalle palvelutuotannolle ja palvelujen järjestämiselle. Hankintalinjauksissa hankintatoimea tarkastellaan tästä kokonaisuudesta käsin: miten hankinnat vahvistavat kaupungin ydintoimintaa, talouden kestävyyttä ja toteuttavat yhteiskuntavastuullisuustavoitteita.

Helsingin kaupunkistrategia linjaa kaupungin toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet sekä ohjaa kaupungin päätöksentekoa ja toimintaa. Hankintalinjauksissa kuvataan Helsingille hankintatoimen kehittämisen suunta, keinot ja tehtävät. Helsingin kaupungin hallintosäännön mukaan kaupungin hankintayksikköinä toimivat kaupunginkanslia, tarkastusvirasto, toimialat ja liikelaitokset. Hankintalinjaukset koskevat linjaus- ja tavoitetasolla niin näitä kuin kaikkia muita Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvia yhteisöjä.

Hankintalinjauksiin sisältyvistä tavoitteista suuri osa kohdistuu kuitenkin emokaupunkiin eli toimialoihin, virastoihin ja liikelaitoksiin. Kaupunkikonsernin yhteisöjen edellytetään noudattavan toiminnassaan hankintalinjauksia ja edistävän niiden tavoitteita oman yhteisölainsäädäntönsä puitteissa. Hankintalinjaukset eivät sisällä yksityiskohtaisia toimialojen, virastojen ja liikelaitosten toimintaan kohdistuvia linjauksia. Kaupunkiorganisaation osat voivat laatia omaa työtään tukevia ohjausasiakirjoja varmistamaan osaltaan kaupungin hankintojen strategisiin tavoitteisiin pääsemisen.

Hankintalinjaukset on avattu tavoitteiksi, jotka koskevat paitsi koko kaupunkikonsernia, myös kaikkia hankintoja. Niitä sovelletaan investoinneissa sekä palvelujen, aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankinnoissa ja käyttöoikeussopimuksissa. Hankintalinjaukset eivät sisällä tuoteryhmä- tai kategoriakohtaisia linjauksia. Hankintalinjausten tavoitteiden toteuttamista koordinoi kaupungin hankintojen ohjausryhmä ja ohjaa kaupungin operatiivinen johtoryhmä. Tavoitteiden mittarit ja seuranta tarkentuvat linjausten toimeenpanon yhteydessä.

Yleiskuva Helsingin hankintatoimen tunnusluvuista

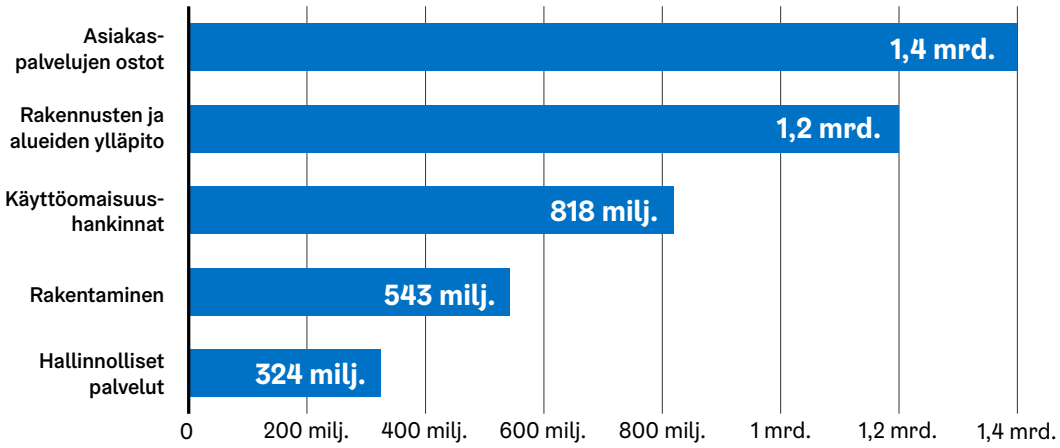
Vuoden 2025 mukaan (Hankintapulssi, Hansel Oy)

Ostolaskut yht.
5,2
mrd. euroa

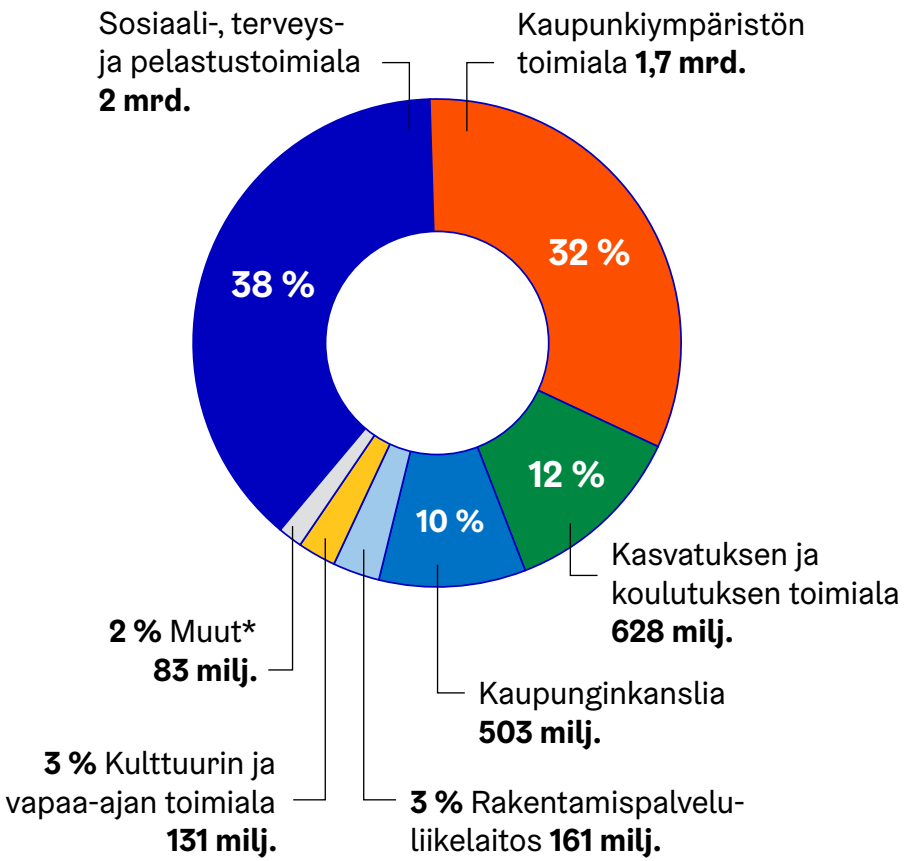
Noin
11 800
toimittajaa

Noin
770 000
ostolaskua

Viisi suurinta hankintakategoriaa, euroa



Hankintamenot toimintayksiköittäin, euroa



*Palvelukeskusliikelaitos 47 milj., Työllisyyspalveluliikelaitos 22 milj., Taloushallintopalveluliikelaitos 14 milj., Tarkastusvirasto 0,3 milj.

Teemat ja tavoitteet



Kuva: Sakari Röyskö

Teemat ja niiden tavoitteet

Helsingin kaupungin hankintalinjaukset on jaettu kolmeen teemaan, joihin kohdistuu 13 tavoitetta.

Teema 1: Vaikuttavuuden edistäminen ja toimivat markkinat

1. Luomme hankinnoillamme positiivisia vaikutuksia eri sidosryhmillemme.
2. Hankintamme edistävät alueemme elinvoimaa.
3. Toimittajayhteistyömme on systemaattista ja määrämuotoista.
4. Kokeilemme rohkeasti uutta ja hyödynnämme innovatiivisia hankintoja saavuttaaksemme hankinnoille asetetut tavoitteet.

Teema 2: Vastuullisuus ja varautuminen

5. Olemme ympäristövastuullisuuden suunnannäyttäjä.
6. Toteutamme hankinnoillamme sosiaalista vastuuta.
7. Teemme taloudellisesti vastuullisia hankintoja.
8. Varmistamme hankinnoillamme toimintamme jatkuvuutta ja resilienssiä.

Teema 3: Hankintojen johtaminen ja hankintataidot

9. Johdamme hankintojamme strategisesti ja yhtenäisesti koko kaupungissa.
10. Hankintaprosessimme ovat sujuvia.
11. Hankintaosaamisemme säilyy ajantasaisena muuttuvassa toimintaympäristössä.
12. Johdamme sopimuksia tavoitteellisesti koko niiden elinkaaren ajan.
13. Hyödynnämme dataa ja tekoälyä päätöksenteon tukena.

Teema 1: Vaikuttavuuden edistäminen ja toimivat markkinat

1. Luomme hankinnoillamme positiivisia vaikutuksia eri sidosryhmillemme

Haastamme itsemme ja toimittajamme tuottamaan palveluita entistä vaikuttavammin. Positiivisten vaikutusten tulee näkyä kaupunkilaisten ja työntekijöiden arjessa ja laajemmin yhteiskunnassa. Tavoitteemme on, että hankintamme johtavat pidemmällä aikavälillä mitattaviin tuloksiin esimerkiksi kustannusten laskuna, ympäristötavoitteiden saavuttamisena, työllisyyden kohenemisena, markkinoiden laajentumisena tai innovaatioiden syntymisenä.

Arvioimme merkittävimpien hankintojen valmistelun yhteydessä keskeisiä vaikutuksia. Moniammatillisella yhteistyöllä muodostamme tavoite- ja tulostason, johon hankinnalla tähdätään. Hyödynnämme tulosperusteista ja kannustemalleihin perustuvaa hinnoittelua. Arvioimme merkittävien hankintojen valmistelussa positiivisten vaikutusten lisäksi mahdollisia ihmisiin ja ympäristöön kohdistuvia riskejä.

Kuuntelemme ja osallistamme helsinkiläisiä valmistellessamme hankintoja, jotta hankinnalla päästään loppukäyttäjiä palveleviin ratkaisuihin.

Mittari 1: Vaikuttavuustavoitteet on määritelty merkittävimpiin hankintoihin (hankintayksiköittäin, vuosittain)

Mittari 2: Hankinnat, joiden valmisteluun on osallistettu loppukäyttäjiä (lukumäärä hankintayksiköittäin, vuosittain)

2. Hankintamme edistävät alueemme elinvoimaa

Näymme markkinoille avoimesti: järjestämme tilaisuuksia, hyödynnämme vuoropuhelumahdollisuuksia ja tiedotamme tulevista hankinnoista. Lisäämme pienhankintojen tunnettuutta erityisesti viestimällä niistä laajemmin.

Arvioimme hankintaan ja tarjoajiin liittyvät vähimmäisvaatimukset kilpailutuksissa tapauskohtaisesti ja markkinatilanne huomioiden.

Mittari 1: Hankinnat, joissa on toteutettu markkinavuoropuhelu (% hankintayksiköittäin, vuosittain)

Mittari 2: Osiin jaettujen hankintojen osuus hankinnoista (%, vuosittain)



Kuva: Sophia Tran

3. Toimittajayhteistyömme on systemaattista ja määrämuotoista

Toimittajamme ovat meille tärkeitä ja tarvitsemme toimittajien osaamista ja tietoa. Arvostuksemme toimittajiamme kohtaan näkyy muun muassa yhteistyön systemaattisuutena ja toiminnan kehittämisenä. Haluamme kuulla, miten sopimuskausi aidosti sujuu ja mitä kehitysehdotuksia toimittajilla on. Luomme myös kannusteita jotta pääsemme tavoitteisiin entistä paremmin.

Mittari: Systemaattisen toimittajayhteistyön piirissä olevien sopimusten osuus (% strategisista sopimuksista, vuosittain)



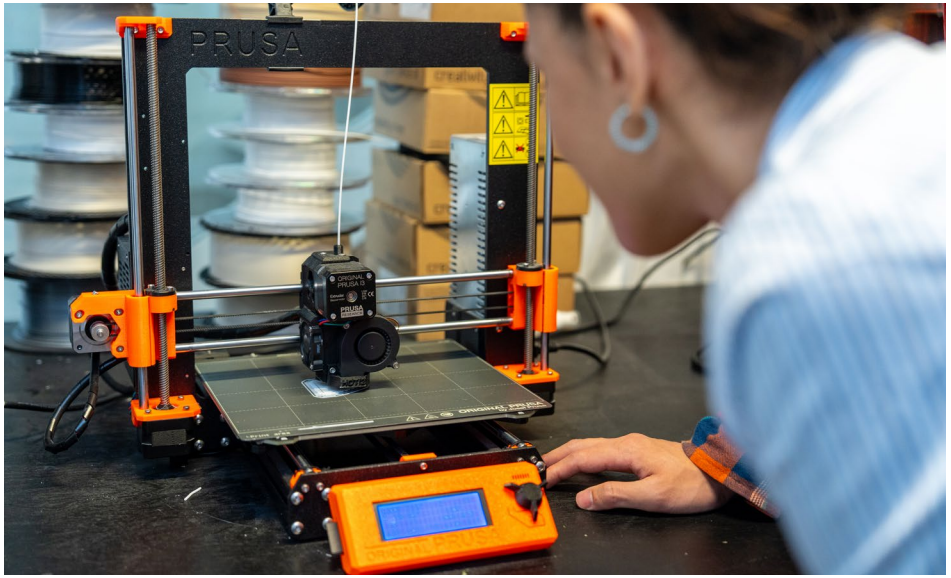
Kuva: Tuulikki Pietilä

4. Kokeilemme rohkeasti uutta ja hyödynnämme innovatiivisia hankintoja saavuttaaksemme hankinnoille asetetut tavoitteet

Toimintakulttuurimme kannustaa innovointiin ja näemme uuden kokeilemisen välttämättömänä, jotta tehokkaampia ratkaisuja syntyy.

Haastamme vakiintuneitakin hankintatapoja ja -ratkaisuja, mikäli ne eivät palvele loppukäyttäjiä riittävästi. Toteutamme aktiivisesti hankintalain mahdollistamia joustoja hankintamenettelyissä. Hyödynnämme sopimuskaudella sopimuskumppaneilta, ydintoiminnalta ja asiakkailtamme saatua palautetta ja tiedostamme mahdolliset haasteet, joihin tulee löytää ratkaisuja.

Mittari: Innovatiivisten hankintojen lukumäärä (vuosittain)



Kuva: Tuulikki Pietilä

Teema 2: Vastuullisuus ja varautuminen

Toteutamme osaltamme yhteiskuntavastuuta kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti ja edistämme vastuullisuuden eri osa-alueita aktiivisesti. Tunnistamme keskeiset kategoriat, arvioimme niiden vastuullisuusnäkökulmat ja asetamme vaatimustason kunnianhimoiseksi. Vastuullisuus tarkoittaa laadukkaita, yhdenvertaisia ja saavutettavia ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä palveluita.

5. Olemme ympäristövastuullisuuden suunnannäyttäjä

Helsingin kaupungilla on merkittävä mahdollisuus vähentää ympäristöön kohdistuvia haitallisia vaikutuksia hankkimalla ekologisesti kestäviä ja markkinaa uudistavia ratkaisuja. Kaupungin strategiset linjaukset ja Helsingin kaupungin ympäristönsuojelun tavoitteet asettavat keskeiset ilmasto-, luonto- ja ympäristötavoitteet hankinnoillemme.

Edistämme hankinnoissamme järjestelmällisesti kasvihuone-kaasupäästöjen vähentämistä, luonnon monimuotoisuuden turvaamista, kiertotaloutta ja luonnonvarojen kestävää käyttöä. Hyödynnämme hankinnoissa mahdollisuuksien mukaan riippumattomasti todennettuja tuotekohtaisia ympäristötietoja, kuten hiilijalanjälkilaskelmia ja ympäristöselosteita. Edellytämme tällaisten tietojen toimittamista silloin, kun se on hankinnan kohteen ja ympäristövaikutusten kannalta perusteltua ja oikeasuhtaista, eikä muodosta ylimääräistä kynnystä osallistua hankintaan.

Vaatimuksia asetettaessa huomioimme hankintalainsäädännön mukaiset tasapuolisuuden, syrjimättömyyden ja suhteellisuuden periaatteet sekä hyväksymme soveltuvin osin myös muut vastaavat luotettavat selvitykset ympäristövaikutuksista.

Suunnittelemme ja toteutamme hankintojen ympäristövaatimukset yhteistyössä markkinoiden ja alan asiantuntijoiden kanssa. Varmistamme, että vaatimukset kattavat koko hankinnan elinkaaren.

Mittari 1: Ympäristötavoitteellisten hankintojen osuus (% hankinnoista, vuosittain)

Mittari 2: Hankinnoilla saavutetut ympäristöhyödyt (ympäristönsuojelun tavoitteisiin yhteensopiva laskentatapa)

6. Edistämme hankinnoillamme sosiaalisen vastuun toteutumista

Tulemme vaatimaan sopimustoimittajillemme suunnatun eettisen ohjeistuksen noudattamista toimittajiltamme. Ohjeistus sisältää laaja-alaisesti vaatimuksia sosiaalisen vastuun sekä työperäisen hyväksikäytön torjunnan lisäksi ympäristönsuojeluun ja harmaan talouden torjuntaan liittyen.

Varmistamme, että sopimustoimittajille asetetut eettiset vaatimukset huomioidaan hankintaprosessin kaikissa vaiheissa ja että niiden noudattamisen todentamiseen on käytettävissä tarkoituksenmukaiset menettelyt. Arvioimme hankintojen ja niiden toimitusketjujen työ- ja ihmisoikeusriskejä jo hankintojen valmistelussa ja asetamme tunnistettuihin riskeihin suhteutettuja vastuullisuuskriteerejä sekä soveltuvia sopimusehtoja. Erityistä huomiota kiinnitämme työperäisen hyväksikäytön ehkäisemiseen ja korkean riskin hankintojen vastuullisuuden todentamiseen.

Panostamme aiempaa vahvemmin sopimustemme auditointiin. Lisäämme työllistämistä tukevien ehtojen käyttöä hankinnoissamme.

Mittari 1: Toimittajiin kohdistetut eettiset periaatteet sisältävien tarjouspyyntöjen osuus (% tarjouspyynnöistä, vuosittain)

Mittari 2: Työperäisen hyväksikäytön kannalta korkean riskin hankintojen valvonta (valvonnan piirissä olleiden korkean riskin sopimusten osuus sopimuksista, vuosittain)

7. Teemme taloudellisesti vastuullisia hankintoja

Taloudellinen vastuu on läpileikkaava teema kaikissa hankinnoissamme. Tavoittelemme aina kustannushyödyltään parasta ratkaisua hankintatarpeen täyttämiseksi, ja arvioimme käyttämämme hankintamenettelyn tästä näkökulmasta.

Selvitämme sähköisen huutokaupan ja muiden kilpailua tehostavien menettelyjen ja tarjoustekniikoiden käyttömahdollisuudet ja hyödynnämme niitä hankinnoissa, joihin ne soveltuvat hankinnan kohteen ja markkinatilanteen perusteella. Lisäämme vaikuttavuusperusteisia hankintoja, joissa maksu sidotaan ainakin osittain saavutettuihin tuloksiin, erityisesti silloin, kun hankinnalla tavoitellaan mitattavia muutoksia kaupunkilaisten hyvinvoinnissa, työllisyydessä tai ympäristön tilassa.

Hyödynnämme hyviä käytäntöjä elinkaarikustannuslaskennasta ja jalostamme niitä erityyppisiin hankintoihimme. Tuotantotapa-analyysit kasvattavat ymmärrystämme palveluiden tuottamisen kustannuksista ja edistävät tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Arvioimme sidosyksiköiltä tehtävien hankintojen kustannuksia ja laatua samoin perustein kuin markkinoilta tehtävien hankintojen.

Mittari 1: Hankintojen kautta toteutuneet kustannus- tai tuottavuushyödyt (€ tai %, vuosittain)

Mittari 2: Toteutetut tuotantotapa-analyysit (lukumäärä hankintayksiköittäin, vuosittain)

8. Varmistamme hankinnoillamme toimintamme jatkuvuutta ja resilienssiä

Varaudumme entistä tietoisemmin riskeihin, jotka voivat vaarantaa kriittisten toimintojen jatkuvuuden. Huolehdimme, että sopimuksemme sisältävät hankinnan kriittisyyden kannalta riittävät varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan vaatimukset. Edellytämme, että toimittajamme pystyvät varmistamaan toimituskykynsä häiriö- ja poikkeustilanteissa. Poikkeuksellisissakin tilanteissa edellytys on, että viestintä osapuolten välillä on saumatonta ja toiminta palautuu mahdollisimman nopeasti normaalitasolle.

Tietojärjestelmien ja digitaalisten palvelujen hankinnoissa arvioimme tiedonhallintaan, yhteentoimivuuteen ja toimittajariippuvuuteen liittyvät riskit. Kriittisissä hankinnoissa varmistamme kaupungin kyvyn vaihtaa toimittajaa hallitusti, suosimme avoimia rajapintoja ja standardeja ja huolehdimme siitä, että data pysyy kaupungin hallinnassa.

Mittari 1: Jatkuvuuden ja resilienssin näkökulmasta kriittiset hankinnat ja sopimukset on tunnistettu (hankintakategorioittain, vuosittain)

Mittari 2: Kriittisten sopimusten jatkuvuus- ja varautumisvaatimusten kattavuus (jatkuvuus- ja varautumisvaatimukset sisältävien sopimusten osuus kriittisistä sopimuksista, vuosittain)



Kuva: Veikko Somerpuro

Teema 3: Hankintojen johtaminen ja hankintataidot

9. Johdamme hankintojamme strategisesti ja yhtenäisesti koko kaupungissa

Tunnistamme strategisesti merkittävät hankinnat kaupungin yhteisen toimintamallin avulla ja ohjaamme niitä yhteisin periaattein. Hankintojen strateginen ja yhtenäinen johtaminen auttaa meitä hyödyntämään toimintamme volyymietuja, tunnistamaan mahdollisia päällekkäisyyksiä ja epätehokkuuksia ja hallitsemaan riskejämme systemaattisesti. Suuntaamme voimavaramme ja resurssimme sinne, missä niillä on suurin vaikutus.

Mittari: Strategisesti merkittävät hankinnat on tunnistettu (hankintayksiköittäin, vuosittain)

10. Hankintaprosessimme ovat sujuvia

Sujuva prosessi tarkoittaa selkeää ja hallittua etenemistä koko hankinnan elinkaaren ajan. Yhteinen toimintamalli ohjaa tasalaatuiseen ja tehokkaaseen tekemiseen, jota osaltaan tukee hankintojen hallinnan järjestelmän käyttöönotto.

Selkeä roolijako ja vastuut sujuvoittavat yhteistyötä hankinnan tarvitsijoiden, talouden ja hankinta-asiantuntijoiden välillä. Huolella suunnitellut hankinnat tekevät myös budjetoinnista ja taloussuunnittelusta ennakoitavampaa.

Mittari 1: Hankintaohjelmaan kirjattujen kilpailutusten lukumäärä (% kilpailutuksista, vuosittain)

Mittari 2: Hankintaprosessin läpimenoaika (päivää, hankintamenettelyittäin, vuosittain)

11. Hankintaosaamisemme säilyy ajantasaisena muuttuvassa toimintaympäristössä

Ajantasainen hankintaosaaminen vähentää organisaatiossa virheiden riskiä, kasvattaa kilpailutusten laatua ja lyhentää hankintaprosessien läpimenoaikaa. Hankintaosaamisen arvostaminen on myös hyvää henkilöstöpolitiikkaa: parhaimmillaan se vahvistaa sitoutumista ja houkuttelee osaajia.

Vahvistamme järjestelmällisesti hankintojen ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvää erityisosaamista. Huolehdimme, että hankintoja valmistelevilla ja sopimuksia valvovilla henkilöillä on riittävä osaaminen vastuullisuusriskien tunnistamiseen, vastuullisuuskriteerien asettamiseen, vaatimusten todentamiseen ja sopimuskauden aikaiseen valvontaan. Hyödynnämme kotimaisia ja kansainvälisiä asiantuntijaverkostoja osaamisen kehittämisessä.

Avoin tiedon jakaminen ja verkostomainen yhteistyö varmistavat, että opit eivät jää yksittäisten henkilöiden varaan tai siiloudu alaorganisaatioiden sisäisiksi kyvykkyyksiksi.

Mittari: Hankintaosaamisen taso (osaamiskartoituksella määritetty osaamistaso, vuosittain)

12. Johdamme sopimuksia tavoitteellisesti koko niiden elinkaaren ajan

Seuraamme aktiivisesti tavoitteita ja riskejä, arvioimme sopimusten toteutuneita vaatimuksia ja vaikutuksia sekä vastuullisuuden toteutumista. Sopimusten johtaminen ja systemaattinen seuranta tukevat tuloksellista yhteistyötä toimittajien kanssa sekä ohjaavat reagoimaan nopeasti mahdollisiin sopimuspoikkeamiin.

Kehitämme kaupungin yhteisiä riskiperusteisia toimintamalleja sopimustoimittajien eettisten vaatimusten sekä muiden ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden sopimusehtojen toteutumisen todentamiseen ja valvontaan. Varmistamme, että havaitut poikkeamat dokumentoidaan, eettisessä ohjeistuksessa määriteltyjä korjaavia toimenpiteitä ja seuraamuksia sovelletaan tarvittaessa ja niiden toteutumista seurataan järjestelmällisesti. Valvonnan laajuus ja menetelmät suhteutetaan hankinnan luonteeseen, tunnistettuihin vastuullisuusriskeihin ja sopimuksen merkittävyyteen.

Mittari: Sopimuspalaute (sopimusten, joista on koottu ja analysoitu palaute, osuus sopimuksista, vuosittain)

13. Hyödynnämme dataa ja tekoälyä päätöksenteon tukena

Kaupunki hyödyntää hankintadataa, taloustietoa, markkina-analyysiä ja tekoälyä osana johtamista ja hankintojen valmistelua. Ymmärrämme ja hyödynnämme kustannusrakenteet, volyymit ja markkinadynamiikan.

Seuraamme kehitystä ja tunnistamme muutossignaalit ajoissa. Ennakoiva analytiikka auttaa varautumaan esimerkiksi hintavaihteluihin, saatavuusriskeihin ja markkinoiden rakenteellisiin muutoksiin.

Mittari: Kaupungin hankintojen tietomallin ja kootun raportointikokonaisuuden toteuttaminen (K/E)



Kuva: Maija Astikainen

Liitteet



Kuva: Vesa Laitinen

Liite 1 Hankintalinjausten valmistelu

Helsingin hankintalinjaukset laadittiin kolmessa työpajassa 10/25–1/26.
Työtä fasilitoi Hansel Oy. Hankintalinjausten valmistelua ohjasi projektiryhmä.

Projektiryhmä:

Helsingin kaupunki: Jorma Lamminmäki ja Kari Gröndahl

Hansel Oy: Pekka Alahuhta, Annika Minkkinen ja Kalle Pinni

Hankintalinjausten valmisteluryhmä:

Helsingin kaupunki: Johanna Af Hällström, Teemu Asumaa, Emma Berg, Tanja Dickman, Kari Gröndahl, Johanna Hakala, Kimmo Heinonen, Sirkka Hiltunen, Reetta Huomo, Johanna Kahilakoski, Julia Kaipainen, Harri Kauppinen, Suvi Ketene, Juha Kouvonen, Niina Lammi, Jorma Lamminmäki, Sari Luostarinen, Tanja Mansikka, Viljami Packalen, Vesa Pirha, Hannele Pudas, Jaakko Röpetti, Kari Salovaara, Leona Silberstein, Jonna Törnroos ja Antti Virtanen

Hansel Oy: Pekka Alahuhta, Annika Minkkinen ja Kalle Pinni

Lisäksi toteutettiin verkkoaivoriihi (ks. liite 3), jossa valmisteluryhmän työstämät hankintalinjaukset tarjottiin kommentoitaviksi ja arvioitaviksi keskeisille Helsingin kaupungin hankintojen sidosryhmille.

Liite 2 Toimintaympäristön analyysi

Helsingin kaupungin hankintalinjausten valmistelu aloitettiin toimintaympäristöanalyysin laatimisella. Analyysissä kartoitettiin kaupungin hankintoihin ja hankintojen johtamiseen kohdistuvia organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen toimintaympäristön generoimia mahdollisuuksia ja uhkia.

Kartoituksen pohjana hyödynnettiin aiempaa Helsingin kaupungin hankintastrategiaa, nykyistä kaupunkistrategiaa sekä analyysiä kaupungin hankintojen tunnusluvuista.

Toimintaympäristöanalyysin tukena käytettiin SWOT-viitekehystä. Ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia tarkasteltiin PESTEL-mallin viitekehyksen pohjalta. Viitekehys jaottelee organisaation ulkoiset muutosvoimat poliittisiin, taloudellisiin, sosiologisiin, teknologisiin, juridisiin, vastuullisuuteen liittyviin ja muihin tekijöihin. Viitekehys ohjaa tutkimaan ja arvioimaan ei-ilmeisiä ja vaikeasti ennakoitavia muutoksen mahdollisuuksia.

Toimintaympäristöanalyysissä kaupungin hankintojen keskeisimmäksi vahvuudeksi arvioitiin kaupungin hyvätasoinen hankintaosaaminen. Osaamista tukevat hyvät hankintaohjeet sekä mahdollisuus konsultoida muita kaupungin hankintayksiköitä ja kollegoita. Kaupungin sisäinen hankintaverkosto toimii alustana hyvien toimintatapojen ja käytäntöjen jakamiseen. Kaupungin ote hankintojen kehittämiseen on myös aktiivinen: kehittämistoiminnassa tavoitellaan edelläkävijyyttä ja ollaan valmiita oman toiminnan parantamiseen. Lisäksi vahvuuksina tunnistettiin avoimen datan jakaminen sekä markkinavuoropuhelujen hyödyntäminen.

Tunnistetut kehityskohteet painottuivat hankintojen merkityksen ymmärtämiseen koko kaupungin laajuudessa. Hankintojen ja sopimusten merkitys sekä laajemmin hankintatoimen rooli tulisi ymmärtää syvällisemmin organisaation johdossa. Toisaalta toimialat voisivat edistää kaupunkitason strategisia tavoitteita nykyistä tehokkaammin. Kehitettävää tunnistettiin myös innovatiivisten hankintojen sekä yksittäisten hankintojen vaikutus- ja vaikuttavuus mahdollisuuksien tunnistamisessa ja aktivoinnissa.

Kaupungin hankintatoimen olennaisimpana mahdollistajana nousi esiin Helsingin asema todella merkittävänä hankkijana ja isona asiakkaana. Helsinki voi toimia vaikutusvaltansa turvin markkinoiden edelläkävijänä esimerkiksi luomalla yhteistyössä markkinoiden kanssa uusia vastuullisuusvaatimuksia, jotka kaupungin hankintojen myötä valtavirtaistuvat standardeiksi. Helsingin markkina-asema isona toimijana mahdollistaa hyvien tarjousten saamisen ja sopimusten tekemisen. Kehittämistyötä ja investointeja mahdollistaa hyvä resurssitilanne. Toimintaympäristöanalyysissä tunnistettiin myös teknologioiden uudet mahdollisuudet: tulevaisuudessa osa hankintatoimen tehtävistä voidaan automatisoida, jolloin asiantuntijatyö voi painottua ja kehittyä uusiin, mielekkäisiin suuntiin.

Keskeisimmäksi uhaksi kaupungin hankintatoimelle ja hankintojen johtamiselle arvioitiin julkisten hankintojen kasvava sääntely. Sääntely johtaa hallinnollisen taakan kasvuun, eikä sääntelyyn vastaamiseen kuluva työmäärä välttämättä heijastu parempana lopputuloksena hankintojen tarvitsijoille. Hallinnollisten tehtävien määrän kasvu nähtiin uhkana myös resurssien riittävyyden ja työn kohdentumisen näkökulmista. Samalla julkiset hankinnat ovat tarkkailun kohteena; yksittäiset epäselvyydet tai virheet voivat kaupungin suuresta hankintavolyymistä huolimatta heikentää luottamusta koko kaupungin hankintatoimeen. Myös Suomen julkistalouden kiristyminen nähtiin mahdollisena tulevaisuuden haasteena. Supistuva rahoituspohja voi johtaa pahimmillaan palveluiden merkittävään priorisointitarpeeseen tai siihen, että hankinnat nähdään vaikuttavan ja strategisesti merkityksellisen organisaatiofunktion sijaan ainoastaan säästön välineenä.

Liite 3 Verkkoaivoriihi

Helsingin kaupungin hankintalinjausten valmistelutyön päätteeksi toteutettiin verkkoaivoriihi. Webropol-kyselynä toteutettu verkkoaivoriihi oli sidosryhmäkysely, jossa tiedusteltiin vastaajien näkemystä työpajoissa valmisteltuihin teemoihin ja tavoitteisiin.

Verkkoaivoriihi oli julkisesti avoinna Internetissä 28.1.–23.2.2026. Kutsu vastata verkkoaivoriiheen ja kyselylinkki jaettiin Helsingin kaupungin omien viestintäkanavien kautta. Lisäksi kyselyä koskenut infosivu ja kyselylinkki olivat avoimesti saatavilla kaupungin Internet-sivuilla kyselyn ajan. Verkkoaivoriihen vastaukset olivat anonyymejä.

Verkkoaivoriihen vastaajia pyydettiin valitsemaan heitä parhaiten kuvaava vastaajaryhmä vaihtoehdoista Helsingin kaupungin sisäisen hankintayksikön (toimiala, liikelaitos tai virasto) edustaja, Helsingin kaupungin luottamushenkilö, Helsingin kaupunkikonsernin tytär- tai osakkuusyhteisön edustaja, kaupungin asukas, yrityksen edustaja, kunta- tai valtiosektorin organisaation edustaja, edunvalvontaorganisaation, kansalaisjärjestön tai vastaavan edustaja tai jokin muu.

Määräaikaan mennessä verkkoaivoriiheen saatiin 117 vastausta. Vastaajien joukossa korostuivat kaupungin sisäisen hankintayksikön edustajat (33 %), kaupungin asukkaat (31 %) sekä kaupungin luottamushenkilöt (11 %).

Verkkoaivoriihen tulosten perusteella vastaajat kokivat hankintalinjausten tavoitteet laajalti relevantteina. Tavoitteiden koettu tärkeys (arvosana 3–4/4) vaihteli 75 %:stä 94 %:in. Eniten annettu arvosana tavoitteiden koetusta tärkeydestä oli korkein mahdollinen 4, tavoitteiden keskiarvojen vaihdellessa välillä 3,1–3,8.

Avoimia kommentteja tavoitteisiin kertyi yhteensä 109. Avoimet vastaukset olivat monilta osin erittäin korkeatasoisia, ilmentäen vastaajiensa huolellista perehtymistä kyselyn sisältöön. Verkkoaivoriihen määräajan päätyttyä Hansel toimitti vastaukset projektiryhmälle. Vastaukset käytiin läpi projektiryhmän kesken. Tulosten läpikäynnin myötä projektiryhmä ei päätynyt muuttamaan tavoitteita, mutta tavoitteita kuvaavia selitetekstejä sekä hankintalinjauksiin kuuluvaa sanastoa tarkennettiin joiltakin osin.



Liite 4 Tavoitekohtaiset mittarit

Teema	Tavoite	Mittari
Vaikuttavuuden edistäminen ja toimivat markkinat	1. Luomme hankinnoillamme positiivisia vaikutuksia eri sidosryhmillemme	Vaikuttavuustavoitteet määritelty merkittäviin hankintoihin (yksiköittäin, vuosittain) Loppukäyttäjiä osallistaneet hankinnat (lkm yksiköittäin, vuosittain)
	2. Hankintamme edistävät alueemme elinvoimaa	Markkinavuoropuhelun sisältäneet hankinnat (% yksiköittäin, vuosittain) Osiin jaettujen hankintojen osuus (%, vuosittain)
	3. Toimittajayhteistyömme on systemaattista ja määrämuotoista	Systemaattisen toimittajayhteistyön piirissä olevat sopimukset (% strategisista sopimuksista, vuosittain)
	4. Kokeilemme rohkeasti uutta ja hyödynnämme innovatiivisia hankintoja saavuttaaksemme hankinnoille asetetut tavoitteet	Innovatiivisten hankintojen lukumäärä (vuosittain)
Vastuullisuus ja varautuminen	5. Olemme ympäristövastuullisuuden suunnannäyttäjä	Ympäristötavoitteellisten hankintojen osuus (% hankinnoista, vuosittain) Hankinnoilla saavutetut ympäristöhyödyt (ympäristötavoitteisiin sopiva laskenta)
	6. Edistämme hankinnoillamme sosiaalisen vastuun toteutumista	Eettiset periaatteet sisältävät tarjouspyynnöt (% tarjouspyynnöistä, vuosittain) Työperäisen hyväksikäytön riskisopimukset valvonnassa (% korkean riskin sopimuksista, vuosittain)
	7. Teemme taloudellisesti vastuullisia hankintoja	Toteutuneet kustannus- tai tuottavuushyödyt (€ tai %, vuosittain) Tuotantotapa-analyysit (lkm yksiköittäin, vuosittain)
	8. Varmistamme hankinnoillamme toimintamme jatkuvuutta ja resilienssiä	Kriittiset hankinnat ja sopimukset tunnistettu (kategorioittain, vuosittain) Jatkuvuus- ja varautumisvaatimukset kattavat kriittiset sopimukset (%, vuosittain)
Hankintojen johtaminen ja hankintataidot	9. Johdamme hankintojamme strategisesti ja yhtenäisesti koko kaupungissa	Strategisesti merkittävät hankinnat tunnistettu (yksiköittäin, vuosittain)
	10. Hankintaprosessimme ovat sujuvia	Hankintaohjelmaan kirjatut kilpailutukset (% kilpailutuksista, vuosittain) Hankintaprosessin läpimenoaika (päivää menettelyittäin, vuosittain)
	11. Hankintaosaamisemme säilyy ajantasaisena muuttuvassa toimintaympäristössä	Hankintaosaamisen taso (osaamiskartoitus, vuosittain)
	12. Johdamme sopimuksia tavoitteellisesti koko niiden elinkaaren ajan	Sopimuspalaute (% sopimuksista, joista palaute koottu ja analysoitu, vuosittain)
	13. Hyödynnämme dataa ja tekoälyä päätöksenteon tukena	Hankintojen tietomalli ja koottu raportointikokonaisuus toteutettu (K/E)

Liite 5 Toimeenpanosuunnitelma

Hankintayksikkö, organisaatio, toiminto	Kohde	Aika
Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala	Johtoryhmä, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q4 2026 – Q1 2027
Kaupunkiympäristön toimiala	Johtoryhmä, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q4 2026 – Q1 2027
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala	Johtoryhmä, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q1 – Q2 2027
Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala	Johtoryhmä, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q1 – Q2 2027
Kaupunginkanslia	Johtoryhmä, osastot	Q4 2026 – Q1 2027
Tarkastusvirasto	Johtoryhmä	Q4 2026 – Q1 2027
Palvelukeskusliikelaitos	Johtokunta, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q1 – Q2 2027
Rakentamispalveluliikelaitos	Johtokunta, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q1 – Q2 2027
Taloushallintopalveluliikelaitos	Johtokunta, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q1 – Q2 2027
Työllisyyspalveluliikelaitos	Johtokunta, hankintapalvelut, ydintoiminnot	Q1 – Q2 2027
Henkilöstö	Kaupungin yhteiset koulutukset, henkilöstötoimikunnat (tarpeen mukaan)	Hankintojen ajankohtais-aamupäivä 3.12.2026
Konserniyhteisöt	Yhteinen koulutus	Q1 – Q2 2027
DigiHelsinki Oy	Johtoryhmä	Q1 – Q2 2027
Ulkoiset sidosryhmät	Vaihtelee	Q4 2026 – Q1 2027
Hankintojen ohjaus	Hankintojen ohjaus- ja koordinaatioryhmät	Q4 2026

Liite 6 Keskeisiä käsitteitä

Hankintayksikkö
Helsingin kaupungin hallintosäännön mukaisesti kaupunginkanslia, tarkastusvirasto, toimialat sekä liikelaitokset.

Jatkuvuus
Palvelun, toiminnan ja/tai sopimuksen keskeytymätön jatkuminen mahdollisista häiriötilanteista riippumatta. Häiriötilanteella tarkoitetaan esim. toimittajan vaihtumista tai siirtymävaihetta, toimittajaan liittyvää häiriötilannetta (esim. konkurssi), erilaisia tietoliikennekatkoksia sekä force majeure -tilanteita (esim. vakavat turvallisuustilanteet).

Loppukäyttäjä
Luonnollinen henkilö, jota varten hankinta tehdään. Loppukäyttäjä käyttää tai hyödyntää hankinnan kohdetta, kuten palvelua tai järjestelmää. Loppukäyttäjiä ovat kuntalaiset, asiakkaat ja kaupunkiorganisaation työntekijät.

Pk-yritys
Yritys, joka työllistää alle 250 henkilöä, ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa.

Resilienssi
Palvelun, toiminnan ja toimitusketjun kyky kestää häiriöitä, sopeutua muutoksiin ja palautua nopeasti normaalitasolle ilman, että palvelu vaarantuu merkittävästi.

Sidosryhmä
Taho(-t), johon hankinnan vaikutukset voivat kohdistua. Sidosryhmällä voidaan tarkoittaa niin sisäisiä kuin ulkoisia ryhmiä. Keskeisiä sidosryhmiä ovat kaupunkilaiset, kaupungin työntekijät, yritykset ja kolmannen sektorin toimijat.

Tuotantotapa
Tapa, jolla hyödykkeitä tai palveluita tuotetaan. Tuotantotapoja ovat oma tuotanto, ostopalvelu, yhteistyö ja palvelusetelit.

Vaikuttavuus
Hankinnan kautta aikaansaatu mitattava ja positiivinen muutos, joka syntyy pitkällä aikavälillä usean vaikutuksen tuloksena. Vaikuttavuus ilmenee organisaation laajuisella, alueellisella tai yhteiskunnallisella tasolla.

Helsinki