

Elina Haverinen

**HANKINTOJEN KILPAILUTTAMISEN KUSTANNUKSET JA  
HANKEVALMISTELU KUNTAORGANISAATIOSSA**

# **HANKINTOJEN KILPAILUTTAMISEN KUSTANNUKSET JA HANKEVALMISTELU KUNTAORGANISAATIOSSA**

Elina Haverinen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Elina Haverinen

Opinnäytetyön nimi: Hankintojen kilpailuttamisen kustannukset ja hankevalmistelu kuntaorganisaatiossa

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2016

Sivumäärä: 45 + 5

---

Julkisten hankintojen sääntelyllä ja vahvalla kilpailuttamisvelvollisuudella on tavoitteena tehdä hankintatoimi läpinäkyväksi, tehostaa verovarojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä ja turvata yritysten ja yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Kilpailutukset ovat kuitenkin usein työläitä, aikaa vieviä ja niihin käytetään usean ihmisen työaika, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen tulos.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun kaupungin omistama liikelaitos BusinessOulu. BusinessOulussa kilpailutetaan asiantuntijoita niihin yritysten tarpeisiin, joita ei pystytä tuottamaan oman henkilöstön avulla. Tällaisia asiantuntijapalveluja ovat esimerkiksi kansainvälisille markkinoille kohdistuvat vienninedistämispalvelut ja markkinatutkimukset. Kilpailutuksia tehdään erityisesti hankkeissa. Kilpailuttamisen kustannuksia, henkilö- ja aikaresursseja ei ole aiemmin selvitetty. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää nämä kustannukset ja hyödyntää tietoa kustannuslaskennassa, budjetoinnissa, talousarviossa ja hankevalmistelussa.

Tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus, koska teoria on jo olemassa, tutkimustyön kohteena on BusinessOulun oma toiminta ja tutkija on osa työyhteisöä. Kilpailuttamisen kustannusten selvittämiseen käytetään toimintolaskentaa. Aihe on rajattu koskemaan julkisia hankintoja ja hankevalmistelua kuntaorganisaatiossa. Keskeisimpinä teorialähteinä käytetään hankintaosiossa lakia julkisista hankinnoista, Oulun kaupungin hankintoja koskevia määräyksiä ja ohjeistuksia (joista olennaisin hankintakäsikirja) ja toimintolaskentaosiossa neljää eri aihetta käsittelevää teosta vuosilta 1995 – 2010. Hankevalmistelun lähteenä käytetään henkilöhaastatteluja.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hankintojen kilpailuttamisessa työläimmät ja kriittisimmät vaiheet ovat hankinnan suunnittelu, tarjouspyynnön laatiminen ja tarjoajien vertailu. Kilpailuttajat ovat ilman hankintalainsäädännön ammatillista pätevyyttä toimivia työntekijöitä, joilla menee kilpailuttamiseen huomattavasti enemmän aikaa kuin ammattipätevyden omaavalla hankintalakimiehellä. BusinessOululla ei ole omaa lakimiestä, minkä vuoksi henkilökunta joutuu tukeutumaan oikeudellisissa kysymyksissä konsernin strategiseen hankintatoimeen. Kaupunkikonsernissa voitaisiin miettiä, olisiko perusteltua hankkia BusinessOululle oma hankintalakimies, jotta kilpailutukset hoituisivat jatkossa tehokkaammin. Hankevalmistelun näkökulmasta oma lakimies edistäisi hankkeiden alkamista oikeassa ajassa ja hankehenkilöstöllä jäisi enemmän aikaa substanssityöhön.

---

Asiasanat: julkiset hankinnat, kilpailuttaminen, toimintolaskenta, kuntaorganisaatio

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, option of Financial Administration

---

Author: Elina Haverinen

Title of thesis: The costs of project preparation and procurement tendering in municipal organizations

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2016 Number of pages: 45 + 5

---

The regulation of public procurement with a strong competitive bidding aim is to make public purchases transparent, more efficient use of taxpayers' money, to promote high-quality procurement activities and safeguard equal opportunities for companies and organizations of public procurement tenders. However, competitive biddings are often laborious, time-consuming and are subject to require a large number of man-hours of work in order to achieve the best possible result.

The thesis was commissioned by BusinessOulu a public utility fully owned by the City of Oulu. BusinessOulu purchases professional services to meet the needs of private businesses when these services cannot be produced by their own personnel. These professional services include, for example promotion for export and market research on the international market. Most of the procurement are done within projects. The costs of competitive bidding; personnel and time resources have not been previously examined. The purpose of this study is to find out these costs and to take advantage of knowledge in cost accounting, budgeting and project preparation.

Action research has been chosen to the research method approach. The subject of this research is Business Oulu's own activities and researcher is part of the working community. Activity based costing is used to determine the cost of competitive bidding. This topic is limited to public procurement and project preparation for municipal organizations. The main sources for theory used for the procurement section are the public procurement law, regulations and guidelines (particularly purchasing manual) on the City of Oulu. On action based costing section I used four different key publications from 1995 – 2010. As the information source of project preparation is used for personal interviews.

Based on the results it can be concluded that on the procurement tendering the most onerous and critical phases of the procurement are planning, preparation of the tender and comparison with the providers. The personnel who currently do the public bidding do not have the professional qualifications of procurement legislation and this results that the competitive bidding process takes a lot more time than it would take with a qualified professional. City of Oulu concern ought to consider whether it would be justified to appoint a legal specialist to BusinessOulu focused to procurement in order to have competitive bidding processes done more efficiently. The project preparation process from the perspective of an organization specific legal specialist would contribute to the start of the project in the right time and project staff to dedicate more time to the work of the net asset.

---

Keywords: Procurement, Competitive tendering, Activity based costing, Public organizations

# SISÄLLYS

LYHENTEET.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	9
2.1 Toimenpideohjelma, visio ja missio .....	9
2.2 Perustoiminta ja hanketoiminta .....	11
2.3 Hankinnat.....	12
2.4 Hankevalmistelu .....	13
3 HANKINTOJEN KILPAILUTTAMISEEN VAIKUTTAVA LAINSÄÄDÄNTÖ, OHJEET JA ASETUKSET .....	15
3.1 Kansalliset hankintamenettelyt.....	15
3.2 Oulun kaupungin ohjeet.....	17
3.3 Rahoittajien ohjeet.....	20
4 TOIMINTOLASKENTA .....	22
4.1 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta.....	23
4.2 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa .....	24
4.3 Resurssit ja resurssiajurit .....	25
4.4 Toimintojen määrittäminen ja toimintoajurit .....	26
4.5 Toimintolaskennan käyttöönotto .....	28
5 CASE BUSINESSOULU .....	31
5.1 Hankinnan esittely .....	33
5.2 Aika- ja henkilöresurssit.....	33
5.3 Kustannukset.....	35
5.4 Kilpailuttamisen työajanseuranta .....	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
7 POHDINTA.....	41
LÄHTEET.....	43
LIITTEET .....	45

## LYHENTEET

BO	BusinessOulu liikelaitos
Ouka	Oulun kaupunki
ELY -keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
Hankintalaki	Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348
HILMA	Julkisten hankintojen sähköinen ilmoituskanava

# 1 JOHDANTO

Oulun kaupungin palvelualueet ja liikelaitokset kilpailuttavat toimialansa hankinnat kaupungin strategisten hankintalinjausten mukaisesti ja tekevät niihin liittyvät hankintapäätökset ja -sopimukset. Suomen lainsäädäntöä, Oulun kaupungin ohjeita ja muita hankintoja ja kilpailutuksia ohjaavia säännöksiä on noudatettava. Kilpailuttamiset sitovat organisaatioiden henkilöstön työaikaan jopa kuukausiksi tietyn tavaran tai palvelun hankkimiseksi. Hankinnan arvosta riippumatta menettelytavat on dokumentoitava asianmukaisesti. Julkisten hankintojen sääntelyllä ja vahvalla kilpailuttamisvelvollisuudella on tavoitteena tehdä hankintatoimi läpinäkyväksi, tehostaa verovarojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä ja turvata yritysten ja yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 3.5.2016.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee vakituisesti taloushallinnon työtehtävissä Oulun kaupungilla Oulun Konttori liikelaitoksessa. Oulun Konttori tuottaa talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon tukipalveluja kaupungin muille palvelualueille. Sijoittumispaikkana on Oulun kaupungin omistama liikelaitos BusinessOulu, jonka perustehtävä on toteuttaa kaupungin elinkeinopolitiikkaa ja tuottaa yrityksille niiden tarvitsemia yrityskehityspalveluja. BusinessOulun keskeisin tavoite on edistää yritysten syntymistä, toimintaa, niiden kasvua ja kansainvälistymistä. (BusinessOulu 2015, viitattu 2.11.2015.)

Hankintalain mukaan hankintayksikön on pyrittävä järjestämään hankintatoimensa mahdollisimman taloudellisesti ja suunnitelmallisesti (Hankintalaki 1:2 §). Hankintayksikön on pyrittävä ennakkoimaan, millaisia hankintoja organisaation suunniteltu toiminta edellyttää. Hankintojen suunnittelun laajuus ja yksityiskohtaisuus riippuu siitä, kuinka merkittävästä hankinnasta on kyse ydintoiminnan toteuttamiseksi ja kuinka suuri on hankintabudjetin osuus koko toiminnan menoista. Hankintojen suunnitelmallisuuden tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, sillä suunnitteluvaiheessa mahdollistetaan ja ratkaistaan hankinnoissa onnistuminen. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 31.5.2016.)

BusinessOulussa kilpailutetaan asiantuntijoita niihin yritysten tarpeisiin, joita ei pystytä tuottamaan oman henkilöstön avulla. Tällaisia asiantuntijapalveluja ovat esimerkiksi kansainvälisille markkinoille kohdistuvat vienninedistämispalvelut ja markkinatutkimukset. Kilpailutukset ovat usein työläisiä, aikaa vieviä ja niihin käytetään usean ihmisen työaika, jotta saavutettaisiin paras

mahdollinen tulos. Kilpailuttamisen kustannuksia, henkilö- ja aikaresursseja ei ole aiemmin selvitetty. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää nämä kustannukset ja hyödyntää tietoa kustannuslaskennassa, budjetoinnissa, talousarviossa ja hankevalmistelussa. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Paljonko kilpailuttaminen maksaa kuntaorganisaatiolle?
2. Miten se tulee ottaa huomioon hankevalmistelussa?

Tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus, koska teoria on jo olemassa, tutkimustyön kohteena on BusinessOulun oma toiminta ja tutkija on osa työyhteisöä. Kilpailuttamisen kustannusten selvittämiseen käytetään toimintolaskentaa. Aihe on rajattu koskemaan julkisia hankintoja ja hankevalmistelua kuntaorganisaatiossa. Keskeisimpinä teorialähteinä käytetään hankintaosiossa lakia julkisista hankinnoista, Oulun kaupungin hankintoja koskevia määräyksiä ja ohjeistuksia (joista olennaisin hankintakäsikirja) ja toimintolaskentaosiossa neljää eri aihetta käsittelevää teosta vuosilta 1995 – 2010. Hankevalmistelun lähteenä käytetään henkilöhaastatteluja.

Teoriaosassa käydään läpi keskeisimmät kilpailuttamiseen vaikuttavat säädökset niin lain, kaupungin kuin rahoittajienkin näkökulmasta ja esitellään kilpailuttamisprosessi. Toimeksiantajan esittelyssä perehdytään BusinessOulun toimintaan, kilpailuttamistarpeisiin, hankevalmistelun käytäntöihin ja käynnissä oleviin hankkeisiin. Toimintolaskentaosiossa käydään läpi toimintolaskennan teoriaa ja case BusinessOulu -osiossa teoria sovelletaan käytäntöön.



## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun kaupungin omistama liikelaitos BusinessOulu, joka vastaa kaupungin elinkeinopolitiikan toteutuksesta ja yritysten tarvitsemista kehityspalveluista. BusinessOulun perustehtävä on luoda yrityksille ja yrittäjyydelle toimintaympäristö, joka edistää yritysten syntymistä, niiden toimintaa ja kasvua sekä parantaa kilpailukykyä ja työllisyyttä. Yritysten kansainvälistymisen edistämisen lisäksi liikelaitos vastaa kaupungin kansainvälisestä elinkeinomarkkinoinnista. (BusinessOulu 2015, viitattu 2.11.2015.)

BusinessOulu jakautuu sisäisesti viiteen tiimiin, joilla jokaisella on omat vastualueensa ja tehtävänsä. Tiimejä ovat asiakkuudet, yrityspalvelut, toimintaympäristöjen kehittämispalvelut, viestintä ja markkinointi sekä sisäiset palvelut ja hallinto -tiimi. Hanketoimintaa toteutetaan enimmäkseen asiakkuus-, yrityspalvelut- ja toimintaympäristöjen kehittämispalvelut -tiimeissä. BO:ssa työskentelee yhteensä 75 henkilöä, joista hanketoiminnassa on mukana 34. Suurin osa kilpailuttamisen tarpeista ilmenee hankkeissa, koska ulkopuolisen rahoituksen tukemana voidaan tarjota yrityksille sellaisia palveluja, jotka eivät muuten olisi toteutettavissa. Hankehenkilöstöstä yli puolet kilpailuttaa asiantuntijapalveluita hankkeen elinkaaren aikana. Lisäksi kilpailuttamiselle on tarvetta myös hankkeiden ulkopuolisissa toiminnoissa. (Juntunen, haastattelu 25.9.2015.)

### 2.1 Toimenpideohjelma, visio ja missio

BusinessOulun toimenpideohjelma on johdettu suoraan kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen liikelaitokselle asettamista toiminnallisista tavoitteista kaupunkistrategian ja omistajapolitiikan ohjelman linjausten mukaisesti (Oulun kaupunki 2016, viitattu 10.5.2016). BO:n toimenpideohjelman kokonaisuudet ovat kasvuyritykset, vienti ja myynti, investoinnit, Start up 2.0, innovaatioympäristöt, aluemarkkinointi ja oman toiminnan kehittäminen. Keskeisimpiä asiakasyritysten toimialoja ovat cleantech, ICT, life science, luovat alat, teollisuus, suurhankkeet, kauppa ja palvelut, matkailu ja logistiikka. (BusinessOulu 2015, viitattu 28.4.2016.)

BusinessOulun visio 2020: ”Kansainvälinen Oulu on Suomen nopeimmin kasvava kaupunkiseutu ja huippupaikka liiketoiminnan kasvulle sekä uusille avauksille” (BusinessOulu 2015, viitattu 28.4.2016). Missio on olla yritysten kumppani ja kasvun mahdollistaja tarjoamalla kasvuun täh-

täaville yrityksille kilpailukykyiset liiketoimintaympäristöt, kumppanuusverkostot ja yrityspalvelut (BusinessOulu 2015, viitattu 28.4.2016).



BusinessOulun toimenpideohjelma 2015 - 2019

Oulu Capital  
of Northern  
Scandinavia

<b>VISIO 2020</b>	<b>Kansainvälinen Oulu on Suomen nopeimmin kasvava kaupunkiseutu ja huippupaikka liiketoiminnan kasvulle ja uusille avauksille.</b>		
<i>Näkökulma</i>	<i>Strategiset tavoitteet vision määrittämän tavoitetilan toteuttamiseksi.</i>		
<i>Omistaja</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merkittävä nettotyöpaikkojen kasvu</li> <li>2. Ouluun Suomen paras yrittäjyysilmasto</li> <li>3. Alueella toimivien yritysten vientiliiketoiminnan merkittävä kasvu</li> <li>4. Kaupunkiseudulle suuntautuvan kansallisen ja kansainvälisen investointivolyymien kasvu</li> </ol>		
<i>Asiakas</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Yrityksille lisäarvoa tuottavat palveluratkaisut kumppaneita ja verkostoja systemaattisesti hyödyntäen</li> <li>6. Ammattimainen asiakkuuksien hallinta</li> </ol>		
<i>Verkostot ja kumppanit</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Liiketoiminta-, tutkimus- ja kehitysympäristöjen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä</li> <li>8. Hyödynnetään tavoitteellisesti elinkeinopolitiikan kansallisia ja kansainvälisiä kumppanuuksia ja verkostoja (kaupunkiseudut, valtio, työmarkkina- ja yrittäjyysjärjestöt)</li> </ol>		
<i>Henkilöstö</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Johdetaan ammattimaisesti, arvopohjaisesti ja tuloshakuisesti</li> <li>10. Hyvinvoiva, monikulttuurinen ja kansainvälinen työyhteisö</li> <li>11. Ammatillisen osaamisen jatkuva uudistaminen</li> </ol>		
<b>MISSIO</b>	<b>Yritysten kumppani ja kasvun mahdollistaja.</b> <i>Tarjoamme kasvuun tähtäville yrityksille kilpailukykyiset liiketoimintaympäristöt, kumppanuusverkostot ja yrityspalvelut.</i>		
<b>ARVO-PERUSTA</b>	Rohkeus yrittämiseen	Sitoutuminen kumppanuuteen	Luottamus ja vastuullisuus

**OULU** | BusinessOulu

KUVIO 1. BusinessOulu liikelaitoksen toimenpideohjelma 2015 – 2019 (BusinessOulu 2015, viitattu 28.4.2016).

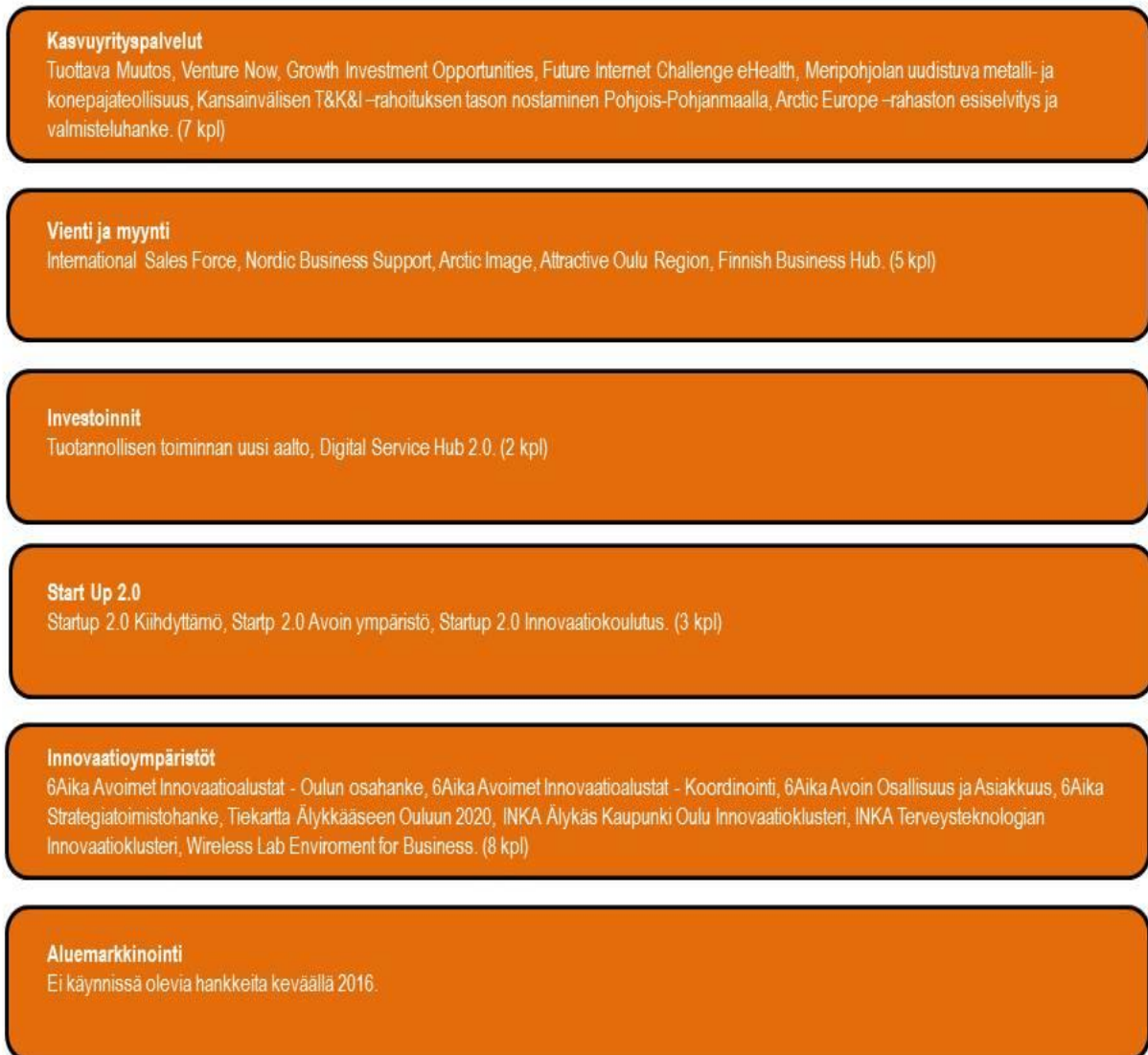
BusinessOulun toimenpideohjelmassa 2015 – 2019 on neljä näkökulmaa ja niille asetetut tavoitteet vision määrittämän tavoitetilan toteuttamiseksi. *Omistaja* -näkökulman tavoitteita ovat merkittävä nettotyöpaikkojen, vientiliiketoiminnan ja investointivolyymien kasvattaminen ja Suomen parhaan yrittäjyysilmaston luominen Ouluun. *Asiakas* -näkökulman tavoitteita on tuottaa yrityksille palveluratkaisuja kumppaneita ja verkostoja hyödyntäen ja ammattimainen asiakkuuksien hallinta. *Verkostot ja kumppanit* -näkökulmassa pyritään kehittämään liiketoimintaa tutkimus- ja kehitysympäristöjä sekä kansallisia ja kansainvälisiä kumppanuuksia ja verkostoja hyödyntämällä. *Henkilöstö* -näkökulmassa tavoitteena on hyvinvoiva ja kansainvälinen työympäristö, ammattimainen, arvopohjainen ja tuloshakuinen johtaminen sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen jatkuva uudistaminen. (BusinessOulu 2015, viitattu 28.4.2016.)

## 2.2 Perustoiminta ja hanketoiminta

BusinessOulun palvelutehtävä on jaettu talon sisäisesti perustoimintaan ja hanketoimintaan. Perustoiminnan puitteissa asiakkaille tarjotaan niitä palveluja, joita BusinessOulun oma henkilöstö pystyy tarjoamaan osaamisensa ja kokemuksensa perusteella. Hanketoiminnan avulla laajennetaan palvelutarjontaa niihin palveluihin, joita ei ole tarkoituksenmukaista tai mahdollista tarjota oman henkilöstön avulla. Nämä palvelut hankitaan ulkopuolisilta asiantuntijoilta. (Juntunen, haastattelu 25.9.2015.)

BusinessOulu tuottaa kehittämisspalveluja osittain ulkopuolisella hanke- ja ohjelmarahoituksella. Käynnissä olevia ohjelmia ovat muun muassa INKA, 6Aika ja rakennerahastot, joissa BO on mukana Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)-, Euroopan sosiaalirahasto (ESR)- ja reg -hankkeissa. Rahoittajina toimivat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY -keskus), Pohjois-Pohjanmaan liitto, Lapin liitto, Tekes ja Norrbottenin lääninhallitus. (BusinessOulu 2015, viitattu 28.4.2016.)

Hankkeita on käynnissä keväällä 2016 yhteensä 25 kappaletta. Ne jakautuvat BO:n toimenpidekokonaisuuksiin sen mukaan, miten hankkeen tavoitteet toteuttavat BO:n toimenpideohjelman. *Kasvuyrityspalvelut* keskittyvät pk -yritysten kasvun ja viennin tukemiseen ja tätä kautta uusien työpaikkojen syntymiseen. *Vienti ja myynti* -toimenpidekokonaisuudessa toteutetaan vuositasolla noin 40 – 50 erilaista vienninedistämisaktiviteettia, joiden tavoitteena on niin ikään edistää pk -yritysten vientiä, kasvua ja kansainvälistymistä. *Investoinnit* luovat edellytykset ostovoiman ja työllisyyden kasvulle sekä yleisesti toimialojen uudistumiselle. Samalla ylläpidetään kilpailukykyä alueen yrityksissä. *Start Up 2.0* -toimenpidekokonaisuudessa keskitytään startup -ekosysteemin kehittämiseen yhteistyössä muun startup -yrittäjyyttä tukevan verkoston kanssa. *Innovaatioympäristöillä* tarkoitetaan kaikkia niitä fyysisiä kohteita, joita voidaan tarjota yrityksille uuden liiketoiminnan kehitys- tai pilotointialustoiksi. *Aluemarkkinointi* tukee toimenpiteillään Oulun alueen veto-voimaisuutta ja luo työpaikkoja houkuttelemalla alueelle uusia investointeja. Tärkeänä tehtävänä on myös kaupunkistrategian vision toteuttaminen ja Oulu -brändin vahvistaminen. (BusinessOulu 2016, viitattu 20.5.2016.) Seuraavassa kuviossa on esitetty BO:n käynnissä olevat hankkeet ja mihin ne sijoittuvat toimenpidekokonaisuuksissa.



*KUVIO 2. Hankkeiden sijoittuminen BusinessOulun toimenpidekokonaisuuksiin.*

## 2.3 Hankinnat

BusinessOulun hankinnat ovat julkisia hankintoja, joilla tarkoitetaan hankintayksikön oman organisaation ulkopuolelta tekemää tavaroiden tai palvelujen ostamista. Lähes 100 % BO:n hankinnoista on palveluhankintoja, jotka koostuvat suurimmaksi osaksi asiantuntijapalveluista. Asiantuntijapalveluiden osuus koko BusinessOulun vuoden 2016 budjetista on 3,7 miljoonaa euroa. Hankkeiden budjeteista noin 60 % menee asiantuntijapalveluihin. Oulun kaupungin keskitetystä kilpailutuksesta vastaa Oulun Konttorin hankintatoimi. BusinessOulu käyttää hankinnoissaan keskit-

tysti kilpailutettuja palveluntarjoajia, joita ovat esimerkiksi painatus-, taloushallinto- ja matkatoimistopalvelut. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 4.5.2016.)

## 2.4 Hankevalmistelu

Hankkeiden valmistelu lähtee liikkeelle siitä, kun havaitaan strategian mukainen tai asiakaslähtöinen tarve, jota ei pystytä täyttämään BO:n omilla henkilöstöresursseilla. Tarpeen havainnut henkilö työstää idean paperille, jonka jälkeen mietitään, kuka BO:n työntekijöistä olisi sopivin henkilö kirjoittamaan kyseessä olevan hankehakemuksen. Henkilö valitaan substanssiosaamisensa ja kokemuksensa perustella, mikäli hän ei ole idean omistaja itse. Haasteena on, että hankehakemuksen kirjoittajaksi vaihtuva henkilö saattaa ymmärtää hankeidean eri tavalla kuin idean omistaja. Tämä aiheuttaa ongelmia myöhempään vaiheeseen, jos on aloitettu kilpailuttamaan väärin kohdistettua tarvetta. Hankevalmistelu suunnittelusta valmiiseen hankehakemukseen kestää kuukaudesta kahteen. (Rautiainen, haastattelu 29.5.2016.)

Valmis hankehakemus jätetään sille rahoittajalle, jonka rahoitusohjelmaan hankkeen sisällön mukaiset toimenpiteet kuuluvat. Rahoittajat noudattavat rahoitusohjelmia, joiden sisältö tulee EU -ohjelmista ja -tavoitteista sekä kansallisista ohjelmista. Pääsääntöisesti rahoittajat eivät hyväksy hankehakemuksia sellaisenaan, vaan heidän kanssaan aloitetaan rahoitusneuvottelut, jotka kestävät kolmesta kuukaudesta jopa vuoteen. Rahoitusneuvottelujen aikana hankkeen sisältö ja budjetti todennäköisesti muuttuvat. Rahoittajalla on mahdollisuus vielä rahoituspäätöksessään muuttaa hankkeen sisältöä, joten kilpailutuksia eikä hankehenkilöstön rekrytointeja voida käytännössä aloittaa ennen virallista rahoituspäätöstä. Tätä hankkeen suunnittelija ja valmistelija eivät monesti huomioi hankkeen aloitusajankohdan ja budjetin määrittelyssä, joten varsinainen toiminta alkaa usein myöhässä ja hankkeen ensimmäiset kolme kuukautta koostuvat ainoastaan henkilöstökuluista. Toinen ristiriita aiheutuu siitä, että hanketta hakevalla organisaatiolla on usein intressi saada joitakin kustannuksia hyväksytyä hankkeen piiriin heti hakemuksen jättämisen jälkeen, kun taas viime aikoina rahoittajat ovat kiristäneet hankkeen toteutusaikaa kolmesta vuodesta kahteen ja puoleen. Tällöin hankkeen toteuttamiselle tulee usein kiire, kun alun kustannuksien vuoksi aloitushetkeä kiirehditään, mutta sen jälkeen toteutukseen tulee usean kuukauden suvantokausi kilpailutusten ajaksi. (Rautiainen, haastattelu 29.5.2016.)

Nykyisistä käynnissä olevista hankkeista kaikki ovat BusinessOulun itsensä suunnittelema. Huolellinen hankesuunnittelu kilpailuttamisen näkökulmasta on kaiken a ja o. Huolimattomasti ja kiiressä kilpailutettujen hankintojen korjaaminen on kaksi verroin hankalampaa, kuin jos hankinnat olisi alun perin suunniteltu laadukkaasti. Vaativissa projekteissa olisikin syytä laatia hankintasuunnitelma hankesuunnitelman rinnalle. (Matinheikki, projektikoulutus 25.5.2016.) Hankkeessa kilpailuttaminen on haastavampaa myös siksi, koska kilpailuttamisen muuttamisesta pitää keskustella sekä rahoittajan että hankinnan toteuttajan kanssa. Ilman ulkopuolista rahoitusta toimitaessa keskustellaan vain hankinnan toteuttajan ja BO:n kesken. (Rautiainen, haastattelu 29.5.2016.)

### **3 HANKINTOJEN KILPAILUTTAMISEEN VAIKUTTAVA LAINSÄÄDÄNTÖ, OHJEET JA ASETUKSET**

Hankintalaki määrittää, että lähtökohtaisesti kaikki julkiset hankinnat on kilpailutettava (Hankintalaki 1:1 §). Laki koskee kuitenkin vain kansallisen kynnsarvon ylittäviä, eli yli 30 000 euron arvoisia hankintoja (Hankintalaki 3:15 §). Sitä pienemmät hankinnat voidaan tehdä hankintayksikön omia ohjeistuksia noudattaen. Hankintayksiköiden on järjestettävä hankintatoimensa niin, että ne ovat toteutettavissa mahdollisimman taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina, ympäristönäkökulmaa unohtamatta. Hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä ja tehdä yhteishankintoja hallinnollisten toimien vähentämiseksi. (Hankintalaki 1:2 §.) Laki antaa useita reunaehtoja hankintojen kilpailuttamiselle, mutta tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain kansallisen menettelyn reunaehtoja, koska esimerkkitapaus on kansallinen hankinta.

#### **3.1 Kansalliset hankintamenettelyt**

Julkiset hankinnat jakautuvat kolmeen eri ryhmään niiden taloudellisen arvon perusteella. Kansallisen kynnsarvon alittavat, eli pienhankinnat, ovat arvoltaan alle 30 000 euron hankintoja. Kansallisen kynnsarvon ylittävät, mutta EU -kynnsarvon alittavat hankinnat ovat kansallisia hankintoja. Kansalliset kynnsarvot vuonna 2016 ovat:

- 30 000 euroa tavara- ja palveluhankinnoissa
- 100 000 euroa terveydenhoito- ja sosiaalipalvelujen hankinnoissa
- 150 000 euroa rakennusurakoissa. (Oksanen 2010, 32.)

EU -kynnsarvot ylittävien hankintojen (EU -hankintojen) kuntaorganisaatiota koskevat kynnsarvot ovat tavara- ja palveluhankinnoissa 209 000 euroa ja rakennusurakoissa 5 225 000 euroa (Suomen Kuntaliitto 2016, viitattu 21.5.2016). Hankintamenettelyn valinta on lakisääteinen kansallisissa hankinnoissa, mutta seuraavia menettelytapoja voidaan soveltaa myös pienhankinnoissa, vaikka laki ei siihen suoranaisesti velvoitakaan (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016).

**Avoimessa menettelyssä** hankintayksikkö ilmoittaa hankinnastaan julkisesti kansallisessa julkisten hankintojen sähköisessä ilmoituskanavassa HILMA:ssa tai pienhankintojen osalta parhaaksi

katsomallaan tavalla. Ilmoituksen perusteella kaikilla halukkailla toimijoilla on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun jättämällä tarjous. Avointa menettelyä käytetään erityisesti silloin, kun hankitaan selkeästi määriteltäviä tuotteita tai palveluja, joiden laatuvaatimukset on ilmoitettu tarjouspyynnössä. (Oksanen 2010, 35.)

**Rajoitettu menettelyssä** tarjouksia pyydetään etukäteen määrättyltä joukolta toimijoita, joiden on arveltu olevan luotettavia ja toimituskykyisiä suorittamaan aiottu hankinta. Hankintayksikkö julkaisee HILMA:ssa hankintailmoituksen, johon halukkaat toimijat voivat pyytää saada osallistua. Hankintayksikkö valitsee halukkaiden joukosta ehdokkaat, jotka saavat tehdä tarjouksen. (Hankintalaki 1:5 §.)

**Neuvottelumenettelyyn** voidaan siirtyä esimerkiksi silloin, kun yhtään saatua tarjousta ei voida hyväksyä sellaisenaan, saadut tarjoukset ylittävät olennaisesti hankintaan varatut määrärahat tai on muuten ilmeistä, että ilman neuvotteluja ei päästä tyydyttävään lopputulokseen. Neuvottelumenettely ei kuitenkaan oikeuta poikkeamaan aidosta kilpailutuksesta eikä saatujen tarjousten tasavertaisesta käsittelystä. (Oksanen 2010, 37.)

**Kilpailullinen neuvottelumenettely** on jalostuneempi muoto perinteisestä neuvottelumenettelystä ja sitä käytetään monimutkaisissa hankinnoissa. Käytännössä kilpailullista neuvottelumenettelyä sovelletaan vain poikkeuksellisesti EU -kynnysarvot alittavissa hankinnoissa. (Oksanen 2010, 38.)

**Suorahankinnassa** hankintayksikkö tekee hankinnan ilman tarjouskilpailua suoraan yhdeltä tai useammalta toimijalta pyydetyn tarjouksen perusteella. Suorahankinta on mahdollista silloin, kun vain tietty toimija pystyy toteuttamaan hankinnan tai kun ennalta arvaamattoman syyn aiheuttaman kiireen johdosta hankintaa ei ehditä kilpailuttamaan. (Oksanen 2010, 38 – 39.)

**Puitesopimukset ja puitejärjestelyt** vastaavat hankintamenettelynä perinteistä puitesopimusten kilpailuttamista. Puitejärjestelyiden mukaiset sopimukset ovat eräänlaisia raamisopimuksia, joiden kaikki ehdot eivät ole selvillä kilpailuttamisen aikana. Puitejärjestelyä käytettäessä sopimuskauden aikana voidaan tarkistaa esimerkiksi tavaran tai palveluiden hinta kilpailuttamalla puitejärjestelyssä mukana olevat toimijat (ns. minikilpailutus). (Oksanen 2010, 38.)



Hankintakäsikirjan mukaan hankintayksikön on itse valittava parhaiten soveltuva hankintamenetely huomioon ottaen hankinnan arvo ja luonne, tarjoajien lukumäärä, neuvottelutarpeet ja muut hankintaan vaikuttavat seikat (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016). Hankintalaki määrittää, että hankintayksiköllä on velvollisuus ilmoittaa hankinnoistaan julkisesti, mikäli se käyttää avointa tai rajoitettua menettelyä, neuvottelumenettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä. Hankintayksikön on ilmoitettava julkisesti myös puitejärjestelyistä ja suunnittelukilpailuista. (Hankintalaki 9:68 §.)

### 3.2 Oulun kaupungin ohjeet

Kaupungin hankinnat voidaan jakaa *keskitetyksi kilpailutetuiksi hankintoihin*, jotka tyypillisesti palvelevat kahta tai useampaa kaupungin organisaatiota tai koko kuntakonsernia, *erilliskilpailutuksiin*, jotka ovat yksittäisiä hankintoja ja ne kilpailutetaan erillisestä sopimuksesta Oulun Konttorin hankintapalveluissa, *yhteishankintoihin*, jotka ovat Oulun kaupungin ja sen hankintayhteistyökumppanin tekemiä yhteistoimintasopimuksen mukaisia hankintoja ja *yhteisiin hankintoihin*, joissa kahdella tai useammalla kaupungin organisaatiolla on tilaaja-asema. Tilaja-asema tarkoittaa sitä, että hankintayksikkö tekee itsenäisesti tilauksia kilpailutetulta sopimustoimittajalta. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 4.5.2016.)

Oulun kaupungin ja kuntakonserniin kuuluvien hankintayksiköiden on noudatettava hankinnoissaan seuraavia säännöksiä:

- hankintalakia, asetusta julkisista hankinnoista ja hankintadirektiivejä
- erityisaloilla toimivissa hankintayksiköissä erityisalojen hankintalakia ja niitä täydentäviä säännöksiä
- kuntalakia, hallintolakia ja muuta soveltuva lainsäädäntöä
- kaupunkistrategiaa, omistajapoliittista ohjelmaa ja palvelujen järjestämishjelmaa
- Oulun kaupungin hallintosääntöä
- toimielimen johtosääntöä ja jatkodelegointeja, joista ilmenee toimivalta hankinta-asioissa
- Oulun kaupungin hankintapoliittista ohjelmaa
- Oulun kaupungin hankintakäsikirjaa
- muita linjauksia, esimerkiksi tietohallinnon linjauksia koskien ICT -hankintoja

- julkiseen tukee oikeuttavissa hankinnoissa (hanketoiminta) rahoittajien määräyksiä siten, että hankinnat täyttävät tuen myöntämisen edellytykset. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 4.5.2016).

Oulun kaupungin palvelualueiden ja liikelaitosten toiminnan ja talouden suunnitteluun sisältyy myös hankintojen suunnittelu ja niistä informointi konsernipalveluiden strategiselle hankintatoimelle. Hankintasuunnitelmat tehdään kaikelle hankittavalle tavaralle ja palvelulle sekä investoinneille. Suunnitelmista on käytävä ilmi keskeinen hankintojen toteuttamisessa tarvittava tieto, jotta samaan tuoteryhmään tai palvelutarpeeseen kuuluvat hankintatarpeet voidaan tarvittaessa yhdistää. Hankintojen yhdisteleminen ja jakaminen osiin säännösten soveltamisen välttämiseksi on kielletty. Näin luodaan perusta keskitetysti kilpailutettavien tuotteiden ja palveluiden kilpailuttamiselle ja sille, että hankintatarpeet tukevat parhaalla mahdollisella tavalla palvelualueille ja liikelaitoksille annettujen tehtävien ja tavoitteiden toteuttamista. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 26.4.2016.)

Tarjouspyyntö on laadittava niin selkeäksi, että sen perusteella voi antaa yhteismitallisia ja vertailukelpoisia tarjouksia. Tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa on ilmoitettava määräaika, mihin mennessä tarjoukset tulee jättää. Tarjouspyynnön tai hankintailmoituksen sisällössä on oltava hankintakohteen määrittely, tarjoajien taloudellista tilannetta, teknistä kelpoisuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat vaatimukset ja luettelo asiakirjoista, joita tarjoajien on tätä varten toimitettava, tarjousten valintaperuste ja vertailuperusteet, mikäli käytetään kokonaistaloudellisesti edullisuutta, ja niiden suhteellinen painotus, määräaika tarjousten tekemiselle, osoite, johon tarjoukset on toimitettava, sekä tarjousten voimassaoloaika. Tarjouspyynnössä on myös mainittava, että kilpailusta poissulkeminen voi tapahtua hankintalain ohella myös tilaajavastuulaissa mainituin perustein. Tilaajavastuulain mukaan hankintayksiköt ovat velvollisia vaatimaan tarjouskilpailun voittaneelta yritykseltä tilaajavastuulaissa mainitut tiedot yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttämisestä, kuten verojen maksamisesta ja sosiaaliturvamaksujen suorittamisesta. (Oulun kaupunki 2013, 28.5.2016.)

Kansallisissa ja EU -kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa tarjoukset on pyydettyä toimittamaan kirjallisina ja suljettuina Oulun kaupungin keskitettyyn kirjaamoon ja niille on avattava diaarinumero asianhallintajärjestelmään Lootaan. Tarjouskilpailusta on tiedotettava etukäteen kirjaamoa, joka avaa diaarinumeron ja merkitsee tarjoukset saapuneiksi. Tarjouskuoriin on pyydettyä li-

säämään riittävät tiedot kirjaamista varten. Kirjaamisen jälkeen kirjaamo lähettää tarjoukset avaamattomina hankintayksikköön. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

Tarjousajan päätyttyä suljetut kirjalliset tarjoukset avataan tarjousten avaustilaisuudessa. Se ei pääsääntöisesti ole julkinen tilaisuus. Tarjoukset on merkittävä päivämäärällä ja läsnä olevien henkilöiden nimikirjoituksilla sitä mukaa, kun tarjouksia avataan. Myöhästyneitä tarjouksia ei avata, vaan ne palautetaan avaamattomina lähettäjille kun hankintapäätös on tehty ja valitusaika kulunut umpeen. Tarjousten avaamisesta laaditaan avauspöytäkirja, jonka tarjousten avaajat allekirjoittavat. Pöytäkirjan liitteeksi liitetään saapuneet tarjoukset. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

Tarjoajien soveltuvuus on arvioitava kaikissa menettelytavoissa ennalta ilmoitettuja ja syrjimättömiä perusteita noudattaen. Tarjouskilpailusta tulee sulkea pois tarjoaja, jolla ei ole teknisiä, taloudellisia tai muita vaadittavia edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi. Hankintalaissa on määritelty ne seikat, joilla hankintayksikön on velvollisuus sulkea tarjoaja tarjouskilpailun ulkopuolelle, muun muassa eräisiin vakaviin rikoksiin syyllistyminen. Tarjouksista on hyväksyttävä hankintayksikön kannalta kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin tarjous. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

Tarjousten vertailuun otetaan mukaan vain soveltuviksi todettujen tarjoajien tarjoukset. Vertailussa on otettava huomioon tarjouspyynnössä ilmoitettu valintaperuste. Jos valintaperusteena on ollut halvin hinta, tehdään vain hintavertailu kaikkien vaatimukset täyttävien tarjousten kesken. Jos valintaperusteena on ilmoitettu kokonaistaloudellinen edullisuus, vertailu tehdään ottaen huomioon kaikki kokonaistaloudellisuuteen vaikuttavat seikat. Vertailussa ei kuitenkaan saa käyttää muita, kuin tarjouspyynnössä ilmoitettuja valintaperusteita. Valintaperusteet arvioidaan ja pisteytetään tarjoajittain. Kunkin tarjouksen saama piste jokaisen vertailuperusteen kohdalla on perusteltava perustelumuietioon. Erityisen tärkeää on selittää syyt tarjousten välisille piste-eroille. Tämän jälkeen pisteet lasketaan yhteen ja eniten pisteitä saanut tarjous voittaa vertailun. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

Hankintamenettely päättyy kirjalliseen, perusteltuun hankintapäätökseen. Tarjousten pisteytys ei ole riittävä perustelu hankintapäätökselle. Hankintayksikön tulee hankintapäätöksessä kertoa ratkaisuun vaikuttaneet seikat sellaisella tarkkuudella, että tarjoaja voi päätöksen nojalla arvioida, onko hankintamenettelyssä noudatettu lain velvoitteita. Hankintapäätös perusteluineen sekä vali-

tusosoitus ja muutoksenhakuohje lähetetään kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille toimijoille. Mikäli tarjouskilpailuun osallistunut haluaa tehdä hankintaohjeen, on se tehtävä 14 päivän kuluessa siitä, kun asianosainen on saanut hankintapäätöksen tiedoksi. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

Hankintalaki edellyttää, että kansalliset kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa tehdään hankintapäätöksen lisäksi hankintasopimus tarjoajan ja hankintayksikön välille. Sopimus tehdään noudattaen sopimuksen tekemistä koskevia yksityisoikeudellisia säännöksiä, kuten oikeustoimilakia. Hankintasopimus syntyy vasta sopimuksen allekirjoittamisella ja hankintapäätös on sopimuksen solmimisen edellytys. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

Kaikki tarjouskilpailun vaiheet ja asiakirjat on lisättävä asianhallintajärjestelmään Lootaan kilpailutuksen omalle diaarinumerolle viipymättä siinä järjestyksessä, kuin ne ovat edellä esitelty. Alkuperäisten asiakirjojen sijainti tulee olla tiedossa palvelualueilla. Hankinta-asiakirjoja säilytetään arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti vähintään 10 vuotta, mukaan lukien ne tarjoukset, jotka eivät johtaneet sopimukseen tai tilaukseen. (Oulun kaupunki 2013, viitattu 28.5.2016.)

### **3.3 Rahoittajien ohjeet**

Lainsäädännön ja Oulun kaupungin ohjeiden lisäksi ulkopuolisella rahoituksella toteutettavissa hankkeissa täytyy ottaa huomioon myös rahoittajien vaatimukset kilpailuttamiselle. Rahoittajien ohjeet ovat usein tiukemmat kuin laki ja Oulun ohjeet, mutta hankinnat on toteutettava vaativimman ohjeistuksen mukaan, jotta niiden kustannukset ovat tukikelpoisia. (Matinheikki, projektikoulutus 25.5.2016.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikista hankinnoista täytyy tehdä vähintään hintavertailu hankinnan arvosta riippumatta (Rautiainen, haastattelu 25.5.2016). Rahoittajien erityismääräykset ja -ohjeet löytyvät hankkeiden rahoituspäätöksistä, mitkä käydään yksityiskohdaisesti läpi hankkeen aloituspalaverissa (Matinheikki, projektikoulutus 25.5.2016). Seuraavaan kappaleeseen on koottu BO:ssa käynnissä olevien hankkeiden rahoituspäätöksistä keskeisimmät lisävaatimukset hankinnoille.

Hankkeen kustannusten tukikelpoisuuden edellytys on, että hankkeella on hyväksytty kustannusarvio ja rahoituspäätös. Tuensaaja voi hakea maksuun ainoastaan rahoituspäätöksessä hyväksytyjen kustannusten mukaisia kustannuksia ja kaikkien hankintojen tulee sisältyä rahoituspä-

töksen mukaiseen hankesuunnitelmaan. Kansalliset ja EU -kynnysarvot ylittävät hankinnat kilpailutetaan hankintalain mukaisesti. Kansalliset kynnysarvot alittavien hankintojen tulee olla kustannuksiltaan kohtuullisia ja kohtuullisuuden osoittamiseksi hankinnasta tulee pyytää tarjous kirjallisesti vähintään kolmelta toimijalta. Alle 4 000 euron hankinnat voidaan katsoa pienhankinnoiksi, joissa menettelyksi riittää hintatiedustelu puhelimitse. Tässäkin tapauksessa vastauksista on laadittava muistio. (Pohjois-Pohjanmaan liitto, rahoituspäätös 18.2.2015.)

Hankintoja tehtäessä on noudatettava kansallisia ja Euroopan yhteisön säännöksiä. Lisäksi on otettava huomioon hankintayksikön kytkökset toimittajaan ja tarkistettava, että hankinta ei ole säännösten vastainen. Säännösten vastaisia kytköksiä voivat olla esimerkiksi:

- toimittaja on ollut hankintayksikön palveluksessa
- toimittaja on hankintayksikön hallituksen tai hankkeen ohjausryhmän jäsen
- hankintayksikön henkilökunnan jäsen kuuluu toimittajan hallitukseen
- hankintayksikön henkilökunnan jäsenen sukulainen on toimittajan edustaja. (Interreg Nord, viitattu 31.5.2016.)

## 4 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskenta (Activity Based Costing) on organisaation sisäistä laskentaa, joka menetelmänä on perinteistä kustannuslaskentaa luotettavampi tapa selvittää toimintojen ja niiden työvaiheiden kustannukset. Laskennan avulla voidaan määrittää resurssien käyttö, laskea niihin sitoutuvat kustannukset, jotka kohdistetaan toiminnoille ja toiminnoilta edelleen laskentakohteille. Näin toimintolaskennalla saadaan selville organisaation tehokkaat ja tehottomat toiminnot tai työvaiheet. (Tenhunen 2013, viitattu 21.5.2016.)

Alun perin toimintolaskentaa käytettiin etupäässä tuotelaskennassa. Nykyään sen käsite on laajentunut muillekin osa-alueille, kuten palvelu-, projekti-, kauppaa-, markkina-alue, asiakas- ja sovimuslaskentaan. Toimintolaskenta on herättänyt paljon mielenkiintoa taloushallinnon ja laskenta-toimen parissa työskentelevien keskuudessa. Asiasta ovat kiinnostuneet niin johtajat, eritasoiset päälliköt kuin suoritustason työntekijätkin. Siksi toimintolaskentaa käytetään enenevässä määrin myös strategisen johtamisen apuna. (Alhola 2008, 8 – 31.)

Lähtökohtana on, että erilaiset toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja ja tästä syntyy kustannuksia. Tenhunen on määritellyt toimintolaskennan vaiheiden kuvaukset seuraavasti:

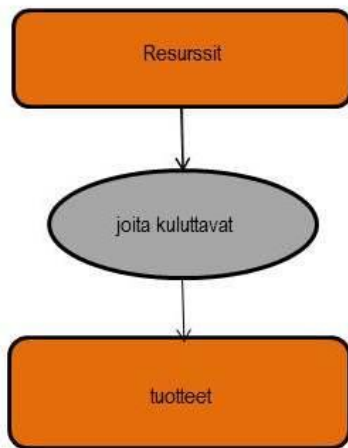
1. Laskennan ensimmäisenä vaiheena määritellään toiminnot. Toiminto on työsuorituksen, raaka-aineen ja menetelmän yhdistelmä tietyn tuloksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Toimintoja ovat esimerkiksi ostot, valmistus ja myynti.
2. Toisena vaiheena määritellään resurssit, joita toiminnot edellyttävät: toimitilat, henkilöstö, koneet ja laitteet yms.
3. Kolmanneksi määritellään, kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja.
4. Neljäntenä vaiheena selvitetään, kuinka paljonko resurssit aiheuttavat kustannuksia. Näitä ovat esimerkiksi palkka-, raaka-aine ja vuokratkustannukset.
5. Viidentenä määritellään resursseille hinta, jolloin saadaan selville toiminnon kustannus.
6. Viimeiseksi toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille niiden kuluttamien suoritteiden suhteessa. (Tenhunen 2013, viitattu 21.5.2016.)

#### 4.1 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta

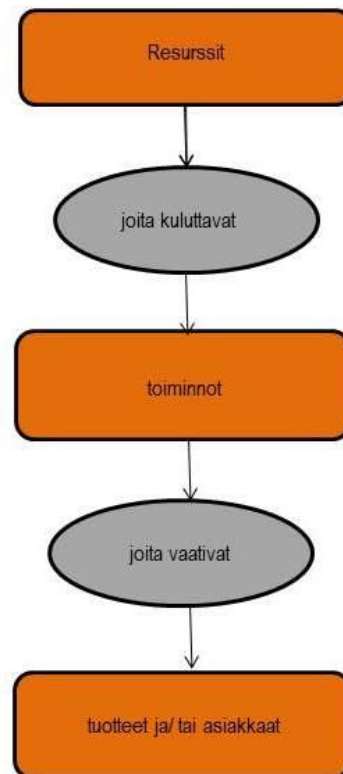
Toimintolaskentaa verrataan usein perinteiseen kustannuslaskentaan. Perinteisellä kustannuslaskennalla ei tarkoiteta iältään vanhaa laskentaa, vaan suoritekohtaista laskentaa, jossa välilliset kustannukset kohdistetaan tuotteille siten, että kullekin tuotteelle kuuluvat kustannukset selvitetään käyttäen erilaisia kohdistamismenetelmiä, kuten jako- ja lisäyslaskentaa. (Alhola 2008, 11.)

Toimintolaskennassa oletetaan, että kustannukset syntyvät toiminnoista ja tuotteet ja asiakkaat aiheuttavat toimintojen tarpeen. Kustannukset kohdistetaan tuotteille siltä pohjalta, miten tuote kuluttaa kutakin toimintoa. Perinteinen kustannuslaskenta käyttää vain volyymiperustetta kohdistessaan välillisiä kustannuksia tuotteille. Tämä vääristää tuotekustannuksia, koska tuotteen vaatimat toiminnot eivät todellisuudessa ole volyymisidonnaisia. Toimintolaskenta lähtee juuri siitä ajatuksesta, että kaikki toiminnot eivät ole riippuvaisia volyymistä. (Alhola 2008, 57 – 61.)

Toimintolaskennassa resurssit kohdistetaan toiminnoille ja toiminnoilta laskentakohteille, kuten tuotteille, asiakkaille, projekteille jne. esimerkiksi resurssi- ja toimintoajureita hyväksikäyttäen. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Perinteisessä kustannuslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan myös suoraan laskentakohteille, mutta välilliset kustannukset jaetaan käyttäen volyymiperusteisia jakajia, kuten välittömiä työtunteja. (Alhola 2008, 55.)



KUVIO 3. Perinteinen kustannuslaskenta. (Alhola 2008, 61.)



KUVIO 4. Toimintolaskenta. (Alhola 2008, 61.)

#### 4.2 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa

Toimintolaskennassa ei jaeta, vyörytetä tai jyvitetä kustannuksia, vaan nimenomaan kohdistetaan laskentakohteille. Lähtökohtaisesti kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Vain ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset jätetään kohdistamatta. Ylikapasiteetti-kustannukset rasittaisivat tuotteita epäoikeudenmukaisesti ja aiheuttaisivat hintoihin aiheettomasti korotuspaineita. Tuotekehityskustannukset taas katsotaan hyödyttävän vasta uusia tuotteita, joten ei ole oikeudenmukaista vyöryttää niitä rasittamaan jo olemassa olevia tuotteita. Tällaiset kustannukset otetaan enemmänkin huomioon tuotteen elinkaarilaskennassa. (Alhola 2008, 41.)

Toimintolaskennassa on kaksi näkökulmaa, vertikaalinen ja horisontaalinen. Vertikaalinen kustannusten kohdistamisen näkökulma (cost assignment view) antaa informaatiota ensisijaisesti resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Lähtökohtana on ajatus, että laskentakohteet luovat toimintojen tarpeen ja toiminnot luovat resurssien tarpeen. (Alhola 2008, 42 – 43.)

Horisontaalinen lähestymistapa tarkastelee asiaa prosessinäkökulmasta. Prosessin tehokkuuden näkökulma (process view) tuottaa informaatiota siitä, miten tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään

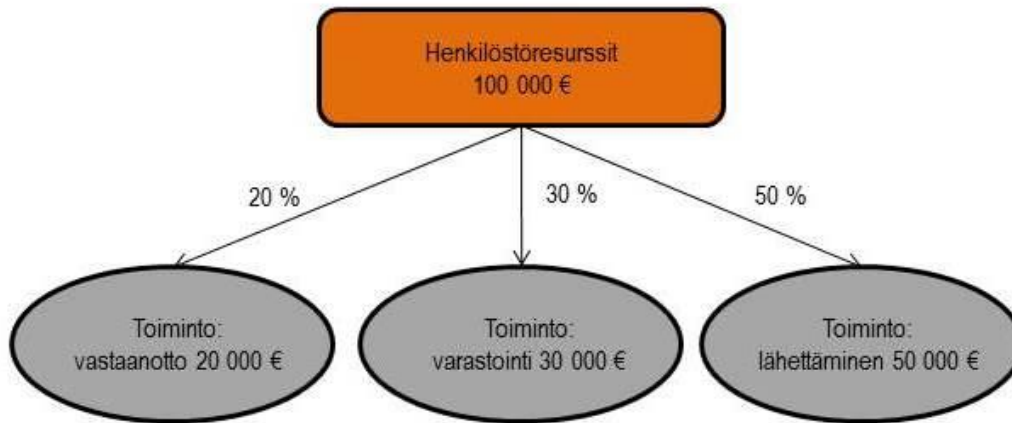


ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Tavoitteena on mitata ja kehittää sitä kokonaisprosessia, joka tarvitaan tuotteen tuottamiseksi. Taustalla on ajatus siitä, että jonkin tuotoksen aikaansaamiseksi tarvitaan toimintojen yhdistetty ketju, jossa seuraava toiminto on edellisen ”asiakas”. (Alhola 2008, 34 – 35.)

Kustannusajurit ovat tärkeä osa toimintolaskentaa. Ne määritetään kahdella eri tavalla käyttötarkoituksen mukaan. Ensinnäkin kustannusajuri on tekijä, jolla kohdistetaan kustannuksia ja toisekseen se kertoo, miksi toiminto vaatii kyseiset resurssit. (Lumijärvi ym. 1995, 52.) Kustannusajureita on kahdenlaisia: ensimmäisen tason kustannusajureita kutsutaan resurssiajureiksi ja toisen tason kustannusajureita toimintoajureiksi. Resurssiajureilla resurssit kohdistetaan toiminnoille ja toimintoajureilla toiminnoilta laskentakohteille. Kustannusajurien valitseminen on ratkaisevassa osassa toimintolaskentaa, koska väärä kustannusajuri johtaa virheellisiin lopputuloksiin ja tuhoaa kokonaan laskennasta saatavan hyödyn. Ajurien kartoitus ja valitseminen on siis koko toimintolaskennan kriittisimpiä kohtia. (Alhola 2008, 44.)

#### **4.3 Resurssit ja resurssiajurit**

Resurssit ovat yrityksen voimavarat ja yleisesti ottaen niitä ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Toiminnot kuluttavat resursseja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssit taas ovat tuotannontekijöitä, joita tarvitaan synnyttämään ja ylläpitämään toimintoja. Resurssit kertovat paljonko rahaa on käytetty eri toiminnoille. Esimerkiksi jos palkkatilin loppusuma on 100 000 euroa ja tiedetään, että sillä on saatu aikaan vastaanotto-, varastointi- ja lähettämistoiminto, jaetaan palkkatili näiden toimintojen kesken siinä suhteessa, kun ne ovat vieneet aikaa. Jos esimerkiksi vastaanotto on vienyt aikaa 20 %, varastointi 30 % ja lähettäminen 50 %, saadaan toimintojen kustannuksiksi seuraavat euromäärät: vastaanotto 20 000, varastointi 30 000 ja lähettäminen 50 000 euroa. (Alhola 2008, 43 – 44.) Kuvio 5 havainnollistaa kustannusten kohdistamisprosessia, kun resurssiajurina toimii käytetty aika:



KUVIO 5. Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille. (Alhola 2008, 44 – 45.)

Resurssiajuri on siis linkki resurssien ja toiminnon välillä, minkä avulla kustannus kohdistetaan toiminnolle. Kyseessä on ensimmäisen tason kustannusajuri. Seuraavassa kappaleessa esitetään toisen tason kustannusajurit eli toimintoajurit. Sen avulla toiminnon kustannukset saadaan kohdistettua tuotteille tai laskentakohteille. (Alhola 2008, 45 – 46.)

#### 4.4 Toimintojen määrittäminen ja toimintoajurit

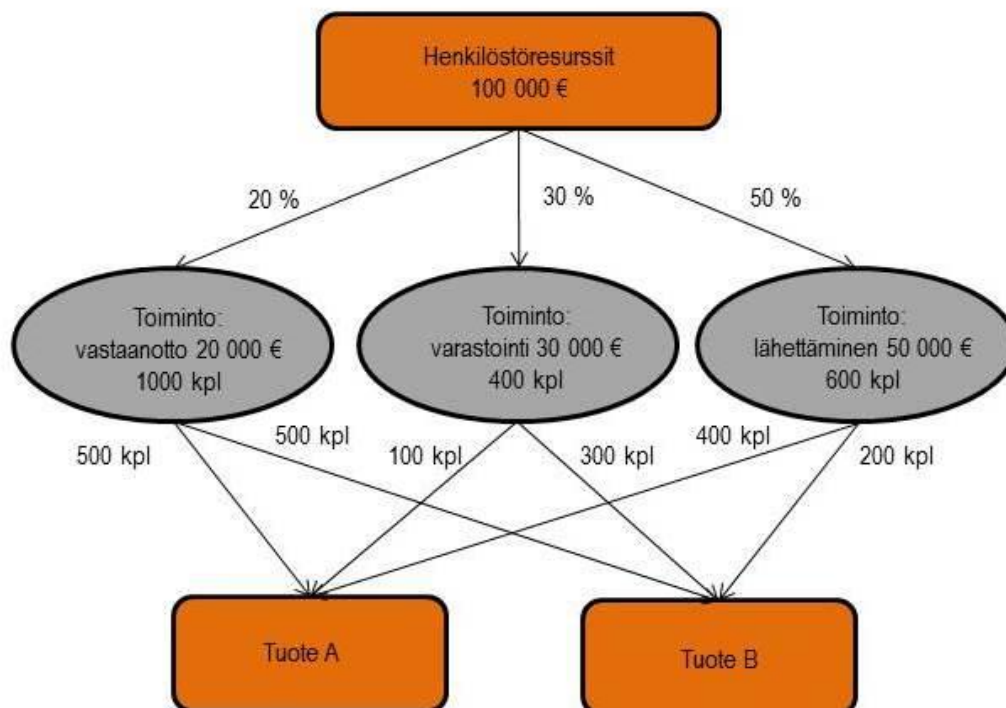
Toiminnot kattavat yrityksen koko toiminnan. Toiminto koostuu monista toisiinsa liittyvistä työtehtävistä, jotka tähtäävät samaan lopputulokseen. Kaikkia samaan toimintoon sisältyviä työtehtäviä ei välttämättä tee sama työntekijä tai edes sama yrityksen osasto. Esimerkiksi toiminto ”ostolaskujen käsittely” voi sisältää laskun tarkastuksen, kopioinnin, tiliöinnin, hyväksymiskierroksen ja siirron kirjanpitoon. Näin ollen toiminnon suorittamiseen voi osallistua monia työntekijöitä useilta eri osastoilta. (Lumijärvi ym. 1995, 37.)

Jokaisen toiminnon tulisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kun aikaa käsitellään resurssina, voidaan tavoitteeksi asettaa vaikkapa asiakkaiden tarpeita vastaavien tuotteiden nopeampi tuominen markkinoille. Tällaiseen tulokseen päästään vain karsimalla turhat toiminnot, joka myös tuo lisää aikaa tärkeille ja arvoa tuottaville toiminnoille. (Alhola 2006, 103 – 104.)

Toimintojen määrittämisen yksityiskohtaisuus riippuu siitä, mihin tarkoitukseen toimintoanalyysin tulosta käytetään. Jos toimintoja halutaan tarkastella hienojakoisella tasolla, sopiva määrä toimintoja on 80 – 350. Jos taas ensisijainen tarkoitus on selvittää jonkin laskentakohteen kannattavuut-

ta, toimintoja on todennäköisesti 15 – 100. Paras tapa varmistua toimintojen määrittelytasosta on kääntyä sen henkilön puoleen, jolle työ tehdään tai joka tarvitsee tietoa toimintansa tueksi. (Lumijärvi ym. 1995, 37 – 39.)

Toisen tason ajurien eli toimintoajurien avulla kustannukset kohdistetaan toiminnoilta laskenta-kohteille (Alhola 2008, 47). Toimintoajureilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon laajuuteen ja joista toiminnon kustannukset aiheutuvat. Kuviossa 6 jatketaan resurssiajureissa käytettyä esimerkkiä ja kohdistetaan toimintojen kustannukset tuotteille kappalemäärien mukaan.



KUVIO 6. Toimintokustannusten kohdistaminen tuotteille. (Alhola 2008, 47.)

Kustannukset kohdistetaan seuraavasti:

#### Tuote A

$$20\,000\text{ €} / 1\,000\text{ kpl} * 500 + 30\,000\text{ €} / 400\text{ kpl} * 100 + 50\,000\text{ €} / 600\text{ kpl} * 400 = 50\,833,33\text{ €}$$

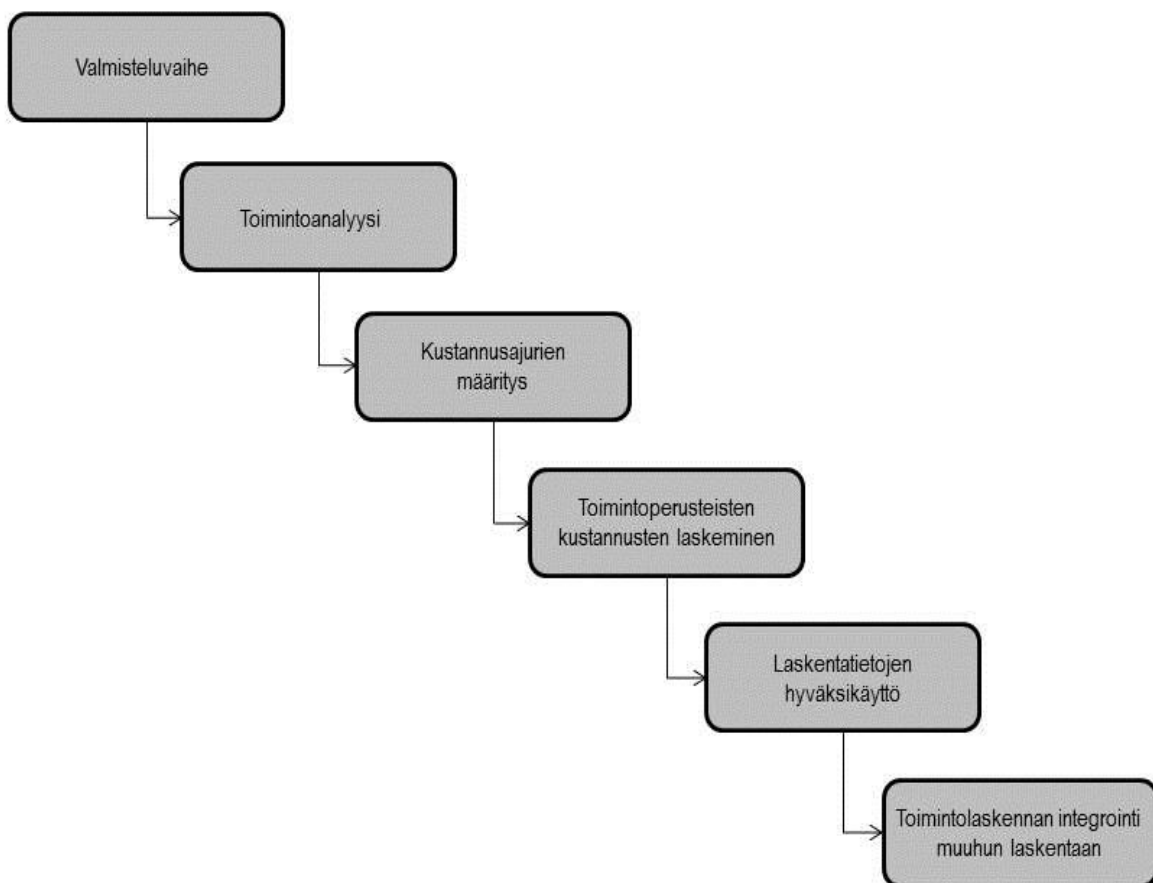
#### Tuote B

$$20\,000\text{ €} / 1\,000\text{ kpl} * 500 + 30\,000\text{ €} / 400\text{ kpl} * 300 + 50\,000\text{ €} / 600\text{ kpl} * 200 = 49\,166,67\text{ €}$$

Tuotteen A kustannukset olivat siis laskentakaudella 50 833,33 € ja tuotteen B kustannukset 49 166,67 €. (Alhola 2008, 46.)

#### 4.5 Toimintolaskennan käyttöönotto

Toimintolaskennan käyttöönotto yrityksessä on yleensä pitkäaikainen kehittämisprosessi ja siihen siirtyminen aloitetaan esimerkiksi laskentajärjestelmän kehittämisprojektin yhteydessä. Toimintolaskennan käyttöönottoprojekti lähtee liikkeelle kuten muutkin projektit: suunnittelusta ja tavoitteenasettelusta. Onnistuneen projektin lopputuloksena toimintolaskennan tietoja aletaan käyttää hyväksi ja laskentamallia aletaan integroida osaksi muuta yrityksen laskentaa. (Alhola 2008, 91.) Lumijärven, Kiiskisen & Särkilahden mukaan toimintolaskennan käyttöönotto pitää sisällään kuusi eri vaihetta. Seuraava kuvio havainnollistaa näitä vaiheita.



KUVIO 7. Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet. (Lumijärvi ym. 1995, 23.)

**Valmisteluvaiheessa** määritellään selvityksen tavoite, laajuus, tuotteet, palvelut asiakkaat ja toimintaprosessin päävaiheet. Sen lisäksi selvitetään, mitä tietoja nykyinen laskentajärjestelmä kykenee tuottamaan. Nimetään projektille vetäjä, sovitaan vastuunjaosta, aikataulusta ja projektin laajuudesta. Tuotantoprosessin hyvä tuntemus on projektin lähtökohta, joten työ on aloitettava selvittämällä, mitä ihmiset tekevät ja miten ne liittyvät toisiinsa. (Pellinen 2006, 190 – 191.)

**Toimintoanalyysiin** sisältyy toimintojen tarpeellisuuden ja voimavarojen kulutuksen arviointi. Tehtävät kuvataan toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisen kannalta on hyödyllistä kuvata toiminnot ydin- ja tukitoimintoihin, toistuviin ja kertaluontoisiin toimintoihin ja lisäarvoa tuottaviin ja tuottamattomiin toimintoihin sekä kuvata toimintojen väliset suhteet. (Pellinen 2006, 191.) Toimintoanalyysin avulla siis selvitetään, mitä organisaatiossa tehdään, miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, mikä on niiden lisäarvo ja mitä niiden tekeminen maksaa (Alhola 2008, 93).

**Kustannusajurien määrittäminen** tehdään haastattelemalla toiminnoista vastaavia henkilöitä. Heiltä kysytään, mihin toimintoon tarvitaan, kuinka usein sitä tehdään ja mikä aiheuttaa toiminnon kuormitusta. Kunkin toiminnon suoritteille määritellään yksikkökustannukset, joita voidaan käyttää hyväksi myös suoriutumisarvioinnissa. Kustannusajurien valinnassa on otettava huomioon tietojen saatavuus, kyky kuvata voimavarojen kulutusta, niiden vaikutus organisaation nykyiseen toimintaan sekä mittauskustannusten ja hyödyn suhde. (Pellinen 2006, 191.)

**Toimintoperusteinen kustannusten laskeminen** tapahtuu kahden päävaiheen avulla: voimavarakustannusten kohdistamisella toiminnoille ja laskentakohteiden valinnalla. Tärkeää on määritellä, kuinka käyttämätöntä tai ylikapasiteettia käsitellään ja kuinka se määritetään. (Pellinen 2006, 191 – 192.)

**Laskentatietojen hyväksikäyttö** voi liittyä organisaation toiminnan tehostamiseen, toimintaketjun uudelleenjärjestämiseen tai uuden liiketoimintamallin suunnitteluun (Pellinen 2006, 192). Mietitään, mitä ja miten toimintoja tai toimintaketjua tulee muuttaa ja miten kustannustehokkuutta voidaan parantaa (Alhola 2008, 92).

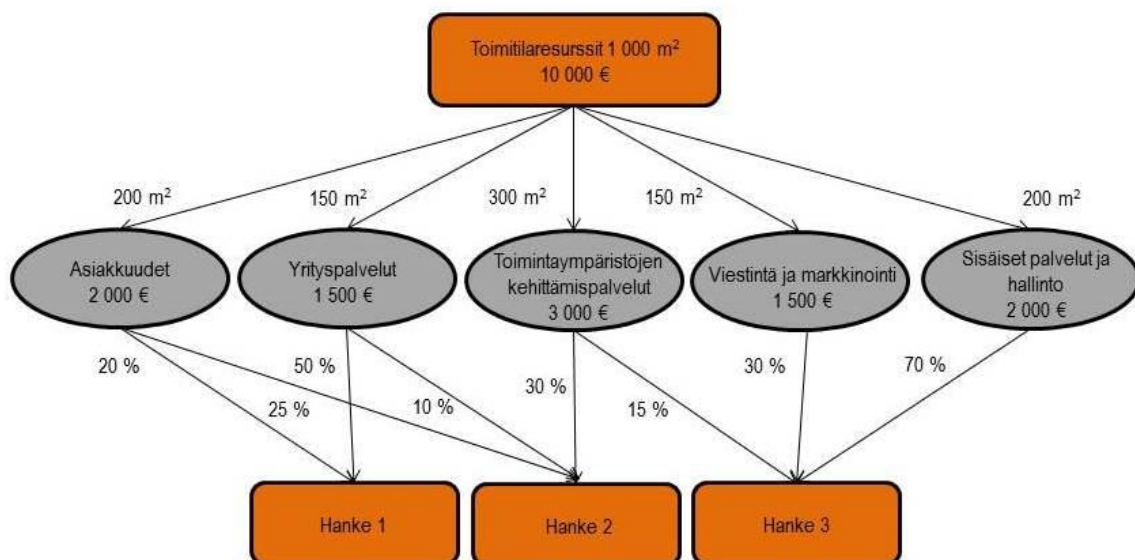
**Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan** on järkevää aloittaa tietojen automatisoimisella toimintolaskentamalliin. Nykyään useisiin tuotannonohjaus- ja taloushallinnon ohjelmistotuotteisiin on mahdollista hankkia toimintolaskentaominaisuus. Monesti toimintolaskenta on päädytty järjestämään rinnakkaislaskennaksi, joka tuottaa tietoa kertaselvityksenä silloin tällöin. Las-

kentaongelmana on monien muuttujien yhteisvaikutus. Esimerkiksi jos kuorma-auto toimittaa tavaraa kauppoihin, aiheutuvatko toiminnon kustannukset kuorma-auton koosta, matkan pituudesta, pysähdysten määrästä, lastin painosta vai lastaamisjärjestyksestä? On liian yksinkertaista ajatella, että kustannukset aiheutuisivat yksinomaan joko matkan pituudesta tai tavarán määräs-  
tä. (Pellinen 2006, 192 – 193.)

## 5 CASE BUSINESSOULU

BusinessOulu käyttää toimintolaskentaa kustannusten kohdistamisessa palveluille ja hankkeille. Rahoittajien vaatimukset hankkeille hyväksyttävistä kustannuksista ovat tiukat, joten toimintolaskenta helpottaa niiden raportointia ja erottelua BO:n muista kustannuksista. Toisaalta erotteluvaikeus on viety niin pitkälle, että se aiheuttaa jossain määrin lisätyötä hankehenkilöstölle. Perustoiminnan kustannuksia kohdistetaan oikeille kustannuspaikoille vähemmällä resurssi- ja toimintoajureilla, joten siellä toimintolaskenta pääsee oikeuksiinsa. Tässä kappaleessa havainnollistetaan esimerkin avulla toimintolaskentaa hankkeiden näkökulmasta ja lasketaan yhden kilpailutuksen kustannukset käyttäen esimerkkinä vuoden 2015 syksyllä – kevään 2016 aikana läpivedettyä tarjouskilpailua.

BusinessOulun toimintolaskentaesimerkissä kohdistetaan toimitilakustannuksia tiimeille ja hankkeille. Toimitilat ovat siis resursseja ja resurssiajurina käytetään toimintojen kuluttamia neliöitä. Kuvitteellinen neliöhinta on 10 euroa. Toimintoja ovat Toimeksiantajan esittely -kappaleessa mainitut tiimit. Laskentakohteita ovat hankkeet, joille toimitilakustannukset kohdistetaan tehdyn työajan suhteessa prosentuaalisesti, joten toimintoajurina on työaika. Seuraava kuvio havainnollistaa tätä esimerkkiä.



KUVIO 8. Toimitilakustannusten kohdistaminen hankkeille.

Hankekohtaiset toimitilakustannukset olisivat siis seuraavat:

### **Hanke 1**

$$2\,000\text{ €} * 20\% + 1\,500\text{ €} * 50\% = 1\,150\text{ €}$$

### **Hanke 2**

$$2\,000\text{ €} * 25\% + 1\,500\text{ €} * 10\% + 3\,000\text{ €} * 30\% = 1\,550\text{ €}$$

### **Hanke 3**

$$3\,000\text{ €} * 15\% + 1\,500\text{ €} * 30\% + 2\,000\text{ €} * 70\% = 2\,300\text{ €}$$

BusinessOulun resursseja ovat myös sen henkilökunta. Useimmat BO:n hanketyöntekijät eivät tee 100 % työaika hankkeille, joten kustannusten kohdistamisessa käytetään resurssiajurina työaika. Toimintoja ovat toimenpidekokonaisuudet, joihin BO:n koko hankevolyymi jakautuu. BusinessOulun tuotteita ovat palvelut, jotka sijoittuvat monesti useaan eri toimenpidekokonaisuuteen ja hankkeeseen. Kilpailuttaminen ei ole varsinaisesti BO:n palvelu, vaan sitä vaativat palvelut, joita asiakkaille tarjotaan.

Hankkeiden rahoittajien ohjeiden mukaan kustannukset tulee olla eritelty omille kustannuspaikoilleen, projekti- ja kohdenumeroilleen. Kohdenumerot ovat jaoteltu jokaisen hankkeen kohdalla henkilöstökustannuksiin, ostopalveluihin, matkakustannuksiin ja yleis-/ hallinnon kustannuksiin hankkeen luonteen ja rahoitusohjelman mukaan. 100 % hanketyöntekijöiden palkkakulut, ostopalvelut ja matkakustannukset voidaan kohdistaa hankkeille suoraan, koska ne ovat todennettavissa hankkeelle kuuluviksi kustannuksiksi jo projektipäätöksessä. Osa-aikaisten hankehenkilöiden palkkakulut ja yleis-/ hallinnon kustannukset täytyy osoittaa hankkeen kustannukseksi tehdyn työajan perusteella. Siksi osa-aikaiset hanketyöntekijät pitävät työtehtävistään jatkuvaa työajanseurantaa, minkä perusteella työntekijän palkka-, toimisto- ja työhuonevuokrakustannukset kohdistetaan hankkeelle prosentuaalisesti kokonaistyöajasta. Tässä ei tarkoiteta osa-aikaisena työntekijänä henkilöä, joka työskentelee osa-aikaisesti, vaan henkilöä, jonka kokonaistyöaika voi jakautua osa-aikaisesti jopa neljälle eri hankkeelle siten, että 100 % työaika täyttyy.



## 5.1 Hankinnan esittely

Esimerkkitapauksen hankinta on kansallisen kynnsarvon ylittävä asiantuntijapalvelun hankinta tukemaan EU -rahoituksen hakemista. Hankinta toteutettiin KOHO2020 (Kohoava Horisontti) – Kansainvälisen T&K&I -rahoituksen tason nostaminen Pohjois-Pohjanmaalla -hankkeessa (myöhemmin KOHO), toimintaympäristöjen kehittämispalvelut -tiimissä ja kasvuyritykset -toimenpidekokonaisuudessa syksyn 2015 ja talven 2016 aikana. Tarjouspyyntö julkaistiin HILMA:ssa ja hankintamenettelyä käytettiin avointa menettelyä. Tarjouspyyntöön vastasi kahdeksan toimijaa, joista kuusi oli suomalaista, yksi Sloveniasta ja yksi Virossa. Slovenialaista tarjoajaa ei voitu ottaa mukaan tarjousvertailuun, koska heidän tarjouksessaan esittämät tiedot poikkesivat tarjouspyynnöstä. Vertailun voitti suomalainen toimija. (Koskinen, haastattelu 23.9.2016.)

KOHO -hankkeen kilpailuttamisprosessissa resursseja ovat kilpailuttamiseen osallistuvat henkilöt ja resurssi-ajurina toimii työaika. Toimintoja ovat hankinnan suunnittelu, tarjouspyynnön laatiminen, julkaiseminen, tarjousten vastaanotto ja avaaminen, tarjousvertailu ja pisteytys, hankintapäätös, sopimus ja asiakirjojen käsittely ja arkistointi. Toimintoajurina toimivat tuntipalkat. Tuotteessa esimerkissä on kilpailuttaminen, minkä vaatii loppuasiakkaalle tarjottava palvelu.

Kilpailuttamisprosessissa oli mukana BusinessOulun henkilökuntaa, Oulun kaupungin hankintalakimies konsernin strategisesta hankintatoimesta, kirjaamo ja käännöstoimisto. Tarjouspyyntö julkaistiin englanninkielellä. Oulun kaupungin keskitetysti kilpailutettu käännöstoimisto ei pystynyt tuottamaan tarjouspyynnön kääntämistä vaaditussa aikataulussa, joten työn teki ulkopuolinen käännöstoimisto. Palveluntarjoaja valittiin kokonaistaloudellisuuden perusteella. (Koskinen, haastattelu 29.9.2016.)

## 5.2 Aika- ja henkilöresurssit

Henkilöresursseja kilpailuttamisprosessiin sitoutui yhteensä viisi henkilöä BusinessOulusta, Oulun kaupungin hankintalakimies konsernin strategisesta hankintatoimesta ja kirjaamohenkilökuntaa. BusinessOulussa kilpailuttaja on pitänyt koko-aikaista työajanseurantaa tarkastelujaksolla ja hänen työtuntinsa saadaan suoraan liitteestä 1. Taulukkoon 1 (liite 2) on tehty yhteenveto työajan jakautumisesta KOHO -hankkeelle ja kilpailuttamistoimenpiteisiin.

*TAULUKKO 1. Kilpailuttajan työajan jakautuminen hankkeelle ja kilpailuttamistoimenpiteisiin.*

Tarkastelujakso	Kokonais-työaika (h)	KOHO-hankkeen osuus (h)	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankinta-päätös	Hankinta-sopimus	Arkistointi	Kilpailuttamistoimenpiteet yhteensä
Elokuu 2015	152,25	33,75	15,75									15,75
Lokakuu 2015	159,50	64,00		25,25								25,25
Marraskuu 2015	152,25	67,25		21,00								21,00
Joulukuu 2015	152,25	67,75		16,25	2,00	7,25						25,50
Tammikuu 2016	166,75	48,00					2,00	12,50	7,00			21,50
Helmi-kuu 2016	152,00	31,25								2,00		2,00
Yhteensä	935,00	312,00	15,75	62,50	2,00	7,25	2,00	12,50	7,00	2,00	0,00	111,00
% kokonais-työajasta	100 %	33,37 %	1,68 %	6,68 %	0,21 %	0,78 %	0,21 %	1,34 %	0,75 %	0,21 %	0,00 %	11,87 %

Kilpailuttamisessa apuna olleet asiantuntija 1 ja 2 kilpailuttamiseen mennyt työaika saadaan myös suoraan kilpailuttajan työajanseurannoista, koska he ovat osallistuneet vain tiettyihin toimintoihin tiettyinä päivinä yhdessä kilpailuttajan kanssa. Talousassistentti ilmoitti asiakirjojen käsittelyyn ja arkistointiin kuluneen neljä tuntia. (Koskinen, haastattelu 23.9.2016.) Taulukossa 2 (liite 3) on asiantuntijoiden ja talousassistentin kilpailuttamiseen kulunut työaika toiminnoittain.

*TAULUKKO 2. Muiden kilpailutukseen osallistuneiden työaika toiminnoittain.*

	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankinta-päätös	Hankinta-sopimus	Arkistointi	Yhteensä
Asiantuntija 1					2,00					2,00
Asiantuntija 2						12,50				12,50
Talousassistentti									4,00	4,00
Yhteensä										18,50

Hankintalakimies oli apuna enimmäkseen tarjouspyynnön asiasisällön tarkastamisessa. Kyseinen lakimies ei työskentele enää Oulun kaupungin palveluksessa, joten tarkkaa työaikaakaan hänestä ei saada. Tarjouspyyntö kävi lakimiehellä kaksi kertaa kommentoitavana, joten työaikaakaan siihen kului ainakin kahtena eri päivänä. (Koskinen, haastattelu 23.9.2016.)

BusinessOululla on kirjaamon kanssa tehty vuosisopimus, johon sisältyy muun muassa tarjousten kirjaaminen asianhallintajärjestelmä Lootaan. Kirjaamohenkilökunta käytti työaikaakaan kolmena eri päivänä tämän tarjouskilpailun asioiden kirjaamiseen, mutta käytetty työaika ei ole niin merkittävä, että sitä tarvitsisi ottaa kustannuksissa huomioon. Huomioitavaa kuitenkin on, että kyseessä on lakisääteinen viranomaisen asiakirjan rekisteröimispalvelu. (Eskola, sähköpostiviesti 29.9.2016.)

### 5.3 Kustannukset

Case BusinessOulu -luvun johdantokappaleessa kerrotaan työajan kohdistamisesta hankkeelle prosentuaalisesti, mutta esimerkkikilpailutuksen työajan kustannukset on laskettu tuntipalkoista. Näin siksi, että prosenttiosuudet kilpailutukseen kuluneesta työajasta verrattuna kokonaistyöaikaan ovat pienet, eivätkä asiantuntijat ja talousassistentti ole pitäneet työajanseuranta kyseessä olevalta ajanjaksolta. Tuntipalkoista saadaan laskettua tarkemmin todelliset kustannukset tälle tarjouskilpailulle. Taulukosta 3 (liite 4) saadaan selville kunkin toiminnon hinta tuntipalkoilla laskettuna.

TAULUKKO 3. Kilpailutuscasen kustannukset toiminnoittain.

	Tunti-palkka	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankintapäätös	Hankintasopimus	Arkistointi	Yhteensä
Kilpailuttaja	23,00	362,25	1437,50	46,00	166,75	46,00	287,50	161,00	46,00		2553,00
Asiantuntija 1	25,00					50,00					50,00
Asiantuntija 2	27,00						337,50				337,50
Talousassistentti	17,00									68,00	68,00
Yhteensä		362,25	1437,50	46,00	166,75	96,00	625,00	161,00	46,00	68,00	3008,50

Käännöstoimisto veloitti tarjouspyynnön kääntämisestä englanniksi 870 € (alv 0 %) ja lasku on suora kustannus kilpailutukselle. Kilpailutetun palvelun hankkimisen lopulliseksi kokonaiskustannukseksi saadaan siis yhteensä 3878,50 euroa. Toimintojen kustannukset ovat seuraavat:

- hankinnan suunnittelu 362,25 €
- tarjouspyyntö 1 437,50 €
- tarjouspyynnön julkaisu 46,00 €
- tarjoajien kysymykset ja niihin vastaaminen 166,75 €
- tarjousten vastaanotto ja avaaminen 96,00 €
- tarjousten vertailu ja pisteyttäminen 625,00 €
- hankintapäätöksen laatiminen 161,00 €
- hankintasopimuksen tekeminen 46,00 €
- asiakirjojen käsittely ja arkistointi 68,00 €

Yhteenvedona summattakoon myös, että kilpailutukseen osallistui Oukan kolme eri hallintokuntaa, kuusi työntekijää ja yksi ulkopuolinen toimija. Työtunteja kului puolen vuoden aikana yhteensä

129,5 h (ilman hankintalakimiehen tunteja), mikä vastaa reilusti yli kolmen viikon kokoaikaista yhden henkilön työaika.

#### **5.4 Kilpailuttamisen työajanseuranta**

BusinessOululla on useita excel -pohjia työajanseuranta varten. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuitenkin erityisesti kilpailuttamisen työajanseurantaan soveltuva pohja. Mikäli kilpailuttamiseen kuluva työaika halutaan jatkossakin seurata toiminnoittain, se onnistuu taulukon 4 (liite 5) mukaisella pohjalla.

Pohjaan on syötetty kuukaudet vuoden 2017 viikonloput ja arkipyhäpäivät huomioiden, joten kilpailuttamiseen kuluva työaika voi seurata sekä kuukausittain että toiminnoittain. Excel laskee toiminnot ja kuukaudet yhteen ja näyttää kuluneen työajan rivillä ”kaikki kk yhteensä”. Kun taulukoon syötetään tuntipalkan, se laskee automaattisesti toimintojen kustannukset omille riveilleen. Lisäksi muut kilpailuttamisen suorat kustannukset voi lisätä ”muut kustannukset” -riveille. Mikäli kilpailuttamiseen osallistuu useita henkilöitä, jokainen seuraa omaa työaikaansa ja kilpailutuksen päätyttyä saadut summat lasketaan yhteen.

#### TAULUKKO 4. Kilpailuttamisen työajanseurantapohja.

Aputyökalu kilpailuttamisen kustannusten laskemiseen BusinessOulussa vuodelle 2017											
	Tarkastelujakso	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankintapäätös	Hankintasopimus	Arkistointi	Yhteensä
	Tammikuu										
1.	Uudenvuodenpäivä										0
2.											0
3.											0
4.											0
5.											0
6.	Loppiainen										0
7.	Viikonloppu										0
8.	Viikonloppu										0
9.											0
10.											0
11.											0
12.											0
13.											0
14.	Viikonloppu										0
15.	Viikonloppu										0
16.											0
17.											0
18.											0
19.											0
21.	Viikonloppu										0
22.	Viikonloppu										0
23.											0
24.											0
25.											0
26.											0
27.											0
28.	Viikonloppu										0
29.	Viikonloppu										0
30.											0
31.											0
	<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Helmikuu										
	Maaliskuu										
	Huhtikuu										
	Toukokuu										
	Kesäkuu										
	Heinäkuu										
	Elokuu										
	Syyskuu										
	Lokakuu										
	Marraskuu										
	Joulukuu										
	<b>Kaikki kk yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	€ Tuntipalkka										
	0,00 Kilpailuttaja	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Muut kustannukset										0,00 €
											0,00 €
											0,00 €
											<b>Kilpailuttamisen kustannukset yhteensä</b>
											<b>0,00 €</b>

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheena oli hankintojen kilpailuttamisen kustannukset ja hankevalmistelu kuntaorganisaatioissa. BusinessOulussa kilpailutetaan paljon ulkopuolisia asiantuntijoita yritysten tarpeisiin, eikä kustannuksia oltu aiemmin laskettu. Kilpailuttaminen sitoo henkilökuntaa jopa useiksi kuukausiksi ja kaikki siihen kulunut aika on poissa substanssityöstä. Kilpailuttamiseen sitoutuvan henkilömäärän ja kustannustiedon avulla BO voi suunnitella toimintaansa entistä paremmin ja ennakoida tulevien hankintojen vaikutukset asiakastyöhön ja hankevalmisteluihin.

Hankintalaki velvoittaa kilpailuttamaan vain kansalliset kynnyksarvot ylittävät eli yli 30 000 euron hankinnat. Oulun kaupungin ohjeistuksen ja sääntöjen mukaan pienhankinnatkin on kilpailutettava kevennetyin menettelyin. Rahoittajan vaatimuksesta kaikesta hankittavasta tavarasta ja palvelusta on tehtävä vähintään hintavertailu. Lakeja, ohjeita ja sääntöjä on melkoinen kirjo, joita tulee noudattaa tiukimman mukaan. Ajan kanssa säännöksiin ja toimintatapoihin tulee rutiini, mutta tottumaton työntekijä voi hämmentyä ohjeviidakossa. Hallituksen esityksessä uudesta hankintalaista kansallisiin hankintoihin on ehdotettu huomattavia kevennyksiä, joilla tavoitellaan joustoa ja sääntelyn keventämistä. Sääntelyn keveneminen olisi tervetullutta myös kuntien ja rahoittajien ohjeistuksiinkin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hankintojen kilpailuttamisessa työläimmät ja kriittisimmät vaiheet ovat hankinnan suunnittelu, tarjouspyynnön laatiminen ja tarjousten vertailu. Huolellinen hankinnan suunnittelu säästää aikaa ja rahaa myöhemmiltä vaiheilta, kuten myös tarjouspyynnön laatiminen. Hyvin laadittu tarjouspyyntö mahdollistaa laadukkaiden tarjousten ja oikean palvelun saamisen. Tarjousten vertailuun ja pisteytykseen on paneuduttava perusteellisesti muutoksenhaun ja oikaisuvaatimuksen välttämiseksi. BO:n kilpailuttajat ovat ilman hankintalainsäädännön ammatillista pätevyyttä toimivia työntekijöitä, joilla menee kilpailuttamiseen huomattavasti enemmän aikaa kuin ammattipätevyyden omaavalla hankintalakimiehellä. BusinessOululla ei ole omaa lakimiestä, minkä vuoksi henkilökunta joutuu tukeutumaan oikeudellisissa kysymyksissä konsernin strategiseen hankintatoimeen. Yleinen trendi on, että julkinen sektori kannustaa ulkopuolelta ostettaviin asiantuntijapalveluihin. Kilpailuttamisen ja julkisten hankintojen lisääntyessä ei kuitenkaan lisätä kilpailuttamiseen tarvittavia henkilöstöresursseja, eikä oteta huomioon niihin sitoutuvia kustannuksia. Kaupunkikonsernissa voitaisiinkin miettiä, olisiko perusteltua hankkia BusinessOululle oma hankintalakimies, jotta kilpailutukset hoituisivat jatkossa tehokkaammin.

Esimerkkikilpailutuksen kustannukseksi saatiin 3 878,50 euroa. Kyseessä oli kansallinen hankinta, jonka kilpailutusprosessi oli suhteellisen kevyt ja helppo vähäisen tarjoajamäärän ja yhden palvelun hankkimisen vuoksi. BusinessOulun sopimusrekisterin mukaan samankaltaisia kilpailutuksia on tehty vuoden 2016 lokakuuhun mennessä 32 kappaletta. Esimerkkikilpailutuksen hinnalla laskettuna kilpailutusten vuosikustannuksiksi saadaan siten 124 112 euroa. Tiedossa on, että helppojen kilpailutusten lisäksi BusinessOulussa kilpailutetaan, etenkin puitesopimusten päättyessä ja rahoituskausien vaihtuessa, paljon enemmän ja monimutkaisempia hankintoja sekä runsaasti edullisempia pienhankintoja. Kustannukset nousevat siis jopa useisiin satoihin tuhansiin euroihin. Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että BO:lle tulisi edullisemmaksi palkata oma hankintalakimies.

BusinessOulussa on paljon hankkeita ja kilpailutuksia verrattuna muihin Oulun kaupungin organisaatioihin. Tämä johtuu siitä, että BO:n asiakkaita ovat yritykset ja koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä ilmenee erilaisia tarpeita, joihin kunnan on pystyttävä vastaamaan. Mikäli toimintaympäristön muutos tunnistetaan pysyväksi tai pitkäaikaiseksi ilmiöksi, voidaan harkita yksittäisen asiantuntijapalvelun kilpailuttamisen sijaan hankkeen valmistelua. BusinessOulun viimeisin myönteisen rahoituspäätöksen saanut hanke on suunnattu maahanmuuttajien ja turvapaikanhakijoiden yrittäjyyden edistämiseen. Hankkeeseen on palkattu 100 % työntekijä, jolla on tarvittava pätevyys suunniteltujen toimenpiteiden suorittamiseen, eikä hankkeeseen ole varattu suurta ostopalvelubudjettia. Hankkeiden luonteen ja hankesuunnitelmat huomioon ottaen hankevalmistelu ja tehdään tätä toimintamallia hyödyntäen. Kaupunkikonsernin tavoitteena kuitenkin on, että henkilöstömäärä ei kasva. Sen lisäksi kuntaa ei pidetä niin viehättävänä työnantajana, että parhainta osaamista erikoisalueilta saataisiin työsuhdemuotoisena käyttöön, vaan palvelu on kilpailutettava ja hankittava ostopalveluna. Kun kilpailuttamisen kustannusten seurantaan suunniteltua työajanseurantataulukkoa on testattu käytännössä ja siitä on saatu laajempia tuloksia, sitä voitaisiin hyödyntää myös hankevalmisteluissa. Kun hankkeen sisältö on selvillä, arvioidaan sen toimenpiteiden kilpailuttamiseen kuluva työaika ja esitetään rahoittajalle hankkeen kestoa saman verran pidentävä rahoitushakemus. Näin kilpailuttamiseen kuluva työaika ei olisi pois hankkeen toimenpiteistä ja myöhäisempi aloitus ei rasittaisi hanketta niin paljon loppupäästä.

Oulun kaupungin laskentajärjestelmät mahdollistavat toimintolaskentamallin käyttämisen BusinessOulun perustoiminnassa siten, että kustannukset kohdistuvat oikeille kustannuspaikoilleen automaattisesti. Hankkeiden kustannusten kohdistaminen koetaan raskaaksi, koska vaatimukset on viety rahoittajien toimesta niin tarkalle tasolle, että suurin osa kustannuksista on laskettava

käytännössä käsin ja kohdistettava kustannuspaikoille muistiotositeilla. Kaupungin järjestelmät eivät siis täyden rahoittajien vaatimuksiin eivätkä ole niin kehittyneitä, että niihin saisi useamman tason kustannusajureita. Suunnitteilla olevasta uudesta ohjelmistosta toivotaan saatavan ratkaisu tähän ongelmaan. Kaupunki on ottanut käyttöön myös hankintoja ja kilpailuttamista helpottavan Cloudia -ohjelmiston. Cloudia sisältää valmiit tarjouspyyntö-, sopimus ynnä muut tarvittavat pohjat sekä sopimusrekisterin. Konsernin yhteinen sopimusrekisteri parantaa tiedonkulkua konsernin sisällä, eikä kaikkea tarvitse välttämättä kilpailuttaa itse, jos rekisteristä löytyy jo valmiiksi kilpailutettu sopimustoimittaja. Tällä hetkellä tiedonsaanti muiden hallintokuntien kilpailuttamista palveluista voi olla välillä hankalaa.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli kilpailuttamisen kustannukset ja hankevalmistelu kuntaorganisaatiossa. Toimeksiantajana oli työnantajani BusinessOulu liikelaitos ja aihe valikoitui arjessa esille tuleiden ajatusten ja kehittämisideoiden pohjalta. Työskentelen opinnäytetyössä käsiteltävien asioiden parissa päivittäin ja aihe on minulle myös ammatillisesti tärkeä ja erittäin mielenkiintoinen. Työn aikana opin paljon BO:n omasta toiminnasta, kaupunkikonsernin päätöksentekoprosesseista, lainsäädännöstä ja toimintolaskennasta. En ollut aiemmin ajatellut, millaista laskentamallia BusinessOulu käyttää toiminnassaan, mutta tunnistin sen toimintolaskennaksi perehdyttyäni asiaan tarkemmin. Toimintolaskennan syvällisempi ymmärrys auttoi minua tunnistamaan arjessa esiintyviä haasteita ja niihin mahdollisia ratkaisuja. Asioita voi tehdä monella tavalla ja ongelmiin löytyy ratkaisu, mikäli niihin jaksetaan paneutua kunnolla. Omassa työssäni haasteita tuovat rahoittajien vaatimukset hankkeiden kustannusten raportointiin ja näiden vaatimusten yhteensovittaminen kaupungin järjestelmien kanssa. Mikäli järjestelmät mahdollistaisivat useamman tason toimintolaskennan, se helpottaisi hankkeissa työskentelevien talousassistenttien työtä huomattavasti.

Mielestäni opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, vaikkakin suunniteltua niukemmin, ja tulokset parantavat BusinessOulun ymmärrystä hankintatoimissaan. Erityisesti kilpailuttamisen eri vaiheiden vaativuus tuli työn tuloksena selkeästi esille. Toivon, että aputyökalu helpottaa työajanseurantaa kilpailuttamisen kustannuksia laskettaessa ja tuloksien auttavan hankevalmisteluissa. Hieman jäi harmittamaan esimerkkikilpailutusten suppea määrä. Alkuperäisenä ajatuksena oli saada kilpailutuscase opinnäytetyöhöni kaikista kolmesta hankintaryhmästä: pienhankinnasta, kansallisen kynnysarvon ylittävästä hankinnasta ja EU -hankinnasta. Hyvin pian ymmärsin, että EU -hankinnan saan unohtaa aikataulujen tullessa vastaan. Prosessin edetessä ja kilpailutusten puuttuessa jouduin päätyämään ratkaisuun, jossa esimerkkikilpailutuksen kustannukset laskettiin vanhasta hankinnasta, josta oli pidetty työajanseurantaa. Jotain hyötyä siis niistä rahoittajien tiukoista vaatimuksistakin. Hankintoja oli kyllä koko opinnäytetyöprosessin ajan vireillä, mutta niiden mahdollistaminen työn aikatauluun ei onnistunut. Kilpailutukset olivat joko aloitettu jo ennen opinnäytetyötä, eikä niistä oltu osattu pitää työajanseurantaa, tai ne olivat päättymässä vasta myöhemmin talvella. Tämä kuitenkin auttaa myös hahmottamaan, kuinka pitkiä prosesseja kilpailutukset voivat olla.

Opinnäytetyön sivutuotteena syntyi tiivistetyt hankintaohjeet BusinessOululle. Oulun kaupungin hankintakäsikirja on 122 sivuinen, joten siinä vierähtää hetki lukiessa. Opinnäytetyön luku 3 (sivut 15 – 21) ”Hankintojen kilpailuttamiseen vaikuttava lainsäädäntö, ohjeet ja asetukset” antavat tiiviin tietopaketin, jonka avulla kilpailuttaja ymmärtää, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon hankinto- ja suunnitellessa.

Perusteellisempi tutustuminen BusinessOulun hankevalmistelun saloihin laajensi ymmärrystäni ulkopuolisella rahalla toteutettavien hankkeiden prosessista, miksi hankkeita käynnistetään ja mikä niiden merkitys on toimintaympäristössä ja koko elinkeinopolitiikassa. Lisäksi sain vastauksen moneen mieltäni askarruttavaan kysymykseen, miksi asioita tehdään niin kuin tehdään. Hankevalmistelun osuus opinnäytetyöstä jäi melko suppeaksi osittain siksi, että sen osuus kilpailutusprosessissa ei tästä näkökulmasta ollutkaan niin suuri, vaikka kilpailuttaminen vaatii siinäkin erityistä huomiota. Toisekseen myös siksi, että hankevalmistelussa itsessään olisi ollut aihetta kokonaiseen opinnäytetyöhön. Kilpailuttaminen ja toimintolaskenta olivat jo niin suuria kokonaisuuksia, että jotain täytyi jättää vähemmälle huomiolle. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen tekemääni työhön: sain hirveästi uutta tietoa asioista, kehityin monella osa-alueella, työn tekeminen oli mukavaa ja sain myös työnantajaani hyödyttäviä tuloksia aikaiseksi.

## LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. 4., uud. p. Helsinki: WSOY.

BusinessOulu liikelaitos. 2016. BusinessOulu – Toimintasuunnitelma 2016. Viitattu 20.5.2016. Sisäinen lähde.

BusinessOulu liikelaitos. 2015. Mitä me teemme. Viitattu 2.11.2015, <http://www.businessoulu.com/fi/businessoulu.html>.

BusinessOulu liikelaitos. 2015. Ohjelmat ja hankkeet. Viitattu 28.4.2016, <http://www.businessoulu.com/fi/businessoulu/ohjelmat-ja-hankkeet.html>.

BusinessOulu liikelaitos. 2015. Toimenpideohjelma 2015 – 2019. Viitattu 28.4.2016. Sisäinen lähde.

Eskola, S. 2016. Kirjaamopalvelut opinnäytetyöhön, tietopalvelupäällikkö, Oulun Konttori. Sähköpostiviesti 29.9.2016.

Interreg Nord 2016. Hankekäsikirja. Viitattu 31.5.2016. <http://www.interregnord.com/fi/hankekäsikirja/toteutus/hankinnat/>.

Juntunen, A. 2015. Kehittämispäällikkö, BusinessOulu liikelaitos. Haastattelu 25.9.2015.

Koskinen, M. 2016. Asiantuntija, EU -yritysrahoitus, BusinessOulu liikelaitos. Haastattelu 23.9.2016.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilähti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä: Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. 2. p. Ekonomia – sarja. Helsinki: Weilin+Göös.

Matinheikki, S. 2016. Kehittämispäällikkö, Oulun kaupunki. Hankinnat projekteissa – koulutus 25.5.2016.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3., uudistettu painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Oulun kaupunki. 2013. Hallintosäätö. Kaupunginvaltuusto 29.2.2016. Viitattu 4.5.2016. <http://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/johtosaannot-ja-ohjeet>.

Oulun kaupunki. 2013. Hankintakäsikirja. Kaupunginhallitus 18.3.2013. Viitattu 26.4.2016, 3.5.2016, 28.5.2016, 31.5.2016. Sisäinen lähde.

Oulun kaupunki. 2016. BusinessOulu liikelaitoksen johtosäätö. Viitattu 10.5.2016. Sisäinen lähde.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2., uud.p. Ekonomia – sarja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rautiainen, M. 2016. Rahoitusasiantuntija, BusinessOulu liikelaitos. Haastattelu 29.5.2016.

Suomen Kuntaliitto. 2016. Julkinen hankinta – kynnysarvot. Viitattu 21.5.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/kynnysarvot/Sivut/default.aspx>.

Tenhunen, M. 2013. Tilisanomat, Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat jatkuu, Johdon laskentatoimen koulu osa 3/10. Viitattu 21.5.2016. <http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen-perusk%C3%A4sitteet-menetelm%C3%A4t-ja-tekniikat-jatkuu>.

## LIITTEET

LIITE 1 Kilpailuttajan työajanseurannat

LIITE 2 Yhteenveto kilpailuttajan työajan jakautumisesta kilpailuttamistoimenpiteisiin

LIITE 3 Muiden kilpailuttamiseen osallistuneiden henkilöiden työaika toiminnoittain

LIITE 4 Kilpailutuksen kustannukset toiminnoittain

LIITE 5 Kilpailuttamisen työajanseurantapohja

## WORKING HOURS, FICHe PROJECT and KOHO 2020 project

Kuukausi / vuosi:

August 2015

Day	Fiche, Description of work	Hours for the project	KOHO, Description of work	Hours for the project	Other works (Perustoiminta)	Hours for other tasks	Hours altogether
1.							
2.							
3.	Guide for applicant and code of conduct	5:15:00	COSME call for proposals preparations	2:00:00			7:15:00
4.	Guide for applicant and code of conduct	6:15:00	COSME call for proposals preparations	1:00:00			7:15:00
5.	Learning about the finalists	5:15:00	Project planning	2:00:00			7:15:00
6.	Learning about the finalists	5:15:00	Project planning	2:00:00			7:15:00
7.	Guide for applicant and code of conduct	6:15:00	Procurement planning	1:00:00			7:15:00
8.							
9.							
10.	Project planning	5:00:00	Procurement planning	2:15:00			7:15:00
11.	Project planning	4:00:00	Procurement planning	3:15:00			7:15:00
12.	Project planning	5:15:00	Procurement planning	2:00:00			7:15:00
13.	Project planning	6:15:00	Procurement planning	1:00:00			7:15:00
14.	Project planning	6:15:00	Project planning and onsortium meeting	1:00:00			7:15:00
15.							
16.							
17.	Guide for applicant preparations	5:15:00	Client meeting	2:00:00			7:15:00
18.	Guide for applicant preparations	7:15:00					7:15:00
19.	Guide for applicant preparations	7:15:00					7:15:00
20.	Project planning	4:15:00	Procurement planning	3:00:00			7:15:00
21.	Reporting	4:00:00	Procurement planning	3:15:00			7:15:00
22.							
23.							
24.	Project meeting and preparations	7:15:00					7:15:00
25.	Mentor preparations	7:15:00					7:15:00
26.	Company background work	6:15:00	Funding preparations	1:00:00			7:15:00
27.	Company background work	4:15:00	Preparations for company meeting Company meeting and funding preparations	3:00:00			7:15:00
28.	Company background work	3:15:00		4:00:00			7:15:00
29.							
30.							
31.					Study leave	7:15:00	7:15:00
Yhteensä tunnit		<u>111:15:00</u>	Yhteensä tunnit		<u>33:45:00</u>	Yhteensä tunnit	<u>7:15:00</u>
		73 %			22 %		5 %

## WORKING HOURS, FICHe PROJECT and KOHO 2020 project

Kuukausi / vuosi:

October 2015

Day	Fiche, Description of work	Hours for the project	KOHO, Description of work	Hours for the project	Other works (Perustoiminta)	Hours for other tasks	Hours altogether
1.	Mentor call and DOW3 prep	5:15:00	Company follow up work	2:00:00			7:15:00
2.	DOW 3 preparations	2:15:00	Participating to LFA training	5:00:00			7:15:00
3.							
4.							
5.	DOW3 preparations	7:15:00					7:15:00
6.	DOW3 preparations	1:15:00	Project meeting and reporting	6:00:00			7:15:00
7.	DOW 3 preparations	7:15:00					7:15:00
8.	DOW 3 preparations	7:15:00					7:15:00
9.	DOW 3 preparations	5:15:00	Reporting	2:00:00			7:15:00
10.							
11.							
12.	Consortium call and preparations	4:15:00	Reporting	3:00:00			7:15:00
13.	Company preparations	3:00:00	Company meeting and reporting	4:15:00			7:15:00
14.	Company preparations	3:00:00	Reporting	4:15:00			7:15:00
15.	Company preparations and mentor meeting	3:15:00			MEAT tutkintotilaisuus	4:00:00	7:15:00
16.	Company preparations	4:15:00	Writing invitation to tender	3:00:00			7:15:00
17.							
18.							
19.	Living Lab environment	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
20.	Living Lab environment	7:15:00					7:15:00
21.	Mentor meeting	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
22.	Company preparations	4:00:00	Writing invitation to tender	3:15:00			7:15:00
23.	ECFI prep. meeting	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
24.							
25.							
26.	A16 event planning in Helsinki	3:00:00	H2020 SME Instrument info	4:15:00			7:15:00
27.	Mentor meeting	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
28.	DOW 3 preparations - TripMedic	4:15:00	Writing invitation to tender	2:00:00	Henkilöstöinfo	1:00:00	7:15:00
29.	DOW3 preparations - Trip Medic	3:15:00	Preparing for the Advisory Board	4:00:00			7:15:00
30.	ECFI3 preparations	3:15:00	Advisory Board	4:00:00			7:15:00
31.							
		<b>Yhteensä tunnit</b>		<b>Yhteensä tunnit</b>		<b>Yhteensä tunnit</b>	
		<b>90:30:00</b>		<b>64:00:00</b>		<b>5:00:00</b>	<b>159:30:00</b>
		<b>57 %</b>		<b>40 %</b>		<b>3 %</b>	

## WORKING HOURS, FICHe PROJECT and KOHO 2020 project

Kuukausi / vuosi:

November 2015

Day	Fiche, Description of work	Hours for the project	KOHO, Description of work	Hours for the project	Other works (Perustoiminta)	Hours for other tasks	Hours altogether
1.							
2.	ECFI preparations	4:00:00	Procurement preparation (1 h) and participating the ESIR info	3:15:00			7:15:00
3.	Mentoring	4:00:00	Company meeting and the tasks	3:15:00			7:15:00
4.	ECFI 3	7:15:00					7:15:00
5.	ECFI 3	7:15:00					7:15:00
6.	ECFI 3	7:15:00					7:15:00
7.							
8.							
9.	Consortium meeting	5:15:00	Company issues and prep. tasks to Eurostars event	2:00:00			7:15:00
10.			Eurostars fall event	7:15:00			7:15:00
11.	Background study tasks for companies	4:15:00	Reporting and procurement preparations (1 h)	3:00:00			7:15:00
12.	Background study tasks for companies and telco	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
13.	Background study tasks for companies	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
14.							
15.							
16.	Background study tasks for companies	4:15:00	Project meeting	3:00:00			7:15:00
17.	Background study tasks for companies	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
18.	Background study tasks for companies	4:15:00	Finnvera funding info	3:00:00			7:15:00
19.	FIWARE project meeting and tasks	4:15:00	Writing invitation to tender	3:00:00			7:15:00
20.					Unit meeting	7:15:00	7:15:00
21.							
22.							
23.			Company SME application preparations	7:15:00			7:15:00
24.			Company SME application preparations	4:00:00	DemoDate	3:15:00	7:15:00
25.	Background study tasks for companies and mentor meeting	2:00:00	Company SME application preparations	5:15:00			7:15:00
26.	Company mentoring	4:00:00	Writing invitation to tender	3:15:00			7:15:00
27.	Company mentoring	4:15:00	Eurostars event planning	3:00:00			7:15:00
28.							
29.							
30.	Company mentoring	3:15:00	Eurostars event planning	4:00:00			7:15:00
		Yhteensä tunnit		Yhteensä tunnit		Yhteensä tunnit	
			<b>74:30:00</b>		<b>67:15:00</b>		<b>10:30:00</b>
			49 %		44 %		7 %
							<b>152:15:00</b>



## WORKING HOURS, FICHe PROJECT and KOHO 2020 project

Kuukausi / vuosi:

December 2015

Day	FICHE, Description of work	Hours for the project	KOHO, Description of work	Hours for the project	Other works (Perustoiminta)	Hours for other tasks	Hours altogether
1.	Mid term review prep	3:15:00	Eurostars planning	4:00:00			7:15:00
2.	Mid term review prep	3:15:00	Writing invitation to tender	4:00:00			7:15:00
3.	Mid term review prep	3:00:00	Writing invitation to tender	4:15:00			7:15:00
4.	Mid term review prep	3:00:00	Budgeting	4:15:00			7:15:00
5.							
6.							
7.			Project planning and budgeting, procurement translations (2h)	7:15:00			7:15:00
8.	FICHe webinar	2:15:00	Company meeting preparatons	5:00:00			7:15:00
9.	Reporting	3:00:00	Company meeting	4:15:00			7:15:00
10.	Reporting	4:15:00	FUnding info planning	3:00:00			7:15:00
11.	Mid term review prep	4:15:00	Writing invitation to tender	3:00:00			7:15:00
12.							
13.							
14.	Consortium and mentor meeting	5:15:00	Procurement: Publishing in HILMA	2:00:00			7:15:00
15.	Mid term review prep	4:15:00	Company tasks	3:00:00			7:15:00
16.	Reporting	4:15:00	Eurostars preparations	3:00:00			7:15:00
17.	Mid term review prep	1:00:00	Consortium meeting and meeting at the VTT	6:15:00			7:15:00
18.	Mid term review OVIVA Executive Board meeting	7:15:00					7:15:00
19.							
20.							
21.	MindMyths Midterm review meeting	3:00:00	FUnding info planning and meeting	4:15:00			7:15:00
22.			Procurement: Answering the questions about the tender	7:15:00			7:15:00
23.	MindMyths demo	2:00:00	Invitation to tender updating in HILMA	3:00:00	Other tasks	2:15:00	7:15:00
24.							
25.							
26.							
27.							
28.	Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
29.	Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
30.	Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
31.	Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
Yhteensä tunnit		<b>53:15:00</b>	Yhteensä tunnit	<b>67:45:00</b>	Yhteensä tunnit	<b>31:15:00</b>	<b>152:15:00</b>
		35 %			44 %	21 %	

## WORKING HOURS: FICHe, KOHO 2020 and WILLE projects

Kuukausi / vuosi:

January 2016

Day	Fiche, Description of work	Hours for the project	KOHO, Description of work	Hours for the project	WILLE project	Hours for the project	Other tasks (perustoiminta)	Hours for other tasks	Hours altogether
1.	Holiday		Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
2.	Holiday		Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
3.	Holiday		Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
4.			Preparation for Horizon2020 event	7:15:00					7:15:00
5.			Acceptance of tenders and opening (2 h), comparison and scoring	7:15:00					7:15:00
6.	Holiday		Holiday		Holiday		Holiday	7:15:00	7:15:00
7.			Compasiron and scoring of tenders	7:15:00					7:15:00
8.					Wille status meeting	2:00:00	Other tasks	5:15:00	7:15:00
9.									
10.									
11.	FICHe consortium meeting and preparations	4:15:00	Company meeting	3:00:00					7:15:00
12.	Trip Medic Mid term review	2:15:00	Procurement actions and company meeting	5:00:00					7:15:00
13.	Reporting	5:00:00			Meeting with Tieto	2:15:00			7:15:00
14.	Mid Term review consensus meeting	2:30:00	Company meeting	4:45:00					7:15:00
15.	Reporting	3:00:00	Preparation of procurement decision	4:15:00					7:15:00
16.									
17.									
18.	Study leave		Study leave		Study leave		Study leave	7:15:00	7:15:00
19.	Study leave		Study leave		Study leave		Study leave	7:15:00	7:15:00
20.	Study leave		Study leave		Study leave		Study leave	7:15:00	7:15:00
21.	Study leave		Study leave		Study leave		Study leave	7:15:00	7:15:00
22.					Meeting with the consortium, task handover with Heikki Korkeamäki	7:15:00			7:15:00
23.									
24.									
25.	Tripmedic call and reporting	1:00:00			OuluHealth team meeting, Wille kick off planning	6:15:00			7:15:00
26.			Horizon 2020 event	7:15:00					7:15:00
27.					Meeting with Tieto and preparation tasks for kick off	7:15:00			7:15:00
28.					Wille kick off preparation tasks	7:15:00			7:15:00
29.			Project consortium meeting	2:00:00	Wille kick off and follow up	5:15:00			7:15:00
30.									
31.									
	Yhteensä tunnit	18:00:00	Yhteensä tunnit	48:00:00	Yhteensä tunnit	37:30:00		63:15:00	166:45:00
		11 %		29 %		22 %		38 %	

## WORKING HOURS: FICHe, KOHO 2020 and WILLE projects

Kuukausi / vuosi:

February 2016

Day	Fiche, Description of work	Hours for the project	KOHO, Description of work	Hours for the project	WILLE project	Hours for the project	Other tasks (perustoiminta)	Hours for other tasks	Hours altogether
1.			Preparation of procurement decision	2:45:00	Patient 21 workshop & innovation competition	4:30:00			7:15:00
2.	Company tasks and deliverables	2:15:00			Innovation Competition meeting	2:30:00	Other tasks	2:30:00	7:15:00
3.			Company meeting, Planora	3:00:00	Company discussion and innovation competition tasks	4:15:00			7:15:00
4.	Mentor meeting	1:30:00			Company meeting and meeting with OYS team	5:45:00			7:15:00
5.			Action plan with the consultant	2:00:00	Meeting with members of the consortium	5:15:00			7:15:00
6.									
7.									
8.			Workshop planning	5:00:00	Project planning	2:15:00			7:15:00
9.					Innovation competition planning	7:15:00			7:15:00
10.					Innovation competition planning	5:00:00	Other tasks	2:00:00	7:00:00
11.					Company meeting and Hackathon planning	7:15:00			7:15:00
12.			Consortium meeting	4:15:00	Advisory board	3:00:00			7:15:00
13.									
14.									
15.	FICHe General Assembly	7:15:00							7:15:00
16.	FICHe General Assembly	7:15:00							7:15:00
17.	FICHe General Assembly	7:15:00							7:15:00
18.	FICHe General Assembly	7:15:00							7:15:00
19.	Company actions	2:00:00	Company meeting and workshop	3:00:00	Innovation competition	2:15:00			7:15:00
20.									
21.									
22.	Preparations for review	5:15:00	Agreement with the supplier	2:00:00					7:15:00
23.	Preparations for review and company contacts	4:30:00			Company meetings	2:45:00			7:15:00
24.	Company e-meeting OVIVA	2:15:00	Workshop preparations	2:00:00	preparations for interviews	3:00:00			7:15:00
25.			Project planning and reporting	5:15:00	preparations for interviews	2:00:00			7:15:00
26.					WILLE interviews	7:15:00			7:15:00
27.									
28.									
29.	Project webinar and deliverables	2:00:00	Project financial meeting and planning	2:00:00	Interviews round 2	3:15:00			7:15:00
	Yhteensä tunnit	48:45:00	Yhteensä tunnit	31:15:00	Yhteensä tunnit	67:30:00		4:30:00	152:00:00
		32 %		21 %		44 %		3 %	

Kilpailuttajan työajan jakautuminen hankkeelle ja kilpailuttamistoimenpiteisiin

Tarkastelujakso	Kokonais- työaika (h)	KOHO- hankkeen osuus (h)	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankinta- päätös	Hankinta- sopimus	Arkistointi	Kilpailuttamis- toimenpiteet yhteensä
Elokuu 2015	152,25	33,75	15,75									15,75
Lokakuu 2015	159,50	64,00		25,25								25,25
Marraskuu 2015	152,25	67,25		21,00								21,00
Jouluku 2015	152,25	67,75		16,25	2,00	7,25						25,50
Tammikuu 2016	166,75	48,00					2,00	12,50	7,00			21,50
Helmi 2016	152,00	31,25								2,00		2,00
Yhteensä	935,00	312,00	15,75	62,50	2,00	7,25	2,00	12,50	7,00	2,00	0,00	111,00
% kokonais- työajasta	100 %	33,37 %	1,68 %	6,68 %	0,21 %	0,78 %	0,21 %	1,34 %	0,75 %	0,21 %	0,00 %	11,87 %



Kilpailutukseen osallistuvien henkilöiden tuntipalkat ja kustannukset eri toimenpiteille

	Tuntipalkka	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjosten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankinta-päätös	Hankinta-sopimus	Arkistointi	Yhteensä
Kilpailuttaja	23,00	362,25	1437,50	46,00	166,75	46,00	287,50	161,00	46,00		2553,00
Asiantuntija 1	25,00					50,00					50,00
Asiantuntija 2	27,00						337,50				337,50
Talousassistentti	17,00									68,00	68,00
Yhteensä		362,25	1437,50	46,00	166,75	96,00	625,00	161,00	46,00	68,00	3008,50

Muut kustannukset

Käännöstoimiston lasku

870,00

Kilpailuttamisen kustannukset yhteensä

3878,50

Aputyökalu kilpailuttamisen kustannusten laskemiseen BusinessOulussa vuodelle 2017

	Tarkastelujakso	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankinta-päätös	Hankinta-sopimus	Arkistointi	Yhteensä
1.	Tammikuu										
	Uudenvuodenpäivä										0
2.											0
3.											0
4.											0
5.											0
6.	Loppiainen										0
7.	Viikonloppu										0
8.	Viikonloppu										0
9.											0
10.											0
11.											0
12.											0
13.											0
14.	Viikonloppu										0
15.	Viikonloppu										0
16.											0
17.											0
18.											0
19.											0
21.	Viikonloppu										0
22.	Viikonloppu										0
23.											0
24.											0
25.											0
26.											0
27.											0
28.	Viikonloppu										0
29.	Viikonloppu										0
30.											0
31.											0
	Yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Helmikuu

Maaliskuu

Huhtikuu

Toukokuu

Kesäkuu

Heinäkuu

Elokuu

Syyskuu

Lokakuu

Marraskuu

Joulukuu

<b>Kaikki kk yhteensä</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

€	Tuntipalkka	Hankinnan suunnittelu	Tarjouspyynnön laatiminen	Julkaisu	Kysymykset ja vastaukset	Tarjousten vastaanotto ja avaaminen	Vertailu ja pisteytys	Hankinta-päätös	Hankinta-sopimus	Arkistointi	Yhteensä
0,00	Kilpailuttaja	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Muut kustannukset

											0,00 €
											0,00 €
											0,00 €

<b>Kilpailuttamisen kustannukset yhteensä</b>	<b>0,00 €</b>
-----------------------------------------------	---------------