

**Sanni Lapinkangas**

**TALOUSHALLINNOSTA HANKINTAAN**

**Case Centria-ammattikorkeakoulu**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Liiketalouden koulutusohjelma**

**Elokuu 2014**

**SISÄLLYS**  
**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TALOUSHALLINTO</b>	<b>2</b>
2.1 Ulkoinen laskentatoimi	3
2.1.1 Kirjanpito	5
2.1.2 Tilinpäätös	6
2.1.3 Tilinpäätöksen laatiminen	7
2.1.4 Tilinpäätöksen analysointi ja yrityksen tulevaisuus	9
2.2 Sisäinen laskentatoimi	12
2.3 Sisäisen laskentatoimen kustannusluokitukset	14
<b>3 HANKINTA</b>	<b>16</b>
3.1 Hankintatoimen johtaminen	20
3.1.1 Valtion hallinto	20
3.1.2 Kuntahallinto	21
3.3 Hankintayksiköt	23
3.4 Erityistilanteet	26
3.5 Hankintaprosessi	30
<b>4 CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b>	<b>37</b>
4.1 Toiminta, talous ja toimivalta ammattikorkeakoulussa	39
4.2 Hankinnat ja niiden kilpailuttaminen	41
4.2.1 Julkiset hankinnat	42
<b>5 POHDINTA</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>52</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Tiliristikko	3
KUVIO 2. Tasekaavion lyhennetty pääsisältö	8
KUVIO 3. Kululajipohjaisen tuloslaskelman lyhennetty sisältö	9
KUVIO 4. Julkisoikeudellisen laitoksen määrittely	25
KUVIO 5. Avoimen menettelyn kulku	32
KUVIO 6. Rajoitetun menettelyn kulku	33
KUVIO 7. EU- ja kansalliset kynnysarvot 2014	43
KUVIO 8. EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen vähimmäismääräaika-aulukko	46

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaari	<b>Aika</b> Elokuu 2014	<b>Tekijä/tekijät</b> Sanni Lapinkangas
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> TALOUSHALLINNOSTA HANKINTAAN, Case Centria-ammattikorkeakoulu		
<b>Työn ohjaaja</b> Janne Peltoniemi  Tuija Tolonen-Kytölä		<b>Sivumäärä</b> 51+2
<b>Työelämäohjaaja</b> Piia Lindell		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia taloushallinnon peruspilareita ja sitä, miten hankintaprosessi toteutetaan, kun kyseessä on julkinen hankinta. Teorian pohjalta luotiin Centria-ammattikorkeakoululle hankintaohje, joka palvelee ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan ja käytännöosaan.</p> <p>Teoriaosassa käytiin läpi taloushallinnon peruskysymyksiä: mitä on taloushallinto ja mihin sitä tarvitaan. Teoriassa kerrattiin myös taloushallinnon kaksi pääosaa ulkoinen- ja sisäinen laskentatoimi. Näiden jälkeen teoriaosassa kerrottiin julkisista hankinnoista, hankintayksiköistä ja hankintaprosessista.</p> <p>Käytännön osiossa kerrottiin Centria-ammattikorkeakoulusta, jolle tämä opinnäytetyö oli suunnattu. Käytännön osiossa annettiin myös ammattikorkeakoululle tiivis hankintaohje, jota voidaan hyödyntää pienhankintoja tai hankintalain mukaisia hankintoja tehtäessä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Centria-ammattikorkeakoulu, hankinta, taloushallinto		

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Unit</b> Kokkola - Pietarsaari	<b>Date</b> August 2014	<b>Author/s</b> Sanni Lapinkangas
<b>Name of thesis</b> FROM FINANCIAL MANAGEMENT TO PROCUREMENT, Case Centria university of applied sciences		
<b>Instructor</b> Janne Peltoniemi  Tuija Tolonen-Kytölä		<b>Pages</b> 51+2
<b>Supervisor</b> Piia Lindell		
<p>The purpose of this thesis was to examine the basics of financial management and how the procurement process is accomplished when it concerns public procurements. On the basis of the theory procurement instruction were produced for the service of the personnel of Centria University of Applied Sciences .The thesis is divided into theoretical and practical parts.</p> <p>In the theoretical part the basic questions of financial management were viewed - what financial management is and where it is needed. Also the two main parts of financial management - external and internal accounting - were revised. Finally public procurements, procurement units and the process of procurement were described.</p> <p>Centria University of Applied Sciences, which this thesis was aimed at, was described in the practical part. In this part a compact procurement instruction was presented which can be utilized by the University of Applied Sciences when making smaller or public procurements.</p>		

<p><b>Key words</b> Centria university of applied sciences, financial management, procurement</p>
---

## 1 JOHDANTO

Talous ja sen hallinta on yrityksen tärkein toiminto, joka tulisi tuntea ja jota tulisi ohjata ammattitaidolla. Yrityksen johdon on tärkeää tietää ja tuntea taloushallinnon eri osia, kuten hankintaa, joka olisi hyvä toteuttaa pätevän henkilöstön turvin. Heitä tulisi kouluttaa mahdollisten uusien menetelmien ja lakien mukaan. Centria-ammattikorkeakoulu halusi henkilöstölleen hankintaohjeen, joten sain toimeksianton tehdä kattavan ohjeistuksen, joka palvelee koko henkilöstöä. Ohje kertoo hankintaprosessin kulusta vaihe vaiheelta. Ensiksi tutkin taloushallinnon perusasioiden kirjallisuutta, jonka jälkeen siirryin hankintaa koskeviin teoksiin. Näistä kokosin teoria osuuden. Teoriaosuuteen on koottu mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää materiaalia, jotta lukija saa kuvan, mistä kaikesta hankinta oikeastaan koostuu.

Teorian jälkeen seuraa käytännön osio, jossa kerrotaan hankintaprosessin kulku vaiheittain. Prosessin kulkua on helppo tarkastella myös kuviosta, josta vaiheet näkyvät yksinkertaistettuna. Kuvion vaiheet on kuitenkin selitetty tarkemmin, jotta lukija saa tarkemmat tiedot prosessin kulusta ja siitä, mitä hankkijan täytyy muistaa sekä tehdä eri vaiheissa. Julkisiin hankintoihin kuuluu erilaisia kynnyksärajoja ja määräaikoja, joista on omat kuvionsa ohjeessa. Kuvioiden avulla olen halunnut tuoda lukijalle enemmän selvyyttä ja ymmärrystä tekstin oheen. Ehkä ne auttavat myös pitämään lukijan mielenkiinnon paremmin yllä ohjetta lukiessa.

## 2 TALOUSHALLINTO

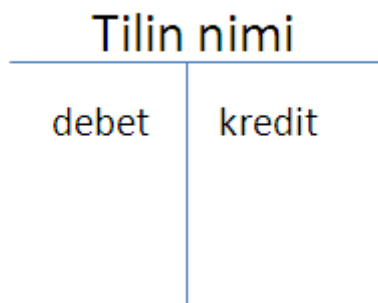
Taloushallinto on jokaisen yrityksen, pienemmän ja isomman, taloudellinen peruspilari. Se vastaa yrityksen taloudellisten tietojen tuottamisesta, ja sen tehtävänä on järjestää yritykselle lainmukainen kirjanpito sekä kirjanpidon pohjalta tuottaa tilinpäätöksiä ja muita talouteen liittyviä raportteja. Tilinpäätös ja kirjanpito ovat lakisääteisiä yritykselle, ja niiden raportointia säätelevät Suomen kirjapitolaki ja -asetus sekä Euroopan yhteisöjen yhtiöoikeudellisten direktiivien säännökset. Tilinpäätös on yrityksen muihin taloudellisiin raportteihin nähden tärkein ja laajin. Joissakin yritysmuodoissa sen pitää olla julkinen ja määrämuotoinen. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi 2006, 11–12.)

Tilinpäätöksellä on vaikutuksia yrityksen kaikkiin sidosryhmiin, joita ovat yrityksen johto, työntekijät, hankkijat, asiakkaat, rahoittajat ja julkiset toimet eli valtio ja kunta. Tilinpäätöksen tietojen vuoksi voidaan tehdä päätelmiä onko yrityksessä työskentely pitkäaikaista ja kannattavaa; onko yritykselle kannattavaa myydä, mikä on sen maksuvarmuus; onko ostaminen yrityksestä kannattavaa ja hoitaako se oman osansa luotettavasti. Onko yritys kannattava sijoituskohte? Valtion ja kunnan kannalta voi tulla kysymyksiä: hoitaako yritys osaltaan yhteiskuntavastuuta. Kaikkien näiden vuoksi on tärkeää, että yrityksen tilinpäätös on tehty huolellisesti ja lain säädösten mukaisesti. (Kinnunen ym. 2000, 14–15.)

Tilinpäätöksen avulla seurataan yrityksen kahta tärkeintä taloudellista tietoa, tulos- ja tilikauden tulosta sekä tilikauden päättyessä yrityksen taloudellista asemaa. Tilikauden tulosta kuvaa tuloslaskelma ja taloudellista asemaa tase. Tuloksen avulla mitataan yrityksen kannattavuutta; pystyykö yritys tuottamaan tarpeeksi varoja kattamaan menot ja tai kehittämään toimintaansa; esimerkiksi rahoittamaan investointejaan tai jakamaan omistajilleen osinkoja. Taloudellisella asemalla mitataan yrityksen vakavaraisuutta; onko omaa pääomaa suhteessa vieraaseen tarpeeksi? Jos vierasta pääomaa eli velkaa on suhteessa enemmän kuin omaa pääomaa, on yrityksen rahoitusriski suurempi kuin tapauksessa, jossa omaa pääomaa olisi enemmän. Kun vierasta pääomaa on enemmän, velanhoitamiseen liittyvät maksut ovat yrityk-

sessä suuremmat, ja siksi se ei voi ottaa kovin suuria toiminnallisia riskejä kantakseen. (Kinnunen ym. 2006.)

Yrityksen liiketapahtumat kirjataan tileille, joilla seurataan menojen, tulojen ja rahoituserien muutoksia. Tapahtumat kirjataan aina kahdelle tilille, joko debet- tai kredit puolelle. Tätä kutsutaan kahdenkertaiseksi kirjanpidoksi. Tilin debet- puoli kertoo, mihin raha on käytetty ja kredit sen, mistä raha on saatu. Tilin nimetään niillä käsiteltävien asioiden mukaisesti, esimerkiksi myyntisaamisten tilillä seurataan myynnistä saatavia tuloja ja palkkatilillä maksettuja palkkoja. Tilin merkitään yleisesti tiliristikolla, jossa vasen puoli on debet ja oikea kredit. (Tomperi 2011, 15.)



Kuvio 1. Tiliristikko

## 2.1 Ulkoinen laskentatoimi

Laskentatoimen tehtävänä on toimia yrityksen johdon tukena erilaisissa tilanteissa antamalla sille tietoja erilaisten yrityksessä tehtävien valintojen tueksi. Toisaalta sen tehtävänä on myös antaa yrityksen eri sidosryhmille, kuten omistajille, rahoittajille, henkilöstölle, asiakkaille ja toimittajille, tietoja yrityksen toiminnasta ja siitä, miten se on menestynyt. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9–10.)

Laskentatoimi jaetaan kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi, toiselta nimeltään rahoituksen laskentatoimi tai rahoittajien laskentatoimi, perustuu kirjanpitoon sekä sen avulla luotuihin taseeseen ja tulokseen. Ulkoinen laskentatoimi on lakimääräinen, koska sen tuottama informaatio

antaa tietoja verottajalle ja yrityksen muille sidosryhmille. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa myös yrityksen omistajille, rahoittajille ja sijoittajille tietoa yrityksen taloudesta ja sen nykytilasta. Edellä on käsitelty kirjanpitoa ja siitä johdettua tilinpäätöstä sekä sen sisältämää tulosta ja tasetta. Näihin kuuluvat olennaisena osana käsitteet tulo, meno, tuotto ja kulu, jotka ovat keskeisiä ulkoisessa laskentatoimessa. (Suomala 2011, 9–10; Kinnunen ym. 2006, 69–70.)

Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi eroaa ulkoisesta laskentatoimesta siinä, että se ei ole lakisääteistä, vaan sen tuottama informaatio on järkevää ja hyödyllistä yrityksen johdon tekemien päätösten tueksi. Ulkoisen laskentatoimen tuottamat raportit antavat tietoa yleensä koko yritystä koskevista toiminnoista, kun taas sisäisen laskentatoimen raportit kohdistuvat pienempiin osiin, kuten yksittäiseen asiakkaaseen tai tuotteeseen. Ulkoisen laskentatoimen raportit perustuvat tiettyihin sääntöihin, joita noudattavat myös muut yritykset. Sisäisessä laskentatoimessa raportointi voidaan perustaa mille tahansa johdon valitsemalle laskutavalle. Niitä voi olla montakin, ja niitä voidaan päätöksentekotilanteessa vertailla. (Järvenpää 2010, 21; Kinnunen ym. 2006, 69–70.)

Eroja löytyy myös siinä, että ulkoisen laskentatoimen raportit ovat aikasidonnaisia, koska ne tuottavat tietoa vain yrityksen menneisyydestä ja nykyhetkestä. Toki sisäinenkin laskentatoimi tarvitsee näitä tietoja, esimerkiksi kustannuksista, mutta enemmän se keskittyy siihen, miten kustannusten ja niistä syntyvien tuottojen ennustetaan kehittyvän tulevaisuudessa. Ulkoisessa laskentatoimessa tiedot annetaan rahamääräisinä ja niiden täytyy olla luotettavaa sekä tiedot pitää pystyä todistamaan oikeiksi. Sisäisessä laskentatoimessa tarkastellaan myös esimerkiksi laatu, työtehoa ja koneiden kapasiteettia ja tiedonannossa tärkeämpää on se, että se on olennaista johtamisen kannalta. (Järvenpää 2010, 21; Kinnunen ym. 2006, 69–70.)



### 2.1.1 Kirjanpito

Kirjanpito on yrityksen muistiinmerkitsemisjärjestelmä, jota kaikki liike- ja ammatti-toimintaa harjoittavat ovat velvollisia tekemään, eli heillä on kirjanpitovelvollisuus. Kirjanpidosta on vastuussa yrityksen johto, ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen johtamista varten. Kirjanpidossa noudatetaan hyvää kirjanpitolapaa, jolla pyritään siihen, että taloustiedot on annettu oikeina ja riittävinä, kirjanpidossa on käytetty oikeaa kirjausperustetta sekä taloudellisuuden-, luettavuuden- ja vertailevuuden periaatteita on noudatettu. Hyvän kirjanpitolapian avuksi on asetettu kirjanpitolautakunta, joka toimii kauppa- ja teollisuusministeriön yhteydessä. (Kinnunen ym. 2006; Valtionkonttori 2014.)

Kirjanpito koostuu yrityksen taloudellisista tapahtumista eli liiketapahtumista, joita ovat yrityksen tuotot, kustannukset, rahoitustapahtumat (pääomasijoituksesta ja -palautuksesta ja voitonjaosta aiheutuva tilitapahtuma) sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Kirjanpidon avulla saadaan tiedot esimerkiksi verojen, kuten arvonlisäveron (ALV) maksamiseen tai hyvittämiseen, kun ostajilta tuotteen tai palvelun hinnassa peritty ALV vähennetään myyntitulosta ja siirretään valtiolle tulonsiirtona. Yrityksellä voi olla myös tilitettävästä ALV:stä vähennettävää veroa, jos menoihin sisältyvä ALV on vähennyskelpoinen. Kirjanpidosta saadaan tiedot myös sisäisen laskennan pohjaksi. (Kinnunen ym. 2006; Kinnunen ym. 2000.)

Kirjanpidon täytyy olla ajantasainen ja sitä on päivitettävä kuukausittain, tätä kutsutaan juoksevaksi kirjanpidoksi. Jos yrityksellä on käteisellä rahalla saatuja maksuja, kassakirjanpitoa on pidettävä vähintään kerran viikossa päiväkohtaisesti. Juokseva kirjanpito tuottaa kirjanpitokirjat, joita ovat päiväkirja ja pääkirja. Päiväkirja on tositteista koottu liiketapahtumien esitys aikajärjestyksessä ja pääkirja esittää samat liiketapahtumat tileihin järjesteltyinä. Taloudelliset tapahtumat on kirjanpitolain mukaan kirjattava neljän kuukauden sisällä kalenterikuukauden päättymisestä. Kirjanpidon raportit ja aineisto täytyy arkistoida ja säilyttää, tositteet ja liiketapahtumia varmentava kirjanpitoaineisto kuusi vuotta sekä kirjanpitokirjat, kuten tasekirja ja pääkirjat kymmenen vuotta. (Talouhallintoliitto 2011.)

## 2.1.2 Tilinpäätös

Tilinpäätös on, kuten yllä mainittiin, yrityksen tärkein tilikaudelta tehtävä raportti. Tilikausi kestää yleensä 12 kuukautta, mutta voi poikkeustilanteissa olla joko lyhyempi tai pidempi. Tilinpäätös on yrityksen talouden kehittymisen ja tilinpäätösajan kohdan taloudellisen tilanteen raportti. Se johdetaan juoksevasta kirjanpidosta, ja sen keskeisimmät raportit ovat tuloslaskelma, tase, toimintakertomus ja liitetiedot. Julkistettavaan tilinpäätökseen kuuluu myös tilintarkastuskertomus, jonka tilintarkastaja(t) antaa, ja johon on sisällytetty muun muassa lausunto tilinpäätöksen laillisuudesta ja hallituksen ehdotus uudesta johdosta. Kertomukseen voidaan kirjata myös mahdolliset huomautukset yrityksen johdosta ja tilinpäätöksestä puuttuvat tai korvaavat tiedot. Se, miten raportit ja asiakirjat laaditaan yrityksen taloudesta, on tarkoin lainsäädännössä määrätty. (Kinnunen ym. 2006; Kinnunen ym. 2000.)

Tilinpäätösten sisältöä on yhtenäistetty kansainvälisesti, jotta kansainväliset arvopaperimarkkinat toimisivat mahdollisimman mutkattomasti. Tilinpäätösisällön yhtenäistämällä on varmistettu, että sijoittajat voivat vertailla ja mahdollisesti ostaa eri maissa toimivien yritysten osakkeita ja joukkovelkakirjoja. Tilinpäätösten avulla sijoittajat voivat arvella yrityksen nykytilaa ja sitä, miten se on tilanteeseensa päässyt. Osakeyhtiöiden ja osuuskuntien tilinpäätökset täytyy olla lain mukaan julkisia, joten ulkopuolisten on helppo saada tällaisten yhtiöiden tilinpäätös arvioitavaksi ja pohtia, olisiko yritys sijoittamisen arvoinen. Vaikka yrityksen tulevaisuus onkin tärkeämpi sijoittajien kannalta, saavat he aikaisempien vuosien tilinpäätöksistä tietoa yrityksen toimintatavoista, resursseista sekä kehittymisestä. Tällä tavoin he voivat tehdä arviointia tulevaisuuden kannalta. (Kinnunen ym. 2006.)

Tilinpäätöstiedot ovat avainasemassa myös velallisia hankintoja tehdessä. Yritykset voivat toistensa tilinpäätöksiä tutkiessa saada tärkeää tietoa yrityksen taloudesta, maksukyvyistä ja siitä, onko yritykselle myytäessä riskejä, ettei tuotteistaan saakaan maksua. Myös toimittajia valittaessa asiakkailta on mahdollisuus tarkastaa, mikä on myyjän taloudellinen tilanne ja mikä on yrityksen toiminnan mahdollinen jatkuvuus. Rahoittajien kannalta tilinpäätös on myös tärkeässä roolissa. Luottopäätöksen tueksi on kehitelty erilaisia tilinpäätöstä analysoivia tekniikoita ja tunnuslukuja, joiden avulla rahoittajat voivat tutkia yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä eli kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Näitä varten on

luotu tunnuslukujen arvosteluasteikkoja, jotka kuvaavat tilinpäätöksen perusteella toimintaedellytyksiä hyväksi, tyydyttäväksi, välttäväksi tai heikoksi. Tilinpäätöstietoja voidaan käyttää myös analysoitaessa yrityksen riskejä; esimerkiksi sitä, onko yritys konkurssiuhan alla. (Kinnunen ym. 2006, 15–16.)

Tilinpäätös on tärkeä raportti myös yrityksen johdolle. Hyvien päätösten kannalta johdon on hyvä katsella yritystään ulkopuolisen silmin ja kyetä vertailemaan omaa yritystään muihin. Yrityksen maineen perustekijät näkyvät tilinpäätöksestä: mikä on taloudellinen tilanne työntekijöiden sekä rekrytointimarkkinoiden kannalta, mitkä ovat yrityksen toimintamahdollisuudet ja sen kasvun tai taantumisen todennäköisyys. Tilinpäätös sisällytetään isoimmassa yrityksissä tilikauden lopulla tehtävään vuosikertomukseen, jossa kerrotaan, mitä yrityksessä on tapahtunut tilikauden aikana. Yrityksen verotus perustuu tilinpäätöksistä saataville tiedoille. Verotarkastajat tutkivat yrityksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen sisältöä; onko kirjanpito laillinen ja luotettava; onko tilinpäätös johdettu siitä oikein; onko veroilmoitus tehty tilinpäätöksen perusteella oikein sekä muita yrityksen taloutta kuvaavia tekijöitä. (Kinnunen ym. 2006, 16–17; Kinnunen ym. 2000.)

### 2.1.3 Tilinpäätöksen laatiminen

Tilinpäätös laaditaan tilikauden aikana tileille tehdyistä kirjauksista. Niistä laaditaan yhteenveto ja saadaan aikaan tasetili ja tulostili. Näistä johdetaan viralliseen tilinpäätökseen tase ja tuloslaskelma. Tase kuvaa tilikauden päätöshetken taloudellista asemaa ja tuloslaskelma kertoo, miten tilikauden tulos on rakentunut. Taseessa näkyvät tilikauden päätösajankohdan varat ja velat, tuloslaskelmassa näkyy tilikauden aikana saatu tulos, voitto tai tappio, riippuen tulojen ja menojen välisestä erotuksesta. Kirjanpidosta johdetut tilit päätetään joko tase- tai tulostilille. Tasetilille päätetään kaikki varat ja velat, tulostilille tuotot ja kulut. (Kinnunen ym. 2006.)

Yrityksen menot tilinpäätöksessä kirjataan: taseeseen ne menot, joista odotetaan vielä tuloa, esimerkiksi varastossa olevien tavaroiden hankintameno (hyödykkeen, tuotteen tai palvelun, hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuvat muuttuvat kustan-

nukset). Tulostilille taas ne menot, joista ei odoteta enää tuloa, esimerkiksi myy-  
jen tuotteiden tai palvelujen hankintameno. Varoiksi taseeseen merkitään varas-  
tossa olevien hyödykkeiden hankintameno, jos jäljellä olevan varaston arvo on  
alhaisempi, kuin sen arvo ostettaessa, merkitään taseeseen sen alempi arvo. Näi-  
den erotus, varaston hankintameno ja nykyinen arvo, merkitän tulostilille kuluina.  
Tulostilille merkitään tilikauden aikana hyödykkeistä saadut tuotot ja tilikauden ai-  
kana aiheutuneet erinäiset kulut, kuten varaston arvon aleneminen, vuokrat, ra-  
kennusten ja koneiden poistot sekä palkkakulut. Näiden erotuksena syntyy joko  
voitto tai tappio.

Tilien perusteella tehdään julkistettavaan tilinpäätöksen tase ja tuloslaskelma.  
Näille on kirjanpitoasetuksessa määrätty tarkat kaavat. Aatteellisille yhtiöille ja  
säätiöille, asunto-osakeyhtiöille ja ammatinharjoittajille on laadittu oma tuloslas-  
kelmakaava. Seuraavassa on kuvattu taseen, joka on jaettu vastaavaa- (varat) ja  
vastattavaa (velat)- puoliin, kuten kaavan mukaan on määrätty sekä tuloslaskel-  
man pääsisällöt:

Tase (päiväys)	
Vastaavaa	Vastattavaa
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>	<b>OMA PÄÄOMA</b>
Aineettomat hyödykkeet	Osake-, osuus- tai muu vastaava
Kehittämismenot	pääoma
Aineettomat oikeudet	Ylikurssirahasto
Aineelliset hyödykkeet	Arvonkorotusrahasto
Maa- ja vesialueet	Muut rahastot
Rakennukset ja	Edellisten tilikausien voitto (tappio)
rakennelmat	Tilikauden voitto (tappio)
Koneet ja kalusto	<b>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ</b>
Sijoitukset	Poistoerot
Osakkeet ja osuudet	Vapaaehtoiset varaukset
Saamiset	<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>	<b>VIERAS PÄÄOMA</b>
Vaihto-omaisuus	Joukkovelkakirjalainat
Aineet ja tarvikkeet	Lainat rahoituslaitoksilta
Keskeneräiset tuotteet	Eläkelainat
Valmiit tuotteet/tavarat	Saadut ennakot
Saamiset	Ostovelat
Myyntisaamiset	Siirtovelat
Lainasaamiset	
Siirtosaamiset	
Rahoitusarvopaperit	
Osakkeet ja osuudet	
Muut arvopaperit	
Rahat ja pankkisaamiset	

KUVIO 2. Tasekaavion lyhennetty pääsisältö

Tuloslaskelma (tilikausi)

**LIKEVAIHTO**  
 Valmiiden keskeneräisten tuotteiden varaston  
 muutos  
 Valmistus omaan käyttöön  
 Liiketoiminnan muut tuotot  
 Materiaalit ja palvelut  
     Aineet, tarvikkeet ja tavarat  
         Ostot tilikauden aikana  
         Varastojen muutos  
     Ulkopuoliset palvelut  
 Henkilöstökulut  
 Poistot ja arvonalentumiset  
**LIKEVOITTO (-TAPPIO)**  
 Rahoitustuotot ja -kulut  
**VOITTO (TAPPIO) ENNEN**  
**TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA**  
 Tilinpäätössiirrot  
     Poistoeron muutos  
     Vapaaehtoisten varausten muutos  
 Tuloverot  
**TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)**

KUVIO 3. Kululajipohjaisen tuloslaskelman lyhennetty sisältö

#### 2.1.4 Tilinpäätöksen analysointi ja yrityksen tulevaisuus

Jotta yritys saisi tilinpäätöstiedoista mahdollisimman paljon hyötyä, on sen hyvä analysoida tilinpäätöstä ja laskea erilaisia tunnuslukuja tilinpäätöksen pohjalta, koska tilinpäätökset osat eivät kerro kuin perusasiat yrityksestä. Tilinpäätöstä analysoimalla, tutkimalla ja tulkitsemalla saadaan tarkempi kuva yrityksen menestyksestä. Tilinpäätösanalyysin avulla saadaan kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta, olipa kiinnostuksen kohteena yritykseen sijoittaminen tai yritykselle myyminen. Tunnuslukujen muotouduttua yritys vertaa tuloksiaan esimerkiksi kilpailijoiden lukuihin, jolloin todellisuudessa näkee, onko oma yritys menestynyt vai ei. Esimerkiksi kasvuprosentti saa todellista sisältöä vasta, kun sitä on verrattu kilpailijoiden

kasvuvauhtiin. Jos se on ollut niillä hitaampi, yritys on lisännyt markkinaosuuttaan. Tunnuslukuja voidaan suhteuttaa myös yrityksen edellisten vuosien tunnuslukuihin, tunnuslukujen annettuihin ohjearvoihin sekä yrityksen toimialan tunnuslukutlastoihin. (Kinnunen ym. 2006, 42–44; Kinnunen ym. 2000.)

Yrityksen kasvua voidaan tilinpäätöstietojen mukaan mitata parhaiten tuloslaskelman liikevaihdolla. Se sisältää tilikauden myyntituotot, joista on vähennetty alennukset, arvonlisäverot ja muut välittömät myynnin määrään perustuvat verot. Kasvuprosentin saa jakamalla tämän vuoden tilikauden liikevaihdon edellisen vuoden liikevaihdolla ja vähennetään yksi, näin saadaan kasvuprosentti selville. Yrityksen kasvua ja kokoa mitataan usein myös henkilöstön määrällä, mikä on ollut henkilöstön määrä edellisvuoteen verrattuna, montako prosenttia henkilöstön määrä on kasvanut tai vähentynyt. Myös oman pääoman markkina-arvo on yleinen mittari. (Kinnunen ym. 2006.)

Kannattavuuden ehto on pääpiirteittäin se, että tulot ovat suuremmat kuin menot. Kannattavuutta voidaan kuitenkin mitata paremmin pääoman tuottoasteella, joita ovat ROE (Return on Equity), jolla mitataan oman pääoman tuottoaste. ROI (Return on Investment), joka kertoo sijoitetun pääoman tuottoasteen sekä ROA (Return on Assets), joka kertoo kokonaispääoman tuottoasteen. Tuottoasteen laskennassa voidaan saada vaihtelevia tuloksia riippuen siitä, käytetäänkö tilikauden alun pääomaa vai keskimääräistä, joka lasketaan sen hetkisestä sekä edellisten tilikausien taseista. Kannattavuutta voidaan laskea myös myyntikatteen sekä myyntikateprosentin perusteella, nämä tunnusluvut kertovat enemmän tuoteryhmäkohtaisesta kannattavuudesta, josta on hyötyä yrityksen johdolle. (Kinnunen ym. 2006; Balance consulting 2014.)

Yrityksen vakavaraisuus kertoo siitä, miten yritys pärjää huonoinakin aikoina. Jos yritys on vakavarainen, sillä on riittävästi omaa pääomaa kattamaan huonojen aikojen tappiot. Yrityksen ollessa vakavarainen se pystyy tarpeen vaatiessa ottamaan myös lisälainaa. Mitä vakavaraisempi yritys on, sitä helpompi sen on saada lisärahoitusta, esimerkiksi investoidessaan uusia koneita ja laitteita. Vakavaraisuutta voidaan laskea omavaraisuusaste prosentilla, joka kertoo, kuinka suuri osa yrityksestä on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä suurempi prosenttiluku, sitä vakaampi yritys on. Vastakohtana tälle on suhteellinen velkaantuneisuusprosentti,

joka taas kertoo, kuinka suuri osa yrityksen rahoituksesta on kiinni vieraassa pääomassa eli veloissa. Mitä matalampi luku, sitä vakavaraisempi yritys on. (Balance consulting 2014.)

Maksuvalmius kertoo yrityksen kyvystä hoitaa päivittäiset kulunsa ja erääntyvät laskunsa. Kun yrityksellä on hyvä maksuvalmius, sillä on hyvä likviditeettivaranto eli sillä on käteistä rahaa, pankkitilien saldot ovat hyvät, markkina-arvopaperisijoitukset ovat suuret ja muut varat, jotka on nopea muuttaa rahaksi, ovat suuret. Hyvästä maksuvalmiudesta kertovat myös käteisalennuksien hyödyntäminen eli toisen yrityksen tarjotessa esimerkiksi kahden prosentin alennusta yrityksen maksaessaan laskunsa kymmenen päivän sisällä. Maksuvalmiutta voidaan mitata tilinpäätöksestä johdetuilla quick ratiolla ja current ratiolla. Quick ratio mittaa yrityksen kassavalmiutta ja rahoituspuskurien tilaa. Rahoituspuskurit eivät saa olla liian pienet, koska silloin yritys ei kykene hoitamaan mahdollisia yllättäviä menoja. Current ratio mittaa yrityksen nopeasti rahaksi muutettavien erien, kuten varaston, lyhytaikaisten saamisten ja pankkisaamisten suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. (Balance consulting 2014.)

Yrityksen tulevaisuutta ei voida koskaan ennustaa varmaksi eikä tietää, mitä tulevaisuudessa tapahtuu markkinoiden kannalta, mutta suunnitelmia ja ennusteita voidaan tehdä. Yritys voi tehdä budjetointia ja investointisuunnitelmia seuraaville vuosille ja niitä noudattamalla pyrkiä tavoitteisiinsa. Toki tulevaisuutta ei ole ennalta määrätty ja edessä voi olla itsestään riippumattomia seikkoja, jotka voivat tuottaa ongelmia yritykselle. Yrityksen tulevaisuuden tulos- ja tase-lukuja voidaan ennustaa tunnuslukujen ja erilaisten ohjelmistojen avulla. Esimerkiksi Navita-ohjelmalla voidaan laatia ennusteita syöttämällä sinne edellisten tilinpäätöksien lukuja, ja ohjelma laskee niiden perusteella ennusteet muutamalle seuraavalle vuodelle. Koskaan ei voi olla varma, toteutuuko kyseinen tilikausi ennusteiden mukaan, mutta se on suuntaa antava, ja johto sekä henkilöstö tietävät että, jotta ennusteeseen ja tavoitteisiin päästään täytyy jokaisen panostaa omalta osaltaan ja tehdä työtä sen eteen.

## 2.2 Sisäinen laskentatoimi

Sisäisessä laskentatoimessa ei ole vain yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sitä. Sen tarve riippuu yrityksen koosta, toimialasta, sijainnista ja ajankohtaisuudesta. Sisäistä laskentatoimintaa voidaan kutsua yrityksen sisäiseksi palvelutoiminnoksi, koska sen arvo ja olemassaolo perustuvat sisäisen laskentatoimen kykyyn auttaa yrityksen päätöksentekijöitä ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Sisäistä laskentatoimintaa voidaan tulkita yrityksen tiedon- ja tulkintojen toimittajaksi, joka yhdistelee kirjanpidosta ja muista yrityksen raporteista tietoa, joka kiinnostaa päätöksentekijöitä. Sisäisen laskentatoimen olemassaolo ei ole vain sitä itseään varten, vaan se tukee yrityksen toimintaa ja auttaa siihen liittyvissä valinnoissa ja päätöksenteossa. Sen keskeisimpiä asiakokonaisuuksia ovat esimerkiksi kustannuslaskenta ja talousohjaus, joihin kuuluvat budjetointi, seuranta ja tulosityksikkölaskenta, sekä investointilaskenta. (Suomala 2011, 10–11; Järvenpää 2010, 20.)

Yrityksen johdon keskeisimpiä tehtäviä ovat toiminnan suunnittelu, toteutus, tulosten tarkkailu ja valvonta. Toiminnan suunnittelu koostuu päämäärien ja tavoitteiden sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrittelystä. Toteuttaminen ja valvonta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, koska johdon tehtävänä on suunnitelmien toteutus ja niiden valvonta. Valvonnan vuoksi tilikauden aikana voidaan joutua tekemään suunnitelmia tarkentavia toimenpiteitä, eli aikaisempia suunnitelmia korjaillaan parempaan. Näistä johdon tehtävistä muodostuu vaiheiden kehä, jossa laaditaan suunnitelma, toimeenpannaan ja toteutetaan, verrataan toteutusta suunnitelmiin, tehdään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä ja lopuksi luodaan toteutumisen pohjalta uusia suunnitelmia. Johdolla on siis suuri vastuu kokoaikaisesta ja reaaliaikaisesta suunnitelmien laatimisesta ja niiden toteuttamisesta. Näihin johdon töihin käytetään hyväksi erilaisia laskelmia. (Tenhunen 2013.)

Sisäisen laskentatoimen laskelmat voidaan jakaa osiin, joista ensimmäisenä suunnittelulaskelmat, joihin kuuluvat vaihtoehtolaskelmat ja tavoitelaskelmat. Vaihtoehtolaskelmat tukevat erilaisten valintojen tekemisessä, joita ovat esimerkiksi investointilaskelmat. Niiden avulla pohditaan muun muassa, onko järkevämpää ostaa vai itse valmistaa ja mitä tuotteita kannattaa ottaa myyntiin. Tavoitelaskelmat avustavat yrityksen toiminnan ohjausta ja niihin sisältyvät budjettilaskelmat



sekä tavoitearvot tasapainotetun mittariston mukaan. Näiden tavoitteena on ilmaista yrityksen toiminnan tavoitteet numeroina. Esimerkiksi myyntibudjetissa näkyy mitkä ovat myynnin tavoitteet ja tulosbudjetissa tulostavoitteet. Suunnittelua voivat avustaa myös erilaiset ennusteet, kuten rullaava ennustus ja sen päivitykset. (Järvenpää ym. 2010, 21–22.)

Sisäiseen laskentatoimeen kuuluvat myös valvontaa avustavat laskelmat, joihin kuuluvat tarkkailulaskelmat, jotka tavoitelaskelmien tavoin avustavat toiminnan ohjaamista. Tarkkailulaskelmat auttavat yritystä tarkkailemaan ja analysoimaan tavoitteiden toteutumista suhteessa esimerkiksi budjetissa esitettyihin tavoitteisiin. Myös mahdollisten erojen syitä pyritään tarkkailemaan ja analysoimaan. Tarkkailulaskelmien tehtävänä on myös pyrkiä tekemään korjaustöitä. Yrityksessä voidaan käyttää myös tiedottamista avustavia laskelmia, joihin kuuluvat informointilaskelmat, jota on esimerkiksi varaston arvostaminen tilinpäätöstä varten. Sisäisessä laskentatoimessa käytetään hyväksi myös tunnuslukuja, jotka muutetaan abstrakteista tavoitteista konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi mittareiksi. Mittareille annettujen tavoitearvojen toteutumista seurataan laskentatoimen tuottamien raporttien avulla. (Järvenpää 2010, 21–22.)

Laskentatoimeen ja sen sisältämiin laskelmiin liittyy myös ongelmia. Laajuusongelman kohdalla mietitään, mitä kustannuksia ja tuottoja otetaan laskelmiin mukaan, esimerkiksi otetaanko laskelmissa huomioon kaikki kustannukset vai vain välittömät. Arvostusongelman keskeisimpiä pohdinnan aiheita ovat yksikköhintojen ja – kustannuksien käyttö. Johdon tulee päättää, käytetäänkö arvostuksessa hankintahintaa vai jälleenhankintahintaa. Jaksotusongelmalla tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten jaksottamista laskentakausille, jaetaanko esimerkiksi käyttöomaisuusesineiden kustannukset eri vuosille. (Tenhunen 2013.)

Johdon täytyy ratkaista, jaetaanko pitkään työn alla olevien tuotteiden myynnistä saatavat tulot eri vuosille. Tämä täytyy ratkaista jo ennen tuotteen lopullista valmistumista. Tuottojen ja kustannusten kohdistaminen eri laskentakohteille tuottaa kohdistamisongelman. Esimerkiksi, miten monialayrityksen yhteisen hallinnon kustannukset kohdistetaan eri toimialoille. Mittausongelmalla tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten määrän selvittämistä. Miten ja millä tarkkuudella esimerkiksi raaka-aineen käyttö tai työaika mitataan? Yrityksen sisällä on tärkeää ohjeistaa sisäisen

laskentatoimen toteuttaminen tarkasti, jotta eri kausien ja laskentatilanteiden vertailu onnistuisi. Tällöin informaatio on luotettavaa ja johto saa siitä tukea päätöksentekoon. (Tenhunen 2013.)

### 2.3 Sisäisen laskentatoimen kustannusluokitukset

Sisäisen laskentatoimen tärkeimpiä osa-alueita on yrityksen kustannuslaskenta. Käsite kustannus tarkoittaa tuotannon tekijän rahallisesti mitattua käyttöä tai kuluusta. Se poikkeaa kirjapidosssa käytettävistä käsitteistä, kulusta ja menosta, siten, että meno syntyy, kun tuotannon tekijä on vastaanotettu yritykseen, kulu taas tilikaudelle jaksotettu osa tästä vastaanotetusta tuotannon tekijästä. Yrityksen täytyy tuntea ja tunnistaa omat kustannuksensa, jotta se pystyy selvittämään, onko toiminta kannattavaa, tuottavaa ja taloudellista. (Tenhunen, 2013; Kinnunen ym. 2006, 71.)

Perinteisen kustannuslaskennan mukaan valmistettavan tuotteen tai palvelun hinta muodostuu sen kustannuksista, ja myös arvio kannattavuudesta muodostetaan usein sen perusteella. Perinteisen kustannuslaskennan tehtävät koostuvat kustannusten selvittämisestä, rekisteröinnistä ja niiden kohdistamisesta eri laskentakohteille. Laskentakohteita voivat olla mitkä tahansa yrityksen osat, joille halutaan määrittää kustannukset erikseen. Niitä voivat olla esimerkiksi tuotteet, palvelut, asiakas tai jokin tietty myyntialue tai ajanjakso. Kustannuslaskennan avulla laskentakohteen kustannukset saadaan selville aiheuttamisperiaatetta noudattaen eli laskentakohteelle kohdistetaan kaikki ne kustannukset, jotka se aiheuttaa. Kustannukset täytyy kuitenkin ensin kerätä yrityksestä suurempina kokonaisuuksina, ennen kuin niitä voidaan kohdistaa laskentakohteille. (Kinnunen ym. 2006, 71.)

Kun kustannukset kerätään ja jaetaan tuotannon tekijöittäin, on kyseessä kustannuslajilaskenta. Useimmin tuotannon tekijät jaetaan neljään kokonaisuuteen: työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotannon tekijöihin. Työkustannusten keskeisin osa ovat palkat ja sosiaaliturvamaksut. Ainekustannukset muodostuvat yrityksen, esimerkiksi tehtaan, käyttämistä raaka-aineista. Lyhyt-

vaikutteisia tuotannontekijöiden kustannuksia ovat esimerkiksi tilavuokrat, kuljetus ja tietoliikenne. Pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden kustannuslajeja voivat olla poistot ja korot sekä vakuutukset. Kustannusten jaottelu lajeittain kertoo, mitä tuotannontekijöitä tuotteiden valmistamiseen on kulunut ja missä suhteessa. (Kinnunen 2006, 72–73; Tenhunen 2013.)

Tavanomaisimmin yrityksen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Toiminta-aste ja toteutuneet tuotteet tietyssä ajassa määräävät kuuluuko kustannus muuttuviin vai kiinteisiin. Jos toiminta-aste suhteutetaan yrityksen kapasiteettiin, kuinka paljon yritys pystyy tuottamaan tuotteita tietyssä ajassa, saadaan toimintasuhdetta kuvaava prosenttiluku. Muuttuvat kustannukset muuttuvat suhteessa tuotantomäärään. Jos tuotantomäärä kasvaa, myös muuttuvat kustannukset kasvavat. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi tuotteeseen käytetyt raaka-aineet ja valmistuksen palkkakustannukset. Kiinteät kustannukset pysyvät kiinteinä, ne eivät riipu tuotantomäärästä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen johdon palkat, tila- ja leasingvuokrat. (Kinnunen ym. 2006, 73; Tenhunen 2013.)

### 3 HANKINTA

Sisäinen laskentatoimi on tärkeässä roolissa yrityksen tekemissä päätöksissä. Päätöksiin voi liittyä suuria riskejä, koska koskaan ei tulevaisuutta voida ennustaa kovin tarkasti, joten päätöksiä joudutaan usein tekemään hieman epävarmojenkin oletamuksien perusteella. Yksi keskeisimmistä pitkän tähtäimen päätöksistä on investointipäätös. Jos investointi on epäonnistunut, voi se pahimmillaan viedä yrityksen konkurssiin. Onnistunut investointi taas tuo yritykselle taloudellista tukea ja auttaa sitä kestävämpään vaikeitakin taloudellisia aikoja. Investointien kannattavuusarviointi onkin yksi tärkeimmistä sisäisen laskentatoimen tehtävistä. Yrityksen investointitarpeena voi olla hyvin pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä, kuten maa-alueet, rakennukset ja koneet. Nykyään panostetaan myös aineettomien investointien hankintaan, näitä ovat muun muassa tutkimus- ja kehitystoiminta, näitä investointeja kutsutaan reaali-investoinneiksi. Jos yritys haluaa sijoittaa esimerkiksi arvopapereihin, kutsutaan sitä rahoitusinvestoinniksi. (Kinnunen ym. 2006, 102.)

Kun investointi on päätetty toteuttaa, on yrityksen käytävä läpi hankintaprosessi, joka lähtee liikkeelle yrityksen hankinnan tarpeesta. Prosessiin liittyy myös lainsäädännöllisiä vaiheita, jos kyseessä on julkinen hankinta. Kun toimittaja on valittu, täytyy sen kanssa tehdä sopimus, tehdä siihen mahdollisia muokkauksia ja arkistoida. Seuraavassa vaiheessa hyväksytään ostoehdotus, jossa hyväksytään tuote tai palvelu, jota on yritykselle tarjottu. Tämän jälkeen tehdään ostotilaus. Kun tilaus on tehty ja tavara toimitetaan yritykseen, täytyy tietyn henkilön ottaa tavara vastaan ja täsmätä se ostotilaukseen, tarkistaa, että toimituksessa on oikeat tavarat. Laskun saavuttua, tarkistetaan, että tiedot ovat oikein, hyväksytään ja maksetaan.

Kun tietyt yritykset, kunnat tai valtio tekevät julkisia hankintoja, täytyy toteuttaa hankinnasta kilpailu. Julkiset hankinnat ovat sellaisia tavara-, palvelu- tai rakennusurakkahankintoja, joita esimerkiksi valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä muut hankintalainsäädännön määrittelemät hankintayksiköt tekevät organisaation ulkopuolelta vastiketta vastaan. Organisaatio voi tehdä myös julkisia hankintoja oman yrityksen sisällä, jos ensiksi on toteutettu kilpailutus. Julkisten hankintojen menettelytapoja ohjaa hankintalainsäädäntö. Tämän lain taustalla ovat Euroopan yhtei-

sön perustamissopimukseen pohjautuvat oikeudelliset periaatteet ja direktiivit sekä Maailman Kauppajärjestön julkisten hankintojen GPA-sopimus. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 1.)

Keskeisimpänä tavoitteena Euroopan yhteisön perustamissopimuksessa on, että jäsenvaltioiden välisessä kaupassa ei olisi esteitä ja että voitaisiin luoda toimivia sisämarkkinoita. Tavaroiden, palveluiden, pääomien ja työntekijöiden mahdollisimman vapaaseen liikkuvuuteen on pyritty vaikuttamaan hankintasäätelyllä. Samalla yksityisille yrityksille on tarjottu mahdollisuutta toteuttaa hankintoja julkiselle sektorille. Valtion, kuntien ja muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa hankintalain 1 §:n mukaan. Lain avulla pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä ja edistämään laadukkaiden hankintojen tekemistä. Myös yritysten ja muiden yhteisöjen toiminnan turvaaminen, jotta ne voivat tasapuolisesti tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa, on tämän lain tavoite. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 1-2.)

Hankintalaki määrää, että tiettyjen kynnysarvojen ylittyttyä, täytyy toteuttaa kilpailu, joiden arvot annetaan ilman arvonlisäveroa (ALV). Hankintalakia ei sovelleta alle 30 000 euron arvoisiin tavara- ja palveluhankintoihin sekä käyttöoikeussopimuksiin, eikä alle 100 000 euron arvoisiin terveydenhoito- ja sosiaalipalveluhankintoihin ja työvoimahallinnon ja työnantajien järjestämien koulutuksien yhteishankintoihin. Alle 150 000 euron arvoisia rakennus- ja käyttöoikeusurakoita ei myöskään sovelleta hankintalakiin. Hankintalainsäädäntö vaatii kansallisessa valmistelussa, että hankintatoimi on järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Suunnitelmallinen toiminta parantaa tehokkuutta, luo säästöjä ja tuottaa kokonaisuutaloudellisesti edullisia ratkaisuja. Hankintalainsäädännön avulla halutaan lisätä hankintoihin liittyvää avoimuutta. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 2; Finlex 2014.)

Hankintalaki pätee kaikkiin hankintoihin, mutta EU- kynnysarvoille on olemassa omat rajat. Ne perustuvat Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiveihin. Jos hankinta ylittää EU-kynnysarvot, täytyy hankinta kilpailuttaa koko EU:n laajuisesti. EU:n laajuinen kilpailu täytyy toteuttaa, jos valtion keskushallintoviranomaisen tekemä tavara- tai palveluhankinta ylittää 134 000 euroa, rakennus- ja käyttöoikeusurakat 5 186 000 euroa tai suunnittelukilpailut 134 000 euroa. Muiden hankintayk-

siköiden ollessa kyseessä tavara- ja palveluhankintojen raja on korkeampi, 207 000 euroa. Rakennusurakoissa ja käyttöoikeusurakoissa raja on sama kuin keskushallintoviranomaisellakin, 5 278 000 euroa. Kynnysarvot tarkistetaan kahden vuoden välein Euroopan yhteisöjen komission toimesta ja uudet tarkistetut kynnysarvot tulevat näkyviin Euroopan unionin virallisessa lehdessä. Kynnysarvojen tarkistus on määrätty tehtäväksi hankintadirektiivin 78 artiklassa säädetyn menettelyn mukaisesti. (Finlex 2014; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 2.)

Hankinnan arvo täytyy arvioida ennen kuin tiedetään, joudutaanko hankinta kilpailuttamaan. Arviota laskettaessa täytyy laskennoissa käyttää hankinnan suurinta maksettavaa kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. Laskelmissa täytyy ottaa huomioon myös mahdolliset vaihtoehtoiset toteuttamistavat, optio- ja pidennysehdot, jotka kuuluvat hankintasopimukseen sekä palkkiot ja maksut hankinnan ehdokkaille tai tarjoajille. Rakennusurakan arvoa ennakoitaessa täytyy ottaa huomioon urakan arvo sekä sellaisten tavaroiden arvo, jotka ovat tarpeellisia urakkaa toteuttaessa ja jotka hankintayksikkö antaa urakkaan. (Finlex 2014.)

Jos hankinta toteutetaan osina yhtä aikaa, täytyy osien yhteenlaskettu arvo ottaa huomioon. Jos se ylittää kynnysarvon, täytyy jokaisen osan hankinnassa noudattaa kynnysarvon ylittävien hankintojen säännöksiä. Kuitenkaan hankinnan osittaminen tai jakaminen eriin, jotta kynnysarvoa ei ylitettäisi, ei ole hankintalain mukaan laillista. Laillista ei ole myöskään tavara- tai palveluhankinnan liittäminen rakennusurakkaan tai yhdisteleminen keinotekoisesti muihin hankintoihin. (Finlex 2014.)

Julkisten hankintojen taloudellinen merkitys on suuri, koska niitä tehdään Suomessa noin 27 miljardilla eurolla vuosittain. Noin puolet eli 13 miljardia kuuluu hankintalainsäädännön soveltamisalan piiriin. Kunta-, valtio- ja seurakuntasektorilla hankintojen, varsinkin palveluhankintojen, arvo on kasvanut vuotuisella tasolla. Yrityksille kilpailuttamisen lisääntyminen on tuonut julkisten markkinoiden avautumista yksityiselle palveluntarjoajalle. Tarjouskilpailuilla, joita julkiset yksiköt joutuvat suorittamaan, on huomattu olevan suora yhteys kehitykseen ja vilkkauteen paikallisessa elinkeinotoiminnassa. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 2.)

Julkisten hankintojen soveltamisessa periaatteissa tärkeimpiä ovat hankintojen riittävän avoin ja laaja ilmoittaminen, kilpailumahdollisuuksien hyödyntäminen, tarjoaji-

en ja ehdokkaiden kohtelu tasapuolisesti sekä suhteellisuus. Hankintayksiköitä ohjeistetaan lain nojalla hoitamaan hankintatointa niin, että hankinnat toteutetaan taloudellisesti, suunnitelmallisesti sekä tarkoituksenmukaisina mahdollisuuksien mukaan ympäristöasiat huomioon ottaen. Kun hankintayksiköt on veloitettu hyödyntämään kilpailua, pyritään sillä siihen, että hankintayksiköt löytäisivät parhaimmat ja hinta-laatu-suhteeltaan edullisimmat ratkaisut. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 3.)

Hankinnan kaikissa vaiheissa on noudatettava syrjimättömyysperiaatetta, joka tarkoittaa sitä, että paikallisia tai tietyn alueen yrityksiä suositaan tai syrjitään. Esimerkiksi se, että organisaatio suosisi oman kunnan yrityksiä ja jättäisi toisen paikakunnan yrityksen syrjään on syrjimättömyysperiaatteen vastaista. Organisaatio voi asettaa tarjoukseensa vaatimuksia, joita toimittajilla täytyy olla. Esimerkiksi kielitaitovaatimus on pätevä ehto pudottaa jokin tarjous pois kilpailusta, jos tarjoavalla yrityksellä ei ole suomea puhuvia työntekijöitä ja se on hankinnan yksi vaatimus. Hankintapäätös täytyy tehdä tasapuolisesti ja syrjimättömästi aiemmin ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti. Syrjimättömyysperiaatetta on noudatettava hankinnan arvosta riippumatta kaikkiin hankintoihin. Tämä periaate on peräisin EY:n perustamissopimuksesta. (Myllymäki 2012.)

Avoimuusperiaatteen mukaan hankinnoista täytyy ilmoittaa riittävän laajasti. Ratkaisusta ilmoitetaan kaikille osallistuneille ja asiakirjat, jotka liittyvät tarjouskilpailuun, ovat julkisia joitakin salaisien hankintojen asiakirjoja lukuun ottamatta. Kuten syrjimättömyysperiaatetta, myös avoimuusperiaatetta on noudatettava kaikissa hankinnoissa. Suhteellisuusperiaatetta sovelletaan myös hankintoja tehdessä. Taivoiteltavan päämäärän on oltava oikeassa suhteessa hankintamenettelyssä asetettujen vaatimusten kanssa. Tämä ilmenee siten, että esimerkiksi tarjoajille asetettujen vaatimuksien täytyy olla suhteutettu hankinnan laatuun ja laajuuteen. Vaikka suhteellisuusperiaatetta on noudatettava laajasti ja se perustuu EY:n perustamissopimukseen, silti tulee esiin tilanteita, joita ei voida ratkaista suhteellisuusperiaatteen avulla. Esimerkiksi, jos jokin yritys lähettää tarjouksensa hieman määräajan jälkeen, ei tarjousta voida hyväksyä. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 3-4; Myllymäki 2012.)

### 3.1 Hankintatoimen johtaminen

Julkisten hankintojen sääntelyyn liittyviä tehtäviä on useilla viranomaisilla. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriöllä on vastuu valmistella julkisia hankintoja koskeva kotimainen lainsäädäntö ja yleinen seuranta sen soveltamisesta sekä osallistua EU:n hankintalainsäädännön valmisteluun. Valtionvarainministeriö vastaa valtion hankintojen taloudellisesta ohjauksesta sekä ohjaa säännösten ja määräyksien mukaan valtion hankintatointa sekä hankintoja. Ulkoasianministeriö osallistuu GPA- sopimuksen uudistamistyöhön, joka koskee julkisia hankintoja sekä valmistelee julkisia hankintoja koskevia kauppapoliittisia sopimuksia. Markkinaoikeus taas toimii kansallisena ensiasteen valitusviranomaisena julkisia hankintoja koskevissa asioissa. (Valtionvarainministeriö 2013; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 5.)

#### 3.1.1 Valtionhallinto

Valtio jakaa hankintastrategiassaan hankintatoimen ohjaamis- ja kehittämistehtävät kolmeen kategoriaan niiden sisällön ja vaikuttavuuden mukaan; toteutuksen ohjaukseen, normiohjaukseen ja strategiseen ohjaukseen. Toteutuksen ohjauksen luonteeseen kuuluu, että se on hankintatoimen itse järjestettävä. Normiohjaukseen liittyvät tehtävät hoitaa ensisijaisesti työ- ja elinkeinoministeriö, mutta myös valtionvarainministeriö osallistuu erityisesti valtionhallinnossa niiden hoitamiseen. Valtionvarainministeriö hoitaa kuitenkin pääsääntöisesti hankintatoimen strategista ohjaus- ja kehittämistyötä. Vuoden 2014 loppuun asti toimiva valtion hankintatoimen neuvottelukunta on asetettu tukemaan valtion hankintatoimen kehittämistä; tämän asetuksen teki vuonna 2012 valtionvarainministeriö. Kaikilla ministeriöillä on oma hankintastrategia, jota noudatetaan valtionhallinnossa laaditun yhteisen linjan periaatteiden mukaisesti. Sen tehtävänä on toimia suuntaa-antavana työkaluna ministeriöiden hankintatoimen johtamiseen. (Valtionvarainministeriö 2013; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 6.)



Valtion hankintatoimen neuvottelukunta teki vuonna 2013 selvityksen valtion hankintatoimen tilasta, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kyselyllä haluttiin selvittää, miten virastot noudattavat valtion hankintastrategian ja valtion hankintakäsikirjan ohjeita ja suosituksia. Kohteina olivat valtion virastojen hankintatoimen johtaminen ja organisointi sekä, se mikä on ministeriöiden rooli hallinnonalansa hankintatoimen ohjaamisessa. Kyselyssä kävi ilmi, että joillakin hallinnonaloilla ja virastoissa hankintatoimen ohjaukseen ei panostettu, minkä seurauksena tehtiin havainto, että ohjausta olisi tarve vahvistaa valtion hankintatoimessa sekä myös ministeriöiden hallinnonaloissa. Kehittämiskohteita löydettiin myös hankintatoimen ja sen tuloksellisuuden seurannasta. Huomiota on kyselyn mukaan kiinnitettävä myös hankintaosaamisen lisäämiseen. Kyselyn tuloksia käytetään hyväksi valtion hankintastrategian päivittämisen yhteydessä. (Valtionvarainministeriö 2013.)

Yksi merkittävä ohjaustoimenpide on toteutettu talousarviolaki, jonka tarkoituksena on, että valtion virastot ja laitokset järjestävät ja toteuttavat tavaroiden ja palveluiden hankinnat siten, että niissä täytyy käyttää Hansel Oy:n valtionhallinnolle kilpailuttamaa sopimusta. Tämä tarkoittaa sitä, ettei hankintayksikkö saa itse kilpailuttaa tuotteita tai palveluja, jotka kuuluvat keskitettyjen sopimusten piiriin. Tästä velvoitteesta voi poiketa ainoastaan erityisestä syystä, eli sellaisissa tilanteissa, jotka on määritelty valtioneuvoston asetuksessa. Säädös on pätevä, koska ei olisi järkevää alkaa kilpailuttamaan jo kilpailutettua hyödykettä. Uudelleen kilpailuttaminen moninkertaistaisi prosessikustannuksia ja markkinat eivät suhtautuisi enää vakavasti järjestettäviin keskitettyihin kilpailuihin. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 7.)

### 3.1.2 Kuntahallinto

Kuntien vastuulla on hoitaa oma hankintatoimensa ohjaaminen itsehallintonsa nojalla. Käytännössä kunnan ylin johto vastaa hankintatoimesta ja sen strategisesta ohjaamisesta ja kehittämisestä. Ohjaus- ja kehittämisvastuuta on kuitenkin keskitetty useissa kunnissa muodostamalla vapaaehtoisia hankintarenkaita ja muita yhteistyöjärjestelyitä. Kuntien mahdollisuus käyttää valtionvarainministeriön neuvottelukunnan työn tuloksia on olemassa, mutta monet kunnat ovat kehittäneet

strategiatyötä, ja se onkin jo pitkällä. Kuntapuolellakin on hyviä esimerkkejä strategisen ohjaamisen ja kehittämisen työkaluista. Suomen kuntaliitto toimii yhdistävänä tekijänä kuntapuolella, ja siellä toimii myös hankintatoimen neuvontayksikkö. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 8.)

Kuntaliitto järjestää muun muassa hankinta-alan neuvottelupäiviä kuntahallinnon ja yritysmaailman edustajille, joissa on tarkoitus keskustella, verkostoitua toisten yritysten kanssa sekä kuulla johtavia asiantuntijoita. Vuonna 2014 hankinta-alan neuvottelupäivillä käsitellään hankintojen kehittämishankkeita ja palveluprosessin kehittämistä. Aiheena ovat myös ajankohtaiseen kilpailuun ja hankintajuridiikkaan liittyvät asiat sekä hankintojen ja kilpailutuksen tekniset tukipalvelut. Neuvottelupäivillä on mahdollisuus tutustua myös muualla tapahtuvaan toimintaan case- yritysten avulla. Kuntaliitto on myös perustanut vuonna 2008 oman yhtiön, KL-Kuntahankinnat Oy, kuntien yhteishankintojen kehittämiseksi. Sen tehtävänä on kilpailuttaa ja tehdä hankintasopimuksia sekä puitejärjestelyjä asiakkaiden puolesta. Näihin yhtiön kilpailutuksiin voivat halutessaan osallistua kunnat, kuntayhtymät, liikelaitokset ja kunnalliset yhtiöt. (Suomen kuntaliitto 2014.)

Strategiatöiden vaiheet ja mallit vaihtelevat kunnissa alueittain. Strategiatyöt hankintoihin liittyen jaetaan kahteen osaan; hankintatoimen strategiaan sekä kunnan palvelutuotannon strategiaan. Yhteishankintojen laajuuden, sähköisten hankintamenettelyjen käytön kehittämiseen liittyvät asiat sekä monia muita asioita määrittelee hankintatoimen strategia. Palvelutuotannon strategia taas keskittyy kysymykseen, kannattaako kunnan tuottaa palvelu itse vai ostaa markkinoilta eli ulkoistaa se. Esimerkiksi Oulussa ja Kuopiossa on laadittu selkeä johtamis- ja ohjausstrategia palvelutuotannon organisoiminnin sekä hankintatoimen käytännön toteuttamisen näkökulmasta. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 8.)

Sekä valtio- että kuntahallinnolle asettaa haasteita ohjaamisen, kehittämisen ja suunnittelun kannalta niiden hankintainten hajanaisuus sekä yhteistyön ja ammattitaitoisen henkilöstön vähyys. Hankintatoimi on usein vain tukitoiminto hallinnolle ja ydintoimintona se toimii vain joissain hankintoihin erikoistuneissa hallinnon yksiköissä. Päätoimiset hankkijat organisaatioissa ovat harvassa, yleensä hankintatoimen töitä hoidetaan muun työn ohella. Muun muassa valtionhallinnon henkilöstölle tehdyssä osaamiskartoituksessa ainoastaan 30 % vastanneista sanoi ole-

vansa päätoiminen hankkija. Kuitenkin suurin osa vastaajista oli osallistunut hankintatoimen koulutuksiin. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 10.)

Jopa yli puolet kuntien ja virastojen kokonaisbudjetista käytetään hankintoihin, joten hankintatoimen taloudellinen merkitys ja vaikuttavuus olisi hyvä ymmärtää hallinnon organisaatioissa. Hankintatoimen työtä pidetään liian usein sivutyönä, jota voi hoitaa ilman koulutusta ja oman työn ohessa. Loppujen lopuksi hankintatoimi on erittäin tärkeä ja vaativa tehtäväalue, joka tulisi järjestää siten, että pätevää ostohenkilöstöä olisi saatavilla ja että koko organisaatio ymmärtäisi hankintatoimen kokonaismerkityksen. Kehittämiseen on vielä huomattavasti varaa, mutta parantamistakin on kuitenkin huomattavissa, sillä viime vuosina monissa kunnissa ja hallinnon muissa yksiköissä on alettu panostaa hankintatoimeen. Tämän osoittaa entistä suuremmat ja keskitetyt hankintayksiköt sekä erikoistuneet osaamis- ja palvelukeskukset. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 10–11.)

Yksikön hankintatoimen olisi hyvä ottaa huomioon erinäisiä asioita sen ohjaamisessa ja suunnittelussa sekä pyrkiä kehittämään niitä. Tällainen seikka on muun muassa se, että keskitetään hankintaosaaminen riittävästi ja karsitaan päällekkäisiä toimintoja. Hankintasuunnittelu kokonaisuutena ja hankintavaltuuksien suunta- viivat olisi tärkeä määritellä. Toteutuneiden hankintojen ja prosessien analysointi sekä hankintatoimen asianmukainen ohjeistus ja koulutus olisi myös hyvä ottaa huomioon hankintatoimen ohjaamisessa ja suunnittelussa. Kun hankintainta johdetaan, ohjataan, kehitetään ja suunnitellaan määrätietoisesti, se johtaa melko nopeasti prosessikustannuksien säästöihin. Tehokas johtaminen voi pitkällä tähtäimellä tuoda myös hyötyjä hankintojen hintojen laskuun sekä laadun paranemiseen. Suunnitelmallinen toimintamalli ja sen omaksuminen tuo helpotusta hankintatoimen seurantaan ja tilastoimiseen. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 10–11.)

### 3.3 Hankintayksiköt

Hankintayksiköihin kuuluvat hankintalain 6 §:n mukaan

1. Valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset

2. Evankelisluterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset
3. Valtion liikelaitoksista annetun lain mukaiset liikelaitokset
4. Julkisoikeudelliset laitokset sekä
5. Mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1-4 kohdassa tarkoitettulta hankintayksiköltä. ( Finlex 2014.)

Lain säädökset ovat samat kaikille osapuolille, jotka kuuluvat jollain perusteella hankintalain soveltamisalaan.

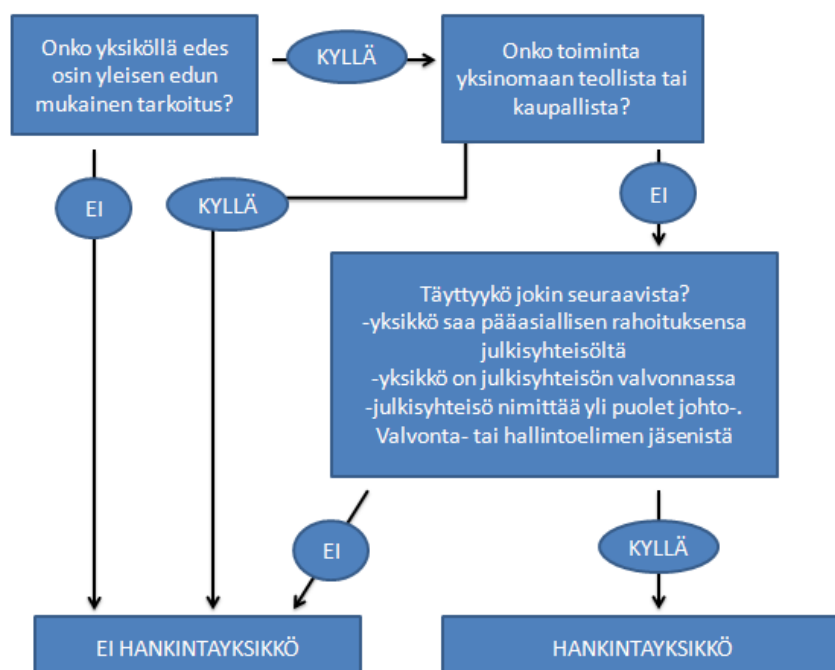
Julkisoikeudellinen laitos on mikä tahansa oikeudellisessa muodossa toimiva oikeushenkilö, joka on perustettu toimimaan yleisen edun mukaisesti ja jolla ei ole kaupallista tai teollista luonnetta. Julkisoikeudellinen laitos voi olla myös valtion, kunnan, kuntayhtymän, kirkon, valtion liikelaitoksen tai toisen julkisoikeudellisen laitoksen rahoittama. Sen täytyy olla myös jonkin tällaisen yksikön valvonnassa tai sen johdon-, valvonnan- tai hallintoelimen jäsenistä yli puolet on edellä mainitun hankintayksikön nimeämiä. Tällaisia julkisoikeudellisia laitoksia Suomessa ovat esimerkiksi Kansaneläkelaitos, Eläketurvakeskus, jotkin yleishyödylliset yhdistykset sekä ammattikorkeakoulut.

Jotta yksikkö olisi hankintalain piirissä, täytyy sen täyttää edellä mainitut kriteerit, (yleisen edun mukaisesti toimiva, eikä ole kaupallinen tai teollinen) yhtäaikaaisesti. Yleisen edun mukaisesti toimivat yksiköt tarjoavat muita tarpeita, kuin markkinoilla tavaroita tai palveluja ja joita julkinen valta, yleisiin etuihin liittyvistä syistä, haluaa hoitaa itse tai joiden kohdalla se haluaa pitää määräysvallan. Yleisen edun mukaiselle tehtävälle on tyypillistä, että se on laissa säädetty tai sille on määrätty alemman asteinen säädös. Julkisen edun mukainen toiminta on esimerkiksi kehittää teollista tai kaupallista toimintaa julkisyhteisön alueella tai välttämättömien tehtävien hoitaminen kansanterveyden ja ympäristösuojelun kannalta. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 18.)

Tyypillisiä piirteitä kaupalliselle ja teolliselle toiminnalle ovat muun muassa voiton tavoittelu, kilpailevilla markkinoilla toimiminen sekä vastuu itsestään toiminnan taloudellisiin riskeihin liittyen, kuten maksukyvyttömyys. Yksistään kaupallisena toi-

miva yksikkö ei ole hankintayksikkö, vaikka sillä olisikin yleisen edun mukaisia palveluita. Jos yksikkö on joltain osin muu kuin kaupallinen tai teollinen, saattaa se olla hankintayksikkö. Tyypillisintä julkisoikeudelliselle laitokselle on, ettei se tavoittele voittoa yhtiöjärjestyksensä mukaan. Toisinaan kuitenkin, vaikka yritys tavoittelisi voittoa, saattaa se silti joissain olosuhteissa olla julkisoikeudellinen laitos. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 18–19.)

Yksikkö ei ole julkisoikeudellinen laitos pelkästään edellä mainituilla kriteereillä. Jotta hankintayksikön edellytykset täyttyvät, täytyy yksikön olla määräysvallan alaisena, joko pääasiallisen rahoituksen, valvonnan tai johdon enemmistön nimetysoikeuden kautta. Näistä vaihtoehdoista riittää, että yksi toteutuu, jolloin yksikkö on hankintayksikkö. Rahoituksen kautta syntyvässä hankintayksikössä yksikköä rahoittaa jokin lain määrittelemä hankintayksikkö tai useat hankintayksiköt. Valvonnan kohdalla laki on jättänyt avoimeksi tarkan määrittelyn; kyseessä voi olla toiminnan yleinen valvonta tai hankintatoimen toteuttamiseen liittyvää valvontaa. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 20–21.)



KUVIO 4. Julkisoikeudellisen laitoksen määrittely (mukaillen Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 22.)

### 3.4 Erityistilanteet

Yleisesti hankintayksiköt pyrkivät siihen, ettei niiden tarvitse suorittaa kilpailutusta, vaan ne voisivat hankkia tavaran tai palvelun suoraan tietyltä toimittajalta. Tällaisia tilanteitakin on, ja ne jaotellaan kuuteen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat pienhankinnat, jotka eivät ylitä kansallisia tai EU:n mukaisia kynnysarvoja. Myös näissä hankinnoissa on toteutettava avointa ja syrjimätöntä periaatetta, mutta tällaisia hankintoja ei tarvitse julkaista esimerkiksi HILMA-järjestelmässä, johon kilpailutettavat hankinnat merkitään. (Pekkala & Pohjonen 2010, 91.)

Toisen ryhmän hankinnat, joita ei tarvitse kilpailuttaa ovat hankinnat, jotka ovat salassa pidettäviä tai niiden toteuttaminen edellyttää erityisiä turvatoimenpiteitä lakiin perustuen sekä sellaiset hankinnat, jotka vaaditaan jätettävän hankintalainsäädännön ulkopuolelle valtion keskeisten turvallisuusetujen vuoksi. Myös sotilalliseen käyttöön tarkoitettut hankinnat jäävät hankintalain soveltamisen ulkopuolelle. Myös sellaiset hankinnat, jotka ovat eräiden kansainvälisten menettelysääntöjen nojalla tehtäviä, voidaan jättää hankintalain ulkopuolelle. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 27.)

Kolmannen ryhmän hankinnat, jotka eivät kuulu julkisten hankintojen piiriin, ovat sellaisia palveluita, jotka on hankittava yleensä paikallisesti tai läheltä palvelun käyttäjää ja joihin ei sovellu direktiivien mukaiset yksityiskohtaiset menettelyt. Näitä palveluja ovat TV- ja radio-ohjelmat muun muassa kulttuurillisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden vuoksi, maan tai muiden kiinteistöjen hankinta ja työsopimukset, koska työntekijän työsuhteeseen ottaminen ei sovellu hankintalain menettelytapoihin. Tutkimus- ja kehittämisspalvelut, Kioton ilmastopimuksen mukaisten päästöyksiköiden hankinta sekä jotkin lento- ja henkilöliikennepalvelut eivät myöskään kuulu julkisten hankintojen piiriin. Myös sellaiset palvelut, joilla hankintayksikkö hankkii rahaa tai pääomaa itselleen, voidaan sulkea kilpailutuksen ulkopuolelle. Välimiespalvelusopimusten hankintaan ei sovelleta kilpailuttamismenettelyjä, koska kyseinen tehtävä edellyttää erityistä luottamusta valittuun henkilöön. (Pekkala & Pohjonen 2010, 91.)

Suorahankinnat ovat erityistilanteiden neljäs ryhmä. Tämän ryhmän hankintoihin ei ole tarkoituksenmukaista hankkia kilpailutusta, vaikka ne periaatteessa kuuluisi-

vatkin hankintalain piiriin. Palvelun luonne, yksinoikeus, toimilupa, aiemmin toteutettu kilpailutus tai poikkeustilanne voivat olla syitä, ettei avointa kilpailutusta tarvitse suorittaa. Suorahankinta voi tulla kyseeseen, kun tehdään lisätilaus aiemmin tehtyyn tilaukseen, tehdään hankintoja suunnittelukilpailun perusteella, ostetaan konkurssipesästä tai pörssistä tai tehdään tutkimushankkeita. Äärimmäisen kiireen vuoksi tai aiemmin tehdyn tarjouskilpailun epäonnistuttua voidaan myös toteuttaa suorahankinta. Myös väliaikainen hankinta ennen varsinaista tarjouskilpailua on mahdollista toteuttaa kilpailuttamisveloitteen ulkopuolella. (Pekkala & Pohjonen 2010, 93; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 94-95.)

Hankintayksikön on hyvä tulkita suorahankinnan kaikkia perusteita suppeasti, koska jos suorahankinnan perusteet ovat epäselviä, sitä ei tule käyttää. Jos päätös suorahankinnasta kuitenkin tehdään, täytyy hankintayksikön ensin arvioida tilannetta ja lakia sekä perustella syy, miksi se tehdään. Perustelussa täytyy tulla ilmi, mikä lain pykälä on kyseessä ja miten tilanne toteutuu käytännössä tässä pykälässä. Jos kyseessä on kiire, voi syy olla esimerkiksi yllättävä luonnonilmiö tai hankintayksiköstä riippumaton seikka. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 94–95.)

Viidennen ryhmän erityistilanteista muodostavat tilanteet, joissa hankinnat tehdään omana työnä tai niihin verrattavissa olevat tilanteet, kuten sidosyksiköltä hankkiminen. Toisin sanoen näissä tilanteissa tehdään in-house-hankinta. Sidosyksikkö on päätöksenteonkannalta itsenäinen yksikkö, joka on muodollisesti erillään hankintayksiköstä. Kuitenkin hankintayksikkö valvoo sidosyksikköä yksin tai muiden hankintayksikköjen kanssa samalla tavalla kuin se valvoo omia toimipaikkojaan. Ehtona, ettei kilpailuttamisveloitetta tarvitse noudattaa, on myös se, että sidosyksikkö harjoittaa suurinta osaa toiminnastaan yhdessä sen omistavien hankintayksiköiden kanssa. Sidosyksikkö voi olla esimerkiksi täysin kunnan omistama osakeyhtiö, joka tuottaa palveluja vain tälle kunnalle. Sidosyksikkö voi olla myös yksikkö, jonka kunta omistaa, mutta yhtiö kuitenkin toimii markkinoilla ja tekee palveluja myös muille tahoille. (Pekkala & Pohjonen 2010, 94; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 31.)

Viidenteen ryhmään kuuluvat myös hankintalain soveltamisalan ulkopuolelle jäävät toiminnot, jotka viranomaisen on järjestänyt yhteisesti. Tällaisia toimintoja ovat hankinnat, jotka on tehty toiselta hankintayksiköltä ja ne ovat lain, asetuksen tai

hallinnollisella määräyksellä annettu hoitamaan yksinoikeudella tiettyä tointa. Yksinoikeuden tulee olla EY:n perustamissopimuksen mukainen. Hankintalain 12 §:llä on tarkoitus varmistaa, ettei kilpailuttamisvelvoitetta tarvitse suorittaa, kun kyseessä on kansallisella tasolla toimiva palvelu, jolle on annettu tämä yksinoikeus tietyn palvelun tuottamiseen. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi jätelain sekä pelastustoimilain sisältävät toiminnot. (Pekkala & Pohjonen 2010. 94; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 30.)

Erityistilanteisiin luetaan myös tilanteet, jolloin tehdään hankintoja yhteishankintayksiköltä. Yhteishankintayksikkö on sellainen hankintayksikkö, joka hankkii tavaroita tai palveluja tai tekee tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä sen omistajille. Omistajat voivat olla tällaisen hankintayksikön omistajia suoraan tai välillisesti. Edellytyksenä kuitenkin on, että kyseinen hankintayksikkö toimii näiden tiettyjen tehtävien hoitamiseksi ja se on perustettu hoitamaan nimenomaan näitä tehtäviä tai yhteishankintayksikön toimialaksi on määrätty tai säädetty näiden tehtävien hoitaminen. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 32–33.)

Kumppanuussopimukseen lasketaan myös puitejärjestelyn kautta tehdyt hankinnat. Puitejärjestelystä on kysymys, kun yksi tai useampi hankintayksikkö ja yksi tai useampi toimittaja solmivat sopimuksen, jonka tarkoitus on vahvistaa tietyn ajan sisällä tehtyjen hankintasopimusten ehtoja, erityisesti hintojen ja suunniteltujen määrien osalta. Puitejärjestely soveltuu hyvin sellaisiin hankintoihin, joissa tuotteet ja hinnat kehittyvät nopeasti eikä hankintayksikön ole järkevää sitoutua kiinteisiin ehtoihin ja hintoihin. Tämä menettely mahdollistaa melko pitkienkin sopimusten käyttöä ja se soveltuu hyvin tietotekniikan sekä sellaisten alojen käyttöön, joille ei ole tarkoituksenmukaista vahvistaa palvelun määrää. Jos puitejärjestely on kilpailutettu laillisesti aiemmin ja hankinta tehdään puitejärjestelyn osapuolelta, ei hankintayksikön tarvitse kilpailuttaa hankintaansa. (Kuusniemi-Laine & Takala, 2008 33; Palo 2012.)

Kun on kyse monitahoisesta sopimuskokonaisuudesta, tarkoittaa se usein yksityisen ja julkisen sektorin tekemää kumppanuussopimusta eli PPP- hanketta (Public Private Partnership). Oma luokkansa ovat sellaiset yhtiöt, joista tehdään hankintoja ja ne ovat sekä yksityisen että hankintayksikön omistamia, näistä yhtiöistä teh-



täviä hankintoja kutsutaan institutionaalisiksi PPP- hankkeiksi eli IPPP- hankkeiksi. Tällaisen julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuussopimuksen määrittelymiseksi Komissio on määrännyt ehtoja, joissa osapuolten yhteistyö täytyy olla melko pitkäaikaista, hankkeen toteutus on monimutkainen, rahoituksesta vastaa yleensä yksityinen taho, mutta julkinen sektori voi olennaisesti täydentää sitä. Yhtiön, joka vastaa toteutuksesta, täytyy olla mukana hankkeen suunnitteluvaiheesta asti. Riskit, joita hankkeesta voi mahdollisesti syntyä, jaotellaan tasapuolisesti niin, ettei yksityisellä sektorilla olisi kaikkia riskejä. (Pekkala & Pohjonen 2010, 163.)

IPPP- hanke on määritelty sellaiseksi hankkeeksi, jossa perustetaan yhtiö julkisen ja yksityisen tahon yhteismuotona. Yhtiössä täytyy olla sekä yksityistä että julkista pääomaa ja se panee toimeen julkisia hankintoja sekä käyttöoikeussopimuksia. Kuitenkaan pelkkä pääomasijoitus ei tee yhtiöstä IPPP- yksikköä. Yksityisen panos IPPP- hankkeeseen täytyy toteutua aktiivisena panostuksena toteuttaessa julkisia hankintoja IPPP:n kautta. Myös osallistuminen IPPP- yksikön johtamiseen on yksi yksikön perustamisen ehdoista. Komission tiedonannossa on painotettu, ettei hankintayksikön ja yksityisen tahon yhteistyö voi IPPP- hankkeessa toimia oikeutuksena hankintasääntöjen kiertämiselle, kun hankinnat tehdään yksityiseltä taholta tai IPPP- yksiköltä. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 33.)

Kuudennen ryhmän erityistilanteista muodostavat yksittäiset poikkeustilanteet, kuten hankintojen varaaminen työkeskuksille. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintayksikkö voi avoimessa kilpailussa rajoittaa kilpailun vain työkeskuksille tai vastaaville yksiköille tai toteuttaa hankinnan työohjelmien yhteydessä. Rajoitettu kilpailu täytyy suorittaa kaikkien osallistuvien työkeskuksien kesken. Edellytyksenä osallistumiselle on, että enemmistö työkeskuksen työntekijöistä on vammaisia siten, ettei heidän vammojensa vuoksi ole mahdollista harjoittaa ammattitoimintaa tavanomaisissa olosuhteissa. Myös työohjelmien täytyy olla toteutukseltaan sopiva vammaisille. Hankintalakia ei sovelleta myöskään erityisalojen hankinnoissa, vaan näillä aloilla, vesi- ja energiahuolto, liikenne ja postipalvelut, toimii oma hankintalakia. (Pekkala & Pohjonen 2010, 94, 187.)

### 3.5 Hankintaprosessi

Hankintayksikön on aloitettava hankinnan kulku tekemällä hankintasuunnitelma. Hankintasuunnitelma voi olla tarkka ja yksityiskohtainen, mutta myös yleisellä tasolla toteutettu. Sen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa riittävä budjetti sekä tarvittavat resurssit hankinnan toteuttamiseen. Julkisista hankinnoista suurin osa tehdään suunnitelmallisesti ja tarpeisiin varaudutaan hyvissä ajoin ennen varainhoitovuoden alkua. Hankinnalle täytyy myös valita tapa, jolla se toteutetaan. Valittavana ovat oma tuotanto, jolloin tavarat ja palvelut tuotetaan itse sisäisenä tuotantona tai käytetään in-house-yksikköä. Keskitetyn tason kilpailutuksessa voidaan ostaa yhteishankintayksikön kilpailuttamalla sopimuksella tai osallistutaan hankintarenkaan järjestämään kilpailutukseen. Oman kilpailutuksen valitsevilla täytyy hankinta kilpailuttaa itse puitesopimuksilla ja tehdä tilaus sen pohjalta, ostaa kertahankintana tai tehdä pitkäaikaisempi sopimus itse kilpailutettuna. Myös konsessiomalli on käyttökelpoinen. Siinä lopulliset käyttäjät maksavat tavarán tai palvelun käytön ja/tai niistä aiheutuvat kustannukset osin tai kokonaan suoraan toimittajalle. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 57.)

Seuraavaksi toteutetaan avoin ja syrjimätön markkinakartoitus, jossa hankintayksikön täytyy tehdä kartoitus toimittajaehdokkaista ja selvittää, mikä on markkinatilanne. Jos yleisen markkinakartoituksen jälkeen tietoja on liian vähän, on hankintayksikön hyvä tehdä tietopyyntö HILMA:ssa ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)), jonne myös hankintailmoitukset kirjataan. Samoin voidaan tehdä toimittajien kuulemistilaisuus tai pyytää toimittajilta kommentteja tarjouspyynnön luonnokseen. Tietopyynnön ansiosta hankintayksikkö voi saada tietoja ja ratkaisuja esimerkiksi hankinnan työmääriin ja kustannuksiin. Samalla hankintayksikkö voi tehdä kartoitusta toimittajien kiinnostuksesta hanketta kohtaan. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 58.)

Kun markkinakartoitus on tehty, aloitetaan hankinnan suunnittelu ja valitaan menettelytapa, joka on oltava jokin lain mukainen määrämuotoinen menettelytapa. Hankintayksikön täytyy tehdä valinta avoimen menettelyn sekä rajoitetun menettelyn välillä, sekä kansallisissa että EU-hankinnoissa. Neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely ovat tilanteisiin, joissa hankinnan kohteen tai hankintasopimuksen ehtojen määrittely on hankalaa. Nämä menettelytavat ja suorahan-

kinta ovat toteutettavissa vain, jos laissa säädetyt edellytykset täyttyvät. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 69.)

Yleisin menettelytapa on tavanomaisissa hankinnoissa avoin menettely. Avoimen menettelyn, kuten muidenkin menettelyjen mukaan, ensin tehdään hankinnasta virallinen ilmoitus HILMA:an, jonka mukaan yritykset voivat pyytää tarjouspyyntöasiakirjoja tai ottaa ne suoraan sähköisestä muodosta Internetistä, jos ne ovat siellä saatavilla. Hankintayksikkö lähettää kaikille yrityksille tarjouspyynnön, jotka ovat sitä pyytäneet, jonka jälkeen tarjoajat tekevät tarjouksen. Tarjouksien saavuttua hankintayksikkö tarkastaa täyttääkö osallistujat tarjoajille asetetut vähimmäisvaatimukset, jonka mukaan tarjoukset hylätään tai hyväksytään tarjousvertailuun. (Pekkala & Pohjonen 2010, 191; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 71.)

Tarjouspyyntöjen saavuttua valitaan niistä paras vaihtoehto, joka on yleensä kokonaistaloudellisesti edullisin. Tällöin vertailuperusteet on painotettava sekä ilmoitettava pisteytysperusteet tarvittaessa. Avoin menettely voi olla hankala sellaisissa tilanteissa, jossa tarjouspyyntöjä odotetaan olevan paljon tai tarjouksen tekeminen on hankalaa. Tällaisissa tilanteissa tarjousvertailu on hankalaa hallinnollisesti, varsinkin jos valintakriteerinä ei ole pelkkä hinta. Tällainen kilpailutilanne aiheuttaa myös turhia kustannuksia yrityksille. (Pekkala & Pohjonen 2010, 191.)

Avoimessa menettelyssä hankintayksikön täytyy varata tarjouksen tekijöille aikaa vähintään 52 päivää tarjouksen tekemiseen EU-kynnysarvot ylittävässä hankinnoissa. Kansallisiin hankintoihin ei määrääaikoja ole määrätty. Määräpäivä täytyy määrittää tarjouksen jättämiselle tarjouspyynnössä, ottaen huomioon edellä mainittu määräaika. Määräaika asetettaessa täytyy ottaa huomioon hankinnan laatu ja monipuolisuus sekä aika, jota tarjouksen tekeminen ja toimittaminen vaatii. Määräaika lasketaan sitä seuraavasta päivästä, jolloin hankintailmoitus on julkaistu virallisessa ilmoituskanavassa. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 71–72.)

Jos hankinnasta on tehty ennakoilmoitus, voidaan tarjousaika lyhentää avoimessa menettelyssä vähintään 22 päivään. Lyhentäminen vaatii myös, että hankintayksikkö on antanut ennakoilmoitukseen sellaiset tiedot, jotka sillä on ollut tiedossa ennakoilmoituksen tekohetkellä. Jos hankintailmoitus on julkaistu sähköisesti, voidaan lain mukaan tarjousaika lyhentää edelleen seitsemällä päivällä ja siitä vielä edelleen viidellä päivällä, jos tarjouspyyntöasiakirjat on julkaistu ilmoi-

tuksen julkaisupäivänä Internetissä tarjoajien saataville. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 71–72.)



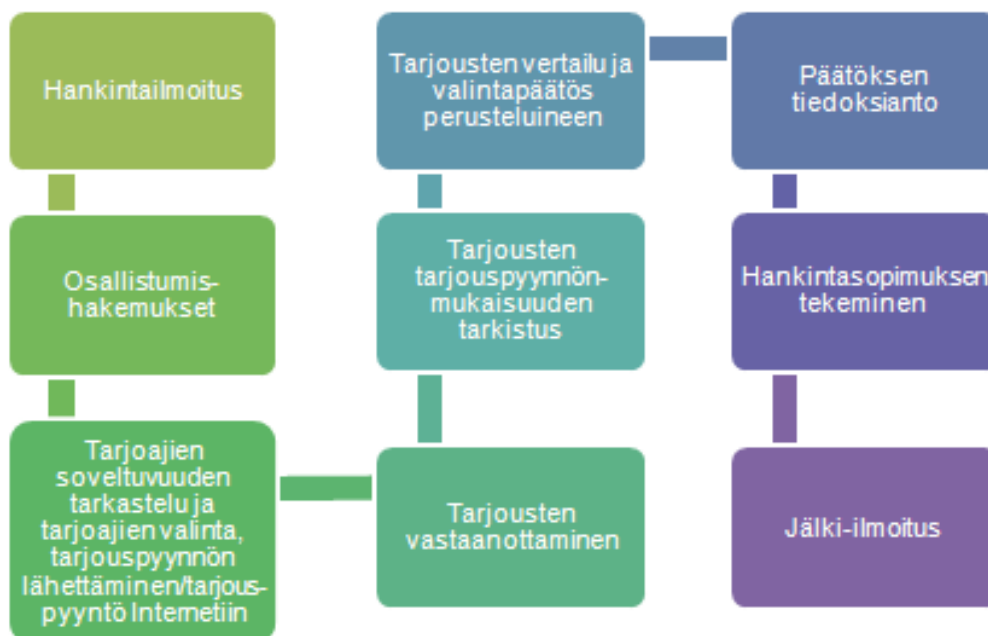
KUVIO 5. Avoimen menettelyn kulku (mukaillen Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 71.)

Rajoitettu menettely on tavanomaisissa hankinnoissa vastakohta avoimelle menettelylle, ja se on käytettävissä aina EU-hankinnoissa ja kansallisissa hankinnoissa. Rajoitetussa menettelyssä hankintailmoitus laaditaan niin, että sillä voidaan rajata osallistuvien tarjoajien määrää. Rajoitettu menettely on pätevä tilanteissa, joissa odotetaan suurta osallistujamäärää ja siitä johtuen korkeita hallinnollisia kustannuksia tarjouskilpailussa. Rajoitetussa menettelyssä hankinnasta julkaistaan ilmoitus ja sen perusteella yritykset voivat osallistua kilpailuun lähettämällä osallistumishakemuksen. Hankintayksikkö voi myös itse pyytää haluamiltan yrityksiltä osallistumishakemuksen jättämisestä. Kehotusta ei voida kuitenkaan tehdä ennen kuin hankintailmoitus on julkaistu. (Pekkala & Pohjonen 2010, 191; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 73.)

Kun osallistumishakemukset ovat saapuneet, hankintayksikkö valitsee tarjouskilpailuun sellaiset yritykset, joiden hakemukset täyttävät hankintayksikön määrittelemät syrjimättömät perusteet ja säännöt. Ne joiden hakemukset eivät täytä perusteita täytyy hylätä. Näille valituille yrityksille hankintayksikkö lähettää virallisen tarjouspyynnön ja nämä tarjoajat voivat tehdä tarjouksen. Tarjoajia täytyy valita vähintään viisi, paitsi jos soveltuvia tarjoajia on vähemmän. Tarjoajista valitaan paras

ilmoitettujen perusteiden ja sääntöjen mukaan, usein kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto. (Pekkala & Pohjonen 2010, 191; Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 73.)

Rajoitetun menettelyn määräajoissa on hieman eroja avoimen menettelyn määräaikoihin, mutta määräajat pätevät vain EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin, kuten avoimessa menettelyssäkin.. Rajoitetussa menettelyssä osallistumishakemuksen jättämiseen on annettava osallistujille aikaa vähintään 37 päivää ja tarjousajassa vähintään 40 päivää. Tarjousaikaa aletaan laskea siitä päivästä, jona tarjouspyyntö on lähetetty. Myös rajoitetussa menettelyssä voidaan tarjousaikaa lyhentää, jos hankintayksikkö on tehnyt ennakoilmoituksen hankinnasta. Tarjousaika voidaan lyhentää 40 päivästä 22 päivään, jos edellä mainittu toteutuu. Kuten avoimessa menettelyssä, myös rajoitetussa menettelyssä on hankintayksikön täytynyt antaa ennakoilmoituksessa kaikki riittävät tiedot, jotka sillä on ollut tiedossa ennakoilmoitusta tehtäessä. Määräaikaa voidaan lyhentää vielä seitsemän päivää, jos hankintailmoitus on julkaistu sähköisesti. Jos kaikki tarjouspyyntöasiakirjat on asetettu Internetiin ehdokkaiden saataville, voidaan määräaikaa lyhentää vielä viidellä päivällä. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 75.)



KUVIO 6. Rajoitetun menettelyn kulku (mukaillen Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 74.)

Hankintayksikkö voi valita kilpailutustilanteessa myös neuvottelumenettelyn. Tämä menettely on käytettävissä vain erityisillä perusteilla. Ensiksi hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen, joko EU-hankintoja tai kansallisia hankintoja koskevia sääntöjä noudattaen hankinnan arvosta tai laadusta riippuen, jonka jälkeen toimittajat voivat lähettää osallistumishakemuksen. Näistä tarjoajista hankintayksikkö valitsee parhaat ilmoittamiensa perusteiden mukaan ja lähettää heille neuvottelukutsun. Valittuja täytyy olla vähintään kolme, paitsi jos soveltuvia tarjoajia on vähemmän. Kun tarjoajien määrää arvioidaan, täytyy ottaa huomioon kilpailuolosuhteiden hyödyntäminen sekä hankinnan laatu ja laajuus. (Pekkala & Pohjonen 2010, 192; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 76–77.)

Hankintayksikkö aloittaa keskustelut valittujen toimittajien kanssa hankinnan sisällöstä sekä ehdoista, neuvotteluja voidaan käydä useammassakin vaiheessa. Tarjoajia voidaan vähentää neuvottelujen aikana vaiheittain, jos hankintayksikkö on laatinut sääntöjä tarjousten ja sitä myötä tarjoajien määrän vähentämisestä neuvottelujen aikana. Tarjoajille on annettava vähintään 37 päivää aikaa valmistaa osallistumishakemus. Jos hankintailmoitus on toimitettu julkaistavaksi sähköisesti, voidaan määräaika lyhentää seitsemän päivää. Kun neuvotteluvaihe on päättynyt, pyytää hankintayksikkö tarjoajilta lopulliset tarjoukset ja valitsee niistä parhaan. (Pekkala & Pohjonen 2010, 192.)

Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää vain, jos avoimessa, rajoitetussa tai kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä ei ole saatu tarjouksia, jotka vastaavat sisällöltään tarjouspyyntöä. Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää myös, jos aiemman kilpailun tarjouksia ei ole voitu hyväksyä tarjoajien soveltuvuuden puutteen vuoksi. Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa hankinnan luonne tai siihen liittyvät riskit eivät mahdollista etukäteistä kokonaishinnoittelua. Tästä esimerkkinä ovat vaativat saneerauskohteet, joihin voi liittyä odottamattomia seikkoja, jolloin hankintaa ei voida täsmällisesti määritellä tarjouspyyntöön. Myös tilanteissa, joissa tarjouspyyntöä, tehtävämäärittelyä tai sopimuserittelyjä ei voida laatia tarkasti avointa tai rajoitettua menetelmää käyttäen, voidaan käyttää neuvottelumenetelmää. Tässä vaatimuksena on, että kyseessä on palveluhankinta, kuten asiantuntija- ja osaamispalvelut, joihin sisältyy esimerkiksi vakuutus-, pankki- ja sijoituspalvelut. ( Finlex 2014; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 82–83.)

Myös rakennushankkeissa, jotka on tarkoitettu tutkimusta, kehittämistä tai kokeilua varten voidaan käyttää neuvottelumenetelmää. Tämä kuitenkin edellyttää, ettei hankinnasta tavoitella taloudellista hyötyä. Viimeisenä ryhmässään, jossa voidaan käyttää neuvottelumenetelmää, ovat käyttöoikeusurakan saajan valinta. Tällöin käyttöoikeusurakoitsija saa rakennuskohteen vastikkeena joko rakennuskohteen käyttöoikeuden tai käyttöoikeuden sekä rahallisen korvauksen. Tällaisen urakan toteuttamisessa on paras tapa käyttää neuvottelumenetelmää, koska, jotta sopivin toteutustapa löytyisi, vaatii se neuvotteluja toimittajan kanssa. (Finlex 2014; Hankintalaki 25 §)

Kilpailullinen neuvottelumenettely eroaa neuvottelumenettelystä sillä, että se on kaksivaiheinen. Kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä haetaan ensin ratkaisumalli tai mallit, joihin toisessa vaiheessa pyydetään tarjoukset. Tämän jälkeen tarjousten käsittely on melko samanlainen kuin avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä. Kilpailullista neuvottelumenettelyä voidaan käyttää erityisen monimutkaisissa tilanteissa, joissa hankintayksikkö ei kykene määrittelemään ennakolta hankinnan oikeudellisia, taloudellisia tai teknisiä yksityiskohtia. Esimerkiksi suurissa liikenneinfrastruktuurihankinnoissa, korkean teknologian hankkeissa tai sellaisissa hankkeissa, joissa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä ennakolta rahoituskeinon tai riskinjakomallin valintaa voidaan käyttää kilpailullista neuvottelumenettelyä. (Finlex 2014; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 85–89.)

Suunnittelukilpailussa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen joko EU-hankintoja tai kansallisia hankintoja koskevien ilmoitusmenettelyjen mukaisesti. Suunnittelukilpailua voidaan käyttää tilanteissa, joissa hankintayksikkö hankkii esimerkiksi kaavoituksen, kaupunkisuunnittelun tai arkkitehtuuriin liittyvän suunnitelman tai hankkeen. Tässä menettelyssä hankintayksikkö valitsee riippumattoman tuomariston, joka valitsee parhaan toimittajan. Suunnittelukilpailussa osallistujille voidaan maksaa palkkioita, ja pääsääntöisesti sen tulisi olla menettely sellaisille hankkeille, joissa jo kilpailuttamisvaiheessa on näkyvissä luovan työn tulos. Erityisillä menettelytapavelvoitteilla, jotka sisältyvät suunnittelukilpailuiden sääntelyyn, pyritään turvaamaan ehdotusten nimetön ja tasapuolinen arviointi. Ehdokkaita on aina valittava riittävästi todellisen kilpailun varmistamiseksi, vaikka kilpailua olisi rajoitettu erityisillä ehdoilla. Osallistujamäärän valinta riippuu hankinnan kohteesta

ja kilpailutilanteesta markkinoilla. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 92–93; Pekka- la & Pohjonen 2010, 192.)

Kun jokin näistä edellä mainituista hankintamenettelyistä, joihin luetaan myös ai- emmin mainitut puitesopimus tai suoramarkkinointi, on valittu, tulee hankintayksikön lähettää tarjouspyyntö tarjoajille ja vastata tarjoajien lisäkysymyksiin, jos niitä il- menee. Lisäkysymyksiin annetaan vastaukset tasapuolisesti kaikille tarjoajille. Kun tarjousten jättöpäivä on ohi, ei tarjouksia voida enää ottaa vastaan, vaan myöhäs- tyneet hylätään. Tarjoukset avataan ja kirjataan sekä tarkastetaan yleisesti. Avoi- messa menettelyssä tarjouksia arvioidaan ja hylätään sen mukaan, jotka eivät täy- tä hankinnan vähimmäisvaatimuksia. Hankintayksikkö voi pyytää tarjoajilta täs- mennystä tarjouksiin tarjouksen ollessa epäselvä, jonka tarjoaja voi lähettää han- kintayksikölle. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 109.)

Jos tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä, se hylätään ja hyväksytyt tarjoukset jatkavat tarjousvertailuun, joista kirjataan perustelut ottaen huomioon liikesalaisuusky- mykset. Tämän jälkeen tehdään hankintapäätös, joka yleisimmin on taloudellisesti paras vaihtoehto tai, jos kyseessä on muita kriteerejä, niiden mukaan. Hankinta- päätöksestä lähetetään tarjoajille perustelut sekä hakemusosoitus, joka on kirjalli- nen ohje asian saattamisesta markkinoille, jos tarjoaja haluaa tehdä vali- tuksen. Valitus täytyy tehdä kirjallisena hakemuksena 14 päivän kuluessa siitä, kun tarjoaja on saanut tiedon hyljätystä tulemisesta ja sen perusteista tai tarjous- kilpailun ratkaisusta ja sen perusteluista. (Liikuntavirasto 2012; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 109.)

Jos hankinnan kynnsarvo on ylittänyt EU-kynnsarvot, hankintasopimus täytyy allekirjoittaa aikaisintaan 21 päivää siitä, kun tarjoajat ovat saaneet tiedon hankin- tapäätöksestä. Tiedon saanti lasketaan yleisimmin tapahtuneen 7 päivän kuluttua siitä, kun hankintapäätös on postitettu, jos ei toisin näytetä. Jälki-ilmoitus anne- taan, kun on tehty EU-kynnsarvot ylittävä hankinta. Siinä on kerrottu tarjouskilpai- lun voittaja tai voittajat ja minkä osan voittaja on saanut toteutettavakseen. Jälki- ilmoitus ei kuitenkaan poista ilmoitusvelvollisuutta päätöksestä tarjouskilpailuun osallistuneille. Jälki-ilmoitus tehdään myös tilanteissa, joissa hankinta on keskey- tetty tai ennakoilmoituksen mukaista hankintaa ei toteutetakaan. (Torkkel 2012; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 109.)



## 4 CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Centria-ammattikorkeakoulu on Keski-Pohjanmaalla sijaitseva ammattikorkeakoulu, jolla on kolme kampusta Botnia-alueella, johon kuuluvat Keski-Pohjanmaan maakunta, Oulun Eteläinen seutukunta ja Pietarsaaren seutukunta. Ammattikorkeakoulun kampukset sijaitsevat Kokkolassa, Ylivieskassa ja Pietarsaaressa. Centria-ammattikorkeakoulun koulutustarjonta on laaja, joka sisältää tekniikkaa, liiketaloutta, sosiaali- ja terveystieteitä, kulttuurialaa sekä humanistista ja kulttuurialaa. Kaikissa näissä koulutusaloissa tarjotaan yhteensä 21 erilaista koulutusohjelmaa. Opiskelijoita ammattikorkeakoulussa on noin 3000 ja joka vuosi uusille opiskelijoille on aloituspaikkoja noin 500. Opetuskielinä toimivat suomi, ruotsi sekä englanti.

Centria-ammattikorkeakoulu on osakeyhtiö, joka on Centria-ammattikorkeakoulu OY:n ylläpitämä. Osakeyhtiön osakkaina ovat Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Pietarsaaren kaupunki, Raudaskylän Kristillinen Opisto ry. sekä Keski-Pohjanmaan konservatorion kannatusyhdistys ry. Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana toimii rehtori Pekka Hulkko. Ammattikorkeakoulun organisaatio muodostuu kolmesta yksiköstä (keskusyksiköstä, Kokkola-Pietarsaaren yksiköstä sekä Ylivieskan yksiköstä), prosesseista ja korkeakoulupalveluista. Ammattikorkeakoulun toimintamallina toimii prosessiajattelu, jonka pääprosesseja ovat oppimisprosessi sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminnan prosessi. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sisältää soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, monipuolista palvelutoimintaa, projektiosaamista ja koulutusta alueen tarpeisiin. Myös opiskelijat osallistuvat tutkimus- ja kehitystyöhön henkilöstön ohella.

Jokaisella Centria-ammattikorkeakoulun yksiköllä on oma organisaatio, jonka esimiehenä toimii yksikönjohtaja. Yksikönjohtajan tehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu laatia ja toteuttaa toiminta- ja taloussuunnitelma yksikössään sekä hakea ja toteuttaa kehittämishankkeita enintään talousarvion puitteissa. Sisäistä hallintoa johtavat ammattikorkeakoulun hallitus sekä rehtori, joka on hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen tehtävänä on muun muassa toimittaa ammattikorkeakoulun ylläpitäjille

ehdotus ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarvios- ta sekä päättää määrärahojen jakoperusteista. Rehtorin tehtävänä on päättää muun muassa korkeakoulupalveluiden talousarvion ja yhteisten kehittämishank- keiden toteutuksesta hallituksen päättämässä rajoissa.

Centria-ammattikorkeakoulun, entisen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun, laadunvarmistusjärjestelmä tarkistettiin hyväksytysti vuonna 2008 korkeakoulujen arviointineuvoston toimesta ja se on voimassa vuoteen 2014. Laadunvarmistusjär- jestelmän tarkoituksena on, menettelytapojen, prosessien ja välineiden avulla, yl- läpitää ja kehittää opetuksen, tutkimus- ja kehitystyön sekä tukitoimintojen laatua ammattikorkeakouluissa. Centria-ammattikorkeakoulun vahvuudeksi auditointi- ryhmä nosti laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudessaan, sen johdonmukai- sen dokumentoinnin sekä hyvän kytkemisen strategiseen johtamiseen. Centria- ammattikorkeakoulu on saanut opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän tulokselli- suuspalkinnon viimeksi vuonna 2010 tutkimus- ja kehitystoiminnasta. Tulokselli- suuspalkinnon saajalle myönnetään lisärahoitusta ja sen tavoitteena on kannustaa ammattikorkeakouluja tehokkaaseen ja taloudelliseen toimintaan sekä laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen.

Centria-ammattikorkeakoulun arvot ovat avoimuus, vastuullisuus ja uudistushakui- suus. Avoimuudella tarkoitetaan asioiden keskustelemisesta avoimesti, tietojen jakamista sekä yhdessä toimimista. Myös avoimen tietoisien vuorovaikutuskulttuu- rin vahvistaminen kuuluu Centria-ammattikorkeakoulun arvoihin. Vastuullisuudella tarkoitetaan alueen hyvinvoinnin, sivistyksen ja osaamisen kehittämisen tuntemis- ta. Centria-ammattikorkeakoulu arvostaa rehellistä, eettistä sekä taloudellisesti kestävää toimintaa. Centria-ammattikorkeakoulu tähtää tulevaisuuteen, ottaa mie- lellään vastaan haasteita sekä kannustaa uudenlaisten ratkaisujen löytämiseen. Nämä kuuluvat uudistumishakuisuuden arvoihin, joita ovat halu uudistua ja uudis- ta.

Missiona toimii Centria-ammattikorkeakoulun halu edistää Botnia-alueen (Pietar- saari, Kokkola, Ylivieska) hyvinvointia, kehittymistä sekä kilpailukykyä. Ammatti- korkeakoulu tukee yrittäjyyttä sekä elinkeino- ja työelämän kansainvälistymistä, josta jälkimmäisestä Centria onkin tuttu. Strategia 2020:n mottona Centria- ammattikorkeakoulussa on tunnetta - tekoja – tuottavuutta ja sitä toteutetaan stra-

tegien toimintaohjelmien avulla. Strategia 2020:n avulla pyritään ohjaamaan Centria-ammattikorkeakoulun vuotuisen toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaa, jossa linjataan vuosittaiset yhteiset tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Strategia 2020 on hyväksytty Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen toimesta syksyllä 2013.

Centria-ammattikorkeakoulun painoalat ovat vuoteen 2020 asti teollisuusprosessien ja tuotantoteknologioiden kehittäminen, tietoverkot ja niihin liittyvä sisällöntuotanto sekä moniammatillinen palvelu- ja liiketoimintaosaaminen. Painoalat on määritelty kaikelle tekemiselle, johon Centria-ammattikorkeakoulu keskittyy.

Osakeyhtiön liikevaihto oli vuonna 2013 noin 22,6 miljoonaa euroa, joka on noin 1,5 miljoonaa euroa pienempi edellisvuoteen verrattuna. Yhtiön voitto kuitenkin on noussut yli 600 000 euroa, joten on huomattava, että yhtiön menot ovat pienentyneet. Yhtiöllä oli vuoden 2013 tasekirjan mukaan aineellisia hyödykkeitä hieman alle 3,8 miljoonan euron arvosta. Yhtiön rahoitusmalli uudistui vuoden 2014 alussa tuloksiin perustuvaan rahoitukseen, kun aiemmin rahoitusmalli perustui opiskelijamäärään sekä valmistuviin tutkintoihin. Nyt yhtiön rahoitusmalli on jaettu kahteen osaan, josta 85 % rahoituksesta määräytyy koulutuksen tulosten mukaan ja 15 % soveltavan tutkimus- ja kehitystyön mukaan.

#### **4.1 Toiminta, talous ja toimivalta ammattikorkeakoulussa**

Centria-ammattikorkeakoulu toimii muiden ammattikorkeakoulujen tavoin lähinnä eri lähteistä tulevilla rahoituksilla. Kaikilla rahoittajilla on omat vaatimuksensa ammattikorkeakoulun toiminnalle ja hankinnoille. Joka vuoden lopussa Centria-ammattikorkeakoulun johtoryhmä valmistelee toiminta- ja taloussuunnitelman, jonka ammattikorkeakoulun hallitus sekä osakeyhtiön hallitus hyväksyy. Suunnitelmassa käydään läpi ammattikorkeakoulun yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjelmat, tavoitteet ja toimenpiteet sekä toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja mittarit seuraavalle vuodelle.

Seuraavalle vuodelle tehtävä toiminta- ja taloussuunnitelma sisältää myös talousarvion, jossa toiminnan kulmakivinä ovat selkeä suunnitelmallisuus sekä terve talous. Siihen vaikuttavat ulkoisten sidosryhmien kanssa laaditut sopimukset sekä korkeakoulun sisäiset ohjeet ja toimintasäännöt. Sitoumukset, jotka tulevat sekä korkeakoulun sisältä että ulkoa, antavat sen taloudellisen kehyyksen, jonka jakamisesta ja toiminnan vastuista sovitaan yhteisesti talousarviossa. Talousarvio on ammattikorkeakoulun ja sen yksiköiden toimintoja kehitettäessä tärkein suunnitelmallisuuden väline. Kun talousarvio on laadittu hyvin ja se toteutuu, pitää se ammattikorkeakoulun menot ja tulot tasapainossa. Se myös suuntaa toimintaa ja voimavaroja päämäärien toteuttamiseen, jotka on todettu yhteisesti tärkeiksi. Talousarvion sitovuus löytyy vahvistettuna hallintosäännöstä. Budjetoinnin ja määrärahojen käytön perusteena on nettoperiaate, eli tulot esitetään siten, että niistä on vähennetty niihin liittyvät menot.

Toiminta- ja taloussuunnitelma sisältää myös investointisuunnitelman. Investoinneiksi lasketaan kaikki kone-, laite-, kalusto- ja ohjelmistohankinnat, jotka ylittävät 10 000 euron hankinta-arvon. Hankintatarpeet on hyvä esittää mahdollisimmat tarkasti, jotta hankinnat voidaan sovittaa yhteen muiden yksikön toiminnan tarpeiden kanssa, koska kirjaukset käsitellään keskitetysti. Investoinnit, jotka sisällytetään talousarvioon, toteutetaan mahdollisuuksien mukaan ammattikorkeakoulun kassatilanne huomioon ottaen.

Kun hankinta ylittää 10 000 euroa, yksikönjohtaja tai budjettivastuullinen projekti-päällikkö tai heidän valtuuttamansa henkilö täyttää investointilomakkeen ja toimittaa sen keskusyksikköön. Investoinnin on kuuluttava hyväksytyyn investointisuunnitelmaan. Investointilomakkeessa täytyy näkyä investoinnin nimi, hankinta-aikataulu ja suunniteltu poistomenetelmä. Lomakkeen tarkastaa pääkirjanpitäjä ja lopullisen hankintapäätöksen tekee hallinto- ja talouspäällikkö 100 000 euroon asti, jonka jälkeen päätöksestä vastaa rehtori. Rehtori vastaa keskusyksikön osalta myös laskujen ja tositteiden hyväksynnästä, muiden yksikköjen osalta niiden omat yksikönjohtajat. Hyväksyntäoikeus voidaan siirtää myös yksikönjohtajien alaisille, mutta vain toimitusjohtajan myöntämällä päätöksellä vahvistettujen sääntöjen ja ohjeiden puitteissa.

Kun sopimuksia tehdään Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n nimissä, täytyy sopimukseen kirjoittaa selvästi koko toiminimi ja sen kirjoittajan allekirjoitus. Allekirjoittajina voivat toimia hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan lisäksi henkilöt, jotka on osakeyhtiön hallituksen päätöksellä merkitty kaupparekisteriin. Allekirjoittamisessa noudatetaan ohjetta, joka on Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen hyväksymä. Sopimusasiakirjoissa täytyy olla näkyvillä ammattikorkeakoulun toiminimi sekä Y-tunnus. Ne toimihenkilöt, jotka on mainittu johtosäännössä, voivat siirtää asioita edelleen hoidettaviksi alaisilleen Dynasty-järjestelmään tehdyllä kirjallisella päätöksellä, joka on annettu osakeyhtiön ja ammattikorkeakoulun hallituksen tietoisuuteen.

Yhtiöllä on käytössään Dynasty-tiedonhallintajärjestelmä, johon kirjataan muun muassa osakeyhtiön ja ammattikorkeakoulun hallituksen tekemiä esityslistoja ja pöytäkirjoja. Järjestelmään tulee myös kirjata päätöksiä esimerkiksi hankinnoista, jotka ylittävät 5 000 euroa ja henkilöstövalinnoista. Dynasty-päätöksiä voivat tehdä osakeyhtiön hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja, rehtori, yksikönjohtajat, koulutusjohtaja, tutkimus- ja kehitysjohtajat, hallinto- ja talouspäällikkö sekä opintoasiainpäällikkö. Menot, jotka koskevat hyväksyntäoikeuden omaavaa, hyväksyy hänen esimiehensä ja yksikönjohtajan menot hyväksyy rehtori. Menositteet tarkastetaan asianmukaisesti ja tehdään riittävä selvitys menon perusteista ennen kuin lasku tai tosite hyväksytään. Laskun hyväksyjä ja asiatarkastaja eivät voi olla vääryyksien estämiseksi sama henkilö.

## 4.2 Hankinnat ja niiden kilpailuttaminen

Yhtiön säännöissä sanotaan, että kone- ja laitehankintoja sekä ostopalveluita tehtäessä täytyy yhtiön noudattaa lakia julkisista hankinnoista. Myös kansalliset kynnysarvot alittavat hankinnat on kilpailutettava ja pyydettävä tarpeellinen määrä tarjouksia, jotta hankintahintojen kohtuullinen arviointi toteutuisi. Jos hankinta toteutetaan ulkopuolisten rahoittamana projekti-hankintana, täytyy sen olla projekti-suunnitelman mukainen. Maksatukseen esitetyistä hankinnoista täytyy olla luettelo, joka vastaa haluttuja hankintoja. Mikäli hankinta toteutuu, täytyy laitteita käyttää

projektisuunnitelman mukaiseen toimintaan myös hankkeen päättymisen jälkeen. Hanke on yleensä jonkin ulkopuolisen toimen rahoittama projekti, jonka ammattikorkeakoulu toteuttaa.

Hankintojen kilpailuttamisen tarve riippuu hankinnan tai projektin rahoittajasta. Kuitenkin alla kirjattu menettelytapa on suositeltavaa kaikissa hankinnoissa, koska kyseessä on julkisen rahoituksen käyttö ja hankinta olisi paras tehdä kokonaistaloudellisesti edullisimmin tai paikasta, joka on halvin. Näin estetään myös se, ettei julkisella rahoituksella suosita tiettyjä yrityksiä.

Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY- keskus) ohjeiden mukaan niiden rahoittamat hankinnat on kilpailutettava aina, koska kilpailutus ei maksa enempää kuin siitä saatava hyöty. Jos kyseessä on pienhankinta, alle 2 000 euroa, riittää että kilpailutus toteutetaan puhelimitse tai sähköpostilla. Tarjouksia pyydetään 3-5 toimittajalta, jotka dokumentoidaan vapaamuotoisesti päätöksen kanssa. Kirjallinen tarjous pyydetään 3-5 toimittajalta, kun hankinnan arvo on 2 000- 30 000 euroa. Tarjoukset pyydetään kirjallisesti ja ne sekä valintamenettely dokumentoidaan asianmukaisella tavalla. Kun hankinta ylittää 30 000 euroa, täytyy hankinnasta noudattaa tarkasti julkisten hankintojen lakia. Centria-ammattikorkeakoulu on mukana seudullisessa IT-yhteistyössä, mutta hankintojen osalta päätökset yhteishankinnoista tehdään kuitenkin tapauskohtaisesti. Esimerkiksi tietokoneista tehtiin sopimus ja Centria-ammattikorkeakoulu oli muiden ammattikorkeakoulujen kanssa yhteishankinnassa.

#### **4.2.1 Julkiset hankinnat**

Julkisten hankintojen piiriin, jotka on siis kilpailutettava, kuuluvat kaikki hankinnat, jotka ylittävät 30 000 euroa. Alla olevassa taulukossa on lueteltu kansallisten- ja EU- hankintojen kynnsarvot.

### KYNNYSARVOT

Kynnysarvot	Tavarat ja palvelut	Sosiaali- ja terveyspalvelut	Rakennusurakat
EU-kynnysarvot	Keskushallinnon yksiköt 134 000 € Muut 207.000 €	Keskushallinnon yksiköt 134 000 € Muut 207.000 € Noudatetaan kansallisia menettelyitä	5.186.000 €
Kansalliset kynnysarvot	30.000 €	100.000 €	150.000 €

KUVIO 7. EU- ja kansalliset kynnysarvot 2014.

Hankintaprosessi aloitetaan tekemällä hankintasuunnitelma, joka Centria-ammattikorkeakoulussa julkisten hankintojen kohdalla on investointisuunnitelmasa. Hankinnasta voidaan tehdä ennakoilmoitus varainhoitovuoden alussa, jos yhtiö näkee sen tarpeelliseksi. Markkinakartoituksessa selvitetään millaisia vaihtoehtoja markkinoilla on, jos hankinta on harvinaisempi tai markkinakartoituksen jälkeen on saatu vain vähän tietoa markkinatilanteesta, voi hankintayksikkö julkaista tietopyynnön, johon tuottajat voivat vastata. Näiden jälkeen hankinnalle valitaan menettelytapa. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 109; Pekkala & Pohjonen 2010, 24.)

Menettelytapa on yleisimmin avoin menettely tai rajoitettu menettely. Suositeltavampi on kuitenkin rajoitettu menettely. Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään kaikille halukkaille, ja sitä käytetään yleisimmin yksinkertaisten massatuotteiden hankinnassa. Rajoitetussa menettelyssä tarjouksien antajien määrää voidaan rajata hankintailmoituksessa ilmoitettavilla vaatimuksilla, joita tarjoajalla täytyy olla. Rajoitetussa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään vähintään viidelle valitulle tarjoajalle. Menettelytavaksi voidaan valita myös neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, suorahankinta tai puitejärjestelynä, nämä menettelytavat ovat kuitenkin harvinaisempia ja käytettävissä vain erityistapauksissa.

Kun hankintamenettely on valittu, tehdään hankintailmoitus [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi) Internet- sivulle. Hankintailmoituksessa on tultava ilmi vähintään seuraavat:

1. Hankintayksikön virallinen nimi ja yhteystiedot
2. Hankintayksikön luonne
3. Hankintayksikön hankinnalle antama nimi
4. Hintahaarukka tai ennakoitu arvo ilman ALV:tä tai tieto siitä ylittääkö arvo kansallisen kynnsarvon
5. Hankintalaji
6. Hankintamenettely
7. Tarjouksen valintaperuste (esim. halvin hinta tai kokonaistaloudellisesti edullisin, jolloin tulee ilmoittaa vertailuperusteet tärkeysjärjestyksessä tai vertailuperusteiden painostus)
8. Hankinnan kokoon ja laatuun nähden kohtuullinen määräaika, johon mennessä tarjoukset tai osallistumishakemukset on viimeistään toimitettava hankintayksikölle.

Hankintayksikön on käytettävä hankintailmoituksessa yhteistä CPV- nimikkeistöä (hankintasanastoa) 2- numerotason tarkkuudella, joka on Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksessa vahvistettu viitenimikkeistö. Ilmoituksessa on myös ilmoitettava hyväksyykö hankintayksikkö osatarjoukset tai vaihtoehtoiset tarjoukset. Jos hankintayksikkö käyttää rajoittavia tekijöitä, tulee myös rajoittavien vaatimuksien näkyä hankintailmoituksessa kuten myös missä ovat saatavilla tarkemmat tiedot vaatimuksista ja niiden todentamiseksi vaadittavat asiakirjat. Ilmoituksessa täytyy tulla myös ilmi rajoitetaanko ehdokkaiden määrää. (Finlex 2014.)

Jos kyseessä on rajoitettu menettely, hankintayksikkö ottaa vastaan osallistumishakemukset ja tekee esivalinnan kenelle tarjouspyyntö lähetetään. Tarjoajia on valittava vähintään viisi. Tarjousprosessi lähtee käyntiin, sekä avoimessa- että rajoitetussa menettelyssä, tarjouspyynnön lähettämistä tarjoajille, jonka jälkeen tarjoajat lähettävät tarjouksensa. Tarjoajille on annettava kansalliset kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa kohtuullinen aika tarjouksen laatimiseen hankinnan laatu ja laajuus huomioon ottaen. Tarjousajan pituutta määritettäessä tulee ottaa huomioon myös kilpailumahdollisuuksien hyväksikäyttö sekä tarjoajien tasapuolisen kohtelun vaatimukset. EU- kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa määräajat on määrätty etukäteen ja määräaika aletaan laskea sitä seuraavasta päivästä jolloin hankintailmoitus on julkaistu HILMA:ssa. Alla olevassa kuviossa 10 on laadittu lista



EU- kynnysarvot ylittävistä määrärajoista. (Törnroos 2014; Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 109.)

Tarjoukset otetaan vastaan, kirjataan ja säilötään avaamattomana tarjousten avaamistilaisuuteen asti. Myöhästyneet tarjoukset hylätään. Avaamistilaisuudessa tarjoukset avataan, kirjataan ja niille tehdään yleistarkastus. Tarjoajista tehdään arviointi ja, jos ne eivät avoimessa menettelyssä täytä vähimmäisvaatimuksia, voidaan tarjoajat hylätä. Rajoitetussa menettelyssä tarjoajat on valittu jo etukäteen. Vähimmäisvaatimuksien mukaan tässä vaiheessa kilpailua voidaan tarjoaja hylätä kilpailusta, jos havaitaan esimerkiksi, että tarjoavalla yrityksellä on huono taloudellinen tilanne, sillä on taustallaan rikollista toimintaa tai verot maksamatta. Myös sellaiset tarjoukset voidaan hylätä, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöä. Jos arviointikriteerinä on ollut esimerkiksi toimintavarmuus, ja joku toimittaja ei sitä täytä, voidaan yrityksen tarjous hylätä. Tarjoukset, jotka hylätään, täytyy hylätä tässä vaiheessa kilpailua, koska tarjousvertailussa ei tarjouksia voida enää hylätä. (Kuusniemi- Laine & Takala 2008, 109.)

Seuraavassa vaiheessa eli tarjousvertailussa tarjouksia vertaillaan keskenään ja kirjataan perusteluita. Jos tarjous on päässyt tarjousvertailuun asti, ei sitä voida enää hylätä, koska tarjoukset vertaillaan tarjouspyynnössä ilmoitettujen valinta- ja arviointiperusteiden mukaisesti. Liikesalaisuudet on otettava huomioon vielä tässäkin vaiheessa tarjouskilpailua. Kun tarjouksia vertaillaan keskenään, ei enää katsota osallistuvan tarjoajan ominaisuuksia vaan hankinnan kohdetta, jotta myös pienempien yritysten on helpompi pysyä kilpailussa mukana.

Voittajan ratkettua tehdään hankintapäätös, sen voi tehdä hallinto- ja talouspäällikkö tai rehtori. Hankintapäätöksen on perustuttava tarjousvertailuun ja tarjouspyyntöasiakirjoissa ilmoitettuihin valinta- ja arviointiperusteisiin, eikä ulkopuolisia seikkoja saa ottaa huomioon. Päätöksestä on kirjattava perustelut ja toimitettava ne hylätyille tarjoajille. Jotta valitusaika voidaan käynnistää, täytyy kaikille tarjoajille ilmoittaa hankintapäätöksestä ja liittää ilmoitukseen hakemusosoitus/ oikaisuvaatimusohje, johon kirjataan myös valitusosoite. Ilmoitukseen on liitettävä myös vertailutaulukko ja pisteytys, jotka ovat julkisia asiakirjoja.

Hankintasopimus voidaan tehdä kansallisissa hankinnoissa heti tarjouskilpailun päättyttyä, jos hankintayksikkö niin haluaa. EU- hankinnoissa on odotettava han-

kintapäätöksen jälkeen pakollinen odotusaika, joka on 21 päivää tiedoksisaannista, joka aletaan laskea 7 päivän kuluttua päätöksen postituksesta, ellei toisin näytetä. Sopimus täytyy tehdä kirjallisena. Kun on kyseessä EU-kynnysarvot ylittävä hankinta, täytyy hankinnasta tehdä vielä jälki-ilmoitus. Jälki-ilmoitus tehdään myös keskenjääneestä hankinnasta. Jälki-ilmoitus tehdään sähköisenä HILMASSA:ssa ja se täytyy julkaista 48 päivän kuluessa siitä, kun hankintasopimus on tehty tai hankinta on keskeytetty. Jälki-ilmoituksessa tulee käydä ilmi, kuka tarjouskilpailun voitti tai jos hankinta on keskeytetty, kerrotaan siinä syyt, miksi näin on käynyt. Ilmoitus ei kuitenkaan saa sisältää tietoja, jotka ovat yleisen edun vastaisia, vaarantaa liikesalaisuuksien säilymistä tai rikkoo tarjoajien välistä kilpailua. (HILMA 2014, Hankinnat.fi 2012.)

Menettelytapa	Ei ennakoilmoitusta			Ennakoilmoitus julkaistu		
	Ilmoitus tehty sähköisesti	Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti 1	Ilmoitus postitse	Ilmoitus tehty sähköisesti	Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti 1	Ilmoitus postitse
<b>Avoin menettely (tavarat, palvelut, rakennusurakat)</b>						
Tarjousaika	45 pv*	40 pv*	52 pv*	22 pv*	22 pv*	22 pv*
<b>Rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely</b>						
Osallistumishakemuksen jättäminen	30 pv*	30 pv*	37 pv*	30 pv*	30 pv*	37 pv*
Tarjousaika rajoitetussa menettelyssä	40 pv**	35 pv**	40 pv**	22 pv**	22 pv**	22 pv**
<b>Nopeutettu rajoitettu tai neuvottelumenettely</b>						
Osallistumishakemuksen jättäminen	10 pv*	10 pv*	15 pv*	10 pv*	10 pv*	15 pv*
Tarjousaika rajoitetussa menettelyssä	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**
<b>Käyttöoikeusurakat</b>						
Osallistumishakemuksen jättäminen	45 pv*	-	52 pv*	-	-	-
Aliurakoiden osallistumishakemukset	-	-	37 pv*	-	-	-
Tarjousaika	-	-	40 pv**	-	-	-
<b>Jälki-ilmoitus</b>	-	-	48 pv***	-	-	48 pv***

Ennakoilmoitus tehdään sähköisesti [HILMAssa](#).

\* Hankintailmoituksen lähettämispäivää seuraavasta päivästä

\*\* Tarjouspyynnön lähettämispäivästä

\*\*\* Hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn syntymisestä

KUVIO 8 EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen vähimmäismääräaikataulukko (Hilma 2014.)

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyö oli prosessina melko haastava, mutta lopulta kuitenkin innostava. Minulle opinnäytetyö on aina ollut ”mörkö” kaapissa ja joskus ajattelin jopa, että se on ainoa este valmistumiselleni. Saisinko koskaan kirjoitettua niin paljon ja hyvin, että voisin saada siitä arvosanan? Aiheen miettiminen ja ajatus aloittamisesta tuntui melko raskaalta. Ensin yritin itse pohdiskella, mistä haluaisin kirjoittaa, mistä olisi minulle hyötyä tulevaisuuteen, se kiinnostaa ja liittyy taloushallintoon. Työn etsinnän aloitin tosissani keväällä 2014 ja ajattelin, olisiko koulumme hallinto- ja talouspäälliköllä aiheita. Kysyminen kannatti, ja aiheen valitsin jopa neljän hyvän joukosta. Omakseni koin kuitenkin tämän hankintaohjeen, koska aihe oli hieman tuttu opiskeluista kursseista, mutta paljon kuitenkin siinä oli opittavaakin. Työ valmistui elokuussa 2014.

Työni aloitin selaamalla kirjastossa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja löysin yllättävän paljon materiaalia. Ohjaajani kanssa mietimme, mistä aihe-alueista hankinta koostuu ja päädyimme, että olisi järkevin aloittaa suppilomallilla eli siirtyä laajemmasta aihealueesta suppeampaan, joten päätimme, että on järkevin kertoa aluksi taloushallinnon perusteista ja siitä laskeutua pikkuhiljaa pienempiin osioihin. Tämän koin hyväksi tavaksi, koska samalla sain kerrattua oppimiani taloushallinnon eri alueita. Kirjoitettuani aluksi taloushallinnon peruspilareista sekä ulkoisesta ja sisäisestä laskentatoimesta, pääsin itse asiaan ja aloin kirjoittaa teoriaosuutta siitä, miten hankinta ja siihen liittyvä prosessi etenee. Kirjoittaessani ymmärsin yhä enemmän, kuinka tärkeästä taloushallinnon osa-alueesta on kysymys. Ei olekaan niin yksiselitteistä, että hankinnat vain joku hoitaa, vaan siihen olisi hyvä olla omat pätevät henkilöt, jotka tietävät ja taitavat hankintoihin liittyvät lait ja periaatteet.

Aluksi ajattelin, että aiheesta ei saisi kovin laajaa, mutta tutustuttuani hankintalaikiin ja materiaaliin, ymmärsin, että aiheesta saa kirjoitettua hyvin laajasti. Tähän työhön yritin kerätä mahdollisimman yksinkertaisen, mutta kattavan teorian ja ohjeistuksen Centria-ammattikorkeakoulun työntekijöille. Koska ammattikorkeakoulussa ei aiemmin ole ollut ohjeistusta hankinnoista, toivon, että tämä opinnäytetyö

ja ohje antaa neuvoja tehdä hankinnat lainmukaisesti, ketään syrjimättä ja avoimesti.

Opinnäytetyöni aikana olen oppinut myös kärsivällisemmäksi ja osaan järjestää aikataulujani paremmin. Kesä ei ehkä ole, kuten ohjaajani sanoi, kirjoittamisen parasta aikaa, mutta olen oppinut, että kun jotain on pakko tehdä, siihen järjestyy aikaa. Ennen kärsivällisyyteni ei ole riittänyt istumaan koneen ääressä kovin kauaa kerrallaan, koska aina löytyi muka tärkeämpää tekemistä. Nyt kirjoittaessani välillä innostuin niin, että vain kirjoitin ja muu maailma jäi. Aikaa olen kuitenkin järjestänyt hyvässä suhteessa myös ystäville ja perheelle ja heidän kanssaan olo on tullut entistä tärkeämmäksi, koska huomaa, että stressi, joka palkkatyöstä ja opinnäytetyöstä välillä aiheutui, laukeaa, kun ajattelee välillä muuta. Opinnäytetyö oli kuitenkin koko ajan arjessa mukana, välillä heräsi ajattelemasta, miten selvitän sen ja sen asia, tai seuraavaksi voisin kirjoittaa tuosta aiheesta. Esimerkiksi ollessani isossa tapahtumassa, mietimme miten sinne on päätyntä Tanskalaisia voinappeja. Tuli heti mieleeni opinnäytetyö, EU-hankinnat ja miten ne toteutetaan. Silloin hokasasin, että oppimani asiat ovat jääneet päähän melko huomaamatta, kun niitä on ensin lukenut ja sitten omin sanoin purkanut paperille.

Opinnäytetyöhöni olen saanut tukea ohjaajaltani Janne Peltoniemeltä ja Centria-ammattikorkeakoulun hallinto- ja talouspäälliköltä Piia Lindelliltä. Ohjaajani opasti ja antoi hyviä neuvoja alusta asti ja voin todeta, että ilman hänen apuaan en olisi työstäni selvinnyt. Vaikka työskentely onkin ollut itsenäistä, niin ohjaajan ja talouspäällikön tuki ovat olleet erittäin tärkeitä. Tieto siitä, että apua tarvitessa ohjaaja tai talouspäällikkö on tavoitettavissa sähköpostilla, rauhoitti mieltä. Myös tapaamiset ovat olleet paljon antavia, niissä sai kyselyä mieltä vaivaavista isommista asioista, jos sähköpostin avulla ei ollut saanut selvyttä asioihin.

Opinnäytetyössäni on käytetty pääkirjoina Anna Kuusniemi- Laineen ja Pilvi Takalan kirjoittamaa Julkiset hankinnat käsikirjaa sekä Elise Pekkalan ja Mika Pohjosen Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot, joissa oli jokseenkin vanhentunutta tietoa. Tarkistin kuitenkin aina hankintalaista pitävätkö luvut tai esitetyt asiat paikansa. Hankintoja tehdessä on siis aina hyvä tarkistaa, mitä laissa on kirjoitettu, jos ei ole varma milloin lakia on muutettu tai ei ole ajan tasalla uusimmista muutoksista esimerkiksi määräajoissa ja kynnysarvoissa.

Mielestäni olen onnistunut opinnäytetyössäni hyvin verraten siihen, millaiset ajatukset minulla oli ennen kuin aloin kirjoittaa työtä. Vaikka työn aloittaminen oli raskasta ja toki myös välillä työn ollessa vaiheessakin, tuli turhautumista, mitä kirjoittaa seuraavaksi ja mitä otan työhöni mukaan. Lopuksi sain kuitenkin mielestäni pakattua työhön tiiviin paketin ja kirjoitettua asiaa. Nyt tätä työtä lopetellessani tajuan, että opinnäytetyö on ollut opintojen loppurutistus niin henkisesti kuin fyysisestikin. Olen kuitenkin hyvilläni, että ennen kuin tutkinto on suoritettu, täytyy tehdä tällainen isompi työ. Opinnäytetyön teossa oppii enemmän opiskelemastaan aiheesta ja itsestään, mitä osasi ajatella.

## LÄHTEET

- Hankinnat.fi. 2012. Hankintasopimus. Www- dokumentti. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/hankintasopimus/Sivut/default.aspx>. Luettu 15.7.2014.
- Helsingin Kaupunki. 2012. Muutoksen haku hankintaa koskevaan päätökseen. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hel.fi/hki/liv/fi/Osallistu+ja+vaikuta/Markkinaoikeus>. Luettu 15.6.2014.
- HILMA. 2014. Kynnysarvot. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot>. Luettu 11.7.2014.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. korjattu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kuusniemi- Laine, A. & Takala, P. 2008. Julkiset hankinnat käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348
- Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Myllymäki, J. 2012. Julkisten hankintojen periaatteet. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet/Sivut/default.aspx>. Luettu 20.5.2014
- Palo, S. 2012. Puitejärjestely. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/puitejarjestely/Sivut/default.aspx>. Luettu 20.5.2014
- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Taloushallintoliitto ry. 2011. Kirjanpidon ABC. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon\\_abc/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/). Luettu 20.4.2014.
- Tenhunen, M-L. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan>. Luettu 3.5.2014.
- Tietopalvelut Kauppalehti. Balance consulting 2014. Tunnusluvut. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>. Luettu 3.5.2014.
- Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. 19. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Torkkel, S. 2012. Milloin tehdään jälki-ilmoitus? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/ilmoittaminen/milloin-tehdaan-jalki-ilmoitus/Sivut/default.aspx>. Luettu 1.7.2014.

Törnroos, J. 2013. Määräajat. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/maaraajat/Sivut/default.aspx>. Luettu 16.7.2014.

## LIITTEET

