

Kuntatalous - Monen muuttujan summa

Kuntaliiton opas kuntatalouteen
kuntapäättäjäille, viranhaltijoille
sekä kaikille kuntataloudesta
kiinnostuneille.



30.4.2025

Onneksi on
KUNNAT!

KUNTA
LIITTO

Sisältö

1. Kuntatalous kansantalouden osana
2. Elinvoimakunta
3. Kuntatalouden rakenne
4. Taloussuunnittelu ja talousarvio
5. Tilinpäätös ja talouden tunnusluvut
6. Tarkastus ja valvonta
7. Kuntakonserni ja tytäryhteisöjen ohjaus
8. Julkiset hankinnat
9. Kunnan rahatoimen hoito ja varainhankinta
10. Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi
11. Tiedolla johtaminen

Kuntatalous kansantalouden osana

Kuntatalous kansantalouden osana

- Kuntatalous on merkittävä osa julkista taloutta
- Julkisen sektorin ja kuntatalouden mittaamiselle on useita tapoja
- Kuntatalousohjelma kuntien talouden ohjaajana
- Kuntatalouden tila ja näkymät

Kuntatalous on merkittävä osa julkista taloutta

- Sote-uudistuksen jälkeenkin kunnilla laaja tehtäväkenttä ja laaja itsehallinto.
- Julkisen sektorin ja kuntatalouden mittaamiselle on useita tapoja. Kokoa kannattaa mitata työntekijöiden lukumäärällä kyseisellä sektorilla.
- Kunnittaisia, kuntakokoryhmittäisiä, maakunnittaisia taloustietoja hyödynnetään Kuntatalousohjelmassa. Valtio ohjaa Kuntatalousohjelman avulla kuntia.
- Kunnat ovat sote- ja TE-palvelu-uudistusten keskellä vaikean talousnäkymän edessä.

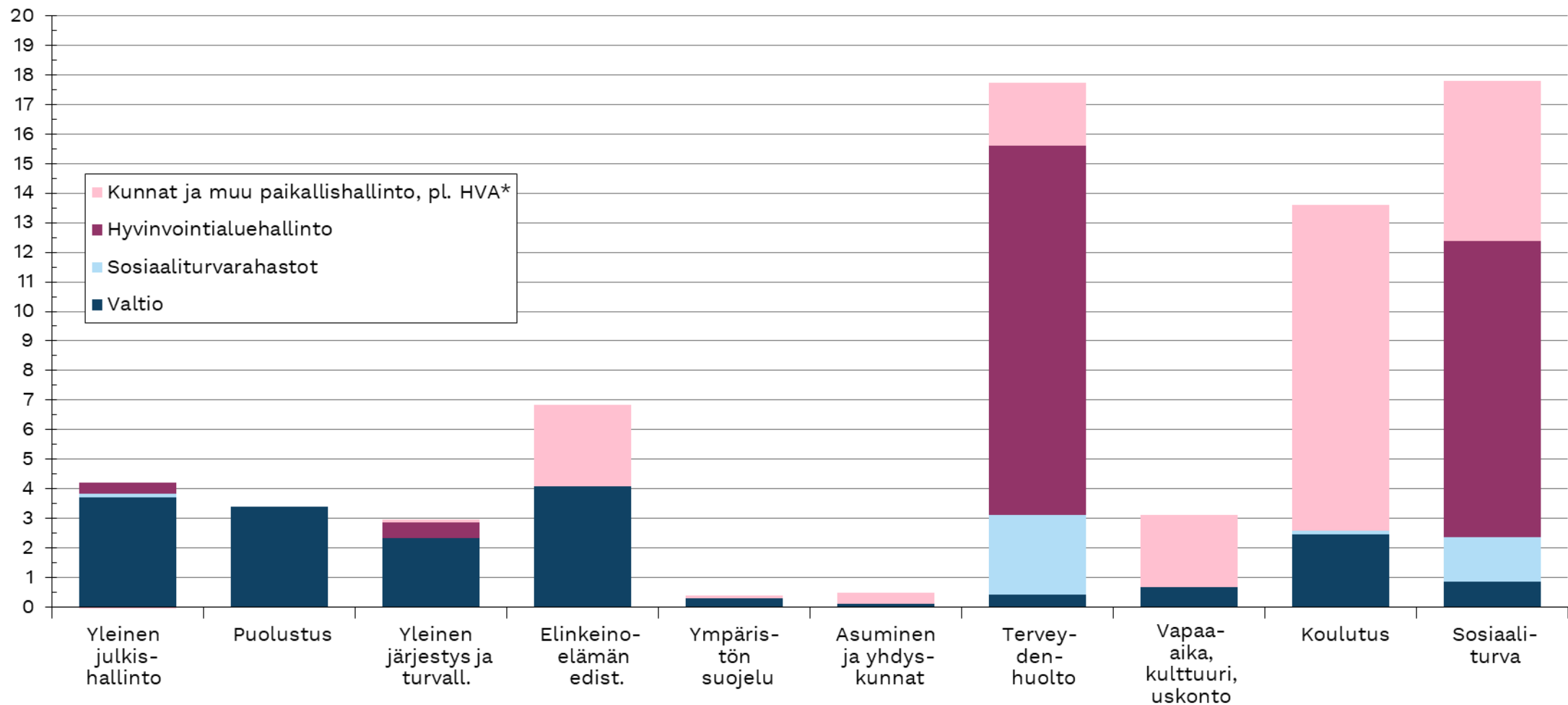
Kunnat, kuntayhtymät ja hyvinvointialueet ovat osa paikallishallintoa

- Julkisella sektorilla työskentelee noin 700 000 ihmistä, noin neljännes kaikista työllisistä. Kuntahallinnossa työllisiä on noin 275 000.
- Tilastokeskuksen kansantalouden tilinpidon mukaisia tilastoja hyödynnetään mm. kansallisessa päätöksenteossa ja suhdanne-ennusteissa.
- Kulutusmenojen lisäksi kunnat investoivat muun muassa rakennuksiin, teihin ja viemäriin. Kuntien investointimenot yhteensä ylittävät valtion ja hyvinvointialueiden investointitason.



**Onneksi on
KUNNAT**

**KUNTA
LIITTO**



*sisältää kuitenkin Helsingin kaupungin järjestämät sote- ja pelastustoimen palvelut

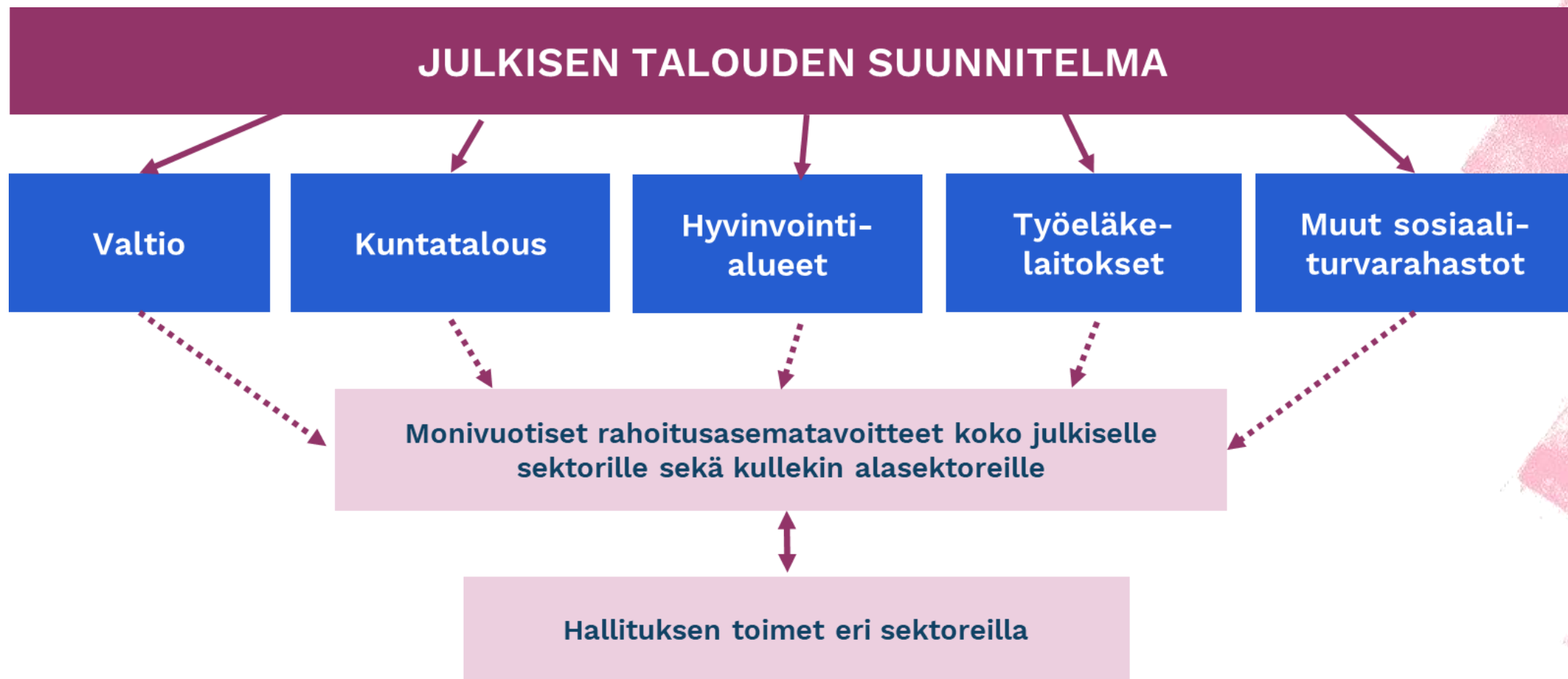
Lähde: Tilastokeskus

Julkiset kulutusmenot tehtävittäin vuonna 2023, mrd. €



Kuntatalousohjelma syventää julkisen talouden suunnitelmaa

- Kuntatalousohjelma
 - on kaksi kertaa vuodessa laadittava hallituksen asiakirja,
 - sisältää kuntien kirjanpidon mukaisen analyysin kuntatalouden tilasta ja kehitysnäkymistä ja
 - kuvauksen hallituksen toimien vaikutuksesta kuntiin.
- Valtion ja kuntien välinen neuvottelumenettely käydään Kuntatalouden ja –hallinnon neuvottelukunnassa (Kuthanek)



Julkisen sektorin ohjausjärjestelmä

Lähde: Valtioneuvoston asetus 120/2014

Elinvoimakunta

Elinvoimakunta

- Työllisyyspalvelut kunnan elinvoiman vahvistajana
- Kansainvälinen rekrytointi täydentää alueen työvoimaa
- Kotoutuminen kunnan elinvoiman rikastajana
- Koulutus elinvoiman edistäjänä
- Kunnan rakennettu ympäristö elinvoiman perustana

Elinvoimainen kunta sopeutuu talouden, väestörakenteen ja toimintaympäristön haasteisiin

- Elinvoima = kyky kehittyä, elpyä ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin samalla säilyttäen ja vahvistaen asukkaidensa hyvinvointia
- Elinvoimaisen kunnan tunnusmerkkejä ovat elinkeinoelämän monipuolisuus, asukkaiden hyvinvointi, ekologinen kestävyys sekä kyky houkutella uusia asukkaita, osaajia, pääomaa, investointeja ja yrityksiä alueelleen.



Onneksi on
KUNNAT

KUNTA
LIITTO

Työkaluja kuntien elinvoiman vahvistamiseen

Kunta kouluttaa osaajia

- Työelämän tarpeita vastaava ammatillinen koulutus – omistajaohjaus
- Oppilaitosten ja korkeakoulujen yritysysteistyö
- Kunta tukee peruskoulutuksen edellytysten säilyttämisessä

Kunnassa on veto- ja pitovoimaa

- Kuntalaiset kokevat kunnan turvallisena ja houkuttelevana asuin- ja elinympäristönä eri elämänvaiheissa myös tulevaisuudessa.
- Toimintaympäristö nähdään houkuttelevana ja yritykset uskovat toimintaedellytyksien olevan kannattavia myös tulevaisuudessa ja uskaltavat investoida.

Osaajapula

Sivistys ja opetus,
ammatillinen koulutus

Kotoutuminen ja
maahanmuutto

Asukkaat

Elinvoimaiset
yritykset,
yritysten
kehittäminen

Uusi rooli ja tehtävien siirtyminen

Yrityspalvelut yritysten kehityksen tukena

- Alkavien yritysten neuvonta
- Toimivien yritysten kasvun tukeminen
- Innovaatioiden edistämistä tukevat rakenteet

Asuminen ja ympäristö
Yhdyskuntasuunnittelu

Vapaa-aika,
hyvinvointi,
liikunta, kulttuuri

Kunta kaavoittaa ja luvittaa yritystoimintaa ja pitää yllä toimivan arjen infraa

- Vihreän siirtymän investoinnit
- Asuntotarjonta tukemaan työvoiman saatavuutta
- Syrjäytymisen ehkäisy
- Etätyö ja verkkoyhteydet

Kunta etsii osaajia

TE-palvelujen avulla osaajia yrityksiin sekä Suomesta että ulkomailta (KV-rekry)

- TE-palvelut tukemaan nopeaa työllistymistä ja työvoiman saatavuutta
- Yritysten kasvun mahdollistava työvoiman saatavuus
- Ei pelkästään työllisyyden edistämistä vaan alueen elinvoiman edistämistä
- Työperäinen maahanmuutto ja vieraskieliset palvelut

Kunnat vastaavat julkisten työvoima- palveluiden järjestämisestä

Suomessa on 45 työllisyysaluetta.

Työllisyysalueiden työvoiman määrä on vähintään 20 000. Kunnan ja työllisyysalueen välisistä rahavirroista sovitaan erillisellä sopimuksella.

Tärkeintä on yhteistyö eri toimijoiden välillä.

Kunnat, työvoimaviranomaiset, hyvinvointialueet, Kela, TEM, Keha, ELY, AVI, nuorten matalan kynnyksen monialaisen tuen yhteispalvelut jne.

Kansainvälinen rekrytointi ja kotoutuminen edistävät elinvoimaa.

Strategisesti suunnatut kv-rekrytoinnit täydentävät alueen työvoimaa. Kunnilla on kokonaisvastuu myös kotoutumisen palveluista.

Koulutus ja osaaminen edistävät elinvoimaa.

Kunnat järjestävät pääosan (n. 80 %) ammatillisesta koulutuksesta joko omana toimintanaan tai yhdessä toisten kuntien kanssa



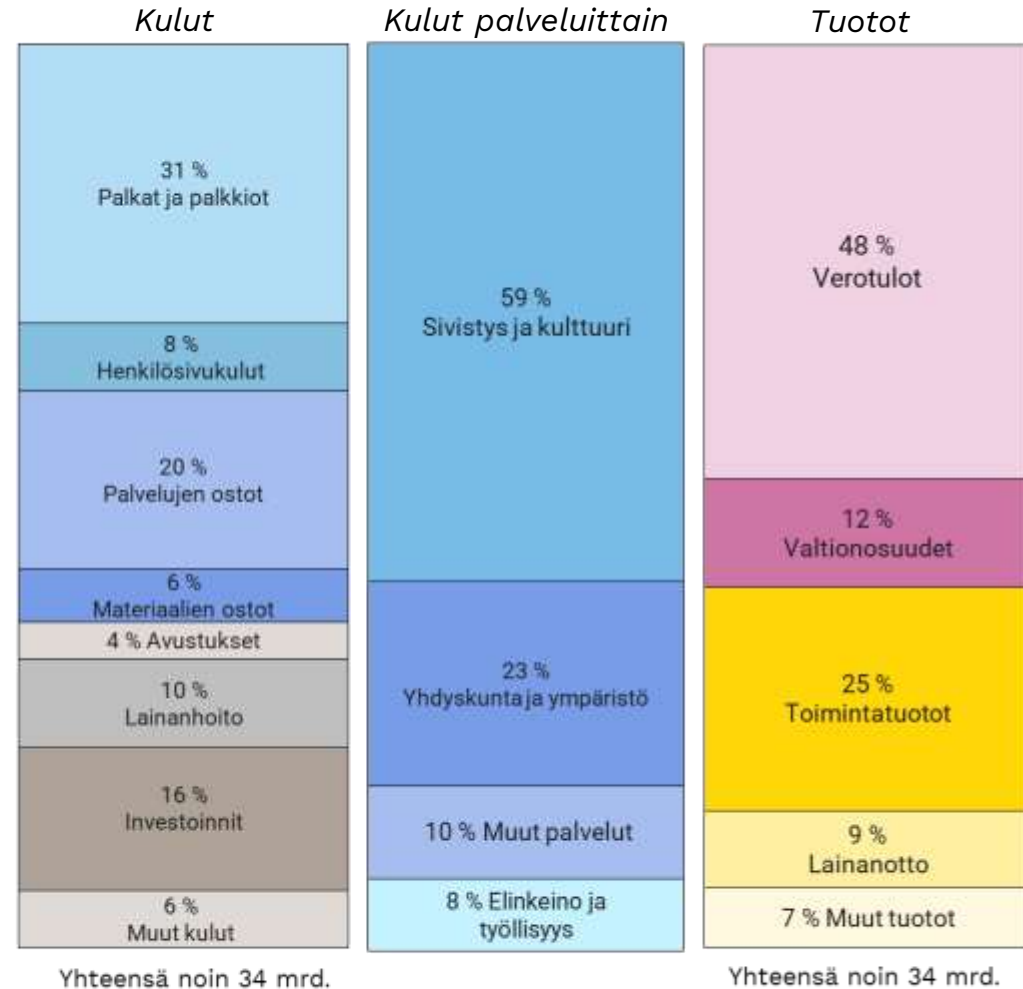
Kuntatalouden rakenne

Kuntatalouden rakenne

- Kuntien ja kuntayhtymien tuotot ja kulut
- Verotusoikeus ja verotulot
- Valtionosuudet ja valtionavustukset
- Myynti- ja maksutulot

Kuntatalouden rakenne

- Kululajeittain tarkasteltuna isoimmat kuluerät syntyvät henkilöstökuluista sekä palveluiden ostoista.
- Palveluittain tarkasteltuna opetuksen tehtäväalue kattaa yli puolet kuluista.
- Kulut katetaan pääsääntöisesti verotuloilla, valtionosuuksilla sekä toimintatuotoilla.
- Toimintatuotot koostuvat sote-kiinteistöjen vuokratuotoista, asiakasmaksuista sekä myyntituotoista.
- Lainanoton osuus kokonaistuotoista jää vajaaseen 10 prosenttiin.



Arvio kuntien tulos- ja rahoituslaskelman mukaisista ulkoisista kokonaistuotoista ja -kuluista vuonna 2025.

Kuntien tuotot ja kulut

- Kunta voi järjestää sille laissa säädettyt tehtävät itse omana tuotantona, ostopalveluina tai muulla tavoin rahoittamalla. Kunta voi sopia järjestämisvastuun siirtämisestä myös toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle.
- Kuntien ja kuntayhtymien kirjanpidossa tuotot ja kulut ryhmitellään ja raportoidaan Valtiokonttorille palveluluokittain, tuotto- ja kululajeittain sekä sektoreittain.
- Palvelutuotannon organisointitapa tulee huomioida palvelutuotannon kustannusten vertailussa.



Kuntien verotusoikeus ja verotulot

- Verotulot ja valtionrahoitus muodostavat kuntien verorahoituksen kokonaisuuden. Verotulot ovat kuntien tärkein tuloerä.
- Kunnan verotulot koostuvat siten kunnallisverosta, osuudesta yhteisöveron tuottoon ja kiinteistöverosta.
- Kunta voi päättää itsenäisesti kunnan tuloveroprosentista. Kiinteistövero-prosenteissa kunnan päätösvaltaa on rajattu määrättyihin vaihteluväleihin.
- Kunnan tulee ilmoittaa veroprosenttinsa Verohallinnolle viimeistään marraskuun 17. päivänä seuraavaa vuotta varten.



Onneksi on
KUNNAT!

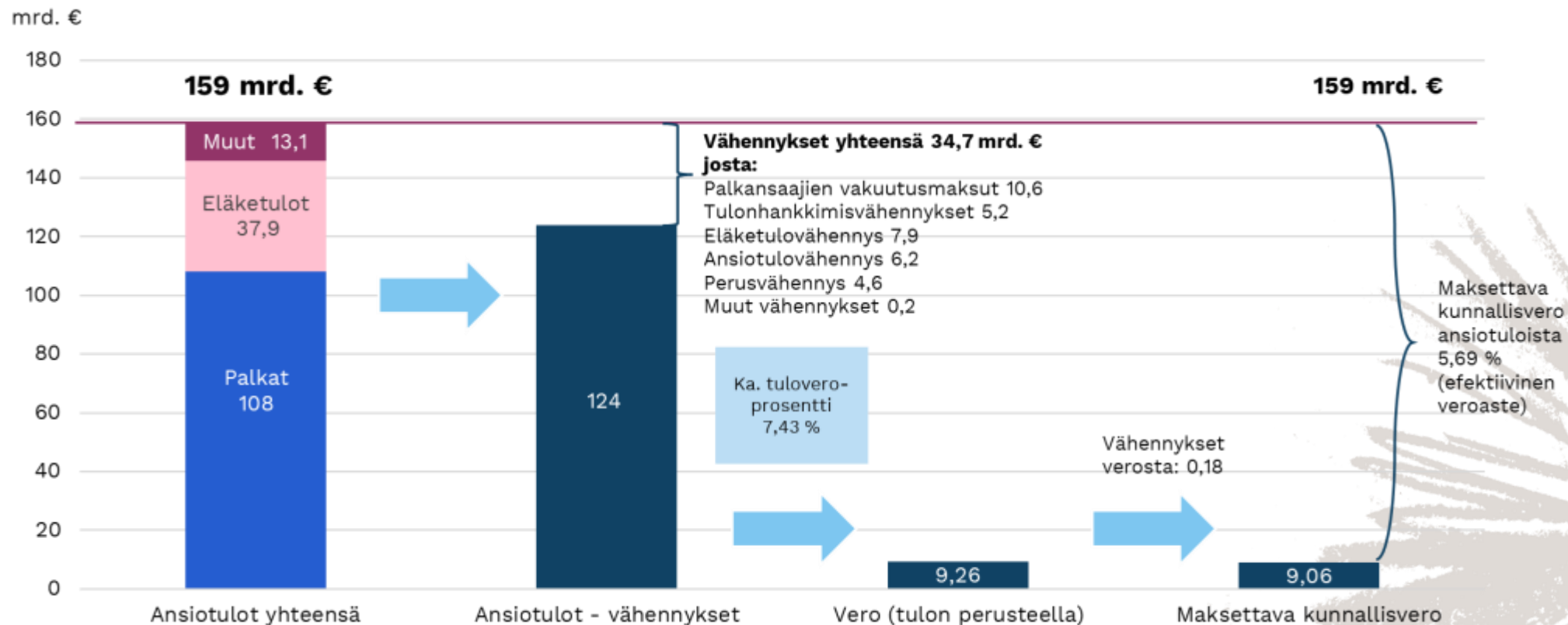
KUNTA
LIITTO

Verolajien osuudet vaihtelevat kunnittain



Manner-Suomen kuntien eri verolajien osuudet vuonna 2024, prosenttia.

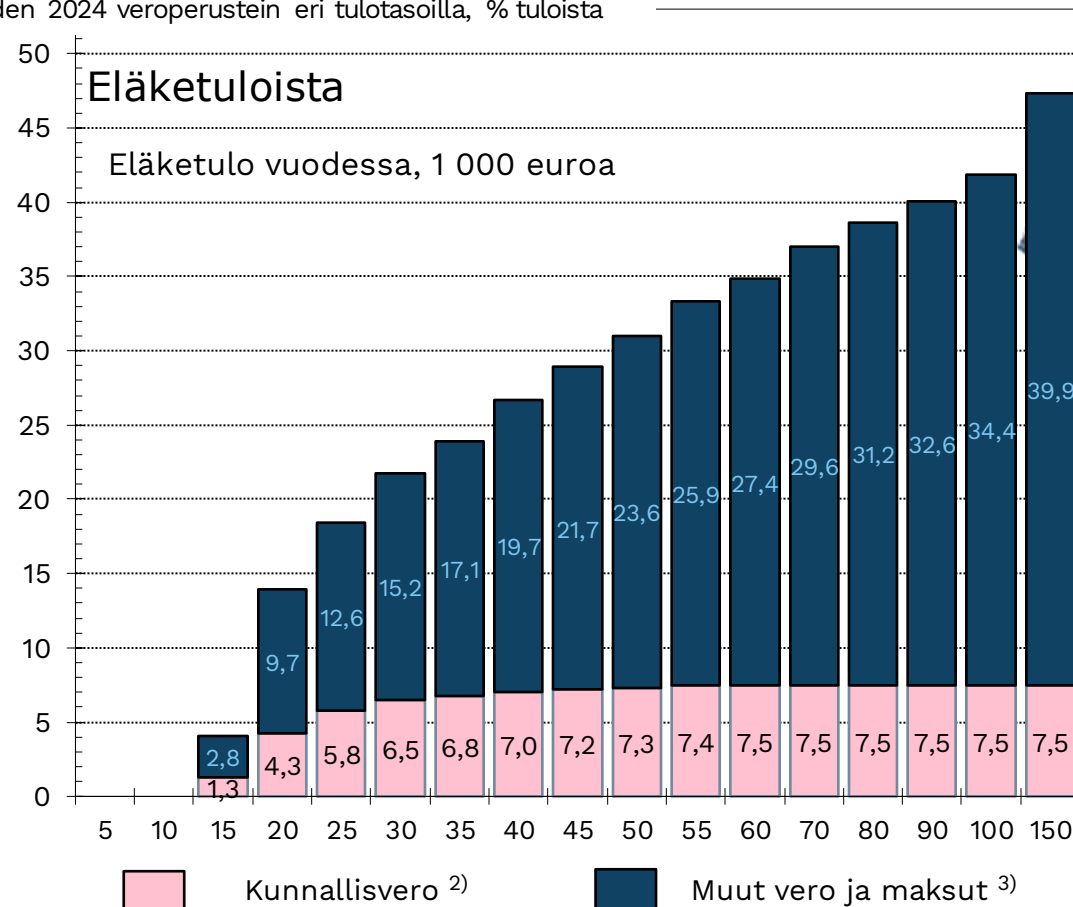
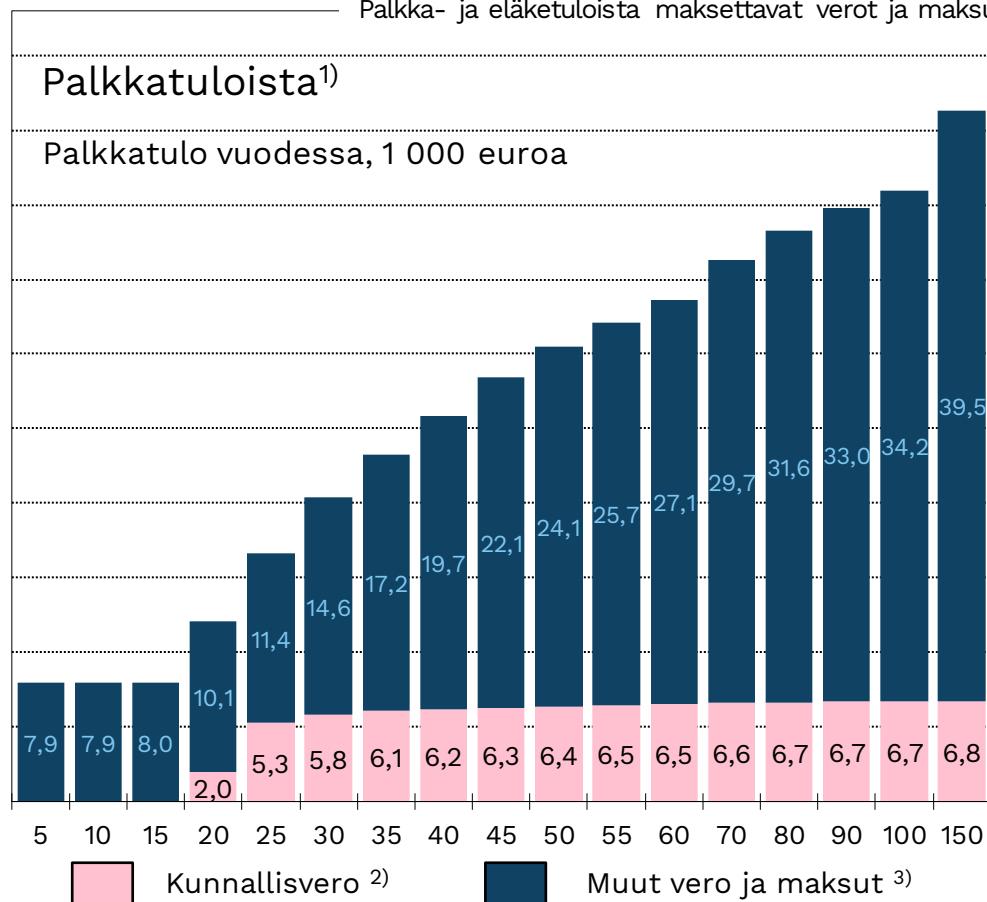
Verotukseen tehtävät vähennykset pienentävät kunnan verotuloja



Maksettavan kunnallisveron muodostuminen koko maassa verovuonna 2023, mrd. €. Lähde: Verohallinto.

Kunnallisveroa maksetaan jo pienistäkin tuloista

Palkka- ja eläketuloista maksettavat verot ja maksut vuoden 2024 veroperustein eri tulotasoilla, % tuloista



1) Yksinelävä tulonsaaja, jolla viran puolesta tehtävät vähennykset 2) Keskimääräisellä kunnan tuloveroprosentilla (v. 2024 7,52 %)

3) Valtion tulovero, kirkollisvero, Yle-vero, työttömyys- ja sosiaalivakuutusmaksut

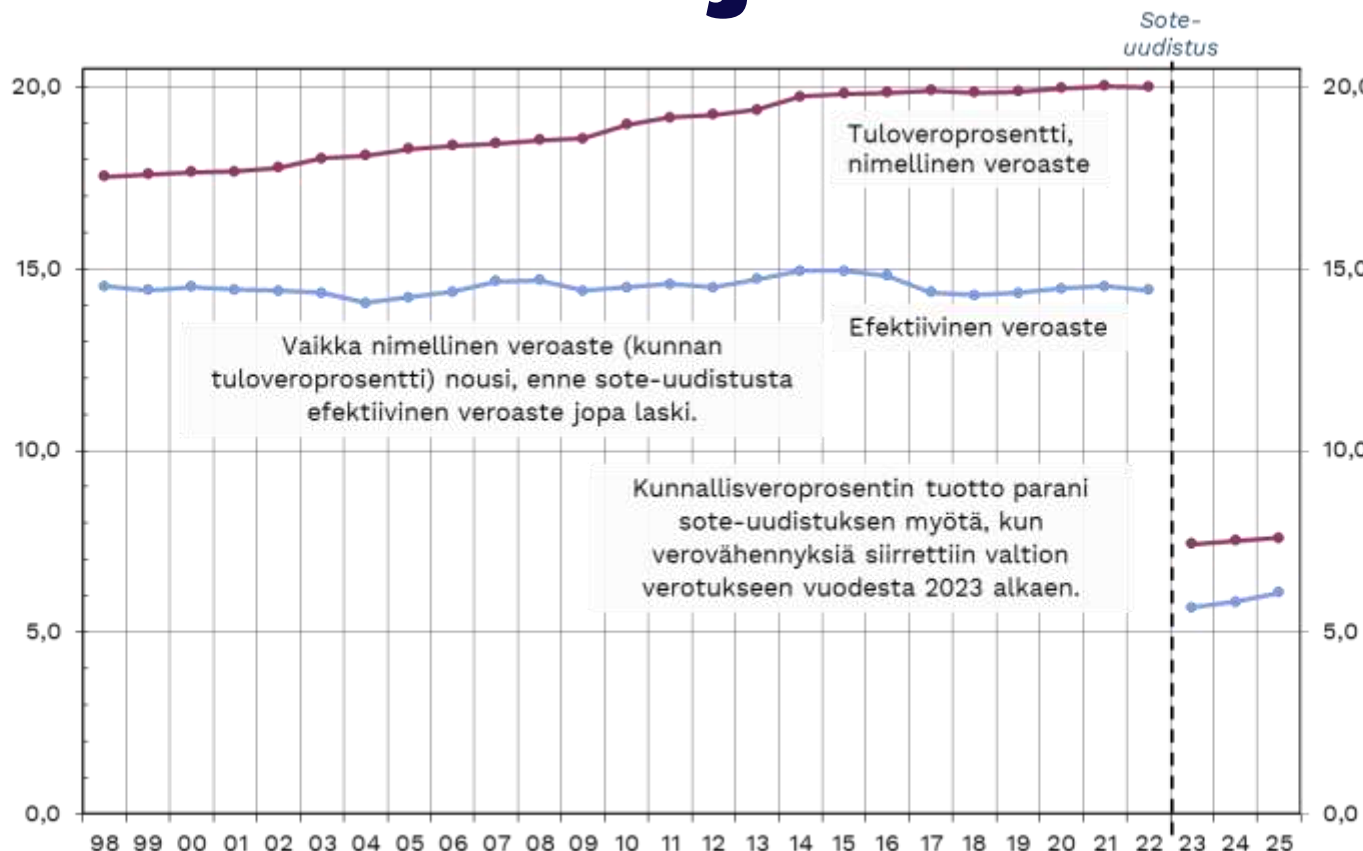
**Onneksi on
KUNNAT!**

**KUNTA
LIITTO**

Kunnallisveroprosentin tuotto parani sote-uudistuksen jälkeen

Ennen sotea (-2022):

Useat kunnat kompensoivat verotukseen tehtävien vähennysten korotusten vaikutusta nostamalla tuloveroprosenttiaan.



Tuloveroprosentti, nimellinen veroaste = kunnallisveroprosenttien painotettu keskiarvo

Keskimääräinen efektiivinen veroaste ansiotuloista = maksuunpannun kunnallisveron suhde ansiotuloihin

Lähde: Verohallinto

Koko maan keskimääräiset nimelliset ja efektiiviset veroasteet verovuosina 1998–2025

Onneksi on KUNNAT!

KUNTA LIITTO

Valtionosuudet ja valtionavustukset

- Valtio osallistuu kansalaisten peruspalvelujen järjestämiseen rahoittamalla niitä valtionrahoituksella, joka jakautuu valtionosuuksiin ja valtionavustuksiin.
- Valtionosuudet ovat laskennallisia ja perustuvat kuntalaisten ja alueen ominaisuuksiin sekä tiettyihin sivistystoimen suoritetietoihin.
- Valtionosuusjärjestelmä on tasausjärjestelmä. Valtionosuuksilla tasataan kuntien välisiä eroja sekä kustannuksissa että tuloissa.
- Valtionosuus on kokonaisuudessaan saajalleen yleiskatteellista eli vapaasti käytettävää tuloa.
- Valtionavustukset ovat harkinnanvaraista valtion rahoitusta ja korvamerkitty tiettyyn kustannukseen tai käyttötarkoitukseen.



Onneksi on
KUNNAT

KUNTA
LIITTO

Kunnille tuleva valtionrahoitus muodostuu **Valtionosuuksista ja valtionavustuksista**



Taloussuunnittelu ja talousarvio

Taloussuunnittelu ja talousarvio

- Taloussuunnitelman tehtävä ja rakenne
- Talousarvioperiaatteet
- Suunnitelmien sitovuus
- Taloussuunnitteluprosessi
- Liikelaitoksen taloussuunnittelu
- Talouden ohjaus yhteistoiminnassa
- Talouden seuranta ja raportointi

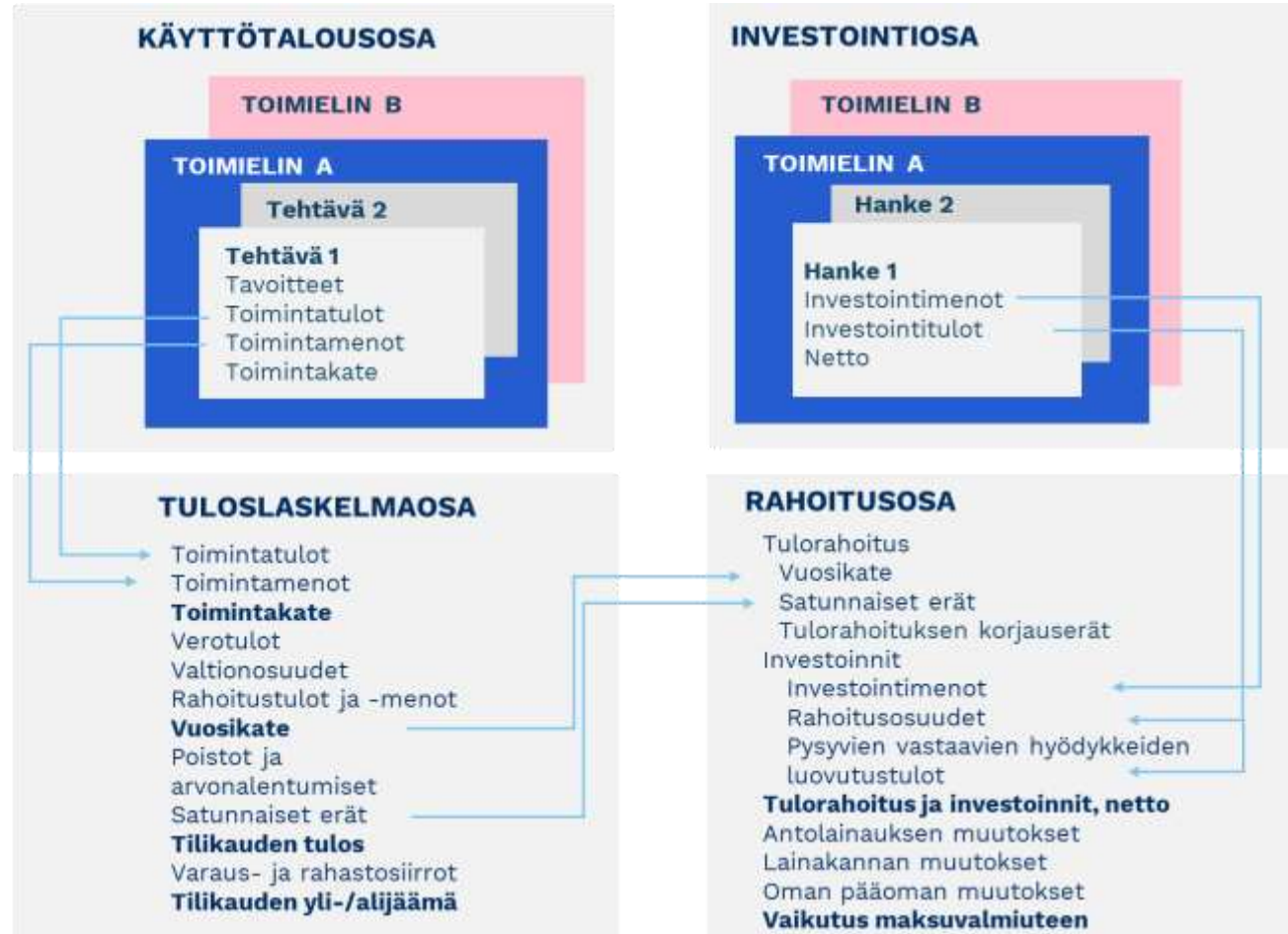


Talousarviolla ja -suunnitelmalla on kunnassa kolme päätehtävää

- Asetetaan palvelutoimintaa ja investointihankkeita koskevat tavoitteet sekä kuvataan niiden kokonaisuuden laajuus.
- Budjetoidaan menoja ja tuloja koskevat arviot eri tehtäville ja hankkeille. Talousarviovuoden arviot ovat sitovia määrärahoja ja tuloarvioita.
- Osoitetaan, miten varsinainen toiminta ja investoinnit rahoitetaan.

Talousarviomuutokset tehdään ko. vuoden aikana.

Kunnan talousarvion ja -suunnitelman rakenne



Kunnan talousarvion ja -suunnitelman valmistelu- ja hyväksymisprosessi



Talouden ohjaus yhteistoiminnassa

- Kunnat voivat sopia palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta yhdessä
- Kuntayhtymä – juridinen oikeushenkilö
- Sopimuskuntamalli – vastuukuntamalli – isäntäkuntamalli
- Esimerkiksi työvoimapalvelut on vuodesta 2025 lähtien järjestetty kunnissa usein vastuukuntamallilla
- Talousarvion ja -suunnitelman laadinnan kannalta on erittäin tärkeää huomioida, mitä yhteistyösopimukseen on kirjattu

Kunnan talouden vuosikello



Tilinpäätös ja talouden tunnusluvut

Tilinpäätös ja talouden tunnusluvut

- Toimintakertomus
- Tilinpäätöslaskelmat ja tunnusluvut
- Erityisen vaikeassa taloudellisessa asemassa olevien kuntien arviointimenettely

Tilinpäätökseen kuuluvat

- Tase
- Tuloslaskelma
- Rahoituslaskelma
- Liitetiedot
- Talousarvion toteutumisvertailu
- Toimintakertomus,
- Konsernitilinpäätös, jos kuntalain kriteerit täyttyvät

Hallitus laatii tilinpäätöksen maaliskuun loppuun mennessä ja valtuusto käsittelee kesäkuun loppuun mennessä.



Kunnan tilinpäätöksen tulkinta

- Tilinpäätöksen tulkinnessa ei riitä yksittäisten tunnuslukujen tai tilinpäätöserien tarkastelu, vaan rinnalla täytyy aina lukea toimintakertomusta ja liitetietoja, joista voi ilmetä mahdollisten kertaluonteisten erien ja tapahtumien vaikutus lukuihin.
- Vuosittaisten vaihteluiden vuoksi tunnuslukujen kehitystä tulee tarkastella useamman vuoden ajanjaksolta.
- Kunnan palveluja voidaan järjestää myös tytäryhteisöissä tai kuntayhtymissä. Tästä syystä kunnan tilinpäätöksen rinnalla tulee tarkastella myös konsernitilinpäätöstä.



Kunnan talouden tunnusluvut

Toimintatuotot prosenttia toimintakuluista
 $= 100 \times \text{Toimintatuotot} / (\text{Toimintakulut} - \text{Valmistus omaan käyttöön})$

Vuosikate euroa/asukas

Vuosikate prosenttia poistoista
 $= 100 \times \text{Vuosikate} / \text{Poistot ja arvonalentumiset}$

Investointien tulorahoitus, %
 $= 100 \times \text{Vuosikate} / \text{Investointien omahankintameno}$

Laskennallinen lainanhoitokate
 $= (\text{Vuosikate} + \text{Korkokulut}) / (\text{Korkokulut} + \text{Laskennalliset lainanlyhennykset})$

Lainanhoitokate
 $= (\text{Vuosikate} + \text{Korkokulut}) / (\text{Korkokulut} + \text{Lainanlyhennykset})$

Kassan riittävyys, pv
 $= 365 \text{ pv} \times \text{Kassavarat 31.12.} / \text{Kassasta maksut tilikaudella}$

Omavaraisuusaste, %
 $= 100 \times (\text{Oma pääoma} + \text{Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset}) / (\text{Koko pääoma} - \text{Saadut ennakot})$

Suhteellinen velkaantuneisuus, %
 $= (\text{Vieras pääoma} - \text{Saadut ennakot}) / \text{Käyttötulot}$

Kertynyt ylijäämä (alijäämä), €
 $= \text{Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)} + \text{Tilikauden ylijäämä (alijäämä)}$

Kertynyt ylijäämä (alijäämä), €/asukas
 $= [\text{Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)} + \text{Tilikauden ylijäämä (alijäämä)}] / \text{Asukasmäärä}$

Lainat euroa/asukas

Lainakanta 31.12.
 $= \text{Joukkovelkakirjalainat} + \text{Lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta} + \text{Lainat julkisyhteisöiltä} + \text{Lainat muilta luotonantajilta.}$

Lainat ja vuokravastuut euroa/asukas

Lainat ja vuokravastuut 31.12.
 $= \text{Joukkovelkakirjalainat} + \text{Lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta} + \text{Lainat julkisyhteisöiltä} + \text{Lainat muilta luotonantajilta} + \text{Vuokravastuut}$

Lainasaamiset 31.12.
 $= \text{Sijoituksiin merkityt joukkovelkakirjalainasaamiset ja muut lainasaamiset}$

Erityisen vaikeassa taloudellisessa asemassa olevan kunnan **Arviointimenettely ts. kriisikuntamenettely**

- Kunnan ja valtion tulee yhdessä selvittää kunnan mahdollisuudet turvata asukkailleen lainsäädännössä edellytetyt palvelut sekä ryhtyä toimenpiteisiin palvelujen edellytysten turvaamiseksi, jos kuntalaissa säädetyt kriteerit täyttyvät (KuntaL 118 §).

Kuntalain mukainen arviointimenettely voidaan käynnistää, **Jos jokin kolmesta seuraavasta kohdasta täyttyy**

Kunta ei ole kattanut kunnan **taseeseen kertynyttä alijäämää** 110 §:n 3 momentissa säädetyssä määräajassa.

Kunnan **konsernitilinpäätöksen kertynyt alijäämää** on vähintään 1 000 euroa ja sitä edeltäneenä vuonna vähintään 500 euroa asukasta kohden.

Rahoituksen **riittävyttä tai vakavaraisuutta** kuvaavat talouden tunnusluvut ovat kahtena vuonna peräkkäin täyttäneet seuraavat raja-arvot:

- kunnan konsernituloslaskelman **vuosikatteen ja poistojen suhde** on alle 80 prosenttia;
- kunnan **tuloveroprosentti** on vähintään 2,0 prosenttiyksikköä korkeampi kuin kaikkien kuntien painotettu keskimääräinen tuloveroprosentti.
- asukasta kohden laskettu kunnan konsernitilinpäätöksen **lainojen ja vuokravastuiden määrä** ylittää kaikkien kuntien konsernitilinpäätöksen lainojen ja vuokravastuiden keskimääräisen määrän vähintään 50 prosentilla
- konsernitilinpäätöksen **laskennallinen lainanhoitokate** on alle 0,8.

Erityisen vaikeassa taloudellisessa asemassa olevien kunnan Arviointimenettely



Huom. Kuntayhtymää koskee vain ylin rivi eli kuntayhtymän taseeseen kertynyt alijäämä, ei konsernin tunnusluvut

Tarkastus ja valvonta

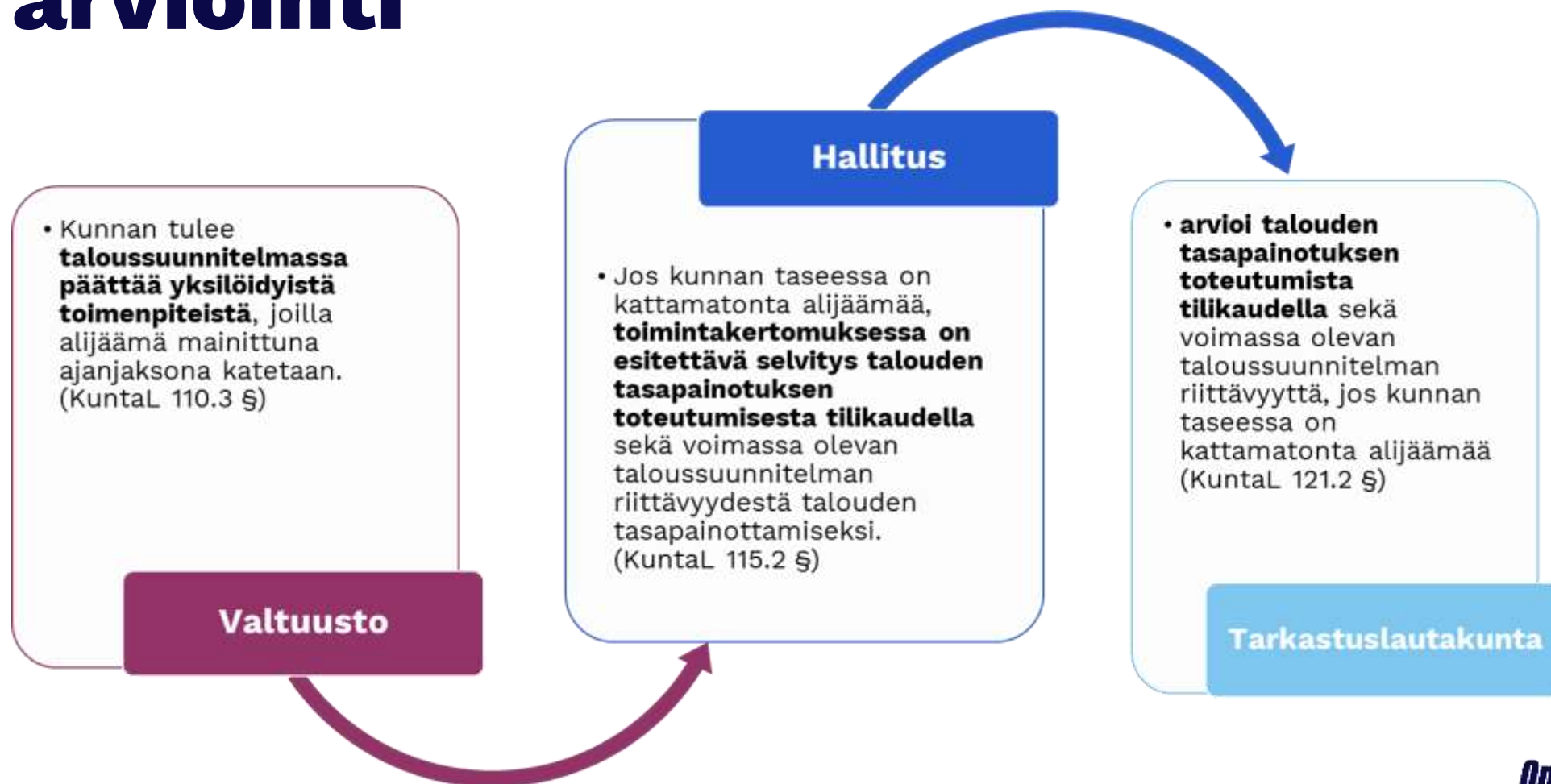
Tarkastus ja valvonta

- Tarkastuslautakunta
- Lakisääteinen JHT-tilintarkastus
- Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Tarkastuslautakunnan tehtävät

- Valmistella valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat.
- Arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää.
- Huolehtia kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta.
- Valvoa 84 pykälässä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi.
- Valmistella kunnanhallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

Talouden tasapainottamisen arviointi



Lakisääteinen JHT-tilintarkastus

Kunnan ja kuntayhtymän tilintarkastajaksi

voidaan valita vain tilintarkastusyhteisö, joka nimeää vastuunalaiseksi tilintarkastajaksi julkishallinnon ja -talouden tilintarkastajan erikoistumistutkinnon (JHT-tutkinnon) suorittaneen ammattitilintarkastajan.

Tilintarkastajan tehtävänä on tarkastaa

- onko kunnan hallintoa hoidettu lain ja valtuuston päätösten mukaisesti,
- antavatko kunnan tilinpäätös ja siihen kuuluva konsernitilinpäätös (tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti) oikean ja riittävän kuvan kunnan tuloksesta, taloudellisesta asemasta, rahoituksesta ja toiminnasta,
- ovatko valtionosuuksien perusteista annetut tiedot oikeita ja
- onko kunnan sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti.



Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

- Sisäinen valvonta on osa johtamisjärjestelmää
 - Valtuusto päättää mm. sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, hallitus vastaa järjestämisestä
- Varmistetaan, että
 - toiminta on taloudellista ja tuloksellista
 - päätösten perusteena oleva tieto on riittävää ja luotettavaa
 - lain säännöksiä, viranomaisohjeita ja toimielinten päätöksiä noudatetaan
 - omaisuus ja voimavarat turvataan
- Sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontaa
- Riskienhallinta liittyy lähes kaikkeen kunnan toimintaan
 - Koko kuntakonsernin näkökulma
 - Sopimusriskit, tietoturvariskit jne.

Kuntakonserni ja tytäryhteisöjen ohjaus

Kuntakonserni ja tytäryhteisöjen ohjaus

- Kuntakonserni ja konserniohjaus
- Konsernitilinpäätös
- Konsernivalvonta
- Kuntien osakeyhtiö
- Yhdistys ja säätiö

Kunta ohjaa tytäryhteisöjään valtuuston hyväksymällä Konserniohjeella

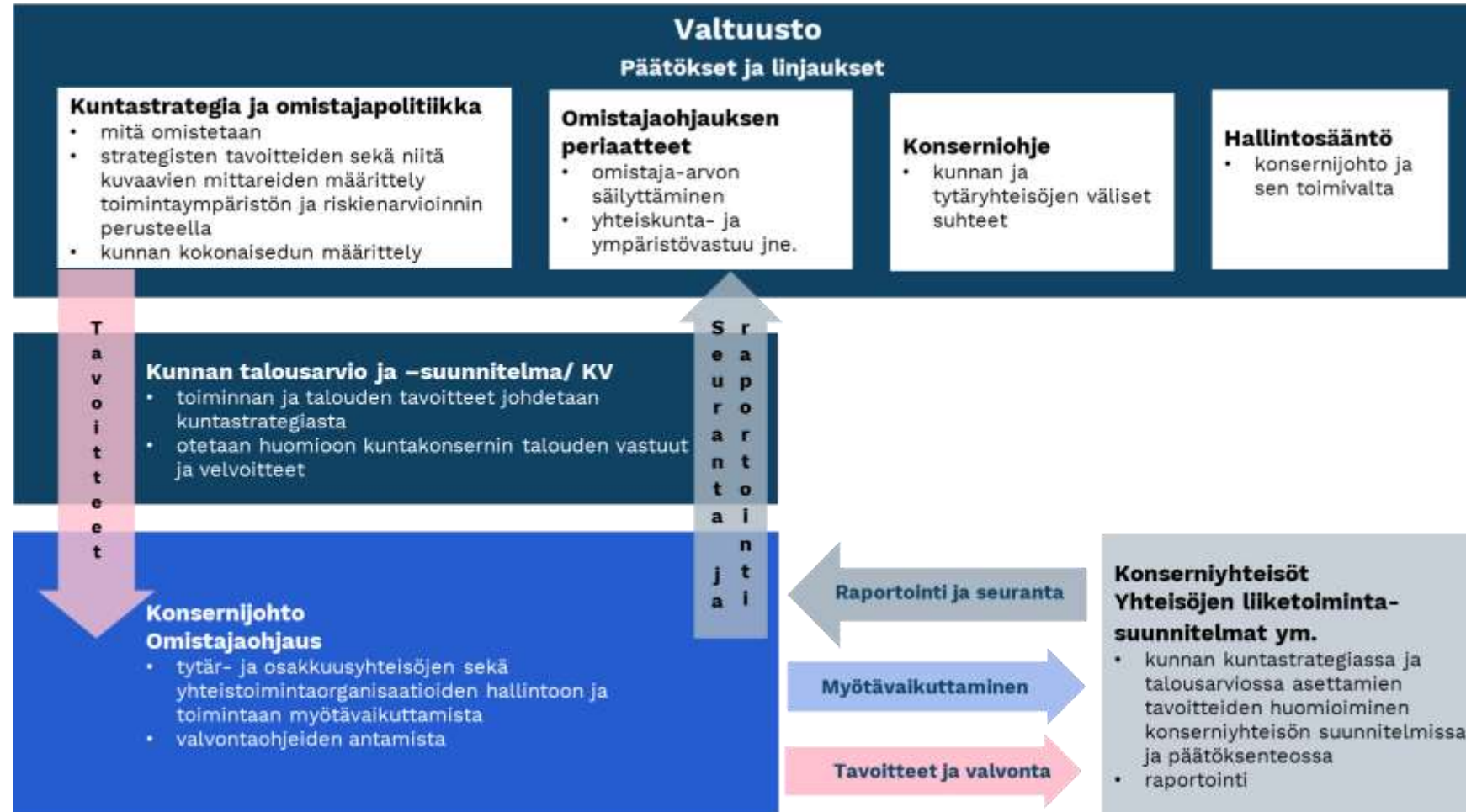
- Kunta voi perustaa yhtiöitä, osuuskuntia, säätiöitä, kuntayhtymiä, yhdistyksiä ja sijoittaa pääomaa yhteisöihin. Omistajapolitiikassa määritetään mm. missä kunnan on perusteltua olla omistajana tai sijoittajana.
- Kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin.
 - Kunnan määräämisvalta perustuu joko omistuksen, oikeuteen nimittää tai erottaa yhteisön hallitus tai sopimukseen.
- Valtuusto ohjaa kunnan tytäryhteisöjen toimintaa omistajapolitiikan ja konserniohjeen lisäksi asettamalla niille tavoitteita kuntastrategiassa ja talousarviossa.



Onneksi on
KUNNAT

KUNTA
LIITTO

Konserniohjaus kuntakonsernissa



Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat

- Hankinnat keskeisenä osana kuntataloutta
- Strategiset linjaukset ohjaavat myös hankintoja
- Hankintatoimen organisointi ja resurssit
- Hankintalain soveltamisala
- Hankintaprosessin vaiheet
- Muutoksenhaku hankintamenettelyyn ja sopimusvalvonta

Julkisten hankintojen sääntely EU-direktiivistä

- Julkisella hankinnalla tarkoitetaan julkisilla varoilla tapahtuvaa tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä muuna kuin omana työnä.
- Hankinnat muodostavat kunnissa ja kuntayhtymissä taloudellisesti merkittävän kokonaisuuden.
- Hankintalainsäädännön keskeisimpiä tavoitteita ovat avoin kilpailuttaminen, tarjoajien ja toimittajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu ja suhteelliset vaatimukset.
- Hankinnan sisällön määrittely on yksi hankinnan keskeisimpiä seikkoja. Sen avulla kunta kertoo toimittajalle, millaisilla laatuvaatimuksilla ja sopimusehdoilla se on valmis tuotteen tai palvelun hankkimaan.

STRATEGINEN JOHTAMINEN

Johdamme hankintoja strategisena toimintona ja hyödynnämme hankintojen potentiaalin tavoitteidemme saavuttamisessa



HANKINTATAIDOT

Teemme hankinnat ammattimaisesti ja kehitämme osaamistamme jatkuvasti



TIEDOLLA JOHTAMINEN JA VAIKUTTAVUUS

Suomi on edelläkävijä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämisessä



TOIMIVAT HANKINNAT

Teemme toimivia ja laadukkaita hankintoja osallistavasti ja edistään markkinoiden elinvoimaisuutta



INNOVAATIOT

Ratkaisemme haasteita innovaatioilla ja teemme hankintoja kokeilevasti ja kehitysmuotoisesti



TALOUDELLINEN KESTÄVYYS

Edistämme hankinnoilla yhteiskuntavastuullisesti julkisen talouden kestävyyttä



SOSIAALINEN KESTÄVYYS

Edistämme hankinnoilla sosiaalista yhteiskuntavastuuta julkishallinnon sekä yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä



EKOLOGINEN KESTÄVYYS

Suomi on ekologisten julkisten hankintojen suunnannäyttävä



Lähde: Valtioneuvosto

Kansallisen julkisten hankintojen strategian tahtotilat

➤ Mitä kunnan strategia huomioi?

Hankintalain kynnysarvot ja sovellettavat menettelyt

	Tavarat, palvelut, suunnittelu	Rakennusurakka	Liite E	Käyttöoikeus-sopimukset
EU-kynnys-arvot	221 000 €	5 538 000 €		
Kansalliset Kynnys-arvot	60 000 €	150 000 €	Sote-palvelut 400 000 € Muut erityiset palvelut 300 000 €	500 000 €
Pienhankinnat				

Hankintatoimen organisointi ja resursointi avainasemassa

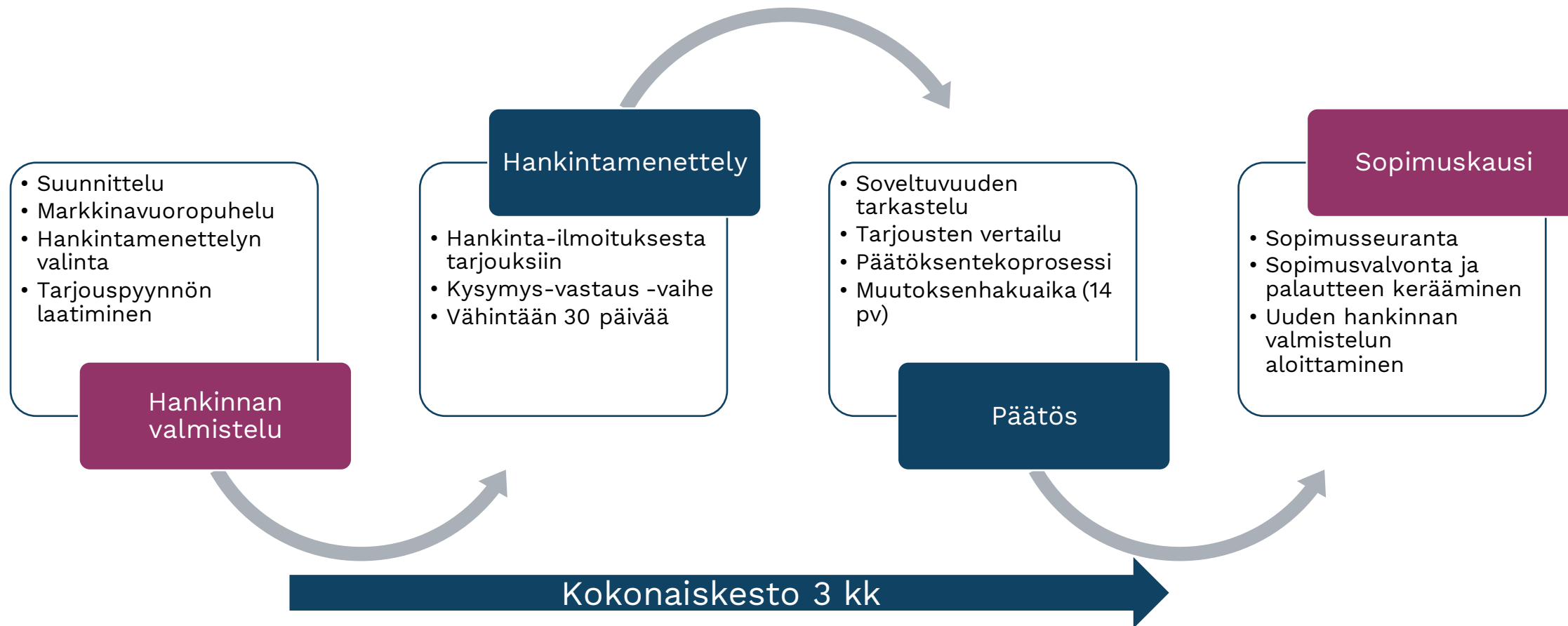
- Hankintavolyymin perusteella kunnassa tulee olla hankintojen tekemiseen on saatavilla riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa. Hankinta-ammattilaisten avulla on hankintainta mahdollista myös johtaa ammattitaitoisesti ja vaikuttavasti.
- Usein kunnan sisäiset hankintavaltuudet on porrastettu:
 - Esim. viranhaltijan, lautakunnan ja/tai johtokunnan toimivalta tehdä hankinta on rajoitettu tiettyyn euromäärään.
- Kunnan on hyvä selvittää omien hankintojensa euromääräinen volyymi. Kartoituksessa on hyvä myös samalla määrittää hankintojen kriittisyys- ja riskitaso.



Onneksi on
KUNNAT

**KUNTA
LIITTO**

Hankintaprosessin vaiheet



Kunnan rahatoimen hoito ja varainhankinta

Kunnan rahatoimen hoito ja varainhankinta

- Maksuvalmiuden ylläpito ja sijoitustoiminta
- Rahoitusmarkkinoiden toiminta ja kuntien varainhankinta
- Kuntien investoinnit ja velkaantuminen
- Rahoitusriskien hallinta

Kunnan rahatoimen tehtävät

- Maksuvalmiuden ylläpitäminen ja maksuliikenteen hoito
- Laina- ja muu vieraan pääoman ehtoinen rahoitus
- Kassavarojen sijoittaminen
- Valtuusto päättää
 - Talousarviossa lainanotosta, lainanannosta ja pitkäaikaisista sijoituksista
 - Varallisuuden hoidon sekä rahoitus- ja sijoitustoiminnan periaatteista

Maksuvalmiuden ylläpito ja sijoitustoiminta kunnassa

Maksuvalmius

- Rahoituslaskelma: rahoituksen riittävyys vuositasolla, talousarvion ja tilinpäätöksen yhteydessä
- Maksuvalmiussuunnitelma: talousarvion menot ja tulot jaksotetaan kuukausieriksi. Päivitys edellisten toteutumien perusteella.
- Kassabudjetointi: ennakoidaan päiväkohtaisesti kassaan ja kassasta maksut, mahdolliset kassaylijäämät
- Varojen riittävyys turvattava lyhytaikaisen rahoituksen järjestelyillä

Sijoitustoiminta

- Toimialasijoitukset: antolainoja sekä osake- ja osuuspääomasijoituksia kunnan toimintaan liittyvien yhteisöjen toiminnan käynnistämiseen tai jatkumiseen. Ensisijaisesti investoinnit.
- Kassavarojen sijoittaminen: maksuvalmiuden hoidon yli jäävät varat, erilaisiin rahoitusmarkkinoiden instrumentteihin.
- Oleellista riskien tunnistaminen ja hallinta. Valtuusto päättää sijoitustoiminnan periaatteista.

Kunnan varainhankinta ja velkaantuminen (1/2)

- Varainhankinta = lainaa tai muuta vierasta pääomaa rahoituslaitoksilta tai rahoitusmarkkinoilta.
 - Kunnilla myös yhteinen varainhankinta Kuntarahoitus Oyj:n ja Kuntien takauskeskuksen kautta.
- Rahoitusmarkkinoilla arvioidaan luottoriskiä (luottoluokitus)
- Vahva valtion talous ja hyvä luokitus myös kuntien etu - sama luokitus vahvistettu Kuntarahoitukselle ja takauskeskukselle
- Velkaa pääasiassa investointeihin
 - Talouden kannalta arvioitava huolellisesti (mm. väestökehitys ja palvelutarpeet pitkällä aikavälillä)
- ...

Kunnan varainhankinta ja velkaantuminen (2/2)

- ...
- Kuntayhtiöillä velkavastuita saman verran kuin peruskunnilla
- Velkaantumisen hallinta
 - Velanhoitokyky, jota mitataan omavaraisuusasteella ja laskennallisella lainanhoitokatteella
- Vaihtoehtoisia ratkaisuja
 - Esimerkiksi leasing ja elinkaarimallit
 - Taustalla tavoite jakaa ja hallita riskejä ja kustannuksia.



Rahoitusriskien hallinta

- Kunnan koko varallisuuden hoidon sekä rahoitus- ja sijoitustoiminnan tulisi perustua kuntastrategiaan
- Toimintaympäristö ja rahoitusmarkkinat muuttuvat, palvelut kehittyvät - riskien tunnistaminen ja hallinta korostuvat
- Riskit ja riskinsietokyky ovat kuntakohtaisia. Valtuuston tulee ottaa kantaa, minkälaisia rahoitus- ja sijoitusvälineitä voidaan hyödyntää sekä minkälaisia riskejä voidaan kantaa, minkälaisia tulee välttää.
- Tarvitaan koko rahatoimen läpikäyntiä, jolloin riskejä voi hallita jo toimintatapoja kehittämällä. Apuvälineitä (johdannaisia) voi hyödyntää.
- Kunnan oma osaaminen korostuu. Sitä kannattaa ylläpitää ja kehittää kokoamalla tietoa, näkemyksiä ja vertailuja. Ratkaisut tehdään kuitenkin kunnan omista lähtökohdista.

Korkoriski

Tärkein rahatoimen riski, kaikissa välineissä ja sopimuksissa, joissa on korkotekijä. Vaihtuviin korkoihin liittyy kassavirtariski (maksuerät muuttuvat koron vaihtuessa) ja kiinteisiin korkoihin hintariski (korko on epäedullinen suhteessa markkinatilanteeseen, riski suurempi, mitä pidempi sopimus).

Likviditeettiriski

Kassassa ei riittävästi rahaa maksuihin. Myös tilanne, jossa rahoitusvälineestä ei päästä luopumaan tavoitellulla hetkellä tai ehdoilla.

Hyödykeriskit

Ostoja raaka-aineissa, jotka hinnoitellaan markkinoilla ja joiden hinnanmuutoksia ei voida siirtää eteenpäin.

Sijoitustoiminnan riskit

Markkina-, hinta-, korko-, likviditeetti- ja luottoriskit.

Rahoitusriski- käsitteitä

Jälleenrahoitusriski

Erääntyvän lainan uudelleen rahoittaminen ei onnistu tai toteutuu aiempaa heikommilla ehdoilla. Riskin hallitsemiseksi lainojen tulisi erääntyä eri aikoina.

Luotto-/vastapuoliriski

Sopimuskumppani ei suoriudu velvoitteistaan.

Rahatoimen yleisiä riskejä

ovat lisäksi esimerkiksi henkilö-, sopimus-, järjestelmä- ja ajoitusriskit

Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi

Tuloksellisuuden arviointi osaksi normaalia tekemistä

- Tuloksellisuuden parantaminen on keskeinen osa hyvää johtamista
 - Innovaatiot syntyvät usein käytännön tasolla
- Tuloksellisuutta tulee tavoitella ja arvioida säännöllisesti
 - Ei vain silloin kun rahat ovat lopussa
- Tuloksellisuuspotentiaalia on löydettävissä myös palveluista
 - Vaikka potentiaalia ei ole samassa määrin kuin teollisessa tuotannossa

Tuottavuus voi nousta silloinkin kun kulut kasvavat

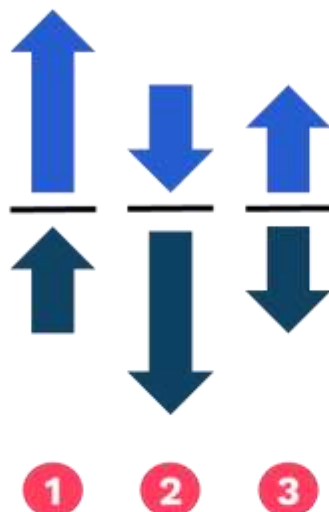
TUOTTAVUUS NOUSEE

- Tavarat
- Puolivalmisteet
- Palvelut
- Näiden yhdistelmät

TUOTOS

**PANOS
(€)**

- Työntekijät
- Työtilat
- Koneet
- Laitteet
- Raaka-aineet



- 1 Tuotokset nousevat enemmän kuin panokset
- 2 Tuotokset laskevat vähemmän kuin panokset
- 3 Tuotokset nousevat ja panokset laskevat

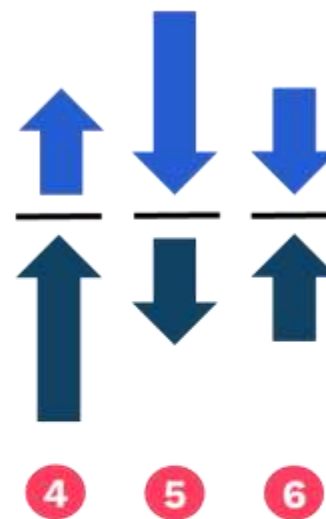
TUOTTAVUUS LASKEE

- Tavarat
- Puolivalmisteet
- Palvelut
- Näiden yhdistelmät

TUOTOS

**PANOS
(€)**

- Työntekijät
- Työtilat
- Koneet
- Laitteet
- Raaka-aineet



- 4 Tuotokset nousevat vähemmän kuin panokset
- 5 Tuotokset laskevat enemmän kuin panokset
- 6 Tuotokset laskevat ja panokset nousevat

Yksinkertaistettu malli siitä, miten tuottavuus nousee ja laskee

Tuloksellisuutta ei voi mitata vain yhdellä mittarilla

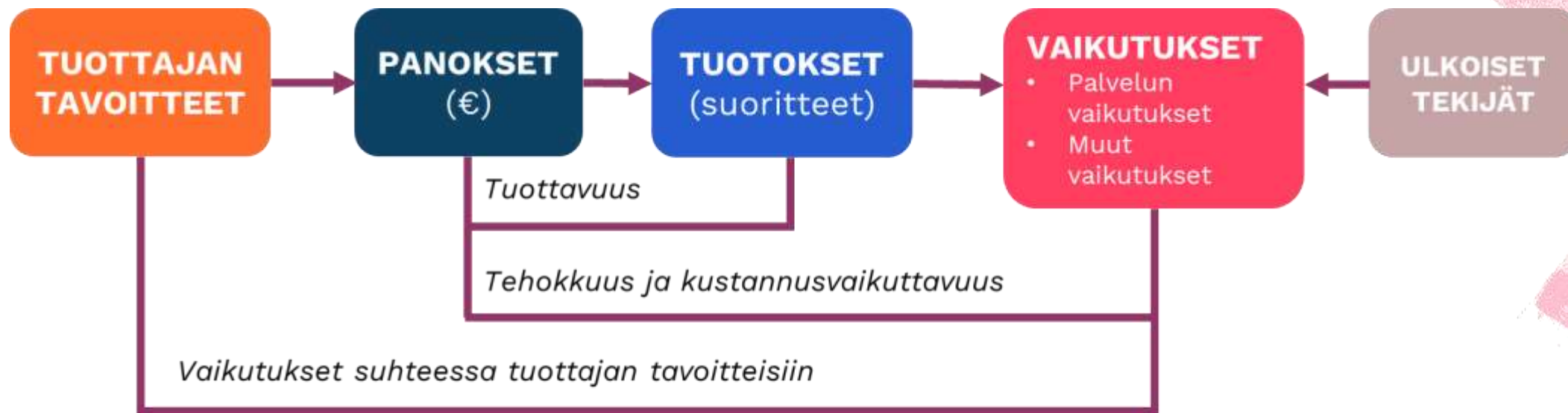
- **Mittauksen eri tasot**

- 1) Järjestäjätaso: tehdään oikeita asioita
- 2) Tuottajataso: oikeat asiat tehdään tehokkaasti

- **Tuloksellisuus ajattelun ja mittauksen kattoterminä**

- 1) Mekaaninen tuottavuus (mitä maksaa, €/suorite)
- 2) Vaikuttavuus ja laatu (saavutetaanko tavoitteet, asiakaskokemus jne.)
- 3) Ulkoisvaikutukset (esim. uupuvatko työntekijät, täyttääkö toiminta eettiset kriteerit)
- 4) Toimintaympäristö (mikä on palvelun osuus vaikutusten aikaansaamisessa)

Tuloksellisuuden osatekijät



Yksinkertaistettu malli tuottajan tuloksellisuudesta.
Tuottaja (esim. päiväkot, vanhusten palvelutalo, AMK)

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen

- Tieto ja tiedolla johtaminen
- Automatisoitu talousraportointi
- Verkkolaskut, eKuitit ja hankintasanomat
- Tiedolla johtamisen hyödyt päätöksentekijälle

Tiedolla johtamisen hyödyt päätöksentekijälle

- Pääsy sekä kuntakohtaiseen että vertailutietodataan nopeasti ja ajantasaisesti
- Kunnan päätöksenteon eri tasoilla voidaan vertailla esimerkiksi oman kunnan tuloja tai palveluiden kustannusrakennetta naapurikuntien, maakunnan tai koko maan vastaavaan
- Tekoäly voi tuoda kunnille merkittäviä hyötyjä palvelutuotannossa tehostamalla toimintoja ja parantamalla palveluiden laatua
 - Asiakaspalvelussa chatbotit
 - Analysoidaan suuria tietomääriä ennakoiden esimerkiksi palveluiden kysyntää, jolloin resursseja voidaan kohdentaa paremmin
 - Ennakoivat analyysit voivat tukea infrastruktuurin kunnossapitoa ja auttaa optimoimaan reittejä esimerkiksi jätehuollossa

Tiedolla johtaminen kuntapalveluissa

Tehdäänkö oikeita asioita?

- Miten palvelutarpeeseen vastataan?
- Mitä palveluita järjestetään?

Tehdäänkö asiat oikein?

- Miten palvelut järjestetään?
- Miten resurssit kohdennetaan?
- Mikä on päätösten kustannusvaikutus?

Tehdäänkö asiat oikeaan aikaan?

- Miten kehittämistoimenpiteet priorisoidaan?
- Milloin investoidaan?



Automatisoitu talousraportointi

- Kunta raportoi taloustiedot Valtiokonttorille neljännesvuosittain
- Kunnan raporttoimilla taloustiedoilla on useita käyttötarkoituksia
 - Julkisen talouden suunnitelma ja Kuntatalousohjelma
 - Valtionosuuksien laskenta
 - Lakimuutosten kustannusvaikutusten arviointi
 - Kriisikuntakriteeristön täyttymisen arviointi
 - Julkisen talouden tutkijoiden tietotarve
 - Median ja kuntalaisten tietotarve

Verkkolaskut, eKuitit ja hankintasanomat

- Verkkolasku on suoraan taloushallinto-ohjelmistoon tai verkkopankkiin lähetettävä lasku
 - Verkkolaskulaki (241/2019) velvoittaa käyttämään verkkolaskua (ns. Eurooppa-normi) julkisissa hankinnoissa
- eKuitti automatisoi kuittitietojen siirron ja tieto yhdistyy automaattisesti tilitapahtumaan
 - Erilaiset ohjelmistot ja data-analytiikkajärjestelmät hyödyntävät tietoja
 - Voidaan automatisoida tiliöintiä ja ALV-erittelyä
 - Ostaja voi jakaa kuitista valitsemansa tiedot haluamilleen kumppaneille
- Hankintasanomat kokoaa tilaus- ja toimitusprosesseissa organisaatioiden tiedonvaihdon
 - Tuoteluettelot, tilaukset, tilausvahvistukset ja toimitukset
 - Luo edellytykset käyttää PEPPOL (Pan-European Public Procurement OnLine)-verkoston määrittelemiä tuoteluettelo-, tilaus-, tilausvahvistus- ja toimitussanomia

***Onneksi on
KUNNAT!***

KUNTA
LIITTO

Tekijät

Toimittaja: Sari Korento

Kirjoittajat:

- Tiina Hartman
- Laura Hassi
- Emma Holsti
- Mikko Härkönen
- Eeva-Riitta Högnäs
- Maarit Kallio-Savela
- Sari Korento
- Maija Lehtimaa
- Sanna Lehtonen
- Seija Lehtonen
- Erja Lindberg
- Mikko Mehtonen
- Pekka Montell
- Maija Niskavirta
- Minna Punakallio
- Olli Riikonen
- Miira Riipinen
- Niina Ruuskanen
- Benjamin Strandberg
- Anniina Tolonen
- Jari Vaine
- Johanna Vilkuna
- Kyösti Värri
- Marja-Liisa Ylitalo

