



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SANNA SVEHOLM

# **Hankintasopimusten sopimustenhallinnan kehittäminen Satakunnan hyvinvointialueella**

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMISEN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Sveholm, Sanna: Hankintasopimusten sopimustenhallinnan kehittäminen  
Satakunnan hyvinvointialueella  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Tutkinto-ohjelma: Toimitusverkoston kehittäminen  
Huhtikuu 2024  
Sivumäärä: 99

Tutkimuksen aiheena oli hankintasopimusten sopimustenhallinnan kehittäminen Satakunnan hyvinvointialueella. Tutkimuksessa selvitettiin hyvinvointialueen hankinta- ja logistiikkapalveluiden hankintasopimusten sopimustenhallinnan nykytilannetta ja etsittiin siihen kehittämisehdotuksia. Kohdeorganisaatio on toiminut nyky muodossaan vasta vuoden 2023 alusta, joten toimintaa, järjestelmiä ja yhtenäisiä työtapoja kehitetään tällä hetkellä aktiivisesti. Opinnäytetyö tehtiin julkisten hankintojen kilpailutuksiin keskittyvälle yksikölle.

Tutkimus rajattiin koskemaan organisaatiossa pienhankintojen, kansallisten hankintojen tai EU-hankintojen hankintamenettelyn kautta tehtyjä hankintasopimuksia. Pienhankintarajan alle jäävät hankinnat, eli tavanomaiset tilaukset ja ostot rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin myös julkisia organisaatioita koskeva valmiussuunnittelu ja varautuminen poikkeustilanteita varten, mikä tulee osaltaan huomioida myös sopimustenhallinnassa.

Tutkimuksen lähestymistavoiksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus ja empiirinen oikeustutkimus. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla kartoitettiin sopimustenhallinnan kokonaistilannetta kohdeorganisaatiossa ja empiirisen oikeustutkimuksen avulla selvitettiin viranomaisen toimintatapoja kuvailemalla vallitsevaa oikeudellista tilaa, sekä selvitettiin, miten viranomaiset soveltavat julkisten hankintojen hankintasopimusten sopimustenhallintaa ohjaavia normeja käytännössä.

Tutkimuskysymyksiä olivat, millä sopimuksenhallintaa kohdeorganisaatiossa voi parantaa ja mitä sopimustenhallinnassa tulee huomioida, jotta se täyttäisi lainsäädännön asettamat ja muut olennaiset vaatimukset. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, benchmarkingia ja havainnointia.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, mitä normeja julkisen hankintayksikön sopimustenhallinnassa tulee huomioida ja tutkimuksen tuloksena syntyi kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle sopimustenhallinnan parantamiseksi.

Avainsanat: julkiset hankinnat, sopimukset, sopimustenhallinta,

## Abstract

Sveholm, Sanna: Development of contract management in the Satakunta wellbeing services county

Master's thesis

Development of Supply Network

April 2024

Number of pages: 99

The research focused on the development of contract management in the Satakunta wellbeing services county. The research examined the current state of contract management in the wellbeing services county's procurement and logistics services and sought proposals for its development. The target organisation has only been in operation in its current form since the beginning of 2023, so the activities, systems and uniform procedures are currently being actively developed. The thesis was carried out for a public procurement tendering unit.

The research was limited to contracts awarded in the organisation through the small procurement process, national procurement or EU procurement. Contracts below the threshold for small procurement, i.e. normal orders and purchases, were excluded from the scope of this research. Contingency planning and emergency preparedness in public organisations, which should also be taken into account in contract management, were also excluded from the research.

The approaches chosen for the research were a qualitative case research and empirical legal research. The qualitative case research was used to map the overall situation of contract management in the target organisation, while the empirical legal research was used to examine the practices of the public authority by describing the prevailing legal situation and examining how public authorities apply contract management standards in practice in public procurement contracts.

The research questions were how to improve the management of contracts in the target organisation and what needs to be taken into account to meet the legal requirements. The research methods used were document analysis, benchmarking and observation.

The research identified the standards that need to be taken into account in the contract management of a public contracting entity and provided the target organisation with suggestions for improving contract management.

Keywords: public procurement, contracts, contract management, contract lifecycle management,

## ALKUSANAT

Kiitos Juha ja J-P, sain kaiken sen ajan, luottamuksen ja tutkijan vapauden, jonka tämän tutkimuksen valmistuminen vaati.

Kiitos myös erityisen taitaville ja kannustaville kollegoilleni kaikesta tuesta ja avusta. Minulla on teiltä vielä paljon opittavaa.

# SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO .....   | 7  |
| 2 TYÖN TAUSTA.....   | 8  |
| 2.1 Kohdeorganisaatio erityisesti hankintojen näkökulmasta .....   | 8  |
| 2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....  | 10 |
| 2.3 Työn viitekehys.....   | 12 |
| 3 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....   | 14 |
| 3.1 Lähestymistapa .....   | 14 |
| 3.2 Tiedon keruun menetelmät.....  | 16 |
| 4 JULKISET HANKINNAT JA NIIHIN SOVELLETTAVA LAINSÄÄDÄNTÖ .   | 18 |
| 4.1 Hankintamenettelyt.....  | 18 |
| 4.2 Hyvän hallinnon vaatimukset.....   | 21 |
| 4.3 Tietosuoja ja tietoturva .....   | 22 |
| 4.4 Asiakirjojen julkisuus ja liikesalaisuudet .....   | 24 |
| 4.5 Järjestämislaki ja sopimusohjaus .....   | 26 |
| 4.6 Tilaajavastuulaki ja pakollisten poissulkemisperusteiden selvittäminen<br>.....                      | 27 |
| 4.7 Tiedon tuottaminen ja asiakirjojen säilytys .....  | 29 |
| 5 SOPIMUKSET JA SOPIMUSTENHALLINTA.....  | 30 |
| 5.1 Hankintasopimusten pohja on sopimusoikeudessa .....  | 30 |
| 5.2 Sopimusten tarkoitus .....   | 31 |
| 5.3 Hankintasopimus.....   | 32 |
| 6 SOPIMUSTENHALLINNAN KEHITTÄMINEN.....  | 36 |
| 6.1 Sopimustenhallinnan merkitys .....   | 36 |
| 6.2 Sopimusperiaatteiden kartoitus ja määrittely, sekä vastuunjako .....                                 | 38 |
| 6.3 Sopimustenhallintajärjestelmä .....  | 40 |
| 6.4 Toimintojen automatisointi ja malliasiakirjojen hyödyntäminen.....                                   | 42 |
| 6.5 Sopimuskauden aikainen valvonta, toimittajayhteistyö ja sopimusten<br>jalkauttaminen käytäntöön..... | 42 |
| 6.6 Hankintasopimusten lukumäärään ja laatuun vaikuttaminen .....  | 44 |
| 6.7 Riskienhallinta .....  | 45 |
| 7 SOPIMUSTENHALLINNAN NYKYTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA<br>.....  | 47 |
| 7.1 Nykytilanteen kartoitus .....  | 47 |
| 7.2 Periaatteet, linjaukset ja ohjeet.....   | 48 |
| 7.3 Sopimusten tilanne .....   | 49 |

|   |    |
|---|----|
| 7.4 Vastuiden jakautuminen .....  | 51 |
| 7.5 Käytössä olevat järjestelmät.....   | 53 |
| 7.6 Tilaajavastuulain asettamat veloitteet ja rikosrekisteriotteiden käsittely .....                    | 54 |
| 7.7 Riskienhallinta ja tietosuojaja .....   | 54 |
| 8 SOPIMUSTENHALLINNAN HUOMIOIMINEN MUILLA HYVINVOINTIALUEILLA.....                                      | 55 |
| 8.1 Verkkosivustoilta löytyvät sopimustenhallinnan asiakirjat.....                                      | 55 |
| 8.2 Strategisella tasolla .....   | 56 |
| 8.3 Taktisella tasolla .....  | 63 |
| 8.4 Operatiivisella tasolla.....  | 65 |
| 8.5 Käytössä olevat järjestelmät.....   | 66 |
| 8.6 Yhteenveto .....  | 67 |
| 9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 68 |
| 9.1 Nykyinen hankintasopimusten sopimustenhallinnan taso kohdeorganisaatiossa.....                      | 68 |
| 9.2 Sopimustenhallinnan kehittäminen ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kohdeorganisaatiossa ..... | 69 |
| 9.2.1 Sopimuksenhallintajärjestelmän käyttöönotto ja toimintojen automatisoiminen .....                 | 69 |
| 9.2.2 Roolit, tehtävien vastuutukset ja tarvittava koulutus .....                                       | 71 |
| 9.2.3 Toiminnan suunnitelmallisuus ja yhtenäiset, sujuvat käytännöt .                                   | 73 |
| 9.2.4 Lainsäädännön ja muiden vaatimusten huomioiminen toiminnassa.....                                 | 75 |
| 9.2.5 Tilaajavastuuasiakirjojen ja rikosrekisteriotteiden tehokkaampi käsittely .....                   | 76 |
| 9.2.6 Yhteenveto kehittämis ehdotuksista .....  | 78 |
| 10 POHDINTA .....   | 79 |
| 10.1 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....  | 79 |
| 10.2 Lopuksi .....  | 82 |
| LÄHTEET.....  | 85 |

## 1 JOHDANTO

Hyvinvointialueet ovat uusia organisaatioita, joille on siirtynyt toiminnan alussa merkittävä määrä erilaisia olemassa olevia sopimuksia, resursseja ja toimintamalleja. Hyvinvointialueilla onkin tarve aktiivisesti kehittää yhtenäisiä toimintatapoja, jotta sopimustenhallinta palvelisi organisaation tavoitteita, käytännön työskentely saataisiin sujuvaksi ja käytettävissä olevia resursseja pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin.

Julkiset hankinnat ja niiden seurauksena syntyneiden hankintasopimusten hallinta eroavat monella tavoin muiden hankintasopimusten hallinnasta. Julkisten organisaatioiden hankintasopimukset syntyvät pääsääntöisesti tarkkaan säädellyin kilpailutusprosessin seurauksena ja sopimusten muutoksille sopimuskauden aikana on asetettu rajoituksia. Lainsäädäntö asettaakin julkisten hankintasopimusten hallinnalle useita sellaisia edellytyksiä, joita yksityisten toimijoiden ei tarvitse ottaa sopimustenhallinnassa huomioon. Sen vuoksi julkisen hankintayksikön sopimustenhallinta edellyttää paitsi sopimusten ja sopimustenhallinnan osaamista, myös julkisten organisaatioiden toimintaan vaikuttavien normien tuntemusta ja julkisen hankintamenettelyn hallintaa.

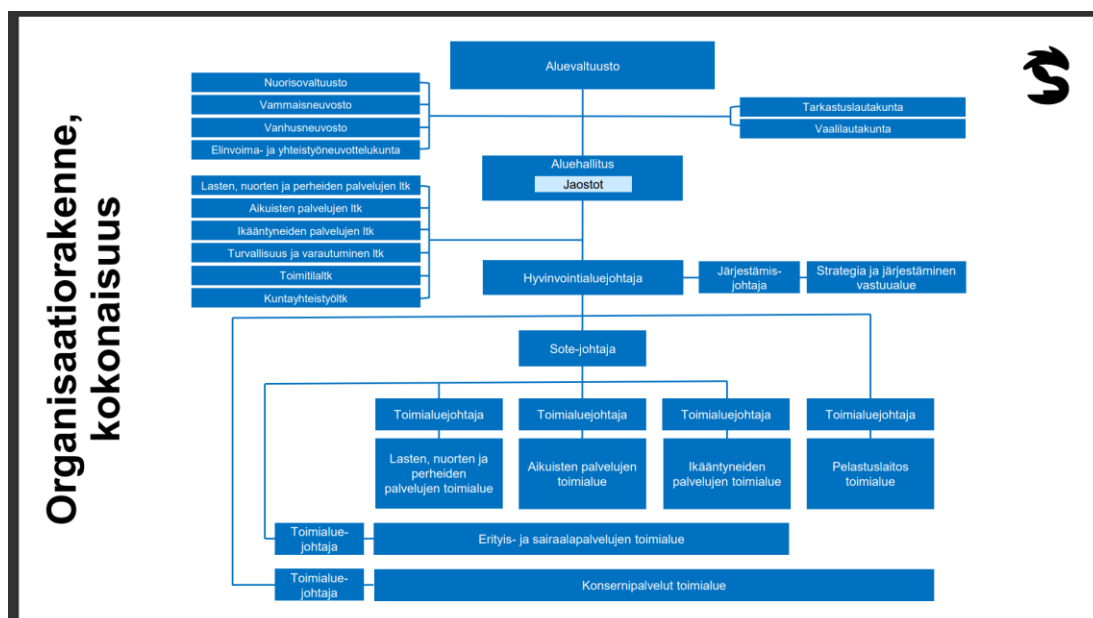
Sopimustenhallintaan tulisi olla riittävä osaaminen julkisen organisaation kaikilla tasoilla, joilla sopimuksia käsitellään tai sovelletaan. Vastaavasti myös julkisten hankintojen osaamisen merkitys tulisi nähdä osana koko organisaation toimintaa, eikä se saisi jäädä vain hankintapalveluiden tasolle. (Valtioneuvosto, 2020, s. 6.)

## 2 TYÖN TAUSTA

### 2.1 Kohdeorganisaatio erityisesti hankintojen näkökulmasta

Kohdeorganisaatio Satakunnan hyvinvointialue on yksi Suomen kahdestakymmenestäyhdestä hyvinvointialueesta. Hyvinvointialueet ovat erillisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on alueellaan itsehallinto (hyvinvointialuelaki 611/2021, 1 luku 2 §). Satakunnan hyvinvointialueeseen kuuluvat Euran, Eurajoen, Harjavallan, Huittisten, Jämijärven, Kankaanpään, Karvian, Kokemäen, Merikarvian, Nakkilan, Pomarkun, Porin, Rauman, Siikaisten, Säskylän ja Ulvilan kunnat. Hyvinvointialue on 1.1.2023 alkaen vastannut alueen sosiaali- ja terveystalvueluista ja pelastustoimesta. (Satakunnan hyvinvointialue, 2023.)

Kohdeorganisaatio on suuri, joten myös organisaatorakenne on monitahoinen (Kuvio 1.) Satakunnan hyvinvointialueen ylintä päätösvaltaa käyttää aluevaaleilla valittu aluevaltuusto. Aluehallituksen tehtävänä on puolestaan vastata hyvinvointialueen hallinnosta, toiminnasta ja taloudesta.



Kuvio 1. Satakunnan hyvinvointialueen organisaatorakenne (Satakunnan hyvinvointialue, 2023)



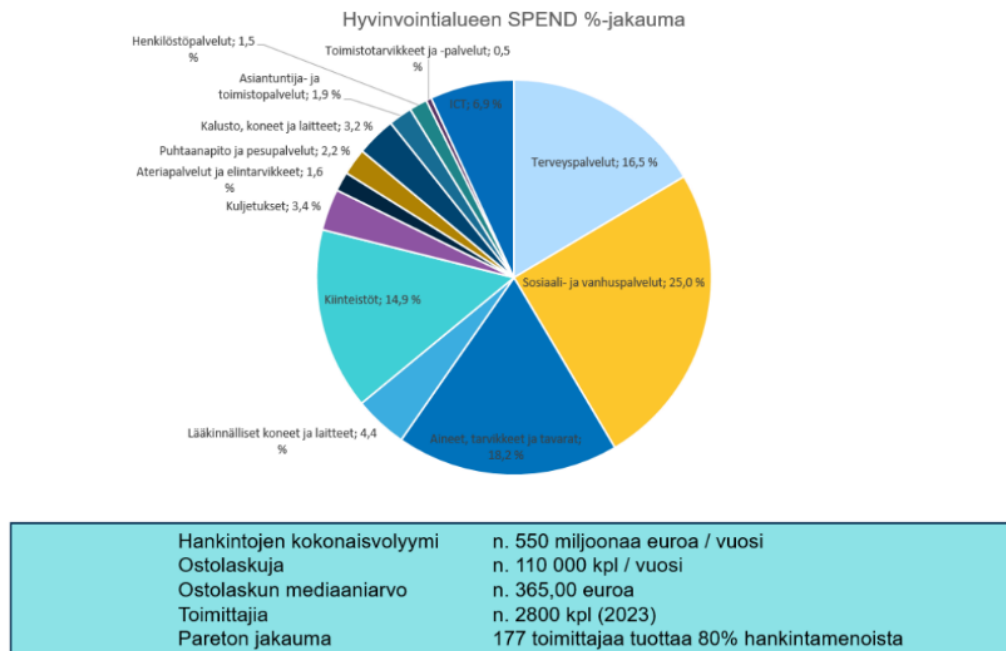
Hankinta- ja logistiikkayksikkö sisältyy konsernipalvelut toimialueeseen. Hankintojen kilpailutuksessa tehdään tiivistä yhteistyötä koko hankintaprosessin ajan niiden toimialojen kanssa, joiden käyttöön hankinnat tulevat. Siten pyritään varmistamaan hankintaprosessin tehokkuus ja hankintojen tarkoituksenmukaisuus.

Hyvinvointialueet voivat tuottaa tavaroita ja palveluita omana työnä tai ostaa tarvitsemansa asiat vapailta markkinoilta. Julkisten hankintojen arvo on Suomessa vuositasolla yhteensä noin 47 miljardia euroa (työ- ja elinkeinoministeriö, 2022), joten julkiset hankintayksiköt ovat merkittävässä roolissa markkinoilla ja niillä on sen vuoksi myös suuri vastuu käyttää varoja hankintalain periaatteiden mukaisesti. Hankinnat muodostavatkin tavallisesti merkittävän osan organisaation kustannuksista ja sopimustenhallinta on sen vuoksi kustannusvaikutusten osalta huomionarvoisessa roolissa (valtioneuvosto, 2020, s. 10). On huomioitava myös, että mitä suurempi osuus organisaation menoista kohdistuu hankintoihin, sitä merkittävämmässä asemassa toimittajahallinta ja toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö ovat.

Hankintalain valmisteluaineistossa otettiin kantaa siihen, että julkisten varojen tehokkaan käytön saavuttamisessa suuri merkitys on myös hankintamenetelystä osapuolille syntyvillä kustannuksilla, hallinnollisella taakalla sekä menettelyyn kuluvalle ajalla (HE 108/2016, luku 2.3.3). Hyvinvointialueet pyrkivät tällä hetkellä aktiivisesti etsimään säästökohteita taloustilanteidensa tasapainottamiseksi, joten kustannussäästöjen saavuttamiseksi onkin pyrittävä aktiivisesti kehittämään ja tehostamaan toimintaa. Verrattuna hyvinvointialueita edeltävään aikaan myös kilpailutusten suuruusluokka on kasvanut, koska aiemmin kunnille ja sairaanhoitopiireille kuuluneita hankintoja tehdään nyt keskitetymmin. Yksittäinen hankinta, joka saattoi aiemmin jäädä kansallisen kynnyksarvon alle, onkin nyt EU-kynnyksarvon ylittävä, koska tuotteet ja palvelut kilpailutetaan kaikkien hyvinvointialueen kuntien alueelle samalla kertaa.

Hankintojen kokonaiskuvan hahmottamiseen organisaatiossa voidaan hyödyntää Spend-analyysiä, jossa listataan kaikki hankinnat ja niiden kustannuk-

set (Nieminen, 2016, s. 82). Spend-analyysin mukaan Satakunnan hyvinvointialueella tehdään hankintoja vuodessa noin 550 miljoonan euron arvosta (kuvio 2).



Kuvio 2. Satakunnan hyvinvointialueen SPEND %-jakauma, materiaali yhdistetty vuosilta 2022-2023 (Satakunnan hyvinvointialue, 2024)

Hankintojen suuresta volyymistä johtuen hankintojen tehostamisella on merkittävä vaikutus koko hyvinvointialueen kustannuksiin. Onnistunut sopimustenhallinta on yksi keino tehostaa hankintoja.

## 2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksessa selvitetään hankintasopimusten hallinnan kehittämistä Satakunnan hyvinvointialueella. Tutkimuksessa kartoitetaan sopimustenhallinnan nykytila ja tuotetaan siitä tietoa, sekä tehdään organisaatiolle kehittämissuhteita, joilla sopimustenhallintaa voidaan kehittää paremmaksi.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan uudistus on vaikuttanut siten, että muun muassa yksikön työmäärä on merkittävästi kasvanut, toiminta-alue on laajentunut

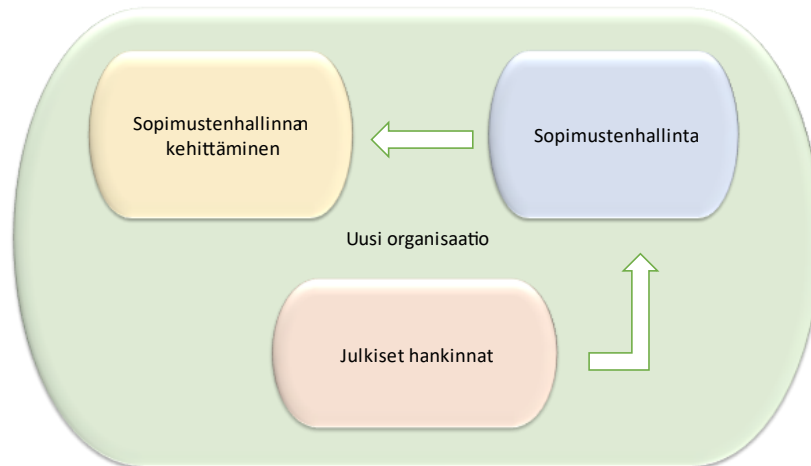
ja palveluiden käyttäjäkunta on muuttunut. Nykyinen hankinta- ja logistiikka-palveluiden työyhteisö on muodostettu pääasiassa hyvinvointialueelle siirtyneiden organisaatioiden olemassa olevasta henkilöstöstä ja lisäksi on palkattu uusia työntekijöitä. Sen vuoksi organisaatiolla ei ole kaikilta osin vielä muodostunut yhtenäisiä työtapoja hankintasopimusten hallinnoimiseksi. Prosessi ja vastuiden jakautuminen eivät ole kaikilta osin selviä, joten näihin asioihin kaivataan muutosta. Hankinta- ja logistiikkayksiköllä on myös merkittävä rooli koko Satakunnan hyvinvointialueen sopimuksenhallinnan kehittämisessä.

Hyvinvointialueiden perustamisvaiheessa niille siirtyi kunnilta ja sairaanhoitopiireiltä valtava määrä sopimuksia sellaisenaan (voimaantulolaki 616/2021, 4 luku 20 & 25 §). Sopimukset saattoivat erota hyvinkin paljon sisällöltään, eivätkä esimerkiksi palvelusopimusten sopimusajat ole kaikilta osin yhtenäiset. Kohdeorganisaatiossa kaikkia sopimuksia ei myöskään ole tallennettu vuonna 2023 käytössä olleeseen tai vuoden 2024 alusta käyttöön otettuun asianhallintajärjestelmään. Joitain yksittäisiä sopimuksia on myös tehty vain suullisessa muodossa. Hyvinvointialueilla onkin valtava työ sopimusten sisältöjen ja voimassaoloaikojen kartoittamisessa, sekä sopimusten harmonisoinnissa. Haasteita on aiheutunut myös siitä, tunnistetaanko hyvinvointialueilla sopimukset, joita olisi tarpeen laajentaa koko hyvinvointialuetta koskeviksi ja toisaalta tunnistavatko vastuualueet kaikki niiden vastuulla olevat sopimukset (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, 2023, s. 50).

Tutkimuskysymyksiä ovat: Mitä sopimustenhallinnassa tulee huomioida, jotta se täyttää lainsäädännön asettamat ja muut olennaiset vaatimukset? Millaisilla toimenpiteillä sopimustenhallintaa voi parantaa kohdeorganisaatiossa? Aihe on laaja, joten varsinainen käytännön kehittämistyö rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja keskitytään organisaation sopimustenhallinnan nykytilan kartoittamiseen ja kehitysehdotuksiin. Tutkimuksessa selvitetään sopimustenhallintaa lähinnä kilpailutusten seurauksena syntyvien hankintasopimusten näkökulmasta, mutta tietoa on mahdollista hyödyntää myös organisaation muussa sopimustenhallinnassa. Tutkimus toimii samalla osana perehdytysprosessia, koska tutkija aloitti vuoden 2023 elokuussa kohdeorganisaatiossa hankintasuunnittelijana.

### 2.3 Työn viitekehys

Teoreettisen viitekehyyksen avulla havainnollistetaan, mihin aihepiiriin tutkimus luo uutta tietoa (Ojasalo ym., 2015, s. 34). Kuviossa 3 näkyy työn viitekehys.



Kuvio 3. Työn viitekehys

Viitekehyyksessä nivoutuvat yhteen tarkoituksenmukaisten sopimustenhallintakeinojen kehittäminen, uudessa organisaatiossa, eli Satakunnan hyvinvointialueella ja sopimukset keskittyvät erityisesti julkisiin hankintoihin, joita sääntelee oma hankintayksiköitä velvoittava lainsäädäntönsä.

Julkiset hankinnat tarkoittavat julkisten hankintayksiköiden, eli valtion, kuntien ja kuntayhtymien, sekä muiden vastaavien yksiköiden tekemiä ostoja, joissa käytetään julkisia varoja (hankintalaki 1397/2016, 5-6 §; Kontio ym., 2017, s. 27). Hyvinvointialueet ovat myös hankintalain tarkoittamia hankintayksiköitä, joten niihin sovelletaan julkisiin hankintoihin soveltuvaa lainsäädäntöä (hankintalaki, 5 §).

Sopimusten tarkoituksena on muun muassa jakaa osapuolten kesken sopimussuhteen velvollisuudet ja vastuut, mahdollistaa kummankin osapuolen tavoitteiden toteutuminen ja hallita sopimussuhteen aikana ilmeneviä riskejä (Haapio & Järvinen, 2014, s. 65). Onnistuneilla sopimuksilla ja laadukkaalla

sopimustenhallinnalla voidaankin vaikuttaa monella tavalla koko organisaation toimintaan.

Sopimustenhallinta voi tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita, sille ei siis ole vain yhtä vakiintunutta määritelmää. Termillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sopimuskäytännön kehittämistä, sopimukseen liittyvää asiakirjahallintaa tai sopimuskäytännön kehittämistä, sopimukseen liittyvää asiakirjahallintaa tai sopimuskäytännön kehittämistä. (Haapio & Järvinen, 2014, s. 65-66.) Joissain määritelmässä on erikseen erotettu myös sopimusohjaus ja varsinainen sopimustenhallinta. Tällöin sopimusohjauksella tarkoitetaan sopimustenhallintaa ohjaavia toimintaperiaatteita, linjauksia ja muita ohjeistuksia ja varsinainen sopimustenhallinta tarkoittaa vain itse sopimusprosessia, riskienhallintaa, vastuutuksia, henkilöstön osaamista ja sopimushallintajärjestelmää. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, s. 19.) Sopimustenhallinta voidaan myös tietoisesti eriyttää hankintatoiminnasta ja toimittajahallinnasta (valtiovarainministeriö, 2023a, s. 281). Hyvinvointialueella sopimustenhallinta voidaan määritellä esimerkiksi johtamisen välineiksi, joilla seurataan hyvinvointialueen sopimukseen liittyvää kokonaisuutta ja määritellään tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittava ohjaus (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023a).

Tässä tutkimuksessa sopimuksenhallinta pitää sisällään koko sopimuksen elinkaaren, suunnitteluvaiheen aloituksesta siihen, että sopimus päättyy. Termi pitää siis sisällään myös ohjaavat toimintaperiaatteet ja linjaukset, sekä sopimuskauden aikaisen seurannan ja asiakirjojen hallinnan. Termejä sopimushallinta ja sopimustenhallinta käytetään usein synonyymeinä ja tässäkin tutkimuksessa niitä kumpaakin käytetään rinnakkain ja ne tarkoittavat samaa määritelmää. Kirjallisuudessa puhutaan usein sopimustenhallinnasta, mutta hyvinvointialueiden omilla verkkosivustoilla käytetään lähes pelkästään termiä sopimushallinta. Sopimuksen elinkaaren aikaista hallintaa kutsutaan myös termillä Contract Lifecycle Management, jolla voidaan toisaalta myös tarkoittaa sopimushallintaan käytettäviä sopimushallintaohjelmistoja ja tekoälyratkaisuja (Hirvonen-Ere, 2023, s. 89-90). Tässä tutkimuksessa termillä tarkoitetaan kuitenkin sopimuksen elinkaaren aikaista hallintaa.

Sopimustenhallinnasta löytyy useita aiempia tutkimuksia ja usein ne on tehty kehittämistyönä jollekin tietylle organisaatiolle. Myös sopimuksenhallinnan tietojärjestelmien käyttöönotosta, julkisista hankinnoista ja sopimustenaikaisesta sopimustenhallinnasta, sekä hankinnan sopimustenhallinnasta riskienhallinnan näkökulmasta löytyy aiempia tutkimuksia. Hyvinvointialueita koskien on myös ehditty tehdä jo useita opinnäytetöitä, mutta sopimustenhallinnan osalta vastaavia tutkimuksia ei ole vielä julkaistu. Toisaalta hyvinvointialueet ovat niin uusia organisaatioita ja aihe on vasta nyt ajankohtainen, ettei vastaavia tutkimuksia ole välttämättä vielä ehditty tehdä tai ne ovat vielä kesken. Aihe on laaja, joten varsinainen käytännön kehittämistyö rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja keskitytään organisaation sopimustenhallinnan nykytilan kartoittamiseen ja kehitysehdotuksiin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan pääsääntöisesti myös hyvinvointialueiden sopimushallintaan kuuluva valmiussuunnittelu ja varautuminen.

### 3 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Lähestymistapa

Lähestymistapa tarkoittaa sitä menetelmien kokonaisuutta, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. Lähestymistapa voi olla laadullinen, eli kvalitatiivinen tai määrällinen, eli kvantitatiivinen. (Kananen, 2015, s. 63.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on tiedon hankintaa, joka perustuu enemmän tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin, kuin erilaisten mittausvälineiden avulla hankittuun tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä on myös se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen perusteella. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164.) Lähestymistapaa voidaan kuvata myös tutkimuksen strategian valinnaksi. Se on siis ylätasolla tutkimusmenetelmiin nähden. Yhdessä tutkimuksessa voi olla useampia lähestymistapoja. Tärkeää on, että tutkimuksen laatija kuvaa, millä tavalla tutkimuksessa on hyödynnetty mitäänkin lähestymistapaa. (Ojasalo ym., 2015, s. 51-52.)

Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa tiettyä nykyajassa tapahtuvaa asiaa tarkastellaan tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen kohde tulisi kuvata perusteellisesti hyödyntämällä mahdollisimman monipuolisesti aineistoa ja eri tutkimusmenetelmiä. (Laine ym., 2007, s. 9-10.) Tapaustutkimus sopii hyvin tutkimuksen lähestymistavaksi, kun halutaan tuottaa kehittämisehdotuksia ja tutkimuksen kohteena on esimerkiksi tietty organisaatio, sen osa tai jokin organisaation prosessi tai toiminta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta, eikä sen avulla pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tutkimuksen kohteen valintaa ohjaavat käytännön tarve ja tutkimuksen tavoitteet. (Ojasalo ym., 2015, s. 52-53.) Empiirinen oikeustutkimus puolestaan on lähestymistapa, jossa tutkimuksen kohteena on oikeudellinen ilmiö, kuten oikeudellisten toimijoiden toimintatavat tai päätöksenteko ja jonka tutkimiseen käytetään empiirisen tutkimuksen metodeja. Empiirisen oikeustutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi viranomaiset, yritykset tai kansalaiset. (Keinänen ym., 2016, s. 249.)

Tämän tutkimuksen lähestymistavoiksi sopivatkin parhaiten kvalitatiivinen tapaustutkimus ja empiirinen oikeustutkimus. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan tietty kokonaisuus ja ymmärtämään sitä kokonaisvaltaisesti. Kerätyn aineiston pohjalta pyritään kuvaamaan kohdetta kattavasti, eikä niinkään mittaamaan sitä määrällisesti. Empiirisen oikeustutkimuksen avulla pyritään puolestaan selvittämään viranomaisen toimintatapoja kuvailemalla vallitsevaa oikeudellista tilaa ja selvittämään, miten viranomaiset soveltavat julkisten hankintojen hankintasopimusten sopimustenhallintaa ohjaavia normeja käytännön työssä.

### 3.2 Tiedon keruun menetelmät

Tutkimusmenetelmien valinta riippuu opinnäytetyön kehittämiskohteesta ja työn tavoitteista (Vilkka, 2021, s. 31-32). Tutkimusmenetelmien valinnan ja niiden käytön tulisi perustua, sekä tutkimuksen aiheeseen, että valittuun lähestymistapaan (Silverman, 2013, s. 138). Tässä tapauksessa opinnäytetyön kehittämiskohteena on tietyn rajatun yhteisön hankintasopimusten sopimustenhallinta ja tutkimuksen avulla pyritään selvittämään millä sopimuksenhallintaa kohdeorganisaatiossa voi parantaa ja mitä sopimustenhallinnassa tulee huomioida, jotta se täyttäisi lainsäädännön asettamat ja muut olennaiset vaatimukset.

Dokumenttianalyysissä etsitään tietoa erilaisista työelämässä tuotetuista asiakirjoista ja pyritään löytämään tiedon lisäksi uusia näkökulmia kehittämisen kohteena olevaan asiaan. Tutkimusmenetelmää käytetään usein yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin. Dokumenttianalyysissä on hyvä erikseen huomioida tekstin tarkoitus, eli kenelle ja mihin tarkoitukseen teksti on tuotettu, koska nämä seikat vaikuttavat tiedon luonteeseen. (Ojasalo ym., 2015, s. 43.) Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysiä hyödynnetään erityisesti sopimustenhallinnan nykytilanteen kartoittamiseen kohdeorganisaatiossa, etsimällä ja tutkimalla organisaation sopimuksenhallintaan liittyviä dokumentteja.

Sen selvittämiseksi, millä sopimustenhallintaa voi parantaa, tutkimusmenetelmänä käytetään dokumenttianalyysin lisäksi benchmarkingia, eli esikuva-arviointia, jossa toimintaa verrataan toisten yksiköiden toimintaan ja menetelmiin ja kohdeyksikön toimintaa pyritään sen myötä kehittämään parempaan suuntaan. Benchmarking on hyvä menetelmä, kun halutaan kehittää esimerkiksi organisaation toimintaprosesseja tai työskentelytapoja. Benchmarking voidaan toteuttaa vertailemalla eri organisaatioiden toimintaa erilaisten julkaisujen avulla tai selvittämällä toisten organisaatioiden toimintaa esimerkiksi kysymyslistan avulla. (Ojasalo ym., 2015, s. 43-44.) Menestyville terveydenhuoltoalan organisaatioille on tyypillistä, että toimintaa vertaillaan muiden vastaavien organisaatioiden toimintaan ja hyviä käytäntöjä pyritään mahdollisuuksien mukaan ottamaan käyttöön. Organisaation tulisi myös arvioida vastaavanlaisten



toimijoiden tulosten ja suorituskykyjen kehittymistä ja erityisesti niitä syitä, jotka ovat johtaneet kyseisenlaisiin tuloksiin. (Heino ym., 2021, s. 33.) Tutkimuksessa hyödynnetään benchmarkingia kartoittamalla kaikkien muiden hyvinvointialueiden verkkosivustoilta löytyviä sopimustenhallintaan liittyviä asiakirjoja ja etsimällä niistä tietoa sopimushallinnan erilaisista käytännöistä.

Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia, eli menetelmää, jossa tutkija menee itse tarkkailemaan käytännön tilanteita. Havainnointi on hyvä menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym., 2015, s. 42.) Havainnoin avulla voidaan selvittää, mitä organisaatiossa todellisuudessa tapahtuu ja miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät. Havainnointia voidaan tehdä systemaattisella tai osallistuvalla havainnoinnilla. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen toimija ja havainnointi on järjestelmällistä, kun taas osallistuvassa havainnoinnissa havainnoijalla voi olla erilaisia rooleja ja havainnointi muodostuu vapaasti erilaisissa tilanteissa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi myös osallistua toimintaan. (Seppola, 2023, s. 97-98.) Havainnointiaineiston analysoinnissa on olennaista varmistua siitä, että kaikki tärkeä aineisto on huomioitu analyysissa. Tutkijan tulisi eritellä aineistosta selkaiset yksityiskohdat, jotka kertovat jotain merkityksellistä tutkittavasta asiasta ja välittää käytännön kokemus, sekä sen perusteella muodostettu johtopäätös tutkimuksen lukijoille. (Paalumäki & Vähämäki, 2020, s. 136-137.)

Tutkimuksessa hyödynnetään osallistuvaa havainnointia. Tutkija työskentelee organisaatiossa ja osallistuu toimintoihin työntekijän roolin lisäksi tutkijan roolissa. Havainnoinnin avulla pyritään selvittämään erityisesti sopimustenhallinnan nykytilannetta ja käytännön toimintatapoja kohdeorganisaatiossa. Havainnointia toteutetaan käytännön työtilanteissa, kuten palaverissa, joihin tutkija osallistuu ja tutkimuksen kannalta olennaiset havainnot kirjoitetaan muistiinpanojen muotoon, tilanteen aikana tai mahdollisimman pian sen päätyttyä. Muistiinpanoja tilanteista kirjoitetaan sekä sähköisessä, että paperimuodossa. Osa havainnointitilanteista tapahtuu palaverissa, joissa ihmiset eivät ole fyysisesti samassa tilassa, joten se rajoittaa esimerkiksi ihmisten eleiden ja ilmeiden tulkintaa eri havainnointitilanteissa. Merkittävin osa havainnoista kohdistuuukin sanalliseen viestintään.

## 4 JULKISET HANKINNAT JA NIIHIN SOVELLETTAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

### 4.1 Hankintamenettelyt

Kansallinen hankintalaki pohjautuu Euroopan unionin oikeudellisiin periaatteisiin ja unionin direktiiveihin, sekä Maailman kauppajärjestön julkisten hankintojen GPA-sopimukseen (Kontio ym., 2017, s. 27). Hankintalain tavoitteena on muun muassa tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää markkinoilla toimivien yritysten ja muiden organisaatioiden välistä vapaata kilpailua ja pyrkiä siihen, että tehdyt hankinnat olisivat laadukkaita ja edistäisivät uusia innovaatioita (hankintalaki, 2 luku). Hankintatoiminta tulee organisoida niin, että se edistää näiden tavoitteiden toteutumista (Eskola ym., 2017, s. 23-24).

Julkiset hankinnat pitävät sisällään paitsi erilaisten tavaroiden ja palveluiden ostot, myös käyttöoikeussopimusten tai rakennusurakoiden teettämisen. Myös vuokraaminen, osamaksulla hankkiminen ja leasing-vuokraus, eli käyttöomaisuuden pitkäaikainen vuokraus, ovat julkisia hankintoja. (Hankintalaki, 1 luku 4 §.) Kuitenkin, jos hankinta toteutetaan rahoitusleasingilla, ilman että rahoitus on kytketty suoraan tietyn tuotteen hankintaan, on tulkittu, että kyse olisi pääoman hankinnasta. Tällaisiin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. (Jylhä, 2022.)

Yksittäiseen hankintaan sovellettava lainsäädäntö määräytyy hankinnan laadun ja ennakoitun laskennallisen hankinta-arvon perusteella. Hankinnat voidaan jakaa EU-hankintoihin, eli niihin hankintoihin, jotka ylittävät EU-kynnysarvon, kansallisiin hankintoihin, eli niihin hankintoihin, jotka ylittävät vain kansallisen kynnysarvon, sekä pienhankintoihin, jotka jäävät edellä mainittujen kynnysarvojen alle. Mikäli kynnysarvot ylittyvät, hankinta tulee kilpailuttaa (hankintalaki, 25-26 §). Organisaatiotasolla myös pienhankinnoille on usein määritelty euromääräinen raja, jonka alle jäävät hankinnat käsitellään tavantomaisina ostoina tai tilauksina. Hankintojen ennakoitua arvoa laskettaessa tulee huomioida niin sanottu pilkkomiskielto, jonka tarkoitus on estää hankinta-

lain säännösten kiertäminen (hankintalaki, 31 §). Erilaisten hankintojen kynnysarvot vaihtelevat myös riippuen siitä, mikä hankintayksikkö hankinnan tekee (työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.) EU-hankintojen kynnysarvot päivitetään kahden vuoden välein vastaamaan Maailman kauppajärjestön WTO:n GPA (Government Procurement Agreement) -sopimusta. Viimeksi EU-kynnysarvot on päivitetty vuoden 2024 alussa (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2023). Kansallisia kynnysarvoja voidaan päivittää kansallista lainsäädäntöä muuttamalla. EU-hankinnat ja kansalliset hankinnat eroavat toisistaan muun muassa siten, että EU-hankinnoissa hankintailmoitus julkaistaan kansallisen hankintailmoituksen lisäksi Euroopan komission ylläpitämässä TED-palvelussa (Tenders Electronic Daily).

Merkittävin kansallinen julkisia hankintoja säätelevä laki on laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, eli hankintalaki. Hankintalain tavoitteena on parantaa julkisten hankintojen tehokkuutta ja tarjoajien yhdenvertaisuutta, sekä taata oikeudenmukainen kilpailu vapaiden ja kilpailukykyisten markkinoiden takaamiseksi (hankintalaki, 2 §). Hankintalakia sovelletaan vain hankintalain kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Tietyn kynnysarvon ylittäviin erityisalojen hankintoihin sovelletaan erityisalojen hankintalakia, eli lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1398. Erityisalojen hankintalain mukaiset menettelytavat ovat suurimmaksi osaksi vastaavat kuin muissakin julkisissa hankinnoissa (Karinkanta & Lahtinen, 2017, s. 14). Sosiaali- ja terveystalouteen sekä muihin erityisiin palveluihin luokitelluissa hankinnoissa, eli liitteen E mukaisissa hankinnoissa tulee ottaa huomioon niitä koskeva lainsäädäntö ja muista hankinnoista poikkeavat kynnysarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, n.d.).

Hankintaan käytettävä menettely voidaan valita sen perusteella, mikä on hankinnan sisällön ja laadun perusteella tarkoituksenmukaisin tapa. Joidenkin menettelyiden käyttö EU-hankinnoissa edellyttää myös vaadittujen edellytysten täyttymistä. Erilaisia hankintamenettelyjä ovat: avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, dynaaminen

hankintajärjestelmä, innovaatiokumppanuus, suunnittelukilpailu ja suorahankinta (hankintalaki, 5 luku). Kansallisissa hankinnoissa hankintayksikkö voi käyttää myös itse määrittelemäänsä hankintamenettelyä, kunhan edellytykset tarjoajien tasapuolisesta ja syrjimättömästä kohtelusta, avoimuudesta ja suhteellisuudesta asetetuissa vaatimuksissa täyttyvät (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, n.d.).

Kaikista kansallisen kynnsarvon ylittävistä julkisista hankinnoista tulee pääsääntöisesti tehdä viranomaispäätös. Vastaava päätös tulee laatia myös muista ehdokkaiden ja tarjoajien asemaan vaikuttavista ratkaisuista, kuten esimerkiksi hankinnan keskeyttämisestä. Hankintapäätös tehdään esittelyn pohjalta ja se on hallinnollinen päätös, jonka tulee olla kirjallinen ja perusteltu. (Hankintalaki, 123 §.) Oikeudet päätösten tekemiseen määritellään erikseen hyväksymisoikeuksia koskevassa työohjeessa. Hankinnan arvo voi myös vaikuttaa siihen, kenellä organisaatiossa on oikeus tehdä hankintapäätös kyseisessä asiassa. (Valtiovarainministeriö, 2023a, s. 388.)

Hankintapäätöksiin voi hakea oikaisua hankintayksiköltä, mikäli katsoo yksikön menetelleen lainvastaisesti. Hankintayksiköllä on mahdollisuus myös oma-aloitteisesti tehdä oikaisupäätös. Hankinnan asianosaisilla on myös mahdollisuus tehdä kansallisen raja-arvon ylittävistä hankintapäätöksistä valitus markkinaoikeuteen. Muutoksenhaku-aika on pääsääntöisesti neljätoista vuorokautta päätöksen tiedoksisaannista. (Hankintalaki 132-133§, 146-147 §.) Pienhankinnoista tehtyjä hankintapäätöksiä ei voi viedä markkinaoikeuden ratkaistaviksi, edellyttäen että hankinnan arvo on laskettu oikein, eikä kyseessä ole sen vuoksi esimerkiksi kansallisen hankinnan raja-arvon ylittävä hankinta. Markkinaoikeuden pelon ei saisi liikaa antaa ohjata hankintojen toteutusta ja kehitystä, vaan pelkkään kilpailutukseen panostamisen sijaan tulisi kiinnittää huomiota hankintaan kokonaisuutena (Nieminen, 2016, s. 216).

Julkisten hankintojen lainsäädäntö vaikuttaa myös sopimusosapuolten kesken käytäviin sopimusneuvotteluihin. Käytännössä hankintayksikkö määrittelee suuren osan sopimuksen sisällöstä siinä vaiheessa, kun se liittyy sopimus-

luonnoksen tarjouspyynnön liitteeksi. Hankintalaki ei mahdollista enää merkittäviä sopimusneuvotteluja kilpailutuksen päätyttyä, vaan tarjouspyynnön liitteenä määritellyt sopimusehdot tulevat yleensä sellaisenaan sopimuksen osaksi. (Hankintalaki 136 §.)

Myös monissa muissa laeissa ja asetuksissa on säännöksiä, joita sovelletaan julkisiin hankintoihin. Kauppalaki (355/1987) sisältää monia yleisiä kauppaa ja sopimuksia koskevia säännöksiä, kuten säännökset virhevastuusta ja vaaravastuun siirtymisestä. Yleissopimus kansainvälistä tavaran kauppaa koskevista sopimuksista, eli kansainvälinen kauppalaki (50/1988) taas sääntelee eri valtioiden alueella toimivien sopimuskumppanien välisiä suhteita. Kansainvälinen julkisten hankintojen instrumentti, eli vastavuoroisuusasetus (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2022/1031/EU) puolestaan soveltuu, kun hankintoja tehdään niin sanotuista kolmansista maista, eli sellaisista maista, jotka eivät kuulu Euroopan Unionin sisämarkkinoihin, eivät ole GPA-sopimuksen piirissä tai joilla ei ole EU:n kanssa solmittua kansainvälistä kauppasopimusta. Kilpailulaissa (984/2011) määritellään muun muassa markkinoilla kielletyt kilpailunrajoitukset. Maksun viivästymisestä johtuviin velvoitteisiin sovelletaan puolestaan korkolakia (633/1982) ja laissa kaupallisten sopimusten maksuehdoista (30/2013) määritellään muun muassa maksuaikojen enimmäiskestot.

#### 4.2 Hyvän hallinnon vaatimukset

Perustuslain mukaan hyvän hallinnon takeet on turvattava lailla (perustuslaki 731/1999, 2 luku 21 § 2 mom.). Hyvän hallinnon oikeusperiaatteet on määriteltä hallintolaissa 434/2003, jonka 2. §:n 2. momentin mukaan lakia sovelletaan myös hyvinvointialueiden toimintaan, eli myös kaikkeen kohdeorganisaation toimintaan. Hallintolaissa määritellään useita periaatteita, joilla tavoitellaan hyvän hallinnon toteutumista. Sopimuksenhallintaan vaikuttavaksi periaatteeksi voidaan katsoa esimerkiksi hallinnon palveluperiaate, jonka mukaan asiointi ja asian käsittely tulee pyrkiä järjestämään niin, että asiakas saa asi-

anmukaisesti palveluita ja toisaalta viranomaisella on myös mahdollisuus suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti (hallintolaki, 2 luku 7 §). Palveluperiaate koskee kaikkea hallintotoimintaa, riippumatta palvelun sisällöstä. Asiakkaan määritelmä on ymmärrettävä laajasti, joten esimerkiksi hankintayksiköltä julkisuuslain nojalla tietoja pyytävä henkilö voitaisiin tällä perusteella tulkita viranomaisen asiakkaaksi (Mäenpää, 2023, s. 178-179).

Muita hallintolaissa määriteltyjä hyvän hallinnon periaatteita ovat muun muassa yhdenvertaisuus- ja suhteellisuusperiaate, joka velvoittaa tasapuoliseen kohteluun ja syrjimättömyyteen, luottamuksensuojaperiaate, joka suojaa viranomaisessa asioivia julkisen vallan väärinkäytöltä, objektiviteettiperiaate, joka edellyttää viranomaisilta asianmukaista toimintaa, sekä tarkoitussidonnaisuuden periaate, jonka mukaan viranomainen ei saa käyttää harkintavaltaansa väärin, eikä vääriin vaikuttimiin perustuen (hallintolaki, 2 luku; Wistbacka, n.d; Leppänen ym., 2024, s. 276). Hyvän hallinnon perusteisiin kuuluvat myös palvelun asianmukaisuus, neuvontavelvollisuus, viranomaisten velvoite tehdä yhteistyötä ja hyvän kielenkäytön vaatimus (hallintolaki 7-10 §, Leppänen ym., 2024, s. 276). Hallinnon oikeusperiaatteita tulee soveltaa kaikessa viranomais-toiminnassa.

#### 4.3 Tietosuoja ja tietoturva

Tietosuojalaki 1050/2018 täsmentää EU:n tietosuoja-asetusta (GDPR), joka sääntelee henkilötietojen käsittelyä (tietosuojalaki, 1 luku 1 mom.). Tietosuojalakia tulee noudattaa aina, kun käsitellään henkilötietoja, eli esimerkiksi tallennetaan, käytetään, luovutetaan tai hävitetään ihmisten yhteystietoja, nimiä tai muita henkilötietoja. Tietosuojalain tarkoituksena on turvata rekisteröityjen oikeudet tietojen käsittelyssä ja se määrittelee, miten ja millä edellytyksillä tietoja voidaan käsitellä ja säilyttää. Tietosuojasääntelyn avulla pyritään ohjaamaan rekisterinpitäjiä, jotta henkilötietojen käsittely ja tietoturva olisi asianmukaista ja toisaalta sääntelyn avulla pyritään takaamaan tiedon kohteen yksityiselämän suojan säilyminen. (Andreasson ym., 2022, s. 23.) Tietoturva on

yksi tietosuojan toteuttamisen keinoista. Tietoturvan avulla pyritään suojaamaan tietojärjestelmät ja niissä oleva aineisto. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.) Organisaation sopimustenhallinnassa käsitellään henkilötietoja, joten tietosuojaa koskevat vaatimukset tulee huomioida kaikissa prosessin vaiheissa.

EU:n tietosuojaa-asetus jättää organisaatioille monilta osin liikkumavaraa toteutuskeinojen suhteen, kunhan käytännöissä noudatetaan henkilötietojen käsittelyä ohjaavia periaatteita, joita ovat lainmukaisuus, kohtuullisuus, läpinäkyvyys, tietojen minimointi, käyttötarkoitussidonnaisuus, eheys ja luottamuksellisuus, sekä osoitusvelvollisuus. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että rekisterinpitäjä vastaa paitsi siitä, että edellä mainittuja periaatteita noudatetaan, myös sitä, että niiden noudattaminen on myös mahdollista todistaa, esimerkiksi erilaisten dokumenttien avulla. (Korpisaari & Warma-Lehtinen, 2022, s. 28-30.) Tietosuojaa-asetuksen noudattaminen edellyttää, että organisaatiossa tiedetään kattavasti, mitä kaikkia henkilötietoja käsitellään, kuka niitä käsittelee ja missä yhteyksissä tietoja hyödynnetään (Keller, 2023, s. 216). Sopimustenhallinnassa periaatteet tulee huomioida erityisesti siinä, että vain sellaisilla henkilöillä, jotka tarvitsevat kyseistä tietoa työssään, olisi pääsy tietoon ja toisaalta myös, että kaikilla sellaisilla henkilöillä, jotka tarvitsevat tietoa työssään, olisi myös aina pääsy tietoon. Henkilötietoja käsiteltäessä tulee huomioida myös järjestelmän kyky selvittää ja palautua teknisistä vioista. (Hanninen ym., 2017, s.107-108.) Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelyn yhdenmuokaistamiseksi on säädetty laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä 703/2023. Laki täydentää tietosuojalain ja tietosuojaa-asetuksen säädöksiä ja se pitää sisällään myös sen, miten asiakkaiden itsensä tuottamia hyvinvointitietoja tulee käsitellä (laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä, 1 luku 1-2 §).

Eryteisesti ulkoistettaessa palveluja tietosuojan ja tietoturvan toteutuminen tulisi varmistaa. Sopimukset ovat yksi merkittävimmistä keinoista vaikuttaa tähän asiaan. Organisaation tietosuojavastaavan tulisi olla tietoinen olemassa olevista ja tulevista sopimuksista, jotta hän voi varmistua siitä, että niissä huomioidaan tietosuojaa ja tietoturvakysymykset riittävän kattavasti. Tietosuojavas-

taavan tulisi osallistua myös sopimus pohjien laadintaan. Lisäksi sopimuskauden aikana tulisi huolehtia riittävästä seurannasta ja raportoinnista, jotta tietosuoja ja tietoturva-asiat toteutuvat myös käytännössä. Sopimusten sisällön tulisi pysyä mukana palveluiden kehityksessä, joten suositeltavaa on ottaa niihin liittyvät asiat sopimuksen osaksi erillisten liitteiden avulla, jolloin niitä on myös helpompi tarvittaessa päivittää. (Andreasson ym., 2022, s. 166-168.) Tietosuojan periaatteet on myös huomioitava julkisten tarjouskilpailujen yhteydessä (EU:n tietosuoja-asetus, 78 artikla). Tietosuojan osalta on laadittu opas ”Tietosuoja-asetuksen huomioiminen kilpailutettaessa julkisia hankintoja” (Hansel Oy ym., 2017).

#### 4.4 Asiakirjojen julkisuus ja liikesalaisuudet

Viranomaisen asiakirjat voivat olla salassa pidettäviä ainoastaan, jos siitä on säädetty laissa (perustuslaki, 2 luku 12 § 2 mom.; julkisuuslaki 621/1999, 1 luku 1 mom.; KHO 25.6.2019/83). Hankintalain mukaan hankinta-asiakirjojen julkisuus ja asianosaisen tiedonsaantioikeus määräytyvät julkisuuslain mukaan, mikäli hankintayksikkö on julkisuuslaissa tarkoitettu viranomaisen (hankintalaki, 14 luku 138 § 1 mom.). Hyvinvointialue on julkisuuslain 4§:n mukaan kyseisessä laissa tarkoitettu viranomaisen, joten hyvinvointialueen asiakirjoihin, eli myös hankintasopimukseen, sovelletaan julkisuuslakia. Julkisuuslain soveltaminen pitää sisällään asiakirjojen asianosaisjulkisuuden ja yleisöjulkisuuden, mikä tarkoittaa sitä, että tarjouskilpailun asianosaisten lisäksi, myös ulkopuolisilla on oikeus saada asiakirjoista pyytämäänsä tietoja. Hankintasopimusten kohdalla se tarkoittaa sitä, että kaikilla halukkailla on oikeus pyytää hankintayksiköltä tietoja voimassa olevista ja aiemmin voimassa olleista hankintasopimuksista. (Pekkala ym., 2022, s. 794-795.)

Hankinta-asiakirjojen julkiseksi tuleminen riippuu asiakirjan laadusta. Tarjouspyyntö liitteineen tulee julkiseksi, kun se on allekirjoitettu tai vastaavalla tavalla varmennettu (julkisuuslaki, 2 luku 6 § 1 mom.). Hankintaa koskevat tarjouksen täydennyspyynnöt ja tarjousasian käsittelyä varten laaditut selvitykset ja muut asiakirjat tulevat yleisöjulkisiksi, kun sopimus on tehty (julkisuuslaki, 2 luku 6 §



1 mom.). Samoin julkista hankintaa koskevat tarjoukset, osallistumishakemukset ja muut asiakirjat tulevat julkisiksi vasta kun hankintasopimus on tehty (julkisuuslaki, 2 luku 7 § 2 mom.). Asianosaisilla on kuitenkin mahdollisuus saada tietoa sellaisenkin asiakirjan sisällöstä, joka on voinut vaikuttaa heidän asiansa käsittelyyn. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tarjouskilpailuun osallistuneella taholla on oikeus saada tieto muiden tarjoajien tarjousten sisällöstä jo hankintapäätöksen allekirjoittamisen jälkeen. Tämä oikeus ei kuitenkaan koske liikesalaisuuksia. (Julkisuuslaki, 3 luku 10 § 1 mom.) Liikesalaisuudeksi voidaan luokitella tieto, joka ei ole vastaavanlaista tietoa käsitteleville yleisesti tunnettua tai helposti selville saatavissa olevaa tietoa, jolla on sen vuoksi taloudellista arvoa elinkeinotoiminnassa ja jonka laillinen haltija on ryhtynyt toimenpiteisiin tällaisen tiedon suojaamiseksi (liikesalaisuuslaki 595/2018, 2 §). On melko yleistä, että tarjouskilpailuun osallistuneet pyytävät tietoja toisten tarjoajien tekemistä tarjouksista (Krakau & Haapalehto, 2020, s. 155).

Tietosuoja ja julkisuusperiaate saattavat olla osin ristiriidassa, jos julkisuuslain alainen asiakirja sisältää henkilötietoja. EU:n tietosuoja-asetuksen 86 artiklassa määritellään, että viranomaiset voivat luovuttaa henkilötietoja joko EU-oikeuden tai kansallisen lainsäädännön perusteella, jotta oikeus henkilötietojen suojaan ja asiakirjajulkisuus on mahdollista sovittaa yhteen (Mäenpää, 2020, s. 216). Lain julkisen hallinnon tiedonhallinnasta, eli tiedonhallintalain (2019/906) tarkoituksena on varmistaa ”viranomaisten tietoaaineistojen yhdenmukainen ja laadukas hallinta sekä tietoturvallinen käsittely julkisuusperiaatteen toteuttamiseksi. Mahdollistaa viranomaisten tietoaaineistojen turvallinen ja tehokas hyödyntäminen, jotta viranomainen voi hoitaa tehtävänsä ja tarjota palvelunsa hallinnon asiakkaille hyvää hallintoa noudattaen tuloksellisesti ja laadukkaasti, sekä edistää tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteentoimivuutta.” (Tiedonhallintalaki, 1 luku 1 § 1. mom.) Lain tavoitteena on siis vastata useisiin julkiselle hallinnolle asetettuihin vaatimuksiin, kuten julkisuusperiaatteen, hyvän hallinnon ja tietoturvan periaatteiden toteutumiseen.

#### 4.5 Järjestämislaki ja sopimusohjaus

Hyvinvointialueilla palveluja ulkoistettaessa tulee huomioida myös järjestämislain, eli sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) vaatimukset. Järjestämislaisissa määritellään, millaisissa tilanteissa asiakkaille annettavia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja voidaan hankkia sopimuksilla yksityisiltä palveluntuottajilta. Hankittavien palveluiden tulee olla sisällöltään ja laadultaan sellaisia, että järjestämisvastuun velvoitteet täyttyvät. Palveluja voi ulkoistaa vain sellaisilta osin, että hyvinvointialueet pystyvät valvomaan toimintaa riittävästi. Laissa on erikseen rajattu, millaisia palveluja ei voi ulkoistaa:

”Hyvinvointialue ei saa hankkia yksityiseltä palveluntuottajalta:

1) palveluja, joihin sisältyy julkisen vallan käyttöä, jollei lailla erikseen toisin säädetä; 2) sosiaalihuoltolain 15 §:ssä tarkoitettua yksilö- ja perhekohtaista sosiaalityötä eikä 29 §:ssä tarkoitettua sosiaalipäivystystä; 3) terveydenhuoltolain 50 §:ssä tarkoitettuja kiireellisen hoidon ja päivystyksen palveluja lukuun ottamatta mainitun pykälän 2 momentissa tarkoitettua perusterveydenhuollon päivä- ja ilta-aikaista kiireellistä vastaanotto-toimintaa; eikä 4) terveydenhuoltolain 40 §:ssä tarkoitettua ensihoitopalvelua lukuun ottamatta mainitun lain 40 §:n 1 momentin 1 ja 3 kohdassa tarkoitettuja palveluja ja 2 kohdassa tarkoitettua muuta palvelua kuin ensihoitopalvelun kokonaisvalmiuden ylläpitämistä eikä ensihoitopalvelusta vastaavan lääkärin tai kenttäjohtajan tehtäviä, jotka on hoidettava kaikilta osin virkasuhteessa.”

Palveluntuottajan vastuulla on, että palvelut ovat lain- ja sopimuksenmukaisia ja hyvinvointialueen vastuulla on puolestaan valvoa ja ohjata yksityistä palveluntuottajaa (järjestämislaki, 12 §). Sopimustenhallinnan kannalta merkittävää on, että laissa säädetään myös edellä mainittujen palvelujen sopimuksenaikaisesta hallinnasta. Järjestämislain mukaan hyvinvointialueen tulee huolehtia, että se pystyy suoriutumaan palvelujen tuottamisesta myös esimerkiksi häiriötilanteissa, sopimusrikkomustilanteissa ja sopimusten päättyessä (järjestämislaki, 15 §). Hyvinvointialue ei siis voi ulkoistaa järjestämis- ja valvontavastuutaan, vaan viime kädessä hyvinvointialue vastaa palvelujen toteutumisesta asiakkaaseen nähden. Mikäli palveluntuottaja ei pysty suoriutumaan sopimusvelvoitteistaan, tulee hyvinvointialueen järjestää palvelu muulla tavoin, kuten omana palveluntuotantona. (EOAK/1357/2023; EOAK/1490/2023;

EOAK/1492/2023.) Sosiaali- ja terveystalvveluja koskevissa sopimuksissa tuleekin huomioida järjestämislain palveluille ja niiden jatkuvuudelle asetetut vaatimukset erillisillä sopimusmääräyksillä. Järjestämislain lisäksi huomioon tulee ottaa myös uuden sote-valvontalain vaatimukset ja niistä annetut ohjeet (sote-valvontalaki 741/2023; sosiaali- ja terveystministeriö, 2023).

#### 4.6 Tilaajavastuulaki ja pakollisten poissulkemisperusteiden selvittäminen

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2016, eli tilaajavastuulaki määrittelee, mitä edellytyksiä sopimuskuumppanin tulee tietyissä sopimussuhteissa täyttää. Lain tavoitteena on edistää tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista, sekä luoda organisaatioille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät tahot täyttävät lakisääteiset velvoitteensa (tilaajavastuulaki, 1 §). Lain mukaiset selvitykset tulee tarkistaa ennen sopimuksen solmimista, sekä tietyissä tapauksissa lisäksi vuosittain. Tilaajavastuulakia sovelletaan yli yhdeksäntuhannen euron arvoisiin hankintoihin. (Tilaajavastuulaki, 4 § 2 mom; Tilaajavastuulaki, 5a §.) Tilaajavastuulaki ei määrittele, että asiakirjojen tarvitsisi olla alkuperäisiä, vaan käytännössä myös kopiot voidaan hyväksyä, jolloin samoja asiakirjoja voi toimittaa tarvittaessa useammalle eri tilaajalle (Pohjonen, 2017, s. 131). Mikäli saman sopimuskuumppanin kanssa tehdään uusia sopimuksia vuoden sisällä siitä, kun tilaajavastuuasiakirjat on tarkastettu, ei uusia selvityksiä pääsääntöisesti tarvitse hankkia (Petäinen, 2020). Tilaajavastuuasiakirjat tulisi säilyttää kaksi vuotta siitä, kun sopimusta koskeva työ on päättynyt (tilaajavastuulaki, 5§).

Ennen hankintasopimuksen solmimista hankintayksikön tulisi myös selvittää, koskeeko valittua tarjoajaa jokin pakollinen poissulkemisperuste ja täyttyvätkö hankintayksikön asettamat muut soveltuvuusvaatimukset (hankintalaki, 10 luku 88 §). Pakollisten poissulkemisperusteiden selvittämiseksi hankintayksikön on kaikissa EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa tarkistettava valitun tarjoajan rikosrekisteriote hankintamenettelyä varten. Asiakirja saa olla enintään vuoden vanha. Otteen tulee olla rikosrekisterilain 6 §:n 8 momentissa tai

6b §:ssä tarkoitettu ote tai vaihtoehtoisesti ehdokkaan tai tarjoajan tai tämän alihankkijan tai sen hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenen tai edustus-, päätös- tai valvontavaltaa käyttävän henkilön alkuperämaan tai sijoittautumis- maan viranomaisen antama ote rikosrekisteristä. (Hankintalaki, 10 luku 80 §, 88 §.) Muun muassa hankinnan kohde ja tarjouskilpailun voittajan oikeudellinen muoto vaikuttavat siihen, keneltä kaikilta rikosrekisteriote tulee yksittäisessä hankinnassa tarkistaa. Koska tyhjentävää luetteloa ei ole mahdollista tehdä, on hankintayksiköllä oikeus luottaa tarjouskilpailun voittajan antamaan selvitykseen siitä, miltä kaikilta tahoilta rikosrekisterimerkinnät tulee selvittää. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 8.)

Rikosrekisteriotteen tarkistamisvelvollisuus vaikuttaa sopimustenhallintaan erityisesti sen vuoksi, että rikosrekisteriotteesta ei saa ottaa jäljennöstä, eikä sitä saa myöskään tallettaa. Hankintayksikön on kuitenkin kyettävä tarvittaessa osoittamaan, että otteet on asianmukaisesti tarkistettu. Poissulkemisperusteiden selvittämisen jälkeen hankintayksikön tulee hävittää rikosrekisteriote tai palauttaa se henkilölle, jota se koskee. Rikosrekisteristä ilmeneviä tietoja ei saa ilmaista muille kuin sellaisille henkilöille, jotka välttämättä tarvitsevat niitä poissulkemisperusteiden selvittämiseksi. (Hankintalaki, 10 luku 88 §.)

Valtioneuvoston julkaisussa on mainittu, että nykyinen lainsäädäntö ei mahdollista rikosrekisteriotteiden sähköistä tarkastamista, mutta ongelmaan on tarkoitus vastata päivittämällä lainsäädäntöä paremmin nykyajan vaatimuksia vastaavaksi (valtioneuvosto, 2020, s. 10). Toisessa aiemmin laaditussa julkaisussa on puolestaan mainittu, että rikosrekisteriotteet voisi jo nyt tarkistaa sähköisesti, kunhan lainsäädännön edellyttämä suojaus ja jäljitettävyyys on varmistettu (työ- ja elinkeinoministeriö, 2017 s. 15). Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (306/2019) puolestaan edellyttää jo tällä hetkellä, että ”viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiointitarpeeseensa liittyvät sähköiset viestit ja asiakirjat käyttäen digitaalisia palveluita tai muita sähköisiä tiedonsiirtomenetelmiä”. Voidaankin todeta, että lainsäädäntö ja viranomaisille annettu ohjeistus ei ole tältä osin yhdenmukainen. Nykytilanteessa otteesta voidaan kuitenkin tallentaa tunnistetiedot, eli tieto, kenestä ote on tarkastettu ja

minä päivänä ote on myönnetty (Oikeusrekisterikeskus, 2020). Sopimustenhallinnassa tuleekin huomioida, että rikosrekisteriotteita käsitellään lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Mahdollisten sopimuskumppanien sopimuskauden aikana saamien tuomioiden huomioiminen sopimussuhteessa on mahdollista esimerkiksi ottamalla asia sopimuksen sisällössä huomioon tai ottamalla sopimuksen osaksi vakiosopimusehdot, joissa asiaan on otettu kantaa.

#### 4.7 Tiedon tuottaminen ja asiakirjojen säilytys

Hyvinvointialuelain mukaan ”hyvinvointialueen on tuotettava tietoja hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta hyvinvointialueen toiminnan ja talouden ohjausta, johtamista ja seuranta varten” (hyvinvointialuelaki, 13 luku 120 § 1. mom.). Lainvalmisteluasiakirjoissa olennaisena on pidetty myös vertailukelpoisen tiedon saamista eri hyvinvointialueiden tilanteista (HE 241/2020, luku 7.1). Vastaavasti laissa pelastustoimen järjestämisestä (613/2021) on säännös, jonka mukaan hyvinvointialueen tulee seurata pelastustoimen palvelujen saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta, kustannuksia ja tuottavuutta, sekä verrattava saatua tietoa muiden hyvinvointialueiden vastaavaan tietoon (13 §). Myös sopimustenhallinnassa tulisi siis huomioida mahdollisuus saada numeerisia tietoja ainakin sopimusten määrästä, sisällöstä ja kustannusvaikutuksista.

Hankintalain mukaan kaikki yli miljoonan euron arvoiset tavara- ja palveluhankintasopimukset, sekä yli kymmenen miljoonan euron arvoiset rakennusurakasopimukset tulee säilyttää vähintään hankintasopimusten keston ajan (hankintalaki, 17 luku 170 §). Lisäksi tietyn suuruusluokan hankinnoissa on laadittava hankintamenettelyä koskeva kertomus tai sisällytettävä vastaavat tiedot muihin hankinta-asiakirjoihin. Nämä asiakirjat on säilytettävä vähintään kolmen vuoden ajan hankintasopimuksen tekemisestä. (Hankintalaki, 14 luku 125 §.) Tiedonhallintalain mukaan, jos asiakirjojen säilytysajoista ei ole säädetty laissa, tulee niiden säilytysaikoja määriteltäessä ottaa huomioon muun muassa tietoaineiston tarpeellisuus, oikeusturvan toteutuminen, sopimusten oikeusvaikutukset, sekä lainsäädännössä määritellyt vanhentumisajat (tiedon-

hallintalaki, 5 luku 21 §). Lainsäädännön perusteella laaditun kunnallisten asiakirjojen säilytysohjeen mukaan hankinta-asiakirjoja ja sopimuksia tulisi pääsääntöisesti säilyttää kymmenen vuoden ajan takuun päättymisestä tai hyödykkeen luovutusajankohdasta ja rauenneiden hankintojen osalta kahden vuoden ajan (Botska, 2002, s. 16-17). Julkisten hankintojen käsikirjan mukaan hankinta-asiakirjoja tulee säilyttää kymmenen vuoden ajan ja kauemminkin, jos sopimuskausi on tätä pidempi (valtiovarainministeriö, 2023a, s. 316). Katavimmin julkisten hankintojen asiakirjojen säilytysaikoihin on otettu kantaa valtiovarainministeriön julkaisussa ”Suositus tietoaineistojen säilytysajasta ja toimenpiteistä säilytysajan päätyttyä”. Julkaisussa on asiakirjakohtaisesti määriteltä jokaisen hankinta-asiakirjan säilytysaika, joka esimerkiksi hankintasopimusten kohdalla on kymmenen vuotta sopimuksen voimassaoloajasta ja urakkasopimusten kohdalla kolmekymmentä vuotta. (Valtiovarainministeriö, 2023d, s. 60-67.) Hyvinvointialueiden asiakirjojen säilytykseen sovelletaan myös arkistolakia, jonka mukaan arkistotoimen tulee ”varmistaa asiakirjojen käytettävyys ja säilyminen, huolehtia asiakirjoihin liittyvästä tietopalvelusta, määrittellä asiakirjojen säilytysarvo ja hävittää tarpeeton aineisto” (arkistolaki 831/1994, 4 luku 7 §). Asiakirjat tulee hävittää niille määritellyn säilytysajan jälkeen tietosuojaan kannalta turvallisella tavalla (arkistolaki, 4 luku 13 §).

## 5 SOPIMUKSET JA SOPIMUSTENHALLINTA

### 5.1 Hankintasopimusten pohja on sopimusoikeudessa

Hankintasopimukset, kuten muutkin sopimukset pohjautuvat viime kädessä perustuslaissa määriteltyyn yhdenvertaisuuteen, elinkeinonvapauteen ja omaisuuden suojaan. Lisäksi perustuslain mukaan julkisen vallan on turvattava perusoikeuksien toteutuminen, mikä tarkoittaa sitä, että myös julkisissa hankinnoissa on pyrittävä takaamaan edellä mainittujen perusoikeuksien toteutuminen. (Perustuslaki, 2 luku 6, 15, 18, 22 §; Voutilainen & Määttä, 2023, s. 519-520.)

Sopimusoikeus määrittelee esimerkiksi sopimuksen syntymisen ja sen pätevyyteen liittyvät kysymykset, sekä sopimukseen perustuvat oikeudet ja velvoitteet. Lisäksi sopimusoikeus määrittelee käytettävissä olevat oikeussuojakeinot, jos sopimusosapuoli syyllistyy sopimusrikkomukseen. (Halila & Hemmo, 2008, s. 2.) Vaikka hankintasopimukset eroavat monella tapaa muista sopimuksista, on niiden pohja kuitenkin sopimusoikeudessa (Voutilainen & Määttä, 2023, s. 519).

Julkisissa hankinnoissa hankintayksikkö on tavallisesti julkista valtaa käyttävä taho. Sopimusoikeudellisesti julkisissa hankinnoissa ei kuitenkaan ole kyseessä julkisen vallan käyttö, vaan sopimuksen osapuolten välinen sopimusuhde on yksityisoikeudellinen. Suomen kansallinen sopimusoikeus on yleisellä tasolla melko vähän säänneltyä ja pääosin dispositiivista. Sääntely on ennemminkin sopimustyyppikohtaista. Sen vuoksi oikeusperiaatteiden merkitys sopimusoikeudessa on melko suuri. (Aarto, 2009, s. 31-32.) Yhtenä esimerkkinä sopimustenhallintaan vaikuttavista oikeusperiaatteista voidaan mainita sopimusten sitovuus, eli sopimuksessa sovitut ehdot velvoittavat niihin sitoutuneita osapuolia (Hemmo, 2003a, s. 49).

## 5.2 Sopimusten tarkoitus

Sopimus on väline, jolla yksittäiset toimijat voivat järjestää keskinäisiä suhteitaan ja yhteistyötään. Yksittäisten toimijoiden välisiä sopimuksia voidaan pitää myös olennaisena osana toimivia markkinoita, koska markkinat muodostuvat toimijoiden välisten menettelyiden yhteisvaikutuksen seurauksena. (Aine, 2001, s. 71.) Tavanomaisesti sopimus syntyy tarjouksesta ja siihen annetusta vastauksesta (oikeustoimilaki 228/1929, 1 luku 1 §). Sopimuksen syntymisen edellytyksenä ei välttämättä pidetä kirjallista muotoa, vaan pätevä sopimus voi syntyä myös suullisesti tai konkludenttisesti. Sopimus voidaan myös tulkita käsitteenä laajemmin kuin vain yksittäisenä sopimusasiakirjana. Sopimus voi tar-

koittaa myös ”joukkoa kahden osapuolen välillä vaikuttavia yksityisoikeudellisin määräämistoimin perustettuja velvoitteita ja niitä vastaavia oikeuksia”. (Hemmo, 2003a, s.13.)

Kuten aiemmin on jo mainittu, sopimusten tarkoituksena on muun muassa jakaa osapuolten kesken sopimussuhteen velvollisuudet ja vastuut, mahdollistaa kummankin osapuolen tavoitteiden toteutuminen ja hallita sopimussuhteen aikana ilmeneviä riskejä (Haapio & Järvinen, 2014, s. 65). Lisäksi sopimusten tarkoituksena on määritellä tavoiteltu suorituksen taso ja sopimusosapuolten väliset käytännöt sopimussuhteen aikana (O’Brien, 2022, s. 264). Sopimukset toimivat osaltaan myös johtamisen välineinä. Niiden avulla voidaan hallinnoida liiketoimintaa ja hankkeita, sekä luoda ja suojata toiminnan arvoa. (Haapio & Siedel, 2013, s. 37.) Sopimusten sisällön tulisi olla linjassa sen kanssa, kuinka merkittävästä hankinnasta on kyse, jos se suhteutetaan esimerkiksi hankinnan arvoon tai merkitykseen organisaatiolle. Merkittävässä hankinnoissa sopimuksen tulisi pääsääntöisesti olla kattavampi, kuin yksinkertaisimmissa ja kustannuksiltaan edullisissa hankinnoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 276.) Sopimuksia voidaan pitää myös työkaluina, joiden avulla toimintaa ohjataan ja järjestetään (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023a). Sopimus itsessään ei varmista, että osapuolet toimivat sopimuksen mukaisesti, vaan sopimusosapuolten tulee valvoa sopimuksen noudattamista myös käytännössä ja tarvittaessa puuttua sopimusrikkomuksiin (Nieminen, 2016, s. 69).

### 5.3 Hankintasopimus

Hankintalain mukaan hankintasopimuksella tarkoitetaan ”kirjallista sopimusta, joka on tehty yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välillä ja jonka tarkoituksena on rakennusurakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen taloudellista vastiketta vastaan” (hankintalaki, 1 luku 4 § 1 mom.). Hankintasopimuksia koskevat periaatteet seuraavat suurelta osin yleisistä sopimusoikeudellisista periaatteista, hankintamenettelyssä noudatettavista periaatteista ja oikeuskäytännöstä (Aarto ym., 2009, s. 5). Lisäksi hankintalaki määrittelee, että hankintasopimusten osalta sopimus syntyy vasta



hankintapäätöksen tekemisen jälkeen ja vain erillisen kirjallisen sopimuksen tekemisellä (hankintalaki, 14 luku 128 §). Hankintalain mukaan hankintasopimus ei siis voi syntyä muilla tavoin, kuten suullisesti tai konkludenttisesti. Hankintasopimuksen keskeisinä tunnusmerkkeinä voidaan pitää sitä, että sopimus on solmittu kahden erillisen oikeushenkilön välille, sopimuksen osapuolena on hankintayksikkö, jolla on määräysvalta sopimuskumppanin valinnassa, sopimus on vastikkeellinen ja sillä on taloudellista arvoa ja että suoritukset perustuvat yksityisoikeudellisesti täytäntöönpanokelpoisiin sopimusehtoihin (Pekkala ym., 2022, s. 82).

Hankintasopimukset voidaan jakaa edelleen palveluhankintasopimukseen, tavarahankintasopimukseen ja rakennusurakkasopimukseen, riippuen siitä, mikä hankinnan kohde on (hankintalaki, 1 luku 4 § 1-4 mom.). Hankintasopimus voi olla myös sekamuotoinen, eli siihen voi sisältyä sekä palvelu-, että tavarahankintoja tai rakennusurakoita. Tällaisessa tapauksessa sovellettavat säännöt muodostuvat sen perusteella, mikä on hankinnan pääasiallinen kohde. Pääasiallinen kohde taas määräytyy sen perusteella, mikä osuus hankinnasta on ennakoidulta arvoltaan suurin. (Hankintalaki, 2 luku, 7§; Pekkala ym., 2022, s. 132.)

Hankintasopimus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Hankintalaissa ei ole määräyksiä sopimuskauden kestosta, lukuun ottamatta puittejärjestelyjä, joissa sopimus voidaan tehdä pääsääntöisesti enintään neljäksi vuodeksi (hankintalaki, 5 luku 42 §). Mikäli hankintasopimus on voimassa toistaiseksi, on huomioitava hankintalain edellyttämät vaatimukset, esimerkiksi olemassa olevien kilpailuolosuhteiden hyödyntämisestä, hankintamenettelyn avoimuudesta ja tarjoajien tasapuolisesta ja syrjimättömästä kohtelusta (hankintalaki, 1 luku 2-3 §; MAO 1.11.2023/503; MAO 22.3.2012/101).

Hankintasopimus muodostuu paitsi varsinaisesta sopimusasiakirjasta, myös hankintailmoituksesta, tarjouspyynnöstä liitteineen ja voittaneesta tarjouksesta liitteineen. Hankintasopimuksen sisältö määräytyykin aina hankintamenettelyn tuloksena. (Voutilainen & Määttä, 2023, s. 525.) Hankinta-asiakirjat ovat puo-

lestaan hankintayksikön laatimia asiakirjoja tai sellaisia asiakirjoja, joihin hankintayksikkö viittaa, tavoitteenaan kuvata tai määrittää hankinnan kohdetta tai hankintamenettelyä (Voutilainen, 2019, s. 519).

Sopimuksen solmimisvaiheessa on huomioitava, että hankintasopimuksen voi tehdä vasta hankintapäätöksen muutoksenhakuun varattujen määräaikojen kuluttua umpeen. Ennen sopimuksen allekirjoitusta tulee myös varmistaa, ettei hankintapäätöksestä ole valitettu markkinaoikeuteen tai tehty hankintayksikölle oikaisupyyntöä (hankintalaki, 133 §, 146 §, 150 §). Hankintasopimusten allekirjoitusvaltuudet hyvinvointialueilla on määritelty usein hallintosäännössä. Varsinaisen allekirjoittajan lisäksi valtuuden todentamiseksi tulisi myös jonkin toisen virkamiehen varmentaa valtuus, esimerkiksi lisäämällä allekirjoituksensa sopimukseen. Tarjoajan puolesta sopimuksen voi allekirjoittaa sellainen henkilö, jolla on organisaation nimenkirjoitusoikeus. (Voutilainen & Määttä, 2023, s. 527.) Lainsäädännössä ei ole määritelty mitä allekirjoituksella tarkoitetaan, mutta sen sijaan sähköinen allekirjoitus ja kehittynyt sähköinen allekirjoitus on määritelty eIDAS asetuksessa. Kehittyneen sähköisen allekirjoituksen edellytyksenä on muun muassa, että sillä voidaan yksilöidä allekirjoittaja ja se on liitetty sillä allekirjoitettuun tietoon siten, että tiedon mahdollinen myöhempi muuttaminen on mahdollista havaita. (Voutilainen, 2023, s. 67.)

Julkisissa hankinnoissa käytetään usein sopimusten liitteenä julkisiin hankintoihin räätälöityjä yleisiä sopimusehtoja, eli Julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja palveluhankinnoissa (JYSE 2014 Palvelut, huhtikuun 2022 päivitysversio) tai Julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja tavarahankinnoissa (JYSE 2014 Tavarat huhtikuun 2022 päivitysversio). Muita yleisiä sopimusehtoja ovat esimerkiksi Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot (JIT 2015), Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998), Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot (KSE 2013) tai Kone- ja kuljetuspalveluiden hankinnan yleiset ehdot (KE 2008). Se, mikä yleisistä sopimusehdoista milloinkin valitaan, riippuu hankinnan kohteesta. Vanhempia sopimusehtoja valitessa tulee huomioida, että niitä ei välttämättä ole päivitetty vastaamaan muuta ajantasaista lainsäädäntöä, mikä tulee huomioida sopimuksen sisällössä. Kaikki sopimusehdot eivät ole myöskään puolueettomien tahojen laatimia, mikä olisi

hyvä ottaa huomioon. Vakiosopimusehtoja käytettäessä hankintayksikön tulee määrittää käytettävien vakiosopimusehtojen päivitysvuosi. (Valtiovarainministeriö, 2023a, s. 102.) Tarjoajien tulee sitoutua hankintayksikön määrittelemiin sopimusehtoihin tarjoutua jättäessään. Mikäli tarjoaja liittyy tarjouksensa ehtoihin eri sopimusehdot, tulee tarjous hylätty. (MAO 15.5.2012/185; MAO 10.1.2013/6.) Vakiosopimusehtojen käyttöä puoltaa se, että ehdot ovat yleensä hyvin tunnettuja ja niiden käyttö säästää sopimusten laadintaan ja soveltamiseen käytettävää aikaa (Wright, 1994, viitattu lähteessä Lowe, 2007, s. 320-321).

Tavanomaisesti sopimukset ovat sopimuskauden aikana muutettavissa osapuolten yhteisellä päätöksellä. Hankintalaki asettaa kuitenkin rajoitteita sopimusten muuttamiselle kesken sopimuskauden, jotta lain tavoitteet tasapuolisesta ja syrjimättömästä kohtelusta, sekä avoimuudesta tulevat täytetyiksi. Pääsääntö on, ettei hankintasopimukseen saa tehdä olennaisia muutoksia kesken sopimuskauden. Kiellettyinä sopimusmuutoksina pidetään muun muassa sopimuksen muuttamista niin, että siitä tulee taloudellisesti edullisempi sopimusosapuolelle, esimerkiksi alkuperäisestä sopimuksesta poikkeavien hinnanerotusten vuoksi. Lisäksi jos sopimusmuutos olisi voinut vaikuttaa hankintamenettelyn kulkuun, esimerkiksi osallistujien määrään, sitä pidetään kiellettyinä. Sallittua ei myöskään ole, jos muutos laajentaa sopimuksen soveltamisalaa olennaisesti, eli jos hankintaankin esimerkiksi muita palveluja tai tuotteita, kuin mitkä ovat olleet kilpailutuksen piirissä. Kiellettyiksi sopimusmuutokseksi katsotaan myös tiettyjen edellytysten täytyessä alkuperäisen sopimusosapuolen vaihtuminen. Varsinaista kiellettyihin sopimusmuutoksiin kohdistuvaa pykälää sovelletaan vain EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa, käyttöoikeussopimuksissa ja liitteen E mukaisissa palveluhankinnoissa. Kuitenkin hankintalain tavoitteet asettavat vaatimuksia myös kansallisten hankintojen tasolla ja sen perusteella sopimusmuutokset koskevat myös kansalliset kynnysarvot ylittäviä hankintoja. (Hankintalaki, 136 §; Kontio ym., 2017, s. 265-270.)

Toisaalta hankintalaissa on määritelty myös tilanteita, joissa sopimusmuutokset ovat sallittuja ilman uutta hankintamenettelyä. Tällainen tilanne on esimerkiksi, jos sopimusmuutokset ovat täsmällisiä ja yksiselitteisiä ja ne on määritelty jo kilpailutusvaiheessa (C-549/14, Finn Frogne). Myös arvoltaan vähäiset sopimusmuutokset ja tietyin edellytyksin vähäisten lisähankintojen tekeminen samalta sopimuskumppanilta on sallittu. (Hankintalaki, 136 §; Kontio ym., 2017, s. 265-270.) Hankintalain valmisteluasiakirjojen perusteella 136§:n luettelo olennaisista sopimusmuutoksista olisi tyhjentävä, eikä hankintayksiköllä ole velvoitetta kilpailuttaa hankintaa uudelleen, jos sopimusmuutos koskee muuta, kuin laissa mainittua olennaista sopimusmuutosta (Männistö, 2019, s.148-149).

## 6 SOPIMUSTENHALLINNAN KEHITTÄMINEN

### 6.1 Sopimustenhallinnan merkitys

Sopimusten laatu ja niiden hallinnan taso voi vaihdella. Hyvällä sopimustenhallinnalla voidaan saavuttaa sekä taloudellisia, että ajallisia säästöjä, joilla on merkitystä yksikön tulokseen. (Pohjonen ym., 2002, s. 5.) Onnistunut sopimustenhallinta takaa sen, että sovitut asiat toteutuvat niin kuin on sovittu ja elleivät toteudu, asiat on mahdollista ratkaista ennen kuin tilanteet kärjistyvät (O'Brien, 2022, s. 266). Hyvä sopimustenhallinta vähentää myös sopimusongelmia ja niihin liittyviä haitallisia seuraamuksia. Sen vuoksi sopimustoimintaan osallistuvien onkin tärkeää ymmärtää sopimusten kannalta olennaiset asiat, mikä vaatii usein henkilökunnan lisäkoulutusta. (Haapio & Järvinen, 2014, s. 71.) Sopimustenhallinnan kehittäminen on mainittu muun muassa Kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa osana hankintojen tehokkuuden edistämistä (valtioneuvosto, 2020, s. 10) ja sopimustenhallintaa on pidetty myös olennaisena keinona vaikuttaa julkisten hankintojen harmaan talouden torjuntaan (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2019). Sopimusten koko elinkaaren aikainen hallinta on noussut viime vuosina entistä tärkeämmäksi, koska olosuhteet ja tilanteet

muuttuvat ja sopimusten tulisi entistä paremmin mukautua monenlaisiin tilanteisiin.

Sopimussuhteet ja niiden hallinta aiheuttavat myös kustannuksia organisaatioille. Kustannukset muodostuvat sopimusten valmistelusta, sopimuksen voimassa ollessa tehdyistä tarkistuksista ja tulkinnasta aiheutuvista kustannuksista, sekä mahdollisten riitatilanteiden aiheuttamista kustannuksista. (Hemmo, 2005b, s. 25.) Sopimustenhallinnan kannalta organisaation on kannattavaa panostaa erityisesti sopimusten valmisteluvaiheeseen ja valmistella sopimukset yhteistyössä eri alojen asiantuntijoiden kesken, jotta sopimuksissa tulee huomioitua kaikki tarvittavat asiat (Tieva, 2009, s. 116). On todettu, että liian vähäinen panostus sopimuksen valmisteluvaiheessa on yhteydessä sopimuksen soveltamiseen liittyviin ongelmiin ja riitatilanteiden mahdollisuuden kasvuun. Liian vähäinen valmisteluvaiheeseen panostaminen saattaa näkyä myös liiallisten riskien toteutumisena tai siinä, etteivät sopimuksen tärkeimmät tavoitteet täyty odotetulla tavalla. Toisaalta sopimusten valmisteluun ei ole tarkoituksenmukaista myöskään käyttää kohtuuttoman paljon resursseja. Optimaalisen valmistelun taso tulisikin määrittää punnitsemalla yksittäisen sopimuksen taloudellista merkitystä, mahdollisia riskejä ja sitä voidaanko sopimuksessa hyödyntää esimerkiksi vakioehtoja. (Hemmo, 2005b, s. 25-27.)

Organisaatioissa tulisi ymmärtää sopimus enemmän prosessina, kuin yksittäisenä asiakirjana. Sopimustenhallinnan kannalta on olennaista, että myös sopimussuunnittelussa varmistetaan, että sopimukset ovat organisaation tavoitteiden toteutumista palvelevia ja että niissä huomioidaan erilaiset riskit ja sopimusten toimivuus myös käytännössä. (Haapio & Järvinen, 2014, s. 348.) Sopimustenhallinta on erityisen tärkeää, kun palveluja ulkoistetaan (Weele, 2010, s. 177). Hyvää sopimustenhallintaa voidaan julkisissa hankinnoissa pitää erityisen tärkeänä myös siksi, koska hankintaprosesseihin on varattava riittävän paljon aikaa. Sen vuoksi hankintayksikön onkin tärkeää tietää, milloin aiemmat hankintasopimukset ovat päättymässä, jotta kilpailutus ehditään toteuttaa ennen uuden sopimuskauden alkua. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2021.)

## 6.2 Sopimusperiaatteiden kartoitus ja määrittely, sekä vastuunjako

Sopimustenhallintaa voidaan kehittää useilla eri osa-alueilla. Aluksi olisi kuitenkin hyvä kartoittaa ja määrittellä organisaation sopimusperiaatteet, eli kaikki käytössä olevat ohjeet ja linjaukset, joiden perusteella sopimustenhallinnassa toimitaan. Niiden perusteella voidaan kehittää esimerkiksi malliasiakirjoja ja tarkistuslistoja, jotta sopimusperiaatteiden noudattaminen olisi helpompaa. Yhtenäisten periaatteiden pohjalta on mahdollista laatia myös ohjeistuksia, jakaa vastuurooleja ja tehdä myös ulkopuolisille helpommin näkyväksi se, keneltä he saavat tarvitsemansa tiedon. (Haapio & Järvinen, 2014, s. 69-75.)

Hyvinvointialuelain mukaan hallintosäännössä tulee antaa tarvittavat määräykset muun muassa sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja sopimusten hallinnasta (hyvinvointialuelaki, 95 §). Hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyy noudatettavat periaatteet (hyvinvointialuelaki, 22 §; Leppänen, ym., 2024, s. 309). Aluehallitus vastaa muun muassa sopimushallinnan järjestämisestä, antaa tarkemmat ohjeet sopimushallinnan järjestämiseksi ja hankintojen toteuttamiseksi, sekä vastaa sopimusten vastuuhenkilöiden määräämisestä (hyvinvointialuelaki, 43 §; Leppänen, ym., 2024, s. 307-308).

Sopimustenhallinnan periaatteet ovat yksi tapa ohjata hyvinvointialueiden toimintaa. Niiden avulla muodostetaan yhteiset määrittelyt toiminnan ja sopimusten suuntaviivoista ja rajoista. Sopimustenhallinnan periaatteiden tulisi perustua hyvinvointialuestrategiaan ja palvelustrategiaan. (Leppänen, ym., 2024, s. 306.) Hankintasopimusten periaatteiden määrittely ja strategiset linjaukset kuuluvat yleensä ylimmän johdon tehtäviin (Huuhka, 2022, s. 179). Hyvinvointialuejohtajan tehtävänä onkin valvoa ja johtaa sopimustenhallintaa ja vastata strategisesta sopimustoiminnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ylin johto seuraa sopimustenhallintaa kokonaisuutena, ei niinkään yksittäisten sopimusten tasolla. (Leppänen, ym., 2024, s. 309.) Kuntaliitto on julkaissut hyvinvointialueiden sopimushallinnan periaatteet –julkaisun, jota hyvinvointialueet voivat hyödyntää hankintasopimusten sopimustenhallinnan periaatteiden määrittelyssä (Kuntaliitto, 2022).

Strategiassa linjauksissa tulisi määritellä toiminnan tavoiteltu suunta ja keskeiset tavoitteet, sekä tehdä valintoja sen suhteen, miten näihin tavoitteisiin pyritään. Strategian tulisi kestää myös muuttuva toimintaympäristö. Organisaatioissa, joissa hankintojen osuus on merkittävä, strategian tulisi kattaa myös ulkoiset toimittajat, koska niiden toiminnalla on merkittävä vaikutus organisaation tavoitteiden toteutumiseen. (Nieminen, 2016, s. 24-25.) Onnistuneessa strategiassa otetaan huomioon muun muassa sidosryhmien tarpeet ja odotukset, oman henkilökunnan odotukset, sekä viranomaisten vaatimukset. Menestyvissä terveydenhuoltoalan organisaatioissa on tyypillistä, että strategia otetaan osaksi päivittäistä toimintaa, eikä se ole vain kuvaus haaveista, joita haluttaisiin saavuttaa. Tämä edellyttää sitä, että strategia on realistinen ja työntekijät ymmärtävät, miten voivat päivittäisessä toiminnassaan vaikuttaa strategiasta johdettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Heino ym., 2021, s. 31-35.) Ohjetasolla voidaan hyödyntää kuntaliiton mallipohjaa kuntien ja hyvinvointialueiden sopimushallinnan ohjeiksi (Kuntaliitto, 2022).

Strategisen roolin lisäksi vastuut ja tehtävät voidaan hyvinvointialueilla jakaa taktisen roolin tehtäviin ja operatiivisen roolin tehtäviin (Leppänen, ym., 2024, s. 310-311). Taktinen rooli on yleensä johtavilla viranhaltijoilla ja vastuu voi olla myös jaettu. Taktisen roolin tehtäviin kuuluu raportoida strategiselle tasolle, huolehtia tarvittavista resursseista ja vastata sopimustenhallintaan kuuluvasta viestinnästä. Taktisella tasolla tarkastellaan sopimuksia kokonaisuutena, mutta eri kategorioihin jaoteltuna. Taktisesta roolista vastaavan viranhaltijan tehtäviin sisältyy sopimustenhallinnan arviointi, valvominen ja kehittäminen, sekä sopimustenhallintaan liittyvä riskienhallinta yhdessä muiden sopimustenhallinnasta vastaavien viranhaltijoiden kanssa. Taktiseen rooliin sisältyy myös yhteistyö yksikkönsä sopimushallinnasta vastaavien viranhaltijoiden kanssa. Taktisesta roolista vastaavan tahon tehtäviin kuuluu myös yhdenmukaisten toimintatapojen ohjeistaminen, lakineuvonta ja sopimusmallien laatiminen, sekä päätöksenteko palvelutuotannon sopimustarpeista järjestämislain vaatimukset huomioon ottaen. (Leppänen, ym., 2024, s. 310-311.)

Operatiivinen taso vastaa puolestaan sopimustenhallinnasta yksittäisten sopimusten tasolla ja rooli on usein jaettu useammalle henkilölle. Operatiivista roolia toteuttavat usein sekä hallinnon, että palvelutuotannon asiantuntijat ja avustavat henkilöt. Operatiiviselle tasolle kuuluvat muun muassa sopimustarpeen havainnointi, kilpailutuksen hoitaminen, päätösten valmistelu, sopimuksen laadinta ja allekirjoitusprosessi, sekä sopimuksen elinkaarenaikainen hallinta ja sen päättämiseen liittyvät toimenpiteet. (Leppänen, ym., 2024, s. 310-311.)

Kaikille sopimuksille tulisikin hankintayksikössä määritellä asianmukaiset vastuutahot, sekä henkilöiden roolit ja tehtävät. Yksittäisen sopimuksen kohdalla rooleja voivat olla esimerkiksi sopimuksen omistaja, allekirjoittaja, sopimuksen yhteyshenkilö ja sopimus- ja toimittajatietojen tallentaja. Erityisen merkityksellisissä tai laajoissa sopimussuhteissa vastuita voidaan myös jakaa eri tasoille. (Valtiovarainministeriö, 2023a, s. 280, 282.) Selkeät vastuut ovat tärkeitä myös sen vuoksi, että organisaation on mahdollista toimia vaatimustenmukaisesti. Selkeät vastuunjaot ja roolien nimeäminen ovat tärkeitä, jotta kaikki lainsäädännön asettamat vaatimukset tulevat myös käytännön tasolla huomioitua. (Laininen, 2023, s. 9.) Sopimustenhallintaa suunniteltaessa olisi hyvä myös varmistaa, ettei mikään tieto ole yhden henkilön varassa, vaan useammalla henkilöllä on mahdollisuus löytää tieto helposti tarvittaessa. Näin varmistetaan se, ettei toiminta vaarannu, esimerkiksi sairastapausten tai muiden poissaolojen vuoksi. (Aalto ym., 2007, s. 196-197.) Onnistuneen sopimustenhallinnan seurauksena jokaisen sopimukseen sidoksissa olevan toimijan tulisi olla tietoinen siitä, missä vaiheessa sopimus on ja millaisia vaikutuksia sopimus saa aikaan hyvinvointialueella (Leppänen ym., 2024, s. 307).

### 6.3 Sopimustenhallintajärjestelmä

Sopimusperiaatteiden määrittelyn ja vastuunjaon jälkeen voidaan tarkastella sopimustenhallinnan toimivuutta käytännössä. Sopimustenhallintajärjestelmä auttaa sopimusten hallinnoinnissa, tiedon löytämisessä, sekä toiminnan suunnittelussa ja tapahtumien ennakoinnissa. Sopimustenhallintajärjestelmällä on



myös merkittävä rooli tiedon tuottamisessa hankintayksiköille (valtiovarainministeriö, 2023a, s. 40). Nykyään sopimuksenhallintajärjestelmät ovat yleensä sähköisiä, mikä helpottaa tietojen löydettävyyttä ja hallintaa, sekä mahdollistaa saatavan tiedon ajantasaisuuden paremmin kuin paperimuotoinen sopimustenhallintajärjestelmä. Sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän etuna on, että tietojen saanti on yleensä helppo rajata sen mukaan, mitä tietoja kukin työntekijä työssään tarvitsee ja työntekijät pääsevät järjestelmään käsiksi omilta laitteiltaan. Lisäksi tiedon haku ja erilaisten rajausten tekeminen hakuehtojen perusteella on mahdollista. Sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän etuna voidaan pitää myös sitä, että tiedot eivät ole niin herkästi yksittäisten työntekijöiden tiedon varassa, vaan ne ovat näkyvästi kaikkien niiden saatavilla, joilla kuuluu olla pääsy tietoon. Lisäksi tiedonhallintalain mukaan viranomaisen laatimat asiakirjat tulee säilyttää sähköisesti, mikä puoltaa sähköisen järjestelmän käyttöä (tiedonhallintalaki, 5 luku 19 §).

Sopimustenhallintajärjestelmän käytössä tulee ottaa huomioon myös asiakirjahallinnon näkökulma, eli että asiakirjat ovat tarvittaessa käytettävissä ja helposti löydettävissä, asiakirjojen sisältö pysyy muuttumattomana ja lisäksi niiden tulkinta on mahdollista, eli asiakirjan tiedoista selviää, missä yhteydessä, milloin ja kuka asiakirjan on luonut. Asiakirjan tulee olla myös suunnitelmallisesti hävitettävissä tai siirrettävissä jonnekin muualle arkistoon. (Smith, 2007, viitattu lähteessä Henttonen, 2023, s. 105.) Sopimuksenhallintajärjestelmää hankittaessa tulee myös ottaa huomioon tietoturvasuositukset ja tiedonhallintalain asettamat vaatimukset. Valtiovarainministeriö on julkaissut erityisesti julkisia hankintayksiköitä varten ohjeen, jossa määritellään tietojärjestelmähankinnoissa tietoturvan kannalta huomioon otettavat asiat (valtiovarainministeriö, 2023c). Sopimustenhallintajärjestelmän valinnassa ja käyttöönotossa tulisi huomioida myös koko organisaation laajuinen järjestelmänäkökulma. Olisi hyvä kartoittaa, miten kyseinen järjestelmä sopii yhteen organisaation muiden järjestelmien kanssa ja onko se linjassa organisaation IT-strategian kanssa, mikäli sellainen on laadittu. Sähköinen sopimuksenhallintajärjestelmä helpottaa paitsi hankintayksikön omaa sopimustenhallintaa, mahdollistaa myös paremman sisäisen valvonnan (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2019).

#### 6.4 Toimintojen automatisointi ja malliasiakirjojen hyödyntäminen

Toimintojen automatisointi on mahdollista, mikäli organisaatiossa on käytössä sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä. Sähköisten sopimushallintajärjestelmien etu on erityisesti siinä, että niiden avulla on mahdollista hallita suuriakin sopimusmassoja. Järjestelmät mahdollistavat yleensä automaattisten hälytysten ja muistutusten asettamisen ja järjestelmistä saa kootusti tietoa esimerkiksi sopimuskausien tilanteesta. Kehittyneimmissä sopimuksenhallintajärjestelmissä on mahdollista hyödyntää myös tekoälyä ja koneoppimista, jotka mahdollistavat muun muassa paremman virheiden havaitsemisen, muuttuvan sääntelyn huomioimisen ja ajansäästön sopimustenhallinnassa (Hirvonen-Ere, 2023, s. 91-92). Hankintayksikön on mahdollista hyödyntää myös big dataa, eli suurien, järjestelemättömien ja jatkuvasti lisääntyvien tietomassojen avulla saatavaa tietoa. Hankintayksikön on mahdollista kerätä ja analysoida esimerkiksi toimittajiin liittyvää tietoa erilaisten tietojärjestelmien ja tilastotieteen avulla. (Nieminen, 2016, s. 225.)

Erilaisissa hankintasopimuksissa, sopimustenhallintaan liittyvissä saatteissa ja vastaavissa asiakirjoissa on mahdollista hyödyntää mallipohjia, jotka säästävät usein aikaa ja kustannuksia, sekä varmistavat, että olennaiset asiat tulevat huomioitua. Yhtenäisten sopimus pohjien käyttö parantaa myös sopimusten käytettävyyttä, koska niiden luettavuus ja ymmärrettävyys paranevat (Järvinen, 2016, s. 70). Malliasiakirjojen, ohjeiden ja tarkistuslistojen avulla kokenemattomampikin työntekijä osaa laatia tarkoituksenmukaisia asiakirjoja ja niiden avulla voidaan tuoda organisaation sopimusperiaatteet käytännön tasolle (Haapio & Järvinen, 2014, s. 71).

#### 6.5 Sopimuskauden aikainen valvonta, toimittajayhteistyö ja sopimusten jalkauttaminen käytäntöön

Sopimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi seurata sopimuskauden aikana aktiivisesti. Merkittävimmissä hankinnoissa sopimuskausi voidaan aloittaa yhteistyöpalaverilla toimittajien kanssa, jotta toimintatavat ja tavoitteet

ovat molemmille osapuolille selkeät heti sopimuskauden alkaessa. Hankintayksikön tulee seurata, että palvelu tai tuotteet täyttävät niille asetetut vaatimukset koko sopimuskauden ajan. Hankintayksikkö voikin edellyttää toimittajilta esimerkiksi raportointia tietyin väliajoin seurannan helpottamiseksi. Sopimuskauden aikaisen toiminnan laatua voi pyrkiä varmistamaan myös erilaisilla bonusjärjestelmillä ja sanktioilla. Tärkeää on myös tallettaa sopimuskauden aikana saatu tieto ja kokemukset, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhempien kilpailutusten suunnittelussa. (Airaksinen, 2020.) Paitsi toimittajia, myös hankintayksikön omaa toimintaa ja yhteistyötä toimittajien kanssa tulisi seurata ja arvioida. Toimittajien ja hankintatoimen seurannassa ja arvioinnissa voidaan hyödyntää myös erilaisia mittareita ja seurata niiden kehitystä. (Nieminen, 2016, s. 76).

Sopimusten sisällön tulisi olla myös sopimusten käyttäjien tiedossa. Sillä varmistetaan se, että esimerkiksi sopimusrikkomuksiin osataan reagoida ajoissa ja että sopimuksia noudatetaan. Se, ettei sopimusten sisältöä tunneta riittävän hyvin, voi johtaa myös siihen, että asioita ja noudatettavia käytäntöjä sovitaan osapuolten kesken vain suullisesti. (Nystén-Haarala, 2017, s. 1015-1016.) Sopimukset tulisivat mieltää aktiivisesti käytettäviksi dokumenteiksi, sen sijaan että niitä pidetään vain pakollisina asiakirjoina, jotka kerran tehdään ja sen jälkeen unohdetaan. Olennaisena osana sopimusten käytettävyyden edellytyksiä ovat myös sopimusten selkeys ja niiden helppo löydettävyys (Nieminen, 2016, s. 70). Loppukäyttäjien tiedottaminen ja kouluttaminen sopimuskauden alussa on erityisen tärkeää palvelusopimusten kohdalla. On todettu, että kouluttamisella ja tiedottamisella on merkittävä vaikutus siihen, onnistuuko hankintayksikön ja palveluntuottajan välinen yhteistyö siten kuin on suunniteltu. Osapuolten tulisi sopia myös tavat, joilla loppukäyttäjiä kuullaan ja informoidaan sopimuskauden aikana, sekä miten heidät sitoutetaan uuden sopimuksen palveluihin tai tuotteisiin. (Nieminen, 2016, s. 198, 241.)

## 6.6 Hankintasopimusten lukumäärään ja laatuun vaikuttaminen

Hankintayksiköllä on tietyin edellytyksin mahdollisuus vaikuttaa hankintasopimusten lukumäärään ja siten vähentää hankintasopimusten sopimustenhallinnasta aiheutuvia kustannuksia ja hallintoihin käytettäviä resursseja, eli transaktiokustannuksia. Sopimusten lukumäärään on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi hyödyntämällä puitejärjestelyjä tai asiakasvalintajärjestelmiä, silloin kun se on tarkoituksenmukaista. Jotta kyseessä olisi hankintalain tarkoittama hankintasopimus, hankintayksiköllä tulee olla valta päättää, kenen kanssa hankintasopimus tehdään. Mikäli näin ei ole, hankintasopimusta ei synny, vaan kyse on asiakasvalintajärjestelmän hyödyntämisestä, eli esimerkiksi palvelusetelien käytöstä. Toisaalta, vaikka hankintasopimusten osalta hallinnollinen taakka vähenisi, niin asiakkaan tehdessä palveluntarjoajan valinnan saattavat kokonaiskustannukset nousta. Siihen on mahdollista vaikuttaa asettamalla palvelun enimmäishinnalle rajat, joita palvelun hinta ei saa ylittää. (Pekkala ym., 2022, s. 87-89.)

Hankintayksikön on mahdollista hankkia tavaroita ja palveluita myös yhteishankintayksiköltä (hankintalaki 3 luku, 20 §). Tällaiset hankinnat vähentävät osaltaan sopimustenhallintaan käytettäviä resursseja yksittäisellä hyvinvointialueella. Palveluiden saatavuuden turvaamiseksi hyvinvointialueiden on myös mahdollista perustaa osuuskuntia, joiden avulla pystytään paremmin paitsi hallitsemaan työvoiman saatavuutta, myös yhtenäistämään sopimusten sisältöjä ja kestoja ja sen myötä parantamaan näiden sopimusten hallintaa (Lapin hyvinvointialue, 2022b, s. 23). Keskitettyjen hankintojen hyödyntäminen on nähty myös yhtenä merkittävänä mahdollisuutena saavuttaa säästöjä standardoitujen tuotteiden hankinnoissa. Keskitettyjen hankintojen riskinä on toisaalta markkinoiden liiallinen keskittyminen. (Valtiovarainministeriö, 2023b, s. 5.)

Sopimusten keskitetty neuvottelemineen tehostaa yleensä hankintaprosessia useilla eri tavoilla. Tietoisuus näiden sopimusten sisällöstä vaikuttaa puolestaan siihen, kuinka paljon hankintoja täytyy tehdä ohi neuvoteltujen sopimusten. Sopimusten ulkopuolelta tilaaminen vie yleensä turhaan työaikaa, lisää hankintojen kokonaiskustannuksia ja vaikuttaa neuvotteluvoimaan keskitettyjä

sopimuksia tehtäessä. Kuten aiemmin on jo todettu, onnistuneella sopimustenhallinnalla ja riittäväällä koulutuksella voidaan vaikuttaa myös siihen, miten hyvin sopimusten sisältö tunnetaan. (Tanskanen, 2021, s. 85-86.)

## 6.7 Riskienhallinta

Riskienhallinnan keskeisenä tavoitteena on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaatioissa tulee osata tunnistaa ja hallita riskejä ja varmistaa toiminnan jatkuvuuden edellytykset. (Juvonen, ym., 2023, s. 17.)

Sopimustenhallinta vaikuttaa myös osaltaan organisaation toiminnan vaatimustenmukaisuuteen, eli complianceen. Varmistamalla, että organisaatiossa noudatetaan hyvää sopimustenhallintaa, voidaan vähentää taloudellisia riskejä ja maineriskiä, joka voi aiheutua siitä, että toiminta ei kaikilta osin täytä tarvittavia vaatimuksia, tai että vaatimuksia ja riskejä ei tunneta organisaation sisällä riittävän hyvin. Compliance pitää sisällään myös organisaation omalle toiminnalleen asettamat säännöt ja toimintaperiaatteet, sekä eettiset ja moraaliset vaatimukset. (Ratsula, 2016, luku 1.1., kohta ” Mitä ovat eettiset riskit ja compliance-riskit? ”.) Vaatimustenmukaisuus edellyttää usein sitä, että organisaation toimintatavat järjestetään sellaisiksi, että niitä noudattamalla myös vaatimustenmukaisuus samalla toteutuu. Vaatimusten mukainen toiminta edellyttää paitsi vaatimusten, myös toimintaympäristön riittävää tuntemusta. (Laininen, 2023, s. 1-3.) Olisikin hyvä, että organisaation sopimustenhallintaa suunniteltaessa vaatimustenmukaisuus huomioitaisiin alusta alkaen myös käytännön tasolla ja henkilökunnalla olisi ymmärrys, miksi mitään toimenpiteitä on syytä tehdä. Vaatimustenmukaisuuden huomiointi on erityisen tärkeää sellaisilla toimialoilla, joihin kohdistuu paljon sääntelyä (Laininen, 2023, s. 7). Sääntelyn vaatimusten toteutumiseen voidaan vaikuttaa muun muassa laatimalla mallipohjia ja tarkistuslistoja, joiden avulla pyritään varmistamaan, että kaikki olennaiset asiat huomioidaan ja tarvittaessa osataan kääntyä asiantuntijan puoleen (Haapio & Järvinen, 2014, s. 71).

Sopimustenhallinta toteutetaan nykypäivänä yleensä sähköisesti, jolloin tulee huomioida myös IT-riskit. IT-riskieillä tarkoitetaan sellaisia riskejä, jotka voivat vaikuttaa käsiteltävään tietoon tai tietojen perusteella tuotettavaan palveluun (Ilmonen ym., 2022, s. 179). Sopimustenhallinnan kannalta huomioitavaa on ainakin taata tietojen säilyvyys muuttumattomana ja varmistaa tiedon siirrettävyyden tietojärjestelmien muuttuessa. Tärkein tekijä IT-riskien hallinnassa on ymmärtää, miksi ja mihin mitään tietoa tarvitaan ja minkälainen merkitys kyseisellä tiedolla on. (Ilmonen ym., 2022, s. 184.)

Kilpailutuksessa ja hankintasopimusten sisällössä tulisi ottaa huomioon myös organisaatioiden erilaiset tavoitteet. Esimerkiksi palvelutarpeen osalta julkiset organisaatiot pyrkivät usein mahdollisimman vähäiseen palvelutarpeeseen, kun taas yksityisten organisaatioiden tavoitteena on päinvastoin kasvattaa palvelutarvetta ja sen myötä saamiaan tuottoja. (Ellram ym., 2004, viitattu lähteessä Taponen, 2018, s. 4-5.) Mikäli sopimusosapuolet toimivat eri maissa, sopimuksen laadinta tulisi aloittaa lainvalinnalla, koska se jo määrittää hyvin vahvasti sen, mitä kaikkea sopimuksessa tulisi ottaa huomioon (Carlsson ym., 2014, s. 41). Sopimusriskejä voidaan osaltaan vähentää paitsi vakioehtojen sisällyttämisellä sopimukseen, myös valmiiden sopimus pohjien käytöllä.

Sopimustenhallinnassa tulee ottaa huomioon myös mahdollisiin sopimus-kumppanin sopimusrikkomuksiin reagoiminen ja reklamaatioiden arkistointi. Reklamaatio tarkoittaa suoritushäiriötä koskevaa ilmoitusta sopimus-kumppanille ja siinä tulee täsmentää, minkälaisesta virheestä on kysymys tai miten virhe ilmenee. Hyvitysvaatimusta ei tarvitse esittää vielä reklamaatiossa, vaan sen voi tehdä myöhemminkin. (Hemmo, 2003b, s. 165, 170-171.) Reklamaatio on tehtävä kohtuullisen ajan kuluttua siitä, kun ostaja on havainnut virheen tai hänen olisi pitänyt se havaita (kauppalaki, 32§). Reklamaatioiden suhteen tulisi myös olla yhtenäinen linja, jotta reklamointikynnys on koko organisaatiossa samalla tasolla. Reklamointi olisi syytä tehdä vähintään silloin, jos sopimus-kumppanin toiminta voi johtaa siihen, että sopimusosapuoli voi joutua vastuuseen toimittajan laiminlyönnin seurauksena (Hemmo, 2005a, s. 50-51).

Yhteenvedona voidaan todeta, että sopimusten sisällössä tulisi huomioida kaikki riskienhallinnan kannalta olennaiset asiat muun muassa liittyen osapuolten toimintaan, hankinnan kohteeseen, tehtävään yhteistyöhön ja osapuolten oikeuksiin. Olennaisten asioiden osalta tulisi määritellä myös vähimmäisvaatimukset, suoritusten seurantatavat sopimuksen aikana ja seuraamukset, jos vähimmäisvaatimukset eivät täyty. (Nieminen, 2016, s. 35.)

Riskienhallinnan kannalta olennaista on, että myös kaikki sopimussuhteen aikana sovitut asiat kirjataan sopimukseen tai sen liitteeksi. Pitkissä sopimussuhteissa on usein tyypillistä, että samojen henkilöiden hoitaessa sopimussuhdetta asioista sovitaan vapaamuotoisesti, eikä niitä välttämättä kirjata ollenkaan ylös. Mikäli organisaatioiden kontaktihenkilöt vaihtuvat tai sopimussuhteessa syntyy jostain syystä erimielisyyksiä, on vaikeaa näyttää toteen, mitä todellisuudessa on sovittu. Kaikki merkittävät muutokset tulisin käsitellä ja hyväksyä johdonmukaisesti samalla tavoin, kun alkuperäinen sopimus on käsitelty ja hyväksytty. (Ilmonen ym., 2022, s. 146-147.)

## 7 SOPIMUSTENHALLINNAN NYKYTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA

### 7.1 Nykytilanteen kartoitus

Sopimustenhallinnan nykytilanteen kartoittamiseen kohdeorganisaatiossa hyödynnetään dokumenttianalyysiä, jonka avulla tutkitaan organisaation sopimustenhallintaan liittyviä dokumentteja ja niiden sisältöä. Dokumenttianalyysin avulla pyritään selvittämään, miten sopimustenhallintaan liittyviä asioita on huomioitu organisaation dokumenteissa.

Lisäksi nykytilaa kartoitetaan havainnoimalla yksikön työntekijöiden työskentelytapoja, eli miten edellä tarkoitetuissa dokumenteissa olevia ohjeistuksia ja toimintaan vaikuttavia normeja sovelletaan käytännön työssä. Havainnoinnin avulla pyritään löytämään kehittämiskohteita.

## 7.2 Periaatteet, linjaukset ja ohjeet

Satakunnan hyvinvointialueen toiminta jakautuu toimialueisiin, vastuualueisiin ja vastuuyksiköihin (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohta 17). Hyvinvointialueen aluehallituksen tehtävänä on johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohta 32.10). Aluehallituksen tehtävänä on lisäksi vastata sopimusten hallinnan ja sopimusvalvonnan järjestämisestä ja antaa tarkemmat ohjeet sopimushallinnan järjestämisestä (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohta 30). Hallintosäännössä on myös määritelty, että kiinteän omaisuuden, tavaroiden ja palveluiden hankinnasta säädetään aluehallituksen hyväksymissä hankintasuunnitelmassa ja hankintaohjeissa ja että tarkempia ohjeita ja määräyksiä sopimisesta ja sopimusehdoista voidaan antaa toimintasäännöissä tai hankintaohjeissa. Aluehallituksen tehtävänä on myös hyväksyä edellä mainitut toimintasäännöt, hankintaohje, sekä vuosittain tehtävä hankintasuunnitelma. (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohdat 31, 32.10, 66.)

Hallintosäännön tarkoittamia toimintasääntöjä on määritelty eri toimialueille ja vastuualueille. Konsernipalveluiden toimialueelle on laadittu omat toimintasääntönsä, joissa määritellään muun muassa tarkemmat määräykset toiminnan järjestämisestä, sekä viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävistä. (Satakunnan hyvinvointialueen konsernipalveluiden toimialue, toimintasääntö 7.2.2023, s. 5.)

Hyvinvointialueelle on laadittu myös hankintojen periaatteet –asiakirja, jossa on yleisellä tasolla määritelty hankinnoissa noudatettavat yleiset periaatteet, eri hankintakategoriat ja kategoriakohtaiset periaatteet. Hankintakategoriat on jaoteltu loogisiin kokonaisuuksiin hyödyntämällä Spend-analyysin avulla saatua tietoa. Asiakirjassa on lisäksi määritelty muun muassa käyttöön otettavat mittarit ja hankinnoissa noudatettavia menettelytapoja, sekä sopimustenhallinnan periaatteita. (Satakunnan hyvinvointialue, 2024.) Hankintapalveluiden henkilökunnalle järjestetään myös koulutusta hankintojen periaatteisiin ja kategoriajohtamisen malliin.



Hyvinvointialueelle on laadittu hankintatoimen ja juristin yhteistyönä hankintaja sopimusohje, jossa on määritelty hallintosäännössä tarkoitettuja hankintaohjeita. Ohjeessa on myös sopimustenhallintaan sisältyviä asioita, kuten hankintasopimusten valvontaan liittyviä seikkoja. Ohjeen tarkoitus on olla käytännön ohjeistus hankintojen ja hankintasopimusten tekemiseen. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022a, pöytäkirjanote s. 1.)

Hallintosäännön tarkoittama hankintasuunnitelma tarkoittaa vuositasolla laadittavaa suunnitelmaa, jonka tarkoitus on pitää sisällään kaikki kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat. Hyvinvointialueen aluehallitus käsittelee ja hyväksyy hankintasuunnitelman ennen hankintaprosessien aloitusta. Käytännössä kaikkia kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja ei ole mahdollista ennakoita, joten sen vuoksi viranhaltijoille on lisäksi määritelty erilliset hankintapäätösvaltuudet hankintasuunnitelman ulkopuolisille hankinnoille. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022a, pöytäkirjanote s. 1-2.)

Hankintojen osalta hyvinvointialuejohtajan tehtävänä on hyväksyä koko hyvinvointialuetta koskevat sopimukset ja sitoumukset hyväksytyin talousarvion, hankintasuunnitelman ja hankintaohjeen mukaisesti. Lisäksi hyvinvointialuejohtajan väliaikainen hankintavaltuus on 500.000 euroa (alv. 0 %). (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohdat 18.7, 18.8.) Toimialuejohtajan tehtävänä on hyväksyä kunkin toimialueen sopimukset ja sitoumukset ja vastuualuejohtaja puolestaan hyväksyy oman vastuualueensa sopimukset ja sitoumukset. Vastaavasti vastuuyksikön päällikkö hyväksyy vastuuyksikkönsä sopimukset ja sitoumukset. (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohdat 23.13, 24.7 ja 25.7.)

### 7.3 Sopimusten tilanne

Satakunnan hyvinvointialueelle on siirtynyt merkittävä määrä sopimuksia voimaanpanolain mukaisesti. Tutkijan tekemien havaintojen perusteella kaikkia voimassa olevia sopimuksia ei ole viety nykyiseen tai vuonna 2023 käytössä

olleeseen asianhallintajärjestelmään ja joitain yksittäisiä sopimuksia on tehty myös vain suullisesti sopimalla. Organisaatio on aloittanut sopimusten harmonisoinnin muun muassa kilpailuttamalla merkittävimmät palveluhankinnat vuoden 2023 aikana. Sen avulla suuri osa taloudellisesti merkittäviä sopimuksia on saatu sisällöltään ja ajalliselta kestoaltaan yhdenmukaisiksi. Edelleen on kuitenkin paljon sellaisia siirtyneitä, voimassa olevia sopimuksia, joiden sisältö ei vastaa kaikkia hyvinvointialueiden sopimuksille asetettuja vaatimuksia. Tällä hetkellä tiedon löytäminen aiemmista ja tällä hetkellä voimassa olevista sopimuksista ja niiden sisällöstä on toisinaan haastavaa ja jonkin verran tietoa on myös yksittäisten työntekijöiden varassa. Voimassa olevien sopimusten sisällöstä tarvitaan tietoa esimerkiksi hinnanmuutosehdotuksista tai mahdollisten optiokausien käytöstä päätettäessä. Näissä tapauksissa tiedon tulisi olla nopeasti ja helposti saavutettavissa, mutta tällä hetkellä näin ei aina ole.

Satakunnan hyvinvointialueen hankinta- ja sopimusohjeen mukaan on suositeltavaa käyttää tarjouspyynnön liitteenä sopimusluonnosta tai sopimus pohjaa, jolloin myös lopullisen sopimuksen laatiminen on nopeampaa (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 15). Sopimusluonnoksen käyttäminen lisää myös tarjoajien mahdollisuuksia saada tietoja sopimuksen tarkemmasta sisällöstä ja sopimuksessa käytetyistä sanamuodoista jo tarjousvaiheessa, mikä edesauttaa osaltaan hankintalain mukaisen avoimuusvaatimuksen täyttymistä. Tutkijan havaintojen mukaan sopimus pohjia on laadittu sopimusjuristin, hankintayksikön ja toimialueiden kanssa yhteistyönä hankintakohtaisesti ja lisäksi tarpeen mukaan. Päävastuu sopimusten laadinnassa on ollut juristilla. Yhteistyö on osoittautunut toimivaksi tavaksi laatia sellaisia sopimuksia, joissa on otettu huomioon toimialuekohtaiset erityispiirteet. Lisäksi vuoden 2024 tammikuussa on aloitettu hankintakategoriakohtaisten sopimus pohjien laadintaprosessi, jossa tutkija on mukana.

Hankintasopimuksia on solmittu liittyen muun muassa tavara- ja palveluhankintoihin, sekä rakennusurakoihin. Hankintayksikkö on tehnyt toimittajien kanssa myös puitesopimuksia ja niiden kaltaisia järjestelyjä, joilla toimittaja on sitoutunut tarjoamaan hyvinvointialueelle tiettyä palvelua tai tavaroita, mutta

toimittajalle ei kuitenkaan taata mitään tiettyä määrää toimitettavaksi, vaan tuotteita ja palveluja ostetaan järjestelmän sisällä tarpeen mukaan.

Uusien tehtyjen hankintasopimusten kappalemäärä on toimialueen laajentamisen myötä kasvanut voimakkaasti, mikä aiheuttaa haasteita sopimusten laastamiseen ja niiden hallintaan. Haasteeseen on vastattu muun muassa automatisoimalla sopimusten laadintaa ohjelmoinnin avulla, mikä on helpottanut merkittävästi sopimusten valmistelua erityisesti sellaisten hankintojen kohdalla, joissa hankintasopimuksia tehdään useita kymmeniä. Havaintojen perusteella sopimustenhallinnassa kuluu tällä hetkellä kuitenkin vielä runsaasti työaikaa sellaisiin työvaiheisiin, jotka olisi mahdollista ainakin osittain automatisoida. Sopimusten määrää on pyritty hallitsemaan myös hyödyntämällä yhteishankintoja sekä palvelusetelijärjestelmää niissä hankinnoissa, joissa se on katsottu tarkoituksenmukaiseksi.

#### 7.4 Vastuiden jakautuminen

Vastuualuetta johtaa hankinta- ja logistiikkajohtaja, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa tehdä hankintasopimukset koko hyvinvointialuetta koskevista hankintakategorioista, sekä päättää sopimus- ja hankintaohjeen sekä -strategian valmistelusta ja päivittämisestä aluehallituksen hyväksyttäväksi. Hankinta- ja logistiikkajohtaja voi myös antaa hankintoja koskevia yhtenäistämisohteja toimialueille. (Satakunnan hyvinvointialueen konsernipalveluiden toimialue, toimintasäntö 7.2.2023, s. 22.)

Vastuuyksikköä johtaa hankintapäällikkö, joka muun muassa vastaa kilpailutusasiakirjojen valmistelusta yhteistyössä substanssialojen kanssa ja kilpailutusprosessien läpiviennistä, sekä toimii asiantuntijana hankintalain ja muun hankintalainsäädännön tulkintaan liittyvissä asioissa. (Satakunnan hyvinvointialueen konsernipalveluiden toimialue, toimintasäntö 7.2.2023, s. 23.)

Kilpailutusyksikössä työskentelee lisäksi hankintasuunnittelijoita, hankinta-asiantuntija ja hankintainsinööri, joiden pääasiallisena tehtävänä on yhteistyössä

hankinnan omistajien, eli hankinnan tarvitsevan vastuualueen vastuuhenkilöiden kanssa suunnitella ja kilpailuttaa hyvinvointialueelle tehtäviä julkisia hankintoja. Tutkijan havaintojen perusteella hankinnat pyritään pääsääntöisesti jakamaan kunkin henkilön osaamisalueen mukaan. Hankintainsinöörin työtehtäviin sisältyvät myös rakennusurakkahankinnat ja hän toimii yhteyshenkilönä rakennuspalveluihin. Hankinta-asiantuntijan tehtävät eivät käytännössä eroa hankintasuunnittelijoiden työtehtävistä ja nimikkeet onkin tarkoitus yhdenmu kaistaa. (Holmi, 2023.)

Hankintayksiköllä on mahdollisuus hyödyntää myös hyvinvointialueen sopimusjuristin osaamista sopimusten laadinnassa ja hallinnoinnissa. Tutkijan havaintojen perusteella juristi on myös tarvittaessa käytännössä aktiivisesti mukana hankintojen kilpailutusvaiheessa, erityisesti merkittävimpien hankintojen ollessa kyseessä, mikä on osoittautunut hyväksi toimintamalliksi. Sopimuksia laativan juristin aktiivinen osallistuminen hankintaan ja laajempi ymmärrys hankinnan kohteesta tukee osaltaan myös sopimustenhallintaa laajemmin.

Hankinta- ja sopimusohjeen mukaan jokaiseen kansallisen kynnyksarvon ylittävään hankintasopimukseen tulee nimetä hankinnan kohteesta vastaava ja kaupallisista asioista vastaava yhteyshenkilö. Hankinnan kohteesta vastaavan henkilön tulee olla hankkivasta yksiköstä ja kaupallisista asioista vastaavan henkilön hankintapalveluista. Yhteyshenkilöille tulee nimetä myös varahenkilöt. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 15.)

Ohjeistuksen mukaan hankintasopimusten valvonta on aina sopimuksen omistajan vastuulla ja valvonnan tulee olla vastuutettu nimetyille henkilöille. Pääsääntöisesti hankintapäätöksen allekirjoittajan tulee määrätä myös hankintasopimuksen vastuuhenkilöt. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 11, 15.) Hankinnasta vastaava taho on yleensä jokin hyvinvointialueen vastuuyksiköistä, jonka käyttöön hankinnan kohde tulee ja jolla on myös ensisijainen vastuu hankintasopimusten sopimuskauden aikaisesta hallinnasta ja toimittajayhteistyöstä. Hankintojen periaatteet -asiakirjan mukaan sopimuksen omistaja vastaa myös hankinnan tuloksellisuudesta ja tavoitteiden toteutumisesta sopi-

muksen elinkaaren aikaisella valvonnalla. Strategisesti merkittävillä sopimuksille tulee lisäksi määritellä tukihenkilö hankintatoimesta. Strategisesti tärkeiksi määriteltyjen sopimusten elinkaarta ohjaamaan perustetaan myös viranhaltijoista muodostettu ohjausryhmä. (Satakunnan hyvinvointialue, 2024, s. 5.)

Hankinta- ja sopimusohjeen mukaan toimialuejohtajien tehtävänä on valvoa, että kunkin omalla toimialueella noudatetaan voimassa olevia sopimuksia, eikä ostoja tehdä sopimusten ulkopuolelta. Vastuu hankintasopimusten valvonnasta on myös osaltaan muilla viran- ja toimenhaltijoilla. Merkittäviin hankintoihin voidaan nimetä ohjausryhmä, jossa on edustajia kummaltakin sopijapuolelta ja tarvittaessa myös sopimuksen käyttäjiä. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 13, 15.) Sopimuksen vastuuhenkilöiden tulee vastata myös reklamaatioiden tekemisestä ja toimittaa ne tiedoksi hankintapalveluille. Hinnankorotusten tulee olla sopimuksenmukaisia. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 15.)

## 7.5 Käytössä olevat järjestelmät

Sopimustenhallintaan on tällä hetkellä käytettävissä asianhallintaohjelmisto CaseM, jonka ominaisuudet soveltuvat hyvin päätösten valmisteluun, sopimusten säilytykseen ja tiedonhakuun. Lisäksi sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän käyttöönottoa on valmisteltu osana hankinta- ja logistiikkapalvelujen tietojärjestelmien kokonaisuudistusta ja järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön kevään 2024 aikana. Sopimustenhallintaan tarkoitetun ohjelmiston on tarkoitus tuoda merkittävä parannus nykyiseen sopimustenhallintaan, erityisesti sopimuksenaikaisen sopimustenhallinnan osalta.

Satakunnan hyvinvointialueen hankintasopimukset allekirjoitetaan sähköisesti vahvan tunnistamisen avulla (laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä luottamuspalveluista 617/2009) ja se on käytännössä osoittautunut kummankin sopimusosapuolen kannalta hyväksi toimintatavaksi. Sopi-

musten allekirjoitusprosessissa käytetään tällä hetkellä ulkopuolisen palveluntarjoajan järjestelmää, joka on tarvittaessa mahdollisuus vaihtaa toimitajan tarjoamaan järjestelmään.

#### 7.6 Tilaajavastuulain asettamat velvoitteet ja rikosrekisteriotteiden käsittely

Vaikka tilaajavastuulakia ei suoraan sovelletakaan organisaation kaikkiin hankintasopimukseen, on hyvinvointialueen hankinta- ja sopimusohjeessa määriteltä, että tilaajavastuulain mukaiset velvoitteet tulee silti tarkastaa jokaiselta sopimuskumppanilta. Lain tarkoitus on ehkäistä niin sanottua harmaata taloutta ja ohjeistuksen tarkoitus on varmistaa, ettei hyvinvointialue solmi sopimuksia sellaisten tahojen kanssa, jotka eivät täytä lain asettamia vaatimuksia. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 14.)

Tutkijan tekemien havaintojen perusteella rikosrekisteriotteita on käsitelty sekä perinteisin menetelmin, eli tarjoajat käyvät näyttämässä rikosrekisteriotteen hankintayksikön edustajalle, että suojatun sähköpostin avulla, jolloin on huolehdittava huolellisesti tietojen hävittämisestä, heti kun ote on tarkastettu. Sopimuskumppanien määrän ja hankintojen suuruusluokan kasvettua rikosrekisteriotteiden tarkastus on aiheuttanut aiempaa enemmän työtä.

#### 7.7 Riskienhallinta ja tietosuojaja

Sopimustenhallinnan näkökulmasta hyvinvointialueella riskienhallintaa pyritään tekemään muun muassa sopimusvalvonnan avulla. Satakunnan hyvinvointialueen omavalvontaohjeen mukaan valvontamenetelminä käytetään muun muassa erilaisia mittareita, asiakirjojen tarkistusta, valvontakäyntejä ja neuvotteluja. Johtavien viranhaltijoiden tulee vastata riskienhallinnasta omalla toimi- ja vastuualueellaan ja raportoida siitä ohjeiden mukaisesti. (Satakunnan hyvinvointialue, 2022c, s. 23, 25.) Yksittäiseen sopimukseen kirjattavat riskienhallintakeinot on pääpiirteittäin kuvattu hankinta- ja sopimusohjeessa ja niissä on otettu kattavasti huomioon voimassa oleva lainsäädäntö (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 19).

Tietosuojan osalta hyvinvointialueen rekisterinpitäjän velvollisuuksista huolehtii aluehallitus (Satakunnan hyvinvointialueen hallintosääntö 20.12.2022, kohta 2). Organisaatiossa on lisäksi oma tietosuojavastaava, jonka asiantuntemusta voidaan hyödyntää myös sopimusten laadinnassa. Hankinta- ja sopimusohjeen mukaan kaikissa sopimuksissa, joihin liittyy henkilötietojen käsittelyä, tulee olla sopimusehdot henkilötietojen käsittelyä ja tietosuojaa koskien (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 22). Käytännössä tiedot on liitetty sopimuksiin erillisen liitteen avulla, jota muokataan sopimuskohtaisesti.

Hyvinvointialueelle on myös alkuvuodesta 2024 laadittu dokumenttien käsittely/tallennusohje, joka on vain henkilöstön käytettävissä. Ohjeessa määritellään erityyppisten tietojen käsittelystä käytössä olevissa tietojärjestelmissä ja lisäksi otetaan kantaa muun muassa asiakirjojen säilytysaikoihin ja arkistointiin, vastuutahoihin, sekä dokumenttien näkyvyyteen.

## 8 SOPIMUSTENHALLINNAN HUOMIOIMINEN MUILLA HYVINVOINTIALUEILLA

### 8.1 Verkkosivustoilta löytyvät sopimustenhallinnan asiakirjat

Hyvinvointialuelain mukaan hyvinvointialueiden tulee hallintosäännöissään antaa tarpeelliset määräykset sopimusten hallinnasta (hyvinvointialuelaki, 12 luku 95 § 1f. mom.). Hallintosäännön tulisi myös olla saatavilla yleisessä tietoverkossa hyvinvointialueiden verkkosivustolla. Lisäksi verkkosivustoilta tulisi löytyä muun muassa tieto hyvinvointialueiden yhteistoimintaa koskevista sopimuksista. (Hyvinvointialuelaki, 12 luku 114 § 2 ja 7 mom.)

Benchmarking tehtiin vertailemalla kaikkien muiden hyvinvointialueiden verkkosivustoilta löytyviä julkisia asiakirjoja ja tutkimalla, miten sopimustenhallinta on otettu hyvinvointialueiden verkkosivustoilta löytyvissä ohjeistuksissa huo-

mioon strategisella tasolla, taktisella tasolla ja operatiivisen roolin tasolla. Dokumentteja etsittiin hyvinvointialueiden sivustoilta tekstihaun ja otsikoiden avulla. Tekstihaun hakusanoina käytettiin sanoja ”sopimus”, ”sopimushallinta” ja ”sopimustenhallinta”. Löytyneistä asiakirjoista etsittiin olennaista tietoa tekstihaun avulla käyttämällä edellä mainittuja hakusanoja.

## 8.2 Strategisella tasolla

Suurimmalla osalla hyvinvointialueista hallintosäännössä on mainittu, että aluehallitus vastaa sopimusten hallinnan ja sopimusvalvonnan järjestämisestä. Muita aluehallitukselle annettuja tehtäviä ovat muun muassa sopimusprosessien määrittely, roolien, vastuiden ja käytäntöjen päättäminen, sopimuksissa noudatettavien yleisten periaatteiden määrittely, ohjeiden antaminen sopimushallinnan järjestämisestä ja hankintojen toteuttamisesta, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukainen järjestäminen, sopimushallinnan toteutumisen ja tuloksellisuuden seuranta koko konsernin tasolla, sopimushallinnan ja sopimushallinnan periaatteiden kehittäminen, sekä siitä vastaaminen, että tiedonhallinnan vaatimukset huomioidaan sopimuksissa ja hankinnoissa. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2022, s. 11, 13; Kanta-Hämeen hyvinvointialue, 2023, s. 8, 23; Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023b, s. 16, 24, 44, 69; Etelä-Savon hyvinvointialue, 2022, s. 2, 22; Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2022a, s. 13, 25; Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 8-9, 36; Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022a, s. 6, 19, 31; Kainuun hyvinvointialue, 2022, s. 1, 3; Lapin hyvinvointialue, 2023a, s. 9, 16, 36; Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 18, 37; Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2023, s. 6, 42, 58; Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023a, s. 8, 13.) Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella aluehallituksen sopimuksenhallintaan liittyvien tehtävien osalta on lisäksi mainittu, että aluehallitus antaa tarkemmat ohjeet sopimuksenhallinnasta huomioiden järjestämislain 15 §:n (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 40). Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella aluehallituksen tulee myös antaa aluevaltuustolle vuosittain arvio muun muassa sopimustenhallinnan osalta (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, s. 43).



Hyvinvointialuejohtajalla on myös merkittävä rooli sopimushallinnassa. Etelä-Karjalan hyvinvointialuejohtajan tehtäviin kuuluu sopimusohjauksen roolien ja vastuiden vahvistaminen niiltä osin, kuin vastuista ei ole määräyksiä hyvinvointialueen hallintosäännössä tai aluehallituksen päätöksissä. Edelleen on tarkemmin määritelty, että hyvinvointialuejohtajan tehtäviin kuuluu sopimushallinnan toteutumisen seuranta ja arviointi, sopimushallinnan ja sen periaatteiden kehittäminen, niiden tuloksellisuuden arviointi koko konsernin edun näkökulmasta, sekä sopimushallinnan roolien päättäminen ja tarkempien ohjeiden antaminen. (Etelä-Karjalan hyvinvointialue, 2022, s. 10, 25, 49-50.) Lapin hyvinvointialueella hyvinvointialuejohtajan tehtävänä on puolestaan hyväksyä sopimusohjaukseen liittyvät roolit ja vastuut, sekä hyväksyä sopimusprosessit (Lapin hyvinvointialue, 2023a, s. 16). Keski-Suomen hyvinvointialueella näiden lisäksi tehtäviin kuuluvat muun muassa säännöllinen raportointi aluevaltuustolle, sopimushallinnan periaatteiden kehittäminen ja ulkopuolisen arvioinnin teettäminen kerran valtuustokaudessa siitä, miten sopimushallinta on onnistunut koko hyvinvointialuekonsernin tasolla (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023b, s. 1, 16-17, 31). Pohjanmaan hyvinvointialueella hyvinvointialuejohtaja puolestaan hyväksyy sopimusprosessit ja sopimusohjauksen roolit ja vastuut. Lisäksi hän vastaa järjestämistävelvoitteiden toteutumisesta. (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 36.) Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella hyvinvointialuejohtajan tehtävänä on puolestaan arvioida ja seurata sopimushallinnan toteutumista ja antaa tarkemmat ohjeet sopimushallinnasta (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022a, s. 31). Varsinais-Suomen hyvinvointialueen asiakirjoissa on mainittu, että sopimushallinnan toimeenpanosta vastaa viime kädessä hyvinvointialuejohtaja (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2022, s. 17).

Suurimmassa osassa hyvinvointialueita on myös määritelty, että toimi- ja vastualueiden johtavien viranhaltijoiden tulee vastata sopimushallinnan toteutumisesta omalla toimi- tai vastualueellaan. Useilla hyvinvointialueilla toimialuejohtajat vastaavat edellä mainitun lisäksi myös sopimushallinnan tuloksellisuudesta omalla alueellaan. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023a, s. 63; Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 50; Keski-Pohjanmaan hyvinvointi-

alue, 2022a, s. 31; Lapin hyvinvointialue, 2023a, s. 9, 16, 36; Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2023, s. 58; Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023a, s. 35.) Pirkanmaan hyvinvointialueella jokaisen toimialuejohtajan tulee lisäksi vastata riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan, sekä tiedonhallinnan toimeenpanosta oman tehtäväalueensa osalta (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023b, s. 46). Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella on puolestaan määritelty, että palvelujohtajat, integraatiojohtaja ja konsernin tulosalueiden johtajat vastaavat omien vastuualueidensa sopimushallinnan toteuttamisesta ja tuloksellisuudesta (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 37).

Varsinais-Suomen hyvinvointialueella sopimustenhallinta nähdään merkittävänä osana sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Sen vuoksi sopimushallinnan järjestämisen ja sen tuloksellisuuden valvonta on annettu sisäisen tarkastuksen tehtäväksi. Sisäisen valvonnan toteutumisesta vastaavat puolestaan lautakunnat omilla toimialueillaan ja viime kädessä aluehallitus on vastuussa velvoitteiden toteutumisesta. Organisaation sisäinen valvonta ja riskienhallinta on otettu myös osaksi päivittäistä toimintaa ja ohjeistuksen mukaan sen tulisi toteutua kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoilla. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023, s. 1-4; Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2022, s. 4.) Sopimushallinta on määritelty niiksi toimintaperiaatteiksi, joiden avulla varmistetaan riskienhallinnan ja strategisten tavoitteiden toteutuminen, sekä toiminnan taloudellisuus. Hyvää sopimushallintaa pyritään toteuttamaan käytännössä kartoittamalla hankintasopimukseen sisältyvät riskit, valmistelemalla sopimukset huolellisesti ja valvomalla niitä. Palvelutuotantoon liittyvä sopimustenhallinta on annettu järjestämisen palvelut –tulosalueen tehtäväksi. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2022, s. 10-11.)

Kanta-Hämeen hyvinvointialueen palvelustrategiassa sopimustenhallinta on otettu osaksi toimittajahallintaa ja sen avulla valvotaan sopimusehtojen toteutumista sopimuskauden aikana. Riskienhallinnan näkökulmasta mainitaan lisäksi, että palveluiden hankinnassa on varauduttava myös sopimuskauden päättymiseen ja se on huomioitava sopimusten sisällössä. Sopimus- ja toimittajahallinta mainitaan myös yhtenä merkittävänä tekijänä hyvinvointialueen talouden tasapainottamisessa. (Kanta-Hämeen hyvinvointialue, n.d., s. 24, 42,

48.) Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella sopimuksenhallintaan ja sopimusten valvontaan on otettu kantaa myös laatu- ja omavalvonta -ohjelmassa, jossa mainitaan muun muassa, että sopimusten laadinnassa ja sopimuskauden aikana tulee ottaa huomioon järjestämislain ja tilaajavastuulain asettamat vaatimukset (Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023b, s. 7).

Pirkanmaan hyvinvointialueella on erillinen sopimushallintaohje ja hankintaohje. Sopimushallintaohjeen tavoitteena on kuvata tarkemmin ne toimintatavat, ohjeet ja asiat, jotka sopimushallinnassa tulee huomioida. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 2-7.) Lisäksi sopimuksenhallintaohjeessa on ohjeistettu muun muassa sopimusohjien käytöstä, sopimuskautisesta valvonnasta, toimivallasta sopimusten tekemisessä, riittävästä resursseista ja asiakirjojen säilyttämisestä. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 7-20.) Hankintaohjeessa määritellään vielä tarkemmin käytännön vastuunjako eri hankinnoissa ja hankinnoissa käytettävät menettelyt (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023d).

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on käytössä hankintaohje, joka tosin on melko suppea, mutta kuvaa tärkeimmät hankintojen periaatteet (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022b, s. 2-3). Päijät-Hämeen hyvinvointialueella on laadittu sopimusohjauksen ja sopimushallinnan toimintaohje, sekä hankintaohje. Hankintaohje löytyy hyvinvointialueen verkkosivustolta, mutta sopimusohjauksen ja sopimushallinnan toimintaohjeesta tutkija löysi ainoastaan useampia mainintoja (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, 2023, s. 50).

Etelä-Savon hyvinvointialueen hankintasopimusten hallinta kuuluu hankintapalveluiden toimialaan. Hankintapalveluihin on nimetty myös hankinta- ja sopimuspäällikkö. (Etelä-Savon hyvinvointialue, 2023.) Kymenlaakson hyvinvointialueella sopimustenhallinta on jaettu eri vastuualueille, riippuen sopimusten laadusta. Hallintopalveluihin kuuluva yleishallinto vastaa sopimustenhallinnasta, lukuun ottamatta hankintasopimusten hallintaa, joka kuuluu hankintapalveluille. Kymenlaakson hyvinvointialue ostaa hankinta-asiantuntijoiden palvelut HUS-yhtymältä. Ostotiimin vastuulla on muun muassa huolehtia ostopalvelujen sopimusohjauksen ja valvonnan, sekä muiden hankinnan prosessien

yhteensovittamisesta yhdessä eri toimialojen kanssa. Riskinä nähdään, että puutteellinen sopimustenhallinta voi kasvattaa kustannuksia ja viivästyttää palvelujen saantia. Tavoitteena on lisätä sopimustenhallinnan koulutusta yleishallinnon puolella. (Kymenlaakson hyvinvointialue, 2022, s. 53-54.) Viime kädessä sopimushallinta on hyvinvointialueen aluehallituksen vastuulla (Kymenlaakson hyvinvointialue, 2022, s. 65). Hyvinvointialueen verkkosivustolta ei löydy juurikaan asiakirjoja siitä, miten sopimustenhallintaa olisi tarkemmin järjestetty. Osavuosikatsauksista käy kuitenkin ilmi, että sopimushallinnan mallia olisi jalkautettu hyvinvointialueelle. (Kymenlaakson hyvinvointialue, 2023a, s. 17; Kymenlaakson hyvinvointialue, 2023b, s.18.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen verkkosivustolta löytyy hankintaohje, jossa kerrotaan kattavasti myös sopimushallinnasta (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023a, s. 9). Pohjois-Savon hyvinvointialueella on Sansia Oy:n kanssa sopimus, jossa on sovittu kilpailutusprosessin ja sopimushallinnan toteuttamisesta hyvinvointialueelle. Pääsääntöisesti Sansia Oy kilpailuttaa kaikki Pohjois-Savon hyvinvointialueen kynnysarvon ylittävät hankinnat. Sopimuksesta käy ilmi, että yhtiö vastaa myös sen kilpailutusprosessin kautta syntyneiden hankintasopimusten hallinnasta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2022a, s. 5.) Sansia Oy:n omistajiin kuuluvat muun muassa Etelä-Karjalan hyvinvointialue, Etelä-Savon hyvinvointialue, HUS-yhtymä, Kainuun hyvinvointialue, Kanta-Hämeen hyvinvointialue, Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, Keski-Suomen hyvinvointialue, Kymenlaakson hyvinvointialue, Lapin hyvinvointialue, Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Pohjois-Savon hyvinvointialue, Päijät-Hämeen hyvinvointialue ja Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (Sansia, n.d.) Sellaisten pienhankintojen kohdalla, jotka on kilpailutettu tietyn yksikön tarpeita varten, yksikkö vastaa itse hankintasopimusten hallinnasta (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023b, s. 17). Pohjois-Savon hyvinvointialueen hankintaohjeessa on mainittu, että osana sopimuksenhallinnan johtamista pidetään myös sopimukseen liittyvien riskien kartoittamista. Hankintaohjeesta käy myös ilmi, että hyvinvointialueelle on laadittu sopimushallinnan ohjeet, jotka löytyvät hyvinvointialueen intranetistä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023b, s. 13, 17, 37.) Sopimushallinnan ohjeet soveltuvat myös hankin-

tasopimuksiin ja ohjeissa on määritelty muun muassa roolit ja vastuut, riskienhallinta, reklamaatioiden käsittely, sekä sopimuksen koko elinkaari aina valmistelusta sopimuksen poistamiseen asti. Myös Pohjois-Savon hyvinvointialueella sopimustenhallinta nähdään osana sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2022b, s. 2; Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023b, s. 50-51, 53.)

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen omavalvontaohjeen mukaan hyvinvointialueelle on laadittu sopimusstrategia ja sopimusohjauksen periaatteet, joiden pohjalta on laadittu sopimushallinnan ohje. Omavalvontaohjeesta löytyy myös linkki sopimushallinnan periaatteisiin, joka valmistuu ohjeen mukaan myöhemmin. Sopimushallinnan ohje on vain sisäisessä käytössä ja se koskee kaikkia hyvinvointialueen sopimuksia, lukuun ottamatta työsopimuksia, ja se pitää sisällään koko sopimuksen elinkaarenaikaisen hallinnan. Huomionarvoista on, että hankinnoista vastaava yksikkö on nimetty hankinta- ja sopimuspalvelut yksiköksi. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2022b, s. 26-27.) Keski-Suomen hyvinvointialueen aluevaltuusto on aluehallituksen esityksestä päättänyt sopimustenhallinnan periaatteista ja niitä täydentää sopimushallinnan ohje (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023c; Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023d).

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella osa hankinnoista on annettu Tervia Logistiikka Oy:n hoidettavaksi. Näiden hankintojen osalta Tervia Logistiikka Oy vastaa myös sopimushallinnasta. (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023a.) Yhtiö kuuluu Pohjois-Suomen osuuskuntakonserniin Terviaan, joka tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Tervia Logistiikan omistajia ovat Keski-Pohjanmaan, Lapin, Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueet. (Tervia, 2023.) Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella sopimushallinnan tarkemmat määräykset on annettu hankintasäännössä.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta löytyy myös kattava hankintaohje, jossa on sopimustenhallinnan osalta kiinnitetty huomiota muun muassa siihen, että toistaiseksi voimassa olevia tai pitkäaikaisia sopimuksia tulisi arvioida myös sopimuskauden aikana (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d. s. 8).

Pohjanmaan hyvinvointialueella sopimusohjaus pitää sisällään ne toimintaperiaatteet, joiden avulla varmistetaan riskienhallinnan ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen, sekä toiminnan taloudellisuus. Sopimusohjauksen avulla määritellään toiminta sopimusten elinkaaren aikana, sekä sopimusten sisältö. (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 36.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella tulevaisuuslautakunnan tehtävänä on tehdä esitys sopimusohjauksen periaatteista. Sopimusohjauksen tarkoituksena on taata hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden toteutuminen, toiminnan taloudellisuus ja riskienhallinnan toteutuminen. Sopimusohjauksen edellytyksenä pidetään hyvää sopimuksenhallintaa, joka puolestaan pitää sisällään roolien kuvaukset, sopimusprosessit, työvälineet ja ohjeistuksen. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022a, s. 18, 35-36.) Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hankintaohjeessa on annettu tarkempia määräyksiä hankintojen toteuttamisesta ja sopimushallinnasta. Hankintaohje pitää sisällään myös muun muassa olennaisten käsitteiden määrittelyn, ohjeet reklamaatioiden tekemiseen, sopimusten seurantaan, sopimusmuutoksiin ja toimenpiteisiin sopimuskauden päättyessä. Hankintaohjeesta käy myös ilmi, että sopimushallintaan on laadittu oma erillinen ohjeensa. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b, s. 57, 60-61.) Myös Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue hyödyntää Tervia Logistiikan palveluita hankinnoissa ja niiden sopimushallinnassa. Tällä hetkellä yhtiö hoitaa lähinnä kuljetuspalveluiden hankintaa ja sopimushallintaa, sekä matkojen järjestelytoimintaa. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023.)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen sivustolta löytyvät hankintastrategia ja hankintaohje, jotka tosin on laadittu kuntayhtymää perustettaessa, eli muutama vuosi ennen hyvinvointialueen perustamista. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, 2019, Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, 2021.) Lapin hyvinvointialueella yhdeksi hyvinvointialueen valmisteluvaiheen riskeistä on tunnistettu kunnilta siirtyvien sopimusten hallinta ja analysointi (Lapin hyvinvointialue, 2022a, s. 21). Osavuosikatsauksen perusteella sopimushallintaa on kehitetty muun muassa yhdenmukaistamalla hankintasopimusten ehtoja, valmis-

telemalla sopimus pohjia ja päivittämällä ohjeistuksia. Sopimushallintajärjestelmän valmistelu on osavuosikatsauksen mukaan vielä kesken, mutta hankintastrategian valmistelu etenee aikataulussa. (Lapin hyvinvointialue, 2023b, s. 83.)

### 8.3 Taktisella tasolla

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella sopimushallinnan järjestäminen kuuluu hallinto –vastuualueelle ja hallintojohtajan tehtäviin (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023, s. 15). Sopimuskaudenaikainen seuranta on ohjeen perusteella pääosin hankintayksikön vastuulla. ICT-hankintoihin on kiinnitetty huomiota ja ne tulee tehdä aina yhteistyössä digipalvelujen asiantuntijoiden kanssa. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022b, s. 2-3.)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella sopimushallinta kuuluu hankintapalvelujen tehtäviin, kuten myös hankintatoimen kehittäminen. Hankintatoimi kilpailuttaa muut kynnysarvot ylittävät hankinnat, paitsi tietohallintoon liittyvät hankinnat, joiden kilpailuttaminen on tietohallintopalvelun vastuulla. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hankintakalenterista löytyvät tiedot myös voimassa olevista sopimuksista. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023a; Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023b.)

Lapin hyvinvointialueella sopimustenhallinnan koordinointi on laki- ja hankintapalvelut –vastuualueen tehtävä. Vastuualue tukee myös hyvinvointialueen eri toimialoja sopimusten valvonnassa ja hallinnassa. (Lapin hyvinvointialue, 2022b, s. 56) Pirkanmaan hyvinvointialueen sopimushallintaohjeessa on määriteltä, että hallintopalvelujohtaja vastaa sopimushallinnan ohjeistuksen kehittämisestä ja päivittämisestä ja hankintajohtaja yhdessä hallintopalvelujohtajan kanssa siitä, että sopimuksia ja hankintoja koskeva ohjeistus on yhdenmukainen ja selkeä (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 2-7).

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hankintaohjeen mukaan toimialoille on nimetty omat hankintavastaavat, joiden tehtävänä on suunnitella ja kehittää

oman vastualueensa sopimuskantaa yhteistyössä toimialan kanssa, sekä kouluttaa toimialojen henkilökuntaa. Hankintasopimusten valvonta toteutetaan yhteistyössä hankintapalvelujen ja toimialojen kesken. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d., s. 8-9.) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella mallipohjat hankintasopimusten tekemiseen on tallennettu asiakirjanhallintajärjestelmään. Hyvinvointialue on myös linjannut, että pienhankinnoissa sopimus voidaan tehdä paitsi sopimus pohjaa käyttäen, myös sähköpostitse. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d., s. 22, 59.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella hankinnat sisältyvät Palvelujen hankinta, hallinta, ohjaus ja valvonta –toimialueeseen. Hankinnan tehtäviin kuuluvat muun muassa sopimusten laadinta ja sopimusohjaus, sekä sopimusten indeksikorotusten hyväksyntä. Yhteistyötapaamisia palveluntuottajien kanssa järjestetään myös sopimuskauden aikana. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, n.d.) Hankintaohjeen mukaan sopimus pohjat ovat käytössä ja niitä ylläpidetään pääsääntöisesti sopimustenhallintajärjestelmässä, kuitenkin lääkkehankintojen osalta sopimus pohjia ylläpidetään apteekin järjestelmässä (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b, s. 57).

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on myös käytössä sopimus pohjat, joita muokataan kutakin hankintaa vastaavaksi tarpeen mukaan (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023b, s. 36). Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen hankintatoimen vastuulla on hyvinvointialueen hankintatoiminnan kehittäminen. Osa hankinnoista toteutetaan yhteishankintoina ja niitä toteutetaan myös liittymällä Hansel Oy:n hankintasopimukseen. Tietosuoja osalta Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen hankintaohjeessa on määritelty, että hankintoja valmistelevat vastualueet vastaavat yhdessä hankintapalvelujen kanssa siitä, että tietosuojavaatimukset tulevat huomioitua sopimuksissa. Hankintasopimukseen tulee liittää henkilötietojen käsittelyn ehdot, jotka ovat erillisellä liitteellä. Tilaajavastuuraporttien tarkistamisessa hyödynnetään sähköisen järjestelmän tilaajavastuuintegraatiota. (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, n.d, Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b s. 10.) Keski-Suomen hyvinvointialueella sopimusten



laatumiseen ja sopimustenhallinnan ohjeen noudattamiseen on tarkoitus järjestää / on järjestetty koulutusta (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023c; Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023d).

#### 8.4 Operatiivisella tasolla

Pirkanmaan hyvinvointialueen sopimushallinnan ohjeessa on määritelty, että ”organisaatiossa sopimuksen omistaja on se tehtäväalue, palvelulinja, toimialue, vastuualue tai yksikkö, jonka toimintaa sopimus omana toimintana olisi tai jonka tehtäviin se keskeisimmin liittyy”. Pirkanmaan hyvinvointialueella sopimuksen omistajan nimeämä vastuuhenkilö vastaa yksittäisten sopimusten sisällöstä, toimeenpanosta ja valvonnasta. Vastuuhenkilöä avustava henkilöstö toteuttaa osaltaan operatiivisen tason tehtäviä. Vastuuhenkilöksi tulee nimetä se henkilö, jonka vastuualueelle sopimuksen mukainen toiminta kuuluu ja yhteyshenkilöksi tulee nimetä sellainen henkilö, joka myös käytännössä vastaa sopimuksenaikaisesta seurannasta ja yhteydenpidosta. Sopimushallintaohjeessa on painotettu näiden henkilöiden merkitystä sopimushallinnan onnistumisen kannalta ja sitä tukee myös yksityiskohtainen ohjeistus tarpeellisten tehtävien toteuttamiseksi. Vastuuhenkilön ja yhteyshenkilön tehtävien lisäksi ohjeessa on mainittu avustavan henkilön, kuten sihteerin tehtävät. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 2-7.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueella yksittäisen sopimuksen seuranta on vastuutettu sopimuksen nimetylle yhteyshenkilölle. Merkittäviksi katsottujen hankintojen sopimuksenaikaista seurantaa varten on mahdollista perustaa erillinen ohjausryhmä tai sopimuskaudelle voidaan sopia yksi tai useampia seuranta-palavereja. Sopimuksen yhteyshenkilö vastaa pääsääntöisesti reklamaatioiden tekemisestä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023b, s. 50-51, 53.) Myös Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella nimetty sopimusvastuuhenkilö vastaa yksittäisen sopimuksen kohdalla, että sopimushallinta on ohjeen mukaista (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2022b, s. 26).

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen osavuositarkastuksen mukaan henkilöstön vastuut ja toimivalta on pääosin määritelty (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023b, s. 11, 18). Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella sopimuskauden aikainen sopimustenhallinta on hankkivan yksikön vastuulla ja hankintapalvelut avustavat siinä tarvittaessa. Vastuualuejohtajien tulee valvoa myös sitä, ettei ostoja tehtäisi sellaisilta toimijoilta, joiden kanssa ei ole voimassa olevaa sopimusta, mikäli vastaavista tuotteista on voimassa oleva hankintasopimus. Sopimuksenhallintajärjestelmään merkitään tiedot sopimuskaudella tehdyistä muutoksista, optioiden käyttöönotoista ja reklamaatioista. (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b, s. 10-11.) Myös Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on määritelty vastuuroolit tehtävien hoitamiseksi (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2022, s. 11).

### 8.5 Käytössä olevat järjestelmät

Hyvinvointialueiden verkkosivustoilta löytyvien tietojen perusteella useilla hyvinvointialueilla on käytössä sähköinen Cloudia-sopimushallintajärjestelmä. Muun muassa Keski-Suomen hyvinvointialueella on käytössä Cloudia -järjestelmä, johon on viety kaikki nykyiset sopimukset (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023c; Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023d). Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen hankintaohjeessa mainitaan, että sopimukset laaditaan Cloudiassa (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b, s. 9). Myös Päijät-Hämeen hyvinvointialueen asiakirjoissa mainitaan, että sopimushallinnassa on otettu käyttöön Cloudia-sopimuksenhallintajärjestelmä, jossa hankintoja hallinoidaan suunnittelusta aina sopimuksenaikaiseen hallintaan (Päijät-Hämeen hyvinvointialue, 2023, s. 13, 48). Sama järjestelmä on käytössä myös Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella hankintasopimusten hallinnoinnissa. Lisäksi Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella selvitetään, pitäisikö hankintasopimusten hallintajärjestelmän lisäksi hankkia myös erillinen tuottajavalvonnan ja -hallinnan ohjelmisto. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2022b, s. 45.) Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta löytyy sote-kuntayhtymän aikana tehtyjä asiakirjoja, joiden perusteella, mikäli olennaisia muutoksia ei ole sen jälkeen tehty, hyvinvointialueella olisi myös käytössä Cloudia-sopimustenhallintajärjestelmä ja

sen lisäksi CaseM –asiakirjahallintajärjestelmä, jota käytetään sähköisenä arkistona. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, 2019, s. 7., Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, 2021, s. 4.) CaseM on käytössä myös Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Asiakirjoissa on mainittu, että sähköinen sopimushallintajärjestelmä on ollut tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2023 aikana. Asiakirjahallintajärjestelmää käytetään paitsi sähköisenä arkistona, myös viranhaltijapäätösten tekemiseen. Mahdolliset hankintayksikön laatimat reklamaatiot tallennetaan joko sopimushallintajärjestelmään tai asiakirjahallintajärjestelmään. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d., s. 9, 22, 62.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on käytössä sähköiset sopimushallintajärjestelmät ja In-house –hankinnoissa käytetään toimijoiden omia sopimushallintajärjestelmiä. Sopimusten laadinta ja allekirjoitus tapahtuvat sähköisessä asianhallintajärjestelmässä Dynasty 10:ssä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023a, s. 9.) Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössä Pirre-asianhallintajärjestelmä, johon tallennetaan kaikki hyvinvointialueen sopimukset, lukuun ottamatta kunnilta siirtyneitä sopimuksia ja työsopimuksia. Hyvinvointialueen on ollut tarkoitus päättää vuoden 2023 aikana uusiiko se sopimushallintajärjestelmänsä. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023c, s. 7.)

## 8.6 Yhteenveto

Hyvinvointialueiden verkkosivustoilta voidaan havaita, että sopimushallinnassa noudatettavat käytännöt ja verkkosivustoilta löytyvät asiakirjat vaihtelevat merkittävästikin eri hyvinvointialueiden välillä. Sopimushallintaa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta ja sitä voidaan käytännössä hallinnoida ja toteuttaa erilaisilla tavoilla. Hyvinvointialueiden väliltä löytyi eroja erityisesti tavoissa toteuttaa sopimuskautta hallintaa ja siitä, kuka on vastuussa sopimuskauden aikaisesta sopimushallinnasta.

Tutkijan tekemien havaintojen perusteella tietoa sopimushallinnasta ja sen toteuttamisesta on keskimäärin melko vaikeaa löytää hyvinvointialueiden verk-

kosivustoilta, eivätkä tietojen sijainnit ole yhtenäisiä eri hyvinvointialueiden välillä. Hakukentät harvoin ohjaavat oikean tiedon äärelle, joten siinä hyvinvointialueilla olisi vielä kehittämisen varaa. Tutkija havaitsi myös, että kun asiakirjoja päivitetään, niin uusia versioita ei aina päivitetä kaikkien asiakirjaan johtavien linkkien taakse, jolloin asiakirjoja etsiessä tulee virheilmoitus. Osalla hyvinvointialueista asiakirjat ovat kuitenkin muulla tavoin kuin hakukentän kautta helposti ja kattavasti löydettävissä, mutta joiltain hyvinvointialueilta tietoa sopimustenhallinnasta oli melko haastavaa löytää tai sitä ei löytynyt ollenkaan. Tämäkin asia toivottavasti korjaantunee ajan kuluessa, kun hyvinvointialueet saavat kehitettyä verkkosivustojaan. Erot tietojen saatavuudessa voivat johtua myös siitä, että osa hyvinvointialueista ei ole vielä laatinut sopimustenhallinnassa noudatettavia linjauksia ja ohjeistuksia. Eniten tietoa löytyikin strategisen tason linjauksista ja asiakirjoista, mikä on tietysti loogista, koska asiakirjojen laatiminen tulee aloittaa ylätasolta alkaen ja toisaalta strateginen taso on eri tasoista myös kaikista säädellyin.

Kattavimmin sopimustenhallinnan järjestämisestä löytyi tietoja Pirkanmaan hyvinvointialueen verkkosivustolta. Kaiken kaikkiaan Pirkanmaan hyvinvointialueen hankinnan ja sopimushallinnan ohjeistusta voidaan kokonaisuudessaan pitää hyvin kattavana.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 9.1 Nykyinen hankintasopimusten sopimustenhallinnan taso kohdeorganisaatiossa

Satakunnan hyvinvointialueen sopimustenhallinnan periaatteet ja ohjeet ovat jo hyvällä tasolla, koska niistä löytyvät sopimustenhallinnan kannalta olennaisimmat huomioitavat asiat, kun niiden sisältöä tarkastellaan suhteessa asetettuihin normeihin. Organisaatiossa on myös toimittu aktiivisesti sopimustenhallinnan parantamiseksi, mikä voidaan havaita tarkastelemalla tehtyjen toimien määrää viimeisen vuoden aikana. Voidaan todeta, että hankintasopimusten

sopimustenhallinta on myös keskimäärin hyvällä tasolla, kun sitä verrataan vastaavien muiden organisaatioiden toimintaan, kuten benchmarkingissa on havaittu.

Sopimustenhallintaa määritteleviä ja ohjeistavia asiakirjoja on Satakunnan hyvinvointialueella kohtuullinen määrä ja niissä on tiiviisti kerrottu olennaisimmat asiat. Tutkijan mielestä asiakirjojen määrää tai niiden sivumääriä ei olekaan tarkoituksenmukaista olennaisesti lisätä, jotta asiakirjojen käytettävyys myös käytännön tasolla säilyy. Olemassa olevien asiakirjojen päivittämisestä ja muuttuneiden tietojen viemisestä hyvinvointialueen verkkosivustolle tulee kuitenkin jatkossakin huolehtia. Strategisen tason linjaukset ja ohjeet on kattavasti laadittu, jos niitä verrataan normien ja hyvän sopimustenhallinnan asetamiin vaatimuksiin, joten kehitysehdotukset kohdistuvatkin lähinnä taktisen tason ja erityisesti operatiivisen tason toimintaan.

## 9.2 Sopimustenhallinnan kehittäminen ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kohdeorganisaatiossa

### 9.2.1 Sopimuksenhallintajärjestelmän käyttöönotto ja toimintojen automatisointi

Tutkijan tekemien havaintojen perusteella yksikössä tulee ottaa käyttöön nykyistä kattavampi sähköinen sopimuksenhallintajärjestelmä, jotta hallittu, normien mukainen ja riittävän kattava sopimustenhallinta on mahdollista. Käytännön työssä on ilmennyt, etteivät nykyisten järjestelmien ominaisuudet ja käytössä olevat toimintatavat vastaa kaikkiin hyvän sopimustenhallinnan edellyttämiin vaatimuksiin. Erityisesti sopimusten hallinnointi sopimuskauden aikana on osoittautunut hankalaksi ilman tarkoitukseen soveltuvaa järjestelmää. Satakunnan hyvinvointialueella tehdään myös paljon etätöitä ja yksiköt sijaitsevat fyysisesti eri sijainneissa, joten kaiken tiedon saatavuuden pitäisi olla paikka- ja aikariippumatonta, mikä osaltaan puoltaa sähköisen järjestelmän käyttöä. Organisaatiossa onkin valmisteltu uuden sopimuksenhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja sen myötä sopimuksenhallintaa on mahdollista kehittää entistä paremmin myös operatiivisella tasolla. Kuten aiemmin on todettu, sähköisiä

sopimuksenhallintajärjestelmiä on käytössä myös useilla muilla hyvinvointialueilla ja osa valmistelelee järjestelmän hankintaa.

Järjestelmän tehokkaan käytön hyödyntämiseksi myös voimassa olevat sopimukset tulee jaotella tarkoituksenmukaisiin kategorioihin, nykyisen kategoriamallin mukaisesti ja lisäksi pohtia tarkoituksenmukaiset metatiedot, joilla voidaan helpottaa sopimusten löytymistä ja tiedonhakua. Sopimustenhallintajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä on hyvä laatia yhteiset säännöt siitä, miten asiakirjat nimitään, mihin ne tallennetaan, mitä pohjia asiakirjojen laatimiseen käytetään, varmuuskopioidaanko asiakirjoja ja milloin ne tulee hävittää. Näiden toimien avulla voidaan vaikuttaa muun muassa tietosuojan ja tietoturvan mahdollisimman hyvän toteutumiseen, kuten luvussa neljä on esitetty. Asiakirjojen nimeämissääntöjä ja avainsanoja laadittaessa on hyvä hyödyntää asiakirjojen käyttäjien asiantuntemusta, jotta asiakirjojen löydettävyyttä olisi mahdollisimman hyvä. Sopimuskauden aikana on myös tarpeellista, että käytettävä järjestelmä mahdollistaisi automaattiset ilmoitukset sopimuskausien muutoksista, hinnanmuutosajankohdista ja määräaikojen lähestymisestä ja ilmoitukset saisi kohdistettua sopimuksenhallinnan kannalta tarkoituksenmukaisille henkilöille. Tämä mahdollistaisi osaltaan sen, että normien noudattaminen ja hyvän sopimustenhallinnan vaatimukset tulisivat implementoitua osaksi organisaation päivittäisiä käytäntöjä, kuten riskienhallinnan kannalta on suotavaa. Sopimustenhallintajärjestelmän käyttöönotossa tulee huomioida myös riittävä koulutus järjestelmän käyttöön, jotta järjestelmän ominaisuudet ovat käyttäjien tiedossa ja järjestelmää pystytään hyödyntämään mahdollisimman kattavasti päivittäisessä työssä.

Uuden järjestelmän avulla sopimusten saavutettavuus on myös hyvä rajata tarkoituksenmukaisesti, jotta kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada sellainen tieto, jota hän tarvitsee työssään, kuten luvussa 6.3 on mainittu. Sopimuskauden aikana tulee huomioida, että kaikilla sopimuksia käyttävillä henkilöillä on pääsy sopimustenhallintajärjestelmään ja että ainakin sopimusten vastuhenkilöillä on riittävät oikeudet tehdä tarpeellisia muutoksia sopimusten tietoihin. Nämä toimet edistäisivät osaltaan tietosuojan ja tietoturvan huomi-

ointia organisaation toiminnassa. Riskienhallinnan kannalta tulee taas vastaavasti ottaa huomioon, ettei muokkaus-oikeuksia olisi sellaisilla henkilöillä, joiden työtehtävien kannalta se ei ole välttämätöntä. Olisi myös tärkeää, että järjestelmään jäisi merkintä, kuka yksittäisen dokumentin on luonut ja kuka asiakirjoihin on tehnyt muutoksia ja milloin, jotta hyvän asiakirjahallinnon vaatimukset tulevat huomioiduksi.

### 9.2.2 Roolit, tehtävien vastuutukset ja tarvittava koulutus

Henkilöstön koulutusta sopimustenhallintaan, vastuiden jakautumiseen ja erityisesti sopimuksenaikaiseen toimintaan tulee järjestää tarvittaessa. Erityisesti palvelusopimusten kohdalla tulee nykyistä enemmän painottaa sopimuksen käyttäjien tiedottamista sopimuksen sisällöstä, koska sillä on todettu olevan merkittävä vaikutus sopimuskauden onnistumiseen, kuten luvussa 6.5 on mainittu. Hankinta- ja sopimusohjeessa on edellytetty, että laskujen asiatarkastajat tarkistavat, että laskut ovat sopimuksen mukaisia (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 15.) Tutkijan havaintojen mukaan organisaatiossa on havaittu, että myös laskujen asiatarkastajat tarvitsisivat koulutusta sopimusten sisällöstä, siltä osin, kun ne koskevat sopimuksissa määriteltyjä hinnoittelujen perusteita, jotta he tietäisivät ovatko laskutukset kaikilta osin sopimuksen mukaisia. Käytännössä asia on ilmennyt siten, että laskujen asiatarkastajat eivät ole olleet tietoisia kaikista hyväksyttävistä laskutusperusteista.

Tutkijan tekemien havaintojen perusteella käytännössä erityisesti sopimuskauden aikaisessa sopimustenhallinnassa on toisinaan epäselvää, kenen vastuulla mikäkin toimi on ja asioiden hoito saattaa sen vuoksi venyä. Asia on ilmennyt siten, että vastuista ja rooleista on herännyt usein kysymyksiä vastualueiden kanssa pidettävissä erilaisissa palaverissa, eikä keskustelun osapuolilla ole yleensä riittävästi tietoa siitä, kenen vastuulla minkäkin toimenpiteen tulisi olla. Sopimusten kannalta olennaiset roolit tuleekin jakaa, kuten luvussa 6.2 ja myös organisaation hankinta ja sopimusohjeessa on mainittu. Olisi myös hyvä, että jokaiseen hankintaan nimettäisiin myös varahenkilöt, ku-

ten hankinta- ja sopimusohjeessa on ohjeistettu. Tällöin riski hankinnan viivästyisestä esimerkiksi sairastumisten vuoksi saataisiin minimoitua, eivätkä tiedot olisi yhden henkilön varassa. Sopimuskauden aikaisia käytäntöjä on pyritty kehittämään esimerkiksi luomalla toimintamalli hinnanmuutosten käsittelyyn, mutta edelleen on toimia, joita ei ole kaikilta osin huomioitu ohjeistuksissa, kuten kenen vastuulla on tilaajavastuusiakirjojen tarkastaminen sopimuskauden aikana. Myös hinnanmuutosten toimintamalli on tiedon saatavuuden kannalta hyvä viedä myös hankinta- ja sopimusohjeeseen.

Hankinta- ja sopimusohjeeseen kirjattu ohjeistus sopimukseen kirjattavista vastuuhenkilöistä vaikuttaa myös suoraan siihen, mille taholle sopimuskumppanit osoittavat yhteydenottonsa. Tutkijan havaintojen perusteella kaikkiin sopimuksiin ei ole kirjattu erikseen kahta yhteyshenkilön tietoa, eli tietoa kaupallisista asioista vastaavasta yhteyshenkilöstä ja hankinnan kohteesta vastaavasta yhteyshenkilöstä, vaan joissakin sopimuksissa on vain yksi nimetty yhteyshenkilö. Niiden sopimusten osalta, joihin on kirjattu kaupallisista asioista vastaava yhteyshenkilö, yhteydenotot esimerkiksi sopimusmuutosten osalta tulevat suoraan hankintapalveluihin. Vastaavasti, jos sopimuksessa on vain yksi sopimusyhteyshenkilö, myös tällaiset asiat ohjautuvat suoraan hankintaan yksikköön. Onkin tärkeää miettiä yhtenäinen prosessi siihen, mihin yhteydenottojen toivotaan ohjautuvan ja muuttaa tarvittaessa sopimuskäytäntöjä tai hankinnan ohjeistusta siltä osin. Yksi vaihtoehto roolien ja vastuiden jakamisessa on esimerkiksi hyödyntää vastaavaa mallia, kuin Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössä. Kyseisestä toimintamallista on kerrottu tarkemmin luvussa 8.4.

Hankinta- ja sopimusohjeessa on mainittu, että ennen hankinnan valmistelua tulee selvittää olemassa olevien sopimusten tilanne (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 3.) Tutkija on havainnut, että organisaation työntekijöiden keskuudessa on käytyjen keskustelujen perusteella tehty havainto, että tällä hetkellä tietoa kaikista voimassa olevista sopimuksista ei kuitenkaan ole organisaation tasolla kootusti saatavilla, eikä edes hankintayksikön henkilökunnalla ole saatavilla vastaavaa tietokantaa. Ohjeeseen onkin hyvä täsmentää, miten



nykyisten sopimusten tilanne olisi tarkoituksenmukaisinta käytännössä selvittää. Organisaation tietosuojavastaavalla on myös hyvä olla mahdollisuus saada tarvittaessa tietoa kaikista organisaation hankintasopimuksista, kuten luvussa 4.3 on kerrottu. Tärkeää on, että vastuualueet tuntisivat omistamansa sopimukset, kuten luvussa 6.2 on määritelty, eli muun muassa tietäisivät, millaisia sopimuksia on, mitkä niiden sisällöt ovat ja koska sopimuskaudet ovat päättymässä.

Myös julkisuuslain perusteella luovutettavien tietojen tulee olla helposti löydettävissä ja olisi hyvä, jos ohjeistuksessa määriteltäisiin myös kunkin sopimuksen kohdalla asiakirjojen luovutuspyynnöistä vastaava taho, jolloin olisi selvää, kenelle pyynnöt tulee osoittaa ja kuka tietojen luovutuksesta käytännössä vastaa. Tällä varmistettaisiin hyvän hallinnon periaatteiden toteutuminen, siten kun luvussa 4.4 on kerrottu.

### 9.2.3 Toiminnan suunnitelmallisuus ja yhtenäiset, sujuvat käytännöt

Hankintoja suunnitellessa tulee ottaa huomioon hankintamenettelyn vaatima aika, jotta hankinta on kokonaisuudessaan saatu valmiiksi silloin, kun hyödyke tai palvelu tarvittaisiin käyttöön, kuten luvussa 6.1 on kerrottu. Hankintaprosessia aikataulutettaessa tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon arvioitun prosessin keston lisäksi myös mahdolliset valitusten ja oikaisuvaatimusten aiheuttamat viivästykset. Satakunnan hyvinvointialueen hankinta- ja sopimusohjeessa on kiinnitetty huomiota tähän asiaan, mutta tutkijan tekemien havaintojen perusteella hankintoja on käytännössä tehty toisinaan tarpeettoman tiukalla aikataululla (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 2). Asia on ilmennyt muun muassa siten, että yhteydenotot hankinnan toteuttamiseksi tulevat hankintayksikköön liian myöhään, kun yhteydenoton ajankohta suhteutetaan hankintaprosessin vaatimaan aikaan ja siihen, koska hankinnan kohteen tulisi olla käytettävissä. Toisaalta hankintojen aikataulutus todennäköisesti paranee sen myötä, kun hyvinvointialueen sopimustoiminta saadaan vakiinnutettua.

Hankinta- ja sopimusohjeessa on myös mainittu, että hankintasuunnitelmalle kerätään tiedot kyseisenä vuonna käynnistettävistä kilpailutuksista ja olemassa olevien sopimusten optiopäätöksistä (Satakunnan hyvinvointialue, 2022b, s. 11). Tutkijan tekemien havaintojen perusteella käytännössä tietoja optiopäätöksistä ei ole enää viety hankintasuunnitelmalle ja onkin hyvä pohtia, pitäisikö ohjeistusta siltä osin päivittää.

Sopimusten tulee pääasiallisesti pohjautua valmiisiin sopimuspohjiin, joihin tehdään sopimuskohtaisesti tarpeelliset muutokset, joko manuaalisesti tai automaattisesti, kuten luvussa 6.4 on mainittu. Sopimuspohjia hyödynnetään myös useilla muilla hyvinvointialueilla, kuten benchmarkingin tuloksista voitiin havaita. Sopimusten suuresta määrästä johtuen mahdollisimman pitkälle viety automaatio olisi tavoiteltavaa ja siten työntekijöiden aikaa voitaisiin kohdentaa tarkoituksenmukaisempiin työtehtäviin. Sopimusohjien valmistelutyö onkin jo aloitettu ja myös automaatiota on hyödynnetty erityisesti suurempien sopimusmäärien kohdalla onnistuneesti. Olennaisena osana sopimusohjien toimivaan käyttöön on henkilökunnan riittävä koulutus ja ohjeistus siihen, missä laajuudessa sopimuksia voi itse räätälöidä ja milloin tulee olla yhteydessä hankintapalveluihin tai sopimusjuristiin, kuten luvussa 6.4 on mainittu. Malliasiakirjojen laadinnassa on hyvä hyödyntää ainakin hankkivan yksikön, hankintatoimen, juristin ja tietosuojavastaavan osaamista, jotta kaikki tarpeelliset näkökulmat tulee huomioida sopimusohjien sisällössä, kuten luvussa 6.1 on kerrottu.

Hankintoja kilpailutettaessa on tärkeää, että tieto on johdonmukaisesti ja nopeasti löydettävissä, kuten luvussa 6.3 on kerrottu. Tutkijan havaintojen perusteella käytännössä työtavat vaihtelevat ja sen myötä tietoa saattaa olla tallennettuna henkilöstä riippuen eri sijainneissa. Nykyisessä toimintamallissa hankinnan tiedostot tulisi siirtää hankinnan edetessä tiedostosijainnista toiseen ja se saattaa jäädä tekemättä, jolloin tiedon etsimiseen menee enemmän aikaa. Olisikin hyvä, että työskentelymenetelmät saatettaisiin riittävän yhdenmukaisiksi ja turhat työvaiheet pyritään minimoimaan. Tällöin kaikki tietäisivät, mistä ajantasainen tieto löytyy tarvittaessa.

Tutkijan näkemys on, että hankintojen hallinnollisia kuluja voidaan pyrkiä vähentämään paitsi pyrkimällä vähentämään sopimusten määrää, myös välttämällä tarkoituksettoman lyhyitä sopimuskausia ja pyrkimällä muodostamaan sopimuskauden aikaiset hallinnolliset prosessit mahdollisimman yksinkertaisiksi. Toisaalta transaktiokustannusten minimointi ei saisi olla itsetarkoitus, vaan hankinnoissa tulisi ensisijaisesti käyttää hankinnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävää kokonaisharkintaa toteutustapaa päätettäessä.

Muilta hyvinvointialueilta hyviä toimintamalleja voisi omaksua muun muassa sen osalta, että toistaiseksi voimassa olevia tai pitkäaikaisia sopimuksia arvioidaisiin järjestelmällisesti myös sopimuskauden aikana (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d. s. 8). Voisi myös harkita olisiko voimassa olevien sopimusten luettelon julkaiseminen kannattavaa, kuten esimerkiksi Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella on tehty (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023b). Se parantaisi erityisesti toimittajien mahdollisuuksia saada tietoa. Asian pohdinnassa on tutkijan mielestä hyvä muistaa toisaalta myös riskienhallinnallinen näkökulma.

#### 9.2.4 Lainsäädännön ja muiden vaatimusten huomioiminen toiminnassa

Lainsäädännön asettamat vaatimukset ja riskienhallinta tulee mahdollisuuksien mukaan implementoida osaksi organisaatiossa noudatettavia ohjeita, jolloin vaatimustenmukaisuus kaikessa toiminnassa tulee samalla mahdollisimman hyvin huomioitua, kuten luvussa 6.7 on mainittu. Oikeat toimintamallit ja esimerkiksi erilaiset määräajat ja asiakirjojen säilytysajat tulee mahdollisuuksien mukaan huomioida myös käytössä olevissa järjestelmissä ja käytössä olevissa asiakirjapohjissa.

Voimassa olevan lainsäädännön ja muiden vaatimusten huomioon ottaminen edellyttää, että voimassa olevat säädökset tunnetaan ja otetaan huomioon aina ohjeistuksia ja muita asiakirjoja laadittaessa. Lainsäädännön muutoksia tulee myös seurata aktiivisesti ja päivittää voimassa olevia hyvinvointialueen

asiakirjoja ja järjestelmissä olevia tietoja aina kun se on tarpeen. Lainsäädännön muutosten aktiivinen seuraaminen edellyttää riittävää resurssia siihen. Olisi myös hyvä merkitä päivitykset niin, että asiakirjoista kävisi selkeästi ilmi, monesko päivitysversio kyseinen asiakirja on, jotta uusin versio olisi helppo löytää.

Toiminnan kehittämiseksi hankintayksikön toiminnasta, hankinnoista ja toiminnan vaikutuksista olisi hyvä tuottaa nykyistä enemmän vertailukelpoista tietoa, kuten luvussa 4.7 on kerrottu. Tähän on pyritty jo vaikuttamaan määrittelemällä hankintojen periaatteissa mittarit, joilla toimintaa voidaan jatkossa seurata. Tavoitteena on jatkossa määritellä myös ne tavoitteet, joihin tuloksia mittamalla pyritään, kunhan mittareiden avulla on ensin saatu riittävästi tietoa nykytilanteen tasosta. Tietoa on pyritty tuottamaan myös jakamalla hankinnat eri kategorioihin, mikä mahdollistaa myös tarkoituksenmukaisemman hankintojen seurannan ja parantaa tiedon saatavuutta jatkossa.

#### 9.2.5 Tilaajavastuuasiakirjojen ja rikosrekisteriotteiden tehokkaampi käsittely

Tilaajavastuulain vaatimien asiakirjojen käsittelyn on hyvä olla mahdollisimman yksinkertaista kaikille osapuolille. Tutkijan tekemien havaintojen perusteella tilaajavastuuasiakirjojen tarkastus tehdään tällä hetkellä manuaalisesti, eikä siihen ole käytettävissä eri järjestelmien välistä rajapintaa, mikä helpottaisi työskentelyä. Tilaajavastuuvälvoitteiden sopimuksenaikaista seuranta ei myöskään tutkijan havaintojen mukaan ole pystytty tekemään siinä laajuudessa kuin se olisi tarkoituksenmukaista. Yhtenä vaihtoehtona on hyödyntää sopimustenhallintajärjestelmien tarjoamia rajapintoja, joiden avulla tilaajavastuulain mukaiset tiedot saadaan yksinkertaisemmin tarkistettua ja tieto voidaan tallentaa suoraan sopimuksen yhteyteen. Rajapinnan käyttö edellyttää kuitenkin sitä, että palveluntarjoaja tai toimittaja on liittynyt maksulliseen rekisteriin, josta tiedot saadaan suoraan haettua. Tilaajavastuutietojen seuranta on myös mahdollista automatisoida. (Vastuu Group, n.d.) Ihanteellisinta olisi, jos sopi-

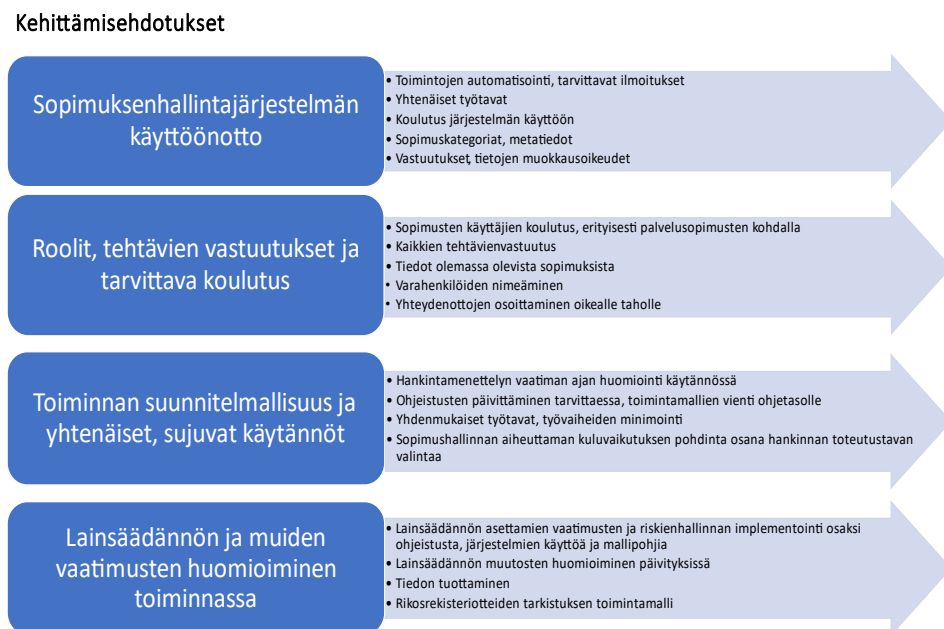
muksenaikainen seuranta olisi mahdollisimman pitkälle automatisoitu, eli järjestelmä esimerkiksi ilmoittaisi, mikäli tilaajavastuulain mukaisissa vaatimuksissa tapahtuisi muutoksia jonkin sopimuskumppanin kohdalla.

Satakunnan hyvinvointialueen hankinta- ja sopimusohjeessa ei ole ohjeistettu yhtenäistä toimintamallia rikosrekisteriotteiden tarkistamiseksi, joten ohjeistusta on tarvittaessa hyvä päivittää, jotta vaatimustenmukaisuus tulisi myös siltä osin varmistettua. Rikosrekisteriotteiden käsittely on nykymuodossaan kankeaa, koska voimassa oleva lainsäädäntö ja järjestelmät eivät mahdollista rikosrekisteriotteiden toimittamista sähköisesti ilman suojatun sähköpostin käyttöä. Tähän kaivataan pikaisesti muutosta lainsäätäjän taholta, koska nykyinen toimintamalli ei vastaa enää nykyajan vaatimuksia ja se tuottaa sekä hankintayksikölle, että toimittajille tarpeetonta työtä. Tarkoituksenmukaista voisi olla esimerkiksi jonkinlaisen rajapinnan kehittäminen, jonka kautta hankintayksikkö pääsisi suoraan tarkistamaan rikosrekisteriotteet asianomaisten myöntämällä luvalla.

Tarve rikosrekisterilainsäädännön kehittämiseen tältä osin on tunnistettu jo vuonna 2020 laaditussa kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa, jossa otsikolla ”Näihin ryhdymme aluksi” on kerrottu seuraavasti ”kehitämme rikosrekisteriotteiden tarkastamista koskevaa lainsäädäntöä siten, että se mahdollistaa rikosrekisteriotteiden sähköisen tarkastamisen. Lisäksi kehitämme lainsäädäntöä siten, että velvoitteidenhoitoselvityksiä voidaan tarkistaa sujuvasti kaikissa hankinnoissa ja sopimuskauden aikana”. (Valtioneuvosto, 2020, s. 10.) Tarve on siis tunnistettu, mutta asiaa ei ole vielä saatu vietyä voimassa olevaan lainsäädäntöön. Voidaankin todeta, että koska viranomaisten sopimustenhallinta on monilta osin hyvin tiukasti säädeltyä, osa sopimustenhallinnan kehittämisestä on sen myötä myös lainsäätäjän vastuulla. Julkisilla organisaatioilla ei ole samoja vapauksia kehittää toimintaa kaikilta osin itsenäisesti, kuin vastaavilla yksityisillä organisaatioilla.

## 9.2.6 Yhteenveto kehittämisehdotuksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että suuri osa kehittämisen kohteista on ratkaisutavissa sähköisen sopimushallintajärjestelmän käyttöönotolla, edellyttäen, että järjestelmä tarjoaa organisaation tarpeisiin nähden riittävät ominaisuudet. Tärkeää on kuitenkin laatia myös yhtenäiset toimintatavat, jotka kattavat eri toimet riittävän yksityiskohtaisella tasolla. Sen myötä myös prosessista muodostuu yhtenäinen kuva kaikille osapuolille ja organisaation työntekijät tietävät myös, mitkä toimet ovat kenenkin vastuulla. Kehittämisehdotukset on tiivistetynä kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kehittämisehdotukset

Kuten jo aiemmin on todettu, suurin osa kehittämisehdotuksista kohdistuu operatiiviselle tasolle, koska suurimmat linjanvedot on jo tehty aiemmin.

## 10 POHDINTA

### 10.1 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöissä tulee soveltaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamaa ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka peruseräkkeitä ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 9, 11). Ohjeen ja lainsäädännön pohjalta on laadittu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry, 2020), joita tulee noudattaa kaikissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa.

Kehittämistyön tulosten tulee olla käytännössä hyödynnettävissä ja kehittämistyö tulee tehdä huolellisesti ja rehellisesti. Kehittämistyön tekee ihminen, joten sillä on väistämättä vaikutuksia myös kehittämistyön tuloksiin. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tulee myös vastaavasti tietää, mitä tutkija on tekevässä ja mitä hän tutkii. (Ojasalo ym., 2014, s. 48.)

Tutkija aloitti työyhteisössä samaan aikaan uutena työntekijänä ja tämän tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen aiheen tutkija sai toimeksiantona kohdeorganisaatioilta. Tutkija ei siis ole organisaation nähden ulkopuolinen henkilö, vaikka pyrkikin suorittamaan tutkimuksen puolueettomasti. Aiheen laajuuden vuoksi tutkija joutui rajaamaan tutkittavan aiheen laajuutta, joten kaikkiin toimeksiantajan toivomiin kysymyksiin ei pystytty tutkimuksessa vastaamaan. Tutkijan vahvuutena voidaan pitää sitä, ettei tutkijalla ollut ennakkokäsitystä organisaation toiminnasta, eivätkä organisaatiossa totutut toimintatavat vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun tai tutkimustuloksiin. Toisaalta taas tutkijalla oli ajoittain haasteita hahmottaa kokonaiskuvaa ja asioiden välisiä suhteita riittäväällä tarkkuudella, johtuen lyhyestä työskentelyajasta organisaatiossa. Siihen tutkija on pyrkinyt vaikuttamaan varaamalla tutkimukseen riittävän pitkän ajan, vaikka se on osittain ristiriidassa toimeksiantajan tavoitteiden kanssa.

Tutkija on myös tutustunut opinnäytetyön eettisiin suosituksiin ja noudattanut niitä, sekä on pyrkinyt tekemään tutkimuksen huolellisesti ja rehellisesti. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin vasta, kun muut tutkintoon kuuluvat opinnot oli suoritettu, millä tutkija pyrki varmistamaan riittävän osaamisen tason tutkimuksen suorittamiseksi. Kilpailutuspalveluissa työskentelevillä oli tieto tutkimuksen kohteesta ja toteuttajasta ja tehdyistä havainnoista käytiin toisinaan epävirallista keskustelua työyhteisön jäsenten kesken.

Tutkimus tehtiin tietylle organisaatiolle, jolloin tutkimuksessa hyödynnettiin myös organisaation tietoja ja tutkijan työtehtävissä tekemiä havaintoja. Mikäli tutkimuksessa hyödynnetään jonkin tietyn organisaation dataa, tulisi sen käytölle pyytää lupa (Myers, 2013, s. 51). Tutkija on tehnyt ennen tutkimuksen aloittamista sopimuksen tutkimuksen toteuttamisesta organisaation kanssa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten onnistuneesti valitut menetelmät mittaavat sitä, mitä halutaan mitata ja reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, miten toistettavasti ja luotettavasti valitut mittarit toimivat kyseisen ilmiön mitauksessa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179; Tilastokeskus, n.d.). Opinnäytetyön kohdalla tutkimuksen yleistettävyys kietoutuu aineiston määrään. Tarvittavan aineiston määrään vaikuttavat muun muassa tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja käytettävissä olevat resurssit. (Vilka, 2021, s. 191.) Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys ei kuitenkaan ole keskeinen tavoite, vaan tutkimuksen kohdetta tulisi sen sijaan pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman kattavasti (Puusa & Julkunen, 2020, s. 190).

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sopimustenhallinnan nykytila kohdeorganisaatiossa ja tuottaa siitä tietoa, sekä havaita kehittämiskohteita ja laatia kehittämissuhteita organisaation sopimustenhallintaan. Näihin tavoitteisiin pystyttiin vastaamaan hyvin. Kehittämissuhteet ovat myös käytännön tasolla toteuttamiskelpoisia. Tutkimuskysymyksinä olivat mitä sopimustenhallinnassa tulee huomioida, jotta se täyttää lainsäädännön asettamat ja muut olennaiset vaatimukset ja millaisilla toimenpiteillä sopimustenhallintaa voi parantaa kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen lähestymistavoiksi valittiin kvalitatiivinen



tapaustutkimus ja empiirinen oikeustutkimus. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla kartoitettiin tietty kokonaisuus ja pyrittiin ymmärtämään sitä kokonaisvaltaisesti. Empiirisen oikeustutkimuksen avulla selvitettiin puolestaan viranomaisen toimintatapoja kuvailemalla vallitsevaa oikeudellista tilaa ja selvitettiin, miten viranomaiset soveltavat julkisten hankintojen hankintasopimusten sopimustenhallintaa ohjaavia normeja käytännön työssä. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, benchmarkingia ja havainnointia. Dokumenttianalyysiä ja havainnointia hyödynnettiin erityisesti sopimustenhallinnan nykytilanteen ja käytäntöjen kartoittamiseen kohdeorganisaatioissa ja dokumenttianalyysin ja benchmarkingin avulla selvitettiin sopimustenhallinnan nykytilannetta muissa vastaavissa organisaatioissa.

Valittujen lähestymistapojen ja tutkimusmenetelmien avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Valitut menetelmät mittasivat hyvin sitä, mitä oli tarkoituskin mitata ja tutkimuksen laadun varmistamiseksi tutkimuksessa käytettiin useampia tutkimusmenetelmiä. Havainnointi tutkimusmenetelmänä on kuitenkin hyvin subjektiivinen, joten tutkijan omat tulkinnat tilanteista ovat voineet vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Lisäksi toisten organisaatioiden toimintaa kartoitettaessa ongelmaksi muodostui myös tiedon löydettävyys, minkä vuoksi haastattelut olisivat voineet olla tarkoituksenmukaisempi tapa kartoittaa muiden vastaavien organisaatioiden tilannetta. Aineistoa löytyy kuitenkin todennäköisesti jatkossa kattavammin, kun hyvinvointialueet saavat kehitettyä sopimustenhallinnan toimintatapojaan. Tutkija on pyrkinyt jakamaan kehittämistyön tuloksia jo tutkimuksen aikana työyhteisön sisällä. Tätä tutkimusta ja sen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muiden vastaavien organisaatioiden sopimustenhallinnan kehittämisessä.

Tutkijalla on lainopillinen ja kaupallinen koulutus, mikä jossain määrin vaikuttaa valittuun lähdeaineistoon. Lähdeaineistoa on kuitenkin pyritty valitsemaan ja hyödyntämään monipuolisesti. Lähdeaineiston valinnassa on pyritty huomiomaan lainsäädännön muutokset, vaikka joitain ennen uuden hankintalain voimaantuloa julkaistuja lähteitä on myös hyödynnetty, silloin kun tutkija on katsonut sen tarkoituksenmukaiseksi.

Kohdeorganisaatiossa tehdään kehittämistyötä jatkuvasti, joten tilanteet muuttuvat sen seurauksena nopeastikin. Sen vuoksi tutkijan esittämät kehittämissuositukset soveltuvat organisaation tämänhetkiseen tilanteeseen ja kehitystarpeisiin. Huomioimalla kulloinkin voimassa olevat normit ja sopimustenhallinnan kehittämisen tavat, sekä vertaamalla organisaation sen hetkistä tilannetta muiden vastaavien organisaatioiden tilanteeseen, uusia kehittämissuosituksia on kuitenkin mahdollista havaita myös myöhemmin.

## 10.2 Lopuksi

Tutkimuksesta käy ilmi, että hyvinvointialueiden hankintasopimusten sopimustenhallinnassa tulee huomioida lainsäädäntöä laajasti ja hyvin monelta eri kannalta. Käytännössä onnistunut sopimuksenhallinta edellyttää myös sitä, että käyttäjät tuntevat siihen sovellettavan lainsäädännön asettamat vaatimukset riittävän hyvin. Monet sopimuksenhallinnalle asetetut vaatimukset asettavat myös käytettävälle sopimuksenhallintajärjestelmälle haasteita.

Tutkimuksen avulla saatiin selville konkreettisia kehittämissuosituksia, joita toteuttamalla organisaatio voi parantaa sopimustenhallintaansa. Samalla saatiin myös selville, että merkittävästi säädellyllä toimialalla osa sopimuksenhallinnan kehittämisestä on myös lainsäätäjän vastuulla.

Sopimustenhallinta on jatkuva prosessi, joka edellyttää hyvin toimiakseen aktiivisia toimenpiteitä ja riittäviä resursseja, mikä vaatii organisaation vastuuhenkilöiltä myös kehitysmuutoksia. Sopimustenhallintaa voi kehittää muun muassa jakamalla vastuita ja rooleja, ottamalla käyttöön sopimustenhallintajärjestelmiä ja automatisoimalla toimintoja, sekä kehittämällä yhtenäisiä ja selkeitä työtapoja laatimalla sopimushallinnan periaatteita, ohjeita ja mallipohjia. Olennaisena osana on myös muiden hyvinvointialueiden kanssa tehtävä yhteistyö, erilaisten toimintatapojen vertailu ja hyvien käytäntöjen omaksuminen osaksi oman organisaation toimintaa. Onnistuneella sopimustenhallinnalla voidaan paitsi saavuttaa taloudellisia säästöjä ja tehostaa toimintaa, myös parantaa organisaation mahdollisuuksia toimia hyvänä sopimuskumppanina.

Hyvinvointialueet ovat uusia organisaatioita, joissa ensimmäinen toimintavuosi on ollut monelta osin uuden opettelua ja erilaisten toimintatapojen yhteensovittamista. Toimintaa pyritään monelta osin yhdenmukaistamaan, mikä vaatii paljon työtä. Sopimustenhallinnassa myös aiemmilta toimijoilta siirtyneiden ja uusien sopimusten suuri määrä tuo mukanaan haasteita. Hyvinvointialueilla onkin laadittu yhtenäisiä sopimustenhallinnan periaatteita ja erilaisia ohjeistuksia ensimmäisen toimintavuoden kuluessa. Pääsääntöisesti sopimustenhallinnan merkitys on hyvinvointialueiden verkkosivustoilta saadun kuvan perusteella tunnistettu hyvin ja siihen pyritään panostamaan myös jatkossa. Haasteena saattaa olla erilaisten sopimustenhallintaa käsittelevien dokumenttien suuri lukumäärä yksittäisellä hyvinvointialueella ja sen myötä tiedon pirstaleisuus. Toisaalta tieto on joidenkin hyvinvointialueiden osalta myös vaikeasti löydettävissä. Kaikkia tietoa tarvitsevia palvelee kuitenkin varmasti parhaiten se, että he tietävät mistä tiedon tarvittaessa löytää ja että tieto on helposti saatavilla.

Satakunnan hyvinvointialueella on myös monin tavoin kehitetty hankintasopimusten sopimustenhallintaa. Paljon kehityksen vauhdista kertoo se, että tämän tutkimuksen aikana Satakunnan hyvinvointialueelle laadittiin muun muassa hankintojen periaatteet -asiakirja, jaoteltiin hankinnat tarkoituksenmukaisiin hankintakategorioihin, sekä aloitettiin sopimustenhallintajärjestelmän hankinta- ja käyttöönottoprosessi. Sopimustenhallinnan parantamiseksi aloitettiin myös mallipohjien valmistelu ja otettiin sopimusten valmisteluun avuksi ohjelmistojen mahdollistamaa automatiikkaa. Lisäksi hyvinvointialueella otettiin käyttöön uusi asianhallintajärjestelmä ja laadittiin ohjeistuksia muun muassa tietoturvaan koskien.

Tulevaisuudessa sopimustenhallintaa on mahdollista kehittää entistä tehokkaammaksi ja automatisoidummaksi hyödyntämällä esimerkiksi tekoälyn, robotiikan ja data-analytiikan mahdollisuuksia. Se edellyttää kuitenkin sitä, että sopimukset ovat kootusti digitaalisessa muodossa. Tekoälyä hyödynnettäessä tulee kiinnittää myös erityistä huomiota tietoturvaan (Kolari & Kallio, 2023,

s.151-152). Automatisointi mahdollistaa myös työntekijäresurssien kohdentamisen helpoista rutiinitehtävistä tuottavampiin töihin, jotka usein ovat myös henkilöstölle mielekkäämpiä.

Kaiken kaikkiaan organisaation sopimustenhallinta on jatkuva prosessi, jota kannattaa kehittää. Parempi sopimustenhallinta tuo usein kustannussäästöjä ja mahdollistaa sopimuskauden aikaisen seurannan, sekä mahdollistaa datan saamisen päätösten tueksi ja sitä kautta luo pohjan tulevan toiminnan suunnitteluun. Kun organisaatiossa tunnetaan sopimusten sisältö, sopimukset ovat helposti tarvittavien henkilöiden saatavilla ja sopimusten toteutumista ja määräaikoja seurataan, se vähentää päällekkäistä ja turhaa työtä. Lisäksi sopimuskausien vaihtumiseen on mahdollista varautua riittävän ajoissa, mikä mahdollistaa harkitun päätöksenteon esimerkiksi optiokausien hyödyntämisestä tai uuden kilpailutuksen valmistelun riittävässä aikataulussa.

Tutkimus kehitti tutkijan ammattitaitoa uusissa työtehtävissä ja toimi tarkoituksenmukaisesti osana perehtymisprosessia. Julkisilla hankintayksiköillä on mahdollisuus hyödyntää tutkimuksen tuloksia sopimustenhallintansa kehittämisessä ja onnistuneiden käytäntöjen omaksumisessa toisilta vastaavilta organisaatioilta. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, miten sopimustenhallinnan erilaiset toimintamallit hyvinvointialueilla ovat onnistuneet käytännössä ja millaisia tuloksia eri menetelmillä on saavutettu. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattu varautuminen ja valmiussuunnittelu sopimustenhallinnan kannalta olisi myös mielenkiintoinen ja ajankohtainen jatkotutkimuksen aihe.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck I. (2007). Tehokkaasti toimistossa. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Aarto, M., Aho, T., Regelin, J., Uotila, J. & Vatanen, T. (2009) Hankintasopimus, Käytännön käsikirja. Edita.

Aine, A. (2011). Kilpailu ja sopimus [väitöskirja, Turun yliopisto]. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-Sarja N:o 302.

Airaksinen, A. (4.12.2020). Huolella hallittu sopimus auttaa saavuttamaan tavoitteet. <https://www.hansel.fi/blogi/2020/12/04/huolella-hallittu-sopimus-auttaa-saavuttamaan-tavoitteet/>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Andreasson, A. & Ylipartanen, A. (2022). Osaava tietosuojavastaava ja EU:n yleinen tietosuojasetus (GDPR). Tietosanoma.

Arkistolaki 831/1994 muutoksineen. Haettu 22.12.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>

Botska, M. (2002). Kunnallisten asiakirjojen säilytysajat. Määräykset ja suositukset. Materiaalitoimi/logistiikka, ruokahuolto, tekstiili- ja vaatehuolto 4. Suomen Kuntaliitto.

C-549/14. (2016). Unionin tuomioistuimen tuomio (kahdeksas jaosto) 7.9.2016. Finn Frogne A/S vastaan Rigspolitiet ved Center for Beredskabskommunikation. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A62014CJ0549>

Carlsson, M., Fogelholm, C., Herler, C., Krook, Å., Lindqvist, A., Merikalla-Teir, H., Syrjänen, J., Tuominen, S. & von Weissenberg, U. (2014). Sopimusriskit. Sanoma Pro.

Eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisu dnro 1357/2023. (2023). Vammaispalvelujen järjestäminen ja toteuttaminen, Julkaistu 21.12.2023, Ratkaistu 30.11.2023. Haettu 22.12.2023 osoitteesta <https://www.oikeusasiamies.fi/r/fi/ratkaisut/-/eoar/1357/2023>

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. (2017). Julkiset hankinnat. Alma Talent.

Etelä-Karjalan hyvinvointialue. (2022). Etelä-Karjalan hyvinvointialueen hallintosääntö, hyväksytty aluevaltuustossa 14.12.2022, § 93, voimaantulo 1.1.2023. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://www.ekhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-meista/hyvinvointialueen-paatokseteko/paatokset/>

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022). Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, hallintosääntö, päätetty aluevaltuustossa 21.11.2022. Haettu 5.11.2023 osoitteesta <https://www.hyvaep.fi/hyvinvointialue/strategiat/>

Etelä-Savon hyvinvointialue. (2022). Hallintosääntö, Etelä-Savon hyvinvointialue, aluevaltuusto 22.11.2022 96 §, voimaantulo 1.1.2023. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://etelasavonha.fi/eloisa/paatokseteko/hallintosaanto-ja-toimivallan-siirrot/>

Etelä-Savon hyvinvointialue. (2023). Hankintapalvelut. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://etelasavonha.fi/eloisa/hankintapalvelut/>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2022/1031/EU, annettu 23 päivänä kesäkuuta 2022, kolmansien maiden talouden toimijoiden, tavaroiden ja palvelujen pääsystä unionin julkisten hankintojen ja käyttöoikeussopimusten markkinoille sekä unionin talouden toimijoiden, tavaroiden ja palvelujen kolmansien maiden julkisten hankintojen ja käyttöoikeussopimusten markkinoille pääsyä koskevia neuvotteluja tukevista menettelyistä (kansainvälisten julkisten hankintojen väline – IPI) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022R1031&qid=1704210841279>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2016/679/EU, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta, yleinen tietosuojasäädös <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

Haapio, H. & Järvinen, M. (2014). Yritysten sopimus ja vastuuketjut, sopimusten hallinta käytännössä. Tietosanoma.

Haapio, H. & Siedel, G. (2013). A Short Guide to Contract Risk. Taylor & Francis Group.

Halila, H. & Hemmo, M. (2008). Sopimustyyppit. Talentum.

Hallintolaki 434/2003, muutoksineen. Haettu 19.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Hanninen, M., Laine, E., Rantala, K. Rusi, M. & Varhela, M. (2017). Henkilötietojen käsittely EU-tietosuojasäädöksen vaatimukset. Helsingin seudun kauppakamari.

Hansel Oy, Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, KL-Kuntahankinnat Oy & Kuntaliitto ry. (2017). Tietosuoja-asetuksen huomioiminen kilpailutettaessa julkisia hankintoja. [https://www.hansel.fi/media/filer\\_public/1d/2c/1d2c32abb9a-49c0-b75c-da64871d1df9/tietosuojaohje.pdf](https://www.hansel.fi/media/filer_public/1d/2c/1d2c32abb9a-49c0-b75c-da64871d1df9/tietosuojaohje.pdf)

HE 241/2020, Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200241>

HE 108/2016, Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_108+2016.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_108+2016.aspx)

Heino, J. & Tuominen, K. (2021). Johdatko terveydenhuolto-organisaatiota laadukkaasti? Oy Benchmarking Ltd.

Hemmo, M. (2005a). Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Hemmo, M. (2005b). Sopimusoikeus III. Talentum.

Hemmo, M. (2003a). Sopimusoikeus I. Talentum.

Hemmo, M. (2003b). Sopimusoikeus II. Talentum.

Henttonen, P. (2023). Johdatus asiakirjahallinnan tutkimukseen. Avain.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen-Ere, S. (2023). Contract Lifecycle Management as a Catalyst for Digitalization in the European Union. Teoksessa Troitiño, D., Kerikmäe, T. & Hamulák, O. (toim.) Digital Development of the European Union An Interdisciplinary Perspective. Springer Nature Switzerland AG.

Holmi, J. (16.11.2023). Henkilökohtainen keskustelu Satakunnan hyvinvointialueen hankintapäällikön Juha Holmin kanssa.

Huuhka, T. (2022). Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD-Books on Demand.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2022). Johda riskejä –Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. FINVA Finanssikoulutus.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). Hankintojen johtaminen –Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023a). Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosäätö, hyväksytty aluevaltuusto 8.3.2022, päivitetty viimeksi 4.4.2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://itauusimaa.fi/tietoa-meista/>

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023b). Laatu- ja omavalvontaohjelma, Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, hyväksytty aluehallituksessa 20.6.2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://itauusimaa.fi/tietoa-meista/valvonta-ja-laatu/omavalvonta/>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, JHS-jaosto. (2015). Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot, JIT 2015. Haettu 22.9.2023 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-166-julkisen-hallinnon-it-hankintojen-yleiset-sopimusehdot-jit-2015-huom-vanhentuneet>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (2023). EU-kynnysarvot muuttuvat 1.1.2024. Haettu 28.12.2023 osoitteesta <https://www.hankinnat.fi/ajankoh-taista/2023/eu-kynnysarvot-muuttuvat-112024>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (n.d.). Hankintamenettely. Haettu 1.1.2024 osoitteesta <https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/hankintamenettely>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (n.d.). Sote-hankinta. Haettu 7.1.2024 osoitteesta <https://www.hankinnat.fi/sote-hankinta>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppe, P. & Talala, T. (2023). Yrityksen riskienhallinta. Aalto University Executive Education Oy.

Jylhä, O. (2022). Lakiklinikka: Julkinen hankinta leasingillä. Kuntalehti 2/2022. <https://kuntalehti.fi/uutiset/laki/lakiklinikka-julkinen-hankinta-leasingilla/>

Kainuun hyvinvointialue. (2022). Kainuun hyvinvointialue, hallintosäätö, hyväksytty aluevaltuustossa 15.3.2022. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://hyvinvointialue.kainuu.fi/hallintosaanto>

Kanta-Hämeen hyvinvointialue. (2023). Kanta-Hämeen hyvinvointialueen hallintosäätö, voimaan 6.9.2023. Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://omahame.fi/paatoksenteko>

Kanta-Hämeen hyvinvointialue. (n.d.). Kanta-Hämeen hyvinvointialueen palvelustrategia, versio 2. Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://omahame.fi/strategia-ja-arvot>

Karinkanta, P. & Lahtinen, T. (2017). Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. Kauppakamari.

Kauppalaki 355/1987 muutoksineen. Haettu 26.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>



Keller, M. (2023). Mitä on tietosuoja? Alma Talent.

Keinänen, A. & Väättänen, U. (2016). Empiirinen oikeustutkimus - mitä ja milloin? Teoksessa Miettinen, T. (toim.) Oikeustieteellinen opinnäyte - artikkeleita oikeustieteellisten opinnäytteiden vaatimuksista, metodista ja arvostelusta. Edita Publishing Oy

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2023a). 4.9.2023 Tiedote, Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue liittyy Pohjois-Suomen yhteiseen logistiikkayhtiöön. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://soite.fi/2023/09/04/keski-pohjanmaan-hyvinvointialue-liittyy-pohjois-suomen-yhteiseen-logistiikkayhtiöön/>

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2023b). Osavuosikatsaus: tammi-kesäkuu 2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://soite.fi/soite/toiminta-ja-talous/>

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022a). Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö, hyväksytty 7.3.2022, voimaantulo 8.3.2022. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://soite.fi/soite/toiminta-ja-talous/>

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022b). Hankintasääntö, hyväksytty 5.12.2022. Haettu 18.2.2024 osoitteesta <https://soite.fi/soite/toiminta-ja-talous/>

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. (n. d.). Hankintapalvelut. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://soite.fi/soite/hankintapalvelut/>

Keski-Suomen hyvinvointialue. (2023a). Uutinen 7.2.2023, Aluevaltuustossa muun muassa sopimusten hallinnan periaatteet ja Kukkulan alueen kiinteistö-sopimuksen täsmentäminen. Haettu 4.11.2023 osoitteesta <https://www.hyvaks.fi/uutiset/aluevaltuustossa-muun-muassa-sopimusten-hallinnan-periaatteet-ja-kukkulan-alueen>

Keski-Suomen hyvinvointialue. (2023b). Keski-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö Hyväksytty aluevaltuustossa 9.5.2023 Voimaantulopäivä 17.5.2023. Haettu 4.11.2023 osoitteesta <https://www.hyvaks.fi/hyvinvointialue/paatoksenteko/hallintosaanto>

Keski-Suomen hyvinvointialue. (2023c). Uutinen 6.6.2023 Aluehallituksen käsittelyssä Jämsän Terveys Oy:n palvelusopimus ja talousasiaa. Haettu 4.11.2023 osoitteesta <https://www.hyvaks.fi/uutiset/aluehallituksen-kasittelyssa-jamsan-terveys-oy-n-palvelusopimus-ja-talousasiaa>

Keski-Suomen hyvinvointialue. (2023d). Uutinen 24.1.2023 Järjestöille toiminta-avustuksina 894 000 euroa. Haettu 4.11.2023 osoitteesta <https://www.hyvaks.fi/uutiset/jarjestoille-toiminta-avustuksina-894-000-euroa>

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023a). Hankinnat. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/hankinnat/>

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023b). Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hankintakalenteri 2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/hankinnat/>

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023c). Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosääntö, voimassa 20.6.2023 lukien. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/hyvinvointialueen-paatoksen-teko/sopimukset-saannot-hyvinvointialue/>

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. (2021). Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä hankintapalvelut hankintaohje, voimaan 12.1.2021. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/11/Hankintaohje-22.12.2020.pdf>

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. (2019). Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä hankintastrategia, hyväksytty yhtymävaltuusto 7.3.2019. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/11/Hankintastrategia.pdf>

KHO 25.6.2019/83. <https://www.kho.fi/fi/index/paatokset/vuosikirjapaatokset/1561024648531.html>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (2021). Tiedote 15.1.2021, KKV antoi Salon kaupungille huomautuksen hankintalain noudattamatta jättämisestä. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kkv-antoi-salon-kaupungille-huomautuksen-hankintalain-noudattamatta-jattamisesta/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (2019). Harmaa talous ja hankinnat. Haettu 28.12.2023 osoitteesta <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2021/12/harmaa-talous-ja-hankinnat-2019.pdf>

Kilpailulaki 984/2011 muutoksineen. Haettu 2.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>

Kolari, J. & Kallio, A. (2023). Tekoäly 123 Matkaopas tulevaisuuteen. Docendo.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. (2017). Julkiset hankinnat – käsikirja. Edita.

Korkolaki 633/1982 muutoksineen. Haettu 26.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820633>

Korpisaari, P., Pitkänen, O. & Warma-Lehtinen, E. (2022). Tietosuoja. Alma Talent.

Krakau, T. & Haapalehto, S. (2020). Tietopyynnöt ja henkilötietojen luovuttaminen. Alma Talent.

Kuntaliitto. (2008). Kone- ja kuljetuspalveluiden hankinnan yleiset ehdot, KE 2008. Haettu 22.9.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2008/1266-kone-ja-kuljetuspalvelujen-hankinta-2008>

Kuntaliitto, tekijät Sorvettula J., Huikko K. & Willman M. (2022). Kuntien ja hyvinvointialueiden sopimushallinnan ohjeet – mallipohja. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2198-kuntien-ja-hyvinvointialueiden-sopimushallinnan-ohjeet-mallipohja>

Kuntaliitto, tekijät Sorvettula J. & Huikko K. (2022). Sopimushallinnan periaatteet - mallipohja hyvinvointialueille. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2196-sopimushallinnan-periaatteet-mallipohja-hyvinvointialueille>

Kymenlaakson hyvinvointialue. (2023a). Kymenlaakson hyvinvointialueen osavuosikatsaus 1-4 2023, 1.6.2023. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://kymenhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-hyvinvointialueesta/>

Kymenlaakson hyvinvointialue. (2023b). Kymenlaakson hyvinvointialueen osavuosikatsaus 1-7 2023, 6.9.2023. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://kymenhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-hyvinvointialueesta/>

Kymenlaakson hyvinvointialue. (2022). Kymenlaakson hyvinvointialueen talousarvio 2023 ja taloussuunnitelma 2024-2025. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://kymenhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-hyvinvointialueesta/>

Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019, eli digipalvelulaki muutoksineen. Haettu 26.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190306>

Laki hyvinvointialueesta 611/2021, eli hyvinvointialuelaki muutoksineen. Haettu 6.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611#O4L13P120>

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, eli tiedonhallintalaki muutoksineen. Haettu 20.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190906>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, eli hankintalaki muutoksineen. Haettu 6.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 30/2013 muutoksineen. Haettu 19.11.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130030>

Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021 muutoksineen. Haettu 26.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210613>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä 703/2023. Haettu 20.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230703>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, eli järjestämislaki muutoksineen. Haettu 5.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210612#L3P12>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023, eli sote-valvontalaki. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230741>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2016, eli tilaajavastuulaki muutoksineen. Haettu 15.9.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä luottamuspalveluista 617/2009 muutoksineen. Haettu 13.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090617>

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929, eli oikeustoimilaki muutoksineen. Haettu 6.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1929/19290228>

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016 muutoksineen. Haettu 23.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161398>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 muutoksineen. Haettu 15.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Gaudemus Helsinki University Press.

Laininen, J. (2023). Compliance-ohjelman rakentaminen: Askeleet toimivaan ohjelmaan. Edita Publishing Oy.

Lapin hyvinvointialue. (2023a). Lapin hyvinvointialueen hallintosäätö, päivitetty 4.4.2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://lapha.fi/tietoameista/organisaatio>

Lapin hyvinvointialue. (2023b). Osavuosikatsaus Q3 1.1.-30.9.2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://lapha.fi/tietoameista/organisaatio>

Lapin hyvinvointialue. (2022a). Tilinpäätös ja toimintakertomus v. 2022. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://lapha.fi/tietoameista/organisaatio>

Lapin hyvinvointialue. (2022b). Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023–2025, talousarvio 2023, aluehallitus 17.11.2022. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://lapha.fi/tietoameista/organisaatio>

Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. (2024). Hyvinvointialue -järjestäminen, hallinto ja talous. Alma Talent.

Liikesalaisuuslaki 595/2018 muutoksineen. Haettu 19.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180595>

Lowe, D. (2007). Contract Management. Teoksessa Peter W. G. Morris and Jeffrey K. Pinto (toim.) The Wiley Guide to Project Technology, Supply Chain & Procurement Management. John Wiley & Sons, Inc.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. (2023). Konsernihallinnon toimintaohje 06/2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.luvn.fi/fi/tietoa-meista/paatoksenteko/saannot-ja-ohjeet#section-3040>

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. (2022a). Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue hallintosääntö, tarkistettu: aluevaltuusto 13.12.2022, voimassa 14.12.2022 alkaen. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.luvn.fi/fi/tietoa-meista/paatoksenteko/saannot-ja-ohjeet>

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. (2022b). Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue hankintaohje, hyväksytty aluehallituksessa 12.12.2022. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://www.luvn.fi/fi/tietoa-meista/paatoksenteko/saannot-ja-ohjeet>

Markkinaoikeus 1.11.2023/503.  
<https://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/paatokset/hankintasiat/mao5032023.html#>

Markkinaoikeus 10.1.2013/6.  
<https://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/paatokset/hankintasiat/1377505173752.html#>

Markkinaoikeus 15.5.2012/185.  
<https://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/paatokset/hankintasiat/1377505181274.html>

Markkinaoikeus 22.3.2012/101.  
<https://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/paatokset/hankintasiat/1377505183789.html>

Myers, M. (2013). Qualitative Research in Business & Management. SAGE Publications Ltd.

Mäenpää, O. (2023). Hallinto-oikeus. Alma Talent.

Mäenpää, O. (2020). Julkisuusperiaate. Alma Talent.

Männistö, K. (2019). Sopimusmuutoksista johtuva uudelleenkilpailuttamisvelvoite taloudellisuusperiaatteen näkökulmasta tarkasteltuna. Kilpailuoikeudellinen vuosikirja 2019, asiantuntija-artikkeli. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://www.edilex.fi/kilpailuoikeudellinen-vuosikirja/1000370009.pdf>

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro.

Nystén-Haarala, S. (2017). Ennakoivan sopimisen tutkimusmenetelmät. Lakimies 7-8/2017 s. 1015-1035. <https://www-edilex-fi.lillukka.samk.fi/lakimies/183840007.pdf>

O'Brien, J. (2022). Supplier Relationship Management. Kogan Page Limited.

Oikeusrekisterikeskus. (2020). Hankintamenettelyote. Haettu 24.11.2023 osoitteesta <https://www.oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/palvelut/rikosrekisteriote/hankintamenettelyote.html>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. (2022). Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tietosanoma.

Petäinen, M. (2020). Yrittäjä, tilaatko työtä? Muista tilaajavastuu ja setvi sopimuskumppanisi taustat, säilytä selvitykset. Taloustaito 3.11.2020. <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/yrittaja-tilaatko-tyota-muista-tilaajavastuu-ja-setvi-sopimuskumppanisi-taustat-sailyta-selvitykset/#a712c3a9>

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2023). Aluehallitus, kokospöytäkirja 9.1.2023. Haettu 27.10.2023 osoitteesta [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous\\_912023/Pirkanmaan\\_hyvinvointialueen\\_sopimushall\(3357\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_912023/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_sopimushall(3357))

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2023a). Pirkanmaan hyvinvointialueen sopimushallintaohje 9.1.2023. Haettu 27.10.2023 osoitteesta [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous\\_912023/Pirkanmaan\\_hyvinvointialueen\\_sopimushall\(3357\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_912023/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_sopimushall(3357))

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2023b). Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö, voimassa 1.8.2023 alkaen. Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://www.pirha.fi/documents/d/guest/hallintosaanto-voimassa-1-8-2023>

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2023c). Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintaohje. Haettu 27.10.2023 osoitteesta [https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Viranhaltijat/Hankintajohtaja/Pirkanmaan\\_hyvinvointialueen\\_hankintaohj\(4109\)](https://pirha.cloudnc.fi/fi-FI/Viranhaltijat/Hankintajohtaja/Pirkanmaan_hyvinvointialueen_hankintaohj(4109))

Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022). Hallintosääntö, Pohjanmaan hyvinvointialue, valtuusto 28.11.2022 § 96, voimaantulo 1.1.2023, tekniset korjaukset tehty 31.3.2023, hallintojohtaja. Haettu 5.11.2023 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/tietoa-meista/selosteet-ja-dokumentit/hallintosaanto/>

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. (2022a). Pohjois-Karjalan hyvinvointialue hallintosääntö. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://www.siunsote.fi/hyvinvointialue>

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. (2022b). Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen omavalvontaohjelma, versio 1.0. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://www.siunsote.fi/hyvinvointialue>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2023). Uutiset, Julkaistu 23.08.2023, Pohteen aluehallitus kokoontui Oulaskankaalla. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://pohde.fi/ajankohtaista/uutiset/pohteen-aluehallitus-kokoontui-oulaskankaalla/>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022a). Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hallintosääntö, valtuusto 1.3.2022, valtuusto 19.12.2022 – muutokset voimaan 1.1.2023. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://pohde.fi/tietoa-meista/hallinnon-keskeiset-asiakirjat/>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022b). Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen hankintaohje, aluehallitus 26.9.2022. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://pohde.fi/tietoa-meista/tietoa-hankinnoista/>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (n.d.). Palvelujen hankinta, hallinta, ohjaus ja valvonta. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://pohde.fi/tietoa-meista/organisaatio/palvelujen-jarjestaminen-ja-konsernipalvelut/palvelujen-hankinta-hallinta-ja-valvonta/>

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (2022a). Aluehallitus, pöytäkirja 29.12.2022/Pykälä 419, oheismateriaali Puitesopimus Sansia Oy ja Pohjois-Savon HVA\_Ahall 29122022. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://pshva.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=202277-7>

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (2022b). Pohjois-Savon hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://pshyvinvointialue.fi/saannot-ja-ohjeet>

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (2023a). Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallintosääntö, voimaan 28.3.2023. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://pshyvinvointialue.fi/saannot-ja-ohjeet>

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (2023b). Hankintaohje, Pohjois-Savon hyvinvointialue, Hankinta- ja tukipalvelut 20.3.2023. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://pshyvinvointialue.fi/hankinnat>

Pohjonen, M. (2017). Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa. Rakennustieto Oy.

Pohjonen, S. (toim.), Haapio, H., Haavisto, V., Keskitalo, P., Lintumaa, S., Nygren, P., Nystén-Haarala, S., Rudanko, M. & Taskinen, T. (2002). Ennakoiva

sopiminen: Liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. WSOY Lakitieto.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Päijät-Hämeen hyvinvointialue. (2023). Päijät-Hämeen hyvinvointialueen osavuosikatsaus 31.8.2023. Haettu 27.10.2023 osoitteesta [https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/10/Osavuosikatsaus-II\\_31082023.pdf](https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/10/Osavuosikatsaus-II_31082023.pdf)

Rakennustieto. (2013). Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot, KSE 2013. Haettu 22.9.2023 osoitteesta <https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2013-11143>

Rakennustieto. (1998). Rakennusurakan yleiset sopimusehdot, YSE 1998. Haettu 22.9.2023 osoitteesta <https://www.rakennustietokauppa.fi/sivu/tuote/rt-16-10660-rakennusurakan-yleiset-sopimusehdot-yse-1998/2742433>

Ratsula, N. (2016). Compliance, eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBEXCTEB>

Rikosrekisterilaki 770/1993 muutoksineen. Haettu 24.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930770>

Sansia Oy. (n.d.). Omistajat. Haettu 3.11.2023 osoitteesta <https://www.sansia.fi/yritys/omistajat.html>

Satakunnan hyvinvointialue. (2024). Hankintojen periaatteet asiakirja. Haettu 17.1.2024 osoitteesta [https://sata.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous\\_1612024/Hankintojen\\_periaatteiden\\_hyvaksyminen\\_n\(22\)](https://sata.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_1612024/Hankintojen_periaatteiden_hyvaksyminen_n(22))

Satakunnan hyvinvointialue. (7.12.2023). Konsernipalveluluiden toimialue, toimintasäntö. Haettu 14.2.2024 osoitteesta <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/saaduskokoelma/>

Satakunnan hyvinvointialue. (2023). Satakunnan hyvinvointialue: Tietoa meistä. Haettu 11.8.2023 osoitteesta <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/tietoa-meista/>

Satakunnan hyvinvointialue. (2022a). Aluehallituksen pöytäkirjanote 10.10.2022 /249 §.

Satakunnan hyvinvointialue. (20.12.2022). Hallintosäntö. <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/saaduskokoelma/>

Satakunnan hyvinvointialue. (2022b). Hankinta- ja sopimusohje. <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/saaduskokoelma/>



Satakunnan hyvinvointialue. (2022c). Omavalvontaohjelma, Sosiaali- ja terveydenhuolto. <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/tietoa-meista/omavalvonta-suunnitelmat/>

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat ja menetelmät. BoD – Books on Demand.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain soveltamisohje. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://stm.fi/documents/1271139/1365571/Sote-valvontalain+soveltamisohje.pdf/90ebc10a-8a10-3bb4-423e-d2cb1259c4b0/Sote-valvontalain+soveltamisohje.pdf?t=1701349668622>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Sopimusperusteinen varautuminen, ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161629/STM\\_9\\_2019\\_Sopimusperusteinen%20varautuminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161629/STM_9_2019_Sopimusperusteinen%20varautuminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silverman, D. (2013). Doing Qualitative Research. SAGE Publications Ltd.

Suomen perustuslaki, eli perustuslaki 731/1999 muutoksineen. Haettu 17.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tanskanen, K. (2021). Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma.

Taponen, S. (2018). Ulkoistetun palvelutuotannon riskien johtaminen. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://www.edilex.fi/artikkelit/18241.pdf>

Tervia Osuuskunta. (2023). Tervia Logistiikka Oy. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://tervia.fi/>

Tietosuojalaki 1050/2018 muutoksineen. Haettu 16.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.). Tietosuojaja. Haettu 25.1.2024 osoitteesta <https://tietosuojaja.fi/tietosuojaja>

Tieva, A. (2009). Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis N:o 1 /2009 s. 112-127. [https://www-edilex-fi.lillukka.samk.fi/defensor\\_legis/59320006.pdf](https://www-edilex-fi.lillukka.samk.fi/defensor_legis/59320006.pdf)

Tilastokeskus. (n.d.). Tietoa tilastoista, käsitteet. Haettu 13.4.2024 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.) EU- ja kansalliset kynnsarvot. Haettu 6.10.2023 osoitteesta <https://tem.fi/eu-ja-kansalliset-kynnsarvot>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Tiedote 25.8.2022, Hallitus esittää: julkisista hankinnoista vastuullisempia ja laadukkaampia. Haettu 15.10.2023 osoitteesta <https://tem.fi/-/hallitus-esittaa-julkisista-hankinnoista-vastuullisempia-ja-laadukkaampia>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). Uuden hankintalainsäädännön veloitteet rikosrekisteriotteiden selvittämisestä. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79882>

Valtioneuvosto. (2020). Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>

Valtiovarainministeriö. (2023a). Julkisten hankintojen käsikirja 2023, Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Haettu 15.10.2023 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM\\_2023\\_60.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165114/VM_2023_60.pdf)

Valtiovarainministeriö. (2023b). Selvitys julkisen hankintojen säästökeinoista. Haettu 1.12.2023 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/150718668/Selvitys+julkisen+hankintojen+s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keinoista.pdf/392c82c8-c382-d667-d96b-f78f234abef8/Selvitys+julkisen+hankintojen+s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keinoista.pdf?t=1678084096339>

Valtiovarainministeriö. (2023c). Suositus tietoturvallisuudesta hankinnoissa. Haettu 10.12.2023 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165075>

Valtiovarainministeriö. (2023d). Suositus tietoaineistojen säilytysajasta ja toimenpiteistä säilytysajan päätyttyä. Haettu 22.12.2023 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165223>

Valtiovarainministeriö. (2022a). Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa JYSE 2014 Palvelut, huhtikuun 2022 päivitysversio. Haettu 22.9.2023 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163990>

Valtiovarainministeriö. (2022b). Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot tavarahankinnoissa JYSE 2014 Tavarat, huhtikuun 2022 päivitysversio. Haettu 22.9.2023 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163987>

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (2023). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hallintosäätö, astunut voimaan 23.10.2023 lukien. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://vakehyva.fi/fi/lakisaateiset-asiakirjat>

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (n.d.). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hankintaohje. Haettu 10.11.2023 osoitteesta <https://vakehyva.fi/fi/lakisaateiset-asiakirjat>

Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (2022). Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosäätö 14.12.2022 (voimassa 1.1.2023 alkaen). Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://www.varha.fi/fi/tietoa-varhasta/paatoksentekeja-hallinto/saannot-ohjeet-ja-toimivallan-siirrot>

Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (2023). Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://www.varha.fi/fi/tietoa-varhasta/paatoksentekeja-hallinto/saannot-ohjeet-ja-toimivallan-siirrot>

Vastuu Group. (n.d.). Haettu 6.10.2023 osoitteesta <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/palvelut/tilaajille#palvelut>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-Kustannus.

Voutilainen, T. (2023). Digitaalisten palvelujen sääntely. Alma Talent.

Voutilainen, T. & Määttä, K. (2023). Julkisten hankintojen sääntely. Kauppamari.

Voutilainen, T. (2019). Oikeus tietoon: informaatio-oikeuden perusteet. Edita Publishing Oy.

Weele, A. J. v. (2010). Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. Cengage Learning.

Wistbacka, T. (n. d.) Hyvän hallinnon periaatteet pitävät vaikka toimintaympäristö muuttuu. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Haettu 7.1.2024 osoitteesta <https://www.vtv.fi/muut-artikkelit/hyvan-hallinnon-periaatteet-pitavat-vaikka-toimintaymparisto-muuttuu/>

Yleissopimus kansainvälistä tavaran kauppaa koskevista sopimuksista 50/1988 muutoksineen. Haettu 2.1.2024 osoitteesta [https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1988/19880050/19880050\\_2](https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1988/19880050/19880050_2)