



Susanna Nurmela

# Hankintasopimuksen muutosprosessi organisaatiossa

Toimintatutkimus sopimusmuutosprosessin kehittamisestä ja ohjeistuksesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Julkiset hankinnat (tradenomi YAMK)

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

## Tiivistelmä

Tekijä:	Susanna Nurmela
Otsikko:	Hankintasopimuksen muutosprosessi organisaatiossa
Sivumäärä:	101 sivua + 5 liitettä
Aika:	Toukokuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Julkiset hankinnat
Ohjaaja(t):	Lehtori, Perttu Pohjonen

---

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin sopimusmuutosprosessia pääkaupunkiseudulla toimivassa julkisomisteisessa organisaatiossa, joka noudattaa erityisalojen hankintalakiä. Sopimusmuutosten hallinta on olennainen osa hankintasopimusten elinkaarta, mutta kohdeorganisaatiolta puuttui selkeä ohjeistus ja yhtenäinen toimintamalli. Tavoitteena oli prosessin selkeyttäminen, vastuiden ja roolien määrittely sekä sallittujen ja olennaisten sopimusmuutosten erottaminen toisistaan. Kehittämistyö pohjautui toimintatutkimuksen viitekehykseen, jossa henkilöstö osallistui prosessin uudistamiseen työpajatoiminnan kautta.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyjä, haastatteluja sekä havainnointia. Alkuhaastattelujen ja -kyselyn perusteella havaittiin, että tieto sopimusmuutoksista oli hajautunutta, ohjeistus puutteellista ja vastuut epäselviä. Ongelman juurisyitä analysoitiin kalanruotokaavion avulla, ja esiin nousivat muun muassa osaamisen hajanaisuus, dokumentoinnin puutteet sekä ohjeistuksen epäselvyys.

Kehittämistyön tuloksena laadittiin visuaalinen prosessikaavio ja selkeä ohjeistus sopimusmuutosten hallintaan. Tavoitteena oli parantaa prosessin läpimenoaikaa, lisätä työn mielekkyyttä ja vähentää virheriskiä. Lisäksi pyrittiin kasvattamaan henkilöstön tietotasoa sopimusmuutosten juridisista vaatimuksista sekä vahvistamaan organisaation sisäistä osaamista ja muutosviestintää. Tulokset osoittavat, että selkeä ohjeistus ja osallistava kehittäminen vahvistavat organisaation kykyä hallita sopimusmuutoksia tehokkaasti ja lainmukaisesti.

Avainsanat: hankintasopimus, sopimusmuutos, prosessikehittäminen, ohjeistus, prosessikaavio

## Abstract

Author: Susanna Nurmela  
Title: The Contract Amendment Process in an Organization  
Number of Pages: 101 pages + 5 appendices  
Date: May 2025

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Public Procurement  
Instructor: Perttu Pohjonen, Senior Lecturer

---

This thesis focuses on developing the contract amendment process within a publicly owned organization operating in the Helsinki metropolitan area, which is subject to the Act on Public Contracts in Special Sectors. Managing contract amendments is a critical part of the lifecycle of procurement contracts. However, the case organization lacked clear guidelines and a consistent operating model for this process. The objective was to clarify the amendment process, define responsibilities and roles, and distinguish between permitted and substantial contract amendments.

The thesis was based on the framework of action research, where employees actively participated in the process reform through workshops. The research methods included surveys, interviews and observations. The analysis findings revealed that knowledge regarding contract amendments was scattered, guidance was insufficient, and responsibilities were unclear. The root causes of these issues were analyzed using a fishbone diagram, highlighting fragmented expertise, lack of documentation, and ambiguous instructions.

The outcome of the thesis is a visual process diagram and clear guidelines for managing contract amendments were created. The outcomes aim to improve process throughput time and reduce the risk of errors. Furthermore, they also help to enhance staff knowledge of legal requirements related to contract amendments and strengthen internal expertise and change communication within the organization. The results demonstrate that clear guidance and participatory development can improve the organization's ability to manage contract amendments effectively and in compliance with legislation.

Keywords: procurement contract, contract amendment, process development, guidelines, process diagram

# Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kohdeorganisaation esittely	6
2.1	Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy	6
2.2	Organisaatorakenne	8
3	Tutkimusasetelma	9
3.1	Kehittämishanke	11
3.2	Juurisyyntä selvittäminen	13
3.3	Tutkimusongelma ja tavoitteet	14
3.4	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	16
4	Nykytila-analyysi	19
4.1	Sopimusmuutosprosessin nykytilanne organisaatiossa	20
4.2	Nykytilan syyt ja seuraukset	22
5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	26
5.1	Toimintatutkimus	26
5.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät	28
5.2.1	Haastattelu	28
5.2.2	Havainnointi	29
5.3	Kehittämismenetelmät	30
5.3.1	Kyselyt	30
5.3.2	Kehittämistyöryhmä ja sen rooli	30
5.4	Kehittämismenetelmien tulosten mittaus	31
5.4.1	Käytettävät mittarit	31
5.4.2	Käytettävät tietopohjat	32
5.5	Tutkimusaineiston analyysi	33
6	Kehittämisen tietoperusta	34
6.1	Päätösvaltuudet organisaatiossa ("prosessi")	35
6.2	Työtapoihin liittyvät prosessit ja niiden tehokkuus ("prosessi")	37
6.3	Prosessin kuvaaminen ("prosessi")	39
6.4	Julkisia hankintoja ohjaavat lait ja käsitteet ("tieto")	42

6.5	Sopimusmuutos hankintalainsäädännön näkökulmasta ("tieto")	43
6.5.1	Olennainen muutos	45
6.5.2	Sallittu sopimusmuutos	49
6.5.3	Sopimuksen päättäminen erityistilanteessa	56
6.6	Hankintasopimus	59
6.6.1	Vähimmäissisältö ja sitovuus ("soveltaminen")	59
6.6.2	Sisältö sopimusmuutoksen näkökulmasta	61
6.6.3	Sopimusmuutoksen ilmoittamisvelvollisuus	63
7	Osallistujat, roolit ja toimintaympäristö	64
8	Kehittämishankkeen toteutus	66
8.1	Työpajan toteutus ja menetelmät	66
8.2	Suunnitteluvaihe	66
8.2.1	Forms-alkukartoituskysely	69
8.2.2	Alkukartoituskyselyn keskeisimmät tulokset	72
8.3	Toteutus	79
8.4	Jalkautus	86
9	Kehittämistehtävän tulokset ja arviointi	88
9.1	Aineiston analyysin ja tulkinnan perusteella muodostetut tulokset	89
9.2	Tilastollisen muutos	93
10	Lopuksi	95
10.1	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset	95
10.2	Tutkimuksen luotettavuus	97
	Lähteet	99

#### Liitteet:

Liite 1. Kyselylomake nykytilan kartoitukseen

Liite 2. Ote Hankintalain kirjauksista

Liite 3. Alkukartoituskyselyn tulokset -raportti

Liite 4. Koonti prosessin kaavioehdotuksista

Liite 5. Sopimusmuutos prosessikaavio ja vaihekuvaus

## 1 Johdanto

Sopimusmuutosten hallinta on olennainen osa hankintasopimuksen elinkaarta, mutta usein organisaatioilta puuttuvat selkeät ohjeet ja toimintamallit näiden muutosten tekemiseen. Tämä opinnäytetyö käsittelee sopimusmuutosprosessin kehittämistä erityisalojen hankintalakia soveltavassa kohdeorganisaatiossa. Työn tavoitteena on selkeyttää prosessia, määritellä vastuut ja roolit, sekä erottaa toisistaan olennaiset ja sallitut sopimusmuutokset. Tämän lisäksi tutkitaan, miten muutokset voidaan toteuttaa tehokkaasti ilman viivästyksiä tai laillisuusriskejä.

Kehittämishankkeen lähtökohtana on ollut tarve muodostaa konkreettinen, helposti käytettävä prosessikaavio sekä ohjeistus, joka kokoaa yhteen hajautuneen tiedon ja ohjaa käytäntöön sopimusmuutoksia tekevien toimintaa. Toimintatutkimuksen avulla selvitetään nykytilan haasteet, kuten osaamisen puute, hajautunut tieto ja ohjeistuksen puuttuminen. Tutkimuskysymykset keskittyvät prosessin tehostamiseen ja tietotason nostamiseen.

## 2 Kohdeorganisaation esittely

### 2.1 Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy

Kohdeorganisaationa on Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy (jatkossa "Kaupunkiliikenne"), joka irtautui Helsingin kaupungin liikenneliikelaitoksesta (jatkossa "HKL") ja yhtiöityi omaksi osakeyhtiöksi 1.2.2022. HKL jatkaa Helsingin kaupungin liikennelaitoksena ja vastaa metrojen ja ratikoiden huollosta ja ajosta. Kaupunkiliikenteen omistajina ovat Helsingin ja Vantaan kaupungit.

Kaupunkiliikenne vastaa Helsingin metro- ja raitiovaunuratainfra hallinnoinnista sekä raitiovaunukaluston omistuksesta. Yhtiö kehittää ja ylläpitää joukkoliikenteen palveluita ja infrastruktuuria sekä liikennöi raitiovaunuja ja tuottaa metron

liikennöintipalvelua. Lisäksi Kaupunkiliikenne järjestää Suomenlinnan lauttaliikenteen ja kaupunkipyöräpalvelun.

Yhtiön perustehtävä on tuottaa pääkaupunkiseudun kestävästä liikkumisesta ratkaisuja laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Strategiassa painottuvat muun muassa hiilineutraalius, toimitusketjun vastuullisuus ja työntekijäkokemus.



Kuvio 1. Kaupunkiliikenne strategia 2023–2026 (Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy 2024).

Tämän opinnäytetyön raportin kannalta voidaan nostaa työntekijäkokemus yhdeksi oleelliseksi teemaksi. Myös Kaupunkiliikenteen strategiassa työntekijäkokemus on keskeinen painopistealue: hyvinvoivat, osaavat, innostuneet ja työstään ylpeät ammattilaiset nähdään parhaan kaupunkiliikenteen edellytyksenä (Kaupunkiliikenne 2023). Työntekijäkokemuksen kehittäminen tukee organisaation tavoitteita ja vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen.

Kaupunkiliikenne tuottaa palveluita asiakasorganisaatioilleen – kuten Helsingin kaupungin liikenneliikelaitoksesta (jatkossa ”HKL”), Ruskeasuon Varikkokiinteistö Oy (jatkossa ”Ruha”), Länsimetro Oy (jatkossa ”Länsimetro”) ja

Sammalvuoren Metrovarikko Oy (jatkossa ”SMV”) – sisältäen muun muassa hankintojen kilpailutuksen, töiden suunnittelun ja johtamisen sekä hankintasopimusten seurannan.

## 2.2 Organisaatorakenne



Kuvio 2. Yrityksen organisaatorakenne (Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy, organisaatio 2024.)

Kuviossa 2. on esitetty Kaupunkiliikenteen organisaatorakenne ja vastualueet. Yhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus, johon kuuluu kuusi jäsentä. Hallituksen jäsenet koostuvat yhtiön omistajien valitsemista jäsenistä sekä asiantuntijajäsenistä. Kaupunkiliikenteen operatiiviset päätökset tehdään pääosin johtoryhmässä, joka koostuu toimitusjohtajasta, yksiköiden johtajista, hallinto-, talous-, viestinnän johtajista sekä henkilöstön edustajista (Kaupunkiliikenne, organisaatio 2024). Organisaatiokaaviossa johtoryhmää ei ole esitetty, sillä he valmistelevat ja esittävät hallitukselle esimerkiksi strategiaan ja liiketoiminnan toteuttamista tukevia toimenpiteitä. He käsittelevät työssään myös liiketoimintaympäristöön liittyviä toimia.

Kaupunkiliikenne on jaettu seitsemään yksikköön, joista neljä suurinta muodostavat operatiivista palvelua ja ydinliiketoimintaa toteuttavan kokonaisuuden. Liikennöintiyksikkö vastaa metro- ja raitioliikenteen operoinnista sekä näitä tukevista liikenteenohjaus- ja valvomotoiminnoista. Kunnossapitoyksikkö vastaa kaluston, ratojen ja pysäkkien huollosta ja kunnossapidosta. Omaisuudenhallintayksikön tehtävänä on hallinnoida ja kehittää joukkoliikenteen infrastruktuuria ja kalustoa sekä vastata kaluston uushankinnoista. Neljäntenä keskeisenä yksikkönä toimii suuret kaupunkiraiidehankkeet, joka vastaa uusien raideliikennehankkeiden toteutuksesta kustannustehokkaasti ja laadukkaasti (Kaupunkiliikenne, organisaatio 2024). Näistä neljästä suurimmasta yksiköstä käytän toimintatutkimuksessa yhtenäistä termiä ”yksikkö” tai ”substanssi”.

Kolme muuta yksikköä ovat toiminnanohjausyksikkö, jotka tarkastelevat Kaupunkiliikenteen toimintaa kokonaisnäkökulmasta ja tukevat pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen. Talousyksikkö vastaa talouden seurannasta ja toiminnasta. Koko Kaupunkiliikennettä palvelee Henkilöstö ja liikkeentoiminnan tuki, joka tuottaa erilaisia palveluja, kuten muun muassa henkilöstön, hallinnon ja viestinnän palveluita. Hankintapalvelut kuuluvat henkilöstö ja liiketoiminnan tuen -yksikköön.

### **3 Tutkimusasetelma**

Kehittämishankkeen lähestymistapa työssäni on toimintatutkimus, joka pyrkii tutkimaan todellisuutta tavoitteena sen muuttaminen. Tutkimusmenetelmä on hyvin työelämälähtöinen. Toimintatutkimus nähdään demokraattisena, sillä kohdeorganisaation henkilöstö on mukana tutkimusprosessissa ja heidät osallistetaan tutkimuksen tekemiseen. Tämän avulla pyritään pureutumaan käytännön ongelmiin ja ratkaisemaan ne. Leena Syrjälä yhdessä muiden kirjoittajien kanssa toteavat Laadullisen tutkimuksen työtapoja -teoksessaan, että toimintatutkimus eroaa perinteisestä laadullisesta tapaustutkimuksesta siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse osa tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa, kun tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka pyrkii ymmärtämään tutkittavaa tapausta. Toimintatutkimuksen avulla tutkija pyrkii

ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia toimintoja ja vallitsevia toimintaolosuhteita paremmin ja sitä kautta löytämään tutkittavan kohteen ongelmaan ratkaisun ja parantamaan toimintaa pysyvästi. Toimintatutkimus saa alkunsa tietystä käytännön ongelmista. Tavoitteena on siis pysyvä muutos, toiminnan parantaminen (Syrjälä & ym. 1994, 30–35).

Tässä tutkimusasetelman kappaleessa esittelen kehittämishankkeen ja sen, minkä takia kiinnostuin ja valitsin juuri tämän aiheen. Pureudun kappaleessa ongelman juurisyyhyn, jossa asetetussa hypoteesissa pureudutaan syvemmälle. Tällöin on mahdollista löytää olettamasta syvempiä tasoja, jonka kautta avautuu mahdollisesti uusia toimintatapoja sekä päästään muotoilemaan prosessi siten, että se vastaa organisaation tämän päivän tarpeita. Asetettu tutkimusongelma ja tavoitteet toimintatutkimukselle kulkevat koko toimintatutkimuksen ajan työssä ns. punaisena lankana.

Toimintatutkimuksessa hyödynsin kyselyä, jossa otantatekniikaksi valikoitui satunnaisotanta. Satunnaisotanta valikoitui siitä syystä, että kyseinen prosessimuutos koskettaa laajasti koko organisaatiossa henkilöitä, jotka työskentelevät hankintasopimusten parissa. Kehittämishankkeen aikana keräsin aineistoa kyselyn avulla, mutta myös haastatteleamalla kollegoita ja prosessiin läheisesti sidoksissa olevia henkilöitä.

Tutkimuksen aikana huomioitiin se, että sopimusmuutosprosessissa on useampi vaihe eli muuttuja. Päävaiheina voitiin vähintään nähdä:

- muutostarpeen tunnistaminen;
- hankintasopimukseen kirjattujen sopimusehtojen tarkistaminen;
- muutoksen olennaisuuden arviointi;
- muutospäätöksen/-ehdotuksen esittäminen;
- sopimusmuutosdokumentin laadinta/muu vahvistus;
- sopimusmuutosilmoitus; ja
- sopimusmuutos.

Jokaiselle vaiheelle toimintatutkimuksessa voidaan määrittää mittarit, joiden avulla prosessia voidaan mitata tai havainnoida konkreettisten kriteerien mukaisesti. Koska prosessit ovat usein monivaiheisia tai dynaamisia, kuten sopimusmuutosprosessi, keskityn mittaamisessa kappaleessa 5.3 erityisesti kvalitatiivisiin mittareihin, kuten työntekijäkokemukseen ja työtyytyväisyyteen, sekä kvantitatiivisiin mittareihin, kuten työtehtävään (päävaiheeseen) käytetyn työajan määrän laskemiseen ja mahdollisiin kustannusvaikutuksiin.

### 3.1 Kehittämishanke

Kiinnostuin kehittämishankkeesta, sillä uskon, että tämä palvelee organisaatiossa yli tiimirajojen. Tämä tukee myös omaa toimintatapaani, jossa omalla toiminnallani pyrin tuottamaan lisäarvoa koko työyhteisölle. Toisinaan tämä voi olla haaste toteuttaa, mutta kun tilaisuus koittaa, niin tartun haasteeseen ja yleensä innostun tekemisestä hyvin paljon. Oma kiinnostuksen kohteeni on myös sopimushallinta ja hyvän sopimuksen sisältöön liittyvät toimenpiteet ja huomioitavat asiat.

Sopimus, ja tässä tapauksessa hankintasopimus, koostuu useasta osa-alueesta, jossa sopimusmuutos näyttäytyy yhtenä osa-alueena. Toisinaan sopimuksen elinkaaren aikana on tarve tehdä muutoksia sopimukselle. Usein muutoksista on jo kirjaukset sopimuksen ehdoissa ja osa muutoksista perustuu hankintalain tai erityisalojen hankintalain kirjauksiin. Jos muutoksen mahdollisuutta ei ole huomioitu sopimuksella, niin pahimmassa tapauksessa tällainen on täysin kielletty ja voi tämä aiheuttaa toiselle osapuolelle – tilaajalle tai toimittajalle – kohtuuttoman taloudellisen riskin tai jopa taloudellisia tappioita. Hankinnan tarjouspyyntövaiheessa tällainen taloudellinen riski heijastuu väistämättä toimittajan tarjoukseen. Tämä näkyy usein siinä, että toimittaja laskee hintaan ns. riskilisän, joka heijastuu suoraan tarjoushintaan nostavana tekijänä.

Kuten edellä olevasta ilmenee, sopimusmuutokseen liittyvä kohta on hankintasopimuksella tärkeä huomioida siinä, missä moni vakioitunut sopimuskohtakin tulee huomioitavaksi. Tämän lisäksi sopimuksen elinkaaren aikana

konkretisoituvat muutokset on pystyttävä hoitamaan tehokkaasti, ilman viivästystä. Tässä tilanteessa sopimusyhteys henkilön sekä muiden prosessiin liittyvien henkilöiden on tärkeä tuntea prosessi, jolla muutos viedään käytäntöön. Prosessiin liittyvät toimenpiteet on tunnettava omassa organisaatiossa, unohtamatta mahdollisia toimenpiteitä asiakasorganisaatioissa. Selkeyden vuoksi toimintatutkimuksessa keskityn Kaupunkiliikenteen sopimusmuutosprosessin vaiheisiin ja ohjeistukseen, jossa huomioidaan muun muassa sopimusmuutoksen olennaisuuden arviointiin liittyviä kysymyksiä ja mahdolliseen tehtävään päätökseen tai muuhun vahvistukseen liittyviä huomioita.

Toimintatutkimuksessa mitataan, voidaanko selkeytetyllä prosessilla tehostaa sopimusmuutostyön läpivientiaikaa sekä mahdollisesti saada kustannushyötyä ajantehostumisesta. Yrityksen suorituskyky syntyy monista eri prosesseista. Suorituskykyä voidaan parantaa kehittämällä prosesseja ja poistamalla työtä tai suoritusta hidastavat pullonkaulat. Prosesseja on kaikissa yrityksen toiminoissa ja ne voivat koskea mitä tahansa osaa yrityksen liiketoiminnasta. Prosesseista usein laaditaan prosessikuvaus, joka toimii yhtenä työvälineenä muun muassa prosessijohtamisessa. Prosessikuvaus toimii hyvin yrityksessä tai yhteisessä prosessissa vähän aikaa toimineille hyvänä apuna ja toiminnon selkeyttäjä. Niiden avulla voidaan helpottaa ymmärtämään toimintojen eri merkityksiä ja kokonaiskuvaa. Prosessikuvauksia voi hyvin myös käyttää uusien työntekijöiden perehdytyksen apuvälineenä (Alsterman & ym. 2007, 27–28; Laamanen 2002, 123).

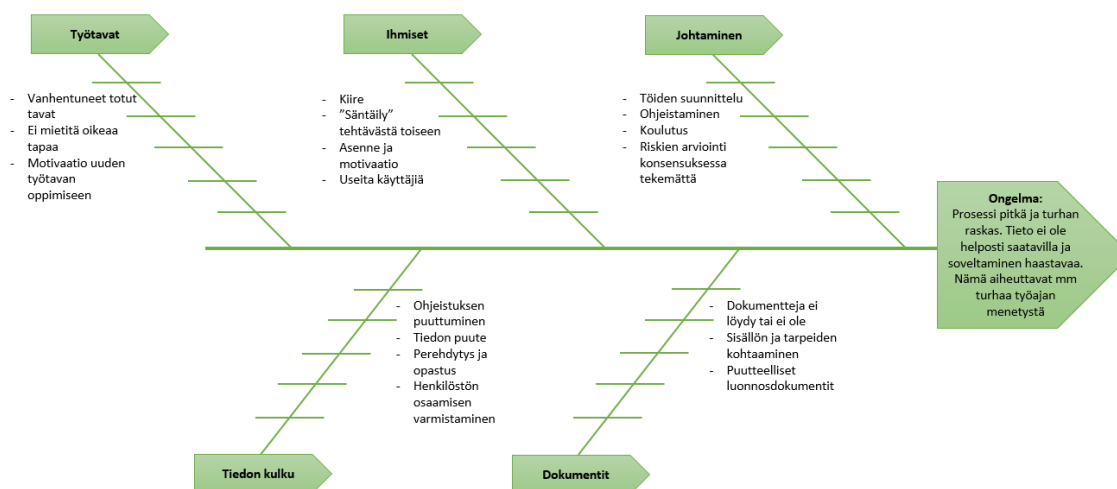
Olen myös kiinnostunut kehittämään työtehtäviä, jotta nämä saadaan vietyä kustannustehokkaasti läpi. Hyvin suunniteltujen hankintojen avulla voidaan saada merkittäviä kustannushyötyjä organisaatiossa. Ennen kuin lopullinen hankintasopimus saadaan allekirjoitettua, tapahtuu hankintaprosessissa useita pienempiä prosesseja. Sopimuksen sopimusaikainen hallinnointi sisältää niin ikään myös useita pieniä prosesseja. Sopimusmuutokseen liittyvät toimenpiteet tulee siis huomioida yhtenä osana, joka sisältyy hankintaprosessin kokoprosesketjuun. Uskon, että jokainen pieni säästö esimerkiksi ajassa, kasvattaa kokonaissäästöä organisaatiolle. Ennen kaikkea prosessin kehittämisellä voi olla

merkitystä työntekijän tunteeseen edistää tehokkaasti omia työtehtäviä ja parantaa näin työtyytyväisyyttä. Prosessia kehittämällä, vaikka sitä ei aina voida suoraan mitata rahassa, voidaan luoda merkittäviä etuja työntekijöille. Ajan säästö, joka syntyy sujuvammista työprosesseista, voi vähentää turhaa stressiä ja näin lisää työn mielekkyyttä. Uskon siihen, että kun työntekijät kokevat, että heidän työtehtävänsä sujuvat tehokkaammin, he voivat keskittyä enemmän olennaisiin asioihin, mikä lisää heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan.

### 3.2 Juurisyyn selvittäminen

Hankintatiimin kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella päädyin hypoteesiin, että tutkimusongelman juurisyitä saattaa olla useita. Ongelman juurisyitä tai -syyitä voidaan selvittää esimerkiksi Kaoru Ishikawa (1986) kehittämällä japanilaisen ongelmaratkaisumallin avulla. Kalanruotokaavio (Ishikawa-diagram) on yksi Lean-työkaluista, joka on laatujohtamisen ja prosessikehittämisen työkalu. Tätä kyseistä Lean-työkalua voidaan hyödyntää silloin, kun syytä on useampi. Ongelmaan vaikuttavia tekijöitä ja seurauksia voidaan havainnollistaa ns. kalanruotomallilla. Ongelmaa ei voida ratkaista tai ratkaisumallia esittää, jos ongelman syytä ei tunneta. Syy-seuraussuhteiden selvittäminen on tärkeää. Syytä ja seurauksia ei saa sekoittaa toisiinsa (Kananen 2014, 41). Kalanruotokaavion pääkohtiin voidaan tarvittaessa vielä porautua syvemmälle hyödyntäen ”5x miksi” -menetelmää.

Kalanruotokaaviossa ongelman syyt tai tapahtumat merkitään ruodon päähän. Nämä ovat perimmäisiä syyitä, miksi ongelma on syntynyt. Toisinaan yksikin ongelma voi riittää ongelman syntymiseen. Alkuhaastatteluiden perusteella ilmeni useampi syy, miksi toimintatutkimuksen ongelma on syntynyt. Syiden korjaamisella voidaan joko poistaa tai ainakin lieventää ongelmaa. Syyn korjaaminen voi myös estää ongelman toistumisen.



Kuvio 3. Tutkimusongelman juurisyyn selvittäminen kalanruotokuviolla

Toimintatutkimuksen juurisyitä selvitin yllä olevan kalanruotokuvion avulla. Voidaan huomata, että hypoteesina esitetty ongelmaan löytyi useita eri syitä.

### 3.3 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen alkuvaiheessa esiin nousseiden ongelmien syitä ja niiden seurauksia analysoitaessa osoittautui, että keskeisin kehittämiskohde kohdeorganisaatiossa liittyy sopimusmuutosprosessiin. Prosessi näyttäytyi käytännössä raskeana, monivaiheisena ja epäselvänä, mikä johtuu ennen kaikkea vastuiden määrittelyn puutteesta sekä hajautuneesta ja vaikeasti saavutettavasta tiedosta. Usein sopimusmuutoksen toteuttaminen edellyttää useita rinnakkaisia toimenpiteitä, kuten taustatiedon keruuta, tiedon paikkansapitävyyden varmistamista, vastuuhenkilöiden tunnistamista ja erilaisten mallipohjien etsimistä. Nämä tehtävät jäävät yksittäisten työntekijöiden ratkaistaviksi ilman yhtenäistä toimintamallia tai ohjeistusta, mikä lisää virheiden riskiä ja hidastaa toimintaa.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksissa (jatkossa ”hankintalaki”) ja Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksissa (jatkossa ”erityisalojen hankintalaki”) määriteltyjen säännösten tulkintakysymykset on otettava huomioon sopimusmuutoksen prosessissa. Keskeisiksi kohdiksi nousevat muutostarpeen tunnistaminen ja laillisuuden varmistaminen. On tärkeää määritellä, missä

vaiheessa ja kenen vastuulla on pohtia hankintalainsäädännön soveltamista. Prosessissa korostuvat myös päätösvaltuudet organisaatiossa: kenellä on oikeus päättää sopimusmuutoksesta ja tarvitaanko tähän aina yhtiön allekirjoituksen omaava henkilö, vai riittääkö asemaan sidottu edustusoikeus? Lisäksi on huomioitava, miten toimitaan, kun toimittaja lähestyy esimerkiksi hintamuutoksella tai yritysjärjestelyihin liittyvällä tiedoksiannolla.

Sopimusmuutosten juridinen arviointi perustuu hankintalain 136 §:n sekä erityisalojen hankintalain 124 §:n, joissa säädetään olennaisista muutoksista EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa, liitteen E mukaisissa kansallisissa palveluhankinnoissa sekä käyttöoikeussopimuksissa. Näiden säännösten tarkoituksena on varmistaa tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu myös hankintapäätöksen jälkeen. Mikäli sopimusmuutos katsotaan olennaiseksi, on hankinta kilpailutettava uudelleen. Tietyissä olosuhteissa muutos voidaan kuitenkin toteuttaa sopimusmuutosilmoituksella, jolloin hankintayksikön tulee julkaista ilmoitus esimerkiksi lisähankinnasta tai ennakoimattomasta olosuhteesta johtuvasta muutoksesta.

Prosessin kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat muutostarpeen tunnistaminen, laillisuuden arviointi ja päätöksentekoon liittyvien valtuuksien määrittely. Näihin sisältyy esimerkiksi vastuun jako: kuka organisaatiossa arvioi sopimusmuutoksen olennaisuutta, kenellä on oikeus päättää muutoksesta ja missä tilanteissa vaaditaan yhtiön nimenkirjoitusoikeudellisen edustajan hyväksyntä. Lisäksi on määriteltävä toimintamalli tilanteisiin, joissa toimittaja ehdottaa muutoksia esimerkiksi hinnoitteluun tai ilmoittaa yritysjärjestelyistä.

Tällä hetkellä kohdeorganisaatiosta puuttuu kokonaan visuaalinen prosessikaavio, jossa sopimusmuutoksen eri vaiheet olisi selkeästi kuvattu. Tämän vuoksi prosessi on vaikeasti hallittavissa ja altis virheille. Toimintatutkimuksen päätaavoitteena onkin ollut selkeyttää ja parantaa sopimusmuutosprosessia siten, että prosessikaaviosta muodostuu työntekijöiden käytännön työtä ohjaava työkalu. Tavoitteena on myös laatia prosessikaavion liitteeksi yksityiskohtainen ohjeistus, joka tarjoaa vastaukset keskeisiin prosessiin ja sopimusmuutostyöhön

liittyviin kysymyksiin, tukee juridista arviointia ja selkeyttää eri toimijoiden rooleja ja vastuita. Valmiit dokumentit on tarkoitus hyväksyttää osana organisaation sisäisiä toimintamalleja ja tallentaa osaksi sen laadunhallinta-, johtamis- tai toimintajärjestelmää, jotta ne ovat helposti kaikkien työntekijöiden saatavilla ja hyödynnettävissä. Näin pyritään vahvistamaan osaamista, vähentämään riskejä ja edistämään sujuvaa, yhdenmukaista sopimusmuutosten hallintaa.

### 3.4 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Toikko ja Rantanen toteavat teoksessaan, että kehittäminen on konkreettista toimintaa, minkä avulla pyritään saavuttamaan selkeästi määritellyt tavoitteet. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi vähintään kohdistua yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta sillä voidaan myös tarkoittaa hyvin laaja-alaista koko organisaatiota koskevaa toimintatavan selkeyttämistä. Toimijoiden osallistamista pidetään tärkeänä. Kehittämisen ajallinen jänne voi olla aina hankkeissa tapahtuvasta kehittämisestä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämistä voi tapahtua niin organisaation sisällä kuin ulkona, erilaisina toimitusprojekteina (Toikko ja Rantanen 2009, 14–15).

Kananen toteaa teoksessaan, että toimintatutkimuksessa tutkimuskysymysten etsiminen ja näihin porautuminen on hyvin tärkeää. Toiminnan onnistumisen kannalta on kriittistä se, kuinka ongelma pystytään määrittämään ja määrittämisen jälkeen muuttamaan tutkimuskysymyksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja poistamiseksi (Kananen 2014, 36). Toisin sanoen tutkimuskysymykset muodostava tutkimusasetelman ytimen ja ovat tutkimusongelmaa tarkentavia kysymyksiä, joihin tutkimuksessa haen vastauksia ja jotka ohjaavat tutkimuksen toteutumista. Tutkimuksen tärkein tekijä on oikein asetettu tutkimuskysymys tai -kysymykset, koska tutkimus joko onnistuu tai epäonnistuu niiden mukana (Kananen 2014, 44.) Kehittämistoiminnan yhteydessä voi olla luontevampaa puhua tutkimuskysymysten sijasta arviointikysymyksistä, kehittämiskysymyksistä tai vain kysymyksistä. Kysymysten merkitys ja luonne riippuu lähtökohdista olevasta tutkimusotteesta (Toikko & Rantanen 2009, 117). Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymykset voidaan nähdä enemmän

kehittämiskysymyksinä, sillä työstämäni tutkimusprosessi on hyvin kehittämispainotteinen. Tällainen kehittämispainotteinen ajattelumalli kumpuaa omasta jatkuvan kehittämisen ideologiasta ja siksi tämä istuu hyvin toimintatutkimukseeni.

Alla olen esittänyt toimintatutkimuksen merkittävimmät teemat osa-alueittain sekä avannut perusteluita, josta edelleen tutkimuskysymykset on johdettu. Osa-alueet on määritelty aiemmin kalanruotokuviossa kappaleessa 3.2 (kuvio 3.).

- **Työtavat** / tukikysymys: Miten työskentelytapoja tulee ohjata, jotta prosessi on yhteneväinen kohdeorganisaatiossa? Kuinka tietoa ja taitoa lisätään, jotta työ on tuottavaa ja tehokasta? Onko organisaatiolla käytössä yhteneväiset malliasiakirjat?

*Perustelu:* Kohdeorganisaatiossa on valtava määrä hiljaista tietoa ja eri toimintatapoja. Kuitenkaan yhtenäistä sopimusmuutosprosessia ei kohdeorganisaatiossa ole ja sopimusmuutokseen liittyviä mallipohjia ei juurikaan ole käytössä tai näitä ei ole päivitetty hetkeen.

- **Työntekijät** / tukikysymys: Minkälaista ohjeistusta tarvitaan sopimusmuutosprosessiin ja määrityksiin. Kuinka muutosviestintää sopimusmuutosprosessiin liittyen voidaan aidosti tehostaa, jotta viesti tavoittaa kaikki hankintasopimusten kanssa työskentelevät ja todellinen hyöty saadaan parhaiten käyttöön? Kuinka taataan, että muutosviestintä on kahden-suuntaista ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua, jottei viestin kulku katkea missään kohtaan?

*Perustelu:* Koska ihmiset muovaavat tapoja, voidaan yhdeksi ongelman syyksi nähdä tekijät eli ihmiset. Tekijöiden asenteiden muuttaminen ja motivaation löytäminen muutokselle tulee ottaa huomioon, jotta muutos saadaan käytännöksi toimeksiantajalla.

- **Menetelmät ja dokumentit** / tukikysymys: Miten prosessia, menetelmiä ja dokumentteja tulee kehittää, jotta voitaisiin vähentää jopa manuaalista

työtä ja lyhentää prosessin läpimenoaikaa? Minkälaista koulutusta tulee tarjota, jotta uudet menetelmät jalkautuvat organisaatioon?

*Perustelu:* Totuttuja menetelmiä tulee uudistaa ja vanhoista esimerkiksi aikaa vievistä tai kustannuksia nostavista menetelmistä tulee luopua. Tässä on saatava tekijöiden ymmärtämään, että muutos on kannattava ja kiire ei saisi vaikuttaa menetelmien uudelleen oppimiseen.

- **Oikean tiedon puute, johtaminen** / tukikysymys: Kuinka saadaan lisättyä tietoa esimerkiksi sopimusmuutoksen arviointiin liittyen? Miten lisätään tietoutta sopimusmuutosten periaatteisiin liittyen ja saadaanko lisättyä tietoutta sopimusmuutosten hyödyistä tai vastaavasti haitoista?

*Perustelu:* Perusteettomien sopimusmuutosten vähentäminen on tärkeää. On tärkeää tietää sopimusmuutosten hyödyt ja haitat sekä seuraukset. Kun hyötyjä tai haittoja ei tunneta, voi hyödyt jäädä vähäisiksi tai riskinä on tehdä kiellettyjä sopimusmuutoksia. Tiedon puute vaikuttaa myös työn läpimenoaikojen pitenemiseen, kun tieto on hajallaan tai tätä on etsittävä.

Edellä kirjoitettujen teemojen ja tukikysymysten avulla pystyin johtamaan ja tarkentamaan tutkimuskysymykset kahteen alla esitettyyn kysymykseen. Ensimmäinen kysymys keskittyy prosessin sujuvoittamiseen ja jalkauttamiseen, kun taas toinen kysymys tarkastelee organisaation tietotasoa ja ymmärryksen lisäämistä sopimusmuutoksista.

#### **Tutkimuskysymykset ovat:**

1. Miten sopimusmuutosprosessia voidaan kehittää niin, että tarpeeton ”pallottelu” vähenee, läpimenoaika lyhenee ja työn mielekkyys paranee?
2. Miten organisaation tietotasoa voidaan lisätä sopimusmuutosten arvioinnista, periaatteista ja vaikutuksista, jotta niiden hyötyjä ja mahdollisia haittoja ymmärretään paremmin?

Tutkittavan aiheen rajaaminen on keskeinen vaihe tutkimusprosessissa. Napakka rajaus auttaa keskittymään toimintatutkimuksessa olennaisiin kysymyksiin sekä tekee tutkimuksesta hallitumman. Aihetta voidaan rajata esimerkiksi oman kiinnostuksen mukaan. Kun itsellä on aihetta kohtaan suuri mielenkiinto, niin tämä auttaa muun muassa motivoimaan tutkimaan syvemmin erilaisia näkökulmia. Samalla tutkimusprosessi on mielekäs ja innostava matka, jonka lopputulemana voi parhaassa tapauksessa tuottaa aidosti hyötyä työyhteisöön.

Kuten aiemmin todettu, olen rajannut toimintatutkimuksen tarkastelemaan organisaation sopimusmuutosprosessin sujuvoittamista ja jalkauttamista sekä tietotason ja ymmärryksen lisäämistä. Keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä ja miten prosessia tulisi kehittää, mitkä substanssiosaamisen näkökulmat on huomioitava ja millä tavoin hankintatoimi tukee sopimusmuutosten hallintaa. Lisäksi on tärkeää arvioida organisaation päätösvaltuuksia ja niiden vaikutusta sopimusmuutosprosessiin. Koska sopimusmuutoksiin vaikuttavat olennaisesti myös lainsäädännön tulkinnat, ne on huomioitava kehittämistyön kaikissa vaiheissa.

Olen asettanut toimintatutkimuksen tavoitteiksi tiivistää sopimusmuutoksiin liittyvä tieto tiiviiseen ja selkeään ohjeistukseen sekä prosessikaavioon, joita kohdeorganisaation eri tahot voivat hyödyntää. Samalla pyrin lisäämään kohdeorganisaatiossa tietoutta sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista.

## **4 Nykytila-analyysi**

Kohdeorganisaation nykytilakartoitus on toteutettu havainnoimalla hankintasopimusten sopimushallinnan prosessia omien työtehtävien kautta sekä perehtymällä sopimusmuutoksiin liittyvään prosessiin ja henkilöstön osaamiseen. Aloitin työskentelyn Kaupunkiliikenteellä hankinta-asiantuntijana keväällä 2023, organisaation ollessa voimakkaan muutoksen keskellä vuoden 2022 yhtiöitymisen jäljiltä. Organisaatiomuutoksen myötä myös hankintatiimin sisäiset roolit, vastuut ja prosessit ovat uudistuneet, ja muutosmatka jatkuu edelleen. Koen, että tutkimusprosessi osuu ajankohtaisesti vastaamaan tutkimusongelmaan ja sen

myötä esiin nouseviin haasteisiin, tarjoten keinoja prosessin kehittämiseen ja oikeiden toimenpiteiden löytämiseen.

Tutkimusongelmaan syventyessäni kävin laajasti keskusteluita kollegoiden kanssa, mikä tarjosi arvokasta tietoa prosessin nykytilasta. Lisäksi tarkensin tutkimusongelmaa alkukartoituskyselyn avulla (Liite 1). Kyselyyn sai vastata anonyymisti, ja se toteutettiin strukturoiduilla lomakehaastatteluilla, jotta vastaajat pystyivät tuomaan esiin työnsä kannalta keskeisimpiä näkökulmia. Kysymysten muotoilussa kiinnitin erityistä huomiota selkeyteen, jotta ne ymmärrettiin yhdenmukaisesti. Lisäksi lomakehaastattelun avulla testasin esittämiäni hypoteeseja ja arvioin henkilöstön tietotasoa sopimusmuutosprosessiin liittyen.

Sopimusmuutosprosessi koskettaa organisaation kaikkia hankintasopimusten parissa työskenteleviä, minkä vuoksi alkukartoituskyselyyn vastaaminen tuli mahdollistaa laajalle osalle henkilöstöä. Tästä syystä otanta tyypiksi valikoitui satunnaisotanta harkinnanvaraisen otannan sijaan. Kananen esittämä harkinnanvarainen otanta ei siis soveltunut kyselyn tarpeisiin. Kananen korostaa teoksessaan, että haastattelujen tulisi tuottaa aitoja kokemuksia todellisessa ympäristössä, ilman kliseitä, yleistyksiä tai olettamuksia. Hänen mukaansa haastateltaviksi tulisi valita henkilöitä, joilla on syvällistä asiantuntemusta aiheesta. (Kananen 2014, 93).

#### 4.1 Sopimusmuutosprosessin nykytilanne organisaatiossa

Suomen lainsäädännössä on säädetty kolme eri lakia, jotka ohjaavat hankintoja; hankintalain (1397/2016) ja erityisalojen hankintalain (1398/2016) lisäksi on säädetty Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (1531/2011). Kaupunkiliikenne katsotaan erityisalojen hankintalain 5 §:n mukaiseksi julkiseksi yritykseksi, joka tarjoaa lain 8 §:n mukaisia julkisia kuljetuspalveluita rautateitse, raitioteitse, automatisoiduin järjestelmin, johdinautoilla, linja-autoilla, kaapeliradoilla tai metrolla. On siis huomioitava, että Kaupunkiliikennettä koskee erityisalojen hankintalaki. Koska hankintalaissa ja erityisalojen hankintalaissa on hyvin pieniä eroja, niin käsittelen tässä toimintatutkimusraportissa kumpaakin lakia,

mutta pyrin erottelemaan tai tuomaan selkeästi esiin sen, jos lakien välillä on eroa. Suoraan yhtiöön viitatessa käytän erityisalojen hankintalakia. Samoin Sopimusmuutos prosessikaaviossa ja vaihekuvauksessa viittaan ainoastaan erityisalojen hankintalakiin.

Organisaatiomuutoksen jälkeen yhtiössä hankintasopimusten elinkaaren hallintaa on pyritty selkeyttämään ja on määritetty tarkemmin sopimuksen omistajuus ja vastuutahot. Prosesseja tarkastellaan ja kehitetään koko ajan, esimerkiksi hankintasopimusosaamista on lisätty organisaatiossa kouluttamalla työntekijöitä. Osaamisentasoa on saatu parannettua koko yhtiössä, mutta edelleen tämä työ on kesken ja osin osaaminen on pirstaloitunut organisaatiossa eri henkilöiden ja heidän toimintatapojen taakse.

Alkukartoituskyselyn vastauksissa ilmeni, että tällä hetkellä sopimusmuutoksen prosessia ei ole kuvattu ja saatavilla olevaa tietoa sopimusmuutokseen liittyen on vähän. Varsinaista ohjeistusta tai prosessikuvausta organisaatiolla ei siis ole vaan prosesseja on liki yhtä monta kuin on työntekijöitäkin, jotka toimivat tämän prosessin parissa. Joitakin sopimusmuutokseen liittyviä toimenpiteitä on esitetty eri dokumenteissa, mutta hyvin niukasti. Henkilöillä on omissa tallennustiloissaan yksittäisiä dokumentteja tai ohjeita. Myös organisaation päätösvaltuudet ovat epäselvät sopimusmuutoksen ollessa kyseessä. Samaisesta kyselystä voitiin havaita myös se, että laissa määritelty sopimusmuutoksen olennaisuuden arviointi koettiin haastavaksi, kun ei ollut tarpeeksi osaamista arvioida olennaisen sopimusmuutoksen tai sallitun sopimusmuutos eroja.

Oleellista on huomioida, milloin sopimusta voidaan muuttaa, kuka arvioi muutoksen ja kuka muutoksen voi organisaatiossa hyväksyä? Eli toisin sanoen kuinka sopimusmuutosprosessi toteutetaan? Tätä sopimusmuutosprosessin toteuttamista ohjaa hankintalainsäädäntö ja muut Kaupunkiliikenteen ohjeistukset, kuten esimerkiksi päätösvalta yhtiössä. Erityisalojen hankintalaissa (kuten myös hankintalaissa) määritellään, minkälainen muutos on oleellinen muutos ja mikä taas on sallittu sopimusmuutos. Siitäkin huolimatta, että tämä on kirjattu lakiin, voi muutoksen luonteen arviointi aiheuttaa erityisesti substanssille haasteita.

Tiedon ja taidon puute aiheuttaa niin prosessiin kuin myös sopimuksenaikaiseen seurantaan haasteita.

Kaupunkiliikenteen hallitus on vahvistanut hankintoja ja investointeja koskevat toimivaltuudet organisaatiossa. Selkeyden vuoksi käsittelen tässä ainoastaan Kaupunkiliikenneyhtiön toimivaltuuksia, vaikkakin osaan investoinneista vaatii Helsingin kaupungin konserniohjauksen käsittelyä, sillä Helsingin kaupunki on Kaupunkiliikenteen suurin omistaja. Kaupunkiliikenteen muut asiakasorganisaatiot, joille Kaupunkiliikenne tuottaa palveluita, ovat myös vahvistaneet omat toimi- ja päätösvaltuudet. On huomattava, että jokainen asiakasorganisaatioiden omistaman (esim. HKL, Länsimetro) omaisuuden osalta päätökset investointien toteuttamisesta ja hankinnoista tekevät jokainen omistaja, omien päätösvaltuuksien mukaisesti, vaikka Kaupunkiliikenneyhtiö kyseistä omaisuutta hallinnoi ja osallistuu investointien valmisteluun omaisuudenhallintaprosessissa.

Hankintojen osalta päätöksenteko on alistettu joko hallituksen, toimitusjohtajan tai liiketoimintayksikön johtajan päätettäväksi, yhtiössä hyväksytyn toimintaohjeen mukaisine raja-arvoin. Kyseisessä toimintaohjeessa ohjeistetaan hankintasopimusten allekirjoittamisesta siten, että allekirjoitettavat hankintasopimukset allekirjoitetaan yhtiön edustaminen ja asiakirjojen allekirjoittaminen -ohjeen mukaisesti.

## 4.2 Nykytilan syyt ja seuraukset

Kappaleessa 3.3. käsittelin tutkimusongelmaa ja totesin, että heikko sopimusmuutososaaminen ja tähän liittyvien selkeiden toimenpiteiden huono tuntemus vahvisti sen, että kohdeorganisaatiossa sopimusmuutosproblematiikan sekä hyväksymisprosessin osaamista tulee kehittää.

Kohdeorganisaatiossa on yhtiöitymisen jälkeen kehitetty paljon eri ohjeistuksia ja valmiita mallipohjia, joita voidaan hyödyntää hankintojen valmistelussa ja toteutuksessa. Sopimusmuutoksiin liittyen ohjeistusta ja prosessia on vielä kehitettävä, selkeytettävä ja lopuksi jalkautettava toimijoille. Organisaatiossa on hyvin suppeasti esitetty sopimusmuutoksen hyväksymisprosessi ja tähän liittyvät

toimenpiteet. Erityisalojen hankintalain vaikutukset sopimusmuutoksiin ovat yhteisössä epäselvät, myös hankintasopimusten kanssa toimiville tahoille. Sopimuksen muuttamiseen liittyvään arviointiin ei toimeksiantajallani ole vielä tällä hetkellä selkeää ohjeistusta. Prosessikuvauksen puute saattaa aiheuttaa sekaannusta sopimusaikana ja hankaloittaa tai jopa viivästyttää työtehtävien hoitoa. Aiheeseen liittyvän koulutuksen puute näkyy työtehtävien hoidossa esimerkiksi haasteena ajankäytön hallinnassa tai prosessin tehottomana läpiviestiaikana.

Kappaleessa 3.3. käsittelin ongelman syitä ja nostin esiin yhtenä syynä tiedon ja taidon puutteen henkilöillä, jotka toimivat hankintasopimusten kanssa. Kollegoita haastatellessa ja alkukartoituskyselyssä ilmeni, että tieto on hyvin pirstaloitunut organisaatiossa. Tiedon löytyminen voi olla haastavaa, sillä tietoa ei ole aiemmin kirjattu mihinkään ohjeeseen. Yksittäisiä ohjeita on toki lähetetty esimerkiksi sähköpostilla tai muilla viestikanavilla, jos työntekijän eteen on tullut ongelma ja työntekijä on osannut kysyä asiaa. Ohjeeksi kirjoitettua viestiä ei kuitenkaan ole tallennettu mihinkään yhteiseen ja myöhemmin helposti löytyvään paikkaan, vaan on pahimmillaan jäänyt työntekijän omaan sähköpostikansioon. Kun samanlainen ongelma tulee vastaan myöhemmin esimerkiksi toisella työntekijällä, voi hän saada hiukan erilaisen vastauksen, riippuen siitä kuka ohjeistuksen antaa. Tällöin ohje muuttuu jo heti muotoaan – ei välttämättä paljoa, mutta sen verran riittävästi, että painopiste tai pahimmillaan koko ydinsisältö muuttuu. Ohjeen ydinsisällön muuttuminen on seurausta siitä, että ohjeita samasta asiasta saadaan eri henkilöiltä, joilla jokaisella on omanlainen painotus ja huomionkohde sen hetkisessä tehtävässä.

Ongelman syitä voidaan myös nähdä sopimusmuutoksen prosessikaavion puuttumisena sekä sopimusmuutoksen hyväksymisprosessin epäselvänä ohjeistuksena. Prosessikaavion tarkoituksena on tuoda realistinen kuva prosessin toiminnasta vaihe vaiheelta. Kaaviosta tulee ilmetä osallistujat sekä selkeyttä eri toimintojen suhdetta toisiinsa ja prosessikaavio tulee olla kaikkien organisaation työntekijöiden käytettävissä. Prosessikaavion puuttuminen hankaloittaa esimerkiksi roolien ja vastuiden välisten erojen näkyväksi tuomisen. Kun ei ole selkeästi määritelty, kuka suorittaa mikäkin prosessin vaiheen ja miten mahdollinen

syöte toimijoiden kesken kulkee, ei voida nähdä miten tehtävät liittyvät toisiinsa ja lopputulos on hyvin suurella todennäköisyydellä sekava. Prosessikaavion puuttumisen seurauksena on ennen kaikkea läpinäkyvyyden puuttuminen ja epäselvyyksien kasvaminen prosessissa.

Organisaatiossa on määritelty, miten hankintasopimusten hyväksymisprosessi etenee. Koska yritys tuottaa palveluita useammalle asiakasyritykselle hankintarenkaana, on normaali hankintapäätöksen hyväksymisprosessi pahimmassa tapauksessa melko pitkä ja raskas. Riippuen sopimusmuutoksen luonteesta – olennainen vai sallittu sopimusmuutos, voi työntekijä olettaa automaattisesti, että myös sopimusmuutoksen hyväksymisprosessi on yhtä raskas ja pitkä kuin normaalin hankintasopimuksen hyväksyminen, eli hankintapäätöksen päätösprosessi. Tällaisessa tilanteessa työntekijän työmotivaatio saattaa kärsiä ja kiireessä ei välttämättä keritä miettimään oikeaa tapaa toimia. Esimerkiksi hankintapäätöksen päätösprosessia on muokattu yhtiössä, mutta tätä ei ole konkreettisesti avattu esimerkiksi sopimusmuutoksen prosessiin. Kun kiireessä pyritään tuottamaan enemmän määrää kuin laatua voidaan tahtomatta ajautua tilanteeseen, jossa pohdinnalle ei jää sijaa työajasta. Tällöin toimitaan pääasiassa rutiinien kautta ja kognitiiviset toimintakyvyt heikkenevät.

Kuten kappaleessa 3.3 totesin, niin yhtenä sopimusmuutosprosessin ongelmana voidaan nähdä hankintasopimuksen johtaminen sen elinkaaren aikana. Alkukartoituskyselyssä kysyttiin, ”kuinka hyvin työntekijä tunnistaa omat työtehtävät (arviointiskaalaus 1–10), joita tulee tehdä ennen kuin henkilö laittaa sopimusmuutokseen liittyvän asian eteenpäin”. Vastauksen keskiarvo 6,7 voidaan nähdä siten, että sopimusmuutosasiaan liittyen omien töiden suunnittelu on osin haastavaa, jos ei tunnisteta asiaan liittyviä omia työtehtäviä. Vastaavasti ongelman syinä voidaan nähdä tämänhetkisessä käytännön työssä ohjeistuksen puute. Ohjeistuksen puute ilmeni myös alkukartoituskyselyn vastauksista, kun kysyttiin, ”tarvitseeko työntekijän etsiä *erikseen* tietoa sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista, jotta hän suoriutuu työtehtävästään hyvin”. Puolet vastaajista kertoi, että hänen tulee etsiä aina tieto sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista. Sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eron

ymmärtäminen on hyvin tärkeää, jotta ei vahingossa hyväksy sellaista muutosta, joka on hankintalain vastainen. Työntekijöiden käytössä tulisi olla riittävä ohjeistus ensinnäkin siitä, miten sallittu ja olennainen sopimusmuutos arvioidaan ja tämän jälkeen ohjeistus toimenpiteistä, joita on otettava huomioon työtehtävissä liittyen siihen muutokseen, joka juuri sillä hetkellä on käsillä.

Edellä olevaan viitaten, ohjeistuksella tarkoitetaan yleisesti ottaen selkeitä ohjeita tai sääntöjä, joiden avulla työntekijät kykenevät suoriutumaan työtehtävistä sekä toimimaan oikein sopimusmuutostilanteissa. Ohjeistuksen tavoitteena on varmistaa, että toimenpiteet tehdään oikein ja tehokkaasti. Koulutus voi taas sisältää kattavankin ohjeistuksen, koulutuksessa voidaan myös pureutua syvemmälle ohjeistukseen. Alkukartoituskyselyn vastausten perusteella 50 % vastaajista totesivat, että yksikössä ei ole annettu koulutusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuutosprosessiin. Tämä osoittaa siis sen, että sopimusmuutosprosessiin liittyvä koulutus ja myös ohjeistus on tällä hetkellä organisaatiossa vähäistä.

Niin itsensä johtaminen, kuin myös johdon mahdollisuudet johtaa prosessia hankaloituvat, kun tietotaito ovat hajallaan. Koska organisaatiossa sopimusmuutosprosessin osalta työtehtävien suunnittelu, ohjeistaminen ja tähän tarvittava koulutus on heikkoa, niin on vaarana se, että käytettävissä olevat resurssit eivät tuota parasta mahdollista hyötyä, jolloin työtehtävän tavoitteisiin pääseminen hankaloituu. Sopimusmuutosjohtamisen sisältö ja henkilöstön tavoitteet eivät kohtaa toisiaan, jolloin tällä saattaa olla vaikutusta myös työmotivaatioon.

Tutkimusongelmaa tarkastellaan syiden ja seurausten näkökulmasta. Pohdittaessa tutkimusongelmaa ja keskusteltaessa kollegoiden kanssa, konteksti nousi esiin melko nopeasti. Nykytilan syyt ja seuraukset käyvät ilmi edellä kirjoitusta, ja näiden pohjalta tutkimusongelma kirkastui. Erityisesti prosessi, sen aikana ilmenneet haasteet sekä tiedon ja taidon pirstaloituminen nousivat keskeisimmiksi tekijöiksi. Näistä syistä tutkimuksen tarkoitus selkeytyi, ja toimintatutkimuksen ydinongelma muotoutui: *prosessi on pitkä ja turhan monivaiheinen, tieto ei ole helposti saatavilla, ja sen soveltaminen on haasteellista.*

## 5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

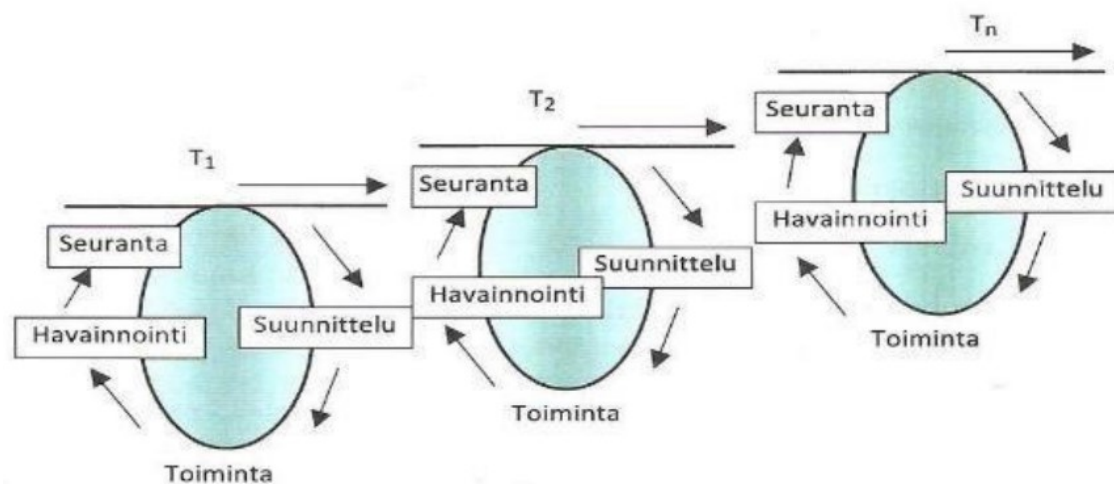
### 5.1 Toimintatutkimus

Kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimuksen historia on pitkä ja se ulottuu vähintään 1900-luvun eri filosofisiin pääsuuntauksiin. Tuomi ja Sarajärven teoksessa on kerrottu toimintatutkimuksen perinteestä, jonka mukaan yleismetodioppaiden esitystapa kuvata toimintatutkimus liki yhtenä metodina muiden joukossa on ongelmallinen. Toimintatutkimuksessa ei ole kysymys metodista, vaan kyse on väljästä tutkimusstrategisesta lähestymistavasta, joka saa sisältönsä pitkälti kulloiselta kohdealueeltaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 45). Kehittämishanke voidaan nähdä sekoituksena eri tutkimusmenetelmiä, joka pitää sisällään joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tai yhtäläillä toimintatutkimukseen voi sisältyä näitä kumpaakin, laadullisia ja määrällisiä tiedonkeruu- ja aineiston analysointimenetelmiä.

Toimintatutkimus voitaisiin ajatella tutkimusstrategiana, jonka avulla käytännössä oleva ilmiö tai ongelma voitaisiin korjata tai muuttaa (Kananen 2014, 20.) Toimintatutkimuksessa tutkijan rooliin on syytä myös kiinnittää huomiota. Tutkija toimii toimintatutkimuksessa muutosagenttina, joka kerää tietoa ja antaa tutkimukseen syötteitä, ohjaa pysymään rajatussa aihepiirissä ja vaalii tiimissä merkityksellisen tekemisen ilmapiiriä, sitä miksi muutos tehdään. Hän myös antaa jatkuvaa kannustusta ja korjaavaa palautetta tiimille. Tutkijan roolina on olla teollisen tiedon ja muutosjohtamisen asiantuntija. Kananen toteaa, että tutkijan tärkein tehtävä on toimintatutkimuksen syklisen prosessin vetäminen, erilaisten työkalujen tarjoaminen ja ryhmän toiminnan edistäminen (Kananen 2014, 68–69.)

Kehittämishanke on syklinen prosessi, joka muodostuu useista peräkkäisistä sykleistä, joita toistetaan, kunnes ongelma on ratkaistu. Alla olevasta kuviosta 4. voidaan nähdä Kananen esittämä kaavio toimintatutkimuksen jatkuvasta, syklisestä prosessista, jonka tavoite on pysyvä muutos ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Toimintatutkimuksen yksi tutkimussykli sisältää suunnittelun,

toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä mihin edellinen sykli päättyi tai vaihtoehtoisesti sykli voi tuottaa uuden ongelman, jota ryhdytään tutkimaan ja poistamaan (Kananen 2014, 12–13). Sykliä aikana on tapahtunut oppimista monella eri tasolla ja lopputulemat voivat olla niin tarkoituksenmukaisia kuin sattumiakin (Ym.glan & Brannick 2014, 6.)



Kuvio 4. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Kananen 2014 s 13.)

Tutkimusmenetelmiin syvennyn kappaleessa 5.2, ja kehittämistehtävän tulosten mittaamiseen liittyvään tarkasteluun siirryn kappaleessa 5.3, jossa käsitelen tutkimusongelman muotoilua ja muuttujien valintaa. Esittelen myös kehittämistehtävän tulosten mittaamisessa käytetyt mittarit sekä tietopohjat. Mittareiden ja tietopohjien osalta on tärkeää huomioida, kuten Kananen toteaa, että toimintatutkimuksen erityispiirteenä on se, että tulokset ovat aina sidoksissa yksittäistapauksiin, eikä niitä voida yleistää laajemmin. Tämä tuo mukanaan mittaamisen ongelman, koska tulokset voivat todellakin olla niin yksittäisiä, ettei niitä voida käyttää laajemmassa mittakaavassa. Tällöin puhutaankin teorioista (Kananen 2014, 33).

Kappaleessa 5.4 syvennyn toimintatutkimuksessa käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin. Metodologia kattaa ne tavat ja keinot, joilla tieteellistä tietoa hankitaan, muodostetaan ja perustellaan. Grönfors on todennut teoksessaan, että

metodologian avulla pyritään helpottamaan tieteellisen prosessin ymmärtämistä, mutta ei niinkään tieteellisen työn tulosten ymmärtämistä. Vaikka tuotoksien ymmärtämiseen tarvitaan myös metodologisten seikkojen selittämistä, prosessin käsittely ei ole yhtä kuin aineiston analysointi (Grönfors 2011, 90).

## 5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tärkeää valita menetelmät, jotka mahdollistavat ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja tukevat kehittämismenetelmiä, kuten työryhmätyöskentelyä. Haastattelu ja havainnointi ovat tehokkaita tiedonkeruumenetelmiä, sillä ne tarjoavat monipuolisia näkökulmia tutkittavaan ongelmaan ja tukevat osallistavaa kehittämistä. Haastattelu on joustava ja vuorovaikutteinen menetelmä kun taas havainnointi puolestaan tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä luonnollisessa ympäristössä.

Haastattelu ja havainnointi täydentävät toisiaan ja tukivat kehittämistehtävän tutkimusongelman ratkaisua. Karkeasti nähtynä haastatteluilla saatiin kiinni ongelmakohdista ja havainnoimalla kartutettiin käytännön ymmärrystä ilmiöstä. Näin saatiin monipuolinen ja kattava kuva tutkimusongelmasta, mikä mahdollistaa tehokkaan ja osallistavan kehittämisprosessin.

### 5.2.1 Haastattelu

Haastattelu mahdollistaa syvällisen tiedonkeruun. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin, väärinkäsitysten oikaisuun ja keskusteluun, mikä edistää ongelman tarkempaa hahmottamista. Haastattelun heikkoutena on subjektiivisuus ja vastausten mahdollinen tulkinnanvaraisuus, mutta sen etuna on suora pääsy tutkittavien ajatuksiin ja kokemuksiin

Haastattelemalla ihmisiä pääsee nopeasti kiinni käsillä olevaan ongelmaan vähintään ylätasolla. Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Alasuutari vuorostaan toteaa, että ihmisiä tulee kuulla, eikä

kuulemista tule mitätöidä. On kuitenkin huomioitava, että ei ole olemassa yhtä ylivertaista väylää (kuten haastattelu tai kysely), jota kautta "totuus" saadaan selville (Alasuutari 2011).

Haastattelun etu on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että siinä haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

### 5.2.2 Havainnointi

Havainnoimme ympäröivää maailmaa koko ajan. Päivittäinen havainnointi tulee meiltä joko tiedostaen tai tiedostamatta. Kun tutkija kohdistaa havainnointinsa tutkimuskohteeseen, muuttuu havainnointi automaattisesti tiedostavaksi havainnoinniksi. Tällöin voidaan havainnoida erilaisia ilmiöitä, tapahtumia ja asioita tutkittavassa ympäristössä. Havainnoinnista tulee tutkimuksen menetelmä, kun se kohdistuu johonkin tutkimuskohteeseen ja tuottaa totuudenmukaista tietoa (Merriam & Tisdell 2019, luku 6).

Havainnointi mahdollistaa ensikäden tiedonkeruun ilman, että tutkittavat joutuvat suoraan kuvaamaan tai avaamaan tutkijalle kokemuksiaan, mikä voi vähentää vastausten vinoumaa. Havainnoinnin etuna on sen kyky paljastaa käytännön toimintatapoja ja vuorovaikutusta, joita haastatteluissa ei välttämättä ilmene. Haasteena taas voi olla havaintojen subjektiivinen tulkinta ja tutkijan vaikutus havaintotilanteeseen.

Havainnot voidaan siis erottaa haastatteluista kahdella tavalla. Merriam ja Tisdell toteavat teoksessaan, että ensinnäkin havainnot tapahtuvat ympäristössä, jossa kiinnostava ilmiö luonnollisesti esiintyy. Ja toiseksi havaintotiedot edustavat pikemmin ensikäden kohtaamista kiinnostavan ilmiön kanssa kuin haastattelussa saatua toisen käden kertomusta. Edellä olevan lisäksi he toteavat, että

todellisessa tiedonkeruun maailmassa epäviralliset haastattelut ja keskustelut kietoutuvat usein havainnointiin (Merriam & Tisdell 2019, luku 6).

### 5.3 Kehittämismenetelmät

Yhdessä kyselyt ja kehittämistyöryhmä muodostavat vahvan pohjan kehittämistyölle. Kyselyiden avulla voidaan tuoda esiin laajempia näkemyksiä ja varmistaa systemaattisen tiedonkeruun, kun taas kehittämistyöryhmä mahdollistaa syvällisen yhteistyön ja nopean iteroinnin. Näiden menetelmien yhdistelmä tukee tehokasta ja osallistavaa kehitysprosessia, jonka avulla voidaan saavuttaa kestäviä ja käytännönläheisiä ratkaisuja.

#### 5.3.1 Kyselyt

Kehittämistoiminnan määrittely lepää monen erilaisen lähdeaineiston varassa. Näin toteavat Toikko ja Rantanen (Toikko & Rantanen 2009, 73.) Kyselyn avulla voidaan kerätä kohdeorganisaatiosta tietoa ja syventyä tutkimusongelmaan. Kysely voidaan toistaa tutkimuksen lopussa, jolloin voidaan todentaa toimintatutkimuksen luotettavuus. Reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Jos kyselylomaketutkimuksessa samaa asennetta mitataan käyttäen useita erilaisia väittämiä, reliabiliteetti liittyy siihen, että eri väittämiin saadut vastaukset ovat keskenään yhdensuuntaisia eli korreloivat keskenään (Toikko & Rantanen 2009, 122).

#### 5.3.2 Kehittämistyöryhmä ja sen rooli

Toimintatutkimus voidaan tehdä yli rajojen ulottuvana yhteistyönä, jossa toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti. Kuten totesin aiemmin, niin kehittäminen on konkreettista toimintaa, jossa muun muassa työryhmän avulla voidaan osallistaa organisaatiossa työntekijöitä ja näin voidaan löytää laaja-alaisempi osaajajoukko kehittämään toimintaa.

Työryhmätoiminnassa hyödynsin palvelumuotoilussa käytettyä visualisointia ja työryhmätoimintaa. Kuten Tuulaniemi toteaa, työryhmä saa eteensä nopeasti

visualisointeja ja prototyyppejä suunnitellusta ilmiöstä; tällöin kaikki pystyvät erilaisista taustoista huolimatta ottamaan kantaa suunnitelmiin. Visualisoinneilla ja prototyypeillä luodaan suunnitteluryhmälle yhteistä ymmärrystä ja nopeutetaan kehitysprosessia. Iteratiivisella toimintatavalla (kehittäminen – tulos – arviointi – analyysi – kehittäminen) suunnittelusykliä voidaan tehostaa tehokkaasti niin kauan, että ratkaisu täyttää määritellyt tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 115). Työryhmätoiminta tuki kehittämistyötä, sillä työryhmään pystyi ottamaan useamman henkilön antamaan oman panoksensa kehitettävään prosessiin ja sopimusmuutosohjeeseen nähden.

## 5.4 Kehittämismenetelmien tulosten mittaus

### 5.4.1 Käytettävät mittarit

Laadulliset ja määrälliset, eli kvalitatiiviset- ja kvantitatiiviset ja mittarit määräytyvät tutkimuksessani kyselyiden ja kehittämistyöryhmän avulla laadittujen dokumenttien, eli prosessikartan ja sopimusmuutosohjeen perusteella. Tämän avulla pystyn mittaamaan ilmiötä useamman eri näkökulmasta ja näin ollen saan myös aineistotriangulaation sekä menetelmätriangulaation toteutettua tutkimuksessani. Nämä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen osalta keskityin mittaamaan työntekijäkokemusta ja työtyytyväisyyttä. Erityisesti alkukartoituskyselyllä ja työryhmän jäsenillä oli merkittävä rooli laadullisessa mittaamisessa. Näistä saatujen kyselyiden vastausten perusteella pystyin arvioimaan, paraniko työntekijäkokemus ja työtyytyväisyys, kun sopimusmuutosprosessi oli kuvattu ja tarvittava ohjeistus luotu.

Määrällisen tutkimuksen osalta hyödynsin tilastanalyysiä, jonka avulla mittasin työtehtävään käytetyn työajan määrää ja tämän kustannusvaikutusta. Työajan kustannusmuutoksen laskin kaavalla, jossa käytetty työaika kerrottiin tuntipalkalla. Tuntipalkkana käytin Tilastokeskuksen palkka- ja palkkiotulojen mediaania 3.289 euroa marraskuussa 2024 (Tilastokeskus 2025.) Arvioin, että 7,5 tunnin työpäiviä on keskimäärin kuukaudessa 21,5 työpäivää, jolloin

mediaanituntihinta on 20,40 euroa. Tätä mediaanituntihintaa käytettiin toimintatutkimuksessa muuttujan kertoimena.

Työajan osalta käytin kolmea muuttujaa aikaa, joihin pyysin arviota alkukartoituskyselyssä. Pyysin vastaajilta arviota käytetystä työajasta minuutteina:

1. Työtehtävien tunnistamiseen käytettyä aikaa.
2. Sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eroihin käytettyä aikaa.
3. Hankintalainsäädännön sääntelemien periaatteiden selvittämiseen käytetty aika.

#### 5.4.2 Käytettävät tietopohjat

Opinnäytetyössäni tulen käyttämään toimintatutkimuksessa hyväksyttäviä tietopohjia. Tavoitteenani on voida näiden avulla kehittää toimeksiantajan sopimusmuutosprosessia sekä osoittaa käsillä oleviin ongelmiin ratkaisuja opinnäytetyön aiheen tiimoilta. Dokumentointiin tulee kiinnittää huomiota siten, että sen avulla saan punaisen langan koko työlle. Keskusteluyhteyttä organisaatiossa toimiviin eri tiimeihin ja työntekijöihin tulee edelleen parantaa, jotta kaiken tarvitseman tiedon saanti mahdollistuu ja taas toisaalta pääsen lopuksi hyvin jalkautamaan uuden ohjeistuksen toimeksiantajalle.

Keskeisimpinä tietoperustoina tutkimuksessa tulee olemaan teoreettinen tieto, mutta myös aineistonhankintamenetelmää tulen hyödyntämään. Julkista hankintaa säätelee voimakkaasti lait ja asetukset, joten nämä on ehdottomasti otettava huomioon työssäni.

Eri hankkeissa ja työtehtävissä työskentelevät sopimusyhteyshenkilöt sekä hankinnassa työskentelevät henkilöt toimivat hankintasopimusten parissa. Lopputuloksen tavoitteena on parantaa heidän työhönsä liittyvää prosessia ja menetelmiä. Tähän liittyy vahvasti työntekijän kokemus ja nykytieto. Tästä syystä yhtenä tietoperustana on huomioitava kokemukselliseen tietoon perustuvat tietopohjat.

## 5.5 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysin kohteena oli haastatteleamalla ja havainnoimalla sekä alkukartoituskyselyllä saatu tieto, josta koostettiin Alkukartoituskyselyn tulokset -raportti (Liite 3). Raporttiin keräsin saadun tiedon ja jonka arvioin vertailukelpoiseksi. Näin tutkimusaineisto saatiin tiivistettyä, johon Kananen myös kirjassaan kannustaa; ”aineiston analysoimiseksi tutkimusaineisto ensin redusoidaan eli tiivistetään, jonka jälkeen sitä ryhdytään tulkitsemaan” (Kananen 2015, 94.) Saatua raporttia peilasin vielä havainnoinnilla kerättyyn tietoon, joka osoitti erityisesti prosessista hidastavat pullonkaulat ja turhautumista nostavat tekijät.

Tutkimusaineisto muodostaa analyysin perustan, ja siksi analyysi on ensisijaisesti aineistolähtöistä. Analyysin tueksi on kuitenkin hyödynnetty myös tutkimuksessa esiteltyä teoreettista viitekehystä. Tämä tuli erityisesti esiin, kun prosessiin liittyvää ohjetta tarkasteltiin erityisalojen hankintalain näkökulmasta.

Aineiston analysoinnin edetessä esiin nousivat prosessin tehottomat vaiheet sekä konkreettiset ongelmakohdat. Näistä koostettiin työryhmälle esitys jatkokesittelyä varten. Samalla prosessin tueksi laadittavaan ohjeeseen hahmottuivat keskeiset teemat, joita tuli erityisesti huomioida. Näiden pohjalta syntyi prosessikaavio Esitys prosessista, versio 1, jossa prosessi jäsennettiin neljään tehtäväkokonaisuuteen:

- Onko olemassa olevaa sopimusta ja onko muutostarve tunnistettu?
- Onko kyseessä sallittu- vai olennainen sopimusmuutos?
- Tehdäänkö sopimusmuutoksesta päätös?
- Tehdäänkö sopimusmuutosilmoitus?

Tutkimusaineisto toi esiin myös mahdollisuuden tarkastella työtehtävään käytettyä aikaa ja sen kustannusvaikutuksia tilastoanalyysin avulla. Tätä varten alkukartoituskyselyyn sisällytettiin kysymyksiä, joiden avulla kerättiin tarvittavat muuttujat – erityisesti työtehtävään käytetty aika minuutteina. Tilastoanalyysi tukee päätöksentekoa tarjoamalla konkreettista tietoa ajankäytöstä ja resursseista. Se auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita ja mahdollistaa vertailun eri

ryhmien välillä. Kvantitatiivinen analyysi myös täydentää laadullisia havaintoja, vahvistaen tutkimustulosten käytännön sovellettavuutta ja luotettavuutta.

## 6 Kehittämisen tietoperusta

Kehittämisen tietoperusta on näkökulma, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan ja jossa kuvataan toimintatutkimuksessa käytetyn teoreettinen tieto. Tätä voidaan kutsua myös teoreettiseksi viitekehikseksi. Tuomi ja Sarajärven mukaan kehitetyn teorian tulee olla selkeästi ilmaistu, looginen, reflektiivinen aineistoon nähden sekä toimintaan liittyvään tietoon sopiva (Tuomi & Sarajärvi, 186.)

Avainkäsitteiden hahmottaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää keskeisiä sanoja ja ilmiötä toimintatutkimuksessa. Olennaisia käsitteitä tutkimuksessa ovat ”prosessi”, ”tieto” ja ”soveltaminen”. Nämä ilmiöt liittyvät olennaisesti tietoperustaan ja erityisesti siihen, mihin kyseinen tietoperustan kohta vaikuttaa.

Tietoperusta käsittelee sopimusmuutosprosessiin liittyviä vaiheita, jotka olennaisesti on otettava huomioon sopimusmuutosta tehtäessä. Organisaation ei tulisi olettaa mitään vaan päätöksenteon tulee perustua tietoon. Tietoperustaa tulee myös hyödyntää prosessiin liitettävän ohjeen kirjoittamisessa. Sopimusmuutosprosessissa on tehtäviä, jotka perustuvat muun muassa juridiseen kontekstiin. Tätä ei voida unohtaa.

Tietoperusta muodostuu siis kolmesta osa-alueesta:

1. organisaation sisäisistä prosesseista,
2. hankintalainsäädännöstä ja
3. sopimusmuutokseen liittyvistä substanssikysymyksistä.

Ensimmäinen osa-alue keskittyy organisaation päätösvaltuuksiin, prosessikuvaan ja työtapojen tehokkuuteen. Toinen osa-alue, lainsäädännöllinen viitekehys, tuo esiin olennaisen ja sallitun sopimusmuutoksen eron sekä tilanteet, joissa muutos edellyttää uutta kilpailutusta. Kolmas osa-alue käsittelee sopimusten elinkaaren hallintaa, sopimusmuutosilmoituksen merkitystä ja sopimuksen sisältöön liittyviä vaatimuksia.

Tietoperustaan on hyödynnetty myös kokemuksellista tietoa ja hiljaista tietoa, joka nousi esiin havainnoinnin, haastatteluiden ja kyselyiden kautta. Tällä yhdistelmällä muodostuu kokonaiskuva, joka tukee kehittämistyön konkreettisia ratkaisuja.

## 6.1 Päätösvaltuudet organisaatiossa ("prosessi")

Organisaatiossa päätöksentekijät ovat vastuullisessa asemassa tehdessään jokapäiväisiä päätöksiä. Loogisessa päätöksenteossa on otettava huomioon päätösten vaikuttavuus asioiden syy- ja seuraussuhteisiin nähden. Tämä päätösten loogisuus ja ymmärrettävyys voidaan nähdä liittyvän niin jokapäiväisiin organisaatiota koskeviin päätöksiin kuin myös organisaatiossa tehtäviin muodollisiin päätösasiakirjoihin, kuten esimerkiksi hankintapäätökseen. Päätöksiä tehtäessä on huomioitava päätösvaltuudet, kuka saa tehdä ja minkälaisia päätöksiä ja onko nämä rajattu esimerkiksi kustannusten suuruuteen vai päätöksen vaikuttavuuteen. Heikinheimo toteaa teoksessaan, että yksilöiden, ryhmien ja koko organisaatioiden päätöksentekoa kehittämällä voidaan saada nopeasti positiivisia muutoksia toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Heikinheimo 2021, 259.)

Päätösten vaikutukset leviävät luonnollisesti myös organisaation ulkopuolelle, sidosryhmien piiriin. Asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit lähimpinä sidosryhminä kokevat päätöstemme vaikutukset yleensä voimakkaimmin – toivottavasti myös kilpailijat, mutta eri tavalla (Heikinheimo 2021, 51). Edellä oleva voidaan nähdä olennaisesti vaikuttavan hankintasopimusten sopimusmuutosprosessiin, sillä organisaation päätösvaltuudet vaikuttavat työskentelytapoihin, muun muassa päätösasiakirjojen laadintaan ja siihen, että organisaatiossa päätöksiä tekevät henkilöt ovat oikeutettuja ja toimivaltaisia tekemään yhtiön toimielimissä yhtiötä koskevia päätöksiä sekä edustamaan yhtiötä. Kenellä sitten on organisaatiossa päätösvalta tai miten sitä jaetaan?

Osakeyhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää Osakeyhtiölain mukaisesti yhtiökouros eli kaikki osakkeenomistajat. Heidän roolinsa ei ole olla yhtiön

päivittäisessä toiminnassa vaan he valitsevat yhtiöön hallituksen sekä toimitusjohtajan, jos tästä on yhtiöjärjestyksessä määrätty. Kuitenkin Osakeyhtiölain (21.7.2006/624, jäljempänä ”OYL”) 6 luvun 1§:n mukaan yhtiöllä on oltava hallitus. Seppo Villa toteaa teoksessaan, että osakeyhtiön hallitus on kollegiaalinen yhtiöoikeudellinen toimielin. Päätöksiä tehdessä ja yhtiötä edustaessaan hallitus toimii yhtenä kokonaisuutena (Villa 2020, 80). Näin ollen hallitukselle vietyt päätösasiat käsitellään ja päätetään tavanomaisesti keskustellen, jota saadaan selville hallituksen kanta käsiteltävään asiaan liittyen. Hallituksen työskentelyssä ja päätöksiä tehtäessä on huomioitava, että hallituksen jäsen ei saa olla esteellinen asian käsittelyssä. OYL 6 luvun 4 §:ssä kielletään esteellistä jäsentä osallistumasta yhtiön ja kolmannen välistä sopimusta koskevan asian käsitteelyyn (OYL 21.7.2006/624.)

Kuten Villa teoksessaan toteaa, osakeyhtiö on oikeudellinen konstruktio, josta seuraa, että yhtiö tarvitsee luonnollisia henkilöitä – yhtiön edustajia – toimimaan yhtiön osakeyhtiölaissa säädettyjen toimielinten jäseninä. Nämä henkilöt ovat asemansa ja osakeyhtiölain yhtiön edustamista koskevan säätelyn perusteella oikeutettuja ja toimivaltaisia tekemään yhtiön toimielimissä yhtiötä koskevia päätöksiä sekä edustamaan yhtiötä. Kyseiset henkilöt voivat toimia yhtiön puolesta ja lukuun suhteessa ulkopuolisiin. Oikeushenkilön puolesta toimii aina asian luonteen mukaisesti luonnollinen henkilö tai henkilöt yhdessä, koska oikeushenkilössä on tehtävä päätöksiä ja sitä on edustettava suhteessa kolmansiin (Villa 2020, 132). Raimo Immonen sekä Seppo Villa puolestaan toteavat teoksessaan osakeyhtiön varojen käytöstä ja näiden päättämisestä ja vastuista, että osakeyhtiön omaisuuden täydellinen erillisuus osakkeenomistajien omaisuudesta on osa tätä oikeudellista konstruktioita ja perustuu osakeyhtiölakiin (Immonen & Villa 2019, 57.)

OYL 5 luvun 2 §:ssä todetaan, että yhtiökokouksen päätöksenteon lähtökohtana on se, että yhtiökokouksella on toimivalta sille osakeyhtiölain mukaan kuuluvista yhtiön asioista yleisen toimivallan kuuluessa yhtiön hallitukselle. Toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä asiassa, joka OYL 6:17:n nojalla kuuluu hänen tehtäviinsä. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden

ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta). Muissa asioissa toimitusjohtaja tarvitsee edustamiseen hallituksen valtuutuksen tai yhtiöjärjestyksessä annetun ja OYL 6:26:n 1. virkkeessä tarkoitetun edustamisoikeuden. Immonen ja Villa toteavat, että OYL 6 luvun 2 §:n mukaan hallituksella on oikeus osallistua yhtiön liiketoiminnasta päättämiseen silloinkin, kun yhtiöllä on toimitusjohtaja. Vaikka päätökset yhtiön juoksevista asioista kuuluvat yleisesti toimitusjohtajan tehtäviin, hallitukselle kuuluu joka tapauksessa päättäminen yhtiön toiminnan kannalta laajakantoisista operatiivisista toimista (Immonen & Villa 2019, 58–59).

Osakeyhtiölain 6. luvun 26 §:ssä muita edustajia voidaan määrätä yhtiöjärjestyksessä. Hallituksen jäsenellä tai toimitusjohtajalla on oikeus edustaa yhtiötä tai hallitus voi antaa oikeuden jäsenelleen, toimitusjohtajalle tai muulle nimetylle henkilölle. Hallitus voi myös milloin tahansa peruuttaa antamansa oikeuden yhtiön edustamiseen (OYL 21.7.2006/624). Immonen ja Villa kutsuvat tällaista edustamista yhtiön yhtiöjärjestysmääräysperusteiseksi edustamiseksi (Immonen & Villa 2019, 60.)

Prokuralain (130/1979) mukaan yhtiö voi valtuuttaa määrätyn henkilön prokuristikseen antamalla hänelle valtakirjan, joka valtakirjan tekstissä nimenomaan selitetään prokuraksi, tai muulla tavoin todistettavasti osoittamalla hänet prokuristikseen. Immonen ja Villa selventävät, että prokuralla (nimenkirjoitusoikeudella eli edustamisoikeudella) tarkoitetaan osakeyhtiöiden kohdalla kaupparekisteriin merkittyä valtuutusta, jonka saajalla on oikeus edustaa antajayhtiötä tämän liiketoiminnassa (Immonen & Villa 2019, 61.)

## 6.2 Työtapoihin liittyvät prosessit ja niiden tehokkuus ("prosessi")

Työtapoihin liittyvien prosessien kehittäminen on yksi tekijöistä organisaation tehokkuuden parantamisessa. Mikkonen toteaa teoksessaan, että prosessit ja standardit ovat laadun ja tehokkuuden perusta. Hyvässä yrityksessä on kourallinen selkeitä standardeja ja prosesseja. On tärkeää, että ihmisen tilannetaju ja oma ajattelu ovat aina ykkösenä ja että prosessit ja standardit tukevat tätä. Prosessit ja standardit ovat työkaluja, ja niiden on tarkoitus helpottaa asiakasarvon

luontia (Mikkonen 2022, 47). Prosessien kehittämisessä prosessin yksinkertaistaminen on tärkeää. Mitä yksinkertaisempi prosessi, sitä selkeämpi ja tehokkaampi se on, ja sitä vähemmän syntyy virheitä. Prosessia voidaan kehittää myös eliminoimalla kaikki turha. Turhaa on kaikki mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Turhaa ovat muun muassa viivästykset, tuplatyö, turha liikkuminen, epäselvä viestistä, väärä varasto ja menetetty mahdollisuus. Lean-filosofia perustuu tähän kaiken turhan eliminoimiseen. Käytännössä tehdään vain se, mitä tarvitaan, ja silloin, kun tarvitaan (Nieminen 2016, kappale 4.2).

Mikkonen pitää tärkeänä ihmisten omaa ajattelua. Ilman asioiden kriittistä ajattelua ja prosessien oikeanlaista ”haastamista”, ei voida saavuttaa todellista kehittymistä. Kriittinen ajattelu mahdollistaa työtapoihin liittyvien prosessien arvioimisen ja niiden tehokkuuden kyseenalaistamisen. Tämän avulla voidaan löytää mahdollisia pullonkauloja tai tarpeettomia vaiheita, jotka hidastavat toimintaa tai heikentävät laatua. Voidaan nähdä, että työtapoihin liittyvien prosessien tehokkuus ei perustu ainoastaan vakiintuneiden standardeihin ja niiden noudattamiseen, vaan myös kykyyn arvioida ja kehittää työtapoihin liittyviä prosesseja jatkuvasti.

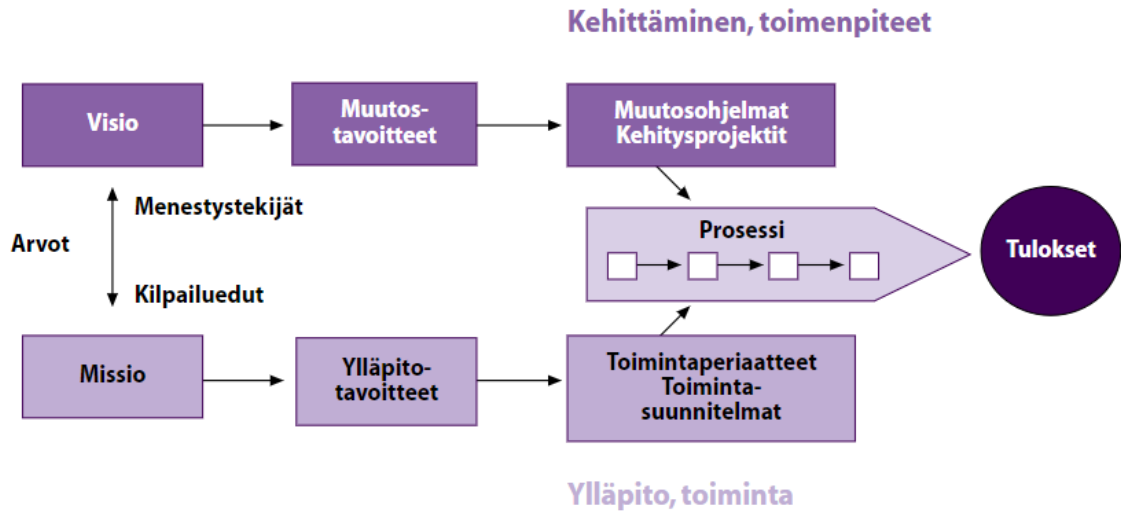
Prosessin tehostamisessa ensimmäisenä tulisi kartoittaa nykyiset työtavat ja selvittää, missä kohdin prosessia esiintyy hitautta ja/tai tehottomuutta. Nieminen toteaa, että läpimenoajan lyhentäminen on myös tehokas tapa kehittää prosessia; se pakottaa miettimään suoraviivaisemmat ja tehokkaimmat tavat tehdä asioita (Nieminen 2016, kappale 4.2.) Työtapoihin liittyvässä kehitystyössä työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen lisää sitoutumista ja usein tämä tuo esiin käytännön näkökulmia, jotka voivat olla ratkaisevia muutosten onnistumiselle. Prosessin kehittämisessä on myös tärkeää ottaa huomioon eri yksiköiden keskeiset tarpeet ja haasteet, joiden kanssa he työskentelevät sopimusmuutosprosessin aikana. Näiden huomioon ottaminen vaikuttaa siihen, että jalkautettavat työtehtäviin liittyvät kehitystoimet otetaan vastaan ja ovat mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia.

Työtapoihin liittyvien prosessien kehittämisessä tulisi keskittyä selkeyttämään rooleja ja vastuuta, poistamaan tarpeettomia vaiheita sekä automatisoimaan rutiinitehtäviä, mikä vapauttaa aikaa arvokkaammalle työlle. Lisäksi koulutus ja viestintä ovat avainasemassa; työntekijöitä on tuettava uusien työkalujen ja menetelmien omaksumisessa. Kehittämistyössä ei sovi unohtaa organisaation työntekijöiden sitouttamista kehitystyöhön. Sitouttamisen avulla voidaan muun muassa kerätä arvokasta hiljaista tietoa työntekijöiltä, saada arvokkaita ideoita ja näkökantoja eri menetelmien väliltä ja löytää aidosti prosessia tukevat tehokkaat työtavat.

### 6.3 Prosessin kuvaaminen ("prosessi")

Yrityksen prosessikuvaus määrittää yrityksen suhteet ja toimintatavat ympäristöön, sen suunnitelmat ja halutut kumppanuudet niin, että käytössä olevat resurssit pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. (Leenders & ym. 2006, 524.) Organisaation tulee luoda asiakkaalleen arvoa. Prosessiajattelussa peruskommuus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Organisaation tulee tunnistaa tapahtumien ketju, mallintaa se ja asettaa sen toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Tässä yhteydessä puhutaan myös usein prosessijohtamisesta (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Prosessin eri vaiheet ovat sidoksissa toisiinsa. Edellisen vaiheen tuotoksilla on selvä vaikutus seuraavan vaiheen onnistumiseen (Nieminen 2016, 53.) Laamanen ja Tinnilä toteavat teoksessaan, että organisaation tulee tunnistaa ja tuntee tapahtumien ketju. Tämä voidaan mielestäni nähdä myös siten, että prosessi tulee olla selkeästi kuvattu, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus ymmärtää työtehtävän tavoite ja tähän liittyvät välitavoitteet. Tätä kautta organisaatiolla on mahdollisuus ymmärtää esimerkiksi työnsä merkityksen.



Kuvio 5: Operatiivisten strategioiden toteutuminen prosesseissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 15).

Tässä kappaleessa en liiammin lähde avaamaan organisaation strategiaa tai sen merkitystä prosesseihin. On kuitenkin selvää, että hyvällä strategijahtamisella on suuri vaikutus myös organisaation prosesseihin. Kuten Laamanen ja Tinnilä myös toteavat, niin organisaatioilla voi olla vaikeuksia toteuttaa mm. tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen tai joustavuuteen liittyviä strategioitaan. Johtajat tuskailevat muutoksen hitauden ja oman organisaation jäähmyden äärellä. Yksi syy tähän saattaa olla, että organisaatio ei tunne omia arvoja luovia prosesseja ja sen myöstä puuttuu näkemys, mikä käytännön työssä on kriittistä organisaation menestykselle. Strategiaesitykset tai infotilaisuudet eivät johda tuloksiin, vaan toiminta tässä ja nyt. Operatiiviset strategiat toteutuvat prosesseissa ja ne viedään käytäntöön prosessien kautta (Laamanen & Tinnilä 2009, 15). Yllä olevassa kuviossa 5. on kuvattu kuinka yrityksen eri osa-alueet ja tavoitteet sitoutuvat yhteen. Tehokkaiden prosessien avulla yrityksen strategia pystytään toteuttamaan tehokkaasti ja joustavasti.

Sanna Rinkinen on tutkinut opinnäytetyössään asiakaslähtöistä hankintaprosesseja. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tehokas ja toimiva prosessikaaviomuotoinen hankintaprosessikuvauscase yritykselle. Rinkinen kuvaa työssään prosessikartan laatimista. Hän toteaa, että prosessikartta tulisi ensin tehdä yksinkertaisessa muodossa, jossa yksi toiminta johtaa toiseen. Vasta sen jälkeen tulee lisätä yksityiskohtaisempia elementtejä tai alakarttoja. Prosessikartan

tekemisessä tulisi hyödyntää työntekijöiden ammattitaitoja, jotka oikeasti tekevät sen mukaisesti työtään. Karttaa tehtäessä tulisi myös tunnistaa ne toimenpiteet, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa ja ne kohdat, mitkä ovat turhia (Rinkinen 2019, 16). Prosessin kuvaaminen tulee siis laatia prosessikarttaan selkeäksi lineaarisiksi kokonaisuudeksi, jossa on huomioitu tehtävän kaikki tapahtumat. Prosessikarttaan on myös syytä kuvata erikseen aikaa vievät tapahtumat, sillä näiden osalta tehtävään käytettävää aikaa kyetään hallinnoimaan ja toimitusaikaa mahdollisesti nipistämään. Kun toimitusaika on prosessissa järkevä suhteessa tehtävään sekä työn laatu ja tiedon oikeellisuus priimaa, voidaan puhua hyvästä toimituskyvystä, joka sisältää myös toimitusvarmuuden. Toimitusvarmuus kertoo osuuden, jolla toimitukset on toimitettu luvatussa ajassa (Rinkinen 2019, 16.)

Laamanen ja Tinnilä kuvaavat puolestaan prosessia siten, että se on organisaation toiminnan kuvaamista systeeminä, jotta ymmärretään systeemin toimintaa haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan ymmärtää arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. Systeemiajattelu edistää puolestaan kokonaisuuksien ja vaikutusten ymmärtämistä. Tällainen kokonaisuuksien ja vaikutusten ymmärtäminen estää meitä toimimasta kokonaisuuden kannalta haitallisella tavalla. Systeemiajattelu puolestaan edistää meitä lyhyen ja pitkän aikajänteen tasapainon löytämisessä. Toisaalta voidaan puhua myös kompleksisista systeemeistä. Kompleksisuus tarkoittaa tietyn tyyppistä monimutkaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka lähtötilanne tiedetään, ei ole mahdollista ennustaa tarkasti lopputulosta. Kompleksisiin systeemeihin liittyy olennaisesti myös kaaosteoria. Tällä tarkoitetaan tietyn tyyppisesti käyttäytyvää systeemiä. Vaikka systeemi päällisin puolin näyttää täysin ennustamattomalta, saattaa sen taustalta löytyä yksinkertainen ohjaava periaate, kuten esimerkiksi itseorganisoituminen tai itseohjaavuus. Kaaos ei siis tarkoita epäjärjestystä (Laamanen & Tinnilä 2009, 36–37).

## 6.4 Julkisia hankintoja ohjaavat lait ja käsitteet ("tieto")

Hankintalaki (1397/2016) sekä erityisalojen hankintalaki (1398/2016) astuivat voimaan vuoden 2017 alusta. Kyseiset lait ohjaavat julkisten hankintayksiköiden hankintojen kilpailuttamista. Erityisalojen hankintalain tavoitteet ja periaatteet eivät eroa tavallisesta hankintalaista. Erityisalojen hankintalaki on hankintalakia väljemmin säännelty ja antaa hankintayksikölle enemmän hankintavaltaa hankintalakiin verrattuna (Salokangas 2020, 3.) Lain soveltamisala on hyvin monitahoinen, joka ilmenee erityisalojen hankintalain kohteena olevien toimijoiden erilaisuudesta. Selkein ero hankintalakiin nähden ovat erityisalojen kynnysarvot, jotka ovat huomattavasti korkeampia kuin hankintalain kynnysarvot.

Hankintalakia on tulkittu hallituksen esityksessä HE 108/2016 ja lain sääntelystä on perusteluksi kirjattu hallituksen esitykseen että, julkisten hankintojen ja käyttöoikeussopimusten sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä siten, että käytettävissä olevilla rajallisilla resursseilla pystytään hankkimaan laadultaan parhaita tuotteita ja palveluja (HE 108/2016, luku 1.)

Julkinen sektori Suomessa on hyvin laaja kokonaisuus. Julkisia varoja Suomessa käytetään julkisiin hankintoihin kymmenien miljardien edestä hankittaessa palveluita ja tavaroita, joko suoraan käyttäjien tarpeeseen tai julkisen hallinnon eri organisaatioiden käyttöön. Hankintojen kilpailutus kuuluu olennaisena osana julkisten organisaatioiden toimintaan. Pääosin julkisethankinnat tulee lain mukaan kilpailuttaa, jolloin varmistetaan se, että hankinta on avointa ja tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti sekä syrjimättömästi ja julkisia varoja käytetään mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Euroopan parlamentti ja neuvosto on asettanut lainsäädäntöä vastaavat direktiivit, nämä ovat kirjattu direktiiveiksi 2014/23/EU, 2014/24/EU ja 2014/25EU sekä 2007/66/EY. Hankintalain ja erityishankintalain lisäksi julkisen hankintayksikön hankintoihin vaikuttavat mm. julkisuuslaki, hallintolaki sekä sopimusoikeus, jonka tärkein laki on oikeustoimilaki. Sopimusoikeuden tärkein periaate on sopimusvapaus. Julkisissa hankinnoissa voidaan siis hankintasopimuksilla sopia

vapaasti hankittavaksi organisaation tarpeisiin erilaisia palveluita, tavaroita tai urakoita. Hankintasopimusten sopimusehdoissa voidaan määritellä melko vapaasti kyseiseen hankintaan sopivimmat ehdot ja hankintaan liittyvät toimintatavat, kunhan nämä kilpailutetaan ja sovitaan hankintalain toimintaperiaatteiden ja säädösten mukaisesti. Hankintalain 128 §:n mukaan hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintayksikön on tehtävä hankintasopimus. Hankintasopimus syntyy erillisen kirjallisen sopimuksen tekemisellä (Pekkala & ym. 2019, 584).

## 6.5 Sopimusmuutos hankintalainsäädännön näkökulmasta ("tieto")

Pekkala & ym. toteavat teoksessaan, että hankintalainsäädännössä lähtökohdana on perinteisesti ollut se, että hankintasopimuskauden aikana toimitaan yleisten sopimusoikeudellisten periaatteiden mukaan. Näin ollen hankintasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen hankintayksikön ja toimittajan välisessä suhteessa on toimittu perinteisen oikeustoimilain (laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228) säännösten ja yleisten sopimusoikeuden oppien mukaan. Vaikka hankintasopimuksen syntyminen poikkeaa yleisistä sopimusoikeuden opeista, on hankintasopimuksen aikana noudatettu oikeustoimilain ja osin myös kauppalain (27.3.1987/355) mukaisia menettelyjä muun muassa sopimuksen mukaisten velvoitteiden täyttämässä, sopimuksen sitovuuden tulkinnaissa, reklamaatioissa sekä sopimuksen irtisanomisessa ja purkamisessa (Pekkala & ym. 2019, 589).

Kuten aiemmin totesin, hankintasopimus syntyy erillisellä kirjallisella ja allekirjoitetulla hankintasopimuksella. On huomioitavaa, että julkisissa hankinnoissa toimittaja ei välttämättä pääse osallistumaan sopimusneuvotteluihin missään vaiheessa prosessia (Karinkanta & Lahtinen 2017, 124.) Tilanne on kuitenkin toinen, jos hankintayksikkö järjestää esimerkiksi tietopyynnön tai toteuttaa hankinnan neuvottelumenetelmällä, jossa voidaan muun muassa neuvotella sopimuksen ehdoista. Jos tällaista mahdollisuutta ei toimittajalle julkisessa hankinnassa suoda, on hän aina velvollinen huomioimaan tarjousta laatiessaan, että hänen tulee hyväksyä tarjouspyynnössä esitetyn sopimusluonnoksen ja sen ehdot sellaisenaan, kun sopimus allekirjoitetaan. Tarjoajien tasapuolisen ja

syrjimättömän kohtelun vaatimus edellyttää, että tarjouspyynnön ja tarjouksen ehtoja ja sitoumuksia ei voi muuttaa hankintasopimukseen (Karinkanta & Lahtinen 2017, 125.)

Hankintalaki ottaa kantaa hankintasopimuksen syntyyn vain rajatusti. Lainsäädäntö edellyttää kirjallisen sopimuksen laatimista (Hankintalaki 128 §) sekä asettaa määräajat hankintapäätöksen täytäntöönpanolle (Hankintalaki 129–131 §:t). Kuten Voutilainen ja Määttä tuovat esiin, hankintasopimusten muutoksia koskeva sääntely korostaa ennakoivan sopimussuunnittelun merkitystä jo tarjouspyyntövaiheessa. Hankintayksikön näkökulmasta kyse on strategisista valinnoista: millainen sopimus päätetään kilpailuttaa, ja kuinka mahdollisiin muutostarpeisiin varaudutaan sopimusehdoissa (Voutilainen & Määttä 2023, 534).

Hankintalain peruslähtökohta on, että hankintasopimusta ei saa muuttaa olennaisesti ilman uuden kilpailutuksen toteuttamista. Laissa kuitenkin säädetään tilanteista, joissa sopimusmuutos on sallittu, kunhan muutos ei muuta sopimuksen yleistä luonnetta eikä vaaranna kilpailutuksen läpinäkyvyyttä tai tarjoajien yhdenvertaista kohtelua. Olennaisuuden arvioinnissa on keskeistä tarkastella, vaikuttaako muutos esimerkiksi sopimuksen hintaan, kohteeseen tai ehtoihin niin merkittävästi, että se olisi voinut johtaa erilaiseen kilpailutustulokseen, mikäli muutos olisi ollut tiedossa jo alkuvaiheessa. Tällöin on arvioitava myös sitä, voisiko muutos vaarantaa tarjouskilpailussa syrjäytetyn tarjoajan oikeusturvan tai tehokkaan oikeussuojan toteutumisen.

Hankintalain 136 §:n mukaan sopimusta tai puitejärjestelyä ei saa olennaisesti muuttaa ilman uutta hankintamenettelyä. Tämä säännös pohjautuu EU:n hankintadirektiivin 2014/24/EU artiklaan 72. Laissa kuitenkin säädetään myös poikkeuksista, joiden perusteella sopimusmuutos on mahdollinen (Hankintalaki 136 § 2 mom.). Näin ollen sopimusmuutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa on aina noudatettava hankintalain periaatteita, jotka liittyvät muun muassa avoimuuteen, tasapuolisuuteen ja suhteellisuuteen. Näiden periaatteiden huomioiminen on keskeistä myös sopimusmuutosprosessin kehittämisessä ja prosessimallin käytännön soveltamisessa.

### 6.5.1 Olennainen muutos

#### **Olennainen sopimusmuutos hankintalain mukaan**

Hankintalaissa on säädöksiä sopimuksen olennaisesta muuttamisesta. Kuten edellä todettiin, hankintalain 136 §:n mukaisesti hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintasopimukseen tai puitejärjestelyyn ei saa tehdä EU-hankinnoissa, käyttöoikeussopimuksissa tai liitteen E palveluhankinnoissa sellaisia muutoksia hankintasopimukseen, joita kutsutaan ns. olennaisiksi muutoksiksi. Olennaiset muutokset ovat siis aina kiellettyjä ilman uutta kilpailutusta.

Hankintalain mukaan hankintasopimuksen olennaiset muutokset on kuvattu Liitteessä 1. Ote Hankintalain kirjauksesta.

Markkinaoikeus on ratkaisussaan MAO:65/19 ottanut kantaa hankintayksikön tekemään sopimusmuutokseen, jossa Kilpailu- ja kuluttajaviraston perusteluiden mukaan Jämsän kaupunki on julkaissut hankintailmoituksen koskien ruoka- ja ateriakuljetusten hankintaa. Kyseinen hankinta on jaettu viiteen osaan, joista jokaisesta on käyty erillinen tarjouskilpailu. Kotiateriakuljetusten osalta Jämsän kaupungin Ateria-, Puhtaus- ja tekstiilipalvelut liikelaitos on päättänyt, että ateriakuljetukset järjestetään uudelleen ja ateriat toimitetaan kylminä. Asiassa on tehty päätös sopimuksen muuttamisesta, ja liikelaitos on hyväksynyt tarjoajan tarjouksen uudesta sopimuskokonaisuudesta. Samalla on päätetty, että alkupe- räisessä sopimuksessa määritellyt optioita ei käytetä (MAO:65/19).

Markkinaoikeus totesi, että asiassa on ensin arvioitava, onko kysymys ollut 136 §:n 1 momentin mukaisesta olennaisesta sopimusmuutoksesta, ja tämän jälkeen on tarvittaessa arvioitava, onko sopimusmuutokseen kuitenkin sovellettava jotakin mainitun pykälän 2 momentin poikkeussäännöstä (MAO:65/19.)

Perusteluiden mukaan hankinnan määräyksissä ilmoitettuja ruokakuljetuksia ei ole muutettu, mutta kotiaterioiden -osa-alueen kuljetuksiin on tullut muutoksia. Palveluntarjoajan käyttämään kalustoon tällä muutoksella ei ole vaikutusta, mutta kuukausittaisten ajojen määrään tällä on ollut vaikutus. Ajojen määrä on

muutoksen seurauksena puolittunut, ja tämä vastaavasti laskenut hankintakokonaisuuden arvoa noin 14 prosenttia. Myös kotiateriakuljetusten tuntihintoja on muutettu ja muutoksia on ollut myös toisen alueen palveluntarjoajan valinnassa (MAO:65/19).

MAO on perusteluissaan tutkinut, onko sopimusmuutokset olleet olennaisia. MAO perusteli ratkaisussaan 136 §:n 1 momentin kohtia ja toteaa näistä seuraavasti:

”Hankintalain 136 §:n 1 momentin esitöiden (HE 108/2016 vp s. 226) mukaan momentissa säädetään pääsäännöstä, jonka mukaan hankintasopimusta tai puitejärjestelyä ei saa muuttaa olennaisesti sopimuskauden aikana ilman uutta hankintamenettelyä. Hankintadirektiivin 72 artiklan 4 kohdassa on määritetty, minkä kaltaisia muutoksia pidetään olennaisina muutoksina ja millaisten muutosten pitäisi näin ollen johtaa uuteen hankintamenettelyyn. Direktiivin mukaan hankintasopimukseen tai puitejärjestelyyn sen voimassaoloaikana tehtyä muutosta pidetään merkittävänä muutoksena, jos hankintasopimus tai puitejärjestely on sen seurauksena luonteeltaan huomattavasti erilainen alun perin tehtyyn sopimukseen verrattuna. Tätä voidaan pitää myös momentin tarkoittamana pääsääntönä olennaisesta muutoksesta.

Esitöissä (HE 108/2016 vp s. 226 ja 227) on edelleen todettu, että pykälän 1 momentissa esitetään luettelo, jonka tarkoittamia muutoksia ei saa hankintasopimukseen tehdä niiden sopimuskaudella. Luettelon muutoksista yhdenkin kohdan täytyminen tarkoittaa sitä, että sopimukseen on tehty olennainen muutos. Momentin mukaan olennaisena muutoksena pidetään ainakin muutosta, jossa muutoksella otetaan käyttöön ehtoja, jotka, jos ne olisivat alun perin kuuluneet hankintamenettelyyn, olisivat mahdollistaneet muiden kuin alun perin valittujen ehdokkaiden osallistumisen menettelyyn tai muun kuin alun perin hyväksytyyn tarjouksen hyväksymisen tai jotka

olisivat tuoneet hankintamenettelyyn lisää osallistujia (1 kohta). Olennaisena muutoksena pidetään myös muutosta, jossa hankintasopimuksesta tai puitejärjestelystä tulee muutoksen jälkeen taloudellisesti edullisempi toimittajalle sellaisella tavalla, jota alkuperäisessä hankintasopimuksessa tai puitejärjestelyssä ei ollut määritetty (2 kohta). Edelleen olennaisena muutoksena pidetään tilannetta, jossa muutos laajentaa hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn soveltamisalaa huomattavasti (3 kohta) tai jossa sopimuskumppani, jonka kanssa hankintayksikkö on alun perin tehnyt hankintasopimuksen, korvataan uudella sopimuskumppanilla (4 kohta).

Esitöissä on edelleen muun ohella todettu, että sellainen sopimusmuutos, joka sen arvosta riippumatta ei täytä 1 momentissa tarkoitettuja olennaisuuden tunnusmerkkejä, ei johda uuden hankintamenettelyn toteuttamisvelvollisuuteen. 136 §:n 1 momentin nojalla muut kuin momentissa tarkoitetut olennaiset muutokset eivät johda uudelleenkilpailuttamiseen, kun taas 2 momentin tarkoittamissa tilanteissa uudelleenkilpailuttamisvelvoitetta ei ole myöskään siinänsä olennaisten sopimusmuutosten yhteydessä. Uudelleenkilpailuttaminen on tehtävä, mikäli kyseessä on sellainen 1 momentissa tarkoitettu olennainen sopimusmuutos, johon ei voida soveltaa mitään 2 momentissa tarkoitettua poikkeussäännöstä.

Hankintalain 136 §:n 1 momentin esitöissä on vielä todettu, että momentissa tarkoitetun olennaisen sopimusmuutostilanteen tunnistaminen on hankintayksikön kannalta erittäin merkityksellistä. Hankintadirektiivin johdanto-osan 109 kohdan mukaan hankintaviranomaiset saattavat kohdata ulkoisia olosuhteita, joita ne eivät ole voineet ennakoita hankintasopimusta tehdessään, erityisesti kun hankintasopimus toteutetaan pitkällä ajanjaksolla. Tällöin tarvitaan tietynasteista joustavuutta, jotta hankintasopimus voidaan mukauttaa kyseisiin olosuhteisiin ilman uutta hankintamenettelyä. Ennalta arvaamattomien olosuhteiden käsite viittaa olosuhteisiin, joita

hankintaviranomainen ei ole voinut ennakoida alkuperäisen hankintasopimuksen tekemisen asiaankuuluvan huolellisesta valmistelusta huolimatta, ottaen huomioon hankintaviranomaisen käytettävissä olevat keinot, hankkeen luonne ja ominaisuudet, alan hyvät toimintatavat sekä tarve varmistaa, että voimavarat, joita käytetään valmisteltaessa hankintasopimuksen tekoa, ovat asianmukaisessa suhteessa hankintasopimuksen ennakoitavissa olevaan arvoon. Tätä ei voida kuitenkaan soveltaa tapauksissa, joissa muutos muuttaa koko hankinnan luonteen esimerkiksi siten, että hankittavat rakennusurakat, tavarat tai palvelut korvataan jollakin muulla tai hankintatyyppiä muutetaan perusteellisesti, koska tällaisessa tilanteessa muutoksen voidaan olettaa vaikuttavan tulokseen.” (MAO:65/19).

Markkinaoikeus on katsonut, että asiassa on sovellettava hankintalain 136 §:n säännöksiä. Markkinaoikeuden arvioinnin mukaan se katsoo, että ajojen lukumäärän merkittävä alentuminen noin puoleen ja niiden uusi sijoittuminen iltapäivään on ollut kuljetusalan palveluja tarjoavien yritysten näkökulmasta merkittävä muutos. Tämä muutos olisi mahdollistanut myös alalla olevien pienempien kuljetusliikkeiden tai sellaisten kuljetusliikkeiden, joiden käytössä oleva kapasiteetti on lähes täysin käytössä, osallistumisen tarjouskilpailuun. Myös sopimusehtoja on muutettu siten, että alkuperäisessä hankintamenettelyssä nämä olisivat mahdollistaneet myös muiden palveluntarjoajien osallistumisen menettelyyn tai hankintamenettelyyn olisi voinut osallistua useampi toimija. Edellä olevien kohtien mukaan tehtyjä sopimusmuutoksia on pidettävä olennaisina. Markkinaoikeus arvioi myös, ettei kyseessä ollut hankintalain 136 §:n 2 momentin poikkeamisperuste. Ratkaisussaan Markkinaoikeus katsoo, että hankintayksikkö on menetellyt hankintasäännösten vastaisesti jättäessään hankinnan kilpailuttamatta, vaikka se on tehnyt olennaisia muutoksia hankintasopimukseen. Jämsän kaupungille määrättiin 20.000 euron seuraamusmaksu (MAO:65/19).

## **Olennainen sopimusmuutos erityisalojen hankintalain mukaan**

Erityisalojen hankintalaissa hankintasopimuksen sopimusmuutoksista säädetään lain 124 §:ssä. Lähtökohtana on, että hankintamenettelyllä kilpailutettu sopimus on voimassa sellaisenaan sopimuskauden ajan eikä sopimusehtoja lähtökohtaisesti saa muuttaa. Hankintasopimuksen muuttamista on esimerkiksi käsitelty Euroopan unionin tuomioistuimen ratkaisussa C-496/99 Ym.mission v CAS Succhi di Frutta ja C-454/06 presstext Nachrichtenagentur, joihin sopimusmuutosta koskeva sääntelykin perustuu (Salokangas 2020, 316).

Erityisalojen hankintalaki, kuten myös hankintalaki, kieltää olennaiset sopimusmuutokset. Olennaisina muutoksina pidetään muutoksia, jotka on kirjattu erityisalojen hankintalain 124 §:n. Kuten hankintalaissa, mikäli yksikin sopimusmuutos täyttää erityisalojen hankintalain 124 §:ssä mainitun olennaisen sopimusmuutoksen tunnusmerkin, kysymys on olennaisesta sopimusmuutoksesta ja sopimusmuutos on kielletty (Salokangas 2020, 316.) Erityisalojen hankintalain 124 §:n kohdat vastaavat täysin niin sisällöllisesti kuin myös periaatteiltaan hankintalain 136 §:ä.

### 6.5.2 Sallittu sopimusmuutos

#### **Sallittu sopimusmuutos hankintalain mukaan**

Hankintalain mukaan hankintasopimuksen tai puitejärjestelyyn voidaan tehdä muutoksia, jos muutos perustuu lain 136 §:n 2. momentissa esitettyihin kohtiin. Nämä kohdat on kuvatut Liitteessä 1. Ote Hankintalain kirjauksesta.

Nämä hankintalain 136 §:n 2. kohdassa mainittujen muutosten tekemistä koskevat tilanteet on lueteltu hankintalaissa tyhjentävästi, koska lista ei ole esimerkinomainen (Voutilainen & Määttä 2023, 540.) Sallittuina sopimusmuutoksina voidaan pitää tilanteita, joissa esimerkiksi hankinta-arvo muuttuu sopimuskauden aikana, mutta huomioitavaa on, että muutoksen arvo ei ylitä oikeuskäytännössä määriteltyä kokonaisarvoa. Hankinta-arvon muutoksen osalta on myös huomioitava, kuten Voutilainen ja Määttä toteavat, että jos hankintalain 136.2 §:n 5

kohdassa tarkoitettuja muutoksia tehdään useampia peräkkäin, arvo arvioidaan peräkkäisten muutosten kumulatiivisen nettoarvon perusteella. Edellä tarkoitettun hinnan laskemista varten tarkistettu hinta on viitearvo, kun sopimukseen sisältyy indeksilauseke (Voutilainen & Määttä 2023, 541).

Edellä kerroin Markkinaoikeuden ratkaisusta MAO:65/19, jossa MAO otti kantaa Jämsän kaupungin liikelaitoksen tekemään sopimusmuutokseen. Tässä päätöksessä MAO on perusteluissaan tutkinut myös, onko tehtyyn sopimusmuutokseen sovellettava jotakin hankintalain 136 §:n 2 momentin poikkeussäännöstä. MAO tutki ja perusteli ratkaisussaan 136 §:n 2 momentin kohtia ja toteaa näistä seuraavasti:

”Hankintalain 136 §:n 4 momentin mukaan 2 momentin 5 kohdassa tarkoitettun muutoksen arvo tulee olla pienempi kuin 10 prosenttia alkuperäisen palvelu- tai tavarahankintasopimuksen tai palveluja koskevan käyttöoikeussopimuksen arvosta ja 15 prosenttia alkuperäisen rakennusurakkasopimuksen tai käyttöoikeusurakan arvosta. Jos 2 momentin 5 kohdassa tarkoitettuja muutoksia tehdään peräkkäin useampia, arvo arvioidaan peräkkäisten muutosten kumulatiivisen nettoarvon perusteella.”; sekä

”Hankintalain 136 §:n 2 momentin esitöiden (HE 108/2016 vp s. 227 ja 228) mukaan momentissa säädetään poikkeuksista 1 momentissa mainittuun pääsääntöön. Momentin mukaan sen estämättä, mitä 1 momentissa säädetään, hankintasopimukseen ja pui-tejärjestelyyn voidaan tehdä muutos ilman uutta hankintamenettelyä momentissa listatuissa tilanteissa. Muutokset ovat sallittuja 2 momentissa tarkoitetuissa tilanteissa riippumatta siitä, täyttääkö muutos 1 momentissa määritellyt olennaisuuden tunnusmerkit.

Edelleen hankintalain 136 §:n 2 momentin esitöissä on todettu, että momentin 1 kohdan mukaan muutos on sallittu, jos se perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin sopimusehtoihin niiden arvosta riippumatta ja nämä ehdot ovat

selkeät, täsmälliset ja yksiselitteiset ja ne eivät muuta hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn yleistä luonnetta. Momentissa tarkoitetuilla tiedossa olleilla sopimusehdoilla tarkoitettaisiin esimerkiksi hankintasopimuksen optiolausekkeita. Hankintadirektiivin johdanto-osan 111 perustelukappaleen mukaan hankintaviranomaisilla on oltava mahdollisuus määrätä muutoksista tarkistuslausekkeilla tai optioehdoilla itse hankintasopimuksissa, mutta tällaiset lausekkeet eivät saa antaa niille rajatonta harkintavaltaa. Johdanto-osan mukaan riittävän selkeästi laadituissa tarkistuslausekkeissa tai optioehdoissa voidaan esimerkiksi edellyttää hintojen indeksointia tai varmistaa esimerkiksi se, että tietyn määräajan kuluessa toimitettavat viestintälaitteet ovat edelleen sopivia myös siinä tapauksessa, että protokolla vaihtuu tai tehdään muita teknisiä muutoksia. Riittävän selvästi laadituilla lausekkeilla pitää myös voida tehdä hankintasopimukseen mukautuksia, jotka ovat tarpeen käytön tai huollon aikana ilmenneiden teknisten vaikeuksien vuoksi. Lisäksi hankintasopimuksessa voidaan esimerkiksi edellyttää sekä säännöllistä huoltoa että ylimääräisiä huoltotoimenpiteitä, jotka voivat olla tarpeen julkisen palvelun jatkumisen varmistamiseksi.” (MAO:65/19).

Tämän kappaleen alussa kirjasin hankintalakiin merkityt kohdat sallitusta sopimusmuutoksesta, jotka mahdollistavat sopimusmuutoksen ilman, että ehto on kirjattu sopimukseen. Seuraavissa kappaleissa pureudun hieman tarkemmin näihin viiteen lain kohtaan, jossa hankintasopimusta voidaan muuttaa ilman, että hankintaa tulee kilpailuttaa uudelleen. Jos hankintasopimukseen halutaan kirjattavaksi nimenomaisesti sopimusehtoon perustuva muutosehto, jota ei hankintalaissa ole määritelty ja jolla halutaan esimerkiksi muuttaa sopimuksen laajuutta, määrää tai irtisanomista, tulee kyseinen ehto ja muutosperuste kirjata tarkasti sopimukseen. Tällöin puhutaan sopimukseen perustuvasta ehdosta.

#### Sopimukseen perustuva ehto

Lähtökohtaisesti, kun hankintasopimukseen on kirjattu sopimukseen perustuva ehto, joka sallii jonkin asian muuttumisen sopimuskauden aikana, voidaan tätä tällöin pitää sallittuna sopimusmuutoksena. Pekkala & ym. toteavat sopimusehtoon perustuvasta muutoksesta, että muutos voidaan hankintalain mukaan tehdä, kun se perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin ja hankinta-

asiakirjoissa mainittuihin sopimusehtoihin tai niiden muuttumista koskeviin ehtoihin, niiden rahallisesta arvosta riippumatta, ja nämä ehdot ovat selkeät, täsmälliset ja yksiselitteiset, eivätkä ne muuta hankintasopimuksen tai puitesopimuksen luonnetta (Pekkala & ym. 2019, 596.)

EU komission direktiivivalmistelun tausta-asiakirjassa on käsitelty myös sopimukseen perustuvaa ehtoa. Tässä avataan hieman sopimuksen muutoslausekkeen yleistä luonnetta siten, että keskeistä direktiivin kirjauksen toteuttamisessa on se, että ehdot ovat tarjouskilpailuun osallistuvien tiedossa jo osallistumisvaiheessa, ja se, että ne ovat riittävän yksilöityjä, täsmällisiä ja selkeitä. Ehdot eivät saa myöskään antaa hankintayksikölle rajoittamatonta harkintavaltaa (Pekkala & ym. 2019, 597).

Koska sopimus on kaksisuuntainen, ostajan tulee myös tarkistaa yksityiskohtaisesti, mitä velvoitteita sopimus ostajalle itsestään asettaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 275.) Hankintasopimuksella voidaan sopia esimerkiksi sopimuskauden pituudesta tai optiokausista. Nämä ovat tyypillisiä ehtoja, jotka perustuvat sopimukseen perustuvaan ehtoon. Hankintalaki ei kiellä esimerkiksi hankintasopimuksen muuttamista toistaiseksi voimassa olevaksi sopimukseksi, kunhan tämä on kirjattu tarkasti sopimukseen ja on hankinnan periaatteiden mukainen. Myös optiokausien kirjaukset sopimukseen ovat yksi tyypillisimmistä ennakkoon määritellyistä sopimuksen muutosehdoista. Optioehdot tulee määrittellä alkuperäisissä hankinta-asiakirjoissa, ja siihen perustuen hankintayksikkö voi jatkaa hankinnan sopimuskautta saman sopimuskumppanin kanssa (Pekkala & ym. 2019, 598).

#### Lisätyöt tai palvelut

Sopimusmuutokset ovat sallittuja, jos lisätyöt, -palvelut tai ylimääräiset tavaran-toimitukset ovat tarpeen, eikä sopimuskumppanin vaihtaminen ole taloudellisesti tai teknisesti mahdollista ilman merkittävää haittaa tai kustannusten päällekkäisyyttä hankintayksikölle. Tässä tilanteessa on kuitenkin huomioitava, kuten Konti & ym. toteavat, että hankintayksikön on julkaistava hankintalain 58 §:ssä säädetty ilmoitus sopimusmuutoksesta eli niin sanottu avoimuusilmoitus

Hilma-ilmoituskanavassa. Muutoksen arvo ei saa olla enemmän kuin 50 prosenttia alkuperäisen sopimuksen arvosta (Konti & ym. 2017, 268).

Pykälässä säädetään myös sopimusmuutoksen arvosta. Kuten Pekkala & ym. toteavat, niin tämä on luonteeltaan matemaattinen ja siten helpommin tulkittavissa. Jos lain muut edellytykset täyttyvät ja hinta ei muutoksen myötä nouse enempää kuin 50 prosenttia alkuperäisen hankintasopimuksen tai puitesopimuksen arvosta, on sopimusmuutos mahdollinen. Käytännössä kyseinen kirjaus tarkoittaa sitä, että muutos lasketaan aina alkuperäisen sopimuksen arvosta, vaikka sopimusta muutettaisiin useampia kertoja peräkkäin (Pekkala & ym. 2019, 600).

#### Ennakoimattomat olosuhdemuutokset

Hankintasopimusta tai puitejärjestelyä ei saa muuttaa olennaisesti sopimuskauden aikana ilman uutta hankintamenettelyä. Toisinaan kuitenkin sopimuskauden aikana saattaa syntyä tilanne, jossa muuttuneet olosuhteet synnyttävät tarpeen sopimusmuutokselle. Tällöin hankintalaki sallii sopimusmuutoksen, kun tarve johtuu selkeästi olosuhteista ja joita huolellinen hankintayksikkö ei ole voinut ennakoida, eikä muutos vaikuta hankintasopimuksen yleiseen luonteeseen.

Ennalta arvaamattomien olosuhteiden käsite viittaa hankintadirektiivin johdanto-osan mukaan olosuhteisiin, joita hankintaviranomainen ei olisi voinut ennakoida alkuperäisen hankintasopimuksen tekemisen asiaankuuluvan huolellista valmistelusta huolimatta, ottaen huomioon hankintaviranomaisen käytettävissä olevat keinot, hankkeen luonne ja ominaisuudet, alan hyvät toimintatavat sekä tarve varmistaa, että voimavarat, joita käytetään valmisteltaessa hankintasopimuksen tekoa, ovat asianmukaisessa suhteessa hankintasopimuksen ennakoitavissa olevaan arvoon. Tätä ei kuitenkaan voida kuitenkaan soveltaa tapauksissa, joissa muutos muuttaa koko hankinnan luonteen esimerkiksi siten, että hankittavat rakennusurakat, tavarat tai palvelut korvataan jollakin muulla tai hankintatyyppiä muutetaan perusteellisesti, koska tällaisessa tilanteessa muutoksen voidaan olettaa vaikuttavan tulokseen (Pekkala & ym. 2019, 602).

### Sopimuskumppanin vaihtaminen

Toisinaan tilaajan organisaation omistussuhteissa voi toisinaan tapahtua ennakoinnattomia muutoksia, joita hankintayksikkö ei ole voinut tietää sopimusta solmiessaan. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi yritysjärjestelyt, kuten jakautuminen, fuusio tai sulautuminen. Hankintalain mukaan sisäiset uudelleenjärjestelyt, määräysvallan muutokset tai maksukyvyttömyyden seurauksena tapahtuneet muutokset ovat sallittuja. Nämä voivat vaikuttaa hankintasopimukseen siten, että sopimuskumppani vaihtuu kesken sopimuskauden, mutta ne eivät itsessään estä sopimuksen jatkamista.

Lähtökohtaisesti hankintalaki kieltää sopimuskumppanin vaihtamisen kesken sopimuskauden, tällöin puhutaan olennaisesta sopimusmuutoksesta. Toimittajan vaihtuminen yritysjärjestelyn seurauksena on kuitenkin sallittua ja tämän kaltaisessa tilanteessa hankintalaki mahdollistaa poikkeuksen pääsääntöön.

Pekkala & ym. toteavat, että huomionarvoista hankintalain kirjauksessa on ensinnäkin se, että sen edellytys liittyy alkuperäisen sopimuskumppanin aseman muutokseen suhteessa yhtiön rakennejärjestelyjen, yritysostojen, sulautumisen ja määräysvallanmuutosten tai maksukyvyttömyyden seurauksena kokonaan tai osittain toiselle talouden toimijalle. Uuden talouden toimijan tulee täyttää alun perin vahvistetut laadulliset valintaperusteet eli soveltuvuusvaatimukset sillä edellytyksellä, ettei tästä aiheudu muita merkittäviä muutoksia hankintasopimukseen eikä tällä pyritä kiertämään tämän direktiivin soveltamista (Pekkala & ym. 2019, 604).

Konkurssilain 1 §:ssä todetaan, että velallinen, joka ei kykene vastaamaan veloistaan, voidaan asettaa konkurssiin (120/2004.) Toisin sanoen organisaation maksukyvyttömyydestä saattaa seurata konkurssi, jolla voi olla vaikutusta hankintasopimuksen sopimusmuutosten osalta. On kuitenkin huomioitavaa, että konkurssipesällä on konkurssilain nojalla oikeus jatkaa konkurssiin asetetun yhtiön toimintaa sijaantulo-oikeuden nojalla ja näin ollen myös jatkaa toimittajana julkisissa hankintasopimuksissa. Pekkala & ym. toteavat kuitenkin, että jos konkurssipesän pesänhoitaja ilmoittaa hankintayksikölle, että pesä aikoo käyttää

sijaantuloa ja jatkaa sopimusta, niin tällöin hankintayksiköllä ei olisi tällöin mahdollisuutta purkaa sopimusta. Konkurssilainsäädännön perusteella tulkitaan, että tilanteessa, jossa konkurssipesä jatkaa velallisen toimintaa, ei olisi kyse sellaisesta sopimusosapuolen muutoksesta, joka johtaisi sopimuksen hankintalain mukaiseen irtisanomisveloitteeseen. Sijaantulevan tulee kuitenkin täyttää kaikki hankinnassa asetetut laadulliset ja muut soveltuvuusvaatimukset. Mikäli nämä ehdot eivät täyty, tulisi sopimus voida irtisanoa hankintalain näkökulmasta (Pekkala & ym. 2019, 605).

#### Vähäarvoinen sopimusmuutos

Hankintalainsäädäntö antaa hankintayksikölle mahdollisuuden joustaa hankintasopimuksen arvon vähäisissä muutoksissa. Lain mukaan sopimusmuutokset, jotka vaikuttavat hankinnan arvoon vain vähäisesti, voidaan toteuttaa ilman uuden hankintamenettelyn käynnistämistä, kunhan ne pysyvät säädettyjen arvorojojen puitteissa. Tämä mahdollistaa hankintojen joustavamman hallinnan.

Pekkala & ym. toteavat, että hankintalaissa on säädetty vähimmäiskynnysarvoista, joiden alittuessa uutta hankintamenettelyä ei ole tarpeen tehdä. Hankintalain mukaan hankintasopimusta on mahdollista muuttaa, kun kyse on sellaisesta vähäarvoisesta sopimusmuutoksesta, joka alittaa kilpailutetun hankinnan kynnysarvon rajan ja se ei vaikuta sopimuksen yleiseen luonteeseen. Ehto asettaa sopimuksen arvon vähäiselle muutokselle kaksi edellytystä, joiden kummankin on täyttyävä:

- Muutoksen arvon tulee jäädä alle liitteessä E tarkoitettuja palveluja koskevien hankintojen sekä käyttöoikeussopimusten kynnysarvon sekä muissa hankinnoissa alle EU-kynnysarvon.
- Muutoksen tulee olla arvoltaan pienempi kuin 10 prosenttia alkuperäisen palvelu- tai tavarahankintasopimuksen tai palveluja koskevan käyttöoikeussopimuksen arvosta ja 15 prosenttia alkuperäisen rakennusurakkasopimuksen tai käyttöoikeusurakan arvosta (Pekkala & ym. 2019, 606).

Vähäarvoisia muutoksia tehtäessä on tärkeää huomioida, että hankinnan arvoa arvioidaan peräkkäisten muutosten kumulatiivisen nettoarvon perusteella. Tämä tarkoittaa, että vaikka yksittäinen muutos olisi vähäinen, toistuvat muutokset voivat yhdessä ylittää sallitut rajat, jolloin uuden hankintamenettelyn tarve on arvioitava kokonaisuutena.

### **Sallittu sopimusmuutos Erityisalojen hankintalain mukaan**

Niin ikään sallitut sopimusmuutokset on lueteltu erityisalojen hankintalain 124 §:ssä ja hankintasopimukseen ja puitejärjestelyyn voidaan tehdä muutos ilman uutta hankintamenettelyä, jos muutos täyttää lain 124 §:n perusteet. Erityisalojen hankintalain 2 momentin 5 kohta eroaa hankintalain kirjauksesta. Erityisalojen hankintalaissa kynnysarvot ovat korkeammat kuin hankintalaissa. Täältä osin siis näiden kahden lain välillä on ainoastaan eroavaisuus.

#### **6.5.3 Sopimuksen päättäminen erityistilanteessa**

Tässä kappaleessa käsittelem teoreettista tietoa sopimuksen päättämisestä hankintalain näkökulmasta erityistilanteissa. Tarkastelen erityisesti asiaa sopimusmuutoksen näkökulmasta, eli missä tilanteissa sopimus tulee päättää, jos muutos on ollut niin oleellinen, ettei sopimusmuutosta voida tehdä.

Hankintalain mukaan sopimus tai puitejärjestely voidaan päättää tietyissä tilanteissa, jolloin tilaajalla on oikeus irtisanoa sopimus ilman sopimusrikkomusta. Sopimuksen päättäminen voi tulla kyseeseen siis tilanteissa, joissa pohditaan sopimusmuutosta ja joka todetaan mahdottomaksi toteuttaa esimerkiksi silloin, kun huomataan, että sopimuksella tehty hankinta tai sen osa tulisi muuttumaan ja sopimukseen nähden syntyy olennainen sopimusmuutos. Erityisalojen hankintalain osalta Salokangas toteaa, että mikäli hankintasopimuksen noudattaminen ilman olennaista sopimusmuutosta ei ole mahdollista eikä kyse ole jostakin yksilöidystä sallitusta sopimusmuutoksesta (Erityisalojen hankintalaki 124 § 2 momentti), hankintayksikön täytyy harkita sopimuksen ennen aikaista päättämistä tai muita hankintasopimuksessa sovittuja sopimusoikeudellisia keinoja ja hankintasopimuksen kilpailuttamista uudelleen. Hankintayksikkö voi myös ilman

hankintasopimukseen otettua määräystä irtisanoa sopimuksen olennaisen muutoksen takia (Salokangas 2020, 322).

Hankintalaissa on pykälä erityisistä tilanteista, joissa hankintasopimus on lain mukaan irtisanottava päättymään välittömästi. Kyseisen pykälän tausta tulee hankintadirektiivistä, jonka johdanto-osassa todetaan, että Hankintaviranomaiset joutuvat joskus tilanteeseen, jossa hankintasopimukset on irtisanottava kesken voimassaolonsa, jotta noudatettaisiin julkisia hankintoja koskevan unionin lainsäädännön mukaisia velvoitteita. Jäsenvaltioiden olisi sen vuoksi varmistettava, että hankintaviranomaisilla on mahdollisuus kansallisen lainsäädännön mukaisin edellytyksin irtisanoa hankintasopimus sen voimassaoloaikana, jos unionin lainsäädäntö sitä vaatii (2014/24/EU).

EU-direktiivin noudattaminen ei ole suoraan pakottavaa oikeutta, mutta se velvoittaa jäsenvaltioita saavuttamaan direktiivissä asetetut tavoitteet ja sääntöjen mukaisen lainsäädännön. Direktiivit määrittelevät siis tiettyjä tavoitteita tai päämääriä, joita jäsenvaltioiden on tavoiteltava, mutta ne antavat jäsenvaltioille vapautta valita millä keinoilla ja menetelmillä näihin tavoitteisiin päästään. EU-direktiivin mukaisesti hankintalain 137 §:ään on kirjattu erityistilanteita, joiden mukaan hankintayksiköllä on oikeus irtisanoa hankintasopimus päättymään välittömästi sopimukseen kirjatusta ehdoista huolimatta. Nämä hankintalain 137 §:n erityistilanteet on kuvattu Liitteessä 2. Ote Hankintalain kirjauksesta.

Käsittelin aiemmin kappaleessa 6.5.1. sopimuksen olennaista muutosta. Jos hankintasopimukseen on tehty hankintalain 136 §:ssä tarkoitettu olennainen muutos, joka olisi edellyttänyt 136 §:n nojalla uutta hankintamenettelyä, on hankintayksiköllä oikeus yksipuolisesti irtisanoa hankintasopimus. Tällainen tilanne voi toteutua esimerkiksi, jos sopimuskauden aikana sopimukseen tulisi tehdä olennainen muutos toimittajasta johtuvasta syystä. Jos sopimus esimerkiksi siirretään kolmannelle osapuolelle lain 136 §:n vastaisesti, sopimus muuttuu olennaisesti toiseksi kuin alkuperäinen hankintasopimus (Pekkala & ym. 2019, 610).

Hankintalain mukaisesti toimittajia koskee lain 80 §:ssä määritellyt pakolliset poissulkuperusteet. Jos sopimuskauden aikana syntyy toimittajaa kohtaa tilanne, jossa häntä rasittaa pakollinen poissulkuperuste tulee hankintasopimus päättyä välittömästi. Kyseinen irtisanomisehto muistuttaa pitkälti myös julkisten hankintojen yleisissä sopimusehdoissa (JYSE 2014) olevaa irtisanomisehtoa. Ehtoa voidaan pitää perusteltuna harmaan talouden torjuntaohjelman näkökulmasta. Hankintasopimuksia ei lähtökohtaisesti tulisi tehdä sellaisten tahojen kanssa, jotka eivät täytä hankintasäätelyn asettamia ehdottomia velvoitteita (Pekkala & ym. 2019, 611).

Jos toimittaja ei täytä pakollisia poissulkuperusteita, ei tällaisessa tilanteessa tule myöskään kyseeseen toimittajan vaihtaminen toiseen. Sopimus on päätettävä ja hankinta tulee kilpailuttaa uudelleen. Kyseistä tilannetta voidaan pitää olennaisesti tilaajan riskinä hankinnassa. Tästä syystä hyvä kommunikaatio toimittajan kanssa ja tilaajan jatkuva valvonta sopimuskaudella on tärkeää. Tilaajan tulee pyrkiä ennakoimaan ja seuraamaan aktiivisesti toimittajan taloudellista tilannetta sopimuskauden aikana esimerkiksi taloudellisen kantokyvyn seuranta sekä konkurssiherkkyyden seuranta ovat tärkeitä sopimuskaudella.

Kolmantena erityisenä irtisanomistilanteena laissa todetaan tilanne, jossa hankintasopimusta ei olisi voinut tehdä toimittajan kanssa, koska Euroopan unionin tuomioistuimien on Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen (SEUT) 258 artiklan mukaisessa menettelyssä todennut hankintayksikön rikkoneen vakavasti perussopimusten ja hankintadirektiivin mukaisia velvoitteita. Kohdan taustalla on unionin tuomioistuimen ratkaisu asiassa C-503/04, komissio vs. Saksa, jonka mukaan jäsenvaltio ei voinut vedota muun muassa oikeusvarmuuden, luottamuksensuojan tai sopimuksen sitovuuden periaatteisiin taikka omistusoikeuden suojaan perustellakseen sellaisen unionin tuomioistuimen tuomion täytäntöönpanon laiminlyöntiä, jossa todetaan EY 226 artiklan (nykyinen SEUT 258 artikla) mukainen jäsenyysselvoitteiden noudattamatta jättäminen (JHNY 2024).

Riippumatta siitä mitä hankintasopimukseen on kirjattu hankintojen irtisanomisesta, voidaan edellä mainituissa erityistilanteissa aina irtisanoa hankintasopimus päättymään välittömästi. Näissä laissa määriteltyjen erityistilanteiden ollessa kyseessä voidaan irtisanominen tehdä ilman irtisanomisaikaa.

## 6.6 Hankintasopimus

Määrämuotoinen sopimus tarkoittaa, että se pitää tehdä tietyllä laissa säädetyllä tavalla. Hankintasopimusten osalta tämä tarkoittaa, että sopimuksella on huomioitu hankintalain mukaiset määräykset - hankintasopimus syntyy erillisen kirjallisen sopimuksen tekemisellä. Sopimusmuutoksen näkökulmasta määrämuotoisuus on otettava huomioon siten, että usein myös muutossopimus on tehtävä kirjallisesti. Kirjallisuusvaatimus ei suoranaisesti tarkoita kirjallista muutossopimusta, mutta usein tämä on paras vaihtoehto. Hankintasopimus ei siis suoranaisesti ole määrämuotoinen sopimus vaikkakin hankintalaki asettaa kirjallisuus- ja allekirjoitusvaatimuksen. Hankintaperiaatteet on kuitenkin huomioitava myös hankintasopimusta laadittaessa.

Toisinaan organisaatiot saattavat määrittää omissa ohjeissaan muutossopimukselle määrämuotoisuusvaatimuksia. Nämä eivät kuitenkaan tule suoraan laista. Tyypillistä on, että organisaatiot ovat määritelleet esimerkiksi henkilöt, jotka voivat allekirjoittaa sopimusmuutokset. Kaupunkiliikenteen sopimusten hallinta -ohjeistuksen mukaisesti, Kaupunkiliikenteellä on määritelty siten, että sopimusmuutokset allekirjoittaa alkuperäinen sopimuksen allekirjoittaja. Muu kuin sopimuksen alkuperäinen allekirjoittaja (esimerkiksi sopimuksen yhteyshenkilö) voi tehdä sopimusmuutoksia vain, jos siitä on nimenomaisesti sovittu sopimuksessa. Tällaiset muutostilanteet on syytä määritellä ja rajata tarkkaan sopimuksella, ja tyypillisesti ne koskevat vähäisiä muutoksia kuten yhteyshenkilön vaihtumista (Kaupunkiliikenteen sopimusten hallinta 2024, 9).

### 6.6.1 Vähimmäissisältö ja sitovuus ("soveltaminen")

Annika Juhola toteaa tutkimuksessaan yleisesti sopimuksen vähimmäissisällön osalta, että sopimusvapauden nojalla osapuolet voivat sopia sopimuksen

sisällöstä, jos laissa ei ole toisin määrätty. Kun sopimus on syntynyt pätevästi, osapuolten on noudatettava sopimusta sovitulla tavalla (*pacta sunt servanda*) eikä sitä voi yksipuolisesti muuttaa tai peruuttaa. Sopimussidonnaisuus edellyttää sopimukselta tiettyä sisältöä, joka synnyttää sopimuskumppaneille yhtäältä velvollisuuksia tehdä suorituksia ja toisaalta oikeuksia saada toiselta osapuolelta sopimusvelvoitteen mukaisia suorituksia. Sopimuksen vähimmäisisällön toteaminen on edellytys myös riitatilanteissa, jotta sopimuksen mukaisten velvoitteiden ja oikeuksien täytäntöönpano on ylipäätään mahdollista tuomioistuimissa. Lähtökohtana pätevälle sopimukselle voidaan pitää sitä, että osapuolet ovat saavuttaneet yksimielisyyden ainakin osapuolten pääsuoritusten osalta (Juhola 2020,17).

Edellä on yleisesti kuvattu sopimusten vähimmäisvaatimuksia, niin jatkossa tässä kappaleessa pureudun hankintasopimuksen sisältöön, erityisesti huomioiden hankintasopimuksen sisällön sopimusmuutoksen näkökulmasta. Pekkala & ym. toteavat, että hankintalain 128 §:ssä ja erityisalojenhankintalain 119 §:ssä säädetään, että hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintayksikön on tehtävä kirjallinen sopimus. Säännösten mukaan hankintasopimus syntyy tekemällä erillinen kirjallinen sopimus. Hankintalain esitöissä on todettu, että sopimus syntyisi hankintayksikön ja tarjoajan nimenomaisella tahdonilmaisulla, joka tapahtuisi kirjallisen hankintasopimuksen allekirjoituksella (Pekkala & ym. 2019, 786). Hankintalaki, kuten ei myöskään erityisalojen hankintalaki, ota suoranaisesti kantaa hankintasopimuksen vähimmäisvaatimukseen hankintasopimuksen sisällön osalta.

Kuten kaikissa sopimuksissa, niin myös hankintasopimuksissa tarkoituksenmukaisilla sopimusehdoilla on suuri merkitys. Julkisissa hankinnoissa yleisesti käytetään Julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja (jatkossa ”JYSE-ehdot”). JYSE-ehdot pohjautuvat hankintalakiin 1397/2016 sekä erityisalojen hankintalakiin 1398/2016. JYSE-ehdoista on tehty omat versiot palveluille ja tavaroille. Ne antavan hankintayksikölle mahdollisuuden hyödyntää valmiiksi määriteltäviä ehtoja. Hankintayksiköllä ei kuitenkaan ole velvollisuutta käyttää näitä hankintasopimuksen ehtopohjina. Hankintayksikön voi kuitenkin olla useissa hankinnoissa

tarkoituksenmukaista ottaa hankintasopimuksen pohjaksi JYSE-ehdot koska niissä on otettu kantaa yleisimpiin sopimuskysymyksiin ja ne luovat siinä mielessä kattavan sopimuksen (Pekkala & ym. 2019, 748.)

Yleisesti ottaen hankintasopimuksessa on tärkeää selkeästi määritellä sopimusosapuolet, sopimuksen kohde, hinta- ja maksuehdot, toimitusaika ja -paikka sekä sopimuksen voimassaoloon liittyvät ehdot ja hankinnan laadulliset vaatimukset, jotta hankintasopimuksessa asiat on määritelty ja kirjattu riittävän tarkasti ja on näin myös sitovat kaikille osapuolille. Lisäksi hankintasopimukselle voidaan kirjata sovellettava laki, osapuolten vastuut ja velvollisuudet sekä salassapitoon liittyvät määräykset. On myös olennaista määritellä muutosten tekemiseen, sopimuksen irtisanomiseen sekä sopimusrikkomuksiin ja niiden seurauksiin liittyvät ehdot. Näin varmistetaan, että sopimus on kattava ja selkeästi ymmärrettävissä. Edellä olevia sopimusehtokohtia voidaan pitää vakiintuneina osina hankintasopimuksella.

Pohdittaessa hankintasopimuksen sitovuutta hankinnan ammattilaisten ja juristin useimmiten esittämä kysymys koskee sopimuksen sitovuutta. Onko ostaja sidottu sopimukseen, jonka hän jotenkin kokee huonoksi? Suomessa on voimassa periaate, jonka mukaan sopimus sitoo tekijäänsä. Tämän vuoksi on tärkeää pitää huolta siitä, että jokaisessa hankintasopimuksessa on purku- ja tai irtisanomisehdot (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 279).

### 6.6.2 Sisältö sopimusmuutoksen näkökulmasta

Kuten aiemmissa kappaleissa olen jo käsitellyt, niin hankintalaki mahdollistaa tietyissä tapauksissa sopimusmuutoksen tekemisen, kunhan nämä on hankintasopimuksessa huomioitu ennalta. Kappaleessa 6.5.3. totesin, että ”hankintalain 136 §:n 2 momentin esitöissä on todettu, että momentin 1 kohdan mukaan muutos on sallittu, jos se perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin sopimusehtoihin niiden arvosta riippumatta ja nämä ehdot ovat selkeät, täsmälliset ja yksiselitteiset ja ne eivät muuta hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn yleistä luonnetta, jotka mahdollistavat muutokset sopimuskauden aikana”.

Edellä viitattuihin, ennakolta kirjattuihin ehtoihin lukeutuu jo aiemmin käsittelemäni optiolauseke, jolla voidaan joko jatkaa sopimuskautta tai voidaan optiona ilmoittaa, että hankintayksikkö voi hankintasopimuksella laajentaa palvelua, varata oikeuden laajentaa tavarahankinnan yksiköitä tai kasvattaa urakkaa esimerkiksi tietyn prosenttimäärän. Näissä tilanteissa on kuitenkin tärkeä huomata, että optiona käytettävän palvelun, tavaran tai urakan hankinnan laajentuminen tulee kuvata tarkasti jo tarjouspyynnön hankinta-asiakirjoissa ja laajentaminen ei muuta hankintasopimuksen tai puitesopimuksen yleistä luonnetta. Tämän lisäksi hankintasopimukseen voidaan sisällyttää esimerkiksi hinnanmuutosehto, jolla toimittaja pystyy muuttamaan tarjoamaansa hintaa sopimuskauden aikana.

Yleisesti hankintasopimukselle kirjataan myös ehtolauseke sopimuksen siirtämisestä. Sen mukaan toimittajalla ei ole oikeutta siirtää sopimusta, sopimuksen mukaisia oikeuksia tai velvoitteita kolmannelle osapuolelle ilman tilaajan kirjallista hyväksyntää. Toisinaan voidaan kirjata sopimukseen puolestaan ehto, jossa mahdollistetaan kuitenkin tilaajalle oikeus siirtää sopimus ja siihen liittyvät velvoitteet kolmannelle. Jotta tilaaja voi tarvittaessa hyödyntää tällaista siirtoa, tulee tästä olla kirjaus hankintasopimuksella.

Joissakin tapauksissa hankintasopimukseen on tarpeen sisällyttää poikkeuksellinen ehto, joka mahdollistaa sopimuksesta irtautumisen ilman sopimusrikkomusta. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun sopimus on jouduttu allekirjoittamaan ennen markkinaoikeuden ratkaisua. Varmistaakseen joustavan menettelyn mahdollisten oikeudellisten seurausten varalta, hankintasopimukseen voidaan lisätä ehtolauseke, joka määrittää menettelytavan tilanteessa, jossa markkinaoikeus määrää sopimuksen tehottomaksi tai lyhennetyksi. Tämä turvaa tilaajan oikeuden irtisanoa sopimus tuomioistuimen asettamissa puitteissa. Tällaisena ehtona voidaan esimerkiksi kirjata ehtolauseke:

”Jos tästä sopimuksesta, sopimuksessa tarkoitettusta hankinnasta tai hankintaan johtaneesta menettelystä valitetaan markkinaoikeuteen tämän sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ja tuomioistuin määrää lainvoimaisella päätöksellä tehottomuusseuraamuksen tai

sopimuskauden lyhennettäväksi, Tilajalla on oikeus irtisanoa sopimus päätymään tuomioistuimen asettamassa aikataulussa, joka koskee tehottomuusseuraamuksen voimaantuloa tai lyhennetyn sopimuskauden päättymisajankohtaa”

Hankintasopimukselle voidaan määritellä irtisanomisehto, joka on sopimusoi-  
keuden yleisten periaatteiden mukaisesti mahdollista. Toistaiseksi voimassa  
olevia sopimuksia koskee pääsääntöisesti irtisanomisvapaus. Sopimuksen osa-  
puoli voi irtisanoa sopimuksen haluamaansa ajankohtana, eikä se edellytä eri-  
tyisiä perusteita, ellei perusteesta ole erikseen laissa säädetty tai sopimuksessa  
sovittu (Pekkala & ym. 2019, 609). Kuten aiemmin on jo todettu, niin hankinta-  
lain 137 §:ssä on lueteltu erityistilanteet, joiden mukaan hankintayksiköllä aina  
oikeus irtisanoa hankintasopimus päätymään välittömästi.

### 6.6.3 Sopimusmuutoksen ilmoittamisvelvollisuus

Joskus hankintasopimuksen muuttaminen kesken sopimuskauden voi olla tar-  
peen esimerkiksi jälkikäteen ilmenevien seikkojen vuoksi. Tällaiset muutokset  
ovat mahdollisia, kun varmistetaan, että ne täyttävät hankintalain vaatimukset.  
Hankintayksikön tulee tehdä EU-kyynnysarvojen ylittävissä hankinnoissa sopi-  
musmuutoksista aina sopimusmuutosilmoitus, kun kyse on joko lisähankin-  
noista tai ennakoimattomiin olosuhdemuutoksiin perustuvista muutoksista, sel-  
laisista muutoksista, joita huolellinen hankintayksikkö ei ole voinut tietää ennen  
kilpailuttamista ja muutos ei vaikuta hankintasopimuksen yleiseen luonteeseen.

Muista muutoksista hankintayksiköllä ei juurikaan ole ilmoittamisvelvollisuutta.  
Itse asiassa muita muutoksia on lähes mahdoton ilmoittaa Hilmassa, johon siis  
sopimusmuutoksen ilmoitus laaditaan ja josta muutosilmoitus toimitetaan edel-  
leen julkaistavaksi Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa sekä  
TED-tietokannassa. Tässä ilmoituksessa tulee ilmoittaa muun muassa hinnan-  
muutos, jos muutos vaikuttaa hintaan sekä muutoksen syyt.

Ilman muutosilmoitusta sopimusmuutoksesta voidaan valittaa kuuden kuukau-  
den kuluessa. Muutosilmoituksen tekemällä valitusaika voidaan kuitenkin

lyhentää 14 vuorokauteen. Kansallisissa hankinnoissa hankintalaki ei aseta vähimmäismääräaikoja eikä edellytä sopimusmuutoksista ilmoittamista.

## **7 Osallistujat, roolit ja toimintaympäristö**

Osallistavassa johtamistavassa korostuvat toimijoiden tasavertaisuus eli matala hierarkia, viestintä ja tiimien sekä johdon vuorovaikutus. Erilaiset organisointitavat edistävät kaikkien toimijoiden osallistumista. Kehittämiseen osallistuvien tahojen oppimista voidaan tukea niin koulutuksen kuin myös työnohjauksen avulla. Tärkeintä osallistamisessa lienee kuitenkin käyttäjien ja toimijoiden osallistumisen mahdollistaminen itse kehittämiseen. Näiden lisäksi käyttäjä ja toimijälähtöisyyttä kehittämistoiminnassa voidaan tukea keräämällä tietoa käyttäjiltä ja toimijoilta. Kehittämisprosessissa käytettävien menetelmien tulisi olla valittu niin, että ne edistävät dialogisuutta ja emotionaalisuutta sekä erilaisten intressien avaamista (Toikko ja Rantanen 2009, 94–99).

Toikko ja Rantanen kuvaa edellä neljää lähestymistapaa osallistamiseen, joita voidaan pitää toimintatutkimuksessa ohjaavina ”sääntöinä” ja jotka ohjaavat sekä asettavat raamit osallistamiseen. Toimintatutkimuksessa työryhmään osallistuvat henkilöt toimivat kehittämistyön asiantuntijoina. Kehittämis toimintaan on tärkeää ottaa mukaan juuri ne henkilöt, joita kehittämistyö aidosti koskettaa. Kehittämis työryhmän jäsenet toimivat prosessin keskiössä, ohjaten sitä asiantuntevasti ja hyödyntäen monipuolista osaamistaan. Tavoitteena on yhdistää eri näkökulmat innovatiivisiksi ratkaisuuksi ja kestävän kehittämisen periaatteiksi.

Toimintatutkimukseni tueksi kutsuin organisaatiosta kollegoita ja hankintasopimusten parissa työskenteleviä henkilöitä osallistumaan työpajatoimintaan. Tavoitteenani oli kerätä heidän näkemyksiään sopimusmuutosprosessista ja kehitteillä olevasta ohjeistuksesta. Työryhmän jäseniksi toivoin henkilöitä, jotka työskentelevät sopimusten parissa – joko laativat niitä, vastaavat niistä tai joutuvat työssään käsittelemään sopimusmuutoksia. Alkukartoituksen jälkeen tutkimus eteni kehittämisvaiheeseen, jossa keskityin prosessin parantamiseen ja ohjeistuksen laatimiseen organisaation käyttöön. Työryhmän näkemyksillä ja

kommenteilla oli tässä vaiheessa keskeinen merkitys, sillä ne ohjasivat sekä prosessia että ohjeistuksen sisältöä.

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa toteutin kattavan alkukartoituskyselyn, joka jaettiin laajasti organisaation sisällä. Tämän pohjalta määrittelin työryhmän toimintaperiaatteeksi ennen kaikkea sparraavan ja osallistavan lähestymistavan, jossa jäsenten kommentit sopimusmuutosprosessin ja ohjeistuksen luonnosversioihin olivat keskeisessä roolissa. Pysin mahdollistamaan työryhmän jäsenille joustavat osallistumistavat, jotta he voivat vaikuttaa kehitysprosessiin oman työtilanteensa sallimissa rajoissa. Tämä lähestymistapa varmisti, että työryhmän toimintaan saatiin monipuolista asiantuntemusta eri näkökulmista ilman, että se kuormitti osallistujien päivittäisiä työtehtäviä. Osallistumisen vapaaehtoisuus ja joustavuus olivat keskeisiä periaatteita, joiden avulla varmistettiin sujuva ja tehokas yhteistyö.

Käytännön toteutusta suunnitellessani huomasin, että työryhmän nimettyjen jäsenten luettelointi ei ollut tarkoituksenmukaista, sillä se olisi edellyttänyt GDPR:n mukaista rekisterinpitäjän selvitystä. Tämän vuoksi päädyin toteuttamaan työryhmän toiminnan anonymisti Forms-kyselyn avulla. Kyselylinkki jaettiin organisaatiossa muun muassa koontisähköpostiosoitteita hyödyntäen, mikä mahdollisti laajan osallistumisen ilman henkilökohtaisten tietojen keräämistä. Kyselyyn vastaaminen oli täysin anonymia, ja näin ollen myös kaikki vastaukset anonymisoituivat automaattisesti.

Vaikka työryhmällä ei ollut nimettyjä jäseniä, varmistin, että kysely tavoitti asiantuntijat, joilla on vahvaa osaamista sopimusmuutoksista ja niihin liittyvistä prosesseista. Lisäsin sähköpostilla lähettämään kyselyyn kutsuun myös pyynnön viestin jakamisesta henkilöille, jotka perustellusti työskentelevät hankintasopimusten parissa. Tavoitteenani oli näin varmistaa, että oikea kohderyhmä tuli tavoitetuksi.

## 8 Kehittämishankkeen toteutus

### 8.1 Työpajan toteutus ja menetelmät

Kehittämistoiminnan toteuttamistavaksi valitsin siis osallistavan työpajatoiminnan. Pidin tärkeänä osallistujien oikeudenmukaista kohtelua ja korostin kehittämistoiminnan perustuvan vapaaehtoisuuteen. Työpajassa hyödynsin Lean kehittämismenetelmistä tuttua menetelmää Value Stream Mapping (VSM) eli arvovirtakuvausta. Arvovirtauskuvauksen nykytila kartoituksessa hahmotetaan sopimusmuutosprosessin nykytila visuaalisesti. Tässä tunnistetaan prosessin vaiheet, vastuuhenkilöt ja aikaviiveet. VSM paljastaa myös pullonkaulat, turhat käsittelyvaiheet ja viiveet, jotka hidastavat sopimusmuutosten läpimenoaika. Menetelmä myös auttaa työpajan osallistujia näkemään, missä kohtaa prosessia voidaan tehdä parannuksia, kuten yksinkertaistamalla hyväksymiskäytäntöjä tai tehostamalla viestintää toimittajien ja sisäisten sidosryhmien välillä.

VSM:n avulla voidaan tehokkaasti luoda prosessikaavio, joka kuvaa tehokkaasti ja sujuvasti sopimusmuutosprosessin. Tämä auttaa myös tuomaan osapuolet yhteen ja luomaan yhteisen ymmärryksen siitä, miten prosessia voidaan kehittää. Alkukartoituskyselyn tulosten ja kehittämisversion 1. saatujen tulosten avulla koostan työryhmälle seuraavan esityksen, jossa kuvasin ilmenneet ongelmakohdat ja pullonkaulat, jotka hidastivat prosessia. VSM:ssä oikeiden ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen on keskeistä tehokkuuden eli nopeuden nostamisessa. Arvovirtaus on läpimenoaika, prosessin alusta siihen eli asiakkaan tilauksesta siihen, kun asiakas saa vastineen tilaukseensa. Tässä tapauksessa siis sopimusmuutos konkretisoituu toiminnassa.

### 8.2 Suunnitteluvaihe

Melko pian aloittaessani työt Kaupunkiliikenteellä huomasin, että kohdeorganisaatiossa vallitsi huomattavia eroja käytännöissä, joilla sopimusmuutoksia toteutettiin. Keskustelut toimeksiantajan kanssa vahvistivat käsitystä siitä, että sopimusmuutosprosessiin liittyvät epäyhtenäiset käytännöt ja osaamisvajaukset muodostivat keskeisen kehittämistarpeen. Tämän myötä aihepiiri todettiin

perustelluksi ja ajankohtaiseksi opinnäytetyön kohteeksi. Tutkimusasetelma rakentui vuorovaikutteisessa yhteistyössä, ja tutkimusongelmaa hahmoteltiin edelleen keskusteluissa kollegoiden, mentorin sekä eri substanssialueiden asiantuntijoiden kanssa. Näiden keskustelujen pohjalta muotoutui alustavia tutkimuskysymyksiä ja taustaoletuksia, joiden kautta toimintatutkimuksen suunnittelu sai luontevan lähtökohdan.

Jo ennen varsinaisen tutkimuksen suunnittelua oli havaittavissa, että hankintasopimukseen liittyvää osaamista oli tarpeen vahvistaa koko organisaation tasolla. Sopimuksia ei tulisi nähdä pelkästään kilpailutuksen välineinä, vaan ensisijaisesti toimintaa ohjaavina sääntökirjoina koko sopimuskauden ajan. Kilpailutuksen ytimessä ovat tavaran tai urakan tilaaminen sekä palvelun toteutus – tekijät, jotka voivat tuoda merkittävää lisäarvoa organisaation toimintaan. Tämä lisäarvo ilmenee muun muassa parempana ohjattavuutena, suunnitelmallisuutena ja kustannustehokkuutena. Helena Haapio kiteyttää arjen sopimuskäyttäjän ja substanssiasiantuntijan tarpeet osuvasti: "Sopimukset liitteineen sisältävät käytännön toimijoille olennaisia tietoja, kuten maksu- ja toimituseriä, ehtoja ja aikatauluja. Niiden laatijat ja lukijat – sopimusten varsinaiset käyttäjät – tuottavat ja tulkitsevat tekstejä eri tavalla kuin juristit. Toimitusten toteuttajat, eli sopimusten täyttäjät, etsivät aineistosta selkeitä ja ymmärrettäviä vastauksia käytännön tilanteisiin. Heille sopimukset toimivat tietolähteinä ja muistutuksina siitä, mistä on sovittu." (Haapio & ym. 2002, 11).

Keskustelut toimeksiantajan kanssa vahvistivat tarvetta selkeyttää sopimusmuutoksiin liittyvää prosessia. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tunnistamalla sen syitä ja seurauksia, tavoitteena pureutua ongelman juurisyihin. Toimintatutkimuksen keskeisenä lähtökohtana oli paitsi olemassa olevan tilanteen parantaminen, myös tulevaisuuden ongelmien ennaltaehkäisy. Näin ollen tutkimustavoitteet asetettiin siten, että ne ohjaavat koko tutkimusprosessia ja kulkevat koko toimintatutkimuksen ajan työn niin sanottuna punaisena lankana.

Kehittämistyön päätavoitteeksi asetettiin yhtenäisen ja selkeän sopimusmuutosprosessin muodostaminen sekä sitä tukevan ohjeistuksen laatiminen. Näin

pyrittiin tukemaan erityisesti niitä toimijoita, jotka työskentelevät hankintasopimusten parissa. Tärkeänä tavoitteena oli myös tiedon tiivistäminen yhteen, helposti saavutettavaan kokonaisuuteen. Toissijaisesti tavoitteena oli tuottaa mallipohjat sopimusmuutostilanteisiin, joiden avulla voidaan nopeuttaa työn tekemistä, vähentää virheiden mahdollisuutta sekä tukea dokumenttien laadintaa.

Keskeisiksi prosessiin liittyviksi teemoiksi suunnitteluvaiheessa tunnistettiin muutostarpeen tunnistaminen, muutoksen laillisuuden varmistaminen sekä prosessin etenemisen selkeyttäminen. Lisäksi korostui tarve ohjeistukselle, joka tukee sopimusmuutosten olennaisuuden arviointia – erityisesti tilanteissa, joissa substanssitoimijat voivat jo itse arvioida muutoksen hyväksyttävyyttä hankintalainsäädännön näkökulmasta. Hankintalainsäädäntö nousi mukaan jo varhaisessa vaiheessa suunnittelua ja sen periaatteet määrittivät koko tutkimusprosessin viitekehyksen. Näin varmistettiin, että tutkimus pysyi juridisesti perusteltuna ja relevanttina.

Osana suunnitteluvaihetta tarkasteltiin myös organisaation sisäisiä päätösvaltuuksia ja vastuukysymyksiä. Nousi esiin keskeinen kysymys siitä, kenellä on valtuudet hyväksyä sopimusmuutoksia: edellytetäänkö aina yhtiön nimenkirjoitusoikeutta vai riittääkö asemavaltaan perustuva päätösvalta? Lisäksi suunnittelussa otettiin huomioon tilanteet, joissa toimittaja lähestyy organisaatiota esimerkiksi hintamuutosta tai yritysjärjestelyjä koskevalla ilmoituksella. Prosessin selkeyttäminen nähtiin välttämättömänä sekä hankintatoimen että sopimuksen omistajien työn näkökulmasta.

Suunnitteluvaiheessa laadittiin myös alkukartoituskysely, jonka tarkoituksena oli selvittää organisaation nykytila sopimusmuutosprosessin osalta. Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan prosessin ongelmakohtia, henkilöstön osaamista, koulutustarpeita sekä työmäärän jakautumista. Näin saatiin tärkeää pohjatietoa tutkimusongelman tarkentamiseksi ja kehittämistyön kohdentamiseksi.

Tutkimusmenetelmien osalta suunnitteluvaiheessa muodostui alustava käsitys käytettävistä mittareista. Mittareiden määrittely osoittautui haastavaksi ja

mittarien osalta pystyttiin toteamaan sama kuin Kananen on todennut, että ”toimintatutkimuksen erityispiirteisiin liittyy se, että tulokset ovat aina liitoksissa yksittäistapauksiin, eikä niitä voida yleistää. Tämä tuo mukanaan mittaamisen ongelman, koska tulokset voivat todellakin olla niin yksittäisiä, ettei niitä voida käyttää laajemmassa mittakaavassa” (Kananen 2014, 33). Tämän vuoksi laadullisen luotettavuuden varmistaminen oli erityisen tärkeää. Täydentävänä tavoitteena oli löytää myös määrällisiä mittareita, jotka toisivat tutkimukselle numerista näkökulmaa ja lisäisivät sen validiteettia.

Teoreettinen viitekehys määrittyi suunnitteluvaiheessa tärkeäksi työkaluksi, jonka avulla tarkasteltiin sopimusmuutosproblematiikkaan liittyviä näkökulmia. Viitekehysten rakentamisessa pyrittiin löytämään tasapaino teoreettisen kattavuuden ja selkeyden välillä. Erityisesti hankintalainsäädännön rooli sopimusmuutoksissa pyrittiin avaamaan perusteellisesti, vaikka varsinainen lainsäädäntö ottaa kantaa sopimuksen syntyyn ja muuttamiseen vain rajatusti. Esimerkiksi hankintalain 136 § mahdollistaa sopimusmuutokset tietyin edellytyksin – keskeistä on, ettei muutos muuta sopimuksen yleistä luonnetta.

Lainsäädännön sallima liikkumavara nähtiin mahdollisuutena myös kehittää organisaation sopimusmuutuskäytäntöjä rohkeammin ja hallitummin. Tätä kautta suunnitteluvaihe muodosti pohjan tutkimukselle, jonka tavoitteena oli tuottaa konkreettisia työkaluja, joilla organisaation sopimusmuutosprosessia voidaan tehostaa ja selkeyttää pitkäjänteisesti.

### 8.2.1 Forms-alkukartoituskysely

Kysely on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Opin näytetyön tavoitteen ja tehtävän perusteella valitaan oikea kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä tutkimusta varten. Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa ja soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Linkki kyselyyn voidaan toimittaa vastaajille useita eri tapoja käyttäen (Heikkilä 2014, 16–17, 66).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja toisaalta sen käsittely ja analysointi ovat erillisiä vaiheita. Internet kyselyiden vastaukset tallentuvat suoraan datatiedostoksi, joka voidaan lukea myös tilasto-ohjelmaa hyödyntäen. Heikkilä toteaa myös, että tutkijan on syytä olla kriittinen valitessaan tiedonkeruumenetelmää, sillä netti kysely ei sovi kaikkiin tutkimuksiin (Heikkilä 2014, 120).

Kyselyssä kysymykset voivat olla strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä, joista valitaan sopivin vaihtoehto, avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi vapaasti kirjoittaa vastauksen tai sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on suljettuja ja osa avoimia. Mielipideväittämistä suosituin on Likertin asteikko, joita pystytään tekemään 4–9 -portaisena ääripäiden ollessa täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Optimaalisimpana määränä pidetään kuitenkin vastausten jaottelua viisi portaiseksi. Kyselylomake ja saatekirje tulisi esitellä 5–10 henkilöllä muun muassa kysymysten ymmärrettävyyden, selkeyden, asianmukaisuuden ja vastaamiseen kuluvan ajan selvittämiseksi. (Heikkilä 2014, 47–59, 144.)

Toimintatutkimuksen alussa tuotettu alkukartoituskysely tehtiin Forms-kyselyllä (Liite 2.). Forms-kyselyyn päädyttiin, sillä tämä mahdollisti monipuolisten kysymysten asettamisen sekä kyselyn lähettämisen organisaatiossa laajalle joukolla substanssin edustajia. Forms-kyselyyn ei tarvittu laajoja sähköpostilistoja vaan kysely pystyttiin lähettämään kaikkien yksiköiden tiimipäälliköille, yhteyshenkilöille tai ryhmäsähköposteihin. Pyysin viestin vastaanottajaa jakamaan kyselylinkin tiimissään henkilöille, joiden työnkuvaan kuuluvat hankinta- tai puitesopimukset, tai toimivat sopimusvastuuhenkilöitä hankintasopimuksilla.

Kysely rakentui kahdesta osa-alueesta, joilla kartoitettiin vastaajien osaamista hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyen. Ensimmäisessä osassa hyödynsin suljettuja- sekä avoimia kysymyksiä arvioidakseni vastaajien yleistä tietämystä sopimusmuutoksista. Toisessa osassa keskityin sopimusmuutosprosessin tuntemukseen organisaation sisällä, käyttäen samoja menetelmiä

syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Kysely sisälsi pakollisia kysymyksiä, joilla varmistettiin vastausten luotettavuus, kattavuus ja vertailukelpoisuus.

Ennen kyselyn lähettämistä testasin kyselylomakkeen kolmella henkilöllä ja vastausajaksi arvioin noin 20–25 minuuttia. Saatekirjeessä ohjeistin vastaajia kyselyn tarkoituksesta ja annoin vastausohjeet, kannustaen vastaajia pohtimaan kysymyksiin vastauksensa pohjautuen omiin kokemuksiinsa ja osaamiseensa. Näin pyrin varmistamaan mahdollisimman relevantit ja laadukkaat vastaukset.

Toteutin Forms-kyselyn marras-joulukuun vaihteessa 2024 ja pyysin saada vastaukset 2 viikon kuluessa. Kyselyssä keräsin vastaajan taustatietona ainoastaan tiedon siitä, missä yksikössä (HELI, OMHA, KUPI, SKAR, Muu) vastaaja työskentelee. Kyselyn ensimmäinen osio sisälsi yhteensä 14 kysymystä, joista suljettua kysymystä oli 8 ja 6 avointa kysymystä. Toisessa osassa oli yhteensä 13 kysymystä, joista suljettua kysymystä oli 9 ja 4 avointa kysymystä. Varsinaisen vastausajan umpeuduttua kyselyyn oli vastannut 11 henkilöä. Vastausprosenttia ei voida laskea tästä kyselystä, sillä tiedossani ei ole kuinka monelle henkilölle tiimipäälliköt ja yhteyshenkilöt ovat kyselylinkin lähettäneet. HELI-yksikkö antoi suurimman osan vastauksista (58 %) ja muiden yksiköiden kesken vastaukset jakaantuivat melko tasan.

Osa kysymyksistä oli esitetty asteikkokysymyksinä (Likert-asteikko). Vastaajan tuli arvioida väittämää asteikolla 0–10 ("En tunnista lainkaan – Tunnistan erittäin hyvin"). Väliin jäävät pisteet määrittelin asteittain lisääntyvänä ymmärryksen ja varmuuden tasona, alla olevan mukaisesti:

0 = En tunnista ollenkaan

1–2 = Tunnistan erittäin heikosti

3–4 = Tunnistan jonkin verran, mutta epävarmasti

5–6 = Tunnistan kohtalaisesti, mutta kaipaen vielä varmuutta

7–8 = Tunnistan hyvin ja osaan toimia itsenäisesti

9 = Tunnistan lähes täydellisesti, mutta harvoin tarvitsen tarkistusta

10 = Tunnistan erittäin hyvin ja osaan toimia täysin itsenäisesti.

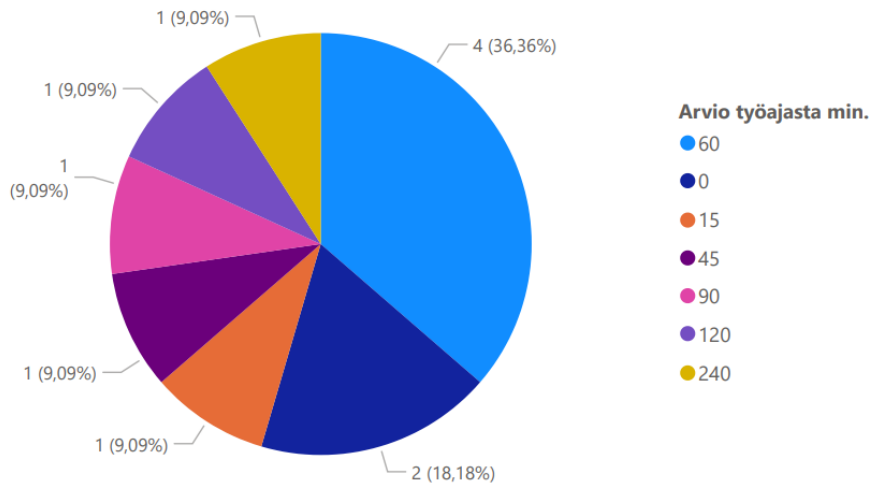
### 8.2.2 Alkukartoituskyselyn keskeisimmät tulokset

Kyselyn tulokset analysoitiin Power BI -ohjelmistolla, jonka pohjalta laadittiin toimintatutkimuksen liitteeksi Alkukartoituskyselyn tulokset -raportti (Liite 3). Koska kysymysten määrä oli huomattava, analyysimenetelmäksi valittiin yksinkertainen ja toistettava lähestymistapa. Tämä mahdollisti jokaisen kysymyskategorian yhdenmukaisen käsittelyn sekä selkeän ja visuaalisesti helposti hahmotettavan raportin laatimisen. Seuraavassa esitetään kyselyn ja vastausten keskeiset havainnot kehitystyön kannalta merkityksellisistä näkökulmista.

Alkukartoituksen ensimmäisessä osassa tiedusteltiin vastaajan yleistä hankintasopimuksen sopimusmuutososaamista. Kyselyssä kysyttiin, kuinka hyvin vastaaja tunnistat omat työtehtävät, joita tulee tehdä ennen kuin hän laittaa asian eteenpäin ja kuinka paljon vastaaja arvioi käytettävän tähän työtehtävään aikaa minuutteina.

Suurin osa vastaajista tunnisti hyvin ja osasi toimia itsenäisesti työtehtävän saatuaan (27,3 %) ja yhteensä neljä henkilöäkin tiesi lähes täydellisesti tai erittäin hyvin työtehtävät, joita tulee tehdä ennen kuin laittaa asiaa eteenpäin. Suurin osa (36,4 %) arvioi käyttävänsä 60 minuuttia työtehtäviin, joita on tehtävä ennen kuin laittaa asiaa eteenpäin. Huomioitavaa tässä kuitenkin on se, että 9,09 % käytti jopa 240 minuuttia vastaavaan työhön. Hajonta oli siis melko huomattava.

Määrä: Id, tekijä Arvio työajasta min.



Kuvio 6: Vastaajien arvio käytetystä työajasta sopimusmuutostyötehtäviin, joita tulee tehdä ennen kuin he laittavat asian eteenpäin.

Vastaajista 63,6 % tiesi kenelle organisaatiossa siirtää sopimusmuutosasia, kun olivat omat toimenpiteet tehneet. Vastaajilta tiedusteltiin myös esimerkkejä työtehtävistä, jotka liittyvät sopimusmuutoksen asian hoitamiseen ennen kuin vastaaja laittaa asian eteenpäin. Kaikki vastaajat kirjasivat vastauksessaan esimerkkejä, joita olivat muun muassa:

- Tarkistan, onko ehdotettu sopimusmuutos sopimuksessa kuvatun mukainen, ketkä ovat sopimusyhteyshenkilöt, miten/missä muodossa, millä dokumenteilla ko. sopimuksen sopimusmuutokset on mahdollista hoitaa ja kuinka sopimusmuutos hyväksytään/hylätään, sopimusmuutoksen allekirjoitus molemmin puolin ja tiedon lisääminen sopimushallintajärjestelmään ko. sopimuksen tietoihin.
- Tarkista, että mitä sopimus sanoo sopimusmuutoksista.
- Sopimuksen tarkastus, sopimusmuutosten oikeellisuuden selvittäminen, sen selvittäminen, kuka konkreettisesti tekee sopimusmuutoksen sopimukseen.
- Peilaan projektiorganisaation kanssa eri näkökulmista, miten muutos vaikuttaa asiaan projektiin. Tämän jälkeen asia siirtyy juristille, jonka kanssa käyn asiaa läpi juridisesta.

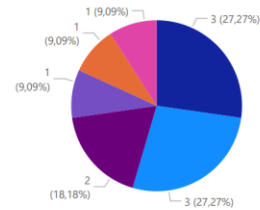
Kyselyssä 54,5 % vastaajista tunnisti hyvin hankintasopimusten sopimusmuutokset, joita voidaan tehdä hankintasopimuksiin. Vastaajat kirjasivat esimerkkejä hankintasopimusten sopimusmuutoksista, joita organisaatiossa tehdään:

- Hinnanmuutos, maksueräaikataulun muutos. Kaikkia EI olennaisia muutoksia.
- Alkuperäisen sopimuksen laajentaminen, sopimuskauden pidentäminen, sopimusehtojen muuttaminen, sopimuskumppanin vaihtaminen.
- Tarkennuksia, laadunhallinnan kommenttien mukaan.
- Vastuuhenkilöiden vaihdokset sopimuskauden aikana, hintatarkistukset ja yritysjärjestelyt, sopimuksen sisällön sallitut pienet muutokset.

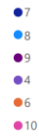
Kyselyssä kysyttiin, kuinka hyvin vastaaja tunnistaa, sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eron ja kuinka paljon vastaaja arvioi käytettävän tähän työtehtävään aikaa minuutteina.

Yli puolet vastaajista tunnisti hyvin ja osasi toimia itsenäisesti arvioitaessa sopimusmuutosta (yhteensä 54,5 %). Ja liki puolen ei tarvinnut käyttää työaikaa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen erojenselvittämiseen. Huomioitavaa kyselyssä kuitenkin oli se, että 63,6 % tarvitsi etsiä tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista. Tämän osalta kysymyksiin saatujen vastausten välillä on vain pieni virhemarginaali. Vain yksi vastaaja vastasi ”Kyllä” kysymykseen ”Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista?”, mutta kuitenkin arvioi käyttävänsä 0 minuuttia työaikaa tiedon etsimiseen.

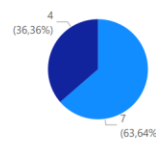
Määrä: Id. tekijä Kuinka hyvin tunnistat, sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eron?



Kuinka hyvin tunnistat...



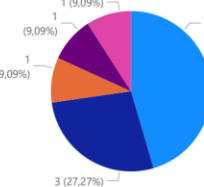
Määrä: Id. tekijä Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto sallitun- ja olennaisen so...



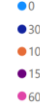
Minun tarvitsee...



Määrä: Id. tekijä Jos joudut etsimään erikseen tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus min...



Jos joudut etsimään ...



Kuvio 7: Vastaajien arviot kysymyksiin "Kuinka hyvin tunnistat, sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eron?", "Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista?" ja "Jos joudut etsimään erikseen tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus minuutteina)".

Osassa kaksi kysymykset kohdistuivat sopimusmuutokseen liittyvään prosessiin organisaatiossa. Kuten aiemmin kappaleessa 6.2. todettiin, prosessin tehostamisessa ensimmäisenä tulisi kartoittaa nykyiset työtavat ja selvittää, missä kohdin prosessia esiintyy hitautta ja/tai tehottomuutta. Samassa kappaleessa todettiin myös, että työtapoihin liittyvien prosessien kehittämisessä tulisi keskittyä selkeyttämään rooleja ja vastuuta, poistamaan tarpeettomia vaiheita sekä automatisoimaan rutiinitehtäviä, mikä vapauttaa aikaa arvokkaammalle työlle. Alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastukseen liittyvää kysymystä pohjustettiin seuraavasti: "On erittäin tärkeää ymmärtää täysin alkuperäisen sopimuksen ehdot. Näin voit tunnistaa tarkasti, mitä on muutettava, ja varmistaa, että muutokset ovat myös sopimusehtojen mukaisia."

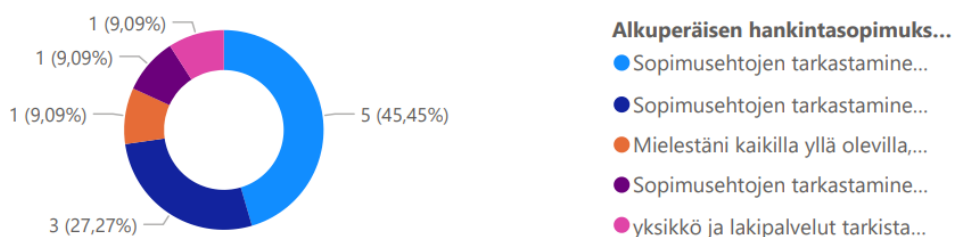
Kaikki vastausvaihtoehdot saivat vastauksia, mutta suurin osa 45,5 % oli sitä mieltä, että sopimusehtojen tarkastaminen on sopimuksen sopimussyhteyshenkilön vastuulla ja 27,3 % oli sitä mieltä, että sopimusehtojen tarkastaminen on laskipalveluiden vastuulla. Vastauksessa pystyi valitsemaan myös "Muu", jolloin vastaaja pystyi antamaan vapaamuotoisesti perustelun. Vapaamuotoiset perustelut olivat:

- Mielestäni kaikilla yllä olevilla, paitsi yksikön sopimusvastuuhenkilöllä on tässä rooli. Sopimussyhteyshenkilö vastaa sopimuksesta ja siitä, että tuntee sopimuksen sisällön, joten hänen tulee osata arvioida, millainen

muutos on kyseessä. Hankinta avustaa muutoksen arvioinnissa ja valmistelee hankintapäätöksen sekä tarvittaessa sopimusmuutosilmoituksen. Lakipalvelut avustavat hankintajuridiikan osalta.

- Yksikkö ja Lakipalvelut tarkistaa ja hankinta auttaa.

Määrä: 1d, tekijä Alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus: On erittäin tärkeää ymmärtää täysin alkuperäisen sopimuksen ehdot. Näin voit tunnistaa tarkasti, mitä on muutettava, ja varmistaa, että mu



#### Kaikki saadut kommentit:

Alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus: On erittäin tärkeää ymmärtää täysin alkuperäisen sopimuksen ehdot. Näin voit tunnistaa tarkasti, mitä on muutettava, ja varmistaa, että mu

Mielestäni kaikilla yllä olevilla, paitsi yksikön sopimusvastuuhenkilöllä on tässä rooli. Sopimusyhteyshenkilö vastaa sopimuksesta ja siitä, että tuntee sopimuksen sisällön, joten hänen tulee osata arvioida millainen muutos on kyseessä. Hankinta avustaa muutoksen arvioinnissa ja valmistelee hankintapäätöksen sekä tarvittaessa sopimusmuutosilmoituksen. Lakipalvelut avustaa hankintajuridiikan osalta.

Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi lakipalveluiden vastuulla

Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi hankinnan vastuulla

Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi sopimuksen sopimusyhteyshenkilön vastuulla

yksikkö ja lakipalvelut tarkistaa ja hankinta auttaa

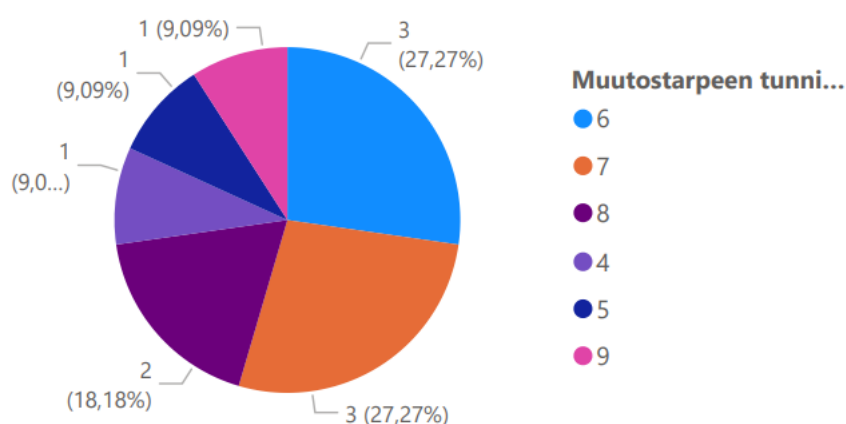
Kuvio 8: Vastaajien mielipide, kenen vastuulla heidän mielestensä alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus on.

Yllä olevasta voidaan nähdä hyvin se, että kun prosessissa ei ole määritelty selkeästi vastuita, niin työntekijän on hankala kantaa vastuuta asiassa ja usein tiedon hakemiseen ja kysymyksen pallotteluun taholta toiselle menee vain turhaa aikaa ja aiheuttaa näin kappaleessa 6.2. esitettyä hitautta ja tehottomuutta.

Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen syyn määrittäminen on avainasemassa. Muutostarpeen syinä voivat olla esimerkiksi suorituskykyyn liittyvät ongelmat, työn laajuuden muutokset, ulkoiset vaikutukset (esim. toimittajan organisaatioon liittyvät muutokset) tai muut syyt. Tarpeen ymmärtäminen auttaa varmistamaan, että sopimusmuutos vastaa tarpeeseen asianmukaisesti. Vastaajista liki puolet (45,5 %) tunnisti hyvin muutostarpeen ja kolmasosa (27,7

%) tunnisti kohtalaisesti, mutta kaipasi vielä varmuutta muutostarpeen tunnistamiseen ja laillisuuden varmistamiseen. Vastaajilta tiedusteltiin myös, miten he toimivat, jos muutoksen tarpeen syy ei ole ilmeinen. Kaikki kysyy lisätietoja tai tarkennusta asiaan, mutta useimmasta vastauksesta ei ilmene kenelle lisätietopyyntö lähetetään.

**Määrä: 1d, tekijä Muutostarpeen tunnistaminen ja laillisuuden varmistaminen: Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen syyn määrittäminen on avaina...**



Kuvio 9: Vastaajien kokemus omasta taidosta muutostarpeen tunnistamiseen ja laillisuuden varmistamiseen.

Sopimusmuutoksesta tulee toisinaan tehdä organisaatiossa päätösesitys. Tämän osalta kysymystä pohjustettiin seuraavasti: Kerättyjen tietojen perusteella laaditaan sopimusmuutoksesta päätösluonnos. Päätöksen tulee olla selkeä ja ytimekäs, jotta voidaan välttyä epäselvyyksiltä, jotka taas voivat johtaa väärinkäsityksiin ja pahimmillaan riitoihin tulevaisuudessa. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin he tunnistavat, mitä asioita sopimusmuutoksen päätösesityksessä on huomioitava.

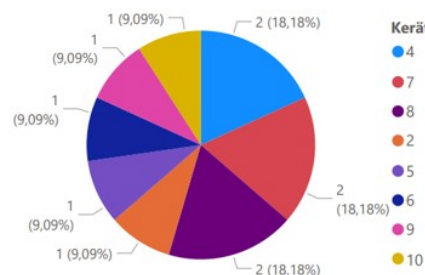
Kysymyksessä vastaukset jakaantuivat hyvin tasan koko arviointiasteikolle. Vastaajista 18,2 % tunnistan jonkin verran, mutta epävarmasti asioita, joita päätöksellä on huomioitava. Yhteensä 36,4 % oli sitä mieltä, että tunnistavat hyvin ja osaavat toimia itsenäisesti päätösesitystä laadittaessa. Liki kaikki (81,8 %)

koki lisäksi, että valmiit päätösluonnoksen mallipohjat edistäisivät sekä nopeutaisi työtehtävien tekemistä.

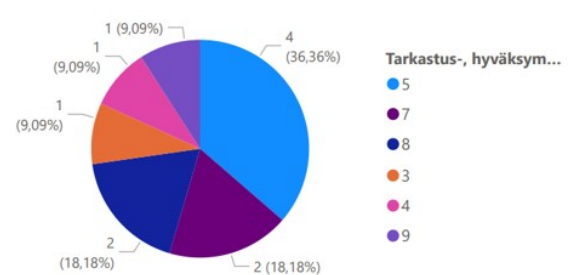
Kyselyssä pyydettiin vastaajia antamaan näkemys nykyisestä sopimusmuutosprosessista, miksi toimii/ei toimi? Kyselyssä todettiin, että ”tarkastus-, hyväksymis-, allekirjoitus- ja dokumentin tallennusprosessi: Kaikkien osapuolten on tarkastettava laadittu sopimusmuutos ja hyväksyttävä se. Toisinaan on hyödyllistä ottaa Lakipalvelut mukaan tarkastusprosessiin, jotta voidaan varmistaa päätöksen sisällön pätevyys ja tarkkuus”. Vastaajista 36,4 % koki, että nykyinen prosessi toimii kohtalaisesti, mutta kaipaavat vielä varmuutta. Vastaajien näkemyksiä sopimusmuutosprosessista:

- Ei toimi: -nimetty henkilö lakipalveluista; -HKL, Länsimetro, Ruha tms. sopimusmallit. Kaikkiin pitää muokata erikseen.
- Eri yksiköissä toimii hieman eri lailla - jopa riippuen henkilöstä.
- Nykyisin tähän ei ole ohjeistusta, malliasiakirjoja eikä yhtenäistä toimintamallia.
- En tiedä onko edes olemassa tarkkaan määriteltyä prosessia. Ongelmia liittyy ainakin siihen, ettei sopimusvastaavat aina edes tiedosta tekevänsä sellaisia muutoksia, jotka voi olla hankintalain kannalta olennaisia.

Määrä: Id, tekijä Kerättyjen tietojen perusteella laaditaan sopimusmuutoksesta päätösluonnos. Päätöksen tulee olla selkeä ja ytimekäs, jotta voidaan välttyä epäselvyyksiltä, jotka ...



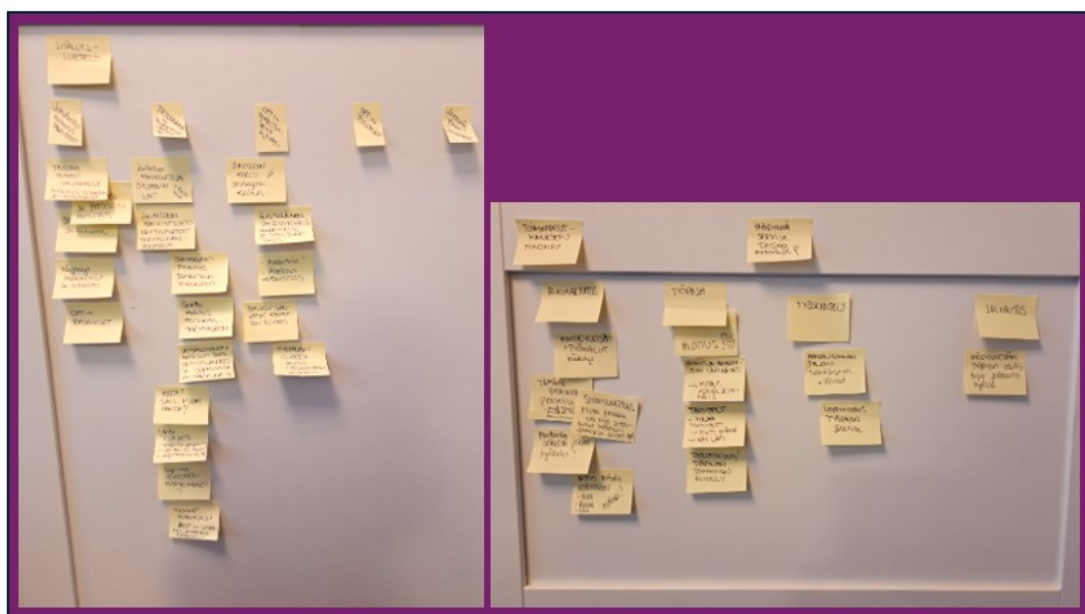
Määrä: Id, tekijä Tarkastus-, hyväksymis-, allekirjoitus- ja dokumentin tallennusprosessi: Kaikkien osapuolten on tarkastettava laadittu sopimusmuutos ja hyväksyttävä se. ...



Kuvio 10: Vastaajien arviot kysymyksiin ”Kuinka hyvin tiedät, mitä asioita päätöksessä on huomioitava?” ja ”Kuinka hyvin nykyinen prosessi mielestäsi toimii?”

### 8.3 Toteutus

Toimintatutkimuksessa olettamia ei tule tehdä, vaan luotettavuustarkastelua voidaan lähestyä sen näkemyksen pohjalta, joka lähtee siitä, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimus, vaan joukko tutkimuksia, joilla ilmiötä tarkastellaan. Kyseessä on siis tutkimusstrategia (Kananen 2014, 127). Kuten Kananenkin toteaa, niin toimintatutkimuksessa lähdin edistämään tutkimusta tutkimusstrategian kautta. Tutkimusstrategiassani suunnittelin ensin post-it lapuilla toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa koko toimintatutkimuksen kulun ja toimintatutkimuksen raportin sisällysluettelon. Nämä toimivat visualisena kuvana mielessäni liki koko toimintatutkimuksen. Alla kuvat suunnitteluvaiheessa olevasta hahmotelmasta raportin sisällysluettelosta ja tutkimuksen vaiheista.



Kuvio 11: Vasemmanpuoleisessa kuvassa hahmotelma raportin sisällysluettelosta ja oikeanpuoleisessa kuvassa hahmotelma tutkimuksen vaiheista.

Toimintatutkimuksessa hyödynsin monimenetelmällistä lähestymistapaa, jossa keskeisiä tutkimusmenetelmiä olivat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Nämä menetelmät soveltuvat erityisesti kokemukseräisen tiedon kartoittamiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen, mahdollistaen eri näkökulmien esiin tuomisen ja osallistujien erilaisten kokemusten huomioimisen kehittämisprosessissa.

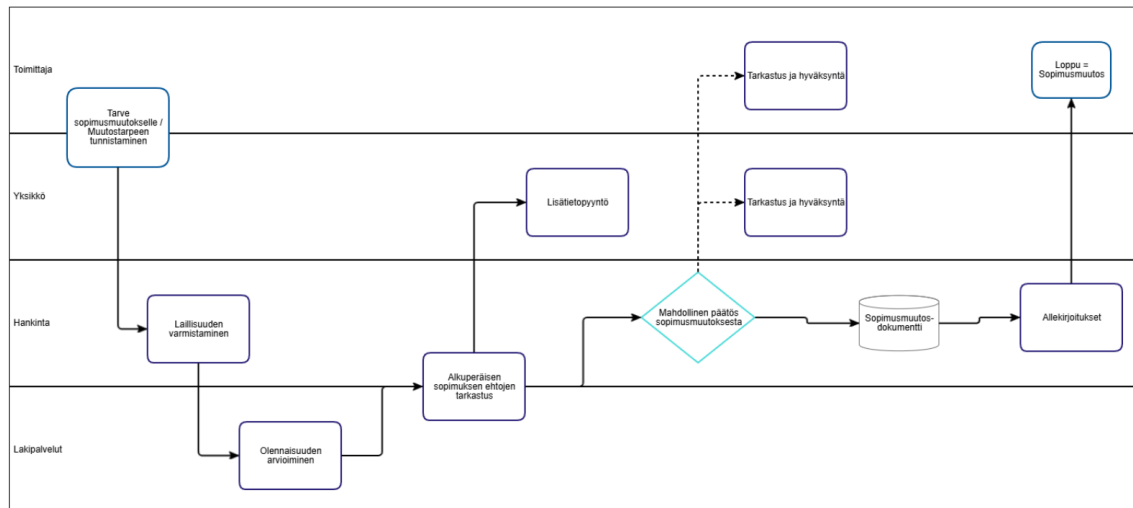
Eriyisesti nykytilan kartoituksessa havainnointi ja haastattelut osoittautuivat keskeisiksi menetelmiksi, kun taas varsinaiseen nykytila-analyysiin käytin kyselyä. Kehittämistyö toteutettiin osallistavana työpajatoimintana, mikä mahdollisti systemaattisen ja osallistavan lähestymistavan muutosten suunnitteluun ja toteutukseen.

Organisaatiossa järjestettiin tammikuussa 2025 Hankintastrategia-työpaja, jossa organisaation yksiköt määrittivät tämänhetkistä strategian nykytilaa. Pääsin tähän tapahtumaan toimimaan fasilitaattoriksi, jolloin tuin ja tarvittaessa ohjasin yksiköitä heidän pohdinnassansa hankintastrategian nykytilasta. Tilaisuudesta saatuja havaintoja hyödynsin omassa toimintatutkimuksessani ja ennen kaikkea prosessia silmällä pitäen.

#### Ensimmäinen esitys työryhmälle

Toimintatutkimuksen käynnistyessä työpajatoiminta aloitettiin organisaation sopimusmuutosprosessin nykytilan tarkastelulla sekä pohdinnalla siitä, voidaanko prosessi visualisoida. Prosessin lähtökohtana toimi niin sanottu nolatilanne (kuvio 12), jolle oli ominaista selkeän ohjeistuksen ja prosessikuvauksen puuttuminen. Käytännössä sopimusmuutosten käsittely vaihteli tekijäkohtaisesti, eikä organisaatiossa ollut vakiintunutta toimintamallia. Nolatilanteen hahmottamiseksi laadin alustavan visualisoinnin prosessista, kuten se tavallisesti näyttäytyi minulle. Tämä ensimmäinen prosessimalli esitettiin työryhmälle jatkokehittämistä varten, ja sen laadinnassa hyödynnettiin myös alkukartoituskyselystä saatuja havaintoja.

Tässä kohtaa totean – kaikki seuraavaksi esittämäni prosessikaaviot ovat koottu raportin liitteeksi 4. ”Koonti prosessin kaavioehdotuksista”.



Kuvio 12: Esitys työryhmälle, nro 1. -kyselyssä esitetty uimaratakaavio sopimusmuutosprosessin nollatilanteesta (Liite 4).

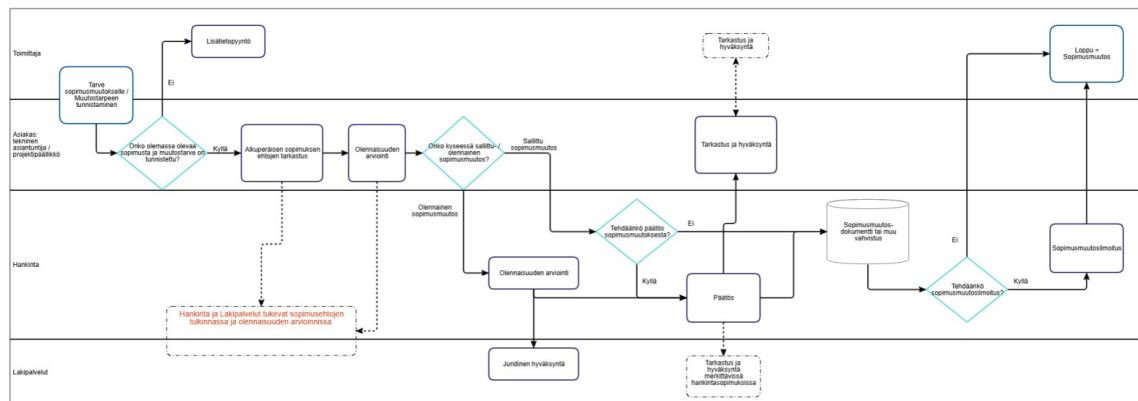
Sopimusmuutosprosessin kehittäminen edellyttää lisäksi oikeudellisten reuna-ehdojen huomioimista, erityisesti hankintasopimusten määrämuotoisuuden osalta. Hankintalaki asettaa vaatimuksia sille, millä tavoin sopimusmuutokset voidaan toteuttaa. Vaikka hankintasopimukset eivät ole määrämuotoisia sopimuksia varsinaisessa juridisessa mielessä, hankintalaki kuitenkin edellyttää sopimusten kirjallista muotoa ja allekirjoitusta. Tämä vaikuttaa myös sopimusmuutosten toteutukseen, sillä kirjallinen dokumentointi tarjoaa selkeyttä ja oikeudellista varmuutta.

Kuten luvussa 6.6.2 tarkemmin käsitellään, hankintalaki mahdollistaa sopimusmuutokset tietyin edellytyksin, erityisesti jos muutoksen mahdollisuus on ennakoon kirjattu sopimukseen. Joissain tapauksissa voidaan tarvita myös erityisehdoja, jotka mahdollistavat sopimuksesta irtautumisen ilman, että kyseessä olisi sopimusrikkomus. Tällaiset ehdot voivat tarjota joustavuutta muuttuvissa olosuhteissa.

Keskeinen osa prosessin kehittämistä on muutosten olellisuuden arviointi. Luvussa 6.5 todetaan, että hankintalain mukaan sopimusta ei saa olellisesti muuttaa ilman uutta hankintamenettelyä, ellei jokin lain mukaisista poikkeusperusteista täyty (HL 136 § 2 mom. / EHL 124 § 2 mom.). Tämän vuoksi

prosessiin on rakennettava mekanismeja, joiden avulla voidaan arvioida muutoksen olennaisuutta ja tarvittaessa hakea tukea päätöksentekoon.

Nämä oikeudelliset elementit – määrämuotoisuus, olennaisuuden arviointi ja lainmukaisuus – muodostavat sopimusmuutosprosessin keskeisen sääntelykehysten. Niiden pohjalta mallinsin ensimmäisen sopimusmuutosprosessin, joka esitettiin työryhmälle (Kuvio 13).



Kuvio 13: Esitys työryhmälle, nro 1-kyselyssä esitetty ensimmäinen prosessiehdotus sopimusmuutosprosessin uimaratakaaviosta (Liite 4).

Esityksestä saadun palautteen perusteella havaittiin, että työryhmä koki uimaratakaavion rakenteen pääsääntöisesti selkeäksi. Eniten kehitysehdotuksia esitettiin käsitteiden tarkentamiseen, ohjeistusten täydentämiseen sekä päätösvaiheen kuvaamiseen. Yksi työryhmän jäsen ehdotti uuden uimaradan lisäämistä päätöksentekijän (esimerkiksi hallitus tai toimitusjohtaja) roolin selkeyttämiseksi. Tämä huomio otettiin mukaan seuraavaan prosessiversioon.

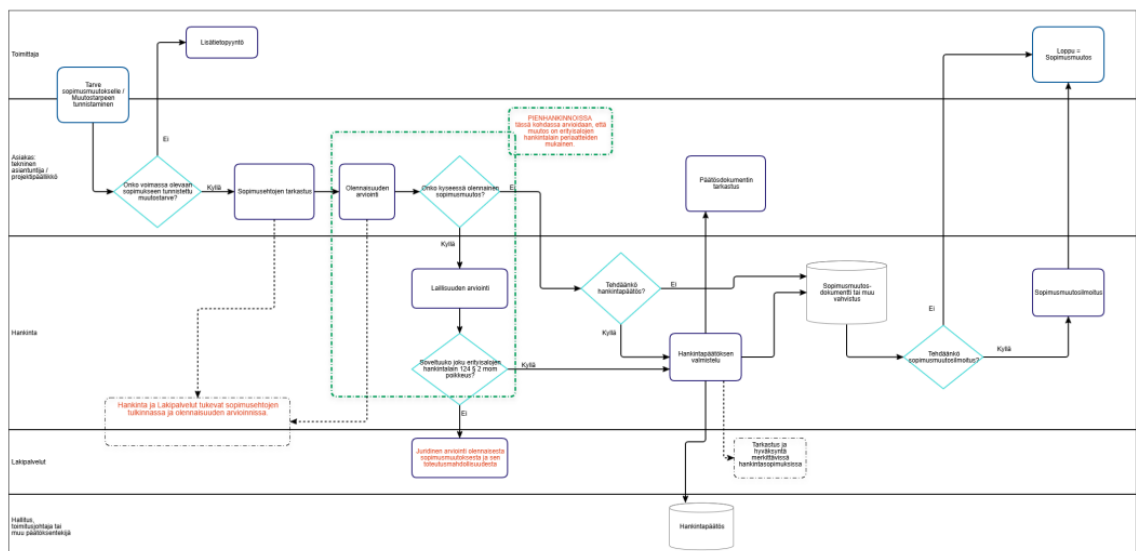
Organisaatiossa toteutetaan lukuisia eri tasoisia hankintoja. Työryhmässä nousi esiin huoli siitä, että kehitetty prosessi voi näyttäytyä soveltuvan ainoastaan suuriin hankintoihin, kuten EU:n kynnyksarvon ylittäviin hankintoihin, liitteen E mukaisiin palveluhankintoihin tai käyttöoikeussopimuksiin. Tämän vuoksi esitettiin, että prosessi muotoiltaisiin huomioimaan myös niin sanotut pienhankinnat. Näissä hankinnoissa on noudatettava kilpailutuksessa ja sopimuksessa asetettuja ehtoja, eikä olennaisia muutoksia saa tehdä ilman osapuolten välistä neuvottelua. Vaikka kansallisiin hankintoihin ei sovelleta hankintalain kaikkia

säännöksiä, sen peruseriaatteet – kuten avoimuus ja tasapuolisuus – tulee ottaa huomioon myös sopimusmuutoksissa. Näin kehitetty prosessimalli tarjoaa selkeän viitekehysten myös kansallisten kynnsarvojen alittaville hankinnoille.

Prosessin tueksi laadittiin luonnos vaiheittaiseksi ohjeistukseksi. Ohjeessa määriteltiin vastuutahot sekä vaihekohtaisesti huomioitavat asiat, dokumentaatiovaatimukset ja mahdolliset riskit. Organisaation prosessiohjeistukset julkaistaan IMS-järjestelmässä, joka mahdollistaa ohjeiden, prosessien ja verkkosivujen keskinäisen linkittämisen. Tätä hyödynnettiin myös tässä ohjeessa, ja mukaan linkitettiin esimerkiksi ”Toimivaltuudet investoinneista ja hankinnoista päätettäessä” -ohje.

### Toinen esitys työryhmälle

Toisessa esityksessä prosessia jatkokehitettiin työryhmän ensimmäiseen versioon antaman palautteen perusteella. Samalla työryhmälle toimitettiin kommentoitavaksi luonnos prosessiohjeesta. Muokattu prosessimalli esitettiin kuviossa 14.



Kuvio 14: Esitys työryhmälle, nro 2 -kyselyssä esitetty toinen prosessiehdotus sopimusmuutosprosessin uimaratakaaviosta (Liite 4).

Palautteen perusteella todettiin, että prosessi oli kehittynyt selkeämmäksi. Kuitenkin yksi työryhmän jäsen esitti huolen siitä, ettei substanssitoimijoilla ole välttämättä riittävää ymmärrystä siitä, milloin kyseessä on sopimusmuutos tai mikä määrittellään hankintalain mukaan olennaiseksi muutokseksi. Tämä havainto korosti osaamisen ja ohjeistuksen merkitystä prosessin onnistuneessa toteutuksessa.

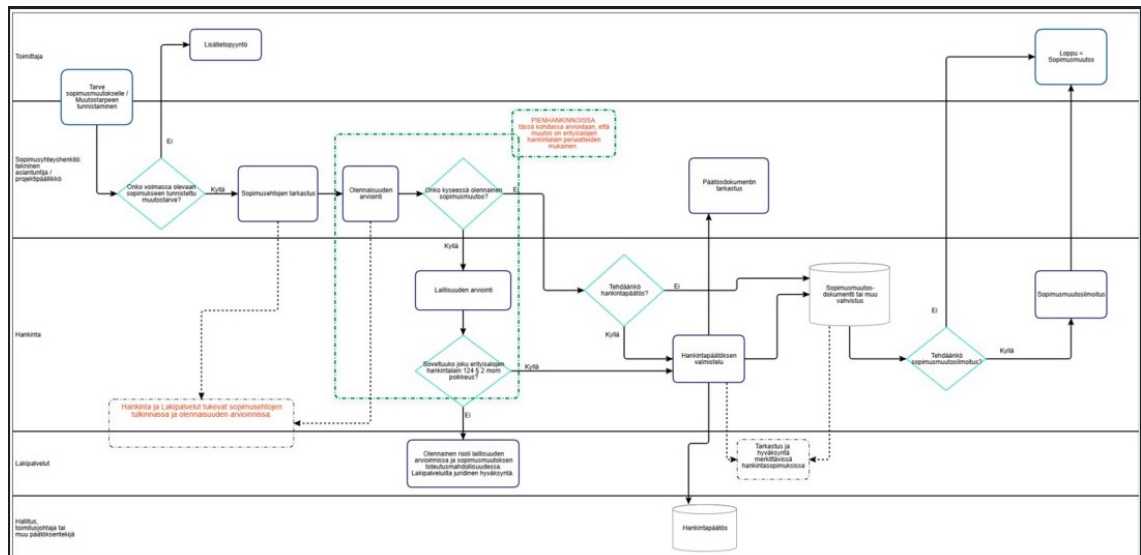
Toisessa kyselyssä kartoitettiin myös prosessin mahdollisia pullonkauloja ja hidastavia tekijöitä. Pullonkauloja arvioitiin esiintyvän erityisesti prosessin alkuvaiheessa, mikäli sopimusyhteyshenkilöillä ei ole riittävää ymmärrystä sopimuksen sisällöstä ja sopimusmuutosten merkityksestä. Ennakointi sopimushallinnan kautta ja riittävä valmistelu-aika nähtiin keskeisiksi keinoiksi hallita näitä riskejä.

Prosessiohjeeseen saatiin kehitysehdotuksia, jotka liittyivät muun muassa lakipalveluiden rooliin muutosten tunnistamisessa sekä hankintapäällikön rooliin hankintapäätösten tarkastamisessa. Lisäksi toivottiin ohjeeseen täsmällisempää kirjausta muiden ohjeiden ja verkkosisältöjen linkityksistä, joita oli jo osittain hyödynnetty.

### Kolmas esitys työryhmälle

Kolmannessa esityksessä esiteltiin viimeistelty sopimusmuutosprosessi sekä siihen liittyvä vaihekuvaus. Lopullinen prosessimalli on esitetty kuviossa 15, ja ohjeistus on liitteessä 5. Tämä kolmas esitys toimi myös loppukyselynä, jossa kerättiin tietoa tutkimuksen mittareissa määriteltyihin muuttujiin.

Viimeistelty prosessi huomioi työryhmän aiemmat kommentit, ja sitä voidaan hyödyntää myös pienhankintojen osalta. Prosessin ydin säilyy samana, mutta pienhankintojen kohdalla olennaisuuden arviointi perustuu hankintalain yleisiin periaatteisiin. Näin kehitetty prosessimalli tarjoaa selkeän ja käytännönläheisen viitekehyksen sopimusmuutosten käsittelyyn organisaatiossa.



Kuvio 15: Esitys työryhmälle, nro 3 -kyselyssä esitetty kolmas prosessiehdotus sopimusmuutosprosessin uimaratakaaviosta (Liite 4).

Loppukyselyssä toistettiin alkukartoituksessa esitettyjä kysymyksiä. Näitä olivat muun muassa:

- Kuinka hyvin vastaaja tunnistaa omat työtehtävänsä ennen kuin asian voi siirtää eteenpäin?
- Kuinka paljon aikaa (minuutteina) vastaaja arvioi käyttävänsä kyseiseen työtehtävään?
- Kuinka hyvin vastaaja kokee tunnistavansa sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen tai hankintalainsäädännön sääntelemien periaatteiden eron?

Lisäksi vastaajilta pyydettiin arviota työajasta, joka kuluu esimerkiksi tilanteessa, jossa heidän tulee selvittää sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen välinen ero. Kyselyssä kartoitettiin myös, miten toimintatutkimusmenetelmä on heidän kokemuksensa mukaan tukenut omaa työtä ja onko laadittu prosessi ja vaihekuvaus lisännyt työn mielekkyyttä.

Osa kysymyksistä esitettiin asteikkokysymyksinä hyödyntäen Likert-asteikkoa. Vastaajien tuli arvioida väittämiä asteikolla 0–10 ("En tunnista lainkaan – Tunnistan erittäin hyvin"). Väliin jäivät pisteet edustivat asteittain kasvavaa

ymmärrystä ja varmuutta, kuten myös alkukartoituksessa. Asteikko on tarkemmin kuvattu kappaleessa 8.2.1.

Loppukyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin esiin, että vaikka prosessin kuvaus ei itsessään lisää osaamista sen arvioimisessa, onko muutos sallittu, se selkeyttää merkittävästi eri toimijoiden rooleja ja työnjakoa. Lisäksi vastaajat kokivat positiivisena sen, että aihe on jäsenelty ja koottu selkeästi yhteen paikkaan, josta ohjeistus on helposti löydettävissä.

#### 8.4 Jalkautus

Kehittämistyön jalkauttamisessa keskeisimpiä elementtejä ovat selkeät tavoitteet, koulutus ja jatkuva tuki. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja sen tuoman hyödyn omassa työssään, voidaan muutos aidosti saada osaksi päivittäistä toimintaa. Ilman ymmärrystä ei voida saavuttaa aitoja muutoksia kehittämisesssä. Kuten alkukartoituskysely osoitti, niin tällä hetkellä henkilöstö kokee, että sopimusmuutoksiin liittyen ei saa riittävää koulutusta. Koulutuksen lisääminen ja käytännön opastus on tärkeää, sillä tämä auttaa varmistamaan, että uudet toimintatavat juurtuvat osaksi päivittäisiä prosesseja. Lisäksi johdon ja esihenkilöiden sekä hankintayksikön rooli muutoksen tukemisessa on merkittävä – heidän tulee toimia esimerkkeinä ja kannustaa henkilöstöä uuden toimintamallin sisäistämisesssä.

Onnistunut jalkauttaminen vähentää useasti muutosvastarintaa ja on omiaan luomaan pohjaa jatkuvan kehittämisen ilmapiirille. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että seurataan muutoksen vaikutuksia, kerätään palautetta ja reagoidaan, jos huomataan aihetta hienosäätää tai muuttaa ohjeistusta tai prosessia. Näen, että työryhmällä, joka on ollut mukana luomassa uutta prosessia, on suuri merkitys jalkauttamisella. Työryhmän jäsenet tuntevat prosessissa olleet haasteet ja pullonkaulat ja näin ollen toivon, että he pystyvät perustelemaan uuden prosessin myös yksiköissä, joissa tunnetusti muutosvastarintaa hankintoihin liittyen on ilmennyt hiukan enemmän.

Muutoksen luonne määrittää tarkemmin kehittämistoimet, mutta keskiössä on yli rajojen ulottuva yhteistyö ja tämän jatkuva kehittäminen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat kirjassaan Hankintojen johtaminen mielestäni hienosti, että ”keskeinen oivallus on se, että kun edellytykset yhteistyön kehittämiseksi ovat kunnossa, voi yritysten välistä yhteistoimintaa kehittää hyvin laajasti yli organisaatioiden maantieteellisten ja juridisten rajojen, ja siten, että se voidaan toteuttaa jokaiselle yritykselle mahdollisilla menetelmillä ja työkaluilla” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 291.)

Kehittämisprojektin jalkauttamisen haasteita voidaan tarkastella erityisesti yhteistyön näkökulmasta, kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen edellä myös käsittelee. Onnistunut muutoksen toteutus edellyttää organisaatioyksiköiden, sidosryhmien ja toisinaan jopa yritysten välistä rajat ylittävää yhteistyötä. Rajat ylittävä yhteistyö voi tuoda taas mukanaan omia haasteita, kuten esimerkiksi toimintakulttuurilliset erot. Erilaiset toimintatavat, prosessit ja toimintakulttuurierot voivat hankaloittaa sujuvaa yhteistyötä. Rajapintojen ylitys voi haastaa myös jalkautuksessa yhteistyön edellytysten luomiseen. Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen korostavat, yhteistyön kehittämisen perusta on sen edellytysten kunnossa pitäminen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisten tavoitteiden kirkastamista, selkeää vastuunjakoa ja avoimen kommunikaation varmistamista.

Viestinnän merkitystä muutoksen jalkauttamisessa ei voida korostaa liikaa. Toimimme organisaatiossa, jossa on ollut paljon muutoksia viime vuosina – niin organisaatorakenteessa, toimintatavoissa kuin myös prosesseissa. Erityisesti suurissa muutoksissa viestintä korostuu, siksi sisäistä että ulkoista viestintää on jatkuvasti kehitettävä, ja varmistettava, että viestintä on ajantasaista, selkeää ja asiallista. Avoin ja johdonmukainen viestintä luo pohjan sujuvalle yhteistyölle ja tukee kaikkien osapuolten sitoutumista muutokseen.

Yhtä tärkeää on kaikkien osapuolten kuuleminen ja jatkuva kannustaminen. Muutoksen vaikutukset koetaan eri tavoin: osa omaksuu uudet toimintatavat luontevasti ja vie kehitystä eteenpäin, kun taas toiset saattavat kokea epävarmuutta tai jopa vastustusta. Tämä muutosvastarinnan ja kehitysmuutoksen

välinen kuilu on tärkeä tunnistaa ja aktiivisesti kuroa umpeen. Sen sijaan, että muutos koetaan yksittäisenä haasteena, sen tulisi olla yhdessä rakennettava prosessi, jossa jokainen – niin työntekijät, johto kuin myös esihenkilöt – pääsevät mukaan samaan kehityksen rytmiin. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan kuuntelevaa ja myötätuntoista lähestymistapaa, joka huomioi erilaiset näkökulmat ja tukee kaikkien osapuolten aitoa osallistumista.

Työryhmän jäsenillä on merkittävä rooli prosessin jalkauttamisessa organisaatioon. He toimivat muutosagentteina, edistäen uuden toimintamallin omaksumista ja juurruttamista organisaation arkeen. Yhdessä laadittu prosessikaavio ja ohjeistus otetaan käyttöön laajasti ja sujuvasti, ja työryhmän jäsenet tukevat henkilöstöä käytännön soveltamisessa sekä vastaavat mahdollisiin kysymyksiin ja epäselvyyksiin osana muutoksen tukea.

## **9 Kehittämistehtävän tulokset ja arviointi**

Toimintatutkimuksen tuloksena kehitettiin hankintasopimukseen liittyvä sopimusmuutosprosessi sekä siihen liittyvä ohjeistus, jotka tullaan ottamaan käyttöön kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli luoda yhtenäinen ja selkeä toimintamalli, jota voivat hyödyntää kaikki hankintasopimusten parissa työskentelevät yli yksikkörajojen. Kehitetty prosessi pyrkii selkeyttämään sopimusmuutosten käsittelyä siten, että prosessikaavio toimii konkreettisena ja käytännönläheisenä työkaluna toimintaa ohjaamaan. Prosessikaavioon liitetty ohjeistus tarjoaa vastauksia keskeisiin sopimusmuutoksiin liittyviin kysymyksiin ja tukee näin työntekijöitä päivittäisessä työssään.

Tutkimusaineiston analyysi osoitti, että lähtötilanteessa sopimusmuutosprosessi oli organisaatiossa epäselvä: prosessia ei ollut kuvattu, vastuunjako oli puutteellista ja tietoa oli hajautuneesti eri henkilöillä tai järjestelmissä. Tämä johti epävarmuuteen, hitaisiin käsittelyaikoihin ja virhemahdollisuuksien kasvuun. Toimintatutkimuksen myötä syntyneen selkeän prosessimallin avulla muutostarpeen tunnistaminen, muutoksen olennaisuuden arviointi, päätöksenteko ja sopimusmuutosilmoituksen laatiminen saatiin jäsenneltyä vaiheittaiseksi

kokonaisuudeksi. Työryhmätyöskentelyn ja kyselyjen perusteella tunnistettiin myös tarve lisäkoulutukselle ja selkeälle viestinnälle prosessin jalkauttamiseksi.

Kehittämistyön onnistumista arvioitiin kahden mittarin avulla. Ensimmäinen mittari tarkasteli työntekijäkokemusta ja työtyytyväisyyttä ennen ja jälkeen uuden prosessin käyttöönoton. Tulokset osoittivat, että prosessin hallinnan helpottuminen lisäsi työn mielekkyyttä ja vähensi epävarmuutta. Toisena arviointitapana käytettiin tilastoanalyysia, jossa mitattiin työtehtävään käytetyn ajan muutosta ja sen kustannusvaikutusta. Työajan kustannusmuutos laskettiin luvussa 5.4.1 esitetyn kaavan mukaisesti, hyödyntäen Tilastokeskuksen mediaanipalkasta laskettua tuntipalkkaa. Tulokset osoittivat, että prosessin selkeytyminen lyhensi käsittelyaikaa ja tuotti sekä ajallisia että taloudellisia hyötyjä.

Toimintatutkimuksen perusteella voidaan todeta, että alkuperäinen tutkimusongelma kehittyi parempaan suuntaan: tiedon ja taidon puute väheni, mutta ei poistunut. Ohjeistuksen avulla työntekijöiden kyky löytää tarvittava tieto parani. Tämä puolestaan mahdollisti tehokkaamman riskienhallinnan sekä prosessin aikana syntyvien pullonkaulojen ennakoivan hallinnan. Jatkuvan sopimushallinnan keinoin pystytään optimoimaan resurssien käyttö ja varmistamaan riittävä valmistelu-aika, mikä mahdollistaa muutosten vaikutusten kattavan selvittämisen ennen päätöksentekoa. Kehitetty kokonaisuus tukee siten prosessien sujuvuutta, riskienhallintaa ja organisaation toimintavarmuutta.

## 9.1 Aineiston analyysin ja tulkinnan perusteella muodostetut tulokset

Tutkimuksen ensimmäinen mittari tarkasteli, parantaako työntekijäkokemusta ja työtyytyväisyyttä se, että sopimusmuutosprosessi on kuvattu ja ohjeistus laadittu. Alkukartoituskyselyllä ja työryhmän osallistumisella oli keskeinen rooli laadullisen aineiston muodostamisessa. Työryhmän vastausten perusteella voitiin todeta, että toimintatutkimuksen kautta prosessia onnistuttiin kehittämään: tarpeetonta ”pallottelua” väheni, tehtäville määriteltiin selkeät vastuuhenkilöt, ja prosessista muodostui looginen ja käytännönläheinen. Laadittu prosessikaavio

tukee työn suorittamista selkeyttämällä vastuunjakoa ja lyhentämällä käsittelyaikoja.

Loppukyselyn perusteella voitiin kuitenkin havaita, että prosessiin liitetty ohjeistus ei merkittävästi parantanut koettua tiedon saavutettavuutta. Vastajat arvioivat, että prosessi ja sen vaihekuvaus tukevat kohtalaisesti tiedon löytymistä työtehtävissä (keskiarvo 5,8 asteikolla 0–10). Tulos oli suhteellisen alhainen, ottaen huomioon kehitystoimenpiteet. Vaikka vastuiden ja roolien selkeyttäminen koettiin hyödylliseksi, ei ohjeistus sellaisenaan tuonut lisäarvoa tiedon löytyvyyteen.

Jää avoimeksi, johtuuko tämä siitä, ettei ohjeistus ole riittävän käyttäjälähtöinen tai helposti omaksuttavassa muodossa. On myös mahdollista, että prosessin vaihekuvaus koetaan vieraaksi tai irralliseksi dokumentiksi, jonka käytön omaksuminen vaatii aikaa ja ohjausta.

Työryhmässä heräsi huoli siitä, tunnistavatko yksiköissä työskentelevät aidosti tilanteet, joissa kyse on sopimusmuutoksesta. Lisäksi epäiltiin, kuinka hyvin tunnetaan hankintalain määrittämät olennaisen muutoksen kriteerit. Tästä huolimatta todettiin, että kun ymmärrystä on, laadittu prosessi ja ohjeistus ovat selkeitä ja loogisia. Tämä havainto osoittaa, että prosessin jalkautuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että sopimussyhteyshenkilöiden osaamista vahvistetaan. Loppukyselyssä 73 % vastaajista ilmoitti olevansa halukas osallistumaan koulutukseen, mikäli aiheesta järjestettäisiin kohdennettua opetusta – tämä vahvistaa tarpeen lisäkoulutukselle.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös keskeisiä pullonkauloja ja niihin liittyviä hallintakeinoja. Näistä merkittävin oli ennakoiva sopimushallinta, jonka kautta voidaan optimoida resurssien käyttöä. Lisäksi riittävän valmisteluajan varaaminen nousi tärkeäksi keinoksi varmistaa muutosten vaikutusten kattava arviointi. Olennaisimmat riskit liittyivät prosessin alkuvaiheeseen: prosessin käynnistyminen edellyttää, että sopimussyhteyshenkilöt ymmärtävät sopimusten merkityksen

ja muutuskäsittelyn periaatteet. Näihin haasteisiin voidaan vastata sopimushallinnan kehittämällä ja sopimusasioihin suhtautumisen vakavoittamisella.

Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että prosessin alkupää on koko ketjun heikoin lenkki. Reagointi ja osaamisen tukeminen juuri tässä vaiheessa on keskeistä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Loogisuuden osalta eräs työryhmän jäsen esitti huolensa siitä, ettei substanssityötä tekevä henkilö välttämättä tunnista, milloin on kyse sopimusmuutoksesta – saati ymmärrä, mikä muutos on hankintalain mukaan olennainen. Hän totesi: *"Jos on ymmärrys, niin prosessi on ihan looginen."* Tämä kiteyttää keskeisen kehittämiskohdan: jalkauttamisen tueksi tarvitaan ymmärryksen lisäämistä sekä koulutuksen että selkeän viestinnän kautta.

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että kehitystä tapahtuu ajan myötä. Alkukartoituksessa havaittiin epävarmuutta muun muassa vastuunjaossa: kenellä on vastuu mistäkin tehtävästä ja keneltä voi pyytää apua tai tukea. Kolmannessa esityksessä nähtiin selkeä edistysaskel – vastuut oli määritelty selvästi, ja prosessikaavioon oli lisätty tahot, joilta tukea voi tarvittaessa saada. Tämä konkretisoi roolien selkeytymisen tutkimusprosessin aikana.

Loppukysely sisälsi kaksi sisällöltään samankaltaista, mutta eri näkökulmasta lähestyvää kysymystä, jotka liittyivät hankintalainsäädännön periaatteiden tunnistamiseen sopimusmuutostilanteissa:

- *"Kuinka hyvin tunnistat hankintalainsäädännön sääntelemät periaatteet, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa?"*  
Tämä kysymys mittasi vastaajan käsitystä omasta osaamisestaan ja sisäistetystä ymmärryksestä. Tarkoituksena oli arvioida osaamisen kehittymistä esimerkiksi ennen–jälkeen -asetelmassa. Kyseessä oli siis subjektiivisen kognitiivisen tason mittari.

- *"Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tietoa hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa."*

Tämä puolestaan mittasi käytännön työn sujuvuutta ja tiedon saavutettavuutta. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, ovatko ohjeet, työkalut ja prosessikuvaus riittäviä tukemaan arjen työtä. Näin ollen kyseessä oli toiminnallinen mittari.

Tuloksissa ilmeni mielenkiintoinen ristiriita osaamisen ja käytännön työn välillä. Vaikka valtaosa vastaajista koki tunnistavansa hankintalainsäädännön periaatteet melko hyvin tai hyvin, lähes kaikki kertoivat silti etsivänsä tätä tietoa erikseen työtehtävissään. Tämä viittaa siihen, että periaatteet ovat periaatteellisella tasolla tuttuja, mutta käytännön tilanteessa niihin kaivataan vahvistusta.

Ilmiötä voidaan selittää kahdella tavalla:

1. *Sisällöllinen epävarmuus:* vaikka aihe on tuttu, varmuus sen soveltamisesta puuttuu.
2. *Tiedon saavutettavuuden haasteet:* ohjeistusta tai materiaalia ei ole jalkautettu riittävän näkyvästi tai käytettävässä muodossa.

Tilanne osoittaa, että prosessin ja ohjeistuksen kehittämisen lisäksi huomiota tulee kiinnittää myös tiedon käytettävyyteen ja käyttöönottopaahan. Alla kuviossa 16 on esitetty tiivistetty tulkinta ja analyysi näistä havainnoista.

Ilmiö	Mahdollinen selitys	Toiminnan kehittämisen näkökulma
Hyvä tunnistaminen + silti tiedonhaku tarpeen	Tieto ei ole riittävän selkeästi jalkautettu tai sitä ei muisteta varmaksi	Panostettava tiedon näkyvyyteen, ohjeiden saavutettavuuteen tai selkeyteen
Varmuuden tarve → tiedon hakeminen	Työntekijät haluavat varmistua ennen päätöksiä (riskit/hankintalaki)	Rakennettava varmistusmekanismeja (esim. pikaoppaat, muistilistat, sisäiset tukihenkilöt)
Subjekttiivinen "hyvä osaaminen" ei tarkoita käytännön varmuutta	Arvio perustuu ehkä tuttuuteen eikä osaamisen syvyyteen	Tarvitaan täsmäkoulutusta, joka varmistaa syvällisen ymmärryksen

Kuvio 16: Loppukyselyn kahden kysymyksen tuloksen tulkinta ja syvällisempi analyysi tilanteesta.

## 9.2 Tilastollisen muutos

Kappaleessa 5.4.1 esittelin toimintatutkimuksessa käytettävät mittarit.

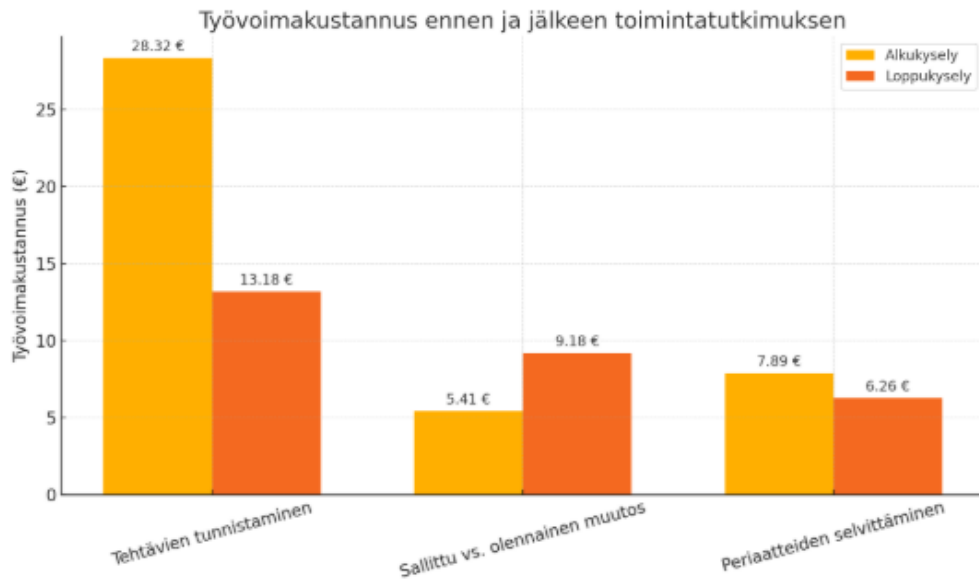
Tuntipalkkana käytin Tilastokeskuksen palkka- ja palkkiotulojen mediaania, jolloin 7,5 tunnin mittaisen työpäivän yhden työtunnin mediaanituntihinta on 20,40 euroa, kun kuukaudessa on 21,5 työpäivää. Tätä mediaanituntihintaa käytettiin toimintatutkimuksessa muuttujan kertoimena.

*Lähtötilanteen kustannusvaikutus on siis: Mediaanituntihinta 20,40 euroa.*

Työajan osalta käytin kolmea aikamuuttujaa, joihin pyysin arviota alkukartoitus ja loppukyselyssä. Pyysin vastaajilta arviota käytetyn työajasta minuutteina. Alla olevassa taulukossa kuviossa 17 on kolmen aikamuuttujan keskiarvot alkukyselyssä ja loppukyselyssä sekä näiden perusteella lasketut työvoimakustannukset mediaanituntihinnalla. Tämän lisäksi sama taulukko on esitetty kuviossa 18 graafisessa muodossa.

Työtehtävä	Alkukysely (min)	Loppukysely (min)	Alkukysely kustannus (€)	Loppukysely kustannus (€)
Sopimusmuutokseen liittyvien työtehtävien tunnistaminen	83,3 min	38,75 min	28,32 €	13,18 €
Sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eron selvittäminen	15,9 min	27,0 min	5,41 €	9,18 €
Hankintalain sääntelemien periaatteiden selvittäminen	23,2 min	18,4 min	7,89 €	6,26 €

Kuvio 17: kolmen aikamuuttujan keskiarvot alkukyselyssä ja loppukyselyssä sekä näiden perusteella lasketut työvoimakustannukset mediaanituntihinnalla (20,40 €).



Kuvio 18: Graafinen esitys kolmen aikamuuttujan keskiarvoista alkukyselyn ja loppukyselyn sekä näiden perusteella laskettujen työvoimakustannus mediaanituntihinnalla (20,40 €).

Kun tarkastellaan muutoksia kunkin työvaiheen osalta, voidaan havaita, että kohdassa 1. sopimusmuutokseen liittyvien työtehtävien tunnistamisessa merkittävä ajansäästö osoittaa, että prosessin selkeyttäminen ja vastuiden määrittely on onnistunut. Työntekijät tunnistavat tehtävänsä liki puolet nopeammin (46,5 %) aiempaan verrattuna, mikä kertoo paremmasta prosessiohjauksesta ja ohjeistuksesta.

Kohdan 2. sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eron selvittämisen osalta taas muutos on ollut positiivinen, joten ajan kasvu puolestaan viittaa siihen, että vaikka prosessi on selkeytynyt, tämä osa-alue herättää edelleen epävarmuutta. Kasvu voi selittyä sillä, että aihe koetaan vaikeaksi tai sitä käsitellään nyt tarkemmin kuin ennen. On myös mahdollista, että tutkimuksen myötä ymmärrys aiheesta on kasvanut, jolloin vastaajat käyttävät enemmän aikaa asian huolelliseen arviointiin.

Kohdan 3. osalta hankintalain periaatteiden selvittäminen lievä lasku viittaa siihen, että hankintalain periaatteet ovat tulleet hieman tutummiksi tai tiedon löytäminen on parantunut. Tässä voidaan nähdä onnistunut, joskin maltillinen parannus ohjeistuksen saavutettavuudessa tai sisäistetyssä tiedossa.

Kokonaisuutena kustannuksia onnistuttiin vähentämään erityisesti työtehtävien tunnistamisen osalta, mikä viittaa prosessinhallinnan parantumiseen. Sen sijaan lisääntynyt työaika sallitun ja olennaisen muutoksen eron selvittämisessä osoittaa tarpeen lisäkoulutukselle ja käytännön esimerkeille. Hankintalain periaatteiden osalta tiedonhallinta on kehittynyt, mutta vaatii edelleen selkeyttämistä.

## 10 Lopuksi

### 10.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Toimintatutkimuksen päätavoitteena oli tiivistää sopimusmuutoksiin liittyvä tieto selkeäksi ja helposti hyödynnettäväksi ohjeistukseksi sekä visuaaliseksi prosessikaavioksi, joita kohdeorganisaation eri toimijat voivat hyödyntää käytännön työssään. Toissijaisena tavoitteena oli lisätä organisaation sisäistä ymmärrystä sallitun ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista. Nämä tavoitteet toteutuivat: organisaatiolle kehitettiin selkeä ja johdonmukainen sopimusmuutosprosessi, jossa tehtävät ja vastuut on määritelty, ja jonka tueksi laadittu ohjeistus tarjoaa tukea erityisesti muutosten olennaisuuden arvioinnissa sekä tarvittavan lisätiedon löytämisessä.

Tutkimuksessa kehitetyt ratkaisut paransivat työntekijäkokemusta, vähensivät epävarmuutta ja lisäsivät prosessin hallittavuutta. Tämä vahvistui niin kyselytuloksissa kuin laskennallisissa mittareissa: käsittelyajat lyhenivät ja työvoimakustannukset vähenivät. Työtehtävien tunnistamisen tehostuminen viittaa parempaan prosessinhallintaan, kun taas lisääntynyt työaika sallitun ja olennaisen muutoksen erojen selvittämisessä osoittaa, että aihe vaatii vielä lisäkoulutusta ja käytännönläheisiä esimerkkejä. Suunniteltu koulutus on tärkeää jalkauttaa sopimusyhteyshenkilöille sekä muille hankintasopimusten parissa työskenteleville, jotta ohjeistus ja prosessi vakiintuvat osaksi arjen toimintaa ja kehitystyön vaikutukset saadaan pysyviksi. Hankintalain tuntemus parani, mutta tietopohjan vahvistaminen on edelleen tarpeen.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että visuaalinen prosessikaavio ja ohjeistus selkeyttivät toimintaa, tukivat laillisuuden varmistamista ja vaikuttivat positiivisesti työtyytyväisyyteen sekä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Prosessia hidastaneet pullonkaulat vähenivät, joskaan eivät poistuneet kokonaan, ja resurssien käyttö tehostui. Kehitetty laskentamalli konkretisoi ajankäytön parantumisen ja tukee arviota siitä, että prosessin kehittäminen toi organisaatiolle myös taloudellista hyötyä.

Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella, kuinka muutostarpeiden ennakkoiva hallinta vaikuttaa pitkällä aikavälillä organisaation kestävyys- ja toimittajasuhteisiin. Ennakoitavuuden kehittäminen voi olla keskeistä vastuullisuus- ja kestävyystavoitteiden saavuttamisessa. Samalla olisi tärkeää tutkia, miten prosessien läpinäkyvyys, selkeä roolitus ja yhteisesti sovitut toimintamallit tukevat toimittajayhteistyön kehittämistä ja organisaation asemaa luotettavana kumppanina. Kehitetyn ohjeistuksen säännöllinen arviointi ja päivitys varmistavat sen ajantasaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden myös jatkossa.

Lisäksi organisaation toimintakulttuuri näyttäytyi kehittämistyön onnistumisen mahdollistajana. Kohdeorganisaation arvot – osaavat ja hyvinvoivat työntekijät, vastuullisuus ja jatkuva kehittäminen – loivat otollisen pohjan muutosten jalkauttamiselle. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä siihen, miten tällainen kulttuuri tukee prosessien vakiinnuttamista ja työntekijöiden aktiivista roolia kehittämisessä.

Kehittämistehtävän seuraaviin jatkotoimenpiteisiin kuuluu sopimusmuutosprosessin ja siihen liittyvän toimintaohjeen virallinen hyväksyttäminen kohdeorganisaatiossa sekä näiden julkaiseminen organisaation laadunhallinta-, johtamis- tai toimintajärjestelmässä eli IMS-prosessin hallintajärjestelmässä. Organisaatiossa jokaisella prosessilla on nimetty omistaja, joka vastaa prosessin läpikäynnistä ja lopullisesta hyväksynnästä. Toimintatutkimuksen tuloksena syntyneen prosessin hyväksymisestä on ennakolta sovittu hallintopalveluiden kanssa. Koska työryhmään on kuulunut myös hallintopalveluiden lakimiehiä, prosessi on heille jo entuudestaan tuttu, mikä todennäköisesti nopeuttaa hallinnollista

hyväksymisvaihetta verrattuna tilanteeseen, jossa valmistelussa ei olisi ollut mukana heidän edustajiaan. Tavoitteena on julkaista prosessi syksyllä 2025 ja järjestää infotilaisuuksia hankintasopimusten sopimussyhteyshenkilöille ja muille toimijoille. Näin varmistetaan, että tieto tavoittaa oikeat henkilöt ja toimintamalli juurtuu osaksi arjen työtä.

## 10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä toisin sanoen sitä, että tutkimuksen tulokset eivät johdu sattumasta ja ne ovat pysyviä. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa myös sitä, että mikäli tutkimus uusitaan, tutkimustulos on sama ja uusintatutkimus vahvistaa tutkimustulosta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita (Kananen 2015,112).

Toimintatutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymysten avulla tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Ensimmäinen kysymys osoitti tekijät, jotka hidastavat etenemistä ja tekevät prosessista raskaan, jolloin työmotivaatio heikkenee. Toisen kysymyksen avulla pystyttiin havaitsemaan tekijät, jolla puolestaan parannetaan tiedon saatavuutta ja arviointia, jotta tiedon soveltaminen parantuu.

Jos tutkimus toistettaisiin samanlaisissa olosuhteissa, niin voitaisiin havaita, että sopimusmuutosprosessin tehottomuusongelma paranisi alkuperäisestä ja saatu hyöty kertaantuisi positiivisesti. Myös rinnakkaismenetelminä tehtynä, eli eri menetelmiä hyödyntäen saataisiin yhdenmukainen tulos. Reliabiliteetti todentuu siis jo siitä syystä, että kohdeorganisaatiossa ei aiemmin ollut yhtenäistä sopimusmuutosprosessia, joten kaikenlainen prosessin kehittäminen parantaa prosessia, jolloin tutkimuskysymyksissä esitetyt haasteet helpottuvat.

Toimintatutkimuksessa puolestaan validiteetin vahvistaa mielestäni erityisesti se, että tutkimustulokset ovat päteviä ja vastaavat todellisuutta. Tutkimusasetelmassa esitin, että suorituskykyä voidaan parantaa kehittämällä prosesseja ja poistamalla työtä tai suoritusta hidastavat pullonkaulat. Prosessin kehittämisellä

voi olla merkitystä työntekijän tunteeseen edistää tehokkaasti omia työtehtäviä, joka puolestaan parantaa työtyytyväisyyttä. Tutkimusasetelmassa pystyttiin siis syy-seuraussuhteet ja näin ollen sisäinen validiteetti voidaan todeta. Ulkoinen validiteetti – kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä muihin tilanteisiin tai kohderyhmiin, voidaan todeta myös onnistuneen. Huolimatta kehitettävästä prosessista tai tähän liittyvästä kohderyhmästä, prosesseja kehittämällä voidaan saada aitoa hyötyä niin henkilöstön työtyytyväisyyteen kuin myös jopa kustannushyötyä vähentämällä mahdollisia pullonkauloja ja pienentämällä riskejä.

Toimintatutkimuksen sisällöllinen validiteetti voidaan osoittaa silloin, kun tutkimus kykenee kattavasti tarkastelemaan tutkittavan ilmiön eri puolia. Tässä työssä laadullisen tutkimuksen osalta mitattiin työntekijäkokemusta ja työtyytyväisyyttä, mikä tarjosi syvällistä ymmärrystä työn arjessa ilmenevistä ilmiöistä. Määrällisessä osuudessa puolestaan hyödynnettiin tilastoanalyysiä, jonka avulla mitattiin työtehtävään käytetyn ajan määrää sekä tämän ajankäytön kustannusvaikutuksia. Näiden määrällisten mittareiden avulla ilmiötä voitiin tarkastella useasta laskennallisesta näkökulmasta, mikä vahvisti analyysin monipuolisuutta. Määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistäminen mahdollisti sekä aineisto- että menetelmätriangulaation toteuttamisen, mikä osaltaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja kokonaisvaltaisuutta.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Alsterman, Henric & Blücher, Dan & Broman, Martin & Johansson, Ola & Lundström, Thomas & Olsson, Björn & Petersson, Per 2018a. Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla! Suom. Lehtimäki, Sari. Part Development AB, Bromma.

Grönfors, Martti 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. [https://books.google.y.m/books?id=F3oaCwAAQBAJ&printsec=frontym.ver&dq=inpublisher:%22SoFia-Sosiologi-Filoso-fiapu+Vilkka%22&hl=fi&newbks=1&newbks\\_redir=1&sa=X&ved=2ahU-KEwjAj\\_Wj89uIAxVGLRAIHVfjFCEQ6AF6BAgJEAI](https://books.google.y.m/books?id=F3oaCwAAQBAJ&printsec=frontym.ver&dq=inpublisher:%22SoFia-Sosiologi-Filoso-fiapu+Vilkka%22&hl=fi&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahU-KEwjAj_Wj89uIAxVGLRAIHVfjFCEQ6AF6BAgJEAI). Viitattu 15.11.2024.

Haapio, Helena & Haavisto, Vaula & Keskitalo, Petri & Lintumaa, Sari & Nygren, Päivi & Nystén-Haarala, Soili & Rudanko, Matti & Taskinen, Tommi K. J. 2002. Ennakoiva sopiminen – Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Vantaa: WSOY Lakitieto.

Heikinheimo, Päivi 2021. Päätöksen juoni: Miten johdan parempiin päätöksiin. Alma Talent, Helsinki.

Heikkilä, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy, Porvoo.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Immonen, Risto & Villa, Seppo 2019. Osakeyhtiön varojen käyttö: Kuka päättää, kuka vastaa? 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy, Helsinki.

Juhola, Annika 2020. Sopimuksen hiljainen muuttaminen julkisissa hankinnoissa. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64521/Juhola.Annika.pdf?sequence=1>. Viitattu 21.1.2025.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (JHNY) 2024. Hankintasopimuksen päättäminen. Päivitetty 27.3.2024. <https://www.hankinnat.fi/paatos-ja-muutoksen-haku/hankintasopimus/hankintasopimuksen-paattaminen>. Viitattu 20.1.2025.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma & Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketoimintayksikkö 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karinkanta, Pauliina & Lahtinen, Tapio 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. 1. painos. Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

Kaupunkiliikenne. Pääkaupunkiseudun kaupunkiliikenne Oy. Organisaatio. <https://kaupunkiliikenne.fi/paakaupunkiseudun-kaupunkiliikenne-oy/organisaatio/>. Viitattu 29.7.2024.

Kaupunkiliikenne. Pääkaupunkiseudun kaupunkiliikenne Oy. Strategia 2023–2026, visio ja arvot. <https://kaupunkiliikenne.fi/paakaupunkiseudun-kaupunkiliikenne-oy/arvot-ja-strategiset-tavoitteemme/>. Viitattu 27.6.2024.

Kaupunkiliikenne. Kaupunkiliikenteen sopimusten hallinta 2024. (Tekijän hallussa.)

Konti, Annamari & Kronström, Sanna & Kumlin, Aarne & Mäki, Laura 2017. Julkiset hankinnat. Edita Publishing Oy, Keuruu.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 3. painos. Suomen Laatu keskus Oy, Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus, Espoo.

Leenders, Michiel R. & Fearon, Harold E. & Flynn, Anna E. & Johnsson, P. Fraser 2006. Purchasing and Supply Management: With 50 supply chain cases. 13th edition. McGraw-Hill, Boston.

Merriam, Sharan B. & Tisdell, Elizabeth J. 2019. Qualitative Research. Ascent Audio. <https://learning.oreilly.com/videos/qualitative-research/9781469074948/>. Viitattu 7.12.2024.

Mikkonen, Tuomas 2022. Lean käytäntöön: Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. 1. painos. Kauppakamari, Helsinki.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus 2019. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot, 10. painos. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Rinkinen, Sanna 2019. Asiakaslähtöinen hankintaprosessi: Case Tammer-Tukku. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904114889>. Viitattu 18.1.2025.

Salokangas, Kirsi-Marja 2020. Erityisalojen hankintalaki. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Tilastokeskus. Tuotteet ja palvelut. Kokeelliset tilastot. Tulorekisterin palkat ja palkkiot. Palkka ja palkkatulojen mediaani 3 289 euroa. [https://stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin\\_palkat\\_ja\\_palkkiot/2025-01-08/index.html](https://stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin_palkat_ja_palkkiot/2025-01-08/index.html). Viitattu 16.3.2025.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Helsinki.

Villa, Seppo 2020. Hallituksen ja toimitusjohtajan oikeudet ja vastuut Osakeyhtiössä. Kauppakamari, Helsinki.

Voutilainen, Tomi & Määttä, Kalle 2023. Julkisten hankintojen sääntely. Helsingin Kauppakamari Oy ja tekijät. 3., uudistettu painos. Viro.

Ym.ghlan, David & Brannick, Teresa 2014. Doing action research in your own organization. 4th edition. Sage.

### **Viralliset lähteet:**

Kauppalaki 27.3.1987/355

Laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/23/EU

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/25/EU

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2007/66/EY

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 1398/2016

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Konkurssilain 20.2.2004/120

Hallituksen esitys HE 108/2016

## Liite 1. Kyselylomake nykytilan kartoitukseen

Nykytilaa kartoittaakseni olen haastatellut kollegoita, lakipuolemme henkilöstöä sekä muutamaa substanssissa toimivaa henkilöä. Tätä varten laadin kyselylomakkeet (Liite 1). Haastattelut on käyty strukturoituina eli lomakehaastatteluina, jolloin jokainen haastateltava on saanut tuoda esiin asioita, joita kokee tärkeimmiksi omaa työhön liittyen. Perusoletus lomakehaastatteluun on, että jokainen haastateltava ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Tästä syystä kiinnitin erityistä huomiota lomakekysymyksiin. Lomakehaastattelun avulla testasin myös esittämiäni hypoteeseja, joiden avulla arvioin henkilöstön tietotaitoa.

### YAMK Opinnäytetyö - Hankintasopimusten sopimusmuutokset ja -muutosprosessi organisaatiossa

Opiskelen Metropolian ylemmässä ammattikorkeakoulussa Julkisten hankintojen opinto-ohjelmassa. Teen lopputyönä organisaatiollemme toimintatutkimusta, jossa käsitellään hankintasopimusten sopimusmuutoksia ja tähän liittyvää sopimusmuutosprosessia organisaatiossa.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa osallistetaan työyhteisön jäseniä tutkimuksen aikana. Näin tutkimus saadaan toteutettua käytännönläheisesti ja voidaan kehittää organisaation toimintaa tutkitavan asian suhteen.

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa prosessin ongelmakohdat ja tuoda näkyväksi sopimusmuutosprosessin nykytila. Pyrin myös kartoittamaan sopimusmuutosten parissa työskentelevien henkilöiden osaamista, mahdollista lisäkoulutustarvetta ja työhön nykyisin käytettyä aikaa. Alkukartoituksesta saatuja vastauksien avulla pyrin ymmärtämään tutkimuskohteen luonnetta eri lähtökohdista käsin sekä täsmentämään tutkimusongelmaa.

Alkukartoituksen jälkeen alkaa toimintatutkimuksen toinen vaihe, eli kehittämisvaihe. Kehittämisvaiheen aikana tarkoituksenaani on kehittää prosessia ja luoda ohjeistus organisaation käyttöön. Kehittämisvaiheeseen toivon löytäväni työryhmän, jonka kommentteilla on tärkeä rooli prosessin ja ohjeen luomisessa. Työryhmän toimintaperiaate on ennen kaikkea sparraava, toivon kommentteja sopimusmuutosprosessin ja ohjeistuksen luonnosversioihin. Jokainen työryhmän jäsen voi toimia työryhmässä oman työtilanteen sallimissa rajoissa. Tämän kyselyn lopussa on ohjeistus työryhmään ilmoittautumiseen.

\*\*\*\*\*

#### ALKUKARTOITUSKYSELY

Kysely koostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan vastaajan yleistä hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvää osaamista. Toinen osa keskittyy sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuutosprosessiin organisaatiossa.

Kyselyn vastaaminen kestää noin 20-30 minuuttia ja saatte nähtävään myös omakohtaisen kokemuksen ja osaamisen

#### Missä yksikössä työskentelet:

##### 1. Missä yksikössä työskentelet: \*

- HELI
- OMHA
- KUPI
- SKAR
- Muu

## Osa-alue 1. Yleinen hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvä osaaminen

Ensimmäisessä osassa kartoitetaan vastaajan yleistä hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvää osaamista

2. Kun olet saanut sopimusmuutokseen liittyvän asian tietoon, kuinka hyvin tunnistat omat työtehtävät, joita tulee tehdä ennen kuin laitat asian eteenpäin? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tunnista omia työt  
ehtäviä lainkaan asiaa  
n liittyen

Tiedän erittäin hyvin  
omat työtehtävät

3.   
• Kirjaa esimerkkejä mahdollisista omista työtehtävistä, jotka liittyvät sopimusmuutoksen asian hoitamiseen ennen kuin laitat asian eteenpäin.

4.   
• Arvio käytetystä työajasta

\*

Arvioisitko työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus minuutteina).

5. Tiedätkö, kenelle organisaatiossa siirret sopimusmuutosasian oman alkuselvityksen jälkeen? \*

- Sopimusmuutosasia ei kuulu työtehtäviini, jätän asian sikseen.
- Sopimusmuutosasia ei kuuluyötehtäviini, mutta tiedän kenelle asia kuuluu, joten siirrän asian suoraan hänelle.
- Joudun selvittämään, kenelle asia voidaan siirtää.
- Tiedän, kenelle siirrän asian.

6. Jos joudut selvittämään, kenelle asia voidaan siirtää, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus minuutteina). \*

7. Kuinka hyvin tunnistat, minkälaisia hankintasopimuksen sopimusmuutoksia voidaan tehdä? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tunnista lainkaan

Tunnistan erittäin  
hyvin

8.
  - Kirjaa esimerkkejä hankintasopimusten sopimusmuutoksista, joita organisaatiossa tehdään

9. Kuinka hyvin tunnistat, sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eron? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tunnista lainkaan

Tunnistan erittäin hyvin

10.
  - Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista?

\*

Kyllä

Ei

11. Jos joudut etsimään erikseen tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus minuutteina). \*

12. Kuinka hyvin tunnistat sopimusmuutokseen liittyvät hankintalainsäädännön sääntelemät periaatteet, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa. \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tunnista lainkaan

Tunnistan erittäin hyvin

13. Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tietoa hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa? \*

Kyllä

Ei

14. Jos joudut etsimään erikseen tietoa hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus minuutteina). \*

15. Kuinka hyvin tiedät mitä dokumentteja tulee huomioida sopimusmuutosasian tarkastelussa ja sen ratkaisemisessa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tiedä lainkaan

Tiedän erittäin hyvin

## Osa-alue 2. Sopimusmuutokseen liittyvä sopimusmuutosprosessi

Alla esitetyissä kysymyksissä pyrin selvittämään tämänhetkistä sopimusmuutosprosessia organisaatiossa. Kysymysten avulla pyrin löytämään vastaukset seuraaviin asioihin: Kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta ja kenelle asia toimitetaan jatkokäsittelyyn, ketä informoidaan sopimusmuutosasiasta ja kuka laati muutoksen voimaan saattamiseen tarvittavan päätöksen/muun asiakirjan, jotta tehtävä muutos saadaan voimaan.

16. Alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus:

On erittäin tärkeää ymmärtää täysin alkuperäisen sopimuksen ehdot. Näin voit tunnistaa tarkasti, mitä on muutettava, ja varmistaa, että muutokset ovat myös sopimusehtojen mukaisia.

Kenen vastuulla on mielestäsi tarkastaa alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehdot? \*

- Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi sopimuksen sopimusyhteyshenkilön vastuulla
- Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi yksikön sopimusvastuuhenkilön vastuulla
- Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi hankinnan vastuulla
- Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi lakipalveluiden vastuulla
- Muu

17. Muutostarpeen tunnistaminen ja laillisuuden varmistaminen:

Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen syyn määrittäminen on avainasemassa. Muutostarpeen syinä voivat olla esimerkiksi suorituskykyyn liittyvät ongelmat, työn laajuuden muutokset, ulkoiset vaikutukset (esim. toimittajan organisaatioon liittyvät muutokset) tai muut syyt. Tarpeen ymmärtäminen auttaa varmistamaan, että sopimusmuutos vastaa tarpeeseen asianmukaisesti.

Tunnistatko helposti esimerkiksi toimittajan viestistä tai yhteydenotosta, muutoksen tarpeen syyn, joka on otettava huomioon muutostarpeen tunnistamisessa? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tunnista lainkaan

Tunnistan erittäin hyvin

18. Miten toimit, jos muutoksen tarpeen syy ei ilmene viestistä?

19. Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen laillisuuden varmistaminen on tärkeää, sillä kaikki muutokset tulee olla hankintalainsäädännön ja sääntelyn mukaista. On varmistuttava, ettei muutoksella otetaan käyttöön mitään sellaista, joka tekisi sopimuksesta laittoman tai täytäntöönpanokelvottoman. Tästä syystä sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero on tärkeä ymmärtää.

Onko mielestäsi jokaisen, joka työskentelee hankintasopimusten kanssa, ymmärrettävä sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero? \*

- Kyllä
- Ei

20. Perustelisitko lyhyesti vastauksesi, miksi jokaisen pitää ymmärtää sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero?

21. Perustelisitko lyhyesti vastauksesi, miksi jokaisen ei pidä ymmärtää sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero?

22. Koetko, että sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista olisi tärkeää saada sisäistä koulutusta? \*

Kyllä

Ei

23. Kerättyjen tietojen perusteella laaditaan sopimusmuutoksesta päätös*luonnos*. Päätöksen tulee olla selkeä ja ytimekäs, jotta voidaan välttyä epäselvyyksiltä, jotka taas voivat johtaa väärinkäsityksiin ja pahimmillaan riitoihin tulevaisuudessa.

Kuinka hyvin tiedät, mitä asioita päätöksessä on huomioitava? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En tiedä lainkaan

Tiedän erittäin hyvin

24. Koetko, että valmiit päätös*luonnoksen* mallipohjat edistäisivät ja nopeuttaisivat työtehtäviesi hoitoa? \*

Kyllä

Ei

25. Tarkastus-, hyväksymis-, allekirjoitus- ja dokumentin tallennusprosessi:

Kaikkien osapuolten on tarkastettava laadittu sopimusmuutos ja hyväksyttävä se. Toisinaan on hyödyllistä ottaa Lakipalvelut mukaan tarkastusprosessiin, jotta voidaan varmistaa päätöksen sisällön pätevyys ja tarkkuus.

Kuinka hyvin nykyinen prosessi mielestäsi toimii? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ei toimi ollenkaan

Toimii erittäin hyvin

26. Kirjaisitko tähän näkemyksesi nykyisestä sopimusmuutosprosessista, miksi toimii/ei toimi?

27. Onko yksikössänne annettu koulutusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuutosprosessiin? \*

Kyllä

Ei

28. Onko yksikössänne kirjallista ohjeistusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuutosprosessiin? \*

Kyllä

Ei

## Liite 2. Ote Hankintalain kirjauksista

Suora lainaus hankintalain kirjauksista

### Hankintalaki 1397/2016

#### 136 §:n 1 momentti

Hankintalain mukaan hankintasopimuksen olennaisena muutoksena pidetään, jos:

1. muutoksella otetaan käyttöön ehtoja, jotka, jos ne olisivat alun perin kuuluneet hankintamenettelyyn, olisivat mahdollistaneet muiden kuin alun perin valittujen ehdokkaiden osallistumisen menettelyyn tai muun kuin alun perin hyväksytyyn tarjouksen hyväksymisen tai jotka olisivat tuoneet hankintamenettelyyn lisää osallistujia;
2. sopimuksesta tai puitejärjestelystä tulee muutoksen jälkeen taloudellisesti edullisempi sopimuskumppanille sellaisella tavalla, jota alkuperäisessä hankintasopimuksessa tai puitejärjestelyssä ei ollut määritetty;
3. muutos laajentaa sopimuksen tai puitejärjestelyn soveltamisalaa huomattavasti;
4. sopimuskumppani, jonka kanssa hankintayksikkö on alun perin tehnyt sopimuksen, korvataan uudella sopimuskumppanilla.

#### 136 §:n 2 momentti

Hankintalain 136 §:n 2 momentissa todetaan, että hankintasopimukseen tai puitejärjestelyyn voidaan tehdä muutos, jos:

1. se perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin ja hankinta-asiakirjoissa mainittuihin sopimusehtoihin tai niiden muuttamista koskeviin ehtoihin ja ne eivätkä ne muuta hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn yleistä luonnetta;
2. alkuperäisen sopimuskumppanin on tarpeen suorittaa lisätöitä tai -palveluja taikka ylimääräisiä tavarantoimituksia, jotka eivät sisällyneet alkuperäiseen sopimukseen, ja jos sopimuskumppanin vaihtaminen ei ole

- mahdollista taloudellisista tai teknisistä syistä ja aiheuttaisi merkittävää haittaa tai kustannusten merkittävää päällekkäisyyttä hankintayksikölle;
3. muutoksen tarve johtuu olosuhteista, joita huolellinen hankintayksikkö ei ole voinut ennakoida eikä muutos vaikuta hankintasopimuksen yleiseen luonteeseen;
  4. alkuperäinen sopimuskumppani korvataan uudella sopimuskumppanilla 1 kohdan mukaisella yksiselitteisellä sopimuksen muuttamista koskevalla ehdolla tai alkuperäisen sopimuskumppanin asema siirtyy yhtiön rakennejärjestelyjen, yritysostojen, sulautumisten ja määräysvallan muutosten tai maksukyvyttömyyden seurauksena kokonaan tai osittain toiselle toimittajalle, joka täyttää alun perin vahvistetut laadulliset soveltuvuusvaatimukset edellyttäen, ettei tästä aiheudu muita olennaisia muutoksia sopimukseen eikä tällä pyritä kiertämään tämän lain soveltamista;
  5. kyse on sellaisesta vähäarvoisesta sopimusmuutoksesta, joka alittaa liitteessä E tarkoitettuja palveluja koskevissa hankinnoissa sekä käyttöoikeussopimuksissa kansalliset kynnyсарvot tai muissa hankinnoissa EU-kynnyсарvot eikä vaikuta sopimuksen yleiseen luonteeseen.

#### 137 §

Hankintalain 137 §:n mukaisesti hankintayksikkö voi irtisanoa sopimuksen välittömästi jos:

1. sopimukseen on tehty 136 §:n 1 momentissa tarkoitettu olennainen muutos;
2. toimittajaa on koskenut jokin 80 §:ssä säädetyistä pakollisista poissulkemisperusteista sopimuksen tekohetkellä; tai

sopimusta ei olisi voinut tehdä toimittajan kanssa, koska Euroopan unionin tuomioistuin on Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 258 artiklan mukaisessa menettelyssä todennut hankintayksikön rikkoneen vakavasti Euroopan unionin perussopimusten ja hankintadirektiivin mukaisia velvoitteita.

## **Erityisalojen hankintalaki 1398/2016**

### 124 §:n 1 momentti

Erityisalojen hankintalain mukaan hankintasopimuksen olennaisena muutoksena pidetään, jos:

1. muutoksella otetaan käyttöön ehtoja, jotka, jos ne olisivat alun perin kuuluneet hankintamenettelyyn, olisivat mahdollistaneet muiden kuin alun perin valittujen ehdokkaiden osallistumisen menettelyyn tai muun kuin alun perin hyväksytyyn tarjouksen hyväksymisen tai jotka olisivat tuoneet hankintamenettelyyn lisää osallistujia;
2. hankintasopimuksesta tai puitejärjestelystä tulee muutoksen jälkeen taloudellisesti edullisempi sopimuskumppanille sellaisella tavalla, jota alkuperäisessä hankintasopimuksessa tai puitejärjestelyssä ei ollut määritetty;
3. muutos laajentaa hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn soveltamisalaa huomattavasti;
4. sopimuskumppani, jonka kanssa hankintayksikkö on alun perin tehnyt hankintasopimuksen, korvataan uudella sopimuskumppanilla.

### 124 §:n 2 momentti

Erityisalojen hankintalain 124 §:n 2 momentissa todetaan, että hankintasopimukseen tai puitejärjestelyyn voidaan tehdä muutos, jos:

1. se perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin ja hankinta-asiakirjoissa mainittuihin sopimusehtoihin tai niiden muuttamista koskeviin ehtoihin, niiden rahallisesta arvosta riippumatta, ja nämä ehdot ovat selkeät, täsmälliset ja yksiselitteiset, eivätkä ne muuta hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn yleistä luonnetta;
2. alkuperäisen sopimuskumppanin on tarpeen suorittaa lisätöitä tai -palveluja taikka ylimääräisiä tavarantoimituksia, jotka eivät sisältyneet alkuperäiseen hankintasopimukseen, ja jos sopimuskumppanin vaihtaminen ei ole mahdollista taloudellisista tai teknisistä syistä ja aiheuttaisi merkittävää haittaa tai kustannusten merkittävää päällekkäisyyttä hankintayksikölle;

3. muutoksen tarve johtuu olosuhteista, joita huolellinen hankintayksikkö ei ole voinut ennakoida, eikä muutos vaikuta hankintasopimuksen yleiseen luonteeseen;
4. alkuperäinen sopimuskumppani korvataan uudella sopimuskumppanilla 1 kohdan mukaisella yksiselitteisellä sopimuksen muuttamista koskevalla ehdolla tai alkuperäisen sopimuskumppanin asema siirtyy yhtiön rakennejärjestelyjen, yritysostojen, sulautumisten ja määräysvallan muutosten tai maksukyvyttömyyden seurauksena kokonaan tai osittain toiselle toimittajalle, joka täyttää alun perin vahvistetut laadulliset soveltuvuusvaatimukset edellyttäen, ettei tästä aiheudu muita olennaisia muutoksia hankintasopimukseen eikä tällä pyritä kiertämään tämän lain soveltamista;
5. kyse on sellaisesta vähäarvoisesta sopimusmuutoksesta, joka alittaa 13 §:ssä säädetyt kynnyksarvot eikä vaikuta sopimuksen yleiseen luonteeseen.

Edellä 2 momentin 2 ja 3 kohdassa tarkoitetun muutoksen arvo ei saa olla enemmän kuin 50 prosenttia alkuperäisen sopimuksen arvosta. Jos 2 momentin 2 tai 3 kohdassa tarkoitettuja muutoksia tehdään peräkkäin useampia, arvioidaan jokaista muutosta itsenäisenä. Tällaisten muutosten tavoitteena ei saa olla tämän lain säännösten kiertäminen.

Edellä 2 momentin 5 kohdassa tarkoitetun muutoksen arvo tulee olla pienempi kuin 10 prosenttia alkuperäisen palvelu- tai tavarahankintasopimuksen tai palveluja koskevan käyttöoikeussopimuksen arvosta ja 15 prosenttia alkuperäisen rakennusurakkasopimuksen tai käyttöoikeusurakan arvosta. Jos 2 momentin 5 kohdan tarkoittamia muutoksia tehdään peräkkäin useampia, arvo arvioidaan peräkkäisten muutosten kumulatiivisen nettoarvon perusteella.

Edellä 3 ja 4 momentissa tarkoitetun hinnan laskemista varten tarkistettu hinta on viitearvo, kun hankintasopimukseen sisältyy indeksilauseke.

125 §

Sen lisäksi, mitä hankintasopimuksessa on sovittu, hankintayksikkö voi irtisanoa hankintasopimuksen päättymään välittömästi, jos:

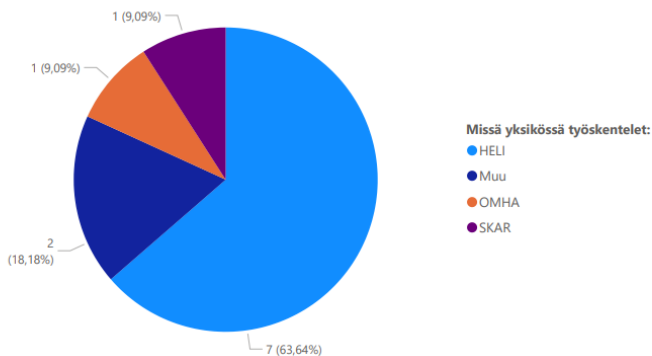
1. hankintasopimukseen on tehty 124 §:n 1 momentissa tarkoitettu olennainen muutos;
2. toimittajaa on koskenut jokin 84 §:ssä säädetyistä pakollisista poissulku-perusteista hankintasopimuksen tekohetkellä; tai
3. sopimusta ei olisi voinut tehdä toimittajan kanssa, koska Euroopan unionin tuomioistuin on Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 258 artiklan mukaisessa menettelyssä todennut hankintayksikön rikko-  
neen vakavasti Euroopan unionin perussopimusten ja erityisalojen han-  
kintadirektiivin mukaisia velvoitteita.

## Liite 3. Alkukartoituskyselyn tulokset -raportti

### MISSÄ YKSIKÖSSÄ TYÖSKENTELET

Varsinaisen vastausajan umpeuduttua kyselyyn oli vastannut 11 henkilöä. Vastausprosenttia ei voida laskea tästä kyselystä, sillä tiedossani ei ole kuinka monelle henkilölle tiimpäälliköt ja yhteyshenkilöt ovat kyselylinkin lähettäneet. HELI-yksikkö antoi suurimman osan vastauksista (58 %) ja muiden yksiköiden kesken vastaukset jakaantuivat melko tasan.

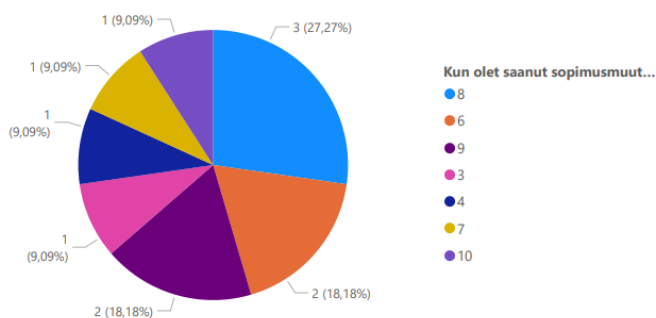
Määrä: Id, tekijä Missä yksikössä työskentelet:



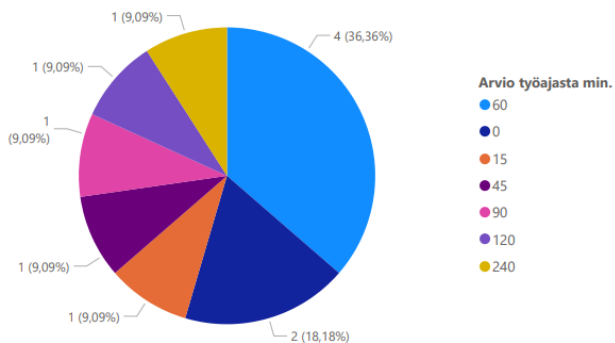
### TYÖTEHTÄVIEN TUNNISTAMINEN JA KÄYTETTY AIKA

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin he tunnistavat omat työtehtävänsä sopimusmuutokseen liittyvän asian käsittelyssä ennen sen eteenpäin viemistä (0=En tunnista ollenkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin).
- Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan työaika, joka vastaaja käytti sopimusmuutokseen liittyvän työtehtävän asian käsittelyyn ennen sen eteenpäin viemistä. Yksi henkilö ei antanut vastausta ja toisen arvio aikavälillä osoittautui epärealistiseksi (5-100000 min).

Määrä: Id, tekijä Kun olet saanut sopimusmuutokseen liittyvän asian tietoon, kuinka hyvin tunnistat omat työtehtävät, joita tulee tehdä ennen kuin laitat asian eteenpäin?



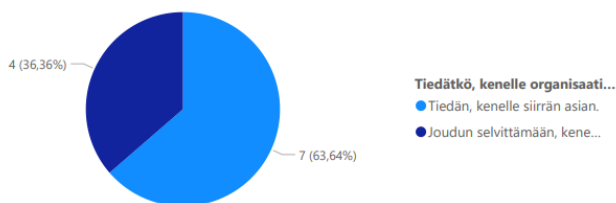
Määrä: Id, tekijä Arvio työajasta min.



### TYÖTEHTÄVIEN TUNNISTAMINEN JA JATKOTOIMET

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin kirjaamaan esimerkkejä mahdollisista omista työtehtävistä, jotka liittyvät sopimusmuutoksen asian hoitamiseen ennen kuin vastaaja laittaa asian eteenpäin.
- Kyselyssä pyydettiin ilmoittamaan, onko prosessissa seuraava taho selkeästi tiedossa vastaajalle, kun hän siirtää sopimusmuutoksen oman alkuselityksen jälkeen eteenpäin organisaatiossa?

Määrä: Id, tekijä Tiedätkö, kenelle organisaatiossa siirret sopimusmuutoksen oman alkuselityksen jälkeen?



Kirjaa esimerkkejä mahdollisista omista työtehtävistä, jotka liittyvät sopimusmuutoksen asian hoitamiseen ennen kuin laitat asian eteenpäin.

Tarkistan onko ehdotettu sopimusmuutos sopimuksessa kuvatun mukainen, ketkä ovat sopimusyhteyshenkilöt, miter/missä muodossa, millä dokumenteilla ko. sopimuksen sopimusmuutokset on mahdollista hoitaa ja kuinka sopimusmuutos hyväksytään/hylätään, sopimusmuutoksen allekirjoitus molemmiin puoliin ja tiedon lisääminen sopimushallintajärjestelmään ko. sopimuksen tietoihin.

Tarkista, että mitä sopimus sanoo sopimusmuutoksista.

Sopimusmuutokset sisältö: mikä muuttuu, miten asia tulee sopimukseen kirjatus sopimusmuutos -kohdan tai käytettävien yleisten sopimusehtojen mukaisesti käsitellä. Kuka tarkistaa muuttuneet tiedot, hyväksytäänkö muutos, neuvotellaanko asiasta, hylätäänkö muutos, voiko jatkaa sopimuksen toteuttamista ilman muutoksen hyväksyntää, joudutaanko sopimus irtisanomaan, jos muutos ei ole sallittu sopimukseen kirjatus mukaisesti, kuka on oikeutettu hyväksymään sopimusmuutoksen, mitä toimenpiteitä muutos edellyttää, kuka hoitaa käytännössä sopimusmuutoksen toteutuksen, minne tieto tallennetaan ja miten asiasta tiedotetaan kaikille tietoa tarvitseville.

Sopimuksen tarkastus, sopimusmuutosten oikeellisuuden selvittäminen, sen selvittäminen, kuka konkreettisesti tekee sopimusmuutoksen sopimukseen

Sidosryhmätiedottaminen. Muutoksesta ja sen laajuudesta riippuen toimenpiteet. Esim. jos yhteyshenkilö vaihtuu. Mahdolliset laajemmat sopimusmuutokset käyn läpi hankintojen kanssa.

Selvitän mistä sopimuksesta on kyse; Kysyn substanssiilta asiasta mitä mieltä he ovat; Tarvittaessa kysyn lakipalveluilta; Kysyn tarvittaessa yritykseltä lisätietoja; Lopulta laitan asian eteenpäin allekirjoitukselle ja tallennan cloudia sopimukselle

Peilaan projektiorganisaation kanssa eri näkökulmista miten muutos vaikuttaa asiaan projektiin. Tämän jälkeen asia siirtyy juristille, jonka kanssa käyn asiaa läpi juridisesta.

muutoksen arviointi, mahdolliset toimenpiteet, päätösluonnokset

Laadunhallinta, ISO 9001/14001/45001, laaturiskit, laatumäärittelyt, standardit.

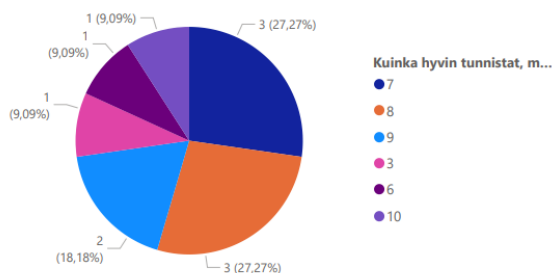
Indeksikorotuksien varmistus sopimuksen mukaisesti; Sopimuksen yhteyshenkilömuutokset

Hankintajuridinen neuvonta ja siihen liittyvät selvittelyt, mm. taustatietojen hankkiminen, lain ja sen esitöiden sekä oikeuskirjallisuuden ja oikeuskäytännön tutkiminen

### TYÖTEHTÄVIEN TUNNISTAMINEN JA KÄYTETTY AIKA

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin he tunnistavat minkälaisia hankintasopimuksen sopimusmuutoksia voidaan tehdä (0=En tunnista lainkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin).
- Kyselyssä vastaajia pyydettiin kirjaamaan esimerkkejä hankintasopimusten sopimusmuutoksista, joita organisaatiossa tehdään

Määrä: Id, tekijä Kuinka hyvin tunnistat, minkälaisia hankintasopimuksen sopimusmuutoksia voidaan tehdä?



Kirjaa esimerkkejä hankintasopimusten sopimusmuutoksista, joita organisaatiossa tehdään

Alkuperäisen sopimuksen laajentaminen, sopimuskauden pidentäminen, sopimusehtojen muuttaminen, sopimuskuoppaanin vaihtaminen

Hinnanmuutos, maksueräaikaaulun muutos. Kaikkia EI olennaisia muutoksia.

hintamuutokset, yhteyshenkilömuutokset,

Hintatarkistus sopimuksessa määritellysti, sopimusyhteyshenkilöiden vaihdokset sopimuksessa määritellyn mukaisesti, yritysjärjestelyn johdosta tehtävä sopimusmuutos, jossa toisen osapuolen liiketoiminta on siirtynyt uudelle yritykselle.

lisähankinta, yritysmuutokset

Tarkennuksia. Laadunhallinnan kommenttien mukaan

Vastuuhenkilöiden vaihdokset sopimuskauden aikana, hintatarkistukset ja yritysjärjestelyt, sopimuksen sisällön sallitut pienet muutokset.

Voin tunnistaa asian projektin näkökannalta. Hankintasopimuksen muutokset ovat juristien vastuulla ja luotan heidän osamiseen muutoksen implementoinnista sopimukseen niin, että esim. hankintalain ehdot täyttyvät.

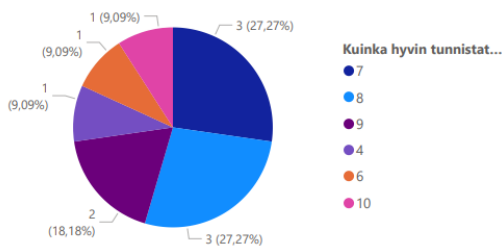
Yhteyshenkilömuutos. Yrityskauppa ja sopimuksen siirto.

Yhteyshlöiden vaihtuminen, hinnannuutokset, takuasiat, lisä- ja muutostyöt

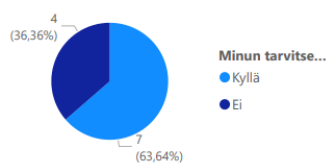
### SALLITTU- JA OLENNAINEN SOPIMUSMUUTOS

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin he tunnistavat sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eron (0=En tunnista ollenkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin).
- Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista?
- Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan työaika, joka vastaaja käytti siihen, jos hän joutui etsimään erikseen tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista. Vastaus pyydettiin minuutteina.

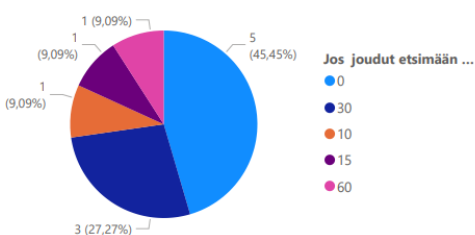
Määrä: Id, tekijä Kuinka hyvin tunnistat, sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eron?



Määrä: Id, tekijä Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto sallitun- ja olennaisen so...



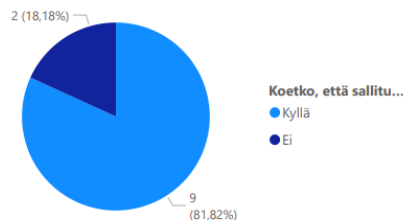
Määrä: Id, tekijä Jos joudut etsimään erikseen tietoa sallitun- ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus min...



### SALLITTU- JA OLENNAINEN SOPIMUSMUUTOS JA SISÄINEN KOULUTUS

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin perustelevaan avoimella kysymyksellä, miksi jokaisen pitää ymmärtää sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero?
- Kyselyssä vastaajia tiedusteltiin toivovatko he, että sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista järjestettäisiin organisaatiossa sisäistä koulutusta.

Määrä: Id, tekijä Koetko, että sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen eroista olisi tärkeää saada sisäistä koulutusta?



Perustelisitko lyhyesti vastauksesi, miksi jokaisen pitää ymmärtää sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero?

Sallittu sopimusmuutos dokumentoidaan siten kuin sopimuksessa on kirjattu sopimusmuutoksen dokumentoinnista. Olennainen sopimusmuutos ei ole sallittu (sama kuin suorahankinta).

Olennaisia sopimusmuutoksia ei saa tehdä, minkä vuoksi eri on merkittävä.

Olennaisen sopimusmuutoksen tekeminen on joissain tilanteissa sallittu ja joissain kielletty. Sallittu muutos on aina sallittu. Kaikki riippu hankintalaista ja toissijaisesti sopimuksesta.

Mikäli eroa ei ymmärrä, voi sillä olla merkittäviä vaikutuksia sopimuksen sisältöön.

Kaikkien pitäisi tiedostaa se, että kilpailutettua hankintasopimusta ei voida muuttaa sopimuskauden aikana miten tahansa, ja ymmärtää vähintään ottaa yhteyttä hankintaan/lakipalveluihin muutostarpeen ilmetessä. Kaikkia eroja tai yksityiskohtia ei tietenkään edellytetä, että jokainen tietäisi.

Jos tätä ei ymmärrä, ei voi toimia sopimuksien kanssa - perustietoa

Asiantuntevassa organisaatiossa tämä on keskeinen asia toiminnan laadun ja oikeellisuuden vuoksi.

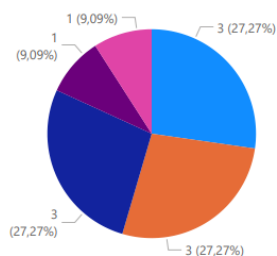
Aivan perusteet tulisi ymmärtää, eli esim. olisiko sopimusmuutos vaikuttanut alkuperäiseen kilpailuun

Ainakin hankintalaki säätelee mitä voidaan muuttaa (ilman että pitäisi kilpailuttaa uudelleen). Ettei lakia rikota, ei sopimusta voi muuttaa liikaa.

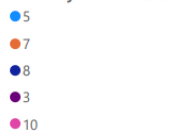
### Hankintalainsäädännön sääntelemät periaatteet

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin vastaaja tunnistaa sopimusmuutokseen liittyvät hankintalainsäädännön sääntelemät periaatteet, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa. (0=En tunnista ollenkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin).
- Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa?
- Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan työaika, joka vastaaja käytti siihen, jos hän joutui etsimään erikseen tietoa hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista. Vastaus pyydettiin minuutteina.

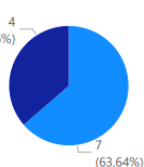
Määrä: Id, tekijä Kuinka hyvin tunnistat sopimusmuutokseen liittyvät hankintalainsäädännön sääntelemät periaatteet, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasi...



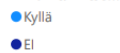
Kuinka hyvin tunnistat...



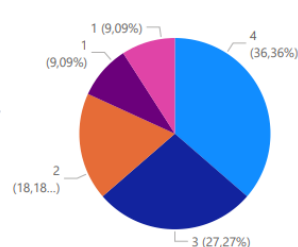
Määrä: Id, tekijä Minun tarvitsee työtehtävästä suoriutuakseni etsiä erikseen tieto hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista, jotka on otettava huomioon hankintasopimuksen sopimusmuutosasiassa?



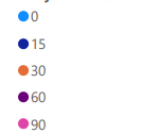
Minun tarvitsee...



Määrä: Id, tekijä Jos joudut etsimään erikseen tietoa hankintalainsäädännön sääntelemistä periaatteista, voisitko arvioida työtehtävän hoitoon käytetyn työajan (vastaus min...)



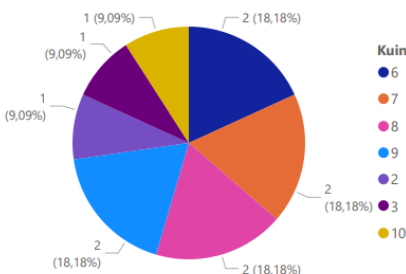
Jos joudut etsimään ...



### DOKUMENTIT JA SOPIMUSEHTOJEN TARKASTUS

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin he tunnistavat mitä dokumentteja tulee huomioida sopimusmuutosasian tarkastelussa ja sen ratkaisemisessa (0=En tunnista lainkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin).
- Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös kertomaan mielipide, kenen vastuulla heidän mielestä alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus on. (Vaihtoehdot olivat: Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi sopimuksen sopimusyhteyshenkilön vastuulla; Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi yksikön sopimusvastuuhenkilön vastuulla; Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi hankinnan vastuulla; Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi lakipalveluiden vastuulla; Muu). Kaksi henkilöä vastasi "Muu" ja kirjoittivat vapaamuotoisen perustelun pyydettyyn kysymykseen.

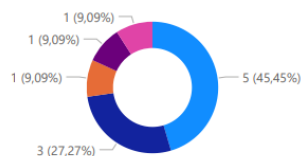
Määrä: Id, tekijä Kuinka hyvin tiedät mitä dokumentteja tulee huomioida sopimusmuutosasian tarkastelussa ja sen ratkaisemisessa



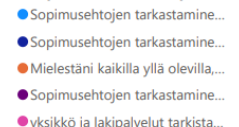
Kuinka hyvin tiedät mitä ...



Määrä: Id, tekijä Alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus: On erittäin tärkeää ymmärtää täysin alkuperäisen sopimuksen ehdot. Näin voit tunnistaa tarkasti, mitä on muutettava, ja varmistaa, että mu



Alkuperäisen hankintasopimuks...



Alkuperäisen hankintasopimuksen sopimusehtojen tarkastus: On erittäin tärkeää ymmärtää täysin alkuperäisen sopimuksen ehdot. Näin voit tunnistaa tarkasti, mitä on muutettava, ja varmistaa, että mu

Mielestäni kaikilla yllä olevilla, paitsi yksikön sopimusvastuuhenkilöllä on tässä rooli. Sopimusyhteyshenkilö vastaa sopimuksesta ja siitä, että tuntee sopimuksen sisällön, joten hänen tulee osata arvioida millainen muutos on kyseessä. Hankinta avustaa muutoksen arvioinnissa ja valmistelee hankintapäätöksen sekä tarvittaessa sopimusmuutosilmoituksen. Lakipalvelut avustaa hankintajuridiikan osalta.

Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi lakipalveluiden vastuulla

Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi hankinnan vastuulla

Sopimusehtojen tarkastaminen on mielestäsi sopimuksen sopimusyhteyshenkilön vastuulla

yksikkö ja lakipalvelut tarkistaa ja hankinta auttaa

### MUUTOSTARPEEN TUNNISTAMINEN JA ARVIOINTI

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin he tunnistavat muutostarpeen tunnistaminen ja laillisuuden varmistaminen. Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen syy määrittäminen on avainasemassa. Muutostarpeen syinä voivat olla esimerkiksi suorituskykyyn liittyvät ongelmat, työn laajuuden muutokset, ulkoiset vaikutukset (esim. toimittajan organisaatioon liittyvät muutokset) tai muut syyt. Tarpeen ymmärtäminen auttaa varmistamaan, että sopimusmuutos vastaa tarpeeseen asianmukaisesti. Vastaajilta tiedusteltiin, tunnistavatko he helposti esimerkiksi toimittajan viestistä tai yhteydenotosta, muutoksen tarpeen syy, joka on otettava huomioon muutostarpeen tunnistamisessa (0=En tunnista lainkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin).
- Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan Kyllä/Ei kysymykseen, jossa kysyttiin onko mielestäsi jokaisen, joka työskentelee hankintasopimusten kanssa, ymmärrettävä sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero? Kysymystä pohjustettiin seuraavasti: Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen laillisuuden varmistaminen on tärkeää, sillä kaikki muutokset tulee olla hankintalainsäädännön ja sääntelyn mukaista. On varmistettava, ettei muutoksella otetaan käyttöön mitään sellaista, joka tekisi sopimuksesta laittoman tai täytäntöönpanokelvottoman. Tästä syystä sallitun sopimusmuutoksen ja olennaisen sopimusmuutoksen ero on tärkeä ymmärtää.
- Kyselyssä pyydettiin myös kertomaan, miten vastaaja toimii, jos muutoksen tarpeen syy ei ilmene viestistä?

Miten toimit, jos muutoksen tarpeen syy ei ilmene viestistä?

Asiaan pitää pyytää lisätietoja/selvitys, jossa yksilöity muutostarpeeseen johtanut asia(t).

Kysyn asiasta

Kysyn lisätietoa

Kysyn lisätietoja toimittajalta, kunnes muutos on selvillä. Jos en ole sopimusyhteyshenkilö, siirrän tehtävän siitä vastaavalle.

Kysyn tarkennusta

Kysyn tästä lisätietoja viestin lähettäjältä.

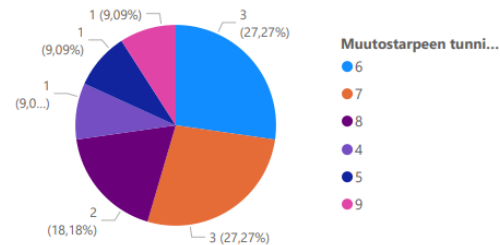
Pyydän lisätietoja taholta, joka on informoinut sopimusmuutoksesta tai (jos eri) niin sopimuksen sopimusyhteyshenkilöiltä.

Pyydän selvennystä toimittajalta. Muutosasia pitää olla selvä puolin ja toisin, ennen muutostarpeen hyväksyntää, tai hylkäämistä.

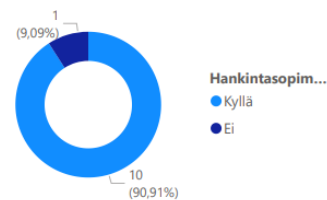
Selvitän asian. Asia ei etene ennen

Varmistan hankinnasta ja tarkannen kysymyksen toimijalle

Määrä: Id, tekijä Muutostarpeen tunnistaminen ja laillisuuden varmistaminen: Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen syy määrittäminen on avain...



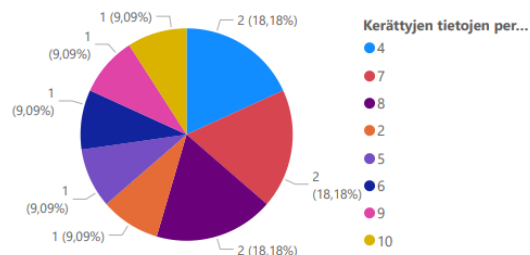
Määrä: Id, tekijä Hankintasopimuksissa sopimusmuutoksen tarpeen laillisuuden varmistaminen on tärkeää, sillä kaikki muu...



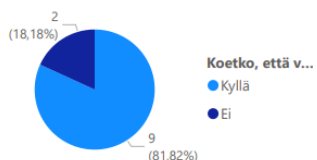
### SOPIMUSMUUTOKSEN PÄÄTÖSESITYS

- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin he tunnistavat, mitä asioita sopimusmuutoksen päätösesityksessä on huomioitava (0=En tunnista ollenkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin). Kysymystä pohjustettiin seuraavasti: Kerättyjen tietojen perusteella laaditaan sopimusmuutoksesta päätösluonnos. Päätöksen tulee olla selkeä ja ytimekäs, jotta voidaan välttyä epäselvyyksiltä, jotka taas voivat johtaa väärinkäsityksiin ja pahimmillaan riitoihin tulevaisuudessa.
- Kyselyssä tiedusteltiin myös kokiko vastaaja, että valmiit päätösluonnoksen mallipohjat edistäisivät ja nopeuttaisivat työtehtävien hoitoa?
- Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10, kuinka hyvin nykyinen prosessi toimii heidän mielestään (0=En tunnista ollenkaan - 10=Tunnistan erittäin hyvin). Tätä kysymystä pohjustettiin seuraavasti: Tarkastus-, hyväksymis-, allekirjoitus- ja dokumentin tallennusprosessi: Kaikkien osapuolten tarkastettava laadittu sopimusmuutos ja hyväksyttävä se. Toisinaan on hyödyllistä ottaa Lakipalvelut mukaan tarkastusprosessiin, jotta voidaan varmistaa päätöksen sisällön pätevyys ja tarkkuus.

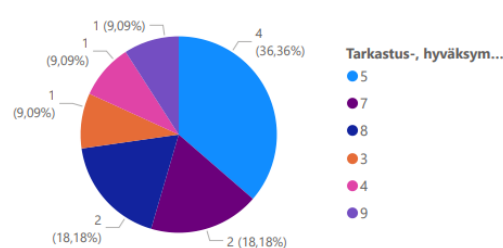
Määrä: Id, tekijä Kerättyjen tietojen perusteella laaditaan sopimusmuutoksesta päätösluonnos. Päätöksen tulee olla selkeä ja ytimekäs, jotta voidaan välttyä epäselvyyksiltä, jotka ...



Määrä: Id, tekijä Koetko, että valmiit päätösluonnoksen mallipohjat edistäisivät ja nopeuttaisivat työtehtävie...



Määrä: Id, tekijä Tarkastus-, hyväksymis-, allekirjoitus- ja dokumentin tallennusprosessi: Kaikkien osapuolten on tarkastettava laadittu sopimusmuutos ja hyväksyttävä se. ...



### MUUTOSTARPEEN TUNNISTAMINEN JA ARVIOINTI

- Kyselyssä pyydettiin vastaajaa antamaan näkemys nykyisestä sopimusmuutosprosessista, miksi toimii/ei toimi?
- Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan Kyllä/Ei kysymykseen, jossa kysyttiin onko vastaajan yksikössä annettu koulutusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuutosprosessiin?
- Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan myös Kyllä/Ei kysymykseen, jossa kysyttiin onko vastaajan yksikössä kirjallista ohjeistusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuutosprosessiin?

Kirjaisitko tähän näkemyksesi nykyisestä sopimusmuutosprosessista, miksi toimii/ei toimi?

Ei mielestäni voida olettaa että kaikki Kaupunkiliikenteen sopimusvastuuhenkilöt (50-100kpl?) osaavat nämä tai että perehdyttämällä nämä osattaisiin.

Ei toimi: -nimetty henkilö lakipalveluista; -HKL, länsimetro ruha tms. sopimusohjat. Kaikkiin pitää muokata erikseen

En ole ollut KLOY:llä mukana sopimusmuutosprosessissa, jossa olisi tehty merkittäviä muutoksia sopimuksen sisältöön.

En tiedä onko edes olemassa tarkkaan määriteltyä prosessia. Ongelmia liittyy ainakin siihen, ettei sopimusvastaavat aina edes tiedosta tekevänsä sellaisia muutoksia, jotka voi olla hankintalain kannalta olennaisia.

En tunne prosessia kovin hyvin

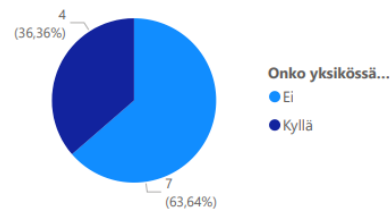
Eri yksiköissä toimii hieman eri lailla - jopa riippuen henkilöstä

Nykyisin tähän ei ole ohjeistusta, malliasiakirjoja eikä yhtenäistä toimintamallia.

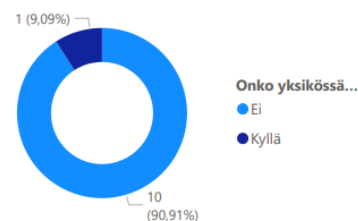
Ohjeistuksia kaipaisin sopimusmuutosten hoitamiseen.

Olemme rakentaneet kokonaisuuden jossa toimivat yhteistyössä projektit, hankinta ja lakipalvelut. Prosessi sisältää myös yhtiön ulkopuolisten laki- ja hankintapalveluiden käytön, jonka jälkeen yhtiön oman tarkastus- ja hyväksymismenetelmän molemmissa osa-alueissa.

Määrä: Id, tekijä Onko yksikössänne annettu koulutusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuut...

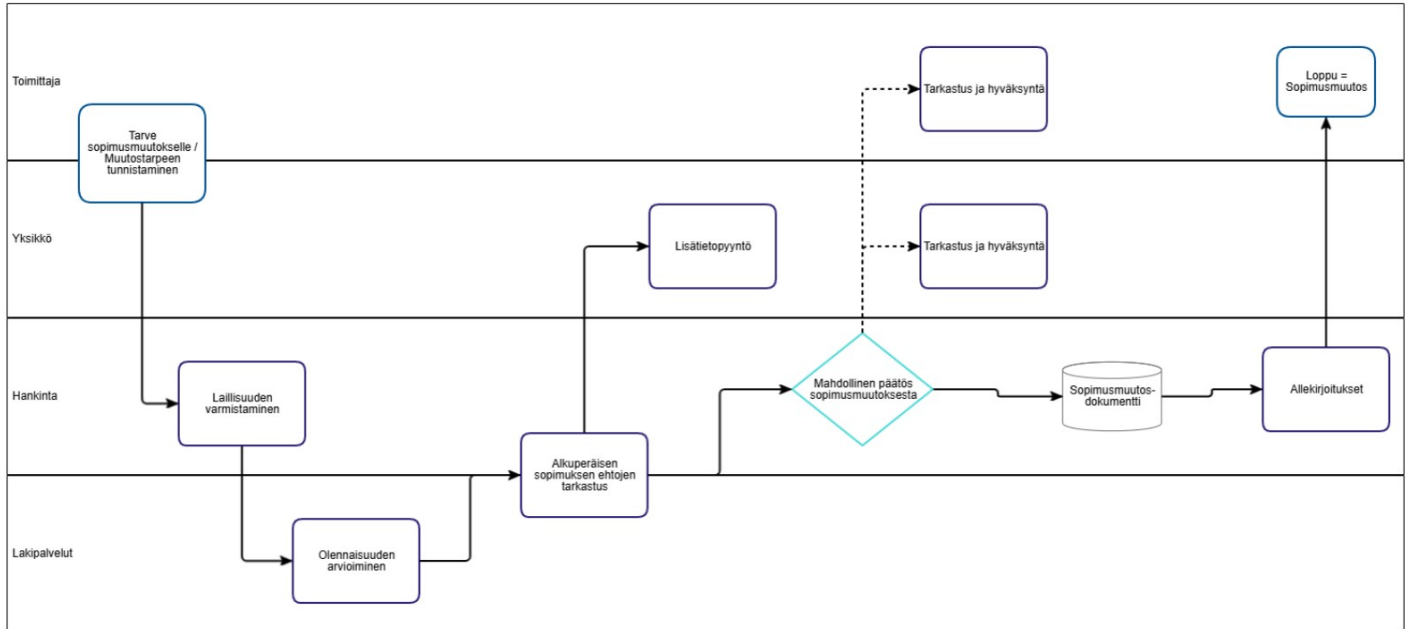


Määrä: Id, tekijä Onko yksikössänne kirjallista ohjeistusta hankintasopimuksen sopimusmuutokseen liittyvään sopimusmuut...

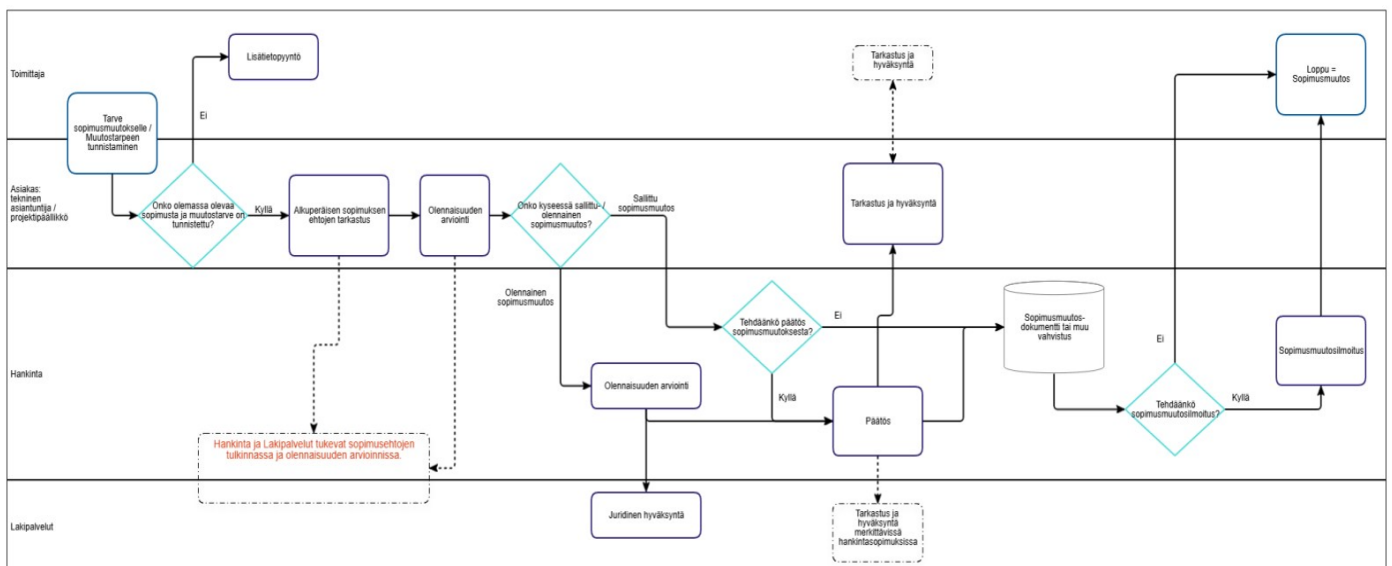


## Liite 4. Koonti prosessin kaavioehdotuksista

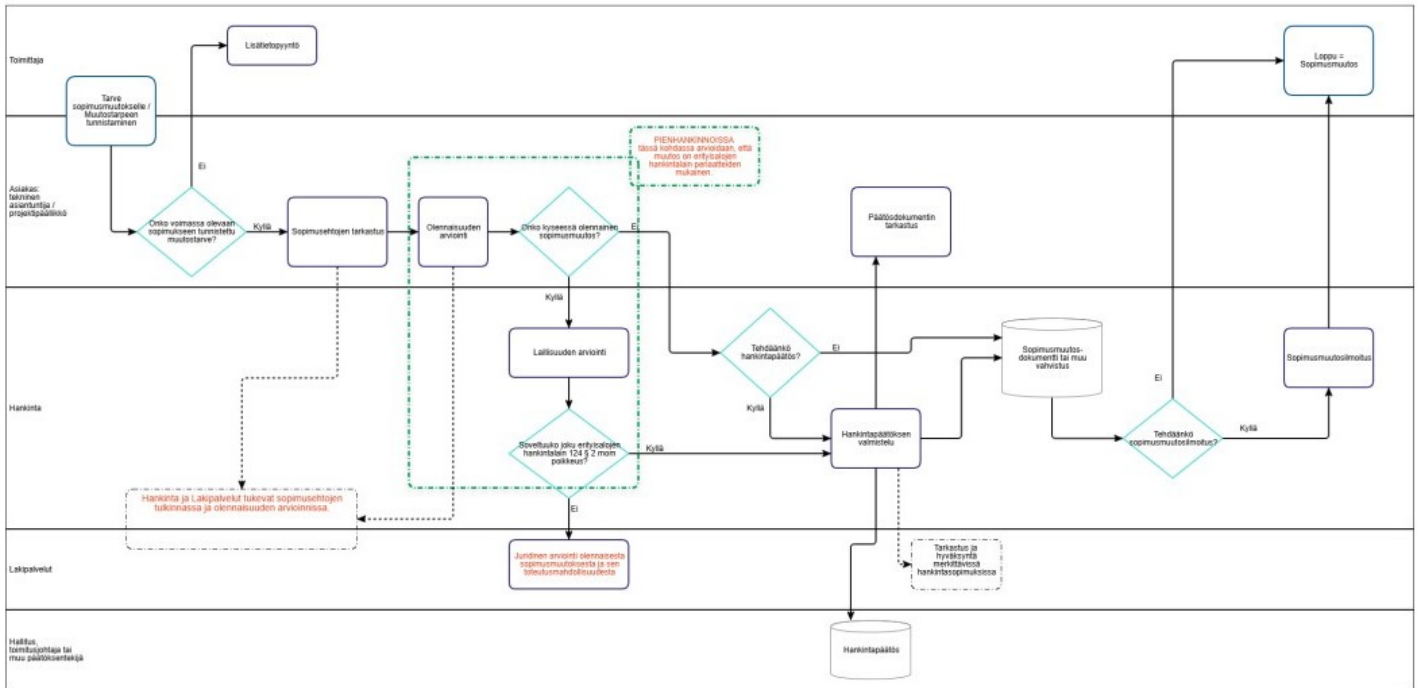
Kaavio 1: lähtötilanne



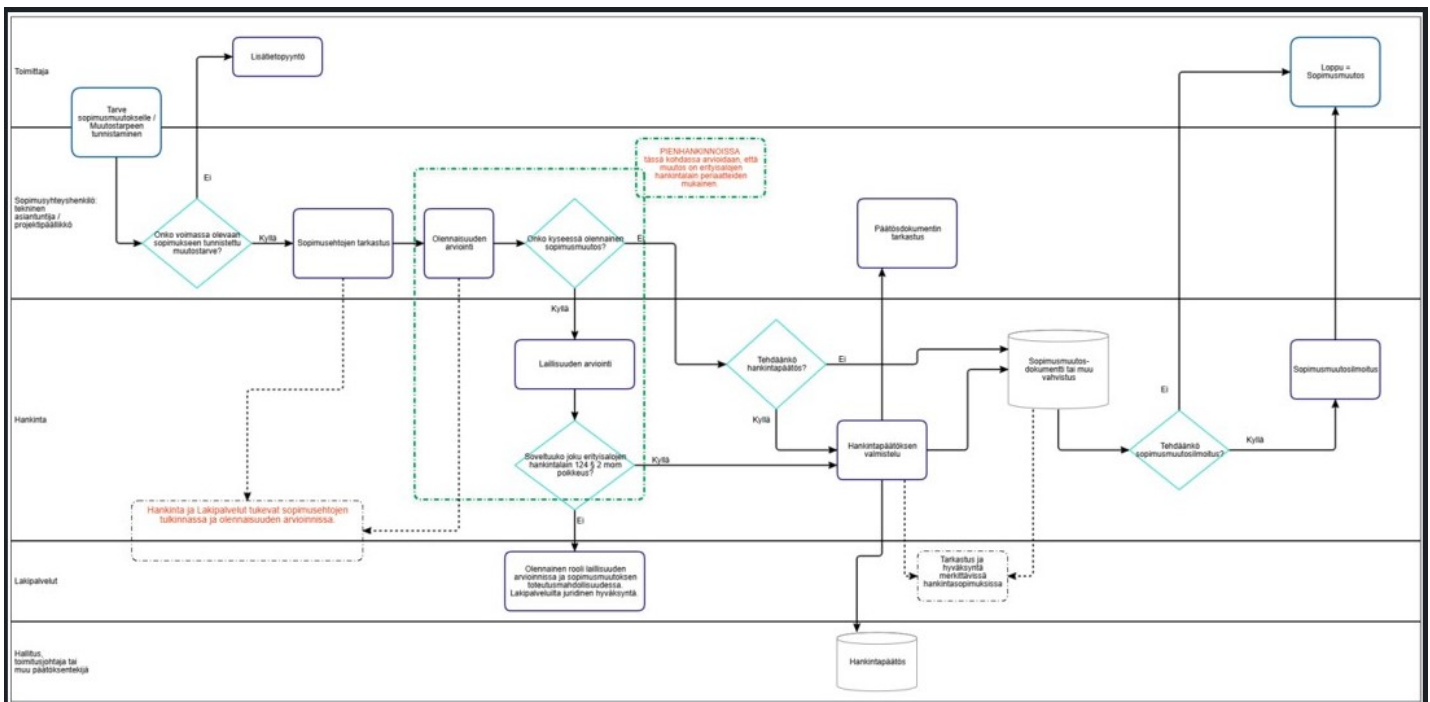
Kaavio 2: Esitys prosessista / versio 1



Kaavio 3: Esitys prosessista / versio 2



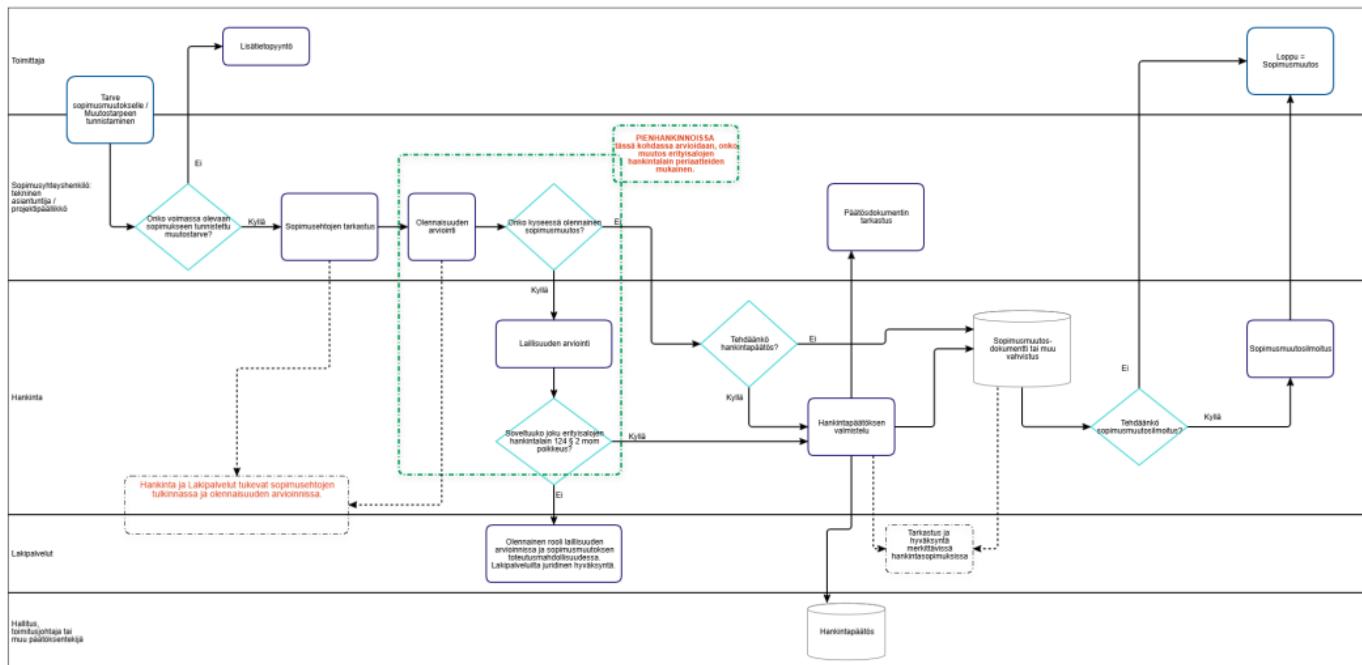
Kaavio 4: Esitys prosessista / versio 3



## Liite 5. Sopimusmuutos prosessikaavio ja vaihekuvaus

Sopimusmuutos (Versio 1) - Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy  
Muokattu: Nurmela, Susanna 8.4.2025 21:00.  
Ei hyväksytty.  
Yksilöllinen tunnist: PRO-4482-3630-fi

8.4.2025



### Sopimusmuutos

	Kuka vastaa työvaiheesta?	Mitä työvaiheessa tulee tehdä?	Mitä dokumentteja työvaiheeseen liittyy?	Mitä tietoa tallentuu ja minne?	Merkittävät riskit ja niiden hallintakeinot
<b>Onko voimassa olevaan sopimukseen tunnistettu muutostarve?</b>	Sopimusyhteyshenkilö: tekninen asiantuntija / projektipäällikkö	Toimitettu ilmoitus tarkistetaan ja arvioidaan, - mistä muutostarve on syntynyt (esim. liiketoiminnan muutos, lainsäädäntömuutos, operatiivinen tarve). - selvitetään, vaikuttaako muutos molempiin osapuoliin vai vain toiseen. - Jos muutos vaikuttaa muihin sidosryhmiin (esim. Tilaajat), selvitetään heidän näkemyksensä ja mahdolliset vaatimukset.	Toimittajan ja Asiakkaan välinen sähköpostikirjeenvaihto, erillinen toimitettu kirje (esim. Toimittajalle lähetetty yleisluontoinen kirje/info yritysjärjestelyistä), tms.	Tunnistettu muutostarveilmoitus tulee tallentaa sopimushallintajärjestelmään.	Riskit: - Saatua viestiä ei huomioida - Muutos tarvetta ei tunnisteta - Viestit hautautuvat esim. yhteissähköposteihin  Hallintakeinot: - Reagoidaan tuleisiin sähköposteihin - Kehitetään oman työn johtamista.

<p><b>Lisätietopyyntö</b></p>	<p>Sopimusyhteyshenkilö: tekninen asiantuntija / projektipäällikkö</p>	<p>Ja selvitetään molempien osapuolten näkemykset ja mahdollinen halukkuus muutokseen. Pyydetään tarvittaessa Toimittajalta tarkennus saatuun viestiin/tietoon muutos tarpeesta.</p>	<p>Tarvittaessa dokumentoidaan muutostarpeen käsittelyn vaiheet ja osapuolten kannat.</p>	<p>Tarvittaessa muutostarpeen käsittelyyn liittyvät dokumentit/muistiot tallennetaan sopimushallintajärjestelmään.</p>	<p>Riskit: - Toimittajalta ei saada vastausta tiedusteluihin - Työtehtävän hoito jää muiden työkiireiden takia tekemättä. - Prosessin viivästyminen.</p> <p>Hallintakeinot: - Parempi oman työn johtaminen (esim. jos ei saada vastauksia heti, laitetaan kalenteriin muistutus asiasta viikon päähän) - Reagoidaan tunnistettuun muutostarpeeseen heti ja nähdään tilanne hyvänä mahdollisuutena toimittajayhteistyön kehittämiseen.</p>
-------------------------------	--	--	---	--	---

<p><b>Sopimusehtojen tarkastus</b></p>	<p>Sopimusyhteyshenkilö: tekninen asiantuntija / projektipäällikkö</p>	<p>Tarkistetaan, onko sopimuksessa jo valmiiksi muutosmekanismi tai ehto, joka ohjaa muutoksen käsittelyä.</p>	<p>Hankintasopimus</p>		<p>Riskit: - Ei tunnisteta mahdollista olemassa olevaa sopimusehtoa. - Tietotaidon vähäisyys viivästyttää prosessia</p> <p>Hallintakeinot: - Hankinta ja Lakipalvelut tukevat sopimusehtojen tulkinnassa. - Lisätään Asiakkaan tietotaito esimerkiksi koulutuksella.</p>
--	--	--	------------------------	--	--

<p><b>Olellisuuden arviointi</b></p>	<p>Sopimusyhteyshenkilö: tekninen asiantuntija / projektipäällikkö</p>	<p>Sopimusyhteyshenkilö arvioi, onko kyseessä olennainen sopimusmuutos - Kyllä/Ei -vastaus.</p> <p><b>HUOMIOITAVA:</b> Pääsääntöisesti sopimuskaudella on noudatettava niitä sopimusehtoja, jotka ovat olleet tiedossa kilpailutuksen aikana. Lähtökohta on, hankintasopimuksen olennainen muuttaminen sopimuskaudella on kiellettyä ilman uutta kilpailutusta. Erityisalojen hankintalain 124 § sovelletaan EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin, kansalliset kynnysarvot ylittäviin liitteen E mukaisiin palveluhankintoihin sekä käyttöoikeussopimuksiin.</p> <p>- Muutokset, joita pidetään olennaisina, on lueteltu erityisalojen hankintalaissa 124§:n 1 mom.</p> <p>- Muutokset, jotka on lueteltu erityisalojen</p>	<p>Erityisalojen hankintalaki 124 §, 1. ja 2. momentti (alla linkki).</p>		<p>Riskit: - Ei eroteta sallittua ja olennaista sopimusmuutosta. - Vaarana sopimuksen hiljainen muuttaminen, joka voi johtaa sopimusmuutokseen. Hiljainen eli konkludenttinen muutos on tila, jossa sopijapuolten toiminta ei vastaa sopimusehtoja ja toiminta hiljaa hyväksytään (edellyttää yleensä toistuvaa ja pitkäaikaista toimintaa) - Ei tunneta/ymmärretä sopimuksen sisältöä ylipäänsä, milloin muutoksia ei voi arvioida.</p> <p>Hallintakeinot: - Hankinta ja Lakipalvelut tukevat sopimusehtojen tulkinnassa. - Hiljaisen muutoksen estämiseksi välitön ja oikea-aikainen reklamointi on tärkeää ja arvioitava mahdollinen sopimusmuutos. - Sopimusosaamisen kehittäminen yksiköissä ja</p>
--------------------------------------	--	---	---	--	--

		<p>hankintalain 124§:n 2 mom. ovat olennaisia, mutta siitä huolimatta sallittuja, koska niille löytyy ko. kohdasta laillinen peruste.</p> <p>PIENHANKINNOISSA ja kansallisissa hankinnoissa tässä kohdassa arvioidaan, onko muutos erityisalojen hankintalain periaatteiden (tasapuolisuus, syrjimättömyys, avoimuus ja suhteellisuusperiaatteiden) mukainen.</p>			<p>sopimusyhteishenkilöiden sitouttaminen.</p>
<p><b>Onko kyseessä olennainen sopimusmuutos?</b></p>	<p>Sopimusyhteishenkilö: tekninen asiantuntija / projektipäällikkö</p>	<p>Arvioi edellä olevaan perustuen olennaisuuden (Kyllä/Ei). Ilmoittaa/toimittaa kaikki olennaiset ja selvitetty tiedot Hankintayksikölle.</p>	<p>Alla olevat tiedot tulee toimittaa Hankintayksikölle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tieto muutostarpeesta;</li> <li>- mahdolliset lisätiedot;</li> <li>- sopimusnumero;</li> <li>- sopimusehto, johon viitataan; ja</li> <li>- olennaisuus.</li> </ul>		<p>Riskit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtehtävän hoito jää muiden työkiireiden takia tekemättä</li> <li>- Kaikkia tarvittavia tietoja ei ole saatu arvion tekemistä varten</li> </ul> <p>Hallintakeinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitetään oman työn johtamista.</li> <li>- Hankinta ja Lakipalvelut tukevat sopimusehtojen tulkinnassa.</li> </ul>

<p><b>Tehdäänkö hankintapäätös?</b></p>	<p>Hankintayksikkö</p>	<p>Hankinta-asiantuntija arvioi tehdäänkö hankintapäätös.</p>			<p>Riskit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ole selvää mistä tulee tehdä hankintapäätös ja mihin muutokseen riittää muu ilmoitus/vahvistus.</li> </ul> <p>Hallintakeinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultointi hankinta-asiantuntijakollegoita.</li> <li>- Hankintapäällikön ja Lakipalveluiden tuki</li> </ul>
<p><b>Laillisuuden arviointi</b></p>	<p>Hankintayksikkö</p>	<p>Hankintayksikkö arvioi soveltuuko joku erityisalojen hankintalain 124 § 2 mom. poikkeus tilanteessa.</p>			
<p><b>Soveltuuko joku erityisalojen hankintalain 124 § 2 mom poikkeus?</b></p>	<p>Hankintayksikkö</p>	<p>Hankintayksikkö arvioi soveltuuko ja miten soveltuu erityisalojen hankintalain 124 §:n 2 momentin poikkeus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä asioita hankintalain näkökulmasta on huomaitava.</li> <li>- Tarkempi analyysi.</li> <li>- Olennaiset sopimusmuutokset aina Lakipalveluille.</li> </ul>	<p>Erytisalojen hankintalaki 124 §, 1. ja 2. momentti (alla linkki).</p>		<p>Riskit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muutoksen kompleksisuus</li> <li>- Kaikkia vaikutuksia ei huomata</li> </ul> <p>Hallintakeinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosta pohditaan Lakipalveluiden ja Hankintapäällikön kanssa.</li> </ul>
<p><b>Olennainen rooli laillisuuden arvioinnissa ja sopimusmuutoksen toteutusmahdollisuudessa. Lakipalveluilta juridinen hyväksyntä.</b></p>	<p>Lakipalvelut</p>	<p>Lakipalvelut tukevat ja auttavat laillisuuden arvioinnissa ja myös viime kädessä arvioi ratkaisevat juridisen kysymyksen.</p>			

<p><b>Hankintapäätöksen valmistelu</b></p>	<p>Hankintayksikkö</p>	<p>Hankintayksikkö valmistelelee saatujen tietojen perusteella hankintapäätösluonnoksen. Hankinta huolehtii, että hankintapäätös on kaikkien tilaajien tiedossa ja tähän on annettu kommentointi-/muokkausmahdollisuus.</p> <p>Huomioitava hankintapäätöksen tarkastus hankintapäätösprosessin mukaisesti (Hankintapäällikön tarkastus)</p>	<p>Mallipohja hankintapäätökselle (valmisteilla)</p>	<p>Hankinta tallentaa luonnoksen Hankintapalveluiden verkkokansioon 03 Päätökset, johon vuosikohtaisesti luodaan oma kansio päätöksentekijän alle (toimivallat investoinneista ja hankinnoista päätettäessä, linkki alla) <a href="#">Toimivallat investoinneista ja hankinnoista päätettäessä</a></p>	<p>Riskit: - Hankintapäätösmallipohjien puute hidastaa tekemistä. - Oikea päätöksentekijä hankintapäätöksellä. - Hankintapäätökseen tarvittavat tiedot puutteelliset.</p> <p>Hallintakeinot: - Mallipohjien kehittäminen - Tarkistetaan yhtiössä käytössä olevat ohjeet (Toimivallat investoinneista ja hankinnoista päätettäessä) - Tarvittaessa Asiakkaalle lisäselvityspyyntö muutokseen liittyvän tiedon saamiseksi (Huom. Asiakas vastaa tarvittavan tiedon toimittamisesta).</p>
--	------------------------	---	--	--	--

<p><b>Päätösdokumentin tarkastus</b></p>	<p>Sopimusyhteyshenkilö: tekninen asiantuntija / projektipäällikkö</p>	<p>Sopimusyhteyshenkilö tarkastaa hankintapäätösluonnoksen oikeellisuuden (hankintapäätös vastaa toimitettua tietoa muutoksesta ja sopimuksen yksilöintitiedot ovat oikein merkittyinä luonnoksessa)</p>	<p>Hankintapäätösluonnos</p>		<p>Riskit: - Dokumentin tarkastus jää puutteelliseksi esimerkiksi kiireen takia. - Virheellistä tietoa jää hankintapäätösluonnokseen, joka voi aiheuttaa korjauspäätöksen laatimisen.</p> <p>Hallintakeinot: - Dokumentti tarkastetaan välittömästi ja huolellisesti. - Mahdollisista epäkohdista kysytään rohkeasti.</p>
--	--	--	------------------------------	--	---

<p><b>Tehdäänkö sopimusmuutosilmoitus?</b></p>	<p>Hankintayksikkö</p>	<p>Hankintayksikön on julkaistava hankintasopimuksen ja käyttöoikeussopimuksen muutoksia koskeva ilmoitus silloin, kun muutoksen perusteena on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisätyöt, palvelut tai ylimääräiset tavarantoimitukset</li> <li>- Ennakoimattomat olosuhteet</li> </ul> <p>Muilla perusteella tehdyistä muutoksista ei ole velvollisuutta/mahdollisuutta julkaista muutosilmoitusta.</p> <p>Jos hankintasopimusilmoitusta ei tehdä sopimusmuutos astuu voimaan sopimusmuutosdokumentin tai muun vahvistuksen tiedoksiannosta.</p>	<p>Allekirjoitettu sopimusmuutos dokumentti ja hankintapäätös.</p>		<p>Riskit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekninen osaaminen</li> <li>- Epäselvää milloin sopimusmuutosilmoitus on julkaistava</li> </ul> <p>Hallintakeinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietotaidon lisääminen hankinnan eri ilmoituksiin liittyen.</li> </ul>
<p><b>Sopimusmuutosilmoitus</b></p>	<p>Hankintayksikkö</p>	<p>Tehdään Claudian Tarjous-palveluun. Sopimusmuutosilmoituksesta muutoksenhaku aika 14 pv ilmoituksen julkaisusta.</p>		<p>Tallennetaan vastausviestinä tullut sopimusmuutosilmoitus hankinnan verkkokansiossa olevaan kyseisen hankinnan omaan kansioon.</p>	