

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2021

Nantte Luoma

SOPIMUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN VALTIOKONTTORISSA

Nantte Luoma

SOPIMUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN VALTIOKONTTORISSA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Valtiokonttorin sopimushallinnan nykytila ja keinoja sopimushallinnan kehittämiseksi sekä kartoittaa Valtiokonttorin käyttöön sopivia potentiaalisia järjestelmiä sopimushallinnan tueksi.

Teoriaosuudessa perehdyttiin tarkemmin sopimuksiin ja sopimushallintaan. Sopimuksien teoriaa -luvussa käsiteltiin sopimuksia yleisellä tasolla. Täten käsitetään paremmin muun muassa hyvien sopimusten piirteet. Sopimushallinnan teoriaosuudessa käsiteltiin sopimushallinnan merkitystä, kokonaisuutta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastateltiin viittä eri tehtävissä työskentelevää Valtiokonttorin työntekijää. Toteutuksessa perehdyttiin tarkemmin toimeksiantajaan sekä sen sopimushallinnan nykytilaan.

Haastatteluiden tulokset purettiin kahteen osaan, Valtiokonttorin sopimuksiin ja sopimushallintaan sekä sopimuksien sähköiseen hallintaan. Haastatteluissa todettiin sopimushallinnan ja sopimusten elinkaaren hallinnan toteutuksen jääneen heikoksi. Merkittävää haastatteluissa oli myös lähes kaikkien haastateltavien yksimielisyys sopimushallinnan kehittämisen tarpeesta. Lisäksi haastatteluissa nousi toistuvasti esiin tarve uudelle sopimustenhallintajärjestelmälle.

Tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella suositeltiin Valtiokonttorin hankintatoimen ja sopimushallinnan keskittämistä sekä sopimustenhallintajärjestelmän hankintaa ja käyttöönottoa viraston sopimushallinnan tueksi. Tutkimusta voidaan hyödyntää jatkossa viraston sopimushallinnan kehittämisen pohjana sekä apuna sopimustenhallintajärjestelmää valitessa.

ASIASANAT:

asiakirja, elinkaarihallinta, sopimus, sopimusten hallinta, sopimustenhallintajärjestelmä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics

2021 | 36 pages, 1 pages in appendices

Nantte Luoma

DEVELOPMENT OF CONTRACT MANAGEMENT AT THE STATE TREASURY

The goal of the thesis was to find out the current state of the State Treasury's contract management and the ways to develop contract management, and to identify potential systems that are suitable for the use of the State Treasury to support contract management.

In the theoretical part contracts and contract management were studied in more detail. The chapter on contract theory dealt with contracts in general, among other things, to understand their features. The theoretical part of contract management dealt with its importance, entirety, and the possibilities it offers. The study was conducted in the form of semi-structured interviews with five State Treasury employees working in different positions. During the implementation, the client and the current state of their contract management were examined in more detail.

The results of the interviews were broken down into two parts, the State Treasury's contracts and contract management, and the electronic management of the contracts. The interviews found that contract management and contract life cycle management have not been executed as expected. Also significant in the interviews was the consensus of almost all interviewees on the need to improve contract management. In addition, the need for a new contract management system was repeatedly raised in the interviews.

Based on the research material and the theoretical framework, it was recommended to focus the State Treasury's procurement activities and contract management, and to acquire a contract management system to support contract management. In the future, the research can be used as a basis for the development of the bureau's contract management and as an aid in choosing a contract management system.

KEYWORDS:

contract, contract lifecycle management, contract management, contract management system, document

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 SOPIMUKSET JA SOPIMUSHALLINTA	9
2.1 Sopimuksien teoriaa	9
2.2 Sopimushallinnan teoriaa	11
2.2.1 Sopimuksen elinkaaren merkitys	16
2.2.2 Sopimustenhallintajärjestelmien mahdollisuudet	17
3 VALTIOKONTTORI	19
3.1 Sopimushallinnan esiselvitys vuonna 2017	20
3.2 Nykytila Valtiokonttorissa	22
3.2.1 Hansel ja puitejärjestelyt	23
3.2.2 Handi-palvelu Valtiokonttorissa	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	26
4.1 Sopimukset ja sopimushallinta Valtiokonttorissa	27
4.2 Sopimuksien sähköinen hallinta	28
4.3 Tutkimuksen tulosten yhteenveto	30
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	31
LÄHTEET	35

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Sopimusten hallinta kokonaisuutena.	13
Kuvio 2. Sopimushallinnan toimintamalli.	15
Kuvio 3. Sopimuksen elinkaaren vaiheet.	17
Kuvio 4. Valtiokonttorin organisaatiokaavio.	20
Kuvio 5. Sopimushallintaprosessi.	21
Kuvio 6. Valtiokonttorin automaatioasteen kehitys.	25

SANASTO

Cloudia Oy	Hankintaratkaisujen ja sopimushallinnan digitalisoinnin ohjelmisto- ja palveluyritys (Cloudia 2021)
Handi-palvelu	Valtion kirjanpitoyksiköiden yhtenäinen sähköisen tilaaminen ja laskujen käsittelyn palveluratkaisu
Hansel Oy	Julkishallinnon yhteishankintayhtiö
Indikatiivinen ranking	Puitejärjestelymalli, jossa toimittaja määräytyy ennalta määritellyn laskentamallin mukaisesti, asiakkaan konkreettisen hankintatarpeen tai hankkijaprofiilin perusteella (Hansel Oy 2021c)
Metatieto	Tieto, joka kuvailee tietoa tai tiedostoa (Ollikainen 2021)
Palkeet	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Puitejärjestely	Valmiiksi kilpailutettu sopimuskokonaisuus (Karinkanta & Lahtinen 2017)
SoftCo Finland Oy	Sähköisen tilaamisen ja laskujen käsittelyn palveluratkaisun järjestelmätoimittaja (Palkeet 2017)
Valtikka	Valtiokonttorin asianhallintajärjestelmä
Visma Solutions Oy	Suomalainen ohjelmistoalan yritys (Visma Solutions 2021)

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Valtiokonttorin sopimushallintaa on mahdollista kehittää. Valtiokonttori toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Tavoitteen selvittämiseksi täytyy perehtyä siihen, millaista sopimushallinta on tähän asti ollut Valtiokonttorissa ja mitkä ovat hyvän sopimushallinnan piirteitä. Lisäksi tulee kartoittaa potentiaalisia järjestelmiä, joita voidaan harkita käytettäväksi viraston sopimushallinnan tukena. Sopivan järjestelmän kartoittamiseksi pyydettiin kolmelta palveluntarjoajalta esitelyitä heidän sopimustenhallintajärjestelmistään. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tarkastellaan sopimusten sekä sopimushallinnan teoriaa. Tutkimusosuutta käsitellään pääsääntöisesti hankintasopimusten ja niiden kanssa toimimisen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä vastataan kahteen tutkimuskysymykseen: millainen on sopimushallinnan tila Valtiokonttorissa nykyään ja millaisia järjestelmiä voidaan käyttää sopimushallinnan tukena? Näiden kysymysten avulla pyritään vastaamaan opinnäytetyön päätavoitteeseen, sopimushallinnan kehittämiseen Valtiokonttorissa. Tarkoituksena on käyttää opinnäytetyötä tulevaisuudessa apuna kehitysprojekteissa sekä valitessa sopivaa sopimustenhallintajärjestelmää viraston käyttöön.

Valtion virastoissa on tapahtunut viime vuosien aikana huomattavia järjestelmä uudistuksia, ja sopimushallinta on kehittynyt yhdeksi ajankohtaisimmista aiheista poikkivirastollisesti. Näiden muutosten seurauksena on tärkeää tehdä selvitystä Valtiokonttorin sopimustenhallinnan uusista mahdollisuuksista ja nykytilasta sekä tarkastella, kuinka voidaan saada yhtenäistettyä sopimushallintaa ja sopimusten näkyvyyttä virastossa, jossa hankinnat, ja näiden myötä sopimukset, on hajautettu koko virastolle. Aikaisemmin sopimuksia on solmittu usein suullisesti, ns. kädenpuristuksella, mutta viime vuosina sopimusten, sopimushallinnan ja asiakirjojen merkitys on kasvanut huomattavasti. Vuonna 2017 Valtiokonttorissa on tehty sopimushallinnan esiselvitys, jota tukena käyttäen päivitetään suunnitelma tälle vuosikymmenelle.

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esitellään teoreettista viitekehystä tutkimukselle, jonka tarkoitus on pohjustaa opinnäytetyön varsinaista aihetta, sopimushallinnan kehittämistä. Kolmannessa luvussa perehdytään tarkemmin toimeksiantajaan sekä sen nykytilaan. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusmenetelmiä ja sitä, mitä tuloksia niillä saavutetaan. Viidennessä luvussa

tuloksista muodostetaan yhdessä teorian kanssa tutkimuksen johtopäätökset sekä esitellään suosituksia Valtiokonttorin sopimushallinnan kehittämistä varten.

2 SOPIMUKSET JA SOPIMUSHALLINTA

Sopimuksia tehdään jokapäiväisessä elämässä jatkuvasti, esimerkiksi ruokakaupassa asioiminen ja julkisilla kulkuneuvoilla kulkeminen perustuu sopimuksiin, ja varsinkin asuntoa ostaessa tai vuokratessa tehdään sopimus. Yhtä lailla yritystoiminnassa tehdään jatkuvasti esimerkiksi työsopimuksia, hankintasopimuksia tai sopimuksia tuotteiden valmistamisesta ja toimittamisesta. (Saarnilehto 2018, 3.) Liiketoiminta perustuu kahden tai useamman osapuolen väliseen kanssakäymiseen, joten nämä kanssakäymiset on syytä myös turvata ja varmistaa asianmukaisilla sopimuksilla. Hyviä sopimuksia ja asianmukaista sopimustenhallintaa tarvitaan, jotta voidaan varmistaa asioiden tapahtuvan odotetulla tavalla. Näin myös minimoidaan riskit ja turvataan liiketoimintaa. (Haapio 2014, 24.)

Jotta yrityksissä ymmärretään sopimushallinnan merkitys, täytyy niiden myös hahmottaa sopimustoiminnan periaatteet. Luvussa käydään tarkemmin läpi, mitä sopimukset ja sopimushallinta ovat sekä millaisia ovat hyvät sopimukset ja asianmukainen sopimushallinta. Ymmärtäessään sopimusten ja tehokkaan sopimushallinnan merkityksen yritys pystyy minimoimaan riskit ja maksimoimaan mahdollisuudet toimintansa kannalta (Haapio 2014, 65). Tämän vuoksi kasvava kiinnostus sopimushallintaan on erittäin tervetullutta (Burnett 2013, 230).

2.1 Sopimuksien teoriaa

Sopimukset ovat erittäin olennainen osa liiketoimintaa. Sopimuksia tehdään turvaamaan organisaatioiden toimintaa, ne edustavat eri sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä ja niiden avulla hahmotetaan sopimusosapuolien odotuksia. (Ratinen 2019.)

Sopimukset kannattaa käydä osapuolien kesken läpi mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan varmistaa, että kaikki osapuolet ovat yhtä mieltä sisällöstä ja tavoitteet on ymmärretty samoin tavoin. Kun ymmärretään osapuolien odotukset, voidaan välttyä yleisimmiltä sopimuksiin liittyviltä ongelmilta, eikä esimerkiksi sopimuskumppanin toiminta tavat tai käytännöt pääse yllättämään. (Hemmo 2005, 307.)

Sopimukset koostuvat monesti useista dokumenteista, ja niitä säännellään sekä rajoitetaan lailla. Sopimuksissa määritellään selkeästi rajat, laajuus sekä sopimusosapuolien

tarkoitukset, oikeudet ja velvollisuudet. (Saxena 2008, 5.) Näiden lisäksi sopimuksissa täsmennetään tavoitteet ja vaatimukset, havainnollistetaan kohde sekä voidaan asettaa erinäisiä kannustimia tai sanktioita (Haapio 2014, 38). Yritysten kannattaa panostaa laadukkaisiin ja monipuolisiin sopimus pohjiin. Mitä vakiintuneempia sopimusten sisällöt yrityksellä on, sitä helpompi henkilöstön on pysyä ajan tasalla sopimusten sisällöstä. Näin myös sopimusten luominen voidaan antaa vähemmän kvalifioituneen henkilöstön hoidettavaksi. Yritysten tulee tosin pitää huoli, että on ohjeistettu riittävän selkeästi siitä, mitä mallipohjaa ja mitä ehtoja tulee käyttää missäkin tilanteessa. (Hemmo 2005, 7; Haapio 2014, 71.) Kun organisaatioiden sopimusmallit ja ohjeet ovat helposti saatavilla sekä toimintatavoista on sovittu etukäteen, helpottuvat kaikkien työt (Haapio 2014, 73).

Sopimuksen sisällön lisäksi tulisi sopimuksesta riippumatta aina määritellä poistumisstrategiat ja muun muassa tulevia kilpailutuksia varten suorittaa jälkiarviointia sopimuskauden päätyttyä. Näin saadaan äärimmäisen arvokasta tietoa uusista sopimuksista ja kilpailutuksista varten. (Hirsimäki 2020.) Sopimuksia tehdessä yrityksen tulee määritellä, minkälaisia sopimuksia yrityksessä tehdään, kuinka nämä sopimukset liikkuvat yrityksen sisällä, missä sopimuksia säilytetään ja ketkä yrityksessä ovat sopimuksista vastuussa (Gallagher 2017, 33).

Päällimmäinen tavoite sopimuksia tehdessä on turvata yrityksen toiminta ja saada projektit toteutumaan kuten on suunniteltu, ilman odottamattomia yllätyksiä. Sopimukset tulkitaan usein juridisinasi asiakirjoina, joilla suojellaan omaa yritystä yhteistyön epäonnistumisessa, vaikka sopimukset tehdään tavoitteiden onnistumisen varmistamiseksi ja eri osapuolten välisen yhteistyön selventämiseksi. Sopimuksia pitäisi laatia yhä enemmän kaikkien osapuolien edunmukaisiksi ja ottaa paremmin huomioon, kuinka yhteistyöstä tehdään saumatonta ja saadaan maksimoitua yhteistyön mahdollisuudet sen sijaan, että mietitään pelkästään oman organisaation turvaamista. Parhaat sopimukset syntyvät tiiviin yhteistyön tuloksena, jolloin saadaan aikaiseksi toimivat, selkeät ja ymmärrettävät sopimukset. (Haapio 2014, 24, 65, 67.) Aikaisempien tutkimustenkin havainnot osoittavat, että hyvällä yhteistyöllä saavutetaan parempia tuloksia, vaikka yhteistyön luonne voi hyvinkin muuttua sopimusten eri vaiheiden välillä (van Weele 2018, 117).

Sopimusta tehdessä tulee varmistaa, että sopimus on kaikin puolin laadukas. Sopimusta tehdessä kannattaa hyödyntää hyvänä pidetyn sopimuksen piirteitä, joiden mukaan sopimus on:

- kirjallinen

- kattava
- selkeä
- käyttäjäystävällinen ja toimiva
- taloudellisesti turvallinen
- oikeudellisesti pätevä
- toteuttamiskelpoinen. (Haapio 2014, 46–47.)

Kun näitä noudatetaan, lisätään hallittavuutta ja varmuutta ja minimoidaan riskejä. Tällöin sopimuksia voi käyttää myös suunnittelun ja ohjauksen edistämiseen. Kirjallisia sopimuksia on aina huomattavasti suullisia helpompi hallinnoida. Ilman kirjallisia asiakirjoja eivät yritykset pysty toteuttamaan asianmukaista sopimusten hallintaa. (Haapio 2014, 24, 72.)

2.2 Sopimushallinnan teoriaa

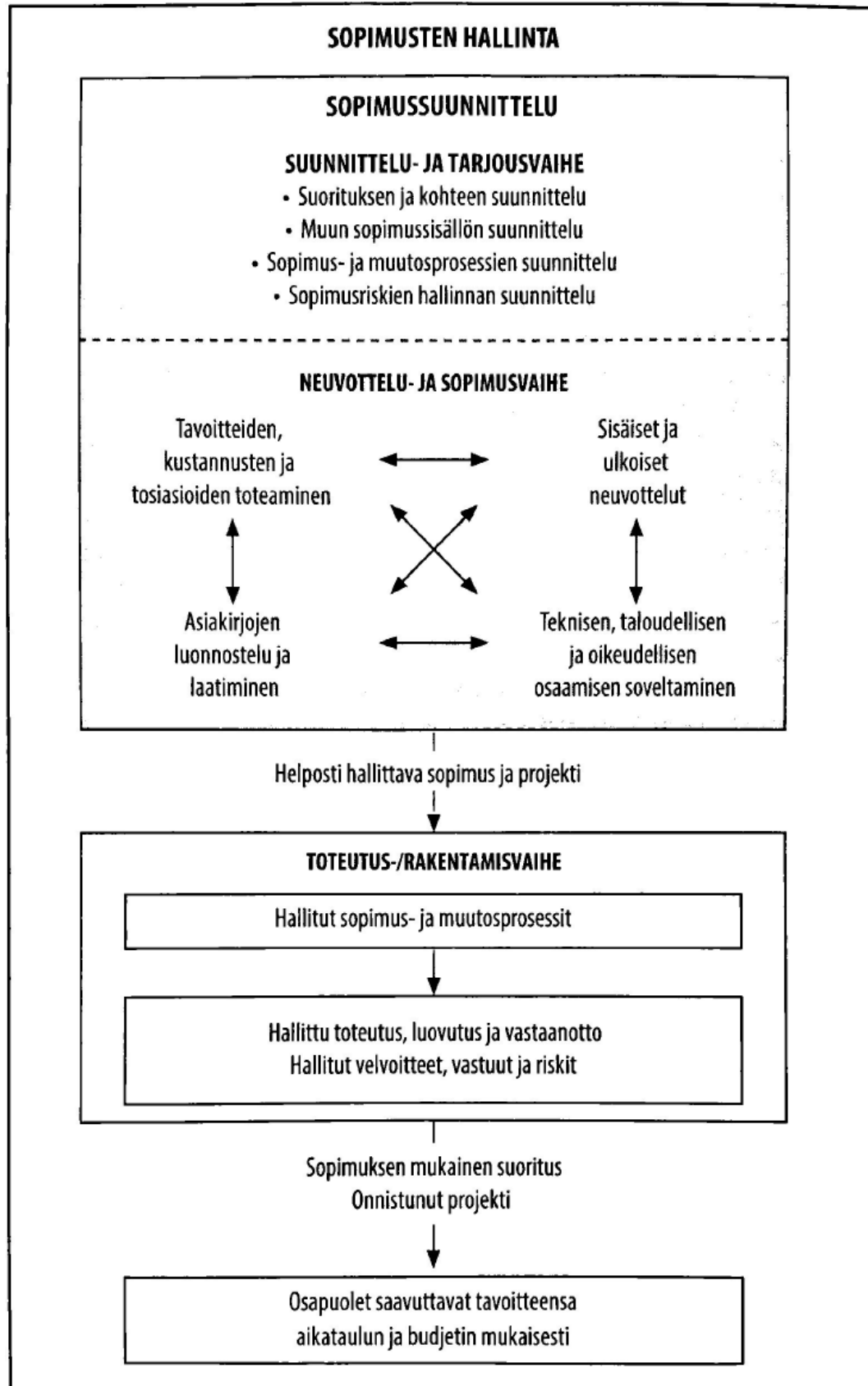
Termi *sopimushallinta* (*contract management*) ei ole vakiintunut, ja se voi tarkoittaa useitakin eri asioita, minkä vuoksi se usein ymmärretään eri yrityksissä ja yhteyksissä eri tavoin (Haapio 2014, 65). Sopimushallinta voidaan määritellä dynaamiseksi prosessiksi, jolla varmistetaan kaikkien sopimuksen osapuolien täyttävän velvoitteensa asiakkaan operatiivisten ja strategisten liiketoimintatavoitteiden täyttämiseksi (van Weele 2018, 117).

Yritykset tunnistavat yhä useammin moitteettoman sopimushallinnan merkityksen, mutta kohtaavat ne silti lukuisia esteitä tämän saavuttamiseksi. Näitä esteitä ovat muun muassa hajautuneet sopimusten hallintamenettelyt, sopimusten heikko näkyvyys, puutteelliset analyysit sopimusten toteutumisesta sekä yhteisen järjestelmäinfrastruktuurin puute. (Patel 2006, 42.) Koska sopimushallinnan on pääosin operatiivista toimintaa, voidaan todeta, että organisaatiot, jotka aloittavat sopimushallinnan käytön ja kehittämisen, tekevät samaan aikaan strategisen ratkaisun (Tieva 2009, 112).

Aikaisemmin sopimushallinta on mielletty vain sanan suppeimmassa merkityksessä, johon on kuulunut varmistaa hankkeen toteutuminen, dokumenttien ylläpitäminen sekä maksujen hallinta. Vasta viime vuosikymmenen puolella sopimusten hallinnan merkitys on alettu ymmärtää sen laajemman tarkoituksen mukaisesti. Sopimushallinta pitää sisällään sopimuksen suunnittelun ja neuvottelut sekä sen sisällön ja toteutuksen kaikkine toimineen ja asiakirjoineen. Sopimushallinnalla pyritään kasvattamaan ja hyödyntämään

yrittäjän sopimusosaamista. Jotta toimintamalli saadaan käyttöön, tarvitaan yrityksen johdolta siihen sitoutumista ja taloudellista investointia. (Tieva 2009, 113.) Heikosti toteutetun sopimushallinnan seuraukset voivat näkyä monella eri tavalla, kuten esimerkiksi riskien kasvamisena tai resurssien hukkaamisena (Hirsimäki 2020).

Haapio (2014) mukaan sopimushallinnassa tavoitellaan mahdollisimman hyvin hallittavaa sopimuksen tai projektin koko elinkaaren suunnittelua ja toteutusta. Kuvion 1 mukaisesti pohja sopimusten hallinnalle luodaan hyvällä sopimussuunnittelulla. Suunnitellessa sopimusta luodaan pohja sopimuksen sisällölle, tavoitteille ja kustannuksille. Sopimusvaiheessa suunniteltujen tavoitteiden pohjalta muodostetaan neuvotteluiden ja asiakirjojen avulla tavoiteltava lopputulos ja se, kuinka se saavutetaan. Suunnitteluvaiheen pää-tavoitteena on siis havainnollistaa sopimus, sen sisältö, osapuolten velvoitteet ja veloitusterusteet. Kattava sopimussuunnittelu auttaa varmistamaan, että sopimus toteutetaan odotusten mukaisesti ja hallitusti. Sopimus toteutuu tavoitellulla tavalla, jos sopimus on suunniteltu toimivaksi tiiviissä yhteistyössä ja sopimuksen osapuolet täyttävät heille asetetut velvoitteet sopimuksen mukaisesti. Sopimushallinnassa ei siis ole kysymys ai-noastaan sopimuksen luomisesta, vaan myös sopimuksen ehtojen ja tavoitteiden seurannasta, jotta projektit toteutuvat onnistuneesti. (Haapio 2014, 67.)

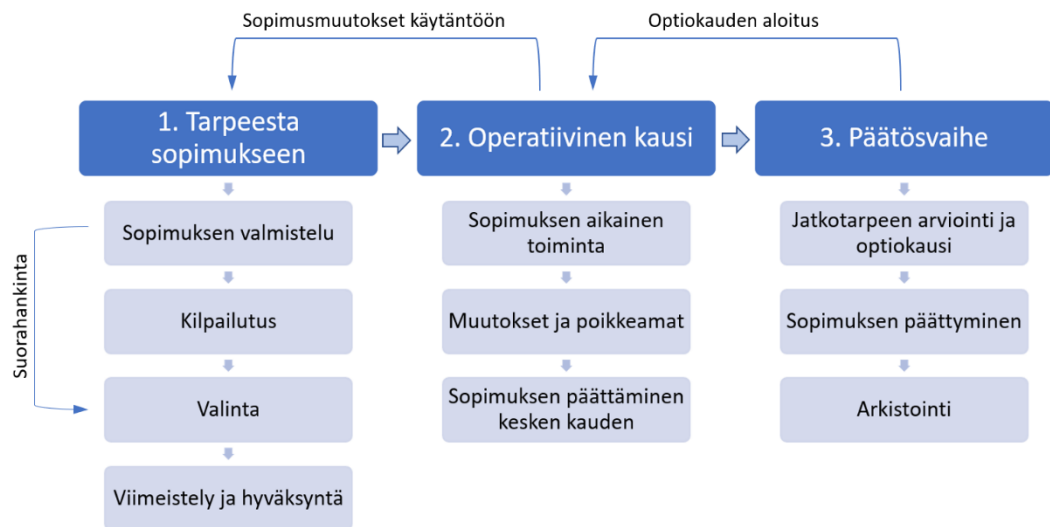


Kuvio 1. Sopimusten hallinta kokonaisuutena (Haapio 2014, 68).

Tärkeimpiin ominaisuuksiin sopimusten hallinnassa voidaan lukea muun muassa yrityksen sopimusesaamisen kasvattaminen, henkilöstön koulutus ja ohjeistus, yrityksen sopimustoiminnan oikeanlainen suunnitelmallisuus sekä dokumenttien ja liitteiden arkistointi. Erilaiset muistutukset ovat myös merkittävä osa sopimushallintaa, sillä niiden avulla varmistetaan, että sopimuksen aikaisiin toimiin reagoidaan ajoissa. (Hemmo 2005, 5.) Edellytyksenä toimivalle sopimushallinnalle on kirjallisten asiakirjojen, sopimusten ja liitteiden luominen lain ja säädösten mukaisesti sekä näiden arkistointi asianmukaisessa rekisterissä, kuten erilaisissa arkisto- tai asianhallintaratkaisuihin (Hirsimäki 2020). Ilman keskitettyä sopimusarkistoa yritysten sopimukset ovat hajallaan ja vaikeasti löydettävissä, jolloin useat tahot saattavat tehdä päällekkäisiä asioita tietämättä, että näistä on sovittu jo toisaalla (Haapio 2014, 73).

Edellä mainittujen sopimushallinnan ominaisuuksien lisäksi kannattaa sopimusten hallintaa kehitettäessä suunnata katse yrityksen sopimusperiaatteisiin ja -prosessiin. Kun yritykset alkavat kehittämään sopimusten hallintaa, tulee erityisesti kiinnittää huomiota kehitettäviin osa-alueisiin. Useimmiten nämä osa-alueet ovat yrityksen sopimusperiaatteet, -prosessit, asiakirjat sekä hallintajärjestelmät. Sopimusperiaatteissa tulee varmistaa, että organisaatiolla on yhteiset näkemykset ja käytännöt sekä päätös, keskitetäänkö hankinnat vai hajautetaan ne yrityksen sisällä. Sopimusprosessin kehittämisessä tulee yrityksen sisällä määritellä vastuuhenkilöt ja roolit prosessin eri vaiheille ja huolehtia, että vastuuhenkilöt saavat riittävän kattavat koulutukset. Asiakirjojen kehittämisellä tarkoitetaan yhteisten sopimuspohjien luomista ja asiakirjojen oikeaoppisia säilytysmenetelmiä. Kehitettäessä hallintajärjestelmiä yritysten tulee tehdä päätös sopimustenhallintajärjestelmän hankinnasta, käyttöönotosta sekä siitä, mikä taho tätä ylläpitää. (Haapio 2014, 73.) Sopimushallinnan monimuotoisuudelle tai monimutkaisuudelle ei mikään organisaatio ole immuuni; jos yritykseltä puuttuu suunnitelmallisuus, puuttuu myös kyky hahmottaa sopimusten tila, ja tällä voi olla suoria vaikutuksia liiketoimintaan (Ratinen 2019).

Sopimushallinnan toimintamallin voi kuvion 2 mukaisesti jakaa kolmeen osaan, tarpeesta sopimukseen, operatiiviseen kauteen ja päätösvaiheeseen.



Kuvio 2. Sopimushallinnan toimintamalli (H. Hirsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 6.4.2021).

Tarpeesta sopimukseen -vaiheessa aloitetaan sopimuksen ja sen liitteiden luonnostelu, minkä jälkeen aloitetaan hankintalain mukainen kilpailutus. Jos hankinta tehdään suora-hankintana, kilpailutus jää välistä toimittajan jo ollessa tiedossa. Kilpailutuksen jälkeen edetään toimittajan valintaan ja käydään valitun toimittajan kanssa sopimus läpi sekä varmistetaan, että edetään yhteisymmärryksessä. Tämän jälkeen on jäljellä enää viimeistely ja hyväksyntä. Sopimus allekirjoitetaan molempien osapuolien toimesta ja se arkistoidaan asianmukaisesti. Tämän jälkeen sopimus on astunut voimaan ja siitä viestitään talon sisäisesti. (H. Hirsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 6.4.2021.)

Operatiivinen kausi on sopimusten hallinnan vaihe, jossa sopimuksenaikainen toiminta luetaan jatkuvaksi sykliseksi. Sykli etenee tilauksesta toimituksen valvontaan ja lopuksi laskutukseen. Ennen kuin sykli alkaa uudestaan, pitää välissä muistaa seurata budjetteja ja taloutta. Muutoksilla ja poikkeamilla tarkoitetaan sopimushallinnassa esimerkiksi sopimusmuutoksia. Muutettaessa sopimusta kesken kauden tulee mahdolliset muutokset käydä läpi, tarkastella ovatko ne toteutettavissa ja toteuttaa mahdolliset muutokset, jonka jälkeen palataan kohtaan yksi. Erilaiset reklamaatiot ovat osa muutoksia ja poikkeamia. Reklamaatiot saattavat koskea olennaisia sopimusrikkomuksia, jolloin nämä voivat pahimmillaan johtaa sopimuksen päättämiseen kesken kauden. Ne saattavat olla myös poikkeamia, joista täytyy neuvotella ja laatia ehdotuksia, millä toimenpiteillä reklamaatioon vastataan. Näin siirrytään tarkistamaan reklamaatiosta seuranneita uusia

ehtoja tai sanktioita ja tarkastellaan, saadaanko sovittua korjaavista toimenpiteistä. Mikäli sopimus päädytään päättämään kesken kauden, määritellään irtisanomiselle tai purkamiselle perusteet ja varmistetaan kriittisten palveluiden jatkuvuus. Tämän jälkeen ilmoitetaan sopimusehtojen mukaisesti päättymisestä toimittajalle sekä informoidaan organisaatiota irtisanomisesta perusteineen. (Tuominen 2018; H. Hirsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 6.4.2021.)

Päätösvaiheessa käydään ajoissa organisaation sisällä läpi jatkotarve sopimukselle ja tarkastetaan sopimusehtojen ajantasaisuus, jonka perusteella tehdään päätös optiokauden aloituksesta. Optiokauden käyttämisestä ilmoitetaan sopimuksen mukaisesti toimittajalle ja tehdään optiosta kirjallinen päätös, jonka jälkeen toiminta jatkuu kohdan kaksi mukaisesti. Jos päädytään olemaan käyttämättä optiota tai se on jo käytetty, päätetään sopimus ehtojen mukaisesti ja pidetään toimittajan kanssa jälkiarviointitilaisuus. Viimeinen vaihe on sopimuksen merkitseminen päättyneeksi, siitä viestiminen ja arkistointi asianmukaiseen rekisteriin. (H. Hirsimäki, henkilökohtainen tiedonanto 6.4.2021.)

2.2.1 Sopimuksen elinkaaren merkitys

Sopimuksen elinkaari pitää sisällään kaiken toiminnan sopimuksen valmistelusta aina sen päättymiseen asti, joten sopimuksia tulee jatkuvasti sopimuskauden aikana seurata ja analysoida sekä niitä voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan ja suorituskyvyn mittareina. Oikein tulkittuna sopimushallinta pitää sisällään koko sopimuksen elinkaaren. (Hirsimäki 2020.) Kuviossa 3 on esitetty sopimuksen elinkaaren vaiheet. Mitä enemmän yrityksessä on hallinnoitavia sopimuksia, sitä suurempi vaikutus niillä on organisaatioon ja sitä tärkeämpää on sopimusten elinkaaren tehokkuuden merkitys (Bigos 2008).

Sopimuksen elinkaaren konsepti on avain sopimushallinnan ymmärtämiseksi. Yhtäkään elinkaaren osaa ei voida tarkastella erikseen, vaan jokainen vaihe täydentää seuraavan, ja prosessin jossakin vaiheessa mahdollisesti esiintyvät ongelmat voidaan ymmärtää ainoastaan, jos ymmärretään mitä edellisissä vaiheissa on tapahtunut. (van der Puil & van Weele, 2014, 68.)



Kuvio 3. Sopimuksen elinkaaren vaiheet (Savolainen & Vuorinen 2019, 20).

Sopimushallinnan olennaisin tehtävä on varmistaa, että jokaiselle sopimukselle on määriteltä vastuuhenkilöt molempien osapuolien taholta (Valtionvarainministeriö 2017). Hallinnan toimivuuden kannalta on tärkeää, että myös elinkaaren vaiheiden vastuut määritellään (Turun kaupunki 2021). Jatkuva sopimus- ja elinkaarihallinta pitää myös sisällään lukuisien toimintojen hallinnoinnin, kuten maksujen ja kustannusten seurannan, tilausmenettelyt, resurssienhallinnan suunnittelun sekä budjettien ja varojen hallinnoinnin (Sigma 2011, 4). Sopimuksen elinkaaren tehokas hallinta on äärimmäisen tärkeää riskien ymmärtämiseksi ja niiden minimoimiseksi. Ilman kunnollista elinkaaren- ja sopimushallintaa yritykselle voi aiheutua merkittäviä kustannuksia ja epähuomiossa saatetaan rikkoo jopa lakeja. (Gallagher 2017, 30.)

2.2.2 Sopimustenhallintajärjestelmien mahdollisuudet

Sopimushallinnan sähköistäminen helpottaa huomattavasti sopimushallinnan ja siihen liittyvien tehtävien automatisoinnissa. Järjestelmä toimii myös vahvasti arkistoinnin tukena, ja tiedot sopimuksista sekä niiden sisällöistä pystytään jakamaan sijainnista riippumatta. Kaikki tarvittavat sopimustiedot löytyvät helposti ja nopeasti, kun sopimusten dokumentit tallennetaan sopimusten hallintaa tukevaan tietojärjestelmään. (Haapio 2014, 73–74.)

Sopimustenhallintajärjestelmä edistää ohjeiden mukaisen toiminnan varmistamista ja sopimus pohjien sekä -ehtojen ylläpitämistä. Nämä tietojärjestelmät mahdollistavat laajat näkymät organisaation sopimuksiin, jolloin näihin päästään helposti käsiksi ja nähdään, tehdäänkö yksiköissä mahdollisesti päällekkäisiä sopimuksia. Järjestelmiin saadaan myös ohjelmoitua erilaisia hälytyksiä, esimerkiksi hälytys sopimuksen päättymisestä kuusi kuukautta aikaisemmin, jotta ehditään suunnitella päättyvien sopimusten kilpailutusta tai jatkamista. Vaikka toimiva sopimusten hallinta ei olekaan riippuvainen järjestelmästä, auttaa se merkittävästi asianmukaisen hallinnan saavuttamisessa ja usein jopa pakottaa toimimaan oikein. (Hänninen 2020.) Sähköisen sopimushallinnan tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta yritysten tulee aina päättää, kuka on vastuussa sopimuksista tai kenellä on oikeudet käsitellä sopimuksia. Näiden tietojen on oltava koko organisaation tiedossa. (Haapio 2014, 75.)

3 VALTIOKONTTORI

Opinnäytetyön toimeksiantajana on valtiovarainministeriön hallinnon alainen virasto Valtiokonttori. Valtiokonttori palvelee valtionhallintoa, kansalaisia, yhteisöjä ja yrityksiä. Valtiokonttorin tehtäviin kuuluu valtion lainanotosta, kassavarojen sijoittamisesta ja valtion velanhallinnasta vastaaminen. Näiden lisäksi virasto myöntää kansalaisille erilaisia korvauksia, kuten sotilasvamma- ja rikosvahinkokorvauksia sekä valtiolla työskentelevien tapaturmakorvaukset. (Valtiokonttori 2020b.) Valtiokonttori työllistää noin 360 henkilöä (2020), ja uusia sopimuksia solmitaan vuosittain yli 200 kappaletta.

Valtiokonttorin keskimääräiset vuosihankinnat ovat noin 20 miljoonaa euroa, joista ICT-hankintojen osuus on merkittävin, jopa 60 % (Tutki hankintoja 2021). Virastossa ei ole varsinaista hankintayksikköä, vaan hankinnat ovat hajautettu ja näitä tehdään joka toimialalla tarpeiden ja resurssien perusteella.

Viraston toiminta on organisaatiokaavion (kuvio 4) mukaisesti jaettu kolmeen toimialaan ja näitä tukeviin tukitoimintoihin, eli yhteensä kuuteen toimialaan. Kansalaispalvelut-toimialan tehtäviin kuuluu avustaa kansalaisia erilaisissa vahingonkorvausasioissa sekä käsitellä sotainvalidien korvauksia ja rintamaveteraanien kuntapalveluita. Näiden tehtävien lisäksi toimialalla hoidetaan valtion maksuvapautusasiat ja valvotaan valtion oikeutta perillisittä kuolleiden kuolinpesiin. Vuoden 2020 kesällä toimialan tehtäväksi tuli myös määräaikaisten kustannustukitehtävät covid-19-pandemiasta kärsineitä yrityksiä varten. (Valtiokonttori 2020a.)

Rahoitus-toimialalla käsitellään valtion varoista myönnettyjä lainoja, korkotukia ja valtiontakauksia. Tehtäviin kuuluu myös valtion velanhoidosta sekä kassanhallinnasta vastaaminen. (Valtiokonttori 2020a.)

T3 – Talous, tieto ja työelämä -toimialalla kehitetään ja ohjataan useita erilaisia valtion toimintoja, kuten taloushallintoa, maksuliikettä, konsernilaskentaa, hankintatoimea sekä kuntien ja maakuntien taloustietopalvelua. Kehittämisen ja ohjaustehtävien lisäksi toimialalla edistetään yhteiskunnan reaaliaikataloutta ja julkishallinnon tiedolla johtamista sekä tuetaan valtion organisaatioita työelämän murroksessa. (Valtiokonttori 2020a.)

Kolmen edellä mainitun toimialan lisäksi virastossa on kolme näitä tukevaa toimialaa. Tukitoimintoja ovat:

Hallinto ja kehittäminen -toimiala, joka vastaa muun muassa Valtiokonttorin talous- ja henkilöstöhallinnosta sekä virastoa koskevista työnantajatehtävistä, riskienhallinnasta ja virastotason viestinnästä. Tietohallinto -toimiala, missä hallinnoidaan Valtiokonttorin sisäisiä ICT-palveluita ja varmistetaan näiden riittävyys ja toiminta. Viimeinen tukitoiminto on sisäinen tarkastus, minkä tarkoituksena on kehittää Valtiokonttorin riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja toiminnan tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta sekä riittävyyttä, käyttäen apunaan tarkastus- ja konsultointipalveluita. Tämä toiminto on asetettu Valtiokonttorin ja sen johdon tueksi tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäinen tarkastus on muusta organisaatiosta riippumaton. (Valtiokonttori 2020a.)



Kuvio 4. Valtiokonttorin organisaatiokaavio (Valtiokonttori 2020a).

3.1 Sopimushallinnan esiselvitys vuonna 2017

Valtiokonttorissa laadittiin vuonna 2017 esiselvitys sopimushallinnan senhetkisestä tilasta sekä kartoitettiin mahdollista sopimushallintajärjestelmää. Asianhallintajärjestelmä oli selvityksen aikaan juuri vaihtumassa aiemmasta järjestelmästä Dynastiasta Valtikkaan. Varsinaista sopimushallintajärjestelmää ei virastolla ole aikaisemmin ollut.

Esiselvityksessä mietitään järjestelmä uudistuksen myötä ketterämpää sopimushallintaa uuden asiantuntijajärjestelmän tueksi.

Esiselvityksessä määritellyt päätoiminnallisuudet sopimushallintajärjestelmässä liittyvät sopimustietoihin, sopimusten eri luokitteluperusteisiin ja erilaisiin hälytyksiin. Sopimustietoihin voi lukea sopimuksen osapuolet, arvon, voimassaoloajan, sopimuskoodit ja muut metatiedot. Eri luokitteluperusteita voivat olla esimerkiksi sopimustyytit, turvallisuusluokat tai muut metatiedot. Hälytyksiä voidaan ajoittaa muun muassa ennalta määritettyyn ajankohtaan ennen sopimuksen päättymistä tai siten, että optio on käytettävissä tiettyyn ajankohtaan mennessä. (K. Koskinen, sopimushallinnan esiselvitys 2017, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.) Kun hälytys asetetaan esimerkiksi puoli vuotta ennen päättymistä, tulee määritettynä ajankohtana sähköpostiin ilmoitus, kuten ”sopimus on päättymässä”. Tällöin ehditään varautua päättymiseen ajoissa.

Esiselvityksessä kuvattiin tavoitteiden mukaiset sopimushallintaprosessin vaiheet hankintasopimusten osalta. Kuvion 5 mukaan prosessi alkaa kilpailutuksesta. Kun sopimuksen arvo ylittää 20 000 euroa, kilpailutetaan hankinta Cludia Oy:n kilpailutusjärjestelmällä. Tätä pienemmissä hankinnoissa pyydetään aina tarjous vähintään kolmelta toimittajalta. Seuraavana on itse sopimuksen tekeminen, jossa sopimus viimeistellään ja sopimuksen kohteet tarkennetaan. Tämän jälkeen sopimus esitellään hyväksyjälle, allekirjoitetaan, ja toimitetaan kirjaamoon arkistoitavaksi. (K. Koskinen, sopimushallinnan esiselvitys 2017, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)



Kuvio 5. Sopimushallintaprosessi (K. Koskinen, sopimushallinnan esiselvitys 2017, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021).

Sopimuksen elinkaarenhallinta sisältää tässä yhteydessä kaiken sopimuskauden aikaisen toiminnan, kuten mahdolliset sopimusmuutokset, tilausten ja laskujen seurannan ja reklamoinnit. Seuranta ja arviointi tarkoittaa sopimuksen velvoitteiden täyttymistä sekä erikseen määritettyjen mittareiden ja kokonaisarvojen seuranta. Seurannassa tulee myös huomioida sopimuksen päättymisen, jotta uuteen kilpailutukseen valmistautumiseen tai option käyttämiseen pystyy varaamaan riittävästi aikaa. Sopimuksen päättyessä

tulee toimittajan kanssa järjestää jälkiarviointitilaisuus, joka helpottaa molempia osapuo-
lia jatkossa luomaan parempia sopimuksia ja seuraamaan niitä tehokkaammin. (K. Kos-
kinen, sopimushallinnan esiselvitys 2017, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)

3.2 Nykytila Valtiokonttorissa

Valtiokonttorilla on selkeä kaava sopimusten tekemisessä, esittelyssä ja allekirjoittami-
sessa. Esittelyllä tarkoitetaan hankinnan tai sopimuksen esittelyä hyväksyjälle, eli perus-
telua ja liitteiden ynnä muiden ehtojen läpikäyntiä. Virastossa tehdyt sopimukset lähete-
tään kirjaamoon allekirjoitettuna. Sähköisesti allekirjoitettava sopimus lähetetään kirjaa-
moon, josta se välitetään sopimusosapuolille allekirjoitettavaksi. Kun asiakirjat lähete-
tään kirjaamoon arkistoitavaksi, voidaan varmistua arkistoinnin asianmukaisuudesta.

Työtavat Valtiokonttorissa perustuvat viraston ohjeisiin, työjärjestykseen ja hankintaoh-
jeeseen sekä valtiovarainministeriön laatimaan hankintakäsikirjaan. Näiden lisäksi suuri
osa hankintoihin ja sopimuksiin liittyvistä määräyksistä tulee suoraan hankintalaista. Val-
tiokonttorissa hankinnan arvonlisäverottoman arvon ylittäessä 3 000 euroa tehdään aina
erillinen hankintapäätös. Kaikki viraston hankinnat ja sopimukset hyväksytään esitte-
lystä, Valtiokonttorin työjärjestyksessä on määritelty eri roolien hankintavaltuudet. (Val-
tiokonttori, hankintaohje 2020, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)

Hankintasopimus on kirjallinen sopimus, jossa noudatetaan julkisten hankintojen yleisiä
sopimusehtoja JYSE 2014 Palvelut tai JYSE 2014 Tavarat. ICT-hankinnoissa noudate-
taan valtion tietotekniikkahankintojen sopimusehtoa JIT 2015. Sopimuksen keskeiset eh-
dot määritellään tarjouspyynnön yhteydessä laittamalla liitteeksi Valtiokonttorin sopimus-
pohja. Valtiokonttorin sopimus pohjassa on määritelty ehdot, jotka tulee olla kaikissa so-
pimuksissa. Näiden vakioehtojen lisäksi mallipohjissa on sopimusehtoja, joista valitaan
kulloinkin kyseessä olevaan hankintaan sopivat ehdot. (Valtiokonttori, hankintaohje
2020, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)

Valtiokonttorissa on käytössä asiakirjahallintajärjestelmä TietoEvry Oyj:n P360-järjes-
telmä Valtikka. Valtikka toimii virastossa arkistona, jonne viedään kaikki organisaation
sopimukset ja päätökset. Tämän lisäksi Valtiokonttorilla ei ole käytössään erillistä sopi-
mustenhallintajärjestelmää.

Valtiolla asiakirjat ovat julkisia, ellei laissa ole julkisuutta toisin rajoitettu. Tämä tarkoittaa, että kaikilla on oikeus saada julkisesta asiakirjasta tieto. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.)

Vuonna 2016 tehtiin esiselvitys sopimus- ja toimittajahallinnasta valtiolla. Selvityksestä ilmeni, että sopimusseuranta vaihtelee hyvin paljon virastosta riippuen ja sopimushallintaa toteutetaan valtiolla todella monimuotoisin tavoin. Joillakin virastoilla on käytössään sopimusrekisterinä pelkkä Excel, osalla on erinäisiä asianhallinta- tai arkistoratkaisuja ja ainoastaan kourallisella on käytössään varsinainen sopimustenhallintajärjestelmä. Esi- selvityksen perusteella suositeltiin, että organisaatiot panostavat yhtenäisten toimintamallien kehittämiseen ja käyttöönottoon. (Hirsimäki 2020.)

3.2.1 Hansel ja puitejärjestelyt

Hansel Oy on valtiovarainministeriön hallinnonalainen voittoa tavoittelematon yhtiö, jonka toiminta perustuu Hansel-lakiin. Yrityksen omistaa valtio (65 %) ja kuntaliitto (35 %). Hanselin tavoitteena on tuottaa säästöjä julkisissa hankinnoissa tuloksellisen hankintatoimen avulla. (Laki Hansel Oy -nimisestä osakeyhtiöstä 30.12.2008/1096; Hansel Oy 2021a.) Hansel tarjoaa julkisen sektorin organisaatioille erilaisia puitejärjestelyjä ja näiden kautta tehtäviin hankintoihin veloituksetonta neuvontapalvelua. Tämän lisäksi Hanselilta voi ostaa hankintojen suunnittelua ja toteutusta varten asiantuntijapalveluita, esimerkiksi erittäin haastavia hankintoja varten. (Valtiokonttori, hankintaohje 2020, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)

Puitejärjestelyllä tarkoitetaan toimittajan tai toimittajien ja hankintayksikön välistä sopimuskokonaisuutta. Tämä sopimuskokonaisuus on valmiiksi kilpailutettu ja siinä sovitaan hankintasopimuksia koskevat ehdot, kuten hankinnan kohde, hinnat sekä osapuolten vastuut (Karinkanta & Lahtinen 2017, 77). Dynaamisella hankintajärjestelmällä (DPS – Dynamic Purchasing System) voidaan tehdä sisäisiä kilpailutuksia kaikkien hyväksytyjen toimittajien kesken (Valtiokonttori, hankintaohje 2020, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021). Huomattavin ero dynaamisessa hankintajärjestelmässä ja puitejärjestelyssä onkin juuri toimittajien valinta. Puitejärjestelyissä toimittajat valitaan useimmiten neljäksi vuodeksi eikä tähän oteta sopimuskauden aikana mukaan uusia toimittajia. Dynaamisessa hankintajärjestelmässä taas toimittajia hyväksytään mukaan koko sen keston ajan, kunhan soveltuvuusehdot täyttyvät. (Hansel Oy 2021b.)

Puitejärjestelyjä voidaan toteuttaa kolmen eri toimintamallin mukaisesti. Toimintamallit ovat yhden toimittajan malli, indikatiivinen ranking sekä kevennetty kilpailutus. Yhden toimittajan mallissa kaikki puitesopimukseen liittyvät tuotteet tai palvelut tilataan yhdeltä toimittajalta. Indikatiivinen ranking on toimintamalli, jossa sopimustoimittaja valitaan konkreettisen hankintatarpeen tai hankkijaprofiilin mukaisesti, ennalta määritellyn laskentamallin perusteella. Viimeinen malli on kevennetty kilpailutus, jossa tehdään kaikkien puitejärjestelyyn valittujen sopimustoimittajien kesken puitejärjestelyn sisäinen kilpailutus. Kevennetyssä kilpailutuksessa hankkiva organisaatio lähettää kirjallisen tarjouspyynnön kaikille sopimustoimittajille ja valitsee näistä parhaan tarjouksen, ennalta määritettyjen kriteerien perusteella. (Hansel Oy 2021c.)

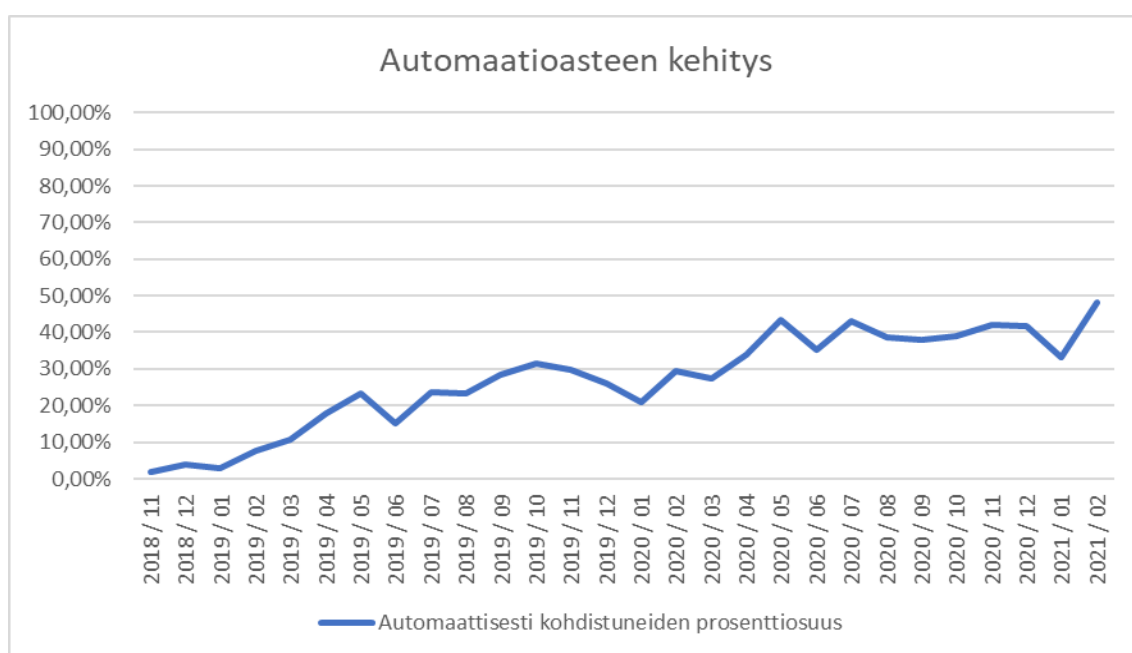
Valtiokonttorilla hyödynnetään aina mahdollisuuksien mukaan Hanselin kilpailuttamia puitesopimuksia tai dynaamisia hankintajärjestelmiä. Puitejärjestelyitä käyttämällä varmistetaan hankinnan lainmukaisuudesta, eikä erillisiä kilpailutuksia tarvitse järjestää (Valtiokonttori, hankintaohje 2020, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)

3.2.2 Handi-palvelu Valtiokonttorissa

Handi-palvelu on valtion kirjanpitoyksiköiden yhtenäinen toimintamalli, jonka omistaa Palkeet (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus) ja järjestelmän toimittajana on SoftCo Finland Oy. Valtiokonttorissa otettiin Handi-palvelu käyttöön vuonna 2018 osana hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelmaa. (Palkeet 2021.) Handi-palvelun tavoitteena on uudistaa valtion hankintatoimea, digitalisoinnin perusteita noudattaen (Valtiovarainministeriö 2021).

Suuri osa Valtiokonttorin menojen käsittelystä hoidetaan nykyisin Handi-palvelussa. Palvelussa käsitellään laskut ja luodaan toimittajakohtaiset maksuerä-, budjetti- tai kausibudjettisopimukset. Lisäksi viraston tilaukset tehdään Handi-palvelussa, jolloin ne saadaan suoraan automaation piiriin. Palvelussa luotuihin sopimuksiin kohdistuvat laskut siirtyvät sopimuksen arvon rajoissa automaattisesti tiliöitynä suoraan hyväksyjälle, eikä niitä tarvitse kierrättää ylimääräisiä kertoja, jolloin myös työtaakka kevenee (Valtiokonttori, Handi-yleisesitys, henkilökohtainen tiedoksianto 12.3.2021). Handissa tehdyistä tilauksista lähtee toimittajalle aina tilausvahvistus ja toimittajan ilmoittaessa laskullaan vahvistuksessa ilmenevän tilausnumeron, saapuva lasku kohdistuu automaattisesti siihen (Valtiokonttori 2021).

Virastoissa tavoitellaan merkittävää automaatioasteen kehitystä Handi-palvelun myötä. Kuvio 6 osoittaa, kuinka automaatioaste on Valtiokonttorissa kehittynyt käyttöönotosta helmikuuhun 2021 mennessä. Automaatioon lasketaan kaikki palveluun saapuneet sopimukselliset laskut sekä sen kautta tehdyt tilaukset, eli kaikki mistä on havaittavissa dokumentti. Automaation ulkopuolelle jää useita erinäisiä toimittajia, joiden laskuja on hankala saada automaation piiriin, esimerkiksi vaihtelevan ALV-kannan johdosta tai sen perusteella, että missä maassa toimittaja toimii.



Kuvio 6. Valtiokonttorin automaatioasteen kehitys.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Haastatteluiden tavoitteena on kartoittaa Valtiokonttorin eri rooleissa ja eri toimialoilla työskenteleviltä henkilöiltä sopimushallinnan ongelmia, jotta sopimushallinnan kehittämistä pystytään virastotasolla tarkastelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Haastatteluiden avulla saadaan myös sopimushallinnan nykytilasta mahdollisimman laaja näkemys, koska kaikki haastateltavat työskentelevät eri tehtävissä ja myös sopimushallinnan tarve on erilainen työtehtävistä riippuen.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska näin saadaan jokaisen haastateltavan kanssa käytyä henkilökohtaisemmin tilanne läpi ja tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä tai vaihtoehtoisesti jättämään kysymyksiä kokonaan pois (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34). Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2021 Teamsin välityksellä. Haastattelut tallennettiin Teamsiin, jonka jälkeen suoritettiin litterointi. Haastateltavat työskentelivät haastattelujen aikaan Valtiokonttorissa eri tehtävissä ja eri toimialoilla. Näin saatiin mahdollisimman monipuolinen tulos. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli kaikille oli samat kysymykset (liite 1), jotka saattoivat haastateltavasta riippuen tarkentua itse haastattelussa, eikä kysymysten järjestystä ollut tarkkaan määritetty. Haastattelut kestivät noin 30-45 minuuttia. Kaikki haastateltavat työskentelevät sopimusten parissa, toiset enemmän kuin toiset.

Aineiston litteraatio on pelkistetty, koska vuorovaikutus ei tutkimuksen kannalta ole oleellinen. Litteroitu materiaali on ainoastaan tutkimuksen ja aineiston kannalta oleellista tekstiä, muun muassa välikommentit ja toistot on jätetty pois.

Tämän luvun alaluvuissa esitellään haastatteluiden myötä ilmenneitä tuloksia kysymyksiin Valtiokonttorin sopimushallinnasta ja sähköisistä järjestelmistä. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millainen on sopimushallinnan nykytila Valtiokonttorissa. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan toisen tutkimuskysymyksen valossa, millaisia sähköisiä järjestelmiä virastossa on käytössä ja mitä järjestelmiä voidaan käyttää sopimushallinnan tukena.

4.1 Sopimukset ja sopimushallinta Valtiokonttorissa

Valtiokonttorilla sopimuksia tekevät pääsääntöisesti henkilöt, jotka ovat vastuussa sopimuksista tai hankinnoista. Sopimusten allekirjoittajina toimivat usein apulaisjohtajat tai toimialajohtajat ja esittelijöinä asiantuntijat, jotka ovat laatineet sopimuksen. Asiakirjojen arkistointi oli haastateltaville selkeää ja jokainen haastateltava kertoi, että asiakirjat tulee arkistoida sähköisesti Valtikkaan. Erään haastateltavan mukaan sopimuksia tulee usein kirjaamoon ilman liitteitä, vaikka usein juuri liitteet ovat toiminnan kannalta tärkeitä.

Haastatteluissa tuli ilmi, että viraston sopimushallinnassa ja sopimusten elinkaarenhallinnassa on parannettavaa. Vastuu sopimuksen elinkaaren aikaisesta hallinnasta on sopimuksen laatijalla, koska virastossa ei ole keskitettyä tukea sopimushallintaan. Haastateltavien mukaan sopimusten tekijät ovat usein vasta sopimuksen päätyttyä tulleet kysymään toimintaohjeita, vaikka uusi kilpailutus olisi pitänyt aloittaa jo ajat sitten. Valtiokonttorissa tehdään myös paljon monivuotisia sopimuksia, jolloin on haastavaa muistaa, milloin sopimukset päättyvät.

Ongelmana on se, ettei ole järjestelmää, vaan sopimuksista huolehtiminen on täysin muistin varassa. Häilytykset olisi hieno saada. (Henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2021.)

Tämänhetkisessä elinkaarenhallinnassa eniten aikaa vie haastateltavien mukaan sopimusten laatiminen ja niiden etsiminen arkistosta. Sopimusten seurannan pitäisi viedä elinkaaren aikaisessa hallinnassa eniten aikaa, mutta nykyään useimmissa sopimuksissa seurantaa ei ole aikaa toteuttaa.

Siihen ei kulu aikaa, kun ei sitä tehdä, eli aikaa vievä osuus jää alkuun. Seurantaan tulisi panostaa enemmän. (Henkilökohtainen tiedonanto 5.2.2021.)

Eräs haastateltavista myös ilmaisi, että hänen näkemyksensä mukaan olisi tarvetta lisätä valmiiden sopimus pohjien määrää ja niihin tulisi panostaa entistä enemmän. Näin saataisiin helpotettua sekä nopeutettua sopimusneuvotteluita, jotka vievät nykyään paljon aikaa.

Haastatteluissa nousi esiin, että sopimusten arkistoinnissa tulisi ehdottomasti panostaa niiden löydettävyyteen ja näkyvyyteen, koska ilman tätä ei voi sopimushallintaa toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kysyttäessä haastateltavilta tarpeesta päästä näkemään

muiden toimialojen sopimuksia, jokainen vastasi kokevansa sen tarpeelliseksi. Alla oleva sitaatti yhden haastateltavan vastauksesta kiteytti vastaukset hyvin.

Ei tarvitse mitään perusteluita, ehdottomasti täytyy päästä näkemään. Sopimukset ovat julkisia, liikesalaisuuksia lukuun ottamatta. On järjetöntä, jos ei pääse esimerkiksi Valtiokonttorin sisällä näkemään kaikkia sopimuksia. (Henkilökohtainen tiedonanto 5.2.2021.)

4.2 Sopimuksien sähköinen hallinta

Sopimushallinnan tukena käytettävien sähköisten järjestelmien kartoittaminen on tärkeää, jotta sopimushallinnasta saadaan mahdollisimman tehokasta. Haastatteluissa selvisi, että virastossa ei ole asianhallintajärjestelmä Valtikan lisäksi järjestelmiä, joiden voi sanoa tukevan sopimushallintaa. Haastatteluissa ilmeni, että virallisen asianhallintajärjestelmän sijaan sopimushallintaa toteutetaan pitkälti Microsoft Excelissä, minkä todettiin olevan lähestulkoon huonoin mahdollinen ratkaisu. Arkistointi ja asiakirjojen asianmukainen säilytys on merkittävä osa toimivaa sopimushallintaa, eikä hallinta voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla ilman näitä. Usean haastateltavan mukaan sopimusten löydettävyyden Valtiokonttorissa on heikolla pohjalla, kuten alla olevasta sitaatista ilmenee:

Sopimuksia on ollut vaikea löytää. Sopimuksia ei ole aina arkistoitu, kuten on ohjeistettu ja sopimusten löytäminen Valtikastakin on ollut vaikeaa. Sopimusten liitteet saattavat myös olla kadoksissa, vaikka itse sopimus löytyisikin. (Henkilökohtainen tiedonanto 21.1.2021.)

Haastattelujen perusteella sopimusten löytymisessä tai avaamisessa kohdataan usein ongelmia, koska sopimukset on rajattu asianhallintajärjestelmässä erilaisiin käyttöryhmiin. Sähköinen allekirjoitus on parantanut huomattavasti sopimusten viemistä asianhallintajärjestelmään, mutta tämäkään ei vielä poista sitä, että sopimuksien etsiminen järjestelmästä tuottaa vaikeuksia.

Yksi haastateltavista pohti, että Handi-palvelua ei käytetä tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi, jos kaikki Valtiokonttorin tilaukset hoidettaisiin Handissa, edistäisi sekin jo sopimusten hallintaa. Toistaiseksi Handilla tilaamista käytetään Valtiokonttorissa heikosti. Järjestelmän kautta tehtävien tilausten määrää on alettu kehittämään muun muassa perehdytysten avulla ja täten Handin ohi tehtyjen tilausten määrää pyritään minimoimaan. Tilauksellisten ostolaskujen osuus kaikista laskuista Valtiokonttorissa on noin 3,5 %, kun valtionhallinnon keskiarvo on noin 8,7 % (Palkeet, henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2021).

Haastatteluissa tuli ilmi, että sopimustenhallintajärjestelmälle on tarvetta. Neljä haastateltavista vastasi suoraan, että sopimustenhallintajärjestelmä tarvitaan, kun yksi totesi, että tälle saattaa olla tarvetta. Eräs haastateltava myös mainitsi, että sähköinen allekirjoitusjärjestelmä ja asianhallintajärjestelmä täytyy olla integroituna.

Sopimustenhallintajärjestelmä tarvitaan. Sitä täytyy ehdottomasti kehittää eteenpäin. (Henkilökohtainen tiedonanto 11.2.2021.)

Osana tutkimusta lähdettiin kartoittamaan viraston käyttöön soveltuvaa sopimustenhallintajärjestelmää. Sopivan järjestelmän löytämiseksi Valtiokonttorille pyydettiin kolmelta palveluntarjoajalta esittelyitä heidän sopimustenhallintajärjestelmistään. Yritykset, joilta esittelyitä pyydettiin, olivat Cloudia Oy, TietoEvy Oy ja Visma Solutions Oy. Näiden toimittajien lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että Palkeet on luomassa Handi-palvelun yhteyteen sopimushallintamoduulia. Sopimustenhallintajärjestelmällä voidaan varmistua muun muassa sopimusten helposta löydettävyydestä ja saadaan asetettua erilaisia hälytyksiä, joiden avulla pystytään reagoimaan ajoissa sopimuksen päättymisiin.

Cloudian sopimushallinnassa merkittävimpiä etuja on sen helppo käyttöönotto, nopea toimitus ja selkeä käytettävyys. Valtiokonttorissa käytetään hankinnoissa Cloudian kilpailutusjärjestelmää, joka on mahdollista integroida suoraan sopimushallintajärjestelmään. Tällöin sopimukset siirtyisivät kilpailutuksen jälkeen suoraan sopimushallintajärjestelmään. Hankintaa on tukemassa ja helpottamassa se, että Cloudia on Hanselin sopimustoimittaja. (Cloudia, henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2020; K. Koskinen, sopimushallinnan esiselvitys 2017, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021.)

TietoEvyyn sopimustenhallintajärjestelmän ylivoimaisesti huomattavin hyöty on sen integroituminen asianhallintajärjestelmään. Tällöin sopimusten saatavuus niin arkistosta, kuin sopimustenhallintajärjestelmästäkin voidaan varmistaa luotettavasti. (TietoEvy Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.11.2020.) Kyseenalainen puoli TietoEvyyn tarjoamassa palvelussa on sen käyttäjäystävällisyys. Toimittaja toimii myös asianhallintajärjestelmä Valtikan tarjoajana, joka ei ole järjestelmänä kaikkein käyttäjäystävällisin. Tulevan järjestelmän helppokäyttöisyys on yksi sen tärkeimmistä ominaisuuksista, Valtiokonttorin käyttötarve huomioituna.

Visma Solutions:lta esittelyä pyydettäessä saatiin vastaus, että heidän sopimustenhallintajärjestelmänsä on osa Purchase to Pay -ratkaisua, eikä täten ole paras mahdollinen valinta yksinään käytettäväksi. Visma Solutions:lla ei myöskään ole sopimushallinnan tukea Suomessa. (Visma Solutions Oy, henkilökohtainen tiedonanto 20.1.2021.)

Pyydettyjen esittelyiden lisäksi syksyllä 2020 toteutettiin työpajoja sopimushallinnan toimintamallin kehittämisestä. Eräs haastateltavista mainitsi, että työpajojen perusteella luotiin malli sopimushallinnan toimintamallista, jota käytetään Handiin luotavassa sopimushallintamoduulissa tarpeiden pohjana. Tavoitteena on aloittaa järjestelmän määrittelytyö vuoden 2021 loppupuolella. Handin vahvuus on se, että kaikki tilaukset ja maksusopimukset voidaan kohdistaa varsinaisille sopimuksille ja näin pysytään perillä kaikista sopimuksen tapahtumista (K. Koskinen, sopimushallinnan esiselvitys 2017, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2021).

4.3 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta Valtiokonttorin sopimushallinnan olevan tarkasteluhetkellä heikosti toteutettua. Sopimuksia ei käsitellä allekirjoittamisen jälkeen juuri ollenkaan ja, koska arkistointi hoidetaan kirjaamon puolelta, Valtikan käyttöosaaminen on virastossa melko heikkoa. Tiedon tarvittavista sopimuksista saa pyydettäessä kirjaamosta. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että perehdytystä ja koulutusta järjestelmiin saa viraston sisällä pyydettäessä sekä viraston käytössä olevasta koulutusjärjestelmä eOppivasta. Uuden henkilön aloittaessa hänelle opastetaan työtehtävien kannalta olennaiset järjestelmät, mutta muiden järjestelmien koulutuksessa tarvitsee työntekijöiden olla oma-aloitteisia.

Tarve sopimustenhallintajärjestelmään ilmeni haastatteluissa jatkuvasti. Valtiokonttorissa ei ole tällä hetkellä sopimushallintaa varten käytettävissä siihen tarkoitettuja työkaluja. Asianhallintajärjestelmä Valtikkaa käytetään arkistona, mikä on osa sopimushallintaa. Järjestelmää ei ole kuitenkaan rakennettu sopimushallintaa varten, jonka takia sitä ei voi siihen tarkoitukseen käyttää. Handi-palvelussa tehdään sopimuksiin perustuvat tilaukset, erilaiset budjettisopimukset sekä käsitellään laskuja, eli Handillakaan ei pysty sopimushallintaa tällaisenaan toteuttamaan.

Viraston järjestelmä- ja integraatiotarpeista kysyttäessä, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että sopimushallintaan täytyy panostaa ja Valtiokonttori tarvitsee käyttöönsä sopimustenhallintajärjestelmän, joka integroidaan asianhallintajärjestelmään. Haastatteluissa ilmeni myös toive, että hankittava järjestelmä olisi eri toimittajalta, kuin Valtikka, koska tämä ei vaikuta kovin kätevältä. Järjestelmän tulee olla tarpeeksi helppokäyttöinen, jotta kynnys sen oppimiseen ja käyttämiseen ei kasva liian suureksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Päätavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää keinoja Valtiokonttorin sopimushallinnan kehittämiseksi. Tutkimuskysymykset oli jaettu opinnäytetyössä seuraavasti: millainen sopimushallinnan tila Valtiokonttorissa on nykyään ja millaisia järjestelmiä voidaan käyttää sopimushallinnan tukena. Tässä luvussa esitettyjen kehitysideoiden aikatauluihin ja toteutukseen ei tutkimuksessa oteta kantaa.

Valtiokonttorissa ei ole keskitettyä sopimushallintaa, vaan jokainen toteuttaa sopimushallintaa omien sopimustensa osalta. Vaikka sopimukset saadaan kirjaamon kautta arkistoitua asianhallintajärjestelmä Valtikkaan, jää harmittavan usein sopimuksista puuttumaan dokumentteja. Kaikista Valtiokonttorin hankinnoista ei ole havaittavissa virallisia asiakirjoja, koska nämä on tehty sähköpostitse tai muulla vastaavalla tavalla. Vuoden 2017 esiselvityksessä määriteltäviä tavoitteita sopimushallintaprosessille (kuvio 5) ei ole tähän mennessä täysin saavutettu.

Valtiokonttorin sopimushallintaa voidaan kehittää monin tavoin. Virastossa on pyritty kehittämään sopimustoimintaa ja -hallintaa, mutta kehitettävää löytyy kuitenkin aina ja tutkimuksen myötä sopimushallintaa voidaan kehittää entistä ehommaksi. Suurimpana haasteena sopimushallinnassa on se, että hankintoja ja sopimuksia ei ole keskitetty virastossa, vaan niitä tehdään toimialoilla itsenäisesti. Näin ollen sopimushallinnalle ei ole yhtenäistä näkyvyyttä tai keskitettyä tukea. Tutkimuksen perusteella suositellaan, että Valtiokonttorissa keskitettäisiin hankinnat ja sopimushallinta omaan yksikköön, jolloin tukea on mahdollista saada aina tietystä paikasta. Keskittämisen myötä pystytään myös varmistumaan siitä, että sopimuksien seuranta suoritetaan jatkuvasti, ja sopimusten päättymiseen ehditään varautumaan ajoissa. Sopimushallintaprosessia tulee myös päivittää laajemmaksi ja ottaa käyttöön esimerkiksi kuvion 2 (s.15) mukainen malli, jottei mikään vaihe jää pimentoon tai epäselväksi. Kuten luvussa 2.2 on mainittu, sopimushallinnan kehittämistä aloittaessa tulee huolehtia, että prosessin jokaiselle vaiheelle on määritelty vastuuhenkilöt. Tämän lisäksi on huolehdittava näiden henkilöiden riittävästä kouluttamisesta.

Valtiokonttorin sopimushallinnan kehittämisessä täytyy muistaa huomioida erityisesti elinkaarenhallintaan panostaminen. Elinkaaren jokaiselle vaiheelle (kuvio 3) tulisi määritellä selkeät vastuut sekä henkilöt, jotka tehtäviä hoitavat. Myös sopimusten arkistointia tulee kehittää niin, että sopimukset ovat nähtävillä koko viraston henkilöstölle. Näin

vältytään riskeiltä, kuten päällekkäisiltä sopimuksilta, ja jokainen työntekijä pääsee tarkistamaan, pystyykö esimerkiksi tilaamaan tuotteita tai palveluita jonkin tietyn sopimuksen ehdoilla.

Myös sopimustenhallintajärjestelmään tulee panostaa huomattavasti enemmän. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta uuden järjestelmän hankinnan olevan erittäin toivottu. Haastateltavista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että uusi järjestelmä on tarpeellinen, jotta sopimuksille saadaan asetettua muun muassa hälytykset päättymisistä ja näin ollen voidaan panostaa enemmän sopimusten seurantaan sekä hallintaan. Luvussa 2.2.2 todettiin sopimustenhallintajärjestelmän mahdollistavan entistä laajemman näkyvyyden organisaatioiden sopimuksiin. Laajempi näkyvyys edistää ohjeiden mukaisen toiminnan varmistamista, esimerkiksi hälytysten muodossa. Asianmukainen sopimustenhallintajärjestelmä sopimushallinnan tukena auttaa hyödyntämään sopimuksia parhaalla mahdollisella tavalla niiden koko elinkaaren ajan.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Valtiokonttorin sopimushallinta ei tällaisenaan riitä vastaamaan viraston tarpeita. Valtiokonttorin tulisi keskittää niin hankintatoimi kuin sopimushallintakin. Mikäli tähän ei pystytä vastaamaan tarpeellisilla resursseilla, tulee silloin panostaa vieläkin enemmän sopimustenhallintajärjestelmän helppokäyttöisyyteen sekä sen laajempiin ominaisuuksiin. On suositeltavaa, että Valtiokonttorissa kasvatetaan jatkuvasti henkilöstön sopimusosaamista, kehitetään sopimushallintaa tavoitteiden mukaisiksi sekä hankitaan sopimustenhallintajärjestelmä tukemaan tätä. Henkilöstön kouluttaminen on ensisijaisen tärkeää kehitettäessä sopimushallintaa. Viraston suositellaan lisäävän valmiita sopimus pohjia, sekä tarkastelevan niiden sisältöjä, osana sopimushallinnan kehittämistä. Myös luvussa 2.2.2 mainitaan, että valmiiden mallien avulla sopimusten tekeminen on helpompaa ja henkilöstö pysyy sisällöistä paremmin ajan tasalla. Tutkimustulosten ja järjestelmäesittelyiden perusteella Valtiokonttorin suositellaan odottavan päätöksessään Palkeiden tarjoamaa sopimushallintamoduulia. Sopimuksia tehdään Valtiokonttorissa melko vähän eikä laaja sopimustenhallintajärjestelmä ole toistaiseksi kriittinen. Sopimuksiin ja niiden hallintaan tulee kuitenkin panostaa enemmän, jonka takia virastolle sopivan sopimustenhallintajärjestelmän hankinta on toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää. Palkeiden tarjoama ratkaisu tulee olemaan virastolle edullisin ja se kattaa Valtiokonttorin sopimustenhallintajärjestelmän tarpeen mainitusti, yhdessä henkilöstön sitouttamisen kanssa. Palkeiden sopimushallinnassa on lisäksi etuna se, että kaikki tiedot laskuista ja maksuista saadaan suoraan sopimuksen tietojen alle sekä saadaan asetettua tarpeelliset hälytykset sopimuksille. Jatkotoimina

sopimushallinnan kehittämiseksi suositellaan selkeän suunnitelman laatimista, toimintojen keskittämistä sekä helppokäyttöisen sopimustenhallintajärjestelmän hankintaa.

Opinnäytetyön tavoitteen selvittämiseksi muotoiltiin kaksi tutkimuskysymystä ja näihin kysymyksiin kartoitettiin vastauksia haastatteluiden avulla. Tutkimus toteutui suunnitellusti ja tutkimuskysymyksiin löydettiin kattavat vastaukset. Tutkimuksen aineiston perusteella pystyttiin muodostamaan kattava kokonaiskuva Valtiokonttorin sopimushallinnan nykytilasta ja sähköisistä järjestelmistä. Aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuhelun avulla muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset sekä suosituksia Valtiokonttorin sopimushallinnan kehittämiseen. Opinnäytetyön haasteena oli sopimushallinnan vähäinen teoria ja kirjallisuus sekä se, että Valtiokonttorin kaltaisilla virastoilla ei ole käytössä erinäisiä sopimustenhallintajärjestelmiä, joihin olisi voinut tarvetta ja käytännöllisyyttä rinnastaa. Tutkimusta tehdessä on pyritty tarkastelemaan teoreettista viitekehystä ja tutkimusaineistoa kriittisesti sekä tutkimusvalintoja on perusteltu tutkimuksen edetessä. Tutkimustulosten luotettavuutta on pyritty lisäämään aineistositaattien avulla.

Valtionhallinnossa sopimushallinta on noussut merkittäväksi kehityskohteeksi, mutta Valtiokonttorissa sen kehittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimus antaa laajan näkemyksen siitä, millaista hyvän sopimushallinnan tulisi olla sekä millaisia toimivat sopimukset ovat. Näin ollen voidaan todeta opinnäytetyön olevan virastolle erittäin ajankohtainen ja hyödyllinen. Tutkimuksessa esitellään myös Valtiokonttorin sopimushallinnan nykytila sekä sen haasteet. Näiden tutkimuksessa esiteltyjen tietojen pohjalta tutkimusta voidaan hyödyntää monipuolisesti, kun Valtiokonttorin sopimushallintaa tulevaisuudessa kehitetään ja sopivia sopimustenhallintajärjestelmiä harkitaan tarkemmin.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla voidaan jatkossa luoda toimivia ja kattavia sopimuspohjia sekä ohjeistusta sopimuksien tekemistä varten. Teoriaosuuden avulla pystytään luomaan myös selkeä suunnitelma siitä, mihin suuntaan sopimushallintaa tulisi kehittää sekä millä ominaisuuksilla. Teorian ja aineiston sekä niiden pohjalta luotujen suositusten avulla saadaan laaja näkemys siitä, millä toimilla sopimushallintaa tulee kehittää Valtiokonttorissa.

Tulevaisuudessa vastaavanlainen tutkimus voisi olla hyvä toteuttaa, kun sopimustenhallintajärjestelmä on otettu käyttöön. Tutkimuksessa esiteltyt sopimustenhallintajärjestelmät ovat toiminnallisuuksiltaan hieman erilaisia, joten tietojärjestelmän valinnasta riippuen prosessissa voi ilmetä muutoksia sekä mahdollisia uusia kehityskohtia.

Sopimushallintaa tulee pyrkiä kehittämään jatkossakin, joten syvempi tarkastelu jatkotutkimuksen muodossa kehittämisprosessin tuloksellisuuden varmistamiseksi on perusteltua.

LÄHTEET

Bigos, D. 2008. How efficient are your contract management processes? NIGP's official magazine, Government Procurement Magazine 2008.

Burnett, M. 2013. Public Private Partnership Contract Management – Still in Need of More Attention. European Procurement and PPP Law 3/2013, 217–230.

Cloudia Oy 2021. Tietoa Cloudiasta. Viitattu 26.3.2021 <https://cloudia.com/fi/yritys>.

Gallagher, P. 2017. Targeting risk with effective contract management. Contract management 2017, 28–35.

Haapio, H. & Järvinen, M. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma 2014.

Hansel Oy 2021a. Hansel lyhyesti. Viitattu 25.2.2021 <https://www.hansel.fi/tietoa-meista/hansel-lyhyesti>.

Hansel Oy 2021b. Mikä on dynaaminen hankintajärjestelmä (DPS)? Viitattu 25.2.2021 <https://www.hansel.fi/tietoa-meista/yhteishankinnat/mika-on-dynaaminen-hankintajarjestelma>.

Hansel Oy 2021c. Mikä on puitejärjestely? Viitattu 25.2.2021 <https://www.hansel.fi/tietoa-meista/yhteishankinnat/mika-puitejarjestely>.

Hemmo, M. 2005. Sopimusoikeus III. Helsinki: Talentum.

Hirsimäki, H. 2020. Hallitse sopimuksiasi, muuten sopimuksesi hallitsevat sinua. Viitattu 9.11.2020 <http://www.handi.fi>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hänninen, V. 2020. Yhdenmukaisempi sopimustenhallinta tukee riskienhallintaa ja parantaa sopimusten laatua. Viitattu 9.11.2020 <http://www.handi.fi>.

Karinkanta, P. & Lahtinen, T. 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari 2017.

Laki Hansel Oy -nimisestä osakeyhtiöstä 1096/2008. Annettu Helsingissä 30.12.2008. Viitattu 26.2.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20081096>.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. Annettu Helsingissä 21.5.1999. Viitattu 6.3.2021 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>.

Ollikainen, J. 2017. Mitä metatieto on ja miksi minä käyttäisin sitä? Document house. Viitattu 7.4.2021 <https://www.documenthouse.fi/blogi/mita-metatieto-on-ja-miksi-mina-kayttaisin-sita>.

Ratinen, V. 2019. Viisi askelta tehokkaaseen sopimushallintaan. Viitattu 25.2.2021 <https://www.togetherinformation.fi/blogit/viisi-askelta-tehokkaaseen-sopimustenhallintaan>.

Savolainen, M. & Vuorinen, S. 2019. Sopimusperusteinen varautuminen. Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 9/2019 Viitattu 5.1.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161629/STM_9_2019_Sopimusperusteinen%20varautuminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa.pdf.

Saarnilehto, A. 2018. Sopimusoikeuden perusteet. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent 2018.

Saxena, A. 2008. Enterprise contract management: A Practical guide to successfully implementing an ECM solution. Ft. Lauderdale, Fla: J. Ross Pub cop. 2008.

Sigma – Support for Improvement in Governance and Management. 2011. Public Procurement Brief 22. Contract Management. 2-11. Viitattu 13.3.2021 http://www.sigmaweb.org/publications/Contract_Management_Public_Procurement_2011.pdf.

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis 1/2009, 112–127. Viitattu 30.1.2021 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4868/publication1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Tuominen, J. 2018. Sopimuspäällikkö. Suomen lakiekonomit. Viitattu 20.2.2021 <https://lakitilitoimisto.fi/wp-content/uploads/Sopimusp%C3%A4%C3%A4likk%C3%B6koulutus-2.0.pdf>.

Turun kaupunki. Sopimuksen tekeminen ja sopimushallinta Turun kaupungissa. Viitattu 23.1.2021 https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/sopimuksen_tekeminen_ja_sopimushallinta_turun_kaupungissa.pdf.

Tutkihankintoja.fi. Viitattu 3.2.2021 <https://tutkihankintoja.fi/hankintayksikot/Valtiokonttori?endDate=31.12.2020&startDate=01.01.2020&lang=fi>.

Palkeet. 2021. Handi-palvelu. Viitattu 12.3.2021 <https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/handi.html>.

Palkeet. 2017. Ajankohtaista. Viitattu 2.4.2021 <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/palkeet-on-tehnyt-hankintapaatoksen-sahkoisen-tilaamisen-ja-laskujen-kasittelyn-palveluratkaisusta.html>.

Patel, V. 2006. Contract management: The new competitive edge. Supply chain management review, 10/2006, 42–43.

Valtiokonttori 2020a. Organisaatiomme. Viitattu 13.11.2020 <https://www.valtiokonttori.fi/tietoa-valtiokonttorista/valtiokonttori-pahkinankuoressa/organisaatiomme>.

Valtiokonttori 2020b. Valtiokonttori pähkinäkuoressa. Viitattu 13.11.2020 <https://www.valtiokonttori.fi/tietoa-valtiokonttorista/valtiokonttori-pahkinankuoressa>.

Valtiokonttori 2021. Tilaamisen ja sopimuskohdistuksen hyvät käytännöt. Viitattu 19.3.2021 <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/tilaamisen-ja-sopimuskohdistuksen-hyvat-kaytannot>.

Valtionvarainministeriö 2017. Valtion hankintakäsikirja 2017. Viitattu 22.1.2021 <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780?version=1.0>.

Valtionvarainministeriö. 2021. Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelman loppuraportti. Hankinnat digipolulla. Viitattu 19.3.2021 <https://vm.fi/documents/10623/4304406/Valtion+hankintojen+digitalisoinnin+toteutusohjelman+loppuraportti.pdf/c039f2af-3211-5b75-f175-64a5fb8d87ff/Valtion+hankintojen+digitalisoinnin+toteutusohjelman+loppuraportti.pdf>.

van der Puil, J. & van Weele, A. 2014. International contracting: Contract management in complex construction projects. London: Imperial College Press 2014.

van Weele, A. 2018. Purchasing and supply chain management. Seventh edition. Andover: Cengage 2018.

Visma Solutions Oy 2021. Meidän tarinamme. Viitattu 2.4.2021 <https://vismasolutions.com/yri-tys/tarinamme>.

Haastattelukysymykset

Haastattelu on jaettu kahteen osaan

1. Sopimusten hallinta ja arkistointi
2. Sähköinen hallinta

1. Sopimukset, hallinta ja arkistointi

- Kuka virastossa tekee sopimukset?
- Tiedätkö kuinka sopimukset tulisi arkistoida?
- Miten Valtiokonttorilla on sopimusten elinkaarihallinta toteutettu?
- Mikä mielestäsi vie eniten aikaa koko elinkaaren aikaisessa hallinnassa? Mihin tulisi panostaa enemmän?
- Oletko törmännyt ongelmiin sopimustenhallinnassa?

2. Sähköinen hallinta

- Minkälaisia järjestelmiä on tukemassa sopimustenhallintaa?
- Oletko kokenut tarpeelliseksi päästä käsiksi muiden toimialojen sopimuksiin?
- Miten perehdytys järjestelmiin on toteutettu?
- Tarvitseeko virasto mielestäsi uusia järjestelmiä tai integraatioita vanhoihin?