

Jere Knuutila

**IT-SOPIMUSHALLINNAN HAASTEET HYVINVOINTI-
ALUEUUDISTUKSEN YHTEYDESSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2022

TIIVISTELMÄ

Knuutila, Jere

IT-sopimushallinnan haasteet hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 58 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Seppänen, Ville

Sote-uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta hyvinvointialueille, joiden toiminta on ajoitettu alkavaksi 1.1.2023. Samalla osa kuntien hallinnoimista IT-sopimuksista siirtyy joko kokonaan tai osittain hyvinvointialueiden hallintaan. Sopimuksien siirtyminen aiheuttaa kuntien sopimushallinnan kannalta erinäisiä haasteita. Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää näitä IT-sopimushallintaan liittyviä haasteita erityisesti kuntien tietohallinnon näkökulmasta ja löytää niihin mahdollisia ratkaisuja. Tutkielman ensimmäinen osio toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena oli luoda katsaus IT-sopimusten erityispiirteisiin ja sopimushallintaan sekä kartoittaa IT-sopimushallinnan haasteita organisaatiomuutoksissa. IT-sopimukseen havaittiin liittyvän tiettyjä erityispiirteitä, kuten sopimusten kohteiden aineettomuus, muutoksiin varautumisen tärkeys, ja sopimussuhteiden jatkuminen ylläpitosopimuksien muodossa vielä varsinaisen toimituksen jälkeenkin. Organisaatiomuutosten yhteydessä IT-sopimushallinnan keskeisiksi haasteiksi kirjallisuuteen perustuen tunnistettiin IT-sopimuksien suuri määrä ja niiden monimutkaisuus, organisaatiomuutoksien aiheuttamat sopimusmuutokset ja niistä neuvottelemisen, sekä keskitettyjen sopimushallintajärjestelmien puute. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen empiirisessä osiossa selvitettiin teemahaastatteluita käyttäen kuntien kokemia IT-sopimushallinnan haasteita hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä. Haastatteluiden perusteella tunnistettiin haasteisiin liittyen neljä keskeistä osa-aluetta, jotka olivat osittain siirtyvät sopimukset, kilpailutukset, sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat, sekä sopimusosaaminen. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää IT-sopimushallinnan järjestämisessä organisaatiomuutoksiin varauduttaessa.

Asiasanat: IT-sopimukset, sopimushallinta, sote-uudistus, hyvinvointialueuudistus

ABSTRACT

Knuutila, Jere

IT contract management challenges during the health and social services reform
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 58 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor(s): Seppänen, Ville

With the health and social services reform, the responsibility of organizing social and healthcare services will be transferred from municipalities to the new well-being services counties, which are scheduled to begin operations on 1.1.2023. This means that some of the IT contracts managed by the municipalities have to be transferred to the wellbeing services counties, either in part or in full. This transfer of contracts causes various challenges for the contract management of municipalities. The aim of this study is to identify these challenges and find possible solutions to them. The first part of this study was conducted as a literature review, with the aim of creating an overview of IT contracts, contract management, and contact management challenges during organizational change. IT contracts were found to often have certain specific features, such as the intangibility of the subject matter of the contracts, the importance of preparing for change in contract terms, and the continuation of the contractual relationship in the form of maintenance contracts even after the actual delivery of the IT artifact. Based on the literature, the main challenges in IT contract management during organizational changes were the large number and complexity of IT contracts, contract changes and negotiations caused by organizational changes, and the lack of centralized contract management systems. In the empirical section of this study, thematic interviews were used to identify IT contract management challenges experienced by municipalities during the health and social services reform. Based on the interviews, four main challenge areas were identified. These areas were partially transferable contracts, tenders, contract negotiations and licensing issues, and contract management skills. The results of this study can be useful in organizing IT contract management in preparation for organizational change.

Keywords: IT contracts, contract management, health and social services reform

KUVIOT

KUVIO 1 Sopimuksen elinkaari	20
------------------------------------	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

1	JOHDANTO.....	7
2	SOPIMUKSET IT-ALALLA	10
2.1	Sopimuksista yleisesti	10
2.2	IT-alan erityispiirteet.....	12
2.3	IT-alan keskeisiä sopimustyyppejä	14
2.3.1	Lisenssisopimukset	14
2.3.2	Projektisopimukset.....	14
2.3.3	Huolto- ja ylläpitosopimukset.....	15
2.3.4	Pilvipalvelusopimukset.....	16
2.3.5	Konsultointisopimukset	16
2.3.6	Ulkoistamissopimukset	17
2.4	Vakiosopimusehdot.....	18
3	SOPIMUSHALLINTA	19
3.1	Sopimushallinta yleisesti	19
3.2	Sopimushallinta sopimuksen elinkaaren aikana	20
3.2.1	Hankinnan suunnittelu	21
3.2.2	Tarjouspyynnön suunnittelu	21
3.2.3	Tarjouspyyntö	22
3.2.4	Toimittajan valinta	22
3.2.5	Sopimuksen seuranta sopimuskaudella	23
3.2.6	Sopimuksen päättäminen.....	24
3.3	Sopimushallintaa tukevat menetelmät	24
4	SOPIMUSHALLINTA ORGANISAATIOMUUTOKSISSA	26
4.1	Organisaatiomuutokset ja sote-uudistus.....	26
4.2	Sopimushallinnan haasteet organisaatiomuutosten yhteydessä.....	27
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
5.1	Tutkimusmenetelmä	30
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	31
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
6.1	Sopimushallinnan järjestäminen ja toimenpiteet hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä	34
6.2	Haasteet.....	36
6.2.1	Osittain siirtyvät sopimukset	36
6.2.2	Kilpailutukset.....	37

6.2.3	Sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat	38
6.2.4	Sopimusosaaminen	40
6.2.5	Muut haasteet	41
6.3	Ratkaisuehdotukset ja toimivat menetelmät	43
7	TULOSTEN POHDINTA	47
8	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	57

1 JOHDANTO

Sopimukset ovat keskeisessä asemassa organisaatioiden liiketoiminnassa, sillä osapuolten välinen liiketoiminta, johon sisältyy mm. hinnat, maksut, oikeudet ja vastuut, perustuu tehtyihin sopimuksiin. Sopimusehdoilla on suuri vaikutus liiketoiminnan ja osapuolten välisten suhteiden lopputulemaan. Sopimukset vaikuttavat organisaatioiden tuottavuuteen, kuluihin sekä asiakastyytyväisyyteen ja rikkoutuessaan niistä voi koitua haittaa maineelle. Organisaatiot haluavat hallita suhteitaan ja kulujaan sekä vähentää riskejä, minkä vuoksi sopimushallinta on tärkeää. (Haapio, 2006).

Sopimushallinnalla tarkoitetaan prosessia, joka kattaa sopimustoimet sopimuksen koko elinkaaren aikana (Haapio & Järvinen, 2014, luku 1.5; Saxena, 2008, s. 12; Tieva, 2009, 112–113) Näihin sopimustoimiin kuuluu mm. sopimusten suunnittelu, tarjouskilpailut, sopimusneuvottelut, sekä sopimusten seuranta ja sopimukseen liittyvän informaation hallinta. Sopimushallinnan tavoitteena on kulujen ja riskien minimointi, tuottojen lisääminen, toimintojen tehostaminen ja huolehtiminen siitä, että sopimusehtoja, lakeja ja säännöksiä noudatetaan (Saxena, 2008, s. 12).

Informaatioteknologialla on merkittävä rooli useimpien organisaatioiden toiminnassa (Kendrick, 2009, s. 39–40). Organisaatiot tarvitsevat tietojärjestelmiä ja tietoteknisiä laitteita sekä niihin liittyviä palveluja liiketoimintansa tueksi (Burnett, 2009a, s. 4). Suurelta osin informaatioteknologiaan liittyviä tuotteita ei tuoteta itse organisaation sisällä, vaan niitä hankitaan ulkopuolisilta toimittajilta. Varsinkin suurilla organisaatioilla on usein hyvin paljon solmittuja IT-sopimuksia eri toimittajien kanssa (Joy, 2018, s. 372). IT-sopimukset ovat usein laajoja ja monimutkaisia kokonaisuuksia, mikä tekee niistä haastavia selvitettäviä organisaatiomuutosten yhteydessä (Joy, 2018, s. 371). Suomessa tämän tutkielman tekohetkellä käynnissä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus on esimerkki organisaatiomuutoksesta, ja se on kontekstina tässä tutkielmassa käsiteltäville IT-sopimushallinnan haasteille.

Sote-uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta hyvinvointialueille, joiden toiminta on ajoitettu alkavaksi 1.1.2023 (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). IT-

sopimushallinnan kannalta uudistus tarkoittaa sitä, että osa kuntien hallinnoimista IT-sopimuksista siirtyy joko kokonaan tai osittain hyvinvointialueiden hallintaan (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2022). Sopimusten siirtyminen aiheuttaa kuntien sopimushallinnan kannalta erinäisiä haasteita. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää näitä sopimushallintaan liittyviä haasteita erityisesti kuntien tietohallinnon näkökulmasta ja löytää mahdollisia ratkaisuja niihin. IT-sopimushallinnasta on vain vähän aikaisempaa tutkimusta, ja vielä vähemmän, kun sitä tarkastellaan organisaatiomuutoksien yhteydessä. Sote-uudistukseen liittyvää tutkimusta on tehty jonkin verran, mutta ei kuitenkaan sopimusten ja niiden hallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen aihetta voidaan näin pitää uutena.

Tämän tutkielman ensimmäinen osuus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa käydään läpi aiempaa kirjallisuutta liittyen IT-sopimukseen sekä sopimushallintaan ja sen haasteisiin organisaatiomuutosten yhteydessä. Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on selvittää teemahaastatteluiden avulla suomalaisissa kunnissa koettuja sopimushallinnan haasteita erityisesti hyvinvointialueuudistukseen liittyen. Haastatteluihin ja kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen pyritään lisäksi löytämään ratkaisuja IT-sopimushallinnan haasteisiin. Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä erityispiirteitä IT-sopimukseen ja niiden hallintaan liittyy?
- Mitä haasteita organisaatiomuutokset aiheuttavat IT-sopimushallinnan näkökulmasta?
- Mitä haasteita hyvinvointialueuudistus aiheuttaa kuntien IT-sopimushallintaan ja miten niitä voitaisiin ratkaista?

Kirjallisuuskatsauksen kirjallisuus koostuu tieteellisistä artikkeleista, kirjoista ja julkaisuista, joiden etsimiseen käytetään palveluita JYKDOK, Google Scholar ja Scopus. Kirjallisuuden hakemiseen käytetään tutkielman aihepiirin kannalta relevantteja hakutermejä sekä niiden yhdistelmiä. Käytetyt hakutermit ovat joko englanniksi tai suomeksi ja niitä ovat mm. *contracts, contract management, IT, information technology, public sector, agreements, sopimukset, sopimushallinta*. Myös edellä mainitulla menetelmällä löydettyjen tekstien lähdeluetteloita käytettiin apuna.

Kirjallisuuskatsauksen keskeisenä tuloksena havaittiin, että IT-sopimukseen liittyy tiettyjä erityispiirteitä perinteisiin sopimuksiin verrattuna. IT-sopimukset koskevat usein aineetonta omaisuutta ja ohjelmistoja, jotka muuttuvat ajan kanssa. Sopimussuhteet jatkuvat usein vielä alkuperäisen toimituksen jälkeen ylläpidon muodossa. Lisäksi muutoksiin varautumista voidaan pitää erityisen tärkeänä IT-sopimuksissa. IT-alalla on myös omat tyypilliset sopimustyyppinsä. Organisaatiomuutoksien yhteydessä IT-sopimushallinnan keskeisinä haasteina voidaan pitää mm. IT-sopimusten suurta määrää ja niiden monimutkaisuutta, ja sopimusmuutoksista neuvottelua.

Empiirisen osuuden tulosten perusteella voitiin tunnistaa hyvinvointialueuudistuksen aiheuttamia haasteita kuntien IT-sopimushallinnalle. Näistä haasteista keskeisimpiä olivat osittain siirtyvät sopimukset, kilpailutukset, sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat, sekä sopimusosaaminen. Ratkaisuehdotuksia

pystyttiin tunnistamaan vain rajoitetusti, mutta niiksi voidaan kuitenkin lukea esimerkiksi valmistautuminen sopimusten siirtoon siirtolausekkeilla, huolellinen valmistautuminen sopimusneuvotteluihin, ja ulkopuolisen avun käyttäminen.

Tutkielma etenee seuraavasti: Ensimmäisessä sisältöluvussa käsitellään ensin sopimuksia yleisesti, minkä jälkeen luodaan katsaus IT-sopimusten erityispiirteisiin ja IT-alalla yleisesti käytössä oleviin sopimustyyppeihin. Toisessa sisältöluvussa tarkastellaan sopimushallinnan käsitettä sekä sen osa-alueita hankkivan sopimusosapuolen näkökulmasta. Neljännessä sisältöluvussa aiheena on sopimushallinta organisaatiomuutoksissa, sisältäen sote-uudistuksen lyhyen esittelyn sekä organisaatiomuutosten yhteydessä tunnistettujen IT-sopimushallinnan haasteiden käsittelyn. Viidennessä luvussa esitellään empiirisen osion tutkimusmenetelmä ja sen toteutus. Kuudennessa luvussa esitellään haastatteluista saadut tulokset ja sen jälkeen seitsemännessä luvussa näitä tuloksia pohditaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia apuna käyttäen. Lopuksi tehdään yhteenveto tämän tutkielman tärkeimmästä sisällöstä.

2 SOPIMUKSET IT-ALALLA

Tässä luvussa tarkastellaan ensin sopimuksia yleisesti ja sen jälkeen selvitetään niiden erityispiirteitä IT-alan näkökulmasta. Lisäksi luodaan yleiskatsaus IT-alan keskeisiin sopimustyyppeihin sekä Suomessa käytössä oleviin vakiosopimusehtoihin.

2.1 Sopimuksista yleisesti

Sopimukselle on kirjallisuudessa monia eri määritelmiä, joiden merkitys on kuitenkin lähellä toisiaan. Burnett (2009a, s. 18) määrittelee sopimuksen yksinkertaisesti kahden tai useamman osapuolen väliseksi yhteisymmärrykseksi tai suostumukseksi, joka on oikeudellisesti sitova ja jonka noudattamista voidaan siten valvoa. Saarnilehdon ja Annolan (2018, s. 5) mukaan sopimus voidaan käsitteenä väljästi määritellä kahden tai useamman toisiansa edellyttävän oikeustoimen yhdistelmäksi, jossa nämä oikeustoimet ovat tarjous ja vastaus. Sopimusten osapuolten välille syntyy oikeussuhde, jonka sisältö määritellään sopimuksessa ja siihen liittyvässä lisäaineistossa. Saxena (2008, s. 5) puolestaan viittaa sopimukseen lakien hallinnoimina ja rajoittavina dokumentteina, jotka määrittelevät selkeästi eri osapuolten välisten suhteiden laajuuden, rajat ja tarkoitukset, kuten myös oikeudet ja vastuut.

Saarnilehdon ja Annolan (2018, s. 6) mukaan sopimuksien tärkeimpiä tehtäviä on sitoa osapuolet ja osoittaa keitä sopimuksien osapuolet ovat. Sopimuksen sitovuus merkitsee sitä, että sopimuksen rikkomisesta koituu rikkovalle osapuolelle vahingollisia seuraamuksia. Lisäksi sitovuus voi mahdollistaa oikeudelliset toimenpiteet, joilla rikkovaa osapuolta pakotetaan noudattamaan sopimusta. Vaikka sopimuksien sitovuus mahdollistaa viranomaisiin turvautumisen, se ei välttämättä aina ole kuitenkaan käytännöllisin keino ratkaista ongelmia sopimusosapuolten välillä. Viranomaisten käyttäminen sopimuksen täyttämisen vaatimiseen vie paljon aikaa ja vaikuttaa usein negatiivisesti osapuolien välisiin suhteisiin. Uudelleen neuvottelu osapuolten välillä saattaa usein olla toimivampi

ratkaisu erimielisyyksiin. Vaihtoehtoisia keinoja sopimuksen täytäntöönpanemiseksi ovat esimerkiksi sovittelu tai välimiesmenettely. Osapuolten sitomisen lisäksi sopimusten tehtävänä on usein osapuolten välisen oikeussuhteen säänteleminen, jonka tarkoituksena on ohjata osapuolten toimintaa ja varmistaa sopimuksen täyttäminen. Sopimusta voidaan käyttää myös mahdollisten korvausvaatimusten perustana osapuolten välisen sopimussuhteen päätyttyä. (Saarnilehto & Annola, 2018, s. 6–7).

Haapion (2006) mukaan sopimusten tekemiseen ja niiden sisältöön liittyy aina oikeudellinen ulottuvuus, mutta liiketoiminnan näkökulmasta se ei kuitenkaan ole sopimuksien keskeisin osa. Liiketoiminnan näkökulmasta sopimusten tärkeimpänä tavoitteena on luoda ja ylläpitää onnistuneita transaktioita ja liiketoimintasuhteita. Tähän tavoitteeseen pääsyssä sopimuksilla on keskeinen rooli mm. odotusten yhdenmukaistamisessa, toivottujen lopputulosten määrittelyssä ja tehtävien jakamisessa. Haapion (2006) mukaan liiketoiminnan näkökulmasta sopimuksia tehdään liiketoimien ja resurssien hallitsemiseksi, arvon tuottamiseksi ja jakamiseksi sekä tärkeän informaation kommunikoimiseksi niin organisaatioiden sisällä kuin ulkopuolellakin. Lisäksi sopimusten tavoitteina on riskienhallinta, ongelmien ehkäisy ja riitatilanteiden ratkaisu (Haapio, 2006; Burnett, 2009a, s. 19).

Burnett (2009a, s. 19) mainitsee sopimusten olevan tärkeimpiä oikeudellisten ja liiketaloudellisten riskien hallinnan työkaluja. Hyvän sopimuksen tulisi Burnettin (2009a, s. 19) mukaan kuvata selkeästi osapuolten eri intressit, määrittellä sopimuksen osapuolten oikeudet ja vastuut sekä sisältää riittävät sopimuskohtaiset yksityiskohdat, jotta sopimus kestäisi mahdolliset muutokset liiketoimintaympäristössä tai henkilöstön vaihtumiset. Lisäksi sopimuksen tulisi säädellä sen osapuolten välistä liiketoimintasuhdetta ja neuvotteluja sekä toimia jatkuvana viitepisteenä osapuolten suhteelle sen voimassaolon aikana (Burnett, 2009a, s. 19). Haapio (2006) puolestaan toteaa, että sopimusten laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Lakimiesten näkökulmasta on tärkeää, että sopimukset sisältävät täytäntöönpanokelpoiset sopimusehdot, ne noudattavat lakeja ja ovat selkeästi kirjoitettuja sekä johdonmukaisia. Hyvän sopimuksen piirteitä liiketoiminnan näkökulmasta ovat puolestaan toivottujen lopputuloksien sekä osapuolten roolien ja vastuiden selkeä määrittely ja kommunikointi, sekä myös kannustimet vastuiden täyttämiseksi (Haapio, 2006). Muita hyvän sopimuksen piirteitä Haapion (2006) mukaan ovat yksikäsitteiset vaatimukset, kulumien, tehtävien ja riskien jakaminen selkeästi ja reilusti sekä joustavuuden salliminen tarvittaessa. Takki ja Halonen (2017, s. 9) mainitsevat kuitenkin, että hyväkään sopimus ei yleisesti ottaen paikkaa puutteita esimerkiksi hankkeen tarvekartoituksessa, määrittelyssä tai projektinjohdossa. Toisaalta muutoin hyvä hanke voidaan helposti pilata huonosti tehdyllä sopimuksella (Takki & Halonen, 2017, s. 9). Sopimukset eivät myöskään itsessään aloita toimenpiteitä tai tee työtä, vaan ihmiset ovat lopulta vastuussa töistä ja päättävät, milloin ryhdytään oikeudellisiin toimenpiteisiin (Haapio, 2006).

Sopimukset voivat koostua vain yhdestä dokumentista, mutta yleensä kaupalliset sopimukset kuitenkin koostuvat useista eri dokumenteista (Lowe, 2007,

s. 319). Lowen (2007, s. 319) mukaan näitä erillisiä dokumentteja voivat olla esimerkiksi pääsopimus, sopimuksen yleiset ehdot, sopimuksen erityiset ehdot, sekä hallinnolliset ja yhteistoiminnalliset menetelmät. Pääsopimuksesta käy ilmi kaikki muut dokumentit, joista sopimuskokonaisuus muodostuu. Pääsopimuksessa kerrotaan myös osapuolten identiteetit ja määritellään työkenttä, hinta ja toteutuksen aikataulu. Sopimuksen yleisissä ehdoissa voidaan mm. määritellä velvollisuudet tuottamisesta ja maksamisesta, kohdentaa riskejä ja kuvata seuraukset sopimuksen rikkomisesta. Sopimuksen erityisissä ehdoissa voidaan tehdä tarvittavia lisäyksiä ja muutoksia sopimuksen yleisiin ehtoihin. Hallinnolliset ja yhteistoiminnalliset menetelmät saatetaan usein käsitellä erillisessä dokumentissa yleisten ehtojen liitteenä. (Lowe, 2007, s. 319).

2.2 IT-alan erityispiirteet

Informaatioteknologia on tärkeässä asemassa lähes jokaisen organisaation toiminnassa, on kyse sitten kaupallisista, julkisista tai voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (Kendrick, 2009, s. 39–40; Burnett, 2009a, s. 4). Organisaatiot käyttävät informaatioteknologiaa esimerkiksi tukemaan liiketoimintaansa, hallitsemaan henkilöstöään ja vastaamaan nopeisiin muutoksiin liiketoimintaympäristössään (Kendrick, 2009, s. 39–40). Organisaatiot hyödyntävät internetiä ja markkinoivat verkkosivuilla, käyttävät tietoteknisiä laitteita, viestintäteknologiaa, lisensoituja ohjelmistoja sekä tietokantoja. Jokainen organisaatio siis investoi ajoittain informaatioteknologiaan ja siihen liittyviin palveluihin (Burnett, 2009a, s. 4). IT-järjestelmien peittämisellä on usein vaikutuksia koko organisaation toimintaan (Kendrick, 2009, s. 40). Tietojärjestelmät ja liiketoiminnan prosessit ovat hyvin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Takin ja Halosen (2017, s. 23) mukaan tietojärjestelmähankkeissa onkin usein kyse enemmän liiketoimintaprosessien kehittämisestä, jossa uusi tietojärjestelmä toimii sivuosassa mahdollistajana. Organisaatioiden olisi tärkeää ennen järjestelmähankkeita miettiä, voisiko ilmentyneeseen tarpeeseen vastata käyttämällä olemassa olevia järjestelmiä ja prosesseja tehokkaammin. Tietojärjestelmähankintojen esikartoitusten yhteydessä voikin olla aiheellista käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, sillä toimittaja ja asiakas lähestyvät hanketta eri näkökulmista; asiakas haluaa ratkaisuja ja toimittaja myy tuotteita (Takki & Halonen, 2017, s.23). Tietojärjestelmähankinnat vaativat käytännössä aina asiakasorganisaation henkilöstön osallistumista hankkeeseen. Tämä vie lyhyellä tähtämellä tuottavuutta muusta toiminnasta, mutta toisaalta pitkällä tähtämellä hankinnalla tavoitellut hyödyt jäävät helposti saamatta, jos henkilöstöä ei ole hyödynnetty hankkeen kehitystyössä (Takki & Halonen, 2017, s.23).

IT-alan sopimukseen liittyy tiettyjä erityispiirteitä, jotka johtuvat osin alaa leimaavasta jatkuvavasta muutoksesta, jonka tahti vaikuttaa olevan pikemmin kiihtymässä kuin hidastumassa. Tämä muutos näkyy tietojärjestelmissä ja tietokoneohjelmistoissa, jotka eivät ole niinkään staattisia esineitä, vaan niitä voidaan pitää olemukseltaan dynaamisina prosesseina. Toisin kuin perinteisten

hyödykkeiden tapauksissa, joissa tilaaja tietää jo ennalta mitä on hankkimassa, tietojärjestelmiä hankittaessa tilattava tuote on usein vasta suunnitteilla ja sen konkreettinen muoto selviää vasta tulevaisuudessa. Valmisohjelmistojen tapauksessa hankittavasta ohjelmistosta on hankintahetkellä olemassa jokin tietty versio, mutta sitä todennäköisesti kehitetään jatkossa. Asiakkaan kannalta on olennaista tietää, miten ohjelmistoa tullaan jatkossa päivittämään eli esimerkiksi millaisia uusia ominaisuuksia siihen on tulossa tai miten sen yhteensopivuus muiden ohjelmistojen ja laitteiden kanssa kehittyy. Toimittajalla ei kuitenkaan ole hankintahetkellä esittää näistä konkreettista havaintoaineistoa, vaan ne jäävät toimittajan uskottavuuden varaan. Takin ja Halosen (2017, s. 13) mukaan IT-alan jatkuvasta muutoksesta seuraa myös se, että etenkin isoissa ja asiakkaan mukaan räätälöidyissä järjestelmähankinnoissa käy usein niin, että järjestelmän käyttöönoton hetkellä se on jo joltain osin vanhentunut. Toisaalta asiakkaalle ei myöskään ole usein otollisinta olla aivan kehityksen aallonharjalla, sillä silloin asiakas saattaa joutua törmäämään ensimmäisten joukossa uusissa tuotteissa mahdollisesti esiintyviin ongelmiin. (Takki & Halonen, 2017, s. 12–13).

Monista tavanomaisemmista sopimuksista poiketen IT-sopimuksissa osapuolten välinen sopimussuhde ei yleensä pääty siihen, kun jokin tietojärjestelmä on toteutettu, laitteet asennettu tai palvelu suoritettu, vaan sopimukseen liittyy myös usein vaatimus tietojärjestelmien tai laitteiden ylläpidosta ja palvelujen jatkamisesta (Burnett, 2009a, s. 7). Ylläpitoa koskevat seikat ovatkin Takin ja Halosen (2017, s. 17) mukaan hyvin olennaisia IT-alan sopimuksissa. Tietojärjestelmät ovat harvoin lopullisesti valmiita tuotteita ja asiakkaiden kannattaa pyrkiä turvaamaan niiden ylläpito ainakin lyhyellä tähtäimellä. Toimittaja puolestaan haluaa yleensä saada ylläpitoasiakkuuksia, koska niistä saatavia tuloja voidaan käyttää rahoittamaan jatkokehitystoimintaa (Takki & Halonen, 2017, s. 17).

IT-sopimukseen tulisi määritellä selvästi osapuolten velvollisuudet ja menettelmät riitatilanteiden ratkaisemiseksi. IT-sopimusten olisi myös tärkeää olla joustavia ja mahdollistaa muutoksia sen voimassaoloaikana (Burnett, 2009a, s. 7; Takki & Halonen, 2017, s. 15). Pitkät kiinteähintaiset ja määräaikaiset sopimukset eivät IT-alalla ole yleensä käytännöllisiä, vaan sopimusten tulisi mahdollistaa järjestelmien muuttaminen, laajentaminen ja supistaminen asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti (Takki & Halonen, 2017, s. 15). Tärkeimpiä sopimuksella varmistettavia asioita ovat Takin ja Halosen (2017, s. 15) mukaan mahdollisuus vaihtaa toimittajaa, pääsy omiin tietoihin ja niiden saaminen toimittajalta. Lisäksi asiakkaan on aiheellista varautua sopimuksissa esimerkiksi lisäkäyttäjien hinnoitteluun, ulkoistamisiin ja sopimuksen ennenaikaiseen päättämiseen (Takki & Halonen, 2017, s. 15).

Määritelmien ja muun hyödykettä kuvaavan dokumentaation rooli on korostunut IT-alan sopimuksissa. Jos sopimuksen suoritus ei vastaa sitä, mitä on sovittu, niin suorituksessa on oikeudellisesti arvioituna virhe. IT-sopimuksissa voi olla kuitenkin haastavaa selvittää tarkalleen, mistä on sovittu, sillä IT-alalle ei ole ehtinyt kehittyä vakiintuneita standardeja, joihin lopputulosta voisi verrata. Tämän vuoksi hyödykkeen tai suorituksen määrittely sopimuksessa on tärkeässä asemassa, kun arvioidaan sopimusvelvollisuuksien täyttymistä. IT-alalle on

myös ominaista, että hyödykkeiden täydellistä virheettömyyttä ei voida taata tai edellyttää. Yhtenä syynä tähän on IT-alan tuotekehityksen nopeus. Toimittajien pitää markkinoilla pysyäksensä saada tuotteensa ulos nopeaan tahtiin, jolloin testaukselle ei jää paljoa aikaa. Toisena syynä on hintojen suuri nousu, jos toimittajat tavoittelisivat virheettömyyttä. Näistä syistä myös vastuunrajoituslausekkeiden käyttö on IT-alalla melko yleistä. (Takki & Halonen, 2017, s. 16–17).

2.3 IT-alan keskeisiä sopimustyyppisiä

Tässä osiossa käydään läpi keskeisimpiä IT-alalla käytössä olevia erityisiä sopimustyyppisiä, joita ovat lisenssisopimukset, projektisopimukset, huolto- ja ylläpitosopimukset, pilvipalvelusopimukset, konsultointisopimukset, ja ulkoistamissopimukset (Takki & Halonen, 2017; Burnett, 2009a; Erlund ym., 2019).

2.3.1 Lisenssisopimukset

Tietokoneohjelmistojen lisenssit perustuvat siihen, että tietokoneohjelmat ovat tekijänoikeuslain suojaamia teoksia ja tekijänoikeuksien haltijalla on yksinomainen oikeus niiden kopioimiseen, levittämiseen ja muuttamiseen (Burnett, 2009a, s. 32; Takki & Halonen, 2017, s. 198). Lisenssisopimuksella ohjelmiston tekijänoikeuksien haltija antaa käyttäjälle luvan käyttää ohjelmistoa sopimuksessa määritellyin ehdoin ja rajoituksin, perien käytöstä yleensä korvausta lisenssimaksujen muodossa (Burnett, 2009a, s. 33; Takki & Halonen, 2017, s. 198–199). Lisenssisopimuksen solmimisen jälkeen asiakas siis omistaa käyttöoikeuden ohjelmistoon, mutta ei omista itse ohjelmistoa. Lisenssejä voidaan rajata esimerkiksi tietyn käyttäjämäärän, yhtäaikaisten käyttäjien, maantieteellisen sijainnin, käyttötaroituksen, tai laitteiden mukaan (Välimäki, 2009, s. 182–183). Yleensä käyttörajoitusten rikkomisen katsotaan olevan olennainen sopimusrikkomus, joka johtaa lisenssisopimuksen purkamiseen (Välimäki, 2009, s. 200). Lisenssisopimuksissa toimittajat ovat usein melko vastahakoisia tekemään muutoksia vakioehtoihinsa varsinkin, jos kyseessä on pienempi ja toimittajalle vähemmän merkityksellinen asiakas. Käyttöoikeudet pyritään rajaamaan usein tiukasti, koska sillä voidaan mahdollistaa lisenssimaksujen korottaminen tai lisämaksujen periminen asiakkaan halutessa muutoksia ehtoihin. Nykyään lisenssisopimusten sijasta ohjelmistojen jakeluun käytetään yhä enemmän SaaS-mallia (Software as a Service), jossa erillistä lisenssisopimusta ei tarvita. (Takki & Halonen, 2017, s. 197–200; Burnett, 2009a).

2.3.2 Projektisopimukset

IT-alan projektisopimukset koskevat yleensä asiakaskohtaisten ohjelmistojen toteuttamista ja toimittamista (Takki & Halonen, 2017, s. 236). Asiakaskohtaisilla ohjelmistoilla tarkoitetaan toimittajan asiakasta varten räätälöimiä täysin uusia ohjelmistoja tai asiakaskohtaisia muutoksia ja lisäyksiä johonkin

valmisohjelmistoon (Erlund ym., 2019, s. 236; Takki & Halonen, 2017, s. 236). Tällaiset projektit hinnoitellaan useimmiten joko kiinteähintaisesti tai työhön käytetyn ajan mukaan (Burnett, 2009a, s. 48; Takki & Halonen, 2017, s. 255). Takin ja Halosen (2017, s. 255) mukaan valitulla hinnoittelutavalla on vaikutusta projektin luonteeseen. Projektin edetessä tulee lähes väistämättä vastaan muutostarpeita ja vaikka määrittely olisi tehty huolellisesti, on siinä kuitenkin vaikea ottaa huomioon kaikkea (Burnett, 2009a, s. 48; Takki & Halonen, 2017, s. 255). Kiinteähintaisissa projekteissa joudutaankin usein neuvottelemaan siitä, mitkä asiat kuuluvat projektin alkuperäiseen laajuuteen ja mitkä luetaan lisätöiksi, joista toimittaja voi veloittaa erikseen. Burnettin (2009a, s. 48) mukaan kiinteähintaisissa projektisopimuksissa muutoksien tekeminen on yleensä kalliimpaa kuin käytetyn ajan mukaan veloitettavissa projekteissa, joissa toimittaja on lähtökohtaisesti avoimempi lisäyksille ja muutoksille. Käytetyn ajan mukaan veloitettavissa projekteissa korostuu asiakkaan kyky valvoa projektin etenemistä, jotta hinta ja aikataulu pysyvät hyväksyttävissä rajoissa (Takki & Halonen, 2017, s. 256).

2.3.3 Huolto- ja ylläpitosopimukset

Sekä tietotekniset laitteet että ohjelmistot vaativat huoltoa ja ylläpitoa, joista yleensä sovitaan hankintojen yhteydessä huolto- ja ylläpitosopimuksilla. Huoltosopimukset koskevat laitteiden mekaanisia huoltotöitä, joilla korjataan laitteissa ilmenneitä vikoja tai häiriöitä (Erlund ym., 2019, s. 345; Takki & Halonen, 2017, s. 298). Huoltopalveluun voi erikseen sovittaessa sisältyä myös erilaisia testejä ja tarkastuksia laitteiden hyvän toimintakunnon ylläpitämiseksi (Erlund ym., 2019, s. 345). Huoltosopimukset voidaan hinnoitella esimerkiksi tehdyn työn mukaan tai kuukausi- tai vuosimaksuin. Huoltosopimukseen liittyy usein palvelutasosopimuksia (SLA), joilla palveluntarjoaja sitoutuu pitämään laitteet sovitun vaatimustason mukaisesti asiakkaan käytettävissä (Takki & Halonen, 2017, s. 296; Erlund ym., 2019, s. 350).

Ylläpitosopimuksilla puolestaan sovitaan ohjelmistojen ylläpitopalvelujen järjestämisestä. Ohjelmistojen ylläpitopalvelut sisältävät useimmiten viankorjaustoimenpiteitä, uusien ohjelmistoversioiden toimittamista ja uusien ominaisuuksien kehittämistä (Erlund ym., 2019, s. 377; Takki & Halonen, 2017, s. 295; Burnett, 2009a, s. 66). Ylläpitosopimukseen voi kuulua myös käyttäjätuki, jos sitä varten ei ole tehty erillistä tukisopimusta (Takki & Halonen, 2017, s. 295). Valmisohjelmistojen tapauksessa toimittaja usein tarjoaa ylläpitopalvelun tuotteistettuna palveluna, joka on kaikille asiakkaille pääpiirteissään samanlainen. Tekijänoikeuksiin perustuen valmisohjelmistojen valmistajilla on pääsääntöisesti yksinoikeus niiden ylläpitopalveluihin ja usein voi olla niin, että lisenssin hankkimisen yhteydessä on pakko ostaa myös ylläpitopalvelu ainakin määräajaksi (Takki & Halonen, 2017, s. 304). Asiakaskohtaisten ohjelmistojen tapauksessa on usein mahdollista, että asiakas huolehtii itse ylläpidosta tai ylläpitopalvelu on ulkoistettu kolmannelle osapuolelle (Takki & Halonen, 2017, s. 304). Kuten huoltosopimuksissa, myös ylläpitosopimuksien osana on usein palvelutasosopimus, jossa määritellään mm. mahdollisesti ilmenevien virheiden vakavuus ja

vaikutukset, niiden korjaamisen määräajat ja mahdolliset sanktiot (Erlund ym., 2019, s. 378).

2.3.4 Pilvipalvelusopimukset

Tietoverkon välityksellä toimitettavia ohjelmistopalveluita kutsutaan yleisesti pilvipalveluiksi. Tyypillinen ohjelmistopalvelu on toimittajan tarjoama mahdollisuus käyttää omistamaansa ohjelmistoa etänä tietoverkon välityksellä toimittamatta asiakkaan haltuun mitään ohjelmistokappaletta (Erlund ym., 2019, s. 410). Pilvipalveluna hankituista sovellusohjelmistoista käytetään usein termiä Software as a Service (SaaS). Muita yleisesti käytettyjä pilvipalvelujen kategorioita ovat Infrastructure as a Service (IaaS), eli infrastruktuuri palveluna ja Platform as a Service (PaaS), eli sovellusalusta palveluna (Takki & Halonen, 2017, s. 327–328).

Takin ja Halosen (2017, s. 329–330) mukaan pilvipalveluiden yleistyminen aiheuttaa muutoksia IT-sopimusten näkökulmasta, sillä pilvipalveluiden tapauksessa asiakas ei varsinaisesti osta lisenssiä ohjelmiston käyttöön, vaan tilaa palvelun, joka sisältää oikeuden sen hyödyntämiseen sopimuskauden ajaksi. Pilvipalvelusopimuksella ei siis hankita mitään konkreettista tuotetta, vaan sopimusehdoissa määritelty palvelusuorite. Valmisohjelmistojen tavoin pilvipalvelut ovat toimittajan puolesta yleensä hyvin vakioituja ja asiakaskohtaisia poikkeuksia ei juurikaan tehdä (Takki & Halonen, 2017, s. 331). Pääsääntöisesti pilvipalvelun toimittaja vastaa palvelun ylläpidosta palvelutasosopimuksessa sovitun tason mukaan ja erillistä ylläpitosopimusta ei tehdä (Takki & Halonen, 2017, s. 330).

Pilvipalveluille on ominaista, että osa asiakkaan aineistoista ja tiedoista on oikeasti toimittajan hallussa ja asiakkaalla ei välttämättä ole edes tietoa, missä ne todellisuudessa ovat tallennettuina (Erlund ym., 2019, s. 409). Pilvipalvelusopimuksissa asiakkaan onkin tärkeää huolehtia asiakkaan aineiston huolellisesta määrittelystä ja varmistaa, että palveluun tallennettu aineisto saadaan varmasti toimittajalta takaisin sopimuskauden päättyessä (Takki & Halonen, 2017, s. 333; Erlund ym., 2019, s. 409).

2.3.5 Konsultointisopimukset

Konsultoinnilla tarkoitetaan yleensä sitä, että konsultointipalvelun tuottaja tarjoaa asiantuntemustaan asiakkaan käyttöön jotain tiettyä tehtävää varten (Erlund ym., 2019, s. 183; Takki & Halonen, 2017, s. 348). Takin ja Halosen (2017, s. 348) mukaan konsultointiin perinteisesti usein kuuluu erilaiset selvitykset tai tutkimukset, joiden pohjalta tuloksina voivat ovat erilaiset suunnitelmat, toimintasuositukset ja ohjeet, joita asiakas voi käyttää haluamallaan tavalla. IT-alalla konsultointipalveluita voidaan hyödyntää esimerkiksi tarvekartoituksissa, vaatimusten määrittelyssä tai ohjelmistojen suunnittelussa (Erlund ym., 2019, s. 183–184). IT-alalla termiä konsultointi käytetään usein myös suorittavasta työstä, kuten koodaamisesta, jolloin konsultointisopimukseen voi liittyä velvoite konkreettisen lopputuloksen toimittamisesta asiakkaalle (Takki & Halonen, 2017, s. 349).

Konsultointipalveluille on tyypillistä, että ne ovat usein hyvin sidonnaisia tiettyihin henkilöihin (Erlund ym., 2019, s. 184; Takki & Halonen, 2017, s. 350).

Konsultointisopimuksissa onkin yleensä asiakkaan edun mukaista estää henkilöstön vaihtuminen, jos se vaikuttaa olennaisesti palvelun suorittamiseen (Erlund ym., 2019, s. 184). Toimittaja ei siis yleensä voi siirtää konsultointityötä alihankkijoilleen, vaan työtä varten on sopimuksessa nimetty tietty konsulttihenkilö (Burnett, 2009a, s. 68; Takki & Halonen, 2017, s. 350). Konsultointipalvelut hinnoitellaan tavallisesti käytetyn ajan mukaan, mutta kiinteä hinnoittelukin on mahdollista (Burnett, 2009a, s. 70; Erlund ym., 2019, s. 184). Jos konsultoinnista laskutetaan käytetyn ajan mukaan, on asiakkaalle tärkeää, että työstä raportointi on sovittu säännölliseksi, jotta työn etenemistä voidaan seurata (Erlund ym., 2019, s. 185).

2.3.6 Ulkoistamissopimukset

Ulkoistaminen on ollut merkittävä trendi liiketoiminnassa viime vuosikymmenten ajan (Burnett, 2009b, s. 1; Takki & Halonen, 2017, s. 356). Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että asiakas siirtää osan toiminnoistaan hankittavaksi palveluina ulkopuolisilta tahoilta (Burnett, 2009b, s. 2). Ulkoistamisen taustalla keskeisenä ajatuksena on usein organisaation pyrkimys keskittyä ydinliiketoimintaansa, karsien toimintoja, jotka eivät siihen suoraan liity (Takki & Halonen, 2017, s. 356; Burnett, 2009b, s. 7–8). Toiminto voidaan siis ulkoistaa palveluntarjoajalle, jonka ydintoimintaan kyseinen toiminto puolestaan kuuluu, ja jonka voidaan siten ajatella hoitavan kyseiseen toimintoon kuuluvat tehtävät asiakasta tehokkaammin (Takki & Halonen, 2017, s. 356). Takin ja Halosen (2017, s. 356) mukaan IT-alalla ulkoistamista on mahdollistanut varsinkin tietoliikenneverkkojen kehittyminen nopeammiksi.

Burnettin (2009b, s. 13–14) mukaan ulkoistamissopimuksen keskeisinä tehtävinä on ensinnäkin toimia rakenteena sopimusneuvotteluille ja ohjata keskustelua sovittavista asioista. Toiseksi ulkoistamissopimus toimii sopimuskauden aikana tiedonlähteenä, josta voidaan tarkistaa, mitkä ovat sopimuksen osapuolten vastuut ja velvollisuudet ja miten eri tilanteissa tulisi toimia. Kolmantena tehtävänä on toimia riitatilanteissa selkeänä aineistona, jonka perusteella erimielisyys voidaan ratkaista. Ulkoistamissopimuksissa yleensä määritellään muun muassa tarjottava palvelu, hinnoittelu, osapuolten oikeudet ja vastuut, mahdollisista muutoksista sopimisen säännöt, ja sopimuksen päättymisen (Burnett, 2009b, s. 13). Takin ja Halosen (2017, s. 374) mukaan ulkoistamissopimuksen tärkeimpiä osia ovat palvelukuvaus ja palvelutasosopimus. Palvelukuvauksia voi olla yksi tai useampia, ja ne määrittelevät sen, mitä palveluntarjoajan tulee asiakkaalle toimittaa. Palvelutasosopimuksessa puolestaan määritellään palvelukuvauksien mukaisten palvelujen palvelutasojen mittaustavat, sekä palvelutasojen mahdollisesta alittamisesta tai ylittämisestä koituvat sanktiot tai bonukset (Takki & Halonen, 2017, s. 379–380; Burnett, 2009b, s. 69).

2.4 Vakiosopimusehdot

Monilla toimialoilla on laadittu erilaisia vakiosopimusehtoja helpottamaan sopimusten tekemistä ja vähentämään sopimisesta koituvia kustannuksia. Niitä on tarkoitus käyttää useissa yksittäisissä sopimuksissa monien eri sopijaosapuolten kanssa. Vakiosopimusehdoista käytetään usein myös nimitystä yleiset sopimusehdot. (Hemmo & Hoppu, 2006).

Vakioehdot voidaan niiden laatimistavan perusteella jakaa yksipuolisesti laadittuihin ja yhteisesti laadittuihin (Hemmo & Hoppu, 2006; Erlund ym., 2019, s. 36). Yksipuolisesti laaditut vakioehdot on laadittu vain toisen sopijaosapuolen tai sitä edustavan tahon toimesta (Erlund ym., 2019, s. 36). Esimerkiksi yksittäisillä yrityksillä voi olla laadittuna omia vakioehtoja, joita ne käyttävät hyödyksi massasopimuksien solmimisessa (Hemmo & Hoppu, 2006). Yksipuolisesti laaditut vakioehdot soveltuvat yleensä hyvin laatijansa intresseihin, mutta eivät välttämättä ota kovin hyvin huomioon toisen sopijaosapuolen tarpeita (Erlund ym., 2019, s. 36). Yhteisesti laadittuja vakioehtoja on puolestaan ollut laatimassa molempia sopijaosapuolia edustavia tahoja (Hemmo & Hoppu, 2006; Erlund ym., 2019, s. 36). Yhteisesti laadittuja vakioehtoja pidetään usein tasapuolisempina kuin yksipuolisesti laadittuja ehtoja ja sopimuksen tekeminen niiden pohjalta voi olla varsinkin neuvotteluvoimaltaan tasaväkisten sopijaosapuolten tapauksissa helpompaa (Erlund ym., 2019, s. 36).

Esimerkkinä yhteisesti laadituista vakioehdoista on Suomessa IT-alalla käytössä olevat IT2022-sopimusehdot, jotka on laadittu Keskuskauppakamarin, Ohjelmistoyrittäjät ry:n, LOGY ry:n, Teknologiateollisuus ry:n ja TIVIA ry:n tekemänä yhteistyönä. IT2022-sopimusehtoja on tarkoitus käyttää yritysten välisissä suomalaisissa IT-sopimuksissa. Julkishallinnon IT-hankinnoissa suositellaan käytettäväksi JIT 2015-ehtoja, jotka ovat viralliselta nimeltään JHS 166 Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot (Tokola ym., 2016, s. 21).

3 SOPIMUSHALLINTA

Tässä luvussa käsitellään ensin sopimushallinnan käsitettä yleisesti, jonka jälkeen tarkastellaan sopimushallintaa sopimuksen elinkaaren eri vaiheissa. Lisäksi luodaan katsaus sopimushallintaa tukeviin menetelmiin.

3.1 Sopimushallinta yleisesti

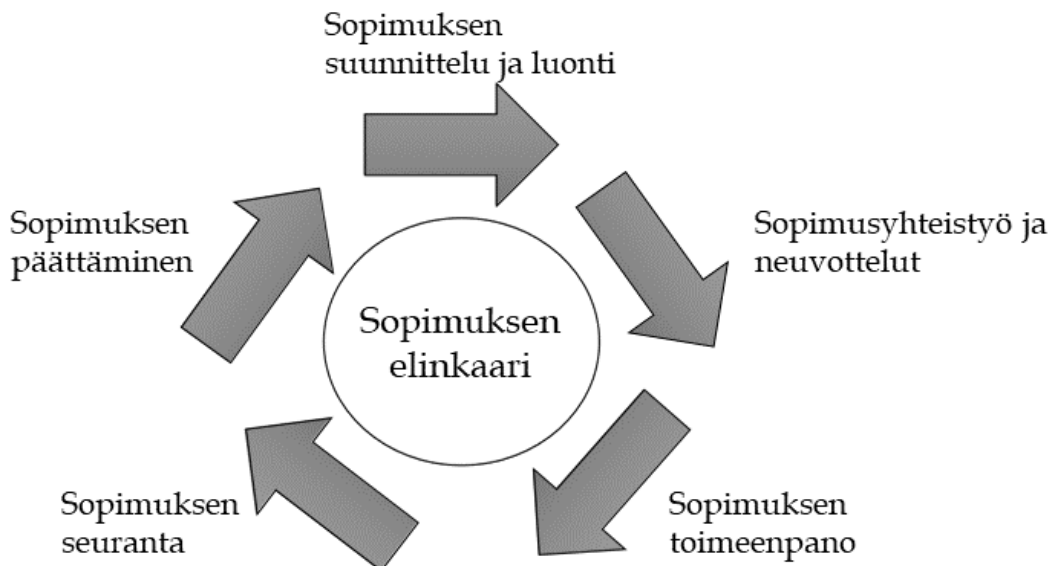
Haapion ja Järvisen (2014) mukaan sopimushallinnan (engl. contract management) käsite ei ole vakiintunut, vaan sillä voidaan tarkoittaa eri asioita kontekstista riippuen. Sopimushallinnasta käytetään suomen kielessä myös termejä sopimusten hallinta ja sopimushallinto. Sopimushallinnalla voidaan tarkoittaa mm. sopimuskäytännön kehittämistä, toimitus- tai hankintaprosessin automatisointia, asiakirjahallintaa keskitetyssä sopimusrekisterissä tai sopimuksenteon jälkeistä tehtäväkenttää, johon kuuluu esimerkiksi toteutuksen seuranta ja dokumenttien ylläpito (Haapio & Järvinen, 2014, luku 1.5). Englannin kielessä sopimushallinnasta käytetään termiä *contract management* tai toisinaan termiä *contract administration*, joka kuitenkin usein luetaan viittaavan suppeammin vain sopimuksen täytäntöönpanon jälkeisiin aktiviteetteihin ja siten sisältyvän termiin *contract management* (Keskitalo, 2006; Haapio & Järvinen, 2014, luku 1.5).

Haapio ja Järvinen (2014, luku 1.5) määrittelevät sopimushallinnan laajemmin tarkoittavan prosessia, joka kattaa sopimuksen koko elinkaaren suunnitteluvaiheesta lähtien. Myös Saxena (2008, s. 12) määrittelee sopimushallinnan prosessiksi, jolla hallitaan sopimuksen koko elinkaarta ja jonka tavoitteena on minimoida kulut ja riskit, maksimoida tuotot, tehostaa toimintoja ja parantaa käytäntöjen, säännösten ja sopimusehtojen noudattamista. Nämä määritelmät ovat samankaltaisia Tievan (2009, s. 112–113) kanssa, joka määrittelee sopimushallinnan tarkoittavan yksityiskohtaista toimintamallia liittyen sopimustoiminnan kokonaisvaltaiseen järjestämiseen. Sopimushallinnan tehtäväkentän kokonaisuus kattaa sopimusten suunnittelun, sisällön ja toteutuksen menettelyineen ja asiakirjoineen. Sopimushallinnan tarkoituksena on hyödyntää, koota ja johtaa

sopimusosaamista organisaation sisällä. Tievan (2009, s. 113–114) mukaan sopimushallinnan käsite voidaan jakaa alaosioiden, joita ovat ennakoivaan oikeusajatteluun perustuva sopimusvalmistelu ja jälkikäteiseen juridiseen näkökantaan perustuva sopimuskausi. Sopimusvalmistelun osio pitää sisällään tarjouskilpailun, sopimusneuvottelut, sopimuksellisen riskienhallinnan ja sopimuksen laadinnan. Sopimuskauden osioon puolestaan kuuluu sopimusmateriaalin ja informaation hallinta, yhteistyö- ja kehitysmenettelyt, sopimuksellinen riskienhallinta, sopimuksen täydentyminen ja muutokset sekä erimielisyyksien ratkaisemiskeinot (Tieva, 2009, s. 113). Tässä tutkielmassa sopimushallinnalla viitataan yllä mainittuihin määritelmiin, joissa sopimushallinta kattaa sopimuksen koko elinkaaren. Sopimuksen elinkaarta ja sen aikaisia sopimushallinnan toimia käsitellään seuraavassa alaluvussa.

3.2 Sopimushallinta sopimuksen elinkaaren aikana

Saxenan (2008, s. 12–13) mukaan sopimuksien elinkaari voidaan jakaa viiteen tyypilliseen vaiheeseen, jotka ovat sopimuksen suunnittelu ja luonti, sopimusyhteistyö ja neuvottelut, sopimuksen toimeenpano, sopimuksen seuranta, sekä sopimuksen päättäminen ja analysoiminen. Sopimuksen elinkaari on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1 Sopimuksen elinkaari (mukaillen Saxena, 2008, s. 13)

Sopimuksen elinkaaren vaiheille ei ole kirjallisuudessa määritetty yhtä tiettyä jaottelua, mutta jaottelusta riippumatta ne sisältävät kuitenkin samanlaisia asioita. Esimerkiksi Saxenan (2008, s. 12–13) sopimuksen elinkaaren kolme ensimmäistä

vaihetta voidaan sijoittaa Tievan (2009, s. 113) sopimushallinnan mallin sopimusvalmistelun osioon ja kaksi viimeistä puolestaan sopimuskauden osioon. Rendon (2008) tunnistaa hankkivan osapuolen näkökulmasta kuusi keskeistä sopimushallinnan osa-aluetta sopimuksen elinkaaren aikana, jotka ovat hankinnan suunnittelu, tarjouspyynnön suunnittelu, tarjouspyyntö, toimittajan valinta, sopimuksen seuranta sopimuskaudella ja sopimuksen päättäminen. Myös Nystén-Haarala ym. (2010) tunnistavat vastaavanlaiset hankkivan osapuolen sopimushallinnan osa-alueet. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näihin osa-alueisiin liittyviä sopimushallinnan keskeisiä toimia.

3.2.1 Hankinnan suunnittelu

Rendonin ja Garrettin (2005) mukaan hankinnan suunnittelu on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä liiketoiminnan tarpeita voidaan parhaiten täyttää hankkimalla palveluita tai tuotteita organisaation ulkopuolelta. Hankinnan suunnittelussa keskeistä sopimushallinnan kannalta on määrittellä hankinnan kohde ja laajuus. Määrittelyssä olisi hyvä käyttää apuna edustajia organisaation kaikilta toiminnoilta, joita hankinta koskee. Lisäksi tärkeää on myös suorittaa markkinatutkimusta ja analysoida, minkälaisia tuotteita ja palveluita on saatavilla, ketkä niitä tarjoaa ja millä ehdoilla. Cumminsin (2011) mukaan hankkivan organisaation tulisi arvioida toimittajakohtaisia riskejä, ottaen huomioon mm. toimittajan luotettavuuden ja sen käyttämät alihankkijat sekä toimittajan valinnasta mahdollisesti aiheutuvat mainehaitat. Hankinnan suunnittelun tuloksena syntyy dokumentoitu hankintasuunnitelma, joka toimii tiekarttana tulevalle hankinnalle. (Rendon & Garrett, 2005).

3.2.2 Tarjouspyynnön suunnittelu

Tarjouspyynnön suunnittelu on prosessi, jossa valmistellaan tarvittavat dokumentit tarjouspyynnön tueksi, sisältäen vaatimusten määrittelyn ja potentiaalisten toimittajien tunnistamisen (Rendon & Garrett, 2005; Rendon, 2008). Tarjouspyynnön laatiminen on Tievan (2009, s. 118) mukaan selkeästi yhteydessä sopimushallintaan, sillä hyvällä tarjouspyynnöllä voidaan luoda edellytykset myös hyvälle sopimukselle ja pitkäkestoiselle sopimussuhteelle. Hyvässä tarjouspyynnössä kerrotaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikki keskeiset tiedot hankinnan kohteesta ja sen vaatimuksista, kuten myös tarjouksen jättämiseen liittyvät tiedot (Tieva, 2009, s. 117–118; Cummins, 2011, s. 178–179). Tarjouspyyntö on tärkeää suunnitella ja muotoilla perusteellisesti, jotta siihen voidaan saada tarkkoja, kattavia ja keskenään vertailukelpoisia vastauksia (Rendon & Garrett, 2005). Tilaavan osapuolen onkin suositeltavaa varata tarjouspyynnön suunnitteluun riittävästi resursseja, sillä huolellisesti ja yksityiskohtaisesti laadittu tarjouspyyntö on perusedellytys hyvälle ja vertailukelpoisille tarjouksille (Tieva, 2009, s. 117–118; Rendon & Garrett, 2005; Cummins, 2011, s. 167). Perusteellisuuden ja tarkkuuden lisäksi tarjouspyyntöjen tulisi kuitenkin olla myös tarpeeksi joustavia, jotta toimittajien omia ehdotuksia vaatimusten täyttämiseksi voidaan ottaa huomioon (Rendon & Garrett, 2005). Rendon ja Garrett (2005) suosittelivat

organisaatioita käyttämään mahdollisimman paljon automatisoituja ja paperittomia menetelmiä tarjouspyyntöjen laatimisen tukena. Lisäksi prosessin tukena olisi hyvä olla valmiita dokumenttipohjia (Rendon & Garrett, 2005).

3.2.3 Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö on prosessi, jonka kautta hankkiva osapuoli pyytää toimittajilta tarjouksia määritetyn tarpeen täyttämiseksi (Rendon, 2008). Tarjouspyyntövaiheen tarkoituksena on löytää toimittaja, joka pystyy tuottamaan hankkijan vaatimusten mukaiset tuotteet tai palvelut (Tieva, 2009, s. 117). Tievan (2009, s. 117) mukaan hankkija voi järjestää joko avoimen tai rajoitetun tarjouskilpailun tai käyttää neuvottelumenettelyä toimittajan valinnassa. Avoimeen tarjouskilpailuun voi osallistua kaikki halukkaat toimittajat, kun taas rajoitetussa tarjouskilpailussa hankkija rajaa osallistujia esimerkiksi toimittajan taloudelliseen tilanteeseen tai osaamiseen liittyvin ehdoin. Neuvottelumenettelyssä ei pidetä varsinaista tarjouskilpailua, vaan hankkija valitsee toimittajat, joihin ottaa yhteyttä ja aloittaa sopimusneuvottelut (Tieva, 2009, s. 117).

Julkisissa hankinnoissa hankintalaki määrittää hankintamenettelyn valinnan ja etenemistavat hankinnan muissakin vaiheissa. Tarjousten pitää olla tarjouspyynnön mukaisia ja varsinkin julkisissa hankinnoissa se on tarjousten ehdoton edellytys, sillä oikeuskäytännön mukaan julkisissa hankinnoissa tarjouspyynnön vastainen tarjous on hylättävä. Julkisissa hankinnoissa sopimushallinnan tärkeänä osa-alueena on hankintalainsäädännön ja oikeuskäytännön tunteminen. (Tieva, 2009, s. 117–118).

3.2.4 Toimittajan valinta

Rendon ja Garrett (2005) määrittelevät toimittajan valinnan prosessiksi, jossa hankkiva osapuoli arvioi saamansa tarjoukset, valitsee arvioinnin perusteella toimittajan, suorittaa sopimusneuvottelut ja myöntää sopimuksen valitulle toimittajalle. Tarjouksien arvioinnissa käytetään tarjouspyynnön suunnittelun yhteydessä muodostettuja arviointikriteereitä, joille on hyvä asettaa osa-alueittain painoarvot niiden kriittisyyden mukaan (Rendon, 2005; Cummins, 2011, s. 276). Cumminsin (2011, s. 183) mukaan arviointiprosessi käsitellään tyypillisesti kahdessa ulottuvuudessa, jotka ovat tekninen ja taloudellinen ulottuvuus. Jotta teknisen ulottuvuuden arviointi olisi objektiivista, teknisille arvioijille voidaan jättää ilmoittamatta tarjouksen hintatietoja. Arvioinnissa tulisi käyttää standardoituja käytäntöjä yhdenmukaisen arvioinnin takaamiseksi riippumatta siitä, kuka arvioinnin suorittaa (Cummins, 2011, s. 183).

Tarjouksien arvioinnin pohjalta valitaan toimittaja, jonka kanssa ryhdytään sopimusneuvotteluihin, joissa neuvotellaan vielä tarjouskilpailun jälkeen avoimiksi jääneistä asioista (Cummins, 2011, s. 187). Tievan (2009, s. 120) mukaan sopimusneuvotteluissa on sopimushallinnan kannalta tärkeää, että organisaatio pystyy valjastamaan parhaimman sopimusosaamisensa neuvotteluprosessiin hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Onnistuneiden neuvotteluiden tuloksena syntyy yleensä hyvä sopimus, joka tarkoittaa hyviä lähtökohtia sopimuskauden

aikaiselle sopimushallinnalle. Vastaavasti huonosti onnistuneista neuvotteluista voi puolestaan koitua ongelmia sopimushallinnalle. Tieva (2009, s. 120–121) korostaa myös sopimusneuvotteluiden dokumentoinnin merkitystä sopimushallinnalle. Sopimuskaudella saattaa ilmetä ongelmatilanteita, joihin etsitään vastauksia sopimusneuvotteluista, mutta tämä on mahdotonta ilman kattavaa dokumentaatiota (Tieva, 2009, s. 121).

3.2.5 Sopimuksen seuranta sopimuskaudella

Sopimuksen seuranta on Rendonin ja Garrettin (2005) mukaan prosessi, jossa varmistetaan sopimusehtojen noudattaminen sopimuskauden aikana. Sopimuksen toimeenpanon jälkeisen sopimuksen seurannan päällimmäisenä tavoitteena on varmistaa sovittujen menetelmien, sopimusehtojen ja säädösten noudattaminen niin, että organisaatio saavuttaa ne tavoitteet ja hyödyt, jotka olivat sopimuksen tekemisen perusteena (Saxena, 2008, s. 15). Sopimuskauden aikaisiin sopimushallinnan tehtäviin kuuluu keskeisesti suoritustason ja aikataulujen seuranta sekä kustannusten hallinta (Rendon & Garrett, 2005; Saxena, 2008, s. 15; Cummins, 2011, s. 542), kuten myös dokumenttien-, riitatilanteiden- ja muutostenhallinta (Cummins, 2011, Tieva, 2009, s. 113).

Suoritustasoa tulisi hallita käyttämällä keskeisiä suorituskäyttöindikaattoreita (engl. key performance indicators, KPI) vertauspisteenä. Keskeiset suorituskäyttöindikaattorit ovat ennalta määritellyjä mittareita, joita voidaan käyttää hankkeen tilanteen arvioinnissa esimerkiksi projektisopimusten tapauksessa. Ne voivat olla esimerkiksi välitavoitteita muodostuen aikataulutetuista tuotoksista, tietyistä vastuista tai sovitusta tavoitteista palvelutasoille. Kaikkia sopimukseen liittyviä aikatauluja tulisi seurata. Aikataulujen rikkoutuessa sopimuksen osapuolten on tärkeää keskustella ja selvittää tilanne sekä tarvittaessa arvioida uudestaan jatkon aikataulu. Kustannusten hallintaan kuuluu laskujen ja maksujen seuranta, jotka ovat sopimuksen molemmille osapuolille kriittisiä tehtäviä, joita ei tulisi laiminlyödä. Laskutus ja maksaminen tulee tehdä sopimuksen mukaisesti ja mahdolliset riippuvuudet palvelutasoista tai välitavoitteista tulee olla selvästi dokumentoituna. (Cummins, 2011, s. 542–554).

Dokumenttien hallinta, joka sisältää niiden laatimisen, käsittelyn ja arkistoinnin, on tärkeää sopimushallinnan kannalta (Haapio & Järvinen, 2014, luku 10.5; Cummins, 2011, s. 554). Sopimusosapuolten välille syntyy toisinaan riitatilanteita, jolloin sopimukseen liittyvä dokumentaatio on keskeisessä asemassa. Osapuoli, joka on hoitanut dokumentaation puutteellisesti ja jolla ei siten ole kirjallista todistusaineistoa sovitusta asioista joutuu riskialttiiseen asemaan mahdollisia riitatilanteita selvitettäessä (Cummins, 2011, s. 555–557). Hyvä dokumenttien hallinta mahdollistaa sopimusten löytämisen helposti ja riitatilanteiden lisäksi sopimusdokumenteja voidaan käyttää hyväksi myös tulevien sopimusten laadinnassa (Haapio & Järvinen, 2014, luku 10.5).

Sopimuskauden aikaisessa sopimushallinnassa riitatilanteiden käsittelyllä on merkittävä rooli, sillä riitatilanteiden kärjistymisen saattaa tulla hyvin kalliiksi kaikille osapuolille ja viedä lisäksi organisaatioilta paljon ylimääräisiä resursseja (Cummins, 2011, s. 588). Useimmat riitatilanteet voidaan katsoa

johtuvan yleisesti ottaen joko vääryimmäryksistä sopimusdokumenttien tulkinna, poikkeamisista sovitusta menetelmästä, sopimusosapuolten välisestä pahantahtoisuudesta tai näiden mainittujen syiden yhdistelmästä (Cummins, 2011, s. 582). Mahdolliset riidanaiheet olisi hyvä tunnistaa jo ennen sopimuksen tekemistä, jotta niiden ennakointi ja välttäminen olisi helpompaa ja jotta sopimuksissa voidaan sopia menetelmät riitatilanteiden ratkaisua varten (Cummins, 2011, s. 583). Tievan (2009, s. 126) mukaan vaihtoehtoisten riidanratkaisumenetelmien, kuten sovittelun tai väliesmenettelyn käyttö on järkevää, kun pyritään pitämään molemmille osapuolille kannattava sopimussuhde voimassa ja välttää tuomioistuinten käyttöä. Vaihtoehtoisten riidanratkaisumenetelmien luominen vaatii kuitenkin molempien osapuolten tahtoa ja panostusta jo sopimuksen suunnittelun aikana (Tieva, 2009, s. 126).

Cumminsin (2011, s. 561) mukaan varsinkin pitkien sopimussuhteiden aikana olosuhteiden muutoksilta ei käytännössä voida välttyä. Tarve sopimuksen muuttamiselle voi johtua esimerkiksi uusista laeista ja säädöksistä, organisaatiomuutoksista, teknologian kehittymisestä tai liiketoiminnan tarpeiden muutoksista. Muutokset voivat koskea esimerkiksi sopimuksen kestoa, hintaa tai palvelutasoja. Muutostilanteita varten sopimukseen tulisi dokumentoida selvät menettelytavat muutosten hallinnalle (Cummins, 2011, s. 562). Myös Tieva (2009, s. 124–125) tunnistaa olosuhteiden merkittävyyden sopimushallinnan kannalta. Tulevia olosuhteiden muutoksia tulisi arvioida jo sopimuksen suunnitteluvaiheessa ja ottaa ne huomioon sopimusehtoja neuvotellessa. Sopimukseen laaditut mekanismit muutostilanteiden varalta helpottavat organisaation varautumista ja mukautumista olosuhteiden muutoksiin sopimuskauden aikana (Tieva, 2009, s. 125).

3.2.6 Sopimuksen päättäminen

Sopimuksen päättäminen on prosessi, jossa varmistetaan, että kaikki sopimuksen hallinnolliset ja avoimeksi jääneet seikat on hoidettu ennen sen päättämistä (Rendon & Garrett, 2005; Saxena, 2008, s. 15). Sopimuksen päättämisprosessin tavoitteena on varmistaa, että kaikki tuotokset ja palvelut on toteutettu hyväksyttävästi, maksut on maksettu tai vastaanotettu ja mahdolliset sopimuskauden jälkeiset vastuut ovat selvillä (Cummins, 2011, s. 610). Lisäksi on suositeltavaa dokumentoida sopimuksen aikaiset opit ja kokemukset, joita voidaan jatkossa hyödyntää organisaation sopimustoiminnan kehittämisessä (Rendon & Garrett, 2005; Cummins, 2011, s. 610).

3.3 Sopimushallintaa tukevat menetelmät

Jokaisella organisaatiolla on oma sopimuspolitiikkansa, jolla tarkoitetaan tapaa hoitaa sopimusasioita ja tehdä niihin liittyviä päätöksiä. Se ei useinkaan ole yksi kirjallinen dokumentti, vaan se voi ilmetä esimerkiksi ohjeina ja johdon linjauksina sopimustoiminnasta. Selkeä sopimuspolitiikka toimii apuna

sopimusasioiden kanssa työskenteleville ja sen pohjalta voidaan laatia erilaisia malliasiakirjoja ja tarkistuslistoja. Malliasiakirjojen ja tarkistuslistojen avulla kokemattomammakin työntekijät pystyvät tekemään asianmukaisia sopimuksia. Tästä huolimatta koulutus ja perusasioiden tuntemus on tärkeää sopimushallinnan tehtävistä suoriutumiseen. Sopimushallinnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että sopimuksista syntyy kattavaa dokumentaatiota. Sopimusasiakirjojen hallintaa helpottamaan voidaan käyttää sopimushallintajärjestelmiä. (Haapio & Järvinen, 2014, luku 1.5).

Sopimushallintajärjestelmien avulla voidaan automatisoida sopimushallinnan rutiininomaisia tehtäviä ja niistä on eniten hyötyä organisaatioissa, joilla on paljon sopimuksia ja sopimuskumppaneita (Cummins, 2011, s. 506; Shalan & Algarni, 2020, s. 62–63). Sopimushallintajärjestelmien keskeisiä ominaisuuksia ovat sopimusehtojen hallinta, sopimuspäivämäärien ja kulujen seuranta sekä sitoumuksien hallinta (Shalan & Algarni, 2020, s. 63). Saxenan (2008, s. 25) mukaan useimpien sopimushallintajärjestelmien tarjoamia ominaisuuksia ovat dokumenttien hallinta, sopimusten laadinta valmiilla pohjilla ja yhteistyön mahdollistavilla työkaluilla, resurssien käytön suunnittelu sopimuskohtaisesti, sopimuksen suoritustason ja ehtojen seuranta sekä kattavat raportointityökalut. Lisäksi sopimushallintajärjestelmät on usein mahdollista integroida käytössä olevien toiminnanohjausjärjestelmien ja asiakkuudenhallintajärjestelmien kanssa (Saxena, 2008, s. 25).

4 SOPIMUSHALLINTA ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Tässä luvussa käsitellään ensin organisaatiomuutoksia ja etenkin tälle tutkielmalle keskeistä hyvinvointialueuudistusta eli sote-uudistusta. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaatiomuutosten aiheuttamia haasteita sopimushallinnan näkökulmasta.

4.1 Organisaatiomuutokset ja sote-uudistus

Erilaiset yritysjärjestelyt ovat yleisiä ja niiden seurauksena organisaatioiden rakenne yleensä muuttuu. Yritysjärjestelyissä voi olla kyse esimerkiksi yrityskaupoista, yritysten sulautumisesta tai liikkeen luovutuksesta (Feldman & McGrath, 2016; Mukherjee, Kiymaz & Baker, 2004). Mukherjeen ym. (2004) mukaan yrityskaupoissa ja sulautumisissa tärkeimpänä motiivina on synergistiset syyt, joita ovat tässä yhteydessä esimerkiksi parempi kilpailuasema, suuremmat tuotot, sekä tietämyksen ja resurssien yhdistäminen. Liikkeen luovutuksessa organisaatio luopuu osasta toiminnoistaan. Motiivina liikkeen luovutuksessa on usein parantaa organisaation keskittymistä sen ydintoimintaan (Mukherjeen ym., 2004; Joy, 2018, s. 1–2). Tämän tutkielman kannalta liikkeen luovutus on keskeisin organisaatiomuutos, sillä empiirisessä osiossa IT-sopimushallinnan tutkimisen kontekstina on sote-uudistus, joka toteutetaan liikkeen luovutuksena.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus eli lyhyemmin sote-uudistus pyrkii uudistamaan Suomen julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita. Sen keskeisiksi tavoitteiksi on asetettu mm. sosiaali- ja terveystalouden yhdenvertaisuuden ja laadun turvaaminen, palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen, sekä kustannusten kasvun hillitseminen (Valtioneuvosto, 2019). Uudistuksesta käytetään myös nimeä hyvinvointialueuudistus, koska sen yhteydessä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy vuoden 2023 alusta lähtien uusille hyvinvointialueille. Hyvinvointialueet ovat kunnista ja valtiosta erillisiä

julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on itsehallinto omilla alueillaan. Hyvinvointialueita on yhteensä 21, ja Uttamaata lukuun ottamatta ne muodostuvat maakuntajakoa noudattaen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

Hyvinvointialueuudistuksessa kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella uusille hyvinvointialueille. Henkilöstön lisäksi hyvinvointialueet tarvitsevat hallintaansa tehtäviensä järjestämiseen liittyvän omaisuuden, johon lukeutuu kiinteän omaisuuden lisäksi myös immateriaaliset oikeudet. Tämän johdosta myös palvelujen järjestämiseen liittyvät sopimukset siirtyvät hyvinvointialueiden hallintaan. Sopimusten siirto koskee myös IT-sopimuksia, joiden tarkasteluun tässä tutkielmassa keskitytään. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

4.2 Sopimushallinnan haasteet organisaatiomuutosten yhteydessä

Organisaatiomuutokset aiheuttavat monia haasteita IT-sopimusten hallinnalle. Tässä tutkielmassa keskitytään näihin haasteisiin etenkin toiminnoista ja sopimuksista luopuvan organisaation näkökulmasta.

IT-sopimukset lukeutuvat laajimpiin, kalleimpiin ja monimutkaisimpiin sopimuksiin, kun niitä erotellaan ja siirretään organisaatiomuutosten yhteydessä. IT-sopimukset kattavat usein sekä ohjelmistolisenssejä että fyysisiä resursseja, joita voivat olla esimerkiksi kannettavat tietokoneet ja palvelimet. Organisaatiomuutoksen aiheuttama sopimusten siirto vaatii merkittävää valmistelua, jotta voidaan välttyä sopimusrikkomuksilta ja kalliilta uudelleenneuvotteluilta. (Joy, 2018, s. 371).

Joyn (2018, s. 372) mukaan IT-sopimusten erottelun keskeisiä haasteita organisaation jakautuessa ovat sopimusten suuri määrä ja niiden monimutkaisuus, organisaation jakautumisen jälkeiseen tilanteeseen valmistautuminen, sopimusten siirrosta ja erottelusta mahdollisesti aiheutuvat suuret kustannukset, alueelliset erot sopimuslainsäädännössä, sekä sopimusten jaottelu niiden tärkeyden mukaan.

Suurilla yrityksillä ja organisaatioilla on usein paljon solmittuja IT-sopimuksia ulkoisten toimittajien kanssa ja näistä sopimuksista voi kertyä tuhansittain dokumentteja. Tämä sopimusdokumenttien valtava määrä tekee niiden kartoittamisesta erittäin työteliästä (Joy, 2018, s. 372). Sopimusten kartoittamisen tarkoituksena on kerätä sopimukset yhteen tietokantaan ja käydä ne läpi keräten niistä organisaatiomuutoksen kannalta relevantit tiedot (Valtiovarainministeriö, 2017; Valtiovarainministeriö, 2019; Joy, 2018, s. 373). Samalla on tärkeää selvittää, voidaanko sopimukset siirtää sellaisenaan, vai joudutaanko niitä neuvottelemaan uudestaan (Leimeister ym., 2012). IT-sopimusten suuri määrä ja siihen liittyvä haasteellisuus on todettu myös Suomen julkishallinnon organisaatioissa sote-uudistuksen valmisteluiden yhteydessä (Valtiovarainministeriö, 2017; Valtiovarainministeriö, 2019).

Dokumenttien suuren määrän lisäksi sopimusten kartoittamiseen liittyy myös muita haasteita, kuten sopimusten kompleksisuus. Esimerkiksi hankintasopimuksiin kuuluu tyypillisesti pääsopimus ja useita lisäyksiä, liitteitä ja sopimusehtojen muutoksia, joita on tehty sopimuksen elinkaaren aikana (Joy, 2018, s. 372). Haasteita saattaa aiheuttaa myös se, että sopimuksia ei välttämättä hallita keskitetysti organisaation sisällä, jolloin saman toimittajan kanssa voi olla tehtynä useita pääsopimuksia eri liiketoimintayksiköissä (Joy, 2018, s. 372). Sopimusten kartoittaminen vaatii asiantuntemusta IT-alasta ja sen sopimusrakenteista, joten organisaation ulkopuolisen avun käyttäminen saattaa tulla tarpeeseen (Valtiovarainministeriö, 2017).

Joy (2018, s. 372) mukaan sopimusten kartoittamista hankaloittaa keskitetyn sopimushallintajärjestelmän puute, jolloin sopimukset voivat olla hajautuneena eri järjestelmiin ja sijainteihin. Varsinkin organisaatorakenteeltaan hajautuneilla yrityksillä saattaa olla useita rinnakkaisia järjestelmiä, joilla sopimuksia hallitaan. On myös mahdollista, että sopimuksia saattaa kadota, jos sopimushallintajärjestelmissä ei ole käytössä riittäviä varotoimia dokumenttien poiston varalta. Paperisten sopimusten tapauksessa sopimuksia saattaa kadota ajan myötä huolimattomuuden vuoksi. Ollila ja Körkkö (2020) mainitsevat, että ICT-palvelujen siirron yhteydessä tehdyissä kartoituksissa on havaittu, että laite- ja tietojärjestelmätoimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia ei aina löydy tai ne saattavat olla vanhentuneita tai muulla tavoin puutteellisia. ICT-sopimusten vaihteleva laatu todettiin myös Lapin maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa, jossa huomattiin, että osa sopimuksista oli vanhoja, eikä niiden mahdollisista päivityksistä ollut varmaa tietoa (Valtiovarainministeriö, 2019). Tilanne voi olla myös se, että hankintasopimuksesta ei ole tehty kirjallista sopimusta, vaan se on pohjautunut tilaukseen ja tilausvahvistukseen perustuvaan asiakirjavaihtoon (Valtiovarainministeriö, 2017). Tilanteissa, joissa tarvittavia sopimuksia ei löydy, voidaan joutua pyytämään kopioita toimittajien taholta (Joy, 2018, s. 373; Valtiovarainministeriö, 2017). Toisinaan myös rekisterit lisensseistä, laitteista ja käyttäjämääristä eivät ole ajan tasalla tai riittävän kattavia (Ollila & Körkkö, 2020).

Yhtenä IT-sopimusten kartoituksen haasteena Joy (2018, s. 372) mainitsee sopimusten heterogeenisyyden. Sopimuksille ei ole yhtä tiettyä standardia, joten ne saattavat olla hyvin erilaisia määrittelyiltään. Lisäksi terminologia on vuosien kuluessa saattanut muuttua, jolloin uusissa sopimuksissa samoihin asioihin viitataan eri nimityksellä kuin vanhoissa. (Joy, 2018, s. 372).

Organisaation jakautumisen yhteydessä tulee ottaa huomioon organisaation jakautumisen jälkeinen tilanne sopimushallinnan kannalta. Organisaatiomuutoksen vuoksi olemassa olevia IT-sopimuksia voi olla tarpeellista neuvotella uudelleen toimittajan kanssa ja tehdä niihin muutoksia. Organisaatiomuutoksen myötä esimerkiksi henkilöstön määrä saattaa vähentyä, jolloin voi olla aiheellista neuvotella lisenssien tai muiden tuotteiden määrän vähentämisestä sopimuksissa. Vastaavasti henkilöstön lisääntyessä lisenssien määrää voi joutua kasvattamaan, mutta samalla voi olla mahdollista neuvotella edullisempi hinnoittelu volyymin kasvuun perustuen. Osan toiminnoistaan luovuttavalle

osapuolelle saattaa koitua turhia kustannuksia sopimuksista, joita ei enää toimintojen luovutuksen jälkeen tarvita. (Joy, 2018, s. 373).

Kansainvälisten organisaatioiden tapauksessa sopimushallinnan haasteena on alueelliset erot sopimuslainsäädännössä. Sopimusehtojen tulkinnassa voi olla eroja eri maiden välillä, mikä voi johtaa oikeudellisiin kiistoihin. (Joy, 2018, s. 374) Joyn (2018, s. 374) mukaan yritysten kannattaa jaotella sopimukset toimittajittain korkean, keskitason ja matalan prioriteetin kategorioihin, perustuen niiden kuluihin ja laajuuteen. Tämä jaottelu saattaa kuitenkin olla käytännössä haastavaa, sillä suurin osa sopimuskumppaneista edustaa yleensä matalaa prioriteettia ja tärkeitä sopimuskumppaneita ei ole kuin muutamia.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkielman empiirisen osion toteuttamiseen käytetty tutkimusmenetelmä. Sen lisäksi käydään läpi, miten aineiston keruu ja analysointi toteutettiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita hyvinvointialueuudistus aiheuttaa kuntien IT-sopimushallinnassa ja mitä ratkaisuja niihin voisi olla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus.

Laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tietyistä aiheista tai tapauksesta halutaan syvällistä tietoa esimerkiksi yhden tai muutaman organisaation kohdalla (Myers, 2019, s. 9; Metsämuuronen, 2006, s. 208; Baskarada, 2014). Tässä tutkimuksessa IT-sopimushallinnan haasteita hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä tutkittiin kahden suomalaisen keskisuuren kaupungin tietohallintojen tapauksissa. Laadullinen tapaustutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi lisäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta on vain niukasti aiempaa tutkimustietoa (Myers, 2019, s. 9–10; Benbasat, Goldstein & Mead, 1987). Tämän tutkimuksen tekohehkellä hyvinvointialueuudistusta oli tiin parhaillaan toteuttamassa, ja siten siihen liittyvää tutkimusta ei aiheen uutuuden vuoksi käytännössä ollut. Myös IT-sopimushallinnasta ja sen haasteista on julkaistu niukasti tieteellistä tutkimusta. Tutkimuksen aihe on siis uusi ja siitä on niukasti aiempaa tutkimusta, joten sen kartoittamiseksi laadullisen tapaustutkimuksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä voidaan pitää perusteltuna. Yinin (2014, s. 10–11) mukaan tällainen uutta aihetta lähestyvä tapaustutkimus voidaan tarkemmin luokitella eksploratiiviseksi tapaustutkimukseksi. Cohenin ja Manionin (1995, s. 123) mukaan tapaustutkimusten etuna on myös niiden kytkös toiminnallisuuteen ja tulosten sovellettavuus käytännössä. Myös tämä tukee osaltaan valittua tutkimusmenetelmää, sillä tämän tutkimuksen yhtenä

tavoitteena oli löytää mahdollisia ratkaisuehdotuksia kuntien IT-sopimushallinnassa esiintyviin haasteisiin, joita voitaisiin soveltaa käytännössä.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisissa tutkimuksissa haastattelut ovat yleisimpiä ja tärkeimpiä tapoja kerätä laadullista aineistoa (Myers & Newman, 2007), ja niitä hyödynnettiin myös tämän tutkielman aineiston keruussa. Haastattelua voidaan pitää moneen tilanteeseen sopivana perusmenetelmänä, mutta erityisesti se sopii käytettäväksi silloin, kun tutkitaan vähän kartoitettuja aiheita ja halutaan niistä syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 35; Metsämuuronen, 2006, s. 233). Yinin (2014, s. 113) mukaan haastattelujen käyttö aineiston hankinnassa on lähes välttämätöntä tapaustutkimuksissa. Tapaustutkimuksissa tutkimusaihe liittyy yleensä vahvasti ihmisten toimiin ja kokemuksiin, joihin huolellisesti valitut haastateltavat voivat antaa arvokkaita näkemyksiä (Yin, 2014, s. 113).

Haastattelut voidaan perinteisesti jakaa kolmeen kategoriaan: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin (Metsämuuronen, 2006, s. 234). Tässä tutkimuksessa valittiin käytettäväksi puolistrukturoituja haastatteluja, joita voidaan kutsua myös teemahaastatteluiksi. Teemahaastattelu on eräänlainen välimuoto strukturoidun ja avoimen haastattelun välillä. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys eivät ole tiukasti määriteltyjä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Teemahaastattelu ei ole kuitenkaan aivan avoin, sillä siinä kysymykset kohdennetaan tiettyihin ennalta määritettyihin teema-alueisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Teema-alueet muodostavat teemahaastatteluiden haastattelurungon, ja ne hahmotellaan aiempaan teoriaan ja tutkimustietoon perustuen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66).

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja, koska niiden avulla voidaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta aihepiiristä, tarjoten kuitenkin haastattelijalle mahdollisuuden ohjata keskustelua tutkimuksen kannalta keskeisimpiin teemoihin. Haastattelurungon (Liite 1) ja teema-alueiden määrittämiseen käytettiin apuna kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Haastattelurunko jakautui kolmeen pääteemaan, jotka olivat sopimushallinnan järjestäminen ja toimet hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä, haasteet uudistuksen yhteydessä, sekä ratkaisuehdotukset. Haasteiden yhteydessä hyödynnettiin alateemoina kirjallisuudessa tunnistettuja IT-sopimushallinnan haasteita. Alateemoja olivat sopimusten kartoittaminen (Joy, 2018, s. 372; Valtiovarainministeriö, 2019), IT-sopimusten monimutkaisuus (Joy, 2018, s. 372; Valtiovarainministeriö, 2017), sopimusneuvottelut (Joy, 2018, s. 373), ja työkalut (Joy, 2018, s. 372).

Haastatteluihin liittyy myös tiettyjä heikkouksia ja rajoitteita, joita tulee ottaa huomioon aineistoa kerätessä ja analysoidessa. Myersin ja Newmanin (2007) mukaan haastatteluissa tulisi huomioida, että haastateltava ei välttämättä täysin luota haastattelijaan ja saattaa jättää arkaluontoiseksi kokemiensa asioita kertomatta, vaikka ne saattaisivatkin olla oleellisia tutkimuksen kannalta. Lisäksi

aikarajoitteet saattavat aiheuttaa sen, että kaikkea tietoa ei ehditä keräämään. Toisaalta, jos haastattelulle varattu aika on liian pitkä, haastateltava saattaa kokea painetta keksiä kerrottavaksi mielipiteitä, joita ei alun perin olisikaan välttämättä kokenut kovin tärkeiksi (Myers & Newman, 2007). Haastatteluissa ongelmia voi koitua myös esimerkiksi väärinymmärryksistä kysymysten asetteluissa ja tapauksista, joissa haastateltava muistaa asioita väärin tai epätarkasti. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 35) puolestaan mainitsevat, että haastatteluissa hyvin onnistuminen vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Tämä on hyvä ottaa huomioon, sillä tämän tutkielman tekijällä ei ollut aikaisempaa käytännön kokemusta vastaavista haastattelutilanteista ja niiden ohjaamisesta.

Tätä tutkimusta varten haastateltiin kahden suomalaisen keskisuuren kaupungin tietohallintojen johtotehtävissä toimivia henkilöitä, joiden toimenkuvaan kuuluu IT-sopimukset ja niiden hallinta. Lisäksi haastateltiin myös yhtä laajaa kokemusta omaavaa IT-alaan erikoistunutta lakimiestä. Tehtyjä haastatteluja voidaan pitää asiantuntijahaastatteluina, sillä haastateltavien valinta perustui vahvasti heidän tietämykseensä ja osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, joka tämän tutkimuksen tapauksessa oli IT-sopimusten hallinta hyvinvointialueuudistuksen kontekstissa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Yhteensä haastateltavia oli neljä. Potentiaalisten haastateltavien tunnistaminen tehtiin asiantuntijaohjaajan kontakteja apuna käyttäen. Haastateltaviin otettiin ensin yhteyttä tekstiviestillä, jossa kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tämän tutkimuksen haastatteluihin. Tämän jälkeen haastatteluiden ajankohdat sovittiin puhelimitse. Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 marraskuun ja joulukuun aikana etäyhteyksin Zoom-sovelluksen avulla. Yhtä haastattelua kohden oli varattu aikaa tunti, ja todellisuudessa ne kestivät 20–50 minuuttia.

Aineiston analysointia varten haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella ja tallenteet litteroitiin haastattelujen jälkeen. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 14 liuskaa. Haastatteluaineistoa ei litteroitu pikkutarkasti sisältäen kaikkia taukoja, äännähdyksiä tai äänenpainoja, sillä se ei ole tarkoituksenmukaista, ellei niillä ole oleellista merkitystä tutkittavan asian kannalta, kuten esimerkiksi keskusteluanalyysiä tehdessä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 140).

Tämän tutkimuksen aineiston analysoimisessa käytettiin menetelmänä teemoittelua. Teemahaastatteluaineiston analysoimisessa teemoittelu on yleensä toimiva ja käytännöllinen menettelytapa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Lisäksi Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelu on suositeltava analyysimenetelmä, kun etsitään vastauksia käytännöllisiin tutkimusongelmiin, sillä teemoittelun avulla aineistosta voidaan helposti nostaa tutkimusongelman kannalta keskeisimmät asiat esiin. Koska aiempaa teoriaa tämän tutkimuksen tutkimusaiheesta oli vain niukasti, teemoittelu tehtiin aineistolähtöisesti. Aineiston järjestelemiseksi käytettiin kuitenkin haastattelurungon pääteemoja, sillä ne esiintyivät jokaisessa haastattelussa. Aineisto koodattiin ensin pääteemojen mukaisesti kategorioihin, minkä jälkeen alateemojen muodostamiseksi aineistosta etsittiin ja koodattiin eri haastattelujen välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Koodatut pääteemat olivat sopimustoiminnan järjestäminen (S), uudistuksen aiheuttamat toimet (T), haasteet (H), ja ratkaisuehdotukset (R). Haaste on

käsitteenä hyvin laaja, joten analyysin helpottamiseksi haasteet koodattiin tarkemmin alateemoihin, jotka olivat osittain siirtyvät sopimukset (H1), kilpailutukset (H2), sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat (H3), sopimusosaaminen (H4), ja muut haasteet (H5).

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksessa saatuja tuloksia. Haastattelussa käytetty haastattelurunko oli jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat: sopimushallinnan järjestäminen organisaatiossa ja toimet hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä, ongelmat ja haasteet hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä, sekä ratkaisuehdotukset ja toimivat menetelmät. Haastatteluiden tulosten esittämisessä käytetään tässä luvussa samaa jaottelua ja järjestystä.

6.1 Sopimushallinnan järjestäminen ja toimenpiteet hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä

Haastateltavilta kysyttiin ensiksi, miten sopimushallinta on järjestetty heidän organisaatiossaan. Molemmissa organisaatioissa eri yksiköt omistavat omat sopimuksensa ja vastaavat niiden taltioinnista.

Pääsääntöisesti niin, että kenenkä sopimus se on, kuka sen on allekirjoittanut, niin se yksikkö sen sitten taltioi. (Haastateltava 1)

Karkeasti ottaen sillä tavalla, että ne, jotka omistavat ne järjestelmät, niin omistaa myös niihin liittyvät sopimukset. Elikkä se niinkun kokonaisuutena sitä asiaa ajatellaan, että jos toimiala omistaa järjestelmän, niin omistaa myös siihen liittyvät sopimuksetkin. (Haastateltava 3)

Molemmissa organisaatioissa on käytössä sähköisiä järjestelmiä sopimusten arkistointia varten. Lisäksi molemmilla on käytössä tai tulossa käyttöön Clouディア sopimushallintajärjestelmä. Sopimushallintajärjestelmistä huolimatta kattavaa automatiikkaa sopimusten hallintaan ei ole, vaan siihen liittyy aina manuaalista työtä.

Meillä on sellainen sähköinen järjestelmä siihen ollut. Nyt tällä hetkellä vaihdetaan se tuohon Cloudiaan ja nyt kaikki uudet sopimukset menevät sinne ja nyt sitten tämän hyvinvointialueuudistuksen kautta niin myös ne vanhat, jotka on viety vanhaan

järjestelmään, viedään sitten uuteen Cloudia-sopimustenhallintajärjestelmään. Aiemmin se on ollut osittain vielä vähän sellaista manuaalista, että tälläkin hetkellä ennen kuin ne kaikki on siellä uudessa järjestelmässä, niin osa voi olla, että ne on vielä sitten ihan kansioissakin. (Haastateltava 1)

Cloudiahan meillä on käytössä ja siinä on myös niin kun sopimushallinta, mutta sitten tietenkin tämä meidän asianhallintajärjestelmä sisältää ominaisuuden sopimusten arkistointiin ja tallentamiseen ja aina sitten tämmöiset pitkäaikaissäilytysjärjestelmät. Mutta jos ajatellaan sitä, että jos tiedetään, miten sopimus päättyy ja pitääkö uusia sopimusta niin siihen ei tämmöistä automatiikka ole, vaan jokaisen järjestelmän omistajan täytyy huolehtia, että nyt tästä järjestelmästä sopimus loppuu tai muuhun liittyviä asioita, niin ne pitää sitten huolehtia ihan normaalina työnä. (Haastateltava 3)

Lisäksi sopimusten käsittelystä ja tekemisestä mainittiin, että kuntien laki- ja kilpailuttamisyksikkö ohjeistaa sopimusten käsittelyyn liittyvissä asioissa ja määrittelee, miten sopimuksia tehdään. Eri toimialat kuitenkin määrittelevät sopimuksen sisällön.

Laki- ja kilpailuttamispalvelut meillä koordinoi tätä kaupunkitasolla ja heiltä tulee sitten ohjeita. Yleensä, että miten niitä tallennetaan ja miten asiasanoitetaan ja tämän tyyppistä. Ja sitten toimialat ja me konsernihallinto ja meidän yksiköt, niin mennään sitten samoilla pelisäännöillä. (Haastateltava 1)

Tuo laki- ja kilpailuttamisyksikkö, he ovat niin kun kilpailuttamis- ja sopija asiantuntijoita. He ovat prosessinäkökuilmasta asiantuntijoita, mutta aina tietysti sitten niin kuin esim. tietohallinnon osalta, niin tietohallinto antaa aina sitten sopimukselle sisällön eli mistä sovitaan. Ja sitten oikeastaan ehkä enemmän miten sovitaan tulee sitten sieltä kilpailuttamisyksiköltä. (Haastateltava 2)

Toisena kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, mitä toimia hyvinvointialueuudistus aiheuttaa sopimushallinnan kannalta. Vastauksissa tuli yhtenevästi esille, että hyvinvointialueuudistuksen vuoksi osa kuntien sopimuksista siirtyy joko kokonaan tai osittain uusien hyvinvointialueiden hallintaan, joten olemassa olevat sopimukset pitää käydä läpi ja kartoittaa niiden tilanne siirtämisen ja päivitystarpeiden suhteen. Tapauksissa, joissa sopimuksissa ei ole selkeitä siirtolausekkeita, joudutaan todennäköisesti neuvottelemaan toimittajien kanssa.

Liikkeenluovutuksessa siirtyy henkilöstö ja tuotantovälineet sille uudelle palveluntuottajalle elikkä hyvinvointialueelle, niin tässä tapauksessa sitten siirtyy myös sitten sopimukset ja ne järjestelmät myös sitten hyvinvointialueen käyttöön. (Haastateltava 3)

Me luokitellaan, että kuuluuko ne sopimukset kokonaan hyvinvointialueelle, jääkö ne osittain tai siirtyykö osittain, tai sitten semmoisia, että ne on pelkästään kaupungilla. Niin pannaan ne tällaisiin kolmeen koriin siinä ja sitten sen jälkeen niitä, jotka siirtyy osittain tai kokonaan, niin lähdetään niitä sopimuksia kattomaan, että onko siellä miten tämä siirto otettu huomioon ja sitten käytännössä varmaan lähdetään näiden toimittajien kanssa käymään neuvotteluita, jos ei siellä ole ihan suorat pykälät miten toimitaan (Haastateltava 1)

Yksi haastateltavista nosti sopimusten siirron yhteydessä esille myös sen, että joi-
tain sopimuksia saatetaan haluta tai joutua kilpailuttamaan uudestaan.

Nyt kun nämä toiminnot siirtyvät hyvinvointialueille, niin nämä sopimukset pitää tie-
tysti päivittää tai siirtää. Tämä on se yksi jumppa, mutta sitten toinen jumppa on tie-
tysti niin kun hankintalakiin liittyvä asia, että mitenkä saadaan, voidaanko siirtää ja
halutaanko siirtää vanhoja sopimuksia sellaisenaan vai halutaanko kenties kilpailuttaa
nämä palvelut ja sopimukset sitten uudestaan. (Haastateltava 4)

6.2 Haasteet

Haastattelun toinen ja tämän tutkielman kolmannen tutkimuskysymyksen kan-
nalta keskeisin osa-alue oli sopimushallinnan haasteet hyvinvointialueuudistuk-
sen yhteydessä. Haastattelujen perusteella voitiin tunnistaa neljä keskeistä haas-
teiden kategoriaa, jotka tulivat selvästi esille eri haastatteluissa. Näitä kategori-
oita ovat osittain siirtyvät sopimukset, kilpailutukset, sopimusneuvottelut ja li-
senssiasiat, sekä sopimusosaaminen. Lisäksi havaittiin myös yksittäisempiä
haasteita, jotka eivät sopineet aiemmin mainittuihin kategorioihin ja ne käsitel-
lään tämän alaluvun lopussa.

6.2.1 Osittain siirtyvät sopimukset

Haastatteluissa korostui haasteellisina sopimukset, jotka siirtyvät vain osittain
hyvinvointialueille. Kunnilla saattaa olla esimerkiksi järjestelmiä, joita jatkossa
käyttävät sekä hyvinvointialue että kunta, jolloin niihin liittyvät sopimukset täy-
tyy jakaa. Sopimusten jakamisessa keskeisenä haasteena mainittiin ohjelmistojen
ja järjestelmien aineettomuus.

Haasteena tietenkin on sellaiset järjestelmät, jotka osittain jäävät myös kunnalle käyt-
töön. Elikkä niin sanotusti ei puhtaasti hyvinvointialueelle menevät järjestelmät, vaan
sellaiset, jotka jäävät osittain vielä kaupungille käyttöön, niin nämä ovat tietenkin
haasteellisia asioita. Enemmänkin ne on tämmöisiä tuota taloushallintojärjestelmät,
henkilöstöhallintojärjestelmät ja osittain myös tietyt operatiiviset järjestelmät niin kuin
asianhallintajärjestelmät ja muut, niin siellä järjestelmä jää sekä kaupungin käyttöön,
mutta sitten se järjestelmä tavallaan myös siirtyisi sitten sinne hyvinvointialueen käyt-
töön. (Haastateltava 3)

Mikä tässä lisää sitä haasteellisuutta on se, että kun nämä sopimukset, nää voi olla toki
ihan konkreettisia tai laitteita tai tämmöisiä, mitkä on fyysisiä, mutta hyvin paljon
ohjelmistosopimuksia, mitkä on aineettomia, niin silloin ne on niin kun vaikeampi ja-
kaa. Että jos on vaikka tietokoneita ja jos siellä on hyvät selkeät siirtopykälät, niin sil-
loin se on suhteellisen selkeää, mutta sitten tämmöiset aineettomat omaisuudet on aina
vaikeampi jakaa. (Haastateltava 1)

Kokonaan hyvinvointialueille siirtyviä sopimuksia pidettiin pääsääntöisesti
melko selkeinä tapauksina, jos niissä on siirtolausekkeet olemassa.

Helppoisia tapauksia on hyvinvointialueen näkökulmasta ne, jotka siirtyy kokonaan. Ne on niin kun selkeitä hyvinvointialueen sopimuksia, ottaen tietysti huomioon sen, että sopimuslausekkeissa on siirtopykälä olemassa. (Haastateltava 2)

Sellainen järjestelmä, joka on puhtaasti hyvinvointialueen käytössä, esimerkiksi tällaiset potilashallintojärjestelmät, niin ne on selkeitä tapauksia, koska ne siirtyy sellaiseen sinne. (Haastateltava 3)

Kaikissa sopimuksissa siirtolausekkeitä ei kuitenkaan ole, jolloin niitä täytyy neuvotella uudelleen. Sopimusten siirron yhteydessä nostettiin esiin myös haasteellisuus arvioida, onko kyseessä hankintalain kieltämä olennainen sopimusmuutos, joka johtaisi uudelleenkilpailutukseen.

Jos on etenkin vanhemmat sopimukset sellaisia, ettei ole kaikissa niitä siirtolausekkeitä, niin sitten niitä joutuu neuvottelemaan uudelleen. (Haastateltava 1)

Tietysti jos ei sitä (siirtolausekettä) ole niin silloin on hiukan hankala tilanne ehkä siltä kohdalta, että onko kyseessä oleellinen sopimusmuutos, jos sopijakumppanin kanssa sovittaisiin sopimuksen siirrosta kuitenkin hyvinvointialueelle, että se ehkä menee sitten harmaalle alueelle. Näissä osittaisissa sopimuksissa on ehkä sitten oma ongelma-alueensa se, että kuinka suuri osa siitä sopimuksesta siirtyisi hyvinvointialueelle ja tarkoittaako se myöskin sitten laissa kirjoitettua oleellista sopimusmuutosta. Ja kun puhutaan oleellisesta sopimusmuutoksesta niin se yleensä tarkoittaa julkispuolella käsitteäkseeni uudelleenkilpailutusta, joka taas on julkishallinnossa kohtuullisen raskas prosessi. (Haastateltava 2)

6.2.2 Kilpailutukset

Yhdeksi haasteeksi hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä tunnistettiin kilpailutukset. Mahdollisten kilpailutusten koettiin olevan haasteellisia etenkin kilpailutusprosessin hitauden ja aikatauluhaasteiden vuoksi, sillä etenkin mahdolliset valitukset voivat pitkittää käsittelyä huomattavasti.

Aika on todella pieni, jos ajatellaan, että vuoden päästä pitäisi olla hyvinvointialue toiminnassa ja sitten kunkin sopimuksen mitkä vielä niin kun tähän liittyy osittain tai kokonaan, niin pitää käydä vielä yksittäin läpi ja neuvotella toimittajan kanssa. Ja mahdollisesti voi tulla kilpailutuksia, mitkä on niin kun aina useamman kuukauden juttu ja voi mennä, jos sieltä tulee valituksia niin, voi mennä pahimmillaan yli vuodenkin mittaisiksi. (Haastateltava 1)

Kilpailutuksen vaatima aikataulu ja prosessi tuo omia haasteitaan ja luonnollisesti näissä on aika isot taloudelliset intressit mukana, jolloin on aina sitten riski, että näistä hankinnoista, jos ne kilpailutetaan, niin niistä kilpailutuksista vielä valitetaan ja sitten siihen tulee markkinaoikeusprosessit ja muut, jotka on sitten omiaan viivästyttämään kyllä tätä sopimusten tai järjestelmien hankintaa ja uudistusta. (Haastateltava 4)

Yksi haastateltavista nosti lisäksi kilpailutusten yhteydessä esiin näkemyksensä siitä, että kilpailutusta pyritään julkisen sektorin organisaatioissa välttämään käyttämällä lisääntyvässä määrin in-house-järjestelyitä, mikä ei kuitenkaan välttämättä ole lopputuloksen kannalta paras ratkaisu.

Jotenkin tuntuu, että tänä päivänä on vähän huolestuttavasti lisääntynyt näiden erilaisten julkisen sektorin in-house-toimijoiden käyttö, jolloin välttyään tältä kilpailuttamiselta. Se on, on paljonkin erilaisia toimijoita, niin niiden kohdalla olen nähnyt, että siinä ehkä halutaan, tai helposti tulee se riski otettua, että ihan vaan sen takia että pystytään välttämään hankintalain mukaisten prosessien läpikäyminen, niin sitten ostetaan jostain in-house-yksiköstä, jossa ei oikeasti ole sitä parhaita osaamista ja laatua. (Haastateltava 4)

Ja sitten kun ajatellaan, että päästään vähän niin kuin sisäpiirissä tekemään hommia, niin silloin siellä ei myöskään ole toimittajalla ihan sitä vastuuta ja riskiä. Mä olen nähnyt niitä sopimuksia, mitä näiden in-house-yksiköiden kanssa tehdään, niin ne on asiakkaalle aika paljon huonompia kuin mitä sellaiset sopimukset, mitä tehdään ihan kaupallisten toimijoiden kanssa kunnon kilpailutusten jälkeen. (Haastateltava 4)

6.2.3 Sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat

Hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä monien sopimuksien sisältö ja laajuus muuttuu, jolloin niistä joudutaan neuvottelemaan uudestaan toimittajien kanssa. Sopimusneuvottelut ja niissä varsinkin lisenssiasiat tulivat esille kaikissa haastatteluissa mahdollisina haasteina. Etenkin yksikköhintojen nousu nähtiin mahdollisena kuntien käyttäjämäärien pudotessa joidenkin lisenssien osalta, kun osa niistä siirtyy hyvinvointialueille.

Kun näitä nyt ruvetaan jakamaan esimerkiksi sopimuksia, sehän tarkoittaa yhden yksittäisen sopimuksen näkökulmasta todennäköisesti sitä, että niin sanotusti määrämuuttuja tulee olemaan eri kuin alkuperäisessä sopimuksessa. (---) Niin tavallaan tulee sitten vastaan se kohta, että tavaran tai palvelun toimittaja haluaa nostaa yksikköhintaa sillä perusteella, että kertoja on pienempi. (Haastateltava 2)

Jatkossa per lisenssi se hinta tulee nousemaan, että siihen meidänkin täytyy silleen henkisesti varautua, että jos meillä vaikka nyt olisi tuhat jotain lisenssiä ja siitä otetaan puolet, niin harvoin se menee sillain, että me pystytään se puolittamaan ja kustannukset suoraan puolittuu, vaan siinä voi tulla jotain, että joudutaan sellaiselle alemmalle tasolle sinällään, että lisenssi tulee kalliimmaksi. Tai sit niin, että me joudutaan se sopimuskokonaisuus uudelleen sitten neuvottelemaan ja yleensä pienemmälle määrälle on vaikea saada sitä samaa alennusta. (Haastateltava 1)

Lisäksi mainittiin, että etenkin vanhojen sopimusten osalta lisenssiehdot ovat saattaneet ajan myötä muuttua, jolloin toimittajalla on neuvotteluissa intressi ottaa uudet tuottavammat lisenssiehdot käyttöön.

Vanhat sopimukset ei välttämättä ole niin kannattavia tai tuottoisia toimittajan näkökulmasta, kun mitä uudet lisenssiehdot on, niin silloin tietysti haluttaisiin tuoda ne uudet lisenssiehdot pöydälle. (Haastateltava 2)

Lisenssimallit ja tällaiset on voinut muuttua, että he eivät välttämättä edes myy sen tyyppistä enää mitä me ollaan saatu ja meidän kannalta hyvässä tapauksessa voi olla että aikanaan ollaan saatu edullisesti ja nyt se on sitten kalliimpaa. (Haastateltava 1)

Sopimusneuvottelut isojen kansainvälisten ohjelmistotoimittajien kanssa koettiin haastaviksi, sillä niiden kanssa neuvotellessa kunnat ovat selkeästi altavastajina, ja neuvotteluvara sopimusasioissa on pienempi kuin pienempien toimijoiden kanssa.

Mitä suurempi organisaatio, mitä kansainvälisempi organisaatio on toinen sopijakumppani, niin sieltä tulee aika vakioehtoisesti määräperusteiset asiat, että niitä ei ehkä pysty niin paljoa neuvottelemaan sitten jonkun Microsoftin, Oraclen tai muun kanssa, että vedota hyvään tahtoon tai siihen, että kaksi organisaatiota on kumminkin, samasta määrästä puhutaan kumminkin, mutta nyt se jakautuu kahteen. Niin se ei ehkä tuolla kansainvälisillä markkinoilla ihan niin paljoa kiinnosta. (Haastateltava 2)

Ehkä yksi ekstra haasteellinen elementti tulee sitten, kun että näissä olemassa olevissa sopimuksissa ja järjestelmissä on tietysti sitten kolmannen osapuolen komponentteja ja kolmannen osapuolen lisenssiehtoja ja usein nämä kolmannet osapuolet ovat jotain isoja amerikkalaisia ohjelmistotoimittajia, niin niiden kohdalla tällainen sopimuksen siirto ja lisenssien skaalautuvuus niin on huomattavasti jäykempää. Ja se pääsääntöisesti sitten avaa tällaiset kaupalliset neuvottelut, joissa valitettavasti sitten sillä toimittajalla on aika paljon parempi neuvotteluasema kuin asiakkaalla, kun jos ei ole mahdollista ryhtyä uudelleen kilpailuttamaan ja aloittamaan niin kuin puhtaalta pöydältä, niin sitten luonnollisesti se nykyjärjestelmä, järjestelmän ytimessä olevat ratkaisut, niin ne on niiden toimittajat sitten aika herkullisessa asemassa, koska asiakkaan on vähän niin kuin pakko ostaa. (Haastateltava 4)

Sopimusten ja lisenssien siirrossa pienempien ja kotimaisten toimittajien arvioitiin olevan usein myöntyväisiä, mutta riippuvan aina tapauskohtaisesti.

Pääsääntöisesti nämä kotimaiset toimittajat mielellään niin kuin suostuu olemassa olevien sopimusten siirtämiseen hyvinvointialueelle, koska se on niille vain niin kun lisäbisnestä ja vanhan bisneksen jatkoa. (Haastateltava 4)

Aika paljon se riippuu siitä järjestelmätoimittajan kannanotosta, että jos me ajatellaan, että meillä on järjestelmätoimittaja, jolta kaupunki on ostanut vaikka, käytetään nyt esimerkkinä helppoa lukua 100 lisenssiä ja se on tarkoitettu sadalle käyttäjälle, ja näistä sitten 70 käyttäjää siirtyy sinne hyvinvointialueelle ja 30 jää kaupungille, niin oikeastaan on sitten se, että miten se järjestelmätoimittaja sitten sen näkee, että heillähän käytännössä lisenssimäärät pysyy entisellään ja mitään sellaisia kustannusvaikutuksia tai muita ei synny niin uskon, että se on selkeä tapaus, mutta se riippuu hirvittävän paljon siitä järjestelmätoimittajasta, että miten hän näkee tämän asian. (Haastateltava 3)

Yksi haastateltavista nosti myös esiin sen, että sopimusneuvotteluihin liittyy lisenssien lisäksi usein muitakin komponentteja, kuten tukipalvelut ja ylläpito, mikä tekee neuvotteluista monimutkaisempia ja enemmän aikaa vaativia.

Semmoinen, mikä siinä pitää aina muistaa, kun näitä käydään läpi, niin siinä lisenssit on yksi, mutta sitten näihin liittyy hyvin usein se, että siellä on joku tukipalvelu neuvoteltu, se pitää neuvotella uudelleen ja sit on yleensä päivitysoikeus, tällainen ylläpito-oikeus, että sieltä tulee uusia versioita, niin se on kanssa niin kun yksi komponentti mistä pitää neuvotella. Että tyypillisesti tällaiset neuvottelut on sellaisia, että ne ei ole kovin nopeita, että useampia kokouksia joudutaan käymään ja usein on niin

että Suomen edustajat, jotka sitten jälleenmyyvät näitä kansainvälisiä tuotteita, niin niiden kanssa käydään keskustelua ja sitten heidänkin täytyy saada sieltä päämieheltä, niin kun ulkomailta sit se lopullinen lupa sitten, että lisää sitten vähän sitä monimutkaisuutta siihen. (Haastateltava 1)

6.2.4 Sopimusosaaminen

Haastateltavat kokivat osaamisen riittävyyden sopimusasioissa yhdeksi haasteiden osa-alueeksi. Suuremmissa kunnissa osaamisen arvioitiin pääsääntöisesti riittävän varsinkin perusasioissa, mutta monimutkaisemmissa tapauksissa, kuten esimerkiksi kompleksisissa lisenssiehdoissa tai tietosuoja-asioissa saatetaan kaivata erityisosaamista ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

Varmaan osittain on haaste sekin, että onko sitten riittävästi sitä osaamista, että toki niin kun me siihen sisältöön pystytään kommentoimaan ja toimimme kautta on varmaan tullut sitä kokemusta, mutta sitten kaupungilla on lakimiehiä, joita pystytään hyödyntämään ja sitten ulkopuolista palvelua. (Haastateltava 1)

Lähtökohtaisesti pyritään aina kaupungin omilla lakimiehillä selviämään, että pyritäisiin niitä hyödyntämällä selviämään, mutta voi olla tilanteita, joissa jotain erityisosaamista tarvitaan näiltä ulkopuolisilta lakiasiantuntijoilta. (Haastateltava 3)

Voin kuvitella, että siellä (pienemmissä kunnissa) ei osaamista ole käytännössä niin kun lainkaan riittävästi. Isommissa kunnissa löytyy kyllä perusasioihin ihan riittävä osaamista, mutta sitten kun puhutaan monimutkaisemmista kokonaisuuksista, joissa on nimenomaan näitä kolmannen osapuolten lisenssiehtoja, jotka on usein kirjoitettu hyvin kryptisesti ja täyteen erilaisia sudenkuoppia, niin niiden kohdalla se osaaminen ei yleensä ole enää riittävä kunnissa. Sama tietosuojakysymyksissä, silloin kun mennään tuonne vähän syvemmälle ja vähän haastavampiin tällaisiin niin kuin ETA, EU alueen rajat ylittäviin kysymyksiin, niin sitten kunnista loppuu yleensä se oma asiantuntemus. (Haastateltava 4)

Ulkopuolisen avun tarve tunnistettiin myös vaikeammissa neuvotteluissa, jotta lopputulos olisi kuntien kannalta suotuisampi.

Välillä sitä vääntövoimaa toimittajien kanssa tarvitaan sitten enemmän ja siihen voidaan tarvita sitten organisaation ulkopuoleltakin apua. (Haastateltava 1)

Usein myöskin näissä, kun tällaisia sopimuksia lähdetään neuvottelemaan, niin siellä on toimittajilla kokeneet juristit, jotka osaa hyvin sen oman toimialan ja omat sopimuksensa, niin siinä helposti sitten siinä neuvottelutilanteessa, niin kunnille olisi paljonkin hyötyä saada sinne apuja sellaisista henkilöistä, jotka ovat näissä neuvottelupöydissä viettäneet pidempiä aikoja ja joilla on myöskin vähän sellaista auktoriteettia vääntää niiden eri toimittajien kanssa. (Haastateltava 4)

Valitettavan usein sitten toimittajat, jos ne haistaa sen, että nyt vastapuolella ei ole osaamista niin kyllä ne virittää ne sopimusehdot itselleen positiiviseen asentoon ja se ei lopputuloksena ole asiakkaan kannalta aina kovin hyvä. Siinä tulee sitten äkkiä isoja taloudellisia menetyksiä vuosien varrella, jos ei muuten niin sitten ainakin korkeampina hintoina. (Haastateltava 4)

Lisäksi haastatteluissa nousi esille haasteellisuus tehdä tarjouspyyntöjä, jotka ovat kohtuullisia sekä toimittajan että tarjouspyynnön tekijän näkökulmasta. Tähän ei yhden haastateltavan mukaan välttämättä löydy aina riittävää asiantuntemusta ja markkinakäytäntöjen tiedostamista. Liian puolueelliset sopimusehdot tarjouspyynnössä voivat johtaa siihen, että parhaita tarjouksia ei saada ja toimitajiksi saattaa valikoitua sellaisia toimijoita, joilla ei ole varaa valita.

Sehän sopimuksissa ehkä yleensä on niin kun semmoinen haasteellinen asia, että meidän ei voida, jos me vaikka kilpailutusasiakirjoihin laitetaan, että halutaan että tällainen sopimus pohja on siellä valitun kumppanin kanssa, niin jos me vedetään se meidän näkökulmasta ihan tappiin, että kaikki on niin kun meidän näkökulmasta todella hienosti, niin voi olla että se on sellainen ehdotus että se ei ole kenellekään toimittajalle taloudellisesti tai muuten järkevää ja me ei saada sieltä sitten joko ollenkaan tarjouksia tai sitten ei saada sellaiseen hintaan mikä on mielekäs. Että niissä joutuu aina sitten pikkasen kattoon myös sieltä toimittajan näkökulmasta, kuvitella niin kun mitkä on heidän ne sellaiset realiteetit. (Haastateltava 1)

Valitettavan usein näkyy, että näitä sopimuksia tehdään pikkusen puutteellisen asiantuntemuksen kanssa, että joko vaaditaan mahdottomia, tehdään jotain rajoittamattomia korvausvastuita tai rajoittamattomia lisenssejä, jolloin sitten ajatellaan, että tää on niinkun kiva vaatia, kun voidaan laittaa hankintalakia hyväksikäyttäen tarjouspyyntöön todella asiakasmyönteiset sopimusehdot ja ajatellaan, että toimittajan on ne pakko hyväksyä, niin kuin periaatteessa onkin, mutta sitten sieltä parhaimmat toimitajat todennäköisesti äänestävät jaloillaan ja toteavat, että me emme voi tehdä tähän tarjousta ollenkaan. Ja sitten taas menetetään se paras mahdollinen hinta laatu suhde sen toimituksen lopputuloksesta ihan vaan sen takia että ollaan menty lätkimään sinne semmoisia sopimusehtoja, joita ei sellaiset markkinatoimijat, joilla on varaa valita tule hyväksymään. (Haastateltava 4)

Aika monesti olen törmännyt siihen, että siellä ei siellä hankintayksikön puolella oikeastaan ole sitä osaamista eikä ymmärrystä, että mikä on se kohtuullinen markkinakäytäntö ja mitä on perusteltua vaatia. Ja sitten kun tätä ei ole tiedossa, niin siinä on iso riski, että sitten vaan turvataan sitä omaa, yksittäinen virkamies turvaa sitä omaa selustaa, ettei ainakaan lähde liikkeelle liian löperöillä sopimusehdoilla. (Haastateltava 4)

6.2.5 Muut haasteet

Tämän alaluvun alle on koottu haastatteluissa mainittuja yksittäisempiä haasteita, jotka eivät sopineet aiemmin käsiteltyihin kategorioihin. Yhtenä käytännön haasteena koettiin sopimusten suuri määrä ja siten niiden läpikäynnin viemä aika ja työmäärä.

Tämä sopimusten määrä on todella suuri, että jos ajatellaan että meillä on tietojärjestelmiä pyöreästi 400 ja tietojärjestelmät on IT-puolella vaan yksi alue, että sitten siellä on infraan liittyviä sopimuksia, siellä on laitteistoon liittyviä sopimuksia, erilaisia palvelusopimuksia. Hyvin monentyyppistä sopimusta, että sitä massaa on todella paljon mitä pitää käydä läpi. (Haastateltava 1)

Kyllä se manuaalista on aika paljon se työ, että ei ole sellaista, vaikka ne sopimukset löytyisivät yhdestä paikasta ja muuten niin tuota, kuitenkin se sisällön läpikäynti on melkein niin kun käsin tehtävää työtä ja lukemista. (Haastateltava 3)

Ne henkilöt, jotka tässä on mukana, niin tekee sitä oman toimen ohella, niin varmaan tällaiset aikataulujutut siinä on yksi haaste, että löytyy sitä aikaa. (Haastateltava 1)

Sopimusten ja kaikkien niiden osien löytämisen mainittiin toisinaan olevan haasteellista, etenkin kun osa sopimuksista on paperisia. Sopimusten katoamisen todettiin heikentävän merkittävästi asiakkaan asemaa mahdollisissa neuvottelutilanteissa.

Kaikki meillä ei ole vielä sähköisessä muodossa, että sitten joutuu niitä paperisia sopimuksia käymään läpi ja onko siellä sitten kaikki liitteet myös dokumentoitu, ei pelkkä pääsopimus, vaan myös liitteet on tallessa. En nyt vielä ole huomannut, että meillä olisi silleen niin ihmeemmin vastaan tullut, mutta sen on kuitenkin aina niin kun yksi semmoinen haasteellisuus siinä. (Haastateltava 1)

Sekin tuntuu olevan valitettavan yleistä, että niitä ruvetaan etsimään niitä olemassa olevia sopimuksia, niin sitten niitä ei löydykään. Ne on niin kun jossain ties missä ja se tietysti heikentää sitä tilannetta aika merkittävästi, jos ei löydetä niitä sopimusehtoja tai joudutaan kyselemään niitä sieltä toimittajilta. Ja voi olla, että toimittajaltakin on kadoksissa, me puhutaan kuitenkin sen tyyppisistä sopimuksista tällä sektorilla, että osa niistä saattaa olla hyvinkin vanhoja ja ne voi olla ihan oikeasti kadoksissa. Ja sitten jos sopimus on kadoksissa, varsinkin jos puhutaan ohjelmistosopimuksista, niin sitten sillä tekijänoikeudenhaltijalla eli toimittajalla on viime kädessä mahdollisuus vähän niin kuin päättää, että mitkä ne on ne sopimuksen lisenssiehdot ja jos ei asiakas pysty siinä omaa positiotaan turvaamaan, niin siinä tilanteessa ollaan sitten todella hankalassa neuvotteluasemassa. (Haastateltava 4)

Olemassa olevissa sopimuksissa kerrottiin olevan usein päivitystarpeita. Vanhoissa sopimuksissa ei välttämättä ole tarvittavia siirtolausekkeitä ja myös tietosuojakysymykset liittyen yleiseen tietosuojasetukseen (GDPR) nostettiin esille.

Viime vuosina ollaan sitten entistä tarkemmin pyritty katsomaan, että sinne tulee nämä siirtolausekkeet, mutta sitten näistä vanhoista sopimuksista ei olla ihan varma, että onko siellä vielä kaikissa kattavasti mukana. (Haastateltava 1)

Yksi yleisimpiä päivitystarpeita ja haasteita tulee sitten tietosuojakysymyksistä, joissa tämä GDPR:n mukaan tulo ja (---) erityisesti tossa kesällä 2020 kun tuli toi Schrems 2 päätös ja siellä nämä rajoitukset koskien henkilötietojen siirtoa EU ja ETA alueen ulkopuolelle niin ne aiheuttaa paljon päänvaivaa, koska aika moni järjestelmä tänä päivänä hyödyntää kansainvälistä pilvialustaa tavalla tai toisella ja nämä pilvialustat sitten on sellaisissa ympäristöissä, joihin vähintäänkin otetaan ylläpitomielessä etäyhteyksiä ETA-alueen ulkopuolelta ja tämä johtaa sitten siihen, että siellä me ollaan niin kun tilanteessa, jossa pitäisi tehdä uusien malli, vakiolausekkeiden mukaiset sopimukset sinne ja varsinkin kun näiden hyvinvointialueiden kohdalla puhutaan pääsääntöisesti erityisistä henkilötietoryhmistä, (---) niin semmoinen niin kun GDPR compliance on näissä sopimuksissa erittäin haasteellista saada aikaan. (Haastateltava 4)

Yksi haastateltavista nosti esille organisatorisen haasteen liittyen siihen, että on vielä epäselvää, kenen tulisi olla se osapuoli, joka neuvottelee toimittajien kanssa sopimuksista.

Yksi semmoinen, minkä haluan nostaa esille, on tommoinen organisatorinen haaste, kuka on se osapuoli, joka neuvottelee sopimuksesta? Onko se kaupunki, joka keskusteleekin nykyisenä sopimusosapuolena toimittajan kanssa vai onko se hyvinvointialue, joka vastaanottaa sopimuksen, onko he velvollisia tekemään sen vai onko se kolmi-kanta? (Haastateltava 2)

Lisäksi ainakin haastattelun hetkellä oli vielä epäselvää, ketkä hyvinvointialueella vastaavat sopimuksista.

Tämmöistä hankinta tai sopimusosapuolta ei ole tai en ole ainakaan itse tunnistanut hyvinvointialueelta, että kuka siellä on se hyvinvointialueen edunvalvoja eli sopimus-kumppani. (Haastateltava 2)

Hyvinvointialueella ei ole vielä nimettyjä henkilöitä tällä hetkellä tai nimettyä organisaatiota, joka vastaisi heidän sopimuksistansa. (Haastateltava 2)

Vielä näitä kaikkia rooleja ei ole, ainakaan niin kun mulle selkeää, että ketkä henkilöt sieltä hyvinvointialueelta on esimerkiksi näissä neuvottelutilanteissa mukana ja miten nämä osittain siirtyvät, että onko se sitten kenen vastuulla vai tehdäänkö kimpassa. (Haastateltava 1)

Osa haastateltavista kokivat myös, että ohjeistusta prosessin läpivientiin voisi olla enemmänkin, vaikka niiden puute ei olekaan erityisen merkittävässä roolissa.

Varmaan sellaista yleistä ohjeistusta, että kyllä sitä ihan hyvin niin kun koordinoitusti vedetään ja näin mutta, ehkä niitä ohjeita vielä vähän enemmänkin kaipaisi, mutta meillä ehkä niin kuin silleen se ei ole hidastava tekijä tällä hetkellä. (Haastateltava 1)

Ohjeistusta ei omasta näkökulmasta, niin kun ohjeistusta itsessään ei ole kyllä liiem-mälti tullut, että enemmän avoimia kysymyksiä kuin suoria vastauksia. Että esimerkiksi meidän kilpailuttamispuolelta, jokainen sopimus on yksilö, joka pitää käydä läpi yksilönä. Että ei ole sellaista niin kun yleispätevää ohjetta, että meillä vaikka 80 prosenttia sopimuksista voitaisiin vaan niin kun juosta läpi. Ja taas sitten toisaalta, hyvin tarkkaa ohjeistustahan tietysti on esimerkiksi hankintalainsäädäntö, julkinen hankintalainsäädäntö, josta tietysti sitten tulee aika paljon erilaisia reunamerkkejä, joita tulee noudattaa. (Haastateltava 2)

6.3 Ratkaisuehdotukset ja toimivat menetelmät

Kolmantena ja viimeisenä teemana haastattelussa käsiteltiin mahdollisia ratkaisuja ja toimiviksi koettuja menetelmiä hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä esiintyviin sopimushallinnan haasteisiin. Vaikka ratkaisut ja menetelmien toimivuus selkeytyy varmasti enemmän vasta jatkossa uudistuksen edetessä,

haastateltavat mainitsivat kuitenkin joitain asioita, joista koettiin olevan etua. Hyötyä nähtiin olevan esimerkiksi varautumisesta uudistukseen ennakoon sopimuksissa mahdollisuuksien mukaan.

Silloin kun alkoi tästä maakuntauudistuksesta tulemaan keskustelua valtakunnassa, niin alettiin lisätä sitten niin kun lauseita, että otettiin se maakuntauudistus sinne huomioon ja yleensä näitä siirtolausekkeita katottiin vielä entistä tarkemmin. (Haastateltava 1)

Yksi haastateltava mainitsi, että sopimusten tekemistä helpottamaan ja niitä yhdenäistämään on kehitetty valmis sopimus pohja tueksi.

Se sopimusten monimutkaisuus ja sitten se että ne ei ole aina kaikki niin samanmuotoisia, että niitä on eri tavalla muotoiltu ja siellä on sitä kirjoa, että siihen ollaan pyritty nyt vastaamaan, että jatkossa niin meillä on tällainen sopimus pohja kaupungilla, että kun lähdetään tekemään sopimusta niin mahdollisuuksien mukaan käytetään sitä pohjana ja silloin ehkä vielä varmemmin tulee otettua eri asiat huomioon ja on ehkä sitten helpompi käydä läpikin kun ne on sitten samantyyppisellä rungolla tehty. (Haastateltava 1)

Sähköisen sopimushallintajärjestelmän käytön arvioitiin tuovan selkeyttä sopimusten hallintaan ja lisäksi hyvänä asiana pidettiin sitä, että hyvinvointialueella on sama tuote käytössä.

Ihan konkreettista työkalua on se, että on sellainen sähköinen järjestelmä, minne ne viedään, niin se on varmasti niin kun hyvä juttu siinä. Ja se, että se on nyt sitten tällä hyvinvointialueella ja kaupungilla sama tuote, niin siitäkin on varmasti etua. (Haastateltava 1)

Sopimushallintajärjestelmiin liittyen yksi haastateltavista koki, että niistä on hyötyä lähinnä sopimusten löytymisen kannalta, mutta monimutkaisempien sopimusten tekemiseen niistä ei ole apua.

Mun kokemuksen mukaan ainut hyöty mikä tollasista (sopimushallintajärjestelmistä) on niin on se, että sopimukset löytyy, ettei niitä ole hukassa. (---) Mutta muuten en näe, että varsinkin tämmöisissä monimutkaisissa sopimuskokonaisuuksissa olisi mitään hyötyä näistä sopimushallintaohjelmistoista, että tämmöinen sopimusten tekemiseen liittyvä automaatio on niin lapsenkengissä vielä, että siitä on apua korkeintaan semmoisessa ihan bulkkisopimusten tekemisessä ja hallinnassa, jossa sitten sopimuksia tehdään identtisinä valtavia määriä. (Haastateltava 4)

Sopimusneuvotteluihin valmistautumisessa erityisen tärkeäksi mainittiin sopimusten nykytilanteen kartoittaminen, jotta neuvotteluihin päästään lähtemään paremmista asemista. Oman juridisen aseman ja oikeuksien tunnistamisella voidaan pystyä turvaamaan omia etuja paremmin.

Ensinnäkin se, että pitäisi niin kun huolellinen kartoitus siitä, että mitä ne nykysopimukset pitää sisällään, mistä ne koostuu, minkä ikäisiä ne ovat, mitkä ne on ne sopimusehdot, koska kun niitä lähdetään avaamaan ja neuvottelemaan ja pohtimaan

niiden päivittämistä, niin avainasemassa oman neuvotteluaseman tunnistamisessa ja vahvistamisessa on ensin tiedostaa mistä lähdetään. (Haastateltava 4)

Olen lukemattomia kertoja törmännyt sellaiseen tilanteeseen, että joku valmisohjelmistotoimittaja, vaikkapa joku Oracle tai Microsoft esimerkiksi rupeaa esittämään, että hei että teillä ei ole oikeutta tehdä tällaista tai tällaista muutosta tähän teidän ympäristöönne, koska nämä lisenssiehdot kieltävät sen. Mutta sitten kun tutkitaan asiaa vähän lähemmin, niin käy ilmi, että se voimassa oleva sopimus, jossa on osapuolten nimet alla, niin ei se kiellä tämmöistä laajentamista, vaan että ehkä ne viimeisimmät sopimusversiot, jotka on tietysti parhaiten siellä valmisohjelmistotoimittajan myyntiorganisaation käsillä ja tiedossa, niin ne saattaa kieltää. Mutta se että jos toimittaja on päivittänyt omia ehtojaan niin ei ne automaattisesti ne uudet ehdot ui sinne nykyisiin sopimuksiin. (Haastateltava 4)

Ulkopuolisten asiantuntijoiden apuna käyttäminen on tunnistettu tarpeelliseksi varsinkin vaikeammassa neuvottelutilanteissa ja niiden käyttöön on myös valmiuksia lisätty.

Kyllä tuon tyyppisissä neuvotteluissa sinne on ehdottomasti hyvä ottaa ulkopuolista asiantuntemusta mukaan, eli kokeneita IT-sopimusjuristeja. Lähinnä sitten semmoiniin löytyy sitten asianajotoimistoista, jotka pystyy sitten varmemmalla ja paremmalla ammattitaidolla tulkitsemaan nykysopimukset, mutta myöskin ne uudet sopimusehdotukset ja osaa myös tuoda mukaan siihen sellaista projektineuvottelujohtoa siihen kuvioon. (Haastateltava 4)

Meillä kilpailutettiin tuossa aiemmin syksyllä ulkopuolisten lakipalveluiden tämmöinen sopimus, että kilpailutettiin, että tarvitaan tällaisia ulkopuolisia palveluita ja siinä yksi sitten niin sanottu kori oli nämä IT-lakipalvelut ja sinne on valitut toimijat niin sekä varmaan meillä sitten auttaa, että nyt meillä on valmiit sopimukset sitten, jos me tarvitaan vielä talon ulkopuolelta apua niin voidaan hyödyntää sellaista. (Haastateltava 1)

Hyödylliseksi koettiin myös julkisen sektorin mahdollistama yhteistyö kuntien välillä toimivien ratkaisujen löytämiseksi. Yksityisellä puolella kilpailijoiden kanssa keskustelu ei käytännössä onnistuisi samalla tavalla.

Julkisella sektorilla on se hyvä puoli, että täällä on aika hyvä semmoinen verkosto eri kuntien välillä, että matalalla kynnyksellä voi sellaista benchmarkkausta tehdä, että mites teillä tehdään ja jakaa niitä kokemuksia ja hakea niitä parhaita käytäntöjä. Jos me oltais niin kuin yksityisellä sektorilla kilpailevia yrityksiä, niin silloin olisi varmaan käytännössä aika mahdotonta soittaa jollekin kilpailijalle ja kysyä että mites te tämän homman teette, että julkissektorin ehkä semmoinen hyöty on siinä, että voidaan keskustella ja tehdä kuntien välillä yhteistyötä, niin se on niin kuin yksi semmoinen voimavara. (Haastateltava 1)

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että hyvänä puolena hyvinvointialueuudistuksen aiheuttamassa sopimusten läpikäynnissä on se, että samalla voidaan oppia ja kehittää sopimushallintaa kuntaorganisaatioissa.

Se mikä tässä on tietenkin hyvä asia on, että nää käydään nyt läpi ja varmaan sekä kaupunki että hyvinvointialue pääsee vähän niin kuin puhtaalta pöydältä näiltä osin liikkeelle kun nää kerran läpi käydään. (Haastateltava 3)

Varmaan tämä uudistus niin opettaa paljon myös sopimusten hallinnasta, sopimusten siirrosta, elikkä kyllä varmaan kaupungit ovat tällä alueella kehittyneet tai kehittyvät ensi vuoden aikana kovastikin, ja samaten hyvinvointialueet. (Haastateltava 3)

Tää on erittäin haastava tämmöinen projekti. Mutta sitten taas toisaalta, kun siihen on nyt pakko panostaa, niin sieltä sitten varmaan tulee sivutuotteena sit semmoisia asioita, että sen jälkeen meillä tosiaan on se sopimuskokonaisuus vielä järjestelmällisemmin sähköistetty ja hallinnassa ja asiasanoitettu ja näin, niin varmaan meille sitä kautta sitten poikii hyvää. (Haastateltava 1)

Varmaan tämä prosessi tulee myös opettamaan meitä ja kattomaan pikkusen eri tavalla tulevaisuuteen nimenomaan sopimushallinnan näkökulmasta, että miten, minkä tyyppisiä asioita pitää huomioida sopimuksessa ja miten niitä sopimuksia muuten sitten hallitaan ajan kuluessa. (Haastateltava 2)

7 TULOSTEN POHDINTA

Tämän tutkielman empiirisen osion tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita hyvinvointialueuudistus aiheuttaa kuntien IT-sopimushallintaan ja miten niitä voitaisiin ratkaista. Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman empiirisen osion tuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, jota käytiin läpi tutkielman kirjallisuuskatsauksessa. Lisäksi tämän luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen tulosten merkitystä ja rajoitteita.

Ensimmäiseksi haastattelussa kartoitettiin yleisellä tasolla sitä, miten sopimustoimintaa on järjestetty kohdeorganisaatioissa ja mitä toimia hyvinvointialueuudistus käytännössä aiheuttaa. Sopimustoiminnan järjestämisestä ei haastattelujen puitteissa voitu muodostaa tarkkaa kokonaiskuvaa, mutta voidaan kuitenkin todeta, että kukin yksikkö tai toimiala yleensä omistaa allekirjoittamansa sopimukset ja vastaa niiden hallinnasta. Molemmissa organisaatioissa hyödynnetään sopimushallintajärjestelmiä. Kuten Cummins (2011) sekä Shalan ja Algarni (2020) mainitsevat, sopimushallintajärjestelmillä voidaan helpottaa varsinkin rutiininomaisten tehtävien suorittamista. Vaikka sopimushallintajärjestelmien keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu sopimuspäivämäärien seuranta (Shalan & Algarni, 2020, s. 63), on esimerkiksi sopimusten uusimisesta huolehtiminen silti manuaalista työtä. Sopimushallintajärjestelmien tarjoama automaatiikka vaikuttaisi olevan melko rajallista, ja siihen vaikuttanee myös se, kuinka laajasti organisaatioissa halutaan tai on mahdollista ottaa käyttöön kaikkia järjestelmien tarjoamia ominaisuuksia.

Hyvinvointialueuudistuksen aiheuttamista toimista sopimushallinnan näkökulmasta keskeisenä pidettiin sopimusten läpikäyntiä ja siirtoa. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä sopimusten siirto on tunnistettu tärkeäksi tehtäväksi uudistuksen yhteydessä jo etukäteen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Sopimusten siirto ei myöskään ole toimenpide, joka täytyy suorittaa vain hyvinvointialueuudistuksen kaltaisissa uudelleenjärjestelyissä, vaan se on keskeinen sopimushallinnan tehtävä kaikissa organisaatioiden jakautumisissa (Joy, 2018, s. 371–372).

Haastatteluiden päätavoitteena oli selvittää IT-sopimushallinnan haasteita hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä. Tulosten perusteella haasteille

tunnistettiin neljä keskeistä kategoriaa. Nämä kategoriat olivat: osittain siirtyvät sopimukset, kilpailutukset, sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat, sekä sopimusosaaminen. Osittain siirtyvät sopimukset koettiin haastatteluiden mukaan yhdeksi keskeisimmistä haasteista. Niillä tarkoitetaan sellaisia sopimuksia, jotka koskevat omaisuutta, jota jatkossa käyttävät sekä kunta että hyvinvointialue. IT-sopimusten tapauksessa sopimusten jakamisesta tekee vielä haasteellisempaa omaisuuden aineettomuus, joka tulee vastaan esimerkiksi ohjelmistosopimuksissa. Lisäksi sopimusten siirron ja jakamisen yhteydessä tärkeänä huomioitavana asiana on se, että pidetäänkö sopimusten siirtoa tai jakamista hankintalain määrittelemänä oleellisena sopimusmuutoksena. Hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397 § 136) mukaan hankintasopimusta ei palveluhankinnoissa tai käyttöoikeussopimuksissa saa oleellisesti muuttaa sopimuskauden aikana ilman hankintalain mukaista uutta hankintamenettelyä. Haasteena on siis arvioida, mikä lopulta luetaan oleelliseksi sopimusmuutokseksi. Oleellisen sopimusmuutoksen tapauksessa sopimus täytyisi kilpailuttaa uudelleen, mihin liittyy omat haasteensa.

Kilpailutukset tunnistettiin yhdeksi haasteeksi haastattelujen perusteella. Kilpailutuksissa haasteena on etenkin hyvinvointialueuudistuksen määrittämä nopea aikataulu, sillä julkishallinnon kilpailutukset saattavat usein kestää pitkään, ja mahdolliset valitukset pidentävät prosessia entisestään. Hyvien tarjousten saamisen ja onnistuneeseen lopputulokseen pääsemisen kannalta tarjouskilpailujen huolellinen suunnittelu on kuitenkin tärkeää (Tieva, 2009, s. 118; Rendon & Garrett, 2005). Tiukka aikataulu vaikuttanee siihen, kuinka paljon aikaa ja resursseja kilpailutuksien valmisteluun voidaan käyttää, ja sitä kautta myös siihen, kuinka onnistuneita kilpailutukset ovat.

Yhtenä haasteellisena teemana koettiin sopimusneuvottelut varsinkin lisenssiasioiden kohdalla, kun lisenssien määrä muuttuu ja niitä siirretään sopimusten jakamisen seurauksena. Lisenssien siirrettävyys onkin Takin ja Halosen (2017, s. 101) mukaan yksi vaikeimmin neuvoteltavista kysymyksistä IT-sopimuksissa. Lisenssit ovat lähtökohtaisesti yrityskohtaisia ja niiden siirtäminen vaatii toimittajan suostumuksen. Haastatteluissa kotimaisten ja pienehköjen toimittajien arvioitiin useimmiten suostuvan sopimusten siirtoon. Tämä vastaa pitkälti Takin ja Halosen (2017, s. 103) näkemystä, jonka mukaan toimittajat eivät yleensä suoraan kiellä sopimusten siirtoa ilman painavia syitä, sillä sellaisella menettelyllä saisi luultavasti huonon maineen mahdollisten uusienkin asiakkaiden keskuudessa. Sopimusten siirrosta saatetaan kuitenkin periä jokin hinta, jonka suuruuteen vaikuttaa toimittajan arvio muun muassa siitä, onko sopimuksen siirto heille taloudellisesti hyvä vai huono asia. Sopimuksen siirron ehdoista voidaan myös sopimuksissa sopia etukäteen, ja tähän asiakkaiden kannattaisi usein pyrkiä (Takki & Halonen, 2017, s. 104–105). Sopimusneuvotteluissa lisenssien hinnoitteluun vaikuttaa niin sanottu suuruuden ekonomia, eli suurella käyttäjämäärällä lisenssien yksikköhinnan saa usein neuvoteltua alhaisemmaksi kuin pienellä käyttäjämäärällä (Joy, 2018, s. 373; Takki & Halonen, 2017, s. 104). Tämä tunnistettiin haastatteluissakin, ja voi olla, että joidenkin lisenssien yksikköhinnat tulevat kunnissa pienemmän volyymin vuoksi nousemaan, kun osa

lissensseistä siirtyy hyvinvointialueille. Uusi hinnoittelu lienee paljon toimittajasta kiinni. Suuret kansainväliset toimittajat eivät luultavasti ole kovin joustavia hinnoittelun suhteen, mutta pienempien toimittajien kanssa neuvotteluvaraa voi olla enemmän.

Viimeinen haastatteluiden pohjalta tunnistettu haasteiden pääteema oli sopimusosaaminen. IT-sopimukset ovat usein laajoja ja monimutkaisia, ja niiden kanssa toimiminen vaatii merkittävää IT-alan asiantuntemusta (Joy, 2018, s. 371–372). Osaaminen ja asiantuntemus on tärkeää myös sopimusneuvotteluissa onnistumiseksi ja hyvän sopimuksen aikaansaamiseksi (Tieva, 2009, s. 120). Suuremmissa kunnissa arvioitiin olevan pääsääntöisesti ainakin perusasioihin riittävästi asiantuntemusta, mutta pienissä kunnissa tilanne voi olla toinen. Suurilla kunnilla on omia lakimiehiä käytettävissä sopimusasioihin, ja heidän palveluitaan pyritään ensisijaisesti hyödyntämään. Monimutkaisissa sopimuskokonaisuuksissa tai vaikeissa neuvotteluissa saatetaan kuitenkin joutua turvautumaan ulkopuoliseen apuun. Sopimusosaamisen tarve tuli esiin myös tarjouspyyntöjen tekemisessä. Kuten luvussa 3 jo aikaisemmin mainittiin, tarjouspyynnöt tulisi suunnitella huolellisesti ja riittävän joustavasti myös toimittajien kannalta (Rendon & Garrett, 2005). Tarjouspyyntöjen muotoilu kohtuullisiksi molempien osapuolien näkökulmasta arvioitiin toisinaan haastavaksi. Liian yksipuoliset sopimusehdot johtavat helposti siihen, että mielekkäitä tarjouksia ei saada ollenkaan. Hyvän tarjouspyynnön laatiminen vaatii asiantuntemusta, jota ei aina välttämättä löydy.

Aiemmin mainittujen haasteiden pääkategorioiden lisäksi haastatteluista voitiin tunnistaa yksittäisempiä haasteita, jotka eivät sopineet suoraan minkään pääkategorian alle. Ensimmäinen näistä oli sopimusten suuri määrä ja siitä aiheutuva työmäärä. Joyn (2018, s. 372) mukaan varsinkin suurilla yrityksillä voi olla tuhansittain IT-sopimukseen liittyviä dokumentteja, joten niiden läpikäynti vaatii paljon työtä ja aikaa. Tämä näkyy myös kunnissa, joilla on käytössä paljon eri tietojärjestelmiä ja siten myös niihin liittyviä sopimuksia on paljon. Näiden lisäksi sopimuksia on laitteista ja IT-infrastruktuurista, joten läpikäytävien sopimusten kokonaisuus on laaja ja monimuotoinen. Suuri työmäärä tuo haasteita aikatauluille, varsinkin kun sopimusten läpikäyntiä tehdään muiden toimien ohella.

Sopimusten läpikäyntiin liittyen kirjallisuudessa mainittiin, että sopimuksia ei välttämättä aina löydy varsinkaan, jos sopimuksia on säilötty hajautetusti eri järjestelmiin tai jos sopimukset ovat paperisena (Joy, 2018, s. 372; Ollila & Körkkö, 2020). Sopimusten hukkuminen tiedostettiin mahdolliseksi haasteeksi myös haastatteluissa, vaikka sellaisia tilanteita, että sopimuksia ei löydy, ei ainakaan toistaiseksi tässä tapauksessa ollut tullut juurikaan eteen. Kuten Joykin (2018, s. 373) mainitsee, jos sopimuksia ei löydy, niitä voidaan joutua kyselemään toimittajalta. Yksi haastateltava näki tällaisessa tilanteessa asiakkaan kannalta sellaisen riskin, että jos toimittajaltakaan ei kadoksissa olevaa sopimusta löydy, on toimittajalla hyvin vahva asema sopimusehtojen neuvottelemisessa. Sopimusten läpikäynnissä saatetaan myös huomata, että osa sopimuksista on vanhentuneita tai puutteellisia (Valtiovarainministeriö, 2019; Ollila & Körkkö, 2020).

Haastatteluissakin todettiin päivitystarpeita olevan varsinkin vanhemmissa sopimuksissa siirtolausekkeiden osalla. Erityisen haastaviksi päivitystarpeiksi arvioitiin EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) vaatimusten mukaisuuden aikaansaaminen sopimuksissa, varsinkin kun hyvinvointialueilla käytettävissä tietojärjestelmissä käsitellään hyvin usein erityisiä henkilötietoryhmiä.

Viimeiseksi haasteena koettiin tulosten perusteella organisatoriset haasteet uusien hyvinvointialueiden sopimushallintaan liittyen. Ainakin haastattelun hetkellä hyvinvointialueen rooli sopimusneuvotteluissa oli vielä epäselvä sen suhteen, että neuvotteleeko ja tekeekö hyvinvointialue sille siirtyvät sopimukset vai onko se kunnan tehtävä. Lisäksi hyvinvointialueiden sopimuksista vastaavia henkilöitä ei ollut vielä tunnistettu.

Haastatteluissa pyrittiin myös tunnistamaan mahdollisia ratkaisuja ja toimivia menetelmiä IT-sopimushallinnassa koettuihin haasteisiin. Näitä pystyttiin tunnistamaan melko rajoitetusti, johtuen pitkälti siitä, että hyvinvointialueuudistuksen aiheuttamat haasteet olivat pääosin vasta edessäpäin. Joitain hyödylliseksi koettuja asioita kuitenkin mainittiin. Uudistukseen valmistautuminen etukäteen koettiin hyödylliseksi, ja sopimuksissa etenkin siirtolausekkeisiin oli pyritty kiinnittämään huomiota, mikä vastaa hyvin Takin ja Halosen (2017, s. 104–105) aiemmin mainittuja neuvoja siirtolausekkeisiin liittyen. Yleisestikin valmistautuminen ja oman nykytilanteen kartoittaminen nähtiin tärkeänä, sillä se mahdollistaa paremmat asetelmat tuleviin sopimusneuvotteluihin. Ainakin toisessa kunnassa oli lisätty myös valmiuksia hyödyntää ulkopuolisia lakiasiantuntijoita solmimalla sopimus ulkopuolisista lakipalveluista, joihin sisältyy myös IT-alan lakiasiantuntijoita.

Rendonin ja Garrettin (2005) mukaan valmiit dokumenttipohjat helpottavat tarjouspyyntöjen laatimisessa, ja vastaavalla tavalla niistä voi olla apua sopimusten tekemisessä. Haastatteluissa mainittiin, että ainakin toisessa kunnassa on otettu käyttöön valmis sopimus pohja, jonka avulla voidaan helpottaa sopimusten laatimista ja tehdä niistä yhtenäisempiä keskenään. Sähköinen sopimushallintajärjestelmä koettiin hyödylliseksi työkaluksi, varsinkin kun tässä tapauksessa kunnilla ja hyvinvointialueilla on sama tuote käytössä. Tämä vastaa hyvin Joyn (2018, s. 372) näkemystä siitä, että keskitetyn sopimushallintajärjestelmän puute vaikeuttaa sopimusten läpikäyntiä ja niiden löytämistä.

Julkisen sektorin mahdollistama vertaistuki kuntien välillä nähtiin hyödyllisenä asiana. Kuntien välisellä kommunikaatiolla voidaan löytää ja jakaa toimivia käytäntöjä. Tällainen tiedonjako ei yksityisellä sektorilla useinkaan tulisi kyseeseen, kun kyse olisi kilpailijoista. Lopuksi voidaan vielä todeta, että vaikka hyvinvointialueuudistus aiheuttaa paljon haasteita sopimushallinnalle, on se myös mahdollisuus kehittää sitä, kun siihen on käytännössä pakko panostaa. Toimivista ratkaisuista saadaan varmasti paremmin tietoa uudistuksen kuluessa ja sen jälkeen.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin kuntien kohtaamia IT-sopimushallinnan haasteita hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä. Vaikka saatuja tuloksia voidaan pitää melko yleiselle tasolle jääneinä, voi niistä kuitenkin olla hyötyä tulevaisuudessa vastaavanlaisiin organisaatiomuutoksiin valmistauduttaessa. IT-

sopimusten hallinnasta on myös vain niukasti tutkimusta varsinkin organisaatiomuutosten yhteydessä, ja tätä tutkimusaukkoa tämä pro-gradu tutkielma pyrkii osaltaan paikkaamaan. Tämän tutkimuksen tulosten merkitykseen ja luotettavuuteen liittyy kuitenkin tiettyjä rajoitteita. Ensinnäkin haastateltavien määrä oli pieni ja ne koskivat vain keskiuuria suomalaisia kaupunkeja, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita. Tulosten luotettavuutta haastattelujen vähydestä huolimatta toisaalta lisää kuitenkin se, että kyseessä olivat asiantuntijahaastattelut. Toisena rajoitteena voidaan pitää aikaisemman tutkimuksen vähäisyyttä. Vaikka se osaltaan osoittaa aiheen tutkimuksen tarpeellisuuden, vaikuttaa se myös käytettävissä olevien luotettavien lähteiden määrään ja monipuolisuuteen. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia rajoittaa myös sopimusasioiden ja sopimusoikeuden tulkittamiseen tutkijalta vaadittava asiantuntijuus, joka vaikuttaa tuloksista saatavien johtopäätösten tarkkuuteen.

IT-sopimushallinnan vähäisen aikaisemman tutkimuksen vuoksi jatkotutkimusaiheita on varmasti paljon. Tämän tutkielman aiheeseen liittyen erityisen mielenkiintoista olisi palata IT-sopimushallinnan haasteisiin ratkaisuihin hyvinvointialueuudistuksen jälkeen, jolloin varsinkin ratkaisuista voitaisiin saada hyödyllistä tietoa. IT-sopimushallinnan haasteita voisi myös tutkia yksityisen sektorin organisaatiomuutoksissa ja verrata mahdollisia eroavaisuuksia julkiseen sektoriin.

8 YHTEENVETO

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää IT-sopimushallinnan haasteita hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä. Tutkielman ensimmäinen osio toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa käytiin läpi aikaisempaa kirjallisuutta liittyen IT-sopimukseen, sopimushallintaan, ja organisaatiomuutosten aiheuttamiin haasteisiin IT-sopimushallinnalle. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli vastata kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jotka olivat:

- Mitä erityispiirteitä IT-sopimukseen ja niiden hallintaan liittyy?
- Mitä vaikutuksia ja haasteita organisaatiomuutokset aiheuttavat IT-sopimushallinnan näkökulmasta?

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voitiin havaita, että IT-sopimuksilla on tiettyjä erityispiirteitä perinteisiin sopimuksiin verrattuna. IT-alalle on ominaista nopea muutos, ja se näkyy myös ohjelmistoissa ja niihin liittyvissä sopimuksissa (Takki & Halonen, 2017, s. 12–13). IT-sopimuksissa muutoksiin varautumista voidaan pitää erityisen tärkeänä. IT-sopimukset koskevat usein aineetonta omaisuutta, jota muutetaan ajan myötä esimerkiksi päivitysten toimesta. IT-sopimuksissa sopimussuhteet jatkuvat usein ylläpitosopimusten muodossa vielä varsinaisen toimituksen jälkeenkin (Burnett, 2009a, s. 7). Organisaatiomuutosten yhteydessä IT-sopimusten todettiin olevan yksiä laajimpia ja siten haastavimpia sopimuksia käydä läpi (Joy, 2018, s. 371). Keskeisiksi IT-sopimushallinnan haasteiksi organisaatiomuutoksien yhteydessä voitiin tunnistaa IT-sopimuksien suuri määrä ja niiden monimutkaisuus, organisaatiomuutoksien aiheuttamat sopimusmuutokset ja niistä neuvottelemisen, sekä keskitetyn sopimushallintajärjestelmän puute.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia käytettiin perustana tutkielman empiiriselle osiolla, jonka tavoitteena oli vastata kolmanteen tutkimuskysymykseen, joka oli:

- Mitä haasteita hyvinvointialueuudistus aiheuttaa kuntien IT-sopimushallintaan ja miten niitä voitaisiin ratkaista?

Empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastattelulla, joiden haastattelurungon laatimisessa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Haastattelujen tuloksena voitiin tunnistaa neljä IT-sopimushallinnan haasteiden pääteemaa

hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä, jotka olivat osittain siirtyvät sopimukset, kilpailutukset, sopimusneuvottelut ja lisenssiasiat, sekä sopimusosaaminen. Muita yksittäisempiä haasteita olivat mm. sopimusten suuri määrä ja niiden löytäminen. Ratkaisuehdotuksia pystyttiin tunnistamaan vain niukasti, mutta esimerkiksi muutoksiin varautuminen etukäteen sopimusehdoissa, ulkoisen avun hyödyntäminen, sekä huolellinen valmistautuminen sopimusneuvotteluihin koettiin hyödyllisiksi.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksiin varautuessa ottamalla huomioon tunnistetut haasteet. IT-sopimushallinnasta on vain vähän aikaisempaa tutkimusta etenkin organisaatiomuutosten yhteydessä, joten tämän tutkimusaukon täyttämiseen tämä tutkielma luo oman kontribuutionsa. Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää haastatteluiden melko pientä otantaa, eikä tuloksia voida yleistää koskemaan laajemmin kaikkia organisaatioita ja organisaatiomuutoksia. Lisäksi aiemman kirjallisuuden vähäisyys aiheutti rajoitteita käytettävissä olevan aineiston monipuolisuuteen. Jatkossa olisi erityisen mielenkiintoista palata tutkimaan hyvinvointialueuudistuksen tuomia haasteita IT-sopimushallinnalle sitten, kun uudistus on edennyt pidemmälle tai valmistunut. Siinä vaiheessa saatavilla olisi paremmin tietoa siitä, miten haasteita on saatu ratkottua. Lisäksi tämä tutkimus käsitteli pääasiassa kuntien kokemia haasteita, joten olisi mielenkiintoista saada tietoa myös yksityisen sektorin näkökulmasta IT-sopimushallinnan haasteista organisaatiomuutosten yhteydessä.

LÄHTEET

- Baskarada, S. (2014). Qualitative case study guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1-25.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Burnett, R. (2009a). *IT contracts: Effective reviewing, negotiating and drafting*. Thorogood.
- Burnett, R. (2009b). *Outsourcing IT, the legal aspects: Planning, contracting, managing and the law*. Routledge.
- Cohen, L. & Manion, L. (1995). *Research methods in education*. 4. Edition. Routledge, London.
- Cummins, T., David, M., & Kawamoto, K. (2011). *Contract and Commercial Management-The Operational Guide*. Van Haren Publishing.
- Erlund, K., Lilja, J., Lindfors, A., Salminen, J. & Turunen, J. (2019). *IT2018: Käytännön käsikirja* ([2. uudistettu painos].). Kauppakamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Feldman, E. R., & McGrath, P. J. (2016). Divestitures. *Journal of Organization Design*, 5(1), 1-16.
- Haapio, H. (2006). Business success and problem prevention through proactive contracting. A Proactive Approach, *Scandinavian Studies in Law*, 49, 149-194.
- Haapio, H. & Järvinen, M. (2014). *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: Sopimusten hallinta käytännössä* (2. uud. laitos.). Tietosanoma.
- Hemmo, M. & Hoppu, K. (2006). *Sopimusoikeus*. WSOYpro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Joy, J. (2018). Contract Separation: Early Identification and Negotiations. Teoksessa *Divestitures and Spin-Offs* (pp. 389-397). Springer, Boston, MA.
- Kendrick, R. (2009). *Outsourcing IT: A governance guide*. IT Governance Publishing.
- Keskitalo, P. (2006). Contracts+ risks+ management= contractual risk management. *NJCL*, i.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>.
- Leimeister, J. M., Boehm, M. & Yetton, P. (2012). Managing IT in a business unit divestiture. *MIS quarterly executive*, 11(1), 37-48.

- Lowe, D. (2007). Contract management. Teoksessa *The Wiley guide to project technology, supply chain & procurement management*, 317.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos* (2. laitos, 3. uud. p.). International Methelp.
- Mukherjee, T. K., Kiymaz, H., & Baker, H. K. (2004). *Merger motives and target valuation: A survey of evidence from CFOs*. Available at SSRN 670383.
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Nystén-Haarala, S., Lee, N., & Lehto, J. (2010). Flexibility in contract terms and contracting processes. *International journal of managing projects in business*.
- Ollila, L., & Körkkö, A. (2020). *Palveluiden järjestämisvastuun siirtäminen ICT-tuotannon näkökulmasta-Case Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja LapIT Oy* [opinnäytetyö, Lapin AMK]. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003203710>
- Rendon, R. G., & Garrett, G. A. (2005). Managing contracts in turbulent times: The contract management maturity model. *Contract Management*.
- Rendon, R. G. (2008). Procurement process maturity: Key to performance measurement. *Journal of Public Procurement*.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 15.4.2022.)
- Saarnilehto, A. & Annola, V. (2018). *Sopimusoikeuden perusteet* (8., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Saxena, A. (2008). *Enterprise contract management: a practical guide to successfully implementing an ECM solution*. J. Ross Publishing.
- Shalan, M. A., & Algarni, M. A. (Eds.). (2020). *Innovative and Agile Contracting for Digital Transformation and Industry 4.0*. IGI Global.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2021) *Sote-uudistus*. Haettu osoitteesta
<https://soteuudistus.fi/etusivu>
- Takki, P. & Halonen, S. (2017). *IT-sopimukset: Käytännön käsikirja* ([Uudistettu, kolmas painos]). Alma Talent.
- Tieva, A. (2009). Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. *Defensor Legis*, (1/2009), 112-127.
- Tokola, J., Järvenoja, J., Köngäs, O., Lehto, K., Wirman, K. & Von Willebrand, M. (2016). *JIT 2015 -ehdot - Käytännön käsikirja*.

- Valtioneuvosto. (2019). *Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus*. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus>
- Valtiovarainministeriö. (2017). *ICT-sopimukset ja hankinnat -ohje, Maakunta- ja sote-uudistuksen digimuutosohjelma*. Haettu osoitteesta <https://soteuudistus.fi/documents/1477425/5462223/ICT+sopimukset+ja+hankinnat/d27e58cf-c2eb-42c2-8c4f-095f43caf0ec/ICT+sopimukset+ja+hankinnat.pdf>
- Valtiovarainministeriö. (2019). *ICT Loppuraportti, Lapin maakunta- ja sotevalmistelu*. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/maakuntien-loppuraportit>
- Välimäki, M. (2009). *Oikeudet tietokoneohjelmistoihin* (2. uud. p.). Talentum.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th edition.). SAGE.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastatteluaineistoa kerätään pro gradu -tutkimusta varten ja sitä ei käytetä muihin tarkoituksiin. Tutkimuksessa käsiteltäviä henkilötietoja ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle ja ne suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Aineisto anonymisoidaan aineiston perustamisvaiheessa. Tutkimuksen päättymisen jälkeen tutkimusrekisteri anonymisoidaan, jotta paluuta tunnistelliseen henkilötietoon ei ole.

Taustatiedot haastateltavista

- Kertoisitteko toimenkuvastanne sopimusasioiden kannalta?

Yleisesti sopimushallinnasta ja toimista sote-uudistuksen yhteydessä

- Kuvailisitko, miten sopimushallinta on järjestetty organisaatiossanne?
 - Onko käytössä sopimushallintajärjestelmiä tai muita työkaluja?
 - Ketkä vastaavat sopimusasioista?
- Mitä toimia/prosesseja hyvinvointialueuudistus aiheuttaa IT-sopimusten kannalta ja kertoisitteko niistä lyhyesti?

Ongelmia ja haasteita uudistuksen yhteydessä

- Minkälaisia haasteita mainitsemienne toimien yhteydessä on havaittu?

Teemoja kirjallisuudesta:

Sopimusten kartoittaminen: suuri määrä, löytyykö sopimukset, metatietojen määrittely, sopimusten laatu (vanhoja/ puutteellisia/ hyvin erilaisia)
IT-sopimusten kompleksisuus/oikeudelliset asiat: Tarvitaanko ulkoista apua, riittääkö osaaminen?

Sopimusneuvottelut: esim. muutoksista ehtoihin, lisenssimääriin, kustannukset

Työkalujen riittävyys (tai niiden puute)

- Onko muita haasteita? Vapaa sana

Ratkaisuehdotuksia/toimivia menetelmiä

- Onko mainitsemiinne haasteisiin löytynyt ratkaisuja/Miten on ratkaistu?
- Mitkä menetelmät/työkalut ovat osoittautuneet toimiviksi?

Kirjallisuudesta: Sopimusten jaottelun menetelmät (esim. kriittisyyden mukaan), Ohjeet ja analyysityökalut/hallintajärjestelmät, Ulkoisen avun hyödyntäminen

Vapaita kommentteja ja muuta mieleen tulevaa aiheesta