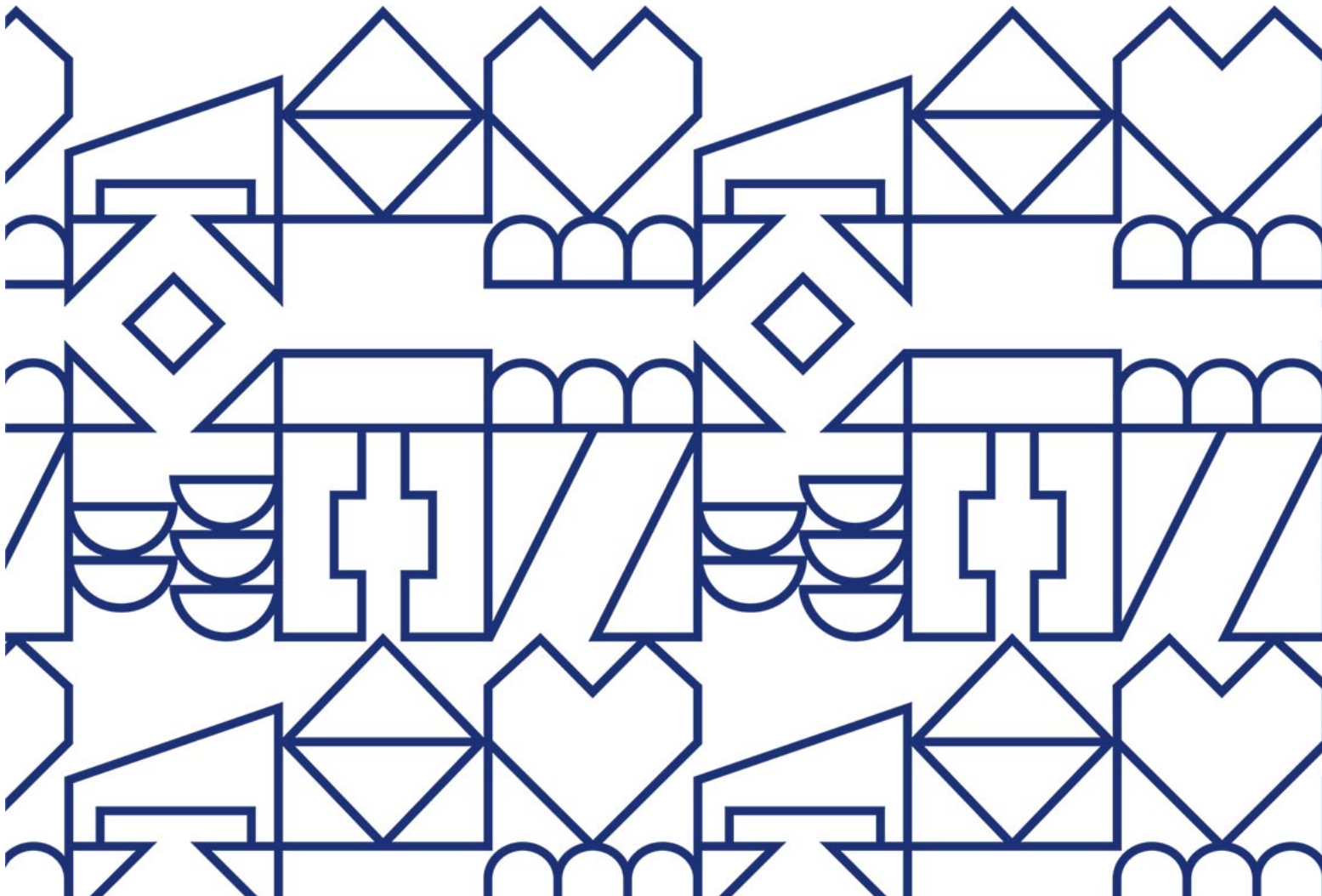


Seinäjoki

# Sopimuksen hallinta

Seinäjoen kaupunki



## Sisällys

## SOPIMUSHALLINTA – KAUPUNKI

<b>1.</b>	<b>Johdanto ja tarkoitus</b> .....	2
<b>2.</b>	<b>Sopimushallinta ja sopimustyytit</b> .....	3
2.1	Sopimushallinta .....	3
2.2	Sopimustyytit .....	4
<b>3.</b>	<b>Sopimushallinnan roolit</b> .....	4
<b>4.</b>	<b>Sopimusprosessi</b> .....	7
4.1.	Tarpeen havaitseminen ja arviointi .....	7
4.2.	Sopimusten riskiarvio .....	8
4.3.	Sopimuksen suunnittelu ja valmistelu .....	9
4.4.	Sopimusten hyväksyminen ja allekirjoittaminen .....	12
4.5.	Sopimuksen säilyttäminen .....	12
4.6.	Sopimuksen toimeenpano ja seuranta .....	12
4.6.1	Laskutus .....	13
4.6.2	Yhteistyö sopimuskauden aikana .....	14
4.6.3	Määräaikojen valvonta .....	15
4.7.	Sopimuksen muuttaminen .....	15
4.8	Sopimuksen päätyminen ja jälkiarviointi .....	16
4.8.1	Avustaminen sopimuksen päättyessä .....	17
4.9	Prosessin jälkiarviointi ja kehittäminen .....	17
4.10.	Sopimushallintajärjestelmä .....	17
4.11.	Reklamaatiot .....	18
4.12.	Raportointi .....	19
	Esimerkkejä sopimusehdoista (nämä sopimusehtojen ”check list:in”) .....	19

## SOPIMUSHALLINTA – KAUPUNKI

### 1. Johdanto ja tarkoitus

Kaupunginhallitus on hyväksynyt 13.12.2021 sopimushallintaohjeen, joka on valtuuston 14.12.2020 § 125 hyväksymän Sopimusohjauksen toiminnallistamisohje ja jossa määritellään sopimusprosessin kulku. Tämä sopimushallinta-asiakirja toteuttaa sopimusohjauksen periaatteet ja sisältää kuvauksen sopimusprosessin eri vaiheista sekä sopimusten vähimmäisehdoista. Sopimukseen liittyvästä toimivallasta määrätään Seinäjoen kaupungin hallintosäännössä ja toimintasäännöistä.

Yhtenäinen sopimushallinta ja jatkuvasti kehitettävät sopimusprosessit ovat työkaluja sopimusriskien tehokkaassa hallinnassa. Hyvin johdetun ja valvotun sopimushallinnan keinoin sopimus on yksi riskienhallinnan väline, jolla sopimukseen perustuvan toiminnan riskitasoja optimoidaan ja taataan kaupunkikonsernin taloudellinen toiminta ja toimivuus. Sopimusprosessien tehokkuus edellyttää riittävää ja helposti saatavilla olevaa, oikeaa ja ajantasaista tietoa. Sopimusprosessien noudattaminen tukee ja mahdollistaa tehokkaan ja oikeaan tietoon perustuvan toiminnan, päätöksenteon ja laskujen hyväksymisprosessit. Sopimuksen elinkaaren aikana sopimukseen liittyy erilaisia toimijoita kaupungin sisällä, joilla on yhtäläinen intressi ja tarve saada tietoa sopimussuhteen sisällöstä ja ehdoista.

Sopimuksen elinkaari alkaa tarpeen havaitsemisesta. Tarve havaitaan toiminnassa esiintyvän puutteen tai tarpeen vuoksi. Tästä syystä ensimmäinen tulevan sopimussuhteen kanssa toimiva taho on tiettyä tehtävää hoitava substanssitason osaja. Kun tarve on havaittu, tarpeen täyttämistä harkitaan niin taloudellisista kuin toiminnallisista näkökulmista. Tähän harkintaan voi liittyä useampia tahoja riippuen sopimuksen laadusta, arvosta ja muista tekijöistä. Mikäli harkinnan tuloksena todetaan, että hankinta tai sopimus on tarpeen, alkaa kilpailutus ja/tai sopimuksen valmistelu. Tässä vaiheessa sopimukseen liittyy usein hankintayksikkö sopimusohjauksesta vastaavan (vastuualueen) lisäksi. Myös hallinnollisten sopimusten valmistelussa useiden toimijoiden yhteistyö voi olla tarpeen sopimuksen erilaisten näkökulmien huomioon ottamiseksi. Kun sopimus on valmisteltu ja päätetty, alkaa sopimuksen toimeenpano. Allekirjoitettu sopimus liitteineen tallennetaan asianhallintajärjestelmään LAARI, lukuun ottamatta työ sopimuksia, jotka tallentuvat palkanlaskentajärjestelmä Populukseen.

Sopimuksen toimeenpanoon osallistuvat tahot riippuvat sopimuksen sisällöstä, tarkoituksesta ja kohteesta. Esimerkiksi hankintasopimuksen toimeenpanoon kuuluu suorituksen vastaanottaminen, seuranta ja vastikkeen maksaminen, kun taas myyntipalvelusopimukseen kuuluu palvelun tuottaminen, seuranta ja perittävän maksun valvominen. Sopimuksen toimeenpanon jälkeen sopimus usein lakkaa. Toimeenpanovaiheen jälkeen, kun suoritukset on tarkastettu, sopimus ja sopimussuhde tulee analysoida ja sopimiskäytäntöjä tarpeen mukaan kehittää. Myös sopimuksen mahdolliset jälkivaikutukset tulee huomioida. Monet sopimukset ovat luonteeltaan sellaisia, että tarve sopimukselle on jatkuvaa ja siksi sopimusten voimassaoloaikoja on jatkuvasti seurattava, jotta voidaan valmistautua tulevaisuudessa uuden sopimuksen tekemiseen. Lisäksi sopimukset muodostavat usein toiminnallisia kokonaisuuksia, jolloin sopimusten ehdot, voimassaolo, yhteensopivuudet ja muut kokonaisuuden toimivuuteen liittyvät seikat on kyettävä havaitsemaan ja ottamaan huomioon kaikissa sopimuksissa.

Tehokas sopimusohjaustoiminta auttaa kaupunkia kehittämään sopimukseen liittyviä prosesseja, eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua sekä parantamaan sopimusten laatua havaitsemalla ja korjaamalla mahdolliset virheet.

Lopulta sopimusohjaus hyödyttää kaupunkia toteuttamalla säästöjä, tarpeen paremmalla havaitsemisella ja arvioinnilla sekä transaktiokustannusten, aktualisoituvien sopimusriskien ja prosesseihin hukattavan työajan vähenemisen kautta.

Sopimusriskillä tarkoitetaan sopimukseen tai sopimussuhteeseen liittyviä kustannus- ja maineenmenetyksriskejä tai toiminnallista riskiä kaupungin järjestämis- ja tuottamisvastuuseen liittyen. Sopimusriskejä ovat erityisesti sopimuskumppanin kyky suoriutua sopimusvelvoitteistaan sovitulla tavalla ja sovitussa ajassa, tulkinnanvaraiset tai puutteelliset sopimusehdot ja sopimukseen epäselvästi kirjattu sopimuksen tarkoitus ja sisältö. Sopimuksen vastikkeen sopiminen epäselvästi, vastuunjakoon liittyvät riskit, sopimuksesta mahdollisesti aiheutuvat vahingot ja niiden korvaaminen ovat myös yleisiä ja keskeisiä sopimusriskejä. Lisäksi sopimusriskeiksi luetaan epäonnistunut kilpailuttaminen ja organisaation sisällä tapahtuvasta tiedonkulun tai yhteistyön häiriöstä johtuvat epäselvyydet sopimuksen toteuttamisen eri vaiheissa. Sopimusriskejä on laadultaan monenlaisia ja aktualisoituessaan niistä voi aiheutua ylimääräisiä kustannuksia tai aikataulun viivästyksiä hinnan, vahingonkorvauksen, tuomioistuinkäsittelyn, hukattujen henkilöresurssien tai muun syyn takia. Kaupunkikonsernin sisäisessä toiminnassa sopimusriskejä voivat aiheuttaa erityisesti sisäisen tiedon hyödyntämisen puutteet ja sopimustoimintaan liittyvien vastuiden noudattamatta jättäminen.

Näistä syistä kaupungissa on selkeät prosessit ja vastuut sopimuksen elinkaaren eri vaiheisiin sekä sopimus pohjia, joita hyödyntämällä ja edelleen kehittämällä sopimukseen liittyviä riskejä voidaan vähentää. Prosessit kattavat sopimuksen elinkaaren siten, että sopimuksen eri vaiheessa jokainen sopimukseen sidoksissa oleva toimija on tietoinen siitä, missä vaiheessa sopimus on ja sen vaikutuksista. Jokaisen esimiehen, jolle henkilöstöllä on raportointivelvollisuus, on tiedettävä ketkä muut toimivat sopimuksen parissa ja mahdollisesti sopimukseen liittyvät muut sopimukset ja niiden prosessit. Näitä prosesseja tuetaan asiakirjahallinnan tietojärjestelmillä, joilla sopimusten hallinta, säilyttäminen, valvonta, maksut, taloudellisuus ja prosessien analysointi sekä kehittäminen tehdään mahdolliseksi. Lisäksi järjestelmillä tuetaan tehokasta tiedonkulkua ja -saantia. Kaupungin on oltava tietoinen voimassa olevista, päättyvistä ja tulevista sopimuksista, näiden taloudellisista arvoista sekä sisällöistä. Vain näin voidaan varmistaa kaupungin toiminnan häiriötön jatkuvuus ja kunnan järjestämis- ja tuottamisvastuulle kuuluvien tehtävien tehokas toteuttaminen.

## 2. Sopimushallinta ja sopimustyytit

### 2.1 Sopimushallinta

Sopimushallinta kattaa sopimusten suunnittelun, tarkoitus- ja tavoiteasetannan, sisällön, riskien hallinnan, häiriötekijöiden tunnistamisen ja toteutuksen menettelyineen ja asiakirjoineen. Sopimushallinnan toimintamallin käyttöönotto edellyttää aina johdon päätöstä ja taloudellista panostusta. Kaupunkikonsernin sitoutuminen on todettu kaupunginvaltuuston hyväksymissä sopimusohjausperiaatteissa, jotka koskevat etenkin

- a) sopimushallintaa
  - Sopimustoiminnan yleinen suunnittelu
  - Henkilöstön koulutus ja ohjeistus sekä asiakirjojen säilyttäminen
  - oikeussuhteisiin liittyvät herätejärjestelmät, joilla varmistetaan oikea-aikainen reagoiminen
- b) sopimustekniikkaa ja

- millaisia sopimuksia ja millaisia sopimusinstrumentteja, –tyyppisiä ja –ehtoja tehdään ja käytetään
- c) sopimustaktiikkaa
- neuvottelut ja muut menettelyt, joita osapuoli käyttää saadakseen omalta kannaltaan mahdollisimman hyvän sopimuksen aikaan

## 2.2 Sopimustyytit

Sopimustyyteihin liittyy erilaisia sopimusohjia ja -ohjausta. Sopimusehtojen suunnittelussa otetaan huomioon sopimustyytit ja kaupungin rooli sopimuksessa. Sopimushallintaohje koskee kaikkia sopimustyytejä, vaikka sopimustyyteillä on omat taustaprosessinsa.

Sopimustyytejä ovat esimerkiksi:

- työsopimukset
- hallintosopimukset
- yhteistyösopimukset
- yhtiöoikeudelliset sopimukset
- hankesopimukset
- rahoitussopimukset
- takaussopimukset
- projektisopimukset
- avustussopimukset
- maanvuokrasopimukset
- maankäyttöopimukset
- huoneenvuokrasopimukset
- kauppasopimukset
- koulutussopimukset
- oppisopimukset
- vakuutusopimukset
- puitesopimukset
- urakkasopimukset
- allianssisopimukset
- ICT-sopimukset
- leasingsopimukset
- palveluhankintasopimukset
- tavarahankintasopimukset
- sovintosopimukset
- myyntisopimukset
- muut mahdolliset erityissopimukset

## 3. Sopimushallinnan roolit

Jäljempänä on kuvattu sopimushallintaan liittyvät kaupunkikonsernin olennaiset toimijat, toimijoiden roolit ja heidän tehtävänsä.

**Päätöksentekijä** päättää sopimuksesta ja allekirjoittaa sopimuksen tai yksittäistapauksessa valtuuttaa toisen allekirjoittamaan sopimuksen. Päätöksentekijä määräytyy lain tai kaupunkikonsernin säännösten mukaan.

**Sopimuksen yhteyshenkilö** kirjataan sopimukseen. Jokaisella kaupunkikonsernin sopimuksella tulee olla sopimuksen yhteyshenkilö. Hän on sopimuksen valmisteluvaiheessa määritelty sopimuksen vastuuhenkilö, jonka vastuualueeseen sopimus liittyy ja joka tuntee sopimuksen. Sopimuksessa voidaan määritellä useampi yhteyshenkilö, kuten hallinnollinen yhteyshenkilö ja sopimukseen liittyvien asioiden yhteyshenkilö.

Keskeisiä huomioon otettavia seikkoja ovat muun ohella se, kuka tai ketkä:

1. huolehtii, että sopimus allekirjoitetaan osapuolien toimivaltaisten edustajien toimesta ja allekirjoitettu sopimus liitteineen talletetaan asianhallintajärjestelmään (LAARI), lukuun ottamatta työ sopimuksia, jotka tallentuvat palkanlaskentajärjestelmä Populukseen.
2. huolehtii tallennettujen henkilötietojen pitämisestä ajan tasalla: yhteyshenkilöt, seurantaryhmän tai ohjausryhmän kokoonpano
3. seuraa sopimusta ja valvoo sopimuksen noudattamista sekä huolehtii tiedonkulusta oman organisaation sisällä ja toiselle osapuolelle; on aiheellista sopia myös tiedonkulun toimintatavat
4. huolehtii sopimuksen merkittävien riskien arvioinnista ja hallinnasta sekä varautumisvelvoitteista yhteistyössä toisen osapuolen kanssa
5. huolehtii, että asianhallintajärjestelmään talletetaan mahdollisten seurantaryhmien tai ohjausryhmien kokouspöytäkirjat tai muut muistiot
6. huolehtii reklamaatioiden tekemisestä toiselle osapuolelle ja tallettamisesta järjestelmään
7. vie tarvittaessa eteenpäin sopimuksen muuttamista tai päättämistä
8. vastaa siitä, että mahdollisessa sopimusmuutostilanteessa tehdyt sopimusmuutokset viedään järjestelmään ja huolehtii tiedonkulusta
9. vastaa sopimukseen liittyvien määräaikojen valvonnasta ja määräaikojen kirjaamisesta asianhallintajärjestelmään
10. huolehtii sopimuskauden päättymiseen liittyvistä toimista ja tarvittaessa uuden sopimuksen valmistelusta.

Ellei muuta ole määritelty, ko. sopimuksen kohdalla em. asioista vastaa sopimukseen kirjattu yhteyshenkilö. Sopimusta käyttävien henkilöiden tulee osaltaan huolehtia siitä, että sopimuksen yhteyshenkilö saa tiedon sopimuksen toteutumisesta sekä siitä, kuinka paljon tilauksia esim. puitesopimuksen perusteella on tehty.

**Asiantuntija** voi osallistua sopimuksen valmisteluun tai mihin tahansa sopimuksen elinkaaren toimenpiteeseen oman aihealueensa asiantuntijana. Asiantuntija voi olla esimerkiksi alan substanssiasiantuntija, hankintasopimuksen kilpailuttaja tai lakimies. Asiantuntija avustaa sopimuksen valmistelussa, osallistuu tarvittaessa neuvotteluihin, avustaa reklamaation tekemisessä ja muissa sopimukseen liittyvissä toimenpiteissä.

**Tallentaja** vie teknisesti sopimuksen ja mahdolliset muutokset asianhallintajärjestelmään. Hänen tehtäviinsä ei kuulu sopimuksen sisällön seuranta, ellei hän vastaa seurannasta muun roolinsa perusteella.

Laajoissa tai erityisen merkityksellisissä sopimuksissa tulee yhteyshenkilön lisäksi määritellä jo sopimuksen valmisteluvaiheessa kaupunkikonsernin toimijoiden osalta roolit ja vastuut – taulukko, jolloin sopimukseen liittyvät vastuuhenkilöt ja näiden tehtävät määritellään erikseen.

Vastuut voidaan jakaa kolmelle eri tasolle: operatiivinen, taktinen ja strateginen.

- Operatiivinen taso vastaa käytännön toimien seurannasta ja valvonnasta, ”toimitukseen liittyvien asioiden yhteyshenkilö”

- Taktinen taso sopimuksen tai sopimusten yleisestä valvonnasta sekä sopimussuhteen kehittämisestä, ”sopimukseen liittyvien asioiden yhteyshenkilö”.
- Strateginen taso, eli organisaatioiden johdon välinen yhteistyö, keskittyy pääasiassa toimittajahallintaan, mutta strategiselle tasolle saatetaan esimerkiksi eskaloida sellaisia erimielisyyksiä, joita ei taktisella tasolla pystytä ratkaisemaan.

Osaan sopimustyypeistä liittyy toimittajahallinta ja toimittajayhteistyö.

**Sopimushallinnan roolit on kuvattu seuraavassa taulukossa.**

Toimija (rooli)	Kuvaus	Vastuut
Päätöksentekijä	Päätää sopimuksesta ja allekirjoittaa sopimuksen tai valtuuttaa allekirjoittamaan sopimuksen.	Huolehtii siitä, että kaupungin strategiset, taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet toteutuvat sopimusta koskevassa päätöksenteossa.  Päätöksentekijä ja allekirjoittaja määräytyvät lain tai kaupunkikonsernin säännösten mukaan.
Sopimuksen yhteyshenkilö	Sopimuksen yhteyshenkilön määräytymisperusteena on organisatorinen asema ja tehtävät.  Yhteyshenkilön tulee tuntee sopimus ja sopimuksen tulee liittyä yhteyshenkilön vastuualueeseen.  Sopimuksen yhteyshenkilö kirjataan sopimukseen. Hän on päätöksentekijän määräämä sopimuksen vastuuhenkilö, jonka vastuualueeseen sopimus liittyy ja joka tuntee sopimuksen.  Tarvittaessa sopimukseen voidaan koko sopimuksesta vastaavan yhteyshenkilön lisäksi nimetä muu yhteyshenkilö. Tällöin sopimukseen kirjataan selvästi eri yhteyshenkilöiden roolit ja tehtävät.  Sopimusyhteyshenkilön tulee huolehtia sopimukseen liittyvän laskutuksen järjestämisestä, ellei siihen ole nimetty muuta henkilöä.	Sopimuksen yhteyshenkilö on sopimuksen keskeinen vastuuhenkilö.  Yhteyshenkilö huolehtii, että allekirjoitettu sopimus talletetaan ja arkistoidaan ohjeiden mukaisesti sopimuksen tallentajan toimesta.  Yhteyshenkilöiden tehtävänä on seurata ja valvoa sopimuksen toteutumista ja tiedottaa siitä oman organisaationsa sisällä ja toiselle osapuolelle. Yhteyshenkilö huolehtii sopimuksen merkittävien riskien arvioinnista sekä hallinnasta, että varautumisvelvoitteista yhteistyössä toisen osapuolen kanssa. Yhteyshenkilön vaihtumisesta on heti ilmoitettava toisen osapuolen yhteyshenkilölle kirjallisesti.  Yhteyshenkilö huolehtii siitä, että asianhallintajärjestelmään kirjataan sopimuseurannan havainnot, mm. seurantakokousten sisältö, reklamaatiot,

		<p>sopimusmuutokset ja neuvottelumuistiot.</p> <p>Yhteyshenkilö neuvottelee sopimuskumppanin kanssa esim. mahdollisista muutoksista hänelle määrättyjen valtuuksien puitteissa.</p> <p>Yhteyshenkilö huolehtii siitä, että uuden sopimuksen valmisteluun ryhdytään hyvissä ajoin ennen sopimuskauden päättymistä.</p> <p>Sopimuksen yhteyshenkilön tulee laatia sopimuksista yhteenveto omalle esimiehelleen, kun poistuu kaupunkikonsernin palveluksesta. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että saa tarvittavat tiedot.</p>
Asiantuntija	Asiantuntija osallistuu sopimuksen valmisteluun tai mihin tahansa sopimuksen elinkaaren toimenpiteeseen oman aihealueensa asiantuntijana kuten kilpailuttaja, lakimies tms.	Avustaa sopimuksen valmistelussa, osallistuu tarvittaessa neuvotteluihin, avustaa reklamaation tekemisessä ym.
Tallentaja	Tallentaja vie teknisesti sopimuksen ja mahdolliset muutokset asianhallintajärjestelmään, lukuun ottamatta työsopimuksia, jotka tallentuvat palkanlaskentajärjestelmä Populukseen.	<p>Tallentaa sopimuksen asiakirjanhallintajärjestelmään ja huolehtii alkuperäisen sopimuksen tallettamisesta ja vastaa tarvittavien herätteiden lisäämisestä (sopimuksen vastuuhenkilön antamien ohjeiden mukaisesti).</p> <p>Tallentajan tehtäviin ei tässä roolissa kuulu sopimuksen sisällön seuranta eikä esim. laskuttaminen.</p>

Taulukko 1 Toimijoiden roolit ja vastuut

## 4. Sopimusprosessi

### 4.1. Tarpeen havaitseminen ja arviointi

Sopimuksen elinkaari alkaa, kun kaupungin toiminnassa havaitaan tarve sopimukselle. Tarve havaitaan usein päivittäisessä toiminnassa puutteena tai kehitysaiheena, joten tarpeen ilmeneminen on usein lähtöisin käytännön toiminnasta, esimerkiksi työntekijältä tai esimieheltä.

Havaitun tarpeen arviointi on sen henkilön tehtävä, jolle kyseisestä sopimuksesta päättäminen toimivaltaohjeen perusteella kuuluu. Sopimuksen tarpeen arviointi voi edellyttää yhteistyötä useidenkin eri tahojen kanssa, jotta vältytään päällekkäiseltä työltä ja tarpeettomilta,



päällekkäisiltä sopimuksilta. Sopimuksen tarpeen arvioinnissa lähtökohtana otetaan huomioon sopimuksen talousarvion mukaisuus. Tarvearvioinnissa tehdään kannattavuuslaskelma, jossa huomioidaan toiminnalliset ja taloudelliset riskit, sopimuksen kannattavuus ja taloudellisten etujen toteutuminen. Lisäksi kannattavuuslaskennassa tulee huomioida toiminnan jatkuvuuden hallinnan riski sekä turvallisuusvaikutusten arviointi, että ympäristövaikutukset. Sopimuksissa tulee varautua häiriö- ja poikkeustilanteisiin, jotta toiminnan jatkuvuus turvataan.

## 4.2. Sopimusten riskiarvio

Sopimukseen liittyvät riskit arvioidaan sopimusta valmisteltaessa. Sopimusriskit kohdistuvat sopimuksen elinkaaren eri vaiheisiin ja niiden etukäteinen arviointi on usein haastavaa.

Sopimukseen liittyy ainakin seuraavia riskejä:

### *Taloudellinen riski*

Sopimukseen liittyy lähes aina taloudellinen riski, jonka suuruus on pyrittävä minimoimaan. Taloudellinen riski tarkoittaa kannattavuuslaskelman mukaista toteutumaa koskevien uhkien mahdollisuutta ja talousarvion toteutumista koskevia uhkia. Taloudellisen riskin arvioinnissa otetaan huomioon nämä riskit, niiden toteutumisen todennäköisyys ja kannattavuuslaskelman ja talousarvion toteutumalle aiheutuvan muutoksen suuruus.

### *Olosuhteiden muuttuminen*

Etenkin pitkäkestoisissa sopimussuhteissa on riski sopimukseen liittyvien olosuhteiden muuttumisesta. Olosuhteiden muuttumiseen varaudutaan sopimuksen määräyksillä, mutta kaikkiin olosuhteiden muutoksiin ei ole mahdollista varautua ennalta. Tällaisia riskejä ei ole välttämättä osattu tai kyetty ottamaan huomioon. Ne voivat johtua myös ulkopuolisista tekijöistä, esimerkiksi laajoista ja pitkäkestoisista häiriötilanteista, jotka uhkaavat sopimuksen kohteena olevien palveluiden tai prosessien toimintavarmuutta. Keskeiset olosuhteiden muutoksiin liittyvät riskit tulee tunnistaa ajoissa ja niihin varautua. Sopimuksessa voidaan määrittää esimerkiksi toimintavarmuuden kehittämiseen liittyvästä yhteisestä riskien arvioinnista, varautumisen suunnittelusta sekä harjoittelusta.

### *Sopimusvastuuriski*

Sopimuksessa on määritettävä osapuolten vastuu siinä tapauksessa, jos jompikumpi osapuolista ei kykene suoriutumaan sille kuuluvista sopimuksen mukaisista velvoitteistaan sovitulla tavalla tai aikataulun puitteissa. Liian ankara sopimusvastuu muodostaa riskin kaupungille, joten sopimusvastuu on asetettava sopimuksen laatu ja luonne huomioiden oikealle tasolle. Vastuunrajoitusehdot, "force majeure"-ehdot ja välillisten vahinkojen pois sulkevat ehdot rajoittavat sopimusvastuuseen liittyviä riskejä. Sopimusta valmisteltaessa on tällaisen riskin aiheuttavat olosuhteet ja skenaarit arvioitava ja pyrittävä sopimuksessa sulkemaan ne pois.

### *Sitovuusriski*

Sopimus sitoo osapuolia vain, jos se on päätetty oikein ja sen sisältö on voimassa olevan lainsäädännön mukainen. Sopimuksen tulee olla myös osapuolten vapaan tahdon mukaisesti laadittu. Sopimuksen valmistelussa on varmistuttava, että sopimuksen osapuolella on asianmukainen edustusvalta eikä sopimus tai sen osa ole vastoin lakia.

### *Yhteensovittamis- ja yhteensopivuusriski*

Sopimus voi muodostua useista erillisistä asiakirjoista, kuten pääsopimuksesta, osasopimuksista, sopimusehtoliitteistä ja tarjousasiakirjoista. Nämä liitteet on mainittava pääsopimuksessa ja kaikkien asiakirjojen tulkintajärjestyksestä on oltava sopimuksessa määräys. Jos liitteitä ei ole mainittu tai tulkintajärjestyksestä ei ole otettu määräystä, on liiteasiakirjojen sitovuus ja soveltamisjärjestys epäselvää. Tällaisen riskin realisoiduttua

seuraamuksena voi olla esimerkiksi korvausvastuu tai sopimuksen sisällön tarkoituksesta poikkeava tulkinta.

#### *Tulkintariski*

Sopimus on muotoiltava selkeään ja yksiselitteiseen muotoon. Monitulkintaiset maininnat sopimuksessa voivat aiheuttaa sopimusriitoja, jolloin sopimuksen sisältöä joudutaan tulkitsemaan usean tulkintavaihtoehdon välillä. Kaupunki käyttää pääosin sopimuksissa omia sopimus pohjiaan, joten epäselvissä tulkintatilanteissa voidaan epäselvyyssäännön nojalla päätyä tulkitsemaan sopimusta sopimuskumppanin tulkinnan mukaisesti laatijaa, eli kaupunkia vastaan. Tällaisen riskin mahdollisena seurauksena voi olla sopimuksen velvoitteiden sopimuksen tarkoituksesta poikkeava täyttäminen. Keskenään ristiriitaisia ja epäselviä ehtoja tulkitaan laatijan vahingoksi.

Tulkintariskiä pienentää perusteelliset, yhteisymmärrykseen ja luottamukseen pohjaavat sopimusneuvottelut ja neuvotteluista kirjatut neuvottelumuistiot, joiden lopputuloksena on syntynyt yhteinen näkemys ja tahtotila. Tämän tavoitteen täytyessä on todennäköistä, että sopimuspuolet tulkitsevat mahdollisesti monitulkintaistakin ehtoa samalla tavalla.

#### *Luotettavuus- ja maksukykyriski*

Sopimusta valmisteltaessa on varmistettava sopimuskumppanin maksukyky ja kyky suoriutua sopimuksen mukaisista velvoitteista. Jos sopimuskumppanin talouteen ja ammattitaitoon liittyvistä seikoista ei saada varmuutta, on riskinä sopimuksen mukaisten tavoitteiden toteutumatta jääminen ja mahdolliset luottotappiot. Tällöin sopimuksen solmiminen kyseisen osapuolen kanssa ei ole kannattavaa, sillä sopimuksen solmiminen voi johtaa luottotappioihin.

*Suorituskustannusriski.* Omien sopimusvelvoitteiden toteuttamisen taloudellisista kustannuksista täytyy olla riittävän kattava selvitys. Mikäli selvitys on vajaa, on riskinä, että sopimuksen täyttäminen osoittautuu myöhemmin realisoituvien kustannusten vuoksi ennakoitua kalliimmaksi, jolloin sopimus voi käydä taloudellisesti tappiolliseksi. Toteutuskustannusten arvioinnissa on otettava huomioon mahdolliset olosuhteiden muutokset, jotka voivat vaikuttaa sopimuksen täyttämiseen.

#### *Neuvotteluriski*

Neuvotteluvaiheessa osapuolet luovuttavat toisilleen arkaluonteisia, esimerkiksi yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia, tietoja. Nämä tiedot jäävät neuvottelukumppanin tietoon vaikka sopimusta ei lopulta synny tai vaikka neuvottelukumppanilla ei olisi aikomustakaan solmia sopimussuhdetta. Tällaiseen tulee tietyissä tilanteissa varautua ja sopimusneuvotteluiden aikaisten salassapitosopimusten käyttöä tulee harkita.

#### *Toiminnallinen riski*

Seuraus tapahtumasta, joka aiheutuu riittämättömistä tai toimimattomista osapuolen sisäisistä prosesseista, järjestelmistä tai ihmisistä. Riskin realisoituminen voi johtaa toisen osapuolen toiminnan keskeytymiseen tai toimintaan liittyvää vakavaan häiriöön sopimuskauden aikana. Sopimusta valmisteltaessa on arvioitava, onko tarkoituksenmukaista liittää sopimukseen vaatimukset osapuolen toiminnan jatkuvuudenhallinnan järjestelyistä, joilla tätä riskiä kyetään hallitsemaan. Lisäksi on määriteltävä mikä on sopimuksen kohteena olevan toiminnan suurin sallittu keskeytysaika ja arvioitava osapuolen kyky vastata tästä määrittelystä aikamääreestä.

### **4.3. Sopimuksen suunnittelu ja valmistelu**

Kun sopimuksen tarve on arvioitu ja riskikartoitus tehty, alkaa sopimuksen valmistelu. Valmistelusta vastaa hankintojen osalta hankintatoimi, hallinnollisten sopimusten osalta se viranhaltija, jonka tehtäviin sopimuksen valmistelu kuuluu. Sopimuksen valmistelussa keskeisessä asemassa on sopimusneuvottelut, joissa osapuolet pyrkivät yhteisen tahtotilan saavuttamiseen. Sopimusneuvotteluissa pyritään yhteisymmärrykseen sopimuksen

tarkoituksesta ja keskeisistä ehdoista. Sopimusneuvottelut kirjataan tarvittaessa neuvottelumuistioon, josta selviää neuvottelunaikainen osapuolten tahtotila.

Hankintojen osalta sopimusneuvotteluiden kulusta on noudatettava hankintalain säännöksiä. Hankintojen osalta on tarkemmat ohjeet ovat hankintaohjeissa.

Sopimusehtojen suunnittelussa on keskeisesti kysymys riskienhallinnasta. Sopimukseen liittyvät riskit tulee tunnistaa. Kaupunki käyttää sopimuksissa pääsääntöisesti vain omia sopimus pohjia. Sopimus kumppanin vakioehdoilla sopimuksia tehdään vain poikkeuksellisesti ja sopimusoikeudellista asiantuntijaa kuullaan ennen vakioehtoisen sopimuksen hyväksymistä. Kaikki sopimusehdot ovat tärkeitä. Riskienhallinnan näkökulmasta tulee kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin ehtoihin: vastuut ja velvoitteet, hinta ja maksuehdot, vahingonkorvaus, mahdollinen sopimussakko, viivästys tai virhe, reklamointi, tietosuoja, immateriaalioikeudet sekä sopimuksen irtisanominen ja päättäminen, että tarkoituksen mukaiset vaatimukset toiminnan jatkuvuudenhallintaan.

Tietosuojalainsäädännön (kansallinen ja EU-tasoinen) vaatimukset sopimukselle tulee tunnistaa ja ottaa huomioon sopimusehtojen suunnittelussa. Sopimuksissa, joissa sopimusosapuoli käsittelee kaupunkikonsernin rekistereissä olevia henkilötietoja, tulee ensisijaisesti olla liite ”kaupunkikonsernin ehdot henkilötietojen käsittelystä” ja henkilötietojen käsittelytoimien kuvaus liite. Henkilötietojen käsittelytoimien kuvaus palautetaan kirjaamoon, ennen palvelutuotannon aloittamista. Mikäli sopimus kumppani ei suostu kaupungin henkilötietojen käsittelyehtoihin sellaisenaan, on henkilötietoihin liittyvä sopimusliite käytävä kaupungin tietohallinnon sekä tietosuojatyöryhmän tai vähintään tietosuojavastaavan käsittelyssä.

Sopimusehtojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon kaupunkikonsernin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.

- Kaupunkikonsernin strategisen tavoitteen ja/tai toimielimen päätöksen mukainen suoritus ja muu toteutus, määrä ja laatu
- Sopimuksen suhde muihin kaupunkikonsernin velvollisuuksiin kaupunkikonsernille laista johtuvat velvoitteet tai jo olemassa olevat sopimukset eivät saa olla suunniteltavan sopimuksen kanssa ristiriidassa
- Suorituksen sisällön määrittely sopimuksessa ja varmistuminen suorituksen saamisesta, esim. maksujen jaksottaminen
- Toiselta sopimuksen osapuolelta edellytettävä tiedot sopimuksen toteuttamisesta sekä raportointi
- Seuraamukset, jos suoritus viivästyy tai toimitusta ei lainkaan saada
- Kaupunkikonsernin vastuiden rajoittaminen esimerkiksi kaupunkikonsernin maksaman maksun määrään
- Tulee huolellisesti harkita kaikki ko. sopimuksen erityispiirteet (mukaan lukien tietosuoja, immateriaalioikeudet ym.) ja vaatimukset toiminnan jatkuvuudenhallinnasta sekä mahdollisesta varautumisvelvollisuudesta poikkeusoloihin
- Sopimukseen otetaan liitteeksi soveltuvat yleiset sopimusehdot kaupunkikonsernin etu huomioon ottaen
- Toimitustakuu

Yleiset ehdot tulee liittää sopimukseen, jotta ne tulisivat sopimuksen osaksi. Pelkkä viittaaminen yleisiin ehtoihin ei ole riittävää eikä yleisiä ehtoja tulisi liittää sopimukseen ilman, että ne on käyty läpi juuri ko. sopimussuhdetta silmällä pitäen.

**Sopimushallinnan suunnittelu- ja valmisteluvaihe on kuvattu seuraavassa taulukossa.**

<b>Prosessin vaihe</b>	<b>Kuvaus</b>	<b>Huomioitavaa</b>
Tarpeen havaitseminen	Toiminnassa ilmenevä puute tai tarve sopimukselle	
Valmistelutoimeksiannon antaminen	Aloite sopimuksen valmistelusta	
Edellyttääkö sopimukseen sitoutuminen kaupungin puolelta tarjouskilpailua	Jos sopimuksen tekeminen edellyttää tarjouskilpailua, aloitetaan sen valmistelu.	Vain hankinnat
Tarjouskilpailun valmistelu	Valmistellaan tarjouskilpailu	Vain hankinnat
Sisäinen valmistelu	Sisäinen valmistelu mahdollista tarjouskilpailua ja sopimusluonnoksen ehtojen määrittelyä varten.	Sisäisessä valmistelussa tulee ottaa huomioon valmistelutoimeksiantoon mahdollisesti liittyneet kaupunkikonsernin päätökset ja huolehtia kaupunkikonsernin edun toteutumisesta sopimusehdoissa. Sopimusluonnokseen tulee liittää mahdolliset vaatimukset toiminnan jatkuvuudenhallinnan järjestelyistä sekä mahdollinen varautumisvelvollisuus myös valmiuslain mukaisiin poikkeusoloihin, mikäli se on tarkoituksenmukaista. Sopimusluonnoksen ehtojen valmistelussa tulee käyttää sopimusmallipohjia. Sopimusluonnoksen ehtojen valmistelussa tulee käyttää asiantuntijoita.
Tarjouskilpailun järjestäminen	Valmistellaan tarjouskilpailun vaatimat dokumentit, mm. sopimusluonnos ja sen liitteet.	Vain hankinnat.
Sopimusneuvottelu tilanteessa, jossa sopimukseen sitoutuminen ei edellytä tarjouskilpailua	Sopimusehdoista neuvotellaan valitun sopimuskumppanin kanssa, ellei käytetä kaupungin vakioehtoja.	
Yhteistyöstä ja sopimuksesta neuvottelemisen	Sopimusneuvottelujen suunnittelu ja toteuttaminen.	Sopimusneuvottelujen osapuolien yhteinen suunnitelma, jolla toteutetaan sopimusneuvottelu.
Sopimusluonnoksen laatiminen	Sopimusluonnoksen laatiminen edeltäneen prosessin perusteella.  Sopimuksen seuranta ja toteutumista varten valitaan kaupungin vastuuhenkilö/ vastuuhenkilöt.	Sopimus laaditaan pääsääntöisesti kaupungin sopimus pohjalle.

Sopimusluonnokseen tutustuminen	Päätöksentekijä tutustuu luonnokseen.	Pyytää tarvittaessa apua asiantuntijalta substanssin ja oikeudellisten kysymysten osalta.
Toimielin- /viranhaltijapäätöksen tekeminen	Päätös sopimukseen sitoutumisesta.	
Sopimuksen allekirjoittaminen	Valmis sopimus allekirjoitetaan ja lähetetään liitteineen tallennettavaksi kirjaamoon.	Sopimuksen allekirjoittajien toimivalta sopimuksen allekirjoittamiseen tulee varmistaa.

Taulukko 2 Suunnittelu- ja valmisteluvaihe

#### 4.4. Sopimusten hyväksyminen ja allekirjoittaminen

Sopimuksen allekirjoittaa henkilö, jolla on toimivaltaohjeen ja muiden määräysten mukainen allekirjoitusoikeus. Sopimukset allekirjoitetaan aina kirjoittamalla tai sähköisesti. Sopimukset tehdään aina kirjallisesti. Sopimuksia laaditaan ja allekirjoitetaan vähintään niin monta kappaletta, kuin sopimuksessa on osapuolia, yksi kappale kullekin osapuolelle. Sopimuksen allekirjoittaja pidetään ajan tasalla sopimusprosessin kulusta ja hänelle varataan riittävä aika perehtymiseen. Sopimuksen hyväksymisestä on pääsääntöisesti oltava lainvoimainen päätös ennen sen allekirjoittamista. Päätöksestä tulee ilmetä, että sopimus syntyy vasta kirjallisen sopimuksen allekirjoittamisella. Sopimukseen merkitään, mihin päätökseen sopimus perustuu. Sopimuksen allekirjoittamisessa on otettava huomioon mahdolliset muotovaatimukset sopimuksen pätevyydelle, kuten todistajien läsnäolon vaatimus. Muotovaatimusten lisäksi tulee varmistua sopimuksen allekirjoittavien toimivallasta. Ennen sopimuksen allekirjoittamista on varmistuttava, että osapuolten tahtotila on yhtäpitävä. Sopimuksen vastuuhenkilö toimittaa sopimuksen liitteineen tallentajalle asianhallintajärjestelmään tallennettavaksi.

#### 4.5. Sopimuksen säilyttäminen

Kaupungilla tulee olla selkeä linja sopimusten arkistoinnista. Henkilöstöllä on oltava oikeanlainen käsitys siitä, mihin sopimusdokumentit tallennetaan ja mistä ne tarvittaessa löytyä. Sopimusten tulee olla helposti saatavilla ja johdonmukaisesti arkistoitu, jotta jokaisella, jota sopimus koskee, olisi tarvittaessa mahdollisuus tarkistaa sopimuksen yksityiskohtia sopimusprosessin kuluessa. Sopimukseen liittyvä koko dokumentaatio arkistoidaan samaan yhteyteen. Näin esimerkiksi riita-asioiden tehokas selvittäminen voidaan varmistaa. Sopimuksen säilyttäminen ei pääty sopimussuhteen lakattua vaan sopimusta säilytetään tarvittava aika sopimuksen päättymisestä. Sopimukseen liittyviä vaateita, kuten vahingonkorvauksia, voidaan esittää myös jälkikäteisesti, jolloin dokumentaation säilyttäminen on välttämätöntä. Sopimus säilytetään arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti.

#### 4.6. Sopimuksen toimeenpano ja seuranta

Sopimuksen toimeenpanovaihe alkaa, kun sopimus tulee voimaan. Toimeenpanovaiheessa osapuolet toteuttavat sopimuksen mukaiset vastuut ja velvoitteet. Ennen sopimuksen toimeenpanovaihetta on varmistettava, että molemmat osapuolet ymmärtävät sopimuksen sisällön samalla tavalla, jotta vastuut ja velvoitteet voidaan täyttää oikein.

Toimeenpanovaiheen aikana kaupunki toteuttaa omat vastuunsa ja velvoitteensa, jonka lisäksi valvotaan, että sopimuskumppani täyttää omat vastuunsa. Sopimuskumppanin toiminnan valvominen on olennainen osa kaupungin etujen valvomista sopimussuhteen aikana.

Sopimuksen seurannan on oltava jatkuvaa ja tarkoituksenmukaista. Sopimuksen seurannalla valvotaan ja varmistutaan siitä, että sopimuskumppani täyttää sopimuksen mukaiset velvoitteensa sovitulla tavalla. Sopimuksen seuranta on tärkeä työkalu sopimusriskien kartoittamiseen ja oikea-aikaiseen havaitsemiseen. Sopimuksen aikaisten poikkeamisen oikeudellisesta arvioinnista kaupungin vastuuhenkilö on oikeutettu saamaan konsernipalveluiden hallintopalveluilta arvion.

Sopimuseurannassa on tärkeää, että sopimusten toteutumista seurataan ja valvotaan, mahdollisiin toimitusten viivästymisiin, virheisiin ja häiriöihin reagoidaan välittömästi ja edellytetään, että toinen sopimuksen osapuoli ryhtyy asianmukaisiin toimenpiteisiin em. sopimusrikkomusten johdosta. Sopimusyhteyshenkilön tulee tarvittaessa ryhtyä valmisteleviin toimenpiteisiin sopimuksen irtisanomiseksi tai purkamiseksi. Irtisanomisen tai purkamisen toimeenpanee hallintosäännössä määrätty viranomainen eli taho, jolla on oikeus päättää sopimuksen solmimisesta. Sopimuseurannasta vastaavat kaupunkikonsernin osalta nimetty sopimuksen vastuuhenkilö sekä tarvittaessa kaikki ne muutkin tahot, jotka on määritelty sopimusta koskevassa valmistelussa tai päätöksenteossa.

Kaupungissa varataan riittävät resurssit ja tarpeeksi osaavaa henkilöstöä sopimusten valvomiseen. Päävastuu sopimusten valvonnassa on kullakin toimialalla ja sopimuksen vastuuhenkilöksi nimetyllä. Sopimusvalvonta on osa kaupungin sisäisen valvonnan prosessia. Sopimusten valvonnalla varmistetaan se, että sopimukseen kirjatut vastuut ja velvollisuudet täytetään täysimääräisesti sopimusprosessin kuluessa ja mahdollisiin epäkohtiin kyetään puuttumaan oikea-aikaisesti. Näin luotettava sopimustoiminta ja oikeusvarmuus turvataan sopimussuhteen edetessä.

Sopimusohjauksella valvotaan sopimusprosesseja, niiden toimivuutta ja noudattamista. Lisäksi sopimusohjaus ylläpitää tilannekuvaa olemassa olevista ja päättyvistä sopimuksista ja niihin liittyvistä ongelmista.

Kun seurannassa havaitaan, että sopimuskausi on päättymässä, sopimuksen vastuuhenkilön tulee saattaa sopimuksen jatko käsiteltäväksi ja saattaa uuden sopimuksen valmistelu sisäiseen valmisteluun.

Hankintasopimusten osalta on huomioitava hyvissä ajoin sopimukseen sisältyvä mahdollinen option ja sen käyttöönotto.

#### **4.6.1 Laskutus**

Laskutuksen seurantaan ja valvontaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Laskutuksen yhteyshenkilö tulee määritellä jo sopimuksen valmisteluvaiheessa. Ellei muuta ole määritelty, laskutuksen seurannasta ja valvonnasta vastaa sopimuksen yhteyshenkilö. Sopimuskauden aikana yhteyshenkilön tai muun erikseen laskutuksen seurantaan määrätyn henkilön tulee seurata ja valvoa, että ko. sopimukseen perustuva laskutus on sopimuksen mukainen. Laskutuksessa lasku arvioidaan sopimusta vasten ennen laskun hyväksymistä ja maksamista. Laskutuksesta ja maksatuksesta vastaava yksikkö toimii yhdessä toimintayksikön kanssa laskun ja sopimuksen yhdistämisen tehokkuuden toteuttamiseksi. Laskujen maksatukseen liittyvät prosessit tulee mahdollisuuksien mukaan automatisoida laskujen hyväksymisprosesseissa. Sopimus-kohtaisen vastuiden määrittelyn lisäksi vastuu laskutuksen seurannasta määräytyy myös lain, kaupungin säännösten sekä ao. viranhaltijan tai työntekijän organisatorisen aseman ja työtehtävien perusteella.

#### 4.6.2 Yhteistyö sopimuskauden aikana

Sopimuskauden alkaessa sovitaan ja aikataulutetaan sopimuskaudelle esim.

- yhteistyökäytäntö, kokousjärjestelyt ja osallisten sitouttaminen: kalenteriin merkitään seurantakokoukset.
- käytännön toimintatavat reklamoitaessa
- mahdollisten loppukäyttäjien tai muiden keskeisten sidosryhmien informoiminen, kuuleminen ja sitouttaminen sekä koulutukset.
- seurantakokoukset, tarkistuskäynnit, laaturaportit ym. keskustelukanavat
- molemminpuolinen laadunseuranta ja tarkastus, laskituksen seuranta
- kyseisen sopimuksen mukaisen toiminnan riskienhallinta ja siitä raportoiminen sekä mahdollinen toiminnan jatkuvuudenhallintaan liittyvien järjestelyiden arvioiminen

#### Sopimuskauden aikainen seuranta

Prosessin vaihe	Kuvaus
Sopimuksen tallentaminen (tallentaja)	Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tallentaja tallentaa sopimuksen asianhallintajärjestelmään ja kirjaa tarvittavat herätteet, lukuun ottamatta työsopimuksia, jotka tallentuvat palkanlaskentajärjestelmä Populkseen.
Sopimuksen seuranta (yhteys-/vastuuhenkilö)	Sopimuksen seuranta varten tulee järjestää jo sopimuksen valmisteluvaiheessa toimivat menettelytavat. Seurannan järjestäminen määräytyy myös osana organisaation sisäistä valvontaa. Sopimusta tulee seurata koko sopimuksen voimassaoloajan seuraavaa sopimusta silmällä pitäen: miten sopimuksen toteuttaminen on onnistunut, onko nykyinen sopimuskumppani sopiva ja mitä tulee ottaa huomioon valmisteltaessa mahdollista uutta sopimusta.
Sopimukseen perustuva laskutus (laskun hyväksyjä/ taloushallinto)	Sopimukseen liittyvästä laskutuksesta (myyntilasku) tai sopimukseen liittyvien laskujen tarkastamisesta ja hyväksymisestä (ostolaskut) tulee huolehtia. Laskuttajalla sekä ostolaskun tarkastajalla ja hyväksyjällä tulee olla riittävä tieto sopimuksen sisällöstä laskituksen oikeellisuuden varmistamiseksi.
Sopimuskauden päättyminen (vastuuhenkilö)	Määräaikaisen sopimuksen sopimuskauden ollessa päätymässä tarvitaan seurannasta heräte, joka lähettää herätteen päättymisestä. Sopimuksen vastuuhenkilö vastaa jatkotoimenpiteistä herätteen saatuaan.
Toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen jatkuminen (yhteys-/vastuuhenkilö)	Toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen toteutumista tulee seurata sopimuksen voimassaoloaikana ja huolehtia siitä, että sopimus on jatkuessaan kaupunkikonsernin edun mukainen.
Muutostarpeet (yhteys-/vastuuhenkilö)	Voimassa olevaan sopimukseen voi tulla seurannan kautta muutostarpeita. Mahdolliset muutostarpeet tulee huomioida jo sopimuksen suunnitteluvaiheessa ("sopimuksen muuttaminen ja siirtäminen"). Hankintojen osalta tulee kuitenkin ottaa huomioon esimerkiksi hankintalainsäädännön rajoitukset sopimusehtojen muuttamiselle.
Sopimusmuutoksista neuvottelemisen ja päätöksen valmisteleminen (vastuuhenkilö)	Muutostarpeista neuvotellaan yhdessä osapuolten välillä.
Päätös sopimuksen muuttamisesta tai päättämisestä	Toimivaltaisen tahon päätös siitä, muutetaanko sopimusta vai päätetäänkö sopimus, mikäli päättämisen edellytykset täyttyvät huomioiden irtisanomis- ja purkuehdot.
Muutetun sopimuksen tallentaminen (tallentaja)	Muutokset tallennetaan sopimusrekisteriin alkuperäisen sopimuksen yhteyteen.

Sopimussuhteen päättymiseen liittyvät järjestelyt (vastuuhenkilö)	Sopimuksen päättyessä tulee varmistaa, ettei päätyminen aiheuta katkoja organisaation toiminnassa. Sopimuksen päätyttyä tulee arvioida sopimuksen toteutumista sopimuskauden aikana. Sopimuksen muutoin päätyttyä voi olla velvoitteita, jotka jäävät voimaan, esim. immateriaalioikeudet, takuuehdot, salassapito. Arvioinnin pohjalta sopimusprosessia kehitetään.
Sopimuksen arkistointi (tallentaja)	Päättynyt sopimus arkistoidaan.

#### 4.6.3 Määräaikojen valvonta

Sopimuskauden aikana seurataan erilaisia sopimukseen ja sen sisältöön liittyviä määräaikoja. Määräaikoja valvotaan sopimuksen vastuuhenkilön toimesta.

Sopimuskohtaisen vastuiden määrittelyn lisäksi vastuu määräaikojen seurannasta määräytyy myös lain, kaupunkikonsernin säännösten sekä ao. viranhaltijan tai työntekijän organisatorisen aseman ja työtehtävien perusteella.

Sopimukseen ja saataviin liittyviä määräaikoja ovat:

- Vakuudet
- Takaus- ja vierasvelkapanntaus sekä takaajan regressioikeus
- Vakuutussopimus: vaatimuksen esittämisen määräaika
- Palkkasaatava
- Vuokravelat
- Muut saatavat, yleinen vanhentumisaika
- Saatavan vanhentumisen katkaiseminen
- Hankintalain prosessuaaliset määräajat
- Reklamaatiot
- Määräaikaisen sopimuksen päätyminen
- Option käyttöönoton määräaika

Oikeusprosessiin liittyviä määräaikoja ovat:

- Vahingonkorvaus
- Perusteeton etu
- Syytteen nostamisen määräaika ko. rikosasiasta riippuen
- Tuomioistuimen tai muun viranomaisen asettama määräaika
- Pesänselvittäjän tai muun selvittäjän asettama määräaika

Muita huomioitavia määräaikoja ovat esimerkiksi:

- Tilaajavastuulain (1233/2006) 5 §:n mukaisten selvitysten pyytäminen määräajoin palvelutuottajalta, mm. verovelkatiedot ja eläkevakuutusmaksut
- Julkisuuslain (621/1999) 14 §:n mukaiset tietopyynnöt 14 päivää/1kk
- EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen asettama rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus tietosuojaloukkauksesta 72 tunnin sisällä sen havaitsemisesta

#### 4.7. Sopimuksen muuttaminen

Sopimus laaditaan aina tilanteessa, jossa sopimuksen edellyttämä toiminta ei ole vielä alkanut, eikä siten ole välttämättä mahdollista arvioida kaikkia niitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa sopimuksen toteutumiseen, aikatauluun ja tavoitteisiin. Sopimuksen kohteessa voi tapahtua ennalta-arvaamattomia muutoksia. Joskus sopimuksen muuttaminen on tarpeen osapuolten keskinäisin neuvotteluin. Kaupungin on sopimusta muutettaessa lähtökohtaisesti pidettävä



kiinni omista eduistaan. Sen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että sopimuksen muuttaminen sopimuskumppanin pyynnöstä voi olla yksittäisessä tapauksessa lopulta kaupungin edun mukaista. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun sopimus, sen tarkoitus ja tavoite ovat vaarassa jäädä täyttymättä. Tällöin saatetaan päästä parhaaseen lopputulokseen muuttamalla sopimusta.

Muutokset sopimukseen tulee laatia kirjallisesti, kuten alkuperäinen sopimuskin. Sopimukseen tehdyt muutokset vahvistetaan kunkin osapuolen allekirjoituksin ja arkistoidaan alkuperäisen sopimuksen yhteyteen.

Sopimusehtoihin voi olla tarve tehdä muutoksia sopimuksen voimassaoloaikana esim. toimitusaika tai hintamuutosten tai esimerkiksi lisätöiden takia. Pitkäkestoisiin tai euromäärältään merkittäviin sopimuksiin voi olla tarve tehdä myös muita muutoksia, joilla voi olla vaikutusta sopimuksen osapuolten vastuisiin ja velvoitteisiin.

Hankintalaissa (1397/2016) on säädöksiä hankintasopimuksen olennaisesta muuttamisesta. Tarkoituksena on täsmentää niitä tilanteita, jolloin sopimusmuutosta pidetään olennaisena sopimusmuutoksena.

Hankintasopimukseen tai puitejärjestelyyn ei saa tehdä hankintapäätöksen tekemisen jälkeen ns. olennaisia muutoksia hankintasopimukseen tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaatteesta johtuen. Muutosta pidetään merkittävänä muutoksena, jos hankintasopimus tai puitejärjestely on sen seurauksena luonteeltaan huomattavasti erilainen alun perin tehtyyn sopimukseen verrattuna. Hankintasopimukseen tehtäviä muutosehdotuksia tulee aina arvioida hankintalain 136 §:n perusteella.

#### **4.8 Sopimuksen päätyminen ja jälkiarviointi**

Sopimus päättyy, kun sopimuksen mukainen voimassaoloaika päättyy, sopimuksen mukaiset velvoitteet on täytetty puolin ja toisin tai, kun sopimus irtisanotaan tai puretaan toisen osapuolen toimesta. Mikäli sopimus on voimassa toistaiseksi, tulee aina sopia irtisanomisajasta. Irtisanomisajan pituutta koskevaa sopimusehtoa harkitessa tulee ottaa huomioon, millaisen ajan kaupunkikonserni tarvitsee mahdollisen uuden suorituksen hankkimiseen.

Sopimukseen kirjataan yleensä purkamista koskeva ehto sen varalle, että toinen sopimuksen osapuoli rikkoo sopimusvelvoitteitaan. Sopimuksen purkaminen edellyttää, että siihen vetoava sopimuksen osapuoli on reklamoinut velvoitteiden täyttämättä jättämisestä. Toiselle osapuolelle on yleensä annettava mahdollisuus korjata sopimusrikkomus.

Sopimukseen tulee kirjata, mitä sopimusvelvoitteille tapahtuu, jos sopimus päätetään kesken sopimuskauden.

Sopimuksen päätyttyä kaupunki tarkastaa saamansa suoritukset ja tarvittaessa ilmoittaa tyytymättömyytensä virheellisestä suorituksesta ja ryhtyy korjaamaan puutteita sopimuksen täyttämiseksi.

Sopimuksen päätyttyä sopimus analysoidaan ja sopimukseen tai sopimusprosessiin sisältyvät puutteet havainnoidaan, jolloin sopimuksia, ohjeita ja prosesseja voidaan kehittää. Jälkiarvioinnissa tarkastellaan niin sopimusta kuin myös koko sopimusprosessia. Sopimusriidat, oikeuskäsittelyt, viivästykset sopimuksen toimeenpanossa ja muut poikkeamat sopimussuhteen tavoitetilasta havainnoidaan ja niiden syyt paikannetaan ja sekä sopimusten sisältöä että siihen johtanutta prosessia kehitetään. Jälkiarvioinnin tarkoituksena on, että vastaavat puutteet sopimusprosesseissa voidaan välttää jatkossa ja että mahdollisesti realisoituvat riskit kyetään ottamaan paremmin huomioon jo sopimusprosessin alkuvaiheessa.

#### 4.8.1 Avustaminen sopimuksen päättyessä

Sopimuskauden päättymiseen tulee valmistautua jo sopimusehtojen suunnitteluvaiheessa. Sopimusehtoihin tulee ottaa soveltuvin osin ehtoja, jotka varmistavat kaupunkikonsernin toiminnan edellytykset sopimuksen päättymisestä huolimatta.

- Sopimuskumppanille asetetun avustamisvelvollisuuden laajuus, aikataulu ja se, millaiset suoritukset kuuluvat sopimusvelvoitteisiin ja mitä suorituksia voidaan korvata erikseen.
- Sopimuskumppanin hallussa olevien asiakastietojen käsittely tietosuojavaatimukset huomioon ottaen.
- Sopimuskauden päättymiseen liittyvä sopimuskumppanille kuuluva raportointi.
- Kaupungin omaisuuden palauttaminen (sisältö, aikataulu ja tapa).
- Sopimuksen toteuttamisen kannalta olennaisten sopimustietojen kerääminen ja siirto (sisältö, aikataulu ja tapa) myös mahdollista uutta sopimuskumppania varten.
- Yhteistyön toteuttaminen (sisältö, aikataulu ja muut käytännön seikat).
- Liike- ja ammattisalaisuuksien käsittely.
- Muut sopimuskohtaiset toimenpiteet ja velvoitteet osallistua sopimuksen siirtoon liittyviin tehtäviin.

#### 4.9 Prosessin jälkiarviointi ja kehittäminen

Sopimusohjaus on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää ja parantaa kaupungin sopimusprosesseja kaupungin strategisten arvojen ja tavoitteiden tehokkaan toteutumisen varmistamiseksi. Sopimusohjauksen keinoin kiinnitetään huomiota sellaiseen toimintaan tai toiminnan osiin, joita parantamalla sopimukseen liittyviä riskejä voidaan hallita ja rajoittaa sekä tehostaa sopimuskokonaisuuden valvontaa. Sopimusohjauksen keinoin voidaan kehittää sekä sopimusten sisältöä, että prosesseja, jotka liittyvät sopimuksen elinkaaren eri vaiheisiin, kuten tiedonkulkua ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Kun sopimusprosesseja kehitetään jatkuvasti, sopimuksista tulee entistä parempia työkaluja kaupungin toiminnan ja talouden ohjaamisessa ja oikeusvarmuuden toteutumisessa.

Sopimussuhteen päätyttyä sopimuksen koko elinkaaren aikaiset vaiheet ja prosessit arvioidaan ja arvioinnin perusteella niitä kehitetään. Arvioinnissa huomioon otettavia asioita ovat ainakin

- Miten sopimuksen osapuolet ovat toteuttaneet sopimusvelvoitteensa
- Miten sopimuksen tavoitteet on saavutettu
- Miten käyttäjät ja muut sidosryhmät arvioivat sopimuksen toteutuneen
- Mitkä ovat olleet syynä mahdollisiin ongelmiin ja sopimuserimielisyyksiin ja miten ne on saatu selvitettyksi
- Mikä sopimussuhteessa oli onnistunut ja mitä olisi kannattanut tehdä toisin

#### 4.10. Sopimushallintajärjestelmä

Sopimusohjauksella varmistetaan sopimusprosessien tehokkuus ja kaupungin tavoitteiden toteutuminen. Tässä tehtävässä sopimushallinnalla on merkittävä rooli. Sopimusohjauksen tietojärjestelmän avulla toteutetaan sopimuskokonaisuuden hallinta, sopimusten tilan seuranta sekä tulevan sopimustoiminnan suunnittelu ja toteutus. Hankintatoimen käytössä on Cludia sopimuksen hallintajärjestelmä, josta tiedot siirtyvät suoraan asianhallintajärjestelmään (LAARI). Varsinaisten sopimushallintajärjestelmien käyttöä laajennetaan kaupunkikonsernissa.

Jokaisella toimialalla on oltava riittävä määrä henkilöstöä, jolla on mahdollisuus ja vaadittava osaaminen sopimusjärjestelmän käyttöön. Kaupungin sopimusohjauksesta vastaava (vastuualue) vastaa henkilöstön kouluttamisesta ja opastamisesta sopimusjärjestelmän käytössä.

Kaikki taloudellisia veloituksia sisältävät sopimukset ja sitoumukset, jotka kaupunki on tehnyt toisen sopimusosapuolen kanssa, on talletettava asianhallintajärjestelmään. Myös kaupunkikonsernin sisäiset sopimukset talletetaan järjestelmään.

Kaikki samaa sopimusta koskevat tiedot ja dokumentit tulee tallentaa samalla tunnustenumeroilla (diari).

Kaupungin asianhallintajärjestelmänä toimii Laari. Asianhallintajärjestelmän vastuhenkilö on tietopalveluasiantuntija Tarja Ritari.

Toimialoilla ja palvelukeskuksissa on sopimusten tallettamisen järjestämiseksi määriteltävä ja sovittava sopimusten rekisteröintiväline/ -välineet sekä organisaation sopimushallintajärjestelmän ylläpitäjä.

Sopimushallintajärjestelmän ohjeessa on kuvattu tarkemmin järjestelmän käytöstä.

#### **4.11. Reklamaatiot**

Reklamoinnista vastaa kaupungin sopimuksen vastuhenkilö.

Sopimusrikkomuksiin on reagoitava välittömästi. Reklamaatioihin liittyy määräaikoja, mistä johtuu, että reklamaation tekemisessä viivyttelyt seurauksena kaupunki voi menettää oikeutensa vedota sopimusrikkomukseen. Sopimuksen vastuhenkilön on välittömästi ryhdyttävä toimenpiteisiin saadessaan tiedon mahdollisesta sopimusrikkomuksesta ja käynnistettävä asian selvittäminen.

Jos toimituksen tai palvelun vastaanotossa tai palvelutuotannossa havaitaan virhe tai puute tuotteen tai palvelun ominaisuuksissa, laadussa tai määrässä, on siitä viipymättä reklamoitava sopimuskumppanille.

Samoin tulee toimia, jos sopimuskumppanin havaitaan sopimuskaudella laiminlyövä sopimusveloituksiaan tai toimivan niiden vastaisesti tai jos sopimuskumppani muulla tavalla rikkoo sopimusehtoja.

Virheisiin ja puutteisiin liittyvissä ilmoitus- ja reklamointimenettelyissä, määräajoissa ja muissa reklamointiin liittyvissä asioissa tulee noudattaa sopimusehtoja.

Reklamaatio tulee antaa tiedoksi toiselle sopimuksen osapuolelle. Reklamaation on oltava kirjallinen, ja se on suositeltavaa tehdä todisteellisesti, esim. sähköpostin vastaanottokuittauksella pyytäen. Reklamaatiot tulee dokumentoida ja tallentaa huolellisesti joko asianhallintajärjestelmään tai muuten luotettavasti, jotta ne ovat tallessa, vaikka henkilöstössä tapahtuisi muutoksia.

Reklamaation sisältö pääpiirteissään

- yksilöidään sopimus (sopimusnumero, osapuolet, sopimuksen kohde)
- mitä suorituksesta on sovittu
- reklamaation syy eli miten toimitus/palvelu tms. sopimuskumppanin suoritus poikkeaa sovituksista eli on ollut virheellinen tai puutteellinen tai mikä on ollut laiminlyönti
- sopimusrikkomuksesta aiheutuneet seuraukset
- vaatimukset sopimusrikkomuksen korjaamiseksi tarvittavista toimenpiteistä
- jos asiassa kyse kaupunkikonsernille aiheutuneesta tai aiheutuvasta taloudellisesta vahingosta, tulee esittää mahdollisimman täsmällinen rahallinen korvausvaatimus
- lisäksi varataan oikeus täsmennettyjen vaatimusten esittämiseen myöhemmin

- pyydetään sopimuskuoppia ilmoittamaan määräajassa (sopimusehdoista riippuen esim. viivytyksettä tai viimeistään 7 päivässä reklamaation vastaanottamisesta) toimenpiteet, joihin se ryhtyy virheiden tai puutteiden korjaamiseksi
- mahdollinen viittaus siihen, että sopimus puretaan, ellei sopimusrikkomusta korjata määräajassa
- päiväys ja allekirjoitus

#### 4.12. Raportointi

Sopimusprosessin kuluessa sopimuksen täyttämistä ja tilasta raportoidaan säännöllisesti siten, että kaikilla sopimusta koskevilla tahoilla on reaaliaikainen käsitys siitä. Vastuu raportoinnista on henkilöllä, jolla on vastuu kyseisestä sopimuksesta kaupungissa.

Sopimusohjauksen tehtävänä on osana sisäisen valvonnan raportointia tuottaa tietoa ja raportoida johdolle säännöllisesti sopimustoiminnan laadusta ja tehokkuudesta sekä mahdollisista kehitystarpeista.

#### Esimerkkejä sopimusehdoista (nämä sopimusehtojen ”check list:in”)

Useimmille sopimustyypeille yhteiset ehdot:

- Sopimuksen nimi
- Sopimuksen tunnus (sopimusnumero tai diaarinumero)
- Osapuolet
- Osapuolien y-tunnukset
- Osapuolien yhteyshenkilö tai yhteyshenkilöt
- Tarvittaessa laskutuksen yhteyshenkilö (yhteyshenkilö käytännön asioissa)
- Sopimuksen alkamispäivä
- Määräaikaisen sopimuksen päättymispäivä tai toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomisaika
- Laskutus ja maksuehto, verkkolaskutusta koskevat tiedot ja arvonlisävero
- Sopimuksen ennakoitu arvo yhteensä (alv 0 %)
- Päätöksen numero, johon sopimus perustuu
- Mahdolliset hinnantarkastus- tai indeksiehdot
- Kaupunkikonsernin ehdot henkilötietojen käsittelyssä

Tyypillisiä esimerkkejä sopimukseen otettavista ehdoista:

- Sopimuksen tausta, tarkoitus ja kohde
- Osapuolten keskeiset vastuut
- Optiokaudet
- Onko sopimus osa puitejärjestelyä
- Puitesopimuksen tiedot (jos sopimus on osa puitejärjestelyä)
- Hinnan lisäksi maksettavat muut kustannukset
- Mahdollinen ennakkomaksu / vakuudet
- Toimitusaika
- Toimittamista koskevat tiedot, toimitusehdot ym.
- Toimitustakuu (sisältääkö sopimus laajan toimitustakuun)
- Sopimusseuranta
- Ilmoitusvelvollisuus
- Vakuuttaminen
- Takuuehdot
- Virhe, viivästys, reklamaatio ja seuraamukset
- Ylivoimainen este
- Toiminnan jatkuvuudenhallinnan järjestelyt sekä mahdollinen varautumisvelvollisuus valmiuslain mukaisiin poikkeusoloihin

- Immateriaalioikeudet
- Tietoturva, tietosuojat, varautuminen
- Salassapito
- Avustaminen sopimuksen päättyessä
- Vahingonkorvaus ja/tai sopimussakko
- Sopimuksen purkaminen
- Sopimuksen irtisanominen
- Sopimuksen muuttaminen
- Sopimuksen siirtäminen
- Alihankkijat (hyväksyntä ja vastuut)
- Sopimukseen sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- Luettelo sopimukseen kuuluvista liitteistä, mukaan lukien yleiset sopimusehdot
- Asiakirjojen noudattamisjärjestys
- Päiväys ja allekirjoitukset

Tyypillisiä esimerkkejä sopimukseen ehdoista, joita tulee välttää:

- vähimmäisostomäärä

Tyypillisiä esimerkkejä muista sopimukseen otettavista ehdoista:

- Vuokranantaja
- Vuokralainen
- Vuokrakohta
- Sopimusaika
- Vuokran määrä ja maksu, arvonlisävero
- Vakuus
- Kohteen hoito ja ylläpito
- Vuokralaisen muutostyöt
- Vuokranantajan oikeus tehdä korjaus- ja muutostöitä
- Vuokraoikeuden siirto, edelleenvuokraus ja alivuokraus, näihin liittyvät arvonlisäverokysymykset
- Verot ja julkishallinnon maksut
- Ympäristövastuut
- Vahingot
- Toiminnan keskeytyminen
- Vakuutukset
- Tilat vuokrasuhteen päättyessä
- Sopimukseen sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- Päiväys ja allekirjoitukset
- Pohjapiirrosliite

Huomaa, jollei kaupungilla ole omia yleisiä ostoehtoja, että sopimuksen liitteeksi otettavat yleiset sopimusehdot ja niiden ehtojen soveltuvuus tulee tarkistaa osana ko. sopimusta, esimerkiksi:

JYSE tavarat 2014 (Tavarahankinnat), kts. viimeisin versio  
 JYSE palvelut 2014 (Palveluhankinnat), kts. viimeisin versio  
 JIT 2015 (IT- hankinnat)  
 YSE 1998 (Rakennusurakat)