

Heli Kurkinen

SOPIMUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN SASTAMALAN
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

SOPIMUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN SASTAMALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Kurkinen, Heli
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2015
Ohjaaja: Saarikko, Simo
Sivumäärä: 54
Liitteitä: 0

Asiasanat: sopimushallinta, sopiminen, julkishallinto

Tämä opinnäytetyö tehtiin Sastamalan koulutuskuntayhtymän toimeksiantona. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation sopimushallinta voidaan järjestää tehokkaammaksi.

Yritysten ja julkisyhteisöjen liiketoiminta rakentuu pitkälti sopimusten ympärille. Mitä enemmän organisaation toiminta perustuu erilaisten sopimusveloitteiden täyttämiseen, sitä enemmän kasvaa myös sopimusten hallinnoinnin merkitys. Työssä käydään läpi sopimusoikeuden perusteita, mitä etuja hyvällä sopimushallinnalla voidaan saavuttaa sekä mitä riskejä huonoon sopimustenhallintaan liittyy.

Opinnäytetyössä tutkittiin ja selvitettiin, mitä kohdeorganisaation olisi hyvä huomioida omaa sopimustenhallintaa järjestäessään. Työn tavoitteena on antaa vinkkejä, jotka auttavat kohdeorganisaatiota parantamaan omaa sopimusten hallintaprosessiaan. Työ perehtyy sopimushallinnan merkitykseen ja miten sopimusten hallinnointi sekä riskienhallinta ovat kytkeytyneet toisiinsa. Työssä selvitetään millaisia riskejä voi seurata siitä, että sopimusten sisällöstä ei ole tarkkaa tietoa sekä selvitetään, mitkä ovat hyvän sopimushallinnoinnin osatekijöitä ja miten ne ovat saavutettavissa.

Luettuaan opinnäytetyön lukija voi ymmärtää, mitä toimiva sopimustenhallinta pitää sisällään. Työssä selvitetään, mitkä ovat yleisimpiä sopimustenhallinnassa ilmeneviä puutteita ja niistä mahdollisesti koituvia seurauksia. Lopuksi kuvataan, miten kohdeorganisaatio voi jatkossa jatkaa oman sopimustenhallintansa kehittämistä.

CONTRACT MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR SASTAMALA
EDUCATION AND TRAINING CONSORTIUM

Kurkinen, Heli

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2015

Supervisor: Saarikko, Simo

Number of pages: 55

Appendices: None

Keywords: contract management, contract, public sector

This thesis was made as an assignment from the Sastamala Municipal Education and Training Consortium. The purpose of this thesis was to find out how the target organization's contract management can be organized more effectively.

Companies and also public sector organizations are structured largely around treaties. The more an organization's activities are based on the fulfillment of various contractual obligations, the bigger is the importance of contract management. The project covers contract law theory, what benefits a good contract management can bring, as well as the risks associated with poor contract management.

The thesis studied and determined what target organization should take into account when it is developing its contract management. The aim is to provide tips that will help the target organization to improve their contract management process. Work will tell about the importance of contract management and how contract management and risk management are linked to each other. The thesis explains the risk that follows when the content of the agreements has no accurate information. Work determines the contract management elements and how they can be achieved.

After reading the thesis the reader can understand what effective contract management involves. Reader also knows what the most common deficiencies in the contracts management process are and the potential negative consequences of that. In the end is described how the target organization can continue to develop their contract management process further.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN AIHE JA TARKOITUS	1
2.1	Opinnäytetyöongelma	2
2.2	Työn rakenne ja rajaus	4
2.3	Tutkimusmenetelmä.....	5
2.4	Kohdeorganisaatio	6
3	SOPIMUSTOIMINTA JULKISHALLINNOSSA.....	8
3.1	Sopimuksen syntyminen	9
3.2	Ennakoiva sopiminen.....	12
3.3	Asiakirjojen julkisuus ja salassapito	13
3.4	Vakioehdot.....	15
3.5	Vakuudet.....	17
3.6	Reklamointi.....	18
3.7	Vahingonkorvaus	20
3.8	Sopimuksen päättäminen ja pätemättömyys	24
3.9	Julkisista hankinnoista sopiminen.....	26
3.10	Julkisista hankinnoista valittaminen	30
4	SOPIMUSHALLINTA	33
4.1	Sopimushallinnan kehittämisen lähtökohdat	36
4.2	Sopimusten laatiminen, täytäntöönpano ja säilyttäminen.....	38
4.3	Sopimusten seuranta, muuttaminen, uusiminen ja päättäminen	39
4.4	Tehottoman sopimushallinnan riskit ja seuraukset	41
4.5	Sopimushallinnan kehittäminen	42
5	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena on yhdistää kohdeorganisaation laadunhallintatyöhön sopimushallinnan näkökulma. Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat hyvän sopimushallinnoinnin osatekijöitä ja miten ne saavutetaan. Työssä käydään läpi sopimustenhallinnoinnin merkitystä sekä, miten sopimusten hallinnointi ja riskienhallinta ovat kytköksissä toisiinsa. Työstä selviää millaisia riskejä organisaatio voi kohdata, jos sopimusten sisällöstä ja olinpaikasta ei ole tarkkaa tietoa.

Kunta on sopijakumppanina samanlainen kuin mikä tahansa liiketoimintaa harjoittava yritys. Kunnan puolesta sopimuksia tekevän henkilöstön olisi hyvä tuntea sopimusoikeuden periaatteet, jotta kunnan edut tulisivat otetuksi sopimuksissa riittävästi huomioon. Kuntien sopimusten määrä lisääntyy jatkuvasti ja sopimukset tulevat olemaan yhä monimutkaisempia. Jotta kuntakenttä pystyisi vastaamaan nykyisiin haasteisiinsa, on tärkeää ymmärtää sopimuksen merkitys yhtenä johtamisen välineenä. Kunnissa tehdään hankintasopimusten lisäksi maankäyttösopimuksia, vuokrasopimuksia ja kiinteistökauppoja. Vaikka kunta olisi tehnyt hyvän sopimuksen, ei sillä ole merkitystä, jos sopimusehtojen noudattamista ei valvota. (Kuntaliitto sopimushallinta 2015.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Sastamalan koulutuskuntayhtymä. Pää tavoitteena on parantaa tietoisuutta sopimushallinnasta sekä tuoda yleisesti lisätietoa laadukkaan sopimushallintaprosessin merkityksestä ja sen kehittamisestä sekä yhtenäistää kohdeorganisaation käytäntöjä ja toimintatapoja.

2 OPINNÄYTETYÖN AIHE JA TARKOITUS

Tämä opinnäytetyön aihe sai alkunsa työharjoittelussa. Harjoittelussa tutustuin sopimushallintaan ja erilaisiin sopimuksiin käytännössä, mikä herätti kiinnostukseni sopimushallintaan sekä siinä hyödynnettäviä sovelluksia kohtaan. Opinnäytetyöni aihealue liittyy kunnan sopimushallinnan kehittämiseen. Tarve tutkimukseen syntyi kohdeorganisaation hallintojohtajan ja -sihteerin kanssa käydyssä keskustelussa, josta

kävi ilmi että sopimusten hallinta oli puutteellista ja tehostamista tarvittaisiin. Tämän työn tarkoituksena on tuoda ilmi niitä seikkoja ja käytännön toimia, joilla tätä voitaisiin kehittää. Olen pitkän työkokemukseni aikana saanut kokemusta useissa eri yrityksissä organisaatioiden prosessien ja ohjelmistojen kehittamisestä, joten olen pystynyt hyödyntämään myös omia kokemuksiani ja havaintojani tätä työtä laatiessani.

2.1 Opinnäytetyöongelma

Sopimustenhallinta on aihealueena hyvin laaja, koska se pitää sisällään niin organisaation ulkoisten asiakkaiden, kumppanien ja toimittajien kuin sisäisten työntekijäsuhteiden hallinnan. Näitä suhteita ilmentävät erilaiset sopimustyypit kuten myynti-, osto-, kumppani-, rahoitus-, työ- ja hallinnon sopimukset. Sopimusten hallinta sisältää näiden sopimusten luomisen, suorittamisen sekä analysoinnin ja raportoinnin. (Sopima 2015.)

Taloudellisen riskin välttäminen ja minimointi on merkittävä osa sopimusten hallintaa. Organisaation sisällä sopimuksia käsittelevät usein eri ihmiset eri osastoilla. Esimerkiksi liiketoimintayksiköiden johto, lakiosasto, rahoitus ja ylin johto ovat vastuussa liiketoiminnan kannattavuudesta ja sitä kautta myös sopimusten hallinnasta. Sopimusten hallinnalla voidaan parantaa asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnan lisäksi sopimusten noudattamisen säännönmukaisuutta ja minimoida riskejä. (Sopima 2015.)

Sopimusten hallintaa voidaan kuvata sopimusten elinkaaren hallinnan näkökulmasta. Kuvassa 1 on kuvattu sopimuksen elinkaaren hallintamalli. Sopimusten elinkaaren hallinta alkaa pyynnöstä laatia sopimus joko sisäisestä tai ulkoisesta tarpeesta johtuen. Tämä vaihe alkaa sopimusten luonnosten laatimisella ja tätä seuraavilla neuvotteluilla. Seuraavaksi sopimus hyväksytään allekirjoituksella, joka voi olla joko fyysinen tai sähköinen. Tämän jälkeen sopimus arkistoidaan paperisena ja/tai sähköisenä. Lopuksi alkaa sopimusten muutostenhallinta vaihe, joka sisältää sopimusten seurannan esimerkiksi sitoumusten, velvoitteiden, vastuiden, päivämäärien, etujen, hintojen, alennusten, vastuuhenkilöiden ja riskien osalta. Sopimushallinta sisältää myös

sopimusten analysoinnin ja raportoinnin sekä tarvittaessa sopimusten irtisanomisen tai uusimisen. (Sopima 2015.)



Kuva 1 Sopimusten elinkaari (Sopima 2015).

Sopimustenhallinnan osa-alueisiin voidaan lukea kuuluviksi ennakoiva oikeus, tarjouskilpailu, sopimusneuvottelut, sopimuksellinen riskienhallinta, olosuhteiden muutokset sekä vaihtoehtoinen riidanratkaisu. Sopimushallinnan tärkeys kasvaa, mitä enemmän pitkäkestoisempia sopimuksia yrityksellä on. Yrityksen on syytä kiinnittää huomiota esimerkiksi sopimusriskien tunnistamiseen ja niiden käsittelyyn sekä sopimuksista saatavan hyödyn maksimoimiseen. (Tieva 2009, 1-3;112–114.)

Kuntayhtymässä on aloitettu opetus- ja kulttuuriministeriön edellyttämä ammatillisen laadunhallintasuosituksen mukainen laatuprojekti vuonna 2013. Laadunhallinnan tavoitteena on tukea kuntayhtymän vision ja strategian toteutumista. Sopimushallinta on osa laadunhallintaa. Laadunhallinnan tarkoitus on toiminnan ohjaus, jonka avulla organisaatio pyrkii kohti yhteistä toimintatapaa. Työn tarkoituksena on keskittyä tukiprosesseihin liittyvään sopimushallintaan, jota tehdään yleishallinnossa, henkilöstöhallinnossa ja taloushallinnossa. Tavoitteena on kuvata sopimuksenhallinta proses-

sia rajatulle kohteelle ja siten saada aikaan yhteinen kuvausmalli käytettäväksi koko organisaatiossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena antaa päivittäiseen sopimushallintatyöhön konkreettisia vastauksia kysymyksiin, joita työtä tehdessä voi joutua pohtimaan. Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin sopimushallinta perustuu ja mihin sitä tarvitaan?
- Mitkä ovat keskeiset lait ja ohjeet julkishallinnon sopimushallinnan näkökulmasta?
- Mitä on sopimushallinta ja mitkä ovat sen sopimusoikeudelliset ilmenemistavat?
- Miten sopimusosaamista voitaisiin lisätä organisaatiossa?
- Miten sopimushallintaa voitaisiin kehittää jatkossa laadukkaampaan ja tulevaisuuden tarpeita vastaavaan suuntaan?

2.2 Työn rakenne ja rajaus

Työ on jaettu teoria- ja empiriaosaan. Tutkimuksen lähteinä on käytetty sopimushallintaan ja sen kehittämiseen liittyvää lähdeaineistoa, erilaisia oikeusläheteitä sekä kunta-alan julkaisuja ja internet-sivustoja. Opinnäytetyössä käsitellään sopimushallintaa ja sen eri osa-alueita. Näitä ovat esimerkiksi sopimusosaamisen merkitys liiketoiminnalle ja sen riskienhallinnassa.

Tässä työssä keskitytään sopimusten valvonta- ja hallinta vaiheeseen eli siihen, kuinka organisaation olemassa olevaa sopimusmassaa halitaan ja valvotaan käytännössä ja mitä seikkoja tätä tehdessä tulisi ottaa huomioon. Teoreettisena pohjana toimii sopimusoikeuteen ja sopimushallintaan liittyvä kirjallisuus, teorialat, artikkelit ja lait. Aihetta käsitellään siltä osin kuin se on julkishallinnon sopimushallinnan kokonais kuvan ymmärtämisen kannalta merkityksellistä.

Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation sopimushallintaa ja sen kehittämistä. Tavoitteena on luoda ja ottaa käyttöön koko organisaation laajuiset sopimushallinnan periaatteet ja yhteinen tapa toimia. Kehittämistutkimuksessa tarkastellaan or-

ganisaation sopimushallinnan nykytilaa ja toimintamallia. Tutkimuksessa analysoidaan nykytoimintaa, suunnitellaan ja määritetään tavoitetila sekä uusi sopimusten hallintamalli. Tutkimus on tehty vain jo käytössä olevan asiakirjahallintajärjestelmän käytön näkökulmasta. Konseptia tukevan järjestelmän hankintaa tai sopimusten neuvottelua ja laatimista ei kuvata eikä analysoida. Tutkimus toteutettiin organisaation sopimushallinnasta vastaavien viranhaltijoiden kanssa käytyjen keskustelujen ja työn ohessa tehdyn oman havainnoinnin ja kokemusten avulla.

Empiriaosuudessa kerron ensin yleistä tietoa Sastamalan koulutuskuntayhtymästä. Selvitän lukijalle minkälainen organisaatio yhtymässä on ja miten paljon ja minkälaista henkilökuntaa siellä työskentelee. Kohdeorganisaation sopimushallinnan nykytila kuvataan ja analysoidaan sekä lopuksi annetaan parannusehdotuksia sopimushallinnan kehittämiseksi.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni tavoitteena on nykytilan kuvaaminen ja olemassa olevan käytännön kehittäminen Sastamalan koulutuskuntayhtymän osalta eli kysymyksessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmäni käytän sekä oikeustieteellisten että kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien yhdistelmää. Lisäksi oma havainnointi päivittäisessä työssä sekä viranhaltijoiden haastattelu oli osa aineiston keräämistä. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä toimivatko ihmiset niin kuin he kertovat toimivansa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan keräämällä tietoa eri lähteistä. Eri lähteiden tietoa verrataan omaan tulkintaan ja tarkastellaan tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Annettu tulkinta on sitä pitävämpi, mitä useammasta eri lähteestä kerättävä todiste saadaan väitteen taakse. (Kananen 2014, 152.) Oikeudellinen ratkaisutoiminta ja oikeustiede perustuvat oikeuslähteisiin ja niiden asianmukaiseen käyttöön. Oikeuslähde on juridisen päätöksenteon perustana viranomaisten toiminnassa, tuomioistuimissa ja oikeustieteellisessä tutkimuksessa. Oikeudellisia informaatiolähteitä ovat lakikirjat tai valiokuntien mietinnöt, jotka antavat tietoa jonkin oikeuslähteen sisällöstä. Tilanteissa joissa lakia ei ole voi

myös vakiintunut ja yleisesti velvoittavaksi ja kohtuulliseksi koettu käytäntö saada lain tasoisen aseman oikeuslähteenä. Oikeudellisessa ratkaisutoiminnassa ja tulkin- nassa voidaan käyttää oikeuskirjallisuutta, oikeusvertailevia argumentteja sekä käytännöllisiä, eettisiä ja moraalisia argumentteja. (Eduskunnan kirjasto 2015.)

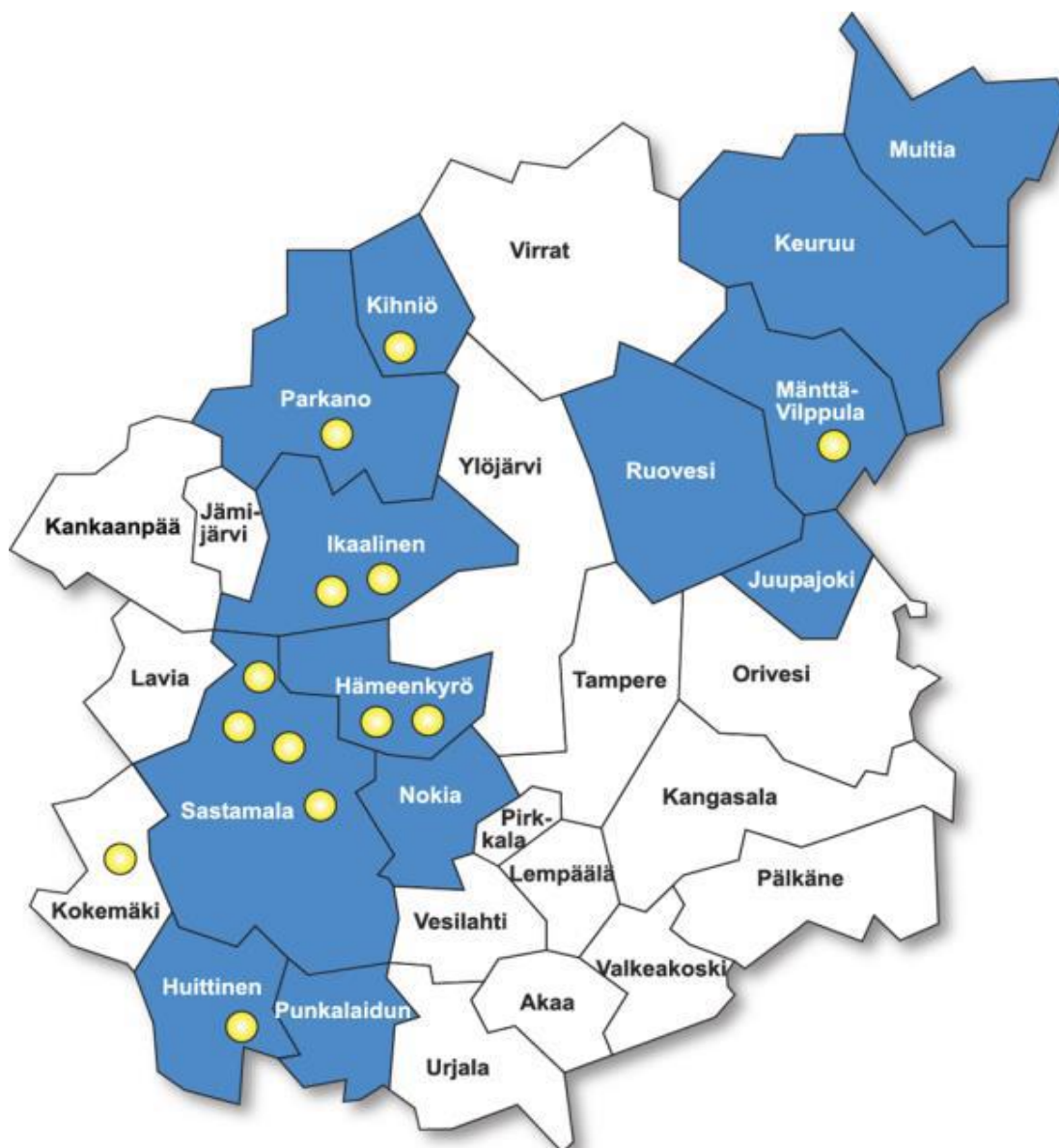
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohdetta tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on pääasiassa löytää tai paljastaa tosiasioita eikä varsinaisesti testata teoriaa tai hypoteesia (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisen tutkimuksen tavoite on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös sen soveltaminen. Laadulliseen tutkimukseen vaikuttavat tutkijan mielenkiinto asiaan, hänen elämäntapansa sekä ammattinsa. Tutkijan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat näkökulman valintaan ja tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tekijän on oltava aiheesta aidosti kiinnostunut ja mieluiten tuntea aihetta. Kvalitatiivinen tutkimus alkaa aineistoon tutustumalla siten, että kokonaisuus alkaa hahmottua tutkijalle. Kun tutkija on saanut aiheestaan yleiskuvan, hän pystyy ymmärtämään, miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä. Tutkijan tulee olla sekä tutkija, havainnoitsija että osallistuja. Hänen tulisi kuitenkin olla myös riittävän etäällä tutkittavasta ilmiöstä, jotta ei vaikuttaisi sen lopputulokseen. (Anttila 2006, 275 – 278.)

2.4 Kohdeorganisaatio

Sastamalan koulutuskuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2009. Sastamalan koulutuskuntayhtymän perussopimuksen mukaan koulutuskuntayhtymän tehtävä on ylläpitää, kehittää ja järjestää peruskoulutuksen jälkeen annettavaa toisen tai kolmannen asteen koulutusta, kursseja, aikuiskoulutusta ja oppisopimuskoulutusta. Kuntayhtymän liikevaihto vuositasona on noin 40 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 650 henkeä, joista opetushenkilöstön osuus on noin 75 %. Kiinteistöjen kokonaismassa on noin 120.000 m², noin 100 eri kiinteistöä. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2015.)

Sastamalan koulutuskuntayhtymä ylläpitää kahdeksaa oppilaitosta. Lisäksi se järjestää yleissivistävää koulutusta Pirkanmaan aikuislukiossa, Petäjä-opistossa (kansalaisopisto) ja Ylä-Satakunnan musiikkiopistossa. Aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto toimivat aktiivisesti jokaisen koulutuskuntayhtymän jäsenkunnan alu-

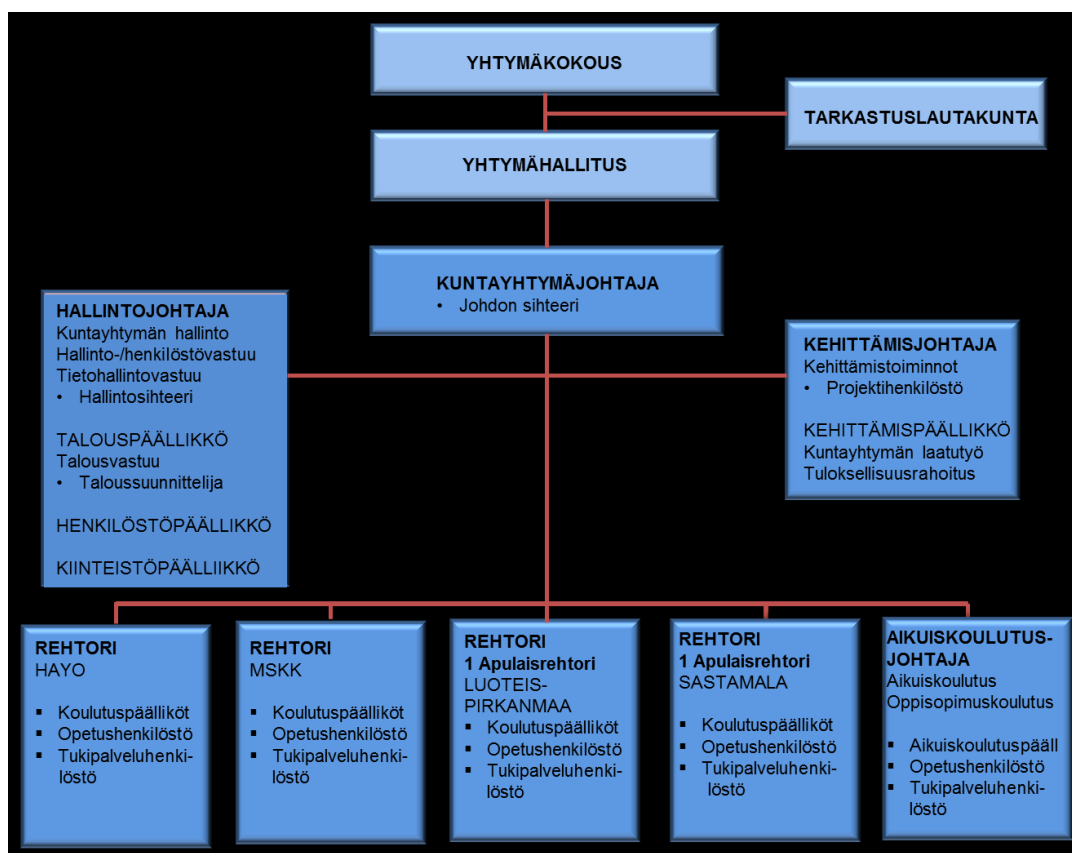
eella. Ammatillisella nuorisoasteella opiskelijoita on yhteensä noin 3100. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2015.) Sastamalan koulutuskuntayhtymän omistajakunnat ovat esitetty *Kuva 2*:ssa. Kuvasta voidaan todeta että organisaatio on maantieteellisesti haastava hallinnoida, koska se sijoittuu laajalle alueelle ja muodostuu useasta toisistaan kaukana sijaitsevasta eri yksiköstä. Yhtymän hallinto on sijoitettu Sastamalassa sijaitsevaan Vammalan yksikköön.



Kuva 2 Sastamalan koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat ja oppilaitokset (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2015).

Kuva 3:ssa on esitetty yhtymän organisaatiokaavio. Yhtymän vuosittaista toiminta- ja taloussuunnittelua ohjaavat toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia. Niiden toteutu-

mista arvioidaan tilinpäätöksen yhteydessä. Päävastuu strategian toteutumisen arvioinnista on kuntayhtymän johtavilla viranhaltijoilla. Operatiivisessa toiminnassa kehittämis- ja arviointityötä vie eteenpäin kuntayhtymän johtoryhmä. Strategian, toimintasuunnitelman ja tavoitteiden toteutumista seurataan johtoryhmässä säännöllisesti tasapainotetun tuloskortin (BSC, Balanced Score Card) ja muiden asetettujen tunnuslukujen avulla. Tulosalueiden johtajat kehittävät toimintaa ja päättävät tarvittavista korjaavista toimenpiteistä sekä seuraavat niiden toteutumista yhdessä johtoryhmän ja hallituksen kanssa. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2015.)



Kuva 3 Sastamalan koulutuskuntayhtymän organisaatio (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2015).

3 SOPIMUSTOIMINTA JULKISHALLINNOSSA

Sopimustoiminta julkishallinnossa on yksi osa hallintoprosesseja. Hyvä hallinto on jokaisen perusoikeus, mikä on taattu lailla. Hyvä hallintotapa edellyttää, että viranomaiset kohtelevat hallinnon asiakkaita tasapuolisesti eivätkä syrji heitä. Hyvässä hallintotavassa viranomaiset saavat käyttää toimivaltaansa pelkästään sellaisiin tar-

koituksiin, jotka ovat lain mukaan hyväksyttäviä. Viranomaisen on myös toimittava puolueettomasti. Toimien tulee lisäksi olla oikeassa suhteessa tavoiteltuihin päämääriin nähden. Viranomaisten ja heidän toimiensa on suojattava oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia. Nämä periaatteet korostuvat myös julkishallinnon sopimusprosesseissa. (Kuntaliitto hyvän hallinnon perusteet 2015.)

3.1 Sopimuksen syntyminen

Sopimussuhde muodostuu usein tarjouksesta ja sitä vastaavasta hyväksyvästä vastauksesta eli niin sanotusta tarjous – vastaus -mekanismista. Sopimus voi syntyä myös muilla tavoilla. Eri alojen kauppatavoissa määritellään usein minkä tyyppiset tilanteet voivat synnyttää sopimuksen. Sopimuksen synnylle on säädetty eräitä yleisiä ehtoja. Tällaisia ovat sopimusosapuolten oikeustoimikelpoisuus, hyvän tavan ja pakottavan lainsäädännön mukaisuus. Sitovan sopimuksen syntyminen voi estyä eräiden sopimuksetilanteissa vaikuttavien häiriöiden vuoksi. Tällaisia häiriöitä ovat kielletty houkuttelu tai taivuttelu, virheellinen informaatio ja yleisesti kunnian ja luottamuksen vastainen menettely sekä sopimuksen muotomääräysten laiminlyönti. (Toivoniemi 2003.)

Oikeustoimilain 1 luku sisältää yleisiä säännöksiä sopimusten tekemisestä. Sopimus syntyy OikTL:n mukaan kahdesta oikeustoimesta, tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksyvästä vastauksesta. Säännökset eivät koske määrämuotoisia sopimuksia eivätkä niitä sopimuksia, joiden päättämiseen vaaditaan suorituksen toimittamista toiselle sopimuspuolelle, ja ovat muuten voimassa vain, mikäli tarjouksesta tai vastauksesta tai kauppa- tai muusta tavasta ei muuta johdu. (Hoppu & Hoppu 2007, 50–51; Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 1929/228, 1 §.)

Sopimuksia voidaan tehdä kirjallisesti, suullisesti ja hiljaisesti. Kaikki sopimukset ovat yhtä päteviä. Kirjallisella sopimisella on useita etuja verrattuna muihin sopimuksetapoihin. (Hoppu&Hoppu 2007, 58.) Kirjallinen sopimus edellyttää sopimusosapuolten omakätistä allekirjoitusta. Myös sähköinen allekirjoitus on pätevä. (Jaakkola & Sorsa 2005, 59.) Usein kirjallinen vaatimus voi perustua lakiin. Tällainen sopimus on esimerkiksi maanvuokrasopimus (Maanvuokralaki 29.4.1966/258,

3§:n 1 mom.). Lainsäädännön lisäksi oikeustoimen määrämuotoa koskeva vaatimus voi perustua myös oikeustoimeen (Telaranta 1990, 217).

Harva tilauksen ja tarjouksen tekijä ajattelee tekevänsä sopimusta. He ajattelevat käyvänsä kauppaa, tekevänsä tarjouksia tai ostotilauksia. Sopimuksen syntymiseen ei tarvita sopimusasiakirjaa, vaan sitova sopimus voi syntyä myös esimerkiksi sähköpostivaihdon tai asiakirjaketjun perusteella. (Pohjonen ym. 2002, 12–13.) Tuomioistuimen päätöksellä voidaan sopimuskumppani velvoittaa täyttämään sopimuksen mukainen suoritus tai vaihtoehtoisesti korvaamaan vastapuolelle sopimuksen täyttämättä jättämisestä syntynyt vahinko. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää pystyä määrittelemään, milloin sopimus on syntynyt. (Kurkela 2003, 35.) Tarjouspyyntöä laadittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei se ole missään tapauksessa sekoitettavissa tarjoukseen, joka aiheuttaa lähettäjälleen tarjoussidonnaisuuden. Tämän vuoksi asiakirjasta tulee selvästi käydä ilmi esimerkiksi otsikosta, että kyseessä tarjouspyyntö eikä tarjous. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 6.)

Sopimuksen pitäisi olla niin selkeä että asiaa tuntematon ulkopuolinen saa sopimuksen läpi lukemalla selvää siitä, mitä osapuolet ovat asiassa sopineet. Mitä tulkinnanvaraisempi sopimus on, sitä suurempi on sopimusriidan riski sopimussuhteen aikana. Sopimuksesta ilmenee kaikki se, mitä on ollut tarkoitus sopia. Erillisiä suullisia lisäehtoja ei saa hyväksyä silloin, kun sopimus tehdään kirjallisesti. Kaikki asiat pitää kirjata sopimusasiakirjaan. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 7.)

Todistustaakka sopimuksen syntymisestä, samoin kuin muutosäännöksen noudattamisesta, on sopimukseen vetoavalla osapuolella. Pääsääntöisesti sen, joka väittää osapuolten sopineen määrämuodosta, on pystyttävä todistamaan väitteensä. Kauppataavalla ja liiketavalla voi olla osapuolten välillä suuri merkitys, jonka seurauksena voidaan katsoa osapuolten sopineen määrämuodosta. Tapaan vetoavan on epäselvissä tapauksissa näytettävä toteen oikeudellisesti pätevän kauppataavan olemassaolo eli se, että sitä noudatetaan laajasti ja se on yleisesti alalla hyväksytty. (Eskelinen 2008, 11.)

Mikäli laissa on määrätty, että sopimus on tehtävä kirjallisesti, asiakirjan tulee sisältää kaikki se, mitä osapuolten kesken on sovittu. Esimerkiksi kiinteistökauppa on maakaaren 2 luvun 1 §:n mukaan tehtävä aina kirjallisesti, myyjän ja ostajan tai hei-

dän asiamiehensä on allekirjoitettava kauppakirja, jonka lisäksi kaupanvahvistajan on vahvistettava kauppa kaikkien kauppakirjan allekirjoittajien läsnä ollessa (Hemmo 1997, 121). Maanvuokralain 3 §, todetaan, että ”Vuokrasopimukseen on otettava kaikki sopimusehdot” ja että ”Ehto joka ei ole sopimukseen otettu, on mitätön.” Mikäli jotakin sopimusehtoa myöhemmin muutetaan tai tehdään lisäyksiä, myös nämä on tehtävä kirjallisesti. (Telaranta 1990, 222.)

Hankintalain 49 §:n mukaan jo tarjouspyynnössä tulee ilmoittaa tärkeimmät sopimusehdot, joilla on merkitystä tarjouksen tekemiselle. Tarjouspyynnössä voidaan myös viitata yleisiin sopimusehtoihin, tai tarjouspyynnön liitteeksi voidaan liittää sopimusluonnos, jossa sopimusehdot on mahdollisimman kattavasti otettu huomioon. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007, 49 §.)

Sopimuksia tehdään myös silloin kun henkilöstöä siirtyy organisaatiosta toiseen esimerkiksi kuntayhtymiä muodostettaessa. Sastamalan koulutuskunta yhtymässä tällaisia sopimuksia on tehty useita eri yksiköille. Tähän mielestäni hyvin esimerkiksi sopiva yleishallinto-oikeudellisesti kiinnostava ratkaisu on KHO 23.1.2001 T 102, jossa on pohdittu siirtyvän henkilöstön asemaan liittyvien sopimusehtojen kohtuullisuutta.

Terveyspalvelujen kuntayhtymä päätettiin purkaa ja sen tehtävät siirtää jäsenkunnille. Henkilöstön asemasta sovittaessa todettiin, että vakinaiset viranhaltijat siirtyvät heille soveltuvaan vastaanottavan kunnan virkaan. Terveystenhoitaja T ilmoitti käyttävänsä oikeuttaan siirtyä A:n kunnan palvelukseen. KHO:n perustelujen mukaan T:llä oli ollut näissä olosuhteissa antaessaan suostumuksensa siirtoon perusteita luottaa siihen, että hänen nimittämisensä A:n kunnan terveyskeskuksen terveydenhoitajan virkaan tapahtuu entisin ehdoin. Kunnanhallitus ei voinut päättää T:n palkkauskysymyksistä siten, että ne ilman T:n suostumusta olisivat tälle epäedullisemmat kuin kuntayhtymässä sovelletut virkasuhteen ehdot. (KHO 23.1.2001 T 102.)

3.2 Ennakoiva sopiminen

Ennakoiva oikeusajattelu pyrkii riskien hallintaan, ongelmien ratkaisemiseen sekä tuomioistuinkäsittelyjen välttämiseen. Varsinkin sopimusoikeudessa ennakoivaa oikeusajattelua voidaan pitää erityisen tärkeänä, sillä se on myös sopimusten laadunhallintaa. Laadukkailla sopimuksilla ja niiden hyvällä hallinnalla voidaan välttää riitatilanteita ja parantaa yrityksen tuottavuutta. (Pohjonen ym. 2002, 141–142.) Sopimusten riskienhallinnalla tarkoitetaan sopimusprosessissa erilaisten riski- ja häiriötekijöiden tunnistamista, luokittelua, hallintaa ja johtamista. Sopimusriskien hallinta edellyttää dokumentoitua sopimusten hallintamallia sekä säännöllisesti tapahtuvaa prosessin eri osien seuranta. (Haapio ym. 2005, 305–306.)

Usein sopimusta pidetään vain kertaluonteisena asiakirjana. Pitkäkestoisissa sopimuksissa sisältö kuitenkin kehittyy ja muotoutuu ajan kuluessa. Pitkäkestoisissa sopimuksissa sekä jatkuvuus että joustavuus ovat tärkeitä, koska muuttuvien olosuhteiden myötä myös sopimuksen sisältö voi muuttua. (Pohjonen ym. 2002, 145–146.) Kun sopimus on allekirjoitettu, sen olemassa olo helposti unohdetaan. Sopimusehtojen noudattamisen valvonta sopimuskaudella on kuitenkin välttämätöntä ja sen merkitys korostuu pitkäkestoisissa sopimuksissa. Sopimusten valvonta tulisi olla selkeästi vastuutettua. Vastuuhenkilöiden tulisi seurata, että sopimukset hyödynnetään täysimääräisesti ja niihin neuvoteltuja oikeuksia käytetään. Mikäli sopimuksia ei valvota voi se johtaa oikeudenmenetyksiin ja tarpeettomiin lisäkustannuksiin tai maksetaan turhasta. (Kuntaliitto sopimushallinta 2015.)

Ennakoivalla sopimisella pyritään etukäteen luomaan ja noudattamaan menettelytapoja, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Keskeisenä ajatuksena ennakoivassa sopimisessa on menettelytapojen kehittäminen ja vakiinnuttaminen, jotka tukevat toiminnan tavoitteen toteutumista. Sopimuksen laatimisen onnistumista ei takaa se, että sen on laatinut juristi. Sopimusosien laatiminen on kokonaisvaltaisempaa, jossa osana ovat myös vakiintuneet käytännöt ko. alalla. (Haapio ym. 2005, 252; Haapio & Järvinen 2014, 331.)

Sopimuksia luettaessa ja niiden hallintaa järjestettäessä on syytä kiinnittää huomiota sopimuksen toimeenpanon ja seurannan kannalta oleellisiin ehtoihin. Esimerkiksi

ohjelmistoja hankittaessa olisi tärkeätä ymmärtää ohjelmistolisenssin laskutukseen ja voimassaoloon liittyvät sopimusehdot. Oleellisia kysymyksiä, joihin ohjelmistojen käyttöoikeuden sisällöstä sovittaessa on syytä kiinnittää huomiota, ovat Hemmo & Hopun (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 14) mukaan esimerkiksi seuraavat seikat:

- Onko ohjelmiston käyttäjämäärää rajattu?
- Onko käyttöoikeus sidottu yhteen tai määrättyyn määrään laitteita?
- Onko käyttöoikeus rajattu yksilöityihin käyttäjiin?
- Koskeeko käyttöoikeus myös samaan konserniin kuuluvia muita yrityksiä, käyttäjän alihankkijoita tai käyttäjän ulkoistamien palvelujen tuottajia?
- Voidaanko käyttöoikeus luovuttaa edelleen?
- Säilyykö käyttöoikeus voimassa käyttäjän yritysrakenteen muutostilanteissa?
- Laskutetaanko ohjelmiston käyttö kertakorvauksena vai säännöllisenä aikaperusteisena korvauksena?
- Sisältykö hintaan uusittuja ohjelmistoversioita tai muita tukipalveluja?

Ei ole järkevää eikä kustannustehokasta käyttää suunnattomasti resursseja ja aikaa pyrkimällä saavuttamaan ”täydellistä” sopimusta. Tämä on yksilöllisen pitkäkestoisen liikesopimuksen kohdalla lähes mahdotonta saavuttaa. Sopimushallinnan kannalta kannattaa kuitenkin panostaa sopimusvalmisteluprosesseihin. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen henkilöstön sopimuskoulutusta ja tätä kautta sopimusosaamisen kehittämistä. (Tieva 2009, 116.)

3.3 Asiakirjojen julkisuus ja salassapito

Viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain mukaan viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei julkisuus- tai muussa laissa erikseen toisin säädetä. Jokaisella on oikeus saada tieto viranomaisen asiakirjasta, joka on julkinen. Hankintalain uuden 84 § mukaan hankintayksikön asiakirjojen julkisuuteen ja asiakirjoista perittäviin maksuihin sekä asianosaisen tiedonsaantioikeuteen sovelletaan viranomaisten toiminnan julkisuudesta annettua lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621, jos hankintayksikkö on mainitussa laissa tarkoitettu viranomainen tai jos sen on muualla laissa olevan säännöksen perusteella noudatettava mainittua lakia.

Keskeiset salassapitoperusteet on määritelty julkisuuslain 24 §:n 1 momentissa, joka sisältää kolmekymmentäkaksi perustetta. Lisäksi erityislaeissa voi olla muita salassapitoperusteita. Julkisuuden rajoittaminen voi perustuslain 12 §:n 2 momentin mukaan perustua vain välttämättömiin syihin. Asiakirja on salassa pidettävä vain, jos tiedon julkisuus aiheuttaa vahingollisia tai haitallisia seuraamuksia. Yksityinen liike- ja ammattisalaisuus ovat ehdottoman salassapitoperusteen suojaamia. Viranomaisella ei ole toimivaltaa arvioida tällaisen asiakirjan salassapidon tarvetta tai tiedon antamisesta aiheutuvia seurauksia. (Mäenpää 2008, 273.)

Julkisuuslain 11 §:n mukaan sillä, jonka oikeutta, etua tai velvollisuutta asia koskee, on oikeus saada tieto sellaisen muunkin kuin julkisen asiakirjan sisällöstä, joka voi tai on voinut vaikuttaa hänen asiansa käsittelyyn. Hänellä on oikeus saada hankinta-asiakirjat heti saatuaan tiedon hankintapäätöksestä. Hänellä ei ole oikeutta saada tietoa tarjouskilpailussa toisen tarjouksen tekijän liike- tai ammattisalaisuuksista tarjouksen hintaa lukuun ottamatta. Tarjouksen hinnalla tarkoitetaan tarjouksen kokonaishinnan lisäksi myös mahdollisia osahintoja erityisesti, jos niillä on ollut merkitystä tarjousten valinnassa. Julkisuuslain 11 §:n 2 momentin 6 kohdan mukaan tarjouksen hinta on tarjouksen tekijän liike- ja ammattisalaisuus, josta asianosaisella on kuitenkin oikeus saada tietoa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 381–382.)

Liike- tai ammattisalaisuutta ei ole julkisuuslaissa tai muussa lainsäädännössä erityisesti eritelty. Elinkeinotoiminnasta annetun lain 4 §:ssä on säädetty liikesalaisuuksien suojasta elinkeinotoiminnassa. Lain perustelujen mukaan tunnusomaista liikesalaisuudelle on, että sillä tarkoitetaan seikkaa, jonka salassa pitämisellä on merkitystä sen yrityksen elinkeinotoiminnalle, jonka hallussa liikesalaisuus on. Liike- ja ammattisalaisuuden tai muun vastaavan julkisen tai yksityisen taloudellisen edun määrittäminen on tehtävä tapauskohtaisesti. Lähtökohtaisesti tarjouksen tehneen yrityksen tai julkisyhteisön on määriteltävä, mitkä tarjousasiakirjoihin sisältyvät tiedot ovat liike- tai ammattisalaisuuksia. Soveltaessaan julkisuuslakia hankintayksikkö ei kuitenkaan ole velvoitettu tarjoajan tekemään ilmoitukseen vaan joutuu arvioimaan tilanteen itse. Hankintayksikön olisi suositeltavaa tarjouspyynnössä pyytää tarjoajia merkitsemään selvästi tarjoukseensa, mitkä siinä olevat tiedot ovat liike- tai ammattisalaisuuksia tai muulla perusteella salassa pidettäviä. Mikäli mahdollista, tällaiset

tiedot olisi hyvä pyytää toimittamaan erillisenä asiakirjana, joka on selkeästi merkitty salassa pidettäväksi. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 387.)

KHO 2007:83 tapauksessa yksikköhintoja oli kuitenkin pidettävä tarjouksen antajan liikesalaisuuksina. Ulkopuolisella yrityksellä, jonka ei katsottu olleen asianosainen kyseisessä hankinnassa, ei ollut oikeutta saada tietoa liikesalaisuuksiksi katsotuista yksikköhinnoista. Päätös ei kuitenkaan ota kantaa siihen, mikä olisi ollut asianosaisen oikeus saada tieto kyseisen tarjousten yksikköhinnoista.

Asiakirja tulee julkiseksi viimeistään silloin kun asia, jota se koskee, on käsitelty loppuun. Hallintopäätöksen käsittelyä varten viranomaisessa laadittu muistio, pöytäkirja ja muu vastaava valmisteluasiakirja tulee julkiseksi kun valmistelun kohteena oleva päätös on allekirjoitettu. Esimerkiksi hallintopäätöksen esittelymuistio ja muu välittömästi päätöksen käsittelyä varten laadittu sisäinen valmisteluaineisto tulevat julkisiksi, kun päätös asiassa on tehty. Tämä koskee myös pöytäkirjaa ja selvitystä, joka on päätöksen käsittelyä varten laadittu viranomaisen sisäisessä valmistelussa. Myös päätöksen valmistelua varten laadittu kunnan toimielimen pöytäkirja tulee julkiseksi, kun päätös on allekirjoitettu. (Mäenpää 2008, 263.)

3.4 Vakioehdot

Vakioehdot voidaan tunnistaa siitä, että ne on laadittu käytettäväksi useissa yksittäisissä sopimuksissa. Ne laaditaan vielä tuntemattomia tulevia sopimussuhteita varten ja niitä on tarkoitus käyttää useiden sopimuskumppaneiden kanssa, jolloin vähintään toisen sopimuskumppanin yksilölliset tarpeet jäävät ehtojen laadinnassa huomioimatta. Vakioehdot voidaan liittää suoraan sopimusasiakirjaan tai ottaa ne osaksi sopimusta erillisenä sopimusliitteenä. (Wilhelmsson 2008, 36–37.)

Vakioehdot voivat tulla osaksi sopimusta sopimusasiakirjassa tai muutoin sopimusta päätettäessä viittaamalla elinkeinonharjoittajan tai alan yleisiin sopimusehtoihin. Ehtojen tulemiselle sopimuksen osaksi on tällöin kaksi vaatimusta: vakioehtoihin on täytynyt nimenomaisesti viitata sopimusta päätettäessä ja sillä, joka ei ole ehtoja laatinut, on täytynyt olla mahdollisuus tutustua ehtoihin ennen sopimuksen lopullista

päättämistä. Kun vakioehdot on liitetty sopimukseen asianmukaisesti, ei ole merkitystä onko sopijaosapuoli lukenut ehdot. Tilanne on toinen, jos vastapuoli on tarkoituksella erehdyttänyt sopijapuolta sopimuksen sisällöstä ja saanut tämän erehdyttämällä hyväksymään sopimuksen. Vakioehdot voidaan liittää sopimukseen myös ilman nimenomaista tahdonilmaisua. Tämä voi tapahtua Esimerkiksi jos sopijakumppaneitten välillä on ollut kiinteä liikesuhde ja heidän välillään on tehty sopimuksia joissa on vakiintuneesti käytetty vakioehtoja. Nämä ehdot tulevat myös uuden sopimuksen osaksi. Jos sopijapuoli haluaa, että ehdoista luovutaan tai että vakioehtojen sisältöä muutetaan, hänen on ilmoitettava asiasta vastapuolelle ennen uuden sopimuksen tekemistä. (Saarilehto 2005, 19–21; OikTL 30 §.)

Vakioehtoja silmällä pitäen on sääntö, jonka mukaan yllättävää ja ankaraa ehtoa ei tarvitse sopimuksessa noudattaa sellaisenaan. Jos yllättävä ja ankara ehto on saatettu erityisesti vastapuolen tietoon, se sitoo vastapuolta. Erityistä ehdon yllättävyyttä ja ankaruutta koskevia sääntöjä voidaan soveltaa vain, jos ehto on sekä yllättävä että ankara. Ehdon korostamista koskeva vaatimus liittyy ehdon ankaruuteen. Kun ehdon sisältö poikkeaa merkittävästi ehdon käyttäjän hyväksi, voidaan puhua ankaruudesta. Useissa KKO:n ratkaisuisissa on sanottu, ettei ehto ole yllättävä ja ankara. Tällaisia ratkaisuja ovat esimerkiksi KKO 1977 II 103 ja KKO 1997:164. (Saarnilehto 2005, 25–26.)

OikTL:n sopimusosapuolet oletetaan tasaveroisiksi, mutta vakioehtojen laatijalla on selvä etulyöntiasema tämän päästessä muotoilemaan vakioehdot omalta kannaltaan edullisiksi. Vakioehtoja koskevissa oikeusperiaatteissa onkin kysymys tämän tasapainon lieventämisestä. (Hemmo 1997, 91.) Hankintasopimuksessa voidaan käyttää sekä yksilöllisiä ehtoja että yleisiä sopimusehtoja. Mikäli nämä ovat ristiriidassa keskenään, menevät yksilölliset ehdot yleisten sopimusehtojen edelle. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015.)

Julkisissa hankinnoissa käytettyjä yleisiä sopimusehtoja ovat:

- Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot JYSE 2014 TAVARAT ja JYSE 2014 PALVELUT
- Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot, JIT 2007
- Rakennusurakan yleiset sopimusehdot, YSE 1998

- Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot, KSE 2013
- Kone- ja kuljetuspalveluiden hankinnan yleiset ehdot, KE 2008

3.5 Vakuudet

Vakuus on velkojalle etukäteen annettu varallisuusarvoinen suoritus, joka on velkojan käytettävissä siinä tapauksessa, että velallinen ei maksa velkaansa. Velkoja voi säännönmukaisesti turvautua vakuuteen vasta, jos velallinen jättää sitoumuksensa täyttämättä. Takauksella eli henkilövakuudella velallisen ohessa joku toinen henkilö sitoutuu vastaamaan velasta siinä tapauksessa, että velallinen laiminlyö suorituksensa. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 19.)

Vakuuksia voidaan käyttää luottotoiminnan lisäksi myös sopimussuhteissa. Kauppasopimuksissa myyjä saattaa vaatia ostajalta vakuuden luottokaupassa maksuaikaa myönnettäessä. Ostaja saattaa vaatia myyjältä vakuuksia maksaessaan ennakkomaksuja. Ostaja saattaa edellyttää myyjältä vakuuksia myös turvatakseen asemansa myyjän mahdollisessa myyjän suoritushäiriötilanteessa siten, että myyjä toimittaa pankkitakauksen ostajan hyväksi ostajalle mahdollisesta tavaravirheestä tai myyjän viivästyksestä aiheutuvan vahingon korvaamisen vakuudeksi. Vakuuksia voidaan käyttää osapuolten aseman turvaamiseksi myös palvelusopimuksissa. (Hemmo & Hoppu 2015, 19.)

Työ- ja urakkasuorituksissa suurena tilaajan riskinä on se, että työn suorittaja ei kykene suoriutumaan mahdollisista vahingonkorvaus- tai sopimussakkovastuistaan. Tämän välttämiseksi voidaan käyttää vakuutena takausta, joka on tyypillisesti luottolaitoksen antama. Takauksen saajan on varmistettava että takaus vastaa sisällöltään sitä, mitä hänen ja työnsuorittajan välisessä suhteessa on sovittu. Sopimusten täyttämistä annettavat takaukset ovat yleensä voimassa vain tietyn sitoumuksessa täsmennetyin ajan. Tämän vuoksi on varmistettava, että mahdolliset vaatimukset esitetään oikea-aikaisesti. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 19.)

First demand –takuuta käytettäessä toimittajan ja tilaajan välillä on esimerkiksi kauppa- tai urakkasopimus. Toimittajan kotivaltion pankki antaa tällöin toimittajan

velvoitteiden täyttämistä koskevan first demand -takuun tilaajalle ja edellyttää oman takautumisoikeutensa suojaksi vastasitoumusta toimittajalta. Esimerkiksi tarjoustakuu (tender guarantee) annetaan sen vakuudeksi, että sopimustarjouksen tekijä ei vetäydy tarjouksestaan tai kieltäydy tarjouksen hyväksymisen jälkeen sopimuksen päättämisestä. Ennakon takuu (advance payment guarantee) turvaa ennakkomaksuja tehneen tilaajan oikeutta ennakon palautukseen, jos sopimus keskeytyy ennen kuin tilaaja on saanut hyväkseen ennakkomaksua vastaavan suorituksen. Suoritustakuuta (performance guarantee) tilaaja voi käyttää suoritusvirheeseen perustuvien saamisten perimiseen. Suoritustakuun ajallisesti pidempi voimassa oleva muoto on takuuajan takuu (warranty guarantee), johon tilaaja voi turvautua silloin, kun suoritukselle on annettu erityinen kestävyys- tai korjaustakuu ja suorituksessa ilmenee tänä aikana virheitä. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 19.)

3.6 Reklamointi

Reklamaatio tarkoittaa velkojan ilmoitusta velalliselle siitä, että tämä ei ole tehnyt sopimuksenmukaista suoritusta. Reklamaatio voi liittyä sopimuksen syntyyn, sen täyttämiseen ja sen päättymiseen. Käytännössä reklamaatio merkitsee vastalauseita esimerkiksi laskun oikeellisuuden osalta. Reklamaation laiminlyönnistä kohtuullisessa ajassa seuraa, että velkoja menettää oikeutensa vaatia sopimusrikkomuksen seuraamuksia vastapuolelta. Kohtuullisen reklamaatioajan pituus ratkaistaan tapauskohtaisesti. Huomioon otettavaa on reklamaation tekijän henkilökohtaiset olosuhteet ja oikeustoimen tyyppi. (Saarnilehto 2010, 148–153.)

Sopimusvelvoitteen täyttämisaikakohta riippuu siitä, milloin suoritus on sovittu tehtäväksi. Ellei tästä ole sovittu noudatetaan yleensä periaatetta, jonka mukaan sopimus on täytettävä kohtuullisessa ajassa sen tekemisestä. Monimutkaisemmat sopimukset, kuten rakennusurakka tai ohjelmistotoimitus voidaan sitoa myös ajallisiin välitavoitteisiin, jolloin suoritusvelvollisen tulee sopimuksen täyttämisvaiheen aikana saavuttaa tiettyjä sovittuja suorituksia sopimuksen mukaisina ajankohtina. Välitavoitteeseen liittyvä viivästys voi johtaa velvollisuuteen maksaa sopimussakkoa. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 8.)

Velvollisuus reklamointiin syntyy, kun on havaittu sopimusrikkomus tai kun se olisi pitänyt havaita. ”Olisi pitänyt havaita” tarkoittaa sitä, että tilaajalla on vastaanottamansa suorituksen tarkastusvelvollisuus. Reklamaatio ei ole määrämuotoinen. Se voidaan lähtökohtaisesti tehdä suullisestikin, ellei sopimuksesta tai lainsäädännöstä tai alan tavasta seuraa reklamaatiolle muotovaatimusta. Reklamaation sisältövaatimuksena on pääsääntöisesti vain sopimusrikkomuksen riittävä yksilöinti. Reklamaatiovelvollisuuden täyttyminen ei edellytä, että samassa yhteydessä esitettäisiin sopimusrikkomuksen perusteella yksityiskohtaisia vaatimuksia esimerkiksi vahingonkorvauksesta. Reklamointi on suoritettava kohtuullisessa ajassa tai muun tarkemmin määrätyn ajan kuluessa jos tällaisesta on sovittu. Oikeuskirjallisuudessa on esitetty nyrkkisäännöksi, että tavanomaisissa yritysten välisissä suorituksissa kohtuullisena reklamaatioaikana voidaan pitää 1–2 viikkoa. Kaikissa sopimusrikkomuksissa velkojalta ei aina edellytetä reklamaatiota. Yleinen periaate on, ettei reklamaatiota tarvita suorituksen viivästymisen yhteydessä vaan ainoastaan suorituksen väärän asiasisällön eli virheen yhteydessä. Tätä perustellaan sillä että viivästys on yleensä myös velallisen tiedossa eikä velkojan reklamointi näin ollen antaisi velalliselle mitään lisäinformaatiota. (Norros 2012, 319–320.)

Julkisyhteisö voi toimia myös myyjänä tai vuokranantaja osapuolena, mikä vuoksi yhteisö voi olla myös reklamaation vastaanottajana. Esimerkiksi ammattikouluissa tehdään usein omakotitaloja oppilastyönä, mitkä myydään valmistumisen jälkeen yksityisille henkilöille tarjousten perusteella. Yleisimpinä huonoon hallintoon liittyvinä ongelmatapauksina voidaan pitää huonoa ja huolimaton neuvontaa tai puutteellista asian käsittelyä. Erityisesti kiinteistökaupoista voi tulla ostajalta reklamaatioita. Näiden välttämiseksi tulisi kiinnittää erityistä huomiota ostajalle annettuihin tietoihin ja niiden täsmällisyyteen.

Esimerkiksi KKO 1983 II 9:n tapauksessa kunta, joka oli keskitetysti myynyt alueelta rakennuspaikkoja omakotitalojen rakentamista varten, oli ostajille järjestämässään tilaisuuksissa varauksetta antanut ohjeita rakennustyyppistä ja suosituksia perustamistavasta varmistautumatta siitä, että ohjeet ja suositukset soveltuivat kaikkiin luovutettuihin rakennuspaikkoihin. A:n ostamalleen määrälle rakennuttama talo oli maapohjan pehmeiden sekä ohjeissa edellytetyn laattaperustuksen käyttämisen vuoksi painunut ja vaurioitunut. Vahingon katsottiin syntyneen kunnan tuottamuksesta.

KKO 2007:91:n tapauksessa asunnon myyjä oli antanut paikkansapitämättömän tiedon kylpyhuoneen kosteuseristyksestä. Hänen katsottiin olleen sinänsä tietämätön antamiensa tietojen virheellisyydestä mutta esittäneen ne tietoisesti sävyyn, joka antoi vastapuolelle väärän kuvan tietojen varmuudesta. KKO katsoi myyjän menettäneen kunnianvastaisesti ja arvottomasti, minkä seurauksena ostajien ei katsottu menettäneen oikeuttaan hinnanalennukseen reklamaation viivästymisestä huolimatta.

3.7 Vahingonkorvaus

Arvoltaan vähäinen sopimus voi johtaa huomattavaan vahingonkorvausvastuuseen, ellei sopimuksen vastuunrajoitusehtoja ole laadittu huolellisesti (Hoppu & Hoppu 2007, 26). Vahingonkorvaus voi tulla kyseeseen erilaisissa asiayhteyksissä ja erityyppisten vahinkoseurausten yhteydessä. Vahingonkorvausvastuu voidaan jakaa sopimusperusteiseen ja sopimuksen ulkopuoliseen vastuuseen. Sopimusperusteisen vahingonkorvausvastuun tarkoituksena on saattaa sopimusrikkomuksesta kärsivä siihen taloudelliseen asemaan, johon hän olisi päässyt, jos sopimus olisi täytetty odotetusti. Velkojalla voi lisäksi olla oikeus vaatia virheellisen suorituksen oikaisemista, sopimuksen purkamista tai hinnanalennusta. Sopimuksenulkoisen vahingonkorvausvastuu ei johdu sopimuksen rikkomisesta vaan siitä, että joku on aiheuttanut toiselle muuta vahinkoa. (Norros 2012, 62.)

Vahingonkorvauslaki on tuottamusvastuuta koskeva yleislaki, jota sovelletaan sopimuksen ulkopuoliseen vastuuseen. Sopimussuhteessa aiheutetun vahingon osalta vahingonkorvauslaki ei tule lain soveltamisalaa koskevan säännöksen mukaan sovellettavaksi. Sopimussuhteessa vahingonkorvaamiseen sovelletaan sopimusoikeudellisen korvausvastuun sääntöjä. Sopimusoikeudessa korvausvastuu perustuu yleensä siihen, että osapuoli ei täytä sovitusti omaa osuuttaan. Korvausvelvollisuuden peruste voi olla virheellinen sitoumuksen täyttäminen tai sen kokonaan täyttämättä jättäminen. Usein sopimusoikeudellisesta korvausvastuusta on mahdollista vapautua osoittamalla, ettei sopimuksen rikkominen ole johtunut rikkojan tahallisuudesta tai tuottamuksesta. Oletus tuottamuksesta aiheuttaa todistustaakan vahingon aiheuttajalle. Korvausvastuu voi perustua myös muun henkilön kuin korvausvelvollisen tahallisuuteen tai tuottamukseen. Esimerkiksi työnan-

taja voi joutua korvausvastuuseen työntekijän työssään virheellään tai laiminlyönnillään aiheuttamasta vahingosta. (Saarnilehto 2007, 15–16.)

Tuottamusperusteinen vahingonkorvausvastuu tulee sovellettavaksi erityisesti asiantuntijapalveluita ja työsuorituksia ostettaessa. Lisäksi tuottamusvastuu liittyy kauppalaissa ja kuluttajansuojalaissa välillisten vahinkojen korvaamiseen. Oikeuskäytännössä on pitkälle vakiintunut kanta, jonka mukaan osapuoli, jonka sopimusvelvoite on jäänyt täyttämättä asianmukaisesti, on velvollinen korvaamaan aiheutuneen vahingon, ellei hän kykene näyttämään toimineensa huolellisesti. Suoritusvelvollisen on kyettävä osoittamaan sopimusrikkomuksen johtuneen jonkin ulkoisen seikan aiheuttamasta häiriöstä tai että ei-toivottu tulos asiantuntijapalvelussa on aiheutunut hänen huolellisesta toiminnastaan riippumatta. Esimerkiksi KKO 1999:80 tapauksessa veroneuvontaa antaneen tilintarkastusyhtiön korvausvelvollisuus syntyi sen perusteella, että toimeksisaajan olisi KKO:n mukaan tullut tarkastaa asiakkaan toimeksiannon perustaksi antamat pohjatiedot asiakirjoista. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 8.)

Sopimusvelvoitteidensa täyttämässä epäonnistunut ei yleensä voi edukseen vedota siihen, että viivästyksen tai virheen syynä on esimerkiksi alihankkijan toimituksessa oleva virhe. Jos toisin ei ole sovittu, saa suoritusvelvollinen käyttää haluamiaan apulaisia velvoitteidensa täyttämässä. Samalla hän myös vastaa apulaistensa toiminnasta samalla tavoin kuin omastaan. Kauppalaissa tämä vastuu ilmaistaan 27.2 §:ssä, jonka mukaan: ”Jos viivästys johtuu henkilöstä, jota myyjä on käyttänyt apunaan sopimuksen tai sen osan täyttämässä, myyjä vapautuu vahingonkorvausvelvollisuudesta vain, mikäli myös mainittu henkilö olisi vapaa vastuusta. Sama on voimassa, jos viivästys johtuu myyjän tavarantoimittajasta tai muusta aiemmasta myyntiportaasta.” Sopimuksessa voidaan määritellä, että tietyt alihankkijoiden tai muiden apulaisten viivästykset tai virheet ovat suoritusvelvollisen kannalta vastuusta vapauttavia ylivoimaisia esteitä. Ehto, jonka mukaan suoritusvelvollinen ei miltään osin vastaisi apulaistensa toiminnasta, on ongelmallinen siihen mahdollisesti liittyvän kohtuuttomuuden vuoksi. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 8.)

Myöskään toimintojen ulkoistaminen ei sellaisenaan poista sopimusoikeudellista vastuuta. Suoritusvelvollinen vastaa ulkoistetusta suorituksesta samalla tavoin kuin silloin, kun oma organisaatio hoitaa tehtävää, ellei vastuuta rajoittavissa ehdoissa ole muusta sovittu. Vahingonkorvauslain mukaisessa sopimuksenulkoisessa vastuussa toimeksiantaja ei vas-

taa ulkoistetun palvelun suorittajan aiheuttamista vahingoista isännänvastuun perusteella (VahL 3:1.1) edellyttäen että lainkohdan mukainen työntekijään rinnastuvan yrittäjän tunnusmerkitö ei täyty. Tämä koskee kuitenkin vain tilanteita, joissa vahinko on aiheutunut muulle kuin sopimuskumppanille. (Hemmo & Hoppu 2015, Luku 8.)

Hankintalain vahingonkorvausvelvollisuutta koskevaa erityissäännöstä ei sovelleta valitun toimittajan sopimusrikkomuksen aiheuttamaan vahinkoon. Myös tässä tapauksessa sovelletaan normaaleja sopimusperusteisen vahingonkorvausvelvollisuuden periaatteita. Vahingonkorvausoikeuden mukaan korvausvelvollisuutta ei yleensä synny, jos vahingon syntyminen on ollut ennakoimatonta. Henkilö- tai esinevahingoista erillisen varallisuusvahingon korvaamisvelvollisuus edellyttää vahingonkorvauslain mukaan, että vahinko on aiheutettu rikoksella, törkeällä tuottamuksella tai vahingon korvaamiseen on muuten erityisiä syitä. Vahingonkorvausta vaativan on pystyttävä näyttämään toteen kärsimänsä vahingon määrä, vahinkoa aiheuttanut tapahtuma tai menettely sekä näiden välinen syy-yhteys. Vahingon määrän toteen näyttämiseksi on yleensä perusteltua säilyttää tarjouksen laskennassa tehdyt arviot sopimuksella saavutettavasta hyödystä. Vahingonkorvauksen vanhentumiseen sovelletaan lakia velan vanhentumisesta, jonka mukaan oikeus vahingonkorvaukseen vanhentuu kolmen vuoden kuluttua siitä, kun vahingonkärsijä on saanut tietää tai hänen olisi pitänyt tietää vahingosta ja siitä vastuussa olevasta. Vahingonkorvauksen vanhentuminen on katkaistava ennen kuin kymmenen vuotta on kulunut vahinkoon johtaneesta tapahtumasta. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 436–438.)

Suomessa ei ole olemassa varallisuus oikeudellisten sopimusten neuvotteluja koskevaa lainsäädäntöä. Suomalaisessa oikeuskäytännössä on perinteisesti sopimusneuvotteluista aiheutuvista vahingoista tuomittu korvauksia negatiivisen sopimusedun mukaisesti eli käytännössä vahingonaiheuttajalle on määrätty korvattavaksi vahingon kärsineelle osapuolelle sopimuksen valmistelusta ja neuvotteluista aiheutuneet kustannukset. Tähän liittyvä merkittävä poikkeus sisältyy kuitenkin erääseen Korkeimman oikeuden ratkaisuun (1999:48). KKO on myös ottanut kantaa ratkaisussa julkisia hankintoja koskevaan vastuuseen antaen ymmärtää positiivisen sopimusedun korvaamisen tulevan kyseeseen silloin, kun paras tarjous perusteettomasti sivutetaan. Korkeimman oikeuden ratkaisu (1999:48) kertoo siitä, että esimerkiksi kiinteistö- ja rakennusalan liikesopimusten neuvotteluihin liittyy monenlaisia vahvoja oikeudellisia vastuelementtejä, jotka toteutuessaan voivat merkitä vahingonaiheuttajalle huo-

mattaviakin taloudellisia seuraamuksia. Tässä suhteessa esimerkiksi julkisyhteisöihin tilaajina kohdistuvat vaatimukset lainmukaisista menettelytavoista korostuvat. (Tieva 2009, 119–120.)

Rikastumiskiellolla tarkoitetaan periaatetta, jonka mukaan vahingonkorvaus ei saa saattaa vahingonkärsijää parempaan asemaan kuin mihin hän olisi päässyt ilman vahinkoa. Osapuolet voivat tosin pääsääntöisesti poiketa lain säännöksistä sopimuksella joko vastuuta rajoittaen tai sitä laajentaen. Esimerkiksi sopimuksessa voidaan sopia ehtoja, jotka tekevät poikkeuksen vahingonkorvauslain soveltamiseen. Esimerkiksi, jos A on ottanut B:n omaisuutta säilytettäväksi maksua vastaan sillä ehdolla, että jos omaisuus vahingoituu, A:n korvausvastuu rajoittuu B:n maksamaan säilytyspalkkioon. Jos säilöön uskottu omaisuus katoaa A:n huolimattoman menettelyn seurauksena ja sen arvo on suurempi kuin säilytyspalkkio, B ei voi kiertää osapuolten sopimaa vastuunrajoitusta vetoamalla siihen, että A:n B:lle aiheuttama omaisuuden menetys voisi tulla vahingonkorvauslain nojalla korvattavaksi tavanomaisessa sopimuksenulkoisessa suhteessa. (Norros 2012, 63.)

Markkinaoikeus voi määrätä hankintayksikön maksamaan hyvitysmaksua sellaiselle asianosaiselle, joka on menettänyt mahdollisuutensa voittaa tarjouskilpailu virheellisen menettelyn johdosta. Saadakseen hyvitysmaksun hakijan on osoitettava, että hankintamenettelyssä on tapahtunut virhe ja hänellä olisi ollut todellinen mahdollisuus voittaa tarjouskilpailu, jos kyseistä virhettä ei olisi tapahtunut. Hyvitysmaksun suuruutta määrättäessä otetaan huomioon hankintayksikön virheen tai laiminlyönnin laatu, hankinnan kokonaisarvo ja hakijalle aiheutuneet kustannukset ja vahinko. Hyvitysmaksun määrälle on oikeussuojauudistuksen yhteydessä säädetty enimmäisraja, jonka mukaan hyvitysmaksun määrä ei saa ilman erityistä syytä ylittää kymmentä prosenttia hankintasopimuksen arvosta. Hankintalain perustelujen mukaan hakijalla on velvollisuus hyvitysmaksua vaatiessaan näyttää toteen virheellisestä menettelystä aiheutuneen vahingon määrä. Hyvitysmaksun määrääminen ei kuitenkaan estä hakijaa lisäksi vaatimasta vahingonkorvausta yleisessä alioikeudessa, mikäli hänen kärsimänsä vahingon määrä ylittää markkinaoikeuden tuomitseman hyvitysmaksun määrän. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 421–424.)

Hankintayksikön hankintalainsäädännön vastaisen menettelyn katsotaan tarkoittavan sitä, että oikeudenkäynti on aiheutunut viranomaisen virheestä. Jos markkinaoikeudelle tehty valitus hyväksytään ja hankintayksikön todetaan menetelleen hankintalainsäädän-

nön vastaisesti, hankintayksikkö velvoitetaan yleensä korvaamaan valittajan oikeudenkäyntikulut kokonaan tai osaksi. Hankintayksikön omat kulut jäävät sen omaksi vahingoksi, koska hallintolainkäyttölain 74 §:n 3 momentin mukaan yksityistä asianosaista ei saa velvoittaa korvaamaan julkisen asianosaisen oikeudenkäyntikuluja, ellei yksityinen asianosainen ole esittänyt ilmeisen perusteetonta vaatimusta. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 432.)

3.8 Sopimuksen päättäminen ja pätemättömyys

Sopimus velvoittaa sen osapuolia sopimuksen voimassaolon ajan. Useimmiten sopimuksen voimassaolo päättyy silloin, kun sopimuksessa sovitut velvoitteet on täytetty. Sopimus voidaan päättää myös purkamalla tai tekemällä uusi sopimus, joka korvaa alkuperäisen. Tehtyjä sopimuksia tai niiden ehtoja ei voi yksipuolisesti muuttaa, joten sopimusosapuolet ovat velvollisia noudattamaan tehtyä sopimusta. Sopimuksen sitovuus tarkoittaa myös sitä, että tehdyn suorituksen täytyy olla sopimuksen mukainen. Mikäli sopimusosapuoli ei noudata sopimusta, kyseessä on sopimusrikkomus. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48; Saarnilehto 2009, 161–164.)

Sopimuksen sitovuuteen on neljä poikkeusta. Ensimmäinen niistä on *force majeure*, jolloin ennalta arvaamaton ja ylivoimainen este tekee sopimuksen täyttämisen mahdottomaksi. Kummankin edellytyksen on täyttyvä, että kyseessä on tällainen tilanne. *Force majeure* on yleisesti ja kansainvälisesti hyväksytty peruste vapautua sekä sopimuksen täyttämisestä että vahingonkorvausvelvollisuudesta, mikäli se perustuu viivästymiseen. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48–51.)

Toinen poikkeus on sopimuksen mitättömyys. Tällöin sopimus tai sen ehto on mitätön. Sopimus voi olla mitätön silloin, jos sopimusosapuoli on ollut oikeustoimikelvoton, sopimusta rasittaa muotovirhe tai sopimus on lainvastainen. Mitättömyyteen ei välttämättä tarvitse vedota, koska tuomioistuin ottaa sen viran puolesta huomioon silloin, kun mitättömän sopimuksen perusteella esitetään vaatimuksia toiselle sopimusosapuolelle. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48–51.)

Kolmas poikkeus on väitteen- tai moitteenvarainen pätemättömyys. Sopimus voi olla pätemätön sen asiasisällön, muotovirheen tai syntyolosuhteiden perusteella. Sopimuksen

pätemättömyyteen on vedottava tietyssä tapauskohtaisessa ajassa nostamalla moitekanne tuomioistuimessa. Moitteenvaraisesta pätemättömyydestä on kysymys esimerkiksi silloin, kun sopimuksessa on muotovirhe tai tehty päätös halutaan julistaa pätemättömäksi. Väitteenvaraisella pätemättömyydellä tarkoitetaan oikeustoimilaissa säänneltyä pätemättömyyttä. Väitteenvaraisessa pätemättömyydessä sopimus voidaan todeta pätemättömäksi sen tekohetkellä vallinneiden olosuhteiden vuoksi. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48–51.)

Neljäs poikkeus on sopimuksen sovittelu. Oikeustoimilain 36 §:n mukaan sopimusta voidaan sovittaa, mikäli sopimus on kohtuuton. Kohtuuttomuutta arvioitaessa otetaan huomioon sopimuksen sisältö, osapuolten asema sekä sopimuksen tekohetkellä ja sen jälkeen vallinneet olosuhteet. Sopimus voidaan myös joissakin tilanteissa myös perua. Yleensä peruuttamista tapahtuu pitkäaikaisissa sopimussuhteissa. Jos sopimus perutaan, sopimusosapuolten velvollisuus täyttää sopimus lakkaa. Sopimuksen peruuttaminen voi johtaa korvausvelvollisuuteen toiselle sopimusosapuolelle. (Oikeustoimilaki 13.6.1929/228; Jaakkola & Sorsa 2005, 57; Saarnilehto 2009, 161–164.)

Oikeustoimilaissa on määritelty sopimuksen pätemättömyyteen johtavat seikat. Lain 28 §:n mukaan sopimus on aina pätemätön, mikäli sen tekemiseen on pakotettu väkivallalla uhkaamalla tai väkivaltaa käyttämällä. 29 §:n mukaan sopimus on pätemätön myös silloin, jos osapuoli on itse käyttänyt muuta kuin 28 §:ssä mainittuja pakotteita toista vastaan tai hän on tiennyt jonkun toisen sitä käyttäneen. Sopimus on 30 §:n mukaan pätemätön myös silloin, jos joku on erehdyttänyt toisen tekemään sopimuksen tai hän on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää jonkun muun tätä erehdyttäneen. 31 §:n mukaan sopimus on pätemätön, jos se on tehty käyttäen hyväksi toisen pulaa, ymmärtämättömyyttä, kevytmielisyyttä tai riippuvaista asemaa. 32 §:n mukaan pätemättömyysperusteisiin luetaan myös erhekirjoituksen tai muun erehdyksen johdosta muuttunut tahdonilmaisuu. Jos sopijapuoli on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää erehdyksestä, sopimus katsotaan joko osittain tai kokoaan pätemättömäksi. Pätemättömyyden laajuus riippuu tahdonilmaisun merkityksestä. 33 §:ssä sopimus katsotaan pätemättömäksi, jos se on tehty sellaisissa olosuhteissa, joista tietoisesti olisi kunnianvastaista ja arvotonta vedota kyseiseen sopimukseen. Kyseinen pykälä tulee sovellettavaksi silloin, kun kyseessä on sopimusosapuolen olennainen erehdys. 34 §:n mukaan sopimus katsotaan pätemättömäksi, jos kyseessä on valeoikeustoimi eli sopimus on tehty vain näön vuoksi. (Oikeustoimilaki 13.6.1929/228, 28–34§; Jaakkola & Sorsa 2005, 51–57.)

3.9 Julkisista hankinnoista sopiminen

Suuri osa julkisen hallinnon sopimuksista syntyy hankintoja tehtäessä. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Hankinta syntyy kun ostaja, eli hankintayksikkö, ja myyjä, eli yritys tai muu toimittaja, solmivat kirjallisen hankintasopimuksen. Sopimuksessa sovitaan tavaroiden hankinnasta, palvelun suorittamisesta tai urakan teettämisestä taloudellista vastiketta vastaan. (Pekkala 2008, 23.)

Hankintayksiköillä on lain mukainen velvollisuus järjestää toimintansa niin, että hankinnat toteutetaan taloudellisesti ja suunnitelmallisesti tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina (Laki julkisista hankinnoista 2 §:n 2 mom). Erimielisyydet hankinta-asioissa ratkaistaan markkinaoikeudessa, johon uusia tapauksia saatetaan käsiteltäväksi vuosittain noin 600 tapausta (Markkinaoikeus 2015).

Hankintayksikön toiminta tulisi järjestää hallinnollisesti siten, että hankintojen kokonaisuuksia olisi mahdollista toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti (Eskola & Ruohoniemi 2011, 106). Julkisissa hankinnoissa pystyttäisiin parantamaan tehokkuutta ja säästämään kustannuksissa oikeilla menetelmillä. Tutkimusten mukaan esimerkiksi vain osa Suomen yli neljästäsadasta kunnasta osaa laatia tarjouspyynnöt oikein tai asettaa sopimukseen järkevät ehdot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 404.)

Sastamalan koulutuskuntayhtymän kuntayhtymähallitus vahvistaa erillisellä päätöksellä viranhaltijoiden hankintavaltuudet. Kuntien yleisten hankintaohjeiden lisäksi Suomen Kuntaliiton ja alan järjestöjen toimesta on hankintalain voimassa ollessa laadittu eri toimialoja koskevia erityisohjeita. Myös julkisten hankintojen neuvontayksikkö on laatinut käytännön toimintaohjeita erilaisia hankintoja varten. Näitä ohjeistuksia voi löytää mm. Kuntaliiton ja julkisten hankintojen neuvontayksikön internet sivulta. Hankintapäätöksen Sastamalan koulutuskuntayhtymässä tekee se toimielin tai viranhaltija, jolle on johtosäännössä tai sen perusteella tehdyllä hallinnollisella päätöksellä annettu päätösvalta hankinta-asioissa. Hankintapäätöstä koskeva pöytä-

kirja on laadittava yleisiä hyvän hallinnon periaatteita noudattaen. Tehtyjä hankintapäätöksiä ja sopimuksia säilytetään asianhallintajärjestelmässä.

Laki julkisista hankinnoista (2007/348), jota kutsutaan myös hankintalaksi, on pakottavaa lainsäädäntöä ja sitä on sovellettava julkisissa hankinnoissa aina kun hankintalain mukainen hankintayksikkö tekee kansallisen kynnyksarvon ylittävän hankinnan. Hankintalain 5 §:n 1 kohdan mukaan hankintasopimuksella tarkoitetaan kirjallista sopimusta, joka on tehty yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välillä ja jonka sisältönä on hankintalain tarkoittaman rakennusurakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen taloudellista vastiketta vastaan. Hankintasäännökset koskevat julkisen sektorin toimintaa ostajana ja vuokralaisena. Hankintalakia ei sovelleta tilanteisiin, joissa valtio, kunnat tai muut hankintayksiköt myyvät tai vuokraavat omaisuuttaan. Hankintalainsäädäntöä ei siten sovelleta tilanteissa, jossa kunta antaa vuokralle omistamansa kiinteistön. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 54.)

Jos sopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on rakennusurakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen sovelletaan siihen hankintalakia. Jos taas sopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on muun toiminnan toteuttaminen, ei kyse ole hankintasopimuksesta. Sopimuksen pääasiallisen tarkoituksen arviointi tehdään hankintayksikön näkökulmasta. Oikeuskäytännössä muiksi kuin hankintaa koskeviksi sopimuksiksi on katsottu esimerkiksi hankintayksiköiden tiloissa harjoitettavaa ravintolatoimintaa ja ravintolapalvelujen tarjoamista koskevat sopimukset sekä yhdistetyt vuokra- ja palveluhankintasopimukset, joissa palveluhankintojen osuus on ollut vähäinen verrattuna sopimusten muuhun arvoon. Hankintalain 20 §:ssä on säännösten kiertämisen kielto, mikä tarkoittaa että järjestelyllä ei saa pyrkiä hankintasäännösten kiertämiseen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 57–58.) Oikeuskirjallisuudessa esiintyviä asiasta tehtyjä ratkaisuja ovat mm. KHO 15.2.2002 taltio 315 ja KHO 1.12.1999 taltio 3887.

Hankintalainsäädännön soveltumisen kannalta ei ole merkitystä sillä, nimitetäänkö hankintayksikön ja toimittajan välistä sopimusta joksikin muuksi kuin hankintasopimukseksi, kuten esimerkiksi kumppanuussopimukseksi tai yhteistyösopimukseksi, jos sopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on tosiasiallisesti ostaa vastiketta vas-

taan tuotteita tai palveluita. Esimerkiksi tapauksessa MAO:151/04 hanketta pidettiin julkisena hankintana, vaikka projekti oli muodollisesti järjestetty rahoitushakemuksen muodossa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 56.)

Pääsääntöisesti kaikista julkisen sektorin hankintaprosessin vaiheista on laadittava kirjalliset asiakirjat. Julkinen ja yksityisen sektorin ostotoimen yksi keskeisimmistä eroista on se, että julkinen hankintayksikkö ei voi yhdistää prosessin vaiheita tai jättää niitä tekemättä epätarkoituksenmukaisina tai muusta syystä, vaan kaikki prosessin vaiheet on suoritettava voimassa olevien oikeusohjeiden mukaisesti. (Kuusiniemi-laine, Takala 2007, 107–108.) Tämän vuoksi sopimusprosessissa syntyy usein suuri määrä erilaisia asiakirjoja joiden hallinta ilman sähköistä järjestelmää on hankalaa ja aikaa vievää.

Koulutuskuntayhtymällä ei ole omaa hankintayksikköä eikä pelkästään hankintoihin perehtynyttä viranhaltijaa tai toimihenkilöä, vaan viranhaltijat tekevät hankintoja usein muiden töiden ohella ja kiireellisellä aikataululla. Tämä voi aiheuttaa hankintapäätöksen valmistelussa virheitä, joista seuraa hankintapäätöksistä tehtäviä valituksia markkinaoikeuteen. Oikeusturvan kannalta onkin tärkeää että hankintasopimukset säilytetään huolellisesti ja ne on tarvittaessa helposti ja nopeasti saatavissa.

Hankintayksikön omista hankinta- ja muista hallintoa ohjaavista ohjeista riippuu, minkä kokoisesta hankinnasta tulee tehdä kirjallinen hankintapäätös. Hankintaohjeissa tulisi selkeästi ohjeistaa, minkä kokoisista hankinnoista tulee tehdä kirjallinen hankintapäätös. Pienhankinnoissa erillisen sopimuksen tekemisen tarkoituksenmukaisuutta harkitaan tapauskohtaisesti. Jos erillistä sopimusta ei ole laadittu, on syytä varmistaa, että hankinnan keskeiset ehdot ilmenevät hankinnan asiakirjoista. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015.) Sastamalan koulutuskuntayhtymässä hankintapäätös tulisi aina liittää tehdyn hankintasopimuksen liitteeksi sopimuksenhallintajärjestelmässä.

Suorahankinnassa hankinta tehdään ilman tarjouskilpailua ja julkista hankintailmoitusta. Hankinta tehdään valitsemalla yksi tai useampi toimittaja, joiden kanssa neuvotellaan sopimuksen ehdoista. Suorahankintoja tehtäessä dokumentoidusta sopimuksenhallinta prosessista on hyötyä, kun uusittavan sopimuksen tiedot ovat helposti

saatavissa ja sitä koskevat säännöt ovat dokumentoitu. Esimerkiksi tilanteessa missä alkuperäisen toimittajan kanssa tehtävä tavarahankinta on lisätilaus, jonka tarkoituksena on aikaisemman toimituksen tai laitteiston osittainen korvaaminen tai laajentaminen, kyseessä on suora hankinta. Tämän edellytyksenä on, että toimittajan vaihtaminen johtaisi teknisiltä ominaisuuksiltaan erilaisen materiaalin hankkimiseen, mikä aiheuttaisi yhteensopimattomuutta tai suhteettoman suuria teknisiä vaikeuksia käytössä ja kunnossapidossa. Tällaisten sopimusten voimassaoloaika saa ainoastaan poikkeuksellisesti ylittää kolme vuotta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015; Laki julkisista hankinnoista 348/2007, 27 §.)

Suunnitelmallisten julkisten hankintojen tekemiseksi tarvitaan myös hankintasopimusten toteutumisen valvontaa. Sopimuksen tulisi mahdollistaa se, että sopimuskauden aikana saatu palvelu vastaavat sitä, mitä hankinnan kilpailutuksen yhteydessä on edellytetty. Sopimuksessa tulisi sopia palvelun laadun mittaamiseen käytettävistä menetelmistä, jotta sopimusaikana voitaisiin seurata palvelun tuottamista ja vaatia tarjouspyynnössä edellytetyn laatutason ylläpitämistä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 148.)

Tarjouspyynnössä on ilmoitettava tärkeimmät sopimusehdot, joilla on merkitystä tarjoustekemiselle. Tärkeimmät sopimusehdot vaihtelevat tapauskohtaisesti. Tällaisia voivat olla mm. hintaan vaikuttavat ehdot. Tarjouspyynnössä voidaan viitata yleisiin sopimusehtoihin, tai tarjouspyynnön liitteeksi voidaan liittää hankintayksikön laatima oma sopimusluonnos, jossa on otettu huomioon käytettävät sopimusehdot. Suositeltavaa olisi aina laatia tarjouspyynnön liitteeksi sopimusluonnos, minkä lisäksi voidaan soveltaa myös hankintaan soveltuvia yleisiä sopimusehtoja. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 292.)

Hankintalain 76 §:n mukaan hankintayksikön tulee hankintapäätöksen tekemisen jälkeen tehdä hankintaa koskeva hankintasopimus. Hankintasopimusten kesto ei ole rajoitettu hankintalaissa, hankintadirektiiveissä tai kansallisessa hankintalainsäädännössä. Hankintalain 19 §:ssä todetaan, että sopimukset voivat olla joko määräaikaisia tai toistaiseksi tai määrittelemättömän ajan voimassa olevia. Puitejärjestelyssä kyseeseen voi kuitenkin pääsääntöisesti tulla enintään neljän vuoden sopimuskausi. Tätä

sääntöä käytetään käytännössä usein lähtökohtana myös muille hankintasopimuksille. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 266.)

Tarjouspyynnön rakennetta ei ole hankintalaissa määritelty, vaan se voidaan tehdä hankintayksikön tarpeen mukaan. Tarjouspyyntö voi koostua useista eri asiakirjoista, jotka koskevat hankintaa, tarjousmenettelyä sekä hankintasopimusta. Tarjouspyyntöön voi liittyä myös piirustuksia, teknisiä määrittelyjä, laskelmia tai sopimusehtoja. Tarjousten vertailu on helpompaa, kun itse tarjouspyyntö on selkeä. Mikäli hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön välillä on ristiriita, saa hankintailmoitus etusijan. Mikäli hankinta on määritelty tarkasti jo hankintailmoituksessa, tulee asiat toistaa myös tarjouspyynnössä, jotta hankintailmoituksessa määritellyt ehdot eivät jää tarjoajilta huomioimatta. Kaikki sopimusta koskevat asiakirjat olisi hyvä arkistoida samaan paikkaan. Myös tarkistuslistojen ja sopimus pohjien käyttö auttaa tekemään selkeitä dokumentteja. (Kuusiniemi-Laine & Takala 2008, 165–166.)

Hankinnan kohteelle asetettuja vaatimuksia voi olla missä tahansa hankintaa koskevassa asiakirjassa. Vaikka varsin tavanomaista kuitenkin on, että hankinnan kohde on kuvattu omassa, sille varatussa asiakirjassa, voi hankinnan kohdetta koskevia vaatimuksia olla esimerkiksi tarjouspyynnön liitteenä olevassa hintaliitteessä. Tämän vuoksi myös kaikki sopimukseen liittyvät asiakirjat tulisi tallentaa ja säilyttää sopimuksen yhteydessä, jotta ne olisi myöhemmin helposti löydettävissä. (Tapola 2012, 47.)

3.10 Julkisista hankinnoista valittaminen

Hankintalainsäädännön mukaisten menettelysäännösten rikkomistapauksissa yleisimmin käytetty muutoksenhakukeino on edelleen muutoksenhaku markkinaoikeudelta. Nykyisen lain mukaan EU-hankinnoissa laittomiin suorahankintoihin voidaan puuttua hankintasopimuksen tehottomuusseuraamuksella ja seuraamusmaksulla. Aikaisemmin eräissä tilanteissa mahdolliset kuntalain mukainen oikaisuvaatimus sekä hallintovalitus ovat nykyisin kokonaan poissuljettuja markkinaoikeuden toimivaltaan kuuluvissa asioissa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 395.)

Julkista hankintaa koskevaan päätökseen tai muuhun hankintamenettelyssä tehtyyn ratkaisuun voidaan julkisista hankinnoista annetun lain 80–83 §:n mukaan hakea muutosta vaatimalla hankintayksiköltä oikaisua. Asia voidaan myös saattaa valituksella markkinaoikeuden käsiteltäväksi, mikäli hankinnan arvo ylittää hankintalain 15 §:n mukaisen kynnysarvon. Kynnysarvo on yksittäisen hankinnan suurin mahdollinen ennakoitu arvo. Tämä ennakoitu arvo määrittelee myös sen, sovelletaanko hankintaan kansallista menettelyä vai EU-menettelyä. Hankintalakia sovelletaan vain EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Kansalliset kynnysarvot perustuvat kansalliseen lainsäädäntöön. EU-kynnysarvot perustuvat GPA-sopimukseen sekä komission antamaan asetukseen. EU-kynnysarvoja tarkistetaan kahden vuoden välein. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015.)

Hankinto-oikaisua voi vaatia hankintayksiköltä kirjallisesti tarjouskilpailuun osallistunut tarjoaja tai osallistumishakemuksen tehnyt ehdokas eli se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen). Asianosaisen on vaadittava hankinto-oikaisua 14 päivän kuluessa siitä, kun asianosainen on saanut tiedon hankintayksikön päätöksestä tai muusta hankintamenettelyssä tehdystä ratkaisusta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015.)

Puitejärjestelyllä tarkoitetaan yhden tai useamman hankintayksikön ja toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot erityisesti hintojen ja tarvittaessa suunnitellun määrän osalta. Käyttöalana voivat olla esimerkiksi tietotekniikkahankinnat sekä palveluhankinnat, joissa palvelun määrää ei ole tarkoituksenmukaista etukäteen vahvistaa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015.)

Julkisista hankinnoista annetun lain 86 §:n mukaan puitejärjestelyyn perustuvaan hankintaan ei saa hakea valittamalla muutosta, jollei markkinaoikeus myönnä asiassa käsittelylupaa. Lupa on myönnettävä, jos asian käsittely on lain soveltamisen kannalta muissa samanlaisissa asioissa tärkeää; tai siihen on painava, hankintayksikön menettelyyn liittyvä syy. Jollei toisin säädetä, valitus on tehtävä kirjallisesti 14 päivän kuluessa siitä, kun asianosainen on saanut tiedon hankintaa koskevasta päätöksestä

valitusosoituksineen. Valitus on tehtävä 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaan-
nista, jos hankintayksikkö on tehnyt hankintasopimuksen hankintalain 78 §:n 1 nojal-
la noudattamatta odotusaikaa. Hankintalain 102 §:n mukaan markkinaoikeuden toi-
mivaltaan kuuluvaan asiaan ei saa hakea muutosta kuntalain eikä hallintolainkäyttö-
lain nojalla. Puitejärjestelyyn perustuvaan hankintaan ei saa hakea muutosta valitta-
malla, jollei markkinaoikeus myönnä asiassa käsittelylupaa hankintalain 86 §:n mu-
kaisesti. Hankintalain 88 §:n nojalla hankinta-asiaan muutosta hakevan on kirjallises-
ti ilmoitettava hankintayksikölle asian saattamisesta markkinaoikeuden käsiteltäväk-
si. Ilmoitus on toimitettava hankintayksikölle viimeistään silloin, kun hankintaa kos-
keva valitus toimitetaan markkinaoikeuteen. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö
hankintaprosessi 2015.)

Kansallisen kynnyksarvon alle jääviin hankintoihin ei voi hakea muutosta markkina-
oikeudesta, mutta kuntalain 89 §:n perusteella muutosta voi hakea valittamalla hallin-
to-oikeuteen. Kunnanhallituksen, lautakuntien, johtokuntien ja toimikuntien tai vi-
ranhaltijoiden päätöksiin voi hakea oikaisua. Oikaisuvaatimukseen annetusta päätök-
sestä voi valittaa kuntalain 90 §:n perusteella hallinto-oikeuteen. Kunnallishallinnos-
sa valituksen voi tehdä, jos päätös on syntynyt virheellisessä järjestyksessä, päätök-
sen tehnyt viranomainen on ylittänyt toimivaltansa tai päätös on muuten lainvastai-
nen. Hankintayksiköiden omistamien osakeyhtiöiden tai muiden yksityisoikeudellisten
yhteisöjen hankintapäätöksiin ei voi hakea muutosta. (Julkisten hankintojen neu-
vontayksikkö hankintaprosessi 2015; Kuntalaki 395/1995, 89, 90§.)

Virheelliseen hankintamenettelyyn puututaan ensisijaisesti kumoamalla tai estämällä
lain vastaisen menettelyn tai päätöksen täytäntöönpano. Toissijainen oikeussuojakei-
no kaikissa hankinnoissa on hyvitysmaksun määrääminen. Sekä ensisijaisen reaali-
keinon että toissijaisen hyvitysmaksun määrääminen samanaikaisesti ei ole mahdol-
lista. Mikäli hankintasopimus on jo solmittu, tulevat kyseeseen tehottomuusseuraa-
mus, sopimuskauden lyhentäminen ja seuraamusmaksu. Markkinaoikeus voi asettaa
määräämiensä velvoitteiden tehosteeksi uhkasakon. (Eskola & Ruohoniemi 2011,
418–421.)

Tehottomuusseuraamuksen tarkoituksena on avata hankinta uudestaan kilpailulle. Se
voidaan määrätä, jos hankintasopimus on jo ehditty tehdä. Hankintasopimus voidaan

todeta tehottomaksi, jos hankintayksikkö on tehnyt suorahankinnan ilman laillista perustetta eikä ole julkaissut ilmoitusta suorahankinnasta tai hankintayksikkö on tehnyt hankintasopimuksen vaikka sen olisi tullut noudattaa odotusaikaa. Tehottomuus voi seurata myös jos hankintayksikkö on tehnyt hankintasopimuksen vaikka asia on saatettu markkinaoikeuden ratkaistavaksi, kun hankintamenettelyssä on tapahtunut jokin muu virhe, joka on vaikuttanut valittajan mahdollisuuksiin saada hankintasopimus. Tehottomuusseuraamusta määrättäessä määritetään, mitä sopimuksen velvoitteita seuraamus koskee. Tehottomaksi voidaan tehdä vain sellaiset velvoitteet, jotka ovat täyttämättä päätöksen antamishetkellä. Seuraamusmaksulla ja hankintasopimuksen sopimuskauden lyhentämisellä voidaan täydentää tehottomuussääntelyä tilanteissa, joissa tehottomuusseuraamusta ei voida määrätä tai sen vaikutukset jäisivät merkityksettömiksi. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi 2015; Eskola & Ruohoniemi 2011, 426–427.)

4 SOPIMUSHALLINTA

Sopimushallinnalla tarkoitetaan sopimustoiminnan kokonaisvaltaista järjestämistä eli yhteistä toimintamallia. Sopimusten tietojen saatavuus, dokumenttien arkistointi ja sopimuksen mukainen toiminta sekä sopimuksen seuranta ovat tehokkaan yritystoiminnan peruspilareita. Sopimushallinnalla tavoitellaan sopimusosaamisen kasvattamista, hyödyntämistä, keskittämistä ja johtamista. (Tieva 2009, 111–112.) Laadukas ja strategiaa tukeva sopimusriskien hallinta edellyttää toimivaa sopimusprosessia, selkeää sopimustenhallintajärjestelmää sekä sisäistä seurantaa. Ilman edellä mainittuja ei ole mahdollista saavuttaa sopimuksia, jotka toimivat yrityksen voimavarana ja palvelevat sen strategiaa. (Haapio & Järvinen 2014, 345.)

Sopimushallinnan toimintamallien ja prosessien tarkoituksena on tehokas sopimuksen valmistelu ja hallinta. Tieva (Tieva 2009, 113) jakaa sopimushallinnan kahteen johdettavaan kokonaisuuteen, sopimuksen valmisteluun ja sopimuksen hallintaan. Sopimuksen valmistelevia toimenpiteitä ovat ne, mitkä sopimusvastuullisen on varmistettava ja tehtävä ennen sopimuksen käyttöönottoa. Näitä ovat tarvekartoituksen, markkina- ja toimittaja-analyysin tekeminen, tieto- ja tarjouspyyntöjen valmistelu ja

lähettäminen, tarjousvertailu ja analysointi, sopimusneuvottelut, sopimuksen riskienhallinta, sopimuksen laatiminen, hankintapäätösesityksen tekeminen ja sopimuksen allekirjoitus päätöksentekosäännön mukaisesti. Sopimuksen valmistelun laadulla ja tarkkuudella on huomattava merkitys siihen, miten onnistuneesti sopimus otetaan käyttöön ja miten ostettava palvelu tai tuote soveltuu ja integroituu organisaation toimintoihin. (Tieva 2009, 113.)

Sopimuksen hallinta tehtäviä ovat sopimuksen allekirjoituksen jälkeiset toimenpiteet. Käytännössä näitä ovat sopimuksen käyttöönotto, sopimuksen sisällöstä tiedottaminen, sopimuksen riskienhallinta, seuranta ja mittaaminen, yhteistyö- ja kehitysmenettelyitä, sopimuksen täydentäminen ja muuttaminen tukemaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä erimielisyyksien ja riitojen ratkaisukeinot. Sopimuksen päättymisellä tarkoitetaan määräaikaisen sopimuksen päättymistä, sopimuksen purkamista eli terminoimista tai toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomista. Lisäksi sopimuksen optioita voidaan hyödyntää sopimuksen ehtojen mukaisesti. Lukuun ottamatta määräaikaista sopimusta, muut sopimukset vaativat aina kirjallisen sopimuksen irtisanomisen. (Tieva 2009, 113; Iloranta 2009, 6.)

Monissa yrityksissä sopimusprosessi hoidetaan edelleen paperilla ja tehottomasti. Sopimuksen teko neuvotteluista sen solmimiseen voi kestää päiviä tai jopa viikkoja. Allekirjoitetut sopimukset jäävät valvomattomina yrityksen eri osastoille. 80 % yritysten välisestä vuorovaikutuksesta on sopimusten varassa. Sopimusprosessin automatisoiminen teknologian avulla on yksi viimeisimmistä liiketoiminnan kannalta tärkeistä toiminnoista, joita hankitaan. (ContractManagement.info 2014.) Jos sopimukset ovat yrityksen eri osastoilla, on suurena vaarana, että sopimukset eivät ole yhteensopivia keskenään. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että sopimukset on kerätty yhteen paikkaan, jonne esimerkiksi kaikilla hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä on pääsyoikeus. Näin olisi helpompi seurata sekä valvoa sopimusten toteutumista ja mahdollisia tarpeita uusien sopimusten tekemiselle, sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Haapio & Järvinen 2014, 282–283.)

Yrityksissä, joissa sopimuksia on paljon, voivat sopimukset linkittyä tai ketjuutua toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että toisen esimerkiksi hankintasopimuksen elinkaaren päättyessä, voi toisen esimerkiksi ylläpitosopimuksen elinkaari alkaa. Tehdessä uutta

sopimusta käynnissä olevaan hankkeeseen, on otettava huomioon kaikki samaan hankkeeseen aiemmin tehdyt sopimukset ja niiden on oltava yhteensopivia. (Haapio & Järvinen 2014, 66.)

Sopimusten laadinta on monivaiheista. Alussa käydään sopimusneuvotteluja ja asioista saatetaan sopia väljästi. Sopimusosapuolten yhteiset toimintatavat kehittyvät vähitellen ajan kuluessa, jolloin olosuhteet voivat muuttua. Sopimussuhteelle luonteenomainen piirre on sen muuttuvuus ja usein sopimustoiminta nähdään jatkuvan muutoksen prosessina. Varsinkin pitkäaikaiset yhteistyösopimukset muuttuvat ajan kuluessa ja yhteistyötä koskevia sopimuksia saatetaan tehdä useita koko yhteistyöajanjakson aikana. Tähän on syynä esimerkiksi se, ettei yhteistyösopimuksia tehdessä välttämättä ole tarkkaa tietoa siitä, miten yhteistyö tullaan toteuttamaan ja ajatus siitä selkiytyy vasta ajan kuluessa. Yksittäiset sopimukset voivat olla myös osa suurempaa sopimuskokonaisuutta. Myös mahdollisten erimielisyyksien varalta on tärkeää, että yritys hallinnoi sopimuskokonaisuutta jollakin tavoin. (Haapio & Järvinen 2014, 282–283.)

Johtavilla viranhaltijoilla on velvollisuus toimeenpanna sisäinen valvonta ja riskienhallinta vastuualueillaan. Sopimuksen elinkaaren jokaisen vaiheen tulee olla johdon hallinnassa. Kunnassa tulee olla selkeät ja yhtenäiset ohjeet sopimusten valmisteluun, tekemiseen ja valvontaan. Sopimusprosessien eri vaiheet tulee olla selkeästi vastuutettu, ja tieto sopimuksen sisällöstä tulee olla jokaisella sitä tarvitsevalla. (Kuntaliitto sopimushallinta 2015.)

Kuntalain säännökset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä edellyttävät kunnan ja kuntakonsernin sopimustoiminnan yleistä suunnittelua, sopimusprosessien kokonaisvaltaista hallintaa ja yhtenäisten menettelytapojen luomista. Kunnan johdolta edellytetään kunnan sopimusmassan ja sopimusprosessien kokonaisvaltaista hallintaa. Hallintosääntöön tulee sisällyttää sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvä tehtävien ja vastuun jako myös sopimustenhallinnan osalta. Kunnanhallitukselle on asetettu velvollisuus ohjeistaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen ja toimeenpano sekä raportointivelvollisuus koskevat myös sopimuksia. Kunnanhallituksella ja kunnanjohtajalla on vastuu sopimustenhallinnan operatiivisesta järjestämisestä. Tilintarkastajien tehtäviin on lisätty velvollisuus tarkistaa, onko

sisäinen valvonta ja riskienhallinta järjestetty kunnassa ja kuntakonsernissa asianmukaisesti. Tarkastusvelvollisuus koskee myös sopimustenhallintaa: sopimusprosessien ja sopimusten valvonnan asianmukaista järjestämistä. (Kuntaliitto sopimushallinta 2015.)

4.1 Sopimushallinnan kehittämisen lähtökohdat

Usein sopimusten juridinen ulottuvuus ei juuri näy normaalissa toiminnassa vaan henkilöstön näkökulmasta sopimukset ovat sivuseikka ja tarpeetonta byrokratiaa (Pohjonen ym. 2002, 3). Sopimuksilla on kuitenkin merkittävä vaikutus liiketoiminnan toteuttamisessa, riskien hallinnassa sekä ulkoisessa rahankäytössä. Sopimushallinta ja sen johtaminen nähdään liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen strategisena osa alueena (Tieva 2009, 212.)

Sopimushallinnan kehittämisen keskeisimpiä osa-alueita on tunnistaa, määrittää sekä ottaa käyttöön yhteiset toimintamallit ja periaatteet, sopimusohjeet, -ehdot ja muut asiakirjamallit sekä sopimushallintajärjestelmä. Lisäksi tulisi luoda säännöt asiakirjojen fyysiseen ja sähköiseen arkistointiin. Tärkeä kehittämisen osa-alue on sopia sopimushallintaprosessin omistaja ja tunnistaa muut prosessissa toimivat roolit ja määrittää vaadittava osaaminen. Sopimushallinnan keskeinen osa-alue on huomioida pakottavan lainsäädännön tuomat piirteet ja vaatimukset toiminnan ohjaamiseen. Sopimushallintaan liittyy olennaisesti myös dokumenttien hallinta ja fyysisten sekä sähköisten dokumenttien saatavuus. Sopimushallinta on siis osa organisaation arvoketjua. Sopimushallintaan liittyy linjauksia, periaatteita sekä toimintamalleja. (Haapia ym. 2005, 314, 320.)

Sopimustenhallinnalla voidaan sanoa olevan neljä päätavoitetta, joita ovat kulujen vähentäminen, yhtenäisten normien ja ohjeiden luominen, läpinäkyvyys ja riskien minimoiminen. Automaattiset muistutukset sekä helpompi ehtojen seuranta auttavat vähentämään tarpeettomista sopimuksista aiheutuvia kuluja. Valmiit sopimusohjeet ja malliasiakirjat tehostavat ja helpottavat sopimusten laadintaa. Sopimusprosessia koskevat yhtenäiset ohjeet takaavat sopimusten yhtenäisen linjan. Keskitetty sopimusvarasto, johon kaikki sopimukset sekä niitä koskevat asiakirjat ja ohjeet kerätään,

helpottaa tiedon löytymisessä. Vastuuhenkilöiden nimittäminen auttaa määrittämään, kenen tehtävänä on huolehtia sopimuksista. Kun kaikki sopimusasiakirjat ovat yhdessä paikassa, on ne sekä niihin liittyvä historia kaikkien löydettävissä. (Bearing Point 2010, 12.)

PricewaterhouseCoopersin julkaisussa (2003) on lueteltu kysymyksiä, joiden on tarkoitus auttaa selvittämään, onko yrityksellä tarve ottaa käyttöön sopimustenhallintaprosessia tukeva sopimustenhallintajärjestelmä. Yrityksessä olisi tiedettävä vastaus näihin kysymyksiin:

1. Tiedättekö kuinka monta sopimusta yrityksellänne on?
2. Onko joku vastuussa sopimustenhallintaprosessista?
3. Tiedättekö kuinka moni sopimuksistanne on aiheuttanut ylimääräisiä kustannuksia tai altistanut teidät lailliseen vastuuseen, ja mikä on näiden mahdollisten vastuiden kokonaissumma?
4. Neuvotellaanko kaikki sopimuksenne uudelleen ennen niiden automaattista uusintaa?
5. Oletteko varmoja, että maksatte vain lisensseistä ja ylläpidosta, jotka ovat teille tarpeellisia?
6. Oletteko varmoja, että laskutatte kaikkia asiakkaitanne oikein?
7. Pystyttekö takaamaan, että kaikkia yrityksenne sopimusehtoja noudatetaan?
8. Onko lakiosastolla mahdollisuus nähdä kaikki sopimukset, ja onko tiedossa kaikki riskit joille altistutaan?
9. Mikäli avaintyöntekijä lähtee yrityksestänne, pystyttekö takaamaan, ettei sopimustietoa häviä avainhenkilön mukana? Pysyykö kyseisessä tilanteessa tiedon jäljitysketju koskemattomana?
10. Pystyttekö ennustamaan tietyn kuukauden sopimukseen liittyvän, ennakoidun liikevaihdon/tuoton?
11. Tiedättekö kuinka paljon aikaa työntekijänne käyttävät sopimusten etsintään, sopimuksista tietävien henkilöiden kiinnisaamiseen ja sopimusten lähettelyyn eri toimipisteiden välillä? Onko tämä hyväksyttävällä tasolla? Onko sopimushallinta yhtä tehokasta kuin muut päätoiminnot, kuten laskutus?

Kohdeorganisaatiossa tekemäni selvityksen perusteella sen hallinnossa ei käytännössä osattu vastata yhteenkään yllä listatuista kysymyksistä täydellä varmuudella pääosin siksi että sopimuksia ei aktiivisesti seurattu eikä niille ollut nimetty vastuuhenkilöitä. Joitakin selvityksiä oli satunnaisesti tehty, mutta kokonaiskuvaa ei ollut käytännössä pystytty hahmottamaan resurssien pulan ja tarvittavan tiedon saatavuuden vaikeuden vuoksi.

4.2 Sopimusten laatiminen, täytäntöönpano ja säilyttäminen

Kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä sopimuksien laadintaa koskevaa tarkempaa ohjeistusta. Prosesseihin näytti liittyvän paljon niin samottua hiljaista tietoa. Joitakin sopimiseen liittyviä ongelmia oli esiintynyt, mutta asiaa ei käytännössä koettu erityisen suurena ongelmana. Sopimuksia laadittaessa tulisi varsinkin julkisyhteisöissä noudattaa voimassa olevia oikeusnormeja, jotta säästyttäisiin turhilta, pitkiltä ja kalliilta oikeusprosesseilta. Hyvä sopimuksia koskeva ohjeistus varmistaisi että työaikaa kuluteta paperin pyörittämiseen, ylimääräisten korjausten tekemiseen, oikeusprosesseihin ja sopimusten etsimiseen arkistoista. Myös neuvotteluihin käytettävää aikaa todennäköisesti saataisiin vähennettyä tehokkaalla sopimusprosessin hallinnalla. Käytössä olevaan sähköiseen järjestelmään on mahdollista luoda ja viedä valmiita sopimus pohjia ja ohjeita. Tämän lisäksi henkilöstöä tulisi kouluttaa sopimiseen liittyvissä asioissa ja järjestelmän käytössä säännöllisesti, koska voimassa olevat oikeusnormit ja käytännöt voivat muuttua. Myös henkilöstön vaihtuminen on suurta, joten henkilöstön tiedonsaanti ja perehdytys tulisi olla helposti järjestettävissä.

Koulukuntayhtymän hallintosäännön 27 § mukaan yhtymähallituksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja tai kuntayhtymäjohtaja allekirjoittaa kuntayhtymän puolesta tehtävät sopimukset ja annettavat sitoumukset. Sopimukset varmentaa hallintojohtaja tai talouspäällikkö tai asianomaisen tulosalueen johtaja, jollei yhtymähallitus ole valtuuttanut toisia henkilöitä. Käytännössä sopimusprosessiin voi osallistua myös useita muita henkilöitä sopimusta laadittaessa, siitä neuvoteltaessa, täytäntöönpano vaiheessa sekä sopimuksen päättämisessä. Tämän vuoksi sopimusten keskitetty saatavuus sähköisessä muodossa sekä niistä tiedottaminen voisi huomattavasti tehostaa tätä toimintaa.

Sopimusten laatua voidaan parantaa mm. erilaisten mallien ja tarkistuslistojen avulla. Esimerkiksi Jyväskylässä aloitettiin 2009 keväällä sopimusklinit. Klinikoissa käytiin läpi toimintatapoja sopimisen eri vaiheista, kuten neuvotteluista, muistioista ja reklamaatioista. Osallistujat saivat tarkistuslistan sopimusluonnoksien tarkistamisen avuksi. Myös lakimiehen käytön ajoitusta ohjeistettiin, koska korjausmiehen homma on vaikeaa, jos nimet ovat jo paperissa. Monet jo tehdyt sopimukset osoittautuivat vaikeaselkoisiksi ja hankaliksi seurata. Sopimuksissa ei aina varauduttu siihen, että niiden allekirjoituksen jälkeen ei toimitukaan sovitusti. Sopimuksesta puuttuivat usein sanktiot ja vahingonkorvaukset. Tarkistuslistan käyttöönotto toi tähän parannusta. (Kuntaliitto sopimushallinta 2015.)

Kohdeorganisaatioissa on käytössä kuntaliiton suosittelemat asiakirjojen säilytysajat. Sopimuksille suositellaan että ne voidaan poistaa arkistosta kun on kulunut kaksi vuotta sopimuksen päättymisestä. Poikkeuksen tästä tekevät hankinnoista ilmoittamiseen ja kilpailuttamiseen liittyvät, sekä kiinteistöjen hankintaan ja luovutukseen liittyvät asiakirjat, jotka olisi hyvä oikeusturvan kannalta säilyttää 10 vuotta. Myöhästyneiden ja muilla perusteilla hylättyjen tarjousten osalta säilytysaikausositus on kymmenen vuotta. Rauenneitten hankintojen osalta on säilytysaikausositukseksi annettu kaksi vuotta. (Kunnallisten asiakirjojen säilytysajat 2010.)

4.3 Sopimusten seuranta, muuttaminen, uusiminen ja päättäminen

Käytössä olevassa asianhallintajärjestelmässä on kätevä hakutoiminto, millä asiakirjoja on helppo hakea avainsanoja tai sanan osia käyttäen. Kun käytössä olevaan sähköiseen järjestelmään on viety voimassa olevat sopimukset, ne ovat aina löydettävissä tietokannasta hakuetoja hyödyntäen. Jokainen laadittu uusi sopimus keskeisine meta- eli sopimustietoineen tulisi viedä järjestelmään heti kun se on laadittu. Näin sopimus muutokseen on myöhemmin haettavissa järjestelmästä erilaisten hakuetojen avulla. Myös sopimukseen tehdyt muutokset eli historiatiedot tallentuvat järjestelmään.

Käytössä olevassa järjestelmässä sopimuksien seuranta helpottaa tapauskohtaisesti lisättävä hälytys sopimuksen tarkastelutarpeesta sopimuksesta vastaavan sähköpos-

tiin. Yleensä tämä tulee kysymykseen pitkäkestoisissa ja toistaiseksi voimassa olevissa sopimuksissa tai jos sopimukseen sisältyy optioita. Sopimusta järjestelmään syötettäessä, jos syöttäjä ei ole vastuuhenkilö, alkuperäisen sopimuksen mukana olisi oltava tieto siitä, mikä on ensimmäinen tarkasteluajankohta, jos sellainen tarvitaan. Tarkastelupäivämäärän asettaminen luo automaattisesti hälytyksen pääkäyttäjälle ja vastuuhenkilölle sähköpostiin. Näin sopimukset eivät unohdu mappeihin vaan niitä pystytään päivittämään ja seuraamaan aktiivisesti.

Kun sopimuksen voimassa olo loppuu, se käydään päättämässä järjestelmässä ja se poistuu voimassa olevien sopimusten listalta. Päättäneet sopimukset voidaan arkistoida ja poistaa halutun ajan kuluttua lopulta kokonaan arkistosta. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus päättyy silloin, kun sopimus irtisanotaan. Määräaikainen sopimus päättyy kun määräaika on saavutettu. Sopimuksessa voi olla myös irtisanomista rajoittavia ehtoja, mitkä tulee tarkistaa. Useissa tarkastelemissani sopimuksessa oli sovittuna optioista eli sopimuksen jatkamisesta samoin tai päivitetyin ehdoin. Tällaisia sopimuksia tulisi tarkastella hyvissä ajoin ennen sopimuskauden päättymistä, jotta sopimuksesta neuvottelu voidaan käynnistää riittävän aikaisin.

Myös sopimusrikkomuksien seuranta kuuluu sopimustenhallintaan ja seurantaan. Sopimusrikkomuksiin tai muihin puutteisiin on reagoitava välittömästi. Mikäli reklamoinnissa viivyttelee liian kauan, voi kunta menettää oikeutensa vedota kyseiseen puutteeseen. Reklamointi tulee tehdä heti, vaikka esimerkiksi sopimusrikkomuksesta aiheutuneiden vahinkojen määrä ei ole vielä tiedossa. Tällöin reklamaatiossa varataan tilaisuus täsmennettyjen vaatimusten tekemiseen myöhemmin. Heti reklamoinnin tarpeen ilmentyessä tulee myös tarkistaa, onko sopimukseen kirjattu reklamointia koskevia ehtoja. Suullista reklamaatiota on vaikea todentaa jälkikäteen. Esimerkiksi sopimuksen purkaminen tai tarjoajan poissulkeminen huonojen kokemusten vuoksi edellyttää kirjallista reklamaatiota, joka on selkeästi dokumentoitu. Kirjallisten reklamaatioiden merkitys korostuu mahdollisessa oikeudenkäynnissä. Oikeudessa on voitava todistaa se että on reklamoinut asiasta ja että vastaanottaja on saanut reklamaatiosta tiedon.

4.4 Tehottoman sopimushallinnan riskit ja seuraukset

Huonossa sopimushallinnassa on useita liiketoimintaan negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi, kun Jyväskylässä järjestettiin 2011 sopimusten hallinnan nykytilan kartoitus, havaittiin siellä saatujen vastauksien perusteella, että sopimustenhallinta oli usein mielletty vain sopimusten passiiviseksi arkistoinniksi, ei niiden aktiiviseksi seurannaksi. Uudet työntekijät kaipasivat hiljaista sopimustietoa, mitä papereista ei löytynyt. Sopimusmuutoksista ja laskutusperusteista koettiin tiedonvajetta jossain kohtaa sopimusketjua. Tieto reklamaatioista oli vaikeasti saatavilla. Puutteeksi koettiin, että sopimusten sisältö tieto oli usein vain yhden henkilön varassa. Hankintasopimusten elinkaaren seuranta ei ollut riittävää. (Kuntaliitto sopimushallinta 2015.) Havaintojeni ja viranhaltijoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tämä sama tilanne oli vallalla myös kohdeorganisaatiossa.

Esimerkkejä kielteisistä tehottoman sopimustenhallinnan seurauksista ovat Saxena Anujin (2008, 20) mukaan seuraavat:

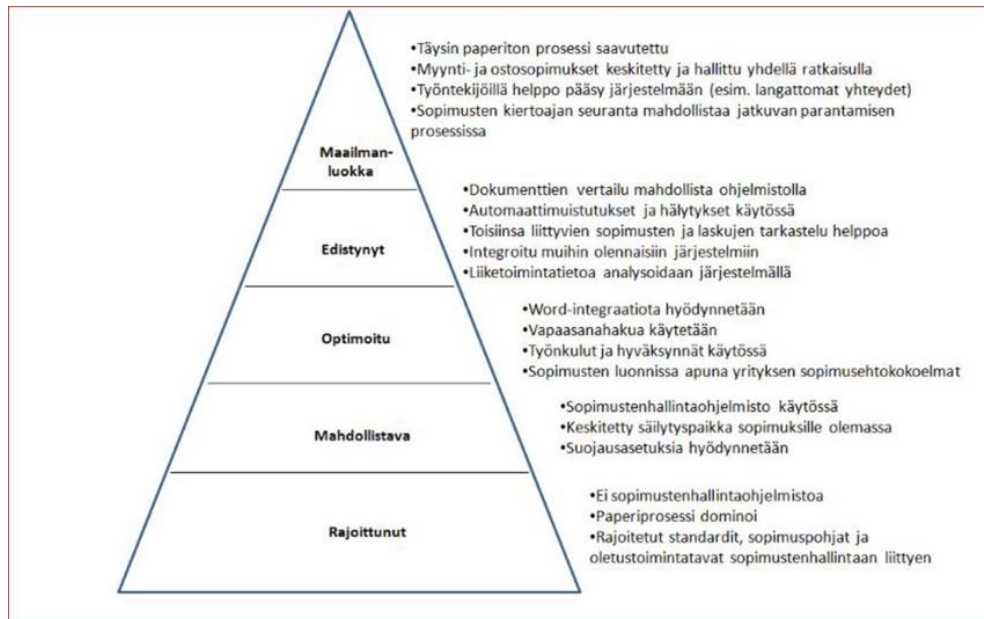
1. Organisaatiossa tehdään ylimääräisiä valvomattomia ostoja.
2. Toimittajien toimesta tapahtuu tahallista tai tahatonta ylilaskuttamista.
3. Organisaatiossa on tarpeetonta tuotteiden ja palveluiden tilaamisen automaattista uusimista.
4. Kyvyttömyys tarkistaa, ovatko maksut ja suoritteet olleet tarkat ja ajantasaiset.
5. Organisaatiossa havaitaan kyvyttömyyttä analysoida todellisia menojen toteutumista suunniteltujen ja sovittujen menojen perusteella.
6. Kyvyttömyys seurata ostovelkoja, joka sisältää kyvyttömyyden valvoa alennuksien käyttöä ja käsitellä aikaa vieviä ja monimutkaisia hyvitys laskelmia.
7. Kyvyttömyys seurata sopimusten hallinnoinnin tehokkuutta sopimussuhteen aikaan ja laatuun nähden (esimerkiksi suoritteet vastaan suunnitelma, kannattavuus ja kilpailukyky).
8. Havaitaan puutteita toimittajan sopimusvelvoitteiden noudattamisen suorituskyvyn valvomisessa. Esimerkiksi kysymykseen voi tulla kyvyttömyys valvoa toimittajan sopimuksen toteuttamista tai valvoa seurauksia tai määräysten ja sääntelyn rikkomuksia.

9. Saadaan merkittäviä tappioita resursoinnissa ja ajankäytössä tehostamaan sopimusten seurantaan, neuvotteluun ja sopimusten muokkaukseen käytetystä ylimääräisestä ajasta.

Aberdeen Groupin tekemän tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka käyttävät sopimustenhallinta ratkaisuja automatisoidakseen sopimuksen elinkaaren hallinnan prosesseja ovat pystyneet vähentämään materiaalien ja palvelujen kustannuksia 2–7%. Lisäksi he olivat onnistuneet vähentämään sopimuksen hallinnoinnin kustannuksia ja parantamaan sopimusten noudattamista 50–55%. Ratkaisuilla oli myös pystytty vähentämään operatiivisia ja sääntelyn riskejä sekä lisäämään tuloja ja voittoja. (Saxena 2008, 24.)

4.5 Sopimushallinnan kehittäminen

Sopimushallinnan tarkoituksena on koota, hyödyntää ja johtaa kaupallista ja juridista sopimusosaamista. Hallittu ja tehokas johtaminen edellyttää investointia sopimusprosessiin ja tietojärjestelmään. Sopimushallinnan käyttöönotto edellyttää johdon päätöksentekoa, tukea ja rahoitusta. (Tieva 2009, 112.) Sähköiseen sopimustenhallintajärjestelmään siirtyminen voi viedä aikaa ja tapahtua vaiheittain. Järjestelmää kehitetään sen mukaan kun siinä havaitaan puutteita ja aukkoja jatkuvasti kehittyvänä ja seurattuna prosessina. Kuvassa 4 esitetään sopimustenhallinnan kehityksen eri vaiheita.



Kuva 4 Sopimustenhallinnan kehitysvaiheet (Jones & Connaughton 2011, 4.)

Julkisella sektorilla työskentelevät ostajat ovat tilivelvollisia kansalle, mukaan lukien pettyneet tarjoajat ja potentiaaliset toimittajat. Tämän vuoksi menettelytapojen ja käytäntöjen tulee kestää lähempikin tarkastelu, jonka kohteeksi hankintayksikön tekemä päätös voi joutua. Nykyisin on myös suuri paine saada aikaan säästöjä ja hyödyntää parhaita käytäntöjä omissa prosesseissa. Haastetta tuo myös se, että laitteiden, tavaroiden ja palveluiden hankinta julkiselle sektorille on mutkikasta. Julkisen vastuun tarkoituksena onkin ensisijaisesti ehkäistä veronmaksajien rahojen väärinkäyttöä. Toissijaisena tarkoituksena on näyttää, että kyseisiä väärinkäytöksiä on pyritty estämään. (Baily ym. 2008, 85 - 87.)

Kuntalehden (1/2009) artikkelissa todetaan osuvasti, että ”tietojärjestelmä on usein juuri niin hyvä kuin sen käyttäjät ovat”. Kehittämistoimenpiteillä ei voida saavuttaa sitä hyötyä, mitä haetaan, jos käyttäjät eivät osaa käyttää järjestelmää tai eivät sitoudu käyttämään sitä niin kuin heitä on ohjeistettu (Nieminen 2009, 42). Järjestelmien käyttö näyttääkin usein jäävän tekemättä, koska niiden käyttöön ei sitouduta. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi se että käyttö koetaan vaikeaksi tai turhaan aikaa vieväksi. Järjestelmän käyttöä perehdyttäessäni kuulinkin usein sanottavan että ”ilman on hyvin ennenkin pärjätty” tai ”ei minulla ole aikaa tehdä mitään ylimääräistä”. Järjestelmän käyttö ei kuitenkaan vaadi merkittävästi aikaa verrattuna siitä saataviin hyötyihin, mitä korostettiin viranhaltijoiden perehdytyksessä. Järjestelmän käyttö

jopa säästää työaika, koska sopimusten tiedot löytyvät nopeasti metatietojen avulla sen sijaan että niitä etsittäisiin paperiarkistoista.

Sopimushallinnan ohjelmistot voivat merkittävästi parantaa sopimustenhallintaa, mutta ne eivät saisi viedä huomiota siltä, että myös henkilökunnan tietotaitoa tarvitaan. Yksikään ohjelmisto ei täysin ratkaise yrityksen sopimushallinnan haasteita. Tämän lisäksi tarvitaan myös koulutusta sopimushallinnasta, ohjelmiston käytöstä sekä sopimukseen liittyvistä asioista ja riskeistä. Yrityksen tulee myös jatkuvasti kehittää sopimushallintastrategiaansa ja siihen liittyviä prosessejaan. (Keskitalo 2006.) Pohdittaessa sitä miksi sopimusjärjestelmiä ei käytetä, vaikka järjestelmän tarve on tiedostettu, löytyy useita syitä. Yksi selitys tälle on, ettei koko ongelmaa tai puutetta havaita. Lisäksi järjestelmien hinta, käyttöönottokynnys, työntekijöiden lyhtynäköisyys ja väärät mielikuvat järjestelmistä selittävät järjestelmien alhaista käyttötasoa. (Anttila 2001, 5.)

Saxena (2008, 101) mukaan tilapäisen tason (ad hoc) organisaation sopimusten menestys riippuu yksittäisten työntekijöiden osaamistasosta. Sopimusprosessi ei ole toistettavissa, koska se ei ole määritelty tai dokumentoitu. Prosessit ovat hajaantuneita ja niitä eikä niitä ole otettu käyttöön. Ongelmien ratkaisu on niin sanottua tulipalolen sammuttamista eli niihin puututaan vasta kun ongelmia ilmenee. Budjettia eikä aikataulua ei kyetä pitämään koska sopimustenhallinnointi syklit ovat liian pitkiä. Hallintaan ei käytetä sopimustenhallintaan suunniteltua ohjelmistoa. Sopimusten tietojen säilytys on hajaantunutta. Sopimuksia ei valvota tai analysoida laadullisesti, koska tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. (Saxena 2008, 101.)

Saxena (2008, 101) mukaan ohjatulla tasolla organisaatioiden määrittämä maturiteetti taso on virallisesti määritelty, dokumentoitu, ja integroitu. Työkaluja ja tekniikoita, kuten lausekemalleja ja sopimusmalleja, on käytettävissä sopimuksen tekijöille. Hyväksyntä säännöt ja roolit ovat selkeästi määritelty, jotta johdonmukainen sisäinen ja ulkoisen yhteistyö ja työnkulku liiketoimintayksiköiden ja organisaatioiden välillä toimisi. Myös prosessin poikkeus kriteerit on oltava selkeästi määriteltyjä. (Saxena 2008, 101.)

Tekemiäni havaintojeni mukaan Sastamalan koulukuntayhtymän sopimuskannan hallinta on hajautettua ja käytännöt vaihtelevia, koska tarvittavaa ohjeistusta ja käytäntöjä ei ollut laadittu. Kuntayhtymällä on käytössä järjestelmä, jota voi hyödyntää sopimusten hallintaan, mutta sen käyttö on ollut satunnaista resurssipulan vuoksi. Sopimuksia on hallinnoitu usein manuaalisesti paperilla eikä kokonaiskuvaa sopimusten tilasta näin ollen ole kyetty muodostamaan edes tulosvastuu yksikön tasolla. Sopimuksia säilytettiin paperimapissa virnahaltijan pöydällä, kaapissa tai mapissa arkistoholveissa. Työn ohessa valmistuneessa sopimusoppaassa suositellaan käyttämään olemassa olevaa sähköistä sopimusarkistointityökalua. Ohjeistusta voidaan muuttaa tietohallinta- ja sopimushallintastrategian täsmentyessä. Myös sopimusten säilytyksestä pitäisi olla selkeät yhtenevät käytännöt.

Mielestäni olisi hyvä jos jatkossa kaikki hankintoihin ja päätöksiin liittyvät asiakirjat ja niiden käsittelyyn liittyvät eri vaiheet jatkossa kirjattaisiin sähköisesti asianhallintajärjestelmään. Menettely on kuvattu tarkemmin kehitys työn aikana laaditussa erillisessä ohjeessa. Tämä ohjeistus on tarkoitus saattaa koko kuntayhtymän henkilöstön tietoon julkaisemalla se organisaation intranetissä. Hyvin laadittu ja ajantasainen ohjeistus tehtävän kulun kuvauksineen toimii myös perehdytyksen oppaana uusille työntekijöille. Se auttaa myös vanhaa henkilöstöä käsittelemään sopimustietoja ja asiakirjoja oikein. Sopimusten allekirjoitusoikeudet on määritelty kuntayhtymän hallintosäännössä. Myös viranhaltijapäätökset viedään järjestelmään.

Tehtyä ohjetta olisi hyvä tarvittaessa päivittää ja tarkistaa niin että se vastaa käytössä olevaa järjestelmää. Myös valmiita sopimus pohjia olisi hyvä laatia ja viedä järjestelmään viranhaltijoiden saataville. Myös hankintoihin ja urakoihin liittyvät vakuusasiakirjat tulisi liittää järjestelmässä osaksi sopimusta ja niille tulisi määritellä vastuuhenkilö. Näin myös vakuuksien hallinta saadaan liitettyksi osaksi sopimushallintaa. Koulutuskuntayhtymälle olisi hyvä laatia myös dokumentoitu sopimushallintaprosessi, mitä tarkistetaan tarvittaessa. Siinä määritellään, miten organisaatiossa suunnitellaan, valmistellaan, neuvotellaan, laaditaan ja hallinnoidaan sen toimintaan liittyviä sopimuksia. Sopimusten seurantaan tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota nimeämällä sopimuksille vastuuhenkilöt, joille järjestelmästä lähetettävät ilmoitukset ohjataan.

Tekemieni havaintojeni perusteella suosittelen että kohdeorganisaatiossa jatkossa pyrittäisiin luomaan tarkemmat ohjeet hankinnasta ja puitesopimuksien hyödyntämisestä. Kunnissa siirrytään yhä enemmän puitesopimukseen, jotka on neuvoteltu ja kilpailutettu kolmannen osapuolen toimesta. Jotta näistä olisi hyötyä, viranhaltijoilla on oltava tieto voimassa olevista puitejärjestelyistä. Osa kohdeorganisaation suuremmista hankinnoista tehdään KL-Kuntahankinnat Oy:n puitesopimustoimittajilta, mutta esimerkiksi suurempien rakennushankkeiden kilpailuttaminen ja niistä sopiminen on hoidettu itse.

Erityisesti rakennushankkeissa huolellinen sopimushallinnan merkitys korostuu. Niissä esiintyy usein ongelmia, jotka voivat johtaa kalliisiin oikeuskäsittelyihin. Pelkkä keskitettyjen sopimusten käyttöönotto ei tuo hyötyjä ja säästöjä. Sopimusten noudattaminen on ratkaisevaa. Jos yksittäiset työntekijät ja yksiköt eivät käytä sopimuksia ja etuoikeutettuja toimittajia tai spesifioituja sopimussääntöjä päivittäisissä operatiivisissa hankinnoissaan, eivät potentiaaliset keskittämisen säästöt pääse toteutumaan. (Karjalainen 2009, 5.)

Kohdeorganisaatiossa ei ollut käytössä mitään suoritusta mittaavia mittareita tai prosesseja. Seuranta oli satunnaista. Sopimushallintaprosessien integrointi yhteen muiden organisaation ydinprosessien, kuten varainhoidon, aikataulun hallinnan, suorituskyvyn hallinnan ja järjestelmätekniikan kanssa tulee todennäköisesti vaatimaan järjestelmien ja käytäntöjen yhtenäistämistä, päivittämistä ja ohjeistamista. Pitkän työurani aikana hyväksi havaitsemani tavat joilla johto voisi seurata ja arvioida matu-riteetin kehittymistä ovat henkilökunnan kanssa keskustelu sekä ohjeistus, jota päivitetään säännöllisesti sekä erilaiset arvioinninmittarit, joilla prosessin tehokkuutta voidaan mitata. Arvioinnissa voisi hyödyntää esimerkiksi hankintojen mittareita kuten hallinnollista läpimenoaikaa ja sopimuksien reklamointi määriä ja siihen käytettyä aikaa.

Mielestäni sopimustoimintaa tulevaisuudessa kehitettäessä, tulisi huomioida myös sähköisten allekirjoitusten lainvoimaisuus ja sopimustoiminnan siirtyminen enenevässä määrin verkkoympäristöön. Suomessa on voimassa laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista (617/2009) ja sitä käytetään jo yle-

sesti niin julkisissa palveluissa kuin pankkipalveluissakin. Sähköinen allekirjoitus voidaan nähdä lähitulevaisuuden haasteena.

Tekemieni havaintojen mukaan sähköisiä järjestelmiä käyttämällä sopimusten systemaattinen hallinta ja sopimusveloitteiden seuraaminen ja sopimustietojen saatavuus sopimuksen koko elinkaaren aikana helpottuu. Puitesopimusten hyödyntäminen helpottuu kun ne ovat saatavissa järjestelmästä. Hankintojen ohjaus tehostuu kun tilaamisessa tarvittavat sopimustiedot ovat helposti saatavilla. Myös sopimusten löytäminen ja vastuuhenkilöiden tunnistaminen on järjestelmää käyttämällä helpompaa. Epäsuorien hankintojen kontrollointi ja seuranta, sekä sopimusten noudattaminen tuovat helposti merkittäviä säästöjä. Sähköisen hankintajärjestelmän tehokkaalla käytöllä sopimustiedon jakamiseen ja arkistointiin käytetty työmäärä pienenevät huomattavasti. Ilman kunnollisten järjestelmien hyödyntämistä sopimusten seuranta näyttäisi olevan vain jälkeinpäin todettavaa.

Järjestelmäksi oli valittu Innofactorin Dynasty, mikä on suunniteltu julkisen sektorin asiakirjojen hallintaan. Dynasty on käytössä useassa kunnassa ja kuntayhtymässä. Käytössä oleva järjestelmäversio on vanhentunut ja melko vanhanaikainen eikä se sisällä monia uudemmissa ja kalliimmissa järjestelmissä olevia toimintoja, joilla voidaan lisätä prosessien automaattisuutta. Työkalun käyttö vaatii käyttäjältä manuaalista tietojen syöttöä ja sopimuksien lukemista. Valittu järjestelmä on kuitenkin helppokäyttöinen eikä sen peruskäyttö edellytä mittavaa koulutusprosessia ja jatkuvaa käyttötuen tarvetta. Erilaisien sopimustyyppien, käyttäjäryhmien ja roolien lisääminen työkaluun on melko helppoa. Sopimusten vastuuhenkilöiden vaihto useisiin sopimuksiin kerralla esimerkiksi henkilön siirtyessä pois organisaation palveluksesta ei näyttänyt tässä järjestelmässä olevan mahdollista. Se olisi kuitenkin hyvä olla koska henkilöstön vaihtuvuus on nykyisin yleistä. Sopimuksista olisi myös hyvä olla automaattiset linkit luetteloihin, hinnastoihin, tilauslomakkeisiin sekä hankintajärjestelmään, mikä tästä järjestelmästä puuttui. Järjestelmä on väline myös sopimusten laadulliseen seurantaan. Järjestelmään voidaan luoda ja viedä erilaisia sopimus pohjia ja – malleja. Tätä ei käytännössä tällä hetkellä ole vielä hyödynnetty, mutta se varmasti tehostaisi sopimusten parissa työskentelevien työtä.

Olen huomannut työssäni että saatavilla olevissa uudemmissa ja kehittyneemmissä sopimuksenhallinta järjestelmissä on nykyään tarjolla paljon käytännöllisiä ominaisuuksia, joiden tarkoitus on tehostaa ja automatisoida sopimusprosesseja. Esimerkiksi työkalussa voi olla sopimusten luonti työkalu, mikä laatii sopimuksen käyttäjän antamien ehtojen perusteella. Myös hakutoiminnot ovat uudemmissa versioissa huomattavasti tehokkaampia ja niissä on myös muita toimintoja, joilla esimerkiksi sopimukseen käytettyä aikaa ja kustannuksia voidaan seurata automaattisesti. Järjestelmiä päivitettäessä ja valittaessa tulisi hinnan lisäksi pohtia kokonaisuutta myös tarvittavien resurssien mitoituksen, koulutuksen ja järjestelmän tuoman ajan säästön näkökulmasta. Jos hankittua järjestelmää ei käytetä tai osata käyttää, siitä on käytännössä tullut yksi turhasta kustannuksista. Uusien järjestelmien käyttöön otossa onkin usein haasteena saada käytössä olevat vanhat toimintatavat muuttumaan. Tähän vaaditaan myös organisaation johdon sitoutumista ja ohjausta prosessien kehittämisessä sekä asiantuntemusta.

Havaintojeni mukaan selkeä vastuun jakaminen helpottaa ja tehostaa sopimusten kanssa työskentelyä. Järjestelmään viedystä sopimuksen päättymisestä tai sen tarkistamisesta tulee huomautus vastuuhenkilöiden sähköpostiin. Nykyiseen järjestelmään on viety valtaosa voimassa olevista sopimuksista eli siis myös vanhat sopimukset löytyvät kannasta. Vastaisuudessa jokainen laadittu uusi sopimus keskeisine meta- eli sopimustietoineen tulisi viedä järjestelmään heti kun se on laadittu. Näin sopimus muutoksineen on myöhemmin haettavissa järjestelmästä erilaisten hakuehtojen avulla.

Käytetyn järjestelmän pääkäyttäjä hallitsee käyttöoikeuksia ja sopimusten ryhmittelyä. Pääkäyttäjän tulisi huolehtia siitä että sopimusten vastuuhenkilöillä on tarvittavat oikeudet ja että järjestelmä sisältää tarvittavat tiedot ja huolehtii myös vastuuhenkilöiden perehdytyksestä. Jokaisella sopimuksella järjestelmässä on oltava nimetty vastuuhenkilö, joka huolehtii sopimuksen seuraamisesta, muuttamisesta ja päättämisestä tarvittaessa. Vastuuhenkilöitä voi olla yksi tai useampi.

Aalto-yliopiston PRO2ACT (Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa – kumppanuuden ja yhteisinnovoinnin edistäjinä) tutkimuksessa on tutkittu ja kehitetty kuntien hankintaprosesseja ja erityisesti kuntien ja niiden sidosryhmien ja kumppaneiden välisiä hankintojen sopimusprosesseja. Päämääränä oli löytää erityisesti hankinnan suunnitteluun ja sopimusten toteuttamiseen toimintamalleja, jotka mahdollistavat onnis-

tuneen hankinnan. Hankkeessa havaitun sopimusasiakirjojen vaikeaselkoisuuden helpottamiseksi visualisoitiin JYSE 2009 PALVELUT yleisiä sopimusehtoja yhteistyössä Kuntaliiton kanssa. Visualisointi alkoi yksittäisten epäselväksi koettujen kohtien avaamisesta ja laajeni lopulta keskeisimmät kohdat kattavaksi JYSEn käyttämissoppaaksi. (Koskelainen ym. 2013, 5-7.) Tätä opasta ja yleisiä sopimusehtoja voitaisiin hyödyntää ja soveltaa myös kohdeorganisaation sopimusprosessien jatko kehityksessä.

5 POHDINTA

Tämä opinnäytetyön tekeminen sekä aiemmat kurssini sopimusoikeudesta sekä julkishallinnosta ovat auttaneet minua ymmärtämään sopimushallinnan moninaisuuden. Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja haastava aiheen laajuuden vuoksi. Tämä opinnäytetyöprosessi vahvisti omaa ammatillista osaamistani ja työssä oli myös yhtymäkohtia tämän hetkiseen työhöni. Kun organisaatiossa tehdään paljon sopimuksia, on niiden hallinta helpompaa käyttämällä sähköistä sopimushallintajärjestelmää.

Sopimuksia voidaan käyttää johtamisen, yhteistyön ja viestinnän välineinä. Viranhaltijat eivät koe sopimusten hallintaa ongelmaksi tai riskiksi, koska sopimus käsite ymmärretään suppeasti pelkäksi dokumentiksi, joiden laatimisessa voidaan joskus myös turvautua lakimiehen apuun, mutta jotka eivät välttämättä sen jälkeen kun sopimus on allekirjoitettu toimi enää toiminnan tai yhteistyön ohjauksen apuvälineenä. Usein sopimukset allekirjoituksen jälkeen pannaan mappeihin ja arkistoholveihin, jonka jälkeen toivotaan, että niihin ei tarvitse enää palata. Sopimukset nähdään vain välineinä, joiden avulla voidaan varautua pahimpaan. Sopimusprosessi ei ole vain juridiikkaa vaan se on osa suurempaa liiketoiminnallista kokonaisuutta ja johtamista.

Sopimusoikeudellisten peruseriaatteiden ja sopimukseen liittyvien vastuukysymysten tuntemus näyttäisi julkisella sektorilla olevan vielä laajalti epäselvää. Markkinaoikeudessa ratkotaan vuosittain satoja julkisenhallinnon sopimusprosesseihin liittyviä erimielisyyksiä, joista monet todennäköisesti voitaisiin välttää paremmalla sopimushallinnalla ja viranhaltijoiden kouluttamisella. Sopimusten valvontaan olisi kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota ja siihen on varattava riittävät resurssit.

Opinnäytetyön havainnoivan tutkimuksen ja omien kokemusteni pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation sopimusten hallinnassa on tehostamisen varaa. Sopimusten tehokas hallinnointi on mahdollista sähköisten järjestelmien avulla, mutta siihen tarvitaan myös henkilöstön koulutusta, viestintää ja yhteisiä dokumentoituja toimintatapoja. Hallinnon prosesseja olisi pyrittävä jatkuvasti kehittämään organisaation toiminnan laadun varmistamiseksi, mikä käytännössä tarkoittaa ohjeistusten luomista ja ylläpitämistä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä.

LÄHTEET

Anttila P. 2006. Tutkiva toiminta. Hamina. Akatiimi Oy.

Anttila, J. 2001. Dokumenttien hallinta. Helsinki. Oy Edita Ab.

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement Principles and Management. Edinburgh: Pearson Education.

Bearing Point. Contract Management 2010 – How Excellent Contract Management Can Improve Your Business Success. 2010. Viitattu 16.10.2015

http://www.bearingpoint.com/en-uk/download/0553_WP_EN_Vertragsmgt_final_web.pdf

Contract Management.info. 2014. Contract Management in Business – Why is Contract Management important? Viitattu 16.10.2015

http://contractmanagement.info/contract-management/contract_management_why

Eduskunnan kirjasto. 2015. Viitattu 9.9.2015.

https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/kotimaiset-oikeuslahteet

Eskelinen, K. 2008. Yleisten sopimusehtojen sitovuus kauppatapana - oikeudellinen epävarmuus. Oikeustieto 1/2008 Viitattu 11.9.2015.

<http://www.edilex.fi.lillukka.samk.fi/oikeustieto/5726.pdf>

Eskola, S. & Ruohonniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 9.9.2015.

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/EAIBEXDTEF#kohta:1>

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

Haapia, H. & af Hällström, E. & Järvinen, M. & Koivu, S. & Lehto, J. & Leskinen, J. & Lintumaa, S. & Nystén-Haarala, S. & Pohjoinen, S. & Salmi-Tolonen, T. & Talvalmaa, P. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Pieksämäki. RT-Print Oy.

Hemmo, M. 1997. Sopimusoikeus I. 1. painos. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Hemmo, M & Hoppu, K. 2015. Sopimusoikeus. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 11.9.2015.

[http://fokus.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/IACBXXBTAFJB#kohta:SOPIMUSOIKEUS\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/IACBXXBTAFJB#kohta:SOPIMUSOIKEUS((20)))

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoppu, E & Hoppu, K. 2007. Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. Helsinki: WSOY Lakitieto.

- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset: Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö hankintaprosessi. 2015. Viitattu 11.11.2015. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi>
- Karjalainen, K. 2009. Challenges of Purchasing Centralization- Empirical Evidence from Public Procurement. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Keskitalo, P. 2006. Contracts + Risks + Management = Contractual Risk Management? Nordic Journal of Commercial Law. Issue 2006 # 2. Viitattu 21.8.2015. <http://www.njcl.fi>
- KHO 23.1.2001 T 102
- KHO 2007:83
- KKO 1983 II 9
- KKO 2007:91
- Koskelainen K, Pohjonen S, Anttila S, Passera S. 2013. PRO2ACT-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Aalto Yliopisto. Viitattu 10.9.2015. http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2013/20130606pro2actjulkistamisseminaari/Loppuraportti_Kilpailutustempuradasta_hyviin_hankintoihin.pdf
- Kuntalaki. 1995. L 17.3.1995/395 muutoksineen.
- Kuntalehti 8. 2009. Sopimushallintaan kunnissa ei riittävää panostusta.
- Kuntalehti 4.2011. Sopimukset näin haltuun Jyväskylässä.
- Kunnallisten asiakirjojen säilytysajat Määräykset ja suositukset. 2009. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 9.10.2015. <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p091208102455I.pdf>
- Kuntaliitto hyvän hallinnon perusteet 2015. Viitattu 9.10.2015. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/paatoksenteko/Hyvan-hallinnon-perusteet>
- Kuntaliitto sopimushallinta 2015. Viitattu 28.7.2015. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/yksityisoikeus/sopimusoikeus/sopimushallinta>
- Kurkela, M. 2003. Globalisoitunut sopimuskäytäntö ja sopimusoikeudelliset periaatteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kuusniemi-Laine A. & Takala P. 2008. Julkiset hankinnat käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laki julkisista hankinnoista. 2007. L 30.3.2007/348 muutoksineen.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. 2003. L 13/2003 muutoksineen.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. 1999. L.21.5.1999/621 muutoksineen.

Maanvuokralaki 1966. L. 29.4.1966/258 muutoksineen.

Markkinaoikeus 2015. Viitattu 28.7.2015.

<http://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/markkinaoikeus/tilastojajakasittelyajat.html>

MAO:151/04

Nieminen, J. 2009. Sähköinen elinkaari asiakirjalle. Kuntalehti 1/2009.

Norros, O. 2012. Velvoiteoikeus. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 10.9.2015.

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/BAXBXATGFJEH#kohta:i>

Mäenpää O. 2008 Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki: Edita.

Pekkala, E. 2008. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pohjonen, S. (toim.), Haapio, H., Haavisto, V., Keskitalo, P., Lintumaa, S., Nygren, P., Nystén-Haarala, S., Rudanko, M. & Taskinen, T.K.J. 2002. Ennakoiva sopiminen: Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki. WSOY la-
kitieto.

PricewaterhouseCoopers LLP. 2003. Contract management: control value and minimize risks. Viitattu 16.10.2015

<http://www.idii.com/wp/MembaPwContractMgmt.pdf>.

Saarnilehto, A. 2005. Vastuun rajoitukset riskien hallinnassa ja vakioehdot. viitattu 11.9.2015. <http://www.edilex.fi/lillukka.samk.fi/artikkelit/2666.pdf>

Saarnilehto, A. 2007. Vahingonkorvauslaki Käytännön kommentaari. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 9.9.2015. <http://www.edilex.fi/lillukka.samk.fi/kirjat/7457.pdf>

Saarnilehto, A. 2009. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saarnilehto, A. 2010. Kohtuullinen reklamaatioaika. Defensor Legis N:o 2/2010.

Sastamalan koulutuskuntayhtymä. 2015. Viitattu 9.9.2015. <http://www.sasky.fi>

Saxena, A. 2008. Enterprise Contract Management : A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution. J. Ross Publishing Inc. Viitattu 21.8.2015.

<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/SAMK/reader.action?docID=10520097>

Sopima 2015. Viitattu 16.10.2015. <http://www.sopima.com/fi/mita-on-sopimusten-hallinta>

Sorsa, K. 2009. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Viitattu 9.9.2015. http://www.edilex.fi/lillukka.samk.fi/defensor_legis/5939.pdf

Tapola M. 2012. Tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuus. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Telaranta A. 1990. Sopimusoikeus. Vammala. Lakimiesliiton kustannus.

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Viitattu 19.7.2015. http://www.edilex.fi/defensor_legis/5938.pdf

Toivoniemi, J. 2003. Perusasioita oikeustieteestä. Helsingin yliopisto avoin yliopisto. Viitattu 16.10.2015.

<http://www.avoin.helsinki.fi/kurssit/oikjohd/materiaali/osa3.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Viitattu 9.9.2015.

https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat

Wilhelmsson, T. 2008. Vakiosopimus ja kohtuuttomat sopimusehdot. Helsinki: Talentum.