

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Juridiikka

2016

Juri Franska

# KILPAILUETUA SOPIMUSRISKIEN HALLINNASTA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma, juridiikka

Elokuu 2016 | Sivumäärä: 46

Ohjaaja: Liisa Sippel

Juri Franska

## KILPAILUETUA SOPIMUSRISKIEN HALLINNASTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle hyödyllistä tietoa liittyen sopimiseen, niihin liittyviin riskeihin sekä riskienhallintaan yleisellä tasolla. Tavoitteena oli pyrkiä osoittamaan, miten keskeinen ohjausväline sopimus on projektien onnistumisen ja riskienhallinnan kannalta, sekä tuoda esiin, mitä hyötyä yritykset voivat saavuttaa panostaessaan sopimussosaamisen ja riskienhallinnan kehittämiseen.

Tätä opinnäytetyötä ei ole toteutettu lainopillisena tutkimuksena, vaan sopimusoikeudellista ja riskienhallinnallista viitekehystä tarkastelevana toiminnallisena opinnäytetyönä. Keskeisinä aineistoina on käytetty velvoiteoikeuden osalta Mika Hemmon julkaisuja. Ennakoivan sopimisen ja sopimussosaamisen, sekä sopimusriskien osalta pääasiallisena lähteenä ovat olleet Helena Haapion julkaisut. Riskienhallinnan lähdeaineistona on käytetty ISO 31000 -standardia, sekä Suomen riskienhallintayhdistyksen sivustoja.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kohdeyritykselle laadittu sopimusriskien tarkastuslista, joka sen sisältämien luottamuksellisten tietojen vuoksi ei ole julkaistavissa opinnäytetyön liitteenä. Sen sijaan opinnäytetyöprosessin aikana kehitetyt mallit laadullisen riskianalyysin riskimatriisista sekä riskienhallintatyökalusta on julkaistu opinnäytetyön liitteenä. Lisäksi opinnäytetyössä on esitetty myös ajatus sopimusehtojen visualisoinnista. Opinnäytetyön sisältämien tuotosten ohella sen teoreettisen viitekehyksen sisältöä voidaan sellaisenaan pitää yleishyödyllistä tietoa kohdeyrityksessä työskenteleville asiantuntijoille tuottavana tuotoksena.

Suomessa ei ole säädetty erityislakia joka koskisi yritysten välisiä urakka-, suunnittelu- tai palvelusopimuksia, vaan niitä koskeva sääntely tulee monista eri lähteistä. Oman toimialansa erityispiirteiden lisäksi yritysten yleisesti ottaen tulisi kehittää nykyistä enemmän riskienhallintaansa sekä sopimussosaamistaan. Silti sekä juristien että projektivastuullisten sopimuksia laatiessaan tulisi kuitenkin pitää mielessä, että sopimuksia ei lähtökohtaisesti tehdä juridiikan tai tuomioistuinten vuoksi, vaan liiketoiminnan ja sen mahdollistamisen vuoksi. Olennaista on myös se, että sopimukset laadittaisiin aina kirjallisena. Sitä ei tarvitse tulkita epäluottamuksen osoituksena, vaan pikemminkin osoitukseksi siitä, että osapuolet ovat pyrkineet ymmärtämään toistensa intressit ja aikomukset sovittavasta asiasta.

ASIASANAT:

Ennakoiva sopiminen, sopimusriski, riskienhallinta, riskianalyysi, visualisointi.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration, jurisprudence

August 2016 | Total number of pages: 46

Instructor: Liisa Sippel

Juri Franska

# CONTRACTUAL RISK MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

The purpose of this thesis was to produce useful information for the target company concerning contracting, the risks involved in contracting, and risk management on a general level. The objective was to evince how central a tool the contract is when it comes to successful projects and risk management, as well as to indicate the benefits that companies can attain by investing in the development of contracting capabilities and risk management.

This thesis is not implemented as a legal research but as a functional thesis regarding the contractual law and risk management framework. The publications of Mika Hemmo are used as essential reference concerning the law of obligations. In proactive contracting and contracting capabilities as well as contract risks the main references used are Helena Haapio's publications. The source material used for risk management are the ISO 31000 standard and the websites of The Finnish Risk Management Association (FinnRima).

As an output of this thesis a contract risks' check list was created for the target company. The check list is not published as an attachment of this thesis due to the confidential information it entails. However, the risk matrix models for qualitative risk analysis as well as for a risk management tool are published as an appendix. Addedly, an idea concerning the visualization of contract terms is introduced. In addition to these materials the content of the theoretical framework of the thesis may in itself be regarded as beneficial for the professionals working for the target company.

There is no special law in Finland concerning the business-to-business contracts for work, design, or service, instead the regulations originate from several different sources. In addition to the characteristics of their own industry companies should overall place more emphasis on the development of their risk management and contract abilities. All in all, when drawing up contracts, lawyers and project managers should bear in mind that contracts are ultimately not for the jurisdiction or for the court, but for establishing and enabling business activities. It is also essential that contracts are drawn up in writing, and this is not to be interpreted as a motion of no confidence, on the contrary; it is an indication of the fact that the participants have strived for understanding each other's interests and intentions concerning the matter at hand.

## KEYWORDS:

Proactive contracting, contractual risk, risk management, risk analysis, visualization.

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 VELVOITEOIKEUDELLINEN VIITEKEHYS</b>	<b>9</b>
2.1 Sopimusoikeudellinen sääntely	9
2.2 Sopimusoikeudelliset yleiset periaatteet	11
2.3 Sopimustyyppien jaotteluperusteet ja osapuolten nimeäminen	14
2.4 Ennakoiva sopiminen	16
2.5 Sopimuksen olemus, merkitys ja syntyminen	17
2.6 Sopimuslukutaito ja normihierarkia	17
2.7 Sopimuksen sitovuus	21
2.8 Sopimussuhteen päättymisen eri muodot	22
2.9 Vahingonkorvausoikeudellinen sääntely	22
<b>3 RISKIENHALLINNALLINEN VIITEKEHYS</b>	<b>25</b>
3.1 Riskienhallinnan peruspilarit	27
3.2 Riskienhallintaprosessin vaiheet	27
3.3 Tarkistuslistojen käyttö riskienhallinnassa	30
<b>4 SOPIMUSRISKIEN HALLINTA</b>	<b>32</b>
4.1 Sopimusriskien monet kasvot	32
4.2 Sopimus urakan, riskien ja kannattavuuden keskeisenä ohjausvälineenä	35
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLISEN OSION KUVAUS</b>	<b>38</b>
5.1 Interaktiivinen sopimusriskien tarkastuslista kohdeyrityksen käyttöön	38
5.2 Malli laadullisen riskianalyysin riskimatriisista	38
5.3 Malli laadulliseen riskianalyysiin pohjautuvasta riskienhallintatyökalusta	40
5.4 Esimerkki sopimusehtojen visualisoimisesta	41
<b>6 LOPUKSI</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Excel-työkirja: riskianalyysimallit
- Liite 2. Excel-työkirja: malli riskienhallintatyökalusta

## **KUVAT**

Kuva 1. ISO 31000:n peruselementit	27
Kuva 2. Riskienhallintaprosessin kuvaus	29
Kuva 3. Sopimusriskikartta	31
Kuva 4. Esimerkki sopimusehtojen visualisoimisesta	43

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Pätemättömyysperusteiden ulottuvuudet	12
Kuvio 2. Sopimuslukutaito	18
Kuvio 3. Sopimusten oikeudellinen viitekehys	19
Kuvio 4. Urakkasopimus suppeasti ja laajasti ymmärrettynä	20
Kuvio 5. Kauppa- ja hankintasopimus suppeasti ja laajasti ymmärrettynä	21
Kuvio 6. Sopimus urakan, riskien ja kannattavuuden keskeisenä ohjausvälineenä	37
Kuvio 7. Laadullisen riskianalyysin matriisin toimintalogiikka	40

## KÄYTETYT LYHENTEET

CISG	YK:n kansainvälistä tavaran kauppaa koskeva yleissopimus
EIS	Euroopan ihmisoikeussopimus
YSE 1998	Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998
ISO	International Organization for Standardization
ISO 31000	Riskienhallintaa käsittelevä standardi
ISO 9001	Laadunhallintajärjestelmää käsittelevä standardi
KP-sopimus	Kansalaisyhteisöjä ja poliittisia oikeuksia koskeva kansainvälinen yleissopimus
KSE 2013	Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 2013
OikTL	Oikeustoimilaki. Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista.
PESTLE	PESTLE-analyysi = Political, economic, social, technological, legal and environmental factors
PL	Perustuslaki
SFS	Suomen Standardisoimisliitto SFS
SWOT	SWOT-analyysi = strengths, weaknesses, opportunities, threats

# 1 JOHDANTO

Sopimuksilla ja riskienhallinnalla on keskeinen vaikutus yritysten kassavirtaan. Sopimukset sisältävät usein molempia sopijaosapuolia koskevia määräytyksiä oikeuksista ja velvollisuuksista, joiden sisältämät mahdolliset riskit on hyvä tiedostaa ennen sopimuksen allekirjoittamista. Sopimusten parissa työskenteleviltä henkilöiltä odotetaan erityistä sopimustenlukutaitoa, jotta he voivat sopimuksen näkyvän osan lisäksi hahmottaa, mitä mahdollisia riskejä sopimuksen niin kutsuttu näkymätön osa voi pitää sisällään. Sopimusten taustalla vaikuttavat aina tietyt sopimusoikeudelliset yleiset periaatteet ja säännöt, esimerkiksi kauppatavat. Jos osapuolten välille tulee erimielisyyksiä eikä solmitusta sopimuksesta löydy asiaan ratkaisua, joudutaan sopimusta tulkitsemaan ja täydentämään. Vaikka sopimus on riskienhallinnan kannalta hyvin keskeinen työkalu, on hyvä muistaa, että se voi varomattomissa käsissä olla myös yllättävien riskien lähde.

Myös sopimusriskien hallinnan tulisi olla olennainen osa jokaisen yrityksen riskienhallintaa. Käytännön liike-elämässä tehtyjen havaintojen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että eri toimijoiden olisi hyödyllistä panostaa huomattavasti enemmän sopimusosaamisensa kehittämiseen. Toisin sanoen, valitettavan harvoin toimijoilla on riittävää osaamista pohtia sopimukseen liittyviä ongelmia juridisen systematiikan kannalta, vaikka heillä olisikin hyvä liiketoiminnallinen käsitys oman toimialansa lainalaisuuksista. Sopimusosaamiseen ja riskienhallintaan kannattaisi yrityksissä kuitenkin panostaa nykyistä enemmän sekä aikaa että rahaa. Hyvä sopimusosaaminen ja riskienhallinta turvaavat yritysten suhteita asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Selkeästi laaditut sopimukset ja niihin sisällytettävät tai mahdollisesti liitettävät selkeät sopimusehdot vähentävät kummankin sopijaosapuolen kustannuksia. Useimmiten hyvä sopimusosaaminen ja riskienhallinta tuottavat yritykselle myös varteenotettavaa kilpailuetua.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kohdeyritykselle, joka toimii jälkivahingontorjunta-alalla toimittaen asiantuntija- ja saneerauspalveluita erityyppisille asiakkaille. Yrityksellä oli tarve kehittää sopimusten parissa työskentelevien henkilöiden ymmärrystä sopimusriskeistä sekä yleisesti riskienhallinnan perusteista. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja kiteytti sopimusosaamiseen liittyvät kehitystarpeet seuraavasti: "Olisi hienoa jos voisimme saada opinnäytetyöstäsi eväitä kahteen suureen kysymykseen: 1) Miten voisimme toiminnassamme paremmin välttää ottamasta tarpeettomia riskejä toimeksianto-

sopimuksia solmiessamme? 2) Miten voisimme auttaa asiakastamme paremmin ymmärtämään, mitä hän on sopimassa, eli mitkä riskit kuuluvat hänelle ja mitkä riskit kuuluvat palveluntoimittajalle?”. Opinnäytetyön tuotoksena sovittiin tuotettavan yritykselle vähintään kaksi käytännöllistä työkalumallia, joiden avulla yritys voi kehittää entisestään yrityksen toimintamalleja myynti- ja sopimusriskien torjunnassa sekä yleisesti ottaen koko riskienhallintansa osalta.

Opinnäytetyö koostuu tietopohjaa kartoittavasta teoriaosuudesta sekä opinnäytetyön toimeksiantajalle tehtävistä tuotoksista. Teoriaosan ensimmäisessä osiossa käsitellään sopimusoikeudellista käsitteistöä ja juridisia perusteita, jotka vaikuttavat kaiken sopimisen taustalla. Teoriaosan toisessa osiossa tarkastellaan lyhyesti riskienhallinnan perusteita ja menetelmiä ISO 31000 -standardin valossa. Teoriaosan kolmannessa osiossa pyritään rakentamaan siltaa juristin ja myyntimiehen tai projektipäällikön ajatusmaailman välille osoittamalla, miten olennainen ohjausväline sopimus on projektin onnistumisen ja riskienhallinnan kannalta. Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa esitellään lyhyesti kohdeyritykselle tehdyt tuotokset: interaktiivinen sopimusriskien tarkastuslista, käytännöllinen malli riskimatriisille laadullisessa riskianalysissä, malli riskienhallintatyökalusta jossa on käytetty laadullista riskimatriisia, sekä malli sopimusehtojen visualisoinnista.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on ollut tuottaa kohdeyrityksessä työskenteleville henkilöille hyödyllistä tietoa liittyen sopimusosaamiseen ja sopimusriskien hallintaan. Jos opinnäytetyöhön ja sen liitteisiin tutustuminen herättää lukijassaan mielenkiintoa ennakoivaa sopimista, sopimusosaamista sekä riskienhallintaa kohtaan saaden lukijan pohtimaan, minkälaisia mahdollisia riskejä oman organisaation sopimukseen liittyy ja miten oman organisaation sopimusriskien hallintaa voitaisiin lähteä kehittämään, voidaan opinnäytetyölle asetettu tavoite katsoa saavutetuksi.



## 2 VELVOITEOIKEUDELLINEN VIITEKEHYS

Yksityisoikeuteen lukeutuva velvoiteoikeus on yksi suomalaisen oikeusjärjestyksen kulmakivistä. Siitä on ajan saatossa käytetty erilaisia oppiainetta kuvaavia nimiä, kuten ”siviilioikeus”, ”yksityisoikeuden perusteet” tai ”yleinen siviilioikeus”. Velvoiteoikeus jakautuu kolmeen osaan siihen kuuluvien yksityisoikeudellisten velvoitesuhteiden perusteella. Jaon perusteena on *sopimusta, vahingonkorvausvelvollisuutta ja perusteettoman edun palautusta* koskeva normisto. Edellä luetelluista velvoiteoikeuden aloista sopimusoikeuden merkitys on käytännön kannalta selvästi suurin. (Hemmo 2013, 5.)

### 2.1 Sopimusoikeudellinen sääntely

Suomalaisesta lainsäädännöstä ei löydy yhtä tiettyä lakia, joka antaisi kattavan kokonaiskäsitelmän sopimiseen liittyvistä asioista. Eri sopimustyyppisiä sääntelevät normit löytyvät usein eri laeista ja asetuksista. Joidenkin sopimustyyppien laadinta edellyttää useamman eri sääntelyn syvällistä tuntemusta. Sopimisesta säädetään kuitenkin yleisellä tasolla laissa varallisuus- ja oikeudellisista oikeustoimista, josta yleisesti käytetään nimeä oikeustoimilaki. Kyseinen laki sisältää säännökset sopimuksen tekemisestä, valtuutuksesta sekä oikeustoimen pätemättömyydestä ja sovittelusta.

Sopimusoikeudelliset säännökset jaotellaan usein tahdonvaltaisiin (dispositiivisiin) ja pakottaviin (indispositiivisiin) sääntelyihin. Jos sopijaosapuolilla on mahdollisuus sopia käsiteltävästä asiasta toisin kuin kyseisessä sääntelyssä on kuvattu, kyseessä on tahdonvaltainen sääntely. Pakottavalla sääntelyllä tarkoitetaan sääntelyä, josta poiketen sopijaosapuolet eivät voi tehokkaasti sopia, paitsi heikomman osapuolen eduksi. Pakottavalla sääntelyllä pyritään suojaamaan heikomman osapuolen suoja, muun muassa kulluttajakaupassa tai työsuhteissa. Jos pakottavan sääntelyn piiriin lukeutuvasta sopimusehdosta sovitaan sopijaosapuolten välillä sääntelyn vastaisesti, on sopiminen kyseisen ehdon osalta tehoton.

Sopimusten sisältöön ja sopimisen käytäntöihin liittyvä sääntely voi olla hyvin toimiala- ja sopimustyyppikohtaista. Esimerkiksi laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista 8 §:ssä säädetään, että toimeksiantosopimus tulee tehdä kirjallisena, ja 61 §:ssä säädetään, että

valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä liittyen toimeksiantosopimuksen sisältöön. Toinen ja yleisesti tunnetumpi esimerkki sopimustyyppikohtaisesta sisältövapauden rajoittamisesta on työsopimusta koskeva sääntely.

Tahdonvaltaisesta sääntelystä käytetään esimerkkinä usein kauppalakia tai kansainvälistä kauppalakia. Kauppalait käsittelevät pääasiassa irtaimen omaisuuden kaupankäyntiin liittyviä asioita, joten ne eivät lähtökohtaisesti kosketa esimerkiksi palvelu- tai urakasopimuksia. Näissä sopimustyypeissä taustalla vaikuttaa oikeustoimilaki ja mahdollinen toimialakohtainen pakottava sääntely. Tahdonvaltaisen sääntelyn mahdollistamana näissä sopimuksissa usein viitataan noudatettavan tiettyjä vakioehtoja, esimerkiksi rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja YSE 1998 tai konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja KSE 2013. Jos kyseessä ovat tahdonvaltaisen sopimisen piirissä olevat asiat, voivat sopijaosapuolet sopia myös yksilöllisistä sopimusehdoista suoraan sopimuksessa tai sen liitteissä.

Kansallisen sääntelyn lisäksi Suomen sopimusoikeudelliseen viitekehukseen vaikuttavat myös EU-tasolla tehtävät sääntelyt. Tällaista sääntelyä edustaa muun muassa vuonna 2006 säädetty EU:n palveludirektiivi, jonka yhtenä tarkoituksena on parantaa palveluja vastaanottavien kuluttajien ja yritysten oikeuksia. Muun muassa rakennuspalvelut ja kiinteistöjen huolto kuuluvat EU:n palveludirektiivin soveltamisalaan (EUR-Lex 2016).

Tulevaisuus näyttää mihin EU-tason sääntely sopimusoikeuden osalta tulee kehittymään. Professori Mika Hemmo kirjoittaa velvoiteoikeuden perusteita käsittelevässä teoksessaan seuraavasti:

Sopimusoikeus on toistaiseksi pääosin kansallisen sääntelyn varassa, eikä sitä ole pyritty yhtenäistämään kattavasti EU-alueella. Kuluttajansuojan osalta EU on kuitenkin antanut useita direktiivejä, joilla kuluttajansuojan vähimmäistaso on pyritty takaamaan. Eräissä epävirallisissa hankkeissa on tutkittu mahdollisuuksia muotoilla eurooppalaisen sopimusoikeuden yleisiä periaatteita. Tuloksena on laadittu muun muassa nimeltään varsin erikoinen sopimusoikeuden ”yhteinen viitekehys” (common frame of reference), joka rakenteeltaan ja sisällöltään muistuttaa lainsäädäntöä, vaikka ei olekaan voimassa lainsäädännön tavoin. Saattaa olla, että näin syntynyttä aineistoa käytetään jatkossa perustana suunniteltaessa laajempaa sopimusoikeudellisen sääntelyn yhtenäistämistä. (Hemmo 2013, 8).

## 2.2 Sopimusoikeudelliset yleiset periaatteet

Sopimusoikeudellisena yleisperiaatteena voidaan pitää sopimuksen sitovuutta kuvaavaa periaatetta – ”*pacta sunt servanda*” (sopimukset on pidettävä). Muiden jäljempänä kuvattujen yleisten oikeusperiaatteiden sisältö ja voimassaolo taas voivat olla usein tulkin-  
nan- ja harkinnanvaraisia. (Haapio 2014, 34.)

On hyvä muistaa, että seuraavaksi läpikäytävät yleiset sopimusoikeudelliset periaatteet eivät välttämättä sovellu sellaisenaan jokaiseen yksittäiseen sopimussuhteeseen, sillä sopimukset ovat käytännössä varsin erityyppisiä (Hemmo 2013, 15). Sopimusten parissa työskentelevän henkilön on kuitenkin tärkeää tiedostaa yleisten sopimusoikeudellisten periaatteiden olemassaolo ja merkitys, sillä niiden nojalla voidaan joissakin tapauksissa julistaa sopimuksia joko pätemättömiksi tai mitättömiksi. Pätemättömyys voi olla itsessään vaikuttavaa, jolloin tuomioistuin tai mahdolliset viranomaiset voivat ottaa pätemättömyyden huomioon viran puolesta. Tällaista pätemättömyysperusteita kutsutaan termillä ”*ex officio*” ja niiden tavoitteena on usein julkisten intressien suojaaminen. Pätemättömyys ei kuitenkaan aina ole itsessään vaikuttavaa, vaan joissain tilanteissa siihen pitää erikseen vedota. Lisäksi pätemättömyys ei välttämättä aina ole lopullista, perusteet voidaan jakaa vielä korjauskelpoisiin ja korjauskelvottomiin. (Karttunen ym. 2012, 139–141.) Pätemättömyysperusteiden ulottuvuuksia havainnollistetaan kuviossa 1.

## 1. PÄTEMÄTTÖMYYDEN VAIKUTUS

### A. Mitättömyys

- vaikuttaa itsestään
- huomioidaan ex officio

### B. Moitteen- ja väitteenvarainen pätemättömyys

- edellyttävät toimenpiteitä
  - moitekanteen nostaminen
  - pätemättömyysväite
  - reklamaatio

## 2. PÄTEMÄTTÖMYYDEN LOPULLISUUS

### A. Korjauskelpoinen

- nimenomainen hyväksyminen
- sopimuksen mukainen menettely pätemättömyysperusteesta huolimatta
- ei vedota pätemättömyyteen kohtuullisessa ajassa

### B. Korjauskelvoton

- oikeusvaikutukset vain uudella oikeustoimella

## 3. PÄTEMÄTTÖMYYTEEN VETOAMISOIKEUS

### A. Kummallakin osapuolella

- jos julkisen intressin suojaksi

### B. Loukatulla osapuolella

- jos pätemättömyysperuste loukatun suojaksi

### C. Sivullisella

jos vahingoittaa sivullisen etuja

Kuvio 1. Pätemättömyysperusteiden ulottuvuudet (Karttunen ym. 2012, 141).

*Sopimusvapautta* pidetään yhtenä sopimusoikeuden kulmakivenä. Sillä tarkoitetaan muun muassa seuraavia ulottuvuuksia: sopijaosapuolella on vapaus valita, haluaako hän sitoutua sopimukseen, vapaus päättää sopimuksen sisällöstä ja vapaus valita mieleinen sopimuskuppani. Jos sopimus on pakottavan sääntelyn alainen, on sopimuksen sisältöä koskeva osapuolten vapaus rajoitettua. (Hemmo 2013, 20.)

*Vilpittömän mielen suojalla* tarkoitetaan sitä, että oikeus lähtee aina perusolettamasta, jonka mukaan henkilöt ovat vilpittömässä mielessä. Toisin sanoen, sillä joka väittää toisen toimineen vilpillisessä mielessä, on asian suhteen näyttötaakka. Oikeustieteessä käytettyjen käsitteiden *bona fide* (vilpitön mieli) ja *mala fide* (vilpillinen mieli) merkityssisältö saattaa hieman vaihdella eri asiayhteyden mukaan. Vilpittömällä mielellä tarkoitetaan usein sitä, että henkilö ei tiennyt eikä hänen olisi pitänytkaan tietää jostakin seikasta. Vilpillisellä mielellä vastaavasti tarkoitetaan, että henkilö tiesi tai hänen olisi pitänyt tietää jostakin seikasta. (Karttunen ym. 2012, 130.)

*Kohtuullisuusperiaatteessa* korostuu ajatus *heikomman osapuolen suojasta*. Kohtuullisuutta koskeva periaate määrittellään oikeustoimilaissa seuraavasti:

Jos oikeustoimen ehto on kohtuuton tai sen soveltaminen johtaisi kohtuuttomuuteen, ehtoa voidaan joko sovittaa tai jättää se huomioon ottamatta. Kohtuuttomuutta arvosteltaessa on otettava huomioon oikeustoimen koko sisältö, osapuolten asema, oikeustointa tehtäessä ja sen jälkeen vallinneet olosuhteet sekä muut seikat.

Jos 1 momentissa tarkoitettu ehto on sellainen, että sopimuksen jääminen voimaan muilta osin muuttumattomana ei ole ehdon sovittelun vuoksi kohtuullista, sopimusta voidaan sovittaa muiltakin osin tai se voidaan määrätä raukeamaan.

Oikeustoimen ehtona pidetään myös vastikkeen määrää koskevaa sitoumusta.

Kuluttajan ja elinkeinonharjoittajan välisen kulutushyödykettä koskevan sopimuksen sovitteluun sovelletaan, mitä kuluttajansuojalaissa (38/78) säädetään. (16.12.1994/1260). (OikTL, 36 §.)

*Lojaliteetti- ja tiedonantovelvollisuutta* ei ole nimenomaisesti vahvistettu lainsäädännössä, mutta niihin olennaisesti liittyvinä säännöksinä voidaan pitää edellä lainattua oikeustoimilain 36 pykälää sekä jäljempänä lainattua samaisen lain 33 pykälää. Lojaliteettiperiaatteella tarkoitetaan yleisesti kummankin sopijaosapuolen velvollisuutta ottaa huomioon toisen sopijapuolen perustellut odotukset. Lojaliteettiperiaatteelle läheisiä muita velvollisuuksia ovat muun muassa tiedonantovelvollisuus ja myötävaikutusvelvollisuus, joihin viitataan suoraan muun muassa rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa YSE 1998.

Lojaliteettivelvollisuus voidaan nähdä suppeimmillaan sisältävän kiellon käyttää oikeuksia yksinomaan toisen vahingoittamiseen, tästä käytetään joskus myös nimitystä *šikainkielto*. Laajemmin ymmärrettynä lojaliteettivelvollisuus sisältää velvollisuuden estää sekä rajoittaa sopimuskumppanille aiheutuvia vahinkoja. Tämän velvollisuuden voidaan

katsoa velvoittavan sopijaosapuolia jo sopimuksen neuvotteluvaiheessa ennen varsinaisen sopimuksen syntymistä. Tällöin puhutaan usein lojaliteettivelvollisuudesta käyttäen termiä *neuvottelulojaliteetti*. Sopimuksen astuttua voimaan syntyy osapuolille velvollisuus myös täyttää sopimus. Tällöin voidaan puhua lojaliteettivelvollisuudesta käyttäen termiä *täyttämислоjaliteetti*. Yksinkertaistaen voidaan vielä todeta, että lojaliteettivelvollisuudessa on usein kyse tiedollisesta tasavertaisuudesta. Osapuolilla on lähtökohtainen velvollisuus informoida toisiaan seikoista, jotka ovat toisen osapuolen etujen mukaista, mutta josta toinen osapuoli ei ole tietoinen. (Karttunen ym. 2012, 113.)

*Hyvän tavan noudattaminen* tai toisissa lähteissä käytetty *hyvän tavan mukaisuus* on määritetty oikeustoimilaissa seuraavasti:

Oikeustointa, jota muuten olisi pidettävä pätevänä, älköön saatettako voimaan, jos se on tehty sellaisissa olosuhteissa, että niistä tietoisena olisi kunnian vastaista ja arvotonta vedota oikeustoimeen, ja sen, johon oikeustoimi on kohdistettu, täytyy olettaa niistä tietäneen. (OikTL, 33 §.)

Edellä käytyjä periaatteita yleisemmällä tasolla vaikuttavat, vaikkakin sopimusten yhteydessä hieman harvemmin eteen tulevat, *yhdenvertaisuutta koskevat periaatteet*. Suomen perustuslain 2. luvussa lueteltujen perusoikeuksien 6 §:n mukaan ”ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä”. Yhdenvertaisuusperiaatetta on täydennetty myös syrjinnän kiellolla, jonka mukaan kaikki henkilöön liittyviin syihin perustuva erottelu on kiellettyä (KP-sopimuksen 26 art. ja EIS:n 14 art.). Lisäksi PL:n 6 §:n 4 momentin mukaista sukupuolten välistä tasa-arvoa on säädelty erikseen lailla miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. (Karttunen ym. 2012, 86–87.)

### 2.3 Sopimustyyppien jaotteluperusteet ja osapuolten nimeäminen

Koska sopimukset ovat usein hyvin erityyppisiä, eivät yleisellä tasolla esitetyt sopimusoikeudelliset säännöt sovellu sellaisenaan jokaisen yksittäisen sopimuksen tarkasteluun. Erilaisten ryhmittelyjen myötä sopimustyyppejä koskevia erityispiirteitä pystytään kuitenkin tarkastelemaan havainnollistavalla tavalla. Hemmo esittää eräitä keskeisiä ryhmitteilyitä, joiden mukaisesti sopimusoikeudellinen normisto on eriytynyt. (Hemmo 2013, 15.)

Tärkeä jakoperuste on *kuluttajasopimusten ja liikesopimusten* erottaminen. Kuluttajasopimuksella tarkoitetaan sopimussuhdetta, jossa toinen osapuoli on elinkeinonharjoittaja ja toinen osapuoli hankkii tältä suorituksen yksityiseen kulutukseen. Kuluttajasopimukseen liittyvällä sääntelyllä on pyritty suojaamaan heikompaa osapuolta. Liikesopimuksella taas

tarkoitetaan kahden yritystoimintaa harjoittavan tahon välistä sopimusta. Liikesopimuksissa toisen sopijaosapuolen suojatarpeen korostamiseen ei ryhdytä, sillä osapuolten katsotaan olevan tasapuolisemmassa asemassa kuin kuluttajasopimuksissa. Näin ollen sopimisen voidaan katsoa saavan jäädä enemmän sopijaosapuolten keskinäisen sopimisen varaan. (Hemmo 2013, 15–16.)

Jako *yksilöllisiin sopimuksiin* ja *vakiosopimuksiin* on myös näkyvä. Yksilöllisissä sopimuksissa osapuolet ovat räätälöineet sisällön juuri kyseistä oikeussuhdetta varten. Vakiosopimuksilla puolestaan tarkoitetaan sopimuksia, jotka on laadittu suureen sopimusjoukkoon sovellettavaksi. (Hemmo 2013, 16–17.)

Sopimuksia voidaan ryhmitellä myös sidonnaisuuden kestoon perustuen *kerta-* ja *kestosopimuksiin*. Kertasopimukset ovat tyypillisesti esimerkiksi tavaroiden ja palvelusten hankintaan liittyvät sopimukset. Kestosopimukset puolestaan ovat nimensä mukaisesti pitkäkestoisempia, esimerkiksi vuokrasopimuksia, työsopimuksia, osakassopimuksia tai jälleenmyyntisopimuksia. Kestosopimukseen liittyy usein tarvetta säännellä pitkän sopimuskauden aikana ilmenevien muutosten vaikutusta. Lisäksi sopimussuhteiden lakkaamista koskevissa periaatteissa on näiden sopimustyyppien välillä olennaisia eroja. (Hemmo 2013, 17.)

Tapauksissa joissa sopijaosapuolet ovat eri valtioista, joudutaan ottamaan kantaa myös erityiskysymykseen: mitä normistoa sopimukseen aiotaan soveltaa? On siis merkityksellistä ryhmitellä sopimukset myös *kansallisiin* ja *kansainvälisiin sopimuksiin*. (Hemmo 2013, 17.)

Eri sopimustyyppien tavanomaisten ryhmittelyjen lisäksi on hyvä ymmärtää, että erityyppisissä sopimuksissa osapuolista voidaan käyttää myös eriäviä nimiä, esimerkiksi:

- rakennusurakkasopimus: urakoitsija – tilaaja, rakennuttaja
- kauppa-/toimitus-/hankintasopimus: toimittaja, myyjä – tilaaja, ostaja
- turnkey-toimitussopimus: toimittaja, päälaitetoimittaja – tilaaja
- suunnittelusopimus: suunnittelija, konsultti – tilaaja, toimeksiantaja (Haapio 2013a, 12.)

## 2.4 Ennakoiva sopiminen

*Ennakoiva sopiminen* (proactive contracting) on alun perin Suomesta lähtöisin oleva sopimisen suuntaus. Ensimmäiset suomenkieliset ennakoivaa sopimista käsittelevät kirjat ilmestyivät 2000-luvun alkupuolella. Samoihin aikoihin ennakoivan sopimisen rinnalla, Suomessa alkoivat kehittyä *ennakoiva oikeusajattelu* (proactive legal thinking) ja *ennakoiva oikeus* (proactive law). Muun muassa rakennusalalla on viime aikoina kiinnostuttu sopimusten vaikutuksesta hankkeiden ohjaukseen ja liikesuhteissa ilmenevien erimielisyyksien hallintaan. Useat eri tahot ovat tulleet samaan johtopäätökseen: ”sopimuksia voidaan käyttää tehokkaammin hankkeiden ohjaukseen, ongelmien torjuntaan ja häiriötilanteiden hallintaan”. (Haapio 2013a, 27–28.)

Siinä missä perinteinen sopimusoikeus on kiinnostunut tuomioistuinratkaisusta ja oikeuskäytännöistä, ennakoiva oikeus on kiinnostunut juridiikan ohella ympäristöstä, yrityksistä ja ihmisistä. Sopimuksia tarkastellaan oikeustieteessä yleensä tuomioistuin-näkökulmasta – eli sopimuksen laatimisen jälkeen, kun riita on jo syntynyt. Järjestelyn suunnittelun ja sopimusneuvottelun aikana tehdyt valinnat on tällöin otettu annettuina. Siinä missä lääketieteen alalla kiinnostus on laajentunut sairauksien hoidosta niiden ehkäisyyn ja hyvän terveyden vaalimiseen, oikeustieteessä on pitkään tyydytty hoitamaan sairauksia – oikeudelliselle onnistumiselle tai suunnittelunäkökulmalle ei ole omistettu paljonkaan huomiota. Perinteisellä sopimusoikeudella, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, onkin ollut varsin vähän annettavaa sopimussuunniteluun, sopimusten hallintaan ja riitojen välttämiseen. (Haapio 2013a, 28.)

Perinteisessä sopimusoikeudessa painopiste on juridiikassa. Ennakoiva sopiminen edellyttää kuitenkin eri ammattiryhmien ja osaamisalueiden yhteistyötä. Lähdekohta on, että yritysten sopimukset ovat olemassa liiketoiminnan vuoksi, eivät sopimuksen itsensä, tuomioistuinten tai juridiikan vuoksi. Liikejuristit ovat tehneet ennakoivaa työtä jo pitkään, mutta alan tutkimus- ja opetustyö on käynnistynyt vasta aivan viime vuosina. (Haapio 2013a, 31.)

Yksi ennakoivan sopimisen ja ennakoivan oikeuden keskeisimpiä perusajatuksia on, että ongelmat minimoidaan ja ratkaistaan parhaiten siellä, missä ne ilmenevät: yrityksissä. Ratkaisijoina ovat työ-, asiakas- ja projektipäälliköt sekä sopimusten neuvottelijat ja toteuttajat. Tavoitteena on, että he tunnistavat ja torjuvat potentiaalisten ongelmien syyt, jolloin ongelmia ilmenee mahdollisimman vähän. Syntyneet ongelmat pyritään selvittämään ripeästi niin, etteivät ne muutu oikeudellisiksi tai johda riitaan. Riidat puolestaan ratkaistaan nopeasti siten, että haitat ovat mahdollisimman pienet. Jotta liike- ja henkilösuhteet voivat jatkua, oikeudelliset ongelmat ja sopimuserimielisyydet pyritään välttämään kaikin keinoin. (Haapio 2013a, 31.)

Ennakoiva sopiminen edellyttää eri ammattiryhmien yhteistyötä ja omanlaistaan oikeudellista ajattelua. Ennakoivalla sopimisella voidaan myös torjua turhat riidat sekä pitää vastuut ja riskit hyväksyttävällä tasolla. (Haapio 2013a, 12–13.)



Ennakoivan sopimisen päämääränä on, että sopimuskumppanien yhteistyön tavoitteet saavutetaan heidän tahtonsa mukaisesti. Tämän edellytyksenä on ennen kaikkea sopimuskumppanien tavoitteiden ja tahdon huolellinen selvittäminen ja taito luoda selkeät ja juridisesti kestävät puitteet niiden toteuttamiseksi. (Haapio 2013a, 27.)

## 2.5 Sopimuksen olemus, merkitys ja syntyminen

Kansankielessä yleisesti puhuttaessa sopimuksesta mielletään sanalla tarkoitettavan sopimusasiakirjaa, siis jotakin käsin kosketeltavaa. ”Oikeudellisesti sopimus voidaan määritellä kahden tai useamman vastavuoroisen ja yhdenmukaisen tahdonilmaisun yhteenliittymäksi” (Karttunen ym. 2012, 122). Siviilioikeudessa sopimuksista ja oikeustoimista puhuttaessa termejä käytetään usein synonyymeinä. Terminologisena seikkana on hyvä silti huomioida, että oikeustoimeksi voidaan kuitenkin kutsua myös yksipuolisesti sitovaa toimenpidettä. Tällainen on esimerkiksi sopimuksen tekemistä koskeva tarjous, joka velvoittaa vain tarjouksen antajaa. (Hemmo 2013, 18.)

Hyvä sopimus on teknisten, kaupallisten ja oikeudellisten seikkojen hallittu kokonaisuus, taloudellisesti turvallinen ja selkeä. Se tukee tavoitteiden saavuttamista ja ehkäisee epäselvyyksiä, aikaviiveitä, ongelmia ja riitoja. (Haapio 2013a, 56.)

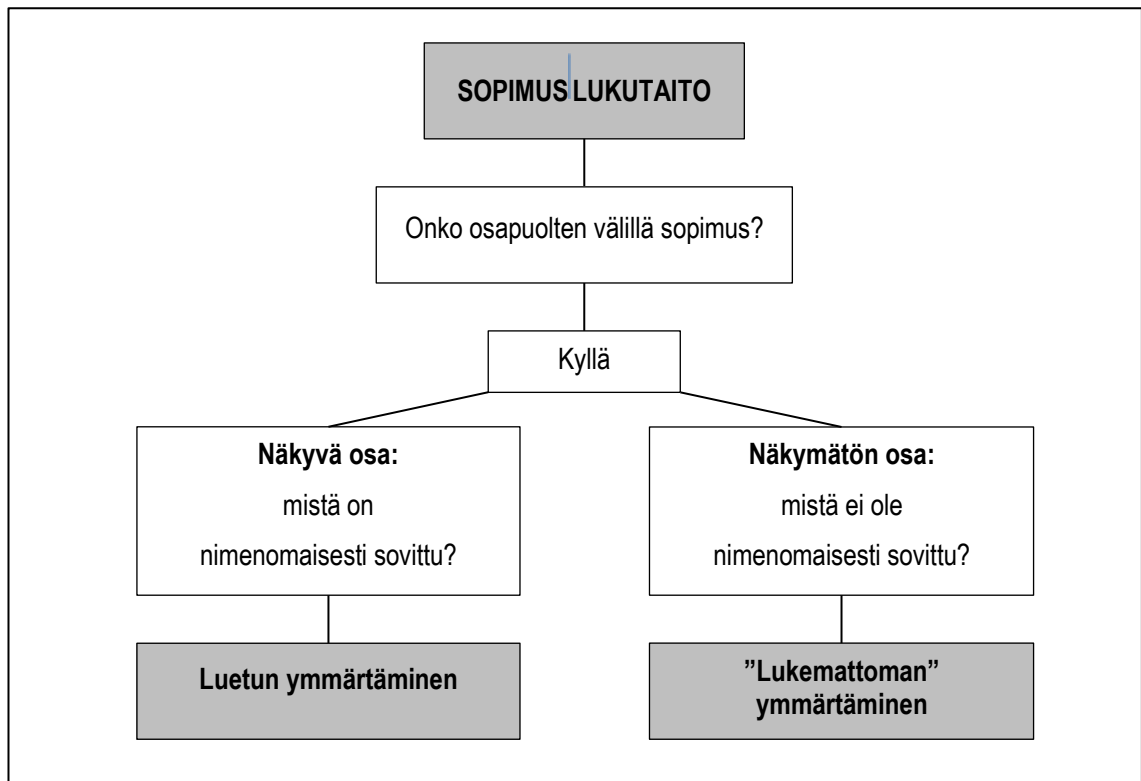
Sopimus voi syntyä ainakin kolmella eri tapaa: kirjallisesti, suullisesti tai tosiasiallisen toiminnan kautta hiljaisesti (konkludenttisesti). Sopimukset ovat päteviä niiden syntymekanismista riippumatta, jos sopijaosapuolet ovat oikeustoimikelpoisia ja sopivat tahdonvaltaisten asioiden puitteissa rikkomatta pakottavan sääntelyn mukaisia normeja. On kuitenkin hyvä muistaa, että sopimuksen pätevyys ja sen todistettavuus ovat täysin eri asioita. Vaikka sopimuksesta syntyvät veloitteet eivät ole asiakirjasidonnaisia, helpottaa kirjallinen muoto sovitun asian toteennäyttämistä. Usein kirjallinen muoto myös täsmentää sopijaosapuolilla näkemyksen siitä, mistä itse asiassa ollaan sopimassa. Tämä tietysti edellyttää sopijaosapuolilta sopimuslukutaitoa.

## 2.6 Sopimuslukutaito ja normihierarkia

Helena Haapio on kiteyttänyt sopimuslukutaidon toimittamassaan kirjassa *Sopimusten ja häiriötilanteiden hallinta rakennusprojekteissa* seuraavasti:

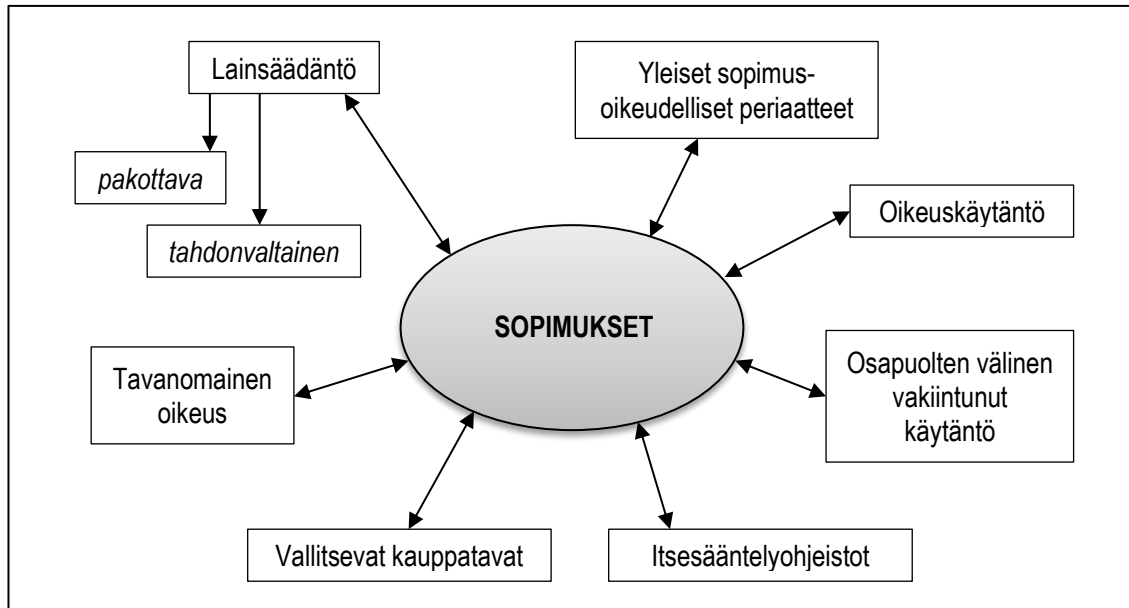
Sopimuslukutaidon ensimmäinen askel on oppia tunnistamaan sopimus ja huolehtimaan tarvittaessa hankeaineiston sitovuudesta tai sitomattomuudesta. Sen jälkeen on tarpeen tunnistaa, mitä sopimuksessa on, mitä siitä puuttuu ja mikä vaikutus puuttuvilla seikoilla on kokonaisuuden kannalta. (Haapio 2013a, 39.)

Tarkasteltaessa sopimuksia on usein vaikeampaa havaita, mitä tärkeitä seikkoja kyseisestä sopimuksesta puuttuu kuin mistä siinä itse asiassa on sovittu. Sopimuslukutaitoon kuuluu olennaisesti ymmärtää sopimuksen näkyvän osan (nimenomaisesti sovittu sopimussisältö) lisäksi myös sopimuksen niin sanottu näkymätön osa. Jälkimmäisellä osalla tarkoitetaan sopimuksesta itsestään ilmenemättömiä seikkoja, jotka kuitenkin vaikuttavat oikeudellisessa tarkastelussa sopimussisällön määräytymiseen. (Haapio 2013a, 40.)



Kuvio 2. Sopimuslukutaito (Haapio 2013a, 37).

Yleensä ajatellaan virheellisesti, että sopimuksen sisältö rajautuu vain sopimusasiakirjan sisältöön. Todellisuudessa taustalla vaikuttavat myös esimerkiksi kauppatapa sekä lakien ja oikeusperiaatteiden sisältö, jos niiden vaikutusta sopimukseen ei ole muutettu nimenomaisin sopimusmääräyksin (Haapio 2013a, 40.) Sopimusten oikeudellinen viitekehys muodostuu siis useista eri lähteistä.



Kuvio 3. Sopimusten oikeudellinen viitekehys (Karttunen ym. 2012, 118).

Jos sopimusta tarkastellaan juridisesta näkökulmasta ja siinä havaitaan aukkoja, täytetään aukot sopimusta tulkitsemalla ja täydentämällä. Tulkinnalla pyritään saamaan selville, mitä sopijaosapuolet ovat lähtökohtaisesti tarkoittaneet sopimuksen sisällöksi. Täydentämisessä puolestaan lähtökohtana on se, minkä tyyppinen sopimus on. Tällä on vaikutusta määritettäessä, minkä oikeuslähteiden perusteella sopimussisältöä vahvistetaan siltä osin, kuin sopijaosapuolet eivät ole asiasta sopineet. (Haapio 2013a, 40–41.)

Sopimusta tulkitsevilla sopimusoikeudellista riitaa ratkaisevalla tuomarilla on aina jonkin verran harkintavaltaa lopputuloksen suhteen. Tulkintasäännöt ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa oikeuskäytännön ja oikeustieteen välityksellä (Hemmo 2013, 10).

Sopimusten sisältöön vaikuttavat siis sovittujen ehtojen lisäksi myös oikeudelliset oletussäännöt, joita ovat muun muassa kauppalait ja edellä läpikäytyt yleiset oikeusperiaatteet. Eri sopimustyypeissä voi olla erilaisia oletussääntöjä ja ne astuvat mukaan kuvaan silloin, jos asioista ei ole sovittu (Haapio 2013a, 12).

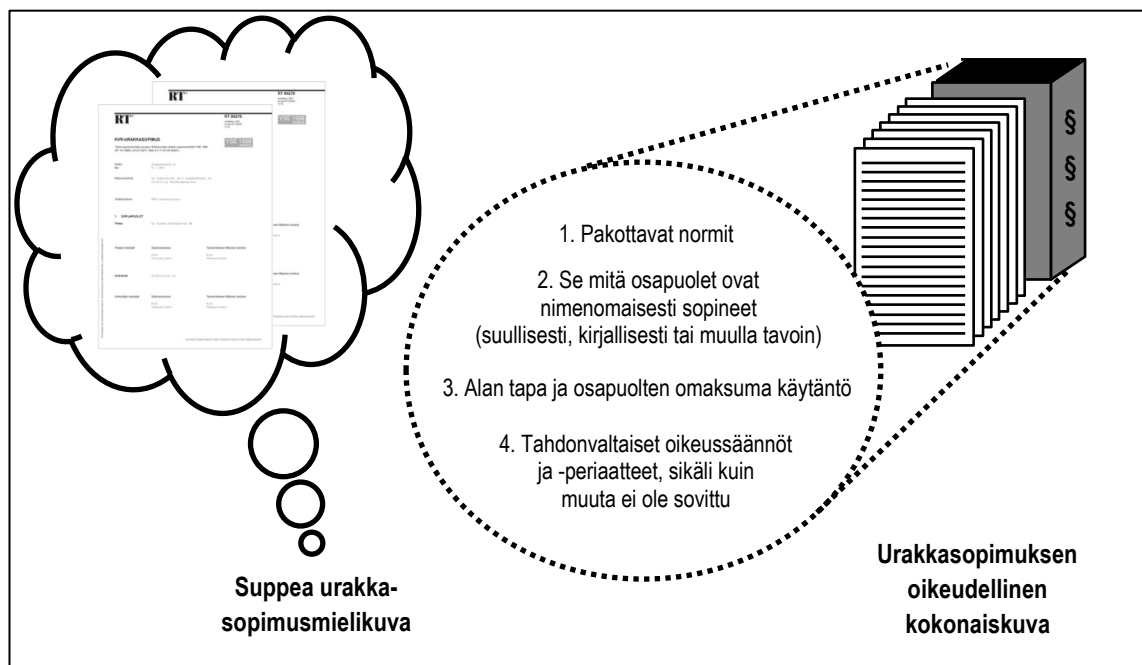
Sopimukset tulisi pyrkiä laatimaan aina niin selkeiksi, ettei vastauksia olennaisiin kysymyksiin jouduta hakemaan oletussäännöksistä tai kauppatavoista, vaan ne käyvät ilmi suoraan sopimuksesta tai sen liitteenä olevista ehdoista. Joskus sopimuksen laadintahetkellä ei ole osattu ottaa huomioon joitain myöhemmin olennaiseksi muodostuvia seik-

koja tai jälkepäin havaitaan, että laaditussa sopimuksessa ja sen liitteissä on ristiriitaisuuksia. Tällöin on hyvä ymmärtää sopimuksia koskeva normihierarkia ja se kannattaa mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon jo sopimusta laadittaessa.

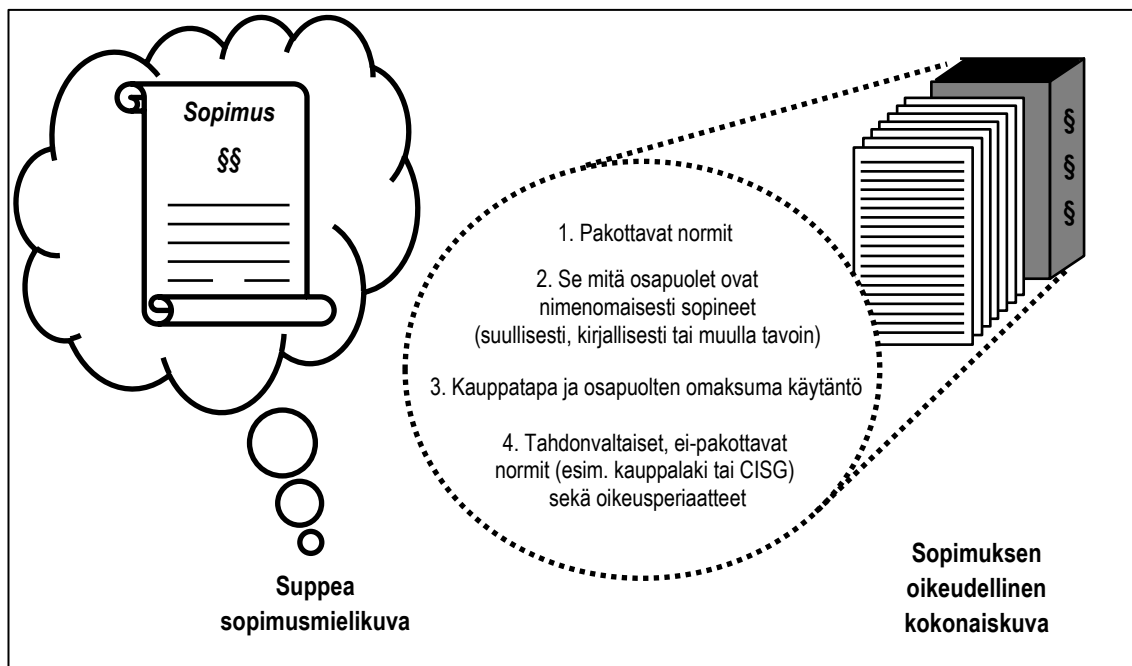
Normihierarkialla tarkoitetaan eri oikeuslähteiden keskinäistä pätemisjärjestystä. Toisin sanoen normihierarkia kertoo missä järjestyksessä keskenään ristiriidassa olevat normit lopulta vaikuttavat. Normihierarkiassa alemmalla tasolla oleva säädös on sopimuksen vaikutuksen kannalta tehoton, jos se on ristiriidassa hierarkiassa ylempänä olevan normin kanssa. Hemmo tiivistää sopimusoikeudellisten normilähteiden velvoittavuusjärjestyksen seuraavasti:

Sopimusoikeudellisista normilähteistä velvoittavimpia ovat pakottavat lakiperusteiset normit. Niiden sääntelemistä kysymyksistä ei voida sopia toisin, joten kyseiset normit tulevat aina sovellettaviksi. Toisena velvoittavuusjärjestyksessä ovat osapuolten sopimat ehdot. Kolmannelle sijalle kuuluvat kauppatapa ja osapuolten aikaisempi käytäntö silloin, kun näillä on normivaikutusta. Velvoittavuudeltaan neljäs lähde on tämän jälkeen tahdonvaltainen oikeus. (Hemmo, 2003, 564–565.)

Kuvioissa 4 ja 5 havainnollistetaan suppean, pelkän sopimuksen perusteella syntyvän mielikuvan ja sopimusoikeudellisen kokonaiskuvan perusteella syntyvän ymmärryksen laajuuden eroja sekä urakkasopimuksessa että kauppa- ja hankintasopimuksessa sekä normihierarkian molemmissa sopimustyypeissä.



Kuvio 4. Urakkasopimus suppeasti ja laajasti ymmärrettynä (Haapio 2013a, 42).



Kuvio 5. Kauppa- ja hankintasopimus suppeasti ja laajasti ymmärrettynä (Haapio 2013a, 44).

Normihierarkian soveltaminen käytännössä voisi mennä esimerkiksi seuraavanlaisesti: Jos erimielisyyden syntyessä sopijaosapuolten välille toinen osapuolista vetoaa alalla vallitsevaan kauppatapaan ja toinen osapuolista vetoaa irtaimen kauppaa sääntelevään tahdonvaltaiseen kauppalakiin, tullaan riita ratkaisemaan kauppatavan sisältämän oikeusohjeen mukaisesti, koska kauppatapa sijaitsee normihierarkiassa tahdonvaltaista lainsäädäntöä korkeammalla.

On huomattava, että jos halutaan poiketa kauppatavan vaikutuksesta normilähteenä, on siitä sovittava nimenomaisesti. Tämä luonnollisesti edellyttää sopijaosapuolilta toimialakohtaisten pelisääntöjen tuntemusta.

## 2.7 Sopimuksen sitovuus

Sopimusta voidaan siis pitää sitovana, kun molemmat osapuolet ovat ilmaisseet tahdonsa sopimuksen tekemiseen ja tahdonilmaisuu on saatettu toisen osapuolen tietoon. Sopimuksen sitovuuteen vaikuttavia poikkeuksia on kuitenkin paljon. Sopimusta ei voida pitää sitovana esimerkiksi silloin, kun toisen sopijaosapuolen oikeustoimikelpoisuudessa on puutteita tai sopimusta solmittaessa toinen osapuoli on ollut vasten omaa tahtoa ja suostumustaan pakotettu tekemään sopimuksen. Sopimuksen sitovuuteen voi vaikuttaa

myös se, onko esimerkiksi toisen osapuolen tekemä tarjous hyväksytty oikea-aikaisesti. Myös sovittelusäännösten käyttämistä voidaan pitää sopimuksen sitovuuteen vaikuttavana poikkeuksena. Näin voisi käydä esimerkiksi tilanteessa, jossa aletaan kohtuullistaa sopimuksen sisältämiä kohtuuttomia ehtoja. Sopimuksen sitovuus voi päättyä myös toisen osapuolen päättäessä yksipuolisesti purkaa sopimuksen vetoamalla osapuolten välillä sovittuun sopimusehtoon. Tällainen tilanne voisi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun palveluntoimittaja toistuvasti laiminlyö toimittamansa palvelun laadun ja tästä syntyy toiselle osapuolelle sopimuksessa sovittu yksipuolinen purkuperuste.

## 2.8 Sopimussuhteen päättymisen eri muodot

Sopimussuhde voi päättyä käytännössä kolmella eri tavalla. Sopimus voidaan joko irtisanoa, purkaa tai se voi päättyä luonnollisesti, kun sopimukseen perustuvat velvoitteet on täytetty. Purkaminen on sopimuksen päättymistavoista epätyypillisin, koska sen käytön peruste liittyy sopimusrikkomukseen. Sopimuksen purkaminen merkitsee sopimuksen välitöntä lakkaamista. Luonnollisesti päättyvässä sopimuksessa taas on oleellista huomioida, että sopimuksen velvoitteet ja sen myötä myös siis itse sopimus päättyy vasta siinä vaiheessa, kun tehdyt suoritukset ovat sopimuksen mukaisia. Irtisanomista käytetään tyypillisesti sellaisissa tilanteissa, kun toinen sopijaosapuoli ei halua enää jatkaa sopimussuhdetta, mutta sopimuksen purkamiselle ei ole olemassa perusteita. Ellei irtisanomisoikeutta ole rajoitettu, niin sopimussuhteissa vallitsee lähtökohtainen irtisanomisoikeus. Tämä tarkoittaa sitä, että kumpikin osapuoli voi koska tahansa ilmoittaa sopimuksen irtisanomisesta, minkä jälkeen sopimus on voimassa mahdollisen irtisanomisajan päättyen sen jälkeen. (Hemmo 2013, 62–63.)

## 2.9 Vahingonkorvausoikeudellinen sääntely

Vahingonkorvausvelvollisuus voi syntyä joko sopimusperusteisesti tai sopimuksen ulkopuolisessa suhteessa. Näitä kahta vahingonkorvauksen muotoa koskevat hieman toisistaan poikkeavat säännöt. Sopimusperusteista vahingonkorvausvelvollisuutta sääntelevät monet eri lähteet. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa tyypillisimmin käytetyt esimerkit ovat kauppalaki ja kuluttajansuojalaki. *Vahingonkorvauslakia* taas voidaan pitää yleislakina, joka soveltuu vahingonkorvaustilanteisiin, jos kysymyksessä ei ole jossakin erityislaissa säädely tai sopimukseen perustuva vastuu. Vahingonkorvauslain osalta on

hyvä huomioida, että sellaisissakin tapauksissa joissa sitä ei suoraan sovelleta, sillä saattaa olla analogisia merkityksiä täydentävässä mielessä. (Hemmo 2013, 55, 74.)

Sopimusperusteista vahingonkorvausvelvollisuutta koskevasta sääntelystä osa rakentuu kahden eri vastuumuodon, *kontrollivastuun* ja *tuottamusvastuun*, varaan. Kontrollivastuulla tarkoitetaan sitä, että suorituksessaan viivästynyt tai virheellisen suorituksen tehnyt osapuoli on korvausvelvollinen, ellei hän kykene osoittamaan erityisen vapautumisperusteen olemassaoloa. Kontrollivastuusta vapautuminen voisi tulla kyseeseen tilanteissa, jossa kyseinen osapuoli pystyy osoittamaan että viivästyminen tai virheellinen suoritus on johtunut esteestä, joka on ollut hänen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella. Tuottamusvastuuta on ainakin kauppalakia ja kuluttajansuojalakia säädettyä ajateltu kontrollivastuuta vaikeammin täyttyväksi vastuuperusteeksi. Käytännössä velallinen onnistuu välttämään välillisiä vahinkoja koskevan vastuun, jos tuottamuksellisuutta ei pystytä osoittamaan. Välittömien ja välillisten vahinkojen väliseen rajanvetoon voi kuitenkin liittyä oma melko laaja problematiikkansa. (Hemmo 2013, 55–56.)

Osassa lainsäädännöstä on esimerkiksi palveluntarjoajalle langetettu yleisiä vastuuperusteita tiukempi vastuujärjestelmä. Esimerkiksi kuluttajansuojalaissa on kohtia, joiden mukaisissa tilanteissa myyjä tai palveluksen tarjoaja vastaa suorituksen virheen aiheuttamista välittömistä vahingoista aina, eikä hänellä ole käytettävissään mitään vapautumisperusteita. Tätä kutsutaan *poikkeuksettomaksi vastuuksi*, mutta tämä peruste koskee vain virheitä, ei viivästyksiä. (Hemmo 2013, 56–57.)

Sopimusrikkomuksen vahingonkorvauseuraamuksia voidaan joissakin tapauksissa rajoittaa vastuunrajoitusehdoilla. Niiltä osin kun korvausvastuuta on säädelty pakottavin lainsäädöksin, ei vastuun rajoittaminen sopimusteitse ole kuitenkaan mahdollista. Sopimusoikeudellisessa ajattelussa lähdetään myös siitä, että osapuolella on usein hyväksyttävä tarve hallita riskejään ja rajoittaa vastuuta etenkin sopimusikumppanille mahdollisesti aiheutuvista välillisistä vahingoista. Jos kuitenkin sopimusrikkomus johtuu erityisen moitittavasta käyttäytymisestä, eikä vastuun supistamista voida pitää kyseisen tapauksen osalta perusteltuna, voi tahallisesti tai törkeän huolimattomasti menetelleen korvausvastuu käsittää siten aiheutuneen vahingon täysimääräisenä sopimusmääräyksistä riippumatta. (Hemmo 2013, 57.)

Korvausvastuu voi muodostua myös aiheutunutta kokonaisvahinkoa pienemmäksi. Korvauskelpoiselle vahingolle asetetaan *ennakoitavuuden* vaatimus, jonka vuoksi velallinen

ei ole korvausvastuussa sellaisista vahingoista, joita hän ei ole voinut ennakoida sopimuksesta päätettäessä. Lisäksi velkojalla on myös *velvollisuus rajoittaa* kärsimäänsä vahinkoa ja tämän velvollisuuden laiminlyönti voi supistaa velallisen vastuuta. On myös hyvä huomioida, että sopimussuhteissa korvataan yleensä vain taloudelliset vahingot. Aineettomat vahingot jäävät usein korvaamatta. (Hemmo 2013, 57–58.)



### 3 RISKIENHALLINNALLINEN VIITEKEHYS

Riskienhallinnasta on kirjoitettu maailmalla todella paljon ja myös verkosta löytyy useita hyödyllisiä tietolähteitä riskienhallinnan perusteista ja työmenetelmistä. Yhtenä keskeisenä ja yleisesti tunnustettuna lähteenä voidaan pitää kansainvälisen standardin ISO 31000:2009 ”Risk management. Principles and guidelines” -julkaisua. Standardin ISO 31000 on laatinut ISO:n teknisen valiokunnan riskienhallintatyöryhmä. Se listaa mahdollisia hyötyjä, joita organisaatiot voivat saavuttaa toteuttamalla ja ylläpitämällä riskienhallintaa standardin mukaisesti. Työryhmän mukaan organisaatiot voivat näin toimimalla muun muassa

- lisätä tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä
- tukea ennakoivaa johtamista
- tunnistaa tarpeet, tunnistaa riskit ja käsitellä niitä koko organisaatiossa
- parantaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista
- noudattaa organisaatioita koskevia lainsäädännön ja viranomaisten vaatimuksia ja kansainvälisiä normeja
- kehittää pakollista ja vapaaehtoista raportointia
- kehittää organisaation hallintatapaa
- lisätä sidosryhmien luottamusta
- luoda luotettavan perustan päätöksenteolle ja suunnittelulle
- kehittää hallintakeinoja
- kohdentaa ja käyttää resursseja vaikuttavasti riskien käsittelyyn
- parantaa operatiivista vaikuttavuutta ja tehokkuutta
- parantaa terveyden ja turvallisuuteen liittyvän toiminnan sekä ympäristönsuojelun tasoa
- kehittää vahingontorjuntaa ja häiriötilanteiden hallintaa
- vähentää tappioiden määrän mahdollisimman vähäiseksi
- parantaa organisaation oppimiskykyä
- parantaa organisaation mukautumiskykyä (SFS-ISO 31000:2009, 6–8.)

Työryhmä nimeää vielä seuraavat periaatteet, joita organisaatioiden olisi noudatettava kaikilla tasoilla, jotta riskienhallinta olisi vaikuttavaa. Periaatteet kuuluvat seuraavasti:

- a) Riskienhallinta luo lisäarvoa ja säilyttää sen.

- b) Riskienhallinta on olennainen osa kaikkia organisaation prosesseja.
- c) Riskienhallinta on osa päätöksentekoa.
- d) Riskienhallinnan lähtökohtana on epävarmuuden huomioon ottaminen.
- e) Riskienhallinta on järjestelmällistä, jäsenneltyä ja ajantasaista.
- f) Riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon.
- g) Riskienhallinta toteutetaan organisaation tarpeiden mukaan.
- h) Riskienhallinta ottaa ihmiset ja kulttuuriset tekijät huomioon.
- i) Riskienhallinta on avointa ja kattavaa.
- j) Riskienhallinta on dynaamista, toistuvaa ja muutoksiin reagoivaa.
- k) Riskienhallinta tukee organisaation jatkuvaa kehittämistä. (SFS-ISO 31000:2009, 22–24.)

Standardissa kuvataan vielä tarkemmin edellä lueteltujen riskienhallinnan periaatteiden merkitys, keskeiset riskienhallintaan liittyvät termit ja määritelmät sekä riskienhallinnan puitteet ja prosessi.

Riskienhallinta liittyy olennaisesti myös laadunhallintaan. Laadunhallintaa koskevassa sertifiointissa ISO 9001 käsitellään myös riskienhallintaan liittyviä asioita. Näiden kahden sertifiointin suhdetta ISO 9001:2015 ja ISO 31000:2009 -standardien viitekehyyksessä ovat käsitelleet aiemmin Joonas Karhunen ja Niko Reinvall opinnäytetyössään vuonna 2015. Koska kyseisessä opinnäytetyössä on hyvin kattavasti kuvattu riskienhallintaa, en katso aiheelliseksi käsitellä samoja asioita vastaavassa laajuudessa uudelleen tässä yhteydessä. Suosittelen tutustumaan kyseiseen opinnäytetyöhön, joka on ladattavissa osoitteesta <https://www.theseus.fi/handle/10024/95252>.

Muita hyödyllisiä suomenkielisiä lähteitä riskienhallintaan löytyy verkosta, muun muassa seuraavista osoitteista:

Elinkeinoelämän keskusliiton sivusto

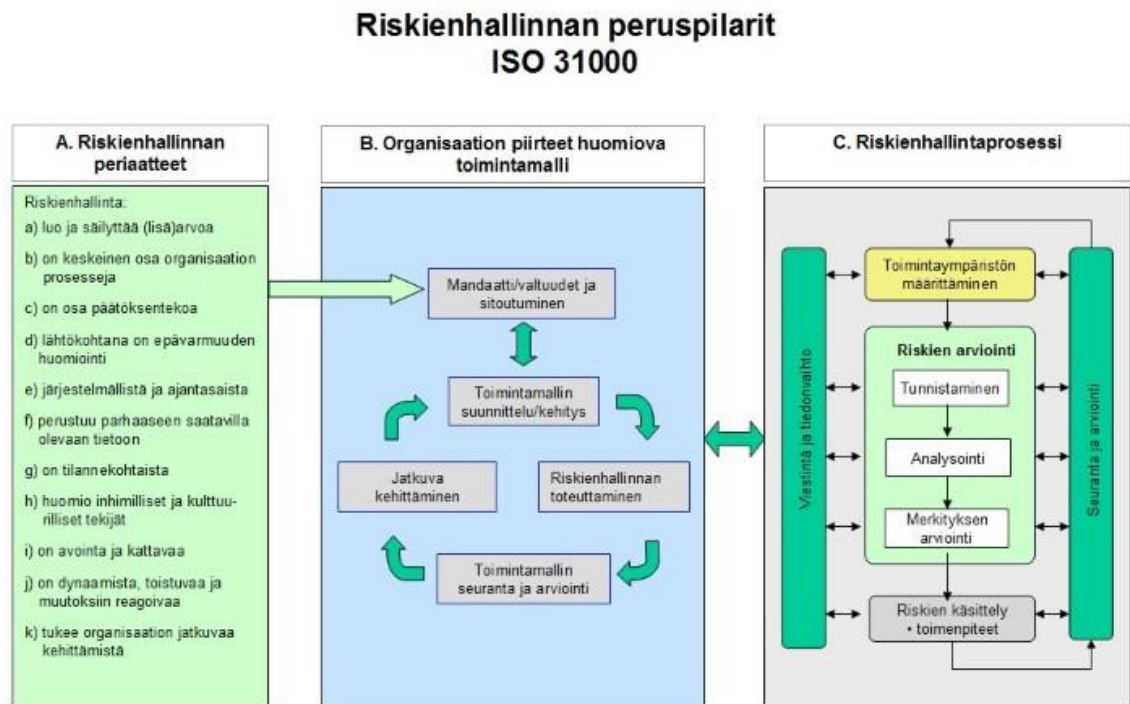
<http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Suomen Riskienhallintayhdistyksen sivustot

<http://riskikompassi.fi/> ja <http://www.pk-rh.fi/>

### 3.1 Riskienhallinnan peruspilarit

ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinnan ensimmäinen peruspilari on organisaation kaikilla tasoilla noudatettavien edellä kuvattujen periaatteiden hyväksyminen. Näin syntyvät valtuudet ja sitoutuminen riskienhallinnan puitteille, eli toisen peruspilarin luomiselle – organisaation piirteet huomioivalle toimintamallille, joka muodostuu puitteiden suunnittelusta, riskienhallinnan toteuttamisesta, puitteiden seurannasta ja katselmoinnista sekä puitteiden jatkuvasta kehittämisestä. Kolmas peruspilari muodostuu itse riskienhallintaprosessista, jonka tulisi olla aina olennainen osa johtamista. Sen tulisi olla sisällytettyä organisaation kulttuuriin ja käytäntöihin sekä mukautettu myös organisaation liiketoimintaprosesseihin sopivaksi. (SFS-ISO 31000:2009, 26; Riskikompassi 2016; kuva 1.)



Kuva 1. ISO 31000:n peruselementit (Riskikompassi 2016).

### 3.2 Riskienhallintaprosessin vaiheet

Riskienhallintaprosessin vaiheet on avattu selkeästi kohta kohdalta ISO 31000 -standardissa. Riskienhallintaprosessin suora määritelmä kuuluu: ”hallintaperiaatteiden, -menet-

telyjen ja käytäntöjen järjestelmällinen soveltaminen viestintään ja tiedonvaihtoon sidosryhmien kanssa ja toimintaympäristön määrittelemiseen liittyviin toimintoihin sekä riskien tunnistamiseen, analysointiin, arviointiin, käsittelyyn, seurantaan ja katselmointiin” (SFS-ISO 31000:2009, 14.)

On tärkeää ymmärtää, että tehokkaasti toimiva riskienhallintaprosessi muuttuu kaiken aikaa, koska tarkoituksenmukaisesti toimiessaan prosessi tuottaa uutta tietoa, mikä taas jalostaa prosessin laatua. Tehokas riskienhallinta ei siis ole sitä, että suunnitelma laaditaan johtoryhmän kesken ja unohdetaan pöytälaatikkoon. Jotta riskienhallinnasta saataisiin eniten hyötyä, tulisi siihen osallistaa kaikki kuhunkin prosessiin oleellisesti liittyvät henkilöt ja sidosryhmät. Viestintä ja tiedonsiirto (kuvassa 2 kommunikointi ja konsultaatiot) tuottavat prosessiin kaiken aikaa uutta tietoa ja näin ollen syventävät prosessiin osallistuvien henkilöiden ymmärrystä riskien hallinnasta.

Määriteltäessä riskienhallintaprosessin toimintaympäristöä tulisi organisaation pohtia mitkä ulkoiset ja sisäiset muuttujat vaikuttavat organisaatioon, huomioida minkälaisia vaatimuksia organisaation riskienhallintapolitiikka edellyttää riskienhallinnan kattavuudelle sekä päättää yhteisten riskikriteerien määrittämisestä. Riskikriteereillä tarkoitetaan sääntöjä, joiden perusteella riskin merkittävyyttä arvioidaan riskien analysointivaiheessa. Riskin merkittävyys tai riskin taso voidaan määritellä joko numeerisesti tai laadullisesti. Molemmissa tavoissa arvioidaan riskin tai riskiyhdistelmien suuruutta toteutuneen riskin seurausten ja riskin toteutumisen todennäköisyyden perusteella.

Riskiarviointi (kuvassa 3 punaisella) on kokonaisprosessi, jonka tavoitteena on tunnistaa riskit ja niiden lähteet sekä analysoida ja arvottaa tunnistettujen riskien merkittävyyttä. Riskiarviointi tuottaa tunnistetuista riskeistä listan, joka voidaan järjestää tärkeysjärjestykseen riskin merkittävyyden perusteella. Kun riskit on arvioitu ja järjestetty työlistaksi, voidaan siirtyä käsittelemään riskejä.



Kuva 2. Riskienhallintaprosessin kuvaus (Riskikompassi 2016).

Riskien käsittelyssä muokataan tunnistettuja riskejä eri tavoin. ISO 31000 -standardi listaa keinoja, joita riskien käsittelyyn voi sisältyä:

- riskin torjuminen päättämällä olla aloittamatta tai jatkamatta riskin aiheuttavaa toimintaa
- riskin ottaminen tai lisääminen jonkin mahdollisuuden hyödyntämisen takia
- riskin lähteen poistaminen
- todennäköisyyden muuttaminen
- seurausten muuttaminen
- riskin jakaminen toisen osapuolen tai osapuolten kanssa (esimerkiksi sopimusten ja riskin rahoittamisen kautta)
- riskin säilyttäminen tietoon perustuvalla päätöksellä.

Riskienhallintaprosessin seurannalla ja katselmuksilla pyritään varmistamaan prosessin toimivuus. Prosessin eri vaiheisiin on hyvä tehdä kriittisiä tarkastuksia ja pyrkiä havainnoimaan poikkeamat vaadituista tai odotetuista tasoista. Katselmuksien kautta saadaan arvokasta palautetta riskienhallinnallisten toimenpiteiden sopivuudesta, riittävydestä ja vaikuttavuudesta. (SFS-ISO 31000:2009, 22.)

### 3.3 Tarkistuslistojen käyttö riskienhallinnassa

Erilaisten tarkistuslistojen käyttö on yleensä hyödyllistä kaikenlaisten prosessien tarkastamisessa tai erilaisten projektien riskien arvioinnissa jo kartoitus- tai tunnistusvaiheessa. Joissakin tapauksissa edellä kuvattu riskienhallintaprosessi on liian raskas kokonaisuus läpikäytäväksi esimerkiksi vain yhden projektin osalta. Riskejä voidaan kuitenkin hallita monilla muillakin eri tavoilla. Yksi tällainen selkeä ja huomattavasti pienitöisempi tapa on tarkistuslistan käyttö eri vaiheissa jotakin tiettyä projektia tai prosessia. Tarkistuslista voi olla myös osa suurempaa riskienhallintaprosessia ja se on voinut syntyä organisaation käyttöön juuri riskienhallintaprosessin saatujen kokemusten ja tehtyjen havaintojen kautta.

Tarkistuslistat soveltuvat erinomaisesti sopimusriskien hallintaan. Haapion (2013a, 115) mukaan ne ”ovat hyödyllisimmillään ennen tarjouksen tai sopimuksen tekoa arvioitaessa tilaajan sopimusehdotusta ja harkittaessa, tehdäänkö tarjous ja millaisin ehdoin”.

Yrityksen alkaessa laatia omaa sopimusriskien tarkistuslistaa, voi pohjana käyttää esimerkiksi [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi) -sivustolta löytyvää yleishyödyllistä sopimusriskikarttaa. (Kuva 3)



Kuva 3. Sopimusriskikartta (PK-RH 2016).

## 4 SOPIMUSRISKIEN HALLINTA

Hyvällä riskienhallinnalla voi olla vaikutusta myös yrityksen kilpailuetuun. Yritys kykenee ottamaan kilpailijoitaan paremmin uusia riskejä, jos yritys on perehtynyt syvällisemmin oman toimialansa riskeihin ja rakentanut niiden hallitsemiseksi kattavan riskienhallintaprosessin. Myös asiakkaat arvostavat yhteistyökumppanina enemmän toimijaa, joka tuntee hyvin omat riskinsä, kuin toimijaa jonka riskienhallinta on sattumanvaraista. (Leppänen 2006, 122.)

On hyvä huomioida, että myös vahinkoriskeihin voi sisältyä mahdollisuuksia, jotka voidaan joissakin tapauksissa kääntää kilpailueduksi. Tällainen tilanne voisi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun yritys on tunnistanut etukäteen johonkin tiettyyn tavarantoimittajaansa ja sen toimituskykyyn liittyvän koko toimialalle yhteisen riskin. Esimerkiksi jotain tiettyä komponenttia ainoana maailmassa valmistava taho voi joutua keskeyttämään hetkellisesti tuotantonsa kohdatessaan riskin ja tästä seuraa koko toimialalle vaikeuksia omassa tuotannossa. Tällöin parhaiten riskinsä kartoittanut ja eniten hereillä oleva yritys voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun ostamalla kerralla kaikki varastot tyhjäksi kyseisen komponentin osalta.

Sopimusriskien laajalla hallinnalla voidaan myös kontrolloida omaa ja kumppanuusverkoston toimintaa ja tietyiltä osin estää kilpailijoita toteuttamasta samankaltaisia yhteenliittymiä. Tällöin kumppanuusverkoston riskienhallinnan kehittyminen alkaa parantaa sekä omaa että kumppanuusverkoston eri toimijoiden kilpailukykyä, jolloin itse yritys ja sen kumppanit voivat toimia entistä nopeammin, tehokkaammin ja varmemmin. Tämän seurauksena kilpailija voi joutua ottamaan enemmän riskejä pystyäkseen kilpailemaan ja jos riskit toteutuvat, kilpailijan toiminta kärsii enemmän. Jos taas kilpailija päättää luopua liiallisesta riskinotosta, syntyy tästäkin yritykselle kilpailuetua, koska nyt se pääsee hyödyntämään yksin uusia mahdollisuuksia. Kaiken edellä kuvatun kilpailuedun saavuttamisen edellytyksenä on kuitenkin, että riskit kyetään tunnistamaan. (Leppänen 2006, 122–123.)

### 4.1 Sopimusriskien monet kasvot

Riskienhallinnan standardi määrittelee riskin ”epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin” ja vaikutuksella standardissa tarkoitetaan ”poikkeamaa odotetusta, niin myönteisessä



kuin kielteisessä mielessä” Liike-elämässä ja juridiikassa on kuitenkin tavanomaisesti omaksuttu että riskillä tarkoitetaan kielteistä, ei toivotun tapahtuman mahdollisuutta. Lisäksi tilaajien, suunnittelijoiden, juristien ja urakoitsijoiden, sekä urakoitsijapuolella vielä talous-, myynti- ja projektivastuullisten henkilöiden käsitykset riskeistä voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan (SFS-ISO 31000:2009, 12; Haapio 2013a, 76.)

Haapio kuvaa kirjassaan juristien riskilistoissa esitettävän usein keskeisinä sopimusris- kien lähteinä kolme eriluonteista tapahtumaa: sopimusta ei täytetä, esimerkiksi sovittua työtä tai maksua ei suoriteta

1. lainkaan
2. oikea-aikaisesti (viivästys)
3. sopimuksen mukaisesti (virhe).

Haapio jatkaa kuvaamalla sopimusriskejä urakoitsijan näkökulmasta tarkasteltuna, jol- loin tarkastelijasta riippuen riskiksi voidaan lukea esimerkiksi se, että

- urakkaa tai sopimusta ei saada
- tarjous poikkeaa tarjouspyynnöstä ja tulee hylätyksi
- urakkamuoto, kohdemaata tai paikalliset olosuhteet ovat vieraita tai vaativia
- kohteen aikataulu on erityisen tiukka ja kohteen oikea-aikainen valmistuminen on kriittistä
- tilaajan suorituskyky-, päästö-, kulutus- tai muut vaatimukset ovat haastavia
- toteutus tulee kalliimmaksi kuin odotettiin; hinta tai kustannukset karkaavat kä- sistä
- sopimukseen liittyy odottamattomia veroseuraamuksia
- sopimuksen edellyttämät menettelytavat ovat vaikeaselkoisia tai hankalia nou- dattaa
- tilaaja esittää poikkeuksellisen tiukoiksi koettuja sakko- tai muita ehtovaatimuksia
- aliurakoitsijat tai materiaalitoimittajat eivät suostu vaatimusten, velvoitteiden ja vastuiden kanavointiin
- tilaaja, aliurakoitsija tai materiaalitoimittaja osoittautuu epäluotettavaksi tai ei ha- lua tai kykene odotettuun suoritukseen; maksu tai suoritus jää saamatta. (Haapio 2013a, 76–77.)

Sopimusoikeudellisesta kuvakulmasta tarkasteltuna riskejä voidaan nimetä seuraavasti:

- korvausvastuuriski

- muiden seuraamusten riski
- sitovuusriski
- tulkintariski
- neuvotteluvastuuriski
- olosuhteiden muutosriski
- suorituskustannusriski
- sopimuskumppanin luotettavuuteen tai maksukykyyn liittyvä riski. (Hemmo 2003, 13–23.)

Lisäksi Haapio toteaa, että sopimusriskilistat voivat vaihdella myös sen perusteella, että korostetaanko niissä ensisijaisesti riskien lähteitä vai seurauksia. Edellä mainittujen riskien lisäksi on eri lähteissä todettu sopimusriskeiksi muun muassa seuraavat:

- työ tai sen kohde aiheuttaa vahinkoa sopimuskumppanille tai kolmannelle
- työ tai sen kohde loukkaa kolmannen oikeuksia, esimerkiksi patenttia tai tekijän-oikeutta
- työ tai sen kohde aiheuttaa ympäristövahingon tai lupaehtojen rikkomisen
- sopimus- ja vastuuketju ei ole pitävä: aliurakka- tai hankintasopimukset eivät kata urakoitsijan tilaajalleen antamia sitoumuksia, velvoitteita ja vastuita asianmukaisesti
- sopimuksia ja vakuutuksia ei soviteta yhteen
- tarvittavia lupia, vakuuksia tai vakuutuksia ei saada tai voida ylläpitää
- olosuhteet muuttuvat odottamattomalla tavalla
- osapuolilla on erilainen käsitys lupauksen tai asiakirjojen sisällöstä tai velvoittavuudesta
- tehtävien, kustannusten tai vastuiden jakoa ei ymmärretä samalla tavalla
- sopimuksen reklamaatiosääntöjä ei hallita
- tarjous poikkeaa tarjouspyynnöstä
- sopimusta tulkitaan toisin kuin osapuoli odotti
- tärkeitä asioita jää sopimatta tai sovitaan epäselvästi
- kertaalleen sovittua muutetaan hallitsemattomasti
- ei tiedetä mitä on sovittu, esimerkiksi sopimukseen sovellettavien vakioehtojen sisältöä ei tunneta
- edellä mainituista tai muista syistä syntyy ongelmia tai erimielisyyksiä. (Haapio 2013a, 78–79.)

Sopimusriskeistä keskustellessa on siis hyvä ymmärtää, miten eri rooleista käsin toimivat tahot voivat ymmärtää sopimusriskien merkityksen eri tavalla.

Jyrki Keinänen (2009) on väitöskirjassaan todennut, että rakennusalan riitojen juurisyyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. *Projektin epävarmuustekijät*, jotka johtuvat heikoista lähtötiedoista, ulkopuolisista tekijöistä ja projektin monimutkaisuudesta. Nämä voivat aiheuttaa muutoksia enemmän kuin osapuolet ovat otaksuneet.
2. *Rakennusprosessiin liittyvät ongelmat*, joita ovat muun muassa vääränlaiset urakkamuodot, heikko laajuuden määrittäminen, epärealistiset kustannus- tai aikatauluodotukset ja heikko laatu.
3. *Ihmisiin liittyvät ongelmat, jotka johtuvat puutteellisista ihmissuhdetaidoista, heikosta kommunikaatiosta, yhteistyön puutteesta ja epäeettisestä tai opportunistisesta käyttäytymisestä.* (Keinänen 2009, Haapion 2013a, 80 mukaan.)

Haapion mukaan kotimaisissa urakoissa ja niihin liittyvissä hankinnoissa usein esiintyvien erimielisyystilanteiden syitä ovat muun muassa

- sopimusasiakirjojen epäselvyydet
- urakkarajojen ja laadun määrittely
- epärealistinen aikataulutus ja viivästykset
- lisä- ja muutostyöt ja niiden hinta- ja aikavaikutukset
- suunnitelmien viivästyminen ja laatupuutteet
- reklamaatioiden laiminlyönti tai esittäminen väärälle taholle
- muut laiminlyönnit sopimusehtojen noudattamisessa. (Haapio 2013a, 80–81.)

#### 4.2 Sopimus urakan, riskien ja kannattavuuden keskeisenä ohjausvälineenä

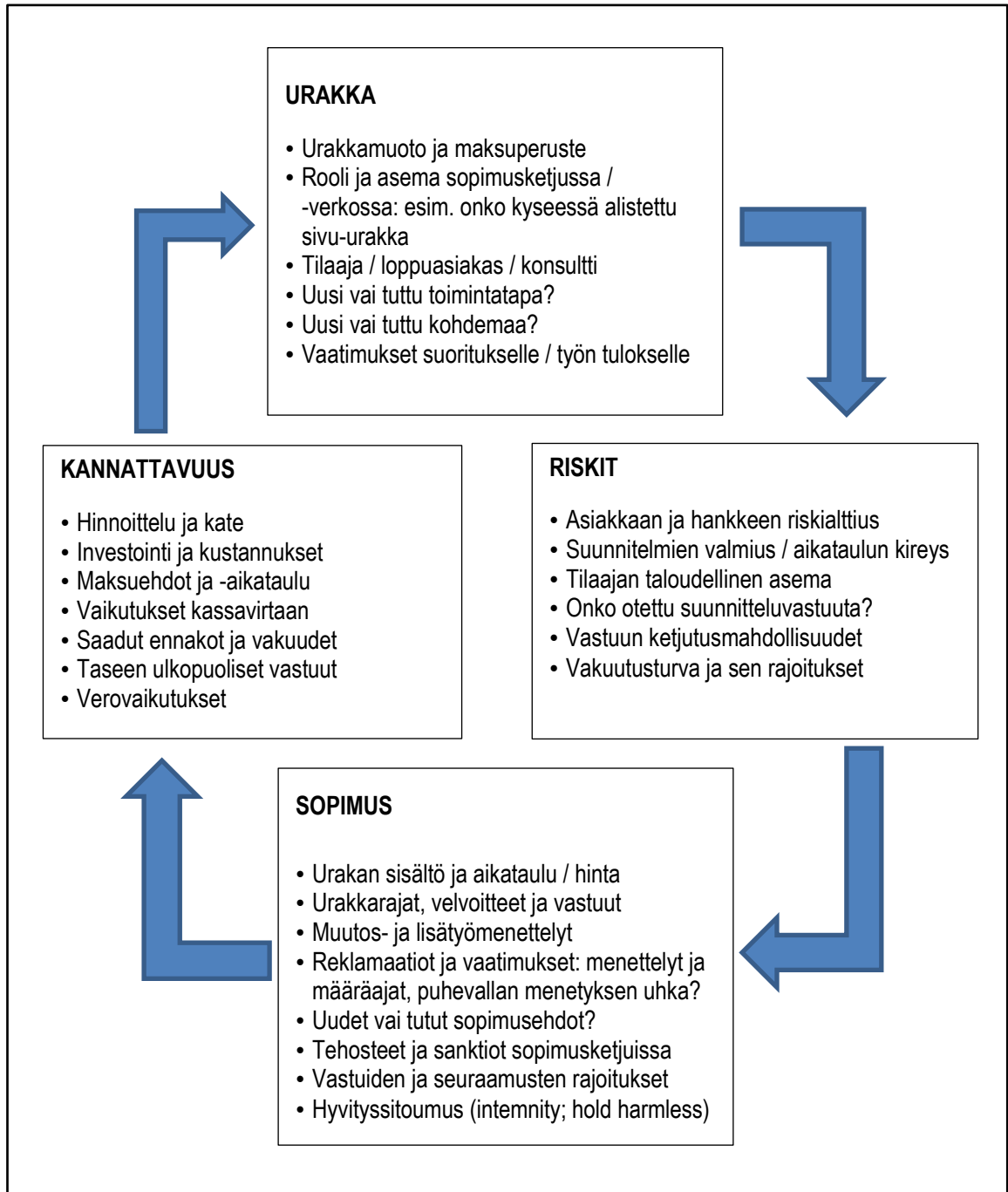
Sopimuksilla on suuri merkitys yrityksille esimerkiksi projektien onnistumisessa. Vaikutus yrityksen kannattavuuteen, kassavirtaan ja riskeihin riippuu siitä, mitä ja miten asioista sovitaan (Haapio 2013a, 56). Sopimuksia laadittaessa on siis hyvä pitää mielessä, että sopimuksia ei tehdä juridiikan tai tuomioistuinten vuoksi, vaan liiketoiminnan ja sen mahdollistamisen vuoksi. Sopijaosapuolten käytettävissä olevat resurssit kannattaa kohdentaa solmittavan sopimuksen etukäteiseen suunnitteluun ja huolelliseen valmisteluun, sen

sijaan että energiaa ja resursseja käytetään sopimusten jälkikäteiseen paikkailuun ja epäselvien kohtien tulkintaan. On hyvä huomioida, että hallitsemattomista häiriö- ja vastuutilanteista taikka erimielisyyksistä ei hyödy hankkeen yksikään osapuoli. Selkeästi laaditut sopimukset edistävät hankkeiden onnistumista, kun taas epäselvät sopimukset ja hallitsemattomat vastuuketjut hankaloittavat osapuolten asettamien tavoitteiden saavuttamista. Haapio täsmentää hyvän sopimuksen laadullisia vaatimuksia vielä seuraavasti:

Harkittu sopimus sisältää onnistumisen mittarit, kannusteet ja tehosteet sekä tehokkaat välineet projektien ohjaukseen ja valvontaan. Sen avulla voidaan myös pitää vastuut ja riskit hyväksyttävällä tasolla. Selkeistä sopimuksista on helpompi välittää tarvittavat tiedot ketjussa eteenpäin, hankintoihin. Sopimusosaamiseen kannattaa panostaa jo suunnitteluvaiheessa siten, että urakat ja hankinnat sovitaan ehdoilla, joiden vastuut tunnetaan ja katelaskelmat pitävät. Kun asiat on suunniteltu ja sovittu etukäteen, sopimus- ja vastuuketju ei katkea ja reitit ovat selvät myös muutos- ja häiriötilanteiden tullen. (Haapio 2013a, 58.)

Voidaan siis todeta, että hyvin laadittu sopimus on urakan, riskien ja kannattavuuden keskeinen ohjausväline. Se ei tietystikään yksinään riitä projektin viemiseen kohti sovit-  
tuja tavoitteita, vaan avainasemassa projektin onnistumisen kannalta on myös mukana olevien tahojen sitoutuminen projektiin ja johtamisjärjestelmien tehokkuus. Jonkun tulisi myös aina olla vastuullinen projektin kustakin tärkeästä osa-alueesta, jotta mikään projektin osa ei jää oman onnensa nojaan. Kaikkien projektin keskeisimpien ydintoimintojen kohdalla olisi järkevää harkita myös varahenkilöjärjestelyjä.

Sopimuksen vaikutus projekteissa kaiken käytännön toiminnan taustalla on kuitenkin kiistaton. Yritysten on siis järkevää perehtyä oman toimintansa ja toimialansa mukaisiin sopimusoikeudellisiin erityispiirteisiin sekä pohtia miten toiminnan jatkuvuuden kannalta oleelliset asiat saadaan vietyä myös sopimuksille. Perehtymisessä pääsee hyvin alkuun tarkastelemalla esimerkiksi seuraavalla sivulla esitettyä kuviota ja pohtimalla sen valossa oman yrityksen sopimusprosessia erilaisissa urakkamuodoissa.



Kuvio 6. Sopimus urakan, riskien ja kannattavuuden keskeisenä ohjausvälineenä (Haapio 2013a, 69).

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLISEN OSION KUVAUS

Tässä luvussa on lyhyesti kuvattu opinnäytetyön tuloksena syntyneet työkalut ja mallit. Ne soveltuvat jatkojalostettavaksi kaikille toimialoille ja myös erikokoisten yritysten tarpeisiin. Opinnäytetyön aikana valmistuneita tuotoksia on kaiken kaikkiaan neljä joista kolme on julkaistavissa opinnäytetyön yhteydessä. Seuraavaksi kuvattu tuotos (interaktiivinen sopimusriskien tarkastuslista) sisältää kohdeyrityksen salassa pidettävää tietoa, eikä sitä näin ollen voida julkaista opinnäytetyön liitteenä.

### 5.1 Interaktiivinen sopimusriskien tarkastuslista kohdeyrityksen käyttöön

Yhtenä opinnäytetyön pääasiallisena tuloksena kehitettiin kohdeyritykselle tarkistuslistatyypinen työkalu liittyen sopimusriskien hallintaan. Sähköisen tarkistuslistan toiminnallinen idea perustuu sen vaiheittaiseen käytettävyyteen myyntiprosessin edetessä. Vaiheet on jaettu liiketoiminta- ja asiakasriskin, myyntiriskin ja sopimusriskin arviointiin. Toiminnollisuudet on rakennettu siten, että tarkastuslistaa täyttävä henkilö voi vastata helposti valitsemalla pudotusvalikoista vastauksia erilaisiin kysymyksiin ja työkalu antaa vastausten mukaan erilaisia ohjeistuksia jatkotoimenpiteistä. Riskien pysyessä kohdeyrityksen riskienhallintapolitiikan sallimissa rajoissa, työkalu ohjeistaa tarkistuslistan käyttäjää siirtymään myyntiprosessissa eteenpäin. Jos taas vastaan tulee yrityksen ennalta tunnistamia merkittävämpiä sopimusriskejä, työkalu ohjeistaa joko pyytämään lupaa erikseen nimetyltä taholta myyntiprosessin jatkamiselle tai keskeyttää myyntiprosessissa etenemisen sietämättömän riskin vuoksi. Kohdeyritys pyrkii työkalun avulla jatkossa tarkastelemaan ja torjumaan eri vaiheissa piileviä riskejä.

### 5.2 Malli laadullisen riskianalyysin riskimatriisista

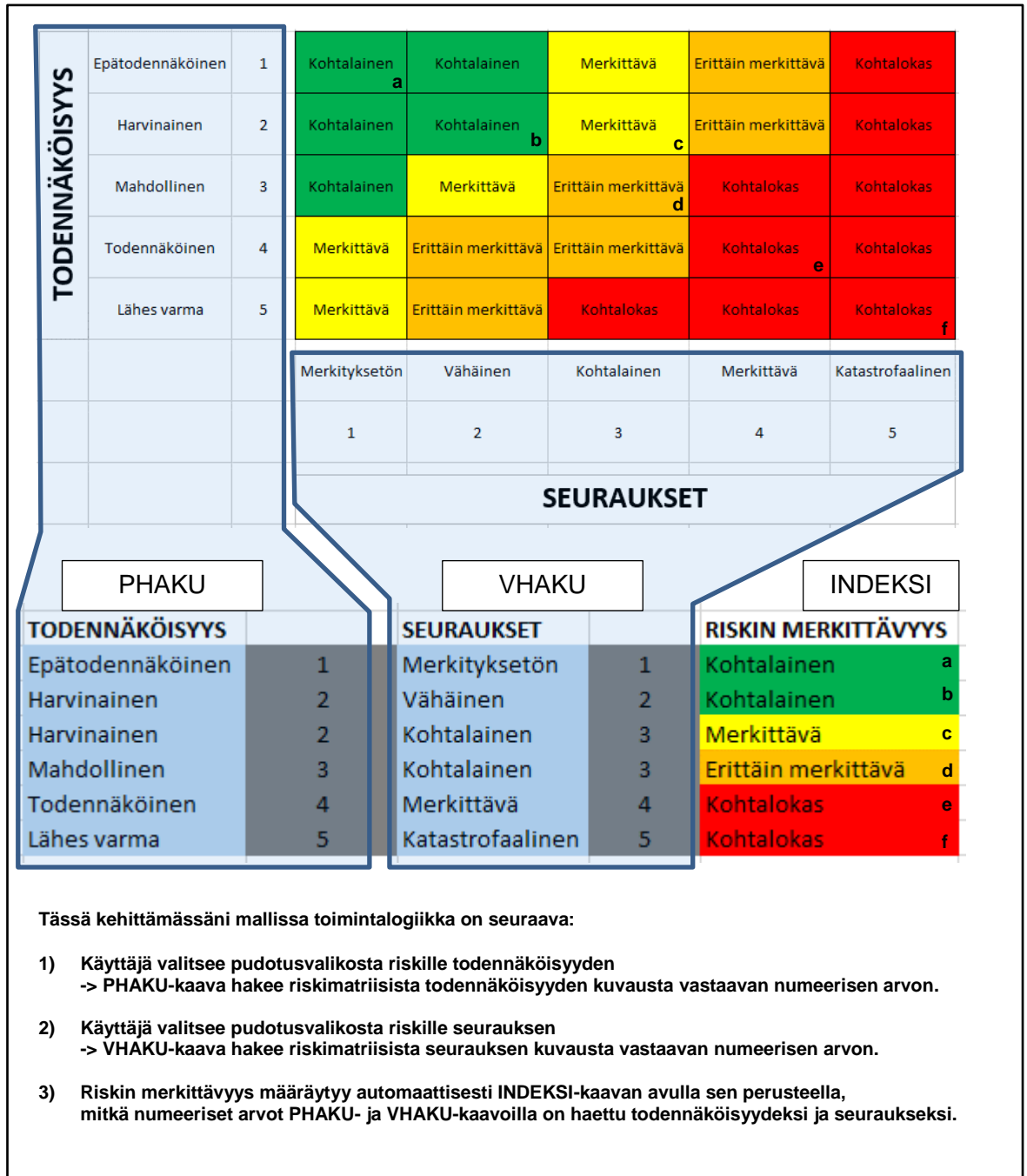
Opinnäytetyön liitteenä on Excel-työkirja, johon olen vertailun vuoksi koonnut riskianalyyseissa tyypillisimmin käytetyt numeerisen riskiarvon tuottavat riskimatriisit:  $3 \times 3$ ,  $5 \times 5$ ,  $3 \times 3^2$  ja  $5 \times 5^2$ . Samaisessa työkirjassa olen myös mallintanut esimerkin riskimatriisista, jota voi käyttää laadullisen riskianalyysin tekemisessä. Laadullisen riskianalyysin tekeminen poikkeaa määrällisen riskianalyysin tekemisestä siinä, että riskikriteerejä ei arvoteta

numeerisesti, vaan kullekin kriteerille annetaan sanallinen selite. Selitteet ja niiden kehykset joudutaan kuitenkin määrittelemään organisaation riskienhallintapolitiikassa aivan kuten määrällisissäkin riskianalyysissä, mutta laadullinen riskianalyysi sallii riskimatriisin monipuolisemman käytön.

Ajatus laadullisen riskimatriisimallin luomisesta syntyi alun perin opinnäytetyön valmisteluvaiheen aikana helmikuussa 2016 opinnäytetyön toimeksiannon ulkopuolisesta, mutta niin ikään riskienhallintaan liittyvästä käytännön työelämän tarpeesta. Suomen kansallisooppera ja -baletti sr:n turvallisuuspäällikkö Samuli Nuutinen otti tuolloin minuun yhteyttä. Ongelmana oli, miten riskin merkittävyys saadaan vaihtumaan automaattisesti pudotusvalikkotoimintoja hyödyntävässä työkirjassa, jota käytetään laadullisessa projekti-kohtaisessa riskianalyysissä, jos riskimatriisista ei voida hakea riskien merkittävyyksiä numeerisiin arvoihin perustuvalla logiikalla?

Kehittämässäni ratkaisussa PHAKU-, VHAKU- ja INDEKSI-kaavoihin perustuva logiikka mahdollisti riskimatriisiin sijoitettujen merkitysten noutamisen riskianalyysiin perustuen haettavan arvon sijaintiin matriisissa, eikä niinkään perinteiseen seurausten ja todennäköisyyden muodostaman tulon mukaiseen merkitykseen. Tällä logiikalla saavutetaan käytännössä rajattomat mahdollisuudet muokata riskimatriisissa sijaitsevia merkityksiä juuri sellaiseksi kuin organisaation riskienhallintapolitiikka määrittelee, joutumatta lainkaan pohtimaan sopivia kertoimia riskikriteereille, jotta organisaatio saa riskimatriisiin politiikkansa mukaisen riskikuvaajan.

Opinnäytetyöni edetessä aloin ymmärtää Excel-työkirjaan luomani logiikan jatkokäyttömahdollisuuksia muun muassa sopimusriskien tarkastuslista-tyyppisissä työkaluissa ja päätin tuolloin sisällyttää sen osaksi opinnäytetyöni yhteydessä julkaistavia liitteitä. Vastaavalla logiikalla voitaisiin rakentaa kohtuullisen helposti esimerkiksi erilaisia vastauspatteristoja, jotka palauttavat teksti- tai lukumuodossa olevia arvoja perustuen kahteen eri muuttujaan.



Kuvio 7. Laadullisen riskianalyysin matriisin toimintalogiikka.

### 5.3 Malli laadulliseen riskianalyysiin pohjautuvasta riskienhallintatyökalusta

Opinnäytetyön liitteenä on myös Excel-työkirja, jossa olen mallintanut, miten riskianalyysissä käytännössä voidaan soveltaa edellä esitettyä laadullista riskimatriisia riskien ana-



lysointivaiheessa. Riskienhallintatyökalussa käytetyt riskilajit hain työkirjaan riskikompassi.fi-sivustolta. Riskienhallintatyökalua hyödyntävän yrityksen tulee kuitenkin riskienhallintapolitiikassaan määritellä tarkemmin sisäiset ja ulkoiset toimintaympäristöt, joita aikovat riskienhallinnassaan arvioida sekä riskikriteerit, joiden perusteella riskien arviointia kussakin yksilöllisessä toimintaympäristössä tehdään.

#### 5.4 Esimerkki sopimusehtojen visualisoimisesta

Pohtiessani opinnäytetyölle asetettua toista tavoitetta eli ”Miten voisimme auttaa asiakaitamme paremmin ymmärtämään mitä hän on sopimassa, eli mitkä riskit kuuluvat hänelle ja mitkä riskit kuuluvat palveluntoimittajalle?”, ja kuultuani muutamia esimerkkejä kohdeyrityksen saamista ”turhista” reklamaatioista, mieleeni syntyi ajatus: voisiko sopimusehtoja visualisoimalla lisätä asiakkaan ja palveluntoimittajan välistä yhteisymmärrystä siitä, mitä ja mistä ollaan oikeasti sopimassa ja miten vastuut rajataan.

Helena Haapio (2013) tarkastelee väitöskirjassaan Next Generation Contracts: A Paradigm Shift nykyisten sopimusten toimintahäiriöiden syitä ja keinoja niiden ratkaisemiseksi luoden vision seuraavan sukupolven hyvistä sopimuksista ja niiden kriteereistä. Kyseisessä tutkimuksessa käsitellään myös sopimusten visualisoinnin tuomia hyötyjä ja se nostetaankin tutkimuksen tiivistelmän mukaan näkyvimmäksi uutuusarvoa tuottavaksi osatekijäksi.

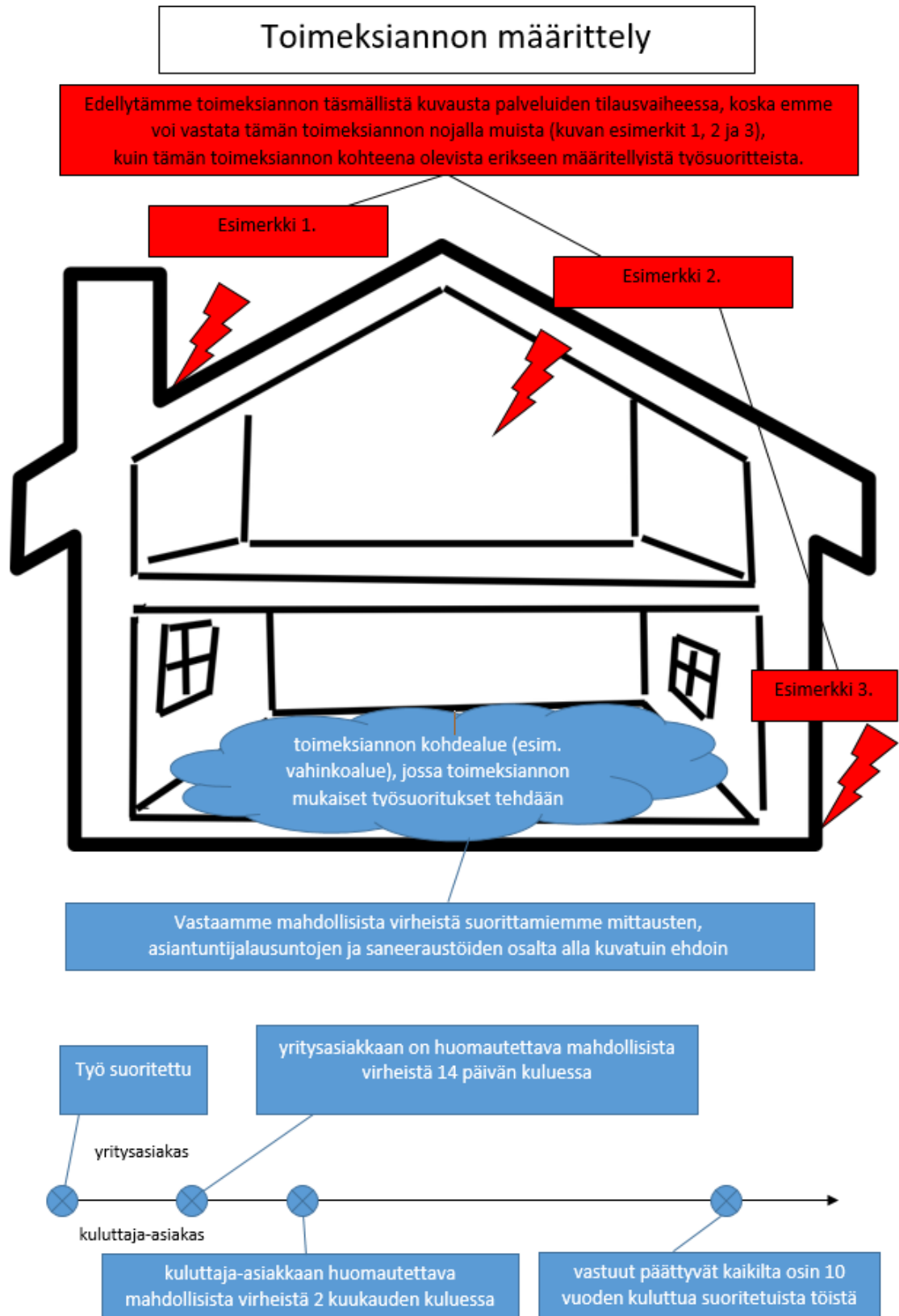
Kuvien ja piirrosten esittäminen monimutkaisten asiakokonaisuuksien havainnollistamiseksi ei sinänsä ole mikään uusi keksintö, kuten sitaatti vuodelta 1749 hyvin osoittaa:

”Drawing is a kind Universal Language, understood by all Nations. A Man may often express his Ideas, even to his own Countrymen, more clearly with a Lead Pencil, or Bit of Chalk, than with his Tongue. And many can understand a Figure, that do not comprehend a Description in Words, tho’ ever so properly chosen.” Benjamin Franklin in The Writings of Benjamin Franklin, Vol II: Philadelphia (1749). (Haapio 2013b, 74.)

Jotta sopimusten visualisointia uskallettaisiin käyttää liike-elämässä entistä enemmän, tarvittaisiin yrityksissä mielestäni rohkeutta luopua vanhoista malleista ja halua etsiä toimivampia muotoja yhteisen aiempaa selkeämmän näkemyksen löytämiseksi sopimusten valmisteluvaiheessa. Oman arvioni mukaan yrityksissä saatetaan helposti arkailla sitä, miten selkeästi visualisoitu ehto voidaan asiakkaan silmin tarkasteltuna tulkita negatiivisessa mielessä vastuun pakoiluksi, vaikka sopimusehtojen tekstiosiossa tuotaisiin samat vastuunrajaukset ilmi ehkä hieman vaikeammin tulkittavassa muodossa. Tästä

voi syntyä monelle helposti sellainen kehäpäätelmä, että onkohan tämä pelkkien kirjallisten sopimusehtojen vaikea tulkittavuus jopa tarkoituksenmukaista? Näin voisi helposti kuvitella monen kuluttaja-asiakkaan asiaa pohtivan. Uskon että tässä paradigman muutoksessa omalla toimialallaan ensimmäisinä onnistuvat yritykset voivat saavuttaa mainetta ja kilpailuetua sopimusehtojaan visualisoimalla. Lisäksi se voi olla apukeinona viestinnän tehostamisessa myös monikulttuurisuuden lisääntyessä.

Kuvassa 4 on esitetty laatimani esimerkki sopimusehtoja havainnollistavasta visualisoinnista, jolla voitaisiin selkeyttää palvelun tilaajalle 1) vastuiden rajausta toimenpiteistä sopimisen yhteydessä, ennen kuin ryhdytään toimeksiannon mukaisiin toimiin sekä 2) havainnollistaa määräaikoja reklamoinnin osalta.



Kuva 4. Esimerkki sopimusehtojen visualisoinnista.

## 6 LOPUKSI

Opinnäytetyössä onnistuttiin oman arvioni mukaan vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin ja toimeksiannossa asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyön tuotoksina syntyi kolme Excel-työkirjaa: sopimusriskien interaktiivinen tarkastuslista kohdeyrityksen käyttöön, riskianalyysimalleja kuvaava työkirja ja malli riskienhallintatyökalusta, jossa on käytetty laadullista riskimatriisia. Lisäksi tuotoksena syntyi edellisellä sivulla esitetty esimerkki (kuva 4) siitä, miten sopimusehtojen visualisointia voitaisiin hyödyntää sopimusriskien hallinnassa. Opinnäytetyön teoriaosuudesta on hyötyä kaikille, jotka haluavat kehittää ymmärrystään sopimusriskeistä ja riskienhallinnan perusteista.

Kohdeyritykselle kehitettyä sopimusriskien hallintaan liittyvää tarkastuslistaa pidän varsin soveltuvana käytettäväksi muun muassa sopimusten parissa työskentelevien henkilöiden perehdyttämisessä sekä apuvälineeksi tietuustyypisten toimeksiantojen kohdalla ennalta tehtäviin riskikartoituksiin.

Opinnäytetyön liitteinä julkaistavat riskianalyysimallit ja riskienhallintatyökalun malli havainnollistavat lukijalle riskienhallintaa käsittelevän teoriaosion sisältöä käytännössä. Mallit ovat sovellettavissa erilaisten organisaatioiden käyttöön ja vaikka opinnäytetyön toimeksiantaja ei edellyttänyt laadullisen riskimatriisin käyttämistä riskienhallintatyökalussa, katsoin hyödylliseksi liittää sen julkaistaviin malleihin kolmesta eri syystä: 1) laadullista riskimatriisimallia on toistaiseksi kuvattu numeerisia riskimatriiseja vähemmän eri tietolähteissä, eikä sovellettavia työkalumalleja löydy helposti 2) verrattuna määrälliseen riskianalyysiin, laadullinen riskianalyysi ei vaadi niin paljon lähtötietoja ja sitä voi olla helpompi käyttää tilanteissa, joissa todennäköisyyttä ja seurauksien suuruutta on vaikeaa arvioida tarkasti 3) työkalu sisältää kaavoja, joiden hyödyntämisestä voi olla apua vastaavanlaisten matriisien käyttöön liittyvien ongelmien ratkaisussa.

Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena oli myös löytää keinoja auttaa sopijapuolia paremmin ymmärtämään, mistä he ovat sopimassa ja miten riskit jaetaan sopijaosapuolten kesken. Tulini siihen johtopäätökseen, että sopimusten visualisoinnista löytyy ainakin joihinkin tapauksiin tehokkaita ratkaisuja. Toivon edellisellä sivulla kuvaamani esimerkin rohkaisevan sopimustenlaatijoita pohtimaan, miltä osin heidän laatimiaan sopimusehtoja voitaisiin visualisointia hyödyntäen esittää aiempaa havainnollisemmin.

Sopimusoikeus ja riskienhallinta ovat molemmat jo erikseenkin niin laajoja kokonaisuuksia, että niiden käsittely opinnäytetyön sallimassa laajuudessa osoittautui haasteelliseksi. Olisi ollut mielenkiintoista perehtyä tarkemmin johonkin kohdeyrityksessä ilmenevään ongelmaan ja pyrkiä löytämään siihen ratkaisua. Toisaalta kohdeyrityksen työntekijät ovat oman toimialansa huippuosaajia, joiden toimialakohtaisen erityisosaamisen kanssa ei opiskelijan ole realistista lähteä kilpailemaan. Näin ollen kohdeyrityksen kannalta onkin oman arvioni mukaan paljon hyödyllisempää pyrkiä kehittämään omien ammattiosaajiensa tietoja ja taitoja sopimusosaamisen ja riskienhallinnan osa-alueilla.

Ehdotan, että kohdeyritys harkitsisi kokoavansa työryhmän, joka kartoittaisi yrityksen sopimusriskejä esimerkiksi PESTLE- ja SWOT-menetelmien yhdistelmällä. Riskienhallintaprosessiin liittyvän toimintaympäristön määrittelyssä avustavan työkalun käyttö on ohjeistettu muun muassa Joonas Karhusen ja Niko Reinvallin opinnäytetyössä (Karhunen & Reinvall, 2015). Uskon työpaja-tyyppisistä menetelmistä löytyvän parhaiten konkreettisia vastauksia kohdeyrityksiä askarruttaviin erityisiin toimialakohtaisiin kysymyksiin.

Myyntiorientoituneelle henkilölle juridiikkaan ja riskienhallintaan liittyvien asioiden läpikäyminen saattaa tuntua pitkäveteiseltä. Tällöin on hyvä muistuttaa itseään siitä, että riskienhallinnan tehtävä ei ole ainoastaan vähentää tai poistaa riskejä, vaan myös mahdollistaa niiden ottaminen tilaisuuden tullen.

## LÄHTEET

EUR-Lex 2016. EU:n palveludirektiivi, tiivistelmä asiakirjasta. Viitattu 10.7.2016 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=URISERV%3A133237>.

Haapio, H. 2013a. Teoksessa Haapio, H. & Sipilä, R. (toim.). Sopimusten ja häiriötilanteiden hallinta rakennusprojekteissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Haapio, H. 2013b. Next Generation Contracts: A Paradigm Shift. Helsinki: Lexpert Ltd.

Haapio, H. 2014. Teoksessa Haapio, H. & Järvinen, M. (toim.). Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus I. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. 2013. Velvoiteoikeuden perusteet. 2., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.

Karhunen, J. & Reinval, N. 2015. Laadun- ja Riskienhallinta johtamisjärjestelmässä ISO 9001:2015 ja ISO 31000:2009 mukaisesti. Turvallisuusalan koulutusohjelma. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Karttunen, T.; Laasanen, H.; Sippel, L.; Uitto, T. & Valtonen M. 2012. Juridiikan perusteet. 1. -3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keinänen, J. 2009. Rakennusalan konfliktin hallinnan kehittäminen. TKK Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitoksen väitöskirjoja TKK-R-VK3. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

OikTL. Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228.

PK-RH 2016. PK-yrityksen sopimukset ja vastuut -tietokortti. Viitattu 24.7.2016 <http://www.pk-rh.fi/uploads/riskikartat/pk-yrityksen-sopimukset-ja-vastuut-tietokortti.pdf>.

Riskikompassi 2016. ISO 31000 peruselementit. Viitattu: 10.7.2016 <http://riskikompassi.fi/johtaminen-riskienhallinta/iso-31000-peruselementit>.

SFS-ISO 31000:2009. Suomen standardisoimisliitto SFS. 2011. SFS-ISO 31000: Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen standardoimisliitto.