

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Juridiikka  
2015

Emma Raussi

# SOPIMUSHALLINNOINNIN KULMAKIVET



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Juridiikka

2015 | Sivumäärä: 38+2

Ohjaaja: Liisa Sippel

Emma Raussi

## SOPIMUSHALLINNOINNIN KULMAKIVET

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yritykset voivat hoitaa sopimushallinnointinsa tehokkaasti. Yritysten liiketoiminta voi nykyään rakentua pitkälti yrityksen solmimien sopimusten ympärille. Mitä enemmän yritystoiminta perustuu erilaisten sopimusvelvoitteiden täyttämiseen, sitä enemmän kasvaa myös sopimusten hallinnoinnin tärkeys. Työssä käydään läpi sopimusten perusteita, mitä etuja hyvällä sopimushallinnoinnilla voidaan saavuttaa ja mitä riskejä huonoon sopimustenhallintaan liittyy. Työn tavoitteena on toimia apuna yrityksille, jotka ovat aikeissa parantaa omaa sopimusten hallinnointiaan.

Opinnäytetyössä perehdytään sopimusten hallinnoinnin yleistilaan suomalaisissa ja kansainvälisissä yrityksissä. Opinnäytetyössä on myös haastattelulla kerätyn aineiston pohjalta tutkittu, miten sopimustenhallinta on järjestetty ruotsalaislähtöisen teollisuusyrityksen Boliden AB:n, Harjavan toimiyksikössä.

Opinnäytetyössä tutkitaan mitä yritysten olisi hyvä huomioida omaa sopimustenhallintaa järjestäessään. Työ perehtyy sopimushallinnoinnin merkitykseen yrityksille ja miten sopimusten hallinnointi sekä riskienhallinta ovat kytkeytyneet toisiinsa. Työssä selvitetään millaisia riskejä yritys voi kohdata, jos sopimusten sisällöstä ei ole tarkkaa tietoa. On mahdollista, että sopimuksen tuomia etuja ei osata hyödyntää, tai niissä piileviä riskejä osata ennustaa. Opinnäytetyön selvitetään, mitkä ovat hyvän sopimushallinnoinnin osatekijöitä, ja miten ne ovat saavutettavissa.

Luettuaan opinnäytetyön voidaan ymmärtää mitä toimiva sopimustenhallinta pitää sisällään, mitkä ovat yleisimpiä sopimustenhallinnassa ilmeneviä puutteita ja niistä mahdollisesti koituvia seurauksia, sekä miten yritys voi kehittää omaa sopimustenhallintaansa.

### ASIASANAT:

Sopimusten hallinta, sopimustenhallintajärjestelmä, sopimusten sähköinen hallinta, riskien hallinta, sopimusten elinkaaren hallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business | Jurisprudence

2015 | Total number of pages: 38+2

Instructor: Liisa Sippel

Emma Raussi

## CORNERSTONES OF CONTRACT MANAGEMENT

The objective of this thesis is to find out how companies can handle their contract management in an efficient way. Nowadays companies' business activities may be built around their contracts to a large extent. The more companies are built around contracts, the more important becomes managing the contracts. This paper goes through the basis of contracts, which benefits can be achieved with proper contract management and which risks are involved in contract management. This thesis aims to help companies that are eager to improve their contract management.

The thesis takes a look at how Finnish and international companies usually handle their contract management. A special emphasis has been laid on the Swedish industrial company Boliden AB's branch in Harjavalta. Their contract management has been studied with an interview.

This thesis examines what companies should take into account in their contract management systems. It analyses the importance of contract management and how contract management is linked with risk management. It finds out what kind of risks companies may face if they are not aware of their contracts' contents. It is possible that companies may not be able to fully utilize their contracts or detect all the risks they presume. This paper finds out how proper contract management is conducted and is possible to achieve.

After reading this thesis one is able to understand what good contract management is made of, what the most commonly lacking parts of contract management are and what this negligence can cost. This thesis also helps companies to evolve their contract management.

### KEYWORDS:

Contract management, contract management system, electrical contract management, risk management, contract lifecycle management

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 SOPIMUSTENHALLINTA</b>	<b>8</b>
2.1 Sopimustenhallinta suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä	10
2.2 Sopimustenhallinnan merkitys yritykselle	11
2.3 Tärkeä osa riskienhallintaa	14
2.3.1 Henkilöstöstä koituvat riskit	15
2.3.2 Päällekkäiset sopimukset	16
2.3.3 Piiloriskit	17
2.3.4 Luontaiset riskit	17
<b>3 KOHTI JÄRJESTETTYÄ SOPIMUSTENHALLINTAA</b>	<b>18</b>
3.1 Mistä lähteä liikkeelle	18
3.1.1 Sopimuspolitiikan määrittäminen	18
3.1.2 Tarpeiden kartoitus ja sopimusstrategian luominen	19
3.1.3 Sopimussuunnittelu ja ennakoiva sopiminen	20
3.1.4 Sopimusten ja asiakirjojen kokoaminen yhteen	21
3.1.5 Sopimusten arkistointi	21
3.1.6 Henkilöstön kouluttaminen	22
3.2 Kuka vastaa sopimustenhallinnoinnista	23
<b>4 SÄHKÖINEN SOPIMUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄ</b>	<b>25</b>
4.1 Toimivan järjestelmän vaatimukset	27
<b>5 SOPIMUSTENHALLINTA BOLIDEN HARJAVALLASSA</b>	<b>31</b>
5.1 Boliden AB	31
5.2 Sopimustenhallinnointi ja sopimuspankki Boliden Harjavallassa	31
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>37</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **KUVAT**

Kuva 1. Sopimusten elinkaari (Sopima 2015) 9  
Kuva 2 Sopimustenhallinnan vaiheet yrityksissä (Jones & Connaughton 2011, 4.) 26

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Sopimusten säilytystavat (Sopima Oy 2011) 11  
Kuvio 2 Sopimusvastuiden jakautuminen yrityksissä (Sopima Oy 2011) 24

# 1 JOHDANTO

Yritykset tekevät keskenään useita sopimuksia ja suuremmissa yrityksissä sopimuksia saattaa olla tehtynä jopa useita tuhansia. Kun sopimuksia on määrällisesti paljon ja ne ovat hajanaisesti ympäri yritystä ilman yhtenäistä tietokantaa, on vaarana, ettei niitä hyödynnetä täysin. Voi olla, ettei sopimuksen tuomia etuja osata hyödyntää tai niissä piileviä riskejä osata ennustaa ja välttää, sillä sopimus hukkuu paperimereen. Taloudelliselta merkitykseltään suuremmista sopimuksista voi koitua yritykselle huomattavia kustannuksia, mikäli esimerkiksi sopimus ehtii päättyä ennen kuin uutta sopimusta on ehditty solmia. Jos sopimukset vietäisiin yhtenäiseen arkistoon tai esimerkiksi sähköiseen sopimustietokantaan, voitaisiin näiltä vaaroilta välttyä huomattavasti tehokkaammin ja aikaa säästävämmin.

Vaikka sopimustenhallinnointi on tärkeä osa yrityksen operatiivista toimintaa, on se tänä päivänä useassa yrityksessä huonosti hoidettua. Työssä esitellään sopimusten hallinnoinnin tasoa suomalaisissa yrityksissä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat hyvän sopimushallinnoinnin osatekijöitä ja miten ne ovat saavutettavissa. Työssä käydään läpi sopimustenhallinnoinnin merkitystä yritykselle sekä miten sopimusten hallinnointi ja riskienhallinta ovat kytköksissä toisiinsa. Työstä selviää millaisia riskejä yritys voi kohdata, jos sopimusten sisällöstä ja olinpaikasta ei ole tarkkaa tietoa.

Opinnäytetyö selvittää, mitä yrityksen tulisi ottaa huomioon sopimustenhallintaansa järjestäessään ja mistä olisi hyvä lähteä liikkeelle. Työssä pohditaan sopimuspolitiikan ja -strategian määrittämisen lisäksi myös henkilöstön jatkuvan kouluttamisen ja sovittujen ohjeiden noudattamiseen sitouttamisen merkitystä. Työ selvittää myös sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän käsitettä ja kertoo mitä kyseisen järjestelmän tulisi sisältää ollakseen toimiva ja ehyt kokonaisuus.

Opinnäytetyön lopussa esimerkkiyrityksenä käytetään Boliden AB:n Harjavallan toimiyksikköä, josta saatu aineisto on kerätty haastattelun avulla. Harjavallan

toimiyksikkö on hyvin perehtynyt sopimusten hallintaan ja sillä on ollut useita vuosia käytössään niin sanottu sopimuspankki. Yrityksen merkityksellisimmät sopimukset koostuvat pitkäaikaisista kumppanuussopimuksista, joiden solmimisessa ja hallinnassa yrityksellä on käytössä kehittyneitä toimintatapoja. Kyseisen yrityksen valitsin työhöni, sillä sen käyttämä sopimuspankki on toimiva kokonaisuus ja osoittaa, ettei sopimustenhallinta ole niin vaikeaa tai aikaavievää kuin useat luulevat.

## 2 SOPIMUSTENHALLINTA

Voidaan sanoa, että liiketoiminta rakentuu pääasiassa sopimuksille ja ne ovat osa yritysten aineetonta pääomaa. Sopimusten ollessa merkittävä osa yritysten liiketoiminnan kokonaisuutta ja aineettoman pääoman merkityksen kasvamisen myötä, kasvaa myös sopimusten hallinnoinnin tärkeys. (Haapio & Järvinen 2014, 338.)

Sopimustenhallinta on aihealueena hyvin laaja, aivan kuten siitä käytettävien nimitystenkin määrä. Sopimushallinta, sopimustenhallinta, sopimushallinnointi, sopimusten hallinnointi ja niin edelleen, kaikki edeltävät ilmaisu voidaan ymmärtää tarkoittamaan samaa. Sopimustenhallinta kattaa koko sopimusten elinkaaren alkaen neuvottelu- ja laadintavaiheesta sopimuksen solmimiseen ja jatkuen aina sopimuksen seurantaan ja arkistointiin sen päätyttyä. Suppeimmillaan sopimustenhallinnan voi ymmärtää koskevan vain sopimusarkistointia tai -dokumenttien ylläpitoa vaikka se todellisuudessa on paljon enemmän, kuten alla olevasta kuvasta käy ilmi. Kuvassa 1 esitellään sopimusten elinkaarta.



## Sopimusten Elinkaaren Hallinta



Kuva 1. Sopimusten elinkaari (Sopima 2015)

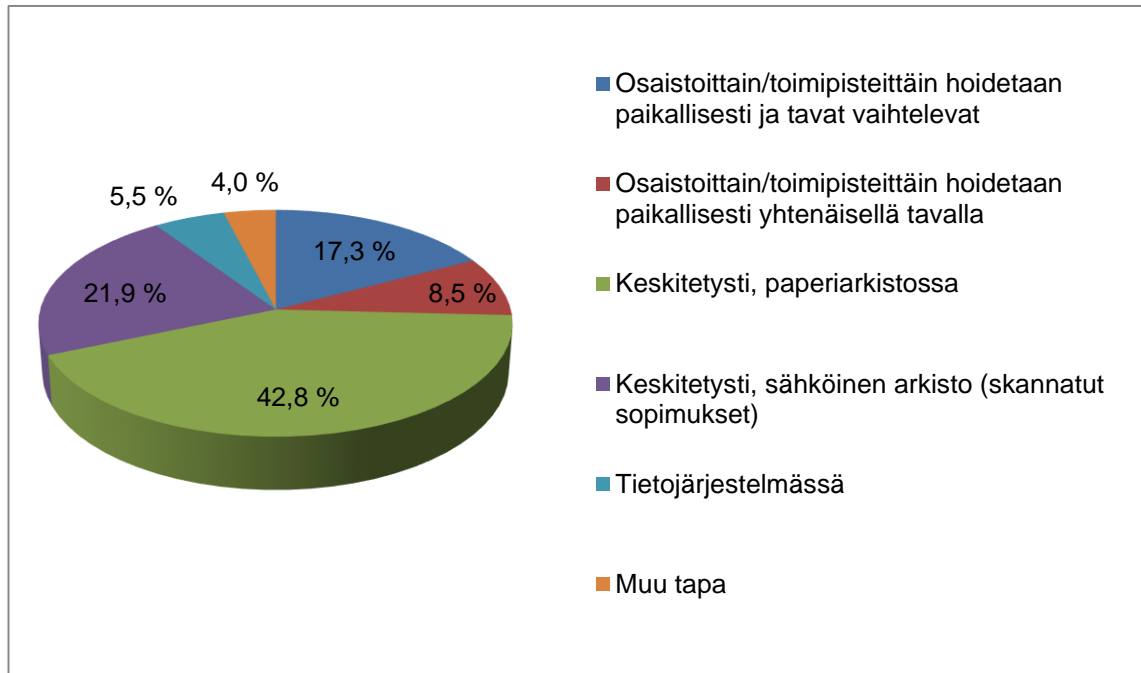
Sopimustenhallintaan sisältyy myös sopimusten tarkoituksen ja hyödyn (=velvoitteiden) hallinta, sopimukseen tehtävien mahdollisten muutosten seuranta sopimuskauden aikana, sopimuksista kerättävä dokumentaatio sekä asiakirjojen fyysinen ja sähköinen, keskitetty arkistointi. Tärkeää on, että sopimustenhallinta vastaa nykypäivää ja kaikki sopimukseen tehdyt muutokset on dokumentoitu ja helposti löydettävissä. (Lapin Yliopisto 2015.)

Lyhyesti sopimustenhallinta voidaan määritellä tarkoittamaan kaiken sopimukseen liittyvät toiminnan kokonaisvaltaista järjestämistä sekä sen hallitsemista ja johtamista yrityskohtaisella tasolla. Yleensä sopimustoiminnan järjestäminen voidaan lukea pääosin kuuluvaksi yrityksen sisäiseen toimintapolitiikkaan, sillä sopimustenhallintaa käyttöönotettaessa vaaditaan aina yrityksen johdon päätös asiasta sekä useimmiten taloudellista panostusta. Sopimushallinnan tärkeys kasvaa, mitä enemmän pitkäkestoisempia sopimuksia yrityksellä on. Yrityksen on syytä kiinnittää huomiota esimerkiksi sopimusriskien tunnistamiseen ja nii-

den käsittelyyn sekä sopimuksista saatavan hyödyn maksimoimiseen. Nämä ovat kaksi asiaa, joita jokaisen yrityksen tulisi havitella myös kustannustehokkaista syistä. Sopimustenhallinnan osa-alueisiin voidaan lukea kuuluviksi ennakko-oikeus, tarjouskilpailu, sopimusneuvottelut, sopimuksellinen riskienhallinta, olosuhteiden muutokset sekä vaihtoehtoinen riidanratkaisu. (Tieva, 2009 s.1-3/112-114.)

## 2.1 Sopimustenhallinta suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä

Vasta viime vuosina yritykset ovat alkaneet ymmärtää sähköisen sopimustenhallinnan tärkeyttä. Syynä tähän ovat yritysten kansainvälistyminen ja asiakaskunnan maailmanlaajuistuminen sekä sopimusten määrän kasvu. Nykyään yritykset ulkoistavat toimiaan yhä enemmän, minkä seurauksena sopimussuhteen seuraaminen on ainoa keino hallita aikaisemmin yrityksen sisällä hoidettuja asioita. Tämä on myös auttanut yrityksiä ymmärtämään tietojärjestelmien merkittävyyden liiketoimintoja sekä hallintoa ajatellen. (Lapin Yliopisto 2015.) Sopiman vuonna 2011 toteuttaman sopimusbarometrin mukaan yritykset ovat ymmärtäneet sopimustenhallinnan tärkeyden, mutta suurin osa yrityksistä silti arkistoi sopimuksensa paperisina. Vain reilulla viidellä prosentilla on käytössään varsinainen tietojärjestelmä, kuten kuviossa 1 on esitetty. (Sopima Oy 2011, 7.)



Kuvio 1 Sopimusten säilytystavat (Sopima Oy 2011)

Sopimustenhallinnan puutteellisuus ei ole vain suomalaisten yritysten huolenaihe. Krappe ja Kallayil (2003, 7) toteuttivat haastattelun, johon osallistui yli sata yritystä Amerikasta ja Euroopasta. Haastatteluun kerätty tieto oli varsin huolestuttavaa ja osoitti monia puutteita yritysten sopimusten hallinnoinnissa. Esimerkiksi 81 prosenttia yrityksistä myönsivät, että pelkästään kaikkien sopimusten löytäminen tuotti vaikeuksia. 54 prosenttia yrityksistä taas koki vaikeana etsiä tiettyjä ehtoja ja sopimuslausekkeita käyttämättä huomattavasti aikaa sopimusten läpikäyntiin. Puolet yrityksistä ei kyennyt analysoimaan tai etsimään sopimuksia toimittajan, asiakkaan tai tuotteen perusteella. Yrityksistä 75 prosenttia kertoivat sopimusriskien olevan suuri huolenaihe ja yli 50 prosentilla yrityksistä ei ollut luotettavaa systeemiä, joka hälyttäisi avainhenkilöitä toimimaan riskien uhatessa.

## 2.2 Sopimustenhallinnan merkitys yritykselle

Sopimustenhallinta voidaan lukea niin operatiivisena kuin strategisenakin osana yrityksen toimintaa. Vaikka sopimushallinta yleensä määritellään operatiiviseksi

toiminnaksi, on se pitkällä tähtäimellä arvioituna ja hyvin hoidettuna myös osa strategista eli tulevaisuuden huomioon ottavaa toimintaa, joka auttaa yritystä pärjäämään markkinoilla kilpailijoitaan paremmin. (Tieva 2009, s. 2/113)

Sopimustenhallinnalla voidaan sanoa olevan neljä päätavoitetta:

#### 1. Kulujen vähentäminen

- Automaattiset muistutukset sekä helpompi ehtojen seuranta auttavat vähentämään tarpeettomista sopimuksista aiheutuvia kuluja
- Valmiit sopimus pohjat ja malliasiakirjat tehostavat ja helpottavat sopimusten laadintaa

#### 2. Yhtenäisten normien ja ohjeiden luominen

- 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

#### 3. Läpinäkyvyys

- Kaikkien sopimusasiakirjojen ollessa yhdessä paikassa, on ne kaikkien löydettävissä
- Sopimukseen liittyvä historia on niin ikään löydettävissä

#### 4. Riskien minimoiminen

- Sopimusten valvonta ja sopimuskumppaneiden arviointi vähentävät riskien mahdollisuutta
- Riskien tiedostaminen ennen sopimusten sitomista vähentää riskien esiintymistä

(Bearing Point 2010, 12.)

Sopimushallinnan järjestämisestä on hyötyä koko yritykselle aina yrityksen johdosta IT- henkilöstöön ja järjestelmän käyttäjiin. Sopimustenhallintajärjestelmä mahdollistaa sopimuskumppaneiden kesken käytyjen keskusteluiden tallenta-

misen ja niihin liittyvien asiakirjojen helpon löydettävyyden. Kyseinen toiminta auttaa yrityksiä yhteistyön ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä perehtymisessä liikekumppaneiden liiketoimintaan. On esimerkiksi mahdollista luoda tietyn yrityksen kanssa käytettyjä, valmiita sopimus pohjia, jotka ovat helposti kaikkien löydettävissä. Valmiit sopimus pohjat ja yhtenäinen linja sopimuksia tehtäessä vähentävät epäselvien sopimusten syntyä huomattavasti ja nopeuttavat uusien sopimusten tekoa. (Hemmo 2009, 636–638.)

Monissa yrityksissä sopimusprosessi hoidetaan edelleen paperisesti ja tehottomasti. Sopimuksen teko neuvotteluista sen solmimiseen voi kestää päiviä tai jopa viikkoja ja allekirjoitetut sopimukset jäävät valvomattomina paperiarkistoihin ympäri yrityksen eri osastoja. Kun ottaa huomioon, että 80 % yritysten välisestä vuorovaikutuksesta on sopimusten varassa, voisi luulla yritysjohdon haluavan sopimusprosessin olevan läpinäkyvää ja hyvin kontrolloitua. Kuitenkin, sopimusprosessin automatisoiminen teknologian avulla on yksi viimeisimmistä liiketoiminnan kannalta tärkeistä toiminnoista, joita useat yritykset hankkivat. (ContractManagement.info 2014)

Yrityksissä, joissa sopimuksia on paljon, voivat sopimukset linkittyä tai ketjuutua toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että toisen sopimuksen (esimerkiksi hankintasopimuksen) elinkaaren päättyessä, voi toisen sopimuksen (esimerkiksi ylläpitosopimus) elinkaari alkaa. Tehdessä uutta sopimusta käynnissä olevaan hankkeeseen, on otettava huomioon kaikki samaan hankkeeseen aiemmin tehdyt sopimukset ja niiden on sovittava yhteen. (Haapio & Järvinen 2014, 66.) Jos sopimukset ovat ympäriinsä yrityksen eri osastoilla, on suurena vaarana, että sopimukset eivät ole sovussa keskenään. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että sopimukset on kerätty yhteen paikkaan, jonne esimerkiksi kaikilla hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä olisi pääsyoikeus. Sieltä olisi helpompi seurata sekä valvoa sopimusten toteutumista ja mahdollisia tarpeita uusien sopimusten tekemiselle, sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. Myös yritysten kansainvälistyminen vaikuttaa siihen, että henkilöstöllä tulisi olla pääsy sopimuksiin sekä niitä koskeviin asiakirjoihin ajasta ja paikasta riippumatta. (Haapio & Järvinen 2014, 282–283.)

Automaattisten hälytysten myötä sopimusten seuranta helpottuu, jolloin esimerkiksi keskeiset päivämäärät, kuten maksujen eräpäivät tai sopimusten päättyminen, eivät mene ohi sopimuksen vastuuhenkilöltä. Järjestelmien tuottamien raporttien avulla yrityksen eri osastot ja toimialueet pystyvät seuraamaan muun muassa milloin tulisi aloittaa tiettyjen sopimusten kilpailuttaminen tai jatkoneuvottelut. (Lapin Yliopisto 2015.)

### 2.3 Tärkeä osa riskienhallintaa

Sopimusten teko koostuu monesta vaiheesta. Alussa käydään sopimusneuvotteluja ja asioista saatetaan sopia väljästi. Sopimusosapuolten yhteiset toimintatavat kehittyvät vähitellen ajan kuluessa, jolloin olosuhteetkin usein muuttuvat. Sopimussuhteelle luonteenomainen piirre on sen muuttuvuus ja usein sopimus toiminta 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. Lisäksi yksittäiset sopimukset voivat olla osa suurempaa sopimuskokonaisuutta. Vaikka riskinotto on osa liiketoimintaa, tulisi riskien olla tiedostettuja ja mahdollisen taloudellisen menetyksen kannalta vähäisiä. Myös mahdollisten erimielisyyksien varalta on tärkeää, että yritys hallinnoi tätä suurempaa sopimuskokonaisuutta jollakin tavoin. (Haapio & Järvinen 2014, 282–283.)

Kun puhutaan sopimusriskien hallinnasta, edellytetään tehokasta sopimusprosessiin liittyvien riski- ja häiriötekijöiden tunnistamista ja ennakoitua. Puhuttaessa taas laadukkaasta ja yrityksen strategiaa tukevasta sopimusriskien hallinnasta, edellytetään toimivaa sopimusprosessia, selkeää sopimustenhallintajärjestelmää sekä yrityksen sisäistä seuranta. Ilman edellä mainittuja ei voida saavuttaa sopimuksia, jotka toimivat yrityksen voimavarana ja jotka palvelevat yrityksen strategiaa. (Haapio & Järvinen 2014, 345.) Hyvin hoidetulla sopimustenhallinnalla voidaan estää sopimuskumppaneiden väliset väärinkäsitykset

sekä edistää yhteistyötä ja yritysten välistä kommunikaatiota (Hemmo 2009, 636). Lisäksi nykypäivän globaaleilla markkinoilla hyvä maine, ja sen ylläpito on erittäin tärkeää yritykselle. Hyvää mainetta ylläpidetään olemalla vastuullinen ja hyvin hallinnoitu yritys, sekä pitämällä annetut lupaukset. Annetut lupaukset sisältyvät usein sopimukseen, jonka vuoksi niitä tulee hallinnoida hyvin. Seuraavat riskit voivat olla seurausta huonosti hoidetusta sopimusten hallinnasta:

- Sopimuksista puuttuu olennaisia sopimusehtoja
- Sopimusten ja niihin liittyvien asiakirjojen häviäminen
- Sopimukseen liittyvien aikamääreiden ja sitoumuksien tietojen puuttuminen
- Asiakkaiden vääränlainen laskutus
- Ostetuista palveluista liikaa maksaminen
- Ajan tehoton käyttö ja heikko tuottavuuden
- Ulkoisten tapahtumien kontrolloimaton vaikutus yritykseen
- Kilpailukyvyn heikkeneminen
- Asiakasuskollisuuden vaarantuminen
- Avaintiedon häviäminen yrityksestä henkilön vaihtuvuuden seurauksena (PricewaterhouseCoopers LLP 2003, 5)

Sopimustenhallinnalla helpotetaan sopimusten seurantaan niin niiden voimassaoloaikana, kuin voimassaolon päättymisen jälkeenkin eli koko sopimusprosessin aikana. Aina sopimuksia ei välttämättä noudateta täsmällisesti ja pienet horjuvuudet yksityiskohtien noudattamisessa ovat yleisiä. Riitatilanteissa voi kuitenkin tulla erimielisyyksiä siitä, onko sopimus saanut alkuperäisestä muodostaan poikkeavan sisällön osapuolten käyttäytymisen perusteella. Helpointa tietenkin olisi noudattaa sopimusta yksityiskohtaisesti, mutta tämä ei aina ole mahdollista. Myös sopimusasiakirjat ja sopimusehdot auttavat riitatilanteissa määrittelemään kenellä on vastuu. (Hemmo 2009, 637–640.)

### 2.3.1 Henkilöstöstä koituvat riskit

Sekä sopimuksissa että yrityksen henkilöstön toiminnassa, koskien yrityksen sopimuksia, piilee riskejä. Jos riskienhallinta on systemaattista ja kontrolloitua toimintaa, vähentää se riskien uhkakuvia ja lisää mahdollisuuksia. Usein riskejä pelätään, mikä on ymmärrettävää, sillä riskeistä voi seurata suurtakin taloudel-

lista epävarmuutta tai menetystä. Yleensä sopimuksen juridiset ja taloudelliset riskit kulkevat käsi kädessä, eivätkä ne esiinny ilman toisiaan. Riskeihin voidaan kuitenkin varautua ja ne voidaan ottaa hallintaan. Sopimusriskit ja niiden hallinta, kuten muu riskienhallintakin ovat osa yrityksen hyvää hallintotapaa. Yhdessä ne muodostavat epävarmuuden yrityksen toiminnalle niin positiivisessa kuin negatiivisessakin merkityksessä. Näin niistä saadaan uhan sijasta mahdollisuus toteutettaessa yrityksen strategiaa. Jotta riskit hallitaan mahdollisimman tehokkaasti, on tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan yrityksen strategiaan, sopimusten hallintaan ja riskeihin. (Haapio & Järvinen 2014, 345.)

### 2.3.2 Päällekkäiset sopimukset

Turun Ammattikorkeakoulu muuttui osakeyhtiöksi 1.1.2014 alkaen. Yhtiöittämissen yhteydessä siirrettiin myös kaikki sopimukset osakeyhtiölle Due Diligence -projektin voimin. Ollessani mukana Turun Ammattikorkeakoulun Due Diligence -projektissa, törmäsimme pariin otteeseen päällekkäisiin sopimuksiin. Nämä päällekkäiset sopimukset vaativat usein paljon selvitystyötä esimerkiksi siitä, kumpi sopimus on voimassaoleva, onko sopimusosapuolilla ollut tiedossa toisenkin sopimuksen olemassaolo ja niin edelleen. Sen lisäksi että päällekkäiset sopimukset vievät ylimääräisiä työtunteja, ne voivat luoda myös kuvan epäammattimaisesta sopimusten hallinnoimisesta sekä huonosta tiedonkulusta yrityksen sisällä.

Kun pohditaan kahden sopimuksen yhteensopivuutta, voidaan päätyä useaan vaihtoehtoon. Päätettäessä kumpi sopimuksista on voimassaoleva ja noudatettava, voidaan ratkaisussa ottaa huomioon: aikaisemmin ilmaistut ehdot, viimeiseksi ilmaistut ehdot, aiemmat sopimukset jäävät huomiotta ja tehdään kokonaan uusi sopimus tai vakioehdoissa esiintyviä eroja sovitellaan. On myös mahdollista, että osapuoli, joka ei ole reklamoinut ehdoista, tulee sidotuksi solmittuun sopimukseen. Jos sopimukset ja niihin liittyvät asiakirjat ovat helposti löydettävissä yhdestä tietojärjestelmästä, vähenee sopimusten yhteensopivuus-



riskin esiintyminen, sillä dokumentoiduista asiakirjoista käy ilmi kumpi sopimus on tullut ensin voimaan. (Haapio & Järvinen 2014, 346.)

### 2.3.3 Piiloriskit

Hajanaisessa sopimusjärjestelmässä on myös omat piiloriskinsä. Tiedostamattaankin yritysten eri osastot saattavat käyttää sopiessaan eri sopimus- ja maksuehtoja, maksuajat saattavat vaihdella ja yhtenäiset tiedot esimerkiksi asiakasyritysten maksukyvyistä, luottorajoista tai toimituskielloista ovat puutteellisia tai puuttuvat kokonaan. Piiloriskien taloudellisia vaikutuksia on vaikea arvioida, mutta vaikeimmissa tapauksissa taloudellisen menetyksen riski on suuri. Keskitetyt sopimusjärjestelmät tarjoavat parannusmahdollisuuksia näihin riskeihin. (Haapio & Järvinen 2014, 73.)

### 2.3.4 Luontaiset riskit

Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä turvaa yritystä myös mahdollisilta luontaisilta riskeiltä, kuten tulipalolta, tulvalta ja katoamiselta. Jos tehty sopimus katoaa, voi olla mahdotonta hyödyntää sopimusta täysin tai noudattaa sopimusvelvoitteita. Noudattamatta jätetty sopimus taas voi aiheuttaa esimerkiksi sopimusriitoja sekä sopimusrikkomuksia ja -sakkoja, joista voi seurata yritykselle suurtakin taloudellista menetystä. Usein sopimusriidat vaikuttavat myös yritysten yhteistyön jatkumiseen, jotka voivat olla taloudellisesti hyvinkin merkittäviä. (Haapio & Järvinen 2014, 351/71–72.)

## 3 KOHTI JÄRJESTETTYÄ SOPIMUSTENHALLINTAA

### 3.1 Mistä lähteä liikkeelle

#### 3.1.1 Sopimuspolitiikan määrittäminen

Sopimustenhallinta voidaan lukea osaksi yrityksen sopimuspolitiikkaa. Ennen sopimustenhallintajärjestelmän käyttöönottoa yrityksellä tulee olla yhtenäinen käsitys yrityksen sopimuspolitiikasta eli tavoista, joilla valmistellaan, tehdään ja hallitaan sopimuksia. Yhtenäinen linja sopimussuunnittelussa ja -prosessissa, vakioehtojen valinnassa ja vastuiden määrittelyssä varmistaa, etteivät sopimukset poikkea toisistaan keskeisillä tavoilla. Erilaiset ohjeet ja linjaukset voivat sisältää tarjousten ja sopimusten allekirjoitus- ja hyväksymisoikeuksia. Yrityksen johdon tekemät linjaukset tärkeissä sopimuksiin liittyvissä asioissa helpottavat henkilöstön työtä ja ehkäisevät riskien syntymistä. Ilman johdon tekemiä päätöksiä ja tukea, on sopimustenhallintaa mahdotonta järjestää. Vaikka yrityksellä olisi tarvittavat työkalut hyvän sopimustenhallintajärjestelmän luomiseen, ei niistä ole hyötyä ellei yrityksen johdolla ole visiota, joka innostaa koko yritystä ja sen henkilöstöä muutokseen. (Haapio & Järvinen 2014, 69, 71.)

Kun yrityksen sopimuspolitiikka ja -periaatteet ovat selvillä, voi yritys helpottaa tarjous- ja sopimusvaiheen hoitamista luomalla malliasiakirjoja, tarkistuslistoja sekä tekstipohjia. Näiden avulla yrityksen näkökulmasta tärkeät asiat tulevat asianmukaisesti hoidettua. (Haapio & Järvinen 2014, 69, 71.) Erilaisia toiminta-periaatteita ja menettelyohjeita voidaan pitää yrityksen sisäisinä sopimuksina ja pelisääntöinä, joiden avulla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin ja joita jokainen yrityksessä työskentelevä sitoutuu noudattamaan sekä toiminnallaan edistämään. (Tervonen 2003, kirjassa Haapio & Järvinen 2014, s.356)

Sopimustenhallintaa kehitettäessä, kiinnitetään huomiota usein viiteen osaluokkaan:

1. Sopimusperiaatteet ja – politiikka

- yhteinen näkemys ja yhteiset standardit toiminnan ja sopimusten suuntaviivoista
2. Prosessit ja osaaminen
    - prosessien vastuuhenkilöiden ja eri prosessiroolien määrittäminen ja osaamisen varmistaminen sekä seuranta
  3. Sopimukset ja muut asiakirjat
    - erilaisen sopimusten, asiakirjamallien, lomakkeiden ja tarkistuslistojen kartoittaminen ja luominen
  4. Perinteiset ja sähköiset arkistot ja rekisterit
    - alkuperäisten asiakirjojen arkistointi, tietojen tallennus ja haku, raportit, ilmoitukset
  5. Sopimushallinta- ja muut järjestelmät
    - järjestelmien hankinta ja käyttöönotto, liittymät muihin järjestelmiin, automatisoidut toiminnot  
(Haapio & Järvinen 2014, 72.)

### 3.1.2 Tarpeiden kartoitus ja sopimusstrategian luominen

Jotta yritykset pystyvät selvittämään minkälainen sopimustenhallintajärjestelmä on sopiva juuri kyseiselle yritykselle, on yrityksen hyvä pohtia ja luoda oma sopimusstrategiansa. Sopimusstrategia voidaan määritellä tarkoittamaan keinoja, joilla yritys sopimusten avulla edistää, valvoo ja ohjaa toteutettavaa yrityksen kokonaisstrategiaa. (Haapio & Järvinen 2014, 351.) On aiheellista todeta, että käytännössä yrityksen johto toteuttaa yrityksen kokonaisstrategiaa sopimusten avulla. Näin ollen, jos sopimustoiminnan halutaan olevan menestyksekkästä ja riskeiltään vähäistä pidemmällä aikavälillä, tulee yrityksen sopimusstrategian ja kokonaisstrategian mukautua toisiinsa. (Pohjonen 2002, 110–111.)

Kiinnittämällä huomiota kolmeen ydinalueeseen, päästään alkuun sopimusstrategian ja sitä kautta sopimustenhallinnan suunnittelussa:

1. Vallitsevat sopimuskäytännöt: millaisista sopimuksista yrityksen sopimuskanta koostuu, onko tiettyjä vakioehtoja joita yleisesti käytetään, ku-

ka tai ketkä ovat vastuussa sopimusten solmimisesta, miten yritys toimii muutostilanteissa?

2. Itse sitoumukset ja sopimukset: minkä muotoisia ja sisältöisiä solmitut sopimukset ovat, ovatko sopimukset kielellisesti selkeitä ja yksiselitteisiä sekä rakenteeltaan loogisia, mitä on sovittu mahdollisista häiriötilanteista, mitkä ovat yrityksen toimintatavat, sisältääkö sopimus kaikki oleelliset oikeudet ja velvollisuudet, ovatko sopimusten ehdot keskenään sopusoinnussa?
3. Taloudellinen tarkoituksenmukaisuus: ovatko sopimukset taloudellisesti kannattavia, saadaanko niistä voittoa, millaisia riskejä ja hyötyjä niistä voi aiheutua, miten paljon resursseja niihin kuluu? (Haapio & Järvinen 2014, 352.)

Näin voidaan saada henkilöstö sitoutumaan yrityksen päätökseen sopimustenhallintajärjestelmän hankkimisesta ja tekemään töitä sen hyväksi. (Haapio & Järvinen 2014, 351–352.)

### 3.1.3 Sopimussuunnittelu ja ennakoiva sopiminen

Sopimusten tekemisessä piilee aina omat riskinsä. Sopimuskumppani saattaa havitella vain omaa etuaan, joten mahdollisiin hyväksikäyttöyrityksiin on syytä varautua. Näin yritys pystyy varmistamaan paremmin oman etunsa. Panostaminen ennakointiin ja joustavuuteen sopimuksia tehtäessä voivat myös auttaa vähentämään riitatilanteita. Sopimussuunnittelu on tärkeä osa yrityksen toimintatapoja ja sopimusprosessia. Suunnittelun tavoitteena on edistää sopimusten tuottamista suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti mahdollisimman edullisesti. Yritysten tulisi tarkistuttaa sopimuskantansa sisältö sekä päivittää se tasaisin väliajoin. Mitä enemmän taloudellista voittoa sopimus tuo onnistuessaan yritykselle, sitä enemmän yrityksen on syytä panostaa sopimussuunnitteluun sekä käyttää siihen aikaa ja vaivaa. Keskeinen ajatus ennakoivassa sopimisessa on sellaisten menettelytapojen kehittäminen ja vakiinnuttaminen, jotka

tukevat tavoitteiden toteutumista kyseisissä olosuhteissa. (Haapio & Järvinen 2014, 282–285. Röytiö 2009, 5.)

### 3.1.4 Sopimusten ja asiakirjojen kokoaminen yhteen

Useimmilla yrityksillä sopimuksia tehdään usealla osastolla, eivätkä osastot usein ole tietoisia toisten osastojen tekemistä sopimuksista. Sopimustenhallintajärjestelmää käyttöönotettaessa on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että kaikki sopimukset ja niihin liittyvä dokumentaatio olisivat löydettävissä ja ne pystyttäisiin kokoamaan yhteen. Tämä dokumentaatio sisältää niin varsinaiset sopimusasiakirjat kuin sopimuksen teon aikana käydyt keskustelut sekä kirjeenvaihdon ja mahdollisesti neuvottelujen alussa tehdyt tarjoukset sekä aie-, puite- ja kumppanuussopimukset. Dokumentointi on tärkeää niin oikeudellisen näytön vuoksi kuin myös tiedonkulun kannalta, sillä tiettyyn sopimusprosessiin saattaa osallistua moniakin eri ihmisiä, jotka myös saattavat vaihtua prosessin aikana. Lisäksi sopimusten kokoaminen yhteen auttaa yritystä kartoittamaan sopimustensa kokonaismäärän. (Haapio & Järvinen 2014, 73, 282–285.)

Jos yritys päättää luoda paperisen arkiston, riittää että kaikki paperinen dokumentaatio kerätään yhteen. Jos yritys taas haluaa ottaa käyttöön sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän, tulee sopimukset skannata sähköiseen muotoon ennen järjestelmän käyttöönottoa. Sähköiseen muotoon sopimuksia viedessä yritys voi sopia myös metatiedoista, jotka jokaisesta sopimuksesta kirjataan järjestelmään. Näin sopimusten haku ja etsintä helpottuvat huomattavasti. Kumppaan vaihtoehtoon tahansa yritys päätyykään, on tärkeää, että sopimuksista on olemassa kirjalliset versiot ja niin sanottujen ”näkymättömien” sopimusten määrä pidetään minimissään. (Haapio & Järvinen 2014, 73.)

### 3.1.5 Sopimusten arkistointi

Sopimustenhallintaa määriteltäessä tulee yrityksen päättää sopimusten arkistoinnista ja määrittää niiden arkistointiajat. Arkistointiaikojaa päätettäessä tulee

ottaa huomioon yrityksen oma säilytystarve sekä lainsäädäntö. Lainsäädännössä, eri laeissa on mainittu vähimmäissäilytysaikoja. Esimerkiksi vuokrasopimukset tai ostoihin perustuvat sopimukset voivat olla osia tositteista, jotka kuvaavat liiketapahtumia. Kirjanpitolain mukaan näiden tositteiden säilytysaika on kuusi vuotta. (Kirjanpitolaki 10§). Usein sopimuksien sisältämää tietoa tarvitaan myös niiden päättymisen jälkeen esimerkiksi uusia sopimuksia solmittaessa, jolloin jo päättyneiden sopimusten arkistoinnista huolehtiminen on hyvin tärkeää.

### 3.1.6 Henkilöstön kouluttaminen

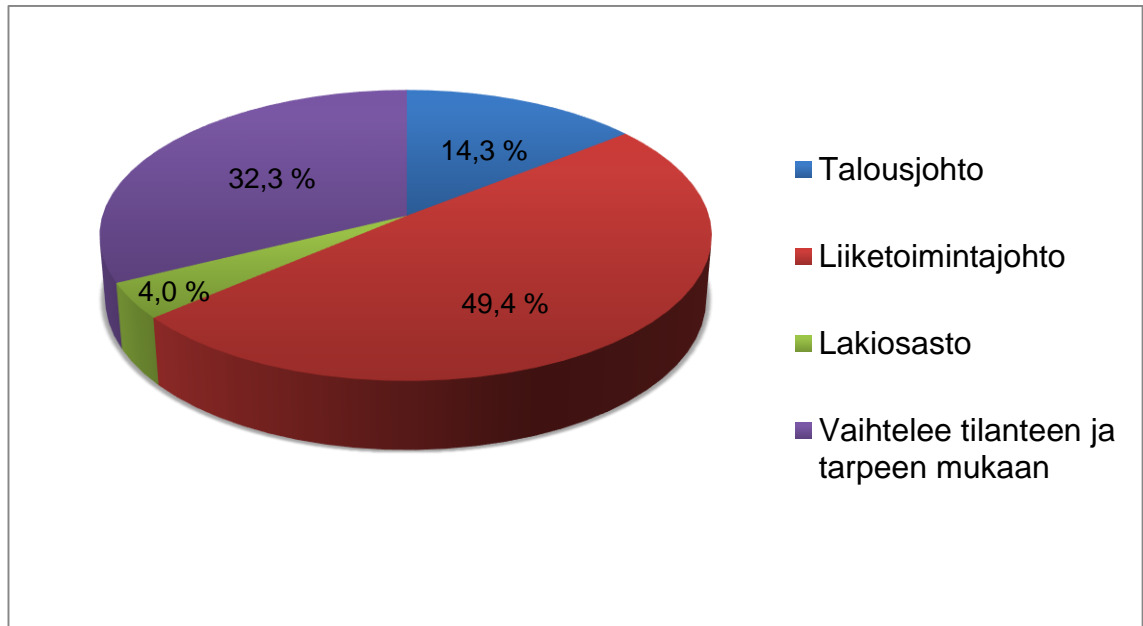
Koulutus on yksi tärkeimmistä toiminnoista sopimusten ja riskienhallinnan kannalta. Aina kun yrityksessä tehdään uudistuksia, jotka tulevat henkilöstön käyttöön on tärkeää, että henkilöstö koulutetaan ymmärtämään uutta tilannetta ja sisäistämään sen tarkoitus. Vaikka yrityksessä olisi yhtenäisesti koottuja ohjeita, ei niiden merkitys välttämättä avaudu, jos henkilöstön käsitykset sopimuksista ovat väärinä tai henkilöstöllä ei sopimusten ymmärtämisen kannalta tarpeellista sopimuslukutaitoa. Malliasiakirjoista, tekstipohjista eikä tarkistuslistoista ole apua, ellei henkilöstö ole koulutettu ja perehdytetty ymmärtämään niitä. (Haapio & Järvinen 2014, 71, 73, 351–352.)

Kun sopimustenhallintajärjestelmästä ja sen käytöstä luodaan yhtenäiset ohjeet ja henkilöstö saa tarpeellisen koulutuksen niitä koskien, on huomattavasti varmempaa, että järjestelmän käyttö luonnistuu ja henkilöstön luomat riskitekijät vähentyvät. Säännöllinen seuranta sekä koulutuksen ylläpito, esimerkiksi palaverit, auttavat havaitsemaan mahdollisia puutteita henkilöstön toiminnassa ja näin niihin pystytään puuttumaan ajoissa. Sopimusten kuitenkin tulisi olla työvälineinä helppokäyttöisiä ja henkilöstön ymmärrettävissä. (Haapio & Järvinen 2014, 71, 73, 351–352.)

### 3.2 Kuka vastaa sopimustenhallinnoinnista

Jotta sopimustenhallinta olisi mahdollisimman kustannustehokasta ja sen riskit mahdollisimman vähäisiä, on toiminnan oltava ohjattua ja selvästi valtuutettua. Sopimuksia yhteen paikkaan kerättäessä on tärkeää, että henkilöstöllä on tiedossa kenen tai keiden vastuulla sopimusten tekeminen ja arkistointi ovat. Yrityksen olisi hyvä nimetä vastuuhenkilö tai -henkilöt, joiden vastuulla ja tehtävänä on varmistaa ajantasaisen tekstipohjien, ehtojen ja viittausten saatavuus niin paperi- kuin sähköisessäkin muodossa. Riippumatta siitä, onko vastuu tehtävästä yhdellä ihmisellä tai esimerkiksi osastolla, on tärkeää, että henkilöstö on saanut tarpeellisen koulutuksen ja ohjeistuksen sopimuksentekokäytännöistä. Sopimuksentekokäytännöt sisältävät muun muassa vakiintuneet käytänteet sopimusehtojen laadinnassa, mitä tietoja asiakkaalle sopimuksentekotilanteessa annetaan tai jätetään antamatta sekä poikkeamismahdollisuudet kaikissa edellä mainituissa tilanteissa. Lisäksi on tärkeää, että sopimuksia tekevät henkilöt tietävät mitä asioita tehtävien sopimusten tulee sisältää ja mitä asioita niissä ei sallita yrityksen linjauksen mukaisesti. Vastuuhenkilöiden tulee kyetä ohjeistamaan sekä muita että pitämään oma koulutustasonsa ajantasaisena. (Hemmo 2009, 638. Haapio & Järvinen 2014, 74–75.)

Koulutetun henkilöstön tulisi tietää tarkoin määritelty toimivaltansa, joka voi olla rajattu esimerkiksi sopimustyypeittäin tai sopimusten rahamääräisen arvon perusteella. Yritys voi päättää, että usealla eri osastolla on omat vastualueensa, joista tulee pitää kiinni. Seuranta onkin tärkeä osa luotujen toimivaltojen työn edistämistä, jottei sopimuksentekokäytännöistä poikkeamiseen suhtauduta välinpitämättömästi. (Hemmo 2009, 638. Haapio & Järvinen 2014, 75.) Kuviossa 2 näkyy miten Sopima Oy:n vuonna 2011 toteuttaman sopimusbarometrin perusteella sopimusvastuut yrityksissä jakautuvat.



Kuvio 2 Sopimusvastuiden jakautuminen yrityksissä (Sopima Oy 2011)

Yrityksen on myös otettava huomioon henkilöstön vaihtuvuus sekä eläkkeelle jäänti ja pitää huoli sopimustiedon ja -vastuiden siirtämisestä edelleen. Sopimusbarometrin mukaan 63,1 prosenttia yrityksistä ei tiennyt miten vastuiden siirrossa toimitaan tai koko prosessia ei ollut määritelty. Näissä tilanteissa sopimusriskien todennäköisyys voi kasvaa huomattavasti ja yritykselle voi koitua suuriakin taloudellisia menetyksiä. Jos vastuiden siirtoa ei ole määritelty, on avainhenkilön vaihtuessa hänen koulutukseensa käytetyt resurssit valuneet hukkaan. Sopima nimeääkin tämän yhdeksi huolestuttavimmista sopimusbarometrin tuloksista.

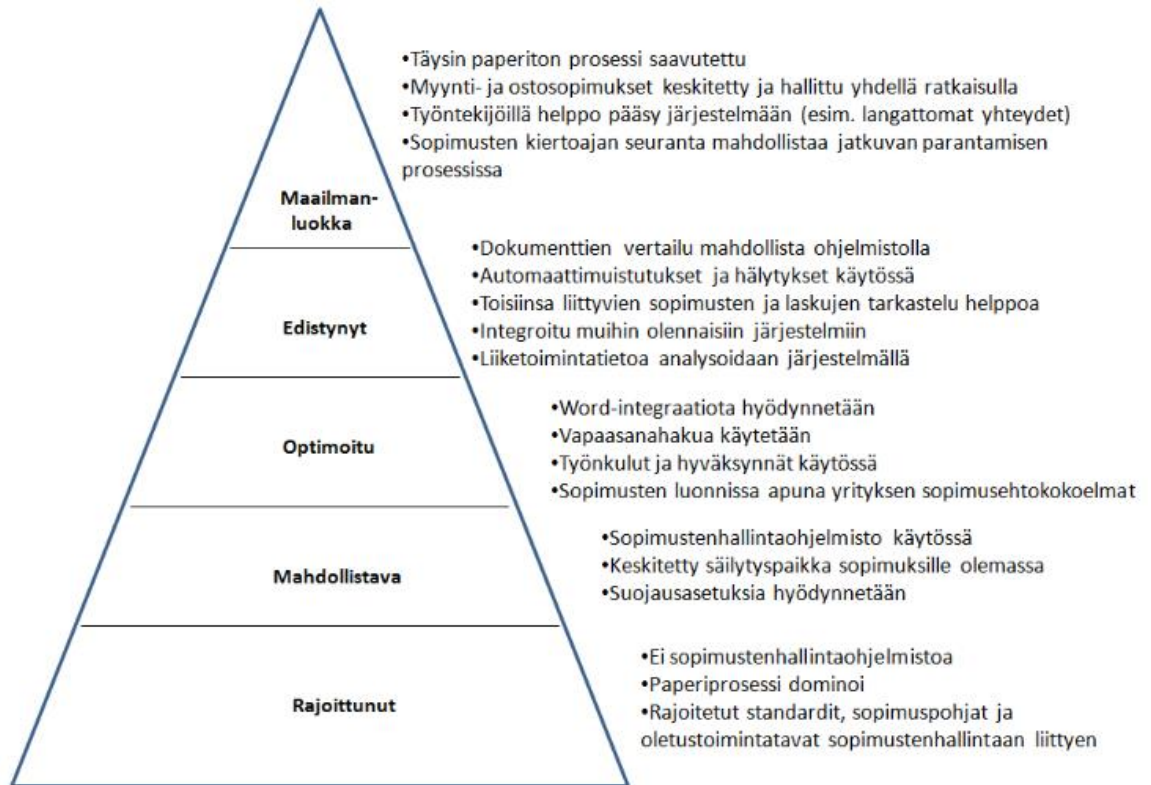


## 4 SÄHKÖINEN SOPIMUSTENHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Sopimustenhallintajärjestelmän tarkoituksena on koota kaikki oleellinen ja sopimuksen kannalta tärkeä tieto yhteen, keskitettyyn paikkaan, josta se on saatavilla käyttöoikeuden omaavalle hakijalle tätä päivää vastaavana. Näitä tietoja ovat muun muassa sopimukset osapuolet, minkä tyyppisestä sopimuksesta on kyse (esimerkiksi vuokrasopimus), milloin sopimus on tullut voimaan ja milloin se päättyy sekä mikä on sopimuksen luonne. Myös muut sopimukseen liittyvät asiakirjat on hyvä viedä sopimustenhallintajärjestelmään, josta ne on tarpeen tullen helppo löytää. Sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän avulla yritys pystyy hallitsemaan koko sopimuksen ja siihen liittyvien asiakirjojen elinkaarta alusta loppuun. (Lapin Yliopisto 2015.)

Tehokas sopimusten hallinta yleensä vaatii hallintajärjestelmän, mutta silti useilla yrityksillä ei sitä käytössään ole. Pohdittaessa miksi järjestelmiä ei ole, vaikka yritykset saattavatkin tiedostaa järjestelmän tarpeen, löytyy siihen useita syitä. Yksi selitys tälle tietenkin on, ettei koko ongelmaa tai puutetta havaita yritystasolla. Lisäksi järjestelmien hinta, käyttöönottokynnys, työntekijöiden lyhytnäköisyys ja väärät mielikuvat järjestelmistä selittävät yritysten alhaista tasoa järjestelmien hankinnassa. (Anttila 2001, 5)

Pitkälle kehitetyt sopimustenhallintajärjestelmät tuottavat myös informatiivisia raportteja ja lähettävät hälytyksiä, kun esimerkiksi sopimus on päättymässä. Sopimustenhallintajärjestelmää valittaessa tuleekin yrityksen pohtia, mitä ominaisuuksia järjestelmän olisi hyvä sisältää, jotta se olisi toimiva ja sopiva juuri kyseiselle yritykselle. (Lapin Yliopisto 2015.) Yrityksen tulee selvittää muun muassa minkä tyyppisistä sopimuksista yrityksen sopimuskanta koostuu, ovatko ne pitkäaikaisia vai onko suurin osa sopimuksista esimerkiksi tilauksia. Yrityksellä tulisi olla tiedossaan myös sopimusten suurpiirteinen kokonaismäärä. Sähköiseen sopimustenhallintajärjestelmään siirtyminen voi viedä yritykseltä pitkänkin aikaa ja tapahtua vaiheittain. Tällöin järjestelmää kehitetään sen mukaan kun siinä havaitaan puutteita ja aukkoja. Kuvassa 2 esitetään sopimustenhallinnan eri vaiheita.



Kuva 2 Sopimustenhallinnan vaiheet yrityksissä (Jones & Connaughton 2011, 4.)

PricewaterhouseCoopersin julkaisussa (2003) on lueteltu kymmenen kysymystä, joiden on tarkoitus auttaa yritystä selvittämään, onko yrityksellä tarve hankkia sopimustenhallintaprosessia tukeva sopimustenhallintajärjestelmä. Mikäli yritys ei kykene vastaamaan johonkin alla olevaan kysymyksen, kehottaa julkaisu hankkimaan sopimustenhallintajärjestelmän:

1. Tiedättekö kuinka monta sopimusta yrityksellänne on?
2. Onko joku vastuussa sopimustenhallintaprosessista yrityksessänne?
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? Oletteko varmoja, että maksatte vain lisensseistä ja ylläpidosta, jotka ovat teille tarpeellisia?
5. Oletteko varmoja, että laskutatte kaikkia asiakkaitanne oikein?

6. Pystyttekö takaamaan, että kaikkia yrityksenne sopimusehtoja noudatetaan? Onko lakiosastollanne mahdollisuus nähdä kaikki sopimuksenne, ja onko teillä tiedossanne kaikki riskit joille altistutte?
7. Mikäli avaintyöntekijä lähtee yrityksestänne, pystyttekö takaamaan, ettei sopimustietoa häviä avainhenkilön mukana? Pysyykö kyseisessä tilanteessa tiedon jäljitysketju koskemattomana?
8. Voitteko tutkimaan sopimukseen liittyvää tietoa tietynlaisina kokonaisuuksina, esimerkiksi tietyn maan mukaan? Pystyttekö ennustamaan tietyn kuukauden sopimukseen liittyvän, ennakoidun liikevaihdon/tuoton?
9. Tiedättekö kuinka paljon aikaa työntekijänne käyttävät sopimusten etsintään, sopimuksista tietävien henkilöiden kiinnisaamiseen ja sopimusten lähettelyyn eri toimipisteiden välillä? Onko tämä hyväksyttävää?
10. Onko sopimustenhallinta yrityksessänne yhtä tehokasta kuin muut päätoimintonne, kuten laskutus?

#### 4.1 Toimivan järjestelmän vaatimukset

Yrityksen hankkiessa sopimusten koko elinkaaren kattavaa hallintajärjestelmää, olisi siihen tärkeää sisällyttää ainakin viisi seuraavaa ominaisuutta:

1. Automaattinen sopimusten luominen
2. Turvattu sopimusneuvottelu
3. Sähköinen sopimusarkisto
4. Sopimustiedon automaattinen varmuuskopiointi
5. Automatisoitu raporttien tuottaminen ja erilaiset hälytykset auttavat noudattamaan sovittuja sopimusehtoja  
(Open Text 2010, 16.)

#### Automaattinen sopimusten luominen

Valmiit sopimuspohjat nopeuttavat sopimusten solmimista ja vähentävät näin sopimusprosessista koituvia kustannuksia. Sähköinen hallintajärjestelmä mahdollistaa valmiiden sopimuspohjien tallentamisen ja helpon löydettävyyden.  
(Open Text 2010, 16.)

## Turvattu sopimusneuvottelu

Sopimusneuvottelut ulkopuolisten sopimusosapuolien kesken käydään usein sähköpostitse, joka voi muodostaa useita ongelmia neuvottelijoille. Sähköpostin lähettäminen esimerkiksi neljälle vastaanottajalle, luo neljä kopiota sopimuksesta. Jos vastaanottajat haluavat kommentoida sopimuksia tai tehdä muutoksia, useita versioita sopimuksesta kiertää ympäri sähköposteja ja on vaikeaa tietää mikä niistä on viimeisin. Tästä seuraa enemmän työtä sopimuksia hallinnoivalle henkilölle sekä mahdollisuus unohtaa sopimuksesta jokin tärkeä tieto. Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä mahdollistaa sopimuksen viennin sähköiseen työtilaan kaikkien sopimusosapuolten nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Osapuolet voivat esittää haluamansa muutokset työtilassa, jolloin sopimuksen muokkaaminen saatujen ehdotusten perusteella on helpompaa ja turvallisempaa. Työtilassa on mahdollista sopia myös mahdollisista tapaamisista sekä kunkin osapuolen tehtävistä ja valmis sopimus on helppo lähettää johdolle hyväksyttäväksi. (Open Text 2010, 16.)

## Sähköinen sopimusarkisto

Yrityksen sopimusstrategian tulisi sisältää sähköinen, keskitetty arkisto, jonne sopimuksen ja niihin liittyvät asiakirjat voisi viedä. Paperiarkistot tai jaetut kansiot yritykset intranetissä eivät ole tarpeeksi tehokkaita arkaluonteisille tiedoille, kuten sopimuksille. Sopimusten sähköinen työtila ei ainoastaan auta noudattamaan yrityksen toimintaohjeita vaan mahdollistaa myös työntekijöiden pääsyn muokkaamaan sopimuksia sekä etsimään jo arkistoituja sopimuksia. Paperisesti arkistoitujen sopimusten etsintä voi lisätä yrityksen kuluja, kun taas sähköinen arkistointi mahdollistaa tiettyjen henkilöiden pääsyn arkistoon kuluttomasti. (Open Text 2010, 17.)

## Sopimustiedon automaattinen varmuuskopiointi

Useat yritykset varmuuskopioivat sopimustiedot manuaalisesti, joka on usein sekä aikaa että kustannuksia vievää. Tästä syystä yrityksen sopimusstrategian tulisi sisältää sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän tärkeän sopimustiedon automaattinen varmuuskopiointi. (Open Text 2010, 17.)

## Automatisoitu raporttien tuottaminen ja hälytykset

Sähköisten hallintajärjestelmien pääasiallinen kaupallinen hyöty on niiden mahdollisuus tuottaa raportteja. Raportit mahdollistavat hälytysten luomisen ja ne tukevat henkilöstön toiminnan tehokkuutta. Sopimuksen ehdot vaikuttavat usein yrityksen useaan osastoon, esimerkiksi myyntipäälliköt haluavat tietää sopimusten tarkimmatkin yksityiskohdat, jotka vaikuttavat liiketoimintaan, kun taas talousosastolle riittää tieto, että sopimuksista on saatu suunniteltu tuotto. (Open Text 2010, 17.)

Aiemmin lueteltujen ominaisuuksien lisäksi, tulisi toimivan hallintajärjestelmän sisältää sopimusten metatietojen riittävän hallinnan. Metatietojen avulla on mahdollista löytää esimerkiksi tiettyjen sopimuskumppaneiden kanssa solmitut sopimukset tai ryhmitellä sopimukset niiden päättymispäivän mukaan. Metatiedot helpottavat ja nopeuttavat sopimusten etsintää, ryhmittelyä ja estävät tärkeän tiedon hukkumisen. Voidaan sanoa, että metatiedoilla hallitaan ja ohjataan sopimuksen elinkaarta kokonaisuudessaan aina sen solmimisesta julkaisuun sekä arkistointiin ja hävittämiseen. (Kaario & Peltola 2008, 25.) Yleensä metatiedot kirjataan järjestelmään sopimuksen synnyttyä. Uutta sopimusta järjestelmään viedessä, voi järjestelmässä olla kaavake, jonka työntekijä joutuu täyttämään. Täytettäviä tietoja voivat muun muassa olla sopimuskumppani, sopimuskausi, sopimuksen tyyppi, vastuuhenkilöt ja sopimuksen taloudellinen arvo.

Vernon ja Mawjin (2002, 24) mielestä sopimustenhallinnan ohjelmistoratkaisuis- ta saatavia päähyötyjä ovat:

- Ne vähentävät yksinäisiä sopimuksia ja näin myös oikeudellisia murheita
- Tehostavat yrityksen toimintaa ja vähentävät manuaalisia prosesseja - mahdollistavat henkilöstön keskittymisen muihin tärkeisiin osa-alueisiin ja heidän aikansa tehokkaan käytön
- Mahdollistavat nopeamman ja tarkemman kommunikaation eri sidosryhmien kanssa

- Yhdistävät taloudelliset prosessit ja järjestelmät, jotta tulevien ja lähtevien laskujen seuraaminen on mahdollista
- Valvovat ja hallinnoivat toimintaa tehokkaammin
- Automatisoivat sopimusprosessia henkilöstön työn helpottamiseksi
- Sääntelevät sopimusmalleja ja valvovat standardisointia
- Parantavat eri lainsäädäntöjen ja sääntöjen noudattamista
- Mahdollistavat sopimusten läpinäkyvyyden ja helpon löydettävyyden
- Vähentävät tavaroiden ja palveluiden hankinnoista syntyviä kustannuksia (pitävät huolen oikeinlaskutuksesta ja strategisista hankinnoista, asianmukaisista alennuksista)

Yritysten on myös mahdollista yrittää sisäisesti rakentaa toimivaa sopimustenhallintaratkaisua taulukkolaskentaohjelmia ja tietokantoja hyväksikäyttäen, joihin sopimustiedot talletetaan. Kyseiset ratkaisut ovat erittäin edullisia, mutta ne kuitenkin usein sisältävät monia isoja puutteita. Ne ovat kömpelöjä käyttää, melko joustamattomia ja niillä on heikot toiminnallisuudet ja rajalliset käyttömahdollisuudet. (PricewaterhouseCoopers LLP 2003.) Sopimusten hallinnan voi sisällyttää myös esimerkiksi yrityksen käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään kuten SAPIin. Sopimusten määrän ollessa suuri, ovat toiminnanohjausjärjestelmät usein toimimattomia ja hitaita. Markkinoilla on useiden toimittajien sopimustenhallintajärjestelmä -palveluita, jotka luodaan yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Yritys kartoittaa tarpeensa joiden mukaan palvelun toimittaja luo tarpeisiin sopivan kokonaisuuden.

## 5 SOPIMUSTENHALLINTA BOLIDEN HARJAVALLASSA

### 5.1 Boliden AB

Boliden AB on ruotsalainen metallialan yritys, jonka historia ulottuu vuoteen 1924 saakka, jolloin Pohjois-Ruotsista löydettiin Euroopan rikkain kultamalmio, Boliden. Yritys on keskittynyt kaivostuotantoon, malminetsintään, sulattotoimintaan ja metallien uusiokäyttöön. Yritys tuottaa kuparia, sinkkiä, lyijyä, kultaa ja hopeaa. (Boliden AB 2015)

Yrityksellä on tuotannollista toimintaa Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Irlannissa. Suomessa Bolidenillä on kolme tuotantolaitosta: kuparisulatto Harjavallassa, kaivos Kylylahdella sekä sinkkitehdas Kokkolassa. Kokkolassa sijaitseva sinkkitehdas on Euroopan toiseksi suurin 315 000 tonnin tuotantokapasiteetillaan. (Boliden AB 2015)

### 5.2 Sopimustenhallinnointi ja sopimuspankki Boliden Harjavallassa

Toteutin teemahaastattelun, jossa haastattelin Boliden Harjavallan henkilöstöpäällikkö Reijo Salmista. Vaikka haastattelukysymyksiä oli valmiiksi mietitty (Liite 1), eteni haastattelu keskustelun lomassa omalla painollaan.

Yrityksen tärkeimpiä sopimuksia ovat kumppanuussopimukset eri yritysten kanssa, joissa liikkuu vuosittain jopa kymmeniä miljoonia euroja. Nämä kumppanuussopimukset ovat useimmiten hyvin pitkäaikaisia sekä kummankin sopimusosapuolen etuja edesauttavia. Kumppanuussopimukset sisältävät laajasti tarkoin määritellyjä ehtoja ja kohtia, jotka muun muassa antavat sopimuskumppanille mahdollisuuden solmia kolmansien osapuolien kanssa sopimuksia, jotka koskettavat myös Boliden Harjavallaa. Kolmansia osapuolia voivat olla esimerkiksi kunnossapitoon tai ravintolatoimintaan liittyvät alihankkijat. Kumppanuussopimuksien solmiminen on alkanut vuonna 1999 ja lähes kaikki kumppanit ovat pysyneet muuttumattomina. Tärkeimpien sopimusten ollessa kumppanuusso-

pimuksia, perustuvat ne luottamukseen. Jos lakimiestä tarvitaan sopimusten selvittelyssä, on usein sopimuskumppaneiden välinen luottamus loppunut ja kumppanuus raukeaa.

Boliden Harjavallalla on käytössään yrityksen itse luoma, niin sanottu sopimuspankki, johon sopimuksia on alettu sähköisesti keräämään vuonna 2003. Sopimuspankkiin kootaan varsinaisten sopimusten lisäksi myös kaikki muut niihin liittyvät asiakirjat ja dokumentaatio. Yritys kokoaa ja tallettaa kaikki kumppanuussopimuksensa sopimuspankkiin, jossa ne ovat tarkoin määriteltujen henkilöiden luettavissa. Lukuoikeus määräytyy sopimuksessa mainittujen yhteys- ja vastuuhenkilöiden mukaan. Vastuuhenkilöt ovat yleensä johtokunnan jäseniä ja yhteyshenkilöinä toimii muun muassa operointivastaavia. Operointivastaava työskentelee osastolla, jonka piiriin tietty sopimus kuuluu ja vastaa pääasiallisesti sopimuksen alaisista tehtävistä. Sopimuksen avainhenkilöt määräytyvät sen mukaan, kenellä on paras asiantuntemus kyseisestä asiasta. Sopimukseen liittyvien liitteiden, kuten hintatietojen lukuoikeus on laajempi, sillä ne ovat yleistä tietoa ja niitä päivitetään vuosittain. Sopimusten viennistä sopimuspankkiin vastaa talousjohtaja.

Kumppanuussopimusten ollessa pitkäaikaisia ja Harjavallan toimiyksikön tapauksessa toimivia, ei tarvetta sopimusten tarkastelulle usein tule. Silloin tällöin sopimuksista voidaan tarkistaa esimerkiksi mitä kunnossapitokumppanin tehtäviin kuuluu ja voiko kumppani lisälaskuttaa heitä. Sopimukseen joudutaan yleensä palaamaan sopimuskauden päättyessä, kun uudet sopimusneuvottelut aloitetaan. Sopimusneuvottelut kumppanien kanssa on yleensä pitkä prosessi ja neuvottelut aloitetaan noin vuosi ennen sopimuksen päättymistä. Tällöin tarkastetaan muun muassa onko sopimus ollut tarpeiden mukainen vai tuleeko siihen tehdä muutoksia.

Yrityksellä on käytössään tarkistuslistoja, joiden avulla voidaan tarkistaa sopimuksen sisältävän kaikki tarvittava. Sopimuksia solmittaessa, ennen allekirjoitusta sopimus kiertää monen johtajatasen henkilön kautta, jotta sopimus vastaa tarkoitustaan ja ettei siinä esiinny minkäänlaisia virheitä. Isoimmissa sopimuksissa toimitusjohtajalla on allekirjoitusoikeus, mutta usein päälliköt ja johtajat



joutuvat nimikirjaimin kuittaamaan jokaisen sopimuksen sivun luetuksi ja hyväksytyksi.

#### Taloudelliset vaikutukset ja riskienhallinta

Yritys on huomannut käytössään olevan sopimuspankin tuoneen mukanaan säästöjä kustannuksissa. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa, on uusilla työntekijöillä mahdollisuus tutustua sopimukseen ja pohtia tulisiko seuraavissa sopimusneuvotteluissa tehdä sopimukseen muutoksia. Tämä nopeuttaa ja tehostaa sopimusneuvotteluja, jolloin kustannustehokkuus lisääntyy.

Kumppanuussopimuksilla pyritään minimoimaan kummankin sopimusosapuolen riskejä. Tähän liittyy bonus/sanktio -mekanismi, jolla pidetään huoli, ettei kumpikaan osapuoli hyödy sopimuksesta rahallisesti liikaa, eikä vastaavasti joudu taloudellisiin vaikeuksiin sopimuksen seurauksena. Varsinkin pienempien kumppanuusyritysten riskit ovat tämän mekanismin avulla vähäiset.

#### Henkilöstön koulutus

Muutama vuosi sitten yritys huomasi henkilöstön koulutuksessa puutteita. Työntekijöillä, jotka teettivät kumppanuussopimusten perusteella töitä, ei ollut tiedossa kaikkia sopimusten pääkohtia. Esimerkiksi laskuja tehneet työntekijät eivät tienneet miten laskutus tulee hoitaa. Tällöin yritys suunnitteli ja toteutti koulutusohjelman kumppanuussopimusten sisällöstä kaikille päälliköille ja työnjohtajille. Koulutuksessa painotettiin varsinkin rahaliikennettä, sillä kumppanikustannukset ovat kymmeniä miljoonia euroja. Näin ollen on tärkeää, ettei esimerkiksi yhdelle yritykselle makseta kahdesti samasta asiasta. Yrityksen järjestämä koulutus ei ole vuosittaista, sillä henkilöstön vaihtuvuus ei ole suurta. Uudelle koulutukselle olisi kuitenkin selvä tilaus ja ehkä sellainen olisi syytä toteuttaa.

#### Tulevaisuuden näkymät

Yritys on pohtinut tulevaisuudessa hankkivansa varsinaisen sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän, asiasta on keskusteltu jo ostopäällikönkin kanssa. Varsinaiselle järjestelmälle olisi nykyään jo tarvettakin sopimuskannan kasvaessa määrällisesti. Tällöin sopimusten hakeminen vaikeutuu huomattavasti ja

tarve tunnistetietojen lisäämiselle kasvaa. Yrityksen ollessa konsernimuotoinen, tulee mahdollinen järjestelmä luultavasti konsernin kautta. Paperisopimus on alalla kuitenkin vielä kunniansaan ja yrityksessä tehdään edelleen päivittäin paperisia sopimuksia.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössäni selvitin sopimusten ja sopimusten hallinnan tärkeyttä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Selvitin onko hyvin hallitusta ja tehokkaasta sopimustoiminnasta hyötyä niin taloudellisella tasolla kuin riskienhallinnassakin. Tarkastelin sopimusten sisällään pitämiä riskejä ja niiden minimoimista sopimushallinnan avulla. Työn tekeminen antoi vahvan käsityksen siitä kuinka suuressa roolissa yrityksen sopimukset ovat ja miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota sopimuksiin ja niiden solmimiseen. Koko sopimusprosessi tulisi nähdä laajemmin ja ottaa osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa, sillä strategialla on suuri vaikutus yrityksen tapoihin toimia ja tehokas strateginen johtaminen vahvistaa yhteistä ajattelutapaa.

Nykyään yritykset verkostoituvat nopeasti ja niiden liiketoiminta laajenee. Tällöin myös sopimustoiminta laajenee ja uusien sopimusten kokonaismäärä kasvaa huomattavasti. Tällöin eteen tulee uusia riskejä, joihin ei ennen ole tarvinnut varautua. Työssäni tarkastelin sopimusten mukanaan tuomia ja sisältämiä riskejä sekä kerroin miten niitä voisi vähentää ja estää. Hyvin hoidetun sopimusten hallinnan avulla sopimustoiminta on sujuvaa ja riskien esiintyminen on vähäistä.

Henkilöt, jotka työskentelevät sopimusten parissa ja solmivat niitä päivittäin, ovat suuria riskitekijöitä sopimusprosessissa. Vaikka sopimukset ja sopimusehdot olisi tarkoin laaditut, ajautuvat yritykset joskus riitoihin ja konflikteihin sopimukseen liittyvissä asioissa. Esimerkiksi sopimusosapuolten välillä saattaa esiintyä sopimukseen liittyviä tulkintaeroja, jotka saattavat johtua muun muassa epäselvistä sanamuodoista. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöt, jotka ovat yrityksessä sopimusten kanssa tekemisissä, ovat hyvin selvillä sopimukseen ja sopimusten solmimiseen liittyvistä asioista. Kun työntekijät ovat saaneet riittävät koulutuksen ja heillä on omat vastuunsa ja velvollisuutensa tiedossa toiminta sujuu varmemmin eikä epäselviä tilanteita pitäisi syntyä.

Vaikka useilla yrityksillä on sopimusten hallinnointi rempallaan ja töitä toimivan sopimusten hallinnoinnin saavuttamiksi riittää, on yrityksillä vähintään jonkinlai-

nen käsitys sopimusten tärkeydestä osana yrityksen toimintaa. Suurimman eron sopimusten hallintatavoissa määrää se, onko yrityksellä käytössään jokin sopimustenhallintajärjestelmä vai ei. Yrityksillä joilla tuote on käytössä, sopimuksia hallinnoidaan pääasiassa sähköisesti, muussa tapauksessa niitä hallitaan paperisena, manuaalisena käsityönä. Yritysten ottaessa käyttöön sopimustenhallintajärjestelmiä tai –työkaluja, joutuvat ne käymään läpi omia prosessejaan ja kehittämään niitä. Sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän tarkoituksena on tehostaa yrityksen koko sopimusprosessia ja tehdä siitä riskittömämpää. Järjestelmän automaattiset hälytykset varmistavat etteivät tärkeät päivämäärät mene ohi ja valmiit sopimus pohjat nopeuttavat sopimusten tekoa. Uskon, että tulevaisuudessa sopimustenhallintajärjestelmät yrityksissä yleistyvät sekä sopimusten kokonaisvaltainen hyödyntäminen lisääntyvät. Markkinoille tulee jatkuvasti lisää sopimustenhallintaratkaisujen palveluita tarjoavia yrityksiä ja kun kilpailu tällä alalla kasvaa, myös palveluiden hinnat laskevat.

Sopimukset ovat tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, kilpailukykyä sekä riskienhallintaa. Jokaisessa näistä osa-alueista sopimuksilla on suuri rooli, sillä hyvin hoidettu sopimustenhallinta antaa yrityksestä ammattimaisen ja asiantuntevan kuvan. Sopimusten tärkeyttä liiketoiminnalle ja niiden roolia yritysten liiketoiminnan mahdollistajina ei tule väheksyä.

## LÄHTEET

Anttila, J. 2001. Dokumenttienhallinta. Helsinki: Oy Edita Ab.

Bearing Point. Contract Management 2010 – How Excellent Contract Management Can Improve Your Business Success. 2010. Viitattu 22.01.2015 [http://www.bearingpoint.com/en-uk/download/0553\\_WP\\_EN\\_Vertragsmgt\\_final\\_web.pdf](http://www.bearingpoint.com/en-uk/download/0553_WP_EN_Vertragsmgt_final_web.pdf).

Boliden AB. 2015. Viitattu 21.01.2015 Saatavissa Boliden AB:n kotisivuilta: <http://www.boliden.com/fi/>.

Contract Management.info. 2014. Contract Management in Business – Why is Contract Management important? Viitattu 03.02.2015 [http://contractmanagement.info/contract-management/contract\\_management\\_why](http://contractmanagement.info/contract-management/contract_management_why).

Haapio, H., Lintumaa, S., Järvinen, M., af Hällström, E., Taivalmaa, P., Lehto, J. Nystén-Haarala, S., Pohjonen, S., Salmi-Tolonen, T., Koivu, S., Leskinen, J. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hemmo, M. 2006. Sopimusoikeuden oppikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Jones, D. & Connaughton, P. 2011. The Forrester Wave™: Contract Life-Cycle Management, Q2 2011. Viitattu 25.02.2015 <http://www.selectica.com/uploads/resource-pdfs/Forrester-Wave-2011.pdf>.

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta – avain tietotyön tuottavuuteen. Porvoo: Docendo.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Krappe, K. & Kallayil, G. 2003. Contract Management Is More out of Control Than You Think. Journal of Contract Management. pp. 3-8. Viitattu 22.02.2015 [http://www.ncmahq.org/files/Articles/35597\\_Krappe.pdf](http://www.ncmahq.org/files/Articles/35597_Krappe.pdf).

Lapin Yliopisto. 2015. Etusivu / Palvelut / Alumni / Uratarinat / Oikeustieteiden tiedekunta / Marita Willman. Viitattu 20.01.2015 <http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Palvelut/Alumni/Uratarinat/Oikeustieteiden-tiedekunta/Marita-Willman>.

Open Text. 2010. Contract Management: A Strategic Asset. White Paper. Viitattu 03.02.2015 [http://www.opentext.com/file\\_source/OpenText/en\\_US/PDF/Contract%20Management%20-%20A%20Strategic%20Asset%20Whitepaper.pdf](http://www.opentext.com/file_source/OpenText/en_US/PDF/Contract%20Management%20-%20A%20Strategic%20Asset%20Whitepaper.pdf).

Pohjonen, S (toim.). 2002. Ennakoiva sopiminen: Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY lakitieto.

PricewaterhouseCoopers LLP. 2003. Contract management: control value and minimise risks. Viitattu 03.02.2015 <http://www.idii.com/wp/MembaPwContractMgmt.pdf>.

Röytiö, J. 2009. Sopimus – riskien hallintaa & ongelmien ennaltaehkäisyä. Viitattu 22.01.2015 <http://www.heikkilalaw.fi/pdf/2009/2009-3.pdf>.

Salminen, R. 2015. Henkilöstöpäällikkö. Boliden AB Harjavalta. Haastattelu 17.02.2015.

Sopima Oy. 2011. Sopimusbarometri 2011 – Kartoitus sopimusten hoidosta ja hallinnasta suomalaisissa organisaatioissa. Saatu Mikko Luukkoselta 23.1.2015. Viitattu 25.1.2015.

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis. Viitattu 20.01.2015 [http://www.edilex.fi/lakikirjasto/defensor\\_legis/5938?archive=1](http://www.edilex.fi/lakikirjasto/defensor_legis/5938?archive=1).

Vernon, L.A. & Mawji, A. 2002. DELIVERABLES: On-Track, On-Budget, and As-Promised. Contract Management. pp. 16-24. Viitattu 21.02.2015  
[https://www.ncmahq.org/files/Articles/617B0\\_12\\_02\\_p16.pdf](https://www.ncmahq.org/files/Articles/617B0_12_02_p16.pdf).

## Haastattelukysymykset

- Ketä olette, minkälaisissa tehtävissä toimitte, kauanko olette olleet yrityksen palveluksessa?
- Montako sopimusta teillä on? Montako solmitte vuosittain?
- Minkälaisia sopimuksia teillä on eniten?
- Millä tasolla yrityksenne sopimustenhallinta on?
- Millainen käytössänne oleva sopimuspankki on?
- Kerätäänkö sopimuksista jonkinlaisia metatietoja yms.?
- Milloin olette alkaneet noudattaa kyseistä tapaa hallinnoida sopimuksia?
- Miten ja koska olette aloittaneet sopimusten hallinnoinnin yleisesti?
- Onko se osa strategiaanne?
- Millä perusteella sopimustenhallintajärjestelmän käyttöoikeudet on määritetty?
- Kuka vastaa sopimuspankin ylläpidosta?
- Oletteko havainneet puutteita nykyisessä tavassanne hallinnoida sopimuksia?
- Miten sopimusten allekirjoitusoikeus määräytyy?
- Oletteko kouluttaneet henkilöstöä tai järjestäneet koulutuksia?
- Oletteko huomanneet sopimuspankinne tuoneen huomattavia hyötyjä mukanaan?
- Onko siitä ollut hyötyä riskienhallinnassa? Käytännön esimerkkejä?
- Onko teillä käytössänne valmiita sopimus pohjia tai tarkastuslistoja?
- Onko käytössänne hälytysjärjestelmää joka muistuttaa sopimusten päättymisestä tai muista tärkeistä päivämääristä?

- Onko yrityksenne pohtinut jonkin varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa? Miksi/Miksi ei?
- Millaiset tulevaisuudennäkymät sopimustenhallinnallanne on? Uudistuksia/kehityksiä?
- Miten bonus/sanktio-mekanisminne toimii?