

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Juridiikka

2016

Jyrki Kokkala

SOPIMUSTEN HALLINNAN TEHOSTAMINEN JA TIEDON JAKAMINEN SÄHKÖISEN ARKISTOINNIN AVULLA

– Sopimushallinnan kehitysprojekti
kohdeyrityksessä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jyrki Kokkala

SOPIMUSTEN HALLINNAN TEHOSTAMINEN JA TIEDON JAKAMINEN SÄHKÖISEN ARKISTOINNIN AVULLA – SOPIMUSHALLINNAN KEHITYSPROJEKTI KOHDEYRITYKSESSÄ

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö kuvaa sopimushallinnan kehitysoikeuden kohdeyrityksessä. Yritysmailmassa sopimusten merkitys liiketoiminnalle on erittäin suuri, joten sopimusten hallinnoimiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Liiketoimintastrategiaan pohjautuvan sopimusstrategian avulla voidaan sopimushallintaa kehittää siten, että sopimuksista muodostuu yritykselle strateginen voimavara. Sopimusten taloudellisten sitoumuksien hallinnan lisäksi sopimusten tekoon liittyviä riskejä voidaan myös minimoida tehokkaan sopimushallinnan avulla.

Kehitysoikeuden tavoitteena oli yrityksen myyntisopimusten läpinäkyvyyden parantaminen yrityksen sisällä, jotta oikeaa tietoa sopimuksista olisi saatavana siellä missä sitä tarvitaan. Projektissa luotiin sopimushallinnasta prosessinkuvaus sisältäen prosessin eri vaiheet tehtäviin ja vastuuhenkilöihin. Projektissa määriteltiin myös sopimuksista kerättävät metatiedot, jotka kirjataan projektin aikana kehitetylle sähköiselle lomakkeelle. Tämä metadata-lomake avataan käytössä olevan asiakashallintajärjestelmän (CRM) kautta, johon teetettiin laajennusosa tätä toimintoa varten. SharePoint ympäristöön tehtiin myös lisäys, joka mahdollisti sinne talletettavien sopimusdokumenttien näyttämisen CRM:ssä. Asiakashallintajärjestelmän käyttöön päädyttiin siksi, että ei haluttu uutta erillistä järjestelmää, jonka käyttöönotto saattaisi olla hankalaa. Tämä vähentää myös kirjattavan metadatan määrää, koska osa siitä saadaan automaattisesti asiakashallintajärjestelmästä.

Opinnäytetyön toiminnallista osuutta pohjustetaan aluksi teoriaosuudella, joka käsittelee ensin sopimustoimintaa, erityisesti sopimuksen syntymistä, sopimuksen tehtäviä sekä sopimusoikeuden periaatteita. Toisessa teoriaosassa keskitytään sopimushallinnan kehittämiseen yrityksissä liiketoiminnan, strategian, ennakoidun sopimisen ja riskienhallinnan näkökulmista, sekä tarkastellaan sopimusdokumenttien hallintaa ja arkistointia.

ASIASANAT:

Sopimus, sopimushallinta, sopimushallintajärjestelmä, sähköinen arkistointi, metadata, metatieto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in business administration | Jurisprudence

August 2016 | 45+3

Instructor: Liisa Sippel

Jyrki Kokkala

ENHANCING CONTRACT MANAGEMENT AND INFO SHARING BY ELECTRICAL ARCHIVE – DEVELOPMENT PROJECT FOR CONTRACT MANAGEMENT IN TARGET COMPANY

This functional thesis describes a development project for contract management in the target company. In the business world the importance of contracts for the business is very large, so special attention should be given for the management of contracts. Contract management can be developed by contractual strategy based on the business strategy in such a way that the agreements form a strategic asset for the company. In addition to the agreements financial commitments the management of risks related to the making out contracts can also be minimized by effective contract management.

The objective of the development project was to improve transparency of the sales contracts within the company so that the right information of the agreements would be available where it is needed. The contract management process including description of the different steps of the process tasks and responsibilities were created in the project. The project included also definition of the metadata that was to be collected from the agreements into an electronic form that was developed during the project. This metadata form is opened through existing customer relationship management system (CRM), in which an expansion part was subcontracted for this function. An addition was made also in the SharePoint environment, which made possible to show contract documents in CRM. The CRM system was chosen for this to avoid introduction of totally new separate system, which deployment might be troublesome. This also reduces the amount recorded metadata, because part of it is obtained automatically from the CRM system.

The functional part of the thesis is first initialized with a theory part that deals first with contract activity, in particular the conclusion of the contract, the tasks of the agreement and the principles of contract law. The second theoretical part focuses on the development of contract management in enterprises from the business, strategy, proactive bargaining and risk management perspectives and examines the management and archiving of the agreement documents.

KEYWORDS:

Contract, contract management, contract management system, electronic archive, metadata

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)	6
1 JOHDANTO	7
2 SOPIMUSTOIMINTA	9
2.1 Sopimukset	9
2.2 Sopimuksen syntyminen	10
2.3 Sopimuksen tehtävät	11
2.4 Sopimusoikeuden periaatteita	12
2.4.1 Sopimusvapaus	13
2.4.2 Sopimuksen sitovuus	14
2.4.3 Lojaliteettiperiaate	16
2.4.4 Kohtuusperiaate	16
2.4.5 Heikomman suojan periaate	17
3 SOPIMUSHALLINTA	19
3.1 Sopimushallinta liiketoiminnassa	19
3.2 Sopimushallinta osa yrityksen strategiaa	20
3.3 Sopimushallinnan kehittäminen	21
3.4 Sopimushallinnan kehittämisen hyödyt liiketoiminnalle	24
3.5 Ennakoiva sopiminen	26
3.6 Riskienhallinta osana sopimushallintaa	28
3.6.1 Sopimusriskien hallinta	28
3.6.2 Sopimusriskien hallinnan jaottelu vaiheisiin	28
3.6.3 Tyypilliset sopimusriskit	29
3.7 Sopimusdokumenttien hallinta	30
3.7.1 Sopimusten arkistointi	31
3.7.2 Sähköinen arkistointi	32
4 KEHITYSPROJEKTI (SALASSAPIDETTÄVÄ)	34
4.1 Projektin tausta ja lähtötilanne	
4.2 Projektin rajaus	
4.3 Projektin tavoitteet	
4.4 Projektioorganisaatio	
4.5 Projektin eteneminen	
4.5.1 Metadata-tietojen määrittäminen	

- 4.5.2 Prosessikuvaus
- 4.5.3 Käyttöoikeuksien määrittäminen
- 4.5.4 Ohjelmistomuutosten toteutus
- 4.5.5 Testaus- ja pilotointi

5 YHTEENVETO	35
LÄHTEET	37

LIITTEET

- Liite 1. Sopimusprosessin kuvaus (salassapidettävä)
- Liite 2. CRM:n metadata-lomake (salassapidettävä)

KUVIOT

Kuvio 1 Sopimusoikeuden periaatteet (Jaakkola & Sorsa 2005, 46).	13
Kuvio 2 Poikkeukset sopimuksen sitovuuteen (Jaakkola & Sorsa 2005, 48).	15
Kuvio 3 Sopimushallinnan osa-alueet (Tieva 2009, 113).	20

TAULUKOT

Taulukko 1 Sopimusten funktiot (Haapio & Haavisto 2005, 10).	12
Taulukko 2 Sopimusriskit (Koivu & Leskinen 2014, 345-356).	29

KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
ECM	Enterprise Contract Management (IACCM 2014, 10)
ECM	Enterprise Content Management (Liikearkistoyhdistys 2009, 49)
ERP	Enterprise recourse planning
CRM	Customer relationship management
CLM	Contract Lifecycle Management

1 JOHDANTO

Yritysten välisessä kaupankäynnissä sopimukset ovat erittäin tärkeässä roolissa ja näin ollen sopimusten hallinnoimiseen tulisi myös kiinnittää erityistä huomiota. Yrityksen sopimusstrategia pitäisi olla tiukasti sidottu yrityksen liiketoimintastrategiaan. Sopimusten hallinta tulisi järjestää siten että kaikki asianosaiset pääsisivät sopimuksiin käsiksi ja voisivat hyödyntää niitä. Sopimusten tekoon liittyy myös aina riskejä, joita pystytään myös minimoimaan tai vähintään optimoimaan tehokkaan sopimushallinnan avulla.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena olevassa kehitysprojektissa luodaan kohdeyritykselle uusi myyntipuolen sopimusten sopimushallintaprosessi. Projektin laajuuteen kuuluu sähköisen sopimusarkiston ja metadata-lomakkeen suunnittelu ja implementointi asiakashallintajärjestelmään (CRM). Projektin sisältyy myös sopimushallintaprosessiin liittyvän ohjeistuksen tekeminen, koulutus koko konsernin myyntihenkilökunnalle, sekä uuden prosessin käytön pilotointi valittujen myyntipäälliköiden ja heidän tiettyjen avainasiakkaiden sopimusten kanssa. Tämän opinnäytetyö päättyy kuitenkin vaiheeseen, jossa järjestelmä on saatu tuotantokäyttöön, paikallinen myyntihenkilöstö on koulutettu ja järjestelmään on siirretty joitakin sopimuksia.

Kehitysprojektiin osallistuu henkilöitä yrityksen usealta eri osastolta, jotta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys aiheeseen liittyvistä tarpeista. Omassa työssäni hankintapäällikkönä tarvitsen jatkuvasti tietoja sopimuksista ja teen myös itse hankintasopimuksia, joten tiedän miten tärkeää helppo pääsy näihin tietoihin on. Roolini tässä kehitysprojektissa on edustaa hankintaosastoa ja tuoda esiin näkökohtia joilla saattaa olla merkitystä myöhemmin, mikäli tämä tuleva sopimushallintaprosessi laajennetaan kattamaan myös yrityksen muut sopimukset, kuten hankintasopimukset. Myös varsinaisen prosessikuvauksen laatiminen vastuuhenkilöineen ja tehtävien määrittelyineen kuuluu tehtäviini projektissa. Projektiryhmän jäsenenä osallistun myös metadata-lomakkeen kenttien määrittelyyn.

Yrityksellä on tähän saakka ollut käytössä paperinen sopimusarkisto, eli alkuperäiset paperiversiot sopimuksista on arkistoitu keskitetysti mappeihin. Tämä arkisto pitää kuitenkin sisällään ainoastaan osan konsernin sopimuksista. Arkistoiduista sopimuksista on pidetty sopimusrekisteriä Access tietokannassa, johon on koottu myös joitakin tärkeimpiä tietoja sopimuksesta, kuten vastuuhenkilö, lyhyt kuvaus sopimustyyppistä sekä alkamis- ja päättymisaika.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on kansainvälinen teknologiakonserni, jolla on sekä tuoteliiketoimintayksikkö että palveluliiketoimintayksikkö. Yhtiön liikevaihto on vuositasolla n. 250 miljoonaa euroa, josta yli 95 prosenttia tulee Suomen ulkopuolelta. Konserni työllistää noin 1500 henkilöä, joista kotimaassa on noin kolmannes. Asiakaskunta koostuu kaapeli- ja teleoperaattoreista sekä julkisen sektorin organisaatioista. Oman haasteensa projektille asettaa se, että yrityksellä on omia myyntikonttoreita yli kahdessakymmenessä maassa ja osa sopimuksista on tehty paikallisilla kielillä. Tässä työssä keskitytään ainoastaan tuoteliiketoimintayksikön myyntisopimusten ja teknisten tukipalveluiden sopimusten hallinnan kehittämiseen.

2 SOPIMUSTOIMINTA

Tämän luvun tarkoituksena on pohjustaa opinnäytetyön varsinaista aihetta, eli sopimushallintaa. Jotta ymmärretään hyvän sopimushallinnan organisoinnin tärkeys yritykselle, on hyvä tiedostaa mitä sopimustoiminta on yleisemmällä tasolla.

2.1 Sopimukset

Ihmiset tekevät sopimuksia koko elämänsä ajan. Jokapäiväiset ostokset perustuvat aina sopimukseen, esimerkiksi asunto hankitaan sopimuksella ostamalla tai vuokraamalla. Työtä tehdään työsopimuksen mukaan ja ammattikin voidaan hankkia oppisopimuksella. Julkisella kulkuneuvolla matkustaminen perustuu sopimukseen, joka syntyy kun noustaan kulkuneuvoon ja maksetaan matka. Sopimuksia siis tehdään jatkuvasti, vaikka sitä ei välttämättä aina tiedostetakaan. (Saarnilehto 2009, 1.)

Liiketoiminnassa sopimusten solmiminen ja niiden mukainen toiminta ovat yrityksille erittäin tärkeitä. Sopimukset vaikuttavat suoraan yritysten tulokseen, joten investointi laadukkaaseen sopimussuunnitteluprosessiin ja sen vaatimiin resursseihin on kannatettavaa. (Tieva 2009, 936.)

Sopimus on yksittäiselle toimijalle avain vaihdantaan, koska sopimuksen avulla hän voi käyttää toimintamahdollisuuksiaan markkinoilla ja tehdä haluamallaan tavalla yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Vaihdantaan osallistuminen antaa yksittäiselle toimijalle mahdollisuuden lisätä omaa hyvinvointiaan hyödyntämällä omaa työpanostaan, asiantuntemustaan ja kykyään erilaisten taloudellisten riskien ottamiseen. (Aine 2011, 72.)

Liiketoiminnan suuntaviivat ja muodot määritellään sopimuksin, koska tavaroiden ja muiden suoritusten vaihdanta perustuu erityyppisiin sopimuksiin. Tuotteiden valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet ja tarvikkeet hankitaan sopimusten perusteella. Samoin näiden kuljetus, varastointi ja edelleen myynti

perustuu sopimukseen. Ennen tuotteen valmistusta se on myös kehitetty tai keksitty, eli innovointikin on sopimukseen, esimerkiksi työsopimukseen, perustuvaa toimintaa. (Saarnilehto & Annola 2012, 310.)

2.2 Sopimuksen syntyminen

Sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi, mutta sopijapuolia voi olla useampiakin. Sopimuksen syntyminen edellyttää osapuolten yhtäpitäviä ja yksipuolisia tahdonilmaisuja. (Karttunen ym. 2015, 127.)

Varallisuus oikeudellisista oikeustoimista annetun lain eli Oikeustoimilain (OikTL) luvussa 1 on määritelty säännökset sopimuksen tekemisestä. Sen mukaan sopimus katsotaan syntyneeksi, kun oikea-aikainen, hyväksyvä vastaus on annettu sopimusta koskevaan tarjoukseen (Jaakkola, Sorsa 2005, 38). OikTL:n 1 luvun säännökset eivät koske määrämuotoisia sopimuksia. Säännökset ovat voimassa ellei tarjouksesta tai vastatarjouksesta, tai kauppaa- tai muusta tavasta muuta johdu (OikTL 1 luku 1§).

Sopimus voidaan solmia suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti tai hiljaisesti eli konkludenttisesti. Hiljaisen sopimuksen katsotaan syntyvän kun osapuolten käyttäytymisestä voidaan päätellä tahdonilmaisun sisältö. Kaikilla edellä mainituilla tavoilla solmitut sopimukset ovat yhtä päteviä, mutta suullisen ja konkludenttisen sopimuksen toteennäyttäminen toisen osapuolen kiistäessä sopimuksen olemassaolon on vaikeaa. (Karttunen ym. 2015, 128.)

OikTL:ssä määritetyn tarjous-vastaus -periaatteeseen perustuvan sopimuksen syntymekanismin ulkopuolisia sopimuksen syntymätapoja ovat mm. sopimusneuvottelujen aikana syntyneestä yhteisymmärryksestä seuraavat sopimukset, tosiseikkoihin kytkeytyvä välitön sopimusvaikutus, konkludenttisesti syntyvät sopimukset ja vakioehdoin tehdyt sopimukset (Hemmo 2008, 85).

2.3 Sopimuksen tehtävät

Sopimuksen päätehtävät ovat osoittaa sopimuksen osapuolet, sitoa osapuolet sopimukseen ja määrittää sitoutumisen kohde. Yleensä sopimuksen luomat ja sääntelemät oikeudet ja velvoitteet koskevat molempia osapuolia, mutta poikkeuksellisesti voi sopimus olla myös yksipuolisesti velvoittava. Tällainen tapaus on esimerkiksi esinelaina, jossa esineen lainan antaja on ainoa velvoitettu. (Karttunen ym. 2015, 128.)

Sopimus sitoo osapuolia, joten sopimuksen rikkovaa osapuolta uhkaa haitallisena pidettävät oikeudelliset sanktiot. Joissakin tapauksissa kyseiset sanktiot saattavat olla kuitenkin rikkovalle osapuolelle edullisemmat kuin sopimuksen täyttäminen. Loukattu osapuoli voi siis taivutella tai pakottaa sopimusta rikkovaa osapuolta toimimaan sopimuksen mukaisesti. Tähän loukatulla osapuolella on käytettävissä oikeuslaitos, tuomioistuimet ja täytäntöönpanoviranomaiset. Viranomaisten apunakäyttö ei ole yleensä riittävän nopea keino ja sen käyttäminen on muutenkin usein epäkäytännöllinen keino. Sopimuksen uudelleen neuvottelu on monesti parempi keino. Tällöin voidaan päätyä molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun sen sijaan, että tuomioistuimessa riitelyn tuloksena välit kärjistyvät entisestään ja sovintoon pääsy vaikeutuu. (Saarnilehto 2009, 5.)

Hemmon (2008, 23) mukaan sopimus on keskeinen oikeudellinen instrumentti, silloin kun yksityiset toimijat haluavat yhdessä muuttaa keskinäisiä oikeussuhteitaan. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna sopimus tehdään siksi, että osapuoli katsoo hyötyvänsä sopimuksen mukaan saatavista eduista enemmän kuin luovuttamistaan vastikkeista.

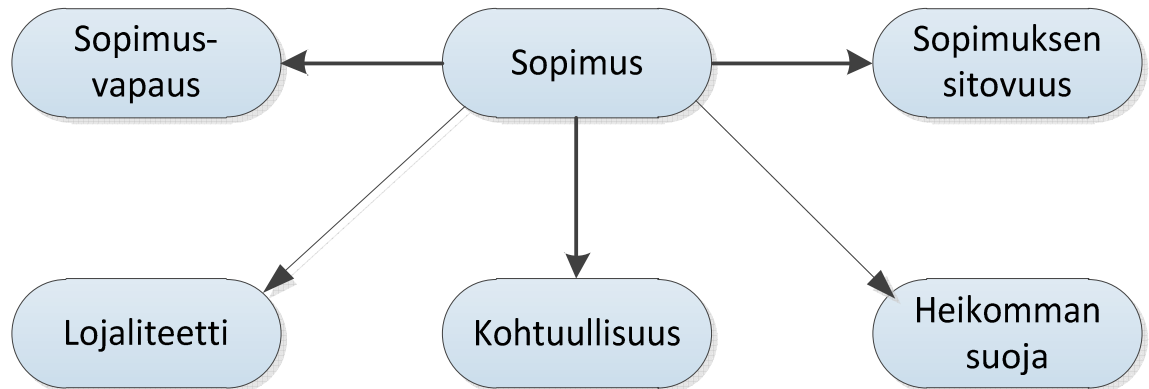
Haapion ja Haaviston (2005, 10) mukaan Sopimukset ja liiketoiminta liittyvät kiinteästi yhteen, joten sopimusten on mukailtava tätä yhteyttä. Sopimusten tehtäviä liiketoiminnan ohjaajana ja mahdollistajana voidaan kuvailla seuraavan taulukon mukaan.

Taulukko 1 Sopimusten funktiot (Haapio & Haavisto 2005, 10).

SOPIMUSTEN FUNKTIOT	
TOIMINNANOHJAUSFUNKTIO	Sopimus toimii suunnittelun, johtamisen ja bisneksenteon apuvälineenä: sovitaan tavoitteet ja kustannukset => asiat tapahtuvat oikea-aikaisesti ennakoitu laatu ja tavoitellun hyödyn saaminen varmistettuna.
ARVONTUOTTOFUNKTIO	Sopimus luo ja turvaa asiakas- ja liikesuhteita, aineetonta pääomaa ja tulevaisuuden tuottoja ja toimintaedellytyksiä: sopimusten ollessa kunnossa ja hallinnassa yrityksen tuloksentekokyky ja arvo ovat varmalla pohjalla.
RISKIENHALLINTAFUNKTIO	Sopimus toimii liiketoiminnan riskien ja häiriötilanteiden minimoinnin ja niihin varautumisen välineenä: riskien ottaminen on tietoista ja suhteessa tavoiteltuun hyötyyn.
VIESTINTÄFUNKTIO	Sopimus toimii neuvottelujen muistilistana, kollektiivisena muistivälineenä ja sisäisen ja ulkoisen viestinnän viestikapulana: asioiden ollessa kirjattuna sopimukseen ne voidaan palauttaa mieleen ja tiedot välittää tarpeen mukaan.
ERIMIELISYYKSIEN EHKÄISY- JA RATKAISUFUNKTIO	Huolellinen suunnittelu ja selkeä sopimus torjuvat riidan siemenet: sovitut menettelytavat auttavat hoitamaan häiriöt ja ongelmat ennen kuin ne muuttuvat oikeudellisiksi – ja ratkaisemaan riidat mahdollisimman pienin menetyksin.

2.4 Sopimusoikeuden periaatteita

Sopimusoikeuteen liittyy joitakin vuosisatojen ja jopa vuosituhansien aikana muotoutuneita periaatteita, jotka ovat myös vaikuttaneet lakien sisältöön. Nämä periaatteet ohjaavat nimenomaisten säännösten ohella oikeudellisten kysymysten arviointia. Keskeisimmät periaatteet ovat sopimusvapaus ja sopimuksen sitovuus. Muita sopimusoikeudellisia periaatteita on mm. lojaliteettiperiaate, kohtuusperiaate, heikomman suojan periaate. (Jaakkola & Sorsa 2005, 45.)



Kuvio 1 Sopimusoikeuden periaatteet (Jaakkola & Sorsa 2005, 46).

2.4.1 Sopimusvapaus

Sopimusvapaus merkitsee sitä, että oikeussubjektilla on vapaus valita tekeekö sopimuksen, sekä vapaus valita kenen kanssa ja minkä sisältöisenä sopimuksen tekee (Karttunen ym. 2015, 128).

Saarnilehdon (2009, 37) mukaan sopimusvapautta voidaan tarkastella myös riskienjaon kannalta, eli sopimuksella jaetaan riskit osapuolten kesken, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Saarnilehto listaa sopimusvapauteen sisältyvän seuraavat seikat:

- Päättäntävapaus; vapaus tehdä tai olla tekemättä sopimuksia
- Valintavapaus; vapaus valita sopimuskumppani
- Sisältövapaus; vapaus määrätä itse minkälaisin ehdoin sopimus tehdään
- Muotovapaus; vapaus määrätä itse missä muodossa tai järjestyksessä sopimus tehdään
- Tyyppivapaus; vapaus valita tehtävän sopimuksen tyyppi
- Purkamisvapaus; vapaus laillisin keinoin vetäytyä sopimussuhteesta ja olla jatkamatta sitä
- Vapaus sopia noudatettavasta laista ja riitojen ratkaisemisesta

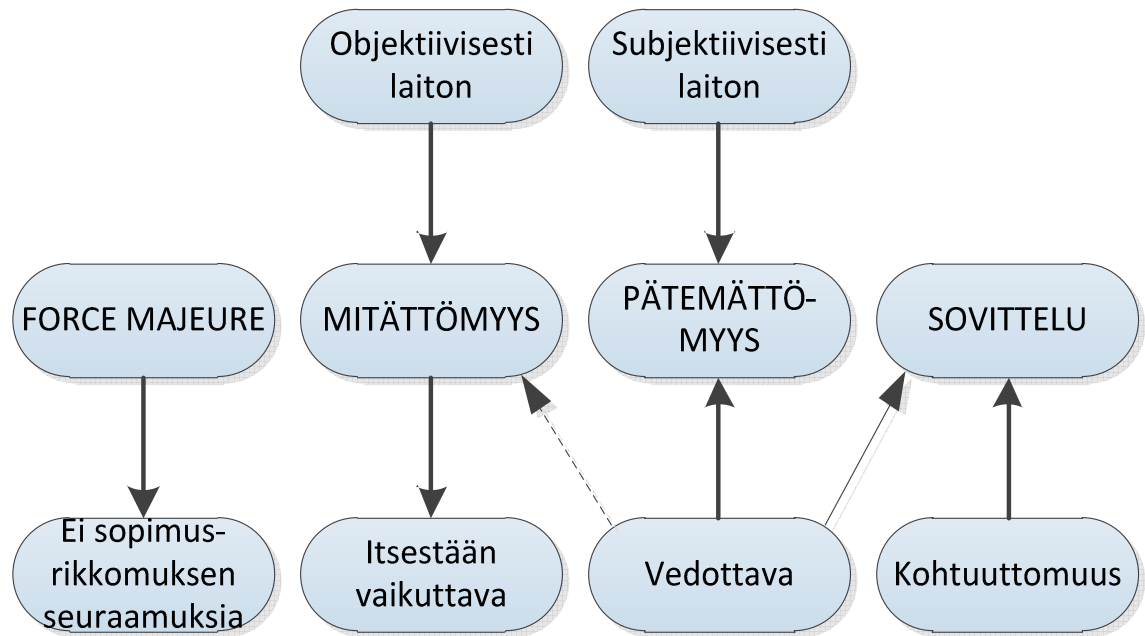
Tietyissä olosuhteissa toinen osapuoli on kuitenkin sopimusvapauden periaatteesta huolimatta velvollinen tekemään sopimuksen, jolloin kyseessä on

niin sanottu sopimuspakko. Tämä tulee kysymykseen kun osapuoli on monopoliasemassa, joka perustuu julkisoikeudelliseen asemaan tai julkisoikeudellisten säännösten perusteella saavutettuun asemaan. Sopimuspakkoa ei voi syntyä yksityisessä liiketoiminnassa, koska EY:n kilpailuoikeus ja kansallinen kilpailulainsäädäntö estää tämän. Vapautta valita sopimuskumppani rajoittaa syrjintäkielto. Yritys voi valita vapaasti sopimuskumppaninsa, mutta valikoinnissa käytetty kriteeri ei saa olla rikoslain säännöksen vastaisesti syrjivä esimerkiksi rodun, etnisen alkuperän, ihonvärin, sukupuolen tai iän perusteella. Sisältövapauttakin sopimuksissa rajoittaa pakottavat lain säännökset, eikä sopimusehto saa olla myöskään rikoslain vastainen. Muotovapautta rajoitetaan tietyn tyyppisten sopimusten osalta laissa muotomääräyksellä, joka käytännössä määrittelee sopimuksen tehtäväksi kirjallisesti ja vaatii mahdollisesti myös todistajat. (Saarnilehto & Annola 2012, 386; Jaakkola & Sorsa 2005, 46-48.)

2.4.2 Sopimuksen sitovuus

Sopimuksen sitovuus periaate on kiinteästi sopimusvapauteen liittyvä periaate. Kun ensin on päätetty vapaaehtoisesti sopimuksen solmimisesta ja ehdoista, on luonnollista että solmittu sopimus on pidettävä. Osapuolten on siis täytettävä sopimusvelvoitteensa. Mikäli osapuoli ei noudata sopimusta, on kyseessä sopimusrikkomus josta koituu yleensä sanktioita. (Karttunen ym. 2015, 115.)

Jaakkolan ja Sorsan (2005, 48.) mukaan sopimuksen sitovuuteen on olemassa neljä poikkeusta: force majeure, mitättömyys, pätemättömyys ja sopimuksen sovittelu.



Kuvio 2 Poikkeukset sopimuksen sitovuuteen (Jaakkola & Sorsa 2005, 48).

Force majeure –tilanne syntyy, kun ennalta arvaamaton ja ylivoimainen este jota osapuoli ei voinut ennakoida tai välttää tekee sopimusehdon täyttymisen mahdottomaksi. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi luonnonmullistukset, tulipalot ja sotatilat. (Karhu & Tolonen 2012, 82.)

Sopimuksen mitättömyys, eli itsestään vaikuttava pätemättömyys voi ilmetä eri perusteilla, esimerkiksi sopijapuoli on ollut oikeustoimikelvoton, sopimusta rajoittaa muotovirhe tai sopimus on lain vastainen. Sopimuksen mitättömyys ei edellytä siihen vetoamista, vaan se huomioidaan tuomioistuimessa viran puolesta. (Saarnilehto & Annola 2012, 412.)

Klassinen pätemättömyysoppi erotteli mitättömyyden, sekä moitteenvaraisen ja väitteenvaraisen pätemättömyyden (Hemmo 2003, 304). Moitteenvaraiseen pätemättömyyteen voidaan tuomioistuimessa vedota esimerkiksi osituksen tai perinnönjaon yhteydessä, jossa asianosainen voi vaatia jakoa pätemättömäksi muotovirheen vuoksi. Jos sopimus todetaan myöhemmin pätemättömäksi tekohetkellä vallinneiden olosuhteiden vuoksi, on kyseessä oikeustoimilain säännösten mukaan väitteenvarainen pätemättömyys. (Annola & Saarnilehto 2012, 412. Jaakkola & Sorsa 2005, 50-51.) Tästä klassisesta

pätemättömyysopista kehittyi analyttiseksi pätemättömyysopiksi kutsuttu suuntaus, koska klassinen suuntaus ei kyennyt erottelemaan pätemättömyystapauksia riittävällä tarkkuudella. Analyttinen pätemättömyysoppi perustuu Hemmon (2003, 305) mukaan kolmen kysymyksen näkökulmaan:

- Miten pätemättömyys vaikuttaa?
- Onko pätemättömyys lopullista?
- Kuka voi vedota pätemättömyyteen?

2.4.3 Lojaliteettiperiaate

Lojaliteettivelvollisuudella tarkoitetaan sopimusoikeudessamme velvollisuutta huomioida vastapuolen edut kohtuullisessa määrin, mutta kuitenkin niin etteivät omat oikeudet vaarannu kohtuuttomasti. Lojaliteettivelvollisuus on läsnä kaikissa sopimussuhteen vaiheissa, eli sopimusneuvottelujen aikana, sopimuksen solmimisvaiheessa, sopimuskaudella sekä myös sopimuskauden päättymisen jälkeen. Lojaliteettiperiaate on erityisen merkittävä pitkäkestoisia sopimuksia valmisteltaessa, koska näissä edellytetään enemmissä määrin osapuolten yhteistoimintaa ja luottamusta. (Tieva 2009, 950.) Mitä kauemmin yhteistyö on kestänyt, sitä suuremmalla perusteella osapuoli voi odottaa lojaalia käyttäytymistä vastapuolelta (Karhu & Tolonen 2012, 94; Mähönen 2012, 124).

Lojaliteettiperiaatteella on selkeä yhteys sopimusmoraaliin, eli se ohjaa osapuolia toimimaan rehellisesti ja kunniallisesti. Sopimustoiminnassa vallitsevien markkinoiden pelisääntöjen noudattamiseen lojaliteettiperiaate on tärkeä väline. (Aine 2001, 172.)

2.4.4 Kohtuusperiaate

Kohtuusperiaate mahdollistaa poikkeuksen sopimuksen sitovuuden periaatteeseen, sillä kohtuusperiaatteen mukaisesti ainoastaan kohtuulliset sopimukset ovat sitovia. Kohtuuton sopimus ei ole siis sitova, eikä näin ollen

toisella osapuolella ole oikeutta saada oikeussuojaa sopimuksen täytäntöönpanemiseksi. Kohtuusperiaatteen soveltamisella on tarkoituksena korjata osapuolten taloudellinen ja tiedollinen epätasapaino ilman, että puututaan vaihdannan vapauteen. Tarkoituksena on siis nimenomaan pitää sopimus edelleen voimassa. (Mähönen 2012, 109.)

Oikeustoimilain mukaan sopimusta voidaan sovittaa, jos oikeustoimen ehto on kohtuuton. Myös kuluttajansuojalaissa ja takauslaissa on erityissäännökset sovittelusta. Tällöin voidaan sovittaa yksittäistä ehtoa tai jättää se huomioimatta, tai koko sopimus voidaan määrätä raukeamaan. (Jaakkola & Sorsa 2005, 57.) Sopimus voi muodostua sopimussuhteen aikana kohtuuttomaksi, tai se voi olla kohtuuton jo sopimusta solmittaessa (Aine 2011, 175).

Yritysten välisissä liikesopimuksissa kohtuusperiaatetta ei käytännössä yleensä sovelleta, koska olettavasti sopimusosapuolet ymmärtävät sopimuksen sisällön ja ovat tietoisia sitoumuksistaan ja siitä mihin ne johtavat.

2.4.5 Heikomman suojan periaate

Lainsäädännöstä, oikeuskäytännöstä ja oikeuskirjallisuudesta ilmenee, että heikomman osapuolen suojaamista pidetään keskeisenä siviilioikeudellisena periaatteena. Jos osapuolet ovat sosiaalisesti, taloudellisesti tai juridisesti epätasavertaisia, on osapuolista heikomman suojaamista pidetty tarpeellisena. Näin vahvempi osapuoli ei pysty käyttämään hyväksi heikomman hetkellistä tai pidempiaikaista turvatonta asemaa. Samoin kuin kohtuusperiaate, niin heikomman suojan periaatekin rajoittaa sopimusvapautta. (Karhu ym. 2012, 101.)

Oikeusjärjestyksessä pyritään Saarnilehdon (2000, 101) mukaan poistamaan osapuolten välistä eriarvoisuutta erilaisin keinoin, jotka voidaan jakaa ennaltaehkäiseviin keinoihin ja jälkikäteiseen suojaan. Ennaltaehkäiseviksi keinoiksi voidaan määritellä muun muassa:

- Pakottavan, oikeustoimen sisältöön vaikuttavan lainsäädännön avulla parannetaan heikomman osapuolen asemaa siten, että vastapuoli ei pysty käyttämään hyväkseen ylivoimaisuuttaan
- Sopimuskäytäntöä ohjataan dispositiivisin säännöksin
- Kontrolloimalla sopimusehtoja etukäteen
- Velvoittamalla vahvempi osapuoli antamaan tietoja heikommalle
- Uhkaamalla rangaistus- ja vahingonkorvausvastuulla

Riitojen ratkaisemisen eri ratkaisuelimissä ja sovittelun lisäksi jälkikäteiseen heikomman suojaan kuuluu mm. normin ja sopimusehdon tulkinta, peruuttamisoikeus ja vahingonkorvaus (Karhu ym. 2012, 106).

3 SOPIMUSHALLINTA

3.1 Sopimushallinta liiketoiminnassa

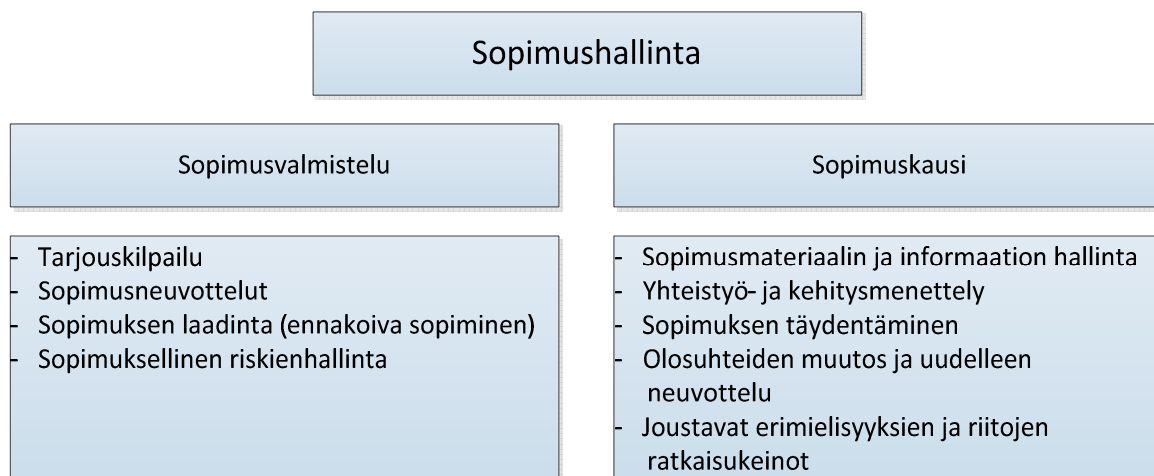
Käsitteellä sopimushallinta voidaan kuvata yrityksen sopimustoiminnan kokonaisuuden organisointia. Sopimushallinnan organisointi on osa yrityksen sisäistä toimintapolitiikkaa ja soveltuu erityisesti pitkäkestoisiin liikesopimuksiin. (Tieva 2009, 113.)

Haapion (2014, 65-66) mukaan sopimusten hallinnasta käytetään nimityksiä sopimushallinto, sopimushallinta ja englanniksi contract management. Sopimusten hallinta käsitteenä voi tarkoittaa mm. sopimuskäytännön kehittämistä, toimitus- tai hankintaprosessin automatisointia tai asiakirjahallintaa sisältäen keskitetyn sopimusrekisterin. Jotkut ymmärtävät sopimusten hallinnan olevan sopimuksen solmimisen jälkeisten tehtävien toteutusta.

Sopimushallinnon englanninkielisellä termillä Contract management voidaan laajassa mielessä käsittää yrityksen sisäisiä prosesseja, joilla voidaan hallita sopimustoiminnan eri ulottuvuuksia ja elinkaarta sopimusten valmisteluvaiheesta sopimuksen päättymisen jälkeiseen aikaan saakka. Toinen suppeampi määrittely sopimushallinnon sisällöstä painottuu sopimusdokumenttien hallintoon ja henkilökunnan ohjeistuksen parantamiseen. Myös sopimusten seuranta ja sopimusta koskevien ilmoitusten tekeminen kuuluu tämän määritelmän piiriin. (Hemmo 2005, 306-307.)

Tievan (2009, 113.) mukaan sopimushallinnalla on tarkoitettu suppeimmillaan lähinnä sopimuksenteon jälkeisiä tehtäviä. Näitä ovat projektisopimuksissa sopimuksen toteutumisen valvonta, maksujen seuranta ja dokumenttien ajan tasalla pitäminen. Sopimushallintaa on nykyään alettu kuitenkin käsittää laajemmin sisältäen myös sopimusten suunnitteluvaiheen sekä sopimuksen teon.

Tieva (2009, 113) kuvaa sopimushallinnan mallia seuraavan kuvan mukaan.



Kuvio 3 Sopimushallinnan osa-alueet (Tieva 2009, 113).

Sopimushallinta jakautuu selkeästi kahteen osa-alueeseen, jotka ovat ajallisesti peräkkäisiä vaiheita. Ensin sopimusvalmisteluvaiheessa pääpaino on ennakoivassa oikeudessa ja sen jälkeen sopimuskaudella jälkikäteinen juridinen näkökulma on hallitseva. (Tieva 2009, 113.)

3.2 Sopimushallinta osa yrityksen strategiaa

Sopimusten hallinta ja johtaminen ovat strateginen osa yrityksen liiketoimintaa, sillä sopimukset ovat yleensä yrityksissä erittäin tärkeässä roolissa. Tehokkaan sopimushallinnan avulla voidaan yrityksen sopimusosaamista pyrkiä hyödyntämään ja johtamaan esimerkiksi sopimusvalmisteluissa ja sopimusriskien hallinnassa. (Tieva 2009, 113.)

Liiketoiminnan strategisesta näkökulmasta katsottuna yrityksen tekemiä sopimuksia ja muita sitoumuksia pitää tarkastella sekä taloustieteen että oikeustieteen ehdoilla, mutta myös muilla tieteenaloilla saattaa olla omat vaikutuksensa lopputuloksiin (Koivu & Leskinen 2014, 336).

Sopimusstrategian avulla luodaan pelisäännöt koko sopimusprosessille, jonka avulla pyritään edistämään, ohjaamaan ja valvomaan yrityksen

kokonaisstrategian toteuttamista. Sopimuksista muodostuu yritykselle strateginen voimavara, kun sopimusten toiminnanohjaus- ja riskienhallintafunktion kehittämiseksi annetaan riittävän suuri painoarvo. Sopimusstrategialla tarkoitetaan etupäässä sitä, että tietyt asiat sopimusprosessiin liittyen on sovittu, kuten toimintatavat, vastuuhenkilöt ja riskikatselmusajankohdat. Sopimusstrategia ei siis välttämättä edellytä varsinaisen sopimusstrategia dokumentin olemassaoloa. (Koivu & Leskinen 2014, 351-352.)

Paras lähtökohta toimivalle sopimusstrategialle on tulevaisuuden tarpeet huomioiva ja riitoja ja muita häiriötilanteita ehkäisevä asenne. Runsaasti aikaa vievä ja kuluja aiheuttava riitojen selvittely on yleensä aina huonompi vaihtoehto kuin niiden ennaltaehkäisyyn pyrkivä toiminta. Jotta sopimusstrategia saadaan toimimaan hyvin, on oltava selkeät toimintaohjeet, valtuudet määritelty, riittävästä koulutuksesta huolehdittu ja toimiva viestintä sekä yrityksen sisällä, että myös sopimuskumppaneiden kanssa. Sopimusstrategian toteutuksen yhteydessä yrityksen on kiinnitettävä huomiota toiminnan taloudellisuuteen ja kustannustehokkuuteen, eli paljonko kannatta panostaa sopimusten laadukkuuteen ja riskittömyyteen. (Koivu & Leskinen 2014, 352.)

On tärkeää että yrityksen sopimusten parissa työskentelevät työntekijät saadaan sitoutumaan strategiaan, riskienhallintaan ja sopimusten hallintaan, koska sopimukset ovat parhaimmillaan strateginen voimavara joka auttaa yritystä onnistumaan kilpailevia yrityksiä paremmin markkinoilla (Koivu & Leskinen 2014, 344).

3.3 Sopimushallinnan kehittäminen

Sopimushallinnan kehittämistä voidaan lähteä viemään eteenpäin kun yrityksen sopimuspolitiikka ja sopimusperiaatteet on määritelty. Sopimuspolitiikaksi- tai periaatteeksi kutsutaan yrityksen omaa tapaa, jolla se ohjeistaa sopimusten tekoon liittyviä asioita ja tiedottaa niistä henkilöstölle. Sopimuskokonaisuuden hallinta tarjousvaiheesta sopimusvaiheeseen saadaan hoidettua

yhdenmukaisesti erilaisten sopimuspolitiikan ohjeiden, mallipohjien ja tarkastuslistojen avulla. Sopimuspolitiikka voi olla kirjallinen dokumentti, mutta useimmiten suomalaisissa yrityksissä se on kuitenkin suullinen ohje. (Haapio 2014, 69.)

Yrityksen sopimushallinnan toimivuuden ehkä tärkein tekijä on sopimusprosessin vastuuhenkilön nimittäminen. Prosessilla pitää ehdottomasti olla omistaja, joka kehittää prosessia edelleen ja vastaa siitä että sen mukaan toimitaan. Sopimuskoulutuksen avulla sopimusten kanssa työskentelevät oppivat erottamaan sopimuksissa tärkeät asiat epäolennaisesta. Tämän sopimuksenlukutaidon parantuessa henkilöstö selviää työstään paremmin, jolloin myös sopimusongelmien ja –rikkomusten haitallisia vaikutuksia yritykselle voidaan minimoida. (Haapio 2014, 70.)

Tarkemmin Haapio (2014, 72) jakaa sopimushallinnan kehittämisen viiteen eri osa-alueeseen: 1) Sopimusperiaatteet ja politiikka, 2) Prosessit ja osaaminen, 3) Sopimukset ja muut asiakirjat, 4) Perinteiset ja sähköiset arkistot ja rekisterit, 5) Sopimushallinta- ja muut järjestelmät. Seuraavassa näistä osa-alueista mielestäni tärkeimmät kohdat, jotka vaativat yrityskohtaisesti tarkempaa pohdintaa ja määrittelyä.

1) Sopimusperiaatteet ja politiikka

- Yrityksessä tulee olla yhteinen näkemys sopimushallinnan uudelleenjärjestelyn tarpeesta, erityisesti johdon tuki on välttämätön
- Muutosten läpivienti on tehtävä päättäväisesti ja ohjeistus sekä viestintä on oltava selkeää
- Sopimuspolitiikan tulee sisältyä yrityksen Corporate governance:een, eli sen tulee liittyä saumattomasti yrityksen strategiaan ja sitä kautta yrityksen ohjaus- ja johtamisjärjestelmään
- Sopimushallinnan keskittäminen konsernin emoyhtiölle, vai hajautus tytäryhtiöille paikallisten sopimusten osalta. Jos esimerkiksi yhtiön eri osat toimivat samoilla asiakas- tai toimittajamarkkinoilla, voidaan keskitetystä sopimushallinnosta katsoa olevan selkeää etua.

2) Prosessit ja osaaminen

- Sopimushallinta on jatkuva prosessi, joten prosessin omistaja eli vastuhenkilö tulee olla määritelty, tehtäväänsä prosessin käytön valvonta ja edelleen kehittäminen
- Muut roolit, vastuut ja valtuudet prosessin eri vaiheisiin oltava selkeät sekä koulutus ja sitouttaminen niihin tulee olla tehty
- Prosessin jatkuvan kehittämisen varmistaminen suunnittelemalla prosessin seuranta, raportointi ja käyttäjäpalautteen antaminen

3) Sopimukset ja muut asiakirjat

- Erityyppiset sopimuspohjat, asiakirjamallit, lomakkeet ja tekstipohjat eri tarkoituksiin tulee olla helposti saatavana ja niiden ajan tasalla pitämiseksi pitäisi olla nimetty vastuhenkilö
- Tarkistuslistat, ohjeet ja suositukset sopimusten ja asiakirjojen laatimiseksi oltava ajan tasalla helpottamaan päivittäistä työtä

4) Perinteiset ja sähköiset arkistot ja rekisterit

- Alkuperäisten asiakirjojen pitkäaikainen arkistointi on myös järjestettävä
- Tietojen tallennus ja haku, sekä raportit ja ilmoitukset määriteltävä sähköisessä arkistossa
- Sähköisen arkiston luku- ja kirjoitusoikeudet, tietoturva ja salassapito tulee olla määritelty

5) Sopimushallinta- ja muut järjestelmät

- Sopimushallintajärjestelmän hankinta, käyttöönotto ja ylläpito tulee suunnitella ja toteuttaa yksityiskohtaisesti ja järjestelmällisesti
- Valittava sopimushallintajärjestelmä olisi hyvä saada liitettyksi johonkin olemassa olevaan järjestelmään, kuten talous-, ERP-, CRM- ja muihin järjestelmiin. Mikäli valitaan uusi täysin erillinen ja irrallinen järjestelmä, sen käyttöönotossa voi esiintyä enemmän vastustusta.

3.4 Sopimushallinnan kehittämisen hyödyt liiketoiminnalle

Yrityksen liiketoiminta pysyy harvoin ennallaan nopeasti muuttuvassa maailmassa, joten sopimuksien ja sopimussuhteiden pitää kehittyä vastaamaan kulloistakin liiketoimintaympäristöä ja siihen liittyviä riskejä. Kansainvälinen sopimustenhallintajärjestö, The International Association for Contract & Commercial Management (IACCM 2014, 5) luettelee tehokkaan sopimushallinnan kehittämisen avulla saavutettavissa olevia hyötyjä seuraavasti:

- Parempi palvelunlaatu ja selkeämpi asiakasfokus
- Tarkempi kustannuskontrolli
- Vähentyvä kriisihallintatyö
- Riskitason aleneminen
- Markkinoiden muutosten ja kehityksen huomioimiseen liittyvän toiminnan tehostuminen
- Jatkuva parantaminen kannustimiin perustuvan sopimisen ja riskienjaon myötä
- Heikon sopimussuoriutumisen ja siihen liittyvien ongelmien ja riitojen aikainen tunnistaminen
- Suorituskyvyn, kulujen ja standardien kontrolloiminen
- Hyvien ja huonojen sopimuskäytäntöjen tunnistaminen ja huomioiminen tulevilla sopimuksissa

PricewaterhouseCoopersin (2003, 15) mukaan sovelluspohjaisen ECM järjestelmän (Enterprise Contract Management) käyttöönotolla saavutetaan paremman läpinäkyvyyden ansiosta taloudellisen ja oikeudellisen riskitason pienentyminen, koska automaattisen tehtävien aikataulutuksen ansiosta tiedetään etukäteen mitä tapahtuu ja miksi, eli tärkeät päivämäärät ovat aina tiedossa.

Automaattinen tehtävien aikataulutus voi käytännössä olla esimerkiksi myyntisopimuksessa hintojen tarkistukselle sovittu päivämäärä tai ajankohta sopimuksen allekirjoituksesta. Tällöin on mahdollista saada automaattinen

muistutus ECM järjestelmästä hyvissä ajoin ennen määräpäivää. Myös sopimuksen irtisanominen saattaa olla määritelty siten, että se on mahdollista tehdä ainoastaan tiettyinä ajankohtana vuosittain, muuten sopimus jatkuu automaattisesti seuraavan kalenterivuoden. Tämän tyyppiset muistutukset voidaan lähettää järjestelmästä esimerkiksi suoraan vastuullisen henkilön sähköpostiin.

Sopimuksen luontiprosessin läpimenoaika myös lyhenee automatisoitujen tehtävien ja hyväksyntämenettelyjen johdosta ja näin lakiosaston käytön tarve vähenee. Pääsy tarpeellisiin dokumentteihin helpottuu automaattisen versionhallinnan myötä, joten tuottavuus lisääntyy henkilöstön tehokkaammalla työllistämällä. Sovelluspohjaisen ECM järjestelmän käyttö ohjaa henkilöstöä käyttämään yrityksen standardeja toimintatapoja ja ohjeita helpon käytettävyyden ansiosta. ECM Investoinnille saavutetaan yleensä suuri sijoitetun pääoman tuotto, sekä järjestelmän takaisinmaksuaika on lyhyt. (PricewaterhouseCoopersin 2003, 15.)

Konsulttiyhtiö BearingPoint (BearingPoint 2010, 12) määrittelee sopimushallinnan kehittämisen tärkeimmiksi tavoitteiksi kulujen alentamisen, standardoinnin ja keskittämisen, läpinäkyvyyden parantamisen sekä riskien minimoimisen. Kulujen alentaminen on saavutettavissa ohjelmistopohjaisessa sopimushallintajärjestelmässä sopimusehtojen jatkuvalla automaattisella monitoroinnilla, jolloin automaattiset muistutukset esimerkiksi irtisanomis- tai uusimispäivämääristä ovat aina käytössä oikea-aikaisesti. Normitetut prosessit ja sopimus pohjat tehostavat ja nopeuttavat sopimukseen liittyvien tehtävien tekoa. Sääntöjen ja sopimusprosessien määrittäminen johtaa standardointiin. Sopimusten ja niihin liittyvien dokumenttien ja informaation keskitetty säilytys sekä sopimushallintatiimin perustamisen avulla saadaan keskitettyä tietyt toiminnot ja vastuut. Läpinäkyvyys lisääntyy talletettaessa kaikkia sopimuksia koskevat tiedot, sekä sopimukseen liittyvät ehdot. Sopimushistorian läpinäkyvyys paranee myös talletettaessa sopimusten hyväksynnit ja versiohistoria. Riskien minimointi saavutetaan riskikartoituksella ja sopimuskumppanin arvioinnilla

ennen sopimuksen luontia, sekä myös sopimusehtojen jatkuvalla automaattisella monitoroinnilla.

3.5 Ennakoiva sopiminen

Ennakoiva sopiminen ja ennakoiva oikeus (proactive contracting, proactive law) on Suomessa juristien sekä tutkijoiden poikkitieteellisessä yhteistyössä syntynyt suuntaus. Tämä suuntaus on nykyään laajentunut muihinkin pohjoismaihin ja sitä kutsutaan myös nimellä Nordic School of Proactive Law. (Pohjonen 2005, 317, 318.) Ennakoivan oikeuden juuret ovat ennaltaehkäisevässä oikeudessa, jonka Louis M. Brown kehitti Yhdysvalloissa (Nordic School of Proactive Law).

Oikeustieteessä asioita on perinteisesti totuttu tarkastelemaan tuomioistuinratkaisun näkökulmasta, jolloin sopimuksia tarkastellaan riitatilanteissa jälkikäteen. Riitatilanteissa selvitetään onko sopimusosapuolet hoitaneet velvollisuutensa ja elleivät ole, niin mitä rikkomuksesta seuraa. (Haapio 2002, 33.) Tuomioistuinnäkökulman sijaan ennakoivan oikeusajattelun suuntaus tuo sopimustoimintaan lisää liiketaloudellista näkökulmaa, jolloin ennakoivaa sopimusjuridiikkaa voidaan pitää paremminkin liiketoiminnan mahdollistajana, kuin sen rajoittajana (Rudanko 2002, 204).

Ennakoiva näkökulma sopimusoikeudessa pyrkii ennaltaehkäisemään riitojen syntyä, joten sen voidaan katsoa olevan erityisen kaukoviisas lähestymistapa. Ennakoivan sopimisen avulla voidaan parantaa myös sopimusten laatua. Laadukkailla sopimuksilla ja sopimushallinnoinnilla voidaan välttää monia sudenkuoppia ja parantaa yrityksen tuottavuutta turvaamalla mahdollisuudet, säilyttämällä kilpailuetu ja suojaamalla oikeudet. (Nystén-Haarala, 2002, 141-142.)

Perinteisesti painopiste oikeuden alalla on ollut menneisyydessä, eli tuomioistuimissa on tarkasteltu lähinnä miten on epäonnistuttu säädösten noudattamisessa. Ennakoivassa oikeudessa huomion pääpaino on tulevaisuudessa ja siinä keskitytään epäonnistumisen sijaan onnistumiseen. Pyritään siis oma-aloitteisesti edistämään ja vahvistamaan tekijöitä, jotka

tähtäävät onnistumiseen. Ennakoiva oikeus erottaa toisistaan edistävän eli promotiivisen ulottuvuuden ja ennaltaehkäisevän, eli preventiivisen ulottuvuuden. Promotiivisessa ulottuvuudessa keskitytään sen edistämiseen mikä on toivottavaa ja hyvään käyttäytymiseen rohkaisemiseen. Preventiivinen ulottuvuus taas pyrkii ehkäisemään sen mikä ei ole toivottavaa ja estämään oikeudellisten riskien toteutumisen. (Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto 2009, 30.)

Sorsan (2009, 131) mukaan ennakoiva sopiminen muodostuu osapuolten yhteistyön suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta. Myös ongelmien ennaltaehkäisy ja riskien hallinta on olennainen osa sitä. Tarkemmin Sorsa luettelee ennakoivan sopimisen avulla pyrittävän

- Edistämään menestyksestä sopimussuhteiden hoitoa
- Eliminoimaan mahdollisten ongelmien syyt
- Minimoimaan riskit, ongelmat, ja vahingolliset vaikutukset ongelmien esiintyessä
- Hallitsemaan konfliktit
- Välttämään oikeusriidat
- Minimoimaan kustannukset ja menetykset mikäli niitä ei voi kokonaan välttää.

Ennakoivan sopimisen käyttö johtaa läpinäkyvään päätöksentekoon, joka avulla voidaan saavuttaa lisääntyvää lainopillista varmuutta ja ehkäistä riskien toteutumista yrityksissä. Kun ennakoivaan sopimiseen perehtyneet lakimiehet ja heidän sisäiset asiakkaat yhdessä työstävät sopimusten tekoa helpottavat työkalut ja järjestelmät, sekä hoitavat käyttäjien koulutuksen, saadaan sopimusten tekoon järjestelmällisyyttä sekä toteutettua yrityksen kannalta menestyksellisiä sopimuksia. Näin ennakoiva oikeusajattelu muuttuu jokapäiväistä toimintaa helpottavaksi, koska työntekijät pystyvät paremmin huolehtimaan sopimuksistaan ja asiakassuhteistaan. Ennakoivista lakimiehistä voi tulla suunnittelijoita, mentoreita, valmentajia ja strategisia partnereita, jotka tuovat lisäarvoa ja vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen. Kun organisaatiossa nähdään ennakoivan lähestymistavan hyödyt, suhtautuminen

lakimiehiin saattaa myös muuttua positiivisemmaksi ja heidät otetaan mukaan sopimusten tekoon aiempaa aikaisemmassa vaiheessa. (Haapio 2005, 188)

3.6 Riskienhallinta osana sopimushallintaa

3.6.1 Sopimusriskien hallinta

Riskienhallinnan tulisi olla osa yrityskulttuuria ja se pitäisi integroida yrityksen normaaliin päivittäiseen toimintaan, eikä erottaa erilliseksi toiminnaksi. Riskien seuraaminen tulisi olla jatkuvaa niiden muuttuessa muuttuvien olosuhteiden myötä, joten riskienhallinta kuuluu olennaisena osana hyvään jokapäiväiseen johtamistapaan. Johdon määrittelemän ja dokumentoiman riskienhallintapolitiikan avulla voidaan riskejä hallita, joten johdon on myös valvottava, että tätä politiikkaa noudatetaan organisaatiossa. (Nygren 2002, 216-217.)

Hyvän sopimuksen avulla voidaan riskit pitää hyväksyttävällä tasolla ja hallita osapuolten vastuita. Liiketoimintaan kuuluu lähes aina riskien ottaminen, mutta on pidettävä huolta riskien pysymisestä kohtuullisella tasolla sopimuksen tuomiin hyötyihin nähden. (Haapio 2014, 75-76.)

Yrityksen sopimusprosessin kokonaisuuden hallintaan on tärkeää kiinnittää huomiota, koska sopimusprosessit saattavat olla pitkiä ja haastavia. Sopimuskokonaisuus saattaa olla erittäin monimutkainen ja tulkinnanvarainen, jolloin siinä piilee myös isoja oikeudellisia ja taloudellisia riskejä. Osapuolten asettamat tavoitteet sopimusjärjestelylle saavutetaan parhaiten, kun sopimustasapaino, selkeä riskien jako ja tehokas täytäntöönpano ovat määritelty selkeästi. (Koivu & Leskinen 2014, 336.)

3.6.2 Sopimusriskien hallinnan jaottelu vaiheisiin

Riskienhallintaprosessin osa-alueiksi määritellään riskienhallinnan standardissa SFS-ISO 31000 riskien tunnistaminen, analysointi, arviointi, käsittely, seuranta

ja katselmointi. Sopimusriskien hallintaprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, eli riskien tunnistamiseen, arviointiin eli katselmointiin, käsittelyyn ja seurantaan. Lisäksi viestintä on suuressa roolissa eri vaiheiden välillä. (Haapio 2014, 81.)

Riskienhallinnan tarkoitus on tavoitteiden toteutumista uhkaavien riskien tunnistaminen, johon kuuluu riskien lähteiden, syiden, mahdollisten vaikutusten ja seuraamusten tunnistaminen. Arviointi- eli katselmointivaiheessa arvioidaan mikä on riskin toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus, jonka jälkeen riskit priorisoidaan. Käsittelyvaiheessa vaihtoehtoisina menettelyinä on riskin hyväksyminen, torjuminen ja minimoiminen. Minimoimiseen voi sisältyä esimerkiksi riskien syiden poistaminen tai riskien todennäköisyyden tai vaikutusten pienentäminen. Riskien käsittelyvaiheessa voidaan riskiä myös pyrkiä siirtämään tai jakamaan joko vakuutusyhtiölle tai sopimuskumppanille, jonka riskinkantokyvykyys on syytä selvittää etukäteen. Riskienhallintaprosessin seurantavaihe nivoutuu viestinnän ohella prosessin muihin vaiheisiin ja on siten jatkuvaa. (Haapio 2014, 82.)

3.6.3 Tyypilliset sopimusriskit

Koivun ja Leskisen (2014, 345-356) mukaan tyypillisimpiä sopimusriskejä ovat muun muassa olosuhteiden muutosriski, neuvotteluriski, sopimusvastuuriski, sitovuusriski, yhteensovittamis- tai yhteensopivuusriski, tulkintariski, luotettavuus- ja maksukykyriski sekä suorituskustannusriski. Seuraavassa taulukkomuodossa riskityypit ja niiden vaikutukset ja seuraamukset.

Taulukko 2 Sopimusriskit (Koivu & Leskinen 2014, 345-356).

Riskin tyyppi	Riskin täsmennys	Mahdollinen seuraamus
Olosuhteiden muutosriski	Pitkäaikaisissa sopimuksissa hankala ennalta huomioida olosuhteiden	Sopimusehtojen täyttäminen

	kehittyminen	mahdotonta
Neuvotteluriski	Sopimuksen valmisteluvaiheessa toisen osapuolen neuvotellessa hankkiakseen tietoa ilman aikomusta tehdä sopimusta tai neuvottelujen päättyessä tuloksettomina.	Korvausvastuu tai ajan ja rahan turha tuhlaaminen
Sopimusvastuuriski	Voi realisoitua sopimuskaudella velvoitteen laiminlyönnistä	Vahingonkorvausvastuu
Sitovuusriski	Jos sopimus on pakottavan lain-säädännön vastainen, ei ole syntynyt vapaan tahdon seurauksena tai sopijapuolelta puuttuu edustusvalta	Sopimuksen pätemättömyys
Yhteensovittamis- tai yhteensopivuusriski	Voi ilmetä sopimuskokonaisuuden muodostuessa useista asiakirjoista, jos niiden keskinäistä velvoittavuusjärjestyksestä ei ole sovittu	Korvausvastuita tai suoritusvelvoitteita
Tulkintariski	Mahdollinen jos sopimuksen ehdot ovat muotoiltu epätasaisesti tai ovat ristiriidassa keskenään aiheuttaen monitulkintamahdollisuuden	Päädytään eri lopputulokseen kuin osapuoli on odottanut, tulkitaan laatijan vahingoksi
Luotettavuus- ja maksukykyriski	Sopimuskumppanin valmiudet sopimuksen täyttämiseen eivät olekaan oletetulla tasolla	Luottotappiot
Suorituskustannusriski		Omien velvoitteiden täyttäminen osoittautuu odotettua kalliimmaksi

3.7 Sopimusdokumenttien hallinta

Sopimushallinnan tärkeä osa-alue on sopimusdokumenttien hallinta. Sopimusdokumenteilla tarkoitetaan molemmien puolin allekirjoitetun

sopimusdokumentin lisäksi sopimusneuvottelujen aikana syntynyttä muuta dokumentaatiota, esimerkiksi kokousmuistioita ja muuta osapuolten välistä kommunikaatiota. Tätä aineistoa saatetaan tarvita mahdollisessa riitatilanteessa tukemaan sopimuksen tulkintaa. Uuden sopimuksen syntymisen jälkeen tulee huolehtia siitä, että tietoa sopimuksesta jaetaan sitä tarvitseville henkilöille oikeansisältöisenä sovittujen käytäntöjen mukaan, eikä mahdollisesti vääristyneenä epävirallisia kanavia myöten. (Hemmo 2005, 308-309.)

Sopimusdokumenttien hallinta kuuluu osaltaan yrityksen asiakirjahallintoon, jonka päätehtävänä on alkuperäisten ja aitojen asiakirjatietojen tuottaminen, hallinta ja säilyttäminen sekä saatavuuden varmistaminen. Yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin räätälöity asiakirjahallinto tuo mukanaan tehokkuutta ja vastuullisuutta sekä johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Luotettavien asiakirjojen avulla voidaan myös varmistaa eri osapuolien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden intressiryhmien oikeusturvaa ja oikeuksia. Muita hyötyjä tehokkaan asiakirjahallinnon järjestämisestä yritykselle on muun muassa seuraavat:

- Asiakirjojen tuottamisen ja määrän kontrolli
- Kustannusten vähentäminen
- Tehokkuuden edistäminen
- Auditoinnin ja valvonnan helpottaminen
- Riskien minimoiminen
- Toiminnan jatkuvuuden ja elintärkeän tiedon turvaaminen
- Päätöksenteon tukeminen
- Organisaatiomuistin säilyttäminen

(Liikearkistoyhdistys 2009, 10, 13-14.)

3.7.1 Sopimusten arkistointi

Dokumenttien arkistoinnin osalta tulisi yrityksessä olla selvät periaatteet, jotta henkilökunnalle on selvää mihin mikäkin dokumentti tallennetaan ja miten ne löydetään myöhemmin. Muussa tapauksessa saattaa käydä niin, että ainoastaan osa sopimusdokumenteista päättyy keskusarkistoon ja osa jää

esimerkiksi tytäryhtiöihin tai henkilöiden omiin arkistoihin. Selkeän arkistoinnin avulla on helppo tarkistaa yksityiskohtia sopimuksen täytäntöönpanovaiheessa ja riitatilanteessa löydetään vaivattomasti kaikki sopimukseen liittyvät dokumentit joihin selvittelyssä voi olla tarvetta vedota. (Hemmo 2005, 309.)

Sopimuksen päättymisen jälkeen sopimusdokumentaatiota tulee edelleen säilyttää, koska siihen perustuvia vaatimuksia saatetaan esittää vielä jälkikäteen. Tällaiset vaatimukset ovat yleensä vahingonkorvausvaatimuksia, joiden vanhenemisesta säädetään laissa velan vanhentumisesta (VanhL 7 §). Tämän mukaan vanhenemisen enimmäisaika sopimusrikkomuksessa on kymmenen vuotta sopimuksen täyttämistoimista, joten kymmenen vuoden arkistointia voidaan pitää riittävänä. (Hemmo 2005, 310.)

3.7.2 Sähköinen arkistointi

Sähköiseen arkistointiin siirtyminen edellyttää, että käytettävissä on jokin sähköisten asiakirjojen hallintaan suunniteltu järjestelmä, jonka avulla huolehditaan useista asiakirjojen säilyttämiseen liittyvistä asioista. Asiakirjahallinnan käyttöoikeuksilla varmistetaan, että asiakirjat ovat vain niiden henkilöiden käytettävissä joilla on todellinen tarve tähän. Järjestelmässä tulee olla myös ominaisuus, joka suojaa asiakirjoja asiattomilta muutoksilta. Tehokas ja suunnitelmallinen asiakirjojen säilytys tulee mahdolliseksi järjestelmän vaatiman asiakirjojen teknisen yhdenmukaisuuden vuoksi. (Henttonen 2010, 105.)

Kuten kappaleessa 3.4 on todettu, sovelluspohjaisen ECM järjestelmän käyttöönotolla saavutetaan sopimushallinnassa useita etuja. Näitä sähköiseen asiakirjojen arkistointiin käytettäviä ohjelmistoja on saatavana kaupallisina sovelluksina lukuisilta toimittajilta. Näitä sovelluksia kutsutaan usein sähköisiksi arkistointijärjestelmiksi, vaikka ne eivät sitä kuitenkaan varsinaisesti ole. Näitä järjestelmiä ei ole tarkoitettu pitkäaikaiseen passiiviseen arkistointiin, sillä niiden elinkaari on rajallinen ohjelmistojen kehittyessä ja muuttuessa jatkuvasti. Sen

sijaan lyhytaikaiseen, aktiiviseen ja tehokkaaseen asiakirjojen hallintaan ne ovat yleensä erittäin käyttökelpoisia ratkaisuja. (Liikearkistoyhdistys 2009, 49.)

Asiakirjahallinnon tärkeä ja erottamaton osa on metatiedon eli metadatan hallinta, jota käytetään asiakirjojen tiedon talteenottamiseen, tiedonhakuun- ja hallintaan, dokumentointiin, tietolähteiden identifioimiseen ja yhdistämiseen sekä säilyttämiseen. Metatiedon hallinnan avulla voidaan hallita myös yrityksen toiminnallisia riskejä. Asiakirjahallinnossa metatieto kuvaa asiakirjojen asiayhteyttä, rakennetta, sisältöä ja hallintaa elinkaaren eri vaiheissa. (Liikearkistoyhdistys 2009, 16.)

Metatieto on siis tiivistetysti sanottuna tietoa tiedosta ja erinomainen tapa tehdä tieto löydettäväksi ja helposti eriteltäväksi. Käytännössä sähköisellä metatietolomakkeella on pääosin valituille asiakirjan asioille tietty joukko arvoja, joita voidaan valita. Näin ollen tietojen haku, tilastojen koostaminen ja raportointi on mahdollista. Myös lomakkeen täyttö on yleensä helpompaa, kun valittavana on tiettyjä tunnettuja vaihtoehtoja. Vapaata tekstikenttää ei sen sijaan voida käyttää automatisoituihin toimintoihin, mutta sen avulla voidaan muuten tarkentaa asiayhteyttä.

4 KEHITYSPROJEKTI (SALASSAPIDETTÄVÄ)

5 YHTEENVETO

Sopimusten hallinta ja sopimusprosessin johtaminen ovat strateginen osa yrityksen liiketoimintaa. Tehokkaan sopimushallinnan avulla voidaan yrityksen sopimusosaamista hyödyntää siten, että sopimuksista muodostuu yritykselle strateginen voimavara. Sopimusten taloudellisten sitoumuksien hallinnan lisäksi sopimusten tekoon liittyviä riskejä voidaan myös minimoida hyvin organisoidulla sopimushallinnalla.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa (luku 2) käsitellin yleistä sopimustoimintaa lähinnä juridisesta näkökulmasta. Sopimusten merkityksestä yritystoiminnassa saa myös hyvän kuvan taulukosta 1, jossa on määritetty sopimusten eri funktioita. Luku valottaa siis sopimusten merkitystä yleisesti ja auttaa lukijaa ymmärtämään sopimusten tärkeyden ja sitä kautta myös sopimushallinnan organisoinnin tärkeyden yritykselle.

Kolmas luku pohjustaa työn toiminnallista osiota käsitellen sopimusten arkistointia sekä sopimushallintaa liiketoiminnassa, sen strategista merkitystä ja kehittämisen hyötyjä yritykselle. Kirjallisuuden perusteella sopimushallinta ja sen kehittäminen ovat erittäin tärkeässä osassa liiketoiminnassa ja sen kehittämisen avulla voidaan saavuttaa useita etuja, kuten parempi asiakaspalvelun laatu, kustannusten säästö tehokkaamman toiminnan ansiosta ja sopimuksiin liittyvän riskitason aleneminen.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden aiheena oli kohdeyrityksen kehitysprojekti, jossa luotiin uusi myyntipuolen sopimusten hallintaprosessi, sekä suunniteltiin ja implementoitiin tähän liittyvä sähköinen sopimusarkisto ja metadata-lomake Microsoft SharePoint ohjelmaa käyttäen CRM - järjestelmään.

Projektin päätavoitteena oli sopimustiedon jakaminen yrityksen sisällä siten, että eri puolilla organisaatiota osataan toimia sopimusvelvoitteiden mukaisesti. Asiakkaan kokeman palvelun parantamisen lisäksi tällä uudella sopimushallintajärjestelmällä haettiin tehostusta sisäiseen toimintaan ja näin myös turhien kustannusten karsimista.

Pilotointivaiheen kokemusten perusteella järjestelmä toimi siten kuin toivottiin, joten projektin tavoite näytettiin saavutetun. Kuitenkin vasta pidempiaikainen järjestelmän käyttö ja sopimusten siihen tallentaminen kertoo miten hyvin projektin päätavoitteessa, eli sopimustiedon jakamisessa loppujen lopuksi tullaan onnistumaan.

Mielestäni itse kehitysprojekti ja projektiryhmän työskentely sujui erittäin hyvin ja työt edistyivät vauhdilla aina kun ohjausryhmältä oli hyväksyntä etenemiselle. Selkeä puute projektissa oli kuitenkin ohjausryhmän toiminta. Luvussa 3.3 Sopimushallinnan kehittäminen mainitsen, että tärkeimpiä asioita sopimushallinnan kehittämisessä ovat muun muassa johdon tuki ja prosessin omistajan nimeäminen. Juuri nämä kaksi asiaa eivät mielestäni toteutuneet tässä projektissa riittävän hyvin. Välillä oli sellainen tunne että projektilta puuttui johdon tuki, vaikka toimeksianto sieltä tulikin. Prosessiomistajan nimeäminen kesti aivan liian kauan, sillä koko prosessi ja järjestelmä oli jo suunniteltu nimeämisvaiheessa. Samoin projektin valmistuminen viivästyi johtuen ohjausryhmän toimista kriittisessä vaiheessa.

Luonnollinen jatkokehityssuunta tälle järjestelmälle on laajentaa sitä kattamaan muutkin yrityksen sopimukset, kuten materiaalien ja palveluiden hankintaan liittyvät sopimukset. Näistä sopimuksista talletettavat metadatat saattavat poiketa jonkin verran myyntipuolen sopimusten vaatimuksista. Eri metadatakentät erityyppisiin sopimuksiin voitaisiin saada näkyviin metadata-lomakkeen alussa olevalla sopimustyyppin valintakohdalla, joten metadata-kenttien lukumäärä ei yksittäiselle sopimustyyppille kasvaisi. Tässä saattaa olla kuitenkin muita haasteita esimerkiksi raporttien ja hakujen suhteen, joita pitää arvioida erikseen.

LÄHTEET

Aine, A. 2011. Kilpailu ja sopimus. Suomalainen lakimiesyhdistys. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

BearingPoint. 2010. Contract management 2010. How excellent contract management can improve your business success. Viitattu 25.2.2016. <http://www.bearingpoint.com/en/adaptive-thinking/insights/contract-management-2010-how-excellent-contract-management-can-improve-your-business-success/>

Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto 2009. Ennakoiva oikeus: Askel kohti parempaa sääntelyä EU:n tasolla. Euroopan unionin virallinen lehti. 2009/C 175/05. Viitattu 20.2.2016. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2009:175:TOC>

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

Haapio, H. 2005. Business success and problem prevention through proactive contracting. Viitattu 20.1.2016.. www.scandinavianlaw.se/pdf/49-9.pdf

Haapio, H. 2002. Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta Helsinki: WSOY Lakitieto.

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

Hemmo, M. 2005. Sopimusoikeus III. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. 2008. Sopimusoikeuden oppikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Henttonen, P. 2010. Järjestö ja sähköinen arkisto. Teoksessa Pohjola, M., Hakala, P. & Harvilahti, L. (toim.) Arkistot kuntoon. Vaasa: Waasa Graphics Oy.

IACCM, 2014. The Basics of Contract and Commercial Management. Viitattu 23.2.2016. <http://www.apmg-international.com/en/qualifications/IACCM/iaccm.aspx>

Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset - Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki: Edita.

Karhu, J. & Tolonen, J. Sopimuksen sitovuus ja sopimusvapaus. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karhu, J. & Tolonen, H. & Ämmälä, T. Heikomman suoja. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karttunen, T.; Laasanen, H. & Sippel, L. & Uitto, T. & Valtonen, M. 2015. Juridiikan perusteet. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koivu, S. & Leskinen, J. 2014. Sopimukset ja sitoumukset yrityksen strategian näkökulmasta Teoksessa Haapio, H. & Järvinen, M. (toim). Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Liikearkistoyhdistys ry. 2009. Vuodesta sataan. Sähköisten asiakirjojen hallinta ja säilyttäminen. Helsinki: Kirjapaino Laine Direct Oy.

Mähönen, J. Kohtuus. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mähönen, J. Lojaliteettivelvollisuus ja tiedonantovelvollisuus. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Nordic School of Proactive Law. Viitattu 3.2.2016. <http://www.proactivelaw.org/>

Nygren, P. 2002. Sitoumusten kartoittaminen – välttämätön osa riskienhallintaa. Teoksessa Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Nystén-Haarala, S. 2002. Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu ja jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. Teoksessa Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY.

Pohjonen, S. 2005. Ennakoivaa sopimista vai riidan ratkaisua? Yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu. Teoksessa Turunen, S. (toim.) Conflict Management. Riidanratkaisun uusi maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.

PricewaterhouseCoopers LLP. 2003. Contract management: control value and minimize risks. Viitattu 22.2.2016.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjtOuG3oDLAhXDiCwKHXY_DT0QFggyMAQ&url=https%3A%2F%2Fvertragsmanagement.deskware.de%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2Fdata%2Fdownload%2FMembra-PwC.pdf&usg=AFQjCNEAfMO8eTxrGb3xrZ5h4V88xs4dMg&sig2=U2_yuXHShGOX4g62n_67NQ&bvm=bv.114733917,d.bGQ

Rudanko, M. 2002. Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. Teoksessa Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY

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

Saarnilehto, A. & Annola, V. Sopimus. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saarnilehto, A. & Annola, V. Sopimuspakko. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saarnilehto, A. & Annola, V. Sopimuksen pätemättömyys. Teoksessa Saarnilehto, A.; Annola, V. & Hemmo, M. & Karhu, J. & Kartio, L. & Tammi-Salminen, E. & Tolonen, J. & Tuomisto, J. & Viljanen, M. 2012. Varallisuus oikeus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sorsa, K. 2009. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Suomen asianajajaliiton äänenkannattaja Defensor Legis 1/2009, 128–147. https://www-edilex-fi.ezproxy.turkuamk.fi/defensor_legis/5939.pdf

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis. Viitattu 12.01.2016 https://www-edilex-fi.ezproxy.turkuamk.fi/defensor_legis/5938.pdf

Sopimusprosessin kuvaus (salassapidettävä)

Metadata-lomake (salassapidettävä)