

PAREMPIA KAUPALLISIA SOPIMUKSIA FUNKTIONAALISEN SOPIMISEN JA
LEGAL DESIGNIN AVULLA

Konsta Huovinen

505620

Pro gradu -tutkielma

OTMU 1107/8 Varallisuus oikeus ja taloudellisen
toiminnan muutokset: esine, sopimus ja vahinko

Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta

Tammikuu 2019

TURUN YLIOPISTO
Oikeustieteellinen tiedekunta

HUOVINEN, KONSTA: Parempia kaupallisia sopimuksia funktionaalisen sopimisen ja legal designin avulla

OTM-tutkielma, 90 s., 42 liites.

Sopimusoikeus

Tammikuu 2019

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Tutkielmassa tarkastellaan kahta perinteisestä sopimuskäsityksestä poikkeavaa ja sitä haastamaan pyrkivää tapaa lähestyä ja parantaa yritysten sopimuskäytäntöjä eli funktionaalista sopimista ja legal designia (oikeudellinen muotoilu). Tutkielma käsittelee yritysten välisiä kaupallisia sopimuksia sekä niissä mahdollisesti olevia ongelmia, jotka johtuvat pääsääntöisesti voimassaolevasta perinteisestä sopimuskäsityksestä. Perinteinen sopimuskäsitys perustuu niin kutsuttuun turvaavan sopimisen malliin, jossa sopimuksella asetetaan osapuolille selvät oikeudet ja velvollisuudet sekä varaudutaan mahdollisiin riitatilanteisiin. Vaikka turvaavan sopimisen malli on tunnustettu hyväksi ja toimivaksi tavaksi laatia sopimuksia, ei sitä voida pitää täysin ongelmattomana, sillä yritysten perimmäinen syy sopimusten solmimiselle on liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen, ei mahdollisiin riitoihin varautuminen. Turvaavan sopimisen malli johtaa siihen, etteivät kaupalliset sopimukset täytä kaikkia niiden funktioita, joita ovat muun muassa koordinaatio- ja mukauttamisfunktio sekä sopimusten liiketoiminnallinen ja -johdollinen funktio. Ongelmana on myös se, että nykyiset sopimukset on laadittu ikään kuin juristilta juristille, vaikka sopimuksen panee tyypillisesti täytäntöön muut kuin juridisen koulutuksen saaneet henkilöt. Juristilta juristille -sopimukset ovat tyypillisesti vaikeaselkoisia lakijargonia sisältäviä dokumentteja, joista puuttuu käyttäjäystävällisyys. Ratkaisuksi kaupallisten sopimusten ongelmiin esitellään funktionaalisen sopimisen ja legal designin soveltaminen yritysten sopimis- ja sopimusprosesseihin.

Tutkimusmenetelmä on moninainen, sillä kyseessä ei ole perinteinen oikeustieteellinen tutkimus. Tutkimuksessa on ylitetty eri tieteenalojen välisiä rajoja ja siinä on hyödynnetty ainakin oikeusdogmaattista sekä ongelmakeskeistä lainoppia. Keskeisimpinä lähteinä toimivat ulkomaiset ja kotimaiset artikkelit sekä koti- ja ulkomainen oikeuskirjallisuus.

Tutkimustuloksina esitellään käytännön esimerkkien avulla se, kuinka funktionaalisen sopimisen ja legal designin avulla on mahdollista parantaa yritysten välisiä kaupallisia sopimuksia. Lisäksi tutkielmassa esitellään edellytykset uudelle sopimusajattelulle, joka haastaa perinteisen käsityksen sopimuksista. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei funktionaalista sopimista ja legal designia ole tarkoituksenmukaista soveltaa jokaiseen yrityksen sopimusprosessiin.

Asiasanat: sopimusoikeus, kaupalliset sopimukset, legal design, oikeudellinen muotoilu, funktionaalinen sopiminen, turvaava sopiminen, informaatiomuotoilu, sopimusten visualisointi, mukauttava sopiminen, koordinaatiosopiminen

SISÄLLYS

SISÄLLYS	II
LÄHTEET	III
LYHENTEET	IX
LIITTEET	IX
LISTA KUVIOISTA	IX
1. JOHDANTO	1
1.1 Johdanto	1
1.2 Tutkimuskysymykset, tutkielman tarkoitus ja aiheen rajaus	2
1.3 Tutkielman menet, rakenne ja ajankohtaisuus	3
1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely	5
2. SOPIMUSTEN MERKITYS JA FUNKTIOT YRITYSTOIMINNASSA	6
2.1 Yleistä	6
2.2 Eri sopimus- ja sopimiskäsityksiä	6
2.3 Voimassa oleva sopimuskäsitys – turvaava sopiminen	8
2.4 Miksi yritykset solmivat sopimuksia?	11
2.5 Muita kaupallisten sopimusten tehtäviä	13
2.6 Yhteenveto	14
3. KAUPALLISTEN SOPIMUSTEN ONGELMAT	16
3.1 Kaupallisten sopimusten ongelmista yleisesti	16
3.2 Turvaava sopiminen ei huomioi kaikkia sopimuksen funktioita	17
3.3 Sopimukset on laadittu ”juristilta juristille”	19
3.4 Kahden sopimusmaailman väite	22
3.4.1 Paperisopimus vs. todellinen sopimus	22
3.4.2 Kahdesta sopimusmaailmasta syntyvä ongelma	24
3.5 ”Sopimukset kuuluvat juristeille”	27
3.6 Yhteenveto	30
4. FUNKTIONAALINEN SOPIMINEN	32
4.1 Johdanto	32
4.2 Funktionaalinen sopiminen	33
4.2.1 Yleistä	33
4.2.2 Mukauttava sopiminen	34
4.2.3 Koordinaatiosopiminen	36
4.2.4 Funktionaalisen sopimisen ongelmia ja pohdintaa	40
4.3 Funktionaalinen sopiminen käytännössä	42
4.3.1 Case teknologiatuotteiden sopimusvalmistaja	42
4.3.2 Valmistusmoduuli	44
4.3.3 Tuotekehitys- ja suunnittelumoduuli	45
4.3.4 Varasto- ja ennustemoduuli	46
4.3.5 Yhteenveto	49
4.4 Kokoavia ajatuksia funktionaalisesta sopimisesta	51
5. LEGAL DESIGN	56
5.1 Johdanto	56
5.2 Design	57
5.3 Legal designin määritelmä	58
5.4 Legal designin taustalla olevat tekijät	61
5.5 Legal design kaupallisten sopimusten kannalta	63
5.6 Legal designin keinot	65
5.6.1 Poikkitieteellisyys, yhteistyö ja legal design -prosessi	65
5.6.2 Selkokieli	67
5.7 Informaatiomuotoilu & sopimusten visualisointi	68
5.7.1 Sopimusten visualisointi	68

5.7.2 Visualisoinnin hyödyt	70
5.7.3 Yhteenveto sopimusten visualisoinnista	73
5.8 <i>Legal design käytännössä</i>	74
5.8.1 JYSE 2009 PALVELUT -ehdot käyttämisopas	74
5.8.2 Legal Design Käyttämisooppaassa	76
5.8.3 Yhteenveto	81
5.9 <i>Yhteenveto ja pohdintaa</i>	82
6. LOPUKSI	86
6.1 <i>Pohdintaa</i>	86
6.2 <i>Kohti uudenlaista sopimusajattelua</i>	88

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Aarnio, Aulis: Luentoja lainopillisen tutkimuksen teoriasta. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut, Helsinki 2011.

Barton, Thomas – Berger-Walliser, Gerlinde – Haapio, Helena: Visualization: Seeing Contracts for What They Are, and What They Could Become. 19 *Journal of Law, Business & Ethics* 47, 2013, s. 47–63.

Bresciani, Sabrina – Eppler, Martin J.: Do Visualizations Foster Experience Sharing and Retention in Groups? Towards an Experimental Validation. Proceedings of I-KNOW '08 and I-MEDIA '08 Graz, Austria, September 3-5, 2008, s. 316–323.

Bresciani, Sabrina – Eppler, Martin J.: Choosing Knowledge Visualizations to Augment Cognition: the Managers' View. 14th International Conference Information Visualisation, 2010, s. 355–360.

Collins, Hugh: *Regulating Contracts*. Oxford University Press, 2002.

Cummins, Tim: Strategic contracting as a source of organizational success. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2015, Vol. 1 (1), s. 7–14.

Eckhard, Björn – Mellewigt, Thomas: Contractual Functions and Contractual Dynamics in Inter-Firm Relationships: What We Know and How to Proceed. University of Paderborn Working Paper No. 88, 2005, s. 1–41.

Gulati, Mitu – Scott, Robert E.: *The Three and a Half Minute Transaction – Boilerplate and the Limits of Contract Design*. The University of Chicago Press, 2013.

Haapio, Helena: Contract Clarity through Visualization – Preliminary Observations and Experiments. 5th International Conference on Information Visualization, 2011, s. 337–342.

Haapio, Helena: *Next Generation Contracts: A Paradigm Shift*. Unigrafia, Helsinki 2013. (Haapio 2013a)

Haapio, Helena: Visualising Contracts for Better Business. D. J. B. Svantesson & S. Greenstein, *Internationalisation of Law in the Digital Information Society*, Nordic

Yearbook of Law and Informatics 2010–2012. Tanska, Kööpenhamina 2013, s. 285–310. (Haapio 2013b)

Haapio, Helena: Contract Clarity and Usability through Visualization. Knowledge Visualization Currents – From Text to Art to Culture. Toim. Marchese, T. Francis & Banissi, Ebad, 2013, s. 63–84. (Haapio 2013c)

Haapio, Helena: Lawyers as Designers, Engineers and Innovators: Better Legal Documents through Information Design and Visualization. Julkaisussa Erich Schweighofer et al. Proceedings of IRIS 2014, OCG, Wien 2014.

Haapio, Helena – Passera, Stefania: Contracts as interfaces: Exploring visual representation patterns in contract design. Julkaisussa M. J. Katz, R.A. Dolin & M. Bommarito (Eds.) Legal Informatics, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2016, s. 1–37.

Haapio, Helena – Plewe, Daniela Alina – de Rooy, Robert: Next Generation Deal Design: Comics and Visual Platforms for Contracting. Erich Schweighofer et al. (Eds.) Networks. Proceedings of the 19th International Legal Informatics Symposium IRIS 2016. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2016, s. 373-380.

Haapio, Helena – Siedel, George J.: A Short Guide to Contract Risk. Gower Publishing Limited 2013.

Hemmo, Mika: Sopimusoikeus 1. Alma Talent, Helsinki 2007.

Hemmo, Mika – Hoppu, Kari: Sopimusoikeus. Talentum 2006, jatkuva julkaisu, teosta päivitetään neljä kertaa vuodessa. Luettavissa osoitteessa: [https://fokus.almatalent.fi/teos/IACBXXBTAFJB?_ga=2.106178055.562306463.1542905224-1204392796.1537275097#kohta:SOPIMUSOIKEUS\(\(20\)\)](https://fokus.almatalent.fi/teos/IACBXXBTAFJB?_ga=2.106178055.562306463.1542905224-1204392796.1537275097#kohta:SOPIMUSOIKEUS((20))). Vierailtu 22.11.2018.

Hirvonen, Ari: Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17, Helsinki 2011.

Hurmerinta, Anna – Heinonen, Jyri – Kiskonen, Aleksandra – Saarnilehto, Ari – Salminen, Jaakko – Urho, Matti – Viljanen, Mika: Moduulisopimus. Oikeustieto 43/2014, s. 22–23. (Hurmerinta et al 2014)

Hölttä, Venlakaisa: Beyond Boundary Objects – Improving Engineering Communication with Conscriptioin Devices. Aalto yliopisto 2013. Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11445>.

International Association for Contract & Commercial Management (IACCM): Commercial Excellence: Ten Pitfalls To Avoid In Contracting. 2015.

JYSEn käyttämisopas: JYSEn käyttämisopas – JYSE 2009 PALVELUT (Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa 21.10.2010). © Aalto University & Suomen Kuntaliitto Ry. Saatavilla osoitteesta: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/PRO2ACT_JYSE_2009_PALVELUT_kayttaamisopas.pdf. Ladattu 14.11.2018.

Katz, Joel: Designing Information – Human factors and common sense in information design. John Wiley & Sons, Incorporated, 2012.

Lamminpää, Suvi: Muotoiluoikeus-opas – Aineeton omaisuus ja oikeudellinen suunnittelu. Lapin yliopisto, 2018. Saatavilla osoitteesta: <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63471>. Ladattu 15.11.2018.

Liinamaa, Johanna – Viljanen, Mika – Hurmerinta, Anna – Ivanova-Gongne, Maria – Luotola, Hanna – Gustafsson, Magnus: Performance-based and functional contracting in value based solution selling. *Industrial Marketing Management* 59, 2016, s. 37–49. (Liinamaa et al. 2016)

Lumineau, Fabrice – Malhotra, Deepak: Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution. *Strategic Management Journal*, 32, 2011, s.532–555.

Macaulay, Stewart: Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, Vol. 28, No. 1, February 1963, s. 55–67. (Macaulay 1963a)

Macaulay, Stewart: The Use and Non-Use of Contracts in the Manufacturing Industry. *Practical Lawyer*, Vol. 9, No. 7, November 1963, s. 13–40. (Macaulay 1963b)

Macaulay, Stewart: The Real and the Paper Deal: Empirical Studies of Relationships, Complexity and the Urge for Transparent Simple Rules. *The Modern Law Review*, 66, 2003, s. 44–79.

Macneil, Ian R.: Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72, 1978, s. 854–905.

Malhotra, Deepak: Great Deal, Terrible Contract: The Case for Negotiator Involvement in the Contracting Phase. Toimittaneet B. M. Goldman & D. L. Shapiro, *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace, New Challenges and New Solutions*, Routledge, 2012, s. 363–398.

Mayer, Richard E.: *Multimedia Learning*. 2. painos, Cambridge University Press, New York 2009.

Mayer, Kyle J. – Mondal, Pablo: Contracting for Innovation: Defining and Exchange that Fosters Creativity While Mitigating Opportunism. 2011. Luettavissa osoitteessa: http://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/12/MayerMondal_Contracting-for-Innovation-Defining-and-Exchange-that-Fosters-Creativity-While-Mitigating-Opportunism.pdf. Luettu 21.9.2018.

Mitchell, Catherine: Contracts and Contract Law: Challenging the Distinction Between the 'Real' and 'Paper' Deal. *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 29, No 4, s. 675–704, 2009. (C. Mitchell 2009)

Mitchell, Catherine: Obligations in Commercial Contracts: A Matter of Law or Interpretation? *Current Legal Problems*, Vol. 65, 2012, s. 455–488. (C. Mitchell 2012)

Mitchell, Catherine: *Contract Law and Contract Practice – Bridging the Gap Between Legal Reasoning and Commercial Expectation*. Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon 2013. (C. Mitchell 2013)

Mitchell, Jay A.: Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers. Stanford Law School, 2013. (J. Mitchell 2013)

Passera, Stefania: Enhancing Contract Usability and User Experience Through Visualization – An Experimental Evaluation. 16th International Conference on Information Visualisation, 2012, s. 376–382.

Passera, Stefania: Beyond the wall of contract text – Visualizing contracts to foster understanding and collaboration within and across organizations. Doctoral Dissertation, Aalto University – Department of Industrial Management and Engineering, Helsinki 2017.

Passera, Stefania – Haapio, Helena: Transforming Contracts from Legal Rules to Usercentered Communication Tools: A Human-Information Interaction Challenge. *Communication Design Quarterly Review*, 1(3), 2013, s. 38–45.

Plewe, Daniela Alina – de Rooy, Robert: Integrative deal-design – Cascading from goal-hierarchies to negotiations and contracting. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, Vol. 2 (1–2), 2016, s. 19–33.

Pohjonen, Soile – Koskelainen, Katja: Visualization in trialogic public procurement contracting. 16th International Conference on Information Visualisation, 2016, s. 383–388.

Poppo, Laura – Zhou, Kevin Zheng: Managing contracts for fairness in buyer-supplier exchanges. *Strategic Management Journal*, 35, 2014, s. 1508–1527.

Pöyhönen, Juha: Uusi varallisuusoiikeus. 2. painos, Talentum, Helsinki 2003.

Rodell, Fred: Goodbye to Law Reviews. *Virginia Law Review*, Vol. 23, 1936, s. 38–45.

Roxenhall, Tommy – Ghauri, Pervez: Use of the written contract in long-lasting business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 3, Huhtikuu 2004, s. 261–268.

Ryall, Michael D. – Sampson, Rachelle C.: Do Prior Alliances Influence Contract Structure? Evidence from Technology Alliance Contracts. The Bradley Policy Research Center, Financial Research and Policy, Working Paper No. FR 03-11, Helmikuu 2003, s. 1–49.

Saarnilehto, Ari – Annola, Vesa – Hemmo, Mika – Karhu, Juha – Kartio, Leena – Tammi-Salminen, Eva – Tolonen, Juha – Tuomisto, Jarmo – Viljanen, Mika: Varallisuusoiikeus. Alma Talent Oy 2004, teos on vuodesta 2004 lähtien ollut osa päivitettävää Alma Talent Fokus-palvelua ja sitä päivitetään jatkuvasti. Luettavissa: [https://fokus.almatalent.fi/teos/IAIBCXJTB?_ga=2.243160002.1114344679.1543401185-1204392796.1537275097#kohta:VARALLISUUSOIKEUS\(\(20\)\)](https://fokus.almatalent.fi/teos/IAIBCXJTB?_ga=2.243160002.1114344679.1543401185-1204392796.1537275097#kohta:VARALLISUUSOIKEUS((20))). Luettu: 29.11.2018.

Saarnilehto, Ari – Annola, Vesa: Sopimusoiikeuden perusteet. Alma Talent, 8. uudistettu painos, Helsinki 2018.

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

Schepker, Donald J. – Oh, Won-Yong – Martynov, Aleksey – Poppo, Laura: The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and

Adaptation. *Journal of Management*. Vol. 40 No. 1, January 2014, s. 193–225. (Schepker et al 2014)

Siedel, George J. – Haapio, Helena: Proactive Law for Managers: A Hidden Source of Competitive Advantage. Gower Publishing Limited, Englanti 2011.

Stark, Debra Pogrud – Choplin, Jessica M. – Linnabery, Eileen: Dysfunctional Contracts and the Laws and Practices That Enable Them: An Empirical Analysis. *Indiana Law Review*, Vol. 46, 2013, s. 797–847.

Terviö, Marko: Oliver Williamson ja transaktiokustannusten taloustiede. *Kansantaloudellinen Aikakauskirja*, 106, (1), 2010, s. 104–108.

Triantis, George G.: Improving Contract Quality: Modularity, Technology, and Innovation in Contract Design. *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, Vol. 18, Iss. 2, 2013, s. 177–214.

Tsygankova, Tetiana: Design of good commercial contracts – Practical tools for contract drafters. Teoksessa *Schweighofer, Erich et al. (toim.): Networks. Proceedings of the 19th International Legal Informatics Symposium IRIS 2016*. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2016, s. 407–414.

Viljanen, Mika – Salminen, Jaakko – Hurmerinta-Haanpää, Anna: Funktionaalinen sopiminen, osa 1: Kohti uudenlaista sopimusajattelua. *Oikeus* 1/2018, s. 65–80. (Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a)

Viljanen, Mika – Salminen, Jaakko – Hurmerinta-Haanpää, Anna: Funktionaalinen sopiminen, osa 2: Sopimisen muutokset käytännössä. *Oikeus* 2/2018, s. 155–167. (Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b)

Williamson, Oliver: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law & Economics*, 22, (2), 1979, s. 233–261.

Weber, Libby – Mayer, Kyle J. – Macher, Jeffrey T.: An Analysis of Extendibility and Early Termination Provisions: The Importance of Framing Duration Safeguards. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 1, 2011, s. 182–202.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Dot.: Breaking it down: How legal design uses various design disciplines. 20.7.2018. Luettavissa osoitteessa: <https://medium.com/legal-design/breaking-it-down-how-legal-design-uses-various-design-disciplines-193750ab96b9>. Luettu 17.10.2018.

Dot.: Internet-sivusto, 2018. Osoitteessa: <https://dot.legal/introduction>. Vierailtu 23.10.2018.

Graafinen.com: Tietopankki graafikoille – Graafinen suunnittelu, typografia, kuvitus, mainonta ja luovuus. Osoitteessa: <http://www.graafinen.com/tietopankki/sanasto/>. Vierailtu 25.10.2018.

Hagan, Margaret: Law by Design. 2016. Luettavissa osoitteessa www.lawbydesign.co.

Hietanen, Herkko: Legal design – oikeudellinen muotoilu korjaa juristien puutteet. 12.2.2018. Luettavissa osoitteessa: <https://www.turre.com/legal-design-teesit/>. Luettu 15.11.2018.

International Association for Contract & Commercial Management: About IACCM. Luettavissa osoitteessa: <https://www.iaccm.com/about/>. Luettu 3.10.2018.

Innanen, Antti – Sivanathan, Meera: Here's why the next Nordic success story could be about service – not product – design. Business Insider Nordic, 6.11.2017. Luettavissa: <https://nordic.businessinsider.com/legal-design-the-next-aalto-vase-2017-11/>. Luettu: 27.11.2018. (Innanen – Sivanathan: Here's why the next Nordix success story could be about service – not product – design)

Klemola (née Sivanathan), Meera: Why every organization needs Legal Design – 6 reasons Legal Design will change the way you and your team work. 3.5.2018. Luettavissa: <https://medium.com/legal-design/why-every-organization-needs-legal-design-a7395da65ecb>. Luettu 14.11.2018.

Suomen Kuntaliitto Ry: Kuntien sopimusten riskienhallintaan uusia työkaluja. Luettavissa osoitteessa: <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2013/kuntien-sopimusten-riskienhallintaan-uusia-tyokaluja>. Luettu: 14.11.2018.

Legal Design Lab: Legal Design Lab:n kotisivut. Luettavissa: <http://www.legaltechdesign.com/>. Luettu 13.11.2018.

Lexpert Ltd: Lexpert Ltd:n kotisivut. Tietoa Lexpertin ja Helena Haapion toiminnasta. Osoitteessa: <http://www.lexpert.com/>. Luettu 23.10.2018.

Niemivuo, Matti: Tieteen termipankki, lakikieli. Luettavissa: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:lakikieli>. Luettu: 3.10.2018.

Nyman, Jennie – Piikki, Sanna: Tuloksia aidolla yhteistyöllä – toimintaterapiaryhmä rajakohteena. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences (AMK-lehti), helmikuu 2017. Luettavissa osoitteessa: <https://uasjournal.fi/tag/rajakohde/>. Luettu 26.10.2018.

Passera, Stefania: Stefania Passeran kotisivut. Osoitteessa: <https://stefaniapassera.com/>. Luettu 23.10.2018.

Passera, Stefania: Why do we need visualization in contracts? 16.2.2018, osoitteessa: <https://stefaniapassera.com/2018/02/16/why-do-we-need-visualization-in-contracts/>. Luettu 24.10.2018.

Pinterest: Terms of service. Luettavissa osoitteessa: <https://policy.pinterest.com/en/terms-of-service>. Luettu 15.11.2018.

The Legal Design Alliance (LeDA): The Legal Design Manifesto. Luettavissa: <https://www.legaldesignalliance.org/#v2>. Luettu 15.10.2018. (LeDA: The Legal Design Manifesto)

Valtiovarainministeriö: Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa – JYSE 2009 PALVELUT. Luettavissa osoitteessa: https://vm.fi/documents/10623/1169934/JYSE_2009_palvelut.pdf/3a579c93-9fb1-49a7-8a8b-2450bea9b7e5. Luettu 14.11.2018. (JYSE -ehdot)

Vanderbilt Law School: Caitlin Moon. Luettavissa: <https://law.vanderbilt.edu/bio/caitlin-moon>. Luettu 23.10.2018.

MUUT LÄHTEET

Heinonen, Jyri: Case teknologiatuotteiden sopimusvalmistaja. Kirjoitus Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan sopimusoikeuden tutkimusryhmää varten.

Innanen, Antti: Henkilöhaastattelu Antti Innasen kanssa (Managing Partner, asianajaja, Dottir Asianajotoimisto Oy), 9.11.2017. Tallenne kirjoittajan hallussa. (Innanen 9.11.2017)

LYHENTEET

IACCM	International Association for Contract & Commercial Management
JYSE -ehdot	JYSE 2009 PALVELUT (Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa 21.10.2010)
Käyttämisosas	JYSEn käyttämisosas – JY JYSE 2009 PALVELUT (Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa 21.10.2010)
LeDA	The Legal Design Alliance

LIITTEET

Liite 1 Case teknologiatuotteiden sopimusvalmistaja. *Jyri Heinosen* kirjoitus Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan sopimusoikeuden tutkimusryhmää varten. (Alkuperäisen tekstin muotoilua muokattu tähän sopivaksi.)

Liite 2 JYSEn käyttämisosas (JYSE 2009 PALVELUT – Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa 21.10.2010) © Aalto University & Suomen Kuntaliitto Ry.

LISTA KUVIOISTA

Kuvio 1 Legal designiin kuuluvat tieteenalat ja niiden tarkoitukset (lainattu: *Passera* 2017, joka lainannut kuvion *Hagan* 2016).

Kuvio 2 Esimerkki selkokielisestä sopimusehdosta (lainattu: *Pinterest* – Terms of service, 2018).

- Kuvio 3** Esimerkki taulukosta (lainattu: *JYSEn käyttämisopas*).
- Kuvio 4** Esimerkki palvelun virheen visualisoinnista ja vuokaaviosta (lainattu: *JYSEn käyttämisopas*).
- Kuvio 5** Esimerkki aikajanasta (lainattu: *JYSEn käyttämisopas*).

1. JOHDANTO

1.1 Johdanto

Nykyajan liike-elämässä sopimuksilla on keskeinen merkitys. Jokainen moderni organisaatio muodostuu ja toimii sekä sen toimintaa sääntelee valtava määrä erilaisia ja monimutkaisia dokumentteja, joita myös sopimuksiksi kutsutaan. Käytännössä jokaisen liiketoimintaperusteisen ratkaisun täytäntöönpano edellyttää jonkin sortin sopimuksen solmimista, oli kyseessä sitten liikehuoneiston vuokraaminen taikka kansainvälisesti toimivan pörssiyhtiön liiketoiminta-alueen myynti. Yrityksen menestymisen kannalta eräs keskeinen tekijä onkin yrityksen kyky hallita tehokkaasti ja proaktiivisesti sopimuksiaan.¹

Mutta mikä on perimmäinen syy siihen, että yritys solmii sopimuksia? Juridisen koulutuksen saanut henkilö lähtee tyypillisesti siitä, että sopimuksen pääasiallisena funktiona on asettaa sillä tavoiteltavan liiketoimen kannalta sen osapuolille selvät oikeudet ja velvollisuudet sekä varautua mahdolliseen riitatilanteeseen. Ajattelutapa kuvastaa voimassaolevaa ja perinteistä sopimuskäsitystä, joka tunnetaan sopimusoikeuden sisällä nimellä *uusklassinen sopimusajattelu*. Uusklassinen sopimusajattelu perustuu jokaiselle juristille tuttuun, turvalliseen ja ammattitaitoiseen *turvaavan sopimisen* malliin, jonka mukaisesti sopimuksella pyritään ennen kaikkea minimoimaan sopimusta koskevat riskit. Turvaavassa sopimisessa sopimus laaditaan pääsääntöisesti mahdollista riitatilannetta silmällä pitäen, ja sitä voidaan pitää juristeille tyypillisenä tapana ajatella sopimuksia. Lisäksi perinteisen ajattelutavan mukaan sopimukset ja sopimusoikeus on juristien leikkikenttä, joihin muilla ei ole asiaa.

Edellä mainittua juridisen koulutuksen saaneelle henkilölle tyypillistä vastausta siihen, miksi yritykset solmivat sopimuksia, voidaan kuitenkin haastaa. Sopimuksia ja niiden tarkoitusta voidaan lähestyä myös ajatuksella, jonka mukaan sopimuksia ei solmita, jotta niillä voitaisiin varautua mahdollista sopimusriitaa tai oikeudenkäyntiä varten. Perinteistä ajattelutapaa haastava näkökulma lähteekin siitä, että sopimuksen tärkein funktio on liiketoiminnan tukeminen, jolloin vastaus edellä esitettyyn kysymykseen on seuraava: *yritykset solmivat sopimuksia saavuttaakseen liiketoiminnan tavoitteitaan*. Tätä

¹ Saxena 2008, s. 3 ja 19–20.

ajattelutapaa edustavat pääsääntöisesti niin kutsutut bisnesihmiset, jotka pyörittävät yrityksen päivittäistä liiketoimintaa. Huomionarvoista on myös se, että sopimukset panevat täytäntöön pääsääntöisesti muut henkilöt kuin juristit. Voitaisiinkin ajatella, että kaupalliset sopimukset tulisi laatia siten, että ne tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista ja siten, että ne olisivat tarkoitettu niiden todellisille käyttäjille.

Tästä huolimatta turvaava sopimusajattelu dominoi edelleen kaupallisia sopimuksia. Nykyaikaiset sopimukset laaditaan juristilta juristille, eikä juristilta käyttäjälle. Vaikka suurin osa kaupallisista sopimuksista toimii ongelmitta, voi turvaavan sopimisen malli johtaa kuitenkin eräisiin ongelmiin. Nykyaikaisessa sopimusajattelussa on siis kehittämisen varaa. Kysymys kuulukin: kuinka voimme parantaa yritysten välisiä kaupallisia sopimuksia? Eräs keino voi olla *funktionaalisen sopimisen ja legal designin* hyödyntäminen.

1.2 Tutkimuskysymykset, tutkielman tarkoitus ja aiheen raja

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kahta perinteisestä sopimuskäsityksestä poikkeavaa ja sitä haastamaan pyrkivää tapaa lähestyä yritysten sopimis- ja sopimuskäytäntöjä. Kyse on funktionaalisen sopimisen ja legal designin. Tutkielman tarkoituksena on ensinnäkin tarkastella yritysten välisiä kaupallisia sopimuksia ja niiden merkityksiä yrityksen toiminnan kannalta. Pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: *miksi yritykset solmivat sopimuksia ja mitä funktioita yrityksen sopimuksilla on?* Tutkielman kannalta on olennaista ymmärtää niitä syitä ja funktioita, joita sopimuksilla on. Nykyaikainen sopimuskäsitys perustuu vahvasti uusklassiseen sopimusajatteluun, jonka mukaisesti sopimuksen pääasiallinen (ja ainoa) funktio on turvata sopijapuolen juridinen asema sopimussuhteessa. Pyrinkin selvittämään, *mistä uusklassisessa sopimusajattelussa ja turvaavassa sopimisessa on kyse?*

Huolimatta siitä, että turvaavan sopimisen malli on tunnustettu useaan otteeseen hyväksi ja toimivaksi tavaksi laatia kaupallisia sopimuksia, voi se johtaa eräisiin ongelmiin. Tämän vuoksi toinen tutkimuksessani selvittävä kysymys on se, että *mitä ongelmia turvaavan sopimusajattelun mukaisesti laadituissa kaupallisissa sopimuksissa on?* Tutkielmassani väitän, että nykyinen tapa laatia sopimuksia ei ole paras mahdollinen eikä sen mukaisesti laaditut sopimukset täytä kaikkia sopimuksen funktioita. Tämän tutkielman tarkoituksena onkin esitellä kaksi perinteisestä sopimis- ja

sopimuskäsityksestä poikkeavaa sopimusoikeudellista ajattelutapaa: *funktionaalinen sopiminen ja legal design*. Tarkastelun kohteena on ensinnäkin se, mistä näistä ilmiöissä on kyse, sekä ennen kaikkea se, *kuinka funktionaalisen sopimisen ja legal designin avulla voidaan parantaa kaupallisia sopimuksia?*

Tutkielman aihe on rajattu käsittelemään yritysten välisiä sekä yritysten ja julkisyhteisöjen välisiä pitkäkestoisia kaupallisia sopimuksia. Näin ollen tutkielmassa ei käsitellä kertaluontoisia eikä lyhytkestoisia yritysten välisiä sopimuksia, saati yritysten ja kuluttajien välisiä sopimuksia. Selvyyden vuoksi todettakoon, että puhuessani tutkielmassani kaupallisista sopimuksista tai sopimuksista ylipäätään, tarkoitan juuri edellä mainitun kaltaisia sopimuksia, ellei muuta mainita.

Legal designia käsittelevä osuus on taas rajattu pitkälti *informaatio- ja palvelumuotoilun* tarjoamiin mahdollisuuksiin kaupallisten sopimusten kannalta. Esittelen luvussa 5. yleisellä tasolla sen, mistä legal designissa on kyse, mutta olen keskittynyt pitkälti legal designin tarjoamiin keinoihin juuri kaupallisten sopimusten kannalta. Samalla tapaa legal designia käsittelevä osio keskittyy pikemminkin yrityksiin eikä yksityishenkilöihin tai oikeusjärjestelmiin.

1.3 Tutkielman menetelmä, rakenne ja ajankohtaisuus

Tutkielmassa käyttämäni menetelmät ovat varsin moninaisia johtuen siitä, ettei se edusta perinteisintä oikeustieteellistä tutkimusta. Huolimatta siitä, että tutkielmani käsittelee pääsääntöisesti sopimusoikeutta, ei sitä voida sijoittaa perinteisen ja vallitsevan oikeudenalajaottelun mukaan pelkästään yhden oikeudenalan alle. Tutkielmassani onkin sopimusoikeuden lisäksi viitteitä ainakin oikeustaloustieteen sekä oikeussosiologian oikeudenaloista. Edellä mainitun lisäksi tutkielmani on poikkitieteellinen, sillä aiheeseen syventyminen ja ongelmien ratkaiseminen on edellyttänyt tieteenalojen rajojen ylittämistä. Tutkielmassani onkin hyödynnetty design-tieteitä ja johtamistieteitä, vaikka pääpaino tutkimuksessani onkin oikeustieteellinen, eikä tutkielmani pyri sijoittumaan muilta osin näille tieteenaloille. Tutkielmani menetelmät kuuluvat täten oikeuden monitieteisiin.²

² Hirvonen 2011, s. 54.

Edellä mainitun lisäksi olen tutkielmassani hyödyntänyt lainopillista eli oikeusdogmaattista menetelmää. Tutkimusmenetelmänä lainoppi pyrkii tulkitsemaan voimassa olevan oikeuden sääntöjä.³ Lainopin voidaan katsoa olevan tulkintatiedettä, jossa on tarkoitus avata oikeusnormin merkitystä ja saada aikaan tulkintakannanotto, käyttäen erilaisia tulkintametoja.⁴ Olen tutkielmassani pyrkinyt tulkitsemaan ja systematisoimaan voimassa olevan sopimusoikeuden sisältöä sekä esittämään tulkintakannanottoja siitä. Samalla lähestyn voimassaolevaa oikeutta ongelmakeskeisen lainopin kautta, jonka avulla pyrin havainnollistamaan nykyisissä kaupallisissa sopimuksissa olevia ongelmia, ja tätä kautta etsimään ratkaisuja niihin.

Tutkielmani rakenne etenee aiheen alustamisesta ja esittelystä eli yleisestä osasta sen erityiseen osaan, jossa pyrin esittämään ratkaisuja yleisessä osassa esittämiini ongelmiin. Tutkielman toisessa luvussa esittelen ensinnäkin eri aikoina voimassaolleita sopimuskäsityksiä sekä kaupallisten sopimusten eri funktioita ja merkityksiä yritysten kannalta. Esittelen samalla voimassa olevan usklassisen sopimuskäsityksen, joka pohjautuu pitkälti turvaavaan sopimiseen. Selitettyäni kaupallisten sopimusten yleisiä merkityksiä ja tehtäviä sekä ennen kaikkea sitä, mikä nykyinen sopimuskäsitys on, siirryn kolmannessa luvussa käsittelemään kaupallisissa sopimuksissa olevia ongelmia. Ne johtuvat pitkälti siitä, että sopimukset laaditaan vain ja ainoastaan turvaavan sopimisen mallilla.

Ongelmien esittelyn jälkeen on aika siirtyä niiden ratkaisuihin eli erityiseen osaan. Ratkaisuksi esittämiini ongelmiin tarjoan funktionaalisen sopimisen, jota tutkin ja käsitelen luvussa neljä. Esittelen samalla käytännön esimerkin funktionaalisen sopimisen soveltamisesta. Luvussa viisi käsitelen taas legal designia, joka toimii toisena kaupallisissa sopimuksissa olevien ongelmien ratkaisijana. Vastaavalla tavalla pyrin havainnollistamaan legal designin hyötyjä käytännön esimerkin avulla. Tutkielman kuudennessa ja viimeisessä luvussa kokoan ajatukset yhteen sekä pohdin niitä ongelmia ja edellytyksiä, joita funktionaalisen sopimisen ja legal designin soveltamisessa mahdollisesti on.

Tutkimusaihetta voidaan pitää ajankohtaisena ja tärkeänä, koska funktionaalisesta sopimisesta ja legal designista on kirjoitettu suomalaisessa oikeuskirjallisuudessa varsin vähän. Tämän lisäksi kumpikin ajattelutapa on ilmiönä varsin nuori. Yhä useampi

³ *Aarnio* 2011, s. 1.

⁴ *Hirvonen* 2011, s. 36–49.

tieteenharjoittaja on herännyt siihen, etteivät perinteisen sopimuskäsityksen mukaan laaditut sopimukset toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Sekä legal design että funktionaalinen sopiminen pyrkii ratkaisemaan nämä ongelmat. Molemmat ilmiöt hakevat vielä muotoaan, ja etenkin legal design on tällä hetkellä kovassa nosteessa ympäri maailman. Molemmat ajattelutavat pyrkivät haastamaan voimassa olevaa käsitystä sopimuksista, minkä vuoksi tutkielmalle löytyy tilaus.

1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tämä tutkielma on edellä mainitusti rajattu käsittelemään yritysten välisiä pitkäkestoisia kaupallisia sopimuksia. Näin ollen puhuessani tutkielmassa kaupallisista sopimuksista, tarkoitan nimenomaan edellä mainitun kaltaisia yritysten välisiä sopimuksia.

Puhuessani tutkielmassani perinteisestä, vallassa olevasta tai nykyaikaisesta sopimuskäsityksestä, sopimusajattelusta ja/tai ajattelutavasta, tarkoitan niillä *uusklassiseen sopimusajatteluun* perustuvaa sopimuskäsitystä, jossa sopimukset laaditaan pitkälti niin kutsutun *turvaavan sopimisen* mukaisesti. Tarkastelen näitä kahta tarkemmin luvuissa 2.2 sekä 2.3.

Tutkielmassani käsitellään myös yllä mainitusti *legal designia*, josta on Suomessa käytetty termiä *oikeudellinen muotoilu*. Vastaavasti sana *design* tarkoittaa suomeksi ”muotoilua” ja/tai ”suunnittelua”. Vaikka kyseisiä käännöksiä voidaankin pitää varsin osuvina kuvauksina ilmiöistä, aion tutkielmassani pitäytyä sen englanninkielisessä nimessä eli *legal designissa*. Tämä johtuu siitä, että mielestäni sana ”muotoilu” ei kuvaa täydellisesti sitä, mitä ilmiöllä tarkoitetaan ja mihin siinä pyritään. Muotoilu viittaa liiaksi jonkin asian, kuten tekstin taikka muun tuotteen, muokkaamiseen ja visualisointiin. Edellä mainitusti ilmiössä ei ole kyse pelkästään siitä, eikä suomen kielestä mielestäni löydy tarpeeksi kattavaa vastinetta sanalle *design*. Lisäksi sana *design* on vakiintunut suomen kielessä yleiskielen termiksi. Edellä esitettyjen seikkojen vuoksi aion pitäytyä tutkielmassani *legal design* -termissä.

2. SOPIMUSTEN MERKITYS JA FUNKTIOT YRITYSTOIMINNASSA

2.1 Yleistä

Johdannossa esitetyin tavoin kaupalliset sopimukset esittävät tärkeää roolia jokaisen yrityksen päivittäisessä toiminnassa, edellyttäähän käytännössä jokaisen liiketoimintaperusteisen ratkaisun täytäntöönpano jonkin sortin sopimuksen solmimista. Kaupallisille sopimuksille voidaan määritellä useita funktioita ja merkityksiä, minkä lisäksi niillä on useita eri ulottuvuuksia. On myös selvää, että yrityksen eri toimihenkilöt kokevat ja suhtautuvat sopimukseen eri tavoin. Tämän kaiken lisäksi suhtautuminen sopimukseen on vaihdellut aina kulloisenkin aikakauden mukaan. Perinteisen ajattelutavan mukaan sopimukset on nähty ennen kaikkea juridisina instrumentteina, mutta modernia sopimusoikeutta edustavassa ajattelutavassa on lähdetty laajentamaan tätä käsitystä. Yhä useampi tieteenharjoittaja on herännyt siihen, etteivät perinteisen sopimusajattelun mukaan laaditut sopimukset täytä kaikkia niitä tavoitteita, joihin sopimuksilla pyritään.

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä yritysten välisten, pitkäaikaiseen liikesuhteeseen tähtäävien kaupallisten sopimusten yleisiä merkityksiä yritysten päivittäisessä liiketoiminnassa. Aloitan tarkastelun esittelemällä eri vuosikymmeninä voimassaolleita sopimuskäsityksiä, minkä jälkeen esittelen tällä hetkellä kaupallisia sopimuksia dominoivan ajattelumallin, joka perustuu kaikille juristeille tuttuun ja turvalliseen *turvaavaan sopimiseen*. Turvaavassa sopimisessa sopimukset laaditaan ennen kaikkia juridisiksi sopimuksiksi, joissa varaudutaan mahdollisiin sopimusrikkomuksiin sekä riitatilanteisiin. Sopimukset nähdäänkin perinteisesti ennen kaikkea juridisina instrumentteina. Vaikka turvaava sopiminen on todettu useaan otteeseen toimivaksi ja ammattitaitoiseksi keinoksi laatia sopimuksia, on meidän kuitenkin kysyttävä, että miksi yritykset ylipäättään solmivat sopimuksia? Mitä muita funktioita sopimuksilla mahdollisesti on? Tässä luvussa vastataan myös näihin kahteen kysymykseen. Sopimusten eri funktioiden ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää, jotta voimme ymmärtää, että perinteinen sopimusajattelu – turvaava sopiminen – ei huomioi kaikkia sopimuksen funktioita.

2.2 Eri sopimus- ja sopimuskäsityksiä

Ennen muiden sopimusfunktioiden läpikäyntiä on tarpeellista tarkastella viime vuosikymmeninä voimassa olleita liikesopimusten käytön taustalla vaikuttaneita sopimuskäsityksiä, ts. eri sopimusoikeuden suuntauksia. Tällä tavoin luon selvyyttä siitä, miten sopimukseen on eri aikakausina ja eri tieteenharjoittajien keskuudessa suhtauduttu, mikä on olennaista tämän tutkielman tarkoituksen kannalta. Esittelen teoriat hyvin pintapuolisesti, sillä tämän tutkielman viitekehyksessä ei ole tarkoituksenmukaista käydä teorioita läpi niiden pääkohtia laajemmin.

Perinteiseen sopimus- ja sopimuskäsitykseen kuuluvat niin kutsutut *klassinen sopimusajattelu* sekä *uusklassinen sopimusajattelu*, joita Ian Macneil on nimittänyt yhdessä *perinteiseksi sopimusoikeudeksi*.⁵ Näistä kahdesta, etenkin uusklassisesta sopimusajattelusta, on käytetty myös nimitystä *klassinen oikeudellinen paradigma* (eng. *classical legal paradigm*).⁶ Viljanen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään mukaan klassisessa sopimusajattelussa sopimus alistettiin tiukoille muotovaatimuksille, joiden täytyessä sopimusvapauden lopputulosta eli syntyneestä sopimuksesta pidettiin miltei pyhänä ja muuttumattomana.⁷ Uusklassisessa sopimusajattelussa taas korostetaan sopimusten juridista luonnetta, ja sopimus nähdään siinä ennen kaikkea oikeudellisena konstruktiona, jolla osapuolet käyttävät tahdonautonomiaansa. Ajattelutavan mukaan sopimuksen katsotaan toimivan oikeudellisen kehikkonsa sisällä, ja tuo kehikko puolestaan sulkee tehokkaasti ei-oikeudellisen aineksen sopimisen ulkopuolelle irrottaen sopimukset tosiasiallisesta, sosiaalisesta ympäristöstään. Sopimuksella on toisin sanoen vahva rooli yrityksen liiketoiminnassa, ja se nähdään itsenäisenä juridisena instituutiona tai välineenä.⁸ Nämä kaksi (so. klassinen ja uusklassinen sopimusajattelu) perinteisen sopimusoikeuden mukaista sopimusajattelua korostavat kirjallisen sopimuksen sekä turvaavan sopimisen tärkeyttä. Uusklassinen sopimusajattelu on nykypäivänä hallitseva sopimusoikeudellinen käsitys sopimuksista.⁹

Perinteisen sopimusoikeuden rinnalle ja sitä haastamaan syntyi sittemmin niin kutsuttu *relationaalinen sopimusteoria*, joka lähti siitä ajatuksesta, ettei muodollisia sopimuksia voitu pitää hyödyllisinä. Kyseinen malli väitti, että uusklassinen sopimus olisi jopa kuolemassa pois. Teorian mukaan todellista sopimussuhdetta johdettiin juridisten sopimusten ulkopuolelta, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että liikesuhteen sisältö

⁵ Macneil 1978, s. 855.

⁶ Haapio 2013a, s. 52–56.

⁷ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 67.

⁸ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 67. Ks. myös Macneil 1978 ja Macaulay 1963.

⁹ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 68 ja Haapio 2013a, s. 2–3.

neuvoteltiin jatkuvasti uusiksi muodollisista (so. uusklassisista) sopimuksista piittaamatta. Sopimussuhde toimi ja kehittyi sopijapuolten yhdessä luomien käytäntöjen mukaan. Uusklassisilla sopimuksilla ei näin ollen ollut juurikaan tekemistä sen kanssa, miten erilaisia liiketoimintoja käytännössä hallinnoitiin. Teorian mukaan sopimuspuolten välinen todellinen liikesuhde tuli ottaa huomioon, kun muodollista sopimusta arvioitiin.¹⁰ Teorian mukaan muodollisten ja kirjallisten sopimusten merkitys ei siis ollut yhtä suuri kuin ennen. Relationaalisen sopimusteorian isänä voidaan pitää *Ian Macneiliä*.¹¹

Relationaalisen sopimusteorian jälkeen eräs johtavista sopimusoikeuden teorioista on ollut *Oliver Williamsonin* kehittämä *transaktiokustannusteoria*.¹² *Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään* mukaan teoriassa kiinnitetään huomiota liiketoiminnan erilaisten hallintatapojen, myös sopimusten, kustannus- ja kilpailuvaikutuksiin: liiketoiminnan järjestämisessä on keskeistä valita, miten suhdetta vaalitaan ja hallintatavalla on taas ratkaiseva vaikutus liiketoiminnan kustannusrakenteeseen. Yllä mainittujen henkilöiden mukaan hallintatavoissa on kaksi ääripäätä: markkinat eli yksinkertaiset, kertaluonteiset kauppasopimukset ja hierarkia eli käytännössä osakeyhtiö tai konserni. Ääripäiden välissä on monia hallintatapoja, joista osa on selvästi sopimuksellisia ja osa taas perustuu tekijöihin, joita oikeuden on vaikea käsitteellistää. Transaktiokustannusteorian myötä sopimuksilla oli taas väliä yritysten liiketoiminnassa, mutta teoria ei ole pystynyt kuitenkaan esittämään vastausta sopimusten oikeudelliselle relevanssille.¹³

Edellä esitetyt eri sopimuskäsitykset ja -teoriat ovat pyrkineet tarttumaan eri sopimusoikeuden ongelmiin, siinä kuitenkin täysin onnistumatta. Nykyaikainen sopimuskäsitys perustuu edelleen pitkälti perinteiseen sopimusoikeuteen ja ennen kaikkea *uusklassiseen sopimuskäsitykseen*. Modernia sopimusoikeudellista ajattelutapaa edustavat teoriat pitävät turvaavan sopimisen mallia kuitenkin hieman ongelmallisena. Käyn seuraavassa vielä tarkemmin läpi, mistä turvaavassa sopimisessa on kyse.

2.3 Voimassa oleva sopimuskäsitys – turvaava sopiminen

¹⁰ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 67.

¹¹ Ks. relationaalisesta sopimusteoriasta tarkemmin *Macneil* 1978 ja *C. Mitchell* 2013, s. 171–199.

¹² Ks. transaktiokustannusteoriasta tarkemmin *Williamson* 1979 ja suomeksi *Terviö* 2010.

¹³ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 67.

Perinteisessä sopimusajattelussa sopimuksen tärkeimmäksi funktioksi nähdään jokaiselle juristille tuttu ja turvallinen *turvaava sopiminen*. *Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään* mukaan turvaava sopiminen on juristeille perinteisin tapa ymmärtää, mitä sopimuksilla tehdään ja mihin niillä pyritään.¹⁴ Juridisen koulutuksen saaneille henkilöille onkin tyypillistä pyrkiä minimoimaan (kaikki) liiketoimeen ja sopimukseen liittyvät mahdolliset riskitekijät. Perinteisesti sopimukset nähdäänkin juridisinä työkaluina, joiden tarkoituksena on suojata yritystä riskeiltä.¹⁵

Perinteistä sopimuskäsitystä kuvaa varsin mainiosti joissain yhteyksissä esitetty väite siitä, että sopimuksen solmimisen tarkoituksena on saada sen osapuolet oikeudellisesti sidotuiksi sopimuksen mukaisiin velvollisuuksiinsa, altistaen näin itsensä niiden negatiivisten seurausten riskeille, jotka voivat seurata sopimusrikkomuksesta.¹⁶ *Haapion* mukaan moni oikeustieteilijä tai muu juridiikan ammattilainen lähestyykin työtään tuomarin näkökulmasta, jolloin heidän laatimansa dokumentit, tässä tapauksessa sopimukset, on tehty tuomarin silmiä varten. Vastaavasti yliopistoissa tapahtuva sopimusoikeudellinen koulutus on tyypillisesti perinteisen ajattelumallin mukaista: opiskelijat opetetaan laatimaan sopimuksia mahdollista oikeudenkäyntiä varten, minkä lisäksi opetus perustuu vahvasti erilaisiin sopimusriitoihin ja niihin liittyviin oikeudenkäynteihin. Ajatusmalliin liittyy vahvasti myös se, että sopimukset ovat ikään kuin juristien ”omaisuutta”, joihin muilla ei ole oikeutta.¹⁷ Voidaankin sanoa, että oikeudenkäynti ja pakottaminen määrittelevät oikeudellista ymmärrystä sopimuksista hyvin vahvasti.¹⁸

Turvaavan sopimisen mallia voidaan todistetusti pitää hyvänä ja ammattitaitoisena. Sen mukaisesti sopimukseen kirjataan sopimussuhteen keskeinen sisältö selvästi ja tyhjentävästi. Sopimuksen voidaan katsoa olevan juridinen kuvaus menneestä, nykyisestä ja eritoten tulevaisuudesta, jonka osapuolet haluavat luoda. Sopimus määrittää sopimussuhteen lähtötilanteen sekä osapuolten suoritusvelvollisuudet, minkä lisäksi se määrittää tai toteaa tulevan jakotilan. Turvaavan sopimuksen tarkoituksena onkin lukita tulevaisuus ja poistaa tulevaisuuteen liittyvät epävarmuudet, tapahtui sopimussuhteen kestäessä sitten mitä tahansa.¹⁹ Turvaavassa sopimisessa sopimuksen pääasiallinen funktio on juridiikka, ja turvaavan sopimisen funktio toteutuu sopimusehdoissa. Ehdoilla

¹⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 69.

¹⁵ *Schepker et al* 2014, s. 219. Ks. myös *Haapio* 2013a, s. 27–28.

¹⁶ *Stark – Choplin – Linnabery* 2013, s. 798 ja *Haapio* 2013a, s. 2.

¹⁷ *Haapio* 2013a, s. 2.

¹⁸ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 70.

¹⁹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 69. Ks. myös *Pöyhönen* 2003, s. 144–145.

varmistetaan, että sopijapuoli täyttää myös sopimusvelvoitteensa sen sijaan, että voisi yksipuolisesti päättää sopimussuhteen saavutettuaan omat tavoitteensa.²⁰ Tarkoituksena on toisin sanoen estää vastapuolen opportunistinen käyttäytyminen.

Koska sopimukseen ryhdytään liiketaloudellisin perustein, on sillä luonnollisesti taloudellista arvoa. Myös turvaavassa sopimisessa sopimuksen voidaan katsoa toimivan vaihdannan välineenä, ja siinä määritetään, mitä taloudellisesti arvokasta osapuolet toisilleen suorittavat. Sopimuksen taloudellisen arvon vuoksi on siinä olennaista määrittellä suoritusvelvollisuudet selkeästi, ja tämä taloudellinen arvo itsessään vahvistaa vaatimusta sopimuksen pitävyydestä. Sopimuksen onkin oltava kova ja joustamaton, sillä sopimuksella tavoiteltavan liiketoimen lukitsemisesta ei olisi hyötyä, jos se voitaisiin purkaa milloin tahansa. Huomionarvoista on myös se, että turvaavan sopimuksen keskeisimmät ehdot koskevat sopimusobjekteja, jonka kääntöpuolena on se, että useimmiten kaikki muu rajautuu siitä epäolennaisena pois.²¹

Tulevaisuuden ”lukitsemisen” jälkeen lähtökohta ja toive on se, että kun osapuolten suoritusvelvollisuudet on sopimuksessa määritelty, muuttuu sopimus samalla osaksi todellisuutta. Sopimuksen synnyttyä vanhan ja yleismaailmallisen *pacta sunt servanda* -periaatteen mukaisesti sopimukset on pidettävä, ts. osapuolten on tehtävä se, mitä he ovat sitoutuneet tekemään, eikä sopimusta voida pääsääntöisesti yksipuolisesti peruuttaa tai muuttaa.²² Tämän jälkeen sopimus voidaan ikään kuin unohtaa ”tarpeettomana”. Sopimus toimii korkeintaan muistilistana siitä, mitä velvollisuuksia sopimusosapuolilla toisiaan kohtaan on.²³

Edellä esitetystä sopimuksen ”unohtamisesta” ja ”tarpeettomuudesta” huolimatta sopimus voi vielä aktivoitua tilanteessa, jossa sopimuksella lukittu tulevaisuus ei toteudukaan. Tällöin sopimus otetaan tyypillisesti uudelleen esille ja siihen vedotaan. Sopimuksen ehdot määrittävät taas sen, mitä tapahtuu, mikäli sopimuksessa edellytettyä tulevaisuutta ei synnykään. Sopimuksen avulla suoritusvelvollisuutensa laiminlyönyt osapuoli voidaan tarvittaessa pakottaa toimimaan sopimuksen mukaisesti taikka toinen osapuoli voi mahdollisesti saada tuomioistuimen tai välimiesmenettelyn ratkaisun myötä hyvityksen siitä, että vastapuoli on laiminlyönyt suoritusvelvollisuutensa. Sopimusta

²⁰ Eckhard – Mellewigt 2005, s. 14.

²¹ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 69.

²² Saarnilehto – Annola 2018, s. 19.

²³ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 69.

rikkonut osapuoli joutuu tällöin pakkotäytäntöönpanotoimien kohteeksi, mikäli se ei vapaaehtoisesti noudata sopimusta.²⁴

Viljasta, Salmista ja Hurmerinta–Haanpäästä mukailten voidaankin todeta, että perinteisesti juristien itseymmärrys asemoi heidät itsensä vahvasti turvaavan sopimisen vartioiksi. Juristit tuntevat sopimusoikeuden, hallitsevat sopimuskäytännön, tietävät eri sopimusehtojen rajoitukset ja mahdollisuudet sekä osaavat varmistaa neuvotteluasemat ja turvata juridisen selustan, jos ja kun asiat menevät pieleen. Juristit osaavat tehdä sopimuksista yksi- tai moniselitteisen sekä mahdollisimman sitovan.²⁵

Esiteltyäni vallitsevan sopimusoikeudellisen käsityksen, on meidän tarpeellista ottaa askel taaksepäin, ja kysyä, miksi yritykset ylipäättään solmivat kaupallisia sopimuksia? Tällöin ymmärrämme, mikä nykyaikaisessa sopimustavassa on vikana.

2.4 Miksi yritykset solmivat sopimuksia?

Sopimukset ovat välttämättömiä minkä tahansa yrityksen liiketoiminnassa. Sopimuksia on kuvattu muun muassa liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksenä ja taloutta eteenpäin ajavana voimana²⁶ sekä liiketoiminnan ja -elämän ”liimana”, joka pitää talouden kasassa²⁷. Yritys hankkii tuotannontekijöitä, kuten koneita, raaka-aineita ja työvoimaa, sopimusten avulla. Markkinoilla yritys myy tuotteitaan asiakkaille tekemällä sopimuksia, minkä lisäksi yritys saattaa pyrkiä parantamaan markkina-asemaansa ostamalla kilpailijansa, jonka yhteydessä tehdään yrityskauppasopimus. Yrityksen toimitilat hankitaan tekemällä kauppa- tai vuokrasopimuksia.²⁸

Kaupallisten, so. yritysten välisten, sopimusten yleisestä merkityksestä puhuttaessa mieleen nousee väistämättä melko yksinkertainen kysymys siitä, miksi yritykset ylipäänsä solmivat sopimuksia. Perinteinen sopimusoikeudellinen ajattelu tarjoaa vastaukseksi osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien määrittelyn sekä mahdollisiin riitoihin varautumisen.²⁹ Tätä perinteistä ja voimassaolevaa ajattelutapaa voidaan pitää

²⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 70.

²⁵ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 163–164.

²⁶ *Haapio* 2013, s. 84.

²⁷ *Passera* 2017, s. 19.

²⁸ *Hemmo – Hoppu* 2006, luku 3. Sopimusoikeuden normisto ja sopimusriskit (luettu 1.11.2018).

²⁹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 68. *Uusklassisesta sopimusajattelusta* tarkemmin luvussa 2.2 Eri sopimus- ja sopimiskäsityksiä.

varsin toimivana, mutta se ei vastaa kysymykseen siitä, miksi yritykset ylipäänsä solmivat sopimuksia.

Vastaus edellä esitettyyn kysymykseen on varsin yksinkertainen: *yritykset solmivat sopimuksia saavuttaakseen liiketoiminnan tavoitteitaan*. Sopimuksia ei solmita mahdollista oikeudenkäyntiä silmällä pitäen taikka oman selustan turvaamiseksi, vaan niiden tarkoituksena on luoda sopimusosapuolille arvoa ja parantaa yritysten välistä yhteistyötä, tuottavuutta sekä kilpailuetua.³⁰ *Kaupallisten sopimusten pääasiallinen ja tärkein tarkoitus on toimia liiketoimintaa helpottavina ja tukevinä työkaluina, joiden avulla sopimusten osapuolet saavuttavat haluamiaan tavoitteita.*³¹

Jokainen sopimusta edellyttävä ratkaisu yrityksen sisällä perustuu liiketaloudellisiin näkökohtiin. Yritys pyrkii strategiaansa noudattaen toimimaan mahdollisimman kannattavasti markkinoilla ja tekee tämän vuoksi erilaisia liiketoimintaan liittyviä ratkaisuja. Nämä ratkaisut ovat liiketaloudellisia, ja sopimukset ovat vain välineitä toteuttaa tehdyt ratkaisut juridisesti pätevällä tavalla.³² Sopimusten perimmäisenä tarkoituksena on siis liiketoiminnan parantaminen ja kehittäminen sekä liikesuhteiden solmiminen. Pitkäaikaisiin liikesuhteisiin ryhdytään sen vuoksi, että niiden odotetaan olevan tuottoisia yritykselle.

Koska liiketoiminnallinen päätös on sopimuksentekoprosessissa aina sopimuksenteon perustana, voitaisiin tätä mukaillen karrikoidusti sanoa, että sopimuksen perimmäisin tehtävä olisi palvelua ainoastaan kyseisellä sopimuksella tavoiteltavaa liiketaloudellista päätöstä ja tavoitetta. Toisin sanoen sopimuksen olisi oltava sisällöltään, muodoltaan, luottavuudeltaan ja kaikilta muilta ominaisuuksiltaan sellainen, että se helpottaa aina kulloisenkin liiketaloudellisen ratkaisun toteuttamista.

Asia ei luonnollisesti ole näin yksinkertainen, sillä sopimuksilla on katsottava olevan muitakin tehtäviä ja funktioita kuin pelkästään liiketoiminnan edistäminen. Yritysten väliset liikesuhteet ja transaktiot ovat moniulotteisia ja -mutkaisia tapahtumaketjuja, joihin vaikuttaa useampi tekijä. Yritysten välisiä sopimuksia laadittaessa onkin pystyttävä huomioimaan liikesuhdetta koskevat liiketoiminnalliset ja juridiset ulottuvuudet. Sopimus toimii parhaiten silloin, kun näiden ulottuvuuksien välillä vallitsee tasapaino.

³⁰ Haapio – Siedel 2013, s. 11.

³¹ Haapio 2013b, s. 286.

³² Hemmo – Hoppu 2006, luku 3. Sopimusoikeuden normisto ja sopimusriskit (luettu 9.4.2018).

Turvaavan sopimisen ja liiketaloudellisen ratkaisun toteuttamisen lisäksi sopimuksilla on myös muita tehtäviä, joita esittelen seuraavassa.

2.5 Muita kaupallisten sopimusten tehtäviä

Taloudellisessa toiminnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisten vuosikymmenien aikana johtuen tuotannon sirpaloitumisesta, kansainvälistymisestä sekä teknologian kehityksestä.³³ Sopimukset ovat edellä esitetysti taloudellisen toiminnan kannalta välttämättömiä, joten niiden voidaan katsoa olevan myös kuvatun muutoksen keskiössä. Myös sopimustoiminta on muuttunut, kuten myös sopimuksia ja sopimusten käyttöä koskevat käsitykset ja ajattelutavat.³⁴ Samalla voidaan todeta, että sopimusten tehtävät ovat muuttuneet kaiken edellä kuvatun muutoksen myötä.

Uudenlaisessa, vaihtoehtoisessa sopimusajattelussa sopimusten funktioita lähdetään laajentamaan perinteisestä turvaavan sopimisen mallista. Uuden ajattelutavan mukaan kaupallisten sopimusten tehtävät ovat moninaisia. Vaikka puhunkin uudesta ajattelutavasta, on sopimusten funktioita tarkasteltu kuitenkin jo pidemmän aikaa, sillä esimerkiksi *Macaulay* esitti jo vuonna 1963 sopimusten toimivan ennen kaikkea vaihdannan välineitä.³⁵ *Haapion* mukaan sopimukset toimivat taas yrityksissä muun muassa koordinoinnin ja kontrollin välineinä, liiketoiminnan organisointi- ja hallinnointimekanismeina sekä yleisenä tietolähteenä. Sopimusten tehtävänä on myös suunnitella ja hallinnoida liiketoimintaa, projekteja sekä liikesuhteita, minkä lisäksi niiden tulisi parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja sopimusvelvoitteiden toteuttamista. Ennen kaikkea *Haapio* näkee sopimukset yrityksen johtamisvälineinä, joiden avulla voidaan saavuttaa liiketaloudellista menestystä.³⁶

Mayer ja *Mondal* ovat sitä mieltä, että yksi sopimuksen funktioista on edistää innovatiivisia sekä luovia ratkaisuja ja tuloksia.³⁷ *Poppo* ja *Zhou* ovat taas ehdottaneet, että sopimuksen eräänä funktiona voitaisiin pitää oikeudenmukaisuuden edistämistä oikeudenmukaisuuden ollessa yksi liiketoiminnan suorituskyvyn tärkeimmistä

³³ Ks. taloudellisen toiminnan muutoksesta tarkemmin *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 65–66.

³⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 66.

³⁵ *Macaulay* 1963a, s. 56.

³⁶ *Haapio* 2013a, s. 27–45. Samaa mieltä ovat myös *Saxena* 2008, s. 5, *Liinamaa et al* 2016, s. 40 ja *Passera* 2017, s. 55.

³⁷ *Mayer – Mondal* 2011.

tekijöistä.³⁸ *Roxenhallin* ja *Ghaurin* mukaan sopimuksia laaditaan kommunikaation työkaluiksi, vähentämään epävarmuutta tai yksinkertaisesti siksi, että sellainen on tavanomaista ja kuuluu tapoihin.³⁹

Huomionarvoista on myös se, että yrityksessä työskentelevillä eri toimihenkilöillä saattaa olla täysin erilainen käsitys ja suhtautuminen sopimusten tehtäviin. *Collins* esittelee tähän liittyen kaksi näkökulmaa. Ensinnäkin sopimuksia voidaan ajatella juristien näkökulmasta. Tyypillistä juristin ajattelumallia mukaillen sopimuksia tarvitaan sopimusneuvottelu- ja suunnitelutilanteissa, koska niiden avulla voidaan luoda varasuunnitelmia mahdollisia sopimukseen liittyviä epävarmuustekijöitä, kuten sopimusrikkomusta, silmällä pitäen. Juristit näkevätkin sopimukset ennen kaikkea riskienhallintavälineinä.⁴⁰ Liike-elämän ihmiset taas kiinnittävät huomionsa sopimuksen liiketaloudellisiin seikkoihin, kuten hyödykkeiden ja palveluiden vaihdantaan. Sopimukseen liittyvät epävarmuustekijät eivät ole heidän fokuksensa keskiössä. Liiketoimintapuolesta vastaavat henkilöt ajattelevat asioita ja tekevät ratkaisuja liiketaloudellisen perustein. Heidän näkökulmasta sopimuksen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat muun muassa hinta, hyödykkeet (niiden laatu ja määrä), ajoitus ja luotettavuus.⁴¹ Eri näkemysten myötä herää kysymys siitä, että kenen näkemystä voidaan pitää tärkeämpänä?

2.6 Yhteenveto

Edellä esitetty osoittaa meille, että sopimuksilla on valtaisa merkitys jokaisen yrityksen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Sopimusten avulla yritys pääsee tavoitteisiinsa ja voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yllä esittämäni osoittaa, että kaupallisilla sopimuksilla on valtavasti erilaisia tehtäviä, minkä lisäksi eri sidosryhmien voidaan katsoa suhtautuvan sopimukseen eri tavoin. Mainitsemieni esimerkkejä ei voida edes pitää tyhjentävänä listauksena sopimusten kaikista funktioista ja tarkoituksista.

Nykyaikainen sopimusajattelu rakentuu vahvasti uusklassisen sopimusajattelun mallin varaan, jossa sopimuksella asetetaan osapuolille selvät oikeudet ja velvollisuudet sekä

³⁸ *Poppo – Zhou* 2014, s. 1508–1523. Ks. myös *Passera* 2017, s. 56.

³⁹ *Roxenhall – Ghauri* 2004, s. 261.

⁴⁰ *Collins* 2002, s. 149–153.

⁴¹ *Collins* 2002, s. 149–153.

varaudutaan mahdollisiin riitatilanteisiin.⁴² Kyse on niin kutsutusta turvaavasta sopimisesta, joka on jokaiselle juristille, tieteenharjoittajalle ja opiskelijalle tuttu tapa käsittää sopimusten tarkoitusta. On myös tyypillistä, että tätä ajattelutapaa vaalitaan ja juristit kokevat sen omakseen. Vuosien saatossa uusklassista sopimusmallia on pyritty haastamaan esimerkiksi relationaalisen sopimusteorian ja transaktiokustannusteorian mallein, mutta nämä teorit eivät ole kuitenkaan pystyneet täysin vastaamaan avoinna oleviin sopimusoikeuden kysymyksiin, haasteisiin eikä tarpeisiin.

Huolimatta siitä, että perinteinen turvaavan sopimisen tapa on todettu hyväksi ja ammattitaitoiseksi tavaksi, ei sitä voida mielestäni pitää täydellisenä. Perinteisen sopimusajattelun mukaan laaditut sopimukset eivät nimittäin täytä kaikkia sopimuksen funktioita, sillä ne keskittyvät pääsääntöisesti vain juridiikkaan. Olen itse vahvasti sitä mieltä, että kaupallisten sopimusten ensisijainen ja tärkein tehtävä on *liiketaloudellisten ratkaisujen toteuttaminen*. Jotta sopimukset voisivat toteuttaa kyseisen tehtävän, on niissä pystyttävä huomioimaan myös muita, kuin juridisia seikkoja. Tämä edellyttää kaikkien sopimusten funktioiden huomioimista, minkä lisäksi sopimusten on oltava käyttökelpoisia työkaluja niiden käyttäjille.

Hyvä ja toimiva sopimus huomioi kaikki sopimuksen mainitut funktiot. Mielestäni nykymallin mukaiset turvaavat sopimukset eivät sitä tee. Tästä johtuen eri piireissä on lähdetty haastamaan turvaavan sopimisen toimivuutta nykyaikaisessa liike-elämässä. Yhä useampi oikeustieteilijä – minä mukaan lukien – on sitä mieltä, että nykyistä tapaa laatia sopimuksia ei voida pitää täysin ongelmattomana. Seuraavassa luvussa huomaamme, että sopimusten laadinta ainoastaan perinteisen sopimuskäsityksen periaatteiden mukaisesti on ongelmallista sopimusten muiden funktioiden ja tarkoitusten kannalta.

⁴² *Liinamaa et al.* 2016, s. 40.

3. KAUPALLISTEN SOPIMUSTEN ONGELMAT

3.1 Kaupallisten sopimusten ongelmista yleisesti

Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa, että nykyinen tapa laatia sopimuksia ”juristilta juristille” ja turvaavan sopimisen mallin mukaisesti ei ole täysin ongelmatonta. Tässä luvussa esittelen mielestäni suurimmat nykyajan kaupallisiin sopimuksiin liittyvät ongelmat. Ymmärtämällä näitä ongelmia ja niiden syitä alustan tulevia tutkielman osiani, joissa pyrin esittämään mahdollisen ratkaisun niiden korjaamiseen.

Puhuttaessa kaupallisissa sopimuksissa mahdollisesti olevista ongelmista, on tärkeää kuitenkin huomauttaa, että suurin osa sopimuksista, niiden avulla toteuttavista liiketoimista sekä liikesuhteista toimivat pääsääntöisesti täysin ongelmitta. Mikäli ongelmia ilmenee, ratkotaan ne usein yhteisymmärryksessä sopimuspuolten kesken esimerkiksi yhdellä puhelinsoitolla tai muutamalla sähköpostilla. Vain hyvin harva sopimusriita ajautuu tuomioistuimen tai välimiesoikeuden ratkaistavaksi ja sopimuksia käytetään vain harvoin todisteina oikeudenkäynneissä.⁴³ Liikesuhteet ja liiketoimet perustuvat usein osapuolten keskinäiseen luottamukseen, ja niitä koskevat sopimusvelvoitteet hoidetaan moitteitta. Kirjallista sopimusta ei välttämättä tarvitse edes katsoa koko liikesuhteen aikana, sille sopimusvelvoitteet toteutetaan molempia sopimuspuolia tyydyttävällä tavalla. Näin ollen ei voida tehdä mitään yleistä linjausta taikka väitettä siitä, että kaupallisissa sopimuksissa olisi yleisesti ottaen ongelmia. Toisin sanoen on selvää, että turvaava sopiminen toimii. Se ei ole kuitenkaan täysin ongelmatonta.

Ensimmäisenä kaupallisiin sopimuksiin liittyvä ongelma on mielestäni se, että turvaavan sopimusajattelun mukaan laaditut sopimukset eivät huomioi kaikkia sopimusten funktioita, jolloin sopimukset eivät täytä kaikkia niille asetettuja tavoitteita, eivätkä ne ole liiketoimintaa tukevia työkaluja. *Toinen* ongelma nykyaikaisessa sopimusten laadinnassa on se, että sopimukset on ikään kuin laadittu juristilta juristille, jolloin ne eivät ole tarkoitettu niiden todellisia käyttäjiä varten ja niiden sisältö muuttuu vaikeaselkoiseksi lakijargoniksi. Voidaankin todeta, että sopimukset on laadittu juridista yhteisöä varten, vaikka painopiste tulisi olla bisnesyhteisön tarpeissa. *Kolmanneksi* ongelmaksi muodostuu etenkin oikeussosiologisissa piireissä esitetty väite kahdesta

⁴³ C. Mitchell 2009, s. 676.

sopimusmaailmasta, jonka mukaan ongelma on se, että liiketoimeen ryhtyessään osapuolet solmivat ikään kuin kaksi erillistä sopimusta, jotka eivät vastaa sisällöltään toisiaan. *Neljäs* ongelma johtuu taas eri yrityksen toimihenkilöiden erilaisesta suhtautumisesta sopimuksiin sekä johtohenkilöstön irrottautumisesta sopimuksen laadintaprosessista.

Ennen ongelmien tarkempaa erittelyä haluan kuitenkin selvyuden vuoksi korostaa, että sopimuksen turvaava funktio, jossa huomioidaan oikeudelliset seikat ja varaudutaan erilaisiin riskeihin, on luonnollisesti äärimmäisen tärkeä ja välttämätön sopimusten toimimisen edellytys. Turvaavan sopimisajattelun malli on hyvä ja toimiva tapa laatia sopimuksia, eikä sopimusten juridisesta ulottuvuudesta tule missään tapauksessa luopua, saati tinkiä. Sitä en ole ehdottamassakaan. Tilanne, jossa sopimus ei täytä sen juridisia tehtäviä, voi muodostua erittäin vahingolliseksi. Esimerkkinä toimikoon tilanne, jossa sopijapuoli on olettanut sopimuksen taikka joidenkin sen ehtojen olevan päteviä ja täytäntöönpanokelpoisia, joita ne eivät tosiasiallisesti ole. Tällöin vastapuoli voi irrottautua sopimuksesta ilman minkäänlaisia seuraamuksia ja sopimukseen ”jäänyt” osapuoli jää vaille suoritusta taikka keinoa panna vastapuolen sopimusvelvoitteet täytäntöön. Ennen kaikkea turvaava sopiminen tarjoaa täytäntöönpanokoneistonsa kautta loukatulle sopijapuolelle keinot sopimusvelvoitteen oikeudelliseen täytäntöönpanoon lisäten näin sopimuksen oikeudellista sitovuutta.⁴⁴ Sopimusten juridinen funktio on äärimmäisen tärkeä, mutta sitä ei saa painottaa liiaksi muiden funktioiden kustannuksella. Sopimukset tulisi laatia ensisijaisesti niiden todellisia käyttäjiä varten huomioiden samalla niiden liiketaloudelliset, oikeudelliset sekä muut näkökulmat ja funktiot.

3.2 Turvaava sopiminen ei huomioi kaikkia sopimuksen funktioita

Luvussa 2.4 esitellyin tavoin kaupallisen sopimuksen perimmäinen ja ensisijainen tehtävä on toteuttaa kulloinkin yrityksen liiketoiminnallinen tavoite ja ratkaisu. Tämän vuoksi nykyistä tapaa laatia sopimuksia ns. ”juridiikka edellä” voidaan pitää ongelmallisena. Liiallinen oikeudellisten seikkojen painottaminen johtaa siihen, ettei sopimuksissa huomioida tarpeeksi sen muita funktioita. Tämä johtaa taas siihen, että sopimukset eivät täytä kaikkia niiden tehtäviä.⁴⁵

⁴⁴ *Cummins* 2015, s. 8 ja *Haapio* 2013a, s. 29.

⁴⁵ Ks. esim. *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a ja 2018b sekä *Haapio* 2013a, s. 45–56.

Nykyaikaista sopimusoikeutta on kritisoitu siitä, ettei se kykene ymmärtämään sopimusta sopijapuolten tarkoittamalla tavalla, tehden siitä irrelevantin kaupallisille toimijoille.⁴⁶ *Haapio* onkin todennut nykymallin mukaisten sopimusten soveltuvan riidanratkaisutilanteisiin, mutta jättävän samalla toteuttamatta kokonaan sopimusten liiketaloudellisia päämääriä, minkä lisäksi niiden liikkeenjohdolliset ominaisuudet eivät toimi.⁴⁷ Oikeuskirjallisuudessa kuultu väite onkin, että laista ja sopimuksista tulee relevantteja ainoastaan silloin, kun liikesuhteessa syntyy ongelmia.⁴⁸

International Association for Contract & Commercial Managementin (jäljempänä ”*IACCM*”)⁴⁹ toteuttamat tutkimukset kuvaavat nykyaikaisen sopimusajattelun ongelmia varsin hyvin. Tutkimusten perusteella liikeneuvotteluita dominoi yleensä sellaiset säännökset ja ehdot, jotka koskevat laiminlyönti- tai virhetilanteista syntyviä seuraamuksia, kuten maksuvelvollisuutta, vastuusta vapautumista taikka sopimussakkoa.⁵⁰ *Cummins*in mukaan laiminlyönti- ja virhetilanteisiin keskittyminen kuitenkin vääristää riskienhallintaa, sillä se pakottaa osapuolet keskittymään siihen, mitä tapahtuu, jos jokin menee pieleen, eikä siihen, onko edes todennäköistä, että asiat menevät pieleen. Sopimusten ja neuvotteluiden tarkoituksiksi nähdäänkin usein riskien välttely eikä taloudellisen arvon luominen⁵¹, mikä on sopimusten perimmäisen tarkoituksen kanssa ristiriidassa. Sopimusehdoissa ja -neuvotteluissa vallitsevat heikkoudet ovat yleisiä syitä neuvotteluihin varatun budjetin ylittymiseen sekä aikataulun pettämiseen.⁵² Vastaavasti *IACCM:n* tutkimus paljastaa, että suurin osa liike-elämän ihmisistä pitää nykyajan sopimuksia vaikealukuisina ja -selkoisina, minkä lisäksi niistä on vain harvoin käytännön hyötyä projektinjohtajille ja sopimuksen täytäntöönpanotiimeille.⁵³ Sopimukset eivät toisin sanoen tue yrityksen päivittäistä liiketoimintaa.

Nykymallin ei voida katsoa siis tukevan parhaalla mahdollisella tavalla osapuolten välistä yhteistyötä. Jos sopimuksessa keskitytään pääsääntöisesti vain juridisiin seikkoihin, jäävät muut funktiot, kuten liiketoiminnan tukeminen taikka osapuolten välisen

⁴⁶ *C. Mitchell* 2013, s. 2.

⁴⁷ *Haapio* 2013a, s. 45.

⁴⁸ *C. Mitchell* 2013, s. 2. Ks. myös *Collins* 2002, s. 136–137.

⁴⁹ *IACCM* on kansainvälinen sopimuksiin ja liikesuhteisiin keskittyvä voittoa tavoittelematon yhteisö, joka suorittaa kattavaa tutkimusta auttaakseen sen jäseniä parantamaan liikesuhteitaan. Lisätietoa *IACCM*:sta osoitteesta: <https://www.iaccm.com/about/>.

⁵⁰ *Cummins* 2015, s. 8–9.

⁵¹ *Cummins* 2015, s. 9–11.

⁵² *Haapio – Passera* 2016, s. 4.

⁵³ *Haapio – Passera* 2016, s. 1.

koordinaation lisääminen, vähemmälle huomiolle. Riitatilanteita varten laaditut sopimukset eivät ole riittävän joustavia, jotta ne voisivat mukautua muuttuneisiin olosuhteisiin. Ne eivät ole myöskään omiaan edistämään tai koordinoimaan osapuolten välistä yhteistoimintaa. Toisin sanoen nykyaikaiset sopimukset eivät täytä kaikkia sopimusten funktioita.

3.3 Sopimukset on laadittu ”juristilta juristille”

Kaupallisten sopimusten käyttäjät voidaan jaotella kahteen pääryhmään: juridiseen yhteisöön ja bisnesyhteisöön. Sopimusoikeudessa on pääsääntöisesti keskitytty juridisen yhteisön tarpeisiin. Tähän yhteisöön kuuluvat muun muassa oikeustieteilijät, asianajajat, tuomarit ja välimiehet. Suurin osa sopimusoikeudessa käytyistä keskusteluista koskevat tilanteita, joissa sopimuksia joudutaan käyttämään oikeudenkäynnissä esimerkiksi todisteena. *Haapio* mukaan nykyinen tapa laatia sopimuksia on niin sanotusti reaktiivista. Se perustuu siis *ex post* -ajattelumalliin, jossa mahdolliseen ongelmaan tartutaan (vasta) sitten, kun riita on syntynyt.⁵⁴

Samalla tavalla kuin sopimusoikeudellinen keskustelu on keskittynyt juridisen yhteisön tarpeisiin, myös turvaavan sopimisen mallin mukaan laaditut sopimukset keskittyvät juridisen yhteisön tarpeisiin; sopimukset laaditaan mahdollista riitatilannetta silmällä pitäen. Toisin sanoen ne laaditaan sellaisia tilanteita varten, joissa sopimuksella tavoiteltava liiketoimi tai osapuolten välinen liikesuhde on epäonnistunut ja rikkoutunut.⁵⁵ Sopimusten todellisia käyttäjiä ei tyypillisesti huomioida sopimuksen käyttötarkoituksessa, rakenteessa ja kielessä. Turvaavan sopimisen ajattelumalli onkin johtanut siihen, että nykyajan kaupalliset sopimukset on kirjoitettu ikään kuin ”juristilta juristille”. Tällöin sopimukset laaditaan juridista, eikä bisnesyhteisöä varten. Tämä johtaa useampaan ongelmaan.

Ensinnäkin turvaavat sopimukset eivät keskity niiden todellisten käyttäjien ja toimeenpanijoiden tarpeisiin, eikä niitä voida pitää optimaalisina liiketaloudellisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta. Edellä mainitulla tavalla kaupallisen sopimuksen tarkoitus on toteuttaa kulloinkin yrityksen liiketaloudellinen ratkaisu ja tavoite, ei voittaa oikeudenkäyntiä. Koska sopimukset eivät ole tarkoitettu niiden käyttäjiä eikä

⁵⁴ *Haapio* 2013b, s. 286.

⁵⁵ *Passera – Haapio* 2013, s. 39.

todellista tarkoitusta varten, niiden toteuttaminen vaikeutuu. Sopimuksen toteuttamisen epäonnistumisesta saattaa taas seurata liiketaloudellisia ja juridisia ongelmia.⁵⁶

Toiseksi sopimusten laadinta juristilta juristille on se johtanut siihen, että niissä käytetään juristeille ominaista kirjoitustyyliä eli *lakikieltä*⁵⁷. Lakikieltä ja -tekstiä voidaan yleisesti ottaen pitää varsin vaikeaselkoisena etenkin maallikoille. Sopimukset muotoillaan oikeudellista juridiikkaa myötäillen, jolloin sopimusteksti muodostuu vaikeaselkoiseksi ja puuduttavaksi tekstimassaksi, joka on täynnä kömpelöitä lauserakenteita. Sopimusten laatijoilla, so. juristeilla, on tapana suosia sopimuksissaan lakijargonia ja ”testattua”⁵⁸ lakikieltä sekä sopimusehtoja, joiden merkityksiä pidetään selvänä ja määrättyinä.⁵⁹ Lakitekstiä kuvaa hyvin *Fred Rodellin* esittämä kommentti:

*”There are two things wrong with almost all legal writing. One is its style. The other is its content.”*⁶⁰

Rodellin useita vuosikymmeniä vanhaa väitettä voidaan pitää edelleen ajankohtaisena. *Haapion* mukaan lakitekstillä onkin neljä ominaispiirrettä: se on monisanaista, epäselvää, tärkeilevää ja pitkästyttävää.⁶¹

Erityisen ongelmallista vaikeaselkoisen lakitekstin käyttämisestä tekee se, että sopimuksen toimeenpanijana toimii hyvin usein joku muu, kuin sen laatinut juristi. Tilannetta kuvaa hyvin *IACCM:n* suorittaman tutkimus, jonka mukaan yhdeksän kymmenestä yrityksen johtohenkilöstä myöntää, että sopimuksia on vaikea lukea tai ymmärtää. Tämän lisäksi *IACCM* pitää sopimusten vaikeaselkoista rakennetta ja kieltä paitsi turhana myös riskitekijänä. Tutkimuksen mukaan yksinkertaisemmat ja selvemmat sopimukset vähentävät ensinnäkin niiden tulkitsemiseen käytettyä aikaa, minkä lisäksi ne estävät virheiden syntymistä.⁶²

Vaikka sopimuksen sisältö olisikin selvä lainopillisen koulutuksen saaneelle henkilölle, voi se olla kaikkea muuta sitä lukevalle maallikolle. Sopimuksen pääasiallinen ja

⁵⁶ *Passera – Haapio* 2013, s. 39.

⁵⁷ *Niemivuo* määrittelee lakikielen seuraavasti: ”*Suppeassa merkityksessä termiä lakikieli käytetään synonyyminä säädöskieli-termille, jolla ymmärretään lakeja ja muita säädöksiä laadittaessa noudatettavaa kielenkäyttötapaa. Laajemmassa merkityksessä lakikieli kattaa muutkin oikeudellisen kielen muodot, kuten oikeustieteen, tuomioistuineläytöksen, hallinnon ja asianajajakunnan käyttämän kielen.*”

⁵⁸ *Haapion* mukaan ”testatulla lakikielellä” tarkoitetaan sopimusehtoja, jotka ovat kestäneet tuomioistuimen tarkastelun. Toisin sanoen testattu lakikieli on osoittautunut toimivaksi oikeudenkäynnissä.

⁵⁹ *Haapio* 2013a, s. 46.

⁶⁰ *Rodell* 1936, s. 38.

⁶¹ *Haapio* 2013a, s. 48.

⁶² *IACCM* 2015, s. 6–11.

todellinen käyttäjä saattaa hyvinkin olla esimerkiksi yrityksen osto- tai myyntijohtaja, tuotantoketjun jäsen tai projektijohtaja, joka ei omaa juridista koulutusta.⁶³ Lisäksi nykyisessä liike-elämässä on yhä tavanomaisempaa, että työsuhteet ovat yhä lyhyempiä ja työntekijöiden vaihtuvuus on entistä suurempaa. Uuden työntekijän tai henkilön ryhtyessä toteuttamaan voimassa olevaa sopimusta, on hänen ymmärrettävä mihin sopimuksilla pyritään. Sopimuksen on tällöin annettava selvät ohjeet suoritettavista toimenpiteistä. Epäselvät sopimukset voivat johtaa väärinymmärryksiin, väriin päätöksiin sekä juridisiin ongelmiin. Mitä vaikeaselkoisempia ja epävarmempia sopimuksen asettamat tehtävät ovat, sitä epätodennäköisempää on, että sopimuksen osapuolet saavuttavat sopimuksen mukaiset tavoitteensa.⁶⁴ Sopimuksella tavoiteltavan liiketoimen parhaan mahdollisen toteutumisen kannalta onkin elintärkeää, että sopimuksen toimeenpanija ymmärtää sopimuksen tai sen ehdon sisällön. Edes juridiikaltaan täydelliseksi katsottava sopimus ei voi toimia, jos sen lukija ei ymmärrä, mitä siinä sanotaan.

Nykymaailmassa lähes jokaisella alalla ja jokaisessa asiassa pyritään yksinkertaisuuteen ja selvyyteen esimerkiksi visuaalisuuden ja käytännöllisyyden lisäämisen avulla. Tämän lisäksi parhaan käyttäjäkokemuksen tarjoavat yritykset menestyvät tyypillisesti parhaiten. Asiakkaat ovat yhä tietoisempia tarjottavan palvelun sisällön laadusta, ja he osaavat myös vaatia sitä. Samaten yhä useamman yrityksen johtohenkilöstö on yhä kiinnostuneempi sopimusten tarkoituksista sekä siitä, kuinka ne laaditaan ja muotoillaan. Jos suurin osa sopimusehdoista on tarkoitettu ohjeeksi myynti- tai muuta henkilöstä varten, niin eikö sopimuksissa tulisi käyttää terminologiaa, jota he ymmärtävät?⁶⁵ Palvelun ja tuotteen käyttäjäystävällisyys ja käytännöllisyys ovat muilla aloilla selkeitä tavoitteita, jopa itsestäänselvyksiä, ja tuotteiden tai palveluiden odotetaan olevan käyttäjäystävällisiä. Miksemme pyrkisi samaan sopimusten kanssa?⁶⁶ Tai juridiikassa ylipäätään?

Edellä esitettyyn liittyen huomionarvoista on lisäksi se, että sopimusriidoissa on tyypillisesti kyse sopimuksen tulkinnasta.⁶⁷ Tällöin voidaan ajatella, että mikäli sopimukset olisivat niin yksiselitteisiä ja selviä, ettei niiden ehtojen tarkoituksesta voi olla epäselvyyttä, ei tulkintariitoja pitäisi syntyä. Toki riidat voivat johtua myös muista

⁶³ Passera 2017, s. 19. Ks. myös Haapio 2013b, s. 286.

⁶⁴ Schepker et al 2014, s. 211 ja Eckhardt – Mellewig 2005, s. 16.

⁶⁵ Cummins 2015, s. 11 ja Innanen 9.11.2017.

⁶⁶ Haapio 2013b, s. 286.

⁶⁷ Passera – Haapio 2013, s. 39.

syistä, minkä lisäksi on tärkeää huomioida, että vain harva sopimusriitatilanne voidaan ratkaista ainoastaan katsomalla sopimusdokumenttia, sillä kullakin yksittäisellä tilanteella on omat olosuhteensa ja muuttujansa. Kuitenkin selvemmillä ja yksiselitteisemmällä sopimuksilla voitaisiin mahdollisesti välttää sopimusta koskevia erimielisyyksiä, kun sopimus ymmärretään ja toteutetaan oikein. Sopimukseen liittyviä ongelmia syntyy sitä vähemmän, mitä helpommin ymmärrettäviä sopimuksen asettamat oikeudet ja velvollisuudet ovat.

Kaikesta edellä mainitusta huolimatta lakikieli dominoi edelleen sopimuksia. Sopimukset on laadittu juridista yhteisöä, eikä niiden tosiasiallisia käyttäjiä varten. Sopimuksista puuttuu siis *käyttäjätasoisuus*. Varsin konservatiiviseksi katsottava juridinen maailma ei ole täysin herännyt nykymaailman vaatimuksiin. Myöskään sopimusteksteissä ei ole tapahtunut vastaavaa muutosta. Jotta sopimukset voivat täyttää niille asetetut tarkoitukset, on ne laadittava yksinkertaisemmiksi ja käyttäjätasoisemmiksi. Tämä tarkoittaa sopimustekstin yksinkertaistamista ja ymmärrettävyyden lisäämistä sekä rakenteen parantamista. Samalla se edellyttää ajattelumallin muutosta siten, että sopimuksia ei enää laadita juristilta juristille, vaan juristilta sopimuksen käyttäjälle. Liiallinen lakikielen käyttö tekee sopimuksista vaikeasti ymmärrettäviä. Vaikeasti luettavat ja ymmärrettävät sopimukset kuluttavat ihmisten aikaa ja lisäävät tehottomuutta, eli toisin sanoen ne lisäävät kuluja. Lyhentämällä lukemiseen ja ymmärtämiseen käytettyä aikaa voidaan vähentää myös muita kuluja. Vanha sanonta kuuluukin: aika on rahaa.

3.4 Kahden sopimusmaailman väite

3.4.1 Paperisopimus vs. todellinen sopimus

Seuraava kaupallisiin sopimukseen liittyvä ongelma on sopimusoikeudessa, etenkin taloustieteellisissä ja oikeussosiologisissa piireissä⁶⁸, esitetty väite ”kahdesta sopimusmaailmasta”, jonka mukaisesti sopimusten osapuolet elävät kahdessa toisistaan erillisessä maailmassa. Toinen näistä on niin kutsuttu *todellinen maailma* (eng. *the real world*) ja toinen *keinotekoinen maailma* (eng. *the artificial world*). Todellisella maailmalla tarkoitetaan sitä maailmaa, jossa sopimuksen ja liikesuhteen osapuolet tosiasiallisesti elävät ja toimivat, ja jonka he ovat itse luoneet suhteen aikana ja sen kestäessä.

⁶⁸ Ks. esim. Collins 2002, Macaulay 2003, C. Mitchell 2009 ja C. Mitchell 2013.

Keinotekoisella maailmalla tarkoitetaan taas sopimuksen osapuolten juristien luomaa maailmaa, jonne siirrytään silloin, kun liikesuhteeseen syntyy syytä tai toisesta säröjä.⁶⁹

Kahden maailman väitteessä tehdään erottelu *todellisen sopimuksen* (eng. *the real deal*) ja *paperisopimuksen* (eng. *the paper deal*) välillä. Kahden sopimusmaailman väitteen mukaan paperisopimus näyttäytyykin edellä kuvattuna turvaamissopimuksena ja sen taustalla ja rinnalla kulkee todellinen sopimus.⁷⁰ Paperisopimuksella tarkoitetaan juristien laatimaa kirjallista dokumenttia, joka kuuluu juristien luomaan keinotekoiseen maailmaan. Paperisopimus on yksinkertaisesti sanottuna se kirjallinen dokumentti, jonka osapuolet ovat allekirjoittaneet ja hyväksyneet, ja joka kuvastaa (kirjallisesti) heidän sopimuksensa sisältöä. Paperisopimus säätelee liikesuhteen ja osapuolten välisiä velvollisuuksia ja niiden suorittamista, suhteeseen liittyviä riskejä sekä mahdollisia riitatilanteita, etenkin tuomioistuimen riidanratkaisijan roolia silmällä pitäen. Nämä kirjallisessa sopimuksessa säännellyt seikat voivat tuntua osapuolista hyvinkin kaukaisilta ja jopa turhilta, eivätkä osapuolet yleensä priorisoi niitä toiminnassaan. Paperisopimus saattaa olla liikesuhteen ja osapuolten kannalta täysin merkityksetön aina siihen asti, kunnes suhteessa ilmenee säröjä taikka toinen osapuoli syyllistyy sopimusrikkomukseen.⁷¹

Todellinen sopimus sijoittuu taas todelliseen maailmaan, ja sillä tarkoitetaan osapuolten yhdessä ymmärtämää sopimuksen sisältöä, joka perustuu osapuolten yhteiseen tietoon ja tahtoon saavuttaa niitä liiketaloudellisia päämääriä, joiden vuoksi sopimus on alun perin solmittu. Tämä sopimus toimii ja perustuu osapuolten väliseen suhteeseen ja luottamukseen, ja sitä pönkittävät ne odotukset ja normit, jotka ovat syntyneet osapuolten kesken yhteisymmärryksessä liikesuhteen kestäessä.⁷²

Ian Macneilin terminologian mukaan todellisella sopimuksella tarkoitetaan *suhdesopimusta*⁷³ (eng. *relational contract*), jolla viitataan jo aiemmin esiteltyyn relationaaliseen sopimusteoriaan.⁷⁴ Suhdesopimuksen idea on, että kun paperisopimus on laadittu ja sopimussuhde saatu käyntiin, toteuttavat osapuolet suhdesopimusta eikä paperisopimusta.⁷⁵ Tällöin muodollisen ja jäykän paperisopimuksen mukaiset

⁶⁹ C. Mitchell 2009, s. 675–676 ja C. Mitchell 2013, s. 1 ja 107.

⁷⁰ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 70.

⁷¹ C. Mitchell 2009, s. 675–676 ja C. Mitchell 2013, s. 2.

⁷² C. Mitchell 2009, s. 676.

⁷³ Macneil 1978.

⁷⁴ Ks. luku 2.2 Eri sopimus- ja sopimiskäsityksiä.

⁷⁵ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 70.

velvollisuudet jäävät ikään kuin taka-alalle ja suhdesopimus, so. todellinen sopimus, on määräävä tekijä osapuolten välisessä sopimussuhteessa. Todellinen sopimus on jatkuvaa neuvottelua ja tasapainottelua osapuolten vahvuuksien ja heikkouksien sekä heidän esittämien vaatimusten välillä. Sopimuksen sisältö ei määräydy kerran ilmaistun tahdon, so. paperisopimuksen, perusteella, vaan se määräytyy osapuolten välisen suhteen, siihen liittyvien odotusten, prosessien ja jatkuvien neuvotteluiden perusteella.⁷⁶ Todellinen sopimus ei ole siis syntynyt minkään ulkopuolisten tekijöiden, kuten lakien tai sopimusehtojen, määrääminä.

3.4.2 Kahdesta sopimusmaailmasta syntyvä ongelma

Kahden sopimusmaailman väitteen mukaisesti lopputuloksena on, että todellisella sopimuksella (suhdesopimus) ja paperisopimuksella ei välttämättä ole juuri mitään tekemistä toistensa kanssa. Osapuolet ovat saattaneet toimia sopimussuhteen kestäessä todellisen sopimuksen mukaan, mutta riidan syntyessä saattaakin jompikumpi vedota paperisopimukseen, joka on laadittu juurikin sopimusvelvoitteiden suorittamista, riskiä ja mahdollista riitaa silmällä pitäen.⁷⁷ Ongelmaksi muodostuu valitettavan usein se, että paperisopimus ei vastaa todellista sopimusta: kirjallinen sopimus on ristiriidassa sopimuksen osapuolten todellisten odotusten kanssa.⁷⁸ Eriyisen ongelmalliseksi tilanne muodostuu juurikin riitatilanteissa: kuinka sopimusta on tulkittava ja mikä on sopimuksen *oikea* sisältö?

Macaulayn mukaan riitatilanteissa asian siirryttyä tuomioistuimen ratkaistavaksi, on riidan ratkaisemisen edellytyksenä sopimuksen todellisen sisällön selvittäminen. Yksi lähestymistapa tilanteen ratkaisuun on omaksua niin kutsuttu muodollinen tapa, jolloin asiaa ratkaiseva tuomari voi rajoittaa sopimuksen sisällön koskemaan sopimuksen muodollisia ilmaisuja, toisin sanoen paperisopimusta. Tällöin tuomarin täytyy selvittää vain se, allekirjoittivatko ja hyväksyivätkö osapuolet kirjallisen sopimuksen, ja jos näin on, niin mitä sopimuksella ja sen sanamuodolla ollaan tarkoitettu.⁷⁹ Tässä tapauksessa osapuolten liikesuhteen aikana luomat käytännöt, odotukset ja normit siirtyvät sivuun.

⁷⁶ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 70.

⁷⁷ *C. Mitchell* 2009, s. 676. Ks. myös *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 163–165.

⁷⁸ *Collins* 2002, s. 158–160. Ks. myös *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 163–164.

⁷⁹ *Macaulay* 2003, s. 44. Ks. myös *C. Mitchell* 2012, jossa käsitellään sopimuksen tulkintaa common law -näkökulmasta.

Lähestymistapaa on usein katsottava ongelmalliseksi, sillä paperisopimus vastaa valitettavan harvoin oikeaa sopimusta eli osapuolten luomia tapoja ja käytäntöjä. Kirjalliseen sopimukseen kirjatut ehdot voivat olla ristiriidassa sopimusosapuolten todellisten odotusten ja tarkoitusten kanssa, jotka ovat syntyneet liikesuhteen aikana epämuodollisin keinoin. Kysymykseksi jää tällöin se, että tuleeko tuomioistuimen sopimuksen sisältöä määritellessään huomioida ainoastaan muodollinen, allekirjoitettu sopimuspaperi ja sen sisältö, vai tuleeko tuomioistuimen mahdollisesti huomioida osapuolten odotukset sekä oikea sopimus, jonka mukaisesti osapuolet ovat ennen riidan alkamista toimineet.⁸⁰ Tämä on omiaan aiheuttamaan epävarmuutta osapuolten välisen sopimussuhteen todellisesta sisällöstä.

Myös *Collins* on puhunut ilmiöstä ja kahdesta erillisestä maailmasta. Hän on todennut, että sopimusten osapuolet tekevät usein periaatteessa kaksi erillistä sopimusta. Monessa tapauksessa sopimusneuvotteluihin osallistuvat edellä mainitulla tavalla esimerkiksi yrityksen myyntiosasto ja johtajat, ilman lakiosaston tai juristien tukea. Tavoitteena on luonnollisesti saada aikaiseksi mahdollisimman hyvä ”diili”. Usein sopimusneuvotteluissa päästään sopuun tulevan liiketoimen tai kaupan ydinehdoista sekä siitä, että sopimus tullaan ylipäättään tekemään. Osapuolet voivat jo ajatella sopimuksen syntyneen ja saavuttaneensa yhteisymmärryksen asiasta kädenpuristuksen myötä. Samalla osapuolet saattavat sopia ”paperihommien” hoitamisesta myöhemmin. Nämä paperihommat jäävät juristien vastuulle, jotka eivät välttämättä ole edes osallistuneet sopimusneuvotteluihin.⁸¹ Ensimmäinen ongelma saattaa muodostua jo tässä vaiheessa. Sanotulla tavalla kirjalliset sopimukset laatii juristi, eikä sopimusta neuvottelemassa olleet henkilöt. Tällöin sopimus laaditaan juristin oman parhaan käsityksen mukaan, joka ei välttämättä vastaa neuvottelevien henkilöiden käsitystä. Sopimukseen sisällytetään usein myös hyviksi todettuja vakioehtoja, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä kyseisen sopimuksen ja liiketoimen kanssa.⁸²

Collinsin mukaan ongelmaksi saattaa juurikin muodostua se, että osapuolet ovat tulleet solmineeksi periaatteessa kaksi erillistä sopimusta: suullinen sopimus, jossa ollaan sovittu liiketoimeen ja ”diiliin” liittyvistä yleisistä seikoista ja periaatteista, sekä kirjallinen sopimus, joka sisältää sopimuksen toteuttamista koskevat muodolliset seikat. Suullinen, epämuodollinen sopimus priorisoidaan ajallisesti tarkasteltuna kirjallisen

⁸⁰ *Macaulay* 2003, s. 44.

⁸¹ *Collins* 2002, s. 154–160. Ks. myös *Malhotra* 2012, s. 363–368.

⁸² *C. Mitchell* 2013, s. 104.

sopimuksen edelle, ja se on tärkeässä asemassa osapuolten liikesuhdetta tai -tointa koskevien odotusten muokkaamisessa ja luomisessa. Liiketaloudelliset seikat ovat neuvotteluissa sopimuksen keskiössä. Kirjallinen sopimus taas on kokonaisvaltaisempi ja kattavampi versio sopimuksesta, joka ilmaisee tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat ehdot ja tiedot koko liiketoimesta sekä osapuolten välisestä suhteesta. Mahdollisen riidan syntyessä ja näiden kahden sopimusten välisessä ristiriitatilanteessa tuomioistuimen tehtäväksi jää valita se, kumpaa sopimusta noudatetaan, ja mikä on tosiasiallisesti sopimuksen sisältö.⁸³

Catherine Mitchellin mukaan kahden maailman -väite on muuttumassa sopimusopin sisällä hokemaksi, sillä se on esitetty niin useaan otteeseen. *Mitchellin* mukaan kyseisenlaista selvää erottelua paperisopimuksen ja todellisen sopimuksen välillä ei voida kuitenkaan tehdä, sillä liikesuhteet ja -sopimukset perustuvat monelle eri tekijälle.⁸⁴ Olen taipuvainen puoltamaan *Mitchellin* näkökantaa, sillä edellä esitetyn kaltainen kahden sopimusmaailman väite on mielestäni liian jyrkkä tapa ajatella tilannetta. Kummallakin sopimuksella on näet väliä. Edellä mainitusta huolimatta kahden sopimusmaailman väitettä on pidettävä ainakin jossain määrin relevanttina, oli se sitten totta tai ei. Väite tuo esille niitä ongelmia, joita sopimuksissa tosiasiallisesti on. Liikesuhteeseen syntyessä säröjä, sopimusosapuoli vetoaa luonnollisesti ensisijaisesti kirjalliseen sopimukseen, joka on laadittu turvaavan sopimisen näkökulmasta juuri mahdollista riitatilannetta silmällä pitäen. Ongelmaksi saattaa muodostua vain se, että kirjallinen sopimus ei vastaa syystä tai toisesta osapuolten todellisia tarkoituksia ja odotuksia eli todellista sopimusta. Tietyllä tapaa käsillä on tilanne, jossa osapuolilla on kaksi erillistä sopimusta. Tämä on taas oikeusvarmuuden kannalta huono tilanne. Viime kädessä sopimussuhteen sisällön tulkitseminen jää tuomioistuimen tai välimiesoikeuden tehtäväksi, jolla ei välttämättä ole mahdollisuuksia tulkita sopimusta sen oikealla tavalla.

Edellä esitettyihin ongelmiin liittyen mahdollisissa riitatilanteissa on kyse sopimuksen todellisen sisällön tulkitsemisesta. Asiaa ratkaisevan tuomioistuimen on kussakin tapauksessa selvitettävä sopimuksen todellinen sisältö sekä kirjallisten dokumenttien että osapuolten tosiasiallisen käyttäytymisen perusteella. Eräs keino rajata tuomioistuimen mahdollisuuksia tulkita sopimuksen sisältöä, on lisäämällä kirjalliseen sopimukseen tulkintamateriaalia rajaava sopimusehto. Tyypillisesti sopimuksen tulkinta-aineistoa rajataan lisäämällä sopimukseen niin kutsuttu *integraatiolauseke* (eng. *entire agreement clause*), jonka mukaan sopimusehdot määritetään kaikilta osin sopimusasiakirjassa, eikä siinä mainitsemattomiin

⁸³ *Collins* 2002, s. 155–160.

⁸⁴ *C. Mitchell* 2009, s. 676.

ehtoisiin voi vedota.⁸⁵ Integraatiolausekkeella voidaan siis ikään kuin poistaa todellisen sopimuksen vaikutus paperisopimukseen.

Hemmon mukaan huomionarvoista on kuitenkin se, että vaikka integraatiolauseke vaikuttaa asiakirjan ulkopuolelle jäävän tulkinta-aineiston painoarvoa vähentävästi, se ei yleensä kuitenkaan poista mahdollisuutta tukeutua epäselvän sopimuskohdan tulkinnassa esimerkiksi sopimusneuvotteluista saataviin tietoihin. Edellytyksenä sopimuksen ulkopuolisen tulkinta-aineiston käyttöön on se, että asiakirjan (jossa integraatiolauseke on) tulee jättää arvioitava kysymys epäselväksi. Tilanne on luonnollisesti toinen silloin, jos tulkintatulos on kirjallisen muodon perusteella ilmeinen, jolloin integraatiolauseke estää ottamasta huomioon muodon ulkopuolista selvitystä siitä, että osapuolet ovat tosiasiaassa sopineet toisin kuin asiakirjasta ilmenee tai että sopimussuhdetta sääntelevät myös muodon ulkopuoliset ehdot.⁸⁶

Edellä mainitulla tavalla integraatiolauseke voi olla yksi keino tehdä selväksi edellä mainittu todellisen sopimuksen ja paperisopimuksen välinen erottelu. Tällöin mahdollisessa riitatilanteessa kirjalliseen sopimukseen vetoava osapuoli voisi vedota lausekkeeseen, mikäli tulkintatulos on kirjallisen muodon perusteella ilmeinen. Yleisten sopimuksen tulkintaperiaatteiden mukaan tulkintaan voivat kuitenkin vaikuttaa myös kirjallisen sopimuksen ulkopuoliset tekijät, kuten sopimuspuolten perustellut odotukset ja heidän välilleen syntynyt käytäntö. Integraatiolauseke saattaakin olla ristiriidassa sopimuspuolten odotusten kanssa, etenkin, jos lauseke on liitetty sopimukseen ns. vakioehtona⁸⁷, jonka sopimuksen laatinut juristi lisää tavanomaisesti kaikkiin sopimuksiinsa, sillä se on ollut yrityksellä tapana. Lauseke saattaakin aiheuttaa ristiriitaa osapuolten odotuksissa, sillä sopimuksetekovaiheessa he ovat saattaneet keskittyä enemmän suullisiin lupauksiin, jotka muodostivat sopimuksella tavoiteltavan liiketoimen, eivätkä niinkään pienellä prääntättyihin sopimusehtoihin.⁸⁸ Eryteisesti ristiriita on olemassa silloin, kun ehto on juristin lisäämä, eivätkä sopimuspuolet itse ole edes kiinnittäneet siihen huomiota, saatikka toimineet kyseisen ehdon mukaisesti.

Ristiriita saattaa siis syntyä siitä, että sopimuspuolet ovat keskittyneet ja luottaneet liikesuhteessa ja sopimusneuvotteluissa suullisiin lupauksiin ja muodostuneisiin tapoihin, jotka koskivat itse tavoiteltavaa liiketoimintaa, eivätkä varsinaisesti vastaavanlaiseen pienellä prääntättyyn tekstiin. Huomionarvoista on myös se, että vastaavanlaisen sopimusehdon lisääminen sopimukseen ei tosiasiaassa poista edellä esittämiäni ongelmia. Ehdon tarkoituksena on vain rajata sopimuksen sisältä yhteen dokumenttiin, joka voi olla ongelmallista, sillä sopimus on saatettu allekirjoittaa ilman, että juuri tämänkaltaista ehtoa oltaisiin huomioitu. Ehdon on saattanut lisätä juristi, joka ei ole osallistunut neuvotteluihin. Lisäksi osapuolet ovat voineet liikesuhteen kestäessä toimia täysin eri tavalla, kuin mitä kirjallinen sopimus väittää. Tämän vuoksi integraatiolausekkeen lisääminen sopimukseen ei poista niitä todellisia ongelmia, joita sopimuksissa on.

3.5 ”Sopimukset kuuluvat juristeille”

⁸⁵ *Hemmo* 2007, s. 599. Ks. myös *Hemmo – Hoppu* 2006, luku 7. Sopimuksen tulkinta (luettu 31.3.2018) ja *Collins* 2002, s. 158–160 ja *C. Mitchell* 2013, s. 104–108.

⁸⁶ *Hemmo* 2007, s. 599–600.

⁸⁷ *Vakioehdoilla* tarkoitetaan sopimusehtoja, jotka on tarkoitettu käytettäväksi useissa yksittäisissä eri sopijapuolten välisissä sopimuksissa (*Hemmo – Hoppu* 2006, luku 3. Vakioehdot (luettu 31.3.2018)).

⁸⁸ *Collins* 2002, s. 159.

Haapion ja *Deepak Malhotran* mukaan edellä käsiteltyä ongelmaa lakitekstin epäselvyydestä ja lakijargonin käyttämisestä sopimusteksteissä ei voida pitää pelkästään juristien syynä.⁸⁹ Osasyynä sopimustekstin vaikeaselkoisuuteen ja juristimaisuuteen voidaan pitää eri toimihenkilöiden suhtautumista ja osallistumista sopimuksen laadintaan ja koko sopimusprosessiin. Kuvaavana voidaankin pitää *Macaulayn* esittämää väitettä siitä, että yrityksen myyntihenkilöstö pitää usein sopimusta ”paholaisen tekosina”, joka on vain yksi este kaupan solmimisen tiellä.⁹⁰ Vastaavasti väitteet siitä, että ”juristit vain hankaloittavat sopimuksen tekoa” tai ”juristit tappavat liiketoimintaa”, eivät ole täysin tuulesta temmattuja. Juristeille on varsin tyypillistä jo koulutuksensa perusteella olla vaistomaisesti varovaisia ja riskejä vihaavina henkilöinä⁹¹, ja nämä piirteet näkyvät sopimusneuvotteluissa. Lisäksi yleistä suhtautumista riskeihin varautumiseen kuvastaa se, että joissain tilanteissa kirjallisen sopimuksen vaatiminen voidaan nähdä jopa epäluottamuksen osoituksena toista osapuolta kohtaan tai luottamuksen syrjäyttävänä tekijänä sekä sopimuksen syntyä estävänä tekijänä.⁹²

Malhotran mukaan sopimusprosessi on kaksivaiheinen: ensimmäisenä tulee neuvotteluvaihe (eng. *negotiation phase*), jossa tehdään myönnytyksiä, mahdollisista erimielisyyksistä sovitaan ja taloudellisen ”diilin” sisällöstä päästään yhteisymmärrykseen. Toista vaihetta kutsutaan taas sopimusvaiheeksi (eng. *contracting phase*). Sopimusvaiheessa edellisessä vaiheessa saavutettu yhteisymmärrys saatetaan kirjalliseen muotoon eli sopimukseksi. Valitettavasti tyypillistä näiden kahden vaiheen välillä on se, että eri vaiheisiin osallistuneet henkilöt saattavat vaihtua siirryttäessä ensimmäisestä vaiheesta toiseen. Tyypillistä onkin, että johtohenkilöstö vastaa neuvotteluvaiheesta, kun taas sopimusvaihe kuuluu juristien vastuualueelle.⁹³

Edellä esitetylle henkilöiden vaihtumiselle on useita syitä. Ensinnäkin johtohenkilöstö saattaa kokea sopimuksen laadintaan osallistumisen hyvinkin vaikeaksi johtuen sopimusten teknisen monimutkaisuuden jatkuvasta lisääntymisestä. Toiseksi nykyinen nopeasti etenevä liike-elämä asettaa johtohenkilöstölle paineita siirtyä seuraavan liiketoimen tai sopimuksen neuvotteluun niin pian kuin mahdollista. Toisin sanoen johtohenkilöstöllä on paineita irtaantua uusien neuvotteluiden pariin, jotta uusi liiketoimi saadaan suoritettua. Kolmanneksi syyksi voidaan nähdä se, että johtohenkilöstö kokee

⁸⁹ *Malhotra* 2012, s. 363–364 ja *Haapio* 2013a, s. 48–52.

⁹⁰ ”The salesman finds the contract the work of the devil; it is just one more thing to get in the way of closing a sale.” *Macaulay* 1963b, s. 15. Ks. myös *Roxenhall – Ghauri* 2004, s. 261.

⁹¹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 164.

⁹² *Collins* 2002, s. 153. Ks. myös *C. Mitchell* 2009, s. 685 ja *Macaulay* 2003, s. 46.

⁹³ *Malhotra* 2012, s. 363.

sopimusvaiheen tylsäksi ja yksitoikkoiseksi verrattuna jännittävämpään ja merkityksellisempään neuvotteluvaiheeseen.⁹⁴ Luonnollisesti syynä voi olla lisäksi se, että sopimusvaiheeseen osallistuminen tuottaisi johtohenkilöstölle ylimääräistä lisätyötä, jota ei yksinkertaisesti haluta omalle pöydälle.

Edellä kuvattu malli kuvastaa perinteistä tapaa ajatella sopimuksia sekä eri toimihenkilöiden suhtautumista sopimuksiin. Johtohenkilöstö kiinnittää huomionsa pääsääntöisesti sopimuksen liiketaloudellisiin seikkoihin, kun taas juridiikka jää juristien vastuulle.⁹⁵ Sopimusneuvotteluiden käsittämistä tällä tapaa kaksivaiheiseksi voidaan pitää kuitenkin ongelmallisena, ja se onkin *Malhotran* ja *Haapion* mukaan osaltaan johtanut sopimusten vaikeaselkoisuuteen sekä siihen, etteivät sopimukset täytä kaikkia niillä tavoiteltavia tarkoituksia ja tehtäviä.⁹⁶

Moni sopimusneuvotteluihin osallistuva yrityksen johtohenkilö ylenkatsoo oman panoksensa merkitystä koko sopimusprosessissa. Johtohenkilöt tyytyvät ja ovat jopa mielissään siitä, että sopimussuunnittelu, sopimuslaadinta ja itse kirjalliseen sopimukseen liittyvät neuvottelut ovat juristivedonaisia.⁹⁷ Tämä on johtanut siihen, että sopimussuunnittelua ja -laadintaa koskevat sopimusprosessin vaiheet ovat jääneet kokonaan juristien vastuulle, tehden näistä vaiheista juristivaltaisia. Tällöin on olemassa vaara siitä, että johtohenkilöiden neuvottelema todellinen sopimus muuttuu paperisopimukseksi⁹⁸, joka on pahimmassa tapauksessa kirjoitettu edellä kuvan kaltaisella epäselvällä lakikielellä. Joissakin tapauksissa on myös mahdollista, että eräitä tärkeitä ratkaisuja jätetään kokonaan juristien päätettäväksi, vaikka tosiasiallisesti johtohenkilöillä tai asiantuntijoilla olisi paremmat tiedot asiasta ja näin ollen mahdollisuus antaa oma kontribuutionsa kyseiseen ratkaisuun.⁹⁹ *Malhotran* mukaan johtohenkilöstö ja asiantuntijat ovat itse asiassa huomattavasti juristeja vahvemmassa asemassa neuvottelemaan parempia ratkaisuja ja liikesuhteita.¹⁰⁰

Ongelmana ei siis ole se, että juristit laativat sopimukset, sillä sopimusten laadinta kuuluu juristin tehtäviin, onhan heillä vaadittava ammattitaito kyseisen tehtävän hoitamiseen, ja he hoitavat tehtävänsä pääsääntöisesti erinomaisesti. Ongelmaksi muodostuu se, että

⁹⁴ *Malhotra* 2012, s. 363–364. Ks. myös *Haapio* 2013a, s. 48–52.

⁹⁵ *Collins* 2002, s. 153.

⁹⁶ *Malhotra* 2012, s. 363–364 ja *Haapio* 2013a, s. 49–50.

⁹⁷ *Haapio* 2013a, s. 49–50.

⁹⁸ Ks. todellisesta sopimuksesta ja paperisopimuksesta tarkemmin luku 3.4.1 Paperisopimus vs. todellinen sopimus.

⁹⁹ *Haapio* 2013a, s. 49–50.

¹⁰⁰ *Malhotra* 2012, s. 363–364.

sopimuksen laadintavaiheessa jätetään liian usein huomioimatta liikkeenjohdolliset ja liikesuhdetta koskevat näkökulmat, joista johtohenkilöstöllä on usein parhaimmat käsitykset.¹⁰¹ Tällä tavalla syntyvä sopimus ei täytä parhaalla mahdollisella tavalla niitä liiketaloudellisia tavoitteita, joihin sopimuksen avulla pyritään.

Edellä esitettyä ongelmaa voidaan tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Juristien asema eri yrityksissä ja niiden työ- ja informaatiovirroissa onkin usein selvä ongelma.¹⁰² Sopimusprosessin ajattelemisen yllä mainitusti kaksivaiheisena johtaa siihen, että juristit tulevat sopimusneuvotteluihin mukaan myöhään, usein vasta sitten kun kaupalliset ehdot on saatu sovituksi. Ongelmaksi muodostuu se, että saavutettua neuvottelutulosta on vaikea repiä auki, ja juristi voi esittää mahdollisiin kysymyksiin vastaukseksi vain ”kyllä” tai ”ei”.¹⁰³ Juridiset seikat tuleekin huomioida jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta ne sopivat yhteen taloudellisten ehtojen kanssa.

3.6 Yhteenveto

Olen edellä käsitellyt hieman kärjistäenkin niitä ongelmia, jotka voivat syntyä siitä, että sopimukset laaditaan vain ja ainoastaan mahdollista oikeudenkäyntiä silmällä pitäen, koviksi ja joustamattomiksi. Vaikka tuttua ja turvallista turvaavan sopimisen mallia voidaan pitää hyvänä ja ammattitaitoisena keinona laatia sopimuksia, ei sitä voida mielestäni pitää täydellisenä. Sitä voidaan pitää jossain suhteessa jopa ongelmallisena.

Liiallinen juridiikan painottaminen saattaa johtaa ensinnäkin siihen, etteivät sopimukset täytä kaikkia niiden funktioita, eivätkä ne tue yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita riittävästi. Tämän lisäksi nykyaikaiset sopimukset on laadittu niin sanotusti juristilta juristille, vaikka niiden pääasialliset käyttäjät ovat muita, kuin juridisen koulutuksen saaneita henkilöitä. Sopimukset eivät ole käyttäjäystävällisiä, ne ovat vaikeasti ymmärrettäviä ja niissä käytetty kieli on vaikeaselkoista. Sopimukset voivat tuntua ylipäättään vastenmieliseltä luettavalta. Sopimukset eivät välttämättä ole käyttökelpoisia työkaluja niiden käyttäjille, jolloin juridiikaltaan täydellistäkään sopimusta ei voida pitää toimivana.

¹⁰¹ Malhotra 2012, s. 364.

¹⁰² Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 164.

¹⁰³ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 164.

Esittämiäni väitteitä voi pitää kärjistävinä, mutta ne voivat olla myös perusteltuja. Sopimukset ovat ikään kuin juristeille kuuluvaa omaisuutta ja heidän leikkikenttä, johon muilla ei ole asiaa. Näitä ongelmia ei voida missään nimessä pitää pelkästään juristien syynä, vaan ne koskevat kaikkia kaupallisten sopimusten kanssa toimivia ihmisiä. Onneksi ongelmat on tehty ratkaistaviksi, ja kaupallisista sopimuksista voidaan muokata parempia. Vaihtoehtoisessa ja modernissa sopimusajattelussa lähdetään siitä, että oikeudellisten seikkojen huomioimisen lisäksi tulisi sopimuksissa huomioida myös muut sopimusten funktiot sekä niiden todelliset käyttäjät. Tällöin voimme rakentaa parempia sopimuksia, jotka tukevat liiketoimintaa, ja joiden avulla yritykset ja työntekijät pääsevät helpommin niihin tavoitteisiin, joihin sopimuksella pyritään. Kaupallisista sopimuksista voidaan tehdä helpommin ymmärrettävämpiä ja käyttäjäystävällisempiä, mutta kuinka tämä tapahtuu?

Muutos edellyttää uudenlaista ajattelutapaa, joka haastaa vallitsevan sopimuskäsityksen ja on valmis etsimään perinteisestä ajattelutavasta poikkeavia ratkaisuja. Samalla se edellyttää muutosta juristien toiminnassa sekä uusien taitojen ja ajattelutapojen omaksumista. Tämä kaikki on mahdollista *funktionaalisen sopimisen* ja *legal designin* avulla.

4. FUNKTIONAALINEN SOPIMINEN

4.1 Johdanto

Ensimmäinen vallitsevaa sopimuskäsitystä haastava ajattelutapa tunnetaan nimellä *funktionaalinen sopiminen*. Kyseessä on vaihtoehtoinen, perinteisestä sopimusajattelusta poikkeava tapa käsittää ja ymmärtää yritysten välistä sopimista. Funktionaalista sopimista koskeva tutkielmani osa perustuu pitkälti *Mika Viljasen, Janne Salmisen ja Anna Hurmerinta-Haanpään* artikkeleihin ”Funktionaalinen sopiminen, osa 1: Kohti uudenlaista sopimusajattelua”¹⁰⁴ ja ”Funktionaalinen sopiminen, osa 2: Sopimisen muutokset käytännössä”¹⁰⁵ sekä *Donald J. Schepkerin, Won-Yong Ohin, Aleksey Martynovin ja Laura Poppon* (myöhemmin ”*Schepker et al.*”) artikkeliin ”The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation”.¹⁰⁶

Funktionaalinen sopiminen (eng. *functional contracting*) keskittyy nimensä mukaisesti sopimuksen eri funktioihin eli tehtäviin, ja siinä hyväksytään ja ymmärretään se, että sopimuksella on muitakin funktioita, kuin osapuolten intressien turvaaminen. *Schepker et al.* ovat lähteneet funktionaalisen sopimisen osalta siitä, että sopimuksella on kolme keskeistä funktiota: *turvaava sopiminen, mukauttava sopiminen ja koordinoiva sopiminen*.¹⁰⁷ Näistä kolmesta sopimuksen funktiosta olen jo aiemmin käsitellyt kattavasti turvaavaa sopimista tutkielmani luvussa 2.3¹⁰⁸, minkä vuoksi en käsittele sitä tässä kohdin sen enempää.

Tämän pääluvun tarkoituksena on selventää, mistä funktionaalisisessa sopimisessa on ylipäätään kyse ja kertoa, mitä hyötyjä siitä voi olla kaupallisten sopimusten kannalta. Huomioni kiinnittyy etenkin mukauttavan sopimisen ja koordinoivan sopimisen funktioihin. Luvussa 4.3 esittelen käytännön esimerkin avulla, kuinka funktionaalista sopimista voidaan soveltaa yrityksen sopimustoiminnassa. Käsittelen myös niitä ongelmia, joita funktionaalisisessa sopimisessa voi mahdollisesti olla, minkä lisäksi esitän muutamia huomioita ja havaintoja ajattelutapaan liittyen.

¹⁰⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a.

¹⁰⁵ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b.

¹⁰⁶ *Schepker et al.*, 2014.

¹⁰⁷ *Schepker et al.* 2014, s. 204–213 ja *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 68–76.

¹⁰⁸ Ks. luku 2.3 Voimassa oleva sopimuskäsitys – turvaava sopiminen.

4.2 Funktionaalinen sopiminen

4.2.1 Yleistä

Funktionaalinen sopimusajattelu asettuu osaksi 2.2 luvussa¹⁰⁹ esitettyä sopimusoikeudellista kehitystä, jossa relationaalinen sopimusteoria ja transaktiokustannusteoria ovat pyrkineet haastamaan perinteistä uusklassista sopimusajattelua.¹¹⁰ Sen keskeisin väite on, että oikeudellisesti relevantilla sopimuksella on useita funktioita liikesuhteissa, ja kussakin funktiossa sopimuksia käytetään eri tavoin ja eri rekistereissä. Ajattelutavan avulla voimme ymmärtää, millä tavoin yritysten tulisi järjestää sopimustoimintansa menestyäkseen.¹¹¹ Funktionaalissa sopimusajattelussa lähdetään edellä mainitulla tavalla siitä, että sopimuksella on kolme funktiota: *turvaaminen*, *mukauttaminen* ja *koordinointi*. Ajattelutavan mukaan sopimuksia voidaan käyttää sekä suhdetosopimisen (relationaalinen sopiminen) että uusklassisen sopimisen (turvaava sopiminen) rekistereissä, yhtäältä turvaamaan juridisesti liikesuhteeseen liittyviä taloudellisia intressejä, toisaalta liikesuhteiden mukauttamiseen muuttuneisiin olosuhteisiin ja kolmanneksi yhteistoiminnan koordinoimiseen.¹¹²

Funktionaalisen sopimisen tarpeen taustalla voidaan katsoa pitkälti olevan taloudellisessa toiminnassa tapahtuneet merkittävät muutokset viimeisten vuosikymmenien aikana, jotka ovat johtuneet tuotannon sirpaloitumisesta, kansainvälistymisestä sekä teknologian kehityksestä.¹¹³ Yhä useampi kaupallinen sopimus on sisällöltään monimutkainen sisältäen useita eri suoritusvelvollisuuksia, minkä lisäksi sopimusvelvoitteiden toteuttaminen edellyttää useamman henkilön ja sidosryhmän välistä yhteistyötä. Myös sopimustoiminta on muuttunut, kuten myös sopimuksia ja sopimusten käyttöä koskevat käsitykset ja ajattelutavat.¹¹⁴ Funktionaalinen sopiminen hakeekin vastauksia näihin taloudellisen toiminnan muutoksiin sekä niihin ongelmiin, joita olen tutkielmani 3. luvussa esitellyt. Funktionaalisen sopimisen hyödyt tulevat mielestäni parhaiten esille juurikin suurissa, monimutkaisissa ja pitkäkestoisissa sopimuksissa, joiden toteuttaminen edellyttää osapuolten välistä kommunikaatiota ja yhteistoimintaa. Massiivisten ja monimutkaisten sopimusprojektien onnistuminen näet edellyttää, että sopimus toimii kuhunkin tilanteeseen sopivana ja käyttökelpoisena työkaluna sen todellisille käyttäjille.

¹⁰⁹ Ks. luku 2.2 Eri sopimus- ja sopimiskäsityksiä.

¹¹⁰ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 66.

¹¹¹ *Schepker et al.* 2014, s. 204–205.

¹¹² *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 67–68, *Schepker et al.* 2014, s. 204–205, *Liinamaa et al.* 2016, s. 40.

¹¹³ Ks. taloudellisen toiminnan muutoksesta tarkemmin *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 65–66.

¹¹⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 66.

Funktionaalista sopimisesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää se, että sen kehittäjät, etenkin *Schepker et al*, tulevat ja käsittelevät sopimusten funktioita eri tieteenperinteistä kuin perinteisen oikeustieteen ja sopimusoikeuden harjoittajat. Funktionaalista sopimista eteenpäin vieneet tieteenharjoittajat omaavat perinteisestä oikeustieteestä poikkeavan koulutusperustan ja ajattelutavan, jossa on talous- ja johtamistieteellisiä sekä sosiologisia vaikutteita. Tällöin on luonnollista, että sopimusten funktiot nähdään eri tavalla, kuin perinteisen sopimusoikeuden sisällä. Tällainen perinteisestä käsityksestä poikkeava ajattelutapa voikin olla tarpeen muutosten aikaansaamisen kannalta.

4.2.2 Mukauttava sopiminen

Sopimuksen mukauttamis- eli adaptaatiofunktioilla (eng. *adaptation*¹¹⁵) tarkoitetaan sitä, että sopimalla voidaan varautua muutoksiin ja mahdollistaa se, että sopimusta voidaan mukauttaa tarkoituksenmukaisesti sopimussuhteen kestäessä. *Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään* mukaan mukauttavassa sopimisessa päämääränä on laatia sopimus, jossa tulevaisuus on ainakin osittain avoin, eikä tulevaisuutta määrittellä loppuun saakka, vaan määrittelyt voivat myös muuttua. Tausta-ajatuksena on se, että liikesuhteen kestäessä olosuhteet muuttuvat todennäköisesti siten, että osapuolten velvollisuuksia on tarkoituksenmukaista pystyä muuttamaan myös sopimuksen aikana. Erona mukauttavassa sopimisessa turvaavaan sopimiseen on siis se, että tulevaisuutta ei lukita yhtä tiukasti.¹¹⁶ Oikeuskirjallisuudessa *Eckhard* ja *Mellewig* ovat käyttäneet mukauttamisfunktioista myös nimitystä *contingency adaptability*, jolla tarkoitetaan juuri sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin varasuunnitelmien avulla.¹¹⁷

Mukauttavassa sopimisessa katsotaan, että ympäristö on altis muutoksille, ja että osapuolten välinen vuorovaikutus on pitkäkestoista. Tämän vuoksi tulevaisuutta ei voida etukäteen ennustaa, eikä sen lukitseminenkaan tällöin ole mahdollista, saati sitten järkevää. Myöskään sopimuksessa esitetyt vaatimukset ja suunnitelmat eivät välttämättä pysy relevantteina koko sopimuksen keston ajan. Sen vuoksi on hyväksyttävä se tosiasia, ettei jokaisen tilanteen kattavaa taikka täydellistä sopimusta voida yksinkertaisesti laatia. Tämä taas johtaa siihen, että ainoa mahdollisuus on laatia epätäydellisiä sopimuksia, joita

¹¹⁵ *Schepker et al.* 2014, s. 212.

¹¹⁶ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 71–72 ja *Schepker et al.* 2014, s. 212.

¹¹⁷ *Eckhard – Mellewig* 2005, s. 3.

voidaan tarvittaessa myöhemmin muokata, täydentää taikka mukauttaa, ja tähän on valmistauduttava sopimuksessa tai sopimuksella.¹¹⁸ Sopimukset toimivatkin sopimussuhteen mukauttamismekanismeina epävarmoissa tilanteissa.¹¹⁹ Mukauttavassa sopimisessa luodaan keinoja sopimusten mukauttamiseen, täydentämiseen ja muokkaamiseen luomalla sopimukseen mekanismeja, joilla sopimus voidaan pitää ajan tasalla ja relevanttina koko sen keston ajan huolimatta niistä lähtökohdista, joissa sopimussuhde alun perin solmittiin. Nämä lähtökohdat voivat muuttua tai jopa kadota sopimussuhteen kestäessä. Tällöin sopimuksesta tulee dynaaminen.¹²⁰

Schepker et al. mukaan edellä kuvatun kaltaiset sopimusympäristöön kohdistuvat muutokset voivat olla ensinnäkin ulkoisia, ja ne saattavat johtua esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan vaihtuvuudesta. Vastaavasti muutokset voivat olla sisäisiä, jotka syntyvät monimutkaisten ja vaikeiden projektien päättämisestä taikka niiden kautta opituista asioista. Näissä tilanteissa mukauttamisehdot voivat määritellä osapuolia koskevat ”sietoalueet” odottamattomien tapahtumien tai muutoksien varalta taikka tarjota menettelytavat mukauttaa sopimussuhde muuttuneiden olosuhteiden mukaisiksi. Mukauttamisfunktio ilmenee erityisesti sellaisissa sopimusehdoissa, jotka liittyvät eri yritysten välisten menettelytapojen muutoksiin, *force majeure* -tilanteisiin sekä hinnanheilahduksista johtuviin hinnantarkastusmekanismeihin.¹²¹

Schepker et al. mukaan sopimuksia voidaan käyttää pääasiassa kahdella tavalla mukautumaan epävarmoihin olosuhteisiin. *Ensinnäkin* sopimuksissa voidaan tunnistaa ympäristön olosuhteista riippuvainen maksujärjestelmä, joka on samalainen kuin edellä mainitun kaltaiset hinnantarkastusehdot. *Toiseksi* sopimukset voivat sisältää ehtoja, joilla mukaudutaan ympäristöön liittyviin epävarmuustekijöihin tai muihin mahdollisiin tapahtumiin, toisin sanoen sopimuksissa voidaan huomioida myös mahdolliset varasuunnitelmat. Mitä pidempään sopimussuhde yritysten välillä jatkuu, sitä tyypillisempää on tehdä varasuunnitelmia. Samalla *Schepker et al.* kuitenkin toteavat, että liian suuri tai vähäinen mukauttamisfunktion huomioiminen sopimuksissa johtaa huomattavasti heikompaan sopimuksen toteuttamiseen. Vastaavasti kohtuullinen mukauttamisfunktion hyödyntäminen ja varasuunnitelmien laatiminen on omiaan

¹¹⁸ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 71.

¹¹⁹ *Schepker et al* 2014, s. 212.

¹²⁰ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 71.

¹²¹ *Schepker et al.* 2014, s. 212–213.

johtamaan huomattavasti parempaan suoritukseen.¹²² Mukauttavuuden on siis oltava tasapainossa.

Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään mukaan mukauttavan sopimisen keinoja ovat taas esimerkiksi osapuolten mahdollisuus sopia erilaisista automaattisista muutosmekanismeista (kuten indeksiehdosta), uudelleenneuvotteluprosesseista tai osapuolet voivat sopia vaikkapa erityisen elimen kokoamisesta, jonka tehtävänä on mukauttaa tarvittaessa sopimusta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi nimeämällä tehtävään osapuolten luottaman ulkopuolisen asiantuntijan.¹²³

Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää ovat todenneet, että sopimusten mukauttamistarpeet on jo pitkään tunnistettu sopimusoikeudellisessa kirjallisuudessa. Etenkin edellä luvussa 2.2 esitetty *Macneilin* esiintuoma relationaalinen sopimusteoria perustui vahvasti juuri pitkäkestoisten sopimusten ongelmiin.¹²⁴ Mukauttavan sopimisen funktio ei näin ollen ole mikään uusi ilmiö, mutta siihen on viime vuosina herätty entistä enemmän, sillä nyky maailman nopeasti muuttuva liike-elämä edellyttää sitä. Funktionaalissa sopimisen avulla mukauttamisfunktiota korostetaan entistä enemmän.

4.2.3 Koordinaatiosopiminen

Funktionaalisen sopimusajattelun mukaisena kolmantena sopimuksen tarkoituksena on sen koordinaatiofunktio. Koordinaatiofunktiota voidaan pitää kuitenkin sopimuksen kahdesta ”uudesta” funktiosta vaikeammin toteutettavana. Koordinaatiofunktion ajatuksena on se, että sopimukset koordinoivat sopimussuhdetta.¹²⁵ *Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään* mukaan koordinaatiosopimisessa oletetaan, että suoritusvelvollisuudet ovat siinä määrin epäselviä ja osapuolet toisistaan riippuvaisia, että osapuolten yhteistoimintaa ei voida järjestää sopimuksella vain määrittämällä näille objektisidonnaisia suoritusvelvollisuuksia. Heidän mukaan sopimus ei voi vain määrätä, että yksi osapuoli tekee suorituksen a ja toinen b, jotta he päätyvät lopputilaan c. Koordinaatiosopimisessa ajatellaan, että sopimuksessa on määritettävä, miten osapuolten on järjestettävä keskinäinen toimintansa, jotta osapuolet voivat yhdessä saada aikaan

¹²² *Schepker et al.* 2014, s. 212–213. Ks. myös *C. Mitchell* 2013, s. 124–136.

¹²³ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 71–72. Ks. ”joustavasta” sopimisesta myös *C. Mitchell* 2013, s. 124–136.

¹²⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 72 ja *Macneil* 1978.

¹²⁵ *Schepker et al.* 2014, s. 211.

lopputilan c, kun kummankin osapuolen panosta tarvitaan joustavasti sekä suoritusten a että b aikaansaamiseksi.¹²⁶

Koordinaation merkitys korostuu pitkäkestoisissa sopimus- ja liikesuhteissa, joissa osapuolten tavoitteiden saavuttaminen voidaan katsoa sitä epätodennäköisemmäksi, mitä epäselvempiä ja monimutkaisia sovitut tehtävät ovat.¹²⁷ Koordinaation merkitys korostuu etenkin silloin, kun näitä tehtäviä suoritetaan yritysten välisissä suhteissa, yli organisaatorajojen, sillä tällaiset tehtävien menestyksekkäs suorittaminen edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota sopijapuolten välillä. Koordinaatiosopimisessa sopimisen keskiössä on osapuolten *yhteistoiminnan järjestäminen* – ei siis suoritukset. Ajattelutapa poikkeaa huomattavasti turvaavan sopimisen funktiosta. Huomionarvoista on se, että yhteistoimintaa voidaan sopimussuhteen kestäessä tukea, mikä onkin luontevaa, sillä etukäteinen ja toiminnan aikainen tarkka suunnitteleminen ja tehtävien jakaminen on edellä mainitulla tavoin hyvin vaikeata, jopa mahdotonta.¹²⁸

Koordinaatiosopimus ja mukauttamisfunktio ovat sisällöltään osittain päällekkäisiä, sillä esimerkiksi sopimusehdot siitä, miten osapuolet vaihtavat tietoa ja ratkovat epäselvyyksiä, voidaan nähdä puhtaasti koordinoivina ehtoina. Vastaavasti osapuolten välistä vuorovaikutusta koskevia ehtoja voidaan käyttää myös sopimuksen suoritusvelvollisuuden uudelleenmäärittelyyn. Kuitenkin näiden kahden funktion eroa voidaan ainakin metatasolla pitää selvänä, sillä koordinoivien mekanismien pääasiallisena tavoitteena ei ole niinkään mukauttaa sopimussuhdetta vaan tuottaa rakenteet osapuolten yhteistyölle.¹²⁹

Oikeuskirjallisuudessa on tunnistettu ainakin kolme tapaa käyttää sopimuksia sopimussuhteen koordinoimiseen.¹³⁰ *Ensinnäkin Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää* toteavat, että osapuolet voivat laatia ehtoja, jotka määrittelevät melko yksityiskohtaisesti, minkälaisia tehtäviä ja rooleja kullakin osapuolella on, mutta samalla jättävät osapuolten välisen työnjaon suoritusobjektisella tasolla pitkälti avoimeksi. Sopimusehtoja käytetään siis roolien ja vastuiden jakamiseen. Tällöin osapuolilla voidaan katsoa olevan jonkinlainen käsitys heidän velvollisuuksistaan, mutta minkäänlaista

¹²⁶ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 72–73.

¹²⁷ *Schepker et al.* 2014, s. 211. Ks. myös *Eckhard – Mellewig* 2005, s. 16.

¹²⁸ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 73.

¹²⁹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 73.

¹³⁰ Ks. esim. *Schepker et al.* 2014, s. 211–212 ja *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 72–75.

tarkkaa velvollisuutta heille ei voida asettaa.¹³¹ Kyse on siis yhteistyön sisältöä koskevista koordinaatioehdoista, jotka ovat epämääräisiä, ja täydentyvät sitä mukaa kun yhteistyö etenee ja osapuolet kohtaavat erilaisia tilanteita. Tätä voidaankin pitää koordinaatiosopimisen ensimmäisenä keskeisenä suuntana, jossa huomio siirtyy suorituksista niihin prosesseihin, joissa varsinaiset suoritusvelvollisuudet voidaan määrittää. Sopimuksen painopiste on tällöin yhteistoiminnan käytäntöjen ja organisaatiomuotojen rakenteellistamisessa, jolloin sopimuksesta tulee yhteistoimintaprosesseista sopimista.¹³² Yksinkertaisesti sanottuna kyse on osapuolten välisestä työnjaosta. Selvä roolien ja vastuiden jako sopimuksessa vähentää sitä koskevien suoritusten monimutkaisuutta sekä suorituksiin liittyviä väärinymmärryksiä.¹³³

Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään mukaan toinen tapa käyttää sopimuksia koordinoimiseen hahmottuu toiminnan rakenteiden joustavuuden ja epäonnistumisten kautta. Koordinaatiosopimisen toimintaympäristössä osapuolet joutuvat sovittamaan oman toimintansa toisten osapuolten toimintaan etenkin silloin, kun tavoitteita voidaan saavuttaa vain yhteistoiminnan tuloksena, ja ne joudutaan määrittämään yhdessä sopimussuhteen aikana. Kyseessä on *koordinoivat prosessiehdot*, ja syynä niiden käyttöön on tietoisuus siitä, että osapuolet tulevat mitä todennäköisimmin kohtaamaan sellaisia vaikeuksia, joihin ei ole osattu varautua. Koska tämänkaltaisista ennakoimattomista yllätyksistä, kuten suoritusten virheistä ja viivästyksistä, aiheutuu ongelmia kummallekin osapuolelle, on osapuolten välttämätöntä tehdä yhteistyötä näiden ongelmien minimoimiseksi. Yhteistoiminnallisissa suhteissa ongelmia ei voi välttämättä syyttää kummankaan vastuulle, ja koska osapuolilla on yhteinen tarkoitus, ovat ongelmat myös yhteisiä.¹³⁴ Tässä ajattelutavassa osapuolten keskeinen luottamus on siis tärkeässä roolissa.

Esimerkkeinä sopimuspuolten yhteistoimintaa koordinoivista ehdoista *Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää* esittävät esimerkiksi sen, että palvelu- ja projektisopimuksissa on tyypillistä sopia erilaisista kommunikaatiojärjestelmistä, yhteistyöelimistä, erilaisista eskalaatiojärjestelyistä ja projektin aikaisista

¹³¹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 73 ja *Schepker et al.* 2014, s. 211–212.

¹³² *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 74.

¹³³ *Ryall – Sampson* 2003, s. 32.

¹³⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 74.

riitojenratkaisujärjestelmistä. Näissä ehdoissa rakennetaan usein projektiorganisaatiota.¹³⁵

Kolmannella keinolla on läheinen liityntä edelliseen tapaan, ja siinä korostetaan organisaatioiden kyvykkyyksien merkitystä, sillä hankkeen osallisilla on oltava riittävät kyvykkyydet sen toteuttamiseen. Sopiminen voi olla yksi keino varmistua siitä, että osapuolen kumppaneilla on hankkeen toteuttamisen kannalta tarvittavat tiedot, taidot ja prosessit. Sopimuksessa voidaan yrittää varmistaa se, että osapuolet ovat järjestäneet toimintansa siten, että he voivat toimia yhdessä ja liikesuhdetta voidaan koordinoida myös sellaisilla sopimusehdoilla, joilla valvotaan pikemminkin sopimuspuolten eri prosessien toteuttamista eikä lopputulosta.¹³⁶ Tällaisissa tapauksissa voidaan sopia esimerkiksi siitä, ketkä osallistuvat sopimuksen toteuttamiseen, minkälaisen koulutustaustan taikka tietotaidot he omaavat, minkälaisia johtamisjärjestelmiä yritykset käyttävät ja miten he voivat varmistua toimintansa laadusta.¹³⁷ Sopimuksessa voidaan myös sopia tarkastus- tai hyväksymismenettelyistä, jolloin ehdoilla voidaan valvoa, että suoritusten laatu pysyy sovitulla tasolla.

Edellisen kolmen keinon lisäksi *Schepker* et al. ovat esittäneet sopimusehtojen suunnittelun ja muotoilun olevan eräs keino parantaa koordinaatiota.¹³⁸ *Lumineau* ja *Malhotra* ovatkin todenneet riidanratkaisua koskevassa tutkimuksessaan, että sopimukset, jotka painottavat koordinoitua, osapuolet käyttävät todennäköisemmin intressiperusteista lähestymistapaa, joka korostaa yhteistyötä ja on edullisempaa riitojen ratkaisemiseksi. Tutkimus viittaakin siihen, että sopimukset, jotka on laadittu koordinaation näkökulmasta, vaikuttavat siihen, kuinka osapuolet tarkastelevat ja ratkaisevat riitojaan.¹³⁹ Lisäksi *Weberin*, *Mayerin* ja *Macherin* tutkimuksen mukaan sellaiset sopimusehdot, jotka mahdollistavat sopimuksen purkamisen aikaisessa vaiheessa rajoittavat joustavuutta ja luovuutta, kun taas jatkuvuutta tukevat sopimusehdot lisäävät luovuutta.¹⁴⁰ Toisin sanoen sopimuksen laatimistapa voi vaikuttaa siihen, miten osapuolet koordinoivat toimintaansa ja suhtautuvat sopimukseen ylipäätään. Tätä näkökulmaa tarkastelen jäljempänä legal designia käsittelevässä luvussa 5.

¹³⁵ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 74–75 ja *Schepker* et al. 2014, s. 212.

¹³⁶ *Schepker* et al 2014, s. 212.

¹³⁷ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 75 ja *Schepker* et al. 2014, s. 212.

¹³⁸ *Schepker* et al. 2014, s. 212. Ks. myös *Passera* 2017, s. 40 ja 52.

¹³⁹ *Lumineau – Malhotra* 2011, s. 534–535.

¹⁴⁰ *Weber – Mayer – Macher* 2011, s. 185–186.

4.2.4 Funktionaalisen sopimisen ongelmia ja pohdintaa

Funktionaalista sopimusajattelua ei voida pitää ongelmattomana, etenkin kun sitä tarkastelee juridisesta näkökulmasta. *Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää* toteavatkin, että etenkin koordinoivan sopimisen osalta ongelmaksi voi muodostua kysymys siitä, pystyykö oikeusjärjestys tunnistamaan osapuolten mukauttamiseen tai koordinointiin tähtäävien sopimusehtojen merkityksen?¹⁴¹ Sopimuksessa onkin voitu käyttää edellä esitellyn kaltaisia koordinoivia tai mukauttavia sopimusehtoja, mutta mitä tapahtuu, jos toinen osapuoli kieltäytyy noudattamasta tällaista menettelyä? Tuleeko tällaisessa tapauksessa tuomioistuimen pakottaa osapuolet sovittuun menettelyyn taikka asettaa menettelyehto rikkoneelle velvollisuus korvata osa vastapuolen oikeudenkäyntikuluista, koska sovintomenettelyyn osallistumisella oltaisiin vältytty vastaavilta oikeudenkäyntikuluilta.¹⁴² Tähän kysymykseen ei voida antaa selvää vastausta, eikä kysymykseen vastaaminen ole tämän tutkielman kannalta valitettavasti relevanttia. Ongelma jää siis tällä erää jonkun muun ratkaistavaksi.

Edellä mainitun ongelman lisäksi perinteisen sopimuskäsityksen mukaan sopimusten tehtävä on turvata osapuolten taloudellisia intressejä. Kyse on juurikin turvaavasta funktiosta. Mukauttamissopiminen voidaan ainakin jollain tasolla sovittaa turvaamissopimuksen ajattelumalliin, jos ajatellaan, että mukauttamisessa on kyse siitä, että sitovaa sopimusta pyritään pitämään merkityksellisenä myös ympäristön muuttuessa.¹⁴³ Koska koordinaatiossa on kyse ennen kaikkea relationaalisesta sopimisesta, ei sen voida katsoa sopeutuvan ongelmitta perinteiseen sopimusoikeuteen. Sopimusoikeudelliset säännöt sopivat erinomaisesti turvaavaan sopimiseen ja ainakin jollain tasolla mukauttamisfunktion tarpeisiin. Ne eivät taas tue koordinaatiofunktioita.¹⁴⁴

Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää esittävät kolme syytä edellä mainitulle koordinaatiofunktion ongelmallisuudelle. *Ensinnäkin* perinteisen sopimuskäsityksen keskeinen idea on, että sopimuksessa määritellään osapuolten tehtävät. Jos osapuolet eivät ennen sopimussuhteeseen ryhtymistä tiedä, mitä heidän tulee tehdä, turvaavan sopimuksen mahdollisuus järjestää yhteistoimintaa jää heikoksi. Tällöin sopimuksessa

¹⁴¹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 75. Ks. myös *C. Mitchell* 2013, s. 127.

¹⁴² *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 75–76.

¹⁴³ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 76.

¹⁴⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 76–77.

joudutaan tekemään epämääräisiä määrittelyitä, joita ei voida pitää hyvinä taikka toimivina turvaamissopimusehtoina.¹⁴⁵

Toiseksi yleisesti ottaen on selvää, että sopimuksen vaikutuksellisuus rakentuu juurikin sopimusoikeudellisen seuraamusjärjestelmän näkökulmasta. ”Oikea” sopimus voidaan panna sopimusoikeudellisen seuraamusjärjestelmän kautta täytäntöön, kun taas koordinoivien sopimusehtojen osalta seuraamusjärjestelmän toimivuus on kyseenalainen ja jopa kielletty.¹⁴⁶ Etenkin koordinaatiofunktion ongelmaksi muodostuu niiden juridinen täytäntöönpanokelpoisuus. Vaikka koordinaatiosta ja mukauttamisesta olisikin sopimussuhteessa hyötyä, niitä koskevat ehdot eivät voi olla tehokkaita, jos osapuoli voisi opportunistisella käyttäytymisellään vain sivuuttaa ja jättää huomioimatta kyseiset ehdot. Juuri täytäntöönpanokelpoisuutensa vuoksi sopimuksen turvaavaa funktiota voidaankin pitää niin tärkeänä, sillä sen voidaan katsoa toimivan mukauttamisen ja koordinaation kannustimena.

Kolmas syy koordinaatiofunktion ongelmallisuuteen liittyy siihen, että nykyaikainen sopimusoikeus rakentuu vahvasti käsitteelliselle järjestelmälle, jossa kaikki sopimusperusteiset oikeudet ja velvollisuudet kohdistetaan sopimuksen osapuolille. Sopimusta tarkasteltaessa kaikki muut toimijat sopimuksen ympärillä suljetaan lähtökohtaisesti pois. Funktionaalinen sopiminen tähtää ja keskittyy näiden toimijoiden huomioimiseen, mutta perinteinen malli ei näitä huomioi, saati tunnista. Tämä voi taas johtaa hankaliin tilanteisiin.¹⁴⁷

Kuinka funktionaalinen sopiminen on sitten siirrettävissä nykyiseen sopimuskäytäntöön? Ensinnäkin se edellyttää uudenlaista sopimusajattelua, joka pystyy ohittamaan kolme edellä mainittua ongelmaa. Funktionaalisen sopimisen toimivuuden edellytyksenä on se, että siirrytään pois perinteisestä sopimusajattelusta, jossa sopimusten vaikutus nähdään pakkotäytäntöönpanokoneiston kautta.¹⁴⁸ Huomionarvoista on se, että funktionaalisen sopimusajattelun tarkoituksena on nimenomaan huomioida kaikki sopimuksen funktiot, jotka yhdessä tukevat ja täydentävät toisiaan. Etenkin koordinaatiofunktio ei voi toimia yksinään, vaan se tarvitsee joka tapauksessa kaverikseen vähintäänkin turvaavaa funktiota.

¹⁴⁵ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haarpää* 2018a, s. 77.

¹⁴⁶ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haarpää* 2018a, s. 77.

¹⁴⁷ Ks. tästä tarkemmin *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haarpää* 2018a, s. 77.

¹⁴⁸ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haarpää* 2018a, s. 77.

Esittelen seuraavassa käytännön esimerkin perinteisestä sopimusajattelusta poikkeavasta tavasta ajatella sopimista, sopimuksia ja sopimusprosesseja ylipäätään. Siinä on hyödynnetty funktionaalisen sopimisen keinoja, ja sitä voidaan pitää oivana esimerkkinä siitä, kuinka suurta sopimuskokonaisuutta voidaan hallita ja ajatella perinteisistä menetelmistä eroavin keinoin.

4.3 Funktionaalinen sopiminen käytännössä

4.3.1 Case teknologiatuotteiden sopimusvalmistaja

Funktionaalisen sopimisen käytännön esimerkkinä tutkielmassani toimii asianajaja, VT *Jyri Heinosen* kirjoitus (ks. liite 1), joka on laadittu Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan sopimusoikeuden tutkimusryhmän keskustelun tueksi. Kirjoitus on keskeneräinen, ja se on laadittu edellä mainituin tavoin keskustelun pohjaksi, mutta sitä voidaan pitää hyödyllisenä esimerkkinä funktionaalisesta sopimisesta. Kirjoitus pohjautuu *Heinosen* omaan työhön sekä kokemukseen, ja hän esittelee siinä erään asiakkaansa kanssa käytetyn vaihtoehdoisen tavan lähestyä sopimusneuvotteluja sekä sopimuksen laadintaa. *Heinosen* ajattelutapa lähtee siitä, että yritysten väliset sopimusneuvottelutilanteet etenevät tyypillisesti siten, että ensiksi niin kutsutut bisnesihmiset neuvottelevat keskenään jonkinlaisen kaupan, yhteistyökuvion tai diilin taloudellisine ehtoineen. Taloudellisen sopimuksen keskeisten ehtojen loppuun lyömisen jälkeen kuvaan astuu juridinen sopimus, jonka laatiminen jää pääsääntöisesti juristien tehtäväksi. Ongelmana tässä on *Heinosen* mukaan se, että laadittaessa juridista sopimusta bisnesneuvotteluiden ja diilin saavuttamisen jälkeen, on osapuolille varsin tyypillistä pyrkiä maksimoimaan omia etujaan sekä minimoimaan riskejä. Tämä on taas omiaan lisäämään osapuolten välistä vastakkainasettelua sekä vähentämään keskinäistä luottamusta.

Edellä mainittujen ongelmien ratkaisuksi sekä yhteistyötä ja selkeyttä korostavien sopimusten laatimiseksi *Heinonen* on lähtenyt sopimusajattelussaan ja työssään hyödyntämään *moduulisopimuksia*. *Hurmerinta et al.* mukaan sopimuksen modularisoinnissa tarkastellaan mahdollisuutta yksinkertaistaa suuri ja monimutkainen toimitussopimus paloittelemalla sopimus suorituksen tavoin erilaisiin moduuleihin vastaavalla tavalla kuin toimitus jaetaan erilaisiin osakokonaisuuksiin. Ajattelumallissa sopimuksia laaditaan eri osakokonaisuuksia varten pohtien tarpeellisia sopimusehtoja osakokonaisuus kerrallaan. Tällä tavoin toimittajalla on mahdollisuus tarjota valmis

sopimuksen komponentti tietylle osakokonaisuudelle jo ennen sopimusneuvotteluja. Moduulisopimusten perustana onkin jonkin suuren suorituksen jakaminen osiin, ja sopimusten tekeminen erikseen kuhunkin näin syntyneeseen osaan eli moduuliin. Lopullisen sopimuksen kannalta on kuitenkin keskeistä, että palaset sopivat yhteen, jotta sopimuskokonaisuus voi toimia.¹⁴⁹ Tätä voidaan pitää suurena käytännön haasteena moduulisopimuksissa.

Heinonen on työssään soveltanut moduulisopimuksia sekä funktionaalisen sopimisen keinoja. Esimerkkinä toimii M Oy, jonka pääasiallinen liiketoiminta on valmistaa teknisesti vaativia elektroniikkakomponentteja ja -tuotteita asiakkailleen terveysteknologian tarpeisiin, teollisuuden järjestelmiin sekä tietoliikenteen sovelluksiin. M Oy:n valmistamat tuotteet ja niihin liittyvät oikeudet kuuluvat sen asiakkaille. M Oy:n asiakkaiden tuotteet ja laitteet kehittyvät teknologian edistymisen myötä jatkuvasti, minkä vuoksi M Oy on sopimusvalmistukseen liittyen joutunut osallistumaan myös asiakkaidensa tuotekehitys- ja suunnitteluhankkeisiin. M Oy:llä on laitteiden kehittämiseen ja suunnitteluun liittyvää teknistä ja IT-alan osaamista. Suurin osa M Oy:n asiakkaista on myyntiyhtiöitä, joilla on myymiensä tuotteiden toimialaan, loppukäyttöön ja markkinointiin liittyvää osaamista, mutta ei M Oy:n kaltaista teknistä osaamista ohjelmistojen, tuotteiden ym. suunnittelusta ja valmistuksesta.¹⁵⁰

Koska M Oy:n ja sen asiakkaiden välisen sopimussuhteen perusta on ollut perinteinen tuotteiden valmistus ja toimitus, on M Oy:n toimintojen laajentumiseen sisältynyt riskejä liittyen vastuukysymyksiin, korvauksen saamiseen laajentuneista toiminnoista sekä kasvaneista kustannuksista. M Oy onkin pyrkinyt hallitsemaan näitä riskejä paloittelemalla toimintansa ja suorituksensa osakokonaisuuksiin, ja luomalla lähtökohtaiset sopimusehdot kullekin osakokonaisuudelle. Toisin sanoen M Oy on hyödyntänyt moduulisopimuksia.¹⁵¹

M Oy on jakanut toimituskokonaisuutensa neljään eri moduuliin: *valmistusmoduuli*, *tuotekehitys- ja suunnittelumoduuli*, *vastuunrajoitusmoduuli* sekä *varasto- ja ennustemoduuli*, jolle kullekin on valmistettu omat sopimusehtonsa. Käyn seuraavassa kunkin moduulin perusteet läpi lukuun ottamatta vastuunrajoitusmoduulia, jossa on hyvin pitkälti kyse turvaavasta sopimisesta, jolloin sen läpikäyminen ei ole

¹⁴⁹ Hurmerinta et al 2014, s. 22.

¹⁵⁰ Heinonen: Liite 1, s. 1–2.

¹⁵¹ Heinonen: Liite 1, s. 1–2.

tarkoituksenmukaista tämän tutkielman viitekehyksessä. Tarkoituksena on joka tapauksessa M Oy:n ja *Heinosen* esimerkkiä hyödyntäen esittää, kuinka funktionaalisen sopimisen keinoja voidaan hyödyntää käytännössä yrityksen sopimustoiminnassa sekä esitellä kyseisen sopimusajattelun hyödyt.

4.3.2 Valmistusmoduuli

M Oy:n toiminnan perusmuoto on toimia sopimusvalmistajana (alihankkijana) asiakkaalleen, joka päähankkijana vastaa lopullisen tuotteen valmistuksesta ja toimittamisesta loppukäyttäjille. Pääsääntönä on, että valmistettavien tuotteiden piirustukset ja valmistustiedot ovat päähankkijan teettämiä ja omistamia. M Oy:n tehtävänä on valmistaa asiakkaalta saamansa dokumentaation mukaisia tuotteita, kun taas asiakkaan rooli on kontrolloida ja tarkastaa M Oy:n valmistustoimintaa tarvittaessa tarkastuksin ja kokein. Valmistusmoduulissa käytetään *Heinosen* mukaan tyypillisesti valmiita sopimusehtoja¹⁵², jotka soveltuvat perinteiseen alihankintaan. Ne rajaavat M Oy:n riskejä kohtuullisella tavalla, ja soveltuvat ns. perusmuotoiseen toimintaan. Myöhemmin esitettävän mukaisesti M Oy tarjoaa kuitenkin asiakkailleen laajempia palveluita sopimusvalmistukseen liittyen. Tämän vuoksi sopimussuhteen järjestäminen perinteisin alihankinnan ehdoin ei huomioi kaikkia M Oy:n intressejä.¹⁵³

Valmistusmoduulia ei voida pitää funktionaalisen sopimisen näkökulmasta kaikkein mielenkiintoisimpana moduulisopimuksena, sillä kyseessä on pitkälti perinteinen turvaava sopimus, jossa asetetaan ehdot M Oy:n perusmuotoiselle sopimusvalmistustoiminnalle. Siinä voidaankin rajata M Oy:n riskejä muun muassa rajaamalla vastuu viivästyksen osalta viivästyssakkoon, virheiden osalta virheen korjaamiseen tai virheettömän tuotteen toimittamiseen sekä rajaamalla välilliset vahingot M Oy:n vastuun ulkopuolelle. Valmistusmoduulissa on kuitenkin huomioitu myös koordinaatiosopiminen, sillä siinä asetetaan esimerkiksi asiakkaalle mahdollisuus kontrolloida ja tarkastaa M Oy:n valmistustoimintaa tarvittaessa tarkastuksin ja kokein. Valmistustoiminnan laatua voidaan siis kontrolloida, jolloin asiakas voi varmistua M Oy:n kyvykkyyksistä ja toiminnan laadusta. Kyseessä on ns. laatustandardi, jonka mukaisesti M Oy:n on toimittava, ja jonka avulla asiakas voi valvoa, että M Oy suorittaa

¹⁵² Esim. MET 03 alihankinnan yleiset sopimusehdot tai NL 09 yleiset sopimusehdot.

¹⁵³ *Heinonen*: Liite 1, s. 2–3.

tehtävänsä riittävän huolellisesti ja laadukkaasti, ja että M Oy:n toiminta pysyy sopimuksen mukaisella tasolla.

4.3.3 Tuotekehitys- ja suunnittelumoduuli

M Oy on sopimusvalmistajana tehnyt strategisen valinnan osallistua asiakkaidensa suunnitteluprosesseihin, sillä mukanaolon myötä M Oy saa tuotteista ja niiden valmistuksesta tärkeää tietoa, josta voi olla hyötyä sen kilpailijoihin nähden. Tämän lisäksi M Oy näkee, että osallistuminen suunnitteluun rakentaa M Oy:n ja sen asiakkaiden välistä yhteistyötä ja luottamusta, minkä lisäksi se tekee M Oy:stä houkuttelevamman liikekumppanin asiakkaalle kilpailijoihin verrattuna huolimatta siitä, että kilpailijoilla saattaisi olla edullisemmat hinnat. M Oy näkee, että asiakkaiden suunnitteluprosesseihin osallistuminen sekä tuotteiden ja komponenttien etukäteinen valmistaminen ja varastointi on tarkoituksenmukaista, jotta se voi palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti, minkä lisäksi ne ovat omiaan turvaamaan sopimussuhteen jatkuvuutta sekä sitouttamaan asiakkaita M Oy:öön. Suunnittelutyöhön osallistuminen luo luonnollisesti arvoa myös asiakkaalle.¹⁵⁴

Suunnittelutyöhön osallistuminen on yksi koordinoivan sopimisen keino, jossa pyritään lisäämään osapuolten välistä yhteistyötä ja vaikuttamaan siihen, miten asiakas toimii. Osallistumalla suunnitteluun, M Oy pyrkii siihen, ettei asiakas lähde kilpailuttamaan valmistustuotantoa tai vie tuotteiden valmistusta muualle, minkä lisäksi M Oy pystyy tarjoamaan asiakkaalleen laadukkaampia tuotteita ja palveluita. M Oy pyrkii samalla muokkaamaan asiakkaansa toimintaa ja asennetta tekemällä itsestään houkuttelevan liikekumppanin. Toisin sanoen M Oy pyrkii koordinoimaan asiakkaansa toimintaa. M Oy pystyy kehittämään omaa tuotteen valmistukseen liittyvää toimintaansa, vakuuttamaan asiakkaan valmistustoiminnan laadukkuudesta ja rakentamaan luottamusta asiakkaan ja itsensä välillä siten, että kynnys hakea muita valmistajia ja halvempia hankintalähteitä tuotteelle nousee. Suunnittelutyö tapahtuu myös yhdessä asiakkaan kanssa eli se korostaa heidän välistä toimintaansa, lisää luottamusta ja rakentaa projektioorganisaatiota.

Edellä esitetyn lisäksi M Oy jakaa suunnittelutyönsä eri vaiheisiin, jotka asiakas hyväksyy vaiheittain katselmointien kautta. Suunnittelumoduulissa kullekin vaiheelle

¹⁵⁴ Heinonen: Liite 1, s. 3–6.

määritellään siihen kuuluvat tehtävät ja niillä saavutettavat tulokset tai tavoitteet sekä vaiheen työstä maksettava korvaus. Asiakkaan on hyväksyttävä kukin suunnittelutyön vaihe ja niissä aikaansaadut tulokset, ennen kuin suunnittelutyössä siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Viimeisen vaiheen lopuksi asiakkaan on hyväksyttävä loppukatselmoinnissa koko suunnittelutyön ja siitä syntyneet kustannukset, jolloin suunnittelutyön tulokset siirtyvät asiakkaan omistukseen (ja vastuulle).¹⁵⁵ Kyseessä on siis niin kutsuttu porttimalli, joka on yhtä lailla koordinoivan sopimisen keino. Sopimusmoduulissa edellytetään katselmointien suorittamista, jotta suunnittelutyö voidaan hyväksyä, jolloin asiakas voi varmistua valmistettavien tuotteiden riittävästä laadusta. Katselmoinnit koordinoivat osapuolten välistä yhteistyötä ja asettavat selvät prosessit suunnittelutyön hyväksymiselle, minkä lisäksi M Oy:lle asetetaan eri vaiheita varten selvät tehtävät, tavoitteet ja velvollisuudet. Suunnittelutyön jakaminen osiin on jälleen esimerkki koordinoivasta sopimisesta, minkä lisäksi asiakas voi sen avulla valvoa M Oy:n toiminnan laatua.

4.3.4 Varasto- ja ennustemoduuli

Varasto- ja ennustemoduuli on funktionaalisen sopimisen näkökulmasta kaikkein mielenkiintoisin. Moduulin taustalla on ajatus siitä, että koska M Oy:n asiakkaat ovat pääasiassa myynti- ja markkinointiorganisaatioita, eivät he tyypillisesti halua valmistaa, saati pitää varastossa suuria määriä tuotteita. Tästä huolimatta M Oy:n asiakkaat tarjoavat omille asiakkailleen suhteellisen lyhyitä toimitusaikoja. Tarvittavien materiaalien ja komponenttien hankinta vie usein aikaa, minkä lisäksi materiaaliostot ovat huomattavasti edullisempia, mikäli ne tehdään suurissa erissä kerrallaan. M Oy pyrkii tyydyttämään asiakkaidensa pikaisten toimitusten tarpeet kasvattamalla omia materiaali- ja komponenttivarastojaan ja tekemällä jopa tuotteita valmiiksi varastoon.¹⁵⁶

Materiaalivarastojen kasvaessa niihin sitoutunut pääoman määrä on noussut, minkä lisäksi varastossa olevat materiaalit ovat voineet muodostua ongelmaksi silloin, kun ne ovat muuttuneet käyttökelvottomiksi. Käyttökelvottomuus on voinut johtua siitä, että M Oy:n asiakas on lopettanut tuotteiden tilaamisen taikka siitä, että tuote on teknisiltä ominaisuuksiltaan muuttunut toiseksi, jolloin varastossa olevat komponentit eivät enää toimi. Vastaukseksi näihin riskeihin M Oy on kehittänyt *varasto- ja ennustemoduulin*.

¹⁵⁵ Heinonen: Liite 1, s. 3–6.

¹⁵⁶ Heinonen: Liite 1, s. 7–9.

Lähtökohtana moduulissa on se, ettei M Oy voi ottaa kokonaan vastuulleen asiakkaansa tuotteiden valmistusta varten rakennettuun materiaalivarastoon liittyvää kustannusriskiä. Taustalla on siis ennen kaikkea tuttu ja turvallinen turvaavan sopimisen funktio. Hankkiessaan materiaaleja M Oy:n onkin oltava ainakin kohtuullisen varma siitä, että materiaalit ja komponentit saadaan myytyä.¹⁵⁷

Jotta M Oy voi sitoutua ottamaan vastuun asiakkaansa materiaali- ja komponenttivarastosta, lyhyistä toimitusajoista sekä kohtuullisista hinnoista, edellyttää se sitä, että asiakkaan on sitouduttava lunastamaan kaikki asiakasta varten hankitut varastossa olevat materiaalit ja komponentit M Oy:ltä. Koska kukaan asiakas ei suostu lunastussitoumukseen siten, että M Oy voisi hankkia materiaaleja mielivaltaisesti, tarvitaan osapuolten välille selvät säännöt hyväksyttävistä hankinnoista. Sopimuksessa edellytetäänkin seuraavien periaatteiden toteuttamista: 1) asiakas pitää yllä ja päivittää kuukausittain ennustetta tuotteiden tulevista tilauksista; 2) M Oy:llä on oikeus ostaa tiettyjä, osapuolten keskenään määrittelemiä materiaaleja ja komponentteja ennusteen mukaisten tuotteiden valmistamiseen jollekin sovitulle ajanjaksolle; ja 3) asiakas sitoutuu lunastamaan ennusteen puitteissa hankitut materiaalit ja komponentit ennalta määritellyissä tilanteissa, joissa ne eivät ole tulleet käytetyiksi asiakkaalle toimitettujen tuotteiden valmistamiseen.¹⁵⁸

Varasto- ja ennustemoduulissa on kyse kaikista funktionaalisen sopimisen mukaisista funktioista. Ensinnäkin siinä on kyse turvaavasta sopimisesta, sillä moduulin avulla M Oy pyrkii turvaamaan omaa asemaansa hallitsemalla varaston kasvuun liittyvää riskiä sekä pitämään varastoon sitoutuneen pääoman määrän pienenä. Ottaessaan vastuun asiakkaansa materiaalivarastosta, lyhyistä toimitusajoista ja kohtuullisista hinnoista, haluaa M Oy vastaavasti, että asiakas ottaa vastuun siitä, että asiakasta varten hankitut materiaalit ja komponentit käytetään asiakkaan tuotteisiin mahdollisimman kattavasti, ja että asiakas lunastaa jäljelle jäävät materiaalit.

Toisaalta varasto- ja ennustemoduulissa on kyse mukauttavasta sopimisesta. Mukauttavan sopimuksen taustalla onkin edellä mainituin tavoin ajatus siitä, että ympäristö on muutoksille altista ja osapuolten välinen vuorovaikutus pitkäkestoista. M Oy haluaa materiaalien ja komponenttien hankinta- ja valmistustoimintaansa mahdollisimman suurta ennustettavuutta ja suunnitelmallisuutta. Hankinta- ja

¹⁵⁷ Heinonen: Liite 1, s. 7–9.

¹⁵⁸ Heinonen: Liite 1, s. 7–9.

valmistustoiminnan tarpeita voidaan mukauttaa sopimussuhteen kestäessä aina kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. Tämä edellyttää osapuolten välistä tiivistä yhteistyötä sekä kulloisenkin tilanteen olosuhteiden huomioimista.

Varasto- ja ennustemoduulissa on kyse myös siitä, että M Oy voi osoittaa asiakkaalleen, että sen suorittamat toimenpiteet, toimitusajat ja kustannukset muuttuvat sen mukaan, minkälaisessa toimitusvalmiudessa M Oy:n pitää olla. Varasto- ja ennustemoduulin taustalla onkin ajatus siitä, että tulevaisuutta ei voida lyödä lukkoon. Asiakas ei voi olla varma siitä, kuinka paljon se tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan materiaaleja ja komponentteja, eikä M Oy voi ottaa sitä riskiä, että sen hankkimat materiaalit jäävät myymättä. Tällöin osapuolten on mukauduttava muuttuviin olosuhteisiin, joka tapahtuu juurikin ennustemallia hyödyntämällä. Jotta ennustemalli voi toimia, on M Oy:n ja sen asiakkaan voitava jatkuvasti sovittaa oma toimintansa oman osapuolen toimintaan kulloisenkin tilanteen mukaisesti. Osapuolet ikään kuin neuvottelevat jatkuvasti uudelleen suoritusvelvollisuutensa sisältöä eli mukautuvat tilanteeseen. Koska tässä tapauksessa tavoitteita voidaan saavuttaa vain yhteistoiminnan tuloksena, on yhteistyön oltava tiivistä ja koordinoitua. Yhteistoiminnallisissa suhteissa ongelmia ei voi allokoida kummankaan vastuulle, ja koska osapuolilla on yhteinen tarkoitus, myös ongelmat ovat yhteisiä. Ennustemallia hyödyntämällä osapuolet sopivat siitä, kuinka he koordinoivat yhteistoimintaansa.

Edellä mainitulla lailla varasto- ja ennustemoduulissa on myös kyse koordinaatiosopimisesta. Moduuli määrittelee, kuinka M Oy:n ja asiakkaan on järjestettävä heidän välinen yhteistoimintansa, jotta ennustekäytäntömalli toimii hyvin. Sitouduttuaan moduuliin asiakas joutuu miettimään ennusteitaan ja suunnittelemaan toimintaansa tiiviissä yhteistyössä M Oy:n kanssa. Tässä moduulisopimuksessa kummallakin osapuolelle asetetaan selvät prosessit ja toimenpiteet, jotka niiden on tehtävä, jotta ennustemalli voi toimia. Asiakas on velvollinen pitämään yllä ja päivittämään kuukausittain ennustetta tuotteiden tulevista tilauksista. M Oy taas hankkii tarvittavat materiaalit ja valmistaa tarvittavat tuotteet asiakkaan toimittamien ennusteiden mukaisesti. Tietoisuus ennustamisen epäonnistumisen ja yhteistyön päättymisen seurauksista tuo osapuolten väliseen yhteistyöhön vakavuutta ja ehkäisee äkkinäisiä muutoksia. Ennustemalli rakentaa projektiorganisaatiota. Toisin sanoen se koordinoi osapuolten välistä toimintaa sekä lisää keskinäistä luottamusta. Ehdoissa asetetaan selvät vastuut kummallekin osapuolelle. Lisäksi tarjoamalla asiakkaalle mahdollisuuden siihen, että M Oy huolehtii asiakkaansa tarpeista (lyhyet toimitusajat, varastointi,

kohtuulliset hinnat), pyrkii se samalla sitomaan asiakkaan itseensä tiukemmin ja varmistamaan näin omaa tulevaisuuden valmistustoimintaansa. Ennustemenettelyyn liittyvä kiinteä ja läheinen yhteistyö rakentaa luottamusta asiakkaan ja M Oy:n välillä niin, että asiakas kokee M Oy:n luotettavaksi yhteistyökumppaniksi, minkä lisäksi M Oy voi välttää jatkuvan kilpailuttamisen asiakkaan tuotteen valmistuksessa.

On siis selvää, että M Oy ja asiakas ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin onnistumisen edellytyksenä on se, että heidän välinen yhteistyö järjestetään jollain tavalla. M Oy:n esimerkissä se on tehty ennustejärjestelyllä, joka edellyttää osapuolten aktiivista yhteistyötä ja kommunikaatiota toimiakseen, onhan osapuolilla yhteiset tavoitteet. Kyse on siis koordinoivista prosessiehdosta, joilla luodaan osapuolille kommunikaatiojärjestelmä sekä yhteistyöelin.

4.3.5 Yhteenveto

Heinosen ja M Oy:n harjoittama sopimustoiminta on oiva esimerkki funktionaalisesta sopimisesta sekä uudesta ja erilaisesta sopimusajattelusta, jossa hyödynnetään moduulisopimuksia. Sopimusajattelun perimmäisenä tarkoituksena on luoda puitteet hedelmälliselle yhteistyölle M Oy:n ja sen asiakkaiden välillä. Eri suoritusten paloittelu omiksi moduuleikseen on antanut M Oy:lle mahdollisuuden konkretisoida erilaiset asiakkaille tarjottavat suoritteet ja niihin liittyvät tehtävät, kustannukset ja vaatimukset. Tämä helpottaa kunkin osasuorituksen toteuttamista sekä ymmärtämistä. Suoritusten jako asettaa kummallekin osapuolelle selkeän tehtäväjaon, jolloin suuri sopimuskokonaisuus on helpommin toteutettavissa, luoden samalla selkeyttä ja luottamusta sopimussuhteeseen, minkä lisäksi osapuolten on helpompi toteuttaa omat sopimusvastuunsa. Suoritusten jakaminen pienempiin osiin selkeyttää kunkin osapuolen rooleja.

Huomionarvoista on etenkin se, että M Oy:n valmistaessa tuotteita tai komponentteja lääkintälaitteiksi, liittyy niiden valmistukseen erilaisia viranomaisten hyväksyntä- ja valvontamenettelyjä. Moduulisopimuksissa onkin sovittu myös siitä, mistä hyväksyntä- ja valvontamenettelyjä koskevista asioista/toimenpiteistä huolehtii M Oy ja mistä asiakas. Toisin sanoen sopimuksessa asetetaan virallismääräyksiin ym. liittyvät vastuut ja roolit kummallekin osapuolelle. Kyse on tehtävänjaosta eli koordinaatiosta.

M Oy:n esimerkissä on hyödynnetty kaikkia funktionaalisen sopimisen mukaisia sopimuksen funktioita ja niiden voidaan katsoa tukevan toisiaan. Etenkin varasto- ja ennustemoduulissa turvaavan sopimisen funktio tukee koordinaatio- ja mukauttamisfunktion toteutumista. Samalla valmistus- ja vastuunrajoitusmoduulit ovat ennen kaikkea turvaavan sopimisen keinoja.

Moduulisopimusten hyöty ilmenee myös siitä, että kirjalliset sopimukset (so. moduulisopimukset) otetaan ikään kuin sopimusneuvotteluiden perustaksi ja mukaan heti alusta alkaen. M Oy on hyödyntänyt myös *Heinosen* ammattitaitoa neuvotteluissa, jolloin sopimuksen ja juristin mukaan ottaminen jo taloudellista yhteistyökuviota koskevaan neuvotteluvaiheeseen on omiaan selkeyttämään juridisia seikkoja kaikille osapuolille, jolloin ne voidaan huomioida jo alkuvaiheessa. Tällöin sopimusta voidaan muokata kummankin osapuolen tarkoitusten mukaiseksi. Kun juridiset ja taloudelliset seikat yhdistetään alusta alkaen, ei neuvottelutulosta tarvitse myöhemmin repiä auki sen vuoksi, että juristi voi tarjota johonkin kysymykseen vastaukseksi ainoastaan ”kyllä” tai ”ei”. Yhtäältä juridisen sopimuksen mukaanotto alusta alkaen poistaa sopijapuolten välistä vastakkainasettelua, kun osapuolet eivät pyri omien etujen maksimointiin samalla tavoin, kuin jos sopimus laadittaisiin taloudellisten ehtojen lukkoon lyömisen jälkeen. Näillä keinoin sopimuksesta on mahdollista muokata käyttökelpoinen työkalu sen todellisille käyttäjille juridisista näkökulmista. Ennen kaikkea *Heinonen* on onnistunut luomaan luovan sopimusteknisen keinon tukea M Oy:n liiketoimintaa siten, että se voi tarjota asiakkailleen laadukasta ja nopeaa palvelua huomioiden samalla oikeudelliset riskit. *Heinonen* on sopimusteknisesti kyennyt ratkaisemaan liiketaloudellisen ongelman juridisesti pätevällä tavalla. Kyse on ennen kaikkea juristin muuntautumiskyvystä, josta kerron lisää seuraavassa luvussa.

Heinosen mukaan sopimusneuvottelut moduulien pohjalta ovat olleet hyvä pohja asiakkaan ja M Oy:n välisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentamiselle. Tuotekehitys- ja suunnittelumoduulin sekä varasto- ja ennustemoduulien sisältämä kiinteä vuorovaikutus sitoo asiakasta ja asiakkaan toimintoja tiukemmin M Oy:öön ja sen toimintaan. Vastaavasti suunnittelu- ja tuotekehitystyö, materiaalien hankinta sekä tuotteiden valmistaminen varastoon tapahtuu yksinomaan M Oy:n asiakkaiden tulevia toimituksia varten. Hyötyjen voidaan katsoa olevan molemminpuolisia. Valmistelemalla huolellisesti kutakin moduulia koskevan sopimus pohjan M Oy saa kuvattua asiakkaalleen ne suoritteet, joita asiakas moduulissa hankkii. Neuvottelemalla erikseen kunkin moduulin sopimuksesta M Oy pystyy konkretisoimaan ne hyödyt, joita asiakas

moduulilla saa sekä ne vaatimukset, joita moduuli M Oy:lle asettaa. Yhtä ainoaa sopimusta voitaisiin toki pitää asiakkaan kannalta parempana vaihtoehtona, mutta selostamalla ja perustelemalla syyt moduulisopimusten käyttämiseen, saadaan *Heinosen* mukaan parempia tuloksia aikaiseksi. Lisäksi edellä esitetyllä tavalla M Oy:n asiakkaiden halutessa nopeita toimituksia kohtuullisin hinnoin, ei M Oy voi kantaa yksin siihen liittyviä riskejä, joita olen esitellyt jo aiemmin.

Kaiken kaikkiaan M Oy:n ja *Heinosen* esimerkki on mielestäni erinomainen osoitus siitä, miten pitkäkestoisia ja moniulotteisia liike- ja sopimussuhteita voidaan hallita siten, että ne ovat molemmille osapuolille hedelmällisiä. Kun sopimus laaditaan tiettyä osakokonaisuutta varten ja sen ehtoja ryhdytään neuvottelemaan jo aikaisessa vaiheessa huomioiden kunkin osapuolen tarpeet, tulee sopimuksesta käyttökelpoinen työväline sen käyttäjille. Vastaavasti kirjallinen sopimus vastaa tällöin todellisen sopimuksen sisältöä. Suoritusten jakamisen myötä osapuolten roolit, oikeudet ja velvollisuudet selkeytyvät, jolloin sopimukset tukevat sopimusvelvoitteiden suorittamista.

4.4 Kokoavia ajatuksia funktionaalista sopimisesta

Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään mukaan funktionaalisen sopimisen teoria avaa mielenkiintoisen näkökulman oikeudellisten sopimuskäsitysten kipukohtiin, sillä perinteisen turvaavan mallin mukaan laaditut sopimukset jättävät muut funktiot vähemmälle huomiolle. Nykyisessä vauhdilla muuttuvassa liike-elämässä on ilmeistä, että muihin funktioihin on jo reagoitu ja reagointitarve tulee vielä kasvamaan tulevaisuudessa.¹⁵⁹ Funktionaalista sopimista voidaan mielestäni pitää oivana, joskin haastavana keinona parantaa yritysten sopimustoimintaa, sopimuksia, keskinäistä luottamusta sekä liikesuhteita ylipäättäen.

Schepker et al. mukaan sopimukset voivat parantaa usealla eri tavalla yritysten välisiin monimutkaisiin suhteisiin liittyviä suorituksia.¹⁶⁰ Funktionaalinen sopiminen on keino parantaa yritysten välistä sopimussuhdetta, lisätä osapuolten välistä kommunikaatiota sekä selkeyttää osapuolten välistä tehtävänjakoa ja velvollisuuksia. Lisäksi sen avulla voidaan päästä eroon etenkin edellä luvussa 3.4¹⁶¹ käsitellyistä kahdesta erillisestä

¹⁵⁹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018a, s. 68 ja 76.

¹⁶⁰ *Schepker et al.* 2014, s. 213.

¹⁶¹ Ks. luku 3.4 Kahden sopimusmaailman väite.

sopimusmaailmasta, sillä sopimusten kaikkien funktioiden huomioimisen myötä ero todellisen sopimuksen ja paperisopimuksen välillä on mahdollista saada katoamaan. Tällöin kirjallinen sopimus saadaan vastaamaan todellista, osapuolten kanssakäymiseen ja ymmärrykseen perustuvaa sopimusta. Ennen kaikkea funktionaalinen sopimusajattelu palauttaa kaupalliset sopimukset niiden käyttäjille, koska se tunnistaa sopimuksen monet tarkoitukset, jolloin sopimukset voidaan myös räätälöidä käyttäjäkohtaisesti.¹⁶² Tarkoitustaan vastaavat sopimukset ovat toimivia työkaluja niiden käyttäjille. Näin ollen funktionaalinen sopiminen voi mielestäni toimia vastauksena niihin ongelmiin, joita kaupallisissa sopimuksissa on.

Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää ovat tehneet eri havaintoja siitä, mihin funktionaalisen sopimisen soveltaminen voi johtaa.¹⁶³ *Ensinnäkin* heidän mukaansa funktionaalisen sopimisen myötä sopimus ja sopiminen arkipäiväistyvät ja liiketoiminnallistuvat, jolloin sopimuksesta ja sopimisesta voi tulla yksi liiketoiminnan hallinnan ja johtamisen keino. Toisin sanoen sopimuksen funktiot moninaistuvat. Sopimusta voidaan käyttää välineenä, jolla muokataan vastapuolen asenteita, organisaatiota tai kannustimia ja johdetaan omaa organisaatioita tai pyritään hahmottamaan vastapuolen vaikuttumia¹⁶⁴, kuten M Oy ja *Heinonen* ovat pyrkineet tekemään. M Oy on pyrkinyt osoittamaan asiakkailleen, että heidän mallillaan asiakkaat saavat parempaa palvelua ja luotettavamman kumppanin, samalla kun M Oy turvaa omaa selustaansa ja pyrkii sitouttamaan asiakkaan itseensä.

Toinen Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään esittämä havainto koskee sopimuksen mittakaavaa. Perinteisen tavan mukaan laaditut turvaavat sopimukset ovat tyypillisesti isoja ja monimutkaisia kokonaisuuksia, joissa pyritään ikään kuin täydellisesti kuvaamaan liikesuhteen koko sisältö.¹⁶⁵ Tämä on käytännössä erittäin haastavaa, sillä täydellistä sopimusta on tuskin olemassakaan. Funktionaalisessa sopimisessa sopimus rakentuu taas pienemmille osille ja sen on mittakaavaltaan turvaavaa sopimista pienempää, joiden avulla voidaan rakentaa mekanismeja ja sarjoja, joista voi lopulta muodostua isoja sopimuksellisia kokonaisuuksia.¹⁶⁶ Tämäkin ilmenee M Oy:n esimerkistä, jossa valtava toimitus-/valmistuskokonaisuus jaetaan pienempiin

¹⁶² *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 166.

¹⁶³ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 159–165.

¹⁶⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 159–160.

¹⁶⁵ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 160–161.

¹⁶⁶ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 160–161.

osiin, moduulisopimuksiin, jotka yhdessä muodostavat toimivan ja yhtenäisen kokonaisuuden.

Kolmas havainto koskee monikollista sopimusta. *Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää* toteavatkin, että eräs tapa ajatella samalla turvaavaa, mutta päivitettyä liikesopimusta voisikin olla, että useimmat liikesopimukset käsitetään useiden erilaisten sopimusinterventioiden yhdistelmiksi. Koska on täysin selvää, ettei turvaava sopiminen ole katoamassa minnekään, ja sitä on edelleen pidettävä erittäin tarpeellisena, voitaisiin ajatella, että osapuolet laatisivat kaksi tai tätä useampia sopimuksia. Tätä keinoa M Oy ja *Heinonen* ovat hyödyntäneet. Ensimmäinen sopimus voisi olla niin kutsuttu *vastuusopimus*, joka on tehty juristeja varten ja turvaavan sopimusajattelun mukaisesti. Vastuusopimus voisikin olla tunnusomaisesti juurikin juristien omaisuutta, ja se voitaisiin tehdä mahdollista riitatilannetta silmällä pitäen. Vastuusopimus voi olla sisällöltään, rakenteeltaan ja kieleltään täysin juridinen, sillä sen käyttäjät ovat juristeja. Toisen sopimuksen – *koordinaatiosopimus* – kohdeyleisönä olisi taas bisnesihmiset, myyjät ja projektinjohtajat. Koordinaatiosopimuksen tarkoituksena olisi sopia siitä, miten sopijapuolten välinen vuorovaikutus järjestetään, miten suhdetta hallitaan ja mukautetaan sekä minkälaisia organisaatorajapintoja kumpikin sitoutuu ylläpitämään. Koska sopimusta käyttävät muut kuin juristit, olisi sopimuksen hyvä olla mahdollisimman yleistajuinen.¹⁶⁷ Tällaisen sopimuksen avulla voitaisiin ohjata osapuolten välistä yhteistoimintaa ja järjestää sopimusvelvoitteiden toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän yleistajuisuuden sekä käyttäjäystävällisyyden lisäämiseen keskityn legal designia käsittelevässä luvussa.

Neljäs ja viimeinen havainto koskee juristien muuntautumiskykyä, joka on edellytyksenä funktionaalisen sopimisen toimimiselle. Juristeille on tyypillistä kokea itsensä vahvasti turvaavan sopimisen vartijoiksi, tuntevathan he sopimusoikeuden ja hallitsevat sopimuskäytännön. Juristeille on lisäksi tyypillistä pelkästään koulutuksensa perusteella karttaa riskejä, jolloin heidän voidaan katsoa olevan liiketoiminnan esteenä. Edellä esitetyin tavoin ongelmallista on myös se, että juristit otetaan mukaan neuvotteluihin myöhään, usein vasta kaupallisten ehtojen sopimisen jälkeen. Sen jälkeen sopimuksia ei ole helppoa muuttaa, koska vastauksia on kaksi: kyllä tai ei.¹⁶⁸

¹⁶⁷ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 163–165.

¹⁶⁸ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 164.

Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää toteavatkin, että funktionaalisessa sopimisessa juristien kyvyt ja taidot monipuolistuvat, koska sopimisen tarkoitus muuttuu liiketoimintaa tukevien ja kehittävien ratkaisujen luomiseksi, eikä tarkoitus ole keskittyä ainoastaan liikesuhteen loppumiseen ja sitä mahdollisesti seuraavaan riitatilanteeseen. Tämä muutos korostaa juristien liiketoimintaosaamista, sillä juristin on ymmärrettävä liiketoimintaa, kun yritys miettii niitä keinoja, joilla on mahdollista vaikuttaa vastapuoleen sekä hallita liikesuhdetta sopimuksin. Tällöin juristin on ymmärrettävä ainakin se, miten eri organisaatiot toimivat, ketkä ovat olennaisessa asemassa, mitkä ovat eri toimijoiden vahvuudet, heikkoudet ja rajoitteet, mitkä ovat mahdollisia ongelmia ja mistä ne todennäköisesti johtuvat sekä miten niihin pystytään reagoimaan. Funktionaalisessa sopimisessa juristin on pystyttävä tuottamaan luovia vastauksia liiketoimintaongelmiin, eikä vain kodifioida ratkaisuja, joita muut ovat tehneet.¹⁶⁹ *Catherine Mitchellin* sanoin ymmärtääksemme sopimusta, on meidän ensiksi ymmärrettävä liiketoimintaa ja vasta sitten lakia.¹⁷⁰

Tämä muutos sekä juristin uudenlainen rooli edellyttää *Viljasen, Salmisen ja Hurmerinta-Haanpään* mukaan uusia vaatimuksia myös juristien koulutukselle. He ovatkin esittäneet, että oikeustieteellisen koulutuksen tueksi juristeille tulisi tarjota myös liiketoiminta- ja palvelumuotoiluosaamista¹⁷¹, jolla tarkoitetaan pitkälti design-ajattelutavan hyödyntämistä juridiikassa eli legal designia. Tässä kohdin on hyvä myös huomauttaa, että sana legal design tulee tasaisin väliajoin esille funktionaalisesta sopimisesta puhuttaessa. Käsittelen näiden kahden välistä yhteyttä tarkemmin luvussa 6.1.

Joka tapauksessa funktionaalisen sopimisen onnistuminen edellyttää sitä, että juristin on oltava mukana ja tietoinen tulevaan liikesuhteeseen liittyvistä keskeisistä reunaehdoista, tavoitteista ja muista seikoista, jotta juridinen funktio saadaan yhdistettyä liiketoimintaprosesseihin ja strategiseen suunnitteluun. Helpoin keino on ottaa juristi heti alusta lähtien sopimusneuvotteluihin mukaan, mutta toinen vaihtoehto on rakentaa juridinen asiantuntemus yrityksen toimintojen sisään. Tällöin juristi otettaisiin mukaan suunniteltaessa liiketoimintamalleja ja myyntiprosesseja sekä rakennettaessa yrityksen johtamisjärjestelmiä. Samalla funktionaalinen sopiminen voi auttaa muita yrityksen toimihenkilöitä kuin juristeja ymmärtämään, että sopimuksilla voi olla merkitystä liiketoiminnan kannalta. Ajatusmalli johtaa siihen, että juristeilta voidaan pyytää ja odottaa apua käytännön liiketoimintaongelmiin jo aikaisessa vaiheessa eikä vasta silloin, kun taloudelliset ehdot on lyöty lukkoon. Juristeilta saattaa löytyä erilaisiin pulmiin

¹⁶⁹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 164.

¹⁷⁰ *C. Mitchell* 2013, s. 172.

¹⁷¹ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 164.

sopimuksellinen tekniikka, joka voi lisätä todennäköisyyttä siitä, että osapuolet saavuttavat tavoitteensa.¹⁷² Tässä tavoitteessa *Heinonen* on edellä esitetyn esimerkin perusteella onnistunut auttamaan asiakasyritystään M Oy:tä. Kenties funktionaalisen sopimisen soveltamista liiketoiminnassa olisikin syytä harkita.

¹⁷² *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 165.

5. LEGAL DESIGN

5.1 Johdanto

Toinen perinteistä sopimusajattelua haastava ajattelutapa on nimeltään *legal design*. Legal design on uusi, poikkitieteellinen tapa harjoittaa juridiikkaa, ja yksinkertaisesti sanottuna sen perimmäisenä tarkoituksena on tehdä tarjottavista juridista palveluista ja tuotteista parempia. Moni asiantuntija, tieteenharjoittaja taikka tavallinen juristi on saattanut aiemmin harjoittaa tai tutkia legal designia työssään, mutta ei ole mieltänyt työnsä kuuluvan legal designin määritelmän alle. Legal designia voidaan soveltaa monella eri juridiikan alalla sekä moneen eri kohteeseen. Legal designin sisällä onkin erilaisia suuntauksia ja keinoja.

Esimerkiksi Yhdysvalloissa on keskitytty pitkälti legal designin tarjoamiin mahdollisuuksiin tavallisten ihmisten näkökulmasta. Siellä legal designia koskevan tutkimuksen ja soveltamisen pääpaino on siis ollut maallikoissa sekä siinä, kuinka yksityishenkilöiden oikeusasemaa ja tietoisuutta juridiikasta ja juridiikan maailmasta voidaan parantaa. Yhdysvaltalaisista näkemystä legal designista esittävät esimerkiksi *Margaret Hagan*¹⁷³ ja *Catlin Moon*¹⁷⁴ sekä Stanfordin yliopistossa toimiva *Legal Design Lab*¹⁷⁵. Suomessa legal design on taas keskittynyt enemmän liikejuridiikan ja yritysten tarpeisiin. Tässäkin legal designin suuntauksessa on kuitenkin myös huomioitu yksityishenkilöiden ja maallikoiden tarpeet. Suomalaisesta legal designista esimerkkeinä toimivat *Helena Haapio*¹⁷⁶, *Stefania Passera*¹⁷⁷ sekä *Dottir Asianajotoimisto Oy*¹⁷⁸ ja *Dot. – Legal Design Consultancy*¹⁷⁹.

Tutkielman aiheen ja rajauksen kannalta pyrin pysymään legal designia koskevassa osuudessa pitkälti sen vaikutuksissa yritysten välisiin kaupallisiin sopimuksiin. Sen vuoksi esimerkiksi legal designin käsittely yksityishenkilöiden tai oikeusjärjestelmien kannalta jää tässä varsin pienelle huomiolle. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että legal designin taustalla on samat ajatukset, tavoitteet ja tarkoitukset, sovellettiin sitä sitten yritysten tai yksityishenkilöiden toimintaan. Vastaavasti pyrin tutkielmassani etsimään vastauksia yritysten välisissä pitkäaikaisissa kaupallisissa sopimuksissa oleviin ongelmiin. Keskityn legal designia koskevassa osuudessa pitkälti sen tarjoamiin mahdollisuuksiin näiden ongelmien korjaamisessa. Huomioni kiinnittyy etenkin käyttäjälähtöisyyden lisäämisen, poikkitieteellisyyden sekä *informaatiomuotoilun* ja

¹⁷³ Ks. esim. *Hagan* 2016.

¹⁷⁴ Ks. *Caitlin Moonista* enemmän *Vanderbilt Law School: Caitlin Moon*. <https://law.vanderbilt.edu/bio/caitlin-moon>.

¹⁷⁵ Ks. <http://www.legaltechdesign.com/>.

¹⁷⁶ Ks. esim. *Haapio* 2013a ja <http://www.lexpert.com/>.

¹⁷⁷ Ks. esim. *Passera* 2017 ja <https://stefaniapassera.com/>.

¹⁷⁸ Ks. <http://www.dottirlaw.com/>.

¹⁷⁹ Ks. tarkemmin *Dot.*:n tarjoamista legal design -palveluista osoitteesta <https://dot.legal/en>.

sopimusten visualisoinnin tarjoamiin mahdollisuuksiin parempien kaupallisten sopimusten tekijänä.

Tämän jakson tarkoituksena on joka tapauksessa esitellä toiseksi kaupallisten sopimusten ongelmien ratkaisutavaksi legal design. Koska legal designissa on kyse designin soveltamisesta juridiikkaan, määrittelen ensiksi, mitä *design* ja *design-ajattelutapa* tarkoittavat. Seuraavaksi määrittelen eri alan asiantuntijoiden avulla mistä legal designissa on kyse, minkä jälkeen esittelen legal designin taustalla olevia arvoja sekä sen syntyyn johtaneita tekijöitä etenkin kaupallisten sopimusten näkökulmasta. Huomaamme, että legal designilla, funktionaalisella sopimisella ja kaupallisten sopimusten ongelmilla on monta yhteistä tekijää. Esittelen myös tämän tutkielman kannalta keskeisiä legal designin hyödyntämiä keinoja, joiden osalta keskityn etenkin informaatiomuotoilun tarjoamiin mahdollisuuksiin. Legal designia koskevaa käytännön osuutta varten on olennaista esitellä myös legal design -prosessi, jotta voimme ymmärtää, kuinka juridisia ongelmia lähestytään ja ratkotaan legal designin näkökulmasta. Päätän luvun käytännön esimerkkiin, jossa esittelen julkisten hankintojen yleisten sopimusehtojen käyttämisoppaan, johon on sovellettu legal designia.

5.2 Design

Ennen kuin siirryn käsittelemään legal designia ja sen tarjoamia hyötyjä kaupallisten sopimusten kannalta, on tarpeen pysähtyä hetkeksi ja kysyä, mitä sanoilla *design* ja *design-ajattelutapa* tarkoitetaan? Juristien ja miksei muidenkin ihmisten keskuudessa voi yleisesti ottaen vallita harhaluulo siitä, että designissa olisi kyse ainoastaan kohteen ulkoasun muokkaamisesta kauniimmaksi, tyylikkäämmäksi ja paremmaksi. Onkin tavanomaista, että designin ajatellaan tarkoittavan ainoastaan esteettisiä asioita, kuten fonttia, värejä, grafiikoita taikka muita visualisoivia elementtejä. Tuotteen tai esineen ulkoasu on luonnollisesti iso osa designia, mutta muokattavan kohteen esteettisyys ei ole missään nimessä designin perimmäinen tarkoitus.¹⁸⁰

Designin tarkoituksena on tarkastella kaikkia niitä asioita ja systeemejä, joihin törmäämme elämässämme, ja pohtia, *kuinka nämä voisivat olla parempia, kuinka niitä olisi helpompi käyttää ja kuinka voisimme lisätä niiden tuottamaa arvoa?* Designissa

¹⁸⁰ Hagan 2016, kohdassa 1. Legal Design: What is design? A definition for lawyers. Ks. myös *J. Mitchell* 2013, s. 13–14.

painotetaan *käyttäjakeskeisyyttä* ja sen tarkastelun kohteena on, kuinka ihmiset käyttävät asioita ja ovat tekemisissä eri järjestelmien kanssa. Tarkastelun avulla design pyrkii luomaan uusia tapoja kehittää ihmisten kokemuksia näistä asioista ja järjestelemistä. Design on tieteenala, joka rakentuu *kuinka* -sanan ympärille: kuinka voimme tehdä asioita – viestintää, tuotteita, palveluita, järjestelmiä ja muita – tavalla, jolla ratkaistaan ihmisten ongelmia mahdollisimman menestyksekkäästi? Kyseessä on siis *ongelmanratkaisutapa*, ja sen ytimessä on *käyttökelpoisten, hyödyllisten ja viehättävien* asioiden luominen.¹⁸¹ Design-ajattelutavalla tarkoitetaan taas kaikessa lyhykäisyydessään edellä esiteltyjen designin periaatteiden ja tarkoitusten tuomista muille aloille, kuten juridiikkaan.¹⁸²

Mielestäni parhaiten designin ja designereiden työn tarkoitusta kuvaa *Joel Katzin* lausahdus:

*”Our job as designers is to design with intent, so that the objects we design function as they are supposed to for those who need them and use them. Our job as information designers is to clarify, to simplify, and to make information accessible to the people who will need it and use it to make important decisions. Information needs to be in a form they can understand and use meaningfully, and to tell the truth of what things mean and how they work.”*¹⁸³

Designissa keskeistä onkin se ajattelutapa, että suunniteltavat kohteet tai asiat toimivat siten, kuin niiden on tarkoitus ja sopivat heille, jotka tarvitsevat ja käyttävät niitä. Designissa on ennen kaikkea kyse *toimivuudesta ja tehokkuudesta*.¹⁸⁴ Designissa lähdetään siitä, että asiakkailla on tavoitteet, ja designerin tehtävänä on antaa heille työkalut, joilla asiakkaat pääsevät tavoittelemaansa maaliin.

Mitä tekemistä designilla on sitten juridiikan kanssa? Mistä legal designissa on oikeastaan kysymys, mihin sillä pyritään ja mitä sillä oikeasti tarkoitetaan? Entä voidaanko sillä ratkaista kaupallisissa sopimuksissa olevia ongelmia?

5.3 Legal designin määritelmä

Edellisessä luvussa esitellyin tavoin designia voidaan kuvailla ongelmanratkaisutavaksi, jonka tarkoituksena on käyttökelpoisten, hyödyllisten ja viehättävien ratkaisujen

¹⁸¹ Hagan 2016, kohdassa 1. Legal Design: What is design? A definition for lawyers ja Design’s core values.

¹⁸² Hagan 2016, kohdassa 1. Legal Design: Design Thinking means bringing design into other domains.

¹⁸³ Katz 2012, s. 10.

¹⁸⁴ J. Mitchell 2013, s. 13.

tarjoaminen. Sen lisäksi designin eräänä arvona on ennen kaikkea käyttäjälähtöisyys. Legal designissa on juurikin kyse *designia koskevien periaatteiden, tarkoitusten ja työskentelytapojen siirtämisestä ja soveltamisesta juridiikan maailmaan*. Se on varsin uusi tapa tehdä juridiikkaa, ja sen nuoruuden vuoksi sille ei ole vielä vakiintunut yhtä oikeaa määritelmää. Jokaisella alan asiantuntijalla vaikuttaisi olevan oma, toki samansuuntainen, määritelmänsä ilmiölle.

Margaret Hagan, yksi maailman johtavista legal designin asiantuntijoista, määrittelee legal designin seuraavasti:

*”Legal design is the application of human-centered design to the world of law, to make legal systems and services more human-centered, usable, and satisfying.”*¹⁸⁵

Haganin mukaan legal design on siis ihmiskeskeisen designin soveltamista juridiikan maailmaan, jonka tarkoituksena on muokata oikeusjärjestelmistä ja lakipalveluista ihmiskeskeisempiä, käyttökelpoisempia sekä miellyttävämpiä. Legal design on tapa määritellä ja luoda juridisia palveluita, ja se keskittyy palveluiden käytännöllisyyteen, käyttökelpoisuuteen sekä viehättävyyteen. Legal designin hyödyntäminen juridisessa työssä voi *Haganin* mukaan auttaa juridiikan ammattilaisia kokeilemaan ja rakentamaan uusia sekä parempia tapoja soveltaa lakia. Sen tarkoituksena on innostaa ja antaa sekä juristeille että maailloille paremmat valtuudet ymmärtää ja päättää juridiikkaan liittyvistä asioista.¹⁸⁶

Klemola on taas määritellyt legal designin tavaksi harjoittaa juridiikkaa, jossa juristin oikeudellinen asiantuntemus yhdistyy designerin työkalupakin sekä teknologian tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. *Klemolan* näkemyksen mukaan legal designin avulla voidaan uudistaa oikeusjärjestelmiä, oikeustieteellistä koulutusta sekä juridisia palveluita, tuotteita, menettelyjä ja ympäristöä.¹⁸⁷

The Legal Design Alliance (jäljempänä ”*LeDA*”) määrittelee legal designin kaikessa lyhykäisyydessään poikkitieteelliseksi menettelytavaksi, jossa sovelletaan ihmisselähtöistä designia ehkäisemään ja/tai ratkaisemaan oikeudellisia ongelmia. Legal designissa ”lainkäyttäjien” näkökulma asetetaan etusijalle. Lainkäyttäjillä ei tarkoiteta ainoastaan juristeja ja tuomareita, vaan myös kansalaisia, kuluttajia, yrityksiä sekä muita mahdollisia

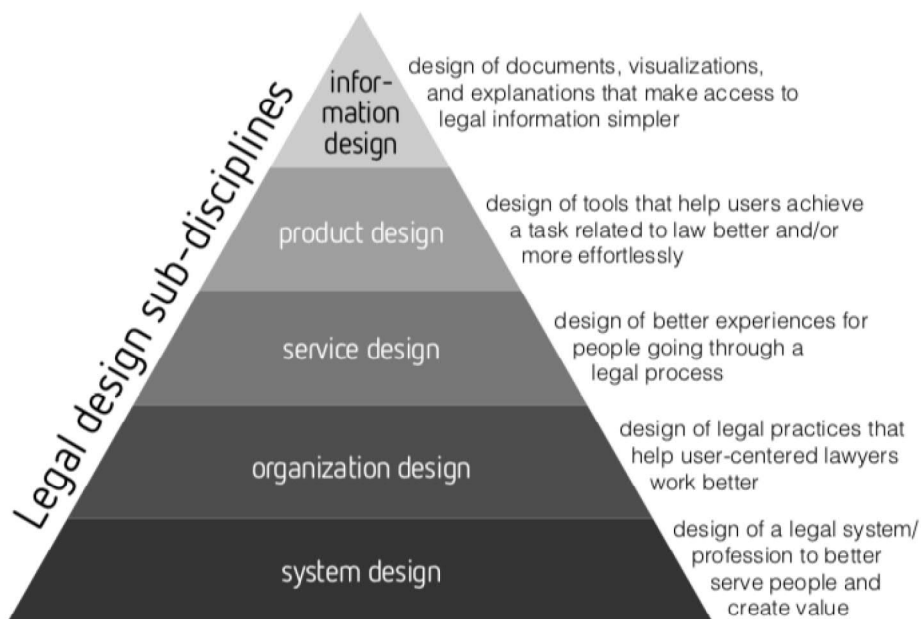
¹⁸⁵ *Hagan* 2016, kohdassa 1. What is Legal Design?.

¹⁸⁶ *Hagan* 2016, kohdassa 1. Legal Design.

¹⁸⁷ *Klemola*: Why every organization needs Legal Design.

toimijoita. *LeDA* väittääkin, että nykyinen oikeudellisen tiedon, dokumenttien, palveluiden ja toimintatapojen design ei palvele edellä mainittuja lainkäyttäjiä tarpeeksi hyvin.¹⁸⁸

Legal design on siis oma, hyvin poikkitieteellinen tieteenalansa, jonka alle kuuluu useampia ”alatiiteenlajeja”. *Passera* on kuvannut legal designiin kuuluvia tieteenaloja seuraavalla kuviolla¹⁸⁹:



Kuvio 1: Legal designiin kuuluvat tieteenalat ja niiden tarkoitukset. Kuvio lainattu kirjasta *Passera* 2017, s. 38 (*Passera* lainannut kuvion *Hagan* 2016). Lainattu luvalla.

Legal designissa sovelletaan siis ainakin viittä eri designin tieteenalaa. *Systeminsuunnittelussa* (eng. *system design*) pyritään oikeusjärjestelmien sekä juristin ammattin muotoiluun, jotta se voisi palvella paremmin ihmisiä tarjotakseen heille lisäarvoa. *Organisaatiosuunnittelussa* (eng. *organization design*) keskitytään taas käyttäjälähtöistä juridiikkaa harjoittavien juristien työtä ja työnlaatua parantavien käytäntöjen suunnitteluun ja muokkaamiseen. *Palvelumuotoilussa* (eng. *service design*) pyritään parantamaan eri juridisten prosessien läpikäyvien henkilöiden kokemusta. *Tuotesuunnittelussa* (eng. *product design*) on kyse sellaisten työkalujen valmistamisesta, jotka helpottavat käyttäjiään suoriutumaan tehtävistään vaivattomammin. Viimeisenä tieteenalana legal designinssa on *informaatiomuotoilu*, jossa pyritään juridisen informaation esittämiseen mahdollisimman ymmärrettävänä ja helppolukuisena.¹⁹⁰

¹⁸⁸ *LeDA*: The Legal Design Manifesto.

¹⁸⁹ *Passera* 2017, s. 38. Ks. myös *Dot.*: Breaking it down: How legal design uses various design disciplines.

¹⁹⁰ *Passera* 2017, s. 36–38 ja *Hagan* 2016, kohdassa 1. Legal Design.

Tämän tutkielman viitekehyksessä tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat legal designin alatieteenlajit ovat *palvelumuotoilu* ja *informaatiomuotoilu*. Keskitynkin tutkielmassani niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin kaupallisten sopimusten parantajina.

Edellä esitetyn perusteella on selvää, ettei legal designille ole vielä olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Tästä huolimatta sen keskeiset arvot ja tavoitteet ovat kuitenkin saman sisältöisiä. Legal designin keskiössä on juridisen palvelun tai tuotteen *loppukäyttäjä*. Legal design pyrkii *ihmislähtöisen* designin ja teknologian hyödyntämisen avulla luomaan hyviä, käyttökelpoisia, tehokkaita ja houkuttelevia juridisia palveluita niiden todellisille loppukäyttäjille. Legal design on korostuneen *poikkitieteellinen* tapa harjoittaa juridiikkaa. Siinä hyödynnetään muun muassa designia, palvelumuotoilua, graafista suunnittelua, tuotesuunnittelua sekä teknologiaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia¹⁹¹, minkä lisäksi juridiikkaa itseään ei tietenkään tule unohtaa.

Kaiken kaikkiaan legal designin taustalla on ajatus siitä, että designin menettelytapojen, periaatteiden ja visuaalisten oppien avulla oikeudellisen informaation viestintää ja kommunikaatiota voidaan parantaa ja sen avulla voidaan luoda parempaa vuorovaikutusta ihmisten ja oikeusjärjestelmien välillä.¹⁹²

5.4 Legal designin taustalla olevat tekijät

Legal designin syntymiseen voidaan katsoa olevan useampia syitä. Perimmäisenä ajatuksena legal designin taustalla on ajatus siitä, että oikeusjärjestelmistä ja juridiikasta ylipäätään puuttuu *käytettävyys* ja *käyttäjälähtöisyys*. Tämä tarkoittaa useampaa asiaa. Ensinnäkin juridista tekstiä voidaan pääsääntöisesti pitää vaikeaselkoisena, pitkävetenä ja vaikeasti ymmärrettävänä lakijargonina. Samaten juridisia dokumentteja ja oikeusprosesseja voidaan pitää turhan pitkinä sekä monimutkaisina. Eri yritysten, kuten sosiaalisen median jättiläisten, käyttöjäehdot ja yksityisyydensuojalausekkeet ovat kirjoitettu täysin kestävämmällä tavalla: niitä ei ole edes tarkoitettu luettaviksi, sillä ne ovat useita kymmeniä sivuja pitkiä tekstimassoja täynnä juridisia termejä.¹⁹³ Samalla tavoin kuin sopimukset on laadittu juristilta juristille,

¹⁹¹ Tarkemmin muiden tieteenalojen hyödyntämisestä legal designissa esim. *Dot.* 20.7.2018: Breaking it down: How legal design uses various design disciplines.

¹⁹² *LeDA: The Legal Design Manifesto*.

¹⁹³ *Innanen – Sivanathan: Here's why the next Nordix success story could be about service – not product – design.*

voidaan kärjistetysti sanoa, että nykyinen oikeusjärjestelmä on luotu juridiikan ammattilaisia varten. Juridiikka voikin näyttää maallikon silmiin pelottavalta ja sekavalta.

Tavallisten kansalaisten näkökulmasta legal designin tavoitteena on parantaa heidän ymmärrystään oikeusjärjestelmästä ja sen toiminnasta. Tavoitteena on tehdä heistä fiksumpia ja tietoisempia oikeuksistaan sekä parantaa heidän ymmärrystään monimutkaisista juridisista asioista sekä heihin soveltuvista laeista. Legal design pyrkii auttamaan maallikoita tekemään parempia juridisia ratkaisuja ja tunnistamaan paremmin tilanteet, joissa juridinen apu saattaisi olla tarpeen. Yksinkertaisesti sanottuna legal design pyrkii lisäämään kansalaisten ymmärrystä oikeusjärjestelmämme toiminnasta.¹⁹⁴ Samalla legal designin avulla voidaan puuttua mahdollisiin oikeusjärjestelmissä oleviin edellä mainitun kaltaisiin ongelmiin.

Juristien ja juridiikan ammattilaisen kannalta legal designin tavoitteena on taas tukea heidän työtään, jotta asiakkaille voidaan tarjota heidän tarpeisiinsa räätälöityjä palveluita sekä tuotteita. Sen avulla voidaan myös löytää luovia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin, minkä lisäksi sillä voidaan parantaa ihmisten, yritysten ja muiden toimijoiden välistä kommunikaatiota.¹⁹⁵ Legal designin avulla juristit voivat oppia uudenlaisen työskentelytavan ja ajattelumallin sekä uusia keinoja lähestyä ja ratkaista ongelmia.

Eräänä legal designin tarvetta korostavana näkökulmana voidaan pitää brändiajattelua. *Antti Innasen* mukaan nykyaikana yhä useampi yritys haluaa ilmentää arvojaan omassa toiminnassaan, ja moderni brändiajattelu lähtee siitä, että nämä arvot ovat sillä tavalla läpitunkevia, että ne heijastuvat yrityksen kaikessa toiminnassa. Usein yrityksen keskeisimpänä arvona voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä, mutta useassa tapauksessa on melko helppoa osoittaa, etteivät yrityksen laki- ja compliance-osastojen tarjoamat tuotteet tai palvelut täytä tätä asiakaslähtöisyyden arvoa. Yritykset ovat kuitenkin *Innasan* mukaan heränneet entistä enemmän moderniin brändiajatteluun, minkä lisäksi yritykset ovat entistä idealistisempia. Tämän vuoksi omaa brändiään parantamaan pyrkivät yritykset ovat entistä halukkaampia sijoittamaan rahaa omiin arvoihin. Legal design on keino toteuttaa asiakaslähtöisyyden lupaus juridiikan alalla, ja samalla se voidaan nähdä keinona parantaa yrityksen brändiä.¹⁹⁶

¹⁹⁴ *Hagan* 2016, kohdassa 1. Legal Design: The Goals of Legal Design.

¹⁹⁵ *Hagan* 2016, kohdasta 1. Legal Design: The Goals of Legal Design.

¹⁹⁶ *Innanen* 9.11.2017.

Edellä esiteltyyn brändiajatteluun liittyy vahvasti nykyaikaisten ihmisten valveutuneisuus. Yhä suurempi osa ihmisistä osaa vaatia itselleen parempia ja helppokäyttöisempiä tuotteita. Käyttäjäystävällisyys ja käyttäjäkokemus ovat nykyisin jokaiselle tuotteelle asetettavia perusvaatimuksia. Puhuttaessa mistä tahansa tuotteesta ihmiset osaavat erottaa hyvän tuotteen huonosta tuotteesta. Menestyvät yritykset pyrkivät kaikessa toiminnassaan tuottamaan palveluita ja tuotteita, jotka tyydyttävät heidän asiakkaiden tarpeet. Legal design on keino toteuttaa tämä juridiikan saralla.

Vastaavasti yritykset voivat saada sekä taloudellista että kilpailullista etua hyödyntämällä designia toiminnassaan.¹⁹⁷ Legal designilla voi olla sama vaikutus yrityksen menestykseen. Kun sopimuksista tehdään käytännöllisiä, ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä työvälaineitä niiden todellisille käyttäjille, on niitä koskevat suoritukset helpompi toteuttaa. Tällöin vältetään turhia epäselvyyksiä, minkä lisäksi sopimusten kanssa työskentelevät henkilöt säästävät aikaa ja rahaa. Tällöin resursseja jää muuhun toimintaan, mikä voidaan nähdä taloudelliseksi eduksi. Vastaavasti asiakkaiden ja käyttäjien kannalta paremmat ja toimivammat ratkaisut lisäävät sopimuksen osapuolten välistä luottamusta sekä ylittää halua pysyä liikesuhteessa sellaisen toimijan kanssa, jonka kanssa asiat toimivat vaivatta. Ihmisillä onkin tapana suosia ja suositella palveluita, jotka ovat ymmärrettäviä ja turvallisen tuntuisia.¹⁹⁸

Kuinka näitä tavoitteita ja tarkoituksia tulisi sitten tarkastella kaupallisten sopimusten ja ennen kaikkea niissä olevien ongelmien näkökulmasta?

5.5 Legal design kaupallisten sopimusten kannalta

Olen jaksossa 3. esittänyt kaupallisiin sopimuksiin liittyviä ongelmia, jotka johtuvat pääsääntöisesti siitä, että nykyaikaiset sopimukset laaditaan pelkästään turvaavan sopimusajattelun mukaisesti. Kaupallisten sopimusten näkökulmasta legal designin tarkoituksena on löytää ratkaisu edellä esitettyihin ongelmiin. Legal design tarjoaa keinot uudentlaiselle sopimusajattelulle, jonka mukaan sopimukset on laadittava sellaisiksi, että ne hyödyttävät niiden käyttäjiä. Käytännössä ideana on muuttaa nykyistä sopimusoikeudellista ajattelutapaa *ex post* -näkökulmasta *ex ante* -näkökulmaan, jossa sopimuksen sanamuotoon kiinnitetään huomiota jo sen laatimistilanteessa, jotta

¹⁹⁷ Klemola: Why every organization needs Legal Design.

¹⁹⁸ Hietanen: Legal design – oikeudellinen muotoilu korjaa juristien puutteet.

mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua jo etukäteen. Legal designin avulla sopimuksen osapuolet voivat käyttää sopimuksia ennen kaikkea tukemaan ja ohjaamaan liikesuhdetta ja sen tavoitteita, ja sopimukset voivat tukea heidän välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä.¹⁹⁹

Ajattelutavan mukaan parasta mahdollista lopputulosta sopimussuhteessa ei saavuteta varautumalla mahdolliseen sopimusrikkomukseen taikka riitatilanteeseen, vaan tuloksiin päästään suunnittelemalla sellainen sopimus, joka täyttää osapuolten tarpeet ja mahdollistaa sopimuksella tavoiteltavan liiketoimen parhaan mahdollisen toteutumisen. Sopimus on siis tarkoitus muokata käyttötarkoitustaan vastaavaksi, eikä pelkästään juridiseksi instrumentiksi. Legal designin myötä voimme siirtyä pois turvaavan sopimisen dominoimasta sopimusajattelusta ja huomioida muita sopimuksen funktioita. Legal designilla on siis vahva yhteys funktionaalisen sopimisen tavoitteisiin.

Jotta tämä kaikki voi onnistua, on sopimustekstin kieli käännettävä toimintakelpoisiksi ja merkityksellisiksi termeiksi, jotta sopimusten loppukäyttäjät voivat ymmärtää ja suorittaa yrityksensä velvollisuudet tarkasti ja hyvissä ajoin.²⁰⁰ Sopimuksissa on huomioitava niiden tosiasialliset käyttäjät, sillä kylmä tosiasia on se, että asioita saavat aikaiseksi ihmiset, ei sopimukset.²⁰¹ Käyttäjäystävälliset sopimukset auttavat asioiden aikaansaamista, kun taas perinteisen sopimusmallin mukaan laaditut sopimukset ovat vaikeaselkoisia, jolloin niitä koskevat suoritukset on vaikea toteuttaa. Sopimuksissa käytetty kieli ja monimutkaisuus voivat ylittää lukijan ymmärryksen. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa väärään sopimussuoritukseen, josta seuraa usein taloudellisia ja juridisia ongelmia. Tällöin ei voida olettaa, että juridisesti ”täydellinen” sopimus olisi lähelläkään täydellistä taikka edes hyvälaatuinen. Mikäli juridinen mestariteos ei ole käyttökelpoinen ja ymmärrettävä lukijalleen, ei se myöskään välttämättä auta saavuttamaan sopimuksen tärkeintä tavoitetta eli liiketaloudellista ratkaisua.²⁰²

Huomionarvoista on myös *Passeran* esittämä seikka siitä, että suurin osa yritysten välisistä sopimusriidoista koskee sopimuksen tulkintaa.²⁰³ Mikäli sopimuksista voidaan muokata selvempiä ja niiden tulkinnanvaraisuutta voidaan pienentää, voitaisiin ajatella, että sopimuksen tulkintaa koskevat riidat vähenisivät. Asia ei luonnollisesti ole näin

¹⁹⁹ *Haapio* 2013a, s. 7.

²⁰⁰ *Triantis* 2013, s. 190.

²⁰¹ *Haapio* 2013c, s. 64.

²⁰² *Haapio* 2013c, s. 64–65.

²⁰³ *Passera* 2012, s. 376.

yksinkertainen, sillä joissain tapauksissa toinen osapuoli saattaa omien etujen maksimoinnin vuoksi pyrkiä vastapuolen kannalta epäselvään sopimukseen, mutta tätä ei voida pitää hedelmällisenä ajattelutapana, jos tarkoitus on sitoutua pitkäaikaiseen ja tuottoisaan liikesuhteeseen toisen osapuolen kanssa. Selkeät sopimukset mahdollistavat selkeät ja tehokkaat sopimussuoritukset.

Kuinka näitä tavoitteita voidaan sitten käytännössä toteuttaa?

5.6 Legal designin keinot

5.6.1 Poikkitieteellisyys, yhteistyö ja legal design -prosessi

Legal design lähtee edellä mainitulla tavalla juridisen tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän tarpeista. Kaupallisten sopimusten viitekehyksessä nämä käyttäjät ovat tyypillisesti projektinjohtajia tai muuta yrityksen operatiivista tai johtohenkilöstöä. Koska iso osa design-työkaluista on joidenkin muiden henkilöiden, kuin juristien hallussa, edellyttää onnistunut legal design *poikkitieteellisyyttä* ja *yhteistyötä*.²⁰⁴ Legal designin ensimmäinen periaate onkin, että parhaiden tulosten kannalta juridiikkaa tulisi tehdä poikkitieteellisissä tiimeissä. Kaupallisten sopimusten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että niiden laadinnassa on hyödynnettävä eri toimihenkilöiden osaamista, jolloin sopimuksista on mahdollista muokata aidosti käyttäjäystävällisempiä ja tarkoituksenmukaisia. *Hagan* väittääkin, että designerit voivat auttaa juristeja, ja juristit tarvitsevat designereiden taitoja ja näkökulmia, mikäli juridiikasta halutaan aidosti tehdä käyttäjäystävällisempää.²⁰⁵ Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että sopimusta laativaan tiimiin otetaan mukaan design-taitoja omaava henkilö.

Samalla juristien ja johtohenkilöstön välisen yhteistyön merkitystä ei voida kylliksi korostaa. *Haapio* väittääkin, että sopimukset kuuluvat yhtä paljon yrityksen johtohenkilöille ja bisnesihmisille kuin lakiosastolle, sillä he vastaavat liiketoiminnan tuloksista. Toisin sanoen, he vastaavat viime kädessä siitä, miten kaupalliset sopimukset toimivat. Tämän vuoksi sopimukset ovat liian tärkeitä jätettäväksi ainoastaan juristeille.²⁰⁶ Luvussa 3.5²⁰⁷ mainitulla tavalla liike-elämän henkilöillä on usein juristeja paremmat edellytykset neuvotella sopivia ratkaisuja sopimuksen kannalta. Yhtä lailla

²⁰⁴ *Hietanen*: Legal design – oikeudellinen muotoilu korjaa juristien puutteet.

²⁰⁵ *Hagan* 2016, kohdasta 1. Legal Design – What is Legal Design?.

²⁰⁶ *Haapio* 2013a, s. 86.

²⁰⁷ Ks. luku 3.5 ”Sopimukset kuuluvat juristeille”.

tämä tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että juristit osallistuvat sopimusneuvotteluihin alusta asti, eikä vasta silloin, kun vastausvaihtoehtona on enää kyllä tai ei. Osallistuessaan neuvotteluihin sopimuksen laativa juristi ymmärtää ensinnäkin, mitä sopimuksella ylipäätään haetaan, jolloin hän voi muokata sopimuksen todellista sisältöä vastaavaksi. Samalla kun juridiset ongelmat huomioidaan jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, voidaan niihin tarttua ennakoivasti.

Seuraava askel ja sopimusten toimimisen edellytys on *käyttäjälähtöinen sopimussuunnittelu* (eng. *user-centered contract design*).²⁰⁸ Tarkoituksena on ymmärtää, ketkä ovat sopimuksen todellisia käyttäjiä, ja mitkä ovat heidän todelliset tarpeensa. Ainoastaan ymmärtämällä sopimusten käyttäjien tarpeet on sopimuksista mahdollista muokata käyttökelpoisia työkaluja projektinjohtajille ja muille sopimusvelvoitteita toimeenpaneville henkilöille. Samalla tapaa kuin funktionaaliosopimisessa ja *Heinosen* ajattelutavassa²⁰⁹ sopimuksen onnistumiselle luodaan parhaat mahdolliset edellytykset, kun se huomioi kaikkien sen käyttäjien tarpeet jo alusta asti. Tämänkaltainen yhteistyö on omiaan lisäämään osapuolten välistä luottamusta ja selkeyttämään heidän roolejaan sekä velvollisuuksiaan. Kukin sidosryhmä ymmärtää paremmin oman roolinsa sopimuskokonaisuudessa. Samalla osapuolten välinen vastakkainasettelu vähenee, jolloin ongelmien ratkaiseminen yhteisymmärryksessä on todennäköisempää. Tämä lisää osapuolten keskinäistä luottamusta.

Kuinka legal design -prosessi sitten käytännössä toimii? Tyypilliseksi ja toimivaksi tavaksi on osoittautunut etenkin palvelumuotoilijoiden hyödyntämä muotoiluprosessi. Valitettavasti tämän tutkielman sivurajauksen vuoksi legal design -prosessia ei voida avata sen pääpiirteitä enempää, mutta esimerkiksi *Hagan* on kirjoittanut aiheesta kattavasti.²¹⁰ Joka tapauksessa legal design -prosessi on *Lamminpään* mukaan käyttäjälähtöinen, proaktiivinen ja iteratiivinen prosessi, jonka vaiheita ovat eläytyminen, määrittely, ideointi, prototyypointi ja testaus. Ensimmäisenä tehtävänä on kerätä kokoon poikkitieteellinen tiimi, jossa on kunkin sidosryhmän edustajia sekä designer. Tiimin tehtävänä on ensinnäkin eläytyä ratkaisua tarvitsevan henkilön tai organisaation tilanteeseen ja jäsentää tai täsmentää tekemiensä havaintojen pohjalta ratkaistava ongelman. Tämä tapahtuu tyypillisesti kyselyillä, haastatteluilta sekä muilla tavoin. Tämän jälkeen seuraa ideointivaihe, jossa pyritään kehittämään tilanteeseen

²⁰⁸ *Haapio* 2013a, s. 85–87.

²⁰⁹ Ks. luku 4.3 Funktionaalinen sopiminen käytännössä.

²¹⁰ *Hagan* 2016, kohdassa: Design Process for Lawyers.

monipuolisesti erilaisia ratkaisumalleja, joista muotoillaan keskustelua varten havaittavia esityksiä, kuten kuvia tai malleja. Ideointivaiheen jälkeen mallit testataan käytännössä, jotta niiden toimivuus käytännössä saadaan selville.²¹¹ Testauksen jälkeen tuotetta tai palvelua muokataan käytännössä, minkä jälkeen se on valmis. Tärkeintä prosessissa on ennen kaikkea avoin mieli sekä erilaisten vaihtoehtojen testaus. Esitettävät ideat saavat tuntua jopa täysin hulluilta, sillä sitä kautta on mahdollista löytää täysin uusia näkökulmia lähestyttävään ongelmaan.

5.6.2 Selkokieli

Eräs legal designin ja käyttäjäystävällisyyden lisäämisen keino on niinkin yksinkertainen asia kuin selkokielen käyttäminen juridisessa tekstissä. Selkokielen käyttäminen sopimuksissa tarkoittaa sopimuksen vaikeaselkoisten juridisten termien korvaamista kaikkien ymmärtämällä termeillä. Tekstin ymmärrettävyyttä on mahdollista lisätä myös poistamalla turhia passiivimuotoja tekstistä, mikäli mahdollista.²¹² On kuitenkin ymmärrettävää ja selvää, ettei kaikkia sopimusehtoja voida muokata selkokielisiksi ilman, että niiden sisältö muuttuu jollain tapaa. Tämä voi taas johtaa sopimusehdon pätemättömyyteen taikka tarkoituksen muuttamiseen, mikä lisää riskejä.

Sosiaalisen median suuryhtiö *Pinterest* on ratkaissut edellä mainitun ongelman yleisissä käyttäjäehdoissaan²¹³ kuviossa 2 esitetyllä tavalla. *Pinterest* on yleisissä palveluehdoissaan esittänyt sopimusehtojen sisällön sekä perinteisessä, juridisessa muodossa että yksinkertaistettuna versiona, joka on helpompaa ymmärtää sekä nopeampaa lukea. Kuviossa 2 ilmenevä esimerkki koskee *Pinterestin* vastuuvapautuslauseketta (eng. *indemnity*), ja siinä on lisätty puhtaasti juridisen ehdon alapuolelle yksinkertaistettu, selkokielinen teksti ehdon sisällöstä selventämään sen keskeistä merkitystä. Juridinen ehto on tarkoitettu juristeja (ja mahdollista oikeudenkäyntiä varten), kun taas selkokielinen ehto kuuluu maallikoille. Tämä on yksi käyttäjäystävällisyyden ja selkeyden lisäämisen keino.

²¹¹ Lamminpää 2018, s. 50.

²¹² Hietanen: Legal design – oikeudellinen muotoilu korjaa juristien puutteet.

²¹³ *Pinterest*: Terms of service.

If you use Pinterest for commercial purposes (i.e., you are not a consumer) without agreeing to our [Business Terms](#) as required by Section 2(c) of these Terms, you agree to indemnify and hold harmless Pinterest Inc, Pinterest Europe Ltd, their affiliates and their respective officers, directors, employees and agents, from and against any claims, suits, proceedings, disputes, demands, liabilities, damages, losses, costs and expenses, including, without limitation, reasonable legal and accounting fees (including costs of defense of claims, suits or proceedings brought by third parties), in any way related to your access to or use of our Service, your User Content, or your breach of any of these Terms.

More simply put

If we are sued because of something your business does on Pinterest, you have to pay our costs. Also, you should have created a business account and agreed to our [Business Terms](#) in the first place.

Kuvio 2: Esimerkki selkokielisestä sopimusehdosta. © Pinterest 2018, General Terms and Conditions, Indemnity.

5.7 Informaatiomuotoilu & sopimusten visualisointi

5.7.1 Sopimusten visualisointi

Edellä luvussa 5.3 mainituin tavoin eräs legal designin osa on informaatiomuotoilu, jossa isoa roolia esittää *visualisointi*. Visualisoinnilla tarkoitetaan kirjallisen tekstin täydentämistä symboleiden, taulukoiden ja kuvien lisäämisen avulla. Visualisoinnin ja informaatiomuotoilun perimmäisenä tarkoituksena on kommunikoida tietoa selvästi ja mahdollistaa käyttäjien vuorovaikutus tiedon kanssa²¹⁴, ja sen hyötyjen taustalla on *Mayerin* esittämä periaate siitä, että ihmiset oppivat paremmin sanoista ja kuvista yhdessä, kuin pelkästään sanoista.²¹⁵ Myöskin vanha sanonta ”yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” kuvastaa visualisoinnin tarjoamia hyötyjä. Usea tieteellinen tutkimus todistaakin, että visuaaliset elementit voivat lisätä tekstien selkeyttä, tukea ymmärtämistä, jakaa tietoa ja hallita informaatiota ylipäätään.²¹⁶

Passeran mukaan *sopimusten visualisoinnilla* tarkoitetaan vastaavasti sopimusten ymmärrettävyyden, luettavuuden ja helppolukuisuuden lisäämistä kaavioiden, kuvien ja

²¹⁴ *Haapio* 2013b, s. 289.

²¹⁵ ”People learn better from words and pictures than from words alone.” *Mayer* 2009, s. 4.

²¹⁶ *Haapio* 2013a, s. 76, *Bresciani – Eppler* 2008 ja 2010 sekä *Passera* 2017.

visuaalisen sommittelun avulla. Sopimusten visualisointi tekee monimutkaisten kognitiivisten tehtävien ymmärtämisen ja tiedollisen vuorovaikutuksen helpommaksi yritysten välisissä sopimus- ja sopimisprosesseissa.²¹⁷ Koska legal designin keskipisteessä on käyttäjien tarpeet tyydyttävien ratkaisujen luominen, on luonnollista, että juridisten dokumenttien, palveluiden ja menettelyjen laatua pitäisi arvioida niiden käytettävyyttä vasten. Tämä koskee siis myös sopimusten laatua, jota voidaan parantaa visualisoinnilla.²¹⁸

Sopimuksia voidaan visualisoida usealla eri tavalla kuten sopimustekstin sommittelulla, typografiaa²¹⁹ hyödyntämällä taikka käyttämällä muita mahdollisia interaktiivisia ja visuaalisia esityskäytöksiä.²²⁰ Lisäksi visualisointia voidaan hyödyntää sopimuksissa usealla eri tavalla. Ensinnäkin visualisointeja voidaan lisätä itse sopimukseen (eng. *visualizations in contracts*), joiden tarkoituksena on esimerkiksi korostaa, selventää ja selittää tiettyjen sopimusehtojen sisältöä. Tällöin visualisoinnit ovat osa sopimusta, ja täten ne ovat oikeudellisesti sitovia. Toisaalta on olemassa myös niin kutsutut sopimuksia koskevat visualisoinnit (eng. *visualizations about contracts*), joilla voidaan antaa ohjeita siitä, kuinka sopimusta tulisi käyttää ja lukea. Ne eivät taas ole osa sopimusta, eivätkä ne ole oikeudellisesti sitovia.²²¹ *Haapio, Plewe* ja *de Rooy* ovat lisäksi ehdottaneet kahta muuta tapaa, joista ensimmäinen on sopimuksia varten tehdyt visualisoinnit (eng. *visualizations for contracts*). Näillä tarkoitetaan erilaisia hahmotelmia, yhtymäkohtia ja mallineita, jotka tukevat kognitiota ja kommunikaatiota sopimuksen suunnittelu-, neuvottelu- ja luomisvaiheissa. Toinen uusi keino on visualisoinnit sopimuksina (eng. *visualizations as contracts*), jossa sopimuksessa käytetään erittäin visuaalista kerrontatekniikkaa, kuten sarjakuvaa, joka muodostaa oikean, juridisesti sitovan sopimusdokumentin.²²² Vastaavanlaiset sopimukset ovat lisääntymässä maailmassa, ja kyseistä esimerkkiä voidaan pitää hyvin pitkälle vietyinä visualisoinnin ja legal designin keinona.

²¹⁷ Passera 2017, s. 19.

²¹⁸ Passera 2017, s. 37.

²¹⁹ Typografialla tarkoitetaan *Graafinen.com* mukaan: ”Typografia tarkoittaa nykyisin mitä tahansa tekstiin, tekstityyppiin, kirjainten aseteluun, väritykseen ja muuhun liittyvää suunnittelua ja korjausta. Alun perin typografia tarkoitti vain kirjainmerkkien suunnittelua, mutta sanan merkitys on ajan mittaan laajentunut.”

²²⁰ Passera 2017, s. 40.

²²¹ ”Visualizations in contracts” ja ”visualizations about contracts”. Ks. *Barton – Berger-Walliser – Haapio* 2013, s. 48 ja *Haapio* 2013a, s. 75.

²²² *Haapio – Plewe – de Rooy* 2016, s. 376–378. Ks. sarjakuvastopimuksista tarkemmin esim. *Creative Contracts Ltd* <https://creative-contracts.com/fsp/>.

Ennen kuin siirryn esittelemään tarkemmin sopimusten visualisoinnin hyötyjä, on tärkeää huomauttaa, että sopimusten visualisoinnilla, kuten grafiikan tai muun visuaalisen elementin lisäämisellä, *ei voida korvata sopimuksessa käytettyä kieltä*. Tähän tuskin kukaan juristi suostuisikaan. Grafiikkaa tai kuvia voidaan käyttää ainoastaan havainnollistavina sekä sopimustekstiä täydentävinä elementteinä, eikä sen tarkoituksena ole poistaa sopimustekstiä, vaan korostaa ja auttaa hahmottamaan tärkeitä asioita. Tällöin molemmista esitysmuodoista saadaan niiden parhaat ominaisuudet irti.²²³

5.7.2 Visualisoinnin hyödyt

Sopimusten visualisoinnin *ensimmäinen* hyöty on se, että sen avulla voidaan tukea ja parantaa sopimusten *ymmärrettävyyttä*. Visualisoinnin perimmäisenä tarkoituksena onkin selventää sopimusten tarkoitus etenkin maallikoille. Kaupallisten sopimusten viitekehyksessä näitä henkilöitä voivat olla esimerkiksi myyntihenkilöstö, projektipäälliköt, johtajat sekä muut johtotason henkilöt, jotka osallistuvat sopimusneuvotteluihin sekä kommentoivat, hyväksyvät ja täytäntöönpanevat sopimuksia.²²⁴ Visualisoinnit voivat ylipäätään auttaa hahmottamaan paremmin kulloinkin käsillä olevan kokonaisuuden, mikä koskee myös juristeja.

Visualisointi voidaan nähdä työkaluna, joka tukee ja mahdollistaa tehokkaamman ja selkeämmän kommunikaation kaikkien sopimuksen osapuolten välillä, ja joka auttaa välttämään useita tyypillisiä sopimukseen liittyviä sudenkuoppia. Näitä sudenkuoppia ovat muun muassa pitkittyneet ja väärin seikoihin keskittyvät sopimusneuvottelut, sopimuksen laajuuteen, tavoitteisiin ja velvollisuuksiin liittyvä epäselvyys osapuolten silmissä sekä sopimusdokumentti, joka on niin vaikeaselkoinen, että se saattaa jopa tuntua hyödyttömältä sen käyttäjille.²²⁵ Tämän lisäksi *Passera* on esittänyt, että empiirisen tutkimusten mukaan yritysten toimijoilla menee sopimuksen ymmärtämiseen vähemmän aikaa, kun sopimukset sisältävät visuaalisia elementtejä, minkä lisäksi ne parantavat sopimusten käyttäjien käyttäjäkokemusta.²²⁶

Vastaavasti *Haapion* mukaan sopimusten selkeyttä voidaan pitää tärkeänä sekä liiketaloudellisesta että juridisesta näkökulmasta, sillä selkeiden sopimusten avulla

²²³ *Passera* 2017, s. 40.

²²⁴ *Passera* 2017, s. 40.

²²⁵ *Passera* 2017, s. 40–50 ja 153. Ks. myös *Passera*: Why do we need visualizations in contracts?

²²⁶ *Passera* 2017, s. 40–50 ja 153.

päästään tehokkaammin tavoiteltuihin lopputuloksiin. Jotta sopimuskumppanit voivat saavuttaa tavoitteensa ja haluamansa päämäärät, on niiden oltava kirkkaita alusta lähtien.²²⁷ Se, että sopimuksen käyttäjät ymmärtävät, mitä sopimuksilla haetaan, on ensiarvoisen tärkeää sopimuksen toteuttamisen kannalta. Visualisointi onkin yksi keino parantaa sopimuksen ja sen ehtojen ymmärrettävyyttä.

Toinen visualisoinnin hyöty sopimuksissa on *Passeran* mukaan se, että sopimusten ulkonäköä ja tuntua muuttamalla sopimuksista voidaan tehdä lukijoilleen *houkuttelevampia*. Sopimusten visuaaliset elementit voivatkin parantaa lukijoiden yleistä suhtautumista ja mielihoidetta sopimukseen, minkä lisäksi niillä voidaan kehittää osapuolten välistä suhdetta.²²⁸ Sama positiivinen suhtautuminen voi *Passeran* mukaan suuntautua myös sopimuksen laatijaan, sillä empiirisen tutkimuksen perusteella visualisoituja sopimuksia käyttävät yritykset koetaan yleisesti ottaen luotettaviksi, vastapuolta kunnioittaviksi, yhteistyökykyisiksi ja totuutta sekä selkeyttä arvostaviksi.²²⁹ Vastaavasti ”design-vapaat” sopimukset saattavat synnyttää lukijassa mielikuvan, ettei sopimuksessa ole edes pyritty selkeyteen taikka sen lukijan huomioimiseen.²³⁰ Tällä hyödyllä on vahva liitännä edellä luvussa 5.4 mainitsemaani *Innasen* esille tuomaan brändiajatteluun sekä ihmisten valvutuneisuuteen.

Visualisoinnin keinoilla voidaankin parantaa osapuolten välistä luottamusta sekä suhtautumista toisiinsa. Lisäksi esimerkiksi yrityksen johtohenkilöstön tai projektinvetäjien tuntiessa sopimuksen itselleen mieluisammaksi, saattaa se muuttua käyttökelpoiseksi johtamisen välineeksi.²³¹ Sopimusdokumentin esteettisyyden ja houkuttelevuuteen liittyen on kuitenkin tärkeä muistaa, ettei visualisointia käytetä eikä sitä tulisikaan käyttää pelkästään esteettisten syiden vuoksi. Visualisoinnin tarkoituksena on aina lisätä sopimuksen toimivuutta, tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sen käyttäjille.²³² Sopimukseen ei tulisi lisätä visuaalisia elementtejä ainoastaan kauneuden takia.

Passeran mukaan kolmas visualisoitujen sopimusten hyöty on se, että niiden avulla voidaan parantaa ja tukea yritysten ja eri alojen ammattilaisten välistä yhteistyötä sekä

²²⁷ Haapio 2013a, s. 76.

²²⁸ Passera 2017, s. 50.

²²⁹ Passera 2012, s. 380.

²³⁰ Tsygankova 2016, s. 407.

²³¹ Passera 2017, s. 51.

²³² J. Mitchell 2013, s. 13 ja Passera 2017, s. 51.

tiedonjakoa.²³³ Sopimusten visualisointi voikin olla yksi keino lisätä sopimusosapuolten välistä *koordinaatiota ja yhteistyötä*. Tätä visualisoinnin hyötyä on pidettävä erittäin mielenkiintoisena etenkin koordinaatiosopimisen näkökulmasta, ja sen ovat tunnistanee myös muun muassa *Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää*²³⁴ sekä *Schepker et al*, joiden mukaan ”designatut” sopimusehdot lisäävät ja parantavat koordinaatiota, ymmärrystä ja yhteistyötä.²³⁵ Sopimusten visuaaliset elementit voivat auttaa lukijoita ymmärtämään, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia sopimus tuo mukanaan sekä selventää, kuinka eri tilanteissa tulee toimia, mikäli ongelmia ilmenee.

Ymmärryksen ja sitouttamisen lisääminen sopimuksissa visuaalisin elementein tukee koulutustaustaltaan eri ammattilaisten ja yritysten välistä yhteistyötä, kun eri asianosaiset ymmärtävät paremmin sopimuksen tarkoituksen ja vaikutuksen omasta perspektiivistään. Tällöin toimihenkilöt ymmärtävät paremmin roolinsa koko sopimuskokonaisuudessa, jolloin he osaavat tehdä kutakin tilannetta vastaavan oikean päätöksen taikka ryhtyä tarvittaviin toimenpiteeseen. Kuten edellä on jo useaan kertaan todettu, kaupalliset sopimukset panevat tyypillisesti täytäntöön sellaiset ihmiset, jotka eivät ole osallistuneet sopimuksen neuvotteluvaiheeseen. Sopimuksen menestyksekkäs implementointi edellyttääkin, että sopimuksesta ilmenee selvästi, mikä on sopimuksen tarkoitus, mitä kenenkin tulee tehdä ja mikä asia kuuluu kenenkin vastuulle.²³⁶

Visualisoinnista on *Plewen ja de Rooy*n mukaan hyötyä myös sopimusneuvotteluissa muun muassa läpinäkyvyyden ja suorasukaisuuden lisääntymisen myötä. Visuaaliset elementit auttavat osapuolia keskittymään sopimuksen kannalta keskeisiin asioihin, minkä lisäksi ne voivat auttaa osapuolia keskittymään relevantteihin muuttujiin ja sopimusehtoihin. Tällöin osapuolet voivat varmistua siitä, että kummankin osapuolen sopimuksella tavoittelemaat edut huomioidaan riittävässä määrin, minkä lisäksi osapuolet voivat puuttua yhdessä sopimusneuvotteluissa mahdollisesti esille tuleviin ongelmiin. Sopijapuolilla on kaiken tämän lisäksi mahdollisuus keskittyä riskienhallinnan sijasta arvon luomiseen.²³⁷ Kun kunkin osapuolen ja työntekijän rooli sopimuskokonaisuudessa on selvä, voivat ihmiset koordinoida toimintaansa ja suorittaa tehtäviään tehokkaammin. Selkeä vastuun- ja tehtävienjako johtaa myös siihen, mahdolliset ongelmat voidaan

²³³ *Passera* 2017, s. 51 ja 153.

²³⁴ *Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää* 2018b, s. 163.

²³⁵ *Schepker et al.* 2014, s. 212.

²³⁶ *Passera* 2017, s. 51–52.

²³⁷ *Plewe – de Rooy* 2016, s. 23 ja 30.

ratkaista tehokkaammin, kun tiedetään, kenellä on tietoa jonkin velvoitteen suorittamisesta.²³⁸

5.7.3 Yhteenvedo sopimusten visualisoinnista

Visuaalisten elementtien lisääminen sopimukseen ei ole missään tapauksessa helppoa, ja se onnistuu parhaiten informaatiomuotoilutaitoja omaavilta henkilöiltä. Ongelmaksi sopimusten visualisoinnissa saattaa muodostua myös tilanne, jossa sopimukseen lisätty kuva on ristiriidassa sopimustekstin kanssa. Tällainen ongelma ei ole kuitenkaan sopimusoikeudessa millään tavalla uusi eikä uniikki, ja se on verrattavissa esimerkiksi niin kutsuttuun *battle of the forms* -tilanteeseen²³⁹. Kyseessä on yritysten välisissä sopimuksissa varsin tyypillinen tilanne, joka voidaan ohittaa ottamalla sopimukseen ehto, jossa määritellään kuvien ja tekstin välinen soveltamisjärjestys. Jos tällaista ehtoa ei oteta mukaan, on tuomioistuimen viime kädessä tulkittava ehdon sisältöä.²⁴⁰

Tarkasteltaessa sopimusten visualisoinnin ja sopimusdokumenttien roolia design-ajattelutavan näkökulmasta sekä yhteistyön, koordinaation ja tiedonjakamisen lisääjinä, eräät kirjoittajat ovat määritelleet nämä kaksi jopa niin kutsutuiksi *rajakohteiksi* (eng. *boundary objects*).²⁴¹ Rajakohteella tarkoitetaan artefaktia, so. esinettä tai tuotetta, joka ikään kuin ”asuu” tai on löydettävissä useassa eri yhteisössä, ja jonka avulla voidaan parantaa yhteisöjen välistä koordinaatiota ja yhteistyötä sekä muodostaa yhteistä työn tekemisen kieltä. Rajakohteet ovat tarpeeksi joustavia, jotta niitä voidaan käyttää ja ymmärtää eri asiayhteyksissä, mutta samalla jäykkiä, antaen tietylle asialle yhteisen, kaikkien yhteisesti ymmärtämän merkityksen.²⁴² Rajakohteet ovat ratkaisevan tärkeitä organisaation toiminnalle, sillä niiden avulla eri toimijat voivat ilmaista ja jakaa tietoaan yhteisöissä, minkä lisäksi ne mahdollistavat tiedon integroinnin ja muuttamisen yleiseksi, jaetuksi tiedoksi.²⁴³ Passeran ja Haapion mukaan sopimuksilla onkin potentiaalia toimia rajakohteina. Tämä onnistuu kuitenkin vain, jos sopimukset onnistuvat tukemaan

²³⁸ Passera 2017, s. 52.

²³⁹ *Battle of the forms* tarkoittaa tilannetta, jossa kumpikin sopijapuoli on lisännyt sopimukseen keskenään ristiriitaiset tai kilpailevat sopimusehdot. Ks. lisää esim. Saarnilehto – Annola: Varallisuusosoikeus, luku 5. Sopimuksen tulkinta – Etusijasäännöt – The battle of the forms (luettu 29.11.2018).

²⁴⁰ Haapio 2013a, s. 75.

²⁴¹ Ks. esim. Pohjonen – Koskelainen 2012, s. 385–386 ja Passera – Haapio 2013, s. 38–39, Passera 2017, s. 85. Rajakohteista tarkemmin esim. Hölttä 2013.

²⁴² Passera 2017, s. 52 ja Nyman – Piikki: Tuloksia aidolla yhteistyöllä – toimintaterapiaryhmä rajakohteena.

²⁴³ Passera 2017, s. 52.

yhteistyötä ja tiedon jakamista osapuolten välillä. Tämä taas edellyttää, että sopimukset on nimenomaan suunniteltu täyttämään niiden käyttäjien kognitiiviset, informatiiviset ja kontekstuaaliset tarpeet.²⁴⁴ Tällöin sopimusajattelussa on siirryttävä pelkästä sopimusten laatimisesta (eng. *contract drafting*) kohti *sopimussuunnittelua* (eng. *contract design*). Tällainen siirtymä edellyttää taas ennen kaikkea yleistä ajattelutavan muutosta sekä juridisen ajattelutavan yhdistämistä yllä kuvattuun design-ajattelutapaan. Kyse on siis legal designista.

Visualisoinnin tarjoamaa hyötyä yhteistyön ja koordinoinnin lisääjänä onkin pidettävä erityisen mielenkiintoisena funktionaalisen sopimisen näkökulmasta. Perinteisen sopimusajattelun mukaan laaditut sopimukset eivät täytä kaikkia sopimuksen funktioita, mihin funktionaalinen sopiminen yrittääkin puuttua. Funktionaalisen sopimisen menetelmät yhdistettynä legal designiin ja sopimusten visualisointiin ovatkin mielenkiintoinen näkökulma parantaa yritysten välistä sopimustoimintaa ja sopimuksia, etenkin heidän välistä koordinaatiota. Visualisointi voi auttaa eri sidosryhmiä ymmärtämään paremmin tehtävänsä ja vastuunsa, jolloin näiden sidosryhmien välinen yhteistyö paranee. Samalla voidaan lisätä osapuolten välistä luottamusta sekä yleisesti katsoen sopimussuhteen varmuutta. Esittelen seuraavassa esimerkin siitä, kuinka näitä legal designin tavoitteita on pyritty käytännössä toteuttamaan kaupallisessa sopimustoiminnassa.

5.8 Legal design käytännössä

5.8.1 JYSE 2009 PALVELUT -ehdot käyttämisopas

Tutkielmani käytännön esimerkkinä legal designin soveltamisesta kaupallisiin sopimuksiin toimii JYSE 2009 PALVELUT -ehtojen käyttämisopas (jäljempänä ”*Käyttämisoapas*”)²⁴⁵. Käyttämisooppaassa on visualisoitu JYSE 2009 PALVELUT -ehtoja (Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa 21.10.2010, jäljempänä ”*JYSE -ehdot*”).²⁴⁶ Koska palveluhankintasopimukset ovat tyypillisesti pitkäkestoisia

²⁴⁴ Passera – Haapio 2013, s. 39.

²⁴⁵ Ks. liite 1. Linkki oppaaseen:

https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/PRO2ACT_JYSE_2009_PALVELUT_kayttaamis_opas.pdf.

²⁴⁶ Huom. JYSE -ehtoja on sittemmin uudistettu ja tällä hetkellä julkisia hankintoja koskevat yleiset sopimusehdot kulkevat nimellä JYSE 2014 PALVELUT – Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa (viimeisin päivitys huhtikuussa 2017). Päivitettyjen ehtojen sisältö vastaa joka tapauksessa pääosin JYSE 2009 PALVELUT -ehtoja.

sopimus- ja liikesuhteita, ja ne koskevat useita eri sidosryhmiä, toimii Käyttämisosas erinomaisena esimerkkinä tutkielmani kannalta.

Julkisia hankintoja tehtäessä on hyvinkin tavanomaista, että JYSE -ehdot otetaan osaksi hankintasopimusta. Itse JYSE -ehdot on laadittu niin sanotusti perinteisellä mallilla, ts. niiden laadinnassa ei ole hyödynnetty legal designia taikka visuaalisia elementtejä. Kyseessä on siis varsin perinteinen malli esittää vakiosopimusehdot. Tässä esimerkissä legal designia ei siis ole sovellettu itse sopimukseen, vaan sopimuksen osaa koskevaan oppaaseen. Käyttämisosas on edellä mainitun kaltainen sopimusta koskeva visualisointi (eng. *visualizations about contracts*), jonka tarkoituksena on antaa ohjeita siitä, kuinka sopimusta tulisi käyttää ja lukea. Käyttämisosas ei ole osapuolia oikeudellisesti sitova dokumentti, ja siinä todetaan selvästi, ettei se ole JYSE:n virallinen versio tai tulkinta, minkä lisäksi siinä ilmaistaan, että se kattaa vain keskeisimmät JYSE:n ehdot.²⁴⁷

Käyttämisosasaan tarkoitus on helpottaa julkisten hankintasopimusten tekoa sekä niiden tulkintaa sekä antaa toimintaohjeita erilaisia tilanteita varten. Hankintasopimusta valmisteltaessa, ts. *neuvotteluvaiheessa*, opas auttaa ymmärtämään minkälaisia ehtoja JYSE sisältää ja mitä merkitystä kyseisillä ehdoilla on ylipäätään hankintasopimuksen kannalta. Käyttämisosasaan avulla voidaan hahmottaa paremmin, mitkä JYSE -ehdot soveltuvat kulloiseenkin sopimukseen. *Sopimuksen voimassaoloaikana* käyttämisosasaan tarkoituksena on taas helpottaa sopimuksen osapuolia ymmärtämään, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia ehdot tuovat mukanaan ja mitkä seikat kuuluvat kenenkin osapuolen vastuulle sekä selventää, kuinka osapuolten tulisi toimia eri ongelmatilanteissa.²⁴⁸ Käyttämisosas selventää siis osapuolten välisiä vastuukysymyksiä, ja siinä on kyse osapuolten välisen toiminnan koordinoimisesta sekä ymmärryksen lisäämisestä. Tällä tavoin muotoillut ehdot ovatkin esimerkki funktionaalisen sopimisen tarkoittamasta koordinaatiofunktioista.

Esitän seuraavassa kolme esimerkkiä Käyttämisosassa käytetyistä visualisoinnin keinoista. Tarkoitukseni on osoittaa, että visualisoinnin avulla JYSE -ehtojen sisältöä on helpompi ymmärtää ja käsitteellistää, minkä lisäksi visualisoinnit ovat omiaan selkeyttämään osapuolten välisiä oikeuksia ja velvollisuuksia.

²⁴⁷ Liite 2: *JYSEn käyttämisosas*, s. 4.

²⁴⁸ Liite 2: *JYSEn käyttämisosas*, s. 4.

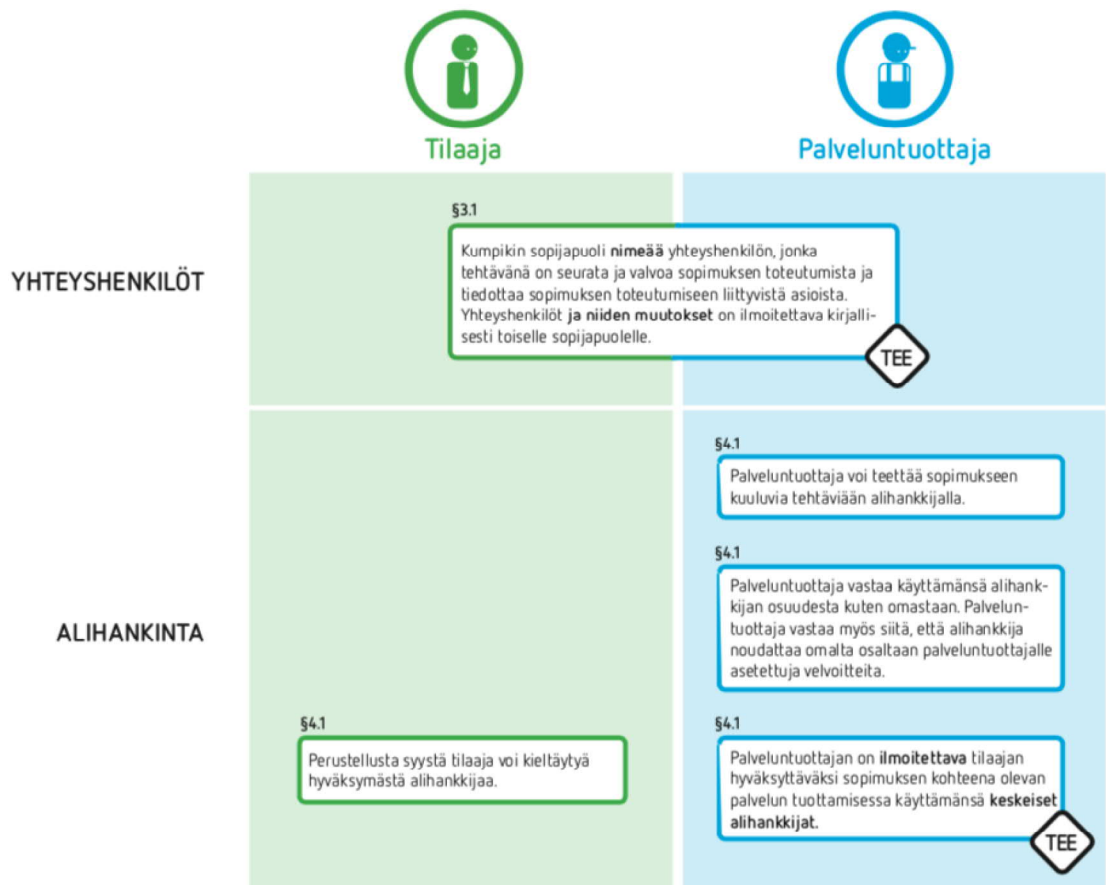
5.8.2 Legal Design Käyttämisoppaassa

Käyttämisoppaassa on sovellettu erilaisia visuaalisia elementtejä selventämään osapuolten JYSE -ehtoihin liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia sekä lisäämään ehtojen selkeyttä sekä ohjaamaan osapuolten toimintaa. Siinä on hyödynnetty muun muassa symboleita, värejä, taulukoita, aikajanoja sekä vuokaavioita ymmärryksen lisääjinä. Lisäksi Käyttämisoppaassa on hyödynnettyä niin kutsuttua ”TEE-merkkiä”, jonka tarkoituksena on korostaa jommankumman tai molempien osapuolten toimimistarvetta kulloisessakin tilanteessa.²⁴⁹

Käyttämisoppaan ensimmäisessä osassa on käytetty hyödyksi *taulukoita* kuvaamaan osapuolten välisiä vastuita sekä osapuolille kuuluvia oikeuksia ja velvollisuuksia. Taulukoiden tarkoituksena on järjestää erinäinen tieto riveihin ja palstoihin, jotta tietoa voidaan etsiä ja silmäillä helpommin, minkä lisäksi taulukoiden avulla tietoa on helpompi vertailla keskenään. Esimerkiksi lukijan on taulukon avulla helpompi ymmärtää, kuinka tietty sopimusehto soveltuu eri toimijoihin taikka mitä oikeuksia ja velvollisuuksia kummallekin sopijapuolelle kuuluu. Taulukot ovat myös oiva keino yhdistää eri sivuilla olevaa tietoa.²⁵⁰ Ensimmäisenä esimerkkinä toimiikin Kuvio 3, jossa on hyödynnetty taulukkoa kuvaamaan JYSE -ehtojen 3.1 §:n (yhteyshenkilöt) ja 4.1 §:n (alihankinta) sisältöjä (ks. tarkemmin liite 2, s. 6):

²⁴⁹ Liite 2: *JYSEn käyttämisopas*, s. 4.

²⁵⁰ *Haapio – Passera* 2016, s. 21.



Kuvio 3: Esimerkki taulukosta. Kuvankaappaus *JYSEn Käyttämisosoppaasta*, s. 6. © 2013 Aalto University ja Suomen Kuntaliitto Ry. Käyttämisosoppaan lisenssi: Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported License. Käytetty luvalla.

Kuviosta 3 näemme, että sekä Tilaajalle että Palveluntuottajalle on varattu oma kaistansa taulukosta. Nämä kaistat on erotettu toisistaan viivoin ja värein (Tilaajalla vihreä, Palveluntuottajalla sininen). Taulukon tarkoituksena on osoittaa, kenen vastuulle JYSE -ehtojen mukaiset velvollisuudet kulloinkin kuuluvat. Kuvio 3:n yläosassa on kuvattu JYSE -ehtojen 3.1 §, joka käsittelee hankintasopimuksen yhteysenkilön nimittämistä. Koska 3.1 §:n mukaan kummankin osapuolen on nimettävä yhteysenkilö, on sitä koskeva ehto sekä Tilaajan että Palveluntuottajan puolella, eli molempien vastuulla. Lisäksi koska 3.1 § edellyttää osapuolilta aktiivista toimintaa (yhteysenkilön nimeäminen ja niiden mahdolliset muutokset), on taulukkoon lisätty ”TEE-merkki”, joka ilmaisee selvästi, että osapuolten on suoritettava ehdon mukaiset toimenpiteet.

Kuvio 3:n taulukon alaosa koskee taas alihankintaa (JYSE -ehdot 4.1 §). Alihankintaa koskeva taulukossa Tilaajan ja Palveluntuottajan oikeudet ja velvollisuudet on eroteltu yksiselitteisellä tavalla. Yhtäältä Palveluntuottajalla on oikeus teettää sopimukseen kuuluvia tehtäviään alihankkijalla, minkä lisäksi Palveluntuottaja vastaa alihankkijan osuudesta kuten omastaan. Palveluntuottajan toimintavelvollisuutta on myös korostettu

”TEE-merkillä”, sillä 4.1 §:n mukaan Palveluntuottajan on ilmoitettava Tilaajan hyväksyttäväksi palvelun tuottamisessa käyttämänsä keskeiset alihankkijat. Tilaaja taas voi vain perustellusta syystä kieltäytyä hyväksymästä näitä alihankkijoita, joka ilmenee selvästi Tilaajaa koskevasta taulukon vasemmasta lohkokosta.

Kyseessä on malliesimerkki taulukon hyödyntämisestä visualisoinnin keinona ja ymmärryksen lisääjänä. Sopimuksen lukijan on helppo ymmärtää kenelle mikäkin velvoite JYSE -ehtojen perusteella kuuluu, kun osapuolten oikeudet ja velvollisuudet asetetaan eri puolille taulukkoa (tai tarvittaessa kummankin osapuolen palstalle). Tämän lisäksi visualisoitu ehto toimii esimerkkinä koordinoivasta sopimusehdosta, jolla ohjataan osapuolten välistä toimintaa, asetetaan aktiivisia toimintavelvollisuuksia heille ja ylipäätään järjestetään osapuolten välistä yhteistoimintaa. Ehto (3.1 §) asettaa osapuolille selvän velvollisuuden nimetä hankintasopimusta koskeva yhteyshenkilö, joiden tehtävänä seurata ja valvoa sopimuksen toteuttamista ja tiedottaa sopimuksen toteutumiseen liittyvistä asioista. Kaiken kaikkiaan taulukoiden hyödyntäminen on varsin yksinkertainen ja toimiva tapa osoittaa osapuolten välisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, eikä tällaisen taulukon laatiminen välttämättä ole edes kovinkaan aikaa vievää tai haastavaa. Taulukosta ilmenee selvästi ja nopeasti osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, minkä lisäksi siinä ilmaistaan kulloinenkin toimintatarve. Nämä helpottavat lukijan ymmärrystä asiasta.

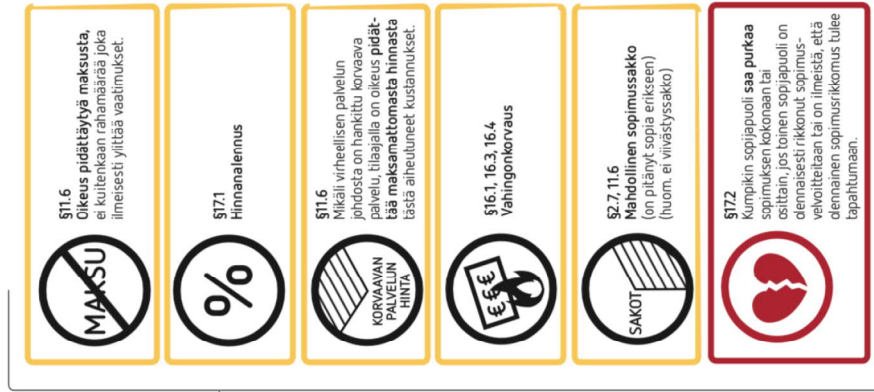
Kuvio 4 toimii toisena esimerkkinä visualisoidusta sopimusehdosta, ja se koskee JYSE -ehtojen mukaista palvelun virhettä (5 §). Kuvio 4 (ks. tarkemmin liite 2, s. 19) näyttää seuraavalta:

VIRHE

PALVELUN TUOTTAMINEN:



MAHDOLLISIA SEURAAMUKSIA:



 Lopputullos
 Sopimuksen irtisanominen tai purku

Kuvio 4: Esimerkki palvelun virheen visualisoinnista ja vuokaaviosta. Kuvankaappaus *JYSEn Käyttämisosoppaasta*, s. 19. © 2013 Aalto University ja Suomen Kuntaliitto Ry. Käyttämisosoppaan lisenssi: Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported License. Käytetty luvalla.

Kuviossa 4 on havainnollistettu visuaalisesti JYSE -ehtojen mukainen virhe palvelun tuottamisessa sekä virheestä mahdollisesti seuraavat toimenpiteet ja lopputulemat. Apuna

on käytetty *vuokaaviota*, joka havainnollistaa virheestä johtuvia sopimussuhdetta koskevia syy- ja seurausketjuja.²⁵¹ Vuokaavioiden tarkoituksena on esittää askel askeleelta tietyn prosessin eteneminen. Vuokaaviot tukevat päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua, minkä lisäksi ne helpottavat tunnistamaan prosessia koskevan tapahtumien kulun.²⁵² Käyttämisosoppaassa visualisoinnin tarkoituksena on helpottaa lukijan ymmärrystä siitä, mitä toimenpiteitä hänen tulee tehdä palvelua koskevissa virhetilanteissa, ja mitä mahdollisia seurauksia palvelun virheellä on. Käytännössä vuokaavio osoittaa, mitä sopimuksesta ja sen ehdoista seuraa. Visualisoinnissa on hyödynnetty erilaisia symboleita, vuokaavioita ja värejä selkeyttämään mahdollisia palvelun virheen seurauksia. Esimerkiksi mahdollista sopimuksen irtisanomista tai purkua kuvastaa punainen väri sekä särkyneen sydämen symboli, joka ilmaisee selvästi osapuolten välisen sopimussuhteen tulleen päätökseen.

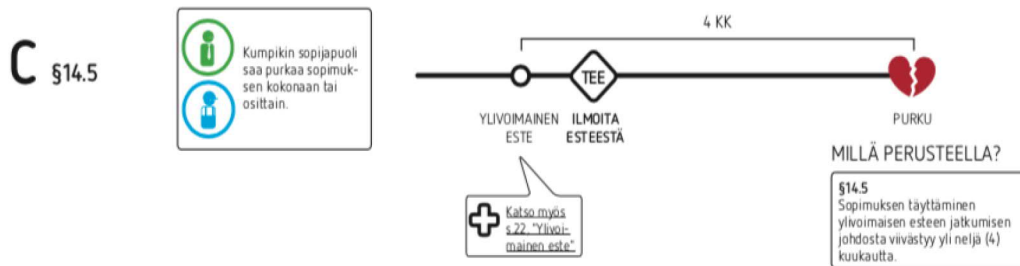
Kuviossa 4 tarjottavan palvelun tuottamisen sisältö on kuvattu tekstein ja symbolein sen vasemmassa laidassa. Hankintasopimuksen mukaan tarjottava palvelu onkin virheellinen, mikäli palvelu poikkeaa vasemmalla kaistalla esitetystä. Keskeisten palvelun sisältöä koskevien edellytysten kokoaminen omaan laatikkoonsa on erinomainen ja nopea tapa hahmottaa, mitä palvelun sisältöön kuuluu. Mikäli palvelu poikkeaa kaavion vasemmalla puoliskolla esitetyistä palvelun tuottamisen sisällön edellytyksistä, on siinä virhe. Tämä ilmenee vuokaavion seuraavasta laatikosta. Jos Tilaaja havaitsee palvelun sisällössä virheen, on tämän helppo seurata, mitä hänen kulloisessakin tilanteessa tulisi tehdä. Tässä tapauksessa Tilaajan on ilmoitettava virheestä Palveluntuottajalle, ja tätä ilmoitusvelvollisuutta on korostettu jälleen ”TEE-merkillä”. Tämän jälkeen Palveluntuottajan tehtävänä on selvittää virheen syy, ja vuokaavio etenee eri lopputuloksiin riippuen siitä, kenen syyksi virhe voidaan laskea taikka miten osapuolet reagoivat tapahtumiin. Vastaamalla vuokaavion ”kyllä tai ei” -kysymyksiin, lukija etenee loogisesti virheestä seuraavaan lopputulokseen. Kukin tekstilaatikko koskee tiettyä sopimusehtoa, joten sopimusehtoa ja vuokaaviota voidaan tutkia yhdessä ymmärryksen lisäämiseksi. Vuokaaviot ovatkin omiaan nopeuttamaan ja helpottamaan sopimusehtojen ja niiden seurausten ymmärtämistä sekä selkeyttämään prosessia.

Kolmantena visualisoidun sopimusehdon esimerkkinä Käyttämisosoppaassa on hyödynnetty erilaisia *aikajanoja*, joiden avulla on pyritty selventämään sopimuksen

²⁵¹ Suomen Kuntaliitto Ry: Kuntien sopimusten riskienhallintaan uusia työkaluja.

²⁵² Haapio – Passera 2016, s. 20.

kestoon liittyviä ehtoja.²⁵³ Aikajanojen avulla voidaan kuvata aikaa tai sen kestoa taikka tiettyinä aikana tapahtuvia prosesseja ja/tai tapahtumaketjuja. Aikajanat helpottavat ymmärtämään monimutkaisia prosesseja havainnollistaen kaikki suoritettavat toimenpiteet sekä niiden aikataulun ja järjestyksen.²⁵⁴ Esimerkkinä aikajanasta toimii kuvio 5 (ks. tarkemmin liite 2, s. 27):



Kuvio 5: Esimerkki aikajanasta. Kuvankaappaus *JYSEn Käyttämispöytäkirjasta*, s. 27. © 2013 Aalto University ja Suomen Kuntaliitto Ry. Käyttämispöytäkirjaan lisenssi: Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported License. Käytetty luvalla.

Kuviossa 5 kuvataan aikajanalla JYSE -ehtojen 14.5 §:n mukainen hankintasopimuksen purkamistilanne *force majeure* -tapauksessa. JYSE -ehtojen 14.5 §:n mukaan ”kumpikin osapuoli saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain, jos sopimuksen täyttäminen ylivoimaisen esteen jatkumisen johdosta viivästyy yli neljä (4) kuukautta.” Aikajanalla vasemmalla laidalla näemme sekä Tilaaajan että Palveluntuottajan symbolit osoittamaan, että kummallakin sopijapuolella on oikeus purkaa sopimus *force majeure* -tilanteessa. Aikajanalla kuvataan ylivoimaisen esteen syntyminen, josta alkaa neljän kuukauden mittainen määräaika, jonka on kuluttava loppuun, jotta sopimus voidaan purkaa kokonaan tai osittain. Aikajanalle on lisätty ”TEE-merkki” osoittamaan, että sopijapuolen on ilmoitettava sopimuskumppanilleen syntyneestä esteestä. Sopimuksen purkua kuvastaa jälleen rikkoutunut sydän, ja purkusymbolin alla selvennetään perusteet sille, miksi sopimus voidaan purkaa (sopimuksen täyttäminen ylivoimaisen esteen jatkumisen johdosta viivästyy yli neljä (4) kuukautta.)

5.8.3 Yhteenveto

Käyttämispöytäkirjasta voidaan mielestäni pitää malliesimerkkinä onnistuneesta legal designista. Käyttämispöytäkirja helpottaa JYSE -ehtojen ymmärtämistä, soveltamista ja käyttämistä ylipäätään, minkä lisäksi se tekee JYSE -ehtojen käyttämisen huomattavasti

²⁵³ Suomen Kuntaliitto Ry: Kuntien sopimusten riskienhallintaan uusia työkaluja.

²⁵⁴ Haapio – Passera 2016, s. 16.

helpommaksi. Käyttämispöytäkirja on käytännöllinen työkalu niille henkilöille, joiden tehtäviin kuuluu ymmärtää ja soveltaa JYSE -ehtoja osana hankintasopimusta, sen neuvottelua ja toteuttamista. Käyttämispöytäkirjasta on hyötyä jo hankintasopimuksen neuvotteluvaiheessa, sillä sen avulla neuvottelijat voivat sisäistää paremmin relevanttien JYSE -ehtojen sisällön ja merkityksen osana hankintasopimusta. Sopimuksen voimassaoloaikana Käyttämispöytäkirja tukee kirjallisten sopimusehtojen ymmärtämistä esimerkiksi ilmaisemalla sopijapuolten hankintasopimuksen mukaiset oikeudet ja velvollisuudet sekä kulloisenkin toimintatarpeen. Vastaavasti erilaisissa palvelua koskevissa epäselvissä tilanteissa, kuten palvelun sisällön virhetilanteissa, Käyttämispöytäkirja antaa lukijalleen selvät ohjeet siitä, miten tilanteessa tulee toimia, mikäli ongelmia ilmenee. Käyttämispöytäkirjasta voi myös käyttää projektinjohdollisena välineenä, kun se ilmaisee aina tarvittaessa osapuolille aktiivisen toimintatarpeen ja asettaa selvästi osapuolten väliset roolit ja velvollisuudet. Kyse on siis yhtä lailla osapuolten toimintaa koordinoivista ehdoista, joista olen puhunut aiemmin funktionaalisen sopimisen yhteydessä.

5.9 Yhteenveto ja pohdintaa

Legal designissa on kyse design-ajattelutavan ja designin keinojen soveltamisesta ja siirtämisestä juridiikan maailman. Legal design tarkoituksena on muokata juridisista palveluista ja tuotteista käyttökelpoisia, viehättäviä ja ymmärrettäviä niiden todellisille loppukäyttäjille. Sen taustalla on ajatus siitä, että nykyajan juridiikasta puuttuu käyttäjälähtöisyys, ja että oikeusjärjestelmä ja juridiset dokumentit ovat laadittu juridisen koulutuksen saaneita henkilöitä varten. Yleisellä tasolla tämä tarkoittaa sitä, että legal design pyrkii (paremman sanan puutteessa) ”valistamaan” tavallisia kansalaisia ja ei-juridisen koulutuksen saaneita henkilöitä heitä koskevista juridisista asioista.

Kaupallisten sopimusten näkökulmasta legal designin perimmäisenä tarkoituksena on taas palauttaa sopimukset niiden todellisille käyttäjille. Käyttäjälähtöisyys ilmenee kaupallisten sopimusten osalta siten, että sopimuksista pyritään legal designin avulla muokkaamaan käyttökelpoisia ja ymmärrettäviä työkaluja niiden tosiasiallisille käyttäjille. Toisin sanoen legal designin avulla voidaan tarttua niihin ongelmiin, joita olen esitellyt tutkielmani 3. luvussa, ja jotka johtuvat perinteisestä uusklassisesta sopimusajattelusta.

Legal designin ensimmäinen keino on hyödyntää poikkitieteellistä tiimiä ja eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. Samaten legal design hyödyntää palvelumuotoilusta tuttua työskentelyprosessia. Prosessissa ja ajattelutavassa pyritään asettumaan loppukäyttäjän asemaan ja tiedostamaan hänen tarpeensa, jolloin siirrymme käyttäjälähtöiseen sopimussuunnitteluun. Sopimus ja juristi otetaan mukaan jo neuvotteluiden alkumetreistä lähtien, minkä lisäksi prosessissa hyödynnetään kaikkien tarpeellisten sidosryhmien tietoja ja taitoja. Tällöin sopimuksella on mahdollisuus toimia myös koordinoivana ja mukauttavana tekijänä. Sopimusten kieltä, rakennetta, ymmärrettävyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä voidaan taas parantaa käyttämällä sopimuksissa selkokieltä sekä informaatiomuotoilua eli sopimusten visualisointia.

Ennen kaikkea legal design tarjoaa mahdollisuuden päästä irti ajatuksesta, jonka mukaan sopimukset kuuluvat vain juristeille sekä siitä, että sopimukset laaditaan juristeilta juristeille. Sopimuksen kohdeyleisö muuttuu asianajajasta, tuomarista tai välimiehestä projektinjohtajaksi tai muuksi sopimuksen käyttäjäksi. Sopimuksessa ei keskitytä enää pelkästään mahdolliseen riitatilanteeseen, vaan muihin sopimuksen funktioihin.

Legal designin soveltaminen ja siirtäminen yrityksen jokapäiväiseen sopimustoimintaan ei luonnollisesti ole täysin yksinkertaista, saati ongelmatonta. Yritykselle voi olla varsin vaikeata ja työlästä soveltaa legal designia jokapäiväisessä sopimustoiminnassaan, ainakaan isossa mittakaavassa. Sellainen ei välttämättä ole tarkoituksenmukaistakaan. En missään tapauksessa väitä, että yritysten tulisi hyödyntää legal designia kaikissa sopimuksissaan. Legal design edellyttää aikaa ja vaivaa, minkä lisäksi onnistunut legal designin soveltaminen edellyttää design-taitot omaavan henkilön ottamista mukaan osaksi sopimustiimiä. Nämä kaikki lisäävät yrityksen kustannuksia. On myös selvää, etteivät yritykset tule uudistamaan koko sopimuskantaansa yhdellä kertaa legal designin avulla. Muutos – jos sellainen on tapahtumassa – alkaa yksittäisestä sopimusprojektista, jossa saatetaan huomata legal designin tuottamat hyödyt. Samalla punnitaan sitä, onko legal design kaiken vaivan ja rahan arvoista.

Kustannuksista puhuttaessa on helppoa todeta, että legal design on parasta massoille suunnattuna. *Hietasen* mukaan legal designiin käytetty investointi jakautuu tällöin useille käyttäjille, jotka saavat myös osansa uuden, paremman palvelun tuottamasta arvosta.²⁵⁵ Mitä tämä tarkoittaa sitten yritysten välisten kaupallisten sopimusten osalta? Hyvänä

²⁵⁵ *Hietanen*: Legal design – oikeudellinen muotoilu korjaa juristien puutteet.

esimerkkinä toimii esittelemäni JYSE 2009 -ehdot ja sen Käyttämisosap. Koska JYSE 2009 -ehdot ovat yleiset sopimusehdot, jotka otetaan pääsääntöisesti aina mukaan julkisia hankintoja koskeviin sopimuksiin, käytetään niitä usein. Samalla tavalla useilla yrityksillä on omat yleiset sopimusehtonsa, jotka liitetään sopimuksiin mukaan. Yritykset ja juristit hyödyntävät jatkuvasti valmiita sopimus pohjia ja vakioehtoja sopimuksissaan. Kenties olisi järkevää miettiä legal designin soveltamista niihin.

Toisaalta legal designin ei tarvitse aina olla ns. ”täysimittaista”. Design-ajattelutavan perimmäinen tarkoitus on käyttökelpoisten tuotteiden tekeminen niiden käyttäjille. Kaupallisten sopimusten kannalta legal design toimii yksinkertaisimmillaan siten, että sopimusta laativa juristi kysyy itseltään hyvinkin yksinkertaisen kysymyksen: mitä tätä sopimusta käyttävä henkilö tarvitsee? Juristi voi kysyä saman kysymyksen sopimuksen todelliselta käyttäjältä. Tämä ei vaadi paljoa. Keskeistä ajatusmallissa on joka tapauksessa eri sidosryhmien ja koulutus pohjan omaavien henkilöiden välinen *yhteistyö*.

Legal designin onnistuminen edellyttää juristin muuntautumiskykyä samalla tapaa kuin funktionaalisisessa sopimisessa. Juristin on oltava valmiita omaksumaan muille ammattiryhmille eli designereille ominaisia taitoja, ajatusmalleja ja työskentelytapoja. Samalla legal design edellyttää, että suhtaudumme avoimesti uusiin ajatuksiin ja ideoihin. Legal designin myötä juristin työkalupakkiin tulee uusia työkaluja, joiden avulla on mahdollista tukea yrityksen liiketoimintaa. Design-ajattelutapaa hyödyntämällä juristit voivat tarjota sopimusteknisesti luovia ratkaisuja erilaisiin liikesuhdetta koskeviin ongelmiin. Tällöin siirrymme sopimuksen laadinnasta sopimuksen suunnitteluun, joka mahdollistaa kaikkien sopimuksen funktioiden huomioimisen ja liiketoiminnan tukemisen. Samalla sopimuksista voidaan muokata ymmärrettävämpiä, jolloin sopimusvelvoitteet voidaan suorittaa nopeammin. Tätä kautta pääsemme tehokkaammin tuloksiin, ja riski sopimusvelvoitteen väärinymmärryksestä taikka väärästä toteuttamistavasta pienenee.

Legal design omaa eittämättä valtavan potentiaalin, mutta on eri asia, tuleeko se ikinä realisoitumaan. Esimerkiksi legal design -prosessiin käytetty aika ja raha voi olla usealle yritykselle ongelma, mutta ottamalla palvelumuotoilu osaksi oikeustieteellistä koulutusta ja opetusta, on valmistuvilla juristeilla nämä taidot jo valmiiksi. *Haganin* mukaan jokaisen juristin tulisikin hyödyntää design-työkaluja ja -ajattelutapaa toiminnassaan tai

vähintäänkin tunnistaa sen tarjoamat hyödyt, sillä designin soveltamisen avulla on mahdollista kehittää mitä mielikuvituksellisempia ratkaisuja liiketoiminnan tarpeisiin.²⁵⁶ Joka tapauksessa yksinkertainen fakta on se, että nykyajan yhä valveutuneemmat ihmiset arvostavat entistä enemmän asioiden ja tuotteiden helppoutta sekä niiden tuottamaa käyttäjäkokemusta. Ennen kaikkea ihmiset haluavat, että asiat toimivat mahdollisimman vaivattomasti. Legal design tarjoaakin mahdollisuuden näiden arvojen toteuttamiseen juridiikassa.

²⁵⁶ *Hagan* 2016, kohdassa 0. Introduction – Design should be in every lawyer’s toolbox.

6. LOPUKSI

6.1 Pohdintaa

Eittämättä on selvää, että perinteinen sopimusajattelu ja turvaava sopiminen ovat osoittautuneet toimiviksi tavoiksi laatia sopimuksia. Kaupallisilla sopimuksilla tavoiteltavat liiketoimet toteutuvat pääsääntöisesti ongelmitta, ja vain harvoista sopimuksista syntyy riitoja. Nämäkin riidat ovat usein helposti ratkottavissa. Turvaavassa sopimisessa ja vanhoissa tavoissa pysymistä puoltavat myös muut syyt. Oikeuskirjallisuudessa avataan useassa kohtaa niitä hyötyjä, joita esimerkiksi standardimallisilla sopimuksilla on.²⁵⁷ Standardimalliset sopimukset ja sopimusehdot säästävät juristien aikaa, vähentävät kustannuksia sekä tuntuvat tutuilta ja luotettavilta. Vakioehdot ovat tyypillisesti olleet tuomioistuimen tulkinnan kohteena, jolloin niiden oikeudellinen täytäntöönpano on varmempaa.²⁵⁸ Perinteisen mallin mukaan laadituista sopimuksista huokuukin ikään kuin niiden juridisuus, jolloin niitä voidaan pitää vakavasti otettavina. Kaiken lisäksi perinteisen tavan muuttaminen tuntuu kovin vaivalloiselta. Miksi siis vaihtaa toimivaa reseptiä? Onhan turvaava sopiminen toiminut tähänkin asti.

*J. Mitchell*ä mukaillen kyseinen ajattelutapa vaikuttaa täydelliseltä tilaisuuden haaskaamiselta.²⁵⁹ Perinteistä sopimuskäsitystä voidaan ja pitää haastaa, koska sitä ei voida pitää täysin ongelmattomana. Nykyaikainen sopimusajattelu nojautuu pitkälti turvaavaan sopimiseen ja siinä varaudutaan ennen kaikkea mahdollisia riitatilanteita varten. Vaikka tällaiset sopimukset toimivatkin riitatilanteissa, eivät ne vastaa kaikilta ominaisuuksiltaan yritysten ja niiden käyttäjien tarpeita.²⁶⁰ Sopimuksen sisältöä, ulkoasua ja muita ominaisuuksia on mahdollista parantaa pelkästään harkitsemalla erilaisia, perinteisestä sopimuskäsityksestä poikkeavia tai tyypillisestä juristin näkökulmasta vieraita vaihtoehtoja. Nykymallin mukaisia sopimuksia ei voida valitettavasti pitää käyttäjäystävällisyyden mallikappaleina. Tätä käyttäjäystävällisyyden puutostilaa kuvastaa *Triantixen* toteamus siitä, että juristeilla ei ole tapana ajatella sitä, että sopimusten käyttäjien täytyy oikeasti elää niiden kanssa.²⁶¹ Vaikka väitettä voidaan mielestäni pitää kärjistettynä, on siinä totuuden siemen.

²⁵⁷ Ks. esim. *J. Mitchell* 2013, s. 7 ja *Triantis* 2013, s. 177 sekä *Gulati – Scott* 2013, s. 151.

²⁵⁸ *J. Mitchell* 2013, s. 7.

²⁵⁹ *J. Mitchell* 2013, s. 8.

²⁶⁰ *Haapio* 2013a, s. 85.

²⁶¹ *Triantis* 2013, s. 10.

Yllä mainittuihin ongelmiin on mahdollista tarttua funktionaalisen sopimisen ja legal designin keinoin. Funktionaalinen sopiminen tunnistaa sen, että sopimuksilla on muitakin funktioita kuin pelkästään juridiikan ja riskien huomioiminen. Sitä hyödyntämällä kaupallisista sopimuksista on mahdollista muokata liiketoimintaa tukevia ja käyttökelpoisia työvälineitä, jotka mukautuvat tarvittaessa muuttuneisiin olosuhteisiin sekä koordinoivat sopijapuolten välistä suhdetta. Legal designissa perimmäisenä arvona on taas käyttäjäystävällisyys. Koska kaupalliset sopimukset panevat täytöntön pääasiallisesti muut, kuin juristit, pyrkii legal design täyttämään näiden muiden henkilöiden tarpeet. Sopimuksista pyritään muokkaamaan toimivia työkaluja niiden todellisille käyttäjille.

Huomionarvoista on myös se, että nämä kaksi ajattelutapaa eivät ole toisiaan poissulkevia, päinvastoin. Funktionaalisen sopimisen ja legal designin välinen yhteys on tullut tutkielmassani esille useaan otteeseen. Näillä kahdella ajattelutavalla on paljon yhteisiä tarkoituksia ja tavoitteita, ja niiden avulla pyritään tarttumaan samoihin ongelmiin, tosin hieman eri tavoin. On siis selvää, että funktionaalista sopimista ja legal designia on mahdollista soveltaa myös yhdessä. Ennen kaikkea legal designia voidaan hyödyntää koordinaatiofunktion lisääjänä, mistä oivana esimerkkinä toimii luvussa 5.8 esitetty JYSE -ehtojen Käyttämisosas²⁶², jossa työnjakoa ja projektinjohtoa eli koordinaatiota on lisätty visualisoinnin keinoin. Legal designin keinoin onkin mahdollista parantaa sopijapuolten välistä koordinaatiota usealla eri tavalla. Koordinaatiosopimisessa on pitkälti kyse osapuolten välisen yhteistoiminnan järjestämisestä. Tätä yhteistoimintaa voidaan selkeyttää, korostaa ja järjestää sopimuksissa esimerkiksi erilaisin visuaalisin elementein. Visuaalisten elementtien avulla sopimuksen käyttäjiä voidaan auttaa ymmärtämään, mitä sopimuksesta ja sen tietyistä ehdoista seuraa. Samalla visualisoinneilla voidaan asettaa osapuolille selvät roolit, oikeudet ja velvollisuudet. Tämä on myös tapa lisätä sopimusten yleistajuisuutta, käyttäjäystävällisyyttä sekä helpottaa niiden ymmärrettävyyttä.

Esimerkiksi *Heinosen* ja M Oy:n moduulisopimuksissa voitaisiin yhdistää sekä funktionaalisen sopimisen että legal designin keinot koordinoimaan osapuolten välistä suhdetta. Tämä voisi tapahtua tilanteessa, jossa M Oy valmistaa asiakkaalleen lääkintälaitteita, joihin liittyy luvussa 4.3.5 mainitun tavoin erilaisia viranomaisten hyväksyntä- ja valvontamenettelyjä. Näiden menettelyjen osalta *Heinosen* ja M Oy:n hyödyntämissä moduulisopimuksissa on sovittu myös siitä, mistä hyväksyntä- ja valvontamenettelyjä koskevista asioista/toimenpiteistä huolehtii M Oy ja mistä asiakas. Tätä tehtävänjakoa voitaisiin selkeyttää erilaisin visuaalisin elementein, kuten taulukoin tai vuokaavioin, aivan niin kuin

²⁶² Ks. luku 5.8.1 JYSE 2009 PALVELUT -ehdot käyttämisosas.

esittelemässäni JYSE -ehtojen Käyttämisoppaassa on tehty. Jos esimerkiksi M Oy:n vastuulle kuuluu jonkin ilmoituksen tekeminen viranomaiselle, voitaisiin tämä tehtävänjako tehdä selväksi esimerkiksi taulukon avulla, minkä lisäksi M Oy:n kyseistä toimintavelvollisuutta (so. ilmoitusvelvollisuus viranomaiselle) voitaisiin korostaa lisäämällä Käyttämisoppaassakin hyödynnetty ”TEE-merkki”.

Toisaalta funktionaalisen sopimisen ja legal designin avulla on muutakin annettavaa toisilleen. Yksinkertaisimmillaan legal design voidaan ottaa osaksi funktionaalista sopimista kysymällä: mitä sopimuksen käyttäjä tarvitsee? Palvelumuotoilusta tuttuja design-prosessia, ongelmanratkaisutapoja sekä muotoilijoiden työkaluja voidaan käyttää tavallisessa sopimusneuvottelutilanteessa ja funktionaalisen sopimisen yhteydessä. Niiden avulla juristeilla on mahdollisuus kehittää mitä mielikuvituksellisimpia ratkaisuja liiketoiminnan tarpeisiin.²⁶³ Molempien sopimuskäsitysten myötä juristien kyvyt ja taidot monipuolistuvat, koska sopimisen tarkoitus muuttuu liiketoimintaa tukevien ja kehittävien ratkaisujen luomiseksi, eikä tarkoitus ole keskittyä ainoastaan liikesuhteen loppumiseen ja sitä mahdollisesti seuraavaan riitatilanteeseen.

Kuinka voimme sitten siirtyä kohti uudenlaista sopimusajattelua, ja hyödyntää funktionaalisen sopimisen ja legal designin tarjoamia mahdollisuuksia yritysten sopimustoiminnassa?

6.2 Kohti uudenlaista sopimusajattelua

Nykyaikaisten kaupallisten sopimusten ongelmien korjaamisen sekä tarvittavan muutoksen ensimmäinen edellytys on se, että sopimusoikeudessa on siirryttävä pois perinteisestä sopimusajattelusta kohti *uudenlaista sopimusajattelua*. Parempien kaupallisten sopimusten ensimmäinen edellytys onkin, että juristit ymmärtävät sen, että sopimusten vaikutus ei aina välity pakkotäytäntöpanokoneiston kautta, vaan niillä voi olla muitakin tarkoituksia ja funktioita.²⁶⁴ Juristien on ymmärrettävä se, että sopimukset ovat liian tärkeitä jätettäväksi pelkästään heidän kontolleen.²⁶⁵ Bisnesihmisten on ymmärrettävä, että myös heillä on annettavaa sopimuksille. Toimivien kaupallisten sopimusten edellytyksenä on eri sidosryhmien välinen *yhteistyö*, jossa hyödynnetään eri alojen ja toimihenkilöiden asiantuntijuutta. Uusi ajattelutapa tarkoittaa myös sitä, että juristien on oltava valmiita omaksumaan uusia työskentelytapoja, työkaluja sekä

²⁶³ Hagan 2016, kohdassa 0. Introduction – Design should be in every lawyer’s toolbox.

²⁶⁴ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 77.

²⁶⁵ Haapio 2013a, s. 86 ja 2010, s. 337.

kokeilemaan uusia, jopa hullun tuntuisia ideoita. Näiden suhteen juristeilla on vielä paljon opittavaa designereilta.²⁶⁶

Sopimusten visualisoinnista, ymmärrettävyydestä ja käyttäjäystävällisyydestä puhuttaessa uudessa ajattelutavassa ymmärretään, että kaupallisia sopimuksia koskee sopimusvapaus. Kuten *Haapio* toteaa, mikään laki ei velvoita kirjoittamaan sopimuksia tylsästi, vaikeasti ja lakijargonia sisältäväksi, saati käyttämään sopimuksissa pelkkää tekstiä. Sopimusvapaus tarjoaa sopijapuolille mahdollisuuden esittää sopimuksen sisältönsä heitä miellyttävällä ja heidän tarpeitaan tukevalla tavalla, esimerkiksi erilaisin visuaalisin elementein. Nykyaikaiset sopimukset, sopimus pohjat ja -ehdot ovat perinteiseen käsitykseen perustuvia ihmisten luomia artefakteja, joita voidaan haastaa ja muuttaa, jos niin vain päätetään.²⁶⁷

Paremmat kaupalliset sopimukset edellyttävät lisäksi siirtymistä *käyttäjälähtöiseen sopimussuunnitteluun*.²⁶⁸ Sopimusten laatijoiden on ymmärrettävä ja tunnistettava sopimusten käyttäjien tarpeet sekä heidän kannaltaan olennaiset ja tärkeät seikat. Tämä onnistuu edellä mainituin tavoin yhteistyöllä sekä kysymällä asiaa suoraan sopimusten käyttäjiltä. Samalla sopimuksen kieltä voidaan muokata ymmärrettävämmäksi. Loppujen lopuksi viimeinen sana sopimuksen julistamisessa hyväksi ja toimivaksi kuuluu kuitenkin sen käyttäjille.²⁶⁹ Mitä järkeä on laatia juridiikaltaan täydellinen sopimus, jos se ei ole käyttökelpoinen työväline tai ymmärrettävä sen todelliselle käyttäjälle? Ihmiset – ei sopimukset – saavat asioita aikaiseksi.²⁷⁰ Käyttäjälähtöiseen sopimussuunnitteluun siirtymisen myötä sopimukset voivat toimia siten, kun niiden on tarkoitus niille, jotka niitä käyttävät. Toki muistettava on myös se, että joskus sopimusten käyttäjinä ovat juristit. Heidänkin tarpeet on huomioitava.

Näiden kahden perinteistä sopimuskäsitystä haastavan sopimusajattelun soveltaminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista eikä helppoa. Funktionaalisen sopimisen osalta nykyaikaiset sopimusoikeudelliset säännöt eivät tue koordinaatiofunktiota, minkä lisäksi funktionaalisen sopimisen hyödyt eivät tule yhtä vahvasti esiin pienimuotoisemmissa projekteissa. Legal design on taas täysmittaisesti toteutettuna kallista ja aikaa vievää, sillä se edellyttää palvelumuotoiluprosessin läpikäymistä sekä eri sidosryhmien yhtäaikaista

²⁶⁶ *Hagan* 2016, kohdassa: 0. Introduction – Design should be in every lawyer’s toolbox.

²⁶⁷ *Haapio* 2013a, s. 87.

²⁶⁸ *Haapio* 2013a, s. 86.

²⁶⁹ *Haapio* 2014, s. 1.

²⁷⁰ *Haapio* 2013c, s. 64.

läsnäoloa. Tarkoituksenani ei ole myöskään missään tapauksessa väittää, että funktionaalista sopimista tai legal designia tulisi soveltaa kaikkiin yritysten sopimuksiin. *Kaikkia sopimuksia ei ole tarkoituksenmukaista neuvotella ja suunnitella funktionaalisen sopimisen tai legal designin näkökulmasta, eivätkä kaikki sopimukset tarvitse visuaalisia elementtejä tai koordinoivia ja mukauttavia ehtoja. Kuten Viljanen, Salminen ja Hurmerinta-Haanpää ovat todenneet: ”yksinkertainen kauppa on kauppaa, projekti taas kokonaan eri asia, samoin kuin ylikansallisten tuotantoketjujen hallinnointi.”*²⁷¹

Funktionaalisen sopimisen hyötyjä tulisi joka tapauksessa mielestäni harkita pitkäaikaisissa ja moniulotteisissa sopimussuhteissa, kuten *Heinosen* esimerkki on osoittanut. *Heinosen* tapa ajatella sopimuksia on malliesimerkki siitä, kuinka perinteistä sopimuskäsitystä on mahdollista haastaa. *Heinonen* on onnistunut luovalla ja perinteisestä sopimuskäsityksestä poikkeavalla tavalla kehittämään sopimusmallin, joka tukee yrityksen liiketoimintaa, mukautuu tarvittaessa olosuhteisiin ja toimii juridisesti.

Legal designin hyödyt tulevat taas parhaiten esille silloin, kun se on massoille suunnattua. Kaupallisten sopimusten osalta tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa legal designin soveltamista yleisiin sopimusehtoihin tai yleisesti käytössä oleviin sopimus pohjiin tai vakioehtoihin, kuten JYSE -ehtojen osalta on tehty. Toisaalta suureen ja moniulotteiseen sopimussuhteeseen on myös mahdollista soveltaa design-ajattelutapaa ja palvelumuotoiluprosessia, sillä sen avulla on mahdollista keksiä luovia ratkaisuja sopimusoikeudellisiin ongelmiin.

Loppujen lopuksi uudessa sopimusajattelussa – oli kyseessä sitten funktionaalinen sopiminen tai legal design taikka molemmat – on kyse siitä, että ovatko juristit valmiita haastamaan perinteistä sopimuskäsitystä. Viitsivätkö juristit tarkastella, tutkia sekä kokeilla uusia työtapoja ja sopimusoikeudellisia tekniikoita? Ovatko juristit valmiita kysymään muilta apua ja oppimaan muilta? Toisaalta näiden muiden on myös oltava valmiina tarjoamaan apuaan. Funktionaalisen sopimisen ja legal designin avulla on mahdollista tehdä parempia kaupallisia sopimuksia, ja niitä kannattaisi vähintäänkin harkita.

²⁷¹ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 165.

LIITTEET

Liite 1 (Huom. Alkuperäisen tekstin muotoilua muutettu tähän sopivaksi)

MODUULISOPIMUKSET

CASE TEKNOLOGIATUOTTEIDEN SOPIMUSVALMISTAJA

1. Lähtökohtia moduulisopimuksille

Moduulisopimusten tekemiseen – suuren ja monimutkaisen sopimuksen/toimituksen modularisointiin – liittyviä näkökohtia on kuvattu Oikeustieto-lehden ... kirjoituksessa mm. seuraavalla tavalla:

- Monimutkainen toimitussopimus paloitellaan erilaisiin moduuleihin vastaavalla tavalla kuin toimitus jaetaan erilaisiin osakokonaisuuksiin.
- Sopimuksia laaditaan eri osakokonaisuuksiin jaettuun sopimussuhteeseen pohtien tarpeellisia sopimusehtoja osakokonaisuus kerrallaan.
- Kunkin osakokonaisuuden, moduulin, pohjaksi toimittajalla on tarjota valmis lähtökohta sopimukseksi sopimusneuvotteluihin.

Moduulisopimusten perusta olisi siis jonkin suuren suorituksen – toimituksen – jakaminen osiin, osatoimituksiin, ja sopimusten tekeminen erikseen kuhunkin näin syntyneeseen osaan, moduuliin. Ajatus on se, että toimituksen yksittäisistä, toiminnallisesti tarkoituksenmukaisista pienemmistä osista on helpompi saada aikaan sopimus kuin koko laajasta toimituksesta.

Jäljempänä tarkastellaan esimerkkitapausta, jossa yritys on vähitellen toisaalta laajentanut toimitustaan eli sitä, minkälaisia suorituksia se voi tilaajille tarjota, ja toisaalta pyrkinyt jakamaan laajemman toimituksensa mahdollisimman itsenäisiin osiin, myös sopimusteknisesti. Esimerkki auttaa ymmärtämään, minkälaisia hyötyjä toimittaja voi suoritustensa paloittelemisella ja näihin paloihin rakennetuilla sopimusmoduuleilla pyrkiä saavuttamaan.

2. Yritys: sopimusvalmistajana toimiva teknologiatuotteiden toimittaja

M Oy:n pääasiallinen liiketoiminta on valmistaa teknisesti vaativia elektroniikkakomponentteja ja -tuotteita asiakkailleen terveysteknologian tarpeisiin, teollisuuden järjestelmiin sekä tietoliikenteen sovelluksiin. Tuotteet ja niihin liittyvät oikeudet ovat M Oy:n asiakkaiden omistamia. M Oy:llä on useampia asiakkaita/päämiehiä. Näiden tuotteet ovat esimerkiksi tutkimuslaitteita, teollisuuden diagnostiikkalaitteita, ohjausyksiköitä, elektroniikkamoduuleja laitteistokokonaisuuksiin, kauko-ohjattuja automaatiotuotteita ym..

M Oy:n päämiesten tuotteet ja laitteet kehittyvät kaiken aikaa teknologian edistyessä. Tämä on aiheuttanut sen, että M Oy on sopimusvalmistukseen liittyen osallistunut – joutunut osallistumaan – päämiesten tuotekehitys- ja suunnitteluhankkeisiin, joissa olemassa olevia tuotteita on muutettu ja uusiakin tuotteita kehitetty.

M Oy:llä on runsaasti teknistä ja it-osaamista ja insinööritaitoa, minkä vuoksi yritys pystyy osallistumaan päämiestensä laitteiden kehittämiseen ja suunnitteluun. Vastaavasti monet M Oy:n asiakkaat ovat siis ensisijaisesti myyntiyhtiöitä, joilla on tuotteidensa toimialaan ja loppukäyttöön sekä markkinointiin liittyvää osaamista

mutta ei välttämättä niin pitkälle menevää teknologiaosaamista piirikorttien, ohjelmistojen ym. suunnittelusta ja valmistuksesta kuin M Oy:llä.

Osallistuminen päämiesten suunnitteluprosesseihin – toiminta paitsi sopimusvalmistajana myös sopimussuunnittelijana – on ollut M Oy:n strateginen valinta. Mukanaolo suunnittelussa tuo M Oy:lle tuotteista ja niiden tulevasta valmistuksesta sellaista tietoa, jota muilla mahdollisilla alihankkijoilla/valmistajilla ei ole. Suunnitteluprosessit päämiesten organisaation kanssa kasvattavat ns. sosiaalista pääomaa ja rakentavat sellaista luottamusta M Oy:n ja päämiesten välillä, joka turvaa toimitussuhteen jatkumisen pitkälle tulevaisuuteen silloinkin, kun tuotteiden tai komponenttien valmistaminen muualla voisi olla edullisempaa.

M Oy:n päämiesten tuotteisiin liittyy tuotteiden muuttumisen ja toistuvien kehitystarpeiden ohella toinenkin teknologiatuotteiden valmistukseen ja myyntiin liittyvä tyypillinen piirre: M Oy:n päämiehet, jotka usein ovat lähinnä myynti- ja markkinointiorganisaatioita, eivät halua valmistaa eivätkä pitää varastossa suuria määriä tuotteita mutta tarvitsevat silti tilausten tapahtuessa suhteellisen lyhyitä toimitusaikoja. Tuotteisiin tarvittavien materiaalien ja komponenttien hankinta saattaa viedä aikaa ja on toisaalta olennaisesti edullisempaa, kun ostoja pystytään tekemään riittävän suurissa erissä kerrallaan.

M Oy on tyydyttääkseen päämiestensä tarpeita vähitellen ajautunut kasvattamaan omia materiaali- ja komponenttivarastojaan saadakseen toisaalta ostettua materiaaleja ja komponentteja edullisesti ja toisaalta ollakseen valmiudessa toimittaa tuotteita ja asiakkaidensa tuotteisiin tulevia komponentteja joustavasti ja nopeasti. M Oy on lopulta tehnyt sen strategisen valinnan, että sen asiakkaille tarjoamiin palveluihin voi kuulua myös komponenttien ja materiaalien hankinta ja jopa tuotteiden valmistaminen varastoon etukäteen ennen tilauksia.

M Oy:n toimintojen laajentuminen päämiesten tuotteiden suunnitteluun ja tuotteiden ja komponenttien etukäteiseen valmistamiseen ja varastointiin on ollut M Oy:lle tarkoituksenmukaista sillä pitäen asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelemista, sopimus-/toimitussuhteen jatkuvuuden turvaamista ja asiakkaiden sitomista M Oy:öön. Koska M Oy:n ja asiakkaan välisen sopimussuhteen perusta on kuitenkin ollut perinteinen tuotteiden tai osatuotteiden valmistus ja toimitus, tähän toimintojen laajentamiseen on sisältynyt riskejä liittyen vastuukysymyksiin, korvauksen saamiseen laajentuneista toiminnoista ja kasvaneista kustannuksista. Näitä riskejä M Oy on pyrkinyt hallitsemaan paloittelemalla toimintansa ja suorituksensa osakokonaisuuksiin ja luomalla lähtökohtaiset sopimusehdot kullekin osakokonaisuudelle – siis rakentamalla moduulisopimuksia?

3. Valmistusmoduuli

3.1. Moduulin perusteista ja lähtökohdista

M Oy:n toimituksissa päämiehille on aina ollut kysymys suunnitelmien ja spesifikaatioiden mukaisten tuotteiden tai osatuotteiden valmistuksesta ja toimittamisesta. M Oy:n toiminnan perusmuoto on sopimusvalmistusta alihankkijana yritykselle, joka päähankkijana vastaa lopullisen tuotteen valmistuksesta ja toimittamisesta loppukäyttäjille.

Yleisellä tasolla sopimusvalmistuksen ja alihankinnan lähtökohtana on se, että valmistettavien tuotteiden piirustukset ja valmistustiedot ovat päähankkijan teettämiä

ja omistamia. Ne luovutetaan alihankkijan käyttöön ainoastaan päähankkijan tuotteiden tai osatuotteiden valmistusta varten ja siksi ajaksi, kun alihankkija tuota valmistusta tekee. Jopa tuotantovälineet saattavat olla kokonaan tai osittain päähankkijan omistamia ja vain alihankkijan käytössä tuotteiden valmistamiseksi. Alihankkijan tehtävänä on valmistaa päähankkijalta saamansa dokumentaation mukaisesti tuotteita, ja päähankkija kontrolloi ja tarkastaa alihankkijan valmistustoimintaa tarvittaessa tarkastuksin ja kokein.

3.2. Moduulin keskeisistä sopimusehdoista

Sopimusvalmistustoimintaan – perinteiseen alihankintaan – on olemassa useampia sopivia sopimusehtoja, esim. MET 03 yleiset alihankintaehdot ja NL 09 yleiset sopimusehdot, jotka kyllä on tarkoitettu ensisijaisesti koneiden ja laitteiden toimittamiseen teollisille loppukäyttäjille mutta joita käytetään myös alihankkijoiden ja päähankkijoiden välisissä toimitussuhteissa. Silloin kun M Oy vain valmistaa tuotteita päämiehen luovuttamien piirustusten mukaisesti, päämiehen tekemien ja M Oy:n vahvistamien tilausten perusteella, esim. MET 03 sopimusehdot kohtuullisella tavalla turvaavat M Oy:n asemaa alihankkijana ja rajaavat M Oy:n riskejä mm. seuraavasti:

- Viivästyksen osalta vastuu on rajattu viivästyssakkoon, jonka määrällä on kohtuullinen katto.
- Virheiden osalta vastuu on rajattu lähtökohtaisesti virheen korjaamiseen tai virheettömän tuotteen toimittamiseen.
- Välilliset vahingot on rajattu alihankkijan vastuun ulkopuolelle.

3.3. Moduulin tavoitteet toimittajan näkökulmasta

Sopimusvalmistajan ja alihankintayrityksen keskeiset tavoitteet toimitussopimuksessa liittyvät maksun saamisen ohella vastuun rajoittamiseen kohtuulliselle tasolle. Kun kysymys ei ole omasta tuotteesta eikä omasta brändistä, valmistaminen joudutaan todennäköisesti tekemään pienellä katteella. Silloin yllättäviä, suuria vastuita ei saisi syntyä.

Valmistusmoduuliin MET 03 ehdot ovat M Oy:n kannalta hyvä lähtökohta sopimussuhteen pohjaksi. Niissä virhe- ja viivästysvastuut on rajattu kohtuulliselle tasolle. M Oy:n toiminnan ja suoritusten laajentuessa edellä kohdassa 2. kerrotulla sopimussuunnitteluun sekä materiaalien ja komponenttien hankkimiseen ja tuotteiden valmistamiseen etukäteen varastoon sopimussuhteen järjestäminen perinteisin alihankinnan ehdoin ei enää riitä ottamaan huomioon M Oy:n intressejä.

4. Tuotekehitys- ja suunnittelumoduuli

4.1. Moduulin perusteista ja lähtökohdista

M Oy on ryhtynyt osallistumaan päämiestensä tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihin sitoakseen nämä ja näiden tuotteet paremmin itseensä ja turvatakseen yhteistyön ja valmistustoiminnan jatkumisen tuotteiden kehittyessä ja muuttuessa. Tämä on tuonut M Oy:lle tuotteiden toimittajana riskejä, joita perinteisessä alihankintatoiminnassa ei ole sopimusvalmistajan tehdessä tuotteita tilaajan määrittämien spesifikaatioiden ja tekemien suunnitelmien pohjalta.

Ottaessaan vastuulleen tuotekehitys- ja suunnittelutehtäviä M Oy on samalla laajentanut suoritustaan siten, että M Oy:n asiakkaalleen toimittama tuote pitää

sisällään paitsi M Oy:n valmistustoimenpiteitä myös suunnittelutoimenpiteitä. Suunnittelussa tapahtunut virhe – esim. jonkin seikan jääminen huomioon ottamatta – voi aiheuttaa sen, että tuote ei lopulta ole kaikilta osin sopiva käyttötarkoitukseensa. Silloin vaikka M Oy on valmistanut tuotteen asianmukaisesti, asiakkaan hyväksymän suunnitelman ja piirustusten mukaisesti, tuote on silti virheellinen, koska sitä ei voida käyttää niin kuin oli tarkoitettu.

M Oy on katsonut, ettei se vaikka avustaakin asiakasta tuotteen suunnittelussa, voi ottaa vastuulleen valmistettavien tuotteiden mahdollisesti sisältämiä suunnitteluvirheitä. Pahimmillaan suunnittelun virhe (systemivirhe), joka havaitaan vuosien kuluttua suunnittelun toteuttamisesta ja ilmenee tuotteiden käytössä, voi merkitä kaikkien pitkän ajan kuluessa valmistettujen tuotteiden muuttumista yhtäkkiä virheellisiksi. Tämä voi edelleen aiheuttaa tarpeen jäljittää kaikki tuotteet loppukäyttäjiltä, vetää ne takaisin ja korjata tuotteet tai valmistaa uudet, virheettömät tuotteet niiden tilalle.

Toinen ongelma asiakkaan tuotteen suunnitteluun osallistumisessa on korvauksen saaminen suunnittelutyöstä. Kun osapuolten välinen sopimussuhde on rakennettu valmiiden tuotteiden toimittamista silmällä pitäen – toimitussopimus ja toimittamiseen liittyvät ehdot – maksettavan korvauksen perusta on tuotteen hinta. Asiakkaan näkökulmasta tuotteen hinnan tulee pitää sisällään kaikki korvaukset sopimusvalmistajalle. Suunnittelutyön määrä kehitettäessä uusi tuote tai modernisoitaessa vanha tuote on kuitenkin niin mittava, ettei M Oy:n kaltainen sopimusvalmistaja voi kantaa sen kustannusta omana investointinaan. Jos kustannus pitää saada takaisin myytävien tuotteiden hinnoissa, pitää tuotteita myydä pitkän aikaa ja suuria määriä sellaisella hinnalla, josta koko ajan jää katetta suunnittelukustannuksen kattamiseen.

4.2. Moduulin keskeisistä sopimusehdoista

4.2.1. Vastuu suunnittelun lopputuloksesta ja suunnittelun virheistä

Suunnittelutyöstä tehdään erillinen sopimus, tuotekehitys-/suunnittelusopimus. Sopimuksessa määritellään asiakkaalle toimitettavan suunnittelun sisältö, esim.: ”tutkimuslaitteen elektroniikan, ohjelmistojen, kotelomekaniikan ja tulostusominaisuuksien modernisointi noudattaen liitteessä olevia määrittelyjä”. Liitteessä kuvataan niitä ominaisuuksia, joita laitteella halutaan modernisoinnin/suunnittelun ansiosta olevan.

M Oy:n kannalta tuotekehityssopimuksen keskeinen komponentti on suunnittelutyön vaiheittainen hyväksyminen katselmointien kautta sekä lopuksi suunnittelun lopputuloksen, lopullisen tuotteen ja sen spesifikaatioiden loppukatselmointi ja hyväksyminen. Katselmointien ja hyväksymisen kautta suunnittelutyön tulokset siirtyvät tilaajan omistukseen ja vastuulle. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki tuotekehitys-/suunnittelutyössä mahdollisesti syntyneet teollisoikeudet siirtyvät lopputuloksen hyväksymisen jälkeen tilaajan omistukseen ja yksinomaiseen käyttöön. Tilaajalle siirtyy myös valmistajan vastuu tulosten perusteella valmistettavista tuotteista.

M Oy:n vastuu on vastuuta suunnitelmien virheistä ja puutteista. Ne M Oy:n on sovittuna suunnittelun takuuajana korjattava veloituksetta korjaamalla – päivittämällä – suunnitteludokumentit virheettömiksi. M Oy:n vastuu rajoittuu

suunnittelutyön uudelleen tekemiseen ja suunnitteludokumenttien korjaamiseen. M Oy:n vastuu ei kata suunnitelmien perusteella valmistettujen tuotteiden virheitä tai korjaamista eikä välillisiä vahinkoja, joita voi aiheutua tuotteiden myynnin keskeytymisestä, tuotteiden takaisinvedosta, tuotannon ja liikevaihdon menetyksistä tuotteita korjattaessa tai uusia tehtäessä ym.

4.2.2. Korvaus suunnittelutyöstä

Suunnittelutyön jakaminen vaiheisiin ja työn vaiheittainen hyväksyminen katselmointien kautta tarjoavat keinon turvata korvauksen saamista suunnittelutyöstä. Kullekin vaiheelle määritellään siihen kuuluvat tehtävät ja niillä saavutettavat tulokset/tavoitteet sekä vaiheen työstä maksettava korvaus (kiinteä korvaus) tai maksettavien korvausten määräytymisperusteet. Kukin vaihe eli tehdyt työt ja aikaansaadut tulokset hyväksytään katselmoinnissa, jossa todetaan vaihe päättyneeksi ja vahvistetaan vaiheen kustannukset maksukelpoisiksi. Ennen vaiheen hyväksymistä ei siirrytä seuraavaan vaiheeseen (vrt. porttimalli).

Viimeisen vaiheen lopuksi loppukatselmoinnissa tilaaja hyväksyy koko suunnittelutyön ja sen kustannukset. Tämän jälkeen, kuten edellä kohdassa 4.2.1. on käynyt ilmi, suunnittelutyön tulokset siirtyvät tilaajan yksinomaiseen omistukseen ja vastuulle. Toisin sanoen vasta hyväksymällä suunnittelutyön tulokset – tuotteen ja sen spesifikaatiot – sekä vahvistamalla suunnittelutyön kustannukset maksukelpoisiksi tilaaja saa suunnittelutyön tulokset käyttöönsä.

On kuitenkin mahdollista, että tilaajan ei tarvitse maksaa hyväksymäänsä suunnittelutyön kustannusta vielä tässä vaiheessa. Tilaajalla on oikeus siirtää kustannus maksettavaksi M Oy:n jatkossa suunnittelun perusteella valmistamien tuotteiden hinnoissa siten, että jokaisen tuotteen hintaan lisätään ennalta sovittu määrä lyhennykseksi tuotekehityskustannukseen perustuvasta velasta. Tuotekehityssopimuksessa määritellään paitsi tuo hinnan lisäys, myös kappalemäärä, joka tilaajan tulee tilata tuotekehityskustannuksen kattamiseksi, sekä ajanjakso, jonka kuluessa sovittu kappalemäärä tulee toimittaa. Mikäli tämä ei toteudu, loppuosa tuotekehityskustannuksesta eräännyttäväksi maksettavaksi.

Näin menetellen M Oy paitsi turvaa tuotekehitys-/suunnittelukustannuksesta maksettavan korvauksen saamista luo myös mahdollisuuden valmistaa uutta tuotetta esim. parin vuoden ajan ilman sopimusvalmistuksen kilpailuttamista. Tänä aikana M Oy pystyy kehittämään omaa tuotteen valmistukseen liittyvää toimintaansa, vakuuttamaan asiakkaan valmistustoiminnan laadukkuudesta ja rakentamaan luottamusta, sosiaalista pääomaa suhteessa asiakkaaseen niin, että kynnyks hakea muita valmistajia ja halvempia hankintalähteitä tuotteelle nousee.

4.3. Moduulin tavoitteet toimittajan näkökulmasta

M Oy:n tavoittelee tuotekehitys- ja suunnittelumoduulilla seuraavia asioita:

- M Oy ei tuotteiden valmistajana halua vastata suunnitteluvaiheen virheistä johtuvista tuotteiden virheistä, koska myytävien tuotteiden hintaan ei ole mahdollista sisällyttää korvausta tällaisesta vastuusta.
- M Oy haluaa erillisen korvauksen suunnittelutyöstä, koska työn määrä ja siihen liittyvä kustannus on niin suuri, ettei M Oy voi sitä investoida pelkästään sillä perusteella, että toivoo joskus valmistavansa tuotteita.

- M Oy pyrkii suunnitteluun osallistamalla sitomaan asiakkaan tiukemmin, oppimaan valmistettavasta tuotteesta enemmän ja varmistamaan näin omaa tulevaisuuden valmistustoimintaansa sekä rakentamaan luottamusta asiakkaan ja M Oy:n välillä niin, että voisi välttää jatkuvan sopimusvalmistajien kilpailuttamisen asiakkaan tuotteen valmistuksessa.

Toteutuessaan – asiakkaan hyväksyessä M Oy:n esittämän mallin – nämä tavoitteet toteutuvat varsin hyvin. Tietenkin se, että kaikki suunnittelun tuloksiin ja tuotteisiin liittyvät oikeudet jäävät yksin asiakkaalle, merkitsee riskiä siihen, että asiakas alkaa valmistuttaa tuotteita muualla.

5. Vastuunrajoitusmoduuli

5.1. Moduulin perusteista ja lähtökohdista

Yksi tuotekehitys- ja suunnittelumoduulin rakentamisen lähtökohdista on ollut tarve rajata M Oy:n vastuuta tuotteiden valmistajana siltä osin kuin tuotteen myöhemmin ilmenevä puute tai virhe voi johtua suunnittelutyön aikana tapahtuneesta laiminlyönnistä tai muusta suunnittelutyön aikaisesta seikasta. Tuotekehitys- ja suunnittelumoduulissa tätä tavoitellaan määrittelemällä suunnittelutyön vastuun rajoittuvan virheellisen suunnittelutyön uudelleen tekemiseen ja suunnitelmien korjaamiseen.

Tuotteiden valmistusta ja toimittamista asiakkaalle säätelevät kauppalaki ja toimitukseen sovellettavat ehdot, esim. MET 03 yleiset sopimusehdot. Näissä virheen määrittely tapahtuu varsin yleisellä tasolla. Kun M Oy toimittaa asiakkaalle perinteisen sopimusvalmistuksen lisäksi suunnittelutyötä, johon toimitettavat tuotteet pohjautuvat, voivat nämä yleisluonteiset määrittelyt aiheuttaa epätietoisuutta M Oy:n vastuun ulottuvuudesta. Siksi M Oy:lle on tullut tarpeelliseksi sisällyttää myös toimitussopimuksiinsa selkeät ehdot vastuustaan valmistajana siinä tapauksessa, että M Oy on osallistunut tuotteiden suunnitteluun.

5.2. Keskeisistä sopimusehdoista

Vastuunrajoitusmoduulin lähtökohta on suunnittelun tulosten hyväksyminen ja niiden siirtyminen asiakkaan yksinomaiseen omistukseen ja vastuulle. Tämän jälkeen tuotteiden valmistus tapahtuu asiakkaan omistamien ja asiakkaan vastuulla olevien suunnitelmien spesifikaatioiden mukaisesti; valmistustoiminta on spesifikaation mukaisen tuotteen monistamista.

Vastuunrajoitusmoduuliin liittyy vielä vastuu tuotteiden immateriaalioikeuksista. Tässä lähtökohtana on se, että suunnittelun tulokset ja tuotteeseen liittyvät oikeudet ovat asiakkaan omistamia, ja asiakas on tuotteisiin liittyvän toimialan ja tuotteiden asiantuntija, joka tuntee toimialan muut tuotteet ja ratkaisut.

Vastuunrajoitusmoduulin kolme keskeistä periaatetta ovat:

- Asiakas vastaa tuotteisiin liittyvistä kolmansien osapuolien immateriaalioikeuksien loukkauksista. M Oy ottaa tällaiset oikeudet huomioon tuotteita valmistettaessa siinä laajuudessa, kuin asiakas ne on M Oy:lle kertonut.

- Valmistetun tuotteen virheellisyys arvioidaan asiakkaan hyväksymän, vahvistaman ja omistaman spesifikaation perusteella: tuotteessa on virhe, jos se ei vastaa spesifikaatiota. Jos se vastaa spesifikaatiota, se on virheetön.
- Myös M Oy:n tuotevastuu määräytyy spesifikaation mukaisuuden pohjalta. M Oy voi joutua lopullisesti vastaamaan kolmannen osapuolen tuotevastuuvahingosta vain, jos on valmistanut spesifikaation vastaisen tuotteen. Muussa tapauksessa asiakas – tuotteen, tuotteen suunnitelmien ja spesifikaatioiden sekä tuoteoikeuksien omistajana – ottaa hoitaakseen ja vastatakseen kolmannen osapuolen vaatimukset tuotteen aiheuttamista vahingoista, vaikka M Oy onkin tuotteen valmistanut.

5.3. Moduulin tavoitteet toimittajan näkökulmasta

Moduuliin ehdoilla M Oy tavoittelee yhdessä tuotekehitys- ja suunnittelumoduulin vastuuehtojen kanssa sitä, ettei tuotteiden valmistajana joudu vastaamaan suunnitteluvaiheen virheistä johtuvista tuotteiden virheistä. Virhemäärittelyn sitominen spesifikaation noudattamiseen toteuttaa tämän tavoitteen tehokkaasti, koska suunnittelun virhe merkitsee spesifikaation virheellisyyttä, josta M Oy ei valmistusvaiheessa vastaa ja josta M Oy:n vastuu suunnittelijana rajoittuu suunnittelutyön uudelleen tekemiseen ja suunnitelmien päivittämiseen.

6. Varasto- ja ennustemoduuli

6.1. Moduulin perusteista ja lähtökohdista

Monilla M Oy:n asiakkailla ei myyntiorganisaatioina ole itsellään suuria tiloja tuotteiden varastointiin. Ne pyrkivät kuitenkin toimittamaan tuotteitaan joustavasti ja lyhyin toimitusajoin. Kyetäkseen vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja vaatimuksiin lyhyistä toimitusajoista M Oy on vähitellen alkanut hankkia materiaaleja ja komponentteja etukäteen, ilman asiakkaan sitovia tuotetilauksia, varastoon. Suurten erien hankkiminen kerralla on ollut tarkoituksenmukaista myös materiaalien ja komponenttien hankinnan kustannusten kannalta.

Vähitellen M Oy:n materiaali- ja komponenttivarastot ovat kasvaneet ja niihin sitoutuneen pääoman määrä on noussut. Erityiseksi ongelmaksi varastossa olevat materiaalit ja komponentit ovat muodostuneet siinä vaiheessa, kun ne ovat muuttuneet käyttökelvottomiksi. Tämä on tapahtunut joko siten, että M Oy:n asiakas on lopettanut jonkin tuotteen tilaukset M Oy:ltä, tai siten, että asiakkaan tuote on muuttunut toisenlaiseksi, jolloin osa materiaaleista ei enää ole ollut siihen sopivia.

Vastaukseksi materiaali- ja komponenttivaraston kasvuun liittyviin riskeihin M Oy on kehittänyt varasto- ja ennustemoduulin. M Oy:n lähtökohta moduulille on ollut se, ettei yhtiö voi ottaa kokonaan vastuulleen asiakkaansa tuotteiden valmistusta varten rakennettuun materiaali- ja komponenttivarastoon liittyvä kustannusriskiä. M Oy:n tulee materiaaleja ja komponentteja etukäteen ja ilman sitovia tuotetilauksia hankkiessaan olla kohtuullisen varma siitä, että materiaalit ja komponentit saadaan myytyä.

6.2. Keskeisistä sopimusehdoista

6.2.1. Varastoon hankittavien materiaalien ja komponenttien ostositoumus

M Oy:n lähtökohta sopimukselle tilanteessa, jossa asiakas haluaa lyhyitä toimitusaikoja ja kohtuullisia hintoja, mikä edellyttää materiaalien ja komponenttien ostamista varastoon, on: asiakkaan on sitouduttava lunastamaan kaikki varastossa olevat materiaalit ja komponentit M Oy:ltä. Koska kukaan asiakas ei suostu lunastussitoumukseen siten, että M Oy hankkii materiaaleja ja komponentteja mielensä mukaan, tarvitaan säännöt/menettely hyväksyttävistä hankinnoista.

M Oy sitoutuu ottamaan vastuun asiakkaansa materiaali- ja komponenttivarastosta sekä lyhyistä toimitusajoista, mutta tämä edellyttää seuraavien periaatteiden toteuttamista osapuolten välisessä sopimuksessa:

- Asiakas pitää yllä ja päivittää kuukausittain ennustetta tuotteiden tulevista tilauksista (esim. 12 kuukautta eteenpäin).
- M Oy:llä on oikeus ostaa tiettyjä, osapuolten määrittelemiä materiaaleja ja komponentteja ennusteen mukaisten tuotteiden valmistamiseen jollekin sovitulle ajanjaksolle (esim. seuraavat neljä kuukautta).
- Asiakas sitoutuu lunastamaan ennusteen puitteissa hankitut materiaalit ja komponentit ennalta määritellyissä tilanteissa, joissa ne eivät ole tulleet käytetyiksi asiakkaalle toimitettujen tuotteiden valmistamiseen. Näitä tilanteita ovat ennusteen muuttuminen, tilausten muuttuminen, tuotteiden muuttuminen, tuotteiden tilausten loppuminen ja viime kädessä osapuolten välisen sopimuksen päättyminen.

6.2.2. Ennusteiden sitovuus

Asiakkaan velvollisuus ostaa M Oy:n hankkimat materiaalit ja komponentit tilanteissa, joissa ne jäävät käyttämättä asiakkaan tuotteiden valmistukseen, turvaa M Oy:n asemaa. M Oy on kuitenkin todennut, että esim. tilanteissa, joissa tuotteiden tilaukset pikku hiljaa vähenevät, materiaali- ja komponenttivarasto voi kasvaa varsin suureksi, ennen kuin lunastustilanne lopulta – yhteistyön päättyessä – on käsillä.

Ennusteiden sitovuuden lisääminen on M Oy:n keino hillitä varaston kasvuun liittyvää riskiä ja kustannusta. Ensimmäinen keino on asettaa rajat ennusteisiin tehtäville muutoksille (esim. kuukauden X ennuste ei saa seuraavassa ennusteen päivityksessä muuttua kuin 20 % edellisestä arvosta). M Oy pyrkii kytkemään ennustemenettelyyn myös sitovien tilausten muodostumista koskevan osuuden. Periaate tässä on se, että asiakas ei tee yksittäisiä tilauksia vaan ennusteen viimeiset viikot (esim. 10 viikkoa) automaattisesti muuttuvat sitoviksi tilauksiksi. Tämä varmistaa vielä lisää M Oy:n asemaa hankkimiansa materiaalien ja komponenttien myydyksi saamiseen nähden.

6.3. Moduulin tavoitteet toimittajan näkökulmasta

M Oy tavoittelee varasto- ja ennustemoduulilla seuraavia asioita:

- Ottaessaan vastuun asiakkaansa materiaali- ja komponenttivarastosta sekä lyhyistä toimitusajoista M Oy haluaa asiakkaan vastaavan siitä, että hankitut materiaalit ja komponentit tulevat käytetyiksi asiakkaan tuotteisiin mahdollisimman kattavasti ja että jäljellä jäävät materiaalit ja komponentit asiakas ostaa muutoin.
- M Oy haluaa materiaalien ja komponenttien hankintatoimintaan ja valmistustoimintaansa mahdollisimman suurta ennustettavuutta ja

suunnitelmallisuutta. Ennusteiden muuttuminen hyvissä ajoin ennen toimitushetkeä sitoviksi tilauksiksi palvelee tätä tavoitetta.

- M Oy pyrkii hallitsemaan varaston kasvuun liittyvää riskiä ja pitämään varastoon sitoutuneen pääoman määrän pienenä.
- Tarjoamalla asiakkaalle mahdollisuuden siihen, että M Oy huolehtii lyhyisiin toimitusaikoihin tarvittavien materiaalien ja komponenttien hankinnan ja varastoinnin asiakkaan tarpeisiin, M Oy pyrkii sitomaan asiakkaan tiukemmin ja varmistamaan näin omaa tulevaisuuden valmistustoimintaansa. Ennustemenettelyyn liittyvä kiinteä ja läheinen yhteistyö, erityisesti ennusteiden muuttuessa tilauksiksi, rakentaa luottamusta asiakkaan ja M Oy:n välillä niin, että M Oy voi kenties välttää jatkuvan sopimusvalmistajien kilpailuttamisen asiakkaan tuotteen valmistuksessa.

Toteutuessaan – asiakkaan hyväksyessä M Oy:n esittämän ennustekäytäntömallin – yo. tavoitteet toteutuvat hyvin. Asiakas joutuu siihen sitouduttuaan tarkoin miettimään ennusteitaan ja suunnittelemaan toimintaansa yhdessä M Oy:n kanssa. Tietoisuus ennustamisen epäonnistumisen ja yhteistyön päättymisen seurauksista – koko varaston lunastaminen – tuo osapuolten yhteistyöhön vakavuutta ja ehkäisee äkkinäisiä muutoksia, toimittajan vaihdoksista puhumattakaan.

7. Moduulisopimukset ja osapuolten erilaiset intressit

7.1. Toimittajan intressit

M Oy on paloittelut suorituksensa sopimuksellisesti, jakanut suorituksensa sopimusmoduuleihin

- rajoittaakseen omaa vastuutaan valmistetuissa tuotteissa mahdollisesti myöhemmin ilmenevistä puutteista
- saadaakseen korvauksen tuotekehitys- ja suunnittelutyöstään
- rajoittaakseen vastuutaan ja riskiään asiakkaan tuotteiden valmistusta varten hankkimistaan materiaaleista ja komponenteista
- hallitakseen lyhyisiin toimitusaikoihin ja viivästykseen liittyvää riskiä ja vastuutaan
- varmistaakseen korvauksen saamisen ilman sitovaa tilausta asiakkaan tuotteiden valmistusta varten hankkimistaan materiaaleista ja komponenteista sekä tekemästään työstä

Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi moduulisopimusten/moduulisoinnin avainasia M Oy:lle, siis toimittajalle, on se, että eri moduulit – niiden sisältämät suoritukset – pidetään juridisesti, sopimuksellisesti irrallaan toisistaan: suoritusten sopimuksenmukaisuutta arvioidaan moduulikohtaisesti. Tällöin moduulisopimukset voivat olla tehokas keino rajoittaa toimittajan vastuuta ja turvata toimittajalle korvaus tehdystä työstä ja hankinnoista.

7.2. Tilaajan intressit

Voidaan kuitenkin ajatella, että tilaaja hankkisi mielellään moduulien sisältämät suoritukset (koko paketin) yhtenä kokonaisuutena. Tilaajalle paras vaihtoehto olisi kenties se, että toimittaja vastaa tilaajan määrittelemään käyttötarkoitukseen sopiva

tuotteen suunnittelusta ja valmistamisesta. Ts. lopulliset asiakkaan ostamat tuotteet on siten kehitetty, suunniteltu ja valmistettu, että ne toimivat moitteetta tarkoitettussa käytössä. Tuotteiden materiaaleja ja komponentteja hankitaan ja tuotteita tarvittaessa valmistetaan varastoon ilman sitovia tilauksia. Näin varmistettaisiin se, että materiaalit saadaan mahdollisimman edullisesti, että niitä aina on tarpeeksi ja että tuotteita pystytään toimittamaan hyvin lyhyin toimitusajoin.

Tilaaajan intressien toteuttaminen tapahtuu parhaiten yhdellä sopimuksella, joka kattaa tuotekehitys- ja suunnittelumoduulin, valmistusmoduulin ja varasto- ja ennustemoduulin suoritukset ilman suoritusten välisiä raja-aitoja. Sopimus paitsi asettaisi toimittajalle kaikki moduulien sisältämät suoritusvelvollisuudet, myös panisi toimittajan yksin vastuuseen kokonaisuudesta: Jokainen lopullinen tuote on oikein suunniteltu ja valmistettu käyttötarkoitukseen soveltuva tuote; ennakkotoimenpitein on varmistettu toimituksen tapahtumisesta viivytyksettä tilauksen jälkeen. Vrt. performance based contract.

7.3. Intressien vastakkaisuus

Esimerkki konkretisoi ristiriitoja, joita suoritusten ja sopimusten paloittelu moduuleihin voi aiheuttaa tilaaajan ja toimittajan välille:

Arvioidaan tilannetta, jossa M Oy:n (toki yhdessä tilaaajan kanssa) suunnittelema tutkimuslaite osoittautuu parin vuoden kuluttua suunnittelun päättymisestä ja valmistuksen alkamisesta puutteelliseksi siten, että tutkimuksissa saatuja tuloksia ei voida hyödyntää tarkoitettulla tavalla. Jokainen myyty laite tulee jäljittää ja vetää pois käytöstä. Suunnittelun virheet tulee korjata. Takaisinvedetyt laitteet tulee korjata/päivittää uuden suunnitelman mukaisiksi. M Oy:n ennusteiden perusteella varastoonsa tuotteiden tulevaa valmistusta varten hankkimista materiaaleista suuri osa tulee käyttökelvottomiksi.

Jos M Oy:n ja asiakkaan välillä noudatetaan moduulisopimuksia siinä muodossa kuin edellä kohdissa 4.-6. on kuvattu, M Oy:n vastuu on korjaavien suunnitelmien ja suunnitteludokumenttien tekeminen (edellyttäen että suunnittelun virhe on M Oy:n eikä tilaaajan vastuulla). Koska M Oy on valmistanut tuotteet spesifikaatioiden ja suunnitelmien mukaisesti, asiakas vastaa kustannuksista, jotka liittyvät tuotteiden jäljittämiseen, takaisinvetoon ja korjaamiseen. Jos laitteen puutteellisuus on aiheuttanut virheellisen tutkimustuloksen vuoksi vahinkoja laitteiden loppukäytössä, vastuu on asiakkaalla. M Oy:n varastoon hankkimat materiaalit ja niistä mahdollisesti valmistetut osatuotteet ja tuotteet asiakas on velvollinen lunastamaan M Oy:ltä, jos niitä ei voida hyödyntää jatkossa korjattuja tuotteita valmistettaessa.

Tilanne muodostuu kokonaan toisenlaiseksi, jos asiakas on ostanut moduulit M Oy:ltä yhtenä kokonaisuutena ilman rajauksia. Jos M Oy tässä tilanteessa on tehnyt suunnitteluvirheen, sen on lähtökohtaisesti vastattava kaikista sopimusrikkomuksensa asiakkaalle aiheuttamista vahingoista. M Oy:n on suunnitelmien korjaamisen lisäksi korjattava tuotteet ja huolehdittava niiden toimittamisesta korjattuina loppukäyttäjille. M Oy:n vahingoksi jäävät varastoon ilman tuotetilauksia ennalta hankitut materiaalit ja niihin kohdistetut työt.

8. Moduulisopimusten perusteleminen, modulaarinen sopimusneuvotteluprosessi

M Oy:n lähtökohta moduulien rakentamiselle on se, että M Oy ei mielestään voi ottaa vastuulleen tilaajien lopputuotteita ja niiden toimintaa: Tuotteet rakennetaan tilaajille

ja tilaajien brändien alle (jolloin tilaaja esim. voi milloin tahansa viedä M Oy:n avulla kehitetyt suunnitelmat ja spesifikaatiot M Oy:n kilpailijalle, joka alkaa valmistaa tuotteita). M Oy:n asiakkaat ovat myös ne, jotka tuntevat toimialojensa tuotteiden käytön ja siihen liittyvät vaatimukset, heidän kilpailijoidensa tuotteet, patentit ym. oikeudet, kun taas M Oy ei näitä tunne. Materiaalien hankinta ja tuotteiden tai osatuotteiden valmistaminen varastoon tapahtuu yksinomaan M Oy:n asiakkaiden tulevia toimituksia varten, ja asiakkaiden tulisi parhaiten tietää tarpeet tuleville toimituksille.

Moduulisopimukset ja modulaarinen sopimusten neuvotteluprosessi ovat M Oy:lle apuväline ja keino saada asiakas hyväksymään suoritusten paloittelu osiin ja sopimuksen tekeminen kuhunkin osaan erikseen. Valmistelemalla huolellisesti kutakin moduulia koskevan sopimus pohjan M Oy saa kuvattua ne suoritteet, joita asiakas moduulissa hankkii. Neuvottelemalla erikseen kunkin moduulin sopimuksesta M Oy pystyy konkretisoimaan ne hyödyt, joita asiakas moduulilla saa, ja ne vaatimukset, joita moduuli M Oy:lle asettaa. Pelkän toimitus-/alihankintasopimuksen varassa toimittaessa nämä hyödyt ja vaatimukset hukkuivat toimituskokonaisuuteen ja helposti kuuluivat kauppaan ilman lisäkorvauksia.

8.1. Tuotekehitys- ja suunnittelumoduuli

Tuotekehitys- ja suunnittelumoduulia koskevan sopimus pohjan avulla M Oy kertoo asiakkailleen konkreettisesti tehtäväkokonaisuudet, jotka M Oy:n on tehtävä tuotteen uuden version suunnittelemiseksi. M Oy pystyy sopimuksen avulla osoittamaan tehtävien laajuuden, huomattavan työmäärän, mikä jonkun on tehtävä. Jos tuo tekijä ei ole tuotteet jo hyvin tunteva ja niitä valmistava M Oy, se on joku suunnittelutoimisto. Suunnittelutoimistolle työstä on maksettava työmäärän mukainen korvaus suunnittelun edetessä ja suunnittelijan vastuu määräytyy yleensä KSE-sopimusehtojen mukaan ja on siten hyvin rajallinen.

Modulaarinen sopimusneuvottelu, suunnittelun käsitteleminen erillään muista M Oy:n mahdollisista suorituksista, antaa M Oy:lle mahdollisuuden osoittaa asiakkaan saavan M Oy:n tuotekehitys- ja suunnittelumoduulilla paljon enemmän kuin hankkimalla suunnittelun muuta tietä. M Oy antaa asiakkaan käyttöön jo olemassa olevan tietämyksen tuotteesta ja sen valmistuksesta, M Oy rahoittaa suunnitteluhankkeen ja antaa maksuaikaa pitkälle tulevaisuuteen sekä mahdollisuuden maksaa suunnittelusta tuotteiden tilausten yhteydessä. M Oy:n vastuu suunnittelusta ei ole yhtään kapeampi kuin ulkopuolisen suunnittelijan vastuu KSE-ehdojen mukaan olisi. Myös siltä osin lopputulos on sama kuin ulkopuolista suunnittelijaa käyttämällä, että asiakas saa tuotteen ja siihen liittyvän dokumentaation täysin omistukseensa ja voi halutessaan valmistuttaa tuotteita missä tahansa muuallakin.

Tuotekehitys- ja suunnittelumoduuli yhdessä modulaarisen neuvotteluprosessin kanssa ovat M Oy:lle mahdollisuus pystyä osoittamaan asiakkaalle tämän saavan moduulilla enemmän sen sijaan, että kysymys olisi vain M Oy:n vastuiden rajaamisesta ja etujen turvaamisesta. Ilman selkeää moduulisopimus pohjaa M Oy oli tilanteessa, jossa sen toimitussuhteen jatkumiseksi oli vain mukauduttava tuotteiden muutoksiin, osallistuttava niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen pyrkien saamaan joskus tuotteiden myyntihinnoissa takaisin tekemänsä investoinnit ja uhraukset tuotekehitykseen.

8.2. Varasto- ja ennustemoduuli

Varasto- ja ennustemoduulia koskevan sopimus pohjan avulla M Oy kertoo asiakkailleen konkreettisesti materiaalien ja komponenttien hankintaan tarvittavat toimenpiteet, niiden vaatiman ajan ja kustannukset. M Oy osoittaa asiakkailleen myös, että toimenpiteet, ajat ja kustannukset muuttuvat sen mukaan, minkälaisessa toimitusvalmiudessa M Oy:n pitää olla ts. miten lyhyitä toimitusaikoja sitovasta tilauksesta lukien asiakas haluaa. M Oy osoittaa myös, miten kustannuksiin ja aikoihin voidaan vaikuttaa sitoutumalla tilauksiin ennusteiden pohjalta ja miten ennusteiden sitovuuden kasvattaminen pidemmälle ajanjaksolle vaikuttaa näihin.

Varasto- ja ennustemoduulin pohjalta käytävissä sopimusneuvotteluissa M Oy:n on mahdollista saada asiakas havaitsemaan sen kustannuksen ja sitoutuneen pääoman suuruus, joka liittyy nopeiden toimitusten toimitusvarmuuden ylläpitämiseen. Toisaalta M Oy:n on mahdollista osoittaa eri materiaalien ja komponenttien tarkoituksenmukaisista hankinta-ajoista johtuva normaali (pitkä) toimitusaika, jos toimitusvarmuutta ei ennakkollisin toimenpitein pidetä yllä. Moduulin kautta asiakas ymmärtää kustannusten määrän ja sen, että ennakkolliset toimenpiteet tehdään juuri asiakkaan intressien vuoksi, jolloin vastuu niiden kustannuksista kuuluu lähtökohtaisesti asiakkaalle.

Varasto- ja ennustemoduulia koskevassa neuvottelussa M Oy saattaa onnistua vakuuttamaan asiakkaan siitä, että tämä varasto- ja ennustemoduulin hyväksymällä saa paljon enemmän kuin ilman sitä. Kysymys ei ole M Oy:n riskien ja vastuiden rajaamisesta vaan asiakkaan kustannus- ja materiaalinhallinnan tason kohottamisesta ja toimitusvarmuuden takaamisesta. Asiakas myös ymmärtää, että toimimalla suunnitelmallisesti ja analyyttisesti moduulin ei tarvitse merkitä suuria lisäkustannuksia, jos ennustekäytäntö toimii hyvin ja ennusteiden sallitaan tulla sitoviksi tilauksiksi pitkältä ajanjaksolta ennen toimitushetkeä.

Ilman varasto- ja ennustemoduulia M Oy:n riskinä on ollut materiaali-, komponentti- ja tuotevarastojen kasvattaminen omalla riskillä, jotta asiakkaiden vaatimukseen nopeasta toimitusvalmiudesta on kyetty vastaamaan. Moduulin kautta asiakkaat yritetään herättää havaitsemaan, ettei tämä asiakkaiden edun vuoksi tehtävä asia voi tapahtua ilman taloudellisia uhrauksia.

8.3. Yhteenveto

M Oy:lle suoritusten paloittelu moduuleiksi ja sopimus pohjien rakentaminen moduuleille ovat tarjonneet mahdollisuuden konkretisoida erilaiset asiakkaille tarjottavat tuotteet ja niihin liittyvät tehtävät, kustannukset ja vaatimukset. Moduulein M Oy on muotoillut uusia asiakkaille tarjottavia palveluita, jotka aikaisemmin osin jo sisältyivät sen toimitukseen asiakkaalle osana valmistus-/toimitussopimuksen perusteella tehtyä suoritusta. Ilman sopimusmoduuleja yhteistyön eri aspekteihin liittyvien asioiden ja edellytysten selittäminen ei olisi samalla tavalla mahdollista.

Sopimusneuvottelut moduulien pohjalta – modulaarinen sopimuksentekoprosessi – ovat olleet hyvä pohja asiakkaan ja M Oy:n välisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentamiselle. Ymmärrys ja sekä tuotekehitys- ja suunnittelumoduulin että varasto- ja ennustemoduulin sisältämä kiinteä vuorovaikutus sitovat asiakasta ja asiakkaan toimintoja tiukemmin M Oy:öön ja sen toimintaan.

9. Suoritusten modularisoinnista yleisesti

Edellä, ennen muuta kohdassa 7.3., on käynyt ilmi, että toimituskokonaisuuden modularisointi, paloittelu sopimuksellisesti erillisiin, toisistaan irrallaan oleviin osakokonaisuuksiin voi tilaajan näkökulmasta pitää sisällään riskejä. On mahdollista, että tilaaja ei saa toimittajalta haluamaansa lopputulosta, vaikka toimittaja on suorittanut jokaisen moduulin edellyttämät tehtävät moitteetta. On selvää, että moduulisopimusten tekemisessä ja toteuttamisessa on haasteita, jotka liittyvät siihen, miten erilliset moduuleja koskevat sopimukset palvelevat toimitusten muodostaman kokonaisuuden ja tavoitellun lopputuloksen saavuttamista.

Rakennusprojekti on viimeisten parinkymmenen vuoden aikana kehittynyt toimituskokonaisuudeksi, joka lähes aina jaetaan useisiin osiin, siis moduuleihin. Rakentamisessa moduulit ovat ennen muuta urakoita, mutta myös suunnittelukokonaisuuksia.

Rakennushankkeen sopimukset eivät ole moduulisopimuksia siinä mielessä, kuin edellä on kuvattu: yksittäisen toimittajan toimitus tilaajalle jaetaan useampiin osiin. Rakennusprojektissa eri urakoilla on ainakin suurelta osin eri toteuttajat, urakoitsijat. Kuitenkin se, miten rakennushankkeen moduuleihin tehtyjen sopimusten (urakkasopimukset, suunnittelu-/konsulttisopimukset) täytäntöönpano käytännön rakennushankkeita toteutettaessa on toiminut, antaa jonkinlaisia aavistuksia siitä, minkälaisia ongelmia moduulisopimuksia tehtäessä ja niiden mukaisia moduuleja toteutettaessa saatetaan kohdata myös sellaisissa tilanteissa, joissa yhden toimittajan toimitus jaetaan moduuleihin.

Kovasti pelkistäen voidaan sanoa, että suuri osa rakentamisen virheitä ja viivästyksiä koskevista riidoista liittyy moduulien välisiin raja-alueisiin. Riitatilanteita ratkottaessa tyypillinen tilanne on sellainen, että jokainen toimija katsoo – vedoten omaa työsuoritustaan, moduuliaan koskevaan sopimukseen – täyttäneensä kaikki määritetyt velvoitteet, jolloin hänen suorituksessaan ei ole virhettä. Kokonaistoimituksessa kuitenkin on virhe: rakennus ei ole sellainen kuin piti rakentaa. Ongelma näyttäisi siis olevan se, että moduuleja määriteltäessä jokin tarpeellinen toimenpide on jäänyt kaikkien moduulien ulkopuolelle, tai se, että kahdessa toisiinsa liittyvässä moduulissa sama asia on määriteltä eri tavalla, ristiriitaisesti (vaikka kummassakin moduulissa asia on järjestetty ao. moduulin kannalta tarkoituksenmukaisesti).

Rakentamisessa moduulien yhteensovittamiseen on syntynyt siihen erikoistunut ammattikunta: rakennuttajatehtäviä hoitavat konsultit. Nämä konsultit paitsi määrittelevät sopimukseen kuhunkin moduuliin sisältyvät tehtävät ja sitä kautta suoritusvelvollisuudet, myös rakentamisen aikana koko ajan tarkkailevat ja valvovat moduulien toteuttamista havaitakseen toteuttamisessa mahdollisesti ilmeneviä ristiriitoja ja aukkoja. Voidaan sanoa, että rakentamiseen on luotu rakennuttajamoduuli/yhteensovitusmoduuli.

Toimittaja voi jakamalla suorituksensa moduuleihin tehokkaasti rajata toimittajan suoritukseen sisältyviä velvollisuuksia ja vastuita. Tilaajalle moduuleihin jako saattaa olla vaaranlähde: Tilaaja saa toimittajalta kaikki moduulit virheettömästi suoritettuina eli moduuleihin täsmällisesti määritellyt suoritukset ja velvoitteet oikein täytettyinä, mutta tilaaja ei saa toivomaansa lopputulosta, tuotetta tai rakennusta tai tuotantolinjaa.

M Oy on pystynyt usein sopimaan moduuleista edellä kuvatulla tavalla, koska lopputuote (jota M Oy ei välttämättä eikä yleensä kokonaan valmista) on tilaajan brändituote ja myydään tilaajan tuotteena. Tilanne voi olla aika paljon hankalampi, jos kysymys on yksittäisestä toimituksesta (ydinvoimala, tehtaan tuotantolinja, rakennus jne.).

Modularisointi helpottaa sopimusten neuvottelua ja aikaansaamista, kun sopimuksen kohde on pienempi ja selkeästi oma toiminnallinen kokonaisuutensa.

Moduulisopimukset ja niitä koskevat sopimusneuvottelut antavat toimittajalle mahdollisuuden konkretisoida tehtävät, vaatimukset ja kustannukset, joita moduuli toimittajalle asettaa, ja perustella ehdot ja vastuunrajoitukset, jotka moduulisopimus sisältää. Tilaajan näkökulmasta modularisointi voi aiheuttaa ongelmia esim. sen johdosta, että jokin hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi lopulta tarvittava toimenpide ei sisälly mihinkään moduuliin tai sisältyy ristiriitaisesti eri moduuleihin.

Rakentamisessa moduulien yhteensovittamisen ongelmaa on pyritty ratkaisemaan erillisellä moduulilla: rakennuttajatehtävien hoitaminen. Voi olla, että tilaajat, jotka havaitsevat moduulien erillisyydestä voivan aiheutua vaaroja ja riskejä tavoitellun lopputuloksen suhteen, edellyttävät jonkinlaista varautumista tällaisiin ongelmiin myös tilanteessa, jossa yksi toimittaja on jakanut kokonaistoimituksensa moduuleihin.

M Oy:ssä asiaa on mietitty lähestyttävän näin: Tällöin joudutaan toimittajan ja tilaajan välillä neuvottelemaan siitä, miten vastuu moduuleja määritettäessä tunnistamatta jääneiden riskien osalta jakautuu (=vastuunjakomoduli). Tähän on helppo kytkeä toinenkin lisämoduuli: Jos ongelmia ei aiheudu vaan lopputulos osoittautuu toivotun laiseksi tai jopa ylittää odotukset, jaetaan toteutunut hyöty toimittajan ja tilaajan kesken (=hyödynjakomoduli).



JYSEn käyttämissopas JYSE 2009 PALVELUT

(Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdöt palveluhankinnoissa 21.10.2010)

Tämä opas on kehitetty Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen SimLab-yksikön (simlab.aalto.fi) ja Kuntaliiton yhteistyössä (www.kunnat.net) Tekesin rahoittamassa tutkimus- ja kehittämissuorituksessa PRO2ACT (Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa 2010-2013).

Työryhmä

Katja Koskelainen – Aalto-yliopisto
Soile Pohjonen – Aalto-yliopisto
Leena Hoppu-Mäenpää – Suomen Kuntaliitto ry
Stefania Passera – Aalto-yliopisto
Suvi Anttila – Aalto-yliopisto

Graafinen suunnittelu

Stefania Passera – Aalto-yliopisto



Copyright © 2013 by Aalto University & Suomen Kuntaliitto ry.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>

Sisällys	3
Johdanto	4
Oikeudellinen sitovuusjärjestys JYSE-maailmassa	5
TAULUKOT	
Aluksi huomioitavaa	6
Palvelun tuottamiseen liittyviä yleisiä velvoitteita	7
Lisävelvoitteita	8
Laadun varmistaminen ja seuranta	9
Immateriaalioikeudet	10
Salassapito ja henkilötietojen käsittely	11
Henkilörekisteri	13
Muutoksen hallinta	14

VUOKAAVIOT

Kiinteä hinta ja hinnannuutos	15
Ei kiinteä hinta ja hinnannuutos - Palveluntuottaja ehdottaa hinnannuutosta	16
Ei kiinteä hinta ja hinnannuutos - Tilaaaja ehdottaa hinnannuutosta	17
Maksut ja maksuviivästys	18
Virhe	19
Palveluntuottajasta johtuva viivästys palvelun tuottamisessa	20
Tilaajasta johtuva viivästys palvelun tuottamisessa	21
Yivoimainen este	22

AIKAJANAT

Sopimuksen kesto ja päättymisen	23
Irtisanominen - Tilaaaja ei hyväksy palveluntuottajan hinnannuutosilmoitusta	24
Irtisanominen - Palveluntuottaja ei hyväksy tilaaajan hinnannuutosilmoitusta	25
Irtisanominen välittömästi	26
Purku	27



Sisällys





Mihin tarkoitukseen tämä opas on tehty?

JYSE-ehdot liitetään usein mukaan hankintasopimuksiin, minkä seurauksena sopimusosapuolet ovat sitoutuneet noudattamaan niitä. JYSEt eivät välttämättä sovellu sellaisenaan kaikkiin sopimuksiin, joten ne kannattaa käydä huolellisesti läpi ennen kuin päättää, milta osin ne otetaan oman sopimuksen osaksi. Esimerkiksi ylärajan puuttuminen JYSEn vahingonkorvausehdoissa voi karkottaa joitain tarjoajia.

Hankintasopimusta valmisteltaessa tämä opas auttaa ymmärtämään minkälaisia ehtoja JYSE sisältää ja mitä merkitystä niillä on osana hankintasopimusta. Sen avulla voidaan hahmottaa, mitkä JYSEn ehdot soveltuvat omaan sopimukseen ja välttyä sitoutumasta niihin JYSEn ehtoihin, jotka eivät siihen sovellu.

Sopimuksen voimassa ollessa opas auttaa ymmärtämään, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia JYSE-ehdot sopimuksen osana tuovat mukanaan sekä selvittää, kuinka eri tilanteissa tulee toimia, jos ongelmia ilmenee.

JYSE määrittelee **vain** yleiset sopimusehdot. Yksittäinen sopimussuhde palvelukuva-ukseen määritteliään sitä koskevassa sopimuksessa. JYSEn palveluja koskevien sopimusehtojen lisäksi on olemassa muun muassa JYSE-ehdot tavarahankintoja, JIT-ehdot IT-hankintoja, YSE-ehdot rakennusalan hankintoja ja YSE-ehdot konsultti-hankintoja varten. Tässä oppaassa esitety koskee vain tilanteita, joissa hankintasopi-muksen osapuolet ovat ottaneet JYSE-ehdot kyseisiltä osin osaksi sopimustaan. Tämä opas on JYSEn 21.10.2010 päivitetyn version visualisointi.

Mitä tämä opas ei ole?

Tämä opas ei ole JYSEn virallinen versio tai tulkinta. Se ei myöskään kata kaikkia JYSEn ehtoja vaan vain sen keskeisimpiä osia.

Mitä tämä sisältää?

- 1) Visuaalisia jäsenyyksiä osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista
- 2) Vuokaavioita JYSEn syy- ja seurausketjuista
- 3) Alkajanoja sopimuksen päättymisestä

 -merkillä korostetaan toimintatarvetta.

Johdanto



JYSE § 24-25

Oikeudellinen sitovuusjärjestys JYSE-maailmassa

Jos osapuolten käsitys siitä, mihin hankintasopimuksessa on sitouduttu, osoittautuu ristiriitaiseksi eikä asiasta päästä neuvottelemalla yhteisymmärrykseen, voi edessä olla oikeudellinen riita. Oheisesta kuvasta selvää, mistä lähteistä oikeudellista ratkaisua lähdetään hakemaan.

Sitovuusjärjestys numeroitu 1-6, numero 1 on sitovin.

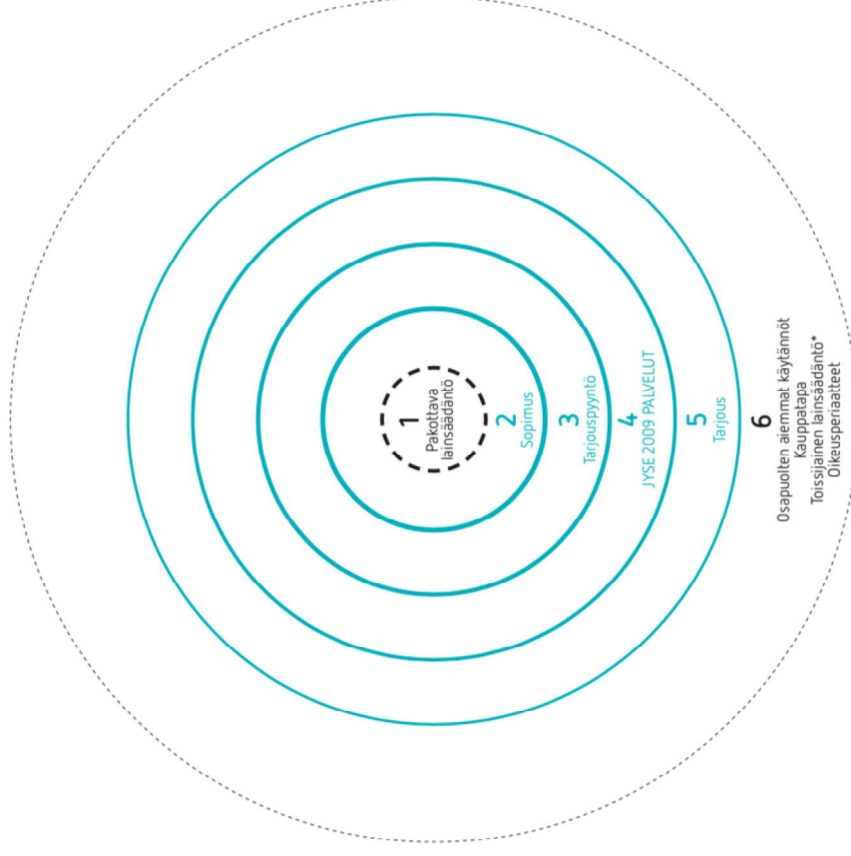
Sopimussuhteessa sopimus on ensisijainen lähde.

Pakottavan lainsäädännön vastainen sopimusehto on kuitenkin mitätön. Jokaisessa hankinnassa on syytä tarkistaa, mitä lainsäädäntöä kyseiseen alaan tai palveluun liittyy.

JYSE-ehtoissa määritelty sopimusasiakirjojen keskinäinen pätevyysjärjestys on merkitty sinisellä (2-5).

JYSE-ehtojen mukaan sopimukseen sovelletaan Suomen lakia (lukuunottamatta lainvalintaa koskevia säännöksiä).

Lain ja muiden oikeuslähteiden tulkintaan vaikuttaa tuomioistuinten ratkaisukäytäntö (kansallinen + EU).



* Palveluille ei ole olemassa omaa lakia. Kauppalaki ei koske palveluja, mutta tuomioistuimet saattaavat analogisesti soveltaa siitä johdettuja periaatteita.

ALUKSI HUOMIOITAVAA



Tilaaja



Palveluntuottaja

§31

Kumpikin sopijapuoli **nimeää** yhteyshenkilön, jonka tehtävänä on seurata ja valvoa sopimuksen toteutumista ja tiedottaa sopimuksen toteutumiseen liittyviä asioita. Yhteyshenkilöt, ja niiden muutokset on ilmoitettava kirjallisesti toiselle sopijapuolelle.

TEE

YHTEYSHENKILÖT

§4.1

Perustellusta syystä tilaaja voi kieltäytyä hyväksymästä alihankkijaa.

§4.1

Palveluntuottaja voi teettää sopimukseen kuuluvia tehtäviä alihankkijalla.

§4.1

Palveluntuottaja vastaa käyttämänsä alihankkijan osuudesta kuten omastaan. Palveluntuottaja vastaa myös siitä, että alihankkija noudattaa omalla osallaan palveluntuottajalle asetettuja velvoitteita.

§4.1

Palveluntuottajan on ilmoitettava tilaajan hyväksyttäväksi sopimuksen kohteena olevan palvelun tuottamisessa käyttämänsä **keskeiset alihankkijat**.

TEE

ALIHANKINTA

PALVELUN TUOTTAMISEEN LIITTYVIÄ YLEISIÄ VELVOITTEITA

PALVELU = PALVELU SEKÄ SIIHEN LIITTYVÄT TAVARAT JA ASIAKIRJAT (§2.4)



Tilaaja

§9.1

Tilaaja vastaa siitä, että tilaajan vastuulla olevat tehtävät suoritetaan sopimuksen mukaisesti.



Palveluntuottaja

§5.1

Palvelun on vastattava soittoa ja tilaajalle annettuja tietoja.

§5.2

Palvelun tulee soveltaa siihen tarkoitukseen, johon sellaista palvelua yleensä käytetään. Palvelun tulee laadultaan vähintään vastata sitä mahdollisesti etukäteen tilaajalle annettua näytettä ja esittelyä.

§5.4

Palveluntuottaja tuottaa palvelut huolellisesti, harkiten ja sellaisella ammattitaidolla, mitä voidaan kohtuudella olettaa ammattitaitoiselta ja kokeneelta palveluntuottajalta.

§5.5

Palvelu tuotetaan suomen kielellä, ellei toisin ole sovittu.

PALVELU

PALVELUN LAADUN VALVONTA

KATSO SIUUP
LAADUN VARMISTAMINEN JA SEURANTA

§9.2

Tilaajan on annettava palveluntuottajalle riittävät ja oikeat tiedot.

§7.2

Palveluntuottajan on viiäpidettävä palveludokumentaatiota suomen kielellä, ellei toisin ole sovittu.

TIEDOT

§9.3

Palveluntuottajan henkilöstön päästävä tarvittaessa käyttämään tilaajan tietoja tai yhteyksiä sovitun mukaisesti.

§8.1, 8.2, 8.4

Palvelun suorittajien olitava pätevydeltään ja kokemuksestaan soveltuvia

- laadun vaikuttava henkilöstön vahvokkia on vältettävä
- tilaajan ohjeita ja määräyksiä noudatettava sen tiirissä
- ammattitaidoton henkilö vaihdettava viivytyksellä

HENKILÖSTÖ

YHTEISTYÖ TILAAJAN MUIDEN SOPIMUSKUMPPANEIDEN KANSSA

§7.1

Sovittava vähäisiä suurempien lisäkulujen jakamisesta ennen toimintaan ryhtymistä.

§7.1

Tarvittaessa yhteistyö muiden palveluntuottajien kanssa.

LISÄVELVOITTEITA



Tilaaja

Tilaajalla ei ole lisävelvoitteita JYSEN mukaan.



Palveluntuottaja

§73, 16.1, 16.4

Palveluntuottaja vastaa tuottamansa palvelun tilaajalle aiheuttamasta vahingosta.

§74

Palveluntuottajalla on **velvollisuus pitää luetteloa** tilaajalle tai toiminnallista erittelyä varten vahingonkorvausrisistä ja ilmoittaa niistä tilaajalle.

TEE

§15.1, 15.2

Palveluntuottajalla tulee olla koko sopimuskauden ajan

- lakisääteiset vakuutukset,
- muut palveluntuottamisen kannalta tarpeelliset vakuutukset sekä
- vastuuvakuutus (pyydetäessä toimitettava todistus)

§21.1

Toimitettava tilaajalle taloudellista tilannetta koskevat **selvitykset** 12 kuukauden välein (Mikäli hankintaan sovelletaan lakia tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä).

TEE

§23.1, 23.2

Velvollisuus avustaa tilaajaa sopimusvelvoitteiden siirtämisessä uudelle palveluntuottajalle tai tilaajalle.

- aikaa jo ennen sopimuksen päättymistä
- max 12 kk sopimuksen päättymisestä
- lisätyöveloitukset hinnoitellaan mukaisesti

LISÄVELVOITTEITA

AVUSTAMISVELVOLLISUUS

LAADUN VARMISTAMINEN JA SEURANTA



Tilaaaja



Palveluntuottaja

SEURANTA

§6.1

Tilaajan niin edellyttäessä palveluntuottajan on seurattava palvelun laatua asiakaspalautte- ja järjestelmän avulla.

§6.2

Palveluntuottajan on seurattava palvelun toteutumista ja laatua raportoitava sovittiin tilaajalle kehitettävä palvelua.

§6.2

Tilaaaja seuraa laatua omien tarpeidensa mukaisesti.

§6.3

Tilaaaja ja palveluntuottaja tapaavat sovittuun väliajoin palveluseurantakokouksissa.

§6.2

Palveluntuottajan on toimitettava tilaajan pyytämät tiedot sovittuun määräaikaan mennessä.



SEURANTAKOKOUS

§6.4

Tilaajalla on oikeus tarkastaa tai kustannuksellaan tarkastuttaa palvelun sopimukseenmukaisuus. Tilaajalla tai tilaajan edustajalla on oikeus sopia-
musvelvoitusten täyttämistä tarkastessaan
• päästä tiloihin, joissa palvelua tuotetaan
• haastatella palvelun tuottamiseen osallistuvia henkilöitä
• tutustua asiakirjoihin

§6.5

Tilaajan on ilmoitettava tarkastusajankohdista etukäteen.



§6.5

Palveluntuottajalla on perustellusta syystä oikeus siirtää tarkastuskäyntiä enintään neljätoista (14) päivää tilaajan ehdottamasta päivästä eteenpäin.

§6.6

Palveluntuottajalla on oikeus vaalia tarkastusta suorittavaa henkilöä allekirjoittamaan tarkastusta koskevan salassapitosopimuksen. Salassapitosopimus ei saa estää tarkastuksen tuloksien raportointia tilaajalle.

IMMATERIAALIOIKEUDET



Tilaaja



Palveluntuottaja

§19.1

Tilaajalla on peruuttamaton käyttöoikeus palvelun lopputuloksiin sekä muuhun palveluntuottajan sille luovuttamaan aineistoon sopimuksen mukaisen palvelun käyttöön liittyvässä tarkoituksessa. Käyttöoikeus sisältää oikeuden käyttää, kopioida ja tehdä tai teettää muutoksia.

§19.1

Tilaajalla on oikeus luovuttaa aineisto sille, jolle tilaajan tehtävät siirtyvät.

§19.1

Kaikki aineisto, jonka tilaaja ja palveluntuottaja ennen tai jälkeen sopimuksen teon luovuttavat toisilleen, jäivät aineiston luovuttajan omaisuudeksi.

§16.1, 16.4

Sopiapuolella on oikeus korvaukseen

- välittömästi vahingosta (16.1)
- välillisestä vahingosta (16.4)

§19.1

Immateriaalioikeudet palvelun lopputuloksiin tai dokumentaatioon eivät siirry tilaajalle.

§19.1

Tehdessään tai tehtiänsään muutoksia palveluntuottajan luovuttamaan aineistoon, tilaajan on huolehdittava siitä, ettei palveluntuottajien liike- tai ammattisalaisuutta paljasteta.

§19.2

Palveluntuottaja vastaa siitä, etteivät sen tuottamat palvelut tai niihin liittyvä aineisto sopimuksen mukaisesti käytettynä loukkaa Suomessa voimassa olevia kolmannen henkilön patentti-, tekijän- tai muita immateriaalioikeuksia.

§19.3

Jos tilaaja vastaan esitetään palvelun tai siihen liittyvän aineiston käyttöön perustuvia immateriaalioikeuteen perustuvia vaatimuksia, palveluntuottaja on velvollinen vastamaan vaatimuksiin tilaajan puolesta omalla kustannuksellaan.

Palveluntuottaja vastaa tilaajalle siitä, ettei palveluun tai siihen liittyvään aineistoon kohdistuvia immateriaalioikeuksia koskevista vaatimuksista tai velvoitteista aiheudu tilaajalle oikeudenkäyntikuluja eikä vahingonkorvaus- tai muita kolmannelle henkilölle maksettavia kustannuksia tai muita vastuuta koivaitta henkilöä kohtaan.

OIKEUDET

VELVOLLISUUDET JA VASTUUT

SALASSAPITO JA HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY (1/2)

LÄHTÖKOHTAISESTI KAIKKI VIRANOMAISTEN ASIAKIRJAT OVAT JULKISIA LUKUUNOTTAMATTA SALASSAPIDETTÄVÄKSI SÄÄDETTYJÄ TIETOJA (JULKISUUSLAKI)



Tilaaja



Palveluntuottaja

<p>§20.1</p> <p>Sopijapuolet huolehtivat kumpikin omalta osaltaan, että palvelua tuotettaessa noudatetaan salassapidettäviä, vailliolovelollisuudesta, tietosuojasta ja salassa pidettävien tietojen luovuttamisesta annettuja voimassa olevia säädyksiä.</p>	<p>§20.2</p> <p>Jos palveluntuottaja tuottaa tilaajalle kuuluvia lakisääteisiä tai muita mihin rinnastettava tehtäviä, on palveluntuottamossa noudatettava salassapitosta annettuja julkista hallintoa koskevia voimassa olevia säädyksiä kuten lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta.</p>
<p>§20.9</p> <p>Sopijapuolet sitouvat pitämään salassa toisiltaan saamista luottamuksellisesti katsottavat aineistot ja tiedot, jotka ovat lain perusteella salassa pidettäviä sekä olemaan käyttämättä niitä muihin kuin sopimuksen mukaisiin tarkoituksiin.</p>	
<p>§8.4</p> <p>Tilaajan on ilmoitettava etukäteen kaikista palvelun tuottamiseen käytettävien henkilöiden noudatettaviksi tarkoitettuihin menettelytapavelvoitteista.</p>	<p>§8.4</p> <p>Palvelun tuottamiseen käytettävien henkilöiden on tilaajan kanssa työskennellessään noudatettava tilaajan luovutus-, tietosuoja-, yleistä käyttö- sekä muita tilaajan ohjeita ja määräyksiä.</p>
	<p>§20.1</p> <p>Palveluntuottajan tulee noudattaa asiakirjojen ja tietojen käsittelyssä ja arkistoinnissa tilaajan antamia ohjeita.</p>
	<p>§20.5</p> <p>Palveluntuottaja ei saa ilman tilaajan lupaa luovuttaa ulkopuolisille henkilöille tietoja, jotka voivat olla salassa pidettäviä.</p>
<p>§16.1, 16.4</p> <p>Sopijapuolella on oikeus korvaukseen</p> <ul style="list-style-type: none">- välittömästä vahingosta (16.1)- välillisestä vahingosta (16.4)	
<p>§20.10</p> <p>Salassapitovelvollisuuden rikkomisena ei pidetä viranomaisen velvoittaman määräyksen vuoksi tapahtunutta tietojen luovuttamista viranomaisille tai muulle taholle.</p>	

LAIN NOUDATTAMINEN

TILAAJAN OHJEET JA LUVAT

SALASSAPITOVELVOLLISUUDEN RIKKOMINEN

SALASSAPITO JA HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY (2/2)

LÄHTÖKOHTAISESTI KAIKKI VIRANOMAISTEN ASIAKIRJAT OVAT JULKISIA LUKUUNOTTAMATTA SALASSAPIDETTÄVÄKSI SÄÄDETTYJÄ TIETOJA (JULKISUUSLAKI)



Tilaaja



Palveluntuottaja

	Tilaaja	Palveluntuottaja
VASTUU ALIHANKKIJOISTA		<p>§20.6 Palveluntuottaja vastaa siitä, että sen käyttämät alihankkijat noudattavat näitä salassapitoa koskevia määräyksiä.</p> <p>§20.8 Tilaajan niin vaatiessa palveluntuottajan on laadittava luetteloniistä palveluntuottamiseen osallistuvista palveluntuottajien tai sen alihankkijan henkilöistä, jolla on pääsy tilaajan aineistoihin tai arkaluonteisiin tilaajaa tai kolmatta koskeviin tietoihin. Luetteloa on päivitettävä jatkuvasti.</p> <p>§20.4 Palveluntuottaja vastaa siitä, ettei palveluja tuotettaessa ja sopimuksen mukaisessa toiminnassa muuten tietoon tullutta yksityistä tai perheen salaisuutta luovuta ilmaista.</p> <p>§20.7 Palveluntuottajan on selvitettävä palvelua suorittavalle henkilöstölle salassapitovelvoituksen sisältö.</p> <p>§71 Palveluntuottajien yhteistyö on järjestettävä siten, ettei palveluntuottajien liike- tai ammattisalaisuudet paljastu.</p>
VASTUU YHTEISTYÖKUMPPANEISTA		
MARKKINOINTI	<p>§20.11 Palveluntuottaja ei saa käyttää sopimusta tai tilaajan nimeä markkinoinnissa ilman tilaajan suostumusta.</p>	<p>§20.11 Palveluntuottaja saa käyttää sopimusta referenssitietona tehdessään tarjouksia hankintalainsäädännössä tarkoitetuille hankintayksiköille.</p>

HENKILÖREKISTERI



Tilaaja

§20.3

Henkilötalossa tarkoitettuna rekisterinpitäjänä toimii tilaaja.

§20.3

Toimeksiantosuhteen päätyessä palveluntuottajan hallussa olevat toimeksiantosuhteeseen liittyvät henkilörekisterit luovutetaan tilaajalle.



Palveluntuottaja

MUUTOKSEN HALLINTA



Tilaja

Palveluntuottaja

§22.2

Sopimusmuutokset on tehtävä kirjallisesti. Kirjalliseksi sopimusmuutokseksi katsotaan myös sähköisessä muodossa tehdyt muutokset.

§22.3

Palvelua koskevista muutoksista ja niiden vaikutuksista palvelun suorittamisaikatauluun tai hintaan on sovittava kirjallisesti ennen toimenpiteisiin ryhtymistä.

§22.1

Tilajalla on oikeus siirtää sopimus sellaiselle kolmannelle osapuolelle, jolle tilaajan tehtävät siirtyvät kokonaan tai osittain.

§22.1

Palveluntuottajalla ei ole oikeutta ilman tilaajan suostumusta osakkaansa siirtää sopimusta kolmannelle.

SOPIMUSMUUTOKSET

SOPIMUKSEN SIIRTO

LIIKKEENLUOVUTUS

RIITAJEN RATKAISU

§8.5

Jos osapuolten välillä tapahtuu liikkeenluovutus, jossa tilaajan palveluksessa olevat henkilöt siirtyvät palveluntuottajan palvelukseen tai tarjouspöytäkirjassa on edellytetty, että tilaajan palveluksessa olevat henkilöt siirtyvät palveluntuottajan palvelukseen entisin työsuhteiden ehdoin, sovelletaan siirryään henkilöstön liikkeenluovutuksesta laissa annettuja säännöksiä.

§24.1

Sopimusta koskevat asiat ratkaistaan ensisijaisesti keskinäisin neuvotteluin.

§24.2

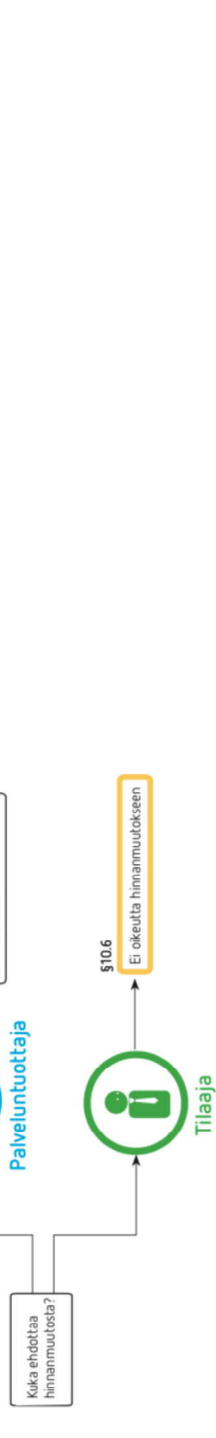
Jos kiistakysymys ei ratkea neuvotteluin, erimielisyydet jätetään ratkaistavaksi tilaajan kotipaikan yleiseen alioikeuteen.

KIINTEÄ HINTA JA HINNANMUUTOS

HINTA



HINNANMUUTOS

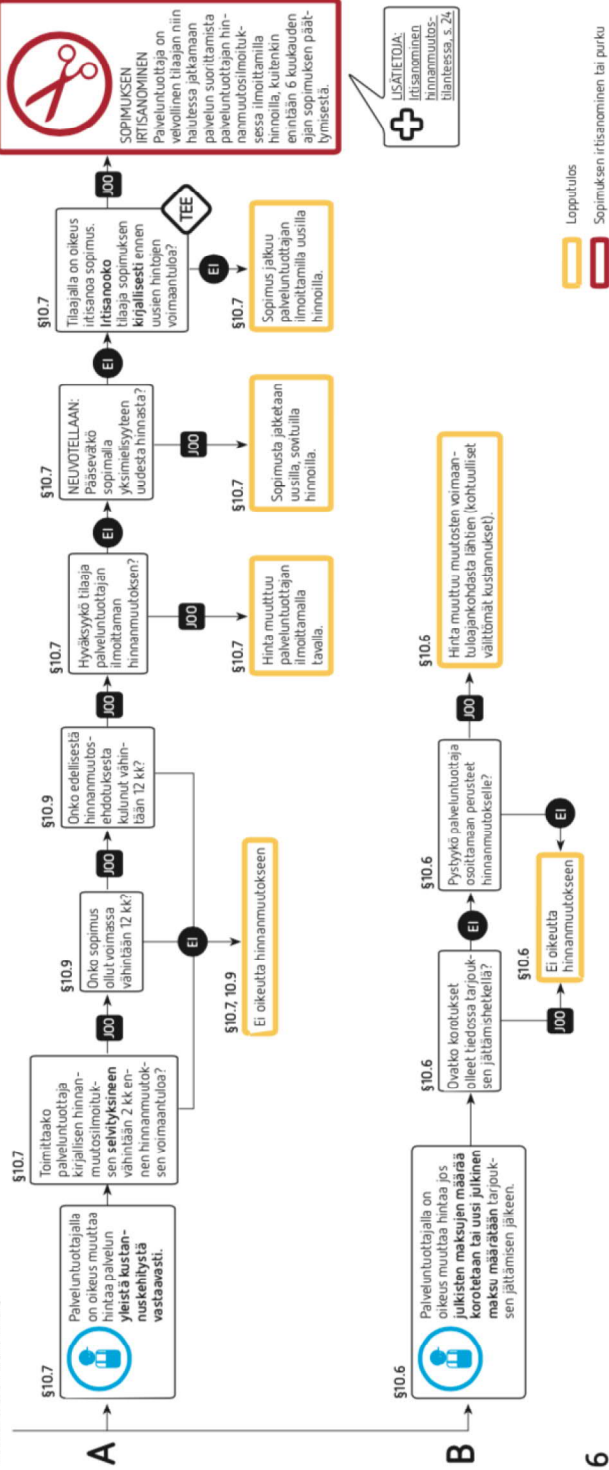


EI KIINTEÄ HINTA JA HINNANMUUTOS - Palveluntuottaja ehdottaa hinnanmuutosta

HINTA



HINNANMUUTOS



EI KIINTEÄ HINTA JA HINNANMUUTOS - Tilaaja ehdottaa hinnannuutosta

HINTA



§10.1
EI KIINTEÄ HINTA
(Hinta on kiinteä, ellei toisin ole sovittu)

§10.3
Hinta sisältää mm.
• palvelun
• välilliset verot ja maksut
• lukuunottamatta arvonlisäveroa
• matka- ja majoituskustannukset
• päivärahat
• ylilyöntoraukset
• palveluun liittyvän dokumentaation



§10.1 §10.2
ALV
Hinta ei sisällä alv:tä. Palveluntuottaja laskee alv:n voimassa olevan lain mukaisesti.



§10.4
LASKIUS-LISA
Palveluntuottajalla ei ole oikeutta periä laskutuslisää.



§10.9
Sopijapuolel voi ehdottaa hinnannuutoksia aikaisintaan 12 kk kuluttua sopimuksen voimaantulosta ja enintään 12 kk välein.

HINNANMUUTOS

§10.8

Tilajalla on oikeus sopimuskauden aikana ehdottaa hinnannuutosta palvelun yleistä kustannuskehitystä vastaavasti.

§10.9
Onko sopimus ollut voimassa vähintään 12 kk?

§10.9

Onko edellisestä hinnannuutos-ehdotuksesta kulunut vähintään 12 kk?

§10.8

Hyväksyykö palveluntuottaja tilaajan ehdottaman hinnannuutoksen?

§10.8

NEUVOTELLAAN: Pääsevähkö sopimalla yksimielisyyteen uudesta hinnasta?

§10.8

Tilajalla on oikeus irtisanoa sopimus. **Irtisanooko** tilaaja sopimuksen kirjallisesti kahden (2) kuukauden irtisanomisajalla?

§10.10

SOPIMUKSEN IRTISANOMINEN
Palveluntuottaja on velvollinen tilaajan niin halutessa jatkamaan palvelun suorittamista voimassa olevilla hinnoilla, kuitenkin enintään 6 kuukauden ajan sopimuksen päättymisestä.

LISÄTIEDOJA:
Irtisanominen hinnannuutosten tilanteissa s. 25

§10.8
Sopimusta jatketaan ennen hinnannuutosehdotusta voimassa olevilla hinnoilla.

§10.8
Sopimusta jatketaan uusilla, sovitulla hinnolla.

§10.8
Hinta muuttuu tilaajan ehdottamalla tavalla.

§10.9
Ei oikeutta hinnannuutokseen

MAKSUT JA MAKSUUIIVÄSTYS

MAKSUT

§11.1 MAKSUT MAKSETAAN LASKUIN PERUSTEELLA

JYSEN MUKAAN:



§11.1 Lasku erääntyy maksettavaksi 21 päivän kuluessa hyväksyttävän laskun saapumisesta.



§11.2 Laskutus tapahtuu verkkolaskulla, jos tilaajalla ja palveluntuottajalla on valmiudet verkkolaskutukseen.



§11.3 Palveluntuottaja on oikeutettu laskuttamaan sovitut maksut, kun palvelu on suoritettu. Toistuvaismaksut laskutetaan sovitun laskutuskausin jälkikäteen.



§11.3 Laskussa on oltava erittely laskutuksen perusteista.

MAKSUUIIVÄSTYS

Laskunmaksu palveluntuottajalle viivästyy.

§11.4



Palveluntuottajalla on oikeus peria viivästyskorroa korkein perusteella sekä kohtuulliset perintäkulut.

MAHDOLLISIA MUITA SEURAAAMUKSIA:



§11.5

Palveluntuottajalla on oikeus keskeyttää sopimuksen veloitteiden lyyttäminen jos sevä ja riidaton maksu viivästyy yli 30 päivää ja viivästynyt suoritus on olennainen.



§16.1, 16.4

Vahingonkorvaus



§2.7

Mahdollinen sopimussakko (on pitänyt sopia etukäteen).



§17.2, 17.3

Palveluntuottaja saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain tilaajan olennaisen sopimusrikkomuksen perusteella.

§11.5 Palveluntuottajan on kirjallisesti ilmoitettava keskeytyksestä tilaajalle vähintään 15 päivää ennen keskeytystä. Ilmoitus voidaan tehdä heti laiminlyönnin tapahtuessa.

TEE

 Lopputulos

 Sopimuksen irtisanominen tai purku

VIRHE

PALVELUN TUOTTAMINEN

§51  Palvelun on koko sopimuskauden ajan vastattava sitä mitä on sovittu. Palvelun on myös vastattava palvelun sisällöstä, suorituskestä tai muista palvelun laatuun liittyvistä seikoista tilaajalle annettuja tietoja.

§52  Jos muusta ei ole sovittu palvelun tulee soveltaa siihen tarkoitukseseen, johon sellaisia palvelua yleensä käytetään. Palvelun tulee laadultaan vähintään vastata siitä mahdollisesti etukäteen tilaajalle annettua näytettä ja esiteilyä.

§53  Palvelun tulee täyttää Euroopan unionin suoraan verovirtausten säädösten, Suomen lakien ja asetusten sekä viranomaisien antamat määräykset.

§54  Palveluntuottaja tuottaa palvelut huolellisesti, harkiten ja sellaisella ammattitaidolla, mitä voidaan kohtuudella olettaa ammattitaitoiselta ja kokeneelta palveluntuottajalta.

§55  Palvelu tuotetaan suomen kielellä, ellei toisin ole sovittu.

§4.1  Palveluntuottaja vastaa käyttämänsä alihankkijan osuudesta kuten omastaan. Palveluntuottaja vastaa myös siitä, että alihankkija noudattaa omalta osaltaan palveluntuottajalle asetettuja velvoitteita.

§5.6 JOS PALVELU POIKKEAA EDELLÄ ESITETTYÄ SIINÄ ON VIRHE.

§5.7 Jos palvelussa on virhe, tilaajan tulee ilmoittaa virheestään palveluntuottajalle kirjallisessa ajassa virheen havaitsemisen jälkeen tai sitä, kun se olisi tullut havaita.

§5.8 Palveluntuottaja selvittää virheen syyn. Voiko virhettä korjata?

§5.8 Johtuuko virhe palveluntuottajan vastuulla olevasta seikasta?

100

§5.8 Palveluntuottaja veloitetaan selvityskulut.

§5.8 Johtuuko virhe palveluntuottajan vastuulla olevasta seikasta?

100


MAHDOLLISIA SEURAAMUKSIA:

MAKSU  **§11.6** Oikeus pidättäytyä maksusta, ei kuitenkaan rahamaaraa joka ilmeisesti ylittää vaatimukset.

%  **§17.1** Hinnanlennus

KORVAAVAN PALVELUN HINTA  **§11.6** Mikäli virheellisen palvelun johdosta on hankittu korvaava palvelu, tilaajalla on oikeus pidättäytyä maksamattomasta hinnasta tästä aiheutuneet kustannukset.

€€€  **§16.1, 16.3, 16.4** Vahingonkorvaus

SAKOT  **§27, 11.6** Mahdollinen sopimussakko (on pitänyt sopia erikseen) (huom. ei viivästyssakko)

§17.2  Kumpikin sopijaapuoli saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain, jos toinen sopijaapuoli on olemanaisesti rikkinnyt sopimusvelvoitteitaan tai on ilmeistä, että olemanainen sopimusrikkomus tulee tapahtumaan.

 Loppuulas
 Sopimuksen irtisanominen tai purku

PALVELUNTUOTTAJASTA JOHTUVA VIVÄSTYS PALVELUN TUOTTAMISESSA

**VIVÄSTYS JOHTUU
PALVELUNTUOTTAJASTA**
(TAI PALVELUNTUOTTAJAN
ALIHANKKIJASTA, §4.1)

PALVELU & TIEDO

§13.3
Palvelun viivästyksen
rinnastetaan sopimukses-
sa edellytetyjen tietojen
ja palveludokumenttaation
myöhästyminen.

§13.1
Palveluntuottajan on
viivästykseltä kirjjal-
lisesti ilmoitettava
tilaajalle viivästyksestä
ja sen vaikutuksesta
sopimuksen löytämi-
seen. Palveluntuottajan
on ilmoitettava tilaajalle
uusi palvelusuoritta-
misajankohta niin pian
kuin mahdollista.

TEE

§13.2
Tilaajalla on oikeus viivästyssakkoon:

- Iloja on suuruudeltaan 1% viivästyneen palvelun tai sen osan arvonsuhteellisesti arvoista.
- Jokaiselta aikaväliltä 7 vrk:n pituiselta ajanjaksoilta, jolla palveluntuottaja ylittää sovitun määräpäivän.
- Viivästyssakkoa peritään enintään 10 v:ltä.
- Tilaajalla on oikeus vähentää viivästyssakko palveluntuottajalle tehtävistä maksusuorituksista.

1%

MAHDOLLISIA MUITA SEURAAMUKSIA:

§13.4
Jos tilaaja on maksanut ennakkoa, palveluntuottaja on velvollinen maksamaan viivästykseltä voituista korkoa korollain mukaisesti ennakon siltä osalta, jota vastaa viivästynyt palvelu. Tilaajalla on oikeus vähentää korot palveluntuottajalle tehtävistä maksusuorituksista.

%

§16.1, 16.3, 16.4
Vahingonkorvaus

€€

§2.7
Mahdollinen muu sopimus-
sakko kuin viivästyssakko
(on pitänyt sopia erikseen).

SAKOT

§17.2, 17.3
Tilaaja saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain mm. jos
• palvelun tuottaminen viivästyy olennaisesti
• viivästykset ovat toistuvia

✂

Lopputulokset

Sopimuksen irtisanominen tai purku

TILAAJASTA JOHTUVA VIVÄSTYS PALVELUN TUOTTAMISESSA



§13.3 Palvelun viivästyminen ilmoitetaan sopimukseen edellytettyjen tietojen ja palveluohjeistuksen mukaisesti myöhästymisenä.

§9.2 Tilajaan on annettava palveluntuottajalle riittävät ja oikeat tiedot palvelun tuottamista varten.

§9.3 Tilajaan on huolehdittava, että palveluntuottajan henkilöstö pääsee tarvittaessa käyttämään tilaajan tiloja tai laitteistoja sovittun mukaisesti.

§13.1

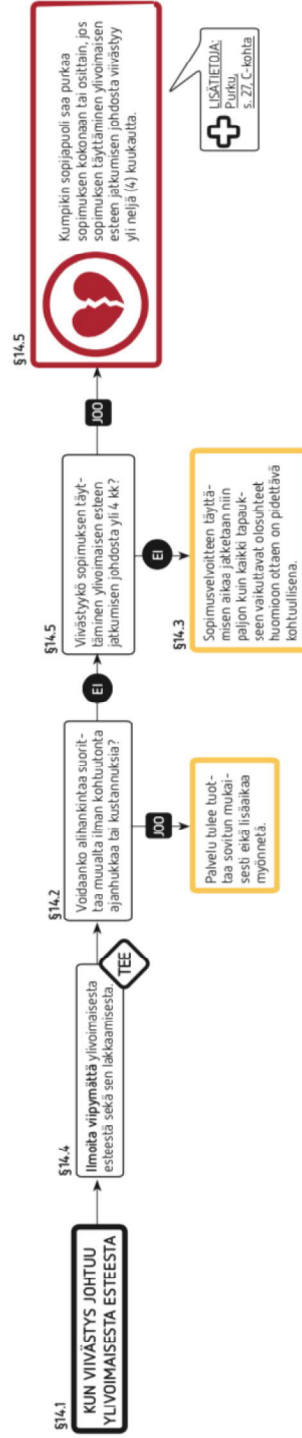
Tilajan on viivästyksiä kirjallisesti ilmoitettava palveluntuottajalle viivästyksistä ja sen vaikutuksesta sopimuksen täyttämiseen.



MAHDOLLISIA SEURAAMUKSIA:

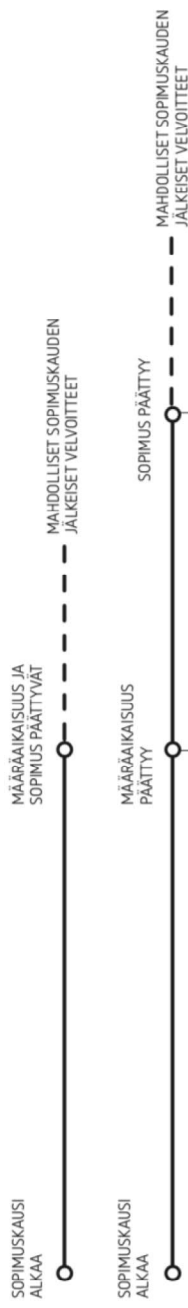


YLIVOIMAINEN ESTE



SOPIMUKSEN KESTO JA PÄÄTTYMINEN

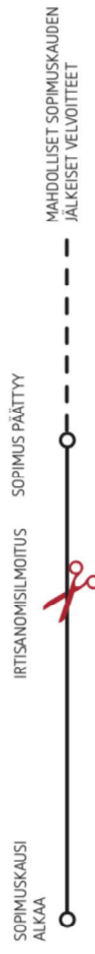
1. MÄÄRÄAIKAINEN SOPIMUS



§224 MAHDOLLISET OPTTOKAUDET

Jos hankintaan sisältyy optio, jonka käyttämisen edellytyksiä ei ole tarkemmin määritetty, on optioon käyttäminen tilaajan harkinnassa.

2. TOISTAISEKSI VOIMASSA OLEVAT SOPIMUKSET



3. SOPIMUKSEN POIKKEUKSELLISET PÄÄTTYMISTAVAT JYSEN MUKAAN



- IRTISANOMINEN (§10.7, 10.8)
- IRTISANOMINEN VÄLITTÖMÄSTI (§18.1, 18.2)
- PURKU (§17.2, 14.5, 21.2)

IRTISANOMINEN – Tilaa ei hyväksy palveluntuottajan hinnannuutosilmoitusta

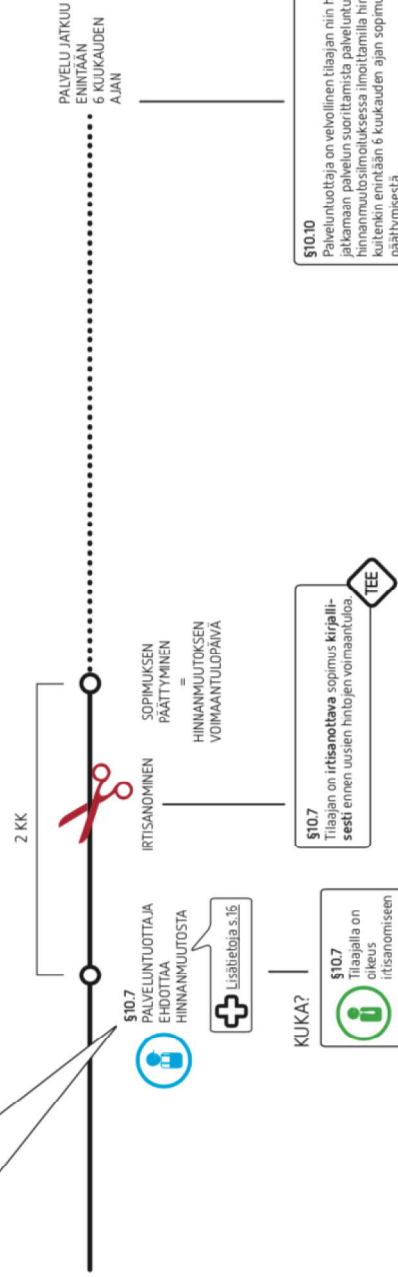
MILLOIN? MITEN?



EI KIINTEÄ HINTA



§109
Sopijapuolet voivat ehdottaa hinnannuotosta alkamisestaan 12 kk kuluessa sopimuksen voimaantulo-
sta ja enintään 12
kk välein.



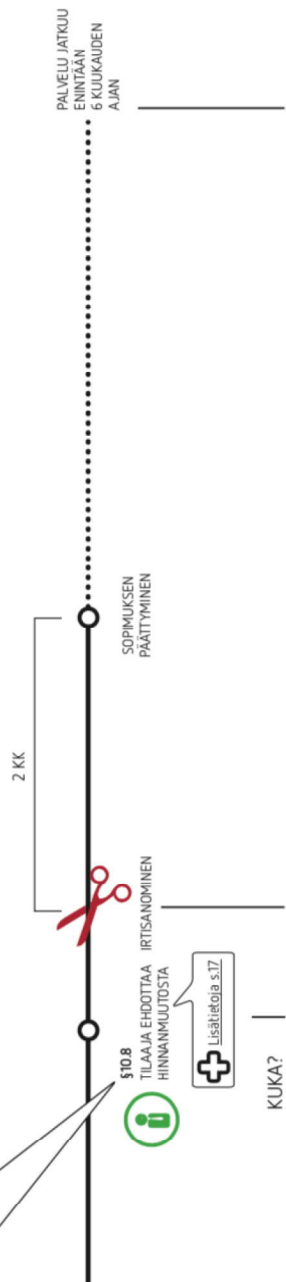
IRTISANOMINEN - Palveluntuottaja ei hyväksy tilaajan hinnanmuutosilmoitusta

MILLOIN? MITEN?

EI KIINTEÄ HINTA

12 KK

§10.9 Sopijapuolet voivat ehdottaa hinnanmuutoksia aikaisintaan 12 kk kuluuttua sopimuksen voimaantulo-
sta ja enintään 12 kk välein.



§10.10 Palveluntuottaja on velvollinen tilaajan niin halutessa jatkamaan palvelun suorittamista voimassa olevilla hinnoilla, kuitenkin enintään 6 kuukauden ajan sopimuksen päätyttyä.

§10.8

- Tilaaan on irtisanottava sopimus kirjallisesti.
- Irtisanomisaika on kaksi (2) kuukautta.

§10.8

Tilaaaja on oikeus irtisanomiseen

MILLÄ PERUSTEELLA?

§10.8 Tilaajan vaatimasta hinnanmuutoksesta ei päästä yksimielisyyteen.

IRTSANOMINEN VÄLITTÖMÄSTI



Tilajalla on oikeus irtisanoa sopimus päättymään välittömästi.

A §18.1



IRTSANOMINEN
VÄLITTÖMÄSTI
+
SOPIMUS PÄÄTTY
+
TILAAJAN
MAKSAA
TUOTETUISTA PALVELUISTA

MILLÄ PERUSTEELLA?

Tilaja osoittaa, ettei olisi tehnyt sopimusta palveluntuottajan kanssa, jos tilaja olisi ollut hankintapöytäkirjassa tiedossaan tietoinen palveluntuottajan koskevista todellisista olosuhteista.
Näillä olosuhteilla tarkoitetaan hankintalain (348/2007) 53 §:ssä ja 54 §:ssä lueteltuja poissulkemisperusteita.

Palveluntuottajalla on oikeus saada täysimääräinen maksu sopimuksen päättymishetkeen mennessä tuotetuista palveluista, mutta ei oikeutta muuhun korvaukseen sopimuksen päättymisen johdosta.

B §18.2

PALVELUTUOTTAJALLA ON MAHDOLLISUUS SELVITYKSEN ANTAMISEEN

TEE



IRTSANOMINEN
VÄLITTÖMÄSTI
+
SOPIMUS PÄÄTTY

Ennen irtisanomista tilaajan on **huomautettava** asiasta palveluntuottajalle ja **varattava** tälle **mahdollisuus** selvityksen antamiseen kohtuullisessa ajassa.

MILLÄ PERUSTEELLA?

Palveluntuottajan taloudellisten tai muiden olosuhteiden havaitaan muuttuneen olennaisesti niin, ettei voida olettaa palveluntuottajan täyttävän sopimuksen mukaisia velvollisuuksiaan eikä luotettavaa selvitystä velvoitteiden täyttämiseksi anneta.

PURKU

A §172, 173

Kumpikin sopijapuoli saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain.



MILLÄ PERUSTEELLA?

§172, §173

Jos toinen sopijapuoli on olemaisesti rikkonut sopimusvelvoitettaan, tai on ilmeistä, että oleellinen sopimusrikkomus tulee tapahtumaan.

Olemaisena sopimusrikkomuksena pidetään muun muassa sitä, ettei palvelu vastaa sovittua ja virhe on vähäistä suurempi eikä virheitä tilaajan huomautuksesta huolimatta viipymättä korjata tai jos sopimuksen luonne huomioiden palvelun tuottaminen virväsyy olemaisesti tai virväsyyksät tai virheet ovat toistuvia.

Jos rikkomus on korjattavissa, saa purkaa vain jos
1) rikkomus on toistuva tai
2) rikkomukseen syylisyyttä ei ole korjannut sitä kohtuullisessa ajassa kirjallisesta huomautuksesta

B §21

Tilaja saa purkaa sopimuksen.



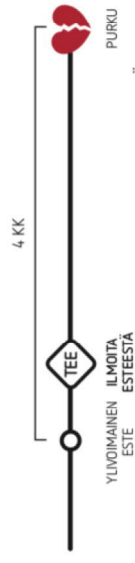
MILLÄ PERUSTEELLA?

Tilaja tulee kirjallisesti huomauttaa palveluntuottajaa laiminlyönnistä ja ilmoittaa sopimuksen purkamisen unasta.

Palveluntuottaja ei korjaa laiminlyöntiä tilaajan vaatimassa kohtuullisessa ajassa.

C §14.5

Kumpikin sopijapuoli saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain.



MILLÄ PERUSTEELLA?

Kalso myös s.22. "Ylimääräinen este."

§14.5 Sopimuksen täyttämisen yivoimaisen esteen jatkumisen johdosta virväsyy yli neljä (4) kuukautta.

