



Sopimustenhallinta strategisesta näkökulmasta –

Miten ryhtiä organisaation tärkeimpään omaisuuteen

Marita Willman

25.10.2012

Sopimustenhallinta julkisissa hankinnoissa

Aalto-yliopisto

PRO2ACT – Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa



Contractia Oy – Marita Willman



Contractia Oy

- > Perustettu vuonna 2005
- > Sopimustenhallinnan konsulttityhtiö
- > Asiakkaina suomalaisia yrityksiä ja julkisyhteisöjä
 - Toteutettuja projekteja n. 40 kuudella eri järjestelmäalustalla
 - Asiakkaat eri toimialoilta: mm. valmistava teollisuus, elintarviketeollisuus, IT-ala, konsultointi, energia, finanssiala, kuljetusala, kustannus- ja media-ala, ympäristöala, kemianala
 - Pörssiyrityksiä, perheyhtiökonserneja, valtionyhtiöitä, julkishallintoa, liikelaitoksia
- > Projektien kesto ja toteutustapa vaihtelee asiakastarpeen mukaan

Marita Willman OTK, sopimustenhallinnan konsultti

- > Rahoitusosalalla riskienhallinnan tehtävissä
- > Yritysjuristina pohjoismaisessa tietoliikenneyhtiössä 2000-2005 (TDC Oy)
- > Yrittäjä vuodesta 2005
- > Erytisalue: järjestelmien hankintakonsultointi, sähköisten sopimustenhallinta-järjestelmien suunnittelu ja käyttöönotto sekä niihin liittyvien projektien vetäminen
- > Luennot ja koulutus
- > Lakimiesliiton valtakunnallinen yrittäjyyspalkinto 2011

Sopimustenhallinnan nykytilan kartoituskysely (Koonti yleisimmistä vastauksista)

- > Organisaatioissa käytetään useita eri järjestelmiä ja työmetodeja sopimustenhallintaan, mutta ei oikein mitään varsinaisesti
- > Suurimmat ongelmakohdat:
 1. Sopimusten käsittelyssä **ei ole yhtenäisiä sovittuja toimintatapoja**.
 2. Sopimusten **päättymisen ennakointi** on sopimusvastuuhenkilöiden muistin varassa.
 3. **Henkilöstövaihdosten** vuoksi ja työtehtävien muutosten yhteydessä sopimusten seuranta on kärsinyt.
 4. Sopimusten **löytymiseen** menee kohtuuttoman paljon työaikaa.
 5. **Henkilöt pitävät sopimuksia itsellään**, jolloin muun organisaation on vaikea saada niistä tarvittaessa tietoa.
 6. **Hankintatoimea kehitetään** ja tarvitsemme keskitettyä tietoa organisaation tekemistä hankintasopimuksista.

Sopimustenhallinnan nykytilan kartoituskysely

Vastaajien yleisimmät toiveet, huolenaiheet, kehitysideat

- > Toimintatapojen kehittäminen
- > Järjestelmän antama tuki
- > Sopimusprosessien ja sopimuksentekomuodon täsmentäminen
- > Kontrolli ja sopimuksenmukaisuus
- > Sopimustiedon jakaminen
- > Enemmän painopistettä sopimusosaamiseen

Mitä on sopimustenhallinta?

- > Dokumenttienhallinta \neq sopimustenhallinta
- > Sopimusarkistointi, sopimusrekisteri \neq sopimustenhallinta

- > Sopimukset ovat enemmän kuin vain dokumentteja tai passiivisesti arkistoon/rekisteriin kirjattavia tietoja
 - Ajassa ja muutoksessa elävä ja muuttuva velvoite, joka sisältää tai saattaa sisältää joukon dokumentteja (monitiedostoisuus)
 - Pätemisjärjestys, muuttuvat tiedot, dokumenttien ulkopuolinen tieto
 - Sopimusten väliset relaatiot (suhteet toisiinsa)
 - Älykkäät automaattiset sopimushälytykset
 - Käyttöoikeudet (juridinen, matriisi, cross-border, yksittäisluvitus, erityisesti salassapidettävät)
 - Sopimusraportointi
 - Sopimustenhallinta on myös sopimuskumppaneiden hallintaa

Laajempi velvoitteenhallinta – suurempi unelma

A. Sopimukset

B. Vakuudet

C. Luvat

D. IPR

E. M&A

F. Yhtiöt

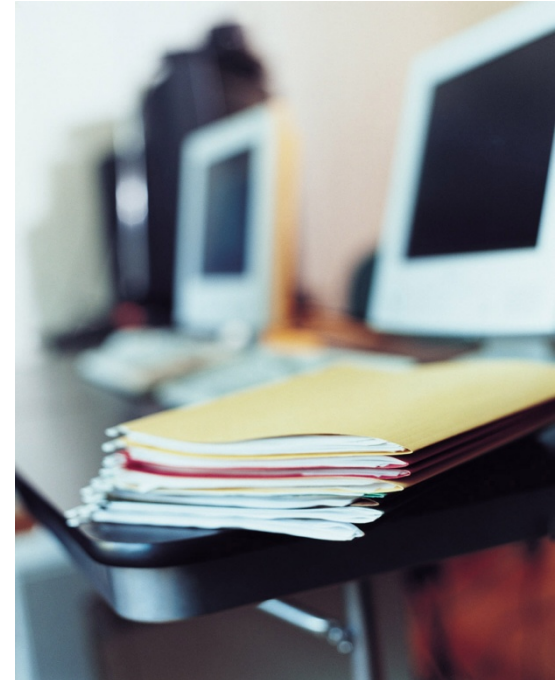


Sähköisen sopimustenhallinnan edut

- > Nykyaikainen työkalu
- > Sopimusten saavutettavuus
 - Sopimukset aina mukana
 - Työajan säästö
- > Sopimusten elinkaaren seuranta ja ennustaminen
 - Hälytykset, raportit
- > Edut asiakaspalvelussa ja laatu (myös sisäinen asiakas!)
- > Hallinnolliset edut ja sopimusprosessien kehitys
- > Toiminnan suunnittelu
- > Riskienhallinta
- > Tarkastukset, toiminnan suunnittelu ja uudelleenorganisointi

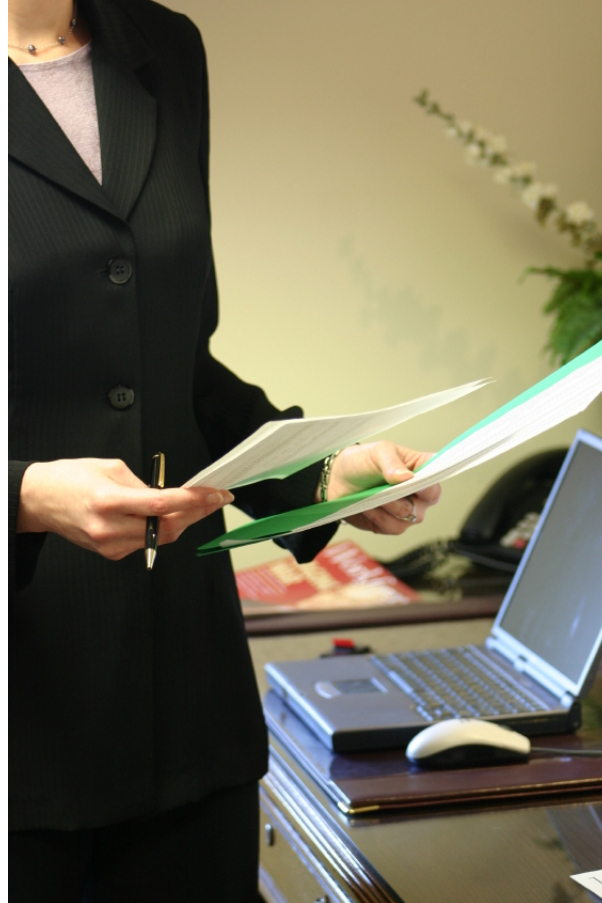
Sähköisen sopimustenhallintajärjestelmän avulla

- > Sopimukset jaotellaan loogisiin kokonaisuuksiin
- > Allekirjoitetut sopimukset liitteineen skannataan järjestelmään
 - Päivittyvää sopimustietoa voidaan myöhemmin helposti lisätä
- > Sopimuksista syötetään tärkeät perustiedot järjestelmään (sopimusosapuoli, voimassaoloaika yms.)
- > Käyttöoikeudet määritellään sopimusryhmittäin
 - Työntekijät saavat tiedon niistä sopimuksista, joita työssään tarvitsevat



Sopimustenhallinnan kohde ja tarkoitus

Pre-signing ja/tai post-signing



ROI – Return on investment

> Return – hyödyt

- Sopimusten saavutettavuus paranee
 - Työajan säästö, asiakaspalvelu, konserni ↔ tytäryhtiöt
- Läpinäkyvyys paranee
 - Tarkastukset, kontrolli, uudelleenvastuu
- Hallinnolliset edut
 - Budjetointi, prosessit, hankintojen suunnittelu, moderni työkalu, tiedonhallinta, varmistukset, arkistointi
- Kustannussäästöt
 - Kalliiden sopimusten päättäminen, laskujen tarkistus täsmentyy, elinkaarien ennakointi, sopimusten parempi hyödyntäminen (alennukset, optiot, exitit)
- Compliance-hyödyt
 - Legal audit, financial audit, riskienhallinta
 - Onko käytetty oikeita pohjia ja noudatettu neuvoja

ROI – Return on investment

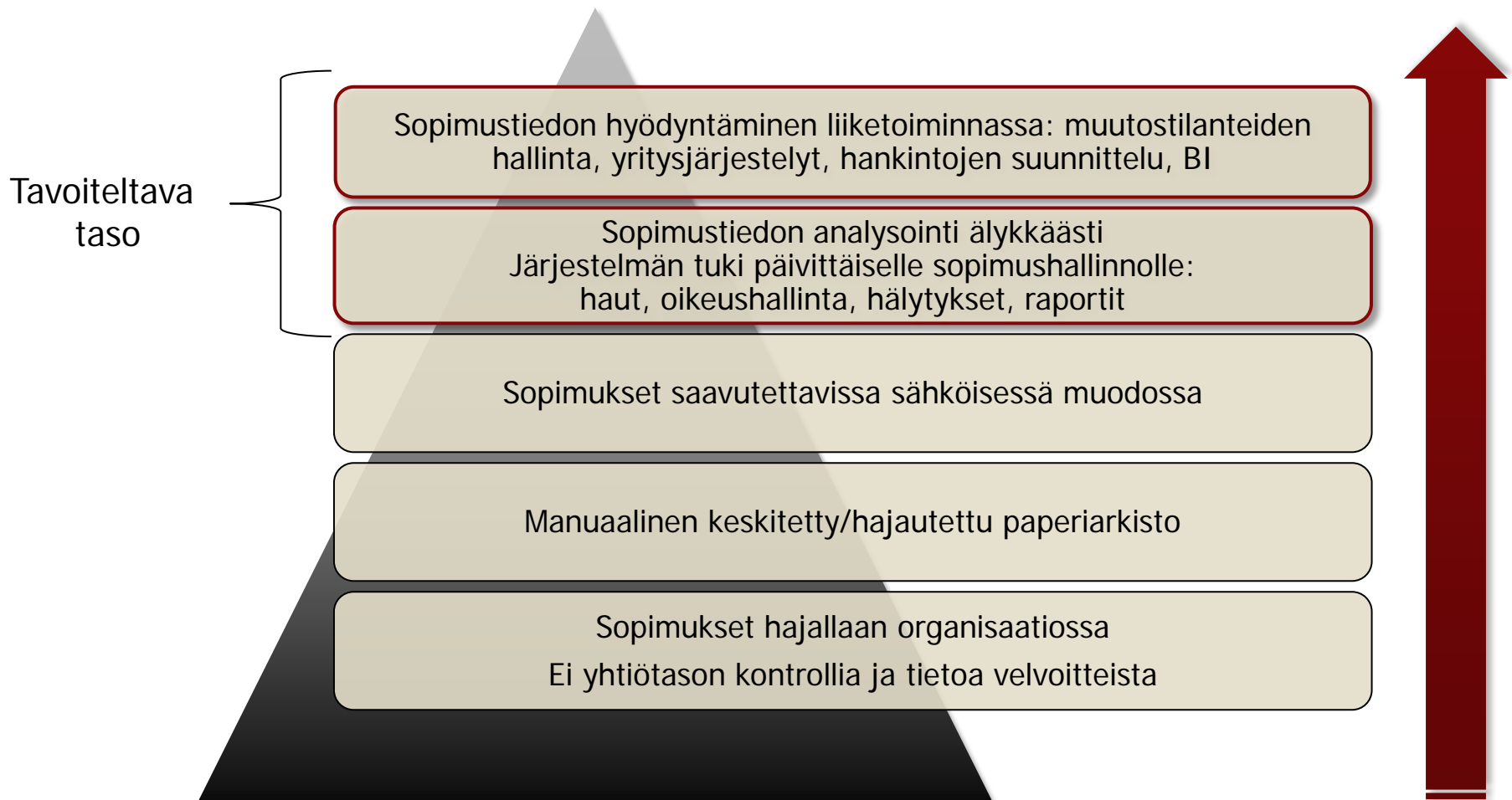
- > Investment – panokset
 - Tekniset kustannukset (rauta, softa, palvelut, skannaus)
 - Projekti-aika (6 kk – 3 vuotta)
 - Avainhenkilöt
 - Asiantuntija-apu
 - Käytetty työaika
 - Sopimushistorian vienti, projektityöntekijät
 - Viestintä
 - Muutoksen johtaminen
 - Koulutus
 - ↑↵

Sopimusten hallinnoinnin ongelmakohdat

- > Sopimusprosessien pirstaleisuus tai niiden puute
- > Hallinnoinnin hitaus
- > Huono läpinäkyvyys sopimustietoon
- > Avaintiedon puute
 - Kenen kanssa, milloin päättyy, sopimusten väliset relaatiot, kenen vastuulla organisaatiossa?
 - Sopimusdokumentaatio, myös elinkaaren aikana kertynyt.
- > Sopimusten toteuttamisen puutteellinen seuranta –
Seurataanko, että sopimukset hyödynnetään täysimääräisesti ja niihin neuvoteltuja oikeuksia käytetään?
 - Sovittujen tulojen saamatta jääminen
 - Alennusten ja optioiden hyödyntämättä jättäminen
 - Reklamaatiot, exit-ehdot
 - Uusintaneuvotteluihin lähdetään tietämättä faktoja vanhasta sopimustilanteesta.

Sopimustenhallinnan kehitysaskeleet

Kuinka korkealla organisaatiosi haluaa olla?



Sopimustenhallinnan suurimmat haasteet

- > Sopimustenhallinta ymmärretään vain lakimiesten asiaksi tai assistenttien vastuulla olevaksi arkistoinniksi
- > Sopimustenhallinta \neq dokumenttienhallinta tai arkistointi
- > Suurimmat haasteet sopimustenhallintajärjestelmien käyttöönotossa eivät niinkään ole teknisiä, vaan ihmisten toimintaan liittyviä
 - Sopimusprosessit
 - Muutosjohtaminen
 - Sopimukseen liittyvä tiedonjaon politiikka epäselvä organisaatioissa (tiedon jakaminen/tiedon rajoittaminen)
- > Uusi työkalu sopimustenhallinnan kokonaisuuden käsittelyyn
 - Pelkkä järjestelmän hankinta ja tekninen käyttöönotto ei ratkaise asiaa.

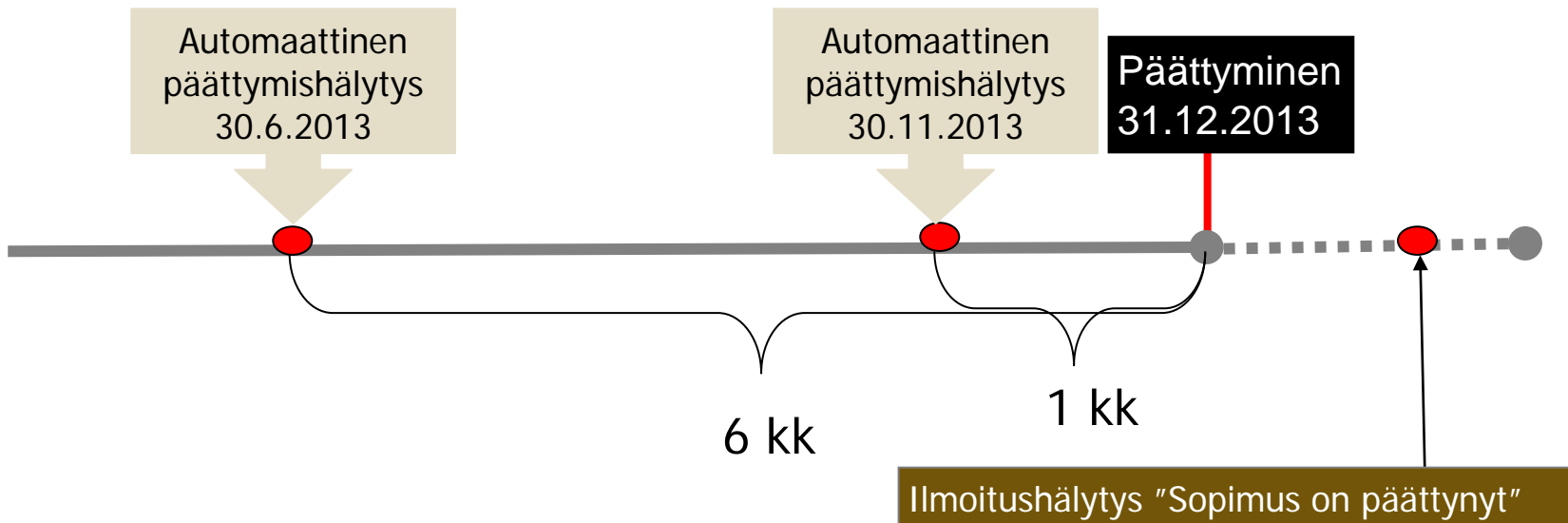
Sopimusten hallinnoinnin ongelmakohtat

- > Sopimusprosessien pirstaleisuus tai niiden puute
- > Hallinnoinnin hitaus
- > Huono läpinäkyvyys sopimustietoon
- > Avaintiedon puute
 - Kenen kanssa, milloin päättyy, sopimusten väliset relaatiot, kenen vastuulla organisaatiossa?
 - Sopimusdokumentaatio, myös elinkaaren aikana kertynyt
- > Sopimusten toteuttamisen puutteellinen seuranta –
Seurataanko, että sopimukset hyödynnetään täysimääräisesti ja niihin neuvoteltuja oikeuksia käytetään?
 - Sovittujen tulojen saamatta jääminen
 - Alennusten ja optioiden hyödyntämättä jättäminen
 - Reklamaatiot, exit-ehdot
 - Uusintaneuvotteluihin lähdetään tietämättä faktoja vanhasta sopimustilanteesta

Sopimuskaudet ja velvoitteiden elinkaari

Määräaikaiset sopimukset

(esimerkki automaattisista hälytyksistä)



Miten käyttöönottoprojekti viedään läpi



Kuinka edetä – vaiheet tyypillisessä projektissa

1. Sopimustenhallinnan nykytilan kartoituskysely
2. Tarpeen ja kohteen määrittely ja rajausta (scope ja focus)
3. Projektisuunnitelma, budjetoinnissa avustaminen
4. Sopimustenhallintajärjestelmän vertailu ja hankinta
5. Tietomallien suunnittelu asiakasyrityksen tarpeiden mukaan
 - Kategorisointi (yhtiöt, liiketoiminnot, sopimuskategoriat)
 - Sopimusten syöttökortit (metatiedot)
 - Käyttöoikeusrakenne ja käyttöoikeusprofiilit
 - Hälytykset, muistutukset
 - Raportit
6. Tekninen käyttöönotto
7. Käyttöönotto organisaatiossa
 - Sopimusprosessit, yhteiset toimintatavat, skannaus, tukimateriaali, sisäinen viestintä, koulutukset, projektityöntekijöiden välitys

Sopimusten kerääminen organisaatiosta
Viestintä uusista toimintatavoista johdolle ja henkilöstölle

Sopimustenhallinnan nykytilan kartoitus

- Kysely
- Haastattelut
- Yhteenveto

Kohde ja rajaukset

Suunnittelutyö, mallinnus

- Sopimuskategoriat
- Sopimusten syöttökortit
- Käyttäjryhmät/profiilit
- Hälytykset, raportit

Suunnitelmien katselmus

Esittely referenssiryhmille

Järjestelmävalinta

Sopimus toimittajan kanssa

Kuukausi 1

Kuukausi 2

Kuukausi 3

Kuukausi 4

Kuukausi 5

Sopimusten kerääminen organisaatiosta
Viestintä uusista toimintatavoista johdolle ja henkilöstölle

Järjestelmän tekninen
käyttöönotto
suunnitelmien perusteella

Käyttöönotto alkaa
⇒ Sopimukset järjestelmään

Pilottivaihe

Vaihe 1, vaihe 2

Järjestelmän
asennus

Teknisen vaiheen
välitarkastus

Testaus

Koulutus

- Pääkäyttäjäkoulutus
- Syöttäjien koulutus
- Lukijakoulutus

Kuukausi 6

Kuukausi 7

Kuukausi 8

Kuukausi 9

Kuukausi 10

Teknisen alustan valinta (ja sen vaikeus) 1(2)

Sopimustenhallintajärjestelmät jakautuvat neljään kategoriaan

> Ei yhdenmukaisesti vertailtavaa palvelutarjoamaa

Kovakoodatut Contract Management / Sourcing –järjestelmät/
Asianhallintajärjestelmät

Joustavat, parametroinnilla käyttöönotettavat ja
muokattavat järjestelmät

Dokumenttienhallintajärjestelmät

Platform-alustat (SharePoint, Notes), "omakoodatut"

Teknisen alustan valinta (ja sen vaikeus) 2(2)

Nykyaikana on monia teknisiä alustavaihtoehtoja valittavana

- > Mikä on organisaatiosi tiedonhallinnon IT-strategia?
- > Miten suhtaudutte eri vaihtoehtoihin ja niihin liittyviin riskeihin?
 - Järjestelmiä käytetään kauan 10 v. →

Oma palvelin omissa laitetiloissa

Oma palvelin tietoliikennetoimittajan tai
hosting-tarjoajan tiloissa

SaaS (Software as a Service)
Sopimustenhallintaa käytetään palveluna palveluntarjoajan
palvelimilta/tiloista

Pilvipalvelu / Cloud computing

Enterprise contract management solution classes (Gartner 2010)

- > Strategic sourcing application suite add-on
 - > Content management application add-on
 - > E-signature based sell-side solutions
 - > Industry specific solutions
 - > ERP and IT asset management suite applications
 - > General purpose ECM solutions
- Organizations interested in ECM solution should include multiple vendor types in their bid lists in order to gain a thorough understanding of the trade-offs involved in making selections. *(Gartner report 2010)*

Tärkeitä näkökulmia sovellustoimittajan valintaan

- > Käykää tarkasti läpi organisaationne IT-strategia
 - Onko tarkoitus luoda konserninkattava järjestelmä vai onko sallittua että toiminnoissa ja konserniyhtiöissä saa olla erillisiä alustoja sopimustenhallintaan?
 - Jos olette itse liikelaitos tai kuntakonsernin yritys, onko sallittua perustaa oma sopimustenhallinnan ympäristö?
- > Järjestelmän ja toimittajan valinta on pitkäaikainen sitoumus ja sijoitus
 - Käyttöikä 5-10 vuotta minimissään
 - Oma tukioorganisaatio: sopimustenhallinta sekä tietohallinto
- > Kielituki, varmistakaa saatteko teknistä tukea Suomesta
- > Varmistakaa integroitavuus (liitännät muihin organisaation järjestelmiin)
- > Kiinnittäkää erityistä huomiota käyttöoikeusmahdollisuuksiin ja hälytystoiminnallisuutteen, sekä käytettävyyteen!
- > Budjetointi ja kustannusten arviointi

Käytännössä hyväksi koettuja käytäntöjä ja työtapoja

- > Käyttöönoton realistinen suunnitelma, pilotit, vaiheistus
- > Miten sopimukset järjestelmään
 - Tiedon omistajuus, johdon sitouttaminen
 - Sopimusprosessin omistaminen, sisäinen viestintä
 - Sopimuskäsittelyssä hajautettu keskitetty malli
 - + Henkilöiden ammattitaidon lisääminen, kohdennettu perusteellinen koulutus ja käyttötuki = hyvä ja tasalaatuinen sopimustiedon laatu
- > Voimassaolevan sopimushistorian vienti
 - Organisaation päätös kuinka paljon ja kuinka pitkältä ajalta voimassaolevaa sopimushistoriaa viedään järjestelmään
 - Projektitoimiston perustaminen, projektityöntekijät
 - + Sopimuskanta kasvaa nopeasti, lukijakoulutukset käyntiin
- > Lanseeraus, lukijakoulutukset, innostaminen

Sopimustenhallinta – kokemuksia onnistumisista

Lainauksia asiakkailta

- *"Tiedän mitä sopimuksia meillä on ja kun tarvitsen niitä löydän ne heti!"*
- *"Kunpa järjestelmä olisi ollut käytössä jo aiemmin, kun olemme tarvinneet nopeasti koottua sopimustietoa."*
- *"Työskentelen kahdessa eri toimipisteessä ja nyt pääsen näkemään sopimustietoa molemmista paikoista."*
- *"Huonosti hoidettu sopimusten hallinta on suuri myynnin este, joten se tulee hoitaa kunnolla."*
- *"Kun sopimukset ovat näin hyvin ja keskistetyksi hallinnoitu, se on kiistatta yrityksen arvoa lisäävä asia."*
- *"Nyt kun tiedämme mitä olette myyneet, voimme tehdä suunnitelmallisemmin hankintoja."*
- *"Due diligence -materiaalin kerääminen on huomattavasti helpompaa ja nopeampaa ja se voitiin tehdä vähemmällä porukalla."*

Miten eteenpäin – rakenna oman organisaatiosi sopimustenhallinnan kehitysstrategia

- > Viesti ja kouluta – sopimusten ja sopimustenhallinnan tärkeys
- > Löydä itsestäsi/kollegasta muutosjohtaja, sitoutuminen
- > Ryhmän perustaminen
 - Kerää yhteen samanhenkisiä jäseniä organisaatiosi eri osista
- > Toteuta sopimustenhallinnan nykytilan kartoituskysely
- > Johdon tuki: aloita johtoryhmäviestintä ja yleinen keskustelu organisaatiossasi sopimustenhallinnan merkityksestä
- > Perusta projekti: resurssit, rahoitus ja työaika
- > Ole realistinen
 - Tavoitteet, kustannukset, oma osaaminen, aikataulut
- > Älä unohda ihmisiä ja käyttöönoton merkitystä!
 - Tiedota, kouluta, ota osaksi prosesseja, seuraa ja palkitse.

Projektin kompastuskivet



- > Väärän järjestelmän valinta
- > Viestitään ainoastaan uutena järjestelmäprojektina
- > Suunnittelun epäonnistuminen
 - Kohde ja rajausta pitää olla päätettynä
 - "Tehdään nyt jotain halvalla ja nopeasti. Muutetaan ja laajennetaan sitten myöhemmin."
 - Liian suppea tietomallinnus / liian laaja tietomallinnus / aloittelijan tietomallinnus
- > Tehdään vain tietyn organisaation osan tarpeisiin
 - Lakiosasto, hankinta, arkistointi
- > Sisäinen muutoksenjohtaja puuttuu
- > Ei budjetoida aikaa ja rahaa käyttöönottovaiheeseen
 - Lanseeraus, infot, prosessit, muutoksen johtaminen, sopimushistorian vienti, lisäresurssit, matkustus, lobbaus
 - **Koulutukset, käyttäjien tuki, seuranta!**

Lisätietoja, hyviä referenssiryhmiä

> IACCM – International Association for Contract & Commercial Management

- www.iaccm.com
- Hyvä ja keskusteleva kansainvälinen LinkedIn-ryhmä Contract & Commercial Management



> Projektiyhdistys ry

- www.pry.fi → Palvelut ja toiminta → Special Interest Group (SIG)
- SIG 9: Sopimusten hallinta, Contract Management



Sopimustenhallinnan asiantuntijapalvelut

Contractia Oy

OTK, sopimustenhallinnan konsultti

Marita Willman

Simonkatu 12 A 7

00100 Helsinki

Puh. 050 540 5109

marita.willman@contractia.fi

www.contractia.fi