

Artikkeli I

Tieva, A., (2009), Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset, *Defensor Legis*, 1/2009, Suomen Asianajajaliitto, s. 112–127.

SOPIMUSHALLINTA JA PITKÄKESTOISET LIIKESOPIMUKSET

(Vertragsverwaltung und langfristige Handelsverträge)

1 Johdanto

Corporate governance ja riskienhallinta ovat Suomenkin yrityselämässä olleet esillä viime vuosina. Yritystoiminnan läpinäkyvyys ja pyrki-mykset luoda pitkäkestoisia kumppanuuksia ovat niin ikään esiintyneet paljon keskusteluissa, mutta yhtä lailla myös käytännön toimien kohteena. Samaan aikaan on useissa yhteyksissä pohdittu myös yritysten sopimustoiminnan järjestämistä ja sen hallitsemista tai johtamista. Tällöin on puhuttu esimerkiksi sopimusjohtamisesta, sopimusten hallinnasta tai sopimushallinnosta.

Tässä artikkelissa tarkastellaan yritysten sopimustoiminnan kokonaisvaltaista järjestämistä. Käsitteenä tälle käytetään sopimushallintaa. Sopimushallinta hahmotetaan pitkäkestoisen liikesopimuksen muodossa ja näkökulma on kronologinen. Tässä katsannossa sopimushallinta ilmenee ja saa merkittävää painoarvoa sekä sopimusvalmistelussa että sopimuskaudella. Kokoavina tutkimuskysymyksinä ovat: mitä on sopimushallinta ja mitkä ovat sen sopimusoikeudelliset ilmenemistavat?

Artikkelissa paneudutaan seuraaviin sopimushallinnan osa-alueisiin: ennakoiva oikeus, tarjouskilpailu, sopimusneuvottelut, sopimuksellinen riskienhallinta, olosuhteiden muutokset ja vaihtoehtoinen riidan ratkaisu. Käytännön

esimerkit tulevat pääasiassa kiinteistö- ja rakennusalan liikesuhteista ja -sopimuksista, erityisesti kiinteistöpalveluista ja rakennusurakoista. Myös kansainvälisiä sopimusehtokokoelmia käytetään esimerkkeinä.

Artikkelin tavoitteena on myös osoittaa sopimushallinnan mallin pohjalta, millaisia kehitysuuntauksia Suomen modernissa sopimusoikeudessa on käynnissä. Tämä puolestaan liittyy viime vuosina esillä olleisiin pohdintoihin sopimusoikeuden merkityksen vahvistumisesta. Pitkäkestoisten liikesopimusten lisääntyessä esimerkiksi sopimusriskien tunnistaminen ja käsittely korostuvat ja myös eri ammattiryhmien toimiva yhteistyö yritysten sisällä valmisteltaessa sopimuksia todentuu. Artikkelissa pyritäänkin viestittämään näistä kysymyksistä.

2 Sopimushallinnan käsitteestä

Tässä artikkelissa käytetään siis käsitettä sopimushallinta, millä tarkoitetaan yrityskohtaista toimintamallia liittyen yrityksen sopimustoiminnan kokonaisvaltaiseen järjestämiseen. Tämä sopimustoiminnan järjestäminen liittyy pääasiallisesti yrityksen sisäiseen toimintapolitiikkaan ja

voi soveltua hyvin esimerkiksi pitkäkestoisiin liikesopimuksiin.¹ Suppeimmillaan, sopimushallinnalla tarkoitetaan projektitason sopimuksenteon jälkeistä tehtäväkenttää, joka käsittää projektin toteutumisen valvonnan, maksujen hallinnan ja dokumenttien ylläpidon. Nytemmin tehtäväkenttä on alettu ymmärtää tätä laajempänä: se kattaa sopimusten suunnittelun, sisällön ja toteutuksen menettelyineen ja asiakirjoineen.² Sopimushallinnan toimintamallin käyttöönotto yrityksessä edellyttää aina yrityksen johdon päätöstä ja taloudellista panostusta.

Sopimusten saaminen ja niiden mukainen toiminta ovat yrityksille elintärkeitä. Tästä johtuen yrityksillä ei ole varaa suhtautua kevyesti sopimussuunnitteluprosessiin, panostusten laatuun, tehtävän edellyttämään ajatustyöhön, liiketoiminnan tulosvaikutusten arviointiin eikä siihen, miten sopimukset vaikuttavat yrityksen tulokseen. Koska corporate governancen merkitys on nykyisin suuri, yritysjohdon on investoitava hyviin sopimusprosesseihin, jotta liiketoiminta pysyy sen hallinnassa.³

Sopimushallinta on suuressa määrin operatiivista, käytännön läheistä pragmaattista toimintaa, mutta katsottaessa yritystä, joka ottaa sopimushallinnan toimintamallin käyttöön, voidaan kyseinen toimintapoliittinen ratkaisu todeta olevan luonteeltaan myös strateginen. Sopimukset esittävät yleisesti suurta osaa yritysten toiminnassa

ja tässä suhteessa niiden hallintaan ja johtamiseen liittyvä toiminta voidaan nähdä strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Sopimushallinnalla pyritään hyödyntämään, kokoamaan ja johtamaan sopimusosaamista⁴ yrityksessä. Tämä voi liittyä esimerkiksi sopimusvalmisteluihin ja sopimusriskien hallintaan.

Sopimushallinnan malli voidaan hahmottaa seuraavalla tavalla. Ylätasolla on Sopimushallinnan käsite, joka jakautuu kahteen alaosiin, jotka ovat: 1. Sopimusvalmistelu ja 2. Sopimuskausi. Sopimusvalmistelu sisältää edelleen alaosiot tarjouskilpailusta, sopimusneuvotteluista, sopimuksellisesta riskienhallinnasta⁵ ja sopimuksen laadinnasta (ennakoiva oikeus). Sopimuskausi puolestaan sisältää alaosiot sopimusmateriaalin ja informaation hallinnasta, sopimuksellisesta riskienhallinnasta, yhteistyö- ja kehitysmenettelyistä, sopimuksen täydentymisestä⁶, olosuhteiden muutoksista ja uudelleenneuvotteluista sekä joustavista erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemiskeinoista.⁷ Näin ollen mallissani sopimushallinta hahmotetaan kronologisesti pitkäkestoisen liikesopimuksen muodossa, jossa sopimushallinta koskettaa sopimus oikeudellisesti eri osa-alueita sopimuksen valmistelusta sopimuskauteen ja edelleen sopimuksen päättymiseen saakka.

Sopimushallinnan toimintamalli jakautuu siis kahteen pääosiin: ennakoivan oikeusajattelun mukaan tarkasteltavaan sopimusvalmistelu

¹ kts. *Haapio*, Sopimusten hallinta – Contract Management. Julkaisussa *Yritystalous 2/2005*. s. 23–24 Hän toteaa, että kun kehitetään ja lanseerataan uusia tuotteita ja palveluja, tarvitaan tuotteistusta myös sopimusten osalta. Kun yhteistyö ja siinä tuotettavat palvelut tai ratkaisut ovat yksilöllisiä, niitä kuvaava aineisto on yleensä tehtävä pitkälti räätälöiden. Esimerkiksi suurten konsernien moniin maihin vaikutuksensa ulottavia kumppanuussopimuksia tehtäessä niiden hallinta ja sisällöstä tiedottaminen on erityisen haasteellista.

² *Ibid.* s. 24

³ *Cummins*, Sopiminen strategisena osaamisena. Julkaisussa *Yritystalous 2/2005*. s. 20

⁴ kts. *Haapio-Haavisto*, Sopimusosaaminen: tulevaisuuden kilpailutekijä ja strateginen voimavara. Julkaisussa *Yritystalous 2/2005*. s. 9–10. He toteavat, että yrityksen sopimusosaamisessa on kyse siitä, miten kyetään orkestroimaan yhteen yrityksen eri toimijoilla, tiimeillä ja osastoilla oleva osaaminen. Esimerkiksi sopimussuunnittelussa ja sopimusten hallinnassa monien eri henkilöiden tiedot ja taidot ja osattava yhdistää palvelemaan hankkeiden suunnittelua ja hallittua toteutusta.

⁵ Tällä tarkoitetaan lähtökohtaisesti myöhemmin tässä artikkelissa tarkasteltavaa *Petri Keskitalon* kehittämää sopimuksellisen riskienhallinnan mallia tai sen pohjalta kehitettävää mallia.

⁶ Lähtökohdana usein pitkäkestoisissa liikesuhteissa molemmilla sopimusosapuolilla on todennäköisyys siitä, että sopimusta voidaan täydentää tavalla tai toisella sopimuskauden aikana.

⁷ Vrt. esimerkiksi *Haapio*, Tarjous- ja sopimussuunnittelu teollisuuden toimitusprojektien tukena. Teoksessa *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut – Sopimusten hallinta käytännössä*. 2005. s. 330–333

-osioon sekä jälkikäteiseen juridiseen näkökulmaan pohjautuvaan sopimusten hallinta -osioon. On tärkeä ottaa huomioon, että molemmat osiot vaativat yhtäläillä panostusta yritykseltä.⁸ Sopimusneuvotteluihin ja sopimusehtojen laadintaan hyvin panostava yritys voi säästää sopimuskaisessa vaiheissa erimielisyyksistä aiheutuviissa kuluissa verrattuna huonommin neuvotteluihin ja sopimuksen laadintaan panostavaan yritykseen. Toisaalta sopimusaikaiset erimielisyydet ja riidatkin ovat realismia. Näin ollen on yrityskohtaisesti järkevää panostaa sopimusten hallintaan esimerkiksi joustavien riidanratkaisumekanismien luomisen osalta.

Etenkin pitkäkestoisissa sopimussuhteissa korostuvat matkan varrella tapahtuviin muutoksiin liittyvät mekanismit sekä toteutuksen aikana syntyvät häiriötilanteet ja reklamaatiot. Niiden hallitsemiseksi on suunniteltava ja sovittava selkeät ja käytännössä toimivat pelisäännöt. Liiketoimintatasolla sopimussuunnittelu liittyy toimintatapoihin ja sopimusprosesseihin: tavoitteena on edistää sopimusten tuottamista suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja kokonaistaloudellisesti mahdollisimman edullisesti.⁹

Suunnittelunäkökulmaan kytkeytyen, on esitetty ajattelumalli, jolla pyritään ja keskitytään hankkeiden toteutukseen tähtäävään toimintatapaan, eikä niinkään sopimuksen tekemiseen tähtäävään toimintatapaan. Tämän ajattelutavan mukaan tulee aloittaa ensin lopputuloksesta. Aluksi hanke on nähtävä mielessä vuoden kuluttua: Mikä meni vikaan? Mistä tiedätte onnistuuko se? Ketkä olisi pitänyt ottaa mukaan jo aiemmin? Toiseksi tulee auttaa myös toista osapuolta valmistautumaan. Tässä suhteessa neuvottelukump-

panin yllättäminen ei ole järkevää. Jos annetaan lupauksia, joita ei kyetä täyttämään, kumpikin häviää. Kolmanneksi tulee intressien yhteensovitus nähdä yhteisenä vastuuna. Toisin sanoen, elleivät neuvottelukumppanin intressit ole yhden-suuntaisia, voi ongelmia ilmetä. Neljänneksi tulee viestittää samalla tavalla. Jotta kaikilla olisi samat tiedot, hanke tulee käydä läpi kummankin osapuolen toteuttajatiimien kanssa yhdessä. Viidentenä ja viimeisenä ohjenuorana tulee neuvottelua johtaa liiketoimintaprosessien tapaan. Katselmuksia tulee neuvottelujen jälkeen yhdistää kurinanalaiseen valmistautumisprosessiin.¹⁰

Esiteltyä sopimushallinnan toimintamallia voidaan soveltaa yrityskohtaisesti pitkäkestoisten liikesopimusten osalta. Sopimushallinnalla hallitaan ja ylläpidetään sopimussuhdetta elinvoimaisena. Malli sisältää joustavat erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemiskeinot, millä korostetaan sitä, että vaikka riitoja ilmenee ja niitä joudutaan selvittämään ja ratkomaan, kulloisenkin liikesuhteen päämäärät ja tavoitteet kulkevat kuitenkin ylimpinä sopimus- ja yhteistyösuhdetta eteenpäin kantavina voimina.

3 Sopimushallinta sopimusvalmistelussa

3.1 Ennakoiva oikeus

Oikeudellisia kiistoja ja ongelmia sekä niiden ratkaisemistapoja koskevissa käsityksissä korostetaan perinteisesti tuomioistuinten ja muiden jälkikäteisesti näitä kiistoja ja ongelmia arvioivien instituutioiden asemaa ja valtaa. Tämän edellä mainitun niin sanotun jälkikäteisajattelun koro-

⁸ kts. myös *Pohjonen*, Pari- ja liikesuhteet. Lakimies 6/2000. s. 255 Hän toteaa, että yrityskohtaisesti tulee löytyä kulloinkin joku, joka ottaa vastuun sopimusten hallinnasta ja tästä kehitystehtävästä. Tätä työtä ei voi tehdä ilman, että selvitetään kaikkien toimijoiden rooli kokonaisuudessa, kuten mitä he tekevät, mitä heidän halutaan tekevän, minkälaista tietoa, osaamista ja ohjeistusta tarvitaan. Edellytyksenä sille, että uudistukset alkavat käytännössä toteutua, on, että henkilöt, joiden työhön ne vaikuttavat, ymmärtävät, miksi muutokset ovat tarpeen ja haluavat uudistaa toimintaansa.

⁹ *Haapio*, Sopimusten hallinta – Contract Management. Julkaisussa Yritystalous 2/2005. s. 25–26

¹⁰ *Ertel*, Sopimus: lähtölaukaus yhteistyölle. Julkaisussa Yritystalous 2/2005. s. 40

tuminen on yleistä muun muassa oikeudellisten tulkintakysymysten kohdalla edelleen. Onhan esimerkiksi Suomen Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksillä kiistaton ja vahva oikeusajattelua ohjaava merkitys kautta linjan eri yhteiskunnan osa-alueilla. Viime vuosien aikana on kuitenkin Suomessakin kehittynyt ja merkitystään lisännyt ennakoiva oikeusajattelu.^{11 12}

Muun muassa liikejuridiikan ja erityisesti sopimusoikeuden alalla tämän ajattelun yleistyminen on ollut merkittävää viime aikoina. Ennakoivan oikeusajattelun ideaan liittyy enemmän oikeusuhteiden suunnittelua tulevien tilanteiden ennakoinnista ja ongelmien ennaltaehkäisyä ajatellen, kuin pelkästään konfliktinratkaisua varten. Konfliktinratkaisuun sääntöjen soveltamisen kautta tähtäävä perinteinen malli on nähty hyvin staatistena, jolloin on syntynyt tarve kehittää keinoja, joilla voitaisiin keskittyä joustavampiin välineisiin.¹³

Sopimusehtojen ja todellisuuden välinen työjako näyttää selkeältä. Sopimusehdot tuottavat välineitä, jotta tavoitteellinen toiminta todellisuudessa on mahdollista ja ehdot antavat oikeudellisesti suojatun perustan todellisuutta koskeville odotuksille.¹⁴ Sopimuksen luoma ennakoitavuus, joka korvaa osapuolten puuttuvaa mutta yhteistoiminnassa välttämätöntä luottamusta, näyttää olevan jonkinlainen silta olemisen ja pitämisen välillä; ennakoitavuus on yhteisöllinen hyvä.¹⁵

Käytännön toimintaan liittyen, esimerkiksi sopimustodellisuus ei usein vastaa sopimusoikeuden normeja tai juristien oletussääntöjä. Käytännön kaupankävijöiden, muiden toimijoiden tiedot, taidot ja tottumukset ohjaavat organisaatioiden valintoja ja käyttäytymistä. Teoreettisen ja tiedostetun tiedon ohella ihmisillä on paljon kokemuseräistä ja tiedostamatonta tietoa siitä, miten tietyissä tilanteissa kannattaa toimia ja miten asiat kannattaa ratkaista. Tätä hiljais- tai piilevää tietoa kutsutaan englanniksi *tacit knowledge*.¹⁶

Toisaalta organisaation toimintaan voi liittyä myös tiedostamatonta tietämättömyyttä. Vallitsevat uskomukset ja käsitykset tai ratkaisujen pohjana olevat tiedot voivat olla vääriä. Tätä tietämättömyyttä tai piilevää epätietoa kutsutaan puolestaan englanniksi *tacit ignorance*. Tässä suhteessa piilevä tieto ja piilevä epätieto yhdessä vaikuttavat siihen, miten hyvin yritys tunnistaa ja torjuu sitä uhkaavat ongelmat. Esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakirja-aukkoja ja niiden syitä ei tunnisteta, riskinä on, että yritys voi ajautua samoihin ongelmiin kerta kerralta uudelleen.¹⁷ Tämä kertoo ennakoivan oikeusajattelun osalta muun muassa siitä, että siihen kytkeytyy usein eri tieteenaloja (esimerkiksi psykologia) sekä näkemyksiä ja että tässä mielessä siihen kohdistettavat eri tilanteita koskevat tarkastelut voivat olla hyvinkin laaja-alaisia.

¹¹ Pohjonen, s. ix johdanto-osassa; ennakoiva oikeusajattelu -käsitteen perustelevinen.

¹² Ennakoiva oikeusajattelu tai toiselta nimeltään preventiivinen juridiikka on kehitetty 1940-luvulla Yhdysvalloissa ja sen kehittäjänä pidetään *Louis M. Brownia*. Käytännön juridiseen toimintaan liittyen *Gruner* on esittänyt kuuluvan kaksi merkittävää eroa verrattaessa ennakoivan oikeusajattelun ja perinteisen jälkikäteisen tavan menetelmiä. Ensimmäinen ero on, että ennakoiva oikeusajattelu toimii tulevaisuuteen katsoen, perustuen erilaisiin malleihin tosiseikoista, jotka mahdollisesti voivat nousta esiin myöhemmin (hot facts). Niin sanottu perinteinen tyyli toimii taas jälkikäteisesti, ajallisesti taaksepäin katsoen, tunnettujen tosiseikkojen kanssa, jotka koskevat jo toteutuneita tapahtumia (cold facts). Toinen ero on, että perinteisessä oikeudellisessa käytännön työssä viime kädessä päätöksentekijänä on usein kolmas osapuoli kuten tuomari tai välimies, kun taas ennakoivan oikeus-ajattelun mukaan vastaava päättäjä on asiakas tai päämies, joka toimii lakimiehen neuvojen pohjalta.

¹³ *Holming*, Ennakoiva näkökulma sopimusoikeudessa. Julkaisussa Vientijuridiikkaa 7/2002. s. 4

¹⁴ ks. *Häyhä*, Jälleenvakuutus sopimuksena. 2000. s. 258

¹⁵ *Pöyhönen*, Kirja-arvostelu. Lakimies 4/1996. s. 695 lausunto Juha Häyhän väitöskirjasta.

¹⁶ *Haapio*, Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopiminen: Ovatko oikeudelliset ongelmat ehkäistävissä? Julkaisussa Oikeus 1/2002. s. 35

¹⁷ *Ibid.* s. 35–36

Liike-elämää ajatellen, ennakoiva oikeusajattelu kutsuu ja kokoaa myös eri ammattikuntia uudella tavalla yhteistyöhön. Muun muassa kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisia liikesopimuksia koskevat monimutkaiset tekniset, kaupalliset ja juridiset kysymykset merkitsevät ennakoivan oikeusajattelun mukaan, että kaikkien näiden eri alojen edustajien tulee toimia yrityksissään sopimusten valmistelujen osalta ennakoluulottomasti mahdollisimman tiiviissä yhteistyössä, jotta tulevaisuuden potentiaaliset sopimukselliset ongelmat vältetään ja tavoitteet saavutetaan.¹⁸ Tämän ajatuksen toteuttamiseksi on tärkeää, että yrityskohtaisesti kehitetään toimintatapoja ja luodaan mekanismeja sopimuksiin erilaisten riskien ennakoinniseksi ja hallitsemiseksi.

Sopimusvapauden periaate mahdollistaa sopimusehtojen avulla varautua myös ennakoimattomiin tilanteisiin. Siltä osin kuin tulevaisuus näyttäytyy sopimuskentekohetkellä niin ennakoimattomalta, ettei epävarmuutta kyetä muotoilemaan sopimusehdoksi, osapuolet saattavat sopia menettelystä, jonka mukaisesti sopimuksen sisältö suhteutetaan muuttuneisiin olosuhteisiin.¹⁹ Samankaltaisissa tilanteissa solmittujen sopimusten toistuminen lisää osapuolten ennakoitavuuden odotusta. Samaa toimintaa sääntelevän sopimuskäytännön merkitys on korostuneempaa kuin muun sopimuskäytännön. Mitä lähemmin on kysymys samansisältöistä toimintaa koskevasta sopimuskäytännöstä, sitä suuremman välineen se tuottaa sopimuksen täydentymiselle.²⁰

Sopimushallinnan näkökulmasta yritysten ennakoivan oikeusajattelun mukainen toiminta sopimusvalmistelussa on perusteltua. Yritykset

säästävät pitkäkestoisen sopimuskauden ylimääräisissä kustannuksissa silloin, kun ne panostavat hyvin sopimusvalmisteluihin. Toki on todettava, että absoluuttista totuutta tästä ei ole olemassa. Kuitenkin on niin, että kun eri ammattiryhmien saumaton yhteistyö toimii, voidaan saavuttaa tilanne, jossa yrityksen kannalta oleellimmat ja tärkeimmät kysymykset tulevat sopimusvalmistelussa huolellisesti käsitellyksi ja ratkaistuksi. Tällöin ei sopimuskaudella ilmene ongelmallisia tilanteita esimerkiksi sopimusaukkojen osalta niin paljon kuin tilanteissa, joissa kyseinen yhteistyö ei toimi yhtä hyvin.

Kyse on tässä kohdin myös tasapainoilusta sopimuskentekokustannusten kanssa. Ei ole järkevää käyttää suunnattomasti resursseja ja aikaa ja tätä kautta pyrkiä saavuttamaan ”täydellistä” sopimusta. Tätä on esimerkiksi yksilöllisen pitkäkestoisen liikesopimuksen kohdalla lähes mahdotonta saavuttaa. Yrityksen kuitenkin kannattaa sopimushallinnan kannalta panostaa sopimusvalmisteluprosesseihin. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen henkilöstön sopimuskoulutusta ja tätä kautta sopimusosaamisen kehittämistä sekä eri ammattiryhmien (muun muassa tekninen, kaupallinen ja juridinen asiantuntijuus) yhteistyön tiivistämistä käytännön tasoilla ja toimilla.

3.2 Tarjouskilpailuista

Kiinteistöpalveluiden hankinta toimii tässä yhteydessä esimerkkinä, kun tarkastellaan tarjouskilpailuihin liittyviä piirteitä.²¹ Kyseisten palveluiden hankinta on kuvattu kolmiosaisena

¹⁸ kts. *Rudanko*, Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. Teoksessa *Ennakoiva sopiminen, liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*. 2002. s. 193 ja 194 Tähän osittain liittyen *Rudanko* toteaa, että ennakoivaan oikeusajatteluun (ts. preventive tai proactive law) kuuluu olennaisesti aktiivisen kuuntelun taito. Tämä liittyy taas siihen, että ihmiset ovat erilaisia ja kommunikoivat eri tavoin (verbaalisti ja ei-verbaalisti). Aktiivisessa kuuntelussa emme oleta ymmärtävämme toista. Luulemisen ja omien tulkintojen tekemisen sijaan, pyrimmekin tekemään selvästä ja tarkentavia kysymyksiä.

¹⁹ ks. *Häyhä*, Sopimus laki ja vakuutus toiminta. 1996. s. 235; ks. *Grönfors*, Avtal och omförhandling. 1995, s. 69–91

²⁰ *Annola*, Sopimuksen dynaamisuus. 2003. s. 113

²¹ *Balk – Puhto*, Tarjoustoiminta kiinteistöhoitossa. 2007. s. 32–34

prosessina. Prosessin ensimmäinen osa käsittelee kiinteistöpalvelujen tarpeiden selvittämistä, toinen osa palvelujen sisällön määrittelemistä ja kuvaamista sekä kolmas osa kiinteistöpalvelujen hankintaa tarjouskilpailulla. Ensimmäisenä olevan tarveselvitysvaiheen tavoitteena on kertoittaa ja selvittää kiinteistönhoidon suunnittelun vaatimat lähtötiedot. Suunnitteluvaiheessa päätetään kiinteistönhoidon organisointitavasta, valmistellaan tarjouspyyntöasiakirjat, kuvataan palvelujen vastuurajat ja luodaan edellytykset tehokkaalle laadunhallinnalle sopimuskauden aikana. Tarjouspyyntövaiheessa tavoitteena on löytää palveluntuottaja, joka kykenee tuottamaan vaaditut kiinteistöpalvelut tilaajaa tyydyttävällä tavalla.²²

Tilaaaja voi järjestää avoimen tarjouskilpailun, rajoitetun tarjouskilpailun tai käyttää neuvottelumenettelyä palveluntuottajan valinnassa. Avoimessa hankintamenettelyssä tarjoajien määrää ei ole ennalta rajoitettu, jolloin kaikki halukkaat tarjoajat voivat osallistua tarjouskilpailuun. Rajoitetussa menettelyssä tilaaja etukäteen valitsee tarjoajat, jotka täyttävät esimerkiksi palveluntuottajan tekniselle osaamiselle ja taloudelliselle asemalle asetetut ehdot.²³ Neuvottelumenettelyä sovellettaessa tilaaja ottaa yhteyden valitsemiinsa palveluntuottajiin ja aloittaa sopimusneuvottelut näiden kanssa ilman varsinaista tarjouskilpailutusta.²⁴ On huomioitava että julkisissa hankinnoissa sekä hankintamenettelyn valinnan että hankinnan muidenkin vaiheiden osalta, hankintalaki yksiselitteisesti määrittää etenemistavat.

Onnistunut kiinteistöpalveluiden hankinta edellyttää tilaajalta vahvaa asiantuntemusta ja hyvää tarjouspyyntöä.²⁵ Tarjouspyynnön tiedon

laatu on erittäin tärkeää ja sillä voidaan vähentää tarjouksissa olevaa vaihtelua. Tarjouspyyntöä tulee käydä ilmi kaikki keskeinen työn suorittamista ja tarjouksen jättämistä koskeva tieto. Yksityiskohtaisesti laadittu tarjouspyyntö on perusedellytys vertailukelpoisten tarjousten saamiselle.²⁶ *Tweedleyn*²⁷ mukaan asiaa mutkistaa niin sanottu tarjousdilemma. Tarjousprosessi voi nimittäin lähteä liikkeelle kahdella eri tavalla:

1. Tilaaaja ymmärtää, mitä haluaa ostaa ja tuottaa sen pohjalta palveluntuottajille tarkan kuvauksen hankinnan sisällöstä.
2. Tilaaaja esittää kohtaamansa ongelmat, ja pyytää palveluntuottajia kehittämään hänen tarpeitaan vastaavan ratkaisun.

Ensimmäinen lähestymistapa edellyttää tilaajalta korkeaa ammattitaitoa ja ymmärtämystä kohteensa tarpeista. Tilaaajalle myös koituu kustannuksia ja vaivaa tarkat kuvaukset sisältävien tarjouspyyntödokumenttien laatimisesta. Menettelytavan vahvuus on se, että tilaaja saa vertailukelpoisia tarjouksia. Samalla kuitenkin rajoitetaan palveluntuottajien mahdollisuuksia kehittää kohteeseen uudenlaisia palveluratkaisuja.²⁸ Kiinteistönhoidon palveluntuottajat ovat kritisoineet muun muassa valmiita työaikamitoituksia, jotka eivät salli uusien lähestymistapojen tuomista palveluntuotantoon. Niiden käyttäminen johtaa käytännössä siitä kilpailemiseen, kuka vuokraa työvoimaa halvimmalla.²⁹

Toisessa lähestymistavassa tilaaja kuvaa pelkästään ongelmansa ja pyytää palveluntuottajilta ratkaisua. Tässä tilaaja säästää aikaa tarjouksen valmistelussa, mutta saa ratkaisuja, jotka vaihtelevat hinnaltaan ja sisällöltään niin, että tarjousten

²² Puhto – Tiainen, Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. 2001. s. 45–46

²³ Lith, Kiinteistöpalvelut Suomessa – Yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat. 2006. s. 92–93

²⁴ Liuksiala, Rakennussopimukset – käytännön käsikirja. 2004. s. 59

²⁵ Lith, Yksityiset kiinteistöpalvelut ja toimitilapalvelujen järjestäminen kunnissa. 2003. s. 45

²⁶ Siikala, Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. 2000. s. 303

²⁷ Tweedley, Winning the Bid – A Manager's Guide To Competitive Bidding. 1995. s. 95

²⁸ Ibid.

²⁹ Joutsenkunnas, Kiinteistö- ja toimitilapalveluiden hankintaprosessi palveluntuottajan näkökulmasta. 2006. s. 17

vertailemisesta ja päätöksenteosta saattaa tulla vaikeaa.³⁰ Keskeistä dilemman ratkaisussa on se, että osapuolet tiedostavat dilemman. Tämän jälkeen tilaajalle tärkeäksi kysymykseksi nousee: Riittääkö oma asiantuntemus ja resurssit kuvaamaan sitä, mitä halutaan ostaa tyydyttävällä tasolla? Lähtökohtien ollessa selvät, dilemman yli voi yrittää päästä esimerkiksi neuvottelemalla toteutuksesta usean kumppanin kanssa tarjousten saavuttua.³¹

Tarjouskilpailua osana sopimushallintaa voidaan tarkastella tarjouspyynnön laativan tilaajan sekä tarjouksen jättävän yrityksen näkökulmasta. Hyvä tarjouspyyntö sisältää hankinnan kohdetta koskevat kaikki oleelliset tiedot mahdollisimman yksityiskohtaisesti kuvattuna. Näin tilaaja voi saada vertailukelpoisia tarjouksia. Tähän tilaajaosapuolen tulee panostaa resursseja ja myös aikaa. Tätä kautta voidaan luoda pohja hyvälle sopimukselle ja pitkäkestoiselle sopimussuhteelle. Näin ollen tarjouspyynnön laatimisella on selkeät yhteytensä myös sopimushallintaan.

Tarjousten tulee olla tarjouspyynnön mukaisia. Julkisissa hankinnoissa tämä on ehdoton edellytys. Tarjouspyynnön vastainen tarjous on julkisissa hankinnoissa oikeuskäytännön mukaan hylättävä. Näistä syistä myös yksityisissä tarjouskilpailuissa yritysten tulee panostaa tarjoustensa määrittelyyn ja laatimiseen. Tarjouksella yritys esimerkiksi sitoutuu hintatasoon, jonka pohjalta mahdollinen sopimus tehdään. Tästä syystä tarjouksella on oleellinen sopimusoikeudellinenkin merkitys ajatellen koko tulevaa sopimussuhdetta ja sen toimivuutta. Tästä syystä se on osa myös sopimushallintaa.

Lisäksi voi todeta, että julkisissa hankinnoissa, hankintalainsäädännön ja oikeuskäytännön hallitseminen on oleellisesti myös osa sopimushallintaa. Tämä todentuu esimerkiksi tilaajien osalta tarjouspyynnöissä sekä yritysten tarjousten laadinnassa.

3.3 Sopimusneuvotteluista

Lähtökohtainen tilanne verrattaessa sopimusneuvotteluja ja solmittuja sopimuksia sopimusoikeuden kentässä on, että sopimusneuvottelut itsessään eivät sido osapuolia. On lähdetty siitä, että esimerkiksi toimivien markkinoiden ja kaupankäynnin vuoksi on tärkeää, että osapuolet voivat käydä vapaasti keskinäisiä sopimusneuvotteluja ilman että niihin liittyisi tai liitettäisi mitään velvoitetta päästä lopulta sopimukseen.³² Silti sopimusneuvotteluilla on sopimusoikeudellisesti paljon merkitystä muun muassa osapuolten mahdollisia vahingonkorvausvastuita ajatellen.

Sopimusneuvotteluihin ja sitä koskevaan edellä todettuun vastuuteemaan liittyy käsite sopimuksetekotuottamus, *culpa in contrahendo*. Tämä käsite on hyvin laajasti ja yleisesti tunnustettu mm. monissa eurooppalaisten valtioiden oikeusjärjestelmissä ja se on tunnettu myös Suomessa. Sopimuksetekotuottamuksella on tarkoitettu tavallisimmin sopimusneuvottelujen keskeytymiseen tai sopimuksen pätemättömyyteen liittyvän vahingonkorvausvastuun perustetta.³³ Käsitteen alkuperäisen sisällön luojaan mukaan, osapuolten ryhtyessä valmistelemaan sopimusta, siirtyvät he sopimuksenulkoisille suhteille ominaiselta nega-

³⁰ Tweedley, s. 95

³¹ Ibid. s. 96

³² Kts. Koivu – Leskinen, Sopimukset ja sitoumukset yrityksen strategian näkökulmasta. Teoksessa Yritysten sopimus- ja vastuuketjut – Sopimusten hallinta käytännössä. 2005. s. 314. He toteavat, että puolisoivia asiakirjoja voivat olla herrasmies sopimukset (gentleman's agreement), aiesopimukset (Letter of Intent) ja tukikirjeet (Letter of Comfort). Oikeudellisesti sitomattomia ne ovat lähinnä vain tilanteessa, jossa sitomattomuudesta on nimenomaisesti sovittu. Vaikka Letter of Intent ei sinänsä velvoita varsinaisen sopimuksen tekemiseen, voi se liittyessään myöhäiseen neuvotteluvaiheeseen ja ollessaan sisältyään lähellä lopullista sopimusta, aiheuttaa vastuuvaikutuksia, jos lopullista sopimusta ei synnykään.

³³ Hemmo, Sopimusoikeus I. 2003. s. 204

tiivisten velvoitteiden alueelta kohti sopimussuhteille luonteenomaisia positiivisia huolellisuusvelvoitteita.³⁴

Suomessa neuvotteluvastuita koskevat oikeuskysymykset on jaettu erään esityksen mukaan kolmeen päätyyppiin. Ensimmäinen mahdollinen vastuuperuste on neuvottelujen pitkäaikainen jatkaminen. Tätä koskien neuvottelujen vapaan katkaisemisoikeuden voidaan katsoa joissain tilanteissa rajoittuvan siksi, koska neuvotteluissa on edetty pitkälle ja toinen osapuoli on samanaikaisesti perustellusti luottanut sopimuksen syntymiseen.³⁵

Edelleen toisessa päätyypissä neuvotteluvastuita voidaan perustaa hylättävään neuvottelumenettelyyn. Tällä tarkoitetaan tilanteita joissa osapuoli on ryhtynyt valmistelutoimiin ilman tosiasiallista tarkoitusta sopimuksen solmimisesta tai neuvottelujen aikana on esitetty valheellisia tietoja esimerkiksi sopimuksen kohteesta. Kolmannen päätyypin muodostavat puolestaan tilanteet, joissa osapuolten välillä on sovittu jotakin erityistä koskien käynnissä olevien neuvottelujen sisältöä. Tällainen sopiminen voi liittyä esimerkiksi tarjouskilpailuperiaatteiden tai muiden menettelytapojen noudattamiseen. Tässä mielessä kun sopiminen koskee sopimuksentekovaiheessa noudatettavien velvoitteiden sisältöä tai kustannusten jakoa, on tällä toiminnalla olennaista merkitystä vastuuarvioinnissa.³⁶

Edellä mainittujen neuvotteluvastuiden muodostumisessa on huomionarvoista todeta, että vastuisiin liittyvät näytölliset kysymykset nousevat samanaikaisesti myös esiin. Voi todeta yleisesti, että kun esiintyy tilanteita ja olosuhteita, joissa neuvotteluvastuita muodostuu tai on muodostu-

nut esimerkiksi jonkin moitittavan menettelyn johdosta, tätä tapahtumaa voi olla haastavaa kyetä todistamaan toteen. Tässä mielessä sopimusneuvotteluprosessin kaikkien vaiheiden kattava ja seikkaperäinen dokumentointi on ensiarvoisen tärkeää.

Tämä todistamista koskeva tietynlainen haastavuus ja esimerkiksi mahdolliset julkisuudesta aiheutuvat turhat ylimääräiset haitat voivat olla joissain esimerkiksi yrityksiä koskevissa tapauksissa hidastavina tekijöinä, jos neuvotteluvastuiden tiimoilta pohditaan laajojen julkisten riitaprosessien aloittamisia. Toisaalta esimerkiksi väl miesmenettely tai jokin muu vielä joustavampi erimielisyyksien ratkaisemistapa voi antaa vaihtoehdoisen ja paremman tien edetä tässä suhteessa.

Suomessa ei ole olemassa varallisuus oikeudellisten sopimusten neuvotteluja koskevaa lainsäädäntöä. Eräs lainsäädäntöhanke on ollut kerran käynnissä, mutta hanke lienee rauennut, koska vastaavaa hallituksen esitystä ei ole annettu eduskunnalle.³⁷ Sen sijaan eurooppalaisella tasolla on teemasta saatu kirjoitettua tiettyjä muotoiluja. Eräs tällainen ehtolauseke lähtee siitä, että osapuoli on vapaa neuvottelemaan eikä ole vastuussa jos sopimuksen teossa epäonnistutaan. Edelleen joka tapauksessa osapuoli, joka on neuvotellut tai katkaissut neuvottelut vilpillisessä mielessä³⁸, on vastuussa menetyksistä jotka ovat aiheutuneet toiselle osapuolelle. Edelleen on erityisesti vilpillistä osapuolelle aloittaa tai jatkaa neuvotteluja ilman todellista aikomusta solmia sopimusta toisen osapuolen kanssa.³⁹

Suomalaisessa oikeuskäytännössä on perinteisesti sopimusneuvotteluista aiheutuvista vahin-

³⁴ von Ihering, Culpa in contrahendo oder Schadensatz bei richtigen oder nicht zur Perfektion gelangten Verträgen. Jahrbuch für die Dogmatik des heutigen römischen und deutschen Privatrecht 1866.1969. s. 8

³⁵ Hemmo, Sopimusoikeus I. 2003. s. 208

³⁶ Ibid. s. 208–209

³⁷ Tällä viitataan Komiteamietintöön 1990:20, joka toteutuessaan olisi lisännyt lakiin varallisuus oikeudellisista oikeus-toimista pykälän koskien sopimuksentekotuottamusta eli culpa in contrahendoa

³⁸ Tämä käsite vilpillinen mieli on lähteessä alkuperäisesti ilmaistu englanniksi: “contrary to good faith and fair dealing”. Suomeksi pohjautuu Suomessa mm. good faith -teeman eri yhteyksissä esitettyyn ilmaisuun.

³⁹ The Principles of European Contract Law. 1998. Article 2.301- Negotiations Contrary to Good Faith

goista tuomittu korvauksia ns. negatiivisen sopimusedun mukaisesti eli käytännössä vahingonaiheuttajalle on määrätty korvattavaksi vahingon kärsineelle osapuolelle sopimuksen valmistelusta ja neuvotteluista aiheutuneet kustannukset. Tähän liittyvä merkittävä poikkeus sisältyy kuitenkin eräeseen Korkeimman oikeuden ratkaisuun (1999:48).⁴⁰

Ratkaisuun liittyvässä kommentoinnissa on todettu mielenkiintoiseksi se, että KKO on näissä perusteluissaan linjannut yleisiä neuvottelukäytäytymiselle asetettavia vaatimuksia aiemmasta linjastaan poiketen. Toiseksi KKO on myös ottanut kantaa ratkaisussa julkisia hankintoja koskevaan vastuuseen antaen ymmärtää positiivisen sopimusedun korvaamisen tulevan kyseeseen silloin, kun paras tarjous perusteettomasti sivutetaan. Edelleen tapaus korostaa rakennusalan tarjouskilpailuperiaatteiden arvoa normilähteenä. Samalla se varoittaa tarjouskilpailumenettelyihin liittyvien vastuuriskien suuruudesta.⁴¹ Eräs toinen tuore KKO:n ennakkopäätös tuo myös lisäulottuvuuksia sopimusneuvotteluvastuuihin liittyviin kysymyksiin. Tapauksessa KKO käytti ensimmäistä kertaa kuluttajakaupan sopimusneuvottelua arvioidessaan lojaliteettivelvollisuutta yhtenä ratkaisuperusteena.⁴²

Sopimusneuvotteluilla on edellä esitettyyn perustuen paljon painoarvoa mitä tulee esimer-

kiksi yritysten ja julkisyhteisöjen riski- ja vastuuarviointeihin koskien heidän välilläänkin suunnitelluissa olevia pitkäkestoisia sopimuksia ja sopimussuhteita. Edellä esitelty Korkeimman oikeuden ratkaisu (1999:48) kertoo siitä, että esimerkiksi kiinteistö- ja rakennusalan liikesopimusten neuvotteluihin liittyy monenlaisia vahvoja oikeudellisia vastuuelementtejä, jotka toteutuessaan voivat merkitä vahingonaiheuttajalle huomattaviakin taloudellisia seuraamuksia. Tässä suhteessa esimerkiksi julkisyhteisöihin tilaajina kohdistuvat vaatimukset lainmukaisista menettelytavoista korostuvat.

Sopimushallinnan käsitteen kannalta sopimusneuvotteluihin liittyy useita tärkeitä ulottuvuuksia. Ensinnäkin yrityksen tulee kyetä panostamaan parhaimman sopimusosaamisensa neuvotteluprosessiin. Esimerkiksi pitkäkestoisien liikesopimuksen kohdalla tämä voi tarkoittaa kokemusta ja osaavaa tiimiä, jossa voi olla eri ammattiryhmien edustajia. Onnistuminen neuvotteluissa tarkoittaa usein hyvää sopimusta ja antaa hyvät edellytykset sopimuskauden sopimushallinnalle. Huonommin onnistuneet neuvottelut puolestaan voivat aiheuttaa uhkia sopimuskaudelle ja tätä kautta haasteita myös sopimushallinnalle.

Toiseksi sopimushallinnan näkökulmasta sopimusneuvotteluihin liittyy hallinnollinen aspekti. Tämä merkitsee selkeää ja kattavaa dokumentaa-

⁴⁰Tapauksessa asunto-osakeyhtiö oli urakkatarjouspyynnössään sitoutunut noudattamaan rakennusalan urakkakilpailun periaatteita (RT 16-10182). Se oli näitä periaatteita rikkoen urakkatarjousten avaamisen jälkeen ryhtynyt neuvottelemaan tarjouksen tekijöiden kanssa urakkahinnoista ja hyväksynyt sen jälkeen toisen kuin alun perin edullisimman tarjouksen tehneen rakennusliikkeen uuden ja halvemman tarjouksen. Tästä syystä rakennuttaja veloitettiin korvaamaan alun perin edullisimman tarjouksen tehneelle rakennusliikkeelle urakan menettämisestä aiheutunut vahinko. Vahinkoa arvioitaessa pidettiin lähtökohtana ns. positiivista sopimusetua.

⁴¹Hemmo, KKO 1999:48, oikeustapaustarkkeli teoksessa KKO:n ratkaisut kommentein. 1999. s. 376

⁴²KKO 2008:91 Tapauksessa A ja B teettivät asunnossaan tapetointityötä. Työn suoritti kunnossapito- ja korjauspalveluita tarjonnut yhtiö. Sopimusta tehtäessä kysymys kotitalousvähennyksestä ei tullut esille eikä myöskään se, ettei yhtiötä ollut merkitty ennakkoperintärekisteriin, mikä oli vähennysoikeuden edellytys. Kysymyksenä oli yhtiön mahdollinen vastuu A:lle ja B:lle sen johdosta, että heidän kotitalousvähennysvaatimuksensa hylättiin verotuksessa. KKO totesi muun muassa, että ”silloin kun kuluttajansuojasäännöksistä ei muuta johdu, kuluttajan ja elinkeinon-harjoittajan väliseen sopimussuhteeseen sovelletaan yleisiä sopimuslainsäädännön periaatteita. Käsillä olevassa tapauksessa merkitystä on etenkin sopimuksen tekemistä ja sopimuksentekorikkomusta koskevilla periaatteilla. Sopimuksesta neuvoteltaessa osapuolten velvollisuutena on, omaa etua valvoessaankin, ottaa huomioon myös vastapuolen edut. Sopimusneuvotteluihin ryhtyminen synnyttää keskinäisen lojaliteettivelvoitteen, jonka perusteella neuvottelijoiden tulee menetellä niin, ettei toinen osapuoli erehdy sopimuksen olennaisista edellytyksistä tai merkityksestä.” KKO tuomitsi yhtiön vahingonkorvauksiin, mutta kohtuullisti määrää, A:n ja B:n toiminnan johdosta.

tiota neuvotteluista. Kaikki oleelliset muistiot, pöytäkirjat yms. tulee laatia seikkaperäisesti ja huolellisesti. Tämä on ainoa tapa, jolla voidaan mahdollisesti myöhemmin sopimuskaudella ilmeneviin ongelmatilanteisiin etsiä käydyistä neuvotteluista vastauksia. Nämä ongelmatilanteet voivat koskea esimerkiksi tulkinallisia kysymyksiä.

Edelleen yrityksellä tulee olla selkeät tiedonhallinnalliset menettelytavat. Eli tulee olla tiedossa, mihin dokumentit ”säilötään” ja kuka henkilö tästä vastaa. Jos käytetään esimerkiksi tietokoneohjelmia tiedonhallinnassa, tulee henkilöstöllä olla tieto muun muassa ohjelmien käyttöoikeuksista ja vastuuhenkilöistä. Oleellista on mahdollisimman laaja avoimuus ja hyvä viestintä yrityksen sisällä.

3.4 Sopimuksellisesta riskienhallinnasta

Riskienhallinnassa on enemmän ja enemmän siirrytty ajatteluun ja sitä vastaavaan toimintaan, jota kuvaa ilmaisu kokonaisvaltaisuus. Tähän liittyen oleellista riskienhallinnan järjestämisessä onkin muun muassa kokonaisvastuun määrittäminen, riskienhallinnan organisointi ja työkalujen käyttöönotto, riskitason ja -rajojen määrittäminen, sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen valvonta ja koordinointi sekä corporate governance eli yhtiöiden hallinnon ja johdon läpinäkyvyyden järjestäminen osakkeenomistajille. Parhaimmillaan kokonaisvaltaisesti hoidettu riskienhallinta voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, paran-

taa suunnitelmallisuutta, luoda tyytyväisyyttä intressiryhmiin, luoda suojaa vakuutuskelvottomille riskeille sekä tasoittaa tuloksia useille vuosille.⁴³

Ennakoivaan oikeusajatteluun kytkeytyen, on viime vuosien aikana kehittynyt sopimusoikeudellisessa keskustelussa ja tutkimuksessa ajatuksia ja esityksiä riskienhallinnan, sopimusten ja sopimustoiminnan uudenaikaisesta yhdistämisestä. Myös Englannissa on tätä teemaa lähestytty sopimushallinnan käsitteellä (contractual governance). Tällä kyseisellä mallilla on pyritty kuitenkin tarkastelemaan teemaa enemmän siitä näkökulmasta, kuinka myönteisiin lopputuloksiin pääseminen sopimushallinnan keinoin on riippuvainen esimerkiksi kulloisenkin valtion hallituksen politiikasta ja lainsäädännöstä. Yksityis- ja julkisoikeus on monelta osin läheisesti yhdistetty toisiinsa tässä katsannossa.⁴⁴

Puolestaan *Karhun* esittämän uuden varallisuusosoikeuden ja projektimallin mukaan taloudellinen riski sisäistetään juridiikkaan ja riski jää eläväksi osaksi varallisuuden ulottuvuutta. Tätä koskien juridisilla normeilla hallitaan (govern) riskiä, mutta ei siten, että nämä instituutiot itse olisivat riskeistä vapaita vaan siten, että niihin sisältyy sellaisia elementtejä, jotka juridisesti työstävät ja päivittävät riskejä koko projektin ajan.⁴⁵

Keskitalon tutkimus on keskittynyt sopimukselliseen riskienhallintaan. Hän on kehittänyt teorian ja kaksi toimintamallia koskien tätä sopimuksellista riskienhallintaa.⁴⁶ Lähtökohtaisista

⁴³ *Fiilin*, Kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Julkaisussa Fakta 10/2000. s. 79

⁴⁴ *Vincent-Jones*, Contractual governance: Institutional and Organizational Analysis. Julkaisussa Oxford Journal of Legal Studies, vol 20 3/2000. s. 349

⁴⁵ *Pöyhönen*, Uusi varallisuusosoikeus. 2003. s. 179

⁴⁶ *Keskitalo*, Sopimuksellisen riskienhallinnan teoria ja sen toimintamallit. Teoksessa Ennakoiva sopiminen, liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskienhallinta. 2002. s. 241–273. Keskitalon teoria sopimukselliselle riskienhallinnalle muodostuu seuraavista osista: 1. *Sopimuksellisen riskienhallinnan tavoitteiden tunnistaminen*, 2. *Riskien tunnistaminen* a) Liiketoimintaan ja transaktioon liittyvien riskien tunnistaminen, b) Transaktiota sääntelevien juridisten normien tunnistaminen, c) Juridisten normien luomien riskien tunnistaminen ja riskienjaon arviointi, 3. *Riskien arviointi*, 4. *Riskien sopimuksellinen käsittely* a) Sopimuksellisten riskienhallintavälineiden tunnistaminen ja arvioiminen, b) Sopimuksellisten riskienhallintavälineiden toimintakyvyn ennustaminen ja kehittäminen, c) Sopimuksellinen riskienallokointi eli kohdentaminen, 5. *Sopimuksellisen riskienhallinnan seuranta ja kehittäminen* a) Juridisten normien ja niiden luomien riskienjaon muuttumisen seuranta, b) Sopimustoiminnan toimivuuden seuranta ja kehittäminen, 6. *Liiketoiminnan ja riskienhallinnan strategioiden kehittäminen*

tausta-ajatuksista liittyen sopimukselliseen riskienhallintaan voidaan todeta, että omaksuttaessa ennakoiva näkökulma yrityksen sopimustoimintaan tällä voidaan merkittävästi parantaa yrityksen liiketoiminnan laatua ja kilpailukykyä. Tämän toteuttaminen käytännössä kuitenkin edellyttää toimintamallien luomista ennakoivalle sopimustoiminnalle. Nämä kehitettävät toimintamallit myös edesauttavat ennakoivan sopimustoiminnan tarjoamien mahdollisuuksien oivaltamista yrityksen liiketoiminnan johtamisen ja hallinnan näkökulmista.

Edelleen Keskitalon mukaan sopimuksellinen riskienhallinta muodostaa vain yhden osan yritysten juridista riskienhallintaa ja on siten osa yritysten kokonaisvaltaista yleistä riskienhallintaa. Sopimuksellisen riskienhallinnan tavoitteet eivät rajoitu sopimustoiminnan juridisten riskien hallintaan, vaan myös muiden liiketoiminnan riskien hallintaan sopimussuunnittelun ja -hallinnoinnin keinoin. Tämä edellyttää muun muassa laaja-alaista, suunniteltua ja jatkuvaa kommunikaatiota yritysten sisällä sopimustoiminnasta vastaavien, liikejohdon ja yleisestä riskienhallinnasta vastaavien välillä.

Sopimuksellisen riskienhallinnan omaksuminen täysimääräisesti yrityksen toimintaan edellyttää liikejohdon päätöstä ja samalla muun muassa taloudellista panostusta. Toiselta kuvaukseltaan sopimuksellinen riskienhallinta on järjestelmällinen menetelmä ennakoivan sopimustoiminnan eli sopimussuunnittelun ja -hallinnoinnin käyttämiseksi yrityksen toimintaan kohdistuvien riskien kokonaisvaltaisessa hallitsemisessa.

Eräänä edellytyksenä sopimuksellisen riskienhallinnan teorian käytäntöön soveltamiselle on nähtävissä se, että yrityksen toimintaan tulee liittyä laajamittaista ja laaja-alaista sopimustoimintaa sisältäen pitkäkestoisia sopimuksia. Nämä esitetyt toimintamallit eivät voi silti olla kaikissa oloissa ainoita. Ajateltaessa esimerkiksi suomalaista yritys kenttää, on nähtävissä, etteivät nämä toimintamallit välttämättä sovi sellaisinaan kaikille yrityksille. Kaikessa laajuudessaan ne voivat hyvin sopia ja olla toivottavia esimerkiksi isoille

yrityksille. Sen sijaan pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla Keskitalon esittämät toimintamallit voivat olla hyvinä pohjina sellaisille toimintamalleille, jotka kukin yritys muokkaa ja luo omia tarpeitaan ja tavoitteitaan silmällä pitäen.

Sopimushallinnan näkökulmasta Keskitalon malli nostaa riskit ja etenkin sopimusriskit sekä niiden hallinnan tarkastelun kohteeksi. Tämä tuo sopimushallintaan uuden ja oleellisen ulottuvuuden. Sopimusriskit ovat usein taloudellisesti merkittäviä, etenkin pitkäkestoissa sopimussuhteissa. Tästä syystä on järkevää ja perusteltua, että yritykset panostavat niiden käsittelyyn sopimusvalmistelussa. Tämä on sopimushallintaa oleellisemmillaan. Kun sopimusriskejä tarkastellaan ennakkolisesti, ne voidaan valjastaa aidosti päätöksentekoa eli käytännössä sopimusteknistä määrittelyä varten.

Tämä sopimusriskien sopimustekninen määrittely tarkoittaa käytännössä riskienhallintavälineiden valitsemista ja määrittelyä. Tähän juuri Keskitalon sopimuksellisen riskienhallinnan teoria pyrkii vastaamaan. Tässä suhteessa sopimuksellisen riskienhallinnan käytännön välineinä toimivat tapauskohtaisesti muun muassa vakuutukset, vakuudet, takuut ja räätelöidyt sopimusehdot ja –mekanismit. Nämä lähestymistavat voidaan luontevasti katsoa olevan myös osa sopimushallintaa.

4 Sopimushallinta sopimuskaudella

4.1 Olosuhteiden muutokset

Erilaisten olosuhteiden muutosten sopimusoikeudelliset merkitykset vahvistuvat kun on kyse pitkäkestoisista liikesopimuksista ja sopimus-suhteista. Yleisesti katsoen omalla tavallaan olosuhteiden muutoksiin liittyy aina ennakoitavuus. Tässä mielessä olosuhteiden muutosten teema koskee myös sekä yleistä että sopimuksellista riskienhallintaa. Edelleen yleisesti katsoen olosuhteiden muutokset aiheuttavat ongelmia sopimus-suhteissa. Tähän liittyen on esitetty, että ongel-

mien ennalta-arvattavuus vähenee sitä mukaa mitä pidempi ajanjakso kulloinkin on kyseessä sopimuksen osalta. Teknisesti vaikeimmin ratkaistavia ovat ennalta-arvaamattomat, olennaiset, pysyvät tai pitkävaikutteiset olosuhteiden muutokset, jotka vaikuttavat merkittävästi joko alkuperäiseen kustannusrakenteeseen tai tulomuodostukseen.⁴⁷

Olosuhteiden muutoksen ollessa riittävän vaikutuksellinen ja muiden edellytysten täytyessä sen huomioon ottamisen osalta (esimerkiksi ennakoimattomuus, tuottamuksettomuus ja voitattomuus), ovat useat oikeusvaikutukset mahdollisia. Muun muassa sopimusehtoja kirjoittamalla voidaan luonnollisesti pyrkiä varautumaan olosuhteiden muutoksiin, jolloin tällainen muutos esimerkiksi muuttaa sopimusta sovitulla tavalla.⁴⁸ Sopimusehtojen puuttuessa teeman tarkastelu muuttuu. On esitetty, että esimerkiksi tilanteessa jossa olosuhteiden muutos koskee vain sopimuksen kohtaa niin, että tiettyjä velallisen velvoitteita ei voida panna täytäntöön, arvioidaan jäljelle jäävien sopimusvelvoitteiden asemaa. Näin ollen, jos sopimuksen muun osan toteuttaminen on suorituksen laadun ja osapuolten intressien kannalta järkevää, sopimuksen katsotaan tältä osin pysyvän voimassa. Tässä mielessä kyse onkin enemmän sopimuksen osittaisesta raukeamisesta.⁴⁹

Lisäksi on esitetty, että ulkoiset, sopimusosapuolen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat seikat kuten esimerkiksi viranomaiskäytäntö ja lainsäädäntö ovat sellaisia, joihin joudutaan toimintaa sopeuttamaan. Tässä suhteessa erityisesti vakiintuneiden käytäntöjen muutokset saattavat vaikuttaa sopimuksen toteuttamisedellytyksiin tavalla, jota ei ole voitu ennakoida.⁵⁰ Tämä on pitkäkestoisten sopimussuhteiden kohdalla oleellista, koska vuosia kestävä sopimus-

suhteen aikana on hyvin mahdollista, että sopimusta koskevia viranomaismääräyksiä tai lakeja astuu voimaan.

Kiinteistöpalveluiden sopimuksista on löydetävissä esimerkki sopimusteknisestä ratkaisusta, jolla on pyritty vastaamaan olosuhteiden muutosten edellyttämiin tilanteisiin. Sen mukaan, mikäli viranomaisten toimenpiteiden (esim. laki, asetus, valtioneuvoston päätös, viranomaisen määräys tms.) johdosta tapahtuu tai tulee tapahtumaan sellainen muutos, joka sopimusosapuolten käsityksen mukaan edellyttää merkittävää muutosta palveluihin, kumppanuusorganisaation johtoryhmä käsittelee asian.⁵¹

Edelleen samaisen sopimusehdon mukaan, sopimusosapuolten on kohtuullisessa ajassa ilmoituksen antamisen jälkeen, keskusteltava ja sovittava edellä mainituista asioista ja tavoista, joilla muutokset toteutetaan. Palveluihin suoraan kohdistuvat verolainsäädännön muutokset otetaan huomioon kuitenkin mainitusta rajoituksesta riippumatta. Lainmuutoksen johdosta sopimuksessa määriteltyä tilaajan maksuvelvollisuuden määrää muutetaan siten, että palveluntuottaja ei tule lainmuutoksen johdosta parempaan eikä huonompaan asemaan kuin ennen muutosta.⁵²

Tämä esimerkki osoittaa, että kyseisellä sopimusteknisellä muotoilulla voidaan sopimukseen rakentaa mekanismi, johon pohjautuen sopimusvelvoitteita voidaan muuttaa esimerkiksi uuteen lakiin perustuen, kuitenkin sopimusosapuolten asema kohtuudella huomioon ottaen. Tämän tyyppinen sopimusehto on sen luonteinen, että se voi soveltua muidenkin toimialojen kuin kiinteistö- ja rakennusalan tai sopimustyyppien sopimukseen. Näiden liikesopimusten tulee olla vain pitkäkestoisia.

⁴⁷ Kurkela, Kumppanuussopimukset elinkaarimallissa, rakentaminen, rahoittaminen ja palvelutuotanto. 2003. s. 41

⁴⁸ Hemmo, Sopimus oikeus II. 2003. s. 26–27

⁴⁹ Ibid. s. 27.

⁵⁰ Ibid. s. 30.

⁵¹ Tieva – Junnonen, Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset. 2007. s. 79.

⁵² Ibid.

Edellä mainittujen järjestelyjen yhteyteen on myös laadittu ehto, joka koskee liikavaikeutta, olosuhteiden muutoksia yleisemmin sekä näihin kytkeytyviä uudelleenneuvotteluja. Sen mukaan ensinnäkin, mikäli kumppanuusorganisaation tuottamien palveluiden laajuudessa tapahtuu merkittäviä muutoksia, sitoutuvat sopimusosapuolet neuvottelemaan muutokset tähän sopimukseen.⁵³

Edelleen saman sopimusehdon mukaan, jos sopimuksen voimassaoloaikana tapahtuu 1) olenainen, 2) ennalta arvaamaton, 3) vaikutuksiltaan pitkäaikainen ja 4) sopimusosapuolten vaikutusvallan ulkopuolella oleva muutos, jota tai jonka vaikutuksia sopimusosapuolet eivät myöskään kohtuullisin ponnisteluin saata estää tai merkittävästi vähentää ja 5) josta aiheutuvaa riskiä kumpikaan sopimusosapuoli ei nimenomaisesti ole ottanut vastuulleen tai asianomainen riski ei ole luonteeltaan asianomaisen sopimusosapuolen kannettavaksi kuuluva ilman nimenomaista ehtoakin, sopimusosapuolet sitoutuvat tällöin rakentavassa hengessä neuvottelemaan toisen osapuolen vaatimuksesta keinoista ja sopimuksen muutoksista, joilla aiemmin vallinnut ja alkupeäinen sopimustasapaino voidaan palauttaa.⁵⁴

Kyseinen sopimusehto käy esimerkkinä sopimuksellisesta riskienhallinnasta. Tällaisten sopimusteknisten ratkaisujen merkitys ja esiintyminen myös kotimaisissa liikesopimuksissa on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Näillä mekanismeilla pyritään vastaamaan sopimuskaudella mahdollisesti ilmenevien olosuhteiden muutosten ja erityisesti sopimusosapuolten suorituskykyä heikentävien muutosten aiheuttamiin haas-

teisiin. Kuten on huomattavissa, kyseessä oleva sopimusehto sisältää viisi edellytystä, joiden on täyttyvä, jotta uudelleenneuvottelut voidaan käynnistää. Riskinä voi olla, että nämä edellytykset voivat aiheuttaa tulkinnallisia ongelmia. Toisaalta ehdon kattama olosuhteiden muutosten soveltamisalue on laaja, mikä on hyvä asia erityisesti pitkäkestoisissa sopimussuhteissa.

Olosuhteiden muutosten kirjo esimerkiksi kiinteistö- ja rakennusalan liikesuhteissa on varsin laaja. Sopimussuhteissa voi esiintyä usein usean tyyppisiä olosuhteiden muutoksia. Sopimustekniikalla tulee varautua näihin mahdollisimman kattavasti. Lisä- ja muutostyöt rakennusurakoissa ovat eräitä olosuhteiden muutosten käytännön ilmentymiä. Niistä on olemassa rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa omat säännöksensä.⁵⁵ Lisä- ja muutostöihin liittyvät oikeusriidat ovat yleisimpiä mitä tulee ylipäänsä rakennusurakoihin. Tuore Korkeimman oikeuden ennakkopäätös (2008:19) on merkittävä ajatellen epäselvyyksiä, mitä käytännön toimijat ovat jo vuosikausia kohdanneet koskien lisä- ja muutostöitä ja niihin liittyviä menettelyjä. Toisaalta päätös on aiheuttanut myös huomattavan paljon arvostelua.⁵⁶

Sopimushallinnan kannalta olosuhteiden muutokset saavat paljon painoarvoa. Ensinnäkin yrityksen tulee panostaa ennakoivasti sopimusvalmisteluun, jolloin voidaan tarkastella ja arvioida mahdollisia tulevaa sopimussuhdetta koskevia olosuhdemuutoksia. Tämä tulee tehdä mahdollisimman laaja-alaisesti ja kattavasti. Arvioinnin jälkeen sopimusosapuolet neuvottelevat aihepiiristä ja sen pohjalta laativat sopimusehdot. Tällöin korostuu osapuolten sopimusosaaminen.

⁵³ Ibid. s. 76.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Rakennusurakan yleiset sopimusehdot. 1998. luku 6.

⁵⁶ Kts. esimerkiksi *Junnonen – Tieva*, Rakennusalan oikeuskäytäntöä. 2008. s. 54. He toteavat, että KKO katsoi ratkaisussaan, ettei YSE:n menettelytapoja lisä- ja muutostöissä saa syrjäyttää ilman nimenomaista sopimusta. Pelkästään työmaakokouksiin toimitetut lisä- ja muutostöiden seurantalistat eivät ole riittäviä reklamaatioita lisä- ja muutostöistä. KKO katsoi, että urakoitsijan pitää esittää yksilöity vaatimuksensa kohtuullisen ajan kuluessa siitä, kun se on saanut käyttöönsä suunnitelmat, joista voidaan riittävällä tarkkuudella arvioida lisä- ja muutostyön kustannukset. Kohtuullisena aikana pidetään yhtä kuukautta. Mikäli lisä- ja muutostyö on luonteeltaan sellainen, ettei siitä ole erikseen laadittu suunnitelmia, urakoitsijan on esitettävä niistä kustannus selvitys heti, kun se on mahdollista. Tämä pääsääntöisesti tarkoittaa viipymättä, kun työ on tehty ja useamman kuukauden kestävästä töistä kuukausittain.

Toiseksi sopimushallinta ja olosuhteiden muutokset kohtaavat sopimuskaudella. Tällöin näkökulma on laajempi ja koskee koko yrityksen toimintavalmiutta suhteessa ilmeneviin olosuhdemuutoksiin. Yrityksen tulee varautua siihen, mitä tapahtuu ja mitkä ovat etenemistavat, kun jokin lievempi tai vakavampikin olosuhdemuutos realisoituu. Tällöin on kyse paljolti johtamisesta. Kun edellä kuvatulla tavalla pitkäkestoiseen sopimukseen on laadittu sopimustekniset mekanismit olosuhteiden muutosten varalta, antaa se hyvän pohjan yritykselle johtaa toimintaansa sopimuskaudella olosuhteiden muutosten vaatimalla tavalla

4.2 Erimielisyyksien ja riitojen ratkaisu

Tarkastelun kohteena olevat sopimukset ovat kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisia liikesopimuksia ja tästä johtuen pitkän sopimussuhteen aikana on mahdollista, että myös erityyppisiä erimielisyys- ja riitatilanteita voi osapuolten välille syntyä. Tällaisissa joko pienemmissä tai isommissa erimielisyys- tai riitatilanteissa nousee merkittäviksi kysymyksiksi keinot ja mekanismit, joilla näitä tilanteita ja ongelmia voidaan ratkaista ja tämän jälkeen mahdollisesti edelleen jatkaa sopimussuhdetta.

Varsinkin liike-elämän toimijat haluavat usein välttää julkisia yleisiä tuomioistuimia erimielisyyden tai riidan ollessa käsillä. Yleiset tuomioistuimet nähdään tässä suhteessa huonoina vaihtoehtoina siksi, koska asioiden käsittely niissä on suhteellisen hidasta, niiden toimintatavat ovat jäykkiä ja käsittelyjen julkisuus voi tuoda mukanaan osapuolille turhaa ylimääräistä haittaa. Myös sopimussuhteen ja sen mukaisen toiminnan jatkumisen kannalta yleisten tuomioistuinten toiminnan luonne ei myöskään välttämättä ole riittävästi tulevaisuuteen tähtäävää, vaan men-

neisyyteen katsova ote enemmänkin ohjaa ratkaisumenettelyä.

Tästä syystä esimerkiksi pitkäkestoisten sopimussuhteiden osalta pyritään usein kehittämään vaihtoehtoisia erimielisyyksien ja riitojen ratkaisumekanismeja. Niissä pyritään ottamaan huomioon näiden sopimusten ja sopimussuhteiden vaatimaa joustavuutta sekä sopimukseen liittyviä muita erityispiirteitä. Tällaisille mekanismeille *Ian Macneil* on esittänyt vaatimuksia, joiden mukaan ensinnäkin riidan ulottuvuuden tulee muodostua pohjautumalla koko sopimussuhteeseen (nykyhetki ja mahdollinen tulevaisuus) eikä pelkkiin sopimusehtoihin. Toiseksi sopimuksen vaikutukset eivät saa rajoittua jyrkästi kaksiasianosaissuhteeseen. Edelleen tosiasioita tulee selvittää menneisyyden tapahtumien ja niiden oikeudellisen tulkitsemisen osalta, mutta yhtälailla tulee ottaa huomioon myös ratkaisun vaikutukset tulevaisuuteen.⁵⁷

Vaatimuksena on edelleen, että määrättävän oikeusseuraamuksen tulee olla ennen kaikkea tulevaisuuteen suuntautuva, joustavaan tapauskohtaiseen harkintaan pohjautuva hyvittävä seuraus, eikä seuraamusta tule niinkään johtaa suoraan sopimusrikkomuksen aiheuttaman vahingon perusteella. Edelleen oikeusseuraamusta ei määrätä, vaan se muodostuu neuvottelujen ja sovittelun kautta. Riidanratkaisijan osuus sopimussuhteissa ei myöskään pääty ratkaisuun, vaan se jatkuu oikeusseuraamuksen toteutumisen pysyvällä seurannalla. Koko mekanismi edellyttää myös riidanratkaisijan toimimista johtavana tahona koko prosessin ajan. Edelleen riidan kohteen osalta, sen tulee olla ensisijaisesti huoli koko sopimussuhdetta säätelevien mekanismien toimivuudesta, eikä niinkään sopimusosapuolten yksittäiset oikeudet tai velvollisuudet.⁵⁸

Esimerkiksi kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisia sopimussuhteita ajatellen tuleekin

⁵⁷ *Macneil*. *Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law*. 1978. s. 891.

⁵⁸ *Ibid.* s. 892.

miettiä mahdollisia vaihtoehtoisia erimielisyyksien ja riitojenratkaisumekanismeja. Pohdinnan yhteydessä tulee ottaa kulloinkin kyseessä olevan sopimuksen ja sopimussuhteen erityispiirteet tarkasti huomioon ja pyrkiä tätä kautta kehittämään mekanismeja. Eräs vaihtoehto on sopimusosapuolista ulkopuolisen, riippumattoman tahon (esim. henkilö tai ryhmä) määrääminen erikseen sovituisissa tilanteissa tai asioissa ratkaisemaan erimielisyyksiä tai muitakin epäselviä asioita joko sitovasti tai ei-sitovasti.⁵⁹

Sopimushallinnan näkökulmasta tällaisten mekanismien luominen vaatii sopimusosapuolilta ensiksikin halua ja tahtoa tällaisiin järjestelyihin ja toiseksi perusteellista sopimuksellista suunnittelua ja valmistelua. Jos vaihtoehtoisilla erimielisyyksien ja riitojenratkaisumeilla voidaan säilyttää ja pitää voimassa toimiva ja osapuolille kannattava sopimussuhde ja välttää siten esimerkiksi tuomioistuimiin meneminen, on tällaisilla mekanismeilla monessakin mielessä (mm. taloudellisuuden ja joustavuuden kannalta) perusteltu ja järkevä paikkansa sekä tehtävänsä.

5 Lopuksi

Tässä artikkelissa on syvennytty tarkastelemaan sopimushallinnan käsitettä ja sen paikkaa Suomen modernissa sopimusoikeudessa. Sopimushallinnalla on Suomessakin esitetty olevan erilaisia sisältöjä ja käsitteelle on myös annettu eri nimityksiä. Silti näissä kaikissa esityksissä on ollut myös tiettyjä yhdistäviä seikkoja. Tässä mallissani sopimushallinta hahmotetaan kronologisesti pitkäkestoisen liikesopimuksen muodossa. Käytännön esimerkit tulivat pääasiassa kiinteistö- ja rakennusalan liikesopimuksista.

Mallissani ennakoiva oikeusajattelu ja tähän liittyvä sopimusvalmistelu ovat monella tapaa oleellisessa osassa. Voisi todeta, että sopimushallinnassa sopimusvalmistelu on selkeästi tärkein vaihe. Siihen liittyy useita eri ulottuvuuksia, mutta yhteisenä nimittäjänä tai päämääränä on hyvän sopimuksen saavuttaminen. Käytännössä tämän saavuttaminen vaatii onnistumista tarjouskilpailussa, sopimusneuvotteluissa ja sopimustekniikassa sopimusta laadittaessa. Tästä syystä ei ole liioittelua päätellä, että yritysten kannattaa panostaa huomattavia resursseja ja aikaa kaikkiin näihin sopimusvalmistelun osa-alueisiin. Vain tätä kautta voidaan saada aikaan hyvä sopimus ja puitteet menestyksekkäälle sopimussuhteelle.

Toiseksi sopimushallinnalla on merkitystä sopimuskaudella. Vuosia kestävä sopimussuhteen aikana on hyvin mahdollista, että eteen voi tulla erilaisia olosuhteiden muutoksia tai muita ongelmia, jotka pakottavat sopimusosapuolet ”palaamaan pöytään” ja käsittelemään kyseiset asiat. Tällä sopimuskauden sopimushallinnalla on selkeät yhteydet myös sopimusvalmisteluun. Selvään on, että mahdollisiin skenaarioihin sopimuskaudesta tulee varautua sopimusteknisesti. Toisaalta yrityksen toiminnalla ja johtamisella sopimuskaudella on myös painoarvoa sopimushallinnan näkökulmasta. Tällöin korostuu muun muassa yrityksen toimintavalmius olosuhteiden muutosten ja erimielisyyksien ilmetessä. Tämä kytkee sopimushallinnan sopimusoikeuden lisäksi myös yleiseen liiketoimintaosaamiseen.

Sopimushallinnasta on hyvä laatia yrityskohteisesti joko oma strategiansa tai vaihtoehtoisesti erilliset toimintalinjaukset. Tällöin sopimushallinnalle toimintapolitiikkana saadaan virallinen muoto ja myös johdon tuki. Sopimushallinnasta yrityksessä voidaan myös määrätä vastaamaan

⁵⁹ kts. aiheesta myös *Hemmo*, Sopimusoikeus II. 2003. s. 35–36. Hän puoltaa mallia jossa tällaisen ulkopuolisen tahon antama ratkaisu olisi aina sitova. Kolmannelle annettava sopimuksen muuttamis- ja täydentämisvaltuus voidaan liittää esim. liikavaikkeen mukaiseen olosuhteiden muutostilanteeseen. Ratkaisusta ei olisi osapuolilla valitusoikeutta. Ennakkoon annettu lupaus noudattaa kolmannen ratkaisua on merkinnyt riskinottoa, eikä sen vuoksi tällaista ratkaisua tule kohtuullistaa ilman painavia syitä.

jokin erityinen henkilö esimerkiksi sopimuspäällikkö. Joka tapauksessa minimissään oleellista on, että yritys, jolla on merkittävässä määrin pitkäkestoisia sopimusjärjestelyjä (erityisesti esimerkiksi yksilölliset kumppanuusjärjestelyt), tunnistaa sopimushallintaan liittyvät sopimusoikeudelliset haasteet ja pyrkii huomioimaan ne toiminnassaan.

Artikkeli kokonaisuutena osoittaa omalla tavallaan myös millaisten tuoreiden ajattelutapojen voidaan katsoa kuuluvan moderniin sopimusoikeuteen. Viime vuosien ja vuosikymmenten

kehitys Suomen sopimusoikeudessa on vahvistanut oikeusteoreettisten lähestymistapojen rinnalla muun muassa sopimuskäytäntöjä ja –tekniikkaa korostavia suuntauksia. Näissä suuntauksissa pyritään kehittämään ajattelutapoja, jotka voivat parhaimmillaan palvella sekä tutkimusta että yhtä lailla myös käytännön toimijoita. Tämä on hyvin haastavaa, mutta ilman tutkimuksellista keskustelua ja kehitystyötä tuota tavoitetta ei voida saavuttaa. Tavoitteen saavuttamisessa on edellytyksenä myös rajat rikkovan poikkitieteellisen tutkimus- ja kehitystyön edistäminen.

Antti Tieva