

#### **Artikkeli IV**

Tieva, A., (2009), Kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoiset liikesopimukset, *Lakimies* 6/2009, Suomalainen Lakimiesyhdistys, s. 934–955.



*Antti Tieva*

## Kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoiset liikesopimukset

Hakusanat: sopimusoikeus, pitkäkestoinen sopimus, sopimustoiminta, kiinteistö- ja rakennusala

### 1. Johdanto

Pitkäkestoiset sopimusjärjestelyt ovat yleistyneet Suomen liike-elämässä viime vuosina. Esimerkiksi kiinteistö- ja rakennusallalla erilaiset *kumppanuudet* uusia liikesuhdemalleina ovat tulleet varteenotettaviksi vaihtoehtoiksi perinteisempien mallien rinnalle. Näitä uusia liikesuhdemalleja ovat esimerkiksi elinkaari-mallit, ketjukumppanuudet sekä kiinteistöpalveluiden kumppanuudet.

Tämän kehityksen rinnalla on ollut käynnissä kiinteistö- ja rakennusalan kansainvälistyminen. Toimijat ovat usein monikansallisia, ja hankekohtaiset konsortiot voivat esimerkiksi elinkaarihankkeissa muodostua eri maista kotoisin olevista yhtiöistä. Liiketoimintaa myös kasvatetaan maan rajojen yli, erityisesti lähinaapureihin. Tämän myötä myös sopimuskäytännöt ovat kansainvälistyneet, ja erityisesti anglosaksiset vaikutteet ovat rantautuneet sopimustekniikkaan jossain määrin Suomenkin kiinteistö- ja rakennusallalle.

Kuvailtu kehitys on tämän artikkelin pohjana. Viime vuosina kotimaisessa sopimusoikeudellisessa keskustelussa on nostettu esiin *sopimusoosaamisen*<sup>1</sup> ja *-tekniikan* samoin kuin niiden tutkimisen merkitys. Artikkelin taustalla on myös viime vuosikymmenten yleisempi kehitys Suomen sopimusoikeudessa.<sup>2</sup>

Tämän artikkelin keskeisin kysymys on: *Mitkä ovat kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisten liikesopimussuhteiden keskeisiä piirteitä?* Tarkastelu koskee kolmea teemaa: sopimushallintaa, sopimusten joustavuutta sekä luottamusta ja lojaliteettivelvollisuutta. Artikkelin tulokset perustuvat alkuvuodesta 2009 tehtyihin teemahaastatteluihin. Tuolloin haastateltiin yhteensä 11:ta henkilöä

<sup>1</sup> Ks. esimerkiksi *Kaisa Sorsa*, Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusoosaamista, s. 128–147, Defensor Legis 1/2009, ja *Soili Nysten-Haarala – Nari Lee – Jukka Lehto – Tarja Salmi-Tolonen – Kaisa Sorsa*, SOPO – Sopimusoosaaminen teollisuuden elinkaari- ja palveluliiketoiminnassa. Loppuraportti. 2008. Osoitteessa: <http://yliopisto.joensuu.fi/oikeustieteet/english/tekes/SOPOFinalsn5.pdf>.

<sup>2</sup> Ks. esimerkiksi *Juha Pöyhönen*, Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimusten sovittelu, Vammala 1988; *Matti Rudanko*, Rakennuttajan myötävaikutusvirheistä rakennusurakassa, Helsinki 1989; *Vesa Annola*, Sopimuksen dynaamisuus, Turku 2003.

neljässä rakennusalan ja neljässä kiinteistöpalvelualan organisaatiossa.<sup>3</sup> Haastateltavat olivat lakimiehiä, lakiasiaintohtajia, hankintajohtajia ja liiketoimintajohtajia. Mukana oli myös yksi varatoimitusjohtaja. Organisaatiot valittiin kahden kriteerin perusteella. Kaikki olivat ensinnäkin merkittäviä toimijoita kiinteistö- ja rakennusalalla, ja toiseksi pitkäkestoiset sopimussuhteet<sup>4</sup> olivat oleellinen osa kaikkien liiketoimintaa.

Artikkelin ensimmäinen teema on *sopimushallinta* (luku 2). Teemaa taustoitetaan kirjoittajan aiemmin kehittämällä sopimushallinnan toimintamallilla ja kirjallisuuskatsauksella. Tämän jälkeen esitellään haastattelutulokset. Niiden perusteella saadaan tarkempi käsitys siitä, miten sopimushallinta ilmenee kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisissa liikesopimussuhteissa. Näin ollen tulokset täydentävät käsitystä sopimushallinnasta ja tuovat myös uusia ulottuvuuksia aiheeseen. Teema on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen: sisäiset toimintatavat, ennakoiva sopiminen<sup>5</sup> sekä sopimusneuvottelut ja niiden vastuelementit.

Toinen teema on *sopimusten joustavuus* (luku 3). Taustaksi esitellään kirjoittajan aiemmin kehittämä reagoivan sopimuksen käsite, joka liittyy juuri sopimusten joustavuuteen. Sen jälkeen esitellään haastattelutulokset. Niiden perusteella voidaan nähdä, mitä sopimusten joustavuus on kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisissa sopimussuhteissa. Teema on jaoteltu neljään osa-alueeseen: sopimusten joustavuutta koskeviin yleisiin kysymyksiin, yhteistyömenettelyihin, olosuhteiden muutoksiin ja konfliktinratkaisuun.

Kolmas aihe on *luottamus ja lojaliteettivelvollisuus* (luku 4). Taustaksi esitellään, kuinka sitä on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa. Tämän jälkeen esitellään haastattelujen tulokset, joiden perusteella saadaan aiempaa tarkempi käsitys siitä, mikä sopimusoikeudellinen merkitys luottamuksella ja lojaliteettivelvollisuudella on kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisissa sopimussuhteissa. Tulokset täydentävät käsitystä kyseisistä periaatteista ja tuovat uusia ulottuvuuksia teemaan. Teema on jaoteltu kahteen osa-alueeseen: periaatteiden merkitys sopimustoiminnassa ja sopimisasiakirjoissa.

Johtopäätöksissä (luku 5) tarkoituksena ei ole tehdä eroja rakennusalan ja kiinteistöpalvelualan välille. Siksi aloja ei analysoida erikseen. Niiden erot nostetaan esiin vain silloin, kun sillä on tutkimuksellista merkitystä. Tarkoituksena

---

<sup>3</sup> Senaatti-kiinteistöt: Arja Virtanen, Jukka Liede ja Heimo Valtonen (24.3.2009); ISS Oy: Jussi Manninen (27.3.2009); ARE Oy: Seppo Korhonen (9.3.2009); Ovenia Oy: Mikko Turunen; Tiehallinto: Anna Myllylä ja Jukka Karjalainen (2.3.2009); NCC Oy: Kari Korpela (3.3.2009); Skanska Oy: Jari Lanki (3.3.2009); YIT Oy: Jonne Heino (18.3.2009).

<sup>4</sup> Artikkelissa keskitytään seuraaviin sopimusesimerkkeihin: elinkaarihankkeet, rakennusurakat, kiinteistöpalvelut (erityisesti kumppanuudet) ja teollisuuden kunnossapito.

<sup>5</sup> Ennakoiva sopiminen on ennakoivan oikeuteen sisältyvä sopimukseen keskittyvä lähestymistapa. Ks. lisää aiheesta esimerkiksi *Soile Pohjonen* (toim.), *Ex ante – Ennakoiva oikeus*, Helsinki 2005 ja *Soile Pohjonen* (toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*, Helsinki 2002.

on tehdä koko kiinteistö- ja rakennusalaan koskevia, erityisesti pitkäkestoisiin liikesopimuksiin liittyviä johtopäätöksiä.

## 2. Sopimushallinta sopimustoiminnassa

### 2.1. Taustaksi

Sopimushallinnalla voidaan tarkoittaa yrityskohtaista toimintamallia yrityksen sopimustoiminnan kokonaisvaltaiseksi järjestämiseksi.<sup>6</sup> Sopimustoiminnan järjestäminen liittyy pääasiallisesti yrityksen sisäiseen toimintapolitiikkaan ja erityisesti yrityksiin, joilla on liiketoiminnassaan pitkäkestoisia sopimuksia.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> Sopimushallinnan toimintamallin käyttöönotto yrityksessä edellyttää aina yrityksen johdon päätöstä ja taloudellista panostusta.<sup>9</sup>

Sopimusten solmiminen ja niiden mukainen toiminta ovat yrityksille elintärkeitä. 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, yritysjohton on investoitava hyviin sopimusprosesseihin, jotta liiketoiminta pysyy sen hallinnassa.<sup>10</sup>

Sopimushallinta on suuressa määrin operatiivista, pragmaattista toimintaa. Sopimushallinnan toimintamallin käyttöönotto yrityksessä on kuitenkin myös strateginen ratkaisu. Sopimuksilla on suuri merkitys yrityksissä, joten niiden hallinta ja johtaminen voidaan nähdä strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Sopimushallinnalla pyritään hyödyntämään, kokoamaan ja johtamaan sopi-

---

<sup>6</sup> Antti Tieva, Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset, s. 112–127, Defensor Legis 1/2009.

<sup>7</sup> Helena Haapio, Sopimusten hallinta – Contract Management, s. 23–24, Yritystalous 2/2005. 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 kumppanussopimuksia tehtäessä niiden hallinta ja sisällöstä tiedottaminen on erityisen haasteellista.

<sup>8</sup> Ibid. s. 24

<sup>9</sup> Tieva 2009, s. 113

<sup>10</sup> Tim Cummins, Sopiminen strategisena osaamisena, s. 20, Yritystalous 2/2005.

musosaamista<sup>11</sup> yrityksessä. Tämä voi liittyä esimerkiksi sopimusvalmisteluihin ja sopimusriskien hallintaan.<sup>12</sup>

Sopimushallinnan malli voidaan hahmottaa seuraavalla tavalla.<sup>13</sup> Ylätasolla on sopimushallinnan käsite, joka jakautuu kahteen alaosiioon: 1) sopimusvalmistelu ja 2) sopimuskausi. Sopimusvalmistelu sisältää osiot tarjouskilpailusta, sopimusneuvotteluista, sopimuksellisesta riskienhallinnasta<sup>14</sup> ja sopimuksen laadinnasta (ennakoiva sopiminen). Sopimuskausi puolestaan sisältää osiot sopimusmateriaalin ja informaation hallinnasta, sopimuksellisesta riskienhallinnasta, yhteistyö- ja kehitysmenettelyistä, sopimuksen täydentymisestä<sup>15</sup>, olosuhteiden muutoksista ja uudelleenneuvotteluista sekä joustavista erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemiskeinoista.<sup>16</sup> Tässä mallissa sopimushallinta hahmotetaan kronologisesti pitkäkestoisen liikesopimuksen muodossa. Se koskettaa sopimus-oikeudellisesti eri osa-alueita sopimuksen valmistelusta sopimuskauteen ja edelleen sopimuksen päättymiseen saakka.<sup>17</sup>

Sopimushallinnan toimintamalli jakautuu siis kahteen pääosiioon: ennakoivan oikeusajattelun mukaan tarkasteltavaan sopimusvalmisteluosiioon sekä jälkikäteiseen juridiseen näkökulmaan pohjautuvaan sopimuskausiosioon. On tärkeä ottaa huomioon, että molemmat vaativat yhtä lailla panostusta yritykseltä.<sup>18</sup> Jos yritys panostaa sopimusneuvotteluihin ja sopimusehtojen laadintaan, se voi säästää sopimuskaudella ongelmien ja erimielisyyksien selvittämisestä aiheutuviissa kuluissa. Jos yritys ei panosta tähän, sillä ei ole mahdollisuutta saavuttaa näitä kustannussäästöjä. Toisaalta kaikkia sopimusaikaisia erimielisyyksiä ja riitoja ei ole mahdollista ehkäistä. Näin ollen yritysten on järkevää panostaa

---

<sup>11</sup> *Helena Haapio – Vaula Haavisto*, Sopimusosaaminen: tulevaisuuden kilpailutekijä ja strateginen voimavara, s. 9–10, Yritystalous 2/2005. 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 on osattava yhdistää palvelemaan hankkeiden suunnittelua ja hallittua toteutusta.

<sup>12</sup> *Tieva* 2009, s. 113.

<sup>13</sup> *Ibid.* s. 112–127.

<sup>14</sup> Tällä tarkoitetaan lähtökohtaisesti *Petri Keskitalon* kehittämää sopimuksellisen riskienhallinnan mallia tai sen pohjalta kehitettävää mallia.

<sup>15</sup> Lähtökohtana usein pitkäkestoisissa liikesuhteissa molemmilla sopimusosapuolilla on todennäköisyys siitä, että sopimusta voidaan täydentää tavalla tai toisella sopimuskauden aikana.

<sup>16</sup> Vrt. esimerkiksi *Helena Haapio*, Tarjous- ja sopimussuunnittelu teollisuuden toimitusprojektien tukena, s. 330–333, teoksessa *Helena Haapio* ym., Yritysten sopimus- ja vastuuketjut – Sopimusten hallinta käytännössä, Helsinki 2005.

<sup>17</sup> *Tieva* 2009, s. 113.

<sup>18</sup> Ks. myös *Soile Pohjonen*, Pari- ja liikesuhteet, s. 255, *Lakimies* 6/2000. 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.

sopimusten hallintaan esimerkiksi luomalla joustavia riidanratkaisumekanismeja.<sup>19</sup>

Etenkin pitkäkestoissa sopimussuhteissa korostuvat sopimuskaudella tapahtuviin muutoksiin liittyvät mekanismit sekä toteutuksen aikana syntyvät häiriötilanteet ja reklamaatiot. Niiden hallitsemiseksi on suunniteltava ja sovitettava selkeät ja käytännössä toimivat pelisäännöt. Liiketoiminnassa sopimus suunnittelu liittyy toimintatapoihin ja sopimusprosesseihin: tavoitteena on edistää sopimusten tuottamista suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja kokonaistaloudellisesti mahdollisimman edullisesti.<sup>20</sup>

## 2.2. Haastattelujen tulokset

### 2.2.1. Sisäiset toimintatavat

Kaikki haastateltavat kokivat yrityksensä sisäiset toimintatavat oleellisena osana sopimustoimintaansa. Kaikki olivat myös panostaneet niihin. Kuitenkin myös eroja ilmeni. Esiin nousi toimijoiden omia lähestymistapoja ja painotuksia. Monikansallisten toimijoiden sisäiset toimintatavat ovat usein yhtenäistettyjä, eli eri maissa sovelletaan samoja käytäntöjä. Seuraavassa eritellään, millaisia havaintoja ja päätelmiä haastattelujen perusteella voi tehdä sisäisistä toimintatavoista.

Yleisenä kehityspiirteenä ilmeni, että esimerkiksi tietojärjestelmät ja ohjeistukset olivat kehittyneet vuosien varrella. Tämän voi yhdistää muun muassa sopimustoiminnan kehitykseen ja siihen liittyvien taloudellisten panostusten kasvuun. Eräs haastateltava totesikin, että sopimuskäytännöt olivat monimuotoistuneet kiinteistöalalla ja että juristien käyttö oli kansainvälistynyt. Yksi toimija painotti myös, että he olivat kehittäneet sopimusmalleja omana sisäisenä työnään.

Haastatelussa kävi ilmi, että osalla toimijoista oli käytössä keskitetty hankinta- tai tarjousosasto ja osalla tämä toiminta oli hajautettu. Erilaisia työskentelytapoja nousi myös esiin. Osalla haastatelluista oli vakiintuneita käytäntöjä, ja osa puolestaan toimi enemmän tilanteen mukaan. Kolmella toimijalla oli muun muassa erityiset keskushallinnon asiantuntijat, joilta alueelliset yksiköt voivat kysyä neuvoa. Yksi haastateltava totesi, että » – joskus se on niin, et käännytään tavallaan liian myöhään siinä vaihees kun probleemat on syntyneet».

Lisäksi haastatelluilla oli erilaisia työskentelytapoja. Eräs käytti työparityöskentelyä, ja toisella oli riskikomitea, joka harkitsi jokaisen merkittävän hankkeen riskit ja kokoontui viikoittain. Eräällä toimijalla puolestaan kokoontui

<sup>19</sup> Tieva 2009, s. 114

<sup>20</sup> Haapio, Sopimusten hallinta – Contract Management, s. 25–26, Yritystalous 2/2005.

viikoittain rahoitusriskien ryhmä. Ylipäänsä sisäisissä toimintatavoissa korostui riskinäkökulma, etenkin riskienhallinta.

Neljä haastateltavaa mainitsi, että heidän organisaatioissaan oli tarjouspyyntö- ja tarjousmenettelyissä käytössä tietokoneohjelmaan perustuva järjestelmä. Kahdella järjestelmää kutsuttiin riskienhallintajärjestelmäksi. Kahdella toimijalla järjestelmä toimi liikennevaloperiaatteella, jossa järjestelmään syötettiin kulloisenkin valmistelussa olevan tarjouksen tiedot. Ohjelma antoi joko vihreän, keltaisen tai punaisen valon. Vihreä valo antoi luvan jatkaa tarjouksen valmistelua, keltainen ja punainen vaativat erityisiä »varotoimia» tarjouksen valmistelussa. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että heillä oli omat prosessinsa ja toimintaohjeensa. Toinen heistä painotti, että » – – tiedonhallintaahan tää kokonaisuudessaan on. Et se pitää olla hyvin prosessoitu, jotta kaikki osa-alueet tulee huomioitua ja vietyä sinne käytäntöön».

Kolme toimijaa nosti esiin seikkoja, joilla on merkitystä sisäisten toimintatapojen näkökulmasta, jos pitkällä sopimuskaudella tapahtuu olosuhteiden muutoksia. Yksi haastateltava totesi, että he kiinnittävät huomiota siihen, mitkä ovat ihmisten psykologiset kyvyt hoitaa ongelmatilanteita sopimustoiminnassa. Toinen puolestaan mainitsi, että heillä ongelmien ja konfliktien hoito oli »palokuntatyötä» eli ennalta määriteltäviä askelmerkkejä ei ollut. Kolmas totesi, että he varautuvat olosuhteiden muutoksiin kahdella tapaa: piti ymmärtää, mihin yhteistyöhön oli ryhdytty tai mitä palvelua tuotettiin ja millaisia muutoksia toimintaympäristöissä oli mahdollista tapahtua. Lisäksi he varautuivat kyseisiin tilanteisiin sopimuslausekkeilla, jotka olosuhteiden muuttuessa loivat sopijapuolille velvollisuuden neuvotella tilanteesta.

### 2.2.2. Ennakoiva sopiminen

Ennakoiva ote oli haastateltavien vallitseva toimintatapa sopimusvalmistelussa. Valmistelut voivat olla usein mittavia ja taloudelliselta panostukseltaan suuria. Eri ammattiryhmien yhteistyötä suosittiin, ja riskinäkökulma oli valmistelussa merkittävä. Huomionarvoista oli myös se, että proaktiivisuuden ilmenemiseen vaikutti se, oliko kyseessä julkinen vai yksityinen hankinta. Eräs haastateltava totesi ennakoivasta sopimusvalmistelusta, että » – – pitäis kaikkien tällä alalla ja yleisesti ottaen muistaa et sopimukset pitää kirjoittaa sillä tavalla et ei niin että ne jotka on neuvoteltu ymmärtää tällä hetkellä mitä siin on, vaan sit ku ne annetaan kahelle muulle ihmiselle kahen vuoden kuluttua ku maailma on muuttunu – –».

Kaksi toimijaa painotti, että tarjousmenettelyt olivat mittavia prosesseja. Toinen heistä totesi, että yleisesti katsottuna tarjousmenettelyt olivat liian raskaita prosesseja. Toinen huomautti, että tarjousvalmistelut veivät aikaa ja kustannuksia. Heillä tarjousta valmisteli usein noin 10 henkilöä.

Valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että tällä toimialalla teknisen, kaupallisen ja juridisen yhteistyön merkitys pitkäkestoisia sopimuksia valmistel-



taessa oli erittäin suuri. Painotuksiin vaikutti se, millaisesta järjestelystä oli kyse. Eräällä toimijalla oli käytössään hankinnan asiantuntijaverkosto, jossa oli edustaja joka alueyksiköstä. Tällä he pyrkivät varmistamaan, että sopimusten tulkinnat olivat yhdenmukaisia. Eräs toimija totesi, että oli kiinnitetty huomiota siihen, miten tarjousvaiheeseen voitiin saada yhdistettyä laajempaa osaamista. Useat totesivat myös, että esimerkiksi juristeihin otettiin tarvittaessa yhteyttä, eli koordinoituja menettelyjä ei ollut käytössä. Tähän olivat usein syynä rajalliset resurssit.

Juristien rooli sopimusvalmisteluissa nähtiin silti erittäin merkittävänä. Eräs haastateltava painotti, että juristit lukevat usein sopimukset, koska insinöörien osaaminen ei riitä. Toinen mainitsi ongelmaksi sen, että eri ammattiryhmät puhuivat usein eri kieltä keskenään. Tämä on tullut usein vastaan sen jälkeen, kun asiat on jo tehty ja sovittu. Esimerkiksi juristi ei aina tiedä, mitä tekninen suorittaminen jossain kohdassa tarkoittaa. Eräs toimija tiivisti ammatillisen yhteistyön merkityksen sopimusvalmistelussa seuraavasti: »Et näe eri osa-alueet on siellä hyödynnettävä, jotta sopimukset on semmosia kun ne pitää olla».

Proaktiivisuuden kannalta sopimusriskeillä ja niiden jaolla oli suuri merkitys. Kaksi haastateltavaa korosti, että riskikartoitus tehdään jo sopimusvalmistelussa vanhojen kokemusten mukaan. Toinen heistä kuitenkin totesi, että tässä oli kehittämisen varaa. Yksi toimija totesi, että heidän tarjousmenettelyissään oli riskipainotteinen ote. Sopimusriskeinä nähtiin hintariski ja kansainvälisissä järjestelyissä oikeuspaikkariski.

Useat toimijat näkivät myös riskienjaon tärkeänä vaiheena. Yksi toimija suositti riskimatriisien käyttöä. Toinen puolestaan totesi, että julkisia hankintayksiköitä oli joskus vaikea saada ymmärtämään, että on olemassa kauppatapaan perustuvaa riskienjakoa, kuten vastuunrajoitusehtoja. Tämä ymmärtämättömyys kauppatastavasta ja alan käytännöistä voi pahimmillaan johtaa siihen, että tilaaja valitsee lopputuloksen kannalta huonon ratkaisun.

Riskienhallinta ei noussut erityisemmin vastauksissa esiin. Tämä voi johtua siitä, että riskienhallinta nähdään usein sopimustoiminnasta erillisenä. Riskienhallinta nousi esiin edellä sisäisten toimintatapojen kohdalla. Silti eräs haastateltava totesi, että he pyrkivät hallitsemaan riskit ja että firman riskipolitiikka oli samassa yhteydessä vakuutuspolitiikan kanssa. Tiivistetysti he eivät ota riskejä, joita eivät voi hallita (vakuuttamisella tai itse tekemisellä).

Ennakoivasta toiminnasta nousi lisäksi esiin julkisten hankintojen erityispiirre. Erään haastateltavan mukaan hankintajuridiikan vuoksi sopimukseen ei voi jättää avoimia asioita, joita ratkaistaisiin kumppanuuden hengessä. Tämä tarkoittaa, että sopimusmekanismit on laadittava jo tarjouspyyntöä valmisteltaessa sopimusmalliin. Tämä voi liittyä julkisissa hankinnoissa noudatettavan syrjimättömyyden periaatteen vaatimukseen. Yksityisissä järjestelyissä ei ole tämän tyyppisiä jäykkiä reunaehtoja. Tämä kytkeytyy myös sopimusten joustavuuden teemaan.

### 2.2.3. Sopimusneuvottelut ja vastuuelementit

Sopimusneuvotteluilla oli joillekin toimijoille suurempi merkitys kuin toisille. Silti niillä oli merkitystä kaikkien haastateltavien toiminnassa. Vaikuttaa siltä, että kiinteistöpalvelualalla neuvotteluilla on enemmän merkitystä kuin rakennusosalalla. Rakennusosalalla sopimus syntyy puhtaammin tarjouspyyntö-tarjousmekanismilla. Toisaalta myös kiinteistöpalveluissa tarjouspyyntö ja tarjous pääsääntöisesti muodostavat pohjan, jolta lopullinen sopimus laaditaan ja solmitaan.

Kaksi haastateltavaa peilasi sopimusneuvottelujen merkitystä rakennusosalalla pitemmällä aikajanelalla. Toinen totesi, että nykyisin ei käydä neuvotteluja niin paljon kuin ennen ja että ennen oli myös käytössä niin sanottuja piikkierroksia. Toinen täsmensi, että yksityisen ollessa tilaajana voi esiintyä vedätyksiä. Eräs toimija kiinteistöpalvelualalta totesi, että neuvotteluilla oli iso merkitys. Merkitys ilmenee esimerkiksi siinä, onko tietoista päätöstä siitä, mitä on ostettu ja mitä myyty, sekä siinä, tietävätkö ja ymmärtävätkö molemmat osapuolet asiakokonaisuuden.

Eräs haastateltava korosti, että neuvotteluosaamisella oli suuri merkitys. Toinen täydensi tätä toteamalla, että neuvotteluihin valmistaudutaan käyttäen yhtiön sisäistä erityisasiantuntemusta ja roolittamalla neuvottelut. Näin ei aina kuitenkaan tehdä. Usein neuvotteluihin ei valmistauduta ja asiat jäävät roolittamatta. Tämä oli toimijan mukaan »elävää elämää ja näin vaan käy». Tavoitteena oli kuitenkin tehdä nämä asiat strukturoidusti ja suunnitelmallisesti. Kaksi toimijaa korosti, että heillä oli sopimusneuvotteluissa yleensä »ykkösketju kehissä» ja juristikin joskus mukana.

Neuvotteluvastuusiin liittyvät kysymykset olivat kaikille haastateltaville tuttuja. Sen sijaan heidän välillään oli eroja siinä, oliko tapauksia tullut omalle kohdalle ja mikä merkitys vastuuelementeillä oli käytännössä. Eräs toimija totesi liike-elämän laiksi sen, että tarjouksenantoon ja neuvotteluihin kuuluu liikeriskinä se, että tilaaja ei välttämättä hyväksy mitään tarjousta. Toinen totesi, että heillä neuvottelupöytäkirjoissa oli kohta, jonka mukaan neuvottelut eivät oikeudellisesti sido osapuolia.

Kaksi haastateltavaa totesi, että neuvotteluvastuut, kuten harhaanjohtavan tiedon antaminen ja hintatason urkkiminen, olivat »äärimmäisen harvinaista». Toinen täsmensi asiaa seuraavasti:

» – – useemminkin on kysymys siitä, että tulkitaan annettuja tietoja ja viestejä toisella tavoin. Ja silloin ollaan tulkintaerimielisyytilanteessa, niin harvoinhan on niin, että itse tulkitsen asioita ja saatuja tietoja itselleni vahingoksi. Vaan yleensä ihminen pyrkii tulkitsemaan ne itselleen edullisesti. Ja harvemmin on kyse siitä niin että on tietosesta epärehellisestä toiminnast kyse tai suoranaisesta valehtelemisestä jota tietysti on seki niin, että antaa väärää tietoa tai jättää olennaista tietoa kertomatta».

Eräällä toimijalla oli ollut tapaus, jossa tarjoaja halusi vetää tarjouksensa pois liian myöhään. Tämä aiheutti vahingonkorvausvelvollisuuden. Julkisissa hankinnoissa vilpillisesti toimiva tarjoaja voidaan myös hylätä tai jättää huomioon ottamatta. Eräs haastateltava totesi:

» – – meillä oli idea siitä et miten se työ voitais toteuttaa, työjärjestelyineen kaikkineen niin pois päin ja siitä neuvoteltiin ja se ei johtanu mihinkään neuvottelutuloksiin ja sit me huomattiin et, tai mä kysyin, kunnianarvoisa yritys niin se laittoki sitte sen meidän ideoinnin pohjalta laitto, järjesti kilpailun jossa joku muu oli parempi ku me... Et millon sit siin tilantees sopimus syntyy ja mikä on sopimuskumppaneiden vastuu siinä neuvotteluprosessin aikana, et kuinka myöhään voi kääntää kupit, poistuu takavasemmalle ilman että joutuu jollaki tavalla vastuuseen?»

Eräs haastateltava nosti esiin neuvotteluvastuiden tärkeät käytännön seikat ja haasteet. Ensinnäkin sopimusvalmistelukustannusten korvaamisen vaatiminen oikeudessa oli työlästä ja aikaa vievää. Pitävän näytön hankkiminen voi myös olla ongelmallista. Näillä perusteilla hän näki oikeusprosessit neuvotteluvastuista lähes turhina.

Puolet toimijoista näki, että sopimusneuvotteluiden dokumentoinnilla oli paljon merkitystä. Yhden mukaan neuvottelupöytäkirjojen pitäminen oli hyvin subjektiivista. Toinen puolestaan totesi, että tekninen puoli hoiti heillä dokumentoinnin. Eräs toimija totesi, että julkiset hankkijat olivat hyviä dokumentoimaan neuvotteluja. Ne esimerkiksi tekivät muistioita paljon. Hän lisäsi, että yksityisillä toimijoilla oli tältä osin kehittämisen varaa.

Eräs haastateltava painotti, että dokumentoinnilla oli tärkeä merkitys sopimusprosessissa: »Vanha toimintamalli, että sopimukseen liitetään kaiken maailman neuvottelupöytäkirjat, niin se ei oo se juttu, vaan se, että niissä neuvotteluissa päätetyt asiat viedään niihin sopimusasiakirjoihin semmoisenaan, ku ne oikeesti tarvii tehdä, että tulkintaerimielisyydet itse sopimustekstistä pystytään blokkamaan pois».

### 3. Sopimusten joustavuus sopimustoiminnassa

#### 3.1. Taustaksi

*Reagoiva sopimus*<sup>21</sup> on pitkäkestoinen liikesopimus (esimerkiksi kumppanuus-sopimus). Reagoivan sopimuksen ideaan liittyy se, minkälaisilla sopimusteknisillä mekanismeilla saadaan joustavuutta sopimukseen ja sopimussuhteeseen. Nämä sopimustekniset mekanismit reagoivat olosuhteiden muuttuessa tai käy-

<sup>21</sup> Antti Tieva, Reagoivan sopimuksen idea sopimusteknisenä lähtökohtana, s. 433–453, *Lakimies* 3/2008.

tännön tilanteiden ja ongelmien ilmetessä siten, että sopimusosapuolet voivat jatkaa sopimussuhdettaan. Reagoiva sopimus antaa keinovalikoiman ratkaista erimielisyydet ja riidat joustavasti ja nopeasti hyödyntäen vaadittavia ammatillisia erityisosaamisia. Toisin sanoen reagoiva sopimus reagoi esimerkiksi muuttuvien tilanteiden ja ongelmien vaatimalla tavalla ja antaa edellytykset joko jatkaa sopimussuhdetta tai ratkaista riidat joustavasti ja tehokkaasti.<sup>22</sup>

Ensimmäinen reagoivan sopimuksen sopimusmekanismi on sopimusosapuolten yhteistyömenettelyt: Millaisia yhteistyömenettelyjä sopimuksessa voi olla, jotta sopimusosapuolet voivat reagoida sopimuskaudella ilmeneviin muuttuviin tilanteisiin ja ongelmiin? Millaiset sopimusehdot siis mahdollistavat esimerkiksi kumppanuusperusteisessa liikesuhteessa joustavan menettelytavan, jolla esiin nousevat kysymykset voidaan ongelmitta ratkoa ja jatkaa edelleen sopimussuhdetta?<sup>23</sup>

Toinen reagoivan sopimuksen sopimusmekanismi koskee olosuhteiden muutoksia ja uudelleenneuvotteluja. Tässä keskitytään siihen, mikä funktio kyseisillä sopimusehdoilla on ja miksi niiden laatiminen pitkäkestoisiin liikesopimukseen on perusteltua. Oleellista on myös, mikä suhde kyseisellä sopimusmekanismilla on reagoivan sopimuksen käsitteeseen.<sup>24</sup>

Kolmas reagoivan sopimuksen sopimusmekanismi on erimielisyyksien ja riitojen ratkaisu. Tältä osin keskitytään pitkäkestoisiin liikesopimukseen kehitettyihin vaihtoehtoisii erimielisyyksien ja riidanratkaisukeinoihin. Näitä ovat esimerkiksi sovittelu, seurantaryhmä sekä välimiesmenettely. Tässä yhteydessä perustellaan, miksi kyseiset keinot ovat osa reagoivan sopimuksen käsitettä.<sup>25</sup>

### 3.2. Haastattelujen tulokset

#### 3.2.1. Yleistä joustavuudesta

Valtaosa haastateltavista näki, että sopimusten joustavuus on merkittävää ja tavoiteltavaa pitkäkestoisissa sopimussuhteissa. Se, mitä joustavuudella tarkoitettiin, vaihteli jossain määrin kiinteistöpalvelualan ja rakennusalan välillä. Myös toimijakohtaisia näkemyseroja löytyi. Tässä viitekehyksenä oli sopimusosapuolten välinen suhde. Muuten teemaa ei rajattu.

Huomionarvoista oli se, että joustavuuden saavuttaminen sopimukseen ja sopimussuhteisiin riippui jossain määrin siitä, oliko kyseessä julkinen vai yksityinen hankinta. Kaksi toimijaa painotti, että julkisissa hankinnoissa ja niiden sopimuksissa joustavuus oli rajoitettua eli ei vapaasti määriteltävissä. Tämän

---

<sup>22</sup> Ibid. s. 434

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

vuoksi julkisissa hankinnoissa joustavuuden luominen sopimuksiin oli haastavaa.

Hankintajuridiikan lähtökohta aiheuttaakin nähdäkseni sen, että joustavuutta tavoittelevien sopimusmekanismien on oltava mukana jo tarjouspyynnön mukana olevassa sopimusmallissa. Ne eivät myöskään voi muuttaa sopimuskaudella radikaalisti alkuperäistä kilpailutettua sopimusta. Toisaalta eräs haastateltava huomautti, että julkiset hankinnat voidaan aina kilpailuttaa uudelleen, mikä tuo joustavuutta.

Tästä poiketen eräs haastateltava korosti, että koska yksityisissä järjestelyissä ei tarvitse noudattaa hankintalakia, menettelyt ovat vapaampia. Toinen totesi, että sopimuksiin pitää pyrkiä luomaan joustavia ehtoja. Tässä suhteessa vaikeimpia olivat yllätykselliset tapahtumat, joihin kumpikaan ei ollut osannut varautua. Kolmas tähdensi, että joustavuutta voi olla käytännössä vaikea saavuttaa.

Eräs kiinteistöpalvelualan toimija oli vahvasti sitä mieltä, että sopimustekniikalla pitää pyrkiä saavuttamaan joustavuutta sopimuksiin. Haastateltava totesi seuraavasti:

» – – sopimustekniikalla sitä joustavuutta varmistetaan ja tähän tulee, se hän on vaan korostunut. Ennen kirjoitettiin hyvin ykskantaan ja niinku lyötiin lukkoon ikään kuin se toiminta tästä eteenpäin. Ja nyt tänä päivänä, niin toimintaympäristöt muuttuu niin voimakkaasti, niinku tänään tiedämme. Niin se on myöski näkyny jo jonku aikaa ihan selkeesti sopimusteksteissä. Että asiakkaat halua varautua erityisesti muutostilanteisiin ja niist kirjotetaan tekstiä. Eli sinne tulee neuvottelumenettelyt ja sitte muutuneiden olosuhteiden säätely siitä, millon ne tulee voimaan ja miten niistä sovitaan. Se on ihan tätä päivää.»

Toinen kiinteistöpalvelualan haastateltava korosti sopimuksen merkitystä myös tilanteissa, joissa käytännön toiminta menisikin toiseen suuntaan. Tästä poiketen eräs rakennusalan toimija korosti, että Suomi on pieni markkina, ja oleellista onkin kyetä säilyttämään asiakassuhteet. Tämä vie joskus tilanteisiin, joissa käytännön toiminta ohittaa sopimusehdot. Toimija jatkoi, että » – – inhimillisellä hallintatekijäl on hemmetin paljo suurempi merkitys ku sillä, et mitä siel paperis lukee viime kädessä».

### 3.2.2. Yhteistyömenettelyt

Kaikki haastateltavat olivat sillä kannalla, että yhteistyömenettelyillä on paljon merkitystä kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisissa sopimussuhteissa ja että niissä voidaan käsitellä asioita laaja-alaisesti ja ratkaista ongelmia. Vain yksi toimija totesi, että heidän yhteistyömenettelynsä eivät olleet kovin kehittyneitä. Heilläkin oli kuitenkin käynnissä kehityshanke, jonka yhtenä osana oli kyseisten menettelyjen kehittäminen. Yleisesti katsoen haastateltujen kehittyneimmät yh-

teistyömenettelyt oli laadittu elinkaarihankkeissa ja kiinteistöpalveluiden kumppanuusjärjestelyissä.

Koska elinkaarihankkeisiin kuuluu sekä rakentamista että palveluntuottamista, niiden yhteistyömenettelyt olivat suhteellisen monipuolisia. Kaksi haastateltavaa totesi ensinnäkin, että työmaakokouksilla oli tärkeä rooli. Niissä voitiin käsitellä muun muassa ongelmatilanteita ja muita käytännön asioita, joita rakennustyömaalle kuului. Toinen haastateltava oli pohtinut työmaakokousten kehittämistä:

» – – sitä miettiny, että jollaki tavalla kun työmaalla porukka riitaantuu, niin jotenki joustavasti pitäis saada tai olis sovittu etukäteen jo, että ku siellä ei asiassa päästä eteenpäin, niin sitte olis sovittu, että mikä on seuraava taso, joka alkaa käsitellä niitä asioita...et se olis jo kirjattu sopimukseen, niin mun mielestä se olis kyllä ihan hyvä asia, et se ei ois mikään suuri asia, kun todettas vaan, että nyt tää työmaatase ei enää pysty sopimaan asioista, niin sitten vaan joustavasti siirryttäis seuraavalle tasolle.»

Elinkaarihankkeiden sopimuskaudella oli erilaisia yhteistyömenettelyjä, joilla voi olla merkittäväkin rooli. Yksi haastateltava totesi, että heillä menettelynä oli yhteistyöryhmä. Toinen puolestaan totesi, että heidän elinkaarihankkeessaan oli sopimuskokousmenettely. Tämä kokous kokoontui neljännesvuosittain. Näissä molemmissa instansseissa voitiin ratkoa muun muassa sopimus-suhteeseen tavalla tai toisella liittyviä ongelmatilanteita. Menettelyissä oleelliseksi nähtiin se, mitkä ovat yhteistyöinstanssin toimivaltuudet ja sen mahdollisuudet päättää asioista sitovasti sekä päätöksenteossa käytetty enemmistötekniikka.

Kaikilla neljällä kiinteistöpalveluiden toimijalla oli monitasoisia yhteistyömenettelyjä. Erityisesti ne korostuivat kumppanuusjärjestelyissä. Esimerkiksi erään toimijan sopimukseen oli kirjattu menettelyiden – käyttäjäkokoukset, ylläpidon kuukausikokoukset, puolivuotiskehityskokoukset ja muut räätelöivät tapaamisenmenettelyt – tiheys.

Yhteistyömenettelyjen tarkoitus näytti konkretisoituvan ongelmien käsittelyssä. Eräs haastateltava totesi omasta yhtiöstään, että asiakkuudesta vastaavat henkilöt ottavat asiat hoitaakseen, jos ongelmia ilmenee sopimuskaudella. Toinen puolestaan totesi, että neuvottelut olivat tärkeitä ongelmien käsittelyssä. Hän lisäsi, että »isona toimijana kenelläkään ei ole halua suututtaa meitä».

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että ongelmien eskaloituminen pyritään ehkäisemään yhteistyömenettelyillä. Yksi heistä kuitenkin totesi, että riittävän vaikeiksi menneitä ongelmia joudutaan ratkomaan oikeudessa. Toinen heistä korosti kahdenvälisiä menettelyjä ongelmien ratkonnassa: »Kun nämä asiat hoidetaan hyvin, niin sitte näitä välimies-, käräjäoikeusmenettelyjä, ei niihin kukaan halua mennä ja hyvin harvinaisiahan ne on ollukki. Että kyllä nää asiat pitää pystyä sopimaan.»

### 3.3.3. Olosuhteiden muutokset

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että erilaisilla olosuhteiden muutoksilla on kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisissa sopimussuhteissa paljon painoarvoa. Olosuhteiden muutoksia voi olla monen tyyppisiä. Artikkelissa keskitytään olosuhdemuutoksiin, joilla on vahva yhteys sopimusosapuolten väliseen suhteeseen. Kävi ilmi, että olosuhdemuutokset vaihtelivat luonteeltaan hieman riippuen siitä, oliko kyseessä elinkaarisopimus, teollisuuden kunnossapitosopimus vai kiinteistöpalvelusopimus. Myös liikavaikeustilanteet oli jollain tavalla huomioitu valtaosassa toimijoiden sopimuksista.

Eräs haastateltava totesi, että elinkaarisopimuksiin oli ollut vaikeaa kehittää yleisluontoista sopimusehtoa, joka ottaisi huomioon olosuhteiden muutokset. Aiheeseen ei haastateltavan mukaan ollut ehkä riittävästi kiinnitetty huomiota. Toinenkin toimija painotti, että juridiikan merkitys korostui elinkaarihankkeissa, esimerkiksi juuri olosuhteiden muuttuessa. Kolmas haastateltava huomautti, että tekniset vaatimukset voivat muuttua elinkaarihankkeissa. Tämä oli heillä hoidettu lisätyömenettelyllä. Neljäs totesi, että hintatasomuutoksetkin voivat olla ongelmallisia elinkaarihankkeissa.

Kiinteistöpalveluista eräs haastateltava totesi, että tilaajien kiinteistömäärän muutokset sopimuskaudella pakottavat palveluntuottajat käytännössä joustavuuteen. Toisen toimijan mukaan tilaajan tarpeet palveluille, kuten niiden laajuudelle, voivat muuttua ajan myötä. He olivat varautuneet muutoksiin sopimuksiinsa: »Jos kohteita lisääntyy, niin niitä voidaan lisätä sinne ilmotusmenettelyn kautta, tai jos kohteita myydään tai niitä poistuu muuten tarpeen piiristä, niitä voidaan poistaa sopimuksen piiristä ilmotusmenettelyn kautta tietyllä varoajalla».

Sama haastateltava totesi edelleen, että tehtäväsäilytysten muutoksista oli sovittava yhdessä. Tällöin niitä muutettiin vastaamaan käytännön tarvetta, ja samalla hinta muuttui. Eräs haastateltava piti haastavina esimerkiksi tilanteita, joissa viiden vuoden kunnossapitosopimuksessa tilaaja lopetti koko bisneksen kahden vuoden jälkeen.

Haastateltavat arvioivat lakien, asetusten ja viranomaispäätösten muutosten merkitystä täysin yhdenmukaisesti. Kaikkien, myös tilaajien, mielestä vastuu näistä muutoksista kuului tilaajalle. Eräs totesi, että jos kiinteistönomistajaa kohtasi uusi velvoite (esimerkiksi lain johdosta), sen tuli myös kantaa tämä. Hän lisäsi myös, että näistä asioista ei aina sovita etukäteen, mikä puolestaan aiheuttaa kiistoja. Eräs tilaaja näki asian niin, että »ei yhteiskunta voi toimia minusta, jos nää riskit jäis palveluntuottajalle kun lakia muutetaan».

Liikavaikeus ja uudelleenneuvottelut olivat jossain muodossa tuttuja kaikille haastatelluille. Vastauksista kävi ilmi, että kyseiset tilanteet rinnastuivat kohtuuttomiin tilanteisiin ja niiden sopimusteknisessä määrittelyssä oli eroavaisuuksia. Eräs toimija totesi, että liikavaikeustilanteita oli vaikeaa laatia sopimus-

ehdoiksi. Toinen huomautti, että liikavaikeuden tapaiset tilanteet oli haastavaa laatia sopimukseen varsinkin julkisissa hankkeissa. Silti haastateltavan mielestä kohtuuden ja terveen järjen kannalta kyseiset ehdot olivat hyviä ja tavoiteltavia. Hän lisäsi vielä, että julkisten hankintojen kohtuullistaminen oli muutoinkin ongelmallista.

Eräs haastateltava mainitsi, että liikavaikeus ymmärrettiin heillä kohtuuttomuutena ja kyseiset tilanteet velvoittivat käytännössä neuvotteluihin. Toinen totesi samansuuntaisesti liikavaikeuden olevan verrattavissa sopimuksen purku-tilanteisiin, jotka käytännössä laukaisevat neuvottelut (esimerkiksi yrityssaneeraus).

Eräs haastateltava näki asian niin, että » – – jos se ehto ei muuhun velvota ku neuvotteluun, niin sanoisin, että jos välit on kunnossa niin niihin neuvotteluihin pääsee ilman sitä ehtookin ja jos ne välit ei oo kunnossa niin tuskin tollakaan ehdolla välttämättä sitte se sopimus syntyy.» Näin ollen tämä näkemys korosti sopimuksesta irrallisten tekijöiden, kuten henkilösuhteiden ja niin sanottujen liike-elämän lakien painoarvoa. Tämä vääjäämättä vaatii liikavaikeustilanteiden punnintaa ja pohdintaa. Kummalla on viime kädessä käytännössä suurempi voima, kirjallisella sopimuksella vai sopimuksesta irrallisilla tekijöillä?

Kahdella toimijalla näkemys liikavaikeudesta ja uudelleenneuvotteluista määrittyi osittain sopimuksen irtisanomisoikeuden pohjalta. Toinen totesi, että jos olosuhteet muuttuvat olennaisesti, laukeaa neuvotteluvollisuus. Jos neuvotteluissa ei päästä yksimielisyyteen, molemmilla osapuolilla on irtisanomisoikeus tietyllä irtisanomisajalla. Toinen puolestaan hahmotti asian suoraviivaisemmin niin, että heillä oli sopimuksissa lyhyet irtisanomisajat.

### 3.3.4. Konfliktinratkaisu

Kaikki haastateltavat huomioivat konfliktinratkaisun sopimuksissaan: jokaisessa liikesopimuksessa määritellään jokin instanssi, jossa mahdolliset konfliktit ratkaistaan. Vastauksista oli pääteltävissä, että konfliktinratkaisulla oli enemmän painoarvoa rakennusalalla kuin kiinteistöpalvelualalla. Tämä ilmeni muun muassa siinä, että kiistojen kohteiden taloudelliset arvot olivat usein suurempia rakennusalalla kuin kiinteistöpalveluissa. Rakennusalan toimijoiden vastauksissa ilmeni myös se, että heidän sopimusjärjestelyissään (erityisesti elinkaarihankkeet) oli monenlaisia konfliktinratkaisutapoja. Kiinteistöpalvelupuolella nämä olivat yksipuolisempia.

Neljä haastateltavaa totesi, että he käyttivät käräjäoikeutta riidanratkaisukeinona. Yksi täydensi, että kiinteistö- ja rakennusalan järjestelyissä yleisesti käytetään käräjäoikeutta riidanratkaisussa. Yksi toimija täsmensi, että Helsingin käräjäoikeus käsitteli yrityksen koko maan konfliktit. Toinen puolestaan mainitsi, että vain yrityksen pienet tapaukset vietiin Helsingin käräjäoikeuteen.



Muutama haastateltava totesi, että heidän järjestelyissään käytettiin välimiesmenettelyä riidanratkaisuna. Yksi heistä totesi, että eräessä heidän elinkaarihankkeessaan oli välimiesmenettely riidanratkaisupaikkana. Tämän syyksi hän näki sen, että yksityisen konsortion ulkomaiset toimijat vaativat tätä menettelyä. Toinen puolestaan totesi, että laajoissa ja syvissä kiinteistöpalveluiden kumppanuuksissa ei mennä muun muassa liikesalaisuuksien vuoksi käräjille riitelemään vaan välimiesmenettelyyn.

Enemmistö oli joko käyttänyt sovittelua riidanratkaisumenettelynä tai kannatti sen kokeilemista. Yksi korosti, että he olivat saaneet hyviä kokemuksia sovittelusta, kun taas toinen ei ollut saanut. Eräs haastateltava korosti, että parasta on, jos yritykset kykenevät sopimaan konfliktit. Kaiken kaikkiaan kävi ilmi, että sovittelua käytettiin menettelynä yleisemmin rakennusosalalla kuin kiinteistöpalvelualalla.

Muita vaihtoehtoisia konfliktinratkaisukeinoja oli käytössä harvemmin. Eräessä elinkaarihankkeessa oli käytössä asiantuntijaryhmä<sup>26</sup>, joka toimii ikään kuin välimiesmenettelyn esiasteena. Toimenkin toimija totesi, että tämän tyyppiset instanssit, kuten seurantaryhmä, olivat kokeilunarvoisia. Eräs haastateltava otti esiin varsinkin rakennusosalalla sovellettavan lausuntomekanismin. Hän viittasi Saksaan, jossa oli rekisteröityjä asiantuntijoita, jotka antoivat tuomioistuinten sitovia lausuntoja. Suomessa haastateltava piti ongelmallisena pieniä piirejä. Lausunnonantajia oli vähän, ja lähes jokainen heistä oli profiloitunut joko tilaajan tai palveluntuottajan puolelle.

Haastateltavien näkemykset eri riidanratkaisukeinojen hyvistä ja huonoista puolista toivat esiin mielenkiintoisia piirteitä. Vaikka yleinen tuomioistuin oli useissa tapauksissa riidanratkaisuvälineenä, toimijat olivat niitä kohtaan kriittisiä. Kolme toimijaa korosti, että yleisissä tuomioistuimissa tapausten käsittely kestää aivan liian kauan. Yksi huomautti, että välimiesmenettely oli usein nopea. Toinen taas totesi, että yleisten tuomioistuinten hitauden vuoksi sovittelua ja välimiesmenettelyä voisi käyttää enemmänkin.

Toinen yleisten tuomioistuinten heikkous oli osaaminen. Kolme toimijaa totesi, että asiantuntijuus ei esimerkiksi kärjäoikeuksissa useinkaan riitä. Eräs havainnollisti asiaa: »Kärjäoikeushan on se, että sehän tarkoittaa et lyödään golflyönti tämmöses huonees ja katottaa et kehe se pallo osuu.» Välimiesmenettelyyn oli mahdollista saada asiantunteva välimies. Yksi haastateltava korosti, että kiinteistö- ja rakennusalan oikeustapaukset vaativatkin usein erityisosaamista. Silti yksi haastateltava totesi yleisten tuomioistuinten kunniaksi, että » – –

<sup>26</sup> Paavo Tukkinen, s. A 5, Helsingin Sanomat 24.4.2009. Hän toteaa, että elinkaarihankkeen toimijoiden yhteinen asiantuntijaryhmä selvitteli E18-tien rakentamiseen liittyviä erimielisyyksiä. Kyse oli miljoonien eurojen intresseistä. Ensinnäkin toteuttaja vaati tilaajalta korvauksia viivästyksestä. Toiseksi oli kyse lisätöiden (esimerkiksi valvontakameroiden lisähankinnoista) korvaamisen vaatimisesta. Tämä osoittaa, että vaihtoehtoisia konfliktinratkaisutapoja (muitakin kuin esimerkiksi sovittelu) on Suomessa käytössä, esimerkiksi elinkaarihankkeissa.

yleisissä oikeuksissa asioiden päätösten perustelut on kehittynyt ihan valtavasti, en tiedä, otanks mä 20 vuoden perspektiivin vai vielä pidemmän...»

Yhden toimijan mukaan valtionhallinnossa suosittiin yleisiä tuomioistui-  
mia. Synä tähän haastateltava näki, että julkiset toimijat osoittavat näin luotta-  
musta yleisiin tuomioistuimiin ja että tuomioistuimet myös linjaavat ratkaisuil-  
laan oikeuskäytäntöä. Tätähän ei tapahdu esimerkiksi välitystuomioissa, jotka  
usein on sovittu salaisiksi. Silti tämäkin toimija korosti, että yksityisellä puolel-  
la välimiesmenettelyllä oli tiettyjä etuja. Kaksi totesi, että välimiesmenettely voi  
muodostua erittäin kalliiksi, mikä on tietysti huono asia. Yksi haastateltava huo-  
mautti, että kiinteistöpalveluissa kiistojen rahamäärä oli yleensä pieni, ja siksi  
välimiesmenettelyn hyötyjä ei saavuteta.

## 4. Luottamus ja lojaliteettivelvollisuus sopimustoiminnassa

### 4.1. Taustaksi

Luottamuksen<sup>27</sup> on nähty ilmenevän vaihdannassa muun muassa siten, että so-  
pimusta tehtäessä sopimusosapuolten on annettava toisilleen totuudellisia tieto-  
ja. On kyse annettujen tietojen luotettavuudesta. Totuudellisuus liittyy aina joko  
menneisyyteen tai nykyhetkeen, kun taas luotettavuus kohdistuu tulevaisuu-  
teen.<sup>28</sup> Kaiken kaikkiaan luottamus on sosiaalinen mekanismi, joka tekee tule-  
vaisuuteen suuntautumisen mahdolliseksi. Luottamuksella on erityinen merkitys  
sopimuskumppania valittaessa: se rajaa ja osaltaan suuntaa yritysten välistä yh-  
teistyötä. Luottamus näyttää olevan keskeinen sekä yrityksen sisäisen että yri-  
tysten välisen yhteistyön kehittymisen edellytys. Mikäli toimija ei luota yhteis-  
työkumppaneihinsa, hän pyrkii yleensä pidättämään itselleen informaatiota ja  
salaa ideoitaan sekä päätelmiään.<sup>29</sup>

Pitkäkestoiset sopimukset, toisin kuin lyhytkestoiset sopimukset, sitouttavat  
yritykset usein syvälliseen yhteistyöhön. Tällöin muun muassa taloudellisten  
panostusten määrä on huomattava. Liike-elämän pitkäkestoisen sopimussuhteen  
osapuolten välille muodostuu usein eriasteisia keskinäisiä riippuvuussuhteita.  
Jos yhteistyösuhdetta luovat osapuolet luottavat toisiinsa, esimerkiksi vuorovai-  
kutus ja informaation vaihto voi olla runsasta. Tällöin hedelmällinen yhteistyö  
on saavutettavissa. Näin ei tapahdu, jos luottamusta ei ole.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Ks. Antti Tieva, Luottamus, lojaliteettivelvollisuus ja liike-elämän pitkäkestoiset sopimuk-  
set, s. 240–251, Defensor Legis 2/2006.

<sup>28</sup> Matti Norri, Luottamuksen käsite ja laki, s. 471–473, Defensor Legis 3/2004.

<sup>29</sup> Tieva 2006, s. 244.

<sup>30</sup> Ibid.

Lojaliteetikäsitteen avulla voidaan tarkastella erityisesti pitkäkestoisissa sopimuksissa ilmeneviä tilanteita, joissa osapuolelta voidaan vaatia sopimus-kumppanin etujen huomioon ottamista ilman, että vaatimusta voitaisiin palauttaa minkään muun erityisen velvoitteen piiriin.<sup>31</sup> Lojaliteettivelvollisuudella on tarkoitettu sopimusoikeudessamme velvollisuutta ottaa vastapuolen edut huomioon kohtuullisissa määrin ilman, että sopimuksesta aiheutuvat omat oikeudet vaarantuvat kohtuuttomasti.<sup>32</sup>

Lojaliteettivelvollisuudella on oikeudellista vaikutusta ja painoarvoa kaikissa sopimussuhteen vaiheissa. Ensinnäkin se voi nousta esiin sopimusvalmistelun aikana. Pitkäkestoiset sopimukset vaativat usein perusteellisen ja suunnitellun sopimusvalmistelun sopimusneuvotteluineen ja sopimusehtojen laatimisineen. Lojaliteettivelvollisuuden vaikutukset voivat konkretisoitua näissä tilanteissa. Sopimusneuvottelujen aikana osapuoli on velvollinen aktiivisesti ehkäisemään sellaisia erehdyksiä, jotka voivat aiheuttaa tappiota toiselle osapuolelle. Siten myös vaikenemisella voi olla oikeudellisia seuraamuksia.<sup>33</sup>

Sopimuksen solmimisvaiheessa sopimuksella määritellään yhteisen toiminnan päämäärä, ja tällöin on otettava huomioon ja suojattava osapuolten edut ja oikeudet. Osapuolten intressejä ei myöskään tule nähdä vain vastakkaisina ja kilpailevina. Lojalisuusnäkökulma on moraalisaäntö, joka korostaa osapuolten välistä luottamussuhdetta ja avoimuutta. Myös sopimustyyppillä on merkitystä pelailtaessa niitä lojaliteettivelvollisuuteen. Mitä enemmän sopimussuhde edellyttää osapuolten yhteistoimintaa sekä luottamusta, sitä ankarammaksi käy kohtuullisen lojaliteetin vaatimus.<sup>34</sup> Tämä vahvistaa johtopäätöstä, että pitkäkestoisia sopimuksia valmisteltaessa lojaliteettivelvollisuus korostuu ja saa merkittävää painoarvoa.<sup>35</sup>

Sopimusvalmistelun ohella lojaliteettivelvollisuuden merkitys ja vaikutus on oleellinen sopimuskaudella.<sup>36</sup> Sopimussuhteen toimiessa ei yleensä ilmene suuria ongelmia. Sopimusosapuolet toimivat tällöin kuten kulloinkin on sovittu,

<sup>31</sup> Jukka Mähönen, Siviilioikeuden kantavat periaatteet, s. 132, teoksessa Ari Saarnilehto (toim.), Varallisuus oikeuden kantavat periaatteet, Vantaa 2000.

<sup>32</sup> KKO on käyttänyt muun muassa seuraavissa ratkaisuisaan lojaliteettivelvollisuutta yhtenä tapauksen ratkaisuperusteena: KKO 2008:91, KKO 1993:130, KKO 1984 II 181.

<sup>33</sup> Lars Björne, Lojaliteettiperiaatteen kehityksestä, s. 8, teoksessa Ari Saarnilehto (toim.), Lojaliteettiperiaate: Oikeusperiaatteet ja oikeuskäytäntö -tutkimusprojekti, Turku 1994.

<sup>34</sup> Harri Hirvi, Lojalisuus pankkisuhteissa, s. 26, teoksessa Ari Saarnilehto (toim.), Lojaliteettiperiaate: Oikeusperiaatteet ja oikeuskäytäntö -tutkimusprojekti, Turku 1994.

<sup>35</sup> Tieva 2006, s. 247.

<sup>36</sup> Tästä heijastumana on esimerkiksi *Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen 7 §*, Helsinki, 1998, jonka mukaan urakoitsijan tulee tiedottamalla, sopimalla ja muulla yhteistoiminnalla tilaajan ja muiden urakoitsijoiden kanssa varmistaa rakennustyön sujuva ja turvallinen suoritus sekä järjestää ja suorittaa työnsä niin, että ne eivät tarpeettomasti häiritse tilaajan tai muiden urakoitsijoiden töitä samalla rakennustyömaalla. Tämä pykälä määrittää käytännönläheisesti lojaliteettivelvollisuutta rakennusurakkasopimusten osalta. Se osaltaan kertoo myös, että lojaliteettivelvollisuus on sopimusehtona mahdollista kirjoittaa enemmän laivempaan muotoon kuin täysin yksiselitteisen velvoitteen sisältävän sopimusehdon muotoon.

ja yhteistyö toimii. Pitkäkestoisissa sopimuksissa ja sopimussuhteissa lojaliteettivelvollisuus aktualisoituukin erityisissä tilanteissa, joissa edellytetään myös toisen sopimusosapuolen etujen huomioonottamista.<sup>37</sup>

Kun sopimus käsitetään prosessina, erilaisilla lojaliteettitekijöillä voidaan nähdä olevan merkitystä sopimussuhteen päättyessä ja sen jälkeenkin. Voidaan-kin edellyttää, että pitkäkestoisen sopimuksen päättymisen aikaan ja sen jälkeen sopimusosapuolilta voidaan vaatia lojaalisuutta toisiaan kohtaan.<sup>38</sup> Tämä voi ilmetä esimerkiksi niin, että entiselle sopimuskumppanille ei aiheuteta haittaa paljastamalla aiemmin sopimussuhteen aikana salassa pidettävänä olleita tai tietoon tulleita tietoja tai muutoin toimimalla vastoin entisen sopimuskumppanin etua.<sup>39</sup>

## 4.2. Haastattelujen tulokset

### 4.2.1. Sopimustoiminta

Enemmistö haastatelluista näki luottamuksella ja lojaliteettivelvollisuudella olevan sopimusoikeudellista painoarvoa sopimustoiminnassaan ja oli tavalla tai toisella myös huomionnut ne. Merkittäviä eroja ei ilmennyt siinä, oliko kyseessä rakennusalan vai kiinteistöpalvelualan toimija.

Eräs haastateltava totesi, että he pyrkivät toimimaan näiden periaatteiden mukaisesti ja että hän henkilönä oli kyseisten periaatteiden ehdoton vaalija. Toinen kuvasi, että heidän yhtiönsä pyrkii olemaan luotettava ja lojaali ja vaatii samaa toiselta osapuolelta. Kolmas totesi, että kyseisillä periaatteilla ainakin pitäisi olla suuri merkitys ja että viime vuosina niiden merkitys oli vain lisääntynyt. Neljäs tähdensi, että kyseisille periaatteille tuli antaa painoarvoa, vaikka niistä ei ollut esimerkiksi lainsäädäntöä. Viides totesi, että varsinkin lojaliteetti oli tärkeä asia ja korostui kumppanuuksissa.

Vaikka enemmistö näki teeman näin, nostivat eräät toimijat esiin kriittisiä, liike-elämän lakeihin liittyviä seikkoja. Esimerkiksi eräs toimija naurahti, että »...kyl mä sanoisin, et kyl tää reaali maailma on raadollisempi kun mitä näiden periaatteiden mukaan se toiminta osapuolilla on, et ikävä kyllä, ikävä kyllä». Hän lisäsi myös, että jos henkilösuhteet eivät olleet kunnossa, voitiin hakeutua kyseisten periaatteiden taakse. Toinenkin toimija korosti henkilösuhteita. Hän kuvasi, että jos henkilösuhteet toimivat, voidaan asioista sopia vapaasti, ja jos eivät toimi, kaikki kirjataan esimerkiksi työmaakokouksissa ylös. Hän lisäsi, että joskus osapuolten välillä voi olla niin paljon luottamusta, että asioista sovi-

<sup>37</sup> Tieva 2006, s. 248.

<sup>38</sup> Ks. Pöyhönen, s. 221.

<sup>39</sup> Tieva 2006, s. 248.

taan suullisesti kuitenkin määrittelemättä, kuka maksaa, mikä on aiheuttanut käytännössä ongelmatilanteita.

Eräs haastateltava huomautti, että kyseisten periaatteiden vastakohtana on realismi taloudellisten tulosten maksimoinnista, ja jatkoi: »Tärkeintähän on se oikeestaan loppujenlopuks, että ne odotukset toteutuu puolin ja toisin.» Eräällä toimijalla oli selvä pyrkimys siihen, ettei koskaan käytetä toisen osapuolen tietämättömyyttä hyväksi, vaan pyritään avoimesti tuomaan kaikki asiaan vaikuttavat seikat esille. Toinen korosti, että lojaliteettivelvoitteen osalta elämä käytännön toiminnan tasolla oli kirjavaa. Velvoite korostui sen mukaan, kuinka suuri toimija tai kuinka tekninen osapuoli oli kyseessä.

Muutamat haastateltavat kommentoivat sitä, huomioivatko he kyseisten periaatteiden oikeudelliset vaikutukset toiminnassaan. Eräs toimija sanoi, että periaatteiden oikeudelliset vaikutukset pyrittiin huomioimaan. Tätä kuitenkin hankaloittaa se, että kun toimitaan ihmisten pyörittämässä bisneksessä, kaikkia ei pystytä kontrolloimaan. Toinen totesi puolestaan, että jos tulee vastaan vilpillistä tai siihen verrattavaa väärää tietoa, noudatetaan yksinkertaista logiikkaa eli lopetetaan yhteistyö.

#### 4.2.2. Sopimusasiakirjat

Luottamuksen ja lojaliteettivelvollisuuden huomioimisessa varsinaisissa sopimuksissa tai muissa sopimusasiakirjoissa oli eroja haastateltavien keskuudessa. Valtaosalla periaatteet oli jollain tavalla huomioitu asiakirjoissa, tai vaihtoehtoisesti he näkivät, että ne tulisi huomioida. Eräs toimija totesi, että teema korostui esimerkiksi elinkaarihankkeissa ja niiden sopimuksissa, koska ne olivat poikkeuksellisen pitkäkestoisia sopimusjärjestelyjä.

Yksi haastateltava mainitsi, että joistain heidän kumppanuussopimuksistaan löytyi yleisluontoisia mainintoja lojaliteetista. Kaksi toimijaa totesi, että periaatteet tulisi kirjata sopimukseen. Toinen heistä korosti, että varsinkin lojaliteettivelvollisuuden kirjaaminen sopimukseen oli perusteltua ja että se veisi sopimuskäytäntöjä eteenpäin. Neljäs mainitsi, että vaikka periaatteet eivät löydy heidän sopimuksistaan, heillä on taustalla vankka yhteiskuntavastuullinen toiminta-ajatus. Viides puolestaan huomautti, että heidän sopimuksissaan periaatteista ei ollut erillisiä ehtoja, mutta ne oli kuitenkin sisällytetty muulla tavoin sopimusteksteihin.

Viisi haastateltavaa korosti, että luottamuksella ja lojaliteettivelvollisuudella oli sopimusoikeudellisesti merkitystä sopimusvalmistelussa. Eräs totesi, että heillä oli tarjouspyyntökirjeessä kohta, jonka mukaan neuvottelukumppanin tulisi kertoa, mikäli huomaisi mahdollisen virheen. Tällöin virhe voitaisiin korjata ajoissa. Toinen jatkoi kokemuksellaan siitä, että jos urakkalaskennassa oli tehty virhe, virheestä tietoinen tilaaja harvoin ilmoitti tästä tarjoajalle. Tämäkin oli ilmentymä liike-elämän laeista.

Kaksi haastateltavaa nosti esiin sopimusneuvotteluihin liittyviä ulottuvuuksia. Toinen heistä totesi, että heillä oli neuvottelupohjana yhteisen hyvän löytäminen. Toinen puolestaan huomautti, että neuvotteluissa lojaliteetti oli harmaampaa aluetta ja vaikeasti kontrolloitavissa. Tähän tulisivin haastateltavan mukaan kiinnittää lisää huomiota. Hän jatkoi, että »Minä inhouse lawyerina pyrin neuvomaan meidän neuvottelijoita huomioimaan lojaliteettivelvoitteen jo sopimusneuvotteluvaiheessa.» Eräs haastateltava kokosi periaatteiden merkityksen valmisteluvaiheessa kysymykseen, olivatko osapuolet sopimisen hetkellä todella kertoneet ja tuoneet esille kaikki sopimiseen liittyvät oleelliset asiat.

Kaksi toimijaa huomautti, että heidän sopimusjärjestelyissään oli käytössä salassapitovelvollisuuksia. Toisella ne otettiin käyttöön esimerkiksi neuvotteluihin ryhdyttäessä. Toinen puolestaan korosti, että luottamuksellista tietoa ei saa toimittaa eteenpäin. Eräs haastateltava huomautti, että heidän sopimustensa mukaan toimijan tahallaan antamasta virheellisestä tiedosta oli sopimukseen määritelty sanktiot.

## 5. Lopuksi

Tässä artikkelissa on tutkittu Suomen kiinteistö- ja rakennusalan pitkäkestoisia liikesopimussuhteita. Artikkelissa on ollut kolme teemaa. Viittaukset sopimus-esimerkkeihin ovat tulleet pääasiassa elinkaarisopimuksista, kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimuksista ja rakennusurakkasopimuksista. Valitut teemat muodostavat yhden tavan lähestyä aihepiiriä. On hyvin mahdollista, että on olemassa muitakin aihepiiriin soveltuvia teemoja.

Yleisesti voidaan todeta, että artikkelin tulokset antavat kaikille teemoille empiiristä vahvistusta. Teemoja on aiemmin Suomessa tutkittu pikemminkin teoreettisesti. Tämä artikkeli avaa niihin uuden, käytännönläheisen näkökulman. On käynyt ilmi, että teemat korostuivat alan kumppanuuksissa. Silti niillä on painoarvoa myös perinteisemmissä liikesuhdemalleissa, kuten rakennusurakoissa.

Vaikka artikkelissa on vahva kiinteistö- ja rakennusalan näkökulma, voi sen teemoilla olla merkitystä muillakin toimialoilla. Erityisesti pitkäkestoisten kumppanuuksien hallinta- ja yhteistyörakenteissa on toimialoista riippumattomia yhtäläisyyksiä. Erilaisilla yhteistyömenettelyillä joudutaan pureutumaan samantyyppisiin sopimussuhdetta koskeviin kysymyksiin esimerkiksi laajoissa IT-alan kumppanuuksissa. Yksityiskohdat vain poikkeavat toisistaan. Sama pätee myös olosuhteiden muutoksiin ja konfliktinratkaisuun.

Käytännön esimerkit sopimushallinnasta ovat jakautuneet kolmeen pääosaan (sisäiset toimintatavat, ennakoiva sopiminen sekä sopimusneuvottelut ja niiden vastuuelementit). Näistä kaikista on noussut esiin tekijöitä, joiden mukaan sopimushallinta on tärkeä osa toimijoiden pitkäkestoisia liikesopimussuhteita ja

siihen kannattaa panostaa huomattavia resursseja. Esimerkiksi ennakoivassa sopimisessa tulee kiinnittää huomioita eri alojen asiantuntijoiden toimivaan sisäiseen yhteistyöhön yrityksissä sopimuksia valmisteltaessa.

Sopimusten joustavuus voidaan määritellä konkreettisemmin, kun tarkastellaan käytössä olevia sopimusmekanismeja. Tässä artikkelissa sopimusten joustavuus on hahmotettu reagoivan sopimuksen hengessä yhteistyömenettelyjen, olosuhteiden muutosten ja konfliktinratkaisun kautta. On käynyt ilmi, että kiinteistö- ja rakennusalalla sopimusten joustavuus on tavoiteltavaa. Tästä syystä onkin hyödyllistä laatia joustavuuden mekanismeja sopimukseen. Esimerkiksi yhteistyömenettelyt kannattaa määritellä sopimuksissa seikkaperäisesti. Tämä edellyttää toimijoilta panostusta sopimusvalmisteluun. Onnistunut sopimusvalmistelu vaatii sopimusosaamista. Tämä asettaa omat edellytyksensä toimijoille ja voi käytännössä merkitä esimerkiksi sopimuskoulutusta henkilöstölle.

Luottamus ja lojaliteettivollisuus on Suomessa vahvistettu kirjallisuuden ja oikeuskäytännön perusteella sovellettaviksi oikeusperiaatteiksi. Artikkelissa on selvitetty, mitä merkitystä niillä on alan toimijoiden sopimustoiminnassa ja sopimusasiakirjoissa. Painotukset vaihtelivat, mutta kaiken kaikkiaan niillä on painoarvoa molemmissa yhteyksissä. Tästä syystä on ensinnäkin järkevää huomioida periaatteiden oikeudellinen vaikutuspiiri sopimustoiminnassa. Toiseksi on hyödyllistä laatia periaatteista erityisiä sopimusehtoja sopimukseen. Ne voivat olla joko yleisluontoisia mainintoja tai pitemmälle meneviä määrittelyjä.

Artikkelissa on käynyt ilmi, että kirjallisten sopimusehtojen ja niistä irrallisten tekijöiden merkitys ja painoarvo vaihtelivat eri tilanteissa ja toimijoilla. Joissain kysymyksissä haastateltavat korostivat laadittujen sopimusehtojen merkitystä niin sanottuna »viimeisenä sanana». Toisinaan puolestaan korostettiin liike-elämän lakien voimaa – jopa niin vahvasti, että ne voivat ohittaa tapauskohtaisesti kirjallisen sopimuksen.

Tämä nousi esiin liikavaikeus- ja uudelleenneuvottelutilanteiden sekä luottamus- ja lojaliteettivollisuuskysymysten kohdalla. Vastauksissa korostettiin kulloisenkin sopimusjärjestelyn avainhenkilöiden välisiä suhteita. Huolimatta siitä, mitä sopimuksessa lukee, kyseisten henkilösuhteiden nähtiin olevan ratkaisevassa asemassa, kun mainittuja kysymyksiä käsitellään.

Tämä sopimuksista irrallisten tekijöiden merkitys herättää mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tältä osin mielenkiintoinen aihepiiri voisi olla sopimuskäyttäytyminen kiinteistö- ja rakennusalalla. Toimiva tutkimuskysymys olisi esimerkiksi: Mitkä ovat ja miten määräytyvät sopimusikäytymisen normit? Vastauksia voi hakea laadullisin menetelmin esimerkiksi kirjallisuuskatsauksella, haastatteluilla ja työpajatyöskentelyllä. Koko aihepiirin tarkastelussa voisi myös hyödyntää poikkitieteellisiä lähestymistapoja.

Toimialan liiketoiminnan kansainvälistyessä ja kumppanuuksjärjestelyjen yleistyessä sopimusikäytännöt monimutkaistuvat ja sopimustekniikan merkitys ja vaikutus alalla kasvavat. Tämä asettaa toimijoille uuden haasteen: Miten va-

rautua tähän kehitykseen? Mahdollisia vastauksia ovat esimerkiksi laaja-alaiset panostukset yrityksen omaan sopimuspolitiikkaan, sopimusmallien sisäinen kehitystyö, henkilöstön kouluttaminen ja ostopalveluiden tehostaminen, esimerkiksi parhaiden ulkopuolisten juridisten asiantuntijoiden löytämiseksi.