



Kiinteistöpalvelualan yrityksen palvelusopimushallintaprosessin kehittäminen

Hanna Lehtonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kiinteistöpalvelualan yrityksen palvelusopimushallintaprosessin kehittäminen

Hanna Lehtonen
Oikeustradenomi (AMK)
Opinnäytetyö
3/2023

Hanna Lehtonen

Kiinteistöpalvelualan yrityksen palvelusopimushallintaprosessin kehittäminen

Vuosi

2023

Sivumäärä

65

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda sisäisen sopimushallinnan kehittämisen malli isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalveluita tarjoavalle Matinkylän Huolto Oy:lle. Tavoitteena oli kartoittaa yrityksen tämänhetkisiä sopimushallinnallisia haasteita ja niihin liittyviä ongelmakohtia sekä johtaa näistä sopimushallinnan kehittämisen osa-alueiden kautta ratkaisuja ja toimenpide-ehdotuksia yrityksen sopimushallintaprosessin kehittämiseksi. Sopimusprosessien kehittämisessä huomioitiin palvelusopimusten elinkaaren ylläpidon, sopimushallinnan riskien, yrityksen palvelutarjoaman sekä alan lainsäädännön ja käytänteiden mukaiset seikat.

Sopimushallintaprosessin kehittämisen tavoitteena oli lisätä tehokasta sopimusten käsittelyä elinkaaren eri vaiheissa yrityksen sopimuksia käsittelevillä tahoilla, sekä parantaa tätä kautta kokonaisvaltaista asiakaskokemaa isännöinti- ja kiinteistöpalveluiden toteutuksen sopimuksellisesta näkökulmasta. Tarve sopimusprosessin kehittämiseksi Toimeksiantajalla syntyi haasteista toteuttaa johdonmukaista sopimushallintaa sisäisesti ja asiakasrajapinnassa. Lopputuotoksena tehty sopimushallinnan kehittämisen malli tuo esiin tunnistetut riskit ja haasteet sekä eri kehittämisen osa-alueita mukaillen ehdotuksia, näkökulmia ja pohdintaa kohti yhtenäistä sopimushallintaa.

Opinnäytetyössä yhdistettiin isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalveluiden keskeinen säädäntö, alan käytäntö, sopimusten merkitys sekä alan haasteet sopimusoikeudelliseen viitekehykseen. Tutkimus pyrkii tuomaan esiin sopimusoikeuden, sopimushallinnan ja kiinteistöpalvelualan yhteenliittymät tehokkaasti ja kokoamaan oleelliset juridiset sekä alakohtaiset seikat yhteen sekä tunnistamaan tätä kautta oleelliset riskit tehokkaan sopimushallinnan toteutuksessa. Opinnäytetyössä sovelletaan oikeusdogmaattista tutkimusmenetelmää, sekä tämän lisäksi hyödynnetään sopimushallinnan (*contract management*) sekä oikeusmuotoilun (*legal design*) teorian tarjoamia työkaluja soveltuvilta osin erityisesti käytännön sopimusprosessin tutkimisessa ja kehittämisessä sekä keinoina luoda tehokkaampi sopimushallintaprosessi.

Hanna Lehtonen

Development of the service contract management process of a real estate service company

Year

2023

Pages

65

The objective of this thesis was to create a model for the development of internal contract management for Matinkylän Huolto Oy. The company offers housing management and property maintenance services. The thesis aimed to survey the company's current contract management challenges and related problems and provide solutions and action proposals for the development of the company's contract management process through the areas of contract management development. The life cycle of service contracts, the risks of contract management, the company's service offering, and the legislation and practices of the industry were considered in the development of contract management processes.

The goal of the development of the contract management process is to increase the effective processing of contracts at different stages of the life cycle by all parties handling contracts in the company and thereby improve the overall customer experience from the contractual perspective of the implementation of housing management and property maintenance services. The need for the development of the contract process at the company arose from the challenges of implementing consistent contract management internally and externally. The final result was the contract management development model which introduces the identified risks and challenges as well as different areas of development, adapting suggestions, perspectives, and reflections toward unified contract management.

The thesis combined the central legislation of housing management and property maintenance services, practice in the field, the importance of contracts, and the challenges of the field in the contractual legal frame of reference. The research aims to introduce the alliances of contract law, contract management, and the real estate industry services effectively and thus collect the essential legal and sector-specific aspects and thereby identify the essential risks in the implementation of effective contract management. The legal dogmatic method is applied in this thesis. In addition, the tools provided by the theory of contract management and legal design are used in the applicable parts, especially in researching and developing the practical contract process and as means of creating a more efficient contract management process.

Keywords: contract law, contract management, housing management, property maintenance services, contract strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja niiden rajaus.....	9
	2.1.1 Liikesopimusten rajaus palvelusopimukseen	10
	2.2 Tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys	11
	2.2.1 Oikeusdogmatiikka eli lainoppi	12
	2.2.2 Oikeusmuotoilu ja sopimusmuotoilu	12
	2.3 Lähteiden käyttö teoreettisessa viitekehyksessä	15
3	Sopimushallinnan rooli yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisen osa-alueet	15
	3.1 Sopimusoikeudelliset periaatteet käytännön sopimushallinnan lähtökohtana	18
	3.1.1 Sopimusvapaus	19
	3.1.2 Sopimuksen sitovuuden periaate	20
	3.1.3 Sopimuksen tulkinnasta ja sen haasteista.....	21
	3.2 Sopimusstrategia yritysjohton työkaluna	23
	3.3 Sopimusten elinkaaren merkityksestä sopimushallintaprosessissa	26
	3.4 Isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimuksista.....	27
	3.4.1 Isännöinnin toimenkuva sekä alan keskeinen lainsäädäntö ja käytäntö	29
	3.4.2 Kiinteistöpalvelualan keskeinen lainsäädäntö ja käytäntö	31
	3.4.3 Isännöinti- ja huoltopalvelusopimuksen keskeiset erot	32
	3.4.4 Palvelukuvauksen merkityksestä osana sopimusta.....	34
4	Sopimushallinnan keinoista, riskeistä ja haasteista	36
	4.1 Kuvaus tämänhetken sopimushallinnan tilanteesta Matinkylän Huolto Oy:ssä	37
	4.2 Sopimusriskien ennakoitavuudesta, jaottelusta ja hallinnan välineistä	39
	4.2.1 Ennakoitavuus sopimuksellisissa ristiriidoissa ja olosuhdemuutoksissa	41
	4.2.2 Henkilöstön sopimuksellisen tiedon ja osaamisen merkitys	42
	4.2.3 Sopimuksen elinkaaren seuranta ja asiakkaan sopimuksellisen tiedon varmistaminen.....	43
	4.2.4 Sopimusmuutosten hallinta ja sidosryhmien merkitys.....	45
	4.2.5 Haasteet palvelun tarpeen kartoittamisessa asiakkaalla ja toimialan muutokset ja haasteet	46
	4.2.6 Tarjouspyynnön, tarjouksen ja sopimusneuvotteluiden merkitys sopimussuhteelle	48
	4.2.7 Sopimusdokumentaation hallinnan merkityksestä	50
	4.2.8 Sopimuksellisesti salassapidettävän tiedon saatavuuden hallinta	51
5	Sopimushallinnan kehittämisen malli ja sen hyödyntäminen Toimeksiantajalla	52
6	Johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuudesta	53
	Lähteet.....	56

Kuviot	60
Liitteet	61

Laki- ja lyhenneluettelo

Isännöintipalvelujen yleiset sopimusehdot (ISE 2007)

Kauppalaki 27.3.1987/355 (KL)

Kiinteistöpalvelualan yleiset sopimusehdot (KP YSE 2007)

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38 (KSL)

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 15.3.2019/306 (Digipalvelulaki)

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228 (OikTL)

Liikesalaisuuslaki 10.8.2018/595

Maakaari 12.4.1995/540 (MK)

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 (OYL)

Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998)

Rikoslaki 19.12.1889/39 (RL)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 (TSL)

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kiinteistöpalvelualan palvelusopimushallinnan tutkiminen ja sitä kautta Matinkylän Huolto Oy:n tämänhetkisen sopimushallintaprosessin selkeyttäminen eri sopimushallinnan kehittämisen osa-alueiden kautta. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii kiinteistöpalveluita tarjoava Matinkylän Huolto Oy ("Toimeksiantaja"), jonka palveluihin kuuluu isännöinti, kiinteistöjen hoito ja huolto, ympäristöhoito, energianhallinta sekä tekniset asiantuntijapalvelut. Käytännönläheisessä opinnäytetyössäni keskitytään isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimusprosessin kokonaisvaltaiseen tutkimiseen tuomalla teoreettista tietoa erilaisesta oikeudellisista ja kiinteistöpalvelualakohtaisista lähteistä. Työssä yhdistyy vahvasti juridinen näkökulma sekä käytännön kiinteistöpalvelualakohtaisesta työelämästä johdettu teoria. Sopimuskokonaisuuden selkeyttämisessä huomioidaan sopimuksen elinkaaren kehittämisen ja ylläpidon, sopimushallinnan riskien, yrityksen palvelukuvauksen sekä alan lainsäädännön ja käytänteiden mukaiset yksityiskohdat. Tarve sopimusprosessin kehittämiseksi Toimeksiantajalla syntyi haasteista toteuttaa johdonmukaista sopimushallintaa, joka ilmenee muun muassa sopimuskokonaisuuksien yhteneväisyyden puutteena sisäisessä toiminnassa sekä Toimeksiantajan ja asiakkaiden sopimussuhteiden erinäisinä haasteina.

Opinnäytetyössäni sovellan oikeusdogmaattista eli lainopillista menetelmää, sekä lisäksi hyödynnetään sopimushallinnan (*contract management*) sekä oikeusmuotoilun (*legal design*) teorian tarjoamia työkaluja soveltuvilta osin erityisesti käytännön sopimusprosessin tutkimisessa ja kehittämisessä sekä keinoina luoda tehokkaampi sopimushallintaprosessi. Osana opinnäytetyötä olen kartoittanut Toimeksiantajan tämänhetkistä sopimushallinnallista tilannetta ja ongelmakohtia. Kerätyn teorian sekä yrityksen konkreettisten sopimuksellisten haasteiden yhdistämisellä ja niistä saatujen johtopäätösten avulla olen luonut kehityskohteita ja -ehdotuksia toimivampaan sopimushallintaprosessiin.

Lopputuotoksessa hyödynnetään luvussa 3 kuvattujen sopimushallinnan kehittämisen osa-alueiden tuomaa mallia siitä, missä järjestyksessä, millä tasolla ja millaisia asioita huomioon ottaen sopimusprosessia lähdetään kehittämään. Palvelusopimuksen hallinta pohjautuu väistämättä niiden elinkaareen ja elinkaaren mukaisiin vaiheisiin. Näitä vaiheita mukaillen tulisi luoda yhtenäiset suuntaviivat ja standardit koko sopimushallinnan prosessille. Toimeksiantajan sopimushallintaprosessia on lähdetty tarkastelemaan siis kehittämisen osa-alueita hyödyntäen, minkä luonnollisena osana on sopimusten elinkaaren vaiheiden mukaileminen.

2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja niiden rajaus

Isännöintiä ja kiinteistöhuoltoa asunto-osakeyhtiöille sekä kiinteistöosakeyhtiöille tarjoavan yrityksen haasteena on asiakkaiden sopimusteknillisiin ja sopimusten tosiasialliseen sisältöön liittyvät epäselvyydet usein suoritettun palvelun toteutuksen lopputuloksesta, hinnoittelusta tai ajallisesta toteutumisesta. Tätä hankaloittaa yrityksen sisäisen sopimushallintaprosessin epäyhdenmukaisuus isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalvelusopimusten osalta. Taloyhtiöiden edustajilla saattaa olla virheellisiä ja toisistaan eroavia näkemyksiä siitä, mistä palvelusta tai sen tasosta on sopimuksissa todella sovittu. Sopimuskokonaisuuden epäselkeyteen voi olla useita syitä. Useissa tapauksissa alkuperäisten sopimusten solmimisesta on kulunut jo huomattava aika ja niihin on tehty erilaisia lisäyksiä tai muutoksia, jolloin sopimuskokonaisuus ei ole enää riittävän selkeä tai ajantasalla tarpeisiin nähden. Yrityksen tavoitetilä onkin hallita yksittäisen asiakkaana toimivan taloyhtiön¹ sopimuskokonaisuutta niin, että asiakaskokema on mahdollisimman hyvä, mikä toivottaisiin näkyvän käytännön tasolla muun muassa sopimuksellisten ristiriitatilanteiden ja reklamaatioiden vähentymisellä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi sopimusprosessin hallintaa tulee yhdenmukaistaa ja selkeyttää yrityksessä sisäisesti.

Toimeksiantajan tarve on saada tietopohjaa sekä ratkaisuja palvelusopimusprosessin riskien ja kehittämisen osalta. Lisäksi Toimeksiantajan tavoite on pystyä eriyttämään ja osoittamaan selkeästi sopimuksen ja palvelukuvauksen perusteella mitä tuotettavaan palveluun kuuluu, millä tasolla ja millaisella hinnoittelumenettelyllä. Tässä huomioidaan sekä isännöinti- että kiinteistönhuoltopalvelusopimusten prosessit erikseen. Tämän tavoitteen pohjalla on sisäisen sopimushallinnan johdonmukaistaminen, sekä isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimusten selkeä erottelu toisistaan perustuen niiden velvoittavuuteen ja pitkälti juridiseen luonteeseen.

Tutkimuskysymys opinnäytetyössäni on seuraava:

- Miten Toimeksiantajan isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimusten hallintaprosessista saadaan toimivampi?

Tämän lisäksi aihetta lähestytään seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä asiat edesauttavat toimivaa sopimushallintaa?
- Millaiset tekijät lisäävät riskejä sopimushallinnan kannalta?

¹ Taloyhtiöllä tarkoitetaan yleisesti asunto-osakeyhtiötä. Asunto-osakeyhtiö on suomalainen osakeyhtiön erityismuoto, jota sääntelee asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009, AsOYL). AsOYL sekä kunkin taloyhtiön oma yhtiöjärjestys määrittelevät taloyhtiön ja sen osakkaan väliset oikeudet, velvollisuudet ja vastuut. Ks. Isännöintiliitto 2023a. Viitattu 13.2.2023.

- Miksi sopimushallinta ja -strategia ovat tärkeitä työkaluja kiinteistöjohtamisessa?

Edellä mainittujen kysymysten avulla halutaan etsiä ratkaisuja yrityksen liiketoiminnan käytännön haasteisiin ja tarkoituksena on luoda toimeksiantajayritykselle toimiva sopimushallinnan malli, joka toimisi työkaluna yritysjohdolle.

Tämä tutkimus rajautuu sopimusoikeuden periaatteiden tarkasteluun sekä isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalvelualan keskeiseen lainsäädäntöön ja käytäntöön sopimuksellisesta näkökulmasta. Tutkimus keskittyy vahvasti isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalvelusopimusten ominaisuuksiin ja piirteisiin, mihin vaikuttavat vahvasti mainittujen alojen juridiikka ja muodostuneet käytänteet. Tämän teorian pohjalta tutkimuksessa tarkastellaan sopimushallinnan roolia yrityksessä ja sen merkitystä sopimusstrategian ja sopimushallinnan keinojen näkökulmista, sekä lisäksi paneudutaan sopimushallinnan riskeihin, haasteisiin ja kehityskohteisiin. Lopputuotoksena luodaan kuvaus tämänhetkisistä sopimushallinnan riskeistä Toimeksiantajalla sekä keinoista niiden hallitsemiseksi ja kehittämiseksi.

2.1.1 Liikesopimusten rajaaminen palvelusopimuksiin

Tutkimuksessani käsitellään oikeushenkilöiden välisiä sopimuksia, joista puhutaan myös liikesopimuksina. Yksityisoikeudellisia oikeushenkilöitä ovat yhtiöt, yhdistykset, säätiöt sekä osuuskunnat. Liikesopimuksissa ne ovat pääsääntöisesti tasavertaisessa asemassa toisiaan nähden. Erona kuluttajasopimukseen liikesopimuksia sääntelee pääasiassa tahdonvaltainen lainsäädäntö, eli sopimusehdot ovat sopijaosapuolten oikeusaseman perusta sopimussuhteessa ja tämän lisäksi liikesopimuksien osapuolilta edellytetään kuluttajia syvällisempää sopimusoikeudellista tuntemusta.²

Keskeisiä liikesopimuksissa sovittavia ehtoja ovat pääsääntöisesti sopimuksen sitovuudesta, voimassaolosta, muodosta, kustannustenjaosta, salassapidosta, eksklusiviteetistä, sovellettavasta laista, riitojen ratkaisusta sekä olennaisten sopimusehtojen määrittelystä olevat ehdot. Sopimuksella sovittujen ehtojen lisäksi liikesopimuksissa sovelletaan erilaisia toimialakohtaisesti omaksuttuja käytäntöjä sekä vakiosopimusehtoja. Liikesopimuksissa puhutaan usein ”*in casu*” -sopimuksista tarkoittaen jotain tiettyä tarkoitusta varten tehtyä sopimusta.³

Opinnäytetyössäni keskitytään tietynlaisiin palvelusopimuksiin, joilla asunto- tai kiinteistöosakeyhtiöt ostavat palveluntarjoajalta isännöinti- ja kiinteistönhoitopalvelukokonaisuuksia tai teknisiä asiantuntijapalveluita. Palvelu- tai toimeksiantosopimuksia voi olla useita erilaisia, kuten kiinteistönvälitys-, huolto-, asianajo-,

² Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 3. Sopimusten jaottelu. Viitattu 14.10.2022.

³ Ibid; Hirvonen-Ere 2021, 133.

konsultaatio-, kirjanpito- tai tilintarkastusopimukset. Niistä ei ole säädetty yhtenäistä lainsäädäntöä, mutta niihin pätevät kuitenkin pitkälti sopimusoikeuden monet periaatteet, joita käsitellään luvussa 3.1 sekä sen alaluvuissa. Tiettyihin palvelusopimuksiin sovelletaan alakohtaista lainsäädäntöä, esimerkiksi rakennusurakassa käytettävissä palvelusopimuksissa vaikuttaa merkittävästi rakennusalan erityislainsäädäntö, kun taas kiinteistönvälityssopimusta säännellään kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä annetussa laissa (1074/2000).⁴

2.2 Tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä yhdistän useita tutkimusmenetelmiä päästäkseni toimivaan lopputulokseen käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Opinnäytetyössäni yhdistyy vahvasti oikeudellinen näkökulma sopimusoikeuden perusteista ja kiinteistöpalvelualaan liittyvästä lainsäädännöstä yrityksen päivittäisen liiketoiminnan elementteihin. Yrityksen tuottavaa liiketoimintaa ja päivittäisiä palvelusuoritteita on hankala erottaa siihen liittyvästä juridiikasta, eikä se usein ole tavoiteltavaakaan. Juridiikka luo pohjaa ja raameja lähes kaikkeen liiketoiminnassa tapahtuvaan toimintaan ja erityisesti opinnäytetyössäni tulen keskittymään sopimusoikeuden merkityksellisyyteen palvelusuoritteiden tuottamisessa⁵. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistän sopimusoikeudelliset periaatteet isännöinti- ja kiinteistöpalvelualan keskeisen juridiikan ja käytännön toiminnan teorian kanssa. Teoreettisen viitekehityksen tavoitteena on selkeyttää tutkittavan ilmiön keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet ja näin ollen pyrin tehokkaasti löytämään teorian avulla merkittävät linkit sopimusoikeuden ja kiinteistöpalvelualan sopimisen välillä luoden kuvan toimivammasta sopimushallinnasta yrityksessä.

Opinnäytetyössäni sovellan oikeusdogmaattista eli lainopillista menetelmää perehtyessäni aineistoon. Lainopillinen menetelmä vaikuttaa lähteiden priorisointiin ja siirtää tutkimukseni pääpainoa sopimusoikeudelliseen kontekstiin, mikä lisää lähteiden käytössä lainsäädännön puolta sekä oikeuskirjallisuutta erityisesti viitekehityksen rakentamisessa. Tämän lisäksi hyödynnetään oikeusmuotoilun (*legal design*) sekä sopimushallinnan (*contract management*) teorian tarjoamia työkaluja soveltuvilta osin erityisesti käytännön sopimusprosessin tutkimisessa ja kehittämisessä sekä keinoina luoda tehokkaampi sopimushallinnan malli. Sopimushallinnan keinoilla pystytään luomaan yrityksen käyttöön tehokkaampi sopimusprosessi huomioiden riskienhallinnan elementit niiden tunnistamisen, jaottelun ja hallinnan näkökulmasta kun taas oikeusmuotoilu keskittyy erityisesti erilaisten oikeudellisten tekstien, asiakirjojen tai prosessien muotoiluun käyttäjäystävällisemmäksi.

⁴ Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 3. Sopimustyyppit. Viitattu 26.10.2022; Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 220-221.

⁵ Ks. myös juridisesta näkökulmasta muiden sopimusten aspektien ohella luvussa 3.

2.2.1 Oikeusdogmatiikka eli lainoppi

Oikeustieteen yhtenä perinteisenä ydinalueena voidaan katsoa olevan lainoppi eli oikeusdogmatiikka. Sen tutkimuskohteena on voimassaoleva oikeus ja ”normien eli pitämisen maailma”. Lainopin tarkoituksena ja tehtävänä on tuottaa tieteellistä eli normatiivista tietoa oikeusnormeista ja selvittää näiden oikeusnormien sisältöä materiaalinaan oikeusnormilauseet. Tulkinta välittää oikeusnormilauseita ja oikeusnormin sisältöä. Oikeusnormilla tarkoitetaan pääsääntöisesti lakikielen ilmaisua, sen sisältöä tai sisällön yhdistelmää. Oikeusnormilause taas antaa informaation oikeusnormista, eli voidaan katsoa, että oikeusnormilause on kielen tasolla ja oikeusnormi itsessään oikeusjärjestyksen tasolla. Yhtenä tärkeänä tehtävänä lainoppi systematisoi voimassa olevaa oikeutta, eli lainsäätäjän tuottaessa oikeusnormeja, lainopin eri oikeudenalat järjestävät ja kokoavat näiden normien pohjalta johdonmukaisempaa ja yhtenäisempää oikeusjärjestelmää. Tässä työssä merkityksellistä on oikeudenalojen käsitteiden tutkiminen ja jäsentäminen, oikeusperiaatteet ja erilaiset oikeudelliset teoreettiset rakennelmat.⁶

Lainoppiin kuuluu perinteisesti tulkinta ja systematisointi ja sen väitteet ovatkin normikannanottoja tai tulkintakannanottoja. Tulkintalainoppia kutsutaankin usein käytännölliseksi lainopiksi, kun taas systematisointia teoreettisena ulottuvuutena on pidetty teoreettisena lainoppina. Normikannanotoilla tarkoitetaan väitteitä siitä, mitkä oikeusnormit kuuluvat voimassaolevaan oikeuteen, kun taas tulkintakannanotoilla otetaan kantaa kyseisen oikeusnormin sisältöön. Toisin sanoen tulkintakannanotossa mennään normin merkitykseen ja vaikuttavuuteen syvemmälle verrattuna normikannanottoon. Tulkintakannanotoissa selvitetään oikeusnormien merkitystä tulkinnan tasolla. Myös punnintakannanottoja voidaan pitää yhtenä kannanoton muotona, sillä lainopin tehtävänä on myös oikeusperiaatteiden punninta ja yhteensovittaminen.⁷

2.2.2 Oikeusmuotoilu ja sopimusmuotoilu

Oikeusmuotoilun (*eng. Legal Design*) pohja voidaan katsoa olevan palvelumuotoilun perusteissa (*eng. Service Design*), eikä oikeusmuotoilua itsessään nähdä vielä erillisenä tieteenalana. Oikeusjärjestelmä ja sen tuottama kieli voi olla monimutkaista ja haastava tulkita, sekä sitäkin vaikeampi tuottaa. Oikeusmuotoilu voidaankin katsoa olevan lainopillisten palvelujen, tekstien, dokumentaation tai prosessien saatavuuden ja ymmärrettävyyden parantamista palvelumuotoilun menetelmiä käyttämällä ja se ulottuu eri ammatti- ja toimialarajojen yli. Oikeusmuotoilun pohjana on asiakaskeksisyys sekä sen avulla tähdätään juridisen ongelman ratkaisuun tai ongelman estämiseen. Kun yhdistetään

⁶ Hirvonen, A. 2011, 21-26; Kolehmainen, A. 2015, 1-2.

⁷ Hirvonen, A. 2011, 21-26; Kolehmainen, A. 2015, 1-2.

juridiikan ammattilaisen oikeusoppineisuus ja ratkaisukeskeisyys asiakaskeisyyteen ja käyttäjäystävällisyyteen, ollaan jo pitkällä oikeusmuotoilun toteuttamisessa.⁸

Nykymaailman monimutkaisuus luo yhä luonteeltaan haastavampaa ja monimutkaisempaa lainsäädäntöä, mikä usein vaatii erityisasiantuntemusta tietyllä oikeusalalla. Tämä taas voi tehdä lainsäädännöstä ”vaikeasti saavutettavaa”. Oikeusmuotoilun syvimmän tarkoituksen voidaankin katsoa olevan Suomen perustuslain (731/1999, PL) 21 §:n mukaisesti jokaiselle kuuluvassa oikeusturvassa, eli oikeudessa saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa. Tämän oikeusturvan toteutuminen voi olla kyseenalaistettavaa tilanteessa, jossa jokin juridinen ongelma ja sen ymmärrettävyys, kuten asiakirja tai päätös on asiaan perehtymättömän henkilön käsissä ja apu voi olla hankalasti saatavilla tai kallista. Juridisen informaation ymmärrettävyys on siis oikeusmuotoilun kulmakivi. Lisäksi lainsäädännön kautta ymmärrettävyydelle ja digitaalisten palveluiden saatavuudelle on asetettu myös Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2016/2102 julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta sekä sen johdosta annettu laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (306/2019, Digipalvelulaki).⁹

Oikeusmuotoilua voidaan soveltaa suoraan sopimusten käyttäjäystävällisempään ja asiakaslähtöiseen muotoiluun ja se voidaan nähdä jopa osana yritysten sopimuksellista riskienhallintaa asiakassuhteissa. Sopimusehdot, niiden muoto ja näin ollen sopimuksen tavoite voi olla haastavasti tulkittavaa asiakkaalle, mikä johtaa usein väärinkäsityksiin ja sitä kautta sopimusriitoihin tai jopa sopimusrikkomuksiin. Sopimusmuotoilun ydintavoitteena on tuottaa ymmärrystä muun muassa visualisoinnin (tiedon havainnollistaminen sopimuksissa paremmin), kielellisen rakenteen parantamisen (sanaston, rakenteen ja muotoilun ymmärrettävyys) sekä sopimusprosessien selkeyttämisen keinoin. Muotoilua ei tule nähdä vain teksti- tai asiakirjatasolla, vaan se voi vaatia toimenpiteitä ja muutoksia yrityksen strategisella tasolla. Alla olevassa Kuva 1 on Margaret Haganin kuvaama pyramidirakennetta mukaileva malli siitä, miten laajimmillaan oikeusmuotoilua voidaan tarkastella yrityksen strategisella tasolla.

⁸ Linna, J. – Aalto, J. – Niinikoski, S. 2019, 6-9; Kohlmeier, A. – Klemola, M. 2021, 49-53, 58.

⁹ Linna, J. – Aalto, J. – Niinikoski, S. 2019, 10-11.



Kuva 1: Types of Design (mukaillen Hagan 2023, 1. Legal Design)

Kuten Kuva 1 voidaan tulkita, itse asiakirjojen ja tekstin muotoilu on vasta pyramidimallin huipulla, ja ennen sitä vaihetta tuloksellinen oikeusmuotoilu syntyy tarkastelemalla työkalujen ja -tapojen, prosessien sekä koko organisaation toimintaa asetettua tavoitetta vasten ¹⁰. Opinnäytetyössä tuotu oikeusmuotoilu keskittyy selkeästi pyramidimallin pohjalle. Tarkoituksena ei ole keskittyä suoraan sopimusasiakirjojen tai ehtojen muotoilemiseen vaan tutkia laajempia sopimushallinnan kokonaisuuksia prosessien ja käytettävien työkalujen osalta, keskittyen toisin sanoen yllä olevan pyramidimallin keskiosaan. Tämä tuo oikeusmuotoilun ja näin ollen myös sopimusmuotoilun tärkeäksi osaksi opinnäytetyöni tavoitetta. ¹¹

Toimeksiantajan kohdalla asiakkaan edustajina on pääsääntöisesti hallituksen maallikkojäseniä. Haasteena nähdäänkin se, että hallituksen jäsenillä ei välttämättä ole sopimusoikeudellista perspektiiviä isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimuksiin samalla tavalla kuin alan ammattilaisilla, eli tässä tapauksessa isännöintiyrityksellä. Palvelusuoritteen ja sopimuksen yhteyttä ei siis täysin ymmärretä kaikissa tilanteissa. Yhtenä keinona tavoitteen saavuttamiseksi ja tutkimusaineiston keräämiseksi on pohdittu käyttäjäryhmän suoraa

¹⁰ Ks. pyramidimallin hyödyntämisestä ja sopimusdokumentaation hallinnan sijoittumisesta opinnäytetyön tavoitteisiin nähden luvusta 4.2.7.

¹¹ Pentti, H. 2021. Viitattu 20.11.2022; Hagan, M. 2023, 1. Legal Design. Viitattu 5.1.2023.

konsultointia tai haastattelua, mitä voidaan pitää tärkeänä keinona oikeusmuotoilussa ¹². Usein kohderyhmältä saadaan tarkempaa ymmärrystä ja perspektiiviä heidän kokemaansa ongelmaan. Tätä vaihtoehtoa punnittaessa tultiin kuitenkin lopputulokseen, että ensimmäisenä vaiheena on oleellista keskittyä yrityksen sisäisen sopimusprosessin parantamiseen ennen suoraa kohderyhmältä kerättävää dataa. Kun sopimusprosessi koetaan sisäisesti toimivana, voidaan lähteä sopimusten yksityiskohtaisempaa muotoilua ja ymmärrettävyyttä tutkimaan myös kohderyhmän perspektiivistä.

2.3 Lähteiden käyttö teoreettisessa viitekehyksessä

Teoreettisena viitekehyksenä työssäni on sopimusoikeuden periaatteet sekä kiinteistöpalvelualan keskeinen lainsäädäntö. Sopimusoikeudellinen lainsäädäntö on yksi keskeisimpiä liiketoimintaa sääntelevistä juridiikan osa-alueista ja se sääntelee nimenomaan yhteiskunnassamme tapahtuvaa vaihdantaa. Luonnollisesti sopimushallintaa käsiteltäessä tulee tarkastella myös sopimisen periaatteita ja sääntelyä. Kiinteistöpalvelualan oikeudellinen teoria keskittyy isännöinti- ja kiinteistöhuoltoalaa sääntelevään keskeiseen lainsäädäntöön. Oikeudellista teoriaa tuodaan soveltuvasta lainsäädännöstä, kotimaisesta oikeuskirjallisuudesta, soveltuvista artikkeleista sekä mahdollisesta oikeuskäytännöstä.

Teorian lisäksi tutkimukseen on kerätty tausta-aineistoa Toimeksiantajan tämänhetkisestä sopimushallinnan tilanteesta. Aineistoa on kerätty käymällä läpi voimassaolevia sopimuksia ja niihin liittyvää informaatiota ja erilaisia liitteitä. Sopimuksia on läpikäyty useilta eri vuosilta, ja tarkasteltu erityisesti eri ajanjaksojen erityyppisiä sopimuksia ja niiden rakennetta. Lisäksi esiin on tuotu konkreettisia haasteita yrityksen niiltä tahoilta, jotka niitä kohtaavat. Havaintoja sopimusten tämänhetkisestä tilanteesta on luvussa 4.1. sekä osaltaan myös luvuissa 4.2.1 - 4.2.8. Tarkoituksena on muodostaa kattava käsitys tämänhetkisestä tilanteesta, minkä kautta on lähdetty rakentamaan toimivampaa sopimushallintaprosessia. Tällä oikeudellisella käytännönläheisellä tutkimuksella pyrin tuottamaan Toimeksiantajalle teoriapohjan antamien oivalluksien kautta konkreettisia yrityksen toiminnassa hyödynnettäviä kehityskohteita.

3 Sopimushallinnan rooli yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisen osa-alueet

Sopimusten ensisijaisena tarkoituksena yrityksessä on turvata ja luoda raamit liiketoiminnan tavoitteiden ja hankkeiden saavuttamiseksi. Sopimusten onnistunut hallinta toisin sanoen maksimoi mahdollisuudet ja minimoi mahdolliset ongelmat. Sopimushallinta (engl. *Contract*

¹² Hyvärinen, M. — Suoninen, E. — Vuori, J. 2023. Viitattu 13.2.2023.

*management tai contract administration*¹³⁾ ja sopimuksen elinkaaren hallinta (engl. *Contract lifecycle management*)¹⁴⁾ käsitteenä voidaan hahmottaa erilaisina prosesseina riippuen asiayhteydestä. Sopimushallinnalla voidaan tarkoittaa yhden tai useamman sopimuksen tai sopimuskokonaisuuden hallintaa ja ylläpitoa tai pitkäkestoisempaa ja kokonaisvaltaisempaa kronologisten sopimusprosessien hallintaa ja seuranta sopimusten elinkaaren ajalla. Määrittelyyn vaikuttaa myös se, millä tasolla sopimushallintaa tarkastellaan yrityksessä, sillä kyseessä voi olla projekti-, yritys- tai konsernitasolla tarkasteltavaa sopimushallintaa tai vaihtoehtoisesti eri liiketoiminnan osa-alueiden tai yksittäisen sopimusketjun sopimushallintaprosessi. Eri sopimuksia ja sopimusryhmiä yrityksessä voi olla valtavasti ja usein eri toimijoiden ja osapuolien sopimukset voivat ketjuttua tai verkottua, minkä vuoksi on tärkeä ymmärtää minkä tason sopimushallinnasta milloinkin on kyse.¹⁵⁾

Opinnäytetyössäni tarkastelen sopimushallinnan käsitettä sopimusten elinkaaren mukaisena prosessina yrityksen strategisella tasolla. Hyvällä sopimushallinnalla on suora yhteys yrityksen liiketoiminnan ja taloudellisen suorituskyvyn ylläpitoon ja parantamiseen sekä sopimuksista aiheutuvien haittojen ehkäisyyn. Toimivaan sopimushallintaan tarvitaan lähes väistämättä myös oikeudellista ymmärrystä sopimuksen elinkaaren kaikissa vaiheissa, jotta sopimukset palvelevat parhaalla tavalla niiden käyttötarkoitusta. Sopimuksia koskevat monet oikeudelliset normit ja usein sopimusasiakirjat sekä sopimusehdot perustuvat käytännössä oikeudelliselle logiikalle. Lait ja erilaiset säädökset antavat raameja liiketoiminnan sopimustoiminnalle, mitä avataan **luvussa 3.1.**¹⁶⁾

Tätä tukee myös Helena Haapion kuvaus väitöskirjassaan¹⁷⁾ *Next Generation Contracts: A Paradigm Shift* sopimusten perimmäisestä tavoitteesta, mikä tulee olla liiketoiminnan tavoitteiden sekä juridisten tavoitteiden saavuttaminen sekä tähän pääsemiseksi sopimusten valjastaminen strategiseksi työkaluksi. Nämä työkalut voivat edistää liiketoiminnan eri osa-alueita tuoden hyötyä esimerkiksi kassavirran, työn valmistumisen ja jatkuvuuden, voiton, keskeytymättömien palvelutoimituksien, resurssien tai asiakassuhteen toimivuutena ja saavutettavuutena. Haapio korostaa liiketoiminnan eri toimintojen ja juridiikan vahvaa kietoutumista toisiansa täydentäen, sekä sopimushallinnan tärkeyttä osana riskienhallintaa. Juridisten tavoitteiden ytimessä on muun muassa alan keskeisen lainsäädännön tunteminen sekä sopimuksen tavoitteena tehdä selkeys sopimuksen sitovuudesta ja ehdoista kaikille osapuolille.

¹³⁾ Käsitteet eivät ole saaneet vakiintunutta määritelmää ja useissa sopimushallintaa käsittelevissä yhteyksissä kumpaakin käsitteistä käytetään hyvin samankaltaisessa merkityksessä. Ks. lisää Hirvonen-Ere 2021, 57-58; Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 66-67.

¹⁴⁾ Ks. sopimuksen elinkaaren hallinnasta lisää luvusta 3.3.

¹⁵⁾ Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 65-67; Hirvonen-Ere 2021, 57-63.

¹⁶⁾ Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 65-67, 280; Hirvonen- Ere 2021, 186-194.

¹⁷⁾ Haapio, H. 2013, 29-30.

Juridiikkaa ja oikeudellista näkökulmaa voidaan pitää siis sopimuksen pohjana, mutta pelkkä oikeudellinen näkemys sopimuksesta ei sinänsä riitä. Sopimuksen tarkoitus ei ole korvata lakia, vaan täydentää sitä. Kun tarkastellaan sopimusta siinä kontekstissa mitä varten se on luotu, täydennetään sopimusten hallinnan oikeudellista näkemystä yhtenäisen monialaisen sopimuksen eheydestä. Oikeudellinen aspekti taas tekee sopimuksesta sopimuksen, eli luo velvoitteet ja oikeudet sopimuksen osapuolien välille. Oikeudellisen aspektin lisäksi sopimuksissa on usein liiketoiminnallinen näkökulma, joka taas tuo esiin sopimuksen tarkoituksen eli suoritettavasta liiketoiminnasta sopimisen, sekä toimituksellinen näkökulma, joka sisältää sopimuksessa sovitun palvelun laajuuden, hinnan, resurssit, aikataulut tai laadun. Muita аспектеja voivat olla taloudellinen, strateginen, operatiivinen tai eettinen näkökulma. Nämä aspektit sisältyvät lähes kaikkiin liikesopimuksiin tavalla tai toisella. Sopimusta voi tarkastella myös asiakassuhteen tai neuvottelun näkökulmasta, jotka nekin ovat luonnollisia osia liikesopimuksia.¹⁸

Sopimushallinta voidaan jakaa yrityksessä eri kehittämisen osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat sopimusperiaatteet ja -politiikka, prosessit ja osaaminen, sopimukset ja muut asiakirjat, asiakirjojen arkistointi ja rekisterit sekä sopimushallinnan järjestelmät. Kaikki lähtee yrityksen sisäisen yhtenäisen sopimuspolitiikan ja periaatteiden luomisesta, mihin kuuluu yhteisten periaatteiden ja standardien selkeyttäminen, sopimushallinnan keskittämisen ja hajauttamisen määrittely sekä yhteisen tahtotilan ja viestinnän selkeyttäminen. Prosessien ja osaamisen tunnistamiseen kuuluu vastuuhenkilöiden, roolien, muiden vastuiden, työvaiheiden, koulutuksen, seurannan ja raportoinnin määrittely ja yhdenmukaistaminen.¹⁹

Kun prosessit ja toimintavat saadaan yhtenäiseksi, voidaan siirtyä sopimusten, asiakirjamallien, lomakkeiden, tekstipohjien, tarkistuslistojen ja ohjeiden tarkasteluun ja yhtenäistämiseen. Tämän jälkeen voidaan taas siirtyä arkistoinnin ja sopimushallintajärjestelmien kehittämiseen, hankintaan, käyttöönottoon ja ylläpitoon. Ilman yhtenäisiä sopimushallinnan toimintalinjoja uudet järjestelmät tai yksittäisten sopimusten muokkaaminen ja tarkastelu ei tuo tavoiteltua hyötyä koko sopimushallinnan sujuvoittamisen näkökulmasta. Tätä edellä mainittua kehittämisalueiden jaottelua ja etenemismallia hyödynnän tässä opinnäytetyössä keskittyen erityisesti sopimushallinnan yhteisiin toimintalinjoihin ja standardeihin sopimusprosessien hallinnassa. Tarkastelen Toimeksiantajan kohdalla sopimushallinnan kehittämistä painottuen yhtenäisten prosessien ja toimintalinjojen kehittämisen näkökulmaan, rajaten tässä vaiheessa pois yksityiskohtaisemman sopimusmallien ja -järjestelmien kehittämisen ja soveltuvuuden.^{20, 21}

¹⁸ Hirvonen-Ere 2021, 186-194.

¹⁹ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 71-74, 350-351.

²⁰ Ks. sopimusdokumentaation hallinnan merkityksestä luvusta 4.2.7.

²¹ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 71-74, 350-351.

3.1 Sopimusoikeudelliset periaatteet käytännön sopimushallinnan lähtökohtana

Sopimushallinnan lähtökohtana on luonnollisesti sopimusoikeuden perusteet. Ennen kiinteistöjohtamiseen liittyvien palvelusopimusten ja niiden strategisen hallinnan syvempää tutkimista tulee tarkastella sopimusoikeudellisia periaatteita, jotka antavat viitekehyksen kaikelle sopimiselle. Näitä vuosisatojen kuluessa muodostuneita periaatteita ovat sopimusvapaus, lojaliteettiperiaate, kohtuullisuus, sopimuksen sitovuus sekä heikomman suoja. Kyseisiin periaatteisiin on myös olemassa poikkeuksia, joita on määritelty lainsäädännössä sekä toimialakohtaisessa käytännössä. Kappaleessa keskitytään nimenomaisesti yritysten väliseen kaupantekoon ja sopimiseen. Periaatteet pohjautuvat kuitenkin tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti tehtyyn oikeustoimeen, jolla oikeuksia perustetaan, muutetaan, siirretään tai kumotaan poislukien viranomaisten päätökset ja toimenpiteet.²²

Sopimusoikeudellista lainsäädäntöä voidaan pitää yhtenä liiketoiminnan kulmakivistä, sillä se sääntelee yhteiskunnassamme tapahtuvaa vaihdantaa. Sopimusten avulla liiketoimintaa toteutetaan. Merkittävin laki liittyen sopimusoikeuteen on laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista (228/1929, OikTL). Kyseinen laki soveltuu jossain määrin kaikkiin liiketoiminnan sopimuksiin ja luo sopimusoikeutemme perusteita sopimuksen syntymisestä, pätevyydestä, pätemättömyydestä tai sovittelusta. Se luo myös raameja tarjousmenettelyyn ennen sopimuksen syntymistä. Lakia voidaan soveltaa yhtiö-, työ- tai perhe- ja jäämistöoikeudellisiin sopimuksiin ja oikeustoimilakia täydentävät monet erityislait. Erityislait voivat koskea tietyn tyyppisen sopimuksen muotoa tai sisältöä ja säännökset voivat olla pakottavia tai tahdonvaltaisia. Erityislakeja voivat olla muun muassa tavarankauppa koskeva kauppalaki (355/1987, KL), kiinteistökauppa koskeva maakaari (540/1995, MK) tai kuluttajasopimuksia koskeva kuluttajansuojalaki (38/1978, KSL). Oikeusvaikutuksen syntyminen edellyttää yhtäpitävää tahdonilmaisua kahden osapuolen välillä, eli oikeusvaikutus syntyy, kun osapuolet ovat yhtä mieltä tahdomastaan oikeustilan muutoksesta. Sopimukset tuovat yritykselle turvaa, oikeuksia, velvollisuuksia sekä rajoituksia.²³

Liiketoimintaan liittyy vahvasti juridiikka monella osa-alueella, mutta tahdonvaltaisen lainsäädännön, eli tässä tapauksessa sopimusten muodostamisen, tulee olla yritystoiminnan apuväline. Sopimusjuridiikan tulee olla tarkoituksenmukaisesti ja huolellisesti hoidettu yrityksessä ja yrityksen sopimuksista vastaavan portaalle tulee tietää, mitkä sopimukset ovat merkityksellisimpiä liiketoiminnan kannalta ja miten sopimushallinnan prosessit toimivat. Tahdonvaltainen sääntely sopimusoikeudessa merkitsee myös sitä, että lain säännöksiä

²² Jaakkola, T. — Sorsa, K. 2005, 45-46; Kyläkallio, K. 2022, 2. Oikeustoimi ja oikeusteko. Viitattu 15.11.2022.

²³ Hemmo, M. — Hoppu, K. 2022, 3. Sopimusoikeus. Viitattu 26.10.2022.

sovelletaan ainoastaan, jollei muusta ole sovittu, eli osapuolet voivat syrjäyttää oikeussuhdetta koskevat lakinormit sopimusehdoin. Tällä on pyritty siihen, että oikeussääntely toimisi joustavasti, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti kaikilla eri liiketoiminnan osa-alueilla Suomessa ja toimialakohtainen sääntely nojaisi eri aloilla kehittyneen sopimuskäytännön varaan.²⁴

Tästä voidaan johtaa esimerkkinä rakennusurakan (YSE 1998), isännöintipalvelujen (ISE 2007) sekä kiinteistöpalvelualan (KP YSE 2007) yleisiin sopimusehtoihin, jotka määrittelevät kullakin alalla laajasti noudatettavia yleisiä vakiosopimusehtoja ja ovat erityisesti opinnäytetyöni kannalta merkityksellistä säädäntöä. Yleisillä sopimusehdoilla tarkoitetaan eri intressitahojen kuten toimialajärjestöjen laatimia ehtoja, jotka ovat räätälöity alan erityistarpeiden mukaisesti ja joilla tietyn alan toimijat voivat solmia sopimuksia. Näillä yleisillä ehdoilla täydennetään usein varsinaisen sopimuksen ehtoja ja lisäksi on huolehdittava, että kyseiset vakiosopimusehdot ovat aina tarjouksen tai sopimuksen liitteenä, jotta ne ovat sitovia.²⁵

3.1.1 Sopimusvapaus

Yksi tärkeimmistä sopimusoikeuden periaatteista on sopimusvapaus. Tämä tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että oikeussubjektilla on vapaus järjestää sopimussuhde haluamallaan tavalla, joihin sisältyvät vapaus valita sopimuskumppani (valintavapaus), vapaus valita tehdäkö sopimusta (päättäntävapaus), vapaus määrätä sopimuksen ehdoista ja sisällöstä (sisältövapaus) sekä vapaus määrätä sopimuksen muodosta (muotovapaus). Voidaan kuitenkin todeta, että julkinen valta ohjaa aiempaa enemmän sopimusten sisältövapautta pakottavien säädösten lisäämisellä varmistaakseen vaihdannan sujuvuutta ja varmuutta sekä torjuakseen väärinkäytöksiä.²⁶ Lisäksi näitä vapauksia voidaan katsoa rajoittavan muun muassa rikoslain (9:11, RL) mukainen syrjintäkielto, eli vaikka yksityisellä sektorilla yrityksellä on vapaus valikoida sopimuskumppani, ei sopimuskumppanin valintakriteeri voi olla rikoslain säännöksen tunnusmerkkien mukaisesti syrjivä. Julkisella sektorilla poikkeuksena sopimusvapauteen on sopimuspakko²⁷, jolla tarkoitetaan velvollisuutta tehdä sopimus tietyissä tilanteissa sopimusvapauden periaatteista huolimatta perustuen julkisoikeudelliseen asemaan.²⁸

Sopimuksen sisältövapaudelle on jonkin verran poikkeuksia, kuten vaatimus sopimusten kohtuullisuudesta (kohtuussääntö), jota voidaan pitää yhtenä sopimusoikeuden periaatteista. Tällä tarkoitetaan sitä, että sopimuksen ehtoa tulkittaessa valitaan osapuolen kannalta

²⁴ Hoppu, E. – Hoppu, K. – Hoppu, K. 2020, 19-21.

²⁵ Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 7. Vakiosopimukset. Viitattu 26.10.2022; Silen, M. 2020. Viitattu 5.1.2023.

²⁶ Saarnilehto, A – Annola, V. 2018, 17.

²⁷ Ks. esimerkki julkisen sektorin sopimuspakosta Jaakkola, T. – Sorsa, K. 2005, 46-47.

²⁸ Jaakkola, T. – Sorsa, K. 2005, 46-48.

kohtuullisin tulkintavaihtoehto, joka arvioidaan kuitenkin molempien osapuolien näkökulmasta.²⁹ Lisäksi sisältövapautta on rajoitettu useiden sopimustyyppien osalta pakottavilla lainsäädöksillä, eli suojaamalla esimerkiksi sopimusosapuolista heikompa³⁰ tai suojaamalla markkinoiden tehokasta toimintaa³¹. Yritysten välisissä sopimuksissa kuten Toimeksiantajalla pakottavaa lainsäädäntöä ei ole niin merkittävästi verrattaessa kuluttajan olevan kaupan osapuolena. Sopimuksissa voi olla myös pakottavia muotomääräyksiä julkisen edun edellyttäessä tiettyjen oikeussuhteiden selkeyttä tai kolmannen osapuolen edun turvaamiseksi ja näiden muotomääräysten noudattamatta jättäminen voi johtaa sopimuksen pätemättömyyteen. Määrämuotoisia oikeustoimia on muun muassa kiinteistön kaupassa, liikehuoneiston vuokrasopimuksessa tai osamaksusopimuksissa.³²

3.1.2 Sopimuksen sitovuuden periaate

Sopimuksen sitovuus ”*pacta sunt servanda*” on yksi sopimusoikeuden ydinperiaatteista ja tuo sopimussuhteille oikeudellista ennakoitavuutta ja varmuutta. Se ulottuu kaikkiin sopimustyypeihin, mutta korostuu erityisesti liikesopimuksissa. Periaatteen lainsäädännöllinen pohja voidaan katsoa olevan OikTL:n 1 §:ssä. Tällä periaatteella tarkoitetaan sopimusosapuolten välistä mahdollisuutta velvoittautua toisiaan kohtaan sopimuksen oikeusvaikutusten täytäntöönpanon saattamiseksi tai suorituksen laiminlyönnistä aiheutuneen vahingon korvaamiseksi tuomioistuimen päätöksellä.³³

Sopimuksen noudattamatta jättämisestä voi aiheutua sopimusrikkomus, jonka seuraukset määräytyvät tapauskohtaisesti. Sitovuuden periaatteesta poiketaan, jos sopijapuolten toimintaan liittyvät pätemättömyysperusteet katsotaan täyttyvän. Näitä perusteita voivat olla OikTL:n 3 lukuun viitaten pakottaminen, kiskonta, petollinen viettely tai kunnianvastainen ja arvoton menettely. Lisäksi periaatteesta poiketaan jos kyseessä on force majeure, eli tilanne jossa sopimusta ei tarvitse täyttää jos ylivoimainen tai ennalta-arvaamaton este tekee sen mahdottomaksi tai sopimus tai sen ehto on lähtökohtaisesti mitätön³⁴. Lisäksi sopimus tai sen ehto voidaan katsoa objektiivisesti laittomaksi, jolloin sopimuksen sitovuutta ei noudateta.³⁵

²⁹ Jaakkola, T. – Sorsa, K. 2005, 48.

³⁰ Ks. lisää heikomman suojasta Saarnilehto, A – Annola, V. 2018, 23.

³¹ Ks. lisää kartellista kiellettyä kilpailunrajoituksena Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2022. Viitattu 26.10.2022; kilpailulaki (948/2011)

³² Saarnilehto, A – Annola, V. 2018, 17-19.

³³ Saarnilehto, A – Annola, V. 2018, 17-19; Ks. myös Opuslex 2018. Viitattu 26.10.2022.

³⁴ Force majeure -ehdot on usein osana sopimuksen vastuurajoituksia. Ks. Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 7. Vastuurajoitukset. Viitattu 26.10.2022. Ks. myös kohdat ylivoimaisesta esteestä ISE 2007 17§ sekä KP YSE 2007 15§.

³⁵ Jaakkola, T. – Sorsa, K. 2005, 48-49.

3.1.3 Sopimuksen tulkinnasta ja sen haasteista

Sopimusten hyvään hallintaan tarvitaan tietoa myös sopimukseen sovellettavasta normipohjasta ja on mahdollista, että sopimus voi sisältää useita ristiriidassa keskenään olevia eri sisältöisiä normeja. Sovellettavien normien soveltamisjärjestys on yleisellä tasolla katsottuna vahvimmin velvoittavasta heikoimmin velvoittavaan, eli pakottava lainsäädäntö, sopimusehdot, osapuolten vakiintunut käytäntö, alan vallitseva kauppatala ja viimeisenä tahdonvaltainen lainsäädäntö. Tämän soveltamisjärjestyksen ymmärtämistä voidaan pitää myös yhtenä yrityksen sopimuksellisista riskienhallintakeinoista.³⁶ Tämän ymmärtäminen on sopimuksen tulkinnan yksi lähtökohdista. Useissa palvelusopimuksissa, kuten myös Toimeksiantajan kohdalla on ehto sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestyksestä, jota sovelletaan mahdollisten ristiriitaisten tai toisiaan kumoavien ehtojen osuessa kohdalle. Määriteltyjä asiakirjoja pätevyysjärjestyksessä ovat pääasiassa itse sopimus, sopimusneuvottelupöytäkirjat, yleiset sopimusehdot, tarjous, tarjouspyyntö tai muu sopimuksen yhteyteen tuotu asiakirja.

Sopimusvapauden mukaisesti velvoitteiden sisältö kuuluu sopimusten osapuolten määräysvallan piiriin, mutta näkemykset sopimuksen sisällön tuomista velvoitteista eivät aina ole yhteneväisiä sopimusosapuolten välillä, jolloin voi syntyä epäselvyyksiä ja riitatilanteita. Tulkinnan keinoin pyritään vahvistamaan sopimuksen sisältö ja osapuolten tarkoitus sopimusta tehtäessä. Lainsäädännön rooli itsessään ei ole ainoa tulkintaa ohjaava seikka sopimuksellisessa riitatilanteessa, vaan tulkinnassa tärkeä oikeuslähde onkin vakiintuneet tulkintaperiaatteet. Tärkeimpänä tulkintaa ohjaavana periaatteena onkin selvittää osapuolten yhteinen tarkoitus sopimuksen teon hetkellä sekä arvioida tilanne kokonaisvaltaisesti käyttäen kaikkea aineistoa mikä kertoo osapuolten tarkoituksesta. Tulkintaprosessissa yksilöidään tulkinnan kohde, joka usein on itse sopimus tai sen ehto. Lisäksi tarkastetaan, onko sopimuksen tulkinnan kohteen lisäksi muuta aineistoa jota voidaan hyödyntää sopimusmateriaalin merkityksen arvioinnissa.³⁷ Näin syntyy tulkinta-aineisto, jonka tarkastelu voi olla objektiivista tai subjektiivista.³⁸

Sopimuksen tahtotulkinta on ensisijainen tulkintakeino, jolla pyritään selvittämään osapuolten tarkoitusta. Tarkoitusta pyritään löytämään esimerkiksi sanamuotojen tulkinnalla, asiakirjojen etusijajärjestyksen merkityksellä, sopimusasiakirjojen ja muun sopimuksen osaksi tulleen aineiston käytöllä sekä tarkastelemalla toimialan yleisiä käytäntöjä ja tapoja. Sopimuksen toissijaista tulkintaa käytetään siinä tilanteessa, jos ensisijaisella tulkinnalla ei

³⁶ Hemmo, M. — Hoppu, K. 2022, 3. Sopimusoikeuden normisto ja sopimusriskit. Viitattu 26.10.2022.

³⁷ Tulkintamateriaaliryhmittelyyn katsotaan kuuluvan sopimusmateriaali, kontekstimateriaali sekä riskinjakomateriaali. Ks. Annola, V. 2016, 18-24.

³⁸ Annola, V. 2016, 18-24.

päästä tyydyttävään lopputulokseen. Sopijapuolten tahdon sijasta tulkinta perustuu muun muassa riskinjakosääntöön, johon kuuluu muun muassa epäselvyysääntö. Sen mukaisesti epäselvää sopimusehtoa tulkitaan sopimuksen laatijan vahingoksi. Sopimuksen toissijainen tulkinta kohdistuu myös sopimuksen ulkopuolella olevaan materiaaliin, joka pystyy tuottamaan hyväksyttäviä ratkaisuja. Kyseiset tulkintaperiaatteet eivät ole täysin vakiintuneita käyttöedellytyksiltään eikä merkityksiltään.³⁹

Sopimuksen sisältö on muutakin kuin itse sopimusasiakirjan sisältö, minkä vuoksi tulkinta on tärkeää. Tämä on erityisen tärkeä nosto Toimeksiantajan kohdalla. Valitettavan usein maallikko tulkitsee sopimusta vain ja ainoastaan tekstisisältöisesti unohtaen sopimuksen tulkintaan vaikuttavat muut tekijät. Itse sopimus ja sopimuksen liitteet saatetaan ajatella niin, että sopimuksen liitteet ovat ikään kuin erillään itse sopimusasiakirjasta.

Todellisuudessa sopimussisältö kokonaisuudessaan koostuu kaikesta sen liiteaineistosta, määrittelyistä, erittelyistä, suorituskysytakuista, valmisteluaineistosta, keskusteluista ja osapuolten kommunikaatiosta ja käyttäytymisestä. Tämän lisäksi erittäin tärkeänä asiana tulkintatilanteessa on osapuolten sopiman aineiston lisäksi sen sisältöä täydentävä sopimus- ja säädösaineisto sopimustyyppin perusteella. Esimerkiksi Toimeksiantajan kohdalla sopimustulkintaan vaikuttaa sopimuksen lisäksi voimassa oleva lainsäädäntö sekä ISE 2007 sekä KP YSE 2007. On tärkeä huomioida, että pakottavaa lainsäädäntöä isännöinnin osalta ei voi sopimuksella sopia toisin⁴⁰. Kiinteistöhuoltopalveluihin ei kohdistu samalla tavalla pakottavaa lainsäädäntöä.⁴¹

Sopimuksen tulkintaan voi mahdollisesti vaikuttaa myös osapuolten aikaisemmat käytännöt sekä yleinen kauppatala. Lähtökohtana luonnollisesti on se, että sopimusehdot ja niiden toteuttaminen ei saa missään tapauksessa olla pakottavan lainsäädännön tai hyvän tavan vastaista. Tämä kaikki on merkityksellistä arvioitaessa osapuolia sitovia velvoitteita sekä tulkittaessa sopimusehtoja.⁴² Tämä sopimussisällöllisen tulkinnan haaste tuo esiin Toimeksiantajan kohdalla olevan ydinongelman siitä, että sopimuksen tuomia velvoitteita ja suorituserusteita tulkitaan mahdollisesti liian yksilotteisesti, eikä ymmärretä mikä todellisuudessa vaikuttaa sopimuksen sisältöön itse sopimusasiakirjan lisäksi. Esimerkiksi sopimuksen liitteenä olevalla palvelukuvauksella sekä yksikköhintaluettelolla on erittäin suuri merkitys asiakkaalle tehtävän palvelun hinnan muodostumisessa⁴³. Tämä taustoittaa hyvin osuvasti opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta löytää ratkaisuja tähän haasteeseen Toimeksiantajan sisäisessä sopimushallinnassa heijastuen asiakkaisiin. Lisää taustoitusta

³⁹ Saarnilehto, A – Annola, V. 2018, 156-163; Annola, V. – Kärkkäinen, I. 2022, 6-10.

⁴⁰ Ks. isännöitsijän toimenkuvasta ja lakisääteisistä velvollisuuksista luvussa 3.4.1.

⁴¹ Haapio, H. – Haavisto, V. – Keskitalo, P. 2002, 12-18; Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 223.

⁴² Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 223.

⁴³ Palvelukuvauksen merkitystä käsitelty luvussa 3.4.4.

keinoihin luoda toimivampaa sopimuksen tulkintaa tuodaan esiin luvussa 2.2.2. oikeusmuotoiluista ja sen merkityksestä sopimushallintaprosessissa sekä luvussa 4.2. ennakoivan sopimisen merkityksestä.

3.2 Sopimusstrategia yritysjohdon työkaluna

Siirryttäessä sopimusoikeudellisista perusteista yrityksen käytännön sopimushallintaan, voidaan ensimmäisenä tarkastella sopimusstrategiaa. Hyvää sopimushallintaa yrityksessä voidaan siis tarkastella yrityksen strategisen päätöksenteon näkökulmasta ja sopimusstrategiaan voidaankin kiteyttää sopimushallinnan työkalut yrityksessä, elinkaariajattelu, ennakollinen sopimusajattelu sekä riskienhallinta. Yrityksen strategia voidaan määrittää johdonmukaisiksi valinnoiksi, joita organisaation halutaan tavoittelevan hyvällä menestyksellä, eli saavuttavan asetetun päämäärän. Strategisia tavoitteita voi olla niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä yrityksessä. Lisäksi näiden tavoitteiden pääsemiseksi tarvitaan eriasteista strategista johtamista riippuen asetettujen tavoitteiden luonteesta sekä yrityksen koosta. Kun asetetaan yrityksen strategiset tavoitteet keskiöön, voidaan toimivilla sopimuksilla ja sopimusprosesseilla tukea näiden tavoitteiden saavuttamista, sillä sopimukset ovat todella merkityksellinen osa yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta. Käytännön tasolla tämä vaatii koko organisaation toimintatapojen, osaamisen ja yhteistyön kehittämistä sille tasolle, että sopimusstrategiaa voidaan toteuttaa yhtenäisesti ⁴⁴. ⁴⁵

Monimutkaisessa ja tulkinnanvaraisessa sopimuskokonaisuudessa voi piillä ennakoimattomia oikeudellisia ja taloudellisia riskejä ja niiden selvittäminen vaatii yritykseltä resursseja, joita hyvällä sopimushallinnalla voitaisiin kohdistaa muuhun. Sopimusosapuolten oikeuksien, velvollisuuksien ja vastuiden määrittelemiseen tulee kiinnittää huomiota sopimusten sisällöllisissä kysymyksissä. Sopimusstrategia voidaan nähdä yrityksen johdon työkaluna, sillä yrityksen strategiset päätökset keskittyvät johdon ja päivittäisestä liiketoiminnasta vastaavan käsiin, mihin yhdistyy yrityksen liiketaloudellinen, tekninen ja juridinen osaaminen. Tähän liittyen merkitystään nostanut *corporate governance* eli hyvä hallintotapa ⁴⁶ yrityksessä määrittelee strategisen ja muun päätöksenteon ”pelisäännöt” yritystoiminnan johtamisen ja

⁴⁴ Vrt. Kuva 1: Types of Design (mukaillen Hagan 2023, 1. Legal Design), jossa Margaret Haganin kuvaamaa pyramidirakennetta mukaileva malli siitä, miten laajimmillaan oikeusmuotoilua voidaan tarkastella yrityksen strategisella tasolla.

⁴⁵ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 336-339; Haapio, H. 2013, 29-30; Tenhovirta, K. 2018. Viitattu 13.12.2022; Hirvonen-Ere 2021, 57-63.

⁴⁶ Ks. myös ”*Isännöinnin eettiset ohjeet (Hyvä isännöintitapa) on Isännöintiliiton jäseniä sitova ohje, joka on samalla tarkoitettu eettiseksi ohjeistukseksi koko isännöintialalle.*” Isännöintiliitto 2023b. Luettu 23.1.2023.

kontrolloimisen näkökulmasta ja se voidaan mieltää ikään kuin yrityksen valitsemaan tapaan toteuttaa liiketoimintaa osana toimintaympäristöään ⁴⁷. ⁴⁸

Onnistunut sopimusstrategia yrityksessä voidaan nähdä odotettujen liiketoiminnan hyötyjen ja taloudellisten tuottojen toteutumisena, toimittajien ja asiakkaiden yhteistyöhaluisuutena ja organisaation tarpeiden vastaavuutena, sopimuskiistojen välttämisenä sekä sopimusosapuolten tyytyväisyytenä sopimussuhteeseen ⁴⁹. Sopimusstrategia eli sopimuksellinen toimintapolitiikka voidaan katsoa olevan siis koko sopimushallinnan lähtökohta. Sopimushallinta onkin usein operatiivista toimintaa yrityksessä, mikä taas vaatii yrityksen johdon intressejä sen toteuttamiseen. Tarkastelen itse sopimushallintaa sen laajemmassa merkityksessä, eli sopimusten suunnittelua, sisältöä ja toteutusvaihetta niihin kuuluvine menettelyineen ja asiakirjoineen prosessien elinkaaren mukaisesti, sekä erityisesti noston olemassaolevien ongelmakohtien kautta yhtenäisen sopimushallinnan merkityksen tärkeyden. Sopimushallinnasta voidaan luoda täysin oma yrityskohtainen strategia tai toimintalinjaus, jossa huomioidaan toimintasuunnitelman lisäksi myös riskit ja haasteet yrityksen sopimustoiminnassa. ⁵⁰

Kun luodaan edellytyksiä toimivalle palvelusuhteelle tai yhteistyölle, hyvä yhteistyö suunnittelun ja toteutuksen aikana on välttämätöntä. Myös sopimuksen luomisessa ja hallinnassa pätee sama. Sopimuksellinen sisältö on parhaimmillaan taloudellisten, teknisten ja juridisten osien kokonaisuus johon on yhdistetty eri osa-alueiden ammattitaitoa, tietämystä ja kokemusta. ⁵¹ Yritysjohdon on kuitenkin arvioitava realistisesti sopimushallintaan käytettävien yrityksen resurssien suhdetta sopimusten tosiasialliseen merkityksellisyyteen ja niistä saatavaan hyötyyn liiketoimintaan nähden ⁵².

Erityisenä nostona tuon reklamaatioiden ja sopimuksellisten erimielisyyksien hoitamisen toimintalinjan yrityksessä, mikä tulisi olla tärkeä osa sopimusstrategiaa. Niiden hoitamiseksi on suunniteltava ja sovittava selkeät ja käytännön tason toimintalinjat. Myöskään niiden pelkkä ”hoitaminen pois” ei riitä, vaan syitä niiden taustalla on tutkittava. Erityisesti toistuvien ja samanluonteisten reklamaatioiden lisääntyessä on tärkeää tutkia sopimusprosessia ja sen mahdollisia puutteita tai haasteita. Näin voidaan kartoittaa sopimushallinnallisten seikkojen yhteyttä reklamaatioiden ja sopimuksellisten riitojen välillä. Toimeksiantajan tilanteessa sopimushallinnallisiin seikkoihin liittyvät reklamaatiot nousivat

⁴⁷ Ks. Arvopaperimarkkinayhdistys 2022. Viitattu 13.12.2022.

⁴⁸ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 336-339.

⁴⁹ Hirvonen-Ere 2021, 57-58; Conlin, B. 2023. Viitattu 31.1.2023.

⁵⁰ Tieva, A. 2009, 112-113.

⁵¹ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 67.

⁵² Hemmo, M. — Hoppu, K. 2022, 3. Sopimusoikeuden normisto ja sopimusriskit. Viitattu 3.11.2022.

erityisesti esille ja taustalla voidaan katsoa olevan muun muassa sopimushallintaprosessin epäjohdonmukaisuus, mikä näkyy myös asiakkaan suuntaan.

Reklamaatiolla tarkoitetaan ilmoitusta tehdyn tai annetun suorituksen sopimuksenvastaisuudesta. Reklamointi tulee tehdä kohtuullisessa ajassa ja siinä on kuvattava virheen ilmenemistapa sekä antaa jonkin asteinen selvitys mitä sopimusta tai sopimuksen kohtaa kyseinen virhe on rikkonut. Reklamaation yhteydessä riittää siis ilmoitus virheestä, eikä yksilöityjä vaatimuksia seuraamuksien osalta tarvitse antaa vielä tässä vaiheessa. Usein reklamaation selvittämiseksi varminta on dokumentoida ja havainnollistaa reklamaation kohteena oleva asia mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja kirjallisesti. Reklamaation ollessa puutteellinen, sen vastaanottaneelta osapuolelta ei lähtökohtaisesti vaadita reklamaation asianmukaisuuden kiistämistä, jolloin passiivinen osapuoli saa reklamaation vastaanottamisen jälkeen vedota reklamaation myöhästymiseen tai puutteellisuuteen. Hiljaisuus ei myöskään merkitse reklamaation hyväksymistä, vaan tähän vaaditaan oman vastuun myöntämistä tai muuta aktiivista toimintaa, millä reklamaation vastaanottaja ilmaisee pitävänsä reklamaatiota pätevänä.⁵³

Erimielisyyksien ja riitojen ratkaisussa tulee olla sopimusstrategisella tasolla erilaisia ratkaisumenetelmiä huomioiden sopimusten ja sopimussuhteen joustavuus ja muut erityispiirteet, jotta vältetään raskaita ja kalliita viranomais- ja tuomioistuinmenettelyitä. Jotta nämä mekanismit saadaan toimimaan sopimussuhteissa, yksittäisiä sopimusriitoja tulee tarkastella ulottuen koko sopimussuhteeseen ottaen huomioon nykyhetki ja tulevaisuus, eli tarkastelun kohteena ei tulisi olla ainoastaan esimerkiksi käsitteillä oleva sopimusehto tai -kohta. Harvemmin sopimussuhteessa tullut reklamaatio tai erimielisyys ulottuu vain yhteen sopimuskohtaan, minkä vuoksi vaikutusta on syytä tarkastella aina laajemmin, jopa muihin samanluonteisiin sopimussuhteisiin asti. Huoli riidan kohteesta ja siihen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista tulisi olla myös useissa tapauksissa huoli koko sopimussuhdetta säätelevien mekanismien toimivuudesta.⁵⁴ Myös Toimeksiantajan osalta ajoittain haasteellisissa ja epäjohdonmukaisissa reklamaatioissa ja erimielisyyksissä tulisikin soveltaa yllä mainittua laajempaa näkökulmaa yksittäisten sopimussuhteiden osalta, ottaen kuitenkin huomioon hyvin selkeät reklamaatiotilanteet, joissa selkeän väärinymmärryksen tai virheen johdosta reklamoidaan ja asiaa tulee tarkastella tapauskohtaisesti.

⁵³ Hemmo, M. — Hoppu, K. 2022, 10. Reklamaatio. Viitattu 3.11.2022; Tenhovirta, K. 2014. Viitattu 13.12.2022.

⁵⁴ Tieva, A. 2009, 125-126.

3.3 Sopimusten elinkaaren merkityksestä sopimushallintaprosessissa

Sopimuksia tarkastellaan yleisesti myös niiden elinkaaren kautta. Toimeksiantajan kohdalla tämä on tärkeä tapa tarkastella sopimusprosessin toimivuutta, sillä sopimusten käsittelyn jaottelu elinkaaren mukaisiin vaiheisiin helpottaa myös näiden vaiheiden ongelmakohtien löytämistä ja tätä myöden paikkaamista. Mikko Paalasmaa kuvaa sopimushallintaa käsittelevässä kirjoituksessaan nykyajan sopimushallinnan perustuvan pitkälti niin sanottuun elinkaariajatteluun (engl. *Contract Lifecycle Management, CLM*), jossa merkityksellisessä roolissa on suunnitelmallisuus, ennakoitavuus ja metodin valinta. Sopimuksen tavoitteita ja velvoitteita seurataan sopimussuhteen alusta loppuun ja tarvittaessa päivitetään säännöllisesti tavoitteiden ja velvoitteiden mukaiseksi. Erityisesti yritysten pitkissä sopimussuhteissa tullaan tilanteisiin, jossa liiketoiminnan ja sopimussuhteen tavoitteet ja toimintaympäristö muuttuvat, mutta sopimuksia ei tarkastella ja päivitetä sen mukaisesti. Tämä ilmenee myös Toimeksiantajan kohdalla. Myös muuttuva lainsäädäntö ja muu alan käytäntö voi vaikuttaa sopimusehtoihin, minkä vuoksi sopimusten säännöllinen tarkistus ja päivittäminen on sopimuksellisen riskienhallinnan kannalta tärkeää.⁵⁵ Sopimushallinta voidaan toisaalta nähdä myös sopimusosaamisen kokoamisella, hyödyntämisellä ja johtamisella yrityksen sisällä⁵⁶.

Sopimus käy läpi tietyn elinkaaren, johon kuuluvat tyypillisesti tarjousmenettely, sopimuksen valmistelu- ja neuvotteluvaihe, mahdollinen aiesopimus, varsinaisen sopimuksen tekeminen, hyväksyminen, allekirjoitus ja käyttöönotto. Tämän jälkeen alkaa sopimuskausi, johon kuuluu seuranta- ja analysointivaihe. Sopimusta voidaan muuttaa tai uusia sopimuskauden aikana, tai sopimus päättyy tai päätetään. Lisäksi sopimuksen päättymisen jälkeiseen aikaan voi liittyä toimenpiteitä, kuten erillissopimukset korvauksista tai muista oikeuksista.⁵⁷

Tarjousmenettely on tärkeä vaihe koko sopimussuhteen kannalta. Asiakkaalle annettava tarjous tulee tehdä tarjouspyyntöä vastaavaksi. Tarjous on sopimusta edeltävä oikeustoimi ja OikTL:n mukaisesti sopimuksen syntyminen edellyttää tarjousta ja tarjoukseen annettua hyväksyvää vastausta. Sopimuksen valmistelun kannalta tulee huolehtia, että sopimus ja sen liitteet ovat kaikelta osin ajantasaisia ja tarkoituksenmukaisia sekä sopimusneuvottelujen osalta on tärkeä varmistaa, että tulevalla sopimuskumppanilla on riittävä ymmärrys sopimuksen tosiasialliseen sisältöön. Sopimusneuvotteluiden olosuhteet ovat usein sellaiset, että sopimuskohtia koskevat ehdotukset ja niihin annetut vastaukset eivät sido osapuolia. Poikkeuksena aiempaan on kuitenkin tilanne, jossa toisella osapuolella voi syntyä vastuu

⁵⁵ Puro, J. 2021. Luettu 13.2.2023.

⁵⁶ Tieva, A. 2009, 113; Ks. yrityksen henkilöstön sopimuksellisen tiedon ja osaamisen merkityksestä luvusta 4.2.2.

⁵⁷ Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 221.

neuvotteluiden tahallisesta viivyttelemisestä tai virheellisen käsityksen antamisesta neuvotteluiden lopputuloksesta omaa etuaan ajatellen.⁵⁸ Sopimusneuvotteluihin ja sitä koskevaan vastuuseen liittyy käsite sopimuksentekotuottamus ”*culpa in contrahendo*”, jolla tarkoitetaan useimmiten sopimusneuvottelujen keskeytymiseen tai sopimuksen pätemättömyyteen liittyvän vahingonkorvausvastuun perustetta⁵⁹.

Yhtenä kronologisena sopimushallinnan mallina toimii se, että sopimushallinnallinen jaottelu katsotaan jakautuvan kahteen osioon, eli sopimuksen valmisteluvaiheeseen sekä sopimuskauteen. Tämän jaottelu pohjautuu osaltaan myös elinkaariajatteluun, sillä sopimusvaiheet etenevät kronologisesti. Valmisteluvaiheeseen kuuluu osiot tarjouskilpailusta, sopimusneuvotteluista, riskienhallinnasta ennakoivasti ja sopimuksen laadinnasta. Tässä vaiheessa suunnitellaan mahdollista sopimussuhdetta suoritteiden ja kohteen osalta, todetaan tavoitteet, kustannukset sekä muut sopimusuhteeseen liittyvät tosiasiat, neuvotellaan sisäisesti ja ulkoisesti sekä laaditaan asiakirjoja. Sopimuskauteen kuuluu taas osiot sopimusdokumentaation ja sopimuksellisen muun informaation hallinnasta, yhteistyö- ja kehitysmenetelmistä, riskienhallinnasta, sopimuksen muutoksista ja täydennyksistä, olosuhteen muutoksista, riitojen ja erimielisyyksien ratkaisemisesta sekä mahdollisista uudelleenneuvotteluista. Sopimuskauden aikana oleellista on hallitut velvoitteet, vastuut ja riskit. Malli sopimushallinnan jaottelusta valmistelu- ja toteutusvaiheeseen kulminoituu molempien vaiheiden osalta ennakoivaan oikeusajatteluun, jota käsitellään lisää luvussa 4.2.

60

3.4 Isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimuksista

Asunto-osakeyhtiössä esiintyy elinkeinoharjoittaja- sekä kuluttajasopimuksia. Kuluttajasopimuksista esimerkkinä on osakkaan ja asunto-osakeyhtiön väliset vuokra-, velvoite- tai korvaussopimukset. Keskitymme kuitenkin elinkeinoharjoittajien välisiin sopimuksiin, kuten isännöinti- ja huoltosopimuksiin, eli taloyhtiön ja palveluntarjoajayrityksen välisiin sopimuksiin. Tarkastellessa asunto-osakeyhtiön muita tyypillisiä sopimuksia, voidaan ne jakaa sopimustyyppien mukaisesti osto- ja myyntisopimuksiin. Myyntisopimuksia voivat olla maanvuokrasopimukset, liikehuoneistojen vuokrasopimukset tai huoneenvuokrasopimukset, kun taas ostosopimuksiin voi kuulua sähkö-, energian toimitus-, veden toimitus-, vakuutus-, jätehuolto-, laitehuolto-, urakka-, irtaimen tavaran hankinta-, pysäköinninvalvonta- tai muut palvelusopimukset. Lisäksi tutkimuksen

⁵⁸ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 35-36; Conlin, B. 2023. Viitattu 31.1.2023; Bearing Point 2010, 11.

⁵⁹ Hemmo, M. — Hoppu, K. 2022, 6. Sopimuksentekotuottamus. Viitattu 3.11.2022.

⁶⁰ Tieva, A. 2009, 113; Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 65-68.

kannalta oleellisimpana isännöinti-, kiinteistöhuolto- sekä osaltaan konsulttisopimukset, joihin syvennymme edellä mainituista sopimuksista laajimmin.⁶¹

Isännöintisopimus on tilaajan ja isännöitsijän tai isännöintiyrityksen välinen kokonaisvaltainen sopimus, jossa sovitaan lain mukaisista ja muista yhtiön tarpeiden mukaisista isännöinnin tehtävien hoitamisesta⁶². Sopimus on mahdollista tehdä myös niin, että isännöinnin tehtävät, kuten taloushallinnon hoitaminen ositetaan useamman palveluntarjoajan välille. Taloyhtiön puolelta sopimuksen allekirjoittaa henkilö, jolla on toiminimen kirjoitusoikeus, eli oikeus allekirjoittaa yhtiön puolesta sopimuksia. Tyypillisesti se on hallituksen puheenjohtaja ja isännöitsijä. Allekirjoitusoikeudesta huolimatta päätettäessä itse sopimuksista ja niiden sisällöstä on huomioitava yhtiökokouksen, hallituksen ja isännöitsijän tehtävistä ja toimivallan rajoista AsOyL:n säännösten mukaisesti⁶³.⁶⁴

Kiinteistöpalvelusopimus taas tehdään riippuen valitusta ja tarpeenmukaisesta kiinteistönhoitojärjestelmästä joko kokonaissopimuksena tai osasopimuksena. Tyypillisesti asunto-osakeyhtiö tekee palveluntuottajan kanssa sopimuksen tai sopimukset kiinteistönhoidosta, ulkoalueiden hoidosta sekä huollosta ja siivouksesta taloyhtiökohtaisesti. Lisäksi sopimuksia voidaan tehdä jätehuollosta, lämmönjakelusta, sähkön toimittamisesta ja hissihuollosta eri palveluntuottajien kanssa. Kiinteistöpalveluyritys voi käyttää myös alihankkijoita suorittamaan tilattuja palveluja. Alihankkijoiden osalta noudatetaan KP YSE 2007 9 §:n mukaisia ehtoja⁶⁵.⁶⁶

Isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimus muodostuu pääasiassa sopimuksen perusosasta sisältäen sopimukselliset perusasiat, sopimuksen liitteistä sekä yleisistä sopimusehdoista. Sopimuksen perusosassa sovitaan vähintään siitä ketkä ovat sopijapuolet, mistä sovitaan, milloin ja missä sopimus tehdään, voimassaolosta, palvelun laadusta, tasosta ja suorittamisesta, palvelun hinnasta, maksuehdoista, sopimussuhteen päättämisestä sekä muista sopimussuhdetta koskevista ehdoista. Sopimuksen liitteet taas täydentävät itse sopimuksen perusosaa, ja niissä on usein palvelukuvaus, hinnasto, tietosuojaa koskeva kuvaus

⁶¹ Isännöintiliitto 2022a. Viitattu 3.11.2022; Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 220-222.

⁶² Laissa määritellyt ja muut isännöinnin tehtävän kuvaukset määritellään luvussa 3.4.1.

⁶³ Yhtiökokouksen, hallituksen ja isännöitsijän tehtävistä ja toimivallan rajoista avattu lisää luvussa 3.4.1.

⁶⁴ Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 222.

⁶⁵ ”Toimeksisaaja on velvollinen esittämään tilaajan hyväksyttäväksi tässä sopimussuhteessa käytettävät tärkeimmät alihankkijansa riittävän ajoissa ennen näiden ottamista. Hyväksymisestä kieltäytyminen voi tapahtua vain pätevistä syistä. Pätevänä syynä pidetään esimerkiksi sovitun laadunvarmistuksen puutetta tai verojen taikka työnantajamaksujen laiminlyöntiä. Tilaajan ilmoittama alihankkijan hyväksyminen ei vähennä toimeksisaajan vastuuta.” KP YSE 2007 9 §

⁶⁶ Isännöintiliitto 2022. Viitattu 3.11.2022; Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 225-226.

tai muu tehtävien hoitamisesta kertova liite. Lisäksi sopimuksessa näitä noudatettaessa myös ISE 2007 tai KP YSE 2007 ovat osana sopimusta.⁶⁷

3.4.1 Isännöinnin toimenkuva sekä alan keskeinen lainsäädäntö ja käytäntö

Isännöitsijän sopimustehtäviin kuuluu tavanomaisesti lakisääteiset tehtävät, taloyhtiön yleisesti tarvitsemat palvelut, isännöintiyrityksen tuotteistamat palvelut sekä asiakaskohtaiset erityispalvelut. Isännöinnin tehtäviä määritellään laissa, sopimuksissa ja suosituksissa. Isännöitsijälle lain mukaan kuuluvista tehtävistä määritellään AsOyL:n 7 luvussa. AsOyL:n 7:17-23 §:n mukaisesti isännöitsijä huolehtii kiinteistön ja rakennusten pidosta, taloyhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Lainmukaisen kirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäksi varainhoidon hoitamiseen kuuluu taloustilanteen seuranta, laskujen hallinta, vastikevalvonta, perintä sekä lainojen ja rahoituksen hoito. Isännöitsijän tulee antaa hallituksen tehtävien hoitamiseen tarvittavat tiedot. Isännöitsijä saa ryhtyä 7:2 §:ssa tarkoitettuihin toimiin vain hallituksen valtuutuksen perusteella. Isännöitsijän lakisääteisiä vastuita ei voi jättää pois sopimuksella, mutta käytännön tasolla näitä tehtäviä, kuten kirjanpidon hoitamista voidaan ulkoistaa.⁶⁸

Isännöitsijä voi olla luonnollinen henkilö tai rekisteröity yhteisö. Isännöitsijään sovelletaan lisäksi, mitä hallituksen jäsenestä säädetään pätemättömiä päätöksiä koskevassa 7:2 §:ssa, esteellisyyttä koskevassa 7:4 §:ssä ja kelpoisuutta koskevassa 7:10 §:ssä. Tärkeimpinä rajoituksina voidaan katsoa olevan se, että isännöitsijällä ei saa olla liiketoimintakieltä, hän ei voi olla konkurssissa, alaikäinen, edunvalvonnan alaisena eikä asuinpaikka voi olla Euroopan talousalueen ulkopuolella. Jos isännöitsijäksi on valittu yhteisö, yhtiön on valittava päävastuullinen isännöitsijä yhtiöstä 7:21 §:n mukaisesti. Lisäksi isännöitsijän on pyynnöstä annettava osakehuoneistoa koskeva isännöitsijäntodistus 7:27 §:n mukaisesti⁶⁹. Isännöitsijän koulutukselle tai osoitetulle pätevyydelle ei ole AsOyL:n mukaan asetettu juurikaan muita vaatimuksia kuin aiemmin kappaleessa mainitut rajoitukset, mutta lain esitöissä⁷⁰ korostetaan useasti isännöitsijän ammattitaidon merkitystä.⁷¹

Isännöintisopimuksissa noudatetaan lähes poikkeuksetta Isännöintipalvelujen yleisiä sopimusehtoja ISE 2007 ottamalla ne osaksi sopimusta⁷². Ilman mainintaa kyseisten ehtojen sovetamisesta ne eivät automaattisesti ole sovellettavissa kyseisen sopimuksen osalta, eli niistä voidaan myös poiketa sopimalla. Isännöitsijän huolellisuusvelvoitteella tarkoitetaan

⁶⁷ Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 226-227.

⁶⁸ Sallinen, M. – Kallio, J. 2022, 21-25.

⁶⁹ Ks. isännöitsijätodistukseen liittyvää oikeuskäytäntöä KKO 2010:17.

⁷⁰ Ks. HE 24/2009 (painottaen luku 4.5) sekä Ym VM 10/2009 (painottaen kohtaa Isännöitsijän kelpoisuusehdot, 8).

⁷¹ Sallinen, M. 2022, 55.

⁷² Kiinteistöliitto 2022. Viitattu 3.11.2022.

AsOyL:sta johdettuna sitä, että isännöitsijän toimien on objektiivisesti arvioiden oltava sellaisia, mitä samassa asemassa olevalta henkilöltä normaalisti voidaan edellyttää ja vahingonkorvausvastuu on tuottamusvastuuta ⁷³. Lisäksi Isännöintiliiton jäsenyritykset ja ISA-auktorisoidut isännöintiyritykset sitoutuvat noudattamaan Hyvää isännöintitapaa eli isännöinnin eettisiä ohjeita sekä niihin liittyviä valvonta- ja kurinpitomenettelyitä, mitkä Suomen Isännöintiliitto ry, Isännöinnin Auktorisointi ISA ry ja Suomen Kiinteistöliitto ovat hyväksyneet noudettavaksi koko isännöintialalla ⁷⁴. Hyvän isännöintitavan noudattamisen merkinä yrityksillä on ISA-tunnus tai Isännöintiliiton jäsenyritystunnus. Isännöinnin eettisiä muutoksia on uudistettu hiljattain ja uudet ohjeet astuivat noudatettaviksi 1.2.2023 alkaen.

⁷⁵

Isännöitsijä valvoo taloyhtiön etuja, yhdenvertaista osakkaiden kohtelua sekä erilaisten päätösten lainmukaisuutta. Isännöitsijällä on oikeus osallistua hallituksen kokouksiin ja yhtiökokouksiin sekä sillä on itsenäinen toimivalta yhtiön juoksevaan hallintoon kuuluvista asioista. Laissa määriteltyjen tehtävien lisäksi edellä mainittuja juoksevia hallinnollisia tehtäviä ei ole tarkemmin määritelty vaan ne sovitaan usein tapauskohtaisesti. Isännöitsijän yleisiin tehtäviin kuuluu seuraavan tilikauden talousarvion laatiminen taloyhtiön strategian pohjalta, yhtiökokousten ja hallituksen kokousten järjestelyt ja kokouskutsut, taloyhtiön toimintakertomuksen laatiminen, viranomaisilmoitukset, turvallisuus- ja vakuutusasiat, kiinteistön teknisen ja toiminnallisen kunnon ylläpito, urakoiden ja korjaushankkeiden kilpailuttaminen, muiden palveluntuottajien kilpailutus, sopimusten valmistelu, laadinta, hallinta ja valvonta sekä erilaisten päätösten toimeenpano. Nämä tehtävät jakautuvat käytännössä isännöitsijätahon puolelta useille henkilöille tai ulkoistetuille palveluille päävastuullisen isännöitsijän lisäksi, kuten kirjanpitäjälle, huoltoyhtiölle, kiinteistösihteerille tai muulle asiakaspalvelulle. Näiden palvelujen valintaan taloyhtiössä vaikuttaa muun muassa taloyhtiön tyyppi ja laajuus, voimassaoleva isännöintisopimus sekä alan yleinen käytäntö. ⁷⁶

Erityishuomiona nostan Toimeksiantajan asiakkaana toimivien yhtiöiden vuoksi sovellettavan lainsäädännön kiinteistöosakeyhtiön sekä keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osalta. AsOyL:n 28:1 §:n mukaisesti kyseistä lakia sovelletaan keskinäisiin kiinteistöosakeyhtiöihin ja muihin sellaisiin yhtiöihin, joissa on vähintään yksi osakashallinnassa oleva huoneisto tai muu tila. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että yhtiöön sovelletaan vain tiettyjä AsOyL:n mukaisia säännöksiä ja muilta osin sovellettava laki on osakeyhtiölaki (624/2006, OyL). Kiinteistöyhtiön osalta tilanne on taas eri, sillä yhtiö toimii

⁷³ AsOyL:n 24 lukuun viitaten tuottamusvastuulla tarkoitetaan vastuun perustumista tahalliseen tai huolimattomaan tekoon tai laiminlyöntiin.

⁷⁴ Myös Matinkylän Huolto Oy on ISA-auktorisoitu isännöintiyritys.

⁷⁵ Isännöintiliitto 2023b. Viitattu 13.2.2023.

⁷⁶ Isännöintiliitto 2022a. Viitattu 3.11.2022; Sallinen, M. – Kallio, J. 2022, 21-25.

kuten mikä tahansa osakeyhtiö. Se ei ole siis itsenäinen yhtiömuoto, jolloin siihen sovelletaan OYL:n säännöksiä. ⁷⁷ Opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin Toimeksiantajan ja pääasiallisten asiakasyhtiöiden, eli asunto-osakeyhtiöiden välistä sopimustoimintaa, -yhteistyötä ja -sääntelyä.

3.4.2 Kiinteistöpalvelualan keskeinen lainsäädäntö ja käytäntö

Kiinteistöpalveluala ja sen sopimuskäytäntöihin sovelletaan *Kiinteistöpalvelualan yleisiä sopimusehtoja* KP YSE 2007, jotka koskevat muun muassa kiinteistönhoitoa, teknistä kiinteistönhoitoa, siivousta tai toimitilapalveluita koskevia palvelusopimuksia ⁷⁸. Kyseisistä vakiosopimusehdoista voidaan poiketa sopimalla toisin. Tämän lisäksi alalla on kiinteistönpidon eri tahojen laatima yhteinen kuvaus kiinteistöpalveluiden yleisistä laatuvaatimuksista (KiinteistöRYL 2009), jolla katsotaan olevan merkittävä vaikutus alan käytäntöihin. Tämä perustuu määriteltyihin yleisiin laatuvaatimuksiin, asiakirjoihin ja standardeihin ja se koskee operatiivista kiinteistöjohtamista, rakennusten, teknisten järjestelmien ja ulkoalueiden hoitoa ja kunnossapitoa, siivouspalveluita, jätehuoltoa sekä käyttäjäpalveluita. Lisäksi siinä on määritelty käsitys hyvästä kiinteistönpitotavasta. Sen tehtävänä on auttaa kiinteistöpalveluiden kaupan osapuolia ja käyttäjää kiinteistönpidon määrittelyssä, toteutuksessa ja valvonnassa. Laatuvaatimukset kuvataan lähtökohtaisesti toiminnallisten laatuvaatimusten avulla, mikä asettaa tilaajalle vaatimuksia lähtötilanteen kuvaamiseen, mutta helpottaa tilaajan tarvetta kuvata keinoja tavoiteltuun lopputulokseen pääsemiseksi. ⁷⁹

Kiinteistön huoltoa suorittavan yrityksen on lisäksi huomioitava erilaiset lupaa ja erikoisosaamista vaativat huoltotoimenpiteet sekä niihin liittyvä lainsäädäntö ja muut viranomaisten antamat asetukset ja säädökset. Esimerkiksi paloilmoinnolaitteistojen asennus- ja huoltotöitä saavat tehdä vain päteviksi todistetut ja vaatimukset täyttävät asennusliikkeet ⁸⁰ tai vuoden 2019 lainsäädäntömuutoksesta lähtien kaikilla lukitus-, kulunvalvonta- tai hälytysjärjestelmiä asentavilla, korjaavilla tai muuttavilla yrityksillä tulee olla turvallisuusalan elinkeinolupa, eli käytännössä turvasuojaajakortti haettuna poliisihallitukselta. Jos siis isännöinti- tai kiinteistönhuoltoyritys hallinnoi sähköistä lukitusjärjestelmää, eli lisää tai poistaa kulkuoikeuksia tai avaimia, yritys tarvitsee elinkeinoluvan ⁸¹. Näillä esimerkeillä on tarkoituksena tuoda huomiota siihen, miten tarkka

⁷⁷ Kuhanen, P. — Kanerva, A. — Furuhejm, M. — Kinnunen, H. 2010, 1024-1027.

⁷⁸ Aiemmin käytössä olleet vastaavanlaatuiset ehdot olivat Kiinteistönhoidon ja Isännöinnin yleiset sopimusehdot KH&I YSE 2000 sekä Suomen Siivousliikkeiden Liitto ry:n yleiset sopimusehdot.

⁷⁹ Rakennustieto 2022. Viitattu 3.11.2022.

⁸⁰ Tukes 2022. Viitattu 7.12.2022.

⁸¹ Muutos pohjautuu lakiin yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015). Ks. lisää Isännöintiliitto 2020. Luettu 7.12.2022.

kiinteistöpalveluita tarjoavan yrityksen tulee olla ajantasaisista lainsäädännöllisistä ja muista viranomaisten antamista säädöksistä ja muutoksista, sekä miten laaja-alaisesti juridiikkaa voidaan soveltaa kyseisellä alalla.

3.4.3 Isännöinti- ja huoltopalvelusopimuksen keskeiset erot

Isännöinti- ja kiinteistönhuoltopalvelusopimuksissa on paljon yhteisiä piirteitä, mutta niiden erot on tärkeä ymmärtää ensisijaisesti lainsäädännön ja alan käytännön tuomien vastuiden vuoksi. Isännöitsijän tehtävät voidaan siis jaotella lakisääteisiin tehtäviin, taloyhtiöiden yleisesti tarvitsemiin palveluihin, isännöitsijän tuotteistamiin palveluihin sekä asiakaskohtaisiin erityispalveluihin. Voidaankin siis karkeasti sanoa, että näistä pakollisia vastuita ovat lakisääteiset tehtävät, muut ovat sopimuksella sovittavia ja tätä kautta sitovia. Usein nämä luetellut neljä ”kategoriaa” menevät päällekkäin siten, että isännöintitoimiston luodessa omaa palvelupakettiaan, johonkin tiettyyn palveluun sisältyy lainsäädännöllisiin velvollisuuksiin kuuluva palvelu, jota on tuotteistettu pidemmälle luoden parempi palvelukokonaisuus asiakkaalle.⁸²

Asiakkaan ja erityisesti isännöitsijän itse tulee sisäistää vastuukysymysten ja sopimusehtojen kannalta, mitkä palvelut tosiasiallisesti kuuluvat lakisääteisiin velvoitteisiin.

Kiinteistöpalvelusopimus tehdään taas taloyhtiön ja isännöitsijän tarpeesta hoitaa heille lakisääteisesti kuuluvaa kiinteistön ja rakennuksen kunnossapidon velvoitetta ostamalla kiinteistöhuoltopalvelun, jonka sisältö määritellään sopimuksella. Kiinteistöhuollon toteuttamiseen vaikuttavat lainsäädännölliset seikat eivät ole samanluonteisia verrattaessa laissa määriteltyihin isännöitsijän velvollisuuksiin.⁸³

Merkityksellisenä erona siis isännöintipalvelun tuottamisessa kiinteistöpalveluun on se, että jälkimmäisen tuottamista ohjaa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä tehty sopimus, eli tuotettavat palvelut ja hinnat sovitaan sopimuksella, eikä niihin kohdistu isännöitsijän tehtäväkuvauksen tavoin lakisääteisiä velvoitteita. Isännöitsijän yksi lakisääteinen velvollisuus on siis kiinteistön ja rakennusten pidosta huolehtiminen sekä normaalin ylläpidon järjestäminen taloyhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti⁸⁴. Kunnossapitovastuu pohjautuu AsOYL:n 4 luvun sääntelyyn, eli taloyhtiö vastaa

⁸² Sallinen, M. – Kallio, J. 2022, 21-25.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Toimeksiantajalla on käytössään kunnossapidon periaateohjelma, jonka tarkoituksena on täyttää hallituksen ja isännöitsijän kunnossapitovelvoite tarjoamalla taloyhtiölle selkeät linjaukset yhtiön tavasta hoitaa omaisuuttaan, eli määritellä yhtiön osakkeenomistajien enemmistön hyväksymä kiinteistönpitostrategia sekä toimia taloyhtiön hallituksen ”työkaluna” kiinteistönpidossa. Ks. lisää Matinkylän Huollon Kunnossapidon periaateohjelmasta Kallio, J. 2022, 32-33.

kunnossapidosta siltä osin kuin se ei kuulu osakkeenomistajalle ⁸⁵. Lisäksi AsOyL edellyttää viiden (5) vuoden välein tehtävän kirjallisen kunnossapitotarveselvityksen, joka on käytännön tasolla usein isännöitsijän tehtävänä. ⁸⁶

Hallitus huolehtii siis kiinteistön ja rakennusten pidon ja muun toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Käytännön tasolla siis isännöitsijä vastaa näistä kunnossapitovelvoitteista hallituksen puolesta järjestämällä taloyhtiön käytön kannalta välttämättömät palvelut, kuten kiinteistönhuollon, siivouksen, ulkoalueiden hoidon, jätehuollon, veden, sähkön tai muun vastaavan käytön kannalta tarpeellisen palvelun. Taloyhtiö tai isännöitsijä tekee siis kiinteistöpalveluyrityksen kanssa kiinteistöhoitosopimuksen, eli halutut velvoitteet vastuutetaan näin ollen kiinteistöpalveluyritykselle. Taloyhtiö siis täyttää lakisääteiset velvoitteensa hankkimalla isännöitsijän hoitamaan nämä velvoitteet. Niiden lisäksi isännöitsijä tarjoaa muita taloyhtiön tarvitsemia palveluita, joita tavanomaisesti isännöitsijä hoitaa huomioiden asiakaskohtaiset tarpeet jo tarjousvaiheessa. Käytännön haasteita näiden erottelussa ilmenee usein veloitusperustetta ja hinnoittelua tarkasteltaessa. Lähtökohtana tulee ymmärtää, että isännöintiyritys määrittää tarjoamansa palvelun sisällön ja hinnan lain ja säästösten puitteissa. Lakisääteisiä tehtäviä ei voi laiminlyödä ⁸⁷, mutta isännöitsijä hinnoittelee ne kuitenkin itse. ⁸⁸

Nykypäivänä isännöitsijän toimenkuvan ollessa varsin laaja ja asiakkaalle jopa hieman haastava hahmottaa, sekoitetaan helposti keskenään se, mitä isännöitsijän tulee hoitaa ja näin ollen veloittaa lakisääteisten velvoitteiden puitteissa, ja mikä palvelu taas kuuluu lakisääteisten velvoitteiden ulkopuolelle, eli palvelu toteutetaan sopimuksen perusteella. Lisäksi Toimeksiantajan kohdalla on syytä ottaa huomioon se, että yritys tarjoaa sekä isännöinti- että kiinteistöhuoltopalveluita ja usealla asiakkaalla on käytössään molemmat palvelut. Erityisesti tällaisissa tilanteissa asiakkaan voi olla haastava erottaa isännöinnin sekä kiinteistöhuollon palvelukokonaisuuksien erillisuus ja velvoittavuus. Tästä syystä jo sopimusteknisesti on tärkeää, että isännöinti- ja kiinteistöhuoltopalvelusopimukset pidetään erillisinä. ⁸⁹

⁸⁵ Lisäksi on huomioitava, että taloyhtiön yhtiöjärjestyksessä voidaan sopia kunnossapitovastuun jakautumisesta toisin kuin AsOyL:iin on kirjattu. Ks. taloyhtiön kunnossapitovastuusta Isännöintiliitto 2023c. Viitattu 31.1.2023 sekä vastuunjakotaulukosta Ruutu, K. 2022, 163-164.

⁸⁶ Sallinen, M. — Suomela, J. 2022, 22, 434-435.

⁸⁷ Isännöitsijällä on AsOyL:n 24 lukuun perustuva vahingonkorvausvastuu.

Vahingonkorvausvastuu on tuottamuvastuuta, eli se perustuu tahalliseen tai huolimattomaan tekoon tai laiminlyöntiin.

⁸⁸ Sallinen, M. — Pennanen, M. — Repo, T. 2022, 455, 22-23.

⁸⁹ Sallinen, M. 2022, 16-21.

3.4.4 Palvelukuvauksen merkityksestä osana sopimusta

Sekä isännöinti- että kiinteistöpalvelusopimuksessa käytetään yleisesti palvelukuvausta määrittämään sopimuksen tosiasiallista sisältöä. On tärkeää ymmärtää, että palvelukuvaus molempien mainittujen sopimusten osalta ei ole vain sopimuksen liite vaan se määrittelee merkittävästi sopimuksen sisältöä osana varsinaista sopimusasiakirjaa. Myös Toimeksiantajalla on käytössään ohjeelliset palvelukuvaukset, joiden tarkoituksena on selkeyttää tuotettavan isännöintipalvelun sekä kiinteistönhoitopalvelun sisältöä. Palvelukuvaukset on luotu toimintaohjeeksi molemmille palvelun osapuolille selkeyttämään palvelun sisältöä ja hinnoittelun perustetta sekä tukemaan toimivaa yhteistyötä. Isännöitsijäsopimuksen palvelukuvaus koostuu Toimeksiantajan kohdalla seuraavista osioista:

- Johdanto
- Asunto-osakeyhtiölain mukaiset isännöintipalvelut
 - Huolehtiminen kiinteistön ja rakennusten pidosta
 - Kohteen luovutus sopimuksen päättyessä
 - Yhtiön hallinnon hoitaminen
 - Yhtiön kirjanpidosta ja varainhoidosta vastaaminen
- Isännöinnin lisäpalvelut
 - Asiakas- ja käyttäjäpalvelut
 - Viestintä
 - Korjaushankkeiden hallinnointi
 - Tekniset asiantuntijapalvelut

Isännöinnin palvelukuvauksen eri tehtävät sisältävät tarkan kuvauksen palvelun sisällöstä, jonka jälkeen ohjeessa kuvataan palvelun käytännön toteutusta tarkemmin. Tehtävissä on myös kerrottu palvelun veloituseruste, joka voi olla kiinteä veloitus tai erillisveloitus. Alla esimerkkinä havainnollistava kuva 2 palvelukuvauksen kohdasta 3.13.2 *Kokoukseen osallistuminen*, jossa on palvelu, ohje sekä palvelun veloituseruste.

3.13.2 Kokoukseen osallistuminen

Palvelu

Kokouksen päätösvaltaisuus on varmistettava. Toimeksisaaja varmistaa kokouksen päätösvaltaisuuden.

Ohje

Hallitus on päätösvaltainen, kun läsnä on enemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä, jollei yhtiöjärjestyksessä vaadita suurempaa määrää. Päätöstä ei kuitenkaan saa tehdä, ellei kaikille hallituksen jäsenille ole varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Jos hallituksen jäsen on estynyt, hänen tilalleen tulevalle varajäsenelle on varattava sellainen tilaisuus. Hallituksen päätökseksi tulee, jollei yhtiöjärjestyksessä vaadita määräenemmistöä, se mielipide, jota enemmän kuin puolet läsnä olevista on kannattanut, tai äänten mennessä tasan, se mielipide, johon puheenjohtaja yhtyy.

Kokousta johdetaan siten, että asiat etenevät työjärjestyksen mukaisesti.

Isännöitsijän osallistuminen hallituksen kokoukseen ei ole pakollista, joskin se on hyvän hallintotavan mukaisesti suotavaa.

Veloitusperuste: erillisveloitus (kokouspalkkio)

Kuva 2: Ote Toimeksiantajan palvelukuvauksen kohdasta 3.13.2

Kiinteistönhoidon palvelukuvaus eroaa hieman isännöinnin palvelukuvauksesta, mutta sisältää samat osiot tehtävästä, tehtävän ohjeellisesta kuvauksesta sekä tehtävän veloituserusteesta, joka on kiinteä kuukausiveloitus, erillisveloitus, kustannuserusteinen veloitus tai vuosimaksu. Lisäksi palvelukuvauksessa on tehtäväkohtainen suoritusväli, joka voi olla jatkuva, viikkokohtainen, kuukausikohtainen tai tietyn määrän vuodessa suoritettava. Palvelukuvaus sisältää myös tehtäväkohtaisen kuittausvelvollisuuden tehtävän suorituksen yhteydessä. Kiinteistönhoidon palvelukuvaus koostuu seuraavista osioista:

- Käyttö- ja huoltotoimi
- Ulkoaluetyöt
- Kesähoito
- Talvihoito

Pääasiallisena erona palvelukuvauksissa nousee luvussa 3.4.3. esiin nostettu veloitteiden merkityksellisyys. Isännöinnin palvelukuvaus sisältää sekä lainsäädännölliset veloitteet että muut mahdolliset palvelut, joita Toimeksiantaja tarjoaa asiakkaalle lainsäädännöllisten veloitteiden ulkopuolelta, kun taas kiinteistönhoidon palvelukuvauksessa olevat palvelut ovat asiakkaan tarpeita vastaavasti tarjottuja palvelukuvauksen mukaisia palveluita, joiden hoidosta sovitaan sopimuksella.

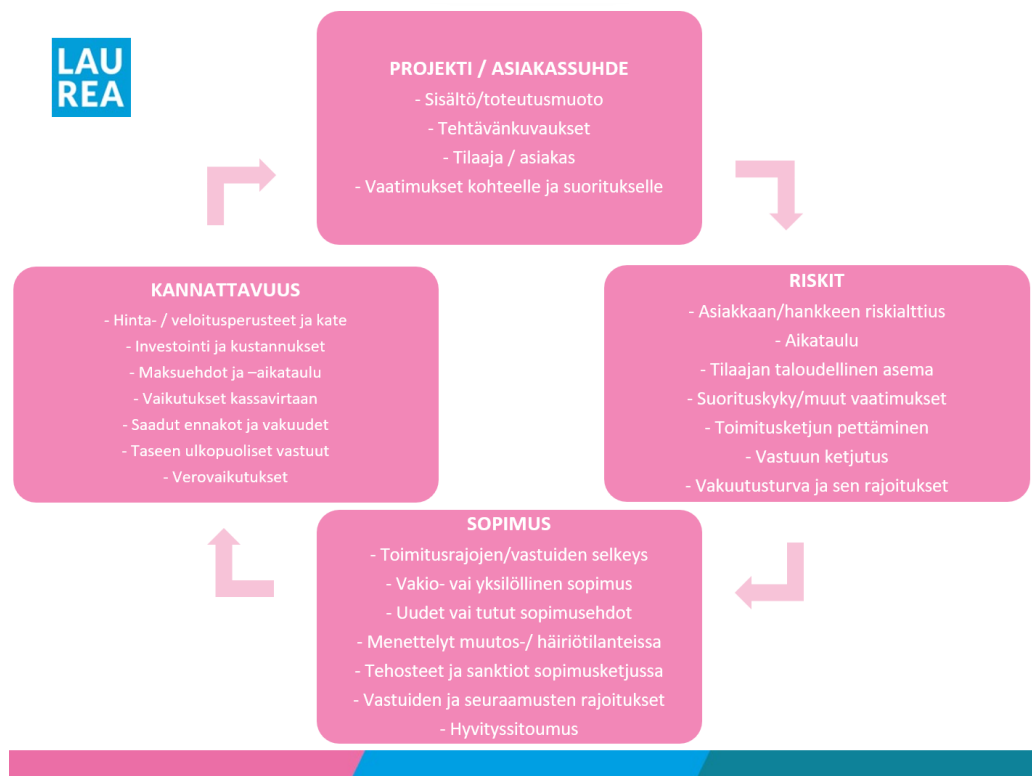
Sopimushinta ja maksuperuste määritellään kummankin osalta sopimuksessa. Isännöinnin palvelukuvauksessa määritellään kuuluuko kyseinen palvelusuorite kiinteään eli sopimushintaan vai onko se erillisveloitettava. Erillisveloitukseen oikeuttavien töiden hinta määräytyy taas sopimuksessa olevan yksikköhintaluettelon mukaan, ja niiden suorittamisesta sovitaan erikseen. Sama pätee kiinteistöhoitosopimukseen, ottaen huomioon

kiinteistöhuollon luonteeseen kuuluvat päivystykselliset työt, jätteenkäsittelykulut tai huoltotoimenpiteisiin käytetyt materiaalit, jotka lähtökohtaisesti veloitetaan erikseen. Jotta veloituseruste ymmärretään selkeästi molempien osapuolien kannalta, palvelukuvauksen merkitys osana sopimusta on äärimmäisen tärkeä.

4 Sopimushallinnan keinoista, riskeistä ja haasteista

Riskien ottaminen ja tätä myöden riskienhallinta yrityksessä on merkittävä osa liiketoimintaa. Huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti laaditut sopimukset ja sopimushallintaprosessit ovatkin osa kokonaisvaltaista yrityksen riskienhallintaa ja niiden avulla voidaan rajata vastuita, luoda perusta kustannus- ja toteutusvastuulle, saamaan oikeuksia sekä pitämään riskit hyväksyttävällä tasolla. Myöskään konkreettinen sopimuksen ja sopimussuhteen hallinta ei ole erillään sopimusriskien hallinnasta, vaan ne kulkevat tiiviisti käsi kädessä. Antti Tieva kuvaa sopimuksista pitkäkestoisissa liikesuhteissa kertovassa artikkelissaan osuvasti kokonaisvaltaisen sopimuksellisten riskien hallinnan olevan järjestelmällinen menetelmä ennakoivan sopimustoiminnan eli sopimussuunnittelun ja -hallinnoinnin käyttämiseksi yrityksen toimintaan kohdistuvien riskien kokonaisvaltaisessa hallitsemisessa ⁹⁰. Sopimusriskillä voidaan tarkoittaa tapahtumaa, joka vaikuttaa sopimuksessa määritellyn tavoitteen toteutumiseen ja mahdolliseen seuraamukseen. Kuva 3 on kuvattu sopimuksen merkitystä laajemmin osana yrityksen riskienhallinnan kenttää.

⁹⁰ Tieva, A. 2009, 122.



Kuva 3: Sopimuksen merkitys projektin/asiakassuhteen, riskien ja kannattavuuden kentällä. (Mukaillen Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 77.)

Kuva 3 katsotaan sopimuksen merkitystä yhden asiakassuhteen tai projektin osana ja kaikki mainitut tekijät sitoutuvat lähes väistämättä toisiinsa.⁹¹ Tarkastelenkin opinnäytetyössäni sopimuksen kehittämistä painottuen nimenomaisesti riskien tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen. Luvussa 3 avataan lisää sopimushallinnan kehityskohteista ja millaisiin osa-alueisiin sopimushallinnan kehittäminen voidaan jakaa.

4.1 Kuvaus tämänhetken sopimushallinnan tilanteesta Matinkylän Huolto Oy:ssä

Opinnäytetyössä keskitytään kahteen toisistaan erillä olevaan sopimuskokonaisuuteen ja elinkaareen, jotka ovat isännöintisopimus ja kiinteistöhoitosopimus. Sopimushallinnan tämänhetkistä tilannetta on kartoitettu läpikäymällä voimassaolevia sopimuksia liitteineen. Sopimuksia on läpikäyty useilta eri vuosilta ja tarkasteltu erityisesti eri ajanjaksojen sopimuksia, joiden rakenne ja sisältö eroavat toisistaan. Tämän pohjalta on luotu koonnit sopimusten ja tarjousten sisällöstä ja rakenteesta.

Eri ajanjaksoilta olevien sopimuskokonaisuuksien kartoituksen perusteella Matinkylän Huollon sopimushallinta on kokonaisuudessaan ollut hyvin vaihtelevaa. Merkittävä muutos

⁹¹ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 75-81.

sopimusprosessissa tapahtui vuonna 2009, jolloin isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimukset käytännössä eriytettiin, kun nykyisin käytössä oleva sopimusten arkistointi- ja tallennuskäytäntö otettiin sähköisesti käyttöön. Sopimukset sekä tarjoukset tehdään erillisinä, vaikka asiakas tilaisi molemmat palvelut. Tämä muutos mahdollisti sujuvamman sopimuksen seurannan ja hallittavuuden sopimusehtojen sekä mahdollisten muutosten osalta, sillä kyseessä on kaksi toisistaan eroavaa palvelua. Suurimpana syynä muutokseen on ollut yrityksessä tapahtuneet muutokset liiketoiminnan osalta sekä osaltaan myös erilaisten tietoteknisten työvälineiden kehittyminen, mikä on mahdollistanut sopimusten kehittämisen.

Tarkastellessa vanhempia sopimuksia ajanjaksolta, jossa isännöintisopimus sekä kiinteistönhuoltosopimus ovat käytännössä saman sopimuksen alla, on niiden rakenne sekä sisältö hyvin eroava uudemmissa sopimuksista. Alla olevassa Kuva 4 on vuonna 1992 tehdyn kiinteistönhoito- ja isännöintisopimuksen sisällysluettelo, josta on nähtävissä sopimuksen rakenne.

KIINTEISTÖNHOITOSOPIMUS		
SISÄLLYSLUETTELO		
		SIVU
LIITTYMISSOPIMUS		2-3
PERUSSOPIMUS		4-5
ALASOPIMUKSET		
A	Isännöitsijätoimi	6-7
B	Käyttö- ja huoltotoimi	8-15
C	Ulkoalueiden hoitotoimi	16-19
D	Siivoustoimi	20-21
YLEISET SOPIMUSEHDOT		22-23
ALLEKIRJOITUSSIVU		24
LIITTEET		
1	Isännöintipalkkion tehtäväluettelo ja laskentaperusteet	
2	Käyttö- ja huoltotoimen tehtävien määrittely ja hoitoyksikköarvot	
3	Siivousohjelma ja työohjeet	
4	Hoitomaksutiedot	
5	Hoitoaluekartat	

Kuva 4: Vuonna 1992 Matinkylän Huolto Oy:n tekemän kiinteistönhoito- ja isännöintisopimuksen sisällysluettelo

Vuonna 1992 uudistettiin koko sopimuskanta oheisen sopimusesimerkin mukaiseksi. Kyseinen sopimus on edelleen voimassa oleva, eikä se ole enää ihanteellinen nykyisin käytössä olevaan sopimusten erilliseen hallintaan. Kyseinen sopimus sekä tätä vastaavat voimassaolevat sopimukset tulisi siis päivittää nykyisten sopimusmallien mukaisiksi, jolloin pystyttäisiin varmistumaan myös sopimusten sisällön ja tarkoituksen ajankohtaisuudesta.

Sopimuksellisia yksittäisiä havaittuja puutteita ja ongelmakohtia on pyritty aktiivisesti korjaamaan yrityksessä, mutta yhtenäisiä sopimushallinnan prosesseja ei suoranaisesti ole luotu. Tämän vuoksi seuraavissa luvuissa avataan yksilöidymmin Toimeksiantajan sopimuksellisia havaittuja riskejä sekä niiden hallinnan välineitä, sekä pyritään luomaan riskien jaottelun kautta kokonaiskuvaa siitä, mitkä sopimushallinnalliset asiat ovat merkityksellisiä yhtenäistä prosessia luodessa. Kohdat ovat jaoteltu eri osioihin, mutta väistämättä ne linkittyvät toisiinsa monilta osin.

4.2 Sopimusriskien ennakoitavuudesta, jaottelusta ja hallinnan välineistä

Matti Rudanko kuvaa artikkelissaan kehittyneen sopimuksellisen riskienhallinnan kohdistuvan yrityksen koko sopimustoiminnan kehittämiseen eli strategiseen sopimukselliseen riskienhallintaan sekä yksittäisten transaktioiden suunnitteluun ja riskienhallintaan. Näitä voidaan kutsua myös strategiseksi tai operatiiviseksi sopimukselliseksi riskienhallinnaksi. Juridisen vastuun kohdistumisen kannalta keskeisiä sopimuskohtia ovat siis muun muassa ne, mitkä koskevat sovellettavan lain valintaa, vastuunrajoituksia ja riitojen ratkaisumenettelyä, joita voivat olla sovittelu, välimiesmenettely tai yleiset tuomioistuimet.⁹²

Sopimusoikeudellisesti tarkasteltaessa sopimusriskejä voidaan ne jakaa eri tavoin riippuen usein siitä, onko kyseessä riskin lähde vai riskin seuraamus. Kun tarkastellaan sopimuksen syntyyn ja sitovuuteen liittyviä riskitekijöitä, voidaan täältä korostaa sopimusvelvoitteiden laiminlyöntitilanteet sekä sopimusrikkomusten seuraamukset. Ongelmia ja riskejä voivat konkreettisesti olla suorituksen viivästys tai virhe, vahingonkorvausvastuu tai korjausvelvoite, sopimussakko, sopimuksen purku tai hinnanalennus. Tämä ei ole kuitenkaan ainoa tapa jaotella sopimuksellisia riskejä, vaan niitä voidaan tarkastella myös ikään kuin sopimuksen elinkaaren eri vaiheille sijoittuvaksi, eli sopimuksen valmisteluvaiheeseen, velvoitteiden määrittelyyn, eri rikkomusten seuraamuksiin, alihankkijavastuuseen, sopimushäiriöihin tai sopimuksen päättymiseen liittyviin vastuisiin. Tällöin konkreettisiksi riskeiksi voidaan katsoa aiemmin mainittujen lisäksi myös neuvotteluvastuu-, tulkinta-, sitovuus-, suorituskustannus- tai olosuhteiden muutosriski. Riskien merkittävyyteen vaikuttavat niistä mahdollisesti aiheutuvat seuraukset sekä toteutumismahdollisuus.⁹³

Erityisesti kaikista mainituista riskeistä korostaisin Toimeksiantajan liiketoiminnan luonteen kannalta oleellisina riskeinä⁹⁴ seuraavia:

⁹² Rudanko, M. 2004, 1232-1233.

⁹³ Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 75-81.

⁹⁴ Tässä yhteydessä sopimusriskillä tarkoitetaan epävarmaa tai ei-toivottua tapahtumaa, jolla on negatiivinen vaikutus sopimuksen tavoitteisiin. Sopimuksen tavoitteet voidaan rinnastaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin, sillä sopimukset voidaan katsoa toimivan välineenä tavoitteiden saavuttamiseksi.

- a) Sopimusosapuolten käsitykset sopimuksen sisällöstä ja velvoittavuudesta eroavat toisistaan, eli ei tosiasiallisesti ymmärretä mitä on sovittu;
- b) tehtävien, kustannusten tai sovittujen vastuiden jakoa ei ymmärretä;
- c) sopimusta tulkitaan osapuolten välillä eri tavoilla;
- d) tarjous ei ole tarjouspyyntöä vastaava;
- e) sopimuksen vakioehtoja tai reklamaatiosääntöjä ei hallita asiakkaan puolelta;
- f) jostain merkittävästä asiasta jätetään sopimatta;
- g) sovittua muutetaan hallitsemattomasti, epäselkeästi tai jopa alkuperäistä sopimusta nähdessä ristiriitaisesti; tai
- h) pitkässä sopimussuhteessa on muodustunut käytäntöjä, jotka eivät ole yhtenäisiä tai ajantasalla varsinaisen sopimuksen kanssa.

Sopimusriskien hallinta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, eli tunnistamiseen, arviointiin sekä käsittelyyn. Ensimmäisenä tunnistetaan merkittävimmät tavoitteet, joiden toteutumista sopimusriski uhkaa. Tämän jälkeen kartoitetaan riskien lähteet, syyt ja seuraukset, sekä priorisoidaan riskit usein niiden seurausten ja toteutumistodennäköisyyden perusteella. Riskien käsittelyn vaihtoehtoja ovat hyväksyminen, torjuminen, välttäminen, todennäköisyyden tai vaikutusten poistaminen tai pienentäminen, siirtäminen, jakaminen tai varautumiskeinojen luominen. ⁹⁵

Käytännön välineinä sopimuksellisessa riskienhallinnassa ja näin ollen myös kokonaisvaltaisessa sopimushallinnassa toimii esimerkiksi erilaiset vakuutukset, takuut, vakuudet sekä yksilölliset ja tapauskohtaisesti räätälöidyt sopimusehdot sekä -mekanismit. On tärkeä kuitenkin ymmärtää, että sopimuksellinen riskienhallinta ei rajoitu ainoastaan juridiseen riskienhallintaan itse sopimusasiakirjan osalta, vaan liiketoiminnan muut funktiot ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa koko sopimusriskien hallinnan kannalta. ⁹⁶ Lisäksi sopimusriskien hallinnan voisi sanoa pohjautuvan tunnistamiseen ja tätä kautta ennakkointiin. Ennakoivan oikeusajattelun pohjalla on pelkän konfliktinratkaisun sijasta periaate tulevien tilanteiden ennakoimisesta ja ongelmien ja ristiriitojen ennaltaehkäisystä, sekä osapuolten yhteistyön suunnittelusta, ylläpidosta ja rakentamisesta ⁹⁷. Jotta voidaan varmistua toimivasta yhteistyöstä, molempien osapuolten on tiedettävä mitä yhteistyöltä halutaan.

Hyvä hallinta vaatii ymmärrystä, järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta ja aktiivista kommunikointia yrityksen sopimustoiminnasta vastaavien välillä. Toimeksiantajayrityksen kohdalla tämä tarkoittaa yritysjohdon lisäksi kaikkia niitä henkilöitä, jotka vastaavat sopimuksen velvoitteiden täyttymisestä, eli työnjohtoporasta ja isännöitsijöitä osaltaan myös

⁹⁵ Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 82-83.

⁹⁶ Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 82-83.

⁹⁷ Sorsa, K. 2009, 131.

työtä suorittavaan portaaseen asti. Sopimus toimii palvelun perustana ja velvoitteiden ohjenuorana, jolloin tässäkin yhteydessä sitä ei voida katsoa ainoastaan juridisena seikkana, vaan sopimuksella sovittu on aina vahvasti osana käytännön päivittäistä liiketoiminnan tekemistä. Tämän ymmärtäminen yrityksessä edesauttaa lähtökohtaisesti parempaa sopimuksellista riskienhallintaa.⁹⁸

4.2.1 Ennakoitavuus sopimuksellisissa ristiriidoissa ja olosuhdemuutoksissa

Sopimusehtoja ei tule nähdä ainoastaan juridisena välineenä konfliktitilanteita varten, vaan sopimusehtojen on tarkoitus tuottaa sekä oikeudellisesti suojattua perustaa molemmille sopimusosapuolille sekä välineitä käytännön liiketoiminnan sujuvuuteen ja mahdollistamiseen. Sopimussuhteet sisältävät olosuhteiden ja toimintaympäristön tuomia muutoksia, etenkin puhuttaessa pitkistä sopimussuhteista. Lisäksi myös häiriötilanteet, reklamaatiot, erimielisyydet ja riidat ovat yleisiä, jolloin niiden vastaamiseksi tulee kehittää tehokkaat ja joustavat menetelmät yrityksessä. Koska myös Toimeksiantajan kohdalla erilaiset reklamaatiot ja erimielisyydet ovat normaaleja koskien muun muassa sopimuksen mukaisia palvelusuoritusten tuottamista, liittyy niihin vahvasti myös ennakoitavuus. Hyvällä ennakoimisella voidaan välttää paljon toistuvia luonteeltaan yksinkertaisia häiriöitä tai ainakin saada niiden käsittelystä joustavampaa. Alkuperäiseen kustannusrakenteeseen tai tulonmuodostukseen vaikuttavat ennalta arvaamattomat, pitkävaikuttiset ja pysyvät muutokset ovat haastavimpia ennakoitavuuden kannalta.⁹⁹ Toimeksiantajan kohdalla reklamaatioiden ehkäisemiseen ja joustavaan käsittelyyn tulee ensisijaisesti tarkastella tekijöitä, jotka ovat yleisimpiä reklamaatioiden syitä. Näitä tekijöitä avataan seuraavissa kappaleissa.

Yrityksen panostaessa ennakoivaan sopimusvalmisteluun, tarkastelee ja arvioi se kattavasti mahdollisia tulevia sopimussuhdetta koskevia olosuhteiden muutoksia jo sopimusta valmisteltaessa. Myös olosuhteiden muutoksissa on osittain kyse ennakoimisesta, joka voidaan toteuttaa sopimuksen avulla esimerkiksi ehdoilla sopimuksen muuttamisesta, päättämisestä, ylivoimaisesta esteestä, tilaajavastuusta, vahingonkorvauksesta tai erimielisyyksistä¹⁰⁰. Olosuhteiden muutoksiin kuuluu muun muassa viranomaismääräysten, säädösten ja lakien voimaan astuminen voimassa olevan sopimussuhteen aikana. Nämä voivat vaikuttaa hyvinkin

⁹⁸ Tieva, A. 2009, 122.

⁹⁹ Tieva, A. 2009, 122-123; Kaave, P. 2021, 7-9.

¹⁰⁰ Toimeksiantajan kohdalla nämä ehdot tulevat pitkälti ISE 2007:stä lukuun ottamatta tiettyjä sopimuksella sovittuja poikkeuksia. Tämä perustuu esimerkiksi siihen, että asiakassuhteet ja tuotetut palvelut ovat hyvin pitkälti samanluonteisia ja -sisältöisiä. Uutta sopimusta tehtäessä sopimusehdot arvioidaan myös yksilöllisesti asiakassuhteen kannalta ja laaditaan tarvittavat muutokset.

merkittävästi sopimussuhteeseen ¹⁰¹, jonka vuoksi pitkäkestoiseen liikesopimukseen voidaan sisällyttää sopimustekninen ”mekanismi”, johon pohjautuen sopimusvelvoitteita voidaan muuttaa uuden määräyksen tuoman olosuhteiden muutoksen vuoksi otten huomioon kuitenkin toisen osapuolen aseman ja muutoksen vaikutukset. ¹⁰²

4.2.2 Henkilöstön sopimuksellisen tiedon ja osaamisen merkitys

Yhtenä ennakoivan sopimusvalmistelun keinona on varmistaa ja vahvistaa yrityksen henkilöstön sopimusosaamista esimerkiksi koulutuksien ja perehdytyksien kautta, etenkin sopimusprosesseista ja sopimuksista vastaavien henkilöiden osalta. Tarkasteltaessa erityisesti isännöinnin ja kiinteistöpalvelualan liikesopimuksia, juridisen sopimusosaamisen lisäksi asiantuntijuutta tarvitaan niin kaupalliselta kuin tekniseltäkin puolelta, sekä muun substanssiosaamisen osalta, jolloin tulee varmistaa myös sen saavutettavuus ja toimiva yhteistyö. Tällöin yritys lisää mahdollisuuksiaan välttää ongelmia ja saavuttamaan sopimuksen mukaiset tavoitteet. ¹⁰³

Usein toimialakohtaisen asiantuntijuuden puute ei sisäisesti ole haaste, kuten Toimeksiantajan tilanteessa niin isännöinnin, teknisen manageerauksen kuin kiinteistöhuollonkin osalta. Haaste onkin usein yhdistää tehokkaasti juridiset sopimushallinnan työkalut sekä toimialakohtainen tieto henkilöillä, jotka työskentelevät aktiivisesti sopimusten kanssa ja jopa vastaavat sopimushallinnan prosesseista. Kun tämä ”yhdistetty osaaminen” ilmenee muun muassa toimivina tiedonhallinnallisina menettelytapoina eli huolellisena dokumentaatiohallintana tai asiakassuhteen ristiriitojen laajempaan tarkasteluna niin sopimuksellisesta kuin liiketoiminnallisesta näkökulmasta, on sopimushallinnan lähtökohdat usein jo todella hyvällä mallilla. ¹⁰⁴ Erityisesti Toimeksiantajan kohdalla isännöitsijät ja huoltopuolen päälliköt johdon lisäksi ovat paljon tekemisissä sopimusprosessien kanssa niiden koko elinkaaren aikana. He toimivat asiakasrajapinnassa ja näkevät myös asiakassuhteessa tapahtuvat muutokset ja mahdolliset sopimuksen päivitystarpeet nopeasti. Sopimushallinta osana työnkuvaa ei siis saa olla ”rasite” tai ”turhaa ylimääräistä työtä”, vaan se tulisi luoda selkeäksi ja johdonmukaiseksi, jotta sopimushallintaan liittyvät toimet olisivat helposti toteutettavissa.

Yhtenä mielenkiintoisena lähestymistapana henkilöstön tiedon ja kokemuksen sekä ennakoivan sopimisen hyödyntämiseen yrityksessä on ymmärrys tiedostamattoman tiedon ja

¹⁰¹ Esimerkiksi vuonna 2018 voimaan tullut yleinen tietosuoja-asetus GDPR vaikutti myös sopimusteknisesti Toimeksiantajan sopimussuhteisiin ja niihin liittyviin käytännön toimenpiteisiin.

¹⁰² Tieva, A. 2009, 123-124.

¹⁰³ Tieva, A. 2009, 116.

¹⁰⁴ Ibid.

tietämättömyyden hahmottamiseen, jota voidaan tarkastaella myös psykologian valossa. Teoreettisen ja juridisen tiedon lisäksi ihmisillä on paljon käytännön kokemuseräistä ja tiedostamatonta tietoa, taitoa ja tottumuksia siitä, miten tietyissä tilanteissa kannattaa toimia ja miten asiat kannattaa ratkaista. Tätä voidaan kutsua termillä hiljainen tai piilevä tieto (*eng. tacit knowledge*). Tämä ohjaa hyvin pitkälle organisaation käyttäytymistä, toimintamalleja ja valintoja, eikä sopimustodellisuus näin ollen vastaa aina sopimusoikeuden normeihin tai oletussääntöihin. Toisaalta taas tähän voi sekoittua myös tiedostamatonta tietämättömyyttä, eli päätösten, toimintatapojen ja ratkaisujen pohjalla käytetyt tiedot ovatkin vääriä uskomuksia, oletuksia tai luuloja. Tätä kutsutaan tietämättömyydeksi tai piileväksi epätiedoksi (*eng. tacit ignorance*). Mitä paremmin yrityksessä tunnistetaan piilevä tieto ja epätieto esimerkiksi rakentaessa sopimuksia, sitä paremmin yrityksellä on mahdollisuus torjua ongelmia, konflikteja ja erilaisia sopimusriskejä. ¹⁰⁵

4.2.3 Sopimuksen elinkaaren seuranta ja asiakkaan sopimuksellisen tiedon varmistaminen

Yhtenä merkittävimmistä sopimuksellisista riskeistä Toimeksiantajan tilanteessa noston sopimuksellisen seurannan laiminlyönnin sen voimassoloaikana. On useita syitä, miksi sopimusta ei saa unohtaa ”arkistoon”. Usein yritysten sisäiset muutokset, viranomaisohjeet tai lainsäädännön muutokset saattavat vaikuttaa sopimuksen tai siihen kuuluvien liitteiden päivitystarpeeseen ja päivittämätön sopimus on aina riski yritykselle sen mahdollisten ristiriitojen vuoksi. Prosessissa tulee myös miettiä, miten erilaiset sopimuksen päivitykset tuodaan osaksi voimassa olevaa sopimusta. Jos sopimukseen tuodaan lisäksi ainoastaan liite, joka itsessään on sitova, tulee varmistaa että uusi sopimusehto ei ole ristiriidassa alkuperäisen sopimuksen kanssa. Sopimuksen sisällön tunteminen molempien osapuolien osalta on käytännön tasolla riskienhallintaa. ¹⁰⁶

Yhtenä haasteena Toimeksiantajan osalta on huomattu lisäksi erityisesti pitkissä sopimussuhteissa muodostuneet ”rutiinit”, jotka eivät ole aina sopimuksen mukaisia. Nämä toimintamallit voivat olla tarkoituksellisia tai tarkoituksettomia, mutta niiden seurauksena sopimus ei välttämättä toteudu sellaisena kun se on alun perin solmittu. Sopimuksen lähtökohtana on osapuolten yhteisten tavoitteiden ja tarkoitusten toteutuminen, ja ”vanhentunut” sopimus ei palvele osapuolia. Vaikka käytännön tasolla esimerkiksi yksittäisen huoltokohteen osalta pitkäaikainen rutinoitunut toimintamalli palvelun toteutuksen suhteen koetaan toimivaksi, piilee siinä ongelmia.

Rutinoituneet palvelusuoritteet jotka poikkeavat sopimuksesta, eivät välttämättä ole osapuolten edun mukaista taloudellisesti tai muutoin liiketoiminnallisesti. Lisäksi se estää

¹⁰⁵ Tieva, A. 2007, 198-200.

¹⁰⁶ Conlin, B. 2022.

läpinäkyvyyttä palvelun tosiasiallisesta sisällöstä esimerkiksi taloyhtiön eri tahoille, kuten hallitukselle ja osakkaille sekä palveluntuottajan osalta yrityksen johdolle tai palvelusta ja sopimuksesta vastaaville, erityisesti jos tapahtuu henkilömuutoksia taloyhtiön tai palveluntuottajan sisällä. Tämän vuoksi sopimuskauden aikainen sopimusten hallinta ja tarvittava sopimuksen muuttaminen ja päivittäminen ajantasalle ja tosiasiallista tarvetta vastaavaksi on tärkeää ja korostaa sitä, että sopimusten on tarkoitus olla liiketoiminnan välineitä eikä jäädä ”arkistoon makaamaan”.

Sopimuksen elinkaaren hallinnoinnin laiminlyönti sekä pitkissä palvelusuhteissa muodostuneet sopimuksesta poikkeavat toimintamallit ovat haitallisia erityisesti vastuullisten henkilöiden vaihtuvuuden vuoksi. Erityisesti pitkäkestoisten sopimussuhteiden aikana osapuolten vastuulliset tai työtä suorittavat henkilöt joko palveluntuottajan tai asiakkaan osalta voivat vaihtua ja tällöin sopimussuhteen määrittelee uudelle henkilölle luonnollisesti osapuolten välinen sopimus, oli kyse sitten yrityksen uudesta isännöitsijästä, huoltopäälliköstä, huoltomiehestä tai asiakkaan hallituksen uudesta puheenjohtajasta tai jäsenestä. Koska sopimus määrittelee asiakassuhteen ehdot, tulee sen olla aina ajantasalla kaikkien osapuolten edun vuoksi.

Katja Pesonen toi Kiinteistölehden blogikirjoituksessaan ¹⁰⁷ tärkeitä näkökulmia kyseiseen aiheeseen. Hän nosti esiin muun muassa ilmenneen ongelman siitä, mitä ongelmia ”arkistoon unohtuneet” isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimukset voivat aiheuttaa taloyhtiöissä. Usein taloyhtiön hallituksen jäsenten tietämättömyys sopimuksen sisällöstä johtaa asiakkaiden väärin käsityksiin ja lisäksi osapuolet ovat epävarmoja siitä, vastaako sopimus nykypäivän odotuksia palvelun laadun, tason ja sisällön suhteen. Tämä tekee taloyhtiön johtamisesta vaikeaa ja johtaa reklamaatioherkkyyden ja erimielisyyksien kasvuun. Pesonen tuo esiin selkeän esimerkkiratkaisun tähän, eli vuosittaisen yhtiökokouksissa tehtävän läpikäynnin isännöinti- ja kiinteistöhuoltosopimuksesta taloyhtiön ja palveluntuottajan välillä. Tällöin voimassaolevat sopimukset käytäisiin läpi ja tarkistettaisiin sopimusosapuolten yhteisen tahtotilan toteutumisen jatkuvuus sopimusten osalta, vaatien aktiivisuutta ja hyvää viestintää erityisesti palveluntarjoajan suunnalta. Tämä olisi tärkeä avain myös luvuissa 4.2.4.-4.2.5. esiin tuotuun sopimusmuutosten hallintaan ja asiakkaan kannalta tarpeellisen tiedon saatavuuteen.

Toinen samaa aihealuetta koskeva Kiinteistöliiton lakimiehen Tiina Räsäsen kirjoittama Kiinteistöliiton blogikirjoitus ¹⁰⁸ avaa hallituksen velvollisuudesta ohjata ja valvoa

¹⁰⁷ Pesonen, K. 2018. Viitattu 5.2.2023; Suomen Kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA ry & oikeusministeriö 2021, 67-68.

¹⁰⁸ Räsänen, T. 2020. Viitattu 8.2.2023; Suomen Kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA ry & oikeusministeriö 2021, 67-68.

isännöitsijää ja tätä kautta sopimuksen tuntemisen tärkeydestä. Hän nostaa lisäksi esiin suosituksen käydä läpi huolellisesti vähintään kerran vuodessa isännöintisopimus ja varmistaa sen ajankohtaisuus etenkin hallituksen jäsenten vaihtuessa. Tällöin myös isännöitsijä varmistaa asiakkaan tarvittavan tiedon palveluistaan, niiden suorittamisesta ja hinnoitteluperusteesta. Hallituksen velvollisuus on myös huolehtia siitä, että taloyhtiön osakkailla on tieto isännöinnin suoraan osakkailta perimistä palkkioista.

4.2.4 Sopimusmuutosten hallinta ja sidosryhmien merkitys

Sopimuskauden aikaiset muutokset sopimukseen ovat yleisiä. Ne voivat olla hyvin pieniäkin lisäyksiä tai muutoksia sopimuksen johonkin ehtoon, tai toisaalta ne voivat olla merkityksellisiä koko sopimusosuuteen ja -luonteen kannalta. Nämä muutokset tulee viedä selkeästi osaksi alkuperäistä sopimusta niin, että muutoksesta tietämättömän henkilön tarkasteltaessa sopimusta hänelle on selvää, mikä alkuperäisessä sopimuksessa on muuttunut ja mikä on viimeisin sopimussuhteessa voimassaoleva sopimuksen versio. Jos sopimuksen jostain muutoksesta on sovittu niin, että se on irrallaan alkuperäisestä sopimuksesta kuten esimerkiksi sopimusmuutoksesta käyty keskustelu sähköpostitse tai muu sitova tapa, on olemassa riski siitä että sopimusta tarkasteleva osapuoli ei rekisteröi tällaisen muutoksen olemassaoloa ja noudattaa ja toteuttaa näin ollen alkuperäisen eli vanhan sopimuksen mukaisesti. Ongelma voi siis piillä monessa paikassa, kuten sopimushallinnan huonoissa järjestelmissä tai epäjohdonmukaisissa toimintatavoissa.

Toimeksiantajan kohdalla monenlaiset sopimuskauden aikaiset muutokset ovat hyvinkin yleisiä ja sopimuksen muutoksista on sovittu myös hyvin eri tavoilla. Näitä sopimusmuutoksia ei ole kirjattu ja arkistoitu yhdenmukaisella tavalla vaan muutos on saattanut olla esimerkiksi alkuperäisesti sopimuksesta irrallaan ollut liite. Toimeksiantajan osalta on pyritty yhtenäisempään toimintatapaan siinä, miten sopimusmuutos tuotaisiin osaksi alkuperäistä sopimusta. Kuva 5 on esimerkki siitä, miten alkuperäisessä sopimuksessa tuotaisiin ilmi siihen tulleet muutokset:



Kuva 5: Malli Toimeksiantajan kiinteistönhoitosopimuksesta, johon on lisätty muutos sopimuksen muutoksesta alkuperäiseen verraten

Oleellista sopimusmuutosten kannalta on se, että ne on yhtenäisesti löydettävissä samasta paikasta, tässä tapauksessa lisäys tehtäisiin osaksi alkuperäistä sopimusta ja sopimus allekirjoitettaisiin molempien osapuolten toimesta, jotta se on sitova. Myös sopimuksen kohtaan jota muutetaan olisi hyvä tuoda esiin sekä alkuperäinen että uusi ehto, jotta muutos olisi selkeästi nähtävissä. Tämä malli tulisi ottaa käyttöön kaikkien asiakkuuksien osalta myös siten, että voimassaolevien sopimusten läpikäynnin yhteydessä päivitettäisiin niihin tulleet muutokset samalla yhdenmukaisella tavalla, jotta alkuperäistä sopimusta muuttava ehto ei olisi irrallaan sopimuksesta. Sopimuksen muuttuessa tulisi tällöin tarkasteltua molempien osapuolten toimesta myös alkuperäistä sopimusta, jolloin mahdolliset muut muutostarpeet kävisivät ilmi.

Osapuolten sopimuksen sisällön tuntemisen tärkeyttä on tuotu esiin lisää luvuissa 4.2.3 ja 4.2.2. niin palveluntarjoajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi sidosryhmien eli muiden kun suoraan sopimuksen solmineiden henkilöiden ymmärrys sopimuksen sisällöstä tarvittavin osin on myös tärkeää, jotta tiedetään milloin, missä laajuudessa ja millä tasolla palvelu tuotetaan. Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä käytännössä palveluntuottajan palvelua suorittavaa tahoa sekä mahdollisia alihankkijoita, asiakkaana toimivan taloyhtiön hallitusten jäseniä, sekä osaltaan myös taloyhtiön muita asukkaita. Hyvän hallintotavan mukaisesti muille kuin hallituksessa oleville osakkeenomistajille tulisi tiedottaa häneen liittyvistä asioista, joista päätetään hallituksen kokouksessa. Myös taloyhtiössä asuvalle vuokralaiselle tulisi tiedottaa asioista, jotka vaikuttavat suoraan asumiseen, eikä vuokralaisen tiedossa lähtökohtaisesti olevat asiat ole palveluntarjoajan kannalta salassapidettävää tietoa. Kun tieto tuotettavista palveluista, niiden tasosta ja toteutuksesta on riittävän selkeää hallitukselle, osakkaille, vuokralaisille sekä mahdollisille alihankkijoille, voidaan tällä vaikuttaa muun muassa epäselvyyksien välttämiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.¹⁰⁹

4.2.5 Haasteet palvelun tarpeen kartoittamisessa asiakkaalla ja toimialan muutokset ja haasteet

Taloyhtiöillä on erilaisia tarpeita ja toiveita palvelun sisällöstä hankittaessa isännöinti- tai kiinteistönhoitopalveluita. Kuva 6 on kuvattu ihanteellinen isännöinti- tai kiinteistöpalvelusopimuksen laadintaprosessi palvelun hankkijan näkökulmasta. Ennen itse tarjouspyynnön ja sopimuksen tekemistä prosessissa on kuvattu muun muassa suositeltavaksi käydä läpi toimintalinjoja kiinteistöstrategiasta taloyhtiössä, ylläpitotasosta, valittavasta palvelupaketista sekä palveluntuottajan valintakriteereistä.

¹⁰⁹ Suomen Kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA ry & oikeusministeriö 2021, 115.



Kuva 6: Isännöinti- tai kiinteistöpalvelusopimuksen laadintaprosessi (Hartikainen, L. — Räsänen, T. — Ylä-Mononen, J. 2022, 227.)

Kun taloyhtiössä herää tarve isännöinnin hankintaan, taloyhtiön hallituksen toimivaltaan kuuluu uuden isännöitsijän valinta sekä isännöintisopimuksen ehdoista laatiminen. Hallituksen tehtävänä on lisäksi huolehtia myös kiinteistön ja rakennusten pidon ja muun toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, jolloin kiinteistöhuollon hankinta tehdään usein isännöitsijän toimesta tai hankitaan isännöinnin hankinnan yhteydessä. Taloyhtiön hallitus tekee siis käytännössä edellä mainitun kartoituksen siitä, mitä isännöinti- ja/tai kiinteistöpalvelulta halutaan ja tarvitaan kyseisen yhtiön kohdalla. Prosessi taloyhtiön suunnalta ei valitettavasti ole kuitenkaan aina näin järjestelmällistä ja tietoa palvelun tosiasiallisesta tarpeesta ei ole.

110

Isännöintialan yhtenä suurena haasteena nähdään asiakkaiden puuttelliset tiedot isännöitsijän toimenkuvasta ja tehtävistä. Tämän katsotaan johtuvan muun muassa isännöitsijän hyvin laajasta ja monipuolisesta tehtäväkentästä, eli taloyhtiön asukkaat ja hallituksen jäsenetkään eivät välttämättä tiedä, mitä todella kuuluu isännöitsijän toimenkuvaan. Isännöitsijä hoitaa ja on monelta osin vastuussa taloyhtiön lainsäädännöllisistä velvoitteista sekä esimerkiksi rahaliikenteen, kokousten, korjausten ja kunnossapidon hoitamisesta. Lisäksi asukkaiden lisääntyneet ongelmat ja asumiskäytännöistä tiedottaminen ovat isännöitsijän hoidettavia, eli hyviä viestintä- ja asiakaspalvelutaitoja kaivataan. Isännöintiyrityksillä on usein paljon taloyhtiöitä asiakkanaan ja kilpailu alalla on kovaa. Tämä tuo painetta palvelun

¹¹⁰ Hartikainen, L. — Räsänen, T. — Ylä-Mononen, J. 2022, 227-229.

hinnoitteluun ja lisää isännöitsijän työn kuormitusta, mikä pahimmillaan aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa. ¹¹¹

Lisäksi isännöinnin toimintaympäristö muuttuu nopealla tahdilla ja isännöitsijöiden tulee vastata alan nopeaan muuttumiseen ja tarpeisiin vastatakseen alan kilpailuun ¹¹².

Kiinteistöliiton ja Isännöintiliiton toteuttama *Isännöinnin laatu 2020* -tutkimus tuo ilmi muun muassa isännöintialaa rasittavaa haastetta, eli taloyhtiöiden asukkaiden ja myöskin hallituksen jäsenten vajavaista tietoa siitä, mitä isännöinti todellisuudessa pitää sisällään. ¹¹³ Isännöintiliitto on toezuttanut myös *Isännöinnin visio 2020* -tutkimuksen, jossa isännöintiin vaikuttaviin toimintaympäristön muutoksiin tunnistettavia tekijöitä olivat muun muassa isännöintiyritysten erikoistuminen ja sisäisen työnjaon eriytyminen, yritysten nopea kasvu ja yhteistyökumppaneiden tärkeyden korostuminen, merkittävä isännöintityön vaatimusten sekä kiinteistöjen ja taloyhtiöiden välisten erojen kasvu. ¹¹⁴

Yllä mainittuihin ongelmiin vaaditaan isännöitsijältä hyviä viestintätaitoja ja jo sopimussuhteen alussa tarpeen mukaan palveluiden selkeyttämistä asiakkaalle sekä asiakkaan tiedon kartoittamista, jotta epäselvyydet voidaan korjata jo sopimussuhteen alkuvaiheessa ja epäselvyystilanteilta ja myöhemmin reklamaatioilta välttyttäisiin. Luvussa 4.2.6 käsitellään lisää sopimuksen elinkaaren alun vaiheiden merkitystä myöhemmälle sopimussuhteelle.

4.2.6 Tarjouspyynnön, tarjouksen ja sopimusneuvotteluiden merkitys sopimussuhteelle

Useissa taloyhtiöissä asiakkaan tarpeet ja toiveet tulevat esiin selkeinä, mikä usein välittyy jo vastaanotetusta tarjouspyynnöstä Toimeksiantajalle, kun taas osassa taloyhtiöiltä tulevista tarjouspyynnöistä tietoja voi olla hyvinkin vajavaisesti esimerkiksi kiinteistön ylläpidon tai palvelun sisällön osalta. Viitaten luvussa 4.2.5 esiin tuotuun näkökulmaan siitä, että taloyhtiön hallituksen jäsenillä ei ole aina tietoa siitä, mitä palveluita ja toimenpiteitä tosiasiallisesti taloyhtiössä tarvitaan on ensisijainen syy usein tarjouspyynnön vajavaisuudelle. Taloyhtiöiden hallituksen jäsenillä voi olla siis puuttellista tietämystä tai kokemusta kiinteistön ylläpidosta ja tarpeista tai asunto-osakeyhtiön lakisääteisistä velvollisuuksista, tai heillä ei ole aiempaa kokemusta hyvin hoidetusta yhtiöympäristöstä ja mitä kiinteistönhuolto- ja ylläpitopalvelut tavanomaisesti pitävät sisällään ja mikä niiden hintataso on.

¹¹¹ Sallinen, M. 2022, 20-21.

¹¹² Ks. muun muassa Kiinteistöliitto 2021. Viitattu 12.1.2023.

¹¹³ Sallinen, M. 2022, 20-21.

¹¹⁴ Sallinen, M. 2022, 44-45.

Tarjouspyynnöillä sekä tarjouksilla on näin ollen suuri merkitys onnistuneelle ja pitkäkestoiselle sopimussuhteelle ja sen edellytyksille ¹¹⁵. Tarkasteltaessa tätä tarjouksen jättäjän näkökulmasta, tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen ja yrityksen tulee panostaa tarjouksen sisällön määrittelemiseen, sillä lähtökohtaisesti tarjous sitoo aina sen antajaa, minkä vuoksi se on väistämättä lähtökohta sopimussuhteelle jos vastaanottaja hyväksyy sen. Tästä johtuen myös tilaajan lähettämä tarjouspyyntö tulisi tehdä huolellisesti ja resursseja käyttäen, sekä tilaajan tulisi olla aina selvillä siitä, mitä se palvelulta haluaa, joka taas tulisi näkyä tarjouspyynnössä sen vastaanottajalle kuvattuna mahdollisimman yksityiskohtaisesti. ¹¹⁶ Tärkeänä osana näen myös avoimen yhteistyön sopimusta neuvoteltaessa. Sopimisen lähtökohdat voidaan sanoa olevan hyvät kun sopimuksen laatijoiden intressit ovat yhdenmukaiset, sopimusta ja mahdollista tulevaa sopimussuhdetta katsotaan pitkällä aikavälillä, varmistetaan molempien osapuolien ymmärrys todellista sopimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä varotaan antamasta tahattomasti tai tahallisesti ”tyhjiä” lupauksia.

Toimeksiantajan tavoitteena on tällöin tarjouspyynnön vastaanotettuaan tarjota taloyhtiölle heille parhaiten sopivaa palvelua. Kun taloyhtiö tilaa isännöinti- ja/tai kiinteistöpalvelua yritykseltä erityisesti tilanteessa, jossa palvelun tilannut taloyhtiön hallitus on epävarma mitä palveluita he tosiasiallisesti tarvitsevat ja mikä olisi yhtiön parhaan edun mukaista, tilataan palveluntarjoajalta myös palvelun lisäksi ammattitaitoa näillä osa-alueilla. Kun jo tarjousvaiheessa potentiaaliselle asiakkaalle välitetään mahdollisimman selkeä tarjous palvelupaketista, sen sisällöstä, hinnasta ja tasosta, sekä välitetään tarjouspyynnön lähettäjälle selkeä visio siitä, miten isännöinti- ja/tai kiinteistöhuoltopalvelua tulisi toteuttaa, on se äärimmäisen tärkeä pohja tulevalle sopimukselle.

Sopimusneuvottelut ovat myös luonnollisesti tärkeä osa sopimuksellisen yhteisymmärryksen varmistamiseksi ja asiakkaan tarpeiden kuulemiseksi sekä osaltaan myös mahdollisten epäselvyyksien korjaamiseksi ¹¹⁷. Toimeksiantajan kohdalla sopimusneuvotteluissa on mukana

¹¹⁵ Tarjouksen sisältö on merkityksellinen sopimuksen kannalta, sillä sopimuksen syntyminen alkaa OikTL:n 1§:n mukaisesti tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksyvästä vastauksesta. Sopimuksen sisältö määräytyy tarjouksen perusteella. Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 6. Tarjous. Viitattu 30.11.2022; Hietala, H. – Järvensivu, P. – Kaivanto, K. – Kyläkallio, K. 2021, 2.2. Sopimuksen elinkaari/sopimuksen eri vaiheet. Viitattu 30.11.2022.

¹¹⁶ Tieva, A. 2009, 117-118.

¹¹⁷ Sopimusneuvotteluissa tulee noudattaa hyvää neuvottelutapaa. Ei ole kuitenkaan yksiselitteistä mitä hyvä neuvottelutapa pitää sisällään, mutta lähtökohtaisesti sopimusneuvotteluita ei tulisi käydä ilman tarkoitusta tehdä sopimus. Jos neuvottelujen osapuoli on aiheuttanut toiselle vahinkoa toimimalla tahallisesti tai tuottamuksellisesti eli huolimattomasti sopimusneuvottelujen yhteydessä, voi syntyä vahingonkorvausvastuu toista osapuolta kohtaan. Laajemmissa tai pidemmissä sopimusneuvotteluissa voidaan laatia erikseen aiesopimus, jossa sovitaan neuvotteluvaiheen ehdoista. Ks. Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 6. Sopimusneuvottelut. Viitattu 30.11.2022.

yritysjohdolle sekä asiakkaan puolelta taloyhtiön hallituksen edustaja. Tarjous- ja neuvotteluvaihe toimii ensisijaisesti lähtökohtana siis uudessa sopimussuhteessa luvussa 4.2.3. esiin tuotuun asiakkaan tiedon varmistamiseen sopimussuhteen onnistumisen vuoksi.

4.2.7 Sopimusdokumentaation hallinnan merkityksestä

Sopimusdokumentaatio- ja asiakirjahallinto on luonnollisesti osa kokonaisvaltaista sopimushallintaa ja sopimushallinta käsitteenä yhdistetäänkin helposti ainoastaan konkreettiseen sopimusdokumentaation hallintaan. Yrityksellä tulee olla kontrolloitu ja yhtenäinen toimintatapa huolehtia sopimuksista ja niihin liittyvästä materiaalista koko sopimuksen elinkaaren ajan. Sopimuksia käsittelee yrityksissä tavanomaisesti useampi taho niiden elinkaaren aikana, minkä vuoksi käytänteiden tulee olla kaikkien niitä käsittelevien tiedossa. Käytänteiden tulisi olla yhtenäisiä myös eri asiakkaiden ja ajanjaksojen välillä. Sopimukset arkistoidaan tällä hetkellä sähköisesti pilvipalvelua hyödyntäen.

Lisäksi on tärkeä huomioida sopimusasiakirjan ja sopimuksen liiteasiakirjojen yhteensopivuus. Pelkkä asiakirjojen pätevyysjärjestyksestä sopiminen sopimusasiakirjassa ei takaa sitä, että sopimuksen toteuttajat eivät pääsekään tarkastelemaan itse sopimusasiakirjaa ja toteuttavatkin pätevyysjärjestyksessä alemmantasoisien asiakirjan pohjalta. Sopimussisältö itsessään sekä asiakirjojen pätevyysjärjestys on siis sopimuksenvarainen asia ja tämän lisäksi tässä kokonaisuudessa sovitun lisäksi voidaan noudattaa oikeudellisia oletussääntöjä sekä muuta näkymätöntä ainesta, minkä vastuu korostuu usein vasta vastuiden selvittelyn yhteydessä. Sopimusta ja siihen kuuluvia asiakirjoja tulee siis aina ajatella kokonaisuutena molempien osapuolten näkökulmasta.¹¹⁸

Toimeksiantajalla käytettävät sopimus- ja tarjousmallit on luotu yrityksessä sisäisesti ja ne ovat uudistuneet ajan kuluessa tämänhetkisen mukaiseksi. Sopimusmalleissa on käytetty alan ammattitaitoa ja hyväksi todettuja sopimusmalleja, joihin pystytään täyttämään kaikki sopimuksellisesti tarvittava tieto selkeästi ja loogisessa järjestyksessä. Käytössä olevat sopimusmallit on käyty läpi alaan erikoistuneiden juristien toimesta. Tämänhetkinen sopimusmalli koostuu dokumentaatiokokonaisuudesta, jossa on käytännössä erillisinä kokonaisuuksina sopimusasiakirja ehtoineen ja muut sopimukseen liitännäiset dokumentit, esimerkiksi palveluhinnasto ja vakimuotoinen palvelukuvaus ovat sopimuksen liitteinä. Sopimusdokumentaation jaottelun ja saatavuuden ”toimivuutta” tulee tarkastella myös yrityksen johdon, työn johdon sekä suorittavan portaalan näkökulmasta. Lähtökohtana on miettiä, mihin tietoon kullakin ”portaalla” on tarve ja miten henkilölle työn suorittamisen kannalta tarpeeton tieto, esimerkiksi itse sopimusasiakirja ja sen ehdot rajataan pois siten, että palvelun suorittamiseen tarvittava merkityksellinen tieto ei jää saamatta.

¹¹⁸ Haapio, H. — Järvinen, M. 2014, 165-166.

Dokumentaatiohallinta liittyy siis hyvin oleellisesti lähes kaikkiin Toimeksiantajan osalta esiin tuotuihin riskeihin ja niiden hallinnan välineisiin. Ilman selkeää ja yhdenmukaista dokumentaatiohallintaa sopimusten löytäminen, tarkastelu ja mahdollinen päivittäminen hankaloituu tai estyy, sisäisesti sopimuksellista tietoa tarvitsevat eivät pääse tietoon joustavasti käsiksi tai vaihtoehtoisesti sopimuksellinen tieto on saatavilla niille jotka sitä työn suorittamiseksi eivät tarvitse, sopimukseen tulevia muutoksia ei kirjata yhdenmukaisesti, sopimukseen sisältyvät liitteet ja muu oleellinen dokumentaatio ei ole tehokkaasti löydettävissä ja saatavissa tai sopimuksia vertailtaessa eri asiakkuuksien välillä dokumentaatio ei ole yhtenäistä. Voidaan siis todeta, että sopimusedokumentaation hallinta on osittain konkreettinen keino paremman sopimushallinnan toteuttamiseksi lähes kaikilla mainituista osa-alueista. Kuitenkin ennen tarkempaa yhtenäisen prosessin luomista dokumentaatiohallinnalle, vaatii prosessit tarkastelua laajemmalla tasolla, jotta mahdollisesti uudistettava dokumentaatiojärjestelmä soveltuisi parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tarpeisiin ja toimintamalleihin.¹¹⁹

4.2.8 Sopimuksellisesti salassapidettävän tiedon saatavuuden hallinta

Sopimuksen huolellinen hallinta on suoraan yhteydessä yrityksen liikesalaisuuden säilyvyyteen ja puutteellinen sopimushallinta voi olla suora riski niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Liikesalaisuus on tietoa, joka ei ole yleisesti tunnettua tai helposti selville saatavissa ja jolla on taloudellista arvoa yrityksen liiketoiminnassa. Tästä säädetään liikesalaisuuslaissa (595/2018). Liike- ja ammattisalaisuuksilla tarkoitetaan sekä taloudellisia että teknisiä salaisuuksia, joihin lukeutuvat muun muassa sopimuksia, markkinointia, hinnoittelua tai muuten organisaatiota koskevia elinkeinotoiminnan harjoittamiselle merkityksellisiä tietoja.

¹²⁰

Liikesalaisuuslain lisäksi salassapidosta tehdään hyvin normaalina käytäntönä liikesopimuksissa erillinen salassapitovelvollisuutta ja sen rikkomisesta koskeva lauseke tai erillinen sopimus liikesalaisuuksien suojan tehostamiseksi. Tällöin voidaan sopia tietojen salassapidosta laajemmin kuin edellä mainitun lain nojalla on suojattu. Sopimusosapuolille tulee olla selvää, mitkä tiedot ovat salassapidettäviä sekä miten laajasti salassapitovelvoitetta sovelletaan.

¹¹⁹ Ks. Kuva 1: Types of Design (mukaillen Hagan 2023, 1. Legal Design), jossa Margaret Haganin kuvaamaa pyramidirakennetta mukaileva malli siitä, miten oikeusmuotoilun keinoin sopimushallinnan prosessissa itse asiakirja- ja dokumentaatiohallinta keskittyisi pyramidimallin huipulle ja työkalujen kehittäminen ja tunnistaminen eri prosesseissa tulisi tarkasteltavaksi ennen sitä.

¹²⁰ Hemmo, M. — Hoppu, K. 2022, 7. Salassapitolauseke. Viitattu 30.11.2022; YTY 2022. Viitattu 7.12.2022.

Myös tietosuojan säilyttämisestä ja tietoturvan tasosta sovitaan tässä yhteydessä erikseen ¹²¹. Usein salassa pidettäviä tietoja ovat sopimuskumppanien välillä annettu merkityksellinen tieto tai sellainen tieto, joka on erikseen määritelty sopimuksessa salassa pidettäväksi. Ehdoissa määritellään usein myös ne tahot tai henkilöpiiri, kenelle salassapidon piiriin kuuluvaa tietoa voidaan luovuttaa sopimusosapuolten lisäksi. Myös alihankkijat on hyvä ottaa huomioon tätä määriteltäessä. ¹²²

Sopimuskumppaneiden lisäksi tulee huomioida myös yrityksen sisäiset tietosuojakäytännöt sekä tietoturva. Sopimushallinnan kannalta yrityksen on tärkeä hallinnoida sisäisesti sitä, kenellä on pääsy sopimuksiin ja näin ollen sopimuksellisesti merkittäviin tietoihin. Viitaten luvussa 4.2.7. esiin tuotuihin seikkoihin, Toimeksiantajan kohdalla on perusteltua sopimuksellisen tiedon säilymisen vuoksi kehittää sopimushallintaprosessia niin, että sopimusdokumentaatio on niiden tahojen saatavilla, kenelle tieto on merkityksellistä työn suorittamisen kannalta.

Muun muassa työsopimuslailla (55/2001) on merkityksellinen rooli yrityksen liikesalaisuuksien säilymisessä sen suhteen, että työntekijää sitoo salassapitovelvollisuus työnantajaa kohtaan, eikä työntekijä saa työsuhteen kestäessä oikeudettomasti käyttää tai ilmaista työnantajan liikesalaisuuksia. Lisäksi liikesalaisuuslaki kieltää työntekijää käyttämästä oikeudettomasti tietoonsa saaneita työnantajan liikekumppaneiden liikesalaisuuksia. RL:n (39/1889) mukaan liike- ja ammattisalaisuuden rikkominen hankkiakseen itselleen tai toiselle taloudellista hyötyä tai aiheuttaakseen vahinkoa on kiellettyä työsuhteen aikana ja kahden vuoden ajan sen päättymisen jälkeen, sekä siitä voi joutua vahingonkorvausvastuuseen. ¹²³

5 Sopimushallinnan kehittämisen malli ja sen hyödyntäminen Toimeksiantajalla

Perehdyttyäni sopimushallinnan rooliin yrityksen toiminnassa, sopimusoikeuden ja kiinteistöpalvelualan oikeudellisiin ja toimialakohtaisiin periaatteisiin, sopimushallinnan kehittämisen osa-alueisiin, keinoihin, riskeihin ja haasteisiin, sekä näiden yhdistämisestä Toimeksiantajan tämänhetkiseen tilanteeseen loin yhteenvetona *Sopimushallinnan kehittämisen mallin*. Malli on kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 1. Mallissa tuon yhteen

¹²¹ Eräs tärkeä tietosuoja koskeva asia erilaisia henkilötietoja käsittelevän isännöintiyrityksen kannalta on toukokuussa 2018 voimaan tullut yleinen tietosuoja-asetus GDPR eli General Data Protection Regulation. Se kattaa järjestöjen, organisaatioiden ja pienempienkin tahojen tapaa käsitellä henkilötietoja ja koskee heitä, joilla on hallussaan rekisteri, jossa on EU-kansalaisen tietoja. Ks. Isännöintiliitto 2022c. Viitattu 15.12.2022.

¹²² Hemmo, M. – Hoppu, K. 2022, 7. Salassapitolauseke. Viitattu 30.11.2022; YTY 2022. Viitattu 7.12.2022.

¹²³ YTY 2022. Viitattu 7.12.2022.

tutkimuksessa esille nousseet riskit ja haasteet tämänhetkisessä sopimushallinnassa sekä keinot niiden hallitsemiseksi.

Tämän lisäksi tuon esiin konkreettisia kehittämis ehdotuksia ja huomioitavia seikkoja luvussa 3 esiteltujen sopimushallinnan kehittämisen osa-alueiden mukaisesti. Mallissa on pyritty tuomaan yhteen johdonmukaisesti erityisesti luvussa 4 esiin tuotuja Toimeksiantajan kohdalla olevia riskejä ja keinoja niiden hallitsemiseksi, sekä niihin vaikuttavia seikkoja. Kyseinen malli on luotu tarkoituksena tuottaa tietynlainen ”opas” lähtökohtaisesti yrityksen johdolle paremman ja toimivamman sopimushallintaprosessin kehittämisen aloittamiseen.

Sopimushallinnan kehittämisen malli kostuu seuraavista osa-alueista:

- Riskien ja haasteiden tunnistaminen Toimeksiantajan sopimushallinnassa ja keinot niiden hallitsemiseksi
- Sopimushallinnan kehittämisen osa-alueet kuvattuna pyramidimallinnoksessa
- Kehittämisen osa-alueet avattuna yksitellen avaten kutakin aluetta syvemmin
 - o Sisäiset standardit, suuntaviivat ja käytänteet sopimushallinnassa
 - o Sopimusten vastuuhenkilöiden määrittäminen ja osaamisen varmistaminen
 - o Sopimusten kartoitus, yhtenäistäminen, luominen ja muokkaaminen
 - o Arkistointi ja sen yhtenäistäminen
 - o Sopimushallintajärjestelmä

Pyrin opinnäytetyössäni tarkastelemaan sopimushallintaa ja Toimeksiantajan siihen liittyviä riskejä hyvin laajalla tasolla. Esiin nostettuihin haasteisiin ja riskeihin olisi voinut kuhunkin pureutua syvemmällä tasolla, mutta koen tärkeämmäksi katsoa sopimushallinnan järjestämistä yrityksessä ensin laajemmalla tasolla siten, että aloitetaan riskien ja ongelmakohtien tunnistamisesta sekä etsimällä päätason ratkaisuja niihin. Koen myös, että tällä tasolla sopimushallinnan tutkiminen auttaa Toimeksiantajaa tarkastelemaan kehityskohteita ja luomaan suuntaa konkreettiselle hallinnan kehittämiseksi ja ylläpidolle omia resursseja hyödyntäen parhaalla mahdollisella tavalla.

6 Johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimuksessa yhdistettiin isännöinti- ja kiinteistöpalveluiden keskeinen säädäntö, käytänteet, sopimukset ja alan haasteet sopimusoikeudelliseen viitekehykseen. Kiinteistöpalveluala yhdistettynä sopimusoikeudelliseen näkökulmaan on todella laaja alue, jonka rajaaminen oli monella tasolla haastavaa. Pyrin löytämään tutkimuksessa sopimusoikeuden, sopimushallinnan ja kiinteistöpalvelualan yhteenliittymät tehokkaasti ja kokoamaan näin oleelliset juridiset sekä alakohtaiset seikat yhtenäiseen rakenteeseen. Käytännönläheisyyttä tutkimukseen toi Toimeksiantajan käytännön sopimuksiin, niiden

rakenteisiin ja tämänhetken hallintaprosesseihin tutustuminen. Lisäksi tutkimuksen aiheen rakentamisessa huomioitiin Toimeksiantajayrityksessä työskentelevien sopimusten kanssa tekemisissä olevien henkilöiden huomioiden sopimuksista ja sopimushallinnan tilanteesta. Omien sekä toimeksiantajalta saatujen huomioiden kautta nousivat käytännön haasteet ja epäkohdat, joita monia yrityksessä jo tunnistettiin. Nämä on tuotu esiin luvussa 4 yhdistäen ne aiheeseen soveltuvalla teorialla eri sopimusoikeudellisten lähteiden kautta.

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan asetettuun pääasialliseen tutkimuskysymykseen ”Miten Toimeksiantajan isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimusten hallintaprosessista saadaan toimivampi?” ja koen, että haasteiden tunnistamisen ja sopimushallinnan kehittämisen mallin kautta kysymykseen vastattiin ja palvelusopimusten hallintaprosessista pystytään lähteä luomaan toimivampi kokonaisuus Toimeksiantajan yrityksessä. Lisäksi laaja teoria eri sopimusoikeudellisia lähteitä hyödyntämällä toi tukea konkreettisen mallin kehittämiseksi. Teoriaa on tuotu laajasti sopimusoikeudellisista ja toimialakohtaisista lähteistä, painottuen erityisesti sopimushallintaa yrityksissä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, sekä isännöinti- ja kiinteistöpalvelualakohtaiseen kirjallisuuteen ja muun muassa alan asiantuntijoiden artikkeleihin. Työssä on lainsäädännöllisen puolen lisäksi ”vapaamuotoisempaa” kehittämistyötä, jonka vuoksi alalla toimivien asiantuntijoiden tuomat kehittämistarpeet muun muassa isännöinnin alalla voidaan katsoa relevantiksi myös tutkimukseni kannalta.

Toimeksiantajan kohdalla esiin nousseet haasteet voidaan monelta osin katsoa myös alalla laajemmin tunnistetuiksi ”rasitteiksi” ja erityisesti isännöintialan nopeat muutokset ovat nostaneet niitä esiin ja isännöintiyritysten muutostarpeet ja alan haasteisiin vastaaminen ovat tuoneet lisätyötä yritysten toimintaan. Tämä seikka toi ajankohtaisuutta aiheeseeni ja näkyy myös Toimeksiantajan arjessa. Opinnäytetyössä tutkittiin haasteita sopimusten kautta keskittyen erityisesti sisäisen hallintaprosessin toimivuuteen, joka taas luonnollisesti heijastuu suoraan asiakkaisiin ja heidän tyytyväisyyteensä. Sopimushallintaa ja sen keinoja voidaan tarkastella erittäin monesta näkökulmasta, minkä vuoksi koin oleelliseksi tunnistaa ensin toimeksiantajalla esiin nousseet haasteet ja soveltaa sopimushallinnan kehittämistä niiden kautta mahdollisimman käytännönläheisin työkaluin.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkkarajainen arviointi tässä tutkimuksessa on haastavaa sen kehittämisluonteensa vuoksi. Koska teoriapohjaa ja erilaista aineistoa tutkimuksessa syntyi todella paljon, liittyy sen objektiivisuuden ja puolueettomuuden arviointiin monenlaisia haasteita. Tutkimuksessa kerättiin teoriapohjaa monista sopimusoikeudellisista lähteistä erilaisesta kirjallisuudesta tutkimuksiin. Lisäksi lainsäädäntöä ja muuta sopimusoikeudellista ja toimialakohtaista säätelyä ja yleisesti tunnettuja ja hyväksyttyjä käytänteitä pyrittiin tuomaan taustoitukseksi vahvistamiseksi, minkä voidaan katsoa lisäävän luotettavuutta tutkimuksessa. On otettava huomioon kuitenkin se, että liike-elämän sopimuksiin ei kohdistu

juurikaan lain sääntelyä, vaan teoriapohjaa on kerätty muun muassa oikeuskirjallisuudesta, muusta soveltuvasta kirjallisuudesta, sopimushallintaan ja sen soveltamiseen ja kehittämiseen liittyvistä tutkimuksista sekä alalla toimivien henkilöiden haastatteluista. Tätä teoriaa ja aineistoa voidaan tulkita eri tavoin, ja tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan tutkimuksen tavoitteisiin, lähtötilanteeseen ja luonteeseen arvioiden parhaalla tavalla soveltuvaa teoriaa, jolla tuetaan selkeää kehittämistavoitetta.

Myöskään Toimeksiantajan sopimushallinnan lähtötilanteesta kerättyä dataa ei pystytä täysin objektiivisesti arvioimaan verrattaen siihen, että dataa olisi kerätty jonkin määrällisesti mitattavan keinon avulla. Se ei kuitenkaan olisi ollut Toimeksiantajan ensisijaisiin tarpeisiin nähden tarkoituksenmukaisin keino lähtötilanteen arvioimiseksi. Kehittämisloueetisen tutkimuksen luotettavuuden yhtenä mittarina voidaan pitää sen toistettavuutta.

Tutkimuksessa luotu sopimushallinnan kehittämisen malli on luotu pitkälti Toimeksiantajan tilanteeseen peilaten, mutta mallin hyödyntäminen ja toistaminen palvelusuoritteita tuottavassa yhtiössä, kuten toisessa kiinteistöpalvelualan yrityksessä on täysin mahdollista.

Korostan toimivan ja johdonmukaisen sopimushallinnan tärkeyttä tutkimuksen oleellisena johtopäätöksenä. Kun sopimushallinta pysyy kehityksen mukana ja yritys panostaa sen toimivuuteen ja tarpeen mukaiseen kehittämiseen, heijastuu se niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin toimintaan positiivisesti. Yrityksen on tärkeä määritellä sopimuspolitiikka ja standardit huomioiden yrityksen strategia, resurssit ja ennen kaikkea asiakassuhteiden hallinnan periaatteet, minkä mukaan sopimustoimintaa ohjataan. Sopimuksia ei siis tule tarkastella ainoastaan hallinnoitavina asiakirjoina, vaan yrityksen asiakassuhteen hallinnan työkaluina. Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä sekä resursseja yrityksessä sisäisesti, vastuuhenkilöiden määrittelemistä ja konkreettisia toimenpiteitä parempien toimintatapojen löytämiseksi ja ennen kaikkea niiden ylläpitämiseksi. Sopimushallintaa ei pidä erottaa erilliseksi ”hallinnan osa-alueeksi”, vaan sen tuominen osaksi liiketoiminnan muita siihen liitännäisiä prosesseja palvelee parhaiten hyvän sopimushallinnan ylläpitoa ja jatkuvuutta.

Lähteet

Kirjallisuus ja artikkelit

Annola, V. 2016. Sopimustulkinta. Helsinki: Talentum.

Annola, V., Kärkkäinen, I. 2022. Sopimustulkinnan perusteet. Helsinki: Alma Talent.

Bearing Point 2010. Contract Management 2010 - How Excellent Contract Management Can Improve Your Business Success.

https://www.bearingpoint.com/files/0553_WP_EN_Vertragsmgt_final_web.pdf

Haapio, H. 2013. Next Generation Contracts: A Paradigm Shift. Helsinki: Lexpert.

Haapio, H. & Järvinen, M. (toim.) 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Helsinki: Tietosanoma. 2. painos.

Haapio, H., Haavisto, V. & Keskitalo, P. 2002. Ennakoiva sopiminen - Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY.

Hemmo, M. & Hoppu, K. 2022. Sopimusoikeus. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 10-11/2023.

Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. 2021. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11/2022.

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

Hirvonen-Ere, S. 2021. Contract Management Modus Operandi in the Post-Enron World. Helsinki: Unigrafia.

Hoppu, E., Hoppu, K. & Hoppu, K. 2020. Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. 17. painos. Helsinki: Alma Talent.

Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Helsinki: Edita.

Kaave, P. 2021. KKO 2016:10 - Ennakoivan sopimisen näkökulmia. Edilex 2021/4, julkaistu 14.1.2021. Edita Publishing.

Kohlmeier, A. & Klemola, M. 2021. The Legal Design Book. Englanti: The Legal Design Book.

Kolehmainen, A. 2015. Tutkimusongelma ja metodi lainopillisessa työssä. Edilex 2015/29. Helsinki: Edita Publishing.

Kuhanen, P., Kanerva, A., Furuholm, M. & Kinnunen, H. 2010. Asunto-osakeyhtiölaki - Kommentaari. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.

Kyläkallio, K. 2022. Yritysjuridiikka. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja. Viitattu 11/2023.

Linna, J., Aalto, J. & Niinikoski, S. (toim.) 2019. Muotoilimme oikeutta - Oikeudellisen erityisosaamisen ja oikeusmuotoilun ensimmäinen. Laurea-julkaisut.

Rudanko, M. 2004. Yritysjuridiikka - kauppaoikeutta vai liiketaloutta? Lakimies 7-8/2004, s.1255-1243.

Saarnilehto, A. & Annola, V. 2018. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Alma Talent. 8.painos.

Sallinen, M., Kallio, J., Kaivanto, K., Hellevaara, M., Sorsa, S., Salo, K., Murtomäki, A., Ruutu, K., Kuutilo, H., Kanerva, J., Hartikainen, L., Räsänen, T., Ylä-Molonen, J., Bourdache, K., Viljakainen, M., Miikki, A., Järvinen, J., Suomela, J., Pennanen, M., Repo, T., Kämpymäki, T., Pylsy, P., Päivärinne, H., Virta, J. & Kinnunen, H. 2022. Isännöinnin käsikirja. Helsinki: Kiinteistömedia.

Sorsa, K. 2009. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legis 1/2009, s. 128-147.

Suomen Kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA ry & oikeusministeriö. 2021. Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suositus. Helsinki: Hansaprint. 3. painos.

Tieva, A. 2007. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset. Oikeus 2/2007, Oikeuspoliittinen yhdistys Demla ry, s. 183-201.

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis N:o 1/2009, 112-127.

Virallislähteet

HE 24/2009 vp Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi asunto-osaakeyhtiölainsäädännöksi

YmVM 10/2009 vp – HE 24/2009 vp Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi asunto-osaakeyhtiölainsäädännöksi

Muut lähteet

Arvopaperimarkkinayhdistys 2022. Corporate governance Suomessa. Viitattu 13.12.2022.
<https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>

Conlin, B. 2023. The Fundamentals of Contract Management. Business News Daily 23.1.2023.
<https://www.businessnewsdaily.com/4813-contract-management.html>

Hagan, M. 2023. Law by Design. Viitattu 5.1.2023.
<https://lawbydesign.co/>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.2.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Isännöintiliitto 2023a. Asunto-osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys. Viitattu 13.2.2023.
<https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/asuminen-taloyhtiössä/asunto-osakeyhtiölaki-ja-yhtiöjärjestys/>

Isännöintiliitto 2023b. Isännöinnin eettiset ohjeet. Viitattu 23.1.2023.
<https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/isannöinnin-eettiset-ohjeet-2023/>

Isännöintiliitto 2023c. Taloyhtiön kunnossapitovastuu. Viitattu 31.1.2023.
<https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/asuminen-taloyhtiössä/taloyhtiön-kunnossapitovastuu/>

Isännöintiliitto 2022a. Mitä on isännöinti? Viitattu 3.11.2022
<https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>

Isännöintiliitto 2022c. Tietosuoja-asetus (GDPR). Viitattu 15.12.2022.
<https://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto-vaikuttaa/lainsaadannot-ja-normit/tietosuoja-asetus-gdpr/>

Isännöintiliitto 2020. Lukitusalan työt ovat nyt luvanvaraisia. Viitattu 7.12.2022.
<https://www.isannointiliitto.fi/ajankohtaista/avainten-ja-kulkulupien-teko-on-nyt-luvanvaraista/>

Kiinteistöliitto 2022. Isännöintipalvelujen yleiset sopimusehdot ISE 2007. Viitattu 3.11.2022.
<https://www.kiinteistoliitto.fi/taloyhtio/isannointi/ise2007/>

Kiinteistöliitto 2021. Isännöinnin järjestäminen vaatinut paljon vaivaa uudistaloissa. 23.6.2021. Viitattu 12.1.2023.
<https://www.kiinteistoliitto.fi/10926>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2022. Kartellit ja muut horisontaaliset kilpailunrajoitukset. Viitattu 26.10.2022.
<https://www.kkv.fi/kilpailuasiat/kartellit/>

Opuslex 2018. Pacta sunt servanda - sopimuksen sitovuuden periaate. 9.4.2018. Viitattu 26.10.2022.
<https://www.opuslex.fi/artikkelit/kauppa-ja-sopimus/pacta-sunt-servanda-sopimuksen-sitovuuden-periaate>

Pentti, H. 2021. ”Ymmärretäänkö ehdot varmasti tarkoitetulla tavalla - ja mitä asialle voi tehdä?” kysyy Helena Haapio. Fondia. Viitattu 20.11.2022.
<https://fondia.com/fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/ymmarretaanko-ehdot-varmasti-tarkoitetulla-tavalla>

Pesonen, K. 2018. Sopimukset ovat keskeisiä taloyhtiön johtamisvälineitä - Sopimuksen osapuoliakin on hyvä aika-ajoin tarkastella. Kiinteistölehti 19.10.2018. Viitattu 5.2.2023.
[Sopimukset ovat keskeisiä taloyhtiön johtamisvälineitä - Sopimuksen osapuoliakin on tyydyttävä aika-ajoin tarkastella - Suomen Kiinteistölehti \(kiinteistolehti.fi\)](https://www.kiinteistolehti.fi/sopimukset-ovat-keskeisia-taloyhtiön-johtamisvälineitä-sopimuksen-osapuoliakin-on-tyydyttävä-aika-ajoin-tarkastella-suomen-kiinteistölehti)

Puro, J. 2021. Sopimuksen elinkaaren hallinta - CLM:n merkitys korostuu muuttuvassa maailmassa, sanoo Rsoftin Mikko Paalasmaa. Rsoft 20.12.2021. Luettu 13.2.2023.
<https://www.rsoft.fi/blog/2021/12/20/sopimuksen-elinkaaren-hallinta-clmn-merkitys-korostuu-muuttuvassa-maailmassa-sanoo-rsoftin-mikko-paalasmaa/>

Rakennustieto 2022. KiinteistöRYL - Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Viitattu 3.11.2022.

<https://www.rakennustieto.fi/palvelut/tietoa-rakentamiseen/ryl/kiinteistoryl>

Räsänen, T. Huolellinen perehtyminen isännöintisopimukseen on valttia. Kiinteistöliitto 30.4.2020. Viitattu 8.2.2023.

[Kiinteistöliitto - Huolellinen perehtyminen isännöintisopimukseen on valttia \(kiinteistoliitto.fi\)](#)

Silen, M. 2020. Mitä ovat yleiset sopimusehdot (YSE:t) ja mistä niitä saa? Helsingin Seudun Kauppakamari 30.1.2020. Viitattu 5.1.2023.

<https://helsinki.chamber.fi/mita-ovat-yleiset-sopimusehdot-yset-ja-mista-niita-saa/>

Tenhovirta, K. 2014. Sopimusstrategia. Lukander Ruohola HTO 21.2.2014. Viitattu 13.12.2022.

<https://www.lrhto.fi/artikkelit/sopimusstrategia/>

Tenhovirta, K. 2018. Valjasta sopimusstrategia yrityksesi liiketoiminnan apuvälineeksi. Lukander Ruohola HTO 3.10.2018. Viitattu 13.12.2022.

<https://www.lrhto.fi/artikkelit/valjasta-sopimusstrategia-yrityksesi-liiketoiminnan-apuvälineeksi/>

Tukes 2022. Paloilmoitinlaitteistot. Luettu 7.12.2022.

<https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelut/pelastustoimen-laitteet/paloilmoitinlaitteistot>

YTY - Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat 2022. Salassapitovelvollisuus. Luettu 7.12.2022.

<https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/salassapitovelvollisuus.html>

Oikeuskäytäntö

KKO:2016:10 23.2.2016/859

KKO:2010:17 3.3.2010/335

Kuviot

Kuva 1: Types of Design (mukaillen Hagan 2023, 1. Legal Design)	14
Kuva 2: Ote Toimeksiantajan palvelukuvauksen kohdasta 3.13.2	35
Kuva 3: Sopimuksen merkitys projektin/asiakassuhteen, riskien ja kannattavuuden kentällä. (Mukaillen Haapio, H. – Järvinen, M. 2014, 77.)	37
Kuva 4: Vuonna 1992 Matinkylän Huolto Oy:n tekemän kiinteistönhoito- ja isännöintisopimuksen sisällysluettelo	38
Kuva 5: Malli Toimeksiantajan kiinteistönhoitosopimuksesta, johon on lisätty muutos sopimuksen muutoksesta alkuperäiseen verraten.....	45
Kuva 6: Isännöinti- tai kiinteistöpalvelusopimuksen laadintaprosessi (Hartikainen, L. – Räsänen, T. – Ylä-Mononen, J. 2022, 227.)	47

Liitteet

Liite 1: Sopimushallinnan kehittämisen malli

Liite 1: Sopimushallinnan kehittämisen malli



Sopimushallinnan kehittämisen malli Matinkylän Huolto Oy

Hanna Lehtonen



Riskien ja haasteiden tunnistaminen Toimeksiantajan sopimushallinnassa & keinot niiden hallitsemiseksi 1/2



- **Sopimuksen elinkaaren seurannan laiminlyönti, sopimuksen ja tosiasiallisen tarpeen kohtaamattomuus ja asiakassuhteissa muodostuneet sopimuksessa määrittelemättömät "rutiinit"**
 - Sopimuksista vastaavien henkilöiden määrittely
 - Sopimuksen elinkaaren vaiheiden tunnistus ja toimenpiteiden määrittely
 - Sopimuksen tarkastaminen yhdessä asiakkaan kanssa määräajoin (esim. vuosittain pidettävässä yhtiökokouksessa)
 - Täsmääkö sopimus tosiasiallisiin tarpeisiin?
- **Vastuuhenkilöiden vaihtuvuus Toimeksiantajalla tai asiakkaalla**
 - Sopimusprosessien ja sopimusten yhdenmukaistaminen asiakkaiden välillä
 - Eri asiakassuhteiden välillä tehdyt turhat poikkeamat sopimuksissa lisää epäselvyyttä sopimuksista vastaavilla
 - Uuden henkilön tullessa tai hallituksen vaihtuessa tulee varmistaa, että sopimus on sisällöllisesti selkeä ja vastaa palvelun tarvetta
- **Henkilöstön sopimusosaamisen ja hallinnan tehokkaiden keinojen puutteellisuus**
 - Sopimuksista vastaavien henkilöiden koulutuksen ja perehdyttämisen varmistaminen
 - Sopimusprosessin sisäisten standardien tunteminen ja yhdenmukaisuuden varmistaminen
 - Sopimusprosessin luominen tehokkaaksi ja vaivattomaksi, jotta sopimusten hallinnan toimenpiteet eivät aiheuta muiden töiden lisäksi liiallista työtä
 - Sopimusten tuominen asiakassuhteen hallinnan työkaluksi, ei "pakolliseksi lisätyöksi"
- **Olosuhteiden muutokset lainsäädännössä, viranomais määräyksissä ja alalla**
 - Sopimusteknilliset keinot & sopimuksen "mekanismit"
 - Sopimusten johdonmukainen tarkastaminen muutoksen tullessa ja tarvittavat toimenpiteet



Riskien ja haasteiden tunnistaminen Toimeksiantajan sopimushallinnassa & keinot niiden hallitsemiseksi 2/2



- **Sopimusmuutosten hallinnan epäjohtonmukaisuus**
 - Prosessin selkeyttäminen
 - Miten toimitaan yhdenmukaisesti sopimukseen vaikuttavan muutoksen tullessa ja miten muutos tuodaan osaksi alkuperäistä sopimusta?
 - Vastuuhenkilöiden määrittely
- **Palvelun tarpeen kartoittaminen asiakkaalla & asiakkaan puutteellinen tieto palveluntarpeesta tai isännöinnin toimenkuvasta**
 - Aktiivinen ja riittävä viestiminen asiakkaalle
 - Mitkä ovat asiakkaan odotukset ja mitä asiakas palveluntarjoajalta odottaa?
 - Sopimuksen tarkistaminen määräajoin
 - Asiakkaan kuuleminen ja tiedon varmistaminen painottuen erityisesti tarjous- ja neuvotteluvaiheeseen
 - Isännöinnin lakisäätöiden tehtävien painottaminen
 - Mitä isännöitsijän toimenkuvaan tosiasiallisesti kuuluu?
 - Hinnoittelun selkeyden varmistaminen
- **Sopimusdokumentaatio- ja asiakirjahallinnon epäjohtonmukaisuus**
 - Yhtenäisen prosessin luominen dokumentaatiohallintaan
 - Otettava huomioon sopimuksen elinkaaren vaiheet
 - Miten sopimusdokumentaation saatavuus sekä raja- ja varmistetaan sisäisesti?
 - Toimivien sopimushallintajärjestelmien käyttöönotto
- **Salassapidettävän sopimuksellisen tiedon saatavuuden hallinta sisäisesti**
 - Roolien luominen eri Toimeksiantajan työntekijöille niiden työnkuvan mukaan sopimusten käsittelyn ja saatavuuden näkökulmasta
 - Määrittää mihin sopimukselliseen tietoon milläkin "portaalla" on tarve ja näiden roolien kautta pystytään sujuvammin rajaamaan sopimuksellisen tiedon saatavuutta



Sopimushallinnan kehittämisen osa-alueet



Sopimuksen elinkaaren mukaiset vaiheet kulkevat tiiviisti osana kaikkia pyramidirakenteen vaiheita. Sopimusta ei tule tarkastella koskaan pelkkänä asiakirjana, vaan asiakassuhteen hallinnan yhtenä työkaluna.



Haapio ym. 2014, 350-351.



1. Sisäiset standardit, suuntaviivat ja käytänteet sopimushallinnassa



- Yrityksen sisäisen yhtenäisen sopimuspolitiikan ja periaatteiden luominen, mihin kuuluu yhteisten periaatteiden ja standardien selkeyttäminen, sopimushallinnan keskittämisen ja hajauttamisen määrittely, sekä yhteisen tahtotilan ja viestinnän selkeyttäminen.
- **Huomioon otettavia osa-alueita sopimusprosessin periaatteiden ja suuntaviivojen luomisessa:**
 - Sopimushallinta osana yrityksen strategiaa – Miten se näkyy?
 - Sisäinen viestiminen sopimushallinnan osalta
 - Asiantuntijuuden tarpeen määrittely sopimusten kehittämisessä – Millaista osaamista prosessissa tarvitaan?
 - Yritysten eri sopimusten määrittely – Mitä sopimuksia kehitettävään prosessiin sisältyy?
 - Sopimuksen elinkaaren vaiheiden määrittely – Voidaanko ne jaotella selkeisiin osiin ja mistä ne muodostuu?
 - Isännöinti- ja kiinteistöpalvelusopimusten ja –palveluiden selkeä erittelevä ja ominaisuuksien tunnistus
 - Roolien luominen sopimusten hallinnallisesta näkökulmasta eri Toimeksiantajan työntekijöiden ”portaille”
 - Helpottamaan sopimuksellisen tiedon saatavuuden hallintaa ja tiedon tarpeellisuuden arviointia
 - Tulee huomioida yhteenliittymät isännöinnin ja kiinteistöhuollon välillä
 - ”Sopimuspaketin” erittelevä osiin, osien määrittely ja niiden tarkastelu asiakassuhteen kannalta (Itse sopimusasiakirja, palvelukuvaukset, yksikköhintaluettelo, muut liitännäiset asiakirjat)
 - Mitä palvelusuhteen kannalta merkittäviä asioita määritetään missäkin osassa, miten niiden saatavuus varmistetaan tai rajataan, miten niiden päivityksestä ja ylläpidosta huolehditaan?
 - Sopimuspaketin osiin jakaminen helpottaa palveluiden vakiointia – Mitkä osat asiakassuhteen perusteella ovat muuttuvia ja mitkä pyritään pitämään vakio- tai vakiomuotoisena eri asiakkuuksien välillä?
 - Sopimuksen eri elinkaaren vaiheiden ja sopimuksen osien työvaiheiden määrittely
 - Sopimuksellisen raportoinnin ja seurannan määrittely



2. Sopimusten vastuuhenkilöiden määrittäminen ja osaamisen varmistaminen



- Yhtenäisten toimintalinjojen määrittelyn yhteydessä vastuiden ja vastuuhenkilöiden määrittäminen on oleellinen osa
- **Vastuunjakoa voidaan katsoa seuraavista näkökulmista:**
 - Sopimushallinta, sen kehittäminen ja toiminta yleisellä tasolla
 - Sopimuksen elinkaaren mukaiset vaiheet
 - Sopimuksen luominen
 - Ylläpito, seuranta ja raportointi
 - Sopimuksen päivitystarpeet
 - Sopimuksen muutokset
 - Sopimuksen päättäminen
 - Sopimuksien eri osat ja niiden määrittely sekä ylläpito
 - Asiantuntevuus ja sen hyödyntäminen eri osa-alueilla
- Tarpeellisten sisäisten koulutusten ja ohjeistusten luominen
 - Onko sopimuksellinen osaaminen varmistettu sisäisesti?
 - Mikä tieto on tarpeellista millekin sisäiselle kohderyhmälle?
 - Millaista sopimushallinnallista osaamista ja informaatiota tarvitsee eri asemassa olevat työntekijät?



3. Sopimusten kartoitus, yhtenäistäminen, luominen ja muokkaaminen



- Kun prosessit, toimintavat ja vastuut saadaan yhtenäiseksi, on seuraavana vaiheena sopimusasiakirjojen tarkistus, yhdenmukaistaminen ja tarpeen mukaan päivittäminen ja muokkaaminen
 - Sopimus pohjat ja -mallit
 - Myös sopimusmuutokset tulee ottaa huomioon
 - Palvelukuvaukset
 - Hintaluettelot
 - Muut liitteet
- Luodaan tarvittaessa tarkastuslistoja tai yleiset ohjeet, jotta voidaan varmistaa yhdenmukaisuus eri asiakashuhteiden sopimushallinnan välillä
- Käytetään asiantuntijuutta tarpeen mukaan
 - Isännöinnin- ja kiinteistöhuoltopalvelualan asiantuntijuus
 - Juridinen asiantuntijuus
- Tämän pohjalta lähdetään tarkastamaan voimassaolevia sopimuksia
 - Onko niiden päivitykselle tai yhdenmukaistamiselle tarve?
 - Miten se mahdollisesti toteutetaan?



4. & 5. Arkistoinnin yhtenäistäminen ja sopimushallintajärjestelmät



- Ilman yhdenmukaista sopimushallintaprosessia ja yhtenäistä toimintapolitiikkaa sopimusten arkistoinnin ja järjestelmien kehittäminen ei ole tehokasta, mutta ilman toimivaa sopimushallinnan järjestelmää ja arkistointitapaa sopimushallintaprosessikaan ei voi olla toimiva -> Nämä kulkevat siis käsi kädessä
- Yhtenäistetään sopimusten ja liitännäisen dokumentaation arkistointi
 - Vastuiden määrittely ja yhteiset toimintatavat ydin dokumentaation hallinnassa
 - Tiedon saatavuuden ja sen rajaamisen näkökulma
 - Dokumentaatiohallinnan toimivuus asiakasrajapinnassa
 - Sujuvuus kaikkien vastuuhenkilöiden ja sopimuksia käsittelevien näkökulmasta
 - Tarpeellinen perehdyttäminen, ohjeistaminen ja viestintä sisäisesti ja tarpeen mukaan asiakkaiden kanssa
 - Kustannustehokkuus
- Sopimushallintajärjestelmien osalta tarpeen mukaan kartoitusta
 - Tukeeko tämänhetkiset järjestelmät kokonaisvaltaista sopimushallinnan sujuvuutta?
 - Mahdollistaako järjestelmät sopimuksellisen tiedon saatavuuden ja sen rajaamisen tehokkaasti?
 - Onko sopimuksen eri vaiheiden toimenpiteet selkeät kaikille niiden kanssa työskenteleville/vastaaville?