

Sopimusvelvoitteiden määrittely monimutkaisessa projektiallianssissa, esimerkkinä rakennusurakka

ASIASANAT: projektiallianssi, rakennusurakka-allianssi, allianssiurakka, funktionaalinen sopiminen, sopimusoikeus

1. Johdanto

Perinteiseen sopimuskäsitykseen perustuva sopimus pyrkii kohti täydellisyyttä. Sopimusta solmiessaan osapuolet yrittävät ennakoida tulevaa parhaansa mukaan ja laatia sopimusehdot mahdollisimman täsmällisesti.¹ Nykyajan taloudellisen toiminnan ja sen myötä myös sopimustoiminnan ympäristö on kuitenkin monitahoinen. Toimijat eivät varsinkaan pitkäkestoisissa sopimuksissa kykene ennakoidaan sopimuksen solmimishetkellä tyhjentävästi tilanteita, joita ne voivat kohdata sopimussuhteensa aikana. Sopimuskäsitys kaipaava joustavuutta.²

* Rosanna Laurikainen-Klami, OTM, väitöskirjatutkija, Turun yliopisto; juristi, Senaatti-kiinteistöt.

1. Perinteisellä sopimuskäsityksellä viitataan klassisen ja uusklassisen sopimusajattelun ymmärrykseen sopimuksesta. Klassinen sopimuskäsitys oli tiukan muotosidonnaista ja staattista ja irrotti sopimuksen niin sitä ympäröivästä todellisuudesta kuin osapuolten omista tarkoituksistakin. Uusklassisessa sopimusajattelussa sopimus on kehittynyt avoimempaan suuntaan. Se huomioi osapuolten tarkoituksen ja sallii myös joustavuutta. Nykyinen länsimainen sopimuskäsitys perustuu uusklassiseen sopimusteoriaan, mutta sen taustalla vaikuttaa edelleen klassinen sopimuskäsitys, ja tästä syystä senkin joustavuus on rajallinen. Ks. klassisesta ja uusklassisesta sopimusajattelusta esim. Ian Macneil, *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law*. Northwestern University Law Review 72(6) 1978, s. 854–905 ja Melvin A. Eisenberg, *Foundational Principles of Contract Law*. Oxford University Press 2018, s. 25–28. Ks. myös Mika Viljanen – Jaakko Salminen – Anna Hurmerinta-Haanpää, *Functional Contracting: Re-conceptualizing Business Contracts in the Face of New Forms of Production*. Georgia Journal of International and Comparative Law 52(3) 2024, s. 611–639.
2. Ks. esim. Melvin Aron Eisenberg, *The Emerge of Dynamic Contract Law*. California Law Review 88(6) 2000, s. 1743–1814, jossa kuvataan siirtymistä staattisesta sopimuksesta dynaamisempaan suuntaan. Ks. myös Mika Viljanen – Jaakko Salminen – Anna Hurmerinta-Haanpää, *Funktionaalinen sopiminen, osa I: Kohti uudenlaista sopimusajattelua*. Oikeus 1/2018, s. 65–80. (Viljanen ym. 2018a)

Taloudellisen toiminnan monimutkaistumisen myötä perinteistä sopimuskäsitystä on pyritty kehittämään joustavampaan suuntaan.³ Lainsäädäntö sisältää joustavuutta luovia elementtejä, kuten kohtuuttomien sopimusehtojen sovitte- luetta koskevia säännöksiä.⁴ Joustavuutta tuovat ehdot ovat tavanomaisia myös sopimuksissa. Sopimusasiakirjoihin kirjataan ehtoja, joiden avulla osapuolet voivat varautua sinänsä ennakoituun muutokseen, jonka tarkkaa vaikutusta sopimuksen sisältöön ei sopimuksen solmimishetkellä voida tietää. Tällaisilla ehdoilla voidaan varautua esimerkiksi kustannusten nousuun. Sopimuksissa voidaan lisäksi luoda mekanismeja täysin ennakoimattomien tilanteiden varalle. Toisinaan joustavuutta pyritään lisäämään myös yhteistoiminnallisilla elemen- teillä, kuten sopimusosapuolten yhteisellä suunnitteluvaiheella tai osallistamalla tilaajaa vahvemmin hankkeen toteutukseen. Tällöin sopimuksen yksityiskohtia voidaan jättää sopimuskaudella määritettäväksi.⁵

Projektiallianssi on projektin toteutukseen käytettävä sopimusmalli, joka perustuu yhteistoiminnallisuuteen.⁶ Projektiallianssisopimuksessa osapuolina ovat kaikki hankkeen toteutuksen kannalta merkittävät toimijat. Ne määrittelevät sopimusasiakirjassaan yhteisen päämääränsä, luovat rakenteet ja menettelytavat siihen pääsemiseksi ja sitoutuvat jakamaan avoimesti hankkeeseen liittyviä tie- toja keskenään. Hankkeen yksityiskohdat täsmennetään vasta sopimusasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen. Osapuolia myös rohkaistaan läpi hankkeen etsimään innovatiivisia keinoja, joilla yhteinen päämäärä voidaan saavuttaa. Projektial- lianssia käytetään laajojen, epävarmuutta sisältävien hankkeiden toteuttamisessa rakennusalalla ja ICT-alalla, ja kokemuksia sen käytöstä on myös muun muassa

3. Erilaisten sopimukseen viittaavien termien viidakossa lienee tarkoituksenmukaista selvittää heti alkuun kirjoituksessa käyttämiäni termejä. ”Sopimuksella” tarkoitan pitkälti Mika Hemmon määritelmää noudattaen sopimussuhteen perustavaa oikeustoimea sen muodosta riippumatta, mukaan lukien nimenomaisesti sovitut sopimusehdot ja näitä täydentävät normit. ”Sopi- musasiakirjalla” viitataan sopimuksen muodolliseen ilmentymään ja ”sopimisella” osapuolten tahdonilmaisun antamiseen. Ks. sopimuksen käsitteestä Mika Hemmo, Sopimusoikeus I. Talen- tum 2003, s. 10–15. Kirjoituksessani käsittelen usklassiseen sopimusajatteluun perustuvaa, kotimaisen oikeuden mukaista sopimuskäsitystä, joskin katson, että sillä on edellä kuvatun kehityshistoriansa vuoksi yhtymäkohtia myös muihin länsimaisiin sopimuskäsityksiin. Tästä sopimuskäsityksestä käytän termiä ”vallitseva sopimuskäsitys”.
4. Kohtuuttomien sopimusehtojen sovitte- lusta säädetään mm. oikeustoimilain (228/1929) 36 §:ssä sekä kuluttajansuojalain (38/1978) 4 luvussa. Oikeustoimilain säännöstä voidaan soveltaa myös elinkeinonharjoittajien välisissä suhteissa, kun taas kuluttajansuojalain säännöksiä ainoastaan kuluttajan ja elinkeinonharjoittajan välisissä sopimussuhteissa kuluttajan hyväksi. Todelli- suudessa sopimusehtojen sovitte- lu realisoituu erityisesti kuluttajasopimuksissa. Sovittele- lusta ks. esim. Juha Pöyhönen (nyk. Karhu), Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimusten sovitte- lu. Suomalainen Lakimiesyhdistys 1988.
5. Sopimussuhdetta koordinoivista ja mukauttavista ehdoista ks. esim. Donald J. Schepker – Won-Yong Oh – Aleksey Martynov – Laura Poppo, The Many Futures of Contract. *Journal of Management* 40(1) 2014, s. 193–225.
6. Sopimusmallilla tarkoitan tietynlaisille elementeille rakentuvaa sopimusta, jonka ehdoissa voi kuitenkin olla myös eroja.

terveydenhuoltoalan hankkeista sekä kiinteistöhoitoalalta.⁷ Tässä artikkelissani keskityn rakennusalalla käytettävään projektiallianssisopimukseen.⁸

Projektiallianssissa sopimuksen ehdot täsmentyvät sopimuskauden aikana. Vallitsevan täydellisyteen pyrkivän sopimuskäsityksen näkökulmasta allianssisopimus jää varsin epätäydelliseksi eikä sopimusmalli tunnu istuvan perinteisen sopimuskäsityksen muottiin. Tästä saattaa seurata haasteita sopimuksen täytäntöönpanoon, sillä kiistatilanteessa erimielisyyttä selvitetään ensisijaisesti sopimusasiakirjan ja sen solmimisajankohdan tarkoituksen perusteella. Jos sopimuksen sisältö on vielä täsmentymätön ja sopimusasiakirja on siinä määrin keskeneräinen, ettei se anna riittävää kuvaa osapuolten yksityiskohtaisista sopimusvelvoitteista, on mahdollista, että sitovan sopimuksen ei katsota syntyneen tai että sopimusta tulkitaan vastoin sen tarkoitusta.⁹ Jos sopimuksen sisältö on kehittynyt projektin edetessä, ei tulkinnan sitominen tiukasti myöskään sopimusasiakirjaan välttämättä johda osapuolten tarkoittamaan lopputulokseen.

Epätäydellisyys siis aiheuttaa väistämättä riskejä sopimuksen tulkintaan ja täytäntöönpanoon. Toisaalta juuri epätäydellisyys on projektiallianssimallin toimivuuden kannalta olennaista. Tässä artikkelissa tutkin sitä, miten edellä kuvattua epävarmuutta voidaan rajoittaa, ja pyrin vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Miten projektiallianssisopimusta ja toisaalta vallitsevaa sopimuskäsitystä pitäisi kehittää, jotta allianssisopimusmalli ja sopimuskäsitys olisivat lähempänä toisiaan? Tarkoitukseni on hahmotella sopimusosapuolten käyttöön keinoja, joilla ne voivat rajoittaa joustavuudesta aiheutuvaa epävarmuutta sopimussuhteessaan ja tarkastella sitä, millaisia muutoksia vallitsevaan sopimuskäsitykseen tulisi tehdä, jotta tulkinnan ja täytäntöönpanon epävarmuudet vähenisivät.

Allianssisopimus luo formaalit yhteistyötä koordinoivat menettelytavat osapuolten toiminnalle, mutta sopimusasiakirjat eivät kerro siitä, miten allianssisopimussuhde muodostuu ja miten toimijat suhtautuvat sopimusvelvoitteidensa täsmentämiseen hankkeen aikana. Näin ollen tarvitsin lisätietoa osapuolten toimintatavoista ja rooleista sekä sopimusneuvotteluvaiheessa että sopimuskaudella. Lisätietoa saadakseni haastattelin 13:a asiantuntijaa, joilla on kokemusta rakentamisen projektialliansseista. Haastatteluista tekemiäni huomioita tarkastelen sopimuksen epätäydellisyyttä käsittelevien lähestymistapojen, erityisesti

7. ”Allianssi”-termillä viitataan toisinaan myös strategiaan alliansseihin, jotka projektiallianssiin verrattuna ovat yksinkertaisempia ja vähemmän sitovia tapoja organisoida yhteistyötä. Varsinaisesta projektiallianssista on myös erotettava erilaiset integroidut projektitoteutusmallit, jotka ovat rakenteeltaan projektialliansseja kevyempiä osapuolten yhteistoimintaa sisältäviä toteutusmalleja.
8. Käytän termejä ”projektiallianssi” ja ”allianssi” tarkoittamaan nimenomaan kyseistä rakennus- alalla käytettävää toteutusmuotoa.
9. Ks. tästä Eisenberg 2018, s. 498–501. Sopimuksen syntyminen tai sen sisältö voi olla liiaksi määrittämätöntä, taikka sopimus voi sisältää aukkoja, joita ei sopimustulkinnallakaan kyetä täyttämään. Myöskään tuomioistuini ei voi panna sopimusta täytäntöön, jos se ei voi määritellä sopimuksen avulla sopimusrikkomusta tai sen seurauksia.

relationaalisen sopimusteorian, dynaamisen sopimisen ja funktionaalisen sopimusajattelun, viitekehyksessä. Niiden avulla pyrin löytämään konkreettisia työkaluja osapuolten käyttöön sekä suuntaviivoja sopimuskäsityksen muutokseen.

Sopimisen ympäristö tuskin muuttuu tulevaisuudessa yksinkertaisemmaksi. Tarve sopimusten joustavuudelle on siis tullut jäädäkseen. Allianssisopimuksen ja vallitsevan sopimuskäsityksen suhde on merkityksellinen, sillä vallitsevalla sopimuskäsityksellä on vaikeuksia ymmärtää allianssisopimuksen kaltaisia uusia, monimutkaisia ja monen osapuolen välisiä sopimusmalleja. Sopimusten oikeudellinen sitovuus taas on sopimusoikeuden lähtökohta. Se on edellytys sille, että toimijat voivat luottaa laatimiinsa sopimusinstrumentteihin ja uskaltavat investoida hankkeisiin niiden rajoissa. Jos mahdollisuus hakea oikeudenmukaista ratkaisua tuomioistuimesta tai välimiesmenettelystä puuttuu, sopimuksen painoarvo vähenee. Täytöntöönpanon epävarmuudet voivat vähentää sopimuksen vaikuttavuutta osapuolten keskinäisessä suhteessa ja pidemmän päälle myös rapauttaa sopimusinstituutiota. Tällöin sopimus ei enää täytä tarkoitustaan.¹⁰

Artikkeli etenee seuraavasti: Ensin käsittelen projektiallianssisopimusta ja sen eroa suhteessa rakennusalan perinteiseen sopimiseen, jotta kirjoituksen konteksti ja kysymysten asettelu tulevat riittävästi perustelluiksi. Sen jälkeen selostan haastattelujen metodin, tulokset ja johtopäätökset, joita seuraa johtopäätösten analysointi edellä mainittujen epätäydellistä sopimista selittävien lähestymistapojen avulla. Kirjoitus päättyy kokoavaan päätöskappaleeseen.

2. Projektiallianssin ja perinteisten urakkasopimusten eroja

Taloudellisen toiminnan ja sopimusympäristön muutos on ulottanut lonkeronsa myös rakennusosalalle, jossa painitaan hankkeiden laajuuden ja pitkäaikaisuuden sekä sopimusympäristön monitahoisuuden mukanaan tuomien haasteiden kanssa. Epävarmuus on väistämättä läsnä laajoissa ja pitkäaikaisissa hankkeissa, mutta perinteisten sopimusmallien käyttö edellyttää tästä huolimatta yksityiskohtaista sopimista ja ennakointia. Sopimusympäristön monitahoisuus korostuu

10. Sopimusten kehittämisen ja sopimustekniikan sekä vallitsevan sopimuskäsityksen välillä vallitsee yhteys, jossa kummankin olemassaolon oikeutus riippuu jossain määrin toisesta. Taloudellinen toimija tekee sopimusteknisiä valintoja tarpeidensa mukaan, mutta valitun mallin on myös sovittava vallitsevaan sopimuskäsitykseen. Jos vallitseva sopimuskäsitys ei tunnista esim. valittua sopimusmallia, sopimus saattaa lopulta olla merkityksetön. Toisaalta jos vallitseva sopimuskäsitys ei vastaa ympäröivän todellisuuden tarpeita, uhkaa sopimuskäsitys käydä tarpeettomaksi. Myös sopimuskäsityksen on siten kehityttävä ympäröivän maailman mukana. Sopimustekniikan määrittelystä ks. esim. Mika Hemmo, Sopimusoikeus III. Talentum 2005, s. 4.

entisestään, jos hankkeessa on lukuisia urakoitsijoita, useampia tilaajia tai vaikka useita hankkeen suunnitteluun osallistuvia käyttäjiä.

Sopimusympäristön monitahoisuudesta huolimatta urakoissa käytetään edelleen merkittävässä määrin perinteisiä urakkamuotoja, kuten tavanomaista kokonaisurakkaa, jossa tilaaja on teettänyt suunnitelmat ja urakoitsija rakentaa rakennuksen tilaajan suunnitelmien mukaisesti, tai kokonaisvastuurakentamista (KVR-urakka), jossa urakoitsija ottaa vastuulleen myös kohteen suunnittelun tilaajan antamien tarkkojen lähtötietojen mukaisesti. Projektinjohtourakassa on yhteistoiminnallisia muotoja, mutta siinäkin projektinjohtourakoitsija vastaa perinteiseen tapaan pääurakoitsijan töiden toteuttamisesta. Termiä ”urakkasopimus” käytetäänkin yleensä kahdenvälisestä tilaajan ja urakoitsijan, pääurakoitsijan ja alihankkijan tai kahden alihankkijan välisestä sopimuksesta, jossa osapuolet sopivat urakan kohteen rakentamisesta. Ne sisältävät osapuolten oikeudet ja velvollisuudet suhteellisen yksityiskohtaisesti kuvattuina. Tavanomaista on, että ainakin alustavat suunnitelmat ovat sopimuksen liitteinä ja määrittelevät sen, miten urakan kohde rakennetaan. Karkeasti voidaan todeta, että perinteisissä urakkasopimuksissa urakoitsija on vastuussa urakan kohteen rakentamisesta sopimuksen mukaisesti ja tilaajan pääasiallinen vastuu on antaa urakalle lähtötiedot ja maksaa urakoitsijan palkkio. Perinteiset urakkasopimukset ovat siten varsin sidoksissa vallitsevaan sopimuskäsitteeseen.

Rakentamisen projektiallianssisopimus poikkeaa perinteisistä urakkasopimuksista ensiksikin erillisellä allianssiorganisaatiolla.¹¹ Siinä missä perinteisessä urakassa urakoitsija vastaa kohteen rakentamisesta, rakentamisen projektiallianssissa projektin toteuttamisesta vastaa sopimuksella muodostettu allianssiorganisaatio, johon osapuolet nimeävät edustajansa. Hankkeen toteutusta koskevat päätökset tehdään allianssiorganisaatiossa.¹² Päätöksenteossa noudatetaan sopimukseen kirjattua hankkeen parhaaksi -periaatetta eli olemassa olevista ratkaisuvaihtoehdoista on aina valittava hankkeen kannalta paras.¹³ Myös tilaaja osallistuu hankkeen toteuttamiseen allianssin tasavertaisena jäsenenä

11. Allianssiorganisaatio koostuu projektitiimeistä. Osapuolet nimeävät niihin edustajansa, joilla on riittävät valtuudet tehdä kyseisen projektitiimin tehtävänkuvan kuuluvia päätöksiä. Ylimpänä organisaatiossa on johtoryhmä. Se koostuu jokaisen jäsenen edustajista, ja sen on tehtävä päätökset yksimielisesti. Ks. esim. Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199). RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö RTS sr, huhtikuu 2020, kohta 4.
12. Jotkut päätökset jätetään kuitenkin osapuolten omaan päätäntävaltaan ja allianssin ulkopuolella tehtäviksi. Esimerkiksi tilaajalla on yleensä yksinomainen päätösvalta sopimuksen voimassaolon päättämisestä. Allianssin organisaatiota on kuvattu hyvin esimerkiksi Australiasa käytettävää mallisopimusta koskevassa ohjeistuksessa, ks. National Alliance Contracting Guidelines, Australian Guide for Alliance Contracting. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development 2015, s. 28–31.
13. Hankkeen parhaaksi -periaate on mainittu allianssin osapuolia sitovana toimintaperiaatteena esimerkiksi RT:n Allianssin yleisten sopimusehtojen kohdassa 2. Ks. myös periaatteen määritelmä ko. sopimusehtojen kohdasta 1.

yhdessä palveluntarjoajien kanssa ja kantaa vastuunsa toteutuksesta. Allianssi tähtää kuitenkin aina tietyn hankkeen toteuttamiseen, joten tarve yhteiselle organisaatiolle on väliaikainen. Yhteisellä organisaatiolla pyritään nähdäkseen saavuttamaan toimintojen tietynasteisen integroitumisen etuja tilanteessa, jossa yhtiön tai muun juridisen yhteisön perustaminen ei hankkeen väliaikaisuuden vuoksi ole tarpeen.¹⁴

Allianssiorganisaation toiminta perustuu avoimeen tiedonjakoon. Sopimuksen osapuolet sitoutuvat jakamaan hankkeeseen liittyvää tietoa avoimesti allianssikumppaneidensa kesken, avaamaan hankkeeseen liittyvät kustannukset ja niiden muodostumisen muille osapuolille sekä tarjoamaan avoimesti ammatitaitonsa ja resurssinsa allianssin käyttöön.¹⁵ Avoin tiedonjako on allianssimallin keskeinen innovaatio, sillä se mahdollistaa hankkeen kannalta parhaiden mahdollisten toimintatapojen etsimisen ja hankkeen kehittämisen osapuolten yhteistyössä. Ero perinteisiin urakkasopimuksiin on tältä osin merkittävä, sillä tavanomaisesti tiedonjako urakkahankkeen eri toimijoiden kesken on vähäistä. Avoin tiedonjako ja toimiminen yhteisessä allianssiorganisaatiossa poistavat perinteisessä urakkasopimisessa läsnä olevaa vastakkainasettelua. Eroista huolimatta allianssi nojaa kuitenkin osin perinteisiin urakkasopimuksiin, sillä niitä käytetään muun muassa alihankinnassa. Alihankintasopimuksiin saatetaan tosin sisällyttää allianssin jäsenten yhdessä sopimia allianssisopimuksen elementtejä ja tärkeimmät alihankkijat saatetaan sisällyttää allianssin kannustimien piiriin.¹⁶

Hankkeen jatkuva kehittäminen ja innovointi sekä parhaiden mahdollisten toimintatapojen etsiminen edellyttävät, että sopimus jättää tällaiselle toiminnalle tilaa. Allianssisopimus ei sisällä osapuolten yksityiskohtaisia velvoitteita eikä tyhjentävästi rakentamisen yksityiskohtia vaan pääpiirteet allianssin osapuolten

14. Sopimussuhteiden hallintamallien organisoitumista tarkastelevan transaktiokustannusteorian näkökulmasta allianssisopimus on hybridi, joka sijoittuu jonnekin kertaluonteisen kauppasopimuksen ja hierarkian (esim. osakeyhtiö) välimaastoon. Ks. Oliver Williamson, *Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. *Administrative Science Quarterly* 36(2) 1991, s. 269–296, 280. Muunlaisia hybridejä ovat mm. franchising- ja joint ventures -sopimukset sekä erilaiset näennäisesti yrityksen muotoon organisoidut järjestelyt. Eräs esimerkki on myös siviiliyhtiö, joka ei nimestään huolimatta ole oikeushenkilö vaan yhteisöomistussuhde, jossa useampi taho omistaa määräosan omistuksen kohteesta ja jota sääntelee eräistä yhteisöomistussuhteista annettu laki (180/1958). Verotuksellisesta näkökulmasta allianssia voidaan lisäksi pitää työyhteisöliittymänä, joka ei ole itsenäinen tuloverovelvollinen mutta joka voi olla velvollinen maksamaan arvonlisäveroa.

15. Esimerkiksi RT:n Allianssin yleisten sopimusehtojen kohdassa 2 Avoin tiedonjako on mainittu allianssin toimintaperiaatteena, johon osapuolet sitoutuvat.

16. Allianssia ja alihankintaketjuja voidaan pitää myös jonkinlaisena verkostona. Tässä mielessä allianssilla voidaan nähdä olevan liityntäpintaa arvoketjujen teoriaan tai sopimusverkkoajateluun. Ks. arvoketjuista ja sopimusverkoista esim. Jaakko Salminen, *Sirpaloituneen sopimusrakenteen hallitseminen ja kaksiasianosaissuhde*. *Lakimies* 3–4/2015, s. 482–507. Kyseiseen problematiikkaan ei tässä kirjoituksessa kuitenkaan ole tarkoitus perehtyä enempää vaan asia jätetään jatkotutkimuksen aiheeksi.

rooleista, näiden yhteisen päämäärän ja säännöt yhteistyölle. Säännöt sisältävät muun muassa osapuolten toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavat normit, projektin tavoitekustannuksen ja hankkeen pääpiirteittäisen aikataulun, hankkeen kaupallisen mallin, joka määrittää palveluntarjoajien maksut ja palkkion, sekä sopimuksen niin sanotun kovan juridisen ytimen, kuten sopimuksen päättämistä, riidanratkaisua ja vahingonkorvausta koskevat ehdot. Allianssimallissa hanke jakautuu yleensä kehitys- ja toteutusvaiheeseen ja sopimussuhteen yksityiskohdat täsmentyvät jonkin verran kehitysvaiheessa.¹⁷ Myös esimerkiksi osa käyttäytymistä ohjaavista normeista laaditaan yhdessä kehitysvaiheen aikana.¹⁸

Sopimus on rakennettu siten, että vahvat insentiivit ohjaavat osapuolia kohti yhteistä tavoitetta. Merkittävin osa insenttiivirakennetta on hankkeen kaupallinen malli, jossa palveluntarjoajalle maksetaan korvaus hankkeeseen liittyvistä kustannuksista ja yleiskustannuksista sekä erillinen palkkio-osa.¹⁹ Lisäksi se voi saada onnistumisista lisäpalkkiota tai joutua maksamaan epäonnistumisista sanktiota. Sanktio ja samalla palveluntarjoajan riski rajoittuvat kuitenkin kaupallisen mallin mukaan laskettujen kustannusten korvauksiin. Kaupallisen mallin vaikutusta tuetaan muilla sopimusehdoilla, erityisesti niillä, jotka koskevat riidanratkaisua ja vahingonkorvausta. Erimielisyydet ratkaistaan allianssiorganisaation sisällä johtoryhmässä, ja osapuolten oikeutta viedä kiista tuomioistuimeen tai välimiesmenettelyyn, kuten myös oikeutta vaatia vahingonkorvausta muilta osapuolilta, on rajoitettu ainoastaan vakavimpiin tilanteisiin. Tämän insenttiivirakenteen seurauksena osapuolet joko voittavat tai häviävät kaikki yhdessä.

Allianssisopimuksessa osapuolet ovat sitoutuneet ennen kaikkea hankkeen toteuttamiseen ja yhteistyöhön. Sopimuksen yksityiskohdat muovautuvat hankkeen aikana, ja sovittuja ja muodostuneita käytäntöjäkin on kyettävä

17. Kehitysvaiheessa allianssi kehittää ja suunnittelee projektia, testaa yhteistyötaitojaan sekä laatii toteutusvaiheeseen tarvittavat suunnitelmat ja dokumentit. Jos tilaaja on tyytyväinen kehitysvaiheen tuloksiin ja allianssin yhteistyöhön, se tekee päätöksen toteutusvaiheeseen siirtymisestä. Sopimusmallista riippuen allianssin palveluntarjoajilla voi myös olla mahdollisuus päättää siitä, siirtyvätkö ne toteutusvaiheeseen. Esimerkiksi RT-kortiston allianssisopimus on kaksivaiheinen sopimus, joka muodostuu koko hankkeen ajan voimassa olevasta ns. sateenvarjosopimuksesta liiteasiakirjoineen, erillisistä kehitys- ja toteutusvaiheen sopimuksista sekä yleisistä sopimusehdoista. RT:n Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), Rakennushankkeen allianssisopimus (RT 80354), Kehitysvaiheen allianssisopimus (RT 80355) ja Toteutusvaiheen allianssisopimus (RT 80356). Rakennustieto, RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö RTS sr, huhtikuu 2020.
18. Esimerkiksi projektitiimien tehtäväkuvat ja valtuudet sovitaan yleensä allianssin johtamisjärjestelmän kuvauksessa, joka laaditaan kehitysvaiheessa. Ks. RT:n Allianssin yleiset sopimusehdot, kohta 4.
19. Kaupalliset ehdot ja lista korvattavista kustannuksista tulevat yleensä allianssisopimusasiakirjan liitteeksi. Ks. RT:n allianssisopimuksen liitemallit Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357) sekä Allianssin korvattavat kustannukset (RT 80358). Rakennustieto, RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö RTS sr, huhtikuu 2020.

muuttamaan joustavasti. Myös osapuolten alkuperäiset tarkoitukset saattavat muuttua. Vallitseva sopimuskäsitelmä tunnistaa tietynasteista joustavuutta, mutta joustavista elementeistä huolimatta keskiössä ovat sopimuksen solmimishetken sisältö ja tarkoitus, joihin muutoksia peilataan. Kun allianssisopimuksen sisältö muovautuu sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, ei muutoksia voida peilata solmimishetken sisältöön ja tarkoitukseen. Tällaista joustavuuden tarvetta valitseva sopimuskäsitelmä tunnistaa heikosti.

3. Metodi

Sopimusmallin kehittäminen edellyttää riittävää tietoa sen nykytilasta. Allianssi-hankkeessa keskeistä on sopimusvelvoitteiden täsmentäminen sopimussuh-teen aikana, joten tarvitsin lisätietoa siitä, miten velvoitteiden täsmentämisen kanssa menetellään ja miten toimijat itse tulkitsevat omia menettelytapojaan. Laadullinen tutkimus tarjoaa kvantitatiivista tutkimusta sopivimmat työkalut tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omiin tulkintoihin tutustumiseen ja niiden analysointiin.²⁰ Tästä syystä lähdin laadullisen tutkimuksen polulle.

Haastateltavien valinnassa keskeistä on löytää henkilöitä, joilla uskotaan olevan tutkimuksessa haluttua tietoa tai kokemusta.²¹ Tässä tutkimuksessa se tarkoitti henkilöitä, joilla oli kokemusta rakentamisen projektialliansseista. Tiedon yksipuolisuutta välttääkseni pidin tärkeänä, että haastateltavia olisi sekä erilaisista tilaaja- että erilaisista palveluntuottajaorganisaatioista. Alihankkijat jätin tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että ne eivät ole allianssisopimuksen osapuolia.

Haastateltavien lukumäärään vaikutti paitsi edellä kuvattu pyrkimys moni- puolisiin näkökulmiin myös se, että allianssikokemusta omaavia toimijoita on Suomessa edelleen rajoitetusti. Lopulta myös aikatauluseikat vaikuttivat: haas- tateltavilta oli löydyttävä halukkuutta ja aikaa haastattelun toteuttamiseen. Näin päädyin lopulta 13 haastateltavaan. Haastateltavat edustivat erilaisia organisa- tioita ja toivat siten esiin erilaisia näkökulmia, mutta ideaalitulanteessa edustetut näkökulmat olisivat voineet olla vielä monipuolisempia. Rakennusurakoitsijalla on usein dominantti rooli hankkeen toteuttamisessa ja palveluntuottajien keski- näisessä sopimussuhteessa, joten esimerkiksi pienempien palveluntuottajaorga- nisaatioiden näkökulma olisi voinut olla paremmin edustettuna.

20. Juha T. Hakala, Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen, s. 14–26 teoksessa Raine Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-Kustannus 2018, s. 22.

21. Jari Eskola – Johanna Lähti – Jaana Vastamäki, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas, s. 27–51 teoksessa Raine Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-Kustannus 2018, s. 30.

Tilaaajat olivat kaikki julkisia toimijoita, joskin keskenään hyvin erilaisia. Palveluntarjoajissa oli rakennusliikkeitä, infra-alan toimijoita sekä suunnittelijoita. Haastatelluista henkilöistä seitsemän edusti tilaajaa ja kuusi palveluntarjoajaa, seitsemän oli lakimiehiä ja loput muita ammattialoja edustavia asiantuntijoita. Osa haastateltavista valikoitui työelämän kontaktieni kautta, osa siten, että lähestyin toimijoita sähköpostitse ja pyysin niitä nimeämään mahdollisia haastateltavaksi soveltuvia edustajiaan, ja osa niin, että haastateltavat nimesivät muita mahdollisia haastateltavia henkilöitä. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2022 ja viimeiset tammikuussa 2023.

Haastateltavien allianssikokemus vaihteli yhdestä allianssihankkeesta lukuihin hankkeisiin ja niihin tähtääviin tarjouskilpailuihin. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta tilaajaorganisaatioiden edustajilla oli vähemmän allianssikokemusta kuin palveluntarjoajien edustajilla. Ero johtunee siitä, että projektiallianssia käytetään ainoastaan laajoihin hankkeisiin eikä se siis ole tilaajaorganisaatioiden tavanomainen valinta urakkamalliksi. Palveluntarjoajien keskuudessa allianssikokemus taas näyttäisi keskittyvän jonkin verran alan suuremmille toimijoille, jotka hyödynsivät hyväksi havaittuja kumppaneita omissa sopimus-suhteissaan. Tilaajien ja palveluntarjoajien välinen kokemusero selitti joitakin näiden välisiä suhtautumiseroja.

Tiedon keräämistavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastatteluissa oli kysymysrunko mutta ei valmiita vastauksia.²² Keräämistapa valikoitui alustavan tutkimusongelman perusteella. Kyselylomake olisi mahdollistanut laajemman vastaajapoolin mutta ei tarjonnut syvempää tietoa haastateltavan omista tulkinnoista eikä olisi tarjonnut lisäkysymysten esittämiselle haastattelutilanteiden kaltaista mahdollisuutta.²³ Haastattelurungon tarkoitus oli varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan tutkimuksen kannalta olennaisista teemoista.

Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Ne toteutettiin joko kasvokkain tai videoyhteyden välityksellä, koska pidin näköyhteyttä tärkeänä luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa.²⁴ Suurin osa haastatteluista oli kestoltaan noin tunnin mittaisia, pisimmät noin puolitoista tuntia. Kestoa ohjasi paitsi haastattelurunko myös haastateltavien kiireinen aikataulu. Haastattelurungossa oli kaksi yläteemaa: asiantuntijoiden ja erityisesti lakimiesten rooli sekä sopimusdokumenttien

22. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Haastattelumetodista tarkemmin ks. esim. Sirkka Hirsjärvi – Helena Hurme, *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press 2008.

23. Puolistrukturoidun haastattelun joustavuudesta ks. Robert B. Burns, *Introduction to Research Methods*. Sage Publications 2000, s. 424–425.

24. Luottamuksen rakentamisesta ja vuorovaikutuksesta haastattelutilanteessa ks. Johanna Ruusuvoori – Liisa Tiittula, *Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus*, s. 22–56 teoksessa Johanna Ruusuvoori – Liisa Tiittula (toim.), *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino 2005.

rooli allianssihankkeissa. Niiden avulla pyrin selvittämään allianssin sopimusku-
vioita, sopimisen eri vaiheita ja sopimussuhteen yksityiskohtien täsmentämistä
sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Haastattelurungossa oli joitakin vähäisiä
eroja tilaajille ja palveluntarjoajille esitetyissä kysymyksissä, samoin juristeille ja
muille asiantuntijoille esitetyissä kysymyksissä.

Haastattelurunko oli rakennettu sopimussuhteen kronologiaa noudattaen.
Ensin keskusteltiin sopimuskuviosta, josta edettiin sopimusneuvotteluita, kilpai-
lutusta, sopimuskautta ja lopulta sopimusasiakirjojen roolia koskeviin kysymyk-
siin. Teemahaastattelun metodin mukaisesti käsittelin haastattelurungon aiheet
jokaisessa haastattelussa, mutta muutoin haastateltavat saivat puhua vapaasti
seikoista, jotka he kokivat merkityksellisiksi. Nauhoitin haastattelut ja litteroin
ne.

Haastattelumateriaalin analysointi edellyttää sen jakamista sellaisiin syste-
maattisiin kokonaisuuksiin, joita voidaan tarkastella ja vertailla kokonaisuuksien
sisällä.²⁵ Jaoin materiaalin siten, että kokosin siitä havaitsemiani erottavia ja
yhdistäviä tekijöitä omiksi teemoikseen. Anonymisoin materiaalin, kokosin tee-
mat yhteen ja kirjoitin jokaisesta teemasta yhteenvedon. Analysoinnissa käytin
apuna Suomessa yleisesti käytettyjä Allianssin yleisiä sopimusehtoja (RT 103199)
ja malliasiakirjoja. Vertailukohtana käytin perinteistä kahdenvälistä urakkasopi-
mista. Vastauksista havaitsemiani teemoja käsittelen pääasiassa haastattelurun-
gon mukaisessa järjestyksessä. Omaksi teemakseen vastauksista nousi lisäksi
yhteistyön merkitys allianssissa, ja sitä käsitellään omassa alaluvussaan 4.5.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti tutkimuksen kohteena ole-
van ilmiön käsitteellistämiseen jonkin tietyn teorian testaamisen sijasta, mutta
teorioilla on siinä tästä huolimatta osansa. Ne suuntaavat osaltaan tutkimuksen
kulkua, ja aineiston keruun ja teorioiden voidaankin ajatella olevan vuorovai-
kutuksessa keskenään.²⁶ Materiaalin sisällön analysointi edellyttää havaintojen
tarkastelua aiemman tutkimusten ja löydösten kontekstissa.²⁷ Tutkimusongel-
massani on keskiössä sopimuksen epätäydellisyys. Epätäydellisyytensä vuoksi
allianssiosopimus kytkeytyy sopimusoikeudessa käytyyn keskusteluun siitä, miten
epätäydellisyyteen tulisi suhtautua. Näin ollen lähdin alun perin suunnittele-
maan tutkimusta kyseistä lähestymistapaa koskevien teorioiden näkökulmasta.
Kerätty aineisto ja sen analysointi vaikuttivat osaltaan siihen, mitä teoreettisia
suuntauksia tutkimukseen lopulta valikoitui.

Epätäydellisyyttä on lähestytty sopimusoikeudessa tarkastelemalla sopimus-
asiakirjan täydentymisen mekanismeja sekä epätäydellisyyden sopimustulkin-
nalle ja sopimuksen täytäntöönpanolle aiheuttamia ongelmia. Dynaaminen

25. Burns 2000, s. 430–432.

26. Kari Kiviniemi, Laadullinen tutkimus prosessina, s. 74–88 teoksessa Raine Valli – Juhani Aal-
tola (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-Kustannus 2015, s. 79.

27. Burns 2000, s. 432–433.

sopiminen edustaa tällaista lähestymistapaa. Hieman toisenlainen lähestymistapa on omaksuttu relationaalisessa sopimusteoriassa, jossa kyseenalaistetaan muodollisen sopimusasiakirjan merkitys ja korostetaan sen sijaan epämuodollisten tekijöiden, kuten tulevien liiketoimintamahdollisuuksien, merkitystä sopimussuhteen kannalta.

Relationaalisen sopimisen jalanjäljissä on sittemmin kulkenut useita lähestymistapoja, jotka pyrkivät integroimaan relationaalisia elementtejä muodolliseen sopimiseen. Yksi näistä on funktionaalinen sopiminen, joka tunnistaa muodollisen sopimuksen merkityksen mutta argumentoi, että sopimus voi koostua erilaisista instrumenteista ja sillä voi olla useita erilaisia tehtäviä perinteisenä pidetyn tarkoituksen eli osapuolten intressien turvaamisen lisäksi. Edellä mainitut teoriat valitsin tarkastelun viitekehikseksi siksi, että ne sisältävät projektiallianssimallin kannalta hyödyllisiä elementtejä: ne auttavat hahmottamaan sopimuskäsityksen kehittämistarpeita, ja erityisesti funktionaalinen sopimusajattelu tarjoaa myös konkreettisia työkaluja sopimisen kehittämiseen.

Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät yleensä ole suoraan yleistettävissä kvantitatiivisten tuloksien kaltaisesti, mutta ne voivat olla sovellettavissa muihin vastaaviin kohdeympäristöihin.²⁸ Tutkimukseni haastatteluista ei voida tehdä yleistyksiä rakennusalan sopimisesta, mutta johtopäätösten voidaan olettaa soveltuvan vastaavaan kohdeympäristöön eli rakennusalan projektialliansseihin. Sopimuskäsityksen muutosta koskevat ehdotukset ovat nähdäkseni relevantteja myös muissa samankaltaiselle joustavuudelle ja muuntautumiskyvylle perustuvissa sopimusmalleissa, jotka kohtaavat vastaavanlaisia tulkinnan ja täytäntöönpanon haasteita kuin allianssisopimus.

4. Yhteenvedot vastauksista

4.1. Allianssiurakan sopimuskuvio

Kaikki haastateltavat jakoivat näkemyksen siitä, että projektiallianssi poikkeaa merkittävästi perinteisistä rakennusurakoiden toteutustavoista, joskin erot yhteistoiminnallisia elementtejä sisältävään projektinjohtourakkaan nähtiin hieman vähäisempinä kuin muihin urakkamuotoihin. Sopimuskuvio, jolla allianssiurakka toteutetaan, vaikutti olevan suhteellisen vakiintunut. Monet toimijat käyttivät RT-kortiston vakiosopimus pohjia ja allianssin yleisiä sopimusehtoja. Merkittävät muutokset niihin eivät olleet kovin yleisiä, mutta yksittäisiä ehtoja oli

28. Hakala 2018, s. 22.

tapana räätälöidä hankkeen yksilöllisiin tarpeisiin.²⁹ Allianssikonsulttien käyttö allianssihankkeissa oli vastausten perusteella erittäin yleistä, oletettavasti siitä syystä, että tilaajilla ei välttämättä riitä resursseja tai kokemusta vaativan allianssikilpailutuksen läpivientiin.³⁰ Konsulteilla myös tuntui olevan vaikutusvaltaa siihen, miten mallia kussakin tilanteessa sovelletaan. Ulkopuolisia asianajajia tai muita juristeja käytettiin harvoin.

Palveluntarjoajat osallistuvat allianssikilpailutukseen yleensä ryhmittyminä. Kaikki palveluntarjoajien edustajat kertoivat, että kilpailutuksen ajaksi ryhmittymän jäsenet solmivat yksinkertaisen kirjallisen sopimuksen, joka sisältää edellytykset tarjouksen antamiselle. Sopimuksen sisältöön tuntui vaikuttavan se, miten projektia johtavat henkilöt suhtautuvat sopimukseen. Haastateltavat, jotka arvostivat luottamusta enemmän kuin muodollista sopimusasiakirjaa, saattoivat hyväksyä hyvinkin yksinkertaisen sopimuksen, kuten sähköpostitse otetut kuitaukset olennaisista seikoista. Sen sijaan projektin kehitys- ja toteutusvaiheeseen ryhmittymän jäsenet eivät yleensä tehneet erillistä keskinäistä sopimusta vaan luottivat tilaajan kanssa solmittavaan allianssisopimukseen myös keskinäisessä sopimussuhteessaan. Monet haastateltavat tunnistivat, että allianssin toiminnan ohjaileminen ryhmittymän välisillä sopimuksilla on mahdollista, mutta totesivat myös, että se on allianssihengen vastaista.

”Mut sit taas mehän voidaan sopia keskenämme sen [sopijakumppanin] kanssa kaiken näkösiä asioita, mikä ei tavallaan näy sil tilaajalle. Mehän voidaan sopia, et sä oot osana allianssia mut silti sä kuuntelet meitä – – – No kyllähän pystyis varmaan aika paljonki [ohjaamaan ryhmittymien välisillä sopimuksilla allianssin toimintaa], mut se et mikä on sit eettistä ja allianssihengen mukaista, ni on sit toinen asia.” (Asiantuntija 1)

Erillinen ryhmittymäsopimus hankkeen toteutusajalle allekirjoitettiin lähinnä, jos siihen oli olemassa erityisiä syitä. Oman kokemukseni mukaan esimerkiksi tarjouskilpailun rakenne voi johtaa siihen, että ryhmittymän kannattaa sopia joistakin asioista keskinäisessä sopimuksessaan. Kahdenvälisen sopimusinstrumenttien käyttöön saatettiin päätyä myös silloin, jos haluttiin hyödyntää aiempia kokemuksia. Osa palveluntarjoajista painotti sopimuskomppaniensa valinnassa hyvää aiempaa yhteistyötä, mutta negatiivisiakin kokemuksia saatettiin hyödyntää sopimuskomppanin ohjaamisessa. Vahvempi toimija saattoi käyttää kahdenvälisiä sopimista ennakkoidakseen epähaluttavaa käytöstä tai toimintatapaa, jota oli ilmennyt aiemmissa yhteisissä projekteissa. Vahvempi toimija saattoi

29. Haastateltavista kaksi totesi kuitenkin, että RT-kortiston allianssisopimus soveltuu huonosti erittäin laajoihin hankkeisiin ja että tällaiseen tulisi räätälöidä oma sopimuksensa.

30. Yksi haastateltavista mainitsi konsulttien jo valmiiksi vahvaa roolia sivuavasti, että laajojen hankkeiden pitkä suunnittelu-aika ja vastuuhenkilöiden vaihtuminen sen aikana voivat korostaa entisestään konsulttien vaikutusta siihen, millaiseksi hanke muodostuu.

esimerkiksi luoda kannustimen sille, ettei kyseisenlaista käytöstä esiinny tulevassa sopimussuhteessa.

”Mut kyllähän siel paljon pystyy paljonki niit voimasuhteit sopimaan. Mut ei se mun mielest oo mikään tapa tai se kulttuuri, mut se nyt...sekin on taas niin case by case et riippuu jos me nyt otetaan joku [sopijakumppani], ja me tiedetään et ton [kumppanin] kans on niinku aina ongelmii, niin sit me voidaan sopii siel et jos me otetaan sut tähän [kumppaniksi] mutta sit kun viimeks oli näit ja näit ja näit ongelmii niin nyt me ei haluta niitä, niin mennään näin tai näin, tai sit me voidaan sopii myöskin niist palkkioist ja kustannusten jaoista niin kun erikseen vielä et kun mitä sovitaan siel allianssisopimukses.” (Asiantuntija 1)

Allianssisopimuksen on tarkoitettu olevan ensisijainen sen jäsenten toimintaa ohjaava sopimus. Tilajaat pyysivät toisinaan tarjousvaiheessa palveluntarjoajilta nähtäväkseen ryhmittymän välisen sopimuksen, josta ryhmittymän kesken sovitut seikat ilmenevät. Kokemukseni mukaan jotkut allianssisopimukset myös sisältävät ehdon, jossa osapuolet sitoutuvat siihen, että sopimus saa etusijan suhteessa sen jäsenten välisiin mahdollisiin muihin sopimuksiin. Tilajaan vaikutusmahdollisuudet palveluntarjoajien välisten sopimusten sisältöön ovat kuitenkin näistä toimenpiteistä huolimatta rajalliset.

4.2. Kilpailutus- ja sopimusprosessi

Haastateltavat, sekä tilajaat että palveluntarjoajat, järjestivät kilpailutus- ja sopimusneuvotteluvaiheen tavallisesti siten, että ne kokosivat projektitiimin hankkeen toteutuksen kannalta tärkeistä henkilöistä. Tiimiin kuului yleensä myös projektinjohtaja, joka oli vastuussa neuvottelujen ja sopimisprosessin läpiviennistä. Lähes kaikilla haastateltavilla juristit olivat mukana tässä hankkeen alkuvaiheessa. He kommentoivat sopimuksia ja osallistuivat tarvittaessa myös neuvotteluihin eli työskentelivät juristien perinteisellä osaamisalueella. Johtavaa roolia heillä ei ollut.

”[Organisaatiolta] oli muistaakseni minä lakimiehenä ja sitten oli projektitiimin jäseniä. – – [Hankkeessa konsultoidun ulkopuolisen] asianajotoimiston juristit ei olleet mukana neuvotteluissa mutta meillä oli itse asiassa sellanen tilanne et meillä oli rakennuttajakonsulttina [x] ja [x:llä] oli oma juristi myöskin siinä, joka aika paljon enemmän, kun minä tunsin tätä urakkasopimusmaailmaa tietysti. Niin meillä tais noissa neuvotteluissa tää [x:n] juristi olla myös mukana, et mä tein yhteistyötä hänen kanssaan.” (Juristi 1)

Organisaatiot, joilla oli jo runsaasti kokemusta allianssista hankkeen toteutusmuotona, useimmiten siis palveluntarjoajat, eivät välttämättä käyttäneet juristia tilajaan kanssa käytävissä sopimusneuvottelutilanteissa. Tällöinkin juristit

saattoivat olla mukana palveluntarjoajaryhmittymän jäsenten keskinäisissä neuvotteluissa.

”Ei, lähtökohtaisesti ei [juristit ole mukana], et yksiköt hoitaa itse. Mut sit jos tulee... niin kun me ollaan sanottu et jos tarvii apua tai haluu et ollaan mukana, niin tottakai. Mut se ei oo lähtökohta et se ois juristivetoista, et me millään tavalla otettais siitä koppi vaan nimenomaan ollaan enemmän back office -tyyppinen putiikki. Mut sit jos on jotain yksittäisiä juridisia kysymyksiä niin sit tietysti ollaan mukana.” (Juristi 2)

Haastatteluissa nousi usein esiin se, että allianssisopimisessa substanssiosaamisella on juridiikkaa merkittävämpi rooli. Tällä viitattiin esimerkiksi sopimuksen kaupalliseen malliin, joka määrittää muun muassa sen, mitä kustannuksia palveluntarjoajille korvataan hankkeen aikana. Kaupallisen mallin vaikutusten ymmärtäminen ja sen sisällön määrittäminen on olennaista, jotta hankkeesta muodostuu palveluntarjoajien kannalta kannattava. Juristit pitivätkin muiden asiantuntijoiden roolia tärkeänä myös sopimisessa. Tavanomainen toimintatapa näytti ylipäätään urakkahankkeissa olevan se, että juristien rooli oli kommentoita ja arvioida sopimuksia. Varsinainen ehtojen kirjoittaminen jätettiin pääasiassa muille.

”Kun allianssissa on kuitenkin aika paljon ... se on enemmän sitä liiketaloudellista juttua et se on niin kun juridiikkaa aika vähän loppupeleissä. Et siinä on ne tietyt reunaehdot ja sit pyritään löytämään niitä ratkaisuja niihin niin eipä siin juristilla oo paljon sanavaltaa, et enemmänkin se, että ne...no eipä siinäkään paljoo sanavaltaa oo...mut siis että ne vastuunrajat pidetään mielessä. Allianssi on niin omanlaisensa, kun kaikki voittaa tai kaikki häviää ja tekee yhdessä.” (Juristi 2)

Myös vakiosopimusehtojen käyttö vaikutti juristin roolin niin, että juristi oli enneminkin kommentoijan roolissa ja kirjoitti lähinnä puhtaan juridisia sopimusehtoja. Toisaalta työllistävänä seikkana mainittiin kilpailutusprosessin läpivienti.

”Mun rooli oli enemmän sparrata, kyseenalaistaa ja kommentoita, nostaa eri kulmii esiin. – et ei näis meidän hankkeissa juristi pysty kirjottaa mitään sopimusta alusta loppuun et kyl kaikki ne menettelytavat ja muut ne tulee myös, no osa tulee tietty jostain yleisist sopimusehdoista, mut jotkut urakkaohjelman määräykset ja menettelytavat niin kyl se on enemmän sellasta insinöörin tekstii. Mut juristi sit tietty käy läpi ja lukee et onks tää järkevä ja looginen ja ymmärrettävä ja miten se prosessi niin kun toimii.” (Juristi 3)

”No joo, no sanotaan, sehän on siis itsessään hyvin työläs se kilpailutusprosessi ja vertailuperusteet ja pisteytys ja muut. Ni ehkä nyt kun mieltii, niin isompi rooli oli siellä versus sit noi sopimukset, kun ne nyt oli ne vakiojutut ja silleen et ei niihin nyt niin kun...ei se nyt ollut se työllistävin juttu siinä. Et mä olin niin kun mukana, mutta et ei siin oikeestaan ollut sellasta hirveetä pohdintaa niiden kanssa.” (Juristi 6)

Juristeilla näyttää oleva selkeä rooli allianssihanketta koskevissa sopimusneuvotteluissa. Juristit olivat joko osa projektitiimiä tai kommentoijan roolissa. Ensimmäinen mainittu oli yleisempää tilaajaorganisaatioissa ja tulosta siitä, että allianssi on harvinaisempaa tilaajilla kuin palveluntarjoajilla. Jälkimmäinen taas oli tavantomaisempaa palveluntarjoajilla ja erityisesti niissä organisaatioissa, joissa oli enemmän allianssikokemusta.

Se, kuinka paljon organisaatiolla on kokemusta allianssimallin käyttämisestä, selittää sitä, millaisena sopimuksena organisaation edustajat mallin kokevat. Palveluntarjoajien edustajat, joille oli jo kertynyt allianssikokemusta, kokivat sopimuksen perinteistä urakkasopimusta kevyempänä. Sen sijaan erityisesti tilaajaorganisaatioiden edustajat, joilla allianssikokemusta oli vähemmän, kokivat mallin juridiselta kannalta haastavaksi. Myös allianssin toteutusajalla lienee tässä vaikutusta. Pidän todennäköisenä, että allianssihankkeissa, jotka ovat toteutettu pian mallin Suomeen tulon jälkeen, on juristien asiantuntemukselle ollut nykyistä enemmän tarvetta, kun toimintamallit eivät vielä olleet vakiintuneet. Tilajaorganisaatiot ovat lisäksi vastuussa hankkeiden kilpailutuksesta, mikä sekään saattaa selittää juristien suurempaa roolia palveluntarjoajiin verrattuna. Toisaalta sekä tilaajien että palveluntarjoajien edustajat korostivat allianssihankkeiden koon merkitystä toteamalla, että missä tahansa toteutusmuodossa, jossa puhutaan samankaltaisesta euromääräisestä laajuudesta, käytetään juristeja samankaltaisesti. Kyse on siis myös riskinhallinnasta.

4.3. Sopimusasiakirjan rooli

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että urakkasopimuksia tehdään, jotta hankkeen tavoite ja keinot sinne pääsemiseksi tulee kirjattua ylös niin, että kaikki osapuolet ovat asiasta yhtä mieltä ja vieläpä niin, että ulkopuolisetkin ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä.³¹

” – Ehkä sitten intressien turvaamisen lisäksi juuri toteuttamistavan kuvaaminen että kaikille osapuolille on selvää se, että miten se tullaan toteuttamaan ja siihen liittyvät vastuut ja velvoitteet ja näin ja yhteistyökuvio, se on tietenkin allianssissa tärkeä et miten niitä asioita ratkotaan kun se kerran on osapuolten vastuulla eikä pelkästään tilaajan...niin... just tän kaiken kuvaaminen niin sehän on todella tärkeää, jotta sitten tosiaan osapuolet tietävät mitä heiltä vaaditaan ja millä tavalla siihen työhön pitää osallistua.” (Juristi 1)

31. Suurin osa haastateltavista ymmärsi siis ”urakkasopimus”-termin viittaavan kirjalliseen sopimusasiakirjaan.

Sopimuksen roolin nähtiin olevan samankaltainen sekä allianssissa että perinteisellä urakkasopimuksella toteutetussa hankkeessa; erona olivat keinot lopputulokseen pääsemisessä.

”No ei se muutu siitä mihinkään, mitä mä sanoin jo aiemmin, että asiakkaalla ja myyjällä on yhteinen ymmärrys siitä, mikä on niin kun kaupan kohde. – – [allianssissa] se yhteinen ymmärrys jalostuu koko ajan, se ei oo lukittu se yhteinen ymmärrys, vaan sitä tarkennetaan jatkuvasti. – – Se on tota tietyllä tavalla se on enemmän julistus siitä, että miten me tehdään tää, ja sitten tota perinteiset sopimukset ovat julistus siitä, että mitä tehdään.” (Asiantuntija 5)

Allianssisopimusta kuvattiin kevyemmäksi ja yhteistyön järjestämiseen keskittyväksi sopimukseksi, joka on proaktiivinen ja pyrkii reiluuteen.

”– – Allianssisopimuksessa pyritään ennaltaehkäisemään ongelmatilanteet ja näissä muissa sopimusmalleissa ne on enemmänkin sellaisia että jos nyt ollaan ajauduttu tukkanuottasille niin sit toimitaan näin.” (Asiantuntija 3)

”Ehkä mä hahmotan sen niin, että se sopimus on kevyempi siinä mielessä, että se allianssisopimushan ei kuvaakaan sitä vielä sitä konkreettista tekemistä niin tarkalla tasolla koska siihen malliinhan sisältyy se, että tehdään yhdessä niitä suunnitteluratkaisuja ja tehdään ratkaisuja siitä toteuttamisesta myöhemmin myös.” (Juristi 4)

Eräs haastateltava kuvasi allianssisopimusta yleissopimukseksi tai jalustaksi ja totesi, että toteutuksen kannalta tärkeistä, konkreettisista asioista sovitaan muualla. Useat muutkin haastateltavat tekivät eron ”tavanomaisen tekemisen” sekä sopimusasiakirjan ja sitä koskevan päätöksenteon välillä.

”Että ei se [allianssisopimusasiakirja] ehkä näyttele siellä allianssin elämässä niin isoa roolia sit kuitenkin, et se tekeminen on kuitenkin paljon tärkeempää ja ne työpajat ja tietkö se semmonen yhteistoiminnallisuus.” (Juristi 2)

”Se on vähän niin kun jonkunlainen toimintakäsikirja jollakin tapaa tää allianssimallinen sopimus. Että tässä on nää periaatteet, näiden mukaan toimitaan, mutta voidaan tehdä toisinkin. Ehkä tää niin kun pelkistyy vähän tämmöseen.” (Asiantuntija 4)

”– – Varmasti siellä AJR:ssäkin [allianssin johtoryhmässä] tehdään päätöksiä mutta mä en tiedä, että mieltääkö osapuolet tavallaan, että nyt tästä on niin suuri erimielisyys, että nostetaan se tänne. Vai onko se tavallaan sitä normaalia tekemistä, että jotkut asiat sit niin kun hyväksytetään siellä ja näin.” (Juristi 2)

Vastausten perusteella näyttää siltä, että allianssisopimuksellakaan ei vältetä sitä sopimusosikeuden perusproblematiikkaa, että sopimus ja käytäntö eroavat toisistaan. Sopimusasiakirjaan suhtauduttiin allianssihankeessakin niin, että sopimus ikään kuin laitetaan allekirjoittamisen jälkeen pöytälaatikkoon ja siihen

palataan, jos tulkintaerimielisyydet antavat siihen aiheen. Toisaalta vastauksista ilmeni myös, että sopimusasiakirjassa kuvattuja toimintaperiaatteita arvostetaan ja noudatetaan. Näyttää siis siltä, että sopimusasiakirjalla on kuitenkin allianssissa käytännön toimintaa ohjaavaa merkitystä enemmän kuin perinteisissä sopimusmalleissa.

4.4. Sopimuksen muovautuminen sopimusasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen

Hankkeen aikana ryhmittymän dynamiikka näyttää siinä mielessä muuttuvan, että hankkeen parissa työskentelee lähinnä hankkeen toteutuksen kannalta olennainen projektiryhmä sekä muita käytännön toteutuksen kannalta olennaisia henkilöitä. Erojakin toki oli. Eräs juristivastaja kertoi hankkeesta, jossa oli ollut sisäisiä haasteita, ja totesi olleensa kyseisessä hankkeessa aktiivisessa roolissa myös toteutusvaiheessa. Pääasiassa juristien rooli näyttää kuitenkin kutistuvan sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen lähinnä back office -tyyppiseksi. Juristeja konsultoidaan, mutta he eivät juuri ole mukana neuvotteluissa tai muutenkaan allianssin toiminnassa. Juristien nimeäminen johonkin allianssin työryhmään on harvinaista.

”Haetaan me sieltä [juristeilta] tukea mutta ei me sit juristeja olla pidetty enää täällä neuvotteluissa että...kun ollaan sit päästy aina johonkin ratkaisuun kuitenkin.” (Asiantuntija 3)

”Se juristin rooli niin kun painottuu siihen alkuvaiheeseen. Kyl mun...näin kun sivusta katsoo, niin oletan ja arvaan et siellä tavallaan se sovittu yhteistyömekanismi toimii aika hyvin, koska tavallaan ne asiat niin kun ratkotaan siellä projektilla ja sitä viedään eteenpäin siellä projektilla.” (Juristi 4)

Haastateltavat eivät kokeneet merkittävää eroa siinä, kuinka paljon juristeja konsultoidaan sopimusasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen, kun verrataan allianssisopimista ja perinteistä urakkasopimista. Toteutusmuodon sijaan merkitsevää oli hankkeiden laajuus.

”Mutta se tota, kun nää allianssihankkeet tyypillisesti on merkittävän isoja, semmosta niin kun muutaman miljoonan allianssihanketta ei kannata ruveta tekemään niin tota, niin se saattaa johtua ihan siitä sopimusaineiston laajuudesta ja monimutkaisuudesta, että siihen tarvitaan juristi, ja se laajuus ja monimutkaisuus sitten taas tulee siitä hankkeen koosta, että siellä pitää miettiä kaikennäköstä.” (Asiantuntija 2)

”Mutta kyl se niin kun lähtökohtaisesti on se suuruus ja vaikuttavuus, meidän täytyy viedä nää hallitukselle, hallituskynnyksen ylittävät tarjoukset, sitten niin kun melkeen standardina menee juristin katsottavaks.” (Asiantuntija 5)

Haastattelujen perusteella on selvää, että juristien tuleminen rakennusalan toimintaan mukaan on ollut merkittävä muutos alan toimijoille. Ilmapiiri on sittemmin lientynyt, mutta jotkut haastateltavat kokivat edelleen, että juristien käyttö saattaa heikentää osapuolten luottamusta ja vaikeuttaa allianssin toimintaa.

”Niin ja sit pitäis vähän niin kun luottaa ihmisiin. Mut kun se on tavallaan, kun tullaan tällaseen juristivetoiseen systeemiin niin sit se on, et sitä yleisluottamusta ei lähtökohtaisesti tavallaan oo. Lähtökohtaisesti ajatellaan, et sit palataan sopimuksiin. Ja meil taas on sellanen asenne et lähtökohtaisesti on niin kun yleisluottamus.” (Asiantuntija 1)

”Meillä on kyllä ollut sellanen filosofia, että yritetään välttää, kun rutto sitä, että juristi tulee neuvotteluihin. Ja se on oikeestaan niin kun sen luottamuksen rakentamiseen semmonen hyvä lähtökohta.” (Asiantuntija 5)

Kaksi haastateltavista mainitsi, että juristin roolin kutistuminen sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen vaikuttaa juristin ammattiosaamiseen, koska osaaaminen ei edes voi kehittyä liiketoimintaa paremmin huomioivaksi. Tämä taas hankaloittaa tilanteiden kommentointia hankkeen aikana. Joillakin tilaajaorganisaatioiden edustajilla oli kuitenkin myös positiivisia kokemuksia siitä, että juristeja oli osallistettu hankkeisiin myös toteutusvaiheissa.

Juristit ovat ylipäätään joutuneet muuttamaan tavanomaista työkalupakkiaan allianssisopimuksia varten. Monet juristahaastateltavat kertoivat, että allianssimalli aiheutti heissä ensin epäilyjä, kun tavanomaisten juridisten työkalujen maailmasta siirryttiin sellaiseen, jossa niitä ei ollut. Ajatukseen oli kuitenkin sopeuduttu hyvin, ja osa koki vastakkainasetteluun perustuvat perinteiset mallit jopa vastenmielisiksi.

”Mun mielestä tää oli ehkä kaikista käsitämättömin, et silloin kun me alettiin näitä allianssisopimuksia käyttää niin tämä ”meillä ei ole riidanratkaisua koska ei tule riitoja”. Sitä me nieleskeltiin aika pitkään ja moneen kertaan et täällä lukee näin et ooteks te nyt ihan tosissanne, että meillä ei oo riidanratkaisulauseketta? Joo. Et se oli ehkä kaikkein erikoisin juttu koko sopimuksessa niin kun juristin näkövinkkeistä. – – Mut lähtökohtaisesti mun kokemus on se, että noi allianssisopimukset ja se yhteistyö se toimii tosi hyvin. Et just se kun siellä on molemmilla se porkkana ja se keppi niin kyllä asioista saadaan ihan eri tavalla sovittua mun mielestä, ilman että siellä olisi sellanen jyrkkä vastakkainasettelu että siellä on se tilaaja ja tarjoaja ja sit se tarjoaja yrittää säästää ja kaikesta mahdollisesta päästä eroon. Kyllä mun mielestä toi

allianssimalli oikeesti, mun kokemuksen mukaan, tuntuu toimivan hyvin, että siinä päästään ihan erilaiseen yhteistyöhön.” (Juristi 1)

Tarjousvaiheessa ilmennyt kehitys, jossa juristit osallistettiin projektitiimien toimintaan, näyttää harvoin ulottuvan hankkeen aikaiseen työskentelyyn. Juristien osallistaminen toteutusvaiheessa johtaisi kuitenkin siihen, että juristeilla olisi parempi kokonaiskuva hankkeen tilanteesta, mikä antaisi paremmat edellytykset myös juridiselle kommentoinnille. Muutamissa kommentteissa nousi esiin se, että juristeilta toivottiin juridiikan osaamisen lisäksi myös niin sanottua substanssiosaamista ja ylipäättään arvostettiin sitä, että juristi osasi kannanotoissaan huomioida myös käytännön realiteetit. Samalla tunnustettiin, että juristien substanssiosaaminen ei voi lisääntyä, jollei juristeja sisällytetä tiiviimmin myös hankkeiden toteutukseen. Tätä jarruttanee osaltaan rakennusalan ilmapiiri, jossa juristien käyttö saatetaan edelleen kokea osapuolten luottamuksen kannalta ongelmallisena. Toisaalta juristit ovat tottuneet työskentelemään taka-alalla eikä haastatelluilla juristeilla vaikuttanut olevan suurta tarvetta muuttaa tätä yötäpää.³²

4.5. Yhteistyön merkitys allianssissa

Yhteistyön merkitys korostui lähes kaikissa vastauksissa. Haastateltavat mainitsivat usein, että yhteistyössä on kyse ihmisten välisestä kommunikaatiosta, jolle asetetaan allianssissa huomattavasti odotuksia. Sopimuksen myös koettiin edistävän yhteistyön kehittymistä allianssissa.

”Kyllähän se [allianssimalli] jollain ihmeen kaupalla näyttäisi toimivan. Että kun se perinteinen malli on niin... että molemmat osapuolet ajavat omaa etuaan ja se konflikti on aika suuri. Et sitten niin kun heti tosi nopeesti lähdetään riitelemään ja ajamaan omaa näkökantaa ja kaikessa koitetaan vetää kotiin päin. Niin kyllähän toi tosiaan näyttäisi, että tää allianssi on kyllä onnistunut siinä, että niistä tavoitteista on saatu yhteisiä ja ihan eri tavalla yhdessä pystytään miettimään niitä ratkaisuja ja molemmilla osapuolilla on ihan eri intressi siihen yhteisiin suunnitteluun ja val-

32. Aiempien tutkimusten mukaan joustavien sopimusten laatiminen edellyttää yhteistyötä juristien ja alan eri ammattilaisten välillä ja tämä yhteistyö taas edellyttää muutosta lakimiesten totuttuihin toimintatapoihin. Nicholas Argyres – Kyle J. Mayer, Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. *Academy of Management Review* 32(4) 2007, s. 1060–1077; Anna Hurmerinta-Haanpää, The many functions of contracts: How companies use contracts in interorganizational exchange relations. *Turun yliopisto* 2021, s. 85–86 ja Mika Viljanen – Jaakko Salminen – Anna Hurmerinta-Haanpää, Funktionaalinen sopiminen, osa 2: Sopimisen muutokset käytännössä. *Oikeus* 2/2018, s. 155–167, 163–165. (Viljanen ym. 2018b)

misteluun ja toteuttamiseen mahdollisimman laadukkaasti eikä mahdollisimman edullisesti.” (Juristi 1)

Jotkut haastateltavat nostivat esiin sen, että yhteistyötä voidaan edistää kouluttamalla henkilöstöä ja sopimuskuppaneita sopimusmallin käyttöön ja sopimuksen sisältöön niin, että sopimusmallista nostetaan esiin joitakin olennaisimpia asioista.

”Mä sanoisin tästä, että sillä kokemuksella mikä mulla on allianssihankkeesta niin sen allianssin niin kun yhdessä tekemisen periaatteen sisäistäminen näin isossa urakassa, jossa on monta eri toimijaa, niin on vaikea asia. Että se hankintamallin sisäistäminen, niin se ei riitä, että sopimusosapuolet, korkein johto, ymmärtää sen, mitä ollaan tekemässä, vaan se edellyttää, että aliurakoihin ja työntekijöihin asti ymmärretään, että minkä takia tehdään tällä tavalla. Et se tavallaan niin kun vaatii enemmän koulutusta ja ymmärrystä hankintamallista, kuin tavalliset rakennusurakat.” (Juristi 5)

Toisaalta todettiin myös, että jos ihmisten välinen kommunikaatio ei toimi eli jos allianssissa ei ole toimijoita, jotka kykenevät kommunikaation rakentamiseen, ei ole väliä, mitä sopimuksessa sanotaan asiasta.³³

”Mut sit toisaalta se asettaa myös aikamoiset paineet sille, et myös ne henkilöiden kemiaat osuu keskenään, ja siitähän siin allianssin onnistumisessa on myös paljon kiinni. Et sit jos siellä alkaa niin kun hiertää henkilösuhteet niin sitten voi olla et se menee hankalaksi.” (Juristi 2)

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että organisaatiot pyrkivät valitsemaan työntekijöitensä ja kumppaneitaan niin, että näillä on tarpeelliset yhteistyötaidot. Myös mallin toimintalogiikka kaupalliselta kannalta on erilainen ja vaatii erilaista ajattelua mallin parissa toimivilta tahoilta.

”Ja mitä mä oon itse ymmärtänyt niin alliansseissa tuppaa tulemaan sellasia toimijoita, niin kun mä sanoin, et ollaan todettu et tää homma pelittää, niin siellä on aikalailla paljon niit samoja toimijoita. Ja kaikki ymmärtää sen allianssin hengen ja sit sellasen kanssa on helppo toimia, kun on tehty ennenkin.” (Juristi 2)

”Et se ajattelumalli on erilainen ja siin on painotus niin kun yhteistyökyvyssä ja tavallaan sen allianssimaailman omaksumisessa. Niin kyllä meillä on tietyt ihmiset,

33. Sillä, että allianssin jäsenet saavat valita itse toisensa, saattaa olla merkitystä sen kannalta, kuinka hyvin osapuolet lopulta toimivat yhteen. Eräs haastateltavista mainitsi allianssin, jossa palveluntarjoajia oli valittu eri aikoina, jolloin ryhmittymän jäsenet eivät siis olleet valinneet toisiaan. Kyseisessä allianssissa oli haasteita yhteistyössä koko hankkeen keston ajan paitsi tilaajan ja palveluntarjoajien välillä myös palveluntarjoajien keskinäisessä suhteessa. Vastakainasettelua tuntui olevan enemmän kuin tavanomaisella tavalla muodostetuissa alliansseissa, joissa ryhmittymä valitsee omat jäsenensä ja luo omat pelisääntönsä ennen tilaajan mukaantuloa.

jotka tekee allianssihankkeita ja sit on tietyt ihmiset, jotka tekee muita hankkeita, et tavallaan semmonen tavallaan... ja tottakai voi olla siirtymää puolin ja toisin, mutta kyllä meidän ajatus on se, että se porukka, joka tekee alliansseja, niin on tutustunut siihen allianssijatteluun ja siihen malliin ja tavallaan niin kun pärjää tämmöissä yhteistyötilanteissa ja on sillai niin kun... on sellasta allianssin edellyttämää yhteistyökykyä.” (Juristi 4)

Lisäksi tilaajan kompetenssi ja resurssit nostettiin esiin merkittävänä tekijänä allianssin onnistumisessa. Tilaajan rooli allianssihankkeessa eroaa merkittävästi siitä, mikä se on perinteisessä urakkahankkeessa, jossa tilaajalta ei vaadita samankaltaista aktiivista osallistumista projektin toteutukseen.

”Mutta se mitä se [allianssimallin toimivuus] meiltä tilaajana edellyttää, niin se edellyttää sitä, että meillä on riittävän asiantunteva projektiryhmä tilaajan puolella, niin että myöskin sen rakentamisen tekninen osaaminen on riittävän hyvä.” (Juristi 5)

Haastattelujen perusteella on selvää, että yhteistyö on allianssimallin toimivuuden kannalta välttämätöntä. Erityisesti palveluntarjoajat painottivat yhteistyötaitoja ja kykyä omaksua mallin erityispiirteet allianssin toimintaan osallistuvien henkilöiden valinnassa. Osapuolet tiedostavat yhteistyön merkityksen mallin toimivuuden kannalta, mikä näkyy sekä omien hankkeessa toimivien edustajien valinnassa että palveluntarjoajapuolella sopimuskumppaneita valittaessa. Näyttää siltä, että yhteistyön sujuvuus ohjaa merkittävästi allianssien muodostumista ja toimintaa. Yhteistyön merkityksen tiedostaminen ja painottaminen näyttivät myös osaltaan tuottavan tulosta siinä, että malli ilmeisesti vähensi riitatilanteiden kärjistymistä.³⁴

5. Haastattelujen analysointi

Allianssisopimus eroaa perinteisistä urakkasopimuksista siinä, että sopimusasiakirja luo sopimussuhteelle yhteistyöalustan tai -kehiksen ja jättää monet yksityiskohtaiset sopimusvelvoitteet osapuolten täsmennettäviksi hankkeen

34. Haastateltavien mukaan erimielisyydet oli kyetty yleensä hoitamaan allianssin sisällä. Vain joissakin tapauksissa oli jouduttu pyytämään ulkopuolista asiantuntijalausuntoa erimielisyyden ratkaisemisen tueksi. Haastateltavilla ei ollut omakohtaista kokemusta siitä, että jokin erimielisyys olisi pitänyt saattaa organisaation ulkopuolisen tahon ratkaistavaksi. Tähän saattaa kuitenkin vaikuttaa myös se, että allianssimallin käyttö Suomessa on suhteellisen uutta eikä kokemuksia konfliktitilanteista ole siksi vielä ehtinyt kertyä.

aikana. Täsmennystä tehdään paitsi kehitysvaiheessa myös toteutusvaiheessa.³⁵ Haastatteluihin nousi vahvasti esiin se, että sopimus koetaan erityisesti juridisesti kevyemmäksi, kun kaikkia sopimusvelvoitteita ei tarvitse sopimusvaiheessa ennakoita vaan sopimisvaiheessa voidaan keskittyä pelisääntöjen luomiseen.

Tällöin voidaan olettaa, että allianssimallissa sopimusvelvoitteiden täsmenämisen sopimusoikeudelliset ulottuvuudet huomioitaisiin jollakin tavalla myös sopimussuhteen aikana. Oletukseni oli, että juristit olisivat perinteisiä urakka-malleja vahvemmin mukana myös hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheissa, sillä sopimukset ovat perinteistä juristien osaamisaluetta. Juristien rooli kuitenkin väheni lähes kaikissa organisaatioissa, kun sopimusasiakirja oli allekirjoitettu. Juristeja käytettiin yleensä allianssihankeissa samankaltaisesti kuin muissa urakkamuodoissa eli paljon riskinhallinnallisista syistä. Haastateltavat myös kertoivat, että sopimusasiakirjoihin palataan sopimuskauden aikana lähinnä häiriö- tai muissa poikkeustilanteissa.

Perinteisten urakasopimusten kaltaisesti sopimusasiakirja siis miellettiin ikään kuin valmiiksi paketiksi siitä huolimatta, että osapuolten varsinaiset sopimusperusteiset velvollisuudet vaativat täsmenämistä ja sopimista vielä sopimusasiakirjan allekirjoittamisen jälkeenkin. Sopimusasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen toisistaan erotettiin sopimusasiakirjaan tehtävät muutokset, joita pidettiin sopimisena, ja yksityiskohtainen velvoitteiden täsmenäminen, joka näytti elävän omaa elämäänsä. Jälkimmäinen miellettiin normaaliksi vuorovai-kutukseksi osapuolten välillä eikä niinkään sopimiseksi tai sopimusperusteisten velvoitteiden täsmenämiseksi, jota se vallitsevan sopimiskäsityksen maailmassa väistämättä on.

Sopimusasiakirjaa ei myöskään pidetty liiketoiminnallisena instrumenttina, vaan sen hyödyllisyys liiketoiminnan kannalta näytti perustuvan paradoksaalisesti juuri siihen, että siinä jätetään asioita sopimatta. Tällä saadaan ainakin yksi perinteisesti ongelmia aiheuttanut asia pois päiväjärjestyksestä, nimittäin se, että sopimusasiakirja ja sen jälkeinen toiminta ovat ristiriidassa keskenään. Toisaalta sopimusasiakirjaan kuitenkin suhtauduttiin niin, että siinä luotuja pelisääntöjä on noudatettava. Sopimusasiakirjalle näkyi annettavan tässä mielessä merkittävää painoarvoa.

Myös yhteistyölle, luottamukselle ja toimivalle vuorovaikutukselle annettiin huomattava painoarvo ja allianssisopimuksen myös koettiin edistävän osapuolten välistä yhteistyötä. Tavanomaisesti osapuolten sopimussuhde syvenee pitkäkestoisen sopimussuhteen edetessä, mitä ilmentää esimerkiksi se, että palveluntarjoajat painottavat palveluntarjoajakumppaneidensa valinnassa kokemuksiaan aiemmista sopimussuhteista. Allianssisopimuksessa luottamusta pyritään luo-

35. Toteutusvaiheen onnistumiseen vaikuttanee se, kuinka huolellisesti toteutusvaihe on kehitysvaiheessa valmisteltu, sillä huolellisesti laaditut suunnitelmat vähentänevät epävarmuuksia toteutusvaiheessa.

maan sopimusasiakirjaan sisällytetyillä mekanismeilla, kuten avoimella tiedonjaolla ja tiiviillä yhteistyöllä. Toisaalta tiedonjako myös edellyttää luottamusta. Saattaa olla, että jo sitoutuminen projektiallianssin kaltaiseen sopimusmalliin, jossa jokainen osapuoli on valmis kantamaan riskejä, luo osapuolten välistä luottamusta. Luottamuksen kehittyminen myös alkaneeseen ennen sopimuksen solmimista, kun osapuolet testaavat vuorovaikutustaan pitkässä ja perinteistä sopimista intensiivisemmässä tarjousvaiheessa.³⁶

Yksi syy siihen, ettei velvoitteiden täsmentämistä mielletä sopimiseksi, saattaa olla se, että allianssi on oma sopimuksin luotu organisaationsa ja sopimukseen kirjatulla menettelysäännöllä onnistutaan luomaan sellaiset mekanismit, joilla hanketta saadaan tehokkaasti edistettyä ja erimielisyydet ratkaistua. Tehokkaalla yhteistyökehyksellä, avoimella tiedonjaolla ja tarjousvaiheesta saakka tehdyllä yhteistyöllä hankkeen parissa tiiviisti työskentelevät henkilöt voidaan parhaimmillaan saada työskentelemään siten, että keskiössä on allianssin tavoite ja jäsenorganisaatioiden rajat painuvat taka-alalle. Saattaa siis olla, että allianssiosopimuksella luotu organisaatio saavuttaa sellaisen keskinäisen luottamuksen ja toimii siinä määrin yhteen, että osapuolten tarve sopimisensa dokumentointiin vähenee. Allianssiorganisaatio ei kuitenkaan ole oikeushenkilö eikä todellisuudessa tarjoa rakenteita, joiden puitteissa dokumentointi voidaan jättää tekemättä. Dokumentaation puutteellisuus voi pahimmillaan hankaloittaa sopimuksen ymmärtämistä ja tulkintaa sekä organisaation sisällä että tilanteessa, jossa joudutaan turvautumaan viimesijaisena keinona riidanratkaisuprosessiin. Seuraavaksi tarkastelen dokumentaation puutteellisuuden tuomia haasteita sopimuksen epätäydellisyyttä käsittelevien teoreettisten lähestymistapojen näkökulmasta.

6. Epätäydellinen sopimus ja dynaaminen sopiminen

Sopimuksen epätäydellisyyden selittämiseen keskittyvissä lähestymistavoissa epätäydellisyys ei ole vika vaan väistämätön ominaisuus monitahoisessa, pitkäkestoisessa sopimuksessa.³⁷ Sopimuksen epätäydellisyyttä on tutkittu erityisesti

36. Projektiallianssissa kehitysvaihetta edeltää pitkä tarjousvaihe, jossa palveluntarjoajien yhteistyökykyä arvioidaan tilaajan järjestämissä työpajoissa (ns. big room -työskentelyssä). Työpajoissa kaikki osapuolet, myös tilaaja, voivat testata keskinäistä vuorovaikutustaan. Myös sopimuksen solmimisen jälkeisellä kehitysvaiheella lienee roolinsa yhteistyön ja luottamuksen edistämässä, kun osapuolet joutuvat määrittämään yhteistyössä sopimussuhteensa tarkempia yksityiskohtia.

37. Klassinen sopimus on staattinen ja kaksinapainen. Staattinen siitä syystä, että se kiertyy sopimuksen solmimishetken mukaisten olosuhteiden ympärille, ja kaksinapainen siitä syystä, että

taloustieteessä.³⁸ Epätäydellisyys voi johtua siitä, että osapuolet jättävät jotain mainitsematta sopimuksessa tai laativat sopimuksen monitulkintaiseksi taikka siitä, että tulevaa maailmantilaa ei voida ennakoida tai ennakoimisen kustannukset ylittävät siitä saatavat hyödyt.³⁹ Epätäydellisyys voi olla myös strategista esimerkiksi silloin, jos enemmän informaatiota omaava osapuoli jättää sopimuksen tarkoituksella epätäydelliseksi opportunistisista syistä⁴⁰ tai jos osapuolet käyttävät sopimusta välineenä tarkoituksenmukaisen lopputuloksen sääntelyyn.⁴¹ Koska liiallinen epätäydellisyys voi vaikeuttaa sopimuksen täytäntöönpanoa, sopimusoikeudessa epätäydellisyyttä tarkastellaan usein juuri täytäntöönpanon kannalta.⁴²

Eräs sopimuksen epätäydellisyyttä käsittelevä lähestymistapa on dynaaminen sopiminen. Siinä dynaamisuutena ilmenevä epätäydellisyys on tavoiteltava väline sopimussuhteessa. Dynaamisen sopimuksen solmimisen perusteet voivat liittyä joko neuvotteluprosessiin, jonka aikana osapuolet ovat päättäneet jättää osan sopimuksesta avoimeksi,⁴³ tai ajan mukanaan tuomiin muutoksiin sopimusympäristössä. Osapuolet ennakoivat tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset siten, että kirjoittavat niiden hallintaa koskevat ehdot osaksi sopimusta.⁴⁴

Dynaaminen sopiminen kietoutuu sopimusvapauden, sopimussitovuuden ja lojaliteettiperiaatteen ympärille. Sopimusvapaus mahdollistaa dynaamisen sopimisen, sillä sen mukaisesti osapuolet voivat päättää tekevänsä epätäydellisen

sopimus on joko kokonaan täytäntöön pantavissa tai täysin täytäntöönpanokelvoton. Käsitys ei vastaa nykyajan vaatimuksia, vaan sopimukselta tarvitaan dynaamisuutta ja monitahoisuutta. Eisenberg 2018, s. 501–502.

38. Sopimuksen epätäydellisyydestä taloudellisissa kontekstissa ovat kirjoittaneet erityisesti Stanford J. Grossman ja Oliver D. Hart, ks. esim. *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*. *Journal of Political Economy* 94(4) 1986, s. 691–719. Ks. myös Oliver Hart – John Moore, *The Foundations of Incomplete Contracts*. *The Review of Economic Studies* 66(1) 1999, s. 115–138.

39. Hart – Moore 1999, s. 134–135.

40. Ian Ayres – Robert Gertner, *Filling Gaps in Incomplete Contracts. An Economic Theory of Default Rules*. *The Yale Law Journal* 99(1) 1989, s. 87–130, 127.

41. Vesa Annola, *Sopimuksen dynaamisuus. Talusoikeudellinen rakennetutkimus sopimuksen täydentymisestä ja täydentymisen ohjaamisesta*. Turun yliopisto 2003, s. 94. Myös urakkasopimukselle ovat ominaisia tietynlainen tarkoituksellinen epätäydellisyys ja täydentyvyys, joiden avulla sopimus on taloudellisesti tehokas ja mukautuu solmimisensa jälkeisiin muutoksiin. Juha Ryyänen, *Urakkasopimuksen muutokset*. *Lakimies* 3–4/2016, s. 586–591.

42. Ks. esim. Eisenberg 2018. Keskustelua täytäntöön pantavuudesta käyvät myös mm. Justin Z. Zhang ja Tian Zhu artikkelissaan *Verifiability, Incomplete Contracts and Dispute Resolution*. *European Journal of Law and Economics* 9(3) 2000, s. 281–290 ja Benjamin Klein, *The role of incomplete contract in self-enforcing relationships*, s. 59–71 teoksessa Eric Brousseau – Jean-Michel Glachant (eds), *The Economics of Contract: Theories and Applications*. Cambridge University Press 2002.

43. Syitä voivat olla esimerkiksi sopimisen kustannukset, käytettävissä oleva rajallinen aika tai erimielisyydet sopimussuhteen yksityiskohdista, ks. Annola 2003, s. 53.

44. Annola 2003, s. 51–53, 55–56. Sopimussitovuudesta myös s. 81–82.

sopimuksen. Sopimussitovuuden periaate sitoo osapuolet toteuttamaan niitä tavoitteita, joita niillä sopimusta solmittaessa oli. Lojaliteettiperiaate taas asettaa osapuolille veloitteen ottaa sopijakumppanin edut huomioon, kun sopimuksen modifiointiehtoja sovelletaan. Samalla velvoite kontrolloi joustavuutta, sillä täydentymisen sisällön on oltava kohtuullisessa määrin ennakoitavissa, jotta sopimusta voidaan pitää sitovana.⁴⁵ Dynaamisessa sopimisessa tunnustetaan myös muiden kuin yksiselitteisesti juridisesti sitovaksi tarkoitettujen tahdonilmaisujen merkitys ja katsotaan, että tällainen materiaali tukee modifiointia ja että se tulee huomioida sopimuksen tulkinnassa. Kun sopimuksen rajat madaltuvat, osapuolten disponointien merkitys sitovuuden synnyttävänä tekijöinä vähenee. Toisaalta toimintaympäristön merkitys sitovuutta ohjaavana seikkana kasvaa.⁴⁶

Edellä kuvatussa on lukuisia seikkoja, jotka allianssisopimisen kanssa resonoivat keskenään. Sopimusasiakirjalla allianssille luodaan organisaatio ja menettelysäännöt, joiden rajoissa yksityiskohtaiset sopimusvelvoitteet määritellään. Sopimuksen solmimisen jälkeen osapuolet edistävät hanketta keskinäisessä vuorovaikutuksessaan, jolloin varsinaisen disponoinnin merkitys sitovuuden synnyttävänä tekijänä vähenee. Juridisesti sitomatonkin tahdonilmaisu ohjaa, ja sen tulee ohjata, hanketta kohti osapuolten yhteistä tavoitetta.

Erona on kuitenkin epätäydellisyiden aste. Dynaamisella sopimisella lähtökohdana näyttää olevan yksittäisten sopimusehtojen epätäydellisyys, ja osapuolet pyrkivät ennakoimaan tulevia muutoksia sopimuksessaan. Allianssisopimuksessa epätäydellisyys on kokonaisvaltaisempaa. Muutoksia ei edes yritetä ennakoita, vaan sopimus jättää tilaa sille, että ennakoimattomille tapahtumille voidaan etsiä tehokkaita ratkaisumalleja projektin toteutusaikana. Sopimisen lähtökohdat ovat siis erilaiset: dynaaminen sopiminen näyttää operoivan täydellisyteen pyrkivän sopimuskäsityksen rajoissa, kun taas allianssimallissa tavoiteltavaa on sopimuksen solmiminen lähinnä yhteistyön kehykseksi tai alustaksi. Lisäksi kun allianssimallissa sopimusvelvoitteet ovat merkittävässä määrin epätäydellisiä, ei pelkkä lojaliteettiperiaate, jolla sinänsä on roolinsa myös allianssissa, riitä ohjaamaan sopijapuolia oikeaan suuntaan. Sopimusmalli jättää siinä määrin tilaa opportunistille, että vahvat insenttiivit ovat välttämättömiä.⁴⁷ Allianssisopimus kaipaa vielä laajempaa sopimuskäsitystä.

Dynaamisen sopimisen ajatus siitä, että sopimuksen modifiointia tukeva materiaali on huomioitava sopimustulkinnassa, on askel kohti laajempaa sopimuskäsitystä. Hieman pidemmälle ajatuksen on vienyt Hugh Collins, joka on ehdottanut, että tulkinnassa lähtökohdaksi asetetaankin nimenomaan osapuol-

45. Annola 2003, s. 76–89.

46. Annola 2003, s. 127–128.

47. Olen käsitellyt insenttiivirakenteen tehtäviä ja merkitystä sekä opportunistia aiemmassa artikkelissani Insenttiivirakenteen toiminta ja vaikutus allianssiurakassa. *Liikejuridiikka* 1/2022, s. 36–65.

ten sitoutuminen yhteistyöhön ja joustavuuteen sopimuksen yksityiskohtaisten velvoitteiden sijaan. Jos osapuolet ovat tehneet sopimuksen, jossa sitoutuminen yhteistyöhön ja joustavuuteen on sopimuksen dynamiikan kannalta kriittisessä asemassa, sopimuksessa asetetun yhteistyövelvoitteen tulisi täydentää sopimuksen nimenomaisia ehtoja ja tarvittaessa jopa korvata ne. Näin sopimus kykenee tarjoamaan juridista tukea myös joustavalle sopimiselle ja siitä johtuvan osapuolten taloudellisen hyödyn maksimoinnille.⁴⁸ Allianssisopimus hyötyisi tällaisesta sopimustulkinnan muutoksesta, sillä sopimuksen yksityiskohdat muovautuvat koko sopimuskauden ajan.

7. Relationaalinen sopiminen

Toinen sopimuksen joustavuutta ja epätäydellisyyttä selittävä sopimusteoria on relationaalinen sopiminen, josta käytetään myös nimitystä ”suhdetosopiminen”. Relationaalinen sopiminen lähtee siitä, että erityisesti pitkäkestoisten sopimussuhteiden sisältö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Osapuolet neuvottelevat sopimussuhdettaan sen aikana jatkuvasti uudelleen. Siksi myös sopimussuhteen ei-formaalit ulottuvuudet on otettava huomioon, kun sopimusta arvioidaan ja tulkitaan.⁴⁹ Tällöin etukäteen sovittujen sopimusehtojen merkitys on rajallinen, kun taas osapuolten yhteistyön merkitys korostuu. Sopimuksen merkitys onkin yhteistyön järjestämisessä. Sopimussuhde toimii liike-elämän sosiaalisten normien varassa, jolloin sopimuksessa sovitut asiat jäävät toisarvoiseen asemaan.⁵⁰ Muodollisen sopimuksen on sanottu jopa estävän relationaalista sopimista.⁵¹

48. Hugh Collins, *Regulating Contracts*. Oxford University Press 1999, s. 167–172. Ajatus siitä, että sitoutuminen yhteistyöhön on keino täydentää sopimusta, on saman suuntainen dynaamisen sopimisen lojaliteettiperiaatteelle antaman merkityksen kanssa. Collins vie yhteistyön merkityksen kuitenkin pidemmälle, sillä hänen ajattelussaan osapuolten nimenomainen sitoutuminen yhteistyöhön tarkoittaa, että se on asetettava tulkinnassa keskiöön omana sopimusvelvoitteenaan.

49. Relationaalisesta sopimusteoriasta ks. esim. Stewart Macauley, *Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study*. *American Sociological Review* 28(1) 1963, s. 55–67 ja Macneil 1978.

50. Viljanen ym. 2018a, s. 65 ja Eisenberg 2018, s. 25–28.

51. Oikeustieteessä on käyty keskustelua muodollisen sopimusasiakirjan merkityksestä sekä siitä, onko relationaalisilla ja muodollisilla sopimusehdoilla toisiaan täydentävä vaikutus vai estävätkö ne toistensa vaikuttavuutta. Ks. esim. Stewart Macauley, *The Real and the Paper Deal: Empirical Pictures of Relationships, Complexity and the Urge for Transparent Simple Rules*. *The Modern Law Review* 66(1) 2003, s. 44–79 ja Soili Nystén-Haarala, *Ennakoivan sopimisen tutkimusmenetelmät*. *Lakimies* 7–8/2017, s. 1015–1035, 1015–1016. Ks. myös Catherine Mitchell, *Contracts and Contract Law: Challenging the Distinction Between the ‘Real’ and ‘Paper’ Deal*. *Oxford Journal of Legal Studies* 29(4) 2009, s. 675–704, jossa on todettu, että ero

Tähän perusproblematiikkaan suhtaudutaan siten, että sopimus irrotetaan niin sanotusta käytännöllisestä todellisuudesta. Sopimusasiakirja laaditaan lähinnä riidan varalta, kun taas sopimussuhteen ja sen tavoitteen kannalta merkittävistä asioista sovitaan lähempänä käytännön sopimusympäristöä. Tässä kontekstissa myös formaalit sanktiot jäävät toisarvoiseen asemaan. Sanktiota ei haeta oikeudellisin vaan oikeuden ulkopuolisin keinoin, jolloin formaalit riidanratkaisumekanismit menettävät merkitystään. Tehokkaana sanktiona toimii muun muassa mainehaitan uhka. Mainehaitta aiheuttaa osapuolen kilpailullisen aseman heikkenemisen ja vaikeuttaa sopimusten solmimista tulevaisuudessa. Keskinäinen luottamus ja liikesuhteen jatkuvuus nähdään liiketoiminnan kannalta merkittävästi tärkeämpänä kuin sopimusten tarkka noudattaminen tai oikeudellisiin sanktioihin turvautuminen. Formaaleihin mekanismeihin turvautumisen ajatellaankin aiheuttavan luottamuksen ja liikesuhteiden jatkuvuuden menettämistä.

Relationaalinen sopiminen tavoittaa erinomaisesti allianssisopimisen keskeisiä elementtejä. Yhteistyöllä on hankkeen onnistumisessa olennainen merkitys, mikä näkyi sekä sopijakumppaneiden että omien edustajien valinnassa. Formaalien elementtien, juridiikan ja juristien vaikutus osapuolten yhteistyöhön ja luottamukseen koettiin usein negatiiviseksi ja riidanratkaisuun pyrittiin ensisijaisesti osapuolten keskinäisin toimin allianssin sisällä. Sopimusasiakirjan ja todellisuuden ero ei allianssissa ole kuitenkaan niin suuri kuin perinteisissä sopimuksissa. Vaikka haastateltavien vastausten perusteella oli selvää, että sopimusasiakirja kaivetaan esiin lähinnä ristiriitatilanteissa, osapuolet tuntuivat kuitenkin noudattavan sillä luotuja menettelytapoja. Näin ollen sopimusasiakirjalla on merkittävää painoarvoa myös sopimussuhteen käytännön järjestämisessä.

Lisäksi vaikka haastatteluidenkin perusteella palveluntarjoajien aiemmat kokemukset yhteistyöstä ohjasivat kumppaneiden valintaa, eivät epämuodolliset reagointimahdollisuudet anna tilaajalle riittäviä reagointikeinoja julkisena hankintana toteutettavassa allianssissa tai muussakaan julkisena hankintana toteutettavassa sopimusmallissa. Näin on siksi, että hankintalainsäädäntö rajoittaa merkittävästi tilaajana olevan hankintayksilön oikeutta valita sopimuskuoppainsa. Hankintayksikön on valittava kilpailutuksessa voitettava palveluntarjoaja,

sopimusasiakirjan ja ”todellisen”, relationaalisen sopimuksen välillä ei välttämättä ole niin täydellinen kuin on annettu ymmärtää vaan että sopimussuhteeseen vaikuttavat sekä sopimusasiakirja että relationaaliset normit. Sopimusasiakirjan ja sopimuksen relationaalisen hallitsemisen toisiaan täydentävästä suhteesta ks. myös Laura Poppo – Todd Zenger, Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal* 23(8) 2002, s. 707–725 ja Bent Petersen – Kim Ostergaard, Reconciling contracts and relational governance through strategic contracting. *Journal of Business and Industrial Marketing* 33(3) 2018, s. 265–276.

vaikka sillä olisikin negatiivisia kokemuksia kyseisestä toimijasta.⁵² Relationaalisen sopimisen tunnistamat epämuodolliset reagentit eivät siis ole tilaajan käytettävissä silloin, kun toimitaan hankintalainsäädännön velvoittamana, kuten allianssihankeissa usein on.

8. Funktionaalinen sopiminen

Funktionaalinen sopiminen on suuntaus, jossa sopimuksella nähdään olevan monia tehtäviä sen perinteisen tehtävän eli osapuolten oikeuksien turvaamisen lisäksi. Suuntaus kyseenalaisti sopimusoikeudessa selitysvoimaisen transaktiokustannusteorian⁵³ valta-aseman ja peräänkuulutti lisänäkökulmia, joilla sopimusten rakennetta voidaan ymmärtää.⁵⁴ Funktionaalisen sopimusajattelun mukaan sopimukset turvaavat osapuolten intressejä monilla tavoin, kuten yksityiskohtaisten sopimusehtojen avulla ja sillä, miten hallintamekanismit ja päättämisehdot jakaantuvat osapuolten välillä, mutta sopimukset palvelevat myös muita tehtäviä sopimussuhteissa. Sopimukset adaptoivat sopimussuhteita tilanteisiin, joiden vaikutuksia ei ole voitu ennakoida, ja koordinoivat sopimus-

52. Hankintalainsäädäntö sisältää tilaajan käytössä olevat harkinnanvaraiset poissulkuperusteet, mutta poissulkuperusteeksi eivät riitä yksittäiset huonot kokemukset jostakin toimijasta vaan sopimusrikkomukselta edellytetään olennaisuutta. Julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetussa laissa (1397/2016) harkinnanvaraiset poissulkuperusteet sisältyvät 81 §:ään.

53. Transaktiokustannusteoria tunnustaa sopimuksen merkityksen mutta näkee sen ensisijaisesti opportunistin kontrollioijana ja transaktiokustannusten minimoijana. Ks. transaktiokustannusteoriasta Oliver Williamsonin kirjoituksista esim. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press 1985 ja esim. Howard A. Shelanski – Peter G. Klein, *Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment*. *Journal of Law, Economics, and Organization* 11(2) 1995, s. 335–361.

54. Funktionaalisen sopimusajattelun käsitteellistivät Schepker, Martynov ja Poppo vuonna 2014 julkaistussa artikkelissaan. Ks. Donald J. Schepker – Won-Yong Oh – Aleksey Martynov – Laura Poppo, *The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation*. *Journal of Management* 40(1) 2014, s. 193–225. Asetan funktionaalisen sopimuskäsityksen samaan jatkumoon ennakoivan sopimisen kanssa. Ennakoivassa sopimisessa sopimus ja sopimisen prosessit ovat tilaisuuksia huomioida mahdolliset edut riittävän ajoissa, jotta niistä voidaan hyötyä. Toisaalta ne ovat myös tilaisuuksia huomioida mahdolliset ongelmat, jotta ne voidaan välttää. Ennakoivasta sopimisesta ks. Helena Haapio, *An Ounce of Prevention... – Proactive Legal Care for Corporate Contracting Success*. *Tidskrift utgiven av Juridiska Föreningen i Finland* 1/2007, s. 39–68; Soili Nystén-Haarala – Nari Lee – Jukka Lehto, *Flexibility in Contract Terms and Contracting Processes*. *International Journal of Managing Projects in Business* 3(3) 2010, s. 462–478 ja Jaakko Kujala – Soili Nystén-Haarala – Jouko Nuottila, *Flexible Contracting in Project Business*. *International Journal on Managing Projects in Business* 8(1) 2015, s. 92–106.

suhdetta esimerkiksi asettamalla osapuolille rooleja ja vastuita ja tarjoamalla keinoja prosessien, projektiakataulujen ja välitavoitteiden seurantaan. Suuntauksen mukaan sopimuksilla voidaan yleisesti ottaen parantaa monitahaisen organisaatioiden välisen sopimussuhteen suoritusta monin tavoin.⁵⁵

Viime vuosina tutkijat ovat esittäneet sopimusten täyttävän muitakin tehtäviä. Osapuolet voivat ensinnäkin käyttää sopimuksia liiketaloudellisen sopimussuhteensa ehtojen kirjaamiseen niin, että sopimusehdot ovat kaikkien sopimuskumppanien saatavilla ja ymmärrettävissä. Lisäksi sopimusta voidaan käyttää edistämään ja ohjaamaan osapuolten sekä nykyistä että tulevaa yhteistyötä sekä ohjamaan osapuolia noudattamaan joitakin tiettyjä ohjeita, jotka liittyvät esimerkiksi vaihdannan toteuttamiseen taikka laajempiin yhteiskunnallisiin arvoihin sekä osapuolen oman sisäisen toiminnan, kuten tehtävien ja vastuiden, allokoimiseen.⁵⁶

Funktionaalinen sopimusajatus tarjoaa hyödyllisiä työkaluja allianssisopimuksen kehittämiseen.⁵⁷ Siinä keskiössä ovat osapuolten liiketoiminnalliset tarpeet ja se, millaisilla sopimisen keinoilla niihin voidaan vastata. Sopimuksen käsite ei siis kietoudu yhtä vahvasti yhden sopimusasiakirjan ympärille, vaan sopimuksen voidaan ajatella muodostuvan erilaisista interventioista tai mekanismeista, joilla sopijakumppani saadaan toimimaan tarkoitettusti, vaikka interventio tai mekanismi sinänsä ei olisi sopimusoikeudellisesta näkökulmasta täytäntöön pantavissa.⁵⁸ Kun osapuolet allianssisopimuksen solmimisen jälkeen tekevät päätöksiä ja edistävät hankettaan, on kullakin päätöksellä roolinsa hankkeen etenemisessä. Osalla päätöksistä rooli on merkittävämpi kuin toisilla. Osapuolet voivat tällöin valita tarkoitukseensa parhaiten soveltuvan sopimistavan tai -instrumentin ja huomioida näin olennaisten seikkojen dokumentointitarpeen. Tällöinkin osapuolten on kuitenkin hahmotettava toimintansa sopimusoikeudellinen ulottuvuus myös sopimusasiakirjojen allekirjoittamisen jälkeen.

55. Schepker ym. 2014.

56. Hurmerinta-Haanpää 2021 ja Anna Hurmerinta-Haanpää – Sampo Viding, The functions of contracts in interorganizational relationships: A contract experts' perspective. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* 4(1-2) 2018, s. 98–118. Sopimusten tehtävistä erityisesti rakennusurakoissa ks. Wenqian Wang – Yongqiang Chen – Shuibo Zhang – Yu Wang, Contractual Complexity in Construction Projects: Conceptualization, Operationalization, and Validation. *Project Management Journal* 49(3) 2018, s. 46–61 ja Yongqiang Chen – Wenqian Wang – Shuibo Zhang – Jingya You, Understanding the multiple functions of construction contracts: the anatomy of FIDIC model contracts. *Construction Management and Economics* 36(8) 2018, s. 472–485.

57. Myös Lloyd-Walker ym. ovat kuvanneet allianssisopimusta alustaksi, joka muodostuu sopimusoikeudellisista ja käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Ks. Beverley M. Lloyd-Walker – Anthony John Mills – Derek H. T. Walker, Enabling construction innovation: the role of a no-blame culture as a collaboration behavioural driver in project alliances. *Construction Management and Economics* 32(3) 2014, s. 229–245, 234–235.

58. Interventioiden käytöstä sopimussuhteessa ks. Viljanen ym. 2018b.

9. Johtopäätökset eli sopimusoikeuden rajallisuus

Vallitseva sopimuskäsitys ja allianssisopimus eivät ole yhteensopivia. Vallitseva sopimuskäsitys tunnistaa tietynasteista joustavuutta, mutta käsityksen perustana olevat perinteiseen sopimuskäsitykseen perustuvat jäykät rakenteet rajoittavat lopulta sopimuksen muuntautumiskykyä. Allianssisopimus taas perustuu joustavuuteen. Sen joustavuuden tarve törmää vallitsevan sopimuskäsityksen jäykkiin rakenteisiin, mistä aiheutuu tulkinnan ja täytäntöönpanon haasteita. Tarkoitukseni oli pohtia tässä artikkelissa sitä, miten projektiallianssisopimusta ja toisaalta vallitsevaa sopimuskäsitystä pitäisi kehittää, jotta ne olisivat yhteensopivampia.

Vastauksena edellä mainittuun ehdotan ensinnäkin, että osapuolet pyrkisivät funktionaalisen sopimisen tarjoamin keinoin tunnistamaan sopimussuhteensa kannalta olennaisia seikkoja, joista sopiminen edellyttää nimenomaista dokumentointia, ja käyttämään erilaisia sopimusinstrumentteja näistä sopimiseen. Toiseksi sopimuskäsitystä tulisi laajentaa tunnistamaan useista sopimusinstrumenteista koostuvat sopimukset, jolloin myöskään sopimustulkinta ei keskittyisi staattisesti allekirjoittamishetkellä laadittuun sopimusasiakirjaan vaan tunnistaisi sopimuksen kehittyvän sopimussuhteen aikana. Myös osapuolten tarkoitusten muuttuminen sopimussuhteen aikana tulisi huomioida. Tällaisessa juridisen ajattelun muutoksessa etunenässä ovat juristit itse, ja muutos edellyttää juristeilta ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista.

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että osapuolet luottavat projektiallianssisopimuksella luotuihin organisaatioon ja menettelysääntöihin siinä määrin, että sopimusveloitteiden määrittämisen sopimusoikeudelliseen luonteeseen ei koeta tarvetta kiinnittää merkittävästi huomiota. Projektiallianssisopimus onkin rakennettu siten, ettei osapuolten tarvitsisi turvautua tavanomaisiin koviin sopimusehtoihin, kuten päättämisehtoihin. Sopimusmalliin rakennettujen insenttiivien on tarkoitus olla niin tehokkaita, ettei osapuolille jää muuta järkevää vaihtoehtoa kuin tavoitella yhdessä sovittua päämäärää yhdessä sovituin pelisäännöin ja pyrkiä ratkaisemaan sinänsä väistämättömät erimielisyydet allianssin sisällä. Allianssisopimus pyrkii ikään kuin autonomisuuteen, irtautumaan sitä ympäröivästä oikeusjärjestyksestä.⁵⁹ Erimielisyydet kuitenkin saattavat kärjistyä, jolloin sopimuksen tulee olla täytäntöön pantavissa tuomioistuimen tai välimiesmenettelyn keinoin. Osapuolten toiminnalla on siis väistämättä olemassa myös sopimusoikeudellinen ulottuvuus, joka tähtää siihen, että sopimuksen sisältö

59. Toki alihankinnan toteuttaminen perinteisin urakkasopimuksin tarkoittaa sitä, että allianssikin edellyttää perinteisempien sopimusmallien olomassaoloa eikä tosiasiaa senkään vuoksi pääse irti ympäröivästä oikeusjärjestyksestä. Perinteisillä urakkasopimuksilla tapahtuvalla alihankinnalla allianssin palveluntuottajat pyrkivät siis tavanomaiseen tapaan siirtämään omaa riskiään alihankkijoilleen.

olisi siinä määrin selkeästi määritelty, että se olisi ulkopuolisenkin ymmärrettävissä.

Funktionaalinen sopimusajattelu vastaa osin tähän tarpeeseen. Sopimuskauden aikana osapuolten eteen tulee lukemattomia tilanteita, joista näiden on jollakin tavalla sovittava. Sovittavien seikkojen painoarvo sopimussuhteen kannalta vaihtelee. Osapuolet voivat pyrkiä sopimaan seikoista niiden painoarvon mukaan ja dokumentoimaan ainakin sopimussuhteen kokonaisuuden kannalta merkittävät asiat tarkoituksenmukaisesti niin, että ne ovat myös ulkopuolisen ymmärrettävissä. Kun osapuolet hahmottavat oman toimintansa sopimusoikeudellisen ulottuvuuden, niillä on paremmat mahdollisuudet tehdä ratkaisuja siitä, mitkä ovat sellaiset sopimussuhteen pisteet, joissa sopimiseen on tarvetta kiinnittää erityistä huomiota.

Sopimusmallin tuominen lähemmäs sopimuskäsitystä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan sopimuskäsitystä ylipäätään tulisi laajentaa niin, että se tunnistaa paremmin myös erilaiset monimutkaiset sopimusmallit. Lopulta nimittäin formaalin sopimisen lisääminen, on sen keino mikä tahansa, saattaa vaikeuttaa osapuolten vapaata vuorovaikutusta. Haastatteluidenkin perusteella on selvää, että osapuolten yhteistyö ja vuorovaikutus ovat osaltaan allianssihankkeen onnistumisen avaimet. Ne edistävät avointa tiedonjakoa. Avoimuus vaikeutuu merkittävästi, jos luottamus ja yhteistyö häiriintyvät. Pelkät sopimusmekanismit ilman luottamusta tuskin saavat osapuolia jakamaan tietoa avoimesti keskenään etenäkään silloin, jos tieto voi olla osapuolten oman liiketoiminnan kannalta merkittävää. Jossakin menee siis raja, jossa formaali sopiminen alkaa rapauttaa osapuolten vapaata vuorovaikutusta. Formaalin sopimisen tuoma turva jää tällöin sen aiheuttamien negatiivisten seurausten jalkoihin.

Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta malli näyttäisi sisältävän aina jonkinlaisen riskin siitä, että sopimuksen sisältö jää liian avoimeksi.⁶⁰ Allianssiosopimuksen epätäydellisyyttä ei voidakaan lähestyä muuttamisen, täydentämisen tai täsmentämisen näkökulmasta, koska sopimuksen solmimishetken sisältö ja tarkoitus eivät anna siihen eväitä. Monimutkaisissa ja joustavissa sopimuksissa tavoitteeksi ei tulisikaan laittaa sopimuksen täydellisyyttä, vaan epätäydellisyyden tulisi olla hyväksytty asiantila. Sopimuskäsityksen tulisi tarjota työkaluja merkittävästikin epätäydellisen sopimuksen ymmärtämiseen. Keinoja tähän voidaan hakea edellä mainitun Collinsin ajatuksen mukaisesti siitä, että sopimustulkinnassa painotettaisiin osapuolten sitoutumista yhteistyöhön ja joustavuuteen yksityiskohtaisten veloitteiden sijaan. Tällöin erimielisyyttä ratkaisevalla taholla olisi nykyistä laajemmat mahdollisuudet hakea ratkaisua käsiteltävänä

60. Toisaalta epätäydellisyydestä aiheutuva riski on kaikille osapuolille sama, mikä saattaa vahvistaa osapuolten halua sopimuskehityksellä luotujen sääntöjen noudattamiseen. Lisäksi osapuolilla on mahdollisuus huomioda tämä epävarmuusriski hinnoittelussaan esimerkiksi riskivaramien avulla.

olevaan asiaan yhteistyöhön sitoutumisen kautta. Kun yhteistyö asetetaan itsenäisen sopimusvelvoitteen asemaan, on riidan ratkaisijan haettava ratkaisua sen rajoissa eikä yksityiskohtaisten sopimusvelvoitteiden epätäydellisyys tai tulkinanvaraisuus välttämättä johda täytäntöönpanon ongelmiin. Allianssisopimusta, kuten muitakin vastaavanlaisia sopimusmalleja, tulee siis katsoa nimenomaan yhteistyötä painottavasta näkökulmasta.

Tämäkään ei täysin poista epävarmuutta joustavan sopimuksen täytäntöönpanossa ja tulkinnassa, sillä se saattaa johtaa myös siihen, että sopimusta tulkitaan sen tarkoituksesta hyvinkin poikkeavasti. Suunta on kuitenkin oikea. Veisin Collinsin ajatuksen vielä pidemmälle ja lähtisin siitä, että allianssin osapuolten välisissä kiistoissa ratkaisua tulisi hakea myös hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisesti. Ulkopuolisen ratkaisijan tulisi siis pyrkiä ymmärtämään, mitä hankkeen parhaaksi kulloinkin tarkoittaa. Tällöin ratkaisua kiistoihin etsittäisiin ajantasaisen tilanteen mukaisesti eikä pelkästään neuvotteluvaiheessa sopimusasiakirjaan sementoiduista ajatuksista, jotka hankkeen aikana ovat saattaneet lukuisia kertoja muuttua. Haastetta tähän tosin aiheuttaa se, että ex post -ratkaisua hakevalle ulkopuoliselle taholle lienee haastavaa ymmärtää, mikä kulloinkin on hankkeen kannalta paras ratkaisumalli. Tällöin henkilö- ja asiantuntijatodistelulla olisi asian selvittämisessä entistä enemmän painoarvoa.

Sekä sopimussuhteen kannalta olennaisten, dokumentointia edellyttävien seikkojen tunnistaminen että sopimuskäsityksen laajentaminen ovat seikkoja, joita nimenomaan juristien tulisi edistää. Oikeus ei toimi tyhjiössä, ja onnistunut sopimusjuridiikka edellyttää liiketoiminnallisten näkökulmien ymmärtämistä. Tämä taas edellyttää väistämättä sitä, että juristit osallistuvat ainakin jossain määrin hankkeisiin myös sopimusasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen. Juristien tavanomainen rooli on kuitenkin antaa juridista taustatukea, ja haastatteluiden perusteella juristit tuntuivat olevan tottuneita tähän rooliinsa. Allianssi-hankkeessa, jossa sopimukset muodostuvat olennaisilta osin vakioehdoista ja liiketoiminnallisista seikoista, juristit pyrkivät ikään kuin ulkoistamaan itsensä. Liiketoiminnan näkökulmasta tehokkaampaa olisi kuitenkin pyrkiä löytämään erilaisia liiketoiminnan kannalta järkeviä ja luoviakin ratkaisumahdollisuuksia lainsäädännön asettamissa rajoissa. Tämä edellyttää juristeilta toimintatapojen muutosta. Muutosta toimintatapoihin se edellyttää rakennusalan toimijoilta yleisemminkin, jotta juristiresurssien hyödyntämiseen liittyvistä vanhentuneista ajatusmalleista päästäisiin eroon.

Defining obligations in complex project alliances: the example of construction

ROSANNA LAURIKAINEN-KLAMI, LL.M., Doctoral Researcher, University of Turku; Lawyer, Senate Properties

In this paper, I study ways to restrict contractual uncertainties resulting from flexible contract terms and the incomplete nature of project alliance contracts. In the existing contractual environment, contracts need to be flexible and dynamic. A project alliance contract is a highly dynamic contract model in which many of the contractual obligations are defined after the parties have signed the contract document. However, the prevailing concept of a contract is still static and strives for completeness. Consequently, dynamic contracts such as project alliance contracts are incompatible with the prevailing concept, which may lead to challenges when enforcing and interpreting them. Therefore, I examine how project alliance contracts and the prevailing concept of a contract should be developed to diminish the gap between them.

Based on 13 expert interviews, I observed how parties define their contractual obligations during the contract period and analysed the material in the framework of relational contract theory, theories of incomplete contracting and the functional contracting approach. It seems that formal contracts have a vital role in creating the structures and rules for the parties' contractual relationship. These structures enable the parties to build dynamic and open co-operation, which is vital in a successful project alliance. To avoid the contractual insecurities resulting from a highly dynamic contract model, I suggest that parties use tools provided by the functional contracting approach to recognise issues essential to their contractual relationship, and use applicable contractual instruments to agree on those issues. Furthermore, I propose that the concept of a contract should be refined to recognise the evolving nature of long-term contracts. When interpreting contracts that emphasise co-operation, the parties' commitment to co-operation should be underlined instead of detailed obligations, and solutions should be sought taking into consideration what, in each case, is best for the project in question.