

Artikkeli V

Tieva, A., (2007), Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset, *Oikeus*, 2/2007, Oikeuspoliittinen yhdistys Demla ry, s. 183–201.

KIINTEISTÖPALVELUIDEN KUMPPANUUSSOPIMUKSET

Tiivistelmä: Artikkelin tavoitteena ja tarkoituksena on tarkastella ja hahmotella kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimuksia sekä sopimusoikeuden että sopimustoiminnan kautta. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimussuhteiden tutkimukselliselle tarkastelulle ja kehittämiselle on selkeä tarve, koska tähän asti kaikki kiinteistöpalveluiden sopimuskäytännöt ovat perustuneet tavara- ja rakentamisen sopimuskäytäntöihin. Koska palvelut ovat aineettomia ja jatkuvia toimintaprosesseja, ne vaativat myös erilaisen lähestymistavan pohdittaessa ja hahmotettaessa niitä koskevia sopimussuhteita ja sopimuksia.

Artikkelissa käydään läpi tiettyjä kirjallisuudessa esiin tuotuja sopimusoikeuden ja sopimuksellisuuden ajattelutapoja. Näitä ovat sopimuksen prosessikäsitys, relational contract law, sopimuksen dynaamisuus ja enakoiva oikeus. Ajattelutavat käydään lyhyesti läpi ja tässä yhteydessä tuodaan esiin niistä piirteitä, joilla on erityistä merkitystä pitkäkestoisissa sopimussuhteissa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteita pyrkien hyödyntämään edellä käsitellyjä sopimusoikeuden ja sopimuksellisuuden ajattelutapoja. Lopuksi tarkastellaan kahta kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteisiin kehitettyä sopimusmallia.

Asiasanat: sopimusoikeus, sopimustoiminta, kiinteistöpalvelut, pitkäkestoiset sopimukset, kumppanuussopimukset

I. Johdanto

Artikkelin tarkoituksena on tarkastella ja hahmotella kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimussuhteita. Tämän tyyppisen liiketoiminnan kehittymisen esteenä ja ongelmana on sopimuskäytännön ja sopimusoikeuden osalta nähty muun muassa tavara- ja rakentamisen lähtökohdista kehitetyn sopimuskäytännön soveltumattomuus pitkäkestoisiin yhteistyö- ja sopimussuhteisiin.

Tavara- ja palveluhankinnoissa hankinnan tarkka määrittely on usein ongelmallista, koska palvelut ovat aineettomia ja ennemminkin toimintaprosesseja kuin fyysisiä tuotteita. Osa palveluista sisältää myös selkeästi tavoitteellisia asioita, joista ei voida sopia vaihdantaperusteisesti. Tällöin osapuolten, etenkin palveluntuottajan, velvoitteiden täyttymisen arviointi on monimuotoisempaa ja vaikeampaa kuin tavara- ja rakentamisen sopimuskäytännöissä korostuvat yhteistoiminnalliset seikat ja menettelytapojen kuvaukset, eivätkä täsmälliset kuvaukset lopputuotteesta. Tällaisia yhteistoiminnallisia seikkoja ovat esimerkiksi luottamus, lojaliteetti sekä osapuolten yhteistyökäytännöt, jotka tähtäävät yhteisen lopputuloksen onnistumiseen. Sopimustoiminnan kannalta oleellista onkin, että tarkan palvelusisällön sijasta palvelusopimuksissa pyritään sopimaan enemmän esimerkiksi toimeksianton laajuudesta ja yhteistyön tavoitteista sekä erilaisista mittareista, joilla näiden tavoitteiden toteutumista valvotaan.

Sopimuskäytäntöjen ja sopimusoikeuden näkökulmista kiinteistöpalveluiden kumppanuus-

suhteisiin liittyy useita haasteita. Eräs lähtökohtainen ongelma ja samalla haaste liittyy nykyiseen vallitsevaan kiinteistöalan palveluliiketoiminnan sopimuskäytäntöön, joka ei tue pitkäkestoisia yhteistyösuhteita. Perinteinen sopimuskäytäntö tältä osin keskittyy pääasiassa vaihdannan ehtojen määrittelyyn. Yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvissa liikesuhteissa on oleellista ja tärkeää sopia osapuolten välisistä yhteistyömenettelyistä ja vastuista yhteistyön ylläpitämiseksi. Tällöin korostuvat mm. sopimusten tarkoitukset ja tavoitteet, useat eri oikeusperiaatteet sekä sopimussuhteen joustavuuteen pyrkivät sopimusehdot ja -mekanismit.

Kiinteistöpalveluiden sopimukset – kuten tämän artikkelin aiheena olevat kumppanuussuhteet – ovat pitkäkestoisia. Siksi teoreettisen viitekehyksen luominen perustuu osaltaan sopimusoikeudellisesti pitkäkestoisten sopimusten yhteydessä esiin tuotuihin erilaisiin teemoihin. Artikkelissa tarkastellaan myös tiettyjä sopimuksellisuuteen liittyviä näkökulmia ja suuntauksia. Nämä suuntauksat soveltuvat erityisesti yhteistyöhön eli kumppanuuksiin perustuvien sopimussuhteiden hahmottamiseen. Sopimuksellisuuden osalta keskitytään viime aikoina merkitystä lisänneeseen ennakoivaan oikeuteen. Tutkimuskysymyksenä artikkelissa on, mikä merkitys moderneilla sopimusoikeuden ajattelutavoilla on kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimuksissa.

Tämän jälkeen tarkastellaan Teknillisen korkeakoulun Rakentamistalouden laboratorion Toimitilapalvelut-tutkimusryhmän ”Tavoitteelliset liikesuhteet – LIIKE!” -tutkimushankkeessa kehitettyjä kahta kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteiden sopimusmallia. Tältä osin tarkastellaan kyseisten sopimusjärjestelyjen pääpiirteitä ja selvitetään, minkälaisista sopimusteknisistä ratkaisuista sopimusmallit muodostuvat. Kirjoittaja on toiminut kyseisessä hankkeessa tutkijana.

2. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset

2.1. Kumppanuussopimukseen vaikuttavat sopimusoikeudelliset ajattelutavat

2.1.1. Sopimuksen prosessikäsitys

Pitkäkestoiset sopimukset vaativat toimiakseen joustavuutta monessakin mielessä. Pitkäkestoinen sopimus on nähtävissä sopimusoikeudellisesti prosessina, joka elää ja muuttuu jatkuvasti.¹ Tässä suhteessa se poikkeaa oleellisesti kertaluonteisesta vaihdantaperusteisesta kaupasta, jossa osapuolet tekevät suorituksensa yhdellä kerralla ja tämän jälkeen sopimussuhde lakkaa olemasta voimassa.

Karhu (ent. *Pöyhönen*) on kehittänyt sopimuksen prosessikäsitystä sopimusoikeuden järjestelmässä.² Tämä ajattelu soveltuu juuri pitkäkestoisten sopimusten tarkasteluun. Sopimuksen prosessikäsitys puolestaan lähtee ajatuksesta, että sopimukselle on ominaista asteittainen muotoutuvuus ja muuttuvuus. Tässä katsannossa eri tekijät saavat vaikutusta sopimussuhteeseen vaiheittaisessa synnyssä ja vastaavasti saattavat pala palalta vastuun lakkaamaan lopullisesti. Prosessikäsityksen ideana on, että huomio kiinnitetään sopimuskumppanien väli-

1 *Nystén-Haarala* 1998, s. 8.

seen jatkuvaan, sopimuksellista merkitystä saavaan vuorovaikutukseen, myös sellaiseen, jota ei voida pitää itsenäisenä oikeustoimena.³ Sopimuksen prosessikäsitys jakaantuu Karhun⁴ mukaan kolmeen eri ulottuvuuteen: asialliseen, ajalliseen ja henkilölliseen.⁵

Asiallinen ulottuvuus määrittää sopimuksen vastuulementit, jotka tehostavat osapuolten velvoitteita ja oikeuksia. Sopimusvastuu jakautuu moniin vastuulementteihin, joiden tunnusmerkitö rakentuu eri tavoin kulloinkin osapuolten suhteista riippuen. Edelleen vastuulementit muodostavat prosessikäsituksen mukaan jatkuvasti muuntuvan, ilman absoluuttisia rajoja olevan sarjan.

Ajallinen ulottuvuus prosessikäsituksessa lähtee osaltaan siitä, että se rajaa sopimuksen pätevyysaikaa suhteessa eri vastuulementteihin. Prosessi-idean mukaan sopimuksen synty- ja lakkaamishetket eivät tarkasti eriydy osapuolten välisistä suhteista. Sopimusvastuun syntyhetkellä voivat vastuulementit (asiallinen ulottuvuus) ilmaantua osittain rinnakkaisina ja osittain toisensa poissulkien. Vastaavasti sopimusvastuun päättyessä elementit lakkaavat tapahtumista riippuen yksitellen tai ryhmissä eräiden harvojen, ennen kaikkea sopimusosuiden periaatteiden (mm. lojaliteetti) painokkaasti edellyttämien elementtien jäädessä varsinaisen suorituksen jälkeen ehkä vielä pitkäksiin aikaa voimaan.

Prosessikäsituksen henkilöllinen ulottuvuus koskee puolestaan Karhun mukaan ensinnäkin arviointeja sopimuksen varsinaisten osapuolten (A ja B) vastuiden muodostumisesta. Tämä suoritetaan itsenäisesti. Toiseksi nostetaan esiin kysymys siitä, voiko ja millä tavoin sopimusvastuu kohdistua muihinkin henkilöihin kuin varsinaiseen sopimuskumppaniin. Kokoavasti voidaan todeta, että henkilöllinen ulottuvuus on prosessikäsituksessa moniulotteinen ja -säikeinen tarkastelun kohde. Muun muassa erilaiset kysymykset liittyen lojaliteettivelvollisuuden merkitykseen saavat painoarvoa.

Yleisesti voidaan todeta, että sopimuksen prosessikäsituksen avulla on mahdollista hahmottaa teoreettisesti kokonaisuuksia, joiden puitteissa pitkäkestoiset sopimukset ja erityisesti yhteistyöhön (esimerkiksi kumppanuuteen) perustuvat sopimukset muodostuvat, kehittyvät ja ilmenevät. Myös esitellyillä prosessikäsituksen eri ulottuvuuksilla on selvät yhteytensä näihin sopimuksiin.

On silti myös todettava, että näiden sopimusosuidellisten ulottuvuuksien vaikutusten merkitykset, ilmentymiset ja ”realisoituminen” vaihtelevat aina tapauskohtaisesti riippuen muun muassa siitä, millaisesta toimintaympäristöstä, sopimuksesta, sopimussuhteesta ja sopimusosapuolista on kyse. Joka tapauksessa prosessikäsityksellä on oma oleellinen osansa suomalaisen sopimusosuiden kehityksessä, ja sen pohjalta on kehitetty ja voidaan edelleen kehittää modernia sopimusosuidetta sekä konkreettisesti peilata sopimuksellisesti erilaisia, etenkin pitkäkestoisia sopimussuhteita.

2 Ks. Pöyhönen 1988, s. 199-248. Väitöskirjassaan Pöyhönen tarkastelee osaltaan prosessikäsitystä kolmen sopimusmallin pohjalta suhteutettuna sopimusosuiden järjestelmään. Nämä ovat tahtomalli, luottamusmalli ja yhteisöllisen käytännön malli.

3 Ibid., s. 215.

4 Ibid., s. 217-225.

5 Ks. Rudanko 1998, s. 48. Rudanko on kommentoinut prosessikäsitystä tutkiessaan arvopaperikauppaa. Hänen mukaansa sopimuksen prosessikäsitys on vain muodollinen malli, joka soveltuu oikeusvaikutusten kuvailuun, mutta ei varsinaisesti niitä koskevaan perustelevaan argumentointiin. Silti sitä voidaan kuitenkin kehittää edelleen muodollisesta mallista materiaalisempaan suuntaan, jolloin reaaliargumentit rakennetaan sisään itse malliin.

2.1.2. Relational contracting

Liike-elämän sopimustoimintaan ja sopimussuhteisiin kohdistuvaa ja keskittyvää oikeussosiologisesti painottuvaa tutkimussuuntausta kutsutaan ilmaisulla *relational contracting* (Suomessa on käytetty samassa yhteydessä mm. ilmaisua sopimussidonnaisuudet⁶). Relational contracting -suuntauksessa pyritään nimenomaisesti kaventamaan sopimustoiminnan ja sopimusoikeuden välistä ristiriitaa.⁷

Relational contracting -suuntauksessa sopimukset nähdään sitoutumisena käytännön yhteistoimintaan, joka kohdistuu usein pitkäkestoisiin ja monimutkaisiin sopimuksiin, joihin sitoutuminen vaikuttaa osapuolten toimintaan hyvin kokonaisvaltaisesti.⁸ Niin ikään korostetaan usein osapuolten käytännön yhteistyötä ja vapaaehtoisia riskinhallinnan välineitä ja pidetään oikeudellisten keinojen ja virallisen oikeussuojakoneiston merkitystä vähäisenä. Eri sopimusoikeusjärjestelmissä vaikuttava lojaliteettiargumentointi ja pyrkimys vastakkainasettelun sijasta korostaa yhteistoimintaa ilmentäneen osaltaan relational contracting -opin vaikutusta.⁹ Relational contracting -näkökulmassa on oikeustieteessä otettu erityisesti huomioon pitkäaikaisen suhteiden sopimusten framework-luonne.¹⁰

Relational contracting -suuntauksen pääasiallisena kehittäjänä pidetään *Ian R. Macneilia*. Macneilin johtoajatus on, että erityyppisiin sopimuksiin tulee soveltaa erilaisia periaatteita, jotka puolestaan ilmenevät kolmesta sopimusoikeuden kehitysvaiheesta.¹¹ Klassisessa sopimusoikeudessa (classical contract law) sopimussuoritus on irrallaan sosiaalisesta kontekstista ja kaikista sopimukseen liittyvistä relevanteista seikoista on sovittu sopimuksen solmimisen ajankohtana. Neoklassinen sopimusoikeus (neoclassical contract law) vastaavasti pohjautuu samoihin perusoletuksiin, mutta ottaa huomioon tietyt pitkäkestoisiin sopimuksiin liittyvät erityiskysymykset (esimerkiksi sopimusehtojen joustavuus).

Macneilin mukaan sopimusoikeus on neoklassisessa vaiheessa, muttei kykene vastaamaan modernin sopimustoiminnan tarpeisiin. Tästä johtuen hän pyrkii kehittämään monimutkaisia keistosopimuksia varten uuden sopimuskäyttötymiseen pohjautuvan doktriinin (relational contract law).¹²

Relational contracting sai merkittäviä vaikutuksia *Stewart Macaulayn* empiirisistä oikeussosiologisista tutkimuksista, joissa hän pyrki selvittämään sopimussopimusten käyttötymistä ja tämän syyt varsinaisen sopimusoikeudellisen suhteen ulkopuolella (non-contractual relations). Hänen mukaansa käytännössä sopimussuhteissa ei noudateta tarkkaan sopimuksen kirjallista muotoa tai sopimusoikeuden normeja, vaan sopimussuhde toimiikin liike-elämän

6 Rudanko 2002, s. 197.

7 Ks. *Nystén-Haarala* 2002, s. 150.

8 Rudanko 1998, s. 87.

9 Ks. relational contracting -suuntauksesta *Timosen* (1997) lisäksi muun muassa *Häyhä* 1996, s. 20 ss. sekä *Atiyah* 1979, s. 724. Relational contracting -opin peruslähtökohdista ks. *Macaulay* 1963, s. 465; *Macneil* 1974, s. 691 ja 1978, s. 854.

10 *Nystén-Haarala* 1998, s. 56. *Macneil* (1974, s. 691-816) on kehittänyt relational contracting -teoriansa *Macaulayn* työn jatkona, kehityksen suunnaksi. *Williamsson* on käyttänyt relational contracting -idea osana taloustieteellistä transaktiokustannusteoriaansa, se on tässä teoriassa yksi sopimuskäyttötymisen (contracting) tapa. Ks. *Nystén-Haarala* 1998, s. 21, 230-232.

11 *Kiiha* 2002, s. 33.

12 *Ibid.*, s. 33-34, jossa viitataan edelleen *Macneil* 1978, s. 855.

sosiaalisten normien varassa.¹³ Näin ollen sopimussuhteisiin kohdistuva tarkastelukulma laajenee merkittävästi. Voidaan esittää, että kyseinen ajattelu tuo esimerkiksi ihmisten keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin ja organisaatioiden välisiin epävirallisiin suhteisiin liittyvät kysymykset uudella tavalla esiin suhteessa sopimusoikeuteen.

Macneil sijoittaa erityyppiset sopimukset janalle, jonka ääripäissä ovat yhtäältä pistemäinen kertasopimus (discrete transaction) ja toisaalta sopimussidonnaisuus (contractual relation). Sopimussidonnaisuus rakentuu monimutkaisista sosiaalisista suhteista, joista osa on lupausenantohetkellä menneisyyttä, osa nykyisyydessä vaikuttavia ja osa puolestaan vastaa osapuolten tulevaisuudelle asettamia odotuksia. Kaiken kaikkiaan Macneil pitää tärkeimpänä havaintonaan, että pitkäkestoisten sopimussidonnaisuuksien sisältö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Tämä taas merkitsee sitä, että etukäteen sovituilla sopimusehdoilla on vain rajallinen merkitys.¹⁴ Pitkäkestoisessa, epätäydellisessä sopimuksessa oleellista on sopia tarkoin yhteistyösuhteen yleisistä puitteista (sopimuksen hallintarakenteista), kun taas sopiminen täsmällisistä suorituksista on usein mahdollista vain lyhyellä aikavälillä.¹⁵

Sopimussidonnaisuudet perustuvat mm. sääntökeskeisen sopimusoikeuden ja sopimussuhdekeskeisen yritystodellisuuden näkemiseen toisistaan irrallisina sfääreinä. Esimerkiksi keskinäinen luottamus ja liikesuhteen jatkuvuus nähdään käytännön liiketoiminnan kannalta paljon tärkeämpiä tavoitteina kuin sopimusten sanatarkka noudattaminen ja sopimusrikkomusseuraamusten soveltaminen. Sopimuksen joustamattoman tarkka soveltaminen ja oikeudelliseen riidanratkaisuun (erityisesti yleisissä tuomioistuimissa) turvautuminen ovat liiketoiminnan näkökulmasta usein jopa katastrofaalisia vaihtoehtoja aiheuttaessaan keskinäisen luottamuksen ja jatkuvuuden edellytysten menettämisen.¹⁶

Relational contractingin yhteydessä on myös esitetty, että näiden sopimusten yhteistoiminnallisuus ja puutteellisuuden strategisuus luovat perustan sopimusten täydentymiselle. Sopimus jätetään tietoisesti puutteelliseksi, jotta sitä voidaan täydentää myöhemmin sopimuksella tavoiteltavan päämäärän mukaiseksi. Täydentymisen ohjaamisessa relational contracting keskittyy nimenomaan sopimustoimintaan, ja huomiota kiinnitetään ei-juridisiin normeihin ja sanktioihin.¹⁷

Kaiken kaikkiaan sopimussidonnaisuudet on merkittävä näkökulma erilaisten modernien pitkäkestoisten sopimusten sopimusoikeudellisessa ja varsinkin sopimuksellisessa tarkastelussa. Kyseinen tutkimussuuntaus tavallaan hylkää perinteisen joustamattoman sopimusoikeuden lähestymistavan, mutta samalla laajentaa näkemyspiiriä kiistattoman merkitykselli-

13 Ibid., s. 34, jossa viitataan edelleen *Macaulay* 1963, s. 61. Näihin sosiaalisiin normeihin voidaan liittää myös se, että konfliktit pyritään ratkaisemaan neuvottelemalla eikä turvaututa tuomioistuihin. Tätä koskien on olemassa sosiaalisten normien rikkomista varten tehokkaat sanktiot (non-legal sanctions), jotka voivat ilmetä esimerkiksi kilpailullisen aseman heikkenemisenä sekä suhteessa nykyisiin sopimuskuoppineihin että myös tulevien sopimussuhteiden solmimisen kannalta.

14 Ibid., s. 35-36, jossa edelleen viitataan *Macneil* 1974, s. 721-726 ja *Macneil* 1978, s. 885.

15 Ibid., s. 41, jossa viitataan edelleen *Roxenhall* 1999, s. 39.

16 *Rudanko* 2002, s. 198. Samassa yhteydessä Rudanko esittää relational contracting -välineiden valjastamista ennakoivan oikeusajattelun hengessä teoreettisten mallien luomiseen, joilla pyritään suunnittelemaan hyviä sopimuksia. Tällöin tavoitteena on, että sopimusta voitaisiin täydentää tarpeen tullen oikeussalien ulkopuolella. Tässä mielessä tarvitaan sosiaalista ja psykologista tekniikkaa, insinööritaitoa ja talouden huomioimista, kun perinteisesti on ollut käytössä vain juridinen tekniikka.

17 *Annola* 2003, s. 101. Annola tarkastelee samassa yhteydessä tutkimansa dynaamisen sopimuksen ja suhdosopimuksen yhtäläisyyksiä. Suhdosopimuksella Annola siis tarkoittaa relational contracting -suuntausta.

siin sopimuskäyttäytymisen sosiaaliin ulottuvuuksiin. Riittävä oikeutus tälle ajattelulle muodostuu jo käytännön sopimustoiminnasta ja sen kehityksestä. Tästä huolimatta on ensiarvoisen tärkeää pitää mielessä, että sopimusoikeus ja sopimustoiminta ovat monella tavalla tiiviissä yhteydessä keskenään eikä niitä tästä johtuen voida kovinkaan helposti irrottaa toisistaan täysin erilleen. Sopimustoiminnan ja sopimuksellisuuden kehittyessä on välttämätöntä viedä myös sopimusoikeutta eteenpäin.

Pitkäaikaisissa yhteistoimintasuhteissa yhteistyöstä sopiminen yksityiskohtaisesti ja kaikkien varautuminen on hyvin vaikeaa, koska olosuhteet ja osapuolten tarpeet ja toiveet voivat muuttua koko ajan. Osapuolten välille voi kehittyä ristiriitoja suhteen aikana ja he voivat rikkoa sopimuksia tai entisiä käytäntöjä. Jos osapuolet haluavat jatkaa yhteistyötä, he ovat valmiita joustamaan eivätkä välttämättä pidä kiinni oikeuksistaan. Suhteesta saatava etu on yhteistä, jolloin yhteistyöllä ja suhteella on itseisarvoa molemmille. Tällaisissa tilanteissa framework-sopimukset ovat toimivampia kuin yksityiskohtaiset sopimuslausuulit.¹⁸ Joistakin asioista, kuten taloudellisten riskien kannosta, on sen sijaan kaikenlaisissa suhteissa yleensä syytä sopia hyvinkin yksityiskohtaisesti ja erilaisiin tilanteisiin varautuen. Kun odotettavissa on suuria taloudellisia tappioita tai voittoja, osapuolilla on liian paljon menetettävää, jotta he voisivat asettaa yhteistyön jatkumisen tärkeämmäksi kuin menetyksensä, silloinkaan kun yhteistyötä muuten haluttaisiin jatkaa.

2.1.3. Sopimuksen dynaamisuus

Pitkäkestoisten sopimusten kohdalla puhutaan usein mm. joustavuudesta ja olosuhteiden muutoksista ja näiden suhteen esitetään myös erilaisia odotuksia ja vaatimuksiakin. Tällöin sopimussuhteeseen ei voida yhdistää ajatusta ns. täydellisestä sopimuksesta, vaan tietyt sopimuskohdat jätetään tietoisesti avoimiksi tai sopimusehtoihin liitetään sopimussuhteen aikana muutoksia mahdollistavia mekanismeja. Tällöin sopimussuhteessa on tärkeää osapuolten välinen kommunikaatio ja keskinäinen luottamus. Sopimuskäsityksen kehitys esimerkiksi Suomen sopimusoikeudessa on ajan kuluessa tuonut enemmän ja enemmän esiin ajatuksia ja keskustelua sopimukseen liittyvistä dynaamisista piirteistä.¹⁹ Perinteisesti dynaamisuuden käsite²⁰ ei ole ollut kovin tunnettu eikä käytetty sopimusoikeudessa tai sopimuksellisissa yhteyksissä.

Annola on tutkinut ja kehittänyt sopimuksen dynaamisuus -käsitettä Suomen sopimusoikeudessa. Hän lähtee ensinnäkin siitä, että sopimuksen dynaamisuus merkitsee sopimuksen täydentymistä. Näiden sopimusten ja sopimusjärjestelyjen velvoitteiden lopulliset sisällöt määräytyvät vasta sopimusten solmimisen jälkeen.²¹ Täydentyvän sopimuksen (sopimuksen dynaamisuus) piiriin kuuluvat staattinen sopimus silloin, kun tällainen sopimus täydentyy nor-

18 *Pohjonen* 2000, s. 896.

19 Ks. *Kiiha*, s. 26. Hän pitää vaikeasti ratkaistavana kysymyksenä sitä, milloin sopimustoiminnassa tapahtuvat muutokset, esimerkiksi siirtyminen taloudellisen toiminnan harjoittamiseen yhä yleisemmin pitkäaikaisten, joustavuutta vaativien sopimussuhteiden avulla, voivat ilmentyä myös vastaavasti sopimusoikeuden muutoksena.

20 Dynaamisuudella on yleisesti tarkoitettu mm. jatkuvaa muutosta ja kykyä reagoida tähän muutokseen.

21 Ks. *Kiiha*, s. 26. Hän tarkastelee sopimusoikeuden dynaamisuutta osittain mm. liittyen uudelleenneuvottelulausekkeisiin. Hän päätyy siihen, ettei voimassa olevan oikeuden pohjalta voida sopimusosapuolille asettaa uudelleenneuvotteluvollisuutta sopimustoiminnassa muutoutuneiden käytäntöjen nojalla silloin, kun tästä ei ole olemassa sopimusehtoa.

miperusteisesti²² sekä dynaaminen sopimus, koska tällainen sopimus täydentyy sopimusperusteisesti.²³

Edelleen Annola jakaa dynaamisuuden ulottuvuudet kolmeen osaan. Ensinnäkin sopimus voi täydentyä, koska jo laaditun sopimuksen ehdot muuttuvat. Tällöin sopimusvalmistelussa on varauduttu tiettyyn tilanteeseen nimenomaisella sopimusehdolla, mutta ehto voi muuttua sopimuksessa määrätyin tavoin tai normiperusteisesti (esimerkiksi luoton koron muuttumisesta sopiminen). Toiseksi on olemassa ulottuvuus, jossa sopimuksen sisältämä aukko tulee täytettäväksi sopimuksen solmimisen jälkeen. Tällaiset tilanteet voivat vaihdella paljon. Aukko voi esimerkiksi koskea jotain yksittäistä olosuhdetta tai myös tilannetta, jossa olosuhdetta on sopimuksessa säännelty avoimella termillä tai yleislausekkeella.²⁴

Kolmantena sopimuksen dynaamisuuden jaottelussa ovat tapaukset, joissa sopimuksen sitovuus muuttuu järjestelyn solmimisen jälkeen. Ajan kuluessa ja olosuhteiden muuttuessa voidaan osapuolten tahdonilmaisujen juridista merkitystä arvioida eri tavoin. Sopimuksen sitovuus voi esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen vuoksi päättyä. Edelleen sopimus voidaan tehdä myös niin, että sen sitovuus ja osapuolten velvollisuudet aktualisoituvat vasta tietyn ajan kulumisen jälkeen. Kaiken kaikkiaan dynaamisen sopimuksen idea voidaan liittää erityisesti sopimuksiin, joissa osapuolten sopimuksella tavoittelema päämäärä on keskeinen. Tässä suhteessa sopimuksen dynaamisuus on vahvimillaan yhteistoimintasopimuksen tyypisissä sopimuksissa.²⁵

Pitkäkestoisissa sopimuksissa osapuolet yleensä tiedostavat, ettei sopimuksen solmimisvaiheessa voida tunnistaa kaikkia mahdollisia tai todennäköisiä sopimussuhteen ongelmia. Voikin olla järkevää sisällyttää sopimukseen staattisten sopimusehtojen lisäksi dynaamisia sopimusehtoja, jotka mahdollistavat säännellyn sopimussuhteen ulottumisen myös ennalta tunnistamattomiin ongelmiin. Perusteet dynaamisen sopimuksen solmimiselle voivat liittyä yhtäältä sopimusta koskevaan neuvotteluprosessiin ja toisaalta ajan mukanaan tuomiin muutoksiin sopimussuhteen toimintaympäristössä. Kummassakin tapauksessa keskeiseksi seikaksi nousee tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten ennakointi ja niiden mukaisten ehtojen kirjoittaminen osaksi sopimusta, toisin sanoen sopimuksen suunnittelu.²⁶

Sopimusoikeudellisesti sopimussuunnittelu merkitsee sopimuksen hahmottamista välineenä sopimustoiminnan näkökulmasta perustellun järjestelyn toteuttamiseen. Tässä mielessä ennakkolisesti etsitään vastauksia erityisesti kysymyksiin, mitä sopimusoikeudellisia vaihtoehtoja on olemassa tietyn asetetun tavoitteen saavuttamiseksi ja mikä näiden vaihtoehtojen sisältö on. Sopimussuunnittelulla on monia liittymäkohtia vero- ja tilinpäätössuunnitteluun. Yhdistäviä tekijöitä on muun muassa se, että näissä kaikissa suunnittelun rakenteellisena tavoitteena on toimintamallien ja niiden vaihtoehtojen hahmottaminen asetettujen päämäärien saavuttamiseksi.²⁷

Dynaamisen sopimussuunnittelun kriteeriksi voidaan esittää se, että täydentymisen on

22 Silloin kun staattinen sopimus ei täydenny, tällainen sopimus ei kuulu sopimuksen dynaamisuuden piiriin.

23 *Annola*, s. 32.

24 *Ibid.*, s. 33.

25 *Ibid.*, s. 33-36.

26 *Ibid.*, s. 53.

27 *Ibid.*, s. 53-54.

valitun täydentymisen tavoitteen puitteissa tuotettava ennakoitavuuden ja hyväksyttävyyden kriteerit toteuttavia lopputuloksia. Sopimusoikeuden näkökulmasta sopimusvapaus johtaa siihen, että suunnittelussa tulee enemmän korostua itse asetettujen päämäärien saavuttaminen itse määritettävällä tavalla ja itse määritettävällä sisällöllä. Pakottavan ja muunkin lainsäädännön puuttuessa puitteet määräytyvät yleisten sopimusoikeudellisten periaatteiden nojalla. Esimerkiksi sopimusvapautta voivat rajoittaa kohtuusperiaate ja lojaliteettivelvollisuus.²⁸

Sopimuskäsityksen kehittyminen sopimuksen dynaamisuuden suuntaan on tuonut oman uuden lisänsä keskusteluun pitkäkestoisten sopimusten hahmottamisesta Suomen sopimusoikeudessa. Esimerkiksi kumppanuussuhteiden lisääntyessä ja samalla sopimuksellisuuden merkityksen kasvaessa on hyödyllistä pyrkiä tuomaan esiin myös eri sopimuskäsitykseen liittyviä teemoja, joiden pohjalta kokonaiskuva esimerkiksi pitkäkestoisista kumppanuussopimuksista kirkastuu.

Sopimuksen dynaamisuus ei sisällä juurikaan ennakkorajoituksia, vaan sopimusvapauden vallitessa sopimusosapuolet voivat sopimussuunnittelun nimissä luoda sopimukselliset puitteensa itse. Tämä tuo uusia mahdollisuuksia kehittää sopimustoimintaa ja sopimuksia, mutta vaatii toisaalta samalla sopimusten tekijöiltä ja sopimusten kanssa muuten työskenteleviltä osaamista. Sopimusvapaus ja sopimuspuitteiden luominen asettavat mahdollisuuksia, mutta sopimussuunnittelu ja sopimustoiminta vaativat osaamista ja pitkäjänteistä panostusta esimerkiksi yrityksiltä. Näin ollen, jotta sopimuksen dynaamisuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, esimerkiksi yrityksen johdon on sitouduttava kehittämään tätä osa-aluetta toimintapolitiikassaan.

2.1.4. Ennakoiva oikeus

Ennakoivan oikeusajattelun yleistyminen on ollut merkittävää viime aikoina mm. liikejuridiikan ja erityisesti sopimusoikeuden alalla. Ennakoivan oikeusajattelun ideaan liittyy enemmän oikeussuhteiden suunnittelua tulevien tilanteiden ennakoimista ja ongelmien ennaltaehkäisyä ajatellen, kuin pelkästään konfliktinratkaisua varten. Konfliktinratkaisuun sääntöjen soveltamisen kautta tähtäävä ns. perinteinen malli on nähty hyvin staattisena, jolloin on syntynyt tarve kehittää joustavampia välineitä.²⁹ Sopimusehtojen ja todellisuuden välinen työnjako näyttäytyy selkeänä. Sopimusehdot tuottavat välineitä, jotta tavoitteellinen toiminta todellisuudessa on mahdollista ja ehdot antavat oikeudellisesti suojatun perustan todellisuutta koskeville odotuksille.³⁰ Sopimuksen luoma ennakoitavuus, joka korvaa osapuolten puuttuvaa mutta yhteistoiminnassa välttämätöntä luottamusta, näyttäisi olevan jonkinlainen silta olemisen ja pitämisen välillä; ennakoitavuus on yhteisöllinen hyvä.³¹

Ennakoiva oikeusajattelu, tai toiselta nimeltään preventiivinen juridiikka, kehitettiin Yhdysvalloissa 1940-luvulla ja sen kehittäjänä pidetään *Louis M. Brownia*.³² Verrattaessa ennakoivaa oikeusajattelua ja perinteistä, jälkikäteispainotteista ajattelutapaa voidaan huomata kaksi

28 Ibid., s. 54-56.

29 Holming 2002, s. 4.

30 Ks. Häyhä 2000, s. 258.

31 Ks. Pöyhönen 1996, s. 695 (lausunto Häyhän väitöksestä).

32 Brown julkaisi vuonna 1950 teoksen "Preventive Law", jossa hän esitteli tätä uutta oikeudellista ajattelua.

merkittävää eroa. Ensimmäinen ero on, että ennakoiva oikeusajattelu toimii tulevaisuuteen katsoen ja perustuu erilaisiin malleihin tosiseikoista, jotka mahdollisesti voivat nousta esiin myöhemmin (hot facts). Ns. perinteinen tyyli toimii sen sijaan jälkikäteisesti, ajallisesti taaksepäin katsoen, tunnettujen tosiseikkojen kanssa, jotka koskevat jo toteutuneita tapahtumia (cold facts). Toinen ero on, että perinteisessä oikeudellisessä käytännön työssä viime kädessä päätöksentekijänä on usein kolmas osapuoli kuten tuomari tai välimies, kun taas ennakoivan oikeusajattelun mukaan vastaava päättäjä on asiakas/päämies, joka toimii lakimiehen neuvojen pohjalta.³³

Edelleen käytännön toimintaan liittyen, esimerkiksi sopimustodellisuus ei usein vastaa sopimus oikeuden normeja tai juristien oletussääntöjä. Käytännön kaupankävijöiden ja muiden toimijoiden tiedot, taidot ja tottumukset ohjaavat organisaatioiden valintoja ja käyttäytymistä. Teoreettisen ja tiedostetun tiedon ohella ihmisillä on paljon kokemuseräistä ja tiedostamattomaa tietoa siitä, miten tietyissä tilanteissa kannattaa toimia ja miten asiat kannattaa ratkaista (tämä hiljainen tai piilevä tieto tunnetaan englanniksi termillä *tacit knowledge*).³⁴

Toisaalta organisaation toimintaan voi liittyä myös tiedostamattomaa tietämättömyyttä. Valitsevat uskomukset ja käsitykset tai ratkaisujen pohjana olevat tiedot voivat olla vääriä (tämä tietämättömyys tai piilevä epätieto on puolestaan englanniksi *tacit ignorance*). Tässä suhteessa piilevä tieto ja piilevä epätieto yhdessä vaikuttavat siihen, miten hyvin yritys tunnistaa ja torjuu sitä uhkaavat ongelmat. Esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakirja-aukkoja ja niiden syitä ei tunnisteta, riskinä on yrityksen ajautuminen samoihin ongelmiin kerta kerralta uudelleen.³⁵ Tämä kertoo ennakoivan oikeusajattelun osalta muun muassa siitä, että siihen kytkeytyy usein eri tieteenaloja (esimerkiksi psykologia) ja näkemyksiä ja että tässä mielessä siihen kohdistettavat eri tilanteita koskevat tarkastelut voivat olla hyvinkin laaja-alaisia.

Ajatellen esimerkiksi liike-elämää, ennakoiva oikeusajattelu kutsuu ja kokoaa myös eri ammattikuntia uudella tavalla yhteistyöhön. Esimerkiksi rakennus- ja kiinteistöalan liikesopimuksia (esimerkiksi kiinteistöpalveluissa) koskevat monimutkaiset tekniset, kaupalliset ja juridiset kysymykset merkitsevät ennakoivan oikeusajattelun näkökulmasta, että kaikkien näiden eri alojen edustajien tulee toimia esimerkiksi yrityksissään sopimusten valmistelujen osalta ennakkoluulottomasti mahdollisimman tiiviissä yhteistyössä, jotta mm. tulevaisuuden potentiaaliset sopimukselliset ongelmat vältettäisiin ja tavoitteet saavutettaisiin.³⁶ Tämän ajatuksen toteuttamiseksi on tärkeää, että yritys kohtaisesti kehitetään toimintatapoja ja luodaan mekanismeja esimerkiksi sopimuksiin erilaisten riskien ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi.

Sopimusvapauden periaate mahdollistaa varautumisen myös ennakoimattomiin tilanteisiin sopimusehtojen avulla. Siltä osin kuin tulevaisuus näyttyy sopimuksen tekohetkellä niin ennakoimattomalta, ettei epävarmuutta kyetä muotoilemaan sopimusehdoksi, osapuolet saattavat sopia menettelystä, jossa sopimuksen sisältö suhteutetaan muuttuneisiin olosuhteisiin.³⁷

33 Gruner 1998, kohdassa "General features".

34 Haapio 2002, s. 35.

35 Ibid., s. 35-36.

36 Ks. Rudanko 2002, s. 193 ja 194. Osittain tähän liittyen Rudanko toteaa, että ennakoivaan oikeusajatteluun (ts. preventive law -ajatteluun) kuuluu olennaisesti aktiivisen kuuntelun taito. Tämä liittyy taas siihen, että ihmiset ovat erilaisia ja kommunikoivat eri tavoin (verbaalisti ja ei-verbaalisti). Aktiivisessa kuuntelussa emme oleta ymmärtävämmä toista. Luulemisen ja omien tulkintojen tekemisen sijaan pyrimmekin tekemään selventäviä ja tarkentavia kysymyksiä.

37 Ks. Häyhä 1996, s. 235; Grönfors 1995, s. 69-91.

Samankaltaisissa tilanteissa solmittujen sopimusten toistuminen lisää osapuolten toiminnan ennakoitavuuden odotusta. Samaa toimintaa sääntelevän sopimuskäytännön merkitys on korostuneempaa kuin muun sopimuskäytännön. Mitä lähemmin on kysymys samansisältöistä toimintaa koskevasta sopimuskäytännöstä, sitä suuremman välineen se tuottaa sopimuksen täydentymiselle.³⁸

2.2. Ajattelutapojen heijastukset kumppanuussopimuksiin

Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan kiinteistön ylläpitoon kohdistuvia palveluja. Nämä voidaan edelleen jakaa kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoidolla tarkoitetaan puolestaan kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistöhoitoa ovat mm. kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätahuolto. Kiinteistön kunnossapito on puolestaan kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla violliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatuolento olennaisesti muuttuu. Kunnossapito voi tapahtua hankekohtaisesti tai esimerkiksi säännöllisten vuosikorjauksien muodossa.³⁹

Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimuksissa on kyse pitkäkestoisista, perusteellisesti suunnitelluista ja valmistelluista sopimuksista. Luonteeltaan kyseiset sopimusjärjestelyt voivat olla hyvinkin monisyisiä ja yksilöllisiä, mutta niistä on mahdollista löytää tiettyjä yhteisiä elementtejä ja piirteitä. Tällöin voidaan keskittyä hahmottamaan kumppanuussopimusten eri ulottuvuuksia, joilla on keskeistä sopimusoikeudellista merkitystä.

Kumppanuussopimuksissa sopimuksen prosessikäsitteen ajallinen ulottuvuus saa painoarvoa. Kumppanuussopimukset vaativat usein perusteellista ja pitkäkestoista sopimusvalmistelua. On mahdollista, että esimerkiksi osapuolten sopimaton toiminta sopimusneuvotteluissa voi joskus aiheuttaa oikeudellisia vastuita, ilman että varsinaiseen sopimukseen edes päästään. Tällöin voi esimerkiksi harhaanjohtavaa tietoa antaneelle tai muuten vilpillisesti toimineelle osapuolelle aiheutua vahingonkorvausvastuu.⁴⁰

Toisaalta voidaan katsoa kumppanuussopimuksen päättymishetkiä ajallisen ulottuvuuden osalta. Tällöin voidaan todeta, että pitkäkestoisen, vuosien ajan kestäneen sopimussuhteen päättyessä vaaditaan sopimusosapuolilta korrekttä toimintaa ja käyttäytymistä. Tässä mielessä sopimusosapuolten välinen lojaliteettivelvollisuus pätee. Kun sopimus päättyy, sopimusosapuolten tulee toimia tämän jälkeenkin niin, etteivät aiheuta toisen osapuolen toiminnalle tai muille sopimussuhteille mitään haittaa. Tästä voidaan laatia sopimukseen erityinen sopimusehto. Toisin sanoen, pitkäkestoisen kumppanuussopimuksen päättymisen jälkeen sopimusosapuolten tulee kohtuudella ottaa huomioon omassa toiminnassaan ja vaikutuspiirissään myös

38 *Annola* 2003, s. 113.

39 Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, s. 24-25.

40 Ks. mm. KKO 1999:48. Tapauksessa sopimusneuvotteluissa virheellisesti toiminut osapuoli määrättiin maksamaan vahingonkorvauksia ns. positiivisen sopimusedun mukaan. Tämä piti sisällään mm. vahinkoa kärsineen osapuolen menetetyt liikevoiton korvaamisen. Tämä on jossain määrin poikkeustapaus, sillä yleensä korvaus määrätään ns. negatiivisen sopimusedun mukaan, mikä käytännössä tarkoittaa sopimusvalmisteluista aiheutuvia kustannuksia (ns. culpa in contrahendo).

entisen kumppaninsa etu.⁴¹

Relational contractingin yhteydessä on keskusteltu sopimusten täydentymisestä. Sopimusten yhteistoiminnallisuus ja puutteellisuuden strategisuus loisivat perustan tälle. Sopimus (kuten esimerkiksi kumppanuussopimus) jätetään tietoisesti puutteelliseksi, jotta sitä voidaan täydentää myöhemmin sopimuksella tavoiteltavan päämäärän mukaiseksi. Lähtökohtana pidetään yhteistyösuhdetta, jolloin ei pitäisi tukeutua vain itse sopimukseen. Sopimus on vain osa yhteistyösuhdetta, joka taas voi käytännössä olla hyvinkin toisenlainen kuin itse juridinen sopimus antaa ymmärtää. Sopimuksen suunnittelun yhteydessä on keskeistä luoda ne prosessit ja rakenteet, joita tarvitaan sopimussuhteen jatkuessa ja kehittyessä.⁴²

Sopimuksen muuttuminen täydentymisen kautta on sopimusosapuolten puolesta hyväksytty lähtökohdaksi jo sopimuksen valmisteluvaiheessa. Sopimus (esimerkiksi kumppanuussopimus) laaditaan tavalla, joka mahdollistaa sopimuksen muuttumisen täydentymisen kautta sopimuskauden aikana. Tämä tuo mukanaan sopimussuhteeseen joustavuutta ja mahdollistaa kumppanuuspohjaisen syvällisen yhteistyön sopimuksellisesti uudella tavalla.

Sopimuksen prosessikäsitelmä ja relational contracting tuovat hyödyllisiä näkökantoja ajatellen kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimusten sopimusoikeudellista hahmottamista. Näistä suuntauksista voi löytää yhteisiä piirteitä, mutta kumpikin tuovat samalla myös omia erityispiirteitään mukanaan. Voidaan todeta, että kumppanuussopimukset vaativat toimiakseen joustavuutta. Joustavuuden teemaa voidaan lähestyä juuri edellä mainituilla ja käsitellyillä tutkimuksellisilla näkökulmilla. Toinen merkittävä kumppanuussopimusten piirre on yhteistoiminnallisuus ja lojaliteettivelvollisuus. Näidenkin teemojen merkitys nousee esiin läpikäydyistä suuntauksista.

Sopimusten joustavuuteen liittyy myös sopimusten dynaamisuus. Tästäkin näkökulmasta edellä tarkasteltu teema tuo oman panoksensa hahmotettaessa kumppanuussopimuksia. On selvää, että pitkäkestoisen sopimussuhteen kestäessä nousee esiin tarpeita sopimuksellisesti vastata olosuhteiden muuttuessa mukana tuleviin haasteisiin. Jos tällaisista muutostilanteista halutaan päästä yli pienin korjausliikkein (sopimussuhde säilyttäen), tarvitaan uudenlaisia sopimuksellisia ratkaisuja. Sopimuksen dynaamisuuden ulottuvuudet antavat mahdollisuuden luoda sopimuksellisia mekanismeja ja yhteistyön toimintamalleja.

Kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteet ovat monimutkaisia ja sopimusvalmistelun osalta haastavia järjestelyjä, joita tulee lähestyä omista lähtökohdistaan ajatellen sopimuksellisia ulottuvuuksia. Kumppanuussopimukset ovat sopimuksellisesti haastavia sopimuksia, jotka avaavat mahdollisuuksia myös yritystasolla kehittää sopimustoimintaan liittyviä käytäntöjä.

Kumppanuuksia suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä myös se, että kaikilla liikesuhteilla on luontaista taipumusta uudistua, fuusioitua tai purkautua. Myös suurin osa kumppanuuksien haasteista muodostuu osatekijöistä, jotka ovat yrityskulttuurien yhteensovittamisen, liikesuhteen hoidon ja sopimusrakenteen avulla säädeltävissä ja jaksotettavissa. On keskeistä analysoida sekä positiiviset että negatiiviset tekijät tapauskohtaisesti ja myös kokonaisuutena ennen yksittäisten sopimusten laatimista. Näin pystytään paremmin arvioimaan toiminnan

41 Tätä yleisluonteista sääntöä tukevat mm. yleisessä käytössä olevat sopimusehdot koskien sopimusosapuolten salassapitovelvollisuuksia sopimuksen päättymisen jälkeisenäkin aikana.

42 *Macneil* 1978, s. 885.

strategista järkevyyttä sekä kokonaisuuden tarjoamaa kilpailuetua.⁴³

Kumppanuussuhdetta ja -sopimusta valmisteltaessa yrityskohtainen toiminta nousee tärkeään asemaan. Mitä paremmin yritys pystyy valjastamaan ja motivoimaan sisäisesti eri ammattiryhmiään yhteistyöhön, sitä helpommin ja laaja-alaisemmin yritys kykenee käsittelemään sopimuksen kannalta tärkeitä kysymyksiä. Tällöin on paremmat mahdollisuudet myös välttää merkittäviä sopimusaukkoja verrattuna huonoon tai olemattomaan eri ammattiryhmi- en yrityskohtaiseen yhteistyöhön. Tekniset, kaupalliset ja juridiset kysymykset asettavat useita haasteita edellä mainitulle yhteistyölle. On muun muassa kyettävä löytämään keinot, joilla voidaan löytää kielellisesti sama ”aaltopituus” eri ammattiryhmien kesken. Samoin on luotava systemaattiset yrityskohtaiset toimintamallit kyseisen yhteistyön toteuttamiselle.

Ennakoivan oikeusajattelun eräs keskeisimmistä kysymyksistä sopimusten osalta liittyy erilaisten panostusten määrään. Tämä koskee mm. sopimusneuvotteluja ja räätälöityjen sopimusehtojen⁴⁴ laadintaa. Mitä kauemmin sopimusneuvottelut vievät ja mitä enemmän räätälöityjä sopimusehtoja luodaan, sitä enemmän tämä vaatii myös taloudellisia panostuksia. Tämän kysymyksen rinnalla yritykset joutuvat myös päättämään, mitä seikkoja ne jättävät tulevien sopimusenaikaisten tapahtumien ja kehityksen varaan ilman näiden seikkojen sopimuksellista käsittelyä ja kohdentamista.

Kumppanuussopimusten valmistelussa on kokonaisuuden kannalta rakentavaa edetä käyttämällä välitason työdokumenteja. Näitä voi olla useita erityyppisiä, yleisesti käytetään nimikkeitä ”letter of intent”, ”memorandum of understanding”, ”term sheet”, ”contract memo” jne. Esimerkiksi term sheet on ei-sitova luonnos sopimuksen avainkohtien käsittelystä. Se palvelee ja tukee neuvotteluprosessia ja tarjoaa pohjan varsinaisen sopimuksen laatimiselle. Term sheetin sisältämät ehdot ovat erityyppisiä riippuen toteutettavasta hankkeesta. Term sheet antaa liiketoiminnan johdolle mahdollisuuden kontrolloida yltäasolla sopimuksen sisältöä ilman, että se hukkuu heti juridiseen sanahelinään. Menettelyn avulla voidaan yhteisessä neuvottelupöydässä sitouttaa sopimuksen kaikki osapuolet tulevan sopimuksen henkeen.⁴⁵

Riskit ja riskienhallinta saavat kumppanuussopimuksissa painoarvoa. Riskiä voidaan sopimuksellisesti tarkastella niin, että se erotetaan vastuusta käsitetasolla. Tällöin riskien ennakkollinen merkitys pääsee oikeuksiinsa. Riskien tunnistaminen, arvioiminen ja kohdentaminen ja niiden peilaaminen tulevaan pitkäkestoiseen kumppanuuteen nousevat sopimusneuvotte- luissa tärkeään asemaan. Sopimukseen liittyvät vastuut sen sijaan voidaan nähdä jälkikäteisi- sesti.⁴⁶ Näin ollen riskit ja vaarat nähdään potentiaalisina, mahdollisesti myöhemmin toteutu- vina vastuina.⁴⁷

Sopimusriskejä voidaan hahmottaa oikean suorituksen kannalta. Oleellista kiinteistöpal-

43 *Vakaslahti* 2004, s. 52.

44 Ks. myös *Vakaslahti*, s. 218. Hän toteaa, että esimerkiksi kumppanuuden ja yhteistyön korostamisen kannalta monissa yhteistyön toimintamalleissa pyritään suosimaan yhteisen menestyksen mukaisia kannustimia (carrot) sopimussakkojen (stick) sijaan. Näihin varaudutaan laatimalla soveltuvat sopimusehdot.

45 *Ibid.*, s. 209.

46 Ks. myös *Möller et al.* 2004, s. 67. Kirjoittajat toteavat, että liiketoimintaverkon organisointiin liittyy kunkin verkon jäsenen roolien ja niihin liittyvien vastuiden ja oikeuksien määrittely ja sopiminen. Verkon liiketoimintalogiikka ja ansaintamalli eli se, miten verkko toimii ja miten se ansaitsee, vaikuttavat kaikki siihen, miten verkko jakaa vastuut, riskit, kustannukset ja tuloksen.

47 *Keskitalo* 2000, s. 64-75.

veluidenkin kumppanuuksissa ovat kysymykset siitä, saako tilaaja sovitun mukaisen palvelun ja kykeneekö palveluntuottaja tuottamaan sovitun mukaista palvelua.⁴⁸ Oikeaan suoritukseen on sopimusoikeudessa katsottu kuuluvan suorituksen laatu ja määrä (eli tässä tapauksessa palvelun laatu ja määrä), mutta laajasti katsoen myös suorituksen tekijä (eli palveluntuottaja), suoritus aika ja -paikka (eli palvelun oikea-aikaisuus ja -paikkaisuus) sekä suorituksen vastaanottaja (eli ensisijaisesti tilaaja). Oikean suorituksen eli tässä yhteydessä sovitun kiinteistöpalvelun on vastattava sopimuksessa olevan velvoitteen sisältöä kaikkien näiden mainittujen seikkojen osalta.⁴⁹ Edelleen sopimusriskejä on katsottu konkreettisesti olevan tilanteet, joissa sopimusta (eli kiinteistöpalvelua tai maksuvelvoitetta) ei täytetä lainkaan, sopimus (kiinteistöpalvelu) täytetään puutteellisesti tai virheellisesti, sopimuksen kohde (kiinteistöpalveluiden tuottaminen) aiheuttaa vahinkoa tilaajalle tai kolmannelle osapuolelle tai kun sopimuksen täyttäminen (kiinteistöpalveluiden tuottaminen) tulee odotettua kalliimmaksi.⁵⁰

Kumppanuusjärjestelyjä suunniteltaessa riskien ohella merkitystä saa riskienhallinta. Yleisesti riskienhallinta tarkoittaa esimerkiksi yrityksille erilaisten toimintatapojen kehittämistä ja sellaisten mekanismien luomista, joilla voidaan hallita arvioituja, yritystä mahdollisesti tulevaisuudessa koskevia erilaisia riskejä.⁵¹ Kumppanuussopimusten osalta yritysten kannattaa ottaa käyttöön kokonaisvaltaiset riskienhallintakeinot. Näillä tarkoitetaan mm. vakuutuksia, räättälöityjä sopimusehtoja ja sopimuksellisen riskienhallinnan toimintamalleja.⁵²

Kaiken kaikkiaan riskienhallintakeinot muovautuvat kulloisenkin sopimusjärjestelyn mukaan. Näin on myös kumppanuussopimusten kanssa. On myös tosiasia, että mitä enemmän yritys on aiemmin panostanut riskienhallintaan, sitä parempi valmius sillä on kulloinkin valmistella ja toteuttaa riskienhallintakeinojaan. Riskien ja riskienhallinnan merkitys korostuu, kun kyseessä on pitkäkestoinen sopimussuhde. Useiden vuosien pituisen kumppanuussopimuksen aikana voi ilmetä ja toteutua lukuisia erilaisia riskejä. Siksi on järkevää panostaa näihin kysymyksiin ja luoda monipuolinen, eri vaihtoehtoja sisältävä riskienhallinnan keinovalikoima ja kehittää jatkuvasti omia toimintamalleja.⁵³

3. Kumppanuussopimusmallit

Tässä yhteydessä tarkastellaan kehitettyjä kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimus-malleja. Malleja on kaksi: 1) puitekumppanuussopimusmalli ja 2) kumppanuussopimusmalli. Seuraavassa tarkastellaan, mitä yhteisiä sopimusoikeudellisia ja sopimuksellisia piirteitä ja elementtejä näistä malleista löytyy, ja analysoidaan kummankin mallin omia ominaispiirteitä.

48 *Jashapara – Kisters* 2000, s. 449. He toteavat, että sopimusten päätarkoitus on varmistaa määriteltyjen palvelujen toimittaminen oikea-aikaisina, oikeanhintaisina ja ajallaan.

49 Ks. *Aurejärvi – Hemmo* 1998, s. 17.

50 Ks. *Nygren* 2002, s. 218.

51 *Fiilin*, 2000, s. 79.

52 *Keskitalo* 2002, s. 241-273. Keskitalon sopimuksellisen riskienhallinnan toimintamalli on yksi esimerkki, joka voi olla mallina yrityskohtaisesti kehitettävälle toimintamalleille.

53 Ks. myös *Vakaslahti*, s. 108. Hän toteaa kumppanuuksien osalta, että osana yhteistyöhankkeita ja liikesuhteiden hoitoa on tärkeää myös hahmottaa, kuinka yhteistyö on ajateltu päättää. Strategiset tavoitteet voivat pidemmällä tarkastelujaksolla poiketa toisistaan. Yritykset eivät enää tarvitse toisiaan niin paljon kuin liikesuhteen alkuvaiheissa. Tästä johtuen on erittäin hyvä harkita erilaisia erkaantumisen vaihtoehtoja jo ennen kuin tuo aika on konkreettisesti käsillä. Tätä on hyvä työstää jo osana liikesuhteen vaatimusten hallintaa.

Ensinnäkin voidaan todeta, että molempien sopimusmallien kohdalla korostuu mallien pääsopimus-luonne. Niinpä molemmat sopimusmallit ovat ehdoiltaan suhteellisen kattavia. Tämä linkittyy aiemmin käsiteltyihin ennakoivan oikeusajattelun sekä riskien ja riskienhallinnan teemoihin. Kummassakin sopimusmallissa on myös erinäisin tavoin pyritty sitomaan sopimusosapuolia kumppanuuteen.

Molemmissa sopimusmalleissa korostuvat sopimusehtojen muodossa sopimus-osapuolten yhteiset ja erilliset tavoitteet, kumppanuuden periaatteet kuten luottamus, keskinäinen lojaliteetti ja tietämyksen vaihto. Edelleen yhteinen kehittäminen eri muodoissaan, yhteistyömenettelyt ja yhteinen ongelmanratkaisu ovat oleellisessa osassa molemmissa sopimusmalleissa. Molempiin sopimusmalleihin liittyvät myös erilaiset liiketoiminnan mittarit ja niihin kytkeytyvät kannustinjärjestelmämallit. Nämä määritetään kuitenkin sopimusmalleihin kytkettävillä erillisillä liiteasiakirjoilla.

Kummassakin sopimusmallissa nousevat esiin myös sopimusehtojen muodossa erilaiset riskienhallintakeinot, kuten vakuutuksia koskevat sopimusehdot. Pitkäkestoisen sopimussuhteen ollessa kyseessä erilaiset olosuhteiden muutoksia koskevat seikat ovat myös tärkeässä osassa. Molemmissa sopimusmalleissa on pyritty vastaamaan näihin haasteisiin monin eri tavoin. Kuten aiemmin todettiin, joustavuus on yksi haastava elementti pitkäkestoisissa sopimuksissa. Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan luomalla erinäisiä sopimuksellisia mekanismeja sopimusmallien sopimusehtoihin. Myös riitojen ratkaisun osalta on molemmissa malleissa pyritty luomaan joustavia ja eri ammatillista osaamista hyödyntäviä menettelyjä.

Kiinteistöpalveluiden puitekumppanuussopimusjärjestelyn pääpiirteet muodostuvat niin, että puitesopimus toimii pääsopimuksena ja siihen sopimusteknisesti kytkeytyvät kohdekohtaiset palvelusopimukset, jotka ovat sopimusehtomäärältään pelkistetympiä sopimuksia. Puitekumppanuudessa noudatetaan kahden kilpailutuksen menettelyä. Aluksi tilaaja järjestää tarjouskilpailun ja sen perusteella valitsee palveluntuottajat (esim. 5 kpl) puitekumppanuuteen. Tilaaja ja valitut palveluntuottajat solmivat puitesopimuksen, joka on määräaikainen, esimerkiksi neljän vuoden mittainen.

Järjestelyn toisessa vaiheessa puitesopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on antaa palveluntuottajille oikeus osallistua tilaajan järjestämiin kohdekohtaisiin tai alueellisiin kiinteistöpalveluiden kilpailutuksiin. Jokaisen kohdekohtaisen kilpailutuksen jälkeen tilaaja ja valittu palveluntuottaja solmivat kohdekohtaisen palvelusopimuksen.

Puitesopimuksen toimimisella pääsopimuksena ja ns. perinteisten kaupallisten sopimusehtojen mukaan ottamisella on haluttu korostaa puitesopimuksen luonnetta kumppanuussopimuksena. Näin sopimusosapuolet on haluttu myös sitouttaa juridisesti tiiviiseen yhteistyöhön kiinteistöpalveluiden tuottamisessa. Mukaan otettavia perinteisiä sopimusjuridiikan ehtoja ovat mm. vahingonkorvaukset, ylivoimainen este, olosuhteiden muutokset ja uudelleen neuvottelut, sopimuksen päättäminen (irtisanominen ja purkamisen) ja riitojen ratkaisu.

Puitekumppanuussopimusmalli voi soveltua sekä yksityisille että julkisille tilaajille. Julkisilla tilaajilla hankintalainsäädännön puitejärjestelyjä koskevat säännökset vaikuttavat kuitenkin taustalla.

Kiinteistöpalveluiden kahdenvälisellä kumppanuussopimusmallilla lähestytään vielä enemmän kuin puitekumppanuudella niitä luonnehdintoja, joita kirjallisuudessa on tarkoitettu varsi-

naisella kumppanuudella liiketoiminnassa. Tämän sopimusjärjestelyn pääpiirteet muodostuvat seuraavasti. Ensinnäkin laaditaan pääsopimus. Siinä sopimusosapuolet sopivat kumppanuusorganisaatiosta, jonka kautta tuotetaan sovittavia palveluja. Pääsopimuksessa keskitytään muun muassa määrittelemään pääkohdat sovittavista konkreettisista tavoitteista kumppanuudelle (esimerkiksi kustannussäästöt tai energian kulutuksen vähentäminen), kumppanuusorganisaatiosta, kumppanuuden prosesseista, ansaintamallista ja muutoksista kumppanuussuhteessa. Tämän lisäksi pääsopimuksessa määrätään tietyistä perinteisemmistä juridisista kysymyksistä, kuten vahingonkorvauksista, ylivoimaisesta esteestä, olosuhteiden muutoksista ja uudelleen neuvotteluista, sopimuksen päättämisestä (irtisanominen ja purkaminen) ja riitojen ratkaisusta.

Pääsopimuksen lisäksi kahdenvälisessä kumppanuussuhteessa laaditaan erillinen asiakirja, ns. ”kuvaus kumppanuudesta”. Siinä määritellään tarkemmin mm. kumppanuuden periaatteet ja arvot, kumppanuusorganisaatio, kumppanuuden suunnitteluprosesseit, kehitystoiminta, informaationhallinta ja kumppanuuden toteutumisen seuranta ja ongelmienratkaisu. Kaiken kaikkiaan tällä asiakirjalla on merkittävä osa kumppanuusjärjestelyssä ja se ohjaa monilta osin kumppanuuden käytännön toimintaa. Sitä voidaan päivittää ja muuttaa tilanteiden muuttuessa.

Kahdenvälisen kumppanuussopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on keskittää tilaajan tarpeet kiinteistöpalveluiden tuottamisen osalta yhdelle palveluntuottajalle pitkäkestoisella sopimussuhteella. Tällöin muun muassa kehittämistoiminta keskitetään kahdenvälisessä kumppanuussuhteessa.

Sekä puitekumppanuusmallissa että kahdenvälisessä kumppanuusmallissa on pyritty huomioimaan kumppanuussuhteissa tarvittavat kumppanuuden ja yhteistyön elementit. Tähän liittyen on sopimusteknisesti korostettu kumppanuuden tavoitteita, periaatteita, yhteistyömenetelmiä, kannustinjärjestelmiä ja vaihtoehtoisia ongelmien- ja riidanratkaisun mekanismeja. Toisaalta on otettu huomioon kyseisiin sopimusjärjestelyihin oleellisesti liittyvät kaupallisjuridiset elementit. Nämä elementit ovat vielä tällä hetkellä käytössä olevissa kiinteistöpalvelusopimuksissa suhteellisen kehittymättömiä, mistä johtuen sopimusmallien laatimisessa on keskitytty mm. vahingonkorvausten, sopimuksen päättymisen ja olosuhteiden muutosten aiheuttamiin sopimusoikeudellisiin kysymyksiin.

4. Lopuksi

Tämän artikkelin tarkoituksena ja tavoitteena oli syventyä hahmottamaan ja analysoimaan kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteita. Tutkimuskysymyksenä oli, mikä merkitys moderneilla sopimusoikeuden ajattelutavoilla on kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimuksissa. Mainitussa hahmottamisessa ja analysoinnissa pääasiallisena näkökulmana oli sopimussuhteiden pitkäkestoisuus. Sopimusten pitkäkestoisuutta on Suomenkin sopimusoikeudessa tutkittu jossain määrin, mutta näkökulmaa ei ole juurikaan suhteutettu tiettyyn toimialaan tai sopimustyyppiin, kuten esimerkiksi kiinteistöpalvelusopimukseen. Tällainen ajattelutapa, jossa teoriaa sovelletaan käytäntöön, on myös tutkimuksellisesti perusteltu.

On huomattava, että kiinteistöpalveluiden sopimuskäytännöt ovat aiemmin pohjautuneet

tavarakaupassa ja rakentamisessa sovellettuihin sopimuskäytäntöihin. Esimerkiksi tavarakaupasta poiketen palveluhankinnoissa hankinnan tarkka määrittely on usein ongelmallista, koska palvelut ovat aineettomia ja ennemminkin toimintaprosesseja kuin fyysisiä tuotteita. Näin ollen palvelut ja palvelusopimukset vaativat jo perusteiltaan erilaista lähestymistapaa. Palvelusopimukset ovat tyypillisesti pitkäkestoisia sopimuksia (usein vuosien mittaisia), ja niissä korostuu mm. yhteistoiminnallisuus ja tarve joustavuuteen.

Artikkelissa pyrittiin erityisesti hahmottamaan kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteita sopimusoikeudellisesti ja sopimuksellisesti. Tässä hyödynnettiin sekä kansallisissa että kansainvälisissä yhteyksissä esiin tuotuja sopimusoikeuden ja sopimuksellisuuden ajattelutapoja. Hahmottaminen tehtiin jossain määrin teoreettisella tasolla, mutta kuitenkin kiinteistöpalveluiden ja niiden kumppanuussopimusten erityispiirteet huomioon ottaen. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimusten kaltaiset pitkäkestoiset sopimukset vaativat toimiakseen joustavuutta. Pitkäkestoinen sopimus voidaan nähdä prosessina, joka elää ja muuttuu jatkuvasti. Sopimuksen prosessikäsitys on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: asialliseen, ajalliseen ja henkilölliseen. Kaikkien näiden ulottuvuuksien kautta voidaan hahmottaa ja kuvata pitkäkestoisia sopimuksia.

Tällä hahmottamisella voidaan pyrkiä todellakin kuvaamaan sopimussuhteita, mutta tätä kautta on vaikeampi saavuttaa konkreettisempia tuloksia, kuten esimerkiksi argumenttien luomista tai kehittämistä. Silti sopimuksen prosessikäsitäytksen eri ulottuvuuksien kautta voidaan kuvata pitkäkestoisia sopimussuhteita ja tarkastella, kuinka sopimuskäsitys suhteutuu esimerkiksi kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukseen. On silti todettava, että sopimuksen prosessikäsitäytksen ulottuvuuksien vaikutusten merkitykset, ilmentymiset ja ”realisoituminen” vaihtelevat aina tapauskohtaisesti riippuen muun muassa siitä, millaisesta toimintaympäristöstä, sopimuksesta, sopimussuhteesta ja sopimusosapuolista on kyse. Tässä suhteessa myös kiinteistöpalvelut ja niiden kumppanuussuhteet muodostavat oman arviointikohteensa.

Relational contracting -oppi on myös kehitetty pitkäkestoisten sopimussuhteiden yhteyteen. Se yhdistää piirteitä käytännön sopimustoiminnasta ja sopimusoikeudesta. Oppi korostaa sosiaalisia aspekteja, etenkin sellaisia, joita ei voi johtaa suoraan itse kirjallisesti solmitusta sopimuksesta. Tällainen lähestymistapa avaa uusia näkökulmia pitkäkestoisten sopimussuhteiden, kuten esimerkiksi kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteiden ja -sopimusten, arviointiin. Lähtökohtahan näissä kumppanuussopimuksissa on, että toimitaan solmitun kirjallisen sopimuksen mukaisesti, mutta mainituilla sosiaalisilla aspekteilla, käytännön sopimustoiminnalla ja vaatimuksella joustavuudesta on se vaikutus, että tilanteen vaatiessa sopimusta voidaan joko suullisesti tai kirjallisesti tarkentaa, tarkistaa tai jopa muuttaa.

Viime aikoina pitkäkestoisia sopimussuhteita koskevana sopimuskäsitykseen liittyvänä teemana on nostettu esiin sopimuksen dynaamisuus. Se merkitsee sopimuksen täydentymistä. Ideana on, että tällaisten sopimusten ja sopimusjärjestelyjen velvoitteiden lopullinen sisältö määräytyy vasta sopimusten solmimisen jälkeen. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteissa tämä ajattelutapa voi olla toimiva ja käytännöllinenkin pyrittäessä sopimukselliseen joustavuuteen. Ajattelutapa, jossa sopimus täydentyy sopimuksen solmimisen jälkeen, vaatii erityksiltä paljon panostusta ennakkolliseen sopimussuunnitteluun. Dynaamisen sopimussuunnittelun kriteeriksi voidaan esittää se, että valitun täydentymisen tavoitteen puitteissa täydentymi-

sen on tuotettava ennakoitavuuden ja hyväksyttävyyden kriteerit toteuttavia lopputuloksia. Sopimusoikeuden näkökulmasta sopimusvapaus johtaa siihen, että suunnittelussa tulee enemmän korostua itse asetettujen päämäärien saavuttaminen itse määritettävällä tavalla ja itse määritettävällä sisällöllä.

Ennakoiva oikeus on viime vuosina lisännyt merkitystään sopimusoikeudellisissa ja sopimuksellisissa yhteyksissä. Ennakoivassa oikeusajattelussa korostetaan sopimusten valmisteluvaiheita, jolloin esiin nousee kysymyksiä, jotka koskevat esimerkiksi sopimusneuvotteluiden sisältöä, laadittavien sopimusehtojen ja -mekanismien muotoa ja yrityskohtaisia toimintamalleja. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset ovat laaja-alaisia ja monimutkaisiakin sopimusjärjestelyjä, jotka vaativat perusteellisen sopimusvalmistelun. Tästä syystä ennakoivan oikeuden lähestymistapa soveltuu hyvin tällaisiin sopimusjärjestelyihin.

Ennakoivan oikeuden ideaan liittyvät myös erilaiset yrityskohtaiset toimintamallit ja eri ammattiryhmien yhteistyö sopimusvalmisteluissa. Yrityksillä on pääsääntöisesti monenlaisia intressejä ja tavoitteita liittyen sopimusten valmisteluun ja lopulta solmittavaan sopimukseen. Sillä, miten yritys kykenee esimerkiksi kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimusten osalta huomioimaan sopimusvalmistelussa teknisiä, kaupallisia ja juridisia asioita koskevat kysymykset, vaikuttaa siihen, kuinka yritys kykenee saavuttamaan tulevan sopimuksen kannalta hyvän lopputuloksen. Tämä edellyttää edellä mainittuja aloja edustavien henkilöiden hyvää yhteistyötä ja yhteisen kielen löytämistä. Myös sopimustoiminnan monitieteiseen tutkimukseen näyttäisi olevan kiistatonta tarvetta.

Myös riskejä ja riskienhallintaa voidaan tarkastella ennakoivan oikeuden kannalta. Kun riski mielletään esimerkiksi kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimusten osalta ennakkollisesti, sitä voidaan arvioida moniulotteisesti sopimusvalmistelussa. Tällöin riski ei rinnastu vastuuseen, jota arvioidaan sopimusoikeudessa aina jälkikäteisesti esimerkiksi sopimusveloitteiden täyttämisen ja vahingonkorvausten näkökulmasta. Kun riskiä tarkastellaan ennakkollisesti, sitä voidaan työstää sopimuksellisesti ja räätälöidä sitä koskevia sopimusehtoja tulevaa sopimussuhdetta ajatellen. Myös riskienhallinta liittyy olennaisena osana riskeihin. Kun riskihallintavälineet arvioidaan ennakkollisesti, myös niitä voidaan työstää sopimuksellisesti.

Artikkelissa tarkasteltiin myös kahta kiinteistöpalveluiden kumppanuussuhteisiin kehitettyä sopimusmallia. Nämä mallit kuvaavat kehitystä, joka on tapahtunut Suomessa viime vuosina kiinteistöpalveluiden kumppanuusjärjestelyissä. Puitekumppanuusmalli on eri muodoissaan tällä hetkellä käytössä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Kahdenvälinen kumppanuusmalli puolestaan on tähän saakka ollut käytössä pelkästään yksityisellä sektorilla. Ei ole kuitenkaan juridisia esteitä siihen, että se voitaisiin ottaa käyttöön myös julkisella sektorilla.

Molemmat sopimusmallit tuovat esiin seikkoja, joilla on merkitystä kumppanuuteen perustuvissa liikesuhteissa. Näitä ovat mm. kumppanuusorganisaatiota, kumppanuuden prosesseja ja kehitystoimintaa koskevat sopimusehdot. Toisaalta sopimusmallit kertovat siitä, millaisia perinteisiä sopimusjuridiikan ehtoja pitkäkestoiset liike-elämän sopimukset vaativat. Näitä ovat esimerkiksi vahingonkorvaukset, ylivoimainen este, olosuhteiden muutokset, sopimuksen päättäminen ja riitojen ratkaisu.

Abstract in English

PARTNERSHIP AGREEMENTS IN THE FIELD OF REAL ESTATE SERVICES

The aim and purpose of this article is to study and outline partnering relations in the field of real estate services in the context of contract law and contracting. At first the article will go through certain approaches of contract law and contracting. These approaches are: the process concept of contract, relational contract law, the dynamics of contract and preventive law. The article will deal with these approaches shortly and at the same time bring out features that have significance in terms of long-term contractual relations. After this the article will outline partnering relations in the field of real estate services.

Keywords: contract law, contracting, real estate services, long-term contracts, partnership agreements

Lähteet

KIRJALLISUUS

Annola, Vesa: Sopimuksen dynaamisuus. Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta. Turku 2003.

Atiyah, P. S.: The Rise and Fall of Freedom of Contract. Clarendon Press. Oxford 1979.

Aurejärvi, Erkki – Hemmo, Mika: Velvoiteoikeuden oppikirja. Toinen painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki 1998.

Brown, Louis M.: Preventive Law. Prentice Hall. New York 1950.

Fiilin, Petri: Kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Teoksessa Fakta 10/2000. Faktum Oy. Kouvola 2000.

Gruner, Richard C.: What Is Preventive Law? Osoitteessa www.cyberinstitute.com/preventivelaw/week1.htm

Grönfors, Kurt: Avtal och omförhandling, Nerenius & Santé'rus. Stockholm 1995.

Haapio, Helena: Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopiminen: ovatko oikeudelliset ongelmat ehkäistävissä? Oikeus 1/2002, s. 39-42.

Holming, Björn: Ennakoiva näkökulma sopimusoikeudessa. Vientijuridiikkaa 7/2002.

Häyhä, Juha: Sopimus, laki ja vakuutustoiminta. Suomalainen Lakimiesyhdistys. Helsinki 1996.

Häyhä, Juha: Lojaliteettiperiaate ja sopimusoppi. Defensor Legis 3/1996, s. 313-327.

Häyhä, Juha: Sopimusoikeus, vahingonkorvausoikeus ja väävät valinnat. Teoksessa Ymmärtäminen ja oikeudellinen vastuu (toim. Jukka-Pekka Takala – Kimmo Nuotio). Edita. Helsinki 1997.

Häyhä, Juha: Jälleenvakuutus sopimuksena. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Helsinki 2000.

Jashapara, Ashok – Kisters, Rob: Facilities, services, contracts: The Search for Effective Contract Structures for Outsourcing Agreements in London Hospitals. Facilities Management and Maintenance. Brisbane Symposium. 2000.

Keskitalo, Petri: From Assumptions to Risk Management. Kauppakaari Oy / Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki 2000.

Keskitalo, Petri: Sopimuksellisen riskienhallinnan teoria ja sen toimintamallit. Teoksessa Ennakoiva sopiminen, liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskienhallinta (toim. Soile Pohjonen). WSOY Lakitieto. Vantaa 2002.

Kiika, Jarkko: Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Kauppakaari Oyj / Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki 2002.

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Helsinki 2001.

Macaulay, Stewart: Non-contractual Relations in Business: a Preliminary Study. 28 American Sociological Review. 1963, s. 55-70.

- Macneil, Ian R.*: The Many Futures of Contract. 47 Southern California Law Review. 1974, s. 691-816.
- Macneil, Ian R.*: Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. 72 Northwestern University Law Review. 1978, s. 854-905.
- Möller, Kristian – Rajala, Arto – Svahn, Senja*: Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Teknologiateollisuus ry. Tampere 2004.
- Nygren, Päivi*: Sitoumusten kartoittaminen – välttämätön osa riskienhallintaa. Teoksessa Ennakoiva sopiminen, liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskienhallinta (toim. Soile Pohjonen). WSOY Lakitieto. Vantaa 2002.
- Nystén-Haarala, Soili*: The Long-Term Contract. Kauppakaari Oyj. Helsinki 1998.
- Nystén-Haarala, Soili*: Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu ja jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. Teoksessa Ennakoiva sopiminen, liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta (toim. Soile Pohjonen). WSOY Lakitieto. Vantaa 2002.
- Oravainen, Niku – Oravainen, Tuija*: Kansainvälinen yhteistyö. Tekes. Helsinki 1990.
- Pohjonen, Soile*: Pari- ja liikesuhteet. Lakimies 6/2000, s. 884-901.
- Pöyhönen, Juha*: Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimusten sovittelu. Suomalainen Lakimiesyhdistys. Vammala 1988.
- Pöyhönen, Juha*: Lausunto Juha Häyhän väitöskirjasta. Lakimies 4/1996, s. 693-702.
- Roxenhall, Tommy*: Affärskontraktens användning. Uppsala 1999.
- Rudanko, Matti*: Arvopaperimarkkinat ja siviilioikeus. Kauppakaari Oyj. Helsinki 1998.
- Rudanko, Matti*: Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. Teoksessa Ennakoiva sopiminen, liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta(toim. Soile Pohjonen). WSOY Lakitieto. Vantaa 2002.
- Timonen, Pekka*: Määräysvalta, hinta ja markkinavoima. Kauppakaari Oy / Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki 1997.
- Vakaslahti, Pasi*: Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Talentum. Helsinki 2004.

OIKEUSTAPAUKSET

KKO 1999:48