

# Juridiikka on oleellinen osa ulkoistamista

Yrityksen toimintojen ulkoistaminen on monellakin tapaa haastava prosessi, jossa tarvitaan myös oikeudellista osaamista. Ulkoistuksiin liittyvien sopimusten huolellisen valmistelun merkitys korostuu erityisesti haastavassa toimintaympäristössä. Kun ulkoistusprosessiin valmistautuu huolella oikean asiantuntijan kanssa, riskitekijät pysyvät paremmin hallinnassa.

TEKSTI TUOMAS I. LEHTONEN KUVAT JOONA RAEVUORI

Tuotannon tai palvelujen ulkoistamisprosessit käynnistetään yleensä siksi, että ulkoistava yritys haluaa säästää ulkoistuksella kustannushyötyjä tai vapauttaa resursejaan oman ydinliiketoiminnan kehittämiseen ja pyörittämiseen. Taloudellisilla laskelmilla on ulkoistuksia suunniteltaessa tärkeä roolinsa, mutta vähintäänkin yhtä huolellista pohdintaa kaipaavat myös ulkoistamiseen liittyvät juridiset kysymykset.

Almgren & Sankamo Oy:n liikejuridiikkaan erikoistuneet osakkaat **Jari Sotka** ja **Ville Mielonen** painottavat, että yritystoimintaan liittyvien prosessien ulkoistaminen on juridisesti monimutkainen kokonaisuus. Toimintatapoja mietittäessä ja sopimuksia laadittaessa on huomioitava lainsäädännön luomat reunaehdot, vaatimukset sekä mahdollisuudet laaja-alaisesti. Jotta ulkoistamisessa päästään mielekkääseen lopputulokseen, tehtäviä toimenpiteitä on tarkasteltava muun muassa työoikeuden, osakeyhtiöoikeuden ja vero-oikeuden näkökulmasta.

Monissa tapauksissa ulkoistuksista laaditaan pitkiä ja yksityiskohtaisia sopimuksia, jotka sitovat molempia sopijaosapuolia. Jos sopimusten valmistelussa oikaistaan, ulkoistuksiin liittyvät riskit kasvavat helposti hallitsemattomiksi. Ulkoistavalle yritykselle riskien reali-

soituminen voi tarkoittaa paitsi taloudellisia tappioita myös merkittäviä mainehaittoja. Maineen kolhiintuminen voi puolestaan johtaa muun muassa tarpeettomiin asiakasmenetyksiin ja rekrytoinnin vaikeutumiseen.

– Ulkoistavan yrityksen riskit liittyvät usein saatavuuteen ja laatuun. Hyväksyttävä palvelutaso on määriteltävä tarkasti, samoin se, miten mahdolliset virheet ja toimitusongelmat korvataan, Mielonen huomauttaa

Mielonen lisäksi, että oleellisen tärkeää on myös varmistaa palvelun skaalattavuus molempiin suuntiin. Lisäksi sopimukseen on kirjattava mahdollisuudet toimintuhintojen ja -ehtojen tarkistuksiin sekä ehdot sopimuksen purkamiseen ja irtisanomiseen.

– Hintojen ja toimitusaikojen tarkistaminen voi olla molempien intressissä esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa kysyntä vähenee tai raaka-aineiden hinnat nousevat tai niiden saatavuus vaikeutuu oleellisesti, Mielonen jatkaa.

## Maailmantilanne lisää ulkoistamisen riskejä

Sotka ja Mielonen näkevät, että ulkoistuksiin liittyvät riskit ovat kasvaneet viime vuosina voimakkaasti. Sekä koronapandemia että Venäjän Ukrainassa käymä hyökkäyssota ovat sotkeneet maailmanlaajuisia toimitusketjuja, vaikeuttaneet monien tärkeiden raaka-aineiden

ja komponenttien saatavuutta sekä lisänneet olennaisesti kustannusriskejä.

– Ulkoistavilla yrityksillä on suuri tarve suojautua markkinatilanteen muutoksilta, ja myös palveluntarjoajat haluavat rajata omia vastuitaan. Epävarmuus tekee ulkoistamisneuvotteluista haasteellisia. Sekä lainsäädännön että sopimusehdot tunteva juridinen kumppani tuo sopimiseen erityisen tärkeän selkänöjan. Sopimusjuridiikkaan perehtynyt juristi osaa esimerkiksi auttaa arvioimaan palveluntarjoajan esittämien sopimusehtojen kohtuullisuutta, Mielonen toteaa.

– Molemmille sopijaosapuolille tulee taata selviytymismahdollisuudet haastavassa tilanteessa, sillä on myös ulkoistavan yrityksen intressissä, että palvelun jatkuvuus varmistetaan. Vanha hyvä käytäntö on, että osapuolet tarkastelevat alihankintasopimusta ja yhteistyön toimivuutta tietyn väliajoin, vaikkapa kuuden kuukauden välein. Näin ulkoistava osapuoli pysyy kartalla siitä, kuinka vahvoissa kantimissa toimitukset ovat, Sotka lisää.

## Hyvällä valmistautumisella pienennetään riskitekijöitä

Mielonen ja Sotka painottavat, että ulkoistamisprosessin suunnittelu on varattava riittävästi aikaa. Prosessiin kannattaa ottaa heti alkuvaiheessa mukaan yrityksen toi-

## Lainsäädännön ja sopimusehdot tunteva juridinen kumppani tuo sopimiseen selkänöjan.

mialan tunteva juristi. Jos omassa yrityksessä ei ole lainopillista osaajaa tai oman asianajajan resurssit eivät riitä, on hyvä kääntyä osaan lainopineen puoleen.

Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan huolellisesti yrityksen tar-

peet ja tavoitteet ulkoistettavan toiminnon osalta. Esimerkiksi millaista kustannus- ja palvelutasoa, vasteaikaa ja toimitusvarmuutta tavoitellaan. Tässä kohtaa on myös tärkeä tarkastella, miten ulkoistamisajatus sopii yhteen yrityksen strategian, olemassa olevien sopimussuhteiden ja kilpailuympäristössä tapahtuvien muutosten kanssa. Lisäksi on hyvä pohtia, miten ulkoistaminen vaikuttaa tietosuojakäytäntöihin sekä yrityksen immateriaalioikeuksien suojaustarpeeseen. Monikansallisesti toimivien yritysten on huomioitava myös lainsäädäntöön liittyvät maakohdittaiset erot.

– Huolelliseen valmistautumiseen menee helposti pari kuukaut-



Almgren & Sankamon liikejuridiikkaan erikoistuneet osakkaat Ville Mielonen ja Jari Sotka vannovat huolellisen valmistelun nimeen, kun kyse on yrityksen toimintojen ulkoistamisesta.

ta aikaa, Sotka painottaa.

– Yrityksen ylimmän johdon on sitouduttava ulkoistamisprosessiin ja taattava riittävät henkilöstöresurssit prosessin läpiviemiseen. Ulkoistamisaikomuksista on viestittävä myös huolellisesti henkilöstölle.

Sotka muistuttaa myös, että jos ulkoistus vaikuttaa työ sopimuksiin tai johtaa henkilöstövähennyksiin, yrityksessä on käynnistettävä muutokset.

– Työlainsäädännön mukaisesti palveluntarjoajan palvelukseen siirtyvät työntekijät siirtyvät aina vanhoina työntekijöinä ja vanhoilla ehdoilla.

– Huolelliseen valmistautumiseen kuuluu olennaisena osana riskien

kartoittaminen ja minimointi. Mitä isommasta ja merkittävämmästä toimintakokonaisuudesta ulkoistava yritys luopuu, sitä suurempia riskit ovat. Tilanteen haastavuutta lisää osaltaan se, jos alalla on vain harvoja ulkoistamispalveluja tarjoavia yrityksiä.

– Sopimusehdoilla on pyrittävä vähentämään riskiä. Palveluntarjoajaa voidaan esimerkiksi edellyttää vakuuttamaan toimintaansa riskien varalta palveluntuottajavakuutuksella. Vakuutusyhtiöiden vakuutusehdoissa on suuria eroja, joten on varmistettava, että palveluntarjoajan vakuutusurva on riittävä, Mielonen sanoo.

Ulkoistava yritys siirtää käytännössä aina liiketoimintaan liittyviä,

kolmannen osapuolen kanssa solmittuja hankinta-, palveluntuotanto- ja ohjelmistosopimuksia palveluntarjoajalle.

– Sopimuksen siirto palveluntarjoajalle vaatii aina toisen sopijaosapuolen suostumuksen. Siirtäminen voi aiheuttaa palveluhintoihin tai -ehtoihin muutoksia. Nämäkin asiat tulee muistaa selvittää ajoissa, Sotka toteaa.

## Liikejuridiikan vahva osaaja

Almgren & Sankamon historia juontaa juurensa vuoteen 1984, jolloin juristi Jukka Sankamo perusti lakiasiantoimiston Kotkaan. Myöhemmin, vuonna 1992, Veikko Almgren tuli mukaan yrityksen toimintaan ja yritys otti käyttöönsä nykyisen ni-

mensä. Vuosikymmenten saatossa Almgren & Sankamon liiketoiminta on kasvanut ja yritys on avannut toimipisteet Helsinkiin sekä Kouvolaan. Tätä nykyä Almgren & Sankamo työllistää 15 henkilöä, joista 10 on juristeja.

– Kymenlaaksossa on paljon metsäteollisuutta. Meillä onkin pitkä yhteistyöhistoria alueella toimivien metsäteollisuusyritysten sekä niiden alihankkijoiden kanssa. Asiakaskunnassamme on myös paljon muilla aloilla toimivia teollisuusyrityksiä, rakennusalan yrityksiä sekä pk-yrityksiä. Palvellemme asiakkaita valtakunnallisesti, mutta pääosa asiakkaistamme toimii Etelä-Suomessa ja Kymenlaaksossa, Sotka kertoo.

Almgren & Sankamon asianajajilla on laaja-alaista osaamista liikejuridiikan saralta. Jari Sotka painottaa, että yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan missä tahansa liikejuridiikkaan liittyvissä oikeudellisissa kysymyksissä. Sen lisäksi Almgren & Sankamolla on vahvaa osaamista riita-asioihin liittyvistä neuvotteluista ja oikeudenkäynneistä.

– Pyrimme aina pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja asiakkaidemme kokonaisvaltaiseen palveluun. Kun tunnemme hyvin asiakasyrityksemme liiketoimintaprosessit, tavoitteet ja liiketoimintaympäristön haasteet, pystymme tukemaan sen toimintaa mahdollisimman hyvin, Sotka päättää.