

Mikael Koskinen

Ekspatriaattiprosessin kuvaus case-yrityksessä

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
2013

## EKSPATRIAATTIPROSESSIN KUVAUS CASE-YRITYKSESSÄ

Koskinen, Mikael  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2013  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 41  
Liitteitä: 2

Asiasanat: ekspatriaatti, ulkomaankomennus, komennussopimus

---

*Opinnäytetyön aiheena toimii komennusprosessin määrittäminen käsitteellisesti sekä case- yrityksen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana on selvittää millainen on toimiva ja onnistunut komennusprosessi. Tarkoituksena on selvittää mistä lähettävän yrityksen on hyvä olla tietoinen ennen komennusta sekä mistä komennussopimus koostuu. Aihetta on tarkoituksena selvittää kotimaan yrityksen sekä komennukselta palanneen ekspatriaatin kannalta. Organisaatio jolle työ tehdään, ei halua nimeään mainittavan tässä yhteydessä.*

*Opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen sekä empiiriseen osioon. Teoriaosuus koostuu kahdesta teoreettisesta pääotsikosta. Kahden teoreettisen pääotsikon tarkoituksena on selvittää lukijalle tutkimuksessa käytettyjen olennaisten käsitteiden määritelmät. Lisäksi tarkoituksena on kertoa komennussopimuksen keskeisestä sisällöstä.*

*Tutkimukseni empiirinen osio suoritettiin hyödyntämällä haastatteluja ja käytännön kokemuksia kohdeyrityksessä. Selvitin haastattelemalla, mitä kaikkea kohdeyrityksen komennusprosessiin kuuluu tällä hetkellä. Haastattelin komennusprosessin laadinnassa mukana olleita henkilöitä, sekä lisäksi yhteensä viittä komennuksella ollutta henkilöä. Tarkoituksena oli saavuttaa tarkka käsitys yrityksen nykyisestä komennusprosessista.*

*Tutkimustulosten mukaan organisaation vastuu on suuri komennusprosessin kokonaisuuden onnistumisessa. Todellisen tarpeen määrittelyn, hyvän suunnittelun, valinnan, koulutuksen ja komennuksen aikaisen sekä jälkeisen tuen avulla organisaatio pystyy suuresti vaikuttamaan ekspatriaatin kohtaamien ongelmien ennaltaehkäisyyn ja mahdollisen uuden tietotaidon saavuttamiseen. Selkeän ja pätevän komennussopimuksen laadinnan avulla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisten väärinkäsitysten syntymistä.*

## EXPLORING THE PROCESS OF SECONDMENT BY A CASE COMPANY

Koskinen, Mikael

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in faculty of business and culture

December 2013

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 41

Appendices: 2

Keywords: expatriate, foreign assignment, secondment

---

*The purpose of this thesis is to explore the process of secondment both by concept and by a case company. The main research problem for this thesis is to find out what kind of secondment process is practical and successful. The purpose is to determine what the company that is sending an employee out there has to know before the secondment and what is the secondment contract composed. The subject is being dealt with from the viewpoint of the homecompany and from the viewpoint of an expatriate returning from a secondment. The organization which has determined this thesis wants to stay anonymous.*

*This thesis has been divided into two; theoretic and practical sections. Theoretical section falls under two main titles. The purpose of the titles is to explain the most important terms in the empirical study. An additional purpose is to tell about the vital content of the secondment contract.*

*The empirical section of my study was made by using interviews and experiences from the company in question. With interviews I found out things that are involved in a secondment process of the company in question. I interviewed the people involved in the making of the secondment process as well as five persons who had been on a secondment. My purpose was to get a clear understanding from the current process of the company.*

*According to the results of the study the responsibility of the organization concerning the success of the secondment process is huge. Defining the real need, well conducted planning, selection, training and support (both during and after the secondment) the organization can greatly affect in preventing and dealing with problems and possibly gaining new knowledge. Making a clear and valid contract prevents possible misunderstandings.*

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	7
2	KÄSITTEET JA PROSESSI.....	8
2.1	Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	8
2.2	Ekspatriaatti .....	9
2.3	Ulkomaankomennus .....	10
2.4	Ulkomaankomennusprosessi.....	11
2.5	Rekrytointiprosessi .....	13
2.6	Valintaprosessi ja menetelmät .....	15
3	KOMENNUSOPIMUS .....	16
3.1	Yleistä .....	16
3.2	Työkomennuksia säätelevä lainsäädäntö .....	18
3.3	Palkkaus .....	19
3.3.1	Kotimaalähtöinen palkanmäärittely.....	20
3.3.2	Kohdemaalähtöinen palkanmäärittely .....	21
3.4	Verotus: Suomalainen yritys työnantajana .....	22
3.4.1	Yleinen verovelvollisuus .....	23
3.4.2	Rajoitettu verovelvollisuus/ Kolmen vuoden sääntö.....	23
3.4.3	Kuuden kuukauden sääntö:.....	24
3.5	Vakuutukset: Sosiaaliturva, sairausvakuutus, komennusvakuutus.....	24
3.5.1	Komennusvakuutus .....	25
4	TUTKIMUSMETODI.....	26
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	26
4.2	Haastatteluaineiston kerääminen .....	27
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
5	YHTEENVETO, LOPPUTUOTOS (PROSESSIKUVAUS) .....	30
5.1	Tutkimuksen päätelmät ja kehitysehdotukset .....	30
5.2	Komennussopimusmalli (ehdotelma) .....	32
5.3	Itsearviointi .....	34
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee ulkomaankomennusprosessia ekspatriaatin sekä kotimaan organisaation kannalta. Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä selvitetään ensin teorian avulla keskeisimmät käsitteet ja komennusprosessiin liittyvät seikat, jonka jälkeen laaditaan haastattelu ja suoritetaan tulosten analysointi. Lopuksi laaditaan parannusehdotusten perusteella komennussopimusmalli.

Nykypäivän trendin mukaisesti organisaatiot toimivat yhä suuremmassa määrin kansainvälisessä toimintaympäristössä (Hellsten 2009, 17). Organisaatioiden toiminnan yleistynyt kansainvälisyys vaikuttaa merkittävästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Organisaatioissa tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota ns. kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen (international human resource management). Töiden ulkomaille sijoittumisesta johtuen organisaatiot ovat pakotettuja ymmärtämään komennuksiin liittyvät käytänteet sekä normit. (Viitala 2009, 286.)

Kansainvälisten markkinoiden nopeat muutokset sekä kilpailun koventuminen pakottavat yritykset reagoimaan yhä nopeammin. Kansainvälinen toiminta, esimerkiksi komennusprosessi on investointi. Sen tarkoituksena on saavuttaa konkreettista hyötyä kotimaan yrityksen, kohdemaanyrityksen sekä komennukselle lähetetyn työntekijän välille. (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut 2013.)

Ulkomaankomennukset vaikuttavat merkittävästi lähetettävien työntekijöiden elämään. Työnteko ja koko elämä saattavat muuttua suuresti. Tästä syystä komennukselle lähtevän henkilön tulee olla myös itse aktiivinen ja perehtyä mahdollisimman hyvin tuleviin kohdemaan oloihin. Asenne näyttelee tärkeää roolia komennuksen onnistumista silmällä pitäen. Uuteen työhön ja työympäristöön suhtautumisen ollessa myönteistä asiat hoituvat helpommin. (Ulkomaantyöopas 2008, 2.)

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantotutkielma ja työn toimeksiantajana toimii case-yritys, joka ei halua nimeään julkisuuteen tässä yhteydessä. Syy projektin toteuttamiselle selittyy organisaation määrittelemän tarpeen perusteella. Projektin tarkoituksena on hyödyttää kumpaakin osapuolta: toimeksiantajaa sekä opiskelijaa, määritetyllä tavalla. Organisaatioon kohdistuva konkreettinen hyöty perustuu selkeän yhtenäisen toimintamallin laadintaan. Tarkoituksena on tehdä yhtenäinen toimintamalli, jota hyödynnetään lähetettäessä työntekijä ulkomaille työskentelemään. Tarkoituksena on selvittää, mistä lähettävän yrityksen on hyvä olla tietoinen ennen komennusta. Aiheita on tarkoituksena selvittää kohdeyrityksen sekä komennukselta palanneen ekspatriatin kannalta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on tutustua aiheesta liittyvään teoriamateriaaliin, sekä haastattelujen perusteella peilata asioita käytäntöön. Haastattelujen sekä teoriamateriaalin yhdistämisen avulla tavoitellaan ulkomaankomennusprosessin kokonaiskuvan hahmottamista. Työllä tavoitellaan konkreettista hyötyä, jota voidaan käyttää jatkossa tarvittavissa tilanteissa. Tavoitteena on laatia yksityiskohtainen ja selkeä komennussopimusmalli. Selkeiden ohjeiden avulla pyritään määrittelemään eri tahojen vastuu sekä helpottamaan henkilöstöhallinnon ohjeistamista kyseistä asiaa koskien.

Työn tavoitteena on selvittää ja kuvata case-yrityksen tämän hetkistä ulkomaankomennusprosessia. Lisäksi tavoitteena on myös pohtia pääpiirteittäin, minkälainen on yleisesti toimiva ja onnistunut ulkomaankomennus. Kun nämä tavoitteet on saavutettu, työn tarkoituksena on luoda yritykselle ulkomaankomennukseen liittyen malli/prosessikuvaus, jota yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää ulkomaankomennusprosessissa. Tavoitteena on antaa yritykselle mahdollisia muita parannus- ja kehityshetkeitä ulkomaankomennusprosessin onnistumista ajatellen.

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana on selvittää,

### **1. Millainen on toimiva ja onnistunut ulkomaankomennusprosessi?**

Päätutkimusongelman avuksi on määritelty alaongelmia, joiden tarkoituksena on selvittää,

**Millainen on onnistunut ja toimiva ulkomaankomennusprosessi?**

**Mitä onnistunut ulkomaantyösopimus pitää sisällään?**

**Mitä asioita on tarpeen huomioida työnantajan/työntekijän näkökulmasta?**

Näiden perusteella pyritään laatimaan sopimusmalli kohdeorganisaatiolle.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

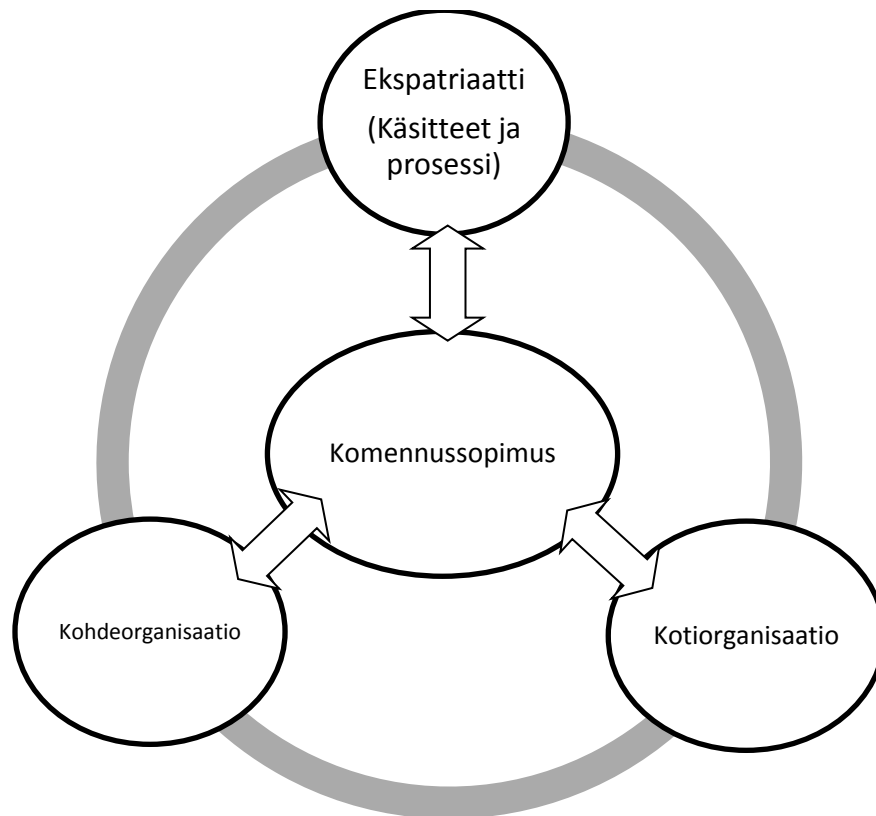
Opinnäytetyö on jaoteltu teoreettiseen sekä empiiriseen osioon. Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Näiden tarkoituksena on selventää lukijalle tutkimuksessa käytettyjen olennaisten käsitteiden määritelmät. Lisäksi tarkoituksena on kertoa yleistä tietoa komennussopimuksen keskeisestä sisällöstä.

Opinnäytetyön ensimmäinen teoreettinen pääluke *Käsitteet ja Prosessi* rakentuu tutkimuksessani käyttämieni olennaisten käsitteiden määrittelemiseen. Tutkimukseni toisessa teoreettisessa pääluvussa *komennussopimus*, käyn läpi komennussopimukseen liittyviä olennaisia asioita. Selvennän lukijalle verotuksen, palkkauksen ja lainsäädännön tärkeän roolin, oikeanlaista sopimusmallia laadittaessa.

Tutkimuksen toinen puolikas koostuu empiirisestä osiosta. Empiirinen osio suoritettiin hyödyntämällä haastatteluja ja käytännön kokemuksia kohdeyrityksessä. Selvitin haastattelemalla, mitä kaikkea kohdeyrityksen komennusprosessiin kuuluu tällä hetkellä.

### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Viitekehysten avulla pyritään esittämään opinnäytetyössä käytettävät keskeiset käsitteet ja niiden rakenne. Tutkimuksessa käytetty viitekehys perustuu työssä käytettyihin keskeisiin käsitteisiin. Kyseinen malli on tehty itse oman pohdinnan perusteella.



Kuvio 1. Viitekehys (Itse laadittu) 2013

## 2 KÄSITTEET JA PROSESSI

### 2.1 Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen (international human resource management), voidaan määritellä Taylorin, Beechlerin ja Napierin 1996 mukaan seuraavasti:

"Niiden toimenpiteiden, toimintojen ja prosessien muodostama kokonaisuus, joiden avulla muodostetaan, kehitetään ja vaalitaan kansainvälisen yrityksen henkilöstövoimavaroja". (Viitala 2009, 286.)

Organisaatioiden kansainvälistyminen vaikuttaa yleensä suoranaisesti myös yrityksen käyttämien toimintamallien kehittämiseen. Kehityksen vaikutukset näkyvät yri-



tyksissä ulkomaankomennuksilla olevien työntekijöiden henkilöstöasioiden ja muiden erityistilanteiden hoitamisen lisääntymisellä. (Viitala 2009, 290.)

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä kohtaa uusia haasteita, organisaatioiden laajentessa toimintaansa ulkomaille yhä enemmän. Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtaminen on nykypäivänä yhä tärkeämmässä roolissa organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa. Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii henkilöstöhallinnolta yhä enemmän yksityiskohtien ja tarvittavien toimenpiteiden huomiointia. Monimutkaisten komennuksiin liittyvien asioiden tarkastelu tulee suorittaa laajasti ja yksityiskohtaisesti. Erityishuomio kohdistuu paikkaan ja aikaan. Nämä tekijät vaikuttavat toimenpiteiden luonteeseen merkittävästi. (Saviaro 2005, 17.)

Organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota henkilöstöhallinnon riittävään ammattitaitoon komennusasioissa. Komennusprosessin ollessa selkeä kaikki osapuolet hyötyvät maksimaalisesti (Saviaro 2005, 17). Eri maiden olosuhteiden vaihtelut tekevät kansainvälisen yrityksen henkilöstöasioiden hoidosta entistä hankalampaa. Kotimaan käytäntöjä ei voida hyödyntää suoranaisesti vieraan kohdemaan käytäntöihin verrattuna. (Viitala 2009, 290.)

Nykypäivän nopeutunut kansainvälistymiskehitys vaikuttaa suoranaisesti henkilöstöammattilaisten tehtäväkenttään. Nykypäivän trendin mukaisesti yhä harvempi henkilöstöammattilainen työskentelee enää pelkästään suomalaisessa toimintaympäristössä ja suomalaisten parissa (Viitala 2009 s. 288). Henkilöstöhallinnon edustajien olennaisiin tehtäviin kuuluu huolehtiminen ulkomaille lähdön toteutumisesta sovittujen ohjeiden mukaisesti. Kirjallisen sopimuksen avulla ehkäistään mahdollisten ristiriitatilanteiden syntymistä. (Rissa 2005, 10.)

## 2.2 Ekspatriaatti

Ekspatriaatilla tarkoitetaan henkilöä, joka erikseen tehdyn komennussopimuksen perusteella lähetetään ulkomaankomennukseen. Ulkomaankomennussopimuksen tulee alkaa sekä päättyä tietyinä ajankohtana sovituksessa kohdemaassa. Lähetetty henkilö

voi olla työntekijä tai toimihenkilö. Komennukselle lähetetyn henkilön työsuhde säilyy yleensä ns. *lepäävänä työsuhteena* kotiorganisaatiossa. (Hellsten 2009, 17-18.)

Ekspatriaatit toimivat ulkomailla väliaikaisesti. Tyypillisesti komennukselle lähetetty työntekijä joko palaa kotiorganisaatioon, tai lähtee uudelle komennukselle (Ruckenstein 2004, 14). Ekspatriaatin roolina on toimia vastuullisesti yrityksen tavoitteiden toteuttajana. Ekspatriaatti on vastuussa itsensä lisäksi myös mahdollisesta puolisoista tai perheestään. (Sinkkonen 2009, 10.)

Käytännössä ekspatriaatti määritellään henkilöksi, joka siirtyy suomalaisesta yrityksestä ulkomaantyöskentelyyn. Tahvanaisen mukaan ekspatriaatit voidaan jakaa karkeasti kolmen erilaisen tehtäväkentän mukaisesti. Syy henkilön lähettämiseen voi perustua mahdolliseen ongelmanratkaisutilanteeseen, erikoisprojekti-tilanteeseen, tai pitkäaikaiseen työkomennukseen. (Tahvanainen 1998, 8.)

Ulkomaankomennuksille lähtijät rekrytoidaan yleisesti ottaen organisaation sisältä. Käytäntö perustuu siihen, että työntekijällä tulee olla lähtökohtaisesti hyvät perustiedot yrityksestä sekä omasta osaamisestaan. Valitun työntekijän oman itseluottamuksen ollessa kunnossa, hän kykenee omaksumaan uudet työtehtävät sekä toimintamallit helpommin ulkomaisessa yrityksessä. (Hellsten 2009, 17-18.)

### 2.3 Ulkomaankomennus

Ulkomaankomennuksesta puhutaan silloin, kun työntekijä lähetetään ulkomaille työskentelemään. Ulkomaankomennukset vaihtelevat suuresti luonteeltaan. Komennusten pituus määritellään organisaation liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti, mutta myös verosuunnittelu ja sosiaaliturvalähtökohdat vaikuttavat olennaisesti sen kestoon. (Hellsten 2009, 17-18.)

Ulkomaankomennuksella tavoitellaan muutakin kuin liiketoiminnallisten voittojen saavuttamista. Ulkomaankomennuksen täydellinen onnistuminen vaatii yritykseltä monipuolista johtamista ja roolien tuntemusta. Onnistunut ulkomaankomennus perustuu kolmen tekijän huomioimiseen komennusprosessissa: kotiorganisaatio, koh-

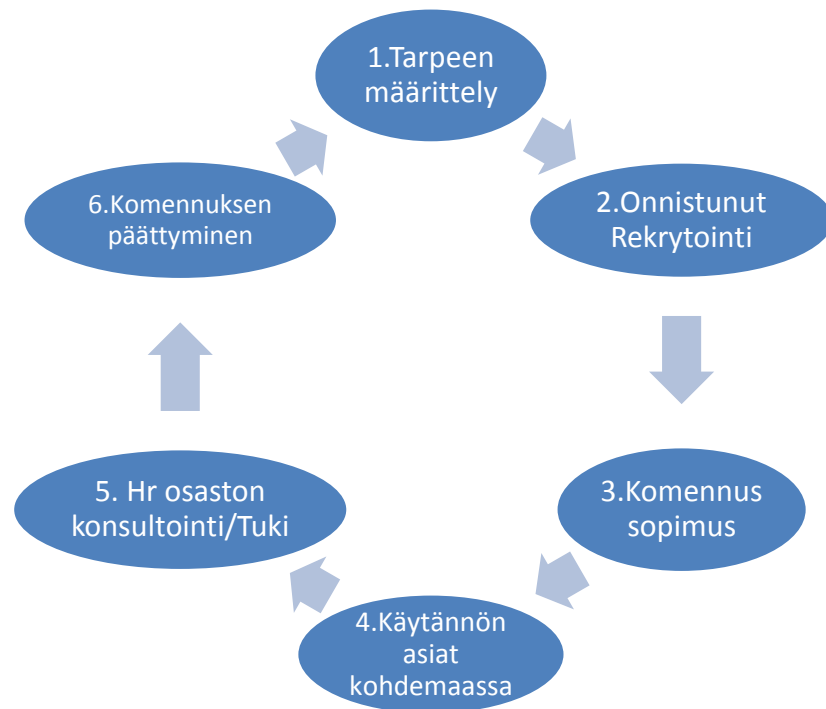
deorganisaatio sekä komennukselle lähetetty työntekijä. Näiden kolmen tekijän toimiessa yhteistyössä sekä avoimessa vuorovaikutuksessa, edesautetaan yhteistä onnistumista koko ulkomaankomennusta ajatellen. (Sinkkonen 2009, 9.)

Ulkomaankomennukset voidaan jakaa karkeasti lyhyt- ja pitkäkestoisiin komennuksiin. *Lyhytkestoisen komennuksen* määritelmä täyttyy, kun työntekijä on yhtäjaksoisesti töissä yli 6 kuukautta, mutta kuitenkin alle vuoden (Hellsten 2009, 17-18). Ulkomaantyöskentely voi perustua pysyvän organisaation työtehtäviin tai vaihtoehtoisesti projektityyppisiin tehtäviin. Projektitehtävät ovat lähtökohtaisesti lyhyempiä työkomennuksia. Ne päättyvät, kun projekti saadaan valmiiksi. (Viitala 2009, 299.)

*Pitkäaikainen komennus* määrittää yhtäjaksoisen, yli vuoden mittaisen ulkomaantyöskentelyn. Tyypillisesti pitkäaikainen komennus kestää noin 1-5 vuotta. Pitkäaikaiset komennukset vaikuttavat merkittävästi työntekijän työehtojen, verotuksen, sosiaaliturvan sekä eläkkeen muutoksiin. Ulkomaankomennusta määriteltessä tulee ottaa huomioon komennuksen kriteerien täyttö. Ulkomaanmatkalla oleva työntekijä ei välttämättä ole komennuksella, eikä ulkomailla työskentelevää henkilöä voi automaattisesti kutsua ekspatriaatiksi. (Hellsten 2009, 17-18.)

## 2.4 Ulkomaankomennusprosessi

Ulkomaankomennusprosessi käynnistyy organisaation tarpeesta lähettää työntekijä ulkomaille työskentelemään, ja se jatkuu komennuksen aloituksesta aina lopetukseen saakka. Komennusprosessille ei löydy yksityiskohtaista määritelmää. Syy selittyy sillä, että jokaisen organisaation komennusasiat ovat yksilöllisiä. Kuitenkin huomiotavaa on, että komennus vaatii lähtökohtaisesti samat toimenpiteet yhtiön toimialasta sekä koosta riippumatta. Komennusprosessilla tarkoitetaan käytännössä roolien ja vastuualueiden selkeää määrittelemistä ulkomaankomennusten hoidossa. Jokaisen tahon tulee olla tietoinen tehtävien tai asioiden määrittelyistä tahoista (Hellsten 2009, 83). Sinkkosen (2009, 15) Ekspatriaattiprosessin kulku voidaan esittää havainnollisessa muodossa alla olevan kuvion avulla.



Kuvio 2. Ulkomaankomennusprosessi (Sinkkonen 2009, 15.)

Viitalan mukaan (2009, 287) prosessin sisältö ja toteutustapa vaihtelevat kansallisten kulttuurierojen mukaisesti. Suomalaista tai yleisesti länsimaista prosessin toteutusmallia ei välttämättä voida hyödyntää suoranaisesti globaalisti. Viitalan mukaan on erityisen tärkeää huomioida kansainvälisen ympäristön erityiset vaatimukset, henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta.

Ulkomaankomennusprosessissa on kyse jatkuvasta oppimisesta. Komennukselle lähetetty työntekijä oppii tietoisesti sekä tiedostamatta vieraan kulttuurin toimintatapoja ja kulttuuria. (Junkkari 2003, 34.)

Organisaatioiden tulee ajatella alituisesti tuloksellisuutta. Siksi onkin tärkeää, että komennusprosessin täsmällinen suunnittelu suoritetaan huolellisesti. Hyvän suunnitelman avulla pyritään edistämään komennusprosessin onnistumista (Mykkänen 2012). HR-osaston vastuu komennusten valmisteluun, ohjaukseen sekä päivittämiseen on merkittävä. Henkilöstöhallinnon rooli korostuu järjestettäessä komennuksiin liittyviä käytännön järjestelyjä. Henkilöstöhallinnon tarkoituksena on tarvittaessa

konsultoida sekä hallinnoida erilaisia palveluja komennusprosessin onnistumiseksi. (Hellsten 2009, 83.)

Hyvin suunnitellun komennusprosessin avulla pyritään varmistamaan työntekijän tehokas työskentelyn aloittaminen sekä perustelevaan lähettämiseen kohdistuvat kustannukset (Hellsten 2009, 10). Komennuksen oikea-aikainen ajoitus vaikuttaa suoranaisesti komennuksen tuottavuuteen. Jos komennus on oikea-aikainen ja hyvin suunniteltu, se useimmiten tuottaa enemmän kuin mitä itse komennus maksaa. (Hellsten 2009, 111.)

Ulkomaankomennusprosessi on parhaimmillaan jatkuvaa kehittämistä. Yritysten tulee pyrkiä edesauttamaan prosessien toimivuutta edellisistä komennuksista oppimalla ja hyödyntämällä komennuksilta palanneiden henkilöiden kokemuksia (Sinkkonen 2009, 10). Organisaatioiden kansainvälisyysstrategian kehittyminen on suoraan verrannollinen yrityksen kykyyn hyödyntää tietoa ja toimintamalleja suoritetuista komennuksista (Peltonen 1998, 19). Komennusprosessin onnistumista ajatellen tulee ottaa huomioon ekspatriaatin työ ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Perheen asuminen, lasten kouluasiat sekä muuttoon liittyvät asiat tulee selvittää jo hyvissä ajoin ennen komennuksen aloitusta. (Rissa 2005, 8.)

Komennuksille tulee määritellä selkeät tavoitteet. Tavoitteiden tarkoituksena on ohjata komennuksella olevan henkilön ulkomaanjakson aikaista työskentelyä, sekä luoda perusta, johon toimintaa ja aikaansaannoksia voidaan tarvittaessa verrata. (Tahvanainen, Ulkomaankomennukset on saatava tuottamaan 2007.)

## 2.5 Rekrytointiprosessi

Komennuksille lähtevien henkilöiden rekrytointiprosessi on lähtökohtaisesti haasteellisempi, kuin normaali uuden työntekijän rekrytointi. Yrityksen lähettäessä työntekijän ja hänen mahdollisen perheensä ulkomaille, kyseessä on merkittävä investointi. Ulkomaankomennuksen tulee olla perusteltavissa ja yritykselle tuottava. Pahimmassa tapauksessa huonosti suunniteltu ja toteutettu ulkomaankomennus on hukainvestointi, johon yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa (Alanko & Rousku 1998, 3).

Organisaatioiden tulee panostaa rekrytointiprosessiin huolellisesti, koska virheelliset valinnat tai epäonnistuminen koituvat usein yrityksille kalliiksi ylimääräisten kustannusten muodossa. (Viitala 2009, 300.)

Komennusprosessi epäonnistuu, jos työntekijä palaa työkomennukselta ennen sovitua määräaikaa. Ylimääräisiä kustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstövaihdosten yhteyteen liittyvät matka-, muutto- ja järjestelykustannukset. Henkilövalintamenettelyissä tulee ottaa huomioon erityisiä seikkoja. Ulkomaantyöskentelyyn sijoituvalla työntekijältä vaaditaan erityisiä sosiaalisia taitoja, kielitaitoa, sopeutuvuutta, stressinsietokykyä sekä tasapainoista elämäntilannetta (Viitala 2009, 300). Sosiaalisesti lahjakas ja ulospäin suuntautunut henkilö pystyy verkottumaan tehokkaasti. Verkottumisen avulla arki- ja työasioiden toteuttaminen helpottuu kohdemaassa huomattavasti. (Kankare 2008.)

Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että ekspatriaatin rekrytointikustannukset ovat noin kolme tai jopa neljä kertaa suuremmat kuin tavallisen työntekijän palkkaus (Ruckenstein 2004, 27). Organisaation tulee miettiä perusteellisesti jokaisen komennuksen tarpeellisuutta. Ulkomaankomennukselle pitää olla järkevä liiketaloudellinen peruste. Hyödytön komennus ei ole kustannustehokas. (Tahvanainen 2007.)

Rekrytointiprosessin henkilövalinta tulee suorittaa monipuolisesti ja perusteellisesti. Pitkään ulkomaankomennukseen ei yleisesti lähetetä pelkästään työntekijää, vaan myös hänen mahdollinen perheensä. Aviopuoliselle suoritettavat haastattelut sekä mahdollisesti jopa testaukset, edesauttavat onnistuneen ulkomaankomennusprosessin toteutumista. Pelkästään lähetettävään työntekijään kohdistettu soveltuvuustesti ja haastattelu eivät välttämättä riitä. Onnistuvaa kokonaisuutta ajatellen on tärkeää huomioida myös työntekijän mahdollisen perheen soveltuvuus ulkomaankomennukseen. Tärkeää on myös huomioida lasten asumisen sekä koulunkäynnin riittävä järjestäminen. (Kauhanen 2009, 169.)

Yritysten edellisten rekrytointiprosessien kautta opittua kokemusta, sekä ulkomaankomennuksilla jo olleiden tietämystä pystytään hyödyntämään uutta rekrytointiprosessia toteutettaessa. Haastattelujen perusteella organisaatio saa arvokasta tietoa uutta rekrytointia ajatellen. Rekrytoinnin mahdollisten onnistumisten sekä epäonnistumis-

ten avulla rekrytointiprosessia pystytään kehittämään entistä paremmaksi. (Saviaro 2005, 21.)

## 2.6 Valintaprosessi ja menetelmät

Tehtävän sisällön, roolin sekä olosuhteiden tiedostaminen on tärkeää valittaessa sopivaa henkilöä ulkomaisiin tehtäviin. Ekspatriaatti voi sijoittua kohdeorganisaatiossa joko esimiesasemaan tai vaihtoehtoisesti asiantuntijan rooliin. Esimerkiksi projekti-kohtaisissa tapauksissa henkilö lähetetään lyhyehköksi ajanjaksoksi ratkaisemaan jokin tietty ongelma, esimerkiksi laatuongelma. Henkilön tehtävänä voi myös olla jonkin uuden järjestelmän, esimerkiksi taloushallinnon tietojärjestelmän käynnistäminen.

Tehtävä, rooli ja olosuhteet ratkaisevat, mitä ominaisuuksia valittavalta henkilöltä vaaditaan. Yleensä ulkomaisilla työkomennuksilla henkilö joutuu toimimaan organisaationsa edustajana sekä tekemään merkittäviä päätöksiä yksin. Siksi henkilön persoonallisuuspiirteillä ja kyvyillä on erittäin suuri merkitys. (Kauhanen 2009, 164-165.)

Ulkomaankomennukseen liittyy olennaisesti paljon uusia asioita ja tutustumista. Valintaprosessissa tulee kiinnittää erityistä huomiota komennukselle lähetetyn henkilön ammatillisiin valmiuksiin sekä sosiaalisiin taitoihin. Valintaprosessin onnistuessa, kotiorganisaatio, ekspatriaatti ja kohdeorganisaatio hyötyvät maksimaalisesti. Prosessi on onnistunut tilanteessa, jossa palannut ekspatriaatti pystyy tuomaan kotiorganisaatioon uutta ja hyödynnettävissä olevaa tietoa. (Ruckenstein 2004, 20.)

Ulkomaankomennukselle lähetetyn henkilön tulee olla asiantuntija omalla osaamisalueellaan. Yleisen osaamisen ollessa kunnossa, työntekijä pystyy keskittymään enemmän uuden kohdeorganisaation osaamisen sekä tietotaidon hyödyntämiseen. Komennukselle lähetetty henkilö on motivoitunut, pystyessään hyödyntämään omia taitojaan sekä oppimaan jotakin uudesta kohdeorganisaatiosta. (Sinkkonen 2009, 18.)

Komennukselle valitun henkilön tulee olla harjaantunut erilaisiin tehtäviin. Kaikkea osaamista ei opita kirjoista pelkän koulutuksen avulla. Lopullinen osaaminen saavutetaan käytännön kokemusten kautta erilaisten ihmisten kanssa toimiessa. Valitun henkilön tulee pystyä näyttämään asiantuntijuutensa kohdeorganisaatiossa jatkuvasti. Tällä tavalla hän pystyy edesauttamaan ja vakiinnuttamaan urakehitystään kyseisellä alalla. (Ruckenstein 2004, 11.)

Pelkkä ammattitaito kotimaassa ei saa olla ainut valintakriteeri ulkomaankomennukselle lähtevää henkilöä valittaessa. Kotimaassa saavutetut oman alan onnistumiset eivät automaattisesti vaikuta onnistumiseen komennusmaan kohdeorganisaatiossa. Valittavalla henkilöllä tulee olla perustuntemus kohdemaan kulttuurista. Perustietämyksen kautta hän pystyy lähestymään asioita oikealla tavalla, sekä soveltamaan taitojaan paremmin kohdemaassa. (Junkkari 2003, 34.)

Ulkomaankomennukselle lähetettävää henkilöä valitessa, tulee ottaa huomioon monet ehdokkaat. Onnistunut henkilövalinta vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksen imagoon (Saviaro 2005, 19). Työntekijän sosiaaliset taidot, kuten avoimuus, sopeutuminen, vuorovaikutus, sekä kielen osaaminen ovat tärkeitä seikkoja lopullista henkilövalintaa ajatellen. Työntekijän on hyvä olla yleisellä tasolla tietoinen kohdemaasta ja sen kulttuurista. Valinnan tulee kohdistua henkilöön, joka on lähtökohtaisesti avoin uusille asioille mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta. Kohdemaankielitaidon perustuntemus helpottaa lähetettyä henkilöä pääsemään alkuun sekä verkostoitumaan paremmin (Sinkkonen 2009, 19). Yrityksen tulee tarvittaessa harkita mahdollisen kulttuurillisen ja kielellisen opastuksen järjestämistä komennukselle lähtevälle henkilölle. (Sorainen 2007, 245.)

### 3 KOMENNUSOPIMUS

#### 3.1 Yleistä

Ulkomaankomennussopimukseen liittyy usein erityiskysymyksiä. Komennukset vaihtelevat suuresti tapauskohtaisesti ja siksi onkin tärkeää käydä jokainen tapaus



yksilöllisesti työntekijän kanssa läpi. Komennussopimusta laadittaessa huomioitavaa on että nykyinen työsuhde jää voimaan ns. lepäävänä työsuhteena kotioorganisaatiossa. Ulkomaantyösopimus laaditaan kirjallisesti. Tarkoituksena on säätää ehdot, jotka ovat voimassa komennuksen aikana. Sopimuksessa määriteltyjen ehtojen tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Organisaation tulee panostaa yhtenevän sopimuksen laadintaan.

Komennussopimukseen liittyy yleensä 3 osapuolta. Sopimus laaditaan työntekijän, kotimaisen yrityksen sekä kohdeyrityksen välillä. Sopimuksessa on tarkoitus selvittää tuleva tehtävä sekä sen tuomat vastuut ja velvollisuudet. Lisäksi sopimuksen pituus sekä sijaintipaikka kuuluvat sopimuksen pääehtoihin. Komennussopimus tehdään yleensä määräajaksi. (Rissa 2005, 9.)

Esimerkkejä asioista jotka määritellään komennussopimuksessa:

- Palkka
- Komennuksen pituus
- Muutto
- Majoitus
- Lasten koulu
- Kustannusten korvaukset

(Sinkkonen 2009, 122)

- Asemamaa ja kaupunki
- Työnantaja: suomalainen yhtiö vai tytäryhtiö asemamaassa
- Tehtävä asemamaassa
- Työntekijän tiedot
- Työntekijän nykyinen palkka luontoisedut
- Mukaan lähtevien perheenjäsenten tiedot (onko kouluikäisiä lapsia)
- Onko tarkoitus kuulua kotimaan sosiaaliturvan piiriin
- Komennusvakuutus

(Hellsten 2009, 95)

### 3.2 Työkomennuksia säätelevä lainsäädäntö

Organisaation tulee olla tietoinen asema- tai kohdemaan lainsäädännön, kulttuuriteki- jöiden ja paikallisten erityispiirteiden tärkeistä seikoista, lähetettäessä työntekijää komennukselle kohdemaahan. Kohdemaan käytännöissä ja normeissa saattaa olla monenlaisia merkittäviä eroja kotimaahan verrattuna. Peruslähdekohtana tulee olla toiminnan turvallisuuden takaaminen, vähintään yhtä hyvin kuin kotimaassakin. (Rauramo, Harjanne & Tiihonen 2009, 3.)

Työsopimuslain (11 luku 1§) mukaan: (Kansainvälisluonteiset työsopimukset) 1:n mukaan: (55/2001)

*"Jos työsopimuksella on liittymä useampaan kuin yhteen valtioon, työsopimukseen sovellettava laki määräytyy Roomassa 19. päivänä kesäkuuta 1980 tehdyn sopimus- velvoitteisiin sovellettavaa lakia koskevan yleissopimuksen mukaisesti."*

Koskisen (2012, 3) mukaan, alkuperäisen Rooman yleissopimuksen perusteena on, että sopimukseen tulee soveltaa sen valtion lakia, josta osapuolet ovat sopineet. So- pimusehdon sopimukseen sovellettavasta laista, eli niin sanotun lakiviittauksen tulee olla yleissopimuksen 3 artiklan mukaisesti nimenomainen tai sen on muutoin käytävä riittävän selkeästi ilmi olosuhteista tai sopimusehdoista. Osapuolet ovat oikeutettuja määrittelemään valitsemansa lain sovellettavaksi, koskien koko sopimusta tai vain osaa siitä.

Ulkomaan työsopimus kannattaa *aina* tehdä *kirjallisesti*. Sovittavia asioita on yleensä niin laajalti, ettei niitä kannata jättää pelkän suullisen sopimuksen varaan. Kirjallinen sopimus helpottaa asioiden selvittämistä mahdollisissa erimielisyystilanteissa. Ko- mennussopimuksessa tulee olla maininta oikeuspaikasta, jossa mahdolliset eteen tu- levat erimielisyydet ratkaistaan. (Mauro 2009.)

### 3.3 Palkkaus

Palkanmaksu on keskeinen työsuhteen ehto. Ulkomaantyöstä saatava palkka, sekä muut mahdolliset kustannusten korvaukset ovat tärkeä osa ulkomaantyötä koskevaa opastusta, ja niistä tulee sopia komennussopimuksessa. Huomioon on otettava lisäksi komennusaikaan liittyvät tavoite- tai tulospalkkauksen ehdot. Koska ulkomaankomennus on määräaikainen projekti, tavoite- ja tulospalkkauksen hyödyntäminen on tärkeänä osana komennussopimusta. (Hellsten 2009, 113.)

Ulkomaankomennusten työtehtäviä pidetään lähtökohtaisesti vaativampana kuin kotiorganisaatiossa suoritettua työtä. Tästä syystä komennuksille lähteville henkilöille maksetaan tyypillisesti normaalin rahapalkan lisäksi luontoisetuja ja muita kustannusten korvauksia. Kustannusten korvauksilla tarkoitetaan esimerkiksi lasten koulumaksuja muuttokustannuksia, varautumisrahaa, komennukseen liittyviä meno- ja paluumatkoja sekä kotilomamatkoja. Nykypäivänä ulkomaantyöstä maksettavat korvaukset ovat realistisia. Menneiden aikojen komennuslaisten ylisuuret kustannusten korvaukset ovat jääneet historiaan. Korvaukset ovat silti edelleen merkittävä tekijä työntekijöiden motivaation kannalta. (Hellsten 2009, 111.)

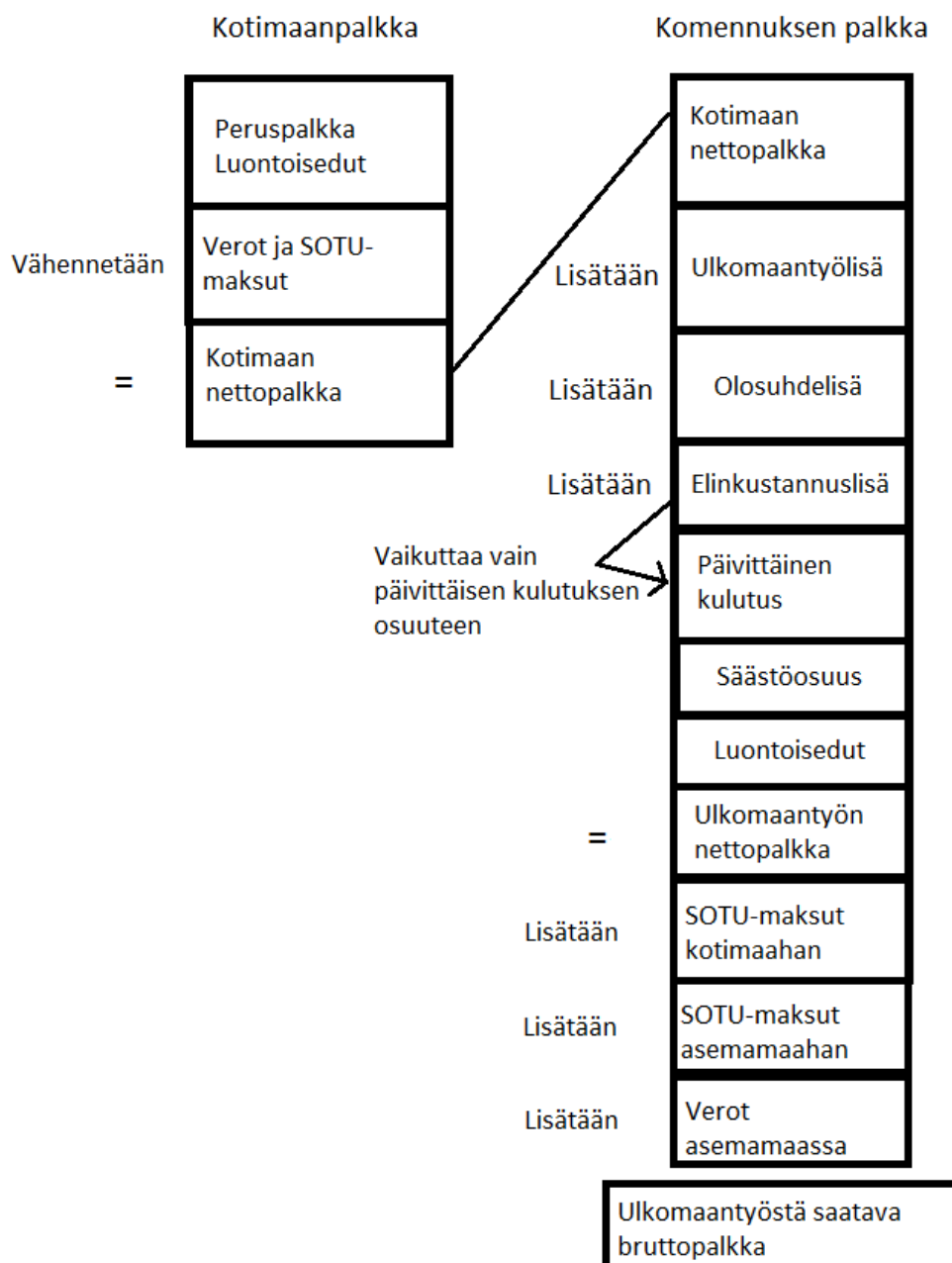
Komennustehtävästä ansaitaan lähtökohtaisesti suurempaa palkkaa kuin normaalista kotimaantyöskentelystä. Ulkomaankomennuksesta saatu palkka toimii selkeänä houkuttimena mahdollista komennusta ajattelevalle työntekijälle (Expatrium 2011 nro72, 22). Organisaatioiden tulee kuitenkin pyrkiä tarjoamaan monipuolisesti erilaisia kannustimia, esimerkiksi komennuksesta ansaittua arvokasta työkokemusta. Monipuolisten kannustimien avulla ekspatriaatit haluavat jatkossakin työskennellä saman yrityksen palveluksessa. (Remes 2006.)

Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että komennukselle lähetetyn työntekijän palkkaus voidaan määrittellä kahden periaatteen avulla. Ekspatriaatin palkkaus noudattaa joko kotiorganisaation palkkaussäädöksiä tai vaihtoehtoisesti kohdeorganisaation säädöksiä. Tarkempi palkka määrittyy arvioimalla lähetetyn työntekijän palkkaa kotimaanorganisaatiossa, peilaten ekspatriaatin kokemukseen kotiorganisaation kyseisissä tehtävissä. Kotiorganisaatiosta saadusta palkasta tulee vähentää kotimaan verot sekä työntekijän sosiaali- ja eläkemaksut nettopalkan määrittämistä varten. Ekspatriaatin

saama palkka pystytään arvioimaan, lisäämällä kotimaanorganisaatiosta saatuun nettopalkkaan kohdeorganisaatiosta saadut olosuhdelisät, kohdemaan elinkustannusindeksi sekä kohdemaan yleinen palkkataso. (Viitala 2009, 306.)

### 3.3.1 Kotimaalähtöinen palkanmäärittely

Kotimaanlähtöinen palkanmäärittely perustuu komennukselle lähetettävän henkilön lähtöhetkellä kotimaassa saamaan palkkaan. Seuraavaksi esitely kuvio havainnollistaa kotimaalähtöisen palkanmäärittelyn periaatteita.

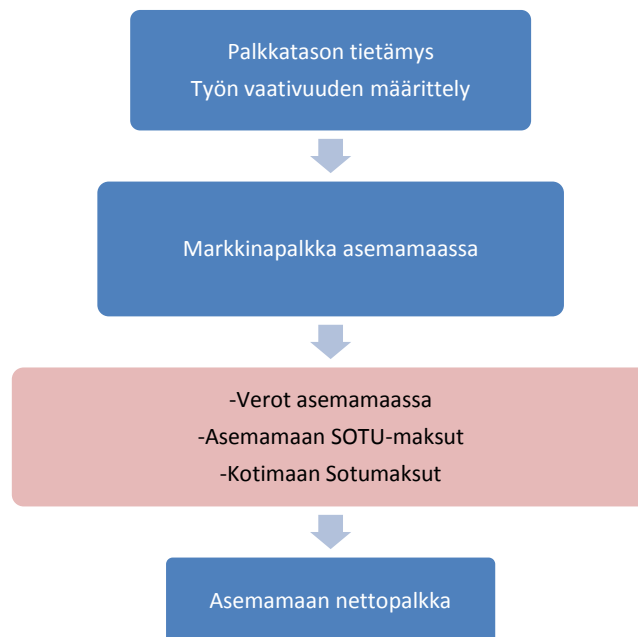


Kuvio 2. Esimerkki kotimaalähtöisestä palkanmäärittelystä (Hellsten 2009, 117.)

### 3.3.2 Kohdemaalähtöinen palkanmäärittely

Kohdemaalähtöisen palkanmäärittelyn peruseriaatteena voidaan pitää komennukselle lähetettyjen henkilöiden samanarvoisuutta palkanmäärittelyn suhteen. Kohdemaalähtöinen palkanmäärittely perustuu palkkauksen rakentamiseen kohdemaan käytäntöjen ja palkkatason mukaisesti. Kertaluontoiset kustannusten korvaukset ovat yleisiä palkkauksen noudattaessa kohdemaan käytäntöjä.

Kokonaisuuden hahmottaminen korostuu organisaatioiden hyödyntäessä kohdemaalähtöistä palkanmäärittelyä. Yritysten tulee olla tietoisia kohdemaan paikallisesta palkkaustasosta sekä työn vaativuudesta. Kohdemaalähtöinen palkanmäärittelytapa soveltuu käyttöön varsinkin kansainvälisissä yrityksissä, joilla on tytäryhtiöitä eri maissa.



Kuvio 3. Esimerkki asemamaalähtöisestä palkanmäärittelystä (Hellsten 2009, 122).

### 3.4 Verotus: Suomalainen yritys työnantajana

Ulkomaan komennuksen verotusta toteutettaessa on hyvä tutustua ennalta Suomen ja työskentelymaan väliseen verosopimukseen sekä työskentelymaan sisäiseen lainsäädäntöön. Erityisen tarkastelun alla on komennuksen aloitus- ja lopetuspäivämäärä. Nämä tekijät vaikuttavat verovelvollisuuden muodostumiseen sekä eri tulojen verotukseen työskentelymaassa. Lyhyehköt ulkomaankomennukset ovat verotuksellisesti selkeitä. Verotuksen kohdistaminen Suomeen voidaan välttää esimerkiksi tilanteissa, joissa komennus aloitetaan muutamaa päivää aikaisemmin tai jatketaan sitä muutamaa päivää pidempään. Hyvin tehdyn suunnitelman avulla pyritään ehkäisemään mahdollisia jälkikäteen eteen tulevia yllätyksiä. (Sinkkonen 2009, 159.)

Ulkomaille komennukselle lähtevän henkilön tulee toimittaa Suomeen veroilmoitus. Komennuksesta ansaitusta palkkatulosta on toimitettava Suomeen informaatiota, vaikka asianomistajan palkkatuloa ei verotettaisikaan Suomessa. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että muun tulon verotus säilyy yleensä ennallaan koko ulkomaantyöskentelyn ajan. Esimerkkinä komennuslaisen pääomatulot, jotka ilmoitetaan ja niiden verot maksetaan yleensä Suomeen. Ulkomailla työskentelevän komennustyöntekijän tulee huolehtia omien yhteistietojen päivittämisestä suomalaiselle verotoimistolle. Verotoimiston tulee olla aina tietoinen komennuslaisen osoitteesta, sekä Suomessa olevan asiamiehen yhteystiedoista. (Verohallinnon www-sivut, 2013.)

Suomen verolainsäädäntö sisältää kaksi verovelvollisuuden lajia. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että henkilö on Suomessa joko yleisesti verovelvollinen tai rajoitettusti verovelvollinen. Komennuksen pituudesta riippuen verostatus Suomessa saattaa muuttua yleisestä verovelvollisuudesta rajoitetuksi verovelvollisuudeksi. Joka tapauksessa on erittäin tärkeää huomioida, että verovelvollisuus ei lakkaa Suomen kansalaisten Suomesta muutettua. Suomen kansalaisia koskee ns. kolmen vuoden sääntö. Päivillä ja erityisesti Suomessa vietetyillä päivillä, on merkitystä ns. kuuden kuukauden verovapaussäännön soveltamiseen, samoin kuin siihen, muodostuuko työskentelyvaltiolle verotusoikeutta palkkaan. (Verohallinnon www-sivut, 2013.)

### 3.4.1 Yleinen verovelvollisuus

Suomessa asuva luonnollinen henkilö määritellään yleisesti verovelvolliseksi. Tuloverolain säännösten perusteella voidaan todeta, että henkilö asuu Suomessa, jos henkilö omistaa Suomessa varsinaisen asunnon ja kodin. Tilanne on riippumaton, vaikka henkilö olisi Suomen tai ulkomaankansalainen. Yleisesti verovelvollisen tulee maksaa veroa globaalisti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hän on velvollinen suorittamaan veroa Suomesta sekä muista maista saaduista tuloista. (Karttunen, Nikkanen, Rantanen & Vuopala 2007, 7.)

Henkilö voidaan määritellä yleisesti verovelvolliseksi, jos hän oleskelee jatkuvasti, mutta kuitenkin vähintään 6kk Suomessa. Tilanteeseen ei vaikuta henkilön varsinaisen kodin ja asunnon sijaitseminen ulkomailla. Henkilön Suomessa vietetty oleskelu ei ole riippuvainen kalenterivuosista. Oleskelu voi alkaa ja päättyä summittaisesti, ja se voi jakaantua kahdelle verovuodelle. (Ulkomaantyöopas 2008, 9.)

### 3.4.2 Rajoitettu verovelvollisuus/ Kolmen vuoden sääntö

Rajoitetusti verovelvollisina pidetään lähtökohtaisesti kaikkia niitä henkilöitä, jotka eivät ole yleisesti verovelvollisia. Ulkomaille lähetettyä henkilöä pidetään yleisesti ottaen rajoitetusti verovelvollisena, kun muutosta on kulunut muuttovuosi ja kolme seuraavaa vuotta. Kyseessä on ns. kolmen vuoden sääntö. Komennukselle lähetetty henkilö voidaan kuitenkin katsoa rajoitetusti verovelvolliseksi jo ennen muuttovuotta seuraavan kolmannen vuoden loppua, tilanteessa jossa työntekijä pystyy osoittamaan olennaisten siteiden katkeamisen kotimaahan. Kotimaan olennaisten siteiden puuttuessa kesken vuotta ulkomaille muuttanut Suomen kansalainen voidaan määritellä hänen omasta vaatimuksestaan rajoitetusti verovelvolliseksi muuttohetkestä alkaen.

Käytännössä katsoen, rajoitetusti verovelvollisen tulee suorittaa veroa Suomeen ainoastaan Suomesta saadusta tulosta. Rajoitetusti verovelvollinen ei suorita Suomessa veroa ansaitsemastaan ulkomaanpalkasta, poikkeuksena palkanmaksajan ollessa Suomen valtio tai suomalainen julkisyhteisö. (verohallinnon www-sivut 2013.)

### 3.4.3 Kuuden kuukauden sääntö:

Komennukselle lähetetyn työntekijän Suomessa vietetyt päivät vaikuttavat merkittävästi verotuksellisiin seikkoihin. Kuuden kuukauden verovapaussäännön soveltaminen sekä palkan verotusoikeuden muodostuminen työskentelyvaltiolle, koskien työntekijän palkkaa, määrittyvät Suomessa vietettyjen päivien perusteella. (Sinkkonen 2009, 160.)

Työntekijän palkkaan sovelletaan yleisesti ottaen kuuden kuukauden sääntöä, suomalaisen yrityksen lähettäessä työntekijän Suomesta toiseen valtioon vähintään kuuden kuukauden ajaksi. Kuuden kuukauden säännöstä johtuen verojen ennakonpidätystä ei tule toimittaa Suomeen. Kuitenkin huomioitavaa on, että ennakonpidätys koskien sairausvakuutusmaksua, on toimitettava työntekijän ollessa Suomessa sairausvakuutettu. Lisäksi myös sosiaaliturvamaksu on suoritettava (Mattinen 2010, 72). Työntekijän ulkomaantyöstä saatavan palkan ollessa kuuden kuukauden säännön mukaisesti verovapaata, sääntöä voidaan soveltaa myös ulkomaantyöskentelyn aikana saavutettuihin luontois- ja henkilökuntaetuihin. (Mattinen 2012, 38).

Työnantajan tulee arvioida tilannekohtaisesti kuuden kuukauden säännön soveltumista, sekä ottaa vastuuta säännön oikeanlaisesta käyttämisestä ennakkoperintää koskien. Kuuden kuukauden sääntöä tulee soveltaa tilanteissa, joissa verosopimus ei estä työskentelyvaltiota verottamasta työntekijän saamaa palkkaa tai kyseessä on vähintään 6kk kestävä yhdenjaksoinen ulkomaankomennus (Työkomennus ulkomaille 2010, 15). Kuuden kuukauden säännön soveltuvuutta tarkastellaan soveltuvuustestin (Liite 1) avulla.

### 3.5 Vakuutukset: Sosiaaliturva, sairausvakuutus, komennusvakuutus

Ekspatriaattien sosiaaliturvan määrittelemineen vaatii usein erityistoimenpiteitä. Ulkomaantyön sosiaaliturvan säätelyssä tukeudutaan sosiaaliturva-asetusten sekä valtioiden välisiin sopimuksiin. Komennukselle lähetetyn työntekijän sosiaaliturva määräytyy työn tekomaan perusteella. Lisäksi komennuksen kesto sekä kohdeyrityksen määrittely vaikuttavat ulkomaankomennuksesta saatuun sosiaaliturvaan. Kohdemaata valitessa sosiaaliturvan määrä on riippuvainen siitä suuntautuuko komennus,



EU/ETA-maahan, Sveitsiin, sopimusmaahan tai maahan, jonka kanssa Suomi ei ole tehnyt sosiaaliturvasopimusta. (Eläketurvakeskuksen www- sivut, 2013.)

Suomessa asuvat sekä kotimaassa asuvat työskentelevät henkilöt kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin. Tästä johtuen on erittäin tärkeää selvittää jokainen tapaus erikseen, mihin maahan sosiaalivakuutukset maksetaan. Sairausvakuutuslakiin nojaten komennukselle lähetetty ekspatriaatti katsotaan Suomessa asuvaksi, tilanteessa jossa hänellä on suomalaisen organisaation kanssa voimassa oleva lepäävä työsuhde ja ulkomaantyöskentely on väliaikaista. Kyseisessä tilanteessa ekspatriaatin sairauskulut maksetaan Suomesta käsin siihen määrään saakka, joka olisi Suomessa korvattu. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että komennukselle lähetetty henkilö säilyttää suomalaisen eläketurvansa ulkomaantyöskentelyn aikanakin, mutta huomioitavaa on maksukäytäntöjen tapauskohtaisuus ja lisäselvitysten määrittäminen. (Viitala 2009, 306-307.)

Sosiaaliturvamaksu ja sairausvakuutusmaksu määräytyvät vakuutuspalkan mukaisesti, tilanteessa jossa 6 kuukauden sääntöä voidaan soveltaa. Sovellettaessa 6 kuukauden sääntöä yleisesti verovelvollisen palkkaan, palkka voidaan määritellä tuloveroista vapaaksi Suomessa. Tällaisen työntekijän sosiaaliturvamaksu ja sairausvakuutusmaksu maksetaan vakuutuspalkan perusteella, jos hänet on vakuutettu Suomessa. Komennussopimuksessa tulee määritellä vakuutuspalkan määrä ja työnantajan vastuulla on ilmoittaa se eteenpäin vakuutusyhtiölle. Ulkomailla työskentelevä työntekijä on vakuutettu Suomessa tilanteessa, jossa hänelle on haettu erikseen eläketurvakeskuksesta lähetetyn työntekijän todistus tai Kelasta/Sosiaali ja terveystieteiden ministeriöstä päätös kuulumisesta Suomen sosiaaliturvan piiriin. (Liite 2) (Verohallinnon www-sivut 2013.)

### 3.5.1 Komennusvakuutus

Komennusvakuutus on tarkoitettu turvaamaan ulkomaantyökomennukselle lähetettävän henkilön sekä hänen perheenjäseniensä komennuksen aikainen toiminta. Vakuutuksesta voidaan korvata esimerkiksi terveydenhuollonkustannuksia komennuskohde- teessa sekä sairauksien ja tapaturmien hoitokustannuksia komennuksen aikana. Lisäksi vakuutuksesta voidaan korvata myös matkan mahdollinen keskeytyminen, peruuntuminen, sekä matkalta myöhästyminen. Halutessa vakuutukseen voidaan liittää myös päiväraha korvaus ohimenevästä työkyvyttömyydestä, sekä turva tapaturman

aiheuttaman haitan ja kuoleman varalle. Komennusvakuutusta voi tarvittaessa täydentää matkatavara- ja matkavastuu vakuutuksella. (Lähitapiolan www-sivut 2013.)

Komennusmatkavakuutuksen kannattaa ottaa varsinkin pitkäaikaisten työkomennusten varalle. Kyseiset vakuutukset ja kattavat sekä oleskelun komennusmaassa, että mahdolliset komennuskohteesta tehdyt vapaa-ajan matkat muihin maihin. Komennusvakuutukset ovat joustavia. Vakuutusturva voidaan määritellä alkavaksi siitä hetkestä lähtien kun vakuutettu lähtee komennukselle joko asunnoltaan tai työpaikaltaan kotimaastaan. Komennuksen päättyttyä tai vakuutetun palattua asuntoonsa tai työpaikalleen lähtömaahan, vakuutusturva määritellään päättyneeksi. Laadittu komennusvakuutus on voimassa komennusmatkan aikana kaikkialla maailmassa sekä työssä, että vapaa aikana. (IF:n www-sivut.2013.)

## 4 TUTKIMUSMETODI

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Hyödynsin tutkimuksessani laadullista eli kvalitatiivista metodologiaa. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen peruslähtökohtana toimii todellisen elämän kuvaaminen. Asioiden kokonaisvaltainen käsittely on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Kvalitatiivinen tutkimus ei perustu ainoastaan yhteen tarkasti määriteltyyn hankkeeseen, vaan se koostuu useasta samanaikaisesti toteutettavasta tutkimuksesta. Tarkoituksena on, että asioiden eri näkökulmat huomioidaan mahdollisimman monipuolisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään sekä paljastamaan asioihin liittyvät tosiasiat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-162.)

Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun lähteenä. Tiedonkeruu keskittyy tutkijan omien havaintojen ja haastateltavien kanssa käytyjen keskustelujen hyödyntämiseen. Tutkittava joukko määritellään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkasti. Kyseisessä tutkimuksessa haastatteluni keskittyivät komennusprosessin eri vaiheissa mukana olleisiin henkilöihin, sekä komennuksilla olleisiin henkilöihin. Monipuolis-

ten ja kokonaisvaltaisten keskustelujen avulla pyritään paljastamaan mahdollisia ennalta odottamattomia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiivinen tutkimus suosii laadullisten metodien käyttöä. Suoritin haastatteluni teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti. Teemahaastattelu rakentuu tyypillisesti tiettyjen teemojen ympärille. Tiettyjen pääteemojen avulla tutkija pystyy antamaan tietyt raamit, joita on tarkoituksena tutkia kokonaisvaltaisesti. Teemahaastattelulle on tyypillistä kysymysten samanlaisuus kaikille haastateltaville. Tarkoituksena on käydä rakentavaa keskustelua aihepiirin ympärillä. Haastateltavat voivat vastata heille esitettyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Vastaukset eivät ole tarkoin sidottu vastausvaihtoehtoihin. Ihmisten omat kokemukset sekä asioiden merkitykset, ovat keskeisessä roolissa teemahaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

#### 4.2 Haastatteluaineiston kerääminen

Suoritin teemahaastatteluni kahdessa eri osassa. Empiirisen aineiston keruun ensimmäisen osion tarkoituksena oli saavuttaa kokonaisvaltainen käsitys tämänhetkisestä komennusprosessista kohdeyrityksessä. Ensimmäiseksi selvitin ulkomaankomennusprosessin kulkua case-yrityksessä, haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat olleet konkreettisesti mukana komennusprosessin toteutuksessa. Toimin haastattelutilanteissa kuuntelijan roolissa. Tarvittaessa haastatteluissa hyödynnettiin jo ennalta tekemiäni aiheeseen liittyviä teoriahavaintoja.

Suoritin komennusprosessin eri vaiheissa mukana olleiden henkilöiden haastattelut viikoilla 19, 20 ja 21. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina yrityksessä sijaitsevassa suljetussa tilassa. Suoritin haastattelut haastateltavien henkilöiden työajalla, ja kestoltaan haastattelut olivat noin 1 - 1,5 tuntia. Hyödynsin haastatteluissani nauhuria, varmistettuani asian sopivan haastateltavalle.

Empiirisen aineiston keruun toinen osio koostui komennuksilta palanneiden henkilöiden haastattelemisesta. Tarkoituksena oli selvittää komennusprosessin kulkua, sekä onnistumista työntekijän näkökulmasta. Haastattelin yhteensä viittä komennuksel-

le jo ollut työntekijää. Valitsin kyseiset henkilöt yrityksen noin 15:sta komennuksella olevasta henkilöstä. Mahdollisimman laaja-alaisen kokonaiskäsityksen vuoksi pyrin valitsemaan erilaisia komennustapauksia. Valintaani vaikuttivat mm. kohdema, komennuksen ajankohta, sukupuoli, ikä sekä mahdollinen perheen mukana oleminen.

Hyödynsin itse tekemääni haastattelurunkoa haastatellessani komennuksella jo olleita henkilöitä. Jaottelin haastattelurungon teoriaosuuden mukaisesti pääteemoittain. Runko pysyi muuttumattomana kaikissa haastattelutilanteissa. Ensimmäinen teema koostui rekrytointiprosessista. Tarkoituksena oli saada esille tietoa henkilön oman rekrytointiprosessin onnistumisesta sekä käytännön järjestelyistä.

Toisen teeman, ulkomaankomennusprosessin, tavoitteena oli selvittää komennuksella olleen henkilön komennuksen suunnittelun sekä toteutumisen onnistumista. Kysymykset liittyivät prosessin käynnistymiseen, informaation sekä tiedonkulun riittävyteen, mahdollisen tuen saamiseen esimieheltä, kollegalta tai henkilöstöhallinnolta, sekä lisäksi kohdemaahan sijoittautumisen sekä sopeutumisen onnistumiseen.

Kolmas teema, komennussopimus, rakentui olennaisesti komennussopimuksen laadintaan sekä siihen liittyvien seikkojen huomioimisen selvittämiseen. Tavoitteena oli selvittää sopimuksen laatimisen ajankohta, läsnä olevat osapuolet, sekä määriteltyjen kohtien ymmärrettävyys. Lisäksi tavoitteena oli selvittää palkkaukseen, verotukseen sekä vakuutuksiin liittyvää toteuttamista sekä mahdollisia väärinkäsityksiä.

Seulottuani mahdolliset haastateltavani lähestyin heitä jokaista aluksi puhelimen välityksellä. Kerroin puhelimesta lyhyesti itsestäni ja yritykselle tekemästäni työstä. Ehdotin henkilöille mahdollista haastattelutilaisuutta aiheeseen liittyen. Kerroin henkilöille jo siinä vaiheessa tietyt pääteemat, joihin haastattelussa tullaan keskittymään. Suhtautuminen oli positiivista, ja sain sovittua haastatteluajankohdat alustavasti jo puhelimen välityksellä. Lähetin kyseisille henkilöille sähköpostitse tiedot haastattelun ajankohdasta sekä paikasta, kertauksen vuoksi laitoin liitteeksi tulevassa haastattelussa hyödyntämäni pääteemat.

Suoritin komennuksella olleiden henkilöiden haastattelut viikoilla 35, 39 ja 40. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina yrityksessä sijaitsevassa suljetussa tilassa. Suoritin haastattelut haastateltavien henkilöiden työajalla, ja kestoiltaan haastattelut olivat noin 1 - 1,5 tuntia. Hyödynsin haastatteluissani nauhuria, varmistettuani asian sopivan haastateltavalle.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee tekijän selostaessa lukijalle työn eri vaiheet selkeästi. Tutkijan tulee kertoa aineiston tuottamisen olosuhteet mahdollisimman realistisesti. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksissa on tärkeää kertoa lukijalle haastattelun toteutuksessa vallinneista olosuhteista sekä käytetyistä haastattelu-paikoista. Selkeästi kerrottuna haastattelun ajankohta, mahdolliset häiriötekijät sekä virhetulkinnat edesauttavat lukijan ymmärrystä. Tutkijan itsearviointi sekä perusteltavat toimintatavat edesauttavat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Selvensin lukijalle mahdollisimman tarkasti tutkimuksessani käsiteltävät asiat ja metodit. Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen avulla määrittelin lukijalle tutkimukseni pääpiirteet. Selostaessani tutkimukseni rakennetta, määrittelin lukijalle opinnäytetyön jakautuvan teoreettiseen sekä empiiriseen osioon. Selostin lukijalle tutkimukseni teoreettiset pääluvut sekä empiirisenaineiston tutkimusmenetelmät.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistuvuutta. Usein toistuvat ongelmakohdat edesauttavat tutkimuksen luotettavuutta. Tarkoituksena on välttää sattumanvaraisten tulosten saamista. Esimerkkinä kahden henkilön päätyessä samantyyppiseen tulokseen, tutkimuksen luotettavuutta pystytään perustelemaan paremmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Selvitin lukijalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti suorittamani haastattelutilanteet, empiirisenaineiston keruun luotettavuuden edistämiseksi. Hyödynsin mittaustulosten toistuvuutta analysoidessani suorittamiani teemahaastatteluja. Pyrin poimi-

maan selkeät toistuvat kehitysehdotukset sekä ajankohtaiset asiat. En keskittänyt huomiotani yksittäisten merkittävästi muista haastateltavista eroaviin mielipiteisiin.

Tutkimuksen validius eli pätevyys voidaan määrittellä mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä selvittää täsmällisesti sitä mitä tavoitellaan. Kyselylomakkeisiin saataan saada kyllä vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset täysin eri tavalla mitä haastattelija on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

## 5 YHTEENVETO, LOPPUTUOTOS (PROSESSIKUVAUS)

### 5.1 Tutkimuksen päätelmät ja kehitysehdotukset

Organisaation vastuu on suuri komennusprosessin kokonaisuuden onnistumisessa. Hyvän suunnittelun, valinnan, koulutuksen ja komennuksen aikaisen sekä jälkeisen tuen avulla organisaatio pystyy suuresti vaikuttamaan ekspatriaatin kohtaamien ongelmien ennaltaehkäisyyn ja mahdollisen uuden tietotaidon saavuttamiseen. Selkeän ja pätevän komennussopimuksen laadinnan avulla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisten väärinkäsitysten syntymistä.

Ulkomaankomennus on aina yksilöllinen. Yksilöllisyydestä huolimatta asiat tulisi sopia selkeästi ja hyvissä ajoin. Selkeän työnjaon määrittely ja tasapuolisuuden korostaminen on tärkeää. Kaikille tuleville ja nykyisille komennuksella oleville henkilöille tulee tarjota lähtökohtaisesti samanlaisia ohjeita ja sääntöjä.

Organisaation tulee pohtia tarkoin komennuksen todellista tarvetta. Tutkimustulokset osoittivat, että komennukselle lähtevän työntekijän tulevaa työtehtävää ei ole määriteltä riittävän selkeästi ja täsmällisesti. Määrittelyn ollessa selkeä ennen komennuksen alkua, komennukselle lähtevä henkilö pääsee paremmin kohdeyrityksessä olevista uusista työtehtävistä kiinni. Organisaation tulee pyrkiä entisten komennusprosessien avulla avoimesti kehittämään ja tarvittaessa uudistamaan nykyistä komennusprosessin toteuttamista. Komennuksella olleiden henkilöiden komennuksen aikainen raportointi, sekä tietynlainen jälkihaastattelu ja palautekeskustelu ovat hyviä keinoja

saavuttaa tietoa komennuksen toteutumisen ja asetettujen tavoitteiden täyttymisen onnistumisesta.

Ulkomaankomennus on investointi, ja sille tulee määritellä selkeät tavoitteet. Organisaation tulee pyrkiä perustelemaan selkeästi komennukseen liittyvät kustannukset. Tavoitteiden tarkoituksena on ohjata komennuslaisen ulkomaanjakson aikaista työskentelyä, sekä luoda perusta, johon toimintaa ja aikaansaannoksia voidaan tarvittaessa verrata. Komennukselle asetettujen tiettyjen tavoitteiden määrittely selkiyttää komennuksella olevan henkilön komennusprosessin onnistumista.

Ulkomaankomennukseen liittyy olennaisesti paljon uusia asioita ja tutustumista. Organisaation tulee tarvittaessa harkita mahdollisen kulttuurillisen ja kielellisen opastuksen järjestämistä komennukselle lähtevälle henkilölle. Peruskielitaidon kehittäminen sekä mahdollisten kulttuuriasioiden läpikäynti, edesauttavat komennuksella olevan henkilön sopeutumista kohdemaahan.

Saavutettujen tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että avoimen ja perusteellisen keskustelun tärkeys korostuu komennuksen suunnitteluvaiheessa. Epäselvyyksien välttämiseksi on tärkeää, että komennukselle lähetettävä henkilö saa organisaation edustajalta tarvittaessa informaatiota komennuksesta sekä avustusta käytännönjärjestelyihin liittyen.

Organisaation tulee pohtia tietyn vastuuhenkilön määrittämistä tiedonkulun sujuvuuden ja asioiden toteuttamisen toimivuuden edesauttamiseksi. Tarvittaessa komennuksella oleva henkilö voi ottaa kotimaan vastuuhenkilöön yhteyttä kohdemaasta käsin ja kertoa mahdollisen kysymyksensä. Vastuuhenkilön tehtävänä on avustaa ja tarvittaessa selvittää kysymyksiin liittyviä asioita. Lisäksi erikseen määritellyn vastuuhenkilön tarkoituksena on laatia ja päivittää tietynlaista yhteenvetoa suoritetuista ja käynnissä olevista komennuksista. Tarkoituksena on, että organisaatio pystyy suorittamaan tehokasta kustannusseurantaa sekä samalla tiedostamaan selkeästi entiset ja tällä hetkellä käynnissä olevat komennusprosessit.

## 5.2 Komennussopimusmalli (ehdotelma)

### Toimihenkilön Ulkomaankomennus

#### 1 SOPIJAPUOLET

Työnantaja:

Toimihenkilö:

Sosiaaliturvatunnus:

Ammatti:

Osoite:

#### 2 ASEMAMAA

Asemamaa:

Asemapaikkakunta:

#### 3 TYÖTEHTÄVÄT

#### 4 SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

#### 5 KOMENNUKSEN ENNENAIKAINEN PÄÄTTYMINEN

#### 6 TYÖAIKA JA YLITYÖ

#### 7 VUOSILOMA

#### 8 VAPAAPÄIVÄT

#### 9 PALKKA



10 OLESKELU ASEMAMAASSA

Yksin vai perheen kanssa:

11 YHTEYSHENKILÖ KOTIMAANORGANISAATIOSSA

12 MENO JA PALUU MATKAAN JA KOTONAKÄYNTTEIHIN  
LIITTYVIEN KUSTANNUSTEN KORVAAMINEN  
KOMENNUKSEN AIKANA

13 MUUT MATKAKUSTANNUKSET

14 VEROT JA VERONALAISET MAKSUT

15 ASUNTO, PUHELIN JA TIETOKONE

16 SAIRAUSAJAN PALKKA

17 VAKUUTUKSET

18 LAKIVIITTAUS JA ASEMAMAAN LAIT SEKÄ MÄÄRÄYKSET

19 MUUT TYÖEHDOT

20 RIIDAT

SOPIMUSKAPPALEET

### 5.3 Itsearviointi

Tutkimukseni tavoitteena oli tutustua ulkomaankomennukseen liittyviin käsitteisiin teorian materiaalin avustuksella, sekä peilata haastattelujen avulla asioita käytäntöön. Suoritettuani aiheeseen liittyvän perusteellisen tiedonkeruun, pystyin hahmottamaan tutkimukseeni liittyvät olennaiset asiat. Saavutin kattavan tietotaidon asettamani pää-tutkimusongelman avustuksella, koskien onnistunutta ja toimivaa ulkomaankomennusprosessia sekä komennussopimusta.

Tehdessäni tutkimustani, uudet asiat kuten kvalitatiivinen tutkimus ja empiirisen aineiston keruu tuottivat itselleni epätietoisuutta. Ryhdyttyäni kuitenkin rohkeasti tekemään tutkimusta oppaiden ja muiden ohjeiden avustuksella huomasin kuitenkin nopeasti, että kyseessä ei ollut lopulta pelättyä suurempi urakka. Tekemällä oppii parhaiten ja kukaan ei ole seppä syntyessään. Loppupäätöksiä laadittaessa oli palkitsevaa huomata, että oli itse oppinut uutta ja kehittynyt tutkimuksen laatijana.

Kohdeorganisaation kanssa suoritettu yhteistyö oli alusta loppuun joustavaa ja tehokasta. Aikataulujen laadinnassa sekä toiminnan toteutuksessa ei ollut missään vaiheessa ongelmia. Ohjeistusta ja avustusta oli tarvittaessa saatavissa aina. Saavutin kattavan tietotaidon koskien kohdeorganisaation tämänhetkistä ulkomaankomennusprosessia.

Jatkotutkimuksen aihetta pohdittaessa voidaan harkita tutkimuksen tekemistä esimerkiksi saman toimialan toiseen yritykseen. Tällä tavoin saavutettaisiin arvokasta vertailevaa tietotaitoa. Lisäksi olisi mielenkiintoista jatkossa tutkia mahdollisia kotimaanorganisaation saavuttamia konkreettisia hyötyjä komennusmatkoihin liittyen.

## LÄHTEET

- Alanko, H. & Rousku, K. 1998. Työ ja koti maailmalla. Helsinki: Fintra.
- Eläketurvakeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 12.4.2013. <http://www.etk.fi>
- Hellsten, K. 2009. Ulkomaantyö. Helsinki: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- IF:n www-sivut. 2013. Viitattu 15.10.2013. <http://www.if.fi>
- Kaija, M. & Junkkari, L. 2003. Nykyajan paimentolaiset. Helsinki: Otava.
- Kankare, M. 2005. Ekspatriaatti osaa verkottua. Talouselämä 41, 64. Viitattu 22.10.2013. <http://www.talouselama.fi>
- Karttunen, S., Nikkanen, A., Rantanen, T. & Vuopala, H. 2007. Kansainvälisen työs-kentelyn verotus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Pro.
- Koskinen, S. 2012. Määräaikainen ulkomaantyö ja Suomen oikeuden mukainen palkka. Viitattu 11.4.2013. [www.edilex.fi](http://www.edilex.fi)
- Lähitapiolan www-sivut. 2013. Viitattu 14.10.2013. <http://www.lahitapiola.fi>
- Mattila-Niemi, E. 2011. Raha houkuttaa työ koukuttaa. Expatrium 72, 22-23.
- Mattinen, K. 2010. Työmatkakustannukset käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Mattinen, K. 2012. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Mauro, S. 2009. Kirjaa kaikki komennussopimukseen. TEK- verkkolehti. Viitattu 23.10.2013. [www.tek.fi](http://www.tek.fi)
- Mykkänen, P. 2012. Ennakointi pelastaa kommelluksilta ulkomaankomennuksessa. Kauppalehti. 18.5.2012. Viitattu 22.10.2013. <http://www.kauppalehti.fi>
- Peltonen, T. 1998. Expatriate experience and career. Väitöskirja. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. Studies on cross-cultural transfers, modern ordering and the limits of career management in multinational corporations.

Rauramo, P., Harjanne, K. & Tiihonen, K. 2009. Turvallisesti työmatkalla ulkomail-  
la. Viitattu 22.10.2013.

[http://www.ttk.fi/files/1195/turvallisesti\\_tyomatalla\\_ulkomailloilla\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/1195/turvallisesti_tyomatalla_ulkomailloilla_2009.pdf)

Remes, M. 2006. Komennus ulkomailloilla kiinnostaa suomalaisia. Taloussanomat. Vii-  
tattu 23.10.2013. [www.taloussanomat.fi](http://www.taloussanomat.fi)

Rissa, K. 2005. Ulkomaantyöriskit hallintaan. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Ruckenstein, M. 2004. Työpaikkana maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saviaro, M. 2005. Kun työ vie maailmalle. Helsinki: Marja Saviaro, Merja Helanie-  
mi.

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Helsinki: WSOY Pro.

Sorainen, O. 2007. Ulkomaalainen työntekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tahvanainen, M. 1998. Expatriate performance management. Väitöskirja. Helsinki:  
Helsinki School of Economics and Business Administration. The case of nokia tele-  
communications.

Tahvanainen, M. 2007. Ulkomaankomennukset on saatava tuottamaan. Talouselämä.  
Viitattu 19.4.2013. <http://talouselama.fi>

Työkomennus\_ulkomaille. 2010. PDF-julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu.  
22.4.2013.

[http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_2712\\_459\\_440\\_3034\\_43/http%3B/content  
.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/esitteet/tyokomennus\\_ulk  
omaille](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/esitteet/tyokomennus_ulkomaille)

Työsopimuslaki. 2001. 26.1.2001/55.

Ulkomaantyöopas.2008. Helsinki: Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. Viitattu  
20.4.2013.

[http://www.uil.fi/pls/portal/docs/PAGE/ADM/TIEDOSTOT\\_JASENILLE/YTN\\_UL  
KOMAANTYOOPAS.PDF\\_2010\\_7](http://www.uil.fi/pls/portal/docs/PAGE/ADM/TIEDOSTOT_JASENILLE/YTN_ULKOMAANTYOOPAS.PDF_2010_7)

Verohallinnon www-sivut. 2013. St- ja sv- maksut sekä tilitys- ja vuosi-  
ilmoitusmenettely, Viitattu 12.4.2013. <http://www.vero.fi/fi->

[FI/Syventavat\\_veroohjeet/Kansainvaliset\\_tilanteet/St\\_ja\\_svmaksut\\_seka\\_tilitys\\_ja\\_v  
uosiilmo\(26064\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/St_ja_svmaksut_seka_tilitys_ja_vuosiilmo(26064))

Verohallinnon www-sivut. 2013. Ulkomaantyöskentelyn verotus. Viitattu 15.4.2013.

[http://www.vero.fi/fi-  
FI/Syventavat\\_veroohjeet/Kansainvaliset\\_tilanteet/Tyontekijat/Ulkomaantyoskentely  
n\\_verotus\(14318\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Tyontekijat/Ulkomaantyoskentelyn_verotus(14318))

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.





ELÄKETURVAKESKUS  
LA/Ulkomaantyön vakuuttamisasiat  
PL 111  
00521 HELSINKI

**Suomen sosiaaliturvaan kuulumisesta  
ulkomaantyön aikana**

- \* työntekijät
- \* virkamiehet
- \* merimiehet
- \* lentohenkilöstö

Hakemuksen täyttäminen, ks. sivu 4  
**Hakemuslomake täytetään koneella tai tekstaten**

Huom! Yrittäjillä on oma hakemuslomake ETK 2142 ja  
apurahansaajilla hakemuslomake ETK 2159

**1. HAKEMUS**

<input type="checkbox"/> Lähetetty työntekijä/ työntekijä useassa EU/ETA-maassa	<input type="checkbox"/> Poikkeuslupa
Onko työntekijä ilmoittanut työnantajalle suostuvansa hakemukseen?	
<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei

**2. HENKILÖ**

Henkilö on	
<input type="checkbox"/> työntekijä	<input type="checkbox"/> virkamies
<input type="checkbox"/> merimies	<input type="checkbox"/> lentohenkilöstön jäsen
Sukunimi	Etunimet
Henkilötunnus	Kansalaisuus
Vakituinen osoite	
Osoite hakemuksessa mainittuna aikana	
Puhelinnumero Suomessa/ulkomailla	Sähköposti
Haluaako henkilö postin lähetettäväksi	
<input type="checkbox"/> vakituiseen osoitteeseen	<input type="checkbox"/> osoitteeseen hakemuksessa mainittuna aikana

**3. TYÖSKENTELY ULKOMAILLA**

Työskentelyaika ulkomailta			
lähtö (pvm) .....		paluu (pvm) .....	
Työskenteleekö työntekijä			
<input type="checkbox"/> yhdessä maassa	<input type="checkbox"/> useassa maassa		
<b>Missä maassa/maissa työntekijä työskentelee hakemuksessa mainittuna aikana? Jos Suomi on yksi työskentelymaista, tulee myös Suomi ilmoittaa.</b> (Merkitse työskentelymaaksi vain yksi maa, mikäli työtä tehdään pääosin yhdessä maassa ja toisessa maassa käydään vain satunnaisilla lyhyillä työmatkatyyppisillä matkoilla kuten kokous-, raportointi- ja koulutusmatkoilla.)			
Työntekijän työtehtävä			
Toimiala			
Onko kyseessä apurahalla tehtävä tutkimustyö?			
<input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä	<input type="checkbox"/> osittain	
Palkan maksaa			
<input type="checkbox"/> suomalainen yritys	<input type="checkbox"/> ulkomainen yritys		
Onko ulkomaille maksettu tai maksetaanko sinne lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja ajalta, jota hakemus koskee, tai välittömästi sitä edeltävältä ajalta?			
<input type="checkbox"/> kyllä	<input type="checkbox"/> ei		
Onko työntekijä ollut työssä tai oleskellut ulkomailla tätä komennusta edeltävän 3 vuoden aikana?			
<input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä (tarkentakaa alle)		
<b>Ajanjakso</b>	<b>Maa</b>	<b>Oleskelun syy</b>	<b>Työnantaja</b>

**4. LÄHETTÄVÄ JA VASTAANOTTAVA TYÖNANTAJA**

2 (4)

Täyttäkää kohta, jos henkilö on Suomesta ulkomaille lähetetty työntekijä. Täyttäkää kohta myös, jos henkilö työskentelee Suomessa toimivalle työnantajalle useissa EU/ETA-maissa. Tässä tapauksessa vastatkaa myös kohtaan 5.

Lähtävään työnantajan nimi	Työnantajan/yrityksen Y-tunnus	
Lähtävään työnantajan osoite		
Työnantajan lakisääteiset vakuutukset Suomessa	Työeläkevakuutusyhtiö ja vakuutuksen numero	Tapaturmavakuutusyhtiö ja vakuutuksen numero
Säilyykö työsuhde lähtävään työnantajaan hakemuksessa mainittuna aikana (ts. onko lähtävällä työnantajalla vastuu työsopimuksesta aiheutuvista velvoitteista)?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Vastaako lähtävä työnantaja lakisääteisistä sosiaalivakuutusmaksuista?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Onko työntekijä tietoinen palkasta, jonka perusteella työeläke-, tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksut sekä työeläke-etuudet määräytyvät (vakuutuspaikka)?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Onko työnantajalla Suomessa toimialansa mukaista toimintaa?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Milloin työsuhde on alkanut (pvm)?		
Onko työntekijä palkattu Suomesta?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Onko työntekijä ollut työeläkevakuutettuna tässä työsuhhteessa vähintään 1 kuukauden ennen ulkomaan työskentelyä?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Lähetetäänkö työntekijä korvaamaan toista työntekijää?		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
<b>Vastaanottava yritys tai työntekijän asemapaikka ulkomailla</b>		
Nimi		
Osoite		

**5. TYÖSKENTELY USEASSA EU/ETA-MAASSA TAI SVEITSISSÄ**

Täyttäkää kohta, jos henkilö työskentelee useammassa kuin yhdessä maassa. Antakaa lisätietoja työskentelystä tarvittaessa kohdassa 7.

Työntekijällä on tässä hakemuksessa mainittuna aikana		
<input type="checkbox"/> yksi työnantaja <input type="checkbox"/> useita työnantajia		
Jos työnantaja on useita, ilmoittakaa kaikki työnantajat		
Nimi	Osoite	Maa
Kuinka usein työntekijä vaihtaa työskentelymaata (viikottain, kuukausittain, muutoin)?		
Kuinka usein työntekijä työskentelee Suomessa?		
Missä maassa työntekijä asuu vakituisesti?		
Työskenteleekö työntekijä tässä asuinmaassa yli 25% työajastaan? Arvioikaa tilanne seuraavien 12 kuukauden aikana.		
<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei		
Jos työntekijä kuuluu lentoyhtiön matkustavaan henkilökuntaan, missä maassa hänen kotiasemansa (homebase) sijaitsee?		

**6. PERHEENJÄSENET**

Perhe jää Suomeen  Perhe muuttaa myös ulkomaille  Ei perhettä

Mukaan mahdollisesti lähtevän perheenjäsenen tulee erikseen hakea Kelalta vakuuttamispäätöstä esimerkiksi Kelan sähköistä asiointipalvelua käyttäen.

Lisätietoa hakemisesta ja Kelan asiointipalvelusta saa Kelan verkkosivuilta osoitteesta [www.kela.fi](http://www.kela.fi).

**7. LISÄTIEDOT**

Todistusta haetaan valtakirjalta. Liittäkää mukaan valtakirja, jollei sitä jo aiemmin ole toimitettu Eläketurvakeskukseen.

**8. YHTEYSHENKILÖ**

Nimi

Puhelinnumero

Faksi

Sähköposti

**ALLEKIRJOITUS**

Vakuutan lomakkeessa antamani tiedot oikeiksi.

Paikka ja aika

Allekirjoitus

Nimenselvennys ja asema työnantajayrityksessä  
(Ensisijaisesti työnantajan edustajan allekirjoitus.  
Jos useita työnantajia, työntekijän allekirjoitus riittää).



**OHJEITA TÄYTTÄJÄLLE**

Lomaketta käytetään, kun henkilö työskentelee EU/ETA-maissa, Sveitsissä tai sosiaaliturvasopimusmaissa ja hän hakee oikeutta kuulua Suomen sosiaaliturvaan. Lomaketta käytetään myös silloin, kun selvitetään, minkä EU/ETA-maan sosiaaliturvalainsäädäntöä useassa EU/ETA-maassa työskentelevään työntekijään tulee soveltaa.

**EU/ETA-maat:** Alankomaat, Belgia, Bulgaria, Espanja, Irlanti, Islanti, Iso-Britannia, Italia, Itävalta, Kreikka, Kroatia, Kypros, Latvia, Liechtenstein, Liettua, Luxemburg, Malta, Norja, Portugali, Puola, Ranska, Romania, Ruotsi, Saksa, Slovakia, Slovenia, Suomi, Tanska, Tšekki, Unkari, Viro.

**Muut sopimusmaat:** Australia, Chile, Israel, Kanada, Quebec, Yhdysvallat, Sveitsi (kuten EU/ETA-maat).

**Kohta 1:****Lähetetty työntekijä**

Lähetetyllä työntekijällä tarkoitetaan työntekijää, joka työskentelee Suomessa toimivan työnantajan lähettämänä työntekijänä yllä mainituissa maissa.

Tilapäisyyden aikarajat eri maiden kohdalla ovat

- EU/ETA-maat ja Sveitsi 2 vuotta
- Chile, Israel, Kanada, Quebec 3 vuotta
- Australia ja USA 5 vuotta.

**Poikkeuslupa**

Yllä mainittuja aikarajoja pidempään kyseisissä maissa työskentelevä lähetetty työntekijä voi kuulua Suomen sosiaaliturvaan ainoastaan poikkeusluvalla. Jos työskentelyn toisessa maassa arvioidaan kestävän yli viisi vuotta, poikkeuslupaa ei yleensä myönnetä. Poikkeuslupaun tarvitaan aina työntekijän ja työskentelymaan suostumus. Eläketurvakeskus pyytää työskentelymaan suostumuksen.

**Työntekijä useassa EU/ETA-maassa**

Työntekijällä useassa EU/ETA-maassa tarkoitetaan työntekijää, joka työskentelee tavallisesti ja toistuvasti kahdessa tai useammassa EU-maassa.

**Kohta 5:****Missä maassa työntekijä asuu vakituisesti**

Asuinmaana pidetään maata, jossa työntekijä asuu tavanomaisesti ja pysyvästi ja johon hänellä on kiinteät siteet.

**Kohta 9:**

Jos hakijana on muu kuin työnantaja tai työntekijä, on hakijalla oltava valtuutus hakemuksen tekemiseen (katso kohta 7).

**Eläketurvakeskuksen ratkaisu**

Jos henkilöön sovelletaan Suomen sosiaaliturvalainsäädäntöä, Eläketurvakeskus antaa työntekijälle todistuksen asiasta. Todistuksen voimassaoloaikana henkilön työnantajat ovat velvollisia maksamaan lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut Suomeen. Eläketurvakeskus välittää tiedon ratkaisustaan automaattisesti Kelalle.

**TIEDUSTELUT**

Eläketurvakeskus, ulkomaantyön vakuuttamisasiat, puhelin 029 411 2816.

Yleisluonteisia tiedusteluja voi tehdä myös sähköpostitse: [ulkomaanasiat@etk.fi](mailto:ulkomaanasiat@etk.fi). HUOM! Sähköpostilla ei tule lähettää luottamuksellisia henkilötietoja, kuten palkka- tai terveydentilätietoja. Henkilötunnuksen sijaan riittää syntymäaika.

Mycs Eläketurvakeskuksen verkkosivuilla [www.etk.fi](http://www.etk.fi) on lisätietoa ulkomaantyön vakuuttamisesta.