



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PALKANLASKENNAN ULKOISTAMINEN

Hyödyt, riskit ja päätöksenteko

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Sanna Koskinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KOSKINEN, SANNA:

Palkanlaskennan ulkoistaminen -  
Hyödyt, riskit ja päätöksenteko

Suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 46 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyt, riskit ja päätöksenteko. Taloushallinnon palvelut toimialana on jatkanut kasvuaan taantumasta huolimatta, joten aihe on ajankohtainen ja yrityksille hyödyllinen. Ulkoistamispäätöksen teossa on kuitenkin eri vaiheita, jotka tulee suorittaa huolellisesti parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena onkin koota yhteen monipuolinen tietopohja kaikille yrityksille, jotka harkitsevat tai suunnittelevat palkanlaskennan ulkoistamista.

Selvityksessä käydään läpi monipuolisesti palkanlaskentaa ja sen yksityiskohtia, kuten palkan muodostumista lisineen ja vähennyksineen. Myös työnantajan velvollisuudet selvitetään. Ulkoistamiseen tutustutaan käyden läpi muun muassa sen historiaa ja kehitystä, sekä ulkoistamisprosessin eri vaiheet. Ulkoistamisessa saatettavat hyödyt ja sen mukanaan tuomat riskit eritellään, samoin kuin ulkoistamisen päätöksenteossa huomioitavat vaiheet.

Tämä opinnäytetyö on suoritettu kirjallisuustutkimuksena. Lähteenä on käytetty niin painettua kirjallisuutta kuin internet-lähteitäkin. Myös tekijän oma havainnointi työelämässä on toiminut pohjana selvitykselle.

Selvitys osoitti, että palkanlaskennan ulkoistamisen suurimpia hyötyjä ovat esimerkiksi mahdollisuus keskittyä yrityksen ydinosamiseen, sekä osaamisen kartuttaminen. Suurimpien riskien joukkoon pääsivät muun muassa henkilöstöongelmat ja viestinnän toimimattomuus. Päätöksenteon eri vaiheista tärkeimmiksi erottautui lähtötasoanalyysi, markkinaselvitys ja riskianalyysi.

Asiasanat: Palkanlaskenta, ulkoistaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KOSKINEN, SANNA:

Outsourcing Payroll Calculations -  
Benefits, Risks and Decision-making

Bachelor's Thesis in Financial Management, 46 pages, 3 pages of appendices

Spring 2012

ABSTRACT

---

This thesis deals with the benefits and risks as well as the decision-making of outsourcing payroll calculations. The financial services as an industry has been growing in spite of the recession. That makes the subject current and useful for companies. There are different stages in the decision-making of outsourcing that have to be completed thoroughly in order to achieve the best outcome. The aim of this thesis is to produce a coherent guide for companies to use when making the decision to outsource payroll calculations.

The theoretical basis explores diversely the details of payroll calculations, for example what the salaries consists of with all the additional and reductions. Also the employer's responsibilities concerning payroll calculations are explained. The thesis also studies outsourcing and for example its history and evolution, as well as the different stages in the outsourcing process. Also the benefits and risks in outsourcing are described as well as the stages in the decision-making phase.

This study has been done as a literature research using literature of payroll calculations and outsourcing, as well as the internet. Also the author's observations in working life have worked as a basis for this study.

The study showed that outsourcing payroll calculations gives more resources for the company to focus on its core competence. Another benefit is that outsourcing adds to the company's knowhow because in the future the payroll calculations are being taken care of by the professionals of the accounting company. The major risks in outsourcing payroll calculations are personnel problems and defunctional communication between the two companies. The most important phases in the decision-making are analyzing how the payroll calculations work at the moment so that it is possible to compare it to the available services on the market, and also the market analysis and the risk analysis.

Key words: Payroll calculations, outsourcing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusaiheen rajaus ja tutkimusongelmat	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	PALKANLASKENTA	4
2.1	Palkka ja sen osatekijät	6
2.2	Palkasta tehtävät vähennykset	7
2.2.1	Ennakonpidätys	8
2.2.2	Työeläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu	8
2.2.3	Luontoisedut	9
2.2.4	Ulosmittauspidätys	10
2.2.5	Muut vähennykset	10
2.3	Kustannusten korvaukset	11
2.4	Vuosiloma	12
2.5	Työnantajan työvoimakustannukset	14
2.6	Palkkakirjanpito ja kausiveroilmoitus	16
3	ULKOISTAMINEN	19
3.1	Ulkoistamisen historiaa ja kehitystä	20
3.2	Ulkoistamisprosessi	21
3.3	Liikesuhdemuodot ulkoistamisessa	23
3.4	Taloushallinnon ulkoistaminen Suomessa	24
4	ULKOISTAMISEN HYÖDYT, RISKIT JA PÄÄTÖKSENTEKO	26
4.1	Ulkoistamisen vaikuttimet ja hyödyt	26
4.2	Ulkoistamisen riskit ja haasteet	27
4.3	Ulkoistamispäätöksen teko	31
4.4	Tulokset	36
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	47
	LIITE 1. Palkkalaskelma (Atsoft 2012).	47
	LIITE 2. Kausiveroilmoitus (Verohallinto 2012c).	48

# 1 JOHDANTO

Ulkoistamisessa on kyse yrityksen tietyn aputoiminnon siirtämisestä toisen yrityksen hoidettavaksi. Suosittu ulkoistamiskohde on taloushallinto tai sen eri osat: palkanlaskenta, reskontrat, kirjanpito ja laskutus. Ulkoistaessaan esimerkiksi näitä liiketoiminnan tukitoimintoja yritys voi keskittää enemmän huomiota ja resursseja ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2011 toimialaraportin (Metsä-Tokila, T. 2011) mukaan taloushallinnon palvelut toimialana jatkavat kasvuaan taantumasta huolimatta. Raportin mukaan niin toimipaikat, niiden henkilöstö kuin alan liikevaihtokin on jatkanut kasvuaan säännöllisesti vuosina 2006–2009. Tähän peilaten palkanlaskennan ulkoistaminen on erittäin ajankohtainen aihe.

## 1.1 Tutkimusaiheen rajaus ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kattavasti palkanlaskennan ulkoistamisen hyötyä ja riskejä, sekä mitä tulisi ottaa huomioon ulkoistamispäätöstä tehdessä. Tutkimus rajattiin taloushallinnon ulkoistamisesta palkanlaskennan ulkoistamiseen, sillä jo palkanlaskenta itsessään on monimutkainen ja monivaiheinen aihealue.

Opinnäytetöiden julkaisuarkisto Theseuksesta löytyy opinnäytetöitä koskien sekä ulkoistamista, että palkanlaskentaa. Mutta näiden kahden yhdistelmiä löytyy vain tiettyjen yritysten näkökulmasta kirjoitettuna. Deloitte Oy (2006) on tehnyt tutkimuksen suomalaisten yritysten ulkoistamiskokemuksista. Vaikka toisten kokemukset ovatkin hyviä varoittavia tai motivaatiota antavia tekijöitä, on ulkoistamista aiheellista tutkia vielä tarkemmin. Ulkoistamisen pariin valittu palkanlaskenta taas on lakisääteinen osatekijä jokaisessa yrityksessä, ja siltä osin myös aina ajankohtainen aihe. Tarkoituksena on koota monipuolinen tietopohja palkanlaskennan ulkoistamista suunnitteleville yrityksille.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmaksi muodostui:

- Mitä tulee ottaa huomioon palkanlaskennan ulkoistamispäätöstä tehdessä?

Opinnäytetyön alatutkimusongelmat ovat:

- Mitä hyötyä voi olla palkanlaskennan ulkoistamisesta?
- Mitä riskejä palkanlaskennan ulkoistamisessa on?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset on perinteisesti jaettu kahteen ryhmään: kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 131–133) toteavat kuitenkin, ettei tällaista kahtiajaottelua ole mielekästä tehdä, sillä tutkimus voi hyvin olla sekoitus näitä molempia suuntauksia ja rajaa näiden kahden suuntauksen välille voi olla vaikea tehdä. Useimmiten ne myös täydentävät toisiaan, eivätkä kilpaile toistensa kanssa kuten edellä mainittu vastakkainasettelu antaa ymmärtää.

Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimussuuntausten lisäksi on olemassa vielä yksi tutkimustyyli, eli kirjallisuustutkimus. Siinä ei suoriteta empiiristä tutkimusta, vaan tutkimusongelmaan etsitään vastausta jo olemassa olevista lähteistä. Kirjallisuustutkimusta voi myös käyttää empiirisen tutkimuksen pohjana. (Routio 2007.) Tämä opinnäytetyö on suoritettu kirjallisuustutkimuksena, jotta se olisi laajan tietopohjansa vuoksi käyttökelpoinen mahdollisimman monelle yritykselle sen sijaan, että siinä keskittyttäisiin vain yhden tai muutaman yrityksen kokemuksiin.

Lähdeaineistona tässä tutkimuksessa toimii laaja valikoima palkanlaskentaan, ulkoistamiseen ja riskeihin liittyvää kirjallisuutta, sekä internetlähteitä. Esimerkiksi palkanlaskennassa monet tiedot muuttuvat vuosittain, joten helposti ja nopeasti päivitettävä internet on näiden tietojen saamiseksi hyvä lähde, kun valitsee käytettäväksi vain luotettavia lähteitä.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

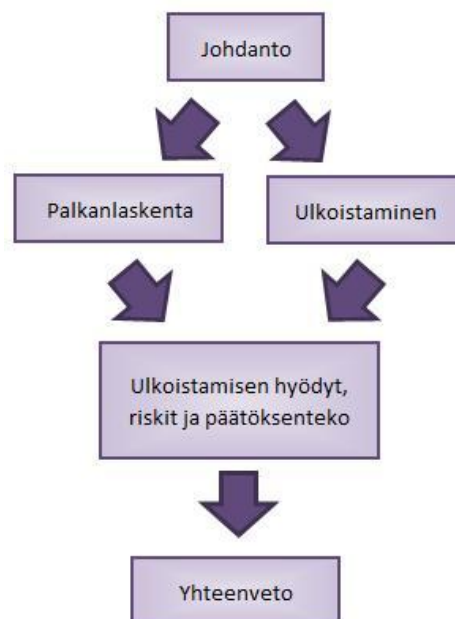
Opinnäytetyö rakentuu viidestä luvusta, kuten kuviosta 1 näkee. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen aihetta ja sen rajausta, esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä käydään läpi opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa käydään läpi palkanlaskennan eri osa-alueet. Selvitetään mistä kaikesta palkka koostuu ja minkälaisia vähennyksiä siitä tehdään ennen sen toimittamista palkansaajalle. Myös työnantajan työvoimakustannukset käsitellään, samoin kuin pääkohdat palkkakirjanpidosta.

Kolmannessa luvussa keskitytään ulkoistamiseen. Selvitetään millaisia eri ulkoistamisen muotoja on olemassa ja käydään läpi ulkoistamisprosessin eri vaiheet. Samalla tutkitaan millaisia eri liikesuhdevaihtoehtoja ulkoistamisessa on, ja tarkastellaan taloushallinnon ulkoistamista Suomessa.

Neljännessä luvussa keskitytään ulkoistamisen hyötyihin, sillä ne ovat oleellinen osa ulkoistamisen tavoitteista. Ulkoistaminen voi olla pakollista, mikäli se johtuu oman yrityksen osaamisen puutteesta, mutta useasti ulkoistamisella tavoitellaan jonkinlaista joko välitöntä tai välillistä rahallista hyötyä. Koska päätöksiä ei kannata tehdä yksipuoliseen tietopohjaan nojautuen, käsitellään hyötyjen jälkeen myös ulkoistamiseen liittyvät riskit. Luvussa käydään läpi myös ulkoistamisen päätöksenteon eri vaiheet ja tutkitaan mihin kannattaa kiinnittää huomiota ulkoistamista suunniteltaessa. Luvun lopussa on vielä koottu tärkeimmät tulokset.

Viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa arvioidaan työn onnistumista.



*Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.*

## 2 PALKKANLASKENTA

Palkkaa maksetaan työntekijälle korvaukseksi tehdystä työstä ja siihen käytetystä ajasta. Palkkahallinnon työtehtävät ovat monipuolisempia kuin vain palkan laskeminen ja tilittäminen työntekijälle. Näihin työtehtäviin kuuluu lisäksi esimerkiksi ennakonpidätyksen ja muun ennalta perittyjen erien tilittäminen viranomaisille, palkkakirjanpidon arkistointi, sekä erilaisten todistusten ja hakemusten laatiminen työntekijöille tai viranomaisille, kuten Kelalle ja ulosottovirastolle. (Syvänperä & Turunen 2009, 13.) Ohessa kuvio, joka kuvaa palkkahallinnon ulkoisia sidosryhmiä ja niiden suurta määrää:



Kuvio 2. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Vartiainen 2005).

Suuremmilla yrityksillä on usein erikseen oma palkanlaskentayksikkö osana henkilöstöhallintoa tai ulkoistettu palkkahallinto, mutta pienemmissä yrityksissä palkanlaskijana voi toisinaan toimia jopa vain yksi ainoa henkilö, joka samalla hoitaa myös yrityksen muita asioita, yleensä jotakin talousosaston muita tehtäviä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 298.) Pienet yritykset voivat käyttää palkanlaskennassa pelkkää taulukkolaskentaohjelmaa tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi internetissä olevaa ilmaisupalvelua [www.palkka.fi](http://www.palkka.fi) -verkkosivuilla (Syvänperä & Turunen 2009, 13). On myös olemassa moniin eri tarpeisiin vastaavia erityisiä palkanlaskentaohjelmia, joista esimerkkinä mainittakoon Passeli, Avistax, ja Asteri.



Palkanlaskennan ammattitaidolle on asetettu kovia vaatimuksia, sillä palkanlaskijan tulee tuntea niin alan työehtosopimus kuin muutkin palkkaan vaikuttavat lait, asetukset ja määräykset, sekä niiden mahdolliset jopa vuosittaiset muutokset. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 299.) Lisäksi palkanlaskijan täytyy kyetä olemaan asiakaspalveluhenkinen ja luottamuksellinen, sillä palkka-asiat ovat työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja, joita tulee käsitellä hienotunteisesti. Kaiken tämän lisäksi tulee tuntea työssä käytettävä ohjelmisto. (Syvänperä & Turunen 2009, 13.)

Keskeisiä lakeja ja asetuksia palkanlaskennan kannalta ovat muun muassa:

- työsopimuslaki
- työaikalaki
- vuosilomalaki
- ennakkoperintälaki ja -asetus
- kirjanpitolaki ja -asetus
- ulosottolaki
- työehtosopimuslaki
- yhteistoimintalaki
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki
- työturvallisuuslaki
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- eläkevakuutuslait
- arvonnlisäverolaki
- laki nuorista työntekijöistä

(Syvänperä & Turunen 2009, 15.)

Lakeja ja säännöksiä tulkittaessa on otettava huomioon niiden keskinäinen etusijajärjestys. Käytännössä siis on tiedettävä mitkä määräykset menevät toisten edelle. Hierarkiassa ylempänä oleva säännös syrjäyttää aina alempana olevat. Etusijajärjestyksessä ylimpänä ovat lait ja asetukset. Lakeja on tahdonvaltaisten lisäksi pakkotavia, eli sellaisia joita vastoin ei voida sopia tai sopimus on mitätön. Työehtosopimuksella tai työsopimuksella voidaan sopia tahdonvaltaisista säännöksistä,

samoin kuin pakottavista, mikäli pyritään tekemään parempitasoinen sopimus kuin mitä pakottava normi määrää. (Karttunen 2005, 6.)

Etusijajärjestys on seuraavanlainen korkeampiarvoisesta vähäisimpään:

- lait ja asetukset
- työehtosopimus
- työsopimus
- työsäännöt ja muut yritystason kollektiivisääntelyt
- tapa ja käytäntö
- työnantajan käskyt

(Karttunen 2005, 6.)

## 2.1 Palkka ja sen osatekijät

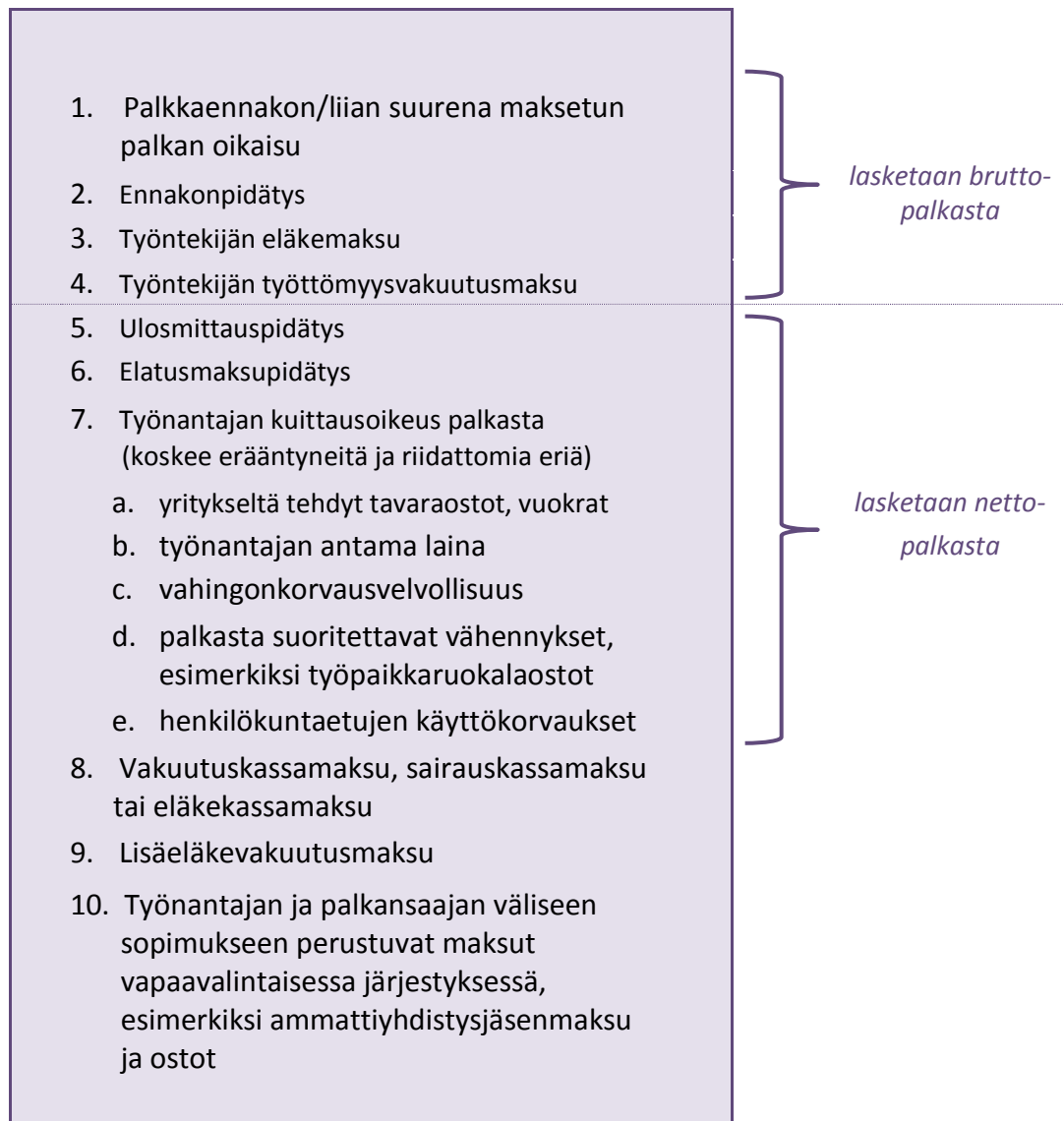
Työntekijän kokonaispalkka voi muodostua useista osatekijöistä. Varsinaisen palkan lisäksi palkkaan voi tulla bonuksia, provisioita, ylityökorvauksia ja palkanlisä, joita ovat muun muassa vuorotyölisät, varallaololisät ja kielilisät. (Stenbacka & Söderström 2009, 19.)

palvelusvuosilisä
tuottavuuslisä, tuotantopalkkio
henkilökohtainen palkanosa
tehtäväkohtainen osuus

*Kuvio 3. Kokonaispalkan muodostuminen (Syvänperä & Turunen 2009).*

## 2.2 Palkasta tehtävät vähennykset

Palkasta tehtävät vähennykset on tehtävä etuoikeusjärjestyksen mukaisesti, jotta voidaan varmistaa palkan riittävän kaikkiin vähennyksiin. (Syvänperä & Turunen 2009, 54.)



Kuvio 4. Vähennysten etuoikeusjärjestys (Syvänperä & Turunen 2009).

Kuten yllä olevasta kuviosta näkyy, tehdään osa vähennyksistä brutto- ja osa nettopalkasta. Palkkaennakon tai liian suurena maksetun palkan oikaisu suoritetaan ensimmäisenä. Sen jälkeen bruttopalkasta vähennetään lakisääteiset vähennykset,

eli ennakonpidätys, eläkemaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Luettelon loput vähennykset suoritetaan tarpeen mukaan nettopalkasta.

### 2.2.1 Ennakonpidätys

Aina vuoden alussa työntekijällä on velvollisuus toimittaa tulevan/kuluvan vuoden verokorttinsa työnantajalle. Verokortti on toimitettu työntekijälle Verohallinnon toimesta, ja siihen on merkitty työntekijän veroprosentti, jonka mukaan työnantaja pidättää palkasta ennakonpidätyksen. Verokorttiin on myös merkitty työntekijälle tuloraja, joka työnantajan pitää ottaa huomioon ennakonpidätyksen suuruutta laskiessaan. Jos tuloraja ylittyy, on siirryttävä käyttämään lisäprosenttia, joka on normaalia veroprosenttia suurempi. Lisäprosenttia käytetään kuitenkin vain palkan siltä osin, joka ylittää tulorajan. Tulorajaan asti pidätetään aina normaalin veroprosentin mukaan. Mikäli työntekijä ei toimita verokorttiaan ajoissa työnantajalle, pidätetään palkasta ennakonpidätystä 60 % suuruisesti. (Nurro 2011, 496.)

Ennakonpidätyksen maksatus tapahtuu palkanmaksua seuraavan kuukauden 10. päivään mennessä. Samalla tilitetään myös työkorvauksista toimitetut pidätykset sekä työnantajan sosiaaliturvamaksut. (Syvänperä & Turunen 2009, 45.)

### 2.2.2 Työeläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu

Jokaiselta 18–68 -vuotiaalta pidätetään ansiotuloista pieni osa kartuttamaan kyseisen henkilön työeläkettä. Tällöin kyseiselle henkilölle on turvattu ansiotuloihin suhteutettu eläke työkyvyttömyyden, pitkäaikaisen työttömyyden ja vanhuuden varalle. (STM 2011; STM 2010). Työttömyysvakuutusmaksu on osa sitä rahoitusta, jolla työttömyyspäivärahat ja vuorotteluvapaalain mukaiset vuorottelukorvaukset maksetaan. Työttömyysvakuutusmaksu peritään muutamaa poikkeustapausta lukuun ottamatta kaikilta niiltä työ- tai virkasuhteessa olevilta henkilöiltä, joita koskee työnantajan järjestämä tapaturmasuoja. (Nurro 2011, 330.)

Vuonna 2012 työeläkevakuutusmaksua peritään alle 53-vuotiailta 5,15 % bruttopalkasta. 53 vuotta täyttäneiltä ja sitä iäkkäämmillä/vanhemmilla vastaava luku on

6,5 %. (Kuusela 2011.) Työttömyysvakuutusmaksua peritään 0,6 % verran bruttopalkasta (Päivänsalo 2011).

### 2.2.3 Luontoisedut

Sitä osaa palkasta, jonka työntekijä saa rahan sijaan muunlaisena taloudellisena vastikkeena kutsutaan luontoiseduksi. Palkansaaja voi saada luontoisedun joko täydestä arvosta, jolloin sen arvo lisätään palkansaajan bruttopalkkaan ja näin olen siitä kehittyä veronalaista tuloa tai niin, ettei verotettavaa palkkatuloa kerry luontoisedun osalta lainkaan. Tällöin palkansaajan tulee maksaa työnantajalleen vähintään verohallinnon luontoisedulle määräämän raha-arvon mukainen hinta. Palkansaaja voi myös maksaa vain osan edun raha-arvosta, jolloin maksamatta jäänyt osuus lisätään työntekijän verotettavaan tuloon. Mikäli verohallitus ei ole asettanut tietyille luontoisedulle arvoa tulee tällöin käyttää käypää markkinahintaa. Olennaista luontoisedussa on se, että siitä saatava hyödyke tulee olla yksityiskäyttöön. (Karttunen 2005, 35–37.)

Ennakonpidätys, työeläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja sosiaaliturvamaksu lasketaan palkansaajan bruttopalkasta, johon on jo lisätty luontoisetujen määrä. Nettopalkkaa selvitetessä luontoisedun määrä on kuitenkin vähennettävä bruttopalkasta, jottei luontoisetua anneta kahdesti; sekä etuna että rahana palkassa. (Syvänperä & Turunen 2009, 66–67.)

Esimerkkejä vuoden 2012 luontoisetujen raha-arvosta:

- puhelinetu: 20 € kuukaudessa
- ravintoetu: 5,60 € ateriala kohden
- autotallietu: lämmin paikka pääkaupunkiseudulla 68 € ja muualla Suomessa 44 € kuukaudessa, kylmä paikka pääkaupunkiseudulla 44 € ja muualla Suomessa 35 € kuukaudessa
- asuntoetu korkeimmillaan: pääkaupunkiseudulla 162 € + 9,80 € neliömetriltä, muualla Suomessa 108 € + 7,40 € neliömetriltä

(Verohallinto 2011a.)

#### 2.2.4 Ulosmittauspidätys

Ulosotossa olevan työntekijän palkasta pidätetään ulosottoviranomaisen määräämä osa ulosotossa olevien velkojen maksuun. Työnantajalle toimitetaan kirjallinen maksukielto, josta ilmenee sekä pidätettävän osuuden määrä tai sen laskutapa, että suojaosuus. Suojaosuudella tarkoitetaan määrää, joka palkasta pitää jäädä työntekijälle toimeentulon turvaamiseksi, ja näin ollen siihen vaikuttaa myös työntekijän perhetilanne; suojaosuuden määrä kasvaa sitä mukaa mitä enemmän elätettäviä työntekijällä katsotaan olevan. Mikäli palkasta jää ulosmittauksen jälkeen jäljelle vähemmän kuin suojaosuus, ei ulosmittausta suoriteta lainkaan. (Syvänperä & Turunen 2009, 55.)

Ulosmitatun summan maksu suoritetaan ulosottoviranomaisille työnantajan toimesta samana päivänä kuin palkka maksetaan työntekijälle. Muista aiemmin mainituista palkasta vähennettävistä eristä poiketen ulosmitattavaa määrää ei lasketa suoraan bruttopalkasta, vaan ensin siitä vähennetään ennakonpidätys, työeläkevaikutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu, ja jäljellä olevasta summasta lasketaan ulosmittauspidätys. (Syvänperä & Turunen 2009, 55.)

#### 2.2.5 Muut vähennykset

Palkkaennakko on ennen virallista palkanmaksupäivää työntekijälle maksettu nimensä mukainen ennakko palkasta, ja siitä on sovittu etukäteen työntekijän ja työnantajan välillä. Palkkaennakko vähennetään kokonaisuudessaan seuraavasta palkasta. (Syvänperä & Turunen 2009, 59.)

Palkanlaskussa tapahtuneen virheen vuoksi maksetaan työntekijälle toisinaan liikaa palkkaa. Tämän liिकासuorituksen takaisinperiminen ei kuitenkaan ole aina aivan yksiselitteistä, vaan työntekijän palautusvelvollisuus riippuu muun muassa siitä, onko työntekijä tahallisesti toimittanut virheellisiä palkanlaskentaan vaikuttavia tietoja ja siitä, kuinka pitkällä aikavälillä kyseinen laskuvirhe on tapahtunut. (Syvänperä & Turunen 2009, 58–59.)

Työnantajalla on työ sopimuslain nojalla oikeus kuitata saataviaan, jos ne ovat erääntyneitä ja riidattomia. Käytännössä tällaisia saatavia ovat esimerkiksi työ-

paikkaravintolan ostokset, henkilökuntaostot, -lainat, -vuokrat ja vahingonkorvaukset. Kuittausta ei saa suorittaa, mikäli työntekijän palkasta ei voida pidättää ulosmittausta suojaisuuden turvaamiseksi. Mikäli työntekijällä on kuitenkin ulosmittauksen ulkopuolelle jääviä palkkaeriä, voidaan ne kuitata. Esimerkiksi kilometrikorvaukset ja päivärahat ovat tällaisia palkkaeriä. (Syvänperä & Turunen 2009, 59.)

Ammattiyhdistysten jäsenmaksut voivat olla joko kiinteitä palkkasummasta riippumattomia eriä, tai bruttopalkasta laskettavia eriä. Työsopimusta tehtäessä voidaan sopia, että työnantaja suorittaa jäsenmaksun perimisen ja edelleen ammattiyhdistykseen tilittämisen. Pidätysprosentit tai pidätettävät kiinteät summat työnantaja saa ammattiliitolta. (Syvänperä & Turunen 2009, 60.)

### 2.3 Kustannusten korvaukset

Korvattavat kustannukset ovat työn tekemisestä välittömästi aiheutuneita kustannuksia, kuten matka-, puhelin-, työtarvike- ja edustuskuluja, eikä niiden korvausta ole määritelty työlainsäädännössä. Työnantaja voi kuitenkin korvata työntekijälle näitä kustannuksia verovapaasti. Yleisimmille kustannuksille määritellään vuosittain enimmäismäärä verovapaalle korvaukselle. Tämän verohallituksen määrittelemän enimmäismäärän ylittävän korvauksen osuus on palkansaajalle veronalaista tuloa. (Syvänperä & Turunen 2009, 83.; Stenbacka & Söderström 2009, 78.)

Matkakustannuksiin kuuluvat muun muassa kilometrikorvaukset, päivärahat, ateriakorvaukset ja matkalippukorvaukset. Työpaikan ja asunnon välisiä matkakustannuksia ei lasketa korvattaviin matkakustannuksiin. Kilometrikorvauksen määrä riippuu siitä, onko auto työntekijän oma vai luontoisetuna tarjottu, sekä siitä kuinka monta muuta työntekijää autossa on kyydittävänä. Matkaliput korvataan työntekijän esittämää kuittia vastaan. Toteutuneista matkakustannuksista on laadittava matkalasku, joka täyttää verolainsäädännön ja kirjanpitolainsäädännön vaatimukset, ja jota yritys voi käyttää sitä palkkakirjanpidossaan tositteena. (Stenbacka & Söderström 2009, 78–82.)

Päivärahaa maksetaan niiltä vuorokausilta, kun työntekijä tekee työtään yli 15 km päässä varsinaisesta työpaikastaan tai asuinpaikastaan riippuen siitä kummasta

hän on lähtenyt työmatkalleen. Korvausmuotoina on osa- tai kokopäiväraha. 6-10 tuntia kestäneistä työmatkoista maksetaan osapäivärahaa, joka kuitenkin puolittuu, mikäli työntekijälle tarjotaan yksi ilmainen ateria. Pidemmistä työmatkoista maksetaan kokopäivärahaa, ja vastaavasti kokopäiväraha puolittuu, mikäli työntekijälle tarjotaan kaksi ilmaista ateriaa työmatkansa aikana. Ulkomaille suuntautuvan työmatkan päivärahaan vaikuttaa sekä työmatkan kesto että kohdemaata. Työntekijä on oikeutettu saamaan yömatkarahaa, kun vähintään neljä tuntia matkavuorokaudesta sijoittuu kello 21.00–7.00 välille. Lisäksi ehtona on, ettei majoitusta ole järjestetty eikä muulla tavoin korvattu työnantajan osalta. Mikäli työntekijä ei saa ollenkaan päivärahaa, on hän oikeutettu saamaan ateriakorvauksia, kuitenkin enintään kaksi per päivä. (Stenbacka & Söderström 2009, 78–80.) Muita korvattavia kustannuksia syntyy esimerkiksi oman puhelimen tai omien työtarvikkeiden käytöstä, edustuskuluista ja normaalista poikkeavien työvaatteiden hankinnasta (Stenbacka & Söderström 2009, 81).

#### 2.4 Vuosiloma

Lomanmääräytymisvuosi alkaa 1.4.20X1 ja päättyy 31.3.20X2. Työntekijälle kertyy lomaa jokaiselta lomanmääräytymisvuoden kuukaudelta, jolloin hän on vähintään 14 päivää tai 35 tuntia työssä. Työsopimus määrittää kumpaa ansaintasääntöä käytetään, paitsi jos toteutuva työaika ei ole vielä tiedossa. Silloin käytetään ensisijaisesti 14 päivän sääntöä, mutta jos 14 päivää ei joltakin kuukaudelta tule täyteen, siirrytään 35 tunnin ansaintasääntöön. Jos työntekijän työaika jää alle kummankin ansaintasäännön, on hän oikeutettu vapaaseen ja vuosilomakorvaukseen. (Syvänperä & Turunen 2009, 116-119.)

Viikko- ja kuukausipalkkalainen	Tunti- ja suorituspalkkalainen	
	14 päivää	35 tuntia
14 päivää tai 35 tuntia	14 päivää	35 tuntia
samansuuruinen palkka, kuin jos olisi työssä	palkka / työpäivillä x kerroin	palkka x 9 tai 11,5 % (prosentti riippuu työsuhteen kestosta)

*Kuvio 5. Lomapalkan laskeminen.*



Lomapalkan laskemiseen vaikuttavat loman ansaintaperuste sekä työntekijän palkkausperuste, eli onko hän kuukausi-, tunti- vai suoritepalkkainen. Kuten kuviossa 5 voi huomata, viikko- ja kuukausipalkkalainen, joka täyttää 14 päivän ja 35 tunnin säännön, on oikeutettu lomallansa samansuuruiseen palkkaan kuin mitä saisi jos olisi työssä. Tunti- ja suorituspalkkalaisen lomapalkka 14 päivän ansaintaperusteen mukaan on seuraavanlaisen laskutavan tulos: lomanmääräytymisvuoden palkka jaetaan tuona aikana kertyneillä työpäivillä, ja kerrotaan vuosilomalain mukaisella kertoimella. Laskettaessa tunti- ja suorituspalkkalaisen lomanansaintaa 35 tunnin säännön mukaan määräytyy lomapalkka tietyn prosentin mukaan riippuen työsuhteen pituudesta. Jos työsuhde on kestänyt alle vuoden, on lomapalkka 9 % lomanmääräytymisvuoden aikana kertyneestä palkasta. Yli vuoden kestäneissä työsuhteissa prosentti on 11,5. (Syvänperä & Turunen 2009, 122-129.)

Loma on yleisesti ottaen pidettävä vapaana, mutta poikkeus voidaan tehdä, mikäli työaika on jäänyt lomanmääräytymisvuoden jokaiselta kuukaudelta alle 35 tunnin, ja työsuhde jatkuu. Tällöin lomakorvausta maksetaan 9 % ja 11,5 % mukaan riippuen onko työsuhde kestänyt alle vai yli vuoden. Lomakorvaus maksetaan myös työsuhteen loppuessa kesken olevan lomanmääräytymisvuoden osalta. Korvauksen laskutapana käytetään samaa kuin käytettäisiin jos työsuhde jatkuisi. Kauden ensimmäisen ja viimeisen kuukauden työajat voidaan laskea yhteen 35 tunnin tai 14 päivän saavuttamisen takaamiseksi. (Syvänperä & Turunen 2009, 130.)

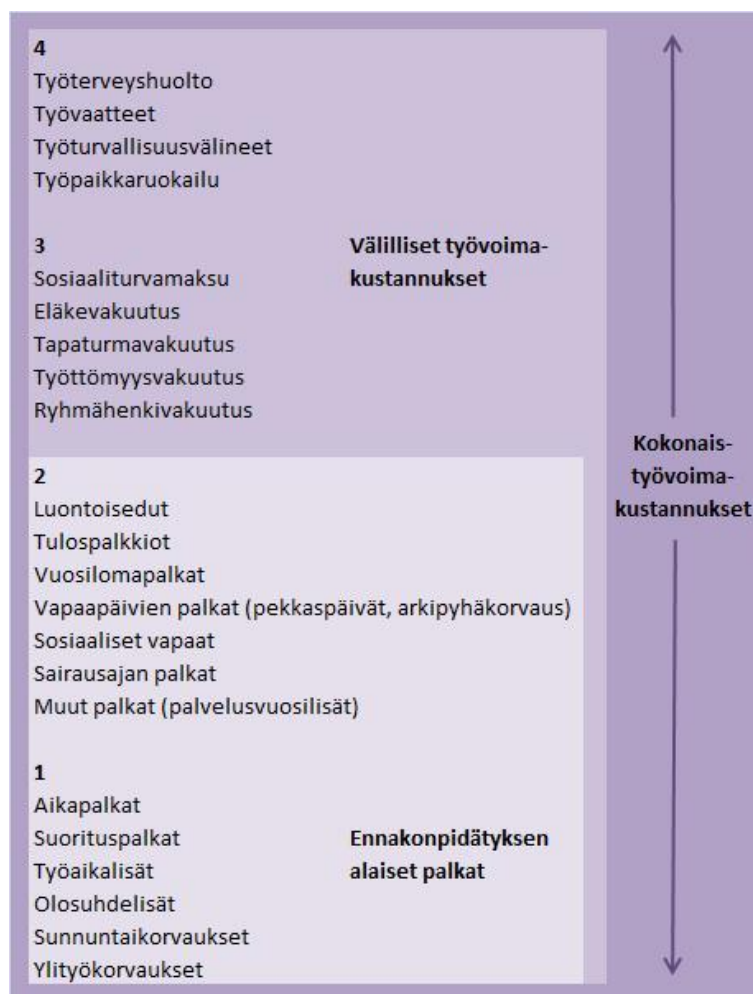
Lomarahana tai lomaltapaluurahana maksaminen ei ole lakisääteistä, mutta siitä voi olla maininta työehtosopimuksessa tai työsopimuksessa. Usein lomarahana/lomaltapaluurahana maksetaan 50 % lomapalkasta, ja se voidaan maksaa joko vuosilomapalkan yhteydessä, osittain vuosilomapalkan yhteydessä tai vasta loman jälkeen riippuen siitä, mitä työehtosopimuksessa on sovittu ja onko kyse lomarahasta vai lomaltapaluurahasta. (Stenbacka & Söderström 2009, 122-123.)

Luontoisedut työntekijä saa täysimääräisenä myös lomansa aikana. Jos luontoisetu ei kuitenkaan ole työntekijän käytettävissä loman aikana, korvataan se rahana. Tällainen luontoisetu on esimerkiksi ravintoetu. (Stenbacka & Söderström 2009, 115.)

Lomapalkka maksetaan pääsääntöisesti ennen lomalle jäämistä. Jos loma kestää alle kuusi arkipäivää, voidaan lomapalkka maksaa vasta seuraavan palkan yhteydessä. (Syvänperä & Turunen 2009, 121.)

## 2.5 Työnantajan työvoimakustannukset

Työntekijästä työnantajalle kertyvät kustannukset eivät jää pelkkiin palkkoihin. Alla Syvänperän & Turusen (2009, 138.) työnantajan välillisiä ja välittömiä työvoimakustannuksia erittelevä taulukko.



Kuvio 6. Työnantajan kokonaistyövoimakustannukset (Syvänperä & Turunen 2009).

Taulukosta näkee, kuinka työnantajan työvoimakustannukset voidaan jakaa neljään osaan: varsinaiset rahapalkat (kuvion osa 1) ja rahanarvoiset etuudet (2), jotka ovat välittömiä työvoimakustannuksia, sekä pakolliset henkilösivukustannukset

(3) ja erinäiset vapaaehtoiset ja lakisääteiset henkilöstökulut (4), jotka ovat välillisiä työvoimakustannuksia. (Syvänperä & Turunen 2009, 138.)

*Sosiaaliturvamaksu* on työnantajan tilittämä maksu, joka tilitetään kaikista työnantajan maksamista ennakonpidätyksen alaisista palkoista. Se on työnantajan maksama maksu, jota ei vähennetä työntekijän palkasta. (Eskola 2007, 66.) Maksusta on vuonna 2010 poistettu kansaneläkevakuutusmaksu, joten nykyisellään se koostuu vain sairausvakuutusmaksusta. Vuonna 2012 työnantajan sosiaaliturvamaksu on 2,12 prosenttia. (Verohallinto 2011b.)

Työnantaja on veloitettu ottamaan *työeläkevakuutus* työntekijöilleen, jotka maksavat vakuutusmaksusta osan itse työnantajan palkasta tekemän pidätyksen muodossa (Eskola 2007, 68). Työeläkelakipalvelun taulukon mukaan vuonna 2012 työeläkemaksu on arviolta 22,8 % palkkojen kokonaismäärästä (Työeläkelakipalvelu 2012).

Toinen vakuutusmaksu, jonka maksusta huolehtivat sekä työntekijä että työnantaja on *työttömyysvakuutusmaksu*. Maksuprosentista päättävät sosiaali- ja terveysministeriö, ja sen määrä tarkistetaan vuosittain. Vakuutusmaksut siirtyvät vakuutusyhtiön kautta eteenpäin Työttömyysvakuutusrahastolle, joka rahoittaa työttömyysturvaetuksia työttömyyskassojen kautta. (Syvänperä & Turunen 2009, 152.) Vuonna 2012 työnantajan maksamista palkoista 1 936 500 euroon asti tulee suorittaa 0,8 % työttömyysvakuutusmaksu. Edellä mainitun luvun ylittävältä osalta vakuutusmaksua maksetaan 3,2 %. (STM 2012.)

*Tapaturmavakuutusmaksu* on otettava, mikäli työnantajalla on kalenterivuoden aikana yhteensä 12 päivän ajan työntekijöitä palveluksessaan. Vakuutuksen määrään vaikuttavat työn vaarallisuus ja työntekijälle maksettavan palkan suuruus, ja se voi hieman vaihdella vakuutusyhtiöstä riippuen. (Eskola 2007, 73.) Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan keskimääräinen tapaturmavakuutuksen määrä vuonna 2012 on 1,0 % palkkojen kokonaissummasta (Åström 2012).

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu useimpien työehtosopimusten mukaisesti myös *ryhmähenkivakuutuksen* ottaminen työntekijöilleen (Eskola 2007, 75). Va-

kuutusmaksu vaihtelee vakuutusyhtiöittäin, mutta vuonna 2012 se on yksityisellä sektorilla noin 0,07 % palkkasummasta ja julkisen sektorin työnantajilla 0,06 % palkasta (If 2012).

## 2.6 Palkkakirjanpito ja kausiveroilmoitus

Huolimatta siitä, onko yritys kirjanpitovelvollinen vai ei, säännöllisesti tai satunnaisesti palkkoja maksava, on sillä velvollisuus sisällyttää palkkakirjanpitoonsa palkkakortit. Ne ovat työntekijäkohtaisia luetteloita siitä, mitä työntekijälle on kalenterivuoden aikana maksettu. Ennakkoperintäasetus (EPA 5:24 §) on määrännyt mitä palkkakortista tulee selvittää:

- 1) palkansaajan etu- ja sukunimi, henkilötunnus ja osoitetiedot
- 2) ennakonpidätystä koskevat määräykset, muun muassa ennakonpidätysprosentti ja tuloraja
- 3) aika, jolta palkka on maksettu
- 4) rahapalkan määrä
- 5) luontoisedun raha-arvo
- 6) ennen ennakonpidätyksen toimittamista palkasta vähennetty määrä, esimerkiksi matkakustannukset, joita työnantaja ei korvaa vaan vähentää ne ennakonpidätyksen alaisesta palkasta ennen pidätyksen toimittamista
- 7) palkan määrä, josta ennakonpidätys on toimitettava
- 8) ennakonpidätyksen määrä
- 9) palkansaajalle työstä koituneista välittömistä kustannuksista korvauksena maksettu määrä, esimerkiksi korvaus omien työvälineiden käytöstä tai syntyneistä matkakustannuksista (EPL 15 §)

(Syvänperä & Turunen 2009, 170-171.)

Säännöllisesti palkkoja maksaville työnantajille on myös pakollista laatia palkkalista, jota käytetään menotositteena kirjanpidossa. Se on koonti kaikkien palkansaajien tiedoista ja tuloista, ei vain yksittäisen palkansaajan. Listasta tulee käydä ilmi suunnilleen samat asiat kuin palkkakortista, mutta muutamien pienin lisäyksin: ennakonpidätyksen jälkeen palkasta vähennetty määrä tulee näkyä, samoin palkansaajalle maksettu määrä sekä työttömyys- ja eläkevakuutusmaksujen määrät. Lisäksi listassa tulee näkyä ulkomailla työskentelevien eläkkeen ja vakuutusmak-

sun perusteena oleva työansio. Palkkalistan lisäksi säännöllisesti palkkoja maksavan työntekijän on laadittava palkkasuoritusten yhdistelmä, josta tulee käydä ilmi kausiveroilmoituksessakin vaadittavat tiedot. Palkkasuoritusten yhdistelmä tehdään kuukausittain. (Syvänperä & Turunen 2009, 172-173.)

Työnantajalla on velvollisuus toimittaa palkansaajalle palkkalaskelma (liite 1) jokaisesta palkanmaksusta. Palkkalaskelmasta täytyy käydä ilmi maksetun palkan suuruus ja sen määrätymisperusteet, jotta työntekijä voi tarkistaa häneltä pidettyjen osuuksien määrien olevan oikeita. Myös koko vuoden brutto- ja nettopalkkakertymä sekä ennakonpidätyssumma tulee näkyä palkkalaskelmassa. Lisäksi työntekijälle täytyy toimittaa tammikuun 15. päivään mennessä tosite koko edellisen vuoden palkoista, mikäli nämä tiedot eivät tule ilmi vuoden viimeisestä palkkatositteesta. Tämän tositteen avulla palkansaaja voi tarkistaa veroilmoituksensa. (Stenbacka & Söderström 2009, 139–140.)

Asiakirja	Säilytysaika
Palkkakortit	10 vuotta (v. 2007-2008)*
Palkkalistat	10 vuotta
Palkkasuoritusten yhdistelmät	10 vuotta
Palkanlaskennan yksittäiset palkkiolaskelmat, pankkilistat	10 vuotta
Työvuorolistat	6 vuotta
Lomalistat	10 vuotta
Tunti-, ylityö-, poissaolo- ja muut vastaavat ilmoitukset	6 vuotta
Ennakonpidätys- ja sotu-maksujen, a-jäsenmaksujen ja muiden pidätysten tilierittelyt	6 vuotta
Vuosi-ilmoitukset (erittely ja yhteenveto)	6 vuotta
Vakuutusyhtiölle tehtävät ilmoitukset	vakuutusmaksun vahvistamiseen saakka
Virhe-, tapahtuma- ja muutosluettelot	2 vuotta
Palkanlaskennan ohjaustiedot	6 vuotta
Palkkakirjanpidon menetelmäkuvaus	10 vuotta
Muu palkkatositeaineisto, esimerkiksi matkalaskut	10 vuotta

\* TyELin mukainen vanhenemisaika lyhenee vuosittain yhdellä vuodella.

Vuodesta 2013 alkaen se on 5 vuotta.

Huomaa, että eläkkeiden maksun vuoksi palkkakirjanpitoa säilytetään jopa 50 vuotta.

*Kuvio 7. Palkkakirjanpidon tositteiden säilytysajat. (Syvänperä & Turunen 2009)*

Kirjanpitolaki määrittelee erinäisiä asiakirjoja säilytettäväksi tietyn aikaa niitä koskevan tilikauden päättymisen jälkeen. Palkkavuosi –teoksessa Syvänperä ja Turunen julkaisevat kuvion 7 mukaisen taulukon viitteellisistä säilytysajoista koskien palkkakirjanpitoa.

Vuodesta 2010 lähtien on jokainen säännöllisesti palkkoja maksava työnantaja velvollinen jättämään kausiveroilmoituksen (liite 2) entisen valvontailmoituksen sijaan. Kausiveroilmoituksella ilmoitetaan työnantajasuoritusten tietoja edelliseltä kuukaudelta, eli ennakonpidätyksen ja työnantajan sosiaalimaksun määrät, sekä lähdevero. Arvonlisäverovelvollinen yritys antaa myös arvonlisäveron tiedot ilmoituskuukautta toiseksi edeltävältä kuukaudelta. Kausiveroilmoitus kehoitetaan antamaan sähköisesti verotili-palvelussa (vaihtoehtoisesti tyvi-palveluissa), jonne kirjaudutaan yrityskohtaisella KATSO-tunnisteella. Sähköisesti annettuna ilmoituksen käsittely nopeutuu ja virheiden mahdollisuus laskee. Poikkeuksia lukuun ottamatta sähköisen kausiveroilmoituksen jättöpäivä on joka kuukauden 12. päivä. Jos ilmoituksen jättää paperitse, on jättöpäivä kuukauden 7. päivä. Jos tilitoimisto vastaa yrityksen kausiveroilmoituksesta, on sille luotava KATSO-palvelussa valtuudet kyseiseen toimintaan. (Verohallinto 2012a; Verohallinto 2011c; Verohallinto 2011d; Verohallinto 2012b.)

### 3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamiselle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Kiihan (2002, 1) tulkinta ulkoistamisesta on yrityksen ennen itse hoitamansa toiminnon siirtämistä ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Hänen mukaansa ulkoistamisella on kaksi peruselementtiä: ensimmäinen on ulkoistettavan toiminnan lopetus yrityksen sisällä, toinen on ulkoistettavaa toimintoa koskeva sopimussuhde. Ensimmäiseen peruselementtiin liittyy myös mahdollinen tuotantovälineiden myynti tai työntekijöiden siirtyminen toiminnan mukana.

Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen (2004, 7) määrittelevät ulkoistamisen väljemmin tavaroiden tai palveluiden hankinnaksi yrityksen ulkopuolelta. Toinen vaihtoehto yritykselle on tuottaa kyseiset tavarat tai palvelut itse, tai ulkopuolisen toimittajan kanssa yhdessä. Heidän mukaansa ulkoistamisen voisi ajatella myös liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtoa oman organisaation ulkopuolelle.

Pajarinen (2001, 6) esittää ulkoistamisen eli outsourcingin vielä väljemmällä tulkinnalla kuin Karjalainen ym. huomauttamalla, että toisinaan kansainvälisissä taloustieteellisissä julkaisuissa termiä outsourcing käytetään myös kuvaamaan tilannetta, jossa tuotannossa tarvittavia välipanoksia hankitaan ulkomailta kotimaan sijasta.

Tässä opinnäytetyössä ulkoistamisella tarkoitetaan Kiihan (2002, 1) mukaisesti ennen itse hoidettujen toimintojen siirtämistä ulkopuolisen tahon hoidettavaksi.

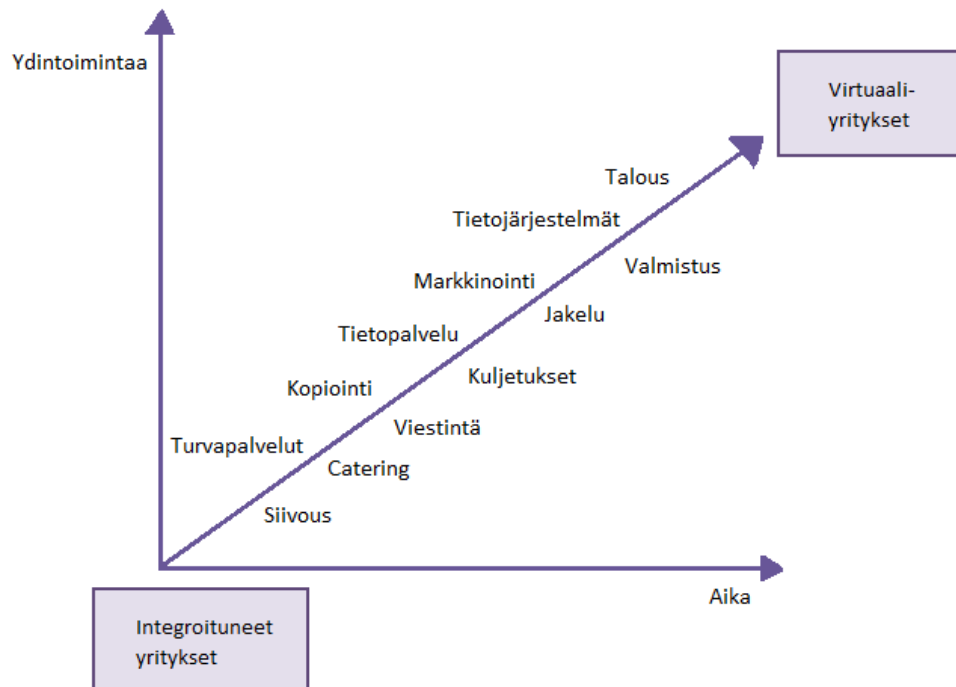
Elomaa (2011, 53) lainaa André Fiebigin (1996) jaottelua eri ulkoistamistyypeistä, joita on yhteensä neljä kappaletta:

- 1) Sopimusulkoistaminen, jossa siirtyy omaisuutta (transfer outsourcing). Ulkoistamisen perustyyppi, jossa yrityksen omaisuutta myydään alihankkijalle, jonka kanssa yritys solmii ulkoistamissopimuksen.
- 2) Sopimusulkoistaminen, ilman omaisuuden siirtymistä (simple outsourcing). Omaisuutta ei siirry, sillä yritys lopettaa toiminnon kokonaan omassa yrityksessään ja hankkii sen muualta.

- 3) Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle (joint venture outsourcing). Tätä käytetään, mikäli yritys haluaa säilyttää jonkinlaisen omistuksen ulkoistettavaan toimintoon. Perustetaan uusi yhtiö, jonka ulkoistaja omistaa yhdessä sopimuskumppaninsa kanssa.
- 4) Ulkoistaminen konsernin sisällä (group outsourcing). Perustetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka jatkossa hoitaa ulkoistettavan toiminnon yrityksen puolesta.

### 3.1 Ulkoistamisen historiaa ja kehitystä

Ulkoistaminen ei ole aivan uusi asia, sillä sen juurien tiedetään pohjautuvan ainakin 1960-luvun alkuun. Tuolloin ulkoistamista käytettiin esimerkiksi osaamisen, teknologian ja resurssien hankkimiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 12.) Kuitenkin vielä 1980-luvulla ulkoistamista käytettiin lähinnä tasaamaan noususuhdannetta. Laskusuhdanteessa taas alihankkijat poistettiin tuotantoketjusta sen ollessa helpompi ratkaisu kuin oman tuotannon muutokset. 1990-luvulla alihankintasuhteiden hoitoa alettiin nähdä kilpailuvalttina ja yhteistyösuhteissa pyrittiin pitkäaikaisuuteen. (Pajarinen 2001, 56.)



Kuvio 8. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002).



Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 77) kehittivät ylläolevan kuvion 8 havainnollistamaan ulkoistamisen kehitystä. Kuviosta on havaittavissa, että aiemmin ulkoistamisen kohteena on ollut yksittäisiä toimintoja ja pieniä palvelukokonaisuuksia, kuten turvapalvelut, siivous ja kopiointi. Ajan myötä on alettu ulkoistaa myös kokonaisia toimintaprosesseja, kuten tietojärjestelmiä, taloushallintoa ja valmistusta.

Tietohallinto on ollut ensimmäinen suurta huomiota saanut ulkoistamisen kohde. Muita tehokkaasti ulkoistettavia palveluita ovat esimerkiksi:

- henkilöstöhallinto: palkkalaskenta, rekrytointi, koulutus
- taloushallinto: kirjanpito, reskontrat, laskutus, perintä
- logistiikka: varastot, tietojärjestelmät, kuljetus
- asiakaspalvelu: puhelinkeskus, asiakasneuvonta
- myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi, puhelinmyynti, mainonta
- kiinteistö-, siivous- ja ruokalapalvelut

(Kiiha 2002, 6.)

Suomessa ulkoistaminen on ollut hyvin suosittua. Vuonna 2006 Accenturen tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisyrityksillä on huomattavasti enemmän ulkoistussopimuksia kuin muilla pohjoismaalaisilla yrityksillä. Tutkimukseen osallistui 644 edustajaa Suomesta, Tanskasta, Ruotsista ja Norjasta. Kaikissa yrityksissä oli yli 400 työntekijää. Huomattavaa on, että tutkimuksen mukaan 80 % sen hetkistä suomalaisista ulkoistajista oli ulkoistanut toimintojaan jo viiden vuoden ajan. (Lumijärvi 2007, 199.)

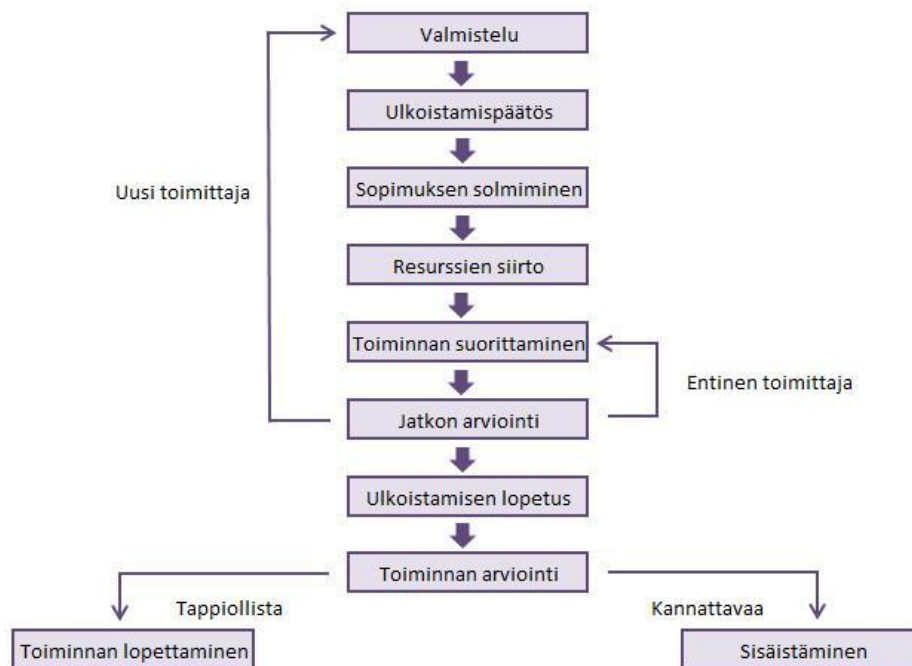
### 3.2 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessi alkaa huolellisella valmistautumisella ja suunnittelulla, josta mahdollisesti seuraa yrityksen päätös ulkoistaa. Luvussa 4.3 käsitellään tarkemmin mitä päätöksentekovaihe pitää sisällään. Toimittajanvalintaan tulee kiinnittää paljon huomiota, jottei solmita sopimusta vääränlaisen, kuten esimerkiksi tehotoman, palveluntarjoajan kanssa. Kun oikeanlaiset toimittajat on valittu palveluntarjoajien laajasta joukosta, voidaan parhaat vielä hintakilpailuttaa mahdollisten

lisäsäästöjen saavuttamiseksi. Toimittajanvalinnan jälkeen tehdään sopimus, joka pitää huolta molempien osapuolten oikeuksista, samoin kuin velvollisuuksista ja vastuista. Sopimukseen kannattaa myös lisätä lauseke, joka mahdollistaa sekä uudelleenneuvottelut tarvittaessa, että ratkaisun, mikäli neuvotteluissa ei päästä kunnollisiin tuloksiin. Varsinaiseen ulkoistetun toiminnan aloittamiseen valmistaudutaan siirtämällä resurssit, eli toimitilat ja -välineet, henkilöstö, tietopohja ja muu toimintoon liittyvä.

Huolellisten valmistelujen jälkeen ulkoistettu toiminta voi alkaa uuden toimittajan suorittamana. Toimittajan työskentelyn tehokkuutta, tuloksen laatua ja yleistä toimintaa valvotaan ja arvioidaan jatkuvasti. Mikäli toimittajan suoriutuminen on pettymys, tulee asioista neuvotella uudestaan toimittajan kanssa. Jos asioihin ei saada parannusta ja irtisanomiselle on hyvä syy, voidaan yhteistyösopimus irtisanoa. Tästä seuraa uuden toimittajan etsiminen ja prosessin alkaminen alusta. Toisena vaihtoehtona on kyseisen toiminnan ulkoistamisen lopetus kokonaan. Jos toiminto on kaiken kaikkiaan tappiollista yritykselle eikä tarpeellista yritystoiminnan kannalta, voidaan se lopettaa kokonaan. Toisaalta toiminto voidaan myös sisäistää, eli palata suorittamaan sitä itse.

Kiiha (2002, 13) kuvaa ulkoistamisprosessin seuraavanlaisen kuvion mukaisesti:



Kuvio 9. Ulkoistamisprosessi (Kiiha 2002).

### 3.3 Liikesuhdemuodot ulkoistamisessa

Pajarinen (2001, 13) lainaa Paijan (1998) teoriaa ulkoistajan ja toimittajan välisistä liikesuhteista. Paijan mukaan liikesuhteella on olemassa neljä kehitysvaihetta. Niistä ensimmäinen on hintakilpailuttamiseen perustuva suhde. Siinä ulkoistaja hakee ulkoistuksella vain taloudellista hyötyä, ja etsii markkinoilta hintakilpailutuksen avulla käyttöönsä edullisimman toimittajan. Ulkoistussopimukset ovat lyhytaikaisia ja tyytymättömyyttä tuntiessa ulkoistaja voi helposti vaihtaa toimittajan toiseen. Myöskään toimittaja ei erityisemmin viitsi panostaa suhteeseen tai asiakkaan tarpeisiin, sillä suhde on epävarma.

Toinen suhdevaihtoehto perustuu laatukilpailuttamiseen. Tällöin ulkoistaja hakee toimittajaa, joka pystyy toimittamaan tarvittavan hyödykkeen oikeanlaatuisena ja mahdollisimman pienin kustannuksin. Liikesuhde on edelleen etäinen, eikä toimittajalta odoteta erityisiä kehitysehdotuksia, mutta ulkoistaja ohjeistaa ja tarkkailee toimittajaa laadun takaamiseksi. (Pajarinen 2001, 14.)

Läheisessä yhteistyössä on havaittu liikesuhteen kehittämisen tuovan kilpailukykyä. Ulkoistaja etsii toimittajaa, jolla on erikoisosaamista ja joka ottaa osaa myös toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Pyritään keskittämään ulkoistuksen eri osa-alueita mahdollisimman paljon samoille toimittajille, jotka antavat osatoimituksia eteenpäin omaan verkostoonsa. Kun toimittajien määrä vähenee, myös liikesuhteet kehittyvät luottamuksellisiksi, sitouttavimmiksi ja molemminpuolista hyötyä tavoitteleviksi. (Pajarinen 2001, 14.)

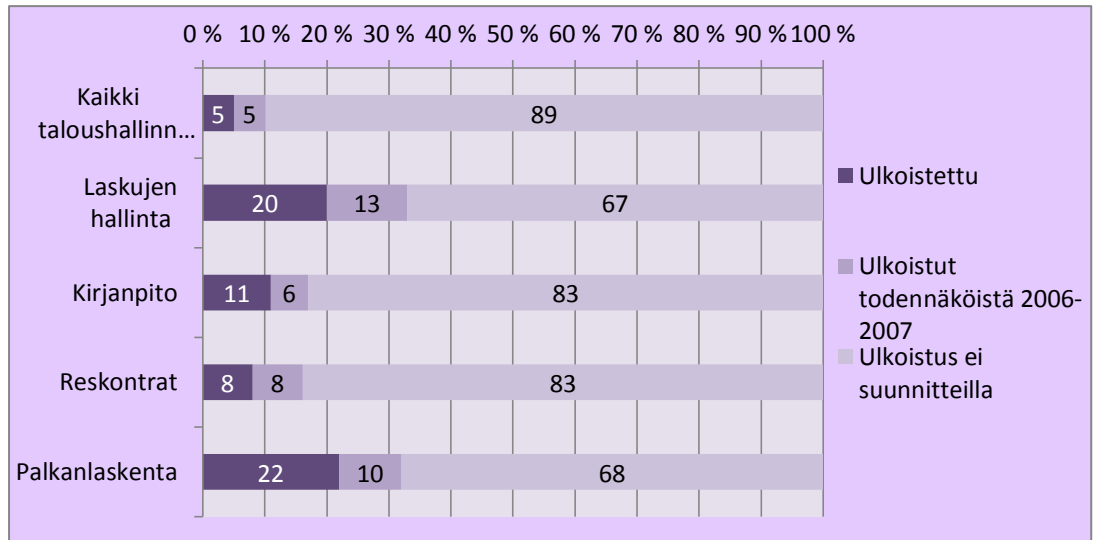
Viimeinen vaihe liikesuhteen kehityksessä on strateginen kumppanuus. Eri toimittajia käytetään entistä vähemmän, ja ne osallistuvat entistä tiiviimmin ulkoistettavan toiminnan tuottamiseen ja koordinoimiseen. Vuorovaikutus ulkoistajan ja toimittajan välillä on hyvin tiivistä ja avointa. Mahdollisesti on panostettu jopa kommunikaatiojärjestelmän integroimiseen, jotta vuorovaikutus olisi tehokkaampaa. Kyseeseen voi tulla jopa palkitsemisjärjestelmät, jotka motivoivat toimittajia työskentelemään entistä tehokkaammin molempien osapuolten hyväksi. Strategisessa kumppanuudessa liikesuhde tulee ulkoistajalle melko kalliiksi, joten toimittajan valintaan panostetaan ja liikesuhteista pyritään tekemään mahdollisimman pitkäaikaisia. (Pajarinen 2001, 15.)

Pajarinen (2001, 15) liittäisi kaksi ensimmäistä suhdenvaihtoehtoa, eli hinta- ja laatukilpailuttamiseen perustuvat, enemmänkin peruskomponenttien ja liiketoimintaa tukevien toimintojen ulkoistamiseen. Näillä toiminnoilla hän tarkoittaa esimerkiksi siivousta ja taloushallinnon rutiinipalveluja. Mitä lähemmäs liiketoiminnan ydintoimintoja mennään, sitä läheisemmäksi myös liikesuhde muuttuu.

### 3.4 Taloushallinnon ulkoistaminen Suomessa

Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin (2011, 10) mukaan taloushallinnon palveluiden alalla ei näy tämänhetkinen taantuma, vaan ala jatkaa kasvuaan. Toiminnan lakisääteisyys ja siihen liittyvä kysynnän jatkuvuus toimivat osatekijöinä alan suosiossa. Raportin mukaan kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen toimipaikkoja on vuodesta 2006 vuoteen 2009 tullut 190 kappaletta lisää. Alalla työskentelevän henkilöstön määrä on samaisena vertailuajankohtana kasvanut luvusta 9 843 lukuun 11 577, joka on 79,5 prosenttia koko taloushallinnon toimialan henkilöstöstä. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut käsittävät raportin mukaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinnan, palkkojen laskemisen, sekä liikevaihtoverolaskelmien ja reskontrien laatimisen (Metsä-Tokila 2011).

KPMG:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa ulkoistuksista koskee IT-palveluja, ja toiseksi eniten ulkoistetaan taloushallinnon prosesseja. Kuviossa 10 näkyy Market-Vision vuonna 2006 tekemän tutkimuksen tulokset. Suosituimmaksi taloushallinnon ulkoistamisen osa-alueeksi on kasvanut palkanlaskenta. Tutkimukseen vastanneista jopa 22 prosenttia on jo ulkoistanut palkanlaskennan ja 10 prosenttia piti palkanlaskennan ulkoistamista todennäköisenä seuraavan vuoden aikana. 68 prosenttia vastaajista ei ollut suunnitellut palkanlaskennan ulkoistamista. Seuraavaksi suosituin ulkoistettava taloushallinnon toiminto oli laskujen hallinta, jonka luvut olivat hyvin lähellä palkanlaskennan lukuja.



Kuvio 10. Taloushallinnon ulkoistamisen yleisyys. Market-Visio 2006.

Alan kasvu on huomattavissa myös Market-Vision uudemmassa tutkimuksesta, jonka mukaan palkanlaskennan oli vuoden 2010 alkuun mennessä ulkoistanut 35 prosenttia vastaajista aiemman 22 prosentin sijaan. Neljä prosenttia näki palkanlaskennan ulkoistamisen todennäköisenä vuoden 2010 loppuun mennessä, kun taas 61 prosentilla vastaajista ei ollut palkanlaskennan ulkoistamista suunnitteilla. Aiemman tutkimuksen mukaan yrityksiä, joilla ei ollut ulkoistamista suunnitteilla oli 68 prosenttia. (Lausala 2010.)

Taloushallinnon palvelut alana tulee Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin (2011, 36) mukaan kohtaamaan jatkossa haasteenaan muun muassa sen, että ala kehittyy koko ajan teknillisempään suuntaan, joten myös alan työntekijöiden pitäisi kehittyä samaan aikaan. Myös henkilöstön rakenne ja sen saanti ovat ongelmia, sillä tilitoimistoyrittäjien keski-ikä on suhteellisen korkea. Suurinta ammattitaitoisen henkilöstön pula on kuitenkin kirjanpito- ja tilintarkastuspuolella.

## 4 ULKOISTAMISEN HYÖDYT, RISKIT JA PÄÄTÖKSENTEKO

Seuraavaksi tarkastellaan ulkoistamisen hyötyjä ja vaikuttimia, riskejä ja haasteita, sekä ulkoistamisprosessin kulkua ja päätöksenteon vaiheita.

### 4.1 Ulkoistamisen vaikuttimet ja hyödyt

KPMG:n (2007) toteuttaman tutkimuksen tuloksena selvisi, että suomalaisten yritysten kolme suosituinta syytä ulkoistaa ovat kustannussäästöt, mahdollisuus keskittyä ydintoimintoihin ja ulkoisen asiantuntemuksen hankinta.

*Kustannussäästöt* ovat sekä suosittu syy ulkoistaa, että mahdollinen sudenkuoppa ulkoistamisessa, josta lisää luvussa 4.2. Ainakin taloudellisten tunnuslukujen parantaminen on taattua, sillä palveluostojen syntyminen henkilöstön palkkakustannusten sijaan muuttaa kustannuserät kiinteistä muuttuviksi. Näin ollen tulosta ei enää niin paljoa heilauta kausivaihtelut. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 84.) Säästöjä kustannuksiin voidaan tavoittaa kilpailuttamalla palveluntarjoajia. Pajarisen (2001, 17.) mukaan on tutkittu, että kilpailuttamalla on saavutettu keskimäärin 20 prosentin kustannussäästöt verrattuna siihen, jos yritys itse hoitaisi ulkoistettavan toiminnan. Laiteinvestointien väheneminen on eräs ulkoistamisen kustannussäästöjen muoto (Kiiha 2002, 4). Myös käyttö- tai vaihto-omaisuuden realisoiminen ulkoistamisen yhteydessä tuo rahavirtaa yritykseen tilapäisesti (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 85).

Yrityksen ydinsaaminen on sen kilpailuvaltti. Toinen suurimmista hyödyistä, johon ulkoistamisella pyritään, on *voimavarojen keskittäminen yrityksen ydiosaamiseen* ja sen kehittämiseen. Liiketoiminnan tukitoimintojen ulkoistaminen vapauttaa resursseja (muun muassa aikaa, työntekijöitä ja tiloja), joita voidaan jatkossa käyttää yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 87.)

*Osaamisen kartuttaminen* on eräs ulkoistamisen eduista. Joissain tilanteissa yrityksen oma osaaminen voi niin sanotusti loppua kesken, mutta palveluntarjoaja on oman alansa rautainen ammattilainen. Ulkoistamalla toiminnon yritys pääsee nauttimaan palveluntarjoajan osaamisen tuomasta hyödystä. Palveluntarjoajan

erikoisosaaminen voi myös tarjota mahdollisuuden aivan uusien asiakasryhmien palvelemisen. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 23.) Juuri siitä syystä, että palveluntarjoaja on erityisosaaja alallaan, tarjoaa se myös joustavuutta olemalla valmis nopeisiin muutoksiin, toisin kuin alkuperäinen yritys olisi, sillä sille kyseessä olisi vain tukitoiminto (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86).

Teknologia on esimerkki alasta, joka kehittyy huimaa vauhtia. Jos yritys päättää itse huolehtia jostakin tukitoiminnosta, joutuu se panostamaan ja sitoutumaan tiettyyn teknologiaan pitkäksi aikaa. Ulkoistamalla tämän toiminnon yritys saa käyttöönsä *tuoreempaa teknologiaa*, sillä alalla toimivalla palveluntarjoajalla on enemmän aikaa, resursseja ja tarvetta keskittyä teknologian kehitykseen. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistamisella voidaan myös *kiillottaa yrityskuvaa*. Kun ulkoistava yritys yhdistetään julkisuudessa palveluntoimittajaan, joka on nimekäs, laadukkaana pidetty, luotettava ja menestynyt, vahvistaa se myös ulkoistavan yrityksen yrityskuvaa ja imagoa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 87.)

Ulkoistamalla voidaan myös *hallita riskejä*. Ulkoistaessa riskit siirtyvät sellaiselle taholle, joka osaa ennakoida, ehkäistä ja hallita niitä paremmin kuin yritys, jonka ydinliiketoimintaan toiminto ei kuulu. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 83.)

#### 4.2 Ulkoistamisen riskit ja haasteet

Kuusela & Ollikainen (2005, 16) tuovat esille alun perin ekonomisti Peter L. Bernsteinin toteamuksen, jonka mukaan sana *riski* tulee italian kielen sanasta *risicare*, joka tarkoittaa *uskaltaa*. Arkikielessä sanalla riski kuvataan kuitenkin haitan mahdollisuutta. Haitta voi olla niin taloudellinen kuin materiaalinenkin. Yleistäen se on jotakin, joka tapahtuu päinvastoin kuin oli suunniteltua tai toivottua. Riski koostuu haitasta ja todennäköisyydestä sen toteutumiselle. (Lonka, Hjelt, Vanhanen & Raivio 2002, 8.) Riskin voi ottaa myös hallitusti ja harkitusti, jolloin on ymmärretty, että uuden tilanteen aiheuttama epävarmuus voi myös olla mahdollisuus positiiviseen lopputulemaan, samoin kuin sillä on riski päätyä negatiiviseen

tulokseen (Erola & Louto 2000, 23; Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 30).

Kuten Ulkoistamisen hyödyt -kappaleesta kävi ilmi, pyritään ulkoistamisella usein siirtämään riskejä osapuolelle, joka hallitsee niitä paremmin. Riskitöntä ulkoistaminen ei kuitenkaan ole. Seuraavaksi tarkastellaan yleisimpiä ulkoistamisen riskejä.

*Liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta* on todellinen riski, jota edesauttaa hyvä ja luottamuksellinen liikesuhde. Kun luottaa tiettyyn palveluntarjoajaan, on uusia osa-alueita ulkoistettaessa hyvin helppo turvautua tähän tuttuun ja turvalliseen, vaikka se ei olisikaan ensisijainen vaihtoehto jos toimittaisiin normaalien valintakriteerien mukaan. On siis syytä suhtautua jokaiseen uuteenkin ulkoistamis päätökseen niin kuin sitä tekisi aivan ensimmäistä kertaa; huolella ja tarkasti analysoiden. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 96.)

Palveluntarjoajaan ei saa ripustautua liiaksi, mutta *oikeanlaisen palveluntarjoajan löytäminen* ja valinta on silti hyvin tärkeä prosessi liiketoiminnan ulkoistamisessa. Vääränlaisen yhteistyökumppanin kanssa yhteistyö on hankalaa, ja pahimmassa tapauksessa se syö pohjaa pois ulkoistamiselta tehden siitä kannattamatonta. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 28.)

*Yhteistyösopimuksen huolimaton laatiminen* voi johtaa esimerkiksi siihen, että huonosta yhteistyökumppanista on vaikea päästä eroon, tai ongelmatilanteissa on epäselvää kuka siitä on vastuussa. Sopimuksessa täytyy siis olla selkeästi määritelty niin ulkoistajan kuin palveluntarjoajan vastuut ja velvollisuudet, ja tämän lisäksi sen pitäisi pitää huolta molempien osapuolten eduista. Vaikka palveluntarjoajan valintaprosessi olisi tehty huolella ja harkiten, ei tulevaisuutta voi ennustaa, ja jossain vaiheessa voi esiintyä tyytymättömyyttä toimintaan. Niinpä jo yhteistyösopimusta tehdessä kannattaa sopimukseen liittää uudelleen neuvottelulauseke, jotta tarpeen vaatiessa voidaan muokata sopimusta molempien hyväksymällä tavalla (Kiiha 2002, 111).

*Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin* on yksi ulkoistamisen riskeistä. Ulkoistajalla on hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia palveluntarjoajan toimintatapoihin tai palvelun sisältöön vaikka ne eivät täysin miellyttäisikään.



Tämä taas aiheuttaa ongelmia sopeutumisessa omien asiakkaiden ja prosessien muuttuviin tarpeisiin. Mahdollisesti myös menetetään uusia liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 96.)

*Transaktiokustannukset*, eli liiketoiminnasta ja kaupankäynnistä syntyvät kustannukset, voivat yllättää ulkoistavan yrityksen, sillä yritys helposti aliarvioi nämä kustannukset. Vahinko kasvaa vielä entisestään, mikäli tämä yhdistetään saavutettavien hyötyjen yliarviointiin (Pajarinen 2001, 18). Ennakoitua suuremmat kustannukset ovatkin yksi ulkoistamisen perusriskeistä, sillä yllättäviä kustannusten aiheuttajia on useita. Esimerkiksi palvelumarkkinoiden huono tuntemus voi johtaa siihen, ettei ulkoistava yritys osaa neuvotella itsellensä tarpeeksi hyviä ehtoja, jolloin se tulee kärsimään tulevaisuudessa. Myös toiminnon siirrosta palveluntarjoajalle voi tulla yllättäviä kustannuksia, sillä esimerkiksi siirrosta johtuvia kertaluonteisia kustannuksia tai ostetun palvelun hallinnasta johtuvia jatkuvia kustannuksia arvioidaan usein liian alhaisiksi. Kustannushyötyjä vaarantavana riskinä on myös ulkoistettavan toiminnan kytkennät ja vaikutukset ulkoistavan yrityksen muihin toimintoihin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 96-97.)

Henkilöstö- ja osaamisasiat toimivat usein kannustimena ulkoistamiseen niiden ollessa toteutuessaan yksi ulkoistamisen suurimmista hyödyn aikaansaajista. Ne voivat kuitenkin muodostua myös riskeiksi ja haitoiksi, mikäli ulkoistaminen aiheuttaa *sisäistä vastarintaa*. Ulkoistaminen tuo aina muutoksen organisaatioon, ja muutosta ei aina nähdä positiivisena asiana. Työntekijät voivat tuntea ammattitaitonsa kyseenalaistetuksi ja pelkäävät työpaikkansa tai työmukavuutensa puolesta, mikä voi aiheuttaa kyräilyä työntekijöiden kesken, tai pahimmillaan johtaa arvokkaan työvoiman irtisanoutumiseen merkkinä mielenilmauksesta. Tämä taas antaa julkisuuteen päästessään ikävän kuvan yrityksestä, ja voi johtaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden boikotointiin tukea osoittavien kansalaisten toimesta. Ylipääntään työilmapiirin huonontuminen taas mahdollisesti johtaa ennen pitkää motivaatio-ongelmiin, ja pian ollaan tilanteessa, jossa mahdollisesti henkilöstöasioiden avulla tavoiteltu hyöty on menetetty ja ulkoistaminen muuttunut kannattamattomaksi. Ulkoistavan yrityksen sisäiset työilmapiiriasiat eivät ole ainoita henkilöstöllisiä uhkia, sillä kahden eri organisaation työntekijät voivat olla hyvinkin epäileviä toisiaan kohtaan, jolloin keskinäinen työskentely vaikeutuu luottamuspulan vuoksi. Henkilöstöllisiin riskeihin varautuminen kannattaa aloittaa ottamalla työn-

tekijät mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan ulkoistamisprosessiin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 97-98.)

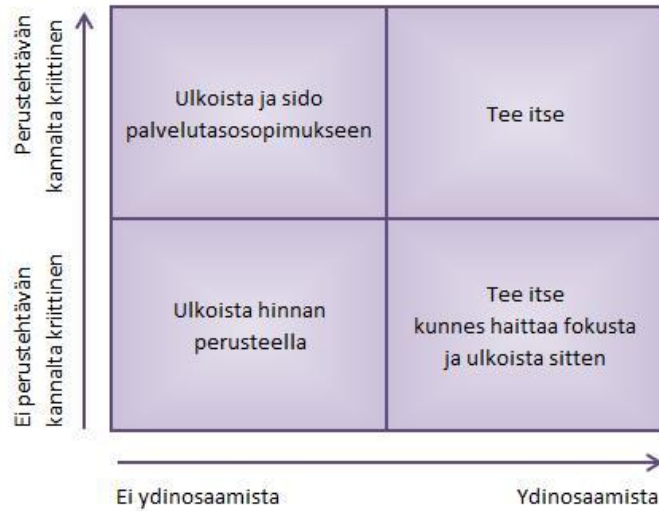
Toiminnan ulkoistamisen asettaa haasteita myös *tiedonhallinnan, viestinnän sekä ulkoistuskumppanien keskinäisen kilpailun* kannalta. Toisinaan eri osapuolten kiinnostus tiedonkeruuseen ja raportointiin voivat erota toisistaan mittavasti, mikä aiheuttaa ongelmia niin kumppaneiden välille, kuin myös toimintaan ainakin sille osapuolelle, joka kaipaa tietoja enemmän kuin toinen osapuoli osaa tai on kiinnostunut antamaan. Erityisesti ulkoistava yritys kaipaa tietoja ulkoistetun toiminnan operatiivisista seikoista, ja on näin ollen täysin riippuvainen siitä, mitä toimittaja suostuu informoimaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 98.)

Aina ei kuitenkaan ole kyse toimittajan halusta pitää omana tietonaan asioita, vaan esimerkiksi osapuolten tietojärjestelmät voivat olla liian erilaiset. Tällaiseen tilanteeseen vaaditaan ratkaisu, joka ilmenee joko lisätyönä tai jommankumman osapuolen investointina järjestelmäpäivitykseen. Ulkoistamispalveluita tarjoavien yritysten keskinäinen kilpailu voi hankaloittaa myös ulkoistavan yrityksen toimintaa, mikäli toisiinsa liittyviä toimintoja on ulkoistettu eri yrityksille, ja he kokevat toisensa uhkana. Tällöin yhteistyö toimittajien kesken on hankalaa ja ulkoistava yritys joutuu kiinnittämään paljon huomiota tilanteen hallitsemiseen ja kokonaisuutenaan tehokkaaseen ylläpitoon. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 99.)

Yhtenä ulkoistamisen syynä voi olla halu keskittyä yrityksen ydintoimintoihin, ja tämä voikin joskus johtaa tilanteeseen, jolloin *ulkoistettua toimintoa ei tarkkailla tarpeeksi*. Palveluntarjoaja saattaa myös olla kiinnostuneempi uusien asiakkaiden houkuttelemisesta, kuin nykyisten asiakkaiden toimintojen laadukkaasta toteutuksesta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 99.) Ulkoistavan yrityksen kannattaa siis valmistautua tarkkailemaan toimittajan suoriutumista, laadunvalvonnasta puhumattakaan. Yrityksen on myös hyvä varautua näistä toimista aiheutuviin ylimääräisiin kustannuksiin. (Kiiha 2002, 5.) Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 99) suosittelee jatkuvaa raportointia, laadunarviointia, kehittämistoimenpiteiden innovointia, sekä avointa kanssakäymistä koskien eri osapuolten näkemyksiä ja suunnitelmia.

### 4.3 Ulkoistamispäätöksen teko

Ulkoistamiseen tulee ryhtyä vain koska sille on tarve; ulkoistaminen ei ole itseisarvo. Ulkoistamispäätöksessä voi käyttää apuna esimerkiksi Kiiskisen, Linkoahon & Santalan (2002, 25) ulkoistamisen päätösmatriisia, joka on kuvattu alla:



Kuvio 11. Ulkoistamisen päätösmatriisi (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002).

Tämän matriisin perusteella palkanlaskenta sijoitettaisiin ruudukkoon alavasemmalle kohtaan ”ulkoista hinnan perusteella”. Palkanlaskenta ei ole yrityksen ydinosaamista, eikä myöskään perustehtävän kannalta kriittistä, vaikka toki palkanmaksu pitää huolta siitä, että yrityksellä ylipäättään on vielä työntekijöitä.

Palkanlaskennan ulkoistamispäätöksessä voisi käyttää apuna nelikenttäanalyysia, eli SWOT-analyysia. Sen tarkoituksena on tuoda esille palkanlaskennan ulkoistamisen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ulkoisia. (Opetushallitus 2012.)

Tässä opinnäytetyössä jo läpikäytyjen asioiden seurauksena on laadittu seuraavaanlainen SWOT-analyysi, jota yritys voi muokata omien tarpeidensa mukaiseksi:

	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
SISÄISET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokus ydinosaamiseen</li> <li>- säästöjä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- väärin lasketut kustannukset</li> <li>- huono viestintä</li> </ul>
ULKOISET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kasvava ala</li> <li>- laaja tarjonta</li> <li>- osaaminen taattu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- palveluntarjoaja</li> <li>- tehoton viestintä</li> <li>- sairastapaukset</li> </ul>
	MAHDOLLISUUDET	UHAT

Kuvio 12. Palkanlaskennan ulkoistamisen SWOT-analyysi.

Ensimmäisenä vahvuuksissa on *fokus ydinosaamiseen*. Ulkoistettaessa palkanlaskenta voidaan siirtää resursseja yrityksen ydintoimintaan ja keskittyä sen kehittämiseen sen sijaan, että yrityksen resurssit olisivat kiinni sen tukitoiminnassa; palkanlaskennassa. Toinen vahvuus on *kustannussäästöt*. Säästöt ovat useimmiten ulkoistamisen päätavoite. Alkutilanteessa kustannuksia aiheuttavat palkanlaskentayksikön mahdolliset tilavuokrat, henkilöstön palkat, henkilöstön sivukulut sekä investoinnit palkanlaskentaohjelmiin ja teknologiaan. Ulkoistettaessa nämä kulut korvautuvat tilitoimiston palkkioilla, ja mikäli ne ovat aiempia kuluja pienempiä, saa ulkoistaminen aikaan kustannussäästöjä.

Heikkouksina ovat *väärin lasketut kustannukset* ja *huono viestintä*. Väärin lasketuja kustannuksia voi olla sekä alkuperäiskustannukset, että oletetut ulkoistamisesta aiheutuvat kustannukset. Huono viestintä heikkoutena, eli sisäisenä tekijänä, tarkoittaa ulkoistavan yrityksen huonoa viestintää tilitoimistolle. Yhteistyökumppaneiden kuuluu toki kyetä viestimään kaikesta tarvittavasta, mutta palkanlaskennan ulkoistamistilanteessa erityisen tärkeää on antaa tilitoimistolle kaikki oleellinen tieto koskien työntekijöitä ja heidän palkkaansa.

Palkanlaskennan ulkoistamisen mahdollisuuksia on muun muassa *kasvava ala*. Tämä viittaa siihen, että taloushallinnon ulkoistamispalveluiden tarjoaminen on Suomessa yhä kasvava ala, jopa taantumasta huolimatta, eli ulkoistajan ei tarvitse huolehtia palvelunsaannin loppumisesta. Tälläkin hetkellä palveluntarjoajia on

*laaja tarjonta*, josta valita itselleen sopiva yhteistyökumppani. Tarkoin valitulla tilitoimistolla on paremmat resurssit ja ammattitaito huolehtia yrityksen palkanlaskennasta, ja näin ollen myös *osaaminen on taattu*.

Riskeiksi tähän SWOT-analyysiin on valittu *palveluntarjoaja, tehoton viestintä ja sairastapaukset*. Ensimmäisenä ja suurimpana riskinä on palveluntarjoaja. Tämä tarkoittaa, että yhteistyökumppanin valintaa ei ole toteutettu tarpeeksi huolellisesti ja tarkoin kriteerein, tai että palveluntarjoaja siitä huolimatta tuottaa pettymyksen. Tehoton viestintä on sama kuin heikkouksissa, mutta tällä kertaa sillä tarkoitetaan viestintää tilitoimistosta ulkoistavaan yritykseen. Kaikenlaisen raportoinnin on syytä olla kunnossa, ettei ulkoistavan yrityksen tarvitse huolehtia turhaan. Kolmas ulkopuolisen tekijän tuoma riski on sairastapaukset. On tärkeää varmistaa, että tilitoimistolla on toimiva varasuunnitelma siltä varalta, että sen työntekijä sairastuu tai muutoin poistuu käytettävistä, ettei kaikki tärkeä kokemusperäinen tieto lähde hänen mukanaan.

Yrityksen päätettyä ulkoistaa, on seuraavaksi vuorossa ulkoistettavan toiminnon rajaaminen. Sen jälkeen ulkoistamiselle asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan niiden viestimisestä organisaatiolle. Asiasta viestiminen ajoissa ja säännöllisesti on tärkeää, jotta virheoletukset tai väärinkäsitykset eivät pääse leviämään. Selkeät tavoitteet auttavat projektin läpivientiä ja oikeiden ratkaisujen tekoa toteutuksessa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 102-103.) Palkanlaskennan osalta tärkeimmät tavoitteet ovat kustannussäästöt sekä mahdollisuus keskittää enemmän resursseja yrityksen ydintoimintaan.

Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 102) jakavat päätöksentekovaiheen keskeiset tehtävät seuraavasti:

- Liiketoimintatarpeiden täsmentäminen
- Lähtötasoanalyysi
- Markkinaselvitys
- Ratkaisuvaihtoehtojen kartoittaminen
- Riskianalyysi
- Karkean tason toteutussuunnitelma

*Liiketoimintatarpeiden täsmentämisessä* luodaan kriteeristö, johon voidaan turvautua päätöksenteon erilaisissa pohdintatilanteissa. Tässä vaiheessa punnitaan ja kirjataan ylös ulkoistamisen riskit ja mahdollisuudet, sekä ulkoistamisen jopa kokonaan estävät tekijät, kuten esimerkiksi työehtoihin liittyvät kysymykset. Vaiheen päätyttyä organisaatiolla on selkeä visio ulkoistamisen vaikutuksista ja hyvät perustelut ulkoistamiselle. Näiden perustelujen avulla liiketoiminnan muutoksen tarpeet voidaan selvittää myös henkilöstölle sekä sidosryhmille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 104.)

*Lähtötasoanalyysin* tarkoituksena on selvittää ulkoistettavan toiminnon tämänhetkinen tilanne, jotta sitä voidaan verrata ulkoistamisen tarjoomiin vaihtoehtoihin. Nykytilanteesta selvitetään kustannusten lähtötaso, jotta niitä voidaan verrata ulkoistamisen kustannuksiin. Myös toimintoon liittyvät ja toimittajalle siirtyvän aineellisen omaisuuden sekä aineettomien oikeuksien arvo on syytä määrittää kokonaiskuvan saamiseksi. Henkilöstön lähtötaso on arvioitava sekä kustannuksena, että pääomana. Kustannuksia henkilöstön osalta aiheuttavat palkka- ja henkilöstökulujen lisäksi mahdolliset irtisanomiskulut. Pääomaa sen sijaan on henkilöstön kyvykkyys, osaaminen ja tietotaito. Lähtötasoanalyysi on siis kriittinen tekijä eri toimittajien tarjousten vertailussa omaan nykyiseen toimintaan (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 105.)

Ennen kuin yritys ryntää ulkoistamaan toimintonsa, on tärkeää tehdä *markkinaselvitys*. Se selvittää kuinka paljon kyseisen toiminnon palveluntarjoajia markkinoilla on, samoin kuin sen minkä tasoista nykyinen tarjonta on. (Kiiskinen ym. 2002, 106.) Tarkoituksenaan on löytää toimittaja, joka suorittaa toiminnon paremmin kuin se nykyisellään on suoritettu. Jos markkinoilla ei ole toimittajaa, joka pystyy tähän, ei ole tarkoituksenmukaista ulkoistaa ollenkaan. Palkanlaskennan ulkoistamisen juuret ovat kuitenkin sen verran vankat, että tarjontaa löytyy hyvin laajalti.

Markkinaselvityksen tiedonhankinta voidaan suorittaa käyttämällä hyödyksi jo löytyvää tietoa, sekä esimerkiksi haastatteleamalla mahdollisia palveluntarjoajia. Tavoitteena olisi saada selville palveluntarjoajan kyky suoriutua ulkoistettavan toiminnon suorittamisesta, palveluntarjoajan liiketoiminnan vakaus ja jatkuvuus, hinnoitteluperusteet sekä mahdolliset asiakasreferenssit. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 106-107.) Oikean yhteistyökumppanin valinta on ensiarvoisen tär-

keää ulkoistettaessa. Palveluntarjoajasta tulee tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä vaikka esimerkiksi palkanlaskenta ei olekaan osa yrityksen ydinliiketoimintaa, on se tärkeä osa muutoin; ilman palkkaa ei ole työntekijöitä, ilman työntekijöitä ei ole yritystoimintaa.

Ulkoistamisen suunnittelussa on hyvä muistaa, että ulkoistamisessakin on eri vaihtoehtoja, joita on syytä punnita. Niinpä seuraava vaihe on *ratkaisuvaihtoehtojen kartoittaminen*. Ei ole välttämätöntä ulkoistaa koko toimintoa kerralla, eikä se aina ole edes mahdollista vaan riippuu palveluntarjoajista. Yrityksen ei esimerkiksi tarvitse kerralla ulkoistaa koko taloushallintoa, vaan ulkoistamisen kohteeksi voi valikoitua vain palkanlaskenta. Toisaalta yritys voi myös ulkoistaa ainoastaan taloushallinto- tai palkanlaskentajärjestelmät, jolloin ulkopuolinen taho vastaa niiden hankkimisesta, toimivuudesta ja päivityksistä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 107-111.)

Ulkoistaminen ei ole koskaan riskitöntä, vaan sisältää sekä taloudellisia, toiminnallisia että lainopillisia riskejä. Seuraava vaihe onkin *riskianalyysi*. Tärkeintä riskinhallinnan kannalta on, että mahdolliset riskit ovat tunnistettu jo ennakkoon, ja niiden varalle on rakennettu toimintasuunnitelma sekä niitä ehkäisemään, että mahdollisen riskin toteutuessa myös jatkotoimenpiteitä varten. Tärkeää on myös analysoida riskien todennäköisyys ja mahdolliset vaikutukset ja vahingot. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 112.)

Tässä vaiheessa tietoa on jo kerätty tarpeeksi *alustavaa toteutussuunnitelmaa* varten. Ulkoistettava toiminto on rajattu, projektilla on selkeät tavoitteet, resurssit toteutukseen on määritelty, riskit kartoitettu ja niihin varauduttu, sekä kustannukset laskettu niin toiminnan nykytilasta kuin ulkoistusvaihtoehdosta, jolloin niitä voi verrata keskenään. Tärkeää tässä vaiheessa on myös kehittää ulkoistettavaa toimintoa yrityksen itse suorittamassa muodossa, jotta osataan neuvotella toiminnan parhaimman laadun takaava toimintamalli uudessa ulkoistetussa muodossa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 113.)

Kunnollinen valmistautuminen parantaa todennäköisyyksiä onnistua myös itse hankkeessa. Se antaa valmiudet tehdä hyviä päätöksiä ja nähdä asioita monelta eri kantilta.

#### 4.4 Tulokset

Tässä työssä esiteltyjen seikkojen perusteella voi todeta, että ulkoistamista suunnitella on otettava huomioon onko ulkoistettava toiminto yrityksen ydinosaamista tai perustehtävän kannalta kriittistä. Ydinosaamista oleva toiminto, joka on perustehtävän kannalta kriittistä, on useimmiten suositeltavaa suorittaa itse. Vielä ennen itse ulkoistamispäätöstä kannattaa tehdä nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi ulkoistamisen vahvuuksien, mahdollisuuksien, riskien ja uhkien selvittämiseksi.

Vaikka jokainen luvussa 4.3 mainittu päätöksenteon vaiheista on tärkeä käydä läpi huolellisesti, on tärkeimpiä vaiheita ulkoistamispäätöstä tehdessä lähtötasoanalyysi, markkinaselvitys ja riskianalyysi. Lähtötasoanalyysin avulla saadaan selville ulkoistettavan toiminnon nykytilanne, jotta sitä voi verrata ulkoistamisen tarjoamiin vaihtoehtoihin ja näin ollen saada selville kuinka kannattava muutos ulkoistaminen on. Markkinaselvitys puolestaan selvittää ulkoistettavan toiminnon palveluntarjoajat markkinoilla: niiden määrän ja palveluntason laadun. Riskianalyysi takaa, että riskit ovat tunnistettu jo ennakkoon ja niiden varalle on tehty toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on selvittää miten riskejä ehkäistään, mutta myös miten toimitaan mahdollisen riskin toteutuessa.

Hyödyt	Riskit
- kustannussäästöt	- väärin valittu palveluntarjoaja
- fokus ydinosaamiseen	- vähäinen valvonta
- osaamisen kartuttaminen	- transaktiokustannukset
- nykyaikainen teknologia	- henkilöstöongelmat
- riskien hallinta	- viestintäongelmat

*Kuvio 13. Palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyt ja riskit.*

Kuviosta 13 on havaittavissa pääasialliset hyödyt ja riskit nimenomaan palkanlaskentaa ulkoistettaessa. *Kustannussäästöt* ovat usein yrityksen suurin toive ulkoistuksessa. Koska palkanlaskenta ei ole yrityksen ydinosaamista eikä perustehtävän



kannalta kriittistä, kannattaa hintakilpailuttaa palveluntarjoajia mahdollisten lisäsäästöjen vuoksi.

Palkanlaskenta ei ole yrityksen ydinosasta, joten tämän toiminnon ulkoistamisen seurauksena vapautuu lisää resursseja *fokuksen keskittämiseen yrityksen ydinosaamiseen*. Myös *osaaminen karttuu*, sillä kuten aiemmin luvussa 2 mainittua, palkanlaskennan ammattilaisilta vaaditaan rautaista ammattitaitoa. Palkanlaskijan tulee olla jatkuvasti ajan tasalla esimerkiksi lainsäädännöllisissä muutoksissa. Tilitoimiston palkanlaskijalla on enemmän resursseja tietojen päivittämiseen, kuin esimerkiksi pienen yrityksen palkanlaskijalla, joka hoitaa samalla vaikkapa yrityksen kirjanpitoa, tai suuremman yrityksen palkanlaskijalla, jonka kaikki aika menee itse työn tekoon.

Ulkoistaminen kannattaa palkanlaskennan osalta myös siksi, ettei yrityksen tarvitse itse panostaa kalliisiin ohjelmiin, joilla esimerkiksi hoidetaan palkanlaskentaa. Ulkoistaminen voi tulla edullisemmaksi kuin kyseiseen järjestelmään investointi toiminnan muine kuluineen. Tilitoimistoilla on ylipäätään paremmat resurssit pysyä ajan tasalla teknologian nopeassa kehityksessä, joten ulkoistamalla yritys saa ikään kuin käyttöönsä *nykyaikaista teknologiaa* sen kummemmin asiaan paneutumatta.

Palkanlaskennan ulkoistamisessa *siirrettäviä riskejä* ovat esimerkiksi osaamisen vajavaisuus; palkanlaskenta on vaativa ala kaikkien muuttuvien tietojen lisäksi, joten sen toiminnan siirtäminen asianosaavalle palveluntarjoajalle eliminoi mahdollisuutta tehdä suuria virheitä palkanlaskennassa. Tietysti myös palveluntarjoaja voi tehdä virheen, mutta heillä tulee olla vastuuvakuutus sellaista tilannetta varten.

Vaikka itse palkanlaskennan riskejä siirtyisikin palveluntarjoajalle, jää ulkoistavalle yritykselle ulkoistamisesta koituvat riskit, kuten *vääränlaisen palveluntarjoajan valinta*. Myös ulkoistamisen liian *vähäinen valvonta* on riski. Tarkka palveluntarjoajan toimintojen seuranta auttaa parantamaan ulkoistetun toiminnan laatua tai ainakin huomaamaan ajoissa milloin tulokseen ei olla tyytyväisiä. Palkanlaskennan ulkoistamisen onnistumista mitatessa kannattaa arvioinnin kohteeksi ottaa muun muassa se, toimiiko palveluntarjoaja ajan tasalla ja onko se tehokas; makse-

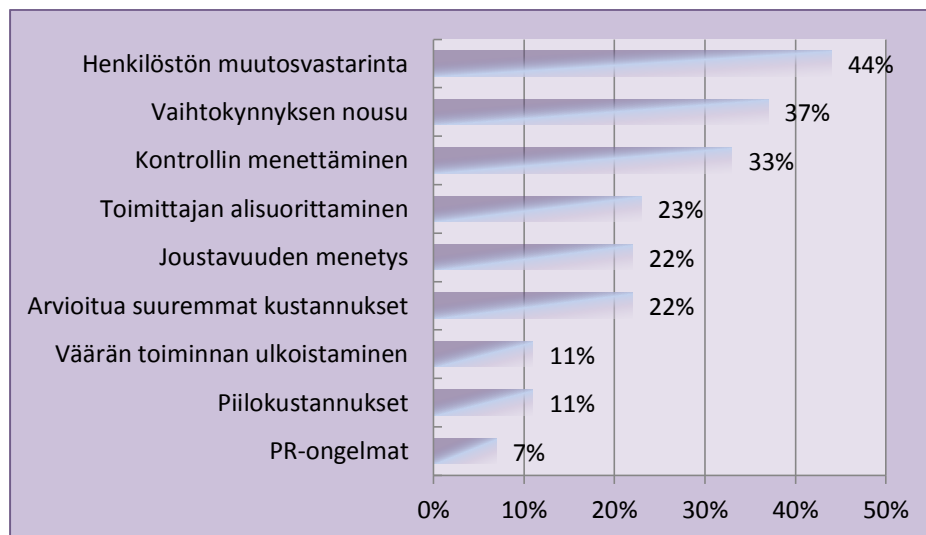
taanko palkat ajallaan, toimitetaanko viranomaisille ilmoitukset ajallaan ja tekikö tilitoimisto työn nopeammin kuin siitä olisi itse suoriuduttu. Positiivista on, jos tilitoimisto kiinnittää huomiota epäkohtiin ja toimii niiden poistamiseksi; raportoi ongelmista ja esittää kehitysehdotuksia. (Taloushallintoliitto 2010.)

*Transaktiokustannukset* ovat yksi myös palkanlaskennan ulkoistamisen riskeistä. Palkanlaskennan ulkoistamisessa tulee muistaa ottaa huomioon palkansaajien henkilötietojen tallennus ja säilytys kahdessa paikassa varsinkin siirtymävaiheessa, joka tarkoittaa sitä, että myös työntekijöitä tarvitaan kahdessa paikassa. Tämä taas tuottaa lisätyötunteja ja aikaansaa vielä oikeellisuusriskejä. Mikäli tilannetta korvattaisiin yhtenäisellä tietokannalla, on siinäkin omat kustannuksensa ja riskinsä.

*Henkilöstöasioiden* kanssa voi myös tulla ongelmia, ellei niihin ole ennalta varauduttu. Esimerkiksi kannattaa varmistaa miten toimitaan mahdollisen sairastapauksen sattuessa, kun vakituinen palkanlaskija ei pääsekään hoitamaan tehtäviään. On syytä varautua jollakin tapaa siihen, että tehtävät tulee hoitamaan aivan uusi henkilö, jolta puuttuu yrityksen palkanlaskennasta se kokemusperäinen tieto, joka poissaolevalla henkilöllä on. Tai jos kyseessä on hyvin pieni, kenties jopa yhden henkilön tilitoimisto, tulee ottaa selville miten sairastapauksissa ylipäätään toimitaan. Samankaltaisia ongelmia tulee tilanteissa, kun palkanlaskija vaihtuu, irtisanoutuu tai tilitoimisto ajautuu konkurssiin. Henkilökohtaisen tietotaidon lisäksi tilitoimisto säilyttää muita hyvin tärkeitä ja yrityskohtaisia, jopa henkilökohtaisia tietoja järjestelmissään, ja sen tulisi näin ollen olla varautunut mahdollisiin järjestelmäongelmiin. Erityisen tärkeää on myös tarkistaa, että tilitoimistolla on voimassaoleva vastuuvakuutus, jonka avulla korvataan mahdolliset virheet palkanlaskennassa. (Taloushallintoliitto 2010.)

*Viestinnässä* täytyy pitää huolta myös siitä, että tiedonkulku kulkee toiseenkin suuntaan, eli ulkoistajalta palveluntarjoajalle. Henkilöstön palkkoja on mahdoton maksaa, ellei ulkoistava yritys toimita palveluntarjoajalle siihen tarvittavia tietoja, kuten työtunnit. Myös lääkärintodistukset, vuosiloma-ajankohdat ja muutokset työntekijöiden yhteystiedoissa on tarjottava palveluntarjoajalle ensi tilassa.

Deloitte toteutti vuonna 2006 toteuttaman tutkimuksen, jossa tuli ilmi suomalaisten yritysten suurimpia huolia ulkoistamisen suhteen. Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstön muutosvastarinta koetaan suurimmaksi riskiksi. Toiseksi eniten ulkoistavia suomalaisyrityksiä huolettava toimittajan vaihtokynnyksen nousu. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltiin, voi liian läheinen liikesuhde tai usean eri toiminnon ulkoistaminen samalle toimittajalle aiheuttaa liikaa sitoutumista yhteen toimittajaan. Tällöin ulkoistava yritys voi sekä menettää kontrollin tai joustavuuden, että joutua kärsimään toimittajan alisuorittamisesta, mikäli kynnys vaihtaa toimittajaa on jo kasvanut liian suureksi. Ylipäättään liiallinen turvautuminen toimittajiin voi johtaa yrityksen innovaatiokyvyn heikentymiseen ja sitä kautta alentaa yrityksen kilpailukykyä. Myös pysyminen ajan tasalla esimerkiksi teknologian nopeassa kehityksessä vaarantuu jos yritys luottaa toimintonsa liiaksi toimittajan hoidettavaksi. (Kiiha 2002, 5.)



Kuvio 14. Ulkoistamisen riskit (Deloitte 2006).

Kuten kuvion 14 perusteella voidaan todeta, on väärän toiminnan ulkoistaminen myös ennakkoon tiedostettu riski, joskin suomalaisyritysten mielestä selvästikin melko vähän huolta aiheuttava. Tässä uhkakuvassa ulkoistava yritys saattaa arvioida väärin ydinosaamisensa, ja näin ollen ulkoistettaessa luopua kilpailuetua tuovasta toiminnosta. Tämän seurauksena yrityksen markkina-asema todennäköisesti heikkenee. (Pajarinen 2001, 18.; Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 27.) Tämä ei ole palkanlaskennan ulkoistamisen este, sillä palkanlaskenta on yrityksen tukitoiminto, ei ydinliiketoimintaa.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selkeä ja monipuolinen selvitys palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyistä, riskeistä ja päätöksenteon eri vaiheista. Ulkoistamisella voidaan saavuttaa paljon hyötyä, jos se tehdään oikein ja oikeat asiat otetaan huomioon; yritys voi keskittää voimavarojaan ja keskittyä kehittämään ydinosaamistaan, se voi saavuttaa kustannussäästöjä ja taata, että sen tukitoimintoja hoitaa alaan perehtynyt rautainen ammattilainen. Ulkoistamisessa on kuitenkin myös paljon riskejä, joita tulee ennakoida ja analysoida jo päätös vaiheessa; täytyy olla tarkkana, että kaikki mahdolliset kustannukset on otettu huomioon, valita yhteistyökumppani tarkoin kriteerein ja eritellä yhteistyösopimuksessa vastuut ja velvollisuudet niin, ettei niistä jää epäselvyyttä. Tämä opinnäytetyö toimii yrittäjän apuna ulkoistuspäätöstä tehdessä, sillä se on koonnut yhteen ulkoistamisen hyödyt ja riskit, ja ohjeistaa oikeanlaiseen toimintaan päätöksentekovaiheessa.

Opinnäytetyössä käydään myös perusteellisesti läpi palkanlaskentaa ja sen yksityiskohtia. Tämä osio auttaa yrityksiä mahdollisesti sisäistämään miten monipuolista palkanlaskijan työ on. Siihen liittyy paljon asioita, joista täytyy pysyä ajan tasalla niin yrityksen sisäisesti, kuin ulkoisestikin lakien ja asetusten muodossa.

Se, ettei työllä ole toimeksiantajaa, voi olla sekä negatiivinen, että positiivinen asia. Toisaalta tutkimuksen varsinaisen empiirisen osan puuttuminen voidaan nähdä työn tutkimusarvoa vähentävänä tekijänä, toisaalta taas juurikin siitä syystä, että tällä työllä ei ollut tiettyä toimeksiantajaa, tuli selvityksestä käyttötavoiltaan monipuolisempi. Eri yritykset voivat hyödyntää selvitystä ulkoistamispäätöksen teossa yhden ainoan yrityksen sijaan. Lisäksi tästä selvityksestä voi hyötyä myös yritys, joka on ulkoistamassa jotakin muuta osa-aluetta kuin palkanlaskentaa, sillä työ esittelee ulkoistamisen riskit ja hyödyt myös yleisellä tasolla.

Aihevalinta oli omiaan juuri tämänkaltaiselle kirjallisuustutkimukselle; kaksi eri asiaa, palkanlaskenta ja ulkoistaminen, nivoutuvat yhteen samassa tekstissä. Tämä on hyvä asia siksi, että sain perehtyä kahteen eri aihealueeseen, sekä toimia niiden yhdistäjänä. Lopputulemana palkanlaskennan ja ulkoistamisen teoriaosuudet avaavat aiheita tehokkaasti, ja toimivat tukevana pohjana lopulle opinnäytetyöstä.

Aihe on myös työelämän kannalta olennainen, sillä palkanlaskenta on osa jokaista yritystä, jolla on ulkopuolisia työntekijöitä. Tilitoimistoalan vuosien 2006-2009 aikainen kasvu sen sijaan kuvaa sitä, että ulkoistaminen on ajankohtaista yhä suuremmalle osalle yrityksistä.

Selvitys on luotettava, sillä lähteet on valittu tarkasti suuresta määrästä lähdemateriaalia. Varsinaiset oppikirjat on pyritty jättämään pois, ja lähteistä on valittu vain tuoreinta tietoa sisältävät. Kaikki lähteet ovat 2000-luvulta.

Tämä opinnäytetyö rajattiin käsittelemään vain palkanlaskennan ulkoistamista. Sen lisäksi taloushallinnossa on vielä kolme muuta osa-aluetta, joiden ulkoistaminen on läpikäymättä. Nämä alueet ovat kirjanpito, osto- ja myyntireskontrat sekä laskutus. Jatkotutkimus voisikin olla vastaavanlainen kirjallisuustutkimus jostain edellä mainituista osa-alueista. Myös empiirinen tutkimus yritysten palkanlaskennan ulkoistamiskokemuksista olisi toimiva jatkotutkimusaihe.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita.

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Eskola, A. 2007. Palkka: Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Ota-va.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Karttunen, E. 2005. Palkkahallinnon perusteet: Yrittäjän, työnantajan ja työntekijän näkökulmat. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Kuusela, H. & Ollikainen R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla - Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.

Nurro, J. 2011. Palkkahallinto ja työsuhde – Säännökset 2011. Helsinki: Talentum.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.

Lonka, H., Hjelt, M., Vanhanen, J. & Raivio, T. 2002. Riskien hallinta Suomessa. Helsinki: Edita.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2009. Palkanlaskenta. Helsinki: WSOY.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2009. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

### **Internet-lähteet**

Atsoft. 2012. Asteri palkanmaksu [viitattu 7.4.2012]. Atsoft Oy Mäkinen. Saatavissa: <http://www.atsoft.fi/esitewpl.htm>.

Deloitte. 2006. Myötätulessa [viitattu 30.3.2012]. Deloitte Oy. Saatavissa: <http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>.

If. 2012. Lakisääteinen tapaturmavakuutus [viitattu 27.3.2012]. If Vahinkovakuutus Oy. Saatavissa: <http://www.if.fi/web/fi/yritysasiakkaat/vakuutuksemme/lakisaateinentapaturmavakuutus/pages/ryhmahenkivakuutus.aspx>.

KPMG. 2007. Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa – Matkalla kehittyneisiin käytäntöihin [viitattu 2.4.2012]. KPMG Oy Ab. Saatavissa: [http://srhy.fi/uploads/aikaisemmat\\_tapahtumat/2007/Alftan\\_Mikko\\_ ja\\_Markkanen\\_Marjukka.pdf](http://srhy.fi/uploads/aikaisemmat_tapahtumat/2007/Alftan_Mikko_ ja_Markkanen_Marjukka.pdf).

Kuusela, M. 2011. Vuoden 2012 työeläkevakuutusmaksut vahvistettu [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1571586>.

Lausala, T. 2010. Silta Oy, HR-ulkoistukset (HR BPO) suomalaisissa yrityksissä 2010- [viitattu 7.4.2012]. Saatavissa: [http://www.silta.fi/userData/silta/pdf/Silta-HR-BPO-2010\\_Tero-Lausala.Market-Visio.pdf](http://www.silta.fi/userData/silta/pdf/Silta-HR-BPO-2010_Tero-Lausala.Market-Visio.pdf).

Metsä-Tokila, T. 2011. Toimialaraportti 1/2011 [viitattu 4.4.2012]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa:

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon\\_palvelut\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf).

Opetushallitus. 2012. Säädökset ja ohjeet – SWOT-analyysi [viitattu 7.4.2012].

Opetushallitus. Saatavissa:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi).

Päivänsalo, K. 2011. Työttömyysvakuutusmaksut pysyvät ennallaan [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1575034>.

Reunanen, M. 2006. Organisaatioiden virtaviivaistaminen muovaa ohjelmistomarkkinoita [viitattu 4.4.2012]. Market-Vision. Saatavissa:

[http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon\\_ikkuna/organisaatioiden+virtaviivaistaminen+muovaa+ohjelmistomarkkinoita/a134093](http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/organisaatioiden+virtaviivaistaminen+muovaa+ohjelmistomarkkinoita/a134093).

Routio, P. 2007. Tiedon hakeminen teksteistä [viitattu 7.4.2012]. Aalto-yliopisto, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu TAIK. Saatavissa:

<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/040.htm>.

STM. 2010. Työeläkevakuutus kaikille yli 18-vuotiaille työntekijöille [viitattu 30.9.2011]. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Saatavilla:

[http://www.stm.fi/vakuutusasiat/lakisaateinen\\_vakuutus/tyoelakevakuutus](http://www.stm.fi/vakuutusasiat/lakisaateinen_vakuutus/tyoelakevakuutus).

STM. 2011. Työeläkettä työssäolon ja ansioiden mukaan [viitattu 30.9.2011]. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Saatavilla:

[http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet\\_ja\\_etuudet/tyoelake](http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet_ja_etuudet/tyoelake).

STM. 2012. Sosiaalivakuutusmaksuilla rahoitetaan etuudet [viitattu 1.4.2012].

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Saatavilla:

<http://www.stm.fi/toimeentulo/lainsaadanto/sosiaalivakuutusmaksut>.

Taloushallintoliitto. 2010. Kolme askelta ulkoistukseen [viitattu 29.3.2012]. Suomen Taloushallintoliitto ry. Saatavilla: [http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/25efa862ac6b7a4514fb7bd7da61691a/1333963377/application/pdf/663618/Ostajan\\_Opas\\_2010\\_lr.pdf](http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/25efa862ac6b7a4514fb7bd7da61691a/1333963377/application/pdf/663618/Ostajan_Opas_2010_lr.pdf).



Työeläkelakipalvelu. 2012. Työeläkelakipalvelu – Vakuutusmaksut [viitattu 1.4.2012]. Eläketurvakeskus. Saatavissa: [http://tyoelakelakipalvelu.etk.fi/fi/tiedote/?asiakirjanumero=883#asiakirja\\_883](http://tyoelakelakipalvelu.etk.fi/fi/tiedote/?asiakirjanumero=883#asiakirja_883).

Verohallinto. 2011a. Verohallinnon päätös vuodelta 2012 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista [viitattu 30.3.2012]. Verohallinto. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Yhdistys\\_ja\\_saatio/Yhdistys\\_ja\\_saatio\\_tyonantajan\\_a/Verohallinnon\\_paatos\\_vuodelta\\_2012\\_toimi\(19141\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Yhdistys_ja_saatio_tyonantajan_a/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2012_toimi(19141)).

Verohallinto. 2011b. Työnantajan sosiaaliturvamaksu vuonna 2012 [viitattu 1.4.2012]. Verohallinto. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Tiedotteet/Tyonantajan\\_sosiaaliturvamaksu\\_vuonna\\_20\(19222\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Tyonantajan_sosiaaliturvamaksu_vuonna_20(19222)).

Verohallinto. 2011c. Kausiveroilmoituksen antaminen [viitattu 4.4.2012]. Verohallinto. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Kausiveroilmoituksen\\_antaminen](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Kausiveroilmoituksen_antaminen).

Verohallinto. 2011d. Katso-ohjeet asianhoitajille [viitattu 4.4.2012]. Verohallinto. Saatavilla: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Sahkoinen\\_asiointi/Katsotunnistus/Kayttajan\\_ohjeet/Katsoohjeet\\_asianhoitajalle\(12271\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sahkoinen_asiointi/Katsotunnistus/Kayttajan_ohjeet/Katsoohjeet_asianhoitajalle(12271)).

Verohallinto. 2012a. Valvontailmoitus [viitattu 4.4.2012]. Verohallinto. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Lomakkeet/Valvontailmoitus](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Lomakkeet/Valvontailmoitus).

Verohallinto. 2012b. Kausiveroilmoituksen yksityiskohtainen täyttöohje [viitattu 4.4.2012]. Verohallinto. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Lomakkeet/Veroilmoituslomakkeet\\_ja\\_tayttoohjeet/Kausiveroilmoituksen\\_yksityiskohtainen\\_t\(19441\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Lomakkeet/Veroilmoituslomakkeet_ja_tayttoohjeet/Kausiveroilmoituksen_yksityiskohtainen_t(19441)).

Verohallinto. 2012c. Kausiveroilmoitus (4001) [viitattu 4.4.2012] Saatavilla: <http://www.vero.fi/fi-FI/haku?s=kausiveroilmoitus&t=Lomakkeet&o=rank&page=1>

Åström, J. 2012. Työnantajan ja työntekijän sosiaalivakuutusmaksut [viitattu 10.2.2012]. Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavissa:

[http://www.ek.fi/ek/fi/palkat\\_ym/palkat\\_tyovoimakustannukset/sosiaalivakuutusmaksut.php](http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/palkat_tyovoimakustannukset/sosiaalivakuutusmaksut.php).

LIITTEET

LIITE 1. Palkkalaskelma (Atsoft 2012).

Asteri Malliyritys Oy  
Ohjelmistokuja 1 A  
99999 SOFTALA

puh (09) 350 7530  
fax (09) 351 5532  
1234567-8

**PALKKALASKELMA**

Mailanen Sini  
Kasvitarhanlaita 1  
02790 Kauniainen

**Palkansaajalle annettava  
palkkalaskelma**

Verotuskuunta	Kauniainen	Henkilötunnus	081087-900P
Tehtävänimike	Ahertaja	Pankki	PSP
Osasto		Tili	888888-8882
Työsuhde alkoi	1.8.1995	Palkkajakso	1.1.-28.2.2007
		Maksupäivä	28.2.2007
Perus%	20	Kiinteä palkka	1600,00
Lisä%	55	Tuntipalkan jakaja	150
Rajatulo/vuosi	12000	Tuntipalkka	9,97
<b>Rahapalkka:</b>			
kiinteä palkka	1 *	1800,00 =	1800,00
ylityö 50%	5 *	6,50 =	32,50
ylityö 100%	2 *	13,00 =	26,00
työajan lyhenne	8 *	13,00 =	104,00
lomaltapaluu-/lomarah	1 *	864,00 =	864,00
Rahapalkka			2826,50
			2826,50
<b>Ennakonpidätyksen alainen tulo</b>			2826,50
<b>Ennakonpidätys</b>			-902,18
Ennakonpidätys sisältää sairausvakuutuksen päivärahanmaksua 0,75 prosenttia 2 826,50 euron tuloista eli 21,20 euroa.			
<b>Verottomat korvaukset:</b>			
km-korvaus	1000 *	0,43 =	430,00
kokopäiväraha	4 *	31,00 =	124,00
			554,00
<b>Vähennykset:</b>			
tt-tyel	0,043 *	2826,50 =	121,54
tyött.vak.	0,0058 *	2826,50 =	16,39
ay-maksu	0,02 *	2826,50 =	56,53
ulosotto	1 *	200,00 =	200,00
			-394,46
<b>MAKSETAAN EURO</b>			<b>2083,86</b>
<b>Palkkojen tarkennuksia:</b>			
nuorisotyö	0,4 *	2826,50 =	1130,60
vaubustyö	0,5 *	2826,50 =	1413,25
kerhotyö	0,4 *	2826,50 =	1130,60
<b>Kertymätiedot vuoden alusta:</b>			
Rahapalkka	4 120,00	Peritty ay maksu	82,40
Luontoisedut	0,00	Päiväraha	248,00
Ennen ep:tä toim. väh.	0,00	Km kpl	1 000,00
Ep:n alainen palkka	4 120,00	Kertynyt lähdeverovähennys	0,00
Ennakonpidätys	1 263,61	työpäivien määrä vuoden alusta	20,00
Verottomat korvaukset	678,00	ansaitut pekkaset	0,00
Vähennettävät erät	683,45	pidetyt pekkaset	0,00
Palkansaajalle maksettu	2 850,94	pitämättä pekkasia	0,00

LIITE 2. Kausiveroilmoitus (Verohallinto 2012c).

Tyhjennä lomake

Lomake palautetaan osoitteeseen:

**VEROHALLINTO**  
Kausiveroilmoitusten optinen lukupalvelu  
PL 5000  
00053 VERO

**KAUSIVEROILMOITUS** K

Jos korjaatte aiemmin ilmoitettuja tietoja, ilmoittakaa vain muutosten määrät.

Kausiveroilmoitukseen ei saa liittää mitään liitteitä.

Verovelvollisen nimi	010 Y-tunnus tai henkilötunnus

**ARVONLISÄVERON TIEDOT**

**TYÖNANTAJASUORITUSTEN TIEDOT**

42

050 Ilmoitusjakso	052 Kohdekausi	053 Vuosi
Kuu- kausi	Neljän- nesvuosi	Vuosi
	euro	snt
Vero kotimaan myynnistä verokannoittain		
301 23 %:n vero		
302 13 %:n vero		
303 9 %:n vero		
305 Vero tavaraostoista muista EU-maista		
306 Vero palveluostoista muista EU-maista		
318 Vero rakentamispalvelun ostoista (käännetty verovelvollisuus)		
307 Kohdekauden vähennettävä vero		
317 Alarajahuojennuksen määrä		
308 Maksettava vero / Palautukseen oikeuttava vero (-)		
309 0-verokannan alainen liikevaihto		
311 Tavaroiden myynnit muihin EU-maihin		
312 Palveluiden myynnit muihin EU-maihin		
313 Tavarastot muista EU-maista		
314 Palveluostot muista EU-maista		
319 Rakentamispalvelun myynnit (käännetty verovelvollisuus)		
320 Rakentamispalvelun ostot (käännetty verovelvollisuus)		
Ei alv-toimintaa		
054 Kohdekausi -alku	055 Vuosi	056 Kohdekausi -loppu
		057 Vuosi

K

050 Ilmoitusjakso	052 Kohdekausi	053 Vuosi
Kuukausi	Nejännnesvuosi	
	euro	snt
601 Ennakkonpidätyksen alaiset palkat ja muut suoritukset		
602 Toimitettu ennakkonpidätys		
605 Lähdeveron alaiset palkat ja muut suoritukset		
606 Lähdevero palkoista yms.		
609 Sosiaaliturvamaksun alaiset palkat		
610 Maksettava työnantajan sosiaaliturvamaksu		
Ei palkanmaksua		
054 Kohdekausi -alku	055 Vuosi	056 Kohdekausi -loppu
		057 Vuosi
Arvonlisäveron alarajahuojennukseen oikeutettu täyttää		
	euro	snt
315 Alarajahuojennukseen oikeuttava liikevaihto		
316 Alarajahuojennukseen oikeuttava vero		
Alarajahuojennuksen määrä (siirretään kohtaan 317)		

Päiväys	Allekirjoitus ja nimen selvennys	042 Puhelin

VEROH 4001/1 1.2012



Tulosta lomake

Tyhjennä lomake

Käytä vain alkuperäistä lomaketta (ei lomakkeesta otettua kopiota eikä pienennettynä tulostusalueeseen, muutoin lomakkeen optinen luku ei onnistu).

K

Lomake palautetaan osoitteeseen:

**VEROHALLINTO**  
**Kausiveroilmoitusten optinen lukupalvelu**  
**PL 5000**  
**00053 VERO**

**KAUSIVEROILMOITUS (sivu 2)****M**

Jos korjaatte aiemmin ilmoitettuja tietoja,  
 ilmoittakaa vain muutosten määrät.  
 Kausiveroilmoitukseen ei saa liittää mitään liitteitä.

Verovelvollisen nimi	010 Y-tunnus tai henkilötunnus

**MUIDEN OMA-ALOITTEISTEN VEROJEN TIEDOT**

**42** Ilmoittakaa tiedot merkitsemällä alla oleviin kohtiin veron tunnus (vain numero), ilmoitusjakso, kohdekausi ja vuosi ja maksettavan veron määrä. Verojen tunnuksat ovat alla.

- 10 Arpajaisvero
- 16 Vakuutusmaksuvero
- 24 Ennakonpidätys puun myyntitulosta
- 25 Ennakonpidätys osakeyhtiöltä, osuuskunnalta tai muulta yhteisöltä
- 68 Ennakonpidätys koroista ja osuuksista
- 92 Ennakonpidätys osingoista ja osuuspääoman koroista
- 39 Lähdevero osingoista (rajoitetusti verovelvollisilta)
- 69 Lähdevero koroista ja rojalteista (rajoitetusti verovelvollisilta)
- 84 Lähdevero korkotulosta (yleisesti verovelvollisilta)

**M**

060 Veron tunnus	050 Ilmoitusjakso		052 Kohdekausi	053 Vuosi	061 Maksettava vero	
					euro	snt
	<input type="checkbox"/> Kuukausi	<input type="checkbox"/> Neljännesvuosi				
	<input type="checkbox"/> Kuukausi	<input type="checkbox"/> Neljännesvuosi				
	<input type="checkbox"/> Kuukausi	<input type="checkbox"/> Neljännesvuosi				
	<input type="checkbox"/> Kuukausi	<input type="checkbox"/> Neljännesvuosi				
	<input type="checkbox"/> Kuukausi	<input type="checkbox"/> Neljännesvuosi				

**Vakuutusmaksuverovelvolliseksi rekisteröidyn ilmoitus toiminnan keskeyttämisestä**

Ei vakuutusmaksuverollista toimintaa			
054 Kohdekausi -alku	055 Vuosi	056 Kohdekausi -loppu	057 Vuosi

Päiväys	Allekirjoitus ja nimen selvennys	042 Puhelin

VEROH 4001/2 1.2012



Tulosta lomake

Tyhjennä lomake

Käytä vain alkuperäistä lomaketta  
 (ei lomakkeesta otettua kopiota eikä pienennettynä  
 tulostusalueeseen,  
 muutoin lomakkeen optinen luku ei onnistu).

**M**