

Markkinatutkimusraportin laatiminen Kansallisen tulorekisterin käyttöönotosta

Joni Kaivolainen



Tekijä Joni Kaivolainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Markkinatutkimusraportin laatiminen Kansallisen tulorekisterin käyttöön- otosta	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 35
<p>Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutettiin Kansallinen tulorekisteri – käyttöönoton parhaita kokemuksia ja käytäntöjä –markkinatutkimusraportti toimeksiantajalle Zalaris HR Service Finland Oy:lle. Tutkimusraportti toteutettiin haastattelemalla 39 suuren suomalaisen yrityksen palkkahallinnon työntekijöitä. Haastattelu toteutettiin puhelimitse tai sähköpostissa lähetetyllä kyselylomakkeella 1.4-31.5.2019. Tutkimusraportti valmistui 2.9.2019. Raportti on opinnäytetyön liitteenä.</p> <p>Produktina toteutettua tutkimusraporttia varten tehtiin tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, miten tulorekisterin käyttöönotto vuonna 2019 vaikutti palkkahallintoon ja sen prosesseihin. Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa hyödynnettiin myös kvalitatiivisia eli laadullisen tutkimuksen kysymyksiä.</p> <p>Raportin tietoperustaosuudessa kuvataan kansallisen tulorekisterin taustaa, pohditaan kansallista tulorekisteriä eri osapuolten näkemyksiä ja kerrotaan kansallisen tulorekisterin vaikutuksista palkkahallinnon toimintaan. Lisäksi kuvataan yleisesti kyselytutkimuksen toteutus, esitellään tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan verkkokyselyn ja haastattelukyselyn toteuttamisesta sekä kuvataan tutkimusaineiston analysointia ja tutkimusraportin kirjoittamista yleisesti.</p> <p>Toiminnallisen työn osuudessa kuvataan projektityön vaiheet sekä projektin hallinta ja johtaminen. Lisäksi kuvataan tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä kerrotaan haastattelulomakkeen luomisesta ja haastattelujen toteuttamisesta sekä tutkimusraportin luomisesta.</p> <p>Jatkotutkimuksena voisi tutkia esimerkiksi etuus- ja eläketietojen käyttöönottoa tulorekisterissä vuonna 2021. Jatkotutkimus olisi mahdollista toteuttaa tätä tutkimusta hyödyntämällä, sillä tässä tutkimuksessa on käyty läpi tulorekisterin käyttöönoton kokemuksia ja haasteita, joten kysymykset jatkotutkimuksessa voisivat olla samankaltaisia. Toisaalta aihetta voisi tutkia myös eri näkökulmasta esimerkiksi tiedonsaajan näkökulmasta, jolloin pystyttäisiin tutkimaan, miten tulorekisteristä saatavaa tietoa hyödynnetään päätöksenteon tukena.</p>	
Asiasanat kansallinen tulorekisteri, palkkahallinto, verohallinto	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.2	Zalaris HR Services ja sen palvelut ja ratkaisut	3
2	Kansallinen tulorekisteri	5
2.1	Kansallisen tulorekisterin taustat	6
2.2	Kansallinen tulorekisteri eri osapuolten näkökulmasta	7
2.3	Kansallisen tulorekisterin vaikutus palkkahallinnon toimintaan	8
3	Kyselytutkimuksen toteuttaminen ja yhteenvetoraportin laadinta	10
3.1	Verkkokyselyn ja haastattelun toteuttaminen	10
3.2	Aineiston analyysi ja tutkimusraportin laatiminen	13
4	Markkinatutkimusraportin laatiminen Zalarikselle	15
4.1	Projektin vaiheet, hallinta ja johtaminen	15
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus raportin laatimiseksi	18
4.3	Kyselylomakkeen luonti ja haastattelun toteutus	20
4.4	Tutkimusraportin rakentaminen	22
5	Pohdinta	24
5.1	Johtopäätökset	24
5.2	Tutkimuksen tarpeellisuus ja hyödynnettävyys	26
5.3	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset	27
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	28
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	30
	Lähteet	33
	Liitteet	35
	Liite 1. Haastattelukysymykset	35
	Liite 2. Sähköpostipohja	37
	Liite 3. Markkinatutkimusraportti	38

1 Johdanto

Kansallinen tulorekisteri on Verohallinnon Tulorekisteriyksikön ylläpitämä sähköinen tietokanta, johon kootaan keskitetysti kaikki ansio-, eläke- ja etuustiedot. Tulorekisterin tehtävänä on toimia työnantajien ja työntekijöiden välisenä palkkatietojen ja niihin läheisesti liittyvien tietojen keskitettynä rekisterinä, josta eri viranomaistahot ja vakuutusyhtiöt voivat noutaa kulloinkin tarvitsemiaan tietoja ja hyödyntää näitä päätöksissään. Samalla tulorekisteri tarjoaa palkansaajille mahdollisuuden ajantasaisesti seurata verkossa palkkatietojaan. (Vero, 2019.) Kansallinen tulorekisteri otettiin käyttöön 1.1.2019.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Zalaris HR Services Finland Oy, toimittaa kokonaisvaltaisia palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluita sekä näihin liittyviä konsultointipalveluita (Zalaris 2019). Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tehty produktina kirjallinen raportti (liite 3), jossa on käytetty hyödyksi kvantitatiivista tutkimusta (liite 1), miten kansallinen tulorekisteri on vaikuttanut suurien suomalaisten työnantajien palkkahallintoon ja sen prosesseihin.

Toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin 19.2. - 2.9.2019 välisenä aikana. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on selvitetty suurien yritysten palkkahallinnon työntekijöitä haastattelemalla tai Webropol -kysellä, miten kansallisen tulorekisterin käyttöönotto on onnistunut, mitkä ovat olleet yritysten suurimmat haasteet tulorekisterin käyttöönotossa sekä millaisia käytäntöjä haasteiden ratkaisemiseksi on hyödynnetty. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, onko tulorekisterin käyttöönotossa hyödynnetty teknologiaa ohjelmistorobotiikan, koneoppimisen tai tekoälyn muodossa.

Tutkimustuloksista on kirjattu markkinatutkimusraportti, joka on liitteenä (liite 3). Tutkimuksen aihe ja tavoitteet päätettiin yhdessä Zalariksen maajohtajan kanssa helmikuussa 2019. Tutkimus on toteutettu, koska tutkimuksen aihe oli keväällä 2019 Zalarikselle ajankohtainen ja hyödyllinen, sillä Zalariksen työntekijöiden on tärkeä ymmärtää tulorekisterin käyttöönoton aiheuttamat vaatimukset ja vaikutukset.

Zalarikselle toteutettu tutkimus oli sen toteutusaikaan keväällä 2019 erittäin ajankohtainen, sillä kansallinen tulorekisteri otettiin kansallisesti käyttöön 1.1.2019. Tämän suuren muutoksen myötä nousi tarve kartoittaa tulorekisterin käyttöönottoon liittyviä kokemuksia yritysten palkkahallinnon ammattilaisilta, kun kansallinen tulorekisteri oli muutaman kuukauden ollut toiminnassa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa Zalarikselle kvantitatiivisen tutkimuksen avulla markkinatutkimusraportti koskien kansallisen tulorekisterin vaikutuksia isojen suomalaisten yritysten palkkahallintoon ja palkkahallinnon prosesseihin. Webropol -kyselyiden ja puhelinhaastattelujen avulla tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, kuinka kansallinen tulorekisteri vaikutti suurten suomalaisten yritysten palkkahallintoon, mitkä olivat suurimmat haasteet tulorekisterin käyttöönotossa ja minkälaisilla ratkaisuilla tai käytännöillä näitä haasteita on ratkaistu.

Markkinatutkimuksessa kartoitettiin lisäksi, miten tulorekisterin käyttöönottoon yrityksissä valmistauduttiin ja miten tulorekisterin käyttöönotto onnistui. Tutkimukseen sisällytettiin kysymyksiä koskien teknologian, kuten ohjelmistorobotiikan tai tekoälyn, hyödyntämistä tulorekisterin käyttöönotossa. Kohderyhmäksi tutkimuksessa rajattiin suuret suomalaiset työnantajat. Aihetta tutkittiin palkkahallinnon näkökulmasta ja tutkimuksesta rajattiin pois muut taloushallintoon liittyvät osa-alueet.

Tutkimusaihe valittiin helmikuussa 2019 yhdessä Zalaris HR Services Finland Oy:n maa-johtajan kanssa. Tutkimusmenetelmä mietittiin ja haastattelulomakkeet suunniteltiin ennen haastattelujen ja Webropol -kyselyiden aloittamista. Tutkimuksessa tavoiteltiin 104 suuren suomalaisen yrityksen palkkahallinnon ammattilaista, koska vastauksista haluttiin saada mahdollisimman kattavat.

Suuret suomalaiset työnantajat rajattiin kohderyhmäksi, koska Zalaris tarjoaa palkkahallinnon palveluita suurille yrityksille. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kansallisen tulorekisterin käyttöönoton vaikutuksia palkkahallinnon ja sen prosesseihin sen takia, että kansallinen tulorekisteri oli otettu käyttöön Suomessa 1.1.2019 eli kolme kuukautta ennen haastattelujen toteuttamista. Aihe oli ajankohtainen ja toimeksiantajalle tarpeellinen. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produktina on toteutettu tähän tutkimukseen perustuva raportti (liite 3).

Zalarikselle kvantitatiivisella tutkimuksella toteutetun markkinatutkimusraportin tavoitteena oli, että tutkimustulosten avulla Zalaris voi kehittää omia palveluitaan ja ymmärtää paremmin kansallisen tulorekisterin aiheuttamia vaikutuksia suurten yritysten palkkahallinnon toimintaan. Liitteenä 4 oleva markkinatutkimusraportti on lähetetty sen julkaisuaikana syksyllä 2019 Zalariksen työntekijöiden lisäksi kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille, jotta tutkimukseen osallistuneet yritykset näkisivät, miten tulorekisterin käyttöönotto on

muissa yrityksissä sujunut. Markkinatutkimusraporttia hyödyntämällä tutkimukseen osallistuneet yritykset pystyisivät mahdollisesti kehittämään omaa toimintaansa hyödyntämällä markkinatutkimusraportissa esille tulleita asioita.

1.2 Zalaris HR Services ja sen palvelut ja ratkaisut

Zalaris HR Services Oy on Norjasta lähtöisin oleva HR alan toimija (Zalaris 2019). HR tulee sanoista human resources ja tarkoittaa suomeksi henkilöstöhallintoa (Männistö 2017).

Zalaris toimittaa kokonaisvaltaisia palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluita sekä niihin liittyviä konsultointipalveluita. Zalariksen toiminta mahdollistaa asiakkaille yhtenäisen palkanlaskennan sekä HR:n prosessit toiminta-alueellaan. Näiden palvelujen lisäksi Zalaris tarjoaa asiantuntevia konsultointipalveluita asiakkaan äidinkielellä. Asiakkaat saavat konsultaatiota muun muassa paikallisten lakien ja säädösten suhteen. (Zalaris 2019.)

Zalariksella on asiakkaita yhdeksästä eri maasta. Suomessa Zalariksen asiakkaita ovat muun muassa Nordea, Finnair, Telia Company ja Gigantti. Zalariksen kautta maksetaan yli miljoonan työntekijän palkat kuukausittain. Zalaris toimii Pohjoismaissa, Baltiassa, Keski-Euroopassa sekä Britanniassa ja Irlannissa. Suomeen Zalaris saapui vuonna 2010 ensimmäisen asiakkaan ExxonMobil:n kautta. Zalariksen Suomen toimipiste sijaitsee Helsingissä. (Zalaris 2019.)

Zalariksen palveluita ovat palkkahallinnon ja hr -palveluiden ulkoistus pilvipalvelua hyödyntämällä. Pilvipalvelulla tarkoitetaan palvelimien eli tietokoneiden verkostoa. Pilvipalvelulla tarkoitetaan Zalariksen toiminnassa internetin välityksellä käytettävää ohjelmistoa, joka tarjotaan Zalariksen palvelimelta. Kyseessä on SaaS -palvelumalli. (Zalaris 2019.) SaaS on lyhenne sanoista software as a service (Pilvi Cloud Company Oy 2019). Käyttämällä pilvipalvelua Zalaris mahdollistaa kaiken yrityksen tuottaman tiedon lataamisen samalle palvelimelle. Palvelimella tiedostot ovat kaikkien sellaisten henkilöiden käytettävissä, joilla on internet -yhteys ja käyttöoikeudet kyseiseen pilvipalveluun. (Zalaris 2019.)

Zalariksen toimintaan kuuluu lisäksi konsultointi. Zalaris tarjoaa yrityksille konsultointia yritystoiminnan muutoksissa. Zalariksella on myös akatemia, jossa tarjotaan erilaisia koulutusohjelmia esimerkiksi SAP -ohjelman tai Microsoft Office -sovellusten käyttöön liittyen.

Palveluiden lisäksi Zalaris tarjoaa erilaisia ratkaisuja asiakkailleen. Näitä ratkaisuja ovat esimerkiksi HR Portaali, mobiiliratkaisut sekä kirjanpitoratkaisut SAP S/4HANA -sovelluk-

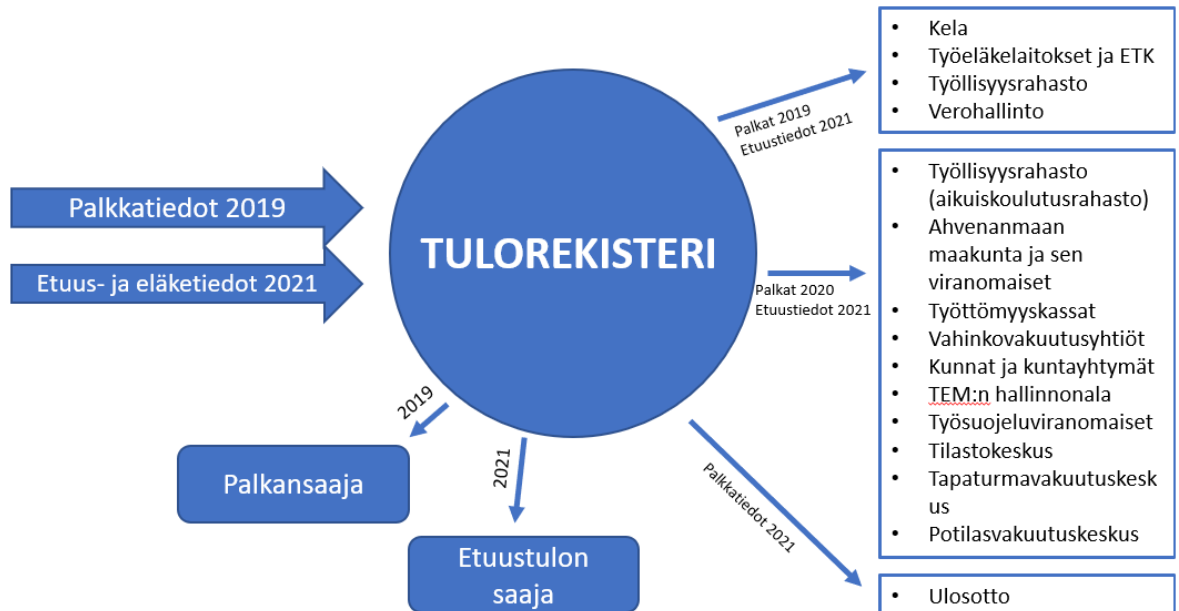
sella. HR Portaali tarkoittaa verkossa olevaa työntekijöiden kanavaa, jonka kautta työntekijät voivat esimerkiksi merkata poissaoloaikoja tai tarkastella omaa työsopimustaan. Mobiiliratkaisuilla tarkoitetaan Zalariksen tarjoamia mobiilisovelluksia. Tällainen Zalariksen tarjoama mobiilisovellus on esimerkiksi sovellus, jolla työntekijät voivat kirjata matkukulunsa helposti. Kirjanpitoratkaisuja Zalaris tarjoaa sovelluksella, joka tukee liiketoimintaprosesseja kirjanpidossa, valvonnassa, kassan hallinnassa sekä kassa- ja rahoitussuunnittelussa. (Zalaris 2019.)

2 Kansallinen tulorekisteri

Kansallinen tulorekisteri (Katre) on Verohallinnon Tulorekisteriyksikön ylläpitämä sähköinen tietokanta, johon kootaan keskitetysti kaikki ansio-, eläke-, ja etuustiedot. Tulorekisterin keskeisin ajatus on koota yhteen edellä mainitut tiedot, jolloin päätöksentekoon tarvittavat tiedot ovat viranomaisten puolesta helposti noudettavissa reaaliaikaisesti yhdestä paikasta. (Vero 2019a.) Kansalliseen tulorekisteriin ilmoitettuja palkkatietoja hyödyntävät esimerkiksi Kela, Työeläkelaitokset ja Eläketurvakeskus, Työkyvyttömyysvakuutusrahasto ja Verohallinto (Petäinen 2017).

Kansallinen tulorekisteri otettiin käyttöön palkkatietojen ilmoittamisen osalta 1.1.2019. Kansallinen tulorekisteri siirtyi kerralla tuotantoon ja ensimmäiset palkat piti jo tammikuun 2019 alussa ilmoittaa tulorekisteriin sen vaatimalla tavalla eli viimeistään viiden vuorokauden kuluttua palkkojen maksamisesta. Alun perin etuus- ja eläketietojen ilmoittamisen piti alkaa vuoden kuluttua palkkatietojen ilmoittamisesta eli tammikuussa 2020. Alkukevästä 2019 ilmenneiden tulorekisterin käyttöönoton haasteiden vuoksi etuus- ja eläketietojen ilmoittamisen käyttöönotto siirrettiin alkamaan vuonna 2021. (Vero, 2019a). Tulorekisterin verkkosivujen mukaan eläke- ja etuustiedot tullaan ilmoittamaan kansalliseen tulorekisteriin 1.1.2021 (Tulorekisteri, 2020).

Tammikuussa 2020 tulorekisterin tiedon käyttäjien määrä lisääntyi, kuten oli alkuperäisessä aikataulussa suunniteltukin. Vuonna 2019 tulorekisterin tiedon käyttäjiä olivat ainoastaan Kela, Työeläkelaitokset ja Eläketurvakeskus (ETK), Työllisyysrahasto sekä Verohallinto. Vuonna 2020 tulorekisterin tietoa hyödynsivät edellä mainittujen tahojen lisäksi esimerkiksi Työttömyyskassat, Vahinkovakuutusyhtiöt, Potilasvakuutuskeskus sekä kunnat ja kuntayhtymät. (Vero, 2019a.) Kuviossa 1 havainnollistetaan tietojen ilmoittamisen aikataulua ja luetellaan ne tahot, jotka alkoivat hyödyntää tulorekisterin tietoja vuonna 2019 ja ne tahot, jotka alkoivat hyödyntää tietoja vuonna 2020.



Kuvio 1. Tietojen ilmoittamisen aikataulu (mukaillen Vero 2019a.)

2.1 Kansallisen tulorekisterin taustat

Kansallisen tulorekisterihakkeen taustatyö käynnistyi vuonna 2011 Aalto-yliopiston kaup-pakorkeakoulun ja Tiedon käynnistämän Real-Time Economy -hankkeen myötä. Hank-keessa tavoiteltiin reaaliaikaista ilmoittamista ja palkkahallinnon yksinkertaistamista sekä yhtenäistämistä. (Toikka 2011.) Varsinaisen kansallisen tulorekisterin perustamishanke käynnistyi 1.11.2014 hankkeen järjestäytymisellä. Vuonna 2015 tehtiin rekisterin ja sen hallinnoinnin vaatimusmäärittely sekä hankinnan valmistelu. Hankintaprosessi tehtiin vuo-sien 2015-2016 aikana. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Kansallisen tulorekisterin toteutushanke käynnistettiin lokakuussa 2016. Kansallinen tulo-rekisteri toimii kärkihankkeena, kun Suomi etenee kohti digitaalista yhteiskuntaa digitali-soimalla julkiset palvelut. Kansallinen tulorekisteri auttaa tuomaan näitä palveluita helpom-min tavoiteltaviksi ihmisille ajasta ja paikasta riippumatta. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Bergström & Leppäsen (2018, 43) mukaan digitalisoitunut maailma on yksi suurimmista muutoksista yksilöiden ja yritysten elämässä viime vuosien aikana. Informaation lisääntyminen sekä digitaaliset menetelmät välittävät ja käsittelevät tietoa aiempaa tehokkaammin ja ovat mahdollistaneet uudenlaisten toimintatapojen käyttöönoton. (Bergström & Leppä-nen 2018, 43.)

2.2 Kansallinen tulorekisteri eri osapuolten näkökulmasta

Kansallinen tulorekisteri mahdollistaa monta asiaa. Työnantajat tekevät itse ratkaisunsa tulorekisterin hyödyntämisen laajuudesta ja tulorekisterin vaikutuksista yrityksen toimintaan. Yritykset voivat ilmoittaa tulorekisteriin tietoja minimivaatimusten mukaisesti vain pakolliset tiedot antaen tai hyödyntää tulorekisterin mahdollisuuksia laajemmin antamalla pakollisten tietojen lisäksi täydentäviä tietoja tulorekisteriin. Pakollisia tietoja ovat henkilöstön palkkatiedot ja alkuperäisen suunnitelman mukaan vuodesta 2020 lähtien myös eläke- ja etuustiedot. (Yrittäjät 2018.) Kuten aiemmin todettiin, alkuvuonna 2019 ilmenneiden tulorekisterin käyttöönoton haasteiden vuoksi eläke- ja etuustietojen ilmoittaminen tulorekisteriin siirtyi vuoteen 2021 (Vero, 2019a).

Kansalliseen tulorekisteriin ilmoitettavilla pakollisilla tiedoilla tarkoitetaan palkkatietojen lisäksi palkkatietoilmoituksen yksilöinti- ja tunnistetietoja, kuten palkanmaksukausia, palkanmaksupäiviä, sekä tiedot palkan saajasta ja maksajasta. Pakollisten tietojen lisäksi kansalliseen tulorekisteriin on mahdollista ilmoittaa täydentäviä tietoja. Täydentävien tietojen ilmoittaminen tulorekisteriin on yrityksille vapaaehtoista. Täydentävät tiedot ovat niensä mukaisesti pakollisia tietoja täydentäviä tietoja, kuten täydentävät tulolajit sekä muut lisätiedot. Muita täydentäviä tietoja ovat esimerkiksi työntekijöiden poissaolotiedot ja tulolajien ansaintajaksot. (Vero, 2019b.)

Mikäli työnantaja antaa tulorekisteriin täydentävät tiedot pakollisten tietojen lisäksi, mahdollistetaan tulorekisterin hyödyntäminen tehokkaammin kuin pelkästään pakolliset tiedot antamalla. Jälkikäteen tehtävät lisäselvitykset vähenevät, kun täydentävät tiedot löytyvät valmiiksi tulorekisteristä pakollisten tietojen lisäksi. Mikäli täydentäviä tietoja ei ole ilmoitettu tulorekisteriin tarpeeksi kattavasti, täytyy tietoja pyytää tarvittaessa suorituksen maksajalta tai tulonsaajalta jälkikäteen. (Vero, 2019b.)

Tulorekisterin käyttöönotto ei ole luonut kansalaisille tai viranomaisille uusia tiedonsaanti-oikeuksia. Oikeudet pysyivät samoina kuin ennen tulorekisterin käyttöönottoa. Kansalainen näkee tulorekisteristä ainoastaan omat tulotietonsa. Tulorekisterin käyttöönoton myötä sähköisestä asioinnista tuli perusedellytys. Tulorekisteriin ilmoitettavat tiedot voi ilmoittaa paperilomakkeella ainoastaan erityisestä syystä. Erityinen syy on esimerkiksi se, jos ilmoittajalla ei ole mahdollisuutta tietojen antamiseen sähköisesti. (Yrittäjät 2018.)

Kuviossa 1 näkyvät tahot hyödyntävät tulorekisteriin ilmoitettavia tietoja toiminnoissaan. Esimerkiksi Kela ja Verohallinto saavat kansallisesta tulorekisteristä suoraan tiedot henkilöiden palkkatuloista. Ennen tällaisia tietoja piti pyytää suorituksen maksajalta tai tulon saajalta.

2.3 Kansallisen tulorekisterin vaikutus palkkahallinnon toimintaan

Palkkahallinto on osa yrityksen taloushallintoa. Palkkahallinnossa hoidetaan yrityksen henkilöstön työsuhteisiin ja palkkaukseen liittyviä asioita. Palkkahallinnon tehtävänä on varmistaa, että yrityksessä noudatetaan erilaisia palkkaukseen liittyviä laki- ja sopimusmääräyksiä, palkat lasketaan ja maksetaan ajallaan virheettömästi ja että palkat määritellään tehtävien ja työsuhteiden mukaisesti oikein. Lisäksi palkkahallinnon tehtävänä on varmistaa, että palkkojen tilastointi vastaa ulkopuolisten asettamia määräyksiä ja yrityksen omia tarpeita. (Stenbacka & Söderström 2016, 14.)

Teknologian kehittyessä palkkahallinnossa on siirrytty paperityöstä sähköiseen aineistoon ja materiaaliin, mutta palkkahallinnon perimmäiset toimintatavat ovat kuitenkin pysyneet hyvin samankaltaisina aina. Palkat maksetaan työntekijöille palkanmaksukausittain. Palkanmaksukausi voi olla kuukausi, kaksi viikkoa tai viikko. Palkanmaksukausi sovitaan työ-sopimuksessa ja se riippuu esimerkiksi siitä, onko työntekijä kuukausipalkkainen vai tuntipalkalla työskentelevä. (Stenbacka & Söderström 2016, 31.) Samalla yrityksellä voi olla useampia palkanmaksukausia, esimerkiksi tuntipalkkalaisille ja kuukausipalkkalaisille erikseen (Vero, 2018).

Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto on suurin muutos palkkahallinnossa vuosiin. Palkkahallinto ja siihen liittyvä toimintaympäristö on vuosia pysynyt samankaltaisena ennen kansallisen tulorekisterin käyttöönottoa. Kansallisen tulorekisterin 1.1.2019 käyttöönoton aiheuttama muutos palkkahallinnossa koski jokaista palkkaa maksavaa yritystä, julkisyhteisöä sekä yksityishenkilöä. (Lundqvist 30.04.2018.) Tietojen ilmoittamisen aikataulua havainnollistetaan kuviossa 1.

Yrityksen maksamista palkoista on aiemmin ilmoitettu verotettavat osuudet kirjanpitoa varten kerralla palkkahallintoon riippumatta siitä, että hoitaako yritys kirjanpitonsa itse vai onko kirjanpito ulkoistettu esimerkiksi tilitoimistolle. Ilmoitus on aiemmin tehty yleensä lopukuusta. Koko tämä perinteinen palkkahallinnon toimintamalli laitettiin melko lailla uusiksi vuoden vaihtuessa vuoteen 2019. Suurin yksittäinen muutos on ilmoittamisen aikataulun huomattava nopeutuminen. Tulorekisterin myötä työnantajien on ilmoitettava suoritukset viiden kalenteripäivän kuluessa palkkojen maksamisesta. (Airaksinen 2018.)

Maksettujen palkkojen lisäksi yritysten on ilmoitettava tulorekisteriin kaikki luontoisedut, työkorvaukset sekä esimerkiksi kilometrikorvaukset. Edellä mainittujen lisäksi tulorekisteriin ilmoitetaan poissaolotiedot, palvelusuhdetiedot sekä yksittäisten tulolajien ansaintatiedot. Vuodesta 2021 alkaen tulorekisteriin pitää ilmoittaa myös eläke- ja etuustiedot. (Airaksinen 2018.)

Tulorekisterin käyttöönotto muutti lisäksi palkkahallinnon toimintaa esimerkiksi mahdollistamalla palkkatietojen ilmoittamisen automatisoinnin. Ennen tulorekisterin käyttöönottoa työnantajat tai heidän valtuuttamat tilitoimistot tai muut palkkahallinnon ulkoistuskumppanit ilmoittivat palkkatietoja monelle eri viranomaiselle eri aikoina ja eri ilmoittamismuodoissa. Tulorekisterissä nämä tiedot löytyvät samasta paikasta ja ovat kaikkien viranomaisten saatavilla sen mukaan minkälaiset oikeudet viranomaisilla on käsitellä tulorekisterissä olevia tietoja. (Yrittäjät 2018.)

Tulorekisterin käyttöönoton takia yrityksiltä poistuivat keskeisimmät palkkojen vuosi-ilmoitukset esimerkiksi Verohallinnolle ja Työkyvyttömyysvakuutusrahastolle, sillä työnantajien on nykyään ilmoitettava palkkatiedot yhteen keskitettyyn tulorekisteriin eri viranomaisten tarpeita varten. (Yrittäjät 2018.)

3 Kyselytutkimuksen toteuttaminen ja yhteenvetoraportin laadinta

Tutkimuksen ja kyselylomakkeen suunnittelua ja toteuttamista aloittaessa on tärkeää miettiä mikä on tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen tavoite eli tutkimustehtävä on oltava riittävän täsmällisesti määritelty. Kun tavoite on määritelty, voidaan valita tutkimusmenetelmä. (Hakala 2015, 17.) Tutkimusmenetelmiä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkittavan kohteen tulkitsemiseen numeroiden ja tilastoiden avulla. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. (Vilkkä 2007, 13.) Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen merkityksiä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisemmät aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelu ja kysely. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 73.)

Kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta hyvin laadittu kyselylomake on tärkeä. Ennen kyselylomakkeen valmistamista on hyvä selvittää, onko vastaavaa tutkimusta tehty aikaisemmin. Aiemmista tutkimuksista voi tarkistaa mitä kaikkea on tutkittu ja millä menetelmillä, millä mittareilla ja minkälaisilla otoksilla. Aiempia tutkimuksia voi hyödyntää tutkimalla samaa asiaa kuin aiemmin, mutta valitsemalla tutkimukseen esimerkiksi erilaisen otoksen kuin aiemmissa tutkimuksissa. Toisaalta aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä voi löytää sellaisia näkökulmia, joita ei ole vielä tutkittu, ja täydentää uudella tutkimuksella aiempia tutkimuksia keskittymällä seikkoihin, joita ei vielä ole otettu huomioon. (Vastamäki 2015, 127.)

3.1 Verkkokyselyn ja haastattelun toteuttaminen

Kun tutkimuksen tavoite on päätetty ja kyselylomake valmistettu, aloitetaan kyselytutkimuksen toteuttaminen. Tutkimuksen voi toteuttaa esimerkiksi verkkokyselynä tai haastatteluna. Tietotekniikkaa käytetään jatkuvasti yhä enemmän hyödyksi tutkimuksia tehdessä. Perinteisen paperisen kyselylomakkeen sijaan tutkimuksia toteutetaan yhä useammin verkkokyselyinä. (Perkkilä & Valli 2015, 109.)

Verkkokyselyä laatiessa on tärkeää miettiä, minkälaiselle kohderyhmälle tutkimusta ollaan tekemässä ja laatia verkkokyselystä kohderyhmälle sopiva. Vaihtoehtoja on lukuisasti, sillä nykyaikana erilaisia verkkokyselypohjia on todella paljon ja toisaalta verkkokyselyjä pystyy myös helposti muokkaamaan haluamallaan tavalla. Verkkokyselyyn pystyy esimerkiksi halutessaan lisäämään ääni- tai videotiedostoja tai tekemään kyselystä visuaalisesti näyttävän hyödyntämällä esimerkiksi kuvia tai värejä. Verkkokyselyä laatiessa on otettava huomioon se, että vastaajat saattavat käyttää kyselyyn vastaamiseen tietokoneen lisäksi

esimerkiksi älypuhelinta tai tablettia. Kyselyn on siis oltava sellainen, joka aukeaa sujuvasti millä tahansa laitteella. Verkkokyselyissä etuna on se, että kyselyn toimittaminen ja kyselyyn vastaaminen sähköisessä muodossa on nopeaa. (Perkkilä & Valli 2015, 109-110.)

Verkkokyselyä ennen tutkimuksen kohderyhmää voi lähestyä esimerkiksi sähköpostilla tai soittamalla ja kertoa tulevasta tutkimuksesta sekä kysellä kohderyhmän halukkuutta osallistua tutkimukseen. Samalla voi kertoa millä tavalla kyselylomake tullaan lähettämään ja miten kyselyyn vastaaminen onnistuu sekä millä aikataululla kysely toteutetaan. Kohderyhmän tavoittelu ennakkoon vaatii enemmän ennakkotyötä kuin se, että lähettäisi verkkokyselyn esimerkiksi tietylle sähköpostilistalla olevalle joukolle ilman vastaajien tavoittelua ennakkoon. Toisaalta kohderyhmän ennakkoon tavoittelemisen lisää todennäköisesti vastausprosenttia ja rajaa aineiston kokoa pienemmäksi, sillä verkkokysely lähetetään ainoastaan niille, jotka ovat osoittaneet halukkuutensa vastata kyselyyn. (Perkkilä & Valli 2015, 111.)

Verkkokyselyn toteuttamiseen on olemassa erilaisia ohjelmia, joihin kyselyt on mahdollista tehdä. Tällainen ohjelma on esimerkiksi Webropol. Webropolissa kysymykset ovat yhdellä avoimella lomakkeella, eli kysymykset eivät sulkeudu sitä mukaan, kun niihin vastataan vaan kaikki kysymykset näkyvät yhtä aikaa ja niitä pystyy muokkaamaan myöhemmin. Vastaaja pystyy näin ollen vertailemaan omia vastauksiaan, jolloin aiemmat vastaukset saattavat vaikuttaa muihin vastauksiin ja vastausten johdonmukaisuus paranee vastaajan hahmottaessa kyselyn kokonaisuus. (Perkkilä & Valli 2015, 115.)

Mikäli tutkimus toteutetaan haastatteluna, on mietittävä, minkälainen haastattelutyyppi valitaan tutkimukseen. Strukturoidussa haastattelussa tai lomakehaastattelussa kysymykset ja kysymysten järjestys ovat kaikille vastaajille samat. Lisäksi vastausvaihtoehdot ovat valmiina, eli haastattelija valitsee vaihtoehdoista itselleen sopivimman. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa lähes samaa kuin strukturoitu haastattelu, mutta tässä menetelmässä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.)

Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017) mukaan haastatteluna toteutetussa tutkimuksessa haastattelijan on kiinnitettävä huomiota omaan käyttäytymiseensä. Haastattelijan on kuunneltava haastateltavaa ja reagoitava haastateltavan vastauksiin. Onnistuneen haastattelun varmistamiseksi haastattelijan tulisi osoittaa kiinnostusta haastateltavan vastauksia kohtaan, sekä osoittaa tietämättömyyttä tutkittavaa aihetta kohtaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelija ei kuvittele tietävänsä jo valmiiksi vastauksen kysymykseen.

Lisäksi haastattelijan tulisi osoittaa kunnioitusta haastateltavaa kohtaan, antaa tilaa haastateltavalle antamalla haastateltavan vastata itse kysymyksiin, oppia olemaan hiljaa ja sie-tää myös hiljaisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelu ei ole normaali keskustelu, jossa on kohteliasta vastata heti ja että haastateltavan ei pidä kiiruhtaa heti seuraavaan kysymykseen vaan antaa haastateltavan miettiä rauhassa vastaustaan. Haastattelijan ei tulisi haastattelussa tuomita eikä arvioida kehumalla tai moittimalla haastateltavan vas-tauksia. Viimeistään haastattelun lopussa on tärkeää varmistaa, että haastatteluun osallis-tunut henkilö on antanut aineiston tutkijan käyttöön. Näin ollen osallistujien ei tarvitse jälki-käteen vahvistaa litteroitua haastatteluaineistoa eikä tutkijan kirjoittamia vastauksia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 1.)

Haastattelu on mahdollista toteuttaa niin, että haastateltavan kanssa ollaan samassa ti-lassa tai haastattelu toteutetaan puhelimesta. Puhelinhaastattelu valitaan usein sen takia, että puhelimitse voidaan tavoittaa maantieteellisesti kaukana asuvat haastateltavat kus-tannustehokkaasti. Lisäksi puhelinhaastattelu antaa mahdollisuuden vaihtaa haastatteluai-kaa joustavammin kuin tapaamisessa sovittu haastattelu. Toisaalta kiireiset ihmiset voi olla helpompi tavoittaa puhelimitse kuin sopia heidän kanssaan haastattelu kasvokkain. Puhelinhaastattelu tarjoaa lisäksi vastaajalle ja haastattelijalle yksityisyyttä, koska haastat-telu voidaan toteuttaa käytännössä missä vain, joten sekä haastateltava että haastattelija voivat valita itselleen sopivimman paikan. Osa ihmisistä haluaa osallistua ennemmin pu-helinhaastatteluun kuin kasvokkain toteutettavaan haastatteluun, sillä he saattavat kokea tilanteen helpommaksi, kun haastattelijaa ei näe. Tämä voi antaa rohkeutta puhua asi-oista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 12.)

Samoin kuin verkkokyselyä ennen, myös puhelinhaastattelua ennen on hyvä ottaa yh-teyttä tutkimusryhmään ja kertoa tekeillä olevasta tutkimuksesta etukäteen. Haastatelta-valle voi lähettää kysymykset etukäteen, jotta haastateltava pystyy valmistutumaan tule-vaan haastatteluun paremmin. Yhteydenotto ennen varsinaista haastattelua lisää vakuut-tavuutta ja luottamusta. Tutkija voi yhteydenotolla osoittaa, että on kiinnostunut juuri kysei-sen henkilön kokemuksista ja käsityksistä tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Hyvärinen, Ni-kander & Ruusuvuori 2017, luku 12.)

Puhelinhaastattelun toteuttamista varten ei tarvitse kuin puhelimen, jolla pystyy tallenta-maan käydyn keskustelun. Ennen haastattelua on toki tärkeä varmistaa, että puhelimesta on talletustilaa riittävästi. Haastattelun alkaessa täytyy muistaa painaa tallenna -ominaisuus päälle. Myös kasvokkain tehdyt haastattelut tulee tallentaa ja tähän voi käyttää sa-maa puhelimeen ladattavaa tallennussovellusta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, luku 12.)

3.2 Aineiston analyysi ja tutkimusraportin laatiminen

Verkkokyselyissä aineistoa ei tarvitse litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, joten vastausten käsittely on nopeampaa kuin haastatteluna toteutetun tutkimuksen käsittely. Verkkokyselyssä vastauksia ei tarvitse erikseen syöttää mihinkään erilliseen tiedostoon, sillä vastaukset ovat valmiina kyselylomakkeella juuri niin kuin haastateltava on vastannut. Tämä tekee tutkimusaineistosta luotettavamman kuin litteroidut haastattelujen vastaukset, sillä aineiston syöttö- tai litterointivaiheessa sattuvat kirjoitus- tai lyöntivirheet minimoituvat vastausten ollessa lomakkeella valmiina juuri sellaisina kuin haastateltava on niiden tarkoittanut olevan. (Perkkilä & Valli 2015, 110.)

Mikäli tutkimus on toteutettu haastattelemalla joko kasvokkain tai puhelimitse, täytyy haastattelut litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Samalla tulee viimeistään tässä vaiheessa päättää, minkälaisia analyysimenetelmiä aineiston analysoimiseen aikoo käyttää. Aineistoa voi lukea useaan kertaan, kunnes siitä osaa kirjoittaa tai aineistoon voi tehdä merkintöjä, joita käyttää raportin kirjoittamisessa hyödyksi. Aineistoa voi esimerkiksi järjestellä haastattelun jälkeen niin, että kokoaa vastauksia lomakkeelle aina sen kysymyksen alle, johon vastataan, käyden kyselylomakkeen järjestyksessä läpi. Näin saadaan vastaukset järjestettyä teemoittain ja aineistoa voi analysoida kysymys kerrallaan. Aineiston analysoinnissa on otettava huomioon tutkimusta tukeva teoria ja mahdolliset aikaisemmat tutkimustulokset. (Eskola & Vastamäki 2015, 42.)

Verkkokyselyn tai haastattelun jälkeen tutkimuksessa saadut vastaukset kirjataan tutkimusraporttiin. Tutkimusraportin rakenne on melko vakiintunut kaikilla aloilla. Tutkimusraportin alkuosaan kuuluu nimiösivu, tiivistelmä ja sisällysluettelo. Tekstiosassa on yleensä johdanto, teoriaosa, tutkimustavoite ja -ongelmat, tutkimusmenetelmä, tulokset ja päätelmät sekä pohdinta. Loppuosassa on lähdeluettelo. Tutkimusraporttia laadittaessa on tärkeää nimetä tutkielma. Tutkimusraportin nimen tulee olla sellainen, että se antaa todennukaisen kuvan siitä, mitä työ sisältää ja käsittelee. Tutkimusraportin nimen tulisi olla lisäksi sellainen, että aiheesta tietoa etsivät lukijat pystyvät nimen perusteella löytämään työn esimerkiksi kirjaston tietokannoista. (Kviinilä, Lindblom-Ylänne & Mäntynen 2017, luku 4)

Alasuutarin (2011, luku 14) mukaan tutkimusraportin kirjoittamiseen liittyvistä haasteista kaikkein vaikein asia on tutkimusraportin makrorakenteesta päättäminen. Makrorakenne tarkoittaa sitä, miten tutkielma etenee luvusta toiseen loogisella tavalla järjestyksessä. Kun makrorakenne on saatu hahmoteltua, tulee pohtia tutkimuksen mikrorakennetta eli sitä, miten teksti etenee lause- ja kappaletasolla. Tutkimusraporttia laatiessa on tärkeää

luetuttaa raporttia mahdollisimman alustavassa vaiheessa muilla ihmisille, koska raportin tekijä tulee usein sokeaksi omalle tekstilleen. Kirjoittaja saattaa esimerkiksi unohtaa kirjoittaa auki sellaisia itselleen selkeiltä tuntuvia sanoja tai termejä, jotka ulkopuolisen on hankala ymmärtää. (Alasuutari 2011, luku 14.)

4 Markkinatutkimusraportin laatiminen Zalarikselle

Projekti tarkoittaa johonkin määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivää, harkittua ja suunniteltua hanketta, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja projektiorganisaatio (Rissanen 2002, 14). Projektit luokitellaan niiden luonteen perusteella eri tyyppeihin. Projekti voi olla tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti tai investointiprojekti. (Pelin 2008, 34-35.)

Tässä projektissa on toteutettu tutkimus, josta on laadittu raportti (liite 3). Tutkimusprojektille on tyypillistä, että projektissa pyritään löytämään ratkaisu tai arvioimaan taloudellisen toiminnan tai tuotteen edellytyksiä. Usein tutkimusprojekteissa työskennellään uusien ja ennalta arvaamattomien ongelmien parissa. (Pelin 2008, 34-35.) Tässä projektissa tarkoituksena oli toteuttaa markkinatutkimusraportti koskien kansallisen tulorekisterin käyttöönoton aiheuttamia vaikutuksia suurien yritysten palkkahallinnon toimintaan. Markkinatutkimusraportti toteutettiin Webropol -kyselyn ja puhelunhaastatteluiden pohjalta kvantitatiivisella tutkimuksella. Tutkimusaihe oli uusi, sillä kansallinen tulorekisteri otettiin käyttöön 1.1.2019, joten tutkimuksia kansallisen tulorekisterin käyttöönotosta suurten yritysten palkkahallinnon toimintoihin ei ollut ennen tätä tutkimusta tehty.

Tutkimuksen otantana oli 104 suurta suomalaista työnantajaa sekä julkisyhteisöä. Tilastokeskuksen mukaan suureksi yritykseksi työntekijöissä mitataan Suomessa yritykset, joissa työskentelee yli 250 työntekijää (Tilastokeskus s.a). Zalarikselle toteutetun tutkimuksen kohderyhmän valinnassa käytettiin Talouselämän verkossa julkaisemaa artikkelia, jonka otsikko oli Suomen 100 suurinta yritystyönantajaa (Talouselämää 2018). Artikkelissa olevan yrityslistauksen lisäksi tutkimuksen kohderyhmään valikoitui muutama yritys ja julkisyhteisö listauksen ulkopuolelta. Listauksen ulkopuolelta valittiin yritykset työntekijämäärän perusteella, jotta ne olivat myös muun kohderyhmän mukaisesti suuria yrityksiä. Kaiken kaikkiaan yrityksiä, joiden palkkahallinnon ammattilaisia tutkimuksessa tavoiteltiin, oli 104. Tavoitelluista yrityksistä saatiin kontaktoitua 77 yrityksen työntekijää ja näistä vastauksen antoi 39 yrityksen palkkahallinnon ammattilaista.

4.1 Projektin vaiheet, hallinta ja johtaminen

Projektityö aloitetaan määrittelemällä projektin tarve. Tarpeen määrittelyssä vastataan kysymyksiin miksi projekti pitää toteuttaa, ketkä projektista hyötyvät ja miten se liittyy organisaation projektisalkkuun. Projektisalkku tarkoittaa useiden projektien muodostamaa kokonaisuutta. (Virtanen 2009, 153.) Toimeksiantona Zalarikselle tehty tutkimus on aloitettu määrittelemällä tutkimuksen tarve Zalariksen maajohtajan kanssa 19.2.2019. Tutkimukselle oli tarvetta, koska tulorekisterin käyttöönotto 1.1.2019 tarkoitti muutosta yritysten

palkkahallinnon toimintoihin ja Zalaris tarjoaa palkkahallinnon palveluita suurille yrityksille. Tutkimustarvetta määriteltäessä mietittiin myös projektin hyödynnettävyyttä. Projektia päätettiin hyödyntää niin, että valmis markkinatutkimusraportti lähetettäisiin Zalariksen majohtajalle jaettavaksi sisäisten työntekijöiden käyttöön ja lisäksi kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille, jotta vastaajat näkisivät miten muut suurten yritysten palkkahallinnon työntekijät ovat kyselyyn vastanneet. Näin yritykset voisivat mahdollisesti hyödyntää muiden yritysten vastauksia omissa palkkahallinnon toiminnoissaan.



Kuvio 2. Projektityön vaiheet

Projekti alkaa tarpeen määrittelyllä kuten kuvio 2. kuvaa. Tarpeen määrittelemisen jälkeen projekti suunnitellaan. Projektisuunnitelmassa kirjataan, miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Lisäksi suunnitellaan projektin aikataulu, miten ja milloin projekti toteutetaan ja kuka tai ketkä projektin toteuttavat. (Pelín 2008, 85.) Tässä projektissa tavoitteena oli puhelinhaastattelujen ja Webropol -kyselyn avulla toteuttaa Zalarikselle markkinatutkimusraportti. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka kansallinen tulorekisteri vaikutti suurten suomalaisten yritysten palkkahallintoon, mitkä olivat suurimmat haasteet tulorekisterin käyttöönotossa ja minkälaisilla ratkaisuilla tai käytännöillä näitä haasteita on ratkaistu. Alun perin projekti oli tarkoitus toteuttaa niin, että valmis markkinatutkimusraportti julkaistaisiin kesäkuussa 2019. Tässä kappaleessa kuvataan myöhemmin, kuviossa 3, minkälaisessa aikataulussa projekti lopulta toteutui.

Tutkimuslomakkeet suunniteltiin ja tehtiin ennen haastattelujen aloittamista 19.2.-31.3.2019. Samalla päätettiin tutkimuksen kohderyhmä. Kohderyhmäksi valikoitui suuret suomalaiset yritykset. Yrityksistä vastaajiksi haettiin palkkahallinnon ammattilaisia, sillä tutkimuksessa selvitettiin tulorekisterin käyttöönoton vaikutuksia palkkahallinnon toimintoihin. Kohderyhmän valintaan vaikutti se, että tutkimuksen otanta saatiin pidettyä maltillisena. Kohderyhmäksi valittiin ainoastaan suuret suomalaiset yritykset, koska suuria yrityksiä on Suomessa huomattavasti vähemmän kuin pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Lisäksi eri kokoisten yritysten tarpeet ja vaatimukset tulorekisterin näkökulmasta eroavat toisistaan, joten kohderyhmäksi haluttiin valita pelkästään suuret suomalaiset yritykset. Rajaamalla kohderyhmä suuriin suomalaisiin yrityksiin, tutkimuskysymykset oli mahdollista suunnitella

niin, että ne sopivat kaikille vastaajille samanlaisina. Lisäksi kohderyhmän valintaan vaikutti sen, että suurten yritysten kokemuksista tulorekisterin käyttöön otosta on eniten hyötyä Zalarikselle, koska Zalariksen asiakkaat ovat suuria yrityksiä.

Suunnittelun jälkeen projekti toteutetaan. Projektin toteuttaminen on yleensä projektityön pitkäkestoisin vaihe. (Virtanen 2009, 154.) Tämän projektin toteuttaminen aloitettiin viestimällä tutkimuksesta lähettämällä liitteenä 2 oleva sähköpostiviesti kaikille tutkimuksessa tavoiteltaville 104 suuren yrityksen palkkahallinnon työntekijälle. Sähköpostissa kerrottiin, minkälainen tutkimus toteutetaan ja mitä tutkimuksessa selvitetään. Sähköpostiviestintä tehtiin aiheen valinnan jälkeen ennen haastattelujen aloittamista maaliskuussa 2019. Projekti toteutettiin haastattelemalla kohderyhmäksi valikoitujen yritysten palkkahallinnon työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin 1.4.-31.5.2019. Haastattelujen jälkeen vastaukset analysoitiin ja niistä koostettiin raportti (liite 3).

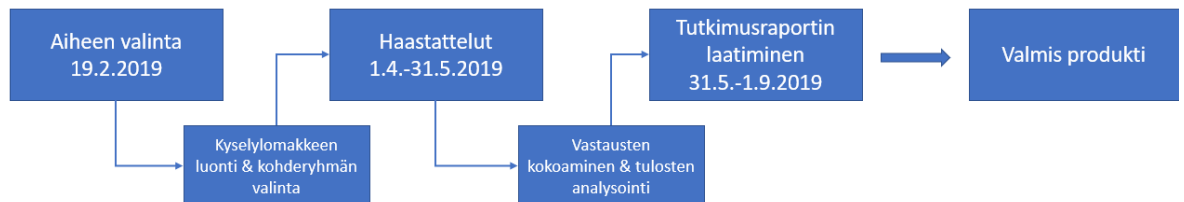
Projektin toteuttaminen oli tämän projektin pitkäkestoisin vaihe, koska haastatteluihin meni aikaa kaksi kuukautta (1.4.-31.5.2019) ja markkinatutkimusraportin kirjaamiseen haastattelujen perusteella meni aikaa kolme kuukautta (31.5.2019-1.9.2019). Näiden lisäksi aikaa meni sähköpostiviestin lähettämiseen ennen haastattelujen aloittamista. Projektin tarpeen määrittely ja suunnittelu eli aiheen valinta, kohderyhmän valinta ja kyselylomakkeen luominen sujuivat huomattavasti nopeammin kuin varsinainen projektin toteuttaminen, kuten tämän luvun lopussa olevasta kuviosta 3 voi havaita.

Projektin toteuttamisen jälkeen projekti päätetään (Virtanen 2009, 154). Zalarikselle toteutettu projekti on päätetty 2.9.2019 tutkimusraportin viimeistelyyn ja julkaisemiseen. Projektin tuotoksena syntyi liitteen 4 mukainen tutkimusraportti, jossa on kartoitettu, kuinka suuret yritykset ovat onnistuneet tulorekisterin käyttöön otossa, minkälaisia haasteita tulorekisterin käyttöön otto on aiheuttanut ja onko tekoälystä tai robotiikasta ollut hyötyä tulorekisterin käyttöön otossa.

Virtasen (2009, 163-164) mukaan tutkimuksen toteuttaminen vaatii projektin hallintaa ja johtamista. Projektin hallintaa tarvitaan, jotta projekti saadaan toteutettua suunnitellulla tavalla aikataulun mukaisesti. Projektin hallinta tarkoittaa projektin kokonaisuuden ja laajuuden hallintaa, aikataulun ja resurssien hallintaa, riskienhallintaa, laadunhallintaa, viestintää ja tiedonhallintaa. Projektin hallintaa on esimerkiksi sen pohtiminen, onko projektin toteutustapa alkuperäisen suunnitelman mukainen tai onko projektilla saavutettu haluttu tulos. Myös projektin toteutusvaiheessa tunnistetut riskit ja niiden huomioiminen tai aikatauluongelmien minimoiminen kuuluvat projektin hallintaan. (Virtanen 2009, 163-164.)

Projektin ydinjohto muodostuu normaalisti projektipäälliköstä ja johtoryhmästä. Projektipäällikön työnä on saattaa projekti suunnitellun mukaiseen tulokseen tai projektin edetessä muokkautuneeseen täsmennettyyn tulokseen. Jotta projektipäällikkö onnistuisi tehtävässään, on hänen projektin edetessä pidettävä keskeiset asiat mielessään ja työskenneltävä päämäärän tavoittamiseksi. Johtoryhmän tehtävänä on projektin edistymisen valvonta ja ohjaus, projektisuunnitelman käsittely ja hyväksyminen, projektin arviointi ja tavoitteiden tarkistaminen, tiedonvälitys ja projektipäällikön tukeminen. (Rissanen 2002, 74-76.)

Tämä projekti toteutettiin yhteistyössä Zalariksen kanssa. Projekti suunniteltiin Zalariksen maajohtajan kanssa, mutta toteutettiin itsenäisesti. Näin ollen myös projektin hallinta ja projektin johtaminen olivat itsenäistä. Projektia suunniteltaessa mietittiin tutkimuksen toteuttamisen aikataulu ja valmiin markkinatutkimusraportin julkaisemisen ajankohta. Alkuperäisen aikataulun mukaan markkinatutkimusraportin oli tarkoitus olla valmis kesäkuussa 2019. Haastattelujen ja Webropol -kyselyjen edetessä keväällä 2019 huomattiin nopeasti, että alkuperäinen aikataulu ei riitä haastattelujen ja kyselyjen läpivientiin sekä raportin kirjoittamiseen, joten aikataulua muokattiin projektin edetessä. Vastausten kokoamiseen ja tulosten analysoimiseen sekä markkinatutkimusraportin laatimiseen meni haastattelujen jälkeen kolme kuukautta. Lopullisen tutkimusraportin toteuttamiseen saatiin ohjeistus Zalarikselta. Alla olevassa kuviossa on kuvattu tämän projektin toteutus ja lopullinen aikataulu.



Kuvio 3. Oman projektin aikataulu.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus raportin laatimiseksi

Zalarikselle toteutettu tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa hyödynnettiin kvalitatiivisia eli laadullisen tutkimuksen kysymyksiä. Kvantitatiivisella tutkimuksella vastataan kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tietoa tarkastellaan numeerisesti ja tutkimustulokset esitellään numeroina tai prosentteina. (Vilkkä 2007, 14.) Zalarikselle toteutetussa tutkimuksessa haastateltiin palkkahallinnon ammattilaisia kymmenen kysymyksen lomakkeella (liite 1). Osa kysymyksistä oli suljettuja kysymyksiä, joihin oli annettu vastausvaihtoehdot ja osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastasi omin sanoin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomakkeet muotoillaan kysymyksiksi ja vaihtoehtoiksi niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja kaikki kysymykset kysytään vastaajilta samalla tavalla. Jokaiselle tutkittavalle asialle eli muuttujalle annetaan arvo, joka voi olla esimerkiksi numero tai kirjain. (Vilka 2007, 16.) Tätä menetelmää käytettiin tutkimuksessa esimerkiksi kysymyksessä 3 (liite 1), kun vastaaja pyydettiin valitsemaan vaihtoehtoista a, b, c, t, d tai e miten tulorekisterin käyttöönotto prosessina yrityksessä onnistui. Vaihtoehtoista a kuvastaa sitä, että käyttöönotto onnistui erittäin hyvin ja d sitä, että käyttöönotto onnistui heikosti. Vaihtoehto e valittiin silloin kun kysymykseen ei osattu vastata. Kysymyksissä käytettiin muuttujan arvona kirjaimia. Vastaavaa ennalta määritellyistä vaihtoehtoista valitsemista käytettiin tutkimuksessa myös esimerkiksi kohdissa, joissa vastaaja kertoo millä järjestelmällä yrityksen palkkahallinto toteutetaan tai onko yritys hyödyntänyt jotain vastausvaihtoehtoissa mainituista teknologioista palkkahallinnossa.

Kysymyksessä 6 (liite 1) muuttujien arvoa ei kuvattu numerolla tai kirjaimella vaan vaihtoehdot oli lueteltu allekkain luettelomerkeillä, jotka tässä tapauksessa olivat palloja. Tässä kysymyksessä haluttiin vastaus siihen, mitkä ovat olleet suurimmat haasteet tulorekisterin käyttöönotossa. Vaihtoehdot olivat ”yhteensovitus olemassa olevaan järjestelmään”, ”tulorekisterin aikataulu”, ”tulorekisterin käyttö (tietojen syöttö, palautteen saaminen, jne...)”, ”lisäajot/palkan korjaukset”, ”uuden toimintamallin kouluttaminen”, ”joku muu, mikä?” sekä ”en osaa sanoa”. Vastausvaihtoehtoista oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Toisaalta samassa kysymyksessä oli mahdollista vastata myös omin sanoin kuvailemalla vaihtoehtoon ”joku muu, mikä?”.

Kvantitatiivisten kysymysten lisäksi kyselyssä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen kysymyksen muotoja silloin, kun haluttiin vastaajan omin sanoin vastaavan kysymykseen eikä valitsevan ennalta määritellyistä vaihtoehtoista. Kvalitatiivisia kysymyksiä käytettiin tutkimuksessa sen takia, että kaikkiin kysymyksiin ei pystytty antamaan vastausvaihtoehtoja etukäteen. Lisäksi osaan vastauksista haluttiin saada kvalitatiivisella kysymyksellä kattavammin tietoa. Tällainen kysymys oli esimerkiksi kyselyn (liite 1) kysymys 7, jossa kysyttiin minkälaisia parhaita käytäntöjä yritykset ovat tunnistaneet tai ottaneet käyttöön. Toinen kvalitatiivinen kysymys kyselyssä (liite 1) oli kysymys 10. Siinä kysyttiin, miten vastaajat kehittäisivät prosessia jatkossa ja miten he toivoisivat, että viranomaiset kehittäisivät prosessia jatkossa.

Tutkimuksen aineisto käsiteltiin kirjoittamalla kaikki vastaukset puhtaaksi. Webropol -kyselyn vastaukset kirjoitettiin ensin Excel -taulukon jaoteltuina kaikki samaan kysymyksen

vastaukset tietyn kysymyksen alle. Puhelinhaastattelut kirjoitettiin aluksi ylös Word tiedostoihin. Lopuksi Exceliin kirjatut Webropol -kyselyn tulokset ja Word tiedostoihin litteroidut puhelinhaastattelut yhdistettiin samalle Excel -lomakkeelle, jotta molempien tutkimusmenetelmien vastausten vertailu olisi mahdollista. Tulokset analysoitiin etsimällä yhtäläisyyksiä vastauksista. Vastauksia havainnollistettiin raportissa käyttämällä diagrammeja (liite 3).

4.3 Kyselylomakkeen luonti ja haastattelun toteutus

Kuten kuvio 3 osoittaa, aiheen valinnan jälkeen luotiin kyselylomake ja valittiin kohde-ryhmä. Kyselylomake luotiin edellä kuvatulla tavalla kvantitatiiviseksi tutkimukseksi, jossa hyödynnetään kvalitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä (liite 1). Tutkimus rajattiin koskemaan palkkahallintoa ja kuinka sen prosesseja on muutettu tulorekisterin voimaantulon myötä. Lisäksi tutkimuksessa on kysymyksiä liittyen teknologiaan, sillä yksi kansallisen tulorekisterin päämääristä on automatisoida palkkahallinnon prosesseja. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa, kuinka tekoälyä, robotiikkaa tai koneoppimista on hyödynnetty vai onko hyödynnetty ollenkaan. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja yhteisöistä suurin osa, 79 prosenttia, hoitaa palkkahallintonsa itse. Toteutetun kyselyn tavoitteena oli saada kokonaiskuvaa muutoksen onnistumisesta, keskeisistä haasteista, parhaista käytännöistä sekä siitä, löydettiinkö robotiikasta tai tekoälystä apua käyttöönottoon.

Maaliskuussa 2019 alkoi varsinainen tutkimuksen toteutus. Toteutus alkoi suunnittele-malla Excel-tiedosto, jossa oli listattuna kaikki yritykset, joita haastattelua varten tavoiteltiin. Excel-tiedoston tuli olla selkeä ja helposti muokattava, jotta yrityksiä pystyi kategorisoimaan tilanteen mukaan. Kategorioina käytettiin esimerkiksi sitä, että onko yritystä vielä tavoiteltu, yritetty tavoittaa, suostunut haastatteluun, onko haastattelu varattu, onko haastattelulinkki lähetetty, haastattelulinkkiin vastanneisuus, onko haastattelu suoritettu tai onko yritys kieltäytynyt osallistumasta tutkimukseen.

Maaliskuussa 2019, samoihin aikoihin Excel -tiedoston luomisen kanssa, suunniteltiin tutkimuksen kysymyksiä. Kysymysten tuli olla selkeitä ja yksinkertaisia eikä niitä voinut olla liikaa, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa eikä veisi vastaajilta paljoa aikaa. Yksinkertaisella ja selkeällä kyselylomakkeella (liite 1) tavoiteltiin sitä, että kynnys osallistua tutkimukseen olisi mahdollisimman pieni. Tutkimuksen otantaan otettiin sekä palkkahallintonsa itse hoitavat yritykset sekä palkkahallinnon ulkoistaneet yritykset, joten kysymysten täytyi sopia kumpaankin tapaukseen. Kysymyksiä luodessa keskityttiin tekemään suurin osa kysymyksistä kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla kirjaamalla vastausvaihtoehdot valmiiksi, joista vastaaja valitsi itselleen sopivimman. Näin

ollen kysymyksiin on helpompi vastata ja samalla vastausten analysointi on helpompaa. Vastausvaihtoehdoissa oli valmiiksi määriteltujen vastausten lisäksi aina myös ”Joku muu, mikä” vaihtoehto. Kysymykset etenivät luonnollisessa järjestyksessä alkaen palkkahallinnosta, jatkuen tulorekisterin käyttöönottoon. Kvalitatiivisia kysymyksiä hyödynnettiin muutamassa kysymyksessä, joihin ei pystynyt ennalta antamaan vastausvaihtoehtoja ja toisaalta haluttiin saada kattavampi vastaus työntekijän omin sanoin kuvaten.

Ennen haastattelujen aloittamista tuli olla valmiina selvä Excel-pohja, johon merkittiin kunkin tavoiteltavan yrityksen tilanne. Lisäksi kysymyslomakkeen tuli olla valmis. Kun nämä kaksi elementtiä olivat valmiina, huhtikuun 2019 alussa alkoi haastateltavien yritysten kerääminen. Tätä varten luotiin sähköpostipohja (liite 2) sekä esite tutkimuksesta, jota lähetettiin muutaman päivän erotuksella aina noin 10-20 yrityksen edustajalle kerrallaan, mikäli yhteystiedot olivat esimerkiksi yritysten kotisivuilta löytyneet. Yritysten yhteystietoja etsittiin yritysten kotisivujen lisäksi Fonecta Finderista sekä LinkedInista. Suoraa LinkedInin kautta viestillä lähestymistä ei kuitenkaan tehty. Etukäteen luotoon Excel -taulukkoon merkittiin aina kategorian mukaan toteutuneet toimenpiteet eli esimerkiksi se, kun yrityksen palkkahallinnon työntekijältä on saatu hyväksyvä vastaus haastatteluun osallistumisesta tai kun puhelinhaastattelu tietyn yrityksen osalta on toteutettu.

Yritysten palkkahallinnon työntekijöitä tavoiteltiin joko soittamalla tai sähköpostilla. Tavoitelluista yrityksistä tutkimukseen osallistui 39 eri yritystä. Sähköpostin avulla saatiin muutamia vastauksia ja sovittiin ensimmäiset haastattelut. Sähköpostiin vastanneet valitsivat suoraan itse haluavatko vastata kysymyksiin Webropol -lomakkeella vai puhelinhaastatteluna, sillä kaikki oli selkeästi selostettu sähköpostipohjassa (liite 2). Mikäli vastaajat halusivat osallistua puhelinhaastatteluna, sovittiin aika, jolloin haastattelu toteutettiin. Loput haastattelut sovittiin soittamalla yritysten asiakaspalveluun ja selvittämällä henkilö, joka on ollut tekemisissä tulorekisterin kanssa ja osasi näin ollen vastata haastattelun kysymyksiin.

Haastattelut toteutettiin 1.4.-31.05.2019. Haastattelut toteutettiin joko puhelinhaastatteluna tai välittämällä sähköpostilla linkki Webropol -kyselylomakkeelle. Molemmissa tapauksissa kysymykset olivat samat. Tavoitteena oli, että 80 prosenttia vastauksista saataisiin Webropol -lomakkeen kautta ja 20 prosenttia vastauksista tulisi puhelinhaastattelujen kautta. Loppujen lopuksi Webropol -lomakkeen kautta vastauksia saatiin 28 yrityksen työntekijältä, eli 72 prosenttia vastaajista ja puhelinhaastatteluihin vastasi 11 työntekijää eli 28 prosenttia vastaajista.

Webropol -haastatteluissa välitettiin sähköpostilla linkki kyselylomakkeeseen vastaajalle. Kun kyselyyn oli vastattu, tuli siitä ilmoitus sähköpostiin. Etukäteen luotuun Excel -taulukoon merkittiin aina kun jokin haastateltavista yrityksistä oli vastannut haastatteluun joko puhelimitse tai Webropol -kyselyllä. Näin pystyttiin tarkkailemaan sitä, kuinka moni sovitusta haastatteluista oli jo toteutunut ja kuinka monta haastattelua oli vielä toteutumatta tai kuinka moneen sähköpostilla lähetettyyn Webropol -linkkiin oli vastattu ja kuinka moneen odotettiin vielä vastausta.

Puhelinhaastatteluista sovittiin etukäteen puhelimitse tai sähköpostitse soittoaika, jotta haastatteluun pystyttiin valmistautumaan huolellisesti. Kaikille puhelinhaastatteluun osallistuneille toimitettiin kysymykset etukäteen, jotta myös haastateltavat voivat valmistautua. Useampi haastateltava halusi perehtyä kysymyksiin ja kävi kysymykset läpi ennen haastattelua esimerkiksi tiiminsä kesken. Haastattelun aikana haastateltavalle luettiin kysymykset järjestyksessä ja annettiin haastateltavan vastata aina yhteen kysymykseen kerrallaan.

Puhelinhaastattelut toteutettiin hiljaisessa huoneessa, jossa haastattelun toteuttaminen rauhassa oli mahdollista. Puhelinhaastattelut veivät aikaa 10-20 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella, jotta niiden tallentaminen ja tiedostojen siirtäminen tietokoneelle oli helpompaa. Haastattelujen jälkeen haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin. Puhelinhaastattelut kirjoitettiin ylös Word tiedostoihin ja yhdistettiin litteroinnin jälkeen Excel -taulukkoon Webropol -kyselyssä saatujen vastausten kanssa.

4.4 Tutkimusraportin rakentaminen

Zalarikselle toteutettu tutkimusraportti koostettiin tiedoista, joita suurten yritysten palkkahallinnon ammattilaisilta haastatteleamalla saatiin (liite 3). Vastauksia alettiin kokoamaan 1.5.2019, kun haastatteluja oli noin 30 tehtynä. Yhteensä vastauksia saatiin 39 yrityksen palkkahallinnon työntekijältä.

Yritysten palkkahallinnon työntekijöiden Webropol -kyselyn vastaukset listattiin Excel-taulukkoon. Jokainen kysymys kirjattiin omalle välilehdelle. Webropol tarjoaa vastausten analysointiin työkalut, joita vastausten kirjaamisessa hyödynnettiin. Kokonaisarviota varten myös puhelinhaastattelut oli otettava mukaan. Puhelinhaastattelut olivat omina Word tiedostoina litteroituna. Vastaukset koottiin Word tiedostoon aina sen kysymyksen alle, johon vastattiin. Tällä tavalla vastaukset järjestettiin teemoittain. Lopuksi kaikki vastaukset yhdistettiin samalle Excel -tiedostolle, mikä helpotti vastausten analysointia, vertailemista ja kirjaamista varsinaiseen markkinatutkimusraporttiin.

Markkinatutkimusraportin (liite 3) kokoaminen aloitettiin toukokuun lopussa 2019. Markkinatutkimusraporttia kirjoittaessa ensin raporttiin hahmoteltiin otsikot ja mietittiin mitä minäkkin otsikon alle kirjoitettaisiin. Kun hahmottelu oli tehty, alkoi raportin kirjaaminen. Markkinatutkimusraportissa on kuvattu tutkimuksen tausta ja tavoitteet, tutkimukseen osallistujat sekä julkisten palveluiden digitalisaatio Suomessa ja digitaalinen kehitys Pohjoismaissa. Lisäksi raportissa on kerrottu taustaa tulorekisterimuutoksesta, tulorekisterin roolista, tutkimuskysymyksistä ja analysoitu vastauksia sekä laadittu yhteenveto tämänhetkestä tilanteesta. Lopuksi on lyhyesti käyty läpi mitä tulorekisterin käyttöönosta opittiin.

Kuten luvussa 3 käy ilmi, tutkimusraporttia kirjoittaessa raportin nimi on tärkeää miettiä huolellisesti, jotta nimi kuvastaisi tutkimusraporttia tarpeeksi kattavasti ja jotta nimen perusteella tutkimusraportti on mahdollista löytää esimerkiksi kirjaston tietokannoista. Zalarikselle toteutetun markkinatutkimusraportin nimi on Markkinatutkimus -Kansallinen tulorekisteri – käyttöönnoton parhaita kokemuksia ja käytäntöjä. Raportin nimi kuvaa selkeästi tutkimusaihetta. Tutkimusraportti viimeisteltiin ja julkaistiin 2.9.2019.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi toiminnallisen opinnäytetyön johtopäätöksiä, pohditaan markkinatutkimusraportin tarpeellisuutta toimeksiantaja Zalaris Hr Services Oy:lle sekä markkinatutkimusraportin hyödynnettävyyttä Zalariksen sisäisten työntekijöiden ja kyselyyn vastanneiden yritysten näkökulmasta. Lisäksi mietitään mahdollisia jatkotutkimuksia ja tämän tutkimuksen kehittämideoita, arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumisesta ja analysoidaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

5.1 Johtopäätökset

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutettiin produktina eli tuotoksena Kansallinen tulorekisteri – käyttöönoton parhaita kokemuksia ja käytäntöjä –markkinatutkimusraportti. Raporttia varten tehtiin kvantitatiivinen tutkimus 1.4.-31.5.2019 välisenä aikana. Markkinatutkimusraportti (liite 3) valmistui näiden kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella 2.9.2019.

Kuten kuviossa 2 näytetään projektityön vaiheet ovat tarpeen määrittely, suunnittelu, toteutus ja projektin päättäminen. Tarpeen määrittely oli projektityötä aloittaessa helppoa, sillä kansallisen tulorekisterin käyttöönoton ajankohtaisuuden vuoksi keväällä 2019 tutkimukselle oli tarvetta. Kohderyhmäksi valittiin Zalariksen omien asiakkaiden kaltaisia muita suuria yrityksiä, mutta ei yhtäkään Zalariksen asiakasta. Tarpeen ja kohderyhmän määrittely toteutettiin yhdessä Zalariksen maajohtajan kanssa. Projektin suunnittelu saatiin toteutettua lyhyessä aikataulussa helmikuun ja maaliskuun 2019 aikana, jolloin tutkimushaastattelua päästiin toteuttamaan heti huhtikuun 2019 alusta lähtien.

Vastamäen (2015) mukaan kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta hyvin laadittu kyselylomake on tärkeä ja että ennen kyselylomakkeen valmistamista on hyvä selvittää, onko vastaavaa tutkimusta tehty aikaisemmin (Vastamäki 2015, 127). Vastaavia tutkimuksia kansallisen tulorekisterin käyttöönoton vaikutuksista suurten suomalaisten yritysten palkkahallinnon toimintaan ei ollut tehty ennen kuin tätä projektia aloitettiin keväällä 2019. Tutkimusaiheen ollessa keväällä 2019 uusi ei haastattelukysymyslomakkeiden luomisessa ole voitu hyödyntää aiemmin tehtyjä tutkimuksia tai tutkia samaa aihetta eri näkökulmasta. Tutkimuslomake suunniteltiin selkeäksi ja lyhyeksi, jotta saataisiin mahdollisimman paljon osallistujia haastattelututkimukseen.

Tutkimuksessa selvisi, että kansallisen tulorekisterin käytössä oltiin keväällä 2019 vielä erittäin varhaisessa vaiheessa ja kansallisen tulorekisterin käyttö oli vasta hiljalleen alka-

nut vakiintua. Markkinatutkimusraportin yhteenvetona voisi todeta, että kansallisen tulorekisterin tuomat positiiviset vaikutukset tunnistetaan yrityksissä. Kaksi kolmasosaa vastaajista, 64 prosenttia, koki käyttöönoton sujuneen ”Erittäin hyvin” tai ”Hyvin” (liite 3). Toisaalta markkinatutkimusraportissa liitteen 4 mukaisesti käy onnistumisten lisäksi ilmi se, että yritykset ovat törmänneet tulorekisterin käyttöönoton yhteydessä erilaisiin haasteisiin. Yleinen kuva on, että vaikka tulorekisteriä valmisteltiin useamman vuoden ajan ja usean sidosryhmän kesken, erilaisia käytännön käyttötapauksia ja niiden rinnakkaistestaamista olisi täytynyt olla enemmän ja ajallisesti pitempään ennen tuotantoon siirtymistä.

Liitteen 4 mukaisesti tutkimustulosten mukaan palkkahallinnon muutos sopeutua kansallisen tulorekisterin asettamiin vaatimuksiin ymmärretään ja siinä nähdään potentiaalia. Tyytymättömyys vähenee koko ajan, kun tulorekisterin käyttöön totutaan ja rytmi sekä käytännöt tulevat tutuiksi. Päivityksiä tulorekisterin puolelta tuli paljon kevään 2019 aikana. Päivitykset vaikeuttivat tiedon tuottajien ja järjestelmän toimittajien työtä. Tieto ja ohjeet tulorekisterin puolelta, jota oli aiemmin 2018 annettu, oli todennäköisesti tutkimusta tehdessä keväällä 2019 vanhentunutta. Nämä päivitykset aiheuttivat myös järjestelmätoimittajille hankaluuksia, sillä päivitykset piti tehdä kiireellä ja usein ne saattoivat johtaa toiseen uuteen ongelmaan, kun nopealla päivityspaketilla on korjattu viranomaisen puolelta tullut uusi asetus tai vaade.

Haastattelujen aikaan keväällä 2019 yritysten palkkahallinnon työntekijöillä vallitsi jonkinasteinen epätietoisuus, joka johtui tulorekisterin heikisestä käyttöönotosta, kevään 2019 aikana tulleista päivityksistä sekä viestinnästä ja omista kokemuksista. Kaikki palkkahallinnon vaiheet jouduttiin edelleen tekemään erittäin tarkkaan. Valitettavan paljon työtä jouduttiin kansallisen tulorekisterin käyttöönotosta huolimatta tekemään keväällä 2019 myös manuaalisesti. Etenkin tietojen tarkastus ja virheiden etsintä olivat manuaalisesti tehtäviä töitä. (Liite 3)

Tulevaisuutta ajatellen ehdottomasti hyödyllisimmäksi vastaajat kokivat ohjelmistorobotiikan sekä palkkahallinnon automatisoinnin. koneoppiminen, chatbot ja konenäkö saivat myös muutamia hajaääniä. Näistä selkeimmät käytännön hyödyt ovat palkkajärjestelmän automatisoinnissa, mikä tarkoittaa sitä, että palkka-ajot menisivät automaattisesti esimerkiksi yön aikana. Kyselyssä tuli myös esiin, että käytännön hyötyä toisi myös robotiikka, jolla pystyisi vähentämään manuaalivaiheita sekä pienentämään virhemarginaalia. Kansallinen tulorekisteri, ohjelmistorobotiikka ja palkkahallinnon automatisointi ylipäätään on sen verran uutta palkkahallinnon saralla, että kaikkia mahdollisuuksia on ehkä vielä han-

kala hahmottaa. Teknologisten mahdollisuuksien kartoittaminen ja varsinkin niiden toteuttaminen on hankalaa vielä tässä vaiheessa kansallisen tulorekisterin ollessa alkutekijöillä tutkimuksen toteutusaikaan keväällä 2019. (Liite 3)

5.2 Tutkimuksen tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyönä tehtiin markkinatutkimusraportti, jota varten tuotettiin tutkimus. Markkinatutkimusraportti on Zalarikselle hyödyllinen, sillä tutkimusaihe liittyy Zalariksen toimintaan. Kohderyhmäksi valittiin suuret suomalaiset yritykset, koska Zalariksen asiakkaita ovat suuret yritykset. Projektin määrittely ja suunnittelu toteutettiin yhdessä Zalariksen työntekijän kanssa varmistaen, että tutkimusaihe on toimeksiantajalle tarpeellinen. Projektin tarkoituksena oli tuottaa sellainen markkinatutkimusraportti, josta hyötyy sekä Zalariksen sisäiset työntekijät että tutkimukseen osallistuneiden yritysten palkkahallinnon työntekijät.

Markkinatutkimusraportin avulla Zalariksen työntekijöiden on helpompi ymmärtää tulorekisterin käyttöönoton aiheuttamia vaatimuksia asiakkaidensa kaltaisille suurille suomalaisille yrityksille. Lisäksi tutkimusaihe oli Zalarikselle ajankohtainen, koska suuret yritykset ovat Zalariksen asiakkaita ja tutkimuksessa keskityttiin kansallisen tulorekisterin vaikutuksiin nimenomaan suurien suomalaisten työnantajien palkkahallinnon näkökulmasta.

Tutkimukseen tavoiteltiin 104 suuren yrityksen palkkahallinnon työntekijää. Projektin alussa yritysten työntekijöitä tavoiteltaessa saatiin tavoiteltua 77 yrityksen työntekijää. Markkinatutkimuksen otanta oli sen verran pieni (39 vastaajaa), että vastauksia ei voi yleistää kaikkiin suuriin suomalaisiin yrityksiin. Mikäli tutkimukseen olisi osallistunut suurempi joukko suurien suomalaisten yritysten palkkahallinnon ammattilaisia, olisi vastauksia voitu helpommin yleistää. Vastausmäärän ollessa melko pieni, ei tutkimustulokset ole yleistettävissä vaan kuvaavat ainoastaan näiden vastaajien mielipiteitä.

Markkinatutkimusraportin kohderyhmää oli sekä Zalariksen sisäiset työntekijät, että tutkimukseen osallistuneet yritykset. Valmis raportti lähetettiin 2.9.2019 sähköpostilla Zalariksen maajohtajalle ja tutkimukseen osallistuneille yrityksille. Vastaajille markkinatutkimusraportti lähetettiin, jotta he voisivat hyödyntää muiden yritysten kokemuksia ja saada kuvan siitä, millä tavalla tulorekisterin käyttöönotto on muilla yrityksillä sujunut. Samalla kyselyyn vastanneet yritykset voivat mahdollisesti käyttää raportissa olevia muiden yritysten vastauksia hyödyksi omassa toiminnassaan.

5.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusideana on, että vastaava tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan suurien suomalaisten palkkahallinnon työntekijöille esimerkiksi vuoden 2020 aikana, kun tulorekisteri on ollut käytössä yli vuoden tai myöhemmin kun tulorekisteri on ollut käytössä useamman vuoden. Tutkimustuloksia voitaisiin vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin ja katsoa, onko suhtautuminen tulorekisterin käytössä muuttunut ja ovatko yritykset oppineet hyödyntämään tulorekisteriä palkkahallinnon toiminnassa paremmin. Samalla nähtäisiin, onko mahdolliset haasteet tulorekisterin käytössä muuttuneet, vähentyneet tai lisääntyneet ja hyödynnetäänkö esimerkiksi robotiikkaa entistä laajemmin.

Kuten kuvioista 1 voidaan nähdä vuonna 2019 tulorekisteriin ilmoitettiin pakollisina tietoina palkkatiedot. Vuoden 2021 aikana tulorekisteriin tullaan ilmoittamaan palkkojen lisäksi eläke- ja etuustiedot. Tulorekisteristä palkkatiedot näkyvät vuonna 2019 automaattisesti esimerkiksi Kelalle, Työeläkelaitoksille ja Verohallinnolle. Etuustiedot tulevat näkymään todennäköisesti vuonna 2021 edellä mainituille tahoille, mikäli pysytään kuvion 1 mukaisessa aikataulussa. Vuoden 2020 aikana palkkatiedot tulevat näkymään automaattisesti myös esimerkiksi Työttömyyskassoille, Tilastokeskukselle ja Tapaturmavakuutuskeskukselle. Etuustiedot näkyvät vuonna 2021. Ulosottoon palkkatiedot menevät automaattisesti vuoden 2021 aikana. Alun perin etuus- ja eläketietojen piti tulla näkyviin eri tahoille alkuvuonna 2020, mutta tulorekisterin käyttöönotossa ilmenneiden haasteiden vuoksi tätä lykättiin vuoteen 2021. Jatkotutkimuksia olisi mahdollista tehdä esimerkiksi tutkimalla, miten hyvin etuus- ja eläketietojen ilmoittaminen tulorekisteristä eri tahoille onnistuu vuonna 2021.

Toisaalta yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tehdä tutkimus tiedon saajan näkökulmasta. Voisi tutkia esimerkiksi sitä, miten Kela tai Vahinkovakuutusyhtiöt hyödyntävät tulorekisteristä saatavaa tietoa. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia, kuinka tietoa käytetään päätöksenteon apuna, onko päätöksenteossa hyödynnetty automatisointia tai menevätkö jotkin päätökset suoraan läpi ilman manuaalista käsittelyä.

Yhtenä jatkotutkimusideana on, että samankaltainen tutkimus toteutettaisiin pienille tai keskisuurille yrityksille. Tässä tutkimuksessa on haastattelujen ja Webropol -kyselyn avulla selvitetty ainoastaan suurten suomalaisten yritysten palkkahallinnon työntekijöiden mielipiteitä tulorekisterin käyttöönoton onnistumisesta ja haasteista. Vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa pienemmällä yrityksellä vaihtamalla tutkimuksen kohderyhmäksi pienet tai keskisuuret suomalaiset yritykset.

Tämän tutkimuksen kehittämiseksi voisi olla, että tutkimus toteutettaisiin suuremmalla joukolla esimerkiksi kahden tai kolmen tutkijan kanssa. Näin ollen olisi mahdollista haastatella useampaa yrityksen palkkahallinnon työntekijää ja markkinatutkimusraportista saataisiin kattavampi. Toisaalta tutkimusta voisi kehittää myös niin, että tutkimusaikaa pidentäisi. Jos tutkimuksen toteuttaisi esimerkiksi puolen vuoden aikana kahden kuukauden sijaan, ehdittäisiin haastatella huomattavasti enemmän vastaajia. Tämä saattaisi vaikuttaa myös yritysten palkkahallinnon työntekijöiden vastaamishalukkuuteen, jos vastausaikaa olisi enemmän.

Nyt projektia aloittaessa suurista suomalaisista yrityksistä saatiin kontaktoitua 77 yrityksen työntekijää ja näistä kontakteista saatiin haastateltua tai vastauksen antoi Webropol -lomakkeella yhteensä 39 eri yrityksen työntekijää. Mikäli yritysten kontaktoimiseen panostettaisiin vielä enemmän esimerkiksi niin, että useampi ihminen etsisi yritysten yhteystietoja ja yrittäisi tavoitella yritysten työntekijöitä useaan kertaan, saattaisi olla, että vastauksia saataisiin enemmän. Tutkimus voitaisiin myös toteuttaa niin, että samasta yrityksestä useampi palkkahallinnon työntekijä vastaisi kysymyksiin. Näin saataisiin suuremman joukon vastaukset, vaikka yrityksiä ei välttämättä olisi mukana enempää kuin tässä tutkimuksessa oli.

5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Helmikuussa 2019 sain opinnäytetyölleni toimeksiantajaksi Zalaris HR Services Oy:n. Zalariksella oli kiinnostusta toteuttaa tutkimus opiskelijan tekemänä ja itselläni oli tarve saada aihe opinnäytetyölle. Matka kohti lopullista päämäärää aloitettiin päättämällä aihe tutkimukselle. Toimeksiantajallani oli muutama idea, joiden summana aiheeksi valikoitui toteuttaa raportti tutkimuksen tuloksista koskien kansallista tulorekisteriä, joka oli tammikuussa 2019 otettu kansallisesti käyttöön.

Haastattelujen aloittaminen vaati huomattavan määrän suunnittelua. Oletusarvoisesti tutkimuksessa tavoitellut henkilöt ovat kiireisiä ja hankala tavoittaa, joten haastattelulomake piti saada melko nopeasti tehtyä, jotta haastatteluja päästiin toteuttamaan mahdollisimman pian. Lähtökohdat ja tutkimuksen tavoitteet olivat selvät, mutta selkeiden kysymysten luonti oli haastavaa.

Haastattelun alussa maaliskuussa 2019 yrityksiin lähetettiin sähköpostilla tietoa haastattelusta ja kysyttiin mahdollista kiinnostusta osallistua tutkimuksiin. Haasteita tuotti se, että sähköposteihin saatiin vain muutama vastaus. Ensimmäiset yhteydenotot haastatteluun liittyen pyrittiin sopimaan puhelinhaastatteluina, sillä tutkimuksen alussa oli hyvin aikaa

tehdä haastatteluja. Samalla haastatteluista saatiin enemmän hyötyä, kun haastateltavan kanssa keskusteltiin aiheesta. Usea tutkimukseen vastanneista halusi vastata vain sähköpostilla lähetetyn Webropol-linkin kautta, sillä kiireiseen aikatauluun ei mahtunut haastattelu tai haastateltava koki mukavammaksi vastata omassa rauhassa omalla ajalla kysymyksiin.

Ensimmäisen muutaman viikon aikana haastatteluja saatiin varattua sähköpostitse vain muutama, eikä vastauksia muutenkaan tullut paljoa. Koska sähköpostilla ei saatu tarpeeksi yhteydenottoja, alettiin haastateltavia tavoittelemaan soittamalla. Ensimmäinen yhteydenotto puhelimitse syntyi yrityksen asiakaspalveluun, sillä tämä numero löytyy jokaisen yrityksen ”ota yhteyttä” osiosta. Asiakaspalvelun kautta päästiin usein melko nopeasti puhumaan henkilön kanssa, joka mahdollisesti osaisi haastattelukysymyksiin vastata. Muutamissa tapauksissa asiakaspalvelusta annettiin suora sähköpostiosoite, mihin voi olla yhteydessä haastatteluun liittyen.

Yhteydenotto puhelimitse tuotti nopeasti tulosta ja vastausten määrä kasvoi. Yhteydenottoja puhelimitse tehdessä selvisi, että lähtökohtaisesti henkilöt, joita taulukkoon haastattelu varten oli koottu, olivat väärinä henkilöitä vastaamaan kysymyksiin. Muutamassa tapauksessa puhelimitse tavoitettiin heti henkilö, jota alun alkaen sähköpostilla tavoiteltiin. Yleensä asiakaspalvelusta ohjattiin eteenpäin tai välitettiin vastauslomake jollekin toiselle vastattavaksi, sillä puheluihin vastanneet eivät itse olleet niin paljon käytännön tasolla tekemisissä tulorekisterin kanssa.

Puhelinhaastattelua suorittaessa täytyi olla mahdollisimman johdonmukainen ja pysyä annetuissa kysymyksissä, jotta vastauksia oli helpompi vertailla sekä analysoida Webropol-vastausten kanssa samalla tavalla. Webropol haastattelujen osalta toteutus oli helppoa, koska sähköpostilla Webropol -kyselyn linkin lähettäminen oli nopeaa. Sähköpostiin tuli ilmoitus, kun haastateltava oli vastannut kysymyksiin. Puhelinhaastattelujen ja Webropol -kyselyllä toteutettujen haastattelujen vastausten kokoaminen oli aikaa vievää, sillä se oli tehtävä manuaalisesti. Aluksi haastattelujen kokoaminen vaati aikaa, koska oli luotava uusi Excel -taulukko vastauksille. Vastausten kokoaminen aloitettiin, kun haastatteluja oli tehty noin 30. Tämän jälkeen vastausten lisääminen raporttiin oli helpompaa, sillä vastauksen pystyi aina suoraan haastattelun tai saadun vastauksen jälkeen kirjaamaan, kun oli valmis pohja vastauksille.

Kysymyksistä moni oli sellaisia, joita pystyi prosentuaalisesti analysoimaan helposti. Avoi-
met vastaukset tuottivat vaikeuksia, sillä näitä oli hankalampi koota yhteen ja tehdä yh-
teenvedoja. Vastaukset täytyi useaan kertaan lukea läpi ja merkitä värein eri asioita, jotta
vastauksista sai yhteenvedon tehtyä.

Markkinatutkimusraportin (liite 3) kirjaaminen oli ehdottomasti toiminnallisen työn hankalin
osuus, sillä raportin täytyi olla asiantuntijoille soveltuvaa tekstiä. Raportin kirjoittamiseen
meni eniten aikaa koko projektin toteuttamisesta. Raportti kirjoitettiin haastattelujen jäl-
keen 31.5.-1.9.2019. Raportti oli valmis ja se julkaistiin 2.9.2019. Opinnäytetyöraportin kir-
joittaminen aloitettiin markkinatutkimusraportin julkaisemisen jälkeen syyskuussa 2019.
Opinnäytetyöraportti valmistui huhtikuussa 2020.

5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi opetti paljon uutta. En aikaisemmin ole näin laajaa tai pitkää tekstiä
tuottanut ja nyt tein sen kahdesti, kun ensin tuotin tutkimusraportin, jonka jälkeen tämän
opinnäytetyöraportin, jossa kuvattiin tutkimusraportin luomista ja projektin toteuttamista.
Koko prosessi lähti liikkeelle hyvin matalalta tietopohjalta. En ollut tietoinen kansallisesta
tulorekisteristä ennen kuin päätimme toimeksiantajan kanssa, että kansallisen tulorekiste-
rin käyttöönoton vaikutuksista markkinatutkimus toteutetaan. Näin tutkimusaiheen erittäin
suurena mahdollisuutena kerryttää omaa osaamista, joten tartuin tutkimusaiheeseen ilo-
mielin. Haastattelemalla asiantuntijoita opin paljon kansallisen tulorekisterin perusideasta
sekä tulorekisterin toiminnallisuuksista.

Toiminnallisen opinnäytetyön alku keväällä 2019 oli hyvin hidas, sillä aikaa meni tutkimus-
aiheeseen tutustuessa ja kohderyhmän sekä tutkimuksen toteutustavan hahmottami-
sessa. Oppimiskäyrä projektin edetessä oli valtava ja vauhtikin kiihtyi ajan myötä. Haas-
tattelulomakkeen luonti osoittautui yllättävän haastavaksi, sillä piti tarkasti suunnitella ky-
symykset ja niiden järjestys, jotta haastattelulomake ei olisi vastaajille liian hankala. Kysy-
myslomaketta piti suunnitella myös siltä kantilta, että vastaajia saataisiin tutkimukseen
mahdollisimman paljon. Kysymyslomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä
ja pituudeltaan sellainen, että vastaaminen ei veisi kyselyyn osallistuneilta kovin paljon ai-
kaa. Muutaman kerran tutkimuslomakkeen kysymyksistä sparrailemalla eri henkilöiden
kanssa, sain tiivistettyä haastattelulomakkeeseen kysymykset liittyen niihin aiheisiin mihin
vastausta tutkimukselta toivottiin.

Tärkeimmäksi opiksi toiminnallisesti opinnäytetyöstä koen haastattelut ja niiden toteutuksen. En ollut aiemmin toteuttanut vastaavaa tutkimusta haastatteleamalla niin montaa henkilöä ja yhdistämällä tutkimukseen haastattelun lisäksi Webropol -kyselyä. Etenkin haastateltavien tavoittelemisen ja se, että saa tavoitetun henkilön suostumaan haastateltavaksi tai vastaamaan kyselyyn, oli opettavaista. Haastateltavien tavoittelemista varten laadittiin sähköposti ja esite tutkimuksesta helpottamaan haastateltavien tavoittelemista.

Kun lähestyi kymmeniä ihmisiä samanaikaisesti, täytyi tarkasti pitää kirjaa mitä oli kenenkin kanssa sovittu tai käyty läpi ja missä vaiheessa keskustelu oli. Kirjaa piti pitää esimerkiksi siitä, oliko yritystä jo tavoiteltu, ketä oli tavoiteltu, oliko sovittu haastattelu tai lähetetty haastattelulomake tai oliko haastatteluun jo vastattu. Excel-taulukko ja vihko olivat täynnä merkintöjä kunkin päivän puheluista ja sähköposteista. Samalla opin tietojen merkitsemisen ja järjestelmällisyyden tärkeydestä sekä projektin hallinnasta.

Haastateltavia henkilöitä tavoiteltaessa opin kuinka ja miten lähestyä ihmisiä. Opin lisäksi nopeasti sen, että mikäli jokin ei toiminut, se täytyi äkkiä korjata, jotta tuloksia saatiin. Tällainen tilanne tuli vastaan heti projektin alussa, kun sähköpostilla lähetetyt haastattelu-pyyntöt osoittautuivat hyvin nopeasti tehottomiksi ja täytyi etsiä uusi lähestymistapa vastausten saamiseksi. Nautin suuresti ihmisten kanssa keskustelusta niin haastatteluja hankkiessa kuin niitä tehdessä.

Tutkimuksen myötä projektin aikataulus ja tässä aikataulussa pysyminen myös korostui suuresti. Alkuperäinen aikataulu tutkimukselle oli hyvin tiukka ja tätä jouduttiin venyttämään tutkimuksen edetessä. Opin ehdottomasti paljon projektin eri vaiheista ja projektin vaiheiden tarkan suunnittelun ja aikataulutuksen tärkeydestä. Kun projektin vaiheet on suunniteltu hyvin ja aikataulu on kunnossa niin on huomattavasti helpompaa ja mukavampaa vastaavaa projektia toteuttaa. Tämän projektin toteutuksesta tulee varmasti olemaan hyötyä tulevaisuudessa, mikäli työn puolesta tulee mahdollisuus toteuttaa jokin projekti tai toimia projektipäällikkönä.

Niin tutkimusraporttia kuin opinnäytetyöraporttia kirjoittaessa oppi kirjoittamisesta paljon. Tutkimusraportti on huomattavasti vapaamuotoisemmin kirjoitettu kuin opinnäytetyöraportti, mutta kuitenkin asiantuntijamaisesti. Tutkimusraporttia kirjoittaessa huomasi, kuinka paljon käytän turhia täytesanoja. Raporttia läpikäydessä täytyi niitä karsia paljon pois ja kirjoittamisen edetessä näitä turhia täytesanoja ”ehkä, kuten, sillä” oppi välttämään ja tekstistä tuli paljon sujuvampaa ja asiallisempaa. Analysoitujen tutkimustulosten auki kirjoittaminen oli koulusta osittain tuttua, joten raportissa se osuus meni hyvin.

Opinnäytetyöraporttia aloin kirjoittamaan tutkimusraportin valmistumisen jälkeen. Ehdottomasti haastavinta opinnäytetyöraportissa oli sisäistää, että itse produktia ei käydä siinä läpi, vaan tämän produktin toteutusta toiminnallisena opinnäytetyönä. Tämä toi paljon turhautumista, jonka vuoksi opinnäytetyön palauttaminen venyi venymistään. Kappale kerrallaan opinnäytetyöraportti kuitenkin valmistui ja olen tähän itse tyytyväinen. Opinnäytetyöraporttia kirjoittaessa opin pitkäjänteisyyttä sekä kirjalähteiden käyttöä. Kirjalähteiden käyttö oli aluksi hyvin hankalaa ja yllätyin, kuinka paljon kirjoja täytyi lainata ja näistä etsiä omaan tekstiin sopivia kohtia.

Suurimpana oppina koko opinnäytetyötä toteuttaessa tuli, että apua on saatavilla, kun sitä vain pyytää. Useaan otteeseen prosessin aikana pohdin asioita itse ennen kuin tajusin pyytää apua tai vähintään toisen henkilön mielipidettä sellaiseen kohtaan tekstissä, johon itse olin jäänyt jumiin. Tämä oli hyvä asia ymmärtää ja toivottavasti muistan tämän myös jatkossa, mikäli ylipäätään elämässä tuntuu, että tulee seinä vastaan. Päätäväisyydellä ja tukiverkostoja hyödyntämällä saa työn kuin työnkin vietyä maaliin asti, vaikka välietapeilla saattaisi välillä ollakin sellainen olo, että loppua ei näy!

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789517685030>. Luettu: 22.3.2020.

Airaksinen, O. 2.10.2018. Yrittäjä, oletko valmiina tulorekisterin tuloon? Artikkelit Taloustaito -julkaisussa. Luettavissa: <https://www.taloustaito.fi/Vero/yrittaja-oletko-valmiina-tulorekisterin-tuloon/#c7506761>. Luettu: 8.11.2019.

Berhström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 27-44. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 14-26. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789517686112>. Luettu: 29.3.2020.

Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A. 2017. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkijan kirjoittamiseen. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523455115>. Luettu: 22.3.2020.

Lundqvist, T. 30.04.2018. Palkkahallinnon suurin muutos vuosiin: Kansallinen tulorekisteri. Luettavissa: <https://www.cgi.fi/fi/blogi/palkkahallinnon-suurin-muutos-vuosiin-kansallinen-tulorekisteri>. Luettu: 15.01.2020.

Männistö, E. 18.10.2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Artikkelit Tilisanomat -julkaisussa. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu: 8.11.2019.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.

Perkkilä, P. & Valli, R. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 109-120. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Petäinen, M. 13.6.2017. Kansallisen tulorekisterin ohjelmistojen valmistelu alkaa. Artikkelit Taloustaito -julkaisussa. Luettavissa: <https://www.taloustaito.fi/Vero/kansallisen-tulorekisterin-ohjelmistojen-valmistelu-alkaa/#c7506761>. Luettu: 8.11.2019.

Pilvi Cloud Company 2019. Mikä on SaaS -palvelu? Luettavissa: <https://www.pilvi.com/fi/mika-on-saas-palvelu/>. Luettu: 1.10.2019.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti ja Tapio Rissanen. Jyväskylä.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2016. Palkanlaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Talouselämää 2018. Eniten kasvoi Barona Group, suurin on S-ryhmä – tässä ovat Suomen 100 suurinta yritystyönantajaa. Julkaistu 29.5.2018. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/eniten-kasvoi-barona-group-suurin-on-s-ryhma-tassa-ovat-suomen-100-suurinta-yritystyonantajaa/c9374d86-cf39-3827-8f41-de3d6e10a1b1>. Luettu: 1.4.2019.

Tilastokeskus s.a. Kasvukatsaus. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/yritystietopalvelu/kasvukatsaus#_ga=2.212447892.1459324293.1572714732-1623410605.1572714732. Luettu: 2.11.2019.

Toikka, S. 7.12.2011. Uuden ajan palkkahallinto. Artikkelit Tilisanomat -julkaisussa. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/yleiset/uuden-ajan-palkkahallinto>. Luettu: 8.11.2019.

Tulorekisteri 2020. Sähköinen tietokanta tulotiedoille. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/>. Luettu: 23.3.2020.

Valtiovarainministeriö 2014. Kansallisen tulorekisterin perustamishanke. Luettavissa: <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM055:00/2014>. Luettu: 8.11.2019.

Valtiovarainministeriö 2017. Tulorekisteri yksinkertaistaa palkkatietojen ilmoittamista. Luettavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tulorekisteri-yksinkertaistaa-palkkatietojen-ilmoittamista. Luettu: 8.11.2019.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 121-132. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vero 2018. Palkanmaksukausi ja ansaintakausi: usein kysyttyä. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/usein-kysytty%C3%A4-tulorekisterist%C3%A4/palkkatietoilmoitus/palkanmaksukausi-ja-ansaintajakso/>. Luettu: 23.3.2020.

Vero 2019a. Kansallinen tulorekisteri on Verohallinnon Tulorekisteriyksikön ylläpitämä sähköinen tietokanta, mihin kootaan keskitetysti kaikki ansio-, eläke-, ja etuustiedot. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/>. Luettu: 2.11.2019.

Vero 2019b. Pakolliset ja täydentävät tiedot. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/pakolliset-ja-t%C3%A4yden%C3%A4v%C3%A4t-tiedot/>. Luettu: 23.3.2020.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Yrittäjät 2018. Tulorekisteri tulee 2019 – mikä muuttuu? Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/verotus/tulorekisteri-tulee-2019-mika-muuttuu-567245>. Luettu: 8.11.2019.

Zalaris Suomi 2019. Pilvipohjaisten palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluiden johtava toimittaja. Luettavissa: <https://zalaris.fi/>. Luettu: 2.11.2019.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. **Perustiedot**
 - Nimi
 - Työtehtävä
 - Yritys (y-tunnus)
 - Email
 - Puh.nro
 - Yrityksen työntekijät Suomessa, 250 välityksellä (1-250, 251-500...)
2. **Hoidatteko palkkahallintonne itse?**
 - a. Kyllä/Ei
 - b. Ellette hoida itse, kenelle olette ulkoistaneet?
3. **Millä järjestelmällä palkkahallintonne hoidetaan?**
 - a. Mepco
 - b. CGI Palkat
 - c. Personec
 - c. SAP
 - d. Jokin muu, mikä?
4. **Miten tulorekisterin käyttöönotto prosessina yrityksessänne onnistui?**
 - a. Erittäin hyvin
 - b. Hyvin
 - c. Välttävästi
 - d. Heikosti
 - e. En osaa sanoa
5. **Olitteko mielestänne valmistautuneet hyvin tulorekisterin käyttöönottoon?**
 - a. Kyllä/ei
 - b. En osaa sanoa
 - Halutessasi voit listata muutaman asian, jotka olisi voinut tehdä toisin/mennyt hyvin
6. **Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet tulorekisterin käyttöönotossa?**
 - Yhteensovitus olemassa olevaan järjestelmään
 - Tulorekisterin aikataulu
 - Tulorekisterin käyttö (tietojen syöttö, palautteen saaminen, jne..)
 - Lisääjot/palkan korjaukset
 - Uuden toimintamallin kouluttaminen
 - Joku muu, mikä
 - En osaa sanoa
7. **Millaisia parhaita käytäntöjä olette tunnistaneet/ottaneet käyttöön?**
(Joilla on ratkaistu edellisen kohdan haasteita/ongelmakohtia)
 - Avoin

8. Oletteko hyödyntäneet tulorekisterin käyttöönotossa jotain seuraavista teknologioista?

- a. Ohjelmistorobotiikka
- b. Koneoppiminen
- c. Tekoäly
- d. Emme toistaiseksi (suunnitteilla)
- e. Emme mitään
 - Muutamalla lauseella tarkennusta

9. Minkä kokisitte hyödyllisimmäksi palkkahallinnon apuvälineeksi?

- a. Ohjelmistorobotiikka
- b. Koneoppiminen
- c. Chatbot
- d. Konenäkö
- e. Palkkajärjestelmän automatisointi
- f. Joku muu, mikä

10. Miten kehittäisitte prosessia jatkossa? Miten toivoisitte viranomaiset kehittävän prosessia jatkossa?

- Avoin

11. Vapaa sana

Liite 2. Sähköpostipohja

Hei,

Teemme tutkimusta, jossa selvitämme Kansallisen Tulorekisterin käyttöönoton vaikutuksia Suomen suurimpien yritysten palkkahallintoon. Kyselyn tuloksista johdamme keskeiset ongelmakohdat ja vastaavasti parhaat käytännöt näiden ratkaisemiseksi. Tutkimus toteutetaan haastattelu- ja puhelimitse, haastattelu vie noin 10-15min sisältäen 10 kysymystä. Haastatteluun on myös mahdollista halutessanne vastata netissä Webropol-linkin kautta. Haastattelut suoritetaan huhti-toukokuun aikana.

Tutkimus suoritetaan Haaga-Helian opinnäytetyönä ja kirjoittajana toimii allekirjoittanut. Toimeksiannon tutkimukseen on antanut Zalaris HR Services Finland. Tulorekisteri myös osaltaan tukee tutkimusta.

Julkaisemme tutkimustulokset kesäkuun alussa ja tutkimukseen osallistuneet saavat sähköisen version tästä. Kesäkuun aikana myös järjestämme asiakastilaisuuden, missä tulokset käydään tarkemmin läpi. Tilaisuuteen kutsutaan tutkimukseen osallistuneet yritykset, sekä Tulorekisterin edustaja. Tilaisuudessa on tarkoitus käydä läpi löytämämme ongelmakohdat sekä ratkaisut, ja luoda keskustelua aihealueen ympärillä, kun paikalla on useita eri sidosryhmiä.

Mikäli haluatte osallistua tutkimukseen, laita minulle sähköpostia niin sovitaan aika haastattelulle! Mikäli organisaatiossasi on henkilö, joka voisi vastata paremmin kysymyksiin, ilmoittaisitko hänen yhteystietonsa minulle. Liitteenä tutkimuksen esite.

Ystävällisin terveisin
Joni Kaivolainen

**TULE MUKAAN KEHITTÄMÄÄN TULEVAISUUDEN RATKAISUJA
PALKKAHALLINTOON!
OSALLISTU TUTKIMUKSEEN JA SAAT KATTAVAN RAPORTIN PAR-
HAISTA TULOREKISTERIN KÄYTTÖÖNOTON KOKEMUKSISTA**

Markkinatutkimus
Kansallinen tulorekisteri – käyttöönoton parhaita kokemuksia ja
käytäntöjä

Sisällys

Alkusanat.....	1
1. Johdon yhteenveto.....	2
2. Executive Summary	4
3. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	6
4. Tutkimuksen osallistajat - Suuret suomalaiset työnantajat.....	7
5. Julkisten palveluiden digitalisaatio Suomessa	9
6. Digitaalinen kehitys pohjoismaissa	11
7. Taustaa tulorekisterimuutoksesta	12
7.1 Mitä uudistuksella tavoiteltiin	12
7.2 Keskeisimmät hyödyt	13
8. Tulorekisterin rooli.....	15
8.1 Viranomaisten näkökulma	15
8.2 Yritysten näkökulma	17
8.3 Palkansaajien näkökulma.....	18
9. Kysymysten läpikäynti	19
9.1 Miten muutokseen oli valmistauduttu.....	19
9.2 Miten käyttöönotto sujui ja miten prosesseja muutettiin käyttöönottoa varten	20
9.3 Keskeisimmät haasteet ja miten niitä on ratkaistu	21
9.4 Tämän hetkinen tilanne teknologian käytössä	23
9.5 Potentiaaliset teknologiat käyttöönoton tukena.....	24
10. Yhteenveto tämänhetkisestä tilanteesta	25
10.1 Mitä on odotettavissa jatkossa.....	25
11. Mitä opittiin.....	27
12. Lähteet.....	28

KUVALUETTELO

Kuva 1 Kontaktoidut yritykset	7
Kuva 2 Vastanneiden yritysten.....	7
Kuva 3 Teemat digitalisoinnissa, Ruotsi	9
Kuva 4 Digital Economy and Society Index (2017)	11
Kuva 5 Kansallisen tulorekisterin käyttöönoton eteneminen	12
Kuva 6 Hoidatteko palkkahallinnon itse?	19
Kuva 7 Kuinka käyttöönotossa onnistuttiin?.....	20
Kuva 8 Suurimmat haasteet käyttöönotossa	22
Kuva 9 Potentiaalisiksi koetut teknologiat.....	24

Alkusanat

Zalaris ja Haaga-Helia toteuttivat yhteistyössä Kansallinen tulorekisteri -aiheisen markkinatutkimuksen. Tutkimus keskittyi kartoittamaan Kansallisen tulorekisterin käyttöönoton jälkeisiä kokemuksia ja parhaita käytäntöjä. Tutkimus rajautuu tutkimaan aihepiiriä palkkahallinnon näkökulmasta, jättäen ulkopuolelle muut taloushallintoon liittyvät osa-alueet. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen tunnistetuista ongelmakohdista, niiden ratkaisuksista ja kuvaamaan yleisellä tasolla Kansallisen tulorekisterin vaikutuksia palkkahallinnon prosesseihin.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli suuret suomalaiset yritystyönantajat sekä julkisyhteisöt. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla vastaajia tai lähettämällä sähköpostitse linkki Webropol -kysymyslomakkeelle internetissä. Tutkimuksen haastatteluosuus ajoittui huhtitoukokuuhun, kun tulorekisteri oli ollut noin neljä kuukautta käytössä. Tutkimuksessa haastattelujen vastaukset on käsitelty anonyymisti. Yrityksien tai vastanneiden henkilöiden nimet eivät ole yhdistettävissä vastauksiin.

1. Johdon yhteenveto

Vuosikymmeniä on palkkahallintoa ja siihen liittyvä toimintaympäristö pysynyt tasaisena. Lakimuutoksista ja viranomaisesta johtuvat muutokset, ovat olleet helposti hallittavia. Kansallinen tulorekisteri muutti palkkahallinnon toimintaympäristöä pysyvästi. Muutos ei toistaiseksi ole osoittanut palveluntarjoajan ja asiakkaan näkökulmasta kustannusrakenteen keventymistä – suunta on ollut päinvastainen.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli noin sata suurinta yritystyönantajaa sekä julkisyhteisöä, joista tutkimukseen osallistui 39 vastaajaa. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja yhteisöistä suurin osa, 79%, hoitaa palkkahallintonsa itse. Kysely toteutettiin joko haastattelulla yrityksen edustajaa tai toimittamalla Webropol-kyselylomake yrityksen edustajalle. Toteutetun kyselyn tavoitteena oli saada kokonaiskuva muutoksen onnistumisesta, keskeisistä haasteista, parhaista käytännöistä sekä siitä, löydettiinkö robotiikasta tai tekoälystä apua käyttöönottoon.

Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto on osa laajempaa julkisten palvelujen digitalisointiokehitystä, johon kuuluu muun muassa terveydenhoito- ja energiatoimialan Apotti sekä Datahub. Muutoksen taustalla on julkisten palvelujen digitalisointitavoitteet ja niistä käynnistetyt digitalisointihankkeet Suomessa ja yleensä Pohjoismaissa.

Kansallisen tulorekisterin tehtävänä on toimia sähköisenä tietokantana, joka kokoaa yhteen paikkaan tiedot kansalaisten saamista palkkatuloista, etuuksista ja eläkkeistä. Palkkatiedon tuottajina toimivat kaikki työnantajat, yhdistykset, säätiöt, kotitaloustyönantajat, asunto-osakeyhtiöt ja muut toimijat, joilla on velvollisuus ilmoittaa palkkatietoja vaaditulle käyttäjätaholle. Tulorekisterin kautta ilmoitetut tiedot kulkeutuvat heti viranomaisten nähtävälle. Näitä käyttäjätahoja ovat 2019 alkaen Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Eläketurvakeskus, eläkelaitokset ja Työttömyysvakuutusrahasto. Samalla rekisteri tarjoaa palkan- saajille mahdollisuuden ajantasaisesti seurata palkkatietojaan verkossa. Käyttäjätahomäärät kasvavat 2020 ja Eläke- ja etuustiedot ilmoittaminen siirrettiin vuoteen 2021.

Tulorekisterin tuomat positiiviset vaikutukset tunnistetaan yrityksissä. Moni haastatelluista kuvaileekin tätä hyväksi uudistukseksi, kunhan käyttöönottoon liittyvistä haasteista selvittää ja prosessit sekä järjestelmät saadaan toimimaan keskenään ilman ongelmia. Kaksi kolmasosaa vastaajista, 64%, koki käyttöönoton sujuneen ”Erittäin hyvin” tai ”Hyvin”. Tulorekisterin käyttöönotto ja lisääntynyt työkuorma, eivät vaikuttaneet palkkojen maksun aikatauluun. Satunnaiset toimintakatkot sekä käyttöön liittyvät ongelmat ovat vaikuttaneet käyttöönoton täydelliseen onnistumiseen. Toistaiseksi tulorekisterimuutoksen keskeisin ajatus, hallinnollisen työn vähentyminen sekä työn automatisointi ei vielä ole vielä täysin toteutunut. Tämä johtuu uuden toimintamallin opettelusta sekä tarkoista vaatimuksista toimitettavaan aineistoon liittyen.

Tulorekisterin käyttöönoton yhteydessä on yrityksissä törmätty erilaisiin haasteisiin. Välitettävässä tietosisällössä palkkalajien ja lisätietojen vaatimustaso on noussut ja vaatinut useiden manuaalisten tarkastusvaiheiden käyttöönoton. Tämä taas johtaa virhemarginaalin nousuun. Aineiston lähetys aiheuttaa epäselvyyksiä, kun aineiston lähetysraportti saattaa tulla jopa tuntien viiveellä ja etenemistä ei kykene seuraamaan. Mahdollisiin virheisiin puuttaminen saattaa viivästyä ja korjaustyö mennä normaalityöajan ulkopuolelle. Aineiston korjauksesta aiheutuneet ylityökustannukset ovat ylimääräisiä menoeriä. Tämän tyyppiset ylityöt vaikuttavat myös työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. Palkkahallintonsa ulkoistaneilla yrityksillä ja yhteisöillä näitä haasteita ovat ratkoneet heidän ulkoistuskumppaninsa. Näissäkin tapauksissa muun muassa tietosisällön oikeellisuus on tuonut haasteita, sillä henkilöstöön ja palkkahallintoon liittyvien perustietojen laatuvaatimukset ovat tulorekisterin käyttöönoton myötä aiempaa selvästi korkeammalla tasolla. Lisäkustannuksia syntyy tiedon korjauksesta, joka näkyy yrityksille lisätyönä.

Yleinen kuva on, että vaikka tulorekisteriä valmisteltiin useamman vuoden ajan ja usean sidosryhmän kesken, erilaisia käytännön käyttötapauksia ja niiden rinnakkaistestaamista olisi täytynyt olla enemmän ja ajallisesti pitempään ennen tuotantoon siirtymistä. Käytönnoton yhteydessä ongelmia tuli paljon esiin, erityisesti ilmoittamiseen liittyen. Etenkin suurten massojen ilmoittaminen ja epäselvyys tiedon tarkkuudesta aiheutti suurien työntekijöiden toimintaympäristössä haasteita.

2. Executive Summary

For decades, payroll management and the related operating environment have remained stable. Changes due to changes in law and authority have been easily manageable. The National Income Register permanently changed the operating environment of payroll. So far, the change has not shown a reduction in the cost structure from the service provider's and customer's point of view - the opposite has been the case.

The target group of the study was approximately one hundred largest employers and public sector organizations, of which 39 respondents participated. The majority of the companies and organizations surveyed, 79%, manage their payroll themselves. The survey was conducted either by interviewing a company representative or by submitting a Webropol questionnaire to a company representative. The aim of the survey was to gain an overall picture of the success of the change, the key challenges, best practices, and whether robotics or artificial intelligence was found to help with the implementation.

The introduction of the National Income Register is part of a broader digitalisation of public services, including Apotti in the healthcare and energy sectors and Datahub. The change is driven by the digitalisation of public services and the digitalisation projects launched in Finland and in the Nordic countries in general.

The National Income Register is intended to serve as an electronic database that gathers citizens' payroll, benefits and pensions in one place. The payroll information is provided by all employers, associations, foundations, household employers, housing companies and other operators who are required to provide payroll information to the required user. The information reported through the Income Register is immediately accessible to the authorities. As of 2019, these users include the Finnish Tax Administration, the National Pensions Institution, the Finnish Center for Pensions, Pension Institutions and the Unemployment Insurance Fund. At the same time, the register gives employees the opportunity to keep track of their payroll information online. The number of users will increase in 2020 and the announcement of pension and benefit information will be postponed to 2021.

The positive effects of the Income Register are recognized by companies. Many interviewees describe this as a good reform, as long as deployment challenges are overcome and processes and systems work together seamlessly. Two-thirds of the respondents, 64%, considered the implementation to be "Very good" or "Very good". The introduction of the Income Register and the increased workload did not affect the wage payment schedule. Accidental downtime and usage issues have contributed to the complete success of the deployment. So far, the key idea behind the change in the income register, the reduction of administrative work and the automation of work, has not yet been fully realized. This is due to the learning of the new operating model and the exact requirements for the material to be submitted.

When introducing the Income Register, companies face various challenges. In the information content being passed, the level of pay grades and additional information requirements has risen and required several manual verification steps. This again leads to an increase in the margin of error. Submitting data will cause confusion, as the submission report may be delayed up to hours and the progress cannot be tracked. Addressing potential errors may be delayed and repair work may be outside normal working hours. Overtime costs for data repairs are additional expense items. This type of overtime also affects employees' mental and physical well-being. Companies and organizations that outsource their payroll management have addressed these challenges with their outsourcing partners. Even in these cases, the accuracy of the content of the content, among other things, has posed challenges, since the introduction of the Income Register has raised the quality standards for basic information on personnel and payroll management. There will be additional costs for data correction, which will be reflected in additional work for companies.

The general picture is that even though the Income Register was being prepared over several years and between several stakeholders, there would have been more and more time-consuming and time-consuming testing of different practical uses before switching to production. There were many problems with the introduction, especially with regard to reporting. In particular, reporting large masses and confusing the accuracy of the information posed challenges in the operating environment of large employers.

3. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Kansallinen tulorekisteri on suurin muutos palkkahallinnon toimintaympäristössä vuosikymmeniin. Muutoksen taustalla on julkisten palvelujen digitalisointi osana yhteiskunnan laajempaa digitalisaatiokehitystä, johon kuuluu lisäksi muun muassa Apotti sekä Datahub (luku 5). Kansallinen tulorekisteri on ajankohtainen aihe palkkahallinnossa ja koskee kaikkia palkanmaksajia ja palkkatiedon käyttäjiä.

Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto on ajankohtainen ja useita kysymyksiä herättänyt aihe. Tämän vuoksi koettiin tarpeelliseksi saada kokonaiskuva muutoksen onnistumisesta, keskeisistä ongelmakohtista sekä parhaista käytännöistä. Tavoitteena oli selvittää, kuinka yritykset ja yhteisöt olivat valmistautuneet muutokseen, miten siinä onnistuttiin ja mitä prosesseja oli muutettava. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan suurimmat ongelmakohtat, niihin löydetty ratkaisut sekä sivuttiin myös sitä, oliko käyttöönottoon löydetty apua esimerkiksi robotiikasta tai tekoälystä.

Keskeisenä aiheena oli myös selvittää, kuinka ongelmat ja näkemykset vaihtelivat riippuen siitä, onko palkkahallinto ulkoistettu vai ei. Lisäksi tutkimukseen otettiin hieman teknologista näkökulmaa, sillä pyrkimyksenä oli havainnollistaa vastausta kysymykseen ”Miltä tulevaisuuden palkkahallinto näyttää?”

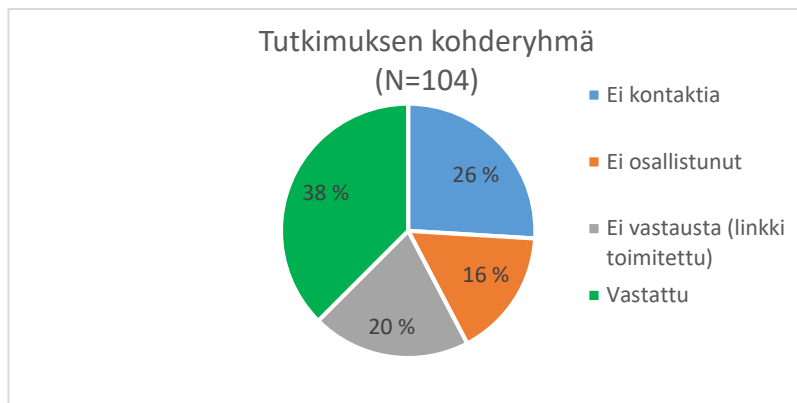
Tulorekisterin tehtävänä on toimia työnantajien ja työntekijöiden välisenä palkkatietojen ja niihin läheisesti liittyvien tietojen keskitettynä rekisterinä, josta eri viranomaistahot ja vakuutusyhtiöt voivat noutaa kulloinkin tarvitsemiaan tietoja ja hyödyntää niitä päätöksissään. Aikaisemmin vastaava viranomaisraportointi esimerkiksi verottajalle on työnantajan toimesta toteutettu kerran vuodessa, tilivuoden päättymisen jälkeen. Tulorekisterin ohjeituksen mukaan työnantajien tulee viiden päivän kuluessa palkka-ajosta suorittaa ilmoitus Tulorekisteriin. Tämän myötä palkkatiedot ovat rekisterissä jatkuvasti ajan tasalla, mutta samalla työnantajien työmäärä palkka-ajojen yhteydessä kasvaa merkittävästi. Rekisteri tarjoaa myös palkansaajille mahdollisuuden seurata palkkatietojaan verkon kautta. Tulorekisterin käyttöönotto koskettaa siis lähes kaikkia viranomaistahoja, palkanmaksajia ja palkansaajia. Näin laajamittaisen muutoksen myötä niin suuret kuin pienetkin yritykset ovat kokeneet omia haasteitaan käyttöönotossa.

”Nyt kun tämä tulorekisteri on mitä on, nii kun me tultiin tämän vuoden puolelle, niin tuli niin paljon yllättäviä asioita mitä me kovan luokan ammattilaisetkaan ei pystytty eikä ymmärretty viime syksynä ennakoida. Koko porukalla kokemusta palkanlaskennassa yli 20v per henkilö”
-Yritys X, palkkahallinnosta vastaava henkilö -

Kansallinen tulorekisteri siirtyi tuotantoon 1.1.2019. Tuotantoon siirtymistä edeltänyt testausvaihe loppusyksystä 2018 jäi varsin lyhyeksi. Yrityksille jäi valmistautumiseen aikaa vain 6-12 kuukautta. Etenkin suurille yrityksille tämä tuotti hankaluuksia ja niiden keskuudessa koettiinkin yleisesti, että suurten työnantajatahojen erityispiirteitä oli huomioitu käyttöönoton valmistelussa heikosti. Näin suurien prosessimuutosten läpivienti edellyttää myös merkittäviä järjestelmämuutoksia ja suuryrityksissä niiden läpivienti on järjestelmien kompleksisuuden takia usein erityisen haastavaa. Käyttöönoton myötä pitkin kevättä nousikin esiin erityyppisiä haasteita. Näitä haasteita tuodaan esille luvusta 9. eteenpäin kyselyvastauksien läpikäynnin yhteydessä. Tulorekisteriin liittyvistä onnistumisista on ollut myös varsin rajallisesti keskustelua, eikä foorumeita, missä parhaita käytäntöjä sekä kokemuksia aktiivisesti jaettaisiin, juurikaan ole.

4. Tutkimuksen osallistujat - Suuret suomalaiset työnantajat

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Suomen suurimmat työnantajat (vrt. liitteenä listaus Talouselämä – Suomen 100 suurinta yritystyönantajaa). Kohderyhmästä tavoiteltiin sataa yritystä ja yhteisöä. Näistä kontakti saatiin 77:ään ja heistä 39 osallistui tutkimukseen.



Kuva 2 Kontaktoidut yritykset

Yli 97% osallistuneista yrityksistä on luokiteltavissa Tilastokeskuksen mukaisesti suuriin yrityksiin (>250 työntekijää Suomessa). Kuvassa 2 näkyy vastanneiden yritysten henkilöstömäärän jakautuminen. Yli 3000 henkilöä työllistävistä yrityksistä 7 työllistää jopa yli 6000 henkeä Suomessa.

Henkilöstömäärä Suomessa	Vastanneet yritykset
100-250	1
251-1000	6
1001-2000	8
2001-3000	8
>3000	16

Kuva 3 Vastanneiden yritysten henkilöstömäärän jakautuminen

Tutkimuskyselyyn vastanneissa yrityksissä työskentelee yhteensä noin 170.000 henkilöä. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on noin 2,5 miljoonaa työntekijää, joista Talouselämän tutkimuksen mukaan 370.000 työskentelee Suomen 100 suurimmassa yrityksessä. Tutkimukseen vastanneet työllistävät noin puolet tästä 370.000 työntekijästä.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluneissa yrityksissä yhteyshenkilönä tavoiteltiin palkkahallinnosta vastaavaa henkilöä. Tulorekisteristä vastuun ottaneen henkilön rooli ja toimenkuva vaihteli melko suuresti yrityksittäin. Yrityksistä haastattelua varten tavoitettu henkilö oli tehtävänimikkeeltään henkilöstö- tai talousjohtaja, joissain henkilöstö- tai palkkahallinnon esimies ja joissain palkanlaskija tai projektipäällikkö.

Ohessa muutamia vastaajien tehtävänimikkeitä listattuna.

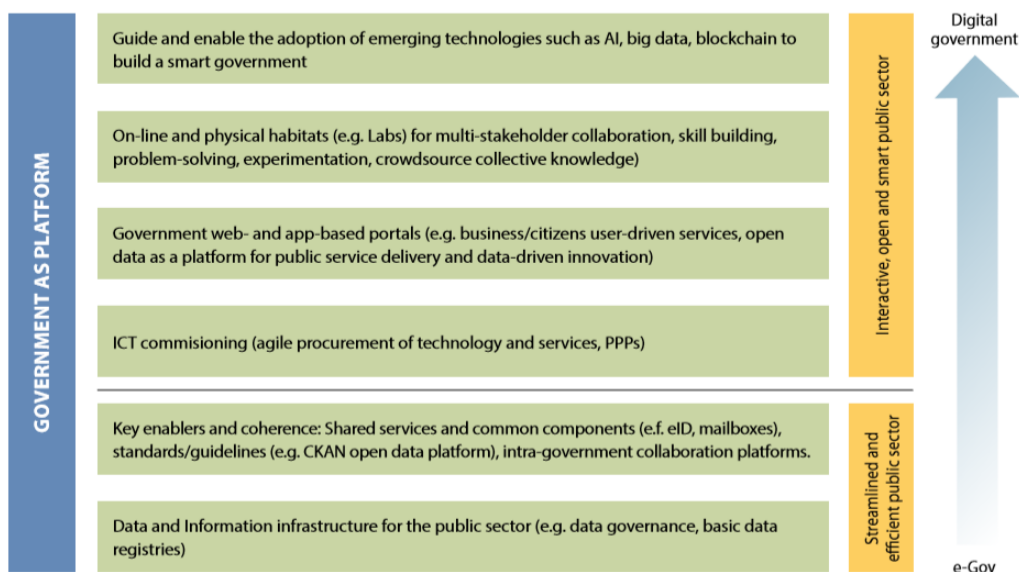
- Payroll Manager
- Palkkapalvelupäällikkö
- HR Asiantuntija
- Palkkajärjestelmäasiantuntija
- Työsuhdeasiantuntija

Vastaajista yleisin tehtävänimike oli Payroll Manager, eli henkilö, jonka tehtävänä oli toimia palkkahallinnon tiimin esimiehenä. Kun palkkahallinto oli ulkoistettu, vastaajana oli useimmiten palkkahallinnon asiantuntija tai henkilöstöhallinnon johtotason henkilö.

5. Julkisten palveluiden digitalisaatio Suomessa

Digitalisaatio on ollut keskeinen teema hallitusohjelmassa ja suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan uudelleen useiden digitalisaatioon pohjautuvien kärkihankkeiden myötä. Näitä ovat muun muassa tulorekisteri, Apotti, Datahub, virtuaalisairaala 2.0 sekä asunto-osake-rekisteri. Esimerkiksi Apotti on Tulorekisteriä vastaava keskitetty rekisteri, missä hallinnoidaan sosiaali- ja terveydenhuollon tietoja. Näiden kärkihankkeiden tavoitteena on sujuvoittaa säädöksiä, rakentaa digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristöä sekä edistää julkisten palvelujen digitalisaatiota. Keskiössä on asiakaslähtöisyys ja saavutettavuus, eli verkkosivujen sekä mobiilisovellusten täytyy olla kaikkien saavutettavissa, käytettävissä ja ymmärrettävissä.

Samankaltaisia teemoja on pinnalla myös muissa Pohjoismaissa (luku 6.). Ruotsissa ja Norjassa digitalisoidaan julkisia palveluja, kuten verotusta, eläkkeitä sekä sosiaaliturvaa sekä panostetaan etenkin asiakaslähtöisyyteen.



Source: Author with research from different sources, including Brown et al. (2017), *Appraising the impact and role of platform models and Government as a Platform (GaP) in UK Government public service reform: Towards a Platform Assessment Framework (PAF)*, Government Information Quarterly, Volume 34, Issue 2, 2017, Pages 167-182, ISSN 0740-624X, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.03.003>; Margetts, H., & Naumann, A. (2017). *Government as a Platform: What can Estonia Show the World?*. Working Paper funded by the European Social Fund, University of Oxford. <https://www.politics.ox.ac.uk/materials/publications/16061/government-as-a-platform.pdf>; O'Reilly, Tim (2011), *Government as a Platform*, Innovations: Technology, Governance, Globalization, Volume 6, Issue 1, Winter 2011, p.13-40. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056; Ubaldi, B. (2013), *Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 22, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5k46b4f03s7-en>; and, UK Government Digital Service (GDS, 2018), *Government as platform*, Accessed 6 of April, 2018. Available at: <https://governmentasplatform.blog.gov.uk/about-government-as-a-platform/>.

Kuva 4 Teemat digitalisoinnissa, Ruotsi

Digitalisaatiohankkeiden läpiviennin helpottamiseksi on muodostettu Digi arkeen -neuvottelukunta, joka toimii kanavana, ja eri järjestöjen ja tutkijoiden äänitorvena, julkisten palveluiden digitalisoinnista vastaavan valtionvarainministeriön suuntaan. Neuvottelukunta käsittelee meneillään olevia uudistuksia sekä vie valtioneuvoston tietoon havaintojaan, jotka edesauttavat asiakaslähtöisyyttä sekä helppokäyttöisyyttä.

Valtionvarainministeriö on myös kannustanut virastoja automatisoimaan prosessejaan julkisen talouden vahvistamiseksi. Tätä varten valtioneuvosto järjesti keväällä ja syksyllä 2018 erityisrahoitushaun, joissa oli mahdollista hakea rahoitusta virastojen prosessien yksinkertaistamiseen ja automatisoimiseen. Rahoitusta haettiin 54 hankkeeseen ja myönnettiin 31:lle. Kevään 2018 rahoitushaussa jaettiin 2,5 milj. €.

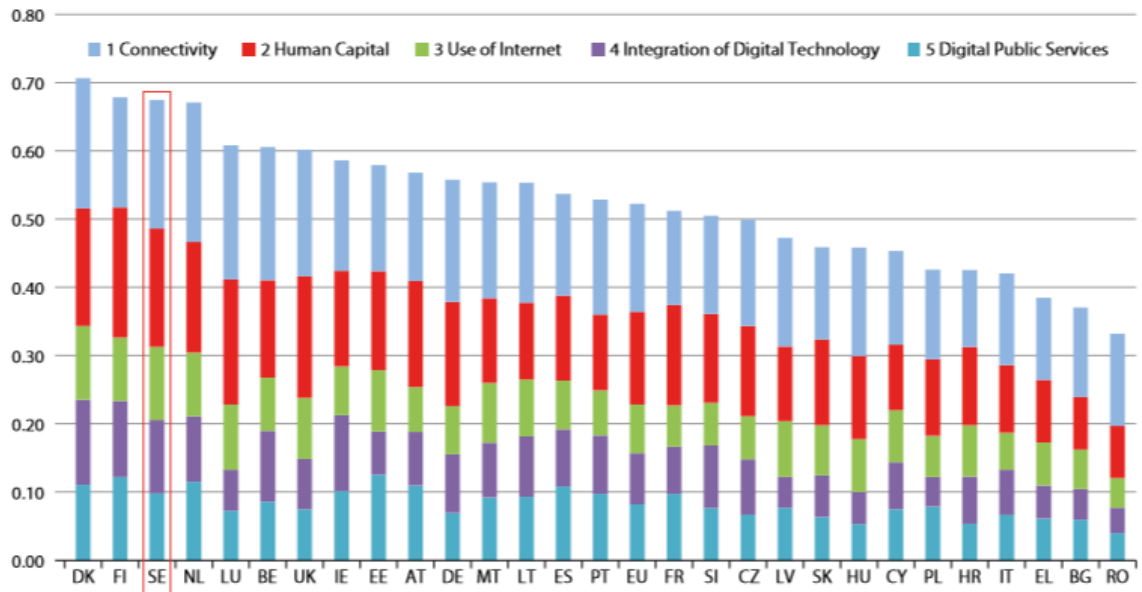
Hankkeita, jolle rahoitus myönnettiin, olivat muun muassa:

- PuheKamu, Maahanmuuttoviraston sovellus, joka muuttaa puheen tekstiksi
- Lausuntojen analysointi ja koostaminen tekoälyn avulla Oikeusministeriössä

- Virtu IdP-palvelu, Valtorin hanke, joka tuottaa käyttö- sekä asiakasraportit automaattisesti
- Palvelurobotti Puolustusvoimille, joka opastaa vieraita Puolustusvoimien ICT-testausympäristössä

6. Digitaalinen kehitys pohjoismaissa

Samankaltaisia yhteiskunnan digitalisoinnin teemoja on käyty läpi myös esimerkiksi Norjassa ja Ruotsissa. Ruotsissa digitalisoinnin projektiin on lähdetty hitaammalla käyttöönotolla. Norjassa tuotantoon siirtyminen tapahtui kaksi vuotta sitten kerralla, kuten nyt Suomessakin alkuvuodesta. Käyttöönnotossa Norjassa oli myös samankaltaisia ongelmia kuin Suomessa.



Source: European Commission (2017), *Digital Economy and Society Index 2017 – Sweden*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2017>

Kuva 5 Digital Economy and Society Index (2017)

Pohjoismaissa julkisten palveluiden digitalisoinnissa on kaikkialla lähes samat teemat:

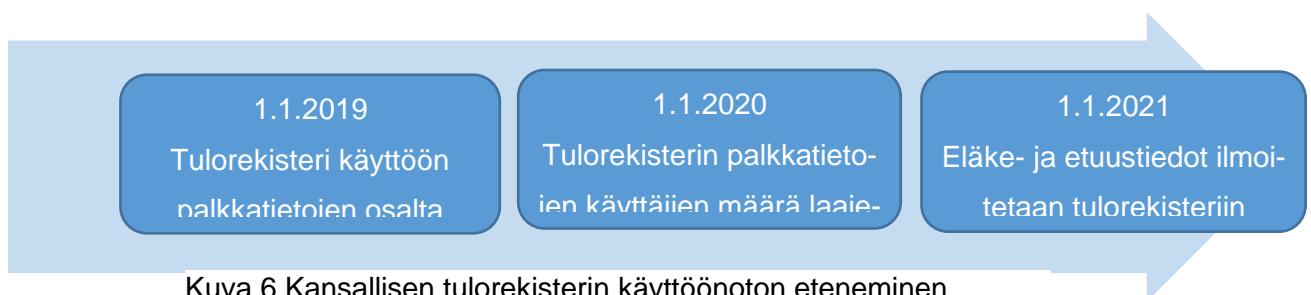
- Käyttäjystävällisyyden keskittyminen
- Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen innovoimisessa ja tuottavuudessa
- Digitaalisen osaamisen vahvistaminen kaikissa elämänvaiheissa ja väestönryhmissä
- Julkisen sektorin tehokas digitalisointi (hallinnon yksinkertaistaminen sekä käyttäjystävällisyys)
- Tietosuoja ja tietoturvan takaaminen

7. Taustaa tulorekisterimuutoksesta

Suomi etenee kohti digitaalista yhteiskuntaa digitalisoimalla julkiset palvelut. Tässä kärki-hankkeena toimii Kansallinen tulorekisteri, joka käynnistettiin lokakuussa 2016 ja otettiin käyttöön 1.1.2019 palkkatietojen osalta. Hankkeen taustatyö käynnistyi kuitenkin jo 2011 Real-Time Economy -hankkeen myötä, jossa tavoiteltiin reaaliaikaista ilmoittamista ja palkkahallinnon prosesseja. Sanastotyö aloitettiin 2013 ja jo sitä ennen oli jo koottu tiedonkäyttäjistä sekä palkkahallinnon osaajia. Silloinen tavoite oli saada palkan käsite eri tiedonkäyttäjien näkökulmasta samaksi, mutta tähän ei päästy.

Kansallinen Tulorekisteriyksikkö -toteutushanke alkoi lokakuussa 2016 ja kesäkuussa 2017 julkaistiin rajapinnat tiedon tuottajien vaatimuksesta. Laki astui voimaan 16.1.2018. Uudelleen järjestäytymisen myötä Verohallinto teki systemaattista työtä järjestäen virtuaalikelikoita ja webinaareja sekä tehden erilaisia ohjeistuksia ja riskikartoituksia. Tiedonkäyttäjät laativat ohjeistuksia koskien omia tarpeitaan tiedon käyttöön.

Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto etenee kolmessa vaiheessa seuraavasti:



Kuva 6 Kansallisen tulorekisterin käyttöönoton eteneminen

Kansallisen tulorekisterin perustamishanke, eli KATRE, oli käytännön toteutuksen tasolla Verohallinnon vastuulla ja Valtiovarainministeriö vastasi yleisestä ohjauksesta. Verohallinnon Tulorekisteriyksikkö on vastuunviranomaisen ja ylläpitäjän, joka vastaa rekisterin toiminnasta.

7.1 Mitä uudistuksella tavoiteltiin

Kansallisen tulorekisterin keskeisin ajatus on, että palkkatiedot ovat reaaliaikaisesti käytettävissä. Ajantasaisesta tiedosta hyötyvät viranomaistahot päätöksenteossaan sekä tulonsaajat, jotka voivat esimerkiksi muokata verokorttiaan ajantasaisten palkkatietojen avulla. Tulorekisteristä voi katsoa tulotietojaan sähköisen asiointipalvelun kautta. Jokainen tulonsaaja näkee tulorekisteristä vain omat tulotietonsa tai tiedot, joihin on saanut valtuutuksen.

Palkkatietojen tuottajia vuodesta 2019 lähtien ovat kaikki työnantajat, yhdistykset, säätiöt, kotitaloustyönantajat, asunto-osakeyhtiöt ja muut toimijat, joilla on velvollisuus ilmoittaa palkkatietoja jollekin tulorekisterin käyttäjätaholle. Tietoa tulorekisteriin tuottaa joko tiedon tuottaja itse tai hänen valtuuttamansa tahot, esimerkiksi tiloimistot tai muut kumppanit, joille talous- ja/tai palkkahallintoa on ulkoistettu.

Tiedon tuottajat ilmoittavat palkat ja ansiotulot kuukausittain 5 kalenteripäivän aikana maksusuorituksesta. Maksusuoritus on päivä, jolloin tulot ovat tulonsaajan käytettävissä. Lisäksi palkanmaksajat ilmoittavat erinäisiä täydentäviä tietoja, joita tiedonkäyttäjät hyödyntävät päätöksissään, esimerkiksi Kela-etuuksia maksaessaan. Tällä hetkellä tietoja käyttävät Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Työllisyysrahasto, työeläkelaitokset ja Eläketurvakeskus. Oikeus tietojen käyttöön on laissa määrätty.

Viranomaiset ja muut tiedon käyttäjät saavat tulorekisteristä vain sen tiedon, johon niillä on oikeus ja jota ne tarvitsevat toiminnassaan. Tulorekisteri ei luo mitään uusia oikeuksia saada tietoja. Tiedon käyttäjä saa tiedon tulorekisteristä vain, jos käyttäjällä on oikeus saada tiedot sen toimintaan sovellet-tavan lainsäädännön perusteella.

Tulorekisterin käyttö vaatii sähköisen tunnistautumisen, johon on käytettävissä kaksi eri asiointikanavaa.

- tekninen rajapinta, jota varten tarvitaan varmenne tai
- sähköinen asiointipalvelu, jota varten tarvitaan suomi.fi-valtuutus, ellei käyttäjä ole yhtiön nimenkirjoitusoikeudellinen.

Mikäli käytössä on tekninen rajapinta, aineisto voidaan toimittaa suoraan palkanlaskenta-järjestelmästä tulorekisteriin. Jos käytetään sähköistä asiointipalvelua, on mahdollista käyttää latauspalvelua tai verkkolomaketta, jolla voidaan antaa yksittäisen ilmoituksen tie-toja.

Tiedon käyttäjien määrä lisääntyy tammikuussa 2020. Uusia käyttäjiä tulevat olemaan

- työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala,
- Tilastokeskus,
- Työllisyysrahasto,
- vahinkovakuutusyhtiöt,
- työttömyyskassat,
- kunnat ja kuntayhtymät,
- Tapaturmavakuutuskeskus,
- Potilasvakuutuskeskus,
- työsuojeluviranomainen sekä
- Ahvenanmaan maakunta ja sen viranomaiset ja kunnat.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan myös eläke- ja etuustietojen ilmoittaminen olisi tullut mukaan vuonna 2020. Eläke- ja etuustietojen ilmoitusvelvollisuus kuitenkin lykättiin vuo-teen 2021, sillä tulorekisterin käyttöönotto oli ennakoitua hankalampaa ja näin pidenne-tään niin yritysten sopeutumisaikaa, kuin Tulorekisterin mahdollisuutta testata eläke- ja etuustietojen ilmoittamista ja käyttöä.

7.2 Keskeisimmät hyödyt

Kansallisen tulorekisterin käyttöönotolla tavoitellaan seuraavia hyötyjä:

- Toimia keskitettynä rekisterinä kaikelle palkkatiedolle.
- Tulorekisteri on monen eri viranomaisen yhteinen tietokanta, joka kokoaa yhteen ansio-tiedot ja myöhemmin eläke- ja etuustiedot. Siitä hyötyvät viranomaisten lisäksi myös työnantajat ja kansalaiset.
- Vähentää yritysten hallinnollista taakkaa.
- Tulorekisteri helpottaa palkkojen ilmoittamista eri viranomaisille, kun työnantajan ei enää tarvitse ilmoittaa samaa palkkatietoa jokaiselle taholle erikseen.
- Reaaliaikaiseen palkkatietoon perustuvat päätöksen viranomaisilta.
- Kansalaisille tulorekisteri näkyy viranomaisasioinnin nopeutumisenä. Esimerkiksi etuuspäätökset perustuvat ajantasaisempaan tietoon.
- Vähentää harmaata taloutta ajantasaisella verovalvonnalla sekä palkkatietojen seuraamisella.

- Haettavia etuuksia ja niiden väärinkäyttöä on helpompi seurata ja väärinkäytösten ilmetessä nopeampi reagoida esim. perumalla myönnetyt tuet tai käynnistämällä niiden takaisinperintä.
- Mahdolliset puutteet ja laiminlyönnit yrittäjien ilmoituksissa on mahdollista havaita nopeasti, kun useampi taho käyttää samaan paikkaan lähetettyä yhdenmukaista tietoa.

8. Tulorekisterin rooli

Tulorekisteri toimii keskittimenä, johon työntajat eli tiedon tuottajat, lähettävät palkkatiedot. Tietoa hyödyntävät päätöksissään viranomaistahot, eli tiedon käyttäjät. Tulorekisterissä olevat tiedot muodostuvat yksityishenkilöiden palkkatiedoista. Tulorekisteriin lähetetään palkkatiedot, etuustiedot, korvaavat ilmoitukset, mitätöinnit, työnantajan erillisilmoitukset ja rekisterin kautta tehdään myös aineistotilaukset. Tulorekisterin kautta pystyy viestimään tulorekisteriviranomaiselle Tiedon tuottajat ja käyttäjät eivät voi viestiä tätä kautta toisilleen. Viestit lähetetään aineistoina, kuten muutkin tulorekisteriin toimitettavat materiaalit. Viesti voi olla ohjauspyyntö tai ilmoitus ja sisältää tiedostoja, yhteydenotto-pyyntöä tai viestin kohteen.

Tulorekisteri vastaanottaa XML-muotoisia aineistoja, joita on mahdollista toimittaa muutamalla eri keinolla. Suosituin ja työvaiheita vähentävä vaihtoehto on tulorekisterin tekninen rajapinta, joka automatisoi prosessia edellyttäen, että tiedostoissa ei ole virheitä. Sähköinen rajapinta on integraatio palkkajärjestelmän ja tulorekisterin välillä. Sähköisen rajapinnan käyttö avataan varmenteen avulla, joka annetaan joko yritykselle tai tilitoimistolle, joka hoitaa yrityksen palkat. Sähköisen varmenteen saamiseksi tarvitaan nimenkirjoitusoikeudellinen henkilö.

Sähköisiä rajapintoja on kolme erilaista:

- Reaaliaikaisella Web Service-palvelulla tehdään ilmoituksia yksi kerrallaan ja se on tarkoitettu käytettäväksi, mikäli ilmoituksia on vain vähän. Ilmoitus saa olla korkeintaan 1Mt kokoinen. Reaaliaikaista Web Service-palvelua käytettäessä saa välittömästi palautteen ilmoituksen vastaanottamisesta tulorekisterin päässä.
- Viivästetyllä Web Service-palvelulla voi lähettää suurempia massoja (10 000 palkkatietoilmoitusta) kerrallaan, kuitenkin korkeintaan 50Mt kokoisena aineistona. Tiedot lähetettyään vastaukseksi saa käsittelypalautteen, joka kertoo, että tiedosto on edelleen käsiteltävänä tai sitten se sisältää tiedot virheellisistä ja virheettömistä tiedoista. Aineistot käsitellään niiden saapumisjärjestyksessä.
- Kolmas teknistä rajapintaa hyödyntävä tapa on SFTP-rajapinta, jota käytetään suuriin ilmoitusmääriin. Tulorekisteri suosittelee tätä käytettäväksi silloin, kun täytyy ilmoittaa suuria massoja kerralla, mutta ilmoittajan ei ole mahdollista käyttää Web Service rajapintaa. Tässäkin tapauksessa yhden aineiston koko saa olla korkeintaan 50Mt, tai 10 000 ilmoitusta. Mikäli tämä ylittyy, on tiedot jaettava erillisiksi aineistoiksi ja toimitettava omilla aineistoviitetiedoillansa. SFTP-rajapintaa käytettäessä ilmoittaja saa noudettavaksi palautetiedoston, joka sisältää käsittelypalautteen.

Mikäli teknisen rajapinnan käyttö ei ole mahdollista, tietoja voi ilmoittaa sähköisessä asiointipalvelussa tulorekisterin sivuilla, johon valtuuden omaava ilmoittaja kirjautuu Suomi.fi tunnistuksella. Latauspalvelua käytettäessä ilmoittaja muodostaa aineiston omasta järjestelmästä ja tämä tiedosto ladataan tulorekisterin latauspalveluun. Ilmoittaja saa tästä käsittelypalautteen, missä on ilmoitettu mahdolliset virheet. Sähköisessä asiointipalvelussa tietoja voi myös ilmoittaa manuaalisesti verkkolomakkeella. Tämä on suunnattu lähinnä kotitalouksille, jotka työllistävät esimerkiksi siivoojan tai lastenvahdin, eikä palkkailmoituksia välttämättä ole kuukausittain. Viimeisenä ilmoitusvaihtoehtona on paperinen ilmoitus tulorekisteriin. Tämä sallitaan vain poikkeustapauksissa.

8.1 Viranomaisten näkökulma

Muutoksen myötä viranomaisten tehtävä on helpottunut, kun kaikki tarvittava tieto saadaan lähes poikkeuksetta suoraan tulorekisteristä, samassa muodossa kaikille käyttäjille, automatisoituna teknisen rajapinnan kautta. Tuloksena on yhdenmukaisia, samaan tietoon

perustuvia päätöksiä yksityishenkilöille. Tiedon käyttäjille on laadittu tarkat profiilit ja roolit, joissa käyttöoikeus rajataan vain sellaisiin tietoihin, joita käyttäjä tarvitsee toimintaansa ja päätöksen tekoonsa liittyen.

Tiedon käyttäjät ovat riippuvaisia vapaaehtoisesti ilmoitettavista täydentävistä tiedoista. Pakollisena ilmoitettavat tiedot ovat riittäviä vain Verohallinnolle sekä Työttömyysvakuutusrahastolle. Täydentävät tiedot nimensä mukaisesti täydentävät pakollisena ilmoitettavia tietoja, kuten erittelevät rahapalkat tulolajeittain sekä poissaolotiedot. Mikäli täydentäviä tietoja ei vapaaehtoisesti pakollisten tietojen mukana ilmoiteta, ne on lain mukaan ilmoitettava viranomaisen niitä pyytäessä.

KEHA-keskus (ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus) hyödyntää tietoja valtionavustuksia maksaessaan. Se käyttää tarkkoja tulo- sekä palvelusuhdetietoja. KEHA-keskus tarvitsee rahapalkan eriteltynä, palkkauksen muodon, palvelussuhteen tyyppin, keston sekä palkanmaksun päättymisen syyn ja palkattomat poissaolot. Kattava ilmoitustapa 2:n käyttö tekee palkkatuen maksatuksen sujuvammaksi ja mahdollisesti vapauttaa työnantajat sen hakemisesta.

Kela käyttää laajasti täydentäviä tietoja ja on kenties yksityishenkilön näkökulmasta tärkein taho, jolle tietojen tulisi saapua oikein ilmoitettuina. Ensisijaisesti Kela tarvitsee palvelusuhdetietoja, palkkakaudesta poikkeavia ansaintakausia sekä palkattomia poissaoloja. Näillä tiedoilla se tekee päätöksiä perustoimeentulotuesta, asumistuesta ja työttömyysetuuksista. Mikäli työnantaja on ilmoittanut Kelaan suostumuksen sähköisten päätösten vastaanottamiseksi, voi tulorekisterin kautta myös hakea työnantajalle sairauspäivärahaa, kuntoutusrahaa ja äitiys-, isyys-, tai vanhempainrahaa. Näin ollen täydentävien tietojen ilmoittaminen tunnollisesti helpottaa suuresti niin työntekijöiden kuin työnantajien elämää.

Työllisyysrahasto saa ilmoitustavasta 1 riittävät tiedot työttömyysvakuutusmaksua varten. Etuuskäsittelyjä varten se kuitenkin tarvitsee ilmoitustapa 2 mukaisesti ilmoitettuja tietoja sekä täydentäviä lisätietoja, jotta se voi esimerkiksi määrittellä aikuiskoulutustuen määrän. Näitä lisätietoja ovat palvelusuhdetiedot, opintovapaatieto sekä tiedot palkattomista ja osapalkkaisista poissaoloista.

Kunnat käyttävät tietoja asiakasmaksuja määrittellessään. Tätä varten tiedot on ilmoitettava ilmoitustavalla 2, sillä kaikkia tulolajeja ei oteta huomioon asiakasmaksuja määritettäessä. Lisätietoina kunnat tarvitsevat ansaintakausia.

Tilastokeskuksen tarpeita varten on tärkeää säilyttää johdonmukaisuus vapaaehtoisesti ilmoitettavissa tiedoissa ja ilmoittaa samat tiedot samalla tavalla joka maksun yhteydessä. Jos kaikki tiedot ilmoitetaan johdonmukaisesti, yritys välttyy erillisiltä Tilastokeskuksen pyytämiltä lisätiedonkeruilta. Tiedot, joita Tilastokeskus erityisesti käyttää, on eritelty rahapalkka (ilmoitustapa 2), ammattiluokat, tulonsaajan toimipaikkaa koskevat tiedot sekä palvelussuhteen koko- ja osa-aikaisuuteen liittyvät tiedot.

Työttömyyskassat tarvitsevat ilmoitustapa 2 mukaisesti ilmoitettuja tietoja sekä täydentäviä lisätietoja tarpeisiinsa. Työttömyyskassojen tarvitsemia lisätietoja ovat: palvelussuhteen tyyppi, kesto sekä päättymisen syy ja siihen liittyvät korvaukset, palkkauksen muoto, palkanlisät ja niiden ansaintakaudet, palkattomien poissaolojen ansaintajaksot ja osa palkattomien poissaolojen syistä.

Muut tiedon käyttäjät eivät välttämättä tarvitse ilmoitustavan 2 mukaisesti ilmoitettuja tietoja tai lisätietoja, mutta niiden ilmoittaminen helpottaa epäselvien tapauksien selvittämistä. Kun tiedot on kerran ilmoittanut, niitä ei enää pyydetä / tarvitse toistamiseen lähettää. **Työeläkeala** käyttää tietoja esimerkiksi työansion kohdentamisessa ja eläkkeen pe-

rusteena olevan työansion arvioinnissa. **Työsuojelu** käyttää täydentäviä tietoja arvioidakseen työehtojen vähimmäisehtojen toteutumista palkkauksessa. Kattava ilmoittaminen on hyödyksi palkka- tai syrjäntäasioiden selvittelyssä. **Tapaturmavakuuttajat** käyttävät täydentäviä tietoja, kun maksetaan ansiomenetyskorvausta työtapaturman tai ammattitaudin aiheuttaman työkyvyttömyyden vuoksi. Vaikka täydentävät tiedot ilmoitettaisiinkin kattavasti, on tapaturmayhtiölle kuitenkin toimitettava työtapaturma- ja ammattitautilain mukainen vahinkotapahtumailmoitus, mikäli tällainen tilanne sattuu.

Täydentävät tiedot ovat todella tarpeen niitä käyttäville ja jossain vaiheessa jokainen viranomaisella todennäköisesti tarvitsee. Mikäli tiedot ilmoitetaan jokaisen aineiston yhteydessä kattavasti, vähenee molempien osapuolien työmäärä ja vaivannäkö tulevaisuudessa. Tarkoilla tiedoilla tiedon käyttäjät pystyvät tekemään päätöksiä reaaliaikaisesti, eivätkä joudu niitä erikseen kyselemään ja odottamaan toimitusta.

Tiedon tuottajat, palkanmaksajat, välttyvät tulevaisuudessa siltä, että joutuisivat etsimään tarvittavia tietoja usean kuukauden ajalta.

8.2 Yritysten näkökulma

Tulorekisterin oli määrä ensisijaisesti vähentää yritysten hallinnollista taakkaa toimimalla tiedon välittäjänä. Käyttöönoton aikataulu oli tiukka, lähes jokaisella yrityksellä oli vain 6-12kk aikaa valmistautua muutokseen. Kaiken täytyi olla valmiina 1.1.2019. Viranomaiset kuitenkin tulivat sen verran vastaan, että ensimmäisenä vuotena myöhästymisistä ei sako-teta elleivät ne ole selvästi tarkoituksellisia.

Suurin yksittäinen muutos muutoksen sisällä oli palkkatietojen ilmoittamisen aikataulun nopeutuminen. Kaikki suoritukset täytyy ilmoittaa viiden kalenteripäivän kuluessa maksutapahtumasta, oli sitten kyse normaalista kuukausipalkasta, bonuksesta tai palkkaennakosta. Tämä on merkittävästi muuttanut useiden yritysten maksuprosesseja ja niitä on jouduttu keskittämään tiettyyn ajankohtaan kuukaudesta tai poistamaan joitakin käytäntöjä kokonaan. Muutos on suuri verrattuna vuosikymmenien aikana vakiintuneeseen palkanmaksurytmiin, missä peruspalkan ulkopuolella olevat maksut pystyttiin hoitamaan paljon joustavammin.

Työnantajan erillisilmoitus poissaoloista ja sairausvakuutusmaksuista tehdään edelleen maksusuoritusta seuraavan kuukauden viidenteen päivään mennessä. Palkattomien vapaiden sekä sairauspoissaolojen kohdalla viiden päivän ilmoitusrytmin ongelmat nousevat esille, etenkin jos palkanmaksupäivä sijoittuu kuun puoleen väliin. Loppukuusta ilmenevät poissaolot täytyy tällöin jälkikäteen korjata korvaavalla ilmoituksella. Tämä on ylimääräistä työtä, kun täytyy käydä muuttamassa tulolajit sekä tiedot. Ylimääräisenä maksettua palkkaa ei voi periä takaisin miinusmerkkisenä, vaan se on suosituksen mukaan ilmoitettava perusteettomana etuna. Vaihtoehtoisesti sen voi merkitä ennakkopalkkana ja vähentää seuraavan kuun palkasta.

Ennakkopalkkamennettely voi kuitenkin vääristää tulonsaajan edun määrää, mikäli hän on jonkin etuuden alainen. Etenkin henkilölle, joka ei kykene ennakoimaan kuukausittaisia tulojaan, voi ennakkopalkka tuottaa ongelmia. Esimerkiksi helmikuussa hän on saanut 400€ ”ylimääräistä” palkkaa oltuaan loppukuusta palkattomalla vapaalla. Tämä vähennetään maaliskuun palkasta, jolloin hän saa 400€ normaalia vähemmän, mikä saattaa merkittävästi vaikuttaa talouteen. Näiden korjausten lisäksi on muistettava myös tehdä korjaukset työnantajan erillisilmoitukseen. Eli yksikin palkaton vapaa aiheuttaa kohtalaisen paljon lisätyötä ja tarkkaa tulolajien muokkaamista palkkahallinnon puolella.

Lähtökohtaisesti tämä muutos ei ole toistaiseksi vähentänyt yritysten työmäärää. Lukuiset ongelmat ja ristiriidat tulorekisterin ohjeissa ja palkkaohjelmassa ovat aiheuttaneet hankaluuksia pitkin kevättä.

8.3 Palkansaajien näkökulma

Palkansaajaa tulorekisterin tuomat muutokset eivät juuri koske. Kun tulorekisterin kaikki toiminnallisuudet saadaan toimimaan, ovat hyödyt palkansaajille hyvät.

Palkansaajalle näkyvät hyödyt:

- Reaaliaikaisuus. Palkansaaja pystyy seuraamaan reaaliaikaisemmin omia palkkatietojaan, eläketulojen tietojaan sekä myöhemmin tietoja maksetuista etuuksista.
- Nopeampi virheiden ja puutteiden oikaisu. Työnantajan ilmoituksiin ja mahdollisiin virheisiin on mahdollisuus puuttua varhaisemmassa vaiheessa, kun aikaisemmin virheet näki aikaisintaan seuraavassa veroilmoituksessa.
- Tietojen päivitys viranomaisille helpottuu. Tulonsaajan vastuu toimittaa liitteitä viranomaisille poistuu, sillä viranomaiset saavat tarvitsemansa tiedot suoraan tulorekisteristä.

Keskeisin palkansaajaa koskeva muutos on siis mahdollisuus reaaliaikaiseen tulonseurantaan, jolloin esimerkiksi oman talouden seuranta ja suunnittelu helpottuu. Myös verokorttia on helppo muokata, joten tulevaisuudessa jokavuotiset veronpalautukset tai jäännösverot ainakin teoriassa poistuvat, mikäli reaaliaikaisten tietojen pohjalta puututaan omaan veroprosenttiin.

Sivutuloverokortti poistui myös alkuvuodesta. 1.2.2019 alkaen käytössä on vain yhden tulorajan verokortti kaikille palkkatuloille. Verokortt uudistus yhdistettynä tulorekisterin mahdollistamaan reaaliaikaiseen palkanseurantaan on suuri ja helpottava askel palkansaajille. Omia eriteltyjä tuloja pystyy seuraamaan kirjautumalla verkkopankkitunnusten tai mobiilivarmenteen avulla Tulorekisteri.fi verkkosivuille. Mikäli verkkopankkitunnuksia ei ole, kotiin voi tilata tulorekisteriotteen paperisena.

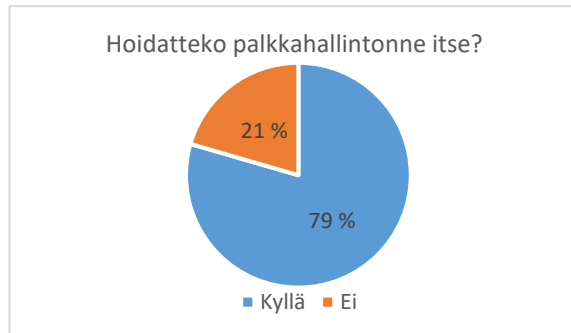
Viime vuosina erilaiset keikkatyöt ovat yleistyneet. Palkansaaja saattaa saada palkkaa useammalta palkan maksajalta. Aiemmin sivutuloverokortin toimittaminen jokaiselle työnantajalle oli hankalaa ja sivutuloverokortissa oli yleensä suurempi ennakonpidätysprosentti. Nykyisin Verohallinnon verkkosivuilla OmaVerossa on helppo hakea muutosverokorttia. Verokortin saa myös PDF-tiedostomuotoisena, jonka voi toimittaa edelleen sähköpostitse. Vaikka tulorekisteri ei suoranaisesti liity verotukseen tai verokorttiin, niin yhdessä verokortt uudistuksen kanssa tulorekisteri helpottaa palkansaajaa verotukseen liittyvissä toimenpiteissä. Verohallinto vastaa verotukseen ja verokortteihin liittyvistä asioista.

Jatkossa etuuksien ja tukien hakeminen yksinkertaistuu ja nopeutuu, kun viranomaisilla on reaaliaikaiset tiedot käytettävissä. Samalla etuuksien väärinkäyttömahdollisuus vaikeutuu.

Kelalle menevät ilmoitukset myös vähentävät mahdollisia kannustinloukkuja. Aiemmin syntyi helposti tilanteita, jossa lyhytkestoisien ansiotyön vastaanottaminen saattoi katkaista työttömyysturvan tai johtaa takaisinperintään. Kun Kela saa reaaliaikaista tietoa henkilön tuloista, etuuden katkeamisen mahdollisuus perusteettomasti pienenee. Henkilöllä itsellään on myös mahdollisuus ennakoida erilaisia tilanteita aiempaa paremmin.

9. Kysymysten läpikäynti

Kysely alkoi perustietojen selvittämisellä, joilla varmistettiin tutkimuksen luotettavuutta. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä hoiti palkkahallintonsa itse (79%). Tämän vuoksi vastaajien mielenkiinto on ollut suurempi sekä kynnys tutkimukseen osallistumiseen on ollut huomattavasti pienempi.



Kuva 7 Hoidatteko palkkahallinnon itse?

Perustietojen jälkeen keskityttiin tulorekisteriä koskeviin kysymyksiin (Liite 2. Kysymyslomake): Kuinka tulorekisterin tuloon valmistauduttiin ja mitä muutoksia se toi tullessaan, niin käytäntöihin, maksuihin, prosesseihin kuin ohjelmistoon. Vaikka kysymykset olivat yksinkertaisia, oli suurin osa vastaajista myös perustellut vastauksensa, joten vastauksista sai tehtyä mielenkiintoista yhteenvetoa. Tulorekisteriosion viimeisenä kysymyksenä oli monivalintakysymys suurimmista haasteista, joihin oli törmätty tämän kevään aikana.

Lomakkeen kaksi viimeistä kysymystä käsitteli teknologista puolta: Oliko palkkahallinnossa tulorekisterin tukena hyödynnetty ohjelmistorobotiikkaa tai muuta vastaavaa teknologiaa. Nämä kysymykset ovat kiinnostavia, etenkin kun Kansallinen tulorekisteri itsessään pyrkii automatisoimaan palkkahallinnon prosesseja. Jatkokysymyksenä oli, mitkä teknologiat koetaan potentiaalisiksi palkkahallinnon apuvälineiksi.

Viimeisenä kartoitettiin mielipiteitä ja kokemuksia käyttöönotosta, niin omasta, kuin viranomaisen näkökulmasta. Tämä kysymys haastoi vastaajia avaamaan ongelmia ja niiden syitä sekä ratkaisuja. Lomakkeella oli mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Tässä moni vastaaja vielä kiteytti aiempia vastauksiaan.

9.1 Miten muutokseen oli valmistauduttu

Pääasiassa vastaajat kokivat valmistautuneensa hyvin tulorekisterin käyttöönottoon. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei, sekä avokenttä perusteluja varten. Vastaajista 90 % koki valmistautuneensa hyvin. Nämä yritykset olivat aloittaneet sisäisen prosessinsa hyvissä ajoin alkuvuodesta 2018. Muutamaa yritystä lukuun ottamatta valmistautuminen oli aloitettu vuosi etukäteen. Niissä muutamassa tapauksessa, joissa valmistautuminen oli aloitettu vasta syksyllä (noin 6 kk etukäteen), mainittiin selitykseksi tulorekisteristä vastaavassa positiossa aloittaminen vasta syksyllä tai henkilöstössä tapahtuneet merkittävät muutokset vuoden 2018 aikana.

Lähes kaikki vastaajat korostivat tiivistä yhteistyötä sidosryhmien ja palkkaohjelmiston tai ulkoistuksen hoitavan toimittajan kanssa. Oma-aloitteisuus oli merkittävässä roolissa, kun tutustuttiin Verohallinnon tuottamaan ohjeistukseen sekä materiaaliin, ja osallistuttiin erilaisiin webinaareihin. Hyvästä valmistautumisesta huolimatta kukaan ei ollut täydellisesti pystynyt varautumaan käyttöönottoon, joka oli odotettua haastavampi ja suurempi projekti.

Muutama vastaaja kuvasi, että huolimatta koulutuksiin osallistumisesta ja ohjeisiin perehtymisestä, ei sekään välttämättä riittänyt täysin onnistuneeseen käyttöönottoon vuodenvaihteen 2019 koittaessa.

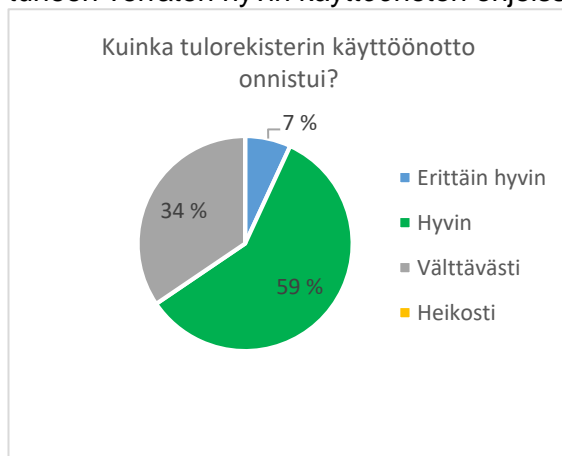
Palkkahallinnon ja kirjanpidon työntekijöitä otettiin vastausten perusteella mukaan prosessiin hyvissä ajoin ja seurattiin, kuinka valmistautuminen etenee sekä mitä muutos tuo mukanaan ja mitä se edellyttää työntekijältä. Etenkin käyttöönoton aikaan yhteistyö palkkaohjelmiston toimittajan kanssa oli tärkeää, koska aiemmin oli pääasiassa käyty vain teoriaa läpi muutamia pilottitestaajia lukuun ottamatta. Useat yritykset järjestivät varsinaisen käyttöönoton ohjelmistotoimittajansa ohjeiden mukaan, mikä varmasti myös lisäsi paineita ohjelmistotoimittajien suuntaan. Ohjelmistotoimittajilla saattoi olla hoidettavana ohjelmaa käyttävien asiakkaiden lisäksi mahdollisesti toiminnan heille ulkoistaneet asiakkaat. Palautteen mukaan käyttöönottoprosessin aikainen vastuunjako palvelun käyttäjän ja ohjelmistotoimittajan välillä oli selkeästi määritelty.

Palkkahallintonsa ulkoistaneissa tapauksissa aiheeseen perehtyminen riippui yhteistyön sovitusta luonteesta. Osa perehtyi yhtä hyvin kuin palkkahallintonsa itse hoitavat, johtuen esimerkiksi siitä, että palkat on ulkoistettu mutta kulukorvaukset hoidetaan kuitenkin itse. Osalla ei ollut tarvetta niin huolellisesti valmistautua, sillä ulkoistusyritys hoiti käytännön asiat asiakkaan puolesta ja ohjeisti selkeästi asiakkaan vastuulla olevat tehtävät ja asiat, joihin asiakkaan itsensä tuli perehtyä. Asiakkaan oma valmistautuminen oli tällöin enemmän omasta mielenkiinnosta kiinni.

9.2 Miten käyttöönotto sujui ja miten prosesseja muutettiin käyttöönottoa varten

Pääasiassa vastaajat kokivat käyttöönoton sujuneen hyvin, vaikkakin myöntävät ongelmia olleen. Kokonaiskuva käyttöönotosta on kuitenkin päällisin puolin hyvä.

Kysymyksen ”Miten tulorekisterin käyttöönotto prosessina yrityksessänne onnistui?” vastausvaihtoehdot olivat ”Erittäin hyvin”, ”Hyvin”, ”Välttävästi” ja ”Heikosti”. Suurin osa valitsi vaihtoehdon ”Hyvin” (59 %), vaikka koki sen hieman vääristävän kuvaa. Kolmasosa koki käyttöönoton onnistuneen ”Välttävästi” (34 %). Muutama vastaaja kertoikin, että ”Hyvin” ja ”Välttävästi” vaihtoehtojen välissä tuntuu olevan liikaa tilaa. Vaihtoehdon ”Hyvin” koettiin antavan liian positiivisen kuvan ja vaihtoehdon ”Välttävästi” taas liian negatiivisen tunnelman kokemukseen nähden. Muutama vastaaja koki käyttöönoton menneen ”Erittäin hyvin” (7 %). Positiivista on, että yksikään vastaaja ei kerro käyttöönoton menneen heikosti. Tulorekisterin käyttöönoton haasteista huolimatta Tulorekisteriyksikön voidaan sanoa onnistuneen verraten hyvin käyttöönoton ohjeissa ja järjestelyissä.



Kuva 8 Kuinka käyttöönotossa onnistuttiin?

Avovastauksissa tuli esille seuraavia asioita:

- Sisäisiä prosesseja jouduttiin jossain määrin muokkaamaan ja niitä on muokattu myös pitkin kevättä saadun kokemuksen kautta.
- Keskeistä on sopia tarkasti yrityksen sisäinen vastuunjako ja roolit. Osa on kokenut helpoimmaksi suorittaa esimerkiksi paljon ongelmia tuottaneet korjausajot yhden ihmisen kautta.
- Tarkastusvaiheita, erityisesti manuaalisia, on myös lisätty. Tämä on huomattavasti lisännyt tähän käytettyä työaika. Virheilmoitusten ja korjaavien lisäajojen välttämiseksi manuaalista tarkastusta on pakko tehdä.

"Tietojen oikeellisuus, että se on varmasti tietty ja oikea palkkalaji, joka menee varmasti oikealla tulolajilla. Jos vaikka joku ei kuulu mennä johonkin, vaikka Kelan korvaukseen tms. mukaan, että sillain että ihmisten tiedot menee oikein. Et jos ne saa jotain korvauksia jostain tai lasketaan jotain veroprosenttia, että menee kaikki verot oikein. Kuitenkin tämmöiset mitkä vaikuttaa ihmisten elämään, että ne on sitten oikein ilmoitettu sinne."

-Yritys X, palkkahallinnosta vastaava henkilö -

Muutama vastaaja korosti johdon asemaa tarkastusvaiheessa. Johdolle on tehty kalenteriin merkinnät tehtävistä ja ajankohdista, jolloin maksuun menevät palkat täytyy tarkistaa. Erityisesti tarkistuksen huolellisuutta on korostettu.

Tulorekisterin käyttöönoton myötä lisäajojen tuoma vaiva on saanut yritykset luopumaan tietyistä maksuista tai harventamaan maksuväliä.

Näitä ovat esimerkiksi:

- *Palkkaennakoista luopuminen.*
- *Henkilöstön palkitsemista on jouduttu harkitsemaan uudestaan sen aiheuttaman lisätyön vuoksi.*
- *Palkitsemisen rytmiä on harvennettu etenkin suurissa yrityksissä, missä on useampi tuhat työntekijää. Esimerkiksi tulospohjainen palkitseminen ja muistamiset syntymäpäivien tai tiettyjen työvuosimäärien täyttymisen yhteydessä luovat paineita palkkatoimistolle oikea-aikaisuuden suhteen.*

"HR-henkilöstö korostaa palkitsemisen oikea-aikaisuutta. Että mitä oisi HR:n mielestä oikea-aikaista palkitsemista ja minä joudun tähän kokoaja tuomaa tulorekisterinäkökulmaa, että meillä on sitten 5pv aikaa ilmoittaa ja tilitoimisto aivan tukossa, että älkää hemmetti menkö tänään palkitsemaa, että katsotaan ensiviikolla." -Yritys X, palkkahallinnosta vastaava henkilö -

Käyttöönottoa hidasti myös kevään 2019 aikana tulleet ohjelmapäivitykset, joita palkkajärjestelmätoimittajat joutuivat kiireellä toimittamaan asiakkailleen, jotta käytettävä palkkajärjestelmä vastaa tulorekisterin vaateisiin. Osa kyselyyn vastanneista totesi, että järjestelmätoimittaja ei pysynyt perässä näissä päivityksissä ja ne tulivat aina hieman jälkikäteen. Päivityksiä saattoi myös tulla erittäin tiuhaan tahtiin, eikä niistä vastausten mukaan juuri varoitettu ennen kuin päivitys oli suoritettava. Päivitystarpeet tulivat lähes aina yllätyksenä. Tämän lisäksi toimittajat yrittävät kokemusten ja toiveiden mukaan parantaa omaa järjestelmäänsä, joka aiheutti lisätyötä palkanlaskennassa, kun ohjelma täytyi päivittää ja toivoa, että päivitys ei tullessaan aiheuta jotain muuta ongelmaa.

9.3 Keskeisimmät haasteet ja miten niitä on ratkaistu

Lomakkeen kuudes kysymys käsitteli tulorekisterin käyttöönoton keskeisimpiä haasteita. Tulorekisterin käyttö -kysymyksessä vastaajia pyydettiin määrittelemään suurimmat haasteet valmiiden vastausvaihtoehtojen pohjalta. Vaihtoehtoina olivat: tietojen syöttö, palautteen antaminen, yhteensovitus järjestelmään, tulorekisterin lisäajot ja palkan korjaukset, uuden toimintamallin kouluttaminen ja mahdollisuus omalle vaihtoehdolle.

Ehdottomasti suurimpana haasteena koettiin:

- Tulorekisterin käyttö,

- Lisääjot ja
- Palkan korjaukset.

Nämä vaihtoehdot saivat muutaman merkinnän:

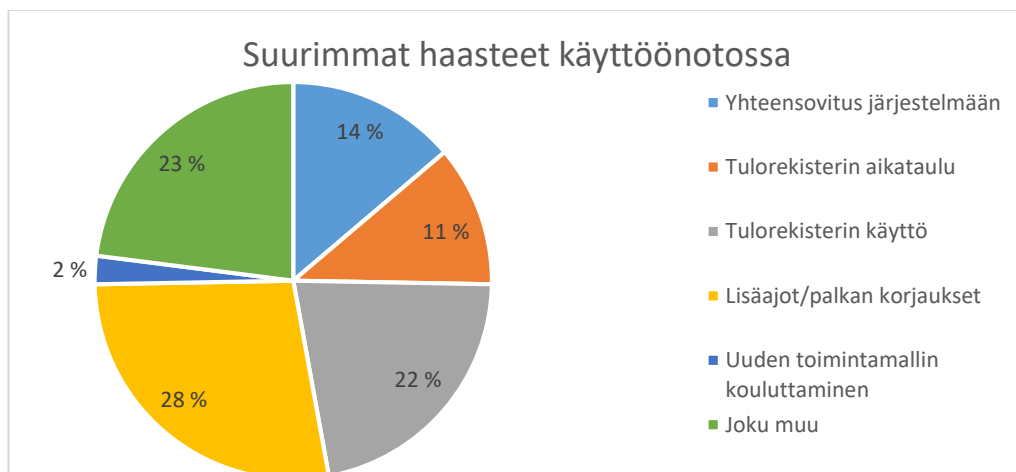
- Yhteensovitus olemassa olevaan järjestelmään,
- Tulorekisterin aikataulu ja
- Uuden toimintamallin kouluttaminen.

Yllä mainituista kaksi viimeistä saivat yksittäisiä merkintöjä vain isoilta toimijoilta, joilla on suuri palkkahallinto.

Viimeinen vaihtoehto, ”Joku muu, mikä?” sai myös suuren määrän valintoja. Yleisimmät tässä kohdassa mainitut haasteet olivat negatiivisten tulolajien eväty käyttö sekä kansainväliset tilanteet.

Eryteisesti käyttöönoton alussa esiintyi seuraavia haasteita:

- Tammikuussa 2019 järjestelmät ylikuormittuivat, niin tietojen ilmoittamisen kuin Chat-palvelunkin osalta.
- Vaikeudet vastauksien saamisessa jatkuvat edelleen, etenkin kun etsitään vastausta johonkin erityiseen kysymykseen. Usein vastauksena saa linkin laajaan ohjeistukseen, josta vastaus täytyy löytää ja soveltaa käyttöön itse.
- Etenkin isoissa yrityksissä ongelmana on aineiston ja summien täsmäytys, sillä raportti ei pysty käsittelemään isoa massaa.
- Ongelmana on myös ollut lisäkyselyt tiedon käyttäjiltä. Kaikki tiedon käyttäjät eivät välttämättä lue tietoa niin, kuin tulorekisterin ohjeistus antaa ymmärtää. Tiedot voivat siis mennä ongelmitta läpi tulorekisteriin, mutta sen jälkeen ei välttämättä ole tarkkaa tietoa millaista tietoa käyttäjät tarvitsevat ja miten he sitä käyttävät omiin käyttötarkoituksiinsa.



Kuva 9 Suurimmat haasteet käyttöönotossa

Vastauksien perusteella vaikeuksia on pystytty välttämään tai kiertämään seuraavasti:

- Aiemmin mainitut lisääjot ja korjaukset on ajoitettu esimerkiksi viikoittaisiksi tai palkkaennakoista on luovuttu.
- Ongelmia on myös selvitetty kiertämällä viennit jonkin toisen tulolajin kautta, jotta kaikki menevät maksuun ilman virheitä.
- Suurin osa vastaajista ilmoittaa tiedot ilmoitustavalla 1. Syynä on saadun virheilmoituksen tulkitseminen tiedon käyttäjien vaatiman ja tulorekisterin hyväksymän datan ristiriitojen takia. Lisäksi palkkaohjelmistotoimittaja ei ole vielä saanut järjestelmää siihen pisteeseen, että ilmoitustavalla 2. saisi tiedot hyväksyttävästi läpi.

Raportointi ja korjaushaasteet ovat kuitenkin olleet toistaiseksi keskeisin ongelma. Raportoinnin ja korjaushaasteiden ongelmiin vastaajilla on ollut ratkaisukeinoina:

- korostaa vaiheiden tarkkuutta sekä
- lisätä esimiehen vastuuta palkkoja tarkistettaessa tai palkka-ajoja hyväksyttäessä, jotta virheitä tulisi mahdollisimman vähän.
- Yritykset ovat myös laatineet omia ohjeistuksia, sillä itse hoidetun palkkahallinnon tiimit ovat usein verraten pieniä ja henkilöillä voi olla useampi rooli. Tästä syystä on hyvä pitää yllä manuaalia, josta esimerkiksi sairaustapauksessa henkilön sijainen voi selvittää miten jokin vaihe menee.

Virheiden osuessa kohdalle niistä saatava raportti ei ole kovin käyttäjäystävällinen virheen kohdistamista varten. Eräällä haastateltavalla ratkaisuna oli käyttää tekstieditoria. Palkkaohjelmasta tehdään tekstimuotoinen tiedosto, joka tarkastutetaan ilmoitin.fi sivustolla. Ilmoitin.fi on Verohallinnon palvelu, jonka kautta voi lähettää ohjelmistojen tuottamia, tietuekuvaustenmukaisia ilmoitustiedostoja. Mikäli sivusto ilmoittaa virheitä, rivin ja tiedon muodossa, tämä tiedosto avataan tekstieditoriin, joka etsii kyseiset virheelliset rivit ja tiedot ilman manuaalista kahlaamista. Tämä prosessi auttaa virheiden kohdentamisessa ja näin pystyy nopeammin korjaamaan asian.

Tällä hetkellä yksinkertaisin ratkaisu haasteiden välttämiseksi tulorekisterin käytössä on seuraava:

- hankalien asioiden välttäminen tulorekisterissä sekä
- käyttää yksinkertaisempaa ilmoitustapaa siihen asti, että palkkaohjelma ja tulorekisteri toimivat yhdessä niin, että kaikki aineisto lisätietoineen saadaan jouhevasti kulkemaan.
- Virheiden tarkastamisen vaikeus on myös tuonut paljon manuaalisia työvaiheita lisää virheiden välttämiseksi. Tällöin vältetään virheitä eikä jälkikäteen tarvitse tehdä vielä hankalampaa manuaalista tarkastusta ja tietojen korjaamista.

9.4 Tämän hetkinen tilanne teknologian käytössä

Suuri osa vastaajista kertoi, että heillä ei tällä hetkellä ole palkkahallinnossa mitään kyselyssä mainituista teknologioista käytössä. Mainitut teknologiat ovat ”Ohjelmistorobotiikka”, ”Koneoppiminen” sekä ”Tekoäly” ja muina vastausvaihtoehtoina ”Suunnitteilla” sekä ”Emme mitään”. Ensinnäkin niiden käyttö on lähtökohtaisesti kiinni palveluntarjoajasta ja toiseksi niiden implementointi vielä tällä hetkellä on hyvin kallista eikä se useassa tapauksessa ole perusteltua.

Siitä huolimatta, ettei teknologian käyttöönottoa ollut suunnitteilla, erittäin moni kuitenkin sanoi, että vaihtoehtoja oli kuitenkin mietitty tai selvitystyö joko aloitettu tai sitä oltiin aloittamassa siitä, mitä teknologiaa voisi hyödyntää palkkahallinnon apuvälineenä. Vastaajista 23 % kertoi pohtivansa teknologisia ratkaisuja prosesseja helpottamaan. Muutamassa tapauksessa suunnitteilla on lähinnä robotiikan hyödyntäminen. Kahdessa yrityksessä teknologiaa oli jo hyödynnetty, esimerkiksi ohjelmalla, joka ajastetusti lähettää aineistot tulorekisteriin.

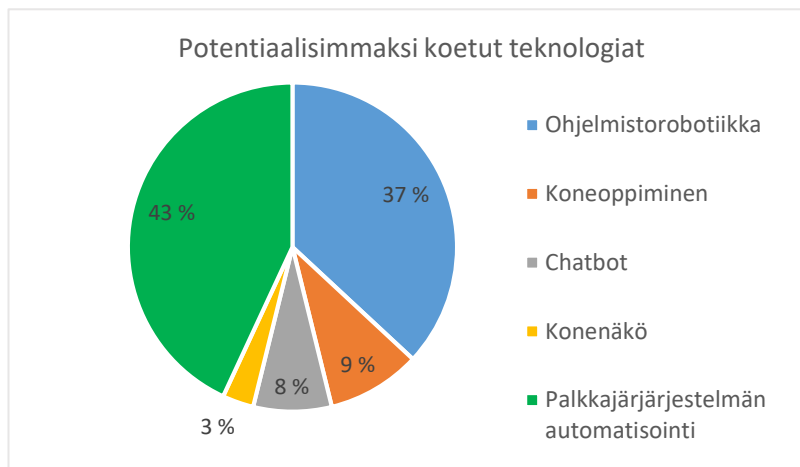
Robotiikasta toivotaan helpotusta esimerkiksi manuaalivaiheisiin, kuten tietojen tarkastamiseen. Vastausten perusteella koettiin kuitenkin, että robotiikan käyttöönotto vaatii ensin selvyyden, mihin suuntaan tulorekisteri etenee ja millaista sen käyttö lopulta tulee olemaan. Tässä vaiheessa tämän suhteen koettiin olevan vielä liikaa epävarmuutta, jotta kannattaisi investoida. Ulkoistustapauksissa tähän ei niin vahvasti otettu kantaa. Toki kaikki uusi teknologia koettiin hyödylliseksi, mutta käyttöönotto ei ollut heidän omasta toiminnastaan kiinni. Yksittäisenä maininta oli Chatbotin käyttöönotosta sisäisten prosessien sujuvoittamiseksi, jotta alkupään työt (Masterdatan oikeellisuus) yrityksessä helpottuisivat.

”Kaikki mahdollinen uusi teknologia vaan mitä ikinä mahdollista. Mitä enemmän ja tehokkaampaa sen parempi. Mutta kun puhutaan palkanlaskennasta, sen täytyy olla tosi spesifiä ja tarkkaa, ei saa olla virheitä eikä oletuksia mitkä nyt taitaa olla tekoälyn ongelmia.”
-Yritys X, palkkahallinnosta vastaava henkilö -

Vastausten perusteella yritysten asenne on kuitenkin, että kaikki mahdollinen teknologia otetaan käyttöön ajatuksella ”Mitä pidemmälle automatisoitu järjestelmä, sen parempi”. Automatisointi pienentää virhemarginaalia ja tukee myös työhyvinvointia vähentämällä manuaalista ja rutiiniluonteista työtä. Haasteita tuo tietenkin palkanlaskennan spesifinen luonne, virheitä ei saa tulla automatisoinnin seurauksena. Tämä edellyttää huolellista suunnittelua, käyttöönottoa ja testausta.

9.5 Potentiaaliset teknologiat käyttöönoton tukena

Vaihtoehtoista selvästi potentiaalisimpana teknologiana nähtiin ”Ohjelmistorobotiikka” sekä ”Palkkajärjestelmän automatisointi”. Muutkin vaihtoehdot saivat pienen kannatuksen, mutta niiden käyttöpotentiaali tai hyödynnettävyys ei välttämättä ole vielä täysin selvä. Mikäli jotkin teknologiat käytännössä lähivuosina yleistyvät, ovat ne varmasti juuri robotiikka sekä automatisointi.



Kuva 10 Potentiaalisiksi koetut teknologiat

Mikäli sähköinen rajapinta on käytössä, järjestelmä onkin jo automatisoitu melko pitkälle, kuten tulorekisterihankkeen keskeisenä tavoitteena olikin. Näin tiedot siirtyvät suoraan järjestelmästä tulorekisteriin. Toisaalta, jos tiedot näyttävät virheitä, joutuu niitä joka tapauksessa manuaalisesti tunnistamaan ja korjaamaan. Virheiden tunnistamisessa voisi mahdollisesti hyödyntää robotiikkaa ja koneoppimista, ainakin yksinkertaisimpien virheiden korjaamisessa. Chatbotin potentiaalina on juuri alkupään sisäisten prosessien (Masterdatan oikeellisuus) ja kommunikoinnin selkeytys.

10. Yhteenveto tämänhetkisestä tilanteesta

Tulorekisterin käyttökokemuksissa ollaan vielä varsin alkuvaiheessa, käyttö on vasta hilleen alkanut vakiintua. Yleinen kuva on, että muutos ymmärretään ja siinä nähdään potentiaalia. Tyytymättömyys vähenee koko ajan, kun tulorekisterin käyttöön totutaan ja rytmi sekä käytännöt tulevat tutuiksi.

Myös palkkajärjestelmien päivitykset ovat jo paremmassa synkronissa tulorekisterin päivityksien kanssa. Järjestelmätoimittajilla oli aluksi hankaluuksia pysyä muutoksien ja päivityksien perässä. Etenkin kun palkkajärjestelmät ovat osin asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja jokaisella asiakkaalla on omia toiveita ja ajatuksia, mitä pitäisi olla toisin ja miten järjestelmän pitäisi toimia. Aikatauluun ja muihin tekijöihin nähden tutkimuksen pohjalta voi todeta, että palkkajärjestelmätoimittajat tekivät hyvää työtä, vaikka ovatkin saaneet jonkin verran negatiivista palautetta matkan varrella.

Kevään aikana tulorekisterin puolelta tulleet päivitykset ovat vaikeuttaneet niin tiedon tuottajien kuin palkkajärjestelmän toimittajien työtä. Kaikki vuonna 2018 Tulorekisteriviranomaisen puolelta toimitettu tieto ja ohjeistukset on nyt päivitetty. Nämä päivitettyt muutokset tuovat järjestelmätoimittajille hankaluuksia, sillä nopeasti ja heikosti regressiotestattu korjauspäivitys saattoi korjata viranomaisen puolelta tulleen uuden asetuksen tai vaatimuksen, mutta johtaa taas uuteen ongelmaan.

Yritykset kokevat edelleen epätietoisuutta nopean käyttöönoton, useiden päivitysten sekä epäselvän viestinnän seurauksena. Kaikki vaiheet joudutaan edelleen tekemään erittäin tarkkaan, valitettavan usein myös manuaalisesti, etenkin tietojen tarkastuksen ja virheiden etsinnän osalta.

Tulevaisuuden kannalta ehdottomasti hyödyllisimmäksi vastaajat kokivat ohjelmistorobotiikan sekä palkkahallinnan automatisoinnin. "Koneoppiminen", "Chatbot" ja "Konenäkö" saivat myös muutamia hujääniä.

Edellä mainituista selkein käytännön hyöty koetaan olevan palkkajärjestelmän automatisoinnissa, jolloin palkka-ajot menisivät automaattisesti esimerkiksi yön aikana sekä robotiikassa, joka vähentäisi manuaalivaiheita ja pienentäisi virhemarginaalia. Tämä kaikki on sen verran uutta palkkahallinnossa, että kaikkia mahdollisuuksia on ehkä vielä hankala hahmottaa. Kansallinen tulorekisteri on myös vielä kehitysvaiheessa, joka omalta osaltaan hankaloittaa teknologisten mahdollisuuksien kartoittamista ja etenkin toteuttamista.

10.1 Mitä on odotettavissa jatkossa

Toukokuun lopussa 2019 Tulorekisteri ilmoitti, että tulorekisterin tulevat laajennukset jaetaisiin kahteen osaan. Tammikuussa 2020 mukaan tulee uusina tiedon käyttäjinä yli 400 organisaatiota lisää. Alun perin myös etuus- ja eläketietojen oli määrä tulla mukaan tulorekisteriin vuonna 2020. Tulorekisteriyksikkö kuitenkin totesi, että käyttöönoton puolesta työtä on enemmän kuin osattiin ennakoida. Tästä johtuen etuus- ja eläketietojen ilmoittaminen siirrettiin vuodelle 2021. Näin muutoksen läpivientiin saatiin lisää aikaa, etenkin sidosryhmätestauksen puolesta. Lakimuutokset valtiovarainministeriön toimesta ovat tekeillä, jotta eläkkeiden ja etuuksien mukaanottoa voidaan siirtää vuodelle eteenpäin. Vaiheistuksella pyritään myös takaamaan parempaa tukea työnantajille koskien palkkojen ilmoittamista ja neuvontaa.

Uuden hallituksen myötä tulee varmasti päätöksiä koskien tulorekisterin jatkokehittämistä. Potentiaalia on esimerkiksi sosiaaliturvan laajentamisen alueella sekä mahdollisuudessa ottaa pääomatulot mukaan rekisteriin. Kesäkuussa julkaistussa hallitusohjelmassa mainitaan tulorekisterin hyödyntämisestä sosiaaliturvassa etenkin epätyypillisten työsuhteiden

kannalta. Tämän lisäksi ohjelmaan kuuluu tulorekisteristä aiheutuneen hallinnollisen taakan keventäminen pienyrittäjille ja kansalaisjärjestöille. Hyötypotentiaalia on paljon, mutta saatavaan hyötyyn vaikuttavat toteutustavat sekä työnantajille, tilitoimistoille tai tiedon käyttäjille aiheutuva kuormitus, kustannuksista puhumattakaan. Kaikki lakimuutokset ovat yrittäjille taloudellinen rasite, mikäli järjestelmiä joudutaan päivittämään tai ottamaan käyttöön uusia käytäntöjä.

11. Mitä opittiin

Tämän mittakaavan muutos palkkahallinnon toimintaympäristössä on varsin poikkeuksellinen, ja muutoksen aiheuttamat haasteet sekä siitä aiheutuneet kustannukset ovat varsin merkittävät. Tämän kokoluokan muutoksissa tulee ottaa riittävästi aikaa muutoksen suunnitteluun, testaukseen ja pilotointiin. Tämä edellyttää joka tapauksessa käyttäjiltä ennakointia ajankäytössä sekä aikaa ja resursseihin panostamista. Erilaisten koulutusten ja tukikanavien merkitys on merkittävä käyttöönoton tuen yhteydessä.

Julkisuuden kannalta voidaan kuitenkin todeta, ettei tulorekisteriin liittyen ole mediassa noussut suuria otsikoita. Palkat on suurille massoille saatu maksettua ajallaan ja oikein sekä tarvittavat ilmoitukset tehtyä. Yksittäisiä palkanmaksuongelmia on varmasti esiintynyt. Joitakin tulorekisteriin liittyviä artikkeleita on toki ollut etenkin alan lehdissä, mutta nekin ovat lähinnä käsitelleet käyttöönottoa ja vaatimuksia. Suurimmat artikkeleissa esiin nostetut ongelmat ovat koskeneet pieniä toimijoita, joille tulorekisterin asettamat vaateet ovat aiheuttaneet hankaluuksia niin ajallisesti kuin taloudellisesti. Tyypillisesti näille toimijoille tulorekisterin vaatima käyttöaste ylittää oman toiminnan ylläpitämiseen käytetyt prosessit. Suurilta otsikoilta välttyminen kielii osaltaan onnistuneesta tuotantoon siirtymisestä, etenkin nyky-yhteiskunnassa, jossa sosiaalisen median käyttö on kasvanut merkittävästi.

Viestintä on kuitenkin yksi asia, jota olisi voinut tehdä paremmin. Viestintää on ollut, mutta ohjeista on puuttanut käytännönläheisyys. Ohjeistukset ovat hyvin geneerisiä ja ne ovat muuttuneetkin kevään aikana, kun päivityksiä sekä muutoksia on tehty. Toisekseen viestinnästä vastaavia olisi tullut kouluttaa paremmin ja heidän osaamisen tasonsa olisi pitänyt olla korkeampi, jotta he olisivat osanneet paremmin tarjota oikeita vastauksia niitä kaipaaville. Tämä on tietysti myös taloudellinen seikka, asiantuntijoiden palkkaaminen Chat-palveluun on kallista, eikä Chat-palvelua välttämättä koeta miellyttävänä työnä myöskään asiantuntijan näkökulmasta. Lisäksi haasteiden ja kysymysten määrä varmasti myös yllätti Tulorekisteriyksikön. Vaikka tähän oli laadittu prosessit ja palkattu koulutettu henkilöstö sekä tilanteeseen varmastikin reagoitu, niin tarvittavan tuen määrä oli silti odotettua suurempi.

Tämän kokoluokan toimintaympäristön uudistus vaatii erittäin paljon testausta eri tahojen ja käyttäjien välillä. Ennen tuotantoon siirtymistä testaus jäi kuitenkin vain muutaman kuukauden mittaiseksi. Tuotantoon siirtymisen jälkeen nousseita ongelmia on jouduttu paljon jälkikäteen korjaamaan. Esiin nousseista ongelmista kuitenkin otettiin opiksi siirtämällä eläke- ja etuustietojen käyttöönottoa vuodella eteenpäin. Sen toiminnallisuuteen tullaan saatujen kokemusten pohjalta varmasti panostamaan paljon enemmän ja testaamiseen käyttämään enemmän aikaa. Eläke- ja etuustietojen tullessa mukaan tulorekisterin toimintaan, on tulorekisteri ollut jo kaksi vuotta käytössä. Tällöin varmasti palkkahallinnossa työskentelevätkin ovat jo paremmin ajan tasalla tulorekisterin käytöstä ja toiminnasta.

Reaaliaikaisen tiedon hyödyt alkavat myös pikkuhiljaa nousta esille sitä mukaan, kun tieto tiedon käyttäjien onnistumisista ja prosessien nopeutumisesta lisääntyy.

12. Lähteet

[https://vm.fi/tapahtumat/2019-04-15/kokemustenvaihtotilaisuus-15.4.](https://vm.fi/tapahtumat/2019-04-15/kokemustenvaihtotilaisuus-15.4)

https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/ff81b46e-e263-4079-a257-f8570006137e/3f30654e-2010-4c5e-b80a-7ec33bd18c4f/POYTAKIRJA_20181025115001.PDF

<https://www.vero.fi/tulorekisteri/>

<https://www.atsoft.fi/600-vastausta-tulorekisterista.htm>

<https://www.vero.fi/harmaa-talous-rikollisuus/torjunta/hankkeet-ja-valvonta/>

<https://vm.fi/digitalisaatio>

<https://tilisanomat.fi/yleiset/uuden-ajan-palkkahallinto>

<https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-of-norway-9789264279742-en.htm>

<https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-of-sweden-4daf932b-en.htm>