

Outsourcing av löneräkning

Varför väljer företag att outsourca sin löneräkning?

Antonia Hintze

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi, Financial Management
Identifikationsnummer:	8094
Författare:	Antonia Hintze
Arbetets namn:	Outsourcing av löneräkning. Varför väljer företag att outsourca sin löneräkning?
Handledare (Arcada):	Linda Puukko
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta arbete är en kvalitativ undersökning som är gjord med syftet att förstå outsourcingens process, kriterier som ställs till det företaget löneräkningen outsourcas till och varför företag väljer att outsourca sin löneräkning om orsakerna inte är ekonomiska. Arbetet avgränsas till små och medelstora företag inom Finland. Undersökningen görs genom två strukturerade intervjuer där den ena intervjuade arbetar som finanschef och den andra arbetar som personalchef. De har både den teoretiska kunskapen men även det praktiska kunnandet. Teoretiska delen av undersökningen öppnar upp vad löner består av varför det krävs kunskap för att kunna räkna löner korrekt. Teorin behandlar fördelar och nackdelar med outsourcingen, samt en liten tillbakablick på hur outsourcingen har förändrats. Till de största nackdelarna hör överlåtandet av kontrollen samt mängden fel som sker trots outsourcingen. Den största fördelen av outsourcing är den ökade säkerheten. Detta framkommer även i resultatredovisningen, företag vill outsourca eftersom det ökar säkerheten för anställda och för företaget. Det visar sig att ett litet eller medelstort företag inte har resurser att sköta en effektiv löneräkning ifall det är tre löneräknare eller flera, samtidigt som det inte är säkert för företaget att endast ha två löneräknare. Processen när löneräkningen outsourcas är både lång och komplicerad och kan ta så länge som sex månader. När ett företag har outsourcat sin löneräkning kommer det knappast sköta sin löneräkning själv igenom om inte teknologin går framåt så pass mycket att den till största del automatiserar löneräkningen.</p>	
Nyckelord:	Outsourcing, löneräkning, små- och medelstora företag, lönsamhet
Sidantal:	24
Språk:	svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration, Financial Management
Identification number:	8094
Author:	Antonia Hintze
Title:	Payroll outsourcing. Why do companies choose to outsource their payroll?
Supervisor (Arcada):	Linda Puukko
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>This aim of this study is to understand the processes of outsourcing, what criteria's there are for the company whose job it will be to handle the payroll and why companies choose to outsource their payroll if the reasons aren't an economical benefit. The study is limited to small and medium-sized companies within the Finish borders. Two structured interviews are made with a CFO and one HR-manager. These people have the knowledge both in theory and in practice. The theoretical part of the study conducts what a paycheck is based on and what knowledge is needed to count a payroll correctly. For a larger view of payroll counting, the study looks at how outsourcing used to look like. It also goes through the benefits and disadvantages of outsourcing a company's payroll. The greatest disadvantage of outsourcing the payroll is loss of control and amount of wrongly counted payrolls despite the outsourcing. The greatest advantage of payroll outsourcing is the increased security. This comes up again in the research, companies want to outsource their payroll since it increases security both for employees and the company itself. Research shows that there aren't enough resources for small and medium-sized companies to handle an effective payroll counting with three or more employees. At the same time, it isn't safe to handle the payroll department with two employees. The payroll outsourcing process is both complicated and time-consuming and can take up to six months. The research also shows that a company that has outsourced their payroll is highly unlikely to go back to in-house counting again, unless technology takes a big leap forward with automated systems.</p>	
Keywords:	Outsourcing, payroll, small- and medium sized companies, profitability
Number of pages:	24
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Inledning	5
2	Problemområde	6
2.1	Syfte och avgränsning	6
2.2	Forskningsfrågor	7
3	Löneräkningen.....	7
3.1	Vad gör en löneräknare	8
3.2	Vad består lönen av.....	8
4	Outsourcing	9
4.1	När förändrades outsourcingen	9
4.2	Vad säger tidigare forskning	9
4.3	Fördelarna med outsourcing.....	10
4.4	Nackdelar med outsourcing	11
4.5	Processen som leder till en outsourcad löneräkning	12
5	Metodik.....	14
5.1	Kvalitativ forskning.....	14
5.2	Kvantitativ forskning	15
5.3	Insamling av data	15
6	Empiri	15
6.1	Resultatredovisning	16
6.1.1	<i>Kriterier</i>	<i>16</i>
6.1.2	<i>Outsourcings processen.....</i>	<i>16</i>
6.1.3	<i>Varför välja att outsourca.....</i>	<i>17</i>
7	Diskussion	18
7.1	Fortsatt forskning	21
7.2	Slutord	21
	Källor	22
	Bilagor	24

1 INLEDNING

Utkontraktering, eller outsourcing som det också kallas, innebär att man inom företaget anställer ett företag som ska sköta en viss uppgift eller process. På så sätt hamnar den specifika uppgiften eller det specifika området utanför företagets egna uppgifter som ska skötas. Genom hela detta arbete kommer jag att använda ordet outsourcing istället för utkontraktering.

Jag kommer att göra en kvalitativ undersökning för att ta reda på ifall det finns klara riktlinjer när det lönar sig att så att säga outsourca löneräkningen. Finns det ett rakt svar på hur många anställda företaget ska ha för att det ska vara mera lönsamt att låta någon annan sköta löneräkningen och allt som det innebär? Finns det företag som har valt att outsourca trots att det skulle vara mera ekonomiskt att sköta sin löneräkning själv? Eller möjligtvis tvärtom? Ifall företag har valt det kostsammare alternativet, varför?

Hur går processen till när företag väljer vem de ska anlita, vad finns det för kriterier? Är det endast kostnaderna som tas i beaktande innan man tar sitt beslut? De företag som valt att outsourca sin löneräkning, hur motiverar de sina beslut? Är det de billigaste företaget som väljs?

I undersökningen har jag valt att avgränsa undersökningsområdet till företag inom Finland. Detta bland annat på grund av att lagstiftningen, utbildningen och strukturen kan se annorlunda ut beroende på i vilken del av världen man är. Jag vill skapa en helhetsbild av hur outsourcingen ser ut i Finland.

Med detta arbete vill jag kunna ställa svar på när outsourcing är det bästa alternativet, jag vill även hitta konkreta svar på mina frågor samt ge en möjlighet för diskussion om det alltid är det mest ekonomiska alternativet som man ska välja.

2 PROBLEMMOMRÅDE

I grund o botten vill företag ha kostnaderna nere och intäkterna höga (Thomson, 2020). Hur stor efterfrågan efter en viss produkt eller tjänst kan vara svårare att kontrollera, och eftersom detta arbete inte kommer handla om försäljning eller att maximera sina vinster så kommer vi fokusera på den så kallade motpolen, nämligen utgifterna.

Många företag väljer att låta någon annan sköta bokföringen, det kan vara en fråga om att man inte själv har kunskapen eller helt enkelt upplever man att ens egna tid är mera värdefull än vad det kostar att låta någon annan sköta bokföringen. Det är den principen som man följer även när det gäller löneräkningen. För att kunna outsourca löneräkningen krävs det att företaget har anställda, eller bara någon inom företaget det betalas ut en lön till. (Thomson, 2020) Var går gränsen för när det är mera kostnadseffektivt att låta någon annan göra det?

2.1 Syfte och avgränsning

Syftet med detta arbete är att få en förståelse för själva processen av outsourcingen av löneräkning. Jag kommer dessutom gå igenom grunderna för löneräkningen, vad lönen består av och vad som måste tas i beaktande när löner räknas. Detta av den orsaken att man ska få en bättre förståelse för varför företag väljer att låta någon annan ta hand om löneräkningen.

Jag vill se närmare på vilka frågor som ställs innan man outsourcar löneräkningen, vilka frågor man ställer till de som möjligtvis kommer sköta löneräkningen och vad man baserar sitt beslut på huruvida företag X eller Y ska få uppgiften.

Jag har valt att ha företag inom Finland i fokus. Delvis vill jag se på företag av motsvarande storlek som valt att outsourca sin löneräkning, men även företag som gått en annan väg, det vill säga valt att sköta sin egen löneräkning. Att ha företag inom Finland innebär att jag kan fokusera på den finska lagstiftningen. Lagstiftningen vad gäller löner, skatter och motsvarande ser olika ut i olika länder och på grund av det känns det som att det ges en bättre helhet.

Förutom att ha företag i Finland kommer arbetet ytterligare att avgränsas till små- och medelstora företag. Detta innefattar företag som har färre än 250 anställda (Statistikcentralen).

2.2 Forskningsfrågor

När det kommer till outsourcing finns det tre frågor som jag i detta arbete kommer undersöka. Jag vill ta reda på vad företaget som väljer att outsourca sin löneräkning har för kriterier när det kommer till företaget som de överlåter sin löneräkning till. Jag vill även ta reda på hur processen ser ut, hur lång process är det att gå från *inhouse* till en outsourcad löneräkning. Jag vill även ta reda på vad orsakerna till outsourcingen. Är det endast ekonomiska orsaker eller finns det en annan orsak till att företag ser outsourcingen som den bästa lösningen.

1. Vilka är kriterierna?
2. Är det en svår process att outsourca löneräkningen?
3. Varför väljer företag att outsourca sin löneräkning?

3 LÖNERÄKNINGEN

En löneräknares främsta arbetsuppgift är självbeskrivande, en löneräknare räknar ut arbetstagarnas löner. Men hur ser processen ut? Vad betyder det i praktiken att räkna lön och vilka underkategorier är sammankopplade för att skapa en helhet som leder till en uträknad lön? Som löneräknare är det viktigt att ha ett relativt bra sinne för matematik, samt vara noggrann eftersom det inte finns mycket utrymme för misstag.

3.1 Vad gör en löneräknare

Till en löneräknares arbetsuppgifter hör ett flertal uppgifter, oberoende inom vilken bransch man jobbar med. Som löneräknare ansvarar man för att korrekt mängd lön betalas ut och i rätt tid. För att det ska ske måste en löneräknare kunna behandla avdrag som förskottsinnehållning och pensionsförsäkringar. Det är viktigt att ta i beaktande naturaförmåner, semesterersättning samt olika tillägg för exempelvis övertid.

I dagens samhälle när datorer och system sköter majoriteten av räknandet, drar det ner på en del av arbetsbördan. Dock är det viktigt att kunna sin sak, men även att kunna förklara varför någonting räknas på ett visst sätt. Detta eftersom det är till löneräknaren eller en personalchef som de anställda vänder sig till om det skulle uppstå frågor kring exempelvis lönerna. Då är det viktigt att man kan förklara vad vilka summor baserar sig på.

När man arbetar med löneräkning så finns det konstanta och upprepade deadlines eftersom lönen ska vara utbetalad vid ett bestämt datum varje månad. Som löneräknare är det därför ytterst viktigt att kunna arbeta väl och med precision trots press. (Ammattinetti.fi, 2020)

3.2 Vad består lönen av

Lönen består av många olika delar och se olika ut beroende på om det är fråga om en fast anställd, någon med timlön eller alternativt provisionslön. Det är bruttolönen som betalas ut till de anställda. Vad som blir kvar efter att skatten är betald kallas för nettolön. Med lön menas en förmån, ersättning, arvode eller lön som fås i ett tjänste- eller arbetsförhållande. De som då ska betala skatt på sin lön är de personer som är bosatta i Finland (innebär att ifall en persons hem är utanför de finska gränserna och personen i fråga spenderar högst 6 månader i sträck i Finland så betalar inte den personen skatt till Finland). (Vero.fi, 2019). För lönen som fås för utfört arbete betalas det skatt till staten, kommunen och församlingen (med undantag de som då inte hör till en församling). Ifall

man har annan kapitalinkomst, exempelvis hyresinkomst eller dividendinkomst, ska det betalas skatt på den till staten. (Inkomstskattelagen, 1993)

4 OUTSOURCING

Vad innebär outsourcingen, hur har outsourcingen förändrats genom tiderna? I detta kapitel kommer vi gå igenom för- och nackdelar med outsourcing men även gå igenom hur outsourcing-processen har förändrats genom tiderna.

Det är ofta de som hanterar löneräkningen som även sköter om bokföringen, vilket gör att väldigt mycket av de administrativa kan outsourcas. De flesta företag som arbetar med outsourcing har fasta priser och gör att det är lätt att jämföra och baserat på det ta ett beslut som är den bästa lösningen ekonomiskt sett.

4.1 När förändrades outsourcingen

Det är i och med datorsystem som outsourcingen har förändrat arbetsmarknaden väldigt mycket. Tidigare krävde löneräkningen på ett annat sätt bra kunskaper inom matematik. Detta eftersom dagens system gör det möjligt för oss att godkänna och kontrollera att data är korrekt, inte så mycket att räkna.

För ungefär 30 år sedan när Microsoft lanserade sina Windows baserade lösningar för exempelvis löneräkningen gav det större företag en möjlighet att relativt kostnadseffektivt sköta sin egen löneräkning. Detta innebar även att företag på ett helt annat sätt kunde erbjuda andra företag möjligheten att outsourca sin löneräkning. (Aditro.com)

4.2 Vad säger tidigare forskning

Outsourcingen är ett ämne som det studeras mycket kring, eftersom det finns så många aspekter som ska tas i beaktande. Redan 1999 gjordes en undersökning av Lackow som innefattade 176 stycken stora bolag i USA. Denna undersökning visade att företag först och främst outsourcar sin löneräkning för att spara på utgifterna. På andra plats låg då

en förbättring kring tjänster, medan möjligheten att lägga andra arbetsuppgifter i större fokus var på en tredje plats. (Zhu, Hsu, Lillie, 2001)

Motiven bakom en outsourcad löneräkning, och hur stor del av företag och bolag som outsourcar löneräkningen har undersökts väldigt mycket. Det som inte har undersökts lika mycket är andelen av alla outsourcingar som är lyckade. Det gjordes bland annat en undersökning kring nöjdheten av outsourcing av Kakabadsen & Kakabadsen år 2002 av 750 företag i USA och Europa. Denna undersökning visade inga märkbara skillnader mellan företag i de olika kontinenterna. Några år senare, år 2005, gjordes en undersökning där 165 olika företag jämfördes. Där visade sig att de företag som aktivt varit delaktiga i outsourcingprocessen uppnådde sina förväntade mål säkrare än de företag som varit mera passiva. (Lampinen, 2008)

Forskningen kring outsourcingen kan vara knepig att framställa. Det konstaterades år 2006 av Bin Jiang och Amer Qureshi att forskningen kring outsourcingen av löneräkningen generellt gäller tre områden. Dessa områden som det forskas i är bestämmelser kring outsourcingen, outsourcing processen samt resultaten av outsourcing. Det är främst eftersom mätningsskalorna samt exempelvis resultat gällande nöjdhet kommer från företagens egna åsikter. Eftersom de baserar sig på företags åsikter, kan det innebära att ett resultat som gör ett företag nöjd endast motsvarar ett annat företags medelmåttiga nöjdhet. (Jiang, Qureshi, 2006)

4.3 Fördelarna med outsourcing

När man talar om små och medelstora företag är det i regel ett bra alternativ att outsourca sin löneräkning. Det är inte lönsamt, varken om man tänker på effektiviteten eller säkerheten att sköta sin egen löneräkning om man inte vet hur löneräkningen ska skötas. På många andra områden inom företag existerar en viss form av ”kan själv”-attityd som är nyttig. Trots denna ”kan själv”-attityden är det i de flesta fall ett väldigt mycket effektivare alternativ att outsourca sin löneräkning. (Motley-Saunders, 2006)

Att sköta sin egen löneräkning innebär stora risker. Ifall det är en fråga om ett relativt litet företag, är det knappast effektivt att ha fler än två som arbetar med löneräkningen. Samtidigt är det en risk att endast ha två personer som arbetar med löneräkning för det innebär att företaget sätts i en position där det kan uppstå problem redan om en arbetare är på semester. När en person har semester och den andra personen som jobbar med löneräkningen blir sjuk, hur sköter sig löneräkningen eller utbetalningen av löner? Då är risken stor att löneräkningen antingen blir fel eller inte utbetald alls. Detta är risker som kan minimeras genom att outsourca sin löneräkning ifall det är fråga om ett litet eller medelstor företag. (Coleman, 2017)

Förutom att företagets trovärdighet och tillit minskar om lönerna betalas ut fel, kan företaget få höga sanktioner ifall lönerna betalas ut felaktigt eller sent (Ahola, 2020). Säkerheten ökas även på ett annat plan när löneräkningen outsourcas. Bara inom ett litet företag kan det finnas väldigt många olika kollektivavtal som måste följas. Alla dessa kollektivavtal kan vara svåra att själv ha koll på, och det ökar risken för att någons lön blir fel räknad. Genom att outsourca sin löneräkning säkerställer företaget att alla de olika avtalen tas i beaktande, det ges en garanti på att oberoende om en anställd har timlön eller en fast månadslön så behandlas de rätt och betalas ut på rätt sätt. (Thomas, & Thomas, 2011)

"Do what you do best and outsource the rest."

Peter Drucker och Tom Peters

4.4 Nackdelar med outsourcing

Genom att outsourca sin löneräkning till ett annat företag, mister företaget en del av kontrollen. När ett företag sköter sin egen löneräkning innebär det att företaget har en egen avdelningen som tar hand om löneräkningen. Hos en anställd finns det ofta en viss form av lojalitet och intresse för själva företaget som inte nödvändigtvis finns om löneräkningen outsourcas till ett annat företag. Så förutom att företaget kan gå miste om en viss form av lojalitet, så mister företaget även en stor del av kontrollen. (Motley-Saunders, 2006)

Förutom den kontrollen företaget går miste om, kan både anställda och de som jobbar med löneräkningen uppleva att det finns en mera personlig kontakt och en annan form av nöjdhet hos arbetstagarna inom företaget när löneräkningen sköts själv. Den personliga kontakten kan vara relativt saknad hos de som väljer att outsourca löneräkningen. (Coleman, 2017)

Ifall man ser på outsourcing från den ekonomiska aspekten, så kan outsourcingen ska väldigt höga kostnader för företaget. Trots att företaget har outsourcat sin löneräkning till ett annat företag som borde ta väl hand om löneräkningen, kan det ske mycket misstag och lönerna kan vara fel räknade. Detta betyder att företaget trots allt ändå behöver ha åtminstone två personer som kontrollerar lönerna innan de betalas ut, vilket är tidskrävande. Detta är väldigt problematiskt och enligt Garnet Group misslyckas till och med hälften av alla kontrakt som görs kring outsourcingen. (Motley-Saunders, 2006)

Problemet med felräknade löner kan uppstå i exempelvis sådana fall där det företaget som tar hand om löneräkningen har gjort en felkalkylering i deras kapacitet. De har inte klarat av att förstå hur lång tid ett specifikt företags löneräkning kräver, och när tidsgränser kommer emot för snabbt så ökar risken att arbetet sköts slarvigt och det uppstår fel. (Ahola, 2020)

4.5 Processen som leder till en outsourcad löneräkning

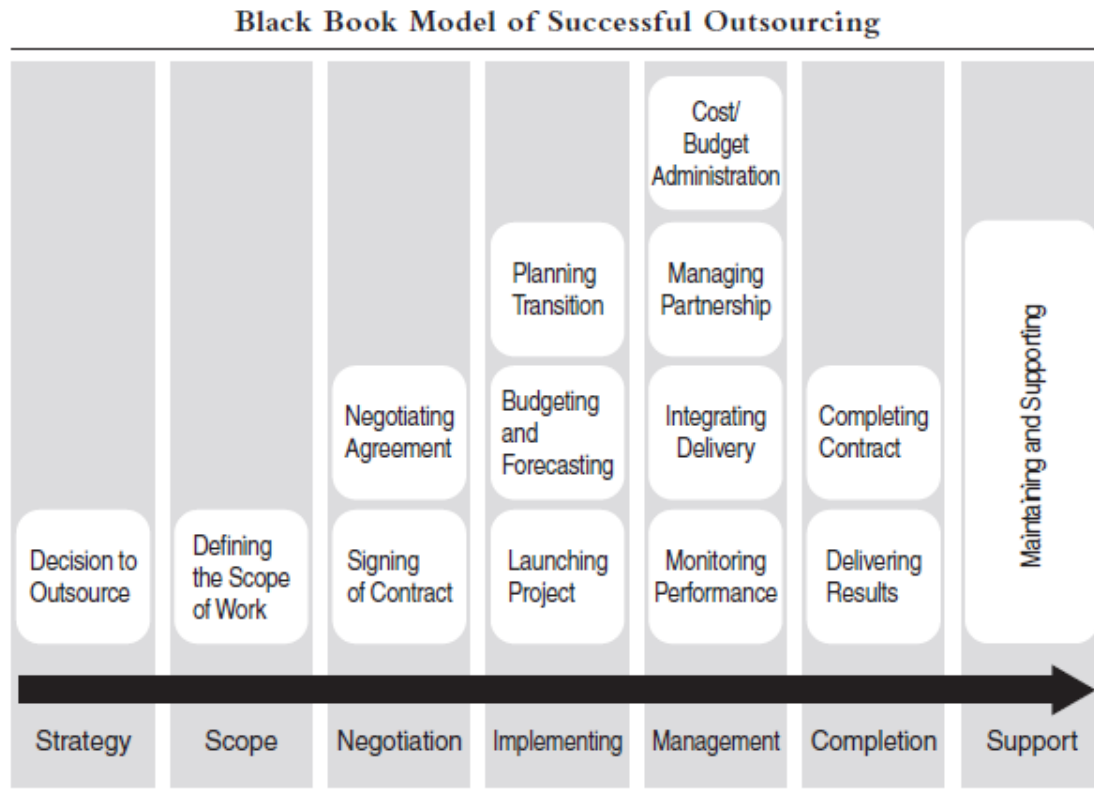
När företaget har tagit beslutet att outsourca, hur ser processen ut? Figuren nedanför ger en bra helhetsbild över hur man går till väga och i vilken ordning saker sköts.

Det finns några viktiga frågor som *Azets* rekommenderar att företaget ställer, innan de tar ett beslut kring vem som ska få sköta deras löneräkning tas.

- Kommer vår löneräkning att skötas av en person eller finns det flera ansvarspersoner?
- Garanterar ni att löneräkningen sköts av kompetenta personer?
- Hur flexibla är ni med att uppdatera erat arbete efter våra behov?

- Kan ni även fungera som ekonomiska rådgivare?
- Använder ni er av automatiserade processer?
- Hur optimerade är era kostnader?

(Kuusi kysymystä ulkoistamisesta, Azets.fi 2020)



Figur 1 The black book model of outsourcing process (Douglas Brown, 2005)

För att få en lyckad outsourcing som även fungerar i praktiken, är ett bra samarbete mellan de olika parterna i en nyckelroll. Att välja några få ansvarspersoner för projektet lönar sig, de ska se helheten i projektet och även representera företagets vision. Dessa personer behöver inte nödvändigtvis vara de som sköter löneräkningen för företaget innan outsourcingen, men de måste ha en viss förståelse för processen samt kunna delegera uppgifter vidare så att deadlineer möts. Det är en relativt stor process att flytta över sin löneräkning till ett annat företag, vilket innebär att öppna dialoger kring kritiska områden, delmål och informations säkerhet måste kunna föras. För båda parterna är det nödvändigt att veta vem som ansvarar för vad, detta för att lönerna ska kunna betalas ut i rätt mängd och i rätt tid. (Taloushallinnon ulkoistaneen muistilista, 2020)

Beroende på var företaget befinner sig geografiskt, så ser dessa processer olika ut. Den finska lagstiftningen och alla kollektivavtal som löneräkningen måste anpassas efter gör även att kostnaderna stiger. Detta eftersom företaget som löneräkningen outsourcas till måste klara av att ta alla i beaktande. Det måste så att säga skraddarsys en lösning för företaget i fråga och detta höjer på kostnaderna och arbetsbördan. (Lindholm, 2019)

5 METODIK

I detta arbete har jag valt att använda mig av kvalitativ undersökning. Mitt arbete innefattar frågor som bäst besvaras genom intervjuer och diskussioner, inte så mycket statistik och siffror. Jag tror att detta arbete får en mera omfattande handling genom att fundera kring frågor och diskussioner, istället för att analysera statistik och siffror.

När man diskuterar kring outsourcing ligger frågor som varför, när och hur högt på listan. Det innebär att svaren inte kan ges ett numeriskt värde. För att skapa ett bra arbete är det viktigt att även funderar lite kring hurdana svar som ges baserat på vilka frågor som ställs.

5.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativa forskningen innebär att man baserar sin forskning utifrån intervjuer, diskussioner och åsikter. Man försöker få resultat och slutsatser genom att analysera erfarenheter, åsikter och reflektioner. I en kvalitativ forskning används intervjuer av fokusgrupper eller strukturerade intervjuer av utvalda personer.

Beroende på hurudan information som behövs, kan proffs intervjuas inom det specifika området eller ha en tillräckligt stor fokusgrupp för att kunna skapa en så trovärdig helhetsbild som möjligt. Ifall vi ställer frågor som grundar sig i motiverade svar som till exempel ”Enligt din uppfattning?”, ”Vad anser du?”, så ger det inte korrekt information om svaren skulle omvandlas till siffror. (Sveconomy, 2020)

När det kommer till outsourcing och beslutet kring att outsource eller inte, ska det definitivt diskuteras siffror men den kvantitativa statistiken och analysen är inte det bästa alternativet för detta arbete.

5.2 Kvantitativ forskning

När det kommer till kvantitativ forskning, baserar resultat eller slutsatser på statistik, siffror och analyserbar data. I fall man använder sig av information som inte har ett numeriskt värde (exempelvis hårfärg), ges denna information ett värde. Efter detta kan resultaten analyseras och data går att jämföras. Kvantitativ forskning är i många fall ett mera pålitligt redskap när det gäller analyser eftersom det tillåter en att ha en större fokusgrupp. I kvantitativa undersökningar kan det användas fokusgrupper som består av tusentals personer, den kan ge information i den kvantiteten som helt enkelt inte är möjlig om det enskilt skulle intervjua dessa personer. (Svcmistry, 2020)

5.3 Insamling av data

Jag har valt att i detta arbete göra strukturerade intervjuer. Detta eftersom jag endast intervjuar två personer och vill kunna jämföra deras svar så noggrant som möjligt. Jag upplever att en semistrukturerad intervju skulle kunna leda svaren mot sådana håll som inte är relevanta för arbetet. En strukturerad intervju innebär att jag har ställt alla intervjuade samma frågor som dessutom är bestämda i förväg, detta gäller även möjliga följdfrågor. I bilaga 1 och 2 kan vi se vilka frågor som har ställts, ena intervjun var på finska och den andra på svenska.

6 EMPIRI

I detta kapitel kommer jag redogöra för vad som har kommit fram under de intervjuerna som jag har haft. Intervjuerna hölls på personen i frågas arbetsplats under vecka 47 och 48. Intervjuerna har även bandats in och i efterhand transkriberats. Personerna som har intervjuats arbetar med ämnet, varav ena intervjuade jobbar finanschef (CFO) och andra är personalchef och har utöver sitt egna arbete arbetat tätt med bokförare och löneräk-

nare. Personerna bad att företagets namn inte skulle komma fram, så jag kommer inte att nämna varken personerna eller företagen vid namn i detta arbete.

Intervjuguiden hittar man som *bilaga 1* och *bilaga 2*.

6.1 Resultatredovisning

6.1.1 Kriterier

För att överlåta sin löneräkning till ett annat företag, är det viktigt att ha referenser och kunna visa att man har kunskap och resurser att räkna löner på det sättet som företaget behöver. Arbetet kring löneräkning är väldigt komplex och kräver noggrannhet.

I rollen av personalchef betonas väldigt mycket att beroende på företagets bransch, mängden anställda och var på världskartan företaget är aktivt så krävs en anpassad löneräkning. För företaget som löneräkningen möjligtvis överläts till, är det viktigt att de kan visa referenser på att de har skött lyckade löneräkningar inom motsvarande branscher. Att ha bra referenser från nöjda kunder väger väldigt mycket inom löneräkningen eftersom det är en så otroligt viktig del inom det administrativa arbetet.

Dessutom lönar det sig att överväga ifall det är mera än bara löneräkandet som det finns ett intresse i att outsourca. En viktig sak att ta i beaktande är även frågorna kring expertishjälp. Finns det ett behov av hjälp kring frågor eller HR-arbetet generellt så kan det vara en bra idé att se på kunskaperna som finns hos det andra företaget och om deras tillvägagångsätt skulle vara till det egna företags fördel.

6.1.2 Outsourcings processen

Det kan lätt uppfattas som att outsourcingen går relativt smidigt till men det är väldigt mycket mera som händer bakom kulisserna än vad man tror, berättar finanschefen. Själva processen börjar redan inom det egna företaget, när det funderas kring problem

och lösningar. När beslutet att outsourca löneräkningen har tagits inom företaget, har man inte ens kommit halvvägs.

Tack vare nutida teknologin ges det en relativt bra möjlighet att på förhand bekanta sig med flera företag som sköter löneräkningar, och få en uppfattning om huruvida det lönar sig att kontakta företaget i fråga. När ett annat företag kontaktas handlar väldigt mycket om att presentera sitt egna företag och sin verksamhet. Det är viktigt att föra fram vad det kan finnas för områden som är mera tidskrävande för löneräkningens synvinkel.

Att hitta ett företag med goda referenser och som även kan redogöra för deras kompetens är förvånansvärt svårt. Många företag har även ett eget arbetstiduppföljningsprogram, och i och med en outsourcing av löneräkningen, är det väldigt vanligt att ett nytt system måste implementeras. Här kan det vara till en fördel om tanken ändå har varit att införa ett nytt uppföljningssystem. Utöver dessa måste även all information om anställda, företaget och mycket annat material överföras.

Själva processen att gå från inhouse till outsourcad löneräkning tar lång tid. Från att kontraktet kring den outsourcade löneräkningen har skrivits på, tills att löneräkningen verkligen är outsourcad och sköts av ett annat företag så har det gått ungefär sex månader. Trots att finanschefen och personalchefen båda arbetar aktivt med outsourcingen, faller största delen av verkställandet och förhandlingarna på personalchefen. Det är här kunskanden finns och även här ligger kontrollerande av hur löneräkningen sker.

6.1.3 Varför välja att outsourca

Det som betonas väldigt starkt både från finanschefen och personalchefen är säkerheten. Lönerna ska betalas ut i rätt tid och får inte vara fel räknade. Det är säkerheten som väger mest i alla situationer. För att ha en fungerande löneräkning krävs det i små och medelstora företag två personer, då används resurserna effektivt. Med två löneräknare är det effektivt men företaget är då i en sårbar position. Ifall någondera skulle vara på semester, kan det inte ske att den andra personen insjuknar eftersom risken att lönerna antingen blir utbetalda fel eller vid fel tidpunkt då skulle vara väldigt stora. Det är inte

hållbart i längden, utan då behövs det en tredje löneräknare. Men för små och medelstora företag är det inte effektivt. Det ökar säkerheten men skapar samtidigt en situation där det inte finns tillräckligt med sysselsättning för tre personer.

Finanschefen konstaterar att företaget hade en arbetstidsuppföljning som behövde uppdateras. De hade gått diskussioner tillsammans med bland annat personalchefen och IT-avdelningen för att komma fram till en lösning. Det var i samband med detta som företaget insåg att det skulle ta åtminstone två år att få ett nytt fungerande system. Det skulle ta så länge eftersom det inte finns resurser till att heltid skapa ett nytt uppföljningssystem, vilket innebär att det borde skötas utöver alla andra arbetsuppgifter. Här såg både personalchefen och finanschefen ett stort behov. Tack vare företaget som löneräkningen outsourcades till, fick företaget ett nytt system för arbetstidsuppföljningen. Detta skedde då under samma tid som löneräkningen outsourcades.

7 DISKUSSION

Mitt arbete innefattar kriterierna som ställs för företaget som löneräkningen outsourcas till, hur processen ser ut och varför företag väljer att outsourca sin löneräkning. Jag ville ta reda på hur tankegången går och hur kravställningarna motiveras. För att få svar på mina frågor upplevde jag att bästa alternativet var att intervjua personer som relativt nyligen har arbetat med outsourcingprocessen. Därför valde jag att bland annat intervjua en person som arbetar som finanschef eftersom han möjligen kunde ge konkreta svar kring lönsamhet och säkerhet. I intervjun med finanschefen fick jag mycket information på mina frågor om varför företag outsourcar. Det visar sig att största orsaken inte är en fråga om att spara på utgifterna. Den största orsaken till outsourcing är säkerhet, företag vill att lönerna betalas ut i rätt tid och mängd, vilket kan vara ett problem för små och medelstora företag. Med färre än 300 anställda har företag svårt att driva en effektiv löneräkningsavdelning med tre anställda på avdelningen, och det är inte säkert att sköta löneräkningen själv om det endast är två som arbetar med löneräkningen.

Att se hur det i rollen som finanschef motiveras vilka kriterier företaget har avviker lite grann från personalchefens synvinkel. Medan finanschefen betonar resurser, utveckl-

ingsmöjligheter samt geografiska lägen så betonar personalchefen referenser och pålitlighet. Det fina med de olika betoningarna är inte att de är olika utan att de ger en helhetsbild av fem viktiga pelare för en fungerande löneräkning. Eftersom de viktiga kriterierna inte motsäger varandra får jag av en relativt tydlig bild av hur diskussioner kring outsourcingen har gått till när det har funderats på vilket företag löneräkningen ska outsourcas till.

Processen i detta fall har inte varit okomplicerad. Det var en åsikt som både finanschefen och personalchefen förde fram. I rollen av personalchef arbetar man tillsammans med företaget som löneräkningen outsourcas till. Detta innebär att som personalchef så innefattar ens arbete övervakningen av att löneräkningen sedan sköts på ett sådant sätt som är överenskommet. I arbetet fick jag bra information om vad som är viktigt att tänka på och en uppfattning om hur processen borde se ut. I arbetet ville jag skapa en bättre helhetsbild om hur processen ser ut. Via intervjuerna får jag en bild av att det är väldigt mycket mera invecklat än vad det verkar vara, och det skulle ha varit intressant att följa med hur man gick till väga med pappersarbetet och det praktiska.

En väldigt viktig sak som påpekades av finanschefen var att företag kan outsourca nästan allt arbete, men själva övervakandet och bestämmandet går det inte att outsourca. Från det egna företagets håll måste det finnas kunskap. I intervjun med personalchefen kom det fram att outsourcingen inte i praktiken har fungerat så bra som den borde. Om fallet hade varit att lönerna inte hade kontrollerats från det egna företagets håll, skulle det ha resulterat i att väldigt många löner hade betalats ut fel. Detta både ökar på det egna företagets arbetsmängd och minskar förtroendet för det företaget som borde ta hand om löneräkningen. Om fallet hade varit att löneräkningen outsourcades och man tagit beslutet att företaget inte behöver någon som kontrollerar lönerna så hade det inneburit väldigt mycket mera arbete än vad som redan gjorts i och med korrigeringarna. Detta stärker finanschefens påstående kring att företag inte kan outsourca kunnandet från företaget. Det måste finnas någon som kan löneräkningen i praktiken trots att det huvudsakliga arbetet sköts av någon annan. Personen som sitter på kunnandet fungerar även som en kontaktperson både för de anställda och för det företaget som sköter löneräkningen.

När det ställdes frågor kring kostnader och huruvida outsourcingen har ökat eller sänkt

företagets kostnader var de intervjuade på väldigt samma plan. De kunde bara konstatera att på kort sikt har kostnaderna ökat. Outsourcingen i sig hade som projekt väldigt höga kostnader. Detta delvis för att den vanliga löneräkningen rullar på samtidigt men också för att processen har fört med sig arbete utöver den vanliga arbetsmängden. Dessutom har det använts utomstående jurister i avtalsförhandlingar, som självklart fakturerar för sin tid. Eftersom det fortfarande arbetar löneräknare och HR-personal på det egna företaget, utöver den sedan outsourcade löneräkningen så har det inte sänkt kostnaderna.

Trots dessa utgifter så konstaterade personalchefen att utgifterna inte har ökat markant. På frågorna kring kostnaderna är det väldigt motsvarande åsikter som personalchefen och finanschefen ger. Beslutet kring outsourcingen handlade i grunden inte om att spara på utgifterna utan om att öka på säkerheten. Denna åsikt gör mig genuint glad, det ger en bild av ett företag som tänker på sina anställda och värnar om dem.

Även om arbetet inte handlade om hur stor andel av den outsourcade löneräkningen som flyttar tillbaka till att sköta sin egen löneräkning igen så ansåg jag att det var en relevant fråga för arbetet. Ifall vi förstår varför beslut kring att inte sköta löneräkningen själv tas, förstår vi även outsourcingen bättre.

Här ville personalchefen konstatera att ifall löneräkningen inte fungerar så finns det starka grunder att byta företag som sköter löneräkningen. Dock är processen att gå från en outsourcad löneräkning till att själva sköta löneräkningen minst lika stor som när löneräkningen outsourcas. Det är inte något beslut som kan tas på lätta grunder utan måste nästan vara ännu starkare grunder och finnas tydliga svar på varför man skulle gå tillbaka till det gamla, så att säga.

Finanschefen förde fram en väldigt intressant tanke. Så som företagets upplägg ser ut för tillfälle, med under 300 anställda, är det inte ett bra alternativ att sköta sin egen löneräkning. Men beroende på hur teknologin utvecklar sig och automatiserar löneräkningen så finns det en möjlighet att sköta löneräkningen själv. Det är inte teknologi eller system som finns för tillfället utan ett hypotetiskt system som är så automatiserat att det säkert kan skötas av två personer. Antingen en utvecklad teknologi eller om företaget skulle öka mängden anställda i den mån att man effektivt kan sköta en löneräkning på minst tre personer, då kan man fundera på att sköta sin egen löneräkning själv. Utan dessa förändringar ser han inga orsaker till att göra en förändring.

7.1 Fortsatt forskning

Det som förundrar mig en aning är hur forskningen i många fall är lite motstridig. Samtidigt som det visar sig att outsourcingen kan minska kostnaderna med till och med 80% (Lindholm, 2019) så är det inte största orsaken till att outsourca. I och med att teknologin går framåt ser jag definitivt ett behov av att regelbundet se över statistiken kring lönsamhet och metoder som används, samt undersökningar kring beslut. Detta för att gynna såväl de som är intresserade av att outsourca sin löneräkning men även för de som arbetar med andras löneräkning. Outsourcingen känns som en bransch som är känslig för förändring och påverkas starkt av automatiseringar. Det allena kan jag anse vara en orsak till att hålla sig uppdaterad om vad som sker inom teknologin. Genom att själv vara medveten om hur löneräkningen ser ut så finns möjligheter att göra arbetet på ett effektivare sätt men även att öka förtroendet och nöjdheten hos sina kunder.

7.2 Slutord

När jag började med arbetet var jag säker på att företag outsourcar sin löneräkning eftersom det är det mest lönsamma alternativet, det som minskar på företags utgifter. Till min förvåning var detta inte fallet. Tack vare arbetet fick jag en inblick i varför det kan gynna företaget att ta beslut som ökar på utgifterna.

Jag hoppas att arbetet även ger dess läsare en förståelse för hur outsourcingens struktur ser ut, och hur processerna fungerar. Min egna uppfattning var att det är ett bra alternativ att outsourca ifall man inte själv sitter på kunskap. Här blev jag motbevisad. Hur viktigt det är att kunskapen finns inom företaget kommer fram i intervjuerna och de styrks även av teorin.

För min egen skull hade det varit intressant att göra ett arbete om hur arbetet kring ett annat företags löneräkning sker. Det skulle vara intressant att se hur arbetet ser ut från deras synvinkel och förstå hur de hanterar hundratals företag med alla dess tillämpade kollektivavtal. Att ställa frågor kring hur automatiserad löneräkningen verkligen är, och hur mycket som görs manuellt.

KÄLLOR

Academic work, 2020. Tillgänglig:
<https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker>
Hämtad: 30.11.2020

Aditro.com, Lönesystemets evolution, 2020. Tillgänglig:
<https://aditro.com/sv/hr/lonesystemets-evolution-fran-stordatordrift-till-moln-och-ai/>
Hämtad: 20.11.20

Ahola, K., 17.8.2010, Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma, *Tilisanomat*,
nr 4/2010

Ammattinetti, Palkanlaskija, 2020. Tillgänglig:
http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/319_ammatti
Hämtad: 10.11.2020

Azets, Taloushallinnon ulkoistaneen muistilista 2020. Tillgänglig:
<https://www.azets.fi/taloushallinto/ulkoistaminen/kun-paatos-on-tehty/>
Hämtad: 10.11.2020

Azets, Kuusi kysymystä ulkoistamisesta, 2020. Tillgänglig:
<https://www.azets.fi/taloushallinto/ulkoistaminen/kuusi-kysymysta/>
Hämtad 20.11.2020

Coleman, A. 2017, "What are the pros and cons of payroll outsourcing?", *Employee Benefits*

Finlex, Inkomstskattelag 30.12.1992/1535. Tillgänglig:
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19921535>
Hämtad: 10.11.2020

Jiang, B., Qureshi, A., 2006, "Research on outsourcing results: current litterature and future opportunities", *Management Decisions*, vol. 44, nr. 1, s. 44-45

Lampinen, J., 2008, ”Ulkoistamisen syyt ja seuraukset”, *Taloustieteen laitos*. Tillgänglig:
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79170/gradu02827.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad: 15.12.2020

Lindholm, S., 2019, ” Digitalisaation merkitys palkanlaskennan tulevaisuudelle”. Tillgänglig:
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64171/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201905242785.pdf> Hämtad: 15.12.2020

Motley-Saunders, C. 2006, "THE PROS AND CONS OF outsourcing", *Mt. Airy*, vol. 23, nr. 4, s. 36-37.

Statistikcentralen, 2020. Tillgänglig:
http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski_sv.html
Hämtad 11.12.2020

Svcministry, 2020. Tillgänglig: <https://svcministry.org/sv/dictionary/what-is-the-difference-between-quantitative-and-qualitative-analysis/>
Hämtad 13.12.2020

Thomas, P. och Thomas, P.K., 2011, "Payroll Outsourcing: A New Paradigm", *Hyperbad*, vol. 8, nr. 4, s. 46-54.

Thomson, K., 2020, "Why Should You Opt For Payroll Outsourcing?", *Core HR, HRIS and Payroll Excellence Essentials*.

Vero.fi, 2019. Tillgänglig:
https://www.vero.fi/sv/Detaljerade_skatteanvisningar/anvisningar/48037/lön-och-arbetsersättning-i-beskattningen/ Hämtad: 1.12.2020

Zhu, Z., Hsu, K., Lillie, J., 2009, ” Outsourcing - a strategic move: The process and the ingredients for success”, *Management Decisions*, vol. 39, nr 5, s. 373-378)

BILAGOR

Intervjuguide

1. Vem sköter er löneräkning
2. Hur länge har ni låtit X sköta er löneräkning?
3. Vilka var era kriterier för företaget som sköter er löneräkning?
4. När började ni första gången fundera på att outsourca er löneräkning?
5. Hur upplevde ni processen gällande outsourcing?
6. Har outsourcingen ökat eller sänkt på era utgifter?
7. I vilket skede skulle ni kunna fundera på att sköta löneräkningen själv igen?
8. Finns de någonting annat som är viktigt att veta kring löneräkning som du skulle vilja berätta?

Bilaga 1

Haastattelukysymykset

1. Kuka hoitaa teidän palkanlaskenta?
2. Kuinka kauan X on hoitanut teidän palkanlaskenta?
3. Mitkä teidän kriteerit on yritykselle kenelle ulkoistatte palkanlaskennan?
4. Milloin lähti ajatus palkanlaskennan ulkoistamisesta liikkeelle?
5. Millainen ulkoistamisen prosessi oli?
6. Onko palkanlaskennan ulkoistaminen nostanut vai laskenut teidän kustannukset?
7. Missä vaiheessa voisitte ajatella hoitavanne palkanlaskennan uudestaan itse?
8. Onko jotain muuta olennaista mitä haluat kertoa palkanlaskennan ulkoistamisesta mitä en ole kysynyt?

Bilaga 2