

**TULOREKISTERIN KÄYTTÖÖNOTTOJEN VAIKUTUKSET TIEDON
KÄYTTÄJIEN PROSESSEISSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2022

Mirkka Piirainen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tiivistelmä

Tekijä Mirikka Piirainen

2022

Työn nimi Tulorekisterin käyttöönottojen vaikutukset tiedon käyttäjien prosesseissa

Ohjaaja Mikko Mäntyneva

Tulorekisterin käyttöönotto muutti merkittävästi suoritusten maksajien raportointivelvoitteiden tietovirtoja eri viranomaistoimijoille reaaliaikaistamalla menneet vuosi-ilmoittamisen menettelyt maksutapahtumakohtaiseen, määrämuotoiseen ilmoittamisen menettelyyn. Muutoksen vaikutukset heijastuivat suoritusten maksajien ilmoitusvelvoitteiden lisäksi myös tietojen hyödyntäjien prosesseihin, kun kahdenvälisiä suorituksen maksajan ja yksittäisen käyttäjän välisiä tietovirtoja poistui.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja kuvata, miten yksittäiset tulorekisterin tietoja hyödyntävät organisaatiot onnistuivat tulorekisterimuutoksen läpiviennissä. Kuinka nämä organisaatiot valmistautuivat tulorekisterin käyttöönottoihin sekä miten, tulorekisteriin liittyvä muutosjohtaminen eri toimialoilla ja organisaatioissa toteutettiin. Lisäksi selvitetään, miten tulorekisterin tietojen hyödyntämisen mahdollisuudet jalkautettiin tiedon käyttäjien prosesseissa osaksi organisaatioiden operatiivista toimintaa. Työ on tehty toimeksiantona Verohallinnon Tulorekisteriyksikölle. Opinnäytetyön teoriaperusta linkittyy sekä muutoksenjohtamiseen, että tulorekisterimuutoksen kuvaamiseen.

Tutkimus on toteutettu kokonaistutkimuksena, jonka kohteena ovat kaikki suomenkieliset tulorekisterin tiedonsaantioikeutetut tahot. Tutkimus rajattiin koskemaan rekisteristä tietoja hyödyntäviä organisaatioita, tulorekisteriin tietoja ilmoittavien kokemuksia ei tässä työssä tutkittu. Aineiston keräsin kyselynä sähköisellä lomakkeella, jonka lähetin Verohallinnon myönteisellä avustuksella kaikille tutkimukseen osallistuville tahoille. Kysely muodostuu suurimmaksi osaksi strukturoidusta monivalintakysymyksistä. Tutkimuskysely valmisteltiin marraskuun -20 ja tammikuun -21 välisenä aikana. Tulokset analysoitiin pääosin vuoden 2021 loppuun mennessä.

Tutkimustulokset osoittivat, että Kansallisen tulorekisterin perustamishanke onnistui muutoksen johtamisessa pääosin hyvin, vaikka yksittäisiä kriittisiäkin arvioita saatiin. Toimintatapoihin ja suuren muutoksen johtamiseen liittyviä kehittämiskohteita voitiin tunnistaa. Tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään muun muassa tulorekisterin ja sen sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämisessä, tulorekisterin mahdollisissa jatkolaajennuksissa, muissa poikkihallinnollisten kehityshankkeiden valmistelussa ja suunnittelussa sekä uusien tulorekisterin tiedon käyttäjien kanssa käytävissä neuvotteluissa ja yhteistyötavoissa. Tulorekisterin tietojen ilmoittajille ja laajemmalle kohdejoukolle opinnäytetyössä on kuvattu kattavasti menettelyt ennen – ja jälkeen tulorekisteri muutosten. Lisäksi työssä on pyritty kuvamaan tiedon käyttöä siten, että rekisterillä saavutetut ja saavutettavat hyödyt on yhdestä dokumentista luettavissa.

Avainsanat Tulorekisteri, Muutosjohtaminen, Tulorekisterin tietojen hyödyntäminen, Kyselytutkimus, Verohallinto

Sivut 83 sivua ja liitteitä 19 sivua

Name of Degree Programme: Business Management and Entrepreneurship Abstract
 Author Mirikka Piirainen Year 2022
 Subject The effects of the implementation of the Incomes Register on the users' information processes
 Supervisors Mikko Mäntyneva

Implementation of the Incomes Register brought about considerable changes in the transfer of data related to payment obligations submitted to the relevant authorities by a payer. This involved replacement of the annual notification procedures with a standardized form of notification. In addition to the payers' reporting obligations, the impact caused by the reform are also echoed in the processes of those employing the data, when bipartite data transfers between the payer and user were removed.

The purpose of this thesis was to describe and find out what preparations the interest groups employing the data provided by the Incomes Register had made for the implementation of the Register, how the management change in various remits and organizations associated with the Incomes Register was implemented, and how the applications of the data provided by the Register were put into practice in the users' organizational processes. The study was commissioned by The Incomes Register Unit of Tax Administration. The theory part of the thesis is linked both to change management and description of the new Incomes Register.

This survey was targeted to all Finnish speaking actors entitled to have access to the data provided by the Incomes Register. The data were gathered through an electronic questionnaire, sent to each organization included in this study via Tax Administration in the early part of the year 2021. The response rate was 13% (201/1580). The questionnaire mainly consisted of structured multiple-choice questions and statements.

The outcomes of the survey indicate that the implementation of the Income Register was considered mainly successful as to the change management. The established practical procedures were also deemed satisfactory. Some activities for further development related to modes of action and management of change could also be identified. The results may be put to good use in developing collaboration between the Incomes Register and its interest groups, in potential expansion of the Register. and in arranging and planning other inter-administrative development projects. They are also applicable in negotiations and collaboration with the potential users of the Register. The thesis also includes a concise description of tax authority's ways of acting before and after Register reform. The thesis also aims to describe the use of information obtained so that both present and future benefits achieved by using the Register are accessible from one document.

Keywords Change management, Income Register, Information management, Survey, Tax Administration
 Pages 83 pages and appendices 19 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen muutoksen ajurina.....	4
2.1	Johtaminen ja johtajuus.....	4
2.2	Muutosjohtaminen	6
2.2.1	Organisaatiomuutoksen erityispiirteitä	7
2.2.2	Erilaiset roolit muutoksessa	9
2.2.3	Muutosjohtajuuden lähestymistapoja	10
2.3	Viestintä ja tiedottaminen	14
2.4	Muutosvastarinta.....	16
3	Tulorekisteri.....	18
3.1	Tarkoitus ja menettelyt.....	18
3.2	Valmistelun tausta ja historia	18
3.3	Tuotannon menettelyt ja sidosryhmäyhteistyö.....	21
3.4	Tietosisältö ja rajaukset	22
3.5	Tietojen luovutus	27
3.6	Tietojen erilaisia käyttötarkoituksia.....	29
4	Muutosjohtaminen kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa	34
4.1	Tulorekisterimuutoksen toteuttaminen	34
4.2	Muutoksen viisi vaihetta valmistelusta ankkurointiin	38
5	Tutkimuksen suorittaminen	43
5.1	Tutkimus ja tutkimuskysymykset	43
5.2	Tutkimuksen rajaus	44
5.3	Aineiston keruu ja analyysisuunnitelma	44
5.4	Tutkimuksen eettisiä näkökulmia	46
5.5	Aikataulu ja työvaiheet	48
6	Tutkimustulokset.....	48
6.1	Vastaukattavuus ja muut kyselyn taustamuuttujat	48
6.2	Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaihe.....	51
6.3	Käyttöönoton kokemukset.....	64
6.4	Kokemukset ankkurointi vaiheesta ja tuotannosta	69

7	Pohdinta	73
7.1	Luotettavuustarkastelu	73
7.2	Johtopäätökset.....	74
7.3	Toimenpide – ja kehitysehdotukset.....	76
	Lähteet.....	80

Liitteet

Liite 1	Tutkimuskyselyn saate
Liite 2	Tutkimuskysely
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Verohallinnon tulorekisterin käyttöönotto vaiheittain vuosien 2019, 2020 ja 2021 aikana muutti merkittävästi suoritusten maksajien raportointivelvoitteiden tietovirtoja eri viranomaisille reaaliaikaistamalla menneet vuosi-ilmoittamismenettelyt maksutapahtumakohtaiseen, määrämuotoiseen ilmoittamismenettelyyn. Muutoksen vaikutukset heijastuivat suoritusten maksajien ilmoitusvelvoitteiden lisäksi myös tietojen hyödyntäjien prosesseihin, kun kahdenvälisiä suorituksen maksajan ja yksittäisen käyttäjän välisiä tietovirtoja poistui. Tulorekisteri valmisteltiin kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa (2014–2021). Käyttöönotoilla tavoiteltiin suorituksen maksajille viranomaisraportoinnista koituvan hallinnollisen taakan keventämistä, tietojen hyödyntäjien prosessien tehostamista, tulotietoihin linkittyvän kansalaisnäkyvän parantamista sekä viranomaisasioinnin nopeutumista.

Muutosta voidaan pitää arkisena asiana ja normaalina työelämässä. Muutoksesta syntyviin kokemuksiin vaikuttavat muutoksen suuruuden lisäksi muun muassa toimintaympäristö, organisaation kulttuuri sekä työntekijän itsensä ominaisuudet. Onnistuneen muutoksen läpivienti edellyttää onnistunutta muutosjohtamista. Tulorekisterimuutoksessa on kyse merkittävästä yhteiskunnallisesta muutoksesta, jonka vaikutukset ulottuvat koko suomalaiseen yhteiskuntaan; sosiaaliturvajärjestelmään, yksittäisiin organisaatioihin sekä kansalaisiin. Muutos koskettaa laajasti ansio-, eläke- ja etuustietoja hyödyntäviä toimijoita ja näiden tietojen ilmoittajia. Laajasta sidosryhmäjoukosta johtuen hankkeen ja toimialojen sisäisissä prosesseissa muutoksen johtaminen on ollut haasteellista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja selvittää, miten tulorekisterin tiedon käyttäjäsidoryhmät valmistautuivat tulorekisterin käyttöönottoihin, kuinka tulorekisteriin liittyvä muutosjohtaminen eri toimialoilla ja organisaatioissa toteutettiin ja, kuinka tulorekisterin tietojen hyödyntämisen mahdollisuudet jalkautettiin tiedon käyttäjien prosesseissa osaksi organisaatioiden operatiivista toimintaa. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään selvittämään tulorekisterin tiedon käyttäjien ja tulorekisterin yhteistyötapojen toimivuutta ja sitä, onko tiedon käyttäjien toiminnassa edelleen tulorekisterin mahdollistamaa kehittämispotentiaalia käyttämättä.

Opinnäytetyön teoriaperusta linkittyy sekä muutoksenjohtamiseen, että tulorekisterimuutoksen kuvaamiseen. Muutoksen taustoittamiseksi työssä on kuvattu muun muassa sitä, millaisia muutoksia tulorekisteri aiheutti tiedon käyttäjien prosesseissa ja mihin käyttötarkoituksiin rekisterin tietoja hyödynnetään.

Opinnäytetyö painottuu tulorekisterin tietojen hyödyntämiseen ja tiedon käytön prosesseihin. Tutkimus on rajattu koskemaan rekisteristä tietoja hyödyntävien organisaatioiden kokemuksia, tietoja tulorekisteriin ilmoittavien kokemuksia ei tässä työssä tutkittu. Aihetta ei ole toistaiseksi tutkittu laajasti johtuen ilmiön tuoreudesta, kuitenkin joitakin pro gradu –tutkielmia ja opinnäytetöitä aiheesta on tehty, mutta niiden näkökulmat ovat painottuneet erityisesti tulorekisterin vaikutuksiin tietojen ilmoittajille tai yksittäiseen tiedon hyödyntäjään. Myöskään aiempia tutkimuksia eläke- ja etuustietojen ilmoittamisesta tulorekisteriin ei ole tehty.

Työ on tehty toimeksiantona Verohallinnon Tulorekisteriyksikölle. Tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään muun muassa Tulorekisterin ja sen sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämisessä, tulorekisterin mahdollisissa jatkolaajennuksissa, poikkihallinnollisten kehityshankkeiden valmistelussa ja suunnittelussa sekä uusien tulorekisterin tiedon käyttäjien kanssa käytävissä neuvotteluissa ja yhteistyötavoissa. Tutkimuksen johtopäätöksissä on pyritty lisäksi tunnistamaan "parhaita käytäntöjä" yleisesti hyödynnettäviksi tulorekisterin, yksittäisten toimialojen ja yksittäisten organisaatioidenkin toiminnassa. Tulorekisterin tietojen ilmoittajille ja laajemmalle kohdejoukolla opinnäytetyössä on kuvattu kattavasti menettelytavat ennen ja jälkeen tulorekisteri–muutosten. Lisäksi työssä on pyritty kuvaamaan tiedon käyttöä siten, että rekisterillä saavutetut ja saavutettavat hyödyt ovat luettavissa yhdestä dokumentista.

Tutkimuksellani haen vastausta seuraaviin kysymyksiin: (1) Miten tulorekisterin tiedon käyttäjätoimialat ja niiden sisällä eri tiedonsaantioikeuden omaavat yksittäiset käyttöorganisaatiot ovat onnistuneet tulorekisterimuutoksen valmistelussa, käyttöönotossa ja muutoksen ankkurointivaiheessa? (2) Millaiset muutoksen valmisteluun ja jalkautukseen muodostetut toimialojen ja organisaatioiden sisäiset kehityshankkeen hallintamallit tukivat muutoksen läpivientiä parhaiten? ja (3) Miten ja millaisista työvaiheista muutoksen läpivienti

koostui ja kuinka tulorekisterin käyttöönottoa valmisteleva työ organisaation sisällä organisoitiin? Lisäksi haen vastauksia tulorekisterimuutoksen jälkeisiin toimintatapoihin, jotka vakiinnutettiin osaksi organisaatioiden uusia prosesseja. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, onko tulorekisteri mahdollistanut prosessien tehostumista käyttäjien liiketoimintaprosesseissa ja onko organisaatio käytännössä tehnyt sen liiketoimintaprosesseihin muutoksia tulorekisterin myötä.

Tutkimuksessa arvioidaan esitettyjä kysymyksiä kahdesta eri aikaperspektiivistä; 1. muutokseen valmistautuminen ja 2. muutoksen jälkeen. Ajallisissa kysymyksissä huomioidaan kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen vaiheistus (2019, 2020, 2021), jotta vertailu käyttöönottojen välillä mahdollistuu. Myös muutosjohtamista ja muutoksen jalkautusta tarkastellaan tutkimuksessa eri tasoilla; sekä strategisella tasolla (johto) että operatiivisella tasolla (loppukäyttäjä), jotta vertailu myös eri rooleissa toimineiden kesken mahdollistuu. Tutkimus ja opinnäytetyö on rajattu tulorekisterin tiedon käyttäjiin. Tutkimuksessa ei käsitellä tulorekisterimuutoksen vaikutuksia palkka-, eläke- tai etuustiedon tuottajille eli tulorekisterin tietojen ilmoittajille.

Tutkimusaineisto kerättiin vain suomenkielisiltä tulorekisterin tiedon käyttäjiltä, tietoja tulorekisteriin ilmoittavien kokemuksia ei tässä työssä tutkittu. Tutkimuskyselyyn ei ole ollut mahdollista vastata ruotsinkielellä myöskään. Sen vuoksi ruotsinkieliset kunnat tai vakuutuslaitokset ovat joko jättäneet kyselyyn vastaamatta tai vastanneet suomenkieliseen kyselyyn. Kielirajauksen johdosta tutkimuksessa ei käsitellä myöskään Ahvenanmaan viranomaisten kokemuksia tulorekisterimuutoksesta.

Opinnäytetyön sisältö rakentuu seuraavasti. Johdantokappaleen jälkeen esittelen keskeisen teoriapohjan. Toisessa luvussa käsittelen muutosjohtamista sekä prosessien kehittämiseen liittyvää teoriapohjaa. Kolmannessa luvussa käsittelen tulotietovirtojen historiaa ja tulorekisteriuudistuksen tärkeimpiä sisältöjä. Tulorekisteriä käsittelevässä teoriapohjassa tukeudun lähinnä lakiteksteihin ym. dokumentteihin. Opinnäytetyön neljäs luku kohdistuu tulorekisterimuutoksen kuvaamiseen muutosjohtamisen mallinnuksen avulla. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen suorittamista, sen sisältöä, aineiston keruun yksityiskohtia ja

aikataulua. Kuudes luku koostuu tutkimuksen tuloksista. Seitsemäs luku käsittää pohdinnan, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

2 Johtaminen muutoksen ajurina

Muutos voidaan hahmottaa usealla eri tavalla. Yksinkertaisuudessaan voidaan ajatella sen tarkoittavan tyytymättömyyttä status quohon yhdistettynä niihin toimenpiteisiin, joilla pyritään saavuttamaan tavoiteltu lopputulos. Muutos voi tarkoittaa etenemisen sijaan myös taantumista, eli se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Muutosta voidaan pitää absoluuttisena, koska sitä ei voi estää ja toisaalta suhteellisena, sillä muutokset koetaan hyvin eri tavalla. Muutoksen kokemuksen yksilöllisyys koskettaa niin työyhteisöä, kuin yksilöäkin. Nyky-yhteiskunnassa muutos on arkinen asia, johon sekä organisaation itsensä, että siellä työskentelevien työntekijöiden tulee sopeutua. Muutokset voivat olla pieniä, esimerkiksi yksittäisiin toimintatapoihin liittyviä, tai suuria, koko organisaatorakenteeseen vaikuttavia. Muutoksiin sopeutuminen on yksilöllistä ja muutoksen kokemukseen vaikuttaa useat eri asiat. (Ponteva, 2010, s. 9; Piha & Sutinen, 2020; Vartola, 2004, s. 53; Juuti & Virtanen, 2009, ss. 12–14).

Marianne Laurila (2017, s. 39) määrittelee väitöskirjassaan hyvän muutosjohtajuuden käsitteen seuraavasti; *”Hyvä muutosjohtajuus on toivottua ja oikeana pidettyä esimiestoimintaa, jonka uskotaan edistävän työryhmän yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteessa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviemisessä.”* Mielestäni määritelmä on kattava kuvaus muutoksen eri ulottuvuuksista. Määritelmästä ilmenee muutoksella tavoiteltavien hyötyjen, johtajuuden ja muiden muutokseen osallistuvien roolien sekä organisaatiovaikutuksen osa-alueet.

2.1 Johtaminen ja johtajuus

Yleiskielessä termit johtaminen ja johtajuus sekoitetaan helposti keskenään. Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa näiden termien välillä on kuitenkin eroavaisuuksia (Kuvio 1). Johtajuus voidaan nähdä kehittämisen, uuden luomisen, suunnan näyttämisen ja

innovoinnin edistämisenä, johtamisessa puolestaan painopiste on ohjaamisessa, valvonnassa ja organisoinnissa. Eroavuuksia käsitteiden välillä voidaan tunnistaa myös aikakäsitteen kautta kokonaisuutta tarkasteltaessa; ennakointi ja tulevaisuussuuntautuneisuus ovat johtajuuteen linkitettyjä ominaispiirteitä, kun sitä vastoin johtamisessa painottuvat rutiinit sekä toiminnan tarkastelu lyhyellä aikavälillä. Vastaavalla tavalla termit muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus sekoittuvat helposti keskenään. Muutoksenjohtamisen käsitteellä viitataan yleisesti muutoksen koordinointiin, organisointiin, sekä toimeenpanoon. Muutosjohtajuus puolestaan painottuu toimenpiteisiin, joilla pyritään saavuttamaan alaisten tuki muutokselle esimerkiksi motivoinnin keinoin. Vaikka terminologisia eroja edellä mainituista on löydettävissä, myös tutkijat saattavat käyttää termejä toistensa synonyymeina. (Northouse, 2004, s. 9, Van der Voet, 2014, s. 18).

Käsitteellisesti on aiheellista pohtia, onko myöskään muutoksen johtamista ja johtamista ylipäätään tarpeellista erottaa toisistaan. Organisaatiot elävät ja mukautuvat jatkuvasti pieniin ja isoihinkin muutoksiin. Toiminnan kehittäminen, prosessien uudistaminen ja uudelleen organisointi ovat arkipäivää, eikä muutoksia ole aina edes helppo rajata erilleen organisaation muusta toiminnasta tai prosesseista. Muutoksen johtamisen voidaan ajatella kuuluvan osaksi päivittäisjohtamista ja tiukka rajanveto johtamismenetelmien välillä voi koitua organisaatiossa muutoksen läpiviennin riskiksi. (Aarnikoivu, 2008, s. 5)

<p>Johtaminen (Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asia johtaminen - Budjetointi - Kontrollointi - Valvonta - Päätösten tekeminen 	<p>Johtajuus (Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ihmisten johtaminen - Visiointi - Suunnan näyttäminen - Sitouttaminen - Motivointi
<p>Muutosjohtaminen (Change management)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutoksen koordinointi, toimeenpano ja organisointi 	<p>Muutosjohtajuus (Change leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimenpiteet, joilla tähdätään muutosmyönteisyyteen ja motivointiin

Kuvio 1. Johtamisen käsiteistöä mukailen Northousen (2004, s.9) ja van der Vostin (2008, s. 5) jaotteluja

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin toteuttamista ja hallitsemista. Tarve uudistuksille, tulisi käynnistää nykytilan arvioinnilla. Nykytilan arvioinnin yhteydessä, tulisi myös ymmärtää historia, eli polku, jota seuraten nykytilaan on päädytty. Nykytilan kartoitus voi organisaatiossa tarkoittaa esimerkiksi liiketoiminnan, asiakkuuksien tai organisaation kulttuurin tilan arviointia. Uudistustarpeen arvioinnissa tulisi edellä mainittujen lisäksi tarkastella organisaation strategiaa, visiota sekä tiekarttaa tuleville vuosille. Kun muutostarve on tunnistettu, tulee muutoksen läpiviennille varata realistinen, riittävän pitkä aika. Muutostarpeen ymmärtäminen ja realistinen aikataulu helpottavat muutoksen läpivientiä. Viestin välittäminen muutoksen syistä, etenemisestä ja tavoitetilasta sekä toistaminen organisaation henkilöstölle, vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa eri rooleissa toimivat muutoksen läpivientiin. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 17–19, s. 43; Murthy, 2007, s. 22)

Muutosjohtamista koskevissa tutkimuksissa nousee usein esiin ihmisten johtamisen ratkaiseva rooli, kun tarkastellaan onnistuneita organisaatiomuutoksia. Esimerkiksi Kotter arvioi, että muutosjohtajuuden ja muutosjohtamisen välisen painotuksen tulisi olla noin 70–90 % / 10–30 % (Kotter, 1996, s. 22). Organisaation uudistuskyky lähtee siitä, että sekä johto että riittävä joukko avainrooleissa toimivia sitoutuu muutosprosessiin ja visioon. Sitouttamisen edellytyksenä nähdään tarve vahvalle dialogille ja keskustelulle muutostarpeesta, tavoitteista ja käytettävistä keinoista. Ilman avainrooleissa toimivien riittävää sitoutumista uudistus ei etene. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 40)

Uudistusten onnistuminen edellyttää myös uudistusvalmiuden, kyvykkyyksien varmistamista organisaatiossa. Kyvykkyyksien varmistaminen tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatorakenne tukee valittua strategiaa. Myös henkilöstön rooleja tulisi täsmentää siten, että ne tukevat tavoitetilaa. Vastaavasti organisaation rekrytoinneissa ja resurssoinneissa tulee tavoitetila huomioida riittävällä tavalla. Näin varmistetaan se, että organisaatiossa on kyvykkyydet muutokselle. Muutoksen onnistuminen edellyttää myös panosta johtamiselta; hallitus, henkilöstön edustajat ja esimiehet tulee ottaa alusta asti muutokseen mukaan. Muutosjohtaminen edellyttää, että päämäärätietoisesti nähdään ja

seurataan muutoksen etenemistä, arvostetaan jo saavutettuja välitavoitteita ja suunnataan päämäärätietoisesti eteenpäin. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 58, 108)

Kirjallisuudesta löytyy useita käyttökelpoisia muutosjohtamismalleja, joista kolmea esittelen tuonnanpana. Malleissa muutos tyypillisesti vaiheistetaan kokonaisuuksiksi, joissa kussakin korostuu vaiheen onnistumisen kannalta merkityksellisimmät teemat.

2.2.1 Organisaatiomuutoksen erityispiirteitä

Organisaatiomuutoksen taustatekijät voidaan luokitella karkealla tasolla ulkoisiin ja sisäisiin (Kuvio 2). Ulkoisiin toimintaympäristön taustatekijöihin luokitellaan kaikki ulkoisissa olosuhteissa ja tilanteissa tapahtuvat muutokset, joilla on muutosvaikutus organisaatioon. Tällaisia ovat esimerkiksi niin lainsäädännölliset, poliittiset kuin teknologiset ja ekologiset tekijät. Organisaation sisäisinä eli mikrotason taustatekijöinä voidaan pitää puolestaan kaikkia oman organisaation sisältä kumpuavia muutoksen taustatekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotekehitys, toimittaja- ja toimipaikka muutokset, sekä työntekijöihin tai työntekemiseen liittyvät muutokset. (Pahkin ym., 2019; Burke & Litwin, 1992, s. 531)

Ulkoiset taustatekijät (makrotaso)	Sisäiset taustatekijät (mikrotaso)
<ul style="list-style-type: none"> - Lainsäädännölliset - Poliittiset - Teknologiset - Ekologiset 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotekehitys - Toimittajavaihdokset - Toimipaikkamuutokset - Työntekijöihin ja henkilöstöön liittyvät - Työntekemiseen liittyvät

Kuvio 2. Organisaatiomuutoksen taustatekijät (Pahkin ym., 2019; Burke & Litwin, 1992, s. 531)

Organisaatiomuutosten taustatekijöiden lisäksi muutoksia luokitellaan tyypillisesti kahteen eri luokkaan, vähittäisiin ja radikaaleihin muutoksiin. Radikaaleilla muutostapahtumilla tarkoitetaan muutoksia, joissa tavoitellaan jotain tiettyä lopputulosta. Tällainen muutos lähtee tyypillisesti etenemään organisaation johdon aloitteesta. Vähittäiset muutokset ovat

puolestaan muutoksia, joissa muutos tapahtuu vähitellen ajan myötä. Luokittelun lisäksi muutoksia voidaan jäsentää neljälle eri tasolle (Kuvio 3). Tasoina nähdään yksilötason lisäksi ryhmä- ja organisaatiotaso. Organisaatiotason eli kolmannen ja neljännen tason muutoksina pidetään muutoksia, jotka koskettavat koko organisaatiota tai vähintään useampaa yksikköä. Tällaisena muutoksena käsitetään missioon, visioon ja strategian muutoksiin liittyvät muutokset, jotka ohjaavat liiketoimintaa. Nämä kohdistuvat myös esimerkiksi hallinnon tukijärjestelmiin, prosesseihin, teknologiaan tai organisaatorakenteeseen. Toisen tason, eli ryhmätason muutokset kohdistuvat sen sijaan muutoksen kohteena olevan ryhmän toimintaan tai sen sisäisiin prosesseihin. Yksilötason muutoksesta puhutaan silloin, kun muutos koskettaa tunteisiin, arvioihin, ajatteluun ja käyttäytymiseen liittyviä yksilötason teemoja. Edellä mainittujen lisäksi myös muutoksen läpiviennin aikajänne, on huomioitava teema muutosta tyypiteltäessä. (Erämetsä, 2003, s. 23–25; Tienari & Meriläinen, 2009, ss. 157–158)

Taustatekijät Ulkoinen/sisäinen	Luokittelu Vähittäinen/Radikaali	Aikahorisontti Nopea/Hidas	Tasot Organisaatio/Ryhmä/Yksilö
---	--	--------------------------------------	---

Kuvio 3. Muutosten tyypittelyä (Pahkin ym., 2019; Burke & Litwin, 1992, s. 531; Erämetsä, 2003, s. 23–25; Tienari & Meriläinen, 2009, ss. 157–158)

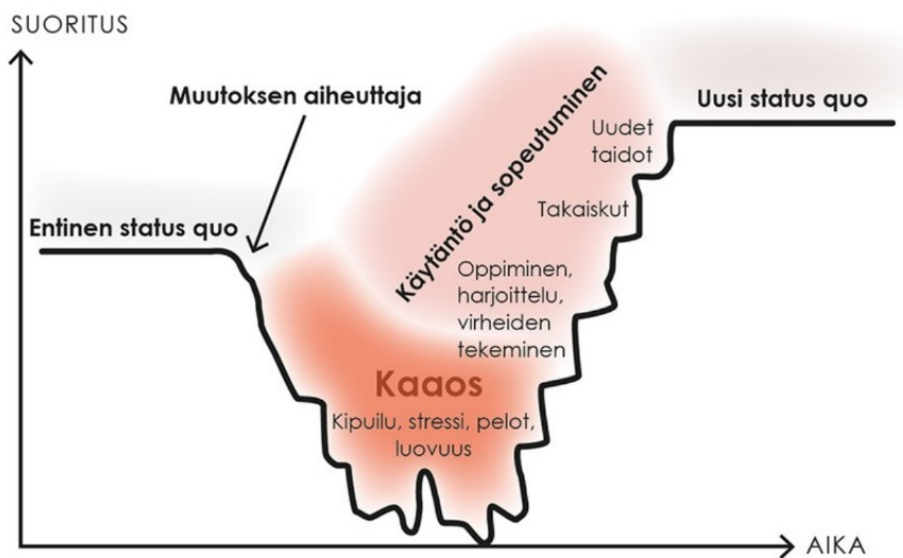
Opinnäytetyön tutkimuksen aiheen näkökulmasta on hyvä ymmärtää myös tietojärjestelmämuutoksen erityispiirteitä osana organisaation muutosta. Teknologisen muutoksen prosessi noudattelee perusvaiheiltaan minkä tahansa muutoksen elinkaarta ja vaiheita. Teknologisesta muutoksesta puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi uuden teknologian tai järjestelmän käyttöönottoa. Tällainen muutos vaikuttaa usein myös organisaation muihin prosesseihin eli toimintamalleihin, työhajeisiin ja työn tekemisen tapoihin.

Tietojärjestelmiin kohdistuvien muutostenjohtaminen tulee kohdistaa siihen ryhmään tai toimintoon, jota muutos koskee. Näille muutoksille on ominaista se, ettei muutos yleensä vaikuta henkilöstöön. Yksilön kokemus muutoksesta saattaa tällöin jäädä vähäiseksi. Muutos

saattaa aiheuttaa kuitenkin uudelleen koulutuksen tarpeen sekä mahdollisia prosessien uudelleen järjestelyjä. Tietojärjestelmämuutos on strategisena muutoksena poikkeava muihin organisaatiomuutoksiin verrattuna. Tyypillisimmin tällaisilla muutoksilla tavoitellaan toiminnan tehostumista. Uuden teknologian tai järjestelmän käyttöönotto ei kuitenkaan suoraan tarkoita kilpailuetua tai tuota lisäarvoa organisaatiolle, vaan liiketoiminnan tulee tunnistaa ja lanseerata käyttöön uusia toimintatapoja, joilla saavutetaan teknologian hyötyjen maksimointi. (Nevo & Wade, 2011, 403–418)

2.2.2 Erilaiset roolit muutoksessa

Esimies toimii muutoksessa esimerkkinä huolehtien, että työyhteisössä toimitaan strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tehtävä on puuttua mahdollisiin epäkohtiin tavoitteiden vastaista toimintaa huomattaessaan ja toimia työntekijöiden tukena muutosprosessin eri vaiheissa. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja muutoksen normaalius tukevat niin yksilöä kuin ryhmää muutoksen hetkellä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Yksilön kokeman muutoksen vaiheita (Korhonen & Bergman, 2019, s. 151)

Esimiehen tehtävä on olla avoin uudelle ja tällä tavalla tukea organisaation uudistumiskykyä. Työntekijöiden tukeminen muutoksessa kuuluu esimiehen tehtäviin. Tuki voi olla kaikkea taloudellisten kannustimien, osallistamisen ja emotionaalisen tuen tarjoamisen välillä.

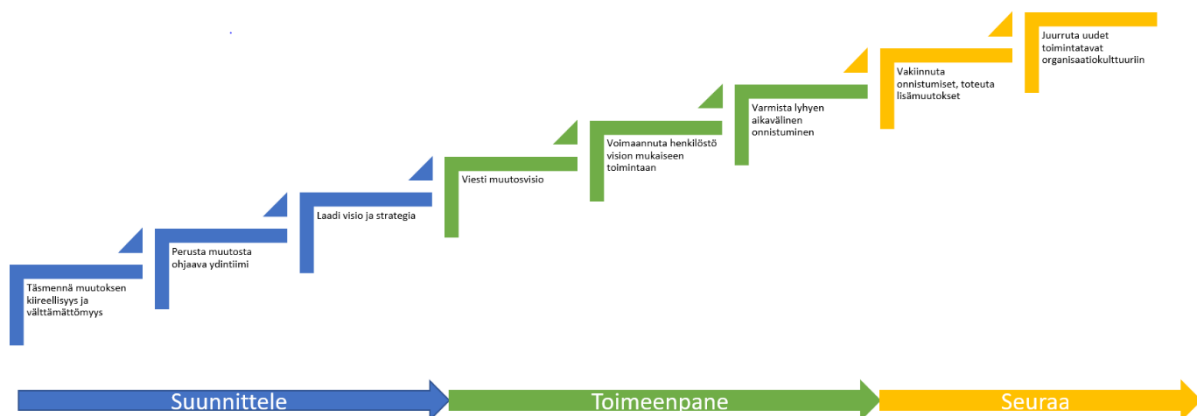
Esimies voi tarjota tukea itse tai mahdollistaa kanavat vertaistuen tai ulkopuolisen tuen saamiseksi. Tuen lisäksi myös palkitseminen on esimiehelle väline tukea muutoksessa, yhdessä tekemisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen rinnalla. (Ponteva. 2010. ss. 67–79)

2.2.3 Muutosjohtajuuden lähestymistapoja

Muutosjohtajuutta käsittelevien rationaalisten mallien taustalla vaikuttaa useita koulukuntia, joiden vaikutteet tulevat kulttuuriantropologian lisäksi vahvasti sekä psykologiasta, että sosiologiasta. Mallien taustalla on pyrkimys edistää organisaatioiden sopeutumista toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä henkilöstön tukemista muutoksessa. Tässä kappaleessa käsitellään muutaman keskeisen mallia tutkineen auktoriteetin näkemyksiä. (Robbins, 2001, s. 542)

Kotterin malli

Kotter näkee muutosjohtajuuden suunnitelmallisena etenevänä prosessina (Kuvio 5). Prosessi etenee eri vaiheiden kautta kohti haluttua tavoitetilaa. Kotter vaiheistaa luomansa muutosjohtajuusprosessin kahdeksaan vaiheeseen.



Kuvio 5. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen malli onnistuneeseen muutokseen

Malli perustuu hänen omiin havaintoihinsa, joita hän tutki ja analysoi. Tutkimuksen kohteena oli muun muassa erilaisia suuria muutoshankkeita, toimintaprosessien muutoksia ja strategian muutoksia. (Appelbaum ym., 2012, ss. 765)

Kotterin mukaan muutosjohtamisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee varmistua siitä, että organisaatioon syntyy tunne muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä. Vaiheen taustalla on ajatus, että henkilöstön on nähtävä muutos houkuttelevana. Sen lisäksi henkilöstön tulisi Kotterin mukaan tuntea nykytilaan tyytymättömyyttä. Kotter korostaa, että muutos lähtee viime kädessä yksilöistä ja siksi ensimmäisen vaiheen onnistuminen on avain asiassa koko muutoksen onnistumisen kannalta. Tässä vaiheessa täytyy myös syntyä kuva muutoksen toteutettavuudesta. (Appelbaum ym., 2012, s. 766)

Muutoksen seuraavassa vaiheessa luodaan ydintiimi, jonka tehtäviin kuuluu ohjata muutoksen läpivienti haluttuun suuntaan. Kotter näkee, että tiimin tulee olla riittävän vahva ja koostua erilaisissa rooleissa toimivista henkilöistä. Tiimin tulisi sisältää organisaation ylimpään johtoon kuuluvien lisäksi riittävän asiantuntemuksen omaavia asiantuntijoita. Oikean kokoonpanon lisäksi tiimissä tulisi Kotterin mukaan vallita luottamus ja yhteinen näkemys muutoksen suunnasta ja tavoitetilasta. Edellä mainittujen vaiheiden lisäksi kolmas muutoksen suunnitteluvaiheeseen linkittyvä kokonaisuus liittyy vision laatimiseen. Kotter näkee, että vision laatiminen on välttämätöntä, jotta päätöksen teko helpottuu. Vision, tavoitetilan, mukaisesti edettäessä esimiehen ja muiden ohjaavassa asemassa olevien on helpompi ohjata muutoksen suuntaa myös mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Appelbaum ym. (2012) ss. 767–769)

Muutoksen vision tavoittelu ei ole vain ydintiimille kuuluva tehtävä. Kotterin mallin neljännessä vaiheessa korostuu vision viestimisen merkitys. Vision systemaattinen, selkeä ja toistuva viestiminen mahdollistavat koko organisaation sitoutumisen siihen. Kun organisaatiossa toimivat ovat omaksuneet vision ja sitoutuneet, nähdään muutostoimenpiteet myönteisinä. Seuraavassa, viidennessä vaiheessa, henkilöstö otetaan mukaan aktiiviseksi toimijaksi. Tässä vaiheessa koko organisaation rakennetta tulee tarkastella siten, että muutosvision mukaiset toimet ovat mahdollisia. Myös muut mahdolliset esteet muutoksen edistämiseksi tulisi poistaa. Muutoksen mahdollistaminen

edellyttää kouluttamista, tukemista ja valmentamista. Suurien muutosten läpivieminen saattaa olla pitkä prosessi. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämmäksi muodostuu huomioida muutosmatkalla saavutetut välietapit ja voitot. Onnistumisten tunnustamisen yhteydessä on tärkeää korostaa edelleen lopullista tavoitetilaa. Johdolle välietappien tarkastelu antaa kuvaa siitä, ollaanko organisaatiossa suuntaamassa oikeaan suuntaan, henkilöstölle puolestaan aikaa omaksua ja ymmärtää muutokset tekemisessä. (Appelbaum ym., (2012), ss. 770–771)

Kotterin mallin seitsemännessä vaiheessa muutokset käytännössä jalkautetaan. Tämä on merkittävä vaihe muutoksen elinkaareissa. Muutosjohtamisen näkökulmasta keskeistä on hallita muutos sekä pitää suunta silloinkin, kun muutosta on pilkottu pienempiin osiin. Tässä vaiheessa johdon tehtävä on pitää fokus päämäärässä ja mahdollisten muutosprojektien tehtävä on hallita näiden pienempien muutosten toteutumisesta. Viimeisessä, kahdeksannessa, vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan osaksi organisaation operatiivista toimintaa. (Appelbaum ym., 2012, ss. 772–775)

Vaikka Kotterin mallin taustalla on käytännön kokemukset lukuisista merkittävistä muutoksista, se ei sovellu käytettäväksi kaikissa muutoksissa muun muassa siksi, että tiettyjen mallissa kuvattuja vaiheita ei ole relevanttia toteuttaa määrätyissä muutostilanteissa. (Appelbaum ym., 2012, s. 765)

Lewinin malli

Lewin kuvaa muutosjohtamisen mallin kolmevaiheisena prosessina (Kuvio 6). Hän katsoo, että onnistunut muutos edellyttää hyvää suunnitelmaa, jonka taustalla on Kotterin mallin mukaisesti utuinen visio toivotusta tulevaisuudesta.



Kuvio 6. Lewinin malli onnistuneeseen muutokseen

Lewin korostaa omassa mallissaan kuitenkin suunnitelman joustavuutta, koska tulevaisuus ja tavoitetila näyttäytyt utuisena. Tavoitetilaa ei siten Lewinin mukaan tule liian tiukkaan määrittellä. (Lewin. 1947. ss.34–35)

Lewinin mallin ensimmäisessä vaiheessa pyritään vähentämään organisaation aikaisempien toimintatapojen merkitystä. Toisessa vaiheessa luodaan uusia toimintatapoja ja toteutetaan muutos. Kolmannessa vaiheessa vakiinnutetaan uudet toimintatavat käyttöön. Lewin lähtee mallissaan siitä perusoletuksesta, että muutoksen onnistuminen edellyttää toimintatapojen ja rakenteiden hylkäämistä. Hän näkee, että vasta tämän jälkeen on mahdollista omaksua uudet toimintatavat. Siten voidaan ajatella, että organisaatiomuutos on konkretisoitunut vasta sitten, kun vanhoista tavoista on irtauduttu ja uudet otettu käyttöön päivittäisessä tekemisessä. (Bamford & Forester, 2003, s. 547; Akgün ym., 2007, ss. 800–801)

Valpolan malli

Valpolan malli muutosjohtamisen vaiheista sisältää Kotterin (1996) mallissa kuvattuja elementtejä tiivistetyssä muodossa (Kuvio 7).

V1	V2	V3	V4	V5	Seuraukset
Muutosten määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
Puuttuu	+	+	+	+	
	+	+	+	+	
Puuttuu	+	+	+	+	= Viimeisenä työlliställä
Muutosten määrittely	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	+	= Nopea alku, joka kiihtyy pois
Muutosten määrittely	+	+	+	+	= Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutosten määrittely	+	+	+	+	= Satunnaisia ponnisteluja, väärää alkua
Muutosten määrittely	+	+	+	+	= Syvä pettymys ja kyynisyys

Kuvio 7. Muutosprosessin vaiheet (Valpola, 2004, s. 29)

Malli, jossa on viisi vaihetta, käynnistyy muutostarpeen määrittelystä, jonka pohjalta tulisi muodostaa organisaation yhteinen näkemys ja huolehtia sen muutoskyvystä. Prosessin kaksi viimeistä vaihetta käsittävät ensimmäiset toimenpiteet ja ankkuroinnin käytäntöön. Valpolan mukaan muutosprosessin onnistumisen kannalta kaikkien edelle kuvattujen vaiheiden tulee onnistua.

Käytännössä määrittelyvaiheessa kuvataan ja määritellään muutoksen tarpeellisuus, asetetaan tavoitteet sekä kuvataan tulevaisuuden mahdollisuudet. Määrittelyvaiheen jälkeisessä vaiheessa vahvistetaan, että kaikilla muutosprosessiin osallistuvalla avainhenkilöillä on yhteinen näkemys muutoksesta ja tavoitteista. Kolmannessa vaiheessa huolehditaan organisaation muutosvoimasta ja kyvykkyyksistä muutoksen läpivientiin. Kyvykkyyksien vahvistamisen jälkeisessä vaiheessa tehdään ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet. Vaihetta voidaan pitää tärkeänä, sillä nämä toimenpiteet vahvistavat suunnan muutosprosessille ja konkretisoivat itse muutoksen. Viimeinen, viides vaihe, Valpolan mallissa kuvaa muutoksen ankkurointia käytäntöön. Valpola kuvaa vaiheen olevan monivaiheinen ja sen vievän aikaa. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sen enemmän ankkurointivaiheeseen tulisi panostaa ja se tulisi suunnitella tarkasti. Viestintä on äärimmäisen tärkeä näkökulma kaikissa prosessin vaiheissa. Mikäli jokin osa-alue edellä mainituista tai jopa useampi puuttuu, voidaan olettaa, että prosessi monimutkaistuu tai jopa hankaloituu. Onnistuneessa muutosprosessissa on siis oltava kaikki tekijät mukana. (Valpola, 2004, s. 29–34)

2.3 Viestintä ja tiedottaminen

Muutosviestinnän avulla muutoksen tavoite ja tarve sanoitetaan koko organisaatiolle. Muutosviestintä on osa muutosjohtamista ja se noudattaa samaa kaavaa kuin, mikä tahansa muukin viestintä. Muutoksesta viestimisessä on kuitenkin varattava tilaa avoimille keskusteluille ja vuorovaikutukselle. Muutosviestinnästä tulisi aina tehdä oma suunnitelmansa, jossa on huomioitu muutoksen etenemisen aikajänne eli se kuinka viestitään ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Viestintää voi hoitaa joko organisaation omat henkilöt, esimerkiksi johto ja esimiehet, tai se voidaan ulkoistaa ja hyödyntää viestinnässä alan ammattilaisia. (Juholin, 2013, s. 391–392; TTL, n.d.)

Muutosviestinnän suunnittelussa auttaa sekä yksilöllisten, että organisaatiotasosten tavoitteiden asettaminen, jossa tulisi yhtäältä huomioida uusiin toimintatapoihin ja arvoihin linkittyvä kokonaisuus sekä myös näiden sisäistäminen. Lisäksi muutos tulisi sanoittaa organisaatiossa eri rooleissa toimivien näkökulmaan eli käytännössä kuvata, miten oma toimenkuva linkittyy muutokseen ja sen tavoitteisiin. Viestintä on tärkeä ja keskeinen keino sitouttaa organisaatio ja siellä toimivat henkilöt visioon. Sitouttaminen onnistuu, kun viestinnässä huomioidaan ja toistetaan systemaattisesti muutoksen syitä, toimenpiteitä ja tavoitetilaa. Muutosviestinnässä keskeistä on myös varata tilaa toimijoiden mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen. (Juholin, 2009, s. 321)

Onnistuessaan muutosviestintä on vuorovaikutteista, kaksisuuntaista ja sitä tapahtuu koko muutoksen elinkaaren ajan. Viestintää voidaan pitää onnistuneena, jos sen vastaanottaja on ymmärtänyt oman roolinsa muutoksessa sekä sen miksi muutos tarvitaan, miksi se tapahtuu nyt ja tavoitteet, mitä muutoksella halutaan saada aikaan. (TTL, n.d.)

Viestinnän selkeys ja eri viestien yhdenmukaisuus sekä säilyttäminen samankaltaisina eri sidosryhmille on tärkeää huomioida muutosviestinnässä. Muutoksen viesti ei saa muuttua, vaikka sitä kohdistettaisiin eri toimijoille eri tavalla. Viestinnän on oltava ymmärrettävää kuulijan kannalta, siksi olisi hyvä puhua ymmärrettävästi ”samaa kieltä” viestin saajan kanssa. Muutosprosessi synnyttää jokaiselle tarpeen ymmärtää, mitä muutos itselle tarkoittaa ja mitä muutoksia omiin työtehtäviin tai työympäristöön muutoksesta aiheutuu. Esimiehellä ja muilla muutoksen kannalta avainroolissa toimivilla on tärkeä rooli huolehtia muutosviestinnästä. Esimiehen tehtävä on pitää muutoksesta käytävä keskustelu rakentavana ja kannustaa työntekijöitä muutokseen. Vuorovaikutus viestinnässä tukee muutosprosessin etenemistä ja kautta saatuihin palautteisiin voidaan reagoida nopeasti. Muutoksen yhteydessä yksilö miettii usein mitä vaikutusmahdollisuuksia hänellä on muutokseen, millaisia toimenpiteitä muutos häneltä edellyttää ja mitä muutos käytännössä tarkoittaa. (TTL, n.d.)

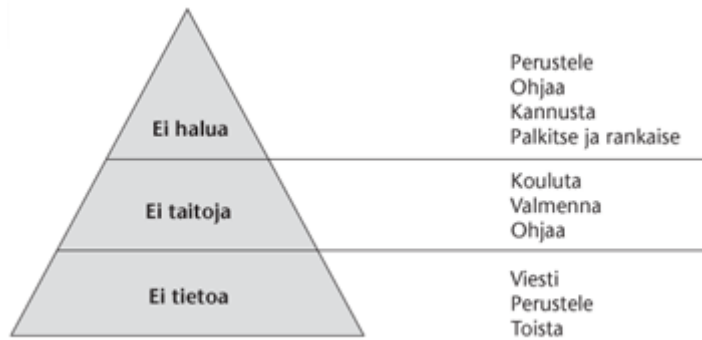
2.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa syntyy tyypillisesti lähes jokaisessa muutoksessa ja sen johtaminen on kriittisessä osassa onnistunutta muutosta. Muutoksen toteutumista hidastavia tekijöitä ovat (Aarnikoivu, 2008, ss. 168–171):

1. Itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarpeellisuutta ja perusteita. Koetaan, että nykytila on hyvä ja toiminut moitteetta, joten muutoksen tarpeellisuus kyseenalaistetaan.
2. Itsesuojelu muutosta toteuttaessa, paikalla pysyminen ja muutoksen välttely.
3. Pessimistinen asenne, joka saattaa pahimmillaan vaikuttaa myös muuhun yhteisöön.
4. Avoin muutoksesta kieltäytyminen.
5. Esimiehen puutteellinen muutosjohtaminen, joka sisältää esimerkiksi puutteellisen argumentoinnin ja viestinnän, riittämättömän esimerkillä johtamisen tai epäonnistumisen muutoksen läpiviennissä (aikataulut, suorituksen johtaminen yms.).

Muutosvastarintaan voidaan suhtautua myös positiivisessa valossa, sillä muutosvastarinta nostaa esille muutoksen kriittisen tarkastelun ja muutosvastarinnan avulla voidaan tehokkaasti torjua muutoksen riskitekijöitä. Henkilötasolla muutosvastarinta ei välttämättä tarkoita henkilön huonoa asennoitumista vaan saattaa osoittaa sitoutumista työhön ja ajatella organisaation parasta oman edun sijasta. Negatiivinen muutokseen suhtautuja saattaa lisäksi kärsiä informaation puutoksesta muutoksen suhteen, kokea omaan asemaan liittyvää uhkaa tai kokea muutostilanteen stressaavaksi persoonallisuustekijöihin liittyen. Ensisijainen ja tehokkain keino vähentää muutosvastarintaa on koko organisaation osallistaminen jo hyvissä ajoin suunnitteluvaiheessa. Toinen muutosvastarinnan tehokas torjuja on jatkuva muutosviestintä ja riittävä tiedottaminen. (Aarnikoivu, 2008, s. 166–167)

Aarnikoivu erottaa muutosvastarinnassa kolme tasoa (Kuvio 8), joiden tunnistaminen voi ohjata toimenpiteitä sen taltuttamiseksi (Aarnikoivu, 2008, ss. 172–173).



Kuvio 8. Muutosvastarinnan tasot. (Aarnikoivu, 2008, s. 173)

Jotta muutosvastarinta saadaan onnistuneesti kumottua, on tärkeää tunnistaa muutosvastarinnan syyt. Mikäli vastarinnan syyt pohjautuvat puutteelliseen tietoon, esimiehen tulee viestiä, argumentoida ja toistaa muutoksen syitä, tavoitteita ja seurauksia ahkerasti. Mikäli vastarinta johtuu arkuudesta, pelosta tai muusta syystä, jossa koetaan riittämättömyyden tunnetta puutteellisiin taitoihin liittyen, esimiehen tulee valmentaa ja ohjata henkilöstä sekä kuunnella tarkkaan, mitä koulutustarpeita henkilöstöllä on. Mikäli vastarinta johtuu halusta tai negatiivisesta suhtautumisesta ilman selkeää syytä, on tärkeää perustella ja ohjata muutoksen onnistumista. Muutoksen alkuvaiheessa kannustaminen ja palkitseminen on tärkeässä roolissa, jotta haluttomuus kääntyisi toiseen suuntaan. Mikäli kuitenkin negatiivinen asenne säilyy, on syytä pohtia, millaisia keinoja puuttumiseen voidaan käyttää, etenkin mikäli negatiivisuus leviää yhteisössä laajalti. (Aarnikoivu, 2008, s. 172).

Esimiestyö on avainroolissa muutoksessa ja siinä, kuinka henkilöstö suhtautuu tulevaan muutokseen. Esimiesten vastuulla on saada koko henkilöstö konkreettisesti ymmärtämään oman roolinsa muutoksessa ja keinot, joilla pääsee vaikuttamaan muutoksen keskellä. Esimiehen tulee valjastaa henkilöstöä muutokseen suorituksen johtamisella, palkitsemisella (esim. tulospalkkio) ja tavoitteisiin pääsystä palkitsemalla. Esimiehen tulee olla johdonmukainen ja edellytettävä, että yhteisissä päätöksissä pysytään. Esimiehen tulee tunnistaa henkilöstön henkilökohtaiset tarpeet ja keksiä keinot niiden tyydyttämiseen reaaliaikaisesti. Myös aktiivinen viestintä on keskeisessä osassa onnistunutta esimiestyöskentelyä muutosjohtamisessa. (Korhonen, 2019, s. 95)

3 Tulorekisteri

3.1 Tarkoitus ja menettelyt

Tulorekisteri on sähköinen tietokanta, johon suorituksen maksajat ovat velvoitettuja ilmoittamaan maksamistaan palkka-, eläke- ja etuussuorituksista kattavat tiedot yksilötasolla. Tulotietojärjestelmästä annetussa laissa säädetään työnantajia, eläke- ja etuustietojen maksajia ja muita suorituksen maksajia palvelevasta tietojärjestelmästä. Maksajia velvoitetaan käyttämään tulotietojärjestelmää lakisääteisen tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvien tietojen antamiseen. Suorituksen maksajan velvollisuudesta antaa tiedot tulorekisteriin säädetään tulotietojärjestelmästä annetun lain 10§:ssä ja rekisteriin ilmoitettavista tiedoista lain 6–9 §:issä. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53 6§, 7§, 8§, 9§)

Suorituksen maksajat ilmoittavat tiedot tulorekisteriin reaaliaikaisesti jokaisesta maksusta erikseen. Pääsääntöisesti tiedot on annettava viidenteen kalenteripäivään mennessä suorituksen maksamisen jälkeen. Ilmoittamisen määräajoista säädetään tulotietojärjestelmästä annetun lain 12 §:ssä. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53 12§)

Tietojen ilmoittamisen lisäksi lain 13§:ssä säädetään erikseen rekisterin tietojen käytöstä. Rekisterin tietojen käytöstä, käyttäjistä ja käyttötarkoituksista säädetyn mukaisesti vain em. pykälässä mainitut käyttäjät ovat oikeutettuja hyödyntämään rekisterin tietoja samassa pykälässä säädettyihin käyttötarkoituksiin. Tulorekisteri ei ole luonut tiedon käyttäjille uusia tiedonsaantioikeuksia, vaan käyttäille luovutetaan kuhunkin erilliseen käyttötarkoitukseen lähtökohtaisesti tehtävän hoitamisen näkökulmasta välttämättömät tiedot. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 13§)

3.2 Valmistelun tausta ja historia

Elinkeinoministeri Jyri Häkämiehen huhtikuussa 2012 asettaman ICT 2015 työryhmän loppuraportti käsittelee muun muassa yritysten reaaliaikaisen talouden vaatiman

infrastruktuurin rakentamista ja reaaliaikaista palkanmaksukohtaista ilmoittamista. Työryhmän huhtikuussa 2013 julkistamassa loppuraportissa *21 polkua kitkattomaan Suomeen* todetaan, että yritysten sisäisiä ja julkisen hallinnon välisiä tietovirtoja tulee automatisoida siten, että rutiinityötä saadaan vähennettyä ja ajantasaisen tiedon määrää lisääntyy. Loppuraportissa todetaan, että ajantasaiset tulotiedot sisältävä rekisteri olisi tärkeä osa niitä kansallisen palveluarkkitehtuurin toimenpiteitä, joilla mahdollistettaisiin reaaliaikaisen talouden edellyttämä infrastruktuuri. (Ala–Pietilä & Pennanen, 2013, s.77) Tulorekisterin rakentaminen oli osa Juha Sipilän hallituksen hallitusohjelman julkisten palveluiden digitalisoinnin kärkihankkeita. Kärkihankkeen tavoitteena oli rakentaa palvelut käyttäjälähtöisiksi digitalisaatiota hyödyntämällä. (Hallituksen julkaisusarja, 2015. s.26)

Tulorekisteri valmisteltiin Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa tiiviissä yhteistyössä tulorekisteriin liitoksissa olevien sidosryhmien kanssa. Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen toimikausi alkoi marraskuussa 2014 ja päättyi maaliskuuhun 2021 – reilu vuosi alkuperäistä hankkeen asettamiskirjassa mainittua päättymispäivää myöhemmin (Kuvio 9). Hankevalmistelusta ja lainsäädännön valmistelusta vastasi Valtiovarainministeriö ja käytännön toteutuksesta Verohallinto. (Asettamispäätös VM0055:00/2014)

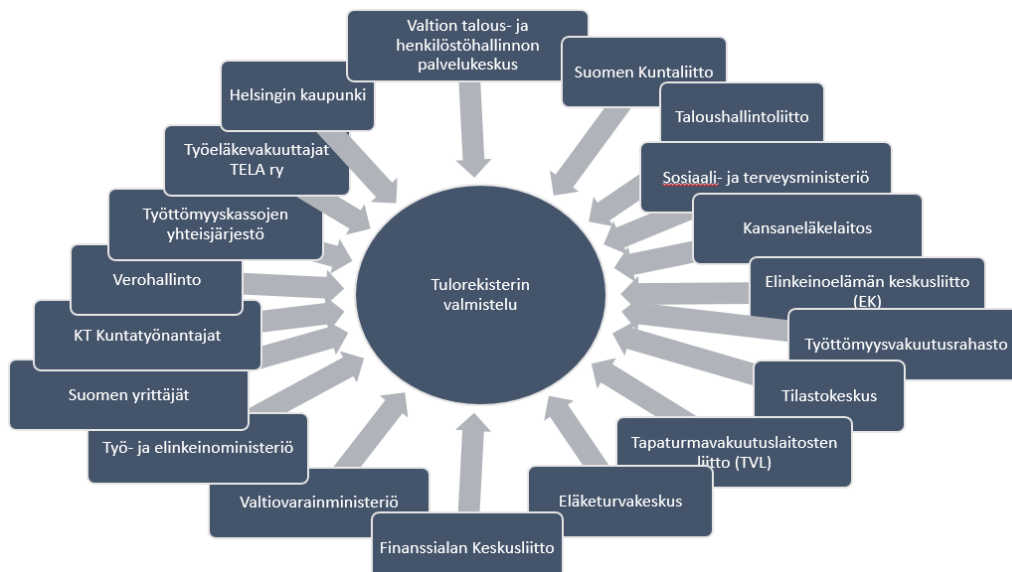


Kuvio 9. Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmistelun aikajana

Rekisterin valmistelu vaiheistettiin siten, että hankkeen järjestäytymisen jälkeen vuosien 2015 ja 2016 aikana tehtiin tulevan tulotietojärjestelmän vaatimusmäärittelyt sekä toteutettiin hankintaprosessi. Varsinainen tulorekisteriin liittyvä määrittelytyö, suunnittelu, toteutus sekä testaus tehtiin hankintaprosessin jälkeen ajoittuen vuosille 2016–2018.

Perustamishankkeessa valmisteltiin myös tulevaa tulorekisteriä ja sen ylläpitoa tukeva tarvittava lainsäädäntö siten, että laki tulotietojärjestelmästä tuli voimaan helmikuussa 2018. Eläke- ja etuustietoihin liittyvät tarkennukset säädöksiin valmisteltiin erikseen ja ne astuivat voimaan helmikuussa 2019. Tulorekisterin käyttöönotot porrastettiin kolmeen osaan siten, että vuoden 2019 alusta rekisteriin alettiin ilmoittaa palkkatiedot ja ensimmäiset tiedon hyödyntäjät saivat aloittaa rekisterin tietojen käyttämisen; vuoden 2020 alusta tiedon käyttäjajoukko laajeni merkittävästi ja vuoden 2021 alusta lukien rekisteriin ilmoitettavat ja käyttäjille jaettavat tiedot laajenivat eläke- ja etuustietoihin. (HE 62/2019, 2019. s.1, Asettamispäätös VM0055:00/2014)

Tulorekisterin valmisteluun osallistettiin alusta asti laaja joukko tulorekisteriin liitoksissa olevia sidosryhmiä. Sidosryhmät koostuivat sekä suorituksen maksajia, että tulevia tiedon käyttäjiä edustavista toimialoista ja organisaatioista (Kuvio 10).



Kuvio 10. Perustamishankkeen ohjausryhmään kuuluneet organisaatiot (mukaellen Asettamispäätös VM0055:00/2014)

Myös kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen ohjausryhmään kuului useamman ministeriön edustajia, keskeisimmät etujärjestöt sekä suorituksen maksajia ja tiedon käyttäjiä edustavat toimijat. Rekisterin valmistelua tehtiin asiantuntijayhteistyössä eri

alatyöryhmissä pitäen sisällään sekä lainsäädännön, teknologian ja arkkitehtuurin, kuin myös toiminnallisuudet ja sanastotyön. (Asettamispäätös VM0055:00/2014)

3.3 Tuotannon menettelyt ja sidosryhmäyhteistyö

Tulorekisteriyksikkö, joka on yksi Verohallinnon yksiköistä, toimii tulotietojärjestelmän rekisterinpitäjänä. Yksikkö vastaa tulorekisteriin tallennettavien tietojen tarpeellisuudesta ja päättää käyttäjille rekisteristä luovutettavista tiedoista (Kuvio 11). (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53 4§, HE 134/2017, s. 45)



Kuva 11. Tulorekisterin toimikenttä (Tulorekisteri.fi, n.d)

Tulorekisterin sidosryhmät osallistuvat tulorekisterin kehittämiseen erilaisten yhteistyöfoorumien kautta. Sekä suorituksen maksajia edustavien tahojen, kuin myös tiedon käyttäjiä edustavien tahojen on mahdollista nostaa tulorekisterille kehitysehdotuksia, jotka käsitellään osana tulorekisterin pienkehittämisen prosesseja. Pienkehittämisellä tarkoitetaan sellaista kehittämistä, joka ei vaadi toteutettaessa säädösmuutoksia tai erillisrahoitusta. Suuremmat kehityslinjaukset puolestaan valmistellaan ministeriössä ja

näissä aihioissa Tulorekisteriyksikkö toimii halutun kehityskohteen toteuttajana. Päätösvalta isommissa kehityskohteissa on kuitenkin asiaa valmisteilla ministeriöillä ja/tai poliittisella päätöksen tekijällä. Tällaisena kehittämisenä pidetään muun muassa säädös-, tai erillisrahoitusta vaativia pidempiaikaisia strategiatason kehittämistä. (Tulorekisteri.fi, n.d)

Tulorekisterin kehittämissuuntia ja toimintalinjoja käsitellään yhteistyöryhmässä. Sen tarkoituksena on turvata kaikkien tiedon käyttäjien, suorituksen maksajien ja tulonsaajien edustajien mahdollisuus osallistua Tulorekisteriyksikön toimintaa tukevaan sidosryhmäyhteistyöhön. Yhteistyöryhmää koskevista säännöksissä, tehtävistä ja kokoonpanosta säädetään tulotietojärjestelmässä annetussa laissa ja sen nimeää Valtiovarainministeriö Tulorekisteriyksikön ehdotuksesta. Yhteistyöryhmään ei kuulu kaikki tulorekisterin sidosryhmät, jonka vuoksi Tulorekisteriyksikkö on muodostanut yhteistyöryhmän rinnalle, sen toimintaa tukemaan, erillisen tulorekisteriyhteistyön verkoston, jossa on jokaisen tulorekisterin sidosryhmän edustus huomioituna. (Laki tulotietojärjestelmästä 19§, Tulorekisteri.fi, n.d)

3.4 Tietosisältö ja rajaukset

Suorituksen maksajan velvollisuudesta ilmoittaa tiedot maksetuista palkka-, eläke- ja etuustuloista tiedon käyttäjälle säädetään useissa erityislaissa. Esimerkiksi työnantajan velvollisuudesta järjestää työntekijöiden eläketurva säädetään työntekijän eläkelain 141 §:ssä ja velvollisuudesta ilmoittaa tiedot eläkelaitokselle säädetään lain 144 §:ssä. (Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395 141§, 144§) Työnantaja on ollut vuoden 2019 alusta lukien velvoitettu ilmoittamaan edellä mainitut tiedot tulorekisteriin, jonka kautta työeläkevakuuttajat tietoja hyödyntävät. Vastaavia säädöksiä on muissakin erityislaissa kuten Työtapaturma- ja ammattitautilaissa sekä laissa Verotusmenettelystä (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459, laki verotusmenettelystä 18.12.1995/1558).

Työnantajan ilmoitusvelvollisuuksien lisäksi tulonsaajien velvollisuudesta toimittaa erilaisia palkkatodistuksia ja muita tositteita viranomaiselle etuushakemuskäsittelyn tueksi säädetään niin ikään useissa eri laissa. Esimerkiksi työttömyysturvalain toimeenpanoa koskevien säännösten 2§:ssä. Sekä Kansaneläkelaitos, että työttömyyskassat hyödyntävät

korvauspäätöksiä tehdessään tulorekisteriin ilmoitettuja tietoja. (Työttömyysturvalaki 30.12.2002/1290, Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 13§)

Viranomaiselle tai muulle julkista tehtävää hoitavalle toimijalle ilmoitettavat tiedot ja tietojen ilmoittamisen rytmi ja tapa vaihtelivat ennen tulorekisteriaikaa riippuen sovellettavasta säädöksestä. Suorituksen maksajan ja tietoja käyttävän raportintivelvoitteen lisäksi ennen tulorekisteriaikaa tehtiin eri viranomaisten välillä kahden välisiä tietojen siirtoja. Tulorekisteri korvasi osittain tai kokonaan ilmoittamisen tietovirtoja suorituksen maksajien ja tietoja käyttävän viranomaisen välillä. Lisäksi se vähensi tulonsaajalta itseltään pyydettävien palkkatodistusten ja muiden erilaisten eläke- ja etuushakemuksen liitteinä pyydettävien todistusten määriä. (HE 134/2017, ss. 7–9)

Palkkatiedot

Tulorekisteriin ilmoitettavien tietojen tietosisältö perustuu rekisteriä käyttävien tiedon käyttäjien erityislaeissa säädetyistä tietotarpeista. Palkkatietojen osalta tulorekisteriin ilmoitettavien tietojen tietosisältö jakautuu pakollisesti ilmoitettaviin tietoihin ja täydentäviin, vapaaehtoisesti ilmoitettaviin, tietoihin. Pakollisesti ilmoitettavien tietojen tietosisältö perustuu niihin tietoihin, jotka suorituksen maksaja on velvoitettu ilmoittamaan tiedon käyttäjälle täyttääkseen tiedon käyttäjiä koskevissa erityislainsäädännöissä säädetyn ilmoitusvelvollisuutensa. Vapaaehtoisten, täydentävien tietojen joukko perustuu puolestaan siihen, joita yksi tai useampi tulorekisterin tiedon käyttäjä tarvitsee omissa tiedon käytön käyttötarkoituksissa ja prosesseissaan. Nämä tiedot suorituksen maksaja voi halutessaan ilmoittaa tulorekisteriin pakollisesti ilmoitettavien tietojen lisäksi. Rekisteriin ei kerätä sellaista tietoa, jota yksikään tulorekisterin tiedon käyttäjä ei tarvitse. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 6§, 7§)

Käytännössä pakollisesti ilmoitettavien tietojen tietosisältö perustuu palkkojen osalta niihin tietoihin, jotka suorituksen maksaja on ennen tulorekisteriuudistusta ollut velvollinen ilmoittamaan vuosi-, tai kuukausi-ilmoituksilla Verohallinnolle, eläkelaitoksille, työllisyysrahastolle ja työtapaturmavakuuttajille esimerkiksi verotuksen toimittamista ja vakuutusmaksun määräämistä varten. Minimissään suorituksen maksajan on ilmoitettava

tulorekisteriin karkealla tasolla maksajan-, ja tulonsaajan tunnistetietojen lisäksi tiedot palkanmaksukaudesta- ja päivästä, maksetun suorituksen ja ennakon pidätyksen määrästä, tiedot tehdyistä vähennyksistä eli muun muassa tiedot työntekijän eläkevakuutusmaksusta ja työttömyysvakuutusmaksusta. Lisäksi suorituksen maksajan on annettava tiettyjä eläke- ja tapaturmavakuutusmaksun määräämisessä tarvittavia. Edellä mainitut vakuuttamista koskevat tiedot on kuitenkin annettava vain, jos maksettu suoritus on ollut edellä mainittujen maksujen alaista. Yksityiskohtainen luettelo pakollisesti ilmoitettavista tiedoista on kuvattu säädösten tulotietojärjestelmästä annetun lain 6 §:ssä rekisteriin ilmoitettavien tulotietojen osalta ja lain 8 §:ssä ilmoitettavien yksilöinti- ja yhteystietojen osalta. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53)

Pakollisesti ilmoitettavien tietojen lisäksi palkkatietoilmoituksella voi antaa vapaaehtoisia täydentäviä tietoja. Näitä tietoja ovat muun muassa tiedot palvelussuhteesta ja poissaoloista. Lisäksi täydentävänä lisätietona voi ilmoittaa maksetut suoritukset pakollista tietosisältöä tarkemmalla tasolla ja maksetun suorituksen ansaintakausi-tiedon. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 7§)

Tulorekisterin tiedon käyttäjä on veloitettu puolestaan hyödyntämään rekisteriin tallennettuja tietoja. Tulotietojärjestelmästä annetussa laissa on erikseen säädetty, ettei suorituksen maksajalla (palkka) ole velvollisuutta antaa tulorekisterin tiedon käyttäjälle muulla kuin edelle kuvatulla tavalla tulorekisterin kautta. Tulorekisterin tiedon käyttäjä voi kuitenkin pyytää suorituksen maksajalta täydentäviä tietoja ja selvityksiä, joihin sillä on lain nojalla oikeus ja joita ei tulorekisteriin ole ilmoitettu. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 134/2017, 2017, s.80; Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 24 §)

Eläke- ja etuustiedot

Eläkkeiden ja etuuksien osalta ilmoitettavat tiedot ovat pääosin samoja tietoja, joita tiedon käyttäjät ovat aikaisemmin ilmoittaneet tiedon käyttäjille esimerkiksi vuosi-ilmoituksilla. Lisäksi etuustietovirrassa ilmoitetaan tietoja, joita ei ole aikaisemmin ilmoitettu vuosi-

ilmoituksilla. Tulorekisteriin ilmoitetaan myös eläke- ja etuustietojen tietovirrassa muutamia muita sellaisia tietoja, joita Verohallinto tiedon käyttäjänä tarvitsee ja joiden ilmoittaminen on tulorekisterin kautta ohjattu hoidettavaksi. Palkkatietojen tapaan eläkkeinä ja etuuksina rekisteriin ilmoitettavat tiedot ovat tarpeen yhdelle tai useammalle tiedon käyttäjälle. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi HE 244/2018 vp)

Eläke- ja etuustietoina tulorekisteriin ilmoitetaan suorituksen maksajan ja tulonsaajan yksilöintitietojen lisäksi tarkemmat tiedot siitä, mikäli etuus on maksettu muulle kuin tulonsaajalle itselleen. Tällaisia tilanteita syntyy muun muassa silloin, kun tulonsaaja on saanut etuutta useammasta etuusjärjestelmästä päällekkäin ja samalta ajalta maksettu etuus maksetaan tulonsaajan sijasta aiemman etuuden maksajalle. Eläke- ja etuustulona tulorekisteriin ilmoitetaan muun muassa Kansaneläkelaitoksen, työttömyyskassojen, työeläke- ja vahinkovakuuttajien maksamat etuudet ja eläkkeet. Veronalaisten eläkkeiden- ja etuuksien lisäksi rekisteriin ilmoitetaan sellaiset verottomat etuudet, joilla on vaikutusta Kansaneläkelaitoksen maksaman perustoimeentulotuen määrään. Tällaisesta tulosta esimerkkejä ovat vahinkovakuuttajien maksamat haitan korvaukset. Edellä mainittujen rekisteriin ilmoitettavien tulojen lisäksi suorituksen maksajan on ilmoitettava muutamia sellaisia verottomia ja perustoimeentulotukeen vaikuttamattomia korvauksia, joita tulorekisterin tiedon käyttäjät tarvitsevat. Eläkkeen- tai etuuden määrän lisäksi etuuden maksaja ilmoittaa tiedot maksamansa tulon ansainta-ajasta ja tietyissä tilanteissa tiedot etuuden yksiköstä. Palkkatiedoista poiketen valtaosa eläke- ja etuustietoina tulorekisteriin ilmoitettavista tiedoista on pakollisia tietoja ilmoittaa. Eläkkeenä tai etuutena maksetun suorituksen tulon tarkkuustasoa ei ole mahdollista valita, tiedot ilmoitetaan soveltuvalla tulolajilla. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 6§, 7§)

Eläke- ja etuustietojen ilmoittaminen tulorekisteriin vuoden 2021 alusta lukien poisti suorituksen maksajan aiempia ilmoitusvelvoitteita Verohallinnolle. Muiden tiedon käyttäjien näkökulmasta eläke- ja etuustietojen hyödyntäminen tulorekisteristä on rinnakkainen tietovirta. Aiemmat kahdenväliset tietovirrat viranomaisten välillä ovat siis palkoista

poiketen tulorekisterimuutoksen jälkeenkin käytössä. Myös tulonsaajalta itseltään etuutta tai korvausta haettaessa kysellään edelleen etuushakemuksen yhteydessä tietoja. Yhtäältä se, ettei eläke- ja etuustiedot ole riittävät korvaamaan aiempia tietovirtoja kattavasti vastaavalla tavalla kuin palkkojen puolella, johtuu siitä, että tulorekisteriin ilmoitetaan etuuksista vain maksutiedot ja hyvin vähän etuuspäätösten tietoja. Usein tiedon käyttäjä tarvitsee tiedot jo ennen, kuin etuuspäätös on myönnetty tai tarvitsee tarkempia tietoja siitä, kuinka kauan ja millä perusteilla etuutta maksetaan. Toisaalta taas tämä riippuu siitä, että etuuslainsäädännössä on yksityiskohtaisia säännöksiä viranomaisten ja sosiaaliturvajärjestelmien välisestä tietojen luovuttamisesta ja viranomaiset välisestä tietojen vaihdosta. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi HE 244/2018 vp)

Rajaukset ja jäljelle jääneet tietovirrat

Tulorekisteri muutti ainoastaan viranomaisten välistä ilmoittamisen tietovirtaa. Palkka-, eläke- ja etuustulon maksajan velvoitteet maksamiseen ja maksamisen rahavirtoihin ovat säilyneet tulorekisterimuutoksen jälkeenkin ennallaan. Rekisteriin tallennettujen tietojen käyttö on myös rajoitettua, vain rajattu joukko saa käyttää tulorekisterin tietoja ja nämäkin vain määrättyihin käyttötarkoituksiin. Esimerkiksi erilaisten vahinkovakuuttajien tarjoamien vapaaehtoisten vakuutusten korvauskäsittelyssä ei voi hyödyntää tulorekisteriin tallennettuja tietoja. Tällaisia vakuutustuotteita ovat esimerkiksi sairauskuluvakuutukset, matkavakuutukset ja vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset. Näitä vakuutustuotteita tarjoavat toimijat pyytävät korvauskäsittelyssä tarvittavat tiedot muista kanavista. Tulotietojärjestelmästä annetun lain mukaan rekisterin tietoja luovutetaan ainoastaan lakisääteisten työtapaturmien ja liikennevakuutuksen korvauskäsittelyyn. Tulorekisteri ei ole myöskään korvannut palkkalaskelmaa tai esimerkiksi määrättyjä työnantajan tilastollisia velvoitteita.

Myös tulorekisteriin ilmoitettavissa tiedoissa on rajoituksia. Kaikkia luonnollisten henkilöiden tulotietoja ei siis ilmoiteta tulorekisteriin. Tällaisia ulkopuolelle jääviä tietoja ovat esimerkiksi ammattiyhdistysjäsenmaksut, suurin osa pääomatuloista sekä arkaluonteiseksi katsottavat tulo- ja muut tiedot. Arkaluonteisella tulotiedolla tarkoitetaan esimerkiksi tulonsaajalle

maksettuja vammaisetuksia, toimeentulotukea ja lakkoavustuksia. Suorituksen maksajat, jotka maksavat tällaisia tulorekisteri-ilmoittamisen ulkopuolelle jääviä tulotietoja, ilmoittavat tiedot tiedon käyttäjille tulorekisteriainakin suoraan, tiedot eivät siis kulje tulorekisterin kautta. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 134/2017, 2017)

3.5 Tietojen luovutus

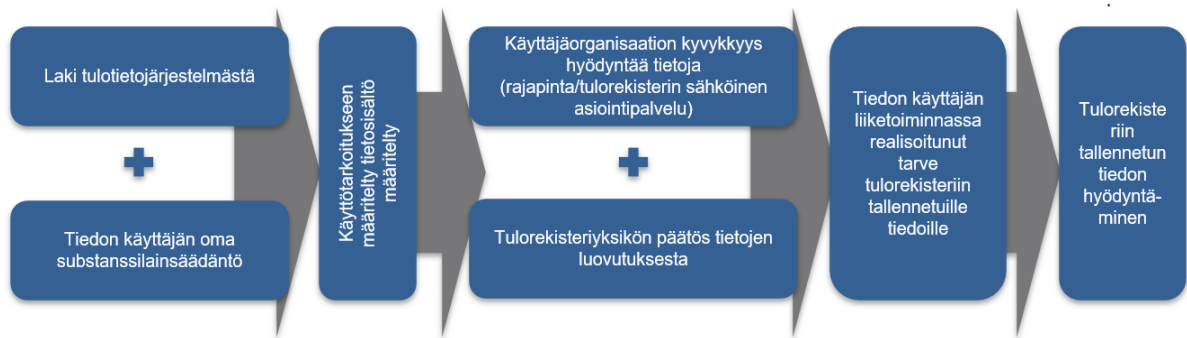
Tulorekisterimuutoksen jälkeen eri viranomaisilla ja julkista tehtävää hoitavilla toimijoilla on ollut käytössään yksi reaaliaikainen rekisteri, josta on mahdollista saada kokonaiskuva tulonsaajan tulotiedoista (Kuva 12). Tulorekisterin tietojen luovuttamista säätelee laki tulotietojärjestelmästä (53/2018). Lain 13 §: ssä säädetään, mille tiedon käyttäjille ja mihin käyttötarkoituksiin tietoja luovutetaan tulorekisteristä. Pykälässä on yksityiskohtainen luettelo tiedon käyttäjistä sekä käyttötarkoituksista, joihin rekisteriin tallennettuja tietoja käytetään.



Kuva 12. Tulorekisterin yksinkertaistettu tietovirta tiedon tuottajalta sen käyttäjälle

Käytännössä tietojen hyödyntäminen edellyttää sen käyttäjältä mittavaa valmistelevaa työtä ja Tulorekisteriyksikön kanssa käytävää keskustelua, ennen kuin tietojen hyödyntäminen voidaan oikeasti aloittaa (Kuva 13). Ensinnäkin oikeus saada tietoja tulorekisteristä edellyttää aina asiasta säätämistä tulotietojärjestelmästä annetussa laissa (13§). On kuitenkin huomattava, ettei tulotietojärjestelmästä annetussa laissa synnytetä käyttäjälle uusia tiedonsaantioikeuksia. Tulotietojärjestelmästä annetussa laissa säädetty tiedonsaantioikeus perustuu aina siihen, että käyttäjällä on myös substanssilainsäädännön nojalla oikeus tulorekisterin tietoihin. Oikeus voi perustua siihen, että tiedot on oikeus saada suorituksen maksajalta tai joltakin toiselta tulorekisterin tiedon käyttäjältä tai molemmilta edellä

mainituilta. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 134/2017, ss. 7–9, Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 13§)



Kuva 13. Tulorekisterin tiedon käytön edellytykset

Vaikka tiedon käyttäjän säädösperusta olisi sekä substanssilain, että tulotietojärjestelmästä annetun lain nojalla kunnossa, ei tulorekisteriin tallennettuja tietoja voi käytännössä hyödyntää ilman voimassa olevaa tietojen luovutusta käsittelevää tietolupaa ja tiedon käyttäjän kyvykkyyttä käyttää tietoja valituissa kanavissa. Tietolupa on Tulorekisteriyksikön hallinnollinen päätös, jossa kirjataan käyttäjän oikeus rekisteriin tallennettuihin tietoihin. Tietoluvalla määritellään muun muassa se, mitä tietoja tulorekisteristä käyttäjälle luovutetaan ja mihin oikeus perustuu. Voimassa olevan tietoluvan lisäksi, tiedon käytön käytännön edellytys on käyttäjäorganisaation kyvykkyys hyödyntää rekisteriin tallennettuja tietoja. Tulorekisterin tietojen luovutus on aina määrämuotoista, se tapahtuu joko tulorekisterin ja käyttäjäorganisaation välillä rajapinnan kautta tai tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun kautta. Tietoja ei luovuteta tiedon käyttäjälle muissa kanavissa (paperilla, puhelinpalvelussa tms.). (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 4§, 14§)

Kun käyttäjäorganisaation edellä mainitut perusedellytykset on kunnossa, on tietojen hyödyntäminen käytännössä mahdollista. Tietojen luovutus lähtee aina liikkeelle tiedon käyttäjän omasta impulssista ja tarpeesta tiedoille. Tietojen luovuttamisen lähtökohtana on aina välttämättömyys. Käyttäjä käyttää tulorekisterin tietoja vain tietoluvalla määriteltyihin käyttötarkoituksiin ja vain siinä laajuudessa kuin käyttötilanne vaatii. Tulorekisterin tietojen luovutus on rakennettu sekä rajapinnalla että käyttöliittymällä siten, että käyttäjä määrittelee käyttötilanteessa välttämättömät hakutekijät (esim. aikaväli, tunniste jne.) joita

tarvitsee. Lisäksi tietoluvalla määritelty tietosisältö rajaa rekisteristä luovutettavien tietojen joukkoa. Käytännössä tulorekisterimuutoksen johdosta tietojen ilmoittamisen ja luovuttamisen tarkkuus kuitenkin muuttui. Muutos on vaikuttanut siihen, millaisen kuvan tulonsaajan tuloista käyttäjä saa, sillä tiedot tulorekisteristä välitetään käyttäjälle muuttumattomina. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 134/2017, ss. 7–9, Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53,14§)

3.6 Tietojen erilaisia käyttötarkoituksia

Tulorekisterin tietojen hyödyntäminen vaiheistettiin Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa kolmeen vaiheeseen. Tiedonkäyttäjistä Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Eläketurvakeskus, Työllisyysrahasto, sekä työeläkelaitokset aloittivat rekisterin tietojen hyödyntämisen heti 2019. Ulosottoviranomainen aloitti tulorekisterin tietojen hyödyntämisen vuoden 2021 alusta lukien. Muut nykyisistä tulorekisterin tiedon käyttäjistä aloittivat tietojen hyödyntämisen vuoden 2020 alusta lukien.

Tulorekisteriin tallennettuja tietoja hyödyntää muun muassa Verohallinto verotuksen toimittamisessa sekä myöhästymismaksujen määräämisessä, työeläkevakuuttajat työeläketurvan toimeenpanossa sekä työtapaturma- ja ammattitautivakuuttajat vakuutusmaksun määrittämisessä sekä korvausasian ratkaisemisessa.

Tulotietojärjestelmästä annetun lain 13§ sisältää yksityiskohtaisen (25) listauksen tiedonsaantiin oikeutetuista tiedon käyttäjistä.

Kuviosta (Kuvio 15) alla ilmenee karkealla tasolla eri tiedon käyttäjien käyttötarkoitus rekisteriin tallennetuille ja sieltä käyttäjille luovutettaville tiedoille sekä hetki, jolloin organisaatio/toimiala on voinut aikaisintaan aloittaa tulorekisterin tietojen käytön.

Toimiala/Organisaatio	Tietojen käytön aloitus	Organisaatiot (lkm)	Karkea kuvaus, käyttötarkoitus
Verohallinto	2019	1	Verotuksen toimittaminen, myöhästymismaksujen määrääminen
Työeläkevakuuttajat	2019	16	Työeläketurvan toimeenpano
Merimieseläkekassa	2019	1	Työeläketurvan toimeenpano
Maatalousyrittäjien eläkelaitos	2019	1	Työeläketurvan toimeenpano, luopumistuki
Keva	2019	1	Työeläketurvan toimeenpano
Eläketurvakeskus	2019	1	Eläketurvakeskukselle säädettyjen tehtävien hoitamista varten
Suomen Pankki	2019	1	Työeläketurvan toimeenpano
Työllisyysrahasto	2019	1	Vakuutusmaksun määrääminen, aikuiskoulutusetuuksien toimeenpano
Työtapaturma-, ja ammattitautivakuuttajat	2020	10	Vakuutusmaksun määrääminen, korvausasian ratkaisu ja valvonta
Maatalousyrittäjien tapaturmavakuutuslaitos	2020	1	Korvausasian ratkaisu ja valvonta
Liikennevakuuttajat	2020	10	Korvausasian ratkaisu ja valvonta
Potilasvakuutuskeskus	2020	1	Korvausperusteen ja korvausvelvollisuuden määrittäminen
Tapaturmavakuutuskeskus	2020	1	Vakuutus-, - tai korvausasian ratkaisu ja valvonta
Valtiokonttori	2020	1	Korvausasian ratkaisu ja valvonta
Kansaneläkelaitos	2019	1	Laissa säädettyjen tehtävien hoitamista varten
Kunnat ja kuntayhtymät	2020	282	Asiakasmaksujen määrääminen, muut sote käyttötarkoitukset
Työttömyyskassat	2020	18	Työttömyysturvalaissa tai vuorotteluvapaalaissa säädettyjen tehtävien hoitamista varten
Työsuojeluviranomainen	2020	5	Laissa säädettyjen tehtävien hoitamista varten
Tilastokeskus	2020	1	Tilastojen laatimista varten
TE toimistot, Ely keskuskeskukset ja Keha keskus	2020	1	Palkkatuen, starttirahan sekä palkkaturvan tehtävien toimeenpanoa varten
Ulosottoviranomainen	2021	1	Laissa säädettyjen tehtävien hoitamista varten

Ahvenanmaan maakunta ja sen viranomaiset	2020	6	Maakuntalaissa säädettyjen tehtävien hoitamista varten
Ahvenanmaan kunnat	2020	13	Maakuntalaissa säädettyjen tehtävien hoitamista varten

Kuvio 15. Tulorekisterin tiedon käyttötarkoitukset ja säädösperusta

Tulorekisterin tietojen hyödynnettävyys riippuu tiedon käyttötarkoituksesta - esimerkkejä

Tulorekisterin tiedon käyttäjän käyttötarkoitus määrittää miten tiheästi, mitä tietoja, miltä ajalta ja millä hakutekijällä. Käyttötarkoitus myös määrittää sen, miten tietojen käyttö näkyy kansalaiselle tai esimerkiksi työnantajalle (Kuva 16). Tilastokeskus hyödyntää tulorekisteriin ilmoitettuja palkka, eläke- ja etuustietoja. Tietoja hyödynnetään erilaisissa tilastoissa kuten palkka- ja työssäkäyntitilastoissa. Tilastokeskus katsoo, että tulorekisterin kattava tietosisältö avaa mahdollisuuksia erilaisten tilastojen tekemiseen ja tilastoinnin kehittämiseen.

Keskeisenä teemana Tilastokeskuksen osalta toistuu tarve myös vapaaehtoisesti ilmoitettaville täydentäville tiedoille palkkatietojen puolella, jotta rekisterillä saavutettava hyötypotentiaali saataisiin tilastotuotannossa käyttöön. Tilastokeskus on toistaiseksi voinut luopua vain sen ja Verohallinnon välisestä palkkatietovirrasta; muut tiedonkeruu menetelmät ovat sillä edelleen käytössä tulorekisterimuutoksen jälkeenkin. Tilastokeskus muodostaa tulorekisterin tietojen perusteella muun muassa työssäkäyntitilaston.

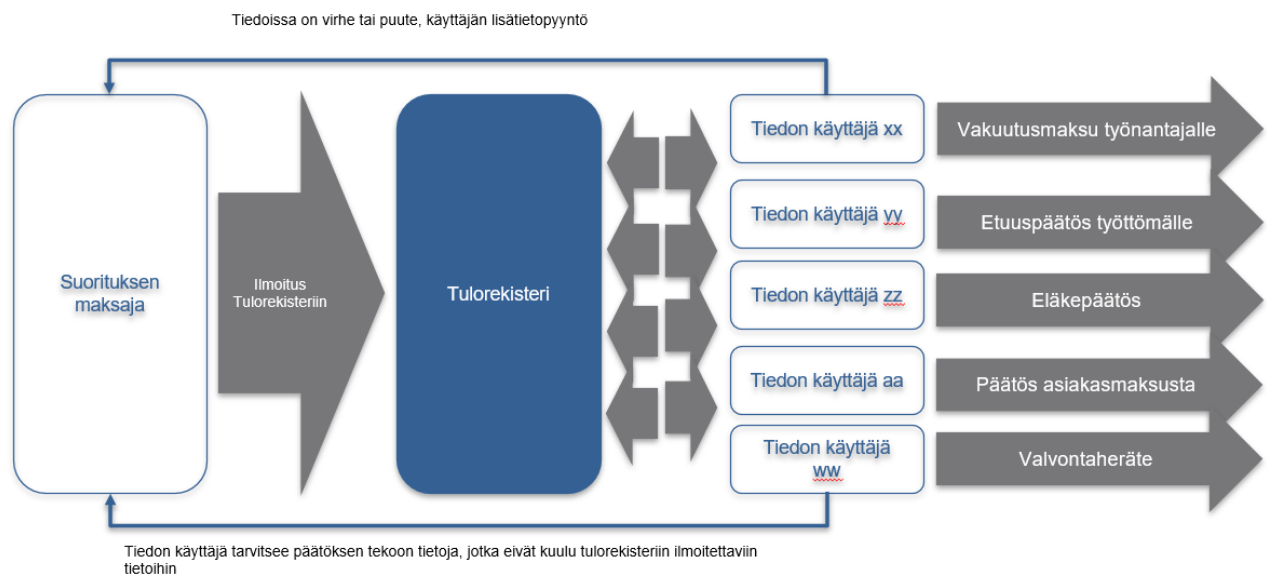
Työssäkäyntitilaston taustalla oli ennen tulorekisteriä kymmenestä eri lähteestä kerätyt tiedot, jotka nyt on korvautunut yhdellä, tulorekisterillä. Tilastokeskuksen tietoja hyödynnetään kattavasti yhteiskunnan ilmiöiden taustatietoina. Muun muassa koronapandemiaan liittyviin selvityksiin hyödynnettiin rekisterin tietoja. Vastaavasti organisaatio on suunnitellut seuraavansa tulorekisterin tietojen perusteella hyvinvointialueuudistuksen etenemistä. Tilastokeskus luovuttaa tietoja edelleen myös tutkijapalveluille.

(Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset. 2021. s. 28, Tulorekisteri.fi, n.d)

Tapaturmavakuuttajat hyödyntävät tulorekisteriin tallennettuja tietoja sekä vakuutusmaksun määrittämiseen, että korvausasian ratkaisemiseen. Toimiala katsoo, että suoritusten maksajien maksamisen ja ilmoittamisen virheiden johdosta reaaliaikaisen rekisterin täyttä hyötypotentiaalia ei ole saatu realisoitua. Korvauskäsittelyn puolella hyötyjen maksimoiminen edellyttäisi lisäksi muun muassa sitä, että suorituksen maksaja olisi

ilmoittanut rekisteriin myös vapaaehtoiset, täydentävät tiedot. (Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset. 2021. s. 24)

Kansaneläkelaitos hyödyntää tulorekisteriin tallennettuja tietoja kattavasti eri prosesseissaan. Organisaatio hyödyntää sekä tulorekisteriin tallennettuja palkka-, että eläke- ja etuustietoja. Tietoja hyödynnetään käytännössä aina, kun käyttötilanne edellyttää asiakkaan vuositulojen arviointia. Käytännössä tietoja käytetään esimerkiksi toimeentulotuen ja asumistuen ratkaisun taustalla. Kela arvioi, että tulorekisteri on tehostanut etuuksien toimeenpanon prosesseja muun muassa vähentämällä erilaisten lisätietojen ja liitteiden määriä. Yksi keskeinen hyöty on esimerkiksi palkkatodistusten manuaalinen toimittaminen ja skannaaminen, joka on käytännössä puolittunut tulorekisterimuutoksen jälkeen. Lisäksi Kela arvioi, että erilaisten kirjeiden määrää on saatu vähennettyä 66 prosenttia tulorekisterinmuutoksen myötä. Lisäselvityspyynnöjä lähtee kuitenkin edelleen, sillä Kela kuuluu niihin tiedon käyttäjiin, jotka tarvitsevat toimintaan myös vapaaehtoisesti ilmoitettavia tietoja. Kelan kannalta tärkeimpiä vapaaehtoisesti ilmoitettavia tietoja ovat muun muassa poissaolotiedot, tulojen ansaintakausitiedot ja tiedot palvelussuhteesta. Etuuskäsittelyn tehostumisen lisäksi Kela katsoo, että tulorekisterin myötä valvonta ja väärinkäytösten tunnistaminen on helpottunut ja reaaliaikaistunut. Kela on tehnyt omiin sisäisiin prosesseihin reaaliaikaisten tulotietojen mahdollistamia toiminnallisuuksia, jotka ovat mahdollistaneet muun muassa automaatiota. (Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset. 2021. s.25, Tulorekisteri.fi, n.d)



Kuva 16. Havainnekuva, tietojen hyödyntämisen tapoja

Työttömyyskassojen arvioiden mukaan tulorekisteriin tallennetut tiedot riittävät työttömyysasian ratkaisemiseen vaihtelevasti. Kassat tarvitsevat toiminnassaan tulorekisteriin vapaaehtoisesti ilmoitettavia täydentäviä tietoja ja näiden puuttuessa rekisterillä saavutettavissa olevaa hyötyä ei täysimääräisesti saada. Valtiotalouden tarkastusvirasto teetti tulorekisteriä koskevan tarkastuksen yhteydessä kyselyn kassoille. Selvityksen perusteella on nähtävissä, että tulorekisterin käyttöönotto on tehostanut työttömyysturvan toimeenpanoa. Lisäksi selvitys osoitti, että rekisteriin ilmoitetut tiedot useimmiten ovat riittävät käsittelyssä olevan asian ratkaisemiseksi. (Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset, 2021, s.26)

Työeläkevakuuttajat aloittivat tulorekisterin tietojen hyödyntämisen heti rekisterin ensimmäisessä käyttöönotossa 2019. Työeläkealan toimijat hyödyntävät sekä tulorekisteriin tallennettuja palkka- että eläke- ja etuustietoja. Tulorekisteriin ilmoitettujen palkkatietojen perusteella eläkelaitokset määrittävät asiakkailleen työeläkevakuutusmaksut reaaliaikaisesti aikaisemman vuosi- tai kuukausimenettelyn sijaan. Toinen keskeinen käyttötarkoitus tulorekisteriin tallennetuille tiedoille toimialalla on tietojen käyttö eläkehakemuskäsittelyprosessissa. Tietojen reaaliaikaisuus keskitetystä rekisteristä on myötävaikuttanut prosessien tehostumiseen myös etuuskäsittelyn puolella, joka käytännössä ilmenee muun muassa käsittelyajan lyhentymisenä. Työllisyysrahasto hyödyntää tulorekisteriin tallennettuja työeläkevakuuttajien tapaan vakuutusmaksun määräämisessä. Käytännössä rahaston vakuutusprosessi on muutettu reaaliaikaiseksi ja se on saatu pitkälti automatisoitua tulorekisterin myötä. Työllisyysrahastossa tulorekisteriin tallennettuja tietoja käytetään myös aikuiskoulutustuen myöntämiseen liittyvässä prosessissa. Tulorekisterimuutoksen jälkimainingeissa aikuiskoulutusetuuksien myöntämisperusteeseen tehtiin muutoksia, joiden myötä tulorekisterin tietojen käytettävyyttä on saatu parannettua ja lisätietojen kyselyä vähennettyä. Työllisyysrahasto hyödyntää vakuuttamisprosessissa rekisteriin tallennettuja palkkatietoja ja etuuskäsittelyssä sekä palkka-, että etuustietoja. (Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset, 2021, ss.22–23)

Verohallinto hyödyntää tulorekisteriin tallennettuja tietoja sekä verotuksen toimittamisessa, että myöhästymismaksujen määräämisessä. Organisaatio käyttää kaikkien tulorekisteriin ilmoitettavien tietojen tietovirtoja eli ilmoitettuja palkkatietoilmoituksia, työnantajan erillisilmoituksia sekä eläke- ja etuustietoilmoituksia. Tulorekisterin käyttöönotto ei ole toistaiseksi muuttanut verotuksen aikataulua vaan se toimitetaan samassa rytmissä kuin ennen tulorekisteriaikaakin. Tulorekisterin myötä joukko Verohallinnon vuosi-ilmoituksia poistui käytöstä ja tietovirta korvautui tulorekisterin kautta kulkeväksi. Tulorekisterin tietoja hyödynnetään konkreettisesti muun muassa työnantajasuoritusten laskentaan ja työnantajan sairausvakuutusmaksun määrittämiseen. Myös verokorttien uusinnassa voidaan hyödyntää tulorekisteriä. Verohallinto katsoo monen muun hyödyntäjän tavoin, että reaaliaikainen näkyvyys tulonsaajan tuloihin on yksi konkreettisimmista rekisterillä saavutetuista hyödyistä. Verohallinto on myös yksi niistä harvoista tiedon käyttäjistä, joille riittää valtaosin tulorekisteriin ilmoitetut pakolliset tiedot, tämä on yksi keskeinen tekijä, jonka myötä rekisterin hyötyjä saadaan aktivoitua. (Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset, 2021, s. 21)

4 Muutosjohtaminen kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa

Tässä luvussa tarkastelen tulorekisterin valmistelun vaiheita muutosjohtamisen näkökulmasta edellä, kappaleessa 2, kuvatun Anneli Valpolan viisiportaisen muutosjohtamisen mallin avulla. Kuvaus perustuu pääasiassa omiin kokemuksiini kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen sidosryhmäyhteistyöstä vastaavana sekä myöhemmin tulorekisteriyksikön asiakkuusvastaavan roolissa toimiessani. Lisäksi luvussa on huomioitu erilaisissa muissa dokumentaatioissa kuvattuja toimenpiteitä ja tehtäviä hankkeen valmistelun eri vaiheissa. Näitä ovat toimijoiden uutisoinnit valmistelun eri vaiheista, Tulorekisteriyksikön toimintakertomukset, hankeaikaiset pyötkirjat sekä Tulorekisteriyksikön yhteistyöryhmän pöytäkirjojen ja muiden materiaalien merkinnät.

4.1 Tulorekisterimuutoksen toteuttaminen

Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönotto toteutettiin vaiheittainen 2019, 2020 ja 2021 (Kuvio 17). Vuoden 2019 käyttöönotto oli muutoksena kaikkein suurin ja

vaikutti tulorekisterin sidosryhmiin kaikkein eniten. Myös Tulorekisteriryksikölle itselleen vuoden 2019 käyttöönotto oli kaikkein suurin, kun käytännössä sen toiminta ensimmäistä kertaa käynnistettiin.

Vuoden 2019 alun käyttöönotto kosketti noin 250 000 palkkatiedon maksajaa; työnantajia, kotitalouksia, yhdistyksiä ja yhteisöjä. Tulorekisterin tiedon käytön näkökulmasta vuoden 2019 alussa tietoja alkoivat hyödyntää noin 30 eri toimijaa. Vaikka käyttäjien määrä oli myöhempien käyttöönottojen näkökulmasta vähäinen, on huomattava, että ensimmäiset tulorekisterin tiedonkäyttäjät olivat niitä, joiden ydinliiketoiminnassa tapahtui kaikkein merkittävin muutos, kun lakisääteiset kahdenväliset tietovirrat korvautuivat tulorekisterin kautta tapahtuvaksi reaaliaikaiseksi tietovirraksi.

Muutoksen tyyppi	Ulkoinen, pakollinen, säädöksiin perustuva
Muutoksen kohteena olevat organisaatiot	<p>2019</p> <ul style="list-style-type: none"> Palkka- ja muita ansiotuloja maksavat ilmoitusvelvolliset (noin 250 000 työnantajaa/kotitaloutta/yhdistystä/yhteisöä tai muuta suorituksia maksavaa) Tiedon käyttäjät, jolle syntyi vuoden 2019 alusta oikeus hyödyntää rekisteriin tallennettuja tietoja (Verohallinto, Työllisyysrahasto, Kansaneläkelaitos, Eläketurvakeskus sekä työeläketurvan toimenpanijat. Yhteensä noin 30 organisaatiota) <p>2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiedon käyttäjät, jolle syntyi vuoden 2020 alusta oikeus hyödyntää rekisteriin tallennettuja tietoja (Työttömyyskassat, Tapaturmavakuuttajat, Liikennevakuuttajat, Kunnat ja Kuntayhtymät, Keha-keskus, Työsuojeluviranomainen, Tapaturmavakuutuskeskus, Potilasvakuutuskeskus, Tilastokeskus, määrätty Ahvenanmaan viranomaiset ja Valtiokonttori, yhteensä noin 350 organisaatiota) <p>2021</p> <ul style="list-style-type: none"> Eläke- ja etuustietoja maksavat ilmoitusvelvolliset (Esimerkiksi lakisääteistä turvaa tarjoavat toimijat kuten Kela, työeläkevakuuttajat, tapaturmavakuuttajat, liikennevakuuttajat sekä joukko Ahvenanmaan toimijoita, vapaaehtoisia etuuksia maksavat toimijat kuten henki- ja vapaaehtoista vahinkovakuutusturvaa tarjoavat toimijat, sekä lisäksi muun muassa koulutuskuntayhtymät, sairauskassat, työttömyyskassat sekä kunnat. Yhteensä noin 500 suorituksen maksajaa) Tiedon käyttäjänä Ulosottoviranomainen, jolle syntyi 2021 vuoden alusta oikeus hyödyntää rekisteriin tallennettuja tietoja. Lisäksi tulorekisteriä jo hyödyntävien tiedon käyttö laajeni rekisteriin ilmoitettuihin eläke- ja etuustietoihin. Eläke- ja etuustietoja hyödyntää palkkatietojen rinnalla muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki tiedon käyttäjät.
Muutoksen luokka	Radikaali, visioon perustuva uudistus
Muutoksen taso	<p>Muutoksella oli vaikutusta niin organisaatiolle, sen sisällä toimiville ryhmille kuin myös yksilölle itselleen.</p> <p>Muutos näyttäytyi palkkatiedon tuottajien osalta erityisesti palkan, sekä eläke- ja etuustulon maksajille ja muille viranomaisilmoittamisen parissa toimiville. Muutos ei vaikuttanut kuitenkaan suoritusten maksajien ydinliiketoimintaan ellei yritys toiminut palvelun tuottajana tai ohjelmistotoimittajana.</p> <p>Tietojen hyödyntämisen näkökulmasta muutos saattoi koskettaa koko organisaatiota tai vain yksittäistä sen sisällä toimivaa ryhmää. Muutos näyttäytyi osalle rekisterin tietojen hyödyntämisessä organisaatioiden ydin liiketoimintoihin vahvasti. Vaikka tulorekisteri muutti vain ilmoittamisen tietovirtoja, sen vaikutukset esimerkiksi ensimmäisen vaiheen käyttäjillä linkittyivät kuitenkin organisaatioiden pääprosesseihin työnantajamaksujen määräämiseen ja korvauskäsittelyyn.</p>

Kuvio 17. Tulorekisterimuutoksen taustaa

Vuoden 2020 käyttöönotto ei merkinnyt suuria muutoksia Tulorekisteriryksikön toimintaan, eikä sinne ilmoitusvelvollisille suorituksen maksajillekaan. Sen sijaan rekisterin tiedon käyttäjien määrä kasvoi merkittävästi noin kolmestakymmenestä tiedon hyödyntäjäorganisaatiosta vajaaseen neljäänsataan organisaatioon. Muutos vuodenvaiheessa 2020 oli suurin näille uusille rekisterin tiedonkäyttäjille. Erityisen suuri

muutos oli tapaturmavakuuttajille, jotka hyödynsivät rekisteriin 2019 vuoden aikana tallennettuja tietoja heti tammikuussa 2020 työnantajamaksujen määräämisessä.

Vuoden 2021 käyttöönotto oli suuruusluokaltaan suurempi kuin 2020 käyttöönotto, mutta ei kuitenkaan niin valtava, kuin ensimmäinen käyttöönotto 2019 vuoden alussa. Käytännössä 2021 vuoden alusta rekisteriin alettiin ilmoittaa eläke- ja etuustiedot, mikä tarkoitti uutta ilmoittamisen kanavaa ja toimintatapamuutosta noin 500 suorituksen maksajalle.

Vastaavasti tulorekisterin tiedon käyttäjästä muutamaa yksittäistä toimialaa lukuunottamatta alkoivat palkkatietojen lisäksi hyödyntää rekisteriin ilmoitettuja eläke- ja etuustietoja. Eläke- ja etuustietojen hyödyntämisen näkökulmasta muutos oli merkittävä Verohallinnolle, jonka lakisääteiset eläkkeiden ja etuuksien vuosi-ilmoitukset korvautuivat tulorekisterin kautta tapahtuvaksi.

Tulorekisterimuutos oli siihen linkittyville organisaatioille ulkoinen, pakollinen muutos. Osana kansallisen tulorekisterin perustamishanketta valmisteltiin laki tulotietojärjestelmästä (Laki tulotietojärjestelmästä), jossa säädetään sekä ilmoitusvelvollisuudesta, että tietojen hyödyntämisestä. Vaikka muutos voidaan velvoittavuuden näkökulmasta nähdä pakollisena, tiettyyn vuodenvaihteeseen kohdistuvana, voidaan se myös nähdä vaiheittaisena, sillä tietyt rekisteriin ilmoitettavat tiedot ovat vapaaehtoisesti ilmoitettavia, joten maksaja on voinut tehdä valintoja sen suhteen ilmoittaako se rekisteriin vain pakolliset tiedot vai myös vapaaehtoisesti ilmoitettavat. Vastaavasti tietojen hyödyntämisen näkökulmasta muutoksen vaikutukset ja rekisterin tietojen hyödynnettävyys riippuvat siitä, onko rekisteriin ilmoitettu vain pakolliset tiedot vai myös täydentävät, vapaaehtoisesti ilmoitettavat tiedot. Mikäli tiedonkäyttäjä tarvitsee toiminnassaan myös vapaaehtoisesti ilmoitettuja tietoja ja niitä ei ole rekisteriin ilmoitettu, kyselee käyttäjä tiedot kultakin suorituksen maksajalta erikseen. Tulotietojärjestelmästä annetun lain 24§ velvoittaa tiedon hyödyntäjän käyttämään suorituksen maksajan tulorekisteriin ilmoittamia tietoja tulorekisterin kautta. Mainittu kohta koskee kuitenkin vain palkkatietoja, ei eläkkeitä ja etuuksia. (Laki tulotietojärjestelmästä 24§).

Tulorekisterimuutos ei luonut sinänsä kenellekkään tiedonkäyttäjälle uusia tiedonsaantioikeuksia, mutta tietojen hyödyntämisen kanava, reaaliaikaisuus ja formaatti

muuttivat tiedonhyödyntäjien prosesseja. Tietojen ilmoittamisen näkökulmasta tulorekisterin pakollisesti ilmoitettava tietosisältö mukailee sitä pakollista tietosisältöä, mikä suorituksen maksajilla ennen tulorekisteriuudistustakin oli. Silti ilmoittamisen ja korjaamisen reaalikaisuus ja ilmoittamisen formaatti muuttivat ilmoitusvelvollisten prosesseja ja järjestelmiä tulorekisterimuutoksen myötä.

Tulorekisterin käyttöönoton vaikutukset muuttivat organisaatioiden järjestelmiä, prosesseja ja toimintatapoja. Lisäksi tulorekisterin käyttöönoton myötä syntyi uusi keskitetty rekisteri ja siihen linkittyvien sidosryhmien kesken muodostui uusi verkosto, jossa rekisterin kehittämistä ja strategisia suuntaviivoja tarkastellaan.

Muutoksen suuruutta yksittäiselle organisaatiolle on vaikea yksiselitteisesti kuvata. Toisaalta tiedon tuottamisen näkökulmasta kyse oli lähinnä maksutapahtumaan linkittyvästä viranomaisveloitteesta, joka toteutettiin suurilta osin maksuohjelmistoihin. Yksittäisen maksajan näkökulmasta prosessi kuitenkin muuttui, kun tietojen ilmoittamisen täsmäytys muuttui reaaliaikaiseksi. Vastaavasti tietojen hyödyntämisen näkökulmasta muutoksen suuruuteen vaikutti oleellisesti se, kuinka systemaattisesti ja missä prosesseissa rekisteriin tallennettuja tietoja hyödynnetään. Koska tulorekisterimuutos kosketti niin laajaa joukkoa sidosryhmiä, joilla ei välttämättä ole tarkkaa ymmärrystä toisen osapuolen liiketoimintaprosesseista, myös kokonaisprosessin ymmärtäminen vaati eri osapuolilta ponnisteluja.

Tulorekisteriyksikölle tulorekisterimuutos tarkoitti kokonaan uutta toimintoa, uutta järjestelmää, uutta asiakaspalvelua, uutta toimintakenttää sekä uusia yhteistyökumppaneita. Sen lisäksi vaiheistetut käyttöönotot tarkoittivat jatkuvaa muutosta ja valmistautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Voidaankin ajatella, että Tulorekisteriyksikön näkökulmasta oli yksi suuri käyttöönotto vuoden 2019 alussa sekä sen jälkeen toimintakentän laajenemiseen liittyviä käyttööottoja ja niiden läpivientejä vuosina 2020 ja 2021.

4.2 Muutoksen viisi vaihetta valmistelusta ankkurointiin

Muutostarpeen määrittely ja valmistelu

Suomeen perustettavaksi suunnitellun tulotietoja sisältävän reaaliaikaisen rekisterin tarve kirjattiin konkreettisenä toimenpidesuosituksena ICT työryhmän loppuraportissa ”21 polkua kitkattomaan Suomeen” (Kuvio 18).

Muutoksen määrittely	<ul style="list-style-type: none"> • Tarve muutokselle tunnistettiin 2013 julkaistussa ICT-työryhmän loppuraportissa ”21 polkua kitkattomaan Suomeen”, myös muiden pohjoismaiden ja Viron esimerkit, palkkahallinnon sanastyö sekä Aalto yliopiston työ reaaliaikaisen talouden (RTE) mahdollisuuksista toimivat tulorekisterimuutosta vauhdittavina tekijöinä. • Hanke Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeesta käynnistettiin marraskuussa 2014, hanketta ohjaavana ministeriönä toimi koko hankkeen elinkaaren Valtiovarainministeriö. Hankkeen toteutuksesta vastasi Verohallinto. • Hankkeen tavoitteeksi asetettiin tulo- ja muita tietoja yksilötasolla sisältävän reaaliaikaisen, kattavan kansallisen tietokannan suunnittelu ja toteutus. Tavoite piti sisällään myös tarvittavien säädösmuutosten valmistelun, toiminnallisuksien rakentamisen sekä toimivaltaisen viranomaisen perustamisen. • Hankkeen etenemisestä viestittiin ja teemaa käsitteleviä sidosryhmille suunnattuja keskusteluja ja esittelytilaisuuksia järjestettiin useita seurantajakson aikana.
-----------------------------	---

Kuvio 18. Vaihe 2; tulorekisterimuutoksen vaiheet Valpolan (2004) mallia mukaellen

Kansallisen tulorekisterin perustamishanke asetettiin marraskuussa 2014. Hanke oli osa hallituksen rakennepoliittista ohjelmaa. Muutos alkoi muutostarpeen määrittelyllä.

Tiivistetysti linjaukset hankkeella saavutettavasta tavoitetilasta määriteltiin jo hankkeen perustamisvaiheessa. Tavoitteeksi asetettiin työnantajan hallinnollisen taakan vähentäminen, tietoja hyödyntävien tahojen toimeenpanon ja prosessien tehostaminen sekä kansalaisen näkyvyyden parantaminen hänen omiin tulotietoihinsa. Muutostarpeen määrittelyvaiheessa hankkeen tavoitteeksi asetettiin reaaliaikaiset tulotiedot sisältävän rekisterin suunnittelu ja valmistelu. Tavoitteeseen kirjattiin vaatimus siitä, että tietojen pitää olla rekisterissä yksilötasolla. Myös tavoite tarvittavien lainsäädäntömuutosten valmistelusta sekä uuden toimivaltaisen viranomaisen luomisesta rekisterinpitäjäksi määriteltiin hankkeen asettamiskirjassa (VM055:00/2014).

Hankkeen järjestäytyminen toteutettiin Valtiovarainministeriön toimesta heti asettamisen jälkeen. Hankkeen kokonaisohjauksesta vastasi sen koko elinkaaren ajan Valtiovarainministeriö. Hankkeenohjausryhmän puheenjohtaja oli VMstä ja ohjausryhmän

muut jäsenet nimettiin hankkeen asettamiskirjassa. Hankkeen järjestäytymisen lisäksi Valtiovarainministeriö vastasi rekisterin hallinnointiin ja siihen liittyvien vaatimusmäärittelyjen valmistelusta, jotka toteutettiin vaiheittain marraskuun 2014 ja huhtikuun 2016 välisenä aikana. Tulorekisterin valmistelun etenemisestä, rajauksista ja seuraavista vaiheista tiedotettiin sidosryhmiä sekä järjestettiin muutosta käsitteleviä tilaisuuksia.

Yhteisen näkemyksen luominen

Osittain vaatimusmäärittelyn kanssa limittäin toteutettiin itse hankintaprosessi joulukuun 2015 ja syyskuun 2016 välisenä aikana. Vastuu hankintaprosessista oli Verohallinnolla (Kuvio 19). Tulorekisterimuutoksen vaatimusmäärittely toteutettiin sidosryhmien kanssa yhteistyössä. Linjausta vaativat asiat käsiteltiin hankkeen ohjausryhmässä. Ohjausryhmä kokoontui kerran kuukaudessa tai tarpeen niin vaatiessa.

Yhteisen näkemyksen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Hankkeen ohjausryhmässä tunnistettiin marraskuussa 2015 tarve muodostaa yhteinen kuva tulorekisterin pidemmän aikavälin tavoitetilasta. Ohjausryhmässä nähtiin, että eri toimijoilla saattoi olla muodostunut toisistaan eriävä kuva suunnitellun rekisterin kehitysvaiheista, rajauksista ja tavoitetilasta. • Tulorekisterin vaatimusmäärittely ja hankinnan valmistelu oli Valtiovarainministeriön vastuulla ja se toteutettiin 2014-2016 välisenä aikana. • Vaatimusmäärittelyn kanssa rinnan toteutettiin myös visiotyö. Työ käynnistettiin joulukuussa 2015 ja se luovutettiin ohjausryhmälle huhtikuussa 2016. • Hankintaprosessin kokonaisuus oli Verohallinnon vastuulla ja se toteutettiin 12/2015-9/2016 välisenä aikana. • Tulorekisterin tarkempi määrittely, suunnittelu, toteutus ja testaus ajoittui marraskuun 2016 ja helmikuun 2020 väliselle ajalle. Kokonaisuuden vastuu kuului Verohallinnolle. • Hanketta valmisteltiin sidosryhmien kanssa tiiviisti nimettyjen asiantuntijoiden kanssa. Määrittelyä tehtiin perustetuissa alatyöryhmissä. Tietosisältö valmisteltiin Työ- ja elinkeinoministeriön vastuulle nimetyssä erillisessä alatyöryhmässä.
-------------------------------------	---

Kuvio 19. Vaihe 2; Tulorekisterimuutoksen vaiheet Valpolan (2004) mallia mukaellen

Yhteisen näkemyksen luominen ja vision kirkastaminen toteutettiin pääosin vuoden 2016 aikana. Visiotyön tarve tunnistettiin hankkeen ohjausryhmässä, jossa todettiin että eri tulorekisterin sidosryhmillä saattoi olla eriävä kuva rekisterillä tavoiteltavista hyödyistä ja pidemmän aikavälin tavoitetilasta. Visiotyön ohjenuorana toimi edelleen hankkeen aluperäiset tavoitteet hallinnollisen taakan vähentämisestä, hyödyntäjien prosessien tehostamisesta ja kansalaisnäkyvän parantamisesta. Visiotyössä kuitenkin linjattiin, millaisia jatkolaajennoksia tavoitetilassa tavoitellaan ja mitä rajataan lähtökohtaisesti kokonaan

tavoitetilan ulkopuolelle. Visiotyössä tunnistettiin lukuisia myöhempien vaiheiden kehityskohteita lähtien rinnakkaisesta valvontatietovirrasta eläkkeiden ja etuuksien päätöstietoihin. Visiotyössä tunnistettiin myös kehityskohteita etuuslainsäädännön muutoksille, joilla tavoiteltaisiin entistä parempaa rekisterin tietojen hyödynnettävyyttä.

Yhteisen näkemyksen vahvistamiseksi visiotyön lisäksi tulorekisterin tarkemmat määrittelyt tehtiin tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Muutosviestinnästä tehtiin oma erillinen suunnitelma, jossa tulorekisteriin linkittyvien sidosryhmien erot oli huomioitu. Määrittelyjen läpivientiin liittyvät alatyöryhmät kokoontuivat systemaattisesti.

Muutoskyvystä huolehtiminen

Muutoskyvystä huolehtimiseen liittyvinä toimenpiteinä tulorekisterimuutoksessa voidaan pitää ohjeistuksiin, koulutuksiin, verkkoseminaareihin, vahvaan ja systemaattiseen viestintään ja sidosryhmäyhteistyöhön sekä testauksen mahdollistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Verohallinto muun muassa julkaisi rajapintoihin liittyvän dokumentaation noin 1,5 vuotta ennen suunniteltua käyttöönottoa. Lisäksi julkaistiin yhteistyössä tiedon käyttäjien kanssa valmistellut toiminnalliset ohjeet. Sidoryhmille tarjottiin mahdollisuus sidoryhmätestaukseen noin vuosi ennen käyttöönottoa (Kuvio 20).

<p>Muutoskyvystä huolehtiminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoskyvystä huolehtimiseen liittyvinä toimenpiteinä tulorekisterimuutoksessa voidaan pitää ohjeistuksiin, koulutuksiin, verkkoseminaareihin, vahvaan ja systemaattiseen viestintään ja sidosryhmäyhteistyöhön sekä testauksen mahdollistamiseen liittyviä toimenpiteitä. • Verohallinnon liiketoimintamuutoksista vastannut osaprojekti tuotti erilaisia sidosryhmäanalyyssejä. Viestinnän ja vahvan sidosryhmäyhteistyön keinoin varmistettiin viestinnän tavoitettavuus. • Muutoskyvystä huolehdittiin myös seuraamalla tilaisuuksiin osallistuneiden määriä, tiedustelemalla muutokseen valmistautumisen tilanne kuvaa säännöllisten valmiusarviointien kautta sekä seuraamalla testaus aktiivisuutta. • Tulorekisteriryksikön perustamiseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus rekrytointineen aloitettiin hyvissä ajoin ennen muutoksen ensimmäisiä konkreettisia toimenpiteitä. • Yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä muutoksen valmistelulle voidaan pitää myös tulotietojärjestelmästä annetun lain valmistelua ja voimaantuloa.
---	---

Kuvio 20. Vaihe 3; Tulorekisterimuutoksen vaiheet Valpolan (2004) mallia mukaellen

Ohjeistuksen lisäksi verohallinto järjesti koulutuksia erilaisilla toteutustavoilla, muun muassa verkkoseminaarein, läsnä kokouksin sekä muiden sähköisten kanavien kautta. Lisäksi toteutettiin toiminnallisia ja teknisiä säännöllisiä kaikille avoimia ”kysymys/vastaus” –

tilaisuuksia joka toinen viikko. Tilaisuuksia järjestettiin kohdennetusti eri sidosryhmille eli omansa tiedon tuottajille ja omansa tiedon käyttäjille. Myös sidosryhmätestauksen tukemiseksi järjestettiin jatkuvia tilaisuuksia. Tilaisuuksissa sidosryhmien kysymyksiin vastaamassa olivat kunkin osa-alueen asiantuntijat.

Muutoskyvyn varmistamiseksi Verohallinto myös seurasi käytössään olevin keinoin eri toimialojen ja organisaatioiden valmistautumista muutokseen. Käytännössä seuranta tehtiin erilaisten arviointien perusteella (valmius, testausaktiivisuus, koulutuksiin osallistumisen aktiivisuus jne.)

Keskeisenä muutoksen mahdollistaja oli luonnollisesti ministeriön vastuulla ollut kokonaisuus säädösvalmistelusta. Tulotietojärjestelmästä annettu laki astui vaiheittain voimaan, ensin palkkatietojen osalta ja myöhemmin tarkennettuna eläke- ja etuustietoihin liittyvien kokonaisuuksien osalta. Tulotietojärjestelmästä annetun lain valmistelun lisäksi tulorekisterimuutos aiheutti myös muutoksia yksittäisten tiedon käyttäjätoimialojen substanssilainsäädäntöön. Muun muassa työeläke- ja tapaturmavakuuttamiseen liittyviä säädöksiä tarkennettiin tulorekisteriaikaan sopiviksi (HE 87/2018).

Ensimmäiset toimenpiteet

Ensimmäinen tuotantoon siirtymiseen liittyvä konkreettinen toimenpide, oli tulotietojärjestelmästä annetun lain voimaantulo 12/2018 (Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018). Käytännössä voimaantulon jälkeen aloitettiin Tulorekisteriyksikön pystyttämiseen liittyvät rekrytoinnit, virkailijoiden koulutukset sekä muut pysyvän organisaation pystyttämiseen liittyvien tehtävien edistäminen.

Konkreettinen valmistautuminen 2019, 2020 ja 2021 käyttöönottoihin alkoi tuotantoa valmistelevilla toimenpiteillä sekä Tulorekisteriyksikössä, että sidosryhmien suunnalla. Nämä tehtävät olivat muun muassa tietojen ilmoittamiseen liittyvien tuotannon varmenteiden ja valtuutusten tekemistä sekä tiedon käyttöön liittyvän tietoluvan toimeenpanoon liittyviä tekemisiä. Näiden valmistelevien töiden tueksi avattiin tulorekisterin asiakaspalvelu elokuussa 2018 eli noin 5 kuukautta ennen varsinaista tuotantoon siirtymistä (Kuvio 21).

Ensimmäiset toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Tulorekisteriyksikön perustaminen aloitti konkreettiset toimenpiteet muutoksen konkretisoimiseksi. Asiakaspalvelun aukeaminen ja tuotannon havaintojen käsittely olivat käytännössä ensisysäys muutokselle. • Tuotannon toimintamallien jalkautus tehtiin osana käyttöönottoa ennakoivana toimenpiteenä. • Jokaista käyttöönottoa varten tehtiin käyttöönottosuunnitelma lukuisine vaiheineen. • Käyttöönottoa seurattiin aktiivisesti muutoksen hetkellä ja se toteutettiin yhteistyössä valittujen kumppaneiden kanssa. • Tuotantoon siirtyminen edellytti valmistelevia toimenpiteistä sidosryhmiltä, näiden tehtävien tekemistä seurattiin aktiivisesti. • Muutoksen hetkelle oltiin valmisteltu lukuisa määrä ohjevideoita sekä ulkoinen erillinen viestintä kamppanja. Viestintää tehtiin yhteistyössä sidosryhmien kanssa. • Käytön aloitukseen järjestettiin sidosryhmille tiedotus- ja tukiklinikoita. Lisäksi tulorekisteri.fi sivuston ohjausta päivitettiin aktiivisesti tuotannossa kertyneiden kokemusten perusteella.
---------------------------------	--

Kuvio 21. Vaihe 4; Tulorekisterimuutoksen vaiheet Valpolan (2004) mallia mukaellen

Käyttöönotot kuuluivat ensimmäisiin toimenpiteisiin, joita seurattiin käyttöönottoprojektin suunnitelman mukaan tarkasti. Käyttöönoton tueksi järjestettiin asiakkaille tukiklinikoita, joissa ajankohtaisia asioita käsiteltiin. Käyttöönottovaiheessa myös seurattiin tyypillisimpiä ongelmatilanteita ja ohjausta ja viestintää annettiin rullaavasti ajankohtaisista teemoista.

Ankkurointi

Muutoksen ankkurointivaihe kesti tulorekisterissä pitkään. Kyse oli merkittävästä muutoksesta, jossa kaikkiin yksityiskohtiin ei oltu ennakkoon osattu varautua. Käytännössä ankkurointivaiheessa täydennettiin ilmoittamisen ohjeistusta, kirjattiin ylös esiin tulleita palautteita ja tunnistettuja jatkokehityskohteita sekä seurattiin arvioitujen ilmoitus-, ja jakeluvolyymien toteutumista (Kuvio 22). Vuoden 2019 aikana havaittuja käyttöönoton haasteita käsiteltiin Tulorekisteriyksikössä aktiivisesti ja tulevien vuosien käyttöönottosuunnitelmiin tehtiin tarkennuksia kokemusten perusteella.

Ankkurointi käytäntöön	<ul style="list-style-type: none"> • Ankkurointivaiheessa seurattiin muutoksen etenemistä ja järjestettiin eri teemoista koulutuksia tarvittaessa. • Palautetta kerättiin rullaavasti eri kanavista, palautteiden perusteella tarkennettiin ohjeistusta ja koordinoitiin asiakaspalvelussa toimivien toimintaa. • Kehitysehdotuksia pienkehittämisen keinoin tehtävistä parantamisesta saatiin lukuisia, joita priorisoiitiin ja otettiin työjonoille jatkokehityksessä tehtäviksi. • Käyttöönottojen kokemuksista koottiin parhaita käytäntöjä tulevien muutosten läpiviennin jouhevoittamiseksi. • Järjestelmäkehittämisen lisäksi 2019 käyttöönoton jälkeen valmisteltiin yksittäisiä muutoksia myös tulotietojärjestelmästä annettuun lakiin. • Tulorekisterin visio ja strategia tarkasteltiin 2020 uudestaan ensimmäisen vuoden kokemusten perusteella.
-------------------------------	---

Kuvio 22. Vaihe 5; Tulorekisterimuutoksen vaiheet Valpolan (2004) mallia mukaellen

Isoimpina huomioina ankkurointivaiheessa oli strategiatyön uudelleen arviointi yhdessä sidosryhmien kanssa vuoden 2019 aikana käytön kokemusten myötä. Lisäksi hankkeen vaiheistukseen tehtiin vuoden siirtymä eläke-, ja etuustietojen käyttöönoton aikataulusta (aiottu 2020, muutettu 2021). Lisäksi 2019 vuoden aikana valmisteltiin yksittäisiä muutoksia tulotietojärjestelmästä annettuun lakiin, jotka astuivat voimaan 2020 vuoden alusta. Yhtäältä seuraamusmaksujen määräämiseen säädettyä siirtymäaika pidennettiin vuodella ja toisaalta tiettyjä huojennuksia ilmoittamisen määräajoista tarkennettiin. Näillä toimenpiteillä pyrittiin helpottamaan ilmoittamisvelvollisuudesta syntyneitä paineita.

5 Tutkimuksen suorittaminen

5.1 Tutkimus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksellani haen vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tulorekisterin tiedon käyttäjätoimialat ja niiden sisällä eri tiedonsaantioikeuden omaavat yksittäiset käyttäjäorganisaatiot ovat onnistuneet tulorekisterimuutoksen valmistelussa, käyttöönotossa ja muutoksen ankkurointivaiheessa.
- Millaiset muutoksen valmisteluun ja jalkautukseen muodostetut toimialojen ja organisaatioiden sisäiset kehityshankkeen hallintamallit tukivat muutoksen läpivientiä parhaiten.
- Miten ja millaisista työvaiheista muutoksen läpivienti koostui ja kuinka tulorekisterin käyttöönottoa valmisteleva työ organisaation sisällä organisoitiin.

Tutkimuksen avulla haettiin lisäksi vastauksia tulorekisterimuutoksen jälkeisiin toimintatapoihin, jotka vakiinnutettiin osaksi organisaatioiden uusia prosesseja. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko tulorekisteri mahdollistanut prosessien tehostumista käyttäjien liiketoimintaprosesseissa ja onko organisaatio käytännössä tehnyt sen liiketoimintaprosesseihin muutoksia tulorekisterin myötä.

Tutkimuksessa arvioidaan esitettyjä kysymyksiä kahdesta eri aikaperspektiivistä; 1. muutokseen valmistautuminen ja 2. muutoksen jälkeen. Ajallisissa kysymyksissä huomioidaan Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen vaiheistus (2019, 2020, 2021), jotta vertailu käyttöönottojen välillä mahdollistuu. Myös muutosjohtamista ja muutoksen jalkautusta tarkastellaan tutkimuksessa eri tasoilla; sekä strategisella tasolla (johto), että operatiivisella tasolla (loppukäyttäjä), jotta vertailu myös eri rooleissa toimineiden kesken mahdollistuu.

Tässä tutkielmassa esittelen saamiani tuloksia erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta.

5.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus ja opinnäytetyö on rajattu tulorekisterin tiedon käyttäjiin. Tutkimuksessa ei käsitellä tulorekisterimuutoksen vaikutuksia palkka-, eläke- tai etuustiedon tuottajille eli tulorekisterin tietojen ilmoittajille.

Tutkimusaineisto kerättiin vain suomenkielisiltä tulorekisterin tiedon käyttäjiltä.

Tutkimuskyselyyn ole ollut mahdollista vastata ruotsinkielellä myöskään, siten ruotsinkieliset kunnat tai vakuutuslaitokset ovat joko jättäneet kyselyyn vastaamatta tai vastanneet suomenkieliseen kyselyyn.

Kielirajauksen johdosta tutkimuksessa ei käsitellä myöskään Ahvenanmaan viranomaisten kokemuksia tulorekisterimuutoksesta.

5.3 Aineiston keruu ja analyysisuunnitelma

Empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta, esimerkiksi lomakekysely, voi kohdistua joko kaikkiin perusjoukon alkioihin (kokonaistutkimus) tai osaan niistä (otos, näyte).

Kokonaistutkimus tuntuu järkevältä valinnalta silloin, kun perusjoukko on pieni, esimerkiksi yhden koululuokan oppilaat tai pienen yhdistyksen jäsenet. Tällaisissa tapauksissa tutkija voi tavoittaa kaikki informantit helposti. Osallistujien tavoittaminen vaikeutuu heti, kun

perusjoukko kasvaa satoihin tai tuhansiin. Tällöin on turvaudutaan usein otokseen tai näytteeseen.

Otos koostuu sopivalla satunnaisotannan menetelmällä valituista alkioista (Cohen et al., 2003, ss. 99–102). Otannassa kaikilla perusjoukon alkioilla on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen, joka on siten edustava pienoiskuva perusjoukosta. Sen tutkiminen mahdollistaa otoksesta laskettujen tunnuslukujen yleistämisen koskemaan koko perusjoukkoa. Tällaisen aineiston käsittelyyn on tarjolla useanlaisia tilastomenetelmiä (Cohen et al., 2003, ss. 98–102). Alkioiden valikoituminen otokseen tapahtuu satunnaisesti, täysin vailla tutkijan subjektiivista panosta. Näyte on sen sijaan tutkijan harkinnan pohjalta valitsema joukko perusjoukon alkioita. Näyte ei ole siten samalla tavalla objektiivisesti valikoitunut joukko alkioita kuin otos, ja sen vuoksi näytteestä saatuja tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Ne kuvaavat pääasiassa joukkoa tapauksina, jotka ovat tutkijan mielestä kiinnostavia tutkittavan ilmiön kannalta (Cohen et al., 2003, ss. 102–104). Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmanasettelu sekä käytössä olevat resurssit vaikuttavat tutkijan valintoihin kokonaistutkimuksen, otannan ja näytteen välillä. Itse havaintoaineiston kokoaminen voi tapahtua monella menetelmällä, joista kaksi yleisintä lomakekysely ja erityyppiset haastattelut (Cohen et al., 2003, s. 271; Hirsjärvi & Hurme, 2011).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten muutosjohtaminen on tulorekisterin tiedon käyttäjien käyttöönotossa onnistunut. Lisäksi tavoitteena on selvittää niin onnistumiset kuin tehdyt virheetkin, jotta vastaavien muutosten läpiviennissä voidaan jatkossa panostaa laadukkaaseen muutosjohtamiseen. Työn myötä selvitetään myös organisaatioiden ja toimialojen käsitystä muutosjohtamisesta yleisellä tasolla. Tämä tutkimus on siten tyypiltään eksploratiivinen, sillä tulorekisterin käyttöönottoa ja siihen linkittyvien muiden muutoksen johtamista ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu.

Tutkimuksen ongelmanasettelu ja tavoitteet johtivat minut valitsemaan kokonaistutkimuksen, vaikka kysymys ei olekaan pienestä joukosta havaintoyksiköitä. Tutkimuksen kohteena ovat kaikki suomenkieliset tulorekisterin tiedonsaantioikeutetut tahot. Kaikkiaan tällaisia käyttäjäorganisaatioita on 489 ja erillisiä tiedonsaantiin oikeutettuja toimialoja noin 15 riippuen laskentatavasta. Rajasin ruotsinkieliset organisaatiot tämän

tutkimuksen ulkopuolelle, mistä seuraa, että valitsemaani aineistoa voi pitää myös näytteenä, jos perusjoukoksi määritellään kaikki tulorekisteriuudistukseen kuuluvat organisaatiot kielestä riippumatta.

Aineiston keräsin kyselynä sähköisellä lomakkeella, jonka lähetin Verohallinnon myönteisellä avustuksella kaikille tutkimukseen osallistuville tahoille. Kysely muodostuu suurimmaksi osaksi strukturoidusta monivalintakysymyksistä (Liite 2). Pyrin laatimaan lomakkeen helposti täytettäväksi, jotta kysymyksiin vastaaminen ei vaatisi kohtuuttomasti aikaa. Strukturoitujen kysymysten etuna katsotaan olevan vastausten analysoinnin helpottuminen. Strukturoitujen kysymysten analyysi tapahtuu kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, jolloin aineiston kuvaaminen tapahtuu frekvenssien, prosenttilukujen ja jakaumien avulla.

Monivalintakysymysten lisäksi kyselyyn sisältyy joitakin tarkentavia avoimia kysymyksiä, joiden analyysiin sovelletaan aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia. Sillä pyritään luomaan avointen kysymysten vastauksista selkeä ja tiivis kokonaisuus ja kuvaamaan tutkittava ilmiö yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 93–121) Avointen kysymysten analyysi on siten laadullista. Siinä nojaudun seuraaviin perusteoksiin (Eskola & Suoranta 2000; Silverman 2002a ja 2002b; Cohen et al. 2003 ja Metsämuuronen 2005).

Vastaukset tutkimusongelmiin ja tutkijan tekemät johtopäätökset perustuvat metodologiselle triangulaatiolla, jossa yhdistyvät sekä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa (Cohen et al., 2003, s. 112–115).

Tutkimuksella tähdätään luotettavaan tietoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tähän tutkimuksen puoleen viitataan käsiteparilla validiteetti ja reliabiliteetti. Mittauksen validiteetilla tarkoitetaan määritelmän mukaisesti mittarin (tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen) kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata.

5.4 Tutkimuksen eettisiä näkökulmia

Tutkimuksen tekemiseen sisältyy useita eettisiä solmukohtia, jotka liittyvät tutkimusaiheen valintaan, tutkimuslupaun (lupa sekä viranomaisilta että informanteilta), tutkimuksen

kohteena olevien informanttien kohteluun tutkimuksen yhteydessä (tiedon keruu, anonymiteetti) sekä tutkijan toimintaan ja tutkimuksen raportointiin (Cohen et al., 2003, s. 57; Eskola & Suoranta, 2001, s. 52).

Tämä tutkimuksen aihe liittyy Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa valmisteltuun tulorekisteriuudistukseen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään eri tiedonkäyttäjätöimialojen ja niiden sisällä toimivien tiedonsaantiin oikeutettujen organisaatioiden valmistautumista tulorekisteriin muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset antavat palautetta uudistuksen edistymisestä ja niitä voidaan käyttää uusien vastaavien kehityshankkeiden toimenpiteiden kehittämiseen.

Tutkimuksen suorittamiselle saatiin lupa Verohallinnolta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehtiin ratkaisuja, joilla päätettiin jättää joitakin hallinnonalan sisäiseen viestintään kuuluvia, luottamuksellisiksi katsottuja arkoja tietoja tämän raportin ulkopuolelle. Verohallinnolle tehtävään selvitykseen sisältyvät myös nämä osiot.

Tärkeä eettinen kysymys on tutkimukseen osallistuvien yksityisyyden ja intressien suojeleminen. Tutkimusraportti tulee laatia niin, että yksittäisen vastaajan anonymiteetti säilyy läpi koko tekstiin, myös suorissa lainauksissa (Cohen et al., 2003, ss. 61–67; Eskola & Suoranta, 2001, ss. 56–57). Informanttien kaikenlainen manipulointi on tuomittavaa. Heidän tulee voida osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Heitä tulee informoida tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, miten heidän antamiaan vastauksia käsitellään. Tässä viitataan usein asiaan perehtyneesti annettuun suostumukseen (*informed consent*). Tämän tutkimuksen elektronisen kyselylomakkeen alkuosassa selvitettiin perusteellisesti kyselyn tarkoitus ja annettiin ohjeet vastaamiseen (Liite 1). Ohjeissa painotettiin vastaamisen tärkeyttä ja sitä, että saatuja tuloksia voidaan käyttää toimipisteen toiminnan kehittämiseen.

Raportointiin liittyy useita eettisiä näkökulmia. Tutkijan tulee pysyä totuudessa aineistoa analysoidessaan ja informanttien vastauksia esitellessään (Eskola & Suoranta, 2001, s. 57). Hänen tulee olla objektiivinen. Lähteet tulee merkitä ohjeiden mukaisesti tutkimusraporttiin, eikä tutkija saa plagioida toisten laatimia tekstejä. Raportoinnin tulisi olla

läpinäkyvää, niin että lukija voi havaita, miten tutkija on päätenyt saamiinsa tuloksiin ja niistä tekemiinsä johtopäätöksiin (Cohen et al., 2003, ss. 61–72).

5.5 Aikataulu ja työvaiheet

Tutkimuskysely valmisteltiin marraskuun 2020 ja tammikuun 2021 välisenä aikana. Helmikuun 2021 alku käytettiin sähköisen lomakkeen testaamiseen, testivastausten analysointiin sekä lomakkeen kielenhuoltoon liittyviin toimenpiteisiin. Sähköinen kyselylomake oli avoinna vastattavaksi 16.2.2021–9.3.2021. Vastauskattavuutta seurattiin ja vastaajille lähetettiin vastausajan päättymistä ennen vielä uudelleen kehoitus vastata kyselyyn.

Kyselyn tulokset analysoitiin kevään– ja kesän 2021 aikana. Tutkimuksen pohdinta, johtopäätökset ja kehitysehdotukset arvioitiin ja tunnistettiin analysointivaiheen lopulla. Tutkimuksen valmistumisesta ja lopputuloksista tiedotettiin osapuolia. Tunnistetut kehitysehdotukset tullaan arvioimaan toimeksiantajan kanssa yhteistyössä ja jatkokehitykseen valitut tullaan ohjaamaan Tulorekisteriyksikön tulevien vuosien toimenpidesuunnitelmiin.

6 Tutkimustulokset

6.1 Vastauskattavuus ja muut kyselyn taustamuuttajat

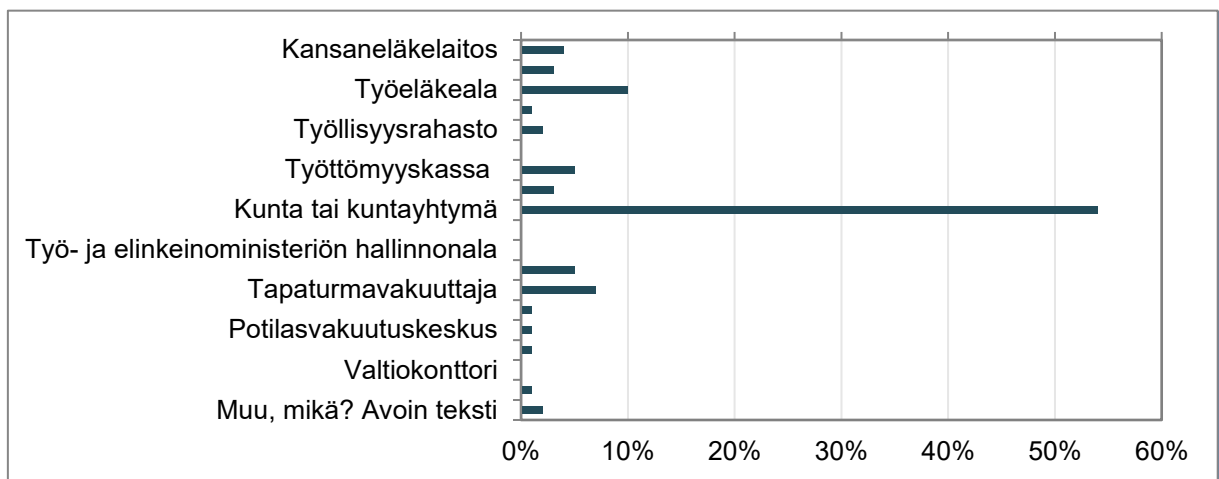
Kysely lähetettiin yhteensä 1580 vastaanottajalle. Kyselyyn saatiin yhteensä 201 vastausta. Vastausprosentti kyselyyn oli 13 prosenttia. Vastauskattavuutta arvioitaessa on hyvä huomata, että vaikka tutkimuskyselyn kohdejoukko oli kerätty Tulorekisteriyksikön tiedossa olevista yhteystiedoista, kyselyn lopulliseen saavutettavuuteen liittyy muutamia huomioitavia seikkoja; Ensinnäkin kysely on saattanut saavuttaa oletettua pienemmän joukon, sillä kohdejoukkoon oli saattanut valikoitua myös henkilöitä, jotka olivat siirtyneet muihin tehtäviin/pois organisaation palveluksesta. Toisaalta oletettua kohdejoukkoa on saattanut kasvattaa kyselyssä annettu ohjeistus välittämään kyselyn linkkiä omassa

organisaatiossa tarvittaessa edelleen. Vastaajalle on myös annettu ohjaus vastata kyselyyn tarvittaessa useampia kertoja, mikäli hän on halunnut antaa arvion useamman eri kyselyn taustamuuttujaksi määritellyn teeman näkökulmasta.

Tutkimuskyselyn ensimmäisessä osa-alueessa selvitettiin kyselyyn vastaajan toimialaa, roolia, arvioitavaa käyttöönottoa sekä organisaation kokoa.

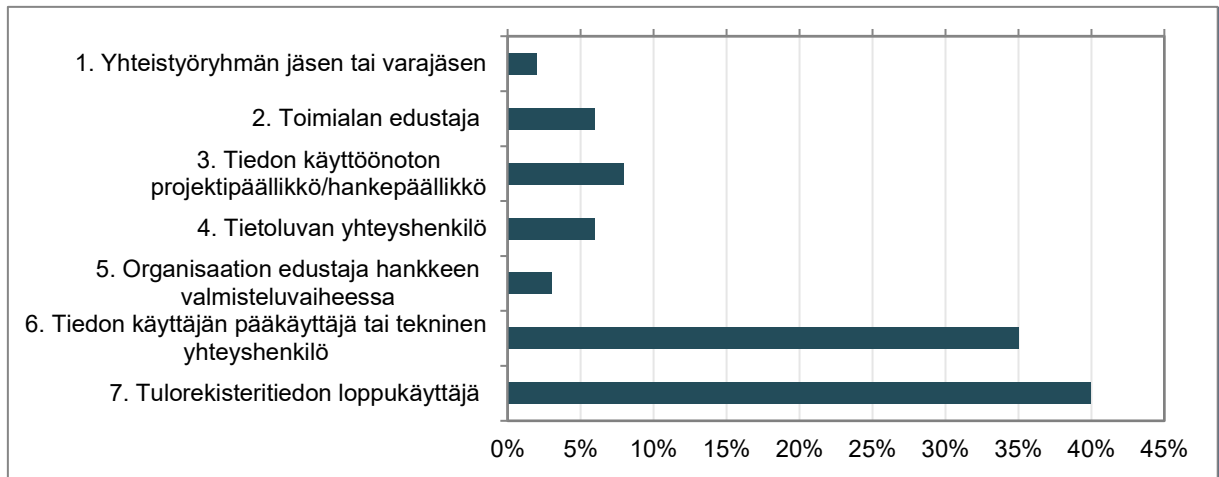
Kyselyyn vastasi 15 eri toimialan/organisaation edustajaa, vastausvaihtoehtojen ollessa 19. Neljän toimialan/organisaation vastauksia ei kyselyyn saatu. Vastaajan toimialan perusteella arvioituna vastausprosentti oli 79 %.

Taulukko 1. Tutkimuskyselyyn vastanneet toimialoittain



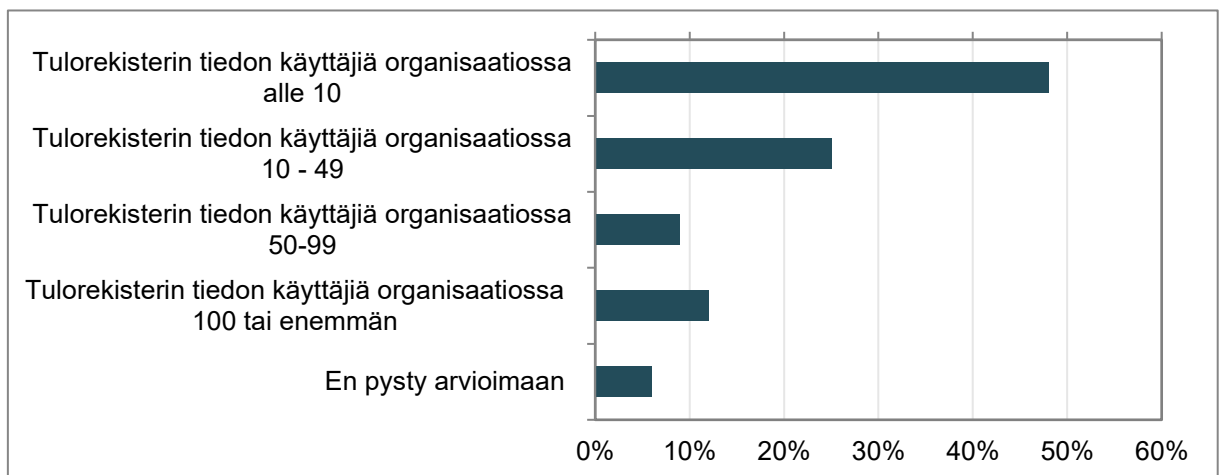
Kyselyyn vastasivat erilaisissa rooleissa tulorekisterimuutoksessa mukana olleet monipuolisesti. Kyselyyn vastattiin kaikissa kyselylomakkeella esitetyissä rooleissa vähintään kerran.

Taulukko 2. Tutkimuskyselyyn vastanneet vastaajan roolin perusteella



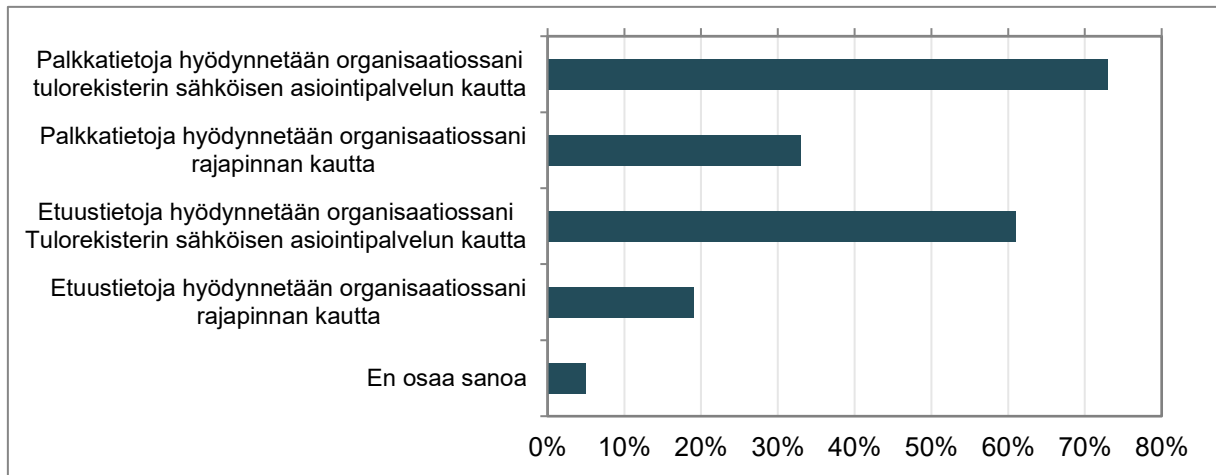
Kyselyyn vastanneet edustivat kattavasti eri kokoisia organisaatioita. Kaikkiin kyselyssä esitettyihin kokoluokkiin vastasi vähintään yksi vastaaja.

Taulukko 3. Tutkimuskyselyyn vastanneet organisaation koon perusteella



Tulorekisterin tietoja voi hyödyntää sekä rakentamalla rajapinnan suoraan oman järjestelmän ja tulorekisterin välille, tietoja voi hyödyntää myös tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun kautta. Sähköinen asiointipalvelu on käyttäjälleen maksuton kanava tietojen hyödyntämiseen. Kyselyyn vastanneet edustivat kattavasti eri kanavien kautta tulorekisteriä hyödyntäviä organisaatioita. Kaikkiin kyselyssä esitettyihin kanavavaihtoehtoihin vastasi vähintään yksi vastaaja.

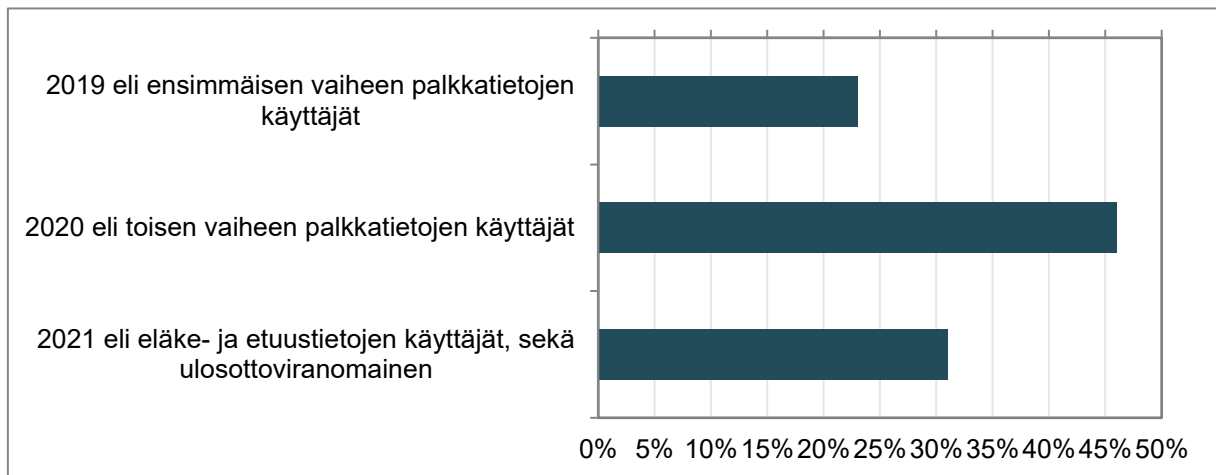
Taulukko 4. Tutkimuskyselyyn vastanneet organisaation tiedon käytön kanavan perusteella



Tulorekisteri otettiin käyttöön vaiheistetusti vuodenvaihteessa 2019, 2020 sekä 2021.

Kyselyyn vastanneet edustivat kattavasti eri käyttöönottoja.

Taulukko 5. Tutkimuskyselyyn vastanneet käyttöönottoittain eriteltynä



6.2 Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaihe

Tutkimuskysely oli vaiheistettu neljään loogiseen toisistaan helposti eroteltavaan osa-alueeseen. Tutkimuksen toisen osa-alueen kysymykset liittyivät muutokseen valmistautumisen vaiheeseen. Vastaajalle määriteltiin kyselyssä valmisteluvaiheen alkuhetken alkavan siitä hetkestä, kun toimiala/organisaatio on aloittanut tulorekisterin aiheuttamien muutosten suunnittelun, päättyen siihen, kun käyttöönottoa valmistelevat tehtävät organisaatiossa ovat alkaneet.

Osa-alueen vastausten perusteella pyrittiin kartoittamaan kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaiheen onnistumista tiedon käyttäjätoimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Osiossa selvitettiin muun muassa muutoksen valmistautumisvaiheen kestoa, tehtyjä toimenpiteitä, toimialojen ja organisaatioiden sisäistä muutoksen valmistautumisvaiheen hallintamallia ja sekä tyytyväisyyttä valmisteluvaiheeseen.

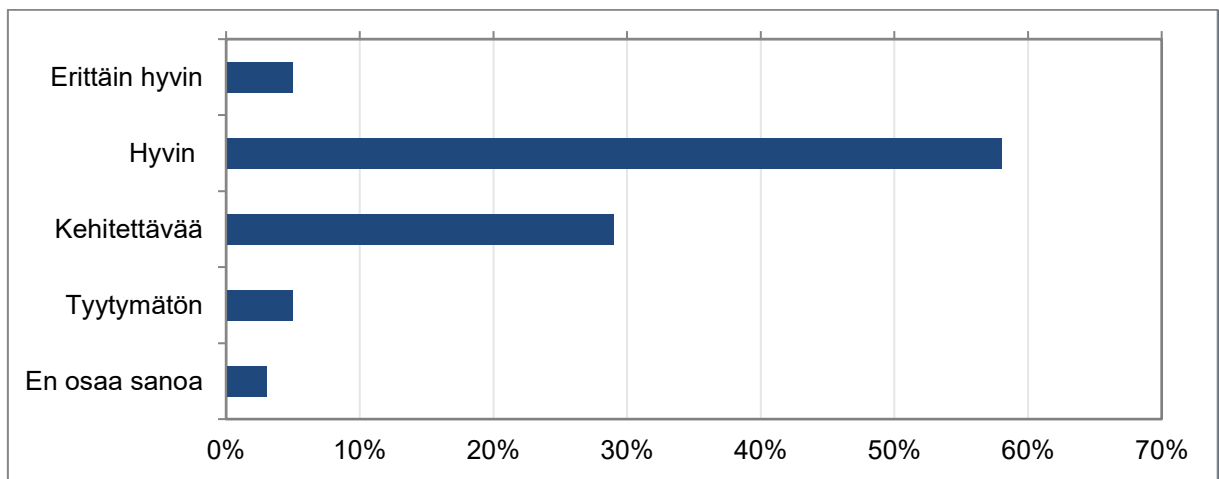
Kyselyn toiseen osa-alueeseen antoi vastauksensa 100 (50%) kyselyyn vastanneista.

Vastaajille, jotka eivät olleet osallistuneet valmisteluvaiheeseen, annettiin kyselylomakkeella ohjaus hypätä lomakkeella seuraavaan kokonaisuuteen.

Yleinen tyytyväisyys valmisteluvaiheeseen ja tuki

Vastaajat arvioivat valmistautumisvaiheen onnistumista kokonaisuutena sen käyttöönoton osalta ja siinä roolissa, jonka näkökulmasta vastaaja vastasi kyselyyn. Vastausten perusteella 63 prosenttia arvioi valmisteluvaiheen sujuneen hyvin tai erittäin hyvin. Tyytymättömien osuuden jäädessä viiteen prosenttiin.

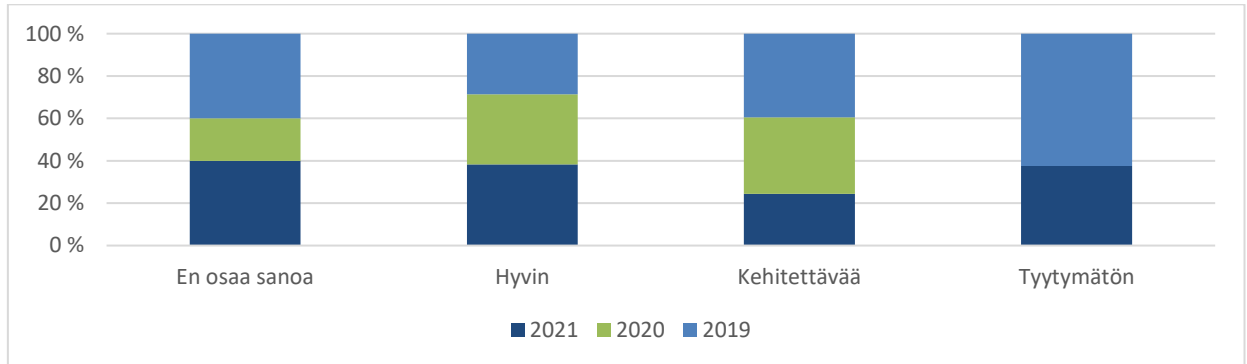
Taulukko 6. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio valmisteluvaiheen onnistumisesta kokonaisuutena – kaikki käyttöönotot



Valmisteluvaiheen onnistumisen arvioinnissa ei noussut esiin merkittäviä käyttöönottoeroja 2019, 2020, 2021 eroja. Kuitenkin erittäin tyytyväisenä

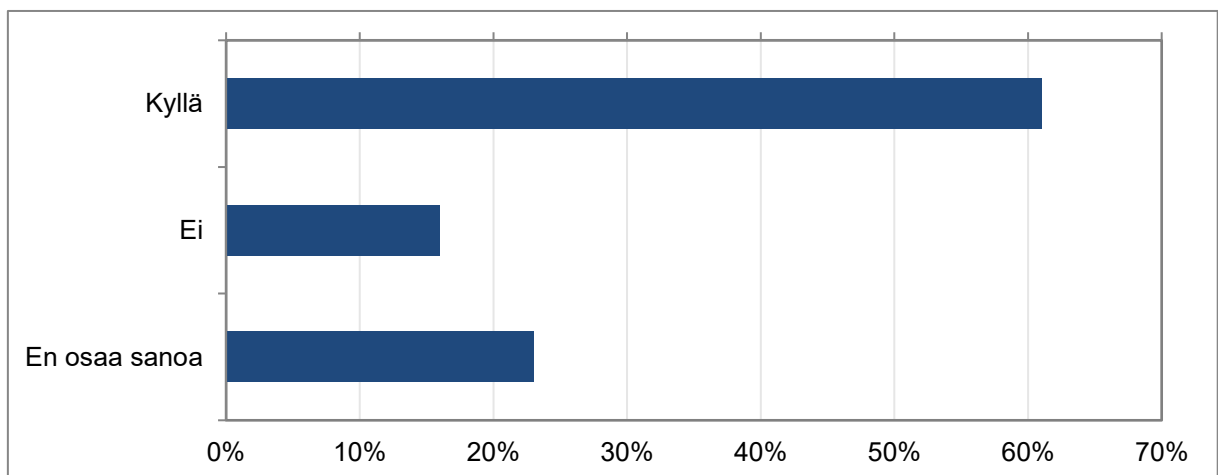
valmisteluvaiheen kokeneet vastaajat edustivat myöhempiä käyttööottoja (2020, 2021) ja tyytymättömien osuudessa painottui 2019 käyttöönto.

Taulukko 7. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio valmisteluvaiheen onnistumisesta kokonaisuutena – käyttööntoittain eroteltuna



Kyselyyn vastanneet osapuolet tekivät valmisteluvaiheessa yhteistyötä Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen kanssa varsin kattavasti, 61 prosenttia vastanneista vastasi tehneensä valmisteluvaiheessa yhteistyötä ja 16 prosenttia totesi, ettei yhteistyötä hankkeen kanssa tehty.

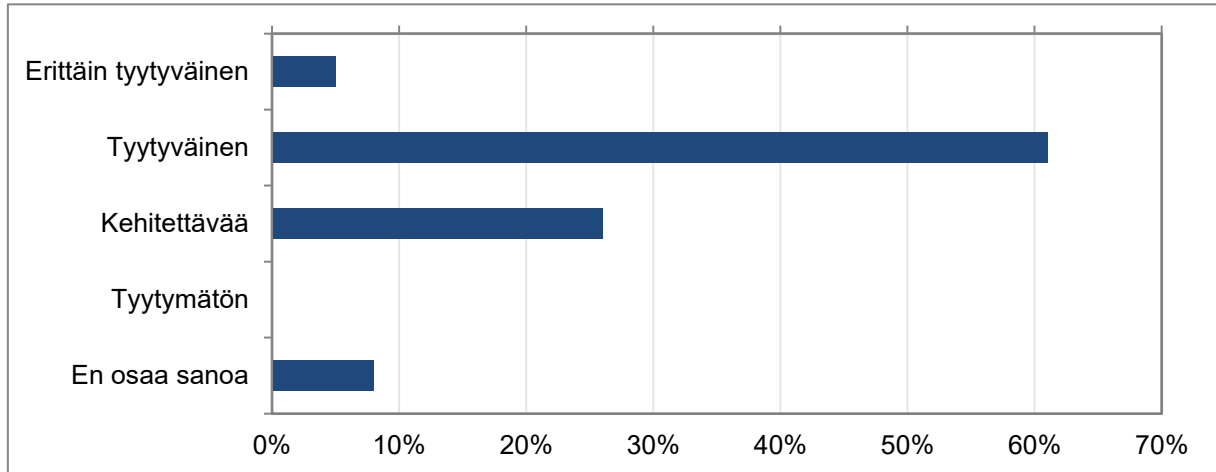
Taulukko 8. Tutkimuskyselyyn vastanneiden osallistuminen Kansallisen tulorekisterin valmisteluvaiheen yhteistyöhön



Kyselyssä selvitettiin valmisteluvaiheessa Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen kanssa yhteistyötä tehneiden tyytyväisyyttä valmisteluvaiheeseen ja hankkeen tukimallin onnistumiseen. Vastaajista 66 prosenttia vastasi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen

hankkeen tukimalliin valmisteluvaiheessa, kehitettävää tukimallissa arvioi olevan 26 prosenttia vastaajista, kukaan vastaajista ei arvioinut olevansa tyytymätön valmisteluvaiheen tukimalliin.

Taulukko 9. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaiheen tukimallin onnistumisesta

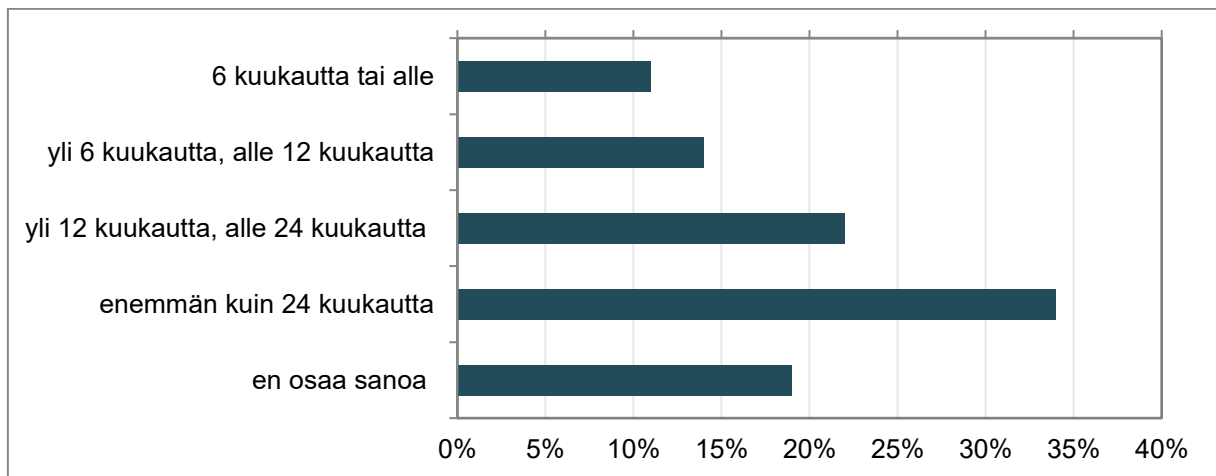


Kyselyyn oli mahdollista antaa myös avoimia kommentteja. Vastaajaa kehoitettiin antamaan avoimia kommentteja, mikäli vastasi kysymykseen tyytymätön tai kehitettävää. Vastaajalta kysyttiin, mikä olisi voinut toimia toisin tai paremmin, jotta kokemus valmisteluvaiheen tukimallin onnistumisesta olisi ollut parempi. Kehityskohteina avoimien vastausten perusteella tunnistettiin muun muassa

- Avoimuus ja vuorovaikutus: toivottiin enemmän avoimuutta tehtyjen linjausten taustoista sekä lisää yhteistä keskustelua.
- Yhteistyötavat: toivottiin yksilöllisempää yhteistyötä ja organisaatiokohtaista tukea valmisteluvaiheeseen. Erilaisia hankkeen aikana toteutettuja katselmointeja ja kommentointeja pidettiin hyvänä, mutta kommentointiaika koettiin jääneen ajoittain lyhyeksi.
- Ohjeistus ja viestintä: ohjeisiin viestintään toivottiin enemmän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, valmistelussa käytetty kieli ja terminologia koettiin haastavaksi ymmärtää. Ohjeisiin ja viestintään toivottiin pysyvyyttä, myöhemmissä vaiheissa tarkentuneet ohjeistukset koettiin haastavaksi oman organisaation valmistautumisessa muutokseen.

Kyselyyn vastanneet osallistuivat tulorekisterimuutoksen valmisteluvaiheen yhteistyöhön verrattain pitkään; vastanneista 34 prosenttia arvioi yhteistyön kestäneen yli kaksivuotta ja 22 prosenttia arvioi yhteistyön kestäneen enemmän kuin vuoden, mutta alle kaksivuotta. Vain 11 prosenttia vastanneista arvioi yhteistyön kestäneen alle kuusi kuukautta. Vastanneista 74 prosenttia arvioi organisaation valmisteluun käytetyn yhteistyöajan riittäväksi ja 7 prosenttia arvioi, ettei yhteistyölle valmisteluvaiheessa jäänyt aika ollut riittävää.

Taulukko 10. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio valmisteluvaiheen kestosta



Vastaajan oli mahdollisuus antaa avoimia kommentteja valmisteluun käytetystä ajasta. Vastauksissa muun muassa todettiin, ettei valmisteluajan riittävyyttä voida mitata pelkästään kalenteriajalla. Nähtiin, että yhteistyöhön käytetty aika olisi voinut olla myös lyhyempi, mutta tehokkaampi.

Valmisteluvaiheen viestintä ja ohjeistus

Kyselyyn vastanneista 82 prosenttia totesi kuuluneensa Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen viestinnän piiriin, 4 prosenttia vastanneista totesi ettei valmisteluvaiheen kuulunut viestinnän piiriin.

Viestintään liittyen kysyttiin lisäksi tarkempia tietoja valmisteluvaiheen viestinnässä onnistumisesta:

- 43 prosenttia vastanneista, jotka eivät kuuluneet viestinnän piiriin, totesivat, etteivät tienneet viestinnästä ja 29 prosenttia totesi, ettei viestinnän piiriin kuuluminen ollut ajankohtaista.
- Vastanneista, jotka kuuluivat valmisteluvaiheen viestinnän piiriin, 79 prosenttia arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaiheen viestinnän onnistuneen. Viestintään tyytymättömien osuus oli 2 prosenttia ja kehitettävää viestinnässä tunnisti 15 prosenttia vastanneista.

Viestintää käsittelevään kohtaan oli mahdollista antaa myös avoimia kommentteja.

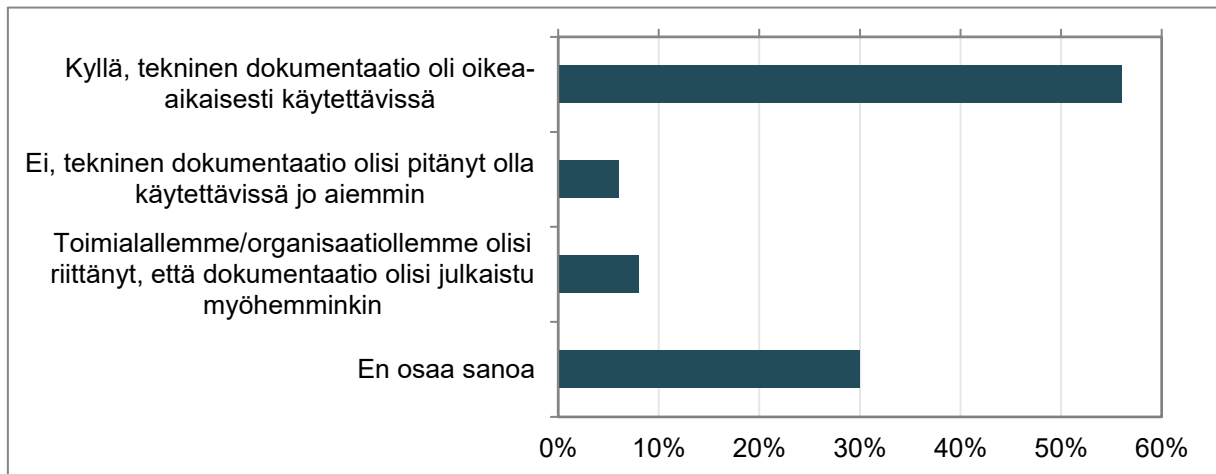
Vastaajaa kehoitettiin kertomaan, mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta kokemus viestinnästä olisi ollut onnistuneempi. Avoimien vastausten perusteella valmisteluvaiheen viestinnän kehityskohteita oli muun muassa:

- Ohjeistus: Ohjeiden ja materiaalien pitäisi olla helposti löydettävissä yhdestä paikasta.
- Kieli ja terminologia; Ohjeistuksissa ja viestinnässä pitäisi huomioida kohdejoukko sekä panostaa helppolukuisuuteen ja ymmärrettävyyteen.
- Kohdejoukko: Koulutuksissa, ohjeistuksissa sekä viestinnässä toivottiin lisää asiakaslähtöisyyttä esimerkiksi siten, että viestintä kohdistetaan selkeästi halutulle kohdejoukolle, koulutuksia järjestetään asiakasjoukon profiiliin mukaisesti jne.
- Oikea määrä viestintää; Osittain viestinnän kohdentamiseen liittyen nähtiin, että viestintää tuli liikaakin, olennainen saattoi hukkaa viestien sekaan.
- Avoimuus; Osa vastanneista oli tyytyväisiä yleiseen viestintään, mutta olisi toivonut viestintään enemmän avoimuutta.

Valmistevaiheeseen ja muutoskyvystä huolehtimiseen liittyi isona osana Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa valmisteltu muutosta kuvaava toiminnallinen ja tekninen dokumentaatio. Tulorekisterin tekninen dokumentaatio (rajapintojen kuvaukset, skeemadokumentaatio, tulolajit, koodistot jne.) sekä tietojen toimittamisen osalta, että tietojen jakelun osalta julkaistiin tulorekisteri.fi sivustolla vähintään 1,5 vuotta ennen kyseisen tietovirran käyttöönottoa. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan, oliko edellä kuvattu aika riittävä organisaation oman muutoksen valmistautumisen näkökulmasta.

Kyselyyn vastanneista 54 prosenttia katsoi dokumentaation olleen käytössä oikea-aikaisesti ja 6 prosenttia vastanneista olisi toivonut ohjeistuksen olleen käytettävissä toteutunutta aiemmin. Loput vastanneista eivät osanneet ottaa kysymykseen kantaa tai kokivat, että dokumentaation julkaisu olisi voinut tapahtua myöhemminkin.

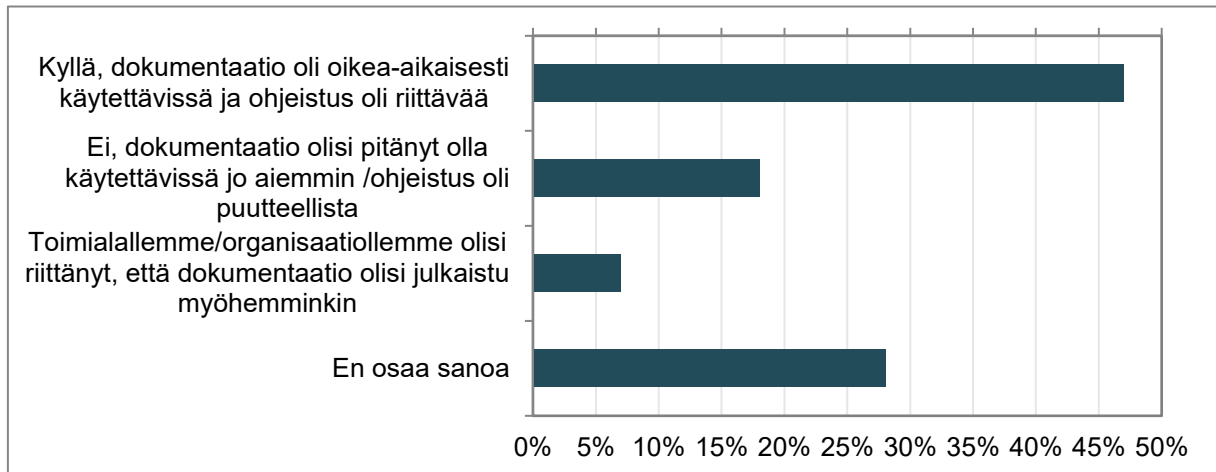
Taulukko 11. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio teknisen dokumentaation julkaisun oikea-aikaisuudesta suhteessa muutokseen valmistautumiseen



Toisena dokumentaatioon liittyvänä teemana tutkimuksessa selvitettiin toiminnallisen ohjeistuksen julkaisun oikea-aikaisuutta. Tulorekisterin yksityiskohtaisissa toiminnallisissa ohjeissa on kuvattu tietojen ilmoittamisen ohjeistus yksityiskohtaisesti ja esimerkkien avulla. Ensimmäiset ohjeet julkaistiin hyvissä ajoin ennen kyseisen tietovirran käyttöönottoa ja niitä on ylläpidetty / ohjeistusta tarkennettu tarvittaessa. Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmasta, olivatko ohjeet oikea-aikaisesti käytettävissä ja oliko ohjeistus riittävää muutokseen valmistautumisen näkökulmasta.

Toiminnallisen ohjeistuksen osalta vastanneista useampi olisi toivonut ohjeistuksen olevan selkeämpää tai että se olisi julkaistu aiemmin kun vertaa annettuja vastauksia edellä käsiteltyyn tekniseen dokumentaatioon. Vastanneista 18 prosenttia koki ohjeistuksen olleen liian myöhään saatavilla tai olleen julkaisu hetkellä puutteellista, 47 prosenttia vastanneista katsoi ohjeistuksen olleen oikea-aikaisesti ja oikean sisältöisenä saatavilla.

Taulukko 12. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio toiminnallisen dokumentaation julkaisun oikea-aikaisuudesta suhteessa muutokseen valmistautumiseen



Kyselyyn vastanneita pyydettiin vielä kertomaan, mitä dokumentaation julkaisussa olisi voinut tehdä paremmin, jotta se olisi tukenut muutokseen valmistautumisessa. Avoimissa vastauksissa toistui samat jo viestinnän yleisissä kommentteissa annetut teemat; pelkkä julkaisun ajankohta ja ennakkollisuus riittä määrittämään dokumentaation julkaisun onnistumista, siihen vaikuttaa nimenomaan seikat ohjeistuksen pysyvyydestä/muuttumattomuudesta, selkeydestä sekä ymmärrettävyydestä.

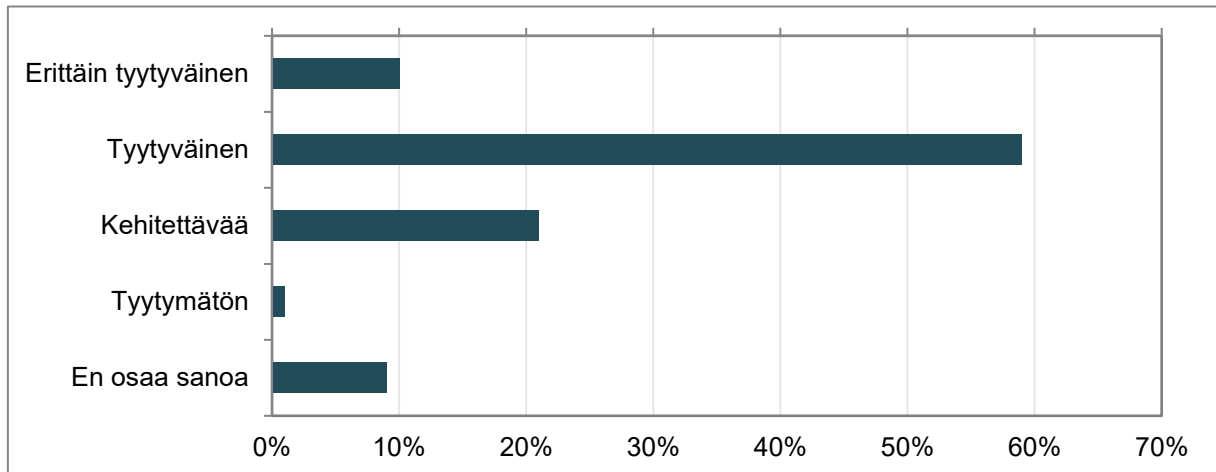
Kokemukset valmisteluvaiheen sidosryhmäyhteistyöstä ja testauksesta

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien kokemuksia Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen sidosryhmäyhteistyön onnistumisesta hankkeen valmisteluvaiheessa. Sidoryhmäyhteistyön määritelmää täsmennettiin vastaajalle kysymyksen yhteydessä. Yhteistyön todettiin tarkoittavan muun muassa hankkeen avoimia asioita käsitelleitä jatkuvia tuki-klinikoita (joka toinen viikko), tietoluovutuksia käsitelleitä osapuolikohtaisia tilaisuuksia sekä verkkoseminaareja ja muita tilaisuuksia.

Vastanneista liki kaikki vastanneet olivat osallistuneet sidosryhmäyhteistyöfoorumeihin (88%), sillä 10 prosenttia vastanneista ei osannut ottaa kysymykseen kantaa.

Sidosryhmäyhteistyöhön osallistuneista 69 prosenttia oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen valmisteluvaiheen yhteistyöhön.

Taulukko 13. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio valmisteluvaiheen sidosryhmäyhteistyön onnistumisesta

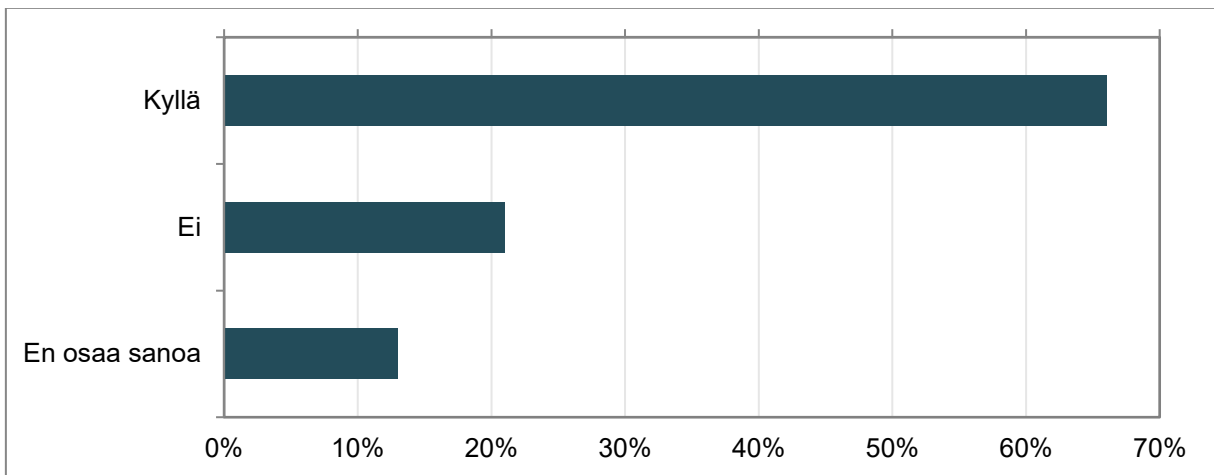


Valmisteluvaiheen sidosryhmäyhteistyön kehittämiskohteina tunnistettiin avoimien vastausten perusteella samat teemat käytetyn kielen ja terminologian selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Lisäksi nähtiin, että tilaisuuksissa olisi voinut olla toteutunutta keskusteluvampaa ja avoimempaa luonnetta. Lisäksi nähtiin, että sidosryhmäyhteistyössä olisi voinut tilaisuuden sisällössä huomioida kohdejoukon paremmin.

Yhtenä keskeisenä teemana muutuskäytön varmistamiseksi voidaan pitää testauksen mahdollistamista. Kansallisen tulorekisterin perustamishanke mahdollisti sidosryhmien testaamiseen niin sanotussa sidosryhmättestausympäristössä. Kyselyssä selvitettiin, hyödynsiväkö vastaajan organisaatio muutokseen valmistautumisessa Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen mahdollistamaa sidosryhmättestausta. Vastanneista 66 prosenttia totesi testanneensa tietojen hyödyntämistä sidosryhmättestausympäristössä ennen käyttöönottoa ja 21 prosenttia totesi, ettei testausmahdollisuutta hyödynnetty.

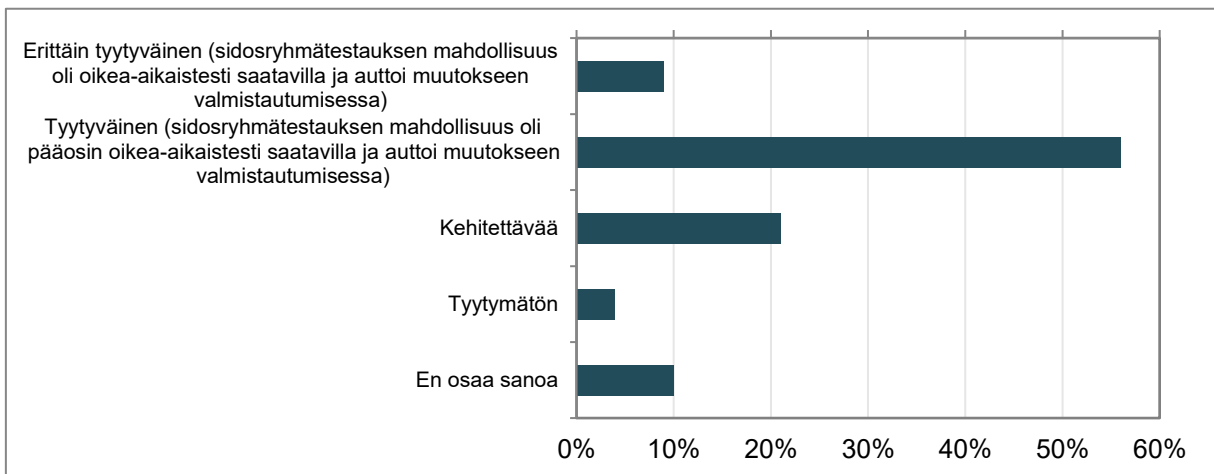
Niistä kyselyyn vastanneista, jotka eivät osallistuneet testaukseen 17 prosenttia totesi, ettei tiennyt testauksen mahdollisuudesta 57 prosenttia tästä joukosta totesi, ettei testaus ollut organisaatiolle ajankohtaista.

Taulukko 14. Sidosryhmätestauksen hyödyntäminen vastaajan organisaatiossa



Sidosryhmätestaukseen osallistuneista organisaatioista 68 prosenttia oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen testaukseen kokonaisuutena. Vastanneista 21 prosenttia tunnisti testauksen kokonaisuudessa kehitettävää, tyytymätön testaukseen oli 4 prosenttia vastanneista.

Taulukko 15. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio sidosryhmätestauksesta kokonaisuutena



Sidosryhmätestaukseen liittyvinä kehittämiskohteina nähtiin avoimien vastausten perusteella muun muassa seuraavaa

- Testauksen aloitukseen liittyvän prosessin tulisi olla helppo, kevyt ja nopea
- Testimateriaalin ja testauksessa käytettävien muuttujien tulisi mahdollistaa tuotannonkaltainen testaus (ml. koko prosessin testaus)

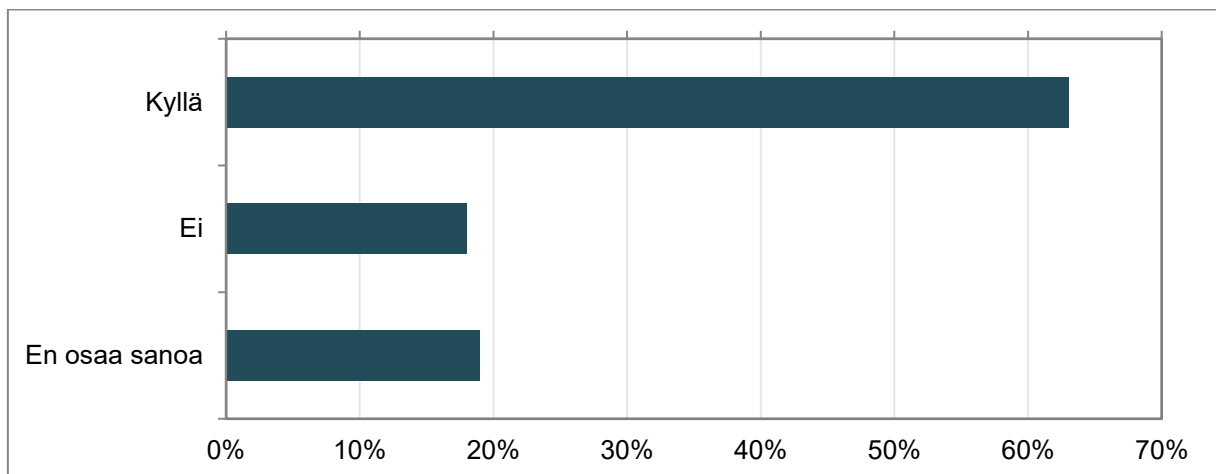
- Testaukseen toivottiin vahvaa tukea ja koordinoitua (mitä kannattaa testata, mitä on testattavissa jne.)

Organisaatioiden sisäiset mallit tulorekisterimuutoksen hallintaan valmisteluvaiheessa

Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen mahdollistamien muutoksen valmistautumisvaiheen keinojen lisäksi, kyselyssä selvittiin, miten muutosta hallittiin organisaation tai toimialan sisäisesti. Hankkeen mahdollistamien kyvykkyyksien ohella toimialan ja organisaatioiden sisäisten tukiprosessien toimivuutta voidaan pitää valmistautumisvaiheen onnistumisen kannalta keskeisenä.

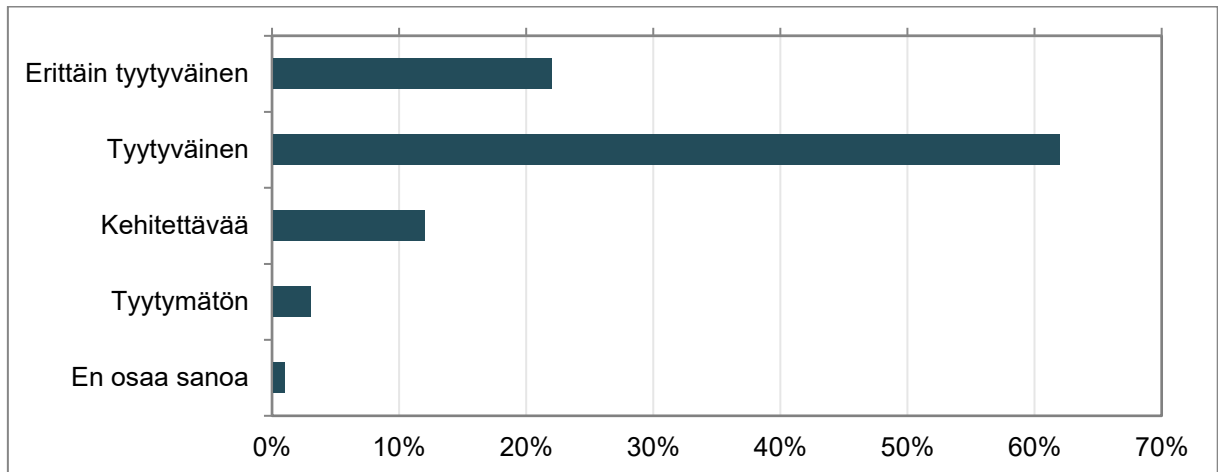
Kyselyyn vastanneista 63 prosenttia totesi, että organisaatiolla ja / tai toimialan sisällä oli erillisiä foorumeita, joissa tulorekisterimuutokseen valmistauduttiin. Vastanneista 18 prosenttia puolestaan totesi, ettei sisäisiä foorumeita ollut.

Taulukko 16. Organisaation / toimialan sisäiset foorumit tulorekisterimuutoksen valmisteluvaiheessa



Kyselyssä selvitettiin vastanneiden tyytyväisyyttä sisäiseen valmisteluvaiheen yhteistyöhön. Vastanneista 84 prosenttia arvioi sisäisen yhteistyön olleen toimivaa tai erittäin toimivaa. Vastanneista 12 prosenttia näki sisäisen yhteistyön tavoissa kehitettävää ja 3 prosenttia oli tyytymätön toteutuneisiin sisäisiin valmisteluvaiheen menettelyihin.

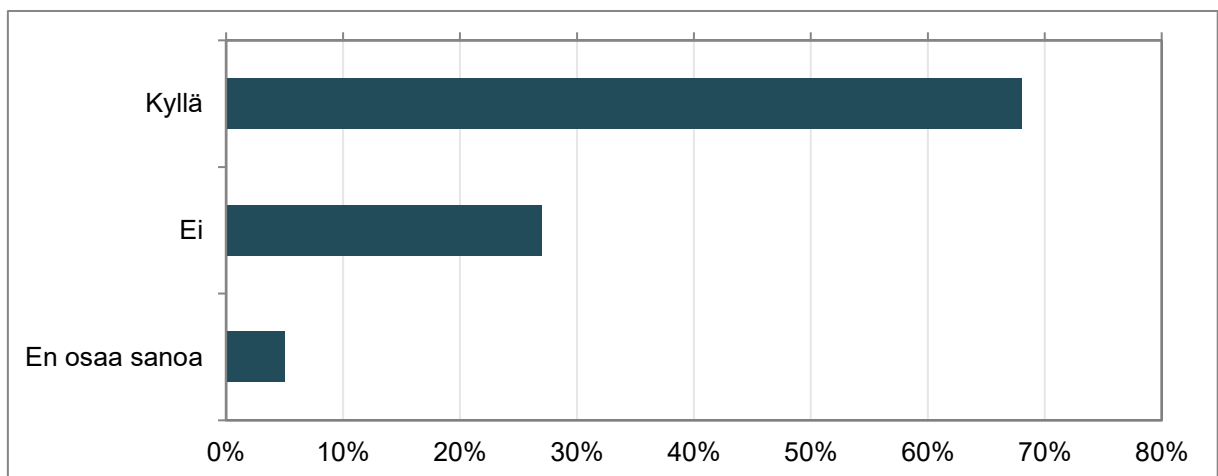
Taulukko 17. Tyytyväisyys toimialan/organisaation sisäisen muutoksen valmisteluvaiheen yhteistyöhön



Vastanneista 59 prosenttia totesi sisäisen valmisteluvaiheen kestäneen yli 12 kuukautta ja 37 prosenttia vastanneista totesi valmisteluvaiheen kestäneen alle 12 kuukautta. Vastanneet arvioivat käytetyn valmisteluajan olleen riittävä 68 prosentissa vastauksista. Vastanneista 9 prosenttia arvioi jälkikäteen valmisteluajan jääneen riittämättömäksi.

Vastanneista 68 prosenttia totesi sisäisen valmistelun olleen säännöllistä ja systemaattista, vastanneista 27 prosenttia totesi, ettei sisäiset valmisteluvaiheen tapaamiset olleet säännöllisiä.

Taulukko 18. Organisaatioiden sisäisten valmisteluvaiheen foorumien säännöllisyys



Vastaajia pyydettiin vielä antamaan avoimia kommentteja toimialansa ja tai organisaationsa sisäisistä valmisteluvaiheen toimintatavoista. Vastauksissa käy ilmi, että valmistelua tehtiin käyttäjäorganisaatioissa hyvin eri tavalla:

- Laajimmillaan valmisteluvaiheen yhteistyötä tehtiin toimialan sisäisesti omana erillisenä hankkeenaan, jossa hankkeen sisäinen rakenne alaprojekteineen ja työryhmineen mukaili Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen rakennetta. Tällaisissa organisaatioissa ja toimialoilla yhteistyö oli säännöllistä, ennakoivaa ja johdettua. Monitoimijoiden joukossa yhteistyötä saatettiin tehdä ikään kuin kolmessa kerroksessa, jossa uloin kerros käsitti yhteistyön Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen suuntaan, keskimäinen kerros toimialan sisäisten toimijoiden suuntaan ja sisin kerros kyseisen organisaation omien prosessien suuntaan.
- Osalla monitoimijaroolissa kyselyyn vastanneista yhteistyön rakenne ei ollut yhtä tarkasti toimialan sisällä johdettua, vaan painopisteet keskittyivät Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen kanssa tehtyyn yhteistyöhön ja muutosten valmisteluun oman organisaation sisällä. Toimialatasoista yhteistyötä saatettiin tällaisessa mallissa tehdä tarvittaessa esimerkiksi työpajojen muodossa. Vastanneista osa katsoi jälkikäteen, että tiiviimmälle yhteistyöllä ja voimakkaammalle toimialatasoiselle roolille olisi voinut olla valmisteluvaiheessa tilaus.
- Kevyimmillään tulorekisterimuutoksen valmistautumiseen ei muodostettu minkäänlaisia organisaation sisäisiä tai toimialan yhteisiä foorumeita. Tällaisissa organisaatioissa osallistuttiin mahdollisesti Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen foorumeihin ja viestinnän piiriin, sisäiset tulorekisteriin liittyvät selvitykset tehtiin organisaatiossa käytössä olevien foorumien ja kanavien kautta, erillistä tulorekisteriprojektia ei ollut.

Kyselyssä selvitettiin myös toimialojen ja organisaatioiden valmisteluvaiheen viestintää.

Kysymykset viestinnän tapoihin olivat vastaajalle avoimia. Vastauksissa korostui erilaiset tavat hoitaa tulorekisterimuutokseen liittyvää viestintää:

- Osa kyselyyn vastanneista kertoi muutos viestinnän olleen suunniteltua ja johdettua. Viestintää varten saattoi olla muodostettu erillinen muutokseen liittyvä viestintäsuunnitelma. Organisaatiot tekivät valmisteluvaiheessa vahvaa ulkoista ja sisäistä viestintää omille asiakkaille ja sidosryhmille.

- Vastauksissa korostui Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen ja tiedon käyttäjäorganisaatioiden välinen tiivis yhteistyö. Tämä näyttäytyi toisaalta viestintämateriaalin yhteisenä valmisteluna ja toisaalta myös tulorekisteriasiantuntijoiden osallistumisena yksittäisten toimialojen tai organisaatioiden tulorekisterimuutosta käsitelleisiin tilaisuuksiin.
- Tiedon käyttäjien viestinnässä painottui kunkin tiedon käyttäjän näkökulma; mitä muutos tarkoittaa meidän näkökulmasta asiakkaillemme?

6.3 Käyttöönoton kokemukset

Tutkimuksen osa-alueen kolme kysymyksen käsittelivät käyttöönoton kokemuksia eli vastaajien kokemuksia itse muutoksen hetkestä. Vastaajille tarkennettiin kyselylomakkeella vaiheen alkavan siitä, kun tiedon käyttäjän tietolupaprosessi on aloitettu kutakin käyttöönottoa edeltäneen syyskuun alussa ja päättyen siihen, kun tulorekisterin tietoja on ensimmäisen kerran toimialalla/organisaatiossa hyödynnetty.

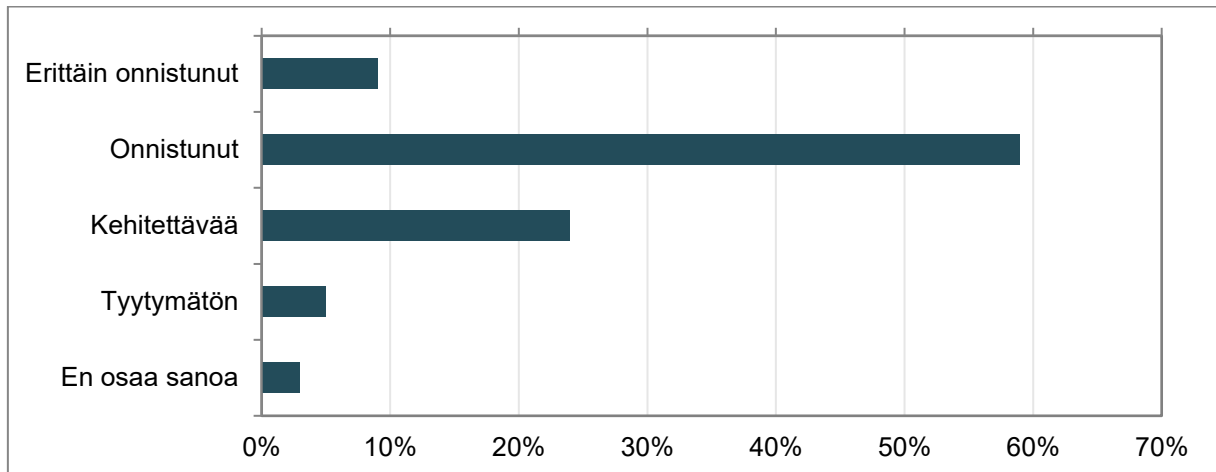
Osion vastausten perusteella pyrittiin kartoittamaan Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönottojen onnistumista tiedon käyttäjätoimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Osiossa selvitettiin muun muassa muutoksen läpivientiä, käyttöönoton hallintamallia ja tyytyväisyyttä käyttöönottoon.

Kyselyn osa-alueeseen kolme antoi vastauksensa 43 prosenttia kyselyyn osallistuneista. Vastaajille, jotka eivät olleet osallistuneet organisaationsa käyttöönottoon, annettiin kyselylomakkeella ohjaus hypätä lomakkeella seuraavaan kokonaisuuteen.

Yleinen tyytyväisyys käyttöönottovaiheeseen

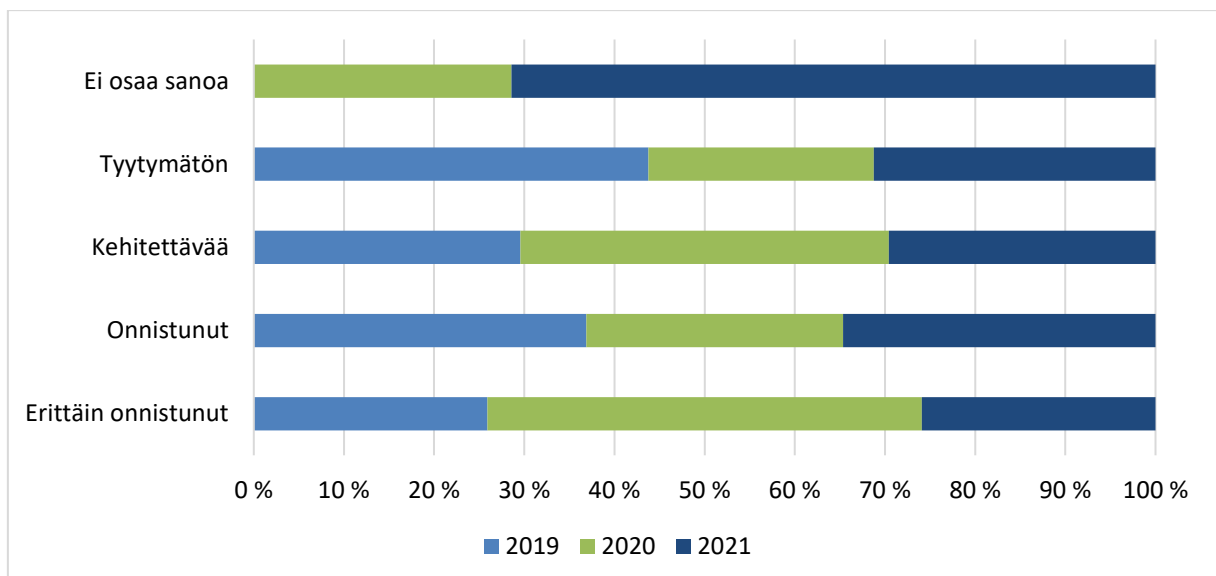
Vastaajat arvioivat käyttöönottovaiheen onnistumista kokonaisuutena sen käyttöönoton osalta ja siinä roolissa, jonka näkökulmasta vastaaja vastasi kyselyyn. Vastausten perusteella 68 prosenttia arvioi käyttöönottovaiheen sujuneen hyvin tai erittäin hyvin. Kehittämisen varaa käyttöönottovaiheen onnistumisessa näki 24 prosenttia vastanneista, tyytymättömien osuuden jäädessä viiteen prosenttiin.

Taulukko 19. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio käyttöönottovaiheen onnistumisesta, kaikki käyttöönotot



Käyttöönottovaiheen onnistumisen arvioinnissa ei noussut esiin merkittäviä käyttöönottokohtaisia 2019, 2020, 2021 eroja. Kuitenkin erittäin tyytyväisenä käyttöönottovaiheen kokeneet vastaajat edustivat myöhempiä käyttööottoja (2020, 2021) ja tyytymättömien osuudessa painottui 2019 käyttöönottoon.

Taulukko 20. Tutkimuskyselyyn vastanneiden arvio käyttöönottovaiheen onnistumisesta, käyttöönottoittain eroteltuna

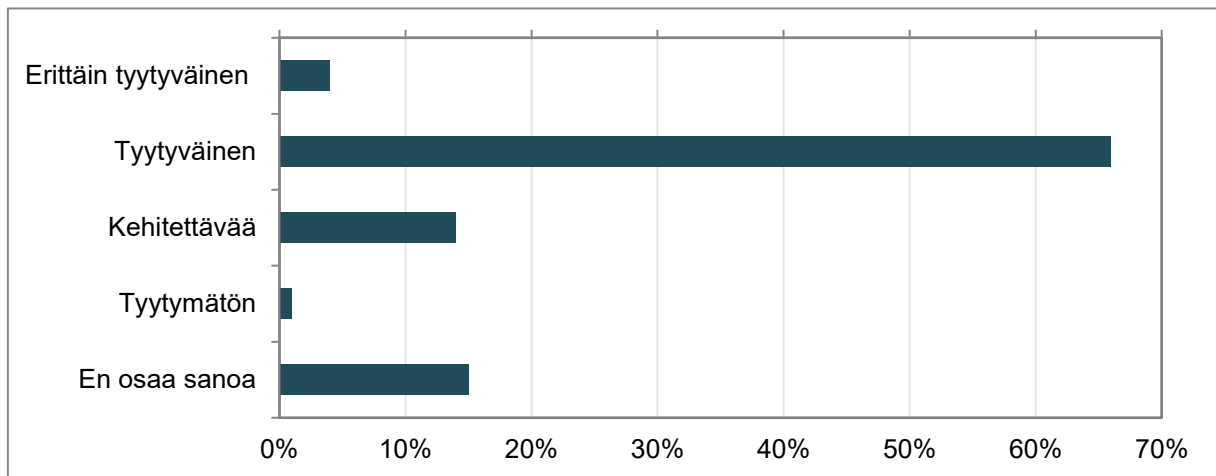


Vastaajilta tiedusteltiin vielä avoimia kommentteja toimenpiteistä, joilla käyttöönotosta olisi saanut toimivamman. Vastauksissa korostui erityisesti puutteet oman organisaation

muutoksen johtamisessa, sekä toisaalta käyttöönoton jälkeen koetut pettymykset suorituksen maksajien tulorekisteriin ilmoitetun tiedon laadussa. Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönoton viestintään toivottiin avoimuutta sekä selkokieliisyyttä.

Kyselyyn vastanneet osapuolet olivat tyytyväisiä kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönotolle muodostamaan tukimalliin kokonaisuutena. Erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen tukimalliin oli 70 prosenttia kyselyyn vastanneista. Kehitettävää vastanneista tukimallissa arvioi olevan 14 prosenttia vastanneista.

Taulukko 21. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönoton tukimalliin kokonaisuutena

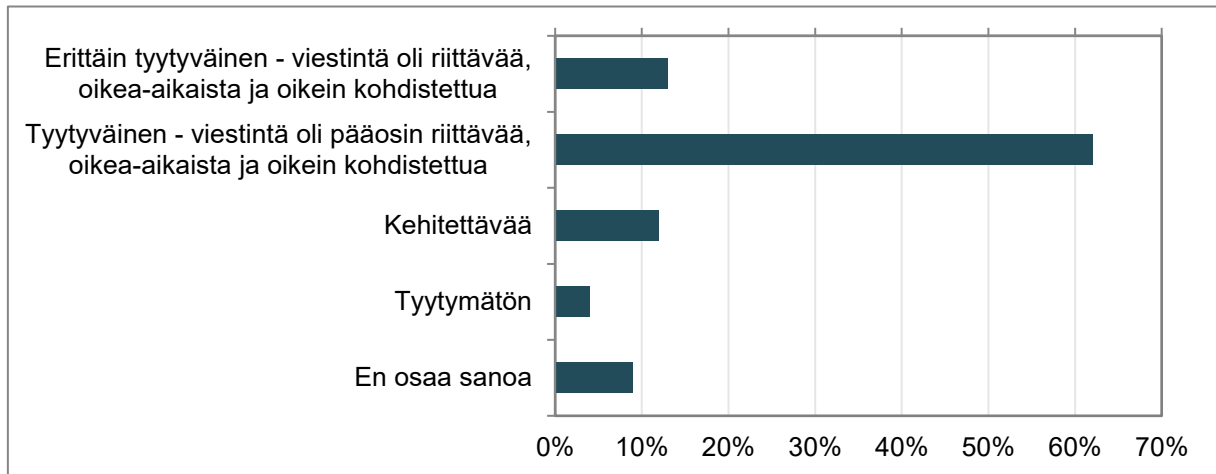


Teemaa käsitelleissä avoimissa vastauksissa kehittämiskohteita tunnistettiin muun muassa viestinnän avoimuudessa, häiriötilanteiden viestinnässä sekä ohjeistusten oikea-aikaisuudessa. Myös tukimallin yksilöllisyyden tarve korostui yhtenä kehityskohteena.

Käyttöönottovaiheen viestintä ja ohjeistus

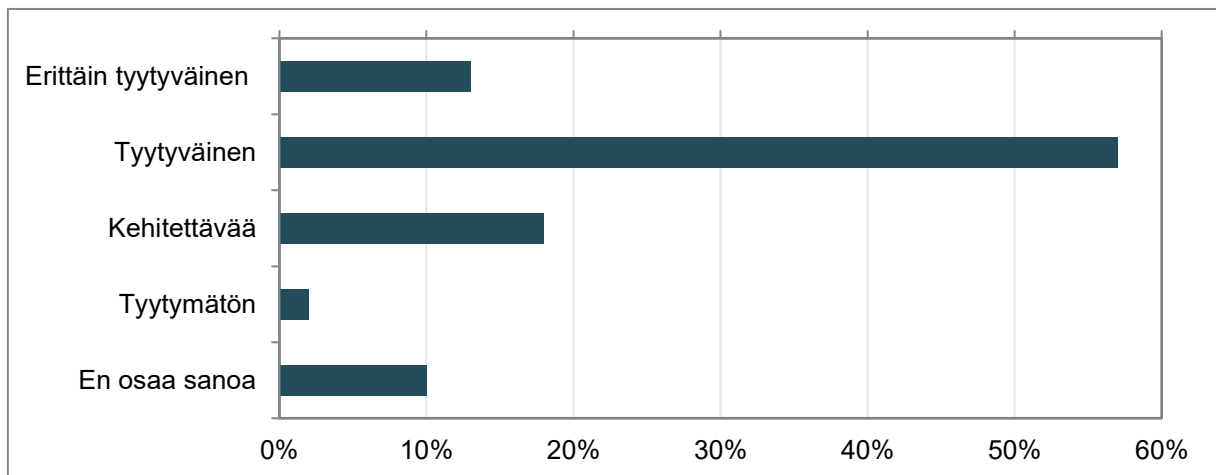
Vastaajista 78 prosenttia arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönottoon liittyvän viestinnän (oikea-aikaisuus, oikein kohdistettu) onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajista 12 % näki viestinnässä kehitettävää ja tyytymättömiä viestintään oli 4 % vastanneista.

Taulukko 22. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönoton viestintään



Kyselyyn vastanneista 70 prosenttia arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen koulutusten ja muiden käyttöönottoon liittyvien tilaisuuksien onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin. Vastanneista 2 prosenttia oli tyytymättömiä tilaisuuksiin ja koulutuksiin, kehitystarpeita tunnisti 18 prosenttia vastanneista.

Taulukko 23. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönottoa käsitelleisiin koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin

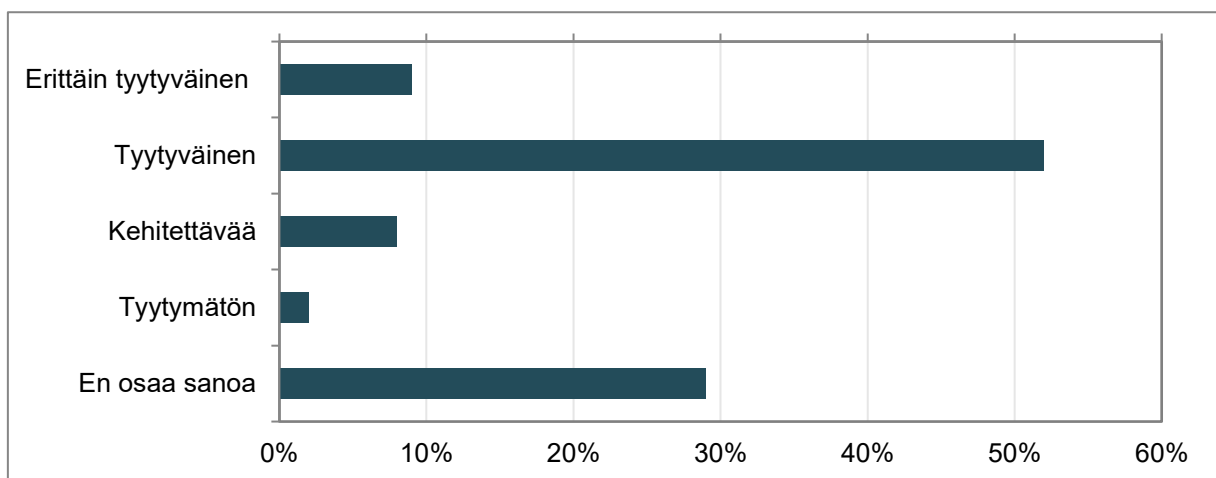


Avoimissa vastauksissa toistui koulutuksiin ja tilaisuuksiin jo aiemmin valmisteluvaiheessa esitetyt kehityskohteet liittyen tilaisuuksien kohdentamiseen kohderyhmittäin, ymmärrettävyyteen ja vuorovaikutukseen.

Sidosryhmäyhteistyö käyttöönottoaiheessa

Kansallisen tulorekisterin perustamishanke organisoï käyttöönoton jälkeiselle ajalle säännölliset sidosryhmille suunnatut tuki-klinikat tiedon käyttäjiä edustaville organisaatioille. Vastaajista 61 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä toteutettuun tukimalliin pitäen tukimallia onnistuneena. Vastanneita 8 prosenttia arvioi tukimallissa olevan kehityskohteita ja 2 prosenttia vastanneista oli tyytymättömiä toteutettuun malliin.

Taulukko 24. Tutkimuskyselyyn vastanneiden kokemukset Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen toteuttamaan käyttöönoton tukimalliin



Avoimissa vastauksissa tukimallin kehittämiskohteina nähtiin muun muassa monitoimijoiden toteutunutta parempi huomioiminen ja organisaatiokohtaisen yksilöidyn tuen mahdollistaminen. Lisäksi jo moneen kertaan vastauksissa esiin tullut terminologia ja käytännönläheisyys olisi voinut olla toteutunutta parempi.

Organisaatioiden sisäiset mallit käyttöönottoaiheen hallintaan

Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen mahdollistamien muutoksen käyttöönottoon liittyvien järjestelyjen tyytyväisyyden arvioinnin lisäksi kyselyssä selvittiin, miten käyttöönottoaihetta hallittiin organisaation tai toimialan sisäisesti. Hankkeen mahdollistamien kyvykkyyksien lisäksi, organisaatioiden sisäisten tukiprosessien toimivuutta voidaan pitää käyttöönottoaiheen onnistumisen kannalta keskeisenä.

Kyselyyn vastanneista 55 prosenttia totesi, että käyttöönottoa seurattiin omalla toimialalla keskistetysti. Vastaajista 15 prosenttia taas totesi, ettei koordinoitua käyttöönoton seurantaan toimialalla ollut. Vastaavasti yksittäisen organisaation tasolla tarkasteltaessa vastaajista 67 prosenttia vastaajista totesi käyttöönoton olleen organisaatiossa tehostetussa seurannassa ja 10 prosenttia vastanneista vastasi, ettei käyttöönottoa seurattu koordinoitusti.

Kyselyyn vastanneista 46 prosenttia kertoi toimialalla järjestetyn koulutusta ennen käyttöönottoa ja 40 prosenttia totesi, ettei toimialalla ollut erillisiä toimialan sisäisiä koulutuksia käyttöönotolle. Organisaatiotasolla sisäistä koulutusta käyttöönoton hetkellä toteutti 68 prosenttia vastanneista ja 28 prosenttia totesi, ettei organisaation sisäistä koulutusta käyttöönoton yhteydessä järjestetty.

Vastanneista organisaatioista 48 prosentilla oli käyttöönottoa varten tehty erillinen käyttöönottosuunnitelma. Vastaajista 34 prosenttia vastasi, ettei käyttöönottoa varten laadittu organisaatiossa erillistä käyttöönottosuunnitelmaa. Vastanneista organisaatioista käyttöönottoon oli laadittu erillinen varautumissuunnitelma 34 prosentissa vastanneista ja 41 prosenttia totesi, ettei varautumissuunnitelmaa ollut laadittu.

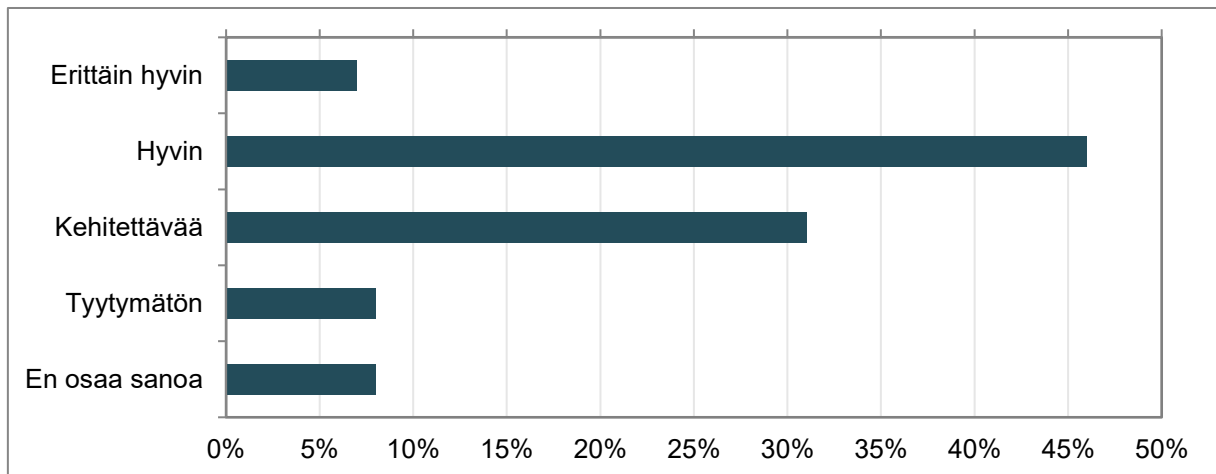
6.4 Kokemukset ankkurointi vaiheesta ja tuotannosta

Tutkimuskyselyn neljännen osa-alueen kysymykset liittyivät muutoksen jälkeiseen aikaan. Vastausten perusteella pyrittiin kartoittamaan tulorekisterin tietojen hyödyntämisen nykytilaa tiedon käyttäjätoimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Kysymykset liittyivät tulorekisterin tietojen käyttöön, tulorekisterin kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä siihen, onko tulorekisteri tehostanut käyttäjätoimialojen prosesseja ja jos on, kuinka paljon.

Tulorekisteriyksikkö on muodostanut sen sidosryhmien kesken yhteistyöverkoston, jonka kautta tulorekisteriin liitoksissa olevilla toimialoilla on muun muassa vaikutusmahdollisuus tulorekisterin pienkehittämiseen. Kyselyyn vastanneilta tiedusteltiin tyytyväisyyttä tähän verkostoyhteistyöhön eri näkökulmista.

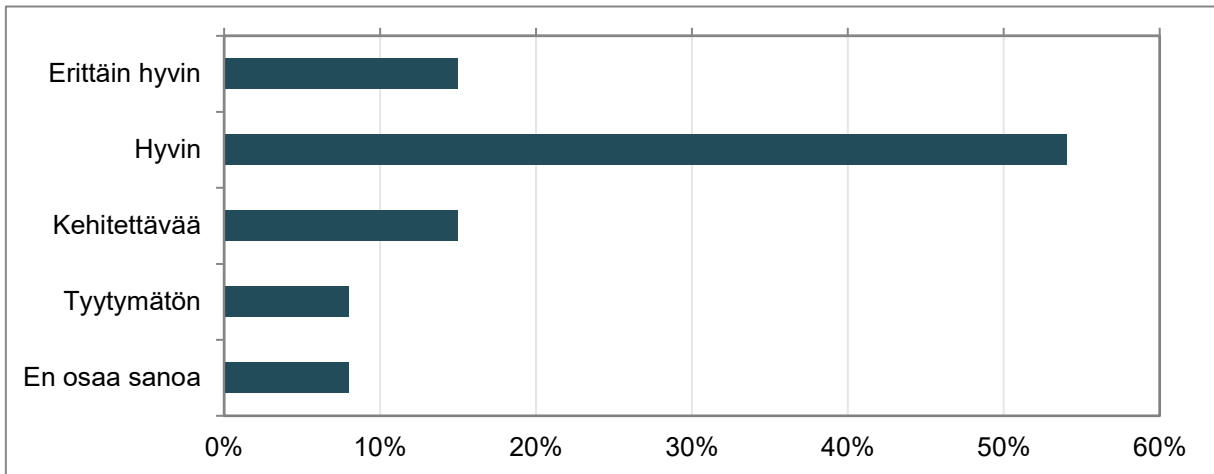
Kyselyyn vastanneista 54 prosenttia arvioi verkoston toiminnan nyky muodossaan vastaavan hyvin tai erinomaisesti toimialan tarpeita. Toimintatavan kehittämistarpeen tunnisti 31 prosenttia vastanneista ja tyytymättömiä nykyisiin menettelyihin oli 8 prosenttia vastanneista.

Taulukko 25. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys tulorekisterin verkostoyhteistyön toimintatapoihin kokonaisuutena



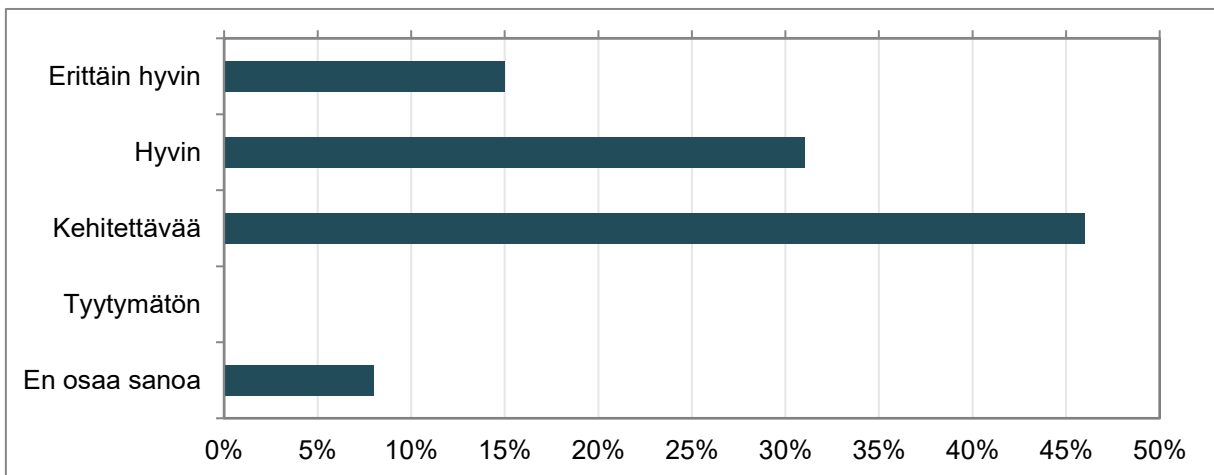
Kyselyssä selvitettiin lisäksi yksittäisten yhteistyöverkoston kautta hoidettavien tehtävien menettelyjen toimivuutta. Tulorekisteriyksikkö toimittaa yhteistyöverkostolle erilaisia kannanottopyyntöjä, lausuntopyyntöjä ja tietojen jakeluun liittyviä toimeksiantoja. Kyselyssä selvitettiin, kuinka hyvin nykytilan toimintatapa palvelee toimialan tarpeita. Vastanneista 69 prosenttia koki menettelyn olevan toimiva tai erittäin toimiva, tyytymättien osuus nykytilaan oli 8 prosenttia ja kehitettävää näki 15 prosenttia vastanneista.

Taulukko 26. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys tulorekisterin verkostoyhteistyön toimintatapoihin – kannanottopyynnöt ja lausunnot



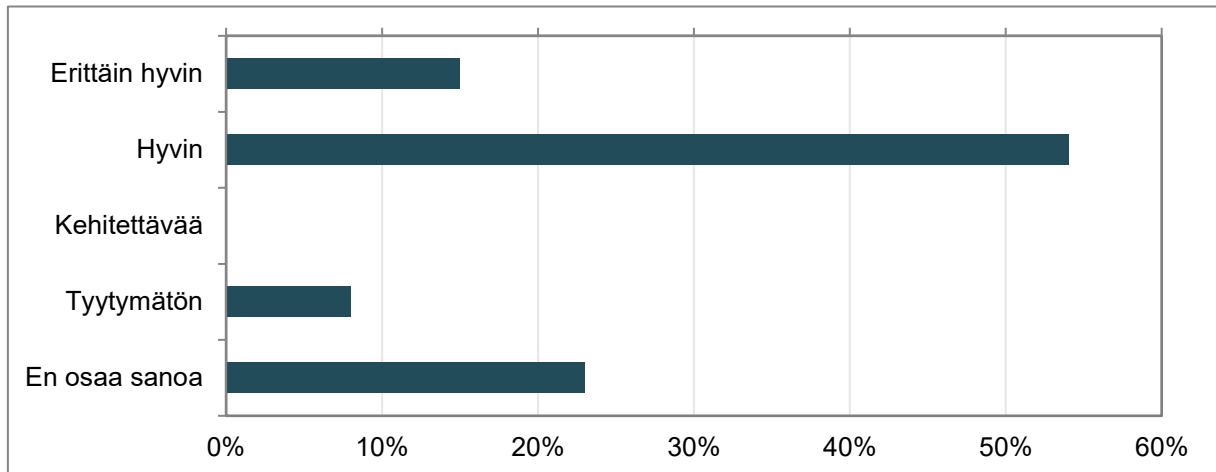
Verkostoyhteistyön kautta koordinoidaan myös tulorekisterin pienkehittämisen prosessia. Kehitysehdotukset Tulorekisteriyksikölle annetaan koordinoitusti verkostoyhteistyön edustajien kautta. Vastanneista 46 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä toimintamalliin, kehitettävää nykymenettelyissä arvioi olevan 46 prosenttia vastanneista

Taulukko 27. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys tulorekisterin verkostoyhteistyön toimintatapoihin – pienkehittäminen



Tyytyväisyyttä verkostoyhteistyön toimintatapoihin tiedusteltiin vielä monitoimijoita edustavilta vastaajilta. Vastanneista 69 prosenttia koki mallin hyväksi, 8 prosenttia oli tyytymätön nykyisiin menettelyihin.

Taulukko 28. Tutkimuskyselyyn vastanneiden tyytyväisyys tulorekisterin verkostoyhteistyön toimintatapoihin – monitoimijat



Verkostoyhteistyötä käsitelleissä vastauksissa nousivat esiin samat Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen vaiheissa tunnistetut kehityskohteet liittyen muun muassa avoimuuden, vuorovaikutuksen ja yksilöllisyyden lisäämiseen.

Organisaatioiden sisäiset vakiintuneet tulorekisterikäytännöt

Kyselyssä selvitettiin myös, kuinka eri toimialoilla tai organisaatioissa tulorekisteriin liittyvä työ on tuotannossa hoidettu. Osa monitoimija-toimialoista sekä yksittäisistä tiedon käyttäjä organisaatioista on muodostanut pysyvät, säännölliset ja toimivat sisäiset foorumit tulorekisteriasioden käsittelyyn. Vastausten perusteella tulorekisteriasioden käsittelyä suunnitellaan muun muassa Tulorekisteriyksikön tiedottaman vuosikellon mukaiseen rytmiin. Käytännössä muun muassa määrämuotoisia lausunnonle toimitettavia dokumentteja arvioidaan toimialojen ja organisaatioiden sisäisesti ennen yhteisen näkemyksen luomista.

Tulorekisterillä saavutettu hyötypotentiaali

- Tutkimuskyselyyn vastanneista
 - 48 prosenttia arvioi, että tulorekisteri on automatisoinut organisaation prosesseja
 - 47 prosenttia vastanneista arvioi, että prosesseja voitaisiin edelleen automatisoida mutta se edellyttäisi investointeja ja/tai prosessien uudelleen rakentamista

- 51 prosenttia vastanneista arvioi, että tulorekisteri mahdollistaisi prosessien automatisoinnin organisaatissa, jos suorituksen maksajat ilmoittaisivat tiedot tulorekisteriin kattavasti / nykyistä laajemmin (vapaaehtoiset täydentävät tiedot).
- 81 prosenttia kyselyyn vastanneista piti tulorekisteriasioita oman organisaation näkökulmasta ymmärrettävinä
- 67 prosenttia vastanneista piti tulorekisterin toimintatapoja selkeinä ja ohjeistusta helposti löydettävänä

7 Pohdinta

7.1 Luotettavuustarkastelu

Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, jolloin luotettavuus perustuu validiteetin ja reliabiliteetin kautta tehtyyn arvioon. Tässä tutkimuksessa validitetin arviointi tarkoittaa tutkimuskyselyssä käytetyn lomakkeen kykyä mitata juuri sitä, mitä kyselyssä haluttiin mitata. Mielestäni lomakkeen kysymyksillä sekä siihen saatujen vastausten perusteella voidaan luotettavasti arvioida tutkimuksen alkuperäisiä tavoitteita, tulorekisterimuutoksen vaikutuksia tiedon käyttäjien prosesseissa muutoksen eri vaiheissa. Reliabiliteetin kautta puolestaan arvioidaan, kuinka luotettavasti ja toisaalta toistettavasti tutkimustulokset mittaavat tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. Kyselyyn saatiin yhteensä 201 vastausta (N= 1580). Niiden perusteella on kuitenkin johdettavissa monipuolinen kuva tiedon käyttäjien muutosprosessin eri vaiheista ääripäineen. Kyselyn vastaukattavuus oli noin 13 % arvioidusta kohdejoukosta. Tätä voidaan pitää niukkana, mutta ilmiön kokonaiskuvan hahmottamisen näkökulmasta riittävänä. Kyselyn taustamuuttujien (vastaajan asema, organisaation koko, tiedon käytön kanava, tarkasteltava käyttöönotto) vastauksia kyselyyn saatiin kuitenkin liian vähän luotettavien ristikkäisten arviointien tekemiseksi lukuun ottamatta eri käyttöönottojen vaikutusten ristikkäistä arviointia.

Mielestäni tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tätä tukevat toimenpiteet, jotka oli huomioitu tutkimuksen suunnittelussa ja sen eri vaiheissa:

- Kyselylomake lähetettiin tarkkaan määritellylle kohdejoukolle. Kohdejoukkoon valikoituivat vastaajat, joiden tiedettiin olleen mukana tulorekisterimuutoksen eri vaiheissa.
- Lomakkeessa vastaajille oli annettu selkeät ohjeet siitä, mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja toisaalta myös siitä, miten eri kyselylomakkeen muutosvaiheet, arvioinnin kohteena olleet osa-alueet, on määritelty. Ohjauksella pyrittiin varmistumaan siitä, että vastaaja vastaa juuri siihen, mitä haluttiin mitata.
- Sähköinen kyselylomake myös ohjasi vastaajaa vastaajan roolin mukaisesti. Vastaajaa muun muassa ohjattiin ohittamaan kysymykset, jotka eivät olleet hänen roolissaan relevantteja. Tietyissä tilanteissa ohjaus ja kysymysten näkyvyys oli roolikohtaisesti määritelty valmiiksi. Toimenpiteillä pyrittiin varmistua siitä, ettei vastaaja vastaa hänen näkökulmasta turhiin kysymyksiin.

7.2 Johtopäätökset

Tulorekisterimuutos valmisteltiin hyvässä yhteistyössä

Tutkimuksen perusteella sekä Kansallisen tulorekisterin perustamishanke, että yksittäiset tulorekisterin tiedon käyttäjät onnistuivat tulorekisterimuutoksen läpiviennissä. Arvioinnin kohteena ollut käyttöönotto ei oleellisesti muuttanut tutkimustulosta. Yksittäisistä vastauksista käy kuitenkin ilmi kriittisempikin näkemys muutoksen onnistumiseen ja sen vaiheisiin. Vastauksista käy ilmi, että muutoksenvalmisteluun varattu aika oli riittävä ja käyttöönottoon rakennettu tukimalli toimi muutoksen hetkellä hyvin. Mielestäni yksi onnistumisen kokemukseen vaikuttanut keskeinen tekijä oli muutoksen vaiheistaminen kolmeen vaiheeseen. Muutos olisi ollut liian suuri läpivietäväksi kerralla tai edes kahdessa vaiheessa. Vaiheistus antoi mahdollisuuden rytmittää tekemistä ja riittävän tuen kussakin vaiheessa muutoksen ytimessä olleille.

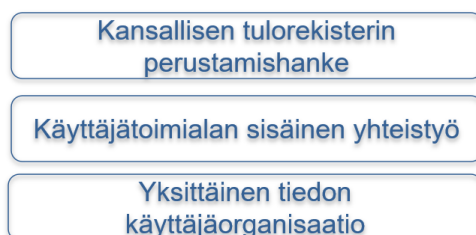
Tutkimukseen vastanneet olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeelta muutoksen eri vaiheissa saamaansa tukeen. Kuten yhdessä kyselyn avoimessa kommentissa todetaan; *”Yhteistyö on ollut pitkin matkaa hyvää ja toimivaa. Ja kaiken kaikkiaan Veron tietojärjestelmäkehittäminen oli erittäin ammattimaista.”*

Vaikka yleiskuva Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen onnistumisesta on hyvä, löytyy kyselyyn annetuista avoimista vastauksista myös kehityskohteita. Näitä ovat vastausten perusteella muun muassa viestinnässä käytetty kieli; *”Liikaa virallisen virallista kapulakieltä. Selkokielisempi esitys olisi ollut toivottavaa. Infoa kyllä tarjottiin runsaasti ”* sekä avoimuuden lisääminen; *”Lisää läpinäkyvyyttä tulorekisterin toimintaan: kuka tekee mitä, millä asiantuntemuksella?”*

Muutoksen valmistautumisen yksi keskeinen elementti tulorekisterimuutoksessa oli sidosryhmättestaus. Testaukseen kokonaisuutena oltiin tyytyväisiä, mutta osa vastanneista olisi toivonut siihen parempaa tukea; *”Testauksen tuki voisi olla paremmin järjestetty. Nyt vain 'lomakkeen' kautta toimimista”.*

Organisaatioissa valmistauduttiin muutokseen vaihtelevasti

Tutkimuksen perusteella tulorekisterimuutos organisoitiin toimialoilla hyvin eri tavoin. Samoin organisaatoiden sisäisissä järjestäytymisissä oli eroja (Kuvio 23). Laajimmillaan käyttäjillä on Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen rinnalla oma muutosta valmisteleva hanke. Toimialoilla, joilla samaa tiedonsaantioikeutta tulorekisterin tietoihin hyödyntää useampi organisaatio, saattoi olla vielä erillinen toimialan etujärjestön organisoima muutoksen läpiviennin organisaatio. Suppeimmillaan tulorekisterimuutos vietiin organisaatiossa tuotantoon ilman erillistä projektia olemassa olevien sisäisten foorumien ja päätöspisteiden avulla.



Kuvio 23. Tulorekisterimuutoksen yhteistyötasoja

Tulorekisterimuutoksen läpiviennin onnistumisen taustalla vaikuttavat sekä toimialojen ja organisaatioiden sisäinen onnistunut muutosjohtaminen ja siihen rakennetut kyvykkyydet

muutoksen eri vaiheisiin. Yhteistyötä toimialan sisällä voidaan pitää merkittävänä, sillä kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen fokus oli kuitenkin koko muutoksen läpiviennissä ja vain organisaatio itse pystyy sanoittamaan ja määrittelemään muutoksen vaikutukset omaan liiketoimintaansa. Vaikka kerroksittainen yhteistyö vei varmasti resursseja siihen osallistuneilta, se näyttää toimivan avaintekijänä onnistumisessa. Toimialat, joissa koordinoitua ei yhtä tiiviinä ollut, antoivat tähän olettamukseen myös vahvistusta. Kommentteissa muun muassa todetaan; *”yhteistyöpalaverit alalla, näillä kokoonpanoilla olisi voinut olla voimakkaampikin rooli”* Myös epäselvyyksiä organisaatioiden sisällä oli, joka kertoo siitä, että myös käyttäjäorganisaatioiden sisäiseen muutosjohtamiseen kohdistuu kehityspotentiaalia. *”Meidän oman organisaation sisäinen kommunikointi jotenkin epäonnistui. Käyttöönnotosta vastaavat eivät tainneet missään vaiheessa ymmärtää...”*

Tulorekisteri on tehostanut tiedon käyttäjien prosesseja

Tutkimus osoitti, että tulorekisteri mahdollistanut prosessien tehostumista käyttäjien liiketoimintaprosesseissa. Vastausten perusteella hyötypotentiaalia on vielä myös saavutettavissa lisää. Osa potentiaalista voitaisiin saavuttaa organisaation omalla investoinnilla ja osa edellyttäisi muutoksia tulorekisterin nykyiseen toteutukseen, esimerkiksi pakollisesti ilmoitettaviin tietoihin.

Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään, onko tulorekisterin käyttöönotto mahdollistanut paperisen asioinnin vähenemisen ja sitä kautta tehostanut digitaalista, sähköistä toimintaa parantaen vastuullisuutta. Valitettavasti tutkimuskyselyn tähän osa-alueeseen ei saatu vastauksia.

7.3 Toimenpide – ja kehitysehdotukset

Tulorekisteriyksikkö toimii keskitettynä rekisterinä, jota hyödynnetään yhteiskunnassa laajasti. Rekisterin tiedon käyttäjissä on sekä viranomaisia, että viranomaistehtävien kaltaisia laissa säädettyjä tehtäviä hoitavia toimijoita. Käyttäjien koko, organisoitumistapa sekä tulorekisterin merkitys organisaation prosesseihin vaihtelevat toimijoittain merkittävästi. Toisaalta tiedon käyttäjissä on suuria Verohallinnon ja Kansaneläkelaitoksen kaltaisia

yksittäisiä toimijoita, joille tulorekisterin tiedot ovat avainasemassa näiden toimijoiden liiketoimintoprosesseissa. Toisaalta joukossa on pienempiä tiedon käyttäjiä, kuten kuntia tai yksittäisiä vakuutuslaitoksia, joissa samaa tiedonsaantiin oikeutettua perustetta hyödyntää useat eri organisaatiot ja vaikutus saattaa koskettaa vain pientä osaa liiketoimintaa koko organisaation rakenteen näkökulmasta tarkasteltuna. Tulorekisterin jatkokehityksessä tulisi huomioida tämä organisaatioiden vaihteleva kyvykyys, valmius ja resurssointi.

On mahdollista, että eri tiedon käyttäjätoimialoilla voi olla toisistaan risteävät intressit mahdollisten kehitysaihioiden prioriteeteista. Tulevien muutosten suunnittelussa ja jatkokehitykseen ryhdyttäessä tulisi nämä seikat huomioida. Tutkimus muun muassa osoitti, että vaikka Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeessa tehtiin erillinen visiotyö ja myöhemmin vielä erillinen strategian päivitystyö, käyttäjäorganisaatioille muodostunut kuva tulorekisterimuutoksella saavutettavissa olevista hyödyistä oli yksittäisille organisaatioille jäänyt hämäräksi. Muutoksen hyödyistä oli syntynyt liian positiivinen kuva, joka sitten realisoitui tuotantoon siirryttäessä.

Kansallisen tulorekisterin perustamishanke onnistui tutkimuksen perusteella muutoksen johtamisessa. Hankkeen keinovalikoima tiedon käyttäjien muutoskyvystä huolehtimiseen oli kattava sisältäen muun muassa koulutuksia, viestintää, ohjeistusta, tilaisuuksia, valmiusarviointeja sekä testauksen toimintojen mahdollistamisen. Loppujen lopuksi muutokset yksittäisen toimijan liiketoimintaan viedään läpi tämän organisaation muutoksenjohtamisen menetelmin, muutokselle varatuin resurssein ja sitoutumisella. Merkittäviin muutoksiin ryhdyttäessä sitouttamisen ja yhteisen tavoitetilan luomisen lisäksi tulisi huolehtia, ettei samanaikaisesti rinnalla kulje toista merkittävää muutosta. Tutkimukseen vastanneista ainakin osa tunnisti muutoksen läpiviennin haasteena rinnakkaiset hankkeet ja näiden näiden keskinäiset riippuvuudet.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että tulorekisterimuutoksen läpiviennin eri vaiheisiin oli varattu riittävästi aikaa. Muutoksen onnistumisen kannalta ei kuitenkaan riitä, että valmistautumiseen on varattu aikaa, dokumentaatiot on julkaistu etupainotteisesti ja testausvaiheeseen varattu aika on riittävä. Muutoksen vaiheissa tulee kiinnittää huomiota pysyvyyteen, siis siihen, ettei tehdyt linjaukset myöhemmin muutu tai ettei muita yllättäviä

muutostarpeita esiinny viimemetreillä. Lisäksi tutkimukseen annettujen avoimien vastausten perusteella tiiviimpikin aika valmisteluun olisi saattanut riittää.

Sekä muutosten läpiviennissä, että Tulorekisteriyksikön päivittäisessä tekemisessä tulisi huomioida asiakaslähtöisyys muun muassa lisäämällä vuorovaikutusta, avoimuutta sekä kohdentamalla tilaisuuksia ja viestintää. Myös erilaisten tiedon käyttäjien huomioiminen parantaisi tutkimuksen perusteella kokemusta muutoksen läpivientiin, kuten eräässä kyselyn avoimessa vastauksessa todetaankin *”Tulorekisterin pitäisi huomioida toimialat, joissa toimijoita on useita ja lisäksi mukana toimittajia, paremmin. Organisaatiot ovat yksilöllisiä ja niitä on sellaisina kohdeltava. Koko asiaa ei voi pyörittää yhden vastuutahon kautta.”*

Tulorekisterin rooli yhteiskunnan tietovarantona tarkoittaa siihen linkittyvän sidosryhmän näkökulmasta usein kompromisseja. Tutkimus osoitti, että toisaalta vuorovaikutuksen lisääminen, asioista keskustelu, mutta myös tehtyjen päätösten perustelu ja linjausten taustalla olevien seikkojen avaaminen helpottavat sidosryhmiä ymmärtämään kompromissien syitä. Näihin seikkoihin tulisi kiinnittääkkin mielestäni huomiota sekä tulevilla kehityshankkeissa kuin myös pienemmissä muutoksissa.

Tutkimuksen perusteella toimialoilla ja organisaatioissa varauduttiin tulorekisterimuutokseen hyvin vaihtelevasti. Osa toimijoista kehitti jo Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen rinnalla omia järjestelmiään ja prosessejaan tulorekisteriyhteensopiviksi, osa puolesta aloitti prosessien kehittämisen vasta tulorekisterimuutoksen loppumetreillä tai sen jälkeen. Organisaatioiden erilaisuus ja panostus kehitykseen vaikuttaa oleellisesti siihen, että muutoksen vakiinnuttaminen ja ankkurointivaihe vie pitkään. Kehitystyössä olisi huolehtia eri toimijoiden vaatimukset siten, että myös muiden kuin etupainotteisesti muutosta käsittelevien toimijoiden vaatimukset tulee huomioitua.

Tutkimus osoitti, että Tulorekisteriyksikön tuotannon toimintatavoissa yhteistyöverkoston toimintojen osalta on kehityspotentiaalia. Yhteistyöverkoston toimintaa on kehitetty kyselyn jälkeen lisäämällä muun muassa pienkehittämiseen vuorovaikutusta, sekä tukemalla yksittäisten toimialojen sisäistä tulorekisteriyhteistyötä. Näkisin, että toiveita

tulorekisteriyhteistyön kehittämiseksi tulisi selvittää nykyiseltä yhteistyöverkostolta yksityiskohtaisemmin sekä lisäämällä tämän selvityksen perusteella yhteistyöhön toivottuja elementtejä.

Jatkotutkimuksen aiheita

Tehty tutkimus oli mielestäni varsin kattava läpiluotaus tulorekisterimuutoksen vaiheisiin. Näkisin, että tutkimalla yksittäisen toimijan muutosprosessin vaiheita, voisi tässä tutkimuksessa esiinnouseisiin ilmiöihin saada lisää tietoa. Toisaalta tehty tutkimus käsitteli tulorekisterimuutosta lähtökohtaisesti tiedon käyttäjien näkökulmasta. Muutoksen tutkiminen palkka-, eläke-, ja etuustiedon tuottajien näkökulmasta voisi myös tuoda lisää ymmärrystä tulorekisterimuutoksen kokonaisvaikutuksista ja toisaalta tarkemman kuvan Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen onnistumisesta muutoksen johtamisessa kokonaisuutena.

Tulorekisterin kehittämissuunnitelmassa on kehitysaiheita, joiden läpivientiä voisi mielestäni tutkia vastaavalla tavalla. Esimerkiksi vuoden 2023 alkuun on kaavailtu uusia tulorekisterin tiedon käyttäjiä ja tässä opinnäytetyössä kuvattua tutkimusta vastaava selvitys auttaisi ymmärtämään, onko käyttäjän kokemus tulorekisterin käyttöönotosta muuttunut.

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYPro.

Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. & Keskin, H. (2007). *Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations*. *Journal of Organizational Change Management* 20: 6, 794–811.

Ala-Pietilä, P., Pennanen, R. 2013. *21 polkua Kitkattomaan Suomeen – ICT 2015 työryhmän raportti*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*. *Journal of Management Development* 31: 8, 764–782.

Asettamispäätös VM0055:00/2014, 2014. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/778c5739-2932-4717-aeb6-f570a593c30a/215aa31f-61ed-4393-bc9c-92daee9d579a/ASETTAMISPAATOS_20141208071501.PDF

Bamford, D. R. & Forrester, P. L. (2003). *Managing planned and emergent change within an operations management environment*. *International Journal of Operations & Production Management* 23: 5, 546–564.

Burke, W. & Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. *Journal of Management* 18: 3, 523–545.

Cohen, L., Lawrence M. & Morrison, K. 2003. *Research Methods in Education*. London: RoutledgeFalmer.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.

Eskola J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

HE 134/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi HE 134/2017. [HE 134/2017 – Hallituksen esitykset – FINLEX®](#)

HE 244/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi tulotietojärjestelmästä annetun lain, perintö- ja lahjaverolain 28 a §:n sekä tuloverolain 112 a §:n muuttamisesta HE 244/2018. [HE 244/2018 vp \(eduskunta.fi\)](#)

HE 62/2019. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi eräiden tulotietojärjestelmää koskevien lakien voimaantulosäännösten muuttamisesta sekä verotusmenettelystä annetun lain ja oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä annetun lain muuttamisesta HE 62/2019. [HE 62/2019 vp \(eduskunta.fi\)](#)

Hallituksen julkaisusarja, 2015. *Ratkaisujen Suomi*. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategioiden ohjelma. [Ratkaisujen+Suomi FI YHDISTETTY netti.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

HAMK Hämeen ammattikorkeakoulu. (2021). *Opinnäytetyöopas*. Haettu 24.6.2021 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (18. p.). Tammi.

Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Portus. Helsinki: Management Institute of Finland.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2009. *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53. Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018 – Ajantasainen lainsäädäntö – FINLEX®

Laki verotusmenettelystä 18.12.1995/1558 Laki verotusmenettelystä 1558/1995 – Ajantasainen lainsäädäntö – FINLEX®

Laurila, M. (2017) *Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan – Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. (Acta Wasaensia 386). (Väitöskirja, Vaasan yliopisto) Uwasa.
https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Murthy, C. S. V. 2007. *Change Management*. New Delhi: Himalaya Publishing House.

Nevo, S., Wade, M. 2011. *Firm-level benefits of IT-enabled resources: A conceptual extension and an empirical assessment*. The Journal of Strategic Information Systems 20 (4), 403–418.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät : Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.–4. p.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K., Mattila–Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal–Bazyl, M., de Jong, T., Mockallo, Z. (2011). *Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia muutoksen aikana*. Helsinki: työterveyslaitos.

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki : WSOYpro

Salonen, K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön : Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle*. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 24.6.2021 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Silverman, David 2002a. *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Silverman, David 2002b. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. p. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.

TTL. (n.d.). *Mielekkään organisaation*

periaatteet. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkään-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset. 2021. *Tulorekisterin käyttöönotto ja vaikutukset*. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/04/VTV-Tarkastus-3-2021-Tulorekisterin-kayttoonotto-ja-vaikutukset.pdf>

Tulorekisteri.fi [Tulorekisteri – Tulorekisteri \(vero.fi\)](https://tulorekisteri.vero.fi/)

Työttömyysturvalaki 30.12.2002/1290 [Työttömyysturvalaki 1290/2002 – Ajantasainen lainsäädäntö – FINLEX®](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/ajantasainen/tyottomyyysturvalaki-1290-2002)

Työtapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459 Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015 – Ajantasainen lainsäädäntö – FINLEX®

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395 Työntekijän eläkelaki 395/2006 – Ajantasainen lainsäädäntö – FINLEX®

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.

Valtioneuvosto, *Kansallisen tulorekisterin perustamishanke* Kansallisen tulorekisterin perustamishanke (valtioneuvosto.fi)

Valtiovarainministeriö. (2017) Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (134/2017). HE 134/2017 – Hallituksen esitykset – FINLEX®

Van der Voet, J. (2014). *Leading Change in Public Organizations: A Study about the Role of Leadership in the Implementation of Organizational Change in a Public Sector Context*. (Akateeminen väitöskirja). (Erasmus University Rotterdam).
<https://repub.eur.nl/pub/50419/Leading-Change-inPublic-Organizations.pdf>.

Vartola, J. 2004. *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampereen Yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto, johtamistieteiden laitos

Liite 1: Tutkimuskyselyn saate

Tutkimuksen tarkoitus ja kohde

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, miten tulorekisterin tiedon käyttäjäsidoryhmät valmistautuivat tulorekisterin käyttöönottoihin, kuinka tulorekisteriin liittyvä muutosjohtaminen eri toimialoilla ja organisaatioissa toteutettiin ja, kuinka tulorekisterin tietojen hyödyntämisen mahdollisuudet ja rajaukset jalkautettiin sidoryhmien prosesseissa osaksi organisaation operatiivista toimintaa.

Tutkimuksen kohteena on tulorekisterin tiedon käyttäjinä toimivat toimialat sekä toimialojen sisällä toimivat yksittäiset tiedonsaantioikeuden omaavat käyttäjäorganisaatiot.

- Kansaneläkelaitos
- Verohallinto
- Työeläkevakuuttajat
- Eläketurvakeskus
- Työllisyysrahasto
- Liikennevakuuttajat
- Liikennevakuutuskeskus
- Kunnat ja kuntayhtymät
- Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala
- Työsuojeluviranomainen
- Työtapaturma- ja ammattitautivakuuttajat
- Tapaturmavakuutuskeskus
- Potilasvakuutuskeskus
- Tilastokeskus
- Valtiokonttori
- Työsuojeluviranomainen
- Ulosottoviranomainen

Tutkimusaineisto kerätään sähköisellä kyselyllä, joka on toimitettu noin 1 600 vastaanottajalle. Riittävän vastauksettavuuden varmistamiseksi, kyselylinkkiä ohjataan edelleen välittämään tulorekisteritiedon loppukäyttäjille.

Tutkimuksen ajallisissa kysymyksissä huomioidaan Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen vaiheistus (2019, 2020, 2021). Tutkimuksen laajuus koskee kaikkia käyttöönottoja.

Tutkimuksessa arvioidaan esitettyjä kysymyksiä kolmesta eri aikaperspektiivistä: 1. muutoksen valmistautumisen vaihe, 2. käyttöönotto ja 3. toiminnan vakiinnuttaminen ja kehittäminen.

Muutoksen läpivientiä arvioidaan erilaisten vastaajan roolien näkökulmasta 1.Strateginen, 2. Taktinen ja 3. Operatiivinen.

Tutkimuksen ajankohta

Tutkimuskysely on avoinna 16.2.2021–9.3.2021.

Tutkimuksella tavoiteltavat hyödyt

Tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään mahdollisimman laajasti koko tulorekisterin ekosysteemissä,

esimerkiksi:

- Tulorekisterin ja sen sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämisessä
- Tulorekisterin mahdollisissa jatkolaajennoksissa
- Muissa poikkihallinnollisten kehityshankkeiden valmistelussa ja suunnittelussa
- Uusien tulorekisterin tiedon käyttäjien kanssa käytävissä neuvotteluissa ja yhteistyöntavoissa
- Tutkimustulosten kautta pyritään lisäksi tunnistamaan ”parhaita käytäntöjä” yleisesti hyödynnettäviksi (niin tulorekisterin, yksittäisten toimialojen kuin yksittäisten organisaatioidenkin toiminnassa)

Tutkimuksen julkisuus ja eettiset näkökulmat

Tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tutkimuseettiset kysymykset, kuten vastaajien anonymiteetti ja vastausten luottamuksellisuus huomioidaan tutkimustulosten analysointivaiheessa sekä loppuraportissa. Tutkimus käsittelee muutoksen läpivientiä ilmiönä, eikä yksittäistä vastaajaorganisaatiota tai tiedon käyttäjätoimialaa käsitellä tuloksissa yksilöidysti.

Tutkimuksen virallinen osuus on julkinen. Se tehdään osana Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK tutkimusta.

Mahdolliset tutkimukseen liittyvät kysymykset

Tutkimukseen liittyviin tiedusteluihin vastaa tutkimuksen tekijä Mirikka Piirainen mirikka.pirainen@vero.fi

Liite 2: Tutkimuskysely

webropol –kysely tulorekisterin tiedon käyttäjille

1. Osa-alue – perustiedot

Tutkimuksen 1. osa-alueen kysymykset liittyvät tutkimuksen taustamuuttujiin, joiden perusteella itse tutkimuskysymyksiä voidaan analysoida esimerkiksi vastaajan roolin, toimialan, organisaation koon tai arvioitavan käyttöönoton perusteella.

HUOM! Mikäli vastaat kyselyyn eri rooleissa, eri käyttöönottojen näkökulmasta tai useamman toimialan puolesta, täytä lomake jokaisesta roolista/käyttöönotosta/toimialasta erikseen.

1.1 Toimiala*

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia käyttäjäorganisaation edustaman toimialan näkökulmasta.

Valitse edustamasi organisaatio/toimiala

Alas vetovalikko

- Kansaneläkelaitos
- Verohallinto
- Työeläkeala
- Eläketurvakeskus
- Työllisyysrahasto
- Työttömyyskassojen yhteisjärjestö
- Työttömyyskassa
- Liikennevakuuttaja
- Liikennevakuutuskeskus
- Kunta tai kuntayhtymä
- Kuntaliitto
- Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala
- Työsuojeluviranomainen
- Tapaturmavakuuttaja
- Tapaturmavakuutuskeskus
- Potilasvakuutuskeskus
- Tilastokeskus
- Valtiokonttori
- Ulosottoviranomainen
- Muu, mikä? Avoin teksti

1.2 Organisaation nimi:

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia käyttäjäorganisaation edustaman toimialan näkökulmasta. Ilmoita edustamasi organisaation nimi (vapaaehtoinen, täydentävä tieto)

Vapaa teksti

1.3 Vastaajan rooli*

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia vastaajan roolin näkökulmasta. Valitse rooli, jonka näkökulmasta arvioit kokonaisuutta.

Vastaa kaikkiin myöhemmin kyselylomakkeessa esitettäviin kysymyksiin valitsemasi roolin näkökulmasta. Täytä kyselylomake tarvittaessa useamman kerran, jos olet toiminut tulorekisteriyhteistyössä eri rooleissa.

Alas vetovalikko

- 1. Yhteistyöryhmän jäsen tai varajäsen
- 2. Toimialan edustaja (esim. yhteistyöverkostonedustaja- tai vara, muu hankevaiheen toimialan edustaja (vastaan kysymyksiin toimialan näkökulmasta)
- 3. Tiedon käyttäjän käyttäjäorganisaation käyttöönoton projektipäällikkö/hankepäällikkö
- 4. Tietoluvan yhteyshenkilö
- 5. Organisaation edustaja Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaiheessa (esim. testausyhteyshenkilö, toiminnallinen- tai tekninen yhteyshenkilö)
- 6. Tiedon käyttäjän pääkäyttäjä tai tekninen yhteyshenkilö
- 7. Tulorekisteritiedon loppukäyttäjä (esim. tiedon käyttäjän rooliin valtuutettu)

1.3.1 Organisaation koko*

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia käyttäjäorganisaation koon näkökulmasta. Kokoa arvioidaan suhteessa niiden käyttäjien määriin, jotka käyttävät tulorekisteristä saatua tietoa omissa työtehtävissään.

Valitse organisaatiosi näkökulmasta sopivin vaihtoehto.

Alas vetovalikko

- Tulorekisterin tiedon käyttäjiä organisaatiossa alle 10
- Tulorekisterin tiedon käyttäjiä organisaatiossa 10 – 49

- Tulorekisterin tiedon käyttäjiä organisaatiossa 50–99
 Tulorekisterin tiedon käyttäjiä organisaatiossa 100 tai enemmän
 En pysty arvioimaan

1.3.2 Tiedon hyödyntämisen kanavat *

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia käyttäjäorganisaation käyttämien tiedon käytön kanavien näkökulmasta. Valitse organisaatiosi näkökulmasta soveltuvat kanavat, tee tarvittaessa useita valintoja.

Alas vetovalikko

- Tulorekisteriin tallennettuja palkkatietoja hyödynnetään organisaatiossani Tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun kautta
 Tulorekisteriin tallennettuja palkkatietoja hyödynnetään organisaatiossani rajapinnan kautta
 Tulorekisteriin tallennettuja etuustietoja hyödynnetään organisaatiossani Tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun kautta
 Tulorekisteriin tallennettuja etuustietoja hyödynnetään organisaatiossani rajapinnan kautta
 En osaa sanoa

1.3.3 Kyselyn edelleen välityksen kehoitus*

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia tiedon käyttäjien prosesseissa kokonaisuutena. Pyydämme sinua ystävällisesti välittämään kyselyn organisaatiossasi tiedon käyttäjän rooleihin valtuutetuille ja muille tulorekisteritiedon loppukäyttäjille. Pois tästä, kyselyn loppuun lisätty maininta.

1.4 Arvioitava käyttöönotto *:

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan käyttöönoton ja muutoksen johtamisen kokemuksia käyttöönottoittain, valitse käyttöönotto, jonka näkökulmasta kyselyyn vastaat. Mikäli annat arviosi useasta käyttöönotosta, täytä sama kysely jokaisesta käyttöönotosta erikseen.

Käyttöönotolla tarkoitetaan uuden tietovirran käyttöönottoa toimialallanne/organisaatiossanne.

Alas vetovalikko

- 2019 eli ensimmäisen vaiheen palkkatietojen käyttäjät
 2020 eli toisen vaiheen palkkatietojen käyttäjät
 2021 eli eläke- ja etuustietojen käyttäjät, sekä ulosottoviranomainen

2. Osa-alue – Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaihe

Tutkimuksen 2. osa-alueen kysymykset liittyvät muutokseen valmistautumisen vaiheeseen. Vaihe alkaa siitä hetkestä, kun toimiala/organisaatio on aloittanut tulorekisterin aiheuttamien muutosten suunnittelun ja päättyy siihen, kun käyttöönottoa valmistelevat tehtävät ovat alkaneet. Osa-alueen vastausten perusteella pyritään kartoittamaan kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen valmisteluvaiheen onnistumista tiedon käyttäjätoimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Osiossa selvitetään muun muassa muutoksen valmistautumisvaiheen kestoa, tehtyjä toimenpiteitä, toimialojen ja organisaatioiden sisäistä muutoksen valmistautumisvaiheen hallintamallia ja sekä tyytyväisyyttä valmisteluvaiheeseen.

Vastaajan valitsema rooli kyselyn osiossa 1 vaikuttaa esitettyihin kysymyksiin.

2.1 En osallistunut tulorekisterin valmisteluvaiheen työhön, haluan ohittaa kyselyn 2. osa-alueen kysymykset > vastaaja siirtyy osa-alueeseen 3.

2.1. * Arvioi muutokseen valmistautumisvaiheen onnistumista kokonaisuutena sen käyttöönoton osalta ja siinä roolissa, jonka näkökulmasta vastaat kyselyyn. Tulorekisterin valmisteluvaiheen tehtävät onnistuivat mielestäni

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
 hyvin (3)
 kehitettävää (2)
 Tyytymätön (1)
 En osaa sanoa (0)

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta valmisteluvaihe olisi ollut kokonaisuutena onnistuneempi?

Vapaa tekstikenttä

2.2. *Edustamanne toimiala /organisaatio teki yhteistyötä hankkeen valmisteluvaiheessa Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen kanssa

Alas vetovalikko

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

2.2.1. Jos vastaus Kyllä, arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen tukimallin onnistumista kokonaisuutena

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (4)
- tyytyväinen (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta tukimalli olisi ollut onnistuneempi?

Vapaa tekstikenttä

2.2.1.1 Kuinka kauan pitkään ennen käyttöönottoa yhteistyötä tehtiin

Alas vetovalikko Tässä skaalaa tarkennettu

- 6 kuukautta tai alle
- yli 6 kuukautta, alle 12 kuukautta
- yli 12 kuukautta, alle 24 kuukautta
- enemmän kuin 24 kuukautta
- en osaa sanoa

Oliko jälkikäteen arvioituna valmisteluun käytetty aika riittävä

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- en osaa sanoa

2.2.2 Jos vastaus Ei, voit antaa avoimen kommentin, miksi yhteistyötä ei tehty

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

2.3.* Edustamanne toimiala /organisaatio hyödynsi ja kuului hankkeen valmisteluvaiheessa Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen postituslistoille (hanketiedotteet, uutiskirjeet jne.) ja viestinnän piiriin

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2.3.1 Jos vastasit kyllä, arvioi kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen viestinnän onnistumista muutoksen valmisteluvaiheessa

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (viestintä oli oikea-aikaista, riittävää ja oikein kohdistettua) (4)
- tyytyväinen (viestintä oli pääosin oikea-aikaista, riittävää ja oikein kohdistettua) (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta viestinnässä olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

2.3.2 Jos vastaus Ei, kerro tarkemmin, miksi ette hyödyntäneet kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen viestintää ja hanketiedotteita

Alas vetovalikko

- En tiennyt mahdollisuudesta
- Asia ei ollut ajankohtainen

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

2.4 *Tulorekisterin tekninen dokumentaatio (rajapintojen kuvaukset, skeemadokumentaatio, tulolajit ja niiden kuvaukset jne.) sekä tietojen toimittamisen osalta, että tietojen jakelun osalta julkaistiin tulorekisteri.fi sivustolla vähintään 1,5 vuotta ennen kyseisen tietovirran käyttöönottoa. Arvioi omasta näkökulmastasi, oliko tämä riittävä aika muutokseen valmistautumiseen

Alas vetovalikko

- Kyllä, tekninen dokumentaatio oli oikea-aikaisesti käytettävissä
- Ei, tekninen dokumentaatio olisi pitänyt olla käytettävissä jo aiemmin
- Toimialallemme/organisaatiollemme olisi riittänyt, että dokumentaatio olisi julkaistu myöhemminkin
- En osaa sanoa

2.4.1 Voit antaa vielä avoimia kommentteja liittyen kysymykseen

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

2.5 *Tulorekisterin yksityiskohtaisissa ohjeissa on kuvattu tietojen ilmoittamisen ohjeistus yksityiskohtaisesti ja esimerkkien avulla. Ohjeet ovat saatavilla tulorekisteri.fi sivustolta. Ensimmäiset ohjeet julkaistiin hyvissä ajoin ennen kyseisen tietovirran käyttöönottoa ja niitä on ylläpidetty / ohjeistusta tarkennettu tarvittaessa.

Arvioi omasta näkökulmastasi, olivatko ohjeet oikea-aikaisesti käytettävissä ja oliko ohjeistus riittävää muutokseen valmistautumisen näkökulmasta

Alas vetovalikko

- Kyllä, dokumentaatio oli oikea-aikaisesti käytettävissä ja ohjeistus oli riittävää
- Ei, dokumentaatio olisi pitänyt olla käytettävissä jo aiemmin /ohjeistus oli puutteellista
- Toimialallemme/organisaatiollemme olisi riittänyt, että dokumentaatio olisi julkaistu myöhemminkin
- En osaa sanoa

2.5.1 Voit antaa vielä avoimia kommentteja liittyen kysymykseen

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

2.6. * Edustamamme toimiala /organisaatio hyödynsi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen sidosryhmäyhteistyön foorumeita ja osallistui sekä yleisiin, että toimialakohtaisiin tilaisuuksiin (esim. Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen organisoimat kysymyksiä ja vastauksia-klinikat, tietojen luovutuksia käsitelleet tilaisuudet, verkkoseminaarit jne.)

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2.6.1 Jos vastasit kyllä, arvioi kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen sidosryhmäyhteistyötä kokonaisuutena muutoksen valmisteluvaiheessa

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (yhteistyö oli oikea-aikaista, riittävää ja oikein kohdistettua) (4)
- tyytyväinen (yhteistyö oli pääosin oikea-aikaista, riittävää ja oikein kohdistettua) (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta sidosryhmäyhteistyössä olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

2.6.2 Jos vastaus Ei, kerro tarkemmin, miksi ette osallistuneet Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen sidosryhmille suunnattuihin yhteistyön foorumeihin

Alas vetovalikko

- En tiennyt mahdollisuudesta
- Asia ei ollut ajankohtainen

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

2.7. * Edustamanne toimiala /organisaatio hyödynsi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen tarjoamaa sidosryhmättestaus ympäristöä ja valmistautui tulevaan muutokseen testaamalla tietojen hyödyntämistä joko rajapintojen kautta tai tulorekisterin sähköisen asiointipalvelun

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2.7.1 Jos vastasit kyllä, arvioi testausta kokonaisuutena muutoksen valmisteluvaiheessa

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen – sidosryhmättestauksen mahdollisuus oli oikea-aikaisesti saatavilla ja auttoi muutokseen valmistautumisessa (4)
- tyytyväinen – sidosryhmättestauksen mahdollisuus oli pääosin oikea-aikaisesti saatavilla ja auttoi muutokseen valmistautumisessa (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta sidosryhmättestauksessa olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

2.7.2 Jos vastaus Ei, kerro tarkemmin, miksi ette hyödyntäneet muutokseen valmistautumisessa Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen tarjoamaa sidosryhmättestausympäristöä

Alas vetovalikko

- En tiennyt mahdollisuudesta
- Asia ei ollut ajankohtainen

Vapaa tekstikenttä

2.8. * Edustamallanne toimialalla / organisaatiolla oli hankkeen valmisteluvaiheessa sisäiset foorumit tulorekisteriasioiden käsittelyä varten.

Tulorekisteriasioita valmisteltiin toimialan /organisaation sisäisissä työryhmissä Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen tarjoamien foorumeiden lisäksi). Tässä virhe webrossa. eikä kysymys nyt sovellu yksinkäyttäjälle > Veera, tarkasta, että on oikein

Mikäli edustat toimialaa, jossa toimii useampi tiedonsaantiin oikeutettu organisaatio (esim. tapaturmavakuuttaminen, liikennevakuuttaminen, työeläkevakuuttaminen, kunta-sektori) vastaa kysymyksiin toimialasi näkökulmasta).

Mikäli edustat toimialaa, jossa tiedonsaantiin on oikeutettu vain yksi tiedon käyttäjä (esimerkiksi Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Tilastokeskus), vastaa kysymyksiisi oman organisaatiosi näkökulmasta.

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2.8.1. Jos vastaus Kyllä, arvioi toimialatasoisen/organisaatiotasaisen yhteistyön onnistumista kokonaisuutena

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (4)
- tyytyväinen (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

2.8.1.1 Kuinka pitkään ennen käyttöönottoa yhteistyötä tehtiin

Alas vetovalikko Tässä skaalaa tarkennettu

- 6 kuukautta tai alle
- yli 6 kuukautta alle 12 kuukautta
- yli 12 kuukautta, alle 24 kuukautta
- enemmän kuin 24 kuukautta
- en osaa sanoa

Oliko jälkikäteen arvioituna yhteistyön käytetty aika riittävä

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- en osaa sanoa

Edustamani toimiala / organisaatio järjesti hankkeen valmisteluvaiheessa säännöllisiä sisäisiä tulorekisteriasioita käsitteitä tilaisuuksia

Mikäli edustat toimialaa, jossa toimii useampi tiedonsaantiin oikeutettu organisaatio (esim. tapaturmavakuuttaminen, liikennevakuuttaminen, työeläkevakuuttaminen, kunta-sektori) vastaa kysymyksiin toimialasi näkökulmasta).

Mikäli edustat toimialaa, jossa tiedonsaantiin on oikeutettu vain yksi tiedon käyttäjä (esimerkiksi Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Tilastokeskus), vastaa kysymyksiisi oman organisaatiosi näkökulmasta.

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

en osaa sanoa

Jos vastaaja on 1. 2. tai 3.

2. Kuvaa toimialan / organisaation sisäisen yhteistyön tapoja

Vapaa tekstikenttä

Kysymys kaikille vastaajille,

3. Osallistuivatko kaikki toimialaanne edustavat käyttäjäorganisaatiot / organisaationne sisäiset toimijat yhteistyöhön?

Mikäli edustat toimialaa, jossa toimii useampi tiedonsaantiin oikeutettu organisaatio (esim. tapaturmavakuuttaminen, liikennevakuuttaminen, työeläkevakuuttaminen, kunta-sektori) vastaa kysymyksiin toimialasi näkökulmasta).

Mikäli edustat toimialaa, jossa tiedonsaantiin on oikeutettu vain yksi tiedon käyttäjä (esimerkiksi Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Tilastokeskus), vastaa kysymyksiisi oman organisaatiosi näkökulmasta.

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

en osaa sanoa

Jos vastaaja on 1. 2. tai 3.

4. Kuvaa, millaista yhteistyötä organisaatiossanne /toimialallanne tehtiin valmisteluvaiheessa?

Vapaa tekstikenttä

Kysymys kaikille vastaajille,

5. Tekikö toimialanne tulorekisteriasioihin liittyvää kohdistettua viestintää toimialaanne edustaville organisaatioille?

Mikäli edustat toimialaa, jossa toimii useampi tiedonsaantiin oikeutettu organisaatio (esim. tapaturmavakuuttaminen, liikennevakuuttaminen, työeläkevakuuttaminen, kunta-sektori) vastaa kysymyksiin toimialasi näkökulmasta).

Mikäli edustat toimialaa, jossa tiedonsaantiin on oikeutettu vain yksi tiedon käyttäjä (esimerkiksi Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Tilastokeskus), vastaa kysymyksiisi oman organisaatiosi näkökulmasta.

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

en osaa sanoa

Jos vastaaja on 1. 2. tai 3.

6. Kuvaa, millaista viestintää ja tiedottamista organisaatiossanne /toimialallanne tulorekisterin valmisteluvaiheessa tehtiin?

Vapaa tekstikenttä

7. Tukiko Kansallisen tulorekisterin perustamishanke toimialanne sisäistä valmistautumista tulorekisteriin riittävästi?

Mikäli edustat toimialaa, jossa toimii useampi tiedonsaantiin oikeutettu organisaatio (esim. tapaturmavakuuttaminen, liikennevakuuttaminen, työeläkevakuuttaminen, kunta-sektori) vastaa kysymyksiin toimialasi näkökulmasta).

Mikäli edustat toimialaa, jossa tiedonsaantiin on oikeutettu vain yksi tiedon käyttäjä (esimerkiksi Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Tilastokeskus), vastaa kysymyksiisi oman organisaatiosi näkökulmasta.

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

en osaa sanoa

Jos vastaaja on 1. 2. tai 3.

8. Kuvaa avoimeen kenttään, missä onnistuttiin/minkä koitte hyväksi? Mitä olisi jälkikäteen arvioituna voinut tehdä paremmin?

Vapaa tekstikenttä

9. Tekikö toimialanne yhteistyötä eri käyttäjäorganisaatioiden kanssa testaukseen liittyen?

Mikäli edustat toimialaa, jossa toimii useampi tiedonsaantiin oikeutettu organisaatio (esim. tapaturmavakuuttaminen, liikennevakuuttaminen, työeläkevakuuttaminen, kunta-sektori) vastaa kysymyksiin toimialasi näkökulmasta).

Mikäli edustat toimialaa, jossa tiedonsaantiin on oikeutettu vain yksi tiedon käyttäjä (esimerkiksi Verohallinto, Kansaneläkelaitos, Tilastokeskus), vastaa kysymyksiisi oman organisaatiosi näkökulmasta.

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

en osaa sanoa

Jos vastaaja on 1. 2. tai 3.

10. Kuvaa avoimeen kenttään, missä kuinka testaukseen liittyvä yhteistyö käytännössä organisoitiin ja mitä olisi jälkikäteen arvioituna voinut tehdä paremmin?

Vapaa tekstikenttä

2.8.2 Jos vastaus Ei, voit antaa avoimen kommentin, miksi yhteistyötä ei tehty

Vapaa tekstikenttä

11. Vastasin tulorekisterin valmisteluvaiheen kysymyksiin edellä toimialani näkökulmasta, haluan vastata kysymyksiin vielä edustamani organisaation näkökulmasta

Kyllä

Ei, haluan ohittaa nämä kysymykset > vastaaja siirtyy osa-alueen 3. kysymyksiin

2.8. * Edustamallanne organisaatiolla oli hankkeen valmisteluvaiheessa sisäiset foorumit tulorekisteriasioiden käsittelyä varten. Tulorekisteriasioita valmisteltiin organisaation sisäisissä työryhmissä Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen tarjoamien foorumeiden lisäksi).

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

2.8.1. Jos vastaus Kyllä, arvioi organisaatiosaisen yhteistyön onnistumista kokonaisuutena

Alas vetovalikko

erittäin tyytyväinen (4)

tyytyväinen (3)

kehitettävää (2)

Tyytymätön (1)

En osaa sanoa (0)

2.8.1.1 Kuinka pitkään ennen käyttöönottoa yhteistyötä tehtiin

Alas vetovalikko

6 kuukautta tai alle

yli 6 kuukautta alle 12 kuukautta

yli 12 kuukautta, alle 24 kuukautta

enemmän kuin 24 kuukautta

en osaa sanoa

Oliko jälkikäteen arvioituna yhteistyön käytetty aika riittävä

Alas vetovalikko

Kyllä

Ei

en osaa sanoa

1. Edustamani organisaatio järjesti hankkeen valmisteluvaiheessa säännöllisiä sisäisiä tulorekisteriasioita käsitteitä tilaisuuksia

Alas vetovalikko

- Kyllä
 Ei
 en osaa sanoa

3. Osallistuivatko kaikki organisaationne sisäiset toimijat yhteistyöhön?

- Alas vetovalikko
 Kyllä
 Ei
 en osaa sanoa

5. Tekikö organisaationne sisäistä tulorekisteriasioihin liittyvää kohdistettua viestintää?

- Alas vetovalikko
 Kyllä
 Ei
 en osaa sanoa

7. Tukiko Kansallisen tulorekisterin perustamishanke organisaationne sisäistä valmistautumista tulorekisteriin riittävästi?

- Alas vetovalikko
 Kyllä
 Ei
 en osaa sanoa

9. Tekikö organisaationne yhteistyötä eri käyttäjäorganisaatioiden kanssa testaukseen liittyen?

- Alas vetovalikko
 Kyllä
 Ei
 en osaa sanoa

2.8.2 Jos vastaus Ei, voit antaa avoimen kommentin, miksi yhteistyötä ei tehty

Vapaa tekstikenttä

3. Osa-alue – kokemukset käyttöönotosta

Tutkimuksen 3. osa-alueen kysymykset käsittelevät käyttöönoton kokemuksia. Vaihe alkaa siitä, kun tiedon käyttäjän tietolupaprosessi on aloitettu kutakin käyttöönottoa edeltäneen syyskuun alussa ja päättyy siihen, kun tulorekisterin tietoja on ensimmäisen kerran toimialalla/organisaatiossa hyödynnetty.

Osion vastausten perusteella pyritään kartoittamaan kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen käyttöönottojen onnistumista tiedon käyttäjätoimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Osiossa selvitetään muun muassa muutoksen läpivientiä, käyttöönoton hallintamallia ja tyytyväisyyttä käyttöönottoon.

Vastaajan valitsema rooli kyselyn osiossa 1 vaikuttaa esitettyihin kysymyksiin.

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.1 En osallistunut tulorekisterin käyttöönottovaiheen tehtäviin, haluan ohittaa osion 3. kysymykset > vastaaja siirtyy osa-alueeseen 4.

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.1. * Arvioi käyttöönoton onnistumista kokonaisuutena, sen käyttöönoton osalta ja siinä roolissa, jonka näkökulmasta vastaat kyselyyn. Käyttöönotto oli mielestäni

- Alas vetovalikko
- erittäin onnistunut (4)
 onnistunut (3)
 kehitettävää (2)
 Tyytymätön (1)
 En osaa sanoa (0)

Vastausmahdollisuus kaikille

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta valmisteluvaihe olisi ollut kokonaisuutena onnistuneempi?

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.2 * Arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen tukimallin onnistumista käyttöönotossa kokonaisuutena.

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (4)
- tyytyväinen (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Vastausmahdollisuus kaikille

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.3 * Arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen viestinnän onnistumista käyttöönotossa.

Alas vetovalikko

jaa, kolmeen > oikea-aikaisuus, riittävyys, kohde

- erittäin tyytyväinen – viestintä oli riittävää, oikea-aikaista ja oikein kohdistettua (4)
- tyytyväinen – viestintä oli pääosin riittävää, oikea-aikaista ja oikein kohdistettua (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Vastausmahdollisuus kaikille

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.4 * Arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen järjestämien koulutusten ja muiden käyttöönottoa valmistevien tilaisuuksien onnistumista

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (4)
- tyytyväinen (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Vastausmahdollisuus kaikille

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.5 * Arvioi Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen järjestämän käyttöönoton jälkeisen vaiheen tukimallin onnistumista (niin sanotut tehostettuun tukeen liittyvät tilaisuudet)

Alas vetovalikko

- erittäin tyytyväinen (4)
- tyytyväinen (3)
- kehitettävää (2)

- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Vastausmahdollisuus kaikille

Jos vastasit "kehitettävää" tai "tyytymätön" kerro tarkemmin, mikä olisi voinut toimia paremmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tai enemmän, jotta olisi onnistuttu paremmin?

Vapaa tekstikenttä

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.6 *. Edustamanne toimiala seurasi käyttöönottoaiheen onnistumista koordinoidusti

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.7 *. Edustamanne organisaatio seurasi käyttöönottoaiheen onnistumista koordinoidusti

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.8 *Edustamanne toimiala järjesti toimialan sisällä tulorekisteriasioihin liittyvää koulutusta ennen käyttöönottoa

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.9 * Edustamassanne organisaatiossa järjestettiin henkilöstölle tulorekisteriasioihin liittyvää koulutusta ennen käyttöönottoa

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.10 * Edustamassanne organisaatiossa oli laadittu käyttöönottoa varten erillinen käyttöönottosuunnitelma

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.11 * Käyttöönoton onnistumista seurattiin edustamassanne organisaatiossa systemaattisesti (esimerkiksi tilannehuone)

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

3.12 * Edustamassanne organisaatiossa oli laadittu varautumissuunnitelma käyttöönoton tueksi

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

4. Osa-alue – toiminnan vakiinnuttaminen ja kehittäminen

Tutkimuksen 4. osa-alueen kysymykset liittyvät muutoksen jälkeiseen aikaan. Vaihe alkaa siitä, kun käyttöönottoon liittyvät tehtävät on saatu tehtyä ja tulorekisterin tietojen hyödyntäminen on aloitettu.

Osa-alueen vastausten perusteella pyritään kartoittamaan tulorekisterin tietojen hyödyntämisen nykytilaa tiedon käyttäjätoimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Kysymykset liittyvät tulorekisterin tietojen käyttöön, tulorekisterin kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä siihen, onko tulorekisteri tehostanut käyttäjätoimialojen prosesseja ja jos on kuinka paljon. Vastaajan valitsema rooli kyselyn osiossa 1 vaikuttaa esitettyihin kysymyksiin.

Alla oleva kysymys on kaikille vastaajaryhmille

4.1 En osallistunut tulorekisteritoiminnan vakiinnuttamisvaiheen tai ylläpitovaiheen tehtäviin, haluan ohittaa osion 4. kysymykset > vastaaja siirtyy osa-alueen viimeiseen kysymykseen "kysely päättyi".

Kysymykset vastaajille, jotka ovat valinneet joko 1. tai 2.

4.1. * Tulorekisteriyksikön ja sen sidosryhmien kesken on muodostettu tulorekisterin yhteistyön verkosto. Verkoston edustajat edustavat toimialaansa keskitetysti. Yhteistyöverkoston kautta kulkevat kaikki tulorekisterin kehittämiseen liittyvät kannanotot, tiedon käyttäjien tietolupiin liittyvät toimialatasoiset tehtävät sekä muu strategisen tason tiedottaminen. Arvioi verkostoyhteistyön toimivuutta nykytilassa.

4.1.1 *Tulorekisterin yhteistyöverkoston toiminta palvelee toimialamme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Voit antaa esitettyyn kysymykseen avoimia kommentteja toimialasi näkökulmasta

Avoin

4.1.2 *Tulorekisterin yhteistyöverkosto kutsutaan koolle tarvittaessa ja tarvittavalla kokoonpanolla. Toimialat voivat ehdottaa Tulorekisteriyksikölle teemoja, joita pitäisi käsitellä yhteistyöverkostossa yhteisesti. Nykytilan toimintatapa palvelee toimialamme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Voit antaa esitettyyn kysymykseen avoimia kommentteja toimialasi näkökulmasta

Avoin

4.1.3 *Tulorekisteriyksikkö toimittaa verkostolle erilaisia kannanottoopyyntöjä, lausuntopyyntöjä ja tietojen jakeluun liittyviä toimeksiantoja. Nykytilan toimintatapa palvelee toimialamme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Voit antaa esitettyyn kysymykseen avoimia kommentteja toimialasi näkökulmasta

Avoin

4.1.4 *Tulorekisterin pienkehittämistä tehdään yhdessä tulorekisterin sidosryhmien kanssa. Toimialojen nimeämällä verkoston edustajilla on mahdollisuus esittää muutospyyntöjä sekä tarkastella ja kommentoida toisten toimialojen kehitysehdotuksia. Nykytilan toimintatapa palvelee toimialamme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)

- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

Voit antaa esitettyyn kysymykseen avoimia kommentteja toimialasi näkökulmasta

Avoim

4.1.5 *Tulorekisterin yhteistyöverkostossa useampaa kuin yhtä käyttäjäorganisaatiota edustavien edustajien näkökulmasta pyydetään vielä arvioimaan, kuinka hyvin verkostoyhteistyö toimialallanne toimii

- Alas vetovalikko
- erittäin hyvin (4)
 - hyvin (3)
 - kehitettävää (2)
 - Tyytymätön (1)
 - En osaa sanoa (0)

Voit antaa esitettyyn kysymykseen avoimia kommentteja toimialasi näkökulmasta

Avoim

4.1.5.1 Kuvaa Edustamasi toimialan /organisaation sisäisen verkostoyhteistyön mallia ja anna halutessasi kehitysehdotuksia

Avoim tekstikenttä

4.1.6 *Voit vielä antaa halutessasi avoimet kommentit verkostoyhteistyöhön liittyen: mikä on hyvää ja kuinka toimintaa tulisi mielestäsi kehittää

Avoim tekstikenttä

4.2.1 Tulorekisterin tietojen käyttämiseen liittyvä ohjeistus on riittävää ja saatavilla

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kysymykset kaikille vastaajille

4.2.2 *Tulorekisteriyksikön ja sen käyttäjien välinen tuotannon tilanteisiin liittyvä yhteistyö hoidetaan koordinoitusti organisaation nimeämien pääkäyttäjien kautta. Ensisijaisesti asioita selvitetään tulorekisterin asiakaspalvelun kautta, häiriötilanteet häiriöprosessin mukaisesti. Käyttäjäorganisaation pääkäyttäjä on ensimmäinen tukipiste omassa organisaatiossaan tulorekisteriin liittyvissä tilanteissa.

Nykyinen toimintamalli palvelee organisaatiomme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

4.2.3 Tulorekisteriyksikkö viestii tuotannon tilanteista tuotannon tiedotteilla sekä tulorekisteri.fi sivustolla. Mikäli jokin tietojen jakeluun liittyvä asia koskettaa vain yksittäistä käyttäjää/ toimialaa, tehdään viestintää kohdistetusti.

Nykyinen toimintamalli palvelee organisaatiomme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

4.2.4 Tulorekisteri järjestää sen sidosryhmille tarvittaessa tuotannon tilanteita käsitteleviä tilaisuuksia tai foorumeita. Kaksi kertaa vuodessa tulorekisteri järjestää ohjelmistotalopäivät. Muita yhteisiä tilaisuuksia, esimerkiksi tietojen luovutuksiin liittyen, järjestetään tarvittaessa. Nykyinen toimintamalli palvelee organisaatiomme tarpeita

Alas vetovalikko

- erittäin hyvin (4)
- hyvin (3)
- kehitettävää (2)
- Tyytymätön (1)
- En osaa sanoa (0)

4.2.5 Edustamani käyttäjäorganisaatio tietää tulorekisterin pienkehittämisen aikataulun ja huomioi tietojen jakeluun vaikuttavat tulevat muutokset ennakkoidusti.

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4.2.5 Olen tutustunut tulorekisterin pidemmän aikavälin kehittämissuunnitelmaan, jota tulorekisteriyksikkö ylläpitää ja joka vuosittain julkaistaan?

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4.2.5 Olen tutustunut tulorekisterin seuraavaa toimintavuotta koskevaan toiminta- ja taloussuunnitelmaan, jota tulorekisteriyksikkö ylläpitää ja joka vuosittain julkaistaan?

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4.2.6 Voit vielä antaa halutessasi avoimet kommentit tuotantoon liittyvään yhteistyöhön: mikä on hyvää ja kuinka toimintaa tulisi mielestäsi kehittää

Avoin tekstikenttä

4.2.7 Tulorekisteri on muuttanut organisaatiomme prosesseja

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4.2.8 Tulorekisteri on tehostanut organisaatiomme prosesseja

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4.2.9 Tulorekisterin mahdollistamaa toiminnan tehostamista voisi hyödyntää organisaatiossamme nykyistä paremmin

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4.2.10 Tulorekisteri on vähentänyt erilaisten paperilla saapuvien lisäselvitysten ja dokumenttien määrää organisaatiossamme

Alas vetovalikko

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Mikäli vastasit Kyllä, arvioi tarkemmin, kuinka paljon lisäselvitysten määrä on vähentynyt

- 1–10 %
- 10–30 %
- 20–60 %
- yli 60 %

4.2.10 Tulorekisteri on automatisoinut organisaatiomme prosesseja

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

4.2.10 Tulorekisteri mahdollistaisi prosessien automatisoinnin organisaatiomme, mutta se edellyttäisi investointeja ja prosessien uudelleen rakentamista

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

4.2.10 Tulorekisteri mahdollistaisi prosessien automatisoinnin organisaatiomme, jos suorituksen maksajat ilmoittaisivat tiedot tulorekisteriin kattavasti / nykyistä laajemmin (vapaaehtoiset täydentävät tiedot)

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

4.2.10 Tulorekisteriasiat ovat niin vaikeita, että niitä on vaikea ymmärtää oman organisaationi näkökulmasta

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

4.2.10 Tulorekisterin toimintatavat ovat niin monimutkaisia ja oikeaa ohjeistusta on vaikea löytää

- Alas vetovalikko
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Kysely päättyi tähän.

Täytä kyselylomake useampaan kertaan silloin, kun toimit tai olet toiminut tulorekisteriyhteistyössä eri rooleissa tai silloin, kun arvioit kysymyksiä eri käyttöönottojen näkökulmasta.

Välitä kyselylinkkiä omassa organisaatiossasi tulorekisteritiedon loppukäyttäjille.

Jokainen vastaus on tärkeä, sillä kokonaiskuvan hahmottamiseksi on olennaista, että kaikki tulorekisterin käyttäjäsidoryhmät ja organisaatiot osallistuvat tutkimukseen.

Voit vielä halutessasi antaa avoimet kommentit kyselyyn liittyen

Avoin tekstikenttä

Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

Suunnitelman avulla pyritään takaamaan tutkimusaineiston laadukkuus, eheys ja käyttö jatkossa. Siinä on kuvattu tutkimuksella kerätyn aineiston käyttö, käsittely ja säilytys tutkimuksen eri vaiheissa, sekä se, mitä ja miten tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan. Lisäksi suunnitelmassa huomioidaan tutkimusaineiston avoimuuteen ja jatkohyödyntämiseen liittyvät seikat.

Aineiston kerääminen ja tuottaminen

Tutkimusaineisto kerätään kohdejoukolta kyselynä sähköisellä lomakkeella. Kyselyn perustana käytetään enimmäkseen hyvin helposti strukturoituvia kysymyksiä, jotka ovat helpompia vastaajan kannalta, koska niihin vastaaminen vie vähemmän aikaa. Monivalintakysymysten lisäksi kyselyyn sisältyy joitakin tarkentavia avoimia kysymyksiä.

Tutkimus suoritetaan kokonaistutkimuksena, vastauksia pyydetään koko kohdejoukolta, kaikilta toimialoilta ja tunnistetuilta loppukäyttäjiltä.

Aineiston omistus-, hallinta- ja tekijänoikeudet

Tutkimus tehdään Verohallinnon Tulorekisteriyksikön toimeksiannosta. Tutkimusaineisto kerätään, analysoidaan ja tallennetaan toimeksiantajan ja tutkijan käyttöön tarkoitettuun sijaintiin. Tutkimusaineiston omistaa Tulorekisteriyksikkö ja opinnäytetyössä käsiteltävästä datasta on poistettu tai häivytetty vastaaja/toimialakohtaiset yksityiskohtaiset tekijät. Verohallinnon Tulorekisteriyksikkö voi tarvittaessa hyödyntää tutkimuksella kerättyä dataa sidosryhmäyhteistyössään yksityiskohtaisemmin. Samoin kerättyä dataa voidaan käydä yksityiskohtaisemmin kyseisen toimialan kanssa läpi.

Aineiston tietosuojaja

Opinnäytetyö on julkinen. Tutkimuksella kerätty data saattaa tietyissä määrin kuitenkin sisältää liike- tai toimiala-tasoista arkaluonteista tietoa, jota ei käsitellä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa ei käsitellä tietosuojaja-asetuksen tarkoittamaa henkilötietoa.

Aineisto tallennetaan Verohallinnon työvälineisiin tutkijan ja Tulorekisteriyksikössä tarvittavien henkilöiden saataville. Tutkimusaineisto säilytetään 10 vuotta ja varsinaisen aineiston lisäksi siitä otetaan varmuuskopio.

Aineiston säilytys ja saatavuus

Tutkimuksessa tuotettuja tietoaineistoja tullaan säilyttämään Tulorekisteriyksikön tietojärjestelmissä rajatun henkilökunnan saatavilla. Julkiseksi katsottu osuus opinnäytetyöstä tallennetaan HAMKin käytäntöjen mukaisesti Theseus järjestelmään. Lisäksi tutkimustulokset ja

johtopäätökset tallennetaan tarvittaessa kyselyyn osallistuneiden toimijoiden saataville tulorekisterin ja sen sidosryhmien työtilaan.

Tutkimuksella tuotettuja tietoaineistoja ei tulla avaamaan muiden tutkijoiden käyttöön hankkeen aikana, eikä sen päätyttyä.