



KATJA AALTO

Tulorekisterin työllistävä vaikutus kunta-alalla

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Aalto, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2022
	Sivumäärä 80+4	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tulorekisterin työllistävä vaikutus kunta-alalla		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän kehittämistyön aiheena oli tulorekisteri ja miten se työllistää kunta-alalla toimivia palkanlaskijoita. Tulorekisteri on vuonna 2019 käyttöönotettu sähköinen järjestelmä, johon viedään jokaisen palkan-, etuuden- ja eläkkeensaajan tulotiedot ja josta ne ovat tietoja tarvitsevien viranomaisten saatavilla reaaliaikaisesti. Tulorekisterin tavoitteena oli keventää erityisesti suorituksen maksajien hallinnollista taakkaa, sillä aiemmin erilaiset kuukausi- ja vuosi-ilmoitukset työllistivät paljon ja ilmoitusten tekeminen painotui erityisesti vuodenvaihteeseen.</p> <p>Palkanlaskijoiden työtaakka ei kuitenkaan ole keventynyt, sillä tulorekisteriin syötetään tietoja jokaisen palkanmaksutapahtuman jälkeen aiempaa yksityiskohtaisemmin. Työn tavoitteena oli tuottaa materiaalia tulorekisterin haasteista toimeksiantajalle, jotta hän voisi viedä tietoa haasteista eteenpäin. Toisena tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia toimeksiantajan palkanlaskentaan, jotta tulorekisterin käyttö olisi jatkossa sujuvampaa.</p> <p>Työn teoriaosuus koostui kahdesta pääkohdasta: tulorekisteristä ja palkanlaskentaprosessista. Työssä kerrottiin yleisesti tulorekisteristä, mitä hyötyä siitä on tiedonkäyttäjien näkökulmasta, mitä haasteita siinä on ja miten sitä kehitetään. Työn toisena osiona on palkanlaskentaprosessi. Ensimmäinen kerrottiin yleisesti prosesseista ja käytiin myös läpi, mistä pääkohdista palkanlaskentaprosessi muodostuu.</p> <p>Empiirisessä osassa haastateltiin toimeksiantajan eli HPK Palvelut Oy:n edustajia teemahaastattelun keinoin. Sen lisäksi tehtiin sähköinen kyselylomake, joka lähetettiin kunta-alan palkanlaskennan edustajille. Tavoitteena oli kartoittaa, ovatko kyselyn vastaajat havainneet haasteita tulorekisterin käytössä ja miten sitä voisi kehittää.</p> <p>Työn perusteella nousi esiin muutamia kehitysehdotuksia. HPK Palvelut Oy:ssä voisi esimerkiksi panostaa entistä enemmän esimiesten informointiin ja painottaa palkkaan vaikuttavien tietojen ilmoittamista ajoissa, jotta koko palkanlaskentaprosessi olisi sujuva sekä tulorekisteri-ilmoittaminen vaivattomampaa.</p>		
Avainsanat Tulorekisteri, kehittäminen, palkanlaskentaprosessi, HPK Palvelut Oy		

Author(s) Aalto, Katja	Type of Publication Master's thesis	Date November 2022
	Number of pages 80+4	Language of publication: Finnish
Title of publication The employment effect of the Incomes Register in the municipal sector		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business		
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis was the Incomes Register and how it employs people working with salaries in the municipal sector. Incomes Register is an electronic database where all data about paid wages, pensions and benefits is reported. From there different authorities can see all given information in real time. It was introduced in 2019. The aim of the Incomes Register was to simplify especially payer's obligations. Earlier different kinds of monthly and annual reports employed a lot and most of them needed to be done during the turn of the year.</p> <p>In the field of payroll, the workload hasn't been eased because nowadays information given to the Incomes Register is more detailed and needs to be given after every salary payment. The aim of this thesis was to produce material of the challenges of the Incomes Register to the client of this thesis so that they can pass on the information about challenges. Another aim was to find development proposals to the client's payroll so that using the Incomes Register would be more fluent in the future.</p> <p>The theory part of this thesis consisted of two main topics: the Incomes Register and payroll processing. Incomes Register was introduced on a general level, how it has benefited the authorities using the data, what kind of challenges it has and how it is developed. Other part is the payroll process. First, the processes were explained at a common level and the key areas of payroll process were also introduced.</p> <p>In the empirical part, the representatives of the client, HPK Palvelut Ltd., were interviewed by using the means of a theme interview. Also, an electronic survey was conducted. It was sent to payroll clerks in other communities. The aim of the survey was to find out if the survey respondents have noticed challenges when using the Incomes Register and how it should be developed.</p> <p>Based on this thesis, a few development proposals emerged. HPK Palvelut could for example inform the supervisors more and make sure they will inform all the details regarding to the current payroll on time. Then the whole payroll process would be fluent and reporting to the Incomes Register more effortless.</p>		
Keywords Incomes Register, developing, payroll process, HPK Palvelut Ltd.		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Toimeksiantajan esittely: HPK Palvelut Oy	7
2.2 Työn tausta	7
2.3 Tavoitteet.....	9
2.4 Viitekehys	10
3 TULOREKISTERI.....	13
3.1 Tulorekisterin esittely.....	13
3.2 Tulorekisterin hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta	18
3.3 Tulorekisterissä havaitut haasteet	20
3.3.1 Haasteet ennen käyttöönottoa	20
3.3.2 Haasteet käyttöönoton jälkeen.....	22
3.3.3 Haasteet palkanlaskennassa	25
3.4 Kehittäminen	27
4 PROSESSIT	31
4.1 Yleistä prosesseista	31
4.1.1 Yrity maailman erilaiset prosessit.....	33
4.1.2 Prosessin kuvaaminen prosessikaavion avulla	34
4.2 Palkanlaskentaprosessi.....	35
5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	39
5.1 Lähestymistapa.....	39
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	41
5.2.1 Teemahaastattelu	41
5.2.2 Sähköinen kyselylomake	44
5.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät.....	48
6 TULOREKISTERI JA PALKANLASKENTAPROSESSI HPK PALVELUT OY:SSÄ.....	50
6.1 Tulorekisteri HPK Palvelut Oy:ssä	50
6.2 HPK Palvelut Oy:n palkanlaskentaprosessi	53
7 KYSELYTUTKIMUS	57
7.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen.....	57
7.2 Kyselytutkimuksen tulokset.....	59
8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA.....	67
8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	67
8.2 Kehittämisehdotukset HPK Palvelut Oy:lle.....	70

8.3 Yleinen pohdinta	72
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tulorekisteri on muuttanut palkanlaskentapalvelua ja yleiseen palkanlaskentaprosessiin on tullut lisää työvaiheita sen myötä. Tulorekisterin tarkoituksena oli keventää työnantajien hallinnollista taakkaa, poistaa työläät kuukausi- ja vuosi-ilmoitukset tulorekisteri-ilmoituksella. Kuitenkaan työtaakka ei ole noin neljän käyttövuoden aikana keventynyt, sillä aikaisempien kuukausi- ja vuositasoin ilmoitusten sijaan tehdään tulorekisteri-ilmoitus jokaisen palkanmaksun jälkeen, esimerkiksi tämän työn toimeksiantajan tapauksessa neljä kertaa kuukaudessa. Ilmoitus on myös aiempaa yksityiskohteisempi ja mikäli tietoja tarvitsee korjata jälkikäteen, on sekin työlästä, sillä tulorekisterin ja palkkajärjestelmän toimintatavat eivät vastaa kaikilta osin toisiaan.

Tulorekisteriä on suunniteltu ja kehitelty pääosin tietoja hyödyntävien tahojen näkökulmasta. Suunnittelussa ja toteutuksessa ei ole otettu riittävästi huomioon tietojen ilmoittajan eli palkanmaksajien näkemyksiä, miten tulorekisterin tulisi toimia.

Tässä työssä kerrotaan, mikä tulorekisteri on, miten eri toimijatahot ovat siitä hyötynneet sekä mitä haasteita tulorekisterissä on, erityisesti palkanlaskennan näkökulmasta. Sen lisäksi tutustutaan prosesseihin, kerrotaan, millainen on yleinen palkanlaskentaprosessi ja mitä siihen kuuluu. Työn lähestymistapana on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastattelua sekä sähköistä kyselylomaketta. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle materiaalia, jotta hän voisi lähteä viemään laajempaan keskusteluun tietoa tulorekisterin aiheuttamista haasteista. Samalla pyritään myös löytämään keinoja tulorekisteriin liittyvien toimintojen sujuvoittamiseen toimeksiantajan organisaatiossa.

2 TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Toimeksiantajan esittely: HPK Palvelut Oy

Tämä opinnäytetyö saatiin toimeksiantona HPK Palvelut Oy:n määräaikaiselta toimitusjohtajalta. HPK Palvelut Oy on uusi, alkuvuonna 2022 perustettu yhtiö, jonka omistavat Porvoon kaupunki, Itä-Uudenmaan hyvinvointialue sekä Sipoon kunta. Yhtiön tarkoituksena on palvella omistajiensa asiakkaita palkka-, talous-, ICT- ja käännöspalveluiden avulla 1.1.2023 lähtien. Aikaisemmin samoja palveluita Porvoon kaupungilla hoiti kaupungin alaisuudessa toiminut hallintopalvelukeskus (HPK), josta uuden yhtiön nimi muodostuu. HPK Palveluiden määräaikaisena toimitusjohtajana toimi 1.3.-31.10.2022 Porvoon kaupungin hallintopalvelukeskuksen johtaja. (HPK Palvelut Oy, n.d.; Itä-Uusimaa, 2022.) Vuoden 2023 alusta lähtien Itä-Uudenmaan hyvinvointialue vastaa sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä. Hyvinvointialueeseen kuuluu seitsemän kuntaa: Askola, Lapinjärvi, Loviisa, Myrskylä, Porvoo, Pukkila ja Sipoo. (Itä-Uusimaa, n.d.)

Alustavasti on arvioitu, että HPK Palveluiden liikevaihto on vuositasolla noin 10 miljoonaa euroa, mutta koska yhtiö on julkisesti omistettu, tarkoitus ei ole tuottaa voittoa (HPK Palvelut Oy, n.d.). Porvoon kaupungin hallintopalvelukeskuksessa työskentelevä henkilöstö siirtyi HPK Palvelut Oy:n palvelukseen lokakuun 2022 alussa liikekeenuvutuksen yhteydessä. Hallintopalvelukeskuksessa työskenteli vuoden 2022 alussa noin 50 henkilöä, joista 12 henkilöä palkkapalveluissa. Työntekijöiden kokonaismäärä kasvaa 60-70 henkilöön, arvioiden mukaan palkkapalveluissa työskentelisi jatkossa 15-17 henkilöä. (Toimitusjohtaja, 2022.)

2.2 Työn tausta

Tulorekisteri otettiin käyttöön Suomessa vuoden 2019 alussa. Se on sähköinen tietokanta, jonne palkanmaksajat ilmoittavat tiedot maksetuista palkoista, etuuksista ja eläkkeistä. Tiedot ilmoitetaan tulorekisteriin reaaliaikaisesti ja sähköisesti jokaisesta henkilöstä ja maksutapahtumasta erikseen. Palkkatietojen lisäksi tulorekisteriin ilmoitetaan työntekijän palvelussuhdetta ja poissaoloja koskevia tietoja. Tulorekisteriin

ilmoitettuja tietoja käyttävät muun muassa Verohallinto, Kela, työttömyyskassat, Tilastokeskus sekä Ulosottolaitos. Myös palkansaaja itse näkee omat tulotietonsa tulorekisterin kautta reaaliaikaisesti. (Tulorekisteri, 2021a.)

Tulorekisterin tavoite on yksinkertaistaa ja selkeyttää suorituksen maksajien velvollisuuksia. Tietojen ilmoittamisen voi kokonaan automatisoida, maksujärjestelmän ja tulorekisterin välille on rakennettu sähköinen yhteys, jota kutsutaan rajapinnaksi. Sitä pitkin maksettujen palkkojen, etuuksien ja eläkkeiden tiedot siirtyvät tulorekisteriin. Näin ollen ilmoittamiseen ei tarvitse erikseen käyttää aikaa ja vaivaa. (Tulorekisteri, 2021a.)

Opinnäytetyön alkukartoitusvaiheessa käydyissä keskusteluissa sekä HPK Palvelut Oy:n määräaikainen toimitusjohtaja että Porvoon kaupungin tulorekisteristä vastaava palkka-asiantuntija kertoivat, että edellä mainittu tulorekisterin tavoite yksinkertaistaa ja selkeyttää velvollisuuksia sekä se, että ilmoittamiseen ei tarvitse käyttää aikaa ja vaivaa, ei käytännössä aina toteudu. Voidaan sanoa, että teoria ja käytäntö eivät täysin kohtaa kaikilta osin. Tulorekisteristä vastaava palkka-asiantuntija käyttää työajastaan keskimäärin 30 prosenttia pelkästään tulorekisterin asioihin, tietojen ilmoittamiseen ja korjaamiseen. Sen lisäksi hän laskee palkkoja niin kuin muutkin palkka-asiantuntijat. Tulorekisteri aiheuttaa hänelle aika ajoin stressiä, kun sen takia varsinainen palkanlaskenta keskeytyy usein, kun maksetuista palkoista tulee lisäkysymyksiä ja selvitettävää. (Palkka-asiantuntija, 2021; Toimitusjohtaja, 2021.)

Aiemmin Porvoon kaupunki sekä nykyään HPK Palvelut Oy maksavat palkkoja neljä kertaa kuukaudessa. Niistä erityisesti 15. päivä maksettavat palkat työllistävät paljon, sillä silloin maksettavia palkkoja on eniten. Muun muassa kaikki mitätöidyt työsopimukset tulevat aina käsin korjattavaksi. Sen lisäksi varsinkin alkuvaiheessa esimerkiksi opettajille maksettava ateriaetu oli hankala korjata, jos opettajalla olikin poissaoloja, esimerkiksi sairaustapauksen takia. Rahallisesti puhuttiin muutaman euron päiväkohtaisesta summasta, mutta palkka-asiantuntijalta se vaati puolen tunnin työn. Tämä ongelma on saatu sittemmin korjattua eikä aiheuta enää juurikaan ongelmia nykyään. Ohjelmistotoimittaja on kehittänyt automatiikkakorjausta, joka korjaa virheitä automaattisesti, mutta silti käsin korjattavaa ja selvitettävää on paljon, tämä aiheuttaa haasteita runsaasti. Tietojen siirtyminen tulorekisteriin osittain virheellisenä on tämän

hetken suurin ja kuormittavin ongelma. Tulorekisteristä vastaavan palkka-asiantuntijan täytyisi myös osata kaikkien eri alojen palkat ja työehtosopimukset ja tietää, mitä toinen palkka-asiantuntija on tehnyt ja ajatellut. Hän joutuu siis kyselemään paljon ja selvittämään asioita. Monet korjattavat asiat ovat tapauskohtaisia ja uniikkeja, joten mitään yleispätevää ohjeistusta on hankala tehdä. (Palkka-asiantuntija, 2021; Toimintusjohtaja, 2021.)

Tulorekisterin haasteet vaikuttavat olevan erityisesti isompien yritysten ja organisaatioiden ongelma, sillä mitä enemmän palkansaajia on, sitä enemmän virheitä ja selvitettävää myös tulee. Kartoitusvaiheen keskustelussa palkka-asiantuntijan kanssa tuli ilmi, että hänen tietonsa mukaan pienemmissä yrityksissä, joissa maksettavat palkat ja ilmoitettavat tiedot ovat aina samoja, tulorekisteri toimii paremmin ja vaatii palkanlaskijoilta vähemmän aikaa. (Palkka-asiantuntija, 2021.)

2.3 Tavoitteet

Tällä hetkellä palkanlaskijoilla ei ole sananvaltaa, miten tulorekisterin tulisi toimia. Vaikuttaa siltä, että tulorekisteriä on kehitetty enemmän verottajan ja ylipäättään tulotietojen loppukäyttäjän näkökulmasta kuin varsinaisen tiedon syöttäjän näkökulmasta. HPK Palveluiden määräaikainen toimitusjohtaja on kiinnostunut nostamaan keskustelua tulorekisterin toimivuudesta ja sen työllistävästä vaikutuksesta palkanlaskennassa. Työn tavoitteena on tuottaa hänelle materiaalia tulorekisterin ongelmakohdista ja vaikutuksista palkanlaskentatyöhön, jotta hänen olisi helpompi lähteä keskustelua vetämään. Tulorekisteri on valtion ylläpitämä järjestelmä ja isoa laivaa on hidas kääntää, joten sen kehittäminen ja sujuvoittaminen vaatii pitkän kehitystyön ja varsinaisen tulorekisterin kehittäminen tapahtunee pitkän aikavälin kuluessa.

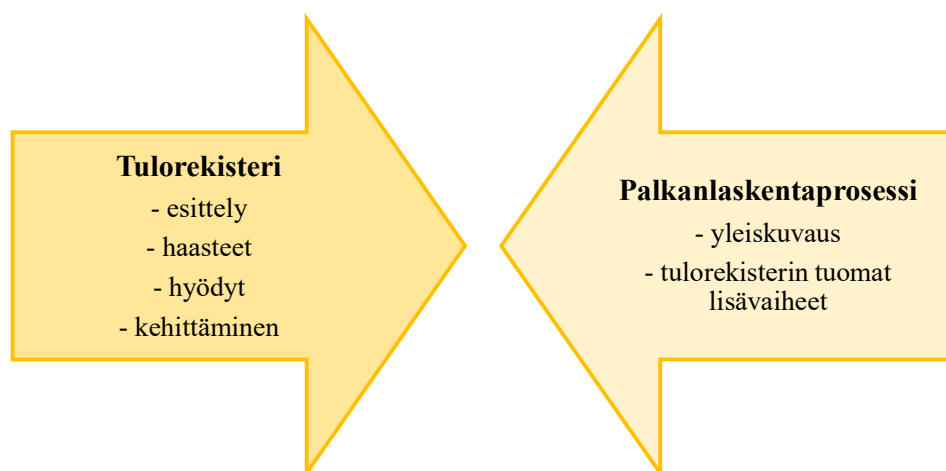
Työn toisena tavoitteena on koota kehittämisehdotuksia HPK Palveluille. Yritetään löytää keinoja, miten toimintaa voisi kehittää, jotta tulorekisterin käyttäminen olisi sujuvampaa eikä veisi niin paljoa aikaa ja resursseja. Tulorekisterin lisäksi opinnäytetyössä kuvataan myös HPK Palveluiden palkanlaskentaprosessi, josta näkyy, mitä vaiheita palkanlaskentaprosessiin on tullut lisää tulorekisterin myötä.

Työlle asetettuihin tavoitteisiin päästään, kun tutkimuksella saadaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä haasteita tulorekisterin käyttö aiheuttaa ja mistä ne johtuvat?
- Miten tulorekisteriä voisi kehittää käyttäjäystävällisemmäksi palkanlaskijan näkökulmasta?
 - Miten tulorekisteriä tulisi käyttää, jotta sen käytöstä aiheutuisi mahdollisimman vähän lisätyötä?
- Mitä vaiheita palkanlaskentaprosessiin on tullut lisää tulorekisterin myötä?
- Miten muiden kuntien palkanlaskennassa on tulorekisteri koettu?
 - Kuinka paljon työaika tulorekisteri vie palkanlaskijoilta?
 - Millä tavoin muut ovat kehittäneet omaa toimintaansa tulorekisterin käytön sujuvoittamiseksi?

2.4 Viitekehys

Viitekehyksellä tarkoitetaan olemassa olevaa tietoa, johon kehittämistyö tukeutuu sekä suunnittelun että toteutuksen osalta. Sen avulla määritellään työssä käytetyt käsitteet sekä niiden väliset suhteet. Käsitteiden määrittely auttaa onnistumaan kehittämistyössä, sillä ne toimivat viestinnän pohjana, osoittavat käsittelyn näkökulman sekä auttavat jäsentämään kyseessä olevaa ilmiötä. (Ojasalo ym., 2015, s. 34.) Kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön viitekehys.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Tämän opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta osasta: tulorekisteristä sekä palkanlaskentaprosessista. Kyseessä on kaksi erillistä osiota, jotka nivoutuvat silti yhteen, sillä palkanlaskennan kokonaisprosessiin on tullut lisää työvaiheita tulorekisterin tulon myötä. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin tulorekisterissä, joten sen takia prosesseja käsitellään työssä suppeammin verrattuna tulorekisteriin.

Teoriaosuudessa kerrotaan yleisesti, mitä tulorekisterillä tarkoitetaan, mistä tarve sen perustamiselle syntyi, miten työnantajien ilmoitusliikenne on muuttunut sekä mitä hyötyä tulorekisteristä on eri toimijoille. Kerrotaan myös, mitä haasteita tulorekisterin käytössä on; millaisia haasteita kohdattiin jo suunnitteluvaiheessa, mitä käyttöönoton jälkeen ja mitkä ovat tulorekisterin aiheuttamat suurimmat havaitut haasteet palkanlaskentatyössä. Lisäksi kerrotaan myös, miten tulorekisteriä kehitetään.

Tulorekisteristä on säädetty laissa. Sen mukaan tulotietojärjestelmän avulla vastaanotetaan ja talletetaan työnantajien ja muiden kyseisessä laissa tarkoitettujen tahojen antamia tietoja sekä välitetään niitä tietojen saantiin oikeutetuille viranomaisille sekä muille tahoille. Laki velvoittaa työnantajia ja muita suorituksen maksajia käyttämään tulotietojärjestelmää lakisääteisten ilmoittamis- ja tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvien tulotietojen sekä muiden niihin liittyvien tietojen antamiseen. (Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018, 1 luku 1 §.) Tulorekisteri on ollut käytössä vuoden 2019 alusta lähtien ja se on sähköinen tietokanta, jonne ilmoitetaan tiedot maksetuista palkoista, etuuksista ja eläkkeistä. Tiedot ilmoitetaan reaaliaikaisesti ja maksukohtaisesti viiden kalenteripäivän kuluessa maksutapahtumasta. (VTV, 2021, s. 12.)

Vastaavanlaisia keskitettyjä ja reaaliaikaisia tulotietorekistereitä on käytössä muissakin maissa, mutta Suomen tulorekisteri on laajuudessaan ja ajantasaisuudessaan ainutlaatuinen. Työnantaja tai muu suorituksen maksaja ilmoittaa tulorekisteriin maksettujen palkkojen, eläkkeiden sekä etuuksien tiedot vain kertaalleen eikä työnantajien tarvitse erikseen ilmoittaa rekisteriin tallennettuja tietoja eri tahoille. Sen jälkeen tiedot ovat viranomaisten ja muiden oleellisten tiedon käyttäjien käytössä reaaliaikaisesti. Kun tiedot on kattavasti ilmoitettu, enää ei tarvitse toimittaa erillisiä liitteitä esimerkiksi etuuksia haettaessa. (Tulorekisteri, 2021a.)

Tulorekisteriä käsitellään myös hieman palkanlaskentaprosessin kuvauksen avulla. Teoriaosuudessa kerrotaan yleisellä tasolla, mitä prosessilla tarkoitetaan ja millaisia erilaisia prosesseja yritysmaailmassa on. Palkanlaskentaprosessi-osuudessa kerrotaan sen eri vaiheista, jotta muodostuu käsitys, mistä eri osioista palkanlaskentaprosessi muodostuu. Työstä rajataan pois yksityiskohtaiset kuvaukset kaikista palkanlaskennan eri vaiheista, keskitytään yleiskuvauksen luontiin ja palkanlaskentaprosessin kokonaisuuden kuvaamiseen. Tehdään myös prosessikaavio, jonka avulla havainnollistetaan, mitä työvaiheita palkanlaskentaan on tullut lisää tulorekisterin myötä.

Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju. Kaikki toiminnot liittyvät toisiinsa ja niiden tarkoitus on päästä samaan päämäärään, johonkin määriteltyyn lopputulokseen. Yritysmaailmasta löytyy kolmenlaisia prosesseja: ydinprosesseja, tukiprosesseja sekä johtamisprosesseja. (Lunds Universitet, 2009, s. 7-9.) Palkanlaskentaprosessi on tukiprosessi.

Palkanlaskentaprosessin tarve syntyy, kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä ja heille maksetaan korvausta tehdystä työstä. Palkkausta säätelee sekä lainsäädäntö että erilaiset sopimukset, kuten työehtosopimukset. Palkanlaskentaprosessin vaiheet koostuvat neljästä pääosasta: työaika- ja palkkatietoaaineiston keräämisestä, työaikatapah- tumien tulkinnasta, varsinaisesta palkanlaskennasta sekä raportoinnista. (Lahti & Salminen, 2014, s. 137-138.)

Yksi tärkeimmistä työssä käytetyistä lähteistä on Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) 3/2021 julkaisema tarkastuskertomus tulorekisterin käyttöönnotosta ja vaikutuk- sista. Kertomuksen tarkoituksena oli selvittää, onko tulorekisterin avulla saavutettu asetettuja tavoitteita eli vähentää työnantajien hallinnollista taakkaa sekä tehostaa vi- ranomaisten toimintaa tarjoamalla tulonsaajien tulotiedot reaaliaikaisesti. Tarkastus- kertomukseen on kerätty tietoa sekä tulorekisteriin tietoa ilmoittavien että tietoa hyö- dyntävien tahojen näkemyksiä asiasta. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastusker- tomuksen pohjalta saadaan tähän työhön hyvää tietoa tulorekisterin vaikutuksista ja ongelmakohdista palkanlaskennassa.

3 TULOREKISTERI

3.1 Tulorekisterin esittely

Tulorekisteristä on säädetty laissa tulotietojärjestelmästä. Lain mukaan tulotietojärjestelmän avulla vastaanotetaan ja talletetaan työnantajien ja muiden kyseisessä laissa tarkoitettujen tahojen antamia tietoja sekä välitetään niitä tietojen saantiin oikeutetuille viranomaisille sekä muille tahoille. Laki velvoittaa työnantajia ja muita suorituksen maksajia käyttämään tulotietojärjestelmää lakisääteisten ilmoittamis- ja tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvien tulotietojen sekä muiden niihin liittyvien tietojen antamiseen. (Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018, 1 luku 1 §.) Tulorekisterin vastuuviranomaisena sekä ylläpitäjänä toimii Verohallinnon alainen Tulorekisteriyksikkö (Tulorekisteri, 2021a).

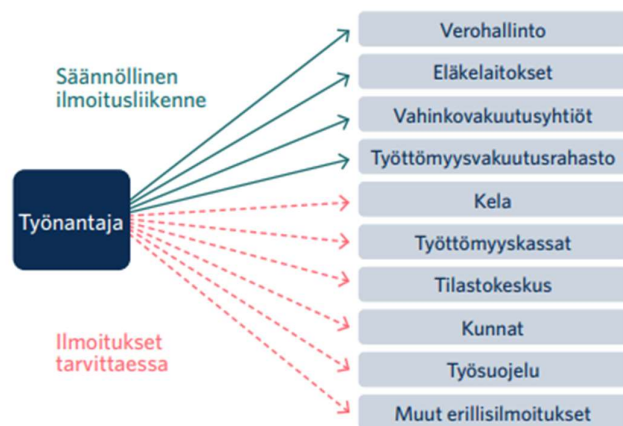
Tulorekisteri on sähköinen tietokanta, jonne ilmoitetaan tiedot maksetuista palkoista, etuuksista ja eläkkeistä. Tiedot ilmoitetaan reaaliaikaisesti ja maksukohtaisesti viiden kalenteripäivän kuluessa maksutapahtumasta. Mikäli viides päivä osuu viikonlopulle tai pyhäpäiväksi, voi tiedot ilmoittaa seuraavana arkipäivänä. Palkkatiedot on viety tulorekisteriin vuoden 2019 alusta lähtien ja eläke- ja etuustiedot vuoden 2021 alusta alkaen. (Suomen Yrittäjät, n.d., s. 12; Tulorekisteri, 2021a.) Vuonna 2021 tulorekisteriin ilmoitettiin 50 miljoonaa palkkatietoilmoitusta, 65 miljoonaa etuustietoilmoitusta sekä kaksi miljoonaa työnantajan erillisilmoitusta. Palkkatietojen ilmoittajista 92,5 prosenttia ilmoitti tiedot viiden päivän määräajassa ja etuuksien ja eläkkeiden ilmoituksista 99,5 prosenttia ilmoitettiin ajallaan. (Tulorekisteri, 2022a.) Palkkatietoilmoituksella annetaan seuraavat tiedot jokaisesta tulonsaajasta erikseen (Suomen Yrittäjät, n.d., s. 18):

- Perustiedot / yhteystiedot
 - maksajan ja tulonsaajan perustiedot, palkanmaksukausi ja -päivä
- Palvelussuhteen tiedot
 - muun muassa palvelussuhteen tyyppi, kesto ja voimassaolo, palkkauksen muoto, yksikköpalkka, sovittu viikkotyöaika, osa-aikaisuuden prosentti, tulonsaajan toimipaikka, sovellettava työehtosopimus
- Vakuuttamistiedot
 - työeläkelaitoksen yhtiötunnus
 - muut vakuuttamistiedot
- Palkat / ansiotulot, yhteissummana tai eriteltyinä
 - erilaiset palkat (urakka-, tulos-, bonus- ja aikapalkka)
 - työaika- ja poikkeustilannekorvaukset ja lisät
 - palvelussuhteen päättämiseen ja lomautukseen liittyvät korvaukset
- Erikseen maksettavat tulolajit, jos niitä maksetaan
 - luontoisedut
 - kustannusten korvaukset
 - työntekijöiden palkitseminen
 - vain ennakonpidätyksen alaiset suoritukset
- Tuloista vähennettävät erät
 - kaikki palkasta vähennettävät erät
 - ulkomaan työskentelyyn liittyvät tiedot
- Poissaolotiedot
 - poissaolojen ilmoittamisen ajanjakso
 - palkalliset ja palkattomat poissaolot
- Perusteeton etu
 - määrä ja mihin palkkakauteen sekä tulolajiin kohdistuu
- Takaisinperintä
 - määrä ja mihin palkkakauteen sekä tulolajiin kohdistuu

Edellä luetelluista tietyt palvelussuhdetta koskevat tiedot sekä poissaolotiedot ovat vapaaehtoisia, täydentäviä, tietoja. Ne olisi kuitenkin hyvä ilmoittaa tulorekisteriin mahdollisimman kattavasti, jotta kaikki tietojen käyttäjät voisivat hyödyntää tietoja tarvitsemallaan tavalla. (Tulorekisteri, 2019.) Myös tiedot perusteettomasta edusta sekä

takaisinperinnästä ilmoitetaan ainoastaan, jos niitä on käsitelty kyseisellä palkkakaudella. Palkkatietoilmoituksella ei ilmoiteta esimerkiksi ammattiyhdistyksen jäsenmaksuja eikä työttömyyskassamaksuja, puolueelle suoraan maksettavia luottamushenkilömaksuja, sellaisia poissaolon syytietoja, jotka ovat arkaluonteisia, pääomatuloista korkoja ja osinkoja tai matka- ja majoittumiskorvauksia, jotka työnantaja on maksanut tosittien perusteella. Sillä ei myöskään ilmoiteta yrittäjän työtuloja, mikäli yrittäjä on vakuutettu yrittäjän eläkelain mukaan sekä työnantajalle maksettuja korvauksia. (Tulorekisteri, 2022c.)

Tulorekisteri päätettiin perustaa, sillä aikaisemmin työnantajien useiden erilaisten tiedonanto- ja raportointivelvoitteiden koettiin olevan yritysten palkkahallinnolle ja taloushallinnon palveluntarjoajille työläitä, menettelyiltään monesti vanhentuneita ja ajallisesti voimakkaasti alkuvuoteen painottuvia. Tämä on aiheuttanut töiden kasautumista. Yritykset joutuivat antamaan palkka- ja muita tietoja monelle eri taholle erilaisilla sisällöillä, erilaisissa teknisissä alustoissa vaihtelevassa aikataulussa. Lisäksi monissa tilanteissa tietoja jouduttiin antamaan edelleen paperimuodossa. (HE 134/2017, s. 36.) Kuviossa 2 on kuvattu työnantajan säännöllistä ilmoitusliikennettä ennen tulorekisteriä.



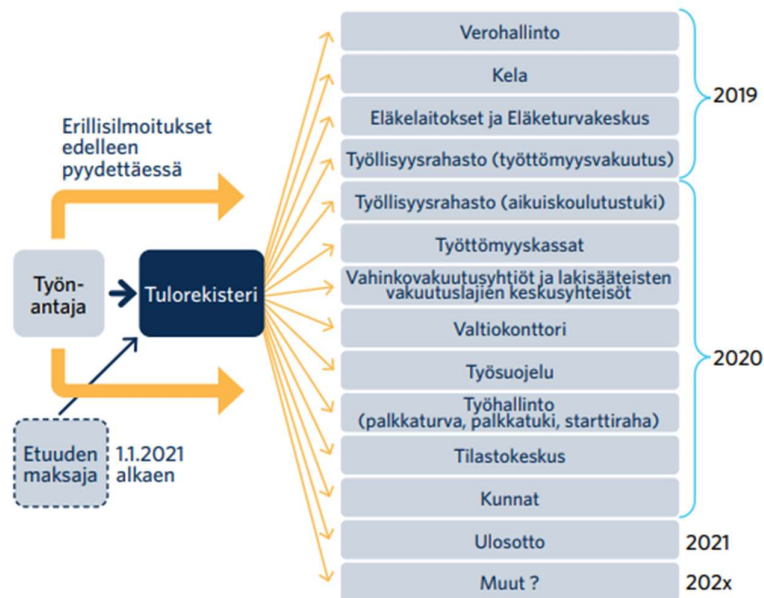
Kuvio 2. Työnantajan palkkatietoilmoitukset ennen tulorekisteriä (VTV, 2021, s. 13)

Ennen tulorekisterin käyttöönottoa työnantajan tuli tehdä ilmoituksia moneen eri paikkaan. Aikaisemmin palkkatietoja ilmoitettiin kuukausittain, neljännesvuosittain tai kerran vuodessa. Säännöllisiä ilmoituksia tehtiin Verohallinnolle, eläkelaitoksille, vahinkovakuutusyhtiöille sekä Työttömyysvakuutusrahastoon. Näiden lisäksi tarvittaessa palkkatietoja ilmoitettiin muun muassa Kelaan, työttömyyskassoihin,

Tilastokeskukselle sekä kunnille. (VTV, 2021, s. 13.) Erityisesti viranomaisille ja muille tiedon käyttäjille silloinen tilanne koettiin monilta osin epätydyttäväksi. Esimerkiksi etuuskien määräämistä varten tarvittavia tietoja jouduttiin pyytämään työnantajilta ja tulonsaajilta yksittäin. Sen lisäksi tarvittavien tietojen saanti perustui usein toiselta viranomaiselta tai jopa useammalta taholta saatuihin tietoihin, eikä viranomaisten keskinäistä tiedonvaihtoa koettu tehokkaaksi. (HE 134/2017, s. 36.)

Hallituksen esityksen (134/2017, s. 36-37) mukaan tulorekisterin keskeisimpänä tavoitteena oli keventää työnantajayritysten hallinnollista taakkaa palkkatietoihin liittyvien ilmoittamismenettelyiden yksinkertaistamisella. Suoritusten maksajat voisivat täyttää ilmoittamis- ja tiedonantovelvollisuutensa viranomaisille ja muille tietoa tarvitseville tahoille yhdellä kertaa käyttämällä sähköistä tiedonvälityspalvelua. Tulorekisterin tavoitteena oli myös digitaalisten palveluiden käytön hyödyntäminen tiedonvälityksessä, sillä silloisen hallitusohjelman yksi kärkihankkeista oli julkisten palveluiden digitalisointi.

Toinen tulorekisterille asetettu keskeinen tavoite oli, että viranomaisille ja muille julkista tehtävää hoitaville mahdollistettiin reaaliaikainen pääsy palkansaajien palkka- ja etuustietoihin sekä muihin työ- ja palvelussuhteeseen liittyviin tietoihin. Tämän tarkoitus oli tehostaa toimintoja, kuten esimerkiksi päätöksenteon nopeuttaminen, etuuskien takaisinperinnän vähentäminen ja työnantajilta pyydettyjen tietojen väheneminen. Tulorekisterin reaaliaikaisuudella pyritään parantamaan myös harmaan talouden torjuntaedellytyksiä. (VTV, 2021, s. 12-13.) Kuviossa 3 on kuvattu työnantajien ilmoitusliikennettä tulorekisterin käyttöönoton jälkeen.



Kuvio 3. Työnantajien ilmoitusliikenne tulorekisterin käyttöönoton jälkeen (VTV, 2021, s. 14)

Työnantaja tai muu suorituksen maksaja ilmoittaa maksettujen palkkojen, eläkkeiden ja etuuksien tiedot vain kertaalleen tulorekisteriin. Tämän jälkeen ne ovat reaaliaikaisesti viranomaisten ja muiden tiedon käyttäjien käytössä. Tulorekisterin tietoja käyttävät muun muassa Verohallinto, Kela, työttömyyskassat sekä Ulosottolaitos. Viranomaiset ja muut tiedon käyttäjät saavat tulorekisteristä ainoastaan sen tiedon, mitä he tarvitsevat toiminnassaan ja mihin he ovat oikeutettuja. Viranomaisten lisäksi myös yksityishenkilöt voivat katsoa tulorekisterin sähköisestä asiointipalvelusta omia tietojaan tai sellaisia tietoja, joihin on saatu valtuutus. (Suomen Yrittäjät, n.d., s. 6; Tulorekisteri, 2021a.) Tulorekisteriin talletetut tiedot säilytetään kymmenen vuotta ja poistetaan siitä seuraavan vuoden alussa (Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018, 6 luku 18 § 1 mom.).

Verohallinnolla on oikeus periä myöhästymismaksua, mikäli tulorekisteriin ilmoitetaan tietoja liian myöhään. Myöhästymismaksua peritään, jos tulorekisteriin annettavat pakolliset tiedot ilmoitetaan myöhemmin kuin maksupäivää seuraavan kalenterikauden kahdeksantena päivänä. Myöhästymismaksun suuruus on kolme euroa päivässä ja sitä voidaan periä enintään 45 päivältä, yhteensä 135 euroa. Jos ilmoitus tehdään yli 45 päivää myöhässä, joutuu täyden myöhästymismaksun lisäksi maksamaan

yhden prosentin myöhässä ilmoitetun tulon perusteena olevasta työansion määrästä, joka voi olla enintään 15 000 euroa. Yhteensä kuukausikohtainen myöhästymismaksu voi siis olla jopa 15 135 euroa. Lisäksi myös tietojen käyttäjät, kuten eläkevakuutusyhtiöt, voivat määrätä esimerkiksi viivästyskorkoa, mikäli tiedot ilmoitetaan myöhässä. (Mattinen ym., 2022, s. 69.)

Helsingin kaupungilla on ollut ongelmia palkanmaksujen kanssa keväällä ja kesällä 2022. Osa kaupungin työntekijöistä on saanut palkkansa virheellisenä, ja jotkut jääneet kokonaan ilman palkkaa. Ongelmat ovat johtuneet uuden palkanmaksujärjestelmän käyttöönotosta. Näiden ongelmien takia Helsingin kaupunki on ilmoittanut tulorekisteritietojakin myöhässä, esimerkiksi huhti- ja toukokuun palkkatiedot saatiin ilmoitettua vasta heinäkuun lopulla. Heinäkuun 2022 loppuun mennessä Helsingin kaupunki oli saanut yhden 15 000 euron suuruisen myöhästymismaksun Verohallinnolta, joka oli kohdistettu huhtikuulle. Kun tietoja ilmoitetaan tulorekisteriin myöhässä, vaikuttaa se moneen eri paikkaan, kuten työttömyysvakuutusmaksujen ja työeläkemaksujen maksuun. Ne jäävät maksamatta, kunnes tiedot on ilmoitettu oikein tulorekisteriin. Virheelliset tulorekisteritiedot näkyvät myös esimerkiksi Kelan etuuksien saajille ja muutosverokorttia hakeville väärinä kuukausi- ja vuosiansioina, ne vaikuttavat saadun tuen määrään sekä veroprosentin suuruuteen. (Helsingin sanomat, 2022.)

3.2 Tulorekisterin hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta

Valtiontalouden tarkastusviraston tekemän tarkastuskertomuksen mukaan erityisesti palvelun käyttäjät ovat hyötynet tulorekisteristä merkittävästi ja monet ovat pystyneet uudistamaan ja sujuvoittamaan toimintaansa tietojen avulla ja tulorekisterissä nähdään olevan nykyistä laajempaakin potentiaalia. Tulorekisterin avustuksella on mahdollista muun muassa automatisoida monia prosesseja. Vaikka käyttöönotossa on ollut monenlaisia haasteita, tulorekisterin perusidea on koettu kuitenkin yleisesti järkeväksi. (VTV, 2021, s. 6.) Seuraavaksi on kerrottu muutamia esimerkkejä, miten tulorekisteri on hyödyttänyt eri toimijoita. Tulorekisterin haasteista on puolestaan kerrottu luvussa 3.3.

Verohallinto on kokenut tulorekisterin käyttöönoton positiivisena ja myönteisenä asiana, sillä se on mahdollistanut toimimisen ajantasaisten tietojen varassa. Muun muassa verokorttien uusimisessa voidaan käyttää tulorekisteristä haettuja tietoja hakijan itse toimittamien tietojen asemasta. Se on myös muuttanut Verohallinnon tietovirtoja, sillä tulorekisteri-ilmoitukset ovat korvanneet työnantajien tekemät vuosi-ilmoitukset. (VTV, 2021, s. 21.) Tulorekisteriin ilmoitetut tulotiedot siirtyvät myös automaattisesti tulonsaajan esitäytetylle veroilmoitukselle, joten tulonsaajalle jää vähemmän korjattavaa esitäytettyä ilmoitusta tarkastellessaan (Tilisanomat, 2020).

Myös Kela on hyötynyt tulorekisteristä merkittävästi. Sen mukaan etuuksien toimeenpano on tehostunut tulorekisterin käytön myötävaikutuksesta, sillä esimerkiksi käsittelyprosesseissa vaaditaan aiempaa vähemmän liitteitä ja lisäselvityspyyntöjä. Tulorekisterin käytön keskeinen hyöty on ollut myös se, että palkkatodistuksia toimitetaan ja skannataan järjestelmään vähemmän kuin aikaisemmin. Tämä keventää hakuprosessia sekä Kelan että hakijan näkökulmasta. Tulotietojen reaaliaikainen saatavuus on mahdollistanut myös etuuksien maksatukseen liittyvien tulojen valvonnan aiempaa paremmin. Tämä tekee etuuksien väärinkäytöstä hankalampaa ja reaaliaikaisuudella voidaan myös välttyä etuuksien liikamaksulta ja sitä kautta myös niiden takaisinperinnältä. (VTV, 2021, s. 25.) Esimerkiksi vuonna 2017 opintotuen saajista noin 40 000 henkilöä ansaitsi yli sallitun vuositulorajan. Jokainen heistä joutui maksamaan opintotukea takaisin keskimäärin 1 090 euroa. Tulorekisterin myötä takaisinperintöjen määrä on vähentynyt, kun Kela saa tiedon tulojen ansaitsemisajasta ja perintä kohdistetaan ainoastaan opintojen aikaisiin tuloihin. (Elämässä, 2019.)

Kolmas esimerkki hyötyjistä on Työllisyysrahasto. Se aloitti toimintansa samaan aikaan tulorekisterin kanssa vuonna 2019, kun Työttömyysvakuutusrahasto ja Koulutusrahasto yhdistyivät. Tulorekisteri otettiin käyttöön työttömyysvakuutusmaksuissa heti 2019 alusta lähtien, samalla saatiin uudistettua koko vakuutusprosessi ja nykyään se perustuu reaaliaikaisuuteen. Aikuiskoulutustuen myöntämisessä tulorekisteriä on hyödynnetty vuoden 2020 alusta lähtien. Työllisyysrahaston mukaan aikuiskoulutushakemusten yhteydessä joudutaan vielä toisinaan kysymään tietoja erikseen, mutta perusperiaate on se, että työnantajilta kysytään ainoastaan sellaista tietoa, jota tulorekisteristä ei saada. (VTV, 2021, s. 23.) Vuoden 2021 alusta lähtien Työllisyysrahasto on muiden etuuksien maksajien tavoin alkanut ilmoittaa tulorekisteriin maksamansa

aikuiskoulutusetuudet, eli aikuiskoulutustukea saava henkilö näkee omasta tulorekisteristään myös nämä maksetut etuudet (Työllisyysrahasto, 2020).

Tutkija on tutkinnon suorittamisen ajan opintovapaalla palkkatyöstään ja saa aikuiskoulutustukea Työllisyysrahastolta. Tulorekisterin hyödyllisyys näkyy kuukausittaisen tuen hakemisessa konkreettisesti, sillä enää hakemuksen liitteeksi ei tarvitse liittää palkkalaskelmaa tai pyytää erillistä palkkatodistusta palkanlaskijalta. Työllisyysrahasto saa palkkatiedot automaattisesti tulorekisteristä, kun tuen hakija painaa hakulomaketta täyttäessään *Hae etuus- ja tulotiedot* -painiketta. Haun jälkeen lomaketta täyttävä hakija näkee tulorekisteristä löydetyt palkka- ja etuustiedot haetulta ajanjaksolta ja tietojen oikeellisuus vahvistetaan vielä ennen lomakkeen lähetystä käsittelyyn. Hakemukseen voi myös edelleen lisätä liitteitä, mutta ne pääsääntöisesti hidastavat tukihakemuksen käsittelyä.

3.3 Tulorekisterissä havaitut haasteet

Tulorekisteri-hankkeessa on ollut ja on edelleen monenlaisia haasteita. Jo ennakkosuunnittelussa ja käyttöönoton valmisteluissa tehtiin virheitä, jotka näkyvät nyt tulorekisterin käytössä, nimenomaan erityisesti palkanmaksajan näkökulmasta. Seuraavissa luvuissa on kerrottu haasteista, joita oli jo ennen käyttöönottoa sekä käyttöönoton jälkeen ja miten ne ovat vaikuttaneet palkanlaskijoiden työhön.

3.3.1 Haasteet ennen käyttöönottoa

Tulorekisterihanketta alettiin valmistelemaan vuonna 2015. Hankkeen alkuvaiheessa järjestettiin seminaari, johon kutsuttiin asiantuntijoita muista maista, joissa on otettu käyttöön tulorekisteriä vastaavia rekistereitä. Vierailijoita tuli Ruotsista, Norjasta, Viirosta, Tanskasta ja Isosta-Britanniasta. Seminaarin keskeisiä oppeja olivat muun muassa:

- Rekisterin asiasisällön on oltava rajattu ja riittävän yksinkertainen, varsinkin alkuvaiheessa. Ei ole järkevää yrittää täyttää kaikkien hyödyntäjien tietotarpeita.
- Toimeenpanossa keskeisenä on yhteistyö yritysten palkkahallinnon ja muiden palkanmaksajien kanssa.
- Ilmoittamisen lähtökohtana vertailumaissa ei ole ollut täysi reaaliaikaisuus, ilmoittaminen on sidottu kuukausirytmiiin.
- Kaikilla ollut alkuvaikeuksia, käyttöönotot eivät ole muuallakaan olleet ongelmattomia. (VTV, 2021, s. 33-34.)

VTV:n selvityksen mukaan kansainvälisen seminaarin keskeisissä opeissa on tuotu esiin täysin samoja asioita, jotka myös Suomessa ovat vaikuttaneet käyttöönoton ongelmiin. Kuitenkaan muiden maiden kokemuksista ei otettu opiksi niin, että tunnistetuihin riskitekijöihin olisi varauduttu riittävästi. Useat tahot ovat tuoneet esiin, että tietojen ilmoittamista tulorekisteriin olisi pitänyt ensin kokeilla rajatulla joukolla, jolloin mahdolliset ongelmakohdat olisivat tulleet esiin jo ennen laajamittaista käyttöönottoa. Kun erillistä pilotointivaihetta ei ollut, voidaan sanoa, että koko Suomen työnantajat laitettiin kokeilemaan ilmoittamista suoraan oikeaan tuotantoympäristöön. Hankkeen taholta tätä valittua toteutustapaa perusteltiin sillä, että erillinen pilotointivaihe olisi ollut hankala järjestää, sillä pilottivaiheeseen osallistuvat olisivat joutuneet ylläpitämään sekä uusia että vanhoja prosesseja. (VTV, 2021, s. 34.)

Tulorekisterihankkeen toteutusvaiheen tilannekuvassa ja riskienhallinnassa oli myös puutteita. Hankkeen ohjausmalli sisälsi useita erilaisia ohjausryhmiä. Ylätasolla toimi valtiovarainministeriön asettama Kansallisen tulorekisterin perustamishanke *Katre*, jonka ohjausryhmässä oli mukana myös keskeisten sidosryhmien edustajia. Toteutusta varten perustettiin Verohallintoon oma vastaava hanke, joka jakautui kolmeen ohjausryhmään: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen. Näissä ohjausryhmissä ei ollut lainkaan sidosryhmien edustajia mukana. Toteutushanke raportoi etenemisestä ylätason hankkeen ohjausryhmälle, jolla ei kuitenkaan ollut toteutushankkeen ohjauksesta vastuuta. Tämän takia keskeisillä sidosryhmillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa suoraan tulorekisterihankkeen toteutukseen hankeohjauksen kautta. (VTV, 2021, s. 37.)

Toteutushankkeessa yritettiin muodostaa tilannekuvaa eri sidosryhmien valmiusasteesta. Ilmoittajien tilannetta kartoitettiin palkkahallinnon ohjelmistotoimittajille tehdyillä kyselyillä muun muassa huhti- ja lokakuussa 2018. Toukokuussa 2018 tehtiin päätös tulorekisterin käyttöönoton vahvistamisesta, eikä sen siirtäminen enää ollut mahdollista. Lopullinen käyttöönottopäätös tehtiin joulukuussa 2018. Toteutushankkeesta pidettiin yllä myös riskikarttaa, jota ei kuitenkaan juurikaan käsitelty ylätason ohjausryhmässä. Riskikatsauksessa huomion arvoista on, että huhtikuussa 2018 tehdyssä kyselyssä selvisi ohjelmistotalojen valmiusasteiden olevan myöhässä verrattuna suunniteltuun eikä suurin osa vastaajista osannut sanoa, miten todelliset tiedon ilmoittajat tulevat testaukseen osallistumaan. Kesällä 2018 nämä asiat oli kuitenkin poistettu riskikatsauksesta. Lokakuussa 2018 tehdyssä kyselyssä 70 prosenttia kyselyyn vastanneista ohjelmistoyrityksien edustajista kertoi olevansa myöhässä suunnitellusta aikataulusta ja noin puolet vastaajista oli havainnut käyttöönottoon liittyviä riskejä. Asiaa ei kuitenkaan sen kummemmin käsitelty ohjausryhmissä eikä se näkynyt merkittävien riskien joukossa. (VTV, 2021, s. 37-38.)

3.3.2 Haasteet käyttöönoton jälkeen

VTV:n raportin mukaan tehtyjen tarkastushavaintojen perusteella voidaan sanoa, että tulorekisterihankkeen riskienhallinta on painottunut vain Verohallinnon sisäiseen toteutukseen ja muiden hyödyntäjätahojen käyttöönottoihin, mutta tietojen ilmoittamiseen liittyvät riskit on jätetty pienemmälle painoarvolle tai sivuutettu kokonaan. Tämä on merkittävä puute, sillä tulorekisterin koko toiminnan tulisi perustua siihen, että tiedot saadaan ilmoitettua asianmukaisesti rekisteriin. Vuonna 2019 heti käyttöönoton jälkeen tulorekisterin tukipalvelu ruuhkautui täysin, sillä sinne tuli niin paljon yhteydenottoja. (VTV, 2021, s. 38-39.) MTV Uutisten (2019) mukaan kahtena ensimmäisenä päivänä tulorekisterin asiakaspalveluun tuli noin 2 000 yhteydenottoa.

Hankkeen alkuvaiheen kansainvälisessä vertailussa tuli ilmi, että palkkahallinnon osallistaminen on onnistumisen kannalta tärkeää. Tulorekisterihankkeen käytännön toteutuksessa se ei kuitenkaan vahvasti näkynyt. Kuitenkin pyrittiin pitämään tiivis yhteys palkkahallinnon ohjelmistotoimittajiin esimerkiksi säännöllisesti pidettyjen tukiklinikoiden avulla. Valittu linjaus on ongelmallinen, koska ohjelmistotoimittajat eivät

tunne palkkahallinnon prosessia yhtä laajasti ja syvällisesti kuin varsinaiset palkkahallinnon asiantuntijat. Palkkahallinnon vähäinen osallistaminen näkyi siinä, että VTV:n tekemien haastatteluiden mukaan useat palkkahallinnon edustajat sanoivat, ettei tulorekisteri-ilmoittamisen prosessia ole selvästikään suunniteltu palkkahallinnon näkökulmasta. Useat haastatellut kertoivat myös, että tulorekisterin tuoma palkkahallinnon muutos on suurin muutos, mitä heidän työurallaan on tullut vastaan. Muutoksen toteuttamista hankaloitti myös se, että ohjelmistotoimittajat olivat jakaneet tietoa vaihtelevasti asiakkailleen ja tiedot ovat olleet osittain ristiriidassa Verohallinnon tulorekisteriyksikön julkaisemien aineistojen kanssa. (VTV, 2021, s. 39.) Myös Keskuskauppakamarin pienille ja keskisuurille (PK-) yrityksille tekemän barometrin mukaan viranomaisilta saatiin käyttöönottoon liittyen ja sen jälkeen puutteellista ja ristiriitaista neuvontaa. Barometriin vastasi 1 100 yritysjohtajaa eri puolilta Suomea ja se tehtiin helmikuussa 2019. Keskuskauppakamarin veroasiantuntijakin oli tuolloin sitä mieltä, että tulorekisteri on otettu käyttöön liian nopealla aikataululla ja hieman keskeneräisenä. Liian nopea aikataulu ja keskeneräisyys ovat aiheuttaneet ylimääräistä rasitusta yrityksille sekä monenlaisia teknisiä ongelmia. (Keskuskauppakamari, n.d.)

VTV:n tarkastusraportin mukaan työnantajien hallinnollinen taakka ei ollut vähentynyt kahden ensimmäisen vuoden aikana. Säännöllisiä ilmoituksia ei enää tehdä usealle eri taholle, mutta ilmoituksia annetaan entistä useammin ja niiden sisältö on aikaisempaa yksityiskohtaisempi. Esimerkiksi suuret yritykset antoivat aikaisemmin kausiveroilmoitukset kuukausitasolla ja joitain erilaisia vuosi-ilmoituksia. Tulorekisterin myötä ilmoituksia voi olla satoja vuodessa. Ilmoittaminen olisi helppoa, jos ilmoitettavana olisi vain samat kuukausipalkat joka kuukausi, mutta käytännössä palkanmaksut sekä ylipäättään palkanlaskennan arki on paljon monimuotoisempaa, sillä työelämässä ja sitä kautta myös palkanlaskennassa tilanteet muuttuvat jatkuvasti. (VTV, 2021, s. 15.) Yle uutisoi vuonna 2016, että Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) oli jo silloin huolissaan tulorekisteristä ja pettynyt sen valmisteluun. He olivat sitä mieltä, että yritysten hallinnollinen taakka tulee kasvamaan, kun niiltä aletaan vaatia uutta tietoa. Alun perin tulorekisterin ajatus oli kerätä sitä tietoa, mitä palkkahallinnosta löytyy, mutta asia muuttui niin, että sinne kerätäänkin verottajan ja sosiaalivakuuttajien tarpeita vastaavia tietoja. Saman uutisen mukaan sosiaali- ja terveysministeriö ei allekirjoittanut EK:n näkemyksiä. Heidän mukaansa tulorekisteri tulisi lisäämään hieman

vaivaa joidenkin pienten yritysten toiminnassa, mutta hyödyt olisivat koko yhteiskunnan kannalta paljon suuremmat. (Yle, 2016.)

Myös Taloushallintoliiton kesällä 2019 tekemän kyselyn perusteella ensimmäisen puolen vuoden aikana tulorekisterin hallinnollisen taakan helpottuminen ei ollut toteutunut, tulorekisteri oli pääosin vain hidastanut palkanlaskentapalvelua. Kysely lähetettiin yli kolmelle tuhannelle tilitoimistolle ja kyselyyn saatiin 497 vastausta. Kuviossa 4 on Taloushallintoliiton tekemän kyselyn tulos tulorekisterin käyttöönotosta.



Kuvio 4. Taloushallintoliiton kysely vuodelta 2019 tulorekisterin käyttöönotosta (Taloushallintoliitto, 2019)

Taloushallintoliiton kyselyyn vastanneista peräti 380 vastaajaa eli 77 prosenttia oli sitä mieltä, että palkanlaskentapalvelu oli hidastunut entisestään ensimmäisen puolen vuoden kokemuksella. Vain viisi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tulorekisteri on pääsääntöisesti nopeuttanut palkanlaskentapalvelua ja 17 prosentin mukaan palvelun tuotantoon käytetty aika on pysynyt suunnilleen samana. (Taloushallintoliitto, 2019.) Tulos havainnollistaa hyvin sitä, että tulorekisterin käyttöönotossa on todella ollut haasteita ja se on linjassa tässä luvussa kuvattujen asioiden kanssa. Tulosta tulkittaessa on hyvä kuitenkin huomioda ja muistaa, että uusien ohjelmien käyttöönotoissa on yleensä aina haasteita ja aina menee oma aikansa, ennen kuin uudet toimintatavat saadaan toimimaan osaksi uutta arkea. Nämäkin asiat ovat voineet osaltaan vaikuttaa tulokseen, kun kysely oli tehty vain puoli vuotta käyttöönoton jälkeen.

3.3.3 Haasteet palkanlaskennassa

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukseen (3/2021) koottiin aineistoa haastatteluiden avulla. Yhteensä haastateltiin noin 50 henkilöä, joista noin puolet olivat tietojen ilmoittajia, suuria työnantajia, palkkahallinnon palveluita tarjoavia yrityksiä sekä palvelukeskuksia ja muutamia ohjelmistotoimittajia. (VTV, 2021, s. 51.) Näiden haastatteluiden pohjalta on saatu muodostettua hyvä kuva palkanlaskentaan liittyvistä haasteista, joita tulorekisteri on aiheuttanut.

Suurimmaksi käyttöä rasittavaksi ongelmaksi haastatteluissa nousi ilmoitusten takautuva korjaaminen. Se on monimutkaista ja työlästä, sillä korjaamiseen liittyvät menettelyt eivät vastaa palkkajärjestelmän käytäntöjä ja ajatusmallia. Myöskään negatiivisia eriä ei voi tulorekisteriin ilmoittaa. Ilmoittaminen koettaisiin yksinkertaisemmaksi, jos korjaukset voitaisiin ilmoittaa samalla tavalla kuin palkkajärjestelmä asiaa käsittelee. Tulorekisterissä korjauksen tekotapa on kuitenkin erilainen ja korjauksia saatetaan joutua tekemään todella pitkälle taaksepäin. Takautuvia korjauksia tehdään monista eri syistä. Näppäilyvirheiden lisäksi korjauksia tehdään usein sen takia, että palkkaan ja työsuhteisiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Jos esimerkiksi kuukausipalkka maksetaan kuun 15. päivä, eli ennen kuin palkka koko kuukaudelta on edes ansaittu, ei työnantajalla välttämättä ole vielä tiedossa koko ansaintakauden tietoja. Työntekijälle voi tulla esimerkiksi poissaoloja kuun lopussa, jotka tekevät sen, että ilmoitusta on korjattava. Aikaisemmin jokaisesta palkansaajasta annettiin vain yksi ilmoitus koko vuoden ajalta. (VTV, 2021, s. 16-17.)

Tulorekisterissä alkuperäinen ilmoitus korjataan yleensä *korvaavalla ilmoituksella*. Ilmoitus voidaan tehdä joko sähköisen asiointipalvelun verkkolomakkeella, teknisen rajapinnan kautta tai paperilomakkeella. (Tulorekisteri, 2020.) Suorituksen maksajan on korjattava ilmoitetuissa palkkatiedoissa olevat virheet saman tien, kun virhe on huomattu. Korjausta ei voi jättää esimerkiksi seuraavaan palkka-ajoon. Tulonsaaja itse tai tulorekisteriviranomainen ei voi virheitä korjata, vaan se on suorituksen maksajan tehtävä. (Suomen Yrittäjät, n.d., s. 34.) Kun ilmoitukset ovat maksukohtaisia, tulee tulorekisteriin korjata hyvinkin pieniä summia (VTV, 2021, s. 17).

Perusteeton etu puolestaan tarkoittaa sitä, että tulonsaajalle maksetaan sellainen suoritus, johon hänellä ei ole oikeutta, esimerkiksi palkka on maksettu väärin perustein, väärälle henkilölle tai väärän suuruisena. Perusteeton etu -tieto ilmoitetaan aina silloin, kun suorituksen maksaja perii liikaa maksetun summan takaisin tulonsaajalta. Jos tulonmaksaja maksaa liikaa maksetun tulon takaisin suorituksen maksajalle, pitää se tieto ilmoittaa myös tulorekisteriin. Tämä siis siinä tapauksessa, että liikaa maksettu tulo peritään tosiasiallisesti tulonsaajalta takaisin. (Tulorekisteri, 2021d.) Esimerkiksi, jos työntekijä jää hoitovapaalle töistään, mutta tietoa ei ole viety palkkajärjestelmään, saa työntekijä edelleen normaalisti palkkaa. Kun asia korjataan, tulee työntekijälle lähettää lasku, jolla hän maksaa liikaa maksetun palkan takaisin työnantajalle.

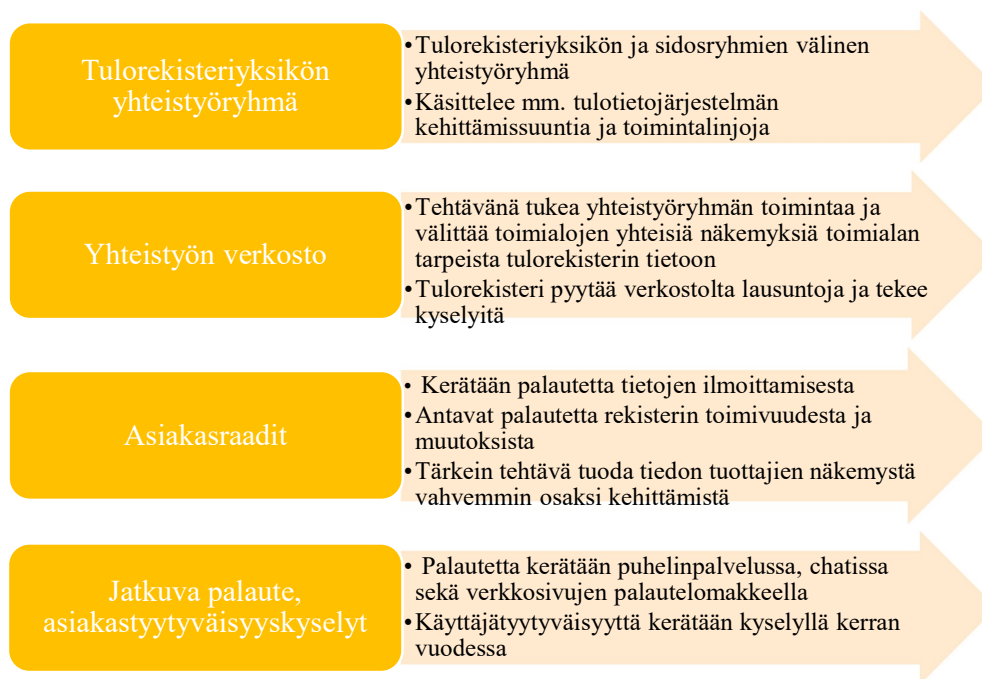
Tulorekisteri-ilmoituksen tietosisältö on laaja. Maksetut palkkatiedot tulee ilmoittaa tulorekisteriin *tulolajeina*, jotka ovat kolminumeroisia koodiarvoja. Tulolajilla ilmaistaan, millainen tulo on kyseessä. Tulorekisterissä olevat tulolajit vastaavat yleisempiä palkkalajeja, jotka ovat palkkahallinnon käytössä. Suorituksen maksaja ilmoittaa käytettävän tulolajin ja sen lisäksi myös maksettavan suorituksen määrän euroissa. Tulolajit jaetaan neljään sarjaan, rahapalkkoihin erittelyineen, maksettaviin etuihin, palkasta vähennettäviin eriin sekä rahapalkkojen yhteissummiin. Näistä suositellaan käyttämään kolmea ensimmäisenä mainittua. Yhteensä tulolajeja on yli 100. (Tulorekisteri, 2022e). Mitä tarkemmin palkka eritellään tulolajeihin, sitä paremmin tietoja voidaan hyödyntää. Tosin tällä hetkellä tarkempia tietoja hyödyntää lähinnä vain Tilastokeskus, joka saa tietoa palkanlisistä myös Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän palkkatietokyselyn kautta. Esimerkiksi verotus- tai etuuspäätöksien tekemiseen ei tarvita tietoa siitä, mistä osista palkkasumma muodostuu, onko maksettu ilta-, yö- tai sunnuntailisiä. (VTV, 2021, s. 16.) Palkkalajien muuttaminen tulorekisteriin tulolajeiksi siis aiheuttaa sekin omalta osin lisätyötä, mutta saatua tietoa hyödynnetään vain vähän.

Palkka-aineiston täsmäyttäminen on koettu myös työläemmäksi ja haastavammaksi tulorekisterin tulon myötä. Aikaisemmin palkanlaskenta, ilmoitukset ja kirjanpito on yleensä saatu täsmättyä kohtuullisessa ajassa, mutta nykyään siihen kuluu enemmän aikaa ja onkin jouduttu hyväksymään se, etteivät luvut enää välttämättä täsmää tarkalleen. Erityisesti suurten työnantajien on vaikeaa löytää virheitä nykyisten raporttien avulla. Kun aikaisempia ilmoituksia korjataan ja niihin liittyvät maksut saattavat muuttua, voivat eri tahojen käyttämät summat olla ristiriidassa keskenään. Aineiston

vertaaminen ja virheiden löytäminen on työlästä, sillä tulorekisterin raportit eivät sisällä henkilötunnuksia, joiden avulla voitaisiin löytää saman henkilön tiedot helpommin. (VTV, 2021, s. 19.)

3.4 Kehittäminen

Tulorekisterin kehittäminen tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Saatuja palautteita, muutospyyntöjä sekä suosituksia käsitellään tulorekisterin kehittämisen osana. (Tulorekisteri, 2022b.) Tulorekisterissä on neljä yhteistyön tasoa asiakkaiden kuuntelemiseksi, ne on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tulorekisterin neljä yhteistyön tasoa asiakkaiden kuuntelemiseksi (mukaiillen Tulorekisteri, 2022b)

Tulorekisteriyksikön yhteistyöryhmästä on annettu ohjeet ja säädökset laissa tulotietojärjestelmästä. Lain mukaan tulorekisteriyksikön toiminnan tukena toimii yhteistyöryhmä, johon kuuluvat puheenjohtaja sekä enintään 12 muuta jäsentä. Jäsenet nimeää valtionvarainministeriö enintään neljäksi vuodeksi kerrallaan. Jäsenistä yhden tulee olla Kelan, yhden Eläketurvakeskuksen ja yhden Verohallinnon nimeämä. Näiden lisäksi ainakin yksi jäsen edustaa tulonsaajatahoja ja ainakin yksi suorituksen maksajatahoja. Yhteistyöryhmän toimialaan kuuluu käsitellä tulotietojärjestelmän

kehittämissuuntia ja toimintalinjoja. Sen lisäksi se käsittelee suoritusten maksajien, tiedon käyttäjien ja Tulorekisteriyksikön välistä yhteistyötä tulotietojärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvissä tehtävissä. (Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018, 6 luku 19 §.) Yhteistyöryhmä antaa ehdotuksia ja suosituksia tulorekisterin kehittämiseen (Tulorekisteri, 2022b). Toimikaudella 1.1.2019-31.12.2022 ryhmässä on jäseniä enimmäismäärä eli 12, heidän lisäksi myös puheenjohtaja ja hankkeen yhteyshenkilö. Jokaiselle jäsenelle on myös nimetty varajäsen. Kelan, Eläketurvakeskuksen ja Verohallinnon edustajien lisäksi jäsenistössä on henkilöitä muun muassa Elinkeinoelämän keskusliitosta, Kuntaliitosta, Suomen Yrittäjistä, Taloushallintoliitosta, Akavasta, Tapaturmavakuutuskeskuksesta sekä Työllisyysrahastosta. (VM 211:00/2018.)

Toinen yhteistyön taso on *yhteistyön verkosto*. Kukin toimiala nimeää verkostoon kaksi edustajaa sekä yhden varaedustajan. Verkoston toimialoja ovat muun muassa Kela, Verohallinto, työttömyyskassat, kunnat, työsuojeluviranomainen, Tilastokeskus, Suomen Yrittäjät ry sekä sosiaali- ja terveysministeriö. Yhteistyön verkoston tehtävänä on tukea yhteistyöryhmän toimintaa ja välittää kunkin toimialan yhteinen näkemys toimialan tarpeista tulorekisterin tietoon. Tulorekisteri tekee verkostolle erilaisia kyselyitä sekä pyytää verkostolta lausuntoja eri asioihin liittyen. Toimialan nimetty edustaja välittää kyselyt sekä lausuntopyyntöt muille oman toimialansa edustajille kannanottoa varten ja niiden perusteella toimittaa tulorekisterille vastauksena toimialan yleisen ja yhteisen näkemyksen. Verkostossa arvioidaan myös tuotannon näkymien kokonaistilannetta ja tulorekisterin tietojen hyödynnettävyyttä yleisesti. (Tulorekisteri, 2022b.)

Tulorekisteri kerää palautetta tietojen ilmoittamisesta *asiakasraatien* kautta. Asiakasraadien toimikausi kestää kaksi vuotta ja siihen haetaan vapaaehtoisia jäseniä kahden vuoden välein. Raadin jäsenten tarkoitus on muodostaa mahdollisimman edustava otos tiedon tuottajista. Toimikauden aikana pyritään järjestämään vähintään kaksi virtuaalista tilaisuutta, sen lisäksi jäsenille lähetetään vuosittain oma asiakastytyväisyyskysely, jota verrataan julkisiin kyselyihin. Asiakasraadit osallistuvat tulorekisterin kehittämiseen esimerkiksi antamalla palautetta rekisterin toimivuudesta ja muutoksista. Asiakasraatien tärkein tehtävä onkin tuoda vahvemmin tiedon tuottajien näkemystä kehittämisen osaksi. (Tulorekisteri, 2022b.) Viimeisin haku asiakasraatiin oli huhtikuussa 2022 ja uusi raati aloitti toimintansa toukokuussa 2022 (Tulorekisteri, 2022d).

Neljäs yhteistyön taso on *jatkuva palaute sekä asiakastyytyväisyyskyselyt*. Tulorekisteri kerää koko ajan palautetta rekisterin toiminnasta puhelinpalvelussa, chatissa sekä verkkosivujen palautelomakkeen kautta. Palautteita käsitellään säännöllisesti ja toteuttamiskelpoisia ehdotuksia siirretään tulorekisterin pienkehityksen arvioitavaksi. Tulorekisteri tekee myös käyttäjätyytyväisyyttä koskevia kyselyitä kerran vuodessa. Niiden avulla kerätään palautetta erityisesti toimivuuteen ja käytettävyyteen liittyen. (Tulorekisteri, 2022b.) Taulukossa 1 näkyy tulorekisterin käyttäjätyytyväisyyden kehitys kesän 2019 ja syksyn 2021 väliseltä ajalta.

Taulukko 1. Tulorekisterin käyttäjätyytyväisyyden kehitys 2019-2021 väliseltä ajalta (Tulorekisteri, 2021b)

Kyselyn ajankohta	Kokonaisarvosana asteikolla 1-5
syksy 2021	3,4
kevät 2021	3,2
syksy 2020	3,1
syksy 2019	2,8
kesä 2019	2,3

Viimeisin julkaistu käyttäjätyytyväisyyskysely on suoritettu loka-marraskuussa 2021. Sähköinen kysely kohdennettiin tulorekisterin asiakasraadeille sekä tiedon käyttäjille, vastauksia saatiin 134 kappaletta. Kysely oli viides samalle kohderyhmälle tehty ja niiden perusteella käyttäjien tyytyväisyys on noussut jokaisessa kyselyssä. Kesällä 2019 arvosana oli 2,3 ja syksyllä 2021 3,4, kokonaisarvosana annettiin asteikolla 1-5. (Tulorekisteri, 2021b.) Kehityssuunta näyttää hyvältä ja vaikuttaa siltä, että alun haasteista on päästy ainakin joissain määrin yli ja tulorekisteriä on kehitetty käyttäjiltä saatujen palautteiden perusteella. Tuorein käyttäjätyytyväisyyskysely on tehty lokakuussa 2022, mutta sen tuloksia ei ole julkaistu ennen tämän tutkimuksen valmistumista.

Asiakkailta saadut muutospyyntö ohjataan tulorekisterin pienkehitykseen, mikäli saatu kehitysehdotus on kooltaan pieni ja mahdollista toteuttaa voimassa olevan lainsäädännön puitteissa. Pienkehityksessä käsitellään myös tulorekisterin tunnistamia kehityskohteita sekä lainsäädännöstä johtuvia tulorekisterin toimintaan vaikuttavia välttämättömiä muutoksia. Pienkehittäminen kulkee vuosikellon mukaan. Kaikki muutospyyntö kerätään yhteen joulukuussa. Alkuvuodesta tulorekisteri arvioi pyyntöjen

vaikutusta sekä toteutettavuutta ja pyytää tarvittaessa kannanottoja aiheesta sidosryhmiltä. Tämän jälkeen valitaan toteutettavat muutospyynnöt, aloitetaan muutosten toteuttaminen sekä viestitään muutoksista muutoksen vaikutuksen alaisena oleville asiakkaille. Ennen kuin muutos viedään tuotantoon, voivat tietojen ilmoittajat sekä tietojen käyttäjät testata uusia ominaisuuksia tulorekisterin testiympäristössä. (Tulorekisteri, 2022b.)

Laajemmat kehitysehdotukset, jotka vaativat esimerkiksi lainsäädännön muuttamista, käsitellään osana tulorekisterin kehittämissuunnitelmaa. Laissa määritellyn kehittämissuunnitelman tulorekisteri laatii aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Se toimii ohjeena tulorekisterin pitkäaikaiselle kehittämiselle. Kehittämissuunnitelma toimitetaan vuosittain tulorekisterin yhteistyön verkostolle ja dokumentti ja lausunnot käsitellään yhteistyöryhmässä. (Tulorekisteri, 2022b.)

Tulorekisteriyksikkö vastaa tulorekisterin kehittämisestä voimassa olevan lainsäädännön raameissa. Valtionvarainministeriö valmistelee suuremmat kokonaisuudet hallitusohjelman linjausten mukaisesti, muun muassa toimintaperiaatteiden muutokset ja lainsäädäntöön liittyvät kehittämisaihiot ovat tällaisia linjauksia. Tulorekisteri ei voi itse päättää kehittämisaihioiden toteuttamisesta, vaan toteutus vaatii aina myönteisen rahoituspäätöksen sekä poliittisen hyväksynnän tarvittavan lainsäädäntötyön aloittamiselle. (Tulorekisteri, 2022b.)

Finanssiala on tehnyt tulorekisterin kehittämissuunnitelman vuosille 2022-2025. Suunnitelman mukaan Finanssiala kannattaa tulorekisterin kehitystyötä sidosryhmäyhteistyön avulla ja sen tärkeimpänä kehityskohteena tulisi olla tietojen laadun ja oikeellisuuden saavuttaminen. Finanssialan mukaan Valtiontalouden tarkastusviraston esiin nostamat tietojen laadun puutteellisuus sekä ongelmat tulisi nostaa tulorekisterin kehittämisen kärjeksi, sillä nämä aiheuttavat huomattavaa hallinnollista taakkaa tiedon käyttäjille. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti tiedon tuottajien toimittamaan alkupe räiseen tietoon, että se olisi oikein. Jälkikäteen tehdyt korjaukset sekä valvontatietojen hyödyntäminen ovat aina toissijainen keino korjata puutteita tiedon laadussa. (Finanssiala, 2021, s. 1.) Myös Valtiontalouden tarkastusvirasto aikoo seurata, millaisiin muutoksiin ja toimiin on tarkastuskertomuksen pohjalta ryhdytty. Seuraava tarkastus tehdään vuonna 2023. (VTV, 2021, s. 3.)

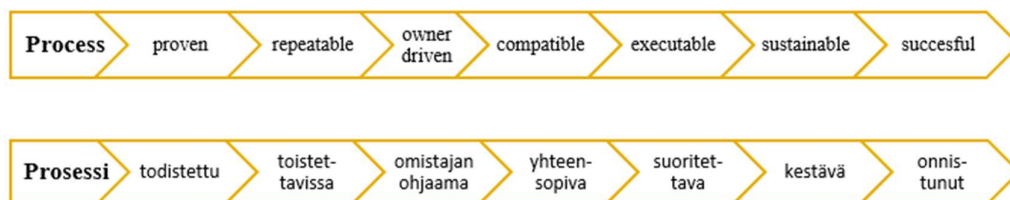
4 PROSESSIT

4.1 Yleistä prosesseista

Prosessia voidaan kuvata yksinkertaisesti toisiinsa liittyvien toimintojen ketjuksi. Kaikki toiminnot nivoutuvat yhteen ja ne pyrkivät samaan päämäärään, johonkin tiettyyn lopputulokseen. Prosessi eroaa projektista siinä, että sitä käytetään yhä uudelleen ja uudelleen, kun taas projekti on kertaluontoinen tapahtuma. (Lunds Universitet, 2009, s. 7.) Esimerkiksi kaikissa työprosesseissa tuloksena syntyy aina jokin tuote tai palvelu. Prosessi on siis se kokonaisuus, joka on tuotettava, jotta asiakkaan haluama palvelu voidaan tuottaa. (Johansson, 2007, s. 29.)

Prosessien kehittäminen kannattaa aloittaa prosessien kuvaamisella. Kun toimintatapa on esitetty visuaalisesti, on kehityskohteet helpommin hahmotettavissa. Prosesseja kannattaa kehittää erityisesti asiakaskokemuksen parantamista, reklamaatioiden hoitoa sekä virheiden tapahtumisen pienentämistä varten. Kun prosessiin tehdään parannuksia, voidaan haasteita minimoida ja hoitaa asiat jatkossa paremmin. (Team Laamanen, 2020.) Prosessikuvauksien tekemiseen kannattaa osallistaa itse prosessissa toimivia henkilöitä, sillä prosessikuvauksen tarkoitus on kuvata todellisuutta ja todellista tekemistä (Arter Oy, 2022, s. 25).

Ringer (2016) kertoo prosessin englanninkielisen termin *process* koostuvan seitsemän sanan alkukirjaimista, jotka kuvaavat prosessia ja auttavat sen kehittämisessä. Ne on koottu suomennoksineen kuvioon 6.



Kuvio 6. Sanan *process* määritelmä (mukaillen Ringer, 2016)

Hyvä prosessi on todistettu, toistettavissa, omistajien ohjaama, yhteensopiva, suoritettava, kestävä ja onnistunut. Jokaisen onnistuneen prosessin tulisi antaa todistettuja,

hyviä tuloksia ja se on luotettava sekä ennustettavissa oleva. Prosessin tulisi päätyä joka kerta samaan lopputulokseen, joten sen tulee myös olla toistettavissa ja suoritettavissa helposti. Myös se, että prosesseja käyttävät ihmiset omistavat prosessin ja ohjaavat sitä, on avain sen menestymiseen. Harvat aikuiset ihmiset pitävät siitä, että heille kerrotaan, mitä heidän tulee tehdä. Kannattaakin pyytää työntekijöitä osallistumaan prosessin kehittämiseen ja kysyä heidän mielipiteitään, sillä kukaan ei tunne käytännön työtä paremmin kuin he, jotka varsinaista työtä tekevät päivittäin. Tämä myös sitouttaa työntekijöitä paremmin yritykseen. (Ringer, 2016.) Jos prosessikuvaus on kuvattu ja käyty yhdessä läpi, on todennäköisempää, että se tulee aktiiviseen käyttöön (Arter Oy, 2022, s. 25).

Prosessin tulee myös olla yhteensopiva kaikkien niiden osastojen tai osa-alueiden kanssa, joihin se liittyy, muuten tiedon tai tuotteen siirto yrityksen sisällä on tehotonta. Lisäksi prosessin tulee olla kestävä, sillä jos prosessin suorittaminen vaatii henkilökunnalta liian kovia panoksia stressaavassa ympäristössä, tuotteen laatu kärsii sekä henkilökunnan vaihtuvuus voi nousta. Prosessin on myös luonnollisesti oltava onnistunut ja sen on tuotettava haluttuja tuloksia. Jos asetettuja vaatimuksia ei saavuteta, on prosessia jalostettava. Mikä tahansa prosessi, joka on haitaksi liiketoiminnalle eikä täytä sille asetettuja odotuksia, on haitaksi yritykselle eikä sellaisen saa antaa jatkoa. (Ringer, 2016.)

Toimivaa prosessia voidaan kuvata myös neljän osatekijän avulla: asiakasnäkökulma, selkeä työjärjestys, toimivuus sekä prosessien välinen vuorovaikutus. *Asiakasnäkökulmasta* katsottuna hyvä prosessi tuottaa vaatimusten mukaisen hyödykkeen niiden ehtojen mukaisesti, joista on sovittu. Asiakas on siis kiinnostunut prosessin tuottamasta hyödykkeestä ja mittaa prosessin toimivuutta yleensä lopputuloksen perusteella. Työntekijän näkökulmasta katsottuna taas prosessin *työjärjestyksen* on oltava selkeä ja sitä on helppo seurata. Se ohjaa tehtävää työtä riittävällä vaatimustasolla; toisiin tehtäviin riittää tieto eri tehtävien vastuunjaosta, kun taas toisissa tehtävissä vaaditaan yksityiskohtaisempia ohjeita. Prosessin omistaja puolestaan korostaa sen *toimivuutta*. Toimivaa prosessia on päivitettävä usein ja sitä on myös noudatettava. Hyvän prosessin tavoitteet ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Myös prosessien välinen *vuorovaikutus* on tärkeää. Organisaatiossa on oltava yhteiset tavoitteet ja prosessien kehittämisen on tapahduttava kokonaisuutena, jos haluaa menestyä. Hyvä keino

kokonaisuuden hallintaan ja prosessien välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen on hahmottaa asiakkaan virtaus organisaation läpi. Se auttaa löytämään mahdollisia prosessien pullonkauloja ja kiinnittämään huomiota prosessien välisiin rajapintoihin. (Arter Oy, 2022, s. 10.)

4.1.1 Yrity maailman erilaiset prosessit

Yrity maailmasta löytyy kolmenlaisia prosesseja: ydinprosesseja, tukiprosesseja sekä johtamisprosesseja. *Ydinprosessista* voidaan käyttää myös nimitystä *pääprosessi*. Ydinprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, jotka yleisellä tasolla kuvaavat yrityksen toiminnan tarkoitusta ja luovat sille arvoa. Ne siis kuvaavat toimintoja, joilla yritys toteuttaa ydintehtäviään ja mitä varten yritys on olemassa. Voidaan sanoa, että ydinprosesseilla syntyy yrityksen tulos. (Johansson, 2007, s. 30; Lunds Universitet, 2009, s. 9.) Ydinprosessit liittyvät suoraan asiakkaiden palveluun, ne käynnistyvät asiakasodotuksista ja päättyvät asiakastyytyvääisyyteen. Toisin sanoen ne käynnistyvät asiakkaasta, esimerkiksi tilauksen laadinnasta, ja päättyvät asiakkaaseen, esimerkiksi kun tavara on vastaanotettu. (Tuominen & Laamanen, 2012, s. 21.) Erilaisia ydinprosesseja ovat muun muassa asiakkaan heräämis- ja vakuuttamisprosessi, toimitusprosessi, tuotekehitysprosessi sekä asiakassuhteen ylläpitoproessi.

Yrityksen varsinaiselle toiminnalle luodaan edellytykset *tukiprosessien* avulla. Ne ovat yrityksen toiminnassa yhtä tärkeitä kuin ydinprosessitkin, mutta tukiprosesseilla ei ole yritykselle merkitystä ilman ydinprosesseja, koska yrityksen tehtävä ei ole toteuttaa tukiprosesseja, vaan se on olemassa nimenomaan ydinprosesseja ja niiden toteuttamista varten. Tukiprosessit ovatkin pääsääntöisesti yrityksen sisäisiä prosesseja. (Johansson, 2007, s. 30.) Esimerkiksi erilaiset hallinnolliset toiminnot, kuten osaamisen ja toimintojen kehittäminen, liiketoiminnan suunnitteluproessi, henkilöstöhallinto sekä palkanlaskentaproessi, ovat tukiprosesseja (JUHTA, 2012, s. 3; Tuominen & Laamanen, 2012, s. 21).

Johtamisprosesseja tai *hallintaprosesseja* tarvitaan ydin- ja tukiprosessien hallitsemiseen ja koordinoimiseen. Kun johtamisprosessit kuvataan tukena, johtajien on helppompaa toimia organisaation sisällä; valvoa ja koordinoita organisaation eri prosesseja.

Hyviä esimerkkejä johtamisprosesseista ovat muun muassa liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen, vision ja strategian kehittäminen sekä liiketoiminnan seuranta, analysointi ja parantaminen. (Lunds Universitet, 2009, s. 10.)

4.1.2 Prosessin kuvaaminen prosessikaavion avulla

Prosesseja voidaan kuvata monella eri tavalla, riippuen siitä, miten yksityiskohtaisesti ne halutaan esittää. Yksi jaottelutapa on neliosainen: prosessikartta, toimintamalli eli prosessitaso, prosessin kulku eli toimintotaso sekä työn kulku. *Prosessikarttaa* käytetään kuvaamaan prosessikuvausten ylintä tasoa eli kuvataan organisaation toimintaa. Organisaation toiminnot esitetään kokonaisuuksittain. *Toimintamallissa* puolestaan kuvataan organisaation toimintaa tarkemmin kuin edellä mainitussa. Siinä eri prosessit jaetaan osaprosesseiksi. *Prosessin kulku* -tasolla kuvataan toiminnan työvaiheet, varsinaiset toiminnot sekä niistä vastaavat toimijat. *Työn kulku* -tasolla puolestaan kuvataan prosessin kulkua vielä tarkemmin kuin toimintatasolla. Tässä tasossa kuvataan myös prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet. (JUHTA, 2012, s. 6-9.) Prosessikuvaukset antavat usein paljon enemmän sellaisille henkilöille, jotka ovat olleet organisaatiossa lyhyemmän aikaa verrattuna pitkään työskennelleille. Prosessikuvaukset toimivat myös hyvinä työvälineinä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Niiden avulla voidaan hahmottaa paremmin omia työtehtäviä, mutta myös sitä, miten oma työpanos vaikuttaa ja linkittyy kokonaisuuteen. (Johansson, 2007, s. 27.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan palkanlaskentaprosessi prosessin kulku -tasolla ja tehdään siitä prosessikaavio. Tällä tasolla kuvataan yksityiskohtaisesti muun muassa eri osaprosessien välinen vuorovaikutus sekä työnohjauksen kulku, osaprosessien välinen vuorovaikutus sekä liittymät eri taustajärjestelmiin. Kaaviossa käytetään niin sanottuja uimaratoja, joihin nimetään eri vaiheiden suorittajat sekä heidän suorittamat tehtävät ja toiminnot. (JUHTA, 2012, s. 8-9.) Tehty prosessikaavio on esitelty luvussa 6.2 ja varsinainen kaavio löytyy liitteestä 1.

Yksinkertaisimmillaan prosessi voidaan kuvata vain ranskalaisilla viivoilla tai numeroituilla askeleilla. Nämä ovat hyviä ja hyödynnettäviä tapoja prosessin kuvaamisen alussa, jolloin voi hahmottaa paremmin, mitä prosessissa suurin piirtein tapahtuu.

Suunnittelun jälkeen voidaan alkaa piirtämään prosessikarttaa, jossa esiintyvät prosessin tärkeät elementit. Visualisointi auttaa hahmottamaan paremmin prosessin monimutkaisuuden. Visuaalisen kuvauksen olisi hyvä mahtua yhdelle A4-kokoiselle paperiarkille. (Team Laamanen, 2020.) Prosessikaavion piirtämisen haasteena on määrittää käytettävän toiminnan tarkkuus. Yleensä kaikkiin prosesseihin liittyy monia eri tehtäviä. Kaikkia vaiheita ei kuitenkaan kannata kuvata yksityiskohtaisesti prosessikaavioon, sillä kaavion avulla on hyvä tavoitella yleistä ymmärrystä kyseisestä asiasta. Liian tarkka kuvaaminen johtaa valtavaan määrään aliprosesseja, jotka eivät auta asian ymmärtämisessä. (MCS-Management Consulting Services Oy, 2020.)

Prosessikaavion lisäksi prosessista laaditaan myös yhteenveto, jossa tulee kertoa muun muassa prosessin nimi ja tarkoitus, asiakkaat ja sidosryhmät sekä prosessin lähtö- ja lopputilanne. Prosessin eri vaiheet kuvataan myös tarkemmin. Vaihekuvaus kertoo, kuka on vastuussa prosessin eri vaiheista, mitkä asiat vaikuttavat prosessin eri vaiheisiin ja mitä tietoa eri vaiheissa syntyy. (Arter Oy, 2022, s. 14.)

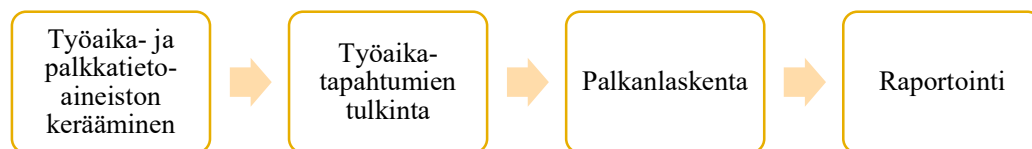
4.2 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessi on tukiprosessi. Palkanlaskentaprosessille syntyy tarve, kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä, joille maksetaan tehdystä työstä korvausta. Palkkausta säätelevät Suomessa lainsäädäntö sekä erilaiset sopimukset. Näiden lisäksi palkanlaskentaan liittyvät lakisääteiset vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut, verotus sekä työ- ja loma-aikakäsittely. Ennakkoperintäasetus määrittää, että yrityksellä on velvollisuus pitää palkkakirjanpitoa aina, kun se maksaa palkkoja. (Lahti & Salminen, 2014, s. 137.) Palkanlaskenta on yrityksessä keskeinen ja kriittinen tehtävä, sillä virheet palkoissa voivat jopa vaarantaa työntekijöiden luottamuksen sekä organisaation maineen. Siksi se on tehtävä virheettömästi ja varmistettava, että kaikille työntekijöille maksetaan palkka ajallaan ja oikein. (Sage, 2022.)

Kun työntekijälle maksetaan palkkaa, tarvitaan tieto siitä, mitä, minkä verran sekä millä perusteella sitä maksetaan (Mattinen ym., 2022, s. 19). Palkka onkin käsitteenä moniulotteinen. Jos palkkaa ajatellaan suppeasti, on se vain aikasidonnainen rahapalkka, joka on joko kuukausipalkka tai tehtyyn työhön perustuva tuntipalkka.

Todellisuudessa kuitenkin palkka muodostuu työsopimuslain, noudatettavan työehtosopimuksen, yrityskohtaisten käytäntöjen sekä työsopimuksen perusteella. Palkka jakautuu erilaisiin osiin ja lajeihin, usein aikasidonnaisen palkan lisäksi se sisältää myös erilaisia suorituslisä. (Lahti & Salminen, 2014, s. 137.) Jollei toisin sovita, on palkka maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Mikäli aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi aika, tulee palkka maksaa vähintään kaksi kertaa kuukaudessa ja muutoin kerran kuukaudessa. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 13 § 1 mom.)

Palkanlaskentaprosessi on laajempi kokonaisuus kuin vain varsinainen palkan laskenta ja palkan maksaminen. Palkkahallinnon kokonaisprosessiin sisältyvät työntekijöiden ja esimiesten toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallintoon liittyvä raportointi sekä yrityksen ulkopuolelle ulottuvat prosessit, esimerkiksi viranomaisilmoitukset. (Lahti & Salminen, 2014, s. 138.) Palkanlaskentaprosessi voidaan yleisesti jakaa neljään osa-alueeseen, jotka on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Yleinen palkanlaskentaprosessi (mukaihen Lahti & Salminen, 2014, s. 138)

Prosessin ensimmäisenä vaiheena on työaika- ja palkkatietoaineiston kerääminen. Tehdyt työvuorot tai -tunnit sekä mahdolliset suoritelisät kerätään palkanlaskentaan. Työalasta ja yrityksestä riippuen työajan tallennusvaiheessa työntekijät merkitsevät myös muut tarvittavat raportointi- ja kohdistustiedot, esimerkiksi työ- tai projektikoodit. Esimiehet tyypillisesti tarkistavat ja hyväksyvät tiedot ennen kuin ne siirtyvät palkanlaskentaan. Mikäli tiedoissa on puutteita, on koko prosessin kannalta tehokkainta, että tarvittavat korjaukset ja mahdolliset muut tietojen täydentämiset, esimerkiksi loma- tai sairauspoissaolot, saadaan oikaistua tässä vaiheessa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 138-139.) Aineiston toimittamisella tulee olla tarkat toimitusajat, jotta kaikki palkanlaskentaan liittyvät tarpeelliset tiedot saadaan siirrettyä ajoissa palkanlaskentajärjestelmään (Tilisanomat, 2013). Organisaation palkanmaksuaikataulu määrittää aikataulun sekä aineiston toimittamiselle että sen käsittelylle (Sage, 2022).

Toinen vaihe pitää sisällään työaikatapahtumien tulkinnan sekä tietojen muuttamisen sellaiseen muotoon, että varsinainen palkanlaskenta voidaan tehdä, yleensä tällä tarkoitetaan tietojen muuttamista palkkalajeiksi. Valtaosassa yrityksiä tämä hoituu digitaalisesti, mutta myös manuaalinen tulkinta on mahdollinen tapa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 139-140.) Palkanlaskentatapahtumiksi muutetaan muun muassa perustyöaika, ylityöt, sairauspoissaolot, vuosilomat ja muut poissaolot sekä muutosverokortit (Tilisanomat, 2013). Palkkalajeiksi tai palkanlaskentatapahtumaksi muuttamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että palkanlaskentaan on tullut ilmoitus työntekijän tekemästä 9,5 tunnin työpäivästä. Manuaalisesti tehtynä palkanlaskija itse muuttaa tunnit seuraavasti: 7,5 tuntia kohdistuu normaaliin kiinteään palkkaan, 0,5 tuntia on lisätyötä ja 1,5 tuntia ylityötä. Sama voidaan tehdä myös automaattisesti esimerkiksi työajankeruujärjestelmässä, josta palkanlaskentaohjelmisto poimii ne eri palkkalajeiksi. (Lahti & Salminen, 2014, s. 139-140.)

Kun kaikki lähtötiedot, kuten työsuhteiden muutostiedot sekä toteutuneet tunnit on viety palkanlaskentajärjestelmään, toteutetaan varsinainen palkanlaskenta. Varsinkin automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa tämä on vain palkkahallinto-ohjelmistossa suoritettava ajo tai suoritus. Ohjelmisto laskee automaattisesti ennakonpidätykset ja muut vähennykset sekä myös työntekijälle maksettavan nettopalkan. Myös tarvittavat rutiinitarkistukset ja poikkeustilanteiden käsittelyt pystytään hoitamaan palkanlaskentaohjelmiston käyttöliittymässä. Lopuksi maksutiedosto siirretään palkanlaskentajärjestelmästä maksuliikennejärjestelmään ja sieltä edelleen pankkiin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 140-141.)

Raportointi eri sidosryhmille on myös tärkeä osa palkanlaskentaprosessia. Tietoa toimitetaan esimerkiksi itse palkansaajalle, viranomaisille ja eri tahoille yrityksen sisällä. Palkkahallintoon liittyvät myös erilliset arkistointivaatimukset. Kun palkanlaskenta on valmistunut, toimitetaan työntekijälle palkkalaskelma, josta näkyvät muun muassa työntekijän henkilötiedot, palkan sekä luontoisetujen erittely, ennakonpidätys ja muut vähennykset sekä tietenkin maksettava nettopalkka. (Lahti & Salminen, 2014, s. 141.) Aikaisemmin viranomaisraportointia tehtiin moneen eri paikkaan, esimerkiksi verotajalle ja eläkeyhtiöille kuukausi- ja vuositasolla. Näistä ilmoituksista on kerrottu tarkemmin seuraavaksi. Tulorekisterin käyttöönoton myötä nämä ilmoitukset ovat kuitenkin jääneet pois ja ne on korvattu jokaisen palkanmaksutapahtuman jälkeen

tehtävällä tulorekisteri-ilmoituksella. Sen eri vaiheet erilaisine ajoineen on avattu HPK Palveluiden palkanlaskentaprosessin kuvauksen yhteydessä luvussa 6.2.

Ennen tulorekisterin tuloa työnantajien piti ilmoittaa verottajalle työnantajasuoritukset jokaiselta kalenterikuukaudelta siten, että ilmoitus täytyi olla Verohallinnolla seuraavan kalenterikuukauden 12. päivään mennessä. Ilmoituksella ilmoitettiin verokausi ja vuosi, ennakonpidätyksen alaisen suoritusten määrä, toimitettu ennakonpidätys, lähdeveron alaiset suoritukset, lähdevero, työnantajan sairausvakuutusmaksun alaiset palkat sekä maksettava sairausvakuutusmaksu. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, s. 205.)

Verokausikohtaisten veroilmoitusten lisäksi Verohallinnolle annettiin myös vuosi-ilmoitus maksetuista palkoista ja muista ilmoituksista. Työnantajien tekemiltä vuosi-ilmoituksilta tiedot siirtyivät palkansaajien omiin esitetyttyihin veroilmoituksiin. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, s. 208.)

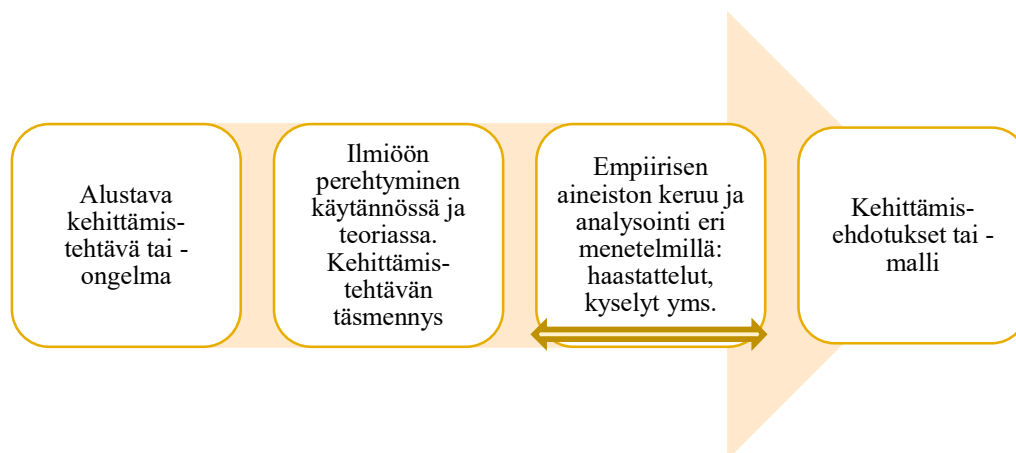
Myös eläkevakuutusmaksuista täytyi tehdä erilliset ilmoitukset eläkevakuutusyhtiöille. Ilmoitus tehtiin joko seuraavan kuukauden 20. päivään mennessä tai seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä. Tähän vaikutti se, oliko työnantajalla jatkuvasti ainakin yksi työntekijä, jolloin hän voi antaa ilmoituksen vuosittain. Tilapäisen työnantajan puolestaan tuli antaa ilmoitus kuukausittain. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017, s. 213.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Lähestymistapa

Ojasalo ym. (2015, s. 19) määrittävät, että tutkimuksellinen kehittämistyö saa yleensä alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä tavoitellaan käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden tai käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Siinä ei vain selitetä asioita, vaan etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita eteenpäin.

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, tutkimuksen kohteena oli tulorekisteri ja tavoitteena tuottaa kehitysehdotuksia siihen liittyen. Tapaustutkimus on lähtöisin sosiologiasta, Kathleen Eisenhardt ja Robert Yin ovat vahvistaneet sen käytön tieteellisenä tutkimusstrategiana. Siitä käytetään englannin kielessä termiä *case*. (Piekkari & Welch, 2020, s. 197.) Tapaustutkimusta voidaan käyttää silloin, kun kehittämistyön tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohteita eli tapauksia on yleensä vain yksi ja se voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, palvelu tai prosessi, oleellista on, että se ymmärretään tietyssä kokonaisuutena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavana olevasta tapauksesta. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym., 2015, s. 52-53.) Tapaustutkimus on suositeltava lähestymistapa silloin, kun halutaan saada vastaus kysymyksiin, *miten* ja *miksi* (Simons, 2009, s. 28). Kuviossa 8 on esitelty tyypilliset tapaustutkimuksen vaiheet.



Kuvio 8. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym., 2015, s. 55)

Tapaustutkimus aloitetaan yleensä tutkittavasta tai analysoitavasta tapauksesta, ei pelkästään teoriasta. Työn tekijällä on usein aihepiiristä jonkinlaista aikaisempaa tietoa, joka auttaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyssä. Usein on myös niin, että aiheeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojasalo ym., 2015, s. 55.) Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia mielipiteitä siitä, tulisi siko tapaukselle asettaa rajat heti tutkimuksen alussa vai antaako sen muuttua tutkimuksen edetessä. Simonsin mukaa rajat auttavat tutkijaa ajattelemaan tutkimusta tapauksena. On hyvä kuitenkin huomioida, että usein kehittämiskohde täsmentyy projektin edetessä. (Simons, 2009, s. 29.) Voi käydä niinkin, että työn edistyessä alkupe- räinen kehittämistehtävä ei ole enää tärkeä, jolloin sitä pitää muokata. Tämä on kehittä- mistehtävän luonnollinen osa. (Ojasalo ym., 2015, s. 55.)

Tapaustutkimus toimi hyvin tässä työssä, sillä tutkittavaan tapaukseen eli tulorekiste- riin perehdyttiin ensin teorian sekä palkanlaskennan edustajien kanssa käytyjen kes- kusteluiden avulla. Tutkijalla on aiempaa kokemusta palkanlaskennasta Porvoon kau- pungin palveluksessa, mutta ei tulorekisteristä. Teoriatiedon ja keskusteluiden perusteella tavoitteessa määritellyt alustavat tutkimuskysymykset täsmentyivät ja teorian pohjalta syntyi hyviä kysymyksiä myös empiiristä tutkimusta ja kyselylomaketta var- ten. Tämä meni siis juuri niin, kuten aiemmin esitetty yleinen tapaustutkimuksen kaa- vakin etenee. Esimerkiksi alun perin tutkimuskysymyksissä oli yhtenä kohtana, saa- vatko muut kunnat ilmoitettua tiedot tulorekisteriin ajallaan. Saadun teoriatiedon pe- rusteella tämä kysymys kuitenkin oli epäolennainen, sillä tietojen mukaan yli 90 pro- senttia tulotietojen ilmoittajista ilmoittaa tiedot reaaliaikaisesti viiden kalenteripäivän kuluessa.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että monenlaisia erilaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo ym., 2015, s. 56). Tyypillisesti tapaustutkimus on laadullinen lähestymistapa, mutta se voi olla myös määrällinen tai laadullisen ja määrällisen menetelmän yhdistelmä. Tuolloin usein tapaustutkimus edeltää kyselytutkimusta, jolloin sitä hyödynnetään esimerkiksi kysymysten muotoilussa ja kyselylomakkeen testauksessa. (Piekkari & Welch, 2020, s. 197.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen osaan, laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen menetelmään. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tarkasteltavaa ilmiötä. Ollaan siis kiinnostuneita kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tunteista sekä niistä merkityksistä, joita henkilöt antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Yleensä on lähes mahdotonta ymmärtää täysin sitä kokemusmaailmaa, jota toinen ajattelee ja miten toinen asian kokee, joten sen vuoksi on kehitetty erilaisia menetelmiä tutkimuksen tekemisen helpottamiseksi. Menetelmillä tarkoitetaan keinojen kokonaisuutta, jolla aihetta lähestytään ja pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa, 2020, s. 9.)

Tutkijat puhuvat eri menetelmien yhdistämisen puolesta. Kun menetelmien käyttöä laajennetaan, saadaan esille suurempia näkökulmia ja sillä tavoin voidaan myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Toisinaan tutkimuksia jopa kritisoidaan niiden liian suoraviivaisista menettelyvalinnoista. Tutkijoiden tulisi siis olla joustavia ja valita sellainen joukko menetelmiä, jotka sopivat tutkimuksen kohteena olevan ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 38-39.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua sekä sähköistä kyselylomaketta. Kyselylomakkeesta muodostui laadullinen tutkimus, sillä valtaosa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata vapaasti ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Käytetyistä menetelmistä on kerrottu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

5.2.1 Teemahaastattelu

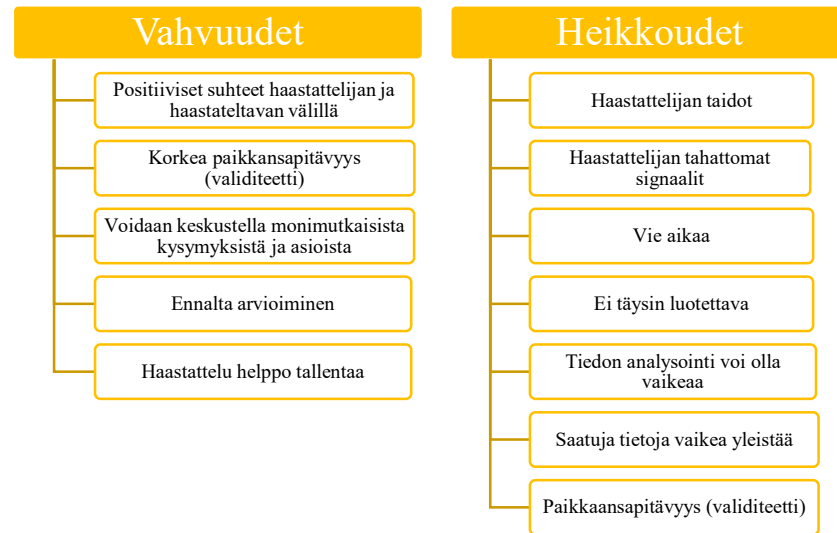
Haastattelu on keskustelu, jossa tutkija pyrkii saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat haastateltavilta. Vielä 1980-luvulla ajateltiin, että haastattelu on perinteinen kysymys-vastaus-haastattelu, mutta sen jälkeen se on muotoutunut enemmän keskustelunomaiseen muotoon ja suuntaan. Haastattelu toteutuu tutkijan aloitteesta, se on tavoitteellinen tiedonkeruun tilanne, joka monesti nauhoitetaan. Haastattelijan on suotavaa olla aktiivinen, sillä kun haastattelijä reagoi kuulemaansa nyökkäyksin tai muuten viestittää kuuntelevansa, tekee se tilanteesta luontevamman ja miellyttävämmän. (Eskola ym., 2018, s. 24.)

Haastatteluiden etuna on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus käydä keskustelua tiedonantajan kanssa, selventää ilmausten sanamuotoja sekä toistaa kysymys tarvittaessa. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa kyseisestä asiasta. Tämän takia on hyvä antaa haastattelun aihe tai jopa valmiit kysymykset tiedonantajalle hyvissä ajoin tutustuttavaksi. (Pitkäranta, 2014, s. 91.)

Termi *teemahaastattelu* on esiintynyt ensimmäisen kerran suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa vuonna 1979 (Eskola ym., 2018, s. 25). Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa keskitytään tiettyihin etukäteen valittuihin teemoihin ja siinä edetään tarkentavien kysymysten avulla (Pitkäranta, 2014, s. 91-92). Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on siis määrätty ennakolta, mutta tästä menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkempi muotoilu ja järjestys. Teemahaastattelussa haastattelijalla on yleensä jonkinlainen tukilista käsiteltäviin asioihin liittyen, mutta varsinainen kysymyslista saattaa puuttua. Haastattelun aikana tulee varmistaa, että ennakolta päätetyt teemat käydään läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola ym., 2018, s. 25.) Haastattelu tulee tehdä vuorovaikutteisesti, toisin sanoen kasvotusten. Sen etu on, että kun valituista teemoista keskustellaan, voi keskustelusta nousta uusia asioita tai kysymyksiä keskusteltavaksi. Sähköpostilla lähetettyä kysymyslistaa ja vastauksia ei voida laskea teemahaastatteluksi, sillä siinä jää vuorovaikutteisuus pois. (Kananen, 2015, s. 148.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat siis perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkimuksesta jo tiedetään. (Pitkäranta, 2014, s. 91-92.) Teemahaastattelun onnistumisen edellytyksenä on, että tutkijalle on muodostunut riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja sen keskeisistä osista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä eli ilmiön kokonaisuudesta. Kirjallisuuden antama tieto yhdistettynä tutkijan omaan ennakkokäsitykseen tuottavat yhdessä rungon haastattelussa käsitellyille teemoille. Teemojen avulla ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden merkityksiä tutkija yrittää ymmärtää esittämiensä kysymyksien avulla. Jokaisen yksittäisen teeman tarkastelu vaatii monesti useamman näkökulman huomioon ottamista. Sen takia teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen haastattelun

kysymys. (Puusa, 2020, s. 107.) Kuviossa 9 on kuvattu teemahaastattelun vahvuuksia ja heikkouksia.



Kuvio 9. Teemahaastattelun vahvuudet ja heikkoudet (mukaiillen Sociological Research Skills – Research Methods, n.d., s. 1)

Teemahaastattelun vahvuuksina pidetään sen korkeaa paikkansapitävyyttä eli validiteettia. Haasteltava voi kertoa vapaasti jopa asioiden yksityiskohdista ja se luokin positiivista suhdetta haastateltavan ja haastattelijan välille. Teemahaastattelun avulla voidaan myös keskustella monimutkaisistakin asioista. Haastattelija voi kysellä haastattelun aikana tarkemmin sellaisista asioista, jotka eivät ole vielä tulleet esille aikaisemmin haastattelussa. Teemahaastattelun etuna on myös sen ennalta arvioiminen, haastattelija ei tarvitse päättää etukäteen, mistä asioista voi ja ei voi keskustella. Teemahaastattelu on myös helppo tallentaa nauhoittamalla tai videokuvaamalla. (Sociological Research Skills – Research Methods, n.d., s. 1.) Teemahaastattelussa haastateltavien ääni pääsee hyvin kuuluviin, heidän tulkintansa asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisessä asemassa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 48).

Teemahaastattelulla on myös heikkouksia. Yksi sellainen on haastattelijan taidot, haastattelun aikana on osattava miettiä lisäkysymyksiä oleellisen tiedon saamiseen. Myös haastattelijan antamat tahattomat signaalit voivat ohjata keskustelua sellaiseen suuntaan, että haastattelija antaakin sellaisia vastauksia, joita haastattelija häneltä odottaa. Teemahaastattelu voi viedä myös paljon aikaa, sillä ilman tarkkoja kysymyksiä haastateltava voi innostua kertomaan paljon sellaista tietoa, jolla ei ole tutkimuksen

kannalta merkitystä. Tämä johtaa myös siihen, että laadullisen tiedon analysointi voi olla hankalaa, sillä on osattava päättää, mikä lopulta on oleellista tietoa ja mikä ei. Saatujen tietojen yleistäminen on myös haastavaa, sillä eri vastaajat voivat tosiasiaassa vastata eri kysymyksiin. Tutkija ei myöskään voi tietää, puhuuko vastaaja totta vai ei eli tietojen paikkansapitävyys voi olla myös heikkous. (Sociological Research Skills – Research Methods, n.d., s. 1.)

Tässä työssä teemahaastattelun avulla haastateltiin HPK Palvelut Oy:n määräaikaista toimitusjohtajaa sekä tulorekisteristä vastaavaa palkka-asiantuntijaa. Heidän kanssaan kartoitettiin tulorekisteriin liittyviä asioita ja käytiin läpi erityisesti sen aiheuttamia haasteita. Lisäksi keskusteltiin muun muassa, millaisia kehitysehdotuksia heillä olisi tulorekisteriin liittyen. Tulorekisteristä vastaavan palkka-asiantuntijan kanssa käytiin läpi myös nykyistä palkanlaskentaprosessia, joten hänen kohdallaan yhtenä teemana oli myös se. Käsiteltävät aihepiirit sekä muutamia kysymyksiä lähetettiin haastateltaville ennakoon sähköpostitse tiedoksi, jotta he pystyivät valmistautumaan haastattelutilanteeseen paremmin. Haastatteluista on tehty yhteenveto lukuun 6. Teemahaastattelu osoittautui hyväksi haastatteluiden muodon valinnaksi, sillä se antoi haastateltaville vapaammat kädet kertoa tulorekisteriin liittyvistä asioista. Tukikysymysten avulla varmistettiin, että tutkijalle tärkeät asiat tuli varmasti käsiteltyä.

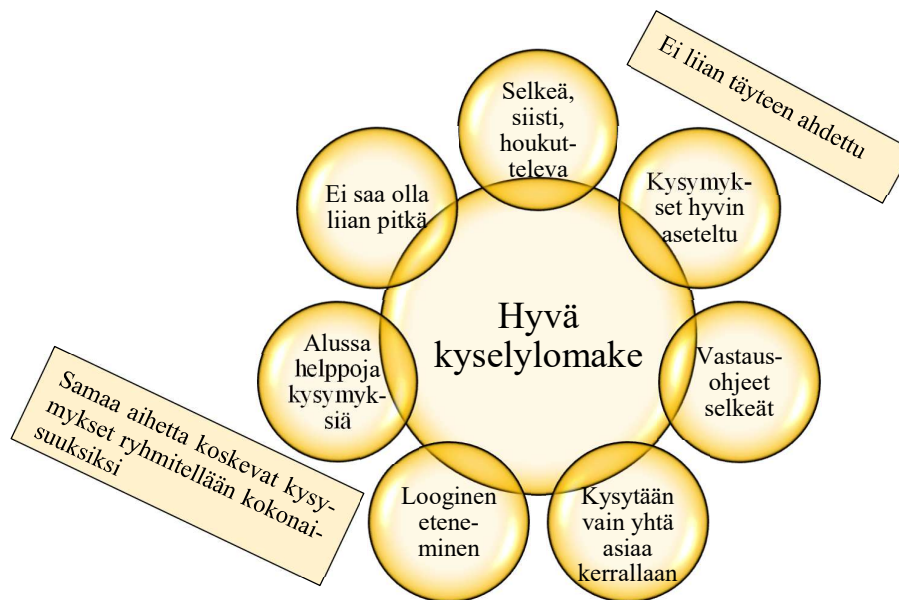
5.2.2 Sähköinen kyselylomake

Vilkan (2021a, s. 76) mukaan kyselylomake on vakiintunein tapa kerätä aineistoa erityisesti määrällisissä tutkimusmenetelmissä, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisena menetelmänä. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen myös kirjallisesti. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi, mutta haittana se, että vastausprosentti jää usein alhaiseksi. Vastauslomakkeiden palautuksessa saattaa esiintyä myös viiveitä. Viiveet ja uusintakyselyt vaikuttavat poikkeuksetta tutkimuksen aikatauluun.

Kyselyn teko alkaa tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten asettamisella. Käytännössä kyselytutkimuksen alkuvaiheessa on tärkeää päättää neljä asiaa (Punch, 2003, s. 29):

- Mitkä tavoitteet ovat ja mitä tutkimuksella halutaan selvittää? Saadaan selville, millaista tietoa tutkimuksen tulisi tuottaa.
- Miten tietoa kerätään? Mitä kysymyksiä kysytään ja millä tavalla ne kysytään?
- Keneltä kysytään? Valitaan otanta.
- Miten saatua tietoa analysoidaan, jotta saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin?

Tärkein osa kyselytutkimuksessa on itse kyselylomakkeen suunnittelu. Lomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai näiden yhdistelmiä eli sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymysmuoto on vakioitu. Tällaisilla vakiomuotoisilla kysymyksillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta. Avoimilla kysymyksillä puolestaan tavoitellaan vastaajilta spontaaneja vastauksia ja mielipiteitä. Sekamuotoisissa kysymyksissä taas osa vastausvaihtoehdoista on annettu. (Vilka, 2021a, s. 84-85.) Kuviossa 10 on kuvattu hyvän kyselylomakkeen tunnuspiirteitä.



Kuvio 10. Hyvän kyselylomakkeen tunnuspiirteet (mukailen Heikkilä, 2014, s. 47)

Hyvä kyselylomake on tehty siististi, selkeästi ja houkuttelevan näköisesti. Kysymykset on aseteltu hyvin eikä lomake ole liian täyteen ahdettu eikä se saa olla liian pitkä. Vastausohjeiden tulee myös olla selkeät. Kysymysten tulee edetä loogisesti ja on olennaista, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Samaan aiheeseen liittyvät kysymykset on hyvä ryhmitellä omiksi kokonaisuuksiksi ja alkuun kannattaa laittaa helpompia

kysymyksiä ja edetä siitä hankalimpiin. Kysymykset tulee esittää kohteliaasti eivätkä ne saa olla liian pitkiä tai monimutkaisia. Hyvä kysymys on selkeä, ymmärrettävä ja yksiselitteinen. Kyselylomakkeen tulee saada vastaajan tuntemaan vastaamisensa tärkeäksi. (Heikkilä, 2014, s. 47, 54.)

Lomake kannattaa testauttaa aina ulkopuolisilla henkilöillä. Lomakkeen laatija saattaa helposti sokaistua omalle tekstilleen, eikä välttämättä huomaa omia kirjoitus- tai asiavirheitään. (Kananen, 2015, s. 204.) Testaajien määräksi riittää 5-10 henkilöä (Heikkilä, 2014, s. 58). Testaajien tulee arvioida kysymysten ja vastausohjeiden yksiselitteisyyttä ja selkeyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta, kyselylomakkeen pituutta ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuutta. Testaajien täytyisi myös pystyä arvioimaan, puuttuuko lomakkeesta oleellisia kysymyksiä tai onko siinä joitain sellaisia kysymyksiä, jotka ovat tarpeettomia tutkimuksen kannalta. Testaajat kannattaa valita harkiten, heidän tulee olla sellaisia, jotka pystyvät kommentoimaan ja perustelemaan näkemyksiään lomakkeesta. (Vilka, 2021a, s. 88.) Heikkilän (2014, s. 58) mukaan testaamisen jälkeen tehdään tarvittavat muutokset ja sen jälkeen lomake kannattaa antaa vielä jollekin toiselle luettavaksi, jotta varmistetaan kaiken olevan varmasti kunnossa.

Saatekirje on oleellinen osa kyselyä. Sen tehtävänä on motivoida vastaajaa täyttämään lomake. Sen lisäksi se selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Saatekirjeen tulee olla kohtelias, eikä se saa olla liian pitkä. Saatekirje voi ratkaista sen, ryhtyykö vastaaja täyttämään lomaketta vai jättääkö täyttämisen välistä. Saatekirjeessä tulee ilmoittaa muun muassa tutkimuksen toteuttaja, tutkimuksen tavoite, miten vastaajat on valittu ja mihin mennessä kyselyyn tulee vastata. On myös todella tärkeää mainita, että tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Lopuksi kiitetään vastaamisesta. (Heikkilä, 2014, s. 59.)

Nykyään kyselyitä tehdään enemmän verkossa kuin paperiversioina. Sähköisen kyselyn etuna on, että se on edullinen verrattuna esimerkiksi paperisiin kyselyihin (Schonlau ym., 2002, s. 50). Sen lisäksi sähköisen kyselyn vastaukset ovat helposti käännettävissä suoraan tiedostoksi tutkijan käyttöön, joten aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää mihinkään. Internet-kyselyissä on hyvä kuitenkin miettiä kohderyhmää, sillä toisten mielestä on mielekkäämpää vastata paperikyselyihin kuin sähköisiin kyselyihin.

Yleensä varsinkin nuoret ihmiset pitävät enemmän sähköisistä kyselyistä, sillä he ovat tottuneempia tietokoneen ja älylaitteiden käyttäjiä kuin vanhemmat ihmiset. (Valli, 2018, s. 88-89.)

Kysely on helppo tehdä verkkokyselynä, jolloin kyselylomake tehdään aineistonkeruuohjelmalla ja kutsu sekä linkki kyselyn tekemiseen lähetetään vastaanottajille sähköpostitse (Kananen, 2015, s. 207). Tyypillisesti kyselytutkimusten vastausajaksi annetaan 10-14 päivää, joiden aikana lähetetään myös muistutus otokseen valituille vastaamisesta (Vilkka, 2021b, s. 96).

Tässä opinnäytetyössä kyselylomake tehtiin Google Forms -työkalun avulla. Se on ilmainen, se vaatii vain Google-tilin. Se on helppokäyttöinen ja yksinkertainen työkalu, sillä voidaan tehdä erilaisia kysymyksiä avoimista kysymyksistä monivalintakysymyksiin ja sinne voi lisätä myös kuvia, videoita ja muita tiedostoja vastausten tueksi. Kyselyiden vastaukset voidaan siirtää suoraan Google Sheets -taulukon vastausten analysointia varten. (Trustmary, 2021.)

Kyselytutkimuksesta muodostui laadullinen tutkimus, sillä kysymysten vastaustavat olivat suurimmaksi osaksi avoimia vastauksia. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on muun muassa kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Sen takia on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on muuten kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinta tulee siis olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73.) Laadullinen tutkimus muodostetaan sarjasta avoimia kysymyksiä, joiden avulla tiedustellaan vastaajien ajatuksia laajalaisesti ja annetaan vastaajalle mahdollisuus kirjoittaa pitkiäkin vastauksia. Avointen kysymysten lisäksi kyselyyn voidaan liittää esimerkiksi monivalintakysymyksiä, joiden avulla kerätään täsmentäviä tietoja. (Trustmary, 2022.)

Kyselytutkimus lähetettiin 17 eri kunnan tai kunnan omistuksessa olevan yhtiön palkanlaskentaan, tämä oli siis kyselyn otanta. Kunnan omistuksessa olevista yhtiöistä valittiin sellaiset, jotka hoitavat myös palkanlaskentapalveluita. Kunnista poimittiin muutamia esimerkkikuntia, jotka hoitavat palkanlaskentansa itse. Pyrittiin siis valitsemaan toimeksiantajaan verrattavissa olevia yhtiöitä ja kuntia. Tavoitteena oli ohjata

kysely tulorekisteriä hoitaville palkanlaskijoille. Kyselylomakkeen tekemisessä hyödynnettiin työhön kerättyä teoretietoa sekä teemahaastatteluissa esiin nousseita asioita. Kyselyllä kerättiin tietoa muun muassa siitä, miten muut tulorekisterin ovat kokeneet, onko sen käytössä ollut haasteita ja miten vastaajien mielestä tulorekisteriä tulisi kehittää. Kyselytutkimuksesta ja sen tuloksista on kerrottu tarkemmin luvussa 7.

5.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Aineiston *analysoinnilla* tarkoitetaan ongelmanratkaisutapaa, jonka tavoitteena on tiivistää isompi asiakokonaisuus pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Siihen liittyviä toimintoja ovat ajattelu, lukeminen, erittely, ryhmittely, tulkinta sekä eriteltyjen kokonaisuuksien nimeäminen. Analysoinnin tavoitteena on hallita ja ymmärtää laajaa sisältökokonaisuutta sekä aineistossa olevia muuttujia, ilmaisuja, kielenkäyttöä ja niihin liittyviä merkityksiä. Kun jäsentää ja käsittelee aineistoa järjestelmällisesti, ajattelutyö ja oivallukset tuottavat uutta tietoa asetettuun tutkimusongelmaan tai tehtävänasetteluun. (Vilka, 2021b, s. 91.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut suoritettiin verkkohaastatteluina videoyhteyden avulla johtuen tutkijan omasta maantieteellisestä sijainnista suhteessa haastateltaviin. Kananen (2014, s. 108) kirjoittaa, että verkkohaastattelun etuna on sen nauhoitusmahdollisuus. Tutkija voi tällöin keskittyä kyselemiseen ja kommentointiin luontevammin ilman, että muistiinkirjoittaminen hidastaa haastattelua.

Haastattelun jälkeen nauhoitettu aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon eli *litteroidaan*. Teemahaastatteluiden aineisto kirjoitetaan puhtaaksi mahdollisimman sanatarkasti. Litterointi on hidas työvaihe, joten tutkija joutuu ratkaisemaan, mitä kaikkea litteroidaan. Puhtaaksikirjoittamiseen menee aikaa aina vähintään haastattelun kesto vastava aika, mutta yleensä sen voi kertoa puolellatoista. Vaikka kaikkia kohtia haastattelusta ei litteroitaisi heti, on nauhoitettuun aineistoon aina mahdollista palata myöhemmin. (Kananen, 2014, s. 108.) Litterointi on työlästä, mutta se myös lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Sen lisäksi haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli aineiston ryhmittelyä ja luokittelua sekä yleistä järjestelmällistä läpikäyntiä. (Vilka, 2021a, s. 110.)

Litteroidun aineiston pohjalta muodostettiin luku 6, joka käsittelee sekä tulorekisteriasioita että palkanlaskentaprosessia HPK Palveluissa.

Kyselylomakkeen aineiston käsittely alkaa, kun sen keräämisen määräaika on umpeutunut (Vilkka, 2021b, s. 91). Verkkokyselyssä käytettävä Google Forms näyttää vastausten saapumisen reaaliajassa, joten sen avulla on helppo seurata, kuinka moni kyselyyn on jo vastannut. Kyselyn tulokset saa siirrettyä suoraan Excel-laskentataulukoon, jossa niitä on helpompi analysoida. (Google Workspace, n.d.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset olivat pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat laadullisia kysymyksiä, sillä niissä ei ole vastausvaihtoehtoja, vaan vastaaja kirjoittaa vapaasti sanallisen vastauksensa (Vilkka, 2007, s. 62). Aineistoa käsiteltiin teema-analyysin avulla. Se on aineistolähtöinen menetelmä, jonka avulla saatua aineistoa tiivistetään ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti. Teema-analyysissä vertaillaan teoreettisia teemoja empiirisen aineiston teemoihin. Lopuksi pohditaan, mitä teemojen perusteella voi päätellä tutkimuskohteen kehitys- ja muutosmahdollisuuksista. (Vilkka, 2021b, s. 109-110.)

Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti etsimällä kaikista vastauksista niitä yhdistäviä seikkoja. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi taulukointia, sen avulla voidaan havainnoida sitä, mitkä asiat ovat aineistossa keskeisiä ja niille voidaan miettiä yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. Teemojen käsittelyn yhteydessä tutkimusraportissa voidaan esittää vastauksista suoria lainauksia eli sitaatteja. Aineistosta lainatut kohdat antavat havainnollistavia esimerkkejä ja tarjoavat lukijalle todisteita siitä, että tutkijalla on todella ollut joku aineisto, jota hän analysoi. Tutkimusraportti ei voi kuitenkaan olla kokoelma erilaisia peräkkäisiä sitaatteja vailla tutkijan omaa kommentointia tai kytkentöjä teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.) On tärkeää muistaa, että teema-analyysissä teemat syntyvät analyysin tuloksena, eivät niin, että tutkija on ennakkoon päättänyt mielessään halutut teemat, joihin aineistoa sijoitetaan (Juhila, n.d.). Teemojen pohjalta muodostettiin kyselytutkimuksen tulokset. Niitä käsitellään luvussa 7.2.

6 TULOREKISTERI JA PALKKANLASKENTAPROSESSI HPK PALVELUT OY:SSÄ

6.1 Tulorekisteri HPK Palvelut Oy:ssä

Tämä luku on koottu HPK Palvelut Oy:n määräaikaisen toimitusjohtajan sekä tulorekisteristä vastaavan palkka-asiantuntijan teemahaastatteluiden pohjalta. Tulorekisteri on aiheuttanut haasteita myös Porvoon kaupungilla ja HPK Palveluissa. Käytössä oleva palkkaohjelma on CGI Prima. Kun tulorekisteri otettiin käyttöön vuonna 2019, järjesti palkkaohjelman ohjelmistotoimittaja vain yhden noin puolitoista tuntia kestäneen koulutuksen, joka oli vain pintaraapaisu koko tulorekisteriasiaan. Käytännössä kukaan työntekijöistä ei tiennyt, mitä pitäisi tehdä ja meni kuukausia, ennen kuin ensimmäiset palkat saatiin siirrettyä tulorekisteriin. Suoritettiin paljon erilaisia ajoja ja jokaisessa vaiheessa esiin tuli useita virheitä, joita kukaan ei osannut korjata. Tulorekisteristä vastaava palkka-asiantuntija keskittyi alkuvaiheessa ainoastaan tulorekisteriin liittyviin asioihin, eikä hän tehnyt varsinaista palkanlaskentatyötä ollenkaan moineen kuukauteen. Vasta vuoden 2019 syksyllä Porvoon kaupungilla saatiin ensimmäistä kertaa suoritettua kaikki ajot tulorekisteriin ja tulorekisterin käyttö alkoi vähitellen sujua. Virheitä oli edelleen paljon, mutta suurempien massojen siirto alkoi onnistua. Vei kuitenkin lähes vuoden, ennen kuin tietojen ilmoittamisessa päästiin suunnilleen ajan tasalle. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Palkanlaskijoiden ja ohjelmistotoimittajien välisessä kommunikaatiossa on ollut myös ongelmia. Ohjelmistotoimittajat eivät tee varsinaista palkanlaskentatyötä, joten se aiheuttaa haasteita, sillä he eivät aina ymmärrä kysyttyä kysymystä eivätkä välttämättä puhu asioista samoilla termeillä. Niin sanottua yhteistä kieltä ei välttämättä aina ole ollut. Ohjelmistotoimittajaan on oltu yhteydessä esimerkiksi sellaisista asioista, että jokin tietty kuvake ohjelmassa ei ole ollut aktiivisena eikä sitä siis ole voinut käyttää, vaikka olisi pitänyt. Muutenkin ohjelmistotoimittajaan oltiin varsinkin alkuvaiheessa jatkuvasti yhteydessä puhelimitse ja sähköpostitse, kun ongelmia yritettiin ratkoa. Tulorekisteri otettiin käyttöön keskeneräisenä ja se näkyy ohjelmiston käytössä tänäkin päivänä. Jonkinlainen kokeilujakso olisi ollut hyvä ennen varsinaista käyttöönottoa. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Alussa tulorekisteriä hoiti kaksi palkka-asiantuntijaa, mutta myöhemmin toinen jättäytyi tehtävästä pois ja sitä jäi Porvoon kaupungilla hoitamaan vain yksi henkilö. Hän on kouluttanut itselleen sijaista, mutta koulutus on hidasta. Monet korjattavat tapaukset ovat uniikkeja, eikä yleistä ohjeistusta voi siksi tehdä kaikista asioista. Puoleksakaan vuodessa ei ehdi toista kouluttamaan, kun samalla palkka-asiantuntijat laskevat palkkoja. Tällä hetkellä sijainen osaa perusasiat ja voi hoitaa tulorekisteriajot, jotta tiedot saadaan siirrettyä eteenpäin. Syvempi osaaminen sijaiselta vielä puuttuu. (Palkka-asiantuntija, 2022.) Palkka-asiantuntija on myös alkanut kertoa muille tiimiläisille enemmän tulorekisteristä. Miten esimerkiksi työsopimuksen mitätöinti palkkaohjelmassa työllistää enemmän tulorekisterissä kuin jos korjauksen tekisi toisella tavalla. Tämä on tuottanut hyvää tulosta ja muutoksia yleisissä tiimin toimintatavoissa on tapahtunut. Tulorekisteri on alkanut kiinnostamaan enemmän jokaista palkka-asiantuntijaa, alussa ajateltiin sen kuuluvan vain siitä vastaavalle henkilölle ja sen hoitamisen olevan vain hänen asiansa. (Toimitusjohtaja, 2022.)

Palkka-asiantuntijan (2022) mukaan tulorekisterin myötä hallinnollinen taakka ei ole keventynyt ollenkaan, päinvastoin. Tulorekisteriä markkinoitiin ennakkoon palkanlaskijoille siten, että se poistaa työläät vuosi-ilmoitukset ja helpottaisi näin työntekoa. Kuitenkin, vaikka vuosi-ilmoitukset veivät vuodenvaihteessa paljon aikaa ja olivat työläitä tehdä, tulorekisteri vie todellisuudessa paljon enemmän aikaa, sillä ilmoitus tulee tehdä jokaisen palkanmaksun jälkeen. Porvoon kaupungilla ja HPK Palveluissa palkkaa maksetaan neljä kertaa kuukaudessa, joten myös tulorekisteri-ilmoituksia tehdään neljä kertaa kuukaudessa. Tulorekisterin suurin ja ainoa hyöty on ollut palkkato-distuspyyntöjen väheneminen palkanlaskijoilta.

Luvussa 3.3.3 kerrottiin yleisesti palkanlaskennassa ilmenneistä tulorekisteriin liittyvistä haasteista. HPK Palveluilla on samoja haasteita kuin muuallakin. Yksi haaste on palkkojen takautuva korjaaminen, se tuottaa liikaa työtä. Isossa organisaatiossa korjauksia tulee paljon, kun esimerkiksi poissaolotietoja ilmoitetaan myöhässä. Lisäksi, kun käytössä on kunta-alan viisi eri työehtosopimusta, aiheuttaa se oman lisähaasteensa, kun niiden sisällöissä on eroja. Tulorekisteristä vastaava palkka-asiantuntija ei tunne kaikkia sopimuksia hyvin, joten hänen täytyy kysellä paljon asioita kollegoiltaan. Myös järjestelmävirheitä on edelleen paljon eikä ohjelmatoimittaja ole saanut kaikkea korjattua. Tämä on tämän hetken suurin ongelma. Tiedot siirtyvät joiltain osin

virheellisenä tulorekisteriin, vaikka ne olisi pitänyt huomata automaattitarkastuksissa. Asiasta on oltu yhteydessä ohjelmatoimittajaan useita kertoja ja pidetty palavereita, mutta toistaiseksi asiat eivät ole edenneet ohjelmistotoimittajan puolelta lainkaan. Tilanne on kuormittava ja hankala. (Palkka-asiantuntija, 2022; Toimitusjohtaja, 2022.)

Takautuvaan korjaamiseen liittyy olennaisesti palkkalajien muuttaminen tulolajeiksi, mikä aiheuttaa lisähaasteita työskentelyyn. Kaikki palkkalajit on ohjelmoitava yhteneväisiksi tulolajien kanssa, jotta tiedot menevät oikein. Kun henkilön palkkatietoja täytyy korjata takautuvasti, on korjauksia tehtävä jokaiselle tulolajille erikseen ja tehtävä paljon lisäajoa, jotta tiedot saadaan päivitettyä oikein. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Usein takautuvia korjauksia joudutaan tekemään siksi, kun tiedot esimerkiksi poissaoloista tulevat liian myöhään palkanlaskentaan. Monesti tiedot ovat yksiköiden esimiehillä ajoissa, mutta niitä ei syötetä järjestelmään maksuaikataulun puitteissa ja sen takia palkka maksetaan virheellisenä. Tietenkään kaikkia poissaoloja ei voi ennalta aina tietää, mutta tiedossa olevat tulisi ilmoittaa välittömästi eteenpäin. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Palkka-asiantuntija (2022) kehittäisi tulorekisteriä siten, että ilmoittaminen ei olisi niin tulolajikohtaista ja että vähennyksiä voisi tehdä yli tulolajien. Esimerkiksi, jos lomarahaa on maksettu liikaa, sitä ei tarvitsisi vähentää juuri lomarahasta, vaan siitä, mitä on saatavilla eli siitä, mitä on maksettu.

Palkka-asiantuntijan (2022) sekä HPK Palveluiden määräaikaisen toimitusjohtajan (2022) mukaan tulorekisteri on ajatuksena hieno, kaikki tiedot on koottu yhteen paikkaan. Käytännössä ei kuitenkaan ole mahdollista tuottaa kattavasti kaikkia tahoja miellyttäviä tietoja. Tulorekisteristä on tehty liian laaja. Esimerkiksi palkkojen eri tulolajeja hyödyntää vain Tilastokeskus, joka tilastoi esimerkiksi suomalaisille maksettujen lomarahojen määriä. On merkittävää, miksi jokaisen palkanmaksajan on ilmoitettava valtakunnalliseen järjestelmään yksityiskohtaiset tiedot vain yhtä tiedon hyödyntäjää varten. Kaikki muut toimijat käsittelevät maksettuja palkkoja yhteissummana.

Palkka-asiantuntija oli tulorekisterin alkuaikoina jäsenenä tulorekisterin asiakasraa-
dissa. Sen kautta tuli vuodessa muutama kattava kysely, mutta hän ei koe, että kyse-
lyistä olisi ollut suurta hyötyä, kehitysehdotusten mukaisia muutoksia ei ole juurikaan
tehty. Hän on myös osallistunut tulorekisterin yleisiin käyttäjätyytyväisyyskyselyihin.
Palautetta on laitettu muutenkin suoraan tulorekisteriin, verottajalle sekä ohjelmisto-
toimittajan kautta. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

6.2 HPK Palvelut Oy:n palkanlaskentaprosessi

Porvoon kaupungilla oli ja HPK Palvelut Oy:llä on neljä palkanmaksupäivää kuukau-
dessa, seitsemäs, viidestoista, kahdeskymmenestoinen sekä kuun viimeinen päivä.
Näistä 15. päivän palkat ovat kaikista suurin maksuerä, silloin maksetaan kaikkien va-
kituisten sekä yli puolen vuoden määräaikaisella työsopimuksella olevien työntekijöi-
den palkat. Viimeisenä päivänä maksettavat palkat ovat toiseksi suurin erä, tuolloin
maksetaan palkka heille, joiden työsopimus on alle puolen vuoden mittainen sekä kaik-
kien vuorotyöntekijöiden lisät. Seitsemäs ja kahdeskymmenestoinen päivä maksetta-
vat palkat ovat pienempiä eriä, tuntityöläisten palkkoja sekä erilaisia palkkioita ja tu-
kia, kuten omaishoidon tuet.

Liitteessä 1 on kuvattu HPK Palveluiden yleinen palkanlaskentaprosessi, joka on tehty
yhteistyössä tulorekisteristä vastaavan palkka-asiantuntijan kanssa. Tutkija kävi hänen
kanssaan yhdessä eri vaiheet läpi ja hän avasi erityisesti tulorekisteriin liittyviä pro-
sessin vaihteita tarkemmin. Prosessikaavion muissa osioissa tutkija hyödynsi paljon
omaa osaamistaan ja työkokemustaan Porvoon kaupungin palkanlaskennan palveluk-
sessa. Taulukossa 2 on kuvattu prosessin yhteenveto.

Taulukko 2. Prosessin yhteenveto

<i>Prosessin nimi</i>	HPK Palvelut Oy:n palkanlaskentaprosessi
<i>Prosessin tarkoitus</i>	Kertoa yleiskuvaus prosessin eri vaiheista
<i>Asiakkaat ja sidosryhmät</i>	Työntekijät, esimiehet, palkanlaskijat
<i>Prosessin lähtötilanne</i>	Palkanmaksuaineisto toimitetaan palkanlaskentaan
<i>Prosessin lopputilanne</i>	Palkka on maksettu työntekijöille, tiedot ilmoitettu tulorekisteriin

Esimerkkinä kaaviossa (liite 1) on 15.6. laskettavien palkkojen päivämäärät, jotta kaaviota tutkittaessa voi paremmin havaita, mitä toimenpiteitä mihinkin päivämäärään mennessä tulee tehdä. Palkanlaskentaprosessi on samanlainen joka kerta eli se toistuu vastaavanlaisena neljä kertaa kuukaudessa.

Asiakkaan eli palkansaajan näkökulmasta prosessi alkaa tietojen toimittamisella palkanlaskentaan ja päättyy palkan maksamiseen tilille. 15.6. maksettavien palkkojen palkka-aineisto tulee olla palkanlaskennassa 2.6. mennessä. Palkka-aineistolla tarkoitetaan muutosverokortteja, poissaolotietoja, työajan muutoksia ynnä muita sellaisia tietoja, jotka vaikuttavat palkan maksamiseen. Valtaosa tiedoista toimitetaan palkanlaskentaan esimiesten kautta ja heidän hyväksyminä, mutta esimerkiksi muutosverokortin voi työntekijä toimittaa myös itse.

Prosessin seuraavassa vaiheessa palkanlaskennassa tehdään erilaisia toimia. Suurin osa palkkamateriaaleista siirtyy ohjelmistojen kautta suoraan, jolloin niille tehdään vain erilaisia ajoja, jotta ne muuntuvat palkkalajeiksi palkkaohjelmaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden vuorolisät siirtyvät palkkaohjelmaan työvuoro-ohjelman kautta automaattisesti ajon kautta. Myös käsin tehtäviä toimenpiteitä on paljon, muun muassa uudet työsopimukset vahvistetaan manuaalisesti. Kun palkanlaskija on syöttänyt kaikki palkanmaksuun liittyvät materiaalit palkanmaksujärjestelmään, tarkistaa hän tietojen oikeellisuuden tekemällä koelaskennan. Palkkaohjelmasta otetaan listaus kaikista palkkaa kyseisenä palkanmaksupäivänä saavista henkilöistä ja tarkistetaan, että palkkatiedot näyttävät oikealta, esimerkiksi käsin syötetyt tiedot on viety ohjelmaan oikein ja ilmoitetut poissaolotiedot pitävät paikkansa. Jokainen palkanlaskija tekee koelaskennan omille maksuryhmillensä.

15.6. maksettaville palkoille suoritetaan palkka-ajo 9.6. Siihen mennessä on jokainen palkanlaskija tehnyt omat osuutensa, vienyt tiedot ohjelmaan ja tehnyt koelaskennan. Palkka-ajo on palkanlaskentaohjelmassa tehtävä suoritus, se tehdään kaikille yhteisesti. Seuraavana päivänä eli 10.6. palkkatiedot siirretään maksuliikennejärjestelmään ja sieltä ne siirretään pankkiin. Työntekijä näkee oman palkkalaskelmansa verkkopalikan kautta muutamaa päivää ennen varsinaista palkkapäivää. Palkkatiedot tulevat nähtäville myös tulorekisteriin, kun palkkatiedoille on tehty omat tulorekisteriajot.

Kun palkka-ajo on suoritettu, voivat palkanlaskijat tehdä muita palkanlaskentaan kuuluvia tehtäviä, kuten suorittaa arkistointia, tehdä sairauslomahakemuksia Kelaan, vastata erilaisiin selvityspyyntöihin ynnä muuta sellaista, mitä ei ole ehditty tekemään ennen palkka-ajoja ja jotka eivät vaikuta meneillään olevaan palkanmaksuun. Sen jälkeen alkaa jo valmistautuminen seuraavaan palkanmaksupäivään, jolloin prosessi alkaa taas alusta.

Tulorekisteriajot ovat tulleet yleiseen palkanlaskentaprosessiin lisäksi mukaan, kun tulorekisteri-ilmoittaminen alkoi vuonna 2019. Erilaisia työvaiheita on neljä:

- Poiminta-ajo
- Siirtoajo
- TYVI-siirto tulorekisteriin
- Korvaavat ilmoitukset

Kun palkat on siirretty maksuliikennejärjestelmään, esimerkiksi 10.6., tehdään sen jälkeen myös ensimmäinen tulorekisteriajo, *poiminta-ajo*. Siinä palkanlaskentaohjelmassa muodostunut palkka-aineisto muodostetaan tulorekisterimuotoon. Ajosta muodostuu raportti, josta käy ilmi palkka-aineisto henkilötasolla. Raportin alkuun muodostuu poiminta-ajon huomautuslista, johon kirjautuvat henkilöt, joiden palkkatiedot vaativat palkkatietokorjauksia palkkaohjelmassa, tulorekisterin ylläpitoäytöllä tai jotka ovat korjautuneet automaattisesti automaattikorjauksen avulla. Poiminta-ajon listaus tarkistetaan kokonaisuudessaan ja selvitetään, mitkä kohdat huomautuslistalta vaativat korjauksia ylläpitoäytöllä. Huomautuslistalle tulostuvat myös huomautukset korvaavista ilmoituksista. Kun palkanlaskennassa on korjattu takautuvasti henkilön palkkaa, tulee se ilmoittaa Tulorekisteriin myös takautuvasti. Korvaavat ilmoitukset vaativat jokaisesta takautuvasta maksupäivästä ja aliorganisaatiosta oman erillisen lisäajon tulorekisteriin. Palkoista ja palkkioista tulee myös tehdä omat erilliset poiminta-ajot. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Poiminta-ajon jälkeen siirretään poiminta-ajossa muodostettu ja korjattu aineisto tulorekisteriin siirrettävään muotoon eli aineistosta tehdään *siirtoajo*. Siirtoajosta muodostuu myös huomautuslista, joka on aina tarkistettava. Aineistossa ei yleensä ole juurikaan virheitä, joten tarkistus sujuu pääsääntöisesti nopeasti. Mahdolliset virheet korjataan ylläpitoäytöllä, jonka jälkeen tehdään siirtoajon uusinta-ajo. Huomautuslistan

jälkeen muodostuu jokaisesta palkansaajasta palkkatietorivi tulorekisteriin siirrettävästä palkasta. Tämän jälkeen raportista löytyvät ne aineistot, jotka ovat siirtyneet siirtoajon myötä TYVI:in. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Kun siirtoajo on suoritettu onnistuneesti, tiedot siirtyvät TYVI-tiedonsiirtopalveluun. TYVI on lyhenne sanoista Tietovirrat Yrityksiltä Viranomaisille (CGI, n.d.). TYVI:stä tiedot siirretään aineisto kerrallaan tulorekisteriin. Jokaisen aineistoajon välissä tarkastetaan ajosta tullut palautesanoma, siinä on usein jonkinlainen henkilön palkkatietoon liittyvä virhe, joka estää palkkatiedon siirtymistä kokonaisuudessaan tulorekisteriin. Virheilmoituksista on tehty tulorekisterin toimesta palautesanomakoodisto, johon sisältyy 343 erilaista palautesanomaa. Palautesanomien avulla saadaan henkilöstä ilmoitusviite, jonka avulla saadaan selville, kenestä henkilöstä on kyse. Palautteessa ei näy henkilön henkilötunnusta. Jotta virhe saadaan selville, palataan takaisin palkanlaskentaohjelmaan tulorekisterin ylläpito näytölle, jossa selvitetään, kenen palkkatieto ei ole mennyt läpi tässä vaiheessa ajoa. Virhe korjataan ylläpito näytöllä ja kun se on korjattu, tehdään vielä siirtoajon uusinta sekä siirretään tiedot uudestaan TYVI:n kautta tulorekisteriin. Sen jälkeen katsotaan palautesanoma uudestaan. Tämän jälkeen voidaan jatkaa alkuperäistä tiedostojen siirtoa tulorekisteriin normaalisti. (Palkka-asiantuntija, 2022.)

Kun varsinaisen palkanmaksupäivän palkkatapahtumat on saatu siirrettyä tulorekisteriin onnistuneesti, aloitetaan takautuvien palkkapäivien korjausten ajot tulorekisteriin. Näillä korvataan aikaisempia tulorekisteri-ilmoituksia, joiden palkkatiedot ovat muuttuneet perusteettoman edun takia. Nämä *korvaavat ilmoitukset* on ilmoitettu poimintaajon huomautuslistalla. Ne ajetaan tulorekisteriin jokaisesta takautuvasta palkanmaksusta ja jokainen palkanmaksupäivä erikseen. Palkanlaskentaohjelmassa tehdään siirtoajon avulla korvaavat ilmoitukset. Tämän jälkeen tarkistetaan uudestaan siirtoajon huomautuslista sekä siirretään tiedostot TYVI:istä ja tarkistetaan palautesanoma. (Palkka-asiantuntija, 2022.) 15.6. maksettavien palkkojen tiedot tulee olla tulorekisterissä viiden kalenteripäivän kuluessa eli 20.6. mennessä. Näiden edellä lueteltujen vaiheiden lisäksi tulorekisteriin ilmoitetaan kerran kuussa sosiaaliturvavähennykset. Ne tehdään erillisilmoituksella manuaalisesti.

7 KYSELYTUTKIMUS

7.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat teorian tiedosta esiin tulleista asioista. Kyselyllä haluttiin esimerkiksi selvittää, millaisia haasteita muilla vastaavilla toimijoilla on ja ovatko havaitut haasteet linjassa teorian tiedon kanssa. HPK Palveluilla on ollut ongelmia ohjelmistotoimittajan kanssa, tiedot siirtyvät tulorekisteriin virheellisenä. Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää, miten muut ovat asian kokeneet ja onko eri ohjelmistotoimittajien välillä eroa. Työn tarkoituksena on myös kehittää HPK Palveluiden toimintaa tulorekisterin parissa sekä pitkällä aikavälillä kehittää tulorekisteriä yleisesti, joten oli oleellista kysyä myös kehitysehdotuksia sekä miten toisissa organisaatioissa tulorekisteriä hoidetaan.

Tutkija suunnitteli kysymykset itse ja ne hyväksyttiin toimeksiantajalla, HPK Palveluiden määräaikaisella toimitusjohtajalla. Hän ehdotti muutamia lisäkysymyksiä, jotka otettiin mukaan kyselyyn. Tämän jälkeen kyselylomaketta testasi kuusi henkilöä, yksi HPK Palveluista ja loput olivat tutkijan opiskelukollegoita sekä muita tuttuja. Testaajista kolme työskentelee tai on työskennellyt palkanlaskennan tehtävissä, joten he pystyivät arvioimaan kyselyä oikean vastaajan näkökulmasta. Testaajien mielestä kysely oli selkeä ja riittävän lyhyt, siihen vastaamiseen ei mennyt liikaa aikaa. Kysymysten muotoilu koettiin myös hyväksi. Kehitysehdotuksiakin annettiin, esimerkiksi joitain sanoja ehdotettiin vaihdettavaksi toisiin ja yhden kysymyksen vastausvaihtoehtoja kehoitettiin muuttamaan siten, että voi valita useamman vastausvaihtoehdon. Muun muassa nämä ja joitain muita muutoksia kyselyyn tehtiin.

Samat henkilöt lukivat myös tutkijan laatiman kyselyn saatekirjeen. Siinä esiteltiin, mistä koulusta tutkija on, kuka on toimeksiantaja sekä mikä on työn aihe. Sen lisäksi kuvailtiin lyhyesti, mitä asioita kyselyllä kartoitetaan ja mihin tuloksia hyödynnetään. Kerrottiin myös kyselyyn vastaamiseen vievä aika sekä mainittiin arvonnasta, johon kaikki halukkaan vastaajat voivat osallistua. Lopuksi kiitettiin vastaamisesta. Saatekirjekin koettiin hyväksi ja vastaamiseen houkuttelevaksi. Saatekirjeeseen merkattu kyselyyn vastaamiseen menevä aika, viidestä kymmeneen minuuttiin, koettiin pitävän

paikkansa. Kun arvioitu vastausaika on merkattu sopivan lyhyeksi, on todennäköisempää, että vastaaja lähtee kyselyyn vastaamaan. Jos taas vastausaika olisi merkattu liian pitkäksi, esimerkiksi 15 tai 30 minuuttia, voisi vastaajien määrä pudota heti. Saatujen kehittämissuositusten perusteella saatekirjettä muokattiin vielä informatiivisemmaksi toimeksiantajan osalta sekä mihin kyselyn tuloksia käytetään. Saatekirje on luettavissa kokonaisuudessaan liitteestä 2.

Kyselyn vastausmäärää pyrittiin nostamaan arpomalla vastaajien kesken viisi kappaletta Brunbergin verkkokauppaan käytettäviä lahjakortteja, yhden lahjakortin arvo oli 20 euroa. Brunberg valittiin siksi, että se ja HPK Palvelut ovat porvoolaisia yrityksiä, näin saatiin samalla markkinoitua Porvoota ja kannatettua paikallista yritystä. Kaikki, jotka halusivat arvontaan osallistua, täyttivät yhteystietonsa kyselylomakkeen lopussa. Sekä saatekirjeessä että kyselyssä korostettiin, että yhteystietoja ei tulla yhdistämään vastauksiin, niitä käytettiin ainoastaan arvonnassa ja lahjakorttien toimittamisessa. Kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti ja luottamuksellisesti. Arvonta suoritettiin kyselyn vastausajan päätyttyä ja voittajille ilmoitettiin henkilökohtaisesti.

Kyselyssä oli yhteensä 15 kysymystä. Aluksi kartoitettiin, kuinka monta palkanlaskijaa vastaajan tiimissä on, mikä palkanlaskentaohjelma on käytössä sekä kuinka moni palkanlaskija hoitaa tulorekisteriasioita kyseisessä organisaatiossa ja kuinka paljon palkanlaskijan työajasta tulorekisteri keskimäärin vie. Sen jälkeen kysyttiin, mitä hyvää tulorekisteri on tuonut tullessaan ja onko työtaakka keventynyt. Näiden jälkeen kysyttiin, onko tulorekisterin käytössä ilmennyt ongelmia ja miten ohjelmistotoimittaja on suoriutunut tietojen siirron automatisoinnista. Lopuksi kysyttiin, miten vastaajan omassa organisaatiossa on kehitetty omaa toimintaa tulorekisterin sujuvoittamiseksi ja miten tulorekisteriin liittyviä asioita voisi omassa organisaatiossa vielä kehittää. Kaikki kysymykset ovat luettavissa liitteestä 3.

Kysely lähetettiin 14.9.2022 yhteensä 17 eri paikkaan, kuuden kunnan sekä 11 inhouse-yhtiön palkanlaskentaan. Inhouse-yhtiö on valtion, kunnan tai kuntayhtymän perustama ja omistama osakeyhtiö, joka vastaa jostain omistajansa palvelusta, esimerkiksi talous-, palkanlaskenta- ja ICT-palveluista. Yhtiöstä voidaan myydä omistajiensa ulkopuolelle enintään viisi prosenttia ja enintään 500 000 euroa liikevaihdosta. Yhtiö on oikeudellisesti oma yksikkönsä, se ei ole enää osa julkista sektoria. Yhtiöittäessä

palveluita, työntekijät siirretään kunnan palveluksesta uuden yrityksen työntekijöiksi. (JHL, 2021; Lindblad, n.d.)

Kysely lähetettiin internetistä löytyneisiin yritysten yleisiin palkanlaskennan sähköposteihin ja/tai palkanlaskennan esimiehille. Kyselylle annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, koska tiedossa ei ollut, kuka tai ketkä tulorekisteriasioita kyseisissä organisaatioissa hoitavat. Oli siis varattava aikaa myös viestien edelleen lähetykseen. Viimeinen vastauspäivä oli 28.9.2022. Kun vastausaikaa oli kulunut viikko, lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta samoihin sähköpostiosoitteisiin. Muistutusviestissä mainittiin, että mikäli kyselyyn on jo vastattu, on tämä viesti aiheeton. Kyselyn aineiston analysoinnin jälkeen kysely vastauksineen poistettiin Google forms -palvelusta.

7.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä eli noin puolet kaikista, joille kysely lähetettiin. Vastausten määrään saattoi vaikuttaa se, ettei ennakkoon ollut tiedossa, kuka tai ketkä tulorekisteriasioita valituissa organisaatioissa hoitaa. Kun kutsu kyselyyn lähetettiin esimiehille ja yleisiin palkanlaskennan sähköposteihin, on viesti saattanut jäädä muiden viestien sekaan eikä sitä ole välttämättä välitetty eteenpäin oikealle henkilölle.

Kyselyn vastauksia analysoitiin ensin Excelissä, jossa niitä oli helppo tutkia ja yhdistellä. Analysoinnin tuloksena muodostui seuraavia teemoja, joita on käsitelty tässä luvussa:

- Palkanlaskijoiden määrä ja tulorekisteriä hoitavien henkilöiden määrä sekä tulorekisteriin käytetty työaika
- Tulorekisterin hyödyt
- Tulorekisterin aiheuttamat haasteet
- Käytössä oleva palkanlaskentajärjestelmä ja miten ohjelmistotoimittaja on suorittanut tietojen viennin automatisoinnissa
- Tulorekisterin kehittäminen
 - omassa organisaatiossa
 - yleisesti

Ensimmäiseksi teemaksi nousi *palkanlaskijoiden määrä ja tulorekisteriä hoitavien henkilöiden määrä sekä tulorekisteriin käytetty työaika*. Vastanneiden organisaatioiden palkanlaskentatiimien koko vaihteli neljän ja noin 30 palkanlaskijan välillä. Taulukossa 3 on kuvattu vastaajien palkanlaskentatiimien koot sekä kuinka moni henkilö tulorekisteriä hoitaa.

Taulukko 3. Palkanlaskentatiimin koko, tulorekisteriä hoitavien henkilöiden määrä sekä tulorekisterin osuus työajasta prosentteina

Vas- taaja	Palkanlaskennan tiimin koko	Tulorekisteriä hoita- vien henkilöiden määrä	Tulorekisterin osuus työajasta, %
1	7	2-5	0-20
2	11	2-5	21-40
3	10	2-5	41-60
4	Tässä tehtävässä 2 henki- löä, palkanlaskijat eivät hoida	2-5	21-40
5	25	2-5	0-20
6	n. 30	1	61-80
7	5	2-5	0-20
8	4	1	0-20

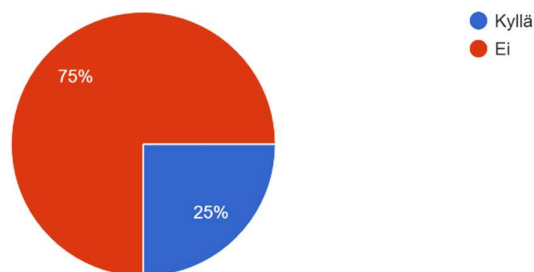
Vastaajista 75 prosenttia ilmoitti, että heidän organisaatioissaan tulorekisteriasioita hoitaa kahdesta viiteen henkilöä. Vastaaja numero 7, jonka organisaatiossa palkanlaskijoita on viisi, ilmoitti, että heillä ”omat palkkasihteerit hoitavat omat vastuukunnat”. Sillä perusteella voisi olettaa, että heillä jokainen palkkasihteeri tekee myös tulorekisteriasioita. Monella vastaajalla vaikuttaa olevan kaksi vastuuhenkilöä, sillä kysyttäessä lisätietoja, miten työtehtävät on jaettu, jotkut vastaajat käyttävät termiä *työpari*. Työtehtävät on monella jaettu yhteisesti ja työtilanteen mukaan, vaikeita asioita selvitetään yhdessä. Yhden vastaajan tiimissä työtehtävät on jaettu niin, että yritysten palkkoja hoitavat palkanlaskijat hoitavat myös kyseisten yritysten tulorekisteriasiat eli siellä vastuuhenkilöitä on varmasti enemmän kuin kaksi. Yksi vastaaja ilmoitti, että heillä palkanlaskijat eivät hoida tulorekisteriä ollenkaan, vaan sitä varten on perustettu tammikuussa 2022 kahden henkilön tiimi. Huomion arvoista vastauksissa on se, että sekä isoimmassa että pienimmässä palkanlaskennan tiimissä on vain yksi tulorekisterin vastuuhenkilö.

Neljä kyselyyn vastanneista palkanlaskijoista ilmoitti käyttävänsä tulorekisteriin 0-20 prosenttia työajastaan. Taulukko 3 havainnollistaa, että kolme heistä ovat sellaisista

organisaatioista, joiden palkanlaskentatiimeissä on vähiten palkanlaskijoita. Kun palkanlaskijoiden määrä on pieni, voi päätellä, että myös palkkoja maksetaan pienemmälle henkilömäärälle. Tämä vaikuttaa siihen, että tulorekisteri myös työllistää yleisesti vähemmän. Toisaalta yhden vastaajan tiimissä on 25 palkanlaskijaa, eli kyseessä on todennäköisesti isompi organisaatio, mutta silti tulorekisteri työllistää palkanlaskijoita vain alle 20 prosenttia. Kyseinen vastaaja kertoi, että työtehtävät on jaettu seuraavasti: ”Omassa tiimissäni hoidetaan yhteistyössä. Kumpi ehtii ensin ja vaikeat yhdessä.” Vastaaja, jonka tiimissä on noin 30 palkanlaskijaa ja joka hoitaa tulorekisteriä yksin, käyttää 61-80 % työajastaan tulorekisteriasioiden hoitoon. Kun palkanlaskijoita on paljon, oletettavaa on, että kyseessä on iso organisaatio. Tällöin myös tulorekisteri työllistää enemmän, varsinkin, kun sitä hoitaa vain yksi henkilö. Vastaajista kaksi käyttää 21-40 prosenttia ja yksi vastaaja 41-60 prosenttia työajastaan tulorekisteriasioihin. Kuvio 11 kuvaa työtaakan kevenemistä.

Onko palkanlaskennan työtaakka keventynyt tulorekisterin tulon myötä?

8 vastausta



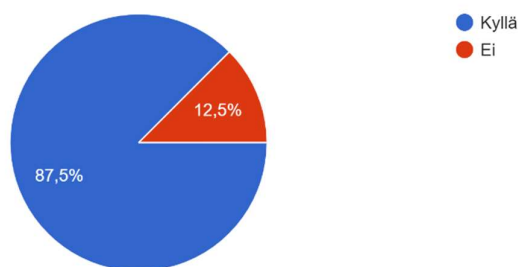
Kuvio 11. Työtaakan keveneminen

Toinen kyselyn vastauksista noussut teema oli *tulorekisterin hyödyt*. Kuusi kahdeksasta vastaajasta oli sitä mieltä, että palkanlaskennan työtaakka ei ole keventynyt tulorekisterin myötä ja kahden vastaajan mukaan se puolestaan on keventynyt. Toinen vastaajista, jonka mielestä työtaakka on keventynyt, perusteli sitä pienentyneellä palkkatietopyyntöjen määrällä Kevasta ja Kelasta sekä ammattiyhdistysten työttömyyskasvoilta. Toisen vastaajan mukaan tulorekisterin myötä on jäänyt aikaa uusille työtehtäville. Teoriaosuudessakin nousi esiin, että tulorekisterin avulla ei olla toistaiseksi onnistuttu saavuttamaan sille asetettua tavoitetta hallinnollisen taakan kevenemisestä. Tämä kyselyn tulos siis tukee teoriaa.

Kysyttäessä, mitä hyvää tulorekisteri on tuonut tullessaan, suurin osa vastaajista oli yksimielisiä siitä, että palkkatodistusten teko on vähentynyt. Myös ajatusta tietojen ajantasaisuudesta ja viranomaisten tietojen hakua tulorekisteristä pidettiin hyvänä, jos vaan kaikki tiedot ovat kunnossa. Yhden vastaajan mukaan tulorekisteri on myös tuonut selkeyttä tehtäviin. Toisaalta yhden vastaajan mielestä se ei ole tuonut tullessaan mitään hyvää. Myös VTV:n (2021, s. 14) haastattelemien palkanlaskijoiden mukaan tulorekisteri on vähentänyt palkkatodistusten pyytämistä ja toimittamista. Kuviossa 12 kuvataan, onko tulorekisterin käytössä ilmennyt ongelmia.

Onko tulorekisterin käytössä ilmennyt ongelmia?

8 vastausta



Kuvio 12. Ongelmia tulorekisterin käytössä

Tulorekisterin haasteet nousivat kolmanneksi teemaksi. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksen mukaan tulorekisteritietojen ilmoittamiseen ja käyttöön liittyy edelleen ongelmia. Niitä on havaittu esimerkiksi ilmoitusten takautuvassa korjaamisessa. Tulorekisterihankkeessa yritettiin täyttää yhtäaikaaisesti monien eri sidosryhmien tietotarpeita, mutta jätettiin huomioimatta, miten ne vaikuttavat palkkahallintoon. Tästä syystä palkanlaskennassa on monenlaisia haasteita tulorekisterin käytössä. (VTV, 2021, s. 5.) Tutkijan tekemän kyselyn perusteella vain yksi vastaaja kahdeksasta kertoi, että tulorekisterin käytössä ei ole ilmennyt ongelmia. Kaikki muut vastaajat olivat sitä mieltä, että ongelmia on ollut tai on edelleen. Ongelmiin liittyvässä avoimessa kysymyksessä vastaajat kertoivat pääpiirteittäin samaa kuin VTV:n raportissakin tuli ilmi. Tietojen ilmoittaminen ja täsmäyttäminen on hyvin aikaa vievää. Takaisinperinnät ja takautuvat korjaukset aiheuttavat haasteita, palkanlaskentaohjelma ja tulorekisteri eivät toimi samalla tavalla eivätkä kaikki tiedot siirry tulorekisteriin ilman että täytyisi korjata tietoja myös käsin. Erään vastaajan mukaan tulorekisteri on hidaskäyttöinen.

ja sitä pitäisi selkeyttää, ettei kaikkea tietoja tarvitsisi käydä läpi, kun palkkatietoja korjataan.

Neljänneksi teemaksi muodostui vastaajien *käytössä olevat palkkaohjelmat sekä ohjelmistotoimittajien suoriutumisen tietojen viennin automatisoinnissa*. Vastaajien käytössä olevat palkanlaskentajärjestelmät ovat CGI Prima, CGI Populus sekä Visma Personec F. Prima käyttää kaksi vastaajaa, Populusta myös kaksi ja Visma Personeciä kolme. Lisäksi yhdellä vastaajalla on käytössä kaksi ohjelmaa, Populus sekä Visma Personec. Taulukossa 4 kerrotaan vastaajien käytössä olevat palkanlaskentaohjelmat sekä miten ohjelmistotoimittajat ovat onnistuneet tietojen viennin automatisoinnissa.

Taulukko 4. Käytössä olevat palkanlaskentaohjelmat ja ohjelmistotoimittajien onnistuminen tietojen viennin automatisoinnissa

Vas- taaja	Käytössä oleva palk- kaohjelma	Ohjelmistotoimittajan onnis- tuminen tulorekisteriin vietä- vien tietojen ja korjausten automatisoinnissa	Tulorekisterin osuus työajasta, %
1	Visma Personec F	Melko hyvin	0-20
2	CGI Populus	Erittäin huonosti	21-40
3	CGI Prima	Huonosti	41-60
4	CGI Populus / Visma Personec F	Melko hyvin	21-40
5	Visma Personec F	Melko hyvin	0-20
6	CGI Prima	Melko hyvin	61-80
7	CGI Populus	Huonosti	0-20
8	Visma Personec F	Hyvin	0-20

Kuten jo aiemmin kerrottiin, vastaajilla on käytössä kolme eri palkkaohjelmaa. Kysyt-
täessä ohjelmistotoimittajan onnistumista tulorekisteriin vietävien tietojen ja korjaus-
ten automatisoinnissa, parhaimman tuloksen sai Visma Personec F. Kolme vastaajaa
kertoo ohjelmistotoimittajan onnistuneen *melko hyvin* ja yksi vastaaja vastasi *hyvin*.
Vastaaja numero 4, jonka organisaatiossa on käytössä kaksi ohjelmaa, kertoo, että
”Personec toimii hyvin/ automatisoitu, Populus ei /työläs ja käsityövaltainen”. Kaksi
pelkästään Populusta käyttävää vastaajaa vastasivat: *erittäin huonosti* ja *huonosti*. Eli

Populuksen ohjelmistotoimittaja sai tällä perusteella huonoimman arvostelun. Priman ohjelmistotoimittajalle puolestaan yksi käyttäjä antoi arvosanaksi *melko hyvin* ja toinen *huonosti*. Primasta siis tämän mukaan ristiriitaista tietoa. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat: *hyvin*, *melko hyvin*, *huonosti* ja *erittäin huonosti*.

Kun tarkastellaan palkanlaskijoiden tulorekisteriin käyttämää työaikaa ja käytössä olevaa palkkaohjelmaa, CGI Prima käyttävät palkanlaskijat käyttävät eniten työaikaa tulorekisteriasioiden hoitoon. Yksi vastaaja käyttää 41-60 prosenttia ja toinen 61-80 prosenttia. Kolme henkilöä, joilla on käytössä Visma Personec F, ilmoittivat tulorekisterin vievän 0-20 prosenttia heidän työajastaan. CGI Populusta käyttävä vastaaja puolestaan käyttää 21-40 prosenttia. Samoin henkilö, jonka organisaatiossa on käytössä sekä Populus että Personec, käyttää 21-40 prosenttia työajastaan tulorekisteriasioihin. Visma Personec F -palkkaohjelmaa käyttävät palkanlaskijat käyttävät siis vähiten työaikaa tulorekisteriasioiden hoitamiseen.

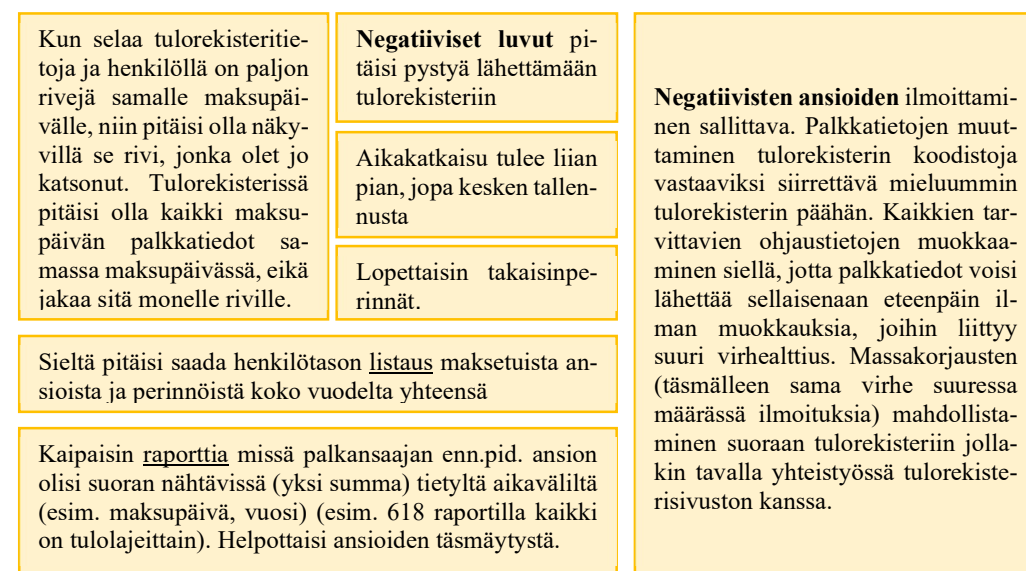
VTV:n tarkastuskertomuksen (2021, s. 18) mukaan, jos palkkahallinnon käyttämä järjestelmä tukee korjauksien tekemistä, ilmoitusten korjaaminen on helpompaa. Korjausmenettely on kuitenkin monimutkainen, joten korjauksien tukeminen ei kuitenkaan poista korjaamiseen käytettyä työmäärää. Korjausten yhteydessä on aina selvitettävä käytettävä menettely, jotta korjaus tehdään ja ilmoitetaan oikein. Järjestelmätuimittajien antamat kirjalliset ohjeet tietojen korjaamiseen voivat olla laajat, jollain järjestelmätuimittajalla jopa satasivuinen. Raportista ei selvinnyt, mistä toimittajasta oli kyse.

Kyselyn perusteella ohjelmistotoimittajilta toivotaan automatisoinnissa esiintyvien virheiden korjaamista ja automatisoinnin kehittämistä joustavammaksi sekä muokattavammaksi erityisesti ongelmien ja virheiden esiintyessä. Lisäksi tulorekisteritietojen korjaaminen ja täsmäyttäminen koetaan työlääksi. Myös negatiivisten lukujen käyttöä toivotaan sekä virheiden nopeampaa korjaamista. Näistä toiveista esimerkiksi negatiivisten lukujen käyttö vaatisi yleistä muutosta tulorekisterin puolelta, siihen ei ohjelmistotoimittaja voi yksin vaikuttaa.

Viimeisenä teemana kyselyssä oli *tulorekisterin kehittäminen omassa organisaatiossa sekä yleisesti*. Vastaajat ovat löytäneet tulorekisterin sujuvampaan käyttöön

monenlaisia keinoja. On lisätty palkkasihteerien ohjeistamista, tehty palvelupyyntöjä häiriötilanteissa sekä annettu kehitysehdotuksia palkkaohjelman toimittajille. Yksi vastaaja kertoo tulostavansa useita erilaisia raportteja virheiden selvittämiseksi ennen korjaamisen aloittamista, toinen vastaaja kertoo puolestaan hyödyntävänsä paljon Excelin makrotyökaluja. Yleistä koulutusta on myös lisätty sekä pyritty minimoimaan mitätöityjen jaksojen määrää ja muutenkin tarkistamaan tietojen oikeellisuutta enemmän. Yhdessä organisaatiossa on perustettu vuoden 2022 alussa oma kahden henkilön tiimi, joka hoitaa keskitetysti organisaation tulorekisteriasiat, kyseisessä organisaatiossa palkanlaskijat eivät tee ollenkaan tulorekisteri-ilmoituksia.

Omissa organisaatioissaan vastaajat toivoisivat esimiesten ymmärrystä tehtyihin päätöksiin ja poissaoloihin, että tiedot ilmoitettaisiin oikea-aikaisesti eikä takautuvasti. Ja että tehdyt päätökset olisi tehty oikein. Myös mitätöityjen sopimusten määrää voisi vieläkin vähentää. Koko palkanlaskentaprosessin kannalta on tehokkainta, että tarvittavat korjaukset ja mahdolliset muut tietojen täydentämiset, esimerkiksi loma- tai sairauspoissaolot, ilmoitetaan oikein annetun aikataulun puitteissa (Lahti & Salminen, 2014, s. 138-139). Kaksi vastaajaa toivoisi lisää koulutuksia. Myös ohjelmistojen kehittämistä tulisi jatkaa edelleen, sillä korjaaminen ja täsmäyttäminen ovat liian työläitä. Kolme vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että organisaatiotasolla tulorekisteriin liittyvät asiat toimivat hyvin eikä kehitettävää koettu olevan. Kuvioon 13 on koottu vastaajien ajatukset tulorekisterin yleisestä kehittämisestä.



Kuvio 13. Vastaajien tulorekisteriin liittyvät kehittämissuhteet

Vastaajien ajatukset tulorekisterin kehittämiseen liittyen poikkesivat paljon toisistaan, joten siitäkin voi päätellä, että kehittämistä on paljon. Samankaltaisia ajatuksia on korostettu taulukossa alleviivauksilla sekä lihavoinnilla. Negatiivisten lukujen ilmoittamisen mahdollistamista toivoi kaksi vastaajista, yksi toivoisi takaisinperintöjen lopettamista. Myös erilaisia raportteja kaivataan sekä selkeyttä tulorekisterissä näkyviin tietoihin. Yksi vastaaja toivoo myös, että palkkatietojen muuttaminen tulolajeiksi tapahtuisi vasta tulorekisterin päässä ja myös ohjaustietojen muokkaaminen voisi tapahtua vasta tulorekisterin puolella, koska nykyisellään siihen liittyy suuri virhealttius. Sama vastaaja toivoo myös massakorjausten mahdollistamista. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kokonaan tähän kysymykseen.

Myös VTV:n tarkastuskertomuksessa (2021, s. 20) on kerrottu keinoja palkanmaksajien työtaakan keventämiseksi ja tulorekisterin kehittämiseksi. Esimerkiksi tietosisälön supistamisella ja tulolajien määrän vähentämisellä, negatiivisten tulolajien hyväksymisellä sekä summaltaan pienten muutosten kevennetyllä käsittelyllä voitaisiin työtaakkaa helpottaa. Myös ilmoitusaikataulua voisi muuttaa siten, että ilmoitus annettaisiin vasta sen jälkeen, kun kaikki kyseistä palkkakautta koskevat tiedot ovat pääosin käytettävissä.

Yleisesti kyselyn perusteella voi sanoa, että valtaosan mielestä palkanlaskennan työtaakka ei ollut keventynyt tulorekisterin myötä. Sen käytössä on edelleen monenlaisia ongelmia. Vastaajien organisaatioissa on kuitenkin tehty erilaisia toimia, jotta tulorekisterin käyttö olisi mahdollisimman sujuvaa. Paljon on kuitenkin vielä tehtävää, jotta tulorekisteri palvelisi paremmin myös tietojen ilmoittajia ja että palkanlaskijoiden työtaakka vähenisi.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, joten jokaisessa yksittäisessäkin tutkimuksessa on syytä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely. Esimerkiksi aineiston kokoaminen ja lähdekritiikin taso vaikuttavat osaltaan luotettavuuden arviointiin. (Vilka, 2021b, s. 132.) Taulukossa 5 on esitetty keinoja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tähän lukuun on koottu tutkijan ajatuksia työn luotettavuudesta taulukkoa hyödyntäen.

Taulukko 5. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122)

<i>Tutkimuksen kohde ja tarkoitus</i>	Mitä on tutkimassa ja miksi
<i>Oma sitoumus tutkijana tässä tutkimuksessa</i>	Miksi tutkimus on tutkijasta tärkeä, mitä tutkija on olettanut tutkimusta aloittaessa, ovatko ajatukset muuttuneet
<i>Aineiston keruu</i>	Miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana, mahdolliset ongelmat
<i>Tutkimuksen tiedonantajat</i>	Millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä
<i>Tutkija-tiedonantaja-suhde</i>	Arvio, miten suhde toimi
<i>Tutkimuksen kesto</i>	Millaisella aikataululla tutkimus on tehty
<i>Aineiston analyysi</i>	Miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin tultiin
<i>Tutkimuksen luotettavuus</i>	Miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, miksi raportti on luotettava
<i>Tutkimuksen raportointi</i>	Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu

Tutkimuksen aihe, tulorekisterin työllistävä vaikutus, tuli suoraan toimeksiantajalta. Tulorekisterissä oli havaittu monenlaisia haasteita ja haluttiin selvittää, onko haasteita myös muilla vastaavilla toimijoilla ja miten tulorekisteriä voisi kehittää. Tutkijalla itsellään on palkanlaskentakokemusta toimeksiantajan organisaatiossa, mutta tulorekisterin kanssa tutkija ei ole ollut tekemisissä. Eli tutkimuksen pystyi aloittamaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Aihe on tärkeä, sillä tulorekisterin toimivuuden kannalta

olisi oleellista, että tietojen ilmoittajat eli esimerkiksi palkanlaskijat saisivat tiedot syötettyä tulorekisteriin oikein ja mahdollisimman vähällä vaivalla.

Aineistonkeruumenetelmistä teemahaastattelu oli onnistunut valinta haastatteluiden muodoksi. Teemat eli käsiteltävät aihealueet oli ennalta päätetty ja tukikysymyksiä mietitty, mutta muuten se antoi enemmän vapauksia keskustella valituista teemoista. Kyselytutkimuksen tekeminen puolestaan oli tutkijalle uusi asia. Kyselyn tekeminen Google Formsin avulla oli helppo, joten sitä voisi hyödyntää jatkossakin, jos on tarve tehdä uusia kyselyitä. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi melko pieneksi, vaikka prosentuaalisesti puhutaan kuitenkin noin puolesta. Kyselyn kohdennus ei täysin onnistunut, kuten ennakkoon oli ajateltu. Tutkijalla ei ollut tiedossa kenenkään tulorekisteriä hoitavan henkilön suoria sähköpostiosoitteita, oli vain toivottava, että viesti välitetään organisaatioissa oikeille tahoille. Jälkikäteen ajateltuna joidenkin kysymyksien vastustapaa olisi myös voinut muokata. Esimerkiksi kysyttäessä, kuinka moni henkilö tulorekisteriä hoitaa, monivalintakysymyksen sijaan olisi voinut olla avoin vastaus. Näin olisi saatu tietoon tarkka lukumäärä.

Alun perin oli tarkoitus analysoida kyselyn vastauksia myös benchmarking-menetelmää hyödyntäen, mutta koska kyselyiden vastaukset olivat melko suppeita, tämä analysointimenetelmä jäi pois. Benchmarkingin ajatuksena olisi ollut nostaa esille joitain vastaajia, joilla tulorekisteriasiat oli saatu toimimaan hyvin ja analysoida heidän vastauksiaan tarkemmin, mutta nyt kaikkia vastauksia tarkasteltiin kokonaisuuksina. Benchmarking olisi varmasti toiminut paremmin, jos olisi tehty suoria haastatteluita eri kunnille tai inhouse-yhtiöille, tällöin vastausten laatu olisi ollut syvällisempi. Kyselyn tekeminen oli kuitenkin hyvä kokemus tutkijalle ja se antoi paljon hyvää tietoa ja osaamista mahdollista seuraavaa kyselyä varten.

Tutkimuksen tiedonantajista teemahaastatteluun valittiin tietyt henkilöt, joilla oli paras näkemys tulorekisteriasioista toimeksiantajan puolelta. Valinta oli hyvä, sillä heiltä sai riittävästi tietoa toimeksiantajan tilanteesta. Kyselytutkimukseen valittiin osallistujat sellaisista inhouse-yhtiöistä, joiden toimenkuvaan kuuluu myös palkanlaskentapalveluita sekä sellaisia kuntia, jotka hoitavat itse palkanlaskentansa. Nämäkin osallistujat oli tutkijan mielestä hyvin valittu, sillä vastaajat työskentelevät samanlaisella toimialalla kuin toimeksiantaja. Kun työ on rajattu käsittelemään kunta-alaa, olisi ollut

ristiriitaista valita kyselyyn yksityisen sektorin yrityksiä. Kyselytutkimus suoritettiin anonyymisti, joten tuloksista ei voi päätellä mitään henkilötietoja eikä missä organisaatiossa vastaaja työskentelee. Tiedonantajista teemahaastatteluun osallistuneet toimeksiantajan edustajat lukivat tutkimukseen saadut vastaukset, vastauksista oli jo siinä kohtaa poistettu vastaajien henkilötiedot. Heidän mielestään tutkimuksen tulokset olivat odotetun laiset. Tutkimustulos ei siis muuttanut heidän kommenttiansa perusteella.

Aineistoa analysoitiin teema-analyysiä soveltaen. Haastattelut litteroitiin ja niistä poimittiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tutkimusraporttiin. Kyselystä muodostui laadullinen kysely, sillä kysymysten vastaukset olivat pääosin avoimia vastauksia eli vastaaja sai kertoa vapaasti oman mielipiteensä kysytyyn asiaan. Kyselyn vastaukset teemoitettiin, esimerkiksi ohjelmistotoimittajaan liittyviä kysymyksiä käsiteltiin yhdessä.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen aktiivinen vaihe kesti noin yhdeksän kuukautta. Se sisälsi tutkimusaineiston teoriaosuuden koostamisen, teemahaastattelut analysointieineen, kyselytutkimuksen teon, analysoinnin ja johtopäätösten tekemisen. Kyselytutkimuksen vastausaika oli kaksi viikkoa, joka oli tutkijan mielestä sopiva, sillä tiedossa ei ollut kenenkään vastaajan suoraa sähköpostiosoitetta.

Tutkimusraportti on tutkijan mielestä luotettava, sillä teoria ja empiirinen osuus tukevat toisiaan. Se kertoo siitä, että tulorekisterissä on ollut ja on edelleen haasteita. Tutkimuksessa käytetyt lähteet on asianmukaisesti merkattu ja lähdeaineistoa on pyritty kokoamaan monipuolisesti, myös kansainvälisiä lähteitä käyttäen. Tulorekisteri on aiheena melko tuore, joten kirjamateriaalia siitä ei juuri ole, eikä myöskään sen haasteita ole tutkittu enempää kuin Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksessa on kerrottu. Näiden syiden takia tutkimuksessa on osittain tukeuduttu melko paljon VTV:n kertomukseen sekä tulorekisterin verkkosivuihin. Taulukon 6 avulla on kuvattu, missä kohdin opinnäytetyötä on vastattu tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 6. Tutkimuskysymykset sekä niitä käsittelevä alue opinnäytetyössä

Tutkimuskysymys	Vastaus
Mitä haasteita tulorekisterin käyttö aiheuttaa ja mistä ne johtuvat?	Teoria ja kyselyn tulokset
Miten tulorekisteriä voisi kehittää käyttäjäystävällisemmäksi palkanlaskijan näkökulmasta? - Miten tulorekisteriä tulisi käyttää, jotta sen käytöstä aiheutuisi mahdollisimman vähän lisätyötä?	Kyselyn tulokset
Mitä vaiheita palkanlaskentaprosessiin on tullut lisää tulorekisterin myötä?	HPK Palvelut Oy:n palkanlaskentaprosessi
Miten muiden kuntien palkanlaskennassa on tulorekisteri koettu? - Kuinka paljon työaika tulorekisteri vie palkanlaskijoilta? - Millä tavoin muut ovat kehittäneet omaa toimintaansa tulorekisterin käytön sujuvoittamiseksi?	Kyselyn tulokset

Omasta mielestään tutkija myös onnistui vastaamaan työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin hyvin. Esimerkiksi tulorekisterin haasteista on kerrottu perusteellisesti teoriaosuudessa ja empiirinen osa tukee sitä kerrottaessa HPK Palveluiden tulorekisteriasioista sekä kyselytutkimuksen tuloksista. Palkanlaskentaprosessiin tulleet lisävaiheet on puolestaan kuvattu perusteellisesti HPK Palveluiden palkanlaskentaprosessin avulla. Tulorekisterin kehittämiseen ja muiden kuntien kokemuksiin vastataan kyselytutkimuksen kautta.

8.2 Kehittämisehdotukset HPK Palvelut Oy:lle

Tässä luvussa esitetyt kehitysehdotukset pohjautuvat pääosin kyselytutkimuksessa esiin tulleisiin asioihin. Jos HPK Palveluilla on tarvetta tulevaisuudessa vaihtaa palkanlaskentaohjelmaa, olisi tehdyn kyselyn perusteella Visma Personec F potentiaalinen vaihtoehto. Sen käyttäjien mukaan ohjelmistotoimittaja on onnistunut automatisoimaan tulorekisterin tiedonsiirtoa ja tietojen korjausta melko hyvin. He myös käyttävät vähiten työaika tulorekisteriasioiden hoitamisen. Kyselyn otanta oli kuitenkin pieni, joten jos ohjelman vaihtaminen tulee ajankohtaiseksi, olisi hyvä saada mielipiteitä useammalta palkanlaskijalta eri ohjelmiin liittyen sekä tehdä muutenkin laajempaa kartoitusta eri vaihtoehtoista. Nykyinen palkkaohjelma on CGI Prima.

Tulorekisterissä täytyy tehdä paljon korjauksia siksi, että tiedot esimerkiksi poissaoloista ilmoitetaan palkanlaskentaan liian myöhään. Kuten Lahti & Salminen (2014,

s. 138-139) kirjoittaa, koko palkanlaskentaprosessin kannalta tehokkainta on, että kaikki tiedossa olevat palkkaan liittyvät korjaukset, poissaolojen ilmoitukset ynnä muut sellaiset saadaan ilmoitettua palkanlaskentaan prosessin ensimmäisessä vaiheessa eli palkanmaksuaikatauluun merkattuun viimeiseen ilmoittamispäivään mennessä. Tällöin palkanlaskennan kokonaisprosessi on sujuva ja tehokas. Asiakas saa palkkansa oikein ja tulorekisteri-ilmoittamisessa on vähemmän korjattavaa eli vähemmän töitä. HPK Palveluissa tulisi painottaa tietojen ilmoittamista ajoissa asiakkailleen eli Porvoon kaupungille, Sipoon kunnalle sekä Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelle. Voisi esimerkiksi kokeilla säännöllistä tiedottamista asiasta esimiehille ja painottaa aikataulujen puitteissa toimimista ja miten tietojen ilmoittaminen ajoissa vaikuttaa työntekijöiden palkanmaksuun. Sen lisäksi erilaisia koulutuksia ilmoitusten tekemiseen liittyen voisi olla enemmän. Kaikkien ei tarvitsisi olla fyysisiä koulutuksia, vaan osa voisi olla esimerkiksi jatkuvasti käynnissä olevia verkkokoulutuksia, joihin voisi osallistua silloin, kuin itselle parhaiten sopii. Mikäli esimiehille on olemassa jonkinlainen esimiehen opas, tulisi sielläkin painottaa palkkatietojen ilmoittamista ajallaan.

Jos resurssit sallisivat, voisi HPK Palvelut myös perustaa oman erillisen tiimin, joka hoitaisi tulorekisteriasioita, mutta tiimin jäsenet eivät tekisi varsinaista palkanlaskentaa. Näin oli erään kyselyyn vastanneen organisaatiossa tehty. Tällöin tiimiläiset voisivat keskittyä täysin tulorekisterin hoitamiseen ja sen tuomien haasteiden selvittämiseen eivätkä työt keskeytyisi palkanlaskennan tehtävien takia. Tulorekisteri ei varmastiakaan veisi 100 prosenttia kenenkään työajasta, mutta tiimiläisille voisi antaa tehtäväksi myös muita säännöllisesti tehtäviä ilmoituksia tai muita vastaavia tehtäviä, joita toiset palkanlaskijat hoitavat oman työnsä ohella. Näin saataisiin keskitettyä tehtäviä muutamille henkilöille. Huomioitava on kuitenkin, että lomien ja muiden poissaolojen aikana myös muiden henkilöiden on osattava tehdä näitä tehtäviä, joten jonkinlainen varahenkilöstö on silti oltava palkanlaskijoiden puolelta myös.

Toinen vaihtoehto on vähentää reilusti tulorekisteristä vastaavien palkka-asiantuntijoiden palkanlaskennan osuutta, jotta heille jäisi enemmän aikaa keskittyä tulorekisterin hoitamiseen. Eli heidän palkanlaskennan työtehtävistä tulisi osa antaa joillekin toisille palkka-asiantuntijoille. HPK Palveluilla on tällä hetkellä kolme omistajaa, joten tulorekisterin hoidon voisi jakaa myös kolmelle henkilölle. Yksi vastaisi Porvoon kaupungin osuudesta, toinen Sipoon kunnan ja kolmas Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen

tulorekisteriasioista. Näin vastuuta saataisiin jaettua useammalle henkilölle. Muutamat kyselyyn vastanneet kertoivat myös, että tulorekisterin hoitoa on kyseisissä organisaatioissa jaettu vastuualueittain. Kun uusia henkilöitä palkataan HPK Palveluiden palkanlaskennan tiimiin, tulisi työtehtäviä jakaessa huomioida tulorekisterin työllistävä vaikutus.

Mikäli HPK Palveluille tarjoutuu myöhemmin mahdollisuus toimia jonkun toisen henkilön päättötyön toimeksiantajana, voisi toinen tutkija tehdä työn, joka syntyisi palkanlaskentaprosesseihin. Kun tässä työssä tehtiin vain yleiskuvaus palkanlaskennan kokonaisprosessista, seuraavassa työssä prosessi voitaisiin jakaa pienempiin osiin ja tehdä niistä omia kaavioita. Prosessikaavioilla voisi kuvata, miten esimerkiksi palkanlaskentaohjelmassa mitätöity työsopimus vaikuttaa työllistävästi tulorekisteriajoihin ja miten virheellisten työsopimusten kanssa tulisi toimia. Kun kaikki palkanlaskijat tekevät työt saman kaavan mukaan, yhtenäistäisi se toimintatapoja ja helpottaisi myös uuden työntekijän perehdyttämistä, kun jokainen työntekijä ohjeistaisi tehtävät työvaiheet samalla tavalla. Tämä voi osaltaan vähentää virheiden määrää ja helpottaa palkanlaskijoiden työtaakkaa. Dokumentoidut palkanlaskennan prosessikaaviot helpottavat myös uutta työntekijää hahmottamaan kokonaisuuksia ja miten eri työvaiheet linkittyvät toisiinsa. Prosesseihin liittyvän tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä olisi tehdä prosessikaaviot tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jotta prosessien kehittämisestä olisi hyötyä ja uudet toimintatavat otettaisiin varmemmin käyttöön. (Arter Oy, 2022, s. 25; Ringer, 2016.)

8.3 Yleinen pohdinta

Kun tutkii tulorekisteriin liittyvää uutisointia ja ylipäättään materiaalia sen toimivuudesta, korostuu niissä pääosin vain tulorekisterin hyödyt. Verohallinto, Kela ja muut tietojen hyödyntäjät kehuvat järjestelmää ja kuinka se on sujuvoittanut heidän toimintojaan. Tietojen ilmoittajien, eli käytännössä palkanmaksajien, näkökulmasta uutisointia ja materiaalia ei juurikaan löytynyt. Valtiontalouden tarkastusviraston tekemä raportti oli silmiä avaava ja se kertoi kattavasti tulorekisteriin liittyvistä haasteista ja miten monet ongelmat johtuvat puutteellisista ennakkovalmisteluista. Jos tulorekisterin suunnittelussa olisi otettu paremmin huomioon muissa maissa havaitut

käyttöönottoon liittyvät riskit ja olisi otettu tietojen syöttäjät paremmin mukaan suunnitteluun, voisi tulorekisteri olla nykyään toisenlainen ja palkanmaksajien hallinnollinen taakka kevyempi. On tärkeää nostaa esiin myös tulorekisterin aiheuttamia haasteita ja sen takia on hyvä, että toimeksiantaja on kiinnostunut viemään asiaa eteenpäin.

Luvun 3.3.2 lopussa on kuvio Taloushallintoliiton kesällä 2019 tekemästä kyselystä tulorekisterin käyttöönottoon liittyen. Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia oli sitä mieltä, että palkanlaskentapalvelu on hidastunut tulorekisterin myötä. Olisi hyvä, jos Taloushallintoliitto voisi uusia kyselyn lähiaikoina, jotta voitaisiin verrata, miten tulos on muuttunut noin neljän käyttövuoden jälkeen. Kun kysely tehtiin vain puoli vuotta tulorekisterin käyttöönoton jälkeen, on sen tulokseen voinut vaikuttaa uusiin asioihin liittyvä luonnollinen vastareaktio, tulorekisteriin liittyvien ohjeistuksien puutteellisuus tai ristiriitaisuus sekä uuden opetteluun liittyvä stressi ja epävarmuus omasta osaamisesta. Kun tulorekisteri on nyt vakiintunut toiminto ja sen käyttöä on opittu, voisi nyt tehtävällä kyselyllä olla toisenlainen tulos. Kuten tämäkin opinnäytetyö kertoo, haasteita tulorekisterin käytössä on toki edelleen.

Kyselytutkimuksessa nousi esiin monenlaisia asioita, joita tulorekisteriä hoitavat palkanlaskijat toivoisivat tulorekisteriltä. Negatiivisten lukujen käyttö sekä takaisinperintöjen lopettaminen ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten tulorekisteristä saisi käyttäjäystävällisemmän. Negatiivisten lukujen käyttö nousi esille myös VTV:n (2021, s. 20) antamissa kehittämissuosituksissa. Myös yksi yleinen tulorekisterin käyttöä helpottava tekijä olisi poistaa palkkojen muuttaminen tulolajeiksi toistaiseksi. Palkka-asiantuntijan haastattelussa tuli ilmi, että tällaista yksityiskohtaista tietoa käyttää vain Tilastokeskus. Se toivoo, että kaikki palkka-, työsuhde-, eläke- ja etuustiedot ilmoitettaisiin tulorekisteriin mahdollisimman täydellisinä (Tilastokeskus, n.d.). Se myös haluaisi saada tietoonsa esimerkiksi henkilön työtehtävää kuvaavan ammattinimikkeen tai toimipaikan, jotka ovat tällä hetkellä tulorekisteriin vapaaehtoisesti annettavia täydentäviä tietoja (Tilastokeskus, 2020). Jotta tietoja voisi täydellisenä ilmoittaa, tulisi ilmoittamisesta tehdä sellaista, että se ei työllistäisi tietojen ilmoittajaa liikaa. Näin ollen ensin täytyisi saada ilmoittamiseen liittyvät asiat kuntoon ja vasta sen jälkeen voisi alkaa ilmoittamaan sellaista tietoa, jota tietojen käyttäjät tarvitsevat. Niin kauan, kun ongelmia ilmenee, voisi Tilastokeskukselle ilmoittaa sen tarvitsemat tiedot erikseen, kuten ennen tulorekisterin tuloa on tehty.

Kuten Finanssialan laatimassa kehittämissuunnitelmassa (2021, s. 1) kerrotaan, tulorekisterin tärkein kehittämiskohde tulisi olla tiedon laadun ja oikeellisuuden saavuttaminen. Tärkeintä olisi kiinnittää huomiota siihen, että tiedon tuottajien antamat tiedot olisivat oikein, eikä niitä tarvitsisi jälkikäteen korjata. Jotta tiedot saadaan ilmoitettua tulorekisteriin oikein, palkanmaksuun liittyvät aineistot, poissaolotiedot ynnä muut, tulisi ilmoittaa palkanlaskentaan ajallaan, että työntekijän palkka saataisiin maksettua oikein eikä korjauksia tarvitsisi jälkikäteen tehdä. Toisaalta myös ohjelmistotoimittajat ovat tärkeässä osassa, kun palkkatiedot siirretään tulorekisteriin. Ohjelmistojen täytyy toimia ja niihin pitää voida luottaa, että tiedot siirtyvät järjestelmästä toiseen asianmukaisesti ja mahdolliset virheelliset tiedot huomataan ajoissa.

Kokonaisuudessaan opinnäyteprosessi on ollut pitkä, vuoden mittainen matka, alkaen aiheen saamisesta toimeksiantajalta ja päättyen työn valmistumiseen. Aktiivisen työn osuus, teorian kirjoittaminen sekä empiirisen tutkimuksen tekeminen vei aikaa noin yhdeksän kuukautta. Tulorekisteri oli tutkijalle ennakkoon melko tuntematon asia, joten perehtyminen aiheeseen oli aloitettava ihan alusta, että ymmärsi koko kokonaisuuden. Työ opetti tekijäänsä ja nyt tutkimuksen valmistuttua tutkija ymmärtää, miksi ja mitä käyttötarkoitusta varten tulorekisteri alun perin luotiin. Myös sen aiheuttamat haasteet ovat hyvin tiedossa. Toivottavasti toimeksiantaja saa tästä työstä hyviä eväitä tulorekisteriin liittyvistä haasteista kertomiseen eteenpäin ja myös HPK Palvelut löytäisi kehitysehdotuksia oman organisaationsa toiminnan parantamiseen.

LÄHTEET

Arter Oy. (2022). Pikaopas – prosessit. https://www.arter.fi/app/uploads/2022/08/Arter-pikaopas-Prosessit-8-2022-2.pdf?utm_source=uutiskirje&utm_medium=email&utm_content=Prosessit&utm_campaign=Pikaopaslataus

CGI. (n.d.). TYVI-palvelu. Haettu 15.9.2022 osoitteesta <https://www.cgi.com/fi/fi/tuoteratkaisut/tyvi-palvelu>

Elämässä. (2019). Näin tulorekisteri vaikuttaa Kelan etuuksien hakemiseen. Haettu 5.5.2022 osoitteesta <https://elamassa.fi/tyo-ja-toimeentulo/nain-tulorekisteri-vaikuttaa-kelan-etuuksien-hakemiseen/>

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (5. uudistettu painos, s. 24–46). PS-kustannus.

Finanssiala. (2021). Finanssiala kannattaa tulorekisterin jatkokehitystä sidosryhmäyhteistyön avulla. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/09/FA_lausunto_16092021_Verohallinnon_tulorekisteriyksikko_tulorekisterin_kehittamissuunnitelma_2022_2025.pdf

Google Workspace. (n.d.) Forms. Haettu 7.4.2022 osoitteesta <https://workspace.google.com/intl/fi/products/forms/>

HE 134/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170134.pdf>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus (9. painos). Edita Publishing.

Helsingin sanomat. (31.7.2022). Helsingin palkkasotku laajenee: Työntekijöiden palkkoja on jäänyt ilmoittamatta verottajalle. Helsingin sanomat. Haettu 14.9.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008958482.html>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Gaudeamus.

HPK Palvelut Oy. (n.d.). HPK Palvelut Oy. Haettu 7.4.2022 osoitteesta <https://hpkpalvelut.fi/>

Itä-Uusimaa. (n.d.). Itä-Uudenmaan hyvinvointialue kattaa seitsemän kuntaa. Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://itauusimaa.fi/ita-uudenmaan-hyvinvointialue-kattaa-seitseman-kuntaa/>

Itä-Uusimaa. (2022). Väliaikaisen valmistelutoimielimen päätökset 15.2.2022. Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://itauusimaa.fi/uutiset/valiakaisen-valmistelutoimielimen-paatokset-15-2-2022/>

JHL. (2021). Kunnan on turvallisempaa ostaa palveluita omistamaltaan yhtiöltä kuin vapailta markkinoilta. https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2021/03/omat_yhtiöt.pdf

Johansson. (2007). Prosessien kuvaaminen. Teoksessa Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. (toim.) Laatu ratkaisee – Laatu työn opas korkeakoulukirjastoille (s. 27–36). Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47940/978-951-96835-4-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juhila, K. (n.d.) Teemoittelu. Haettu 18.10.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (2012). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Haettu 18.5.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-jatuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 9–19). Gaudeamus.

Kananen, J. (2014). Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskuskauppakamari. (n.d.) Yrityksillä ongelmia tulorekisterin käyttöön otossa. Haettu 10.5.2022 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/tiedote/yrityksilla-ongelmia-tulorekisterin-kayttoonotossa/>

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. (2017). Palkkavuosi (10. painos). Edita Publishing.

Lahti, S. & Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Talentum.

Laki tulotietojärjestelmästä 53/2018. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180053>

Lindblad. (n.d.). In-house- ja out-house-yhtiö. Haettu 8.9.2022 osoitteesta <https://lindblad.fi/yritysoikeus/julkisyhteiso-seka-julkisomisteinen-yhtio/in-house-ja-out-house-yhtio/>

Lunds Universitet. (2009). Processhandbok. <https://www.staff.lu.se/sites/staff.lu.se/files/processhandbok.pdf>

Mattinen, K., Parnila, K. & Väisänen, M. (2022). Palkanlaskenta käytännönläheisesti (4. uudistettu painos). Kauppakamari.

- MCS-Management Consulting Services Oy. (2020). Prosessi – miksi ja miten kehittää? Haettu 5.9.2022 osoitteesta <https://mcs.fi/prosessi-miksi-ja-miten-kehittaa/>
- MTV Uutiset. (4.1.2019). Uuden tulorekisterin asiakaspalvelu ruuhkautunut – kahtena ensimmäisenä päivänä yli 30 000 ilmoitusta. MTV Uutiset. Haettu 10.5.2022 osoitteesta <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/uuden-tulorekisterin-asiakaspalvelu-ruuhkautunut-kahtena-ensimmaisena-paivana-yli-30-000-ilmoitusta/7227794#gs.101nxl6>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos). Sanoma Pro.
- Palkka-asiantuntija. (19.11.2021). Henkilökohtainen keskustelu Porvoon kaupungin palkka-asiantuntijan kanssa.
- Palkka-asiantuntija. (2.6.2022). Porvoon kaupungin palkka-asiantuntijan haastattelu.
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 197–205). Gaudeamus.
- Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. E-oppi.
- Punch, K. (2003). Survey Research: The Basics. SAGE Publications.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 99–112). Gaudeamus.
- Ringer, D. (2016). 7 Steps to Process Development Every Manager Should Know. Haettu 14.10.2022 osoitteesta <https://www.eeworldonline.com/7-steps-to-process-development-every-manager-should-know/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (n.d.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. KvaliMOTV. Haettu 18.10.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Sage. (2022). Payroll processing: 10 key things HR manager need to do. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://www.sage.com/en-gb/blog/payroll-processing-key-things-hr/>
- Schonlau, M., Fricker, R., Elliot, M. & Fricker, R. Jr. (2002). Conducting research Surveys via E-mail and the Web. RAND Corporation.
- Simons, H. (2009). Case Study Research in Practice. SAGE Publications.
- Sociological Research Skills – Research Methods. (n.d.). Focused (Semi-structured) Interviews. Haettu 5.5.2022 osoitteesta <http://www.sociology.org.uk/notes/methfi.pdf>

Suomen Yrittäjät. (n.d.) Yrittäjän pikaopas tulorekisteriin. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/01/suomen_yritta%CC%88ja%CC%88t_tulorekisteriopas_2020_refresh.pdf

Taloushallintoliitto. (2019). Tulorekisterin välitilin päätös. Haettu 5.5.2022 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tulorekisterin-valitilinpaatos/>

Team Laamanen. (2020). Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Haettu 27.5.2022 osoitteesta <https://teamlamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>

Tilastokeskus. (2020). Tilastokeskus liittyi tulorekisterin palkkatietojen käyttäjiin. Haettu 26.10.2022 osoitteesta <https://tilastokeskus.fi/uutinen/tilastokeskus-liittyi-tulorekisterin-palkkatietojen-kayttajiin>

Tilastokeskus. (n.d.). Tulorekisteri. Haettu 26.10.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/keruu/tulorekisteri.html>

Tilisanomat. (2013). Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>

Tilisanomat. (2020). Verohallinto: Tulorekisterin hyödyt alkavat näkyä kaikille. Haettu 5.5.2022 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/tulorekisteri/tulorekisterin-hyodyt>

Toimitusjohtaja. (3.11.2021). Henkilökohtainen keskustelu HPK Palvelut Oy:n määräaikaisen toimitusjohtajan kanssa.

Toimitusjohtaja. (7.6.2022). HPK Palvelut Oy:n määräaikaisen toimitusjohtajan haastattelu.

Trustmary. (2021). Google Forms –kyselyt: opas Googlen ilmaiseen kyselytyökaluun. Haettu 4.1.2022 osoitteesta <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/google-forms-kyselyt-opas-googlen-ilmaiseen-kyselytyokaluun/>

Trustmary. (2022). Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastytyväisyyden kehittämisessä? Haettu 25.10.2022 osoitteesta <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastytyvaisyyden-kehittamisessa/>

Tulorekisteri. (2019). Pakolliset ja täydentävät tiedot. Haettu 8.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/pakolliset-ja-t%C3%A4ydent%C3%A4v%C3%A4t-tiedot/>

Tulorekisteri. (2020). Alkuperäinen palkkatieto ilmoitus korjataan korvaavalla ilmoituksella. Haettu 9.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/palkkatietojen-korjaaminen/korvaavailmoitus/>

Tulorekisteri. (2021a). Tietoa tulorekisteristä. Haettu 16.12.2021 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Tulorekisteri. (2021b). Rajapinta-asiakkaat tyytyväisimpiä tulorekisteriin. Haettu 6.5.2022 osoitteesta

<https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/ uutishuone/ajankohtaista/ra-japinta-asiakkaat-tyytyv%C3%A4isimpi%C3%A4-tulorekisteriin/>

Tulorekisteri. (2021c). Tulorekisteriin ilmoitettujen palkkatietojen korjaaminen. Haettu 9.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/palkkatietojen-korjaaminen/>

Tulorekisteri. (2021d). Perusteeton etu ja takaisinperintä. Haettu 9.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/palkkatietojen-korjaaminen/perusteeton-etu-ja-takaisinperint%C3%A4/>

Tulorekisteri. (2022a). Tulorekisterin uutiskirje. Maaliskuu 2022. <http://tulorekisteri-yleinen.mailpv.net/a/s/193712280-f9695e5393aa070416e99ca1bb3ab948/4936980>

Tulorekisteri. (2022b). Tulorekisteriä kehitetään yhteistyössä. Haettu 22.4.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/kehittaminen/>

Tulorekisteri. (2022c). Ilmoita tiedot maksetuista palkoista tulorekisteriin. Haettu 1.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/>

Tulorekisteri. (2022d). Tule mukaan palkkatietojen asiakasraatiin. Haettu 7.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/ uutishuone/ajankohtaista/tule-mukaan-palkkatietojen-asiakasraatiin/>

Tulorekisteri. (2022e). Palkkojen tulolajit. Haettu 9.6.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/palkkojen-tulolajit/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.

Tuominen, K. & Laamanen, K. (2012). Prosessijohtamisen toimintamalli – EFQM 2013. Benchmarking Ltd.

Työllisyysrahasto. (2020). Tulorekisterin ansiosta etuuden hakeminen selkeyty entisestään. Haettu 14.2.2022 osoitteesta <https://www.tyollisyysrahasto.fi/uutiset/Tulorekisterin-ansiosta-etuuden-hakeminen-selkeyty-entisestaan/>

Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 11.5.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P13>

Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1 (5. uudistettu painos, s. 81–98). PS-kustannus.

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilkka, H. (2021a). Tutki ja kehitä (5. päivitetty painos). PS-kustannus.

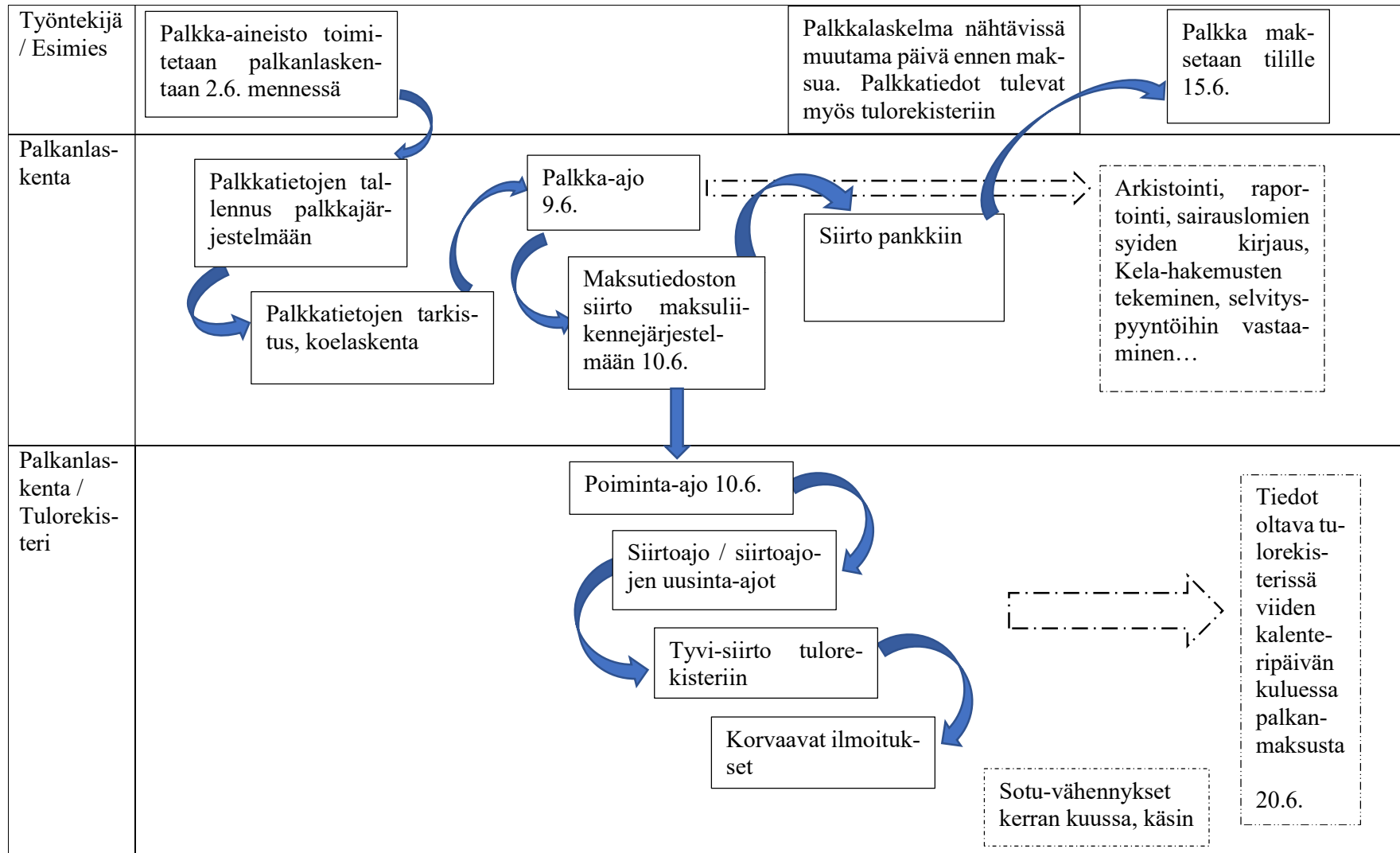
Vilkka, H. (2021b). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus.

VM 211:00/2018. Valtiovarainministeriö. Tulorekisteriyksikön yhteistyöryhmä.
<https://vm.fi/hanke?tunnus=VM211:00/2018>

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

Yle. (25.8.2016). Kaatuuko kansallinen rekisterihanke? EK:n mukaan tulorekisteri lisää byrokratiaa – ministeriö korostaa hyötyjä. Yle uutiset. Haettu 19.4.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9116977>

Palkanlaskentaprosessi, esimerkkinä 15.6. maksettavat palkat.



Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötä toimeksiantona HPK Palvelut Oy:lle, joka on tänä vuonna perustettu Porvoon kaupungin ja Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen omistama inhouse-yhtiö. Työni aiheena ja työnimenä on *Tulorekisterin työllistävä vaikutus kunta-alalla*.

Teen kyselytutkimusta tulorekisteriin liittyen. Kyselyn avulla kartoitetaan, miten tulorekisteriin tietoja ilmoittavan tahon tulorekisteriasioita organisaatioissa hoidetaan, millaisia haasteita sen käytössä on ja miten tulorekisteriä voisi kehittää. Kyselyn tuloksia hyödynnetään nostamalla tulorekisteri-ilmoittamiseen liittyviä haasteita laajempaan keskusteluun. Sen lisäksi pyritään löytämään kehittämisehdotuksia HPK Palveluiden tulorekisteriasioden hoitoon. Valmis opinnäytetyöni julkaistaan myöhemmin osoitteessa www.theseus.fi, josta se on vapaasti luettavissa.

Toivoisin, että voisit ohjata tämän viestin eteenpäin tulorekisteristä vastaavalle henkilölle.

Kyselyn vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia. Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 5 kpl 20 euron arvoisia herkkulahjakortteja Brunbergin verkkokauppaan. Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytähän yhteystietosi kyselyn lopussa. Arvonta suoritetaan kyselyn vastausajan päätyttyä, voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Yhteystietoja ei yhdistetä varsinaiseen kyselyyn eikä anneta eteenpäin kolmansille osapuolille, vastaukset käsitellään täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Linkki kyselyyn: xxx

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 28.9.2022 mennessä.

Vastauksista etukäteen kiittäen,

Katja Aalto

katja.aalto@student.samk.fi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kyselytutkimuksen kysymykset

Kuinka monta palkanlaskijaa tiimissänne on yhteensä?

Avoim vastaus

Mikä palkanlaskentajärjestelmä teillä on käytössä? (Mahdollisuus valita useampi vaihtoehto)

- a) CGI Prima
- b) CGI Populus
- c) Visma Personec F
- d) Abilita Oy:n julkissektorin palkanlaskentajärjestelmä
- e) MepcoPro
- f) Sarastia 365HR (Mepco)
- g) Muu, mikä:

Kuinka monta henkilöä teidän organisaatiossanne hoitaa tulorekisteriasioita?

- a) 1
- b) 2-5
- c) 6-10
- d) Jokainen palkanlaskija vastaa omien maksuryhmiensä tulorekisteriasioista

Jos tulorekisteriä hoitaa 2 henkilöä tai enemmän, miten työtehtävät on jaettu eri henkilöiden välillä?

Avoim vastaus

Kuinka monta prosenttia tulorekisteriä hoitavan palkanlaskijan työajasta tulorekisteri keskimäärin vie?

- a) 0–20 %
- b) 21–40 %
- c) 41–60 %
- d) 61–80 %
- e) 81–100 %

Mitä hyvää tulorekisteri on tuonut tullessaan?

Avoim vastaus

Onko palkanlaskennan työtaakka keventynyt tulorekisterin tulon myötä?

- a) Kyllä
- b) Ei

Jos työtaakka on keventynyt, miten se näkyy?

Avoim vastaus

Onko tulorekisterin käytössä ilmennyt ongelmia?

- a) Kyllä
- b) Ei

Jos on ilmennyt ongelmia, minkälaisia?

Avoim vastaus

Miten ohjelmistotoimittaja on onnistunut automatisoimaan tulorekisteriin toimitettavan tiedon vientiä ja tietojen korjausta?

- a) Hyvin
- b) Melko hyvin
- c) Huonosti
- d) Erittäin huonosti

Onko jotain, mitä ohjelmistotoimittaja voisi tehdä tulorekisteri-ilmoittamisen suhteen?

Avoim vastaus

Millä tavoin olette kehittäneet omaa toimintaanne organisaatiossanne, jotta tulorekisterin käyttö olisi mahdollisimman sujuvaa?

Avoim vastaus

Miten kehittäisit tulorekisteriin liittyviä asioita omassa organisaatiossasi?

Avoim vastaus

Muuta palautetta / kehitysehdotuksia tulorekisteriin liittyen:

Avoim vastaus

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 5 kpl 20 euron arvoisia herkkulahjakortteja Brunbergin verkko-kauppaan. Jos haluat osallistua lahjakorttien arvontaan, kirjoitathan tähän nimesi ja sähköpostiosoitteesi. Arvonta suoritetaan kyselyn vastausajan päätyttyä. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin eikä anneta eteenpäin kolmansille osapuolille. Vastaukset käsitellään täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. *Avoim vastaus*