

**VEROHALLINNON TOIMINTA- JA
TALOUSSUUNNITELMA VUOSILLE
2020 JA 2021-2024**

SISÄLLYS

1. Lähtökohdat vuosien 2020 ja 2021-2024 toiminta- ja taloussuunnittelulle	2
1.1. Toimintaympäristön asettamat haasteet	3
1.2. Suunnittelukauden muutokset asiakkaan näkökulmasta	3
1.2.1. Henkilöasiakkaat	4
1.2.2. Yritysiasiakkaat	5
2. Verohallinnon tavoitteet ja niiden seuranta	6
2.1. Verohallinnon tavoitteet ja suorituskykykymittarit strategiakaudelle	6
2.2. Ydinprosessien operatiiviset tavoitteet	7
3. Suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi	13
3.1. Konsernin TCP	14
3.1.1 Vertailutietojen hankinta ja riskiperusteisten valikointisääntöjen kehittäminen	16
3.2. Verohallinnon kehityssuunnitelma kehyskaudelle 2020-2024	16
3.2.1 Isot kehittämishankkeet ja pakolliset lainsäädäntöhankkeet	16
3.2.2 Hallitusohjelman tavoite digitalisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämisestä	18
3.2.3 Muu suunnittelukauden kehittäminen	18
3.2.4 Kehitysjonolla oleva kehittäminen	19
3.2.5. Kehittämisen organisointi	20
3.2.3. Kehittämisen arvioitu resurssitarve vuodelle 2020	21
4. Verohallinnon voimavarat ja osaaminen	21
4.1. Voimavarat	21
4.2. Osaamisen kehittäminen ja strateginen henkilöstösuunnittelu	22
4.2.1. Yleistä	22
4.2.2. Strateginen henkilöstösuunnittelu	22
4.2.3 Osaamisvaatimukset ja koulutusasteen kehitys	24
4.3 Työtyytyväisyyden ja poissaolojen kehitys	24

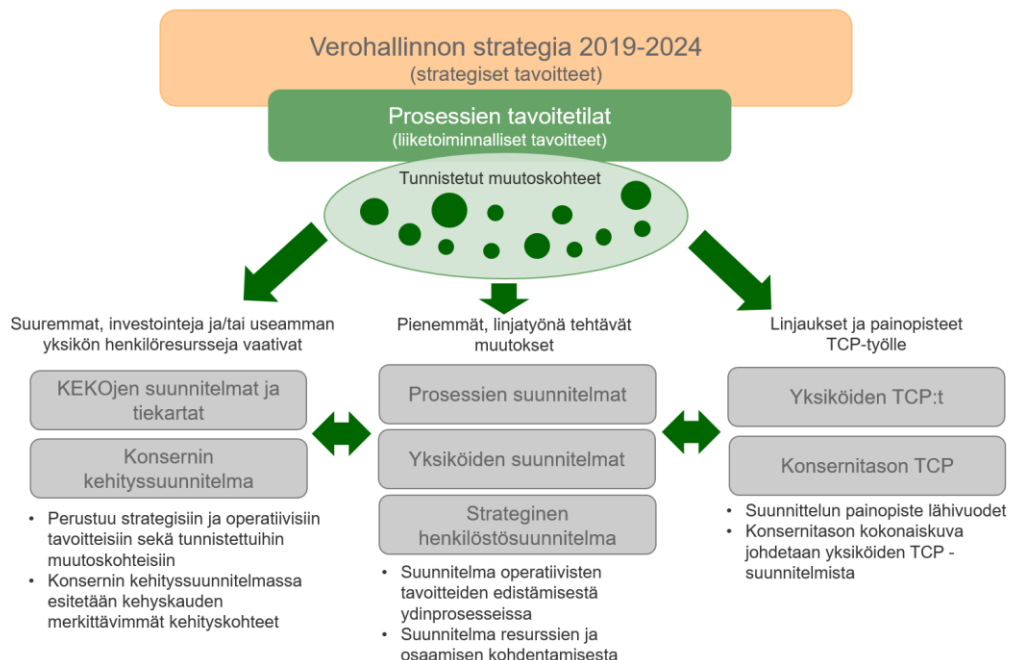
1. LÄHTÖKOHDAT VUOSIEN 2020 JA 2021-2024 TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELULLE

Tämä toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) pohjautuu vuonna 2018 laadittuun [Verohallinnon strategiaan](#) vuosille 2019-2024. Tuossa yhteydessä päivitettiin myös *Verohallinnon visio*, joka kiteyttää näkemyksen tulevaisuuden Verohallinnosta seuraavasti:

"Parasta verotusta – yhdessä"

Verohallinto kuuluu digitaalisen talouden edelläkävijöihin. Olemme sulauttaneet palvelumme kolmansien osapuolien liiketoiminta-alustoihin. Asiakkaiden ei tarvitse miettiä verotusta, koska verotus tehdään siinä kohdassa, jossa verotettava tapahtuma syntyy. Näin verotus on sulautunut vaivattomasti ihmisten arkeen. Verovaje on pienentynyt ja yhteiskunnan rahoitus on turvattu.

Suunnittelukauden kehittämistoimenpiteet on johdettu Verohallinnon strategiasta ja prosessien tavoitetiloista, ja ne tähtäävät vision toteutumiseen tulevaisuudessa. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuutta hallitaan alla kuvatun Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnittelumallin avulla.



Kuva 1. Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnittelumalli

Toimenpiteet on kuvattu tarkemmin seuraavissa dokumenteissa:

- Kehittämiskokonaisuuksien (KEKOjen) suunnitelmat ja tiekartat
- Konsernin kehityssuunnitelma
- Prosessien suunnitelmat
- Yksiköiden suunnitelmat
- Konsernitason TCP (Tax Compliance Plan)
- Yksiköiden TCP:t
- Strateginen henkilöstösuunnitelma

Tämä dokumentti muodostaa yhteenvetona yllä mainituista suunnitelmista sisältäen tiiviin toimintaympäristökatsauksen, Verohallinnon kehyskaudelle asettamat strategiset ja operatiiviset tavoitteet, mittarit tavoitteiden toteutumisen validoimiseksi sekä suunnitelmat tavoitteiden

saavuttamiseksi. Viimeisessä luvussa käsitellään Verohallinnon talouteen sekä henkilöstöön ja henkilöstön osaamiseen liittyviä asioita.

1.1. Toimintaympäristön asettamat haasteet

Strategiatyön yhteydessä tunnistettiin useita ulkoisen toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa verotuksen toimittamiseen ja Verohallinnon toimintaan. Verohallinnon kannalta merkittävimpiä muutoksia ovat:

- Teknologinen muutos ja uusien teknologioiden, esim. tekoälyn, lohkoketjujen ja robotiikan käyttöönotto.
- Toiminnan kansainvälistyminen, mm. työn ja pääoman siirtäminen yli valtioiden rajojen on yhä helpompaa.
- Yritystoiminnan nopea muutos. Alustatalous ja verkostomainen toiminta lisääntyvät, toimijat ja liiketoimintamallit muuttuvat nopeasti.
- Työmarkkinoiden pirstaloituminen ja kansainvälistyminen.
- Julkishallinnon taloudellisen tilanteen kiristyminen.

Yhteiskunnan digitalisoituessa yhä suurempi osa taloudesta siirtyy uusien toimintamallien kuten alustatalouden piiriin. Verohallinnon näkökulmasta alustatalouden keskeiset haasteet liittyvät tietojen saantiin ja saatavuuteen alustoilla tapahtuvasta toiminnasta. Alustatalouden yleistyminen sekä työelämän monimuotoistuminen tuovat mukanaan myös uusia verotuksen tulkintahaasteita. Tulkintahaasteita syntyy muun muassa sen suhteen, tehdäänkö työtä työntekijänä vai yrittäjänä. Arvonlisäverotuksessa merkittävin digitalouden haaste liittyy siihen, miten verot saadaan käytännössä kannettua ja perittyä, kun myyjä ei ole sijoittautunut Suomeen.

Suomen tulee kehittää aktiivisesti verotusta ja olla mukana kansainvälisessä yhteistyössä, jotta voimme turvata verotuksessa tarvittavien tietojen saannin ja ehkäistä haitallisten ilmiöiden kuten veropetosten siirtymistä muista maista Suomeen. Tällä suunnittelukaudella valmistaudutaan tuleviin kansainvälisiin suosituksiin ja Nordic Smart Government -yhteistyöhön, jotka liittyvät erityisesti arvonlisäverotuksen kehittämiseen ja hallitusohjelman asettamien reaaliaikatalouden tavoitteiden edistämiseen. Muutokset mahdollistavat toteutuessaan myös asiakkaiden hallinnollisen taakan keventämisen Verohallinnon strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen edellyttää siihen liittyvän lainsäädännön kehittämistä jo lähivuosina. Lisäksi tulee parantaa valvontajärjestelmiä sekä lisätä ja tehostaa kansainvälistä tietojenvaihtoa ja hallinnollista yhteistyötä. Näiden seikkojen edistämiseksi Verohallinnon tulee olla aktiivinen vaikuttaja niin kotimaassa kuin EU:n ja OECD:n puitteissa.

Haasteita kehyskauden suunnittelulle aiheuttavat myös julkisen sektorin integraatioiden eteneminen ja laajeneminen entisestään. Verohallinnolle vastuutettujen verotustoiminnan ulkopuolisten, kaikille yhteisten palveluiden, kuten tulorekisteritoiminnan, merkitys tulee korostumaan jatkossa. Näiden tehtävien merkitys ja vaikutukset Verohallinnon toimintaan tulevat kasvamaan.

1.2. Suunnittelukauden muutokset asiakkaan näkökulmasta

Suunnittelukaudella Verohallinnon tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta panostamalla aiempaa enemmän asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tarkastelemme tarjoamiemme palveluita asiakkaan näkökulmasta ja osallistamme asiakkaat palvelujemme ja toimintamme kehittämiseen. Helpotamme asiakkaidemme toimintaa kehittämällä palvelujamme yhdessä kumppaniemme kanssa sekä vähentämällä asiakkaiden asiointitarvetta.

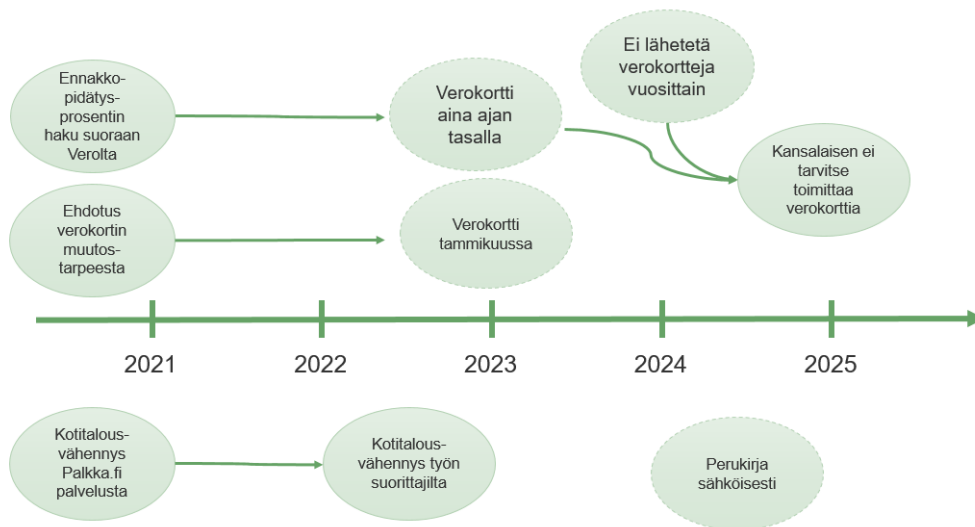
Merkittävin muutos asiakkaille pitkällä aikavälillä on verotuksen sulauttaminen vähitellen osaksi asiakkaiden elämän ja liiketoiminnan tapahtumia siten, että asiakkaan ei tarvitse enää jatkossa miettiä verotusta, vaan verotus tapahtuu automaattisesti siinä kohdassa, jossa verotettava tapahtuma syntyy. Tätä työtä ei saada valmiiksi tällä kehyskaudella, mutta tavoitteena on, että ensi

vuosikymmenen loppupuolella verotus tapahtuisi jo pitkälti automaattisesti osana asiakkaiden prosesseja.

1.2.1. Henkilöasiakkaat

Suunnittelukauden suurin muutos henkilöasiakkaille toteutuessaan on reaaliaikaiseen, vapaaehtoiseen viranomaisaloitteiseen ennakkoperintään siirtyminen vuoden 2023 loppuun mennessä. Ensimmäisessä vaiheessa viranomaisaloitteiseen ennakkoperintään siirtyminen kohdistuisi henkilöasiakkaisiin, jotka ovat ottaneet Suomi.fi-viestit –palvelun käyttöön. Tavoitteena on saada yhä isompi osa asiakkaista sähköisen asiointiin piiriin.

Asiakkaan toimintaa helpottavat muutokset - henkilöasiakkaat



Kuva 2. Suunnittelukauden muutokset henkilöasiakkaan näkökulmasta

Käyttöönoton on suunniteltu tapahtuvan vaiheittain kolmen vuoden aikana ja se muuttaisi nykyisiä henkilöverotuksen menettelyitä Suomi.fi-viestit -palvelun valinnee asiakkaan näkökulmasta seuraavasti:

- Verovuodesta 2021 alkaen henkilöasiakkaat saivat Verohallinnolta automaattisia ilmoituksia palkkatulojen, eläkkeiden sekä etuuksien ennakonpidätyksen muutostarpeista sekä ohjausta muutosten tekemiseen. Asiakkaiden olisi mahdollista nähdä pidätysprosentin laskennan pohjana olevat tiedot OmaVerossa ja muuttaa itse oman harkintansa mukaan pidätysprosenttia.
- Verovuodesta 2023 alkaen henkilöasiakkaille laskettaisiin Verohallinnossa automaattisesti uusi ennakonpidätysprosentti ja/tai ennakoverojen määrä. Asiakas saisi tiedon muutoksesta sähköisesti ja hän voisi halutessaan reagoida ja muuttaa pidätysprosenttia OmaVerossa. Asiakkaille ei enää lähetettäisi lainkaan paperisia verokortteja eikä niitä enää tarvitsisi toimittaa työnantajalle, sillä työnantajat saisivat ennakonpidätysprosentin automaattisesti suoraan Verohallinnolta

Sähköiseen asiakkuuteen siirtymisen tavoitteena on kustannustehokkuuden lisäksi helpottaa asiakkaan asiointia. OmaVeron palveluita kehitetään sähköistä asiointia tukevaksi siten, että asiakas pystyy jatkossa mm.

- sähköiseen viestinvaihtoon OmaVeron kautta
- saamaan veroasioihinsa liittyvät asiakirjat sähköisesti OmaVerosta

- valtuuttamaan toisen henkilön toimimaan puolestaan

Asumiseen ja varallisuuteen liittyviä ilmoittamisen uudistuksia suunnittelukaudella ovat mm. varainsiirtoveroilmoituksen tietojen saaminen jatkossa automaattisesti ulkoisen palveluntarjoajan toimesta sekä kotitalousvähennystietojen saanti osittain suoraan työnsuorittajilta, jolloin asiakkaan ei jatkossa tarvitsisi enää erikseen ilmoittaa näitä tietoja Verohallinnolle.

Merkittävä viranomaisyhteistyönä tehtäväksi suunniteltu uudistus on perintöveroilmoituksen sähköistäminen ja asiakkaan läheisen kuolemaan liittyvän hallinnollisen taakan keventäminen läpi kaikkien tapahtumaan liittyvien viranomaisten.

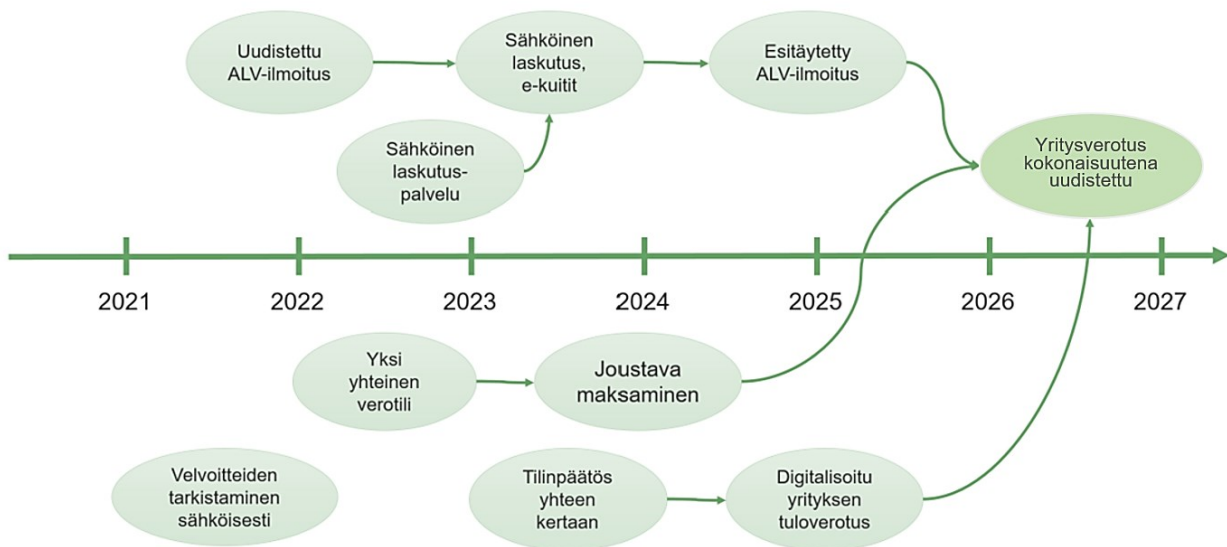
Myös asiakkaan maksamiseen suunnitellaan kauden aikana helpotuksia. Verohallinto laajentaa maksutapavalikoimaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan ja jatkossa asiakkaalla olisi yleensä vain yksi viite käytössään, mikä vähentäisi maksamiseen liittyviä väärinkäsityksiä.

1.2.2. Yritysasiakkaat

Yritysasiakkaiden osalta suunnittelukaudella on useita ilmoittamiseen liittyviä uudistuksia, jotka tähtäävät yritysverotuksen automaatioasteen lisäämiseen ja asiakkaan toiminnan helpottamiseen.

Strategisten tavoitteiden mukaisesti verotus pyritään sulauttamaan osaksi yritysasiakkaiden liiketoiminnan tapahtumia, joissa verotettava tapahtuma syntyy. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on, että asiakkaan tehtäväksi jäisi lähinnä tietojen tarkastusvelvollisuus. Tämä kuitenkin edellyttää muutoksia lainsäädäntöön.

Yritysverotuksen asiakkaan toimintaa helpottavat muutokset



Kuva 3. Suunnittelukauden muutokset yritysasiakkaiden näkökulmasta

Automatisoinnin lisäksi tavoitteena on lisätä ja helpottaa yritysten sähköistä asiointia. Asiakkaille luodaan mahdollisuus OmaVero-heräteviestien hallintaan ja mahdollisuus saada OmaVeron viestit suoraan asiakkaan käyttöliittymään. Asiakkaat voivat jatkossa myös hallinnoida ja muuttaa helpommin itse omia asiointiroolejaan: asiakas voi ilmoittaa roolien aloitukset, muutokset ja lopetukset OmaVeron kautta. Tavoitteena on myös rakentaa OmaVeron toiminnallisuus, jonka avulla voidaan tuottaa OmaVero-viestejä nopeasti ja ilmoittaa asiakkaille esimerkiksi häiriöistä Verohallinnon palveluissa.

Yritysverotuksen tulevaisuuden esiselvitys käynnistyy syksyllä 2019. Toteutus on suunniteltu käynnistyvän vuonna 2021. Suunnittelukauden jälkimmäisellä puoliskolla muutokset painottuvat erityisesti arvonlisäverotukseen. Alv-ilmoituksen tietosisältöä laajennetaan ja ilmoittamista automatisoidaan suunnittelukauden aikana siten, että alv-tiedot saadaan mahdollisimman pitkälti automaattisesti. Pitkälle viety automatisointi edellyttää yrityksissä e-laskun ja e-kuitin käyttöönottoa, jotta tiedot on mahdollista saada suoraan osto- ja myyntitapahtumista. Tavoitteena on myös tehdä asiakkaana alv-rekisteröityminen Verohallinnon toimesta automaattisesti, mikäli asiakas ei ole itse rekisteröitynyt.

Vuosina 2021-2024 yhdenmukaistetaan oma-aloitteisten verojen ja Verohallinnon määräämien verojen käyttölogiikkaa siten, että maksuja ja palautuksia käytetään ainoastaan eräänntyneille veroille. Lisäksi mm. otetaan käyttöön yksi käyttämättömien hyvitysten tili ja yhdenmukaistetaan koronlaskentaa eri tilien välillä sekä kehitetään yhteenvedon tietosisältöä. Vuosille 2023-2024 on myös suunniteltu asiakkaan maksamista helpottavia muutoksia kuten automaattinen saldoilmoitus, maksuviitteiden määrän vähentäminen minimiin sekä asiakaskohtaisen viitteen käyttöönotto.

2. VEROHALLINNON TAVOITTEET JA NIIDEN SEURANTA

Tässä luvussa käsitellään Verohallinnon strategisia ja operatiivisia tavoitteita suunnittelukaudelle 2019-2024.

2.1. Verohallinnon tavoitteet ja suorituskykymittarit strategiakaudelle

Verohallinnon strategiset tavoitteet ovat:

- verotulojen varmistaminen
- oikeudenmukaisesti toimitettu verotus
- positiivinen asiakaskokemus

Kuhunkin strategiseen tavoitteeseen liittyy useita eritasoisia toimenpiteitä. Yksi toimenpide voi edistää useampaa strategista tavoitetta.

Verohallinnon tavoitteet ja suorituskykymittarit (KPI)

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoite 2024
ALV-verovaje EU:n matalimpia	IMF:n laskentamalli	6 % (v. 2018)	5 %
Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus kasvaa	Oikea-aikaisesti maksetut verot (%-osuus)	92 % (v. 2019e)	94 %
Verovelkojen määrä alenee	Verojäämien määrä	3.915 mrd.€	3.600 mrd.€
Päätösten pysyvyys paranee	Pysyvyys HAO:ssa	89 %	90 %
Veronmaksuymönteisyys korkealla tasolla	Kysely ("maksan mielelläni veroni")	80 % (v. 2019)	82 %
Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen lisääntyy	Asiakkaat mukana palveluiden kehittämishankkeissa (%)	uusi mittari	100% (hankkeista)
Asiakkaiden tyytyväisyys saamaansa palveluun paranee (arvosana 4-5)	Mitataan satunnaisotantana asiakastyytyväisyyttä eri kanavissa.	85 %	87 %
Ydintoimintaan käytetyn työajan suhteellinen osuus kasvaa	Ydintoimintaan käytetyn työajan osuus kokonaistyöajasta	69 %	75 % (v. 2022)
Työtyytyväisyys paranee	VM-Baron yleisarvosana	3.64	3.70

Strategisten tavoitteiden toteuttamista edistävät toimenpiteet voidaan toteuttaa kehittämiskokonaisuuksissa, TCP-työssä, prosessien jatkuvana parantamisena tai operatiivisena toimintana. Toimenpiteitä on kuvattu tarkemmin luvussa 3 "Suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi".

2.2. Ydinprosessien operatiiviset tavoitteet

Verohallinto siirtyi valtakunnalliseen prosessiohjaukseen 1.9.2019. Valtakunnallisen prosessiohjauksen tavoitteena on lisätä toiminnan yhtenäisyyttä ja eheyttä sekä asiakkaan tarpeiden ja kokonaistilanteen ymmärtämistä. Uudistuksen jälkeen valtakunnallisia ydinprosesseja on 13.

Ydinprosessien keskeiset haasteet tulevalla kehyskaudella ovat vaikuttavuuden varmistaminen, asiakaskysynnän vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Rajapintapalveluiden avulla verotustietojen vastaanottoa ja välittämistä on mahdollista nopeuttaa merkittävästi. Automatisoimalla prosessien eri vaiheita voidaan taas nopeuttaa käsittelyaikoja ja kohdentaa henkilöresursseja niihin prosessien vaiheisiin, jotka lisäävät toiminnan vaikuttavuutta. Asiakaskysyntää voidaan vähentää analytiikkaa hyödyntämällä ja asiakasymmärrystä lisäämällä, jolloin eri asiakasryhmille voidaan tarjota juuri heidän tarpeisiinsa sopivia neuvonta- ja ohjauspalveluita.

Asiakastietojen hallinta (ATH)

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika		100 %
Y-lomakkeiden (roolirekisteröinti) käsittelyaika työjonoittain tavoitteiden mukainen	Läpimenoaika		> 75 % kolmessa viikossa
Seurataan ATH automaatiota.	Automaatioaste.	uusi mittari	>80 %
Rekisteröinnin sisältö ja perusteet ovat laadukkaita, eivätkä ne johda tarpeettomiin oikaisuvaatimuksiin	Laatuseurannassa tutkituista tapauksista täysin oikein käsitellyt suhteessa kaikkiin laatututkittuihin tapauksiin	uusi mittari	>90 %
ALV-kontrollitapauksista yli 60 % on valikoitunut tapauskohtaiseen käsittelyyn osuvasti. Asiakas korjaa laiminlyönnit eikä poisteta rekisteristä.	1. Valikoinnin osuvuus ALV-kontrollitapauksissa 2. Valikoinnin osuvuus Enpere valvonta-ajo	uusi mittari	>60 % >60 %

Ennakoiva ohjaus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Asiakkaat hoitavat veroasiansa sähköisesti.	Sähköinen asiointi kasvaa suhteessa muuhun asiointiin.	uusi mittari	98 % yritykset 85 % henkilöasiakkaat
Ennakoiva ohjaus on kohdennettua ja riskiperusteista. Asiakkaat osaavat toimia oikein.	Ohjaustoimenpiteiden vaikuttavuus (esim. ohjausviestit, kirjeet, ohjaussoitot, tekstiviestit, ennakolliset keskustelut.)	uusi mittari	> 90 % kohdennetun ohjauksen saaneista toimii ohjauksen mukaisesti
Ennakoivan ohjauksen työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika (esim. ennakolliset keskustelut käsittelyyn otto 3 pv, käsittelyaika >60 % käsitellään 8 viikossa)	uusi mittari	100 %
Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa ohjaukseen (arvosana 4-5)	Tyytyväisten asiakkaiden määrä (kampanjakohtaisesti toteuttava, esim. ennakolliset keskustelut, asiakastytyväisyyskyselyt, tekstiviestikyselyt)	uusi mittari	85 %

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Ennakoivan ohjauksen automaatioaste kasvaa.	Automaatioaste (esim. kohdennetut ohjausviestit, kirjeet)	uusi mittari	Asteittain laajeneva (toiminnoittain) > 60 %

Neuvonta

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Palvelukanavien toimivuus/tavoitettavuus	Kanavien vastausprosentti / läpimeno	70% puhelin 30/40 min odotusaika käynti 75% käyntiasiointi ajanvarauksista hoidetaan ennakkosoitolla Chat 10 min sisällä vastaus OmaVero –viesti vastaus 1-2 pv:n kuluessa	80% puhelin 30 min odotusaika käynti 80% käyntiasiointi ajanvarauksista hoidetaan ennakkosoitolla Chat 2-3 min sisällä vastaus OmaVero –viesti vastaus 1 pv:n kuluessa
Asiakkaan asian käsittely on sujuvaa	Palvelutilanteiden kesto jälkitöineen / käsittelyaika	8-10 min puhelin 13 min käynti 8-10 min chat OmaVero –viesti 11 min	6 min puhelin 13 min käynti 2-3 min chat OmaVero –viesti 10 min
Asiakkaalle annettujen vastausten oikeellisuus kaikissa palvelukanavissa	Mitataan satunnaisotantaan pohjautuen virkailijatyön laatua, saadaan samalla myös havaintoja esim. prosessiohjeistuksen ja substanssiohjeistuksen puutteista	98%	100%
Asiakkaiden tyytyväisyys saamaansa palveluun (arvosana 4-5)	Mitataan satunnaisotantana asiakastytyväisyyttä eri kanavissa.	85%	87%
Neuvonnan automaatioaste on korkea: <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaiden neuvonnassa hyödynnetään päivittäin ohjelmistorobotiikkaa ja tekoälyä (mm. chatbotit, puhe tekstiksi). OmaVerossa asiakkaan neuvonta tapahtuu automaatiossa mahdollisimman pitkälle 	Automaatioaste - kysynnän ohjaaminen automaatiokanaviin	uusi	> 60%

Henkilöasiakkaiden tuloverotus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Tapauskohtaiseen käsittelyyn otetaan strategisten painopisteiden ja riskianalyysin perusteella olennaiset tapaukset.	Valikointien osuvuus Virkailijatyössä tehdyt muutokset suhteessa kaikkiin valikoituneisiin asiakkaisiin.	uusi mittari	> 70 %
Asiakkaan hallinnollista taakkaa vähennetään entisestään. <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaalle jää mahdollisimman vähän täydennettävää. Korjaustarve säännönmukaisen ja oikaisun vaiheessa on minimoitu. 	Esitetyt veroilmoitukseen korjauksia tehneiden asiakkaiden prosenttimäärä	uusi mittari	< 20 %

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
<ul style="list-style-type: none"> lopulliset verotuspäätökset pyritään tekemään kuluvana vuonna Verotuspäätökset ovat luotettavia ja sisältävät asiakkaan verotettavat tulot ja vähennykset. 			
Automatisoidaan muu kuin riskiperusteinen ja valittujen painopisteiden verovalvonta.	Riski/segmentointiperusteisen verotustekemisen osuus verotustyöstä kasvua	uusi mittari	> 60 %
Siirytään viranomaisaloitteiseen ennakkoperintään (suorituksen maksajat hakevat pidätysprosentin Verohallinnolta rajapinnan /käyttöliittymän kautta).	Virkailijatyönä tehtyjen ennakkoperinnän muutosten lukumäärä (laskee)	uusi mittari	seurataan enpiman ja automaation edistymistä sekä asiakkaiden sähköisyyden asteen kasvua
<ul style="list-style-type: none"> Verotus tehdään mahdollisimman lähellä verotustapahtumaa eli mahdollisimman reaaliaikaisesti. Saatu tieto hyödynnetään mahdollisimman reaaliaikaiseen asian ratkaisemiseen Verotus valmistuu joustavasti. 	Verotuksen valmiusaste syyskuun lopussa	98%	98 %
Virkailijatyön laatu on tavoitteen mukainen.	Laatu	uusi mittari	> 95 %
Asiakas saa asiansa käsiteltyä viivytyksettä. Tapausten kokonaisläpimenoaika mahdollisimman lyhyt	Läpimenoaika Prosessin määrittelemät työjonohtaiset tavoitteet tapausten käsittelyyn (kpl/käytetty aika).	uusi mittari	100 %
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika Prosessin määrittelemät työjonohtaiset tavoitteet tapausten käsittelyyn (kpl/käytetty aika).	uusi mittari	100 %
Automatisoinnilla lisätään tehokkuutta.	Automaatioaste	uusi mittari	> 90 %

Yhteisöasiakkaiden tuloverotus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Tuloverotuksen automaatioaste on korkea ja virkailijakäsittely kohdistuu vain asiakkaisiin, jotka toimivat vilpillisesti tai ilmoittavat tahattomasti väärin.	Valikointien osuvuus Virkailijatyössä tehdyt muutokset suhteessa kaikkiin valikoituneisiin asiakkaisiin	uusi mittari	> 90 %
Tuloverotuksen automaatioaste on korkea ja virkailijakäsittely kohdistuu vain asiakkaisiin, jotka toimivat vilpillisesti tai ilmoittavat tahattomasti väärin.	Automaatiossa valmistuvat suhteessa asiakasmäärään	uusi mittari	> 90 %
Tuloveroilmoittamisen sisältö on tarkoituksenmukaista ja selkeää sekä ilmoittaminen on kanavasta riippumatta asiakkaille helppoa.	Selvittelytehtävien suhteellinen osuus	uusi mittari	< 3 %
Säännönmukaisen verotuksen päätöksen sisältö ja perusteet ovat laadukkaita, eivätkä ne johda tarpeettomiin oikaisuvaatimuksiin	Laatuseurannassa tutkituista tapauksista täysin oikein käsitellyt suhteessa kaikkiin laatututkittuihin tapauksiin	uusi mittari	> 90 %

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti.	1. Tapausten läpimenoaika on tavoitteiden mukainen. 2. Prosessin määrittelemät työjonokohtaiset tavoitteet tapausten käsittelyyn (kpl/käytetty aika).		100 %

Varainverottaminen

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Tehtyjen verotuspäätösten ja –ratkaisuiden laatuun kiinnitetään erityistä huomiota jatkuvalla laaduntarkkailulla.	Laatu	uusi mittari	
Parannetaan verotuksen vaikuttavuutta kasvattamalla automaatiota ja kohdennetaan uudelleen virkailijatyötä vaikuttavampaan tekemiseen.	Automaation aste.	Lahjaverotus 36% Kiinteistötiedot 10% VSV ilmoitukset 0%	Lahjaverotus 40% Kiinteistötiedot 60% VSV ilmoitukset 60%
Kehitetään virkailijatyön vaikuttavuutta työjonolle nousseiden tapausten osalta mittaamalla kädenjälkeä, sekä sitä kuinka monessa tapauksessa muutoksia tehtiin ns. veronperusteen kannalta merkityksettämiin tietoihin	Valikoinnin osuvuus	uusi mittari	
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika	uusi mittari	

Tietovirtojen hallinta

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Verotusta varten tarvittavat tiedot saadaan pääosin suoraan tiedon lähteeltä sähköisesti rakenteellisessa muodossa rajapintojen avulla. Myös tietoluovutuksissa hyödynnetään reaaliaikaisia rajapintoja.	Rajapintojen kautta saatavien ja luovutettavien tietojen osuus kasvaa vuosittain.	uusi mittari	Osuus kasvaa vuosittain, > 70 % strategiakauden lopussa
Selvittelytehtäviä on nykyistä merkittävästi vähemmän. Ilmoitusten laatu paranee.	Manuaalista käsittelyä vaativien selvittelytehtävien määrä vähenee vuosittain.	uusi mittari	< 3 % kaikista ilmoituksista nousee selvittelyyn
Verotusprosessit saavat Verohallintoon saapuvat tiedot käyttöönsä oikeaan aikaan. Verohallinnon ulkopuoliset tahot saavat tietoluovutusten kautta tiedot käyttöönsä oikeaan aikaan. Prosessitehokkuus.	Prosessin kokonaisläpimenoaika on tavoitteen mukainen. Mitataan erikseen tietojen hankinnassa ja tietojen jakelussa (tiedot saapuvat Verohallintoon – tiedot verotusprosessien käytössä; tietoluovutusten osalta läpimenoaika tietolupapyyntöstä tietojen saantiin).	uusi mittari	Määritellään syksyllä 2019
Prosessitehokkuus. Käsittelyaika on tavoitteen mukainen.	Prosessin määrittelemät työjonokohtaiset tavoitteet tapausten käsittelyyn (kpl/käytetty aika).		Työjonokohtaisiin tavoitteisiin päästään
Prosessin automaatioaste on kriittinen Verohallinnon toiminnan tehokkuuden ja toimintavarmuuden kannalta. Prosessin automaatioaste säilyy korkeana. Tietoluovutusten automaatioaste kasvaa ja virkailijatyötä pystytään kohdentamaan vaikuttavampaan tekemiseen.	Tietoluovutusten automaatioaste kasvaa.	uusi mittari	Automaatioaste tietoluovutuksissa kasvaa

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Virkailijatyön laatu on tavoitteen mukainen.	Laatuseurannassa tutkituista tapauksista täysin oikein käsitellyt suhteessa kaikkiin laatututkittuihin tapauksiin.	uusi mittari	100 %

Oma-aloitteinen verotus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Valvontatoimet kohdistetaan ainoastaan väärin toimiviin tai osaamattomiin toimijoihin.	Valikointien osuvuus - kädenjälki ja muut toimenpiteet	uusi mittari	80 % (nykyisellä tietosisällöllä + asiakaskohtaisella riskipisteytyksellä 30 %, ilman riskipisteytystä 10 %)
Oikein toimiminen on asiakkaalle helppoa.	Ilmoitusten laatu - selvittelytehtävien määrä (kpl), ja suhteellinen osuus	uusi mittari	Alle 70.000 kpl/vuosi, < 2 %
Asiakas saa asiansa käsiteltyä viivytyksettä. Tapausten kokonaisläpimenoaika mahdollisimman lyhyt	Läpimenoaika	uusi mittari	80 %
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika. Prosessin määrittelemät työjonokohtaiset tavoitteet tapausten käsittelyyn (kpl/käytetty aika).		100 %

Valmisteverotus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Asiakas saa ennakkoratkaisuhakemukset käsitellyksi viivytyksettä.	Ennakkoratkaisuhakemuskäsittelyn kokonaisläpimenoaika	80 % 60 pv:ssä	100 % 60 pv:ssä
Veroilmoittaminen on asiakkaalle helppoa	Sähköisen veroilmoittamisen osuus.	94 %	98 %
Automaatiokäsittely on pääsääntö ja virkailijäkäsittely kohdistuu vain asiakkaisiin, jotka toimivat vilpillisesti tai ilmoittavat tahattomasti väärin.	Valikointien osuvuus Virkailijatyössä tehdyt muutokset suhteessa kaikkiin valikoituneisiin asiakkaisiin	uusi mittari mitataan v 2021 alkaen	>90 %
Automaatiokäsittely on pääsääntö ja virkailija-käsittely kohdistuu vain asiakkaisiin, jotka toimivat vilpillisesti tai ilmoittavat tahattomasti väärin.	Automaatiossa käsitellyt veroilmoitukset suhteessa veroilmoitusten kokonaismäärään	uusi mittari mitataan v 2021 alkaen	>90 %

Autoverotus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Oikaisukäsittely toteutuu asiakkaan kannalta kohtuullisessa ajassa, ilman aiheutonta viivytystä.	Läpimenoaika oikaisuvaatimusten käsittelyssä	Keskimäärin 120 pv	Keskimäärin 120 pv
Autoverotus on muutettu koko ilmoitus- ja valvontaketjultaan automatisoiduksi valvontaprosessiksi, jossa	Automaatioaste uusien ajoneuvojen verotuksessa pysyy korkealla tasolla ja käytettyjen ajoneuvojen verotuksessa automaatioaste kasvaa	uusi mittari	Uudet ajoneuvot > 90 %

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
hyödynnetään mahdollisimman pitkälle yhtenäistettyjä menettelyjä ja riskiperusteista valikointia.	merkittävästi vuosittain Gentax-käyttöäntöön jälkeen.		Käytetyt ajoneuvot 30 % vuodesta 2021 alkaen
Veroilmoittaminen on niin yksinkertaista ja selkeää, että asiakas pystyy antamaan kaikkien verotettavien ajoneuvojen osalta oikeat veroilmoitus- tai selvitystiedot veron määräämistä varten.	Ilmoitusten laatuun liittyvien, selvittelytehtävien määrä vähenee	uusi mittari	< 3 % veroilmoituksista
Ajoneuvojen arvonmäärityksen perusteena on kaikissa tapauksissa tilastollinen mallinnus.	Ajoneuvojen arvonmäärityksen tilastollisen mallin kattavuus käytettyjen ajoneuvojen verotuksessa kasvaa vuosittain.	uusi mittari	Henkilöautot 80 % pakettiautot 50% moottoripyörät 50 %

Veronkanto

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Verokertymän parantaminen. Perinnän vaikuttavuutta on kehitetty ennen kaikkea maksukyvttömyysmenettelyiden osalta. Riskienhallintaa kehitetään jatkuvasti.	Verovelkojen kertymä %, toimenpideluokittain (automaatioperintä, tapauskohtainen perintä, maksukyvttömyysmenettely)		51% 31% 2,1%
Verokertymän parantaminen. Verot kertyvät sen paremmin mitä lähempänä eräpäivää ne maksetaan. Tavoitteena maksamisen viiveiden vähentäminen.	Maksamisen aikajana, pv		+4,5 päivää
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika		100 %
Verohallinnon toimintavarmuuden kannalta veronkannon automaatioaste kriittinen. Tavoitteena pitää automaatioaste korkealla tasolla	Automaatioaste, maksut ja palautukset	98,7%	98,5 %
Virkailijatyön laatu hyvällä tasolla, työtehtävät ja päätökset tehdään laadukkaasti	Laatu		Hyvä
Asiakas saa asiansa käsiteltyä viivytystä. Tapausten kokonaisläpimenoaika mahdollisimman lyhyt	Läpimenoaika	uusi mittari	

Verotarkastus

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Tarkastajilla on hyvä vero- ja kirjanpito-osaaminen ja asiakkaat pitävät verotarkastusta laadukkaana ja asianmukaisena.	Asiakastytyväisyys	4,5	4,5
Toiminta on selkeästi riskiperusteista ja tarkastuksilla pyritään selvittämään riskin laajuutta sekä ottamaan riskejä kokonaisvaltaisesti haltuun. Uusia riskejä ja ilmiöitä havainnoidaan osana tarkastustoimintaa	Tarkastusten osuvuus 80 %	80 %	80 %
Prosessi hyödyntää nykyistä enemmän automaatiota ja robotiikkaa yhdistettynä tarkastajien hyvään vero- ja	1. Läpimenoaika 80 % 180 päivässä 2. Läpimenoaika 95 % 360 päivässä	78 % 92 %	80 % 95 %

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
kirjanpito-osaamiseen sekä asiakkaiden liiketoiminnan tuntemiseen. Prosessin käyttöön saadaan laajasti jo valmiiksi analysoituja vertailutietoja. Tietojen yhdistelemiseen käytetään automaatiota.			
Prosessitehokkuus	Käsittelyaika: 4.000 valvontatoimenpidettä (pl. Kove ja valmistevero- ja autoverotarkastus)	uusi mittari	4.000 kpl / vuosi
Virkailijatyön laatu hyvällä tasolla, työtehtävät ja päätökset tehdään laadukkaasti	Laatu: jatkuvassa laatusurannassa havaitut poikkeamat (osuus käsitellyistä tapauksista)	uusi mittari	Oikein käsiteltyjen osuus 80 %

Verotuksen oikaisu

Tavoite	Mittari	Nykytaso	Tavoitetaso 2024
Prosessin tavoitteena on helpottaa asiakkaiden toimintaa ja vähentää hallinnollisen taakan määrää analysoimalla oikaisuvaatimuksen tekemiseen johtaneita syitä ja tuottaa niistä toimenpide-ehdotuksia aikaisempien prosessivaiheiden käyttöön.	1) "hyväksytyt oikaisuvaatimukset, joissa oikeusturvaperuste (tulkintaerimielisyys) analysoidaan miksi ei hyväksytty alun perin aikaisemmassa vaiheessa ja viedään syötteet toimenpide-ehdotuksiksi aikaisempiin prosesseihin. 2) "hyväksytyt oikaisuvaatimukset, joissa Verohallinnon virhe" (ei tulkintaerimielisyyttä) 3) "hylätyt oikaisuvaatimukset, joissa oikeusturvaperuste" 4) "muut hylätyt oikaisuvaatimukset" (ns. turhia)	uusi mittari	1) 0-10% 2) 0-10 % 3) ei tavoitetasoa 4) 0-10%
Prosessi panostaa laadukkaisiin ja selkeisiin päätösesityksiin. Päätösten laatua seurataan.	HAO/KHO:n tehtyjen valitusten lukumäärä/Vuosi	uusi mittari	ei vielä tavoitetasoa
Virkailijatyön laatu on hyvällä tasolla, työtehtävät ja päätökset tehdään laadukkaasti.	Päätösten pysyvyys HAO/KHO tasolla, kuinka moni seuraavassa oikeusasteessa ratkaisuihin tapauksista muuttuu verohallinnon ratkaisuun verrattuna.	uusi mittari	ei vielä tavoitetasoa
Asiakas saa asiansa käsiteltyä ilman aiheutonta viivytystä. Tavoitteena saada asiakkaan samanaikaisesti vireillä olevat oikaisuasiat käsiteltyä samassa kokonaisuudessa.	Läpimenoaikoja yhdenmukaistetaan sekä kohtuullistetaan.	uusi mittari	
Työtehtävät käsitellään tehokkaasti tavoitteen mukaisesti	Käsittelyaika	uusi mittari	

3. SUUNNITELMA TAVOITTEIDEN TOTEUTTAMISEKSI

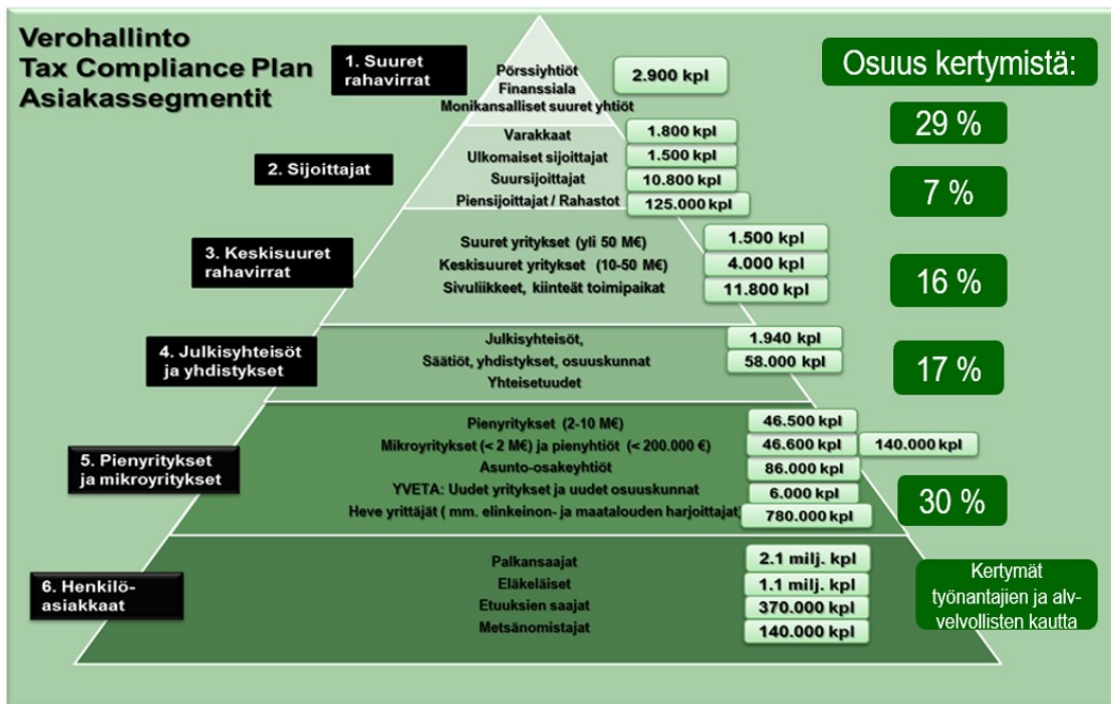
Suunnittelukauden strategiset ja operatiiviset tavoitteet saavutetaan kehittämishankkeiden ja operatiivisen toiminnan kehittämisen tuloksena. Lisäksi veroriskien hallinnan toimenpiteillä varmistetaan verotulojen kertymistä ja ehkäistään harmaata taloutta.

Toiminnan kehittämisessä luodaan asiakasryhmien palvelutarpeisiin ja veroriskien hallintaan perustuvia asiakasryhmäkohtaisia asiakasratkaisuja. Tuotekokonaisuudella tarkoitetaan kullekin asiakasryhmälle tarjottavaa palveluiden, ohjauksen ja valvonnan yhdistelmää. Tuotekokonaisuudet vaihtelevat sen mukaan, mikä on kullekin asiakasryhmälle sopiva asiakasryhmän oikein toimimisen ja hallinnollisen taakan näkökulmasta.

3.1. Konsernin TCP

Tax Compliance Plan laaditaan sekä konserni- että yksikötasolla. Konsernitason TCP:hen nostetaan yksiköiden keskeisimmät hankkeet ja tekemiset verovalvonnan ja ennakoivan ohjauksen näkökulmasta.

Kuvassa 4 on esitetty Verohallinnon asiakassegmentit, asiakkaiden lukumäärät sekä segmenttien suhteellinen osuus verokertymistä. Vuonna 2016 verojen kokonaiskertymä oli 56,7 miljardia euroa.



Kuva 4. Verohallinnon asiakassegmentit, asiakkaiden lukumäärä ja osuus verokertymistä 2016

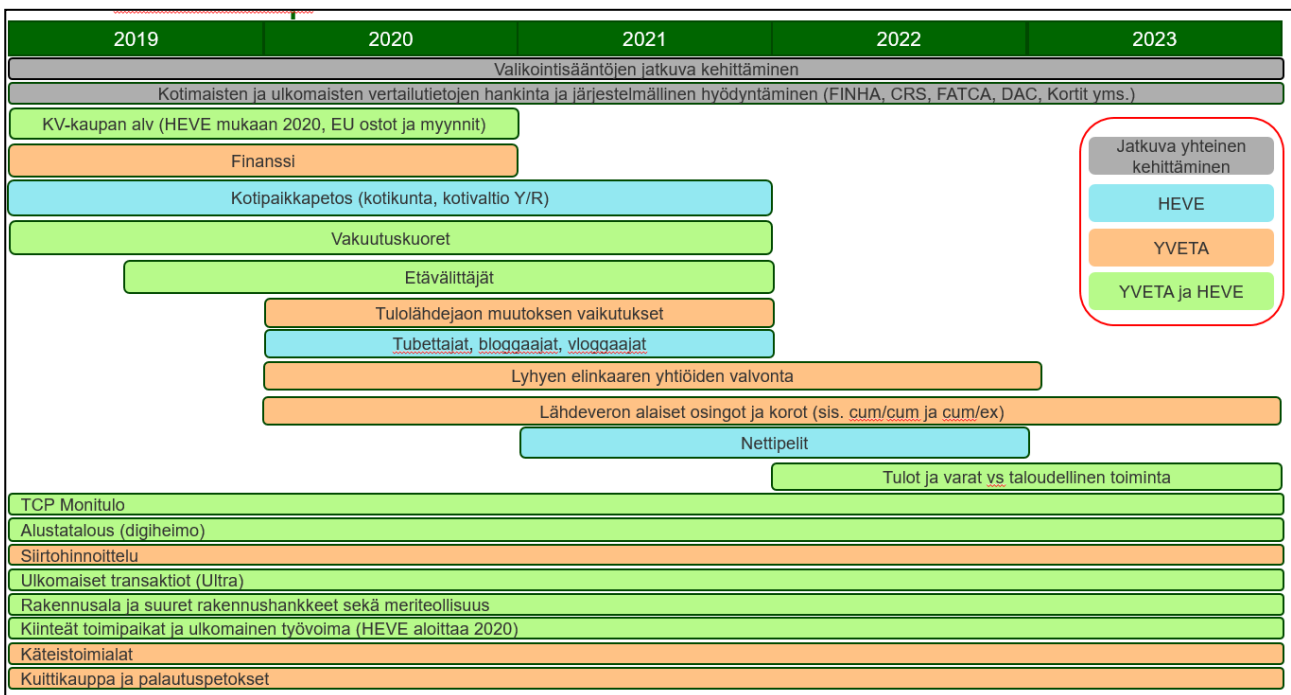
Suunnittelukaudella verovalvonnassa ja ennakoivassa ohjauksessa keskitytään perinteisten valvontakohteiden (kuten rakennusala, käteistoimialat, kuittikauppa, kansainvälisen kaupan alv ja siirtohinnoittelu) lisäksi uusiin ilmiöihin liittyvään verovajeen torjuntaan. Myös muuttuvan verolainsäädännön vaikutukset asiakkaiden valvonta- ja ohjaustarpeisiin huomioidaan toiminnan painopisteissä.

Uusina ilmiöinä Verohallinnossa on erityisesti nostettu esiin digitaalisen talouden ilmiöt, kuten alustatalous, kansainvälisen sijoitustoiminnan ilmiöt, henkilöliikenteen murros, vakuutuskuorien käyttö sekä suurten rakennushankkeiden hallinta.

Alustatalouden kokonaisuus sisältää virtuaalivaluutat, alustojen kautta tapahtuvan vuokraus- ja henkilökuljetustoiminnan, vertaislainat sekä joukkorahoituksen, maksunvälittäjät ja elektronisen urheilun. Näihin liittyvä valvonta ja ennakoiva ohjaus toteutetaan digitalouden heimon puitteissa. Alustatalous on jatkuvasti kehittyvä: uusia liiketoimintamalleja liiketoiminnan mahdollistavia teknisiä ratkaisuja syntyy jatkuvasti. Alustatalouden potentiaalinen verovaje arvio vuodelle 2019 on noin 170

miljoonaa euroa. Vuoden 2020 verovaje arvo on noin 185 miljoonaa euroa. Arvio voi vaihdella sen mukaan, mikä on toimialan kasvuprosentti kunakin vuotena.

Kansainväliseen sijoitustoimintaan liittyy myös merkittävästi harmaata taloutta. Etävälittäjien eli ulkomailla toimivien sijoituspalveluyhtiöiden käytön avulla voidaan esimerkiksi välttää luovutusvoitoista syntyviä veroja. Kansainväliseen sijoitustoimintaan liittyen on havaittu myös ilmiö, joissa osakkaiden rajoitetusti verovelvollista omistajaa vaihdetaan keinotekoisesti osinkojen maksuhetken ajaksi, tavoitteena saada osingot lähdeverotuksen kannalta edullisemman verosopimuksen piiriin (cum/cum, cum/ex). Myös Verohallinnon pitkään esillä ollut ulkomaisten transaktioiden valvonta jatkuu. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös vakuutuskuorien käyttö varallisuuden hallinnassa ja sekä merkittävää varallisuutta ja yritystoimintaa hallinnoivien henkilöiden valvonta yhteistyössä Henkilö- ja Yritysverotusyksikön kesken.



Kuva 5. Konsernin TCP-painopistealueet vuosille 2019-2023

Taksialaan on tullut viime aikoina merkittäviä lainsäädännöllisiä sekä toiminnallisia muutoksia, jotka ovat osittain lisänneet väärinkäytösten mahdollisuutta ja harmaata taloutta. Taksien harjoittama henkilöliikenne on toimialana pienehkö, niin asiakasmääriltään kuin kokonaisverovaikutuksiltaan. Toimialan murrostilanteessa ohjaus- ja valvontatoimilla varmistetaan alan käytänteiden oikeellisuus. Taksialaan on myös kohdistettu viranomaisyhteistyössä tarkastuksia. Taksialan pitämistä erityisenä riskikohteena on syytä jatkaa ja suunnitella toimenpiteitä Henkilöverotusyksikön ja Yritysverotusyksikön yhteistyönä.

Suurten rakennushankkeiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä pyritään vaikuttavaan merkittävästi koko rakennusalan verovajeeseen keskeisten suurten toimijoiden kautta. Rakennusala on myös perinteisesti riskinen ja valvontatarpeinen ala, johon liittyy myös kansainvälinen ulottuvuus työvoiman ja yhtiöiden liikkuvuuden kautta. Työvoimavaltaisena alana myös harmaan talouden riski on suurempi.

Harmaan talouden torjunta on myös keskeinen valvonnan painopistealue. Keskeisiä torjuttavia harmaan talouden ilmiöitä ovat palautuspetokset, kuittikauppa ja uutena myös henkilöverotukseen vaikuttavat kotipaikkapetokset. Myös käteistoimialaa valvotaan korostetusti sen riskisyyden vuoksi.

Valvonnan lisäksi harmaan talouden torjunnassa keskeistä on viranomaisyhteistyö ja sidosryhmäyhteistyö.

Tarkemmat toimenpiteet ja valvontaprojektien sisältö on kuvattu yksiköiden TCP-suunnitelmissa. Vaikka yksiköillä on omat TCP-suunnitelmansa, riskienhallintaa kehitetään ja toteutetaan yhteistyössä yksiköiden kesken. Esiin nousseita ilmiöitä ja riskikohteita tarkastellaan yhdessä, ja niitä analysoidaan yhteisen riskienhallintamallin mukaisesti. Myös valvontaa suoritetaan tiiviissä yhteistyössä

3.1.1 Vertailutietojen hankinta ja riskiperusteisten valikointisääntöjen kehittäminen

Suurten asiakasmäärien hallinnassa riskiperusteiset valikointisäännöt ovat keskeinen työväline, jota kehitetään jatkuvasti. Vuosittain tarkastellaan valikointisääntöjen osuvuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Näiden tulosten perusteella pystytään jatkossa kohdistamaan ohjaus- ja valvontatoimenpiteet todennetun vaikuttavuuden perusteella. Tämä edellyttää myös GenTaxin kehittämistä raportoinnin suhteen. Valikointisääntöjen kehittäminen on organisoitu valikointiheimoon.

Vertailutietojen hankinta, erityisesti finanssialan vertailutietojen hankinta ja niiden hyödyntäminen, on riskienhallinnassa ja valikointien kehittämisessä keskeisessä roolissa. Vertailutietojen hankintaa tulee jatkossa kehittää siten, että tiedot saadaan kattavasti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta niitä voidaan hyödyntää reaaliaikaisesti avoinna olevan verovuoden aikana. Tämä edesauttaa Verohallinnon strategisten päämäärien saavuttamista, kun ennakoivalla ohjauksella pystytään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa auttamaan asiakkaita toimimaan oikein. Myös GenTaxia kehitetään siihen suuntaan, että vertailutietojen hyödynnettävyys ja käytettävyys jatkossa paranee ja tietoja pystytään paremmin ajamaan ristiin analytiikan tietokannan kanssa, myös osana säännönmukaisen verotuksen valikoiteja.

Vertailutietojen saatavuuden varmistamiseksi sivullisen tiedonantovelvollisuutta laajennetaan suunnittelukaudella koskemaan alustatalouden kohteita. Verohallinto lisää tiedonantopäätökselle uuden pykälän, joka koskee välityspalvelun tarjoajan tai sen Suomessa olevan edustajan velvollisuutta antaa kuljetuksia ja vuokratuloja koskevat tiedot. Tiedot annettaisiin vuosittain Verohallinnolle edeltävältä kalenterivuodelta. Tiedonantovelvollisuus koskisi ensimmäisen kerran vuodelta 2020 annettavia tietoja, jotka annettaisiin Verohallinnolle 2021 tammikuun loppuun mennessä.

3.2. Verohallinnon kehityssuunnitelma kehyskaudelle 2020-2024

Vuosina 2020-2024 Verohallinnon kehityssuunnitelman rungon muodostavat suunnittelukaudella valmistuvat isot kehityshankkeet, mittava joukko lainsäädäntöhankkeita, pakolliset teknologiahankkeet, ml. GenTax-järjestelmän versiopäivitys sekä hallitusohjelman mukaisen digitalisaation ja läpinäkyvyyden edistämisen tukeminen. Muita strategisia tavoitteita, kuten asiakkaan toiminnan helpottamista ja toiminnan tehostamista, edistetään käytettävissä olevien kehitysresurssien puitteissa.

3.2.1 Isot kehittämishankkeet ja pakolliset lainsäädäntöhankkeet

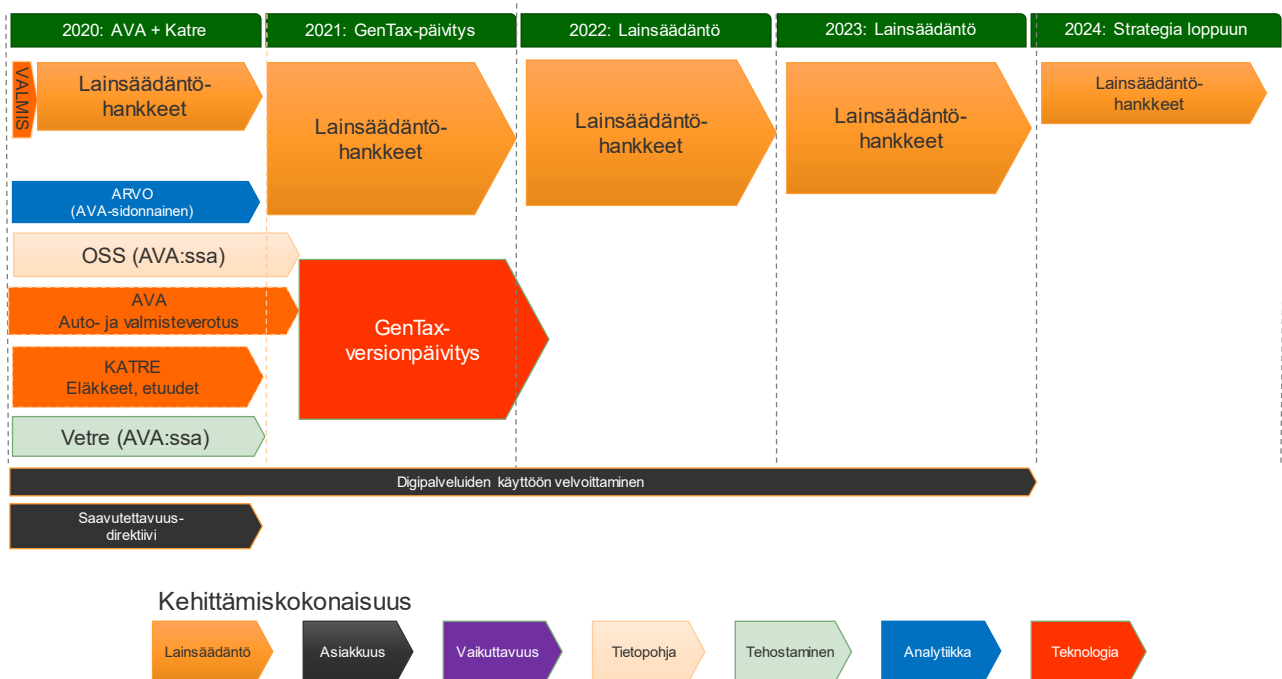
Suunnittelukaudella päättyvien isojen hankkeiden, pakollisten lainsäädäntöhankkeiden ja GenTax-versiopäivityksen ajoittuminen kaudelle on esitetty kuvassa 6.

Valmis-, AVA- ja Tulorekisteri (Katre) -hankkeiden osalta on tärkeää varmistaa niiden valmistuminen suunnitellussa aikataulussa, jolloin hankkeiden hyödyt saadaan realisoitua ja jatkokehitys mahdollistuu.

Valmishjelmistouudistus (VALMIS) -hankkeen viimeinen varainverotukseen painottuva käyttöönotto tehdään marraskuussa 2019, mutta projekti jatkuu pienimuotoisesti 31.1.2020 saakka.

Auto- ja valmisteverotuksen liittäminen GenTaxiin tehdään AVA-hankkeessa. Tavoitteena on integroida auto- ja valmisteverotus Verohallinnon valmishjelmistoon ja prosesseihin sekä toteuttaa tarvittavat lainsäädäntömuutokset. Hanke on vuoden 2020 merkittävin investointi ja projekti jatkuu 31.3.2021 saakka. Hankkeen jälkeen Verohallinto ei enää käytä Tullin tietojärjestelmiä.

Tulorekisterin toteuttamista jatketaan suunnittelukaudella. Seuraavassa toteutuksessa, vuoden 2021 alussa, otetaan käyttöön etuuksien ja eläkkeiden ilmoittaminen ja tietojen jakelu. Tulorekisterin laajennuksen jälkeen sekä palkat että etuustiedot ilmoitetaan yhteen kertaan yhteen keskitettyyn rekisteriin, josta ne välittyvät kaikille näitä tietoja tarvitseville niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin toimijoille. Tulorekisterin käyttöönotto Verohallinnossa on organisoitu VETRE-projektiksi. Tulorekisterin myöhempiä jatkovaiheita ei ole vielä päätetty. Positiivinen luottotietorekisteri toteutetaan mahdollisesti Tulorekisteri-pohjaisesti.



Kuva 6. Suuret hankkeet, lainsäädäntöhankkeet ja GenTax-versiopäivitys

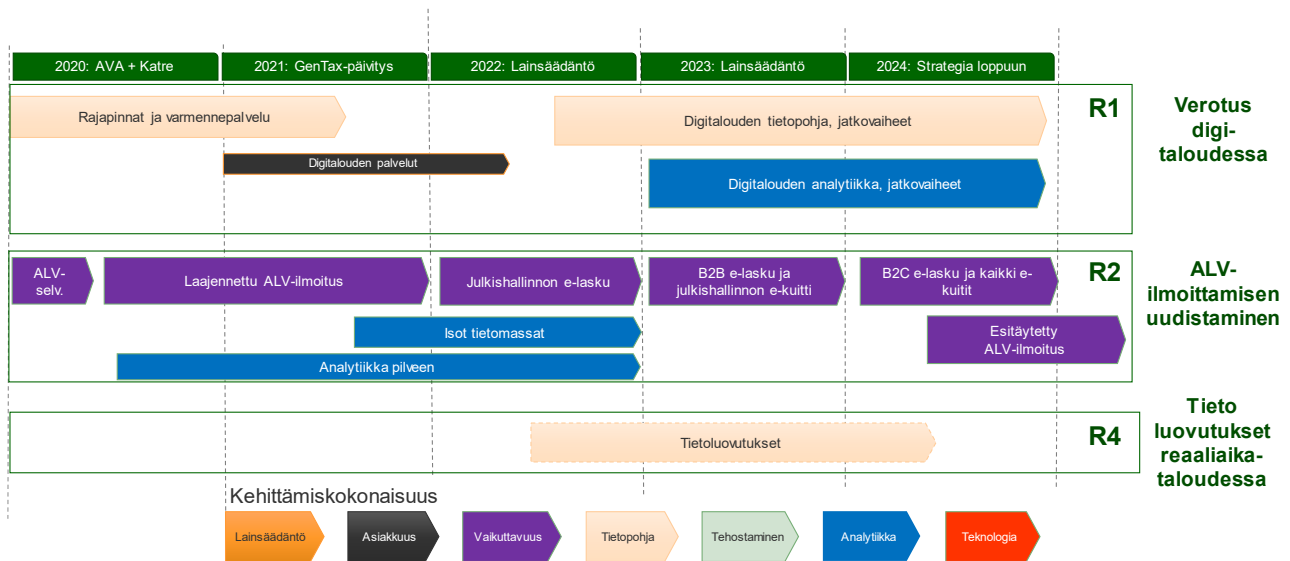
GenTax -versiopäivitys on alustavasti suunniteltu tehtäväksi 12 kuukauden mittaisena projektina. Versiopäivitys on kehityspanostuksena niin suuri, ettei samaan aikaan voida tehdä kuin pakollista GenTax-kehitystä. Vuoden 2019 loppuun mennessä selviää, voitaisiinko ja kannattaisiko versiopäivitys toteuttaa vaiheittain. Päivitys on alustavasti suunniteltu tehtäväksi heti AVA-hankkeen jälkeen. Mitä aiemmin päivitys tehdään, sen pienemmillä kustannuksilla ja työmäärillä se voidaan tehdä. Lisäksi uudet verotusominaisuudet voidaan rakentaa uuden GenTax-version päälle. Lopullinen päätös versiopäivityksen ajankohdasta ja toteutustavasta tehdään vuoden 2020 aikana.

Pakollisten lainsäädäntöhankkeiden osalta tavoitteena on toteuttaa hankkeet suunnitellussa aikataulussa, laajuudessa ja kustannuksin lainsäätäjän tarkoittamalla tavalla. Hallituksen vaihduttua vuonna 2019 suunnittelukauden lainsäädäntöhankkeista vasta osa on varmistunut aikataulun ja sisällön osalta. Tiedossa olevat lainsäädäntöhankkeet on esitetty liitteessä 1 (Kehittämissaihioiden väliset riippuvuudet).

3.2.2 Hallitusohjelman tavoite digitalisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämisestä

Nykyinen hallitus haluaa toimikaudellaan tukea digitalisuutta ja läpinäkyvyyttä. Hallitusohjelmassa on myös kirjaus toimenpiteistä verovajeen pienentämiseksi, harmaan talouden torjumiseksi ja alustatalouden verottamiseksi. Verohallinnossa tarvittavat toimenpiteet, jotka edistävät näitä hallituksen tavoitteita, on kuvattu ylätasolla vuonna 2018 laadituissa hankesuunnitelmissa "Verotus digitaloudessa" (R1), "Verovajeen kasvun taittaminen" (R2) ja "Reaaliaikaiset tietoluovutuspalvelut" (R4).

Seuraavalla sivulla kuvassa 7 on esitetty Verohallinnon digitalisuuden ja läpinäkyvyyteen kytkeytyvät kehittämissaihiot alustavine aikatauluineen.



Kuva 7. Digitaalisuus ja läpinäkyvyys Verohallinnon kehittämissuunnitelmassa

3.2.3 Muu suunnittelukauden kehittäminen

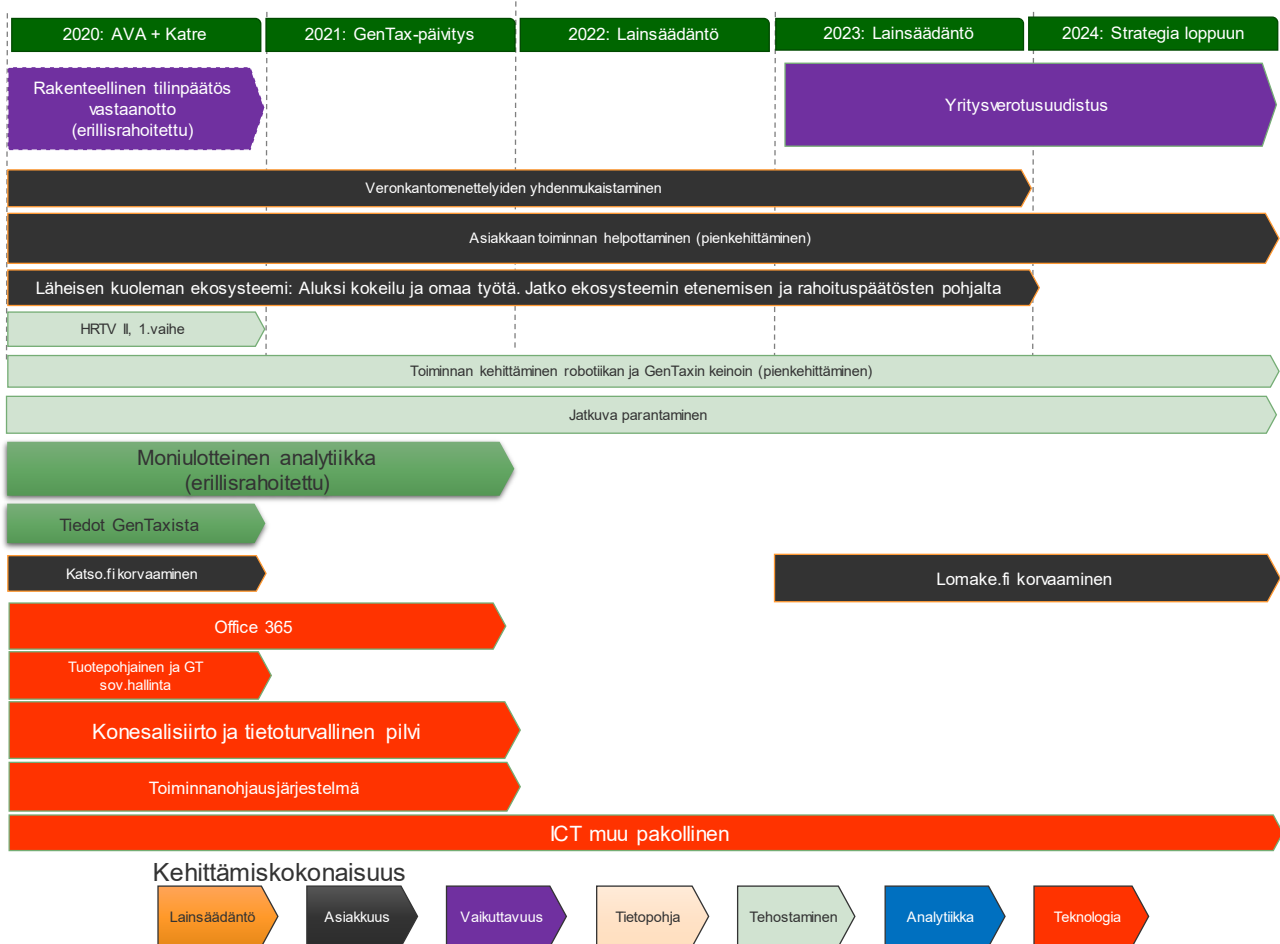
Yritysverotusuudistukselle haetaan erillisrahoitusta vuonna 2019 tehdyn esiselvitykseen pohjalta aikaisintaan keväällä 2020. Tällöin on myös tiedossa, kannattaako rakenteellista tilinpäätöstä edistää itsenäisenä kehittämistavoitteena vai myöhemmin osana laajempaa uudistusta. Yritysverotuksen uudistus kytkeytyy vahvasti alv-uudistukseen ja sen aikatauluun.

Asiakkaan toiminnan helpottamisen osalta kehittämissaihoista on priorisoitu veronkantomenettelyn uudistaminen. Sähköistä perintöverotusta edistetään osana Läheisen kuolema -ekosysteemiä. Sen aikataulu selviää kokeilujen ja ekosysteemyhteistyön kautta. Muutoin tavoitetta edistetään toistaiseksi pääosin pienkehittämisen keinoin. Lisäksi Verohallinto on käynnistänyt Asiakasratkaisut ja tuotteet -hankkeen 1.9.2019. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa keskeisten asiakasryhmien tarpeet, luoda asiakasryhmien tarpeita vastaavat asiakasratkaisut ja tehdä ehdotus siitä, miten prosessit ja organisaatio tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä sekä muita toiminnan tavoitteita. Hanke voi merkittävästikin muuttaa erityisesti asiakkaisiin kohdistuvia kehittämistoimenpiteitä.

Yksi strategisen kehittämisen alue on *toiminnan tehostaminen ja kohdentaminen* enemmän lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Suunnittelukaudella henkilöstömuutosten ennakoitiin ja hallinta sekä uuden teknologian täysimääräinen hyödyntäminen ovat keskeisessä roolissa, jotta pystytään varmistamaan osaavan henkilöstön riittävyys ja työn vaikuttava kohdentaminen osaamistarpeiden muuttuessa. Tarvetta lisää eläköityminen, joka jatkuu Verohallinnossa mittavana suunnittelukaudella. Tehostamisen prioriteetti kehittämisessä voi myös nousta, mikäli henkilöstökehityksissä tapahtuu merkittävää kiristymistä suunnittelukaudella.

Mittavin ja hyödyiltään suurin tämän osa-alueen hanke on *Henkilöasiakkaiden reaaliaikainen tuloverotus, vaihe II (HRTV II)*. Hankkeelle ei ole saatu rahoituspäätöstä, mutta hankkeen ensimmäinen osio toteutetaan kuitenkin osana rajapintakehitystä, johon ensimmäinen osa vahvasti pohjautuu. Rutiinityövaiheita poistetaan ja tehostetaan myös hyödyntäen prosessimuutoksia, robotiikkaa, tekoälyä sekä GenTaxin tarjoamia mahdollisuuksia.

Moniulotteinen analytiikka ja verotustiedot GenTaxista analytiikkaan (Getha) jatkuvat vuosina 2020 ja 2021. *Pakollista teknologiakehittämistä* ovat mm. kansallisen Katso-palvelun korvaaminen Verohallinnon asiointipalveluissa uusilla tunnistautumis- ja valtuutusratkaisulla, Lomake.fi-palvelun korvaaminen, konesaliuudistus ja joukko muita ICT-hankkeita.



Kuva 8. Muu priorisoitu kehittäminen

3.2.4 Kehitysjonolla oleva kehittäminen

Aiemmin kuvatut kriittiset kehittämiskohteet turvataan ensisijaisesti. Muita kohteita edistetään käytettävissä olevan rahoituksen ja kehitysresurssien puitteissa. Seuraavaksi kuvataan keskeisimmät myöhemmin päätettävät kehityskohteet.

HRTV II -hankkeen täysimittainen toteutus vaatii rahoituspäätöstä VM:ltä. Toteutuessaan suunnitelman mukaisesti, hanke sekä vähentäisi merkittävästi rutiinitöitä Verohallinnossa, että helpottaisi asiakkaan toimintaa. Hankkeen tavoitteena on myös siirtyminen reaaliaikaisten tietojen tiedonvälitykseen ja reaaliaikaiseen verovalvontaan. Tämä mahdollistaisi laajemman ja reaaliaikaisemman asiakkaiden tulojen ja verovähennysten huomioimisen tulojen kertymisvuonna sekä verotuksen nopeamman ja automaattisemman verotuslaskennan. Uudistus vähentäisi myös tarvetta jäännösverojen tai palautusten tilittämiseen.

Verohallinnon yhtenä strategisena tavoitteena on *vähentää asiointitarvetta* mahdollisimman paljon ja *helpottaa asiakkaan toimintaa jäljelle jäävissä asiointitilanteissa*. Tavoitteena on myös lisätä Verohallinnon kyvykkyyttä asiakaslähtöiseen toimintaan ja hyödyntää uutta teknologiaa asiakasrajapinnassa. Lisäksi pyritään helpottamaan aloittavien yritysten toimintaa ja tekemään Suomesta houkutteleva toimintaympäristö yrityksille myös kansainvälisessä mittakaavassa.

Asiakkaan toiminnan helpottamiseen on vuosille 2020-2024 suunniteltu useita toimenpiteitä, joita edistetään resurssien saatavuuden mukaan. Toimenpiteitä ovat mm. yhteydenottokirjausten automatisointi ja ennakoivan ohjauksen kohdistaminen data-vetoisesti. Kehittämiskohteiden toteuttamisessa hyödynnetään prosessimuutoksia, analytiikkaa, tekoälyä, OmaVero- ja GenTax-parannuksia sekä asiakkaiden osallistamista.

Uutta kehittämistä priorisoidaan Verohallinnon johtoryhmän linjausten mukaisesti osana kehittämiskokonaisuuksia, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

3.2.5. Kehittämisen organisointi

Verohallinnossa kehittäminen on organisoitu Kehittämiskokonaisuuksiin ("KEKO"). Kukin KEKO vastaa jonkin strategisen painopistealueen kehittämistavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteena on siirtyä suurista Valmis-, AVA- ja Tulorekisteri-hankkeiden kaltaisista kehittämishankkeista lyhyempiin projekteihin ja tehdä kehittämistä nykyistä ketterämmin. KEKO:n perustamisesta päättää Verohallinnon johtoryhmä, joka asettaa kehittämiskokonaisuudelle omistajan, tavoitteet, budjetin, resurssit ja aikataulun.

Kehittämiskokonaisuuksia on vuonna 2020 seitsemän: Asiakkaan toiminnan helpottaminen, Verotuksen vaikuttavuus, Verotuksen tietopohja, Toiminnan tehostaminen, Analytiikka, Teknologia sekä Lainsäädäntö (kuva 9).



Kuva 9. Verohallinnon kehittämiskokonaisuudet vuonna 2020

3.2.3. Kehittämisen arvioitu resurssitarve vuodelle 2020

Käytännössä kehittämismahdollisuuksia rajoittaa

1. ostobudjetti
2. omien resurssien käytettävyys
3. asiakkaiden ja sidosryhmien kyky muutoksille

Kehittämiskokonaisuuksien ostobudjetit vuodelle 2020 on esitetty taulukossa 1 ja resurssitarpeet taulukossa 2. Lukuihin sisältyy kehittämiskokonaisuuksissa tapahtuva kehittämistyö, mutta ei AVA-, Valmis- ja Tulorekisteri-hankkeiden eikä strategisten hankkeiden työtä. Edellä mainitut hankkeet mukaan lukien kehittämisen henkilöresurssien tarve vuonna 2020 on 542 henkilötyövuotta. Vuosien 2021-2024 osalta ennusteita täytyy vielä tarkentaa, kun päätökset GenTax-versiopäivityksen osalta on tehty ja Kiinteistöverouudistus lainsäädäntöhankkeena ratkeaa.

KEHITTÄMISKOKONAISUUS	Ostobudjetti	Hankkeiden/ projektien resurssivaraukset (htv)
Analytiikka	2 367 000 €	25
Asiakkaan toiminnan helpottaminen	350 000 €	6
Lainsäädäntö	1 599 000 €	44
Teknologia	2 755 000 €	52
Verotuksen tietopohja	750 000 €	6
Verotuksen vaikuttavuus	300 000 €	16
Toiminnan tehostaminen	870 000 €	19
YHTEENSÄ	8 991 000 €	168

Taulukko 1. Kehittämiskokonaisuuksien ostobudjetti ja henkilötyötarve vuodelle 2020

Asiakkaan toiminnan helpottamisen –keko seuraa asiakkaisiin ja sidosryhmiin kohdistuvien muutosten yhtäaikaista määrää.

4. VEROHALLINNON VOIMAVARAT JA OSAAMINEN

4.1. Voimavarat

Taulukossa alla on yhteenveto verotustoiminnan kehysuunnitelmasta:

Vuosi	2018 Tot.	2019 Arvio	2020 TAE	2021 TTS	2022 TTS	2023 TTS
Nettomenot (milj. €)	401,0	415,0	431,7	432,2	421,5	417,1
Rahoitus (milj. €)	378,1	406,9	418,4	424,9	394,2	384,2
Siirtomääräraha	105,1	97,1	83,9	76,5	49,3	16,9
Htv:t	4 932	4 974	4 929	4 877	4 791	4 744

Taulukko 2. Verotustoiminnan kehysuunnitelma (tilanne 31.10.2019).

Menoennusteessa on huomioitu Verohallinnon vuoden 2018 strategisten painopisteiden edistäminen sekä GenTaxin versiovaihdos. Lisäksi ennusteessa on huomioitu kiinteistöverotuksen arvostamisuudistus ja ennuste sisältää myös henkilöasiakkaan reaaliaikaisen tuloverotushankkeen II-vaiheen toteuttamisen (R3).

Vastaavasti *määrärahaennusteessa* ei ole arvioitu kiinteistöverotuksen arvostamisuudistuksen eikä henkilöasiakkaan reaaliaikaisen tuloverotushankkeen II-vaiheen toteuttamisen rahoitushakujen

lopputuloksia (myöntöjä) eikä hallitusohjelmasta aiheutuvien muiden pakollisten lainsäädäntömuutosten rahoitusvaikutuksia.

Määrärahaennusteessa on huomioitu käsittelyssä olevan auto- ja valmisteverotuksen lisärahoitusesitys vuosille 2020-2021 ja edellisen hallituksen päättämät määrärahalleikkaukset (sisältäen ns. JTS-miljardin menosäästöjen vaikutuksia aina vuoteen 2029 asti n. 2 milj. euroa / vuosi).

Rahoitusta haetaan edelleen vuosien 2021-2024 kehusehdotuksessa henkilöasiakkaan reaaliaikaisen tuloverotuksen edistämiseen (HRTV II-rahoituskokonaisuus) ja kiinteistöverotuksen arvostamisuudistamiseen. Ilman uusia lisärahoituksia esimerkiksi henkilöasiakkaan reaaliaikaisen tuloverotushankkeen II-vaiheen toteuttaminen joudutaan vaiheistamaan uudelleen.

Kehyskaudelle jo luvatut henkilötyötarpeen vähennykset ovat seuraavat:

Henkilötyövuodet	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Verotustoiminta	4 974	4 929	4 877	4 791	4 744	4 730
Kansallisen tulorekisterin toteutus	48	34	10	-	-	-
Kansallisen tulorekisterin toiminta	48	64	64	64	64	64
Verohallinnon henkilöstötarve yhteensä	5 070	5 027	4 951	4 855	4 808	4 794
Vuosimuutos		-43	-76	-96	-47	-14

Taulukko 3. Verohallinnon henkilötyövuodet 2019-2024

Henkilötyömäärän tavoitetasoa ei ole enää mahdollista kiristää kehyskaudella. Merkittävämät henkilöstövähennykset edellyttävät, että ensin rahoitusta myönnetään prosessikehittämiseen esimerkiksi HRTV II-hankeeseen.

4.2. Osaamisen kehittäminen ja strateginen henkilöstösuunnittelu

4.2.1. Yleistä

Osaamisen kehittämisessä panostetaan suunnittelukaudella jatkuvaan työssä oppimiseen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden huomioimiseen. Osaamisen kehittäminen on osa jokaisen työtehtävää ja osaamista kaikissa tehtävissä tulee laajentaa. Osaamisen laajentaminen edellyttää itseohjautuvuutta ja kykyä oppia, laajoja omia verkostoja sekä yhteistyötä yli yksikkörajojen. Laajempi osaaminen ja ymmärrys tulee työn kautta, joten työtehtävien sisältöjen on tuettava uuden oppimista ja oppimiseen on varattava aikaa työtä suunniteltaessa.

Henkilöressurssien vähentyessä automatiikan rooli rutiinitehtävien hoitamisessa kasvaa. Myös ICT-taitojen kasvattaminen läpi koko organisaation on tärkeää, jotta uusia työvälineitä (mm. GenTax) voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Teknologian käyttöönotto mahdollistaa henkilöressurssien vapauttamisen vaativampiin tehtäviin.

4.2.2. Strateginen henkilöstösuunnittelu

Verohallinnon strateginen henkilöstösuunnittelu otettiin käyttöön koko hallinnon tasoisena tammikuussa 2019. Kevään aikana pääyksiköt määrittelivät uudet tehtäväkokonaisuudet, joista ensimmäiset vahvistettiin kesäkuussa Verohallinnon johtoryhmässä. Ensimmäiset uusien tehtävien ja osaamisen hankkimisen toteutussuunnitelmat käynnistyivät syksyllä 2019. Uusissa tehtäväkokonaisuuksissa ja niiden tavoitemäärissä on huomioitu eläköityminen, toiminnan tehostumisten kautta vähenevä työ ja uudet osaamistarpeet. Uusiin tehtäväkokonaisuuksiin siirrytään suunnitelmallisesti vaiheittain vuoteen 2024 mennessä.

Uusissa tehtävissä tarvittava osaaminen hankitaan työssä oppimalla. Keskeistä on työn rytmittämällä mahdollistaa samanaikaisesti sekä työn tekeminen, että uuden oppiminen. Työssä

oppimisen mallin käyttö on tehokasta, sillä se kiinnittää oppimisen aina henkilön työtehtäviin, eikä työnteko keskeydy kokonaan missään vaiheessa. Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla myös varmistetaan, että osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita.

Toiminnan tehostaminen ja vapautuvien resurssien kohdentaminen

Strategiseen henkilöstösuunnitelmaan sisältyvien laskelmien mukaan vuosina 2019-2024 on saavutettavissa yhteensä 190 htv:n nettosäästö prosessien tehtävissä (puhdas työaika). Toiminnan tehostumisen kautta avautuu mahdollisuus kohdentaa vapautuva työaika ja resurssit strategian mukaisiin painopistealueisiin, joilla verotuloja saadaan kerättyä tehokkaammin ja asiakasohjausta annettua asiakkaan kannalta osuvammin ja kokonaisvaltaisemmin. Suuria tehostumisodotuksia kohdistuu tällä hetkellä mm. asiakaslähtöisten yhteydenottojen hoitamiseen (asiakaspalvelun Chatbotit, OmaVeron laajempi käyttö ja rajapintatietojen parempi hyödyntäminen) sekä henkilöasiakkaan tuloverotuksen rutiinitehtäviin ja kysyntäpiikkeihin, joiden pitäisi vähentyä viranomaisaloitteiseen ennakoperintään ja verotuksen joustavaan valmistumiseen siirryttäessä.

Vapautuvien resurssien uudelleen kohdentaminen tapahtuu resurssisuunnittelumallin avulla, jota lähdettiin pilotoimaan kesäkuussa 2019. Mallin avulla varmistetaan, että vapautuvat resurssit kohdennetaan sinne, mihin tehtävien painopistettä on strategisesti haluttu siirtää. Mikäli strategia, työtä tehostavia hankkeita jää toteutumatta tai niiden aikatauluissa tai tavoitteissa tapahtuu muutoksia, tulee myös tehtäväkokonaisuuksien sisältöjä ja tavoitemääriä muuttaa vastaavasti.

Verohallinnon prosessien resurssitarpeiden arvioitu kehitys 2019-2024

Alla olevassa taulukossa on esitetty, miten strategisesta henkilöstösuunnittelusta tulevat prosessien työmäärät ja niihin kohdistuva eläköityminen kehittyy. Taulukon alin rivi antaa *laskennallisen* arvion siitä, mikä on kaikkien eri prosessien ja palveluiden tekemiseen tarvittava henkilömäärä (alimpaan riviin on lisätty poissaolot, lomat ja muut tukitoiminnot).

Muuttuja	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eläköityminen/ vuosi	-120	-195	-140	-133	-130	-136
Eläköityminen (kumulat.)	-120	-315	-455	-588	-718	-853
Käytössä olevat resurssit (eläköityminen huomioitu)	3 825	3 813	3 725	3 613	3 524	3 422
Rekryointitarve/ vuosi	273	353	22	51	73	74
Rekryointitarve (kumulat.)	273	626	648	699	773	847
Resurssitarpeen muutos/ vuosi	94	81	-122	-93	-72	-78
Resurssitarpeen muutos (kumulat.)	94	175	53	-40	-112	-190
Resurssitarve	3 945	4009	3865	3746	3 653	3 558
Resurssitarve (ml. poissaolot, lomat, muut tukitoiminnot)	5 029	5 110	4926	4 775	4 657	4 535

Taulukko 4. Prosesseiden työmäärät, eläköitymisen vaikutus ja arvioitu kokonaishenkilöstötarve strategisen hesun mukaan.

Alimmalla rivillä näkyvä resurssitarpeen kasvu vuosien 2019 ja 2020 välillä johtuu pääosin verotuksen oikaisuprosessin varastojen purkuun vuosille 2019 ja 2020 varatuista yhteensä 108 htv:n lisäresurssista (koko määrä näkyy vuoden 2020 luvussa). Koska kyse on väliaikaisesta resurssitarpeen kasvusta, on sama 108 htv vähennetty verotuksen oikaisuprosessin resurssitarpeesta sen jälkeen. Tämä näkyy taulukossa normaalia suurempana (-122 htv) resurssitarpeen vähenemisenä erityisesti vuonna 2021. Tulee myös huomioida tässä vaiheessa, että kaikkien yksiköiden osalta ei hesua ole vielä tähän mennessä tehty lainkaan.

4.2.3 Osaamisvaatimukset ja koulutusasteen kehitys

Verohallinnon olemassa olevien tehtävien osaamisvaateet kasvavat ja laajenevat samalla kun nykyisiä tehtäviä poistuu tai automatisoidaan. *Verotustehtävissä* korostuu toisaalta verolajikohtainen syväosaaminen ja toisaalta useamman verolajin osaaminen, asiakkaan kokonaishallinta, itseohjautuvuus, tiedonhaku ja tiedon analysointiosaaminen sekä erinomaiset GenTax-taidot. *Johtamis- ja ohjaustehtävissä* korostuu valmentava johtaminen sekä henkilöstön työnteon ja osaamisen muutosten mahdollistajana toimiminen. *Kehittämistehtävissä* korostuvat ketterien menetelmien osaaminen, kyky kehittää toimintaa kokeilujen kautta sekä tehokas projektien organisointiosaaminen. Edellisten lisäksi tarvitsemme aivan uudenlaisia osaamisia, esimerkiksi uudenlaisten liiketoimintamallien tuntemus on osaamisalue, jota Verohallinnossa ei vielä juuri ole ja jonka tarve tulee kasvamaan strategiakaudella.

Seuraavassa taulukossa on esitetty henkilöstön jakautuminen koulutusasteen mukaan sekä tavoite vuodelle 2024.

Koulutusaste	2019	Tavoite 2024
Tutkijakoulutus	1 %	2 %
Ylempi korkeakouluaste	30 %	34 %
Alempi korkeakouluaste	21 %	24 %
Alin korkea-aste	29 %	
Keskiaste	12 %	
Perusaste	2 %	
Ei tiedossa	6 %	

Taulukko 5. Koulutusaste

Osaamisen kasvattamisen lisäksi tavoitteena on myös nostaa Verohallinnon henkilöstön koulutustasoa. Tavoitteena on saada vähintään alemman korkeakouluasteen tai sitä korkeamman koulutuksen suorittaneiden virkailijoiden prosenttiosuus nostettua 60 prosenttiin vuoteen 2024 mennessä (tällä hetkellä 52 %). Koulutusasteella on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteys myös poissaolojen määrään. Koulutusasteen nostamisella voidaan vaikuttaa siis sairauspoissaolojen vähentämistavoitteeseen ja sitä kautta ydintoiminnan osuuden nostamistavoitteeseen (75 % työajankäytöstä), koska sairauspoissaolojen väheneminen lisää ydintoiminnan prosenttiosuutta.

4.3 Työtyytyväisyyden ja poissaolojen kehitys

Työtyytyväisyyttä kuvaavat VM -baron tulokset ovat Verohallinnossa nousseet ajalla 2014-2018. Tulos on hyvä, sillä samaan aikaan hallinnossamme on ollut käynnissä suuri hankkeita, kuten verotuksen tietojärjestelmämuutos (Valmis -hanke) ja tulorekisterihanke. Verohallinnon tulokset ovat myös koko ajan olleet valtion keskimääräisiä tuloksia paremmat. Myös VM -baron eri kysymysyhdistelmistä koostetut indeksit ovat pääosin nousseet joka vuosi.

VM-Baro työtyytyväisyys yhteensä	2015	2016	2017	2018	2019	Tavoite 2024
Verohallinto	3,52	3,58	3,62	3,63	3,64	3,70
Valtion keskiarvo	3,45	3,55	3,55	3,59	3,59	

Taulukko 6. Työtyytyväisyys

Verohallinnon työtyytyväisyystavoite on 3,70 vuoteen 2024 mennessä. Tällä hetkellä tulos on 3,63.

VM -baron johtajuusindeksin kehityksellä on osoitettu olevan yhteys sekä VM -Baron kokonaisindeksin kehitykseen, että sairauspoissaolojen määriin. Tämän johdosta myös johtajuusindeksin paranemiselle asetetaan kokonaisindeksitavoitteen lisäksi. Johtajuusindeksin tavoitetaso tulisi olla vähintään 3,60 vuoteen 2024 mennessä. Tällä hetkellä tulos on 3,49.

VM-Baro johtajuusindeksi	2016	2017	2018	2019	Tavoite 2024
Verohallinto	3,42	3,50	3,49		3,60
Valtion keskiarvo	3,40	3,38	3,42		

Taulukko 7. Johtajuusindeksi

Sairauspoissaolot ovat hieman vähentyneet vuodesta 2015 lukien, tosin muutos ei ole suuri. Tarkastelujaksolla lyhyet poissaolot (1-5 pv) ovat hieman kasvaneet vuoteen 2015 verrattuna. Pitkät poissaolot (yli 6 pv) sitä vastoin ovat laskeneet hieman.

Sairauspoissaolot pv/htv	2015	2016	2017	2018	Tavoite 2024
1-3 päivää	3,7	3,8	3,8	3,8	
4-5 päivää	1,2	1,3	1,2	1,4	
6-10 päivää	1,3	1,1	1,2	1,1	
Yli 10 päivää	3,7	3,5	3,4	3,5	
Yhteensä	9,9	9,7	9,6	9,7	9,0

Taulukko 8. Sairauspoissaolot

Verohallinnon tavoite sairauspoissaolojen vähentämisestä on saada kokonaispoissaolopäivät/ htv laskemaan yhdeksään vuoteen 2024 mennessä.