

**Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille
2021 ja 2022-2025**

SISÄLLYS

1	LÄHTÖKOHDAT VUOSIEN 2021 JA 2022-2025 SUUNNITTELULLE	2
1.1	Toimintaympäristön asettamat haasteet.....	3
2	VEROHALLINNON TAVOITTEET JA NIIDEN SEURANTA.....	4
2.1	Verohallinnon tavoitteet ja suorituskykymittarit suunnittelukaudelle.....	4
2.2	VM-VH-tulossopimustavoitteet ja mittarit.....	6
3	SUUNNITELMA TAVOITTEIDEN TOTEUTTAMISEKSI	8
3.1	Verohallinnon ohjaus- ja valvontasuunnitelma	8
3.1.1	Verohallinnon ohjaus- ja valvontasuunnitelma 2021.....	9
3.1.2	Vertailutietojen hankinta ja riskiperusteisten valikointisääntöjen kehittäminen.....	11
3.2	Harmaan talouden torjunta.....	11
3.2.1	Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaohjelma	12
3.3	Verohallinnon kehityssuunnitelma suunnittelukaudelle 2021-2025.....	13
3.3.1	Yrityksen digitalous (RTE) -hanke.....	15
3.4	Suunnittelukauden muutokset asiakkaan näkökulmasta	17
3.4.1	Henkilöasiakkaat.....	17
3.4.2	Yrityisasiakkaat.....	18
4	VEROHALLINNON VOIMAVARAT JA OSAAMINEN	20
4.1	Voimavarat.....	20
4.1.1	Yhteenveto verotustoiminnan kehityssuunnitelmasta.....	20
4.1.2	Yhteenveto tulorekisteritoiminnan kehityssuunnitelmasta	20
4.1.3	Yhteenveto positiivisen luottotietorekisterin investointiesityksestä.....	21
4.1.4	Verohallinnon henkilötyövuosikehitys 2020-2025.....	21
4.2	Henkilöstö.....	22
4.2.1	Yhdessä asiakkaalle -uudistus ja Toimintatapojen kehittäminen -hanke	22
4.2.2	Strateginen henkilöstösuunnittelu	22
4.2.3	Johtamisen ja osaamisen kehittäminen.....	23
4.2.4	Tukipalvelut Verohallinnon ydintoiminnan kumppanina	24
4.2.5	Muutosten henkilöstövaikutusten arvioinnin kehittäminen	24

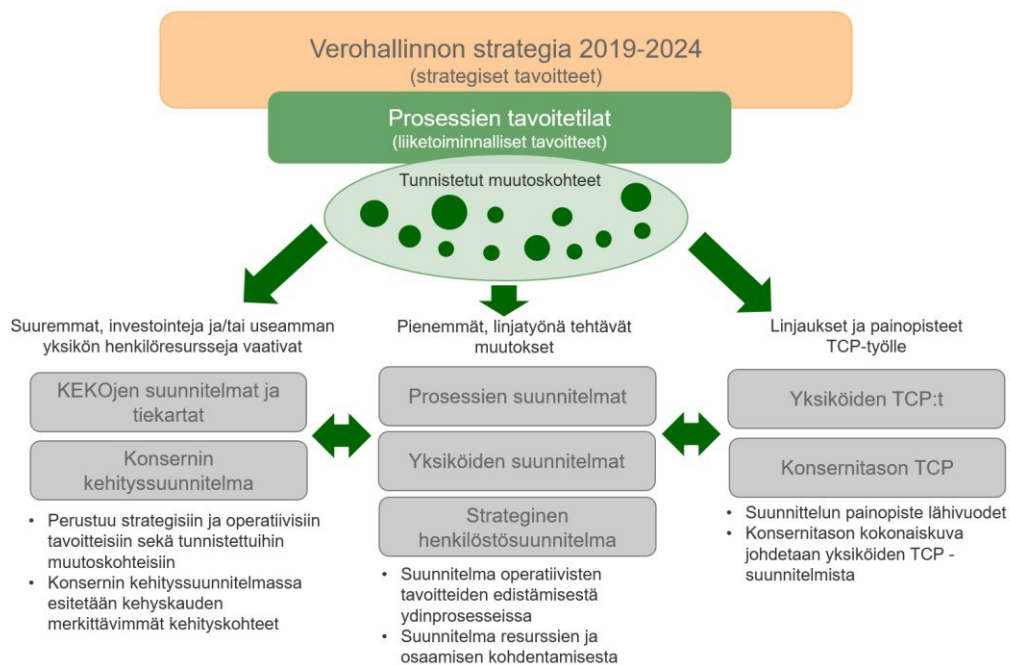
1 LÄHTÖKOHDAT VUOSIEN 2021 JA 2022-2025 SUUNNITTELULLE

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 sulautaneet 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 tavoitetiloihin, ja ne tähtäävät vision toteutumiseen tulevaisuudessa. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuutta hallitaan alla kuvatun Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnittelumallin avulla.



Kuva 1. Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnittelumalli

Toiminta- ja taloussuunnittelu (TTS) on jatkuvasti rullaavaa, viiden vuoden kattavaa viraston toiminnan ja talouden ennakkollista suunnittelua, jonka keskeisinä tavoitteina on varmistaa tulevien vuosien perustoiminta ja viraston strategian toteutuminen sekä näiden edellyttämä toiminnan rahoitus tuleville vuosille.

TTS-menettelyä ja -mallia päivitetään tarvittavin osin vuoden 2021 aikana, kun ohjaus- ja johtamisjärjestelmän muutokset ovat selvillä. Virastoa ohjaavat, viime vuosina kasvaneet, voimassa olevat ulkoiset vaatimukset asettavat vähimmäisvaatimukset viraston toiminnan ja talouden suunnittelulle.

Tämä dokumentti muodostaa yhteenvedon Verohallinnon suunnittelukauden 2021-2025 keskeisistä kehittämisen tavoitteista, tavoitteiden seurannasta, suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä sekä viraston voimavaroista ja osaamisesta.

1.1 Toimintaympäristön asettamat haasteet

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

- Teknologinen muutos ja uusien teknologioiden, esim. tekoälyn 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 taloustilanteen kiristyminen. Paine kerätä EU:lle yhteisiä varoja verottamalla.

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 verotusmenettelyä ja olla mukana kansainvälisessä yhteistyössä, jotta voimme turvata verotuksessa tarvittavien tietojen saannin ja ehkäistä haitallisten ilmiöiden kuten veropetosten siirtymistä muista maista Suomeen. Suunnittelukaudella valmistaudutaan tuleviin kansainvälisiin suosituksiin ja Nordic Smart Government -yhteistyöhön, jotka liittyvät erityisesti arvonlisäverotuksen kehittämiseen ja hallitusohjelman asettamien reaaliaikatalouden tavoitteiden edistämiseen.

Suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen edellyttää siihen liittyvän lainsäädännön kehittämistä jo lähivuosina mm. verotuksen automaation ja automatisoidun päätöksenteon osalta. 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 lisäksi julkisen sektorin integraatioiden eteneminen ja laajeneminen entisestään. Verohallinnolle vastuutettujen verotustoiminnan ulkopuolisten tehtävien merkitys ja vaikutukset Verohallinnon toimintaan kasvavat. Tulorekisterin lisäksi Verohallinnolle on tulossa uutena tehtävänä myös Positiivisen luottotietorekisterin toteutus- ja ylläpitovastuu. Rekisterinpitäjäksi on ehdotettu Tulorekisteriyksikköä.

Heinäkuussa 2020 EU-johtajien sopiman 750 miljardin euron elvytyspaketin rahoittaminen on luonut EU-tasolla painetta kerätä EU:lle yhteisiä varoja esimerkiksi muovi- ja digiveron avulla. Muoviveron voimaantuloajaksi on esitetty jo vuotta 2021. Mikäli EU-verojen valmistelutyö etenee suunnitellusti, tarvittaneen työhön suunnittelukaudella myös Verohallinnon asiantuntijoita.

Koronapandemian seurauksena verohallintolähtöisiä, asiakkaiden toimintaan pakollisia muutoksia aiheuttavia kehittämishankkeita on siirretty yritysten vaikean tilanteen vuoksi tehtäväksi myöhemmin suunnittelukaudella. Pandemian seurauksena on myös kertynyt lainsäädäntövelkaa, joka vaikuttanee lainsäädäntömuutoksia edellyttävien kehittämishankkeiden edistämiseen.

Pandemia ja sen jälkiseuraukset aiheuttavat yhteiskunnassa myös monenlaisia harmaaseen talouteen liittyviä lieveilmiöitä, joiden torjuntaan Verohallinnon on yhdessä muiden viranomaisten kanssa varauduttava riittävästi.

Taloudellisen tilanteen kiristyminen ja lisävelanotto lisäävät entisestään paineita hillitä julkisia menoja, mikä vaikuttanee myös Verohallinnon toiminnan rahoitukseen.

2 VEROHALLINNON TAVOITTEET JA NIIDEN SEURANTA

Tässä luvussa käsitellään Verohallinnon strategisia tavoitteita ja mittareita suunnittelukaudelle 2021-2025 sekä Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välisen tulossopimuksen (VM-VH-tulossopimus) tavoitteita ja mittareita kaudelle 2021-2023.

Valtiovarainministeriön hallinnonalan strategista suunnittelua ohjaavat hallitusohjelma ja VM:n strategiset linjaukset. Virastojen kanssa laadittavat tulossopimukset perustuvat virastojen strategioiden toimeenpanoon ja ministeriön asettamiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuustavoitteisiin. Tavoitteet sovitaan vuosittaisessa toiminnan- ja taludensuunnitteluprosessissa. VM-VH-tulossopimuksen tavoitteet ja mittarit on kuvattu luvussa 2.2.

2.1 Verohallinnon tavoitteet ja suorituskykyymittarit suunnittelukaudelle

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.

Taulukko 1. Verohallinnon tavoitteet ja suorituskykyymittarit (KPI)

ASIAKASKOKEMUS JA VEROMYÖNTEISYYS	MITTARI	NYKYTASO 2019	TAVOITE 2025
Asioiden helppous ja sujuvuus Verotus sulautuu asiakkaiden toimintaan. Asiointitarve vähenee. Palvelumme ovat helposti saavutettavissa.	1. Digitaalisen asioiden osuus - Verokorttien sähköisyysaste - Henkilöasiakkaiden tuloveroilmoitusten sähköisyysaste - Rajapintojen kautta saatavien ja luovutettavien tietojen osuus kasvaa vuosittain	68 % 77 % (uusi)	80 % 90 % > 70 %
	2. Asiakaskysynnän määrä kanavittain - Käyntiasiointi - Vastatut puhelut - Chat + Bot	589 000 1 998 000 314 000	200 000 1 760 000 1 500 000
	3. Palveluiden saavutettavuus: puheluiden vastausprosentti ja kanavien palvelutaso (jonotusaika) - Vastausprosentti - Palveluaste, hoidettuja puheluita alle 2 min jonotusajalla	63,2 % 27,2 %	80 % 60 %
Asiakastytyväisyys Toimintamme täyttää asiakkaiden odotukset.	1. Asiakastytyväisyys - Asiakkaan toiminnallemme antama arvosana vähintään hyvä (ml. kerralla kuntoon -ajatus)	85 %	87 %
	2. Asiakasreklaamaatiot: kanteluiden, virheiden ja palautteiden määrä, sisältö ja näiden kehitys - Kanteluiden määrä - Asiakkaiden ilmoittamien virheiden ja palautteiden määrä (<i>määritellään myöh.</i>)	51 mittari kesken	40 mittari kesken

ASIAKASKOKEMUS JA VEROMYÖNTEISYYS	MITTARI	NYKYTASO 2019	TAVOITE 2025
Veromyönteisyys Veromyönteisyys pysyy hyvällä tasolla tai paranee.	1. Veromyönteisyys - asiakkaan suhtautuminen verojen maksamiseen myönteisesti	80 %	82 %

VEROTUKSEN VAIKUTTAVUUS	MITTARI	NYKYTASO 2019	TAVOITE 2025
Verokertymä	1. Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus - ko. kohdekaudella eräännyvistä veroista ajallaan maksettu osuus	92 %	94 %
Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus kasvaa, verovelkojen määrä alenee ja verovaje pienenee. Verokertymien seuranta	2. Verovelkojen määrä - ko. ajanhetkenä eräännyneiden ja maksamatta olevien verojen määrä	3.915 mrd.€	3.600 mrd.€
	3. Verovajeen osuus - lainmukaisesta verokertymästä kertymättä jäänyt osuus	5 % (v. 2018)	5 %
	4. Verojen kertymää seurataan verolajeittain ja verrattuna aiempaan vuoteen - Henkilöasiakkaiden tulovero - Yhteisöjen tulovero - Arvonlisävero	30 818 M€ + 1,7% 6 057 M€ + 1,8 % 18 951 M€ + 6,7 %	ei tavoitetta
Vaikuttavuus Verotuksen perusta on turvattu muuttuvassa ympäristössä. Ennakoiva ohjauksemme ja verovalvontamme on vaikuttavaa.	1. Vaikuttavuustase: erohallintoaloitteisten toimenpiteiden vaikutus a) verokertymään, b) verotuskäyttäytymiseen ja c) luottamukseen Verohallintoa kohtaan <i>Vaikuttavuustaseen määrittely on vielä kesken</i>	määrittely kesken	T tavoitteet myöhemmin
	2. Neuvontatyön vaikuttavuus - asiakkaiden asiointitarve vähenee, kaikki kanavat yhteensä	2 900 000	2 400 000
Uudistamme jatkuvasti osaamistamme ja panostamme asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämiseen.			

TUOTTEET JA PROSESSIT	MITTARI	NYKYTASO 2019	TAVOITE 2025
Toimintavarmuus Verotus toimitetaan ja palvelut ovat saavutettavissa häiriöttä	1. Tuotannon poikkeamat: - Verotuksen ja tilityksen aikataulupoikkeamat (kpl) - Suunnittelemattomat käyttökätköt sähköisessä asiointissa (päivää) <i>Lisämäärittelyt myöhemmin</i>	0 0	0 0
Tehokkuus Saavutamme tavoitteemme mahdollisimman pienin panoksin. Toimitamme verotuksen suurelta osin automaattisesti.	1. Työn tuottavuus - valmistuneisiin suoritteisiin ja niiden toteuttamiseen käytettyyn työaikaan perustuva tuottavuusindeksi. ns. Etlan malli, lähtövuonna 2019 indeksi on 1	1	1,30
varastoja ja läpimenoaikoja seurataan näiltä osin: muutosverotusasiat, hakemusasiat, rekisteröinti, perintö- ja lahjaverotus, verotarkastus	2. Varasto = aloittamatta olevien tapausten ja keskeneräisten tapausten yhteismäärä - Muutosverotus - Rekisteröinti (<i>määritellään myöhemmin</i>) - Ennakkoratkaisut - Perintö- ja lahjaverotus	128 000 - 450 40 130	60 000 - 400 25 000

TUOTTEET JA PROSESSIT	MITTARI	NYKYTASO 2019	TAVOITE 2025
	3. Läpimenoaika* = asian käsittelyn kokonaiskesto - Verotarkastus, valmistunut 180 päivässä % - Muutosverotus - Rekisteröinti (<i>määritellään myöhemmin</i>) - Ennakkoratkaisut - Perintö- ja lahjaverotus	72,8% 152 pv - 41 pv 146 pv	80% 90 pv - 30 pv 90 pv
Yhtenäisyys Toimintamme on valtakunnallisesti yhdenmukaista ja laadukasta.	1. Työn laatu - virkailijatyön laadulle asetettujen vaatimusten mukaisuus (<i>mittarin määrittely kesken</i>)	määrittely kesken	tavoite myöhemmin
	2. Päätösten pysyvyys - lainvoimaiseksi jääneiden verotuspäätösten ja oikaisuvaikuteissa pysyneiden verotuspäätösten yhteismäärän osuus kaikista verotuspäätöksistä (<i>määriteltävä, kesken</i>)	määrittely kesken	Tavoite myöhemmin

TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	MITTARI	NYKYTASO 2019	TAVOITE 2025
Hyvinvointi ja toimintakulttuuri	1. Työvire = virekyselyyn annettujen vastausten keskiarvo	6,1	6,7
Voimme työssämme hyvin ja parannamme toiminnan ketteryyttä: lisäämme itseohjautuvuutta ja hyödynnämme uusia toimintamalleja vaihteittain.	2. Toimintatapojen kehittyminen - toimintatapojen kehittyminen kohti tavoitetta (kypsyysarviointi): 6 osa-aluetta, asteikko 1-5, eli maksimi 30 pistettä	11 / 30	20 / 30
Työajan hallinta Käytämme ydintoimintaan ja sen kehittämiseen vähintään 75 % työajasta vuoteen 2022 mennessä ja kehittämiseen enintään 6 % työajasta vuoteen 2024 mennessä.	1. Ydintoimintaan käytetty työaika - ydintoimintaan ja sen kehittämiseen käytetyn työajan osuus kokonaistyöajasta (laskentaperusteesta on laskettu pois lomat ja muut pakolliset poissaolot)	70,8 %	75 % (v.2022)
	2. Kehittämiseen käytetty työaika - kehittämiseen käytetty osuus kokonaistyöajasta (laskentaperusteesta on laskettu pois lomat ja muut pakolliset poissaolot)	14,4 %	6 %
Osaaminen	1. Osaamisen kehittyminen kohti tavoitetehtäviä - osaamisen kehittyminen suunnitelman mukaisesti kohti osaamisen tavoitetasoa	mittari kesken	Tavoite myöhemmin

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

2.2 VM-VH-tulossopimustavoitteet ja mittarit

Verohallinto laatii vuosittain tulossopimuksen valtiovarainministeriön (VM) kanssa. Siinä kuvataan strategiset tavoitteet ja toimintaympäristö, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet, toiminnallinen tuloksellisuus, henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen, tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät hankkeet sekä rahoitus. Tulossopimuksessa on joukko mittareita, joille VM on asettanut tavoitteet. Tavoitteiden toteutusta seurataan kaksi kertaa vuodessa: kuuden kuukauden jälkeen (erillinen raportti) ja koko vuodelta (tilinpäätös).

Taulukko 2. VM-VH-tulossopimuksen tavoitteet ja mittarit

Tavoite	Mittari	Nykytaso (2019)	Tavoite 2023
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Verotuksen ja tilityksen aikataulupoikkeamat (kpl)	0	0
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Suunnittelemattomat käyttökätkot sähköisessä asiointissa (päivää)	0	0
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Tilityksen ja tuloutuksen keskihajonta (%)	12,1	12
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Puhelinasiointin sujuvuus, vastatut puhelut osuus (%)	63	80
Verovajetta pienennetään	Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus (%)	92	93
Verovajetta pienennetään	Verovelkojen kertymä maksumuistutuksilla (%)	50	58
Verovajetta pienennetään	Verovelkojen kertymä maksujärjestelyillä, ulosotolla ja konkurssiuhkaisilla maksukehoituksilla (%)	32	33
Verovajetta pienennetään	Verovelalliset uudet yritykset (% uusista yrityksistä)	5,6	5,0
Verovajetta pienennetään	Asiakkaiden osuus, joiden mielestä ns. pimeän työn tekemisessä tai palvelujen ostamisessa ilman kuittia ei ole mitään väärää (%)	11	10
Verovajetta pienennetään	Asiakkaiden osuus, joiden mielestä valvonta on tehokasta (%)	80	80
Veronmaksajien luottamus ja veromyönteisyys pysyvät hyvällä tasolla	Asiakkaiden osuus, jotka maksavat mielellään veronsa (%)	80	80
Veronmaksajien luottamus ja veromyönteisyys pysyvät hyvällä tasolla	Asiakkaiden osuus, joiden mielestä ohjaustietoa löytyy riittävästi (%)	67	70
Veronmaksajien luottamus ja veromyönteisyys pysyvät hyvällä tasolla	Verohallintoon voi luottaa (%)	90	90
Veronmaksajien luottamus ja veromyönteisyys pysyvät hyvällä tasolla	Tyytyväisyys Verohallinnon toimintaan kokonaisuutena, yhteisöt (%)	73	80
Veronmaksajien luottamus ja veromyönteisyys pysyvät hyvällä tasolla	Tyytyväisyys Verohallinnon toimintaan kokonaisuutena, yritys- ja henkilöasiakkaat (%)	-	80
Kannattavuus	Nettomenojen suhde bruttoverotuloihin (%)	0,46	< 0,6
Tuotokset ja laadunhallinta	Verotuspäätösten pysyvyys (HAO) (%) * mittarimäärittely on muuttunut	90	75*
Tuotokset ja laadunhallinta	Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, tekstiviestikysely (%) Henkilöasiakkaat	83	85
Tuotokset ja laadunhallinta	Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, tekstiviestikysely (%) Yritysasiakkaat	88	85
Tuotokset ja laadunhallinta	Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, tekstiviestikysely (%) Kaikki	84	85
Tuotokset ja laadunhallinta	Sähköisten verokortti-muutosten osuus (%)	68	79
Tuotokset ja laadunhallinta	Sähköisten tulovero-ilmoitusten osuus, henkilöasiakkaat (%)	77	89
Valtio yhteisten HR-teemojen tavoitteet	Ihmisten yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössän (asteikko 1-5)	3,85	> valtion ka.
Muut henkilöstötavoitteet	Henkilötyövuodet (verohallinnon toimintamomentti)	4 926	4 800
Muut henkilöstötavoitteet	Työtyytyväisyys (asteikko 1-5)	3,64	> valtion ka.
Muut henkilöstötavoitteet	Sairauspoissaolot (työpäivää / htv)	10.4	8,0

Tavoite	Mittari	Nykytaso (2019)	Tavoite 2023
Muut henkilöstötavoitteet	Johtajuusindeksi, (asteikko 1-5)	3,50	> valtion ka.
Muut henkilöstötavoitteet	Kokemus oppimisesta ja uudistumisesta	3,96	> valtion ka.
Muut henkilöstötavoitteet	Työnantajakuva ja arvot	3,93	> valtion ka.
Muut henkilöstötavoitteet	Työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet	3,86	> valtion ka.

3 SUUNNITELMA TAVOITTEIDEN TOTEUTTAMISEKSI

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

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

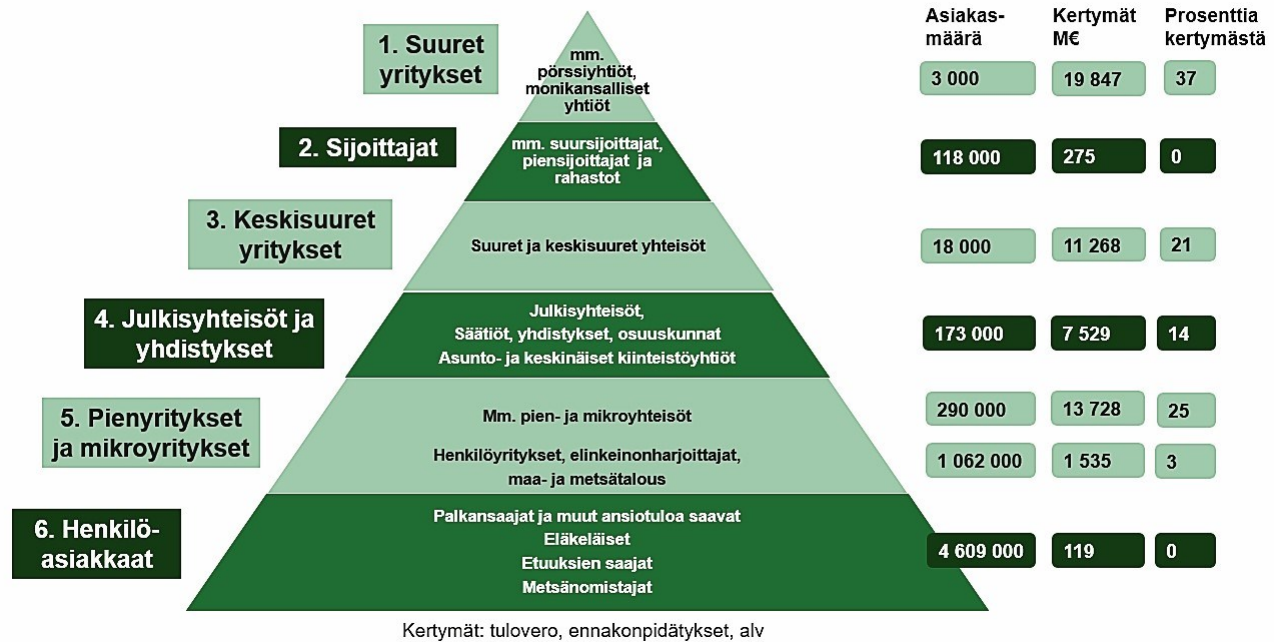
3.1 Verohallinnon ohjaus- ja valvontasuunnitelma

Verohallinnon ohjaus- ja valvontasuunnitelma (aiemmin Tax Compliance Plan, TCP) on vuoden 2020 osalta sisältänyt Verohallinnon keskeisimmät hankkeet ja tekemiset verovalvonnan ja ennakoivan ohjauksen näkökulmasta. Jatkossa ohjaus- ja valvontasuunnitelman kattavuus tulee asteittain kasvamaan siten, että vuonna 2022 se kattaa kaiken Verohallintoaloitteisen riskiperusteisen ohjauksen ja valvonnan.

Veroriskit kohdistuvat tyypillisesti useisiin asiakasryhmiin, minkä vuoksi veroriskilähtöisyyttä ei ole tarkoituksenmukaista pitää asiakasryhmittelyn perusteena. Sen sijaan asiakkaiden palvelutarve sekä veroriskilähtöisyys yhdistyvät asiakasryhmäkohtaisessa asiakasratkaisussa.

Kuvassa 2 on esitetty Verohallinnon asiakassegmentit, asiakkaiden lukumäärät, verokertymät sekä segmenttien suhteellinen osuus verokertymistä vuoden 2019 jaottelun mukaan. Verojen kokonaiskertymä viime vuonna oli 54,4 miljardia euroa. Kuvaa tulkittaessa tulee huomata, että sijoittajien ja henkilöasiakkaiden verot kertyvät lähinnä ennakonpidätyksinä.

Verohallinto, asiakassegmentit 2019



Kuva 2. Verohallinnon asiakassegmentit, asiakkaiden lukumäärä ja osuus verokertymistä 2019

3.1.1 Verohallinnon ohjaus- ja valvontasuunnitelma 2021

Verohallinnon ohjaus- ja valvontasuunnittelu keskitetään vuodesta 2021 lähtien Asiakkuudet yksikköön, joka on vastuussa ohjaus- ja valvontasuunnitelman laatimisesta yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa. Suunnitelma sisältää kaiken verohallintoaloitteisen ohjauksen ja valvonnan suuntaamisen. Ohjaus- ja valvontasuunnitelmassa kuvataan pakollisen tekemisen (tekninen ja asiakasaloitteinen) jälkeen käytettävissä olevan resurssin vaikuttava ja tehokas suuntaaminen riskilähtöiseen tekemiseen. Resurssien suuntaamisessa otetaan huomioon myös historiatietoon perustuva osuvuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus.

Ohjaus- ja valvontasuunnitelma tehdään keskitetysti Asiakkuudet -yksikössä ja sitä toteutetaan operatiivisella tasolla Verotusyksikössä. Suunnitelmaa laadittaessa huomioidaan uudet ilmiöt, fiskaalisesti merkittävät kokonaisuudet sekä kaikkien asiakasryhmien ohjaus- ja valvonta. Suunnitelma laaditaan rullaavasti vuosittain ja se pitää sisällään seuraavan vuoden ohjauksen ja valvonnan sekä pidemmän tähtäimen näkymät.

Vuoden 2020 aikana on laadittu ensimmäinen versio ohjaus- ja valvontasuunnitelmasta keskittyen pääosin rakenteisiin, jotka tavoitteiden mukaisen ohjaus- ja valvontasuunnitelman tulisi sisältää. Suunnitelman avulla on tunnistettu seuraavat valvonnan ja ohjauksen erityiset painopistealueet vuodelle 2021:

- Tuotonmaksut (osingot, korot) rajoitetusti verovelvollisille
- Varakkaiden ohjaus- ja valvonta
- Digitalouden uudet kokonaisuudet
- Taksialan ohjaus- ja valvontaprojekti
- Identiteettien väärinkäytökset ja palautuspetokset
- Vakuutusmaksuveron verovajeen analysointi ja toimenpiteet
- Rajat ylittävä alkoholin nettikauppa
- Verohallinnon rekistereiden ajantasaisuuden seuranta

Näistä kokonaisuuksista aktiivisia valvontatoimenpiteitä kohdistuu merkittävästi digitalouteen, identiteettien väärinkäyttöihin ja tuotonmaksun lähdeverotuksen valvontaan. Taksialalle tullaan suorittamaan laaja ohjaus- ja valvontaprojekti, joka aloitetaan vuoden 2021 alkupuolella. Kokonaisuuksissa tehdään valvonnallisten toimenpiteiden lisäksi myös ohjaavia toimenpiteitä sekä sidosryhmävaikuttamista. Viranomaisyhteistyö on merkittävässä roolissa identiteettien väärinkäytön ennaltaehkäisyssä ja valvonnassa.

Varakkaisiin henkilöihin sekä sijoittajin kohdistettava riskiperusteinen ohjaus- ja valvonta pohjautuu aikaisempien vuosien Monipuolinen tulonmuodostus –projekteihin sekä Ultra -tarkastusryhmän työhön. Ohjauksen ja valvonnan tavoitteena on veroriskien torjunta sekä verovalvonnan vaikuttavuuden lisääminen paljon pääoma- tai ansiotuloja saavien ja/tai korkean nettovarallisuuden omaavien henkilöiden sekä heidän intressipiirissään olevien yhtiöiden kohdejoukossa.

Vakuutusmaksuveron osalta keskeinen tehtävä on sidosryhmävaikuttaminen ja verovelvollisuusaseman selvittäminen. Tuotonmaksun lähdeverotuksessa pureudutaan erityisesti Suomesta ulkomaille maksettavien osinkojen lähdeverotukseen. Myös muut tuottoerät, kuten korot ja rojallit ovat tarkastelun piirissä. Tuotonmaksuun liittyvät hyvin merkittävät euromäärät, kokonaisuuteen kohdistuu uutta lainsäädäntöä ja kansainvälisesti tuotonmaksussa on havaittu merkittäviä verovajeita.

Korona-ajan yhtenä ilmiönä on noussut esiin alkoholin internetmyynnin kasvu. Alkoholia myydään Suomen ulkopuolelle sijoittuneiden yhtiöiden nettikaupoista ja alkoholi toimitetaan tilaajalle kotiin pakettina tai rahtina. Etämyyntiä koskevat määräykset ovat osin tulkinnanvaraisia ja sovellettavissa olevaa oikeuskäytäntöä ei ole. Vallitseva käytäntö markkinoilla on se, että myyjä tulkitsee verovelvollisuuden olevan ostajalla ja ostaja myyjällä. Verovastuu ei toteudu kummallakaan ja valmisteverotukseen liittyvä verovaje on kasvussa. Vuoden 2021 aikana ilmiötä analysoidaan tarkemmin sekä suunnitellaan ja aloitetaan tarvittavat toimenpiteet tilanteen oikaisemiseksi.

Verohallinnon ohjauksen ja valvonnan suuntaamisessa ja toteuttamisessa keskeisessä asemassa ovat asiakkaiden perustietojen ja rekisteröintiaseman oikeellisuus. Riskianalyseissä ja käytännön valvontatyössä eri riskialueilla on havaittu puutteita ja ristiriitaisuuksia asiakkaiden rekisteröintitiedoissa. Osa asiakkaista on aiheetta rekistereissä, osa taas rekisteröinnin ulkopuolella, vaikka liiketoiminnan luonne vaatisi rekisteröintiä. Riskienhallinnassa kartoitetaan vuoden 2021 aikana rekistereissä ja rekisterien ulkopuolella olevia asiakkaita erityisesti arvonlisävelvollisuuden näkökulmasta. Samassa yhteydessä mietitään tarkoituksenmukaisia keinoja saada oikeat asiakkaat rekistereihin nykytilassa sekä myös tulevaisuudessa.

Digitalouden riskialueen keskeisenä tavoitteena on tuottaa digitaalisen talouden uskottava verovalvonta ja tätä kautta pienentää verovajetta sekä vaikuttaa asiakkaiden oikeintoimimiseen. Myös verotuksen tietopohjan turvaaminen on riskialueen keskeinen tavoite. Vuonna 2021 digitalouden osalta tullaan keskittymään erityisesti seuraaviin riskialueisiin:

- Virtuaalivaluutat
- Sometulot sekä affiliate-tulot
- Laskutuspalveluyritykset
- Ruokalahettipalvelut

Näiden lisäksi keskiöön nousee alustatalouden laajennetun tiedonantovelvollisuuden hyödyntäminen ja siihen liittyvän lainsäädännön jatkokehittäminen. Myös sähköisen kaupan lisääntymiseen kiinnitetään huomiota.

Erityiset kokonaisuudet sekä niihin liittyvät ohjaus- ja valvontatoimenpiteet kuvataan tarkemmin ohjaus- ja valvontasuunnitelmassa. Suunnitelmassa kuvataan myös ohjauksen ja valvonnan kokonaisuutta.

3.1.2 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 seurannan ja raportoinnin jatkuvaa kehittämistä.

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 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.

Vertailutietojen saatavuuteen liittyy tällä hetkellä epävarmuuksia tietojen omistajuuden sekä tietosuojakysymysten johdosta. Vertailutietojen saatavuuden varmistamiseksi pyritään vaikuttamaan lainsäädäntöön sekä sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen.

3.2 Harmaan talouden torjunta

Verohallinto torjuu harmaata taloutta monin tavoin, kuten tehokkaalla verotuksella, harmaan talouden valvonnalla, rikosasioiden hoitamisella ja tuomiosaatavien perinnällä. Lisäksi tehdään laajaa yhteistyötä muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa sekä tuetaan muita harmaata taloutta torjuvien viranomaisten työtä.

Verohallinto julkaisee ja ylläpitää harmaan talouden ja talousrikollisuuden tilannekuvaa yhteistyössä keskeisten ministeriöiden ja viranomaisten kanssa, mikä omalta osaltaan tukee tietoperusteista johtamista. Verohallinnolla on keskeinen rooli uuden harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaohjelman 2020–2023 täytäntöönpanossa.

Verohallinnon harmaan talouden torjunta koostuu kuvassa 3 esitetyistä tehtäväkokonaisuuksista.



Kuva 3. Harmaan talouden torjunnan tehtäväkokonaisuudet

Ennalta estävällä työllä pyritään kaventamaan harmaan talouden toimintamahdollisuuksia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa jälkikäteisen valvonnan sijaan. Monipuolinen ja tiivis viranomaisyhteistyö sekä tietojenvaihdon kehittyminen yhdessä vertailutietojen laajan hyödyntämisen kanssa ovat avainasemassa talousrikosten torjunnassa ja selvittämisessä. Verohallinnon harmaan talouden torjunnassa tehdyt havainnot erilaisista laiminlyönneistä ja väärinkäytöksistä välitetään asianosaisille viranomaisille. Viranomaisten välisen tietojenvaihdon käytänteitä, menetelmiä, saatavuutta ja hyödyntämistä osana harmaan talouden torjuntaa edistetään viranomaistiedon koordinaatioryhmässä, jossa Verohallinnolla on keskeinen rooli.

Verohallinnon valvontatoimenpiteillä on yhteiskunnallista vaikuttavuutta, sillä ne johtavat väärinkäytösten paljastumiseen. Verohallinto tekee rikosilmoituksen havaitsemistaan epäillyistä verorikoksista, poikkeuksena tapaukset, joissa teon seuraamuksena olisi sakkorangaistus. Verohallinnon vaatimuksesta tuomitut ja Verohallinnon perimät vahingonkorvaukset ovat tehokas ja järjestelmällinen keino saada veronsaajien vahingot korvatuksi. Tuomiosaatavien GenTaxiin siirron myötä perintätehtävien automatisointia ja yhdenmukaisuutta on kehitetty ja voidaan kehittää edelleen.

Verohallinnon *Harmaan talouden selvitysyksikkö* koordinoi valtakunnallista harmaan talouden ja talousrikollisuuden tilannekuvatoimintoa ja ylläpitää [Harmaa talous & talousrikollisuus -sivustoa](#). Selvitysyksikkö julkaisee sivustolla useita [ilmiöselvityksiä](#) harmaan talouden eri osa-alueilta. Verohallinnon muut yksiköt tekevät sivustolle [ilmiökuvauksia](#) ja selvityksiä ja antavat [ajantasaista tietoa](#) valvontahankkeiden ja rikosasioiden etenemisestä. Veloitteidenhoitoselvityksillä tuetaan muiden viranomaisten tehtäviä. Tietojenvaihtoa koskevat lakimuutokset sekä digitaalisten rajapintojen lisääntyminen kasvattavat selvityspyyntöjen määrää lähitulevaisuudessa.

Sekä perinteiset että uudet harmaan talouden ilmiöt edellyttävät Verohallinnolta nopeaa reagoitua. *Identiteettien väärinkäytösten ja palautuspetosten estämiseen* perustetaan kolmivuotinen hanke (2021-2023), jossa pyritään kehittämään ilmiön tunnistamista ja torjumista laajemmin yhteiskunnassa.

3.2.1 Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaohjelma

Valtioneuvosto hyväksyi kesäkuussa 2020 harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategian ja toimenpideohjelman vuosille 2020–2023. Tänä vuonna käynnistynyt uusi ohjelma on järjestyksessään kahdeksas. Toimenpideohjelmaan on kirjattu yli 20 erilaista hanketta ja yli 50

toimenpidettä, joiden avulla harmaan talouden vastaisia toimia lähdetään yhteistyössä tehostamaan tämän hallituskauden aikana. Hankkeiden toteutukseen on varattu noin 15 miljoonan euron rahoitus. Strategiaa ja toimenpideohjelmaa päivitetään tarvittaessa sen voimassaoloaikana.

Verohallinto johtaa tai osallistuu yli kymmeneen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategian ja toimenpideohjelman 2020–2023 hankkeeseen. Näitä ovat esimerkiksi hankkeet Verohallinnon tietojensaannin turvaamiseksi, telakoiden veronumerot, viestintäkonsepti työuraa lähestyville ja maahanmuuttajille, selvitys arvonlisäveroilmoitusten tietosisällön laajentamisesta ja transaktiopohjaisesta raportoinnista sekä hanke viranomaisten tietojenvaihtosäännöksiä kehittämiseksi.

3.3 Verohallinnon kehityssuunnitelma suunnittelukaudelle 2021-2025

Verohallinnon kehityssuunnitelman rungon muodostavat jo tiedossa olevat pakolliset lainsäädäntö- ja teknologiahankkeet, erillisrahoitetut strategiset hankkeet sekä pienimuotoinen vuosittainen päätettävä panostus muuhun strategiseen kehittämiseen. Verohallinnon kehityssuunnitelmat perustuvat oletukselle, että nykyistä lainsäädäntöä kehitetään suunnittelukauden aikana siten, että verotuksen automaatiota voidaan lisätä ja automatisoitu päätöksenteko on ainakin tietyissä verotuspäätöksissä mahdollista.

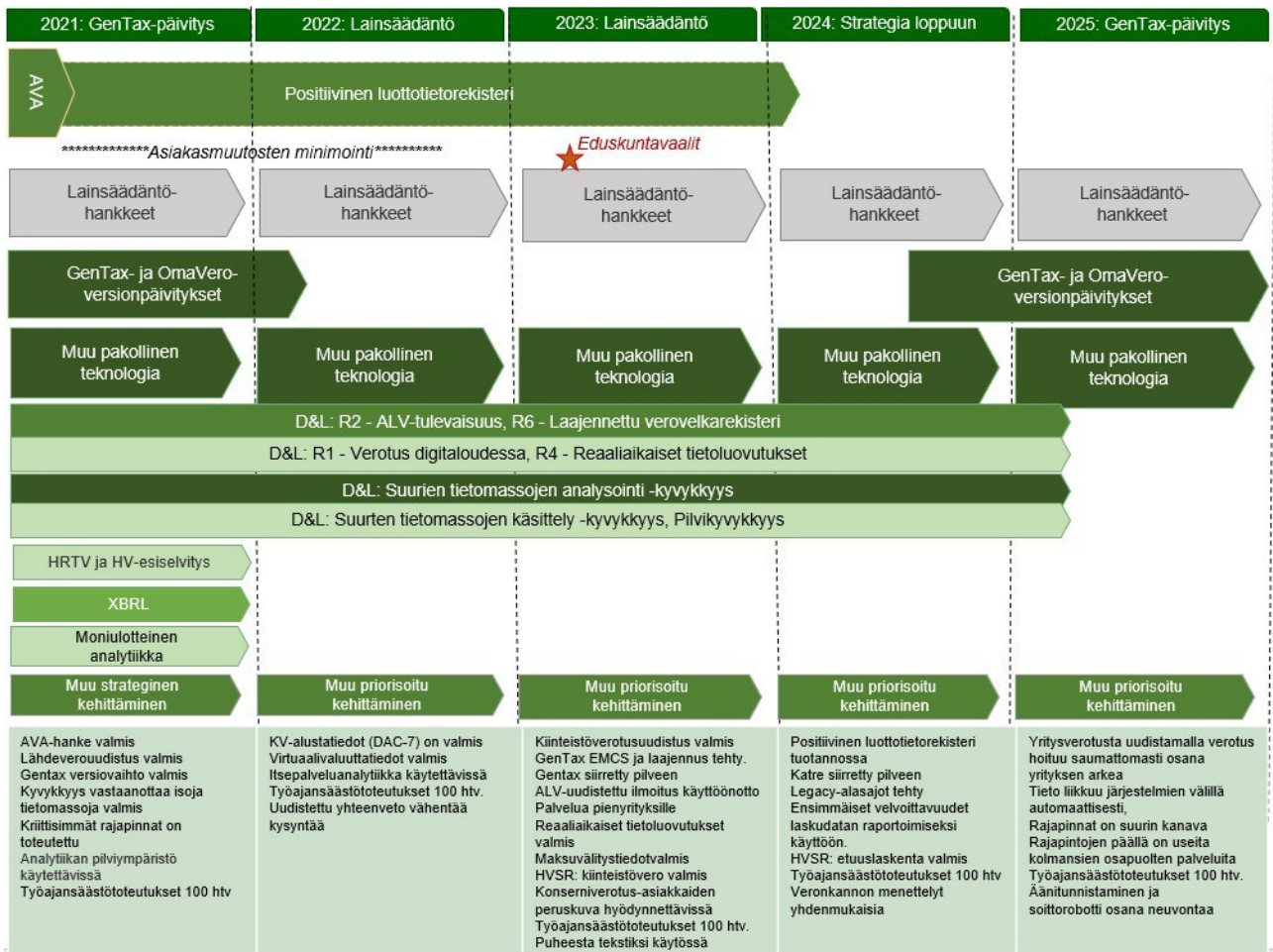
Suunnittelukauden alkuun sisältyy koronaviruspandemian vuoksi poikkeuksellisen paljon epävarmuutta. Yleisen taloudellisen tilanteen vuoksi yrityksiin kohdistuvat muutokset vuonna 2021 ja mahdollisesti myös vuonna 2022 pyritään pitämään minimissään. Julkisen talouden kiristymisen vuoksi kehityssuunnitelmien uudelleen priorisointiin tulee olla koko ajan valmius. Kiristyminen heijastunee muutoksina verolainsäädäntöön, julkisen sektorin tehostamistarpeina sekä muutoksina käytettävissä oleviin kehittämisen voimavaroihin ja prioriteetteihin.

Pakollisista lainsäädäntöhankkeista auto- ja valmisteverotuksen liittäminen GenTaxiin (AVA-hanke) päättyy suunnittelukauden alussa 31.3.2021. Uutena lakisäätteenä hankkeena käynnistyi syksyllä 2020 Positiivinen luottotietorekisteri, jonka toteuttajaksi ja ylläpitäjäksi on esitetty Verohallinnon Tulorekisteriyksikköä. Positiivisen luottotietorekisterin toiminnan on suunniteltu käynnistyvän 1.3.2024. Rekisterin toteutuksessa hyödynnetään Verohallinnon kehitysresursseja. Lisäksi Verohallinto liittyy myöhemmin Positiivisen luottotietorekisterin käyttäjäksi.

Mittavimmat muut varmistuneet lakisäätteiset muutokset ovat EMCS* -jatko projekti, Lähdeverolain muutokset ja MUKO-tietojen saattaminen julkisiksi. Suurimmat vielä avoinna olevat lakimuutokset ovat kiinteistöverotuksen arvostamis uudistus, SOTE-uudistus ja henkilötunnuksen uudistus. Lisäksi suunnittelukauden keskelle osuvat vuoden 2023 eduskuntavaalit, joten loppukauden hankkeita on vaikea ennakoita.

* EMCS on sähköinen järjestelmä, jonka avulla valvotaan EU:ssa yhdenmukaistetun valmisteveron alaisten tuotteiden verottomuusjärjestelmässä tapahtuvia siirtoja

Verohallinnon kehittämisen tiekartta ja avaintavoitteet vuosille 2021 - 2025 on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Kehittämisen tiekartta vuosille 2021 - 2025 vuosikohtaisine avaintavoitteineen

Suurimmat suunnittelukaudelle tulevat pakolliset teknologiahakkeet ovat *GenTax- ja OmaVero järjestelmien versio Päivitykset*, jotka on suunniteltu vuosille 2021 ja 2025. Vuoden 2021 päivitys käynnistyy 1.11.2020 ja päättyy 28.2.2022. Merkittäviä pakollisia teknologiahankkeita ovat myös valtion yhteiset teknologiahankkeet, kuten kapasiteetti- ja konosalipalvelun muutos sekä siihen läheisesti liittyvä valtion yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.

Erillisrahoituksen turvin voidaan edistää merkittävää osaa strategista tavoitteista. Suurin rahoituskokonaisuus on Digitaalisuus ja läpinäkyvyys (D&L) -ohjelma. Nykyinen hallitus haluaa toimikaudellaan tukea *digitalisuutta ja läpinäkyvyyttä*. Tähän tavoitteeseen kytkeytyy myös Reaaliaikatalous (RTE) -hanke, jonka tavoitteena on yritysten taloushallinnon digitalisoiminen reaaliaikatalouteen siirtymiseksi (ks. tarkemmin luku 3.1.1). Hallitusohjelmassa on myös kirjaus toimenpiteistä verovajeen pienentämiseksi, harmaan talouden torjumiseksi ja alustatalouden verottamiseksi. Verohallinnossa rahoituksella voidaan edistää seuraavissa alustavissa hankesuunnitelmissa kuvattuja kohteita "R1 - Verotus digitaloudessa", "R2- ALV-tulevaisuus", "R4 - Reaaliaikaiset tietoluovutukset" ja "R6 - Laaja verovelkarekisteri". D&L-ohjelmaa ohjataan yhteisellä ohjausryhmällä. Ohjelman lisäksi vielä vuoden 2021 aikana voidaan edistää seuraavia, strategisia ja erillisrahoitettuja kohteita: Henkilöasiakkaan reaaliaikainen tuloverotus, XBRL-muotoinen taloustietojen raportointi ja Moniulotteinen analytiikka.

Muuta strategista kehittämistä edistetään tällä hetkellä omarahoitteisesti, joten mahdollisuus panostaa näihin kohteisiin arvioidaan vuosittain. Verohallinnolle on kertynyt mittava joukko pienempiä kehittämistarpeita, jotka tulee käydä läpi vuoden 2021 aikana tavoitteena tunnistaa

isompia, strategisia kehittämiskokonaisuuksia. Esiselvitys on jo sovittu käynnistettäväksi Henkilöverotuksen uudistamisesta. Lisäksi Yritysverotuksen uudistuksen osalta tulee arvioida, missä määrin sitä voidaan edistää osana D&L-ohjelmaa.

Taulukossa 3 on esitetty keskeisimmät kehittämiskohteet arvioidun budjettitarpeen ja rahoitustavan mukaan. Arviot on tarkennettu vuoden 2021 osalta, mutta vuosien 2022-2025 osalta arviot ovat alustavia ja ne tarkennetaan aina kyseisen vuoden vuosisuunnittelun yhteydessä.

	2021	2022	2023	2024	2025
Pakollinen, erillisrahoitettu	10 654 000	8 170 000	2 070 000	100 000	0
AVA-hanke ja sen yhteydessä tehtävä muu erillisrahoitettu kehittäminen	7 700 000	0	0	0	0
OSS-muutosjohtaminen (AVA:n ulkopuolinen työ)	200 000	0	0	0	0
Muut erillisrahoitetut lainsäädäntöhankkeet (päätös saatu)	2 754 000	8 170 000	2 070 000	100 000	0
Pakollinen, omarahoitteinen tai rahoitus haettava	25 631 400	8 200 000	5 602 000	2 870 000	18 800 000
GT-versiovaihto	17 400 000	2 500 000	0	230 000	17 400 000
Muu pakollinen teknologiakehittäminen	3 650 000	1 980 000	1 200 000	300 000	300 000
Lainsäädäntö, omarahoitteiset	1 820 000	3 000 000	3 200 000	1 800 000	700 000
Verotuksen tietopohja: Kv-tietojenvaihdonhankkeet (rahoitushakuun)	410 000	720 000	530 000	300 000	400 000
Office 365	680 000	0	0	0	0
HVSR ja valikointien tietopohjamuutokset	1 571 400	0	672 000	240 000	0
Nordic eTax	100 000	0	0	0	0
Strateginen (BC), erillisrahoitettu	5 914 000	5 848 000	5 298 000	3 608 000	698 000
Digitaalisuus ja läpinäkyvyys -ohjelma	3 779 000	5 848 000	5 298 000	3 608 000	698 000
Henkilöiden tuloverotuksen uudistaminen (HRTV)	800 000	0	0	0	0
XBRL-muodossa toimitetut tilinpäätökset	100 000	0	0	0	0
Moniulotteinen analytiikka	1 235 000	0	0	0	0
Strateginen (B-C), omarahoitteinen ja priorisoitu kehittäminen	3 000 000	569 000	0	0	0
ALV-valvonnan muutokset 2021	100 000	0	0	0	0
Henkilöverotuksen uudistaminen, esiselvitys ja prosessien kehittäminen	307 000	0	0	0	0
Puheesta tekstiksi	1 200 000	0	0	0	0
Ohjelmistokehitys pilvessä (DevSecOps)	300 000	0	0	0	0
Verkkolaskuosoiteisto	400 000	0	0	0	0
24/7 valvonta	181 000	469 000	0	0	0
Työpöytärobotiikka ja -analytiikka, käyttöönotto	100 000	100 000	0	0	0
Asiakkaan toiminnan helpottaminen	258 000	0	0	0	0
Kieku-rajapinta työaikatiedoille	64 000	0	0	0	0
Osaavan laajennus	90 000	0	0	0	0
Muu myöhemmin priorisoitava kehittäminen - alustava arvio	0	2 431 000	3 000 000	4 000 000	3 000 000
YHTEENSÄ	45 199 400	25 218 000	15 970 000	10 578 000	22 498 000

Taulukko 3. Kehittämiskohteet arvioidun budjettitarpeen ja rahoitustavan mukaan

3.3.1 Yrityksen digitalous (RTE) -hanke

Kansallinen Yrityksen digitalous (RTE) -hanke noudattaa hallitusohjelman tavoitteita.

Hallitusohjelman mukaisesti yritysten taloushallinnossa siirrytään kohti täydellistä automatisointia

ottamalla käyttöön rakenteisessa muodossa oleva sähköinen kuitti ja lasku. Pienten ja keskisuurten yritysten tarpeet arvioidaan muutoksessa. Hallitus haluaa edistää siirtymistä reaaliaikatalouteen ja tehdä Suomesta reaaliaikatalouden edelläkävijämarkkinan. Sähköisten laskujen ja kuittien laajaan käyttöönottoon kannustetaan ja julkinen sektori tulee toimimaan käyttöönoton etulinjassa yhteistyössä yritysten kanssa. Myös Euroopan unionin neuvosto on Suomen 2020 maasuosituksessa korostanut investointeja digitaaliseen muutokseen.

RTE -hanke on työ- ja elinkeinonministeriön (TEM) perustama hanke, jota tukevat Työ- ja Elinkeinoministeriö, Valtiovarainministeriö ja Liikenne- ja viestintäministeriö ja johon osallistuvat Patentti- ja rekisterihallitus (hankkeen vetäjä), Verohallinto, Valtiokonttori sekä Digi- ja väestötietovirasto. Hanke perustuu yhteistyöhön yksityisten toimijoiden ja asianomaisten viranomaisten kesken, hanketta tukevat etujärjestöistä mm. Elinkeinoelämän keskusliitto ry, Teknologiateollisuus ry, Suomen Yrittäjät ry ja Taloushallintoliitto ry.

Hankkeen taustalla on yhteispohjoismainen Nordic Smart Government –hanke, jonka tavoitteena on luoda yhtenäinen digitaalinen markkina-alue Pohjoismaissa, jossa tieto liikkuu sähköisesti reaaliajassa. Digitaalinen markkina-alue mahdollistaisi yrityksille edullisemmat palvelut ja järjestelmät sekä tekisi rajat ylittävästä kaupasta entistä saumattomampaa. Tämä voidaan toteuttaa digitaalisten ekosysteemien avulla, jotka tarjoavat ajantasaista taloustietoa sekä yrityksiltä yrityksille, että yrityksiltä viranomaisille. Yrityksen digitalous -hankkeessa toteutetaan Suomen kansallista käyttöönottoa yhteistyössä yhteispohjoismaisen hankkeen kanssa Pohjoismaisen yhteentoimivuuden varmistamiseksi.

RTE -hankkeen tavoitteena on edistää yritysten digitalisaatiota, helpottaa sähköisten asiakirjojen liikuttamista ja auttaa yrityksiä automatisoimaan omaa liiketoimintaansa. RTE- hankkeessa tavoitteena on rakentaa avoin digitaalinen alusta, jonka kautta taloustieto ja jatkossa digitaalinen yritystieto on mahdollista välittää osapuolten kesken. Siinä verkkolaskut, sähköiset kuitit ja muut yrityksen taloustiedot liikkuvat eri osapuolten välillä saumattomasti, reaaliaikaisesti ja turvallisesti. Yhteisellä ekosysteemillä ja infrastruktuurilla vältetään toimialariippuvaisten ratkaisujen syntyminen, jolloin yritysten näkökulmasta niillä taataan, että markkinoille syntyy vain hyvin yhteen toimivia ja yritysten toimintaan suunniteltuja, helposti käytettäviä palveluita. Taloushallinnon digitalisaatiossa on jo edistytty: esimerkiksi verkkolaskutus on arkea isoissa yrityksissä. Hankkeessa digitalisaatiota jatketaan mm. toteuttamalla hallitusohjelman kirjaus sähköisten laskujen ja kuittien laajasta käyttöönotosta

RTE -hankkeessa toteutettujen ratkaisujen avulla pyritään verokertymän turvaamiseen, tehokkaampaan harmaan talouden torjuntaan, verojen reaaliaikaisempaan kertymiseen sekä valtion maksuliikkeen reaaliaikaisen monitoroinnin parantumiseen. Hankkeen tavoitteena on toteuttaa yritysten ja viranomaisten välinen digitaalinen tiedonvaihto ja mahdollistaa automatisoitu viranomaisraportointi.

Rakenteista tilinpäätöstietoa sekä sähköisiä laskuja ja kuitteja hyödyntämällä yritysten veroraportointi hoituisi uudistuksen jälkeen saumattomasti osana yrityksen arkea, kun samaa tietoa voitaisiin hyödyntää sekä liiketoiminnassa että viranomaisraportoinnissa. Tämä pienentäisi myös yritysten hallinnollista taakkaa, kun sähköisessä ja yhteensopivassa muodossa oleva tieto liikkuisi järjestelmien välillä automaattisesti.

Verohallinnolla on merkittävä rooli rakenteisen taloustiedon standardointityön edistämisessä. Riittävä osallistuminen standardointityöhön takaa sen, että rakenteinen taloustieto on sellaisenaan myös Verohallinnon prosessien hyödynnettävissä.

3.4 Suunnittelukauden muutokset asiakkaan näkökulmasta

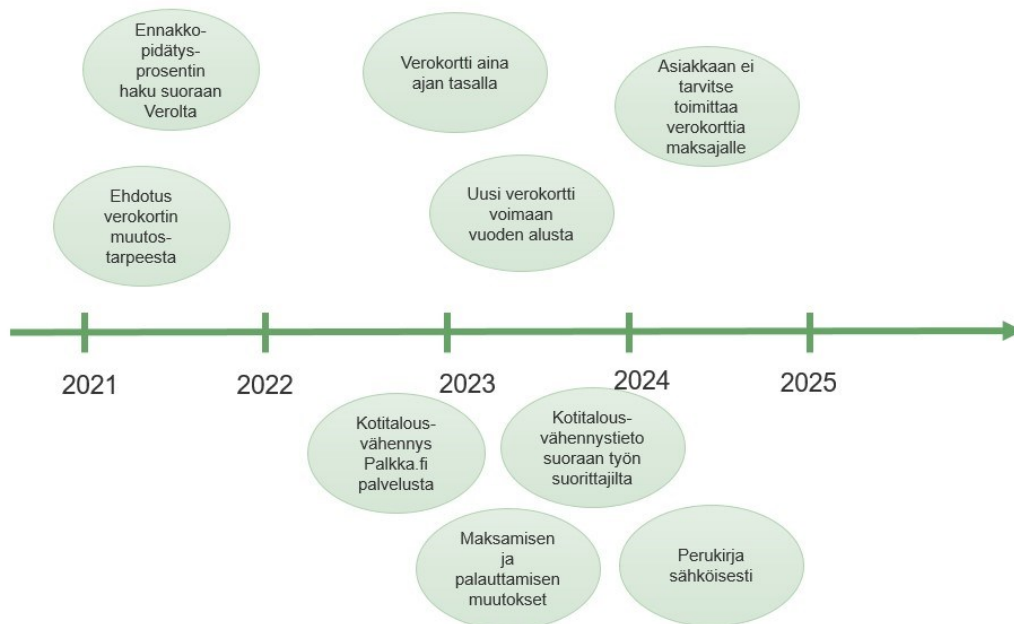
Suunnittelukaudella Verohallinnon tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta panostamalla aiempaa enemmän toiminnan asiakaslähtöisyyteen. Tarjolla olevia palveluita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Palveluiden ja toiminnan kehittämisessä hyödynnetään asiakasymmärrystä. Asiakkaiden toimintaa helpotetaan vähentämällä asiakkaiden asiointitarvetta ja kehittämällä palveluja yhdessä kumppanien kanssa.

Merkittävin asiakkaisiin kohdistuva muutos pitkällä aikavälillä on verotuksen sulauttaminen vähitellen osaksi asiakkaiden elämän ja liiketoiminnan tapahtumia. Asiakkaan ei tarvitse miettiä verotusta, koska verotus tapahtuu automaatioissa silloin, kun verotettava tapahtuma syntyy. Kyseistä muutosta ei saavuteta kokonaisuudessaan tällä kehyskaudella, mutta tavoitteena on, että 2020-luvun loppupuolella verotus tapahtuisi pitkälti automaattisesti osana asiakkaiden prosesseja. Verotuksen automaatio ja automatisoitu päätöksenteko edellyttävät kuitenkin muutoksia lainsäädäntöön, sillä nykyinen lainsäädäntö ei vielä mahdollista automaattista verotusta.

3.4.1 Henkilöasiakkaat

Suunnittelukauden suurin muutos henkilöasiakkaille on tuloverotuksen vaiheittainen reaaliaikaistuminen. Henkilöasiakkaiden sähköistä asiointia pyritään edistämään siten, että ilmoittamisen lisäksi myös muu asiointi, kuten selvityspyyntöjen ja päätösten vastaanotto ja niihin vastaaminen, tapahtuisi sähköisesti. Henkilöasiakkaiden toimintaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia esitetään kuvassa 5. Kuvassa ei esitetä kaikkia asiakkaan toimintaan vaikuttavia muutoksia ja kohteiden ajoitus on tässä vaiheessa erityisesti suunnittelukauden loppupuolen osalta epävarmaa.

Henkilöasiakkaan toimintaan vaikuttavia muutoksia



Kuva 5. Suunnittelukauden muutoksia henkilöasiakkaan näkökulmasta

Tuloverotuksen reaaliaikaistumisen on suunniteltu tapahtuvan vaiheittain ja se muuttaisi nykyisiä henkilöverotuksen menettelyitä asiakkaan näkökulmasta seuraavasti:

- Suorituksen maksajalla tai valtuutetulla on vapaaehtoisesti mahdollisuus hakea suorituksen saajan voimassa olevat ennakonpidätystiedot sähköisesti Verohallinnon API-

rajapintapalvelusta omaan palkanlaskentaohjelmaansa. Myöhemmin ennakonpidätystietojen hakeminen olisi pakollista joko API-rajapintapalvelun tai OmaVeron kautta. Menettely tarkoittaisi sitä, että asiakkaan ei tarvitsisi toimittaa verokorttia suorituksen maksajalle ja se mahdollistaisi paperisista verokorteista luopumisen.

- Henkilöasiakkaat saisivat Verohallinnolta automaattisia ilmoituksia palkkatulojen, eläkkeiden ja etuuksien ennakonpidätyksen muutostarpeista sekä ohjausta muutosten tekemiseen. Asiakkaiden olisi mahdollista nähdä pidätysprosentin laskennan pohjana olevat tiedot OmaVerossa ja muuttaa oman harkintansa mukaan ennakonpidätysprosenttia. Alkuvaiheessa kyse olisi Verohallinnon ehdotuksesta, joka asiakkaan olisi mahdollisuus hyväksyä tai muutoin ehdotus raukeaisi. Myöhemmin muutos tapahtuisi viran puolesta, jos asiakas ei reagoisi ehdotukseen. Jälkimmäisen vaiheen voimaantulo edellyttää lainsäädäntömuutosta.
- Perusverokorttien voimaantulon aikaistaminen kalenterivuoden alkuun nykyisen helmikuun sijasta olisi asiakkaan kannalta helpommin ymmärrettävää, kun tuloarvojen laskentaperusteet kulkevat yhtä matkaa kalenterivuoden suoritusten kanssa. Muutos vähentäisi alkuvuoden muutosverokorttien määrää ja asiakaspalveluun syntyviä ruuhkatilanteita.

Asumiseen ja varallisuuteen liittyviä ilmoittamisen uudistuksia suunnittelukaudella ovat mm. varainsiirtoveroilmoituksen tietojen saaminen automaattisesti ulkoiselta palveluntarjoajalta sekä kotitalousvähennystietojen saanti osittain suoraan työnsuorittajilta. Kun työnsuorittajat ilmoittaisivat tiedot sähköisesti API-rajapinnan kautta, kotitalousvähennystä vaativan asiakkaan ei tarvitsisi enää erikseen ilmoittaa näitä tietoja Verohallinnolle.

Merkittävä viranomaisyhteistyönä tehtäväksi suunniteltu uudistus on perintöveroilmoituksen sähköistäminen ja läheisen kuolemaan liittyvän hallinnollisen taakan keventäminen, joka koskisi kaikkia viranomaisia, joiden kanssa on asioitava kuolematapauksen johdosta.

Myös verojen maksamiseen suunnitellaan kauden aikana helpotuksia. Verohallinto laajentaa maksutapavalikoimaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Lisäksi suunnitelmissa on, että asiakkaalla olisi pääasiallisesti vain yksi viite käytössään. Edestakaista rahaliikennettä on tarkoitus vähentää ja tavoitteena on ottaa käyttöön yksi käyttämättömien hyvitysten tili ja yhdenmukaistaa eri verolajien koronlaskentaa.

3.4.2 Yritysassiakkaat

Yritysassiakkaiden osalta suunnittelukaudella on useita ilmoittamiseen liittyviä uudistuksia, jotka tähtäävät sekä ilmoittamisen että Verohallinnossa tapahtuvan yritysverotuksen automaatioasteen lisäämiseen.

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.

Verohallinnon vahva osallistuminen Nordic Smart Government (NSG) -hankkeeseen mahdollistaa tavoitteet reaaliaikataloudesta, jossa liiketoiminta sähköistyy ja tiedot liikkuvat automaattisesti, turvallisesti ja reaaliaikaisesti sekä yritysten välillä, että yrityksiltä viranomaisille.

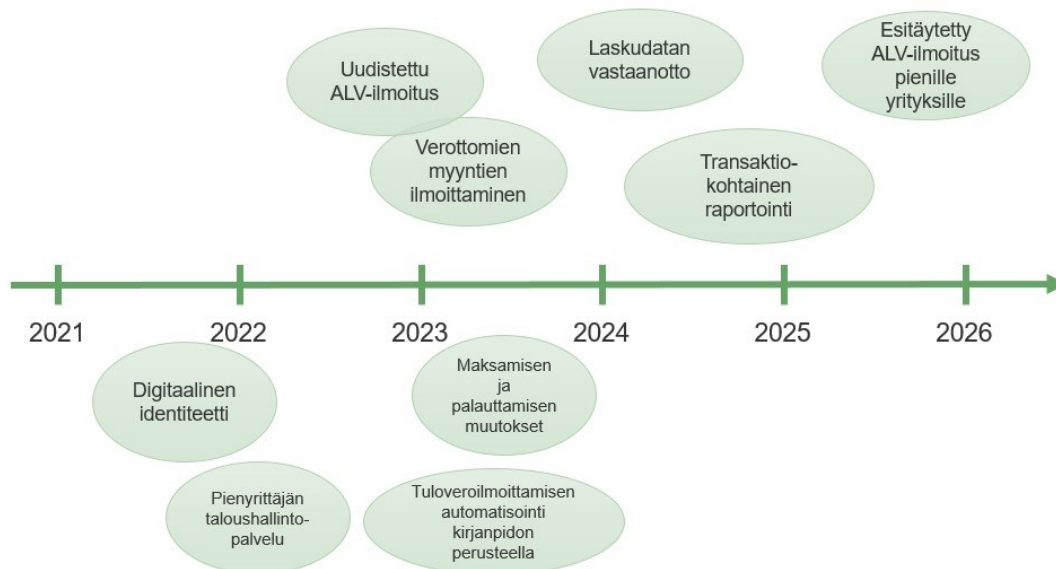
Yritysverotuksen tulevaisuuden selvitys on valmistunut keväällä 2020. Toteutus on suunniteltu käynnistyvän vuonna 2021. Alv-ilmoituksen tietosisältöä laajennetaan vaiheittain ja ilmoittamista

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, että saatavien tietojen perusteella asiakas rekisteröidään automaattisesti alv-velvolliseksi, mikäli asiakas ei ole itse rekisteröitynyt.

Edellä henkilöasiakkaan kohdalla kuvatut maksamiseen liittyvät muutokset koskevat yhtä lailla myös yritysasiakkaita. Vaikutukset voivat olla niiden kohdalla merkittävämpiä, koska yrityksillä on yleensä enemmän maksutapahtumia eri verolajeissa kuin henkilöasiakkailla.

Yritysasiakkaiden toimintaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia esitetään kuvassa 6. Kuvassa ei esitetä kaikkia asiakkaan toimintaan vaikuttavia muutoksia ja kohteiden ajoitus on tässä vaiheessa erityisesti suunnittelukauden loppupuolen osalta epävarmaa.

Yritysasiakkaan toimintaan vaikuttavia muutoksia



Kuva 6. Suunnittelukauden muutoksia yritysasiakkaiden näkökulmasta

4 VEROHALLINNON VOIMAVARAT JA OSAAMINEN

4.1 Voimavarat

4.1.1 Yhteenveto verotustoiminnan kehysuunnitelmasta

Menoennusteessa on huomioitu hallitusohjelmassa hallinnon digitalisoitumista ja läpinäkyvyyttä edistäviin hankkeisiin myönnetty erillisrahoitus kohdennettuna transaktiopohjaisten tietojenvälityksen rajapintapalveluiden käyttöönottoihin eri verotustoiminnoissa kuten ALV:n ja tuloverotukseen liittyvät tiedot, Tullin verotustehtävien siirron päättäminen (sisältäen EMCS-uudistuksen), GenTax-valmishojelmiston versiovaihdos versioon 12 ja kiinteistöverotuksen arvostamisuudistus sekä varautuminen henkilöasiakkaan reaaliaikaisen tuloverotushankkeen jatkamiseen (III -vaiheen toteutus). Voimassa olevissa kehyksissä Verohallinnolle on myönnetty rahoitus näille uudistuksille.

Määrärahaennusteessa on huomioitu edellisen hallituksen päättämät määrärahaileikkaukset (sisältäen ns. JTS-miljardin menosäästövaikutukset).

Vuonna 2020 pandemian vuoksi kaikkia hankkeita ei voitu edistää suunnitelmien mukaisesti ja täten tehtävien siirtyessä myös hankerahoitusta käyttö myöhentyy suunnitellusta. Lisäksi 1.1.2020 voimaan tulleet Tiedonhallintalain suunnitteluvaatimukset ovat vaatineet oman opettelunsa. Useamman Verohallinnon aiemmin esittämän hankkeen aikataulut ovat myöhentyneet ja kehyskauden alussa tämä edellyttää siirtomäärärahakannan rahoitukseen sidoksissa olevien hankkeiden perustelemista. Toistaiseksi lisärahoitusta haetaan vain Verohallinnolle selkeästi uusiin tehtäviin ja/tai merkittävimpiin toiminnallisiin muutoksiin, ja joilla on merkitystä pysyvän kehystason kustannuksiin.

Vuosi	2019 Tot.	2020 Arvio	2021 TAE	2022 TTS	2023 TTS	2024 TTS	2025 TTS
Nettomenot (milj. €)	410,9	426,2	439,3	436,9	434,4	420,2	416,4
Rahoitus (milj. €)	406,9	426,6	432,6	408,7	397,2	395,2	395,4
Siirtomääräraha (31.12.)	106,6	110,4	107,1	82,3	48,5	26,9	9,2
Htv:t	4 926	5 030	4 985	4 900	4 815	4 730	4 730

Taulukko 4. Verotustoiminnan kehysuunnitelma (tilanne 6.10.2020).

4.1.2 Yhteenveto tulorekisteritoiminnan kehysuunnitelmasta

Tulorekisteritoiminnan perustoiminnan menotaso on tarkistettava 1.1.2021 käyttöönoton mukaiselle tasolle viimeistään vuodesta 2022 alkaen. Perustoiminnan tarvetasoksi on arvioitu yhteensä 14,5 M€ per vuosi sisältäen 77 htv:n oman henkilön henkilöstömenot.

Kehysehdotuksessa on huomioitu Katre-hankkeesta käyttöönottojen yhteydessä muihin muutoksiin liittyen rajatut Tulorekisterin pakolliset muutokset toteutettavaksi vuosina 2020-2021 ja Tulorekisterin Suomi.fi-palveluväylämuutosten toteuttaminen vuosina 2021-2022, johon haetaan yhteensä 4,4 M€:n erillisrahoitusta (sisältäen henkilöstömenoja 2 htv per vuosi).

Vuosi	2019 Tot.	2020 Arvio*	2021 TAE*	2022 TTS	2023 TTS	2024 TTS	2025 TTS
Nettomenot (milj. €)	5,4	10,8	16,8	18,2	14,4	14,4	14,4
Rahoitus (milj. €)	12,0	12,0	13,1	17,6	14,0	14,0	14,0
Siirtomääräraha (31.12.)	7,4	8,6	4,8	4,3	3,8	3,4	2,9
Htv:t	43	64	79	79	77	77	77

Taulukko 5. Tulorekisteritoiminnan kehysuunnitelma (tilanne 6.10.2020).

*) Sisältää v. 2021 alkaen henkilötyön ostoja Verohallinnon muilta yksiköiltä arviolta 22 htv per vuosi.

*) Sisältää Tulorekisterin Suomi.fi-palveluväylämuutoksen investointirahoitusta vuosina 2021-2022 yhteensä 4,4 M€.

4.1.3 Yhteenveto positiivisen luottotietorekisterin investointiesityksestä

Oikeusministeriö yhdessä valtiovarainministeriön kanssa on esittänyt positiivisen luottotietorekisterin vastuuttamista Verohallinnolle siten, että Tulorekisteriyksikkö olisi uuden perustettavan luottotietorekisterin rekisterinpitäjä. Tehtävä on uusi perustehtävä Verohallinnolle.

Rekisterin perustamishanke sisältää seuraavat vaiheet:

- hankinnan valmisteluvaihe vuosina 2020-2021 ja
- toteuttaminen ja käyttöönotto sisältäen tuotannon valmistelut vuosina 2021-2024.

Hankkeen käynnistäminen edellyttää rahoituksen myöntämisen lisäksi määrärahan käyttöoikeuksien tarkentamista momentilla 28.10.03 Kansallisen tulorekisterin toimintamenot vuodesta 2020 alkaen (mm. LTAE VII 2020, TAE T 2021). Investointirahoituskäsittely on kesken ja rahoitus pitäisi vahvistaa viimeistään huhtikuun 2021 kehysriihessä vuosien 2022-2025 kehysten käsittelyn yhteydessä.

Valmistautuminen positiivisen luottotietorekisterin perustoiminnan rahoitukseen alkaa marraskuussa 2023.

4.1.4 Verohallinnon henkilötyövuosikehitys 2020-2025

Hallitusohjelma ohjaa Verohallinnon kehyskauden alun toiminnan suunnittelua. Pandemian ja hallitusvaihdoksen vuoksi esillä olevien lakimuutosten määrä on kasvanut. Osaa lakimuutoksista on myös myöhennetty, koska yritysten hallinnollista taakkaa ei haluta lisätä pandemian aiheuttamassa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa.

Kehyskauden alussa Verohallinto joutuu käyttämään verotustoimintaan aiemmin arvioitua enemmän henkilöresursseja mm. käsittelyaikojen normalisoimiseksi ja käynnissä olevan Yhdessä asiakkaalle -uudistuksen toteutumisen varmistamiseksi.

Edellä mainituista syistä johtuen Verohallinto esitti lokakuussa toimitetussa kehusehdotuksessa, että Verohallinnon henkilötyövuosikehitys alenisi viime vuonna tehtyä arviota hitaammin vuosina 2021-2023 (taulukko 6 alla). Päätös henkilötyövuosikehityksestä saadaan huhtikuun 2021 kehysriihen jälkeen.

Henkilötyövuodet	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Verotustoiminta ^{c)}	5 030	4 985	4 900	4 815	4 730	4 730
Tulorekisteritoiminta	67	91	104	114	121	118
josta tulorekisterin perustoimintaan (jatkuva)	64	77	77	77	77	77
josta tulorekisteritoiminnan Suomi.fi-palveluväylämuutokset -hankkeeseen (investointivaihe)	1	2	2	-	-	-
josta positiivisen luottotietorekisterin perustamishankkeeseen (investointivaihe)	2	12	25	34	13	-
josta positiivisen luottotietorekisterin perustoimintaan (jatkuva)	-	-	-	3	31	41
Kansallisen tulorekisterin toteutus	34	10	-	-	-	-
Verohallinnon henkilöstötarve yhteensä	5 122	5 086	5 004	4 929	4 851	4 848
Vuosimuutos		-36	-82	-75	-78	-3

^{c)} Verotustoiminnan htv-tavoitteisiin sisältyy Tulorekisteritoiminnan jälkilaskutusta noin 22 htv per vuosi. Lisäksi vuosina 2021-2023 on huomioitu harmaan talouden torjuntaohjelman hankerahoituksesta 11 htv per vuosi (määräaikainen 3 v).

Taulukko 6. Verohallinnon henkilötyövuodet 2020-2025

Verotustoiminnan pidemmän ajan henkilötyömäärän tavoitetasoa ei ole mahdollista kiristää kehyskauden aikana toimintavaatimuksia ja -tavoitteita alentamatta. Jatkossa merkittävämmät henkilöstövähennykset edellyttävät, että ensin voidaan panostaa prosessien kehittämiseen ja toteuttaa esimerkiksi HRTV III -hankkeelle asetetut tavoitteet. Tulorekisteritoiminnan kasvavat henkilötyömäärätarpeet perustuvat kehyskauden lopulla käyttöön otettavan positiivisen luottotietorekisterin tuotannon perustoimintaan ja sen turvaamiseen.

4.2 Henkilöstö

Verohallinnon toimintaympäristön muutokset, kuten kansainvälistyminen, liiketoimintamallien muutos, teknologinen kehitys sekä työmarkkinoiden muutos, vaikuttavat myös siihen, minkälaisia osaamista henkilöstöltä jatkossa edellytetään. Jotta Verohallinto pystyy toimimaan entistä asiakaslähtöisemmin, on välttämätöntä kasvattaa ymmärrystä asiakkaiden toiminnasta kaikissa tehtävissä. Jatkossa toimintaa ja osaamista on kehitettävä ketterästi asiakkaan toimintaympäristössä ja liiketoimintamalleissa tapahtuvia muutoksia ennakoiden.

Verohallinnon olemassa olevien tehtävien osaamisvaateet kasvavat ja laajenevat samalla, kun nykyisiä tehtäviä poistuu tai niitä automatisoidaan. Verotustehtävissä korostuu toisaalta verolajikohtainen syväosaaminen ja toisaalta useamman verolajin osaaminen, asiakkaan kokonaishallinta, itseohjautuvuus, tiedonhaku ja tiedon analysointiosaaminen. Johtamis- ja ohjaustehtävissä korostuu valmentava johtaminen sekä henkilöstön itseohjautuvuuden mahdollistajana toimiminen. Kehittämistehtävissä korostuvat tuoteosaaminen, ketterien menetelmien osaaminen, ja kyky kehittää toimintaa kokeilujen kautta. Harmaan talouden torjunnan osalta taas vaaditaan koko ajan laajempaa osaamista viranomaisyhteistyömenettelyistä sekä ymmärrystä erilaisista talousrikoksista verorikosten nivoutuessa niihin moninaisesti.

Edellisten lisäksi tarvitsemme aivan uudenlaisia osaamisia: esimerkiksi uudenlaisten liiketoimintamallien tuntemus on osaamisalue, jonka tarve tulee kasvamaan strategiakaudella.

4.2.1 Yhdessä asiakkaalle -uudistus ja Toimintatapojen kehittäminen -hanke

Yhdessä asiakkaalle -uudistus koskettaa jokaista verohallintolaista ja muuttaa Verohallinnon organisaatiota vuonna 2021. Se ei kuitenkaan itsessään tuota mitään äkkinäistä muutosta osaamistarpeisiin, vaan sen tavoitteena on luoda rakenteet sille, että asiantuntemusta voidaan vähitellen kasvattaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Osaamista ja kyvykkyyksiä kasvatetaan vähitellen.

Toimintatapojen kehittäminen -hanke panostaa erityisesti tavoitteilla ja tiedolla johtamiseen ja itseohjautuvuuden kasvattamiseen. Hanke päättyy vuonna 2021 mutta työ jatkuu sen jälkeen erikseen suunniteltavalla tavalla. Vuonna 2022 hankkeessa luotu toimintamalli on otettu käyttöön koko Verohallinnossa, ja se edistää systemaattisesti Verohallinnon tavoitteiden saavuttamista ja tiedolla johtamista. Toimintamalli perustuu Verohallinnon arvoihin, ja sen käyttöönotto edesauttaa uudenlaisen organisaatio- ja toimintakulttuurin luomista, jossa yhteistyö eri toimijoiden kesken on onnistumisen edellytys. Tulevaisuuden työntekijätaitoja on kuvattu Verohallinnon kyvykkyyksissä.

4.2.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu

Suunnittelun lähtötilanne vuonna 2020

Vuonna 2020 strategisessa henkilöstösuunnittelussa (HESU) on keskitytty erityisesti prosesseista ja kehittämistoiminnan tarpeista tulevan resurssitarpeen selvittämiseen. Luvut tarkentuivat tällä kierroksella edellisestä. Haasteita on edelleen kehittämisresurssien tarpeen kohdentamisessa prosesseittain sekä yleisemmin kehittämiseen tarvittavan resurssin määrittämisessä etenkin vuotta pidemmällä aikajänteellä. Vuonna 2020 strategiseen henkilöstösuunnitelmaan saatiin mukaan tieto kaikkien yksiköiden työmäärien kehittämisestä vähintään alustavalla tasolla.

Keväällä toteutettiin "Strategisen henkilöstösuunnittelun välineet" -projekti, joka etsi kehittämiskohteita HESU:n menettelyyn ja työkaluihin. Projekti esitti kolmea toimenpidettä: kehittämisresurssien maksimi htv -käytön määrittämistä konsernitasolla, HESU:n täyttöalustan viemistä Azure -ympäristöön sekä henkilöiden tavoitetehtäväroolien (job code) liittämistä osaksi strategista henkilöstösuunnittelua ja yleisemmin henkilöstö- ja taloussuunnittelua.

Verohallinnon prosessien henkilöresurssitarpeiden arvioitu kehitys 2021-2025

Alla olevasta taulukosta käy ilmi, miten strategisesta henkilöstösuunnittelusta tulevat prosessien, palveluiden ja kehittämistoiminnan työmäärät sekä niihin kohdistettu eläköityminen kehittyvät suunnittelukaudella. Henkilömäärä, joka strategisesta henkilöstösuunnittelun laskelmien mukaan kunakin vuonna tarvitaan Verohallinnon koko toiminnan järjestämiseen, näkyy taulukon toiseksi alimmalla rivillä punaisella. Kehys (Verotustoiminta) -rivillä näkyy suunnittelukaudelle verotustoiminnan voimassa oleva kehys (JTS 2021-2024 tarkistettuna). Vertaamalla näiden kahden rivin tietoja voidaan todeta, että Verohallinnon strategisesta henkilöstösuunnittelun kautta arvioitu henkilöstötarve alittaa 16.10.2020 tehdyn kehusehdotuksen tason. Tarkastelujaksolla HESU:n työmääriin on lisätty myös noin 71 htv kokonaan kirjaamatta jäänyttä työaikaa, jota ei ole aiemmin huomioitu laskelmissa.

Muuttuja/ Vuosi	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Eläköityminen vuodessa	-116	-209	-135	-132	-139	-131
Eläköityminen yht. kumulat.	-116	-324	-459	-591	-730	-861
Käytössä olevat resurssit* yht.	3 974	3 800	3 759	3 684	3 599	3 571
Resurssitarve, muutos	121	-54	-103	-68	-75	-36
Resurssitarve, muutos kumulat.	121	67	-36	-104	-178	-215
Resurssitarve	4 090	4 009	3 893	3 816	3 738	3 701
Henkilöstötarve	5 055	4 955	4 812	4 716	4 619	4 574
Kehys** (Verotustoiminta)	5 030	4 985	4 900	4 815	4 730	4 730

*huomioitu eläköityminen, ** ks. tarkemmin taulukko 6 ja sen perustelut

Taulukko 7. Prosessien työmäärät, eläköitymisen vaikutus ja arvioitu kokonaishenkilöstötarve strategisesta HESU:n mukaan verrattuna kehysennusteeseen (punaiset rivit).

Vuosien 2021-2022 osalta on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että valtakunnallisen ohjaus- ja valvontasuunnitelman käyttöönoton myötä voimavaroja kohdennetaan entistä vaikuttavammin, ja ettei kehittämistoimintaan käytetä suhteessa liikaa henkilöresursseja. Vuosina 2021-2023 resurssitarpeissa näkyy myös hankkeiden aikana kasvaneiden varastojen purkamistavoite sekä se, että Gentaxin käyttöönoton johdosta tapahtuva toiminnan tehostuminen ei realisoitu heti, vaan todennäköisesti vasta noin parin vuoden viiveellä.

4.2.3 Johtamisen ja osaamisen kehittäminen

Verohallinnon johtamisen kehittämisessä vahvistetaan yksilöllistä ja tiimipohjaista valmentamista, tiedolla ja tavoitteilla johtamista sekä vuorovaikutteista palautekulttuuria sekä vakiinnutetaan toimintatapahankkeessa kehitetty toimintamalli arjen johtamiseen koko Verohallinnossa. Henkilöstöjohtamisen erilaisia kyselyitä (VMBaro, terveystutkimus jne.) synkronoidaan ja varmistetaan kerätyn tiedon käytettävyys tiedolla johtamisen ja uuden toimintatavan näkökulmasta. Työkykyjohtamista jämäköitetään sekä työkaluja että esimiesten osaamista kehittämällä. Samalla kehitetään ja tehostetaan yhteistyötä työterveys- ja työeläkekumppaneiden kanssa. Tavoitteena on saada työkykyjohtamiselle konkreettiset Verohallinto- ja yksikötason tavoitteet ja mittarit, joiden avulla toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida ja johtaa.

Osaamisen kehittämisen painopistealueena ovat jatkuvan työssäoppimisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen ja kehittäminen strategisen henkilöstösuunnittelun mukaisesti. Näiden lisäksi vahvistetaan itseohjautuvuutta ja työntekijätaitoja sekä tuetaan henkilöstön muutoskykyisyyttä.

Tiedolla johtamisen vahvistamiseksi HR -järjestelmien osalta eHR korvataan Osaavalla ja Työkykykompassilla vuoden 2021 aikana. Osaavan käyttöä laajennetaan asteittain mm. tavoiteasetannan ja tavoitteilla johtamisen sekä osaamiskartoitusten osalta. Strategisen henkilöstösuunnittelun työkaluja kehitetään, jotta ne ja muut HR -järjestelmät tukevat sekä uutta toimintamallia että strategista henkilöstösuunnittelua.

4.2.4 Tukipalvelut Verohallinnon ydintoiminnan kumppanina

Verohallinnon ydintoiminnan tarpeet, niiden ennakointi ja sisäisten asiakkaiden (johdon ja esimiesten) kumppanina toimiminen ovat tukipalvelujen tehtävien ydin, ja palveluja kehitetään tästä näkökulmasta. Esimiehille ja johdolle tarjotaan palveluja ja tukea työnantajatoiminnassa ja esimiestyössä onnistumiseen kaikissa henkilöstöasioissa, myös haastavissa henkilöstötilanteissa. Esimiestyön sujuvoittaminen ja esimiesten arjessa kumppanina kulkeminen on yksi tukipalvelujen tärkeimmistä päämääristä. Yhdessä vaikutamme siihen, että verohallintolaisten työntekijäkokemus on myönteinen ja positiivinen työnantajakuva vahvistuu.

Henkilöstön palvelussuhdeasioita ja palkkausta koskevat asiat hoidetaan mahdollisimman sujuvasti, tehokkain välinein ja sisällöllisesti yhtenäisellä tavalla. Automaatiota lisäämällä ja toimintatapoja keventämällä voidaan vähentää manuaalista työtä ja siten kasvattaa tuottavuutta.

Rekrytointien osalta painopistealueet ovat entistä vahvemmin Verohallinnon esimiehille tarjottavan ennakoivan tuen lisäämisessä (hakumenettelyt, tehtäväprofiilit), tavoitteena laadukkaammat ja nopeammat rekrytointiprosessit sekä virherekrytointien välttäminen. Rekrytointiprosesseissa panostetaan edelleen laadukkaaseen ja oikein ajoitettuun hakijaviestintään. Yleisperehdytyksen ja työnopastuksen roolitusta selkiytetään ja yleisperehdytyksestä tehdään entistä selkeämpää, helpommin lähestyttävää ja hahmotettavaa uudelle työntekijälle.

Työnantajakuva kehitetään yksikkörajat ylittävällä yhteistyöllä. Toimenpiteitä ovat mm. monipuolinen viestintä ja sosiaalisen median kampanjat.

4.2.5 Muutosten henkilöstövaikutusten arvioinnin kehittäminen

Verohallinto panostaa myönteiseen työntekijäkokemukseen myös *sisäistä asiakasymmärrystä* kasvattamalla, koska alati muuttuvan toimintaympäristön keskellä henkilöstönäkökulman huomioiminen kehittämisen kaikissa vaiheissa ja mahdollisimman varhain on ensiarvoisen tärkeää. Tällä turvataan se, että Verohallinnon henkilöstö on tulevaisuudessakin osaavaa, asiakaslähtöisyys toteutuu käytännön osaamisessa ja ammattitaidossa, työntekijäkokemus paranee entisestään ja muutoksista pystytään viestimään riittävän aikaisessa vaiheessa.

Verohallinnossa kehitettiin vuonna 2020 Muutoksen tuki -palvelu. Palvelun tavoitteena on kerätä systemaattisesti tietoa siitä, miten erilaiset käynnissä olevat hankkeet vaikuttavat henkilöstöön ja osaamistarpeisiin. Muutos arvioidaan projektin vastuullisten kanssa henkilöstövaikutuksiin keskittyvällä muutos- ja sidosryhmäanalyysillä. Tavoitteena on auttaa muutoksen tekijöitä tunnistamaan muutoksen henkilöstövaikutukset ja tuoda muutoksen tuki eri elementteineen integroiduksi osaksi kaikkia uudistuksia. Lisäksi muutoksista tulee palvelun avulla hallittu kokonaisuus myös henkilöstönäkökulmasta, samanaikaiset muutokset ovat näkyvissä ja siten hallittavissa.

Muutoksen tuki -palvelun tarjoamassa analyysissä kartoitetaan vaikutukset henkilöstöön, muutoksen tuen tarpeet sekä vastuut ja roolit muutoksen johtamisessa. Työ on vielä käynnistelyvaiheessa, ja työtä edistetään ja kehitetään niin, että vuoden 2021 aikana palvelua hyödynnetään kaikissa käynnistettävissä projekteissa ja hankkeissa. Vuoden 2021 aikana palvelu sovitetaan myös jatkuvaan esim. tuotetiimeissä tapahtuvaan kehittämiseen soveltuvaksi. Palvelu on synkronoitu tiedonhallintalain edellyttämä muutosvaikutusten arvioinnin kanssa.

Suunnittelukauden tavoitteena on, että henkilöstövaikutuksia arvioidaan kehittämisen kaikilla tasoilla lähtien strategisesta kehittämisestä projekteihin ja tuotetiimeihin asti. Tavoitteena on tuottaa systemaattisesti dataa henkilöstövaikutuksista niin, että pystymme tunnistamaan hyvissä ajoin osaamistarpeiden muutokset, sekä varautumaan niihin omaa osaamista kasvattamalla ja rekrytoinneilla. Vaikutusten arvioinnin kautta saadaan näkymää myös muutosten henkilöstölle aiheuttamaan kokonaisrasitukseen.

Tällä hetkellä haasteena on, että tietoa ei joko ole tai se on monessa paikassa. Henkilöstövaikutusten arvioinnilla on samat tarpeet esim. välineelle kuin kehittämisen kokonaisuudessa yleensäkin, ja henkilöstövaikutukset otetaan huomioon kehittämisen kokonaiskuvan luomisessa.