

2021

**TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA
2022-2026**

15.10.2021

SISÄLLYSLUETTELO

1 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022-2026	2
1.1 Toimintaympäristö ja ulkoiset muutostekijät.....	2
2 Verohallinnon strategiset tavoitteet ja mittaristo.....	4
2.1 Strategiset tavoitteet ja mittarit	4
2.2 VM-VH-tulossopimustavoitteet ja mittarit	7
3 Asiakasryhmät ja asiakasryhmien tavoitetilat.....	9
3.1 Ansiotulon saajat sekä tuloja monesta paikasta saavat	9
3.2 Yksinyrittäjät.....	10
3.3 Pk-yritykset ja yrittäjäosakkaat	10
3.4 Voittoa tavoittelemattomat	11
3.5 Suuret yritykset ja merkittävät toimialat.....	11
4 Ohjaus- ja valvonta.....	13
4.1 Ohjauksen ja valvonnan tavoitetila 2022-2026.....	13
4.2 Kädenjälkitiedot sekä pakollisen tekemisen analysointi ja vähentäminen	14
4.3 Harmaan talouden torjunta	16
5 Kehittäminen suunnittelukaudella 2022-2026	18
5.1 Kehittämisen resurssien kohdentuminen ja kehittämisen kokonaiskuva	18
5.2 Strategiset kehittämiskokonaisuudet	24
5.2.1 Verotus osana yritysten liiketoimintaa.....	24
5.2.2 Verotus osana henkilöiden elämäntapahtumia	25
5.2.3 Johdettu itseohjautuvuus.....	25
6 Verohallinnon voimavarat.....	26
6.1 Verohallinnon käytettävissä olevat resurssit	26
6.2 Strateginen henkilöstösuunnitelma	29
6.3 Muutosjohtamisen kehittäminen	30
6.4 Työntekijäkokemus.....	30
6.5 Toimitilat ja työympäristö	31

1 TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2022-2026

Tämä dokumentti on Verohallinnon sisäinen keskipitkän aikavälin suunnitelma, jossa kuvataan, miten Verohallinto aikoo saavuttaa strategiassa määrittelemänsä tavoitteet annettujen resurssien puitteissa. Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) laaditaan vuosittain ja suunnittelu pohjautuu voimassa olevaan [Verohallinnon strategiaan](#), jossa on määritelty Verohallinnon keskeiset tavoitteet sekä kehittämisen painopisteet, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Nämä tavoitteet ja painotukset ohjaavat viraston tavoitetilojen määrittelyä sekä toiminnan ja talouden suunnittelua.

Johto arvioi strategian ajantasaisuutta puolivuositain ennakointitietoon pohjautuen ja tarvittaessa päättää, miltä osin strategiaa tulee päivittää. Luvussa 1.1. on kuvattu tärkeimmät tunnistetut ulkoiset muutostekijät, joita vasten strategiaa on arvioitu ja jotka on huomioitu virastotasoisia suunnitelmia laadittaessa. Verohallinnon toiminnan keskeiset tavoitteet ja mittarit löytyvät tämän dokumentin luvusta 2, jonka jälkeen luvuissa 3-5 kuvataan tarkemmin suunnittelukauden tavoitteita ja toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään. Viimeisessä luvussa 6 käsitellään Verohallinnon käytettävissä olevia voimavaroja sekä tarkastellaan suunnittelukautta henkilöstön näkökulmasta.

Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) on yhteenveto useista suunnitelmista. Alla olevaan kuvaan 1 on sisällytetty näiden suunnitelmien lisäksi myös suunnitteluun keskeisesti kytkeytyvä johdon tilannehuone, jonka avulla seurataan tavoitteiden toteutumista.

Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnittelun kokonaiskuva



Kuva 1. Toiminta- ja taloussuunnittelu Verohallinnossa

Verohallinnon sisäistä toiminnan ja talouden suunnittelumallia uudistettiin osana Yhdessä asiakkaalle -uudistusta. Tänä vuonna toiminta- ja taloussuunnitelma on koostettu ensimmäistä kertaa asiakkuuksien, prosessien ja kehittämiskokonaisuuksien tavoitetilojen kautta. Suunnittelukauden kehittämisen kokonaiskuva on muodostettu tuoteryhmien kehitys-suunnitelmien pohjalta. Suunnittelumallia jatkokehitetään tarpeen mukaan tämän vuoden kokemusten pohjalta.

1.1 Toimintaympäristö ja ulkoiset muutostekijät

Ulkoisen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi Verohallinnon toimintaan ja sitä kautta toiminnan suunnitteluun. Toimintaympäristöä

seurataan Verohallinnossa osana jatkuvaa ennakointitoimintaa, jotta muutoksiin voidaan tehokkaasti varautua, reagoida ja vaikuttaa. Verohallinnon kannalta merkittävimmät ulkoisen toimintaympäristön tunnistetut muutosalueet ovat:

- Globaalit poliittiset ja taloudelliset muutokset
- Yritystoiminnan ja ansainnan muutokset
- Teknologian muutokset
- Suomen yhteiskunnalliset muutokset
- Työn ja osaamisen muutokset

Vuonna 2020 alkanut koronapandemia vaikuttaa laajasti Verohallintoon kaikkien näiden muutosalueiden kautta. Ilmastonmuutos näkyy pandemiaakin mittavampana laajavaikutteisena muutoksena. Ilmastonmuutoksen eri vaikutuksia verotukseen ja Verohallintoon analysoidaan syvemmin vuonna 2021 osana skenaariotyötä. Analyysin tulokset huomioidaan tammikuun 2022 strategiapäivityksessä.

Globalisaatio ja digitalisuus ovat verotuksen kannalta erittäin merkittäviä, pitkään jatkuneita ja toisiaan vahvistavia megatrendejä. Suomen talouden, politiikan, regulaation ja kansalaisten arvomaailman muutokset tapahtuvat globaalissa kontekstissa. Globalisaation etenemiselle on tosin noussut viime vuosina epävarmuuksia: Suurvaltablokkien uudelleen järjestäytymistä, kansallisen edun ja protektionismin nousua sekä pandemian luomaa epävarmuutta. Myös demokratiaa haastetaan aktiivisesti ja poliittinen keskustelu on kärjistynyt Suomessakin. Sosiaalista mediaa hyödyntävät paitsi omat kansalaiset, myös ulkovallat. Suomen päätöksenteko kytkeytyy EU:n päätöksentekoon. EU:n integraatiokehityksen osalta käydään myös jatkuvaa debattia. Pandemian jälkihoito näyttäisi kuitenkin vahvistavan EU:n roolia.

Talous ja kansainvälinen kauppa ovat toipuneet pandemiasta nopeasti. Kansainvälisen sääntelyn ja tietojen vaihdon merkitys näyttää kasvavan. Vahvasti globaalit asiat, kuten finanssisektori ja tietosuojat, ovat jo kansainvälisen ja edelleen kehittyvän sääntelyn piirissä. Osittain globaali verotusjärjestelmä on ollut keskusteluissa. Alustatalouden, virtuaalivaluuttojen sekä sosiaalisen median sääntely ja tietojen vaihto etenevät. Myös tekoälyn, automaattisen päätöksenteon, pilviteknologian ja kyberturvallisuuden haasteita ratkottaneen kansainvälisellä tasolla.

Digitaalisuus jatkuu alati kehittyvänä trendinä, jonka kaikkia kehityskulkuja vaikutuksineen on mahdoton ennakoida. Uusilla teknologioilla on myös yhteisvaikutuksia, mikä vaikeuttaa niiden ennakointia. Digitaalisuus vahvistaa osaltaan trendiä, jossa henkilöasiakkaiden tulonlähteet monipuolistuvat ja globalisoituvat. Viimeaikaisia esimerkkejä tästä ilmiöstä ovat ruokalähetit, tubettajat ja virtuaalivaluuttojen korkotulot. Tulon muodostus tapahtuu pääosin ulkomaisten alustojen välityksellä, jolloin verotuksen tietopohja on kansainvälisen tietojen vaihdon varassa kansallisen sivullisilmoittamisen sijaan. Rahavirtojen seuraaminen on myös vaikeutunut.

Julkisen talouden kehitystä on keskipitkällä aikavälillä vaikea ennakoida. Hyvinvointiyhteiskunnan menot ovat kasvussa, mutta tulot ovat entistä epävarmempia. Valtion velka on entisestään kasvanut koronaelvytyksen myötä ja kotitalouksien velkaantuminen on jatkunut. Näissä olosuhteissa mahdollinen inflaation ja korkotason nousu haastaisivat sekä yksityisen että julkisen talouden, ja tarve julkisen sektorin sopeuttamistoimenpiteille kasvaisi.

Osana tehostamista julkisen hallinnon uudistamisen strategiaa toimeenpannaan laaja-alaisesti seuraavan 10 vuoden aikana. Uudistukset vaikuttavat sekä Verohallinnon palveluihin että toimintatapoihin. Tavoitteena on mm. rakentaa julkiset palvelut ihmislähtöisesti, kehittää julkisen hallinnon asiakaspalvelua yhdessä poikkihallinnollisena yhteistyönä sekä uudistaa palvelupisteverkkoa. Uudistuksia on tulossa myös mm. toimitilojen käyttöön ja matkustamiseen.

Verohallinto on myös itse työnantaja, joka kohtaa samoja muutoksia kuin muutkin työnantajat Suomessa. Eläköityminen jatkuu nopeana ja osaamistarpeet muuttuvat erityisesti teknologisen kehityksen myötä. Kilpailua käytäneen erityisesti digitaalisuuden hyödyntämiseen, kansainväliseen verotukseen ja kyberturvallisuuteen liittyvistä osaajista. Kehittämistä tehdään yhä enemmän ekosysteemeissä, mikä vaatii uudenlaista osaamista ja toimintamalleja. Jatkuva muutos edellyttää joustavia ja muuttuvia toimenkuvia. Työn tekemisen tapa muuttui pandemian myötä ja jäänee pysyvästi monipaikkaiseksi ja paikkariippumattomaksi. Vaikka etätyöhön siirtyminen tapahtui nopeasti, hybridimalli hakee lopullista muotoaan lähivuodet. Myös johtaminen ja esimiestyö muuttuvat useankin taustatekijän seurauksena.

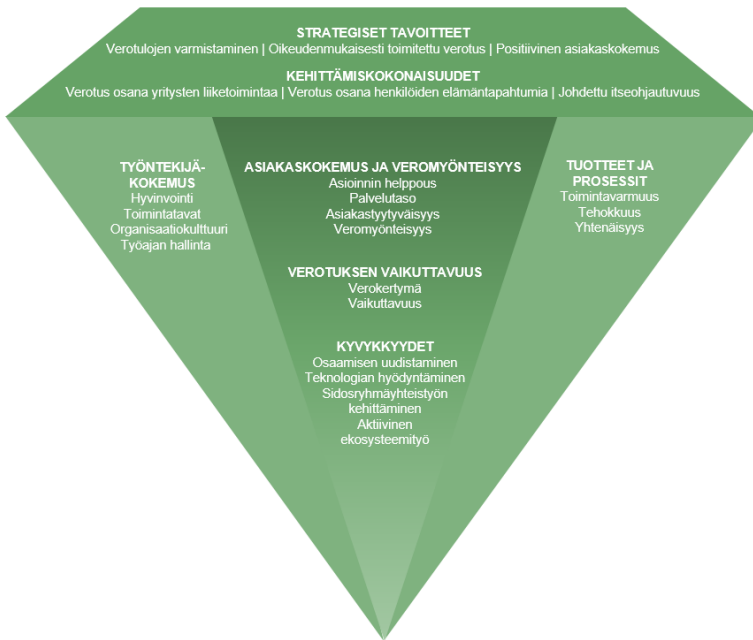
2 VEROHALLINNON STRATEGISET TAVOITTEET JA MITTARISTO

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 taloudensuunnitteluprosessissa.

Verohallinnon strategiset tavoitteet ja mittarit suunnittelukaudelle 2022-2026 esitellään luvussa 2.1 ja Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välisen tulossopimuksen (VM-VH-tulossopimus) tavoitteet ja mittarit kaudelle 2022-2024 luvussa 2.2.

2.1 Strategiset tavoitteet ja mittarit

Verohallinnon strategiset tavoitteet, strategian toteutumisen varmistamiseksi muodostetut kehittämiskokonaisuudet sekä operatiivista toimintaa ja toiminnan kehittämistä ohjaavat tavoitealueet muodostavat ns. timanttimallin. Suunnittelukauden tavoitteet, mittarit ja kehittämistoimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään, on kytketty toisiinsa tämän mallin avulla.



Kuva 2. Timanttimali

Taulukkoon 1 on koottu tavoitealueittain keskeiset Verohallinnon strategiset mittarit, joiden avulla johto seuraa strategian toteutumista. Mittarien nykytason arvo on vuodelta 2020 tai tuorein saatavilla oleva tieto. Tavoitetasoon pyritään vuoteen 2026 mennessä. Tarkemmat mittarien määritelmät löytyvät [johdon tilannehuoneen](#) mittarikorteista.

Taulukko 1. Verohallinnon strategiset mittarit

Mittari	Mittarin määritelmä	Nykytaso v. 2020 tai tuorein	Tavoitetaso v. 2026
Tavoitealue T1. Asiakaskokemus ja veromyönteisyys			
M01. Asioinnin sähköisyys- ja automaatioaste	Kuinka moni asiakkaista (%) käyttää veroilmoittamisessa sähköisiä kanavia. Suurimpina verokorttimuutokset ja henkilöasiakkaiden tuloveroilmoitukset.	Verokorttimuutokset 74 % Tuloveroilmoitukset 86 %	Verokorttimuutokset 85 % Tuloveroilmoitukset 88 %
M02. Asiakaskysyntä	Asiakkaiden asiointi siirtyy perinteisistä asiointikanavista sähköisiin asiointikanaviin. Asiakaskysyntä kanavittain (kpl) Asiakaskysynnän ennustamisen osuvuus	Puhelut 2,1 milj. Käynti 281 000 Chat viestit 549 000 Chatbot 319 000 (mittari tulossa)	Puhelut 1,0 milj. Käynti 150 000 Chat viestit 200 000 Chatbot 1,5 milj. (mittari tulossa)
M03. Palvelutaso	Puhelinpalveluiden vastausprosentti	80 %	80 %
M04. Asiakastytyväisyys	Puhelinpalvelussa tekstiviestikyselyssä* tyytyväisiä (%). Kuinka moni asiakas (%) sai puhelun aikana hoidettua asiansa tai asiansa vireille. *Vuonna 2021 kysely laajennettu 2-linjaan.	Tyytyväisiä 92 % Asiakkaan asia selvisi tai saatiin vireille 95 %	Tyytyväisiä 92% Asiakkaan asia selvisi tai saatiin vireille 95%
M05. Asiakasreklamaatiot	Kanteluiden määrä, kpl/vuosi (toistaiseksi vain tämä mittari)	51 kpl (v. 2019)	40 kpl
M06. Veromyönteisyys	Myönteisesti verojen maksamiseen suhtautuvien asiakkaiden osuus (%)	80 % (v. 2019)	82 %

Mittari	Mittarin määritelmä	Nykytaso v. 2020 tai tuorein	Tavoitetaso v. 2026
Tavoitealue T2. Verotuksen vaikuttavuus			
M07. Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus	Kuinka suuri osuus (%) veroista maksetaan eräpäivään mennessä	Kaikki verolajit 93,7% ALV 91,6 %	Kaikki verolajit 94 % ALV 92 %
M08. Verovelkojen määrä	Jääminä olevien verojen määrä vuoden lopussa, kaikki verolajit	4,3 mrd. €	3,2 mrd. €
M09. Verovajeen osuus	ALV verovajeen osuus, IMF-malli	5 %	5 %
M10. Verokertymien toteutuma	Seurataan	Seurataan	Seurataan
M11. Vaikuttavuustase	Tavoitteena saada mittari käyttöön v. 2022.		
M12. Ensiyhteydenoton ratkaisuaste	Kuinka moni asiakkaista (%) ei ota uudelleen yhteyttä puhelinpalvelutapahtuman jälkeen 21 vrk:ssa	72 %	80 %
Tavoitealue T3. Tuotteet ja prosessit			
M13. Tuotannon poikkeamat	Kriittisten häiriöiden määrä (kpl) neliportaisella kriittisyysluokituksella arvioituna	Kriittiset 16 kpl Muut 130 kpl	Kriittiset 10 kpl Muut max 100 kpl
M14. Työn tuottavuus	Ns. Etlan malli mukainen päiväkohtainen tuottavuuden muutos	Tasosta 1,1 tasolle 1,3	1,6
M15. Varasto	Kuinka paljon (kpl) keskeisissä työjonoissa on vireille tulleita, mutta vielä ratkaisemattomia tapauksia	Muutosverotus 221000 Rekisteröinti 2100 Perintö- ja lahjaverotus 60000 Ennakkoratkaisut 688	Muutosverotus 50000 Rekisteröinti 1000 Perintö- ja lahjaverotus 40000 Ennakkoratkaisut 250
M16. Läpimenoaika	Keskimääräinen käsittelyn kokonaisaika vireille tulosta ratkaisuun. (Rekisteröinnin tavoiteläpimenoaika niiden asiakkaiden osalta, jotka eivät mene automaatiassa.)	Muutosverotus 243 pv Rekisteröinti 16 pv Perintö- ja lahjaverotus (N/A) Ennakkoratkaisut 48 pv Verotarkastus 94 % alle 360 pv	Muutosverotus 60pv Rekisteröinti 14 pv Perintö- ja lahjaverotus 180 pv Ennakkoratkaisut 21pv Verotarkastus 97 % alle 360 pv
M17. Valvonnan tilanne	Valvonta etenee vuosittain suunnitelman mukaisesti	Lähellä vuoden 2021 tavoitetta	Etenee vuosittaisen suunnitelman mukaisesti
M18. Työn laatu	Tavoitteena mittarin määrittely ja käyttöönotto v. 2022	Mittarin määrittely kesken	Mittarin määrittely kesken
M19. Päätösten pysyvyys	Miten suuressa osassa (%) verotuksen oikaisulautakunnan ratkaisemista asiakkaiden oikaisuvaatimuksista Verohallinnon päätös pysyy voimassa.	62 %	70 %
Tavoitealue T4. Työntekijäkokemus			
M20. Työvire	Työvirettä mitataan virekyselyllä, jonka teemat ovat ilmapiiri, kehittäminen, palaute ja jaksaminen. Asteikko 1-5.	3,7 (heinäkuu 2021)	4,0
M21. Toimintatapojen kehittyminen	Toimintatapojen kehittymistä seurataan kypsyysarvioinnilla, jossa arvioitavat osa-alueet ovat: yhteistyö, tavoitteellisuus, luottamus, yksilöllisyys,	2,75 (kesäkuu 2021)	3,0

Mittari	Mittarin määritelmä	Nykytaso v. 2020 tai tuorein	Tavoitetaso v. 2026
	uudistuminen ja tiedolla johtaminen. Asteikko 1-5.		
M22. Ydintoimintaan käytetty työaika	Ydintoimintaan käytetyn työajan osuus (%)	73 %	75 %
M23. Kehittämiseen käytetty työaika	Kehittämisen käytetyn työajan osuus (%)	11 %	6 %
M24. Osaamisen kehittyminen kohti tavoitetehtäviä	Tavoitteena määritellä ja ottaa mittari käyttöön v. 2022	Mittarin määrittely kesken	Mittarin määrittely kesken

2.2 VM-VH-tulossopimustavoitteet ja mittarit

Verohallinto laatii vuosittain tulossopimuksen valtiovarainministeriön (VM) kanssa.

Sopimuksessa kuvataan viraston strategiset tavoitteet ja toimintaympäristö, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet, toiminnallinen tuloksellisuus, henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen, tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät hankkeet sekä rahoitus. Tulossopimuksessa on myös joukko mittareita, joille VM on asettanut tavoitteet. Tavoitteiden toteumista seurataan kaksi kertaa vuodessa: kuuden kuukauden jälkeen (erillinen raportti) ja koko vuodelta (tilinpäätös). [Tilinpäätökset ja tulossopimukset](#) löytyvät Verohallinnon seuranta-aineistoista Intrasta.

Taulukko 2. VM-VH-tulossopimuksen tavoitteet ja mittarit

Tavoite	Mittari	Nykytaso (2020)	Tavoite 2024
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Verotuksen ja tilityksen aikataulupoikkeamat (kpl)	0	0
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Suunnittele mattomat käyttökatkot sähköisessä asiointissa (päivää)	0	0
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Tilityksen ja tuloutuksen keskihajonta (%)	11,6	12
Verotuksen häiriötön toimeenpano	Puhelinasiointin sujuvuus, vastatut puhelut osuus (%)	80	80
Verovajetta pienennetään	Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus (%)	91	92
Verovajetta pienennetään	Verovelkojen kertymä maksumuistutuksilla (%)	51	56
Verovajetta pienennetään	Verovelkojen kertymä maksujärjestelyillä, ulosotolla ja konkurssiuhkaisilla maksukehotuksilla (%)	28	30
Verovajetta pienennetään	Verovelalliset uudet yritykset (% uusista yrityksistä)	7,8	3,0
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

Tavoite	Mittari	Nykytaso (2020)	Tavoite 2024
Kannattavuus	Nettomenojen suhde bruttoverotuloihin (%)	0,48	< 0,6
Kannattavuus	Ennakkoratkaisujen kustannusvastaavuus (%)	60	60
Tuotokset ja laadunhallinta	Verotuspäätösten pysyvyys (HAO) (%)	91	85
Tuotokset ja laadunhallinta	Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, tekstiviestikysely (%) Henkilöasiakkaat	94	90
Tuotokset ja laadunhallinta	Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, tekstiviestikysely (%) Yritysasiakkaat	89	85
Tuotokset ja laadunhallinta	Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, tekstiviestikysely (%) Kaikki	92	90
Tuotokset ja laadunhallinta	Sähköisten verokorttimuutosten osuus (%)	74	81
Tuotokset ja laadunhallinta	Sähköisten tuloveroilmoitusten osuus, henkilöasiakkaat (%)	86	90
Muut henkilöstötavoitteet	Henkilötyövuodet (verohallinnon toimintamomentti)	5 037	4 760
Muut henkilöstötavoitteet	Työtyytyväisyys (VMBaron kokonaisindeksi, asteikko 1-5)	3,78	> valtion ka.
Muut henkilöstötavoitteet	Sairauspoissaolot (työpäivää / htv)	7,7	8,0
Muut henkilöstötavoitteet	Johtajuusindeksi, (VMBaron, asteikko 1-5)	3,69	> valtion ka.
Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet	Ihmisten yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössäni. (VMBaro, asteikko 1-5)	4,05	> valtion ka
Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet	Suoraan pääjohtajan alaisten johtajien johtamissopimusten osuus (%)	-	100
Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet	Strateginen henkilöstösuunnittelu (1-5)	5	5
Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet	Kokemus oppimisesta ja uudistumisesta. (VMBaro, asteikko 1-5)	4,06	> valtion ka
Valtion yhteisten HR-teemojen tavoitteet	Työnantajakuva ja arvot. (VMBaro, asteikko 1-5)	4,01	> valtion ka

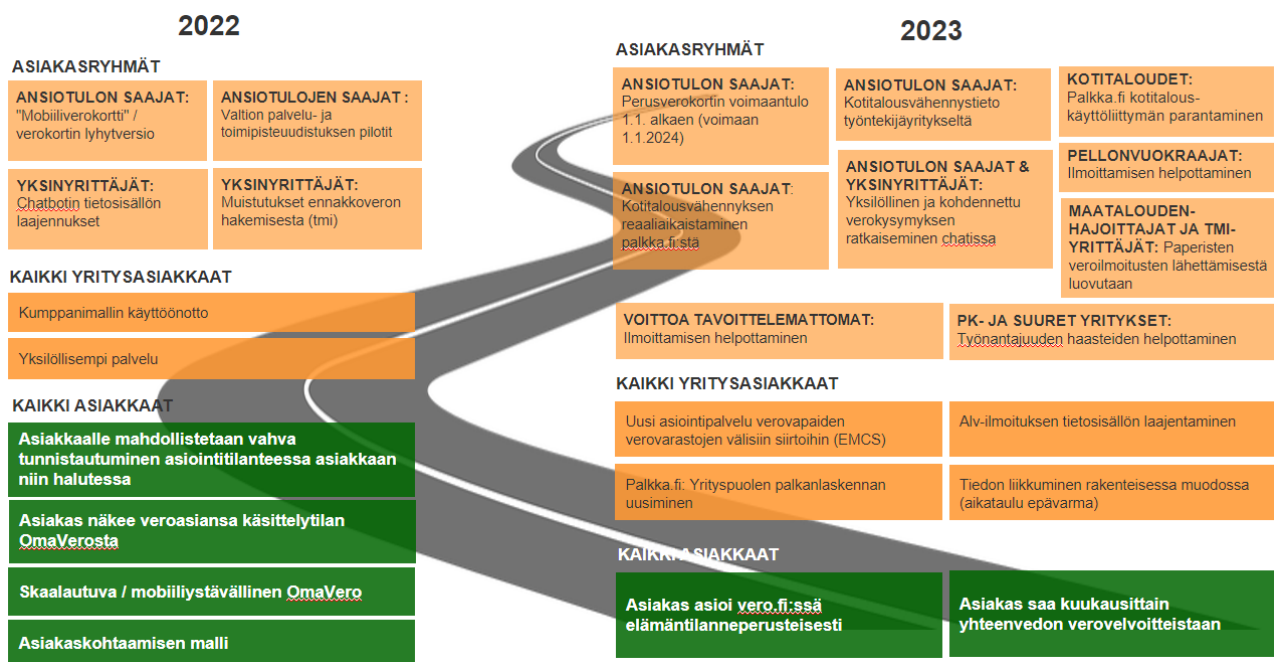
3 ASIAKASRYHMÄT JA ASIAKASRYHMIEN TAVOITETILAT

Verohallinnon tavoitteena on varmistaa positiivinen asiakaskokemus ja veromyönteisyyden ylläpitäminen kehittämällä asiakas-, palvelu- ja asiointitarpeet sekä veroriskit huomioon ottavia asiakasratkaisuja. Asiakasratkaisut perustuvat asiakasymmärrykseen ja aktiiviseen yhteistyöhön asiakkaiden sekä sidosryhmien ja kumppanien kanssa. Kaikkien asiakasryhmien osalta on laadittu tavoitetilat sekä tiekartat. Asiakasryhmät ja niiden koot 09/2021 tilanteen mukaan:

- Ansiotuloa saavat ja tuloa monesta paikasta saavat 4 491 701
- Yksinyrittäjät 676 137
- Pienet- ja keski- ja suuret yritykset 113 147
- Voittoa tavoittelemattomat 186 637
- Suuret yhtiöt ja merkittävät toimialat 15 863

Eri asiakasryhmien osalta yhteisinä tavoitteina korostuvat asiointitarpeiden vähentäminen tai poistaminen sekä nykyistä yksilöllisempi palvelu ja ennakollisten keinojen käyttö asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti. Ohjaus rakentuu nykyistä enemmän asiakkaiden elämäntilanteiden ympärille kaikissa kanavissa. Samalla varmistetaan oikeusvarmuuden tuottaminen. [Linkki kaikkien asiakasryhmien tavoitetiloihin 2022-2026.](#)

Asiakkaille näkyvimät muutokset suunnittelukauden alussa on esitetty alla kuvassa 3.



Kuva 3. Asiakkaille näkyvimät muutokset 2022-2023

3.1 Ansiotulon saajat sekä tuloja monesta paikasta saavat

Ansiotulon saajia on Suomessa noin 5,4 miljoonaa, mikä on määrällisesti Verohallinnon suurin asiakasryhmä. Asiakasryhmä on laaja ja hyvin kirjava monenlaisine tilanteineen ja tarpeineen. Tuloja monesta paikasta saavat asiakkaat ovat useimmiten asiakkaita, joilla on ansiotulojen lisäksi pääomatuloja. Tämän asiakasryhmän koko on noin 1,5 miljoonaa henkilöä.

Ansiotulonsaajille on tyypillistä, että verotusasiat hoidetaan itse, minkä vuoksi myös ohjauksen tarve on suuri. Ansiotulonsaajien sekä tuloja monesta paikasta saavien haasteet liittyvät yleensä verokorttimuutoksiin, tietojen ilmoittamiseen sekä maksamiseen. Tulojen ja vähennysten ilmoittaminen tapahtuu pääsääntöisesti vain kerran vuodessa, minkä vuoksi siihen ei synny rutiinia. Jos asiointitarve liittyy omassa elämäntilanteessa tapahtuneeseen muutokseen, on tilanne yleensä myös verotuksellisesti uusi, mikä aiheuttaa asiakkaalle päänvaivaa.

Tulojen ilmoittamisen ja vähennysten hakemisen lisäksi asiakkailla on haasteita myös maksamisen kanssa: asiakas ei ole esimerkiksi tilannut e-laskua tai hän odottelee turhaan oma-aloitteisista veroista maksulappuja. Lisähaasteita aiheuttaa se, että kaikilla ei ole yhtäläisiä tai parhaita mahdollisia valmiuksia asioida sähköisesti tai yhteisellä kielellä.

Tavoitetilassa asiakkaan asiointitarve Verohallinnon kanssa on minimoitu esimerkiksi poistamalla asiakkaalta tarve tulojen ja vähennysten ilmoittamiseen. Jatkossa verotuksessa tarvittavat tiedot tulisivat Verohallinnolle suoraan palveluntarjoajien ja sivullisilmoittajien kautta ohjelmistorajapintojen välityksellä. Asiakkaalle itselleen jäisi ainoastaan velvollisuus tarkistaa omat tietonsa ja maksaa se mitä maksettavaksi jää. Tavoitteena on myös tarjota jatkossa nykyistä personoidumpaa palvelua niille asiakkaille, jotka tarvitsevat ohjausta sekä tukea esimerkiksi nuoria ja maahanmuuttajia aiempaa tiiviimmin asiointin alkutaipaleella. Tavoitetilassa Verohallinto on henkilöasiakkaalle näkymätön. Asiakas saa ohjausta ja neuvontaa tarpeen vaatiessa.

3.2 Yksinyrittäjät

Yksinyrittäjien asiakasryhmään kuuluvat oikeudellisesta muodosta riippumatta kaikki yritystoimintaa harjoittavat yrittäjät ja yritykset, jotka eivät merkittävässä määrin työllistä muita. Asiakkaiden lukumäärä on noin 676 000. Asiakasryhmä koostuu toiminimiyrittäjistä, osakeyhtiöistä, kevytyrittäjistä, alkutuottajista ja uusista yrityksistä.

Talouden ja budjetoinnin hallinta on yksinyrittäjille usein haastavaa eikä talouden seuranta ole systemaattista. Kirjanpitoa pidetään lähinnä Verohallintoa varten. Verojen maksamiseen (maksutilanteen ymmärtäminen, useiden viitteiden käyttö, korkojen ja palautusten käyttäytymisen ymmärtäminen) liittyvät haasteet korostuvat yksinyrittäjäryhmässä.

Pitkän aikavälin tavoitteena on, että Verohallinto muodostaa veroraportoinnin, jolloin yrittäjän aikaa vapautuu itse yritystoiminnan harjoittamiseen. Yrittäjällä on käytössään kokonaisvaltainen talouden palvelu. Maksaminen helpottuu ja maksuvaikeudet vähenevät. Yksinyrittäjä voi halutessaan hoitaa asiointin kumppanin kanavassa. Asiointitarpeisella asiakkaalla on myös mahdollisuus varata aika virtuaaliseen tapaamiseen Verohallinnon asiantuntijan kanssa.

Lisäksi tavoitetilassa on luokiteltu asiakasymmärryksen perusteella tunnistettuja asiakkaiden nykytilan ongelmia ja kirjattu alustavia, tavoitetilaa nopeammin toteutettavissa olevia, ratkaisuehdotuksia niihin.

3.3 Pk-yritykset ja yrittäjäosakkaat

Pk-yrityksiin ja yrittäjäosakkaisiin kuuluvat pienet ja keskisuuret yhtiöt, joissa on vähintään kolme työntekijää tai 50 000 euroa palkkoja ja joiden liikevaihto on vähemmän kuin 10 miljoonaa euroa. Asiakasryhmään kuuluu noin 140 000 yritystä ja se on suurin työllistäjä

ja arvonnäköveron maksaja. Tavoitetilassa ollessamme asiakkaalle näkyvin muutos nykytilaan verrattuna on se, että verotus tapahtuu osana yrityksen liiketoimintaa, eikä yrityksen tarvitse hoitaa veroraportointia erikseen. Asiakkaalle tarjotaan laadukasta ja kattavaa ohjausta ja neuvontaa ennakkollisesti.

3.4 Voittoa tavoittelemattomat

Asiakasryhmään kuuluu reilut 170 000 hyvin eri kokoista toimijaa, joita yhdistää se, että ne eivät pääsääntöisesti tavoittele voittoa. Osalla asiakasryhmään kuuluvista voi kuitenkin olla laajaa veronalaista toimintaa. Voittoa tavoittelemattomien asiakasryhmä on jaoteltu kolmeen eri alaryhmään: asuntoyhtiöihin, julkisyhteisöihin sekä yhdistyksiin ja säätiöihin. Kaikilla kolmella alaryhmällä on omat erityispiirteensä. Esimerkiksi julkisyhteisöt, kuten kaupungit, ovat merkittävät työllistäjiä, kun taas yhdistyksien ja säätiöiden verovelvollisuuksia määrittää yleishyödyllisyys.

Tavoitteena on, että Verohallinnon ohjeet vastaavat asiakasryhmän tarpeisiin, ja että asiakas löytää itseään koskevasta ohjeesta asiat helposti ja ymmärrettävästi. Asiakastietojen ja veroraportoinnin ilmoittamisen tulee olla myös mahdollisimman helppoa. Tarkoituksena on saada ne asiakkaat, jotka haluavat toimia oikein myös ilmoittamaan oikein, jolloin valvonnassa voidaan keskittyä niihin asiakkaisiin, joiden tarkoituksena on välttää veroja.

Iso osa asiakasryhmän toimijoista kuuluu kattoliittoon ja saa sitä kautta muuta ohjeistusta toimintaansa. Tavoitteena on normaalin sidosryhmäyhteistyön lisäksi aktivoida näitä toimijoita viestimään myös veroasioista.

3.5 Suuret yritykset ja merkittävät toimialat

Suurille yhtiöille ja merkittävillä toimialoilla Verohallinto haluaa olla aito yhteistyökumppani, jonka kanssa veroasioista voi käydä keskustelua avoimesti ja luottamuksella. Suurten yhtiöiden veroasioinnille tyypillistä on, että niiden kansainväliseen liiketoimintaan ja monimutkaisiin toimintarakenteisiin liittyvät verokysymykset ovat haastavia ja tulkinnallisia. Lisäksi eri valtioiden verolainsäädännöistä johtuvat erot ja erilaiset tulkinnat aiheuttavat suurelle yhtiölle epävarmuutta toimenpiteen verotuksellisesta kohtelusta.

Tavoitetilassa Verohallinto tarjoaa yhtiöille personoidumpia palveluita ja ratkaisuja, jotka vastaavat näiden yritysten tarpeita. Verohallinto on lisäksi vahvasti vaikuttamassa kansainvälisillä foorumeilla siihen, mihin suuntaan kansainvälistä verosäätelyä ja siitä johtuvia velvoitteita kehitetään.

Finanssialan toimijat – luottamuksen rakentamista

Finanssitoimialan yritykset kuuluvat suurten yhtiöiden joukkoon, mutta niillä on myös toimialaan liittyviä erityisiä verokysymyksiä ja merkittäviä sivullisilmoittajan tietovirtoja. Tästä syystä finanssiala on nimetty asiakasryhmässä merkittäväksi toimialaksi.

Finanssitoimialan tavoitetilassa keskeisimmät asiakkaat ovat mukana toimialan syvennytyssä asiakasyhteistyössä tai kumppanimallissa, ja kehittävät näitä toimintamalleja yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Tavoitteena on lisätä toimialan luottamusta Verohallintoon ja pyrkiä entistä paremmin ymmärtämään finanssitoimijan liiketoimintaa, toimintaympäristöä ja erityissäätelyä.

Tavoitetilassa alan toimija saa yhteistyössä Verohallinnon kanssa ratkaistua sääntelystä ja toimintaympäristöstä johtuvia verotukseensa liittyviä haasteita, ja antamamme ohjeistus

on niin laadukasta, että asiointitarvetta on ainoastaan tulkinnallisissa ja epäselvissä tilanteissa.

4 OHJAUS- JA VALVONTA

Asiakkuusyksikössä toimiva ohjaus ja valvonta -toiminto (OHVA) vastaa kaikesta verohallintoaloitteisen ohjauksen ja valvonnan suunnittelusta. Suunnittelutoiminto on valtakunnallinen ja verotuksen prosessit ylittävä, mikä mahdollistaa valittavien ohjaus- ja valvontatoimenpiteiden keskinäisen priorisoinnin verokertymän turvaamisen näkökulmasta.

Toiminto muodostaa yhdessä asiakkuuksien hallinnan kanssa ehyen kokonaisuuden ja kattaa toimenpiteillään kaikki eri asiakasryhmät ja verolajit. Ohjaus- ja valvontasuunnitelmassa yhdistyvät riskiperusteinen ohjaus- ja valvonta sekä eri asiakkuuksien tavoitetiloista esiin nousevat toimenpiteet asiakasryhmille tai niiden osille. Asiakkaisiin kohdistuvat verotukselliset toimenpiteet tehdään ja toteutetaan Verotusyksikössä. Eri verolajien oikaisuvaatimusvarastojen purku vaikuttaa merkittävästi vuoden 2022 riskiperusteisen tekemisen määrään sitä alentavasti, mutta seuraavien vuosien aikana ohjaus- ja valvontasuunnitelman mukaisen riskiperusteisen tekemisen määrää on tarkoitus kasvattaa eri keinoin.

4.1 Ohjauksen ja valvonnan tavoitetila 2022-2026

Ohjauksen ja valvonnan suunnittelu perustuu vuosittain enenevässä määrin tiedolla johtamiseen. Päätöksentekoa ohjaa laadukas, virheetön ja mahdollisimman reaaliaikainen tieto. OHVA –toiminto on yhdessä analyysitoiminnon kanssa rakentamassa kattavaa veroriskirekisteriä, jonka avulla saamme tarkentuvan kokonaiskuvan verovajeesta asiakasryhmittäin ja verolajeittain. Tiedolla johtamiseen liittyy myös kehitystyö, jonka tarkoituksena on muodostaa reaaliaikainen kuva toimenpiteiden tuloksellisuudesta sekä niiden vaikutuksista asiakkaiden käyttäytymiseen. Kokonaiskuva ja ymmärrys toimenpiteiden vaikutuksista ohjaa toimenpiteiden priorisoinnin lisäksi valittujen toimenpiteiden valintaa. Ohjaus- ja valvontasuunnitteluun liittyy keskeisesti myös uusien veroriskejä aiheuttavien ilmiöiden tunnistaminen ja reagointi niihin eri toimenpitein.



Tiedolla johtaminen

Ohjauksen ja valvonnan suunnittelu perustuu laadukkaaseen ja reaaliaikaiseen tietoon

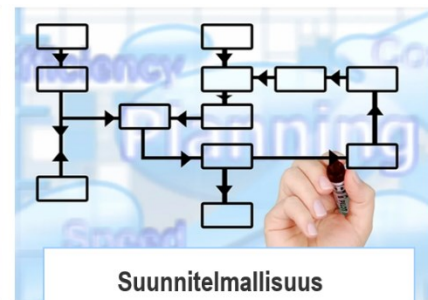
- Veroriskirekisterin avulla saamme kokonaiskuvan verovajeesta asiakasryhmittäin ja verolajeittain
- Merkittävimmät vertailutiedot saadaan sivullisilmoittajilta säännöllisenä tietovirtana ja ne hyödynnetään tehokkaasti
- Meillä on reaaliaikainen kuva toimenpiteiden tuloksellisuudesta ja vaikutuksesta asiakkaiden käyttäytymiseen



Vaikuttavuus

Verokertymä turvataan vaikuttavasti kohdennetulla ohjauksella ja valvonnalla

- Merkittävä osa verohallintoaloitteisesta tekemisestä pystytään kohdentamaan riskiperusteisesti
- Ohjaus ja valvonta on priorisoitua ja käytetyt keinot ovat tarkoituksenmukaisia - huomioiden asiakkuuksien tavoitetilat
- Ohjaus ja valvonta on uskottavaa ja torjuu tehokkaasti myös harmaata taloutta



Suunnitelmallisuus

Ohjauksen ja valvonnan toimenpiteet toteutuvat suunnitelmallisesti

- Ohjaus ja valvontasuunnittelu muodostaa verotuksen tekemiselle selkeän ja realistisesti toteutettavissa olevan pohjan
- Suunnittelu on jatkuvaa kohdentuen lyhyelle ja pitkälle aikavälille
- Seuranta ja havainnointi mahdollistavat ohjaus- ja valvontasuunnitelman ketterän muuttamisen

Kuva 4. Ohjauksen ja valvonnan tavoitteet

Keskitetysti laadittu ohjaus- ja valvontasuunnitelma mahdollistaa siihen kuuluvien toimenpiteiden vaikuttavuuden kasvattamisen sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnittelussa. Yhdessä resurssisuunnittelun kanssa se ohjaa ja suuntaa verotuksen prosessien tekemistä vuodesta 2022 lähtien. OHVA-suunnitelmasta voidaan johtaa suuntaviivoja strategiseen henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ohjauksen ja valvonnan tarpeiden näkökulmasta.

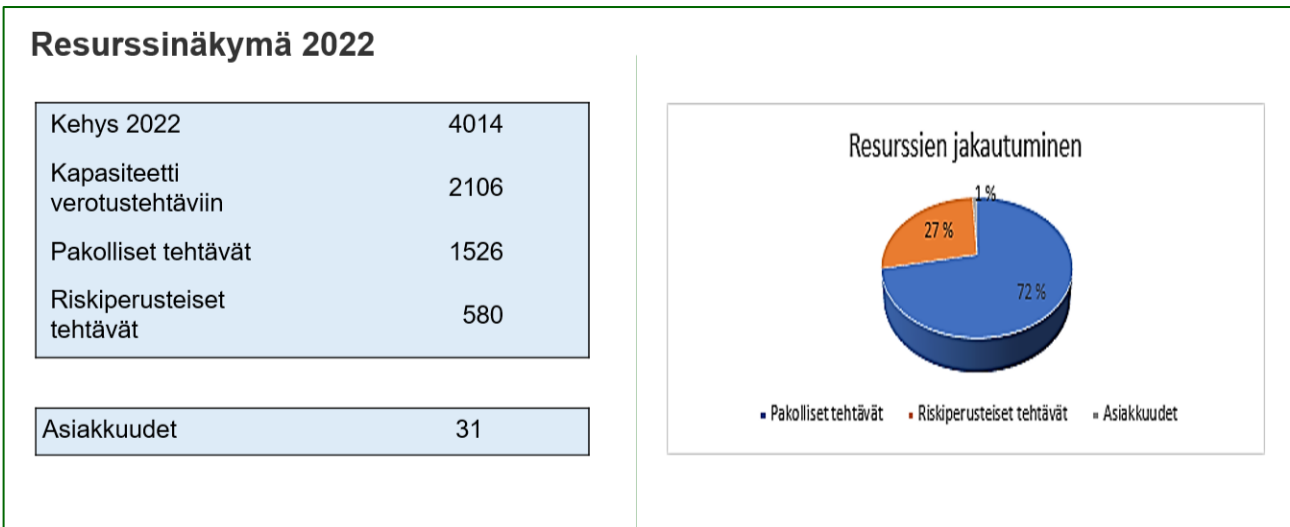
Tavoitetilan mukainen asiakkaiden verotuksellisen kokonaiskuvan laatiminen edellyttää sitä, että ohjaus- ja valvontatoiminnolla on käytössään työvälineet, jotka mahdollistavat analysointityön laadukkaan toteuttamisen, OHVA:n oman työn ohjaamisen sekä suunniteltujen toimenpiteiden seurannan aina suunnittelusta toteutukseen. Myös veroriskirekisterin rakentaminen ja vaikuttavuuden seuranta edellyttävät työvälineiden kehittämistä.

4.2 Kädenjälkitiedot sekä pakollisen tekemisen analysointi ja vähentäminen

Ohjaus- ja valvontatoiminnossa tehtävien analyysien avulla saadaan kattava ja reaaliaikainen kuva prosessien ja menettelyalueiden tekemisestä sekä niiden välittömistä ja osin myös välillisistä vaikutuksista. Tämä tarkoittaa muun muassa nykyisten kädenjälkitietojen sekä muiden ohjaukseen ja valvontaan liittyvien toimenpidetietojen yhdenmukaistamista siten, että pystymme vertaamaan eri toimenpiteistä kertyvän veron määrää sekä muita vaikutuksia asiakkaaseen. Tämä antaa meille mahdollisuuksia priorisoida omia toimenpiteitämme nykyistä vaikuttavampaan suuntaan verokertymän turvaamisen ja asiakkaiden veromyönteisyyden kasvattamiseksi. Myös kohdevalinnan osuvuutta kasvatetaan jatkuvasti analyysien kehittyessä. Vielä parempaan osuvuuteen päästään yhdistämällä kohdevalintaan asiakkaiden ja sivullisilmoittajien meille antamien tietojen lisäksi erityyppisiä vertailutietoja, joita toiminto hankkii aktiivisesti. Tältä osin kiristynyt tietosuoja-asetus ja sen tulkinta aiheuttanee haasteita vertailutietojen keräämiselle.

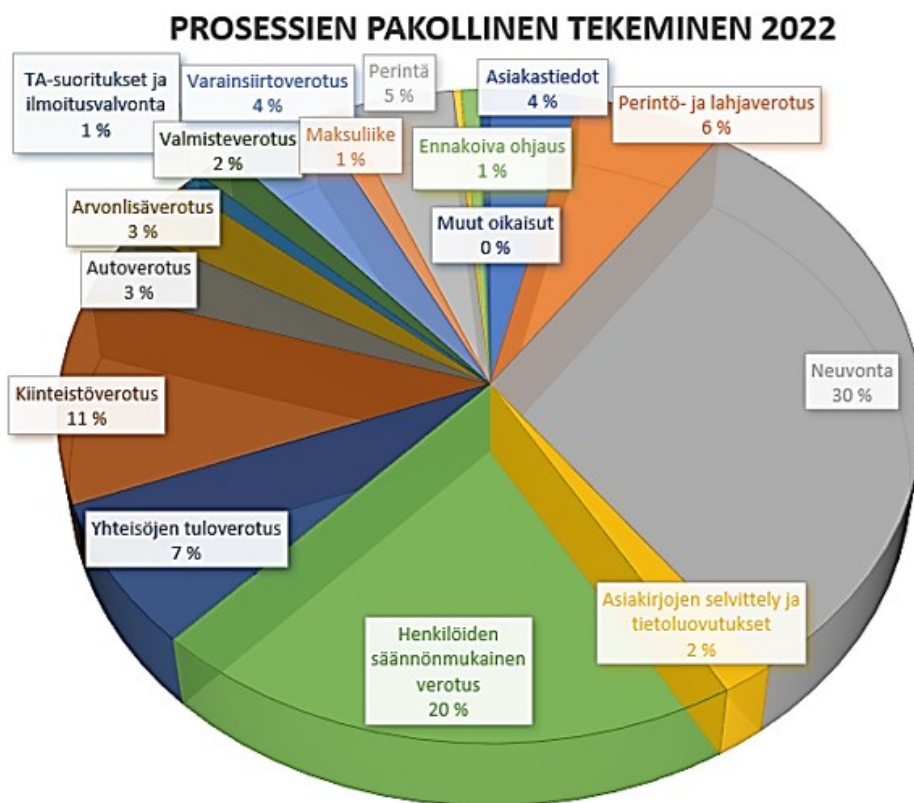
Verotuksen toimintakentän kokonaiskuvan saamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi ohjaus- ja valvontatoiminto analysoi ns. pakollista tekemistä, käytännössä erityyppistä teknistä verotustyötä. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joita olemme pakotettuja tekemään verotuksen toimittamiseksi tai asiakkaiden tiedoissa olevien virheiden tai epäloogisuuksien korjaamiseksi. Eri verolajeissa ja menettelyissä on lisäksi vielä jäljellä manuaalisia vaiheita, joissa pakollinen tekeminen ja riskiperusteisen työn tekeminen sekoittuvat siten, että riskiperusteinen työ ei ole tarkoituksenmukaisella tavalla kohdennettua verrattuna muihin menettelyalueisiin.

Vuoden 2022 operatiivisiin verotustehtäviin kohdistetut resurssit ja sen sisällä pakollinen/ riskiperusteinen tekeminen jakautuvat seuraavasti, kun tarkastellaan käytettävissä olevaa tehokasta työaikaa (192 htp / vuosi), josta on poistettu mm. henkilöstön lomat, poissaolot, koulutukset:



Kuva 5. Vuonna 2022 käytettävissä olevat henkilötyövuodet ja niiden kohdistuminen

Pakollinen tekeminen jakautuu eri verolajien ja menettelyalueiden kesken seuraavalla tavalla (kuva 6). Niin sanotun teknisen verotustyön lisäksi asiakkaiden neuvonta eri muodoissaan kattaa merkittävän osan pakollisesta tekemisestä.



Kuva 6. Vuonna 2022 käytettävissä olevat henkilötyövuodet ja niiden kohdistuminen

Analysoinnin ja kehittämistyön avulla pakollista tekemistä pystytään tulevana vuosina vähentämään. Keinoina on muun muassa verotustyön automaation lisääminen sekä sellaisten asiakasratkaisuiden kehittäminen, joiden avulla asiakkaiden veroasiat hoituvat mahdollisimman automaattisesti. Lisäksi asiakkaille tarjotaan aiempaa kattavammin ja osuvammin omaan verotukselliseen tilanteeseen liittyvä ohjeistus sekä hyvin toimivat järjestelmät, joiden avulla veroasiat voi hoitaa entistä helpommin itse. Lisäksi joissakin

verolajeissa on vielä jäljellä manuaalista tekemistä, jota pystytään muuttamaan riskiperusteiseen suuntaan, mikä vähentää riskiperusteiseen käsittelyyn nousevien tapausten määrää ja parantaa ajankäyttöä niihin tapauksiin, joissa aidosti on ohjauksen ja valvonnan tarvetta.

Tavoitteena on pystyä tulevaisuudessa kohdistamaan Verohallinnon resursseja aiempaa enemmän riskiperusteiseen verohallintoaloitteeseen tekemiseen sekä asiakkaidemme toiminnan helpottamiseen. Analysoimme asiakaslähtöistä tekemistä myös siitä näkökulmasta, johtuuko osa ns. turhasta asiakaskysynnästä omista ohjaukseen ja valvontaan tai muuhun tekemiseemme liittyvistä toimenpiteistä. Myös neuvonnan muodostamaa kokonaisuutta analysoidaan ja tehostetaan muun muassa siirtämällä painopistettä eri asiakasryhmien tarpeet huomioivaan ennakoivaan ohjaukseen, mikä vähentää yksittäisten yhteydenottojen määrää.

4.3 Harmaan talouden torjunta

Harmaan torjunnassa jo nyt erinomaisesti osuvaa kohdevalintaa (toimenpiteellisten osuus noin 90 %) kehitetään edelleen hyödyntämällä esimerkiksi kansainvälistä FCInet-herätetietojärjestelmää, jota käytetään erityisesti rajat ylittävien veropetosten estämiseen ja tutkimiseen. Toimivaltuuksia ja tarkastusoikeuksia kehittämällä voimme saada entistä parempaa näyttöä ja laadukkaampia tarkastuskertomuksia esitutkinnan käyttöön. Tehokkaampaa valvonnan suunnittelua pyritään edistämään pääsyllä asiakkaan tuntemistietoihin, kuten rikostaustatietoihin.

Moniviranomaisvalvontaa tehostetaan ja mallinnetaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän. Ennalta estävää harmaan talouden torjuntaa laajennetaan eri sidosryhmiin mm. koulutuksen ja PPP-yhteistyön muodossa (julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus). Esimerkkinä tästä voidaan mainita laajentuva kaupunkiyhteistyö ja yhteistyö tilintarkastusalan sekä erilaisten etujärjestöjen kanssa. Tavoitteena on auttaa kumppaneita harmaan talouden tunnistamisessa ja ehkäisyssä muun muassa hankintoihin liittyen.

Verohallinnossa harmaan talouden torjunta tekee paljon kansainvälistä yhteistyötä, jonka puitteissa esimerkiksi rakennetaan yhteisiä koulutuksia. Suomen johdolla on rakennettu yhteispohjoismainen rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen tunnistamiskoulutus, joka saa jatkoa korruption tunnistamiskoulutuksesta. Kansainvälisen yhteistyön tuloksena on käyttöön otettu myös mm. FCInet -herätetietojärjestelmä ja TNA-analyyysijärjestelmä, joiden odotetaan parantavan kohdevalintaa entisestään. Uhkakuvatyö yhteispohjoismaisella tasolla jatkuu, ja tarkoituksena on aiempaa enemmän yhdistää ns. Intelligence -osaamista sekä ottaa Turvallisuusyksiköt mukaan tähän työhön.

Verohallinnon harmaan torjunta on mukana myös uusissa kansainvälisissä työryhmissä, kuten ammattimaisia avustajia ja virtuaalivaluuttojen hyödyntämistä petollisessa tarkoituksessa käsittelevissä OECD-tason työryhmissä. Haasteita valvonnalle aiheuttaa digitalisaation nopea kehitys, esimerkiksi verkkokauppojen alustojen ja erilaisten maksuvälineiden, kuten virtuaalivaluuttojen käyttö, sekä järjestäytynyt rikollisuus. Kyberrikollisuus ja perinteinen rikollisuus kietoutuvat yhä tiiviimmin yhteen. Kybertoimintaympäristö tuottaa lisäksi kokonaan uudenlaisia rikoksenteikomahdollisuuksia. Rikoshyötyä kätketään yhä useammin virtuaalivaluuttojen avulla.

Kansallinen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta

Kansallisessa harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategiassa ja toimenpideohjelmassa vuosille 2020–2023 edistetään yli 50 eri hankkeen avulla kokonaisvaltaista, yhdenmukaista ja vaikuttavaa lähestymistapaa harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaan. Samalla edistetään yritysten välistä tervettä kilpailua ja reiluja työmarkkinoita sekä estetään ennakolta yritystoiminnassa tapahtuvaa harmaata taloutta ja talousrikollisuutta. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää lainsäädännön kehittämistä nykyistä paremmin viranomaisten toimintaedellytyksiä tukevaksi sekä operatiivisen viranomaistyön resurssien ja niiden oikean kohdentamisen turvaamista. Tämä tarkoittaa käytännössä mm. seuraavia toimia, joiden työstämisessä Verohallinto on vastuussa tai tiiviisti mukana:

- Identiteettien väärinkäytökset ja palautuspetokset –hanke, eli erityisesti Verohallinnon rekisteröintiprosessin toimet henkilötunnusten myöntämisessä ja yritysten rekisteröimisessä arvioidaan ja ongelmakohtat korjataan
- Toimivaltuuksia ja tarkastusoikeuksia kehitetään vastaamaan nyky maailman vaatimuksia, mukaan lukien IT-forensiikka (sähköisten jälkien analysointi tietokoneista ja mobiililaitteista)
- Aggressiivisen verosuunnittelun tutkimustoiminnalle luodaan malli ja tutkimustyö alkaa
- Veronumeron käyttöön otolla telakoilla tehostetaan erityisesti ulkomaisen työvoiman valvontaa
- Verohallinnolle mahdollistetaan tarvittavat lainsäädännölliset ja teknologiset keinot, joilla se voi mahdollisimman automaattisesti kerätä digitaalisen alustatalouden toimijoiden tiedot verotuksen käyttöön
- Rikostaustatietojen hyödyntämistä harmaan talouden torjunnassa edistetään
- Keskeisten harmaan talouden ja talousrikollisuuden vastaisessa työssä olevien viranomaisresurssien seurannalle luodaan yhteinen järjestelmä
- Moniviranomaisyhteistyössä tapahtuvalle työvoiman valvonnalle luodaan toimintamalleja, osin toimialoittain, ja tietojenvaihdossa nykytilassa olevia ongelmia ratkotaan

5 KEHITTÄMINEN SUUNNITTELUKAUDELLA 2022-2026

Tässä luvussa on kuvattu Verohallinnon keskeiset kehittämistoimenpiteet suunnittelukaudella 2022-2026 (kehittämisen kokonaiskuva) sekä strategiset kehittämiskokonaisuudet, joiden kautta strategisten tavoitteiden toteutumista ohjataan. Suunnittelun painopiste on vuosissa 2022-2023, sillä kevään 2023 eduskuntavaalien yhteydessä hallitus vaihtuu, mikä vaikuttanee suunnittelukauden loppupuolelle suunniteltuihin kehittämisiin ja niiden aikatauluihin.

Kehittämisen kokonaiskuva vuosille 2022-2026 pohjautuu tuoteryhmien kehityssuunnitelmiin, ja se sisältää vaikutuksiltaan ja/tai työmäärältään suurimmat tiedossa olevat suunnittelukauden hankkeet. Kehittämisen kokonaiskuva on täydennetty keskeisimmillä Verohallinnon toimintamallien ja osaamisen kehittämiseen liittyvillä toimenpiteillä. Kehittämisen kokonaiskuva päivitetään kerran vuodessa toiminta- ja taloussuunnittelukierroksen yhteydessä.

Tuoteryhmien kehityssuunnitelmia päivitetään rullaavasti tarpeen mukaan pitkin vuotta, ja ajantasaisia suunnitelmia käytetään pohjana laadittaessa seuraavan suunnittelukauden kehittämisen kokonaiskuva. Tuoteryhmien kehityssuunnitelmat löytyvät [tästä](#).

5.1 Kehittämisen resurssien kohdentuminen ja kehittämisen kokonaiskuva

Kehittämisen resurssit kohdistuvat suunnittelukaudella Tuoteryhmien kehityssuunnitelmissa olevien kehittämisten osalta strategiaan tavoitealueisiin sekä pakolliseen kehittämiseen (taulukko 3). Taulukko ei sisällä kaikkia Verohallinnon toimintamallien ja osaamisen kehittämiseen liittyviä muutoskohteita, jotka vievät lähinnä omia henkilöresursseja.

Strategian tavoitealueet T1-T5 ja pakolliset muutokset		Muutoskohteita per tavoite / kpl	Tavoitealueella muutoskohteita yhteensä, kpl	Tavoitealueen osuus (%) budjetista	HTV (%) kokonais-tarpeesta
Asiakaskokemus ja veromyönteisyys	T1.1 Asioinnin helppous ja palvelutaso	58	63	19 %	34 %
	T1.2 Asiakastyytyväisyys	5		3 %	2 %
	T1.3 Veromyönteisyys	0		0 %	0 %
Verotuksen vaikuttavuus	T2.1 Verokertymä	5	13	2 %	2 %
	T2.2 Vaikuttavuus	8		2 %	6 %
Tuotteet ja prosessit	T3.1 Toimintavarmuus	36	64	13 %	6 %
	T3.2 Tehokkuus	27		15 %	15 %
	T3.3 Yhtenäisyys	1		0 %	0 %
Työntekijäkokemus	T4.1 Hyvinvointi, toimintatavat ja organisaatiokulttuuri	10	10	4 %	3 %
	T4.2 Työajan hallinta	0		0 %	0 %
Kyyvykkyydet	T5.1 Osaamisen uudistaminen	1	22	0 %	0 %
	T5.2 Teknologian hyödyntäminen	18		14 %	3 %
	T5.3 Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen	2		0 %	0 %
	T5.4 Aktiivinen ekosysteemityö	1		0 %	0 %
Pakolliset ja lakimuutokset		32	32	28 %	29 %
YHTEENSÄ		204	204	100 %	100 %

Taulukko 3. Kehittämisen resurssien kohdentuminen tavoitealueille ja pakolliseen kehittämiseen

* Muutoskohteita Tuoteryhmien kehityssuunnitelmissa.

Kehittämisen kokonaiskuva on muodostettu strategisten tavoitteiden seurannassa käytetyn timanttimallin mukaisesta viidestä tavoitealueesta, joiden kautta suunnitellut kehittämistoimenpiteet kytkeytyvät luontevasti johdon asettamiin tavoitteisiin ja seurannan mittareihin. Kuhunkin osioon on poimittu keskeisimmät kyseisen tavoitealueen tavoitteita suunnittelukaudella edistävät toimenpiteet. Kokonaiskuva sisältää lisäksi kuudennen osion (T6), johon on koottu suurimmat suunnittelukaudelle ajoittuvat, tiedossa olevat pakolliset kehittämiset. Otsikoiden numerointi on sama kuin johdon tilannehuoneessa (JOTI) käytetty tavoitealueiden numerointi, lisäksi pakollinen kehittäminen on tässä dokumentissa numeroitu T6:ksi.

T1. Asiakaskokemus ja veromyönteisyys

Kehittämistoimenpiteillä tavoitellaan asioinnin helppoutta, palveluiden savutettavuutta, asiakastyytyväisyyttä sekä veromyönteisyyttä. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on vähentää asiointitarvetta, kun verotus sulautuu osaksi asiakkaiden toimintaa.

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
1. Asiakasryhmäkohtaisten palveluiden käyttöönotto ja asiainnin helpottaminen <ul style="list-style-type: none"> - Ohjauksen datavetoisuuden lisääminen ja EO-tehtävien työjonoistaminen - Asiointitarpeen poistaminen tai vähentäminen, esim. vähennysten ilmoittamistarpeen poistaminen (saadaan 3. osapuolilta) - Asiakasymmärrykseen perustuva yksiköllisempi palvelu ja ennakollisten keinojen käyttö asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti - Chatin ja chatbotin parannukset sisältäen mm. sisältölaajennukset asiakasryhmäkohtaisesti - Vero.fi-sisällön ja tuotteen kehittäminen - Asiointiratkaisujen jatkokehittäminen (Helppis-tavoitetilan pohjalta) - Asiakas näkee veroasioidensa käsittelytilanteen OmaVerosta - Sähköisiin asiointipalveluihin tunnistautuminen on helppoa ja asiakkaalla on mahdollisuus virtuaaliseen asiakastapaamiseen - Käyntiasioinnin palveluita on mahdollista saada julkishallinnon yhteisistä asiakaspalvelupisteistä etäyhteyden kautta nykyistä useammalla paikkakunnalla - Maksaminen on asiakkaalle yksinkertaista ja vaivatonta - Asiakaskohtaamisen malli 	2021-2024
2. Uudet rajapinnat <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan ja Verohallinnon järjestelmien integrointi on mahdollista, mm. henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaiden rajapintojen rakentaminen - Käytössä uusia rajapintoja tiedon vastaanottamiseen ja lähettämiseen asiakkaan suuntaan, ml. kotitalousvähennyksen ilmoittaminen asiakkaan puolesta 	2021-2025
3. Reaaliaikaiset tietoluovutukset (R4) <ul style="list-style-type: none"> - Tietoluovutusjärjestelmän uudistaminen siten, että tarvittaessa asiakkaan sanomakyselyyn voidaan tuottaa ja välittää vastaus reaaliajassa 	2022-2024

T2. Verotuksen vaikuttavuus

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on turvata verotuksen perusta ja verokertymä vaikuttavan ennakoivan ohjauksen ja verovalvonnan avulla sekä edistämällä yritysverotuksen digitalisaatiota.

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
1. Yritysverotus osaksi reaaliaikatalouden ekosysteemiä <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen taloushallinnon digitalisaatiokehityksen tukeminen - Yksinkertaistettu viranomaisraportointi on mahdollistettu ja tekniset edellytykset ovat olemassa - Tiedot verotusta varten saadaan rakenteisessa, standardissa yhteensopivassa muodossa yritysten tietojärjestelmistä. Verosäännöt ovat osa asiakkaiden järjestelmiä, jolloin tiedon oikeellisuus varmistetaan osittain jo tiedon lähteellä - Reaaliaikatalouden (RTE) kehityskohteet (verkkolasku, e-kuitti, veroraportointi) 	2022-2026
2. ALV-ilmoittamisen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Alv-ilmoituksen tietosisällön laajentaminen - Suunnittelukauden loppupuolella tavoitteena on transaktiodatan käyttöönotto - Jatketaan vuoropuhelua VM:n kanssa, tarkennetaan EU-kehityksen vaikutuksia 	2022-2026

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
<p>3. Ohjaus ja valvonta on vaikuttavaa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohjauksen ja valvonnan suunnittelu perustuu laadukkaaseen ja reaaliaikaiseen tietoon. - Rakennamme kattavan veroriskirekisterin, jonka avulla muodostamme kokonaiskuvan verovajeesta asiakasryhmittäin ja verolajeittain. Meillä on reaaliaikainen kuva valittavien toimenpiteiden tuloksellisuudesta ja vaikutuksesta asiakkaiden käyttäytymiseen. - Merkittävimmät vertailutiedot saadaan sivullisilmoittajilta säännöllisenä tietovirtana ja ne hyödynnetään tehokkaasti - Verokertymä turvataan vaikuttavasti kohdennetulla valvonnalla ja ohjauksella siten, että merkittävä osa verohallintoaloitteisesta tekemisestä pystytään kohdentamaan riskiperusteisesti. - Ohjaus ja valvonta on priorisoitua ja eri asiakkaisiin ja/tai asiakasryhmiin käytetyt keinot ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita vaikuttaen asiakasryhmien veronmaksuymönteisyyteen. - Ohjaus- ja valvonta on uskottavaa ja torjuu tehokkaasti harmaata taloutta. - Ohjauksen ja valvonnan toimenpiteet toteutuvat suunnitelmallisesti resurssisuunnittelun kautta lyhyelle ja pitkälle aikavälille - Seuranta ja havainnointi mahdollistavat ohjauksen ja valvonnan ketterän muuttamisen. 	2022-2026

T3. Tuotteet ja prosessit

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on turvata verotuksen toimittamisen ja palveluiden häiriöttömyys, parantaa tehokkuutta mm. automaatiota lisäämällä sekä varmistaa toiminnan valtakunnallinen yhdenmukaisuus ja laadukkuus.

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
<p>1. Pilvialusta käytössä ja pilveen siirrot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gentaxin pilveen siirto 2023 - TURE pilveen siirto 2024-2025, valmistelu 2022-2023 - Pilven tietoturvan ja varautumisen kehittäminen 	2021-2025
<p>2. Ydinprosessien laadun ja tehokkuuden parantaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosessiohjauksen kehittäminen (mm. uuden prosessikartan käyttöönotto, valtakunnallinen prosessivastaavan rooli) - Ydinprosessien kokonaisuuden yhteentoimivuuden parantaminen - Asiakkaan asia hoidetaan kerralla oikein toimintorajoista riippumatta - Ydinprosessien laatu (ml. päätökset) suunnitellaan ja varmistetaan kaikissa ydinprosesseissa laadunhallintamallin mukaisesti siten, että laatu on tavoitteiden mukaisella tasolla. - Tiedon laatu varmistetaan jo vastaanottovaiheessa. - Verotuksessa tarvittavat tiedot saadaan mahdollisimman kattavasti sähköisessä muodossa - Tiedon ja tietovirtojen manuaalinen käsittely on vähentynyt - Asiakkaan perustiedot päivittyvät automaatiassa - Automaatiota hyödynnetään kaikissa mahdollisissa käsittelyn vaiheissa 	2021-2023
<p>3. Gentaxin toiminnallinen parantaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toteutetaan priorisoidut korjaukset toteutuksista - Otetaan käyttöön Gentaxin uusia ominaisuuksia - GenTax havaitsee ohjelmallisesti virhetilanteita 	2022-2023
<p>4. Valtion yhteinen identiteettiratkaisu</p>	2023-2024

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
5. Gentax-versionvaihto	2024-2025

T4. Työntekijäkokemus

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia, lisätä toiminnan ketteryyttä ja itseohjautuvuutta sekä ottaa käyttöön uusia toimintamalleja.

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
1. Työntekijäkokemuksen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijäkokemuksen tiekartan rakentaminen, toimenpiteiden ajoittaminen eri kausille ja systemaattinen johtaminen ja seuranta - Työntekijäkokemuksen tavoitela huomioidaan päätöksenteossa, muutosvaikutusten arvioinnissa ja toimintatapojen kehittämisessä - Työntekijäkokemuksen mittaaminen, nykyisten mittareiden arviointi ja mittaamiskokonaisuuden selkiyttäminen - Työaikajohtamisesta tehdään suunnitelmallista ja hallittua ja se nivotaan osaksi arjen johtamista 	2021-2023
2. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen -selvityksen jatkotoimenpiteet <ul style="list-style-type: none"> - Verohallinnon johto ja henkilöstöjohtamisessa työskentelevät muodostavat yhteisen ymmärryksen toiminnan tavoitteista ja kehitystarpeista, jonka jälkeen käynnistämme ripeästi valitut kehitystoimet tukemaan Verohallinnon kokonaisuutosta. 	2021-2022
3. Johdettu itseohjautuvuus <ul style="list-style-type: none"> - Koko Verohallinnossa otetaan vuoden 2022 loppuun mennessä käyttöön uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli, joka perustuu tavoitteilla ja tiedolla johtamiseen. Edellä mainitun mahdollistavia tilannehuoneita kehitetään eri käyttäjäryhmien tarpeiden mukaan ja rakenteeltaan kestävin ratkaisuin. 	2020-2022
4. Yhdessä asiakkaalle -uudistusta tukevan organisaation luominen <ul style="list-style-type: none"> - uusien toimintamallien luominen ja käyttöönotto yksiköissä sekä uudistusta tukevan organisaatiokulttuurin rakentaminen 	2020-2022
5. Ideoiden tehokkaan ja yhtenäisen käsittelyn kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuvan kehittämisen, innovoinnin ja ideoiden jakamisen tuki, menettelyt ja välineet - Kyky kehittää toimintaa jatkuvasti ilman hitaampia järjestelmämuutoksia 	2021-2022

T5. Kyvykkyudet

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on uudistaa henkilöstön osaamista suunnitelman mukaisesti kohti tavoitetasoa, hyödyntää älykästä teknologiaa sekä kehittää sidosryhmäyhteistyötä ja rakentaa aktiivisesti ekosysteemejä.

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
1. Resurssien hallinnan kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Työmäärätarpeiden ja kysynnän ennustamista kehitetään. - Resurssisuunnitteluun vaikuttavien tietojen läpinäkyvyyttä, saatavuutta ja hyödynnettävyyttä edistetään. - Automaatiota lisätään. Manuaalisen tiedon keruuta, kopiointia, tulkintaa ja syöttöä minimoidaan. 	2021-2022

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
<ul style="list-style-type: none"> - Suunnitelman onnistumista seurataan jatkuvasti ja korjaavia toimenpiteitä tehdään tarvittaessa. - Resurssisuunnittelun toimintamalleja ja tarvittavia välineitä kehitetään. 	
2. Osaamisen hallinnan kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Toimintamallien ja työkalujen kehittäminen ja jalkauttaminen, vahva yhteys resurssisuunnitteluun - Kriittisten osaajien eläköitymiseen on varauduttu, mm. valvonnan tehtävissä on käytössä pysyvä, osaava ja riittävä henkilöstö. - Henkilöstön osaaminen on kartoitettu ja Verohallintotasoista osaamisen kokonaisnäkymää ylläpidetään - Henkilöstön osaaminen vastaa tehtäviä 	2021-2023
3. Ekosysteemien rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> - Ekosysteemien aktiivinen tunnistaminen - Verotuksen sulautuminen asiakkaiden toimintaan - Ekosysteemiajattelun vahvistaminen ja vakiinnuttaminen Verohallinnossa: rooli ekosysteemien käynnistämässä ja tavoitteiden kirkastaminen - Yhteistyön rakenteet ja menettelyt tukevat ekosysteemyötä - Tuoteryhmien tehtävät tarkentuvat ekosysteemien muodostumisen myötä 	2021-2026
4. Tekoälytuetun itsepalveluanalytiikan käyttöönotto <ul style="list-style-type: none"> - Analyysityökalu mahdollistaa asiantuntijoiden nopean pääsyn tietoihin sekä tiedon analysoinnin ja raportoinnin ilman ohjelmointikokemusta 	2021-2022

T6. Pakolliset ulkoa tulevat muutokset

Suunnittelukaudelle ajoittuvat ulkoa tulevat pakolliset muutokset, kuten lainsäädäntömuutokset, toteutetaan lain mukaisesti suunnitellussa aikataulussa ja tarvittaessa tällaiset muutokset priorisoidaan muiden edelle. Uusia pakollisia muutoksia tulee vuosittain, minkä vuoksi Verohallinnon kehityssuunnitelmia päivitetään rullaavasti. Pakollisia muutoksia pyritään ennakoimaan seuraamalla aktiivisesti hallituksen kannanottoja ja valmistelussa olevia hallitusohjelmaa toteuttavia selvityksiä ja hankkeita.

KEHITTÄMISTOIMENPIDE	AJANKOHTA
1. Positiivinen luottotietorekisteri	2021-2024
2. EMCS: Valmisteverollisten tuotteiden verottomien siirtojen ilmoituspalvelu <ul style="list-style-type: none"> - Sisältää myös vuonna 2023 tulevat laajennukset järjestelmään 	2021-2023
3. Kiinteistöverotuksen arvostamisuudistus	2022-2025
4. Verotustietojen julkisuuden laajentaminen <ul style="list-style-type: none"> - Harmaan talouden ohjelma: tulo- ja kiinteistöverotuksen oikaisutietojen julkaiseminen - tietojen mahdollinen internet-julkisuus 	2022-2024
5. Henkilötunnuksen muutos <ul style="list-style-type: none"> - Sisältää useampia muutoksia henkilötunnuksen käytön muuttamiseksi 	2022-2024
6. KV-digitaalisten tietojen vaihdon muutokset <ul style="list-style-type: none"> - Useita muutoksia, joiden kehittäminen ajoittuu samalle jaksolle - Vaikutuksia myös verotukseen 	2022-2025

5.2 Strategiset kehittämiskokonaisuudet

Verohallinnon strategiset kehittämiskokonaisuudet (kekot) ovat strategisia painopisteitä ja yksikkörajat leikkaavaa strategista kehittämistä. Kehittämiskokonaisuudet sisältävät oman rajatun alueensa kaiken kehittämisen. Kehittämiskokonaisuuksien ulkopuolelle jää projekteja ja kehittämistä, joiden sisältövastuu on yksiköissä.

Johtoryhmä päätti tammikuun lopussa 2021 kolmesta uudesta kehittämiskokonaisuudesta:

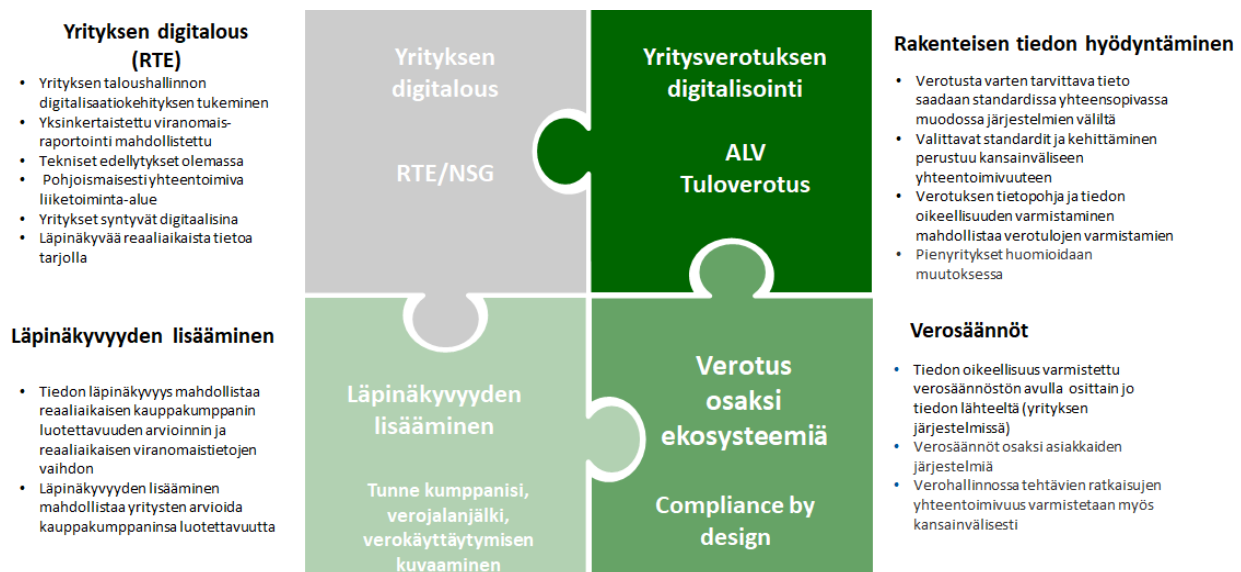
1. Verotus osana yritysten liiketoimintaa
2. Verotus osana henkilöiden elämäntapahtumia
3. Johdettu itseohjautuvuus

Kehittämiskokonaisuudet ja niiden tavoitteet on kuvattu tiiviisti seuraavissa luvuissa.

5.2.1 Verotus osana yritysten liiketoimintaa

Verotus osana yritysten liiketoimintaa –keko edistää reaaliaikatalouden ratkaisuja kehittämällä ja yrityksen digitaalisuuden avulla verotuksen liittämistä saumattomasti osaksi yrityksen arkea. Tavoitteen mukaan eroon erillisestä veroraportoinnista päästään, kun samaa tietoa hyödynnetään sekä liiketoiminnassa että viranomaisraportoinnissa. Verohallinto toimii aktiivisesti asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa tunnistuen asiakkaiden tarpeita, jotta verotusta pystytään kehittämään asiakastarvelähtöisesti ja kehittymään osaksi asiakkaan toimintaympäristöä.

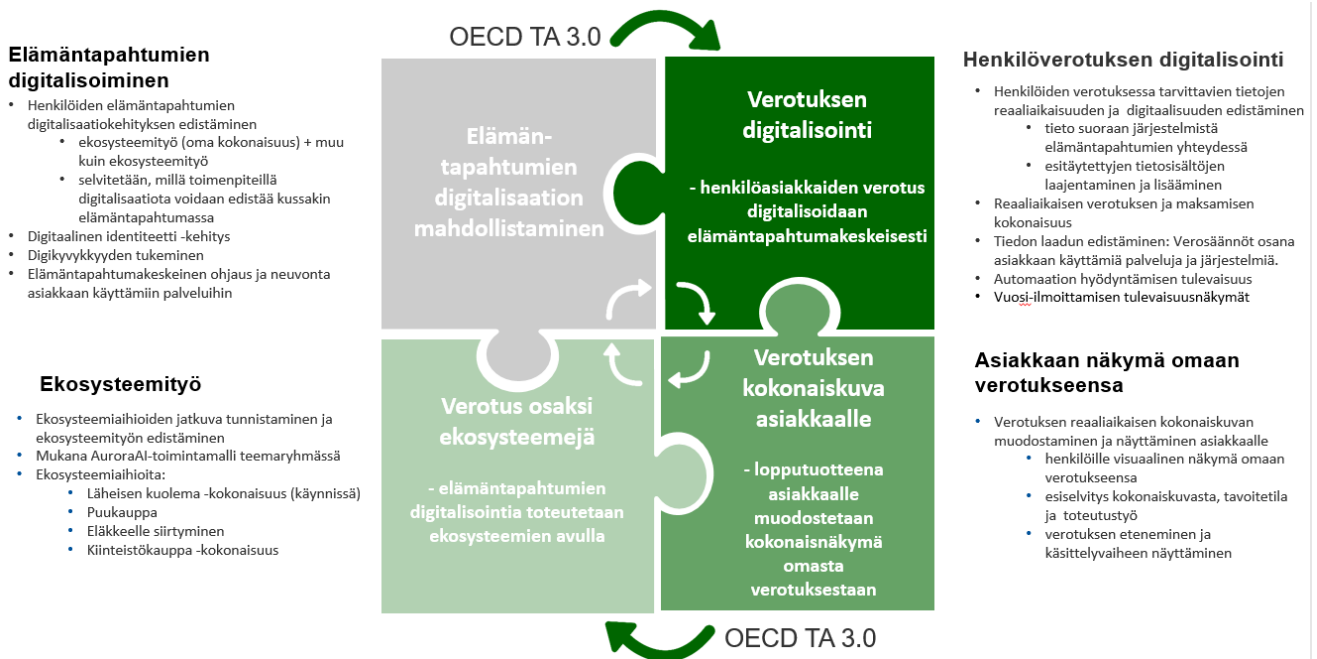
Tavoitteen mukaan yritysverotus pyritään tekemään lähellä verotettavan tapahtuman syntyä. Tieto liikkuu järjestelmien välillä automaattisesti, kun tieto on sähköisessä ja yhteensopivassa muodossa. Kehittämistyössä huomioidaan uusien teknologioiden hyödyntämisen tuomat mahdollisuudet ja määritellään tarvittava tietopohja verotuksen toimittamista varten oikeamääräisen verokertymän varmistamiseksi. Pienyritysten tarpeet huomioidaan muutoksessa.



Kuva 7. Verotus osana yritysten liiketoimintaa -kehittämiskokonaisuus

5.2.2 Verotus osana henkilöiden elämäntapahtumia

Verotus osana henkilöiden elämäntapahtumia -keko vastaa henkilöiden verotuksen kehittämisen kokonaisuuden ohjauksesta. Tavoitteena on, että ihmisten elämäntapahtumien yhteydessä verotus tehdään verotuksen synnyttävän tapahtuman yhteydessä tai lähellä sitä ja verotus saadaan sulautumaan osaksi ihmisten arkea. Elämäntapahtumalähtöisen verotuksen kehittämisessä edistetään ja hyödynnetään erityisesti elämäntapahtumien ympärille muodostuvia ekosysteemejä, niissä tapahtuvia asiakkaiden luonnollisia kohtaamispisteitä sekä erillistä asiointitarvetta poistavia, vähentäviä ja helpottavia ratkaisuja.



Kuva 8. Verotus osana henkilöiden elämäntapahtumia -kehittämiskokonaisuus

5.2.3 Johdettu itseohjautuvuus

Johdettu itseohjautuvuus -keko vastaa valmentavan johtamisen, toimintakulttuurin uudistamisen, tavoitteilla ja tiedolla johtamisen sekä jatkuvan parantamisen tuesta sekä tilannehuoneiden kehittämisen ohjauksesta. Tavoitteena on, että koko Verohallinnossa otetaan vuoden 2022 loppuun mennessä uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli käyttöön. Yhteinen toimintamalli on polku tietoon perustuvaan ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Tilannehuone tarjoaa yhä useammalle verohallintolaisille ajantasaisen ja yhteisen näkymän oman vastualueen sujuvuuteen, tiimin tilanteeseen, työviereeseen sekä toimintatapojen kehittymiseen. Tilannehuoneita kehitetään eri käyttäjäryhmien tarpeiden mukaan ja rakenteeltaan kestävin ratkaisuin.

Tavoitteilla ja tiedolla johtaminen

- Verohallinnon yhteisten tavoitteiden kirkastaminen
- Esimies- ja asiantuntijatyön tavoiteasetanta
- Tavoitteiden asettamisen menettelyn selkeyttäminen
- Tavoitetietoisuuden lisääminen
- Toiminnan tavoitteellisuuden edistäminen
- Datalukutaidon lisääminen
- Tiedon hyödyntämisosaaamisen kasvattaminen

Toimintatapojen kehittämisen tuki

- Henkilökohtainen vertaistuki (mentorointi ja sparraus) toimintatapojen uudistamiseen ja valmentajan roolin omaksumiseen
- Valmentajaverkostojen tuki valmentavaan johtamiseen, toimintakulttuurin uudistamiseen, tavoitteilla ja tiedolla johtamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen



Jatkuva parantaminen

- Ratkaisukeskeisyyden ja ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen
- Tiivis yhteistyö prosessien ja muun linjaorganisaation kanssa toimintatapojen kehittämisen esteiden poistamiseksi
- Ideoiden tehokkaan ja yhtenäisen kulun varmistaminen

Tilannehuoneiden ylläpito ja kehittäminen

- Jatkuva toiminnan tietotarpeiden tunnistaminen ja priorisointi yhdessä tilannehuoneen käyttäjien kanssa
- Tilannehuoneessa käytettävän tiedon johtaminen loppukäyttäjälle
- Tilannehuoneen tietosisällön ja tiedon esitystavan jatkuva kehittäminen ja ylläpito toiminnan tarpeita vastaavaksi
- Tilannehuoneen dokumentointi ja tiedon hyödyntäjien tuki
- Tilannehuonetta koskevan analyysitiedon tuottaminen/ tilaaminen mittareiden tueksi

Kuva 9. Johdettu itseohjautuvuus -kehittämiskokonaisuus

6 VEROHALLINNON VOIMAVARAT

6.1 Verohallinnon käytettävissä olevat resurssit

6.1.1 Yhteenveto verotustoiminnan kehysuunnitelmasta

Menoennusteessa on huomioitu hallitusohjelmassa hallinnon digitalisoitumista ja läpinäkyvyyttä edistäviin hankkeisiin myönnetty erillisrahoitus kohdennettuna Verohallinnon vuoden 2018 strategisten painopisteiden edistämiseen kuten transaktiopohjaisten tietojenvälityksen rajapintapalveluiden käyttöönotot digitalisoitumisen ja reaaliaikaistumisen edistämiseksi eri verotustoiminnoissa (mm. ALV:n ja tuloverotukseen liittyvät tiedot) sekä lisäksi erillisrahoitukset Tullin verotustehtävien siirron siirtymäkauden päättämiseen (sisältäen EMCS-uudistuksen) ja kiinteistöverotuksen arvostamisuudistukseen. Ennusteessa on huomioitu varaus kehyskauden lopulla GenTax-valmishjelmiston seuraavaan versiovaihdokseen.

Vuonna 2021 pandemian vuoksi kaikkia hankkeita ei ole voitu edistää suunnitelmien mukaisesti ja hankkeiden siirtyessä myös hankerahoituksen käyttö myöhentyy vastaavasti. Tiedonhallintalain voimaantulo 1.1.2020 alkaen lisäsi ja aikaisti suunnitteluvaatimuksia, minkä vuoksi hankkeiden valmistelu on vaatinut aiempaa enemmän henkilötöitä. Kehyskauden alussa siirtomäärärahakannan rahoitukseen sidoksissa olevien hankkeiden määrä on suuri. Erillisrahoitusta kehittämiseen ei ole haettu vuosien 2021-2024 kehysvalmistelun jälkeen. Toistaiseksi Verohallinto hakee lisärahoitusta vain selkeästi uusiin perustehtäviin ja/tai suuriin toiminnallisiin muutoksiin, jotka vaikuttavat merkittävästi tulevien vuosien pysyviin kustannuksiin.

Verotustoiminta	2020 Tot.	2021 Arvio	2022 TAE	2023 TTS	2024 TTS	2025 TTS	2026 TTS
Nettomenot (milj. €)	415,1	426,2	426,6	425,4	413,6	406,8	405,3
Myönnetty määräraha (milj. €)	426,6	432,7	405,7	398,3	396,3	396,6	396,6
Siirtomääräkanta (31.12.)	118,1	124,7	103,8	76,7	59,4	49,2	40,6
Henkilötöymäärätarve (Htv)	5 037	4 985	4 935	4 835	4 745	4 745	4 745

Taulukko 4. Verotustoiminnan budjettiraami vuoteen 2026 asti (tilanne 15.10.2021)**6.1.2 Yhteenveto tulorekisteritoiminnan kehysuunnitelmasta**

Tulorekisteritoimintaan myönnetty perusrahoitustaso on vuodesta 2022 alkaen Kansallisen tulorekisterin perustamishankkeen alustavan hankevalmistelun aikaisella arviotasolla. Perusrahoitustaso on nostettava vuodesta 2023 alkaen 1.1.2021 käyttöönoton edellyttämälle perustoiminnan tarvetasolle yhteensä 17,0 M€ per vuosi sisältäen 82 htv:n oman henkilön henkilöstömenot.

Kehysehdoituksessa ei ole huomioitu erillisrahoitusta edellyttäviä muutoksia ja kehystasossa on huomioitu vuosittaisten pakollisten muutosten vain sellainen pienkehitys, johon ei ole mahdollista hakea erillisrahoitusta. Nyt huomioituna on vain muutokset tulorekisterin laajentamiseksi uusiin käyttötarkoituksiin.

Kansallinen tulorekisteritoiminta	2020 Tot.	2021 Arvio	2022 TAE	2023 TTS	2024 TTS	2025 TTS	2026 TTS
Nettomenot (milj. €)	5,4	9,7	18,2	17,0	17,0	17,0	17,0
Myönnetty määräraha (milj. €)	12,0	12,0	12,6	15,0	17,0	17,0	17,0
Siirtomääräkanta (31.12.)	7,4	9,7	4,1	2,1	2,2	2,2	2,2
Henkilötyömäärätarve (Htv)	48	64	82	82	82	82	82

Taulukko 5. Tulorekisteritoiminnan budjettiraami vuoteen 2026 asti (tilanne 15.10.2021)**6.1.3 Yhteenveto positiivisen luottotietorekisterin investointihankeesta**

Oikeusministeriö yhdessä valtiovarainministeriön kanssa on esittänyt positiivisen luottotietorekisterin vastuuttamista Verohallinnolle siten, että Tulorekisteriyksikkö olisi uuden perustettavan positiivisen luottotietorekisterin rekisterinpitäjä. Tehtävä on uusi perustehtävä Verohallinnolle. Rekisterin perustamiseen liittyvä investointihanke sisältää vuosina 2020-2021 hankinnan valmisteluvaiheen sekä vuosina 2021-2024 hankkeen toteuttamisen, käyttöönoton ja tuotantotoiminnan valmistelut. Valmistelut perustuvat toistaiseksi elokuussa 2020 tehdyn hankevalmistelun mukaisesti Kuluttajansuojalain (KSL) mukaisten luottojen käsittelyyn ja mahdollisten laajennusten osalta Verohallinto toimittaa myöhemmin tarvittaessa erilliset määrärahaesitykset.

Perustamishankkeeseen on myönnetty vuosille 2020-2024 investointirahoitusta JTS 2022-2025 päätöksen jälkeen yhteensä 34,7 M€.

Positiivisen luottotietorekisterin perustaminen -hanke	2020 Tot.	2021 Arvio	2022 TAE	2023 TTS	2024 TTS	2025 TTS	2026 TTS
Nettomenot (milj. €)	0,2	4,4	12,0	13,0	4,9	-	-
Myönnetty määräraha (milj. €)	0,3	5,3	13,0	13,0	3,2	-	-
Siirtomääräkanta (31.12.)	0,1	0,9	1,9	1,9	0,0	-	-
Henkilötyömäärätarve (Htv)	1	20	43	58	27	-	-

Taulukko 6. Positiivisen luottotietorekisterin perustamishankkeen rahoitustarve (tilanne 15.10.2021).

Positiivisen luottotietorekisterin perustoimintaan varautuminen aloitetaan syksyllä 2023 toimintayksikön perustamisen valmisteluilla tuotantovastuun osalta. Tuotantotoiminta alkaa 1.3.2024 alkaen KSL:n mukaisten luottojen osalta. Positiivisen luottotietorekisteritoiminnan osalta Verohallinto toimittaa osana vuosien 2023-2026 kehysvalmistelua aiemmin hankevalmistelun

yhteydessä tehnyt kustannusarviot perusrahoitustarpeista vuodesta 2023 alkaen (tilanne elokuu 2020).

Positiivinen luottotieto- rekisteritoiminta	2020 Tot.	2021 Arvio	2022 TAE	2023 TTS	2024 TTS	2025 TTS	2026 TTS
Bruttotulot (milj. €)	-	-	-	-	-	-	-
Nettomenot (milj. €)	-	-	-	0,235	7,145	9,38	9,38
Esitetty määrärahataso (milj. €)	-	-	-	1,235	7,145	9,38	9,38
Siirtomääräkanta (31.12.)	-	-	-	0,0	1,0	1,0	1,0
Henkilötyömääratarve (Htv)	-	-	-	3	31	41	41

Taulukko 7. Positiivisen luottotietorekisterin perusrahoitustarve (arvio, tilanne 15.10.2021).

6.1.4 Verohallinnon henkilötyövuosikehitys

Pandemian jatkuessa akuuttien lakimuutosten suuri tarve on säilynyt eikä jo aiemmin myöhennettyjä lakimuutoksia ole otettu työn alle, kun esimerkiksi yritysten hallinnollista taakkaa ei ole haluttu lisätä pandemian aiheuttamassa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa.

Kehyskauden alussa Verohallinto joutuu käyttämään verotustoimintaan edelleen aiemmin arvioitua enemmän henkilöresursseja mm. käsittelyaikojen normalisoimiseksi ja varastojen purkamiseksi.

Toimintojen henkilötyömäärän tarvetasoissa (taulukko 8) on huomioitu vain jo hyväksytyt muutokset kuten harmaan talouden torjuntaohjelman 2020-2023 hankkeiden henkilötyövaikutukset (11 htv/v, vuosina 2021-2023), ALV:n rajat ylittävän kaupan laajeneminen (4 htv/v, vuodesta 2022 alkaen), yhteisöjen tulonlähdejaon muuttaminen (1 htv/v, vuodesta 2020 alkaen) ja veronumeron laajeneminen telakka-alueille (5 htv/v, vuodesta 2022 alkaen). Verohallinto on tarkistanut vuosien 2021-2023 henkilötyövuositavoitetta verotuksen asiointiaikojen normalisoimiseksi (työjonojen käsittelyajat ja varastojen purkaminen). Verotustoiminnan pidemmän ajan henkilötyömäärän tavoitetasoa ei ole mahdollista kiristää kehyskauden aikana toimintavaatimuksia ja -tavoitteita alentamatta. Merkittävämmät henkilöstövähennykset edellyttävät, että ensin saadaan voimaan automaattisen päätöksenteon mahdollistama lainsäädäntö ja siten voidaan panostaa prosessien edelleen kehittämiseen mm. toteuttaa esimerkiksi aiemmin HRTV- ja AVA -hankkeille asetetut tavoitteet.

Henkilötyötarve (henkilövuodet)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Verotustoiminta (1)	5030	4985	4935	4835	4745	4745	4745
Erillisrekisteritoiminnat	94	102	125	143	140	123	123
josta tulorekisterin perustoimintaan (jatkuva)	64	82	82	82	82	82	82
josta tulorekisterin erillisrahoitusmuutoksiin (investointivaihe)	-	-	-	-	-	-	-
josta positiivisen luottotietorekisterin perustamishankkeeseen (investointivaihe)	2	20	43	58	27	-	-
josta positiivisen luottotietorekisterin perustoimintaan (jatkuva)	-	-	-	3	31	41	41
Kansallisen tulorekisterin toteutus	28	5	-	-	-	-	-
Verohallinnon henkilötyötarve yhteensä	5124	5092	5060	4978	4885	4868	4868
Vuosimuutos		-32	-32	-82	-93	-17	+/-0

Taulukko 8. Verohallinnon henkilötyötarve 2020-2026

1) Verotustoimintaan sisältyy vain verotustoiminnan edellyttämä henkilötöiden tarve. Lisäksi verotuksen yksiköissä työskentelee henkilöitä vuosittain keskimäärin 25 htv:n edestä Tulorekisteriyksikön tehtävissä, joista verotuksen yksiköt saavat 100 %:n korvauksen

Tulorekisteriyksiköltä, joka on huomioitava verotustoiminnan Htv-tavoitetta asetettaessa (lisäyksenä muistiolaskutuksesta johtuen). Vuosien 2021-2023 työtarvetasossa on huomioitu harmaan talouden torjuntaohjelman hankerahoituksesta 11 htv per vuosi (määräaikainen, 3 v).

Tulorekisteritoiminnan kasvavat henkilötöymäärätarpeet perustuvat kehyskauden lopulla tulorekisteritoiminnan toimintatason noston lisäksi kehyskaudella käyttöön otettavan positiivisen luottotietorekisterin tuotantotoiminnan käynnistymiseen. Nyt valmistelussa on huomioitu KSL:n mukaiset luotot ja mahdollisista toiminnan laajentamista Verohallinto tekee tarvittaessa erilliset esitykset.

6.2 Strateginen henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelun toimintamallia, vastuita ja juoksutusta muutettiin osana Yhdessä asiakkaalle -uudistusta alkuvuodesta 2021. Muutoksen seurauksena Verohallinnon henkilöstösuunnittelu koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen henkilöstösuunnittelu. Konsernitason pitkän aikavälin strategista henkilöstösuunnittelua ohjaa Esikunta- ja oikeusyksikkö. Taktista ja operatiivista tasoa ohjataan ja johdetaan yksiköistä.

Strategisen tason henkilöstösuunnittelu muodostaa yhteyden Verohallinnon strategian, muuttuvan toimintaympäristön ja strategisen henkilöstöjohtamisen välille. Toiminnon tehtävänä on kuvata Verohallinnon strategian toteuttamiseksi tulevaisuudessa tarvittavat henkilömäärät karkealla tasolla tehtävittäin mukaan lukien strategian toteuttamisen kannalta kriittiset tehtävät sekä määrittää erot tehtävämäärien henkilötöyvuositarpeissa nyky- ja tavoitetilan välillä. Tavoitteena on tuottaa yksiköille sellaista tietoa tehtävien määrästä ja sisällöistä, joka voi toimia syötteenä henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelulle ja toimenpiteille.

Henkilöstösuunnittelun strateginen taso kokoaa tiedot uusista, muuttuvista ja poistuvista tehtävistä sekä näihin muutoksiin liittyvistä osaamistarpeiden muutoksista Verohallinnon eri suunnitelmista ja tavoitetiloista. Lisäksi suunnittelussa huomioidaan valtiotasosten muutosten henkilöstövaikutukset.

Strategisen henkilöstösuunnittelun syöteinä toimivat asiakas- ja sidosryhmäsuunnitelmat, kehittämissuunnitelmat, prosessien suunnitelmat, strategiset kehittämiskokonaisuudet, ohjaus- ja valvontasuunnitelma sekä strategiaviikon linjaukset. Rakentumisvaiheessa olevan strategisen henkilöstösuunnittelun pohjaksi on saatu vaihtelevasti syötteitä edellä mainituista suunnitelmista ja tavoitetiloista. Konkreettisiksi haasteiksi on tunnistettu numeerisen vaikutusarvioinnin tuottaminen uusista suunnitelmista, mutta myös uusien toimintojen ja muutoskohteiden syvempi analyysi henkilöstövaikutusten tunnistamiseksi. Näiden työstäminen vaatii aikaa.

Muutoskohteiden henkilöstövaikutukset pyritään vaikutusarvioinnin parantamiseksi kohdentamaan tehtävärooleille jo strategisella tasolla. Tämän mahdollistamiseksi elokuussa 2021 käynnistettiin työ viime vuonna kehittämiskohteeksi tunnistetun tehtäväroolin (job code) määrittämiseksi kaikille verohallintolaisille. Koko Verohallinnon henkilöstöön ulottuvista tehtävärooleista on tunnistettu olevan hyötyä myös muissa toiminnoissa kuin henkilöstösuunnittelussa, esimerkiksi resurssisuunnittelussa ja osaamisen hallinnassa. Tehtäväroolityön valmistumisajankohdaksi on arvioitu helmikuu 2022.

Strategisen henkilöstösuunnittelun lopputuloksena syntyy Verohallinnon johtoryhmän hyväksymä konsernitason strateginen henkilöstösuunnitelma, joka toimii syötteenä yksiköiden taktiselle henkilöstösuunnittelulle. *Taktisessa henkilöstösuunnittelussa* arvioidaan uusien tehtäväroolin tarvetta, muutosten kohdistumista ja vaikutusta nykyisiin tehtäväkuviin, sekä mahdollisia kustannusvaikutuksia. Lisäksi analysoidaan tehtävämuutosten toteutusmahdollisuuksia sekä tarvittavia toimenpiteitä. Taktisen tason lopputuloksena on konkreettiset tehtävät ja niiden muutostarpeet sekä osaamisen hankinnan suunnitelmat.

Henkilöstösuunnittelun operatiivinen taso toteuttaa resurssisuunnitelmaa sekä osaamisen hankinnan suunnitelmia; koulutussuunnitelmaa ja rekrytointisuunnitelmaa. Operatiivinen taso

toimii nykytilan datalähteenä henkilöstösuunnittelun muille tasoille. Operatiivisella tasolla tunnistetaan myös niitä henkilöstösuunnittelussa tapahtuneita kriittisiä poikkeamia ja puutteita, joita seuraaville tasoille raportoimalla ja analysoimalla on mahdollista parantaa mallia tulevien tuotosten osalta.

Syötteiden kerääminen tavoiteloista ja suunnitelmista strategisen henkilöstösuunnitelman muodostamiseksi jatkuu syksyllä 2021. Tarvittavien tietojen konkretisoimiseksi koostetaan myös skenaariokuvauksia yleisistä tehtävämuutoksista ja eri muutoskohteiden henkilöstövaikutuksista.

6.3 Muutosjohtamisen kehittäminen

Verohallinnon johtoryhmä päätti tammikuussa 2021, että samalla kun Verohallintoa kehitetään Yhdessä asiakkaalle -uudistuksen kokonaisuuksien mukaisesti, muutosjohtamisen suunnittelu ja henkilöstön näkökulman huomioiminen otetaan systemaattiseksi osaksi kaikkea kehittämistä. Kokonaisuus sisältää neljä osa-aluetta:

- muutosjohtamisen viitekehikseksi sovittua ADKAR-mallia viedään eteenpäin alkuvaiheessa Tuotehallinnan kanssa pilotoiden
- henkilöstövaikutusten arviointi otetaan mukaan tuotteiden kehittämissuunnitelmiin
- muutosjohtamisen osaamista kasvatetaan tarpeen mukaan kohdistetusti erityisesti niille ryhmille, jotka ovat ensi vaiheen piloteissa mukana
- Hallintoyksikön muutosjohtamisen tuki -palvelua kehitetään koko ajan saatujen kokemusten perusteella

Jotta muutosjohtamisen suunnittelussa ja toimenpiteissä voidaan onnistua, pitää tietää mikä muutos kutakin henkilöstöryhmää kulloinkin koskettaa. Tämän vuoksi suunnittelukaudelle on tehty tuoteryhmäkohtaiset muutosvaikutusten arvioinnit, jotka antavat karkean kokonaiskuvan siitä, mitkä kehittämiset edellyttävät esim. henkilöstön osaamisen kasvattamista tai vähintäänkin viestintää. Mukaan kokonaisarvioon on otettu ne tuoteryhmien suunnitelmissa olevat kehittämiset, joilla arvioidaan olevan vähintäänkin kohtalainen vaikutus henkilöstöön. Arviot tarkentuvat tuoteryhmittäisissä analyyseissä myöhemmin, esim. R22-pilotin yhteydessä. Työtä on tehty yhdessä Verohallinnon strategisen henkilöstösuunnittelun kanssa: henkilöstövaikutusten arvioinneissa ei keskitytä htv-vaikutuksiin vaan siihen, mitä esim. osaamisen uudistamisen tarpeita jo nyt tiedossa olevat lähivuosienkehittämiset aiheuttavat.

Työ on vasta aluillaan. Tekemisen ja tiedonkeruun tapaa sekä työkaluja tullaan kehittämään suunnittelukaudella askel kerrallaan muun kehittämisen yhteydessä ja aikataulussa.

6.4 Työntekijäkokemus

Verohallintolaisten työntekijäkokemus muodostuu kuudesta eri teemasta: Yhteenkuuluvuudesta, Merkityksellisyydestä, Saavuttamisesta, Työn ilosta, Innostuksesta ja Elinvoimasta. Jokainen teema on avattu, mitä ne tarkoittavat tavoitteina ja tekemisenä. Työntekijäkokemuksen tavoitetila huomioidaan päätöksenteossa, muutosvaikutusten arvioinnissa ja toimintatapojen kehittämisessä sekä yksikkö- että Verohallintotasolla.

Tavoitetilan pohjalta luodaan tiekartta, jonka avulla työntekijäkokemukseen vaikuttavia kehittämistoimenpiteitä koordinoidaan ja kohdistetaan vaikuttavuudeltaan merkittävimpiin kohteisiin. Työntekijäkokemuksen mittaamista varten arvioidaan nykyisiä kyselyitämme ja mittareitamme, ja kehitetään mittaamisen kokonaisuutta selkeämmäksi.

Syksyllä 2021 tehdään henkilöstöjohtamisen kehittäminen -selvitys, jonka perusteella käynnistetään tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

6.5 Toimitilat ja työympäristö

Työn tekemisen tapoja ja paikkoja määritellään valtiolla uudelleen. Tekeillä on [valtios uusi toimitilastrategia](#), jota esiteltiin ensi kertaa tämän vuoden syyskuussa. Valtioneuvosto hyväksyy valtion toimitilastrategian syksyn 2021 aikana. Yksi uuden toimitilastrategian painopisteistä on eri virastojen yhteiset työtilat sekä virastojen ja kuntien yhteiset palvelupisteet. Tavoitteena on viedä palvelut lähemmäksi ihmisiä, parantaa palveluita, viedä niitä yhteisiin palvelupisteisiin sekä digitaalisesti koteihin. Tarkoitus on digitalisoida palveluita niin, että ihmiset pystyvät käyttämään niitä missä ja mihin aikaan parhaiten pystyvät.

Usean paikan muodostama työn ekosysteemi



Kuva 10. Visio monipaikkaisesta työstä valtiolla

Tulevaisuudessa työtä voi olla mahdollista tehdä etätöinä työntekijän valitsemassa yksityisessä paikassa, monta virastoa kattavassa valtion virastotalossa, paikallisessa yhteisessä asiakaspalvelupisteessä, toiminnan vaatimissa erityisissä tiloissa, muilla tapahtumapaikoilla sekä kolmansissa paikoissa, kuten asiakkaan tiloissa, toimistohotelleissa tai kirjastoissa.

Valtion palvelu- ja toimitilaverkon uudistamisen toimeenpanon keskeiset tavoitteet on määritelty vuoteen 2030 tähtäävässä tavoitetilassa seuraavasti:

- Kattavat sähköiset asiointipalvelut, niihin liittyvä digituki ja monikanavainen asiakaspalvelu.
- Valtionhallinnon viranomaisten yhteiset asiointipisteet (omat palvelupisteet suljettu).
- Yleiset asiointipalvelut ovat saatavissa samasta asiakaspalvelupisteestä ja yhdenmukaisin aukioloajoin. Palvelua tarjotaan viranomaisen omin resurssein tai palveluneuvojen toimesta tai etäpalvelun välityksellä.
- Etäpalvelulaitteet mahdollistavat asioinnin suoraan viranomaisen kanssa myös niissä pisteissä, joissa viranomaisella ei ole omaa henkilöstöä. Viranomaisilta edellytetään valmiutta etävideoyhteyksien vastaanottamiseen.
- Asiointipisteverkon kustannusten jakomallin on oltava kannustava.

Koronapandemian seurauksena työtapojen muutos ja lisääntyvä etätöskentelyn määrä on näkynyt toimitilojen vajaakäyttöisyytenä ja esimerkiksi vuonna 2020 valmistui vielä useita toimitilahankkeita ns. vanhoilla mitoituksilla. Valtion virastot arvioivat sekä vuoden 2020 että vuoden 2021 alussa tehdyissä kyselyissä, että etätöitä voidaan soveltaa vajaaseen 60 %:in tehtävistä.

Verohallinnon nykyinen toimipaikkaverkosto muodostuu 56 toimipaikasta, joissa yli 50 hengen toimipaikkojen osalta tilaratkaisu on nykyaikainen monitilatoimisto. Edellisen (2014 – 2021) toimitilastrategian mukaiset tehostamistavoitteet on saavutettu ja työympäristöratkaisut on uudistettu.

Verohallinnon tavoitteena on valtion uuden toimitilastrategian mukaisesti edistää toimisto- ja asiakaspalvelutilojen yhteiskäyttöisyyttä ja toimia edelläkävijävirastona sekä ratkaisujen luojana yhteiskäyttöisyyteen liittyen. Suunnittelukauden tavoitteena on toisaalta tehostaa ja järkevöittää tilankäyttöä lisäämällä virastojen välistä yhteistyötä mutta myös mahdollistaa toimipaikkojen säilyminen pienemmällä paikkakunnilla. Yhteistyön lisäämisen kautta pienten paikkakuntien työyhteisöjen on mahdollista kehittyä elinvoimaisiksi ja yhteisöllisyyttä tukeviksi

Jo tälläkin hetkellä on käynnissä tai toteutettu useita yhteistilaprojekteja kumppanivirastojen kanssa. Verohallinnon kumppanivirastoja ovat mm. Maanmittauslaitos, Kela, Digi- ja väestötietovirasto sekä ELY-keskukset ja TE-toimistot. Tarkempi ja pidemmälle katsova yhteisiin työympäristöihin siirtymisen toimeenpanosuunnitelma tehdään yhteistyössä Senaatti-kiinteistöjen kanssa vuoden 2022 aikana.