**2022**

TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2023–2027

13.10.2022

Sisällys

[1 Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma 2023–2027 2](#_Toc116560485)

[1.1 Toimintaympäristö ja ulkoiset muutostekijät 2](#_Toc116560486)

[2 Verohallinnon tulossopimusmittaristo 5](#_Toc116560487)

[3 Kehittäminen suunnittelukaudella 2023-2027 6](#_Toc116560488)

[3.1 Kehittämisen resurssien kohdentuminen 6](#_Toc116560489)

[3.2 Pakolliset ulkoa tulevat muutokset 7](#_Toc116560490)

[3.3 Toimintavarmuutta ylläpitävät teknologiset muutokset 8](#_Toc116560491)

[3.4 Merkittävimmät strategiset muutoskohteet 9](#_Toc116560492)

[3.5 Muut strategiset muutoskohteet 10](#_Toc116560493)

[4 Verohallinnon voimavarat 11](#_Toc116560494)

[4.1 Viraston käytettävissä olevat resurssit 11](#_Toc116560495)

[4.1.1 Yhteenveto verotustoiminnan kehyssuunnitelmasta 11](#_Toc116560496)

[4.1.2 Yhteenveto tulorekisteritoiminnan kehyssuunnitelmasta 12](#_Toc116560497)

[4.1.3 Yhteenveto positiivisen luottotietorekisterin investointihankkeesta 12](#_Toc116560498)

[4.2 Verohallinnon henkilötyövuosikehitys kehyskaudella 13](#_Toc116560499)

[4.3 Strateginen henkilöstösuunnittelu 14](#_Toc116560500)

[4.4 Henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittäminen 14](#_Toc116560501)

# Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma 2023–2027

Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) on viraston sisäinen keskipitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritellään toiminnan ja talouden suuntaviivat suunnittelukaudelle 2023–2027. Suunnitelma laaditaan vuosittain ja se pohjautuu voimassa olevaan Verohallinnon strategiaan, jossa on määritelty Verohallinnon keskeiset tavoitteet sekä kehittämisen painopisteet, joiden avulla tavoitteisiin päästään.

Johto arvioi strategian ajantasaisuutta puolivuosittain 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 tulossopimusmittaristo on kuvattu luvussa 2 ja luvussa 3 kuvataan tarkemmin suunnittelukauden tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään. Viimeisessä luvussa 4 käsitellään Verohallinnon käytettävissä olevia voimavaroja.

Hallituksen vaihtuminen vuonna 2023 tuo omat haasteensa keskipitkän aikavälin suunnittelulle: osa suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä vaatii poliittista päätöksentekoa, minkä vuoksi niiden toteutuminen ja ajoittuminen ovat vielä tässä vaiheessa epävarmoja.

## Toimintaympäristö ja ulkoiset muutostekijät

Ulkoinen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi Verohallinnon toimintaan ja sitä kautta toiminnan ja talouden suunnitteluun. Toimintaympäristöä seurataan Verohallinnossa osana jatkuvaa ennakointitoimintaa, jotta muutoksiin pystytään varautumaan ja vaikuttamaan jo etukäteen.

Verohallinnon kannalta merkittävimmät ulkoisen toimintaympäristön tunnistetut muutosalueet ovat:

* Globaalit poliittiset ja taloudelliset muutokset
* Yritystoiminnan ja ansainnan muutokset
* Teknologian muutokset
* Suomen talous, yhteiskunnalliset muutokset ja julkinen sektori
* Työn ja osaamisen muutokset

Venäjän sota Ukrainassa heijastuu globaalina epävarmuutena kaikkiin maanosiin. Vuoden 2022 helmikuussa alkanut sota vaikuttaa erityisesti Euroopan maihin, mutta välilliset seuraukset näkyvät koko maailmassa. Venäjän hyökkäyksen seurauksena Suomen ja Ruotsin päätös liittyä Natoon syntyi muutamassa kuukaudessa keväällä 2022. Nato-jäsenyys sitoo Suomen jatkossa tiiviimmin Länsi-Eurooppaan ja tiivistää pohjoismaista yhteistyötä.

Vaikeat ajat ja tulevaisuuden ennakoimattomuus nousevat vahvasti esiin myös Valtioneuvoston kanslian julkaisemassa Ministeriöiden yhteisessä tulevaisuuskatsauksessa 2022. Venäjän hyökkäys Ukrainaan on tehnyt Suomesta entistä todennäköisemmän kohteen aggressiiviselle informaatiovaikuttamiselle, jolla pyritään heikentämään kansalaisten turvallisuudentunnetta sekä luottamusta yhteiskuntaan ja päättäjiin. Verohallinnolle luottamus on tärkeää erityisesti verokertymän turvaamisen vuoksi. Virastossa onkin tunnistettu tarve entistä suunnitelmallisempaan ja ennakoivampaan viranomaisviestintään, jonka avulla voidaan vahvistaa kansalaisten ja yritysten luottamusta Verohallintoa kohtaan.

Ukrainan sota on saanut EU:n tiivistämään rivejänsä ja lisännyt yhteistyötä maiden välillä. EU-maat ovat tukeneet Ukrainaa taloudellisesti ja aseellisesti, sekä asettaneet pakotteita Venäjälle. Tämä on kasvattanut valtion menoja Suomessa sekä suoraan että välillisesti. Sodan seurauksena kaasun ja sähkön hinnat ovat lähteneet jyrkkään nousuun Euroopassa. Energiakriisi koettelee tulevina kuukausina Eurooppaa, ja ruokakriisin vaikutukset näkyvät jo nyt kauppojen valikoimissa ja hinnoissa.

Energiapulan vuoksi Euroopassa joudutaan ainakin tilapäisesti lisäämään saastuttavampien energianlähteiden hyödyntämistä. Toisaalta EU:n halu katkaista energiariippuvuus Venäjästä vauhdittaa investointeja vihreään energiaan sekä fossiilisia polttoaineita korvaavien energiamuotojen, kuten tuulivoiman kehittämistä. Euroopassa on ryhdytty sähkönsäästötoimenpiteisiin, ja esimerkiksi Suomessa valtion kiinteistöistä vastaava Senaatti-kiinteistö toteuttaa tulevana talvena mittavan energiansäästöohjelman sähkön ja lämmön säästämiseksi.

Euroopan tilannetta pahentaa ilmastonmuutos, jonka seurauksena kulunut kesä on ollut Euroopassa kuivin 500 vuoteen. Ilmastonmuutos ja luontopääoman ylikulutus pakottavat löytämään nykyistä tehokkaampia ja kestävämpiä tapoja tuottaa, kuluttaa ja luoda kasvua taloudessa. Kestävän kehityksen kasvavat vaatimukset, kuten kierrätettävyyden ja korjattavuuden vaatimukset sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, lisäävät yritystoiminnan haasteita jo muutenkin epävakaassa toimintaympäristössä.

Globalisaatio ja digitalisuus ovat verotuksen kannalta erittäin merkittäviä, pitkään jatkuneita ja toisiaan vahvistavia megatrendejä. Nyt näyttää kuitenkin siltä, että maailma on jakautumassa keskenään kilpaileviin blokkeihin ja deglobalisaatio on käynnistynyt. Venäjäriskin toteuduttua Euroopassa on havahduttu myös Kiinaan liittyviin riskeihin ja ryhdytty suunnittelemaan toimenpiteitä, joilla riippuvuutta Kiinasta voidaan vähentää.

Digitaalisuus jatkuu alati kehittyvänä trendinä, jonka kaikkia kehityskulkuja vaikutuksineen on mahdotonta ennakoida. Datatalous, kyberturvallisuus, kvanttitekniikka, lohkoketjut, NFT (Non-fungible token), tekoäly sekä erilaiset uudet energia- ja liikennemuodot ja näihin liittyvät ilmiöt muuttavat yhteiskuntaamme. Kyberturvallisuuden merkitys vahvistuu digitalisaation laajentuessa yhteiskunnan kaikille osa-alueille. Virtuaaliset liiketoimintaympäristöt ja metaversumit haastavat reaalimaailman toimintatavat, kun liiketoimintaa ja pääomia on helppo siirtää paikasta ja maasta toiseen, myös virtuaalimaailmoihin.

Digitaalisuus vahvistaa kehitystä, jossa henkilöasiakkaiden tulonlähteet monipuolistuvat ja globalisoituvat. Viimeaikaisia esimerkkejä tästä ilmiöstä ovat ruokalähetit, tubettajat ja virtuaalivaluuttojen korkotulot. Tulonmuodostus tapahtuu pääosin ulkomaisten alustojen välityksellä, jolloin verotuksen tietopohja on kansainvälisen tietojenvaihdon varassa kansallisen sivullisilmoittamisen sijaan. Alustatalouden, virtuaalivaluuttojen sekä sosiaalisen median kansainvälinen sääntely ja tietojenvaihto kuitenkin etenevät. Myös osittain globaalista verotusjärjestelmästä on keskusteltu.

Rahavirtojen seuraaminen on myös vaikeutunut: Finanssisektori, sijoittaminen, maksaminen ja maksuvälineet muuttuvat nopeasti teknologian mahdollistaessa uusien virtuaalivaluuttojen ja -sijoitusmuotojen markkinoiden kehittymisen perinteisen pankkisektorin ulkopuolelle. Virtuaalivaluutat ja lohkoketjuteknologian laajentuva hyödyntäminen luovat verotukselle haasteita rahavirtojen seurattavuuden osalta. Uudet teknologiat ovat ongelmallisia verotuksen kannalta myös siksi, että lainsäädäntö ei tahdo pysyä mukana teknologioiden nopeatahtisen kehityksen ja käyttöönoton vauhdissa.

Suomen julkisen talouden suorituskyky ei riitä pitkällä aikavälillä julkisen sektorin lakisääteisiin ja muihin tarpeisiin, mikä vaikuttanee tulevaisuudessa myös Verohallinnon käytettävissä oleviin resursseihin. Valtiovarainministeriön arvion mukaan julkisen talouden rakenteellinen tulojen ja menojen välinen epätasapaino on noin 9 mrd. euroa. Nähtävissä oleva vaimea talouskasvu ei riitä korjaamaan tätä julkisen talouden epätasapainoa lähitulevaisuudessa.

Iäkkään vanhusväestön määrän kasvu lisää eläkemenojen lisäksi lähivuosikymmeninä hoiva- ja terveysmenoja, joiden rahoittamiseksi nykyinen kokonaisveroaste ei tulevaisuudessa riitä. Samaan aikaan työikäinen väestö, jonka tulisi maksamillaan veroilla rahoittaa julkiset palvelut ja sosiaaliturva, supistuu.

Julkiseen talouteen kohdistuu myös muita paineita, jotka johtuvat mm. hyvinvointialueiden aloitukseen liittyvistä kustannuksista, varautumisesta uuteen heikentyneeseen turvallisuusympäristöön sekä energiakriisin aiheuttamista tukitoimista. Julkista taloutta heikentävät myös nopeasti nousevat korot sekä inflaatio, joka kasvattaa etuuksien indeksikorotuksia. Valtiovarainministeriö toteaa syksyn 2022 talouskatsauksessaan, että on syytä varautua tarkastelemaan julkisen sektorin tarpeita kokonaisuutena ja kriittisesti.

Osana tehostamista julkisen hallinnon uudistamisen strategiaa toimeenpannaan laaja-alaisesti seuraavan 10 vuoden aikana. Tavoitteena on turvata valtion palveluiden saatavuus mm. kehittämällä valtion palveluita ja palveluverkkoja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, siirtymällä virastojen aukiolon sääntelystä valtion viranomaisen aukiolon sääntelyyn ([HE 73/2022](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_73+2022.aspx)), huomioimalla erilaiset palvelukanavat sekä mahdollistamalla valtion viranomaisten aukioloaikojen joustava käyttö.

Verohallinto kohtaa työnantajana samoja muutoksia kuin muutkin työnantajat Suomessa. Osaavasta työvoimasta on pulaa ja yritysten on vaikea löytää tarvitsemiaan työntekijöitä. Eläköityminen jatkuu nopeana ja osaamistarpeet muuttuvat teknologisen kehityksen myötä. Verohallinto kilpailee muiden yritysten kanssa erityisesti digitaalisuuden hyödyntämisen, pilviteknologian ja kyberturvallisuuden osaajista. Kehittämistä tehdään yhä enemmän ekosysteemeissä, mikä vaatii uudenlaista osaamista ja toimintamalleja. Jatkuva muutos edellyttää myös joustavia ja muuttuvia toimenkuvia.

Työ monimuotoistuu ja monipaikkaistuu, ja työtä tehdään enemmän verkostomaisesti ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Työn tekemisen tapa muuttui pandemian myötä ja monissa organisaatioissa käyttöön otettu hybridimalli hakee vielä lopullista muotoaan. Etä- ja lähityön erilaiset yhdistelmät edellyttävät johtamisen ja esimiestyön jatkuvaa kehittämistä, jotta ihmisten erilaiset osaamiset, kokemukset ja kyvyt pääsevät esiin myös työn hybridimallissa.

# Verohallinnon tulossopimusmittaristo

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.

Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välisissä vuosittaisissa tulossopimuksissa esitetään sopimusvuotta koskevat tulossopimusmittarit tavoitearvoineen sekä sopimusvuotta seuraavien kolmen vuoden ennakolliset tavoitteet. Kunkin vuoden joulukuussa julkaistaan seuraavaa kalenterivuotta koskeva tulossopimus. Taulukkoon 1 on koottu tämän asiakirjan valmisteluvaiheen mukainen tulossopimusmittareiden ja niiden tavoitteiden tilanne. Vahvistetut tulossopimukset löytyvät Verohallinnon verkkosivuilta seuraavasta osoitteesta:

<https://vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/vastuullisuus/verohallinnon_tulosohjausasiakirja/>

**Taulukko 1.** Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välisen tulossopimuksen 2023 mittaristo ja tavoitteet (valmistelun tilanne 5.10.2022)

| **Mittari** | **Toteuma**  **2021** | **Tavoite**  **2022** | **Ennuste/ toteuma**  **2022** | **Tavoite 2023** | **Alustava tavoite 2024** | **Alustava tavoite 2025** | **Alustava tavoite 2026** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus (%) | 93 | ≥ 92 | 93 | ≥ 93 | ≥ 93 | ≥ 93 | ≥ 93 |
| Uusien verovelkojen osuus verovelkojen kokonaismäärästä (%) | 31 | uusi mittari | 30 | ≤ 35 | ≤ 35 | ≤ 35 | ≤ 35 |
| Asiakkaiden osuus, joiden mielestä valvonta on tehokasta (%) | 81 | ≥ 80 | ei saatavilla | ≥ 80 | ≥ 80 | ≥ 80 | ≥ 80 |
| Asiakkaiden osuus, joiden mielestä Verohallintoon voi luottaa (%) | 88 | ≥ 90 | ei saatavilla | ≥ 90 | ≥ 90 | ≥ 90 | ≥ 90 |
| Sähköisten verokorttimuutosten osuus (%) | 76 | ≥ 77 | 75 | ≥ 76 | ≥ 76 | ≥ 76 | ≥ 76 |
| Sähköisten tuloveroilmoitusten osuus, henkilöasiakkaat (%) | 88 | ≥ 85 | 89 | ≥ 88 | ≥ 88 | ≥ 88 | ≥ 88 |
| Nettomenojen suhde bruttoverotuloihin (%) | 0,44 | < 0,6 | 0,4 | < 0,6 | < 0,6 | < 0,6 | < 0,6 |
| Ennakkoratkaisujen kustannusvastaavuus | 58,4 % | - | 64 % | 60 % | 60 % | 60 % | 60 % |
| Verotuksen ja tilityksen aikataulupoikkeamat (kpl) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelemattomat käyttökatkot sähköisessä asioinnissa (päivää) | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Puhelinasioinnin sujuvuus, verokorttipuheluiden vastausprosentti | 77 | uusi mittari | 76 | 75…80 | 75…80 | 75…80 | 75…80 |
| Puhelinasioinnin sujuvuus, muiden kuin verokorttipuheluiden vastausprosentti | 81 | uusi mittari | 81 | 78…82 | 78…82 | 78…82 | 78…82 |
| Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, henkilöasiakkaat (%) tekstiviestikysely | 93 | ≥ 85 | 92 | ≥ 90 | ≥ 90 | ≥ 90 | ≥ 90 |
| Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, yritysasiakkaat (%) tekstiviestikysely | 85 | ≥ 85 | 87 | ≥ 85 | ≥ 85 | ≥ 85 | ≥ 85 |
| Puhelinasiointiin tyytyväisten osuus, kaikki (%) tekstiviestikysely | 90 | ≥ 85 | 91 | ≥ 88 | ≥ 88 | ≥ 88 | ≥ 88 |
| Verotuspäätösten pysyvyys (HAO) (%) | 86 | ≥ 85 | ei saatavilla | ≥ 85 | ≥ 85 | ≥ 85 | ≥ 85 |
| Työtyytyväisyys (VMBaro, asteikko 1-5) | 3,70 | ≥ 3,70 | 3,77 | ≥ 3,7 | ≥ 3,7 | ≥ 3,7 | ≥ 3,7 |
| Sairauspoissaolot (työpäivää / htv) | 8,2 | ≤ 8,5 | 10,5 \*) | ≤ 9,0 | ≤ 8,5 | ≤ 8,5 | ≤ 8,5 |
| Johtajuusindeksi (VMBaro, asteikko 1-5) | 3,59 | ≥ 3,60 | 3,66 | ≥ 3,6 | ≥ 3,6 | ≥ 3,6 | ≥ 3,6 |
| Yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössä (VMBaro, asteikko 1-5) | 4,05 | ≥ 4,05 | 4,15 | ≥ 4,1 | ≥ 4,1 | ≥ 4,1 | ≥ 4,1 |
| Strateginen henkilöstösuunnittelu (itsearviointi 1-5) | 3 | 5 | 4 | 4,5 | 5 | 5 | 5 |
| Kokemus oppimisesta ja uudistumisesta (VMBaro, asteikko 1-5) | 4,01 | ≥ 4,05 | 4,04 | ≥ 4,0 | ≥ 4,0 | ≥ 4,0 | ≥ 4,0 |
| Työnantajakuva ja arvot (VMBaro, asteikko 1-5) | 4,03 | ≥ 4,00 | 4,08 | ≥ 4,0 | ≥ 4,0 | ≥ 4,0 | ≥ 4,0 |

# Kehittäminen suunnittelukaudella 2023-2027

Vuosina 2023–2027 Verohallinnon kehityssuunnitelman rungon muodostavat mittava joukko lainsäädäntöhankkeita, sekä pakolliset teknologiahankkeet, kuten GenTax-tietojärjestelmän versiopäivitys ja pilvipalveluiden käyttöönotot. Strategisen kehittämisen osalta suunnittelukauden painopisteitä ovat verotusprosessien virtaviivaistamisen lisäksi digitalisaatiota ja läpinäkyvyyttä edistävät hankkeet, ennakkoperinnän uudistaminen sekä yrittäjän elämän helpottaminen. Asiakasratkaisujen ja -palveluiden kehittämistä jatketaan asiakasryhmäkohtaisten tavoitetilojen pohjalta. Muita strategisia tavoitteita edistetään käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Kehityssuunnitelman pohjana on viime vuonna laadittu Toiminta- ja taloussuunnitelma 2022–2027.

Hallituksen vaihtumisen jälkeen ja hallitusohjelman valmistuttua vuonna 2023 tässä luvussa kuvattuihin kehittämistoimenpiteisiin ja suunniteltuihin aikatauluihin tullee muutoksia. Osa kehittämistoimenpiteistä vaatii myös poliittista päätöksentekoa, minkä vuoksi niiden toteutuminen ja ajoittuminen ei ole vielä varmaa.

Seuraavalla suunnittelukaudella käynnistettäneen myös uusi Harmaan talouden torjuntaohjelma 2024–2027, jonka etenemisestä seurataan viranomaisten yhteisellä [harmaan talouden verkkosivuilla.](http://www.harmaa-talous-rikollisuus.fi/)

## Kehittämisen resurssien kohdentuminen

Suunnittelukaudella kehittämisresurssit kohdistuvat strategisiin tavoitealueisiin karkeasti jaoteltuna taulukon 2 mukaisesti. Jaottelun pohjana ovat Verohallinnon strategisten tavoitteiden seurannassa käytetyt tavoitealueet, joiden kautta suunnitellut kehittämistoimenpiteet voidaan kytkeä luontevasti johdon asettamiin tavoitteisiin ja seurannan mittareihin. Taulukkoon on tänä vuonna saatu mukaan viimevuotista kattavammin muutoskohteita, mikä näkyy niiden lukumäärän kasvuna.

**Taulukko 2. Kehittämisresurssien kohdentuminen eri tavoitteisiin** (10.10.2022 tilanteen mukainen)

| Kehittämisen tavoitealueet | | Muutoskohteita per tavoite / kpl 2023-2027 | Tavoitealueen osuus (%)\* | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kehittämisen 2023 budjetista | Kehittämisen 2023 henkilöresursseista |
| Asiakaskokemus ja veromyönteisyys | Asioinnin helppous ja palvelutaso | 64 | 8 % | 19 % |
| Asiakastyytyväisyys | 13 | 0 % | 0 % |
| Veromyönteisyys | 4 | 1 % | 1 % |
| Verotuksen vaikuttavuus | Verokertymä | 19 | 4 % | 7 % |
| Vaikuttavuus | 40 | 2 % | 6 % |
| Sidosryhmäyhteistyö | 3 | 2 % | 0 % |
| Tuotteet ja prosessit | Toimintavarmuus\*\* | 102 | 39 % | 27 % |
| Tehokkuus | 57 | 39 % | 35 % |
| Yhtenäisyys | 2 | 0 % | 1 % |
| Työntekijäkokemus | Työntekijäkokemus | 24 | 0 % | 1 % |
| Henkilöstösuunnittelu | 2 | 0 % | 1 % |
| Muu tavoite \*\*\* |  | 13 | 5 % | 2 % |
| **YHTEENSÄ** |  | 343 | 100 % | 100 % |

\* Kaikille muutoskohteille on kohdistettu rahoitusta ja henkilöresursseja, vaikka pienimmät osuudet ovat pyöristyneet nollaksi.

\*\* Sisältää pakolliset lainsäädäntömuutokset, \*\*\* Toiminnan kehittämiseen liittyviä muutoskohteita

Verohallinto tavoittelee kehittämistoimenpiteillä toimintavarmuuden turvaamisen ja ydintoiminnan tehokkuuden lisäksi verotuksen vaikuttavuutta ja laatua, asioinnin helppoutta, palveluiden saavutettavuutta, asiakastyytyväisyyttä ja veromyönteisyyttä sekä hyvää työntekijäkokemusta. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on vähentää asiointitarvetta, kun verotus sulautuu osaksi asiakkaiden toimintaa.

## Pakolliset ulkoa tulevat muutokset

Suunnittelukaudelle ajoittuvat ulkoa tulevat pakolliset muutokset, kuten lainsäädäntömuutokset, toteutetaan lain mukaisesti suunnitellussa aikataulussa ja ne priorisoidaan muiden kehittämisten edelle. Verohallinnon kehityssuunnitelmia päivitetään rullaavasti, sillä uusia pakollisia muutoksia tulee vuosittain ja joidenkin muutosten valmistelu saatetaan lopettaa tai keskeyttää kesken valmistelun erilaisista syistä johtuen.

Tällä hetkellä (lokakuu 2022) suunnittelukaudelle 2023–2027 *tiedossa olevat, työmäärältään ja/ tai vaikutuksiltaan merkittävimmät* lainsäädäntöhankkeet on lueteltu alla. Vuonna 2023 hallituksen vaihtuminen tuonee muutoksia tähän listaan.

| **PAKOLLISET MUUTOKSET** | **AJANKOHTA** |
| --- | --- |
| **1. Positiivinen luottotietorekisteri**   * Suunnitellaan, toteutetaan ja otetaan käyttöön keskitetty positiivisten luottotietojen rekisteri. * Rekisterin perustaminen on yksi hallitusohjelman kansalaisten ylivelkaantumisen torjuntaan tähtäävistä hankkeista. | **2021–2026** |
| **2. Verotustietojen julkisuuden laajentaminen**   * Harmaan talouden ohjelma: tulo- ja kiinteistöverotuksen oikaisutietojen julkaiseminen | **2022–2024** |
| **3. Kansallisen henkilötunnusuudistuksen muutosten käyttöönotot**   * Henkilötunnuksissa otetaan käyttöön uusia välimerkkejä * Nykyisen henkilötunnuksen rinnalle tulee uusi yksilöintitunnus ja käyttöön otetaan sukupuolineutraali henkilötunnus * Uusi etärekisteröinti -menettely käyttöön ulkomaalaisille henkilöille * Hallinnan parantaminen niiden riskien osalta, joita rekisteröintimenettely aiheuttaa nyt ja mahdollisissa muutoksissa | **2022–2026** |
| **4. Automaatiopäätöksiä koskevan lain ja ATK-erityislain lainsäädäntö-**  **vaatimusten käyttöönotto**   * Muutoksella toimeenpannaan automaattista päätöksentekoa koskevat lakimuutokset. * Asiakkaiden päätöksille lisätään ilmoitus automaattisesta päätöksenteosta ja kerrotaan missä kyseisen ratkaisun tehnyttä automaattista toimintaprosessia koskeva käyttöönottopäätös on nähtävillä. | **2022–2024** |
| **5. Kaivosmineraaliveron käyttöönotto**   * Muutoksella toimeenpannaan erillinen kaivosmineraalivero. * Kaivosmineraalivero on uusi vero ja uusi perustehtävä Verohallinnolle | **2022–2024** |
| **6. Kansainvälisen tuloverotuksen uudistaminen (OECD pilarit I ja II)**   * Pilari I - Verotusoikeuden uudelleen allokointi valtioiden välillä * Pilari II - Globaali minimiverotus * Uudistuksella ratkaistaan talouden digitalisoitumisesta aiheutuvia verotuksen haasteita (monikansallisten konsernien liiketulon verotusoikeuden osittainen uudelleen allokointi valtioiden kesken sekä yhteisöjen globaali minimiverotus) * Uudistus tuo Verohallinnolle uusia tehtäviä ja lisää nykyisten toimintojen toiminnallisia vaatimuksia | **2022–2025** |
| **7. Kansainväliset tietojenvaihdon ja yritysverotuksen uudistukset**  1. Kansainväliset tietojenvaihdon uudistukset:   * Alustatalous DAC7 ja DPI-projekti * DAC8: virtuaalivaluutat ja e-money ja OECD:n CRS.n muutokset * CESOP: Maksuvälittäjätiedot, Alv-petosten torjunta (PSP)   2. Kansainväliset yritysverotuksen uudistukset:   * OECD:n Suuryritysten kv-tuloverotuksen uudistaminen * SME (pk-yritysten) Alv:n asteittaisesta alarajahuojennuksesta luopuminen * EMCS-lakimuutokset direktiivien myötä | **2022–2025** |
| **8. Sähköisen identiteetinhallinnan muutokset kansalliseen tulorekisteriin**   * Toteutetaan tulorekisterin keskitettyyn palvelutoimintaan kaikki kansallisen henkilötunnuksen uudistamisen ja sähköisen identiteetinhallinnan säädösmuutosten edellyttämät muutokset ja toiminnallisuudet * Muutosalueet: henkilötunnuksen välimerkkimuutos, sukupuolineutraali henkilötunnus, yksilöintitunnus (päätöstä yksilöintitunnuksen käyttöönotosta tulorekisteritoiminnassa ei ole tehty), etärekisteröityneen henkilötunnuksen käsittely, digitaalisen henkilöllisyystodistuksen ja ulkomaalaisten digitaalisen asiointivälineen käyttöönotto, VTJ rajapintamuutokset | **2022–2027** |
| **9. Verohallinnon toimitilamuutokset 2030**   * Valtion toimitilastrategian mukaisesti yhteisiin työympäristöihin siirrytään noin 20 suurimmalla paikkakunnalla vuosina 2023–2030 * Palvelu- ja toimipaikkaverkkouudistuksen toteutusta edistetään myös vaiheittain ns. toimeenpanoalueittain vuosien 2023–2030 välillä | **2023–2030** |

## Toimintavarmuutta ylläpitävät teknologiset muutokset

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on turvata verotuksen toimittaminen ja palveluiden häiriöttömyys, parantaa tehokkuutta sekä varmistaa toiminnan valtakunnallinen yhdenmukaisuus ja laadukkuus.

| **MUUTOSKOHDE** | **AJANKOHTA** |
| --- | --- |
| **1. Verotuksen pilvisiirrot**   * Verohallinnon pilvistrategian mukaisesti tietojärjestelmien palvelimet siirretään pilviympäristöön * Pilviympäristöön siirtyminen parantaa toimintavarmuutta ja tietoturvallisuutta sekä mahdollistaa kapasiteetin joustavan käytön. * Hallinnoinnin ja valvonnan muutokset: pilvipalveluiden toteuttamisen ja ylläpidon yhtenäisyyden, tehokkuuden ja laadun kehittäminen | **2021–2025** |
| **2. Puhelinjärjestelmän toimittajan kilpailutus**   * Puhelinjärjestelmän sopimuksen päättymisen myötä tulee ajankohtaiseksi sen kilpailuttaminen ja mahdollinen järjestelmän vaihto | **2024–2025** |
| **3. Verotuksen Gentax-valmisohjelmiston seuraava versionvaihto**   * ohjelmointikielen päivitys, joka turvaa jatkuvuuden. C#:iin siirtyminen helpottaa koodarien rekrytointia * uusia teknisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia saadaan käyttöön, mm. asiakas-, tili- ja kausitason yhteenvetonäytöt, parempi tuki kapasiteetin optimointiin pilviympäristössä, OmaVeron navigaatioon pieniä parannuksia | **2027** |
| **4. Tulorekisterin käyttövarmuuden turvaaminen**   * Tavoitteena on turvata ja varmistaa tulorekisterin perustoiminnan palvelujen toiminnallisuus, mahdollistaa tulotietojärjestelmän uusien laajennusten käyttöönottoedellytykset sekä turvata rekisterin perustoiminnan hallittavuus myös tulotietojärjestelmään tavoiteltujen uusien laajennusten jälkeen. * Uudistetaan kansallisen tulorekisterin keskitettyjen rekisteripalveluiden tekninen ratkaisu pilviarkkitehtuurin teknisiin ratkaisuihin * Muutos mahdollistaa tulorekisterin reaaliaikaisen käytettävyyden asiakastarpeiden mukaisesti. * TE24 uudistus (toteutetaan suoraan pilviympäristöön) * Tulorekisterin käytettävyyden parantaminen pilviympäristössä | **2022–2026** |

## Merkittävimmät strategiset muutoskohteet

Verohallinnon strateginen kehittäminen suunnittelukaudella 2023–2027 painottuu seuraavien tavoitekokonaisuuksien edistämiseen:

1. Verotus osana yritysten ja ihmisten arkea
2. Yksinkertaisempaan verotukseen

Ensimmäisen tavoitekokonaisuuden osalta suunnittelukaudella panostetaan erityisesti yritysten digitaloutta edistäviin toimenpiteisiin. Toisessa tavoitekokonaisuudessa kehittämisen painopiste on verotusprosessien virtaviivaistamisessa, henkilöiden ennakkoperinnän uudistamisessa sekä yrittäjän elämää helpottavissa toimenpiteissä. Molempiin tavoitekokonaisuuksiin sisältyy lisäksi myös muita toimenpiteitä, joita edistetään edellä mainittujen muutoskohteiden rinnalla (ks. tarkemmin luku 3.5).

| **MUUTOSKOHDE** | **AJANKOHTA** |
| --- | --- |
| **1. Verotusprosessien virtaviivaistaminen**   * Toteutetaan automaatioratkaisuilla ja prosessien muutoksilla siirtymä, jossa vähennetään vuosittain toistuviin tehtäviin käytettävää pakollista henkilötyötä verotuksen vaikuttavuuspohjaisen eli ohjaus- ja valvontasuunnitelman mukaisen työn työmäärän lisäämiseksi | **2022–2027** |
| **2. Yrityksen digitalous** (TEM/PRH-vetoinen hanke)   * Yrityksen taloushallinnon digitalisaatiokehityksen tukeminen * Yksinkertaistettu viranomaisraportointi on mahdollistettu ja tekniset edellytykset ovat olemassa * Tiedot verotusta varten saadaan yritysten tietojärjestelmistä rakenteisessa, standardissa yhteensopivassa muodossa. Verosäännöt ovat osa asiakkaiden järjestelmiä, jolloin tiedon oikeellisuus varmistetaan osittain jo tiedon lähteellä * Reaaliaikatalouden (RTE) kehityskohteet (verkkolasku, e-kuitti, veroraportointi) | **2022–2026** |
| **3. Henkilöiden ennakkoperinnän uudistaminen**   * Verokortti voimaan 1.1., peruslaskenta ajantasaisemmilla tiedoilla * Ensisijaisesti sähköinen asiakkuus eli verokortti vain sähköisenä * Suorituksen maksajalle velvollisuus hakea ennakonpidätystiedot sähköisesti (pakollisuus voidaan tarvittaessa toteuttaa vaiheittain) * Viranomaisaloitteinen veroprosenttiehdotus voimaan automaattisesti, jos asiakas ei reagoi saamaansa muutosehdotukseen määräajassa (ns. passiivinen hyväksyntä) * Selvitetään edellytyksiä toteuttaa jatkuvan veroprosentin malli | **2023–2028** |
| **4. Yrittäjän elämän helpottaminen**   * Tavoitteena on madaltaa kynnystä yritystoiminnan aloittamiseen ja harjoittamiseen keventämällä yrittämiseen liittyvää hallinnollista taakkaa ja selkeyttämällä esimerkiksi kevytyrittäjää koskevaa lainsäädäntöä. Tarkoituksena on myös helpottaa yritystoiminnan muutostilanteissa toimimista. * Sivutoimista/ pienimuotoista yrittäjyyttä harjoittavan asiakkaan tuloverotuksen hallinnolliset velvoitteet ovat toiminnan laajuuteen nähden kohtuullisia. * Yritystoiminnan aloittaminen, keskeyttäminen ja lopettaminen ovat asiakkaille selkeitä toimia, ja ymmärtämättömyydestä johtuvat sanktiot vähenevät. * Kevytyrittäjän asema selkiytyy sekä yrittäjälle itselleen että palveluntarjoajalle. Käytettävät termit ovat toimijoille selkeitä. Asiakas voi saada yhdenmukaista ja oikeaa ohjausta sekä Verolta että valitsemaltaan palveluntarjoajalta. * Talousvaikeuksiin ajautumassa olevat yrittäjät löydetään Verohallinnolla käytettävissä olevan datan perusteella ja ohjataan Yrittäjän talousavun neuvontapalvelujen piiriin. | **2023–2026** |

## Muut strategiset muutoskohteet

Alla on lueteltu merkittävimmät muut strategiset muutoskohteet, joita edistetään edellisessä luvussa kuvattujen muutoskohteiden rinnalla.

| **MUUTOSKOHDE** | **AJANKOHTA** |
| --- | --- |
| **1. Kuolinpesän asioinnin helpottaminen**   * Kuolinpesien asioiden hoitamista helpottavien prosessivaiheiden digitalisoimisen edistäminen ja digitaalisten ratkaisujen kehittäminen yhdessä muiden viranomaisten ja palveluorganisaatioiden kanssa * Kuolinpesien sähköisen asioinnin mahdollistaminen * Sähköinen perukirja mahdolliseksi | **2022–2027** |
| **2. Maksujen kohdistamisen kokonaisuudistus**   * Helpotetaan asiakkaiden verojen maksamista ja yksinkertaistetaan maksujen käyttöä | **2023–2026** |
| **3. Reaaliaikaiset tietoluovutukset**   * Uudistetaan tietoluovutusjärjestelmä vastaamaan voimassa olevia säädöksiä. Muutetaan osa nykyisistä tietopalvelun eräkyselyratkaisuista kansalliseen palveluväylään perustuviksi reaaliaikaisiksi palvelurajapintaratkaisuiksi. | **2022–2024** |
| **4. Ohjauksen ja valvonnan suunnittelun kehittäminen**   * Muutoksella tavoitellaan ohjaus- ja valvontasuunnittelun sekä seurannan ratkaisujen toteuttamista niin, että välineet mahdollistavat tietoon pohjautuvan priorisoidun ohjaus- ja valvontasuunnitelman muodostamisen ja seurantaan perustuvan reagoinnin toiminnan suuntaamisessa * Muutos lisää ohjaus- ja valvontasuunnittelun läpinäkyvyyttä ja vaikuttavuutta. * Muutos koostuu osaratkaisuista, jotka tuottavat yhdessä tiedon tuottamisen, tiedon hyödyntämisen ja tiedon raportoinnin kokonaisuuden, joka mahdollistaa Verohallintoaloitteisen tekemisen tehokkaan ohjaamisen | **2022–2026** |
| **5. Kumppanimalli**   * Verohallinto tarjoaa kohdennettua palvelua ja ohjausta puolesta toimijoille (kumppaneille). Tavoitellaan ensisijaisesti skaalautuvaa kumppanimallia ja pyritään löytämään teknispainotteisia ratkaisuja kumppanimallin toteuttamiseksi | **2023–2026** |
| **6. Verotuksen integroiminen liiketoimintaan ja taloustiedon läpinäkyvyyden**  **lisääminen**   * Kartoitetaan työnantajuuteen liittyviä haasteita, liiketoimintaympäristöä sekä elinkaarta. Ohjataan työnantajuutta kokonaisuutena, joka huomioi asiakkaiden asiointi- ja palvelutarpeet sekä Verohallinnon ohjauksen ja valvonnan tarpeet. * Edistetään verolaskelmien muodostumista automaatiossa osana kirjanpidosta laadittua tilinpäätöstä * Edistetään veronjalanjäljen ja verokäyttäytymisen kuvaamista sekä niiden vaihtoehtoisia toteuttamisen mahdollisuuksia | **2023–2027** |
| **7. Tehtäväroolien ja osaamisen uudistaminen verotuksessa**   * parannetaan verotuksen tehokkuutta ja laatua kehittämällä tehtävärooleja eheiksi kokonaisuuksiksi, huomioiden verotuksen vuosikello * virkailijoiden osaamista laajennetaan ja syvennetään kohdennetusti vastaamaan uusien tehtäväroolien vaatimuksia | **2021–2027** |
| **8. Henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittäminen**   * Henkilöstöjohtamista kehitetään henkilöstöjohtamisen strategisten päämäärien kautta. * Työntekijäkokemus tunnistetaan ja huomioidaan osana työnantajan toimintoja ja päätöksentekoa. Työntekijäkokemuksen johtaminen on tunnistettu strategiseksi kyvykkyydeksi ja sen kehittämiselle asetetaan tavoitteet. | **2023–2027** |

# Verohallinnon voimavarat

## Viraston käytettävissä olevat resurssit

### Yhteenveto verotustoiminnan kehyssuunnitelmasta

*Kehyssuunnitelmassa* on huomioitu pääministeri Marinin hallitusohjelmassa hallinnon digitalisoitumista ja läpinäkyvyyttä edistävät sekä harmaan talouden torjuntaohjelmaan sisältyneet hankkeet siten, että viimeiset käynnissä olevat hankkeet päättyvät vuonna 2024. Tullin verotustehtävien siirron päättämisvaiheen viimeiset toiminnallisuudet, sisältäen EMCS-uudistuksen, käyttöönotetaan vuonna 2023. Kiinteistöverotuksen arvostamisuudistukseen jää käyttöönottovaraus vuosille 2024–2025. Lisäksi kehyskauden lopulle on tehty varaus GenTax-valmisohjelmiston seuraavaan versiovaihdokseen.

Kehyskauden alkupuolella painottuvat uusien lakimuutosten toteuttamiset (mm. kansallinen henkilötunnusuudistus, automaattisen päätöksenteon edellyttämät muutokset, kaivosmineraaliveron käyttöönotto), muut syksyn budjettiriihen linjaukset vuodelle 2023 sekä kansainvälisen toiminnan edellyttämät muutokset (mm. kansainvälisen tuloverotuksen uudistuksen OECD pilarit I ja II).

Verohallinto käynnistää ennen kehyskauden alkamista vaikuttavuustavoitteiden edistämiseksi ja toiminnan turvaamiseksi koulutusohjelman ja Verotusprosessien virtaviivaistaminen - hankkeen. Nämä toimenpiteet mahdollistavat entistä suuremman henkilötyöpanoksen kohdentamisen vaikuttavuuspainotteisiin työtehtäviin. Koulutusohjelman ja hankkeen vuoksi Verohallinto on tarkistanut verotustoiminnan kehyskauden henkilötyön vähimmäisresurssitarpeet vuoteen 2027 asti (Taulukko 7: Verohallinnon henkilötyötarve vuosina 2021–2027).

Kehyskauden alussa siirtomäärärahataso on noin 122-125 M€, mutta jo tehtyjen päätösten jälkeen lähes kaikki rahoitus on kohdistettu vahvistettuihin tavoitteisiin. Vuonna 2027 siirtomäärärahataso jää alle tavoitteellisen tason (ollen noin 8-10 % nettomenoista).

**Taulukko 3. Verotustoiminnan kehyssuunnitelma vuoteen 2027 asti** (tilanne 11.10.2022)

| **Mom. 28.10.01**  **Verotustoiminta** | **2021**  **Tot.** | **2022**  **Arvio** | **2023**  **TAE** | **2024**  **TTS** | **2025**  **TTS** | **2026**  **TTS** | **2027**  **TTS** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nettomenot (milj. €)(1 | 419,7 | 430,0 | 440,0 | 437,1 | 424,2 | 415,1 | 414,3 |
| Myönnetty määräraha (milj. €) | 432,7 | 410,7 | 400,6 | 403,4 | 402,9 | 402,0 | 402,0 |
| Siirtomääräkanta (31.12.) | 136,3 | 121,3 | 85,5 | 55,5 | 38,0 | 28,6 | 20,1 |
| Henkilötyömäärätarve (Htv) | 4 932 | 5 027 | 5 107 | 5 061 | 4 893 | 4 723 | 4 723 |
| VM TUSO-HTV-tavoite (Htv)(2 | 4 985 | 4 973 | 5 127 | 5 081 | 4 913 | 4 743 | 4 743 |

1. *Verotustoiminnan konsernin sisäinen kehysraami perustuu JTS 2023-2026 (13.4.2022) päätökseen ja vuosien 2024–2027 kehysehdotuksen mahdollistamaan tilanteeseen (ns. myönnetyn rahoituksen max-taso).*
2. *TUSO-HTV-tavoitteessa on huomioitu Tulorekisteriyksikön henkilötyön ostot Verohallinnon muista yksiköistä ostopalveluna (kehyskauden keskimääräisen tarvetason mukaan 20 htv per vuosi (v. 2023 alkaen).*

Suunnittelukaudella Verohallinnon tavoitteena on edistää mm.

* luonnollisten henkilöiden ennakonpidätysten uudistamista
* lähdeverotuksen uudistamista
* oletusarvoista digitaalisuutta
* kuolinpesän asioinnin helpottamista
* yrittäjien toiminnan helpottamista
* kevytyrittäjien lainsäädännön kokonaisselvityksen toteuttamista

Näiden esitysten osalta Verohallinto ei ole tehnyt kehyssuunnitelmaan rahoitusvarauksia, vaan lisärahoitukset odotetaan myönnettävän poliittisen päätöskäsittelyn yhteydessä.

### Yhteenveto tulorekisteritoiminnan kehyssuunnitelmasta

Tulorekisteritoiminnan perustoiminnan rahoitustaso tarkistettiin JTS 2023-2026 yhteydessä ja tuolloin rahoitustasoksi hyväksyttiin 17,0 M€ per vuosi sisältäen 82 htv:n oman henkilön henkilöstömenot. Poikkeuksena muodostaa vuosi 2023, jonka osalta rahoituksessa on 2,0 M€:n rahoitusvaje.

Perustoiminnan rahoitustasossa on huomioitu vuosittaisten pakollisten lainsäädäntö- ja sidosryhmämuutosten lisäksi sellainen pienkehitys, johon ei voida hakea erillisrahoitusta sekä seuraavat erillisrahoitusta edellyttävät hankkeet:

1. Sähköisen asioinnin identiteetinhallintamuutokset kansalliseen tulorekisteriin (kansallisen henkilötunnusuudistuksen edellyttämät muutokset)
2. Tulorekisterin käyttövarmuuden turvaaminen (teknologiapäivitykset ja TE 2024-käyttöönotto).

Näiden esitysten osalta kehyssuunnitelmaan on tehty rahoitusvaraukset. Lisäksi tulorekisteriin on ehdotettu useita uusia muutoksia kuten tulorekisterin tietojen oikeellisuuden ja vastuiden uudelleen arviointi, tietojen korjaamisen kokonaisuudistus sekä sosiaaliturvan kokonaisuudistus. Näiden osalta kehyssuunnitelmaan ei ole tehty rahoitusvarauksia, vaan rahoitus odotetaan myönnettävän aina poliittisten päätöskäsittelyn yhteydessä.

**Taulukko 4. Tulorekisteritoiminnan kehyssuunnitelma vuoteen 2027 asti** (tilanne 4.10.2022)

| **Mom. 28.10.03**  **Tulorekisteritoiminta** | **2021**  **Tot.** | **2022**  **Arvio** | **2023**  **TAE** | **2024**  **TTS** | **2025**  **TTS** | **2026**  **TTS** | **2027**  **TTS** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nettomenot (milj. €)(1 | 17,6 | 16,8 | 19,8 | 20,5 | 19,2 | 17,2 | 17,1 |
| Myönnetty määräraha (milj. €)(3 | 12,6 | 16,7 | 22,3 | 17,2 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| Siirtomääräkanta (31.12.) | 4,8 | 4,7 | 7,2 | 3,8 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Henkilötyömäärätarve (Htv) | 66 | 68 | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 |
| VM TUSO-HTV-tavoite (Htv)(2 | 54 | 63 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |

1. *Tulorekisteritoiminnan konsernin sisäinen kehysraami perustuu JTS 2023-2026 päätökseen*
2. *TUSO-HTV-tavoitetta alentaa Tulorekisteriyksikön henkilötyön ostot Verohallinnon muista yksiköistä ostopalveluna*
3. *Määrärahassa on huomioitu erillisrahoitushankkeista sähköisen identiteetinhallinnan muutokset tulorekisteriin ja tulorekisterin käyttövarmuuden turvaaminen.*

### Yhteenveto positiivisen luottotietorekisterin investointihankkeesta

Tulorekisteriyksikkö on uuden perustettavan positiivisen luottotietorekisterin rekisterinpitäjä. Tehtävä on uusi perustehtävä Verohallinnolle. Rekisterin perustamisen liittyvä investointihanke sisältää seuraavat vaiheet:

* hankinnan valmisteluvaihe vuosina 2020–2021 ja
* toteuttaminen ja käyttöönotto (sisältäen tuotannon valmistelut) vuosina 2021–2026

**Taulukko 5. Positiivisen luottotietorekisterin perustamishankkeen käyttösuunnitelma** (tilanne 4.10.2022)

| **Mom. 28.10.03**  **Positiivisen luottotietorekisterin perustaminen** | **2021**  **Tot.** | **2022**  **Arvio** | **2023**  **TAE** | **2024**  **TTS** | **2025**  **TTS** | **2026**  **TTS** | **2027**  **TTS** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nettomenot (milj. €)(1 | 3,9 | 11,8 | 19,6 | 13,0 | 5,6 | 1,8 | - |
| Myönnetty määräraha (milj. €) | 5,3 | 15,7 | 17,8 | 10,4 | 4,6 | 1,8 | - |
| Siirtomääräkanta (31.12.) | 1,4 | 5,4 | 3,6 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | - |
| Henkilötyömäärätarve (Htv) | 20 | 43 | 73 | 54 | 30 | 11 | - |
| VM TUSO-HTV-tavoite (Htv)(2 | 12 | 40 | 69 | 50 | 28 | 9 | - |

1. *Positiivisen luottotietorekisterin perustamishankkeessa konsernin sisäinen kehysraami perustuu Verohallinnon VM:lle toimittamaan HE tarkennettuun investointiesitykseen ja sähköisen identiteetinhallinnan edellyttämiin muutoksiin.*
2. *TUSO-HTV-tavoitteessa on huomioitu alentavana eränä Tulorekisteriyksikön henkilötyön ostot Verohallinnon muista yksiköistä ostopalveluna (menolaskelmassa huomioituina asiantuntijapalveluiden ostomenoina).*

Positiivisen luottotietorekisterin toimintamenot ovat vuodesta 2020 alkaen erillään kansallisesta tulorekisteritoiminnasta. Investoinnin kokonaisrahoitustaso on 55,8 M€. Rahoitus on myönnetty vuoteen 2023 asti esitysten mukaisesti. Positiivisen luottotietorekisterin perustoimintaan varautuminen aloitetaan alkuvuodesta 2023. Tuotantovaihe alkaa 1.3.2024.

**Taulukko 6. Positiivisen luottotietorekisterin kehyssuunnitelma vuoteen 2027 asti (tilanne 4.10.2022).**

| **Positiivisen luottotietorekisterin toimintamenot, Mom. 28.10.03** | **2021**  **Tot.** | **2022**  **Arvio** | **2023**  **TAE** | **2024**  **TTS** | **2025**  **TTS** | **2026**  **TTS** | **2027**  **TTS** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Bruttotulot (milj. €) | - | - | - | 6,2 | 10,4 | 11,5 | 11,7 |
| Nettomenot (milj. €)(1 | - | - | 0,8 | 12,1 | 16,5 | 17,5 | 17,5 |
| Myönnetty määräraha (milj. €)(3 | - | - | 1,8 | 12,1 | 17,0 | 17,5 | 17,5 |
| Siirtomääräkanta (31.12.) | - | - | 1,0 | 1,0 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Henkilötyömäärätarve (Htv) | - | - | 10 | 49 | 61 | 63 | 63 |
| VM TUSO-HTV-tavoite (Htv)(2 | - | - | 9 | 45 | 55 | 57 | 57 |
| **Maksullisen toiminnan tulot**  (tuloutus valtiolle 100 %) | **2021**  **Tot.** | **2022**  **Arvio** | **2023**  **TAE** | **2024**  **TTS** | **2025**  **TTS** | **2026**  **TTS** | **2027**  **TTS** |
| Mom. 12.28.xx(3 | - | - | - | 6,2 | 10,4 | 11,5 | 11,7 |

1. *Positiivisen luottotietorekisteritoiminnan konsernin sisäinen kehysraami perustuu 25.11.2021 VM:lle toimitettuun HE tarkennettuun investointiesitykseen.*
2. *TUSO-HTV-tavoitteessa on huomioitu alentavana eränä Tulorekisteriyksikön henkilötyön ostot Verohallinnon muista yksiköistä ostopalveluna (menolaskelmassa huomioituina asiantuntijapalveluiden ostomenoina).*
3. *M**äärärahatarve talousarviorahoituksena ilman erillisrahoitushankkeita ja ilman maksullisen toiminnan tuloja, jotka ovat huomioituna tuloutuksena valtiolle 100 %:sti uudelle perustettavalle tulomomentille.*

## Verohallinnon henkilötyövuosikehitys kehyskaudella

Henkilötyömäärätavoitteissa on huomioitu uudet tehtävät, osaamisen kehittämisen koulutusohjelma ja verotusprosessien virtaviivaistamishanke.

Tulorekisteriyksikön kasvavat henkilötyömäärätarpeet perustuvat kehyskaudella käyttöönotettavan positiivisen luottotietorekisterin tuotannon perustoiminnan käynnistymiseen.

**Taulukko 7. Verohallinnon henkilötyötarve vuosina 2021–2027** (tilanne 11.10.2022).

| **Henkilötyömäärätarve** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Verotustoiminta (1 | 4 931 | 5 027 | 5 127 | 5 081 | 4 913 | 4 743 | 4 743 |
| Erillisrekisteritoiminnat (1 | 85 | 111 | 165 | 185 | 173 | 156 | 145 |
| *josta tulorekisterin perustoimintaan (jatkuva)* | *66* | *68* | *82* | *82* | *82* | *82* | *82* |
| *josta positiivisen luottotietorekisterin perustamishankkeeseen (investointivaihe)* | *14* | *43* | *73* | *54* | *30* | *11* | *-* |
| *josta positiivisen luottotietorekisterin perustoimintaan (jatkuva)* | *-* | *-* | *10* | *49* | *61* | *63* | *63* |
| Kansallisen tulorekisterin toteutus | 5 | - | - | - | - | - | - |
| **Verohallinnon henkilötyön tarve yhteensä** | **5 016** | **5 138** | **5 292** | **5 266** | **5 086** | **4 899** | **4 888** |
| Vuosimuutos | - | +122 | +154 | -26 | -180 | -187 | -11 |
| Hankerahoituksella katettu henkilötyömäärä (2 | - | 47 | 63 | 40 | 20 | 20 | 20 |
| *josta Tulorekisteriyksikön ostoja muista Verohallinnon yksiköistä* | *(25)* | *25* | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| *josta harmaan talouden torjuntaohjelma vuosille 2020-2023 vaikutusta* | *(11)* | *15* | 21 | 2 | - | - | - |
| *josta muiden hankkeiden vaikutusta* |  | *7* | 22 | 18 | - | - | - |

1. *Verotustoiminnan TUSO-HTV-tavoitteessa on huomioitu lisäävänä eränä Tulorekisteriyksikön henkilötyön ostot Verohallinnon muista yksiköistä ostopalveluna vuodesta 2023 alkaen tasolla 20 htv per vuosi. Erillisrekisteritoimintojen henkilötyötarpeesta osa katetaan henkilötyön ostoina Verohallinnon muista yksiköistä.*
2. *Vuosien 2021–2024 työtarvetasoon sisältyy myös määräaikaista hankerahoitusta*

## Strateginen henkilöstösuunnittelu

Strateginen 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 henkilötyövuositarpeissa nyky- ja tavoitetilan välillä. Tavoitteena on tuottaa yksiköille tietoa tehtävien määristä ja sisällöistä, ja siten toimia syötteenä henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelulle ja toimenpiteille.

Henkilöstön karkean tason tehtäväkohtaisten henkilömäärien nykytilan kartoittamiseksi vuoden 2022 aikana jokainen verohallintolainen on kiinnitetty tehtävärooliin. Tehtävärooli kuvaa henkilön tehtäväkokonaisuutta eli kertoo karkealla tasolla mitä henkilö tekee. Henkilön tehtävärooli muuttuu pääsääntöisesti palvelussuhdemuutoksen myötä. Verohallinnossa on tunnistettu noin 150 tehtäväroolia, joista noin sata Verotusyksikössä. Joitakin tehtävärooleja voi löytyä useammasta yksiköstä, tällaisia rooleja ovat mm. ryhmäpäällikkö ja analyytikko.

Strateginen henkilöstösuunnittelu perustuu muun muassa asiakasryhmien ja prosessien tavoitetiloista sekä muista pitkän aikavälin suunnitelmista koottuihin tietoihin, mukaan lukien arvioidut henkilöstömuutokset ja -vaikutukset sekä tunnistetut osaamistarpeet. Suunnittelussa on huomioitu myös henkilöstön arvioitu eläköityminen. Näiden tietojen pohjalta on arvioitu kohdennettuja rekrytointitarpeita.

Verohallinnosta jää eläkkeelle merkittävä määrä henkilöitä seuraavan viiden vuoden aikana; laskennallisesti lähes viidennes Verohallinnon nykyisestä henkilöstöstä jää eläkkeelle vuoteen 2027 mennessä. Eläköitymisen haasteena on tunnistaa ja siirtää pitkään kokemukseen perustuva osaaminen uusille työntekijöille. Toisaalta voimakas eläköityminen omalta osaltaan mahdollistaa henkilöstörakenteen muutoksen tavoitetiloja tukevaksi.

Tämän hetken arvioiden mukaan lähitulevaisuuden henkilöstövaikutukset - ja tarpeet kohdistuvat erityisesti viiteen työntekijäryhmään tai toimintoon. Henkilötyövuosien lisäystarpeita on tunnistettu analytiikassa, ICT:ssä ja kehittämistehtävissä, veroasiantuntijatehtävissä sekä verotustehtävissä. Nykyiseen nähden vähentämistarpeita on tunnistettu niin ikään verotustehtävissä. Lisäksi on tunnistettu osaamistarpeen kasvua, kohdistuen laajasti verotustyötä tekeviin.

Strategista henkilöstösuunnitelmaa päivitetään vielä vuoden 2022 aikana tavoitetilojen ja muiden pitkän aikavälin suunnitelmien tarkentuessa.

## Henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittäminen

Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus on tunnistettu olennaisiksi strategisiksi elementeiksi Verohallinnossa. Henkilöstöjohtamisen tuki (HR-palvelut) on organisoitu uudelleen vuonna 2022. Uudistetut rakenteet mahdollistavat sen, että henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisellä voidaan tukea nykyistä paremmin Verohallinnon toimintaa ja tavoitteita. Uusi HR-ohjausryhmä ottaa henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisen ohjausvastuun kuluvan vuoden aikana. Tämän vuoden aikana tehdään myös selvitys ja tarkempi suunnitelma henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisestä vuosina 2023-2027. Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus huomioidaan Verohallinnon suunnittelussa ja päätöksenteossa, jotta niiden kehittäminen saadaan kytkettyä nykyistä paremmin Verohallinnon tarpeisiin.

Henkilöstöjohtamisen toiminnon "Must win" -teemoiksi on määritetty lähijohtaminen, strateginen henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittämisen toimintamalli sekä HR-ohjausryhmätyön toiminnan vakiinnuttaminen.