



# Verohallinnon strategiatyö

FIKSU loppuseminaari 26.9.2024

Arto Pirinen

# Esityksen jäsenitys

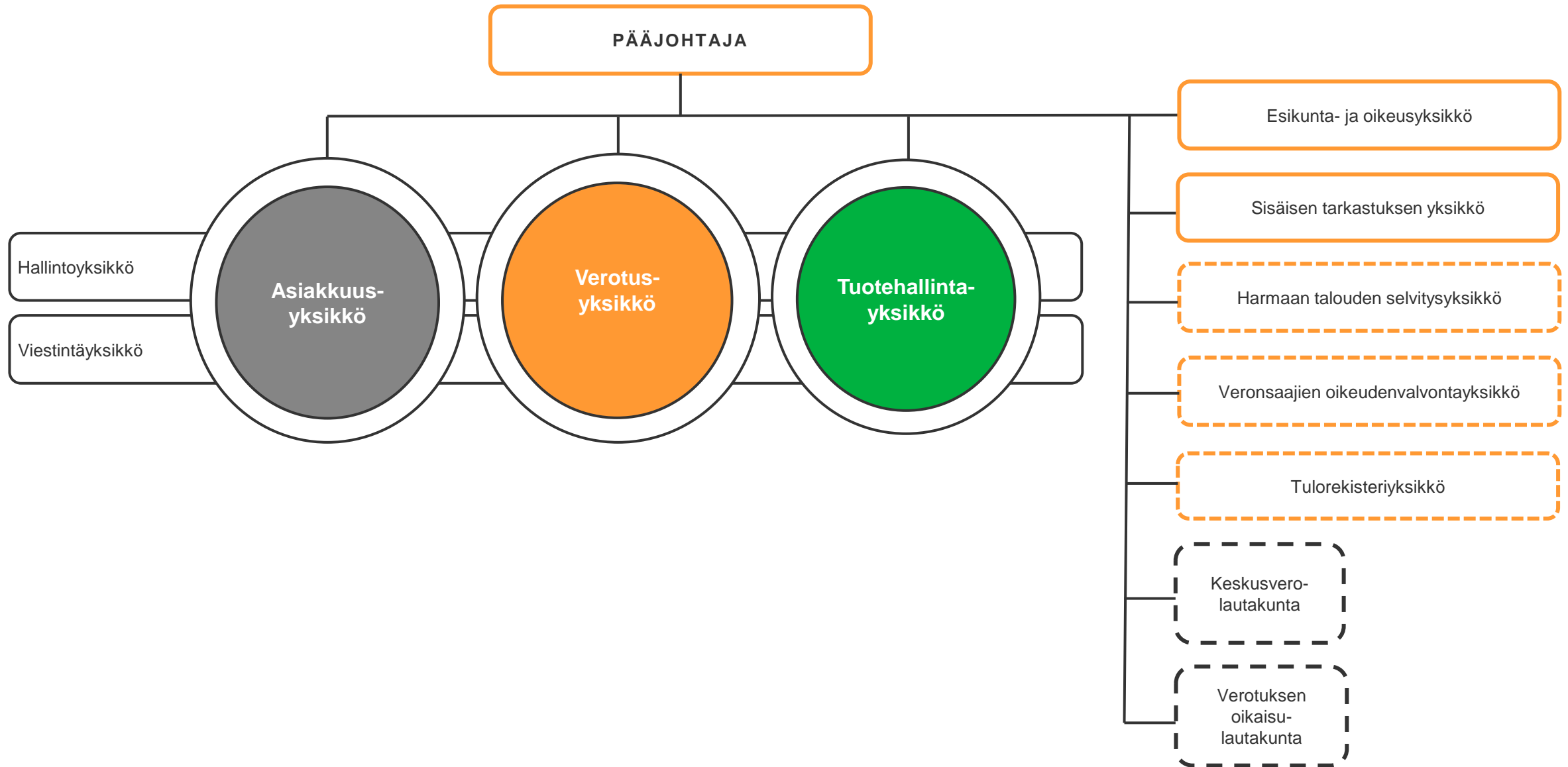
- Verohallinnon esittely
- Strateginen johtaminen
- Tietojohtaminen

Verohallinnon esittely





# Verohallinnon organisaatio 2024



# Verotuksen tehokkuus perustuu laajaan tietointegraatioon (ekosysteemi)



# Verohallinnon ydintoiminta - tunnuslukuja 2023



## Ennakoiva ohjaus

- 3 000 ohjaussoittoa
- 138 000 tekstiviestiä

## Asiointipalvelut

- 1,8 miljoonaa puhelua, 249 000 käyntiasiointia
- 581 000 chattia ja 174 000 OmaVero-viestiä
- Asiakastytyväisyys yli 85 %

## Viestintä

- Vero.fi-sivuilla 85,9 miljoonaa sivulatausta some-kanavilla 263 000 seuraajaa ja 1,3 miljoonaa reaktiota

## Rekisteröinti ja asiakastietojen hallinta

- 59 000 rekisteröinti-tehtävää
- 24 000 henkilö-/keino-tunnusta

## Verotuksen toimittaminen ja suoritusten käsittely

- Nettokertymä 81,6 mrd €
- Automaatioaste
- Henkilöverotus > 80 %
- Yritysverotus > 93 %
- Veronkanto > 99 %

## Verovalvonta

- Tuloverotuksen ja ALV:n kädenjälki 408 M€ (2022)
- Verotarkastusten €-vaikutus 140 M€

## Verovelkojen hallinta ja perintä

- Verovelka 3,86 mrd €
- Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus 93 %

## Muutoksenhaku

- 6 kk:ssa käsiteltyjen oikaisuvaatimusten osuus 43%

## Keskittetty veroriskienhallinta

- Kehittyneeseen analytiikkaan perustuva veroriskien ohjaus- ja valvontasuunnittelu mahdollistavaa verotuksen vaikuttavuuden kasvattamisen ja toimenpiteiden oikeudenmukaisen kohdistumisen asiakkaisiin ja asiakasryhmiin.

## Teknologia

- Valmisohjelmisto GenTax (Fast) on toiminnanohjausta tukeva ratkaisu, jonka puitteissa toimitetaan kaikki verotus sekä verontilitys veronsaajille
- GenTax -järjestelmän käyttöönoton myötä ohjelmistokulujen kasvu on saatu taittumaan

# Teemme matkaa kohti Verohallinto 3.0:aa

## Verohallinto 1.0



- paperiprosessit
- erilliset verotusprosessit
- valtion organisaatiot toimivat omissa kuplissaan
- menneisyysnäkökulma
- neuvontaa annetaan asiakkaille sitä kysyttäessä

**verovelvolliset**

## Verohallinto 2.0



- digitaalinen ilmoittaminen
- yhdistyneitä verotusprosesseja
- valtion organisaatiot vaihtavat tietoa aktiivisesti keskenään
- reaaliaikainen näkökulma
- neuvontaa annetaan asiakkaille etukäteen proaktiivisesti

**asiakkaat**

## Verohallinto 3.0

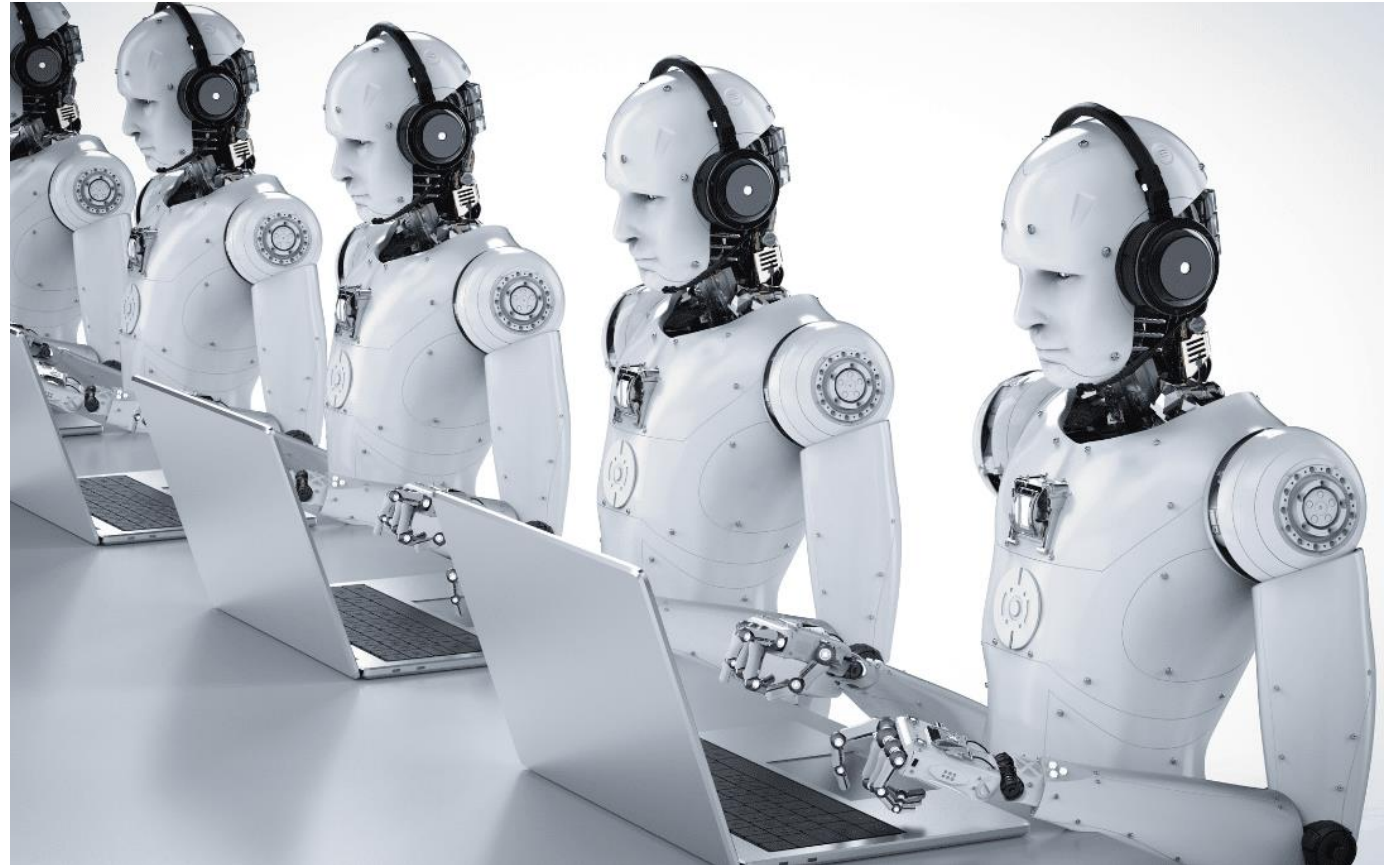


- ei erillistä veroraportointia
- verotusprosessit kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaan
- yhden luukun periaate
- tulevaisuusnäkökulma
- neuvonnan ja palvelun tarve osataan ennustaa ja antaa ajoissa

**kumppanit**

# Tulevaisuuden avainkysymys: Tekoälypohjainen asiakaspalvelu

- Valtaosa Verohallinnon puhelinpalveluun tulevista puhelusta on hyvin yksinkertaisia
- Näiden automatisointi säästäisi jopa satoja henkilötyövuosia
- Verohallinto on jo kokeillut tekoälypohjaista asiakaspalvelua:
  - Osumatarkkuus sisältökysymyksissä 70-80% (vrt. yleinen ChatGPT 30-40%)
  - Ei vielä riittävä, mutta kehittämiskelpoinen!
  - Toimii jo puhelinkeskuksessa
- Koko julkishallinnon haaste, ei vain Verohallinnon
- Teknologia vielä uutta, vaatii investointeja ja yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa - mahdollisuus myös luoda menestyvää liiketoimintaa





# Strateginen johtaminen



# Vuotuinen strategiaprosessi Verohallinnossa

- Tammikuun strategian tarkistustilaisuudet
  - 3-4 tilaisuutta johtoryhmälle
  - Käydään lävitse toimintaympäristön muutokset ja voimassaolevan strategian etenemisen analyysi sekä päivitetään strategiaa, strategisia tavoitteita ja yhteisiä tavoitteita.
  - Samassa yhteydessä käydään lävitse strategiset riskit ja niiden hallintatoimet
- Kesäkuun strategiatilaisuus
  - Kuten tammikuu, mutta kevyempi prosessi
- Erityistilanteita:
  - Vaalivuodet
  - Valtion tuottavuusohjelman toimeenpano
  - Pitemmän aikavälin visiotyö
    - Nyt käynnissä Verohallinto 2030+ -työ

# Strategiaprosessin tuki

- **Ennakointiverkosto**
  - Asiakkuudet, asiakaskokemus ja sidosryhmät
  - Työn muutos
  - Teknologia
  - Käyttäjäkokemus
  - Julkishallinto
  - PESTLE
  - Asiakaspalvelurajapinnan havainnot
  
- **Esikuntaryhmän suunnittelutoiminto**
  - Päävastuu strategiaprosessista
  
- **Tietojohtamisen toiminto**
  - Tavoitehierarkia, tavoitteet
  - Tilannehuoneet
  
- **Strategisen tuen toimisto** (transformaatiotoimisto)
  - Strategian etenemisen analyysi

Parasta verotusta – yhdessä

Toteutamme verotuksen oikean määräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi

VEROTULOJEN  
VARMISTAMINEN

OIKEUDENMUKAISESTI  
TOIMITETTU VEROTUS

POSITIIVINEN  
ASIAKASKOKEMUS

Asiakaslähtöisyys

Verotuksen  
vaikuttavuus

Tuotteet ja  
prosessit

Henkilöstö

Asiainnin helppous ja  
digitaalisuus

Asiakaskysyntä ja  
palvelutaso

Asiakaskokemus

Veromyönteisyys

Verokertymä

Vaikuttavuus

Toimintavarmuus

Tehokkuus

Yhtenäisyys

Vastuullisuus

Työntekijäkokemus

Osaaminen ja  
henkilöstörakenne

Ihmisten johtaminen

Kyvykkyydet

LUOTTAMUS | YHTEISTYÖ | UUDISTUMINEN

Visio

Toiminta-ajatus

Strategiset  
tavoitteet

Yhteiset  
tavoitekokonaisuudet ja tavoitteet

Arvot



# Yhteiset tavoitteemme

- Meillä on neljä tavoitekokonaisuutta: asiakslähtöisyys, verotuksen vaikuttavuus, tuotteet ja prosessit sekä henkilöstö.
- Kuhunkin tavoitekokonaisuuteen kuuluu 2–4 tavoitetta. Ne kuvaavat sekä pidemmän aikavälin päämääriä että asioita, joista pidämme kiinni.
  - Useimpiin tavoitteisiin on tunnistettu myös lähivuosien muutostarpeita (ns. taktiset tavoitteet). Muutosten vertailuvuotena käytetään vuotta 2024.
  - Tavoitteilla on mittarit, joiden avulla voimme seurata niiden etenemistä. Tähän materiaaliin on kirjattu keskeisimmät mittarimme.

## Tavoitteet ohjaavat toimintaamme

- Yhteiset tavoitteet antavat raamit kehittämiselle ja operatiiviselle toiminnallemme: päätökset resurssien käytöstä muuhun kuin yhteisten tavoitteiden mukaiseen tekemiseen on harkittava tarkkaan.
- Keskitymme perustehtäväämme – näin onnistumme.

## Taktiset tavoitteet: vastuuroolin sisältö

- Tavoitteen konkretisointi
  - tavoitteesta viestiminen niin, että kaikilla on yhteinen ymmärrys tavoitteen sisällöstä ja merkityksestä sekä siihen liittyvistä odotuksista
  - keskustelut tavoitetta edistävien tahojen kanssa siitä, mitkä asiat vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen ja millaisia toimenpiteitä se keneltäkin edellyttää
- Toimenpidesuunnitelman (ml. vastuut ja aikataulut) tekeminen
  - suunnitelman toteuttamiseen liittyvien riskien tunnistaminen ja niiden hallinta
  - suunnitelman aktiivinen edistäminen ja sen toteutumisen varmistaminen
  - suunnitelmasta viestiminen
- Toiminnan tulosten säännöllinen arviointi suhteessa tavoitteeseen
  - havaintojen tekeminen sekä positiivisten ja negatiivisten poikkeamien esiin nostaminen
  - poikkeamiin liittyvien juurisyiden tunnistaminen
  - keskeisten toimenpiteiden määrittely tavoitteiden saavuttamiseksi jatkossa



## Asiainnin helppous ja digitaalisuus

**TAVOITE:** Edistämme digitaalisten palvelujen ensisijaisuutta. Verotus sulautuu asiakkaiden elämäntapahtumiin ja liiketapahtumiin. Tieto on yhteiskäyttöistä ja kulkee reaaliaikaisesti ja automaattisesti rajapintojen kautta. Yhdessä muiden toimijoiden kanssa varmistamme asiakasymmärrykseen perustuvan kokonaisvaltaisen ja vaivattoman veroasioinnin.

### Seuraavien 1–3 vuoden aikana tavoittelemamme muutos

- Vähennämme paperipostin lähettämistä 75 % vuodesta 2026 alkaen. | Vastuu: X
- Edistämme priorisoituja avainkehityskohteitamme suunnitellusti
  - Yrityksen digitalous | Vastuu: X
  - Tekoälyn hyödyntäminen | Vastuu: X

### Mittarit

- TA 3.0 -kypsyysarviointi
- Asiainnin sähköisyys

## Asiakaskysyntä ja palvelutaso

**TAVOITE:** Tarjoamme asiakkaillemme asiakasryhmäkohtaiset palvelut ja asiointikanavat, joilla tavoittelemme asiakkaiden asiointitarpeen ja oman resurssikäyttömme alenemaa.\*

### Seuraavien 1–3 vuoden aikana tavoittelemamme muutos

- Ennustamme asiakaskysynnän määrän kuukausittain +/-3 %:n tarkkuudella. | Vastuu: X
- Kehitämme palvelujamme asiakasryhmälähtöisesti ja entistä kohdennetummin niin, että asiakaskysyntä samalla vähenee. | Vastuu: X,Y,Z,W

### Mittarit

- Asiakaskysynnän ennustaminen
- Asiakaskysyntä kanavittain
- Palvelutaso

## Asiakaskokemus

**TAVOITE:** Asiakkaan kokemus palveluistamme ja käsitys toiminnastamme on positiivinen. Kehitämme palvelumme ja tuotteemme käyttäjälähtöisesti, ja mahdollistamme asiakkaiden osallistumisen.

### Mittarit

- Asiakaskokemus
- Asiakasreklamaatiot

## Veromyönteisyys

**TAVOITE:** Veromyönteisyys pysyy hyvällä tasolla.

### Mittarit

- Asiakastutkimukset

\* Ks. tarkemmin Tuotteet ja prosessit > Tehokkuus.

# Verotuksen vaikuttavuus



## Verokertymä

**TAVOITE:** Turvaamme verotuksen perustan ja verokertymän muuttuvassa ympäristössä. Pidämme verovajeen alhaisella tasolla.

### Mittarit

- Oikea-aikaisesti saatujen veroilmoitusten osuus
- Oikea-aikaisesti maksettujen verojen osuus
- Verovelkojen määrä
- Verokertymien toteuma
- Verovajeen osuus

## Vaikuttavuus

**TAVOITE:** Hankimme tarvittavat tiedot verotuksen tietopohjan varmistamiseksi. Ohjauksemme ja verovalvontamme on vaikuttavaa. Torjumme harmaata taloutta ja poistamme siten epätervettä kilpailua.

### Seuraavien 1–3 vuoden aikana tavoittelemamme muutos

- Edistämme mm. vaikuttamistyöllä vertailutietojen saantia helpottavan lainsäädännön voimaantuloa. | Vastuu: X
- Uudistamme arvonlisäveroilmoituksen tietosisällön ja parannamme sillä riskiperusteisen ohjauksen ja valvonnan edellytyksiä.\* | Vastuu: X
- Kasvatamme verohallintoaloitteisen tekemisen suhteellista osuutta operatiivisesta toiminnastamme vuosittain. | Vastuu: X
- Tunnistamme yhteispohjoismaisen uhkakuvan väärinkäytösriskit ja varaudumme niihin. | Vastuu: X

### Mittarit

- Verohallintoaloitteinen työ
- OHVA-suunnitelman toteutuminen
- Asiakasvaikutuksiin johtaneet toimenpiteet

\* Edistämme, jos VIDA (Vat in the Digital Age) ei etene.



Toimintavarmuus	
<p><b>TAVOITE:</b> Varmistamme kriittisten järjestelmiemme toimintavarmuuden. Toteutamme pakolliset lainsäädäntömuutokset ja vuosiversiot suunnitellusti. Suojaamme käsittelemämme tiedot ja hallitsemme toimintaamme liittyvät riskit. Varmistamme perustoiminnan ja pakollisen kehittämisen rahoituksen. Pyrimme hankkimaan rahoituksen myös muille tärkeimmille kehityskohteillemme.</p> <p><b>Seuraavien 1–3 vuoden aikana tavoittelemamme muutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varmistamme kriittisten järjestelmiemme palautumiskyvyn ja siirrämme operatiivisen toimintamme pilveen.   <b>Vastuu: X,Y</b></li> <li>Toteutamme GenTax-versionvaihdon.*   <b>Vastuu: X</b></li> </ul>	<p><b>Mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuotannon poikkeamat</li> <li>Turvallisuustilanne</li> <li>Valvonnan tilanne</li> </ul>
Tehokkuus	
<p><b>TAVOITE:</b> Toimimme kustannustietoisesti ja karsimme kustannuksia. Sopeutamme toimintamme tiukkenevassa taloustilanteessa siten, että perustoimintamme kärsii mahdollisimman vähän. Priorisoimme palvelumme hallitusti ja veromyönteisyyttä vaarantamatta. Vapautamme henkilöresursseja vaikuttavampaan toimintaan tehostamalla ja työtä automatisoimalla. Työmme tuottavuus kasvaa. Toimintamme on asiakkaiden ja työntekijöidemme näkökulmasta sujuvaa.</p> <p><b>Seuraavien 1–3 vuoden aikana tavoittelemamme muutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Priorisoimme ja sopeutamme tehokkaan verotustoiminnan tueksi tarvittavat sisäiset palvelut. Samalla vähennämme yksiköiden menoja hallitusti.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Suurimpien yksiköiden menojen muutos vuoteen 2027 mennessä: Verotus -5,9 %, Asiakkuus -8,0 %, Tuote -9,1 % ja Haly -10,6 %.   <b>Vastuu: X,Y,Z,W</b></li> </ul> </li> <li>Priorisoimme operatiivisessa toiminnassa ja kehittämisessä asiakaskysyntää vähentävät ja tuottavuutta parantavat toimenpiteet.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennämme neuvontaan kohdentuvaa asiakaskysyntää ja/tai rajoitamme palvelutasoa vähintään 120 htv:n edestä vuonna 2025 ja sen jälkeen tarvittavin osin tuottavuuskehitys huomioiden.   <b>Vastuu: X,Y</b></li> <li>Kasvatamme verotustyön tuottavuutta keskimäärin 5 % vuosittain ja 15 % vuoteen 2027 mennessä.   <b>Vastuu: X</b></li> </ul> </li> <li>Vähennämme tuotteiden ulkoisia ylläpitomenoja 26 % ja kehitysmenoja** 37 % vuoteen 2027 mennessä.   <b>Vastuu: X</b></li> <li>Vähennämme Hallintoyksikön vastuulla olevia keskitettyjä menoja (pl. toimitilamenot) 24 % vuoteen 2027 mennessä.   <b>Vastuu: X</b></li> </ul>	<p><b>Mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resursointi ja valmiit tehtävät</li> <li>Työn tuottavuus</li> <li>Virtaustehokkuus</li> <li>Ydintoimintaan käytetty työaika</li> </ul>
Yhtenäisyys	
<p><b>TAVOITE:</b> Toimintamme on valtakunnallisesti yhdenmukaista, laadukasta ja asiakkaiden näkökulmasta ennakoitavaa. Johdamme tavoitteilla ja hyödynnämme tietoa tavoitteidemme saavuttamiseksi. Kehitämme työtämme ja toimintatapojamme jatkuvien parannuksien.</p>	<p><b>Mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Päätösten pysyvyys</li> </ul>
Vastuullisuus	
<p><b>TAVOITE:</b> Autamme veronmaksajia toimimaan vastuullisesti ja oikein. Teemme aktiivista yhteistyötä sidosryhmien kanssa toimintaympäristömme kehittämiseksi.</p>	<p><b>Mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusraportti</li> </ul>

\* Edistämme, jos saamme rahoituksen.

\*\* Kehitysmenoihin ei lasketa mukaan uusia erillisrahoitusmyöntöjä.





## Ihmisten johtaminen

**TAVOITE:** Kannamme vastuumme johtajina ja esihenkilöinä. Varmistamme, että tavoitteet ja työhön liittyvät odotukset ovat selkeät työntekijöillemme. Tunnistamme työntekijöidemme erilaiset tarpeet ja tilanteet. Poistamme yhdessä työtä ohjaavien tahojen kanssa työn tekemisen esteet. Johtamisella tuemme tiimien ja yksilöiden onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista.

### Vuoden 2025 aikana tavoittelemamme muutos

- Vahvistamme vuorovaikutusta ja yhtenäisyyttä työyhteisössämme. Keskustelemme työhöme kohdistuvista muutostarpeista avoimesti ja ratkaisukeskeisesti. Luomme yhdessä hyvän työilmapiirin, joka tukee yhteisissä tavoitteissamme onnistumista. | **Vastuu: X**
- Edistämme tiimien itseohjautuvuutta. Vahvistamme johtamis- ja ohjausrooleissa toimivien yhteistyötä johtamisessa. | **Vastuu: X**

### Mittarit

- VMBaro
- Toimintatapojen kehittyminen

## Osaaminen ja henkilöstörakenne

**TAVOITE:** Kehitämme osaamistamme nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Strateginen henkilöstösuunnitelma\* muodostaa taktisen henkilöstösuunnitelman\*\* tavoitetilan.

### Vuoden 2025 aikana tavoittelemamme muutos

- Kehitämme strategisen henkilöstösuunnitelman sisältöä siten, että se luo perustan taktiselle henkilöstösuunnitelmalle. | **Vastuu: X**
- Kehitämme taktista henkilöstösuunnitelmaa niin, että se toimii osaamisen kehittämisen ja rekrytoinnin perustana. | **Vastuu: X**

(mittari tulossa myöhemmin)

## Työntekijäkokemus

**TAVOITE:** Kannamme vastuumme työntekijöinä. Meillä on mahdollisuus keskittyä ydintehtäväämme ja koemme työmme merkitykselliseksi. Keskustelemme yhdessä työstämme ja sen edistymisestä, tunnistamme onnistumiset ja jaamme osaamistamme. Arvostamme toistemme työtä. Koemme vahvaa yhteenkuuluvuutta ja työn iloa työssämme. Huolehdimme arjessa työhyvinvoinnistamme.

### Vuoden 2025 aikana tavoittelemamme muutos

- Huolehdimme kestävästä työkyvystä ja yhteishengen säilyttämisestä. | **Vastuu: X**
- Ennakoimme työntekijäkokemukseen liittyvät haasteet ja kohdennamme niihin tarvittavan tuen. | **Vastuu: X**
- Tunnistamme sairauspoissaolojen juurisyöt ja kohdennamme niihin tarvittavat toimenpiteet. | **Vastuu: X**

### Mittarit

- Työntekijäkokemus
- Sairauspoissaolot

\* Strateginen henkilöstösuunnitelma kuvaa konsernitason henkilöstörakennetta 5 v eteenpäin.

\*\* Taktinen henkilöstösuunnitelma kuvaa yksikötason henkilöstörakennetta 2 v eteenpäin. Taktinen henkilöstösuunnitelma ulottuu yksilötason tehtäväkuviin ja niihin liittyviin muutostarpeisiin.

# Tietojohtaminen



# Tästä tietojohdamisesta on kyse

## Tietojohdaminen



## Tiedon johtaminen

- työssä tarvittavan tiedon hankinta, varastointi, siirtäminen, yhdistäminen, jalostaminen ja suojaaminen
- tiedon ohjaaminen sitä tarvitsevien käyttöön



## Tiedolla johtaminen

- tiedon tulkinta ja ymmärrys
- tiedon hyödyntäminen priorisoinnissa ja päätöksenteossa
- tiedon hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, johtamisessa ja kehittämisessä



**Tilannehuone** kokoaa olennaisen tiedon tavoitteiden toteutumisesta ja tekemisestä samaan paikkaan. Se luo perustan tiedolla ja tavoitteilla johtamiselle sekä toiminnan jatkuvalla parantamiselle.



# Tavoitetilamme

- **Johdamme tiedolla inhimillisesti, systemaattisesti ja vuorovaikutteisesti koko Verohallinnossa. Tiedolla johtaminen lisää todennetusti tuloksellisuuttamme.**
- Tavoitteemme ovat selkeät, konkreettiset ja aidosti toimintaamme ohjaavat. Olemme yhdessä sitoutuneet tavoitteisiimme.
- Olemme tunnistaneet johtamisen tietotarpeet. Tarpeitamme vastaava tieto on kattavasti ja helposti saatavissa.
- Osaamme hyödyntää ja tulkita tietoa. Huomioimme päätöksenteossa eri näkökulmat ja asioiden väliset yhteydet.
- Tietojohtamista tukevat ratkaisut ovat kestäväällä pohjalla käytön, ylläpidon ja kehittämisen näkökulmasta.





# Tavoitteilla ja tiedolla johtamisen menettely



Yhteiset tavoitteet ja mittarit



Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi



Tietoa toiminnan tuloksista



Jatkuva tilanteen arviointi ja ongelmanratkaisu



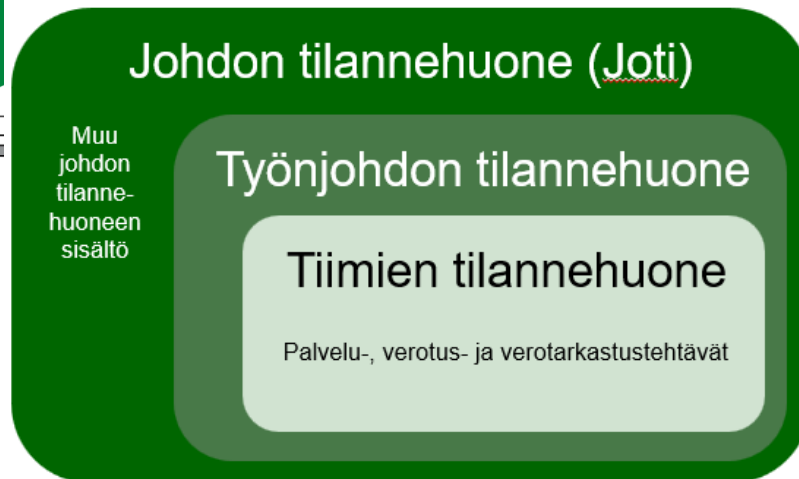
Vaikutusten arviointi

**Menettely toteutuu kaikilla organisaation tasoilla.**

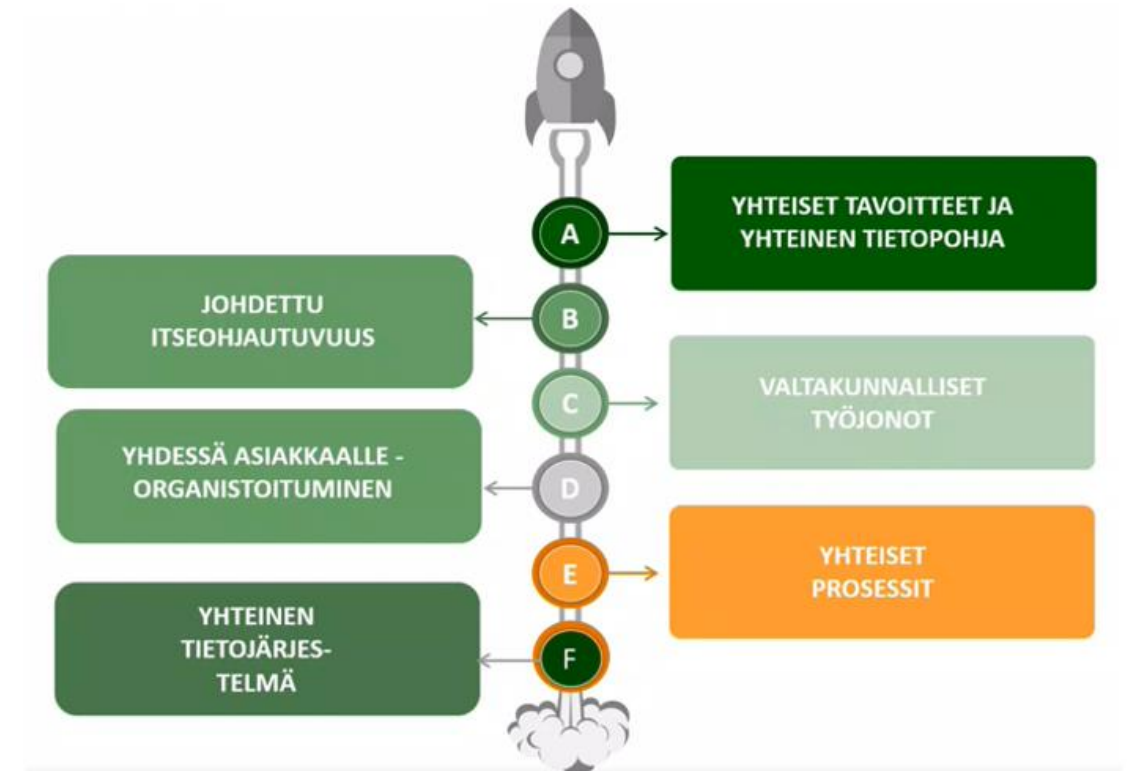


# Yhteinen tietopohja ja tilannehuoneet

- Tilannehuone tarjoaa ajantasaista ja luotettavaa tietoa toiminnan tuloksista suhteessa tavoitteisiin
  - Yhteinen tilannekuva koko Verohallinnossa



- Tavoitteilla ja tiedolla johtamisen taustalla on useita kehitysaskelleita.



# Havainnekuvia tilannehuoneen mittareista

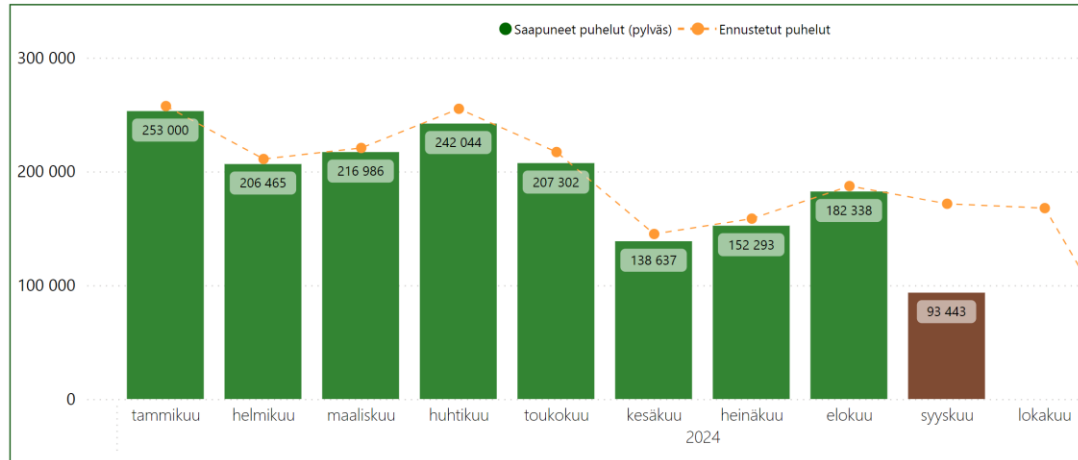
**Johdon Tilannehuone**

**Etusivu**

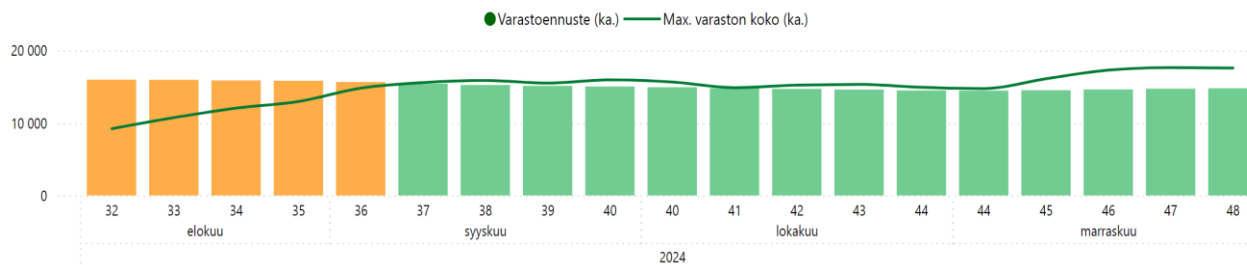
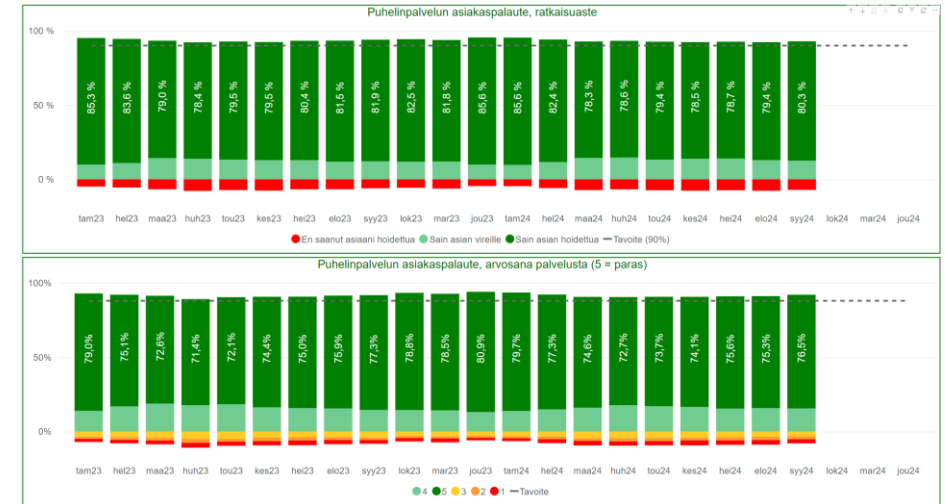
- T1: Asioinnin helppous ja di...
- T1: Asiakaskysyntä
- T1: Asiakaskokemus
- T2: Verokertymä
- T2: Vaikuttavuus
- T3: Toimintavarmuus
- T3: Tehokkuus
- T3: Yhtenäisyys
- T4: Työntekijäkokemus
- T4: Ihmisten johtaminen
- T4: Määräraha ja htv-ennus...
- Kehittämisen kokonaiskuva

Mittarikortti

## Palvelutehtävien ennustaminen



## Puhelinpalvelun asiakastytyvyys



## Asiakastavoitteet

Odotus- ja käsittelyaika

61,7 % ↗

Edellinen vuosi: 53,1 %

Kokonaisläpimenoaika\*

73,6 % ↗

Edellinen vuosi: 65,0 %

Odotusaika jonolla

55,3 % ↗

Edellinen vuosi: 50,2 %

Käsittelyaika

88,2 % ↗

Edellinen vuosi: 87,2 %



