



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SALLA KIVIMÄKI

Tulolähdejaon poistumisen vaikutukset osakeyhtiön verotukseen

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA

2021

Tekijä(t) Kivimäki, Salla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2021
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tulolähdejaon poistumisen vaikutukset osakeyhtiön verotukseen		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön kohdeorganisaatio oli suhteellisen tuore sähköinen tilitoimisto Numbers Company Oy, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2020. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia verovuonna 2020 voimaan tulleen tulolähdejaon poistumisen tuomia muutoksia, kohdeorganisaation tämänhetkisiä veroilmoituskäytäntöjä ja tuottaa niihin kehittämissuhteita. Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin veroilmoituksen tekemistä helpottava ohjeistus, johon koottiin tärkeimmät tulolähdejaon poistumisesta aiheutuneet muutokset.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa oli myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, sillä työn yhtenä tavoitteena oli luoda ohjeistus, joka on konkreettinen tuotos. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja haastatteluja. Haastattelut toteutettiin työntekijöiden haastatteluiden osalta ryhmähaastatteluna ja kohdeyrityksen osakkaan kohdalla yksilöhaastatteluna. Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja. Työntekijöiden haastattelut pidettiin ensin ja vastausten pohjalta muokattiin osakkaalle suunnatut haastattelukysymykset. Veroilmoituksen tekemiseen liittyvä ohjeistus luotiin lopuksi haastatteluissa esiin nousseiden tarpeiden ja dokumenttianalyysin avulla.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta, että ohjeistuksen laatiminen koettiin tarpeelliseksi ja ohjeistuksen uskotaan nopeuttavan jatkossa veroilmoitusten tekemistä ja vähentävän veroilmoitukseen liittyviä lisäselvityspyyntöjä. Haastatteluissa tuli ilmi sisäisten ohjeistusten dokumentoinnin ja ajantasaisuuden tärkeys, sekä osaamisalueiden jakamisen tarve tulevaisuudessa. Tutkimuksen myötä nousi esiin muun muassa tarve dokumentoida organisaation osaamiskartoitus ja muokata käytössä olevaa verolaskelma pohjaa.</p>		
Asiasanat Yritysverotus, veroilmoitus, tulolähdejako, osaamisen johtaminen, prosessi		

Author Kivimäki, Salla	Type of Publication Master's thesis	Date December 2021
	Number of pages 64	Language of publication: Finnish
Title of publication Effect of source of income allocation departing to limited companies' taxation		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business (Master's Degree)		
Abstract Target organization of the thesis was a quite new electronic accounting company Numbers Company, which have been established in 2020. Purpose of this thesis was to examine the changes of source of income allocation departing, target organization's current tax return practices and produce developing suggestions. As a result of this thesis was produced a guidance which relieves to fulfil a tax return, and which includes all the important changes of source of income allocation departing. Research was executed as an qualitative case study. There were also constructive traits because one of the targets of this thesis was to create a guidance which is concrete creation. Document analysis and interviews was used to gather information. Interviews has been executed with employees' group interview and owner's particular interview. The questions were semi-structured. Interview of employees was organized first and based on their answers was created the questions to the owner. Tax return fulfilling guidance was created at the end of this process based on document analysis and needs of interviewees. There has established as a conclusion that the guidance was essential, and it probably will hurry fulfilling tax returns in the future and reduces declaration asks. During interviews it revealed the importance of inner up-to-date documentation and the need for divide know-how areas to employees in the future. As a result of thesis was established a need for documenting organization's skilfulness and edit organization's current tax calculation.		
<u>Key words</u> Business taxation, tax return, source of income allocation, knowledge management, process		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Kohdeorganisaatio	7
2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
2.3 Teoreettinen viitekehys	8
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	10
3.1 Lähestymistapa	10
3.2 Haastattelu	12
3.3 Dokumenttianalyysi	14
4 YRITYSVEROTUS SUOMESSA	15
4.1 Osakeyhtiön verotus	15
4.1.1 Yhteisön tulovero	17
4.1.2 Arvonlisävero	18
4.1.3 Muita oma-aloitteisia veroja	19
4.2 Omaisuuslajit	20
4.2.1 Rahoitusomaisuus	21
4.2.2 Vaihto-omaisuus	21
4.2.3 Käyttöomaisuus	22
4.2.4 Muu omaisuus	24
4.2.5 Sijoitusomaisuus	25
4.3 Veroilmoitus tilinpäätösprosessin jatkumona	26
5 TULOLÄHDEJAON POISTUMISEN TUOMAT MUUTOKSET	29
5.1 Arvopaperikauppa	31
5.2 Asunto- ja kiinteistökauppa	33
5.3 Vuokraustoiminta	34
5.4 Luovutustappiot ja vanhat henkilökohtaisen tulolähteen tappiot	35
6 OSAAMISEN JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEISSA	38
6.1 Yksilön oppiminen ja oppimisprosessi	40
6.2 Organisaation oppiminen	43
6.3 Osaamisen johtaminen	44
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	47
7.1 Ryhmähaastattelu	47
7.2 Yksilöhaastattelu	51
7.3 Ohjeistuksen luominen	53
7.4 Tulosten luotettavuuden arvioiminen	54

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	55
9 POHDINTA	57
LÄHTEET	60
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Verovuodesta 2020 alkaen tulolähdejako poistui joidenkin yhteisöjen osalta. Suomen verojärjestelmässä on lähtökohtaisesti kolme eri tulolähdettä, joihin tulot jaetaan. Tulolähde määräytyy elinkeinoverolain, maatilatalouden tuloverolain ja tuloverolain perusteella. Näiden lakien soveltamisalat määräytyivät verovuoteen 2019 asti pelkästään verovelvollisen harjoittaman toiminnan luonteen perusteella riippumatta oikeudellisesta muodosta. Vuodesta 2020 alkaen elinkeinoverolain soveltamisala muuttui kuitenkin niin, että joidenkin yhteisöjen verotettavan tulon laskennassa ja veroilmoittamisessa ei oteta enää huomioon sen harjoittaman toiminnan luonnetta, vaan verotuksessa sovelletaan aina elinkeinoverolakia. Muutoksen tarkoituksena oli poistaa henkilökohtainen tulolähde osalta yhteisöistä. Muutos koskee vain tuloverolain 3 §:ssä tarkoitettuja yhteisöjä, kuten osakeyhtiöitä ja osuuskuntia. (Tuloverolaki 1535/1992, 3 §; Verohallinto, 2021b; Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, s. 8–9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä muutoksia tulolähdejaon poistuminen sai aikaan verotuksessa, miten ne vaikuttavat veroilmoittamiseen ja tuottaa kohdeorganisaation käyttöön ohjeistus veroilmoitusten laadintaa varten, johon on koottu tulolähdejaon poistumisesta aiheutuneet uudistukset ja poikkeustapaukset. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin löytämään tehostamiskeinoja veroilmoittamisprosessiin, sekä organisaation osaamisen kehittämisprosessiin vastaavanlaisissa muutostilanteissa. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan erityisesti muutoksia osakeyhtiöiden verotuksessa, koska suurin osa kohdeorganisaation asiakkaista on osakeyhtiöitä ja muutos koski myös tätä yhtiömuotoa.

Työn teoriaosuus käsittelee osakeyhtiön verotusta ja tulolähdejaon poistumisesta aiheutuneita muutoksia. Luvussa kuusi käsitellään oppimista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, sekä osaamisen johtamista. Empiriaosuudessa selvitetään haastattelujen avulla veroilmoittamista koskeva ohjeistuksen tarve ja veroilmoittamisprosessin sekä osaamisen kehittämisprosessin muutostarpeet.

2 LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Numbers Company Oy (myöhemmin Numbers). Numbers on melko uusi, vuoden 2020 alussa perustettu sähköinen tilitoimisto. Toimipiste sijaitsee Kankaanpäässä, mutta työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä myös täysin etänä. Numbersilla työskentelee seitsemän taloushallinnon asiantuntijaa ja myös kaikki kolme omistajaa ovat tiiviisti mukana päivittäisessä toiminnassa. Numbers pyrkii hakemaan kasvua ja uusia asiakkaita olemalla nykyaikainen, palveleva, asiantunteva ja koko ajan kehittyvä moderni tilitoimisto.

Numbers on taloushallinnon palveluiden tarjoajana ja työnantajana erittäin kehitysmyönteinen. Asiakkaille tarjotaan nykyaikaiset sähköiset palvelut ja vaivattomat, paikasta riippumattomat yhteydenpitomahdollisuudet omaan tilitoimistoonsa. Työntekijöiden osalta nykyaikaisuus ja kehitysmyönteisyys näkyy hyvin päivittäisessä toiminnassa: sähköisistä työkaluista pyritään ottamaan kaikki automaatio sekä hyöty irti, ja kouluttautumista ja uralla etenemistä tuetaan ja siihen kannustetaan. Työntekijöiden työtyytyväisyyteen panostetaan ja heidän kehittymishaluihinsa vastataan. Numbersilla uskotaan vahvasti osaamisen kehittämisen takaavan ajankohtaisen tiedon ja parhaan mahdollisen laadun asiakkaille. (Numbers Company Oy, 2021.)

2.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön päätavoitteena on selvittää millainen tulolähdejaon uudistukseen liittyvä veroilmoitusten laatimisen sisäinen toimintamalli ja siihen liittyvät ohjeistus kohdeorganisaatiossa tarvitaan, jotta se voi palvella asiakkaitaan asiantuntevasti ja toimia tehokkaasti. Kehittämistyön aikana luodaan toimeksiantajan käyttöön ohjeistus veroilmoitusten tekemiseen, johon on koottu tulolähdejaon poistumisesta aiheutuneet muutokset ja erityistapaukset. Työn tavoitteena on tunnistaa ongelmallisimmat kohdat, joihin kaivataan selkeämpää ohjeistusta, ja kehittää ohjeistuksen avulla koko tiimin osaamista. Osaamista kehittämällä toimeksiantaja pystyy tarjoamaan asi-

akkailleen entistä parempaa asiantuntemusta. Ohjeistuksen myötä veroilmoitusten tekemiseen käytetty työaika toivottavasti vähenee ja verottajan lisäselvityspyynnöt saadaan minimoitua. Kehittämistyön aikana pyritään kehittämään myös organisaation kirjanpitäjien käytössä olevaa verolaskelma -exceliä. Tarkastelun kohteena on myös kohdeorganisaation veroilmoittamiseen liittyvät käytännöt ja niiden kehittäminen. Kehittämistyössä pyritään löytämään kehittämisehdotuksia siihen, miten kohdeorganisaatio voisi jatkossa valmistautua entistä paremmin muun muassa verotuksessa tapahtuviin muutoksiin ja varmistaa henkilöstön osaaminen ja tietojen päivittäminen muutostilanteissa.

Päätutkimuskysymys:

- Millainen tulolähdejaon uudistukseen liittyvä veroilmoitusten laatimisen sisäinen toimintamalli ja siihen liittyvät ohjeistus kohdeorganisaatiossa tarvitaan, jotta se voi palvella asiakkaitaan asiantuntevasti ja toimia tehokkaasti?

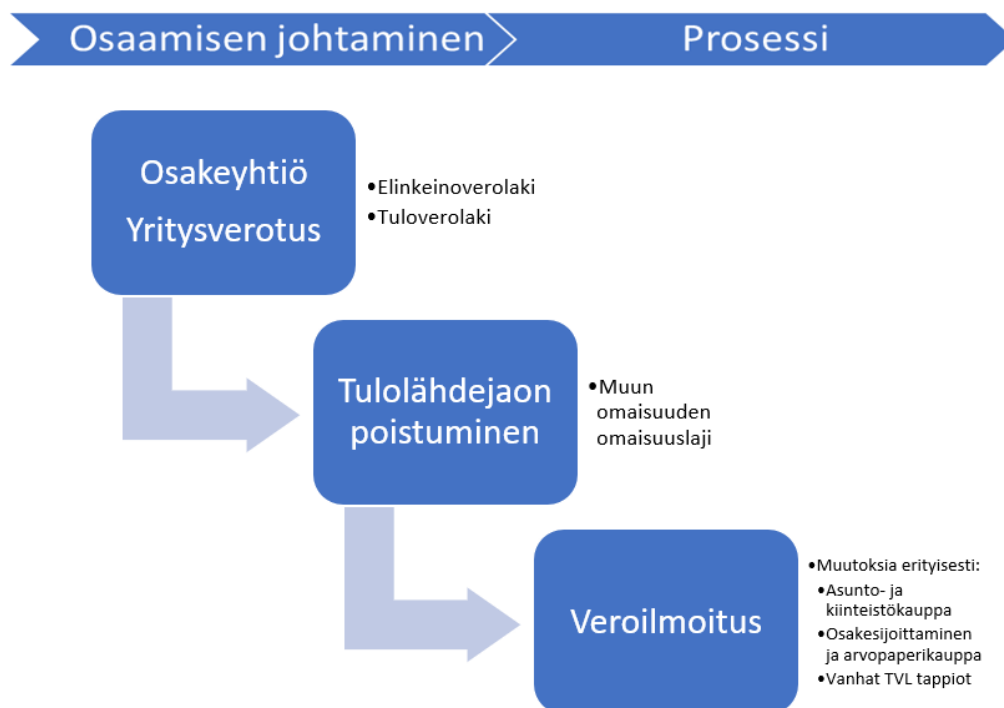
Apututkimuskysymykset:

- Mitkä asiat tulolähdejaon poistumisessa ja veroilmoittamisessa aiheuttavat eniten pohdittavaa? Mihin tarvittaisiin tarkempaa ohjeistusta ja dokumentaatiota?
- Kauanko veroilmoitusten tekemiseen kannattaa varata aikaa, jotta ne saadaan lähetettyä ajoissa ja pystyisikö käytettyä työaikaa vähentämään osaamista kehittämällä?
- Miten veroilmoitus käytäntöjä kannattaisi muuttaa ja kehittää kohdeorganisaatiossa, jotta tehokkuus ja laatu paranee?
- Miten suuriin verotusta, kirjanpitolakia tms. koskeviin muutoksiin valmistautuminen pitäisi organisoida kohdeyrityksessä?
- Miten kirjanpitäjien käytössä olevaa verolaskelma -pohjaa pitäisi kehittää osakeyhtiöiden tulolähdejaon poistumisen myötä?
- Miten voidaan seurata ja mitata muutoksen onnistumista?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän kehittämistyön keskiössä on tulolähdejaon poistuminen ja sen aiheuttamat vaikutukset verotukseen ja veroilmoittamiseen. Työn lähdemateriaali pohjautuu vahvasti

hallituksen antamaan lakiesitykseen eduskunnalle laeiksi elinkeinotulon verottamisesta annetun lain, tuloverolain ja eräiden muiden lakien muuttamisesta 257/2018, elinkeinoverolakiin 360/1968 ja verottajan antamiin tuoreimpiin ohjeisiin, sekä aiheesta kirjoitettuun tuoreeseen kirjallisuuteen. Osaamisen kehittämistä ja johtamista käsittelevän osion keskeisiä lähteitä ovat muun muassa Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum, Koskinen, J. (2021). Oppimisen johtaja (CLO). Ajantieto, Ojala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY ja Sydänmaanlakka, P. (2002). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. (4., uudistettu painos). Kauppa-kaari. Uusi muun omaisuuden omaisuuslaji on yksi keskeisimmistä käsitteistä. Itse verotuksen uudistukseen ja yritysverotukseen liittyvän teorian lisäksi työssä tutkitaan muutoksen johtamista ja osaamisen johtamista tilanteissa, joissa muutokset edellyttävät osaamisen päivittämistä ja kehittämistä. Kehittämistyössä etsitään keinot ja sopivat käytännöt varmistaa osaamisen kehittyminen käytännössä kohdeorganisaatiossa muutostilanteissa. Tämän kehittämistyön teoreettista viitekehystä kuvataan alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen ja välttämätön. Tutkimus- ja kehittämistyössä teoriaa tarvitaan tiedon syventämiseen, metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden arviointiin, sekä ylipäättään tutkimuskokonaisuuden hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Tutkimuksen viitekehuksesta puhuttaessa pohditaan, tarvitaanko teoriaa, ja millaista teoriaa. Sekä teoria että sen viitekehyskin muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehysessä kuvataan tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Siinä ei kuitenkaan luetella asioita ilman niiden käsitteellistä tarkennusta. (Alasuutari, 2011, s. 79; Tuomi ym., 2018, s. 23–24.)

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimusongelman selvittämiseksi siirrytään vuorotellen teorioiden maailman ja kokemuseräisen maailman välillä, jolloin muodostetaan päätelmiä teorian, empirian ja käytännön avulla. Tutkimus aloitetaan teoriaan tutustumisella, jonka jälkeen toteutetaan empiirinen osuus. Empiirinen, eli kokemukseen perustuva osio käsittää aineiston hankkimisen havainnoimalla ja mittaamalla tutkimuksen kohdetta yleensä sen aidossa toimintaympäristössä. Kokemuseräisen aineistonkeruun jälkeen siirrytään teorioiden maailmaan peilaamaan kerättyä aineistoa aihepiirin teoriaan ja tekemällä vertailua ja päätelmiä. Lopuksi arvioidaan mitkä tutkimuksen tuloksista on käytännössä toteuttamiskelpoisia ja viedään ne käytännön tasolle. (Puusa & Juuti, 2020, s. 90–91.)

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Kehittämistyössä on myös konstruktivisia piirteitä, sillä sen tarkoituksena on luoda myös konkreettinen tuotos, ohjeistus. Tapaustutkimus soveltuu työn lähestymistavaksi, koska sille on ominaista pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Se on tyypillinen tutkimusstrategia muun muassa liiketaloustieteissä. Tutkimuksen kohde, eli tapaus, on usein yritys tai sen osa, tai jokin tuote, palvelu, toiminto

tai prosessi. Tutkimuksen kohteita on vain vähän, useimmiten vain yksi. Tässä kehittämistyössä tutkimuksen kohde on veroilmoitusprosessi ja tulolähdejakoon liittyvän uudistuksen vaikutus siihen. Tapaustutkimus tuottaa ajantasaista tietoa jostakin ilmiöstä todellisessa toimintaympäristössä ja tavoitteena on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkittavasta tapauksesta. Täten tapaustutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti todellisessa toimintaympäristössä ja tuottamaan uusia kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym., 2014, s. 52–53, 65; Valli & Aarnos, 2018, osa 2: Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä, kohta ”Mihin tapauksella tai tapauksilla pystyy vastaamaan”.)

Tapaustutkimus lähtee usein liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, jossa tutkija havaitsee kehitettävää. Tutkijalla on yleensä voimakasta kiinnostusta tutkittavaa asiaa kohtaan ja aiheeseen liittyen myös aikaisempaa tietoa ja osaamista, jotka mahdollistavat kehittämistarpeen ja tavoitteiden määrittelyn. Usein aiheeseen pitää ennakkotiedoista huolimatta perehtyä syvällisemmin, jotta tutkija osaa määritellä lopullisen tavoitteen, sekä määritellä siihen sopivat tutkimusmenetelmät ja -kysymykset. Tarkempien tutkimuskysymysten asettamisen avulla voidaan lähteä etsimään tarvittavaa tausta-aineistoa. Kehittämiskohteen tarkka asettaminen ei kuitenkaan aina ole prosessin ensimmäinen vaihe, vaan pohjatyöstä huolimatta kehittämisen kohde tarkentuu jatkuvasti prosessin edetessä. Kehittämisen kohteeseen perehtyessä empiiriseen aineiston keruuseen liittyvät kysymykset muotoutuvat ja voidaan edetä prosessissa aineiston keräämis- ja analysointivaiheeseen. Lopputuloksena syntyy kehittämisehdotukset tai -malli. (Ojasalo ym. 2014, s. 54; Simons, 2009, s. 28–29.)

Tapaustutkimukselle on ominaista, että useampia menetelmiä käyttämällä kootaan syvällinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimus yhdistetään usein laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, mutta tutkimus voidaan toteuttaa myös määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä käyttämällä, tai niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimus ei sulje mitään menetelmiä pois, vaan tärkeämpää on pohtia tapauskohtaisesti eri menetelmien soveltuvuutta juuri omaan tutkimukseen. Tapaustutkimuksessa aineisto kerätään useimmiten luonnollisissa tilanteissa havainnoinnin tai kirjallisen aineiston analysoinnin perusteella. Ominaista on käyttää myös erilaisia haastatteluja, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen

jossakin tietyssä tilanteessa, jolloin haastateltavat voivat asiantuntijoina kuvata ja selittää ilmiötä ja toimintaansa. (Järvinen & Järvinen, 2000, s. 78; Ojasalo ym., 2014, s. 55.)

3.2 Haastattelu

Tapaustutkimus yhdistetään usein erityisesti laadulliseen tutkimukseen, mutta siinä on mahdollista käyttää niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Laadullisissa menetelmissä on yleistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu itse toimintaan. Erilaiset haastattelut sopivat erityisen hyvin tapaustutkimukseen, koska silloin itse toimijat, jotka ovat kehitettävän asian asiantuntijoita, voivat kuvata ja selittää asiaa tutkijalle. Jos tutkija työskentelee tutkittavien lähellä tai jopa samanlaisissa työtehtävissä, kuten tässä kehittämistyössä, tunnistaa hän helpommin ongelmakohtia, osaa kysyä oikeanlaisia kysymyksiä ja ymmärtää haastateltavia paremmin. Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden järjestystä ja sanamuotoja haastattelun kulkuun sopiviksi. Mikäli jokin etukäteen laadituista kysymyksistä ei sovellukaan haastattelutilanteeseen, kysymys voidaan jättää esittämättä. Vastaavasti haastatteluun voidaan ottaa mukaan haastattelun kuluessa esiin nousevia kysymyksiä. Näin haastattelussa tulee kysytyä myös sellaisia tärkeitä kysymyksiä, joita haastattelijä ei osannut etukäteen ottaa huomioon ja tutkimuksen kohteesta saadaan syvällisempää uutta tietoa. Haastattelu sopi hyvin opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan asiantuntijoilta tietoa siitä, minkä osa-alueen he kokevat ongelmalliseksi ja vaikeaksi, missä he tarvitsevat ohjeistusta tai koulutusta ja miten organisaation pitäisi muokata veroilmoitus käytäntöjään. (Ojasalo ym., 2014, s. 55, 105–108.)

Haastattelut voivat muistuttaa tavallista, ennalta suunnittelematonta keskustelua tai edetä hyvinkin kyselyn omaisesti. Joka tapauksessa haastattelulla on aina tietty päämäärä, johon haastattelijä pyrkii kysymyksiä ja aloitteita tekemällä, kannustamalla haastateltavaa vastaamaan, ohjaamalla keskustelua ja fokusoimalla sitä tiettyihin teemoihin. Kyselyhaastattelussa kysymykset esitetään samanlaisina kaikille haastatelta-

ville ja spontaania, suunnittelematonta vuorovaikutusta pyritään välttämään. Kyselyhaastattelu ei ole niin vapaamuotoinen kuin monet muut haastattelutavat ja sen toteutuksessa tukeudutaan hyvin vahvasti standardointiin, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavaa ja laadukasta aineistoa. Haastattelijan aiheuttamien mittausvirheiden ja vaikutusmahdollisuuksien minimoimiseksi haastattelukysymyksen strukturoidaan. Tässä kehittämistyössä on arvioitu, että on hyvä laatia kysymykset etukäteen, mutta haastattelujen aikana on hyvä antaa tilaa myös ennalta suunnittelematomille jatkokysymyksille, joiden avulla voidaan saada uutta tietoa ja näkemyksiä. (Hyvärinen ym., 2017, luku 2, kohta ”Miten tilanne rakentuu haastatteluksi”, luku 3, kohta ”Kyselyhaastattelu tukeutuu standardointiin”.)

Haastattelun toteutus aloitetaan haastattelukysymysten muotoilulla. Tutkimussuunnitelma ja kysymykset yhtenäinen tavoite pidetään mielessä koko ajan, kun kysymyksiä laaditaan. Haastattelun rakenteen pitää olla loogisesti etenevä ja pituuden pysyä kohdallaan, ja kysymysten yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Alussa tutkijan pitää päättää myös, mitä kysymystyyppejä aiotaan käyttää: monivalinta-, avo- vai sekamuotoisia kysymyksiä. Kysymysten suunnittelun jälkeen siirrytään haastattelun valmisteluun, johon kuuluu muun muassa haastatteluajan -ja paikan valinta, sekä toteuttamistavan päättäminen. Kasvokkain tapaamisen lisäksi teknologiavälitteinen tapaaminen on yleistynyt hurjaa vauhtia. Tässä kehittämistyössä haastatteluissa käytettiin avokysymyksiä ja haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams -palvelun välityksellä. (Hyvärinen ym., 2017, luku 3, kohta ”Kyselyhaastattelu tukeutuu standardointiin”.)

Kun haastattelun suunnittelu on valmis, voidaan tehdä koehaastattelu, jossa arvioidaan haastattelukysymysten toimivuus, pyritään löytämään mahdollisia jatkokysymyksiä, arvioidaan tutkimusongelman ja kysymysten välinen suhde, karsitaan pois turhat kysymykset, arvioidaan kysymysten validiteetti ja tarvittaessa uudelleenmuotoillaan kysymyksiä ja arvioidaan toteutustapa kokemuksen pohjalta. Tämän jälkeen voidaan siirtyä itse haastatteluiden toteuttamiseen aidossa ympäristössä. Haastattelujen jälkeen kerätty aineisto käsitellään, analysoidaan ja tulkitaan. Haastattelut kannattaa yleensä äänittää ja haastattelun jälkeen litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi. Litteroitu aineisto luetaan analysointivaiheessa useaan kertaan, jotta siitä pystytään tekemään luokitteluja ja löytämään toistuvia yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön yhdistämiseen käytettyihin teorioihin tai teorian

uudelleen hahmottamiseen. Haastattelumateriaalista pyritään löytämään yleistettäviä ja toistuvia asioita, jonka avulla tehdään päätelmiä. Mitä strukturoidumpi haastattelutapa valitaan, sitä luotettavampaan, mitattavampaan ja laadullisempaan tilastolliseen aineistoon yleensä pyritään. (Hyvärinen ym., 2017, luku 3, kohta ”Kyselyhaastattelu tukeutuu standardointiin”; Ojasalo ym., 2014, s. 110.)

Tässä kehittämistyössä työntekijöiden haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna ja osakkaan haastattelu yksilöhaastatteluna ryhmähaastattelun jälkeen. Osakkaan haastattelukysymykset muovautuivat ensin toteutetun ryhmähaastattelun perusteella. Taloushallinnon asiantuntijatehtävissä työskentelevien haastattelut päätettiin toteuttaa ryhmähaastatteluna, koska ryhmässä oletettiin tulevan enemmän esille kehittämisajatuksia. Ryhmähaastattelun keskeinen etu yksilöhaastatteluun nähden on se, että ryhmän dynamiikka vie yleensä käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jossa osallistujat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkimuksen kohteesta. Ryhmähaastattelussa haastattelijat voi esittää kysymyksiä kaikille samaan aikaan tai kohdentaa välillä kysymyksiä myös yksittäisille haastateltaville. Tässä ryhmähaastattelussa ryhmä oli pieni ja jäsenet toisilleen entuudestaan tuttuja, mikä edisti rentoa, avointa ja innostavaa keskustelua haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 61; Ojasalo ym., 2014, s. 111.)

3.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on tiedonhankintamenetelmä, jonka avulla pyritään tekemään päätelmiä kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina, että väljänä teoreettisena kehyksenä. Sen avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia, sillä se sopii myös muihinkin kuin laadullisiin tutkimuksiin. Dokumentteja voivat olla kaikki tutkimuksen kohteesta kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali, joiden järjestelmällisen analysoinnin perusteella luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysia käyttämällä tutkija pyrkii laatimaan havainnoistaan ja saamistaan osatuloksista synteesiä, jotka kokoavat keskeiset tulokset yhteen ja selkeän, pelkistetyn ja perustellun vastauksen tutkimuskysymyksiin. Sen vahvuus on herkkyyksesi asiayhteydelle, eli sille

millainen kehittämisen kohde on sen luonnollisessa ympäristössä. Pääasiassa aineiston analyysissa on kyse myös keksimisen logiikasta, johon ei ole olemassa opetettavissa olevia sääntöjä tai metodeja. Aineiston tutkijan on itse tuotettava päätelmä aineiston lopputuloksesta ja arvioitava sen luotettavuutta. (Ojasalo ym., 2014, s. 136, 144; Tuomi ym., 2018, s. 103, 113.)

Dokumenttianalyysissa käytetyimpiä analyysitapoja ovat sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysin tavoitteena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, sekä etsiä ja tunnistaa tekstien merkityksiä. Sisällön erittelyllä puolestaan pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä määrällisesti, kuten numeroin. Sisällön analyysi ja erittely eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia menettelyjä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, ja ennen aineiston käsittelyä päätetään, analysoidaanko ilmisältö, vai myös piilossa olevat viestit. Tutkimus aloitetaan aineiston keräämisellä ja valmistelulla, jonka jälkeen aineistoa analysoidaan ja pyritään pelkistämään esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla osiin, ja erottelemalla tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Kerättyä aineistoa tarkastellaan kriittisesti ja pyritään tunnistamaan aineistossa toistuvat rakenteet. Lopuksi aineiston pohjalta tehdään tulkinta, kootaan yhteen oleellimmat seikat tai tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa. (Ojasalo ym., 2014, s. 137–139.)

Dokumenttianalyysi sopi hyvin tämän kehittämistyön tiedonhankintamenetelmäksi, koska tavoitteena oli kerätä useista luotettavista lähteistä tietoa, jonka avulla luotiin yhteenvedona mahdollisimman tiivis ja helposti luettava, mutta erityistapauksiin vastaava ohjeistus kohdeorganisaation käyttöön.

4 YRITYSVEROTUS SUOMESSA

4.1 Osakeyhtiön verotus

Suomessa yritysverojärjestelmä on rakenteeltaan perinteinen nettotuloon perustuva. Veronalaisista tuloista saa vähentää tulon hankkimisesta aiheutuneet menot sekä

yleensä myös velkojen korot. Vähennyskelpoista ei ole esimerkiksi osinko. Lähtökohta osakeyhtiön tuloverotuksessa on erillisyyden periaate. Tämä tarkoittaa sitä, että osakeyhtiötä pidetään osakkaistaan erillisenä verovelvollisena ja sen oma itsenäinen verosubjektius on vahva. Suomessa verotus on hyvin pitkälle niin kutsuttua ”itseverotusta”, koska useimmat yrityksen verot ovat oma-aloitteisia. Tämä tarkoittaa sitä, että useimmat verot täytyy osata oma-aloitteisesti laskea ja maksaa verohallinnolle annettujen määräaikojen puitteissa. Näin ollen yrityksen taloutta hoitavan henkilön pitää olla perillä siitä, milloin verovelvollisuus ja ilmoitusvelvollisuus on olemassa. (Ossa, 2020, s. 209; Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 7.)

Penttilän ym. (2019, s. 18–19) mukaan Suomessa käytössä olevaan nettotulon verotukseen perustuvaan yritysverotukseen liittyy useita ongelmia. Yksi ongelmista liittyy yritysten investointeihin. Kun yritys tekee investointeja, ohjaavat siitä odotettavissa olevat tuotot ja kulut päätöksentekoa. Yrityksen voitosta maksettava vero laskee investoinnin tuottoa veron jälkeen. Näin ollen verotus vaikuttaa yritysten investointias- teeseen ja sitä kautta talouskasvuun kumpaakin edellä mainittua alentaen. Toisena on- gelmakohtana mainittakoon korkojen ja osingon erilainen verokohtelu. Yritysverotus- järjestelmä vaikuttaa yritysten rahoituspäätöksiin suosien velkarahoitusta osakerahoi- tuksen kustannuksella.

Penttilä ym. (2019, s. 19–20) kyseenalaistaa miksi yhteisöveroä ylipäättään peritään Suomessa. Osakeyhtiöiden tulovero, eli yhteisövero, on välitön vero ja lähtökohtai- sesti välittömät verot on tarkoitettu jäämään yrityksen omaksi rasitukseksi. Yhteisöve- ron osalta tämä ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa, vaan vero siirtyy lopulta aina kotitalouksien rasitukseksi vähentyneinä tuloina tai nousseina hintoina, jolloin myös ostohalukkuus ja -mahdollisuudet pienenevät. Epäkohdista huolimatta yhteisöveron poistaminen ei näytä todennäköiseltä, vaan tulee jatkossakin sisältymään kehittynei- den valtioiden, kuten Suomen, verojärjestelmiin. Yhteisöveron lisäksi muita osakeyh- tiön yleisimmin maksamia veroja ovat arvonlisävero ja työntekijöiden palkoista tai osakkaille maksetuista osingoista toimitettavat ennakonpidätykset, sekä esimerkiksi mahdollisesti yleisradiovero, kiinteistövero ja varainsiirtovero.

4.1.1 Yhteisön tulovero

Kaikki yhteisöt, eli osakeyhtiöt ja osuuskunnat, maksavat tuloveroa 20 prosentin mukaan. Sama veroprosentti on ollut voimassa vuodesta 2014 alkaen. Tulovero on yritykselle välitön vero. Verotettava tulo perustuu kirjanpitoon, mutta kirjanpidon ja verotuksen eroavaisuuksien vuoksi verotettava tulo ei yleensä ole täysin sama kuin kirjanpidon mukainen tulos. Verotettava tulo lasketaan tulolähteittäin, joita on osakeyhtiöllä verovuodesta 2020 alkaen enää kaksi; elinkeinotoiminnan tulolähde ja maatalouden tulolähde. Verotettavalla tulolla tarkoitetaan verovuoden tulosta, josta on vähennetty aikaisemmilta verovuosilta mahdollisesti kertyneet tappiot. Jos yhtiöllä on toimintaa molemmissa tulolähteissä, on mahdollista, että toisesta tulolähteestä muodostuu verotettavaa tuloa ja toisesta tappiota. Tulolähteiden verotettavat tulot lasketaan yhteen, jolloin saadaan selville yhteisön verovuoden tuloveron peruste. Verovuosi on useimmiten kalenterivuosi. Jos tilikautena ei ole kalenterivuosi, on verovuosi se tai ne tilikaudet, jotka ovat kalenterivuoden aikana päättyneet. (Laki verotusmenettelystä 1558/1995 1 luku 3 § 2 mom.; Penttilä ym., 2019, s. 18–19; Verohallinto, 2021b.)

Yhteisöt maksavat tuloveroa verovuoden aikana enakkoveroina. Enakkoveroja maksetaan sen mukaan, paljonko vuoden verotettavan tulon arvioidaan olevan. Verohallinnon antamat enakkoverot perustuvat viimeksi päättyneen verotuksen tietoihin, eli yleensä edelliseen veroilmoitukseen. Enakkoveroihin saa ja kannattaa hakea muutosta, jos arvioi verotettavan tulon muodostuvan oleellisesti edellistä verovuotta suuremmaksi. Uuden yrittäjän ensimmäisen vuoden enakkoverot perustuvat yrittäjän omaan arvioon. Verovuoden päätyttyä saadaan selville yhteisön lopullinen maksettavan tuloveron määrä. Verohallinto määrää lopullisen tuloveron määrän veroilmoituksen ja muualta saamiensa tietojen perusteella. Kun verotus on toimitettu, yhteisö saa verotuspäätöksen, josta selviää verotuksen lopputulos ja veronpalautuksen tai jäännösveron määrä ja maksutiedot. Jos yhteisö on maksanut liian vähän enakkoveroja, loppuosa tuloverosta maksetaan jälkikäteen jäännösverona. Mikäli yhteisö on maksanut veroja ennakkoon liikaa, se saa veronpalautusta. Yhteisöt, kuten osakeyhtiöt, antavat veroilmoituksen neljän kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä. Ilmoituksen perusteella verohallinto määrää lopullisen maksettavan veron tai veronpalautuksen. Jos verotettava tulo ylittää verovuonna 50 000 euroa, tulee yhteisölle maksettavaksi myös

yleisradiovero, joka on kuitenkin vähennyskelpoinen kulu. (Tuomi-Sorjonen, 2018, s. 197; Verohallinto, 2021b.)

4.1.2 Arvonlisävero

Arvonlisävero on Suomessa yleinen kulutusvero, jota maksetaan suurimmasta osasta tuotteita ja palveluita. Arvonlisäverokantoja on kolme: 24 %, 14 % ja 10 %. Veron tilittävät valtiolle liiketoimintaa harjoittavat yritykset, jotka ovat arvonlisäverovelvollisten rekisterissä. Palveluita ja tuotteita myyvät yritykset sisällyttävät arvonlisäveron hintaan, jonka perivät ostajalta. Ostaja siis viime kädessä maksaa veron ja yrityksen tehtävä on tilittää se edelleen valtiolle. Arvonlisävero kuuluu oma-aloitteisiin veroihin, joten yrityksen pitää itse laskea, ilmoittaa ja maksaa vero ohjeiden mukaisesti. Verohallinto on asettanut arvonlisäveroilmoitusten määräpäiväksi 12. päivä sitä kuukautta, joka on toinen kuukausi verokauden päättymisen jälkeen. Esimerkiksi tammikuun arvonlisävero maksetaan ja ilmoitetaan viimeistään maaliskuun 12. päivä. Yrityksen verokausi voi olla kuukauden sijaan myös neljännesvuosi tai vuosi. Kauden ollessa neljännesvuosi, ilmoitus annetaan verokauden päättymistä seuraavan toisen kuukauden 12. päivä. Vuosimenettelyssä ilmoitus ja maksu pitää hoitaa seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä. Jos määräpäivä sattuu viikonlopulle, siirtyy eräpäivä seuraavalle arkipäivälle. Arvonlisäveroilmoituksen antamiseen ei voi saada lisäaikaa, vaan myöhässä maksetulle arvonlisäverolle pitää maksaa viivästyskorkoa 7 %. Viivästyskorkoa kertyy eräpäivää seuraavasta päivästä maksupäivään asti. (Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 7; Verohallinto 2021a.)

Kun suomalainen yritys ostaa tuotteita tai palveluita toisesta EU-maasta, on sillä velvollisuus ilmoittaa ja maksaa arvonlisävero Suomeen. Kyseessä on käännetty arvonlisäverovelvollisuus yhteisö Hankinnoista. Yhteisö Hankinnat ilmoitetaan tavallisen arvonlisäveroilmoituksen mukana normaalissa aikataulussa. Jos yritys puolestaan myy tuotteita tai palveluita toiseen EU-maahan, sen pitää ilmoittaa yhteisömyynnit jo seuraavan kuukauden 20. päivään mennessä arvonlisäveron yhteenvedoilmoituksella, vaikka se ei maksakaan veroa suomeen, vaan ostaja tilittää veron kotimaahansa. (Kirjanpitolautakunta, 2017, s. 15; Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 130.)

Kaikki yritykset eivät välttämättä ole arvonlisäverovelvollisia. Vapautus arvonlisäverosta liittyy yleensä yrityksen toimialaan tai yritystoiminnan laajuuteen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalveluiden myynti on Suomessa arvonlisäverotonta. Yritys ei myöskään silloin ole arvonlisäverovelvollinen, jos tilikauden liikevaihto on enintään 15000 euroa toimialasta riippumatta. Arvonlisäverovelvolliseksi voi kuitenkin ilmoittautua oma-aloitteisesti, vaikka myynti ei ylittäisikään sallittua rajaa, jolloin yrityksellä on oikeus hakea tekemistään ostoista arvonlisäveropalautukset. Arvonlisäverotukseen liittyy myös useita muita poikkeuksia, joihin verovelvollisen pitää perehtyä tapauskohtaisesti toimiakseen oikein. Verovelvollisen pitää tunnistaa esimerkiksi tilanteet, joissa arvonlisäverovelvollisuus on käänteinen tai kyseessä on oman käytön arvonlisävero, sekä toimia näissä tilanteissa oikein verotuksen kannalta. Vaikka useimmat yritykset ostavat taloushallinnon palvelut tilitoimistoilta, ovat verosta vastuussa aina osakkaat ja yhtiömiehet itse. Verosta vastuussa olevat henkilöt ja vastuun alkamispäivä, sekä mahdollinen päättymispäivä, ilmoitetaan verovelvolliselle lähetettävässä rekisteröinti-ilmoituksessa. (Arvonlisäverolaki 1501/1993, 3§ 1mom, 34§, 37§; Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 142.)

4.1.3 Muita oma-aloitteisia veroja

Yhteisöveron ja arvonlisäveron ohella työnantajasuoritukset ovat yksi yleisimmistä oma-aloitteisista veroista. Työnantajasuorituksia ovat palkoista perittävät ennakonpidätykset sekä työnantajan sairausvakuutusmaksu. Ennakonpidätyksen määrä riippuu työntekijän omasta veroprosentista, joka selviää verokortista. Sairausvakuutusmaksu lasketaan ennakonpidätyksen alaisten palkkojen yhteismäärästä ja sairausvakuutusmaksuprosentti on kaikille työnantajille sama. Maksuprosentti voi vaihdella vuosittain ja sitä sovelletaan sinä vuonna maksettaviin palkkoihin. Vuonna 2021 työnantajan sairausvakuutusmaksuprosentti oli 1,53 %. Työnantajasuoritusten eräpäivä on seuraavan kuukauden 12. päivä. (Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 56, 60.)

Osakeyhtiöt ilmoittavat ja maksavat ennakonpidätyksen jakamastaan osingosta. Ilmoitus ja maksu pitää toimittaa seuraavan kuukauden 12. päivä siitä, kun osinko on nostettavissa. Ennakonpidätys toimitetaan vain, jos osingon saaja on luonnollinen henkilö tai kuolinpesä. Noteeraamattomasta yhtiöstä saadusta osingosta 75 % on verovapaata,

jos yhtiö jakaa osinkoa enintään 8 % osakkeen matemaattisesta arvosta. Lopusta 25 %:sta yritys toimittaa 7,5 %:n ennakonpidätyksen. Yli 150 000 euron osingosta ennakonpidätys on 28 % ja osakkaalle 15 % on verovapaata tuloa ja 85 % veronalaista pääomatuloa. Osakkaat maksavat saamistaan osingoista pääomatuloveroa ja osingon määrästä riippuen myös ansiotuloveroa. (Ennakkoperintäasetus 1124/1996, 15 § 1 mom. 4 k.; Kukkonen & Walden, 2020, s. 43; Tuomi-Sorjonen, 2018, s. 198.)

4.2 Omaisuuslajit

Suomen verotuksessa omaisuus jaetaan omaisuuslajeihin. Elinkeinoverolain mukaan verotettavien verovelvollisten verotuksessa sovelletaan nykyisin seuraavia omaisuuslajeja:

- Rahoitusomaisuus
- Vaihto-omaisuus
- Käyttöomaisuus
- Muu omaisuus

Muun omaisuuden omaisuuslaji tuli käyttöön verovuodesta 2020 alkaen tulolähdejaon uudistuksen myötä. Jokaiseen omaisuuslajiin voi sisältyä vain sellaista omaisuutta, joka täyttää kyseisen omaisuuslajin laissa säädetyn määritelmän. Hyödykkeiden jaottelulla eri omaisuuslajeihin on merkitystä muun muassa siksi, että niiden hankintamenot jaksotetaan, eli kohdistetaan eri verovuosille, eri tavoilla. Jaottelulla on merkitystä myös luovutustilanteissa ja omaisuuslajisiirroissa. Omaisuuslaji vaikuttaa etenkin osakeluovutusten ja osinkojen verokohteluun, kuten veronalaisuuteen, verovapauteen ja luovutustappioiden vähennyskelpoisuuteen. Hyödykkeen omaisuuslajin määrittelyn lisäksi olennaista on erottaa se, mistä alkaen hyödyke luetaan tiettyyn omaisuuslajiin. Myös loppuajankohta tulee määritellä. Omaisuuslajia määriteltäessä olennaista on se, mihin tarkoitukseen hyödyke on hankittu. Esimerkiksi arvopaperit saattavat kuulua mihin tahansa omaisuuslajiin käyttötarkoituksesta riippuen. Jos arvopaperi on hankittu esimerkiksi väliaikaiseen kassavarojen sijoitukseen, se on rahoitusomaisuutta. Arvopaperikauppiaille osakkeet ovat vaihto-omaisuutta, emoyhtiön taseessa olevat tytäryhtiön osakkeet ovat käyttöomaisuutta, raha- vakuutus- ja eläkeyhtiöiden arvopaperit ovat sijoitusomaisuutta ja osakesijoituksia passiivisesti hallinnoivan holding-yhtiön

osakeomistukset ovat puolestaan muuta omaisuutta. Näin ollen ensiarvoisen tärkeää on pohtia ensin käyttötarkoitus. (HE 257/2018, s. 10; Malmgrén & Myrsky, 2020, s.131; Ossa, 2020, s.135.)

4.2.1 Rahoitusomaisuus

Rahoitusomaisuutta ovat rahat, saamiset ja muut rahoitusvarat (Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968, 9 §). Rahoitusomaisuudella rahoitetaan liiketoimintaa, mutta siihen kuuluva omaisuus on kuitenkin yleensä helposti rahaksi muutettavaa, jolloin kuuluminen rahoitusomaisuuteen on perusteltavissa. Jos verovelvollinen pyrkii lukemaan rahoitusomaisuuteen sellaista omaisuutta, joka ei ole helposti realisoitavissa, hänen pitää pystyä osoittamaan omaisuuden todella olevan rahoitusvaroja. Jos omaisuus jää pitkäksi aikaa yrityksen haltuun, sen ei katsota olevan rahoitusomaisuutta vastaavaa omaisuutta. Erikseen veronalaiseksi rahoitusomaisuudesta saatuna voittona pidetään esimerkiksi tilisaamisista ja muista saamisista kertyneitä kurssivoittoja. (Ossa, 2020, 136.)

4.2.2 Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuuteen kuuluu elinkeinotoiminnasta sellaisenaan tai jalostettuina luovutettaviksi tarkoitetut tavarat, raaka-aineet, puolivalmisteet ja muut hyödykkeet sekä elinkeinotoiminnassa kulutettavat poltto- ja voiteluaineet, sekä muut tarvikkeet. Vaihto-omaisuus jaetaan seuraaviin alaryhmiin: luovutettaviksi tarkoitettuihin hyödykkeisiin ja tarveaineisiin. Vaihto-omaisuuteen kuuluvaa hyödykettä on mahdollista käyttää muuhun kuin vaihto-omaisuuden määritelmän mukaiseen tarkoitukseen väliaikaisesti, ilman että sen katsotaan muuttuvan muuksi liikeomaisuudeksi. Näin ollen esimerkiksi myytäväksi tarkoitetut vaihto-omaisuuteen kuuluvat hyödykkeet voivat hetkellisesti olla esimerkiksi esittelykäytössä. Hyödyke luetaan vaihto-omaisuuteen siitä hetkestä alkaen, kun se on lähetetty, toimitettu tai muuten luovutettu verovelvolliselle. Hyödyke kuuluu vaihto-omaisuuteen siihen saakka, kunnes verovelvollinen luovuttaa tai kuluttaa sen, tai hyödyke tuhoutuu tai muuten menetetään. Pääsäännön mukaan vaihto-omaisuuden aikaraja pohjautuu hyödykkeen luovuttamiseen. Luovu-

tukselle tyypillisintä on hyödykkeen hallinnan tosiasiallinen siirtyminen henkilöltä toiselle. Vaihto-omaisuudeksi lukeminen toteutuu samoin perustein niin käteis- kuin luottokaupassakin. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968, 10 §; Ossa, 2020, s.137.)

Vaihto-omaisuuden luovutusajankohdan määrittely on selkeää silloin kun myyjä luovuttaa hyödykkeen suoraa ostajalle. Määrittely on vaikeampaa silloin, jos hyödykkeen luovutus tapahtuu välikäsiä kautta. Tällöin luovutusajankohtana pidetään lähtökohteisesti sitä hetkeä, kun myyjän tosiasiallinen hallinta tavaraan päättyy, eli silloin kun myyjä luovuttaa hyödykkeen kuljetettavaksi esimerkiksi rautatielaitokselle tai muulle rahdinkuljettajalle. Ulkomailta ostettu hyödyke katsotaan luovutetuksi ostajalle heti sen jälkeen, kun se on tuotu esimerkiksi laivaan tai annettu muulle rahdinkuljettajalle. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968, 13 §; Ossa, 2020, s. 138.)

Hyödykkeet arvostetaan vaihto-omaisuuteen pääsääntöisesti niiden hankintamenon perusteella. Vaihto-omaisuus on sen verovuoden kuluu kun se luovutetaan, kulutetaan tai menetetään. Pääsäännöstä poiketen vaihto-omaisuuden hankintamenosta on verovuoden kuluu se osa, joka ylittää vastaavanlaisen vaihto-omaisuuden hankintaan tarvittavan hankintamenon verovuode päättyessä tai siitä samana ajankohtana saatavan todennäköisen luovutushinnan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että verotuksessa pitää huomioida epäkuranttiusvähennys, eli realisoitumaton arvonlasku. Epäkuranttiusvähennystä vastaava osuus hankintamenosta on veronalaista, jos hyödykkeen todennäköinen hankintameno tai luovutushinta verovuoden päättyessä ylittää sen jäljellä olevan hankintamenon. Realisoitumaton vaihto-omaisuuden arvonnousu on näin ollen veronalaista tuloa palautuvan epäkuranttiusvähennyksen osalta. (Ossa, 2020, s. 138–139.)

4.2.3 Käyttöomaisuus

Käyttö-omaisuutta ovat elinkeinotoiminnassa sellaiset hyödykkeet, jotka on tarkoitettu pysyvään käyttöön. Käyttö-omaisuuteen kuuluvat maa-alueet, arvopaperit, rakennukset, koneet, kalusto ja muut esineet, patentit ja muut erikseen luovutettavissa olevat

aineettomat oikeudet, sekä soran- ja hiekanottoaikat, kaivokset, kivilouhokset, turve-suot ja muut vastaavat hyödykkeet. Kirjanpidossa taseen vastaavien erät jaetaan käyttötarkoituksensa mukaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyviin vastaaviin kuuluvat erät, joiden on tarkoitus tuottaa tuloa jatkuvasti useampana tilikautena. Vaihtuvat vastaavat sisältävät luovutettavaksi tarkoitetun omaisuuden ja saamiset. Verovuoden 2020 tulolähdeuudistuksen myötä käyttöomaisuuteen kuulumista ei enää ratkaise pelkästään omaisuuden kuuluminen EVL-tulolähteeseen, vaan on mahdollista, että kirjanpidossa käyttöomaisuuteen merkitty omaisuus on verotuksessa muun omaisuuden ryhmään kuuluvaa omaisuutta, mikäli se ei palvele harjoitettua elinkeinotoimintaa. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968, 12 §; Malmgrén & Myrsky, 2020, s. 141.)

Omaisuuslajien välinen rajanveto voi olla joskus hankalaakin, ja edellyttää pysyvän käytön erottamista kulutuksesta. Jaottelussa voidaan nojautua ensikäyttö-periaatteen, jonka mukaan vaihto-omaisuuteen luetaan sellaiset hyödykkeet, jotka häviävät, olennaisesti vähenevät tai muuttuvat laadultaan käyttöönnoton jälkeen. Käyttöomaisuuteen kuuluvat puolestaan sellaiset esineet ja muut hyödykkeet, joita voidaan käyttää elinkeinotoiminnassa useita kertoja. Yrityksen käyttöomaisuuden hankkiminen katsotaan yrityksen varojen uudelleensijoittamiseksi, eikä näin ollen mikään verovähennys ole vielä tässä vaiheessa perusteltua. Vähennys tehdään normaalisti vasta siinä vaiheessa, kun hyödyke luovutetaan tai menetetään, ellei hankittu hyödyke ole altis kulumiselle. Tässä tapauksessa hyödykkeestä tehtäisiin poistot suunnitelman mukaisesti elinkeinoverolain sallimissa rajoissa. Poistomenettelyn avulla hyödykkeen verotuksessa vähennyskelpoinen hankintameno jaetaan niiden vuosien kuluksi, joina hyödykettä voidaan taloudellisesti käyttää. Koneista, kalustosta ja muusta niihin verrattavissa olevista käyttöomaisuuden hyödykkeistä tehdään poisto yhtenä eränä menojäännöksestä. Verovuoden poisto saa olla enintään 25 % menojäännöksestä. Elinkeinoverolakiin tehtiin 1.1.2021 alkaen muutos, jonka mukaan maksimissaan 1200 euron suuruinen menojäännös voidaan poistaa kerralla. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968, 30 §; HE 195/2020, s. 4; Ossa, 2020, s. 140.)

Maa-alueista, arvopapereista ja muusta kulumattomasta omaisuudesta ei saa tehdä poistoja realisoitumattoman arvonalentumisen perusteella. Jos verovelvollinen pystyy osoittamaan, että muiden arvopapereiden kuin osakkeiden tai muun kulumattoman

käyttöomaisuuden kuin maa-alueiden käypä arvo on verovuoden päättymishetkellä mahdolliset aikaisemmat poistot huomioiden hankintamenoaan olennaisesti alhaisempi, saa hankintamenosta tehdä poiston, joka alentaa poistamattoman hankintamennon käyvän arvon suuruiseksi. (Ossa, 2020, 141.)

4.2.4 Muu omaisuus

Henkilökohtaisen tulolähteen poistuttua yhteisön elinkeinotoiminnan tulolähteeseen saattaa kuulua sellaista omaisuutta, joka on muuta kuin elinkeinotoimintana pidettävän toiminnan käytössä tai jota ei käytetä ollenkaan tulonhankkimistoiminnassa. Tämän tyyppinen omaisuus luokitellaan yleensä kuuluvaksi uuteen muun omaisuuden omaisuuslajiin. Ennen verovuotta 2020 yhteisön henkilökohtaiseen tulolähteeseen kuulunut omaisuus kuuluu tulolähdejaon poistumisen jälkeen yleensä uuteen muun omaisuuden omaisuuslajiin. Muun omaisuuden tulot ja tulon hankkimisesta aiheutuvat menot ja menetykset ovat elinkeinolähteen tuloja ja menoja, joihin sovelletaan paitsi elinkeinoverolain yleisiä säännöksi, myös tiettyjä muun omaisuuden omaisuuslajin erityissäännöksiä. Muuta omaisuutta voi olla vain sellaisilla yhteisöillä, joilta poistui TVL tulolähde. Muun omaisuuden omaisuuslajin tarpeellisuutta on perusteltu muun muassa sillä, että sen avulla voidaan estää perusteettomien etujen saaminen. Ilman muun omaisuuden omaisuuslajia esimerkiksi osakesijoitukset luettaisiin käyttöomaisuuteen silloin, jos ne eivät liity yhteisön varsinaiseen toimintaan. Näin ollen yhtiön tekemät osakesijoitukset saattaisivat tulla verovapaiksi käyttöomaisuuden luovutusvoitoiksi, mikä olisi ristiriidassa käyttöomaisuusosakkeiden verovapaata luovutusta koskevan sääntelyn tarkoituksen kanssa. (Ossa, 2020, s. 142–143; Salakka & Savander, 2020, luku 3.)

Uutta muun omaisuuden omaisuuslajin omaisuutta voi olla vain sellaisilla yhteisöillä, joiden verotukseen ei enää sovelleta tuloverolakia. Muu omaisuus ei vaikuta vakiintuneisiin tulkintoihin muiden elinkeinotulolähteen omaisuuslajien sisällöstä. Muun omaisuuden omaisuuslajiin kuuluu yleisimmin hyödykkeitä, jotka eivät palvele harjoitettua elinkeinotoimintaa ja joita ei sen vuoksi tai muutoin voida katsoa kuuluvaksi elinkeinoverolain muihin omaisuuslajeihin. Tällaisia hyödykkeitä ovat esimerkiksi hyödykkeet, jotka ennen verovuotta 2020 kuuluivat yhteisön henkilökohtaiseen tulo-

lähteeseen, kuten luonnollisen henkilön omistaman, osakesijoituksia hallinnoivat holdingyhtiön osakeomistukset ja sijoitusmielessä hankitut ulkopuolisille vuokratut kiinteistöt ja osakehuoneistot sekä metsäkiinteistöt, jotka eivät liity yhteisön harjoittamaan elinkeinotoimintaan tai maatalouteen. Muuta omaisuutta ovat myös hyödykkeet, joita ei käytetä yhteisön tulonhankkimistoiminnassa, esimerkiksi osakkaan ilman käypää vastiketta tai luontoisetua vastaan yksityiskäyttöön ottamat hyödykkeet, osakaslaina sekä osakkaan harrastustoimintaa palveleva omaisuus. (Salakka & Savander, 2020, luku 3.1.)

Se, että hyödyke on aikaisemmin kuulunut henkilökohtaiseen tulolähteeseen, ei tarkoita sitä, että se kuuluisi automaattisesti jatkossa muun omaisuuden omaisuuslajiin. Ratkaisevaa on hyödykkeen luonteen ja pääasiallisen käytön arviointi, jolloin se voi kuulua myös johonkin muuhun elinkeinoverolain mukaiseen omaisuuslajiin. Esimerkiksi rahat ja pankkisaamiset ovat voineet aikaisemmin kuulua henkilökohtaiseen tulolähteeseen, mutta tulolähdejaon poistamisen jälkeen se voi kuulua muun omaisuuden sijaan rahoitusomaisuuteen. Jokaiseen omaisuuslajiin voi kuulua vain sellaista omaisuutta, joka sopii omaisuuslajin elinkeinoverolaissa säädettyyn määritelmään ja hyödyke voi kuulua vain yhteen omaisuuslajiin kerrallaan. (Ossa, 2020, 143; Salakka & Savander, 2020, luku 3.1.)

4.2.5 Sijoitusomaisuus

Sijoitusomaisuutta voi olla vain rahalaitoksilla, vakuutuslaitoksilla ja eläkelaitoksilla. Tähän omaisuuslajiin kuuluu omaisuus, joka on hankittu edellä mainittujen yhtiöiden varojen sijoittamiseksi tai sijoitusten turvaamiseksi. Yleisimmin sijoitusomaisuus on arvopapereita, kiinteistöjä tai muuta tämän tyyppistä omaisuutta. Vaikka hyödykkeen laatu ei yleensä määrää mihin liikeomaisuuden ryhmään se kuuluu, on tästä periaatteesta sijoitusomaisuuden kohdalla eräiltä osin poikkeuksia. EVL:ssä on nimenoman säädetty, että saamisia ei lueta sijoitusomaisuuteen, vaikka ne olisivat syntyneet sijoitustarkoituksessa tapahtuneesta luotonannosta, vaan ne kuuluvat rahoitusomaisuuteen. Sijoitusomaisuus eroaa muista omaisuuslajeista sillä, että realisoitumaton arvonnousu on mahdollista tulouttaa verotuksessa ja se on myös vähennyskelpoinen meno. Muissa omaisuuslajeissa tämä ei ole mahdollista. (HE 257/2018, s. 11, Ossa, 2020, 147–148.)

4.3 Veroilmoitus tilinpäätösprosessin jatkumona

Verovelvollisen ilmoittamisvelvollisuus on laissa määritelty velvollisuus. Yhteisön, jolla on ollut verovuoden aikana veronalaista tuloa, varoja, velkoja tai muita verotukseen vaikuttavia tietoja, on annettava veroilmoitus kehotuksesta määräajassa. Osakeyhtiöiden kohdalla veroilmoitus tulee jättää neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Yhteisöjen, kuten osakeyhtiöiden, on annettava veroilmoitus nykyisin sähköisesti. Veroilmoituksen voi antaa paperilla vain, jos verohallinto sen hyväksyy erityisestä syystä. (Laki verotusmenettelystä 1558/1995, 7 § 5 mom., 7a §.)

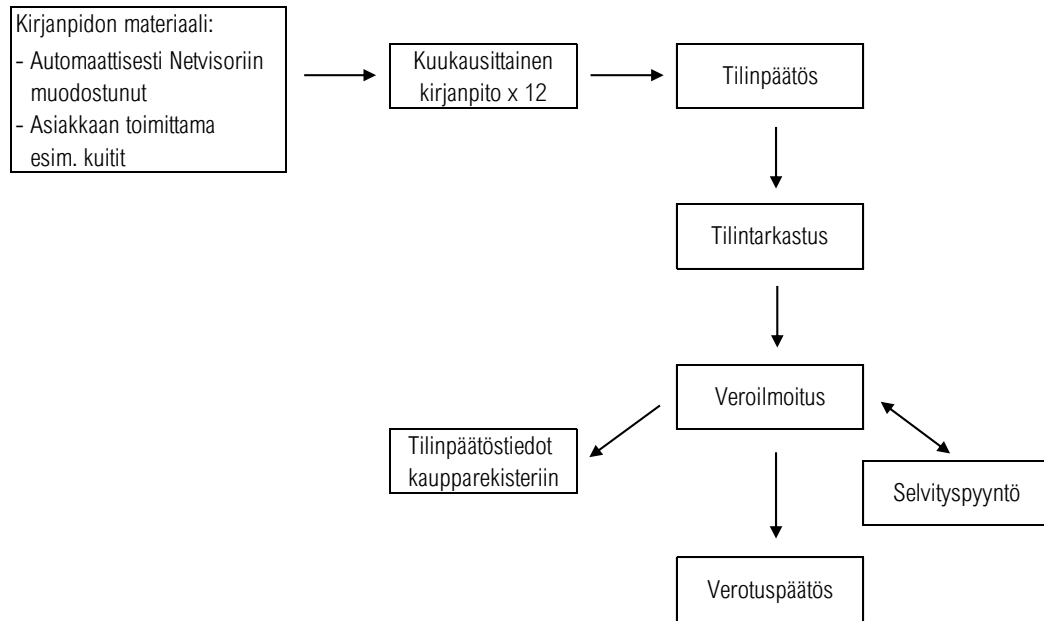
Jotta yritys voi antaa veroilmoituksen viimeksi päättyneestä tilikaudesta, pitää tilinpäätöksen olla valmis. Veroilmoitusta laadittaessa pohjana käytetään kirjanpidosta saatavia lukuja. Verotettavan tulon laskemisessa apuna käytetään tuloslaskelmaa. Kirjanpidon tulos ja verotettava tulo eivät kuitenkaan ole sama asia, sillä kirjanpidon tuloksen laskentaa ohjaa kirjanpitolaki ja verotettavan tulon laskentaa elinkeinoverolaki, sekä joidenkin yhteisöjen kohdalla myös maatilatalouden tuloverolaki. Näillä laeilla on hieman eri lähtökohdat tuloksen laskentaan. Eroja kirjanpidon tuloksen ja verotettavan tulon välillä aiheuttavat laajuuserot, jaksotuserot, arvostuserot ja kohdistamisongelmat. (Koivumäki & Lindfors, 2014, s. 92.)

Verotettavan tulon pohjana käytetään kirjanpidosta saatavaa tilikauden tulosta, mutta siihen tehdään lopullisen verotettavan tulon selvittämiseksi niin sanottuja korjauseriä sen mukaan ovatko kaikki verovelvollisen tulot veronalaisia ja menot vähennyskelpoisia. Tilikauden voittoon tai tappioon lisätään veronalaiset erät, jotka eivät ole kirjanpidon tuotoissa, sekä vähennyskelvottomat erät, jotka ovat kirjanpidon kuluissa. Lisäksi vähennetään verovapaat erät, jotka ovat kirjanpidon tuotoissa, vähennyskelpoiset erät, jotka eivät ole kirjanpidon kuluissa, sekä aikaisempien vuosien vahvistetut tappiot. Näin saadaan selville verotettava tulo. (Koivumäki & Lindfors, 2014, s. 93.)

<p>Tilikauden voitto tai tappio</p> <p>+ veronalaiset erät, jotka eivät ole kirjanpidon tuotoissa</p> <p>+ vähennyskelvottomat erät, jotka ovat kirjanpidon kuluissa</p> <p>- verovapaat erät, jotka ovat kirjanpidon tuotoissa</p> <p>- vähennyskelpoiset erät, jotka eivät ole kirjanpidon kuluissa</p> <p>- aikaisempien vuosien vahvistetut tappiot (Huom. vähennysaika)</p> <hr/> <p>= Verotettava tulo</p>
--

Kuvio 2. Verotettavan tulon laskeminen. Lähde: Koivumäki & Lindfors, 2014, s. 93.

Veroilmoitukseen liitetään tilinpäätöstietoja, jotka verohallinto välittää myös Patentti- ja rekisterihallitukselle kaupparekisteriin rekisteröitäväksi. Veroilmoituksen liitteenä lähetetään allekirjoitettu tilinpäätös ilman tase-erittelyitä ja liitetietojen erittelyitä, selvitys yhtiökokouksen tilinpäätöksen käsittelyyn liittyvistä päätöksistä, sekä tilintarkastuskertomus, mikäli yhtiöllä on velvollisuus valita tilintarkastaja ja toimittaa tilintarkastus. Lisäksi veroilmoitukseen liitetään toimintakertomus, rahoituslaskelma ja konsernitalinpäätös, jos yhtiöllä on velvollisuus näiden laadintaan osana tilinpäätöstä -ja tarkastusta. Mikäli veroilmoituksen antamisen hetkellä ei ole vielä käytettävissä allekirjoitettua tilinpäätöstä, tilintarkastuskertomusta tai yhtiökokouksen pöytäkirjaa, lähetetään verohallintoon ensin allekirjoittamaton versio tilinpäätöksestä ja liitteitä täydennetään heti kun ne ovat saatavilla. Joskus verohallinnolta saattaa tulla selvityspyyntö annettuun veroilmoitukseen liittyen, mikäli ilmoitus on esimerkiksi täytetty puutteellisesti. Selvityspyyntöön voi vastata omaveron kautta, jonka jälkeen verohallinto lähettää verotuspäätöksen. Jos veroilmoituksesta ei ole epäselvyyksiä, saa verotuspäätöksen useimmiten jo muutaman päivän kuluttua sähköisen veroilmoituksen antamisesta. (Verohallinto, 2021c, kohdat 2, 5–6; Walden & Leppiniemi, 2020, s. 133–134.) Alla olevassa kuviossa on esitetty miten kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus linkittyvät toisiinsa ja miten prosessi etenee kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 3. Prosessi kirjanpidosta veroilmoitukseen

Sellaiset yhteisöt, jotka kuuluvat tulolähdejaon poistamisen piiriin, eivät saa enää ilmoittaa tuloja tai kuluja henkilökohtaisessa tulolähteessä, eivätkä käyttää lomaketta 7A verovuodesta 2020 alkaen. TVL tulolähteestä muuhun omaisuuteen siirtyneet tuotot ja kulut ilmoitetaan pääverolomakkeella elinkeinotoiminnan tuottojen ja kulujen joukossa, jos niille ei ole veroilmoituksella erikseen omaa kohtaa. Uutena kohtana veroilmoitukselle tuli verovuodesta 2020 alkaen kohta, jossa ilmoitetaan, jos yhtiö ei harjoita elinkeinotoimintaa. Lomakkeelle tuli myös muita uusia kohtia muun omaisuuden kulujen ja tuottojen ilmoittamista varten. Varallisuuslaskelmalla entisen TVL-varallisuus osio on korvattu muu omaisuus osiolla. Pääverolomakkeen lisäksi isoimmat muutokset veroilmoittamiseen tuli liitelomakkeelle 71B, jolla ilmoitetaan veronalaiset luovutusvoitot ja verotuksessa vähennyskelpoiset luovutustappiot. Lomakkeelle tuli uusia kohtia muun omaisuuden luovutusvoitoille ja tappioille, sekä käyttöomaisuuskiinteistön luovutusvoitoille. (Verohallinto, 2019.)

5 TULOLÄHDEJAON POISTUMISEN TUOMAT MUUTOKSET

Tulolähteet ovat verotuksen peruslaskentayksiköitä, joilla on huomattava merkitys jaoteltaessa elinkeinotoiminnan ja maatalouden toiminnan tuloa pääoma- ja ansiotuloihin, sekä sovellettaessa tappiontasausmääräyksiä. Tärkein perustelu tulolähdejaolle on ollut verotuksen toteuttaminen käytännössä. Varat ja velat on kohdistettava oikeaan tulolähteeseen, koska pääomatulon osuus määräytyy tulolähteen nettovarallisuuden perusteella. Tulolähteitä ovat elinkeinotoiminnan tulolähde, maatalouden tulolähde ja henkilökohtainen tulonlähde. Jokaisella tulolähteellä on oma tuloverolakinsa, jonka perusteella määräytyy tulolähteen verotettavan tulon laskenta. Elinkeinotoiminnan tulosta verotetaan elinkeinoverolain (myöhemmin EVL), maatalouden tulosta maatilatalouden tuloverolain (myöhemmin MVL) ja muun tulolähteen tulosta tuloverolain (myöhemmin TVL) mukaan. (Ossa, 2020, s. 31–33; Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 8.)

Joidenkin yhteisöjen, kuten osakeyhtiöiden, osalta henkilökohtaisesta tulolähteestä luovuttiin verovuodesta 2020 alkaen ja henkilökohtaiseen tulolähteeseen aikaisemmin kuulunut omaisuus kuuluu yleensä elinkeinotulolähteeseen lisättyyn uuteen muun omaisuuden omaisuuslajiin, josta on kerrottu tarkemmin edellä luvussa 4.2.4. Verovuodesta 2020 lukien osakeyhtiöiden verotettava tulo lasketaan aina elinkeinoverolain mukaan riippumatta siitä, minkä luonteista sen harjoittama toiminta on. Maatalouden tulos verotetaan kuitenkin edelleen MVL:n mukaan, eikä muutos koske lainkaan maatalouden tulolähdettä. Jos osakeyhtiöllä on aikaisemmin ollut TVL:n mukaista tuloa, verotetaan jatkossa kaikki osakeyhtiön tulot EVL:n mukaisesti. Jos yhtiöllä ei aikaisemminkaan ole ollut TVL tuloa, muutoksia ei tule tällaisen osakeyhtiö verotukseen ja veroilmoittamiseen. (Ossa, 2020, s. 33–34; Verohallinto, 2019.)

Tulolähdejako vaikuttaa muun muassa:

- tulojen kohdistamiseen tulolähteittäin
- vähennysten tekemiseen tulolähteittäin
- tappioiden vähentämiseen tulolähteittäin
- tappioiden vähentämistapaan ja -aikaan
- arviointiin, onko vähennysten tekeminen mahdollista

- menetysten vähentämiseen
- verovapaaseen myyntiin

(Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2021, 9.)

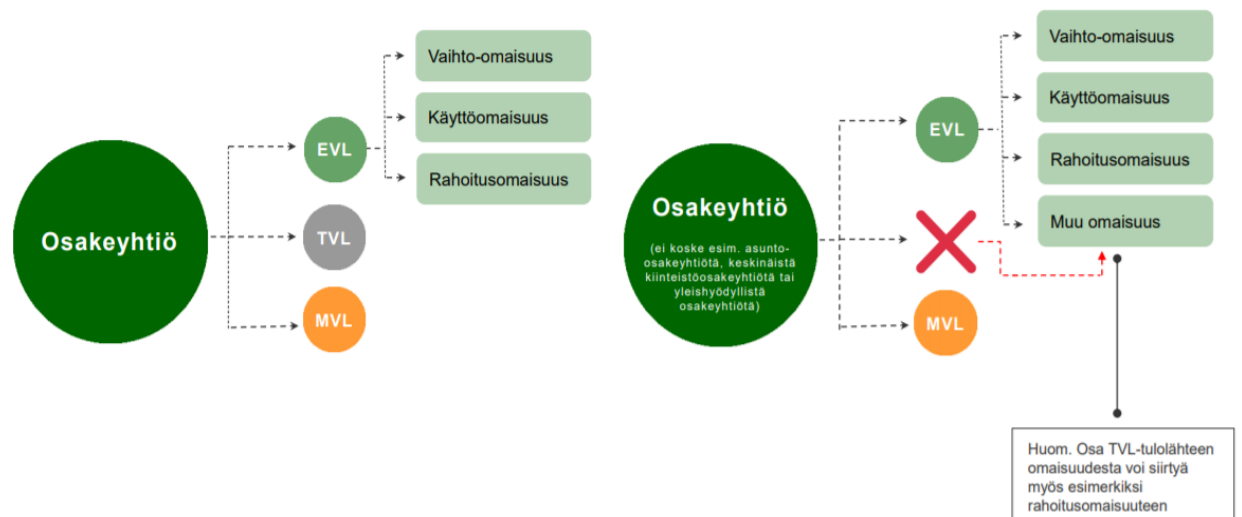
Tulolähdejaon poistaminen joiltakin yhteisöiltä, kuten osakeyhtiöiltä, ei pääsääntöisesti vaikuta tulojen veronalaisuuteen tai menojen vähennyskelpoisuuteen, koska myös TVL:n mukaisessa verotuksessa tulot ovat pääsääntöisesti veronalaisia. Yhteisöille epädullisia muutoksia tuli kuitenkin esimerkiksi vahingonkorvausten ja vakuutuskorvausten verotuskäsittelyyn. Tuloverolain mukaisesti vakuutus- ja vahingonkorvaukset ovat tietyin edellytyksin verovapaata tuloa, kun taas elinkeinoverolain mukaan ne ovat aina veronalaisia. (Verohallinto, 2019.)

Tulolähdejaon poistaminen toi kuitenkin myös verotuksellisia etuja. Pääsäännön mukaan verovelvollisella on oikeus vähentää tuloistaan niiden hankkimisesta ja säilytyksestä aiheutuneet menot ja menetykset, ellei vähennyskelpoisuutta ole rajoitettu nimenomaisella säännöksellä. Tämä oikeus koskee myös muun omaisuuden menoja ja menetyksiä, jolloin ne nykyisin saa vähentää kaikista elinkeinotoiminnan tuloista. Menojen puolelta muutoksia tuli muun muassa saamisten menetysten käsittelyyn. Saamisten menetysten vähennyskelpoisuus muuttui yhteisöjen kannalta suotuisammaksi, koska tuloverolakia noudattaessa ne olivat vähennyskelvottomia, mutta nykyisin elinkeinotoiminnan tulolähteeseen muuhun omaisuuteen kuuluvien saamisten menetykset saa lähtökohtaisesti vähentää, jos ne liittyvät tulonhankkimiseen. Tulonhankkimistarkoitukseen kuulumatonta voi olla esimerkiksi sellainen omaisuus, joka on osakkaan käytössä alihintaan. Menetykset saa vähentää siinä vaiheessa, kun menetys on lopullinen. Lopullisuutta arvioidaan samoin kuin esimerkiksi rahoitusomaisuuteen kuuluvien saamisten menetysten lopullisuutta. On hyvä huomioda, että muita kuin tulonhankkimiseen liittyviä menoja ja menetyksiä ei saa edelleenkään vähentää. (Ossa, 2020, s.143–144; Verohallinto, 2019.)

Hankintamenon vähentämiseen tuli muuhun omaisuuteen siirtymisen johdosta joiltakin osin muutoksia. Koneet ja laitteet, jotka ovat niin sanottua kuluvaan omaisuuteen, poistetaan poistojen kautta EVL:n poistosääntöjen mukaisesti. Luovutus ja menetystilanteissa muuhun omaisuuteen kuuluvan omaisuuden hankintameno on vähennyskel-

poinen kaikista EVL tuloista. Poikkeuksena on osakkeiden ja yhtymäosuuksien luovutustappiot, jotka ovat vähennyskelpoisia vain muun omaisuuden luovutusvoitoista verovuonna ja viitenä seuraavana verovuonna, jolloin niiden vähentäminen vastaa hyvin paljon TVL:n mukaista luovutustappioiden vähentämistilannetta. Kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöiden osakkeiden luovutus voidaan kuitenkin poikkeuksellisesti vähentää kaikesta EVL tulosta muun omaisuuden pääsäännön mukaan. (Verohallinto, 2019.)

Alla olevassa verohallinnon koulutusmateriaalissa esitetystä kuviossa on esitetty tulolähdejaon poistumisen vaikutukset osakeyhtiön verotukseen.



Kuvio 4. Yhteenveto yhteisöjen tulolähdejaon poistamisesta. Lähde: Verohallinto, 2019.

5.1 Arvopaperikauppa

Yksityishenkilön laajamittaistakaan sijoitustoimintaa ei pääsääntöisesti katsota olevan elinkeinotoimintaa. Näin ollen sovelletaan tuloverolakia, jolloin esimerkiksi luovutustappiot vähennetään ensisijaisesti luovutusvoitoista ja sen jälkeen puhtaasta pääomatulosta ennen muita vähennyksiä. Osakeyhtiöiden kohdalla osakkeet ja muut arvopaperit verotetaan aina EVL:n mukaan, olipa arvopaperikauppa sitten pää- tai sivutoimista. Jos osakkeet eivät ole käyttöomaisuutta, vaan kuuluvat muun omaisuuden omaisuuslajiin, ei niiden luovutukseen voida soveltaa käyttöomaisuusosakkeiden veropaussäännöstöä. Osakeyhtiön muuhun omaisuuteen kuuluvan muiden kuin asunto- ja

kiinteistöosakeyhtiöiden ja muun kiinteistön omistamista ja hallintaa pääasiassa harjoittavan osakeyhtiön osakkeiden luovutustappio voidaan vähentää vain muun omaisuuden veronalaisista luovutusvoitoista. Jos muun omaisuuden tuotolla tai kululla ei ole omaa kohtaa pääverolomakkeella, ne ilmoitetaan osana elinkeinotoiminnan tuotteita ja kuluja. Esimerkiksi muun omaisuuden perusteella saadut osinkotuotot ilmoitetaan osana muita EVL osinkotuottoja, koska osinkotuotoilla ei ole omaa kohtaa veroilmoituksella. (Malmgrén & Myrsky, 2020, s. 97–99; Verohallinto, 2019.)

Ennen verovuotta 2020 holdingyhtiöiden kohdalla rajanveto EVL:n ja TVL:n alaisen toiminnan välillä oli pienempien yhtiöiden osalta häilyvää. Esimerkiksi suurten liike-toimintaa harjoittavien konsernien kohdalla verotus tapahtui selkeästi EVL:n mukaisesti, mutta esimerkiksi yksityisten henkilöiden osakeomistusten muovaaminen osakeyhtiömuotoon oli hankalampaa verotuksen näkökulmasta. Jos toiminta yksityishenkilönä ei ollut liiketoimintaa, ei sen katsottu olevan sitä yhtiömuodossa harjoitettuna-kaan, jos elinkeinotoiminnan yleiset tunnusmerkit eivät täytyneet. Tulolähdejaon uudistuksen myötä holdingyhtiöitä verotetaan kaikesta toiminnastaan EVL:n mukaisesti. EVL tulolähteen sisällä omaisuus jaetaan käyttöomaisuuteen ja muuhun omaisuuteen. Jos omaisuus kuuluu käyttöomaisuuteen, voi osakkeiden luovutusvoitto olla verova- paata EVL 6b §:n mukaisesti. Jos omaisuus kuuluu muuhun omaisuuteen, ovat luovu- tusvoitot veronalaista tuloa ja luovutustappioiden vähentämisessä saattaa olla rajoituk- sia EVL 8a §:n mukaisesti. Osakeyhtiöiden kohdalla muuhun omaisuuteen kuuluvien osakkeiden luovutuksesta syntynyt tappio on vähennyskelpoinen ainoastaan muun omaisuuden luovutuksesta syntyneistä veronalaisista voitoista verovuonna ja viitenä seuraavana vuonna. Poikkeuksen muodostavat sellaiset osakeyhtiöt, joiden pääasial- lista liiketoimintaa on kiinteistöjen omistaminen ja hallinta. (Laki elinkeinotulon ve- rottamisesta 360/1968, 6 b § 2 mom. 2 k. & 8 a §; Malmgrén & Myrsky, 2020, 100– 101.)

5.2 Asunto- ja kiinteistökauppa

Vuoden 2020 alussa voimaan tulleen tulolähdeuudistuksen tarkoitus oli poistaa suurin osa ongelmista, joita ilmenee kiinteistöihin liittyvän liiketoiminnan tulolähdejaotellussa. Osakeyhtiöiden osalta kiinteistöliiketoiminta on jatkossa EVL:n alaista tuloa, kuten kaikki muukin osakeyhtiöiden tulo, mutta joidenkin muiden yhteisöjen osalta jako EVL:n ja TVL:n välillä tehdään edelleen. Asunto- ja kiinteistökaupan siirtyessä EVL:n alaiseksi muuksi omaisuudeksi osakeyhtiöillä, paranivat siitä aiheutuneiden luovutustappioiden vähentämismahdollisuudet verotuksessa. TVL:n mukaisessa verotuksessa luovutustappio oli vähennettävissä vain omaisuuden luovutuksesta saadusta voitosta. Uudistuksen jälkeen muuhun omaisuuteen kuuluvan hyödykkeen hankintameno ja siten myös mahdollinen luovutustappio on vähennettävissä kaikista elinkeinotoiminnan tulolähteen tuloista. Muiden kuin kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöiden osakkeiden ja yhtymäosuuksien hankintameno vähentämistä on sen sijaan rajoitettu. (Korpela, 2020, s. 119; Salakka & Salander, 2020, luku 3.4.)

Asunto-osakkeiden ja kiinteistöjen myynnistä saatujen tulojen ilmoituspaikan veroilmoituksella ratkaisee verovuodesta 2020 alkaen se, onko kyseisen omaisuuden katsottu kuuluvan jo ennen tulolähdejaon uudistusta elinkeinotoimintaan vai onko se aikaisemmin kuulunut TVL:n alaiseksi henkilökohtaiseksi omaisuudeksi. Jos verovuona myyty asunto-osake tai kiinteistö on aikaisemminkin katsottu kuuluvaksi elinkeinotoimintaan, ilmoitetaan asunto-osakkeen myynti toiminnan muissa tuotoissa kohdassa käyttöomaisuuden luovutus- ja purkuvoitot ja kiinteistöjen myyntivoitot käyttöomaisuuskiinteistöjen luovutusvoitoissa. Jos kyseinen omaisuus on kuitenkin ennen ollut TVL:n alaista omaisuutta, katsotaan sen jatkossa kuuluvan uuteen omaisuuslajiin muu omaisuus, ja ilmoitetaan verovuodesta 2020 alkaen voitot muissa tuotoissa kohdassa muun omaisuuden luovutusvoitot. Molemmissa tapauksissa asunto- ja kiinteistöosakkeiden luovutus- ja purkuvoitoista täytetään veroilmoituksen liitteeksi lomake 71B ”Veronalaiset luovutusvoitot ja verotuksessa vähennyskelpoiset luovutustappiot”. Alla olevissa kuvioissa on eritelty Netvisor-ohjelman veroilmoitustyökalun kohdat, joissa asunto-osakkeiden myynti ilmoitetaan veroilmoituksella ja eritellään lomakkeella 71B, kun omaisuuden katsotaan kuuluvan uuteen muun omaisuuden omaisuuslajiin. (Verohallinto, 2021d, kohta ”Toiminnan muut tuotot” ja ”Muut tuotot: Muun omaisuuden luovutusvoitot”.)

9. Muun omaisuuden luovutusvoitot (erittele lomakkeella 71B)

261 0,00

Kuvio 5. Muun omaisuuden luovutusvoittojen ilmoittaminen veroilmoituslomakkeella 6B Netvisorissa

III Muun omaisuuden luovutusvoitto			
760 Kiinteistön nimi / as.oy:n nimi / omaisuuden kuvaus	<input type="text"/>		
761 Kiinteistötunnus / as.oy:n y-tunnus / maatunnus	<input type="text"/>		
762 Huoneiston numero	<input type="text"/>		
763 Hankinta-aika	<input type="text"/>	764 Luovutusaika	<input type="text"/>
765 Omistusosuus %	<input type="text"/>		
766 Luovutushinta	<input type="text"/>	767 Hankintameno	<input type="text"/>
768 Voiton hankkimisesta johtuneet menot	<input type="text"/>	769 Luovutusvoitto	<input type="text"/>
IV Muun omaisuuden osakkeiden ja yhtymäosuuksien luovutustappio			
770 Nimi	<input type="text"/>	771 Y-tunnus	<input type="text"/>
772 Maakoodi	<input type="text"/>		
773 Hankinta-aika	<input type="text"/>	774 Luovutusaika	<input type="text"/>
775 Myyty, kpl	<input type="text"/>	776 Omistusosuus ennen luovutusta %	<input type="text"/>
777 Luovutushinta	<input type="text"/>	778 Hankintameno	<input type="text"/>
779 Voiton hankkimisesta johtuneet menot	<input type="text"/>	780 Luovutustappio	<input type="text"/>

Kuvio 6. Muun omaisuuden luovutusvoittojen ja -tappioiden erittely lomakkeella 71B

5.3 Vuokraustoiminta

Laajaakaan vuokraustoimintaa ei ole Suomessa pidetty elinkeinotoimintana. Oikeuskäytännössä aikanaan syntynyttä toimialaan kohdistuvaa poikkeusta elinkeinotoiminnan määrittelyssä ei pidetä kovin perusteltuna, mutta sitä ei silti muutettu tulolähdejaon muutoksen yhteydessä vuonna 2020. Asuntosijoittaminen ja -vuokraaminen voitaisiin perustellusti katsoa olevan ammattimaista elinkeinotoimintaa ja tältä osin vanha oikeuskäytäntö ei vastannut muuttuneita toimintamalleja. Osakeyhtiöiden osalta tilanne selkeytyi verovuodesta 2020 alkaen, koska kaikki yhtiön omistamat kiinteistöt ja muut hyödykkeet kuuluvat joka tapauksessa elinkeinotulolähteeseen, lukuun ottamatta maatalouden kiinteistöjä ja hyödykkeitä, jotka kuuluvat edelleen maatalouden tulolähteeseen. (Malmgrén & Myrsky, 2020, s. 89–90.)

Ennen verovuotta 2020 ulkopuolisiin kohdistuva kiinteistön vuokraustoiminta kuului TVL-tulolähteeseen ja ilmoitettiin veroilmoituksella 7A lomakkeella kohdassa ”Vuokratuotot kiinteistöistä ja huoneistoista”. Verovuodesta 2020 alkaen osakeyhtiöt eivät käytä enää 7A lomaketta, vaan vuokratuotto ilmoitetaan 6B lomakkeella elinkeinotoiminnan muissa tuotoissa kohdassa ”muut liiketoiminnan muut tuotot”. (Verohallinto, 2019.)

6. Elinkeinoiminnan tuotot	Kirjanpito	Verotus
1. Liikevaihto	330	<input type="text"/> Poista kaava
2. Valmistus omaan käyttöön	331	0,00 Poista kaava
3. Liiketoiminnan muut tuotot		
Käyttöomaisuusosakkeiden luovutusvoitot ja purkuvoitot (erittele lomakkeella 71A ja/tai 71B)	332	<input type="text"/>
Veronalainen osuus (EVL 6b ja 51d §)	333	<input type="text"/>
Käyttöomaisuuskiinteistöjen luovutusvoitot	260	<input type="text"/>
Muun käyttöomaisuuden luovutusvoitot	334	0,00 Poista kaava
Saadut avustukset ja tuet	335	<input type="text"/> Poista kaava
Muut liiketoiminnan muut tuotot	336	0,00 Poista kaava ✓

Kuvio 7. Vuokratulojen ilmoittaminen Netvisorilla kohdassa 336 veroilmoituksella 6B

5.4 Luovutustappiot ja vanhat henkilökohtaisen tulolähteen tappiot

Luovutustappiota syntyy omaisuuden myyntihetkellä silloin kun omaisuuden luovutushinta on alhaisempi kuin luovutushinnasta vähennettävät erät; hankintameno ja muut kulut. Osakeyhtiöt saavat vähentää luovutustappioita verotuksessa vain elinkeinoverolaissa säädetyllä tavalla ja olosuhteissa. Luovutusvoittojen verovapauden vuoksi myös luovutustappioiden vähennyskelpoisuutta on rajoitettu. Osakeluovutusten verojärjestelmässä pääsääntöisesti verovapaasti luovutettavien käyttöomaisuusosakkeiden luovutustappiot eivät ole vähennyskelpoisia verotuksessa. Osakeluovutus on vähennyskelvoton aina myös siinä tapauksessa, jos luovutuksen kohteena oleva yhtiö ei ole suomalainen, eikä yhtiö ole emo- ja tytäryhtiödirektiivin 2 artiklassa tarkoitetun kaltainen, eikä yhtiön asuinvaltion ja Suomen välillä ole voimassa kaksinkertaisen verotuksen välttämistä koskevaa sopimusta. Konkurssitilanteessa tapahtuva osakkeiden lopullinen menetys vastaa tappiollisen menetyksen verokohtelua. Verovapaasti

luovutettavien osakkeiden menetys on verotuksessa kokonaan vähennyskelvoton. (Korpela, 2020, s. 97; Malmgrén & Myrsky, 2020, s. 581.)

TVL:n tulolähteen poistaminen muutti vapauttavasti joiltain osin verovaikutuksia ja vähennyskelpoisuutta, mutta vähennyskelpoisuudessa on myös poikkeuksia. Muuhun omaisuuteen kuuluvien osakeyhtiöiden osakkeiden luovutuksesta syntynyt tappio on vähennyskelvoinen vain muun omaisuuden luovutuksista syntyneistä veronalaisista voitoista, eikä kaikista elinkeinotoiminnan tulolähteen tuloista. Vähennyskelpoisuus on voimassa vain verovuoden ja sitä seuraavat viisi vuotta. Luovutustappio vähennetään ensisijaisesti samana verovuonna saaduista muun omaisuuden luovutusvoitoista. Jos luovutusvoittoja ei ole, voidaan luovutustappiot vähentää käyttöomaisuusosakkeiden verollisista luovutusvoitoista tai käyttöomaisuuskiinteistöjen luovutusvoitoista. Jos verotettavalla yhtiöllä on kuitenkin myös vielä vanhempia vähentämättömiä luovutustappioita, vähennetään tappiot niiden syntymisjärjestyksessä vanhimmasta alkaen, kuitenkin niin, että viittä vuotta vanhempia luovutustappioita ei oteta enää huomioon. EVL 6 b §:n mukaan käyttöomaisuuteen kuuluvien osakkeiden luovutushinta ei ole veronalaista tuloa, eikä osakkeiden hankintameno vähennyskelpoista, jos osakkeet ovat verovapaasti luovutettavia. Verovapaa luovutus tulee kysymykseen esimerkiksi silloin, jos osakeyhtiön toiminta pääasiallisesti käsittää kiinteistöjen omistamista ja hallintaa. (Hoffström, 2019; Korpela, 2020, 103; Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968, 1 luku 6 b §; Ossa, 2020, s. 145.)

Luovutustappioiden vähennyskelpoisuuden rajaamisen katsotaan olevan välttämättöntä, jotta voidaan estää perusteettomien etujen syntyminen, esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa osakkeenomistajien omia henkilökohtaisia sijoituksia sijoitetaan yhtiöön. Rajaamisella pyritään myös estämään konserniavustuksen käyttömahdollisuuden laajentaminen konserniavustuksen tarkoitukseen sopimattomalla tavalla, sekä muun omaisuuden ja käyttöomaisuuden välisen rajanvedon korostuminen tappiollisten osakeluovutusten yhteydessä. Koska käyttöomaisuuden luovutuksesta syntynyt tappio on vähennyskelvoton, muodostuisi ilman rajauksia muun omaisuuden luovutustappioiden laajasta vähennyskelpoisuudesta houkutus siirtää osakkeet muuhun omaisuuteen luovutustappioiden tilanteessa ja puolestaan pitää osakkeet käyttöomaisuudessa, jos

niistä saataisiin verovapaata luovutusvoittoa. Koska käyttöomaisuusosakkeiden luovutustappioiden vähennysoikeutta on rajattu, ei olisi perustelua olla rajoittamatta myös muun omaisuuden vastaavia luovutustappioita. (HE 257/2018, s. 24.)

Muun omaisuuden luovutusvoittojen- ja tappioiden yhteenveto osio lomakkeella 71B täytetään alla olevien kuvallisten esimerkkien mukaisesti sen mukaan, onko yhteisöllä pelkästään verovuonna syntyneitä muun omaisuuden tappioita, joita vähennetään muun omaisuuden luovutusvoitoista, vai onko yhteisöllä vielä vanhoja vähentämättömiä tappioita.

MUUN OMAISUUDEN LUOVUTUSVOITOT JA -TAPPIOT	
781 Luovutusvoitot yhteensä	32424,10
782 Luovutustappiot yhteensä osakkeista ja yhtymäosuuksista	3420,00
784 Veronalaiset muun omaisuuden luovutusvoitot (siirrä 6B:n kohtaan 261)	29004,10
785 Verovuonna syntynyt vähennyskelvoton luovutustappio	0,00
KÄYTTÖOMAISUUSKIINTEISTÖN LUOVUTUSVOITTO	
786 Veronalaiset luovutus- ja purkuvoitot yhteensä	
788 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset luovutus- ja purkutappiot yhteensä	
VERONALAISET LUOVUTUSVOITOT JA VAHVISTETUT TAPPIOT	
077 Veronalaiset luovutus- ja purkuvoitot yhteensä	0,00
089 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset luovutus- ja purkutappiot yhteensä	0,00
074 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset yhtymäosuuksien luovutus- ja purkutappiot yhteensä	0,00
079 Yhtymäosuuksien luovutus- ja purkuvoitot yhteensä	0,00
075 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset yhtymäosuuksien luovutus- ja purkutappiot yhteensä	0,00
476 Veronalaiset luovutus- ja purkuvoitot (siirtäkää lomakkeelle 6B, kohtaan 333)	29004,10
477 Seuraaville vuosille siirtyvät luovutus- ja purkutappiot	

Kuvio 8. Esimerkki luovutusvoittojen ja -tappioiden yhteenvedosta Netvisorista lomakkeella 71B, kun vanhoja tappioita ei ole vähennettävänä

MUUN OMAISUUDEN LUOVUTUSVOITOT JA -TAPPIOT	
781 Luovutusvoitot yhteensä	32424,10
782 Luovutustappiot yhteensä osakkeista ja yhtymäosuuksista	3420,00
784 Veronalaiset muun omaisuuden luovutusvoitot (siirrä 6B:n kohtaan 261)	
785 Verovuonna syntynyt vähennyskelpoton luovutustappio	3420,00
KÄYTTÖOMAISUUSKIINTEISTÖN LUOVUTUSVOITTO	
786 Veronalaiset luovutus- ja purkuvoitot yhteensä	
788 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset luovutus- ja purkutappiot yhteensä	
VERONALAISET LUOVUTUSVOITOT JA VAHVISTETUT TAPPIOT	
077 Veronalaiset luovutus- ja purkuvoitot yhteensä	0,00
089 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset luovutus- ja purkutappiot yhteensä	0,00
074 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset yhtymäosuuksien luovutus- ja purkutappiot yhteensä	0,00
079 Yhtymäosuuksien luovutus- ja purkuvoitot yhteensä	0,00
075 Luovutusvoitoista vähennyskelpoiset yhtymäosuuksien luovutus- ja purkutappiot yhteensä	0,00
476 Veronalaiset luovutus- ja purkuvoitot (siirtäkää lomakkeelle 6B, kohtaan 333)	
477 Seuraaville vuosille siirtyvät luovutus- ja purkutappiot	3420,00

Kuvio 9. Esimerkki luovutusvoittojen ja -tappioiden yhteenvedosta Netvisorista lomakkeella 71B, kun vanhoja tappioita on vähennettävänä saman verran tai enemmän kuin luovutusvoittoja on

Sellaisten yhteisöjen veroilmoituksissa, joilta tulolähdejako poistui, voi olla vielä usean vuoden ajan vanhoja henkilökohtaisen tulolähteen tappioita, jotka pitää ottaa huomioon. Tappioiden vähentämisessä on tärkeää huomata erot vanhojen TVL-tappioiden ja TVL luovutustappioiden välillä. Verovuonna 2019 ja sitä aikaisemmin syntyneet niin sanotut TVL-tappiot vähennetään elinkeinotoiminnan tulosta jäljellä olevana vähennysaikana, kun taas luovutustappioiden vähentäminen on rajatumpaa edellä kerrotun mukaisesti muun omaisuuden luovutusvoitoista. TVL-tappioiden vähentämisaika on 10 vuotta tappion syntyvuodesta eteenpäin, kun taas luovutustappioiden vähentämisaika on vain viisi vuotta. (Hoffström, 2019; Verohallinto 2019.)

6 OSAAMISEN JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEISSA

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, ratkaista ongelmia sekä parantaa ja kehittää työtään. Yksilö ei läheskään aina suoriudu tehtävistään yksin, vaan

työ on usein koko tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannos. Niinpä myös osaaminen on entistä enemmän organisaation osaamista ja sen osaamispääomaa yksilöosaamisen lisäksi. Organisaatioissa on havahduttu siihen, miten suuri riski ja uhka on tilanne, jossa tieto on vain yhden henkilön varassa. Näin ollen tiedon jakamiseen sekä yhdessä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen panostetaan työpaikoilla entistä enemmän. (Ojala, 2008, s. 47.)

Älykkään organisaation tärkein voimavara on osaava henkilöstö. Osaaminen edellyttää oppimista. Älykkäässä organisaatiossa tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi ovat tasapainossa, jolloin sillä on mahdollisuudet uudistua jatkuvasti ja ennakoita tulevia muutoksia. Jatkuvasti kiihtyvä muutos tuottaa suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle. Uudistumisesta, oppimisesta ja osaamisen päivittämisestä on tullut organisaatioiden elinehto ja koko ajan tärkeämpi kilpailukykyä ylläpitävä tekijä. Oppiminen voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä ja sen avulla omaksutaan olemassa olevia tietoja ja taitoja, sekä voidaan luoda myös uutta. Kestävä kilpailuedun lähde oppimisesta voi tulla vasta, kun siitä tulee organisaation toiminnan peruskivi ja se on muodostunut keskeiseksi osaksi työyhteisön päivittäistä toimintaa. (Koskinen, 2021, s. 18; Sydänmaanlakka, 2002, s. 19–21.)

Oppiminen on ollut ja on edelleen suuressa muutoksessa työelämän muutosten kanssa. Oppimisen suurimmat muutokset voidaan katsoa tapahtuneen kolmessa aallossa. Puhutaan oppimisen aalloista. Pitkään työelämässä puhuttiin koulutuksesta, jonka ajateltiin olevan työstä ja tekemisestä irrallista. Kurseille osallistuminen ja kouluttautuminen tapahtui aikaisemmin enemmän työpaikan ulkopuolella, vaikka sillä tähdättiinkin työuralla kehittymiseen ja etenemiseen. Jos työtehtävät vaihtuivat, saattoi työnantaja lähettää kurseille hankkimaan tietoa uusia työtehtäviä varten, mutta uuden tiedon opiskelusta saattoi kuitenkin olla pitkä matka sen soveltamiseen omaan työhön. Koulutukset ja kurssit ovat olleet oppimisen ensimmäinen aalto. (Ojala, 2021, s. 16.)

Oppimisen toinen aalto alkoi 1990-luvulla, kun tietotekniikka mullisti työelämää. Tietokoneiden yleistyttyä hiljalleen, alkoi joitakin työtehtäviä jäämään pois ja uusia tuli tilalle. Uusiin työtehtäviin tarvittiin koulutusta ja koulutustarpeen havaittiin olevan jatkuvampaa tekniikan tauottoman kehittymisen vuoksi. Alettiin puhua elinikäisestä oppimisesta, johon kuului täydennys-, lisä-, uudelleen- ja jatkokoulutus, ja jossa työ ja

koulutus vuorottelivat. Teoria ja käytännön soveltaminen alkoivat kulkea enemmän rinnakkain. (Ojala, 2021, s. 16.)

Kolmas aalto on syntynyt toimintojen digitalisaation ja liiketoimintojen kansainvälistymisen seurauksena. Ne ovat muuttaneet tapoja tehdä työtä, sekä vaikuttaneet monien alojen rakenteeseen. Digitalisaatio on vahvasti tullut jäädäkseen myös tämän kehittämistyön kohdeorganisaation toimialalla taloushallinnossa ja se etenee edelleen vauhdilla. Jatkuvasti digitalisoidaan uusia toimintoja ja aloja. Se tuo alati uusia kysymyksiä ja ongelmia ratkottavaksi työssä. Nämä ongelmat ovat usein sellaisia, että niiden ratkaisussa korostuu omaehtoisuus ja työn ohessa tekeminen ja testaaminen. Valmiita vastauksia ei välttämättä ole olemassa, vaan ne pitää löytää itse tai yhdessä organisaation sisällä. Oppimisen kolmannessa aallossa tiennäyttäjinä ovat toimineet erityisesti start-up yritykset, jotka ovat joutuneet luomaan uusia oppimisen käytäntöjä. Motivaatio oppimiseen syntyy itse työstä ja halusta ratkaista siinä eteen tulevia ongelmia päättäkseen eteenpäin. Kolmannessa aallossa korostuu työn imu ja oma halu kehittyä ja kehittää. Kolmannen aallon mukana ovat vakiintuneet toimintatavat, joissa tekemisen ja kehittämisen ohella luodaan samalla osaamista ja uutta tietoa. Tätä kutsutaan ketteräksi oppimiseksi. Tiimityöskentely heijastuu myös oppimiseen, jolloin oppiminen tapahtuu enemmän tiimeissä ja myös yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Oppimisesta on tullut osa jokapäiväistä työtä ja työ on nykyisin oppimista. (Mohiuddin, 2017, luku 2, kohta 1.1. ”Applicable literature”; Ojala, 2021, s. 17.)

Vaikka oppiminen on muuttunut oma-aloitteisemmaksi ja enemmän yksittäisiin työtehtäviin liittyväksi, tarvitaan koulutusta kaikilla kolmella tasolla. Myös koulutukset ovat edelleen tärkeä osa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Oppiminen on nykypäivänä jatkuvaa, tarpeenmukaista, itseohjautuvaa, sosiaalista ja yhteisöllistä, teknologiasidonnaista ja monimuotoista. Oppimisen painopiste on myös siirtynyt yhä enemmän oppilaitoksista työpaikoille. (Ojala, 2021, s. 18–21.)

6.1 Yksilön oppiminen ja oppimisprosessi

Aikuisen ihmisen oppimista säätelevät eri tekijät kuin lapsen. Lapset imevät itseensä mahdollisimman paljon uutta tietoa valikoimatta ja avoimesti. Tiedon valikointi etenee

iän myötä. Aikuisen oppiminen perustuu tarpeen kokemuksesta ja oppimisessa motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Organisaatioiden on kannattavaa panostaa yksilöiden oppimiseen, koska se on organisaation oppimisen perusta. Oppimiselle ja tiedon hankinnalle pitää luoda oikeanlaiset olosuhteet ja oppimista pitää tukea ja ohjata. Oikeanlaisia olosuhteita ja oppimiseen kannustavaa ilmapiiiriä luodessa pitää muistaa ottaa huomioon se, että jokaisella yksilöllä on oma oppimistyylinsä. Näin ollen tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. Jokaisella oppijalla on yksilöllinen tapansa havaita, ajatella, tallentaa asioita muistiinsa sekä ratkaista ongelmia. Oppimiseen vaikuttavat myös luonteenomaiset älylliset, tunteisiin liittyvät ja fysiologiset tekijät. Erilaisten yksilöiden oma oppiminen tuo organisaatioon vahvuutta, koska silloin on varmempaa, että kaikki erilaiset asiat tulee otettua huomioon. (Mullins & Christy, 2016, s. 153; Ojala, 2008, s. 66, 69.)

Oppiminen on prosessi, jossa tieto syntyy kokemuksia muokkaamalla. Motivaatio, eli halu oppia, on kaiken oppimisen edellytys. Ilman motivaatiota oppiminen ei yleensä ole mahdollista. asiat voivat jäädä hetkeksi työmuistiin, mutta eivät siirry pysyvään muistiin, eivätkä kartuta osaamista, jos yksilöllä ei ole tarvetta ja motivaatiota asian oppimiselle. Oppimisprosessi lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia kokemuksista. Kokemusten jälkeen yksilöllä pitää olla aikaa arvioinnille ja mahdollisesti kokemukseen liittyvän tiedon hankkimiselle. Arviointivaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita prosessoidaan ja muodostetaan niistä tietoa, jonka jälkeen tieto pyritään ymmärtämään ja sisäistämään. Tässä vaiheessa on tavoitteena päästä tietämisen vaiheesta ymmärrykseen, jotta tiedon sisäistäminen ja niin sanottu ahaa-elämys on mahdollinen. Seuraava vaihe on soveltaminen, jossa sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja testataan erilaisissa yhteyksissä. Soveltaessa on mahdollista, että tieto vielä laajenee ja syventyy. Oppimisprosessissa on tärkeää käydä läpi kaikki edellä kerrotut vaiheet, jotta oppiminen olisi varmaa. Oppiminen on tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa, mutta myös tiedon hankkimista ja laajentamista. Pohjatietojen pitää olla riittävän hyvät, jotta niitä osaa soveltaa käytäntöön. Tärkeimmät oppimisprosessia vahvistavat tekijät ovat oppimishalu, ahaa-elämykset, dokumentointi ja kokeilu. (Ojala, 2008, s. 67; Sydänmaanlakka, 2002, s. 35–37.)

Yksilön oppimistyylejä on useita. Peter Honey'n ja Alan Mumfordin kehittämän mallin mukaan ihmiset jaetaan neljään perustyyppiin oppimistyylin perusteella. Käytännön

toteuttaja oppii kaikkein helpoiten toiminnan kautta ja pyrkii käytännön ratkaisuihin. Tällaiset henkilöt eivät opi helposti teoreettisissa harjoituksissa. Harkitseva pohtija oppii parhaiten, kun hänellä on mahdollisuus kerätä uutta tietoa ja arvioida sitä rauhassa. Tämän tyyppinen oppija seuraa mieluiten asioita sivusta ja analysoi niitä. Oppiminen on suunnitelmallista, eikä harkitsevalle pohtijalle nopea muutokseen sopeutuminen ole helppoa. Looginen ajattelija oppii järkeilemällä ja rakentamalla loogisia malleja. Hänellä on halu kysellä, kokeilla ja analysoida asiaa eri näkökulmista. Aktiivinen osallistuja puolestaan oppii parhaiten kokeilemalla, sekä saadessaan haastavia tehtäviä ja olemalla itse monessa mukana. Tämän tyyppiset oppijat eivät yleensä jaksaa perehtyä asioihin kovin syvällisesti, vaan he pitävät nopeatempoisesta toiminnasta. Tunnistamalla oman oppimistyylinsä pystyy arvioimaan miten ja missä voisimme oppia parhaiten. Ei kuitenkaan kannata tyytyä vain yhteen tyyliin, vaan pyrkiä kehittämään myös muiden oppimistyylien hallintaa. Se auttaa oppimisessa, sekä toimimaan yhdessä erilaisia oppimistyyliä omaavien ihmisten kanssa. (Sydänmaanlakka, 2002, s. 38–39.)

Jotta organisaatio voi tarjota työntekijöilleen mahdollisimman hyvän ja otollisen oppimisympäristön, on hyvä tiedostaa asiat, jotka voivat olla oppimisen esteenä. Toiminnan kautta oppimisen voi estää haluttomuus oppimiseen, matala motivaatio, selkeiden oppimistavoitteiden puuttuminen, henkilön urautuminen tai heikkojen signaalien vastaanottamiseen tarvittavan herkkyyden puuttuminen. Tiedon hankintaan liittyviä esteitä voivat olla esimerkiksi ajan puute, tietojen ristiriitaisuus, sekavuus tai huono saatavuus, liika tiedon määrä, sekä puutteellinen dokumentointi. Jos kokemuksia ei ole dokumentoitu, niitä on vaikea muistaa ja jakaa eteenpäin. Ymmärryksen kautta tapahtuvaa oppimista voivat haitata se, että ei ole aikaa reflektioon ja asioiden arviointiin ja ymmärtämistä ei pidetä tärkeänä, vaan ajatellaan että pinnallinen tieto riittää. Myös johtopäätösten ristiriitaisuus aikaisemman tiedon kanssa ja liian suuret muutokset uuden ja vanhan tiedon välillä saattaa haitata oppimista. Soveltamiseen liittyvät esteet muodostuvat yleensä siitä, että asiat unohdetaan, jos dokumentointi on huonoa, ei ole mahdollisuutta käytännössä kokeiluun, soveltamista ei tueta ja asioita ei jakseta viedä loppuun saakka, eli pitkäjänteisyys puuttuu. Näitä kaikkia asioita kannattaa pohtia ajoittain organisaatiossa ja pyrkiä kitkemään pois haitalliset tekijät. Aikaa kannattaa satsata myös jokaisen työntekijän oppimistyylin selvittämiseen yhdessä työntekijän

kanssa, jotta tiedetään juuri hänen oppimistyyliään tukevat oppimismenetelmät. (Sydänmaanlakka, 2002, s. 41–42.)

6.2 Organisaation oppiminen

Oppivan organisaation käsitteelle on olemassa monta määritelmää eri tieteenalojen näkökulmasta. Oppiva organisaatio määritellään yleisimmin organisaatioksi, joka osaa käyttää sekä yksilöiden että ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja pystyy luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Oppivassa organisaatiossa jäsenet arvioivat ja kyseenalaistavat toimintaansa ja virheen tai poikkeaman huomattessaan korjaavat niitä muokkaamalla omia tai jopa koko organisaation toimintoja. Ilmapiiri on koulutusmyönteinen ja kannustaa oppimiseen ja kokeilemiseen, sekä sallii myös virheitä ja epäonnistumisia. Oppivassa organisaatiossa osaamista luodaan, hankitaan ja siirretään aktiivisesti ja toimintoja kyetään muuttamaan uuden tiedon mukaiseksi. Jos jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa tavoitteitaan, tavoitteista tulee yleensä yhteisiä ja jäsenet oppivat yhdessä. Oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat tiimityö, yhdessä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu, vapaa tiedonkulku joka suuntaan, koko henkilöstön, työtapojen ja prosessien jatkuva kehittäminen, kehittämisestä ja oppimisesta palkitseminen, osallistava johtaminen, sekä organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan. Organisaation oppimiseen ei riitä pelkästään sen yksilöiden oppiminen, sillä vaikka yksilöt oppisivat hyvin, organisaatio ei uudistu, jos yksilöt eivät toimi yhdessä jakaen ja yhdistäen osaamistaan. (Kauhanen, 2012, s. 157–158; Machado & Davim, 2014, s. 90.)

Organisaation oppimisessa pyritään nopeaan yhteisen näkemyksen luomiseen ja sen soveltamiseen yhteiseen tekemiseen. Kun saadaan useamman yksilön kokemukset, tiedot ja taidot mukaan yhteisen näkemyksen luontiprosessiin, sitä nopeammin voidaan tuottaa uutta osaamista. Organisaation oppiminen on tuottavampaa ja tehokkaampaa kuin yksilön oppiminen, mutta se ei kuitenkaan ole mahdollista ilman yksilön oppimista. Organisaatioiden oppiminen on nykypäivänä välttämätöntä ainakin jollakin ta-

solla. Oppiminen on jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Joskus uusiutuminen pitää aloittaa jo ennen muutosta, jolloin lopputulemaa ja tarkkaa tavoitetta ei edes tiedetä kovin yksityiskohtaisesti ennakkoon. Uutta osaamista pitää hankkia ja luoda samalla kun asioita kehitetään. Kilpailijoita nopeampaa oppimista kutsutaan edelläkävijäoppimiseksi. Oppimisen myötä syntyy kilpailuetua, jolloin ennakkoon oppimisen kautta voidaan jopa vaikuttaa tulevaan muutokseen. (Ojala, 2008, s. 71–72.)

Organisaation oppimisprosessissa on kahdeksan vaihetta. Prosessi lähtee liikkeelle osaamistarpeen havaitsemisesta ja määrittelystä. Toisessa vaiheessa haetaan tietoa osaamistarpeeseen organisaation ulkopuolelta. Tämä vaihe tapahtuu yksilön oppimisen kautta, kuten myös sitä seuraava tiedon ymmärryksen ja sisäistämisen vaihe. Kun yksilö tai yksilöt organisaatiossa ovat hankkineet uutta tietoa, jaetaan tieto työyhteisössä, jolloin yksilön oppiminen laajenee organisaation oppimiseksi. Viidennessä vaiheessa organisaatiossa luodaan yhteinen näkemys asiasta. Tätä seuraa opitun tiedon soveltaminen käytäntöön, jolloin syntyy samalla kokemustietoa. Seitsemäs vaihe sisältää kokemusten jakamisen ja toiminnan muuttumisen arvioinnin uuden osaamisen myötä. Viimeisessä vaiheessa käydään läpi organisaation oppimisen tulokset ja tehdään johtopäätökset siitä, onko yhteinen toiminta muuttunut, miten se on muuttunut ja onko muutoksen avulla saavutettu tavoite. Lisäksi arvioidaan mistä asioista tarvitaan lisää oppia ja pitäisikö toimintaa vielä jotenkin muuttaa. Johtopäätöksiä voidaan tehdä esimerkiksi arvioinnin, reflektoinnin, mittaamisen ja vertailun perusteella. Organisaation oppimisen tulos saadaan selville vasta varsinaisen toiminnan mittaamisen avulla. Kuhunkin tapaukseen sopivat mittarit pitää keksiä organisaatiossa yleensä tapauskohtaisesti. (Ojala, 2008, s. 75–77.)

6.3 Osaamisen johtaminen

Usein ihmiset ja organisaatiot ovat valmiita ja halukkaita kehittymään vasta kun havahtuvat muutostarpeeseen. Useimmiten kaikki muutostarpeet lähtevätkin liikkeelle ympäristössä tapahtuneista muutoksista. Joskus muutostarve lähtee sisäisistä tekijöistä, mutta silloin on usein kyse siitä, että aikaisempiin ympäristön muutoksiin ei ole aikoinaan reagoitu. Oppiminen ja osaaminen kuuluvat yhteen, joten myös oppimisen

ja osaamisen johtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Osaamisen johtaminen voidaan määritellä luonteeltaan ylläpitäväksi ja se keskittyy resursseihin ja prosesseihin, sekä suoritukseen ja tietoon. Oppimisen johtaminen on dynaamista, osallistavaa, yhdessä innovointia, uuden tiedon luomista ja kasvun ilmapiiriä vahvistavaa. Osaamisen johtamisen ajatellaan usein olevan henkilöstöjohtajien vastuulla, mutta oikeasti siitä on vastuu koko organisaation johdolla. Ensisijaisesti vastuu kehittymisestä ja oppimisesta on tietenkin yksilöllä itsellään, mutta se ei luonnollisestikaan poista esimiehen vastuuta. Johtaminen on nykypäivänä yhä enemmän valmennustehtävä ja henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii esimieheltä ymmärrystä, systematiikkaa ja määrätietoista työtä. Kehittämisen ymmärrystä ja osaamista tarvitaan useilla eri osa-alueilla: oppimisessa, kehittämisen vuorovaikutteisuuksessa, henkilöstöhallinnossa, linjajohdon ja henkilöstöhallinnon yhteistyössä, organisaatio-, tiimi- ja yksilötason oppimisessa, osaamista ja kehittämistä tukevassa yrityskulttuurissa, sekä oppivan organisaation periaatteiden soveltamisessa. (Kamensky, 2015, luku 4.7; Koskinen, 2021, s. 120; Mullins & Christy, 2016, 356–357.)

Osaamista ja kehittymistä tukevassa yrityskulttuurissa elinikäinen oppiminen ja jatkuva kokeilu ovat avainasemassa. Elinikäinen opiskelu on nykyisin välttämätöntä, mutta opiskelutulokset voivat vaihdella paljonkin. Osaamispääoman kehittyminen vaatii oppimisen edellytysten luomista. Organisaatiossa tulisi olla avoin ja luova lähestyminen oppimiseen. Suhtautumisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota riskinotto-kykyyn, eli valmiuteen astua myös epämurkkualueelle, kuunteluun, tarkkailuun, rehelliseen itsepohdiskeluun, mielipiteiden ja ajatusten keräämiseen ja avoimuuteen uusien ideoita kohtaan. Organisaation rakenteet on kehitettävä tukemaan oppimista, jotta osaaminen muuttuu ajan mittaan organisaation osaamispääomaksi. Esimiehen rooli ja valmiudet ovat erittäin tärkeässä asemassa suotuisien olosuhteiden luomisessa. Oppimisen edellytyksiä ovat henkilöstön ja koko organisaation hyvä älyllinen kunto, oppivan organisaation kehittäminen ja oppimismyönteinen yrityskulttuuri, esimiehen valmiudet johtaa oppimista ja osaamista, sekä oppimisesta ja osaamisen jakamisesta palkitseminen. Kehittymistä tukevassa organisaatiossa pitää olla selkeä ja kehittyvä strategia, jota seurataan, mutta seurataan myös ympäristön muutoksia. Myös jatkuva valmennus ja työnohjaus ovat tärkeitä. Avainasemassa on työn yhteydessä tapahtu-

vassa oppimisessa, mutta sitä täydennetään ulkopuolisten palveluiden, kuten koulutusten, valmennusten ja työnohjauksen avulla. (Kamensky, 2015, luku 4.7, kohta ”Osaamista ja kehittämistä tuleva yrityskulttuuri”; Ojala, 2008, s. 257.)

Johtamisjärjestelmässä pitää olla selkeät mittarit, joiden avulla voidaan arvioida ja seurata liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittymistä. Valmentavan johtamistavan on havaittu vaikuttavan osaamista ja kehittymistä tukevan organisaatiokulttuurin muodostumiseen suuresti. Vaikka ulkoiset vaikuttimet muokkaavat sitä, ovat sisäiset tekijät vaikuttavampia. Johtamistapa on sisäisistä tekijöistä yleensä vaikuttavin, minkä vuoksi osaamis- ja kehittymiskeskeisen kulttuurin aikaansaamiseksi tarvitaan valmentavaa johtamistapaa. Valmentavassa johtamistavassa kiinnitetään erityistä huomiota innostamiseen, kannustamiseen, kuunteluun, empatiaan, hyvään kommunikaatioon, oikeudenmukaisuuteen ja edistymisestä palkitsemiseen. Valmentava johtaja tarvitsee tunneälyä, uskoa ja luottamusta ihmisiin, kärsivällisyyttä, virheiden, kritiikin, ristiriitojen ja erilaisuuden sietokykyä. (Kamensky, 2015, luku 4.7, kohta ”Osaamista ja kehittämistä tuleva yrityskulttuuri”.)

Osaamisen ja kehittämisen yrityskulttuurin viimeinen edellytys on hyvä oppimisen systematiikka, jota ilman kehittäminen jää hajanaiseksi. Organisaation kannattaa valita sille sopivimmat periaatteet, menetelmät ja työkalut, joiden avulla kehittämisestä ja kehittymisestä tulee systemaattista. Oppimisen eri vaiheita tukee erilaiset oppimismenetelmät ja keinot. Yksilötasolla tapahtuvan tiedon hankinnan ja sisäistämisen vaiheissa parhaimpia oppimiskeinoja ovat yleensä kurssit, itseopiskelu, kirjat, artikkelit, raportit, internet, työssäoppiminen, sisäinen wiki ja blogit. Kun oppimisessa siirrytään organisaatiotasolle tiedon jakamisen ja yhteisen näkemyksen luomisen vaiheisiin, toimivimpia oppimiskeinoja ovat kokoukset, keskinäiset esitelmät, osaajayhteisöt, henkilöstölehti ja yhteisölliset tiedonluomisprosessit kuten learning cafe, yhteisölliset oppimismenetelmät ja mallintaminen. Kun opittua tietoa aletaan soveltamaan käytäntöön, sopivimpia oppimiskeinoja siinä vaiheessa ovat tekeminen, projektit, kokeilut, simulaatiot, työssäoppiminen ja erityisesti työkierto. Kokemuksia jaettaessa toimivat parhaiten jälleen kokoukset ja osaajayhteisöt. Kun tehdään johtopäätöksiä oppimisprosessista ja seurataan oppimisen tuloksia, verrataan kokemuksia lähtötilanteeseen ja tu-

loksia tavoitteisiin, sekä pyritään tunnistamaan mahdolliset lisäoppimistarpeet. (Kamensky, 2015, luku 4.7, kohta ”Oppivan organisaation systematiikka”; Ojala, 2008, s. 214.)

Osaamisen johtaminen voidaan kuvata prosessina, johon kuuluu seuraavat vaiheet:

- 1) Toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen
- 2) Osaamishaasteiden ja osaamistarpeiden selvittäminen henkilöstölle osana strategiaprosessia
- 3) Osaamisstrategian laatiminen
- 4) Osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen
- 5) Osaamisstrategian toteutus
- 6) Osaamispääoman kehittämistoimien tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi
- 7) Tuloksellisuuden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin
- 8) Osaamispääomaraportin laatiminen

Osaamisstrategia kuvaa miten osaamishaasteet priorisoidaan. Organisaation tulee pohdita mikä tai mitkä ovat kaikkein tärkeintä osaamista, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten tehostetaan olemassa olevaa osaamista. Osaamisstrategia voidaan laatia tarvittaessa osastoittain tai tiimeittäin. Sen pohjalta luodaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma, jossa kuvataan ne kehittämistoimenpiteet, jotka on strategiassa suunniteltu tehtäviksi. Lopuksi onnistuminen arvioidaan ja laaditaan mahdollisesti osaamispääomaraportti johdolle. Loppupeleissä osaamisen johtamisen tärkein lopullinen tavoite on organisaation menestys ja arvon kasvattaminen. (Ojala, 2008, s. 87–88, 90–91.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Ryhmähaastattelu

Tutkimukseen liittyen haastateltiin neljää kohdeorganisaatiossa työskentelevää taloushallinnon asiantuntijaa, joiden työtehtäviin kuuluu myös veroilmoitusten tekeminen.

Haastattelut oli aluksi tarkoitus järjestää yksilöhaastatteluina, mutta paremmaksi vaihtoehdoksi todettiin kuitenkin ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelun katsottiin olevan sopivampi haastattelumenetelmä, koska haastateltavien määrä oli maltillinen ja kaikki olivat toisilleen entuudestaan tuttuja, jolloin arvioitiin kaikkien saavan tuotua näkemysensä esille myös ryhmässä. Ryhmähaastattelun eduksi katsottiin ehdottomasti se, että sen aikana heräsi aiheista myös jatkokeskustelua kysymysten pohjalta ja erityisesti käytäntöjen muuttamista ja kehittämistä koskevien kysymysten kohdalla nousi paremmin esiin uusia ehdotuksia ja ideoita, sekä tarkasteltiin asioita eri näkökulmista. Ryhmähaastattelu säästi myös haastatteluihin käytettyä aikaa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelukysymykset oli valmiiksi laadittu, mutta niiden esittämisjärjestystä oli mahdollista muuttaa haastattelun aikana keskustelun kulkuun sopivaksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa tarkentavien lisäkysymysten esittäminen oli mahdollista, sekä myös turhiksi osoittautuneiden kysymysten pois jättäminen haastattelun aikana. Puolistrukturoitu haastattelu katsottiin sopivaksi, koska valmiiksi laadittujen kysymysten avulla varmistettiin, että kaikki oleellinen tuli kysytyä, mutta annettiin myös tilaa hyödylliselle jatkokeskustelulle ja ideoille, joita haastattelija ei osannut odottaa tai kysyä. Se teki myös haastattelutilanteesta rennomman ja keskusteleavan, vaikka kysymykset olivatkin etukäteen suunniteltuja.

Ryhmähaastattelu toteutettiin syyskuussa 2021 etänä Microsoft Teams -palvelun välityksellä ja haastattelu nauhoitettiin. Haastatteluun oli varattu aikaa puolitoista tuntia ja arvio osoittautui juuri sopivaksi. Haastattelukutsuun oli kirjoitettu lyhyt kuvaus opinäytetyön aiheesta ja kysymysten aihepiiristä, mutta ne kerrattiin vielä haastattelun alussa. Haastateltavista kaksi on työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuodesta 2020 ja ovat tehneet Netvisorilla jo useita veroilmoituksia, sekä aikaisemmin omaveron kautta. Toiset kaksi haastateltavaa ovat aloittaneet työt kohdeorganisaatiossa vuoden 2021 aikana. Toisella on aikaisempaa kokemusta Netvisorista, toisella ei, mutta veroilmoittamisesta kyllä.

Ensimmäisenä haastateltavia pyydettiin kertomaan millaisissa asioissa he kokevat tarvitsevansa apua veroilmoitusten laadinnassa. Yksi haastateltavista koki tarvitsevansa apua vielä erityisesti ohjelman käyttöön liittyen, yksi tukea itse tekemiseen vähäisen kokemuksen vuoksi ja kaksi mahdollisiin muutoksiin liittyen, jonka vuoksi täyttävät

yleensä ilmoitukset pitäen samalla auki verottajan ajantasaiset veroilmoituksen täyttö-ohjeet. Toisena kysyttiin ovatko tulolähdejaon poistamiseen liittyvät uudistukset haastateltaville tuttuja ja mitkä asiat siinä koetaan erityisen haastaviksi. Yhdellä haastateltavista ei ollut kokemusta veroilmoitusten laatimisesta ennen tulolähdejaon poistamista ja yhdellä ei sen jälkeen, joten heiltä ei saanut näkemystä erityisistä haasteista. Toiset kaksi olivat perehtyneet muutokseen. Haastavimmiksi asioiksi koettiin vanhojen tappioiden vähentämiskäytäntö ja niiden merkitseminen veroilmoitukselle, sekä osakkeiden luovutusvoittojen ja -tappioiden ilmoittaminen. Kun haastateltavilta kysyttiin mistä he lähtisivät veroilmoituksen ongelmatilanteissa etsimään tietoa ja mistä he haluaisivat apua, vastasivat lähes kaikki etsivänsä verohallinnon sivujen lisäksi tietoa sisäisistä ohjeista ja asiakaskohtaisista muistiinpanoista. Myös edellisen vuoden veroilmoituksia käytetään jonkin verran apuna, mutta todettiin, että niitä pitää arvioida kriittisesti mahdollisten virheiden ja verotuksessa tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin kysymyksiä, jotka liittyivät käytössä olevaan Netvisor – ohjelmaan. Hyväksi ohjelman veroilmoitus -toiminnossa todettiin se, että ohjelma tuo kirjanpidosta lukuja suoraan veroilmoitukselle ja veroilmoitus säilyy samassa ohjelmassa kuin kirjanpito, eikä vaadi erillistä kirjautumista. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että Netvisorin pohja ei ole kovin selkeä ja kaavoissa voi olla välillä korjattavaa, joten valmiiksi ilmoitukseen tulleet luvut täytyy ehdottomasti tarkistaa ja tarvittaessa tehdä korjauksia. Selkeintä haastateltavien mielestä olisi, jos pohja olisi saman näköinen kuin veroilmoituksen paperinen lomake. Harhaanjohtavaksi koettiin se, että ohjelma muistuttaa liitteiden täyttämistä vielä siinäkin vaiheessa, kun tarvittavat liitteet on jo täytetty. Omavero olisi haastateltavien mielestä näkymältään hyvä ja selkeä veroilmoitusten lähettämiseen, mutta huonoksi koettiin se, että luvut eivät siirry kirjanpidosta sinne, ja omavero vaatii aina erillisen kirjautumisen. Rajapinta Netvisorista omaveroon koettaisiin hienoksi.

Seuraavat haastattelukysymykset koskivat asiakasryhmittelyä ja sen vaikutusta veroilmoitukseen käytettävään työaikaan. Haastavimmiksi ja aikaa eniten vieviksi koettiin sellaisten asiakkaiden veroilmoitukset, joilla on taseessa paljon massaa ja muutoksia vastaavaa puolella. Jos asiakasyrityksellä on paljon rakennuksia, osakkeita ja sijoituksia ja niillä käydään aktiivisesti kauppaa, aiheuttaa se lisätyötä myös veroilmoittami-

seen. Myös vuokraustoimintaa harjoittavat yritykset katsottiin keskimääräistä haastavammiksi. Veroilmoituksiin käytettävän työajan katsottiin vaihtelevan paljonkin asiakkaasta riippuen. Suurimmalla osalla asiakkaista veroilmoituksen tekemiseen kannattaa haastateltavien mukaan varata työaika 2–4 tuntia. Jos asiakkaan veroilmoitukseen liittyy selvitettävää ja paljon liitelomakkeiden täyttämistä, kannattaa ilmoitukseen varata yksi työpäivä. Haastateltavien mielestä on hyvä, että asiakkaat jaetaan niin, että kirjanpitäjällä on keskenään saman tyyppisiä asiakkaita tai saman toimialan asiakkaita. Näin karttuu erityisosaamista työntekijöittäin, joka tehostaa tekemistä ja asiakkaille tarjottavan palvelun laatua. Tämä on myös Numbersin ajatusmaailma tilitoimistona. Numbersin ollessa vielä nuori yritys, tätä rajaamista ei ole vielä pystytty tekemään kovin tarkasti pienen henkilöstömäärän vuoksi. Lisäksi sijaistamista varten tarvitaan myös toinen työntekijä, joka hallitsee asiakkaan kirjanpidon. Haastattelussa nousi esille myös se, että asiakasmääriin on kiinnitettävä huomiota juuri siksi, että asiakkaita ei ole vielä pystytty rajaamaan toimialoittain yhdelle kirjanpitäjälle. Näin ollen täytyy varata aikaa enemmän myös perehtymiseen ja oman osaamisen kehittämiseen.

Veroilmoittamisprosessin katsottiin olevan vielä hieman hajanainen keväällä 2021 kovan kiireen vuoksi. Haastateltavilta kysyttiin tilinpäätös- ja veroilmoitusprosessiin liittyen, missä työjärjestyksessä tilinpäätökset ja veroilmoitukset kannattaisi tehdä, jotta prosessi olisi selkeä ja tehokas. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ihanteellista olisi tehdä veroilmoitus heti tilinpäätöksen perään asiakas kerrallaan. Tämä ei kuitenkaan usein ole mahdollista kireiden aikataulujen vuoksi, jolloin pyritään ensin saamaan valmiiksi kaikkien tilinpäätökset ja sitten kaikkien veroilmoitukset ennen viimeistä jättöpäivää, joka on yleensä osakeyhtiöillä huhtikuun viimeisenä päivänä, jos tilikausi on kalenterivuosi. Toisaalta veroilmoituksen lähettäminen lähellä viimeistä jättöpäivää koettiin hyväksi siksi, että jos tilinpäätökseen tulee vielä tarkastusvaiheessa korjattavaa, sen voi korjata veroilmoitukseen ennen lähettämistä, eikä uutta veroilmoitusta korjattujen liitteiden kera tarvitse lähettää. Kysymyksen yhteydessä pohdittiin myös tapoja vähentää erityisesti kevääseen ajoittuvaa kiirettä, jolloin suurimman osan asiakkaista tilinpäätökset ja veroilmoitukset pitää saada valmiiksi. Ratkaisuksi pohdittiin omaan aikataulutukseen ja kalenterointiin panostamista ja tilinpäätösten valmistumisaikataulun kiristämistä, jolloin veroilmoitusten tekemiseen jäisi enemmän aikaa. Tilinpäätösten valmistumista arveltiin voitavan nopeuttaa sillä, jos asiak-

kailta saataisiin nopeammin tilinpäätökseen tarvittavat tiedot ja liitteet. Materiaalipyynnöt pitäisi lähettää asiakkaille aikaisemmin, jos he eivät ole oma-aloitteisia asian suhteen. Haastateltavien mielestä panostaminen ohjeiden ja muistiinpanojen laatimiseen asiakaskohtaisesti, voitaisiin tulevina vuosina vähitellen nopeuttaa veroilmoituksen tekemistä.

Haastattelun viimeiset kysymykset koskivat osaamisen kehittämistä yleisesti kohdeorganisaatiossa. Mieluisimmat oppimismenetelmät vaihtelivat henkilöittäin, kuten olettaa saattoikin. Parhaimmiksi oppimismenetelmiksi koettiin webinaarit, koulutuspäivät ja erilaiset ryhmätyöpajat. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että etätyöaikana yhteisiin keskusteluihin ja tiedon jakamiseen on tärkeää panostaa, jotta kaikilla olisi käytössään samat tiedot ja ohjeet. Haastatteluissa tuli myös ehdotuksia siihen, kenen ja miten ohjata ja valvoa osaamisen kehittämistä muutostilanteissa. Kaikki olivat sitä mieltä, että on järkevää jakaa vastuualueet aihealueittain asiantuntijoille, jonka muutoksia ja uudistuksia kukin seuraa ja opiskelee. Uusi tieto jaetaan muille joko organisaation sisäisessä käytössä olevassa Slack-palvelussa tai kerran viikossa Teamsin kautta järjestettävässä kirjanpitäjän kyselytunnissa. Kannatusta saaneena ehdotuksena tuli esiin myös osaamiskartoituksen tekeminen ja sen hyvä dokumentointi. Osaamiset, vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet pitäisi koota työntekijöittäin yhteen dokumenttiin, josta kaikki pystyisivät tarkistamaan kenen puoleen kannattaa kääntyä itseä askarruttavassa kysymyksessä tai ongelmatilanteessa.

7.2 Yksilöhaastattelu

Kohdeorganisaation osakkaan haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna syyskuussa 2021. Haastattelu pidettiin vasta taloushallinnon asiantuntijoiden ryhmähaastattelun jälkeen, sillä haastattelukysymykset muotoituivat osittain ryhmähaastattelun vastaus-ten perusteella. Myös yksilöhaastattelu toteutettiin Teams-palvelun välityksellä ja haastattelu nauhoitettiin.

Haastateltavalla on pitkä kokemus yrittäjyydestä myös ennen kohdeorganisaation perustamista, ja hän on myös itse perehtynyt tulolähdejaon uudistukseen. Haastateltavan

mielestä eniten selkeää ohjeistusta kaivattaisiin asunto-osakkeiden ja kiinteistöjen myyntitilanteiden, sekä voittojen ja tappioiden käsittelyyn ja ilmoittamiseen. Toimivin ohje olisi taulukko tai matriisi, jossa olisi koottuna sijoitusomaisuuden erityistilanteet ja ohjeet veroilmoituksen tekoon näiltä osin, sekä otettu kantaa vielä siihen, vaikuttaako käsittelyyn se, onko esimerkiksi tappiot syntyneet ennen vai jälkeen tulolähdejaon uudistuksen. Haastateltava korosti sitä, että hänen mielestään verottajan tulolähdejaon poistumiseen liittyvät ohjeet ovat vielä hieman epäselviä ja vaikealukuisia, ja että verottajalla pitäisi hänen mielestään olla velvollisuus selkiyttää ohjeistuksiaan. Muutoksen omaksumisen varmistaminen voitaisiin haastateltavan mielestä varmistaa jonkinlaisena sisäisenä tenttinä. Haastateltava kaipaisi myös Netvisorin tarjoamaan koulutusympäristöön Netvisor Academyyn myös näin tärkeisiin uudistuksiin liittyviä koulutusvideoita. Muita vaihtoehtoja on luottaa siihen, että tekemällä oppii tai kattavan ohjeistuksen luominen sisäiseen wikiin.

Haastateltava kehittäisi veroilmoitusprosessia pureutumalla ohjelman kehittämismahdollisuuksiin. Ihanteena olisi se, että veroilmoitus saataisiin konekielisesti oikein kirjanpitojärjestelmästä ja rajapinta verottajalle asti. Tavoitteena olisi, että järjestelmä tuottaisi kirjanpidon perusteella datan, joka siirtyisi verottajalle ja järjestelmä ilmoitaisi mahdollisista virheistä ja puutteista, jotka kirjanpitäjä tarkastaisi ja korjaisi. Muilta osin veroilmoittaminen olisi automatisoidumpaa.

Haastateltavalta kysyttiin myös kysymyksiä siihen liittyen, miten ylipäätään näin suuriin muutoksiin pitäisi kohdeorganisaatiossa valmistautua, miten osaamisen kehittämisen prosessia voisi kehittää ja kenen pitäisi ohjata ja valvoa sitä. Haastateltavan mielestä on oleellista kehittää jo aloitettua käytäntöä, jossa niin sanottu pääkirjanpitäjä kerää ja suodattaa tietoa eteenpäin muille kirjanpitäjille, sekä järjestää tarvittaessa ulkopuolisen kouluttajan. Tärkeät kanavat tiedon jakamiseen ovat sisäinen wiki ja slack. Slack on sopiva nopeaan tiedon jakamiseen, mutta wikiin kirjoitetaan tarkemmat ohjeet ja linkitetään alkuperäiset tiedon lähteet. Slack toimii hyvin myös ajantasaista koulutuksista, tapahtumista ja uusista wiki ohjeista muistuttamiseen. Hyviä oman osaamisen kehittämisen välineitä ja tiedonhaku paikkoja ovat wikin lisäksi myös organisaation käytössä olevat Sharepointin tietopankki, Netvisor Academy, Visma community ja Liikekirjuri -palvelu. Vaikka pääkirjanpitäjä etsii ja jakaa tietoa muille kirjanpitä-

jille, jokaisella on mahdollisuus ja myös velvollisuus vaikuttaa omaan osaamisen kehittämiseen. Organisaation kasvaessa on luonnollista, että yksi henkilö ei voi enää toimia kaiken tiedon kerääjänä ja jakajana, vaan silloin on tarkoituksenmukaista luoda tiettyyn toimialaan tai osaamisalueeseen erikoistuneita tiimejä, joissa on tiiminvetäjät.

Haastattelun lopuksi haastateltavalta kysyttiin mielipidettä ryhmähaastattelussa esiin nousseeseen osaamiskartoituksen dokumentointiin. Haastateltavan mielestä kartoitus on toteuttamisen arvoinen idea ja siitä voisi olla hyötyä esimerkiksi asiakasvalinnassa tai asiakkaan tarpeisiin sopivan kirjanpitäjän nimeämisessä. Kartoituksessa tulisi ilmi vahvuuksien lisäksi myös puutteet osaamisessa. Numbersin yksi tavoitteista on laadulla kilpailu ja osaavan maineen saavuttaminen, joten kartoituksen avulla päästään kiinni vahvuuksiin ja heikkouksiin, voidaan kehittää niitä ja näin kartoitus linkittyy myös kohdeorganisaation kasvustrategiaan.

7.3 Ohjeistuksen luominen

Kehittämistyön keskeisimpiä tavoitteita oli veroilmoitusten tekemistä helpottavan ohjeistuksen luominen kohdeorganisaation käyttöön. Ohjeistus luotiin dokumenttianalyysin avulla, mutta ohjeistuksen sisältöä kootessa otettiin huomioon myös haastattelussa esille nousseet tarpeet. Haastateltavilta kysyttiin tulolähdejaon poistumisesta aiheutuneet ongelmallisimmiksi koetut kohdat. Ohjeistukseen koottiin myös muut uudistuksesta aiheutuneet veroilmoituksen täyttämiseen vaikuttavat muutokset. Dokumenttianalyysissä oli käytössä paljon kirjoitettua ja kuvattua materiaalia. Tärkeää lähdemateriaalin valinnassa oli kiinnittää huomiota materiaalin julkaisuvuoteen, jotta voitiin varmistua tiedon ajantasaisuudesta. Pääasiassa ohjeistuksen luomiseen käytetty materiaali oli vuodelta 2019 tai sen jälkeen julkaistua, jotta siinä oli huomioitu jo tulolähdejaon poistumisen vaikutukset. Eniten käytössä olivat verohallinnon julkaisemat ohjeet ja webinaarivideo, mutta myös tuoreimmat verotusta käsittelevät painetut kirjat ja e-kirjat. Ohjeistus luotiin erilliseksi liitteeksi kohdeorganisaation käyttöön, eikä sitä julkaista tämän opinnäytetyön liitteenä.

7.4 Tulosten luotettavuuden arvioiminen

Tutkimuksen mahdollisimman hyvään laatuun voidaan pyrkiä hyvän haastattelurungon luomisella. Haastattelun suunnitteluvaiheessa on tärkeää pohtia keitä kannattaa haastatella ja käyttää aikaa haastattelukysymysten muotoiluun. Toisaalta on hyvä muistaa, että kaikkiin esille tuleviin asioihin ja lisäkysymyksiin ei voi ennalta varautua. Lisäkysymysten syntyminen haastattelun aikana on merkki siitä, että haastattelija on päässyt hyvin pureutumaan aiheeseen ja tutkimusongelmaan, ja saa lisäkysymysten avulla erittäin arvokasta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 184.)

Käsitteellä reliabiliteetti tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksen kohdetta on onnistuttu tutkimaan tai mittaamaan. Tutkimuksen luotettavuuden voidaan ajatella olevan hyvä, mikäli samaa henkilöä haastatteleamalla saataisiin kahdella eri kerralla sama vastaus, tai tutkija päätyy kahdella eri kerralla samanlaiseen lopputulokseen. Luotettavuus voidaan arvioida hyväksi myös silloin kun kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 186.)

Tämän kehittämistyön tutkimustulokset voidaan arvioida luotettaviksi, koska haastateltavat oli valittu sen mukaan, että tutkittiin niin käytännön tekijöiden kuin teoriassa asian osaavaa näkökulmaa ja kaikki haastatteluun kutsutut osallistuivat haastatteluun. Vaikka toinen haastatteluista järjestettiin ryhmähaastatteluna, haastateltaville annettiin välillä puheenvuoroja myös kohdennetusti, jolloin kaikkien vastaukset saatiin jokaiseen kysymykseen. Vastausten ei uskota muuttuneen, vaikka kaikki haastattelut olisivatkin järjestetty yksilöhaastatteluina, koska haastateltavien ryhmä oli pieni ja jäsenet olivat toisilleen entuudestaan hyvin tuttuja. Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti ja ilmapiiri oli rento. Haastateltavilta olisi todennäköisesti saatu samanlaisia vastauksia myös esimerkiksi kyselyä käyttämällä, mutta keskusteluiden lomassa tulleita jatkokysymyksiä ja kehittämis ehdotuksia ei olisi välttämättä syntynyt. Näin ollen voidaan ajatella haastattelun olleen tähän tutkimukseen sopivampi ja luotettavampi tiedonkeruumenetelmä kuin esimerkiksi kysely.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastatteluissa selvisi, että kaikki haastateltavat eivät olleet vielä tehneet veroilmoituksia tulolähdejaon poistumisen jälkeen sellaisille asiakasyrityksille, joilla uudistus olisi vaikuttanut veroilmoituksen tekemiseen. Joillakin uudistus vaikutti veroilmoittamiseen, mutta vuoden 2020 toiminnassa ei ollut mitään erityisen poikkeavaa, jolloin veroilmoitukseenkaan ei tullut tavanomaisen toiminnan lisäksi erityistä ilmoitettavaa, johon olisi tarvittu apua. Tällaisilla yrityksillä tulolähdejaon poistuminen vaikutti veroilmoituksen tekemiseen helpottavasti ja yksinkertaisti ilmoittamista, kun kaikki toiminta ilmoitettiin samassa tulolähteessä. Niinpä saattaa olla, että ongelmia ja ohjeistuksen tarvetta voi tulla vasta tulevina vuosina. Ohjeistuksen laatiminen koettiin näin ollen tarpeelliseksi ja sen uskotaan nopeuttavan veroilmoitusten tekemistä. Myös kokemus saman asiakasyrityksen veroilmoituksen tekemisestä ja asiakkaan tunteminen helpottaa ja nopeuttaa ilmoituksen tekemistä vuosi vuodelta.

Ohjeistuksen hyödyllisyyttä pystytään arvioimaan ja mittaamaan sen käyttäjien kokeaman hyödyn ja veroilmoituksiin käytetyn työajan seurannalla. Työaika kirjataan työtehtävittäin organisaation käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin järjestelmästä saatavien raporttien avulla voidaan vertailla eri vuosina veroilmoitusten tekemiseen käytettyä työaika ja sen tehostumista. Odotettavissa on, että käytetty työaika vähenee hieman jo ensimmäisen vuoden jälkeen, kun kokemuksesta on jo hieman karttunut ja on mahdollista käyttää pohjana edellisen vuoden veroilmoitusta, joka on jo tehty tulolähdejaon poistumisen tuomat muutokset huomioiden. Tilinpäätösten ja veroilmoitusten tekemiseen liittyvää painetta ja kiirettä voitaisiin vähentää aikataulutamalla tilinpäätökset valmistumaan tasaisemmin, jolloin kaikkien asiakkaiden tilinpäätökset ja veroilmoitukset eivät pakkautusi lähelle viimeistä määräpäivää. Haastatteluissa tuli esiin tarve lähettää asiakkaille tilinpäätökseen tarvittavat materiaalityönnot aikaisemmin. Haastattelun aikana tuli esiin ehdotus, että materiaalityönnoista tehdään toiminnanohjausjärjestelmään tehtävä, joka muistuttaa materiaalin pyytämistä tietyn ajan kuluttua tilikauden päättymisestä. Tämä kehitysehdotus otettiin käyttöön heti.

Haastatteluissa tuli ilmi sisäisen ohjeistusten ja muistiinpanojen dokumentoinnin tärkeys. Verohallinnon kirjallisten ohjeiden ja puhelinneuvonnan ohella organisaation sisäiset ohjeet ja edellisen vuoden veroilmoitus ovat ehdottomasti käytetyimmät avut veroilmoituksen tekemisessä. Organisaatiossa on jo käytössä asiakaskotaiset tilinpäätös -excelpohjat, joihin kootaan muistiinpanoja ja ohjeistusta tilinpäätöksen lisäksi veroilmoituksesta. Näiden päivittämiseen ja ylläpitämiseen kannattaa ehdottomasti panostaa myös jatkossa. Huomiota on kiinnitettävä ohjeistusten selkeyteen ja ulkoasuun, jotta se on helppolukuinen myös muillekin kuin kirjoittajalleen. Näin ohjeita pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin myös henkilöstön vaihtuessa ilman väärynmärryksiä.

Ohjelman osalta tuli ilmi jonkin verran kehitysehdotuksia. Ehdotukset kirjattiin ylös organisaation omaan ohjelmaa koskevaan kehityslistaan. Ohjelmatoimittaja ottaa vastaan kehitysideoita ja -ehdotuksia, joten niitä kannattaa lähettää eteenpäin. Jos ehdotus on toteutettavissa, sillä saattaa helpottaa merkittävästi omaa ja muiden työtä. Toiveena olisi saada veroilmoitus konekielisesti oikein kirjanpitojärjestelmästä mahdollisimman vähällä manuaalisella työllä. Tärkeä kehityskohta olisi saada myös järjestelmä ilmoittamaan oikeissa kohdissa veroilmoituksen puutteista ja virheistä, jotka kirjanpitäjän olisi tarkistettava ennen kuin ilmoitus siirtyy verottajalle asti.

Osaamisen kehittämistä koskevien haastattelukysymysten avulla tuli ilmi paljon hyödyllistä tietoa kehittämisen kohteista, sekä ehdotuksia toimenpiteistä. Etätyöskentelyn lisääntyessä koettiin erittäin tärkeäksi yhteiset keskustelut ja tiedon jakaminen työyhteisössä. Vaikka eri henkilöt kertoivat erilaisia oppimismenetelmiä itselleen sopivimmiksi menetelmiksi, mainitsivat kaikki myös yhdessä oppimisen. Yhteisöllisistä oppimismenetelmistä organisaatiolle sopivimpia ovat oppimisryhmät, laatutyö ja jatkuva parantaminen. Kohdeorganisaatiossa kannattaa viedä käytäntöön jo suunnitteilla oleva osaamisalueiden jakaminen henkilöittäin tai tiimeittäin, jolloin jokainen seuraisi ja opiskelisi oman osaamisalueensa muutoksia, koulutuksia ja uutisia, ja jakaisi uuden tiedon muille. Tällä hetkellä tiedon kerääminen ja jakaminen on ollut hyvin paljon niin kutsutun pääkirjanpitäjän varassa ja erityisosaamista hallitsevien tiimien muodostamisen on ajateltu olevan ajankohtaisempaa vasta kun organisaatio kasvaa. Haastatteluiden pohjalta toimivimmalta ratkaisulta vaikuttaa se, että pääkirjanpitäjä hoitaa pääasiassa kouluttamiseen liittyvän tiedottamisen ja hallinnoi ja delegoi eteenpäin eri osa-

alueisiin perehtymistä ja ohjeiden luomista. Ennen osaamisalueiden jakamista kannattaa organisaatiossa tehdä osaamiskartoitus, josta selviäisi kunkin vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet, sekä myös osa-alueet, joilta osaamista puuttuu. Kartoitus helpottaisi osa-alueiden jakamista ja vastuualueiden nimeämisen jälkeen henkilöstö tietää jatkossa kenen puoleen kannattaa kääntyä ongelmatilanteissa, joissa tarvitsee apua.

Tiedon ja osaamisen jakamiskanaviksi sopivimpia olisivat kerran viikossa etänä järjestettävä kirjanpitäjän kyselytunti, koulutukseen tarkoitettu sisäinen Slack-kanava, sekä sisäinen tietopalvelu wiki. Slack sopii viestintäkanavaksi ilmoitusluontoisissa ja nopeasti omaksuttavissa asioissa ja kyselytunti enemmän perehtymistä ja sanallista selittämistä vaativissa asioissa. Kyselytunnilla jaettu tieto kannattaa dokumentoida myös sisäiseen wikiin, jotta siihen voi palata myöhemminkin, jos ei esimerkiksi pääse osallistumaan kyselytuntiin ajallaan. Haastattelun aikana tuli esille tarve kyselytunnin pidentämiselle ja haastattelun jälkeen kyselytunti pidennettiin jatkossa kestämään puolen tunnin sijasta tunnin verran, jotta tiedonjaon lisäksi myös keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille jää enemmän aikaa.

Kehittämistyön aikana tuli esille myös tarve muokata organisaation sisäisessä käytössä olevaa verolaskelma -excel pohjaa. Pohjaan pitäisi lisätä rivi, jossa on muistissa aikaisempien vuosien vähentämättä olevat tappiot, sekä jäljellä oleva vähennysaika. Tärkeää on eritellä vanhat TVL-tappiot ja TVL-luovutustappiot omille riveilleen, koska ne vähennetään eri tavalla ja vaikuttavat näin verolaskelman lopputulokseen. Kohdeorganisaatiossa verolaskelma tehdään asiakkaille kuukausittain, jotta verojen jaksotus olisi ajantasaisempaa, mutta viimeistään tilinpäätöstä tehdessä.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tulolähdejaon poistuminen vaikutti osakeyhtiöiden verotukseen ja veroilmoituksen tekemiseen, sekä luoda kohdeorganisaation käyttöön veroilmoitusten tekemistä helpottava ohjeistus. Työn tavoitteena oli myös tutkia kohdeorganisaation veroilmoitus prosessia, siihen liittyviä kehitystarpeita,

sekä ylipäättään työntekijöiden osaamisen kehittämistä muutostilanteissa. Työn avulla tuotettiin kehitysideoita osaamisen kehittämisen prosessiin kohdeorganisaatiossa.

Tulolähdejaon uudistuksen yhtenä tarkoituksena oli yksinkertaistaa verotusta ja veroilmoittamista. Tämä varmasti toteutuikin joidenkin yhteisöjen kohdalla, mutta uudistus toi mukanaan myös vaikeammin omaksuttavia muutoksia ja erityistapauksia. Uudistuksen jälkeen pohdittavaa on aiheuttanut paljon muun muassa se mitä uuteen muun omaisuuden omaisuuslajiin kuuluu, miten erilaiset tappiot saa vähentää ja miten osittain uudistunut veroilmoituslomake pitäisi täyttää. Näihin ongelmakohtiin kohdeorganisaatio sai käyttöönsä tämän kehittämistyön avulla käytännön työtä helpottavan ohjeistuksen, joten tämän työn hyödyllisyys kohdeorganisaatiolle on kiistaton. Myös osaamisen kehittämistä koskevien esiin nousseiden kehitysideoiden voidaan katsoa olevan kohdeorganisaatiolle hyödyllisiä ja tarpeellisia, koska osan toteuttaminen aloitettiin heti haastattelujen jälkeen.

Olen käynyt tulolähdejaon poistamiseen liittyviä keskusteluja eri henkilöiden kanssa muutenkin kuin haastatteluiden yhteydessä ja voi todeta, että uudistus on aiheuttanut pohtimista muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa. Verottajan ohjeistukset tulevat todennäköisesti päivittymään ja tarkentumaan nyt kun ensimmäiset veroilmoitukset uudistuksen jälkeen on annettu. Voi olettaa, että verohallinnon puhelinpalvelusta on pyydetty paljon neuvoja veroilmoitusten tekemiseen muutoksen jälkeen, ja että verohallinto täydentää vielä ohjeitaan kysymysten perusteella. Toivottavaa on myös verohallinnon sisäinen lisäkoulutus asiaan liittyen. On ymmärrettävää, että uudistus aiheutti veroilmoitusten tekijöissä epävarmuutta, sillä verohallinnon puhelinpalvelustakaan ei aina saanut kysymyksiin heti vastausta, vaan joidenkin kysymysten kohdalla joutui odottamaan takaisinsoittoa ja vastausta parikin päivää virkailijan selvittäessä asiaa.

Osaamisen kehittäminen on asiantuntijatyössä välttämätöntä ja sen tarve lisääntyy jatkuvasti. Erilaiset muutokset muun muassa verotuksessa takaavat sen, että tekijöiden on seurattava uudistuksia ja kouluttauduttava jatkuvasti, jotta pystyvät tekemään työnsä asiantuntevasti ja oikein. Mikään ei tunnu olevan työelämässä tällä hetkellä niin varmaa kuin muutos. Siksi alkaa vaikuttamaan siltä, että ei riitä, että tietää joka osaluueesta vähän, vaan on suuntauduttava ja perehdyttävä tiettyyn asiaan tai osioon.

Yritysten tarve tilitoimistolle ja asiantuntevalle kirjanpitäjälle onkin muun muassa jatkuvien muutosten ansiosta nykyään ilmeinen. Nykypäivänä kirjanpidon tekeminen itse yrittäjän toimesta ei ole enää järkevää vähänkään isommassa yrityksessä, sillä se vaatii liikaa aikaa ja perehtymistä, joka syö resurssia yrityksen käytännön töistä. Myös riski virheisiin on suuri, jos tarvittavaa osaamista ei ole. Kirjanpidon käytäntöjen, lakien, asetusten, erilaisten ilmoitusten aikataulujen ja verotuksen lisäksi pitää hallita myös ohjelmat, joilla taloushallinnon toteuttaa. Osa yrittäjistä näkee varmastikin tilitoimiston palvelut pakollisena pahana tai ylimääräisenä kulueränä, mutta todellisuudessa sille on hyvät perustelut miksi asiantuntijapalveluista kannattaa maksaa. Tilitoimisto säästää yrittäjän aikaa ja vaivaa, ja näin ollen myös rahaa huolehtiessaan, että taloushallinto on hoidettu oikein ja ajallaan. Väärin tai myöhässä tehdyt ilmoitukset voivat käydä yrittäjälle kalliiksi tai haitata muilla tavoin yrityksen toimintaa. Ilman asiantuntijan neuvoja yrittäjä ei aina välttämättä edes tiedä mitä ilmoituksia tai maksuja häneltä odotetaan. Osaamista ei hankita hetkessä, vaan se karttuu ajan mittaa kouluttautumisen ja tekemisen avulla. Oppimisen ja osaamisen kehittymisen edellytys on oma mielenkiinto ja motivaatio.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. (4., uudistettu painos). Vastapaino.

Arvonlisäverolaki 1501/1993. Haettu 13.8.2021 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

Ennakkoperintäasetus 1124/1996. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961124>

HE 257/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi elinkeinotulon verottamisesta annetun lain, tuloverolain ja eräiden muiden lakien muuttamisesta. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180257.pdf>

HE 195/2020. Hallituksen esitys eduskunnalle elinkeinotulon, maatilatalouden tulon ja metsätalouden pääomatulon kertapoisto- ja menojäännösrajojen korotuksia koskevaksi lainsäädännöksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200195.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Hoffström, T. (20.12.2019). Yhteisöjen tulolähdejaottelu puuttuu – mikä käytännössä muuttuu? Asiantuntija auttaa. Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/etela-karjalan-yrittajat/a/blogit/yhteisöjen-tulolähdejaottelu-poistuu-mika-kaytannossa-muuttuu>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000). Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (10.–11., uudistettu painos). Sanoma Pro.

Kirjanpitolautakunta. (2017). Yleisohje arvonlisäveron kirjaamisesta 31.10.2017. https://kirjanpitolautakunta.fi/documents/10197/10349155/ALV_YO_1711.pdf

Korpela, V. (2020). Sijoittajan verokirja. Verotieto Oy.

Koskinen, J. (2021). Oppimisen johtaja (CLO). Ajantieto.

Kukkonen, M. & Walden, R. (2020). Elinkeinoverolaki käytännössä. (4., uudistettu painos). Alma Talent.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968. Haettu 4.7.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#O2L1P6b>

Laki verotusmenettelystä 1558/1995. Haettu 29.7.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19951558>

- Machado, C. & Davim, J. P. (2014). Transfer and management of knowledge. ISTE.
- Malmgrén, M. & Myrsky, M. (2020). Elinkeinoitulon verotus. Alma Talent.
- Mohiuddin, M. (2017). Knowledge Management Strategies and Applications. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/books>
- Mullins, L. J. & Christy, G. (2016). Management & organisational behaviour. (11., uudistettu painos). Pearson.
- Numbers Company Oy verkkosivut. (2021). Haettu 26.6.2021 osoitteesta <https://www.numbers.fi/#/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Ossa, J. (2020). Yritystoiminnan verotus. (3., uudistettu painos). Kauppakamari.
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY.
- Penttilä, S., Nykänen, P. & Nieminen, M. (2019). Parempaan yritysverotukseen. Edita Publishing Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Salakka, N. & Savander, L. (2020). Eräiden yhteisöjen tulolähdejaon poistaminen, Verohallinto. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/77302/er%C3%A4iden-yhteis%C3%B6jen-tulol%C3%A4hdejaon-poistaminen2/>
- Simons, H. (2009). Case study research in practice. SAGE. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Sydänmaanlakka, P. (2002). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. (4., uudistettu painos). Kauppakaari.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Uudistettu laitos). Tammi.
- Tuomi-Sorjonen, P. (2018). Kirjanpito, tilinpäätös ja verotus. (3., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.
- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (5., uudistettu painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>
- Verohallinto. (11.12.2019.) Tulonlähdejaon muutosten webinaari [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=t6bqhlarc1M>

Verohallinto. (2021a). Arvonlisäveron ilmoitus- ja maksuohjeet. Haettu 13.8.2021 osoitteesta <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/ilmoitus-ja-maksuohjeet/>

Verohallinto. (2021b). Osakeyhtiön ja osuuskunnan tuloverotus. Haettu 29.7.2021 osoitteesta <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/osakeyhtio-ja-osuuskunta/tuloverotus/>

Verohallinto. (2021c). Tilinpäätöstietojen ilmoittaminen – Usein kysyttyä. Haettu 1.9.2021 osoitteesta <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/osakeyhtio-ja-osuuskunta/ilmoittamisen-ohje/tilinpaatostietojen-ilmoittaminen-usein-kysyttya>

Verohallinto. (2021d). Veroilmoituksen täyttöohje – osakeyhtiö ja osuuskunta. Haettu 11.7.2021 osoitteesta <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/osakeyhtio-ja-osuuskunta/ilmoittamisen-ohje/#Muutokset2020>

Veronmaksajain Keskusliitto ry. (2021). Yrityksen verotietopaketti 2021. Verotieto Oy.

Walden, R. & Leppiniemi, J. (2020). Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. (13., uudistettu painos). Alma Talent.

Ryhmähaastattelun kysymykset:

1. Koetko tarvitsevasi apua veroilmoitusten laadinnassa? Millaisissa asioissa?
2. Ovatko tulolähdejaon poistumisen tuomat muutoksen verotukseen ja veroilmoittamiseen sinulle tuttuja? Mitkä asiat koet vaikeimmiksi?
3. Mistä lähtisit etsimään ohjeita tai neuvoja veroilmoituksen laatimiseen koskevissa ongelmatilanteissa ja miltä taholta haluaisit apua? (veroilmoituksen täyttöohjeet verkossa ja puhelimitse saadut ohjeet, muu?)
4. Onko Netvisor hyvä työkalu veroilmoituksen tekemiseen? Mitä parannettavaa siinä olisi?
5. Olisiko selkeämpää, jos Netvisorin veroilmoitus näkymä olisi täysin samanlainen kuin verottajan lomake tai olisiko mielestäsi parempi tehdä veroilmoitus omaveron kautta?
6. Minkälaisten asiakkaiden osalta veroilmoituksen tekeminen on vaativinta?
7. Olisiko mielestäsi parempi, että yhdellä kirjanpitäjällä olisi samanlaisia asiakkaita tai saman toimialan asiakkaita? Karttusiko erityisosaamista, vai onko parempi, että kaikki saavat tehdä kaikenlaisia asiakkaita?
8. Kauanko veroilmoittamisen antamiseen kannattaa mielestäsi varata työaika?
9. Kannattaako veroilmoitus tehdä mielestäsi heti tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen asiakkaittain vai tehdä ensin kaikkien asiakkaiden tilinpäätökset valmiiksi ja sitten vasta kaikkien veroilmoitukset? Millainen järjestys/prosessi olisi toimivin?
10. Mitä muuta muuttaisit veroilmoittamis käytännöissä Numbersilla? (Jotta tehokkuus ja laatu paranee)
11. Minkä kokisit tehokkaaksi tavaksi ja hyväksi työkaluiksi päivittää omaa osaamista suurempiin uudistuksiin liittyen? Esim. verotukseen tai kirjanpitolakiin liittyen. (Oma tiedonhankinta esim netistä, koulutukset tms?)
12. Miten ja kenen pitäisi ohjata ja valvoa osaamisen kehittämistä muutostilanteissa?

Yksilöhaastattelun kysymykset:

1. Mihin tulolähdejaon poistumiseen liittyen tarvittaisiin tarkempaa ohjeistusta ja dokumentaatiota?
2. Miten veroilmoitusprosessia voisi tehostaa?
3. Miten voidaan seurata ja mitata tulolähdejaon muutoksen omaksumista ja oppimisen onnistumista?
4. Miten suuriin verotusta, kirjanpitolakia tms. koskeviin muutoksiin valmistautuminen pitäisi organisoida Numbersilla?
5. Miten muokkaisit/jalostaisit osaamisen kehittämisen prosessia Numbersilla?
6. Miten opitun tiedon jakaminen organisaatiossa pitäisi toteuttaa? Kanavat?
7. Miten ja kenen pitäisi ohjata ja valvoa osaamisen kehittämistä muutostilanteissa?
8. Mitä mieltä olet osaamiskartoituksen dokumentoinnista ja asiantuntija aihealueiden jakamisesta? Olisiko kartoitus hyödyllinen?