



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIKO FURUHOLM

Kansainvälisen henkilöverotusprosessin kehittäminen Verohallinnossa

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Furuholm, Miko: Kansainvälisen henkilöverotusprosessin kehittäminen Verohallinnossa
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2023
Sivumäärä: 41

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ongelmia kansainvälisen henkilöverotusprosessin toiminnasta Verohallinnossa sekä löytää mahdollisia ratkaisuja löytyneisiin ongelmiin. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Verohallinnon kanssa.

Opinnäytteen teoriaosassa käytettiin apuna kirjallisuutta, blogitekstejä alan asiantuntijoilta sekä syventäviä vero-ohjeita. Näiden avulla opinnäytetyöhön laadittiin teoriapohja. Lähteiden tarkoituksena oli antaa lukijalle tietoa prosesseista, niiden kehittämisestä sekä tietoa siitä, miksi prosesseja on tärkeää kehittää Verohallinnossa. Teoriaosassa myös määriteltiin prosessien kehittämiseen liittyviä verotuksen eri termejä.

Jotta saatiin tietoa prosessin ongelmista, haastateltiin prosessissa työskenteleviä ihmisiä. Haastateltavina oli verosihteeri, esihenkilöitä, prosessivastaavia sekä alueen menettelypäällikkö. Teemahaastatteluiden avulla saatiin arvokasta tietoa prosessin ongelmista eri tason virkailijoiden näkökulmasta ja pystyttiin muodostamaan ratkaisuehdotuksia tämän avulla.

Tehdyn tutkimuksen perusteella suurimmaksi ongelmaksi havaittiin virkailijoiden vaihtuvuus, johon löytyi paljon syitä. Suurin yksittäinen syy oli palkkaus ja yksityisen sektorin suurempi kilpailukyky palkkauksen tasossa verrattuna Verohallintoon. Tehtävät ovat haastavia ja osaavien virkailijoiden löytäminen on haastavaa. Työ on kuormittavaa, kansainvälinen verotus on haastavaa, joka vaatii virkailijoilta paljon. Puhelinvuorot kuormittavat virkailijoita ja töiden resurssointiin TeleOptissa toivottiin enemmän vaihtoehtoja.

Avainsanat: verohallinto, prosessit, kehittäminen, verotus

ABSTRACT

Furuholm, Miko: Developing international personal tax process in the Finnish Tax Administration
Bachelor's thesis
Degree Programme in Business Administration
December 2023
Number of pages: 41

The objective of the thesis was to find problems in the process of international personal tax applications in the Finnish Tax Administration and find solutions to those problems. Thesis was made in cooperation with Finnish Tax Administration.

In the theory part of the thesis, literature, blog texts from experts in the industry and in-depth tax guides were used. Sources were used to create a theory base for the thesis and to give reader information about processes, how to develop processes and why developing processes is crucial in the Finnish Tax Administration.

In the empiric part of the thesis, information about the problems in the process were obtained from people working in the process. For the thesis tax clerk, forepersons, process supervisors and procedure manager were interviewed. From those interviews valuable information about the problems in the process was obtained from different viewpoints. Based on interviews different kind of solutions were proposed

The biggest problem found was big turnover in tax clerks. There were multiple reasons for this big turnover, most notably lower salaries compared to those in private sector. The work duties are also particularly challenging, so it is not easy to find tax clerks with enough competence to perform those duties. The work is stressful, and it takes a toll on tax clerks. Also answering the help line takes a toll on tax clerks. Resourcing is also limited, and forepersons wished there were more options available for them in TeleOpti.

Keywords: taxing, processes, developing, tax administration

ALKUSANAT

Opinnäytetyöni aluksi haluan kiittää Verohallintoa tästä mahdollisuudesta kirjoittaa heidän yhteistyönsä avulla opinnäytetyöni prosessien ongelmista ja kehittamisestä. Ilman Verohallintoa saatua aihetta, materiaaleja ja haastateltavia, ei opinnäytetyöni kirjoittaminen tästä aiheesta olisi ollut mahdollista. Eri-tyiskiiatokset työstä kuuluvat haastateltaville. Heiltä sain arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT	7
2.1 Tavoite.....	7
2.2 Toteutustapa	7
2.3 Tutkimusmenetelmät	8
3 PROSESSIORGANISAATIO JULKISHALLINNOSSA	10
3.1 Prosessin määritelmä	10
3.2 Prosessiajattelu julkisorganisaatiossa	11
3.3 Prosessijohtaminen julkishallinnossa	11
3.4 Prosessien kehittäminen	12
4 ENNAKKOPERINNÄN KANSAINVÄLISET VEROKORTIT JA ENNAKKOVERO	15
4.1 Verovelvollisuus	15
4.2 Ennakkoperintä	15
4.3 Rajoitetusti verovelvollisen verokortti	16
5 NYKYTILAN ARVIOINTI VIRTAAUSANALYYSIN POHJALTA	17
5.1 Käsittelyynottoaika	18
5.2 Käsittelyaika	19
6 NYKYTILAN ARVIOINTI HAASTATTELUIDEN POHJALTA	20
6.1 Verosihteerin teemahaastattelu	22
6.2 Esihenkilöiden teemahaastattelu	24
6.3 Prosessivastaavien haastattelu	26
6.4 Menettelypäällikön haastattelu	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSIA.....	30
7.1 Virkailijoiden vaihtuvuus	30
7.2 Kouluttaminen ja oppiminen	31
7.3 Palveluvuorot.....	32
7.4 Prosessin tekninen osuus.....	32
8 POHDINTA	33
LÄHTEET	36
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET VIRKAILIJALLE	38
LIITE 2: KYSYMYKSET ESIHENKILÖILLE	39
LIITE 3: KYSYMYKSET PROSESSIVASTAAVILLE	40
LIITE 4: KYSYMYKSET MENETTELYPÄÄLLIKÖLLE	41

1 JOHDANTO

Prosessiajattelu on tullut osaksi julkisia organisaatioita 2000-luvun aikana. Prosessien seuranta ja kehittäminen ei ole niin helppoa julkisessa organisaatiossa kuin yksityisellä sektorilla. Julkisessa organisaatiossa prosessien vaikutusta on vaikea ja jopa mahdoton seurata tuloskeskeisesti, kuten yksityisellä sektorilla on mahdollista. Tämä luo haasteita prosessien vaikutusten seurantaan ja sitä myötä kehittämiseen. Kaikkien etu on, että julkinen organisaatio toimii mahdollisimman tehokkaasti, joten prosessien kehittäminen ja hiominen entistä paremmiksi on erittäin tärkeää. Kun prosessit saadaan hiottua toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, tulee tämä lopulta säästämään julkisia rahoja, kun hakemukset saadaan käsiteltyä nopeammin ja täydellisemmin, jolloin resursseja säästyy asiakaspalvelusta ja virkailijat pystyvät keskittymään verotustyöhön täysipainoisesti.

Opinnäytetyöni aiheeksi on valikoitunut kansainvälisen henkilöverotuksen prosessin kehittäminen Verohallinnossa. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä entistä globaalimmassa maailmassa kansainvälisten verokorttien tarve lisääntyy entisestään. Verohallinnossa on havaittu ongelmia tässä kyseisessä prosessissa, joihin pyrin löytämään syitä sekä mahdollisia ratkaisuja. Opinnäytetyöni tueksi sain Verohallinnolta aikaisemmin toteutetun analyysin tästä prosessista. Saadun analyysin pohjalta lähdin selvittämään taustasyitä prosessin ongelmista.

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Verohallinto on valtion virasto, joka toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa. Verohallinto vastaa lähes kaikista Suomessa kerättävistä veroista ja huolehtii niiden tilittämisestä veronsaajille, joita ovat esimerkiksi valtio ja kunnat. Koska kaikki suomalaiset ja Suomessa asuvat henkilöt tulevat asioimaan jossain kohtaa elämässään Verohallinnon kanssa, tulee Verohallinnon prosessien toimia tehokkaasti, nopeasti ja hyvin, jotta asiointi on mahdollisimman helppoa, nopeaa ja mukavaa asiakkaalle monimutkaisten asioiden parissa. Verohallinnossa työskentelee noin 5 000 työntekijä erinäisissä tehtävissä.

Suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ylläpidetään verovaroin, joten Verohallinnolla on suuri ja merkittävä rooli suomalaisen yhteiskunnan pyörittämisessä. Verohallinnon toiminta perustuu lakiin. Laki Verohallinnosta 11.6.2010/503 2 § 1 momentissa on säädetty Verohallinnon tehtävistä seuraavasti: Verohallinnon tehtävänä on verotuksen toimittaminen, verovalvonta, verojen ja maksujen kanto, perintä ja tilitys sekä veronsaajien oikeudenvallvonta sen mukaan kuin erikseen säädetään. Verohallinnon palvelukseen olen tullut keväällä 2022.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT

2.1 Tavoite

Opinnäytetyöni tavoite on tuottaa Verohallinnolle tietoa ja kehitysehdotuksia ongelmista kansainvälisen henkilöverotuksen prosessissa. Tavoitteenani on, että opinnäytetyötäni voidaan käyttää apuna prosessin kehittämisessä sekä löytää uusia näkökulmia tutkittavana olevaan ongelmaan. Vaikka kaikkia kehitysehdotuksiani ei voida toteuttaa, toivon antavani prosessien kehittämisestä vastaaville henkilöille pohdittavaa ja tuoda oma ääneni kuuluviin prosessien kehittämisessä.

2.2 Toteutustapa

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista esiin nousseita ongelmia sekä mahdollisesti luoda uutta tietoa työelämää varten. Usein tutkimukselliseen opinnäytetyöhön kuuluu isona osana käytännön ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen. Tieteelliseen tutkimukseen verrattuna tutkimuksellinen opinnäytetyön tavoitteena ei ole luoda uutta teoriaa, vaan löytää ratkaisuja ja parannuksia, jotka voidaan ottaa käyttöön myös käytännössä. Usein tutkimuksellista opinnäytetyötä kutustaan myös tapaustutkimukseksi, varsinkin jos mukana on toimeksiantaja tai yhteistyökumppani. (Ojasalo ym., 2015, s. 18–19.)

Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvista ilmiöistä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen kohde on yritys, tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada suppeasta joukosta mahdollisimman paljon tietoa kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin ”miten?” ja miksi?”. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–53.)

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, koska opinnäytetyössäni tutkitaan Verohallinnon tiettyä prosessia. Opinnäytetyössäni tapauksena on kansainvälisen henkilöverotuksen prosessin ongelmat. Opinnäytetyössäni selvitetään mitä ongelmia kyseisessä prosessissa on ja miten prosessia pystyisi kehittämään.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut tässä työssä laadullinen tutkimusmenetelmä, joka suoritetaan tutkimushaastatteluna. Laadullista tutkimusta voisi luonnehtia persoonalliseksi. Siinä, missä määrällinen tutkimus toteutetaan esimerkiksi kyselyillä, laadullinen tutkimus toteutetaan usein haastatteluina tai vastaavina. Tutkimuksen tekijä on osa tutkimusta ja hän on vuorovaikutuksessa tutkimuksensa kanssa. (Pitkäranta, 2014, s. 13–15.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää ihmisen mielipide asiaan, kysytään tätä häneltä. Haastattelun etuna on joustavuus ja muokattavuus. Haastattelulla pystytään ehkäisemään väärinymmärryksiä ja selventää kysymyksiä. Haastattelussa tulee myös haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusta esille. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 3, kappale 1.) Haastatteluja on erilaisia, joista

työhöni valikoitu teemahaastattelu. Muita haastattelu tyyppejä ovat lomakehaastattelu sekä syvä haastattelu.

Teemahaastattelussa valitaan etukäteen tietyt teemat, joista lähdetään kysymään haastattelevalta tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu on strukturoitu, mutta samalla joustava. Teemahaastattelussa on mahdollista esittää entistä tarkempia ja syventävämpiä kysymyksiä riippuen haastateltavan vastauksista. Teemahaastattelussa on tarkoituksena tuoda haastateltavien omia näkemyksiä aiheesta ja antaa heille mahdollisuus kertoa, miten he kokevat asiat. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimuksen ongelmaan, joten teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1.) Tämä sopii työhöni erinomaisesti, sillä haluan haastattelutilanteessa pitää kysymykset ja vastaukset tietyn aihepiirin sisällä ja samalla kuulla haastateltavan omia näkemyksiä aiheesta.

Toisena tutkimusmenetelmänä työssäni käytän dokumenttien analysointia. Verohallinto tarjoaa minulle analysoitavaksi dokumentteja tutkimuksesta, joka toteutettiin vuoden 2022 aikana. Tässä tutkimuksessa kerättiin dataa kansainvälisten verokorttien ja ennakkoerojen tapausten käsittelyajoista erinäisistä näkökulmista katsoen. Opinnäytetyöni empiriaosa nojaa hyvin vahvasti tähän tutkimukseen, sillä sen perusteella olen luonut kysymykset, joiden avulla lähdän selvittämään ongelmia tässä prosessissa sekä tuomaan omia johtopäätöksiäni ja kehittämisehdotuksia.

Laadullisen tutkimuksen tutkimustulosten analysoinnissa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Vaikka aineisto koostuu erilaisista tutkimusyksiköistä, esimerkiksi yksilöhaastatteluista, ei analyysiä voida rakentaa yksilöiden erojen suhteen vaan saatua aineista on tarkasteltava yhtenä kokonaisuutena. Aineistoa tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä on kulloisenkin kysymyksen kannalta olennaista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että aineistoa ei voisi tarkastella eri näkökulmista. (Alasuutari, 2011, luku 2.)

3 PROSESSIORGANISAATIO JULKISHALLINNOSSA

3.1 Prosessin määritelmä

Prosessi on kokonaisuus, joka koostuu toisiinsa liittyvistä tapahtumista ja tehtävistä. Prosessi rakentuu asiakkaiden tarpeiden ympärille. Prosessin alkupäässä on asiakkaan tarve ja prosessi päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Onnistunut prosessi luo arvoa asiakkaalle ja liittyy ennalta määriteltuihin liiketoiminnan tavoitteisiin. Prosessin tulee olla nopea, laadukas ja mahdollisimman yksinkertainen. Prosessia tulee myös kehittää jatkuvasti, jotta varmistetaan prosessin toiminta parhaalla mahdollisella tavalla. Onnistunut prosessi estää virheitä tapahtumasta ja prosessin eri vaiheet linkittyvät toisiinsa. (Logistiikan maailma, n.d.)

Prosessin toiminnan lisäksi on tärkeää huomioida resurssit, joilla prosessin toiminta varmistetaan. Toimiakseen prosessi tarvitsee erilaisia työkaluja, kuten ohjelmistoja, toimintaohjeita ja tietojärjestelmiä. Prosessiajattelussa eri toiminnot voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseiksi. (MCS, 2020.)

Ydinprosessien tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessin tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, joita ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Prosessiajattelussa ydinprosessin tulee toimia mahdollisimman tehokkaasti, jotta asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Ydinprosessi ei vielä yksinään varmista prosessiorganisaation toimintaa, vaan se vaati tukiprosesseja toimiakseen kunnolla. (Kiiskinen ym., 2002, s.28–29.)

Ydinprosessin toiminnan takaamiseksi yritys tarvitsee sen tueksi tukiprosesseja. Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja. Tukiprosessit tukevat ydinprosessia ja luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi taloushallinto, henkilöstöhallinto ja laadunhallinta. (MCS, 2020.)

3.2 Prosessiajattelu julkisorganisaatiossa

Prosessiajattelun juuret löytyvät 1900-luvun alun autoteollisuudesta, kun erilaiset toimenpiteet ja järjestelyt johtivat uudentyyppiseen ajatteluun organisaation tehokkuudesta. Julkishallintoon prosessiajattelu alkoi levitä toden teolla 1980- ja 1990-luvuilla, jolloin tämän tyyppinen ajattelutapa alkoi juurtua erilaisiin johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 64.)

Yksityisellä sektorilla prosessiajattelu kytkeytyy suoraan tulosvaatimuksiin ja tuloksen tekemisen maksimoimiseen. Tässä prosessiajattelu julkisorganisaatioissa eroaa yksityisestä sektorista. Julkishallinnossa prosessiajattelu kytkeytyy tuloksellisuusvaatimuksiin nimenomaan yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden osalta, sillä julkisorganisaatioiden tehokkuutta on mahdotonta mitata perinteisillä, yksityisen organisaatioiden käyttämällä mittareilla. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 64–65.)

3.3 Prosessijohtaminen julkishallinnossa

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja niiden johtamista. Prosessien toiminnoista huolehtivat prosessinomistajat. (Kiiskinen ym., 2002, s.29–30.)

Prosessinomistajien ensisijainen vastuu on johtaa prosesseja operatiivisesti ja ottaa kokonaisuus huomioon. Organisaation johto nimeää prosessinomistajat sekä asettaa tavoitteet kyseiselle prosessille. Prosessinomistajilla on tietty määrä resursseja käytössään, joita he jakavat ja käyttävät omassa prosessissaan, jotta pääsisivät organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin. On syytä huomata, että prosessinomistajilla ei ole loputonta valtaa omassa prosessissaan, vaan isommat kehykset ja kehityshankkeet tulevat organisaation johdolta. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 143–144.)

Julkisorganisaatioissa prosessien johtaminen lähtee liikkeelle asiakkaasta. Julkisen toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä ja kaikki toiminta tulee pystyä perustelemaan asiakastarpeiden kautta, joiden perusteella organisaatio määrittää päätoimintonsa. (Virtanen & Stenwall, 2010, s. 148.)

Julkisilta organisaatioilta on jo hetken aikaa edellytetty toiminnan vaikuttavuutta, jota prosessiajattelu tukee erittäin hyvin. Organisaation toiminnalla tulee olla vaikutusta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Julkisorganisaatiot eroavat yksityisistä organisaatioista siten, että usein niiden toiminta perustuu lakiin. (Virtanen & Stenwall, 2010, s. 148.)

Julkisorganisaatiot haluavat tehdä asiakkaalle asioinnista mahdollisimman mutkatonta ja helppoa. On syytä pitää mielessä, että tavoitteena ei todellakaan ole kaikkien asiakkaiden mielipiteiden kuulemisesta eikä hyväksymisestä, vaan nimenomaan asiakkaiden tarpeiden suhteuttamisesta organisaation toimintaan. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 67.)

Osa prosessijohtamista on luonnollisesti erilaiset mittarit, joilla mitataan prosessien läpimenoaikoja ja onnistumisia. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi käsittelyaikojen pituus, jonotusaika palvelulinjaan soittaessa ja valitusten määrä suhteessa valmistuneisiin tapauksiin. Näiden mittareiden seuraaminen on erittäin tärkeää, jotta organisaatiota voidaan johtaa prosessien toimivuuden näkökulmasta. (Virtanen & Stenwall, 2010, s. 149.)

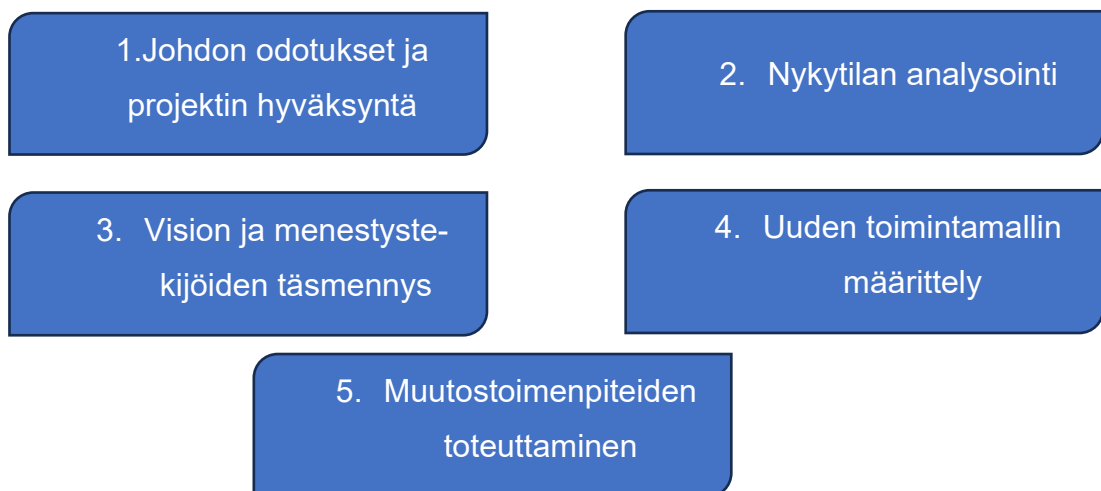
3.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisen edellytyksenä on johdon tahtotila ryhtyä kehittämiseen, tietty aikajana prosessien kehittämiseksi, työkalujen tarjoaminen oikeille henkilöille sekä läpinäkyvyyden lisäämistä. Kehittämisessä on tärkeää sisäistää, miksi prosesseja kehitetään. Asiakkaan tulee olla tässä keskiössä. Prosessien kehittämisen lähtökohtana tulee olla se, miten asiakkaalle pystytään

tarjoamaan juuri asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin lisäarvoa tuovia tuotteita ja palveluita mahdollisimman tehokkaasti. (Moisio, 2020.)

Prosessien kehittämisessä voidaan myös käyttää arvoketju ajattelutapaa. Arvoketjua voidaan kuvailla parhaiten ajattelutavaksi, jossa toiminta on asiakasohjautuvaa. Asiakas on kaiken keskipisteessä, jonka mukaan muokataan omaa tekemistä. Arvoketjussa pohditaan, miten asiakas näkyy yrityksen tai organisaation toiminnassa. (Lindgren, 2022.)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka on kuvattu kuviossa 1. Prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle ylhäältä, johdosta käsin. Jotta prosesseja voidaan lähteä kehittämään, tarvitaan kehittämiseen syyt muutokselle, konkreettiset, tavoiteltavat hyödyt sekä tietenkin johdon tuki. Ilman näitä kolmea asiaa on lähes mahdotonta lähteä kehittämään prosesseja missään ympäristössä. (Kiiskinen ym., 2002, s.38.)



Kuvio 1. Prosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym., 2002, s.38)

Toinen vaihe prosessien kehittämisestä on nykytilan analysointi. Tämä on erittäin tärkeä vaihe prosessien kehittämisessä, jotta voidaan saada tarkka lähtötilanne selville. Toisessa vaiheessa suoritetaan analyysia prosessin nykytilasta, jotta saadaan selville esimerkiksi prosessien nykyinen tehokkuus, laatu ja rakenteet. Tässä vaiheessa myös selvitetään ongelmat, joita prosesseissa on. Tämä toimii perustana seuraavissa vaiheissa ja nykytila-analyysista lähdetään pohtimaan tulevia askeleita sekä mahdollisesti suoritetaan joitain

välittömiä toimenpiteitä, jos prosessista on löytynyt jokin kriittinen ongelma kohta, johon on mahdollista puuttua nopeasti. (Kiiskinen ym., 2002, s.37–38.) Opinnäyteyöni sijoittuu tähän kohtaan prosessien kehittämistä.

Kolmannessa vaiheessa lähdetään täsmentämään organisaation visiota sekä muutostavoitteita. Prosessin nykytilaa lähdetään vertaamaan haluttuun tavoitteeseen ja tämän pohjalta lähdetään miettimään toimenpiteitä, joilla päästäisiin tavoiteltuun tilaan. Tässä kohtaa prosessien kehittämistä ollaan vasta teorian tasolla eikä konkreettisia toimenpiteitä esitetä vielä. (Kiiskinen, 2002, s.37–38.)

Neljännessä vaiheessa päästään miettimään ja kehittämään konkreettiset toimenpiteet, joilla päästään tavoiteltuun tilaan. Tässä on hyvä muistaa, että kolmannessa vaiheessa esitetyt teoreettiset toimenpiteet eivät aina ole mahdollisia toteuttaa johtuen erinäisistä syistä, joita voivat olla esimerkiksi budjettisyys tai julkishallinnossa pakolliset, lakisääteiset velvollisuudet. Kolmannessa vaiheessa esiteltyjä toimenpiteitä muokataan toteuttamiskelpoisiksi ja lähdetään luomaan toimintasuunnitelmaan siitä, miten nämä toimenpiteet toteutetaan. (Kiiskinen ym., 2002, s.37–39.)

Viides vaihe on näistä kaikista vaiheista se näkyvin ja konkreettisin vaihe. Viidennessä vaiheessa toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan eri laajuisina ja eri vaiheissa. Usein toteuttaminen lähtee liikkeelle piloteista, joita suoritetaan mahdollisesti erilaisilla testiympäristöissä tai rajatun käyttäjäjoukon keskuudessa. (Kiiskinen ym., 2002, s. 37–39.)

Tunnistettujen toimenpiteiden tuominen pilotoitavaksi tulisi toteuttaa mahdollisimman nopeasti, enintään kolmen kuukauden kuluessa, jotta toimenpiteiden vaikutusta voidaan testata mahdollisimman samassa ympäristössä ja saada parempaa tietoa pilottien onnistumisesta. (Burlton, 2001, s. 323.)

Onnistuneen pilotin jälkeen tuodaan toimenpiteet testausvaiheeseen, jossa käyttäjäjoukkoa laajennetaan. Testausvaiheessa nähdään paremmin, onko toimenpiteillä haluttuja vaikutuksia lyhyellä aikavälillä sekä voidaan kerätä

mielipiteitä tehdyistä toimenpiteistä, esimerkiksi kyselyjen avulla. Testauksen ja mahdollisten parannusten jälkeen on aika tuoda sovitut toimenpiteet organisaation laajuisina käyttöön. Tässä vaiheessa on kriittisen tärkeää seurata miten, muutokset otetaan vastaan, toimivatko toimenpiteet organisaation laajuisina ja suorittaa jatkuvaa seurantaa. Seurannan tavoitteena on saada tietoa, oliko kehittäminen onnistunut vai ei. Tämän perusteella voidaan lähteä miettimään mahdollisia jatkotoimenpiteitä, jos tähän on tarvetta. (Kiiskinen ym., 2002, s. 37–39.)

4 ENNAKKOPERINNÄN KANSAINVÄLISET VEROKORTIT JA ENNAKKOVERO

4.1 Verovelvollisuus

Yleinen verovelvollisuus koskee Suomessa asuvia henkilöitä, kotimaisia yhteisöjä sekä ulkomaisia yhteisöjä, joiden tosiasiallinen johtopaikka sijaitsee Suomessa. Yleinen verovelvollinen on velvollinen suorittamaan veroa täältä ja muualta saadusta tulosta. (Tuloverolaki 1535/1992, 1 luku 9 § 1 mom.)

Rajoitetusti verovelvollinen on ulkomailla asuva henkilö tai ulkomainen yhteisö, jonka johtopaikka on muualla kuin Suomessa. Rajoitetusti verovelvollinen on velvoitettu suorittamaan veroa vain Suomesta saadusta tulostaan. (Tuloverolaki 1535/1992, 1 luku 9 § 1 mom.)

4.2 Ennakkoperintä

Palkan, eläkkeen, etuuden ja muun veronalaisen suorituksen maksaja on pääsääntöisesti velvollinen toimittamaan ennakkopidätyksen maksamastaan suorituksesta. Ennakkoperinnässä verot kerätään ennakoon joko ennakonpidätyksenä tai ennakkoverona. (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 1.1)

Ennakonpidätyksessä suorituksen maksaja vähentää ennakonpidätysprosentin mukaisen määrän rahana maksettavasta määrästä suoritusta maksaessaan. Ennakonpidätyksen tekemä taho maksaa ennakonpidätyksen määrän Verohallinnon, sekä antaa tarvittavat ilmoitukset maksamastaan suorituksesta ja ennakonpidätyksestä. (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 1.2)

Jos veronalaisesta tulosta ei ole toimitettava ennakonpidätystä, vero peritään ennakkoverona. Verohallinto määrää ennakkoveron erikseen jokaiselle verovuodelle ja verovelvollisen on itse tehtävä suorituksen Verohallintoon. Ennakkovero suoritetaan elinkeinotoiminnan, maatalouden tai muun tulonhankkimistoiminnan, esimerkiksi vuokraustoiminnan tuottamasta tulosta, jos ennakonperintälaissa ei toisin säädetä. Ennakkovero toimitetaan myös silloin, jos maksaja ei ole ennakonpidätysvelvollinen tai vapautettu tästä velvollisuudesta. (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 1.3)

4.3 Rajoitetusti verovelvollisen verokortti

Yleensä rajoitetusti verovelvolliselta peritään tulojen suuruudesta riippumaton lähdevero. Toisin kuin progressiivisessa verotuksessa, lähdeverossa veroprosentti on aina sama. Lähdeveroa varten Verohallinto antaa hakemuksesta rajoitetusti verovelvolliselle verokortin lähdeveroa varten. (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 4.5.1) Lähdeveroa suoritetaan esimerkiksi palkasta, osingosta, korosta ja muista suorituksista, joista ennakonperintälain mukaan on toimitettava ennakonpidätys (Laki rajoitetusti verovelvollisen tulon verottamisesta, 2 luku 3 § 1 mom.).

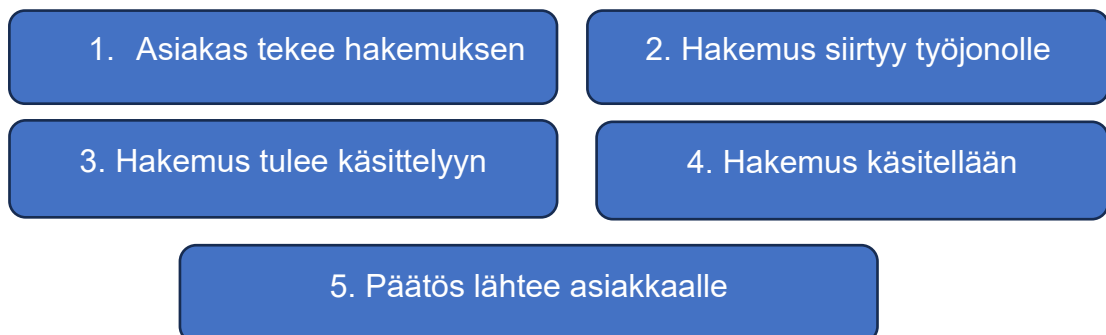
Jos rajoitetusti verovelvollinen kuuluu Euroopan talousalueeseen, voi hän vaatia lähdeverotuksen sijaan ansiotulojensa verottamista progressiivisesti. Tämä sama oikeus koskee myös rajoitetusti verovelvollisia, jotka asuvat valtiossa, jolla on Suomen kanssa sopimus virka-avusta sekä tietojenvaihdosta veroasioissa. Tällöin ansiotulon verotus toteutetaan täysin samoin kuten Suomessa asuvilla. Tätä varten rajoitetusti verovelvollisen on haettava työnantajaa varten rajoitetusti verovelvollisen verokortti. Jos työntekijä ei anna työnantajalle

tällaista verokorttia, tulosta peritään lähdevero. Huomioitavaa on, että Suomesta saadut eläkkeet verotetaan aina progressiivisesti. (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 4.5.1.)

Rajoitetusti verovelvollisen Suomesta saamat muut kuin Lähdeverolaissa mainitut lähdeverotuksen piiriin kuuluvat tulot verotetaan verotusmenettelystä annetun lain mukaisessa järjestyksessä (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 1.3). Lähdeverolain mukaan lähdevero on suoritettava osingosta, korosta ja rojaltilta, palkasta, henkilöstörahaston maksamasta rahasto-osuudesta sekä muista ennakkoperintälain mukaisista tuloista (Laki rajoitetusti verovelvollisen tulon verottamisesta 11.8.1978/627, 2 luku 3 § 1 mom.). Täten ennakkoveroa toimitetaan elinkeinotoiminnan tulosta, maatalouden tulosta sekä vuokratulosta, jota rajoitetusti verovellinen on saanut Suomesta, ellei verotusoikeutta rajoiteta verosopimuksella (Määttä & Selkäinaho, 2022, luku 1.3).

5 NYKYTILAN ARVIOINTI VIRTAUSANALYYSIN POHJALTA

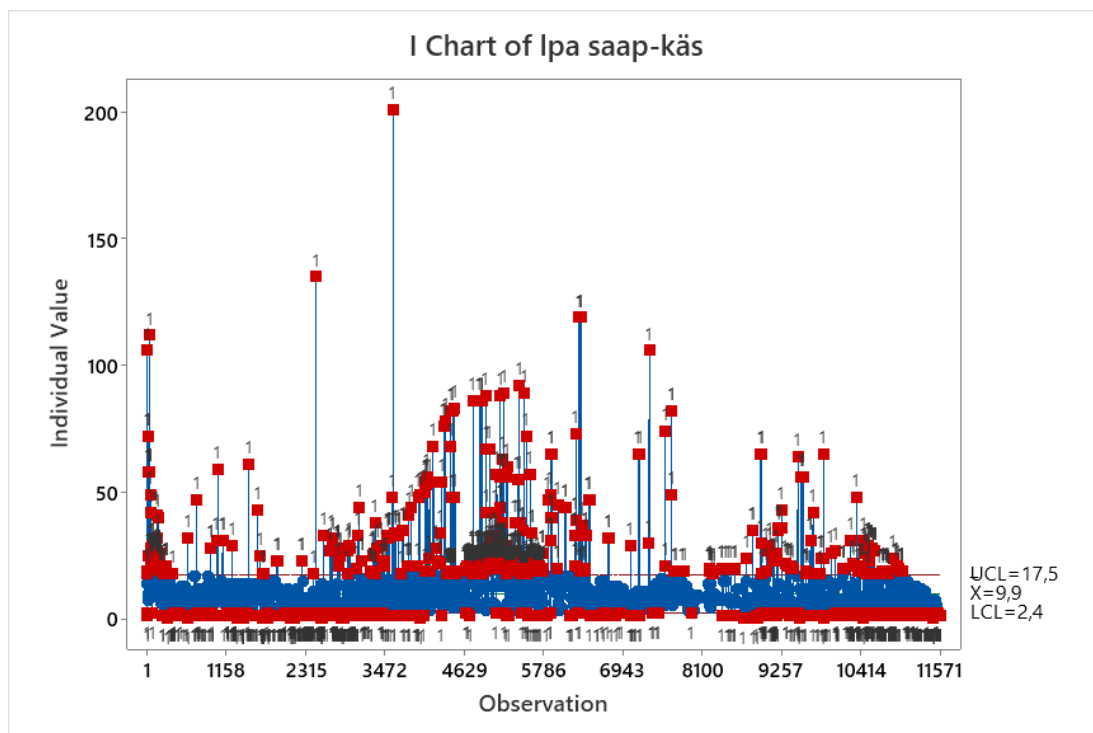
Tutkimukseni on yksi osa isompaa kokonaisuutta Verohallinnossa, jossa tavoitteena on prosessien kehittäminen ja tehostaminen. Tutkimukseni avuksi sain käyttöni vuoden 2022 aikana Verohallinnossa toteutetun virtausanalyysin kansainvälisen ennakkoperinnän ja ennakkoveron hakemusten käsittelyynottoajoista ja käsittelyajoista. Kuviossa 2 olen kuvannut, miten kyseinen prosessi pääpiirteittäin toteutuu Verohallinnossa.



Kuvio 2. Verokortti- tai ennakkoverohakemuksen läpimeno Verohallinnossa

5.1 Käsittelyynottoaika

Käsittelyynottoajan virtausanalyysi (kuvio 3) kuvaa edellä olleen kuvion 2 kohtia 1–3. Tämä kohta prosessista on tärkeää saada toimimaan hyvin, sillä hakemuksia on mahdoton käsitellä, jos ne eivät saavuta koskaan virkailijaa.

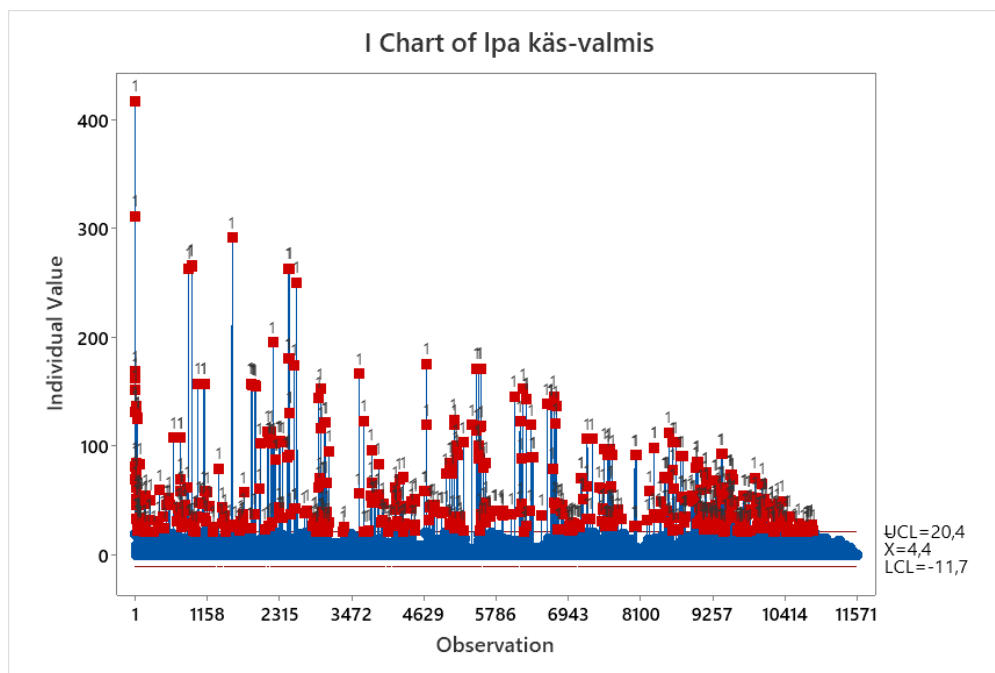


Kuvio 3. Virtausanalyysi verohakemusten käsittelyynottoajoista 2022

Y-akselilla kaaviossa on käsittelyyn ottamisen kesto päivinä, ja X-akselilla kaaviossa on analysoidut tapaukset. Suurinta osaa hakemuksista kuvataan sini-sinällä värillä. Punaisella neliöllä kuvataan yksittäisiä hakemuksia, joiden käsittelyynottoajat poikkeavat massasta. Kuvasta näemme, että suurin osa hakemuksista otetaan käsittelyyn 10 päivässä hakemuksen saapumisesta. Tavoitteena on löytää syitä ja keinoja poikkeamisten tasoittamiseen. Verohakemuksen polku saapumisesta käsittelyyn tulisi sujua mahdollisimman nopeasti ja mutkattomasti, jotta virkailijat pääsevät tutkimaan hakemusta mahdollisimman nopeasti, eikä päätösten tekeminen kestäisi käsittelyynottoajan vuoksi.

5.2 Käsittelyaika

Käsittelyajan virtausanalyysi kuvaa kuviossa 2 esitellyn prosessin kohtia 3-5. Käsittelyaika kuvaa, miten nopeasti virkailija saa käsiteltä itselleen käsiteltäväksi tulleen hakemuksen.



Kuvio 4. Verohakemusten virtausanalyysi käsittelyajoista 2022

Kuten käsittelyynottoajan kuviossa 3, myös tässä kuviossa on Y-akselilla valmistumisen kesto päivinä ja X-akselilla analysoidut tapaukset. Kun hakemus tulee virkailijan tutkittavaksi, aletaan tästä käyttää nimitystä tapaus. Kuviosta näemme, että suurin osa tapauksista valmistuu alle 5 päivässä, mutta joukossa on myös paljon pitkään kestäneitä tapauksia. Tähän on varmasti monia syitä ja on syytä huomioida, että tapaukset eivät tietenkään ole keskenään samankaltaisia. Joukkoon mahtuu helppoja, rutiininomaisia tapauksia sekä vaikeampia tapauksia, jotka vaativat enemmän tutkimista.

6 NYKYTILAN ARVIOINTI HAASTATTELUIDEN POHJALTA

Haastattelun toteutin vuoden 2023 toukokuun lopulla Verohallinnossa puolistrukturoituna. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä johtuen haastateltavien maantieteellisistä sijainneista nimittäin haastateltavia oli eri puolilta Suomea. Ennen haastatteluita kysymykset oli mietitty valmiiksi, mutta haastattelun aikana kysymysten järjestys vaihteli. Haastateltaviini kuuluivat: verosihteeri, kaksi esihenkilöä, kaksi prosessivastaavaa ja henkilöverotusalueen menettelypäällikkö.

Haastateltavan verosihteerin vastuualueelle kuuluu kansainvälisten henkilöverotusten hakemusten käsittely, palveluvuorot, veroilmoitusten valvonta sekä työnopastus. Palveluvuoroilla tarkoitetaan Verohallinnossa asioivien ihmisten auttamista Verohallinnon eri asiointikanavissa. Palveluvuoroja ovat esimerkiksi puhelinvuoro, jossa vastataan asiakkaiden puheluihin tai käyntiasiointi, jossa palvellaan verotoimistoon saapuvia asiakkaita. Haastateltavan rooli on laaja ja vaativa ja hänellä on hyvää kokemusta työskentelemisestä kyseisellä vastuualueella. Verosihteerin haastattelu oli tärkeää, jotta sain tietoa käytännön tekemisestä ja kuulla hakemuksia ja ilmoituksia valvovan henkilön mieltä asiasta.

Esihenkilöiden vastuualueelle kuuluu töiden resursointi, virkailijoiden valvonta sekä virkailijoiden ohjaaminen ja auttaminen. Esihenkilöiden haastattelu oli tärkeää, koska he ovat linkki virkailijoiden ja prosessin välillä. Heillä on hyvää näkemystä sekä virkailijoiden tekemisestä että prosessien tekemisestä.

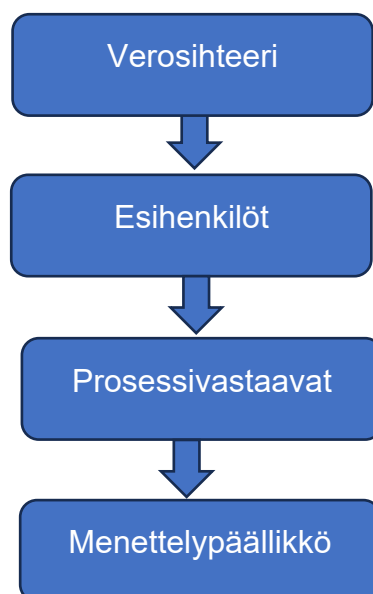
Prosessivastaavien vastuulla on prosessin toimiminen ja tavoitteisiin pääseminen heidän vastuualueellaan. Prosessivastaavien haastattelu oli tärkeää, koska sain kuulla heidän näkemyksensä esitettyihin ongelmiin.

Menettelypäällikön rooli prosessissa on huomattavasti laajempi kuin edellä mainittujen henkilöiden roolit. Menettelypäällikkö johtaa koko henkilöverotusprosessia. Hänen vastuullaan on prosessivastaavien ohjaus ja neuvonta sekä

kokonaisuuden johtaminen. Mielestäni oli tärkeää saada häneltä näkemyksiä ja toimintaehdotuksia prosessin parantamiseksi.

Aloitin haastattelemalla verosihteeriä, koska halusin saada hänen näkemyksensä tunnistettuihin ongelmiin, koska he työskentelevät päivittäin tapausten parissa. Hänen vastaustensa sekä minulle annetun materiaalin pohjalta loin kysymykset esihenkilöille saadakseni tarkentavia vastauksia tiettyihin toimintatapoihin ja resurssien jakamiseen heidän puolestaan. Prosessivastaaville minulla oli kysymykset jo valmiiksi mietittyinä. Halusin saada heiltä laajempaa näkemystä kehitettävään prosessiin ja sen ongelmiin. Kuitenkin virkailijoita ja esihenkilöitä haastatellessani löysin näkökulmia, joita halusin kysyä prosessivastaavilta. Menettelypäälliköltä halusin saada laajempaa näkökulmaa aiheeseen. Menettelypäällikön vastuu on erittäin laaja-alaista, joten en halunnut kysyä häneltä liian yksityiskohtaisia kysymyksiä.

Haastatteluiden aikana tein muistinpanoja haastattelijoiden esiin tuomista ongelmista ja kehitysideoista. Haastatteluita ei nauhoitettu tai litteroitu. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitin muistiinpanoni puhtaaksi. Haastatteluissa esiin nousseet ongelmat koostin haastateltavien viran mukaisesti. Halusin saada tietoa eri näkökulmista ja pidin tärkeänä tuoda eri asemissa olevien henkilöiden näkökulmat esiin heidän virkansa mukaisesti.



Kuvio 5. Haastatteluiden eteneminen

6.1 Verosihteerin teemahaastattelu

Työtäni varten lähdin aluksi selvittämään verosihteerin kokemuksia ja huomioita virtausanalyysissä todettuihin ongelmiin. Halusin aloittaa haastattelut ruohonjuuritasolta ja saada tapauksia työkseen tekevän huomioiden ja mielipiteet selvitettyä aluksi. Haastattelun aluksi kerroin, että verosihteerin nimi ei tule näkyviin opinnäytetyöhön yksityisyydensuojan vuoksi. Verosihteeristä myös muistutettiin salassapitovelvollisuudesta. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavan työtehtäviin kuuluivat kansainvälinen henkilöverotus eli kansainvälinen ennakoperintä sekä valvonta, työnopastus ja lisäksi myös vaativa kansainvälinen valvonta. Työtehtäviensä perusteella haastateltavalla on laaja kokemus sekä hyvä ymmärrys kansainvälisestä henkilöverotuksesta.

Haastateltava ei osannut sanoa yksittäistä syytä pitkille käsittelyynottoajoille. Haastateltavan mukaan tapaukset tulevat virkailijalle työjonolta käyttämällä ”Seuraava asia” - painiketta eli virkailijan ei pitäisi pysyä vaikuttamaan seuraavaan tapaukseen. Jonoa pystyy kuitenkin tarkastelemaan. Yksittäistä syytä ei verosihteerin osannut sanoa siihen, miksi jotkin tapaukset ovat työjonolla pitkään, mutta epäili ongelmaa tekniikassa. Haastateltava epäili, että tapaukset eivät aina tule työjonolta oikeassa järjestyksessä johtuen teknisistä ongelmista, tapaus saattaa kohdistua väärin, esimerkiksi asiakkaan liitteisiin. Tapaukset saattavat myös kohdistua väärille jonoille, jonka vuoksi niitä joudutaan siirtelemään oikeille jonoille. Haastateltavan mukaan hän ei muista huomaneensa suurta joukko pitkään jonolla olleita tapauksia, mutta muistaa nähneensä joitakin pitkään jonolla olleita tapauksia, joita on siirrelty jonolta toiselle.

Haastateltava ei ollut tietoinen tapausten poimimisesta itselleen, mutta pitää tätä mahdollisena, että jonolta poimittaisiin helpolta vaikuttavia tapauksia. Haastateltava muistaa, että infoissa on muistuteltu ”Seuraava asia” - painikkeesta, mikä viittaisi siihen, että jonolta on käyty poimimassa itselleen mieluisia tapauksia. Hänellä ei ole tarkempaa tietoa, missä laajuudessa näin on toimitettu.

Kun lähdin selvittämään yhteyttä pitkillä käsittelyynottoajoilla ja pitkillä käsittelyajoilla, haastateltava totesi, ettei ole huomannut näiden välillä suoraa yhteyttä. Käsittelyajat ovat tapauskohtaisia eikä hän ole huomannut yhteyttä. Haastateltava piti tätä mahdollisena, mutta ei ainakaan ollut huomannut tätä.

Haastateltava ei osannut nimetä vain yhtä syytä pitkille käsittelyajoille. Haastateltavan mukaan käsittelyaikoihin vaikuttavat monet asiat, kuten selvityspyyntöjen lähettäminen, asiakkaan vastaaminen näihin, mahdollisesti asiantuntija-avun tarvitseminen. Asiakkaat myös välillä pyytävät lisää aikaa vastaus-ten antamiseen. Myös virkailijoiden lomat, sairauslomat sekä muut poissaolot vaikuttavat käsittelyaikoihin. Joskus asiakkailta pyydetään lisätietoja toisella selvityspyynnöllä. Myös uudet tekijät luonnolliset vaikuttavat käsittelyaikoihin.

Seuraavaksi haastattelussa tuli aiheeksi resurssit. Virkailijoiden vaihtuvuus kansainvälisessä verotuksessa nousi tässä isoksi aiheeksi. Kansainväliseen verotukseen on usein rekrytointeja, vanhat tekijät lähtevät muihin tehtäviin joko talon sisäisesti tai Verohallinnon ulkopuolelle. Kansainvälisen verotuksen tehtäviin perehdyttäminen kestää kauemmin, mutta työnopastukseen on alettu panostamaan entistä enemmän. Haastateltavan mielestä tekijöitä saisi olla enemmän, kansainvälisessä verotuksessa on rajattu joukko käsittelijöitä ja mahdolliset poissalot näkyvät heti käsittelyajoissa. Tekijöiden saaminen on haastavaa, kansainvälisen verotuksen tekeminen ei ole houkutteleva, se on erittäin vaativaa ja saattaa myös pelottaa mahdollisia virkailijoita.

Haastateltavan mukaan hakemusten määrissä on kaksi kertaa vuodessa selvä piikki. Hakemusten määrät kasvavat vuoden vaihteessa ja kesäkuun alussa, kun kausityöntekijät saapuvat Suomeen. Haastateltava myös mainitsi, että kun valvontakausi alkaa, on ennakkoperinnässä vähemmän työntekijöitä.

Lopuksi annoin haastateltavan ehdottaa parannuksia prosessiin. Hän ei osannut kertoa mitään konkreettista ehdotusta, mutta toivoi, että byrokratiaa ja pakollista tekemistä vähennettäisiin, jos mahdollista. Hänen näkemyksensä mukaan tietyt asiat voisi hoitaa paljon virtaviimaisemmin. Esimerkkinä hän mainitsi kausityöntekijöiltä vaadittavat paperiset hakemukset. Jos he voisivat

antaa hakemukset sähköisesti, voisi se mahdollisesti nopeuttaa tekemistä. Haastateltava myös myönsi, ettei tämä välttämättä vaikuta suoraan käsiteltävään ongelmaan, sillä tämä paperisten ilmoitusten skannaaminen ei vaikuta suoraan tapausten käsittelyynottoaikoihin tai käsittelyaikoihin.

6.2 Esihenkilöiden teemahaastattelu

Tutkimusta varten haastattelin kahta eri esihenkilöä, joiden ryhmässä on kansainvälistä henkilöverotusta tekeviä virkailijoita. Haastattelut tehtiin saman päivän aikana erikseen. Haastatteluista sain arvokasta tietoa virkailijoiden ohjauksesta, virkailijoiden vaihtuvuudesta sekä vuoropuhelusta menettelyalueen kanssa. Kysymykset esihenkilöille löytyvät liitteestä numero 2.

Ensimmäiseksi halusin selvittää, miten virkailijoita ohjataan työssään ja miten virkailijat tietävät mitä töitä tekevät tietyinä päivinä. Verohallinnossa virkailijoiden työsuunnittelu tapahtuu Teleopti-nimisen järjestelmän kautta. Teleoptissa virkailijoille tulee esimerkiksi tiettyyn aikaan verotustehtäviä sekä tiettyyn aikaan puhelinpalvelua. Työvuorotusjärjestelmää hoitavat tätä varten nimetyt managerit, jotka varmistavat virkailijoiden riittävyyden tietyssä prosessin osassa. Esihenkilön tehtävän on varmistaa, että virkailija käyttää työaikaansa vuorotettuun tekemiseen. Tätä seurataan viikoittain. Viikkotasolla tarkastelu antaa tärkeää reaaliaikaista tietoa virkailijoiden työn etenemisestä. Teleoptissa on kuitenkin omat ongelmansa. Esimerkiksi jos virkailijan työtehtäviin kuuluu paljon erityistehtäviä, joiden hoitamiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa kuin normaaleihin verotustehtäviin, ei Teleopti erottele näitä tekemisiä toisistaan ja tavoitteet lasketaan normaalien työtehtävien mukaisesti. Tämä antaa prosessille väärää tietoa käytössä olevista resursseista. Yksi esihenkilö kertoi, että Gentaxissa on mahdollista järjestää omissa töissä olevat tapaukset sen mukaan, milloin tapaus on saapunut Verohallintoon. Normaalisti tapaukset järjestyvät käsittelyyn otto päivän mukaan. Gentax on järjestelmä, jota Verohallinnossa käytetään tapausten käsittelyyn.

Virtausanalyysin esittelyn jälkeen kysyin, onko esihenkilö tietoinen kuvatuista ongelmista omassa ryhmässään. Toinen esihenkilö oli tietoinen varsinkin pitkistä käsittelyajoista. Hänen mukaansa tähän liittyy monia syitä, kuten esimerkiksi kansainvälisten tapausten suuri selvittelyn tarve, vastausten odottaminen selvityspyyntöihin sekä toimintaohjeiden odottaminen tiettyihin kansainvälisiin tapahtumiin.

Esihenkilöiden mukaan prosessin ohjeistukset herättävät välillä ihmettelyjä eivätkä aina ole mahdollisimman helppoja toteuttaa. Tätä varten esihenkilöt ja prosessivastaavat pitävät palavereja sekä keskustelevat keskenään, jotta saadaan esihenkilöiden äänen kuuluviin. Prosessivastaavilta tulee ohjeita heidän tietojensa perusteella ja esihenkilöillä saattaa olla toisenlaista tietoa, sillä esihenkilöt ovat virkailijoiden kanssa tekemisissä päivittäin. Keskustelut käydään hyvässä hengessä ja esihenkilöiden mielipiteet ja huolet otetaan huomioon. Aina ei kuitenkaan voi muuttaa ohjeistusta, joskus asiat on vain tehtävä tietyllä tavalla, vaikka se ei vaikuta kaikkein helpoimmalta ja yksinkertaisimmalta tavalta. Ohjeita noudatetaan aina.

Virkailijoiden vaihtuvuudesta sain hyvää tietoa esihenkilöiltä. Poistuma on kansainvälisessä verotuksessa suurta. Virkailijat kokevat, että haasteet ovat suuria eikä palkkaus ole tehtävien vaativuuden mukainen. Virkailijoilla on myös paljon palveluvuoroja, jotka kuormittavat paljon tekijöitä. Palveluvuorojen määrät ovat kasvaneet ja niitä saattaa olla jopa puolet työajasta, joka taas vie aikaa pois työjotekemiseltä. Kansainvälisessä verotuksessa pysyvyys on erittäin tärkeää sillä oppiminen vie paljon aikaa, jopa vuosia. Ilman pysyvyyttä ei saada prosessiin rutiinia, kun uusia virkailijoita tulee usein ja heidät pitää perehdyttää työtehtäviin ja Verohallinnon käytäntöihin. Kansainväliseen verotukseen tulee paljon nuoria, joista osalla saattaa olla opinnot vielä kesken. Kesän päätteeksi virkailijat lähtevät takaisin opiskelemaan tai siirtyvät muihin tehtäviin, joissa palkka vastaa toimenkuvaa. Oikeanlainen rekrytointi on tärkeää, etsitään rekrytoinnin kautta pitkäjänteisiä virkailijoita eri koulutustaustoista, esimerkiksi palkataan ammattikorkeakoulu ja yliopisto taustalla olevia henkilöitä.

6.3 Prosessivastaavien haastattelu

Prosessivastaavia haastattelin yhtä aikaa. Näin oli mahdollista kuulla heidän näkemyksiään samanaikaisesti ja mahdollisesti saada aikaiseksi keskustelua kysymyksiin liittyen. Prosessivastaavien haastattelulla halusin tietoa prosessin toiminnasta, asetetuista tavoiteajoista sekä mahdollisista teknisistä haasteista prosessissa. Kysymykset prosessivastaaville löytyvät liitteestä numero 3.

Prosessivastaavilta sain paljon hyvää ja hyödyllistä tietoa prosessin toiminnasta ja haasteista. Haastattelussa suureksi teemaksi nousi virkailijoiden vaihtuvuus. Kansainvälisessä verotuksessa on suuria haasteita pitää virkailijat pitkään kansainvälisessä verotuksessa. Kansainvälinen verotus on erittäin haastavaa ja vaati paljon tietotaitoa virkailijoilta. Oppimispolku kansainväliseen ennakoperintään ja ennakkoveroon on huomattavasti pidempi kuin kotimaan vastaaviin työtehtäviin. Virkailijat myös lähtevät myös kansainväliseltä puolelta herkemmin muihin työtehtäviin joko Verohallinnon sisällä tai Verohallinnon ulkopuolelle. Yhdeksi merkittäväksi tekijäksi lähtemiseen nousi palkkaus, joka on matala verrattuna työtehtävien vaativuuteen ja kuormittavuuteen. Kansainvälisessä verotuksessa työtehtävät vaativat virkailijoilta todella paljon.

Prosessivastaavien mukaan varsinkin osaavista virkailijoista on pulaa kansainvälisessä ennakoperinnässä. Tämä näkyy varsinkin kesälomien aikaan. Tämä yhdistettynä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja opettamiseen näkyy väistämättä tapauksien käsittelyynottoajoissa. Kesätyöntekijät ovat usein opiskelijoita, joilla jatkuu koulu syksyisin ja he saattavat lopettaa aikaisemmin kuin on suunniteltu keskittyäkseen opintoihin. Tästä syntyy resurssipulaa virkailijoista tekemään tapauksia työjonolta. Kesäisin myös puhelinpalveluun tarvitaan virkailijoita paikkamaan lomalla olevia virkailijoita, joka heijastuu työjonotekemiseen, kun virkailijoiden aika menee puhelinpalveluun.

Haastateltavien mukaan mitään merkittäviä teknisiä ongelmia ei ole ollut, jotka voisivat vaikuttaa käsittelyynottoaikoihin. Tässä kohdin esille nousivat tapaukset, jotka ovat menneet väärälle työjonolle. Tämä johtuu usein asiakkaiden ihmillisistä virheistä. He ovat saattaneet käyttää väärää lomaketta tai

palvelukanavaa. Nämä tapaukset ovat pääsääntöisesti kiireettömiä, joten ne tulevat virkailijoiden eteen viimeisimpänä ja osaltaan vaikuttavat käsittelyynottoaikoihin. Syynä tähän on ymmärrettävä: inhimillinen virhe. Myös postin kulussa saattaa kestää kauan, kun hakemuksia tulee ulkomailta ja asiakas lähettää varmuuden vuoksi toisen, samanlaisen hakemuksen.

Seuraavaksi halusin tiedustella prosessivastaavien näkemyksiä mahdollisiin ruuhka-aikoihin. Vastauksista nousi esille erityisesti kaksi ajankohtaa, jolloin hakemuksia saapuu paljon. Nämä ajankohdat ovat vuoden alku sekä kesäkuun alku. Tämä trendi on hyvin nähtävissä myös kaaviosta 1. Alkuvuoden ruuhkapiikki johtuu vuodenvaihteesta. Asiakkaat tarvitsevat uuden verokortin uudelle vuodelle. Kesän ruuhkapiikki selittyy pitkälti kausityöntekijöiden saapumisella Suomeen. Tänä vuonna Verohallinnossa on otettu käyttöön uusi työnohjaustapa, joka on jo nyt osaltaan helpottanut virkailijoiden resursointia ruuhkaisille työjonoille.

Prosessivastaavien mukaan yhteyttä pitkien käsittelyynottoaikojen ja käsittelyaikojen välillä ei ole havaittu. He uskovat, että pitkään työjonolla ollut tapaus käsitellään kiireellisesti pois alta, jotta asiakas saa verokorttinsa mahdollisimman nopeasti.

Tärkeä kysymys tässä haastattelussa oli erilaisten asioiden vaikutus käsittelyn keston. Kansainvälisessä verotuksessa suurinta osaa tapauksista ei pystytäkäsittelemään pelkästään asiakkaiden antamien tietojen pohjalta. Asiakkailta pyydetään lisätietoja joko puhelimitse tai kirjeitse. Vastauksien saamisen kestää aina oman aikansa ja tähän vaikuttaa asiakkaan nopeus vastausta antaessa sekä postin kulku, jos asiakas antaa vastauksen kirjallisesti. Vastausten saamisen jälkeen virkailijan tulkitsee vastaukset ja mahdollisesti pyytää kollegatukea tai asiantuntijan konsultointia. Tapaukset voivat olla myös niin monimutkaisia, että asiantuntijat vievät tapauksen asiantuntijakokoukseen, jossa tapausta puidaan yhdessä ja päädytään johonkin lopputulokseen. Tämä luonnollisesti kasvattaa käsittelyaikoja. Lisäksi kansainvälisessä verotuksessa tulee virkailijan mietittäväksi monia eri asioita, mitä ei kotimaisessa verotuksessa tule vastaan. Virkailijan pitää mahdollisesti miettiä asiakkaan

verovelvollisuutta, eri maiden välisiä verosopimuksia, mitä tuloa asiakkaan ilmoittama tulo on ja miten sitä verotetaan. Tämä vaatii virkailijalta huolellista paneutumista asiaan, jotta asiasta saadaan oikea päätös. Joskus vastaan tulee myös tapaus, josta ei vielä ole olemassa kirjallista ohjetta johtuen kansainvälisten asioiden nopeastakin muuttumisesta. Lisäksi asiakkaalta saattaa puuttua valtakirjoja, joita joudutaan pyytämään asiakkaalta erikseen ennen kuin asiasta voidaan tehdä päätös.

6.4 Menettelypäällikön haastattelu

Menettelypäälliköltä halusin saada tietoa hänen roolistaan tässä prosessissa sekä saada hänen näkemyksiään käsiteltävään ongelmaan. Menettelypäällikölle suunnattuja kysymyksiä oli huomattavasti vähemmän kuin aikaisemmissa haastatteluissa. Tämän tein tarkoituksella, koska halusin saada mahdollisimman laajoja vastauksia. Myös menettelypäällikön rooli yleisesti ottaen on huomattavasti laajempi kuin aikaisemmilla haastateltavillani, en kokenut tarkoituksenmukaiseksi lähteä kysymään häneltä tiukkaan rajattuja kysymyksiä. Kysymykset menettelypäällikölle löytyvät liitteestä numero 4.

Menettelypäällikön rooliin kuuluu prosessivastaavien ja menettelyasiantuntijoiden ohjaus ja neuvonta sekä kokonaisuuden johtaminen. Menettelypäällikkö ei toimi asiakkaiden kanssa ja erittäin harvoin yksittäisten virkailijoiden kanssa.

Haastateltavan näkemyksen mukaan resursseja pitäisi olla enemmän käytössä. Virkailijoiden palkkausta pitäisi nostaa, jotta saadaan virkailijat pysymään kansainvälisen verotuksen prosessissa. Palkan ollessa liian pieni, on virkailijoita vaikea saada pysymään kansainvälisen puolen verotustehtävissä. Yksityinen sektori pystyy tarjoamaan kilpailukykyisemmän palkkauksen verrattuna Verohallintoon. Verohallinnosta lähtevien virkailijoiden korvaaminen vie resursseja. Virkailijat pitää kouluttaa työtehtäviin. Heitä varten tarvitaan kokeneita virkailijoita opastamaan heitä tapausten käsittelyssä mikä taas on pois normaalista työjonotekemisestä. Työnopastaminen myös kuormittaa virkailijoita todella paljon. Vaihtuvuus selvästi rasittaa tätä prosessin osaa.

Haastateltavan näkemyksen mukaan virkailijat saattavat käyttää kansainvälistä puolta ponnahduslauta urallaan. Koska kansainvälinen verotus vaatii paljon virkailijalta, ovat he usein todella hyviä ja pääsevät nopeasti etenemään urallaan.

Seuraavaksi halusin saada haastateltavalta tietoa, miten hän muuttaisi tätä prosessia, jos hänellä olisi käytössään tarvittavat resurssit. Työntekijöiden palkkaus nousi tässäkin kohdassa isoksi asiaksi. Näin vaativista työtehtävistä pitäisi maksaa paremmin virkailijoille. Myös määräaikaaisuudet ovat rasite. Määräaikaiset virkailijat hakevat useasti samalla muita, vakituisia virkoja. Virkailijoita pitäisi palkata enemmän vakituisilla sopimuksilla.

Haastateltavan mukaan käytettävissä olevat työkalut eivät aina taivu käsiteltävien asioiden tarpeisiin erityisesti lähdeverotuksessa. Tämän seurauksena joudutaan käyttämään erilaisia keinoja, jotta saataisiin tarvittavat toiminnot menemään läpi, mikä taas rasittaa virkailijoita ja menettelyaluetta. Tätä on lähdetty kehittämään ja kehittämisprosessi on käynnissä. Kansainvälinen verotus vaatii myös paljon kommunikaatiota muiden Verohallinnon prosessien kanssa, mikä tietysti vähän hidastaa työtehtäviä.

Haastateltavan mukaan kansainvälisessä verotuksessa puhelinpalvelun vähentäminen on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Ulkomaisilla asiakkailla ei ole mahdollisuutta asioida OmaVerossa, joten vaihtoehtoina jäävät lomakkeet, puhelinasiointi sekä toimistokäynti. Myös kielimuuri tuottaa hankaluuksia Verohallinnolle ja asiakkaalle. Puhelinpalvelu kuuluu myös eri prosessin alaisuuteen kuin kansainvälinen ennakkoperintä ja ennakkovero. Ruuhkatilanteissa puhelinpalvelu on etusijalla verrattuna työjonotekemiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSIA

Haastatteluista sain arvokasta tietoa prosessin ongelmista, ja haastattelussa esiin tulleet ongelmat antoivat minulle paljon ideoita, miten lähteä parantamaan tätä prosessia.

7.1 Virkailijoiden vaihtuvuus

Haastatteluiden perusteella virkailijoiden vaihtuvuus on suuri ongelma. Mielestäni tämä vaihtuvuus on suurin yksittäinen syy pitkille käsittelyajoille. Kuten haastatteluista käy ilmi, uusien virkailijoiden kouluttaminen vie paljon resursseja ja sitoo muita virkailijoita uusien opettamiseen. Jos virkailijat eivät vaihtuisi niin useasti, tulisi prosessiin entistä enemmän pysyvyyttä ja prosessin kehittäminen olisi paljon helpompaa. Virkailijoiden työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen tulisi panostaa entistä enemmän.

Tämä kaikki lähtee palkkauksesta. Haastatteluiden pohjalta voin todeta, että kansainvälistä verotustyötä tekeville virkailijoille ei makseta tarpeeksi. Tämän vuoksi virkailijat lähtevät muihin tehtäviin, joissa joko maksetaan enemmän tai työtehtävät vastaavat palkkausta. Palkkauksella on myös vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja arvostuksen tunteeseen. Vaikka raha ei ole kaikki kaikessa, voi palkasta tehdä päätelmiä arvostetaanko kansainvälisen verotuksen parissa työskentelevien virkailijoiden työpanosta tehtävien vaativan luonteen takia. Mielestäni palkkauksen nostaminen vaikuttaisi nopeallakin aikataululla positiivisesti prosessin toimivuuteen ja kannustaisi osaavia virkailijoita hakeutumaan kansainvälisiin verotustehtäviin.

Koska virkailijoiden vaihtuvuus on suurta, mielestäni pitäisi laittaa hakuun entistä enemmän vakituisia virkoja kansainvälisiin verotustehtäviin. Tällä sitoutetaan virkailijat haluttuihin työtehtäviin, he suhtautuvat työtehtäviinsä entistä suuremmalla motivaatiolla ja alkavat ajatella entistä pitkäjänteisemmin työtään kansainvälisen verotuksen parissa. Määräaikaisilla sopimuksilla olevat

työntekijät myös etsivät herkemmin uutta työpaikkaa tai hakevat auki tulevia vakituisia paikkoja Verohallinnossa.

Jos vakituisia virkoja avattaisiin enemmän hakuun, rekrytoinnin rooli on tässä keskeinen. Vakituisiin virkoihin palkatessa rekrytoinnin tulee osua nappiin, jotta saadaan menettelyalueelle parhaat mahdolliset virkailijat, joilla on aitoa kiinnostusta kansainvälisiä verotustehtäviä kohtaan. Kansainvälinen verotus kaipaa näkemykseni mukaan jo valmistuneita ihmisiä, joilla ei ole opinnot kesken. Oppimisprosessin ollessa pitkä ja resursseja vaativa, on tärkeää saada virkailijoita pitkäjänteisesti töihin. Rekrytoitavien virkailijoiden tulisi olla kielitaitoisia ja omata riittävän koulutuspohjan haastavien tapausten käsittelyä varten. Uusien virkailijoiden tulisi olla haasteista nauttivia sekä itseohjautuvia, jotta he pystyvät lopulta itsenäisesti etsimään tietoa eivätkä pelkää haasteita. Rekrytoinnissa haettavaa joukkoa ei tulisi pelkäästään ylemmän korkeakoulun käyneisiin, sillä esimerkiksi ammattikorkeakoulu lähestyy opettamista eri lähtökohdista kuin yliopisto. Eri koulutustaustoista tulevat virkailijat voivat hyvin täydentää toisiaan. Ammattikorkeakoulussa keskitytään enemmän käytäntöön verrattuna yliopistoon, joka on enemmän teoriapainotteista.

7.2 Kouluttaminen ja oppiminen

Kansainvälisten tehtävien haastavuus ja vaativuus oli myös yksi teemoista, mikä toistui haastatteluissa. Uusien virkailijoiden kouluttaminen tulisi olla yhtenä prioriteettina prosessin kehittämisessä. Tätä varten voisi mielestäni etsiä nykyisten, kokeneiden virkailijoiden joukosta täysiaikaisia kouluttajia tietyksi aikaa, joka tietysti näkyisi palkassa. Heidän vastuullaan olisi uusien virkailijoiden kouluttaminen Verohallinnon sisäisiin toimintatapoihin, uusien virkailijoiden tukena oleminen sekä kouluttaminen Verohallinnon järjestelmiin. Näiden kouluttajien pääasiallisen työtehtävänä olisi pelkäästään kouluttaminen. He saisivat keskittyä siihen kokoaikaisesti varmistaen riittävä tuki uusille virkailijoille. Kouluttajilla ei tulisi olla esimerkiksi neuvontatehtäviä eikä heille tulisi resursoida omia työjontehtäviä. Nykyisessä työnopastusmallissa työhönopastajat

tekevät samalla omia työtehtäviään. Koulutuksen keskittäminen tietyille asiantuntijoille vähentäisi työhönopastajiin kohdistuvaa kuormitusta ja varmistetaan uusien virkailijoiden jatkuva tuki esimerkiksi kahden ensimmäisen kuukauden aikana. Tämän jälkeen voitaisiin jatkaa nykyisellä mallilla, jossa työhönopastajat tekevät omia työtehtäviään. Työtehtäviä ei tässäkään kohtaa resursoitaisi liikaa kouluttajille, jotta he eivät ylikuormitu.

Kouluttajien täysiaikainen jakson, jossa he keskittyvät pelkästään kouluttamiseen, ei saisi olla tarkkaan määriteltä, vaan se katsottaisiin ryhmäkohtaisesti. Uusia, kokoaikaisia virkailijoita palkattaisiin tarpeeksi väljästi, jotta edelliset, kansainväliseen verotukseen tulevat virkailijat ehditään kouluttamaan mahdollisimman hyvin.

7.3 Palveluvuorot

Palveluvuorojen kuormittaminen tuli paljon esille haastatteluissa. Tähän on löydettävä keinoja vähentää puhelinpalvelua sekä sen kuormittavuutta. Tämä on mielestäni yksi vaikeimmista ongelmista ratkaista johtuen kansainvälisen verotuksen luonteesta. Ihmiset eivät aina voi asioida sähköisiä kanavia pitkin eikä verotoimistossa käynti ole mahdollista. Puhelinpalvelua ei tietenkään tule lopettaa kokonaan, jotta asiakkaat pystyvät asioimaan Verohallinnossa eikä puhelinpalvelun vähentäminen vaarantaisi verojen keräämistä. Yksi vaihtoehto mielestäni tähän olisi kehittää tunnistamisjärjestelmä, joka mahdollistaa ulkomaisilla pankkitunnuksilla tunnistautumisen OmaVeroon. Näin asiakkaat voisivat asioida sähköisesti ja tulevien puheluiden määrä todennäköisesti lasisi. Tämän ongelman ratkaisuun vaaditaan suurta yhteistyötä eri viranomaisien ja tahojen keskuudessa eikä tämä ole nopean aikavälin ratkaisu.

7.4 Prosessin tekninen osuus

Haastattelussa saamieni vastausten perusteella Gentaxissa ei ole ainakaan suuria teknisiä haasteita. Tapausten käsittelyynottoajoissa olleet vaihtelut eivät ole johtuneet teknisistä ongelmista. Lähdeveron osalta Gentaxista johtuviin

ongelmiin on jo pureuduttu ja tehty toimenpiteitä niiden parantamiseksi. Yksi ongelma Gentaxissa on tapausten ohjautuminen väärille työjonoille. Tämän kehittäminen on jo vaikeampaa, koska usein tämä johtuu asiakkaan inhimillisestä virheestä hakemusta tehdessä.

Esihenkilöltä tullut kommentti Teleoptista herätti minussa ajatuksia sen parantamiseksi. Jos Teleoptiin olisi mahdollista suunnitella tehtäviä entistä tarkemmin, parantaisi tämä resursointia ainakin esihenkilöiden osalta sekä virkailijoiden henkilökohtaista työsuunnittelua. Tällä hetkellä Teleoptissa verotustehtävät näkyvät harmaalla eikä siinä ole eritelty mitä tehtäviä tähän kuuluu. Jos Teleoptiin olisi mahdollista merkitä verotustehtäviin liittyvät erityistehtävät entistä tarkemmin, parantaisi tämä mielestäni resursointia.

Myös esihenkilön esille tuoma tapausten järjestämistapa olisi mielestäni syytä ottaa laajemminkin käyttöön Verohallinnossa. Jos virkailijat järjestäisivät omat työnsä tapauksen Verohallintoon saapumispäivän mukaisesti, lisäisi tämä tapausten läpimenoaikoja, asiakkaat saisivat päätökset nopeasti ja pitkään Verohallinnossa olleiden hakemusten määrät laskisivat. Tämä toteutetaan parhaiten ohjeistamalla virkailijoita esihenkilöiden kautta, jossa tämän järjestämistavan käyttöönotto myös näytettäisiin ja tästä luotaisiin kirjallinen ohjeistus, joka jaettaisiin kaikille virkailijoille, joita asia koskettaa. Esihenkilöiden ohjaus tätä tehdessä olisi isossa roolissa.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli minusta haastavaa. Koko opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tein kokopäiväisesti töitä ja kirjoittamisen aloittaminen työpäivän jälkeen oli minusta haastavaa. Olin tyytyväinen sekä helpottunut, kun sain opinnäytetyöni vihdoin päätökseen.

Työtä aloittaessani prosessiajattelu ei ollut minulle kovinkaan tuttua, joten aiheeseen perehtyminen voi oman aikansa. Prosessiajattelusta lukiessa ja taustatietoa etsiessä kiinnostukseni aiheetta kohtaan nousi ja sisäistin hyvin prosessiajattelun lähtökohdat. Opin tämän projektin aikana paljon prosessiajattelusta yleisellä tasolla sekä Verohallinnon sisäisistä prosesseista ja niiden toiminnasta.

Yhteistyö Verohallinnon kanssa oli minulle tärkeää, koska koen, että opinnäytetyöstäni on konkreettista hyötyä ja tein arvokasta tutkimustyötä. Koen, että sain tuotettua hyviä ideoita prosessin kehittämiseksi, joita voitaisiin ottaa ainakin kokeiluun Verohallinnossa.

Opinnäytetyön luotettavuutta pystyy arvioimaan haastateltavien lukumäärällä sekä heidän asemallaan Verohallinnossaan. Haastateltavia oli kaikista eri tasoista prosessissa, verosihteeristä aina menettelypäällikköön asti, joilta sain kaikilta oman näkökulman prosessin nykytilan ongelmiin. Haastateltavat toimivat Verohallinnossa juuri tämän prosessin parissa ja heillä on vilpitön halu parantaa tätä prosessia. Tutkimustulokseni ja kehitysehdotukseni pohjautuvat heidän haastatteluistansa saamiini tietoihin.

Opinnäytetyöni vaikuttavuutta on vaikea arvioida tällä hetkellä. Vaikuttavuus selviää vasta tulevaisuudessa, kaikki tietenkin riippuu siitä, voidaanko kehitysehdotuksiani ottaa käyttöön tai löydetäänkö ongelmiin muita ratkaisuja opinnäytetyöni perusteella. Verohallinnossa prosessien kehittämisessä on tietenkin paljon rajoittavia tekijöitä, kuten lainsäädäntö ja erilaiset asetukset, joilla säädetään Verohallinnon toiminnasta.

Jatkokehittämisideana on tuoda työssä esitettyjä ratkaisuja käytäntöön ja tehdä näistä pilotointeja ja tehdä vertailu esimerkiksi vuoden päästä, miten prosessi on kehittynyt sinä aikana. Eri ehdotuksia voitaisiin myös toteuttaa yksittäin ja tutkia lyhyemmällä aikavälillä niiden vaikutuksia ja sen perusteella tehdä päätöksiä, mitkä toteutettaisiin laajemmin Verohallinnossa, myös eri prosessien toimesta.

Mielestäni opinnäytetyölläni on merkitystä Verohallinnolle, koska opinnäytetyöni haastatteluiden takia yksittäinenkin verosihteeri saa ääntään kuuluviin. Opinnäytetyöni avulla prosessien kehittämisestä vastaavat saavat arvokasta tietoa ja näkemystä eri asemassa olevilta henkilöiltä, mikä on usein vaikeaa isossa organisaatiossa. Tavoitteenani on tuoda uutta näkökulmaa sekä antaa uusia ideoita prosessin kehittämiseen ja uskon tässä onnistuneeni.

LÄHTEET

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

Burlton, R. (2001). Business Process Management. Sams Publishing.

Ennakkoperintälaki 1118/1996 muutoksineen, haettu 9.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY.

Laamanen, K. (2002). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona (2. painos). Laatukeskus.

Laki rajoitetusti verovelvollisen tulon verottamisesta 11.8.1978/627 muutoksineen. Haettu 5.12.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780627#L2>

Laki Verohallinnosta 11.6.2010/503 muutoksineen. Haettu 6.1.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>

Lindgren, N. (22.4.2022). Mikä arvoketju todellisuudessa on? <https://www.renesans.fi/fi/mika-arvoketju-on-todellisuudessa/>

Lindroos, E. (21.02.2022). 15 keinoa prosessien kehittämiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. <https://www.arter.fi/tyokalut-ja-menetelmat-prosessien-kehittaminen/>

Logistiikan maailma. (n.d.). Prosessien kehittäminen. Haettu 4.12.2023 osoitteesta <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

MCS. (01.07.2020). Prosessi – miksi ja miten kehittää? <https://mcs.fi/prosessi-miksi-ja-miten-kehittaa/>

Moisio, J. (26.8.2020). Prosessien kehittäminen – Onko vielä toivoa? Arter. <https://www.arter.fi/prosessien-kehittaminen-onko-viela-toivoa/>

Määttä, T. & Selkäinaho, K. (2022). Ennakkopidätyksen toimittaminen. Verohallinto. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpidätyksen-toimittaminen8/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski J. (2015). Kehittämistyön menetelmät (4. painos). Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.

Tuloverolaki 1535/1997 muutoksineen, haettu 9.4.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET VIRKAILIJALLE

1. Työtehtäväsi?
2. Miksi osa tapauksista jää ottamatta käsittelyyn, mikä voisi olla syynä?
3. Oletko huomannut, että sinulle on tullut tapauksia, jotka ovat olleet pitkään työjonolla?
4. Onko jonolta mahdollista poimia tapauksia itselleen? Onko näin toimitettu?
5. Onko pitkällä käsittelyyn ottoajoilla ja pitkillä käsittelyajoilla mielestäsi yhteys?
6. Mikä on mielestäsi suurin yksittäinen syy tai syyt pitkille käsittelyajoille?
7. Onko käsittelyyn mielestäsi resursoitu tarpeeksi virkailijoita?
8. Oletko huomannut ruuhkahuippua hakemuksissa?
9. Onko sinulla kehitysehdotuksia tapausten käsittelyyn, prosessiin tai muuhun vastaavaan?

LIITE 2: KYSYMYKSET ESIHENKILÖILLE

1. Miten varmistetaan resurssien riittävyys?
2. Miten virkailijoita ohjataan työssä?
3. Oletko tietoinen kuvatuista ongelmista ennakkoperinnän ja ennakkoveron kansainvälisellä puolella?
4. Onko virkailijoilta tullut kommenttia näistä?
5. Pystyvätkö esihenkilöt muokkaamaan työjonoja? Oletko tietoinen, onko näin menetelty?
6. Oletko huomannut, että ylempää (esim. prosessivastaavat ja menettelypäällikkö) tulee ohjeistusta, jota ei pystytä toteuttamaan tai ei ole järkevää toteuttaa?
7. Pitävätkö ohjeistukset?
8. Oletko huomannut, että kansainvälisellä puolella virkailijoiden vaihtuvuus on suurta?

LIITE 3: KYSYMYKSET PROSESSIVASTAAVILLE

1. Miksi käsittelyyn ottoajat eivät ole tasaiset, heittoa?
2. Miksi osa tapauksista jää ottamatta käsittelyyn?
3. Onko käsittelyyn resursoitu tarpeeksi ihmisiä, jos paljon tapauksia jää ottamatta käsittelyyn?
4. Onko prosessissa ollut teknisiä ongelmia? (tapaukset eivät tule työjonolle)
5. Onko saapuneissa hakemuksissa tiettyä ruuhka-aikaa?
6. Onko pitkällä käsittelyyn ottoajoilla ja pitkällä käsittelyajoilla mielestäsi yhteys?
7. Tavoiteajat käsittelyssä?
8. Mitkä asiat vaikuttavat käsittelyn keston?
9. Virkailijoiden mukaan kansainvälisellä puolella on suurta vaihtuvuutta, oletko huomannut tätä?

LIITE 4: KYSYMYKSET MENETTELYPÄÄLLIKÖLLE

1. Mikä on sinun roolisi tässä prosessissa?
2. Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi resursseja käytössäsi?
3. Käytetäänkö kansainvälistä puolta ponnahduslautana muihin tehtäviin?
4. Mitä muuttaisit tässä prosessissa, jos sinulla olisi tarvittavat resurssit?
5. Olisiko prosessia mahdollista yksinkertaistaa sinun näkemyksesi mukaan?
6. Puhelinpalvelu kuormittaa, onko sitä mahdollista vähentää?