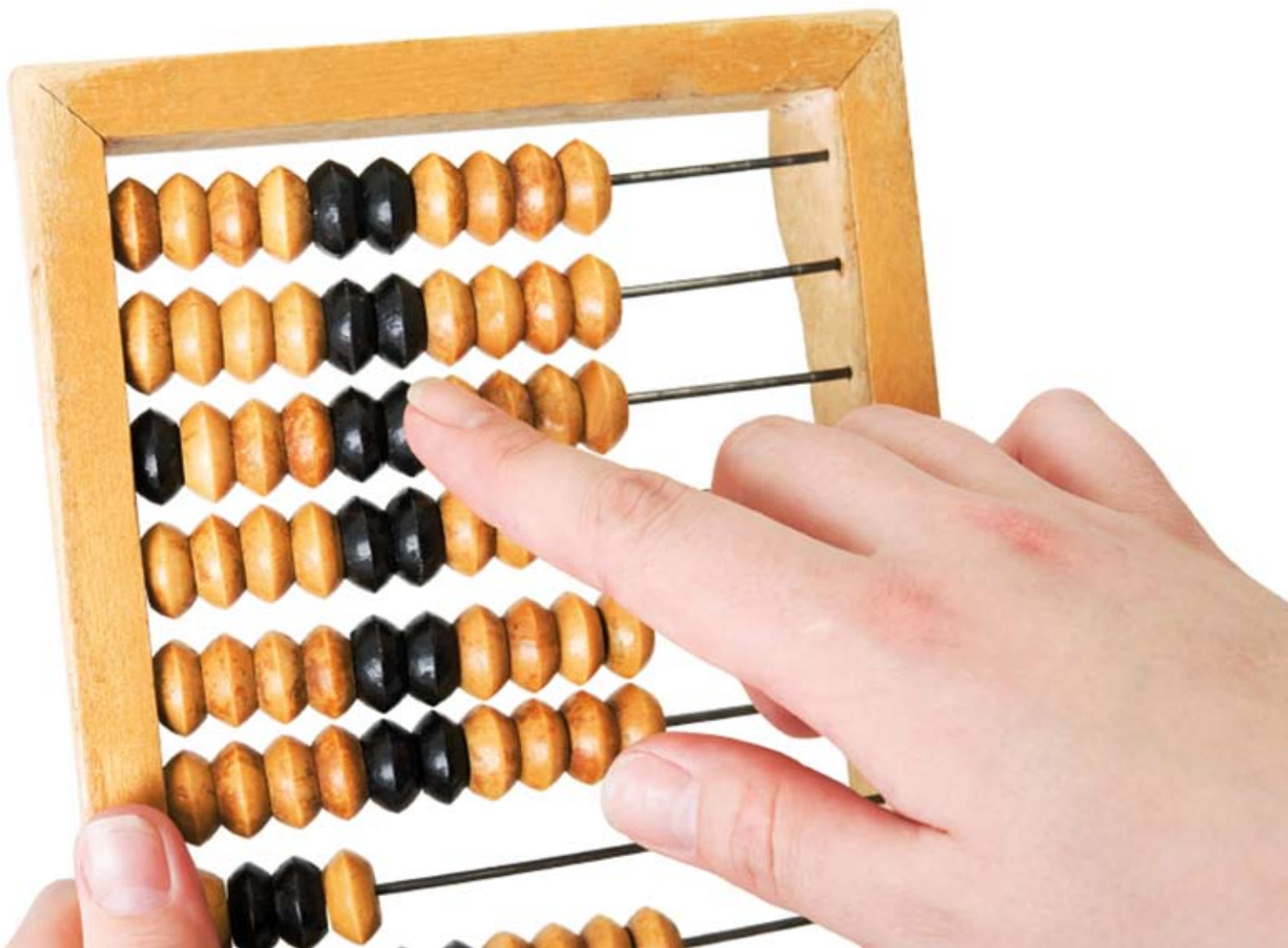


**Deloitte.**

Tax accounting  
benchmarking study

Tutkimus verolaskennasta  
suomalaisissa suuryrityksissä



# Sisällysluettelo

<b>Tutkimuksen tausta</b>	<b>3</b>
<b>Yleisiä havaintoja</b>	<b>4</b>
Tutkimustapa	4
Tyytyväisyyden aiheet	4
<i>Verolukujen oikeellisuus</i>	4
<i>Verotiedon saatavuus</i>	4
<i>Efektiivinen veroaste</i>	5
Syytä tyytyväisyyden taustalla	6
Suurimmat haasteet	6
<b>Verolaskentaprosessi ja -teknologia</b>	<b>8</b>
Prosessin automatisointi	8
Prosessin luotettavuus	9
<i>Luotettavan prosessin rakenne</i>	10
Resurssit	10
<i>Resursoinnin tavat ja haasteet</i>	10
<i>Ulkoistus</i>	11
<b>Verosuunnittelu ja riskienhallinta</b>	<b>12</b>
Verolaskenta verosuunnittelussa	12
Riskienhallinta	13
<b>Kehitysnäkymät</b>	<b>14</b>
Verolaskennan kehitysprojektit	14
Verolaskennan rooli muuttumassa	14
<b>Yhteystiedot</b>	<b>15</b>

# Tutkimuksen tausta

Verolaskenta on IFRS-implementoinnista lähtien ollut jatkuva murroksessa. Kun yritysten verokulun osatekijät on alettu julkaista osana tilinpäätöstietoja, yrityksen johdon ja sidosryhmien mielenkiinto verokulua kohtaan on huomattavasti kasvanut. Samanaikaisesti verokulun laskentaa ohjaavat aiempaa monimutkaisemmat säännöt, jotka asettavat korkeat vaatimukset verotietojen laadulle, yritysten verolaskentaprosesseille ja -kompetensseille.

Olemme Deloitella päässeet seuraamaan aitiopaikalta asiakkaidemme verolaskennan kehitystä. Halusimme toteuttaa tutkimuksen saadaksemme entistä tarkempaa tietoa verolaskennan käytännön toteutuksesta ja tavoista hyödyntää verolaskentaa verosuunnittelussa ja riskienhallinnassa. Ennen kaikkea halusimme jakaa keräämämme ja analysoimamme tiedon teille tämän tutkimusraportin muodossa. Tulosten perusteella suuria askelia on otettu eteenpäin IFRS-implementoinnin jälkeen, ja yrityksillä on halua kehittää verolaskentaaan liittyviä prosessejaan edelleen. Lisäksi verolaskenta tulee tulosten perusteella ottamaan jatkossa entistä selvemmän roolin taloudellisessa suunnittelussa.

Olemme lisänneet tutkimustulosten joukkoon omia kokemuksiamme ja ajatuksiamme. Toivomme, että tästä raportista on teille hyötyä oman verolaskentanne arvioinnissa, kehittämisessä ja entistä paremmassa hyödyntämisessä.

Kiitämme lämpimästi kaikkia tutkimukseen osallistuneita ja toivotamme hyödyllisiä lukuhetkiä.

Helsingissä, 20. lokakuuta 2009

Deloitte Finland Tax Accounting Team



Pia Aalto  
Director



Mikko Jantunen  
Manager



# Yleisiä havaintoja

## Tutkimustapa

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat IFRS:n mukaan raportoivat Suomessa kotipaikkaansa pitävät monikansalliset konsernit. Suomen 30 suurimmasta konsernista tutkimukseen osallistui tasan puolet, ja lisäksi mukana oli lukuisia sadan suurimman joukkoon kuuluvia konserneja.

Tutkimus on toteutettu web-kyselynä. Kyselyn lisäksi tehtiin haastatteluja, joissa vastauksia käytiin vastaajien kanssa yksityiskohtaisesti läpi. Kyselyyn vastanneet olivat emoyhtiöiden talous- ja verojohtajia tai -päälliköitä, eli henkilöitä, jotka viime kädessä vastaavat konsernien verolaskennasta ja joilla on keskeinen rooli sen käytössä.

Web-kysely koostui yhteensä sadasta kysymyksestä, joista valtaosa liittyi verolaskentaprosessin toteutukseen useista eri näkökulmista. Tämän lisäksi kartoitimme kysymyksillä verolaskennan roolia verosuunnittelussa ja veroriskien hallinnassa, resursointia, tilintarkastusta sekä verolaskennan ja veroilmoitustyön yhteyttä. Monet aihealueista, mm. verosuunnittelu ja veroriskien hallinta, olisivat yksinäänkin laajoja tutkimuskohteita. Tämä benchmarking study ja raportti käsittelevät kuitenkin vain näiden aiheiden yhtymäkohtia verolaskentaan.

Lähestyimme tutkimuksessa verolaskentaa ja erityisesti sen yhtymäkohtia verosuunnitteluun ja veroriskien hallintaan yksinomaan tuloverotuksen näkökulmasta. Luonnollisesti monet prosessia, verosuunnittelua, resursointia ja riskienhallintaa koskevat kysymykset liittyvät myös mm. arvonlisäveroon, tulleihin, sekä lukuisiin ennakkoperinnän alaisiin veroihin.

## Tyytyväisyyden aiheet

### Verolukujen oikeellisuus

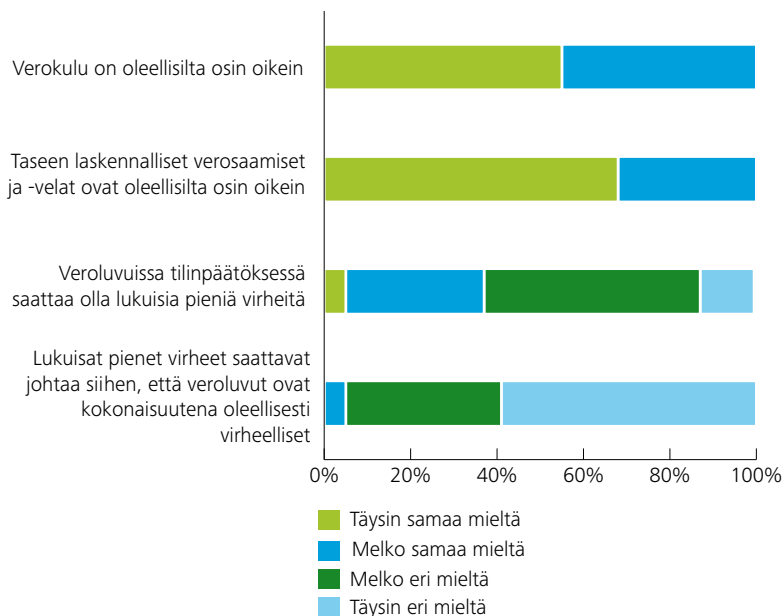
Useissa verolaskentaprosessia koskevissa vastauksissa todetaan, että veroprosessi kokonaisuutena toimii hyvin. Vastaajat luottavat, että tilinpäätöksessä julkaistut veroluvut ovat olennaisilta osilta oikein. Lukuisten pienten virheiden olemassaoloa pidetään yleisesti mahdollisena, mutta vain 5 % vastaajista pitää mahdollisena, että veroluvut olisivat kokonaisuutena oleellisesti virheelliset.

### Verotiedon saatavuus

Valtaosa vastaajista kokee, että talousjohto saa riittävästi tietoa veroista. Talousjohtajien vastauksissa tiedonsaantia koskeviin kysymyksiin on selvää hajontaa, kun taas muut kuin talousjohtajat näyttävät olevan yksimielisiä siitä, että riittävästi tietoa kulkeutuu tukemaan talousjohdon päätöksentekoa.

Ero talousjohtajien ja muiden vastaajien antamien vastausten välillä on jossain määrin odotettu, mutta silti yllättävän selvä. Taustalla voivat olla epäselvyys talousjohdon odotuksista verotiedon suhteen ja se, ettei verotietoa ole yrityksen johdon tarvitsemassa muodossa suoraan saatavilla.

Kokemustemme mukaan talousjohdon tiedontarve liittyy useimmiten kokonaiskuvaan konsernin veroasemasta, konsernin veroasteen osatekijöihin ja veroriskeihin. Päätöksenteon näkökulmasta avainasia on ymmärtää, mikä rooli veroilla on vaihtoehtojen arvioinnissa sekä mitkä ovat vaihtoehtojen euromääräiset verovaikutukset ja -riskit. Jollei veroilla ole roolia tai se on pieni, tulisi tämänkin olla tiedossa.



Kuva 1: Vastaajien luottamus verolukujen oikeellisuuteen on korkea

Tiedon tuottamisen vastuu lankeaa luonnollisesti verofunktiolle ja muille verolaskennasta vastaaville. Lähtökohdan tulisi olla se, että verofunktiolla on riittävästi verotietoa käytössään ja että se osaa välittää relevantin tiedon ymmärrettävässä muodossa talousjohdolle.

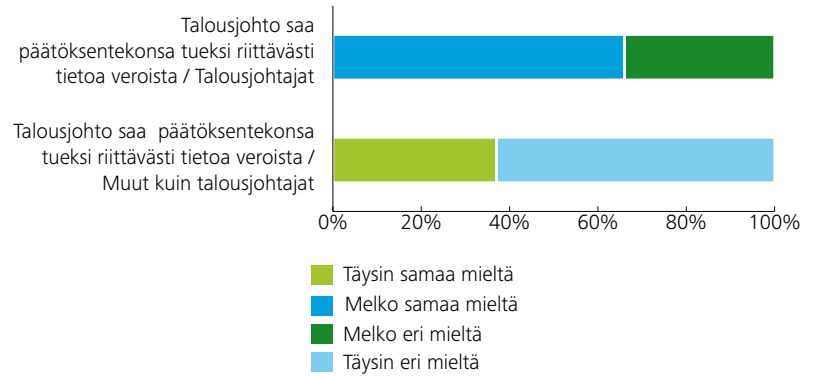
### Efektiivinen veroaste

Valtaosa vastaajista on tyytyväinen konsernin efektiiviseen veroasteeseen eli verojen suhteelliseen osuuteen tuloksesta ennen veroja. Hieman yli neljännes vastaajista kokee veroasteen ennakkoinnin vaikeaksi.

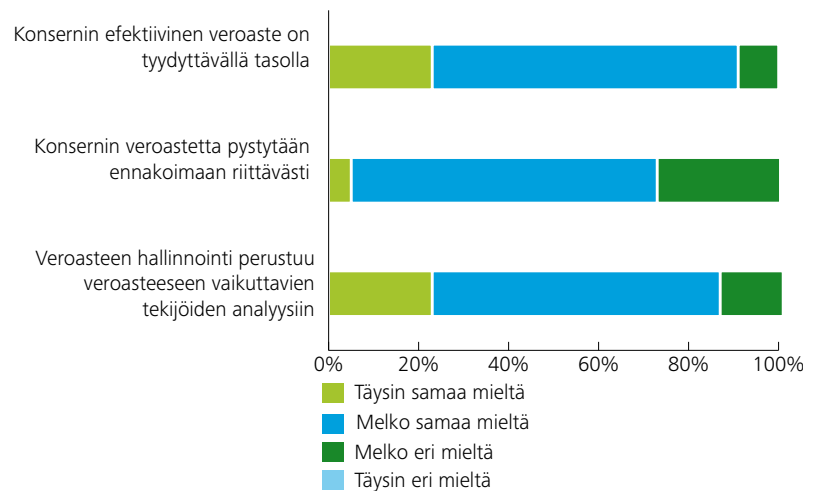
Haastatteluissa korostui, että yleinen taloudellinen epävarmuus vaikuttaa luonnollisesti myös verojen ennustettavuuteen. Useinkaan verojen määrä ei muutu tuloksen kanssa samassa suhteessa, sillä tiettyjen rakenteiden kiinteän verovaikutuksen ja ulkomaiden eri verokantojen vuoksi konsernin veroaste on riippuvainen sekä tuloksen absoluuttisesta suuruudesta että tuloksen jakautumisesta eri konserniyhtiöiden välille. Siten konsernin tulokseen ja tuloksen jakautumiseen liittyvä epävarmuus heikentää suoraan myös veroasteen ennustettavuutta.

Useat vastaajat ilmoittavat pitävänsä veroasteen ennustamisen pohjana liiketoiminnan tekemiä ennusteita tuloksesta. Pohjana verotettavan tulon laskennalle ovat tuolloin operatiiviset ja rahoitustoiminnan tulokset sekä liiketoiminnan ennusteista lasketut tai kokemukseen perustuvat arviot pysyvistä verolaskelmalla oikaistavista eristä. Tuolloin veroasteen osatekijöiden ennustamiseen liittyy edelleen sama epävarmuus kuin taloudelliseen tilanteeseen yleisestikin, mutta ei ylimääräistä itse veroihin liittyvää epävarmuutta.

Saamiemme kommenttien ja kokemuksemme mukaan veroasteeseen liittyvä ennustaminen toimii sitä paremmin mitä kiinteämmin verolaskenta on yhteydessä taloudellisiin ennustemalleihin. Tämän lisäksi veroasteen ennakkoinnin edellytys on ymmärrys veroasteen tärkeimmistä osatekijöistä ja taloudellisen ympäristön muutosten vaikutuksesta näihin osatekijöihin. Jos taloudellisen tuloksen ennustemallit ottavat huomioon esimerkiksi korkojen, raaka-ainehintojen ja palkkojen vaikutuksen tulokseen ja tuloksen jakautumiseen ja näiden tekijöiden vaikutus veroasteeseen tunnetaan, voidaan veroasteen kehitystä seurata ja arvioida parhaan konsernissa olevan tiedon perusteella.



Kuva 2: Talusjohdon tiedonsaanti veroista



Kuva 3: Konsernin efektiivinen veroaste

### Syitä tyytyväisyyden taustalla

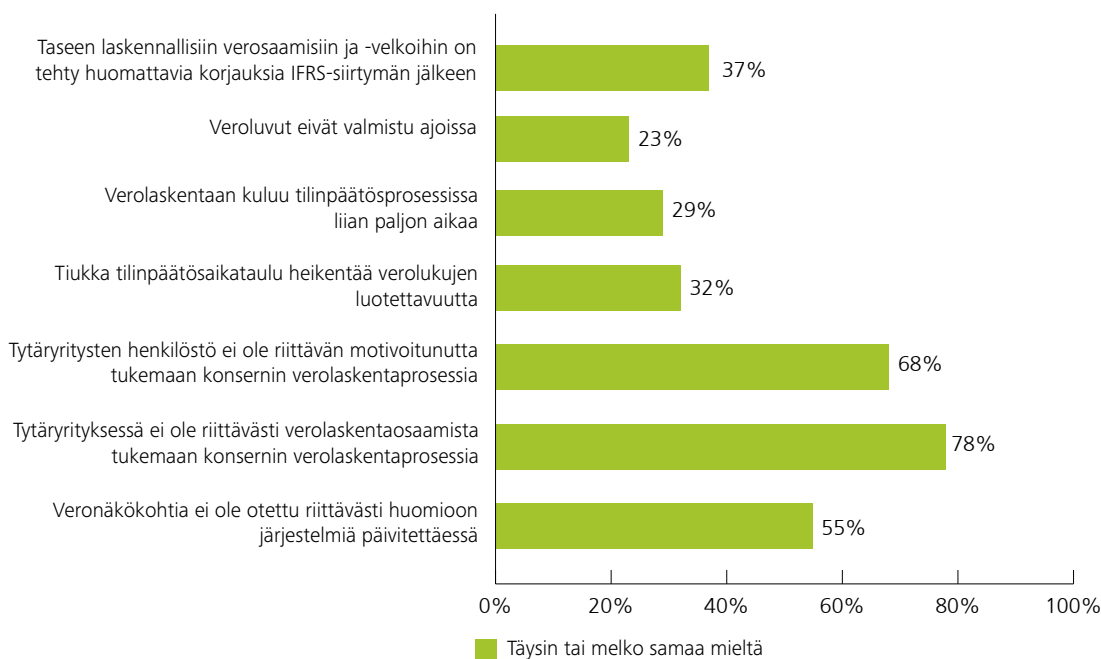
Vastaajayrityksissä, joissa verosuunnittelua koskeva päätöksenteko oli keskitetty emoyhtiöön, ollaan selvästi tyytyväisempiä veroasteeseen kuin yrityksissä, joissa verosuunnitteluvaltaa on annettu tytäryrityksille. Vastaajayritykset toimivat lukuisten verolakien vaikutusalueilla. Kansainvälisissä konserneissa verosuunnittelun keskittäminen emoyhtiöön on usein edellytys kaikkien verolakien keskinäisten vaikutusten huomioonottamiselle. Myös haastateltavat korostivat, että osaoptimointi ei johda konsernin kannalta toivottuun lopputulokseen. Lisäksi, koska verosuunnittelun kuuluu olla osa muuta taloudellista suunnittelua, verosuunnittelua voidaan harvoin toteuttaa tehokkaasti erillään muusta suunnittelusta.

Sama keskittämisen ja tyytyväisyyden korrelaatio oli vastauksista selvästi havaittavissa myös verolaskentaprosessin kohdalla. Tyytyväisimpiä prosessiin olivat yritykset, joissa prosessin suunnittelu ja ohjaus on selvästi keskitetty emoyhtiöön. Jollei verolaskentaprosessia ole suunniteltu emoyhtiön lähtökohdista siten, että emoyhtiössä on läpinäkyvyys koko prosessiin tiedon alkulähteiltä konsolidointiin ja tilinpäätöksen liitetietoihin saakka, prosessiin voi jäädä lukuisia katvealueita, jotka eivät ole kenenkään kontrollissa.

Verolaskentaprosessin järjestämistavalla tai sillä, kuka vastaa prosessista, ei näyttänyt olevan suoraa vaikutusta tyytyväisyyteen. Vastausten perusteella tärkeämpää kuin prosessin vastuujaot ja tekninen toteutus näyttäisi olevan se, että ylipäänsä on prosessi ja että se on suunniteltu koko konsernin tarpeiden näkökulmasta ja että sitä ohjataan emoyhtiöstä käsin.

### Suurimmat haasteet

Verolaskentaprosessissa yksi suurimmista haasteista on tilinpäätöksen aikataulu. Lähes neljännes vastaajista ilmoittaa, etteivät veroluvut valmistu ajoissa. Lisäksi noin kolmannes on sitä mieltä, että tiukka tilinpäätösaikataulu heikentää verolukujen luotettavuutta. Tämä vastaa monia asiakastyössä saamiamme kokemuksia; verolaskentaprosessi on usein rakennettu niin, että verojen laskenta aloitetaan vasta, kun tuloslaskelma ja tase ovat muilta osin valmiit. Tuloksen ja taseen laadinnan viivästyminen puolestaan vähentää verojen laskentaan jäävää aikaa.



Kuva 4: Vastauksissa mainittuja verolaskennan haasteita

Kaikkein tyytymättömiä oltiin tytäryrityksissä olevan henkilöstön verolaskentaosaamiseen ja motivaatioon. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että verolu-kuja emoyhtiöön raportoivat henkilöt ovat sinänsä usein ammattitaitoisia controllereita, mutta veroraportointi on usein heidän prioriteettijärjestyksessään loppupäässä. Tämä väistämättä lisää työmäärää emoyhtiössä ja osaltaan tekee tilinpäätösaikataulussa pysymisen verolaskennan osalta entistä haasteellisemmaksi.

Vastausten mukaan mitä enemmän verojen raportointi emoyhtiölle perustuu manuaalisiin työvaiheisiin, sitä suuremmaksi ongelmaksi koettiin henkilöstön puutteellinen osaaminen ja motivaatio. Toisaalta ne vastaajat, jotka ilmoittivat verolaskennan perustuvan suurelta osin järjestelmien käyttöön, olivat muita tyytyväisempiä tytäryrityshenkilöstön osaamiseen. Vastausten perusteella näyttää siltä, että järjestelmien kasvava rooli auttaa hallitsemaan tytäryrityksissä ehkä piilevää osaamisvajetta. Haastatteluissa kerrottiin myös, että syynä järjestelmiä käyttävien suurempaan tyytyväisyyteen voi olla se, että järjestelmien rooli verolaskennassa on aivan viimeaikaisen kehitysprojektin tulos. Osana tätä projektia on koulutettu tytäryritysten henkilöstöä uuteen prosessiin, ja tämän seurauksena osaamistaso ja motivaatio ovat tytäryrityksissä kiitettävällä tasolla.

IFRS-konversio oli monissa konserneissa koettu hyvin haasteelliseksi. Verojen laskenta oli vain yksi muutos muiden joukossa, ja fokus konversiossa oli usein muualla kuin verojen laskennassa. Verojen osalta siirtymä IFRS:ään perustui vielä osin kehittymättömiin käytäntöihin ja kontroleihin, ja noin kolmasosa vastaajista ilmoitti tehneensä lukuisia korjauksia verolukuihin IFRS-siirtymän jälkeen.

Haasteita verolaskennalle aiheuttaa myös se, ettei veroja oteta tarpeeksi huomioon järjestelmiä päivittäessä. Järjestelmien osuutta käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

---

**Verolaskentaprosessissa yksi suurimmista haasteista on tilinpäätöksen aikataulu. Lähes neljännes vastaajista ilmoittaa, etteivät veroluvut valmistu ajoissa. Lisäksi noin kolmannes on sitä mieltä, että tiukka tilinpäätös-aikataulu heikentää verolukujen luotettavuutta.**

# Verolaskentaprosessi ja -teknologia

## Prosessin automatisointi

Lähes kaikilla vastaajilla verolaskentaprosessi on yhdistelmä manuaalista laskentaa ja automatisoitua tietojen keräämistä ja yhdistelyä. Suuntaus on selvästi kohti tietovirtojen automaatiota ja manuaalisiin työvaiheisiin liittyvien riskien eliminointia. Järjestelmien roolin kasvusta huolimatta vain hyvin harvalla vastaajista on käytössään erityisesti verolaskentaa varten kehitetty ohjelmisto. Hyperionin ja muiden jo käytössä olevien ohjelmistojen rooli verolaskennan kehitystyössä on ollut merkittävä.

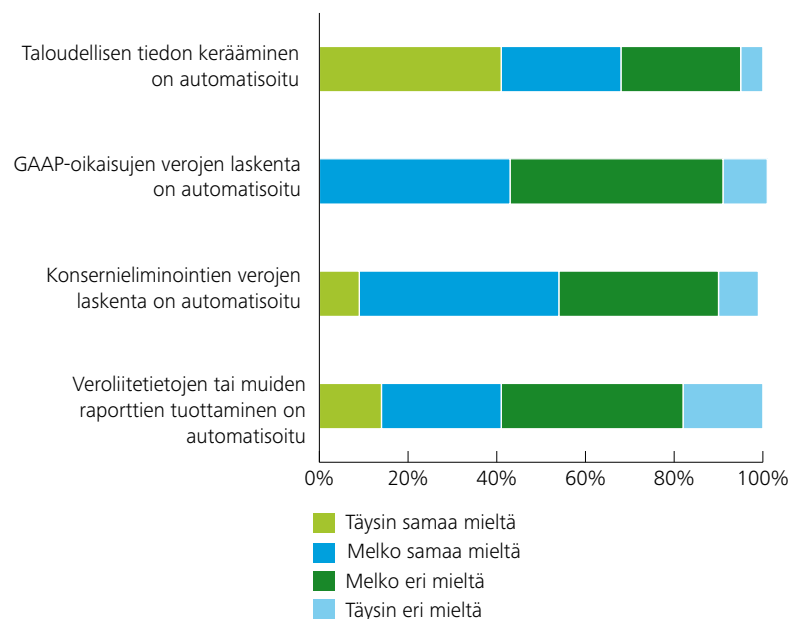
Vastaajayrityksillä on käytössä samoja suurten ohjelmistotalojen toimittamia taloushallinnon järjestelmiä, kuten SAP, Oracle ja Hyperion. Näiden ohjelmistojen ympärille osa yrityksistä on itse suunnitellut ja rakentanut verolaskentatekniikkaa. Monet ilmoittivat käyttävänsä Hyperionia raportointiohjelmistonaan ja SAPia erillis-yhtiöiden pääkirjanpitojärjestelmänä.

Lähes kaikissa vastaajakonserneissa verolaskentaprosessi on suunniteltu ja toteutettu konsernin omista lähtökohdista sisäisten resurssien voimin. Verolaskentaprosessin tekninen toteutus vaihtelee vastausten perusteella huomattavasti vastaajayritysten välillä. Myös verolaskentaprosessin automatisointia koskeissa vastauksissa oli suurta hajontaa.

Vastausten mukaan yrityksissä, joissa verofunktio vastaa verolaskentaprosessista, järjestelmien rooli verolaskennassa on pienempi kuin yrityksissä, joissa verolaskenta on ensisijaisesti konsernilaskentafunktion vastuulla. Sama ilmiö on havaittu joissakin kansainvälisissä verolaskentaa käsittelevissä tutkimuksissa. Syyksi on esitetty sitä, että yritysten taloushallinnoissa yleisestikin hyödynnetään teknologiaa enemmän kuin verofunktioissa. Myös taloushallinnon ja järjestelmähankinnoista vastaavien henkilöiden välinen yhteistyö on usein tiiviimpää kuin verofunktion ja järjestelmähankinnoista vastaavien välinen. On myös mahdollista, että verofunktiot vievät verosuunnittelutarkoituksessa verolaskennan tarkemmalle tasolle kuin talousfunktiot, eikä järjestelmätukea ole enää tuohon tarkoitukseen saatavissa.

Verolaskentaprosessi on paitsi laskentaa myös lukuisten alati muuttuvien maakohtaisten verolakien yhteensovittamista. Tämän erityisluonteensa vuoksi verolaskentaprosessi ei ole yhtä helposti sovitettavissa järjestelmissä toteutettavaksi automaatioksi kuin monet muut prosessit. On kuitenkin mielenkiintoista havaita, että tutkimusten perusteella verolaskennasta vastaavat taloushallinnon henkilöt soveltavat aktiivisesti myös verolaskentaa järjestelmiin.

Verolaskentaa on automatisoitu yleisimmin taloudellisen tiedon keräämisen osalta. Kuvan 5 vastauksista havaitaan, että automatisoinnissa vastaukset hajautuvat merkittävästi. Tämä kuvaa automaation astetta useissa vastaajayrityksissä. Haastattelujen perusteella esimerkiksi tietojen keräämisen automaatio on toteutettu usein niin, että raportointiohjelmistoon syötetään valmiit veroluvut, jotka raportointiohjelmisto sitten konsolidoi automaattisesti ja sen jälkeen tuottaa raportteja monia tarkoituksia varten. Verotiedon alkulähde on tuolloin kuitenkin manuaalinen syöttö järjestelmään. Osa vastaajista on toteuttanut tietojen keräämisen siten, että pääkirjanpidon ja raportointiohjelmiston välille on rakennettu linkki, jolloin ainakin osa verotiedoista kulkee suoraan raportointiohjelmistoon.



Kuva 5: Verolaskennan automatisoinnin vaiheet

Tutkimuksessa ei kysytty, onko itse verokulun laskenta paikallisyhtiötasolla automatisoitu. Kokemustemme mukaan kaikkien yhtiöiden kohdalla toteutettuna tämä on hyvin harvinaista, sillä tämä vaatisi kunkin maan verolainsäädännön integrointia järjestelmiin ja näiden jatkuvaa päivitystä. Kuitenkin haastattelussa ilmeni, että muutamissa vastaajayrityksissä verokulun laskenta on osittain automatisoitu myös erillisyyhtiötasolla. Tämä on toteutettu siten, että järjestelmä, useimmiten konserni-raportointijärjestelmä, tunnistaa tilinumeron perusteella esimerkiksi laskennallisia veroja aiheuttavat erät sekä laskee ja kirjaa veron osuuden.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on verolaskennan suurimmiksi ongelmiksi todettu epäkurantti tytäryrityksistä saatava tieto, manuaalisten työvaiheiden hitaus, läpinäkyttömyys prosessiin sekä tästä seuraava koko prosessin ylläpidon vaikeus <sup>1)</sup>. Ratkaisuksi on usein esitetty koko prosessin automatisointia verolaskentaohjelmistotoimittajan avulla ja prosessin ylläpidon ulkoistamista. Tiedossamme olevat kokemukset verolaskentaohjelmistojen implementoinneista ja verolaskennan ulkoistuksista ovat pääosin myönteisiä. Nämä vaihtoehdot eivät luonnollisestikaan ole kaikille suositeltavia ratkaisuja. Verolaskennan optimaalista toteutustapaa arvioitaessa sekä verolaskentaohjelmistot että ulkoistus ovat kuitenkin tätä nykyä toimivia vaihtoehtoja muiden joukossa.

### Prosessin luotettavuus

Lähes kaikki vastaajat luottavat verolukujen olevan oleellisin osin oikein. Verolaskentaprosesseja voidaan tämän perusteella pitää varsin luotettavina. Tältä osin tulokset poikkeavat selvästi kansainvälisistä tutkimuksista, joiden mukaan suurin yksittäinen verolaskentaan liittyvä ongelma on läpinäkyttömyys ja epäluottamus konsernin verolukuihin. Eräiden kansainvälisten tutkimustulosten mukaan jopa yli puolet monikansallisten konsernien verojohtajista ilmoittaa, ettei pidä julkaistuja verolukuja luotettavina <sup>2)</sup>.

Tiedämme kokemuksesta, että Suomessa luottamus verolukuihin perustuu yhtä paljon kokeneen verojohtajan hyvään ns. näppituntumaan konsernin veroasemasta kuin varsinaiseen analyysiin ja kontroleihin perustuvaan varmuuteen. Tämä kokemuksen tuoma näkemys on arvokasta eikä prosessinhallinta voi tätä täysin korvata. Riskienhallinnan näkökulmasta riippuvuus yhden tai muutaman henkilön kokemuksesta ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Hyvien ja kokeneiden ihmisten avuksi tarvitaan hyvä prosessi. Vastausten perusteella nämä osa-alueet ovat suurimmalla osalla suuryrityksistä kunnossa.



1) ja 2) Näin mm. Deloitte & Touche LLP:n tutkimus Mind the GAAP, 2007

### Luotettavan prosessin rakenne

Omien kokemustemme perusteella luottamus verolukujen oikeellisuuteen tuloksessa ja taseessa rakentuu seuraavista neljästä alueesta:

1. Tiedon laatu: Tiedon alkuperäinen lähde on luotettava, tieto on täydellistä, riittävää, yksityiskohtaista ja ajantasaista.
2. Menetelmien yhtenäisyys: Verosaamisten kirjaamisperiaatteet ovat kaikilla osallisilla tiedossa, ennusteet ovat luotettavia, konsernin välineet, ohjeet ja valvonta ovat yhtenäiset.
3. Prosessin läpinäkyvyys: Verotase-eristä tiedetään, missä vaiheessa prosessia ne on laskettu ja mihin tase-eriin ne liittyvät (tytäryrityksissä, konsernitasolla, GAAP-oikaisuisista, eliminoinneista, epävarmoista positioista jne.).
4. Laskentatapojen virheettömyys: Laskelmat toimivat niin kuin ne näyttävät toimivan, verolait on osattu integroida laskelmiin oikein.

Verolaskentaprosessi rakentuu useasta vaiheesta, joista jokainen jättää jälkensä verokuluun ja taseen veroeriin. Yllä mainittujen luottamuksen osa-alueiden on luonnollisesti ulotuttava jokaiseen prosessin vaiheeseen.

### Resurssit

#### Resursoinnin tavat ja haasteet

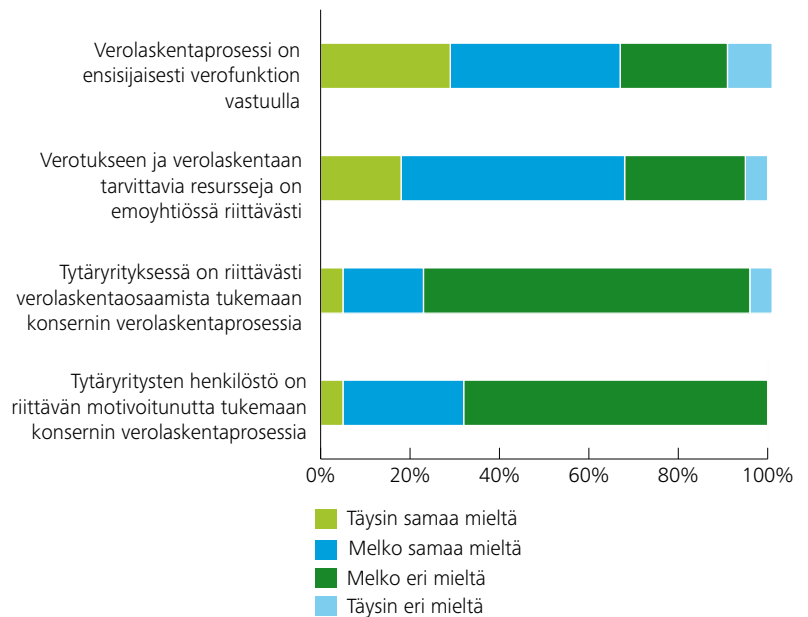
Vastausten perusteella resurssien riittävyys vaikuttaa suoraan tyytyväisyyteen sekä veroasteeseen että verolaskentaprosessiin. Selvästi tyytymättömiä näihin olivat vastaajat, jotka ilmoittivat kärsivänsä resurssipulasta. Suurimmalla osalla vastaajajyrityksistä on päätoimisia veroasiantuntijoita. Emoyhtiöiden resurssitilanne veroasioissa on vastaajilla parempi kuin tytäryhtiöiden. Tosin kolmannes vastaajista ilmoittaa, ettei resurssija ole emoyhtiössäkään riittävästi veroasioiden ja verolaskennan hoitoon.

Verolaskentaa osaavaa henkilökuntaa on vastausten perusteella vaikeaa löytää ja rekrytoida. Tutkimustulosten perusteella verolaskenta hoidetaan kuitenkin yleisesti konsernin omien resurssien voimin. Toistaiseksi verolaskenta on ulkoistettu tai sen ulkoistamista harkitaan vain muutamissa yritysissä.

Verolaskentaosaamiseen tytäryhtiöiden tasolla ei olla yleisesti lainkaan tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista ilmoittaa, ettei tytäryhtiöissä ole tarpeeksi verolaskentaosaamista eikä motivaatiota tukemaan verolaskentaprosessia.



Kuva 6: Tilinpäätöksen veroerien lähteet ja varmuuden osatekijät



Kuva 7: Henkilöresurssit ja verolaskenta

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että veroja ei oteta tarpeeksi huomioon järjestelmiä päivittäessä. Kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että verolaskentaprosessi sujuisi selvästi paremmin, jos järjestelmät tukisivat prosessia paremmin. Uskomme, että tämä on mahdollista, jos verolaskennasta vastaavat henkilöt uskovat järjestelmien tuomiin mahdollisuuksiin ja siksi haluavat osallistua järjestelmäkehitykseen ja hankintapäätöksiin.

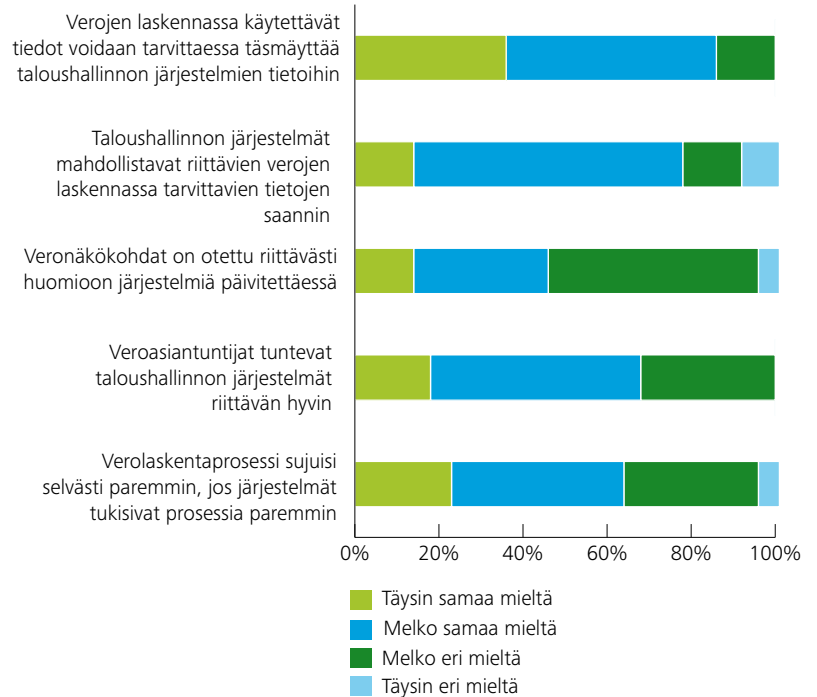
Kokemustemme mukaan resurssivajetta voidaan pyrkiä sisäisesti ratkaisemaan sekä kehittämällä toimiva järjestelmä että rekrytoimalla uusia resursseja. Painopiste voi tuolloin olla jommassakummassa, mutta molempia keinoja tarvitaan. Tiedon nopean tuottamisen kannalta järjestelmien kehitys saattaa olla jopa suositeltavampaa kuin uusien tekijöiden rekrytointi, sillä tieto saadaan usein järjestelmistä nopeammin ja joskus luotettavammin kuin ihmisiltä. Toisaalta, vaikka tieto kulkisi täydellisissä järjestelmissä, inhimillistä otetta tarvitaan jatkossakin tiedon jalostamiseen, merkityksen ymmärtämiseen ja viestimiseen.

### Ulkoistus

Kansainvälisesti tarkastellen verolaskennan osittainen ulkoistus on saamassa jatkuvasti suurempaa roolia sisäisen resursoinnin vaihtoehtona. Ulkoistuksen kohteena on useimmiten tytäryritysten verolaskenta, jolloin tytäryrityksissä tehtävä verojen raportointi emoyhtiölle annetaan ulkoisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Samalla usein ulkoistetaan veroilmoitusten laadinta tytäryrityksissä.

Tutkimuksen vastaajista 28 % ilmoittaa, että verolaskenta on konsernissa osin ulkoistettu ja vastausten mukaan verolaskennan osittaista ulkoistusta harkitsee muutama yritys. Suomessa kiinnostus verolaskennan ulkoistukseen on kuitenkin selvästi vähäisempää kuin ulkomaisissa vertailuryhmissä.

Ulkoisen palveluntarjoajan käyttö paitsi tarjoaa helpotusta tytäryritysten resurssipulaan, usein myös varmistaa konsernin emoyhtiössä käsiteltävien verotietojen oikeellisuuden. Jos tytäryritysten verolaskenta halutaan antaa verotukseen tai verolaskentaan erikoistuneiden ammattilaisten hoidettavaksi, ulkoistus on usein kustannustehokkaampi vaihtoehto kuin sisäisten resurssien hankinta tai koulutus. Verolaskennan ulkoistuksen tytäryrityksissä on lisäksi kansainvälisesti huomattu vapauttavan myös emoyhtiön resursseja enemmän strategiseen ja proaktiiviseen verosuunnittelutyöhön.



Kuva 8: Järjestelmien antama tuki verolaskennalle

## Kansainvälisesti tarkastellen verolaskennan osittainen ulkoistus on saamassa jatkuvasti suurempaa roolia sisäisen resursoinnin vaihtoehtona.

# Verosuunnittelu ja riskienhallinta

## Verolaskenta verosuunnittelussa

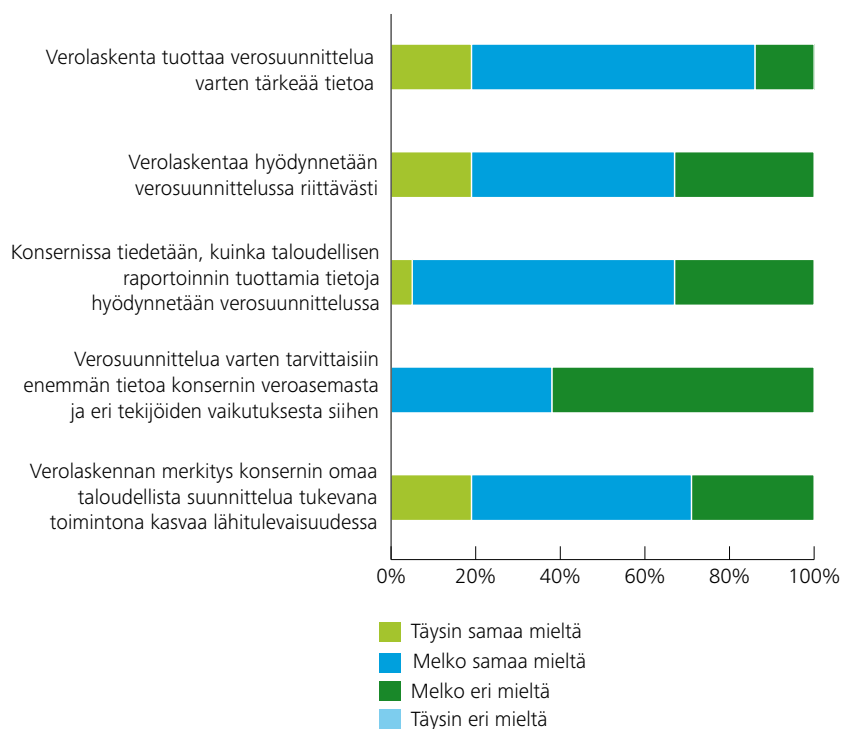
Verosuunnittelulla ja veroriskien hallinnalla on selviä yhtymäkohtia verolaskentaan. Verolaskenta vastaa kysymyksiin veropositioiden, suunnittelumahdollisuuksien ja veroriskien euromääräisestä koosta. Hyvin rakennettu verolaskentaprosessi mahdollistaa suunnittelumahdollisuuksien ja riskien ajantasaisen seurannan ja auttaa lisäksi näiden kuvaamisessa niin, että tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena.

Verosuunnittelun kulmakivi on oikea käsitys nykytilasta. Vastausten perusteella verolaskennan rooli verosuunnittelussa nähdään yleisesti juuri nykytilan ymmärtämisen keinona. Lisäksi verolaskennalla nähdään olevan myös proaktiivinen rooli taloudellisessa suunnittelussa. Noin 86 % vastaajista oli sitä mieltä, että verolaskenta tuottaa verosuunnittelua varten tärkeää tietoa. Tämän lisäksi verolaskennalla nähdään olevan rooli verosuunnittelun onnistumisen mittaajana.

Noin 40 % vastaajista on sitä mieltä, ettei verolaskentaa tällä hetkellä hyödynnetä verosuunnittelussa riittävästi. Samansuuruinen osuus vastaajista kertoo, ettei konsernissa tiedetä, kuinka taloudellisen raportoinnin tuottamaa tietoa voisi hyödyntää verosuunnittelussa. Edelleen noin 40 % vastaajista toivoisi, että konsernin veroasemasta ja eri tekijöiden vaikutuksesta siihen saataisiin enemmän tietoa.

Käytännön asiakastyössä olemme havainneet, että verolaskennasta on konkreettista hyötyä konsernin veroaseman kartoittamisessa. Verolaskenta oikein toteutettuna tuottaa tietoa otettujen veropositioiden suuruudesta, verostrategioiden hyödyistä, suunnittelumahdollisuuksien euromääräisestä koosta ja samalla hylättyjen suunnittelumahdollisuuksien kustannuksista. Kyse on melko yksinkertaisen mutta monikäyttöisen työkalun tuomisesta mukaan konsernin veroaseman analysoimiseen ja havainnollistamiseen.

Verosuunnittelun tehokkuus on kansainvälisessä konsernissa vahvasti sidoksissa kykyyn tunnistaa eri toimien todelliset ja lopulliset verovaikutukset. Lisäksi on voitava arvioida taloudellisessa ja verolainsäädäntöympäristössä tapahtuvien muutosten oikeat verovaikutukset. Tämä monimuotoisuus edellyttää kaikkien käytettävissä olevien analysointikeinojen käyttöä verosuunnittelussa. Uskomme, että verolaskennasta tulee jatkossa yhä vahvemmin verosuunnittelun perustyökalu. Myös 70 % vastaajista totesi, että verolaskennan rooli konsernin taloudellista suunnittelua tukevana toimintona kasvaa tulevaisuudessa.



Kuva 9: Verolaskennan rooli verosuunnittelussa

## Riskienhallinta

Vastaajien yleisimmin tunnistama verolaskennan yhtymäkohta veroriskien hallintaan on itse laskentaan liittyvä tekninen riski. Jollei verolaskentaprosessi ole luotettava ja jos tämän vuoksi tilinpäätöksessä esitetyt verot ovat oleellisesti väärin, yritystä voi kohdata yllätyksellinen veroihin liittyvä kulukirjaus. Vahinkoa aiheutuu tuolloin paitsi osakekohtaiselle tulokselle, mahdollisesti myös yrityksen maineelle. Sivulla 10 kuvattujen verolaskennan luottamuksen osatekijöiden arviointi voi toimia yhtenä mittarina tälle riskille.

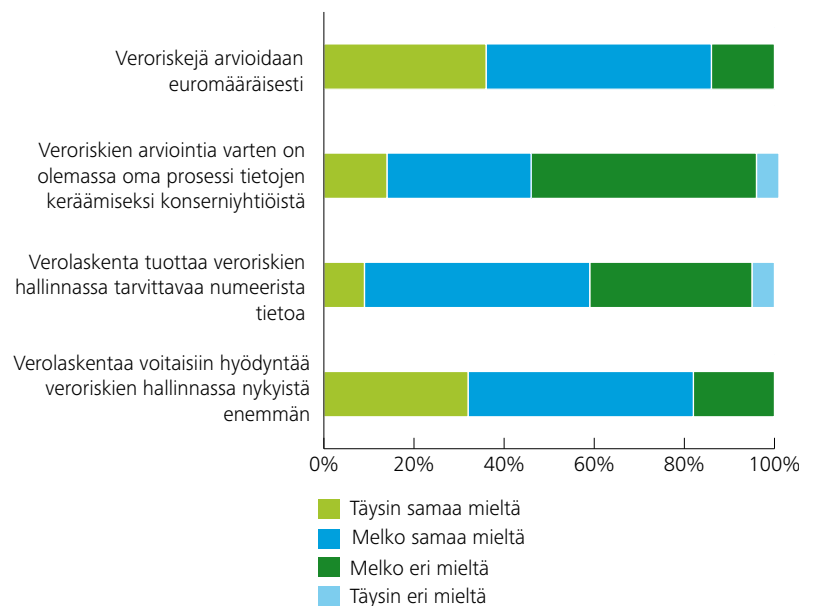
Hieman yli puolet vastaajista näki verolaskennan tuottavan numeerista tietoa riskienhallintaa varten. Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat seuraavansa veroriskien euromääräistä suuruutta. Haastatteluissa jotkut vastaajat ilmoittivat tekevänsä laskelmia mahdollisen veroviranomaisten tulkinnan tai muuttuvan verolainsäädännön seurauksista.

Kokemustemme mukaan suurimmat veroriskit muodostuvat tytäryhtiöissä toteutetusta verosuunnittelusta ja niistä liiketoiminnan päätöksistä, joissa verotekijöitä ei ole otettu huomioon. Näistä tytäryhtiöihin liittyvää veroriskiä voidaan pyrkiä kartoittamaan ja hallitsemaan sisällyttämällä kontrolleja osaksi verolaskentaprosessia sen lisäksi, että verosuunnittelun valtuusrajat tarkennetaan konsernin sisäisiin ohjeistuksiin. Vastaajista hieman alle puolet ilmoitti, että konsernissa on prosessi, jonka avulla tytäryhtiöiden veroriskejä kartoitetaan. Prosessiin voi tuolloin kuulua veloitteita antaa sanallisia selityksiä, mutta jo verolaskennan riittävä yksityiskohtaisuus tytäryhtiötasolla auttaa havaitsemaan näitä piileviä veroriskejä.

Veroasioiden tuominen osaksi liiketoiminnan päätöksentekoa on yksi verofunktioiden perushaasteista. Kokemustemme mukaan verot koetaan usein monimutkaiseksi alueeksi, ja kiusaus verojen tietoiseen sivuuttamiseen päätöksenteossa saattaa olla joskus suuri. Veroriskien hallinnan näkökulmasta tilanne on vaikea, jos verovaikutuksia ei arvioida euromääräisesti lainkaan. Verolaskenta ei luonnollisestikaan ratkaise tätä kysymystä yksin, mutta voi tuoda jotakin apua verojen merkityksen havainnollistamisessa ja liiketoimintapäätösten sekä verovaikutusten yhteyden kuvaamisessa. Kysymys on silloin verolaskennan tuomisesta mahdollisimman laajalti osaksi päätöksentekoprosesseja.

Jos verovaikutukset voidaan kuvata numeerisesti ja liiketoiminnalle ymmärrettävässä muodossa, liiketoiminnan tietoisuus veroasioista väistämättä kasvaa. Verofunktion onnistuminen tässä kriittisessä viestinnässä ratkaisee pitkälti sekä veroriskien hallinnan onnistumisen että verofunktion roolin organisaatiossa. Verofunktio tarvitsee onnistuakseen ajantasaista tietoa liiketoiminnan ja verotuksen yhteydestä sekä riittävästi aikaa keskittyä strategiseen arvoa lisäävään suunnitteluun.

Yli 80 % vastaajista on sitä mieltä, että verolaskentaa voitaisiin käyttää veroriskien hallinnassa nykyistä enemmän. Verolaskennan rooli riskienhallinnassa voi kasvaa olemassa olevien riskien entistä tarkemmassa kuvaamisessa. Edes kaikkein konservatiivisimmin verosuunnitteluun suhtautuva konserni ei voi välttyä riskeiltä, ja on aina hyvää riskienhallintaa tietää veroriskien euromääräinen koko. Ennen kaikkea verolaskennan rooli voi kasvaa osana päätöksentekoon liittyvää verovaikutusten ja riskien kartoitusta. Veroriskiä pienentää olennaisesti se, että verosuunnittelua toteutetaan mahdollisimman paljon osana liiketoimintapäätöksiä ja mahdollisimman vähän erillisinä verosuunnittelulutoimenpiteinä.



Kuva 10: Verolaskennan rooli veroriskien hallinnassa

# Kehitysnäkymät

## Verolaskennan kehitysprojektit

Suurimmalla osalla vastaajista on meneillään tai suunnitteilla jokin verolaskennan kehittämiseen tähtäävä projekti. Hieman yli puolet vastaajista ilmoittaa toteuttavansa verolaskentaprosessin yleiseen parantamiseen tähtäävän kehitysprojektin. Noin puolet vastaajista ilmoittaa, että aikoo toteuttaa projektin, jonka tarkoitus on parantaa verolaskennan laatua sekä vähentää verolaskentaan käytettyä aikaa.

Meneillään olevat tai aiotut kehitysprojektit keskittyvät enimmäkseen nykyisten ohjelmien ja taloushallinnon järjestelmien parantamiseen sekä omien työkalujen kehittämiseen. Uusien ohjelmistojen hankintaa harkitsevat muutamat vastaajat. Lähes kaikki vastaajarytykset ilmoittivat henkilöstön koulutuksen yhdeksi painopistealueeksi kehitysprojektissa.

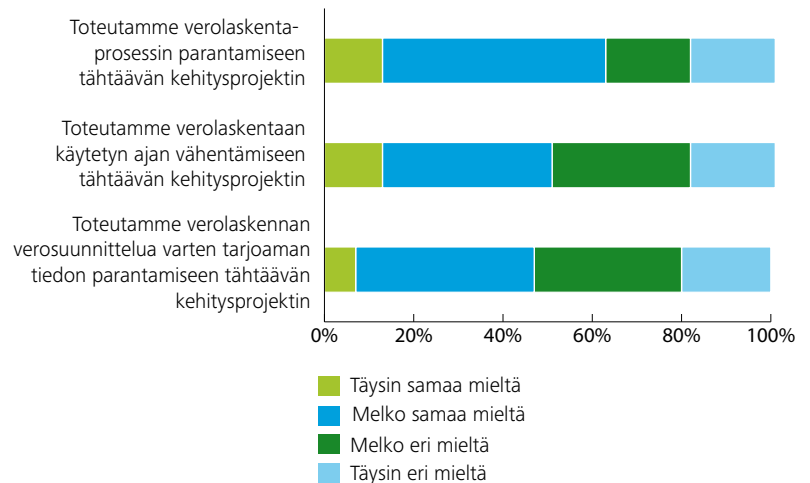
Verolaskennan merkitys verosuunnittelussa heijastuu myös aiottuihin kehitysprojekteihin. Noin puolet vastaajista ilmoittaa toteuttavansa projektin, jonka tarkoitus on verolaskennan keinoin tuottaa nykyistä parempaa tietoa verosuunnittelutarkoitukseen.

Hieman yllättäen yritykset, jotka vastausten perusteella olivat tyytymättömiä joihinkin verolaskennan osa-alueeseen, eivät olleet muita aktiivisemmin kehittämässä tai aikeissa kehittää prosessiaan. Sen sijaan verolaskentaan liittyvä kehitysaktiivisuus korreloi selvästi verosuunnitteluaktiivisuuden kanssa. Yritykset, jotka vastausten perusteella aktiivisimmin tavoittelevat efektiivisen veroasteen alentamista, olivat selvästi muita halukkaampia kehittämään myös verolaskentaansa niin, että se palvelee verosuunnittelua nykyistä paremmin. Uskomme, että taustalla on näiden yritysten tietoisuus verolaskennan käyttökelpoisuudesta yhtenä tärkeänä työkaluna verosuunnittelijan työkalupakissa.

## Verolaskennan rooli muuttumassa

Olemme asiakastyössä havainneet, että efektiivinen veroaste on monien sidosryhmien entistä tarkemmassa seurannassa ja että konsernien talousjohto joutuu entistä useammin vastaamaan kysymyksiin veroasteen tasosta ja syistä. Veroasteen osatekijät ilmoitetaan tilinpäätöksessä jälkikäteen laskettuina. Kaikki tilinpäätöstä varten käytetty ja jalostettu tieto on käytettävissä proaktiiviseen suunnitteluun ja riskienhallintaan. Verolaskentaprosessi voidaan valjastaa palvelemaan muutakin kuin tilinpäätöksen laadintaa tinkimättä lainkaan tilinpäätöksen laadinnan sujuvuudesta.

Verolaskennalla nähdään olevan tilinpäätösprosessista riippumatonta arvoa. Valtaosa vastaajista uskoo, että verolaskennalla on tulevaisuudessa nykyistä selvempi rooli taloudellisessa suunnittelussa. Tämänsuuntainen kehitys on ollut näkyvissä jo jonkin aikaa, ja vastaajien tavoin uskomme sen jatkuvan.



Kuva 11: Suunniteltuja verolaskennan kehitysprojekteja

# Yhteystiedot

## Kerromme mielellämme lisää Tax accounting benchmarking studysta:

### **Mikko Jantunen**

Manager

Puh. 050 590 0136

mikko.jantunen@deloitte.fi

### **Pia Aalto**

Director

Puh. 040 534 3636

pia.aalto@deloitte.fi

### **Tomi Pitkänen**

Partner

Puh. 040 534 3637

tomi.pitkanen@deloitte.fi

**[www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi)**

Verot ovat tyypillisesti yksi yritysten suurimmista yksittäisistä kulueristä. Pelkkä yksittäisten verokysymysten ratkaiseminen ei enää riitä, vaan verojen ja niihin liittyvän riskienhallinnan tulisi olla olennainen osa jokaisen yrityksen hallinto- ja johtamisjärjestelmiä.

Deloitte tarjoaa veropalveluita kattavasti konsernitason kokonaisvaltaisesta verosuunnittelusta ja veroasioiden hallinnoinnista henkilö- ja arvonnäköverotuksen kysymyksiin. Niin kansainväliset konsernit kuin kotimaiset pk-yrityksetkin arvostavat sekä kokonaisuuden että käytännön yksityiskohdat huomioivaa lähestymistapaamme.

Lisäksi palvelemme laaja-alaisesti liikejuridiikan alueella. Lakitoimeksiantoihin tuo lisäarvoa muiden osaamisalueidemme palveluiden hyödyntäminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Meillä työskentelee tällä hetkellä jo noin 70 vero- ja lakiasiantuntijaa, joilla on laaja kokemus verohallinnosta, yritysmaailmasta sekä asiantuntijapalveluja tarjoavista yrityksistä. Myös Deloitteen kansainvälisen asiantuntijaverkoston resurssit ovat saumattomasti asiakkaidemme käytettävissä.

### **Deloitte**

Deloitte on Suomen johtavia tilintarkastuksen, verotuksen, liikkeenjohdon konsultoinnin ja yritysjärjestelyjen asiantuntija-organisaatioita. Olemme osa kansainvälistä Deloitte Touche Tohmatsu -ryhmittymää, toimimme yli 140 maassa ja palveluksessamme on 165 000 asiantuntijaa. Suomessa meitä on jo 400. Tuotamme asiakkaillemme lisäarvoa vahvan asiantuntemuksen, luotettavan palvelun ja kansainvälisen osaamisen avulla. Missionamme on auttaa asiakkaitamme menestymään.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its Member Firms.

© 2009 Deloitte & Touche Oy, Group of Companies.