

# **Maksu- ja Tolliamet**

## **ARENGUKAVA 2021**

---

Tallinn 2021

## SISUKORD

---

ÜLEVAADE.....	3
MAKSU- JA TOLLIAMET 2021. AASTAL.....	4
MEIE MISSIOON, VISIOON JA JUHTIMISPÕHIMÕTTED .....	7
RIIGI OOTUSED JA STRATEEGILISED PEASUUNAD.....	9
Riigi ootused .....	10
1. Maksutahe.....	12
2. Lihtsad ja mugavad avalikud teenused.....	13
3. Võrdne maksukonkurents ja ühiskonnakaitse .....	16
4. Suunda näitav organisatsioon ja arenevad inimesed .....	19

## ÜLEVAADE

---

Maksu- ja Tolliamet (edaspidi MTA) tegeleb riigitulude haldamise, riikliku maksu- ja tollipoliitika rakendamise ning ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmisega. Riik on seadnud meile kaks peamist ootust: koguda kokku riigi maksutulud ning kaitsta ühiskonda varimajandusest tulenevate ohtude eest.

Nende kahe ülesande täitmiseks on meie visiooniks Eesti ühiskonnas vabatahtlik maksukuulekus, mille tulemusena täidavad elanikud vabatahtlikult kodanikukohust tasuda makse, võimaldades seeläbi Eesti riigi toimimist. Kõrge maksukuulekuse saavutamiseks oleme seadnud **neli strateegilist peasuunda**, mille abil mõtestame lahti igapäevase operatiivtöö ja juhime asutust soovitud tulevikupildi suunas:

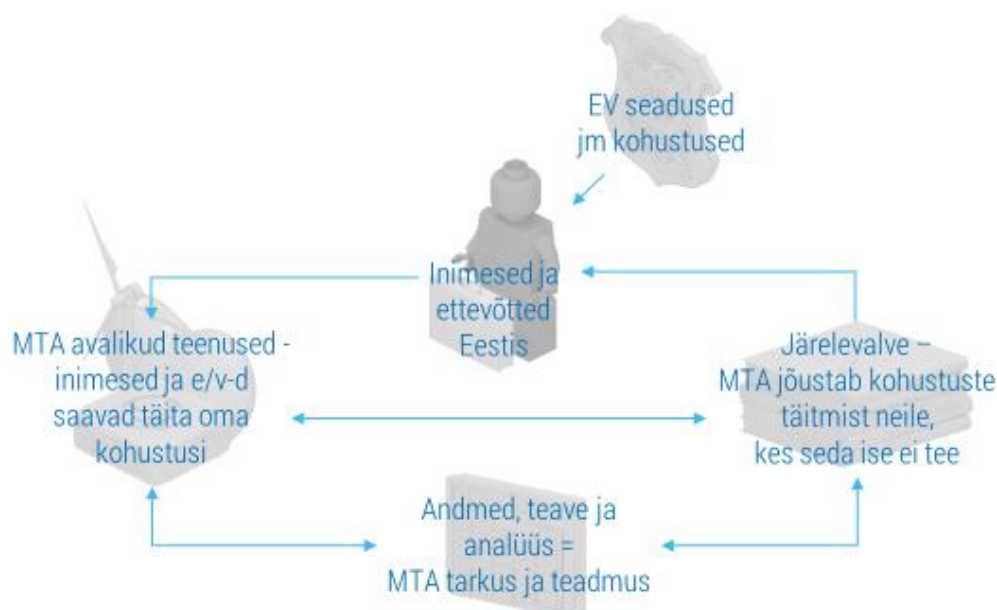
- **Maksutahe:** suurendame **Eesti ühiskonna** maksutahet ja oleme maksumaksjale usaldusväärsed koostööpartnerid.
- **Lihtsad ja mugavad avalikud teenused:** pakume **kõikidele maksumaksjatele** võimalust täita oma kohustused kiirelt, lihtsalt, mugavalt. MTA pakutavad teenused motiveerivad inimesi maksu- ja tollikohustusi korrektselt täitma.
- **Võrdne maksukonkurents ja ühiskonnakaitse:** läheneme **probleemsetele maksumaksjatele** järelevalveliste meetmetega tõhusalt ja sihipäraselt. Seadustest kõrvale hiilimine on keerukas, tülikas ja kallis.
- **Suundanäitav organisatsioon ja arenevad inimesed:** MTA inimesed on pühendunud ja professionaalsed ning teevad omavahel koostööd organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

Nende **strateegiliste suundade** alla koonduvad meie inimeste ja organisatsiooni operatiiveesmärgid, mille saavutame igapäevaste tööülesannete täitmisel ja mis panustavad MTA strateegiliste eesmärkide saavutamisse.

## MAKSU- JA TOLLIAMET 2021. AASTAL

MTA tugevused seisnevad võimekuses professionaalselt ellu viia riigi poolt antud ülesandeid, genereerida uudseid ideid ja arendusi edukalt rakendada. Meie tegevust mõjutavad nii kiirelt muutuva maailmaga kaasnevad väljakutsed ja võimalused kui ka meie kõrge ambitsioon ja selged tegevuspõhimõtted. Nendest lähtudes pakume mugavat ja tõhusat maksukogumist ja majanduskeskkonna kaitset inimestele, ettevõtetele, Eesti riigile.

Eesti riik on seadnud siin elavatele inimestele ja tegutsevatele ettevõtetele mitmeid kohustusi, mille abil tagatakse riigi toimimine. Avaliku teenistuse asutused (sh MTA) võimaldavad neid kohustusi täita ja tuletavad nende täitmist meelde inimestele, kes seda ei tee.



*Joonis: MTA roll ühiskonnas*

Riik on maksu- ja tollipoliitika kaudu seadnud meile kaks peamist ootust: koguda iga-aastaselt kokku riigi maksutulud ning tagada varimajanduse kahanemine ja maksuaugu vähenemine. Nende kahe ülesande täitmisega tagame riigi tulude laekumise, et riik saaks kasutada maksumaksja raha avalike teenuste pakkumiseks.

Peame ideaalseks olukorda, kus kõik inimesed ja ettevõtted täidavad oma maksu- ja tollikohustused vabatahtlikult ning kellelegi ei ole tarvis meelde tuletada nende täitmist. Seepärast oleme sõnastanud visiooni ehk soovitud tulevikupildi, mille kohaselt on Eesti riik kõrgeima vabatahtliku maksukuulekusega riik Euroopas. Kõrge maksukuulekusega riigis täidavad elanikud maksu- ja tollikohustusi vabatahtlikult, õigeaegselt ja korrektselt, sest maksude tasumine on ühiskondlik norm. See tähendab, et inimesed mõistavad vajadust panustada ühiste hüvede võimaldamisse ja Eesti arengusse.

Kõrgeima maksukuulekusega riigi saavutamisel läheneme ühiskonnale läbilõikena, mis eristab nelja olulist MTA sihtrühma: Eesti ühiskond tervikuna, kõik maksumaksjad, probleemsed maksumaksjad ja MTA inimesed. Soovitud tulevikupildi loomiseks ning oma rolli täitmiseks oleme välja töötanud neli strateegilist peasuunda, millest igaüks keskendub ühele nendest neljast strateegilisest sihtrühmast.

**Eesti ühiskond** on kõige laiem sihtrühm, kelle teadmisi, hoiakuid ja käitumist soovime mõjutada. Lähtume oma tegevuses põhimõttest, et makse makstakse, mitte ei korjata. See eeldab, et ühiskonnaliikmed on valmis makse tasuma vabatahtlikult ning mõistavad maksude maksmise vajalikkust. **Maksutahte** strateegilises peasuunas taotleme ühelt poolt ühiskonna maksutahte suurendamist, et inimesed mõistaksid maksude maksmise olulisust ja tahaksid seda teha. Teisalt töötame igapäevaselt usaldusliku koostöö nimel, sest head suhted maksuhalduri ja maksumaksjate vahel on üks olulistest inimese maksukäitumist mõjutavatest teguritest.

**Kõikidele maksumaksjatele** teeme maksude tasumise ja tollikohustuste täitmise võimalikult lihtsaks ja mugavaks, sest suurepärasest kliendikogemusest pakkuvad teenused on seoses vabatahtliku maksukuulekusega. Maksude maksmine peab olema lihtsam kui nendest hoidumine, mistõttu oleme võtnud peasuunaks kõikidele maksumaksjatele **lihtsate ja mugavate avalike teenuste** pakkumise, mida võimaldavad tänapäevased tehnoloogilised arengud, sh automatiseeritus. Meie e-teenused võimaldavad teha kohustuste täitmise lihtsaks ning automatiseeritus vähendab võimalusi eksida, mis läbi toetavad need Eesti inimeste maksu- ja tollikuulekust.

**Probleemsetele maksumaksjatele**, kelle tegevus põhjustab majanduskeskkonnas ebavõrdsust, on mõeldud järelevalvelised tegevused, mille peamine eesmärk on **tagada võrdne maksukonkurents ja ühiskonnakaitse**. Maksupettuste, salakaubaveo ja teiste, sageli riigipiire ületavate kuritegevusliikide põhiline motivatsioon on rahaline kasu, mistõttu lähtume probleemsete maksumaksjatega tegelemisel põhimõttest, et ebaaus käitumine peab olema piisavalt kulukas ja tülikas, et maksude vältimine ja seaduse rikkumine ei tasu end ära. Meie tugevus on erinevate mõjutusmeetmete kasutamise võimalus – alustades nõustamisest ning lõpetades vajadusel ka karistamisega. Parima tulemuse saavutamiseks peavad järelevalvelised tegevused olema hästi sihitud, võimalikult mõjusad ja läbi viidud süsteemselt.

MTA neljas strateegiline suund keskendub eelkõige **organisatsioonile ja töötajatele**. On oluline, et MTAs töötaksid pühendunud ja professionaalsed inimesed, kellel on võimekus omavahelises koostöös organisatsioonile seatud eesmärged ellu viia. Strateegiline suund „**suundanäitav organisatsioon ja arenevad inimesed**“ hõlmab muuhulgas organisatsiooni pidevat arengut ning sisemise mitmekesisuse ja uuendusmeelsuse toetamist. Tagame töökeskkonna, kuhu kompetentsed ja oma tööle pühendunud inimesed tahavad tulla ning neile huvitava tööga nii Eesti riigi kui Euroopa Liidu heaks panustada.

## MEIE MISSIOON, VISIOON JA JUHTIMISPÕHIMÕTTED

---

MTA missioonist ja visioonist tõukuvad ka organisatsiooni seatud strateegilised suunad ja eesmärgid.

**Missioon** sõnastab meie rolli Eesti ühiskonnas ehk põhjuse, miks me olemas oleme ning mille nimel me igapäevaselt tegutseme:

**Mugav ja tõhus maksukogumine ning majanduskeskkonna kaitse inimestele, ettevõtetele ja Eesti riigile**

Missiooni saavutamist mõõdame riigi ootuste täitmise kaudu, milleks on riigi maksutulude kokku kogumine ja maksuaugu vähendamine (vt lk 10).

**Visioon** sõnastab meie soovitud tulevikupildi, mida strateegiliste tegevustega saavutada soovime:

**Eesti on kõrgeima vabatahtliku maksukuulekusega riik Euroopas**

Maksukuulekuse all mõistame taset, mil määral maksumaksja täidab riigi maksuseadusi ja muid maksu- ja tollialaseid ettekirjutusi. Vabatahtlik maksukuulekus aga eeldab, et ta mõistab maksude tasumise ja muude reeglite järgimise vajalikkust, täites oma kodanikukohust ilma riigi poolse sekkumiseta. Vabatahtlikku maksukuulekust võib pidada iga maksuhalduri ülimaldiks eesmärgiks, sest kõrge maksukuulekusega riigis valitseb inimeste soov ja tahe maksud ausalt ära maksta ning panustada seeläbi riigi pakutavate ühiste hüvede tagamisse. MTA oluline roll on vedada eest Eesti kujunemist kõrge vabatahtliku maksukuulekusega riigiks, mis nõuab meilt uut moodi mõtlemist, innovaatilisi töömeetodeid ja mõjusamate lahenduste leidmist.

Visiooni suunas liikumist mõõdame kahe näitaja abil:

- Kõrgeima maksukuulekusega riigi saavutamist mõjutavad oluliselt suhted maksuhalduri ja maksumaksja vahel. **Olles usaldusväärne koostööpartner**, suudame tagada inimeste kindluse oma maksu- ja tollikohustuste täitmisel. Oleme täna usaldusväärsuselt Eesti institutsioonide hulgas esirinnas ning võtnud eesmärgiks seda taset hoida.
- Kui inimesed täidavad oma kohustused vabatahtlikult ja korrektselt, väheneb vajadus kasutada maksude kokku kogumiseks lisaressursse. Seepärast oleme võtnud eesmärgiks

koguda riigi maksutulud kokku **võimalikult efektiivselt**. 2020. aastal panustasime 100€ maksutulu kogumiseks 53 euro senti. Samuti võimaldame klientidele tollikohustuste lihtsat täitmist ning ka siin on efektiivsusel äärmiselt oluline roll. Täidame koostöös Politsei- ja Piirivalveametiga (PPA) piirivalve ja tolliformaalsustega seonduvaid toiminguid ja lähtume eesmärgist, et seaduskuulekas piiriületaja puutub riigiga kokku vaid ühel korral. See toetab kõrgel tasemel tollikuulekust.

Missiooni täitmisel ja soovitud tulevikupildini jõudmisel aitavad meid MTAs kokku lepitud **juhtimispõhimõtted**, mis peegeldavad organisatsiooni põhiväärtusi ja avalduvad organisatsiooni töö juhtimises:

**Innovaatilisus** ehk võimekus uusi ideid genereerida, olemasolevat uuendada ja edukalt arendusi ellu viia on üks MTA tugevusi. Usume, et hea tahtmise ja selge visiooni korral on kõik võimalik.

**Inimesekesksus** tähendab meie jaoks usaldusliku ja töötajasõbraliku töökeskkonna loomist, arengu toetamist ja inimeste vajadustega arvestamist kõikides organisatsiooni otsustes.

**Koostöö** väljendub meie oskuses tuua kokku erinevate tööalade, kompetentside, kogemuste ja vanusega inimesed töötama ühiste eesmärkide nimel. Oleme veendunud, et koos oleme tulemuslikumad.

**Professionaalsus** tähendab meie jaoks nii kohustust kui võimalusi luua oma tööga väärtust. Selles sisaldub missioon teenida Eesti riiki, pakkuda efektiivseid avalikke teenuseid ja aidata kaasa õiglasema keskkonna kujundamisele.

**Arengule suunatus** on meie jaoks oluline nii oma igapäevatöö tegemisel kui uute sihtideni jõudmisel. Areng on järjepidev protsess nii meile igapäevale kui kogu organisatsioonile – see tähendab pidevat püüdu olla parem versioon iseendast.



## RIIGI OOTUSED JA STRATEEGILISED PEASUUNAD

MTAle seatud ootustest ja valitud suundadest koosneb 2021. aasta strateegiapilt:



*Joonis: MTA strateegiapilt: riigi ootused, strateegilised peasuunad ja nende sihtrühmad.*

MTA on Eesti ühiskonnas **kaks põhilist ülesannet**, mis tulenevad riigi seatud ootustest ning meie rollist riigi maksu- ja tollipoliitika rakendamisel: MTA kogub kokku riigi maksutulud ja vähendab maksuauku ehk saamata jäänud maksutulud.

Need ülesanded saavutame **nelja strateegilise peasuuna** kaudu, mis aitavad meil lahti mõtestada oma igapäevase operatiivtöö. Operatiiveesmärgid on meie inimeste ja organisatsiooni igapäevastele tööülesannetele seatud eesmärgid, mis panustavad MTA strateegiliste suundade arengusse ja tagavad seeläbi meie rolli eduka täitmise.

Järgnevalt anname strateegiapildi komponentidest lähema ülevaate ja selgitame, kuidas jõuame seatud eesmärkide saavutamiseni.

## Riigi ootused

MTA rakendab riiklikku maksu- ja tollipoliitikat, mis on suunatud avalike teenuste rahastamise tagamisele. Sellest rollist lähtuvalt on riik seadnud meile kaks põhilist ülesannet:

Me tagame **riigieelarve maksulaekumise kokkulepitud tasemel**, mis võimaldab riigil täita talle seatud ülesandeid ja kasutada riigieelarvelisi vahendeid selleks ette nähtud kohtades. Nagu allolevast tabelist näha, oleme eelnevatel aastatel selle eesmärgi edukalt täitnud. Soovime tagada ka järgnevatel aastatel ootuspärase ja kasvava maksude laekumise riigieelarvesse.

Möödik	Tulemused			Sihttase
	2018	2019	2020	2021
<b>Riigieelarve vs laekumine</b>	100,4%	101,3%	104%	<b>100%</b>

*Tabel: laekumine riigieelarvesse vastavalt riigieelarve prognoosile*

Meie teine oluline ülesanne on tagada varimajanduse osakaalu stabiilne langus. Selleks **vähendame maksuauku** ehk saamata jäänud maksutulu, mis takistab ausat konkurentsi ja vähendab riigi tulusid. Maksuaugu osakaal on viimastel aastatel pidevalt kahanenud ning me töötame igapäevaselt selle nimel, et see trend jätkuks. Meie eesmärk on hoida maksuaugu osakaal alla 5% kõikidest laekunud maksudest.

Möödik	Tulemused				Sihttase
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Maksuaugu osakaal laekunud maksudest</b>	5,58%	4,24%	4,62%*	4,97%*	<b>&lt;5%</b>

*Joonis: maksuaugu trend ja prognoos. Tärniga on tähistatud prognoosid.*

Sarnaselt maksuaugule jälgime ka maksuvõla suhet laekumisse, et mõistaksime ettevõtete olukorda tervikuna ja näeksime võimalikke viiteid makseraskustele, mis võivad omakorda osutada survet ausale majandustegevusele ja suurendada varimajandust.

Möödik	Täitmine			Sihttase
	2018	2019	2020	2021
Võla suhe tasutud kohustustesse	3,75%	3,51%	4,62%	<4,62%

Maksude kokku kogumise ja maksuaugu vähendamise edukaks täitmiseks oleme seadnud neli strateegilist peasuunda, mille abil mõtestame lahti igapäevase operatiivtöö ja mis võimaldavad meile seatud ootusi parimal viisil täita.

## Strateegiline suund 1. Maksutahe

**Millist mõju me soovime saavutada?** Maksumaksjad tagavad Eesti riigi toimimise, võimaldades pakkuda teenuseid kõikide elanike hüvanguks – olgu tegemist hariduse, julgeoleku, turvalisuse, pensioni või mõne muu valdkonnaga. Meie siht on suurendada inimeste sisemist motivatsiooni vabatahtlikult makse tasuda ehk mõjutada nende moraalset kohusetunnet käituda maksu- ja tolliasjades korrektselt. See võimaldab riigi tulude laekumist ja maksuaugu vähenemist ilma järelevalvelisi meetmeid kasutamata.

**Kuidas me selle saavutame?** Usalduslikku koostööd maksumaksjaga ja tema motivatsiooni tasuda maksud õigesti ja korrektselt mõjutavad kõik organisatsiooni tegevused. Oleme läbi viinud mitmeid tegevusi (koolikülastused, kampaaniad teadlikkuse tõstmiseks jm), et mõjutada inimeste teadmisi, hoiakuid ja käitumiskavatsusi, et kujundada ühiskonnas valitsevaid norme maksukuulekuse suunas. Meile on oluline suurendada arusaama, et makse maksavad võrdsetel alustel ka teised Eesti elanikud ning maksudest hoidumine on ühiskonnas taunitav käitumisviis.

Peame oluliseks lähtuda oma põhimõtetest igal kokkupuutel kliendiga ning võimendada strateegiliselt oluliste tegevuste mõju sihipärase kommunikatsiooni abil. Meie jaoks on oluline, et Eesti inimestel oleksid piisavad teadmised riigi maksusüsteemi toimimisest. See tähendab nii maksude maksmise olulisuse teadvustamist, maksualase väärkäitumise ära tundmist kui ka teadmisi sellest, milleks maksuraha kasutatakse.

Riskitajul on vabatahtliku maksukuulekuse saavutamisel oluline roll – teadmine, et maksualasele väärkäitumisele järgneb MTA reaktsioon (olgu kontakteerumine, kontroll või mõni muu meede), aitab suunata maksumaksjaid käituma reeglite kohaselt. Seepärast soovime, et maksumaksjad teadvustaksid senisest enam, et kohustuste täitmisest ei ole lihtne hoiduda ning sellega peab kaasas käima ka tajutav oht vahele jääda.

**Mis on meie eesmärk?** Maksutulude laekumist ja varimajanduse vähenemist toetab kõige mõjusamalt Eesti inimeste kõrge maksutahe, mis tähendab inimeste sisemist motivatsiooni tasuda maksud õigesti ja käituda majanduskeskkonnas korrektselt. Soovitud muutuse hindamiseks oleme koostanud maksutahte indeksi, mis arvestab nelja maksukäitumist mõjutavat näitajat: teadmised, hoiakud, sotsiaalsed normid ja käitumise taju. Indeks seob need ühtseks, ülevaatlikuks ja ajas

jälgitavaks näitajaks, mille abil saame hinnata meie tegevuste ja väliste tegurite mõju inimeste maksukäitumisele.

Möödik	Tulemused			Sihttase
Maksutahte indeks	2018	2019	2020	2021
	65 (algtase)	66,5	68,4	68,4

Tabel: maksutahte indeks. Indeksi väärtus on vahemikus 0 kuni 100, kus maksimum peegeldab ideaalolukorda, kus kõik Eesti elanikud väljendavad täielikku maksutahet.

Esimese uuringu viisime läbi 2018. aastal ning maksutahte oli tasemel 65. Kahel järgmisel aastal on näitaja märgatavalt tõusnud, ulatudes 2020. aasta näitajate põhjal 68,4ni. Oleme seadnud sihiks hoida Eesti elanike maksutahet vähemalt sellel tasemel.

## Strateegiline suund 2. Lihtsad ja mugavad avalikud teenused

**Millist mõju me soovime saavutada?** MTA avalike teenuste ülesehitamisel lähtume põhimõttest, et õiguskuulekale kliendile tuleb tagada lihtne, kiire ja mugav maksu- ja tollikohustuste täitmise võimalus. Kui maksude maksmine on lihtsam kui nendest hoidumine, suureneb ka inimeste tahe oma maksu- ja tollikohustused õigeaegselt ja korrektselt täita ning seeläbi maksukuulekus.

**Kuidas me selle saavutame?** Oleme võtnud sihiks, et meie teenused pakuvad suurepäraselt kliendikogemust. Tagame, et MTA avalikud teenused on ajakohastatud lähtuvalt kliendi teekonnast ja kasutajakogemusest. Need on ühtse kasutusloogika ja väljanägemisega, mitmekeelsed ning kasutatavad erinevates seadmetes. MTAs on kokku 18 avalikku teenust, mis koonduvad kolme suuremasse gruppi: maksukohustuse, tollikohustuse ja aruandluskohustuse teenused.

Meie kliendid eeldavad, et saavad e-teenuseid kasutada kõikjal ja sõltumata kellaajast. See seab kõrged ootused meie teenuste kvaliteedile ja toimivusele. See tähendab, et lisaks klientide elustiili ja harjumusi arvestavale teenuste ülesehitusele peame neid ka juhtima viisil, mis tagab pideva teenuste kvaliteedi ja meie võimekuse töökindluse tagamiseks kiirelt reageerida.

Asutuse sees tagame, et avalike teenuste osutamine on efektiivne ning teenuste arendamisel lähtume kokku lepitud prioriteetidest. See võimaldab kasutada meie kasutuses olevaid ressursse eeskätt kõige olulisemates kohtades.

**Millised on meie eesmärgid?** Oleme käesolevaks perioodiks seadnud neli eesmärki, mis aitavad kaasa lihtsate ja mugavate teenuste pakkumisele:

**1. Eesmärk: kliendi rahulolu kasvatamine.** MTA teenuste lihtsus ja mugavus kujundavad tegelikku kliendikogemust ja mõjutavad maksulaekumist, samuti kujundavad need maksumaksjate ja tollipiiri ületajate hoiakuid. Teenuste arendamisel on kaalukas roll klientide tagasisidel, mis võimaldab nende vajadused ja ootused välja selgitada ning operatiivselt reageerida.

Möödame rahulolu oma teenustega soovitusindeksi meetodil ja oleme võtnud eesmärgiks hoida rahulolu kasutatavate teenustega „suurepärasel“ tasemel.

Möödik	Tulemused			Sihttase
	2018	2019	2020	2021
Avalike teenuste rahulolu	61%	62%	72%	70%

*Tabel: MTA kõikide mõõdetavate teenuste tehingupõhine soovitusindeks. Soovitusindeksi tulemused kuvatakse vahemikus -100% kuni +100% (suurepärasel tase jääb vahemikku +100% kuni +60%).*

**2. Eesmärk: teenuste kasutatavuse parandamine.** Lähtume teenuseid osutades ja arendades põhimõttest, et teenuse kasutamine on kiire, mugav ja kasutajasõbralik. Kogu teenuse protsess peab olema üles ehitatud viisil, et maksumaksja ja piiriületaja saab oma kohustused täita ja vajalikud toimingud tehtud iseseisvalt või ühe kontaktikorraga.

Kui 2020. aastal oli meie eesmärk sissetulevate ja korduvkontaktide arvu vähendamine, siis 2021. aastal soovime aasta varem saavutatud taset hoida. Aasta toob meie teenustes mitmeid märkimisväärseid muudatusi (sh kogumispensioni reform, tolliteenuste uuendused), mis võivad kaasa tuua ka suurema vajaduse maksumaksjate toetamiseks.

Möödik	Tulemused		Sihttase
	2019	2020	2021
<b>Sissetulevate kontaktide taseme hoidmine</b>	458 143 kontakti (algfase)	405 372 kontakti (vähenemine -10%)	<b>410 000 kontakti (taseme hoidmine)</b>
<b>Korduvkontaktide taseme hoidmine</b>	45 580 kontakti (algfase)	44 302 kontakti (vähenemine -4%)	<b>46 950 kontakti (taseme hoidmine)</b>

*Tabel: eesmärgi „parandame teenuste kasutatavust“ möödikud. Sissetulevate kontaktide arvu vähenemist jälgime nelja kanali lõikes – kõned, e-post, suhtluskomponent, teenindusbürood. Korduvkontaktide vähendamist kahe kanali lõikes – kõned ja teenindusbürood.*

**3. Eesmärk: e-teenused on kättesaadavad.** Me võimaldame avalike teenuste kasutamist kliendile sobival ajal, mis eeldab ka nende töökindluse tagamist koostöös Rahandusministeeriumi Infotehnoloogiakeskusega. Selle saavutame läbi kvaliteetse arendusprotsessi, tehnilise võimekuse tõstmise ja professionaalse teenuste haldamise. Meile on oluline saada aegsasti jälile teenuses esinevatele puudustele ja lahendada nende arendamine viisil, mis mõjutab kliendikogemust võimalikult vähe. Töökindluse jälgimiseks kasutame teenusleppe (*Service Level Agreement - SLA*) näitajat, mille alusel hindame oma e-teenuste vastavust nendele põhimõtetele.

Möödik	Sihttase
SLA näitaja	2021
	99,9%
Kriitiliste intsidentide arv	Kokkuleppimisel
Katkestuste arv „Teenuse sesoonsus“ tähtaegadel	Kokkuleppimisel

*Tabel: e-teenuste kättesaadavuse eesmärgi möödikud. 2021. aastal töötame välja näitajad, et mõõta ka kriitiliste intsidentide arvu ja katkestuste arvu teenuste vaates olulistel tähtaegadel (nt deklaratsioonide esitamise tähtajad).*

**4. Eesmärk: teenus kasvatab maksukuulekust.** Soovitud mõju saavutamiseks on meie eesmärk, et avalike teenuste kasutamise tulemusena kasvab õigeaegselt ja korrektselt kohustused täitnud isikute arv. Meie uute rakendustega peab maksukohustuste täitmine olema võimalikult lihtne ja minimaalse kuluga, et see toetaks igati maksumaksjate vabatahtlikku maksukuulekust.

Selle eesmärgi saavutamist hindame nõuete tähtaegse tasumise ja aruandluskuulekate isikute osakaalu järgi. 2021. aastal soovime eelneva aastaga võrreldes hoida nii nõuete tähtaegse tasumise kui aruandluskuulekate maksumaksjate taset.

Möödik	Tulemused		Sihttase
	2019	2020	2021
Nõuete tähtaegne tasumine	99,4%	85,3%	85%
Aruandluskuulekate osakaal	97,6%	84,4%	84%

*Tabel: Eesmärgi „teenus kasvatab maksukuulekust“ möödikud. 2020. aastal muutsime mõlema möödiku meetodikat, mistõttu ei ole need varasemate aastatega üks-ühele võrreldavad.*

### Strateegiline suund 3. Võrdne maksukonkurents ja ühiskonnakaitse

**Millist mõju me saavutada tahame?** Meie olulised ülesanded Eesti riigis on vähendada riigile saamata jäävat maksutulu, tagada võrdsem konkurentsikeskkond ning kaitsta Eesti ühiskonda maksu- ja tollipettuste eest. Probleemsete maksumaksjate maksukuulekuse tõstmiseks kasutame enda valduses olevaid järelevalvelisi meetmeid võimalikult tõhusalt, süsteemselt ja sihipäraselt, et ebaausaid võtteid kasutavad isikud tunnetaksid, et riik ei tolereeri ebaseaduslikku tegevust ja on selle tõkestamiseks valmis kasutama korrigeerivaid meetmeid. Selle tulemusena on Eestis enam isikuid, kes täidavad oma maksu- ja tollikohustused korrektselt.

**Kuidas me selle saavutame?** Maksupettuste, salakaubaveo ja teiste sarnaste kuritegevuse liikide põhiline motivatsioon on rahaline kasu. Seetõttu lähtume probleemsete maksumaksjatega



tegelemisel põhimõttest, et ebaaus käitumine peab olema piisavalt kulukas ja tülikas, et maksude vältimine ja seaduse rikkumine ei tasu end ära.

Olulise tugevusena saame kasutada laiahaardelist tegevuste spektrit, alustades pehmete meetmetega ja lõpetades vajadusel karistamisega. See võimaldab rikkujaid mõjutada võimalikult tõhusalt, kasutades nende riskihinnangust lähtuvaid ja enim pikaajalist mõju avaldavaid meetmeid. Parima tulemuse saavutamiseks peavad järelevalvelised tegevused olema hästi sihitud, võimalikult mõjusad ja läbi viidud süsteemselt.

**Millised on meie eesmärgid?** Maksuauk näitab üldjoontes langevat trendi (vt lk 10) ja meie varasemad järelevalve tegevused on avaldanud selget mõju. Samas on võrdse maksukeskkonna tagamine ja maksudest kõrvale hoidumise keerukamaks muutmine endiselt MTA oluline väljakutse, mille lahendamiseks jaguneb meie järelevalve suund kolme suurema eesmärgi vahel:

**1. Eesmärk: ühiskonnakaitse ja tollikuulekuse kasvatamine.** Me vähendame ühiskonna turvalisusega seotud riske tõkestades keelatud kauba levikut ja salaturu toimimist. Selleks teostame riskide hindamisel põhinevat tollikontrolli nii sisemaal kui ka välispiiril, lennujaama ja sadama piiripunktides. Me rakendame järelevalvelisi meetmeid, mis on suunatud tollikuulekuse suurendamisele (rikkumiste ennetamisele ja tollikohustuste täpsele täitmisele), olles sealjuures oma tegevustes organisatsioonina efektiivsed.

Selle eesmärgi poole liikumist jälgime eelkõige kahe tollikuulekuse moodsiku kaudu, millest üks mõõdab füüsiliste, teine juriidiliste isikute tollikuulekust. Salasigaretide osakaal iseloomustab riigi välis- ja sisepiiride kaitstust ning näitab meie tegevuse mõju salaturuga võitlemisel.

Alameesmärk	Möödik	Tulemused		Sihttase
		2019	2020	2021
Tollijärelevalve	Piiri tollikuulekus (füüsilised isikud)	95,3%	96,7%	96%
	Deklarantide tollikuulekus (juriidilised isikud)	95,3%	88,8%	91%

<b>Sigaretide salaturu vähendamine</b>	Sigaretide salaturu osakaal	7,6%	7,8%	<b>7,3%*</b>
--	-----------------------------	------	------	--------------

*Tabel: Ühiskonnakaitse ja tollikuulekuse eesmärgi alameesmärgid ja mõõdikud. Tärniga on tähistatud prognoos.*

**2. Eesmärk: võrdse maksukonkurentsi ja maksukuulekuse kasvatamine.** Meie ülesanne on jõustada maksukohustuste täitmist, sest vaid nii tagame Eestis võrdse maksukeskkonna. Me tagame kõigile ettevõtluses osalejatele võrdsed tingimused ja riiklike maksude laekumise riigieelarvesse läbi tulumaksuga, käibemaksuga ja aktsiisimaksuga seotud rikkumiste ja pettuste vähendamise. Me mõjutame üha süsteemsemalt ja prioriteetide põhised maksuvõlgnikke oma kohustusi täitma.

Soovitud mõju saavutamiseks on meie eesmärk, et järelevalveliste meetmete tõhusa, süsteemse ja sihipärase kasutamise tulemusena oleks rohkem ausaid maksumaksjaid. Selle eesmärgi saavutamist hindame läbi ausate ehk MTA silmis riskita isikute osakaalu tõusu järgi, nii füüsiliste kui juriidiliste isikute vaates.

Samuti jälgime tegeletud isikute mahtu ning tulemuslikult kontrollitud ja nõustatud isikute osakaalu. Siin on meie põhiorhk pikaajalise mõju saavutamisel ning sellel, et üha enam oleks paranenud maksukäitumisega isikuid.

<b>Mõõdik</b>	<b>Tulemused</b>			<b>Sihttase</b>
	2018	2019	2020	2021
<b>Ausate juriidiliste isikute osakaal</b>	81,3%	81,4%	84,8%	<b>91%</b>
<b>Ausate füüsiliste isikute osakaal</b>	-	-	96,7%	<b>97%</b>
<b>Maksukäitumist parandanud isikud: tulemuslikult nõustatud ja kontrollitud isikute osakaal</b>	-	81,2%*	40,4%	<b>53%</b>

*Tabel: võrdse maksukonkurentsi ja maksukuulekuse kasvatamise eesmärgi määrdikud. \* Tulemuslikult nõustatud ja kontrollitud isikute osakaalu määrdiku metoodika muutus 2020. aastal oluliselt, mistõttu näitaja ei ole eelneva aastaga võrreldav.*

**3. Eesmärk: efektiivne kriminaalmenetlus.** Meie eesmärk on tõkestada isikute tegevust, kes on otsustanud saada majandustegevuses ausa ettevõtluse ees konkurentsieelise kuritegelikul viisil: oma maksukohustusi varjates, tagastusnõudeid suurendades või salakaupa käideldes. Oma rolli täitmine maksu- ja tollialase kuritegevusega võitlemisel eeldab iga-aastast maksukeskkonna ja ühiskonnakaitset mõjutavate kuritegelike ohtude kaardistamist ning enda tegevuste ja võimekuste arendamist. See peab tagama, et vähemalt 65% kõigist alustatud kriminaalmenetlustest jõuab prokuratuuri kohtueelse menetluse lõpule viimiseks. Erilist tähelepanu pöörame kuritegeliku tulu tagasivõitmisele ja rahvusvahelisele koostööle.

Määrdik	Tulemused			Sihttase
	2018	2019	2020	2021
Edukalt lõpule viidud kriminaalasijade osakaal	81%	69%	68%	65%

*Tabel: efektiivse kriminaalmenetluse eesmärgi määrdik.*

## Strateegiline suund 4. Suunda näitav organisatsioon ja arenevad inimesed

**Millist mõju me saavutada tahame?** MTA neljas strateegiline suund keskendub organisatsiooni ja selle inimeste arendamisele. Soovime, et MTAs töötaksid pühendunud ja kompetentsed inimesed, kes teevad omavahel koostööd organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Meie töötajad mõjutavad igapäevaselt Eesti ühiskonna maksukuulekust ning nende pühendumusest, professionaalsusest ja pädevusest sõltub, kui edukalt suudame tagada riigi tulude kokku kogumise, õiglase majanduskeskkonna ja ühiskonna turvalisuse.

**Kuidas me selle saavutame?** Personalipoliitika eesmärk on toetada MTA strateegia elluviimist, mille eelduseks on selgust loov ja koostööd edendav juhtimine, kompetentsed ja motiveeritud töötajad ning arengut ja tulemuslikkust toetav organisatsioonikultuur.

Selleks, et luua organisatsioonile vajalik võimekus, peame oluliseks luua töökeskkond, mis on atraktiivne nii tänastele kui potentsiaalsetele töötajatele, mille eesmärkidesse töötajad soovivad panustada ning kus on tagatud järjepidev areng.

Tööandja kuvand algab iga töötaja kogemusest, mida toetame lihtsate ja mugavate personaliteenustega, hästitoimiva sisekommunikatsiooniga ning füüsilise ja tehnoloogilise töökeskkonna arendamisega. Töötajakogemust hindame teenistujate rahuloluga pakutavate teenuste osas, töötaja rahulolu näitajatega kui ka tööandja soovitusindeksiga pühendumuse ja rahulolu uuringus.

Organisatsiooni kui terviku toimimist ja seatud eesmärkide saavutamist mõjutavad organisatsiooni juhtimise kvaliteet ja kultuur (ehk kuidas me asju teeme). Keskendume käesoleval perioodil nii oma erineva struktuuritaseme juhtide juhtimiskompetentside arendamisele kui asutuse ühtsete inimeste juhtimispõhimõtete kokkuleppimisele ja kaasajastamisele. Pakume juhtidele organisatsiooni-sisest nõustavat tuge inimeste juhtimise küsimustes ning organisatsiooni toimimist käsitlevate arendusplaanide väljatöötamisel ja ellu rakendamisel.

Peame oluliseks oma inimestele arenguvõimaluste loomist, teadmiste edasiandmist ja uute genereerimist, sisemistele võtmepositsioonidele järelkasvu planeerimist ning uute töötamisviiside rakendamist. Arendus- ja koolitustegevuses püüdleme selle poole, et see oleks läbimõeldud ja järjepidev, et võimaldada vajalikku kompetentsitaseme saavutamist töö kvaliteedi tõstmiseks.

**Millised on meie eesmärgid?** Organisatsiooni ja inimeste strateegilises suunas on kokku viis põhilist eesmärki.

### **1. Eesmärk: eesmärkide järgi joondatud organisatsioon.**

Meie siht on oskusliku planeerimise ja kommunikatsiooni abil juhtida organisatsiooni üksuste ja inimeste tööd ühiste eesmärkide täitmise suunas. Selleks on oluline, et MTA teenistujad oskaksid oma tööpanust seostada organisatsiooni sihtidega ja tunneksid end osana MTA üldisest strateegiast.

Möödik	Tulemused		Sihttase
	2019	2020	2021
Organisatsioon on joondunud selge visiooni ja eesmärkide järgi	3,8	4,1	≥4

Tabel: Näitaja peegeldab MTA töötajate hinnanguid pühendumuse uuringus toodud väitele „Kogu organisatsioon joondub selge visiooni ja eesmärkide järgi“.

## 2. Eesmärk: MTAs töötavad pühendunud ja kompetentsed inimesed.

Soovitud mõjust tulenevalt on üks meie põhilisi eesmärke kindlustada MTAs töötavate inimeste pühendumus, mis tähendab inimese positiivset emotsionaalset seotust organisatsiooni ja selle eesmärkidega. Pühendunud töötajad on valmis pingutama suurepäraste tulemuste saavutamise nimel ning aktiivselt huvitatud organisatsiooni jätkusuutlikkusest ja arengust. Meie eesmärk on hoida Eesti tööturu keskmisest kõrgemat pühendumuse taset (2020.a oli Eesti keskmine TRI\*M indeks tase 66).

Möödik	Tulemused 2019		Tulemus 2020	Sihttase 2021
	Kevad	Sügis		
Pühendumus (TRI*M indeks)	59	62	71	>66

Tabel: MTA töötajate pühendumus. Pühendumuse algtase selgus 2019.a aprillis MTA töötajate pühendumuse uuringuga. 2019. aasta sügisel viisime läbi lühema pulsi-uuringu, et jälgida aasta jooksul toimunud arengut.

## 3. Eesmärk: võimekus hoida oma töötajaid.

Teenistujate professionaalsus ja pühendumus loovad aluse, et asutus on võimeline oma eesmärke täitma. Seepärast on asutuse võimekus hoida oma kompetentseid töötajaid lojaalse ja jätkuvalt motiveerituna oluliseks edu pandiks. Selle eesmärgi täitmist hindame teenistujate vabatahtliku voolavuse näitaja alusel.

Möödik	Tulemused		Sihttase
	2019	2020	2021
Vabatahtliku voolavuse näitaja	7,5%	5,41%	≤7%

Tabel: Eesmärgi „võimekus hoida oma töötajaid“ möödik ja sihttase

#### 4. Eesmärk: võimekus värvata meile oluliste sihtrühmade hulgast.

MTAs töötamine tähendab meie inimestele missiooni teenida Eesti riiki, mõjutada paljusid, luua õiglasemat keskkonda. Soovime MTA vakantsed ametikohad täita sarnaseid väärtuseid kandvate, sobivate kompetentside ja kõrge töötahtega inimestega. Oma edukust eesmärgi täitmisel hindame õnnestunud konkursside osakaalu alusel.

Möödik	Tulemused			Sihttase
	2018	2019	2020	2021
Õnnestunud konkursside osakaal	88%	92%	95%	95%

Tabel: Eesmärgi „Võimekus värvata meile oluliste sihtrühmade hulgast“ möödik ja sihttase. Õnnestunuks loeme konkursse, mis on jõudnud tulemuseni 3 kuu jooksul alates konkursi väljakuulutamisest

#### 5. Eesmärk: kõrge juhtimiskvaliteet.

Võimekus kogu organisatsiooniga liikuda selges ja ühiselt kokku lepitud suunas, arendada koostööd ning luua soodsad tingimused ja keskkond eesmärkide täitmiseks, eeldab kompetentset ja kvaliteetset juhtimist. Sel perioodil taotleme edendada MTA-s juhtimiskvaliteeti, mis väljendub meie teenistujate hinnangus juhtidele ja juhtimisele asutuses kokku lepitud juhtimiskompetentside põhjal.

Möödik	Tulemused		Sihttase
	2019	2020	2021
Hinnangud juhtimisele (juhtimisindeks)	4,1	4,4	>4

Tabel: Juhtimisindeks tuleneb töötajate pühendumuse uuringust.