

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Majandusarvestuse instituut

Finantsarvestuse õppetool

Karin Rand

**STRATEEGIA ELLUVIIMINE JA TEGEVUSPOLIITIKA  
EESTI MAKSU- JA TOLLIAMETI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Kaidi Kallaste

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Karin Rand

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 100546TABB

Üliõpilase e-posti aadress: randkarin@gmail.com

Juhendaja lektor Kaidi Kallaste:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. MAKSU- JA TOLLIAMETI STRATEEGIA AASTATEKS 2005-2016 .....	6
1.1. Ameti strateegiline tegevus aastatel 2005-2008 .....	7
1.1.1. Ameti strateegilise tegevuse tulemus aastatel 2005-2008 .....	8
1.1.2. Tulude ja kulude analüüs aastatel 2005-2008 .....	12
1.1.2.1. Ameti kogutud maksutulud aastatel 2005-2008 .....	12
1.1.2.2. Ameti kulud aastatel 2005-2008 .....	14
1.2. Ameti strateegiline tegevus aastatel 2009-2012 .....	16
1.2.1. Ameti strateegilise tegevuse tulemus aastatel 2009-2012 .....	18
1.2.2. Tulude ja kulude analüüs aastatel 2009-2012 .....	21
1.2.2.1. Ameti kogutud maksutulud aastatel 2009-2012 .....	22
1.2.2.2. Ameti kulud aastatel 2009-2012 .....	24
1.3. Ameti strateegiline tegevus aastatel 2013-2016 .....	26
1.3.1. Ameti strateegilise tegevuse tulemus aastatel 2013-2015 .....	27
1.3.2. Kulude ja tulude analüüs aastatel 2013-2015 .....	30
1.3.2.1. Ameti kogutud maksutulud aastatel 2013-2015 .....	30
1.3.2.2. Ameti kulud aastatel 2013-2015 .....	31
2. HINNANG MAKSU- JA TOLLIAMETI TEGEVUSELE PERIOODIL 2005-2016 .....	34
KOKKUVÕTE .....	39
SUMMARY .....	44
LISAD .....	46
Lisa 1. MTA kogutud maksutulud aastatel 2005-2008 .....	46
Lisa 2. MTA kogutud maksutulud aastatel 2009-2012 .....	47
Lisa 3. MTA kogutud maksutulud aastatel 2013-2015 .....	48

## **ABSTRAKT**

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kas Maksu- ja Tolliameti tegevuse tulemus pärast Maksuameti ja Tolliameti ühendamist aastatel 2005-2016 vastab ameti tegevusstrateegiale ja kas ameti väljaminekud ja maksulaekumised vastavad plaanitule. Eesmärgi saavutamiseks püstitati kaks ülesannet: võrrelda kuidas on muutunud ameti strateegiline tegevus läbi vaadeldavate aastate ning milliseid tulemusi see endaga kaasa on toonud, samuti võrrelda ameti kulusid ja laekunud maksutuluseid eelarvestatuga. Seatud ülesannete täitmiseks analüüsis töö autor muuhulgas ameti eelarveid ja eelarvete täituvusi, ameti kodulehte, strateegiadokumente ja nende lisasid ning ameti tegevusega seotud määruseid.

Käesoleva töö tulemusel selgus, et Maksu- ja Tolliamet on täitnud enda rolli kliendikeskse maksuhaldurina edukalt, olles sealjuures usaldusväärne ja edumeelne partner nii avalik-õiguslikele institutsioonidele kui eraettevõtetele. MTA on esimene avaliku sektori asutus Eestis, mis hakkas pakkuma e-teenuseid ning käesolevaks hetkeks on üks innovaatilisemaid organisatsioone, mis on e-riigi ettevõtluskeskkonna arendamisel olulise tähtsusega. Maksukogumise automatiseerimise ja ameti tegevuskulude optimeerimise kõrvalt on MTA saavutanud kõrge ja stabiilse taseme püstitatud eesmärkide saavutamisel ning kliendi rahulolu tagamisel.

Võtmesõnad: Maksu- ja Tolliamet, eelarve, strateegia, e-maksuamet.

## SISSEJUHATUS

Eesti Maksu- ja Tolliamet (MTA) on Rahandusministeeriumi valitsemisalasse kuuluv asutus, millel on juhtimisfunktsioon ja mis teostab riiklikku järelevalvet. MTA tegeleb riigieelarve tulude laekumise tagamisega riiklike maksude ja tollitulude osas, ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmisega, riigi maksu- ja tollipoliitikast juhinduva maksu- ja tollikorralduse elluviimisega, maksuseaduste, tollieeskirjade ja muude õigusaktide täitmise, hasartmängu korralduslubade ja loterii korralduslubade väljaandmise, hasartmängujärelevalvega ja loteriide korraldamise seaduslikkuse kontrollimisega ning isikute teenindamisega maksukohustuste ja tolliformaalsuste täitmisel. (Maksu- ja Tolliameti põhimäärus 2008)

Maksu- ja Tolliamet ei ole aga alati eksisteerinud samal kujul ning täitnud nii laiahaardelist funktsiooni ühiskonnas. 2004. aasta 1. jaanuarist ühendati kaks Eesti ametkonda- Maksuamet ja Tolliamet. Kaks ametit liideti seoses Eesti astumisega Euroopa Liitu, tänu millele muutusid Tolliameti funktsioonid ja mille tulemusena omandas suurema tähtsuse kahe ameti vaheline koostöö. Ametite liitmise tulemusena loodeti saavutada majanduslik sünergia ja suurem hoomatavus ning kontroll riigi finants- ja maksundusvaldkonna üle.

MTA on läbi aegade olnud üks intrigeerivamaid ja jälgitavamaid avaliku valdkonna asutusi Eestis. Seda nii oma aktiivse ja eesmärgipärase tegevuse kui ka innovaatiliste tehniliste lahenduste ning uudsete ideede poolest. Lisaks ka seetõttu, et ameti üheks peamiseks ülesandeks on tagada üle  $\frac{3}{4}$  kogu riigieelarve mahust.

Käesoleval hetkel kajastatakse Eesti meedias MTA tegevusi üha enam seoses uudse plaani tõttu teha koostööd rahvusvahelistele turgudele suunatud jagamismajanduse ettevõtetega. Lisaks on amet avalikustanud plaani muuta ettevõtete andmete edastamise kohustus olematuks ja edaspidi omandada ise informatsiooni edastaja roll. Veelgi enam, kui Maksu- ja Tolliamet alustas oma viimaste aastate üht mahukamat projekti luua viie aastaga uus, innovaatiline ja kasutajasõbralik veebipõhine maksukeskkond, mille eesmärgiks poleks pelgalt andmete kogumine, vaid ka kasuliku info tagastamine klientidele, ei aimanud veel keegi, et e-maksuametist plaanitakse välja arendada uus üleriigiline e-teenuste kanal.

Ühendatud asutuste kaheteistkümne tegutsemisaasta jooksul on koostatud kolm pikaajalist strateegiaplaani, milles on kirjeldatud maksuhalduri põhilisi eesmärke ja tegevust aastateks 2005-2008, 2009-2012 ja 2013-2016. Eelloetletud strategiadokumendid omavad

olulist rolli ka käesoleva töö koostamise protsessis. Lisaks strateegiadokumentidele vaadeldakse aastateks 2005-2015 eelarvestatud ning tegelike tegevuskulude ja maksutulude vahetõrka ning nende muutumist ajas. Põhjusel, et MTA on omandanud niivõrd laiahaardelise maksu- ja e-teenuste halduri rolli, on tähtis, et ameti tegevus oleks jätkusuutlik ja läbipaistev ning amet keskenduks enda tegevusega soodsa ettevõtluspinnase loomisele ja majanduse kasvatamisele.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, kas Maksu- ja Tolliameti tegevuse tulemus aastatel 2005-2016 vastab strateegiadokumentides püstitatud eesmärkidele ja kas ameti kulud ning kogutud maksutulud on vastavuses plaanituga. Peamised allikad, mida töö koostamiseks kasutatakse on Rahandusministeeriumi koduleht ([www.fin.ee](http://www.fin.ee)) ning Maksu- ja Tolliameti koduleht ([www.emta.ee](http://www.emta.ee)), ameti strateegiaplaanid (3), ameti eelarved ja eelarvete täituvused ajavahemikus 2005-2015 ning riigieelarve seadused.

Töö koostamisel kasutatakse andmekogude analüüsimiseks peamiselt kvantitatiivset uurimismeetodit, mille abiga analüüsitakse arvulisi väärtuseid MTA strateegiate ja eelarvete analüüsi osas. Kvantitatiivuuringu põhieesmärgiks on koguda usaldusväärsed andmed järelduste tegemiseks ja uuringu läbiviimiseks. Uuringu raames välistatakse ameti eelarve täituvuste analüüsimisel tuludest sõltuvad kulud (välisabi, omatulu), sest mainitud kulud on hinnangulised ning eelmistest aastatest üle toodud summad.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse Maksu- ja Tolliameti strateegilist tegevust ja analüüsitakse ameti eelarvestatud ja reaalselt kulude suhet ning eelarvestatud ja laekunud maksutulude suhet perioodil 2005-2015, sealjuures jagades mainitud perioodi kolmeks osaks vastavalt strateegiliste plaanide jaotusele. Teises peatükis kajastatakse uuringu tulemused ning esitatakse autoripoolsed järeldused.

Käesoleva töö teema valiku määras autori huvi innovaatiliste lahenduste ja laiemalt maksundusvaldkonna vastu. Lisaks tekkis töö autoril paar aastat tagasi võimalus seoses Maksu- ja Tolliameti maksukeskkonna uuendamise proovitööga tutvuda lähemalt ameti tulevikuplaanide ja seisukohtadega. Nüüdse väikeettevõtjana tunnetab autor, et MTA viimaste aastate tegevus on olnud üks alustalasid e-riigi ülesehitamisel ja läbipaistva ettevõtluskeskkonna loomisel. Mainimist väärib ka harukordne võimalus käesoleva töö koostamise käigus uurida ja näha lähemalt protsessi, mille tulemusel kasvab bürokraatiast välja innovatsioon.

Töö autor tänab oma juhendajat Kaidi Kallastet, kes aitas kaasa töö valmimisele.

# **1. MAKSU- JA TOLLIAMETI STRATEEGIA AASTATEKS 2005-2016**

Maksu- ja Tolliamet on läbi aastate pidanud olulisimateks väärtusteks, millest on lähtunud nii pikaajaliste plaanide kavandamisel kui igapäevatoos, kliendikesksust ja tihedat koostööd partneritega nii välis- kui siseriiklikul tasandil. Samuti usaldusväärset kõigi partnerite, klientide ja riigi silmis ning ratsionaalsust ja innovaativsust nii tegevuste plaanidel kui nende täitmisel. Enda väärtuste hoidmiseks ja läbipaistva maksukultuuri tagamiseks on ameti peamiseks ülesanneteks kujunenud riigi maksutulude kokku kogumine, ebaausa majandustegevuse osakaalu vähendamine ja arengu ning tulemuslikkust toetava organisatsioonikultuuri loomine. (MTA strateegia ...)

2004. aastal ühinenud Maksuamet ja Tolliamet on käesolevaks hetkeks ühiste eesmärkide kirjeldamiseks koostanud kolm nelja-aastast strateegilist dokumenti, mille eesmärkidest lähtuvalt on iga-aastaselt kokku pandud ühendatud ameti arendus- ja operatiivplaanid ning prognoositud ja eelarvestatud nii organisatsiooni kulusid kui laekuvaid maksutulusid. Mainitud strateegilised plaanid jagunevad kolmeks järgmiste aastate kaupa: 2005-2008, 2009-2012 ning 2013-2016. Kolm strateegiadokumenti erinevad teineteisest suures plaanis struktuuri, fookuse ning täideviidud ja -viimata tegevuste hindamismeetodite poolest.

Maksu- ja Tolliameti eelarved jagunevad suuremate kuluplokkide kaupa peamiselt neljaks kululiigiks: eraldised, tegevuskulud, materiaalsete ja immateriaalsete varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulud ning muud kulud. Sealjuures on eraldiste peamiseks kuluartiklikult edasiantavad sotsiaaltoetused. Tegevuskulud jagunevad kaheks peamiseks kululiigiks- personali- ja majandamiskuludeks. Ameti eelarvetes on eraldi välja toodud kulude jaotus riigieelarve (v.a kaasfinantseerimine), kaasfinantseerimise, välisabi, omatulu ja Vabariigi Valitsuse reservi eraldiste vahel.

Riigieelarve vahendid jaotuvad piirmääraga ja piirmäärata vahenditeks. Piirmäärata vahendite arvelt tehtavate väljamaksete suurusele riigieelarvega piiranguid ei kehtestata (intressid ja maksumärgid). Juhul kui kulud ületavad aasta eelarvet, siis on see toimunud kas piirmäärata eelarve ületamisena või on piirmääraga määratud eelarve kulusid tehtud eelmise aasta eelarve kokkuhoiu arvelt.

Järgmiseks kirjeldab töö autor elloetletud perioodideks püstitatud eesmärke ning tegevusplaani täitmist detailsemalt ning annab ülevaate eesmärkide saavutamist nii ameti

strateegiliste tegevuste kui eelarvete põhiselt, kusjuures eelarvete täitumist analüüsitakse riigieelarve ridade raames, mistõttu on vaatluse alt välja jäetud kaasfinantseeringu, omafinantseeringu ja välisabi osa.

### **1.1. Ameti strateegiline tegevus aastatel 2005-2008**

Perioodi 2005-2008 arenguplaan oli esimene strateegiline dokument, mis 1. jaanuaril 2004. aastal ühendatud asutuste ühise eesmärgina tegevuste pikaajaliseks ja jätkusuutlikuks kavandamiseks ning maksuhalduri rolli edukaks täitmiseks koostatud sai. Mainitud perioodi peamiseks eesmärgideks oli ettevõtluskeskkonna hõlbustamine riigitasandil, Eesti konkurentsivõime tugevdamine Euroopa Liidus, maksutulude tõhus haldamine ning majanduse ja ühiskonna kaitsmine. Samuti hõlmas plaan endas visiooni MTA arengust haldussuutlikkuse ja kulutõhususe seisukohalt olulistes valdkondades. Strateegilise plaani üheks alameesmärgiks oli rõhuda kliendisõbralikkusele, kõikide isikute võrdsele kohtlemisele ning laiahaardelisele koostööle nii sise- kui välisriiklikul tasandil. (MTA strateegia 2005-2008)

Strateegiadokumendis kuvatud visioon ameti arengust kirjeldas ameti eesmärki otsuseid vastu võttes järjepidevalt klientide ja koostööpartnerite vajadusi ja võimalusi arvestada. Et aga soodustada majandusse lisandväärtust toovat tegevust, tõhustada logistikat ja seeläbi aidata kaasa Eesti konkurentsivõime kasvule, oli ameti missiooniks toetada koostöös avaliku ja erasektoriga valitsuse poliitikaid ja strateegiad. MTA võttis enda kohuseks olla Euroopa Liidu ning Eesti Vabariigi finantshuvide kaitsja, hallates sealjuures makse õiglaselt, kulutõhusalt, korrektselt ning kliendile võimalikult mugavalt. Üheks oluliseks välispoliitiliseks eesmärgiks peeti Vene tolliga koostöö arendamist äri sektori vajadusi rahuldavate lahenduste leidmiseks Ida ja Lääne vahelises kaubanduses. (Ibid.)

Maksu- ja Tolliamet täitis aastatel 2005-2008 ka riigikaitsemehhanismi funktsiooni. Nimelt oli ameti eesmärgiks kaitsta ühiskonda ja majandust narkootikumide, terrorismi, maksupettuste ning salakauba eest. Tähelepanu keskmes oli seejuures ettevaatav tegutsemine õigusrikkumiste kiire avastamise või nende ärahoidmise näol. Lisaks eelnevalt mainitule soovis MTA olla tõhusa töökorralduse, juhtimise, karjääri- ja arenguvõimaluste ning tulemuslikkusele innustava töökeskkonnaga hinnatud tööandja avalikus sektoris. (Ibid.)

Saavutatud eesmärkide ja tegevuste hindamiseks määras amet kolm tulemusvaldkonda. Iga tulemusvaldkonna alamstrateegiale seatud eesmärke mõõtis MTA kahel tasandil –



strateegilistest tulemusindikaatoritest lähtudes kord aastas ning igapäevatöö tulemuslikkust näitavatest operatiivtöö indikaatoritest lähtudes neli korda aastas. Tulemusvaldkonna strateegiad jagunesid kolmeks vastavalt allpool toodud jaotusele (Ibid.):

- 1) Teeninduse alamstrateegia, mille peamisteks eesmärkideks oli üles ehitada ja säilitada MTA kui kliendikeskne teenindusorganisatsioon, olla usaldusväärne koostööpartner ettevõtluskeskkonna arendamisel ning tagada järjepidev, korrektne ja läbipaistev maksuarvestus.
- 2) Ühiskonna ja majanduse kaitse alamstrateegia, mille peamisteks eesmärkideks oli ameti usaldusväärsus koostööpartnerina ühiskonna ja majanduse turvalisuse tagamisel, klientide ja avalikkuse teadlikkuse kasvatamine eesmärgiga parandada maksudistsipliini ning riskianalüüsil ja riski hindamisel põhinev tulemuslik kontroll.
- 3) Organisatsiooni ja töötajate arendamise alamstrateegia, mille elluviimisel olid strateegilisteks eesmärkideks rakendada edukalt uusi juhtimismetoodikaid ja tehnoloogiaid ning arendada pidevalt tööprotsesse; võimaldada ameti töötajatele arenguvõimalused ja läbi selle kasvatada motivatsiooni saavutada paremaid tulemusi ning tagada korrektne ja õigeaegne info ameti klientidele, koostööpartneritele ja töötajatele.

Järgnevalt toob töö autor ülevaate strateegiliste tegevuste tulemustest aastatel 2005-2008.

### **1.1.1 Ameti strateegilise tegevuse tulemus aastatel 2005-2008**

Esimene strateegiline periood algas Maksu- ja Tolliameti jaoks tulemuslikult. Nimelt, 2005. aasta kevadel toimus MTA keskuse struktuuri korrastamine ning suvel viidi lõpule maksukeskuste ja tolliinspektuuride ühendamine. Ameti keskuse uus struktuur oli kujundatud nüüdseks funktsioonipõhiselt ja regionaalne struktuur protsessipõhiselt. Oluline rõhk 2005. aastal kulus seega veel ametite liitumisega seotud tegevustele. Teenindusele, siseteenustele ja järelevalvele loodi regionaalne terviklik lähenemine eesmärgiga ühtlustada kvaliteeti ning saavutada ühine suund pikaajaliste eesmärkide täitmiseks. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2005)

Teeninduse alamstrateegia osas saavutati märkimisväärseid tulemusi. Nimelt MTA tunnistati võrdses konkurentsisis Eesti parima klienditeenindusega organisatsiooniks. Amet

edestas muuhulgas panku ja Eesti juhtivaid telekommunikatsiooni ettevõtteid. Elektroonse klienditeeninduse osas saavutas amet maksuliinis optimaalse taseme ning tolliliinis püstitati 2005. aasta keskmise 85 protsendilise osakaalu viimine 100 protsendiliseks, lähtudes EL e-tolli mitmeaastasest strateegilisest plaanist. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2005)

2005. aastal alustati koostöös erinevate ametitega ümbrikupalga maksmise tõkestamise ühiskonna teavitamise töögrupi tegevusega, mille tulemusena suurenes legaalse palga osakaal inimeste sissetulekutes, kasvas keskmine palgatase ning tänu sellele ka sotsiaalmaksu laekumine. Varimajanduse tõkestamiseks alustati ettevõtete kontrolliga reaalajas, millel oli rikkumisi ennetav ja ausat konkurentsi toetav eesmärk. Tulu- ja sotsiaalmaksu vabatahtliku laekumise suurendamiseks saadeti tuhandele äriühingule märgukirjad, mille sisuks oli tähelepanu juhtimine nende keskmisest oluliselt madalamatele näitajatele palgataseme osas. 2005. aasta oli tulemuslik ka maksupettuste ja maksukuritegude vastu võitlemisel- nimelt amet saatis mainitud aastal prokuratuuri 131 kriminaalasja (2004 aastal oli mainitud näitaja 112). (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2005)

2006. aastal olid mitmed ettevõtmised suunatud maksupoliitika osas maksukeskkonna atraktiivseks ja usaldusväärsemaks muutmisele just ettevõtjast maksumaksja jaoks. Selleks muudeti maksukorralduse seadust selliselt, et oma tulevase tehingu maksutagajärgede kohta sai maksuhaldurilt nõu küsida juba enne tehingu toimumist. Lisaks said nüüdsest kaupa peamiselt välisriikides turustavad maksumaksjad tasuta impordilt käibemaksu piiri asemel deklaratsioonipõhiselt. Muuhulgas mindi üle ka kulupõhisele lõivustamisele ja viidi sisse kange alkoholi maksumärgistamine. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2006)

Amet oli orienteeritud enda tegevusega jätkuvalt soodsa ettevõtluskeskkonna säilitamisele. Mainitud aastaga lisandus varasematele soodustustele ettevõtjate jaoks võimalus välismaal saadud tulude maksustamisel valida vabastus- või krediitimeetodi ja maksulepingutest tulenevate soodustuste vahel. Ühtlasi jätkati tööjõu ja kapitali maksustamise maksukoormuse suunamisega tarbimise ja ressursside maksustamisele. 2006. aastal paranes ka maksudistsipliin- deklaratsiooni esitamata jätmiste arv vähenes aastaga enam kui kolmandiku võrra. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2006)

Oluliste saavutustena 2006. aastal võib nimetada ka kontrollitöö tulemusena, nii maksu- kui tolliliini määratud maksudest, laekumise 9.1 mln euro osas, mis oli 39% rohkem kui varasemal aastal, lisaks hoiti tollikontrolli tulemusena ära 3.3 mln euro ulatuses kahjusid. Laekumiste kasvule avaldas mõju kontrollide parem tabavus ja suurte maksupettuste menetluse

lõpuleviimine. Ärahoitud kahju koosnes peamiselt aktsiisikaupade arvestuslikest maksudest. Lisaks väärrib mainimist ka 2006. aastal kasvanud e-deklaratsioonide osatähtsus, mis suurenes aastaga kõigi deklaratsioonide osas. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2006)

Kaitse ja kontrolltegevuse osas jätkas amet 2005. aastal alustatud eduka projektiga kontrollida ettevõtteid reaajas, eesmärgiga tõkestada ümbrikupalkade maksmist. Käibemaksupettuste vähendamiseks pöörduti 2006. aastal enim rõhku arvevabrikute tegevuse tõkestamisele. Lisaks käivitus maksumärkide andmebaas, mis võimaldas kontrollida kas poes müüdav alkohol vastab sellele olevale maksumärgile. Mainimist väärrib ka 2006. aasta 1. mail käivitud internetipõhine tollideklaratsioonide töötlemise süsteem, mille kasutusele võtmise tulemusena suurenes elektroonsete tollideklaratsioonide arv 58 protsendilt aasta alguses 98 protsendini 2006. aasta lõpus. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2006)

Maksu ja Tolliamet pööras varasemast suuremat tähelepanu organisatsiooni sisemisele arengule. Töötati välja valdkonnapõhine tunnustamissüsteem, mille alusel valiti välja parimad töötajad igas töövaldkonnas. Lisaks suurenes ameti töötajate kandideerimine rahvusvaheliste abiprogrammide ja projektiekspertide ametikohtadele, mille eesmärgiks oli tutvustada maksuhalduri tööd välisriikides. Klientide usaldus Maksu- ja Tolliameti vastu oli 2006. aastal läbiviidud kliendiküsitluse kohaselt positiivne. Nimelt rahulolu ameti poolt pakutud teenustega oli aasta lõikes ühtlaselt kõrge (4 palli 5st), kusjuures enim oldi rahul kontrollitegevusega. Ka partnerite seas oli MTA usaldusväarsuse reiting kõrgel tasemel – 78%. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2006)

2007. aastal saadi lõplikult paika ametikohtade hindamisel põhinevad palgaklassid ja palgavahemikud, samuti põhimõtted süsteemi iga-aastaseks ülevaatuseks. Toimus ka ulatuslik töökoormuse mõõtmine, mis andis eelduse 2008. a II poolaastast palkade määramisel arvestada tegelikku olukorda üle riigi. Lisaks arendati edasi kompetentsimudeleid eesmärgiga siduda need palgasüsteemi ja arenguestluste läbiviimisega. Aasta 2007 tõi personalijuhtimise küsimustes esile kaks uut teemat- uute ametnike juhendamine MTA-s ja rotatsioon. Jätkuvalt aktiivne oli ka koolitustegevus, samuti jätkati e-koolitusmooduli arendamist. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2007)

2007. aasta e-deklaratsioonide kasutamise osakaal oli jätkuvalt kõrge. Keskmiseks tasemeks kujunes 87,7%, kusjuures plaanitud e-deklaratsioonide tase riigi kõigis piirkondades oli seatud 80 protsendile. Kliendirahulolu info kättesaadavuse ja kvaliteedi osas, teeninduse kiiruse ja korrektsuse osas ning teenindajate kompetentsi osas püsis jätkuvalt kõrge. Keskmise

usaldusväärse tase oli 79%. See tähendas, et kolme aasta jooksul oli teenindusele antud hinnete keskmine tõusuteel. Positiivsena püsis ka koostööpartnerite hinnang MTA tegevusele. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2007)

Maksukontrolli edukuse tagamiseks püstitati 2007. aasta eesmärgiks ära hoida rahaline kahju 22.4 mln euro vääringus. Reaalsuses laekus riigieelarvesse aasta kokkuvõttes 49.9 mln eurot. 2007. aasta kontrollide keskmine tabavuse määr oli 89%, mis ületas plaanitud keskmist näitajat 19% võrra. Tollikontrollide käigus ära hoitud kahju rahaline väärtus oli üle 7.9 mln euro. Positiivseks osutus ka rahvusvaheliste organite hinnang MTA suutlikkusele keelatud kaupade piiriülese käibe tõkestamisel. Mida aga amet ei suutnud saavutada oli ümbrikupalkade osakaalu vähendamine. Makstud ümbrikupalkade koguarv ei suurenenud, küll aga kasvas ümbrikupalgana välja makstud summa. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2007)

2008. aastal tabas Eestit ülemaailmne finants- ja majanduskriis, mistõttu ameti eesmärgid mainitud aastaks vajasis kiiret ümberkohandamist. Kuigi maksutulude tagasihoidlikum laekumine alalaekumisena ei avaldunud, aeglustus varane hoogne tõus.

2008. aastal teostati MTA poolt 2006. aastal läbiviidud uuringuga samalaadne kliendirahulolu uuring, millega võrreldes tõusis kliendi rahulolu viie palli süsteemis 4.39 pallilt 4.49 pallini. Kõrgeimalt hinnati e-teenuseid, teenindusbüroo tööd ja nõustamisteenust. Vähi oli aga rahul ennetava informeerimisega õigusaktide muudatustest. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

Strateegilise perioodi viimasel aastal muudeti käibemaksuseadust seoses pikaajalise eesmärgiga vähendada maksusoodustuste kulu riigieelarvele. Samuti vähendati valdkondi, millele soodsamat käibemaksumäära rakendati. Tööjõumaksude osas jätkas amet eesmärgiga suunata maksukoormust teenimiselt tarbimisele. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

Oluliste saavutustena 2008. aastal võib välja tuua ka maksusüsteemi lihtsustamise läbi maksude maksmisel ühe viitenumbri kasutuselevõtu väljatöötamise. Lisaks paranes ka maksudistsipliin. Maksuvaba tulu tõus 2008. aastal peatati, mistõttu ei saavutatud madalapalgaliste töötajate maksukoormuse plaanipärasest alandamist. Samuti ei saavutatud plaanitud tööjõu- ja kapitalimaksude osakaalu langust maksutuludes, seda peamiselt käibemaksu alalaekumise tõttu. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

Kliendikeskne teenindus, läbipaistev maksuarvestus ning usaldusväärsus olid olenemata keerulisest majanduslikust olukorrast ameti jaoks jätkuvalt olulisel kohal. Selle saavutamisele

aitas muu ressursi vähenemise perioodil kaasa elektrooniline deklareerimine, mis oli operatiivne vahend maksukogumise analüüsimiseks ning võimalike pettuste avastamisel kiireks abimeheks. Elektroonilise deklareerimise osatähtsus kasvas aasta-aastalt, saavutades 2008. aasta keskmiseks tasemeks 90,9%. Riigiinstitutsioonide usaldusväarsuse uuringu tulemuste põhjal oli ameti usaldusväarsuse tase aasta jooksul aga langustrendis, kahanedes 7% võrra. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

### **1.1.2. Tulude ja kulude analüüs aastatel 2005-2008**

Esimesest strateegiadokumendist selgus, et Maksu- ja Tolliameti põhiline rõhuasetus aastatel 2005-2008 oli ettevõtluskeskkonna hõlbustamisel, Eesti konkurentsivõime tugevdamisel, maksutulude tõhusal haldamisel ning majanduse ja ühiskonna kaitsmisel. Lisaks peeti tähtsaks organisatsiooni arendamist sh. töötajate, partnerite ja klientide silmis ameti väärtuse ja usaldusväarsuse tõstmist. Vaatamata strateegilise perioodi lõpus aset leidnud majanduse langemisest tingitud probleemidele, saavutas MTA peamised püstitatud eesmärgid.

Järgnevalt analüüsib töö autor esimese strategiaperioodi maksutulusid ning ameti tegevuskulusid.

#### **1.1.2.1. Ameti kogutud maksutulud aastatel 2005-2008**

Rahandusministeeriumi 2005. a majandusaasta aruande kohaselt oli aasta maksude laekumine rekordiline- nimelt maksulaekumise prognoos ületati 2,6% võrra. Sellest omakorda võis järeldada, et MTA oli valinud oma tegevuses õige suuna, rõhutades vabatahtliku maksulaekumise olulisust, professionaalset klienditeenindust, efektiivset ning ennetavat järelevalvet ja koostööd erinevate riigi- ja erasektori organisatsiooniga. Suurim osa maksudest laekus oodatult käibe- ja sotsiaalmaksust- vastavalt 0.9 mld eurot ja 1.2 mld eurot. Maksulaekumise kogusumma oli 2.9 mld eurot, seega ülejäänud maksude (tollimaks, raskeveokimaks, hasartmängumaks, tulumaks) ja aktsiiside laekumine oli kokku alla kolmandiku kogusummast. Maksutulud moodustasid kogu 2005. aasta riigieelarvest 83,1%. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2005)

Erilist tähelepanu pälvis projekti „kontroll reaajas“ tulemus, mille raames saadeti tuhandele äriühingule märgukirjad. Mainitud sammu tulemusel laekus märgukirja saanud

äriühingutelt täiendavalt riigikassasse 2.7 miljonit eurot. Maksude laekumise järelevalve tulemusena ulatusid täiendavalt määratud maksud ja ärahoitud kahju 2005. aastal 23.5 mln euroni. Ühiskonnakaitselise kontrolli tulemusena oli ärahoitud kahju koguväärtuseks 9.4 mln eurot, millest 1.8 mln eurot moodustas kinnipeetud alkoholi ja tubaka ning intellektuaalse omandiõiguse rikkumine ja ülejäänud suures osas kinnipeetud narkootikumide turuväärtus. Avastatud maksupettuste ja maksukuritegude kogukahju ületas 8.2 mln eurot. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2005)

2006. aasta maksulaekumine kasvas varasema, 2005. aasta laekumisega võrreldes 20,3 protsenti. Aasta maksulaekumine ulatus seega 3.5 mld euroni, millest pisut vähem kui kolmveerandi moodustasid sotsiaalmaksu ja käibemaksu laekumised. Maksutulud moodustasid 2006. aastal kogu riigieelarvest 81,4%. Sotsiaalmaksu laekumise kõrge tase näitas soodsaid arenguid tööjõuturul. Kiiret arengut ettevõtte tulumaksu süsteemi osas pidurdas aga poliitiline valmisolek. Erinevalt kavandatust ei suudetud põhjalikult ette valmistada ka väärtpaberituruseadust. Aasta oli Maksu- ja Tolliameti jaoks sisemise arengu aasta, millest andis märku ameti koolituskulude suurus – nimelt koolituste jaoks eraldati üle 0.2 mln euro, millest suurem osa leidis ka kasutuse. 2006. aasta jooksul toimus 906 koolitust, mis tähendas keskmiselt 7 koolituspäeva töötaja kohta. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2006)

Kui aastad 2005 ja 2006 kujutasid endast kiire majanduskasvuga aastaid, siis 2007. aasta kulges rahulikumalt, 7% majanduskasvu saatel. See omakorda väljendus ka maksude laekumises. Nimelt kui varasematel aastatel oli makse laekunud eelarvestatust enam, jäi 2007. aasta maksulaekumine 99,7% tasemele. 2007. aasta maksutulud olid kogusummas 4.3 mld eurot ning 2006. aasta laekumistega võrreldes 25,1% võrra kasvanud. Käibemaksu ja sotsiaalmaksu laekumise osakaal jäi varasema aasta tasemele. Kogu riigieelarvest moodustas maksulaekumine 82,6%. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2007)

Kuna tööturul jätkusid soodsad arengud, oli suurim osa maksutulust seotud sotsiaalmaksu laekumisega, mille laekumine võrreldes 2006. aastaga suurenes 24,1% võrra. Tänu sissetulekute suurenemisele, kasvas ka tarbimine, mille tulemusel suurenes käibemaksu laekumine 19,9% võrra. 2007. aasta märksõnadeks olid ebaseaduslike arvevabrikute sulgemine ja võitlus ümbrikupalkadega. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2007)

2008. aastal laekunud maksutulud olid kogusummas 4.5 mld eurot, millest nagu varasematelgi aastatel moodustasid ligi kolmveerandi sotsiaal- ja käibemaksu laekumised. Vähenenud tarbimise tõttu oli aga käibemaksutulu oodatust 1,7% võrra madalam. Võrreldes

2007. aastaga vähenes käibemaksu laekumine 112.2 mln euro võrra, sotsiaalmaks moodustas 39,5% kogu maksulaekumistest. Maksutulude vähenemist mõjutas ka 2008. aastal jõustunud täiendav tulumaksusoodustus, mis kehtis lapsevanemale alates esimese lapse saamisest. Maksutulude täitmise osakaal oli 2008. aastal 95,8% eelarvestatust, mis tõi endaga kaasa riigieelarvesse märkimisväärse puudujäägi. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2008)

Olgugi, et 2008. aasta möödus kärpmete tähe all, püstitati järgmisteks aastateks suured eesmärgid: tolli ja kaubanduse paberivaba keskkonna loomine aastaks 2013 ja maksude maksmisel ühe viitenumbri kasutuselevõtu väljatöötamine. Ühe olulise täiendusena viidi 2009. aastaks sisse seadusemuudatus, mille raames 5% käibemaksusoodustus tõsteti 9% peale. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

Perioodi 2005-2008 keskmine maksulaekumise tase kogu riigieelarve tuludest oli 82,5%, püsides läbi mainitud aastate 3.8 mld euro ümber. Mainitud perioodist kolmandikku iseloomustas Eesti jaoks kiire majanduskasv, tarbimise tõus ja võrdlemisi madal töötuse määr. Nagu ilmneb Lisas 1 kujutatud graafilisest ülevaatest mõjus majanduse jahenemine tarbimise vähenemisele kahandades olulisel määral käibemaksu laekumist. Küll aga ei näidanud tööjõukulude laekumine 2008. aastal veel olulisi languse märke. Seda ilmselt nii ümbrikupalkade osakaalu vähenemise tõttu kui majanduslanguse mõju viitega avaldumise tõttu tööjõukuludele. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

#### **1.1.2.2. Ameti kulud aastatel 2005-2008**

Perioodiks 2005-2008 eelarvestatud kulude maht oli keskmiselt 157.2 mln eurot ning kulude täituvus keskmiselt 154.5 mln eurot aasta kohta, mis andis keskmiseks täituvuse tasemeks 98,6%. Peamisteks kululiikideks mainitud perioodil olid eraldised ja tegevuskulud, mis moodustasid vastavalt 74,9% ja 22,8% kogu eelarve täituvusest. Personalikulud, mis olid tegevuskulude suurim alamkululiik, moodustasid vaadeldavatel aastatel ameti kogu eelarvest keskmiselt 16,6%. Põhjusel, et 2006. aastaks seati üheks prioriteediks asutusesisene areng, kajastus vastav eesmärk ka personali koolituskulude real, millele tehtud kulutused kasvasid keskmiselt 37 tuh. eurot aastas. (Eelarve täituvus ...)

Vaadeldava perioodi eelarve mahud muutusid kasvavas trendis. Nimelt kui 2005. aasta reaalseks eelarve mahuks oli 106.9 mln eurot, siis 2006. aasta eelarve maht oli juba 26 mln euro võrra suurenenud. 2007. aasta kulutuste maht kasvas võrreldes 2006. aasta kuludega veel 38.6

mln euro võrra ning 2008. aasta kulutused suurenesid veel omakorda 34.7 mln euro võrra. (Eelarve täituvus ... )

Järgmiseks analüüsib töö autor Maksu- ja Tolliameti eelarvestatud ja reaalsete kulude jaotust strateegilise perioodi sisse jäävate aastate raames.

2005. aastaks oli prognoositud kulude tase 105.2 mln eurot, aastalõpu seisuga olid aga kulutused kasvanud 106.9 mln euroni, mis viis aastase eelarve täitumise taseme 1,6 protsendiga lõhki. Eraldiste kulurida moodustas kogukulust 69,8%, ning oli ühtlasi eelarvestatust 2 mln euro võrra suurem. Eraldistest enamiku moodustasid sotsiaaltoetused. Aasta tegevuskulude eelarvestatud maht oli 30.1 mln eurot, millest täitus 98,5%. Täituvuse tegevuskulud jagunesid personalikulude (20.9 mln) ja majandamiskulude (8.8 mln) vahel. Majandamiskulude kululiik jagunes nii 2005. aastal kui järgmistelgi sama strateegilise perioodi hulka kuuluvatel aastatel peamiselt administreerimiskulude ja kinnistute, hoonete ja ruumide majandamiskulude vahel. Muude kulude peamise kuluartikli moodustasid 85,5% ulatuses intressi- viivise ja kohustustasukulud. Viimaseks kulureaks olid materiaalsete ja immateriaalsete varade soetamisega ja renoveerimisega seotud kulutused, mis moodustasid kogu eelarvest 1,8% (Eelarve täituvus 2005)

2006. aastaks eelarvestatud kulud kokku olid 134.1 mln eurot, millest täitus aasta lõpuks 99,1%. Kui 2005. aastal moodustas edasiantavate sotsiaaltoetuste rida kogu eelarvest 69,8%, siis 2007. aasta lõpuks oli see näitaja 3,5% võrra langenud. Tegevuskulude rida kasvas aastaga 2.2 mln euro võrra, moodustades kogu ameti eelarvest pisut vähem kui neljandiku. Võrreldes 2005. aastaga töötas MTA-s 27 inimest enam, samal ajal oli aastane personalikulude kasv 1.2 mln eurot. Ühtlasi suurenes 1 mln euro võrra ka majandamiskulude rida. Muude kulude kuluartiklist suurima osa, nagu varasemalgi aastal, moodustasid intressi-, viivise- ja kohustistasukulud 0.8 mln euroga. Varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulutused moodustasid kogu eelarvest 1.1 mln euroga 0,8%. Viimati mainitud kulu moodustas suurimas osas maksu- ja tolliteeninduse liitmisega ja töötingimuste parandamisega seotud investeering – 0.6 mln euro eest tehti peamiselt remondi- ja ehitustöid. (Eelarve täituvus 2006)

Võrreldes 2006. aastaga kasvasid ameti 2007. aasta kogukulud 38.6 mln euro võrra tasemele 171.5 mln eurot. Aastane kulutase moodustas eelarvestatud kuludest 96,7%. Eraldised moodustasid kogu eelarvest 75,9% ning tegevuskulud kasvasid võrreldes 2006. aastaga 4.7 mln euro võrra, millest 4.6 mln eurot moodustasid personalikulud ning ülejäänud majandamiskulud. Muude kulude kuluartiklist suurima osa moodustasid varasemaga võrreldes 267 tuh. euro võrra



kasvanud intressi-, viivise- ja kohustistasukulud. Varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulud moodustasid kogu eelarvest 1,5%. (Eelarve täituvus 2007)

Võrreldes 2006. aastaga kasvasid investeeringud tarkvarasse 1.5 mln euro võrra ehk 137,6%. Tarkvara investeeringutest suunati 0.5 mln eurot litsentside soetamiseks, tarkvara arendustöödest suurimad olid ülddeklaratsioonide töötlemise süsteem, TIR märkmike süsteem, maksuhalduri infosüsteemi parandused, automaatse numbrimärkide tuvastamise süsteemi tarkvara soetus ja e-maksuamet/e-toll. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2007)

2008. aastaga algas majanduskasvule järgnev lauge langus. Sellest tulenevalt sai alguse muutuste ja reformimise aasta, eesmärgiga valutult kohaneda muutunud majanduskeskkonnaga. Esimese eelarvekärpega tehti algust Rahandusministeeriumi eestvedamisel juba 2008. aasta alguses, kui majandus hakkas ilmutama jahtumise märke. Struktuurimuudatuste käigus vaadati üle ametikohad, täpsustati osakondade funktsioone ning vähendati ka juhtide arvu. Amet peatas 2008. aasta eelarve koostamisel kulude progressiivse tõusu ning varasem kiire kasv asendati laugema 20,3 protsendilise kasvuga. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008)

2008. aasta kulu eraldistele moodustas kogu eelarvest 76,9%. Tegevuskulud kasvasid võrreldes 2007. aasta seisuga 4.9 mln euro võrra, kusjuures personalikulud kasvasid 5.7 mln euro võrra ja majanduskulud vähenesid 0.5 mln euro võrra. Lisaks vähenesid muud kulutused 1.8 mln euro võrra. Varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulud seevastu kasvasid 2008. aastal 4.7 mln euroni, moodustades kogu eelarvest 2,3%. Viimast saab põhjendada ameti otsusega majanduslanguse ajal investeerida pikaajalistesse tegevustesse ja tarkvara arendamisse. Aasta lõpuks oli eelarvestatud kuludest täitunud 97,1%. (Eelarve täituvus 2008)

## **1.2. Ameti strateegiline tegevus aastatel 2009-2012**

Maksu- ja Tolliameti peamisteks eesmärkideks perioodil 2009-2012 olid tõhus ja täpne maksude haldamine, ettevõtluse hõlbustamine ning ühiskonna ja majanduse kaitsmine. Ameti esimene strateegiline plaan, mis keskendus ühtse kliendikäsitluse, kultuuri, töökorralduse ja juhtimisprintsipiide juurutamisele sai uue strateegilise perioodi alguseks täidetud. MTA-st oli uueks perioodiks kujunenud usaldusväärne koostööpartner, keda hindasid nii üksikliendid, riik kui ka partnerorganisatsioonid. Kui esimese strateegilise perioodi lähtekohaks oli ühinenud

organisatsioon, siis nüüd tähtsustati pigem protsessipõhist juhtimist ja tegevuspõhist kuluarvestust. Uus strategiadokument erines varasemast ka struktuuri poolest, olles põhiprotsesside keskne- kõigile tegevusvaldkondadele hakkasid kehtima kaks ühist eesmärki. (MTA strateegia 2009-2012)

Esimese strateegilise perioodi keskpaigas asus amet tegema ettevalmistusi organisatsiooni üleminekuks protsessipõhisele juhtimisele ja tegevuspõhisele kuluarvestusele, millest tulenevalt keskendus uus strateegia organisatsiooni põhitegevuse kulutõhususele ja kvaliteedile eesmärgiga saada aastal 2012 avaliku sektori parimaks organisatsiooniks. Perioodi peamiste hindamiskriteeriumide ja saavutatud heade tulemuste indikaatoritena kirjeldati ühtlaselt häid kliendisuhteid, optimaalset kliendi halduskoormust, ülesannete täitmise tulemuslikkust ja kulutõhusust, organisatsiooni tunnustatust ja usaldusväarsust. (Ibid.) Püstitatud eesmärkide peamisteks alameesmärkideks antud perioodil olid (Ibid.):

- 1) Õiguskuuleka kliendi halduskoormuse vähendamine, mille saavutamiseks plaanis MTA arendada e-keskkonda ning pakkuda uusi e-teenuseid ja lihtsustatud menetlusprotsesse.
- 2) Teenuste ühendamiseks ja infovahetuse tõhustamiseks alustas amet koostöö tihendamist avaliku ja erasektori organisatsioonidega.
- 3) Paindliku teeninduse korraldamiseks ja teenuse kättesaadavuse tagamiseks plaanis MTA arendada välja kompetentsikeskustele tugineva lähenemise asukohast sõltumatute tööprotsesside jaoks, koondada klienditeeninduse kliendi jaoks logistiliselt olulisematesse kohtadesse, arendada püsivaid iseteeninduspunkte, töötada välja liikuva teeninduse põhimõtted ning kehtestada ja juurutada klienditeeninduse protsesside kvaliteedistandardid.
- 4) Kliendi õiguskuulekuse suurendamiseks plaanis amet erinevate protsesside loomist, sh lihtsustatud menetlust hõlmava elektroonse riskijuhtimise süsteemi loomist, kliendigruppidele suunatud tegevuse mõju analüüsi metoodika väljatöötamist ja hindamist ning hindamistulemustele vastavate mõjutusmeetmete rakendamist.
- 5) Süsteempõhiste järelevalveliste protsesside arendamiseks plaanis amet järelevalve tööprotsesside kvaliteedistandardite kehtestamist ja juurutamist ning koostöös ettevõtete ja teiste järelevalveasutustega protsessipõhise tarneahela kontrolli juurutamist.

- 6) Omavahendite kulutõhusa kasutuse tagamiseks kontrollsüsteemide arendamise kaudu plaanis amet sisemiste elektroonsete töökeskkondade loomist järelevalveks ja nende ajakohastamist, üleriigiliste infosüsteemide arendusprojektides osalemist ning ühiskonna ja majanduse kaitseks kaasaegse tehnilise varustuse tagamist.

Järgnevalt toob töö autor ülevaate strateegiliste tegevuste tulemustest aastatel 2009-2012.

### **1.2.1 Ameti strateegilise tegevuse tulemus aastatel 2009-2012**

Perioodi 2009-2012 algus möödus likviidsuskriisi ja majanduslanguse tähe all. Valitsus võttis riigieelarve defitsiidi vältimiseks ette erakorralisi meetmeid, vähendades kulusid ja keskendudes tegevustega pigem pikaajaliste eesmärkide poole püüdlemisele. Lisaks viidi läbi ka algselt välistatud maksutõusud, mille raames tõsteti 2009. aasta suvel käibemaksumäära, aastavahetusel aktsiisimäärasid ning viimaseks ka töötuskindlusmaksleid. Kuna viimane realiseeriti Töötukassa maksevõime tagamiseks töötuse järsu tõusu ajal, oli see majandusele raskeim koorem kanda. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009) Euroopa Komisjoni statistika andmetel oli Eesti keskmine töötuse määr 2009. aastal 13,6%, mis oli Euroopa Liidu keskmisega (9%) võrreldes võrdlemisi kõrge näitaja (Unemployment rate ...).

Võrreldes 2007. aastaga kui majandus kasvas kiire tempoga ning MTA-s töötas 2 019 inimest, mõjus majanduslangus ametnike arvule laastavalt. 2009. aastaks töötas ametis täistööajaga keskmiselt 1 779 töötajat. Sellest tulenevalt langes alles jäänud personali kanda suurem koormus ja maksude alalaekumisest tulenevate probleemide lahendamine. Lisaks suuremale koondamisele mainitud perioodil tähendas aasta kõigi MTA ametnike jaoks ka palga vähenemist. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009)

Hoolimata märkimisväärsest kulude kärpimisest 2009. aastal, suutis amet tegevust ümber korraldada sedavõrd, et raskel perioodil ei vähenenud maksumaksjatele osutatavate teenuste kvaliteet ega maht. Kvaliteedi hoidmine õnnestus tänu ameti ettevaatavale tegutsemisele. Nimelt kui MTA-ni jõudsid signaalid majanduse jahtumise kohta, investeeris amet elektroonilisse dokumendihaldussüsteemi, mis võimaldas suure osa ülesannetest automatiseerida. (Maksu- ja Tolliameti eelarvekärped)

Vaatamata keerulisele majanduslikule olukorrale näitas maksudistsipliin paranemise märke. Aruandlusdistsipliini mittejärgivate maksumaksjate osakaal vähenes 5% võrra (2008-

27%, 2009- 22%). Valdav osa distsipliini rikkumisest olid hilinemised maksudeklaratsioonide esitamisel – 20% maksumaksjatest, kusjuures keskmine hiline mine oli 10 päeva. Siiski, kuigi võlgnike arv vähenes, kasvas võlasumma ligi 43%. Kontrollitöö tulemusena muutis oma maksukäitumist 62% klientidest, sh ümbrikupalga maksjate osas paranes maksukäitumine 21 protsendil. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009)

Halduskoormuse vähendamiseks laiendati elektroonilise andmeesitamise võimalusi – hasartmängukorraldajatel sai võimalikuks esitada andmeid MTA-le elektrooniliselt. Ühtlasi muutis see lihtsamaks maksustamise- ja järelevalvesüsteemi nii kontrollijatele kui ka hasartmängu korraldajatele. MTA suurim IT-arendus mainitud perioodil oli seotud EL e-tolli süsteemide arendamisega, mis rakendusid 1. juulil üle-euroopaliselt. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009)

2009. aastal osales Maksu- ja Tolliamet riigi institutsioonide usaldusväarsuse uuringus mille kohaselt oli ameti keskmine usaldusreiting 79% (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009).

Viimaste kümnendite kõige järsem majanduslangus näitas 2010. aastal esimesi taastumise märke. Üldine maksukoormus võrreldes 2009. aastaga (35,9%) vähenes 2,4 protsenti. Kõikumise tingis prognoositust väiksem maksulaekumine – aastaga vähenes otseste maksude laekumine ca 75 mln eurot ja kaudsete maksude laekumine ca 100 miljonit eurot. Vaatamata kitsale eelarvele, suutis amet saavutada kõik pakutava teenuse kvaliteedi tõstmiseks ja säilitamiseks püstitatud eesmärgid. Aasta üheks olulisimaks ülesandeks kujunenud MTA infosüsteemide üleminek eurole täideti samuti tähtaegselt. Samal ajal suudeti kõrgel tasemel hoida ameti usaldusväarsus ning tagada maksude laekumine eelarvesse 101,8% ulatuses. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2010)

2010. aastal oli usaldusväarsuse uuringu andmete kohaselt Eesti elanike usaldus Maksu- ja Tolliameti suhtes jätkuvalt kõrge –79%. See paigutas MTA 22 vaadeldava institutsiooni seas esiviisikusse. Samas, vaatamata kõrgele usaldusväarsuse näitajale hindasid kliendid 5-palli süsteemis rahulolu MTA teenustega soovitud 4.5 palli asemel 4.2-ga, mida mõjutas peamiselt üldine madalseis majanduskeskkonnas. 2010. aastal viidi eraldi küsitlus läbi ka ameti koostööpartnerite seas, kelle seast 93% hindas koostööd MTA-ga positiivseks. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2010)

Eesmärgiga tagada 2010. aasta maksulaekumised piisaval määral, suunas MTA oma jõud vabatahtliku laekumise ja õiguskuulekuse suurendamisele. Selle tulemusena vähenes

aruandlusdistsipliini mittejärgivate maksumaksjate osakaal 2009. a 20%-lt 2010. a 8,5%-le. Ühtlasi muutis kontrollitöö tulemusena oma maksukäitumist 56% kontrollitud klientidest. Negatiivse poole pealt kasvas maksuvõlgnike võlasumma varasema aastaga võrreldes 3,3% ehk 12.9 mln euro võrra. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2010)

2011. aasta majanduskasvu tase Eestis oli 7,6 protsendiga Euroopa Liidu kiireim. Maailmapanga andmetel oli Euroopa Liidu keskmine SKP tase 2011. aastal 1,8% (GDP growth...). Mainitud aastal vähenes töötuse tase märkimisväärselt ning reaalpalk hakkas aasta teises pooles kasvama. Eratarbimise reaalkasvu pärssis tarbijahindade tõus, mis prognoosis ka väiksemat kasvu käibemaksu laekumisele. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2011)

2011. aastal piirati tõhusa ja fiskaalselt jätkusuutliku maksusüsteemi saavutamiseks maksusoodustusi, tõsteti kaudsete maksude osakaalu ning suurendati tollikorralduse tõhusust. Mainitud aastal oli kaudsete maksude osakaal kogu maksulaekumistest 43,4%. Eesmärgiks püstitati 2015. aastaks tõsta mainitud tase 46%-ni. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2011)

Ka sai täidetud eesmärk suurendada klientide õiguskuulekust ja vähendada õiguskuuleka kliendi halduskoormust. Kui varasemal aastal kulus juriidilistel isikutel 4.8 tundi ja füüsilistel isikutel keskmiselt 0.4 tundi halduskoormusele, siis 2011. aastal olid vastavad näitajad 4.2 tundi ja 0.3 tundi. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2011)

Maksu- ja Tolliamet algatas aasta lõpus projekti analüüsi- ja hindamismudeli väljatöötamiseks, mille eesmärk oli luua MTA tegevuse spetsiifikale vastav mudel, mille abil oleks võimalik analüüsida regulaarselt MTA võtmeprotsesside optimaalsust, kulu- ja toimivuse efektiivsust ja kvaliteeti. Väljatöötatud parenduste elluviimise tulemusel plaaniti kasvatada MTA teenuste ja kontrolltegevuste kvaliteeti ja kulutõhusust. (Maksu- ja Tolliamet töötab ... ) Lisaks täideti eesmärk viia euronõuetega vastavusse euro kasutuselevõtuks kõik MTA infosüsteemid, e-teenused ja deklaratsioonivormid. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2011)

Ametil püsis stabiilselt kõrgel 77% tasemel ka iga-aastaselt mõõdetud usaldusreiting. Mainitud tulemus hoidis ametit usaldusväärseimate institutsioonide seas sarnaselt varasematele aastatele esiviisikus. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2011)

2012. aastal jätkusid Eesti majanduses positiivsed trendid – inflatsioon kahanes, töötuse tase vähenes, tööhõive suurenes ning palga reaalkasv kiirenes. Eesti majanduskasv oli

eurotsooni kiireim, kuigi aeglustus eelneva aastaga võrreldes 3,2%-ni ning kogutoodangu maht jäi aasta lõpus 2007. aasta tiptasemele alla 4%. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2012)

Eesmärgiks võetud tõhus ja fiskaalselt jätkusuutlik maksusüsteem sai 2012. aastaga täitmisele lähemale. Maksukoormus oli 2012. aastal 33,3% (eesmärk oli 33%) ning kaudsete maksude osakaal kogu maksulaekumistes oli tõusnud 43,5%-ni. Aasta jooksul töötati välja ka maksukorralduse seaduse ja teiste seaduste muutmise seaduse eelnõu, millega muudeti maksu määramise ja maksusumma sissenõudmise aegumise sätteid, intresside arvestamist ja tagastusnõuete menetlemist ning süvendati elektroonilist asjaajamist. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2012)

Aasta jooksul parandati ka klientide õiguskuulekuse taset ja vähendati õiguskuuleka kliendi halduskoormust. Füüsilise isiku halduskoormus vähenes nimelt 0.3 tunnini ning juriidilise isiku halduskoormus 4.1 tunnini. Õiguskuulekuse indikaatori aluseks olnud meetodika ei vastanud aga 2012. aasta vajadustele, mistõttu indikaatorit ei hinnatud. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2012)

Lisaks eelnevalt nimetatule jõudsid 2012. aastal lõpule ka rahaliste ja mitterahaliste kohustuste eel- ja järelteavituse süsteemi IRIS arendustööd. Loodi nutitelefonilise lahendus tuludeklaratsiooni esitamiseks, ärikliendi e-maksuameti/e-tolli volituste ja õiguste süsteem ning integreeriti see Äriregistri andmebaasiga. Alustati ka arendusprojekti käibemaksukohustuslase registri avalduste menetlemise automatiseerimiseks. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2012)

2012. aastal oli Maksu- ja Tolliamet jätkuvalt usaldusväärse põhimõttel 24 vaadeldava institutsiooni esiviisikus 77 protsendiga. Kliendirahulolu soovitusindeksi kohaselt oli rahulolevaid vastajaid 70%, mille kohaselt oli soovitusindeksi tulemus hea. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2012) Võrreldes aga vastava näitajaga Lätis, andis Eesti klientide rahulolu-uuring 14,4% võrra madalama tulemuse (The State Revenue ... 2013).

## **1.2.2. Tulude ja kulude analüüs aastatel 2009-2012**

Maksu- ja Tolliametil olid aastateks 2009-2012 suured plaanid seoses organisatsiooni sisekeskkonna arendamisega. Lisaks võeti eesmärgiks viia täide pikaajalised plaanid

ettevõtluskeskkonna hõlbustamiseks, tugevdada Eesti konkurentsivõimet, hallata tõhusalt maksutulused ning kaitsta majandust ja ühiskonda. Seoses majanduslanguse ja sellest tuleneva maksude alalaekumise ning ebakindlusega majanduses tuli aga mainitud perioodi prioriteetid ümber seada. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne ...)

Järgnevalt analüüsib töö autor ameti teise strateegilise perioodi tulused ning kulused.

### **1.2.2.1. Ameti kogutud maksutulud aastatel 2009-2012**

2009. aastal oli Eesti rahanduse keskseks küsimuseks rahandusministri Jürgen Ligi sõnul fiskaalne konsolideerimine. Nimelt kajastus 14 protsendiline majanduslangus riigieelarves kaks kvartalit järjest süveneva ranga puudujäägina. Mainitud puudujäägi katmiseks vajalike vahendite maht ähvardas aastate jooksul kogutud reservid hävitada aastaga. Turgude usaldamatuse tõttu oli eurosooniga ühinemine muutumas üha olulisemaks. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009)

Eelarve perioodil rakendatud erakorralised kärped vähendasid eelarve puudujäägi aasta lõpuks 1,7 protsendini, mis oli ühtlasi väikseim võlatase Euroopa Liidus. Globaalne finantskriis sundis ameteid suunama oluliselt suuremat tähelepanu riigi eelarvepoliitikale. Majanduslangusest tuldi aga lõpuks välja erinevate omavalitsuste, sihtasutuste ja avalik-õiguslike institutsioonide koostööl ning 2009. aasta jooksul loodi juba eeldused euroalaga liitumiseks. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009)

Majanduslanguse tõttu kahanes tarbijate sisenõudlus märkimisväärselt. Sisenõudluse taset mõjutasid kõige enam eratarbimiskulutuste, investeeringute ja varude kiire langus. 2009. aasta laekumised riigieelarvesse olid kokku 4.1 mld eurot, millest 1.2 mld eurot ehk 29,5% moodustas käibemaksu ja 1.8 mld eurot ehk 44% sotsiaalmaksu laekumine. Ülejäänud maksulaekumised moodustasid kogusummast 26,5%. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2009)

Võrreldes 2008. aastaga vähenes maksutulu laekumine märkimisväärselt 421 mln euro võrra. Olgugi, et käibemaksu tõsteti vaadeldaval aastal 18%-lt 20%-le, laekus käibemaksu riigikassasse 2008. aastaga võrreldes 10%, ehk 141 mln vähem. Tööjõuturul olid samuti negatiivsed arengud, mis avaldasid omakorda mõju nii hõivatute arvule kui keskmise palga vähenemisele. Sotsiaalmaksu laekus riigikassasse 11,2% ehk 228 mln eurot vähem kui 2008. aastal. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2009)

2010. aasta näitas märke majanduse taastumise ilmingutest. Mainitud aastal laekus riigikassasse maksutulused kokku 4.1 mld eurot, millest käibemaks moodustas 1.3 mld eurot ehk 30,9% ning sotsiaalmaks 1.7 mld eurot ehk 42%. Käibemaksu laekumise osakaal kogu maksutuludest oli seega kasvanud võrreldes varasema aastaga 1,4% võrra, mis indikeeris kliendi tarbimistaseme kasvu ning taastuvat stabiilsust majanduses. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2010)

2009. aasta majanduslangusele järgnes nüüd, 2010. aastal 3,1%-line majanduskasv, millesse panustasid enim eratarbimine, kapitali kogumahutus, varude suurenemine ja netoeksport. Mainitud aastal tarbimiskulutused enam ei vähenenud, küll aga langes palgatulu 5% võrra. Aasta lõpus pöördusid siiski kasvule nii palk kui hõive. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2010)

Kiirenenud majanduskasvu taustal leidis 2011. aastal aset tööjõunõudluse märgatav kasv, mil tõusnud töömahud võimaldasid ettevõtjatel suurendada töötajate arvu. Lisaks lubas majandusolukorra paranemine tööandjatel tõsta töötajate palkasid. Sellest tulenevalt suurenes ka laekunud palgamaksude osakaal. 2011. aastal laekus riigikassasse maksutulused kokku 4.3 mld eurot, mis oli 296 mln eurot enam kui 2010. aastal. Käibemaksu laekus prognoositust vähem, siiski suurenedes võrreldes 2010. aastaga 95 mln euro võrra 1.3 mld euron. Sotsiaalmaksu laekumine moodustas kogu maksutulust 41,5%. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2011)

2012. aastal jätkusid positiivsed trendid inflatsiooni kahanemise, töötuse vähenemise ja tööhõive suurenemise näol. Samuti kiirenes palga reaalkasv. Olgugi, et Eesti majanduskasv oli eurotsooni kiireim, aeglustus see võrreldes 2011. aastaga 3,2%-ni. Mainitud aastal laekus riigieelarvesse 4.8 mld eurot maksutulused, millest suurima osa moodustas sotsiaalmaks 1.9 mld euroga ja käibemaks 1.5 mld euroga. Varasemast suurema osakaalu maksulaekumisel omandas aktsiiside laekumine, moodustades kogu tuludest 16,3%. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2012)

Võrreldes aastateks 2005-2008 eelarvestatud tuludega, jäädi seoses keeruliste aegade majanduses aastateks 2009-2012 eelarveliste eesmärkide püstitamisega pigem tagasihoidlikuks. Suures plaanis prognoositi maksutulude laekumise kasvu perioodi keskmist arvesse võttes 1,8%. Vaadeldava nelja-aastase perioodi jooksul laekunud maksutulud kasvasid võrreldes varasema perioodiga keskmiselt 488 mln euro võrra aastas. Aastatel 2009-2012 laekunud maksutulude keskmine tase jäi 4.3 mld eurole ehk laekumise osakaal kogu



riigieelarvest oli 74,4%. Vastavalt Lisas 2 välja toodud graafilisele ülevaatele 2009-2012 aasta maksutuludest, on selgelt näha, et pärast 2010. aasta majanduslangust, hakkasid maksulaekumised stabiliseeruma ning 2011. aastaks oli väljutud dekaadi sügavaimast kriisist. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne ...)

### **1.1.2.2. Ameti kulud aastatel 2009-2012**

Aastateks 2009-2012 eelarvestatud kulude maht oli keskmiselt 128.5 mln eurot aasta kohta, mis oli eelnevaks strateegiliseks perioodiks eelarvestatust 28.7 miljoni euro võrra vähem. Kulude täituvus mainitud perioodil oli 127.1 mln eurot, mis moodustas perioodiks eelarvestatud kuludest 98,9%. Peamisteks kululiikideks olid eraldised ja tegevuskulud, mis moodustasid vastavalt 64,6% ja 29,6 % kogu eelarve täituvusest. (Eelarve täituvus 2009)

MTA vaadeldava perioodi eelarved tegid läbi järsu kukkumise. Nimelt kui ameti 2008. aasta kulutase langes võrreldes varasema aastaga 76.2 mln euro võrra, siis 2009. aasta kulutusi vähendati veel omakorda 80.7 mln euro võrra. Majanduses oli sügav kriis ja see väljendus tugevalt avalik-õiguslike asutuste eelarvekärbetena ja kärbetest tulenevate prioriteetide ümberseadmistena. 2010. aasta näitas majanduses aga paranemise märke ning taastumine algas lauge tõusuga. Organisatsiooni ümberstruktureerimise käigus keskenduti varasemast veelgi enam lihtsamate tööde ja ülesannete automatiseerimisele ning kvalifitseeritud tööjõu mahu proportsionaalsele suurendamisele. Sellest lähtuvalt oli märgata ameti eelarvetes tendentsi, kus töökohtade vähenedes suurenes tööjõukulude maht. (Eelarve täituvus ...)

2009. aastaks oli prognoositud kulude tase 116.7 mln eurot, aastalõpu seisuga olid aga kulutused kasvanud 130 mln euron viies aastase eelarve täitumise 11,5 protsendiga plaanitud suuremaks. Edasiantavate eraldiste kulurida moodustas kogukulust 58,9%, ning ühtlasi oli eelarvestatust 3.7 mln euro võrra suurem. Eraldistest enamiku moodustasid riigipoolsed kanded kohustuslikku kogumispensioni fondi. Aasta tegevuskulude eelarvestatud maht oli 37.6 mln eurot, millest täitus 96,5%. Tegevuskulud jagunesid omakorda personalikulude (28.9 mln eurot) ja majandamiskulude (8 mln eurot) vahel. Tegevuskulud vähenesid võrreldes 2008. aasta tasemega 5.1 mln euro võrra, millest 4.2 mln euro suurune vähenemine tuli personalikulude arvelt. (Eelarve täituvus 2009)

Muude kulude peamise kuluartikli moodustasid 98,4% ulatuses intressi- viivise ja kohustustasukulud. Viimaseks kulureaks olid varade soetamisega ja renoveerimisega seotud

kulutused, mis vähenesid võrreldes 2008. aastaga 1.6 mln euro võrra, jäädes 3.1 mln euro tasemele. Varasemate aastatega võrreldes lisandus eelarvele õppelaenu tagastamisega seotud kulurida (0,2% eelarvest) ja maksumärkidega seotud kulutused (0,5% eelarvest) toodi administratiivkulude alt välja eraldi kululiigina. (Eelarve täituvus 2009)

2010. aastaks eelarvestatud kulud kokku olid kogusummas 42.4 mln eurot, millest täitus aasta lõpuks 116,4%. Seega ameti eelarvestatud kulude ja realiseeritud kulutuste vahe suurenes. Kui 2009. aastal moodustasid kanded kogumispensioni fondi kogu eelarvest 58,9%, siis 2010. aasta lõpuks oli näitaja langenud 15,9% peale. Tegevuskulud jäid võrdlemisi samale tasemele, mis aga tähendas, et mainitud rea osatähtsus eelarves kasvas 76,1 protsendile. Muude kulude kuluartiklist suurima osa, nagu varasemalgi aastal, moodustasid intressi-, viivise- ja kohustistasukulud 0.9 mln euroga. Kulutase varade soetamiseks ja renoveerimiseks langes enam kui poole miljoni euro võrra, moodustades eelarvest 5,2%. (Eelarve täituvus 2010)

Võrreldes 2010. aastaga näitasid 2011. aasta tulemused paranemise märke. Olukord majanduses võimaldas MTA-l teha 63.4 mln euro võrra suuremaid kulutusi kui 2010. aastal, viies kogusumma 112.7 mln eurole. Kogukulutused moodustasid eelarvestatust 93,3%. Eraldised, sh. maksed kogumispensioni fondi, moodustasid eelarvest 61,6%. Tegevuskulude rida kasvas võrreldes 2010. aasta seisuga 166 tuh. euro võrra, kusjuures peamine kulude kasv tuli majandamiskulude arvelt. Personalikulused vähendati võrreldes varasema aastaga 150 tuh. euro võrra. Muude kulude kuluartiklist suurima osa, moodustasid 0.9 mln euroga intressi-, viivise- ja kohustistasukulud. Materiaalsete ja immateriaalsete varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulud moodustasid kogu eelarvest 3,7%. (Eelarve täituvus 2011)

Majanduskulude 1%-line (0.1 mln eurot) tõus võrreldes 2010. aastaga tulenes Maksu- ja Tolliameti võetud kohustustest täiendavate tegevustega vähendada maksuvõlgasid ja maksuauku ning tuua riigieelarvesse selle arvelt täiendavat maksutulud 5.6 mln euro ulatuses. Hiljem eraldati Maksu- ja Tolliametile personalikuludeks veel täiendavalt 0.5 mln eurot mainitud probleemidega tegelemiseks. (Maksu- ja Tolliameti eelarvekärped)

2012. aastal oli majanduses näha veelgi suuremaid stabiliseerumise ja kasvu ilminguid. Tõus kajastus ka MTA eelarves. Nimelt tehtud kulutused kasvasid võrreldes 2011. aastaga 103.5 mln euro võrra 216.3 mln euro tasemele. Aastane kulutase moodustas eelarvestatud kuludest 92,4%. Eraldised, sh. maksed kogumispensioni fondi, moodustasid kogu eelarvest 80,7%. Tegevuskulude rida kahanes võrreldes 2011. aasta seisuga 84 tuh. euro võrra, kusjuures peamine kulude langus tuli majandamiskulude languse arvelt. Personalikulused suurendati

võrreldes varasema aastaga 468 tuh. euro võrra. Muude kulude kuluartiklist suurima osa moodustasid 2.1 mln euroga intressi-, viivise- ja kohustistasukulud. Kasvasid ka maksumärkidega seotud kulud 325 tuh. euro võrra 830 tuh. euroni. Varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulud moodustasid kogu eelarvest 0,7%. Märkimisväärse languse immateriaalsete varade kulugrupis tegi tarkvara arenduse kululiik, mis langes 1.4 mln euro võrra, tasemele 1.2 mln eurot. (Eelarve täituvus 2012)

### **1.3. Ameti strateegiline tegevus aastatel 2013-2016**

Aastate 2013-2016 arengukava oli Rahandusministeeriumi valitsemisalas tegutseva Maksu- ja Tolliameti kolmas pikaajaline plaan. Mainitud plaani järgi oli ameti tegevusvaldkondadeks jätkuvalt riigitulude haldamine, riikliku maksu- ja tollipoliitika rakendamine ning ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmine. Ameti peamisteks eesmärkideks seati riigieelarve tulude laekumise tagamine riiklike maksude ja tollitulude osas; ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmine; riigi maksu- ja tollipoliitikast juhinduva maksu- ja tollikorralduse elluviimine; maksuseaduste, tollieeskirjade ja muude õigusaktide täitmine; hasartmängu korralduslubade ja loterii korralduslubade väljaandmine; hasartmängu-järelevalveasutusena tegutsemine ja loteriide seaduslikkuse kontrollimine ning isikute teenindamine maksukohustuste ja tolliformaalsuste täitmisel. (MTA strateegia 2013-2016)

Kolmanda arengukava koostamise hetkeks oli MTA Euroopas jätkuvalt üks edumeelsemaid maksuhaldureid. Eesti maksumaksjate silmis oli MTA tõusnud üheks usaldusväärseimaks riigiasutuseks. Ameti kolmas arengukava koosnes kolmest strateegilisest eesmärgist ja nende saavutamist toetavast kaheteistkümne tegevusvaldkonna eesmärkidest. Tegevusvaldkondadest kuues kajastati MTA põhivaldkondade ja kuues ameti tugivaldkondade eesmärke, indikaatoreid ja eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevusi. Mainitud kaksteist valdkonda, millel olid eraldi ka mõõdetavad tulemusindikaatorid olid teenindusvaldkond, kontrollivaldkond, tollikorralduse valdkond, tulude valdkond, uurimisvaldkond, maksude valdkond, personalivaldkond, teabevaldkond, juriidiline valdkond, haldusvaldkond, arendusvaldkond ja sisekontrolli valdkond. (MTA strateegia 2013-2016)

Kolm peamist strateegilist eesmärki olid sarnaselt varasematele aastatele riigi maksutulude kokku kogumine, ebaausa majandustegevuse osakaalu vähendamine, arengut ja

tulemuslikkust toetava organisatsioonikultuuri loomine. Kolme strateegilise eesmärgi üleseks eesmärgiks oli aga suurendada nn vabatahtlikku maksulaekumist, säilitades maksu- ja tollialastest õigusaktidest tulenevate maksukohustuste täitmise lihtsuse ja selguse. Sihiks oli maksupettuste ja salakaubanduse vähendamise ja mõõduka halduskoormusega vähendada riigile saamata jäävat maksutulud ja tagada ausam konkurentsikeskkond. (MTA strateegia 2013-2016) Püstitatud eesmärkide peamiseks alameesmärkideks antud perioodil olid (Ibid.):

- 1) Koguda kokku riigi maksutulud, mis tähendas laias plaanis teenuse pakkumist keskkonnas, mida vastav klient tavaliselt kasutab; kvaliteetse ja õigeaegse nõustamise pakkumist; kliendile ennetava informatsiooni andmist tema kohustuste kohta; kliendi tähelepanu juhtimist tema eksimustele ja võimalust neid parandada; deklaratsioonide ja aruannete õigeaegse esitamise tagamist ning lihtsustuste tagamist õiguskuulekale kliendile.
- 2) Vähendada ebaausa majandustegevuse osakaalu, mis tähendas maksukuulekust suurendavate kontrollmeetmete muutmist, mis omakorda tagaksid ausa konkurentsi ning olulise osa kontrolliressursist maksuriskiga tegevusvaldkondadele suunamisel.
- 3) Luua arengut ja tulemuslikkust toetav organisatsioonikultuur, mis tähendas ameti töötajate motiveeritust ja eesmärkide saavutamisele orienteeritust; töötajate pädevuse ja spetsialiseerumise tõstmist ning nõustamisteenuse ühtlase kvaliteedi tagamist; juhtimistasandite vähendamist ja esmatasandi juhtide vastutuse suurendamist valdkondliku juhtimisega; töötajate loova mõtlemise soodustamist.

Aastatega 2009-2012 võrreldes oli olulise täiendusena juures organisatsiooni arendav ja organisatsioonikultuuri toetav eesmärk. See oli nii organisatsiooni sisse kui ka kliendile suunatud arengueesmärk, mille saavutamise indikaatoriteks peeti töötajate motiveeritust ja orienteeritust püstitatud eesmärkidele. Lisaks peeti arengueesmärgi saavutamise indikaatoriteks kulutõhusust juhtimisotsustes ning tahet rakendada innovaatilisi lahendusi, pakkudes kliendile kaasaegseid võimalusi maksude tasumisel ja tolliformaalsuste vormistamisel. (Ibid.)

### **1.3.1. Ameti strateegilise tegevuse tulemus aastatel 2013-2015**

2013. aastal jätkusid Eesti majanduses positiivsed trendid – tööpuudus vähenes, inflatsioon kahanes, tööhõive suurenes ning palga reaalkasv kiirenes. Majanduskasv põhines sisenõudluse kasvul, mida soodustas kodumajapidamiste sissetulekute suurenemine ning suur

tarbimisaktiivsus. Üldise maksukoormuse tase oli 32,3% (soovitud sihttase oli 33%), seega püstitatud eesmärk saavutati. Kaudsete maksude osakaalu osas seati pikaajaliseks eesmärgiks 46%, tegelik saavutustase oli 2013. aastal 42,9%. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2013)

Aasta ühe olulise saavutusena töötati välja maksukorralduse seaduse muudatused, millega loodi töötamisega seotud infot koondav register. Registreerimise eesmärgiks oli vähendada ebaseadusliku tööjõu kasutamist ning kindlustada tööd tegevate inimeste sotsiaalsete tagatiste parem kaitse ning vähendada ümbrikupalkade maksmise osakaalu. Töötati välja ka käibedeklaratsiooni lisa KMD INF, mille eesmärgiks oli käibemaksupettuste vähendamine ja käibemaksu kontrolli tõhustamine. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2013)

2013. aastal oli Maksu- ja Tolliameti töötajate rahulolu ameti tööga viie palli süsteemis 3.8 ning väliskliendi rahulolu MTA teenustega väga heal tasemel. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2013)

2014. aastal kasvas Eesti majandus Rahandusministeeriumi andmete kohaselt 2,1% võrra, mis oli mõnevõrra madalam näitaja kui teistes Balti riikides. Tööhõive kasv jätkus, tööpuudus vähenes, hinnatõus peatus ja palgatulu reaalkasv kiirenes. Pool SKP kasvust tuli peamiselt neto-tootemaksude suurenemisest, mida mõjutas käibemaksu laekumise paranemine (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2014). Maailmapanga andmete kohaselt kasvas aga 2014. aastal SKP Eestis 2,9%, Lätis 2,4% ja Leedus 3% (Economies of ... ).

Üldise maksukoormuse stabiilne tase säilitati ka mainitud aastal. Kui eesmärgiks seatud sihttasemeks oli 33%, siis reaalne saavutustase oli 32,7%, seega tulemus oli edukas. Kaudsete maksude osakaal oli käsitletaval aastal 42,9%, mis indikeeris jätkuvat liikumist seatud eesmärgi, 46%, suunas. Riigi maksutulude kokkukogumise ning ebaausa majandustegevuse osakaalu vähendamise osas saavutas amet positiivsed tulemused. Nimelt maksutulude kogumise osas saavutati 2014. aastal plaanitud sihttasemest 0,8% võrra suurem maksulaekumine. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2014)

2014. aastast alates sai e-maksuametis ja e-tollis tõendeid elektrooniliselt väljastada. Lisaks, siseriiklike dokumentide haldus muutus täielikult elektrooniseks. Alustati ka uue e-maksuameti/e-tolli visiooni loomisega. Lisaks valmistati ette Eesti Tollitariifistiku üleviimist uuele platformile. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2014)

2014. aastal ei hinnatud töötajate rahulolu, küll aga hinnati väliskliendi rahulolu teenusega MTA-s, mille saavutustasemeks osutus väga hea (soovitusindeks 56%) (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2014).

Maksu- ja Tolliameti usaldusväarsuse tase püsis ka 2015. aastal jätkuvalt kõrge – 75%. Usaldusväarsuse põhjal oli amet 27 institutsiooni seas jätkuvalt 5. kohal. Kliendirahulolu teenuste ja teeninduskvaliteediga oli samuti väga heal tasemel (soovitusindeks 57%). Lisaks, ameti töö efektiivsemaks muutmiseks koguti kõigist osakondadest tähelepanekud andmekvaliteedi probleemide kohta. Seejärel töötati tulemused läbi, eesmärgiga tuvastada vähemalt 90% üksuste andmekvaliteedi probleemidest ja leida neile lahendused. (Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016. Kokkuvõte 2015)

2015. aastal oli OECD riikide keskmine tööjõumaksude maksukoormus 35.9%, Eesti puhul oli vastav näitaja 39% (Annual change ... ). Maksukohustuste täitmiseks iseteeninduskanaleid kasutavate klientide osakaal oli mainitud aastal 97% (algatase 2012. aastal 96%). 2015. aastal jätkati uue e-maksuameti/e-tolli visiooni loomisega. Samuti lihtsustati füüsilise isiku tuludeklaratsiooni (FIDEK) elektroonilist esitamist, millega vähendati deklaratsiooni täitmise aega. Koostöös LHV pangaga loodi lihtne keskkond ettevõtjale tema raamatupidamise ja maksuarvestuse haldamiseks, mille rõhk oli suunatud muuhulgas e-residentide aitamisele. Arendati automaatse teavitussüsteemi sidumine FIDEK staatustega ning laiendati elektrooniliste teadete kasutusvaldkondi. Saadi valmis ka TSD 2015 arendus, mis lihtsustas tulu- ja sotsiaalmaksu deklaratsiooni koostamist ning vähendas olulisel määral kliendi halduskoormust. (Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016. Kokkuvõte 2015)

2015. aastal saavutati täpsem ja kiirem kontrolliobjekti valik (tulenevalt KMD INF rakendumisest). Alates maikuust rakendati INF andmeid riskide määratlemisel ka tagastusnõuete osas, mille tulemusel muutus objektivalik järjest paremaks ja vähenes kontrolli vajavate nõuete hulk. Samuti tehti algust algandmete kvaliteedi parandamise protsessiga eesmärgiga saada riskikriteeriumid võimalikult täpseks – INF andmete kasutamise võimalusega seoses vähendati kontrolli suunatavaid tagastusnõudeid (1800-lt 600-ni). Lisaks rakendati uusi lähenemisi maksupettuste tõendamiseks. Laiendati koostööd ettevõtjatega – koostöö ja ühiste lahenduste rakendamise kaudu suudeti pettuste vähendamisel olla efektiivsemad. (Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016. Kokkuvõte 2015)

Lisaks arendati välja E-ajutamise teenus ning jätkati võlamenetluskeskkonna edasiarendamisega (E-arest). Uurimisvaldkonna ühe saavutusena saadeti prokuratuuri 121

kriminaalasja. Kokku menetleti 295 kriminaalasja, mis teeb edukalt lõpule viidud menetluste osakaaluks 41% (eesmärk vähemalt 75%). (Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016. Kokkuvõte 2015)

### **1.3.2. Kulude ja tulude analüüs aastatel 2013-2015**

Kolmanda strateegiadokumendi järgi plaanis MTA lisaks kõrgetasemelise teeninduse ja eduka maksuhalduri rolli täitmisele tegeleda töötajate ja organisatsiooni arendamisega. Amet jätkas ka püstitatud pikaajaliste eesmärkide täideviimist ettevõtluskeskkonna hõlbustamiseks, Eesti konkurentsivõime tugevdamiseks ning majanduse ja ühiskonna kaitsmiseks.

Järgnevalt analüüsib töö autor antud kolmanda strateegiaperioodi tulusid ning kulusid.

#### **1.3.2.1. Ameti kogutud maksutulud aastatel 2013-2015**

Aastal 2013 laekus riigikassasse maksutulude näol kokku 5.1 mld eurot. Peamised laekunud maksutulud olid sarnaselt varasemale perioodile seotud tarbimise ja tööjõumaksudega. 70% laekumistest moodustasid käbemaks (1.6 mld eurot) ja sotsiaalmaks (2.1 mld eurot). Aastaga 2012 võrreldes laekus riigikassasse 327 mln eurot ehk 6,4% enam. Võrreldes vaadeldavale strateegilisele perioodile eelnenud aastate keskmisega laekus 2013. aastal riigikassasse maksutulusid 792.7 mln eurot ehk 15,5% võrra enam. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2013)

2014. aastal kasvas Eesti majandus 2,1%, mis oli Baltiriikide madalaim kasv. Kuigi tööhõive kasv jätkus, tööpuudus vähenes, hinnatõus peatus ja palgatulu reaalkasv kiirenes, oli välisnõudluse tase nõrk. Mainitud aastal laekus riigikassasse 5.5 mld eurot, mis oli 411.1 mln eurot ehk 7,5% rohkem kui 2013. aastal. Laekunud maksude proportsioon jäi eelmise aastaga samale tasemele - kusjuures käibemaksu laekus 2014. aastal 1.7 mld eurot ja sotsiaalmaksu 2.2 mld eurot. Ülejäänud maksulaekumised moodustasid kokku 1.6 mld eurot. (Riigi majandusaasta koondaruanne 2014)

2015. aasta majanduskeskkonda iseloomustas madal majandusosaluse tase. Majanduskasvu toetasid tarbimisele suunatud tegevusalad. Olgugi, et majanduses valitses madal nominaalne majanduskasv, ilmnas tööturul palgakasv ja tööpuudus langes. Aastavahetuse seisuga oli riigikassasse laekunud 94,5% 2015. aastaks plaanitud maksudest.

Võrreldes 2014. aastaga kasvas maksutulude laekumine 7,7% võrra. Sarnaselt varasemate aastatega jäid maksupoliitika põhimõtted valdavas osas samaks – hoida maksusüsteemi stabiilse ja läbipaistvana. 2015. aasta peamised maksumuudatused olid tulumaksumäära langus 21%-lt 20%-le, töötuskindlustusmaks määra langus 3%-lt 2,4%-le ning maksuvaba ülempiiri tõus 144 eurolt 154 eurole kuus. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2015)

2015. aastal laekus riigikassasse 5.9 mld eurot maksutulu, millest 2.4 mld ehk 40,3% moodustas sotsiaalmaks, 1.9 mld eurot ehk 31,3% käibemaks ja ülejäänud maksud 1.7 mld eurot ehk 28,4% kogu maksulaekumisest. Maksutulude laekumine suurenes võrreldes 2014. aastaga 427 mln euro võrra ja võrreldes 2013. aastaga 838 mln euro võrra, ehk vastavalt 14,1% ja 7,2%. (Riigieelarve tasumiste aruanne 2015)

Käesolevas peatükis ei vaadelda ameti 2016. aasta tulusid ja kulusid seoses vastavate täituvuste avalikustumisega 2017. aastal.

Perioodi kokku võttes ilmneb, et maksulaekumise tase riigieelarve tuludest oli keskmiselt 85%, püsis läbi aastate 2013-2015 5.5 mld euro ümber. Keskmise maksutulude täitmise osakaal oli 101,3%. Vastavalt Lisas 3 toodud graafilisele ülevaatele iseloomustas mainitud perioodi madal ja aeglane, kuid stabiilne maksude laekumine ning majanduskasv. Suurimaks maksutuluks mainitud perioodil oli sotsiaalmaks, mis kogu maksulaekumistest kolmeaastase tsükli jooksul moodustas 40,5%. Sotsiaalmaksu laekumise suurenemist riigikassasse võib lugeda suures osas Maksu- ja Tolliameti tövõiduks. Nimelt aitas amet koostöös partneritega luua tööjõuturul soodsad tingimused, samuti vähenes ümbrikupalkade maksmise osakaal. (Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne ... )

### **1.3.2.2. Ameti kulud aastatel 2013-2015**

Kolmandal strateegilisel perioodil jätkus 2011. aastal alanud majanduse stabiliseerumine ja kasv. Sarnaselt eelmisele strateegilisele perioodile jagunesid aastate 2013-2015 eelarvestatud kulud kululiikide põhiselt pisut ümbernimetatult neljaks: antud toetused ja muud ülekanded, tööjõu- ja majandamiskulud, muud kulud ja investeringud. Mainitud perioodil oli ameti realiseeritud kulude maht keskmiselt 42.5 mln eurot, mis oli eelneval strateegilisel perioodil eelarvestatust 86 miljoni euro võrra madalam tulemus. (Eelarve täituvus 2013)



Suur proportsioonide erinevus tulenes peamiselt eelarve ümberstruktureerimisest. Nimelt, kui varasematel aastatel kuulusid ameti eelarve alla ka edasiantavad sotsiaalkindlustusmaksed, siis perioodil 2013-2015 neid kululiike enam MTA eelarves ei kajastatud. Suures mahus vähenes ka materiaalsete ja immateriaalsete varade soetamise ja renoveerimisega seotud kulude maht. Läbi kolme vaadeldud aasta püsis eelarve maht võrdlemisi stabiilsena, kõikides kuni 2.3 mln euro ulatuses. Kulude täituvus mainitud perioodil oli keskmiselt 43.8 mln eurot, mis moodustas eelarvestatud kuludest 103%. Peamisteks kululiikideks olid tööjõu ja majandamiskulud, mis moodustasid 92% kogu perioodi kulutustest. (Eelarve täituvus ... )

2013. aastaks oli prognoositud kulude tase 40 mln eurot, aastalõpu seisuga olid aga kulutused kasvanud 42.2 mln euroni viies aastase eelarve täitumise 5,6 protsendi võrra üle eelarvestatu. Antud toetuste ja muude ülekannete kulurida (varem eraldiste kulurida) moodustas eelarve kogumahust 0,1 % ning langes võrreldes 2012. aastaga 174.6 mln euro võrra. Aasta tööjõu- ja majandamiskulude eelarvestatud maht oli 38 mln eurot, millest täitus 100%. Kusjuures tööjõukulud moodustasid mainitust 29.6 mln eurot ja majandamiskulud 8.4 mln eurot. Tööjõu- ja majandamiskulud suurenesid võrreldes 2012. aasta tasemega 0.4 mln euro võrra, millest enamiku moodustas majandamiskulude tõus. (Eelarve täituvus 2013)

Muude kulude peamise kuluartikli moodustasid 92% ulatuses intressi-, viivise- ja kohustustasukulud. Investeeringute kulurida vähenes võrreldes 2012. aastaga 0.9 mln euro võrra. Maksumärkide kulurida moodustas kogu eelarvest 2%. Põhjusel, et ühe olulise strateegilise eesmärgina toodi mainitud aastate plaanidesse tagasi töötajaskonna arendamine, kasvas koolituskulude maht keskmiselt 22 tuh. euro võrra aasta kohta, püsisid läbivalt 120 tuh. euro tasemel. (Eelarve täituvus 2013)

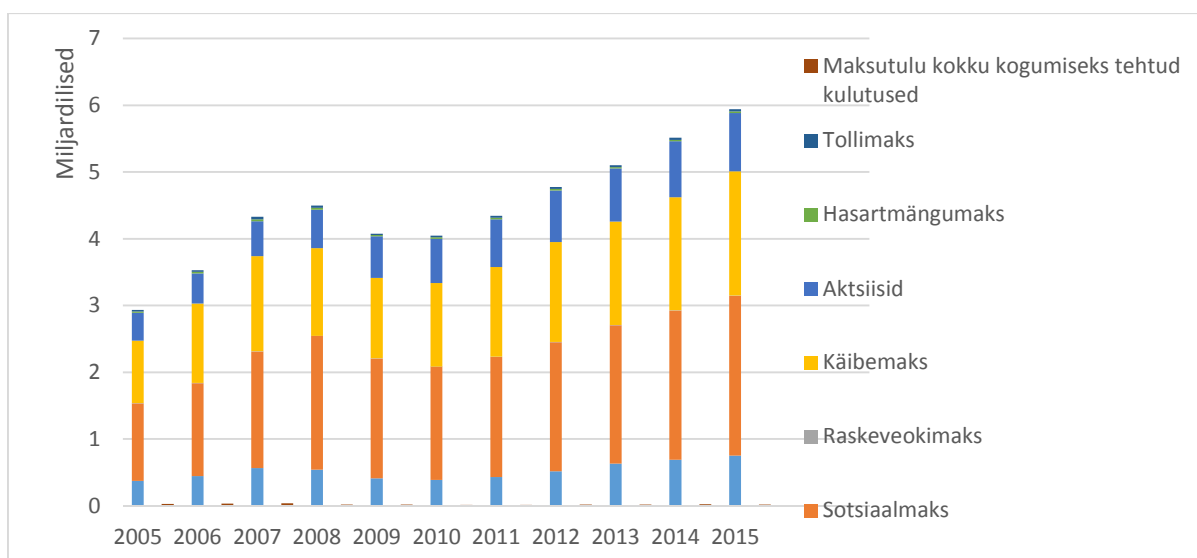
2014. aastaks eelarvestatud kulud kokku olid 42.9 mln eurot, millest täitus aasta lõpuks 103,7%. Võrreldes 2013. aastaga oli kulutuste tase suurenenud 2.3 mln euro võrra. Suurenenud eelarvemahu tingis peamiselt tööjõukulude kasv. Antud toetuste ja muude ülekannete kulurida jäi laias plaanis samale tasemele, kasvades 2014. aasta lõpuks kahe tuhande euro võrra. Muude kulude kuluartiklist suurima osa, nagu varasemalgi aastal, moodustasid intressi-, viivise- ja kohustistasukulud 2.6 mln euroga. Investeeringutele tehtud kulutused langesid võrreldes varasema aastaga 80 tuh. euro võrra ning maksumärkidele tehtud kulutused 268 tuh euro võrra. Mainitud kaks kululiiki moodustasid kokku kogu eelarvest 2,8%. (Eelarve täituvus 2014)

2015. aasta eelarve maht jäi 2014. aasta mahuga sarnasele tasemele. Kulud kasvasid 234 tuh. euro võrra tasemele 44.7 mln eurot. Aasta kulutase moodustas eelarvestatud kuludest 100%. Suurim kulude kasv toimus tööjõu- ja majanduskulude real 1.9 mln euroga, kusjuures tööjõukulud kasvasid 1.4 mln euro võrra. Peamine kasv majandamiskulude kulugrupis toimus kinnistute, hoonete ja ruumide majandamiskulude raames, mis kasvasid 0.6 mln euro võrra tasemele 5 mln eurot. (Eelarve täituvus 2015)

Suurima langusega 2015. aastal oli intressi-, viivise ja kohustistasukulude rida, langedes võrreldes 2014. aastaga 2.1 mln euro võrra tasemele 0.5 mln eurot. 60 tuh. euro võrra tasemeni 0.5 mln eurot langesid ka investeeringutega seotud kulud, millest peamise osa moodustasid MTA põhivara soetamisega seotud kulud. Muude kulude kulurida ning investeeringute-, maksumärkide ja antud toetuste kuluread moodustasid kogu eelarve mahust tööjõu- ja majandamiskulude kõrval vaid 5,3%. (Eelarve täituvus 2015)

## 2. HINNANG MAKSU- JA TOLLIAMETI TEGEVUSELE PERIOODIL 2005-2016

MTA olulisimad ülesanded on riigi maksutulude kokku kogumine ja ebaausa majandustegevuse osakaalu vähendamine. Mainitud eesmärkide saavutamise peamiseks indikaatoriteks muuhulgas on maksutulude laekumise stabiilne suurenemine, maksudistsipliini paranemine ja ümbrikupalkade vähenemine. Alljärgnev graafik annab ülevaate maksutulude stabiilsest kasvust, maksutulude kokku kogumiseks tehtud kulude optimeerimisest ning maksudistsipliini paranemisest vaadeldaval perioodil.



Joonis 1. Maksulaekumiste ja maksutulu kokku kogumiseks tehtud kulutused aastatel 2005-2015

Allikas: (Autori koostatud Rahandusministeeriumi majandusaastaaruannete ja Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) maksude andmebaasi põhjal)

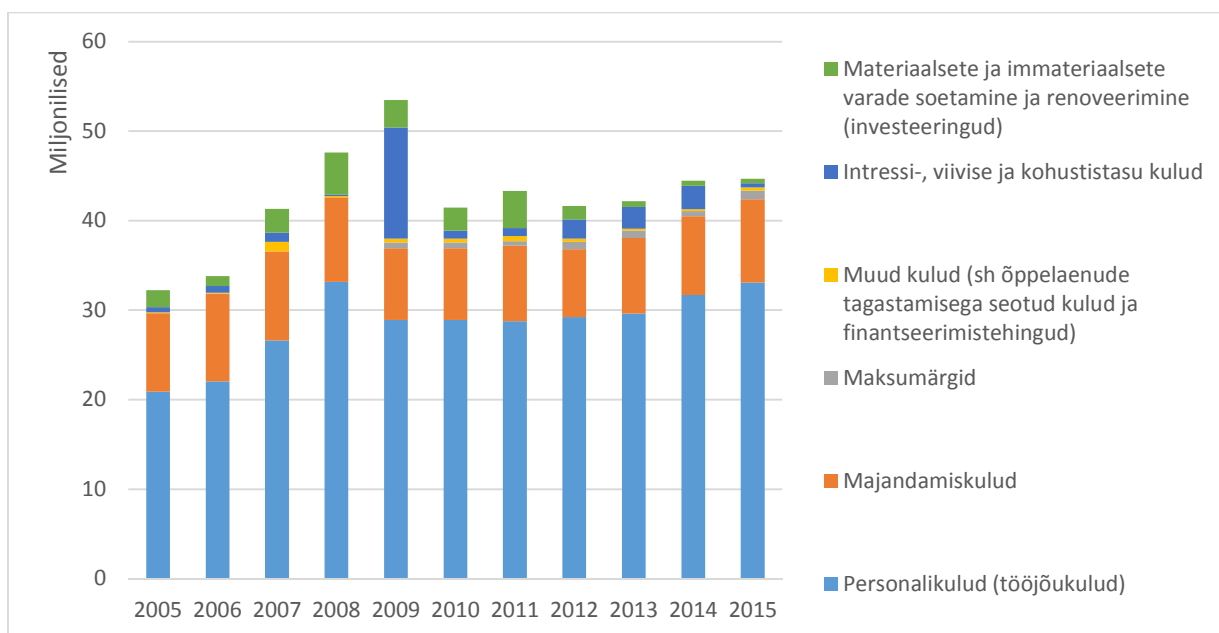
Peamised maksud, mida Maksu- ja Tolliamet vaadeldaval perioodil on kogunud, on seotud tarbimise ja tööjõulukuludega. MTA on aga üha enam püüdnud tööjõu ja kapitali maksukoormust suunata tarbimise ja ressursside maksustamisele. Graafikult on näha stabiilset maksutulude kasvu ning maksutulude kogumiseks tehtud kulutuste marginaalset osakaalu. 2015. aasta maksutulust 90% on toodud ligikaudu 5000 ettevõtte poolt, kusjuures üle 1/3 maksutuludest toovad 75 ettevõtet.

Eesti Maksu- ja Tolliameti maksukogumise efektiivsus on üks OECD parimatest. Nimelt 2011. aastal kulus MTA-l 100 euro kokku kogumiseks 0.3 eurot, mis viis Eesti OECD

riikide seas maksude kogumise efektiivsuselt esikohale. Eestile järgnesid Šveits ja Rootsi 0.4 euroga. Eesti naaberriikide Soome, Läti ja Leedu vastavad näitajad olid aga 0.8, 0.7 ja 1 eurot (Cost of collection ...). Graafikus vaadeldud 11 aasta jooksul on Eesti riik 100 euro teenimiseks kulutanud keskmiselt 0.5 eurot.

Maksu- ja Tolliamet on hoidnud organisatoorseid tegevuskulusid võrdlemisi stabiilsel tasemel läbi aastate. Et saada täielik ülevaade ameti tegevuskuludest läbi vaadeldava perioodi, kõrvutab töö autor ameti riigieelarveliste kulude jagunemise aastate lõikes jaotatuna ameti põhiliste kululiikide vahel.

Selguse huvides on alltoodud graafikus ameti tegevuskulud välja toodud eraldi personalikulude ja majandamiskulude lõikes, et kulude jaotusloogikat selgemini mõista. Toodud jaotuses on muude kulude hulka arvestatud muuhulgas õppelaenu tagastamisega seotud kulud ja finantseerimistehingud. Aastate 2005-2012 andmetest on eemaldatud eraldised ja toetused, sest tegemist on edasiantavate kulutustega ja mainitud kulud ei ole ameti tegevuskuludega seotud.



Joonis 2. Maksu- ja Tolliameti kulutuste ülevaade aastatel 2005-2015

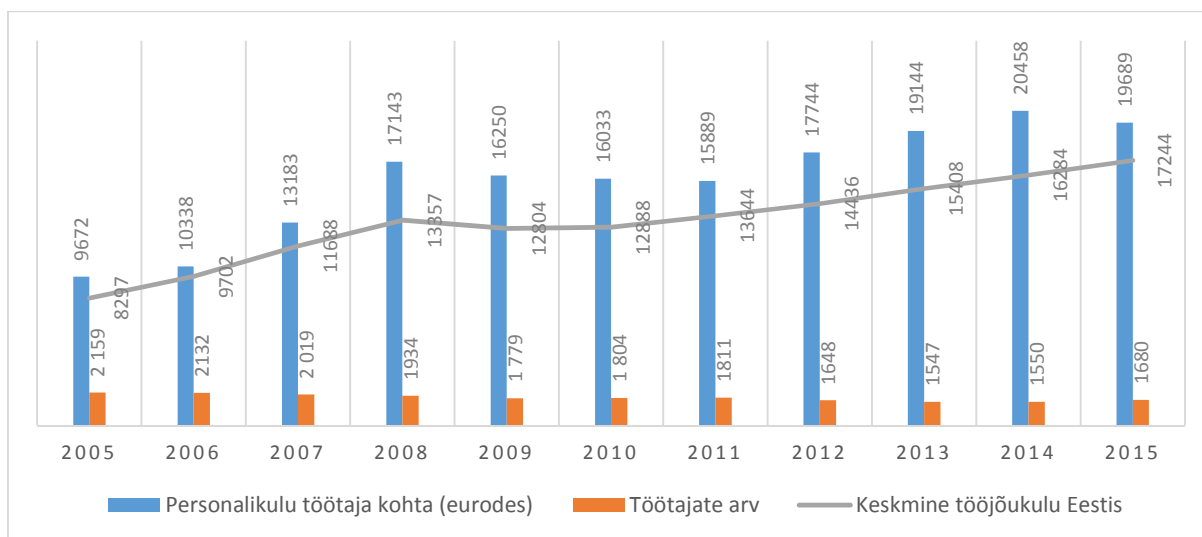
Allikas: (Autori koostatud Maksu- ja Tolliameti aastate 2005-2015 eelarvete täituvuste põhjal)

Nagu ülaltoodud graafilisest ülevaatest selgub on ameti peamised kulud läbi aastate olnud seotud personalile tehtud kulutustega. Jättes välja 2008. aasta ehk isegi liigselt optimistliku personalikulude tõusu, mis leidis aset vahetult enne majanduse jähinemist, on

mainitud kululiik kasvanud stabiilse tempoga läbi terve vaadeldava perioodi. Lisaks tööjõukuludele on suuremad kulutused tehtud organisatsiooni majandamisega seotult. Kuigi amet on investeerinud maksude kogumise lihtsustamisse veebikeskkonna arendamise näol viimase 10 aasta jooksul ligikaudu 19 mln eurot, ei ole tegu märkimisväärsete kulutustega eelarve kogumahtu arvesse võttes, nagu ilmneb koostatud graafikust. Siiski joonistuvad selgelt välja just majanduslanguse ajal tehtud suuremad investeeringud materiaalsete ja immateriaalsete varade soetamise ja renoveerimisse. Nimelt on Maksu- ja Tolliamet lähtunud majanduse jahenedes valikust investeerida lihtsamate tööde automatiseerimisse ja pikaajalistesse tegevustesse ja seni on mainitud valik end õigustanud.

Graafikust joonistuvad välja ka 2009. aasta keskmisest oluliselt suuremad intressi-, viivise ja kohustistasu kulud. Tegu on AS Sylvesteri kaasusega, mille tulemusena oli Maksu- ja Tolliamet kohustatud AS Sylvesteri aktsionäridele intressina välja maksma ligikaudu 11.6 mln eurot, kusjuures kogu 2009. aasta intressikulust moodustas mainitud väljamaks 94%.

Põhjusel, et personalikulude, mis on ameti üks suurimaid kululiike, muutust on ülaltoodud graafiku alusel keeruline hinnata, toob töö autor alloleva graafiku abil välja personalikulude proportsiooni võrdluses ameti töötajate arvuga ja Eesti keskmise tööjõukuluga aastatel 2005-2015. Olgu veel lisatud, et graafikus toodud MTA personalikulud sisaldavad erisoodustustega seotud kulutusi, sest kolmanda ameti strateegilise perioodi eelarvete täituvuse struktuuris puudub vastav eristus.



Joonis 3. MTA personalikulud ja Eesti keskmised tööjõukulud aastatel 2005-2015

Allikas: (Autori koostatud Rahandusministeeriumi majandusaasta aruannete alusel; Statistikaameti kodulehe ([www.stat.ee](http://www.stat.ee)) alusel)

Graafikust selgub, et kui ameti personali koosseis on aastate 2005 ja 2015 võrdluses vähenenud 2 159 töötajalt 1 690 töötajani, ehk langus on olnud 22,2%, siis personalikulude, mille hulka käesoleva analüüsi puhul arvestatakse nii töötasusid, sotsiaalmakse kui erisoodustuste makse töötaja kohta, on kasv mainitud aastate võrdluses olnud 203,6% ehk personalikulu inimese kohta on kasvanud 11 aastaga 9 672 eurolt 19 689 eurole aasta kohta. Maksu- ja Tolliameti tööjõukulud on läbivalt Eesti keskmist tööjõukulud ületanud ligikaudu 17%-ga. Eeldades, et mainitud 17% taga ei ole pelgalt erisoodustustele tehtud kulutused, võib järeldada, et MTA on täitnud enda eesmärgid suurendada spetsialistide hulka läbi lihtsamate tööde automatiseerimise ning pakkuda töötajatele motiveerivat töökeskkonda ja konkurentsivõimelist tasu.

Aastal 2011 oli OECD riikide keskmiseks maksuametite tööjõu volavuse tasemeks 5,6%, Eesti puhul oli vastav näitaja 10,2%, mis oli ühtlasi üks suurimaid. (Staff Metrics...). Toodud tulemused näitavad ameti aastatepikkust tööd luua arengut ja tulemuslikkust toetav organisatsioonikultuur, vähendada mainitud tööjõu volavust ja suurendada orienteeritust eesmärkide saavutamisele lõppeesmärgiga tagada teenuse ja teeninduse ühtlaselt kõrge kvaliteet.

Klientide ja koostööpartnerite hinnang ameti tegevusele on läbi analüüsitud perioodide olnud stabiilne, alanedes ajutiselt vaid majanduslanguse perioodil kui üldine usaldus avalik-õiguslike institutsioonide vastu langes. Kuigi kliendirahulolu-uuringuid ei ole viidud läbi iga-aastaselt, jäid mõõdetud ja avaldatud tulemused 4.4 punkti ümber (5-palli süsteemis). Rahulolu-uuringute ja küsitluste tulemused on seega jäänud kõrgeimasse viiendikku. Maksu- ja Tolliameti keskmine usaldusväarsuse indeks on vaadeldud aastate jooksul püsinud 77,7% ümber, mis näitab klientide võrdlemisi kõrget usalduse taset ameti tegevuse suhtes.

Maksu- ja Tolliamet on esimene avaliku sektori asutus Eestis, mis hakkas pakkuma e-teenuseid. Käesoleval hetkel kasutab MTA e-teenuseid 96% eraklientidest ning 99% äriklientidest. OECD analüüsi põhjal kasutas 2011. aastal elektroonilist andmeedastust käibemaksudeklaratsiooni esitamiseks Eestis 99% andmeedastajatest. Eesti naaberriikide Soome, Läti ja Leedu puhul olid vastavad näitajad 80%, 85% ja 93% (Value added tax ...). Kogu deklareerimise elektroonilise edastamise osakaal Eestis 2011. aastal oli 95%. Soome, Läti ja Leedu osas OECD andmebaasis vastavad näitajad puuduvad. (Methods available ...)

Ametipoolsed kirjeldused plaanitud tegevuste kohta lähiaastatel hõlmavad peamiselt arendusi seoses e-maksuameti ja e-tolliameti kasutamisega, millest järeldub, et MTA peamised

strateegilised plaanid on seotud protsesside automatiseerimisega. Näiteks plaanib Maksu- ja Tolliamet koostöös Swedbanki ja LHV Pangaga alustada lähiaastatel pangatehingute-põhise maksustamisega, mis ilmneb ka ameti 2015. aasta strateegiliste tegevuste tulemuste jaotusest käesolevas töös. Mainitud arendus on nimelt juba lõpujärgus. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtjale pakutakse väiksemat halduskoormust ja lihtsustatud maksuarvestust panga kaudu. Lisaks on eesmärgiks automatiseerida deklaratsioonid. Selleks plaanib MTA koguda andmed ettevõtete majandustarkvaradest, pankadest ja kolmandatelt isikutelt, mille järel arvestatakse kalkuleeritud summa maha kliendi pangakontolt.

MTA plaanib edasiarendusi teha võimaldamaks võrdleva statistika abil väikeettevõtetel näha ettevõttespetsiifilisi majandus- ja riskinäitajaid ning valdkonna keskmisi näitajaid. Põhjusel, et andmeid esitab süsteem automaatselt ja ettevõtja saab ise valida kas sekkuda või mitte, saavutatakse olukord kus riik annab aru ettevõtjale, mitte vastupidi. Üleminekut andmepõhisele maksustamisele ja nõuete kesksele haldusele plaanitakse 2018 aasta alguseks. Ühtlasi viiakse samal perioodil ellu ka muud uuendused – näiteks nutiplatvormidele üleminek ja muud mobiilsed võimalused. (Helm. M. E-MTA arengud ... 2016)

Ühe olulise uuendusena näeb Maksu- ja Tolliameti peadirektor Marek Helm koostööd ka jagamismajanduse valdkonna ettevõtetega. Nimelt põhjusel, et mitmest valdkonnast on välja kasvanud innovaatilised digitaallahendustel põhinevad ärimudelid, mis asendavad või annavad lisandväärtust traditsioonilisele äritegevusele, soovib MTA pakkuda mugavat riiklikku teenust, mis võtab arvesse uute äriühenduste võimalused ja vajadused. Ameti kindel soov on luua sujuvaid ja automatiseeritud lahendusi koostöös ettevõtjatega, et tagada korrektsus maksuasjades ja võimaldada ettevõtetel keskenduda põhitegevusele.

Maksu- ja Tolliamet plaanib tulevikus jätkata keskendumist ettevõtete tegutsemise ja arengu toetamisele. Eesmärgiks on võetud vähendada halduskoormust ja andmeesitamisele kuluvat aega. Olulisel kohal on ameti koostöö nii teiste avalik-õiguslike institutsioonidega kui erasektori ettevõtetega, et tagada sujuv infovahetus ja elimineerida andmekogumisel dubleerimine. Maksu- ja Tolliamet plaanib tulevikus seega veelgi enam toetada ühist tegutsemist läbipaistva ettevõtluskeskkonna ja e-riigi ülesehitamisel.

## KOKKUVÕTE

Maksu- ja Tolliamet on end analüüsitud 12-aastase perioodi vältel korduvalt tõestanud oskusliku maksuhaldurina ja ühe kõige innovaatilisema avalik-õigusliku institutsioonina maailmas. Tugeva organisatsiooni saab aga üles ehitada vaid ambitsioonika juhtkonna ja ühtehoidva ning sihtidele orienteeritud töötajaskonna abiga. Amet on näidanud eeskuju meeskonnatööd optimeerides maksimeerida organisatsiooni tulemust.

Käesoleva töös vaadeldud aastatel on Maksu- ja Tolliameti strateegilised eesmärgid ja sellest tulenevad tegevused arenenud ja kohanenud vastavalt keskkonnatingimustele ja majanduslikule võimekusele. MTA on aastate jooksul seadnud mitmetasandilisi eesmärke nii sise- kui väliskeskonna arendamiseks, keskendudes lisaks maksude kogumisele ja haldamisele ka riigikaitsele. Püstitatud eesmärgid on amet edukalt saavutanud läbi personali motiveerimise, kvaliteetse klienditeeninduse pakkumise, kontrolltegevuse tõhustamise ja tegevuste automatiseerimise.

Olulised väärtused, millest on lähtutud nii pikaajaliste plaanide kavandamisel kui igapäevatoös, on usaldusväärsus klientide, partnerite ja riigi silmis ning tihe koostöö nii riigi- kui erasektori partneritega. Organisatsiooniliste väärtuste hoidmiseks ja läbipaistva maksukultuuri tagamiseks riigis on ameti peamisteks ülesanneteks kujunenud riigi maksutulude kokku kogumine, ebaausa majandustegevuse osakaalu vähendamine ja arengu ning tulemuslikkust toetava organisatsioonikultuuri loomine.

Vaadeldud perioodi strateegilised tegevused ja plaanid jagunesid kolme nelja-aastase plaani vahel, millest iga järgneva koostamisel lähtuti eesmärgist kasvada ja olla veelgi tulemuslikum kui varasemal strateegilisel perioodil. Periood jagunes aastate 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016 vahel, millest nii riigi kui MTA jaoks olid keerulisimad aastad 2009-2012, mil leidsid aset globaalne majanduslangus ja sellest tulenevad muutused klientide maksukäitumises ning üleüldises usalduses riigiasutuste vastu.

Aastateks 2005-2008 püstitatud strateegilised eesmärgid keskendusid peamiselt ühtse kliendikäsitluse, kultuuri, töökorralduse ja juhtimisprintsipiide juurutamisele, kusjuures tulemusi hinnati peamiselt klientide seas läbiviidud rahulolu-uuringute abil. MTA tegeles suures osas ametisisesega organisatsioonilise arendamise ja reformimisega. Ühe olulise sammuna vähendati mainitud perioodi lõpul ameti töötajaskonda, mis oli läheneva majanduslanguse taustal alles jäänud töötajatele raske koorem kanda. Järgmisel perioodil, aastatel 2009-2012



kulus märkimisväärne osa ameti ressursist globaalse majanduslangusega kasvanud maksuvõlglaste arvuga seotud järelevalve ja kontrolltegevusteks. Peamiseks eesmärgiks püstitati kliendi õiguskuulekuse suurendamine, õiguskuuleka kliendi halduskoormuse vähendamine ja eduka eurole ülemineku protsessi tagamine.

Viimase perioodi tegevuste plaanimisel peeti varasemast veelgi olulisemaks info kogumist ja võimaldamist kliendile, ameti ja maksukeskkonna kättesaadavust ja olulise täiendusena uuesti ka organisatsiooni arendav ja organisatsioonikultuuri toetavat eesmärki. Maksu- ja Tolliamet on vaadeldud aastate jooksul läbi koostöö era- ja riigisektoriga järjest enam liikunud informeeriva maksuhalduri rolli, vähendades sellega olulisel määral klientide halduskoormust ning aidates kaasa ettevõtete arengule.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kas Maksu- ja Tolliameti tegevuse tulemus aastatel 2005-2016 vastab strateegiadokumentides püstitatud eesmärkidele ja kas ameti kulud ning kogutud maksutulud on vastavuses plaanituga. Töö tulemusel võib järeldada, et amet on teinud suurepäraselt tööd nii maksutulude kogumisel, mille suurusjärk on aasta aastalt kasvanud peamiselt stabiilses ülelaekumises kui vabatahtliku maksulaekumise suurendamisel. Lisaks on ameti enda tegevuskulud läbi automatiseerimise püsinud läbi aastate samas suurusjärgus, kasvades vaid tööjõukulude arvelt, eesmärgiga tagada kvalifitseeritud tööjõu püsimine ning hoida tööjõu volavust madalal tasemel.

MTA on edukalt võidelnud ka ebaausa majandustegevuse vastu, vähendades kontrolltegevuse tõhustamise kaudu ümbrikupalkade maksmise osakaalu, takistades eratarbimisega seotud kulude kandmist ettevõtlusega seotud kuludeks ning läbi käibemaksudeklaratsiooni lisade väljaarendamise vähendanud fiktiivsete tehingute osakaalu. Läbi käesoleva töö hindab autor Maksu- ja Tolliameti püstitatud eesmärkide saavutamist tulemuslikuks ning peab ameti tegevust läbipaistvaks ja ettevõtlustegevuse arengut soosivaks. Amet on enda tegevusega olnud eeskujuks teistele avalik-õiguslikele organisatsioonidele nii sise- kui välisriiklikul tasandil.

Maksu- ja Tolliamet on läbi aegade olnud üks innovaativsemaid ja aktiivsemaid riigiasutusi Eestis. Läbi uuenduslike tehniliste lahenduste ja läbipaistva tegevuse maksude haldamisel on amet saavutanud positiivse mõju Eesti maksumaastikule ja majandusele üldiselt. Töö autor on käesoleva töö raames läbiviidud analüüsi tulemusena seisukohal, et ameti rolli olulisus ühiskonnas on tõusuteel.

## VIIDATUD ALLIKAD

Annual change of tax wedge components between 2014 and 2015. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

[http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/TaxWedge\\_2014-2015.xlsx](http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/TaxWedge_2014-2015.xlsx)

Cost of collection ratios (administrative costs/net revenue). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

<http://www.oecd.org/site/ctpfta/Table-5-3-updated.xlsx>

Economies of the Member States. European Commission.

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/countries/](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/countries/)

Eelarve täituvus 2005. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2006. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2007. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2008. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2009. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2010. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2011. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2012. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2013. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2014. a. Maksu- ja Tolliamet.

Eelarve täituvus 2015. a. Maksu- ja Tolliamet.

GDP growth (annual %). The World Bank.

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/EU?display=graph>

Helm. M. E-MTA arengud lähiaastatel.

[http://www.kpmg.com/EE/et/Documents/MK-2016-materjalid/KPMG\\_MK2016\\_Marek-Helm.pdf](http://www.kpmg.com/EE/et/Documents/MK-2016-materjalid/KPMG_MK2016_Marek-Helm.pdf) (10.03.2016)

Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016. Kokkuvõte 2015. Maksu- ja Tolliamet.

Maksu- ja Tolliameti eelarvekärped. Maksu- ja Tolliamet.

Maksu- ja Tolliameti põhimäärus. Riigiteataja.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/13046080> (Vastu võetud 06.10.2008 nr 29 RTL 2008, 84, 1168 jõustumine 01.12.2008)

Methods available for tax payments and their usage in 2011. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).  
<http://www.oecd.org/site/ctpfta/Table-7-4.xlsx>

MTA strateegia 2005-2008. Maksu-ja Tolliamet.

MTA strateegia 2009-2012. Maksu-ja Tolliamet.

MTA strateegia 2013-2016. Maksu-ja Tolliamet.

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2005. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107399> (25.11.2008)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2006. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107400> (25.11.2008)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2007. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107401> (25.11.2008)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2008. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107402> (15.06.2009)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2009. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107403> (07.05.2010)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2010. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107404> (13.06.2011)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2011. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107405> (01.06.2012)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2012. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?109411> (05.06.2013)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2013. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?110895> (01.07.2014)

Rahandusministeeriumi majandusaasta aruanne 2014. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?112038> (16.06.2015)

Riigi majandusaasta koondaruanne 2005. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107379> (25.11.2008)

Riigi majandusaasta koondaruanne 2006. Rahandusministeerium.

- <http://www.fin.ee/doc.php?107380> (25.11.2008)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2007. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107383> (25.11.2008)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2008. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107386> (18.09.2009)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2009. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107387> (14.07.2010)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2010. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107391> (20.07.2011)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2011. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?107394> (10.07.2012)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2012. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?109469> (30.06.2013)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2013. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?110894> (30.06.2014)
- Riigi majandusaasta koondaruanne 2014. Rahandusministeerium.  
<http://www.fin.ee/doc.php?112252> (27.08.2015)
- Riigieelarve tasumiste aruanne 2015. Maksu- ja Tolliamet.  
[http://www.emta.ee/sites/default/files/kontaktid-ja-ametist/maksulaekumine-statistika/maksulaekumine/riigieelarve\\_tasumiste\\_aruanne\\_detsember\\_2015.pdf](http://www.emta.ee/sites/default/files/kontaktid-ja-ametist/maksulaekumine-statistika/maksulaekumine/riigieelarve_tasumiste_aruanne_detsember_2015.pdf)
- Staff Metrics 2011. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).  
<http://www.oecd.org/site/ctpfta/Table-4-4-updated.xlsx>
- The State Revenue Service Business Strategy 2014–2016. State Revenue Service of the Republic of Latvia.  
<https://www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=4190> (23.04.2013)
- Unemployment rate by sex and age- monthly average, %. 2009. Eurostat.  
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics)
- Value added tax (VAT) returns: Use of electronic filing and pre-filing. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).  
<http://www.oecd.org/site/ctpfta/Table-7-3.xlsx>

## **SUMMARY**

### **STRATEGY IMPLEMENTATION AND ACTION POLICY ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN TAX AND CUSTOMS BOARD**

Karin Rand

The Estonian Tax and Customs Board (TCB) has been one of the most intriguing and followed governmental institutions in Estonia. The main reason for that has been because of its active and target-oriented activities and its innovative technical solutions and fresh ideas. One of the reasons is also the fact that one of the main goals of TCB is to ensure more than three thirds of the total budget of the state.

Though, TCB hasn't always existed in the same form and provided such a comprehensive function in society. On January 1st, 2004 two major Estonian authorities were joined- the Tax and the Customs Board. The two organizations were joined in connection with Estonia joining the European Union. This resulted in change of the functions of the Customs Board and as an outcome the cooperation between the two organizations gained greater importance. As a result of the merge, the authorities hoped for an economic synergy and greater comprehensibility and control in the fields of public finance and taxation.

The aim of this thesis was to find out whether the activities of the Tax and Customs Board in the period of 2005 to 2016 corresponded to the goals set in strategic documents and whether the operating costs and collected tax revenues were in accordance with the budgeted plans. The strategic plans and activities, during the years analyzed, were divided into three four-year long operational plans, of which each of the following plan was put together with a goal to grow and be even more effective than in the previous period. The strategic periods were divided as follows: 2005-2008, 2009-2012, 2013-2016. The most difficult ones were the years 2009 to 2012, when the global economic downturn accured and the changes in customer behaviour as well as the overall loss of trust in state institutions took a toll on the planned strategic acitivities of TCB.

The strategic goals set for the period of 2005 to 2008 focused mainly on customer handling and on the implementation of job management and managerial principles. A major

step that was taken on this period was reducing the number of personnel, which was a heavy burden to bear for the remaining employees. In the next period, 2009 to 2012, TCB set its attention to monitoring and control related activities, connected with the increased number of tax debtors during the global economic downturn. The main goals set were related to increasing the customers abidance to the law, reducing administrative burdens and securing a successful transition exchange process. The main strategic aims for the period of 2013 to 2016 were the effectiveness in tax collection, reduction of the share of unfair economic activities and building up an organizational culture with the aim of supporting the development and performance of entrepreneurs.

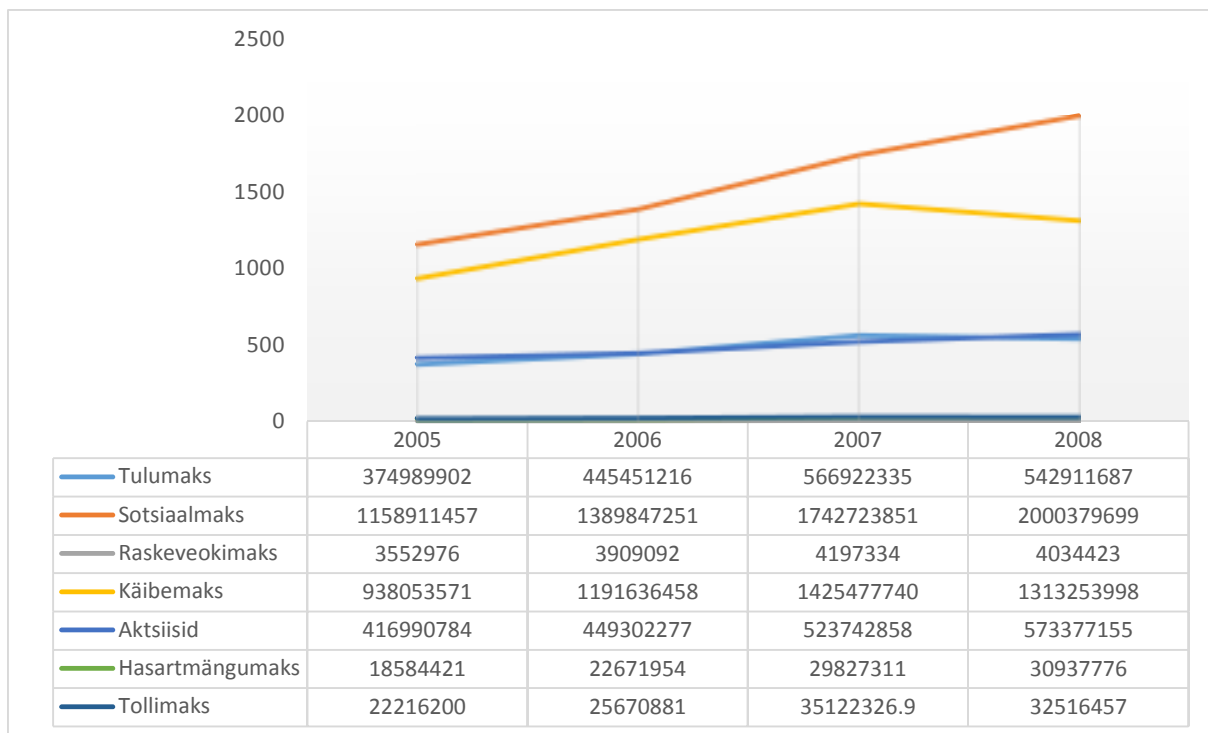
Through the years the strategic goals and related activities of TCB have developed and adapted in accordance to the economic conditions. TCB has set multi-level goals for the environmental development both internally and externally, focusing simultaneously on tax collection and national defence. The goals have been achieved through the motivating of personnel, providing high quality customer support, intensifying control related activities and automating operations.

TCB has proven itself during the twelve years analyzed as a skilled assessor and one of the most innovative governmental institutions in the world. Though, a strong organization can only be built up by an ambitious managerial staff and target-oriented personnel. The organization has shown great example in maximizing results by optimizing teamwork. As a result of the thesis it can be said that TCB has done an excellent job in collecting taxes, reaching a level where budgets have been mostly in surplus. Additionally, the level of voluntary payments has grown. Furthermore, TCB has managed to keep the operational costs at about the same level during all years, while steadily increasing the labor costs in order to ensure a qualified workforce and keep the staff turnover at low level.

TCB has successfully fought the unfair economic activities by reducing the share of pay-packets by improving control related activities and hampering private consumption related costs presented as business-related expences. Through the technical development related to VAT declarations TCB has reduced the number of fictitious transactions. Through this thesis the author evaluates the goals reached by TCB highly effective and rates the operational activities of TCB transparent and favorable to the development of entrepreneurial activities.

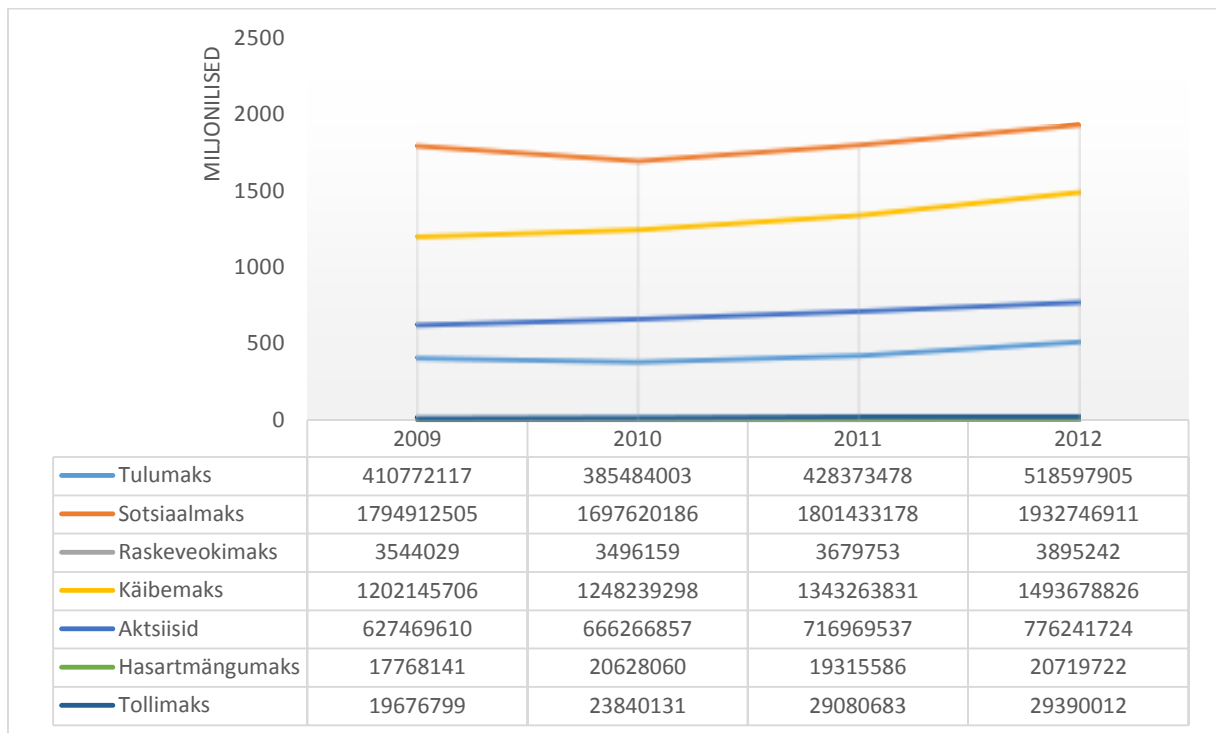
# LISAD

## Lisa 1. MTA kogutud maksutulud aastatel 2005-2008



Allikas: (Autori koostatud Rahandusministeeriumi majandusaasta aruannete alusel)

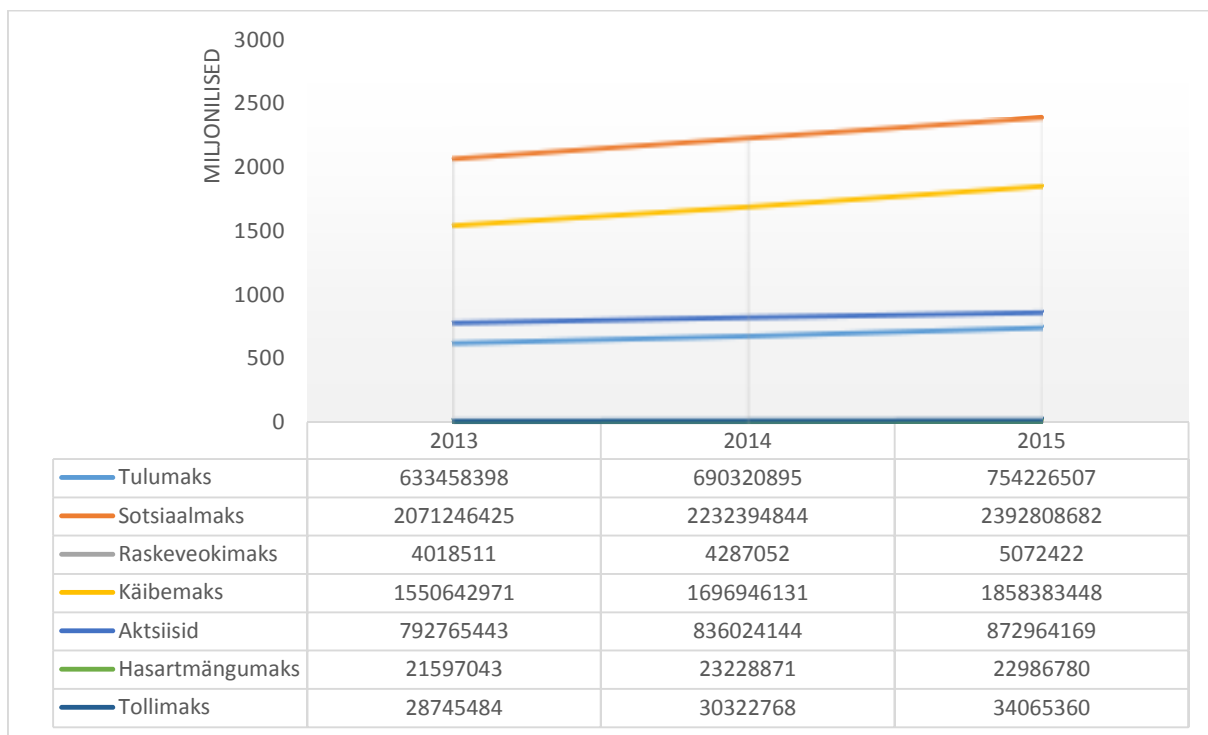
## Lisa 2. MTA kogutud maksutulud aastatel 2009-2012



Allikas: (Autori koostatud Rahandusministeeriumi majandusaasta aruannete alusel)



### Lisa 3. MTA kogutud maksutulud aastatel 2013-2015



Allikas: (Autori koostatud Rahandusministeeriumi majandusaasta aruannete alusel)