



## TULOSSOPIMUS

28.11.2022

VN/15714/2022  
VN/15714/2022-TEM-11

### Kilpailu- ja kuluttajaviraston tulossopimus vuosille 2023-2026

#### 1. Toiminta-ajatus

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) tekee työtä kuluttajien aseman ja kilpailun toimivuuden parantamiseksi ja vaikuttaa sitä kautta yhteiskunnan hyvinvointiin.

#### 2. Visio ja arvot

Virasto pyrkii tuottamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa kuluttajille ja kansantaloudelle. Strategisena visiona on arvostettu, vaikuttava ja vahva KKV.

Viraston arvot ovat yhdessä saavuttaminen, riippumattomuus ja vastuullisuus. Yhdessä saavuttaminen tarkoittaa parhaiden ratkaisujen etsimistä hyödyntäen koko talon osaamista. Riippumattomuus tarkoittaa toimimista tinkimättömästi kuluttajien ja kansantalouden hyväksi. Vastuullisuus tarkoittaa sitä, että toiminta perustuu asiantuntemukseen ja huolelliseen harkintaan.

#### 3. Toimintaympäristön muutokset

##### Heikentyvä talous

**Koronan** jälkeisen kasvupyrähdysen jälkeen talousnäköymät ovat selvästi heikkenemässä. **Sota** ja osin siitä seurannut **energiakriisi** ovat kasvattaneet taantumariskiä ja kiihdyttävät inflaatiota. Talouden kiristyminen vaikuttaa yrityksiin ja kotitalouksiin, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, mihin aiheisiin KKV:ssa on tarpeen keskittyä. Kilpailun toimiminen kuluttajan hyödyksi voi vaarantua vaikeassa taloustilanteessa. Odotettavissa on äkillisiä markkinahäiriöitä, jotka aiheuttavat huomattavia kysyntäpiikkejä kuluttajaneuvontapalveluihin, ja kuluttajaoikeudellisia tilanteita, joihin ei ole valmista ratkaisukäytäntöä.

**Muuttuva maailmantalous ja talouskriisit** saattavat vaikuttaa kilpailu- ja kuluttajapolitiikan asemaan. EU:n kilpailupolitiikkaan on kohdistunut ja kohdistuu edelleen paineita. Toisaalta EU:ssa vahvistetaan jatkuvasti kuluttajansuojaa uuden sääntelyn myötä ja kilpailupolitiikan tarjoamille työkaluille saattaa ilmetä uutta kysyntää.

##### Markkinoiden muutokset

Markkinoilla on käynnissä merkittäviä muutoksia muistakin syistä (mm. sote- ja muiden julkisten palveluiden uudistukset, data- ja alustatalouden laajentuminen, maksamisen monitahoistuminen), ja myös kuluttajien, yritysten ja sidosryhmien toimintatavat ovat muuttumassa (digitaalisen kuilun kasvaminen, palvelujen käytön keskittyminen mobiililaitteisiin, digitaaliseen viestintään sisältyvä odotusarvo nopeasta reagoinnista). Nämä lisäävät tarvetta KKV:n tuottamaan tutkimustietoon valvonnan ja yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi.

Postiosoite  
Postadress  
Postal Address  
Työ- ja elinkeinoministeriö

Käyntiosoite  
Besöksadress  
Office

Puhelin  
Telefon  
Telephone

Faksi  
Fax  
Fax

s-posti, internet  
e-post, internet  
e-mail, internet

PL 32  
00023 Valtioneuvosto

Aleksanterinkatu 4  
Helsinki

0295 16001  
+358 295 16001

09 1606 2160  
+358 9 1606 2160

kirjaamo.tem@gov.fi  
www.tem.fi

Julkisissa hankinnoissa kilpailun vähäisyys ja tutkitusti vähäinen tarjousten määrä korostavat tarvetta kilpailuvalvonnalle, hankintavalvonnalle ja hankintatoimen kehittämiseksi. Prosentuaalisesti pienelläkin julkisten hankintojen tehostamisella kilpailua hyödyntämällä olisi vaikutusta julkiseen talouteen. Verovarojen tarkoituksenmukaisen käytön varmistaminen vaatisi keskitetyn tiedonkeräämisen julkisista hankinnoista viranomaiskäyttöön.

Vuonna 2023 on tulossa voimaan useita lainsäädäntöuudistuksia, jotka vaikuttavat viraston tehtäviin ja toimintaan. Kilpailulain muutos (HE 172/2022), joka alentaa yrityskauppojen ilmoituskynnystä, parantaa viraston mahdollisuuksia puuttua markkinoiden haitalliseen keskittymiseen. Lainmuutoksen ennustetaan nostavan virastolle ilmoitettavien yrityskauppojen määrää. Virastolle osoitettiin 300.000 euron määräraha yrityskauppalvonnallisten resurssien vahvistamiseen. Hankintalain muutos (HE 115/2022) pidentää viraston määräaikaa viedä asia markkinaoikeuteen puolesta vuodesta vuoteen, mikä parantaa viraston mahdollisuuksia puuttua laittomiin suoraan hankintoihin.

Vuoden 2023 alusta tulee voimaan myös useita muutoksia ja lisäyksiä kuluttajansuojalakiin (HE 14/2022, HE 48/2022), jotka koskevat mm. alennusmarkkinointia, koti- ja puhelinmyyntiä ja verkkokauppaa sekä henkilöön kohdistuvien palveluiden virhe- ja viivästystilanteita. Uudella sääntelyllä on merkittävä vaikutus kuluttajamarkkinoihin. Kuluttaja-asiamiehen menestyksellinen valvontatoiminta edellyttää, että verkkoon ja digitaaliseen ympäristöön siirtynyt markkinointia, kaupankäyntiä ja asiointia pystytään seuraamaan ja analysoimaan yhä paremmin riittävin teknisin työkaluin.

Digitalisaatio sekä data- ja alustatalouden kehittyminen aiheuttavat uusia haasteita kilpailu- ja kuluttajapolitiikalle. Suurten teknojättien markkinavoiman kasvu on merkinnyt EU-tason uutta lainsäädäntöä, jossa otetaan huomioon vaikutukset markkinoiden toimintaan ja kulttuuriin. EU:n tavoitteena on ihmislähtöinen datatalous, jossa käyttäjille annetaan oikeudet, välineet ja taidot, joiden avulla kuluttajalla on aitoa valinnanvaraa ja data pysyy kuluttajien omassa hallinnassa. DMA, DSA ja muut datatalouteen liittyvät lainsäädäntöhankkeet tuovat kilpailu- ja kuluttajaviranomaisille lisätehtäviä.

EU:n kuluttaja-asioiden toimintaohjelma vuosille 2020–2025 tulee edelleen ohjaamaan kuluttajapolitiikan ja –sääntelyn kehitystä tulevina vuosina. Sen painopistealueet ovat kuluttajien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä vihreässä että digitaalisessa siirtymässä, haavoittuvassa asemassa olevien kuluttajien suojeleminen, kuluttaja-asioiden hallinnon tehostaminen kuluttajien oikeuksien tehostamiseksi ja kansainvälinen yhteistyö.

EU:n kuluttajaoikeuden täytäntöönpanoon kiinnitetään huomiota paitsi kuluttaja-asiamiehen keinovalikoimaan vuonna 2020 tulleiden uusien keinojen johdosta myös edustajakannedirektiivin myötä. Se edellyttää kuluttajille kuluttajasäännösten rikkomisesta koituvien menestysten hyvittämistä aiempaa tehokkaammin. Edustajakanteet mahdollistava lainsäädäntö (HE 111/2022) tulee voimaan kesäkuussa 2023 ja vaikuttaa valvojan tehtäviin.

Sektorikohtaisesta lainsäädännöstä rahoituspalvelut ovat edelleen alue, jossa lainsäädäntömuutoksia on käynnissä erityisesti kuluttajien harkitun päätöksenteon mahdollistamiseksi ja ylivelkaantumisen torjumiseksi. Kuluttajien taloudellisen tilanteen heikennyttä erilaisten ulkopuolisten ja yllättävien tekijöiden johdosta voidaan tarvita uusia erityisesti heikkojen ja haavoittuvien kuluttajien arkipäiväistä selviytymistä edistäviä toimia.

### **Datan hyödyntämisen kasvu**

Tehokas valvonta ja tutkimus kasvattavat käsiteltävän datamassan määrää, monipuolistaa käsiteltäviä aineistotyyppisiä sekä edellyttävät myös laajamittaista datan keruuta verkosta. Tämä mahdollistaa pidemmän päälle aiempaa laajamittaisemmat tilastolliset analyysit. Datamäärien jatkuva kasvu edellyttää kuitenkin tietojen käsittelyn pilveistämistä, joka vaatii panostuksia teknisiin valmiuksiin, tietoturvaan ja osaamisen kehittämiseen.

### **Kilpailu osaavista työntekijöistä**

Viraston tärkein pääoma ovat pätevät ja motivoituneet asiantuntijat. Kilpailu osaavista asiantuntijoista on kovaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Viraston osaamistarpeen ennakointi kasvaa jatkuvasti ja on tarpeen myös arvioida uudenlaisen osaamisen tarvetta ja kehittämistä virastossa. Nykyisten asiantuntijoiden säilyttäminen ja uusien osaajien rekrytointi edellyttää, että virastolla on hyvä palkkakilpailukyky ainakin suhteessa muihin viranomaisiin ja että virasto koetaan vetovoimaiseksi työnantajaksi.

### **Muuttuva työyhteisö**

Hybridityöstä on tullut uusi normaali ja se asettaa uusia tarpeita yhteisöllisyyden kehittämiseksi ja vaalimiseksi. Yhteisöllisyyden kehittämiseen vaikuttaa vahva etätyökulttuuri, joka on vähentänyt kasvokkain kohtaamista, mutta joka on toisaalta lisännyt eri paikkakuntien virkamiesten tasaveroista mahdollisuutta osallistua kokouksiin ja tilaisuuksiin. KKV:n päätoimipaikka on Helsingissä ja työpisteitä on niillä 17 paikkakunnalla, joilla työskentelee maistraateista ja alun perin kunnista siirtyneitä kuluttajaneuvonnan asiantuntijoita. Kuluttajaneuvonnan palvelumalli on sinänsä valtakunnallinen ja työ paikkariippumatonta eikä edellytä alueellista läsnäoloa tai alueellisia palvelupisteitä, kuten eivät muutkaan KKV:n tehtävät.

### **Tiivistyvät toimitilat**

KKV toteuttaa valtion toimitilastrategian tavoitteita sekä strategian suosittamia tilatehokkuusvaatimuksia. Virasto on irtisanonut osan Helsingin toimitiloistaan päättymään vuoden 2023 aikana. Maakuntien tilaratkaisuissa huomioidaan tilatehokkuus yhteistyössä Senaatin tai muun vuokranantajan kanssa. Lisäksi virastossa tehdään konkreettisia toimenpiteitä muun muassa energiansäästöön liittyen. KKV on myös aktiivisesti mukana useissa valtionhallinnon yhteisten työympäristöjen kehittämisen toimitilahankkeissa.

### **Odotukset toiminnan vastuullisuudesta**

Yrityksiltä ja organisaatioilta odotetaan vastuullista toimintaa ja sen uskottavaa todentamista. KKV käyttää toimivaltuuksiaan vastuullisesti perustaen päätöksensä huolelliseen harkintaan ja tutkittuun tietoon. Vastuullisuus sisältää myös kestävä kehityksen huomioimisen, eettisyyden työnantajana, tietojen vastuullisen käsittelyn, verovarojen tehokkaan ja asianmukaisen käytön, hankintatoimen vaikuttavuuden sekä kaiken toiminnan lainmukaisuuden ja läpinäkyvyyden. Viraston vastuullisuusraportti julkaistaan vuoden 2023 alkupuolella.

## **4. Strategiset tavoitteet toiminnan kehittämiseksi**

KKV:n vuonna 2019 laaditun ja syksyllä 2022 päivittyvän strategian mukaan viraston toimintaa kehitetään neljällä kehityshankkeella: vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisääminen, johtamisen kehittäminen, henkilöstöön panostaminen ja digitalisaation hyödyntäminen. Kaikkien hankkeiden osalta ollaan syksyn 2022 aikana päivittämässä toimenpiteet, joita toteutetaan seuraavan kahden vuoden aikana virastotasoisesti, vastuualueitasoisesti ja yksikötasolla. Strategian täytäntöönpanon etenemisestä raportoidaan säännöllisesti johtoryhmälle useamman kerran vuodessa. Tavoitteiden saavuttamista mitataan itsearviointimenetelmien lisäksi VMBaro-kyselyllä, sidosryhmäkyselyllä ja tarvittaessa erillisellä henkilöstökyselyllä.

**Vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisäämiseksi** panostetaan seuraavan kahden vuoden aikana erityisesti verkkopalveluun, viestintään potentiaalisille työnhakijoille ja asiantuntijaviestintään. Uudistettua verkkopalvelua kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti analytiikan pohjalta kiinnittäen erityistä huomiota viraston tuloksien esittelyyn kiinnostavalla tavalla ja itsepalvelukanavien vahvistamiseen. Viraston markkinoimiseksi työpaikkana panostetaan eri rekrytointikanaviin ja rekrytointi-ilmoituksiin ja lisätään viraston näkyvyyttä

opiskelijoiden keskuudessa. Asiantuntijaviestinnän vahvistamiseksi lisätään asiantuntijuuden näkyvyyttä tilaisuuksissa ja eri viestintäkanavissa sekä kehitetään viraston yhteistä blogia kuluttaja-asiamiehen blogin rinnalla. Viraston yhteisen oppimisalustan Kampuksen kautta voidaan myös asiantuntijaviestintää ja kehittää samalla kilpailu- ja kuluttajansuojavalvonnan valmentavaa tarjontaa yrityksille ja kunnille.

**Johtamisen kehittämiseksi** tuetaan ajankäytön hallintaa, kehitetään lähiesimiestyötä ja huolehditaan työn järkevästä resursoinnista. Ajankäytön hallinnan helpottamiseksi selkeytetään edelleen rooleja ja vastuita vastuualueilla ja yksiköissä erityisesti projektityöskentelyssä ja hiotaan tärkeimpiä työprosesseja. Lähiesimiestyön kehittämiseksi panostetaan hyvän johtamisen käytäntöjen jakamiseen vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Työmäärän suhteuttamiseksi resursseihin kiinnitetään huomiota kokonaistyömäärään vastuualue- ja yksikötasolla ja yksilötasolla. Lisäksi vahvistetaan riskienhallintaa vahvistamalla edelleen tiedon ja vastuun jakautumista erityisesti kriittisissä toiminnoissa.

**Henkilöstöön panostamiseksi** lisätään yhteisöllisyyttä panostamalla kohtaamisiin kasvokkain, vahvistetaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja tuetaan yhä enemmän henkilöstön kehittymistä. Säännöllisten kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkitys korostuu hybridityönteossa. Viraston perehdytysprosessi tullaan päivittämään ensi vuoden aikana. Henkilöstön kehittymisen tukemiseksi panostetaan sitä tukeviin keskusteluihin sekä säännölliseen seurantaan. Lisäksi henkilöstölle järjestetään mahdollisuus 270 palautekyselyyn. Viraston tarjoamien laajoja koulutusmahdollisuuksia (KKV Akatemia ja Taitotalo) kehitetään vastaamaan yhtä paremmin osaamistarpeita, joita seurataan säännönmukaisesti mm. koulutuskyselyillä. Kokonaisuutena strategiahanke toteuttaa valtionhallinnon yhteisiä HR-tavoitteita. Virastossa on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2021–2022. Suunnitelma pohjautuu vuonna 2020 viraston henkilöstölle tehtyyn kyselyyn. Kyselyn pohjalta KKV:n henkilöstö kokee tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen olevan virastossa sangen hyvin hoidettu. Kysely on toteutettu uudestaan marraskuussa 2022. Kyselyn tulokset, sekä hallituksen tasa-arvo-ohjelma ja TEM:n työelämän monimuotoisuusohjelman tavoitteet huomioidaan loppuvuonna 2022 tehtävässä suunnitelman päivityksessä. Alkuvuodesta 2023 virasto toteuttaa lähtötalanteen arvioinnin ja laatii sen pohjalta myös YVL 5 §:n mukaisen toiminnallisen yhdenvertaisuussuunnitelman.

**Digitalisaation hyödyntämistä** kehitetään viraston eri toiminnoissa ICTD-yksikön laajan tiekartan ja digivision mukaisesti. Näistä lukuisista hankkeista viraston strategiaan on nostettu kolme koko virastoon liittyvää hanketta: rakennamme massadatakyvykkyyksiä, hyödynnämme työtä helpottavia digitaalisia työvälineitä ja helpotamme tiedon löydettävyyttä. Massadatakyvykkyyksien rakentamisen myötä luotaan tietoturvallinen pilvipohjainen analyysiympäristö, helpotetaan dokumenttien salassapitoperusteiden ympärillä käytävää dialogia ja isojen aineistojen turvallista siirtoa virastolle ja mahdollistetaan komission e-Lab työkalujen käyttö kuluttaja-asiamiehen teknisessä valvonnassa. Virastolla on jo käytössään monia uusia digitaalisia työvälineitä, joiden täysimääräiseksi hyödyntämiseksi tarjotaan koulutusta ja jaetaan hyviä kokemuksia kokeiluista. Tiedon löydettävyyden helpottamiseksi parannetaan tiedon löydettävyyttä verkkopalvelussa, parannetaan tiedon löydettävyyttä sisäisistä tietojärjestelmistä oppivalla hakukoneella sekä kehitetään tiedon tallennuspaikkaan ja elinkaareen liittyviä toimintatapoja.

### **Digitalisaation rooli strategian toteuttamisessa**

Digitalisaatio tukee kaikkia viraston strategisia kehityshankkeita. Viraston digitalisaation kehitystä ohjaa syyskuussa 2021 hyväksytyn digivision pohjalta johdettu tiekartta, joka konkretisoi kehittämisen painopisteet 2022-2025. Digivisio ja tiekartta päivitetään vuosittain, jotta varmistetaan kehittämisen tarkoituksenmukaisuus myös voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Vuoden 2022 päivityksessä huomioidaan myös tiekartan ja Suomen

kansallisen digikompassin yhtymäkohdat, jotta varmistetaan kehityshankkeiden tukevan digikompassin eri kärjissä tunnistettuja toimenpiteitä.

Keskeisimmät ohjelmakokonaisuudet tiekartalla ovat **viraston asiointijärjestelmän uudistus** ja **viraston massadatakyvykkyyksien** rakentaminen. Molemmat hankekokonaisuudet ovat muotoutuneet viraston yhteisiksi hankkeiksi, joissa rakennetaan yhteisiä kyvykkyyksiä kilpailu- ja kuluttajavastuualueille. Tästä hyvänä esimerkkinä on uuden Nova-asiointijärjestelmän vaiheittainen käyttöönotto ensin kilpailuvastuualueella keväällä 2022 ja kuluttajavastuualueella syksyllä 2022. Näiden lisäksi virasto edistää **digitaalinen tuottavuus** -sateenvarjon alla useampia pienempiä digitalisaatiohankkeita tuottavuuden kehittämiseksi.

**Viraston asiointijärjestelmän uudistus** täydentää vuonna 2021 käynnistettyä viraston verkkosivujen uudistusta, tavoitteena tehdä digitaalisista palveluista ensisijainen lähtökohta kasvavaan palvelukysyntään vastaamiseksi. Uudistettujen verkkosivujen mahdollistama helpompi tiedon löydettävyys ja uuden asiointijärjestelmän mahdollistamat asiakkaan tarpeeseen mukautuvat itsepalvelut ja tietämuskannat auttavat löytämään yksinkertaisempiin tilanteisiin nopean avun 24/7. Rutiiniluonteisen palvelukysynnän siirtyminen itsepalveluun mahdollistaa henkilökohtaisen neuvontapalvelun keskittymisen vaativampiin palvelutilanteisiin. Asiantuntijoiden tarjoamaa neuvontapalvelua voidaan lisäksi tehostaa hyödyntämällä tekoälypohjaista tietämuskantaa oikean ratkaisun löytämiseksi tehokkaasti.

Uudistuksen ytimessä on kuluttaja-aiheisen asioinnin tuottaman tiedon kerääminen aiempaa rakenteellisemmässä muodossa. Tämä mahdollistaa sekä tiedon tuottamisen avoimena datana sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kuten yritysten ja median käyttöön, myös itsepalvelumahdollisuuksien kehittämisen tietoon pohjautuen. Tiedolla johtamisen kulttuurin kehittäminen on noussut keskeisenä panostusalueena myös TEM-hallinnon digikypsyysarvioinnissa 2022. Kehittymisen mahdollistavat uuden asiointijärjestelmän (Nova) datan hyödyntäminen sekä uudenlaisten tietovarasto- ja raportointikyvykkyyksien kehittäminen. Tätä varten virasto on käynnistänyt hallinnon sisällä kehityshankkeen yhdessä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä työ- ja elinkeinotoimistojen kehittämisen- ja hallintokeskuksen (Keha-keskuksen) kanssa Mylly-tietovaraston hyödyntämiseksi.

Vuoden 2023 tavoitteena on viimeistellä uudistuksen ensimmäinen vaihe korvaamalla myös nykyinen matkapakettien vakuusvalvonnan Valma-järjestelmä uudella yhteisellä asiointijärjestelmällä. Tämän ohella jatketaan itsepalveluiden ja tietämuskantojen kehittämistä kasvavaan palvelukysyntään vastaamiseksi.

**Viraston massadatakyvykkyydet** -kokonaisuus koostuu useasta hankkeesta, jotka yhdessä varmistavat viraston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden säilymisen myös voimakkaasti digitalisoituvassa maailmassa. Hankekokonaisuus palvelee koko viraston tarpeita luoden kyvykkyyksiä paitsi kilpailuvastuualueelle, myös vaikutusarviointiyksikön ja kuluttaja-asiamiehen valvontatoiminnan tarpeisiin.

Kyvykkyydet voidaan jakaa yksittäisen tiedon elinkaaren ympärille, lähtien tiedon keräämisestä verkkoharavointia hyödyntäen sekä luoden tietoturvallinen siirtoväylä (datadiodi), jonka avulla suuria tietomääriä voidaan siirtää turvallisesti ulkopuolisista verkoista viraston verkkoon. Tietoturvallinen työtila mahdollistaa tehokkaan dialogin valvottavien yritysten kanssa tiedon salauserusteiden ympärillä. Integraatiot julkishallinnon tietolähteisiin kuten Hanselin hankintadataan sekä PRH:n, KELA:n, Veron ja positiivisen luottorekisterin aineistoihin mahdollistavat analysoitavien datamassojen rikastamisen. Pilvipohjainen laskenta mahdollistaa entistä suurempien datamassojen turvallisen ja tehokkaan käsittelyn. Kokonaisuutta tukee tiedonhallintajärjestelmä, joka mahdollistaa eri tietoaineistojen pääsyn- ja elinkaaren hallinnan.

Hankekokonaisuus tavoittelee merkittävää kehitystä sidosryhmien (yritykset ja näiden puolesta asioivat) digitaalisissa palveluissa kilpailuvastuualueella ja analyysitoiminnan



vaikuttavuudessa. Lisäksi hankekokonaisuus edistää Digital Government -tavoitetta eri toimijoiden tiedon hyödyntämisestä valtionhallinnon sisällä.

**Digitaalinen tuottavuus** -sateenvarjon alla virasto kehittää tuottavuuttaan usean pienemmän kehityshankkeen kautta. Vuonna 2021 toteutettu pilviviestiin siirtyminen ja keväällä 2022 valmistunut tietojen turvallisen käsittelyn ohjeistuksen päivitys mahdollisesti pilvipohjaisten toimitusovellusten käytön laajentamisen. Tämä näkyy niin projektityön kehittyvissä menetelmissä kuin erilaisissa yhteisöllisyyttä hybridityön aikakaudella tukevissa virkamiesten käyttöön tarkoitetuissa sovelluksissa. Kokonaisuuteen liittyy myös viraston keskeisimpien päätösprosessien ytimessä olevan asianhallintajärjestelmän käytettävyyden parantaminen.

Virasto jatkaa robotiikkakokeilujaan ja ensimmäiset ovat jo vakiintuneet tuotantoon mm. IT-yksikön laskujen tarkastuksessa käytettävä robotiikan ja ennustavan analytiikan yhdistelmä. Automaatiota kehittäessä KKV:n erityispiirteinä ovat toisaalta henkilötövuosilla mitattuna melko pienivolyyymiset palveluprosessit ja toisaalta keskimäärin korkeasti koulutettu ja digikyvykäs henkilöstö, joten laajojen taustajärjestelmäautomaatioiden sijaan viraston robotiikkaohjelman on tarkoituksenmukaista keskittyä Citizen Developer -mallilla tapahtuvaan lähikehitykseen.

Viraston digitalisaatio-ohjelmaa tukee viraston tietohallinnon kehittäminen. Vuoden 2022 aikana on otettu merkittäviä askelia prosessien kehittämisen ja vakioinnin saralla, sekä lisätty panostuksia kyberturvallisuuteen. Kyberturvallisuuden ja tietosuojakäytäntöjen jatkokehittäminen jatkuu myös vuonna 2023.

Kilpailu- ja kuluttajaviraston tehtävät liittyvät Kilpailu- ja kuluttajavirastosta annetun lain mukaisesti kilpailun edistämiseen, kilpailua rajoittavien säännösten ja määräysten purkamiseen, julkisten hankintojen avoimuuden ja syrjimättömyyden edistämiseen sekä kuluttajapolitiikan ja kuluttajansuojan kehittämiseen. Viraston tulee jatkossakin huolehtia siitä, että sen työ palvelee mahdollisimman tehokkaasti mainittuja yhteiskunnallisia tavoitteita. Viraston on huolehdittava, että kuluttajavalvonnan priorisointiperiaatteissa otetaan mahdollisimman joustavasti huomioon toimintaympäristön muutoksista johtuvat tarpeet. Valvonta tulee ohjata kuluttajien kannalta tärkeisiin ja merkityksellisiin asioihin. Priorisointiperiaatteiden toimivuutta ja käytännön soveltuvuutta sekä ymmärrettävyyttä tulee myös seurata.

Viraston kilpailuun liittyviin tehtäviin kuuluvat kilpailunrajoitusten lisäksi myös kilpailulakiin sisältyvät yrityskauppavalvonta ja kilpailuneutraliteetin turvaaminen sekä julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain vastaisten suorahankintojen valvonta. Ministeriö pitää tärkeänä kilpailunrajoitusten selvittämisen lisäksi muun muassa sitä, että viraston priorisointi- ja toimintaperiaatteet kilpailuneutraliteetti- ja hankintojen valvonnan alalla varmistavat, että julkisen sektorin perusteettomat kilpailuedut eivät pääse vaikeuttamaan kilpailevien yksityisten yritysten toimintaa. On myös tavoiteltavaa huolehtia siitä, että viraston vaikutusarviointiyksikön tutkimustoiminta palvelee vastaisuudessa tehokkaalla tavalla yhteiskunnallisia tavoitteita – niin akuutteja tarpeita kuin pitkäjänteisempää analyysia edellyttäviä yhteiskunnallisia kysymyksiä.

Työ- ja elinkeinoministeriön näkemyksen mukaan kilpailuvalvonnalla ja kilpailun edistämällä on tärkeä merkitys myös kriisiaikoina mm. pitämällä toimitukset monipuolisina, ehkäisemällä perusteettomia riippuvuuksia ja pitämällä hintatasoa kurissa. Markkinoiden tulee pysyä avoimina ja kilpailullisina jatkossakin ja myös kriisitilanteissa on hyödyllistä tuoda esiin toimivien ja kilpailtujen markkinoiden merkitystä.

## II. TULOSSOPIMUS VUOSILLE 2023–2026

## Toiminnallinen tuloksellisuus

	2020 Toteuma	2021 Toteuma	2022 Tavoite	<b>2023 Tavoite</b>	2024 Alustava tavoite	2025 Alustava tavoite	2026 Alustava tavoite
<b>Tavoite 1:</b> KKV tuottaa yhteiskunnallista lisäarvoa kansantaloudelle ja kuluttajille. (TAE) Mittari: Sidosryhmien arvio (1–5)	-	4,2	>3,8	<b>&gt;3,9</b>	>4,0	>4,0	>4,0
<b>Tavoite 2:</b> KKV:n henkilöstön asiantuntijuus on vahvaa. (TAE) Mittari: Sidosryhmien arvio (1–5)	-	4,2	>3,8	<b>&gt;3,9</b>	>4,0	>4,0	>4,0
<b>Tavoite 3:</b> Digikypsyyssindeksi, konsernin virastot toteuttavat hallinnonalan yhteisen dTEM-ohjelman tavoitteita ja linjauksia sekä varmistavat että virastojen digivalmiudet kasvavat. (itsearvio, asteikko 1–5, vuodesta 2022 eteenpäin ulkoinen arviointi)	3,3	3,4	>3,1	<b>&gt;3,1</b>			
<b>Tavoite 4: Kokonaistyöttömyyden parantaminen.</b> Mittari: VMBaro -henkilöstökysely (1–5)	3,86	3,90	>3,8	<b>&gt;3,8</b>	>3,8	>3,8	>3,8

## Henkilötyövuodet ja määrärahat

Henkilötyövuodet (htv)	2020 Toteuma	2021 Toteuma	2022 Tavoite	<b>2023 Tavoite</b>	2024 Alustava tavoite	2025 Alustava tavoite	2026 Alustava tavoite
	221	222	226	229,5	-	-	-

Määrärahat	TA 2020 <sup>1</sup>	TA 2021 <sup>2</sup>	TAE 2022 <sup>3</sup>	TAE 2023	KEHYS 2024	KEHYS 2025	KEHYS 2026
TEM:n rahoitus (1000€)	17 589	18 361	18 928	<b>19 261</b>	19 188	19 288	19 288

## 1. Riskienhallinta

Riskienhallinnan tehtävänä on osaltaan varmistaa viraston tavoitteiden toteutuminen, talouden ja toiminnan lainmukaisuus sekä toiminnan tehokkuus. Riskienhallinta on järjestetty siten, että se on oikeassa suhteessa toiminnan luonteeseen ja laajuuteen sekä näihin liittyviin riskeihin. Riskienhallintaa kehitetään tarpeen mukaan vuosittain. KKV soveltaa riskienhallinnassaan valtiovarainministeriön antamaa riskienhallintapolitiikkamallia ja riskienhallintaohjetta (VM 22/2017).

### Viraston tulostavoitteiden toteutuminen

*KKV tuottaa yhteiskunnallista lisäarvoa kansantaloudelle ja kuluttajille* -tulostavoitteen saavuttamiseksi keskeisin riskinä on resurssien epäoptimaalinen kohdentuminen. KKV:n strategian kehityshankkeiden toimeenpanolla tavoitellaan jatkuvasti yhteiskunnallista lisäarvoa eniten tuottavien selvitysten priorisointia ja henkilöstöresurssien tehokasta käyttöä. Tavoitteen saavuttamisen kannalta on tärkeää myös tarkastella KKV:n toimivaltuuksien ohjaavaa lainsäädäntöä, viraston palkkakilpailukykyä ja työpaikan houkuttelevuutta sekä henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Yrityskauppavalvonnan alalla on eduskunnan käsittelyssä kilpailulain muutosesitys, jolla osittain pystytään parantamaan viraston mahdollisuuksia puuttua kaikkein haitallisimpiin keskittyisiin. Osa ongelmallisista yrityskaupoista saattaa edelleen jäädä viraston toimivallan ulkopuolelle, Hankintalain saralla ollaan tehostamassa hankintojen valvontaa KKV:lle asetettujen määräaikaosien osalta, mikä parantaa mahdollisuuksia puuttua laittomiin suorahankintoihin.

Kuluttajaneuvonnan henkilökohtaisen palvelun kysyntä jatkaa kasvuaan eikä sitä pystytä kokonaan korvaamaan itsepalvelulla asiakkaiden puuttuvien valmiuksien tai käsiteltävien asioiden monimutkaisuuden vuoksi. Kuluttajaneuvonnan osalta tulostavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi edistetään asiakkaiden ohjautumista itsepalveluun ja rajataan neuvontapalvelua priorisointiperiaatteiden mukaiset sekä varmistetaan henkilöstöresurssien riittävyys.

Tulostavoitteen *KKV:n henkilöstön asiantuntijuus on vahvaa* saavuttamisen huomioitaviksi ja merkittäviksi riskeiksi on tunnistettu osaamisen riittävyys haastavissa substanssiasioissa, joidenkin avaintoimintojen jääminen yksittäisten osaajien varaan ja sijaisuusjärjestelyt, riittävät henkilöstöresurssit sekä lähtövaihtuvuus. Näiden hallitsemiseksi varmistetaan jatkuvasti riittävä palkkakilpailukyky, henkilöstöresurssien riittävyys sekä ammattimainen ja tehokas rekrytointi. Lisäksi panostetaan henkilöstön koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, töiden organisointiin ja priorisointiin sekä työhyvinvointiin.

<sup>1</sup> Nettomenot

<sup>2</sup> Momentille myönnetään III LTAE:ssa 27.5.2021 lisäystä 99 000 euroa (ei sis. ylläolevaan lukuun).

<sup>3</sup> Momentille myönnetään II LTAE:ssa 25.5.2022 lisäystä 168 000 euroa (ei sis. ylläolevaan lukuun).



*Digikypsyyden* kehittämiseksi merkittäviä riskejä ovat määrärahojen riittävyys kehityspäinnokeeseen, käsiteltävien tietoaineistojen vaatimukset suhteessa pilvipohjaisiin ratkaisuihin ja muiden ratkaisujen saatavuuteen tai kustannuksiin sekä hankkeiden aikataulujen venyminen johtuen henkilöresurssien riittämättömyydestä. Jatkuvalle suunnittelulle, budjetoinnille, tietoaineistojen arvioinnille ja luokittelulle sekä priorisoimalla hankkeita ja kehittämällä organisaation osaamista projektityöskentelyssä hallitaan digikypsyyden edistymistä hidastavia riskejä.

*Työtyytyväisyyden paranemisen* saavuttamista voi heikentää riskit valtion heikosta palkkakilpailukyvyistä. KKV:n strategian kehityshankkeiden tehokkaalla toimeenpanolla ylläpidetään viraston houkuttelevaa työnantajakuva, varmistetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen sekä vahvistetaan etäjohtamista ja kannustetaan aktiiviseen vuorovaikutukseen hybridityöaikana monipaikkaisessa virastossa.

## Talouden ja toiminnan lainmukaisuus

KKV:ssä käsitellään merkittäviä määriä henkilötietoja ja salassa pidettäviä tietoja. Näihin tietoihin kohdistuu myös paljon tietopyyntöjä. Tietojen käsittelyn lainmukaisuuteen liittyviä riskejä hallitaan jatkuvasti ohjeistuksilla, ulkoisen koulutuksen hankinnalla, perehdytyksellä ja tiedottamisella. KKV:n hallintoon on lisätty vuonna 2021 yksi lakimies, jonka työkuva keskittyy erityisesti julkisiin hankintoihin, tietosuojaan ja tiedonhallintaan. Tiedon luokittelu- ja käsittelyohjeistus on päivitetty. Henkilötietojen käsittelyn vaikutustenarviointia tehdään tarvittaessa. Nämä ja muut pienemmät toimenpiteet vaikuttavat tämänhetkisen tilanteen vahvistamisen lisäksi tulossopimuskauden riskienhallintaan.

Hankintojen lainmukaisuuden varmistamiseksi virastossa on rekrytoinnin lisäksi kehitetty hankintatoimen toimintatapoja, ohjeita, koulutusta ja sopimustenhallintaa, joita ylläpidetään ja edelleen vahvistetaan tulossopimuskaudella. Hankintaprosessia kehitetään jatkuvasti. Vuonna 2021 tehdyn sisäisen tarkastuksen huomioita implementoidaan viraston hankintatoimeen.

KKV:ssä on vuonna 2021 käynnistetty strategian johtamisen kehittämisen kehityshankkeen alaprojektina *riskienhallinnan parantaminen*, jonka toimenpiteet jatkuvat tulossopimuskaudella. Tavoitteena on vakiinnuttaa riskienhallintapolitiikan mukaisten riskien arvioinnin, hallintatoimien ja seurannan toimenpiteet tukemaan ennakoivaa johtamista ja vahvistamaan hyvää johtamis- ja hallintotapaa.

## Toiminnan tehokkuus

Toiminnan tehokkuutta tuetaan ja parannetaan KKV:n viidellä strategisella kehityshankkeella (priorisoinnin tehostaminen, vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisääminen, johtamisen kehittäminen, henkilöstöön panostaminen ja digitaalisuuden hyödyntäminen).

## 2. Voimassaolo ja seuranta

Tulossopimuksessa tavoitteet asetetaan neljälle vuodelle. Tavoitteet asetetaan sitovasti seuraavalle vuodelle ja kolmen seuraavan vuoden tavoitteet asetetaan alustavina. Tulossopimus päivitetään vuosittain. Erityisesti hallituskauden vaihtuessa tavoitteet päivitetään kattavasti.

Tulossopimuksen budjettivuoden tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja siihen kuuluvassa toimintakertomuksessa. Tulossopimuksen toteutumista arvioidaan ministeriön antamassa tilinpäätöskannanotossa toimintavuotta seuraavan vuoden kesäkuussa. Raportointi tulostavoitteiden toteutumisesta tehdään kaksi kertaa vuodessa, tilinpäätöstietojen osalta viimeistään viikon kuluttua tilinpäätöksen hyväksymisestä ja

puolivuotistietojen osalta 31.8. mennessä, minkä jälkeen ne käydään läpi tulosohjaajan kanssa en-nen uuden tulossopimuksen laatimista. Tavoitteiden toteumia käydään läpi syksyn tulosneuvottelujen yhteydessä. Tulossopimus ja tilinpäätöstiedot julkaistaan myös Tutkihallintoa.fi -palvelussa Valtiokonttorin määräyksen mukaisesti.  
<https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet>.

Lisäksi tulossopimuksen toteutumista seurataan tulosohjausyhteyshenkilöiden tapaamisissa vähintään neljännesvuosittain sekä jatkuvalla seurannalla toiminnan tehokkuutta ja tulok-sellisuutta koskevalla seurantajärjestelmällä ja tarvittaessa täydentävillä tietopyynnöillä.

Toimeenpanosuunnitelmassa esitetään ne merkittävimmät toimenpiteet, joihin KKV ryhtyy tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma päivitetään vuosittain.

Antti Neimala  
Ylijohtaja

Kirsi Leivo  
Pääjohtaja

Eeva-Liisa Koltta-Sarkanen  
Kaupallinen neuvos

Anna Saharinen  
Hallintojohtaja

Liitteet Nelivuotiskauden 2023-2026 tulostavoitteiden toimeenpanosuunnitelma

Jakelu

Tiedoksi

## NELIVUOTISKAUDEN 2023 - 2026 TULOSTAVOITTEIDEN TOIMEENPANOSUUNNITELMA

### Toiminnallinen tuloksellisuus

#### Tulostavoite 1: KKV tuottaa yhteiskunnallista lisäarvoa kansantaloudelle ja kuluttajille. (TAE)

VUOSI	TOIMENPITEET
2023	<p><b>Kilpailuvalvonta</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Suunnataan tehokkaalla priorisoinnilla resurssit kansantalouden kannalta kaikkein haitallisimpiin rikkomuksiin</li><li>• Varmistetaan, että eri toimintojen tutkintaprosessit ja työn organisointi on järjestetty tehokkaalla tavalla</li><li>• Varmistetaan, että yrityskauppavalvonnan ilmoitusrajoja koskevan kilpailulain muutosten voimaantulon jälkeen valvontatoiminto on riittävästi resursoitu ja tehdään työn organisointiin ja tutkintaan tarvittavat muutokset.</li><li>• Seurataan lainmuutoksen vaikutuksia mm. Ilmoitettujen tapausten määriin sekä arvioidaan muutosten vaikutuksia viraston mahdollisuuksiin puuttua ongelmallisiin yrityskauppoihin</li><li>• Jatketaan ECN+ -direktiivin perusteella kilpailulakiin saatujen uusien säännösten tehokasta hyödyntämistä</li><li>• Ylläpidetään valmiutta tehokkaaseen tutkintatoimintaan hankkimalla riittävät tietotekniset työvälineet tukemaan jokapäiväisen työn suorittamista ja kehittämällä tutkintaprosesseja</li><li>• Systematisoidaan valtion ja kuntien hankintayksiköiden kilpailutusjärjestelmästä saatavan hankintadatan hyödyntämistä kartellitutkinnassa</li><li>• Kehitetään kartellien havaitsemiseen liittyviä ja muita kilpailuvalvonnan data-analyysivalmiuksia</li><li>• Kehitetään ja hyödynnetään työssä oppimisalustoja ja muita viraston toiminnan digitalisoinnin tarjoamia työvälineitä</li><li>• Varmistetaan, että hankintavalvonnan ja kilpailuneutraliteettivalvonnan toiminta on suunnattu siten, että saavutetaan suurin mahdollinen vaikuttavuus</li><li>• Hyödynnetään ECN+ direktiivin ECN-verkolle antamia uusia toimivaltuuksia ja muuta kansainvälistä toimintaa kansallisessa kilpailuvalvonnassa.</li></ul> <p><b>Kuluttaja-asiamiehen valvonta ja muu kuluttajansuoja sekä Kuluttajaneuvonta</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puututaan markkinoilla esiintyviin merkittäviin ongelmiin priorisointiperiaatteiden mukaisesti käyttämällä myös tarvittaessa kuluttaja-asiamiehen uusia valvontakeinoja ja toimivaltuuksia ja osallistutaan CPC-asetuksen edellyttämiin yhteiseurooppalaisiin valvontahankkeisiin.</li><li>• Tehostetaan priorisointia ja panostetaan valvontatoiminnassa enemmän isompiin valvontakokonaisuuksiin ja valmentavaan yhteistyöhön (compliance)</li><li>• Edistetään tulevien yrittäjien ja yritysten kuluttajansuojan osaamista yhteistyöllä ja valmentavalla otteella oppilaitosten ja muiden sidosryhmien kanssa.</li><li>• Vaikutetaan kuluttajansuojaan liittyviin lainsäädäntö- ja muihin hankkeisiin, joita on vireillä eri hallinnonaloilla, kuten vihreään siirtymään liittyvät kuluttajansuojasäännökset ja datastrategiaan liittyvät hankkeet (DSA, DMA).</li><li>• Valmistaudutaan valvomaan uutta voimaantulevaa lainsäädäntöä (omnibus, henkilöön kohdistuvat palvelut, kuluttajaluottosäntely) ja soveltamaan edustajakanteen mahdollistamia toimintatapoja.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatketaan ylivelkaantumiseen liittyvää hankekokonaisuutta (luottosäätelyn valvonta ja lainsäädäntöhankkeisiin vaikuttaminen).</li> <li>• Edistetään heikossa taloudellisessa asemassa olevien kuluttajien asemaa tilanteessa, jossa heidän riskinsä markkinoilla eri tavoin kasvavat kiristyvän taloustilanteen vuoksi.</li> <li>• Valvotaan ympäristömarkkinoita ja muita kestävään kulutukseen ja vihreään siirtymään liittyviä yritysten menettelytapoja.</li> <li>• Kehitetään kuluttajaneuvonnan itsepalvelukanavia osana viraston digitalisaatio-ohjelmaa.</li> <li>• Aktivoidaan toimintaohjein kuluttajia toimimaan markkinoilla esiintyvien riskien ja ongelmien välttämiseksi asioissa, joissa kuluttajahaitta on merkittävä.</li> </ul> <p><b>Vaikutusarviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiivistetään asiantuntijatasolla yhteistyötä kilpailu- ja kuluttajapolitiikan valvontatoiminnoissa työskentelevien kanssa. Tällä varmistetaan asiantuntijoiden mielenkiinto ja osaaminen tutkimusprojektien suuntaamisessa viraston kannalta tärkeisiin kysymyksiin sekä samalla lavennetaan tutkimustietoon perustuvaa argumentaatio-osaamista myös yksikön ulkopuolelle.</li> <li>• Tutkimusprojekteissa analysoidaan eri vaihtoehtoja parantaa markkinoiden toimivuutta kuluttajien eduksi. Tuodaan esille eri vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet, ja mahdollisuuksien mukaan käydään läpi uudistuksista kumpuava vaikutusten kohdentuminen eri toimijoihin. Lisäksi pyritään varmistamaan, että valtionhallinnossa kustakin asiasta vastaavat tahot ovat ymmärtäneet tulosten lisäksi siihen johtaneet perustelut.</li> </ul>
2024–2026	<p><b>Kilpailuvalvonta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnataan tehokkaalla priorisoinnilla resurssit kansantalouden kannalta kaikkein haitallisimpiin rikkomuksiin</li> <li>• Varmistetaan, että kilpailuvastuualueen ekonomistitoimintoa hyödynnetään riittävästi kaikissa kilpailuvastuualueen toiminnoissa</li> <li>• Ylläpidetään valmiutta tehokkaaseen tutkintatoimintaan hankkimalla riittävät tietotekniset työvälineet tukemaan jokapäiväisen työn suorittamista ja kehittämällä tutkintaprosesseja</li> <li>• Vakiinnutetaan valtion ja kuntien hankintayksiköiden kilpailutusjärjestelmästä ja muualta saatavan datan hyödyntäminen kartelli- ja muussa kilpailuvalvonnassa</li> <li>• Hyödynnetään kilpailuvastuualueen eri toimintojen tutkinnassa uudet digitalisoinnin tarjoamat mahdollisuudet mahdollisimman laajasti</li> <li>• Varmistetaan, että kilpailuvastuualueen oikeudenkäyntitoiminto on riittävästi resursoitu</li> <li>• Kehitetään hankintavalvonnan toimintatapoja erityisesti lainvastaisten menettelyjen havaitsemisessa</li> <li>• Varmistetaan, että hankintavalvonnan ja kilpailuneutraaliteettivalvonnan toiminta on suunnattu siten, että saavutetaan suurin mahdollinen vaikuttavuus</li> <li>• Varmistetaan, että yrityskauppavalvonnan prosessit ovat tehokkaat ja ajantasaiset</li> <li>• Tuetaan kansallista kilpailuvalvontaa hyödyntämällä ECN-verkoston ja muuta kansainvälistä yhteistyötä.</li> </ul> <p><b>Kuluttaja-asiamiehen valvonta ja muu kuluttajansuoja sekä Kuluttajaneuvonta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puututaan markkinoilla esiintyviin merkittäviin ongelmiin priorisointiperiaatteiden mukaisesti ja osallistutaan CPC-asetuksen edellyttämiin yhteiseurooppalaisiin valvontahankkeisiin.</li> <li>• Toimenpiteet suunnitellaan tarkemmin ajankohtaisen markkinatilanteen mukaan.</li> </ul>

	<p><b>Vaikutusarviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistetään erityisesti aineistopohjaista kysymysten selvittämistä luomalla yhdessä muiden yksiköiden kanssa KKV:hen suurten digitaalisten aineistojen hyödyntämiseen soveltuvat toimintatavat ja infrastruktuuri.</li> <li>• Kehitetään KKV:stä yhteistyömalleja myös akateemisen yhteisöön, jotta yllä pidetään ja nostetaan KKV:n selvitys- ja tutkimustoiminnan laatua ja viritetään akateemisen puolen kiinnostusta kilpailu- ja kuluttajakysymyksiin.</li> </ul>
--	--

**Tulostavoite 2: KKV:n henkilöstön asiantuntijuus on vahvaa. (TAE)**

VUOSI	TOIMENPITEET
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan palkkakilpailukyky riittävän asiantuntijuuden ylläpitämiseksi</li> <li>• Varmistetaan henkilöstöressurssien riittävyys avaintehtävissä sekä toimivat sijaisuusjärjestelyt</li> <li>• Hallitaan lähtövaihtuvuutta kilpailukykyisen palkkauksen lisäksi panostamalla vahvasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin</li> <li>• Vahvistetaan henkilöstön tietoteknisen tutkinnan osaamista</li> </ul> <p><b>Strateginen HR tavoite: Osaamisen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvistetaan strategista HR-johtamista ja systematisoidaan osaamisen kehittämistä mm. tehostamalla koko virastotasoista koulutuspanostuksia suunnittelua ja kohdentamista.</li> <li>• Varmistetaan riittävä resursointi KKV Akatemian ja Taitotalon toimintaan</li> <li>• Viedään uusi henkilöstöstrategia tehokkaasti jokaisen työntekijän arkeen ja seurataan strategian toteutumista säännöllisesti</li> <li>• Tiedon löydettävyyttä kehitetään viraston sisäisessä käytössä ottamalla käyttöön tietämyskanta uudessa asionnihallintajärjestelmässä ja parantamalla käyttötapauslähtöisesti tiedonhakumahdollisuuksia sisäisistä ja verkkosivujen tietolähteistä.</li> <li>• Panostetaan tarvittavaan analyyttiseen osaamiseen (institutionaalinen osaaminen, selvitys/tutkimuskysymysten muodostaminen, laajojen kvantitatiivisten aineistojen hyödyntäminen).</li> <li>• Vahvistetaan johdon ja asiantuntijoiden kykyä viestiä asiantuntemuksestaan sidosryhmiä palvelevalla tavalla mediassa, sosiaalisessa mediassa ja KKV:n verkkopalvelussa.</li> </ul>

2024-2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan palkkakilpailukyky riittävän asiantuntijuuden ylläpitämiseksi</li> <li>• Varmistetaan henkilöstöressurssien riittävyys avaintehtävissä sekä toimivat sijaisuusjärjestelyt</li> <li>• Hallitaan lähtövaihtuvuutta kilpailukykyisen palkkauksen lisäksi panostamalla vahvasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin</li> <li>• Vahvistetaan viraston henkilöstön tietoteknisen tutkinnan osaamista</li> </ul> <p><b>Strateginen HR tavoitteet: Osaamisen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan riittävä resursointi KKV Akatemian ja Taitotalon toimintaan</li> <li>• Seurataan aktiivisesti henkilöstön koulutustarpeita ja järjestetään tarvittavaa koulutusta KKV Akatemian ja Taitotalon puitteissa</li> <li>• Seurataan aktiivisesti henkilöstöstrategian toteutumista osallistamalla henkilöstöä ja tehdään tarvittavia päivityksiä strategiaan</li> <li>• Tiedon löydettävyyttä ja aineistojen uudelleenkäyttömahdollisuuksia parannetaan edelleen kehittämällä dokumentinhallintaa käytettävissä olevan rahoituksen puitteissa.</li> <li>• Panostetaan tarvittavaan analyttiseen osaamiseen (institutionaalinen osaaminen, selvitys/tutkimuskysymysten muodostaminen, laajojen kvantitatiivisten aineistojen hyödyntäminen).</li> <li>• Vahvistetaan johdon ja asiantuntijoiden kykyä viestiä asiantuntemuksestaan sidosryhmiä palvelevalla tavalla mediassa, sosiaalisessa mediassa ja KKV:n verkkopalvelussa.</li> </ul>
-----------	---

**Tulostavoite 3: Digikypsyyssindeksi, konsernin virastot toteuttavat hallinnonalan yhteisen dTEM-ohjelman tavoitteita ja linjauksia sekä varmistavat, että virastojen digivalmiudet kasvavat.**

VUOSI	TOIMENPITEET
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kehitetään dTEM-digikypsyyssarvioinnin heikoimpia osa-alueita ja edistetään Suomen kansallisen digikompassin tavoitteita avainhankkeiden kautta digitalisaation rahoituksen puitteissa.</b></li> <li>• KKV on huhtikuussa 2022 jätetyn TAE2023 yhteydessä TEM:lle toimittamassaan perustelumuiotissa esittänyt viraston massadata-kyvykkyksiä kehittävää hankekokonaisuutta, jolla vahvistettaisiin erityisesti digikypsyyden osa-alueita arkkitehtuuri ja teknologia, palvelut ja prosessit sekä tieto (kts. taulukko alla.)</li> <li>• Suomen digitaalisen kompassin toteutusta virasto edistää jatkamalla vuonna 2022 käyttöön otetun uuden asiointijärjestelmän Novan kehitystä. Järjestelmän sujuvoittaa siirtoja toimivaltaiselle viranomaiselle rakenteellisessa muodossa, hyödyntää hallinnonalan sisäistä yhteistyötä kuluttaja-asiointin avoimen datan tuottamiseksi KKV-Myllyn jatkokehityksellä, sekä lisää personoidun itsepalvelun avulla kuluttajaneuvonnan kykyä vastata kasvavaan palvelukysyntään.</li> <li>• Lisäksi tavoitteena vuonna 2023 on yksinkertaistaa viraston arkkitehtuuria ja kehittää tietoturvaa edelleen korvaamalla nykyinen matkapakettien vakuusvalvonnan järjestelmä Valma uudella asiointijärjestelmällä.</li> <li>• <b>Edistetään kokeilukulttuuria digiosaamisen edistämiseksi</b></li> <li>• Tuetaan tiedonkeruun ja hyödyntämisen kokeiluja virastossa ja EU- yhteistyön puitteissa.</li> <li>• Kehitetään henkilöstön osaamista pilvipohjaisen laskennan turvallisessa hyödyntämisessä.</li> <li>• Jatketaan ICT-perehdytysohjelmaa ja digiklinikoita henkilöstön digiosaamisen kehittämiseksi.</li> </ul>
2024-2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatketaan edellisiä ja mahdollisesti uusia tunnistettuja kehityskohteita.</li> </ul>



## Tulostavoite 3. Digikypsyyssindeksi. Toimeenpanosuunnitelman liite

### Avainhankkeet ja digikypsyyden osa-alueet

Osa-alue	Näkökuorma	Uusi kuluttaja-asioiden asiointi-järjestelmä	Kilpailuvalvonnan massadata-kyvykkyudet	Digitaalinen tuottavuus	Miten edistää
Arkkitehtuuri ja teknologia	Kokonais-arkkitehtuuri	x			Useiden järjestelmien (Dyla, KUTI, Valma) korvaaminen uudella ratkaisulla yhtenäistää kokonaisarkkitehtuuria.
	Integrointi ja rajapinnat	x	x	x	Uusi kuluttajavastuualueen järjestelmä tarjoaa valmiita integraatorajapintoja mm. tietovaraston ja puhelujärjestelmän tarpeisiin. Kilpailuvastuualueella tietoturvallinen tiedonsiirto-rajapinta mahdollistaa tietomassojen tehokkaan ja turvallisen siirron, lisäksi toteutetaan useita integraatioita muiden tietohallintoyksiköiden tietolähteisiin. Rutiininomaista tiedonsiirtoa järjestelmien välillä kyetään automatisoimaan robotiikan avulla.
	Sovellukset	x	x	x	Uudet sovellukset korvaavat sähköpostipohjaisia viestintää kuluttajien ja yritysten yhteyshenkilöiden kanssa digitaalisilla ratkaisuilla. Asianhallintajärjestelmän käytettävyys satunnaisessa käytössä paranee.
Palvelut ja prosessit	Sähköiset palvelut	x	x		Kuluttajavastuualueella uusien itsepalveluiden kehittäminen helpottuu merkittävästi ja kasvava osa-asiointista alkaa digitaalisesta kanavasta. Kilpailuvastuualueella yritysten yhteyshenkilöt saavat käyttöön uusia digitaalisia yhteydenottokanavia ja asiointin dialogi siirtyy sähköpostista aidosti digitaalisiin palveluihin.
	Palvelukanavat	x	x		Asiointilomakkeiden käyttö eri päätelaitteilla helpottuu.
	Asiakaspalvelu	x			Tietämyskannan tehokas hyödyntäminen ja mahdollisuus ottaa käyttöön chatbot-ratkaisu tehostavat asiakaspalvelun prosesseja.
	Läpinäkyvyys	x	x		Asiakas saa läpinäkyvyyden prosessin etenemiseen.
	Automatisaatio	x		x	Tekoälyn hyödyntäminen mm. tietämyskannan hyödyntämisessä on sisäänrakennettu uuteen asiointijärjestelmään. Viraston sisäisiin prosesseihin liittyviä manuaalisia työaiheita kyetään karsimaan robotiikan avulla.
Asiakaslähtöisyys	Asiakasymmärrys	x			Asiointista tuotettavan tiedon reaaliaikaisuus paranee ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muuttuviin asiakatarpeisiin.
	Saavutettavuus	x			SAAS-lisenssointimalli mahdollistaa sen, että digitaalisten lomakkeiden saavutettavuus on kauttaaltaan parhaiden käytäntöjen mukaista ja kehittyvä vaatimusten päivityessä.
Tieto	Tiedonhallinta		x		Dokumentinhallintaa kehittämällä hyödyllinen tieto kyetään löytämään helpommin. Pilvipohjaisen laskennan kyvyksiä kehittämällä isoja tietomassoja kyetään hyödyntämään ilman työaseman asettamia rajoituksia.
	Yhteiskäyttöisyys		x		Dokumentinhallintaa kehittämällä kyetään tunnistamaan mahdollisesti hyödynnettävissä oleva olemassaoleva tieto.
	Poikkihallinnollisuus	x	x		Kuluttaja-asiointista syntyvä tieto kootaan, raportoidaan ja julkaistaan hyödyntäen hallinnonalan olemassaolevaa Mylly-tietoalasta ja hallinnonalalle kertynyttä osaamista. Integraatiot muihin hallinnon tietovarastoihin mahdollistavat poikkialinnollisen tiedon hyödyntämisen tutkinnassa ja vaikutusarvioinnissa.
	Oikea-aikaisuus	x			Kuluttaja-asiointin tietokanta tuottaa avointa dataa lähes reaaliaikaisesti hyödynnettäväksi. Isoon osaan tietopyynnöistä kyetään vastaamaan automaattisesti ilman manuaalista tiedon keruuta eri järjestelmistä.
	Avoin tieto	x			Kuluttaja-asiointin tietokanta tuottaa avointa dataa lähes reaaliaikaisesti elinkeinoelämän ja median hyödynnettäväksi.

## Avainhankkeet ja Suomen digikompassin tavoitteet

Käikki	Tavoite	Uusi kuluttaja-asioiden asiointi-järjestelmä	Kilpailuvalvonnan massadata-kyvykkyudet	Digitaalinen tuottavuus	Miten edistää
Digitaalinen infrastruktuuri	Kyber-turvallisuus	x			Itse kehitettyjen järjestelmien (Dyla, KUTI, Valma) korvaaminen johtavalla SaaS-pohjaisella ratkaisulla vähentää kyberriskejä.
Digitaaliset julkiset palvelut	Ihmiskeskeinen ja vihreää siirtymää edistävä julkinen hallinto	x	x		Uusi asiointijärjestelmä mahdollistaa viraston vastuulla olevien yritysten asiointiprosessien digitalisoinnin rakenteelliseen muotoon ja vahvaa tunnistusta hyödyntäväksi nykyisestä sähköpostipohjaisesta. Vaikka ei ole tunnistettu KKV:n kytkeytyvän keskeisimpiin elämäntapakokonaisuuksiin, järjestelmä tukee asiointiketjuja mahdollistamalla ei toimivaltaa -filanteissa yhteydenottojen tiedon siirron rakenteellisessa muodossa toimivaltaiselle viranomaiselle. Massadatakyvykkyysiin sisältyvä turvallinen työtila -hanke siirtää yritysten yhteyshenkilöiden kanssa käytävää sähköpostipohjaista viestintää digitaaliselle alustalle.
	Kokonais-turvalliset julkiset palvelut	x			Uuden asiointijärjestelmän käyttöönottoa edeltänyt huolellinen riskiarviointi mahdollistaa riskien ehkäisyn ja jännösriskien aiempaa paremman hallinnan.

### Tulostavoite 4: Kokonaistyötyytyväisyyden paraneminen.

VUOSI	TOIMENPITEET
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Tehostamme priorisointia</i> -strategiahankkeessa määriteltyjä viraston priorisointiperiaatteita sovelletaan aktiivisesti käytännön työssä. Tehtyjä priorisointiratkaisuja seurataan tehokkaasti ja arvioidaan viraston toiminnan keskittymistä olennaisiin asioihin.</li> <li><i>Vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisääminen</i> -strategiahankkeessa panostetaan asiantuntijaviestinnän vahvistamiseen. Henkilöstön viestintäosaamista tuetaan muun muassa päivitetyllä someoppaalla ja viestintäklinikoilla.</li> <li><i>Kehitämme johtamista</i> -strategiahankkeen toimeenpanon myötä parannetaan töiden organisointia ja panostetaan systemaattiseen johtamisvalmennukseen. Töitä organisoidaan yhä selkeämmin projekteiksi ja koulutetaan asiantuntijoita ja esimiehiä projektityöhön ja sen johtamiseen. Johtamisen kehittämisessä kiinnitetään erityistä huomiota hybridityöhön valmentavan johtamisen näkökulmasta.</li> <li><i>Panostamme henkilöstöön</i> -strategiahankkeessa jatketaan osaamisen kehittämisen systematisointia KKV Akatemian ja Taitotalon puitteissa. Yhteisöllisyyteen panostetaan konkreettisilla toimenpiteillä huomioiden viraston monipaikkaisuus. Rekrytointi- ja perehdytysprosessia yhdenmukaistetaan edelleen ja viraston työnantajakuvaa vahvistetaan. Tehdään tarvittavat toimitilaratkaisut, jotka palvelevat työn tehokasta tekemistä ja yhteisöllisyyttä huomioiden monipaikkaisuus.</li> <li><i>Hyödynnämme digitaalisuutta</i> -strategiahankkeen kautta varmistetaan viraston digikyvykkyuden edelleen kehittyminen. Tuetaan käyttäjiä hyödyntämään uusien pilvipohjaisten ohjelmistojen mahdollisuuksia. Helpotetaan suurten datamassojen analysointia pilvipohjaisilla ratkaisuilla. Jatketaan käytön tuen ja ICT-osaamisen kehittämisen korkeaa tasoa.</li> </ul>
2024-2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatketaan edellä mainittujen strategiahankkeiden toimeenpanoa ja tunnistetaan aktiivisesti mahdollisia uusia kehityskohteita.</li> </ul>

## Seurantamittarit

Seurantamittarit 2018-2021	2018 Toteuma	2019 Toteuma	2020 Toteuma	2021 Toteuma
KKV puuttuu tehokkaasti ja ennaltaehkäisevästi kartellitoimintaan. (v.2020 asti: KKV:n hard-core-kartellien vastainen politiikka on uskottavaa). Mittari: sidosryhmien arvio (1–5)	3,6	4,0	3,9	3,8
KKV ehkäisee tehokkaasti yrityskauppoja, jotka johtaisivat markkinoiden haitalliseen keskittymiseen ja kuluttajahaittaan. (v.2020 asti: Yrityskauppavalvonnalla estetään tehokkaasti keskittymisestä aiheutuvia kilpailuongelmia). Mittari: sidosryhmien arvio (1–5)	3,46	3,6	3,7	3,8
KKV puuttuu tehokkaasti ja ennaltaehkäisevästi laittomiin suorahankintoihin. (v.2020 asti: KKV valvoo julkisia hankintoja (erityisesti laittomia suorahankintoja) tehokkaasti). Mittari: sidosryhmien arvio (1–5)	3,37	3,2	3,3	3,3
KKV varmistaa, etteivät julkisen sektorin toimijat syrjäytä markkinoilta tehokkaampia kilpailijoita perusteettomien kilpailuetujen avulla. (v.2020 asti: Kilpailuneutraaliteettivalvonta ehkäisee julkisten elinkeinonharjoittajien aiheuttamia kilpailunvääristymiä). Mittari: sidosryhmien arvio (1–5)	3,2	2,6	3,3	3,1
Yrityskauppavalvonnan päätökset yhteensä, josta	39	34	22	31
I vaiheessa päätetyt	34	29	19	28
II vaiheessa päätetyt	5	4	2	3
Esitykset markkinaoikeudelle	0	1	1	0
Tapaukset, joissa yritys on muuttanut toimintaansa kuluttajasuoja-lainsäädännön mukaiseksi (kpl).	108	89	116	43
Henkilökohtaisen kuluttajaneuvontapalvelun kysyntä: puhelinneuvontaan soittaneiden + sähköisten yhteydenottojen määrä.	87 688	86 333	99 493	86 192

Seurantamittarit 2018-2021	2018 Toteuma	2019 Toteuma	2020 Toteuma	2021 Toteuma
Henkilökohtaisessa kuluttajaneuvonnassa käsitelty tapausmäärä (selvittely- ja sovittelutapaukset).	62 838	61 805	61 050	51 274
Kuluttajaneuvonnan itsepalvelukanavat:				
- Reklamaatioapurin käyttö	7733	9035	10 990	11 067
- Muut ohjeet ja neuvot verkossa	715 106	798 575	1 098 294	791 016

### Kuvaus viraston riskienhallintamallista

KKV:n riskienhallinnan tehtävänä on osaltaan varmistaa viraston tavoitteiden toteutuminen, talouden ja toiminnan lainmukaisuus sekä toiminnan tehokkuus. Riskienhallinta pyritään järjestämään (mitoitukset, painotukset) siten, että se on oikeassa suhteessa toiminnan luonteeseen ja laajuuteen sekä näihin liittyviin riskeihin.

KKV:ssä on asteittain suunniteltu ja sovellettu riskienhallintaa VM:n esittämän riskienhallintapolitiikkamallin ja VM:n antaman riskienhallintaohjeen (VM 22/2017) mukaisesti. Riskienhallintapolitiikassa määritellään viraston riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, vastuut ja keskeiset menettelyt. Riskienhallinnan parantaminen on yksi keskeinen viraston strateginen kehitysprojekti. Lisäksi KKV:n työjärjestystä, taloussääntöä sekä taloussuunnittelun ja -ohjauksen vuosikelloa sovelletaan vakiintuneesti viraston riskienhallinnassa.

## Riskitaulukko

RISKI	HALLINTATOIMET	HALLINTA-TOIMIEN AIKATAULU	VASTUU-HENKILÖ
<b>Tulostavoite: KKV tuottaa yhteiskunnallista lisäarvoa kansantaloudelle ja kuluttajille (TAE)</b>			
Resurssien kohdentuminen epäoptimaalisesti	Yhteiskunnallista lisäarvoa eniten tuottavien selvitysten priorisointi ja henkilöresurssien tehokas käyttö strategiamme kehityshankkeiden mukaisesti.	jatkuva	Leivo, Väänänen, Mattila Hakola-Uusitalo
Yrityskauppavalvonta: Lainsäädäntö ei mahdollista puuttumista kaikkiin haitallisiin keskittyisiin.	Seurataan 1.1.2023 voimaantulevien kilpailulain muutosten vaikutusta tilanteeseen.	jatkuva	Leivo
Hankintavalvonta: Hankintalaissa KKV:lle asetetut määräajat eivät mahdollista puuttumista kaikkiin vahingollisiin lainvastaisiin suorahankintoihin.	Seurataan ja selvitetään hankintalain mahdollisten muutosten vaikutus tilanteeseen.	jatkuva	Mattila
Kuluttajaneuvonnan henkilökohtaisen palvelun kysyntä jatkaa kasvuaan eikä sitä pystytä kokonaan korvaamaan itsepalvelulla asiakkaiden puuttuvien valmiuksien tai käsiteltävien asioiden monimutkaisuuden vuoksi.	Edistetään asiakkaiden ohjautumista itsepalveluun ja rajataan neuvontapalvelua priorisointiperiaatteiden mukaisesti. Varmistetaan henkilöstöresurssien riittävyys.	jatkuva	Väänänen
<b>Tulostavoite: KKV:n henkilöstön asiantuntijuus on vahvaa (TAE)</b>			
Riittävät henkilöresurssit	Varmistetaan riittävät määrärahat ja seurataan niiden kehitystä. Panostetaan ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun ja varmistetaan tehokas rekrytointi. Seurataan systemaattisesti htv-kehitystä. Ylläpidetään positiivista työnantajakuvaa.	jatkuva	Leivo
Lähtövaihtuvuus	Panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin. Tehostetaan töiden organisointia ja priorisointia. Panostetaan systemaattiseen johtamisvalmennukseen. Hyödynnetään lähtöhaastatteluita systemaattisesti.	jatkuva	Saharinen

Avaintoimintoja yksittäisen osaajan varassa	Varmistetaan henkilöstöresurssien riittävyys, osaamisen ja tiedon jakaminen, sijaisjärjestelyt, henkilökierto ja dokumentointi.	kvartaaleittain	Saharinen
Virastolla ei riittävää osaamista haastavissa substanssiasioissa	Varmistetaan riittävä palkkakilpailukyky. Panostetaan koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen.	jatkuva	Leivo
Osaamisen kehittämiseen ei riittäviä resursseja	Strategiset HR- tavoitteet: Varmistetaan riittävät määrärahat ja henkilöstöresurssien riittävyys kehitystoimiin.	jatkuva	Saharinen
<b>Tulostavoite: Digikypsyyssindeksi</b>			
Määrärahat eivät riitä digitalisaation vaatimaan kehityspanostukseen.	Vaiheistetaan hankkeita ja edistetään suunnittelua, vaikka toteutus lykkääntyisi. Selvitetään mahdollisuuksia hyödyntää siirtomäärärahoja hankkeiden käynnistämiseksi.	jatkuva	Härme
Käsiteltävät tietoaaineistot eivät mahdollista pilvipohjaisten ratkaisujen käyttöä ja muiden ratkaisujen saatavuus on heikko tai kustannus korkea.	Toimitaan päivitetyn viraston tietojen käsittelyohjeen mukaan, ei ylisuojata tietoja. Toteutetaan hybridiarkkitehtuuri, jossa eri turvaluokitustasojen ympäristöt mahdollistetaan hallitusti, tukien kuitenkin tiedon löydettävyyttä hybridiympäristössä.	jatkuva + 2023	Härme
Hankkeiden aikataulujen venyminen johtuen organisaation henkilöresursseista	Priorisointi ja hankkeiden vaiheistus liian monen yhtäaikaisen hankkeen välttämiseksi, ICT-projektinhallinta- ja koko organisaation projektitoimintaosaamisen kehittäminen.	jatkuva	Härme
<b>Tulostavoite: Työtyytyväisyyden paraneminen</b>			
Valtion heikko palkkakilpailukyky	Ylläpidetään viraston houkuttelevaa työnantajakuvaa strategian kehityshankkeiden tehokkaalla toimeenpanolla.	jatkuva	Leivo
Koulutus ja kehittymismahdollisuudet	Varmistetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus osaamisensa kehittämiseen. Varataan osaamisen kehittämiseen riittävästi resursseja ja aikaa.	jatkuva	Leivo
Yhteisöllisyyden kokeminen ja etätöön haasteet	Vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja kannustetaan aktiiviseen vuorovaikutukseen hybridityöaikana ja monipaikkaisessa virastossa.	jatkuva	Leivo