



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	15.2.2019
Tekijä	Hanna Kiili	Matrikkelinumero	506117
		Sivumäärä	140 + liitteet
Otsikko	Kansainvälinen verosuunnittelu ja moraalit. Suomalaisten suuryritysten näkökulma		
Ohjaajat	KTT Oana Apostol KTT Terhi Chakhovich		

#### Tiivistelmä

Verosuunnittelun tarkoitus on tukea yrityssuunnittelua ja suojella yritystä muun muassa kaksinkertaiselta verotukselta. Osa suurista monikansallisista suuryrityksistä on kuitenkin onnistunut saavuttamaan lähes nollaverotuksen käyttämällä hyväksi kansainvälisen verojärjestelmän epäyhteneväisyyksiä. Tapaukset ovat saaneet paljon huomiota julkisuudessa ja yritysten toimintaa on pidetty lähinnä moraalittomana. Samalla verosuunnittelun maine on kärsinyt. Tämä herättää kysymyksen mitä tapahtuu verosuunnittelijoiden mielissä. Toisaalta yritykset itse ovat olleet kovin vaitonaisia tavoitteistaan verosuunnittelun suhteen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten suomalaisissa suuryrityksissä verosuunnittelun parissa työskentelevät ihmiset rakentavat moraaliaan ja missä he näkevät hyväksyttävän verosuunnittelun rajojen kulkevan. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja sen empiria perustuu neljään teemahaastatteluun, joissa haastateltavina olivat kolme verojohtajaa ja yksi konsernitason kontrolleri. Teoreettinen viitekehys muodostuu sekä laskentatoimen että moraalipsykologian teorioista. Tutkimusote on toiminta-analyttinen, sillä tavoitteena on lisätä ymmärrystä verosuunnittelusta moraalisenä ilmiönä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kun suuri yleisö arvioi verosuunnittelua oikeudenmukaisuuskysymyksenä, verosuunnittelijoiden työssä painottuvat ennen kaikkea lainmukaisuus ja oikeellisuuskäsitteet. Vaikka verosuunnittelijatkin pitivät oikeudenmukaisuuden toteutumista tärkeänä, kuitenkin viimekädessä lainsäädäntö määrittelee toiminnan ja sen lopputuloksen verosuunnittelussa. Kansainvälisen verojärjestelmän epäyhteneväisyydet ja porsaanreiät eivät nousseet esiin keskeisinä verosuunnittelukeinoina tässä tutkimuksessa, vaan tärkeimpänä kriteerinä veroratkaisujen osalta pidettiin sitä, kuinka hyvin ne palvelevat liiketoimintaa kokonaisuutena. Tutkittavien halu noudattaa lakia osoitautui kuitenkin merkittäväksi tekijäksi moraalisen motivaation kannalta taloudellisten tekijöiden rinnalla.

Asiasanat	Verosuunnittelu, Moraali
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **KANSAINVÄLINEN VEROSUUNNITTELU JA MORAALI**

**Suomalaisten suuryritysten näkökulma**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Hanna Kiili

Ohjaajat:  
KTT Oana Apostol  
KTT Terhi Chakhovich

15.2.2019  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	12
1.3	Metodi ja teoriat .....	14
1.4	Rakenne .....	16
2	MORAALI.....	17
2.1	Yleistä moraalista .....	17
2.2	Moraali yksilön ominaisuutena .....	18
2.2.1	Neurobiologinen prosessi.....	18
2.2.2	Moraalinen päättely .....	20
2.2.3	Moraalinen agentti ja hänen identiteettinsä .....	23
2.3	Moraali yhteisössä.....	25
2.3.1	Yleistä moraalista yhteisöissä .....	25
2.3.2	Moraaliset periaatteet ja arvot.....	27
2.3.3	Moraalinen motivaatio .....	30
2.3.4	Organisaatiot ja liike-elämä .....	32
3	KANSAINVÄLINEN VEROSUUNNITTELU .....	35
3.1	Verojärjestelmä .....	35
3.2	Verosuunnittelu .....	37
3.3	Verosuunnittelun pimeämpi puoli.....	39
3.3.1	Verokäyttäytymisen terminologia.....	39
3.3.2	Kansainvälisen verosuunnittelun harmaa alue.....	41
3.3.3	Kansainvälinen BEPS-hanke .....	44
3.3.4	Verojen välttelyn vaikutukset kansantalouteen .....	45
3.4	Kansainvälinen verosuunnittelu yritysten näkökulmasta .....	48
4	VEROSUUNNITTELU JA MORAALI .....	52
4.1	Miksi verosuunnittelu on moraalinen kysymys .....	52
4.2	Vastuun näkökulma verosuunnittelussa .....	54
4.2.1	Veronmaksu yritysvastuuna.....	54
4.2.2	Lainsäädäntö ja moraalit .....	56
4.3	Moraaliset periaatteet verosuunnittelussa .....	59
4.3.1	Lojaalius.....	59
4.3.2	Auktoriteettien kunnioitus .....	61
4.3.3	Toisista välittäminen .....	63

4.3.4	Oikeudenmukaisuus .....	65
5	DATA JA METODI .....	69
5.1	Aineiston keruu .....	69
5.2	Haastattelukysymysten laadinta .....	72
5.3	Analyysin teko .....	74
5.3.1	Aineiston käsittely .....	74
5.3.2	Uudelleenrajaus .....	75
5.3.3	Uusi teemoittelu ja tulosten esittäminen .....	75
6	TULOKSET.....	79
6.1	Yritys veronmaksajana ja valitut verostrategiat .....	79
6.2	Verojohtajan rooli organisaatiossa .....	83
6.3	Verosuunnittelun tavoitteet .....	85
6.4	Moraalin perusteet verosuunnittelussa .....	88
6.4.1	Lojaalius ja auktoriteetit .....	88
6.4.2	Empatia ja oikeudenmukaisuus .....	90
6.5	Lainsäädäntö verosuunnittelussa.....	93
6.6	Moraalin rakentuminen vuorovaikutuksessa.....	97
6.6.1	Julkinen keskustelu .....	97
6.6.2	Yhteistyö viranomaisten kanssa.....	100
6.6.3	Keskustelu yrityksen sisällä.....	101
6.6.4	Henkilökohtaiset kokemukset.....	103
6.7	BEPS ja asenteiden muutos ajassa .....	105
7	ANALYYSI.....	108
7.1	Hyväksyttävän verosuunnittelun rajat.....	108
7.2	Verosuunnitteluympäristön vaikutus moraaliseen päätöksentekoon .....	110
7.3	Moraaliset periaatteet .....	113
7.4	Lainsäädännön rooli verosuunnittelussa .....	117
7.5	Moraalin rakentuminen vuorovaikutuksessa.....	120
8	JOHTOPÄÄTELMÄT .....	124
	LÄHTEET.....	127
	LIITTEET .....	141

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Schwartzin arvomalli (Schwartz 1992, 45) .....	27
---------	--	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Haastateltavat .....	71
------------	----------------------	----

## **LIITTEET**

LIITE 1	Haastattelukysymykset suomeksi .....	141
---------	--------------------------------------	-----

LIITE 2	Haastattelukysymykset englanniksi.....	145
---------	--	-----





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Yrityksen verosuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että liiketoiminnan seurauksena syntyviä veroseuraamuksia selvittämällä pyritään löytämään kulloinkin taloudellisesti edullisin vaihtoehto toimia (Valtiovarainministeriön verosanakirja 2002, 212), samalla verosuunnittelu voidaan nähdä myös osana laajempaa ja pidemmän ajan yli ulottuvaa yrityssuunnittelua (Leppiniemi & Walden 2010, 17). Verosuunnittelulla on kuitenkin nykyisin huono maine. Viime vuosina on paljastunut erilaisia suurten monikansallisten yhtiöiden tekemiä verosuunnitteluun liittyviä valintoja, joita suuri yleisö on pitänyt moraalisesti vähintäänkin arveluttavina. Verosuunnittelun avulla osa yrityksistä on onnistunut saavuttamaan lähes nollaverotuksen, vaikka yritysten toiminta on ollut voittoa tuottavaa. Tällaista verosuunnittelua ovat toteuttaneet monet tunnetut yritykset kuten Ikea, Starbucks, Google ja Microsoft (Fortune.com). Asioiden tulo julkisuuteen, on aiheuttanut media- ja kansalaiskeskustelua, mutta myös poliittista liikehdintää: uusia maakohtaisia raportointivaatimuksia on tulossa muun muassa Euroopan unionin tasolta (OECD 2015a; Ec.europa.eu). Verosuunnittelu on kuitenkin yrityksille luonnollista ja tarpeellista toimintaa. Missä menee raja, minkä jälkeen verosuunnittelu muuttuu moraalittomaksi?

Filosofian mukaan teko on moraalinen silloin kun tekijällä on vapaus valita (Oph.fi, Opetushallitus etälukio, ihmisen elämä ja etiikka). Nykyinen kansainvälinen verojärjestelmä yhdistettynä kansallisiin verolakeihin antaa kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille huomattavan liikkumavaran verosuunnittelullisesti (Helminen 2013, 557). Miten tämä tila on haluttu käyttää, on jäänyt kunkin yksittäisen yrityksen sisällä harkittavaksi.

Moraalin itsessään voidaan ajatella koostuvan kunkin henkilökohtaisista käsityksistä, siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Moraalilla tarkoitetaan myös sitä tapaa, miten kukin toimii. (Oph.fi Opetushallitus etälukio, ihmisen elämä ja etiikka; Tieteentermipankki.fi, etiikka.) Moraalilla on henkilökohtaisen ulottuvuuden lisäksi myös sosiaalinen ulottuvuus ja voidaan ajatella, että moraalien käytännön merkitys on säädellä yksilön toimintaa suuremmissa joukossa ihmisiä (Graham, Iyer, Nosek, Haidt, Koleva & Ditto 2011, 368; Rai & Fiske 2011; Helkama & Sørtheix 2015, 781). Moraaliin kuuluu lisäksi olennaisena osana pyrkimys suunnata omaa toimintaa kohti sekä omia, että ryhmän asettamia ihanteita, mitä ne kulloinkin sattuvat olemaan (Maxwell & Narvaez 2013, 277–278; Helkama & Sørtheix 2015, 781). Moraalikysymykset ovat samaan aikaan sekä henkilökohtaisia tunteita herättäviä keskustelun aiheita että yhteiskunnallisia kysymyksiä, joista käydään neuvottelua eri ryhmien välillä.

Verosuunnittelun moraalialia on käsitelty kirjallisuudessa sekä lainopillisena (Ostas 2004; Lipatov 2011; Hasseldine & Morris 2013; Knuutinen 2014a, 2015; Zucman 2014; Gribnau 2015), yhteiskunnallisena (Christensen & Murphy 2004; Cobham 2005; Sikka 2013), sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Taxjustice.net, Taxing Corporations; Finnwatch 2016) että yritys vastuuseen (Dowling 2014; Gribnau 2015; Knuutinen 2015) liittyvänä kysymyksenä. Kansalaisjärjestöjen ja median viestinnässä sekä kansalaiskeskustelussa lähtökohdiana on ollut pitkälti, että laajamittainen verojen välttely, jota monikansalliset yhtiöt ovat harjoittaneet, rikkoo sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja lisää epätasa-arvoa eri veronmaksajaryhmien kesken, erityisesti kehittyvien maiden kansalaisten jäädessä kärsijöiksi (Taxjustice.net, Taxing Corporations; Finnwatch 2016; Oxfam 2017). Päällimmäinen huoli tässä keskustelussa on yksinkertaisesti se, että yritykset eivät toteuta omaa osuuttaan veronmaksusta (Dowling 2014, 174–181). Samaa huolta ovat kantaneet myös osa akateemisista kirjoittajista (Christensen & Murphy 2004; Cobham 2005; Sikka 2013). Yritysvastuuta käsittelevä kirjallisuus taas on lähestynyt aihetta lakiin liittyvänä kysymyksenä pohtien esimerkiksi lainsäädännön, sen tulkinnan ja moraalin yhteyttä. Toisaalta on pohdittu myös miten vastuullisen yrityksen tulisi ylipäättään suhtautua veronmaksuun. (Ostas 2004; Avi-Yonah 2009; Hasseldine & Morris 2013; Knuutinen 2014a, 2015.) Perimmäiseksi ongelmaksi on usein nimetty kansainvälinen verojärjestelmä, joka sallii erilaisten porsaanreikien ja epäyhteneväisyyksien kautta loputtomat mahdollisuudet verojen välttelyyn (Zucman 2014) ja tähän liittyen valtioiden välinen kilpailu yrityksistä ja investoinneista (Gribnau 2015). Edellä kuvattu kirjallisuus tuo esiin melko kattavasti kaikki ne ongelmat, sekä käytännölliset että moraaliset näkökulmat, mitä suuryritysten verojen välttelyllä voidaan katsoa olevan.

Verosuunnittelua yrityksissä tekevät kuitenkin yksilöt, jotka toimivat moraalisisina agentteina omassa organisaatiossaan. Yksilöiden veromoraalista, *tax-morale*, puhuttaessa on tutkittu yleensä ihmisten veronmaksuhalukkuutta (Riahi-Belkaoui 2004; Alm & Torgler 2006). Tällöin tutkittavia taustamuuttujia ovat olleet muun muassa arvot, normit ja asenteet (Alm & Torgler 2006), viranomaisiin kohdistuva luottamus ja toisaalta viranomaisten voimankäyttö (Kirchler, Hoelzl & Wahl 2008) sekä yhteiskunnassa vallitsevien kirjoittamattomien sosiaalisten sopimusten merkitys (Riahi-Belkaoui 2004). Lopputuloksena on selvinnyt, että veronmaksuhalukkuudessa olisi eroja maittain, ja että kulttuurillisilla, sosiaalisilla ja yhteiskunnallisilla tekijöillä on merkitystä veromoraalin kannalta (Pukelienė & Kažemekaitytė 2016, 46–47). Edellä mainitut tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet lähinnä yksityishenkilöiden veronmaksuun omassa maassaan, mikä eroaa yritysten kohtaamasta ongelmakentästä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Myöskään organisaatio sosiaalisena ympäristönä ei ole mukana näissä tutkimuksissa. Lisäksi veromoraalia koskevat tutkimustulokset muodostavat hyvin ristiriitaisen kokonaisuuden, ja esi-

merkiksi suomalaisten veronmaksuhalukkuus suhteessa muihin tutkittaviin kansallisuuksiin vaihtelee huomattavasti tutkimuksesta riippuen. (Riahi-Belkaoui 2004; Alm & Torgler 2006; Pukeliené & Kažemekaitytė 2016.)

Suoraan veroasioiden parissa työskentelevien moraalialia on tutkittu melko vähän ja nämä tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään lähinnä yksilön moraalisen päättelyn tasoa ja moraalisen päätöksenteon piirteitä (Burns & Kiecker 1995; Cruz, Shafer & Strawser 2000, 238; Bay 2002, 159; Doyle, Hughes & Summers 2013). Doyle ym. (2013) testasivat veroneuvontaa antavien konsulttien moraalisen päättelyn tasoa ja havaitsivat, että verosuunnitteluun liittyviä moraalisia ongelmia ratkaistaan alemman tason perusteiden tavanomaisia arkielämän moraalisia kysymyksiä. Tutkimus ei kuitenkaan vielä antanut varmuudella vastausta kysymykseen miksi näin tapahtuu. Tutkijat kuitenkin arvelivat sääntöperusteisen ajattelutavan olevan ilmiön taustalla. (Doyle ym. 2013.) Burns ja Kiecker (1995) taas tulivat siihen tulokseen, että veroasioiden parissa työskentelevät kiinnittävät moraalisisessa päätöksenteossa huomiota sekä olemassa oleviin sääntöihin, että toiminnan seurauksiin, kuitenkin niin että yrityksen saama taloudellinen hyöty lieventää epäeettisen ratkaisun huonoksi kokemista (Burns & Kiecker 1995, 20, 43).

Veroasiantuntijoiden käsityksiä moraalista verosuunnittelussa on tutkittu vielä päätöksentekoaikin niukemmin. Poikkeuksen tekee Doyle, Hughesin ja Glaisterin (2009) tekemä laadullinen tutkimus, jossa selvitettiin Irlannissa toimivien verokonsulttien käsityksiä verosuunnittelun etiikasta. Tutkijoiden ensisijainen havainto oli, että verosuunnittelun eettisiä kysymyksiä käsiteltiin pitkälti riskienhallinnan kautta niin, että eettiset kysymykset operationalisoitiin osaksi riskienhallintaa käytännön työssä. Moraalisessa päätöksenteossa tärkeäksi tekijäksi osoittautui asioiden tarkastelu maineriskin kautta ja moraalisen toiminnan pääasiallisena motivaatiotekijänä toimi luottamuksen ja uskottavuuden säilyttäminen niin asiakkaiden kuin veroviranomaistenkin silmissä. Lisäksi eettisistä asioista keskustelu koettiin helpoimpana riskin viitekehysessä. (Doyle ym. 2009.) Doyle ym. (2009) tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu verokonsulttien käsityksiä erityisesti moraalialia koskevien psykologian teorioiden kannalta.

Koska verosuunnittelun parissa työskentelevien moraalialia on tutkittu toisaalta melko niukasti ja osittain myös yksipuolisesti (Bay 2002, 172–174), on olemassa vielä avoimia kysymyksiä niin teorian, kuin yleisen tietämyksenkin suhteen. Kotimaisessa verokeskustelussa sekä yritykset että yritysten verosuunnittelijat ovat olleet kovin hiljaa. On edelleen arvoitus, minkälainen käsitys suomalaisten yritysten verosuunnittelijoilla on moraalista verosuunnittelussa. Miten he kokevat nykyisen verosuunnitteluympäristön, ja miten käsitykset oikeasta ja väärästä rakentuvat? Verosuunnittelijoiden kuuleminen on kuitenkin arvokasta, sillä yritysten sisältä löytyy ainutlaatuista tietoa, joka perustuu niin lainopilliseen ja taloudelliseen asiantuntemukseen kuin myös käytännön kokemukseen verosuunnittelusta ammattina. Toisaalta voi myös olettaa, että julkisen keskustelun sävy ei voi olla vaikuttamatta myös verosuunnittelijoihin itseensä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoitus on perehtyä kansainvälisen verosuunnittelun moraaliin suomalaisissa suuryrityksissä ja selvittää miten verosuunnittelun parissa työskentelevät ihmiset rakentavat moraaliaan. Tutkimalla sitä, miten verosuunnittelijoiden moraalit rakentuu, on ehkä mahdollista löytää verosuunnittelulle ominaisia piirteitä, joiden ymmärtäminen toisi lisävalaistusta niihin ilmiöihin, jotka nyt on koettu moraalin kannalta ongelmallisina. Ymmärryksen kautta taas on mahdollista kenties löytää parempia ratkaisuja käytännön ongelmiin. Toisaalta, koska verosuunnittelijoiden ääni on jäänyt kuulematta, keskustelu ei myöskään ole ollut tasapuolista, ja moraaliset ongelmat saattavatkin sijaita muualla kuin minne ne on alun perin sijoitettu.

Moraalin rakentuminen on termi, joka voidaan ymmärtää teoreettisista lähtökohdista riippuen monella eri tavalla. Rakentuminen sanana tarkoittaa yksinkertaisesti muodostumista ja koostumista joistakin osista tai perustumista ja pohjautumista johonkin (Suomisanakirja.fi, rakentua). Verosuunnittelijoiden moraalin rakentumista on tarkoitus tutkia edellisen määritelmän mukaisesti moraalin ja verosuunnittelun eri osatekijöiden ja ominaisuuksien sekä niiden saamien merkitysten kautta, samalla ottaen huomioon sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeän roolin yksilön moraalin rakentumisessa (ks. Bandura 2006, Westermarck 1917). Tarkoitus ei ole kuitenkaan tutkia aihetta sosiaalisen rakentumisen lähtökohdista, millä taas tarkoitetaan yleensä tiedon sosiaalista, vuorovaikutuksellista ja kielellistä rakentumista. Sosiaaliseen rakentumiseen liitetään usein myös näkemys, ettei ole olemassa yhtä objektiivista todellisuutta vaan monia todellisuuksia, jotka riippuvat siitä, miten yksilö ja yhteisö niitä rakentavat. (Berger & Luckmann 1966, Yvi.fi, sanakirjan mukaan.) Tämän tutkimuksen osalta tieteenfilosofisena oletuksena on kuitenkin, että subjektiivisen todellisuuden lisäksi yhteinen ja objektiivinen todellisuus on ainakin jossain määrin löydettävissä (ks. fsd.uta.fi, menetelmäopetus).

Moraalin rakentumista on tarkoitus tutkia seuraavien aiheiden kautta: verosuunnittelussa vaikuttavat ympäristötekijät, moraaliset periaatteet, lainsäädännön rooli sekä vuorovaikutus ja siihen yhdistyvät henkilökohtaiset kokemukset. Tämä jäsentely perustuu moraalipsykologiaa ja verosuunnittelua käsitteleviin teorioihin, joihin perehdytään tarkemmin kirjallisuutta käsittelevissä luvuissa.

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

- 1) Miten verosuunnittelijat määrittelevät moraalinensa kannalta hyväksyttävän toiminnan rajat verosuunnittelussa?
- 2) Miten verosuunnittelijat rakentavat moraaliaan verosuunnitteluympäristössään?

Tutkimuksen kohteena ovat kansainvälisen verosuunnittelun parissa työskentelevät henkilöt, jotka toimivat suomalaisissa suuryrityksissä, joten tutkimus rajautuu kansainväliseen verosuunnitteluun suomalaisissa yrityksissä. Verotuksen osalta fokus oli tutkimusta aloittaessa yritysten maksamassa tuloverossa, sillä se on kerännyt eniten huomiota julkisessa keskustelussa (Dowling 2014, 181). Aiheen käsittely laajeni lopulta kuitenkin koskemaan verojärjestelmää kokonaisuutena, sillä haastattelujen perusteella syntyneen käsityksen mukaan verosuunnitteluratkaisuja tehdään harvoin pelkästään yhteisöveroon perustuen. Tutkittaville henkilöille vaatimuksena oli mahdollisimman hyvä veroasioiden tuntemus, taloudellinen osaaminen ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen tekemiin verosuunnitteluratkaisuihin. Yritysten koon ja toiminta-alueen kriteerinä puolestaan oli, että yritys liiketoimintansa myötä on tekemisissä riittävän laajasti kansainvälisen verojärjestelmän kanssa. Tällöin kohteiksi rajautuivat suuret kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset, jotka valittiin Helsingin pörssin päälislistalta.

Maakohtainen rajausta Suomeen on pitkälti käytännön sanelema, mutta toisaalta veronmaksua selvittäneissä tutkimuksissa on myös havaittu maakohtaisia ja kulttuurisidonnaisia eroja siinä, miten tunnollisesti ihmiset noudattavat verolakeja ja miten he suhtautuvat veronmaksuun. Vaikka tutkimustulokset ovatkin ristiriitaisia keskenään, toisaalta tämä voi selittyä osittain aiheen erilaisilla lähestymistavoilla. (Riahi-Belkaoui 2004; Alm & Torgler 2006; Pukelienė & Kažemekaitytė 2016.) Näin ollen, on mahdollista, että Suomi muodostaisi myös oman kulttuurillisen alueensa verosuunnittelun suhteen ja tutkimuksen kohdistuminen Suomeen omana alueenaan olisi myös teoreettisesti mielekästä. Kulttuurilliset muuttujat eivät kuitenkaan ole erityisesti tarkastelun alla tässä tutkimuksessa.

Moraalin osalta tutkimuksen painopiste on kunkin haastateltavan henkilökohtaisissa käsityksissä oikeasta ja väärästä verosuunnittelusta. Yksilöä tarkastellaan myös osana organisaatiota ja yritystä, sillä verosuunnittelua ei tehdä tyhjiössä ja pelkästään yksilöä tarkastelemalla jotain olennaista saattaisi jäädä pois. Tutkimuksen aivan alkuvaiheessa yksi tavoitteista oli perehtyä tarkemmin moraaliseen motivaatioon, mutta tämä idea rajautui pois, sillä moraalisia motivaatiotekijöitä ei todennäköisesti pystyisi tavoittamaan luotettavasti pelkästään haastattelukysymysten avulla, osan tavoitteista jäädessä tietoisien ymmärryksen ulkopuolelle (Bargh & Chartrand, 1999). Moraalisella motivaatiolla tarkoitetaan tässä sitä prosessia, miten yksilön moraalinen päättely johtaa käyttäytymiseen ja miten yksilö noudattaa omia moraalisia standardejaan käytännössä (Darley 1993, 355). Moraaliseen motivaatioon liittyvillä teorioilla on kuitenkin ollut merkittävä rooli tämän tutkimuksen rakentumisessa niin, että kaikkien mukaan otettujen moraalista käsittelevien teorioiden kriteerinä on ollut se, miten vahva kytkös niillä on moraaliseen motivaatioon. Motivaationäkökulmaa ei ole myöskään täysin hylätty analyysivaiheessa.

### 1.3 Metodi ja teoriat

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se pyrkii kuvaamaan jotain ilmiötä ja samalla ymmärtämään ilmiön ympärillä tapahtunutta toimintaa (Eskola & Suoranta 2000, 61). Laadulliselle tutkimukselle ominainen ymmärtäminen taas voidaan nähdä eläytymisenä tutkittavien kohteiden henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Ymmärtämiseen voidaan katsoa sisältyvän myös asioiden merkityksen ymmärtäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27–28.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kansainvälisestä verosuunnittelusta moraalisenä ilmiönä selvittämällä niitä merkityksiä ja tulkintoja (ks. Koskinen Alasuutari, Peltonen 2005, 106), joita veroasioiden parissa työskentelevät henkilöt tästä aiheesta antavat, päätyminen laadulliseen tutkimusmenetelmään oli luontevaa.

Tutkimuksen empiria perustuu neljään puolistrukturoituun teemahaastatteluun, joissa haastateltavina olivat kolme verojohtajaa ja yksi kontrolleri. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin haastattelun elementti, tässä tapauksessa teemoitettu haastattelurunko, on ennalta lyöty lukkoon, muiden tekijöiden joustaessa haastattelun mukana. Teemojen tarkoitus on taas ohjata haastattelun etenemistä tutkimuksen kannalta keskeisten aiheiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Henkilöiden aseman, työuran pituuden ja verotukseen liittyvän sisällöllisen osaamisen vuoksi valintaa voi luonnehtia kaiken kaikkiaan edustavaksi, jos asiaa tarkastellaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavan tiedon kannalta (ks. Eskola & Suoranta, 2000, 60–61, 66; Koskinen ym. 2005, 273). Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden kriteerinä on joka tapauksessa tilastollisen vertailun sijaan tulosten siirrettävyys ja tutkimuksen tavoitteen toteutumisen kannalta olenaisempaa on tulkintojen syvyys ja kestävyys (ks. Eskola & Suoranta, 2000, 67–68).

Tutkimusote on lähinnä toiminta-analyttinen, sillä ensinnäkin tutkimus perustuu empiiriseen aineistoon, erotuksena täysin teoreettiseen järkeilyyn perustuvasta lähestymistavasta. Tämän lisäksi tutkimus sijoittuu normatiivisen ja deskriptiivisen tutkimuksen välimaastoon, pääpainon ollessa ilmiön ja sen taustojen perusteellisessa ymmärtämisessä. Tutkittavan ilmiön kohdalla nähdään olevan muutoksen tarve, mutta tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan tuottaa mitään täsmällistä ratkaisumallia, vaan ennemminkin tuoda esiin mahdollisuuksia parantaa olemassa olevaa tilannetta tuodun lisäymmärryksen avulla. Toiminta-analyttiselle lähestymistavalle tyypillisesti myös tässä tutkimuksessa ihminen on analyysin keskiössä. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 254–257.) Tutkimuksen päättelyprosessi on taas luonteeltaan abduktiivinen ja tuloksia analysoidaan teoriasidonnaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysi tapahtuu osittain aineistolähtöisesti, mutta kuitenkin teorian ja aikaisemman tiedon ohjaamana. Myös aineiston keruu tapahtui teorian ohjaamana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–99.)

Toisinaan tutkimuksissa voidaan erottaa erillinen domain- ja metoditeoria. Luokittelun tarkoituksena on selkeyttää valittujen teorioiden roolijakoa tutkimuksessa. Domain-teorian edustaessa aina kunkin tutkijan omaa tieteenalaa, jonne yleensä pyritään tekemään myös tutkimuksen kontribuutio. Metoditeorian roolina on taas tuoda uusi teoreettinen näkökulma oman tieteenalan ulkopuolelta, jonka avulla aihetta käsitellään. (Lukka & Vinari 2014, 1326–1328.) Tässä tutkimuksessa voidaan ajatella verosuunnittelua koskevan kirjallisuuden edustavan eräänlaista domain-teoriakenttää, kun taas moraalipsykologian teorioiden rooli on lähempänä metoditeoriaa. Alkuperäisen rooli- jaon mukaisesti tässäkin tutkimuksessa pääasiallinen kontribuution kohde on nimenomaan verosuunnittelu-ympäristö.

Verosuunnittelua käsittelevä kirjallisuus perustuu kansainvälistä verotusta ja verosuunnittelua käsitteleviin tutkimuksiin, yritysvastuukirjallisuuteen ja järjestöjen tuottamiin raportteihin (OECD 2105a; Finnwatch 2016). Mukana on myös kirjallisuutta, joka tarkastelee verotusta oikeusfilosofian ja kansantalouden näkökulmasta. Verotusta itsessään on käsitelty melko rajatusti laskentatoimen alla ja esimerkiksi moraalista näkökulmaa on käytetty vain niukasti. Moraalintutkimus sen sijaan kaipaa tarkemman esittelyn.

Moraali on herättänyt kiinnostusta sosiaalipsykologian<sup>1</sup> lisäksi monen muun eri tutkimusalan piirissä aina neurotieteistä kulttuuriantropologiaan<sup>2</sup> ja tutkimustuloksia on myös yhdistelty eri tieteenalojen välillä. Moraalipsykologia onkin laajempi kooste erilaista tutkimusta moraalin ympärillä, ollakseen pelkästään sosiaalipsykologiaa ja sen voidaan ajatella tarkoittavan kaikkea mielen toimintaan liittyvää analyysiä, joka vaikuttaa eettiseen käyttäytymiseen (Tieteentermipankki.fi, moraalipsykologia). Moraalin tutkimusta ei voi myöskään moittia teorioiden puutteesta. Tämä teorioiden runsaudensarvi osoittautui kuitenkin hieman ongelmalliseksi oman tutkimuksen kannalta. Yksittäiset teoriat sellaiseenaan ovat selitysvoimaltaan laihoja ajatellen esitettyä tutkimuskysymystä. Toisaalta vaarana on useaa teoriaa käytettäessä, että tutkimus alkaa laajentua hallitsemattomasti. Samaan aikaan laskentatoimen aiempi tutkimus taas on hyödyntänyt moraalista saatavilla olevaa tietoa hyvin suppeasti (Bay 2002, 174; Sonenshein 2007), ja tämän linjan jatkaminen ei myöskään tuntunut tarkoituksenmukaiselta.

Tämän tutkimuksen moraalipsykologisia lähtökohtia on ehkä helpointa kuvata valitun ihmiskäsityksen kautta, sen sijaan että viittaisiin mihinkään yksittäiseen teoriaan. Lähtökohtana on, että ihmisen moraalisuus ilmenee ja esiintyy monin eri tavoin. Ensinnäkin moraaliset käsitykset muodostuvat biologisella alustalla ihmisen neurobiologisen järjestelmän säätelemänä (Narvaez & Lapsley 2009, 262–263; Young & Dungan 2012; Churchland 2014; Huebner 2015). Moraali on kuitenkin samanaikaisesti sekä yksilön

<sup>1</sup> Sosiaalipsykologia sijoittuu tieteenä psykologian ja sosiologian välille ja se tutkii sosiaalista vuorovaikutusta, ryhmiä ja yksilöä ryhmässä (Uta.fi, sosiaalipsykologia)

<sup>2</sup> Kulttuuriantropologia tutkii ja vertailee ihmisen sosiaalista ja kulttuurillista elämää (Antropologi.fi, sosi- aali- ja kulttuuriantropologia)

ominaisuus että ryhmäsidonnainen ominaisuus. Yksilön ominaisuuksia ovat hänen moraalinen päätöksentekotapansa sekä kokemukset itsestä moraalisen toimijana. Tässä tutkimuksessa ihminen mielletään ominaisuuksiltaan tuntevana, osittain tietoisesti ajattelevana, mutta kuitenkin refleктоivana toimijana, joka muokkaa moraalisia käsityksiään omien psykologisten prosessiensa lävitse. (vrt. Westermarck 1917; Bargh & Chartrand 1999; Haidt 2001; Bandura 2006.) Moraalin sosiaalinen puoli tulee vuorostaan esiin siinä, miten ihminen sovittaa itsensä ja moraalikäsityksensä kulloiseenkin ympäristöön sopivaksi (Westermarck 1917; Haidt 2001; Rai & Fiske 2011). Moraalikäsitysten katsotaan taas lähtökohtaisesti olevan dynaamisia, ajassa muuttuvia (Bandura 2006; Helkama & Sorthaix 2015) ja sosiaalisesti neuvoteltavissa (vrt. Westermarck 1917; Haidt 2001). Käsittelemäni teorioita tässä toisiaan täydentävinä, vaikka niiden taustaoletukset saattavat olla todellisuudessa hyvinkin kaukana toisistaan.

## 1.4 Rakenne

Tutkielman johdantolukua seuraava toinen luku kertoo moraalien tutkimuksesta ja sen tarkoitus on vastata kysymykseen, mitä moraalit on. Luku alkaa moraalista yksilön ominaisuutena ja etenee kohti moraalien yhteisöllistä rakentumista. Kolmas luku puolestaan käsittelee kansainvälisen verosuunnittelun problematiikkaa ja sellaisia ongelmakohtia, mitä kirjallisuudessa on nostettu esiin. Neljäs luku käsittelee verosuunnittelua moraalisenä ilmiönä ja tähän liittyvää kirjallisuutta. Luvun tarkoitus on myös yhdistää moraalit ja verosuunnittelua käsittelevä tietoa siltä osin, kun niistä on aiemmin kirjoitettu erillisinä ilmiöinä. Viidennen luvussa kerrotaan, miten tutkimuksen empiria on toteutettu ja kuudennessa luvussa esitellään haastattelujen tulokset. Seitsemännessä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia teemoittain. Kahdeksannessa luvussa esitetään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin.



## 2 MORAALI

### 2.1 Yleistä moraalista

Moraalilla tarkoitetaan yksilön käsityksiä hyvästä ja pahasta tai oikeasta ja väärästä. Moraalin kanssa puhekielessä käytetään usein synonyyminä sanaa etiikka, mikä kuitenkin merkitykseltään eroaa moraalista. Etiikan rinnalla voidaan käyttää myös termiä moraalifilosofia (Oph.fi, Opetushallitus etälukio, ihmisen elämä ja etiikka; Tieteentermi-pankki.fi, etiikka). Moraalifilosofia, tai etiikka, on laajempi kokonaisuus, kuin pelkkä moraalinen ajattelu ja se pyrkii luomaan systemaattisen ja johdonmukaisen teorian siitä, mikä on oikea tapa toimia (Bennett 2015, xiii). Etiikka voi toisaalta olla tietyn rajatun yhteisön käyttöön omaksuma normisto ja muodollinen sääntökokoelma. Kun moraalii määrittelee henkilön piirteet, etiikka määrittelee järjestelmän minkä henkilö hyväksyy ajan kuluessa (Venkatadurai, Dhyanani & Sharma 2014, 36). Filosofian oppien mukaan tekoa voidaan pitää moraalisenä vain silloin kun toimijalla on mahdollisuus harkita ja tehdä valintoja eri vaihtoehtojen välillä ilman pakkoa (Oph.fi, Opetushallitus etälukio, ihmisen elämä ja etiikka). Psykologiassa moraalisen toimijan oletetaan myös ymmärtävän muut toimijat tietoisina, ajattelevina ja itsenäisinä moraalisenä olentoina (Young & Dungan 2012, 1, 4).

Tässä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti moraaliiin, eli selvitetään yksilön käsityksiä ja kokemuksia oikeasta ja väärästä verosuunnittelun valintatilanteissa. Joiltain osin tutkimuksessa sivutaan myös eettisiä näkemyksiä. Jos ja kun etiikka mielletään ympäröivänä arvojärjestelmänä, johon yksilö mukautuu (Venkatadurai ym. 2014), ei yksilön moraalii voi esiintyä siitä täysin irrallisena. Kun filosofiassa moraalitutkimuksen lähtökohtana on yleensä se, että moraalisten johtopäätelmien taustalta pitäisi löytyä luonteeltaan abstrakti, looginen ja universaali periaatejärjestelmä, moraalipsykologiassa ollaan normatiivisten järjestelmien sijaan kiinnostuneita ihmisestä moraalisenä toimijana (Rai & Fiske 2011, 58).

Psykologian sisällä moraalii on tutkittu hyvin monipuolisesti ja tämän luvun tarkoitus on selvittää mitä ihmisen moraalista toistaiseksi tiedetään. Aihetta on lähestytty ensin tarkastelemalla yksilöä moraalisenä olentona, aloittaen neurotieteistä kohti yksilön päätöksentekoprosessien tutkimusta sekä moraalista identiteettiä. Tämän jälkeen yksilöä tarkastellaan moraalisenä olentona ryhmässä sekä ryhmän vaikutusta yksilöön. Lopuksi käydään läpi mitä tiedetään ihmisen käyttäytymisestä organisaatiossa ja liike-elämässä.

## 2.2 Moraali yksilön ominaisuutena

### 2.2.1 Neurobiologinen prosessi

Neurotieteellisessä moraalien tutkimuksessa on tyypillisesti pyritty selvittämään millä tavoin moraalitietoisuus toimii ja mistä se löytyy. Magneettikuvausten perusteella tiedetään esimerkiksi, että aivojen tunteita käsittelevät osat aktivoituvat moraalisen stimulaation aikana. Tästä on päätelty, että emotionaalisilla alueilla olisi merkittävä rooli moraalisten johtopäätelmien työstämisessä. Toisaalta myös sosiaalista tietoa käsittelevät aivojen osat aktivoituvat samaan aikaan moraalisen stimulaation myötä. Tätä havaintoa on perusteltu taas sillä, että moraalinen ajattelu edellyttää yleensä kykyä ymmärtää muiden toimijoiden ajatuksia ja heidän motiivejaan. Kolmas havainto kuitenkin on, että vaikka moraalinen ajattelu aktivoikin tiettyjä aivojen osia, mikään osa aivoissa ei ole erikoistunut pelkästään moraalista koskevan tiedon käsittelyyn, vaan moraalitietoisuus ilmenee monimutkaisina vuorovaikutteisina prosesseina eri puolilla aivoja ja pitkin koko hermojärjestelmää. (Young & Dungan 2012, 1–7.)

Young ja Dungan (2012) kuitenkin nostavat esiin, että tällaisia tutkimuksia tehtäessä oletuksena on, että tutkijalla on jo valmis käsitys siitä mitä moraalitietoisuus on. Tilanne ei välttämättä kuitenkaan ole näin selkeä. Youngin ja Dunganin mukaan moraalipsykologit ovat olleet kovin hitaita määrittelemään, mikä tekee kognitiosta<sup>3</sup> moraalisen, ja he epäilevät syyksi sitä, että määrittely on osoittautunut liian vaikeaksi. Toisaalta saattaa olla, että tällaista rajanvetoa ei edes pysty tekemään. Myöskään neurotieteilijät eivät ole onnistuneet erottamaan pelkästään moraalitietoisuuteen erikoistunutta kognitiivista toimintaa. (Young & Dungan 2012, 1–7.)

Tunteiden vahvaa osuutta moraalitietoisuudessa pidetään melko kiistattomana ja aiheesta on tutkittu niin paljon vuosituhaten vaihteesta eteenpäin, että voidaan jopa puhua tunteiden vallankumouksesta moraalitietoisuuden tutkimuksessa (Cova ym. 2015). Silti Huebnerin (2015) mukaan korrelaatiosta huolimatta kausaalisuhdetta tunteiden ja moraalitietoisuuden välillä ei ole varmuudella pystytty todistamaan ja muitakin hypoteeseja voidaan esittää. Huebnerin mukaan moraalitietoisuuden kuvaaminen pelkästään tunne-elämysten ja kognition avulla ei välttämättä myöskään ole hedelmällistä tutkimuksen kannalta, sillä se saattaa rajata pois muita mahdollisia selitysmalleja. Hänen mukaansa moraalitietoisuutta voisi kuvata yhtä hyvin ennustamisen ja arvioinnin avulla, jotka toimintoina eivät selvästi edusta kumpaakaan, tunnetta tai kognitiivista. Moraalitietoisuuden aikana aktivoituu suuri joukko erilaisia odotettavissa olevien hyötyjen, haittojen, riskien sekä eri vaihtoehtojen arviointiin erikoistu-

---

<sup>3</sup> Kognition voi lyhyesti määritellä tarkoittavan aivoissa tapahtuvaa tiedonkäsittelyä (Psykologia.fi, mikä ihmeen kognitio?)

neita toimintoja, jotka itse asiassa tapahtuvat samalla aivojen alueella kuin tunteiden prosessointi. Tunnetiloilla sen sijaan on kyky suunnata huomiointia ja ne vaikuttavat siihen, miten tilanteita tulkitaan. Lisäksi moraalinen arviointi linkittyy kunkin sisäisiin tavoitteisiin. Moraalinen ajattelu olisi Huebnerin mukaan näin ollen eräänlainen yhdistelmä automaattisia kognitiivisia laskutoimituksia ja arvoperusteisia motivaatiotekijöitä, kognitioiden tapahtuessa niin nopeasti, että on mahdotonta asettaa osatekijöitä ajalliseen ja sitä kautta kausaaliseen järjestykseen. (Huebner 2015, 427–428, 435.) Tunteiden suurin merkitys saattaakin olla niiden kyvyssä motivoida moraalisesti mielekästä toimintaa. (Huebner, Dwyer & Hauser 2008).

Kun moraalialia käsitellään biologisesta näkökulmasta, ei voida myöskään unohtaa, että yksilön moraalit on pitkän oppimisprosessin lopputulos, mikä tapahtuu vuorovaikutuksessa hermojärjestelmän kehittymisen kanssa. Ihmisen aivot ovat erittäin plastiset, niiden koko viisinkertaistuu syntymän jälkeen ja noin puolet aivojen yhteyksistä muodostuu vasta syntymän jälkeen. Ihmisen aivojen kehittymisprosessi on myös hyvin pitkä verrattuna muihin nisäkkäisiin. (Churchland 2014, 291–294.) Moraalia käsittelevillä aivojen alueilla kehittymistä tapahtuu vielä jopa kolmeen kymmeneen ikävuoteen asti (Narvaez & Lapsley 2009, 265). Churchlandin (2014) mukaan ihmisen moraalit taustalla voidaan ajatella olevan kaksi vastakkaista neuroendogrinologista<sup>4</sup> järjestelmää, jotka ovat kehittyneet jo varhain evoluutioprosessin myötä. Ensimmäinen ihmistä itseään suojelemaan tarkoitettu järjestelmä aktivoituu, kun tunnemme joko fyysistä tai emotionaalista kipua. Stressireaktio syntyy myös, kun näemme jonkun muun kärsivän. Toisen vastakkaisen järjestelmän tarkoitus taas on motivoida huolehtimaan muista, mutta erityisesti omista jälkeläisistä. Järjestelmä myös palkitsee toimijansa mielihyvää tuottavien hormonien avulla. Kahden järjestelmän välisen tasapainon muotoutumisessa suurin vaikutus on pikkulapsena saadun hoivan laadulla, mutta molempien järjestelmien epigeneettinen muokkaantuminen jatkuu vielä pitkään varhaislapsuuden jälkeenkin sosiaalisen vuorovaikutuksen, ryhmän tapojen oppimisen ja sosiaalisten ongelmanratkaisutilanteiden yhteydessä. Kokeumuksilla ja ympäristöllä on suuri merkitys siihen, minkälainen ihmisestä lopulta muotoutuu. Vaikka alusta on biologinen, myös se kasvaa ja kehittyy ympäristön ominaisuuksien mukaan. (Churchland 2014, 286–291.)

Narvaez (2009) yhdistää edellä kuvatun neurobiologisen prosessin moraalipsykologian ja kognitiivisen psykologian maailmaan. Narvaezin mukaan moraalit rakentuu kolmen eri osatekijän varaan niin, että edellä mainitut järjestelmät, itseä suojaava, *security ethic* ja muista huolehtiva, *engagement ethic*, yhdistyvät kolmannen järjestelmän, *imagination ethic*, puitteissa. *Security ethic*, joka kumpuaa evolutiivisesti aivojen kaikkein vanhimmista osista, pyrkii hyvin primitiivisellä tasolla varmistamaan niin yksilön kuin hänen

---

<sup>4</sup> Tarkoittaa hermoston ja umpieritysjärjestelmän yhteistoimintaa

ryhmänsä henkiinjäämisen hinnalla millä hyvänsä. Moraalisista arvoista status, auktoriteetti ja lojaalius linkittyvät pelon tunteen hallinnan kautta turvallisuuden etiikan alle, kun taas sen vastapuoli *engagement ethic* linkittyy hoivan ja huolenpidon kautta myötätuntoon, harmoniaan, yhteenkuuluvuuteen, vastavuoroisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. *Imagination ethic*, joka sijoittuu aivojen uusinta evolutiivista kerrostumaa edustavaan osaan, toimii näiden kahden vanhemman järjestelmän välillä koordinoien ja suodattaen niiden tuottamia reaktioita, yhdistäen vaistot, intuitiot, järkeilyn ja tavoitteet. Tällä toimintoryppäällä on myös kyky arvioida muiden huolia ja ratkaista monimutkaisia moraalisia ongelmia universaalilla tasolla käsitteellisesti, sekä kyky selittää mennyttä ja kuvitella tulevaa. (Narvaez & Lapsley 2009, 262–263.)

Edellä esitettyjen näkemysten perusteella voidaan sanoa moraalin olevan neurobiologisen tutkimuksen mukaan sekä tunnetta että hermostollista säätelyä mielihahan ja mielihyvän kautta, mutta ei kuitenkaan yksinään näitä vaan yhdessä muunkinlaisten kognitioiden, kuten esimerkiksi arvioinnin ja ennustamisen, kanssa. Lisäksi moraalin voidaan katsoa pitävän sisällään monia sosiaalisia aspekteja, oppimista, motivaatiotekijöitä sekä itsen kontrollointia.

### 2.2.2 Moraalinen päättely

Yksi paljon kiinnostusta herättänyt osa moraalin tutkimuksessa on moraalisten johtopäätelmien tuottaminen. Aihetta on lähestytty niin tutkimalla itse päättelyä, päättelyn laatua kuin myös yrittämällä rakentaa erilaisia malleja siitä miten moraalinen päätelmä rakentuu. (Darley 1993, 354; Burns & Kiecker 1995; Bargh & Chartrand 1999; Cruz ym. 2000; Haidt 2001; Sonenshein 2007). Tämän tutkimuksen kannalta päätöksenteon tutkimuksen mielenkiintoisinta antia on se, miten moraalinen ajattelu ylipäätään tapahtuu, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten moraaliset käsitykset muodostuvat.

Nykyisin mielletään yleisesti, että ihmisen aivot työskentelevät samanaikaisesti sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla. Ilmiöstä käytetään myös nimeä *dual process model*. Tietoisin prosessin katsotaan olevan kontrolloitua, tarkoituksellista sekä aikaa ja vaivannäköä vaativaa. (Bargh & Chartrand 1999, 463.) Tiedostamaton prosessi taas on ominaisuuksiltaan nopea, automaattinen ja vaivaton, eikä sitä myöskään voi sulkea pois toiminnasta. Ihminen tyypillisesti mieltää tietoisin prosessin olevan vastuussa kaikista ratkaisuksista, vaikka todellisuudessa tiedostamaton puoli on jo tehnyt suuren osan kognitiivisesta työstä. Kumpaakin järjestelmää ominaisuuksineen tarvitaan, sillä ne yhdessä optimoivat henkilön suorituskyvyn, tietoisin ajattelun kapasiteetin ollessa rajallinen. (Kahneman 2011, 20–21, 25.)

Kahden rinnakkaisen kognitiivisen prosessin olemassaolon tunnistaminen on muuttanut myös sitä lähtökohtaa, josta moraalista ajattelua on tutkittu. Kun vielä 1980-luvulla

tyypillisesti ajateltiin, että moraaliset päätelmät ovat lähes kokonaan ihmisen tietoisien harkinnan seurausta, 1990-luvulta lähtien tätä käsitystä on alettu kyseenalaistamaan myös moraalintutkimuksessa *dual process model* -ajattelun tullessa vähitellen osaksi psykologian tutkimuksen valtavirtaa. (Bargh & Chartrand 1999, 463; Haidt 2001, 1–2.) Esimerkiksi Barghin ja Chartrandin (1999) mukaan automaattiset prosessit osallistuvat myös moraaliseen arviointiin. Ihmisellä on kyky arvioida asioita, ihmisiä ja vaikutelmia tiedostamatta sitä itse ja samalla automaattisesti luokittelemaan havainnot joko hyväksi tai pahiksi (Bargh & Chartrand 1999, 471–475.) Kun perinteiset rationaaliset mallit ovat sijoittaneet aikomuksen toimia tietoisien ajattelun ja sitä seuraavan päätöksenteon jälkeiseen aikaan, monet uudemmat teoriat lähtevät siitä, että tavoitteet ja aikomukset ovat usein jo olemassa tiedostamattomalla tasolla ennen kuin moraalinen ongelma edes ilmenee ja päätöksenteko tapahtuu pääsääntöisesti intuitiivisesti (Sonenshein 2007, 1022–1027). Esimerkiksi Huang ja Bargh (2014) ovat esittäneet teorian itsenäisesti ja itsekkäästi operoivista motivaatorakenteista. Heidän mukaansa itsenäisesti keskenään kilpailevat tavoitteet pyrkivät vain tulla toteutetuiksi. Henkilön tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia, tiedostettuja tai tiedostamattomia. Kuitenkin tiedostettujen tavoitteiden poissa ollessa tiedostamattomat tavoitteet ohjaavat niin ihmisen käyttäytymistä kuin tiedonkäsittelyprosesseja haluamaansa suuntaan. Huangin ja Barghin mukaan itsekkäät tavoitteet myös selittävät hyvin sen, miksi ihmisen käyttäytyminen on usein ristiriitaista ja epäjohtonmukaista. Sama johtopäätös on heidän mukaansa siirrettävissä myös ihmisen moraaliseen toimintaan. (Huang & Bargh 2014, 121, 134.)

Riippuu paljon tutkijan näkökulmasta, pidetäänkö automaattisia toimintoja hyödyllisenä apuvälineenä, haitallisena vääristymien aiheuttajana vai ajatellaanko niiden sijoittuvan jonnekin näiden kahden välimaastoon tapauskohtaisesti (Roeser 2010, 175; Kahneman 2011). Myös käsitteiden sisällöstä käydään keskustelua. Nopea automaattinen aivotoiminta rinnastetaan toisinaan myös intuitioon (ks. Haidt 2001), mutta näkemykset siitä mitä moraalinen intuitio on, kuinka älykäs se on ja mikä on sen vaikuttavuus moraalisiin johtopäätelmiin vaihtelevat. Roeser (2010) esimerkiksi näkee intuition rationaalisenä viisautena ja reflektoinnin lähtökohtana, kun taas Maxwell ja Narvaez (2013, 278) ovat huolissaan minkä tahansa intuition hyväksymisestä sellaisenaan, niiden pahimmillaan edustaessa vain alkukantaisia mielitekoja. Intuitiota voidaan myös selittää käsitteellisesti eri termein, kuten implisiittisen tiedon ja kokemuksen yhtenä olomuotona (Maxwell & Narvaez, 2013, 277) tai vaihtoehtoisesti tunnepohjaisena ymmärryksenä (Haidt 2001, 3–6).

Emotionaalista intuitivismia edustaa Haidtin (2001) *the Social Intuitionist Model* -malli. Haidtin teorian mukaan moraalinen ajattelu muodostuu useasta keskenään vuorotteleavasta prosessista, alkaen ihmisen omasta henkilökohtaisesta intuitiosta kohti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa käsitysten muotoutumista. Sosiaaliset tilanteet ja

viiteryhmät pakottavat ihmisen rakentamaan johtopäätelmät muille hyväksyttävään muotoon samanaikaisesti, kun ihminen suostuttelee muita omaksumaan omia näkemyksiään. Haidtin lähtökohtana on, että intuitiolla ja siihen kiinteästi liittyvillä tunnetiloilla on kussakin vaiheessa voimakkaampi vaikutus lopulliseen päätöksen ja käyttäytymiseen kuin tietoisella pohdinnalla. Tietoisin ajattelun rooli on usein vain selittää intuitiolla ratkaistut asiat jälkikäteen johdonmukaiseen muotoon. Haidtin teoriassa sosiaalisilla viiteryhmillä on myös merkittävä rooli lopullisten käsitysten muotoutumisessa ja itsenäistä rationaalista järjelyä Haidt pitää enemmänkin harvinaisena poikkeuksena. (Haidt 2001, 1–8, 19–23.)

Moraalista päättelyä on tarkasteltu myös vallitseva toimintaympäristö huomioiden erilaisten päätöksentekoa jäsentävien mallien avulla. Yksi tällainen malli, joka pyrkii hahmottamaan ihmisen moraalista päätöksentekoa organisaatiossa erilaisten ulkoisten ja sisäisten muuttujien avulla, on Huntin ja Vitelin 1993 laatima päätöksentekokaavio. Tässä mallissa moraalisen päätöksenteon katsotaan tapahtuvan utilitarististen ja deontologisten periaatteiden yhdistelmänä. Deontologista, eli normeja kunnioittavaa päätöksentekoa Huntin ja Vitelin mallissa edustavat muun muassa uskonto, lainsäädäntö, poliittinen järjestelmä sekä organisaation muodolliset säännöt ja toisaalta myös epämuodolliset normit. Utilitaristista, eli seurauksiin keskittyvää puolta päätöksenteossa taas edustavat arviot seurausten todennäköisyydestä ja niiden toivottavuudesta. Seurauksia puolestaan punnitaan suhteessa eri sidosryhmien tärkeyteen. Taustamuuttujina Huntin ja Vitelin mallissa toimivat kulttuuri, ammatillinen ympäristö, toimiala, organisaatio sekä ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot ja uskomukset. (Burns & Kiecker 1995, 25–27; Cruz ym. 2000, 238.)

Päätöksenteon hahmottaminen utilitarististen ja deontologisten tekijöiden kautta on paljon käytetty menetelmä moraalintutkimuksessa niin neurotieteissä kuin laskentatoinen tutkimuksessakin. Molemmat termit ovat alun perin lähtöisin filosofiasta. Utilitaristinen päätöksentekotapa keskittyy teon seurauksiin ja se on perua seurausetiikan ajattelusta, jossa teon moraalinen arvo mitataan sen mukaan, kuinka paljon se tuottaa kullekin hyötyä, ja toisaalta paljonko pystytään välttämään haittoja. Utilitaristista tapaa tehdä päätöksiä voidaan pitää luonteeltaan laskelmoivana, mutta toisaalta myös hyväntahtoisena, jos ja kun tavoitteena on jakaa hyvinvointia mahdollisimman monelle. Deontologinen päätöksenteko puolestaan painottaa moraalisia sääntöjä ja niiden noudattamista ja on lähtöisin velvollisuuseettisestä ajattelusta, jossa teon moraalinen arvo mitataan tekijän motivaatiosta noudattaa universaaliallakia. Universaaliallain määritelmä on tavoitella sellaista henkilökohtaista toimintaperiaatetta, jonka voisi toivoa tulevan myös yleiseksi laiksi. (Filosofia.fi, utilitarismi; Filosofia.fi, Kant: etiikka; Godar, O'Connor & Taylor 2005; Xu & Ma, 2016.) Psykologian näkökulmasta universaaliallain katsotaan perustuvan kunkin yksilön moraaliseen intuitioon (Xu & Ma, 2016, 537).

Uudempaa sukupolvea päätöksentekokaavioissa edustaa Sonensheinen (2007) laatima *Sensemaking-intuition model*. Kyseinen malli ottaa huomioon sekä ajattelun intuitiivisen

puolen, että päätöksenteon yhteydessä tapahtuvan järkeilyn. Teoria lähtee siitä, että aiheen rakentuminen alkaa jo ennen moraalisen ongelman ilmaantumista. Sonensheinen mukaan moraalille valinnoille olennaista on, että niitä määrittävät ympäristön epävarmuus, epämääräisyys ja moniselitteisyys. Erityisesti tämä pätee organisatorisissa ympäristöissä. Epävarmuuden vallitessa ihminen haluaa varmistaa sosiaalinen konsensuksen suhteessa oman viiteryhmänsä. Toisaalta viiteryhmän määrittely ja rajaaminen itsessään voivat olla vaikeita ja myös säännöt voivat näyttäytyä abstrakteina ja moniselitteisinä. Epävarmuus tulee esiin myös henkilöiden sisäisesti ristiriitaisissa tavoitteissa ja siinä miten moraalisia tilanteita tunnustetaan tai miten teon seuraukset ovat havaittavissa. (Sonenshein 2007, 1024–1027.)

Sonensheinen (2007) malli alkaa moraalisen aiheen rakentumisesta. Tässä ensimmäisessä vaiheessa ihmiset luovat merkityksiä ja tekevät omia yksilöllisiä tulkintojaan niiden sosiaalisten vaikutteiden perusteella mitä ympäristö heille tarjoaa. Ihmiseen vaikuttavat niin yksilötason kuin kollektiivisen tason tekijät. Yksilötason tekijöitä ovat henkilön omat odotukset ja motivaatiotekijät. Kollektiivisella tasolla puolestaan vaikuttavat sosiaaliset ankkurit ja se, miten ihminen odottaa muiden tulkitsevan tilanteen. Kun aihe on jo rakentunut ja ihminen on mielestään luonut käyttökelpoisen tulkinnan sille, seuraa prosessin toinen vaihe eli arviointi, joka tapahtuu intuitiivisesti. Intuition kuuluvat sekä tunnetilat että automaattiset kognitiot. Sonensheinen mukaan, kun epävarmuus kasvaa, myös tunteiden merkitys päätöksenteon apuna kasvaa. Yksilötasolla ihmiseen vaikuttavat lisäksi hänen aiemmat kokemuksensa ja kollektiivisella tasolla koetut sosiaaliset paineet. Päätöksenteon kolmas vaihe on päätöksen selittäminen ja oikeutuksen hakeminen päätökselle. Sonensheinen mukaan eri vaiheet kuitenkin todellisuudessa sekoittuvat keskenään ja toimivat päällekkäin samanaikaisesti. Selitykset ja oikeutuksen haku esimerkiksi ovat tiiviisti kytköksissä jo aiheen rakentumiseen ja toisaalta intuitiivisia hetkiä voi tapahtua useammassa eri vaiheessa. (Sonenshein 2007, 1027–1035.)

### ***2.2.3 Moraalinen agentti ja hänen identiteettinsä***

Moraalisen päätöksenteon tutkimuksesta on myöhemmin kummunnut tarve tutkia tarkemmin myös moraalista agenttia ja hänen moraalisen minänsä rakentumista, sitä miten moraalinen identiteetti yhdistyy moraaliseen motivaatioon, sosiaaliseen ajatteluun ja minäkäsitykseen (Narvaez ja Lapsley 2009, 238–239). Kun moraalisen agentin olemassaolo määrittelee ihmisestä vastuullisen moraalisen toimijan, moraalinen identiteetti taas on kytköksissä ihmisen moraaliseen motivaatioon itsesäätelyprosessien kautta (Bandura 2006, 171–172).

Banduran (2006) sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan ihmisellä on toimijana neljä keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin ihmisen toiminta on luonteeltaan tavoitteellista ja tarkoituksellista. Toiseksi ihmisellä on kyky ennakoida ja suunnitella tulevaa. Ihmisellä on näiden kahden ominaisuuden lisäksi myös kyky säädellä omaa toimintaansa haluamaansa suuntaan ja neljäntenä kyky reflektoida omaa käyttäytymistään, ajattelun eheyttä ja tavoitteiden merkitystä. Reflektoinnin ansiosta ihminen voi myös korjata toimintansa suuntaa. Toimijuuden perustana on kuitenkin ihmisen usko itseensä toimijana. Jos ihminen ei usko pystyvänsä saavuttamaan toiminnallaan haluttua tulosta, hän menettää halunsa toimia. Samoin hänen kykynsä kohdata vastoinkäymisiä heikkenee. Banduran mukaan moraalisen agentin kehittymiseen puolestaan kuuluu olennaisesti oikean ja väärän käsitysten sekä niihin liittyvien normien omaksuminen. Itsesääätelyprosessin kautta ihminen tarkkailee ja ohjaa omaa käyttäytymistään omien moraalisten standardiensa saattelemana ja asettaa tarvittaessa myös rangaistuksia itselleen. (Bandura 2006, 164–165, 170–172.)

Identiteetin puolestaan voidaan katsoa muodostuvan niistä merkityksistä, joita ihminen liittyy itseensä, kun hän tarkastelee itseään ainutlaatuisena muista erottuvana yksilönä, tietyssä roolissa tai ryhmän jäsenenä (Stets 2015, 441). Aquinon ja Reedin (2002) mukaan moraalinen identiteetti koostuu niistä minäkäsityksen osista, jotka liittyvät moraalisiin piirteisiin. Moraalisella identiteetillä on kaksi ulottuvuutta, sisäinen ja julkinen. Sisäinen identiteetti vaihtelee siltä osin, kuinka tärkeä moraalisuus ylipäätään on kunkin minäkäsityksen kannalta. Ulkoinen identiteetti taas on osa yksilön sosiaalista identiteettiä ja sitä minkälaisena hän haluaa tulla nähdyksi. (Aquino & Reed 2002, 1424–1425, 1436–1438.)

Hieman laveammin asiaa lähestyy Erikson (1950–1982), jonka mukaan identiteetti on ennen kaikkea subjektiivinen vastaus kysymykseen ”Kuka minä olen?”. Eriksonin mukaan identiteetti yhdistää menneisyyden tapahtumat tulevaisuuden odotuksiin ja luo näin tunteen eheydestä ja jatkuvuudesta. Vastaus identiteettiä koskevaan kysymykseen saadaan, kun arvioidaan realistisesti itseä ja omaa menneisyyttä, kyseenalaistaen niin yhteiskunnan kuin kulttuurillisten ideologioiden asettamat odotukset sekä toisaalta itsestä tehtyjen havaintojen oikeellisuus. Tämän vertailun lopputuloksena syntyy integroituminen yhteiskuntaan, mikä ilmenee henkilökohtaisella tasolla lojaaliuden tunteena sekä syvänä kokemuksena juurtumisesta, hyvinvoinnista, itsetunnosta, luottamuksesta ja merkityksellisyden tunteesta. (Erikson 1950–1982, Blasin & Glodisin 1995, 405–406 mukaan.) Sen enempää Erikson kuin Blasi ja Glodiska ei nosta tässä moraalista identiteettiä erikseen esille, mutta moraalisen elementin voi hyvin kuvitella osaksi Eriksonin kuvausta, siltä osin, kun se kullekin yksilölle on olennaista. Eriksonin määrittelyssä on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista se jatkuva yhteensovittamisprosessi, joka tapahtuu yhteiskunnan odotusten ja minäkäsityksen välillä, mutta myös menneen ja tulevaisuuden välillä, ja miten se tulee esiin ja vaikuttaa esimerkiksi verosuunnittelijoiden moraalikäsitysten muotoutumisessa.



Identiteettiin liittyy myös sosiaalisia ulottuvuuksia. Powerin (2004) mukaan yhteisöllä on olennainen rooli moraalisen minän rakentumisessa, sillä eristyksissä ei synny samanlaista vastuun ja velvollisuuden kokemusta kuin sosiaalisissa ryhmissä. Powerin tutkimus käsittelee moraalien kehittymistä luokkahuoneen kaltaisessa yhteisössä, mutta on mahdollisesti siirrettävissä muuallekin. Teorian mukaan ryhmään kuulumisen myötä tapahtuvassa moraalisen identiteetin kehittämisessä voidaan havaita kolme vaihetta. Aluksi ryhmän jäsen tiedostaa kuuluvansa ryhmään ja hän sitoutuu sen normeihin. Seuraavassa vaiheessa hän jo puolustaa ryhmän normeja ja vaatii muita jäseniä noudattamaan niitä. Kolmannessa vaiheessa ryhmän jäsen alkaa kantaa itse vastuuta ryhmän normeista ja pyrkii vaikuttamaan niiden sisältöön. Samalla jäsenyys ryhmässä tulee myös osaksi ihmisen omaa identiteettiä. (Power 2004, Narvaez & Lapsley 2009, 252–253 mukaan.)

Moraalien rakentumisen kannalta katsottuna mielenkiintoisinta on juuri identiteetin sosiaalinen ulottuvuus. Sen lisäksi että ihminen kysyy toistuvasti sitä ”Kuka minä olen?”, identiteettikysymys käsittelee samanaikaisesti myös sitä kuka minä olen verrattuna muihin. Moraalista identiteettiä käsittelevä kirjallisuus on oma laaja kokonaisuutensa ja tämän tutkielman kannalta on olennaista lähinnä tiedostaa moraalisen identiteetin olemassaolo ja sen yhteys moraalisiin motivaatiotekijöihin ja itsesääteilyyn.

## 2.3 Moraali yhteisössä

### 2.3.1 Yleistä moraalista yhteisöissä

Suomalainen kulttuuriantropologi, sosiologi ja filosofi Edward Westermarck (1917) tuli aikanaan siihen tulokseen, että moraalisia johtopäätöksiä edeltävät käsitteet perustuvat tunteisiin, jotka yleistettynä herättävät joko suuttumusta tai hyväksyntää. Selitykseksi moraalisten tunteiden kehittymiselle Westermarck tarjosi luonnonvalintaa ja selviytymistä, sillä hän uskoi, että moraalitunteet palvelivat kokijansa intressejä. Westermarckin teorian mukaan moraalinen tietoisuus syntyi, ei suinkaan eristyksissä yksilön mielessä, vaan sosiaalisissa ympäristöissä, julkisen hyväksynnän tai paheksunnan tilanteiden kautta. Tällä tavoin Westermarckin mukaan muodostuivat sekä yksilön moraalien että moraalitunteista johdettuna kullekin yhteisölle omat norminsa. Eri yhteisöjen normien eroavuudet taas selittyvät erilaisilla ympäristö- ja tilannetekijöillä, jotka suosivat erilaisia ratkaisuja alkuperäiseen ongelmaan, moraalisten tunteiden ollessa samat. (Westermarck 1917, 738–746.)

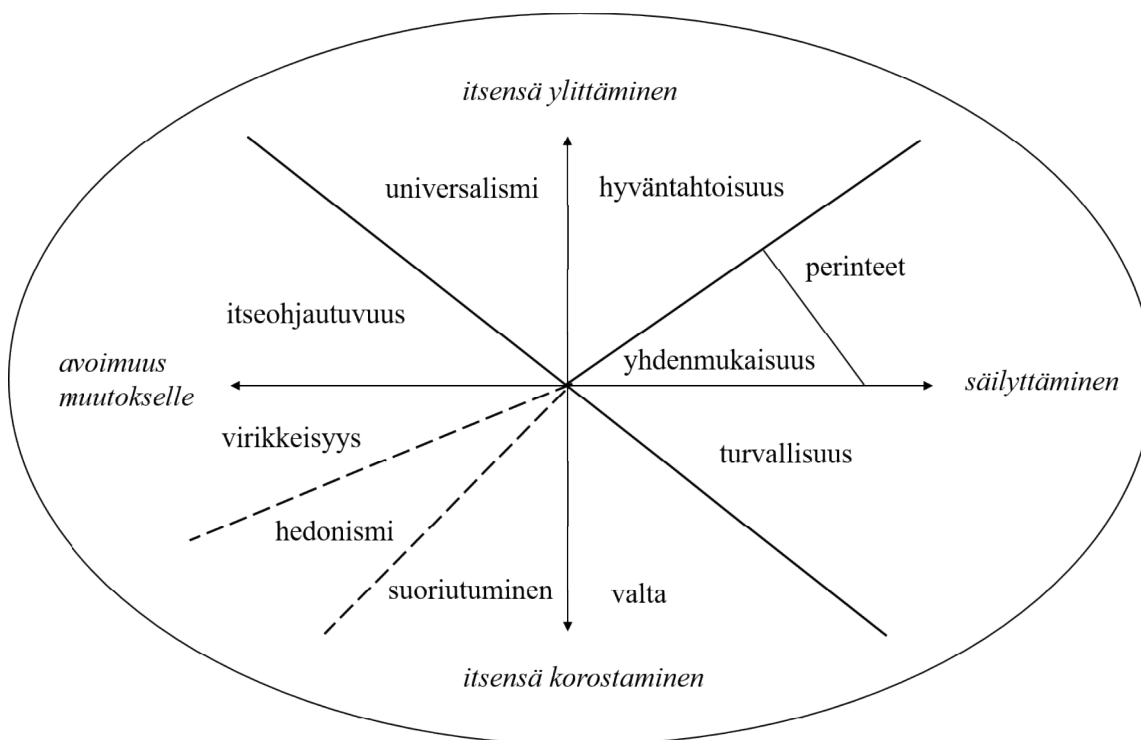
Westermarckin teoriassa henkilökohtaiset moraaliset käsitykset ja ryhmän käsitykset kietoutuvat toisiinsa sosiaalisen kanssakäymisen myötä. Kun asiaa tarkastellaan oppimisen kannalta, nykykäsitys on melko samankaltainen. Railtonin (2016) mukaan yksi tapa

nähdä moraalien kehittyminen on perustella se sosiaalisen oppimisen kautta, jolloin oman perheen ja kulttuurin moraaliset arvot omaksutaan oppimisen ja reflektoinnin myötä. Varsinainen moraalinen oppiminen tapahtuu hänen mukaansa kuitenkin yksilötasolla spontaanisti ja sisäisesti motivoituna. Oppiminen perustuu jo varhaislapsuudessa ilmenevään kykyyn olla tarkkaavainen ja luokitella ihmisten toimintaa eri kategorioihin haittojen, hyötyjen, riskien sekä toiminnan tarkoituksellisuuden mukaan. Railtonin mukaan lapsella on lisäksi kyky muodostaa implisiittisesti omasta kulttuuritaustastaan eriäviä moraalisia käsityksiä käytäntöihin, sovinnaisuuksiin ja auktoriteetteihin liittyen. (Railton 2016, 176–170.) Riippumatta Westermarckin ja Railtonin tieteellisten lähtökohtien eroista, molempien tutkijoiden näkemykset kohtaavat siinä, että ihmisen moraalit rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa henkilökohtaisten prosessien kohdatessa sosiaaliset prosessit. Sosiaalisen ympäristön ja yksilön erottaminen toisistaan voi toisaalta kuitenkin olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. Banduran (2006) sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan ihmistä toimijana ei voida ajatella irrallisena itse luomistaan sosiaalisista rakenteista. Banduran mukaan sosiaaliset järjestelmät ovat toisaalta ihmisen luomia ja ihmisen tavoitteellisen toiminnan lopputuloksia, mutta samaan aikaan vastavuoroisesti sosiaaliset järjestelmät ohjaavat, organisoivat ja säätelevät ihmisen toimintaa. (Bandura 2006, 164–165.)

Moraali sosiaalisena ilmiönä pitää sisällään myös jaottelun meihin ja muihin. Westermarck (1917) havainnoi, että kun tappamista, varastamista ja valehtelua yleensä pidettiin kaikkialla moraalittomana, sama sääntö ei kuitenkaan enää koskenut välttämättä naapuriryhteisön ihmisiä ja joskus vierasta ryhmää edustavan henkilön tappamista pidettiin suorastaan suotavana. Westermarck yhdisti saman ilmiön valtioiden ja etnisten ryhmien välisiin erimielisyyksiin, mutta toisaalta hän näki samalla myös lisääntyvän moraalisen universalismin merkkejä yhteiskunnassa eri ryhmien välisen yhteistyön ja tiedon lisääntyessä. (Westermarck 1917, 743–744.) Westermarckin havaitsemaa ilmiötä moraalisten standardien erilaisesta soveltamisesta kohderyhmän mukaan, on myöhemmin tutkittu muun muassa sisäryhmän ja ulkoryhmän käsitteiden avulla. Ryhmiä tutkittaessa on havaittu, että jo pelkästään ihmisten jako ryhmiin, johtaa siihen, että omaa ryhmää aletaan suosia ulkoryhmän kustannuksella ja sisäryhmäläisten ja ulkoryhmäläisten kohtelua koskevat eri säännöt. (Tajfel 1970, 96, 99.) Opatow (1990) käyttää ilmiöstä termejä *moral inclusion* ja *moral exclusion*, mikä tarkoittaa sitä, että tietty ryhmä ihmisiä sulkeutuu moraalisen piirin sisäpuolelle, kun taas toiset jäävät sen ulkopuolelle. Teorian mukaan moraalinen ero tehdään, kun kaksi ehtoa täyttyy: löytyy tunnistettavissa oleva selvä jako ryhmiin, sekä samaan aikaan ulkoisten olosuhteiden koetaan uhkaavan me-ryhmää. (Opatow 1990, 173–174.)

### 2.3.2 Moraaliset periaatteet ja arvot

Yhteisönäkökulman myötä tarkastelun alle tulevat myös moraaliset ihanteet, arvot, normit ja sosiaaliset suhteet. Ihmisten kaikkein tärkeimpinä pitämiä henkilökohtaisia arvoja on kartoitettu muun muassa Schwartzin (1992, 2006) tekemässä arvotutkimuksessa. Schwartz määrittelee arvot henkilökohtaisiksi uskomuksiksi ja tavoiteltaviksi ihanteiksi, joilla on myös motivoiva merkitys. Arvot pysyvät yleensä muuttumattomina tilannetekijöistä riippumatta ja niillä on keskinäinen suhteellinen tärkeysjärjestys. Henkilökohtaisella tasolla arvot voivat olla myös konfliktissa keskenään. Vaikka Schwartz tutkimuksessaan kartoitti alun perin henkilökohtaisia arvorakenteita, hän näki henkilökohtaisten arvojen myös toisaalta heijastavan kunkin kulttuurin asettamia normeja. Schwarz onkin itse käyttänyt määrittelemiään perusarvoja myös eri kulttuurien arvorakenteiden ja niiden erojen vertailuun. (Schwartz 1992, 4–12, 50–60; Schwartz 2006.) Schwartzin arvomalliin päätyi lopulta kymmenen keskeisintä ihmisten kokemaa perustavaa laatua olevaa arvoa, jotka asettuvat nelikenttään niitä ohjaavien motivaatiotekijöiden mukaan (kuvio 1).



Kuvio 1 Schwartzin arvomalli (Schwartz 1992, 45)

Schwartzin arvomallin ensimmäisellä pääakselilla motivaatiotekijöinä ovat itsensä toteuttaminen ja korostaminen, vastakohtanaan itsensä ylittäminen. Itsensä toteuttamiseen liittyvät arvoina suoriutuminen ja valta, kun taas itsensä ylittämisen rinnalla esiintyvät hyväntahtoisuus ja universalismi. Toiselle pääakselille sijoittuvat motivaatiotekijät ovat

avoimuus muutokselle ja sen vastakohtana tarve suojella ja säilyttää. Muutokseen avoimesti suhtautumiseen kuuluvat arvoina itseohjautuvuus, hedonismi ja virikkeisyys. Säilyttämisen taas liittyvät perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus. Näiden ensisijaisten motivoivien arvojen alle sijoittuu lukuisia yksittäisiä arvoja, kuten esimerkiksi rehellisyys, vastuullisuus ja auttavaisuus, jotka yhdistyvät hyväntahtoisuuteen tai sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jotka yhdistyvät universalismiin. (Schwartz 1992, 4–12, 50–60.)

Schwartzin arvot eivät sinänsä ole moraalisia, mutta toisaalta ne kuitenkin teorian mukaisesti asettavat tavoitteita ihmisen toiminnalle ja vaikuttavat osana yksilön arviointiprosessia. Esimerkiksi hyväntahtoisuus Schwartzin mallissa tarkoittaa huolta toisten ihmisten hyvinvoinnista arkipäiväisissä kohtaamisissa ja sen rinnalla esiintyvä universalismi ymmärrystä, arvostusta ja suvaitsevaisuutta kaikkia ihmisiä kohtaan, sekä huolta heidän hyvinvoinnistaan. (Schwartz 1992, 4–12.) Hyväntahtoisuutta ja toisista välittämistä sekä haitan aiheuttamisen välttämistä pidetään yleisesti myös moraalisin arvoina (Haidt & Joseph 2004). Helkaman ja Sortheixin (2015) mukaan hyväntahtoisuus on itse asiassa ainoa kulttuurista riippumaton moraalinen periaate. Myös muita Schwartzin mallissa esiintyviä perusarvoja voidaan yhdistää moraalisiin periaatteisiin, kuten esimerkiksi perinteiden kunnioittaminen ja pyrkimys yhdenmukaisuuteen (Helkama & Sortheix 2015, 781.)

Moraalisia periaatteita sen sijaan ovat tutkineet Haidt ja Joseph (2004) sekä Graham ym. (2011, 2013), jotka luonnehtivat ihmisen moraalisen järjestelmän pitävän sisällään henkilökohtaisten arvojen lisäksi laajasti erilaisia yleisesti hyväksytyjä hyveitä, normeja, käytäntöjä, identiteettejä, instituutioita, sekä ihmisen pitkän historian myötä kehittyneitä psykologisia ratkaisumalleja, jotka yhdessä vaimentavat ja säätelevät yksilön itsekkyyttä ja tekevät sosiaalisesta elämästä mahdollisen. Haidtin ja Grahamin ryhmän laatiman *Moral foundation theory*, MFT -teorian mukaan moraalien keskeisen perustan muodostavat viisi peruselementtiä, jotka ovat toisista huolehtiminen ja haitanteon välttäminen, *Care/harm*, oikeudenmukaisuus ja vastavuoroisuus, *Fairness/cheating*, lojaalius sisäryhmän jäseniä kohtaan *Loyalty/betrayal*, auktoriteettien kunnioitus, *Authority/subversion*, sekä puhtaus ja pyhyys, *Purity/degradation*. Puhtaus-kategoria pitää sisällään ihmiselle pyhien asioiden lisäksi muun muassa käsityksiä siitä, mitä ihmisen on lupa tehdä omalla kehollaan. Teoriaa on myöhemmin täydennetty vielä *Liberty/oppression* -elementillä, joka tarkoittaa vapautta, vastakohtanaan sorto. (Haidt & Joseph 2004; Graham ym. 2011, 366–369; Graham, Haidt, Koleva, Motyl, Iyer, Wojcik & Ditto 2013, 58–71; Haidt 2013, 289–294.)

MFT:n perusajatus on, että jokainen ihminen painottaa omalla tavallaan kutakin moraalien peruselementtiä rakentaen itselleen ominaisen moraalien perustan. Lisäksi Grahamin ym. tutkimuksessa (2011) havaittiin, että teorian avulla voidaan selittää yksilöllisten erojen lisäksi myös kulttuurien välillä tapahtuvaa vaihtelua moraalikäsitysten suhteen.

MFT-teoriaa onkin käytetty muun muassa selittämään näkemyseroja Yhdysvaltain konservatiivien ja liberaalien välillä. (Graham ym. 2011, 366–369; Graham ym. 2013, 58–87; Haidt 2013, 289–294.)

MFT perustuu osittain Shwederin (1990) laatimaan teoriaan, joka jaottelee moraalien peruselementit kolmen eri tasoon: autonomiaan, yhteisöön ja jumaluuteen, *ethics of autonomy*, *ethics of community* ja *ethics of divinity*. Shwederin teoriassa autonomia takaa yksilön itsemääräämisoikeuden ja pitää sisällään esimerkiksi sellaiset käsitteet kuten oikeudenmukaisuus ja haitanteon välttäminen. Yhteisön etiikka taas korostaa velvollisuutta, kunnioitusta ja lojaaliutta ja sen tarkoitus on ylläpitää instituutioita ja sosiaalista järjestystä. Jumalainen etiikka pitää sisällään käsitteet puhtaudesta, pyhyydestä ja synnistä ja sen tarkoitus on pitää ihminen erossa rappiosta ja hedonistisesta itsekkyydestä. (Shweder 1990, Graham ym. 2013, 58–59 mukaan; Shweder, Much, Mahapatra, Park 1997, 138; Graham 2013, 58–59.)

Sekä Shwederin että MFT:n lähtökohdat ovat kulttuuriantropologiassa ja evoluutio-psykologiassa<sup>5</sup>. Kun länsimainen moraalintutkimus on korostanut pitkälti yksilöllisistä lähtökohdista nousevaa moraalista harkintaa ja siihen liittyviä periaatteita, kuten oikeudenmukaisuutta ja hyvinvointia, nämä kummatkin tutkimukset ottavat mukaan myös yhteisölliset sitovat ja yhdenmukaisuutta hakevat periaatteet, kuten lojaaliuden, auktoriteettien kunnioittamisen sekä pyhyiden ja puhtauden normit. (Graham ym. 2011, 366–369; Haidt 2013, 289–294.) MFT:n saama kritiikki pitää sisällään kuitenkin huomion siitä, että yhteisöllisten ja sitovien arvojen voidaan toisaalta tulkita olevan vain psykologisia puolustusmekanismeja, jotka kumpuavat turvallisuuden, järjestyksen ja yhteenkuuluvuuden tarpeista (Maxwell & Narvaez 2013, 276–278).

Helkama ja Sortheix (2015) tuovat myös esiin, ettei moraalit ole sen enempää sosiologisesti kuin psykologisestikaan koherentti järjestelmä. Tällä he tarkoittavat sitä, että ihmisen tekemät moraaliset valinnat perustuvat aina keskenään ristiriidassa oleviin arvoihin. Ihmiset tuntuvat olevan samaan aikaan varmoja sekä sisäryhmän paremmuudesta kuin toisaalta vastavuoroisuuden tärkeydestä ja yleismaailmallisista ihmisoikeuksista. (Helkama & Sortheix 2015, 781, 786.) Lisäksi ihmisillä on myös tapana pitää omaa moraalisen perustansa rakennetta parhaana tapana ratkaista moraaliset kysymykset (Haidt & Joseph 2004).

Yhteiskunnalliset ideologiat ja moraalikäsitteet eivät myöskään ole pysyviä vaan kulttuurit kehittyvät ympäristön ja olosuhteiden muuttuessa. Esimerkiksi sotaisina tunteuttujen viikinkien jälkeläiset elävät nykyisin hyvin rauhanomaista elämää Skandinaviassa. (Bandura 2006, 171–172.) Helkaman ja Sortheixin (2015) mukaan moraalista muutosta tapahtuu yleensä esimerkiksi vaurauden kasvun seurauksena, jos samanaikaisesti

---

<sup>5</sup> Evoluutiopsykologia tutkii ihmisen käyttäytymistä, kulttuuria ja yhteiskuntaa biologisena ilmiönä olettaen, että aikojen saatossa tapahtuneet sopeutumukset ovat muokanneet ihmisten käyttäytymistä (Tieteenkeskus.fi, evoluutiopsykologia)

myös sosiaalinen tasa-arvoisuus lisääntyy. Tämän kehityksen seurauksena yksilön valinnanvapaus lisääntyy ja yhteiskunnan arvot monimuotoistuvat. Tällainen muutos siirtää arvoja Schwartzin arvomallissa yleensä kohti universalismia ja itsensä toteuttamista. Toisaalta ulkoiset uhat ja vaurauden väheneminen siirtävät arvoja kohti yhdenmukaisuutta ja säilyttämistä. (Helkama & Sortheix 2015, 786.)

### 2.3.3 *Moraalinen motivaatio*

Moraalinen motivoituminen on mielenkiintoinen aihe, joka on syytä katsoa tarkemmin moraalista puhuttaessa. Ihmisten motivoituminen omien moraalisten ihanteidensa noudattamiseen on osoittautunut ongelmalliseksi riippumatta siitä, mitä yksilön ominaisuutta on tarkasteltu. Erityisesti tietoinen rationaalinen päättely on osoittautunut huonoksi käyttäytymisen ennustajaksi. Esimerkiksi moraalista päättelyä mittaavien testien<sup>6</sup> osalta on havaittu, että korrelaatiota käyttäytymisen ja testitulosten välillä ei välttämättä löydy ollenkaan ja sellaisissa tutkimuksissa, missä korrelaatio on havaittu, se on heikkoa (Bay 2002, 171–172). Emootioilla näyttäisi olevan hieman järkeilyä parempi kyky ennustaa käyttäytymistä (Haidt 2001, 14–16). Samoin moraalilla identiteetillä on merkitystä silloin kun se on olennainen osa yksilön minäkuvaa, mutta vain kun tilannetekijät mahdollistavat ihmisen tukeutua omaan moraaliseen identiteettiinsä, eli yksilö tunnistaa omat arvonsa ja tavoitteensa ja pystyy hyödyntämään niihin sopivia käyttäytymisen malleja (Aquino, Freeman, Reed, Lim & Felps 2009, 123–124).

Myös useat testiympäristössä tehdyt psykologiset käyttäytymiskokeet vahvistavat motivaatioon liittyviä ongelmia. Ensinnäkin kokeet ovat osoittaneet ihmisten toimivan moraalisisissa valintatilanteissa epäjohdonmukaisesti. Omaa moraalialia pidetään yleensä parempana kuin mitä se koetilanteiden mukaan näyttäisi olevan ja ihmiset tyypillisesti kokevat olevansa moraaliltaan hieman muita parempia. Tyypillistä on myös, että ihmiset säännöllisesti poikkeavat omista eettisistä arvoistaan. Käytännössä tämän tapahtuu niin, että ihmiset ennustavat toimivansa omien ihanteidensa mukaisesti ja sen mukaan mitä he pitävät oikeana, mutta todellisessa tilanteessa perimmäiset halut määräävät toiminnan. (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 3–19, 39–56, 62–76.)

Jos ääneen lausutut moraaliset kannanotot eivät korreloi todelliseen käyttäytymiseen on se tietysti moraalisia käsityksiä selvittävän tutkielman kannalta huolestuttava tieto, toisaalta tilanne ei välttämättä ole aivan näin synkkä. Monet psykologiset kokeet tapahtuvat testiympäristössä, kuvitteellisin kysymyksin irrallaan todellisesta päätöksentekoympäristöstä ja ilman merkitseviä ihmissuhteita. Kun moraalista motivaatiota tarkastellaan sosiologian oppien mukaan, syyt löytyvät yleensä tilannetekijöistä ja ympäröivällä

<sup>6</sup> Bayn artikkelissa tarkastelun alla ovat Kohlbergin moraalitasotesti ja Restin DIT-testi, *Defining Issues Test*

todellisuudella on lopulta enemmän vaikutusta kuin esimerkiksi yksilön ominaisuuksilla tai arvoilla (Heath 2008, 597–599). Ottamalla tutkimuksessa ympäristötekijät ja sosiaaliset suhteet huomioon, päästään todennäköisesti luotettavampaan lopputulokseen.

Mielenkiintoisen teorian ihmisen moraalista motivaatiosta esittävät Rai ja Fiske (2011). Heidän mukaansa moraalinen motivaatio on täysin riippuvaista siitä, miten ihminen haluaa sosiaalisten suhteidensa järjestyvän. He kutsuvat lähestymistapaa nimellä *relationship regulation*, suhteiden säätely. Rai ja Fiske mukaan moraalin perimmäinen toiminnallinen merkitys on luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia ja yhteistyöhön perustuvia sosiaalisia suhteita. Suhteen laatu puolestaan ratkaisee sen, minkälainen moraalinen ratkaisu tulee kulloinkin kysymykseen. Suhteita hallitaan neljän eri motivaatiotekijän kautta, joita ovat *unity, hierarchy, equality ja proportionality*. Suhteen ylläpito voi siis edellyttää pyrkimystä yhtenäisyyteen, arvojärjestyksen tunnustamista, tasavertaisuutta tai vaihdannan tasapainoa. Yhtenäisyysmotiivin taustalla on halu tukea sisäryhmän yhtenäisyyttä. Sen tarkoitus on eliminoida ryhmän yhtenäisyyttä vaarantavat uhat ja toisaalta tarjota empatiaa ja myötätuntoa ryhmään kuuluville. Hierarkiamotiivin takana taas on halu kunnioittaa arvojärjestystä. Tähän ei kuulu pelkästään se, että johtajille taataan kunnioitus ja arvonnanto, vaan vastavuoroisesti johtajan odotetaan ohjaavan, opastavan ja suojelevan alaisiaan. Yhdenvertaisuusmotiiviin takana taas on pyrkimys luoda tasapainoinen vastavuoroisuuteen ja tasa-arvoiseen kohteluun perustuva suhde ja taata samanlaiset mahdollisuudet kaikille. Suhteuttamismotiivin takana on halu jakaa esimerkiksi palkkiot, rangaistukset, kustannukset, vaivannäkö tai tunnustukset tasapuolisesti. Rai ja Fiske mukaan ihmiset tyypillisesti käyttävät suhteissaan useita eri motivaatiotekijöitä samanaikaisesti (Rai & Fiske 2011, 57–61.)

Rai ja Fiske (2011) teoriassa teon moraalista tilaa ei voida määritellä ilman tietoa siitä, missä sosiaalisessa kontekstissa se tapahtuu. Tämä tarkoittaa sitä, että teko voi olla jossain tietyssä tilanteessa täysin hyväksyttävä, kun toisessa sosiaalisessa yhteydessä sitä pidettäisiin tuomittavana. Jopa väkivallanteot muuttuvat hyväksyttäväksi, kun niiden tarkoitus on ylläpitää suhteita ja sosiaalista järjestystä. Rai ja Fiske antavat tästä esimerkkeinä sodankäynnin ja kunniamurhat, joissa yhtenäisyysmotiivi toimii yhteisön sisällä hyväksyttävänä syynä tappamiselle. Sotatilanteessa myös hierarkiamotiivilla on merkitystä armeijan organisaatiossa toimittaessa. Koston kierre taas perustuu tasa-arvon vaatimukseen, jossa tasapuolisuuden nimissä vaaditaan toiselle osapuolelle vastaavaa kurjuutta. Suhteuttamismotiivia käytetään esimerkiksi tilanteissa, joissa verrataan siviiliuhrien hintaa suhteessa saavutettavissa oleviin voittoihin sodassa. Rai ja Fiske antamat esimerkit ovat rajuja, mutta ne osoittavat kuinka pitkälle sosiaalisten suhteiden merkitys ulottuu moraalisen motivoitumisen taustalla. Samat sosiaalisen motivoitumisen mekanismit toimivat kuitenkin myös arkipäiväisissä tilanteissa. Toisaalta teorian mukaan sosiaa-

lisiin suhteisiin liittyvien motivaatiotekijöiden poissa ollessa lopputuloksena on moraalinen välinpitämättömyys, mikä osaltaan voi myös selittää ihmisten käyttäytymistä joissakin tilanteissa. (Rai & Fiske 2011, 57, 60–64.)

Moraalista motivoitumista on selitetty ihmissuhteiden lisäksi myös henkilökohtaisten itsesäätelymekanismien kautta, jotka yhdistyvät sosiaaliseen toimintaan. Banduran (2006) mukaan moraalinen motivoituminen tapahtuu niin, että ihmiset pyrkivät tekemään sellaisia asioita, jotka palkitsevat heitä ja lisäävät heidän omanarvon tunnettaan. Vastavasti ihmiset välttävät tekemästä asioita, jotka rikkovat heidän moraalisia standardejaan ja aiheuttavat siten itseinhon kokemuksia. (Bandura 2006, 170–172.) Banduran (1999) mukaan moraaliset johtopäätelmät muuntuvat käytännöksi vasta itsesäätelymekanismien läpi käytyään, mutta toisaalta ihmisellä on kyky irtautua moraalisista itsesäätelymekanismeista tarvittaessa. Moraalinen irrottautuminen voi koskea joko tekoa, sen seurauksia tai teon kohdetta. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä sitä, että ihminen pyrkii löytämään itse teolle moraalisen oikeutuksen ja hyväksyttävän syyn. Tämän tapahtuu niin, että teon seurauksia voidaan joko vähätellä tai oma osuus vastuusta voidaan pyrkiä häivyttämään. Teon kohde puolestaan voidaan esittää pahana epäinhimillistämällä hänet tai vaihtoehtoisesti uhrin voidaan väittää olevan itse syyllinen omaan kohteluunsa. (Bandura 1999, 193–194, 207.)

Se miksi ihminen pyrkii selittämään omat tekonsa parhain päin, voidaan selittää myös kognitiivisen dissonanssin käsitteen avulla. Kognitiivinen dissonanssi syntyy kahden ristiriitaisen kognition seurauksena, mutta myös silloin, kun esimerkiksi minäkuvaa koskeva kognitio ei täsmää oman toiminnan kanssa. Kokemus dissonanssista on yleensä niin epämiellyttävä, että ihminen pyrkii vähentämään sitä muuttamalla jompaakumpaa kognitiota tai vaihtoehtoisesti omaa toimintaansa. Erityisen voimakasta dissonanssia aiheuttavat moraalialia ja minäkuvaa koskevat ristiriidat. (Aronson 1997, 128, 131.) Dissonanssia voi tapahtua myös kollektiivisella tasolla ja sitä torjutaan muun muassa siten, että ryhmän jäsenet yhdessä vakuuttelevat jälkikäteen jo tehtyjä valintoja onnistuneiksi (Epley & Gilovich 2016, 138).

### **2.3.4 Organisaatiot ja liike-elämä**

Organisaatiota sosiaalisena yhteisönä on myös tutkittu moraalin kannalta. Jotkut tutkijat näkevät organisaation yksilön moraalin kannalta todella lohduttomana ympäristönä, esimerkiksi Darleyn (1992) mukaan organisaatio pystyy sosialisaaion kautta tuottamaan ke- nestä tahansa pahantekijän ja yksilön on lähes mahdotonta vastustaa pahaa, kun se on kerran tehty moraalin kannalta neutraaliksi ja organisaation rutiineihin kuuluvaksi (Darley 1992, 204–217). Sosialisaaion lisäksi toinen organisaatioon liitetty keskeinen on- gelma on moraalisesta vastuusta katoaminen organisaation eri tasoille (Bandura 1999, 194–



198; Heath 2008, 605–606). Banduran (1999) mukaan moraalinen kontrolli toimii parhaiten silloin kun ihmiset ymmärtävät aiheuttavansa haittaa muille. Organisaatiossa kuitenkin oma osuus vastuusta on helppo vierittää muiden kannettavaksi. Toimintaa voidaan perustella auktoriteetin kautta, jolloin ihminen ei myönnä olevansa itse teon moraalinen agentti. Toisaalta on havaittu, että auktoriteettiasemassa olevat henkilöt saattavat pitää itsensä tietoisesti informaation ulkopuolella, jos he havaitsevat riskin kohdata moraalitonta toimintaa alaistensa taholta. Banduran mukaan alaiset eivät yleensä myöskään ole tahdottomia käskyjen vastaanottajia, vaan he suorittavat velvollisuuksiaan itsenäisesti vastuuntunnon ideologian johdattamina. (Bandura 1999, 194–198.)

Heathin (2008) mukaan yritysmaailmassa myös itse yritys on usein voimakkaan lojaaliteetin kohteena. Tämän lisäksi muita tahoja, joihin tyypillisesti vedotaan, ovat osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät. Heath on tarkastellut organisaatiota ja liiketoimintaympäristöä ja sen eriytyspiirteitä kriminaalipsykologiaa apuna käyttäen. Heathin mukaan rikollista toimintaa selitetään usein erilaisten alakulttuurien avulla. Alakulttuurit eivät kuitenkaan välttämättä poikkea arvoiltaan paljonkaan valtavirrasta ja tuomitut rikollisetkin kannattavat usein yleisesti tunnustettuja moraaliarvoja. Organisatorisen alakulttuurin voima on siinä, että se tarjoaa sosiaalisen kontekstin yhteisesti sovituille moraalin neutralointimenetelmille. Moraalinen neutralointi toimii pitkälti samoin kuin moraalinen irrottautuminen ja se voi tarkoittaa joko uhrin, vastuun tai vahingon kieltämistä, vetoamista esimerkiksi ylempiin auktoriteetteihin tai vetoamista siihen, että kaikki muutkin tekevät samaa. Lopullisena tavoitteena on joka tapauksessa löytää omalle toiminnalle oikeutus. (Heath 2008, 602–610.)

Heathin mukaan liiketoimintaan liittyy erityispiirteitä, jotka edesauttavat oman moraalisen alakulttuurin syntymisessä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yrityksillä saattaa olla jo lähtökohtaisesti ideologisesti hyvin negatiivinen suhtautuminen valtiota ja erityisesti valtion sääntelyä kohtaan. Toisaalta yksilötasolla yksittäisen työntekijän sosiaalisesta elämästä iso osa voi rakentua yrityksen ympärille, jolloin yrityksen merkitys kasvaa samalla kun alakulttuuria haastavat näkemykset lähipiirissä vähenevät. Kaikille yrityksille yhteinen ympäristökäyttäjä on kuitenkin kilpailu. Kilpailussa menestymisen vaatimus voi antaa sekä tekosyyntä että toisaalta pahimmillaan pakotta seuraamaan muita epäeettisen toiminnan tavoissa. Taistelu selviytymisestä markkinoilla ja siihen liittyvä taustalla kytevä pelko yrityksen konkurssista, tai omasta irtisanomisesta, sekä tietynlainen uhkakuvista nouseva vaihtoehdottomuuden mielikuva yhdistettynä kokemukseen vastuusta, saattaa antaa luvan toimia toisin kuin muissa olosuhteissa pidettäisiin oikeutettuna. Neutralointia tapahtuu myös tilanteissa, joissa työntekijä kokee yrityksen toiminnan epäeettisenä, mutta toisaalta kieltäytyminen toiminnasta johtaisi todennäköisesti vain irtisanomiseen ja henkilön korvaamiseen toisella, jolloin toiminta itsessään jatkuisi entisellään. Tällöin teko muuttuu tekijälleen välttämättömyydeksi. Heathin mukaan moraalista toimintaa haittaa

myös liiketoimintaympäristölle tyypillinen tilanne, missä uhrin havaitseminen on vaikeaa. Kun haitta hajaantuu useaan pieneen osaan, siitä tulee sekä näkymätöntä että näennäisesti harmitonta. Toisaalta sama toimii myös toisin päin, suuret yritykset kasvottomina instituutiona ovat myös rikoksen kohteina sallitumpia. (Heath 2008, 605–610.)

Kognitiivista dissonanssia organisaatioissa on tutkittu myös jonkin verran. Lowellin (2011) mukaan organisaation sisällä dissonanssi voi pahimmillaan luoda haitallisen käyttäytymisen noidankehän, missä moraalisesti kyseenalaisen teon oikeuttava selitys luo samalla luvan toistaa teko uudelleen. Näin teko vahvistuu ja rutinoituu osaksi organisaation käytäntöjä. Toisaalta dissonanssi voi myös pysäyttää noidankehän, silloin kuin selitysten ja vakuuttelujen sijaan muutetaan käytäntöjä. (Lowell 2011, 22.) Yritysten johdolle kognitiivista dissonanssia voivat aiheuttaa Adamsin ja Whelanin (2011, 129–134) mukaan ainakin valtion sääntelytoimet, asiantuntijoiden mielipiteet, kansalaisjärjestöjen toiminta, media ja yritysvastuualan vaatimukset, silloin kun yritysten toimintaa tarkastellaan kestävän kehityksen yhteydessä.

Organisaatioita käsittelevä kirjallisuus suhtautuu organisaatioihin melko negatiivisesti suhteessa yksilön moraalien toteutumiseen. Toisaalta organisaatio saattaa myös toimia toiseen suuntaan, kun moraalisten standardien ylläpitämiseksi on tehty onnistunutta suunnittelutyötä. Sekä Darley (1992) että Heath (2008) näkevät, että organisaation moraalien parantaminen on pääasiassa riippuvainen hyvästä institutionaalisesta suunnittelusta, missä ei jätetä tilaa sen enempää epäeettiselle toiminnalle kuin moraalien neutraloinnillekaan (Darley 1992, 218; Heath 2008, 610–611). Bazermanin ja Tenbrunselin (2011) mukaan virallisen organisaatorakenteen ja muodollisten sääntöjen lisäksi myös organisaation epämuodolliset säännöt olisi syytä inventoida ja tarvittaessa pyrkiä muuttamaan niitä, jos ne ohjaavat epäeettiseen toimintaan (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 127). Yhteistä kaikille edellä mainituille tutkijoille on kuitenkin korostaa instituution voimaa yksilön ylitse.

## 3 KANSAINVÄLINEN VEROSUUNNITTELU

### 3.1 Verojärjestelmä

Verojärjestelmän tärkein tehtävä on rahoittaa valtion julkisia palveluja ja tulonsiirtoja, samalla verotulot ovat yleensä julkisen talouden suurin tulonlähde (Verohallinnon yleisesite 2015, 2). Onnistunut verotus on avainasemassa kunkin valtion kestäväen kehityksen turvaamisessa, sillä riittävä omavaraisuus takaa kyvyn suunnitella ja toteuttaa valtion toimintaa kansakunnan omien toiveiden ja mieltymysten mukaisesti (Cobham 2005, 1). Suomessa verohallinto kerää veroja vuosittain yli 50 miljardia euroa ja verotulojen suurimmat saajat vuonna 2014 olivat sosiaaliturva 43 %, terveydenhuolto 15 % ja hallinto 14 % osuudella vuoden verokertymästä. Seuraavana järjestyksessä tulevat koulutus, elinkeinoelämä, turvallisuus, infrastruktuuri, kulttuuri ja ympäristö. Vuonna 2015 yritykset ja yhteisöt maksoivat 15 % kaikista kerätyistä veroista Suomessa ja yhteisöjen tuloveron osuus muodosti 8 % osuuden kokonaisuudesta. (Verohallinnon yleisesite 2015, 2–4; Verohallinnon taskutilasto 2016, 1–8.)

Yritysten verotukseen vaikuttaa kansallisella tasolla se, miten kunkin valtion verojärjestelmä on suunniteltu. Verojärjestelmän suunnittelulle on olemassa erilaisia yleisesti hyväksi tunnustettuja periaatteita. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen (2013) mukaan valtion verojärjestelmää pitäisi aina tarkastella kokonaisuutena ja veropolitiikan tulisi olla luonteeltaan johdonmukaista ja ennustettavaa. Verotus pitäisi tämän lisäksi toteuttaa maksajien kesken oikeudenmukaisesti ja vaikutuksiltaan neutraalisti niin, että verotuksen vaikutus kotitalouksien ja yritysten taloudelliseen käyttäytymiseen olisi mahdollisimman pieni. Verotuksen neutraaliudesta Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen mukaan kannattaa poiketa vain silloin kun sillä pystytään lisäämään hyvinvointia, esimerkiksi verottamalla ympäristön kannalta haitallista kulutusta tai ohjaamalla tulonjakoa yhteiskunnan tavoitteiden mukaisesti. Verojärjestelmän pitäisi olla myös yksinkertainen ja helppo panna toimeen. (VATT 2013, 1–6.) Tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi hyvän verotukseen periaatteisiin kuuluvat kohteen maksukyvyyn huomiointi sekä toisaalta verojärjestelmän läpinäkyvyys (Dowling 2014, 182).

Veroviranomaisilla voi olla yleisten periaatteiden lisäksi omia tavoitteitaan itse verotyön toteuttamiseksi. Suomen verohallinto on asettanut tavoitteekseen muun muassa asiakaspalvelun sujuvuuden, toiminnan tehokkuuden, uskottavan valvonnan ja verovajeen pienenä pitämisen (Verohallinnon yleisesite 2015, 5–7). Verovaje tarkoittaa todellisuudessa maksetun veron ja lain mukaan maksettavaksi määrätyn veron välistä erotusta. Verovajetta syntyy muun muassa harmaan talouden toiminnan seurauksena, mutta sitä ai-

heuttavat myös ilmoitusvirheet ja puutteet, niin tahalliset kuin tahattomatkin. Näiden lisäksi vielä laintulkintaan liittyvät ongelmat saattavat aiheuttaa verovajetta. (Vero.fi, tietoa verohallinnosta, verovaje.)

Yritysten verotuksesta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yrityksen maksamaa tuloveroa eli yhteisöveroa. Yhteisöveron rooli verojärjestelmän kannalta on lähinnä täydentää yksilöiden tuloverotusta. Teoriassa yritysten voitot voitaisiin vaihtoehtoisesti kohdistaa suoraan henkilöille, eli omistajille osingonmaksun ja myyntivoittojen yhteydessä, mutta usein katsotaan, että veron kertyminen on varmempaa ja toteutus hallinnollisesti yksinkertaisempaa kuin verotus kohdistuu suoraan yritykseen silloin kun tulo syntyy. Jos yhteisöveroa ei olisi, vaarana olisi myös, että yksityishenkilöt alkaisivat ohjata tulojaan yhtiöiden kautta. Yhteisövero voidaan kuitenkin mieltää nykymuodossaan myös kaksinkertaisena verotuksena, koska veroa maksetaan ensin tehdystä voitosta ja vielä toisen kerran osingonjaon yhteydessä. Kansantalouden näkökulmasta yhteisövero siirtyy joka tapauksessa lopulta kuluttajien maksettavaksi, vaikka veron lopullinen kohdistuminen jääkin yleensä selvittämättä. (VATT 2013, 31–34.)

Yrityksiä verotetaan yhteisöveron lisäksi monilla muilla tavoin, vaikka usein keskustelua käydään juuri koskien yritysten maksamaa tuloveroa (Dowling 2014, 181). Suomessa verot jaotellaan tuloveroihin, kulutusveroihin ja muihin veroihin. Tuloveroja ovat yhteisövero, henkilöiden tulovero sekä lähdevero. Kulutusveroja taas ovat arvonlisävero, vakuutusmaksuvero sekä valmisteverot, joihin kuuluvat muun muassa energiavero, jätevero, tupakkavero ja alkoholista perittävät verot. Kulutus- ja tuloverojen ulkopuolelle jää vielä sekalainen joukko muita veroja, joista esimerkkinä voisi mainita autoveron, arpa-jaisveron, perintöveron ja kiinteistöveron. (Verohallinnon yleisesite 2015, 4.) Riippuen yrityksen toimialasta muilla veroilla olla merkittävä osuus maksettujen verojen kokonaisuudessa. Lisäksi kulutusverot kuten arvonlisävero ja valmisteverot ovat veroja, joiden tilitys on määrätty yrityksille. Vaikka periaatteessa yritykset pyrkivät hinnoittelemaan nämä verot tuotteen myyntihintaan mukaan, se keneen veron rasitus lopulta kohdistuu, riippuu monesta markkinoilla vaikuttavasta seikasta, kuten esimerkiksi kilpailutilanteesta tai kuluttajan herkkyydestä muuttaa käyttäytymistään hinnan perusteella (VATT 2013, 7–8). Kulutusverojen lisäksi yritysten tyypillisesti maksamia veroja ovat henkilöstöön kohdistuvat maksut ja kiinteistöverot (Verohallinnon taskutilasto 2016, 8).

Globaalissa maailmassa monet yritykset toimivat yli kansallisten rajojen ja ovat verotuksen kohteena useammassa eri valtiossa. Kotimaisen verotuksen lisäksi nämä yritykset ovat osa kansainvälistä verojärjestelmää. Nykyiset kansainvälisen verotuksen käytännöt luotiin jo 1920-luvulla, jolloin sovittiin yhteiset periaatteet, miten hallita kansainvälisen liiketoiminnan verotukselle tuomia haasteita. Ensimmäinen ja merkittävin sääntö, joka on edelleen nykyisen kansainvälisen verotusjärjestelmän keskeinen periaate, on maksaa verot siihen maahan missä arvo tuotetaan, eli toiselta nimeltään lähdemaaperiaate. Yrityk-

sen sisällä, mutta eri maiden välillä tapahtuvan kaupankäynnin periaatteeksi sovittiin puolestaan markkinaperusteisen siirtohinnoittelun käyttö, jota kutsutaan myös nimellä *arm's length principle*. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisen kaupankäynnin osapuolet toimivat kuin olisivat itsenäisiä toisistaan riippumattomia yrityksiä. Ne raportoivat tuottoja itsenäisesti omaan lähde- ja tuotteen hinta määräytyy todellisen markkinahinnan mukaan. Kolmannen periaatteen taustalla on pyrkimys estää yrityksiä joutumasta kaksinkertaisen verotuksen kohteeksi. Tämän ongelman katsottiin ratkeavan laatimalla kahdenkeskisiä verosopimuksia maiden välille. (Zucman 2014, 122–124.)

Edellä mainitut periaatteet luotiin, kun kansainvälinen kaupankäynti oli vielä vähäistä, eikä näiden alustavien periaatteiden edes ajateltu edustavan lopullista hyvän kansainvälisen verotuksen ohjeistoa. 1920-luvun jälkeen globaali kaupankäynti taantui kuitenkin pitkäksi aikaa ja järjestelmän todellinen testaus tapahtuikin vasta 1900-luvun loppupuolella. Vanhoilla periaatteilla on ollut näin kauaskantoista merkitystä, sillä ne ovat luoneet puitteet, missä kansainvälistä verosuunnittelua edelleen nykypäivänä tehdään. (Zucman 2014, 122–124.)

## 3.2 Verosuunnittelu

Liiketoiminnassa on luonnollista minimoida kuluja, olivatpa ne mitä tahansa. Vero on sekä kustannus että lakisääteinen velvoite, joka määräytyy kussakin valtiossa säädettyjen lakien mukaan. Vero on kustannuksena myös poikkeuksellinen, koska sille ei ole odotettavissa mitään välitöntä tarkasti määriteltyä vastinetta, vaan maksetun summan on mahdollista palautua ainoastaan epäsuorasti tulonsiirtojen ja julkisten palvelujen välityksellä yritysten käyttöön takaisin. Yritysten ei myöskään ole tarkoituksenmukaista maksaa veroja ylitse laissa tarkoitetun määrän, sen enempää kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Suomen verohallinto määrittelee verosuunnittelun olevan lainmukaista toimintaa, jossa yritys pyrkii minimoimaan veronsa valitsemalla toimintansa olosuhteet ja toimenpiteet liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta optimaalisella tavalla (Vero.fi, veron kiertämissäännöksen soveltaminen). Leppiniemen ja Waldenin (2010) mukaan verosuunnittelun tarkoitus on selvittää, miten verot vaikuttavat yrityksen eri aikavälejä koskeviin suunnitelmiin. Edullisten toimintavaihtoehtojen kartoittamisen lisäksi verosuunnitteluun kuuluu myös verotuksesta syntyvien haittojen ja hallitsemattomien verotustilanteiden synnyn estäminen. (Leppiniemi ja Walden 2010, 17.) Verosuunnittelu on yrityksille välttämätöntä erityisesti kansainvälisessä liiketoiminnassa, sillä sen avulla estetään myös monenkertainen verotus. Helmisen (2013) mukaan monenkertaisen verotuksen välttäminen onkin yksi keskeisistä tekijöistä kansainvälisessä verosuunnittelussa, sillä verotusta ei ole

harmonisoitu maiden välillä edes Euroopan unionin sisällä, vaan valtioiden veropohjat<sup>7</sup> ja verokannat<sup>8</sup> vaihtelevat suuresti, kuten myös eri maiden välillä voimassa olevat verosopimukset, jotka loppukädessä määrittelevät sen mitä verotetaan. Monenkertaista verotusta uhkaa syntyä tyypillisesti silloin kun useampi valtio katsoo olevansa oikeutettu verottamaan samaa tuloa lähdeperiaatteen mukaan, tai jos tulo tulkitaan eri tulotyyppiksi kahdessa eri maassa. (Helminen 2013, 72, 557.)

Verosuunnittelua voidaan tehdä muun liiketoiminnan tavoin strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Joissain tapauksissa liiketoimintastrategiset valinnat ovat samalla verosuunnittelullisesti strategisia valintoja, kuten esimerkiksi toimialan valinta ja suuret investoinnit. Verostrategisia valintoja ovat yleensä myös yritysmuotoa ja yritysrakennetta koskevat valinnat, kuten myös yrityskaupat, sulautumiset, jakautumiset ja yrityksen lopettaminen. Taktinen verosuunnittelu keskittyy yleensä yhden suunnittelukauden tavoitteiden saavuttamiseen ja operatiivisessa verosuunnittelussa tavoitellaan yleensä päivittäisten juoksevien toimintojen osalta sitä, että yksittäisissä toimenpiteissä toimitaan oikein ja tarkoituksenmukaisesti. (Leppiniemi ja Walden 2010, 145–147.)

Leppiniemen ja Waldenin (2010) mukaan tyypillisimpiä verosuunnittelulla tavoiteltavia seikkoja ovat erilaisten liiketoimintaan kuuluvien toimenpiteiden, kuten investointien veroseuraamusten ennakointi sekä sellaisten toimintatapojen löytäminen, joiden avulla yrityksen tavoitteet saavutetaan mahdollisimman pienin verokustannuksin. Toisaalta verosuunnittelulla tavoitellaan usein myös joustavuutta ja liikkumavaraa verolainsäädännön muutoksia ja lain tulkintakysymyksiä silmällä pitäen. Suunnittelulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan sekä veron määrään että maksamisajankohtaan. Joustavuus ja ennakoitavuus varmistetaan usein suunnittelemalla yrityksen rakenteet näitä ominaisuuksia tukeviksi. Investointien kohdalla taas verosuunnittelua tarvitaan siksi, että vero vaikuttaa rahan hintaan ja sitä kautta sekä investointien tuottovaatimuksiin että erilaisten rahoitusvaihtoehtojen valintaan, kuten esimerkiksi siihen käytetäänkö omaa vai vierasta pääomaa. (Leppiniemi & Walden 2010, 19, 402–403.) Kansainvälinen verosuunnittelu taas edellyttää sekä oman maan että muiden valtioiden kansallisen lainsäädännön ja verosopimusmääräysten yhtäaikaista hallintaa ja niiden vaikutusten ymmärtämistä, oli sitten kyse yrityksen maantieteellistä sijoittumisesta, yritysrakenteesta, rahoitusratkaisusta tai voitonjaoista (Helminen 2013, 557–581).

Verosuunnittelulla on paljon yritykselle hyödyllisiä vaikutuksia verosuunnittelun ollessa osa laajempaa yritystoiminnan tulevaisuutta koskevaa suunnittelua, jonka tarkoitus on varmistaa yrityksen taloudellisesti menestyksenkäs toiminta. Verosuunnittelua on käsitelty kirjallisuudessa kuitenkin myös ongelmallisena ilmiönä. Tämä keskustelu liittyy eri-

---

<sup>7</sup> Verotettavien kohteiden muodostama kokonaisuus (Verosanasto 2002, 225)

<sup>8</sup> Veron laskennassa käytetty yksikkö, ilmaistaan esimerkiksi prosentteina (Verosanasto 2002, 224)

tyisesti kansainväliseen verosuunnitteluun ja siihen, miten yritykset pystyvät hyödyntämään kansainvälisen verojärjestelmän ominaispiirteitä ja ennen kaikkea sen epäyhtenäisyyttä (Helminen 2013, 557–581; Kosonen 2013; Zucman 2014; Knuutinen 2015, 11–13; OECD 2015a; Gribnau 2015).

### 3.3 Verosuunnittelun pimeämpi puoli

#### 3.3.1 Verokäyttäytymisen terminologia

Englanninkielisessä kirjallisuudessa yritysten verokäyttäytymistä lähestytään yleensä kolmen eri käsitteen kautta, joista *tax planning* tarkoittaa yleisesti tavanomaista laillista verosuunnittelua, *tax avoidance* lain mahdollistamissa rajoissa tapahtuvaa verojen välttelyä ja *tax evasion* laitonta verojen kiertämistä (Lipatov 2011, 186; Otusanya 2011, 318). Yksi tapa hahmottaa käsitteitä on erottaa ensin laitton toiminta laillisesta ja sen jälkeen tutkia moraalista rajanvetoa. Knuutisen (2014) mukaan laitton veronkierto tai veropetos, *tax evasion*, tarkoittaa mitä tahansa vilpillistä toimintaa veronmaksun yhteydessä, mutta tyypillisesti veronkierto tapahtuu joko aliraportoimalla tuloja tai liioittelemalla kustannuksia ja vähennyksiä. Verojen välttelyssä *tax avoidance* -termin alla, kaikki toimet, raportointi mukaan lukien, täyttävät lain kirjaimen, mutta ne eivät välttämättä vastaa lain tarkoitusta. Verojen välttelyksi voidaan katsoa myös sellaiset toimet, joiden pääasiallinen tai ainoa syy on hankkia veroetuja ilman varsinaista liiketoiminnallista tarkoitusta. Tavanomaisen verosuunnittelun, *tax planning* tai *tax mitigation*, voidaan puolestaan katsoa tarkoittavan toimintaa, joka on linjassa kunkin maan verolakien tarkoituksen kanssa. Toisin sanoen kyse on sellaisista verosuunnittelutoimista, joita paikallinen lainsäätäjä on joko suoraan tai hiljaisesti hyväksynyt käytettäväksi. (Knuutinen 2014a, 59.)

Verosuunnittelun yhteydessä käytetään nykyisin usein myös termiä aggressiivinen verosuunnittelu. Kososen mukaan (2013) aggressiivisena verosuunnitteluna voidaan pitää verojen välttelyn tavoin toimintaa, missä kansallisten verolakien ja kansainvälisen verojärjestelmän epäyhteneväisyyksiä hyödynnetään niin tehokkaasti, että lopputulos ei enää vastaa lain tarkoitusta. Aggressiiviseen verosuunnitteluun voi sisältyä tämän lisäksi myös toimia, joita voidaan pitää veronkiertona. (Kosonen, 2013, 384.) EU:n komission vuonna 2012 antaman suosituksen mukaan aggressiivinen verosuunnittelu ymmärretään toimintana, jossa hyödynnetään kahden tai useamman verojärjestelmän eroja tai muutoseikkoja niin, että tämän seurauksena päästään joko verottamattomuuteen tai kaksinkertaisiin vähennyksiin. Lisäksi aggressiivisen verosuunnittelun merkkeinä voidaan pitää keinotekoisia järjestelyjä tai niiden sarjaa, joiden ainoa tarkoitus on saavutettava veroetu. (EU 2012, 41.) Aggressiivinen verosuunnittelu on kuitenkin ongelmallinen käsite, sillä se ei mukaile

lainsäädäntöä. Knuutisen (2014, 37) mukaan aggressiivisen verosuunnittelun käsitteellä onkin tarkoitus ilmaista ensisijaisesti rajanvetoa moraalisesti hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän verosuunnittelun välillä, mikä on käsitteen määrittelyn kannalta ongelmallista siksi, että ihmisten moraaliset näkemykset vaihtelevat. Toisaalta EU:n kirjallisessa materiaalissa (2012, 2015) aggressiiviselle verosuunnittelulle on laadittu sekä määritelmä, että keinot tunnistaa se käytännössä, tarkoituksena torjua aggressiivisen verosuunnittelun käsitteen alle sijoituvia toimia ei-toivottuina verosuunnittelukäytäntöinä (EU 2012, 41; EU 2015, 7–10).

Termien määrittelyyn liittyvä suurempi keskustelu käydään itse asiassa niiden välistä rajanvedosta, johon samalla usein yhdistyy joko julkilausuttuja tai -lausumattomia käsityksiä hyväksyttävän toiminnan rajoista. Ensimmäinen käsitteiden välistä rajanvetoa koskeva keskustelu käydään tavanomaisen verosuunnittelun ja verojen välttelyn, *planning-avoidance*, välillä. Knuutisen (2014, 60) mukaan tämä rajanveto on erityisen vaikea, koska kansalliset verolait ovat usein epäjohdonmukaisia ja sisältävät erikoispiirteitä, joita hyödynnetään sekä tavanomaisessa verosuunnittelussa että verojen välttelystä. Rajanvetoon ovat ottaneet kuitenkin kantaa muun muassa OECD sen *Base Erosion and Profit Shifting* eli BEPS-hankkeen myötä, jossa määritellään hyväksyttävien verokäytäntöjen rajoja, kuten myös Euroopan unioni (EU 2012; OECD 2015a; OECD 2015b). Virallisten tahojen lisäksi myös kansalaisjärjestöt ovat osallistuneet verokeskusteluun, jolloin terminä käytetään verojen välttelyn sijaan aggressiivista verosuunnittelua (Finnwatch 2016). Toisenlaisiakin näkemyksiä on esitetty. Esimerkiksi Hasseldinen ja Morrisin (2013) mukaan verosuunnittelu voi todellisuudessa olla vain laillista tai muutoin kyse on laittomasta veronkierrosta, eikä näin ollen ole hedelmällistä jaotella laillista toimintaa erilaisiin alalajeihin edellisen keskustelun tavoin. Sekä hyväksyttävyyden että vastuullisuuden rajaheidän mukaansa seuraa nimenomaan juridista jakolinjaa, sillä minkä tahansa muun vaihtoehdon harkinta ei ole relevanttia verosuunnittelun käytännön valintatilanteissa. (Hasseldine & Morris 2013, 4.) Toisaalta Knuutisen (2014, 60) mukaan jos verojen välttely pystyttäisiin tarkasti määrittelemään, se voitaisiin myös kriminalisoida.

Toinen termien välistä rajanvetoa koskeva keskustelu tapahtuu verojen välttelyn ja veronkierron, *evasion-avoidance*, käsitteiden välillä. Keskustelua käydään siitä, milloin verosuunnittelu on laillista tai laitonta ja onko laillisuus nykymuodossaan sopiva kriteeri hyväksyttävälle verosuunnittelulle. Jos lähdetään siitä, että laki määrittelee sen mikä on oikein ja väärin, ainoaksi ongelmaksi jää tällöin selvittää käytännössä missä menee veronkierron ja verojen välttelyn välinen raja. Toisen näkemyksen mukaan taas *evasion-avoidance* -jako on olemassa ainoastaan käsitteellisellä tasolla. Esimerkiksi Lipatovin (2011) mukaan käytännössä näitä kahta on mahdoton erottaa toisistaan ja todellinen ero löytyy aliraportoinnin laadussa, onko se ollut taidokasta, *sophisticated tax evasion*, vai yksinkertaista, *simple tax evasion*. Yksinkertainen aliraportointi ei vaadi erityisosaamista, kun taas taidokas aliraportointi edellyttää laskentatoimen ja rahoituksen hyvää tuntemista.



Lipatovin mukaan suurissa yrityksissä veroasioita tyypillisesti hoitavat henkilöt, joilla on hyvä osaamistaso, mukaan lukien yrityksen ulkopuoliset konsultit. Toisaalta yksinkertainen aliraportointi vaatisi selvästi laittomia tilisiirtoja ja aiheuttaisi samalla myös merkittävän kiinnijäämisen riskin verotarkastuksen yhteydessä. (Lipatov 2011, 186.) Otusanyian (2011) mukaan taas, vaikka juridinen raja onkin mahdollista vetää verojen välttelyn ja verojen kiertämisen välille, näiden käytäntöjen taloudelliset seuraukset yksittäiselle valtiolle eivät välttämättä millään tavoin eroa toisistaan. Rajanvetoa sekä *planning-avoidance* että *avoidance-evasion* välillä hämärtävät myös käytännön tasolla lainsäädännön ominaisuuksiin ja lain tulkintaan liittyvät ongelmat (Knuutinen 2014a, 60; Hasseldine ja Morris 2013, 6).

Hasseldine ja Morris (2013) tuovat esille myös sen, että eri intressiryhmät käyttävät termejä eri tavoin tuodessaan omaa näkökulmaansa esille ja halutessaan nimetä erilaisia ilmiöitä itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimerkiksi verojen välttely voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita riippuen siitä onko puhujana veroneuvoja, veroviranomainen tai kansalaisjärjestön edustaja. Toisaalta myös maakohtaisia eroja löytyy siinä, käytetäänkö esimerkiksi termiä verojen välttely vai verosuunnittelu, vaikka sisällöllisesti puhuttaisiin samasta asiasta. (Hasseldine ja Morris 2013, 4–5.) Viranomaisille on usein tärkeää selvittää, onko toiminta laillista vai ei, kun taas esimerkiksi kansalaisjärjestöt pyrkivät usein nostamaan esiin epäkohtia lainsäädännössä. Koska johtopäätelmät erilaisten verosuunnittelutyökalujen hyväksyttävyydestä ovat katsojasta riippuvaisia, täysin neutraalia määritelmää termeille on lähes mahdotonta löytää näissä puitteissa. Esimerkiksi Hanlon ja Heitzman (2010) pyrkivät olemaan mahdollisimman neutraaleja käyttämällä pelkästään termiä *tax avoidance*, sen laajassa merkityksessä niin, että käsite heidän tutkimuksessaan tarkoittaa mitä tahansa verojen vähentämiseen tähtäävää toimenpidettä. Verojen vähentämisen katsotaan tapahtuvan taas jatkumolla, joka pitää sisällään kaikki tavanomaisesta verosuunnittelusta veronkieroksi luokiteltaviin toimiin. (Hanlon ja Heitzman 2010, 137.)

### 3.3.2 *Kansainvälisen verosuunnittelun harmaa alue*

Zucmanin (2014) mukaan kansainväliseen verotuksen aikoinaan laaditut keskeiset periaatteet pitävät sisällään omat heikkoutensa, joista nykyisen kansainvälisen verosuunnittelun ongelmakohdat pitkälti johtuvat. Maiden välille laadittujen kahdenkeskisten verosopimusten verkosto on johtanut epäjohtonmukaiseen sääntöjärjestelmään, jonka seurauksena yritysten on mahdollista hyödyntää eri maiden välisten sopimusten eroavaisuuksia ja niistä syntyviä porsaanreikiä. Sopimusverkostojen maailmassa monikansallisten yhtiöiden on mahdollista yhä enenevässä määrin itse määritellä mihin maahan voitot ja tappiot kohdistuvat. Yksi esimerkki on yrityksen sisäiset lainajärjestelyt, joilla pystytään

siirtämään lainojen kustannuksia korkeamman verotuksen maihin verovähennysten saamiseksi ja lainan tuottoa kevyemmin verotettavaan kohteeseen. Toinen verojen välttelyn mahdollisuus liittyy strategiseen ei-markkinaperusteiseen siirtohinnoitteluun. Siirtohinnoittelua on vaikea valvoa, sillä monille tuotteille ei edes ole olemassa vertailukelpoista markkinahintaa. Tämän lisäksi siirtohinnoittelun osuus monikansallisten yritysten liikevaihdosta on määrällisesti huomattava. Aineettomien hyödykkeiden määrän huima kasvu on tuonut uusia haasteita niin siirtohinnan määrittelylle kuin lähdemaan määrittelylle. Lähdemaaperustainen verotus taas jo itsessään luo kannusteen yrityksille valita sijainti verotuksellisin perustein. (Zucman 2014, 121–133.)

Oman ryhmänsä kansainvälisessä liiketoiminnassa muodostavat erilaiset veroparatiisit ja alhaisen verotuksen maat. Veroparatiiseille tyypillistä ovat OECD:n määritelmän mukaan ainakin seuraavat tekijät: matala tai olematon verotus, kansainvälisten sopimusten puuttuminen verotietojen vaihtamiseksi, tiukka pankkisalaisuus ja todellisen omistuksen läpinäkymättömyys (vero.fi, veroparatiisit). Veroparatiisien määritelmän sisään mahtuu hieman tulkinnasta riippuen monia maita pienistä saarivaltioista eurooppalaisiin valtioihin. Euroopan alueella muun muassa Irlanti, Luxemburg, Sveitsi, Malta ja Kypros ovat tulleet tunnetuiksi edullisista verokäytännöistään. Lisäksi on olemassa maita ja hallinnollisia alueita, jotka tarjoavat ulkomaisille sijoittajille huomattavia veroetuja, kuten Belgia, Hollanti, Lontoon City ja eräät Yhdysvaltain osavaltiot. (Kosonen 2013, 384.) Veroparatiisit tarjoavat palveluja kaupankäyntiin, sijoitustoimintaan, aineettomien oikeuksien hallintaan, vakuutustoimintaan, pankkitoimintaan ja niistä on mahdollista saada myös asiantuntijapalveluita. Monikansallisten yritysten suosituimpana käyttötarkoituksena veroparatiiseille pidetään kuitenkin markkinaehtoisesta siirtohinnoittelusta poikkeamista. (Vero.fi, veroparatiisien käyttötavat.)

Yksi OECD:n esiin nostama ongelmakohta on mahdollisuus hyödyntää verosopimusten avulla kahden eri maan verojärjestelmien yhteensopimattomuutta niin sanottujen hybridijärjestelyjen avulla, joista OECD käyttää termiä *hybrid mismatch arrangement*. Hybridissä yrityksen verotukseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet vaihtelevat riippuen kummasta maasta käsin tilannetta tarkastellaan. Hybridejä voi olla yritysraakenteissa, velkainstrumenteissa tai varallisuutta siirrettäessä. Yritysraakennetasolla esimerkiksi konsernin tytäryhtiö saatetaan tulkita verosopimusten mukaan verovelvolliseksi yhdessä maassa, mutta toiseen maahan tällaista velvollisuutta ei synny. Näin tytäryritys voi saada lainan verovähennysoikeuden yhdessä maassa itselleen, mutta toisen maan näkökulmasta yritys ei ole itsenäinen kokonaisuus ja saman lainan korkotuloille toisessa päässä ei synny vastaavaa verovelvollisuutta. Hybridi-instrumentit taas ovat velkasitoumuksia, jotka tulkitaan yhdessä maassa velaksi, mutta toisessa maassa omaisuudeksi, jolloin yritys pääsee samalla kertaa hyödyntämään sekä korkojen vähennysoikeutta että toisaalta korkotulojen verottomuutta. Hybriditä voidaan hyödyntää myös varallisuuden siirtotilanteessa, silloin

kun toisessa maassa siirto tulkitaan omaisuuden siirroksi, mutta toisessa se on vakuudellinen laina. (Kosonen, 2013, 386.)

Tehokkainta verojen välttely on, kun yhdistellään kaikkia edellä mainittuja keinoja. Hyvä esimerkki on Googlen käyttämä ”*double Irish Dutch sandwich*” -rakenne, missä yhdistyvät sekä hybridit, veroparatiisit että aineettoman omaisuuden sisäinen myynti. Kerrosvoileipään kuuluu kaksi irlantilaisista tytäryhtiötä ja yksi hollantilainen väliyhtiö. Irlantilais–bermudalainen hybriditytäryhtiö A omistaa osan amerikkalaisen emoyhtiön aineettomasta omaisuudesta, jota se edelleen myy toiselle irlantilaiselle tytäryhtiölle B, joka edelleen myy teknologian käyttöön vaadittavia lisenssioikeuksia Googlen muille tytäryhtiöille Euroopassa. Eurooppalaiset tytäryhtiöt maksavat vastavuoroisesti rojaltimeksuja irlantilaiselle tytäryhtiölle B. Tässä kohtaa Irlantiin pitäisi maksaa veroa 12,5 % saadusta voitosta, mutta se vältetään tekemällä mutka hollantilaisen tytäryhtiön C kautta. Tuottojen siirtyminen Hollantiin on verotonta, koska se tapahtuu EU:n sisällä. Tämän jälkeen tuotot tilitetään irlantilais–bermudalaiselle hybridille A, edelleen verottomasti, koska hollantilaisesta näkökulmasta yritys on irlantilainen. Yhdysvalloissa taas ei pystytä verottamaan hybridiä, jos hybridin irlantilainen tytäryhtiö B ja hollantilainen tytäryhtiö C raportoidaan sinne tytäryhtiöstatuksen sijaan divisioonana, kuten IFRS tässä tapauksessa sallii. Irlantilaisesta näkökulmasta hybridi on bermudalainen, eli sitä ei voi verottaa. USA:n näkökulmasta hybridi taas on irlantilainen ja se näin ainakin teoriassa verovelvollinen Irlantiin. Lopputulos on kuitenkin täydellinen verottamattomuus. (Zucman 2014, 124–126.)

Yllämainitun kaltaiset järjestelyt ovat herättäneet keskustelua siitä missä kulkee hyväksyttävän verosuunnittelun raja. Google ei ole tapauksena ainutlaatuinen, vaan myös muilla monikansallisilla suuryrityksillä, kuteen Applelta, Starbucksilta, Ikealta, Amazonilta ja Microsoftilta löytyy erilaisia sopimuksia ja yritysrakenteita, joiden lopputuloksena nämä yritykset ovat päässeet lähelle nollaverotusta (Fortune.com). Vaikka verojen välttelystä itsessään on olemassa selvää näyttöä, silti puuttuu tutkimustietoa siitä kuinka laajaa joukkoa yrityksiä edellä mainitut järjestelyt todella koskevat (OECD, 2015a, 106). Egger, Merlo ja Wamser (2014, 3) väittävät, että jako veroja vältteleviin ja ei-vältteleviin yrityksiin on mahdotonta selvittää empiirisesti, mutta heidän tekemänsä mallinnuksen mukaan noin neljäsosa suurista saksalaisista monikansallisista yrityksistä olisi kykenevä harjoittamaan voittojen siirtelyä tytäryhtiöiden välillä. Davies, Martin, Parenti ja Toubal (2014) puolestaan selvittivät ranskalaisten yritysten siirtohinnoittelua empiirisesti ja heidän mukaansa verojen välttelyä harjoittavat todennäköisimmin vain rajoitettu joukko suuria monikansallisia yhtiöitä. Heidän tutkimuksessaan 450 yritystä muodosti määrällisesti 90 % kaikesta sisäisestä kaupankäynnistä, joka tapahtui kymmenessä eri veroparatiisissa<sup>9</sup>. (Davies ym. 2014, 1–2.)

<sup>9</sup> Tässä tutkimuksessa veroparatiisi-käsitteen alle kuuluvat Sveitsi, Irlanti, Singapore, Hongkong, Luxemburg, Malta, Kypros, Bermuda, Bahama ja Cayman saaret.

Viranomaisten mahdollisuudet puuttua kansainvälisen verolainsäädännön epäyhte-neväisyyksiin ovat kehnot. Kyse on osittain myös viranomaisten resursseista. Hollantilai-nen verokonsultti Joseph Peters (2012) toteaa hybrideitä käsittelevässä kirjoituksessaan, ettei ole yli kolmenkymmentä vuotta kestäneen uransa aikana törmännyt kertaakaan ve-roviranomaiseen, joka olisi ollut halukas näkemään vaivaa ymmärtääkseen vieraan val-tion verolakeja. Jos siis yritys haluaisi vapautua veronmaksusta kokonaan, viranomaisten todennäköisyys puuttua tilanteeseen ainakin vuonna 2012 oli lähes olematon. Toisaalta resurssien lisäksi kyse on myös siitä, että veroviranomaiset ovat saman lain kirjaimen varassa kuin verosuunnittelijat lakia soveltaessaan, eivätkä he voi lähteä omin päin paik-kaamaan mahdollisia lain puutteita, vaan tämä on lainsäätäjän tehtävä (Knuutinen 2015, 6–7).

### 3.3.3 *Kansainvälinen BEPS-hanke*

OECD ja Euroopan unioni ovat omalta osaltaan yrittäneet puuttua verosuunnitteluun, siltä osin kuin EU:n ja OECD:n omien määritelmien mukaan sitä pidetään aggressiivisena tai muutoin haitallisena. Yksi kannanotoista siihen missä menee hyväksyttävän verosuunnit-telun raja, on OECD:n toteuttama G20-maiden aloitteesta luotu BEPS, *Base Erosion and Profit Shifting* -hanke, jonka tarkoituksena on torjua sekä veropohjien rapautumista, *base erosion*, että voittojen siirtelyä pelkästään veroperustein, *profit shifting*. Tavoitteet on tar-koitus saavuttaa sekä parantamalla kansallista lainsäädäntöä että lisäämällä raportointi-vaatimuksia, muun muassa ottamalla käyttöön maakohtainen raportointi ja siirtohintojen dokumentointi (OECD 2015b). BEPS on projektina ollut käynnissä jo vuodesta 2013 al-kaen ja sen sopimuksellinen sisältö tärkeimmiltä periaatteiltaan varmistui vuoden 2015 lopulla. Tällä hetkellä<sup>10</sup> sopimuksen on allekirjoittanut 78 valtiota tai verotuksellisesti it-senäistä hallintoaluetta, mukaan lukien Suomi, joka allekirjoitti sopimuksen kesäkuussa 2017. Sopimuksen lopullinen voimaan astuminen tapahtuu kuitenkin vaiheittain. Prosessi käynnistyi 1.7.2018, jolloin ensimmäiset ratifioinnit tehtiin ja sopimukseen liittyy mu-kaan nyt lisää maita ja hallintoalueita sitä mukaa, kun ratifiointiprosessit etenevät. (Mul-tilateral Instrument, Information Brochure 2018; Pwc.fi, Suomi allekirjoitti BEPS-sopi-muksen.)

BEPS käsitteenä tarkoittaa toimia, jotka liittyvät kansainväliseen verojen välttelyyn. BEPS:in määritelmän ulkopuolelle jäävät kuitenkin laittomana pidettävä veronkierto ja toisaalta sellainen veroetujen perässä siirtyminen, missä yrityksen todellisia toimintoja ja omaisuutta siirtyy kohteeseen, sekä näiden mukanaan tuomia liiketaloudellisia riskejä.

<sup>10</sup> OECD:n raportti päivätty 22.3.2018

Myöskään maan rajojen sisällä tapahtuva verojen välttely ei kuulu BEPS:iin. (OECD 2015a, 82–83.)

OECD:n mukaan kansainvälisestä verojen välttelystä indikoivat ainakin seuraavat havainnot:

1. Monikansallisilla yhtiöillä alhaisen verotuksen maissa sijaitsevien tytäryhtiöiden voitot ovat keksimäärin korkeammat kuin vastaavien yritysten maailmanlaajuiset voittomarginaalit
2. Monikansallisten yhtiöiden efektiivisen verokantojen on arvioitu olevan 4 – 8,5 prosenttiyksikköä matalampia kuin pelkästään kotimaan markkinoilla toimivien yritysten
3. Suorat ulkomaiset investoinnit ovat erittäin keskittyneitä tiettyihin valtioihin
4. Aineettomasta omaisuudesta saadun verotettavan voiton on havaittu erityisesti eriytyneen sen alkuperäisestä arvoa lisäävien toimintojen sijaintipaikasta ja ilmiön odotetaan kasvavan
5. Velkarahoitusta käytetään selvästi enemmän korkean verokantojen maissa (OECD 2015a, 15–16.)

BEPS:in kohdalla huomiota on tarkoitus kiinnittää erityisesti hybridien vaikutusten neutralointiin ja toisaalta voittojen siirtelyyn tytäryhtiöiden välillä sekä yritysten sisäisiin rahoitusjärjestelyihin. Keskeisessä osassa on myös siirtohinnoittelun manipuloinnin ehkäisy. Tavoitteena on, että verotus tapahtuu siellä missä todellinen arvonnluonti tapahtuu, voittojen olisi vastattava tehtyä panosta ja niiden allokaatioon pitäisi löytyä muitakin perusteita kuin sopimukselliset syyt, jälkimmäisen ollessa tosin erityisen haasteellista aineettoman omaisuuden kohdalla. Siirtohinnoittelun vääristymiin on myös tarkoitus puuttua. Hyvin edullisen verotuksen mailta on tarkoitus vaatia jatkossa parempaa läpinäkyvyyttä ja niissä tapahtuviin liiketoimintoihin sisältöä. Verosopimusten osalta tavoitteena on rajoittaa niin sanottua sopimushoppailua, *treaty-shopping*, erilaisten väärinkäytöksiä torjuvien *anti-abuse* -säästösten kautta, jolloin verosopimusten epäyhtenäisyyttä hyödyntäen ei enää olisi mahdollista päätyä nollaverotukseen. (OECD 2015b.) BEPS on prosessina ollut pitkä ja se edennyt omaan tahtiinsa poliittisessa päätöksenteossa. Vakaasti etenevänä projektina se on kuitenkin edellyttänyt yrityksiltä varautumista ja valmistautumista mahdollisesti tuleviin muutoksiin ja myös seuraamaan projektin etenemistä.

### **3.3.4 Verojen välttelyn vaikutukset kansantalouteen**

Monikansallisten yritysten erittäin tehokas verojen välttely on herättänyt huolta lähinnä sen takia, että sen on ajateltu aiheuttavan kansantaloudellista haittaa. Välittömiä seurauk-

sia edustavat keräämättä jääneet verotulot, mutta muitakin vaikutuksia on arvioitu syntyvän. OECD:n mukaan voittojen siirtely veroperustein rapauttaa veropohjia niin teollisuusmaissa kuin kehitysmaissa. Se myös uhkaa kunkin maan verosuvereniteettia, vaikuttaa valtioiden väliseen oikeudenmukaisuuteen ja ajan kuluessa voi heikentää kansalaisten veromoraalia. Kilpailutilanne voi myös vääristyä, koska pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia harjoittaa verosuunnittelua kuin monikansallisilla yrityksillä. Veroinsentiivien mukaan liikkuminen taas aiheuttaa taloudellista tehokkuustappiota kansantalouksien kannalta katsottuna, koska resurssien allokoinnissa voidaan tyytyä huonompaan tuottavuuteen veroedun turvin. (Kosonen 2013, 385–387; Knuutinen 2015, 11–13; OECD 2015a.) Lisäksi verojen välttelyn vaikutusten on väitetty kohdistuvan erityisesti kehitysmaihin. Kehitysmaissa verotulojen menetyksen taustalla ovat paljolti niiden kyvyttömyys kerätä veroja tehokkaasti ja toimivan valvonnan puute, mutta osittain verotulojen katoa edesauttaa myös se, että kehitysmaissa yritysten maksamat tuloverot edustavat usein rahamääräisesti suurempaa osuutta kerättävien verojen kokonaisuudesta kuin kehittyneissä maissa. (OECD 2015a, 98; NOU 2009, 56.) Cobhamin (2005, 4–5, 11) mukaan menetetyt verotulot kuitenkin rajoittavat kehitysmaiden mahdollisuutta kehittyä itsenäisesti oman potentiaalinsa mukaisesti ja estävät niitä suunnittelemasta omaa talouttaan ja hyvinvointiaan muista riippumattomasti.

Aggressiivisen verosuunnittelun<sup>11</sup> osuus verovajeesta olisi olennainen selvitettävä tieto ilmiön laajuuden ymmärtämiseksi ja sitä onkin yritetty arvioida erilaisin menetelmin. Apuna on käytetty sekä makrotalouden tilastoja, jotka perustuvat kansantalouden tilinpitoon sekä mikrotalouden lukuja, joita saadaan erilaisista yritystietokannoista, salaisista viranomaistiedoista, julkisista konsernitilinpäätöksistä ja tietovuototapauksista (Finnwatch 2016, 9). Kososen (2013) mukaan jokaisella menetelmällä on kuitenkin omat heikkoutensa tulosten luotettavuuden suhteen ja niihin on syytä suhtautua kriittisesti. Esimerkiksi yleisesti vertailukohtana käytetyt harmaan talouden luvut ovat harhaanjohtavia, koska harmaa talous ja veronkierto eivät ole sisällöllisesti sama asia ja harmaan talouden luvuista saadaan helposti ylimitoitettuja arvioita. (Kosonen 2013, 391–392.) Julkisiin tilinpäätöstietoihin perustuvia laskelmia taas haittaavat muun muassa puutteet tiedon saatavuudessa sekä yritysten tekemät maakohtaiset sopimukset, jotka poikkeavat yleisestä nimellisestä verokannasta (Finnwatch 2016, 7–20). Tehtyjen tutkimusten joukosta maltillisimpia arvioita esittävät OECD ja kansainvälinen valuuttarahasto IMF. OECD:n mukaan vuosittain verotuloja jää saamatta maailmanlaajuisesti noin 4 – 10 % verrattuna maksettuihin yhteisöveroihin. Rahassa mitattuna tämä tekee noin 100 – 240 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuosittain. IMF on päässyt suurin pirtein samoihin lukuihin vajeen

<sup>11</sup> Tässä kappaleessa käytetään termiä aggressiivinen verosuunnittelu yleiskäsitteenä toimille, jotka ovat OECD:n BEPS:in mukaisia ja täyttävät EU:n aggressiivisen verosuunnittelun kriteerit. Syynä on se, että suurin osa kappaleen lähteistä puhuu aggressiivisesta verosuunnittelusta sisällön ollessa edellisen määritelmän mukainen.

ollessa 5 % globaalisti ja 13 % kehittyvissä maissa. IMF:n luvut perustuvat kansantalouden tilinpitoaineistoon, kun taas OECD on käyttänyt yrityskohtaista aineistoa. Huomatavasti korkeampaan arvioon on päätyntä aggressiivista verosuunnittelua tutkinut Richard Murphy, joka perustaa laskelmansa harmaan talouden lukuihin. Aggressiivisen verosuunnittelun määrä edustaisi hänen mukaansa 18 % osuutta kerätyistä yhteisöveroista Euroopan unionin alueella. (Finnwatch 2016, 21–22; OECD 2015a, 101.)

Kansallisella tasolla tavoitteena on, että jokainen valtio pystyisi suunnittelemaan verotuksensa omista lähtökohdistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta avoimessa taloudessa maat eivät voi välttyä kilpailulta ja ulkomaisista investoinneista kilpaillaan muun muassa edullisen verotuksen avulla, niin verokantojen kuin veropohjienkin avulla. Erityisesti syrjäisille alueille alhainen yhteisövero tuo suhteellista kilpailuetua verrattuna keskeisiin talousalueisiin, jotka pystyvät pitämään korkeampia verokantoja markkinoiden läheisyydestä ja kasautumisesta johtuen. (VATT 2013, 36.) Perustuen oletukseen, että yritykset seuraavat veroinsentiivejä ja vastaavasti valtiot ovat halukkaita tarjoamaan niitä, on herännyt pelkoja siitä, että verokilpailu saattaisi lopulta riistäytyä käsistä niin, että valtiot eivät pystyisi enää vastaamaan verotuksen avulla oman julkisen talouden tarpeisiinsa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että verokilpailun vaikutukset ovat jääneet toistaiseksi pieniksi. (NOU 2009, 48; OECD 2015a, 121.) Vaikka yritysten tuloverokanta on esimerkiksi OECD-maiden osalta puolittunut vuosien 1981–2014 välisenä aikana (Finnwatch 2016), tuloverokannan alentamisen yhteydessä toteutetaan usein samanaikaisesti laajennuksia veropohjiin, mikä ainakin jossain määrin on vaimentanut vaikutusta verokertymiin (Kawano & Slemrod 2016, 427). Veropohjien muutos ajan kuluessa on taas kehittynyt siihen suuntaan, että sijaintipaikkaansa sidottuja, tai ainakin melko liikkumattomaksi oletettuja kohteita, kuten henkilöitä, verotetaan yhä enemmän ja helpommin liikkuvia kohteita, kuten pääomaa, taas vähenevissä määrin. Tähän kehitykseen kuuluu erityisesti pääomatulojen verotuksen väheneminen. (NOU 2009, 48.)

Zucmanin (2014, 127) mukaan verokertymän pienenemisen perimmäisenä syynä ei kuitenkaan ole se, että yritykset liikuttaisivat todellisia toimintojaan veroinsentiivien mukaan vaan se, että voittoja pystytään siirtelemään toiminnoista riippumatta yritysjärjestelyjen avulla edullisemman verotuksen maihin. Eggerin ym. (2014) mukaan ne yritykset, jotka pystyvät siirtämään voittojaan haluamallaan tavalla, eivät ole herkkiä kansallisille verokannoille. Sen sijaan niiden yritysten kohdalla, jotka eivät harjoita verojen välttelyä, veron määrällä taas on merkitystä investointipäätökseen. Näitä yrityksiä oli myös enemmistö, 74 % heidän tutkimuksessaan (Egger ym. 2014, 16–17.) Tulos on mielenkiintoinen, koska tällöin maiden välillä tapahtuvan verokilpailun kohderyhmänä olisivatkin ainoastaan yritykset, jotka kuuluvat tavanomaisen verosuunnittelun piiriin.

Yritykset eivät ole yksin tavoittelemassa veroetuja. Jotkut valtiot ovat valinneet strategiakseen verokilpailussa erittäin matalan tai olemattoman yritysverotuksen. Finnwat-

chin (2016) mukaan esimerkiksi Euroopan unionin alueella tällaisia valtioita ovat Alankomaat, Luxemburg ja Belgia. Usein matala verotus on sovittu jo etukäteen yrityskoh- taisten verotussopimuksien avulla. Vaikka nämä maat päätyvät usein pelkästään läpikul- kumaiksi suorien ulkomaisten investointien suhteen, ne hyötyvät kuitenkin maan kautta tapahtuvasta rahaliikenteestä. Lähes olemattomasta yhteisöverokannasta huolimatta, lä- pikulkevan rahaliikenteen ja maahan tuloutettujen voittojen kokonaismäärä on niin suuri, että se kasvattaa valtion verokertymää toivotulla tavalla. Lisäksi vaikutus on työllistävä finanssisektorille. Toisaalta nämä valtiot toiminnallaan syövät muiden maiden mahdolli- sia verotuloja. (Finnwatch 2016, 6–7.)

### 3.4 Kansainvälinen verosuunnittelu yritysten näkökulmasta

Vaikka tässä luvussa on käsitelty kansainvälisen verojärjestelmän ominaisuuksia lähinnä ongelmallisina kansallisen verotuksen onnistumisen kannalta, tuottavat samat verojärjes- telmän ominaisuudet pohdittavaa myös yrityksille. Kansainvälisessä verosuunnittelussa epäjohtonmukainen sopimusverkosto kansallisine erityispiirteineen voi etujen sijaan ai- heuttaa odottamattomia lisäkustannuksia ja paikalliset verolait voivat aiheuttaa päänvai- vaa ja lisätyötä, jotta niiden tarkoituksenmukainen noudattaminen tulisi mahdolliseksi. Myöskään lähdemaaperiaatetta ja siirtohinnoittelua koskevat ohjeet eivät ole yksiselittei- siä yritysten kannalta (Zucman 2014, 127; OECD 2015a, 84–85; Knuutinen 2015, 13). Yrityksen toiminta pitäisi kuitenkin pystyä suunnittelemaan niin, että kaksinkertaiselta verotukselta vältytään, verotukseen liittyvät riskit pitäisi pystyä hallitsemaan ja ennen kaikkea liiketoiminnan itsessään on pysyttävä kannattavana. Veroriskillä tarkoitetaan tässä sitä, että yritys joko maksaa tai arvioi laskelmissaan veron määrän väärin (Ato.gov.au, Tax Risk Management). Väärin maksetusta verosta taas on yleensä seurauk- sena rahallisia sanktioita yritykselle (Vero.fi, seuraamusmaksut tuloverotuksessa).

Lähdemaan määrittely itsessään voi aiheuttaa ongelmia yrityksille, vaikka verottajan ohjeita pyrittäisiin noudattamaan tunnollisesti. OECD:n (2015a) BEPS -raportin mukaan lähdemaan määrittelyssä on kaksi erillistä tasoa, jotka molemmat vaativat pohdintaa. En- simmäinen kysymys koskee sitä, mikä toiminto ylipäätään luo voiton (OECD 2015a, 84– 85). Yrityksille itselleenkin voi olla ongelmallista määritellä tarkka lähdema, jos tuot- teeseen sitoutuu sekä aineetonta että aineellista työtä, jotka tapahtuvat eri maissa vaihte- levasti eri aikoina. Tällainen rajanveto pitäisi tehdä esimerkiksi silloin, kun mietitään millä osuudella tuotekehitys ja tuotanto osallistuvat tehtyyn voittoon.

Toinen yritysten ratkaistavaksi jäävä kysymys on, mitkä toiminnot sitovat voiton tiet- tyyn maantieteelliseen sijaintiin. Verolakien lähtökohtana lähdemaan määrittelyssä ovat usein yrityksen toimintojen, omaisuuden ja liiketoiminnallisten riskien sijoittuminen. Voiton sijoittumisen määrittelyyn vaikuttavat lisäksi, miten esimerkiksi pääomaa, työtä



ja myyntiä mitataan. Verotuksessa käytetyt ratkaisut saattavat kuitenkin olla kaavamaisia ja ristiriidassa yrityksessä todellisten arvonluontiprosessien kanssa. Esimerkiksi pääoman kohdalla yrityksen aineeton omaisuus ei useinkaan ole mukana koko omaisuuden arvossa, vaikka se olisi olennainen osa yrityksen arvonluontia. Aineettoman pääoman kohdalla tuotekehityksen kustannukset vähennetään usein kuluvana vuonna kirjanpidossa, ja ne tulevat esiin omaisuuden arvossa vasta yrityskaupan yhteydessä. Tuotteiden myynnin katsotaan yleensä tapahtuvan aina myyntipaikassa riippumatta siitä, missä asiakkaat sijaitsevat, ja työntekijöiden kohdalla yleensä lukumäärä ratkaisee, vaikka todellisuudessa maantieteellisiä eroja löytyy niin työajan kuin tuottavuudenkin suhteen. Lisäksi sekä aineeton omaisuus, että ihmiset ovat nykyaikaisen asiantuntijatyön myötä toisinaan hyvin liikkuvia. Ihmisiä kuitenkin kohdellaan verotuksellisesti yleensä yhteen paikkaan sidottuina. Tuotetun voiton sijoittuminen verotuksellisesti on siis usein riippuvainen siitä mitkä yksiköt ovat, toisinaan melko yksioikoisesti, mielletty verottajan näkökulmasta voittoa tuottaviksi toiminnoiksi. (OECD 2015a, 84–85.)

Myöskään siirtohinnoitteluun ei ole olemassa aina yksiselitteistä oikeaa ratkaisua. Zucmanin (2014) mukaan toisinaan voi olla vaikeaa edes määritellä markkinahintaa, jos vastaavaa tuotetta ei ole saatavilla mistään muualta. Erityisesti tämä pätee aineettomien tuotteiden, kuten vaikkapa algoritmien sisäisessä myynnissä (Zucman 2014, 127). Ja vaikka markkinahinnan laskeminen olisi mahdollista, Knuutisen (2015) mukaan siirtohinnoittelu on kaikesta ohjeistuksesta huolimatta hyvin tulkinnanvarainen asia. Hänen mukaansa on aivan mahdollista, että kahden eri valtion verohallinnolla saattaa olla samalle yritykselle keskenään ristiriitaisia vaatimuksia siirtohinnan korjaamiseksi, jolloin tilanteen voi tulkita myös niin, että yritys on itseasiassa onnistunut siirtohintansa arvioinnissa, sen ollessa keskimäärin oikein. (Knuutinen 2015, 13.)

Olennainen verotuksellinen ratkaisu tehdään joka tapauksessa silloin, kun yritys valitsee maantieteellisen sijaintinsa. Sijaintia koskeva päätös on monen tekijän summa. Vaikka on olemassa näyttöä siitä, että yritykset siirtyvät veroetujen perässä sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa (Clausing 2006; Lawless, McCoy, Morgenroth & O’Toole 2017), myös muilla liiketoimintaan liittyvillä tekijöillä on merkitystä yrityksen sijaintipaikkojen valinnassa, kuten esimerkiksi henkilöstön saatavuudella tai palkkakustannuksilla. Myös asiakkaiden, toimittajien ja raaka-aineiden sijainti, liikenneyhteydet, etäisyydet ja muu infrastruktuuri sekä yhteiskunnan vakaus vaikuttavat liiketoiminnan alkamiseen ja jatkumiseen. Yritykset suunnittelevat usein toimintaansa kokonaisuutena, johon kuuluvat myytävä tuotevalikoima, siirtymiset uusille markkina-alueille, mukaan lukien näiden toimien ajoitus, sekä toisaalta investointien suunniteltu kesto. Edellä mainitut muuttujat taas vaihtelevat toiminnan laadun ja yrityksen toimialan asettamien vaatimusten mukaan. (Harrison & van Hoek 2011, 109–151.) OECD:n BEPS-raportin (2015a, 119) mukaan seikkoja, joihin yritykset kiinnittävät huomiota kohdemaata valittaessa ovat

tässä tärkeysjärjestyksessä: maan poliittinen ja sosiaalinen vakaus, asiakkaiden saatavuus, liiketoiminnan harjoittamisen helppous, mahdollisuus lisätä tuottavuutta, työvoimakustannukset, infrastruktuurin laatu ja luotettavuus, osaavaan työvoiman saatavuus organisaation eri asteille sekä rikollisuuden määrä ja sen vastaparina turvallisuus. Verojen merkitys oli tärkeydessä vasta sijalla kahdeksan, edellä lueteltujen tekijöiden jälkeen. Lisätausta perustuu Ernst & Youngin 2014 Euroopan alueella tekemään kyselyyn<sup>12</sup>. Maailmanpankin tekemässä vastaavassa maailmanlaajuisessa kyselyssä vuonna 2002<sup>13</sup> veroasiat olivat vasta sijoilla 11 ja 17 yritysten sisäisessä päätöksenteossa. (OECD 2015a, 119.)

Muuttuva lainsäädäntö ja viranomaistyö tuovat mukanaan haasteita. Veroviranomaisen toiminta ei välttämättä aina ole johdonmukaista puhumattakaan poliittisesta päätöksenteosta. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisun (2013, 1) mukaan Suomenkin veropolitiikan johdonmukaisuudessa olisi parantamisen varaa. Almin (2014) mukaan epävarmuus, joka johtuu muutoksista valtioiden veropolitikassa vaikeuttaa verosuunnittelua huomattavasti. Muutokset voivat olla joko todellisia tai pelkästään ehdotuksen tasolla, kun niillä on jo vaikutusta. Tyypillisimmillään lakimuutokset kohdistuvat oikeuksiin tehdä poistoja ja vähennyksiä tai esimerkiksi ajanjaksoon, kuinka pitkään nämä etuudet ovat voimassa. Toisaalta myös viranomaisten verotarkastukset voivat aiheuttaa epävarmuutta, jos ei ole selvää, miten tarkastuksen lopputulos määräytyy. (Alm 2014, 31.) Esimerkiksi verohallinnon verkkosivuilla todetaan, että hyväksyttävän verosuunnittelun ja veronkierron välistä tarkkaa rajaa on mahdoton määritellä etukäteen (vero.fi, veronkiertämissäännöksen soveltaminen). Epävarmuudelta suojautuminen vaikuttaa kuitenkin ratkaisuihin, joihin verosuunnittelussa lopulta päädytään (Alm 2014, 31).

Donohoen, McGillin ja Outslayn (2014) mukaan viranomaisten raportointivaatimukset ovat myös lisääntyneet. Yrityksille tämä tarkoittaa lisää työtä ja kustannuksia. Nykyisin ei enää riitä, että yritykset varmistuvat veronmaksun oikeellisuudesta kussakin maassa, vaan erityistä huomiota tulisi kiinnittää sen lisäksi hyvään hallintotapaan, tilinpäätösraportoinnin oikeellisuuteen, raportoinnin julkisuusvaatimuksiin, sekä yrityksen maineen ylläpitoon veroasioissa. Lisäksi on havaittavissa, että myös veroviranomaisten suhtautuminen on muuttumassa hyökkäävämmäksi, kun tarkoituksena on estää sellaisten rakenteiden käyttöä, joilla voittoja pystytään siirtämään muualle. Edellä mainittu kehityskulku on johtanut siihen, että riskien hallinnan näkökulma nousee nykyisin korostetusti esiin verosuunnittelussa. Kun vielä muutama vuosikymmen taaksepäin yritysten verosastojen merkitys oli lähinnä seurata ja pyrkiä vähentämään kustannuksia, ja 1990-luvun lopulta eteenpäin kasvattaa tuottoa, nykyisin painopiste on ensisijaisesti riskien hallinnassa. (Donohoe ym. 2014, 851–852, 856, 860, 866–869.)

Myös yrityksen maineen ylläpito on saanut oman roolinsa verosuunnittelussa. Donohoen ym. (2014) mukaan yksittäisten veroratkaisujen lisäksi veroriski voi syntyä myös

<sup>12</sup> European attractiveness survey 2014 - Back in the game

<sup>13</sup> Foreign direct investment survey 2002

verostrategiasta itsestään, perustuen siihen kuinka aggressiivista verosuunnittelua yritys haluaa tehdä. Yritysten pitääkin tässä tilanteessa tietoisesti valita oma suhtautumisensa veronmaksuun ja miettiä mitä tehdyt valinnat merkitsevät asiakassuhteiden ja omistajien kannalta, ja palveleeko esimerkiksi valittu verostrategia kestäväällä tavalla yrityksen tuloksen kehittymistä. (Donohoe ym. 2014, 869–870.) Toki edellä kuvatut pohdinnat ovat hyödyllisiä ilman julkista painettakin, mutta toisaalta sidosryhmien odotukset tuovat yhden epävarmuustekijän lisää.

## 4 VEROSUUNNITTELU JA MORAALI

### 4.1 Miksi verosuunnittelu on moraalinen kysymys

Ihmisen käsitykset oikeasta ja väärästä seuraavat mukana hänen arkipäiväisissä toimitaan. Verosuunnittelua voidaan pitää moraalisenä tapahtumana jo pelkästään siksi, että moraalinen agentti on siinä läsnä. Agentin päättelyprosessille tyypilliset ominaisuudet kuten ennustaminen, riskianalyysit sekä tunnetilojen ja sosiaalisten suhteiden arviointi, jotka toisinaan tapahtuvat tietoisesti, toisinaan tiedostamatta, toistuvat todennäköisesti myös verosuunnittelun prosesseissa (ks. Bargh & Chartrand 1999; Young & Dungan 2012; Huebner 2015). Verosuunnittelu ei toimintona tässä mielessä erotu millään tavoin muusta jokapäiväisestä elämästä. Verosuunnittelun itsessään voidaan ajatella silti tyypillisimmillään edustavan ongelmanratkaisua, joka kuuluu vaivannäköä vaativien tietoisten kognitiivisten suoritusten kategoriaan. Verosuunnittelun piiriin kuuluu lisäksi kysymyksiä, jotka ovat ilmeisen moraalisia.

Verosuunnittelun moraalisia ulottuvuuksia voidaan tarkastella ensinnäkin utilitarististen ja deontologisten periaatejärjestelmien kautta. (Burns & Kiecker 1995; Godar ym. 2005). Utilitaristisia perusteluja moraalille valinnoille edustavat kaikki verosuunnittelusta tulevat hyödyt ja haitat, niin yritykselle, sen sidosryhmille kuin muullekin yhteiskunnalle (Godar ym. 2005, 4–5). Verosuunnittelun voidaan ajatella olevan yritykselle yleensä taloudellisesti hyödyllistä, mutta toisaalta yrityksen valitsemat verostrategiat ja yksittäiset ratkaisut voivat myös aiheuttaa haittaa esimerkiksi maineriskin myötä (Donohoe ym. 2014, 852, 866). Epäonnistunut suunnittelu itsessään voi tuoda myös lisää kustannuksia yrityksille. Aggressiivista verosuunnittelua on kritisoitu pääasiassa juuri utilitaristisiin perusteisiin vedoten, sillä on ajateltu, että aggressiivinen verosuunnittelu on haitallista kansantalouksille valtioiden verokertymän pienentyessä. Myös tehokkuustappiot ja pelätty verokilpailun riistäytyminen käsistä kuuluvat samaan seurauksiin keskittyvien perustelujen kategoriaan. (Kosonen 2013, 385–387; Knuutinen 2015, 11–13; OECD 2015a.) Verokilpailun osalta haitat ja hyödyt riippuvat osittain myös siitä katsotaanko asiaa kilpailussa voittajien vai häviäjien silmin (Finnwatch 2016, 6–7).

Deontologisia perusteluja verosuunnittelussa edustavat erilaiset säännöt ja ohjeet, kuten verolait ja poliittiset päätökset sekä yritysten omat sisäiset verosuunnittelunormit, niin viralliset kuin epävirallisetkin (Burns & Kiecker 1995, 26). Samoin yrityksen verostrategia, eettiset ohjeet ja yritysvastuun tavoitteet sekä toisaalta myös henkilöiden omat moraaliset periaatteet saattavat toimia moraalisinä sääntöinä. Verosuunnittelussa verolainsäädännöllä on keskeinen rooli normien näyttäjänä, mutta lakien tulkinta on monisyistä ja tapa, miten lakia tulkitaan, on katsottu myös moraaliseksi kysymykseksi (Ostas 2004; Hasseldine & Morris 2013; Knuutinen 2014a, 40–43).

Verosuunnittelun moraalialia voidaan tarkastella myös moraalien peruselementtien, kuten oikeudenmukaisuuden, toisista välittämisen, auktoriteettien, lojaaliuden, pyhyden tai vaikkapa vapauden kautta<sup>14</sup>. Verokeskustelua on käyty pitkälti juuri oikeudenmukaisuuteen liittyvänä kysymyksenä ja veronmaksajaryhmien välisen oikeudenmukaisuuden on nähty olevan uhattuna aggressiivisen verosuunnittelun seurauksena, kun verotaakka ei jakaudukaan niin kuin se on kussakin maassa kuviteltu tapahtuvan demokraattisen päätöksentekoprosessin lopputuloksena (Christensen & Murphy 2004; Slemrod 2004, 892; Dowling, 2014, 182 Gribnau 2015, 232). Erityisesti kansalaisjärjestöt ovat nostaneet esiin suurten monikansallisten yritysten aseman kansainvälisen verojärjestelmän vapaamatkustajina ja toisaalta kehitysmaiden heikomman aseman globaalissa rahanjaossa (Finnwatch 2016; Oxfam 2017; Taxjustice.net, Taxing Corporations). Kun verosuunnittelua tarkastellaan organisatorisessa ympäristössä, mukaan tulevat myös sellaiset moraalien peruselementit kuten auktoriteettien kunnioitus ja lojaalius, jotka ilmenevät organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa, mutta mahdollisesti myös suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin. Myös myötätunnon kohdistumisella voi olla merkitystä, koetaanko empatiaa kaikkia kansalaisia kohtaan vai suppeammin jonkin muun periaatteen mukaan.

Verosuunnittelua voidaan katsoa moraalien peruselementtien lisäksi myös vastuukysymyksenä. Vastuun näkökulma onkin ollut kaiken kaikkiaan erittäin suosittu lähtökohta, kun yritysten eettistä toimintaa tarkasteltu (Heath 2006). Yritysvastuu ja yksilön vastuu eivät käsitteinä kuitenkaan täysin kohtaa toisiaan. Yritysvastuun ymmärretään yleensä tarkoittavan sitä, millä tavoin yritys huomioi ympäröivän yhteiskunnan talouteen, sosiaalisiin rakenteisiin ja ympäristöön kohdistuvat vaikutukset ja toiminnan seurauksia punnitaan eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien asettamien toiveiden ja vaatimusten valossa (Knuutinen 2014a, 36). Yritysvastuuseen liitetään edellisten ominaisuuksien lisäksi usein myös kestäväen kehityksen tavoite ja reunaehtona toiminnan vapaaehtoisuus (Sarkar & Searcy 2016, 1432). Yksilötasolla psykologian tutkimuksessa vastuun käsite taas yhdistetään moraalisiin lähinnä moraaliseen agentin itsesääteilyn, identiteetin ja sisäisen moraalisen motivaation kautta (Bandura 2006, 171–172; Krettenauer & Hertz 2015, 149). Toisin sanoen, kun yksilön kohdalla vastuu ymmärretään ennen kaikkea yksilön sisältäpäin syntyväksi tunteeksi ja kokemukseksi, yritysvastuu on puolestaan luonteeltaan kollektiivista vastuuta (Bevan, Corvellec & Faÿ 2011, 1–4).

Yksilön vastuun ja kollektiivisen vastuun välinen epäsymmetria (Bevan ym. 2011, 1) kertautuu myös kirjallisuudessa. Kun verotukseen liittyviä moraalisia kysymyksiä on tarkasteltu pitkälti juuri yritysvastuuseen kuuluvana ilmiönä (ks. Dowling 2014; Knuutinen 2014a; Gribnau 2015), sen sijaan moraalien tutkimuksessa vastuun näkökulma ei ole saanut aivan samanlaista keskeistä roolia, vaikka vastuu onkin mielletty psykologian kirjallisuudessa osaksi moraalista motivoitumista (ks. Krettenauer & Hertz 2015; Bandura

<sup>14</sup> Tässä moraalien perusteet Graham ym. 2013 mukaisesti

2006) ja vastuun jakautumisella organisaatiossa on katsottu olevan myös moraalisen vastuun kannalta merkitystä (Bandura 1999). Edellä kuvatulla näkökulmien ja tutkimuksellisten kiinnostuksen kohteiden jakautumisella on kuitenkin vaikutusta siihen, miten tässä tutkimuksessa on lähestytty verosuunnittelun moraalialueen teorian kannalta ja esimerkiksi tästä syystä seuraavassa luvussa 4.2. vastuuta verosuunnittelussa on lähestytty pääasiassa vain yritys vastuunäkökulman kautta.

## 4.2 Vastuun näkökulma verosuunnittelussa

### 4.2.1 Veronmaksu yritys vastuuna

Täydellistä yksimielisyyttä siitä, miten vastuullisen yrityksen tulisi toimia suhteessa veroihin, ei ole olemassa. Toisessa ääripäässä voidaan ajatella, että yrityksen ainoa sosiaalinen vastuu on voiton tuottaminen omistajilleen (Avi-Yonah 2009, 1). Esimerkiksi suomalaisen lainsäädännön mukaan yrityksen ensisijainen tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, ellei sitä toisin määritellä. Knuutisen (2014a) mukaan tämä asettaa luonnollisen lähtökohdan vastuuiden tarkastelulle, mutta kuitenkin niin, että lakien noudattaminen ja taloudellisen voiton tavoittelu on vain minimi yritysten sosiaalisen vastuunkannon osalta, koska sosiaalisen vastuun taustalla on aina pohjimmiltaan yhteiskunnan eri ryhmien asettamat odotukset yrityksille. (Knuutinen 2014a, 38.) Psykologisessa mielessä tämä pitääkin paikkansa, sillä ihmiset usein hahmottavat yritykset ihmisyyksiin verrattavissa olevina sosiaalisina ja moraalisina olentoina (Plitt, Savjani & Eagleman 2015) ja näin todennäköisesti myös kansalaisten odotukset yrityksen vastuulliselle toiminnalle ovat rinnastettavissa odotuksiin, mitä yleisesti muille ihmisille asetetaan. Tässä valossa omistaja-arvon kasvattaminen on kohtalaisen abstrakti käsite moraalin kannalta, ja ehkä parhaiten verrattavissa yksilötason kontekstissa itsekkyyteen (Heath 2006, 540–541). Kun yritykset toteuttavat perustehtävänsä, se ei kansalaisen näkökulmasta vielä näy erityisen vastuullisena, vaan odotukset sosiaalisesta ja taloudellisesta kontribuutiosta ovat lähtökohtaisesti korkeammalla.

Heathin (2006) mukaan yritysten itsekkyyden on kuitenkin ainakin osittain perusteltua, sillä ensinnäkin yrityksen omistajilla on oikeus odottaa sijoituksellensa tuottoa, toisaalta kilpailutilanne tuottaa myös laajempaa hyötyä hintatason siirtyessä kohti optimia täydellisesti kilpailujen markkinoiden teorian mukaisesti. Lisäksi johdon vastuu omistajia kohtaan on luonteeltaan hyvin todellista. Heath kritisoikin lähinnä sidosryhmänäkökulmaa yritys vastuun perusteluna. Jos sidosryhmä määrittää kapeasti vain lähimpien vastuuryhmien kautta, se tuo mukanaan sattumanvaraisuutta eettiseen päätöksentekoon. Jos taas sidosryhmäkäsitys ymmärretään laajasti tarkoittamaan ketä tahansa, jolle yrityksen

toiminnalla on vaikutusta, yritykselle tulee kannettavaksi kaikki yleisen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden mukaiset vastuut. Heath huomauttaa lisäksi, että saman logiikan mukaan myös kilpailijat muodostavat yhden sidosryhmän. Joka tapauksessa sidosryhmien välille syntyy jatkuvasti eturistiriitoja, jotka jäävät johdon ratkaistavaksi. Voidaan kuitenkin kysyä, onko tällainen arviointi enää yritysjohton tehtävä vai pitäisikö sen kuulua sittenkin laajemman julkisen päätöksenteon piriin. (Heath 2006, 541–547.)

Yritysvastuuta voidaan tarkastella myös yrityksen ja yhteiskunnan välisen suhteen kautta. Avi-Yonahin (2009) mukaan yrityksen suhde yritysvastuuseen ja myös verokysymyksiin määräytyy sen mukaan, miten yrityksen olemus ylipäättään mielletään. Ensimmäinen tapa on nähdä yritys valtion luomuksena, eräänlaisena keinotekoisena kokonaisuutena, *artificial entity view*. Tässä katsantotavassa nähdään, että yritys on yhteiskunnalle velkaa sekä olemassaolonsa että saamansa etuoikeudet ja näin myös velvoitettu vastavuoroisesti toteuttamaan valtion sille asettamia tavoitteita, veronmaksun ollessa yksi sosiaalinen velvoite muiden joukossa. Valtiolla on myös täysi oikeus verottaa yritystä ja käyttää verotusta yritysvastuun sääntelyyn. Toinen tapa mieltää yritys on pitää sitä itsenäisenä, valtiosta ja omistajistaan irrallisena yksikkönä, *real entity view*. Tässä näkökulmassa yritys rinnastetaan kansalaiseen, jonka ei ole pakko auttaa muita, mutta auttamista pidetään silti suotavana. Valtion ei oleteta vaativan yrityksiltä mitään erityistä vastuuta, mutta toisaalta siihen kannustetaan. Verotuksen osalta tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen odotetaan maksavan veronsa laillisesti, mutta pidättäytyvän aggressiivisista toimista verojen välttelemiseksi. Kolmas muoto Avi-Yonahin teoriassa on mieltää yritys sen omistajista ja jäsenistä koostuvana sopimusten verkostona, *nexus of contracts view*. Sopimusten verkostossa yritysvastuu nähdään yritysjohton laittomana yrityksenä verottaa omistajia ilman heidän suostumustaan. Koska yrityksen ainoa vastuu kohdistuu sen omistajiin ja verotuksellisesti johdon ainoa vastuu on minimoida verot niin tehokkaasti kuin mahdollista. Valtion oikeutta verottaa pidetään kuitenkin laillisena ja sosiaalisen vastuun kantaminen nähdäänkin ensisijaisesti valtion tehtävänä. (Avi-Yonah 2009, 2–4, 15.)

Riippumatta siitä mitä näkökulmaa kukin kannattaa, Avi-Yonahin (2009) mukaan yksikään malli ei anna perusteita strategiselle valinnalle vältellä veroja kovin aggressiivisesti. Yrityksen ollessa valtion luomus verojen välttely rikkoo yrityksen ja valtion välistä perustavanlaatuaista suhdetta. Myös itsenäisesti toimivan yrityksen ideologiaan kuuluu noudattaa verolakeja ilman erityistä valvontaa. Paradoksaalisesti sopimusten verkoston ei myöskään tulisi minimoida verotusta aivan äärimmilleen, sillä jos sosiaalisen vastuun kantaminen kuuluu tämän näkemyksen mukaan valtiolle eikä yrityksille, minimoimalla verot hyvin tehokkaasti ja maksamalla näin oletettua vähemmän veroa, valtiokaan ei lopulta pysty selviytymään omista sosiaalisista ja hallinnollisista velvoitteistaan. Tällä taas on haitallisia vaikutuksia ajan kuluessa myös yrityksen toimintaan. (Avi-Yonah 2009, 2–4, 13–15.)

Dowlingin (2014) mukaan yritys vastuun toteutuminen veronmaksussa on hyvin vaikeaa siksi, että yritys vastuuseen kuuluvan sosiaalisen vastuun lisäksi yrityksen johto koee myös taloudellista vastuuta yritystä kohtaan. Nämä kaksi erilaista vastuun näkökulmaa ovat kuitenkin selvässä ristiriidassa keskenään ja kun yritykset tekevät kompromisseja yritys vastuun, yritystä kohtaan koetun taloudellisen vastuun ja lukemattomien muiden muuttujien välillä, yritys vastuun näkökulma ei koskaan ole optimaalisin vaihtoehto kokonaisuuden kannalta. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta voidaan argumentoida verojen välttelyä vastaan vedoten veronmaksajaryhmien väliseen oikeudenmukaisuuteen, verovarolla rahoitettavaan sosiaalisiin hyötyihin ja yrityksen velvollisuuksiin valtiota kohtaan. Yritykseen kohdistuvan taloudellisen vastuun näkökulmasta taas verojen välttely on suotavaa, koska toiminta on yritykselle tuottoisaa. Minimoimalla verotusta yritys pystyy myös parantamaan asemaansa kilpailussa ja huolehtimaan paremmin vaikutuspiirissään olevista sidosryhmistä, kuten omistajista ja työntekijöistä. Lisääntyneet tuotot taas tuovat mahdollisuuksia uusille investoinneille. Dowling näkee kuitenkin, että kompromissin takana vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on hyödyllistä, sillä näin päästään testaamaan yritys vastuun perusoletuksia ja reunaehtoja. Toisaalta verojen välttely voi toimia samalla myös viestinä valtion johdolle eriävästä mielipiteestä verotuksen tasosta. Verojen välttelyä voidaankin Dowlingin mukaan pitää, näkökulmasta riippuen, joko kansalaistottelemattomuutena tai vaihtoehtoisesti demokratian vastaisena toimintana. (Dowling 2014, 179–180, 183.)

#### **4.2.2 Lainsäädäntö ja moraalit**

Ostasin (2004, 561) mukaan on vaikeaa keskustella liiketoiminnan harjoittajan sosiaalisesta vastuusta ilman viittausta lakiin, sillä nämä kaksi ovat kietoutuneet tiiviisti yhteen. Vastuullisen verosuunnittelun suhde lainsäädäntöön on kuitenkin ongelmallinen. Kun kansalliset verolait muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden kotimaan rajojen sisällä, niin kansainvälisessä ympäristössä tämä kokonaisuus ei enää toimikaan koordinoitusti (Knuutinen 2015, 11). Koordinoimattomuudesta johtuvien porsaanreikien lisäksi myöskään lain tulkinta ei ole yksiselitteistä. Laittoman ja laillisen toiminnan raja on usein epäselvä jo pelkästään verolakien monimutkaisuuden takia. Lisäksi yrityksillä ja viranomaisilla saattaa olla keskenään eriäviä mielipiteitä lain tulkinnasta. (Slemrod 2007, 31; Hasseldine ja Morris 2013, 5–6; Knuutinen 2015, 9–11.)

Porsaanreikien hyödyntäminen ja lain tulkintaongelmat ovat herättäneet paljon keskustelua veronmaksua käsittelevässä yritys vastuukirjallisuudessa. Yksi suosittu teema on ollut pohtia lain hengen roolia verrattuna lain kirjaimen ja miten vastuullisen yrityksen kuuluisi soveltaa näitä käytäntöön (Hasseldine & Morris 2013; Dowling 2014; Knuutinen 2015). Lakia pidetään usein myös tärkeänä moraalisenä rajanvetona hyväksyttävän ja ei-



hyväksyttävän toiminnan välillä, riippumatta siitä ajatellaanko lakiin liittyvän mitään moraalista ideaa vai ei, tai miten lakia lopulta päädytään tulkitsemaan (Hasseldine & Morris 2013; Knuutinen 2014a).

Knuutisen (2014) mukaan laki voidaan käsittää kahdella eri tapaa. Ensimmäisen näkemyksen mukaan laki on pelkästään ihmisen luoma itsenäinen normatiivinen moraalinen sääntö, jota on noudatettava sellaisenaan. Toisen näkemyksen mukaan voidaan ajatella, että säädettyjen lakien takana on aina olemassa moraalisia periaatteita, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Myös tapaoikeudellisessa perinteessä lakien on ajateltu asettuvan kahteen eri kategoriaan sen mukaan, pidetäänkö lain kieltämä tekoa väärin itsessään, kuten esimerkiksi murhaa, vai perustuuko laki siihen, että teon tekeminen on väärin siksi, että se on kielletty. Kun ensimmäiseen kategoriaan kuuluvilla säännöillä on voimakas moraalinen kytkentä, jälkimmäiset lait liittyvät moraaliin vain epäsuorasti. Knuutisen mukaan verolait ovat luonteeltaan lähempänä sääntöjä, joita noudatetaan niiden itsensä vuoksi. Syynä on se, että verolait ovat yleensä kompromissi, joka heijastaa koko yhteiskunnan moninaisia arvoja ja moraalisia näkemyksiä. Vaikka verolait eivät ole täysin irrallaan moraalisisista periaatteista, lain tarkoitus saattaa silti jäädä arvoitukseksi, koska laki ei sellaisenaan edusta kenenkään moraalialia. Koska verolakeja noudatetaan pääasiassa siksi että niitä pitää noudattaa, lain soveltamisen painopiste on tämän seurauksena usein lain kirjaimessa. (Knuutinen 2014a, 40–43.)

Ostasin (2004) mukaan lakien takaa on löydettävissä moraalisia merkityksiä ja riippuen tilanteesta, vaihtoehtoina ovat hänen mukaansa joko lain kirjaimen noudattaminen, *comply*, lain tarkoituksen noudattaminen, *cooperate*, tai lain noudattamatta jättäminen, *evade*. Lain kirjaimen mukaan toimiminen voidaan määritellä olevan lain noudattamista pienimmällä mahdollisella sosiaalisella velvoittavuudella, kun taas lain tarkoituksen noudattamisen edellyttää suhtautumaan lakiin niin, että lain tarkoitus on yleensä palvella yhteiskunnan yhteisiä päämääriä ja hyvinvointia, ja lakia sovellettaessa nämä tulisi ottaa huomioon. Näiden kolmen vaihtoehdon kesken tehdyllä valinnalla yritys samalla myös määrittelee suhteensa yritysvastuuseen. Usein lain moraalinen sisältö ja lain kirjain ovat yhteneväisiä, jolloin yritysvastuun kannalta pelkkä lain noudattaminen on riittävää. Kuitenkin tilanteissa, joissa lainsäädännöstä löytyy porsaanreikiä, laki on monitulkintainen tai lain valvominen on mahdotonta, yrityksen pitää valita oma suhteensa lakiin ja samalla myös suhteensa yritysvastuuseen. Ostasin mukaan epäoikeudenmukaiset ja vahingolliset lait taas saattavat jopa edellyttää kansalaistottelemattomuutta ja lain noudattamatta jättämistä vastuullisen toiminnan kannalta arvioituna. (Ostas 2004, 560–580.)

Toisenlaista näkemystä suhteessa lain henkeen edustavat Hasseldine ja Morris (2013, 5–6), joiden mukaan taas ei ole hedelmällistä etsiä mitään lain takana olevaa henkeä, sillä nimenomaan lain kirjain on se, millä lain laatija on pyrkinyt tuomaan tarkoituksensa esiin. Kun Ostas (2004, 577) määrittelee verolakien tarkoitukseksi kerätä tuloa valtiolle, tarjota yhteiset pelisäännöt verotukseen ja varmistaa että kukin maksaa oman osuutensa veroista,

Hasseldinen ja Morrisin (2013) mukaan verolakien tarkoitus on määrittellä, milloin verovastuu tulee voimaan, ja toisaalta millaisissa tilanteissa verovähennykset ovat mahdollisia. Näistä vaihtoehtoista verosuunnittelija valitsee laillisten, eli samalla myös tarkoitukseltaan hyväksytyjen, vaihtoehtojen välillä yritykselle parhaimman mahdollisen vaihtoehdon. Tästä poikkeava käytäntö, ollakseen rikollista ja tuomittavaa vaatii tarkoituksellista halukkuutta poiketa verolainsäädännöstä. (Hasseldine & Morris 2013, 5–6, 11–12.) Näkemykset ovat kohtalaisen kaukana toisistaan, samoin käsitys verolakien merkityksestä. Kun Ostas esittää (2004, 580), että yrityksen johdolla on yleinen sosiaalinen velvoite selvittää sääntelyn sosiaalisia taustoja ja tarkoitusta, Hasseldine ja Morris (2013) ovat huolissaan siitä, miten ylipäätään verosuunnittelija voi luotettavasti selvittää lain hengen, tai sen tarkoituksen, jos sitä ei ole kirjoitettu esiin. Heidän mukaansa ei myöskään ole yritysvastuun mukaista hyväksyä veroviranomaisten mielipiteitä kriitikittömästi. (Hasseldine & Morris 2013, 5–6, 11–12.) Knuutisen (2015) mukaan taas riippumatta siitä halutaanko nähdä lain hengen olemassaolo vai ei, käytännössä lain tulkinta vaatii joka tapauksessa aina tasapainoilua lain kirjoitetun asun ja sen tarkoituksen välillä, samoin tasapainoilua muodollisten ja sisällöllisten piirteiden, että oikeusvarmuuden<sup>15</sup> ja oikeudenmukaisuuden välillä. (Knuutinen 2015, 6–7.)

Kun puhutaan kansainvälisestä verotuksesta, lain laatijoita tarkoituksineen on useampia, ja kysymys muuttuu monimutkaisemmaksi. Googlen verojen välttelyä koskevaan esimerkkiin viitaten, voidaan esimerkiksi kysyä, oliko Irlannin lainlaatikoiden alkuperäinen tarkoitus tarjota verovapaus sellaiselle liiketoiminnalle, joka tekee virtuaalimatkan Hollannin kautta? Dowlingin (2014) mukaan lain tarkoitusta voidaan hakea myös verotuksen periaatteiden kautta, joihin kuuluvat muun muassa eri veronmaksajaryhmien välinen tasapuolinen kohtelu, yritysten maksukyvyyn huomioon ottaminen, valtion etuoikeus verottaa yrityksiä parlamentarisesti tehtyjen päätösten mukaisesti ja toisaalta yrityksen oikeus suunnitella toimintansa niin että verojen määrä minimoituu. Verolaeille asetettavia muita periaatteellisia ominaisuuksia ovat myös selkeys, läpinäkyvyys ja varmuus (Dowling 2014, 181–182.) Hasseldinen ja Morrisin (2013) mukaan olennaista on, että suvereenilla valtiolla on oikeus määrittellä vapaasti verokantansa, veropohjansa ja muita mahdollisia insentiivejä houkutellakseen liiketoimintaa alueelleen. Yrityksillä taas on vapaus valita sijaintinsa ja harjoittaa toimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla lakien puitteissa. (Hasseldine & Morris 2013, 11–12.)

Yksi seikka, joka on vielä syytä huomioida lain roolia tarkasteltaessa, on ajallinen ulottuvuus. Kun verosuunnittelutyössä laki on ainakin hetkellisesti pysyvä ja kiinteä tekijä, Sikkani (2013) mukaan poliittisesta näkökulmasta yhteiskunta sen sijaan on jatkuvassa konfliktissa ja lain rooli tällaisessa ympäristössä on aina kiistanalainen, neuvoteltavissa ja muuttuva. Poliittisesti laki ei myöskään koskaan ole neutraali vaan sen tehtävä

<sup>15</sup> Oikeusvarmuus tarkoittaa oikeudellisten ratkaisujen ennakoitavuuden vaatimusta (Tieteentermipankki.fi, oikeusvarmuus)

on edistää aina tietynlaisia sosiaalisia suhteita. Lainsäädäntö ei myöskään ole koskaan lopullisesti valmis. (Sikka 2013, 21.) Toisin sanoen lyhyellä aikavälillä voidaan lakia sellaisenaan pitää toistaiseksi voimassa olevana moraalisenä oikean ja väärän rajapyykkinä, mutta pitkällä aikavälillä ei voida luottaa siihen, että laki ilmaisisi oikean ja väärän tai hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän rajaa näiden käsitysten ollessa jatkuvasti muutoksessa.

Pelkästään sääntöihin tukeutuvassa toiminnassa on myös omat ongelmakohtansa. Gribnaun (2015) mukaan sääntöihin pohjautuva ajattelumalli pitää sisällään riskin, sillä se helposti syrjäyttää omaehtoisen eettisen ajattelun. Gribnaun mukaan nykyinen monimutkainen verolainsäädäntö suorastaan ruokkii sääntökeskeisyyttä ja kannustaa verosuunnittelijoita ottamaan laskelmoivan asenteen veroja kohtaan. Erilaiset lainsäätäjien lain sisään rakentamat sääntely- ja ohjaustavoitteet sekä jälkikäteen tehdyt lain täydennys- ja paikkausyritykset aiheuttavat epäjohtonmukaisuutta ja epävarmuutta. Poliittiseen päätöksentekoon kuuluvat piirteet kuten opportunisti, erilaisten intressien yhteensovittaminen ja kiire, vaikuttavat osaltaan lainsäädännön laatuun. Samoin kansainvälinen verokilpailu pitäisi ottaa huomioon lakeja laadittaessa. Gribnaun mukaan yritysten, jotka ovat ottaneet yritysvastuun mukaan omaan liiketoimintaohjelmaansa, pitäisi irrottautua sääntöperusteisesta ajattelusta ja eettistä vastuuta tulisi tarkastella ylitse lain kirjaimen. (Gribnau 2015, 225–246.)

### **4.3 Moraaliset periaatteet verosuunnittelussa**

Oikeudenmukaisuus on saanut paljon huomiota verosuunnittelua ja yritysvastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa sekä siihen liittyvässä kansalaiskeskustelussa (Christensen & Murphy 2004; Slemrod 2004, 892; Dowling, 2014, 182 Gribnau 2015, 232, Finnwatch 2016; Oxfam 2017; Taxjustice.net, Taxing Corporations). Sen sijaan muita moraalin peruselementtejä kuten empatiaa, lojaaliutta ja auktoriteettien kunnioittamista (Haidt & Joseph 2004; Graham ym. 2011; Graham ym. 2013) ei ole tutkittu erityisesti juuri verosuunnitteluun liittyvänä ilmiönä. Niinpä nämä moraalin perusteista kertovat alaluvut hyödyntävätkin pitkälti yleistä organisaatiopsykologiaan, moraalipsykologiaa, ja liiketoiminnan etiikkaa käsittelevää kirjallisuutta.

#### **4.3.1 Lojaalius**

Verosuunnitteluympäristössä todennäköisesti merkittävin lojaaliuden muoto on työntekijän lojaalius yritystä kohtaan. Lewickin (1981) mukaan yritykset odottavat yleensä työntekijöiden olevan lojaaleja niitä kohtaan. Sitoutunut työntekijä omistautuu yritykselle,

minkä seurauksena organisaatio toimii tehokkaammin, yleinen tuottavuus paranee ja henkilöstön vaihtuvuus pienenee. (Lewicki 1981, 5–8.) Schrangin (2001) mukaan yritykset eivät edes pystyisi toimimaan ilman lojaaleja työntekijöitä, sillä jatkuvasti vaihtuva henkilöstö, mukaan lukien yrityksen ylin johto, tuottaisi lopputuloksena organisaation, jolta puuttuu institutionaalinen muisti, kyky kommunikoida ja luottamus johtajuuteen. Näiden myötä häviäisi lopulta myös kyky kulkea kohti yhteisiä tavoitteita. Vapaaehtoisen omistautumisen lisäksi työntekijöiltä odotetaan usein myös juridista sitoutumista omien tehtäviensä sisällön osalta. (Schrang 2001, 55–57.)

Koska lojaaliuteen kohdistuu suuria toiveita ja odotuksia, tai jopa vaatimuksia työnantajan taholta, ei ole ihme, jos myös työntekijät kokevat tarpeelliseksi olla lojaaleja yritystä kohtaan. Toisaalta Schrangin (2001) mukaan työntekijöillä on ulkoisten vaatimusten lisäksi myös sisäsyntyinen tarve olla lojaali yritystä kohtaan, mikä perustuu ihmisen sosiaaliseen luonteeseen. Ihminen identifioi itsensä ryhmään, jolle hän on lojaali ja vastavasti ryhmän jäsenyys ja lojaliteetin kohde alkavat määritellä yksilön identiteettiä. Lojaalius tuo mukanaan sosiaalista yhtenäisyyttä, jatkuvuutta ja vakautta. Lojaalius tuottaa lisäksi mielihyvää, sillä se mahdollistaa ihmisen elää myös muille kuin itselleen ja työnteosta tulee näin merkityksellistä myös sen tarjoaman sosiaalisen ulottuvuuden kautta. (Schrang 2001, 52–53.)

Lojaaliudella on myös useampia tasoja. Hart ja Thompsonin (2007) mukaan työntekijöiden lojaaliudessa voidaan havaita kolme eri ulottuvuutta, joista ensimmäinen on puhtaasti vaihdantaperusteinen, toinen suhteisiin perustuva ja kolmas ideologinen. Vaihtokaupanomainen lojaalius perustuu itsekkyyden ja vastavuoroisten velvollisuuksien tasapainoon. Lojaaliuden on tarkoitus hyödyttää molempia osapuolia ja samalla sulkea pois opportunistinen käyttäytyminen. Suhteisiin perustuva lojaalius taas rakentuu sosiaalisten ja emotionaalisten tekijöiden varaan. Työntekijä odottaa, että hänen osoittamansa kiintymys ja omistautuminen yritystä kohtaan palkitaan vastavuoroisesti ja uskollisuutta työnantajaan ylläpidetään, vaikka muitakin vaihtoehtoja olisi tarjolla. Ideologinen lojaalius puolestaan perustuu siihen, että yksilö on halukas sitoutumaan ryhmään tai organisaatioon siksi, että pääsee edistämään jotain jaloa asiaa tai ideaa. Hartin ja Thompsonin mukaan työntekijä voi olla monella tapaa lojaali yritystä kohtaan olematta epälojaali, mutta aina kaikkia lojaaliuden tasoja ei tunnisteta. Usein kuitenkin ihminen toimii useammalla eri tasolla samanaikaisesti. (Hart ja Thompson 2007, 301–309.)

Schrangin (2001, 56) mukaan lojaalin työntekijän pitää kuitenkin aina jollain tasolla alistaa omat intressinsä yrityksen intresseille. Se miten ihmiset ylipäättään pitävät lojaaliutta oman moraalinsa kannalta tärkeänä kuitenkin vaihtelee yksilötasolla (Graham. ym. 2011). Lojaaliuden kohteet myös vaihtelevat yksilöittäin ja toisaalta lojaaliuden kohteita voi olla useampia. Organisaatiossa kohteita voivat olla esimiehen lisäksi esimerkiksi yrityksen ylempi johto tai yritys kokonaisuutena, lähimmät kollegat, oma divisioona, oma

ammattikunta tai vaikkapa asiakkaat. Useat kohteet ja lojaaliuksien kompleksisuus tuovat kuitenkin myös ristiriitoja mukanaan. (Schrang 2001, 43–44.)

Moraalin kannalta lojaaliutta pidetään ongelmallisena silloin, kun yrityksen toiminta on konfliktissa yksilön omien moraalikäsitteiden kanssa. Schrangin (2001) mukaan lojaalius ei kuitenkaan edellytä sokeaa ja kritiikitöntä tottelua edes lainsäädännön kannalta tarkasteltuna, vaan ongelmana on miten vastustaa sosiaalista painetta, joka tulee esimiesten ja muiden työntekijöiden taholta. (Schrang 2001, 54–55.) Yksilön ja yrityksen välisessä moraalisisessä ristiriitatilanteessa usein pidetään ihanteellisena sitä, että yksilö säilyttäisi omat standardinsa vaikeuksienkin uhalla. Tällöin oletuksena on, että yksilön moraalitietoisuus edustaisi yhteiskuntaa laajemmin, kun taas yritys ajaisi vain omaa etuaan. Yrityksen toimintaa kritisoidessa voi kuitenkin olla vaikeat ajat edessä ja valinnassa ei aina ole kyse edes pelkästään lojaaliudesta tai sen puutteesta, vaan yksinkertaisesti pelosta tulla irtisanotuksi ja suljetuksi työmarkkinoiden ulkopuolelle lopullisesti. (Hauserman 1986, 9.) Jos taas nähdään, että sosiaalisten suhteiden ylläpito ja sääntely on moraalin perimmäinen tarkoitus (Rai & Fiske 2011), silloin ihminen voi kokea toimivansa moraalisesti oikein, kun hän tekee valintansa organisaatiossa lojaliteettien perusteella, eikä välttämättä sen perusteella, mikä olisi hänen omien arvojensa mukaan optimaalisin valinta ilman sosiaalisia reunaehdotuksia. Lojaaliuksia ja moraalin kannalta tärkeitä ryhmiä on yleensä kuitenkin useita ja todellisuudessa yksilö joutuu aina punnitsemaan valintansa usean eri tekijän suhteen. (vrt. Rai & Fiske 2011; Schrang 2001, 43–44.)

Oletettavasti edellä mainitut organisaatiotyöskentelyssä ilmenevät lojaaliuden piirteet ja ominaisuudet vaikuttavat myös verosuunnitteluympäristössä, mukaan lukien erilaiset ristiriitatilanteet ja niiden yhteydessä pohdinta ja arviointi siitä mihin ryhmään kukin ensisijaisesti kuuluu ja toisaalta pohdinta siitä mitä omat perimmäiset arvot lopulta ovat.

#### **4.3.2 Auktoriteettien kunnioitus**

Auktoriteettien kunnioitus sosiaalisesti sitovana moraalin perustana (Graham 2011, 366–369; Haidt 2013, 289–294) ilmenee organisatorisessa ympäristössä melko samankaltaisena kuin lojaalius. Auktoriteettien kunnioitus toimii toisaalta moraalisen motivaation lähteenä (Rai & Fiske 2011) ja sen painoarvo vaihtelee yksilöittäin sen mukaan, miten kunkin moraalin perusta on rakentunut (Graham ym. 2011). Auktoriteetteja voi organisaatiossa olla useampia. Verosuunnittelussa auktoriteetteja löytyy niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Organisaation sisäiset auktoriteetit voivat koostua esimerkiksi esimiehistä, yrityksen johdosta ja kollegoista. Yrityksen ulkopuolisia auktoriteetteja taas voivat olla konsultit, tilintarkastajat, viranomaiset, sekä lainsäätäjät.

Organisaation sisäisiä auktoriteetteja ei ole erityisesti tutkittu suhteessa veronmaksuun, mutta sen sijaan suhtautumista viranomaisiin auktoriteettina on tutkittu paljon. Halukkuutta noudattaa verolakeja ja asenteita veronmaksua kohtaan on tutkittu yleensä käsitteen *tax compliance* alla, jolloin puhutaan toisinaan myös veromoraalista (Riahi-Belkaoui 2004; Alm & Torgler 2006). Verbin *comply* suora käännös on sanakirjan mukaan myöntyä, suostua tai mukautua (Suomalais–englantilais–suomalainen opiskelusanakirja 1987). Verohallinto käyttää puolestaan *tax compliance* -käsitteestä käännöstä veromyönteisyys, joka tarkoittaa verohallinnon mukaan veronmaksamishalukkuutta ja ymmärrystä verojen tärkeydestä (Verohallinnon vuosikertomus 2015, 50).

Sussmanin ja Olivolan (2011) mukaan on olemassa ihmisiä, jotka välttelevät veroja jopa ylitse siitä saatavan rationaalisen taloudellisen hyödyn, vain siksi että suhtautuminen veroihin on kielteinen. Toisaalta asenteet veronmaksua kohtaan eivät sellaisenaan ennusta veronmaksukäyttäytymistä. Varmuudella voidaan sanoa ainoastaan, että erittäin negatiiviset asenteet todennäköisesti lisäävät veronkiertoon ryhtymistä. (Kirchler ym. 2008, 217.) Halukkuuteen noudattaa lakia taas voivat vaikuttaa sekä pakottavat että vapaaehtoiset tekijät. Slemrodin (2007, 45) mukaan paras tapa varmistaa yritysten veronmaksu on tehokas valvonta ja viranomaisten luoma pelote, kun taas Kirchlerin ym. (2008) mukaan pelkästään taloudelliset sanktiot ja riski kiinnijäämisestä eivät johdonmukaisesti vaikuta verojen maksuun, vaan ratkaisevaa on sekä viranomaisten käyttämä voima että toisaalta luottamus viranomaisiin. Motivaatiotekijöinä veronmaksajalle voivat toimia sekä lakien noudattamatta jättämisen kustannukset että toisaalta velvollisuus noudattaa lakia yhteisön jäsenenä. Suurin osa kansalaisista on joka tapauksessa halukkaita maksamaan veronsa, samoin viranomaisten legitimitettiin pidetään useimpien ihmisten mielestä itsestään selvänä. (Kirchler ym. 2008, 210–222.)

Vapaaehtoista lakien noudattamista on usein perusteltukin juuri legitimitetin kautta. Tylerin mukaan (2006) legitimitetti on auktoriteetin psykologinen ominaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että kohteena olevaa auktoriteettia tai instituutiota pidetään asianmukaisena, oikeana, kunnollisena ja oikeudenmukaisena. Legitimitetistä taas seuraa se, että ihmiset kokevat, että heidän pitää seurata ohjeita ja määräyksiä vapaaehtoisesti sen sijaan että motivaation takana olisi pelko rangaistuksesta tai odotus tulevasta palkkiosta. Auktoriteettien ja instituutioiden menestymiselle kannalta legitimitetti on myös olennainen, sillä pelkästään käytettävällä voimalla on vaikea saada ihmisiä toimimaan halutulla tavalla. (Tyler 2006, 375.) Legitimitetti ei myöskään rajoitu pelkästään viranomaisiin vaan pätee yleisesti missä tahansa organisaatiossa ja myös eri ryhmien välisen statuksen määrittelyssä (Tyler 2006, 393–394).

Organisaation ulkopuolelta auktoriteettiasemassa verosuunnittelussa voivat olla myös konsultit ja tilintarkastajat. Suhde konsultteihin on kuitenkin veroneuvonnan osalta vapaaehtoista. Huisingin (2015) mukaan tällaiselle suhteelle on ominaista, että konsultin

osaamista käytetään vain tarvittaessa. Konsultin tarjoamat neuvot ovat oletettavasti asiakkaan edun mukaisia, mutta asiakkaalla on myös mahdollisuus kieltäytyä noudattamasta niitä. Samoin konsultti voi lopettaa asiakassuhteen halutessaan. (Huising 2015, 264–265.)

Sen sijaan tilintarkastus on pakollista suurille yrityksille ja tähän tehtävään yritysten pitää lain mukaan valita tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö (Finlex.fi, tilintarkastuslaki). Suuret monikansalliset yritykset hankkivat veroneuvontaa ja tilintarkastuspalveluja usein samasta konsulttiyhtiöstä. Tämä ei aina ole täysin ongelmatonta. Ensinnäkin alan neljää suurinta konsulttiyhtiötä, niin sanottuja *Big four* -yhtiöitä, jotka tarjoavat sekä tilintarkastuspalveluja että veroneuvontaa, on arvosteltu tässä yhteydessä ja niiden on väitetty olevan aktiivisia toimijoita ja menetelmien kehittäjiä suuryritysten veronvälttelyn takana. (Sikka 2010; 2015; Jones, Temouria & Cobham 2018, 178, 179–180, 190). Yhtiöiden toimintaa voidaan pitää moraalien kannalta kuitenkin erityisen ongelmallisena juuri siksi, että ne toimivat kahdessa roolissa samanaikaisesti. Kun sama konsultti vastaa sekä tilintarkastuksesta että veroneuvonnasta, voi syntyä eturistiriitoja, jotka vaarantavat sekä verosuunnittelun että tilintarkastuksen eettistä pohjaa, jos yhteisö- tai asiakassuhteen ylläpito koetaan moraalisia kysymyksiä tärkeämmäksi. (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 134–140; Jones ym. 2018, 179–180.) Asiakkaalla moraalisen agenttina on silti kohtuullisesti liikkumavaraa sen suhteen, mitä palveluita katsotaan tarpeelliseksi ja miten suhtautua saatuihin veroneuvoihin.

### 4.3.3 Toisista välittäminen

Muista ihmisistä välittäminen, hyväntahtoisuus ja toisaalta halu olla vahingoittamatta muita on yksi tärkeimmistä ja yleisimmin hyväksytyistä moraalisten lähtökohdista (Helkama & Sorthaix 2015, 781). Toisista ihmisistä välittämistä on tutkittu osana ihmisen moraalista ajattelua muun muassa huolenpidon etiikan, *care ethics*, nimellä. Välittämisen taustalla vaikuttaa empatiaksi kutsuttu ominaisuus. Empatian mahdollistava tekijä on ihmisen kyky hahmottaa ja ymmärtää muiden ihmisten lähtökohtia ja kokemuksia, mikä saa hänet välittämään myös muiden hyvinvoinnista. Empatiolla on samalla merkitystä laajemminkin yhteisöjen ja yhteiskuntienkin kannalta, sillä empatia tukee ihmisen kykyä toimia sosiaalisesti ja kykyä muodostaa vastavuoroisia suhteita. (Aaltola & Keto 2017, 7.)

Aaltolan ja Kedon (2017) mukaan empatian voi yleisesti määritellä tarkoittavan kokemusta toisen yksilön mielentilojen tunnistamisesta ja niiden kanssa myötäelämisestä. Empatia pitää sisällään myös erilaisia muotoja. Empatian voidaan ajatella olevan toisen asemaan asettumista omista lähtökohdista omana itsenään, mutta ihminen pystyy myös hetkellisesti eläytymään ja kuvittelemaan itsensä kokonaisuudessaan toisen asemaan. Empatia voidaan tarkastella myös joko tietoon tai tunnetilaan perustuvana ominaisuutena.

Kognitiivinen empatia perustuu havaittuun tietoon, mikä tarkoittaa sitä, että ihminen pystyy tunnistamaan ja ymmärtämään muiden tunteita ottamatta niihin osaa. Kognitiivinen empatia voi toisaalta kuitenkin johtaa tunteeseen tai olla tunteen motivoimaa. Tunnetiloihin perustuvaa empatiaa puolestaan on se, kun ihminen heijastaa muiden tunteita ja liikuttuu heidän mukanaan. Tunnetiloihin nojaavalla empatialla katsotaan olevan kognitiivista empatiaa voimakkaampi kytkös moraaliin, sillä tunnetilat pystyvät luomaan merkityksiä kokemustasolla. Toisaalta kognitiivinen empatia taas auttaa ymmärtämään tilanteiden taustoja ja tuo mukanaan kriittisen ajattelun, joka estää ihmistä tulemasta huijatuksi tai antautumasta täysin tunteiden vietäväksi. (Aaltola & Keto 2017, 25, 30–31, 49–51, 63–71.)

Empatialla voidaan katsoa olevan myös toimintaa motivoiva vaikutus ihmisen halutessa poistaa toisen kokemaa kärsimystä (Kalliopuska 1983, 7, 18). Aaltolan ja Kedon (2017) mukaan empatiaan kuuluu edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi reflektio, jolloin ihminen tarkastelee omien ajattelutapojensa ja tunteidensa välistä suhdetta ja kyseenalaistaa omia asenteitaan: keitä kohtaan empatiaa koetaan, millä perusteella ja miksi. Reflektio on hyödyllistä, sillä niin kuin muutkin moraaliset periaatteet, empatia saattaa olla puolueellista ja kohdistua vain tiettyihin ryhmiin. Yleensä ihmisten on helpointa kokea empatiaa itsensä kanssa samankaltaisten kanssa, mutta laajempi empatian kokeminen on myös aivan mahdollista. (Aaltola & Keto 2017, 68, 116–125.)

Verosuunnittelun osalta empatiaa on tutkittu todella vähän. Christian ja Alm (2014) ovat kuitenkin havainneet, että henkilöt, jotka ovat herkempiä sekä kokemaan empatiaa että tekemään prososiaalisia tekoja arkielämässään, olivat myös halukkaampia maksamaan veroja ja välttelevät veronmaksua vähemmän. Yksi olennainen kysymys verosuunnitteluun liittyen on kuitenkin, ketä kohtaan koemme empatiaa (ks. Aaltola & Keto 2017, 68, 116–125). Veronmaksuympäristössä empatian voisi ajatella tarkoittavan yleisesti hyväntahtoisuutta muita veronmaksajia kohtaan, tai muita ihmisiä kohtaan ylipäätään. Toisaalta veronmaksun ollessa yleensä kansallisella tasolla organisoitua, luonteva kohde empatialle voisi olla myös oman maan kansalaiset tai kotimaiset yritykset. Haidtin ja Josephin (2004, 59–60) teorian mukainen toisista välittämisen moraalinen kategoria *harm/care*, on määritelty tarkoittavan nimenomaan myötätuntoa kärsiviä kohtaan. Tästä näkökulmasta voisi ajatella empatian mahdollisesti kohdistuvan niihin ihmisiin ja tahoihin, jotka ovat verokertymää jaettaessa tulonsiirtoja vastaanottava osapuoli. Merkittävä osa tulonsiirroista pyritään yleensä tekemään yhteiskunnassa kaikkein heikoimmassa taloudellisessa asemassa oleville, kuten esimerkiksi Suomen verokertymän jako osoittaa<sup>16</sup>. Jos taas verojen itsessään koetaan aiheuttavan ylimääräistä kärsimystä, empatian kohde onkin silloin maksaja. Lisäksi empatian kohteita saattaa löytyä myös aivan lähipiiristä, esimerkiksi työyhteisöstä.

---

<sup>16</sup> ks. luku 3.1. sivu 32



#### 4.3.4 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus käsitteenä pitää sisällään useita ulottuvuuksia. Yksi oikeudenmukaisuuden ilmenemismuoto on se, että yhteiset resurssit jakautuvat tasapuolisesti kaikkien kesken. Tästä oikeudenmukaisuuden lajista käytetään termiä *distributive justice*, jakoperusteinen oikeudenmukaisuus. Termiä käytetään, kun saajana on useampia tahoja. Oikeudenmukaista jakoa kahden osapuolen välillä voidaan taas kuvata oikeudenmukaisen vaihtokaupan, *fair exchange*, käsitteen avulla. Se miten resurssit jaetaan ryhmän kesken, pitää sisällään useampia erilaisia oikeudenmukaisina pidettyjä ratkaisumalleja. Yleisimmät näistä ovat jako tasan osapuolten kesken, jako osallistumisen, annettujen panosten tai muun kontribuution mukaan, tai jako saajien tarpeisiin perustuen. Sopivina pidetyt jakoperusteet vaihtelevat tilanteiden mukaan. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella myös käytössä olevien menettelytapojen oikeudenmukaisuutena, *procedural justice*. Kolmas oikeudenmukaisuuden laji on toisille aiheutettujen haittojen kompensointi oikeudenmukaisella tavalla. Tästä oikeudenmukaisuuden muodosta käytetään termiä *retributive justice* ja siihen kuuluu myös rangaistusten sopivuus suhteessa tekoon. (Cook & Hegtvædt 1983, 217–223, 225.)

Verotuksessa resurssien jakoa koskeva oikeudenmukaisuus toteutuu sen mukaisesti, miten verojärjestelmä on rakennettu ja kuinka paljon maksettavaa kullekin tulee, sekä toisaalta miten kukin veronmaksaja oman määrätyn osuutensa toteuttaa. Myös verokeräytymän jakaminen eteenpäin yhteiskunnassa on oikeudenmukaisuuskysymys, mutta se ei ole enää tämän tutkielman aiheena. Verosuunnittelulla pystytään lähinnä vaikuttamaan siihen, mikä on kunkin yrityksen maksettavaksi jäävä verojen osuus. Veroviranomaisten kanssa tehtävään yhteistyöhön taas liittyy menettelytapojen ja rangaistusten oikeudenmukaisuus.

Verosuunnittelussa jakoperusteista oikeudenmukaisuutta lähestytään usein *fair share*-käsitteen avulla (Dowling 2014; Gribnau 2015, 241–245). Tällä ilmaisulla tarkoitetaan yleisesti kohtuullista osaa jostakin (Oxforddictionaries.com), kun *fair*-sana itsessään tarkoittaa reilua ja oikeudenmukaista (Suomalais-englantilais-suomalainen opiskelusanakirja 1987). Yritysten veronmaksusta puhuttaessa käsitteellä viitataan yleensä siihen, minkälaisella osuudella yritykset osallistuvat veronmaksuun. Tässä yhteydessä vero taas hahmotetaan yhteisenä pottina, taakkana tai velvollisuutena, mihin kaikkien yhteiskunnan jäsenten odotetaan osallistuvan. Dowlingin (2014) mukaan yritysvastuun näkökulmasta voidaan sanoa, että vastuullinen yritys maksaa sille laissa määrätyn oman kohtuullisen osuutensa. Näkemys kohtuullisesta osuudesta voi kuitenkin vaihdella riippuen siitä painotetaanko yrityksessä sosiaalista vastuuta vai yritystä kohtaan koettavaa taloudellista vastuuta. Julkinen keskustelu, jota kansalaiset ja poliitikot puolestaan käyvät, keskittyy taas yleensä vain kaikkein näkyvimpään osaan yritysten veronmaksua eli yritysten mak-

samaan tuloveroon. Tämä taas johtuu siitä, että verolakien ja koko verojärjestelmän kokonaisuuden ymmärtäminen vaatii sellaista erityisosaamista, jota vain harvalla on. Tuloveron ympärillä käytävässä keskustelussa lähdetään usein myös siitä, että yhteisövero on samanaikaisesti sekä minimi että maksimi oikeudenmukaiselle veronmaksulle, sen toimituksessa eräänlaisena henkisenä referenssiarvona sille, mikä on kohtuullista. Ajatus pitää sisällään myös oletuksen, että kulloinenkin yhteisövero itsessään on oikeudenmukainen. (Dowling 2014, 179–181.)

Yritysten tekemän verokontribuution selvittäminen luotettavasti on myös vaikeaa. Yleisesti yritysten veronmaksun vertailuissa käytetyt yhteisövero ja siihen suhteutettava efektiivinen verokanta ovat Hanlonin ja Heitzmanin (2010) mukaan mittapuuna ongelmallisia, sillä yrityksen tulot ja verotettava tulo eivät ole sama asia. Kansainvälisessä toimintaympäristössä myös yhteisöverokannat vaihtelevat. Mitään yhtä kaiken kertovaa mittaria, mikä ilmaisisi kunkin yrityksen veronmaksun laatua, ei ole olemassa, vaan esimerkiksi erilaiset efektiivistä verokantaa kuvaavat luvut kertovat vain tiettyjä osia kokonaisuudesta. Yritystä ei myöskään tulisi heidän mukaansa tulkita aggressiiviseksi verosuunnittelultaan pelkästään yhden aggressiiviselta näyttävän verosuunnitteluratkaisun perusteella, jos yrityksen muut veroratkaisut eivät tue tätä arvioita. (Hanlon & Heitzman 2010, 137–146.) Vaikka verojen välttely vaikuttaakin omalta osaltaan efektiiviseen verokantaan, samalla siinä näkyvät monet muut tekijät, kuten edellisiltä vuosilta siirretyt tappiot tai erilaiset arvonalenemat (Hasseldine, Holland & van der Rijt 2012, 537–538). Jos kokonaisuus jää hämärään, on hyvin vaikea osoittaa millä tasolla verojen välttelyä suoritetaan. Verolakien ja yleisen laskentatiedon ymmärtämiseksi tarvittava asiantuntijatiedon määrä ja tämän seurauksena syntyvä tiedon epäsymmetria estävät kansalaisia tekemästä todellista arviointia. Lisäksi tutkimusten valossa monikansallisia yrityksiä ei välttämättä pitäisi tarkastella yhtenäisenä ryhmänä verosuunnittelun suhteen, sillä yritysten verostrategioissa on selviä eroja (Davies ym. 2014; Egger 2014). Julkisen *Fair share*-keskustelun kantava huoli kaikesta huolimatta on, että yritykset eivät maksaisi riittävästi veroja ja tämän seurauksena verotaakka jäisi yhä harvempien kannettavaksi (Dowling 2014, 173–181).

Toinen kohtuullisuutta koskeva kysymys liittyy itse maksettavan veron määrään. Se, mikä kunkin mielestä on kohtuullista tai oikeudenmukaista, on kuitenkin subjektiivinen kokemus ja jää valtiotasolla ratkaistavaksi poliittisesti demokraattisen päätöksenteon kautta (VATT 2013, 4). Suomen yhteisövero on tällä hetkellä 20 % kun esimerkiksi Yhdysvalloissa sopivaksi yhteisöveroksi on katsottu 39 %. OECD-maiden edullisimmat yhteisöverokannat löytyvät Irlannista 12,5 % ja Unkarista 9 % (Stats.oecd.org, Statutory corporate income tax rate). Näkemys kohtuullisesta määrästä vaihtelee siis huomattavasti valtiosta riippuen. Yksilötasolla kohtuullisuuden kokemukseen vaikuttaa myös se mihin veron määrään on tottunut, veron nousun vaatiessa enemmän sopeutumista kuin sen ale-

nemisen (Bernasconi, Corazzini, Seri 2014, 106, 114). Kohtuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella yksittäisen veron lisäksi vielä laajemmin koko verojärjestelmän tasolla, miten tasapuolisesti veronmaksu rasittaa kutakin maksajaa (VATT 2013, 4–5).

Kansainvälisessä verojärjestelmässä valtioiden parlamentaarisiin järjestelmiin verrattavaa yhteistä oikeudenmukaisuutta määrittelevää instituutiota ei ole olemassa ja vaikka tällainen foorumi löytyisikin, Gribnaun (2015) mukaan konsensuksen löytäminen kansainvälisessä verotuksessa on vaikeaa valtioiden ollessa kilpailuasemissa keskenään. Samoin valtioiden välillä verotusta koskevat periaatteelliset näkemykset ja intressit saattavat olla pahasti ristiriidassa keskenään. (Gribnau 2015, 243.) Jos verosuunnittelija haluaisi perustella moraalisen valintansa maailmanlaajuisesti oikeudenmukaiseksi parlamentaarisesti säädettyyn lakiin vedoten, nykyinen kansainvälinen järjestelmä ei sitä mahdollista yhteisen päätöksiä tekevän parlamentaarisen elimen puuttuessa.

OECD:n BEPS-hanketta voidaan silti pitää selvänä yrityksenä koordinoida verotusta yli valtionrajojen. Vaikka OECD ei edustakaan koko maapalloa, pitää se kuitenkin sisällään suuren joukon teollisuusmaita ja on tämänkaltaisena hankkeena ainutlaatuinen. Vastaavanlainen yritys on myös Euroopan unionin sisällä tapahtuva CCCTB, *Common Consolidated Corporate Tax Base* -projekti, jonka tavoitteena on tukea Euroopan unionin sisämarkkinoita ja toisaalta estää kansainvälisen verojärjestelmän hyväksikäyttöä verojen välttelyyn (Ec.europa.eu, CCCTB). Myös muita ratkaisuja on etsitty, miten kansainvälisen verojärjestelmän puitteita voitaisiin korjata. Zucmanin (2014, 133–137) mukaan paras hyöty olisi saavutettavissa yksinkertaisesti lisäämällä omistamisen läpinäkyvyyttä globaalisti yhteisen maailmanlaajuisen rekisterin avulla, jossa omistusta piilottavat rakenteet purettaisiin ja todellinen omistus tulisi esiin. Gribnaun (2015) mukaan taas kansallisia verolakeja pitäisi pyrkiä yksinkertaistamaan viemällä niitä enemmän periaatteelliseen suuntaan. Valtioiden tulisi myös hyödyntää verolakeja ensisijaisesti vain verotulojen keräämiseen ja pidättäytyä käyttämästä verolainsäädäntöä yritysten käyttäytymisen ohjaamiseen ja sääntelyyn. (Gribnau 2015, 243.)

*Fair share* -keskustelussa onkin pitkälti kysymys oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta. On esitetty, että kansalaisten kokema epäoikeudenmukaisuus verotuksessa voisi loppukädessä jopa heikentää kansalaisten veromoraalia (Kosonen 2013, 387). Jos kansalaiset kokevat kansainvälisen verojärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi niin yhtä lailla yrityksen johto voi kokea tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi niin resurssien jaon, menettelytapojen kuin rangaistustenkin kannalta. Seuraava sitaatti on poimittu KPMG:n verkkosivuilta ja kyseessä on yritysverotuksen palveluihin liittyvä mainosteksti:

*”Yritysverotuksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tänä päivänä veroviranomaiset meillä ja muualla toimivat entistä aggressiivisemmin veropohjan turvaamiseksi ja koettelevat päätöksissään monesti laintulkinnan rajoja. Yritykselle ajankoh- taista on muun muassa merkittävät yritysvero- ja osinkoverouudistukset, kansainväli- nen verokilpailu ja verotuksen oikeudenmukaisuus. Näiden muutosten ennakointi ja niihin valmistautuminen, sekä raportointivelvollisuus ovat tärkeitä kaikissa yrityk- sissä. Kiristynyt toimintaympäristö asettaa entistä tiukempia vaatimuksia verosuun- nittelulle ja verojen hallinnointiin. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän, vero- lainsäädännön tiukentuessa. Virhe veroilmoituksessa voi pahimmillaan johtaa merkit- tävään veronkorotukseen.” (Kpmg.com, yritysverotus.)*

Kirchlerin ym. (2008) mukaan oikeudenmukaisuuden kokemuksella on merkitystä ve- rojen maksussa. Oikeudenmukaisuuden kokemus lisää luottamusta viranomaisiin, mikä taas näkyy lisääntyneenä halukkuutena maksaa veroja. Sekä oikeudenmukainen verotaa- kan jako että menettelyjen oikeudenmukaisuus viranomaistyössä kasvattavat luottamusta. Kun luottamus viranomaisiin on hyvä, jopa korkea vero voidaan pitää oikeudenmukai- sena. Menetelmällisen oikeudenmukaisuuden kokemusta ylläpitävät veroviranomaisten kyky toimia tasapuolisesti ja neutraalisti sekä kunnioitusta ja luottamusta herättävästi. Jos annetut rangaistukset eivät vastaa oikeudenmukaisuuden käsitystä tai esimerkiksi viran- omaisten tapaa toteuttaa verotarkastuksia ei koeta reiluina, voi näillä olla sen sijaan ne- gatiivinen vaikutus asenteisiin veronmaksua kohtaan. Samoin liiallinen voiman käyttö viranomaisten taholta voi lisätä epäluottamusta. Kirchlerin ym. tutkimuksessa myös vi- ranomaisten voimalla on vaikutusta verojen maksuhalukkuuteen, mutta tällöin toiminta perustuu enemmän paktoon kuin vapaaehtoisuuteen. (Kirchler ym. 2008, 216, 218–219.) Almin (2014) mukaan myös verosuunnitteluympäristölle tyypillinen lainsäädännöllinen epävarmuus voi vahvistaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta, joka puolestaan voi joh- taa lopulta heikompaan veronmaksuun, tämän ollessa sosiaalisesti hyväksyttävämpää epävarmuuden takia (Alm 2014, 36).

## 5 DATA JA METODI

### 5.1 Aineiston keruu

Empiria toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelu on usein ainoa keino saada selville ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. (Koskinen ym. 2005, 106). Haastattelu sopii käytettäväksi myös silloin, kun jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Koska tutkimuksessa kartoitettiin nimenomaan haastateltavien omia käsityksiä verosuunnittelusta ja siihen liittyvistä moraalisisista näkökulmista, tällaisen aintulaatuisen ja moniulotteisen tiedon hankkiminen muuten kuin kysymällä suoraan kohteelta olisi ollut mahdotonta. Tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamista haastattelujen avulla tukevat myös käytännön näkökulmat, sillä haastateltavien mahdollisuus osallistua tutkimukseen oli ajallisesti rajallinen. Haastattelurungon avulla taas varmistettiin, että kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset asiat tulevat käsitellyiksi jokaisessa haastattelussa. Samalla pystyttiin myös varmistamaan mahdollisimman tehokas ajankäyttö kussakin tilanteessa. (ks. Koskinen ym. 2005, 106, 108–109.) Puolistrukturoitu haastattelutapa tarjoaa myös mahdollisuuden tehdä lisäkysymyksiä aina tarvittaessa syvällisemmän käsityksen saamiseksi tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Haastattelut sijoittuvat ajallisesti vuoden 2017 alkuun. Haastattelukysymysten luonteesta johtuen halusin tavata ihmiset kasvotusten. Oletuksena oli, että moraalikysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen onnistuisi parhaiten vuorovaikutteisessa tilanteessa (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Toisaalta haastattelu menetelmänä tuo mukanaan myös omat haasteensa. Arkaluontoisia aiheita tiedusteltaessa tutkittava saattaa päätyä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia todellisten kokemustensa sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tässä tutkimuksessa kysymykset eivät kuitenkaan olleet niin arkaluontoisia, että haastattelijan läsnäolo olisi voinut merkittävästi haitata niihin vastaamista. Haastattelun valintaa menetelmäksi kuitenkin puolsi kuitenkin se, että suoran kielellisen vuorovaikutuksen lisäksi tarjolla oleva ei-kielellinen viestintä auttaa tarkentamaan vastausten todellisia merkityksiä ja varmistamaan näin vastatusten oikean tulkinnan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Haastattelun onnistumisen esteitä voidaan myös minimoida rakentamalla mahdollisimman hyvä luottamus haastateltavaan haastatteluprosessin aikana (ks. Koskinen ym. 2005, 54–57). Toisaalta Koskinen ym. (2005, 106) huomauttavat, että haastattelun avulla saadaan selville vain haastateltavan rekonstruoima käsitys asiasta, ei itse asiaa.

Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista tuntiin ja 20 minuuttiin. Haastattelutilanteet tapahtuivat joko haastateltavien työpaikalla tai yliopistolla. Osa haastateltavista halusi saada kysymykset etukäteen ja pyynnöstä lähetin ne. Tämä seikka tulee ottaa huomioon

vastauksia analysoitaessa. Osa kysymyksistä tuottaisi todennäköisesti erilaisia vastauksia, jos niihin vastattaisiin intuitiivisesti asiaa tarkemmin pohtimatta, toisaalta toisissa kysymyksiä taas pieni etukäteispohdinta on saattanut olla jopa avuksi asian jäsentelyssä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin myöhemmin analysointia varten.

Tutkittavat yritykset valittiin Helsingin pörssin päälistalta harkinnanvaraisesti pyrkien varmistamaan, että tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaiset kriteerit täyttyvät (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60). Tärkein kriteeri valinnalle oli, että yrityksen toiminnan tulee olla laajaa ja kansainvälistä. Tämä siksi, että yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa verosuunnittelua kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuskysymyksen kannalta verosuunnittelun aggressiivisuuden aste ei kuitenkaan ollut olennainen tekijä valinnassa, sillä yrityksen pitäytyminen aggressiivisesta verosuunnittelusta on yhtä mielenkiintoista tutkimuksen kannalta kuin siihen ryhtyminenkin. Sen sijaan osa yrityksistä valikoitui mukaan siksi, että ne julkaisevat verotietojaan omilla verkkosivuillaan. Vaikka julkinen veroraportointi ei ollutkaan varsinainen valintakriteeri, laajempi raportointi tarjoaa perinteistä tilinpäätösraporttia tarkemman yleiskuvan yrityksestä jo lähtökohtaisesti ja se osaltaan myös lievensi tiedon epäsymmetriaa haastatteluissa. Mukana oli myös yksi yritys, joka ei vielä toistaiseksi ole julkaissut erityistä veroraporttia osana yrityksen yritysraportointia. Se että yritykset ovat suomalaisia, on osittain mukavuustekijä, mutta samalla se myös muodostaa alueelliseen kulttuuriin perustuvan rajauksen, vaikkakin kaksi haastateltavaa henkilöä osoittautui olevan kotoisin Suomen ulkopuolelta muualta Euroopan unionin alueelta. Suomalaisen kulttuurin vaikutus kuitenkin todennäköisesti kohdistuu myös heihin yrityksen sisäisen kulttuurin, prosessien ja käytäntöjen kautta.

Tutkimusta varten tehtiin neljä haastattelua, yksi kussakin yrityksessä. Kolme haastateltavaa toimii edustamiensa yritysten verojohtajina ja yksi konsernitason kontrollerina. Haastattelun kohteeksi valittiin verojohtajat, sillä he edustavat yritystensä sisällä parasta asiaosaamista verotukseen, verotuksen prosesseihin ja lainsäädäntöön liittyen ja he ovat pääsääntöisesti vastuussa niin yrityksen verostrategian muotoilusta kuin lopullisesta toteutuksestaakin. Kolmen verojohtajan haastattelun jälkeen alkoi varmistua eräänlainen saturaatiopiste saavutettavissa olevalle tiedolle, eli lisäämällä haastateltavien määrää ei todennäköisesti olisi saavutettavissa enää olennaista uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Tämän jälkeen mukaan otettiin vielä yksi kontrolleri vastausten monipuolisuuden varmistamiseksi. Koska kontrolleri tarkastelee talusasioita myös veroasioiden ulkopuolelta, hänen näkemyksensä olisi voinut olla erilainen kuin verojohtajilla. Kontrollerin haastattelun myötä kuitenkin saturaatio lähinnä varmentui. Haastateltavien määrä on kohdalaisen pieni, mutta kuitenkin tutkittavan aiheen kannalta tarkasteltuna valitut henkilöt ja yritykset muodostavat kattavan, edustavan ja tarkoituksenmukaisen joukon, joka mahdollistaa teoreettisesti mielekkään tulkinnan aineistosta. Juuri näitä ominaisuuksia voi-

daan pitää Eskolan ja Suorannan (2000, 60–64) mukaan hyvän laadullisen aineiston tunnusmerkkeinä, laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden perustuessa tulosten ja teoreettisten käsitteiden siirrettävyyteen, jolloin määrää tärkeämpiä kriteerejä ovat aineistosta saatavien tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta 2000, 67–68).

Kaikilla verojohtajilla on taustallaan pitkä ja monipuolinen työura ja kokemusta niin verotoimistosta, konsultoinnista kuin suuryritysten verosuunnittelusta. Haastatellulla kontrollerilla on työkokemusta niin ulkomailta kuin Suomesta eri tason kontrolleritehtävissä yli 20 vuoden ajalta. Verojohtajien työuran pituus vaihteli haastatteluhetkellä 19 ja 30 vuoden välillä. Verojohtajista kaksi ovat taustaltaan juristeja ja kaksi muuta haastateltavaa ovat opiskelleet taloutta. Haastateltavia ei tarkoituksella esitellä tässä enempää, sillä suomalaisia suuryrityksiä on rajallinen määrä ja tarkoitus on, että haastateltavia ei pysty tunnistamaan. Taulukossa 1 on kuitenkin esitetty kunkin haastattelun kesto ja perustiedot haastateltavista. Kontrollerin haastattelusta tuli hieman muita lyhyempi, koska osa kysymyksistä oli laadittu nimenomaan verosuunnittelutyötä koskeviksi.

Taulukko 1 Haastattelun kesto ja perustiedot haastateltavista

Haastateltava	Haastattelun kesto	Haastateltavan tausta	Asema yrityksessä
H1	1 h 19 min	Juridiikka	Verojohtaja
H2	1 h 18 min	Juridiikka	Verojohtaja
H3	1 h 5 min	Talous	Verojohtaja
H4	45 min	Talous	Kontrolleri

Haastattelun kohteena olleita yrityksiä voi luonnehtia suomalaisiksi suuryrityksiksi, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla niin, että kullakin kohdeyrityksellä on toimintaa useammalla eri mantereella. Yritykset sijoittuvat toimialan mukaan luokiteltuna kolmeen eri ryhmään, kuitenkin niin, että kullakin yrityksellä tarjottuun palveluun kuuluu olennaisena osana myös fyysinen tuote ja sen valmistus. Kahdella haastattelun kohteena olleella yrityksellä oman toimialan erityispiirteet loivat selviä reunaehtoja verosuunnittelulle. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa investointien huomattavan pitkä elinkaari sekä toisaalta yhteisöveron suhteellisen pieni osuus maksettujen verojen kokonaisuudessa. Haastatteluista saadun informaation lisäksi apuna tutkimuksessa on käytetty kunkin yrityksen tilinpäätöstietoja ja yritysvastuuraportointia. Näitä tietoja on hyödynnetty lähinnä taustatietona haastatteluihin valmistautuessa.

## 5.2 Haastattelukysymysten laadinta

Haastattelut tehtiin melko varhaisessa vaiheessa tutkimusta ja haastattelurunko ei siksi perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan vaan laajaan joukkoon aiheita ja teorioita, joita moraalintutkimus ja verosuunnittelu pitävät sisällään. Toteutetussa kysymysrungossa on viisi osa-aluetta, joissa kussakin selvitetään haastateltavan moraalisia käsityksiä eri näkökulmista. Ensimmäisessä osassa selvitetään haastateltavan ja yrityksen perustietoja sekä käsityksiä veronmaksun ja verosuunnittelun merkityksestä. Toinen osa käsittelee verolakeja ja siihen liittyvää raportointia ja näiden problematiikkaa. Kolmannessa osassa selvitetään organisaation epämuodollisia normeja ja sisäistä keskustelua. Neljäs osa keskittyy sidosryhmiin ja viides osa lähestyy aihetta lopulta henkilökohtaisten kokemusten ja moraalikäsitteiden kautta. (Liite 1 ja Liite 2.)

Haastattelurunko etenee yleisestä yrityksen strategiaa ja käytäntöjä käsittelevästä tiedosta vähitellen kohti henkilökohtaisia käsityksiä niin, että kaikkein sensitiivisimmät henkilökohtaisia moraalialueita koskevat kysymykset on sijoitettu haastattelun loppuun, jotta ne eivät pelästyttäisi haastateltavia heti haastattelun alkumetreillä. Haastatteluun sisältyykin melko pitkä lämmittelyvaihe. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 105–107; ks. Koskinen ym. 2005, 110.) Toisin sanoen, vaikka kysymysten ensisijainen tarkoitus on palvella tutkimuksen teoreettisia tavoitteita, kysymysrunko on laadittu samalla niin että, se edistää myönteistä vuorovaikutusta haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 105). Edellä mainitut seikat huomioiden, huomattava osa haastattelukysymyksistä ei esimerkiksi käsittele suoraan moraalialueita. Haastateltavat olivat kuitenkin tietoisia haastattelun fokuksista, mikä on todennäköisesti vaikuttanut myös siihen, miten vastauksia on annettu haastattelun alku- ja keksiosan kysymyksiin. Haastattelukysymykset on myös tarkoituksella laadittu mahdollisimman avoimeksi luonteeltaan, sillä halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden valita oman lähestymistapansa kysymyksiin mahdollisimman vapaasti (ks. Koskinen ym. 2005, 109).

Haastattelurungon ensimmäisessä osassa selvitetään yrityksessä tapahtuvaan verosuunnitteluun liittyviä taustatietoja, kuten verostrategiaa, suhtautumista verotukseen, verosuunnittelun roolia ja merkitystä yrityksen sisällä sekä verosuunnittelun tavoitteita yleisesti. Tämä osio on tärkeä, jotta voidaan ymmärtää niitä puitteita, joissa verosuunnittelua tehdään kussakin yrityksessä. Lisäksi vastausten analysointi ilman riittäviä taustatietoja olisi lähes mahdotonta. Olennaista on tietää myös, miten todellinen päätäntävalta ja vastuu jakautuvat organisaatiossa, sillä organisaatio itsessään on voimakas ympäristötekijä moraalien kannalta katsottuna (Heath 2008; Bandura 1999). Samoin yrityksen tavoitteiden selvittäminen on mielekästä, sillä asetetuilla tavoitteilla on vaikutusta myös moraaliseen ajatteluun (Bazerman ja Tenbrunsel 2011, 104).

Toisessa osassa käsitellään verolakien ja raportoinnin osuutta ja merkitystä verosuunnittelutyössä. Lain ja moraalien suhde ja lain merkitys verosuunnittelussa on saanut paljon



huomiota verosuunnittelua käsittelevässä kirjallisuudessa.<sup>17</sup> Halusin ottaa tämän teeman mukaan osittain myös siksi, että se edustaa samalla haastateltavien ydinsaamisaluetta. Lain ja moraalien suhde on joka tapauksessa tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen, sillä voimassa oleva lainsäädäntö olennaisesti luo ne ehdot, joiden mukaan verosuunnittelua tehdään. Toisaalta lakia ja sen noudattamista voidaan pitää myös normatiivisesti oikean ja väärän rajana (Hasseldine & Morris 2013, 11–12; Knuutinen 2014a, 40). Raportointi liittyy lainsäädäntöön siten, että raportoinnin avulla yleensä pyritään esittämään veronmaksun oikeellisuus.

Kolmas osa kysymysrungosta käsittelee organisaation sisäistä toimintaa. Aihetta on lähdetty selvittämään kokemusten kautta. Kokemusten on tarkoitus tuoda konkretiaa vastauksiin, mutta oletuksena oli myös, että haastateltavan on helpompaa käsitellä ja palauttaa mieleen käytännön esimerkkien kautta verosuunnitteluun liittyviä valintoja ja niihin liittyviä perusteluja. Osa kysymyksistä on tarkoituksella ei-moraalisia, jotta ne eivät johdattelisi liikaa. Kolmannessa osiossa kartoitetaan myös työssä mahdollisesti eteen tulevia selvästi eettisiä ongelmatilanteita ja niiden ratkaisuja, minkälaisia kirjoittamattomia sääntöjä verosuunnitteluun liittyy ja toisaalta yrityksen sisällä käytävää keskustelua verosuunnittelun etiikasta. Tämä aihe tuli mukaan, sillä on havaittu, että epämuodollisilla normeilla voi olla jopa suurempi merkitys kuin yrityksen virallisilla säännöillä toiminnan moraaliossa ohjauksessa. Toisaalta myös sillä on merkitystä, käydäänkö keskustelua ylipäätään ollenkaan. (Bazerman ja Tenbrunsel 2011, 103, 160–163.) Intuitiiviset päättelymallit puolestaan korostavat nimenomaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa lopullisten moraalikäsitteiden ja johtopäätelmien muodostumista (Haidt 2001; Sonenshein 2007).

Neljännessä osassa kysymysrunkoa kartoitetaan eri sidosryhmien merkitystä yritykselle ja samalla myös yrityksen suhdetta julkiseen keskusteluun. Julkisuudessa käytävällä keskustelulla on merkitystä kahdella eri tasolla: se voi omalta osaltaan muokata moraalisia käsityksiä, toisaalta yrityksen hyvän maineen ylläpito julkisuudessa voi toimia myös yhtenä motivaatiotekijänä moraalien suhteen. Tässä osassa käsitellään myös tarkemmin lojaaliuden kohteita ja suhteita viranomaisiin. Sidosryhmät esiintyvät esimerkiksi Huntin ja Vitelin kaaviossa utilitarististen moraaliperustelujen kategoriassa (Burns & Kiecker 1995, 25–27), mutta tämän osion teoreettinen tausta ja perustelut nojaavat kuitenkin pääasiassa Rain ja Fiskin (2011) sosiaalisten suhteiden säätelyn teoriaan ja toisaalta Grahamin ym. (2013) moraalien perusteita koskevaan MFT-teoriaan, jossa sekä auktoriteettien kunnioitus ja lojaalius erilaisia ryhmiä kohtaan katsotaan moraaliksi muuttujiksi.

Viidennen osan kysymykset käsittelevät haastateltavan henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia itsestä, verosuunnittelusta ja moraalista. Tämä osa pitää sisällään keskustelua käsitteistä kuten *fair share*, oikeudenmukaisuus ja aggressiivinen verosuunnittelu.

<sup>17</sup> Esimerkiksi Ostas 2004, Hasseldine & Morris 2013, Dowling 2014, Knuutinen 2014a, Gribnau 2015

Tässä viimeisessä osa-alueessa keskitytään moraalien peruselementeistä oikeudenmukaisuuteen (Graham ym. 2011, 367) niin, että teoriapohjan toimii myös oikeudenmukaisuutta käsittelevä yritys vastuukirjallisuus (Christensen & Murphy 2004; Gribnau 2015; Dowling 2014). Tämän viimeisen osan kysymykset sivuavat teoreettisesti myös yksilön moraalista identiteettiä, kognitiivista dissonanssia ja agentin pystyvyyden teorioita (Aronson 1997; Aquino & Reed 2002; Bandura 2006).

## 5.3 Analyysin teko

### 5.3.1 Aineiston käsittely

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin lähes kokonaan. Litterointi tapahtui matriisimuotoon jo valmiiksi aiheittain ryhmiteltyyn Excel-taulukkoon. Aiheiden luonti ja ryhmittely perustuvat sekä aineistosta yhden kuuntelukerran perusteella tehtyihin muistiinpanoihin että teoriaan, tutkimuskysymykset huomioon ottaen. Siltä varalta, että jotain olisi jäänyt huomaamatta, tai valmis taulukko olisi ohjannut ajattelua liikaa, kuuntelin nauhoitukset litteroinnin jälkeen vielä useampaan kertaan yhtenäisinä kokonaisuuksina. Monesti vastauksissa käsiteltiin samanaikaisesti useampaakin eri aihetta kerralla, jolloin matriisimuotoon tallennettu litterointi ei toiminut täysin aukottomasti, vaan sen päälle muodostui vielä lisää uusia matriiseja. Aineiston analyysin perusta on kuitenkin ensimmäisen matriisin mukainen jaottelu, josta lopulliset teemat rakentuivat yhdessä teorian kanssa. Litteroimatta jäivät ne osat haastatteluista, jotka eivät liittyneet enää uuteen teemoitteluun.

Kerätty aineisto on raportoitu kuudennessa luvussa sekä haastattelujen sisältöä kuvailevana tekstinä että tekstiin liittyvin sitaatein. Haastattelujen olennainen anti on pyritty kuvaamaan mahdollisimman lyhyesti ja tiiviisti toteavaan sävyyn kirjoitetussa tekstissä, varsinainen analyysin sijoituessa seuraavaan seitsemänten lukuun. Suorien lainausten tarkoitus on elävöittää ja konkretisoida aineistoa lukijalle. Lainauksen kieliasua on kuitenkin muutettu jonkin verran luettavuuden takia. Tämä tarkoittaa käytännössä ilmaisun tiivistämistä ja esimerkiksi puheeseen luonnollisena osana kuuluvien täytesanojen karsimista niin, että ydinsisältö avautuu mahdollisimman kirkkaasti lukijalle haastateltavan alkuperäistä ajatusta vastaavana. Englanninkielisten haastattelujen lainaukset on myös suomennettu. Tässä tutkimuksessa kielellisellä ilmiöllä ei ole korostunutta merkitystä, jolloin tekstin viimeistelyllä ei ole vaikutusta viestin tulkintaan ja analyysiin (Tutkimantekijän käytännön opas 2015, 31).

### 5.3.2 *Uudelleenrajaus*

Haastattelujen myötä näkökulma aiheeseen ja rajaus muuttuivat hieman. Alkuperäinen lähtökohta oli tarkastella nimenomaan yrityksille määrättyä tuloveroa. Kuitenkin jo ensimmäisessä haastattelussa kävi ilmi, ja käsitys vahvistui haastattelujen edetessä, että yksittäisen veron tarkastelu kokonaisuudesta irrallaan on mahdotonta, kun käsitellään esimerkiksi oikeudenmukaisuutta. Haastateltavat näkevät verosuunnitteluympäristön kokonaisuutena ja tekevät päätöksiä tässä kokonaisuudessa. Lisäksi haastatteluista saadun materiaalin perusteella voi todeta, että verotuksellisen kokonaisuuden kartoittaminen itsessään on yksi verosuunnittelutyön tavoite. Toinen huomattava muutos verrattuna alkuperäiseen suunnitelmaan oli, että verosuunnittelua ei voi käsitellä pelkästään yksilöratkaisuna tai yksilön päätöksentekona, vaan siihen vaikuttavat huomattavissa määrin koko organisaatio ja sen luomat puitteet. Verosuunnitteluun kuuluu tiimityötä ja verosuunnitteluratkaisuihin saattavat vaikuttaa myös ulkopuoliset konsultit, vaikka lopullinen vastuu päätöksistä onkin yrityksellä. Kolmas merkittävä muutos oli siirtää tutkimuksen fokusta moraaliseen motivaatiosta kohti aiheen yleisempää tarkastelua. Moraalisen motivaation näkökulma on kuitenkin vaikuttanut vielä esimerkiksi haastattelukysymysten laadintaan.

Kaikki nämä muutokset siirtävät painopistettä pois kapeasti rajatusta tutkimusalueesta kohti holistisempaa näkemystä. Tavallaan valinta on epäkiitollinen tutkielman rajausta koskevia suosituksia ajatellen (Tutkielmantekijän käytännön opas 2015, 7), mutta toisaalta valinta on perusteltu, sillä kun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä paremmin, laajempi katsantokanta luo paremmat mahdollisuudet saavuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet. Esimerkiksi Sandbergin ja Alvessonin (2011) mukaan pelkästään kapean tutkimusaukon hakeminen ja sen tutkiminen ei välttämättä tuo mitään uutta, merkittävää tai innovatiivista löydöstä mukanaan, vaan tutkimusaukko on lähinnä akateemisesti turvallinen valinta ja tutkimuksellisesti mukavuusalueella pysyttelyä (Sandberg & Alvesson 2011).

Tämän tutkimuksen ansioksi voidaan ehkä laskea se, että valittu lähtökohta antaa mahdollisuuksia tuottaa jatkotutkimuskysymyksiä nyt kerätyn tiedon perusteella. En kuitenkaan lähtenyt seuraamaan jo löytyneitä jatkotutkimusmahdollisuuksia syvemmälle, sillä silloin työmäärä ei vastaisi enää yhtä vaan jo kahta pro gradu tutkielmaa. Esiin nousseita jatkokysymyksiä ja tutkimusaiheita on esitelty tarkemmin analyysin ja johtopäätelmien yhteydessä.

### 5.3.3 *Uusi teemoittelu ja tulosten esittäminen*

Haastattelujen myötä tutkimuksen kysymyksenasettelu täsmentyi ja lopullinen teemoittelu syntyi lopulta vasta aineiston käsittelyn yhteydessä. Uuden teemoittelun lähtökohtana on edelleen alkuperäinen teoria, mutta aineiston myötä aiheen käsittelyn painopisteet

muuttuivat jonkin verran. Esimerkiksi raportoinnin yhteys moraaliin osoittautui vähäiseksi, sen sijaan verosuunnittelun moraalikäsitteiden muuttuminen ajassa nousi mielenkiintoisena ilmiönä esiin haastatteluista. Myös yhteiskunnallisen päätöksenteon ja valtioiden harjoittaman veropolitiikan yhteys moraalisiin kysymyksiin tuli esiin nimenomaan haastattelujen kautta ja lainsäädännön merkitys verosuunnittelussa vahvistui entisestään.

Uuden teemoittelun on tarkoitus myös tukea paremmin tutkimuskysymykseen vastaamista, eli sitä miten veroasioiden parissa työskentelevät ihmiset käsittävät moraalin verosuunnittelussa ja miten heidän moraalisensa rakentuu. Teemojen avulla tutkimusaihetta lähestytään niin, että ensimmäisen teemaan kohdalla tarkoitus on antaa haastateltavien määrittellä missä heidän mielestään menevät hyväksyttävän verosuunnittelun rajat. Tämän jälkeen seuraavat teemat kartoittavat kukin omalla tavallaan tähän rajanvetoon johtavia perusteita, syitä ja taustatekijöitä. Vasta tämän kokonaisuuden perusteella voidaan tehdä lopulta tulkinta siitä, miten verosuunnittelijat rakentavat moraaliaan. Teemoittelun tarkoituksena on myös helpottaa aineiston teoreettista tarkastelua kunkin teeman muodostaessa oman melko yhtenäisen teoriakokonaisuutensa.

Vaikka aineiston lopullinen analysointi tapahtuukin uusien teemojen mukaisesti, tulosten raportointi poikkeaa hieman teemojen mukaisesta jäsentelystä. Syynä tähän on, että en halunnut rikkoa liikaa alkuperäisen haastattelun ajallista järjestystä ja asiayhteyksiä esitettyihin kysymyksiin, sillä tämä olisi voinut vääristää vastausten tulkintaa. Ero ei ole niin suuri, että se häiritseisi lukijaa ja tärkeimmät poikkeavuudet on kerrottu tässä aluluvussa teemojen esittelyn yhteydessä.

Ensimmäinen teeman aiheena on siis verosuunnittelijoiden käsitykset hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän verosuunnittelun rajoista ja miten nämä rajat määritellään. Käsitykset hyvästä ja pahasta ovat aivan keskeisiä ihmisen moraalista tutkittaessa (Oph.fi, Opetushallitus etälukio, ihmisen elämä ja etiikka) ja moraalista on lähes mahdoton lähestyä ilman oikean ja väärän määrittelyä. Ensimmäiseen teemaan kuuluvia tuloksia esitellään luvussa 6.1 ja luvun 6.3 lopulla. Lisäksi oikean ja väärän rajanveto tarkentuu paikoitellen empirialuvussa myöhemminkin yksittäisten vastausten ja esiin tulleiden näkökulmien myötä.

Toisen teeman aiheena on verosuunnittelu ympäristön vaikutus moraaliseen päätöksentekoon. Teeman yhteydessä käsitellään yksilön asemaa suhteessa organisaatioon, hänen mahdollisuuttaan toimia moraalisena agenttina ja yhteisön asettamien tavoitteiden vaikutusta moraaliseen ajatteluun. Teorian mukaan ympäristön ja organisaation asettamien tavoitteiden sekä vastuunjaon ymmärtäminen on olennaisen tärkeää moraalisten valintojen ymmärtämiseksi (Darley 1992; Bandura 1999; Sonenshein 2007; Heath 2008). Tähän teemaan liittyviä tuloksia esitellään pääsääntöisesti empirialuvuissa 6.2 ja 6.3.

Kolmannen teeman aiheena on moraalisten periaatteiden rooli verosuunnittelussa. Periaatteita on käsitelty Haidtin ja Josephin (2004) ja Grahamin ym. (2011, 2013) MFT:tä

mukaillen. MTF valikoitui moraalisten periaatteiden jäsentelyyn lähinnä sen käytännöllisten piirteiden ansiosta, teorian muodostaessa selkeän tyypittelyn ihmisen tärkeimmistä moraalista arviointiperusteista. Verosuunnittelu ympäristössä katsoin kuitenkin olennaiseksi tarkastella vain osaa MFT:n mukaisista moraalien perusteista. Verosuunnittelukysymystä on käsitelty julkisuudessa moraalien kannalta lähinnä juuri oikeudenmukaisuuskysymyksenä, siksi oikeudenmukaisuus on tässäkin itseoikeutetusti mukana. Vapaus moraalisenä periaatteena sen sijaan on rajattu pois, sillä päättelin ettei sillä olisi merkitystä tässä yhteydessä. Vapaus ideologisena tekijänä voisi tosin liittyä verosuunnittelu ympäristössä Avi-Yonahin (2009, 4–5) teorian mukaiseen *nexus of contracts* -näkökulmaan. Suomalainen kulttuuri eurooppalaisena kulttuurina kuitenkin todennäköisesti tukee paremmin *artificial entity* ja *real entity* -näkemystä siinä, miten yrityksen luonne suhteessa muuhun yhteiskuntaan mielletään (Avi-Yonah 2009, 2–5, 8) ja pyrkimys vapauteen erilaisista valtion sääntelytoimista on vähemmän merkityksellinen. Myös pyhyys ja puhtaus moraalina elementteinä jäivät pois niiden ollessa todennäköisesti vähemmän läsnä juuri verosuunnittelussa. MFT:n kohdalla on tarkoitus pohtia myös sosiaalisten suhteiden merkitystä moraalisen motivaation (Rai & Fiske 2011) ja toisaalta myös sitä miten moraaliset sisäpiirit muotoutuvat (Tajfel 1970; Opatow 1990). Tähän teemaan liittyviä tuloksia esitellään luvussa 6.4.

Neljäs teema käsittelee lainsäädännön roolia verosuunnittelussa. Lain rooli vahvistui haastattelujen myötä keskeiseksi tekijäksi verosuunnittelussa. Lainsäädännön osalta empiiriassa käsitellään lain kirjaimen ja sen hengen välistä eroa, säännön ja seurauksen suhdetta sekä vielä erikseen sitä oikeudenmukaisuutta, joka liittyy lakien sisältöön ja tulkintaan. Käytännön merkittävyyden lisäksi lainsäädäntöä ja moraalista verosuunnittelun yhteydessä tarkastelevan kirjallisuuden määrä on huomattava (Ostas 2004; Hasseldine & Morris 2013; Dowling 2014; Knuutinen 2014a; Gribnau 2015). Lainsäädäntö muodostaa myös selkeän oman teoriakokonaisuutensa. Tämän teemaan tuloksia esitellään luvussa 6.5.

Viides teema käsittelee moraalien rakentumista yhteisöllisenä ja vuorovaikutteisena tapahtumana. Ihmisten moraalikäsitteiden katsotaan muovautuvan lopulliseen muotoonsa tyypillisesti vasta vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Westermarck 1917; Haidt 2001; Bandura 2006; Sonenshein 2007). Myös ihmisen identiteettiä kuvaavat teoriat tukevat vuorovaikutuksen merkitystä moraalien rakentumisessa siltä osin, miten niiden mukaan ihminen jatkuvasti tarkastelee itseään osana ympäröivää yhteiskuntaa ja niitä yhteisöjä, joissa hän on osallisena (Erikson 1950–1982, Blasi & Glodis 1995, 405–406 mukaan; Power 2004, Narvaez & Lapsley 2009, 252–253 mukaan). Tässä teemassa rajauksena toimii kolme oletetusti verosuunnittelussa moraalien kannalta merkittävää viiteryhmää, kollegat, viranomaiset ja julkinen keskustelu, jotka voivat vaikuttaa verosuunnittelijan mielipiteisiin ja mahdollisesti jopa aiheuttaa kognitiivista dissonanssia (Adams &

Whelan 2011, 129–134). Moraalin kannalta merkittävää keskustelua saattaa tapahtua kuitenkin myös muiden tärkeiden sidosryhmien, kuten esimerkiksi veroasioita hoitavien konsulttien kanssa. Konsultteja ei ole tässä kuitenkaan huomioitu erillisenä ryhmänä ja konsulttien roolin selvittäminen vaatisikin lisätutkimusta. Kansalaisjärjestöjen näkemykset rinnastetaan tässä yhteydessä julkiseen keskusteluun. Tämän aihepiirin tuloksia esitellään luvussa 6.6.

Viidenteen teemaan kuuluu myös moraalikäsitysten muuttuminen ajan kuluessa ja tätä aihetta on käsitelty empiriaan osalta luvussa 6.7. Käsitysten muuttuminen ajassa nousi esiin haastattelujen myötä, mutta myös teoria tukee ajatusta, että moraalikäsitetykset sosiaalisena ilmiönä ovat dynaamisia ja muuttuvia (Westermarck 1917, 744–746; Bandura 2006, 172–173; Helkama & Sortheix 2015). Konkreettisenä esimerkkinä asenteiden muutoksesta tuli mukaan OECD:n BEPS -hanke, johon moni haastateltava viittasi oma-aloitteisesti haastattelujen edetessä. Tosin BEPS, kuten myös muut lainsäädäntöön liittyvät kysymykset, linkittyivät pitkälti myös keskusteluun oikeudenmukaisuudesta ja BEPS:iä koskevaa aineistoa onkin hyödynnetty osittain myös muissa teemoissa. BEPS:istä puhuminen toi kuitenkin mukanaan toivottua konkretiaa haastatteluvastauksiin ja oli sitä kautta myös hyvin hedelmällinen aihe.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Yritys veronmaksajana ja valitut verostrategiat

Haastattelun aluksi haastateltavat saivat luonnehtia omaa yritystään veronmaksajana, yrityksen suhtautumista veroihin, sekä yrityksen tavoitteita ja periaatteita verosuunnitteluun liittyen. Vastauksissa omaa yritystä veronmaksajana luonnehdittiin muun muassa konservatiivisena, lainkuuliaisena, hyvänä yrityskansalaisena sekä hyvänä maksajana. Konservatiivinen tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että yrityksessä ei halua hyödyntää keinotekoisia rakenteita, vaan suunnittelun lähtökohdat ovat liiketoiminnassa. Yrityksen omien prosessien, arvojen ja periaatteiden katsottiin sekä ohjaavan että rajoittavan verosuunnittelua. Kontrollerin mukaan yritys on hyvä veronmaksaja myös silloin, kun se on voittoa tekevä yritys. Seuraavat sitaatit kuvaavat sitä, minkälaisena veronmaksajana haastateltavat näkevät yrityksensä:

*Konservatiivinen. Me ei tehdä mitään keinotekoisia rakenteita. Se mitä me tehdään verotukseen liittyen, täytyy perustua liiketoiminnan tarpeisiin liiketoimintaa tukien. Se voi olla puhtaasti yksittäisen toimenpiteen tarve, tai se voi olla konsernistrateginen tarve. H1*

*Hyvä veronmaksaja ja verokansalainen. Huolehditaan siitä, että meillä on vero, siinä missä kaikki muutkin talouden prosessit, ne on kuvattu ja niistä on riskit kartoitettu ja kontrollit luotu. Tämä on jatkuva työ mitä täällä teemme. Kun lakisääteiset velvoitteet halutaan hoitaa kussakin maassa, niin sitä kautta hyvä verovelvollisasemointi tulee automaattisesti. H2*

*Olemme konservatiivisia. Seuraamme ehdottomasti lakia. Tämän lisäksi yrityksen arvot ja liiketoiminnan tarkoitus ohjaavat myös verosuunnittelua ja verokäytäntöjen toteuttamista. H3*

*Ymmärrämme veron sellaisenaan kuin se on. Tämän jälkeen noudatamme luonnollisesti paikallisia sääntöjä. H4*

Kaikki haastateltavat kokivat, että verosuunnittelutyön tulee perustua liiketoiminnan tarpeisiin. Vero itsessään koettiin luonnollisena osana liiketoimintaa, lakisääteisenä velvollisuutena ja seurauksena liiketoiminnasta, veron ollessa yksi kuluerä monien muiden joukossa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että verojen huomioiminen on tärkeää, mutta verotus ei kuitenkaan noussut tärkeydessään yrityksen liiketoiminnan asettamien

vaatimusten edelle, eikä sitä pidetty yrityksissä toimintaa johtavana tekijänä, vaan se nähtiin enemmänkin yhtenä muuttujana monien muiden liiketoiminnan muuttujien joukossa. Veroetuja pidettiin tervetulleina, mutta vain, jos niiden hyödyntäminen katsottiin olevan linjassa yrityksen muun toiminnan kanssa. Yksikään haastateltavista ei nähnyt yrityksensä seuraavan veroinsentiivejä sellaisenaan, vaan liiketoiminnan sijoittuminen ja siihen liittyvä verotus nähtiin kokonaisratkaisuna. Toisaalta verotus saattoi joskus estää liiketoiminnan sijoittumisen johonkin kohteeseen, jos sen katsottiin tekevän liiketoiminnan harjoittamisen kannattamattomaksi. Seuraavat sitaatit kuvaavat sitä, minkälaisena haastateltavat näkivät verosuunnittelun ja liiketoiminnan välisen suhteen, kun keskustelun aiheena oli verosuunnittelun avulla saavutettavat veroedut:

*Verotus on aina seurausta liiketoiminnasta, se ei ole syy vaan seuraus. Verotusta ei voi jättää huomioimatta, mutta se ei voi olla ajava syy, verotus on yksi syy siellä muiden joukossa. H1*

*Ei ole mitään järkeä lähteä tuotantolaitosta viemään vaan siksi, että verotus olisi jossain alhainen. Kyllä siellä sitten haetaan henkilökustannuksia tai hyvä henkilökuntaa tai logistista sijaintia tai halpaa hyvää raaka-ainetta. Vero ei toimi driverina vaan se selvitetään siinä kohtaa, kun liiketoiminta on ensin kertonut kiinnostuksen kohteensa. H2*

*Olemassa olevia veroetuja hyödynnetään toki, mutta vain jos ne tukevat yrityksen operatiivisia tarpeita, emme tee mitään keinotekoista. H3*

Tärkeänä pidettiin maakohtaisen lainsäädännön noudattamista, tämä tuli esille useaan otteeseen haastatteluissa. Lakien noudattaminen vuorostaan linkittyy yrityksen hyvän maineen ylläpitoon ja maine taas yrityksen menestykseen markkinoilla. Hyvän maineen ylläpito katsottiin erittäin tärkeäksi ja verosuunnittelussa ei haluttu käyttää sellaisia keinoja, joita voitaisiin pitää maineen kannalta tuhoisina, mikä taas voisi johtaa asiakkaiden menetykseen. Hyvän maineen merkityksen nähtiin olevan myös kasvussa. Seuraavat sitaatit kuvaavat, miten maineen merkitys suhteessa verosuunnittelun koettiin:

*Verosuunnittelussa pääasiallinen huomio kohdistuu siihen, onko ratkaisu lainmukainen, mutta yhä enemmän katsomme asioita myös maineen kannalta. H3*

*Markkinoilla oleva mielikuva yrityksestä on aivan ratkaiseva ja loppuasiakas on se, joka pitää yrityksen hengissä. Ei ole kannattavaa rikkoa sääntöjä vain saadakseen vähän lisää voittoa, jos samalla tuhoaa yrityksen maineen asiakkaiden silmissä. H4*



Kysyttäessä oman verostrategian suhdetta muihin saman alan yrityksiin, vastaukset olivat melko varovaisia. Oman alan yritysten joukossa oletettiin kilpailijoiden verostrategian olevan melko samankaltainen tai omaa yritystä pidettiin hieman muita parempana joiltain osin. Yleinen oletus oli kuitenkin, että markkinoilla toimivien yritysten joukosta löytyy hyvinkin erilaisia lähestymistapoja verotukseen, mutta kukaan ei halunnut sen tarkemmin lähteä arvioimaan muiden tekemiä ratkaisuja. Yritysten väliseen kilpailuun haluttiin hakea etua muilla keinoin kuin verotuksen kautta, toisaalta ainakin yhdessä yrityksessä aktiivisesti seurattiin myös muiden yritysten toimintaa verotuksen suhteen ja oman yrityksen suoriutumista suhteessa muihin alan toimijoihin. Mielikuva omasta yrityksestä veronmaksajana suhteessa muihin oman toimialan yrityksiin oli kaikilla positiivinen, kuten seuraavista sitaateista käy ilmi:

*Koen, että olemme reilu veronmaksaja. H3*

*Minulla on tunne, että olemme todennäköisesti hieman paremmin strukturoituneita omien verokäytäntöjemme suhteen verrattuna muihin. Mutta erojen ei pitäisi olla suuria, näen että fokus on muissa yrityksissä melko samanlainen. H4*

Yhdessäkään yrityksessä ei seurattu erityisesti verosuunnittelun onnistumista tunnuslukujen kautta. Maksetut verot ovat mukana seurannan alla olevissa talouden tunnusluvuissa, sillä tavoin, kuin niitä kirjanpidossa ja tilinpäätöksissä yleisesti käsitellään, mutta muuten verot ja niiden seuranta ei toteudu tunnusluvuissa. Efektiiivisen verokannan käyttämistä yrityksen reilun veronmaksun tai yhteiskunnallisen kontribuution osoittajana pidettiin haastateltavien kesken yksiselitteisesti huonona tai ainakin sen käyttö olisi vaatinut verojohtajien mielestä lisäanalyysiä ollakseen kelvollinen. Efektiiivisellä verokannalla ei ollut myöskään heidän omassa työssään merkittävää sijaa ja sen nähtiin olevan ensisijaisesti tärkeä investoijille, jotka tarvitsevat vertailukelpoista verotusta koskevaa tietoa vuositasolle. Verosuunnittelun taloudellisen kokonaisvaikutuksen seuranta pidettiin kohtuullisen vaikeana ja saaduista vastauksista voikin tulkita myös sen, että verosuunnittelun avulla saatujen säästöjen mittaaminen numeerisesti koettiin olevan myös ideologisesti ristiriidassa liiketoimintalähtöisen verosuunnittelun kanssa. Tässä kohtaa haastateltua nimittäin kaikki vastaajat korostivat verosuunnittelun yhteyttä operatiiviseen toiminnan suunnitteluun ja peräänkuuluttivat enemmänkin tietynlaista viisautta tehdä oikeita ratkaisuja liiketoiminnan valintatilanteissa sekä kykyä ennakoida tulevaa, kartoittaa riskejä ja selvittää epävarmuuksia. Myös verosuunnittelun ja verotiimin toiminnan merkitys koko yritykselle kiteytyi näissä vastauksissa. Ratkaisujen oikeellisuudesta varmistuminen ja optimointi lain puitteissa katsottiin olevan keskeinen anti operatiivisille liiketoiminoille.

Seuraavissa sitaateissa on haastateltavien käsityksiä verosuunnittelun merkityksestä ja roolista organisaatiossa:

*Verosuunnittelun päätehtävä on ennakoitavuuden selvittäminen ja varmistaminen. H1*

*Me teemme liiketoiminnoille mahdollisimman optimeja ratkaisuja silloin kun sellaiseen on mahdollisuus. H2*

*Verot seuraavat liiketoimintaa, ei päinvastoin. Meidän tehtävämme on luoda ratkaisuja, jotka vastaavat liiketoiminnan tarpeisiin ja noudattavat lainsäädäntöä. Lähtökohtana tässä ovat yrityksen sisällä hyväksytyt verolinjaukset. H3*

*Kaikki toimenpiteet keskittyvät operatiiviseen tulokseen. Se mikä jää operatiivisen tuloksen jälkeen viivan alle, jää vero-osaston huolehdittavaksi ja kaikki palautuu lopulta siihen tosiasiaan, että meidän pitää noudattaa verolakeja jokaisessa maassa missä toimimme. H4*

Maksetuilla veroilla nähtiin olevan yhteiskunnallista merkitystä niin hyvinvoinnin turvaajana kuin hyvän liiketoimintaympäristön mahdollistajana esimerkiksi koulutetun työvoiman ja infrastruktuurin muodossa. Veroilla nähtiin olevan kaksi eri roolia, niitä pidettiin sekä kustannuksena että toisaalta panostuksena yhteiskuntaan. Verojen maksulla nähtiin olevan arvoa siinä mielessä, että veroina maksetusta rahasta oli kaikille jaettavan hyödyn lisäksi mahdollista saada myös jotain hyötyä takaisin yritykselle, toisaalta myös velvollisuusetiikkaan perustuvia näkemyksiä veronmaksusta esitettiin. Seuraavat kommentit kuvaavat haastateltavien ajatuksia siitä, mikä on verotuksen merkitys sekä yhteiskunnalle että yritykselle:

*Hyvinvointivaltion perustoimeentulon ja tulonjaon turvaajana verotus on edelleen erittäin keskeisessä asemassa. Yritykselle vero on tulomielessä merkittävä, kun yritys kokee sen talouspuolella kustannukseksi, siinä missä muunkin kulun, toisaalta meille on tärkeää olla mukana verojen maksamisessa ja yhteiskunnallisesti osallistumassa kaikkeen siihen hyvään, mitä verojen maksulla saavutetaan. H2*

*Verot ovat tärkeitä. Yrityksenä käytämme valtioiden tarjoamaa infrastruktuuria niissä maissa, joissa toimimme sijaitsevat. Infrastruktuuri kuitenkin maksaa ja verotusta tarvitaan sen toteuttamiseksi. Infrastruktuurilla en tarkoita nyt pelkästään teitä ja lentokenttiä, vaan myös hyvää koulutusjärjestelmää ja yliopistoja, joista olemme kiinnostuneita palkkaamaan koulutettuja lahjakkuuksia. H3*

*Meidän velvollisuutemme on maksaa veroa. H4*

Valtioiden oikeutta verottaa ei kukaan kyseenalaistanut ja kunkin maan lakien noudattamista pidettiin yksimieleisesti verosuunnittelun lähtökohtana. Valtioiden oikeutta päättää itse verotuksestaan pidettiin myös tärkeänä.

## **6.2 Verojohtajan rooli organisaatiossa**

Kaikilla haastateltavilla yrityksillä sekä organisaatorakenne että verosuunnitteluun liittyvät vastuut ja päätäntävalta olivat melko lailla samankaltaisia. Kussakin yrityksessä on verojohtajan vetämä verotiimi, joka puolestaan raportoi talousjohtajalle, joka kuuluu yrityksen johtoryhmään. Yleisesti verojohtaja ja talousjohtaja sekä verotiimi, että talousosasto laajemminkin, ovat arkipäiväisten töiden osalta eniten tekemisissä keskenään. Muita tärkeitä sidosryhmiä verosuunnitteluun liittyen organisaation sisällä ovat eri liiketoimintayksiköt ja niiden johto. Yrityksissä turvaudutaan tarvittaessa myös ulkopuoliseen verokonsultointiin.

Yrityksen johto kuulee ja keskustelee verojohtajan kanssa tyypillisesti liiketoiminnan suurissa muutostilanteissa, jotka koskevat esimerkiksi yrityskauppoja, toiminnan aloitusta tai lopetusta. Verojohtajat esittelevät hallitukselle yrityksen veropolitiikan, verostrategian ja kommunikoivat isoimmat verotukseen vaikuttavat asiat. Toisaalta hallitukset laativat liiketoimintastrategian, joka taas luo puitteet verostrategialle. Hallitusten kiinnostuneisuuden aste vaihteli hieman haastateltujen yritysten välillä, mutta varsinaisesti verosuunnitteluun hallitukset eivät asettaneet tavoitteita. Haastateltavat kertoivat yritystensä hallitusten olevan kiinnostuneita lähinnä veroasioiden suurimpia linjauksia koskien, kuten esimerkiksi kuulemaan verostrategian pääpiirteet, isoimmat riskit sekä ymmärtämään syitä maksetun veron takana.

Verojohtajat kokivatkin, että yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään organisaatiossa on lisätä ymmärrystä veroasioissa. Yksi verojohtajista näki, että hänen on tärkeää osata myös markkinoida omaa tietämystään, jotta veroasiat eivät unohtuisi operatiivisesta päätöksenteosta. Hän kuvaili toimivansa organisaatiossa eräänlaisena suodattimena, jonka tehtävänä on tuoda esiin erilaisten ratkaisujen kautta saavutettavissa olevat hyödyt ja toisaalta estää epäedullisten vaihtoehtojen valinta, sillä jotkut operatiiviseen toimintaan liittyvät innovaatiot eivät verolainsäädäntö huomioon otettuna enää välttämättä osoittaudukaan kannattaviksi:

*Mä olen sellanen suodatin, pyrin ymmärtämään mitä ulkopuolella tapahtuu lainsäädännössä ja kertoa siitä mitä se tarkoittaa liiketoimintojen kannalta, ja kun toisaalta*

*liiketoiminnoilta tulee toisinaan aika viljeljään ajatuksia mitä he vois tehdä, niin mä suodatan sitä ja sanon et tää ei vaan käy. H1*

Verotiimille yhteydet liiketoimintoihin ovat tärkeitä, mutta haasteita syntyy liiketoimintasuunnitelmien muuttuessa koko ajan. Verojohtajiin ei aina osata olla yhteydessä riittävän ajoissa tai tilanteet muuttuvat projektin suunnitteluvaiheessa niin nopeasti, että on vaikeaa löytää oikeaa hetkeä, jonka perusteella veroihin liittyviä analyysejä ja laskelmia pitäisi tehdä. Se että verosuunnittelua ei päästä tekemään ajoissa, mainittiin kahdessa haastattelussa seikkana, johon pitää jatkuvasti kiinnittää huomiota:

*Kaikkein haastavinta, ja se mikä omassa elämässä on todennäköisintä ja vaikeinta just siinä työn tekemisessä, on se, että meille tulee niin myöhään tietoon, mitä liiketoiminnassa on suunnitteilla, että emme ehdi enää siihen reagoida ja kaikki keinotkin on tavalla tai toisella huonoja. H2*

Verojohtajat edustavat yrityksen sisällä parasta asiantuntijuutta veroasioissa ja heidän vaikutusmahdollisuutensa yrityksen sisällä perustuvat pitkälti tähän asiantuntijarooliin ja siitä syntyvään vuoropuheluun muiden sidosryhmien kanssa. Yksi tapa kommunikoida vero-osaston tavoitteita eteenpäin yrityksen sisällä katsottiin olevan yritykselle laadittu veropolitiikka ja siihen liittyvät prosessit. Kysyttäessä kenellä on viimeinen sana veroasioissa, verojohtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen verotukseen ja verotuksellisiin valintoihin hyvinkin paljon, vaikka ylin kontrolli onkin yrityksen aivan ylimällä johdolla. Seuraavat lauseet kuvaavat verojohtajien näkemyksiä omista vaikutusmahdollisuuksista asiantuntijaroolin kautta:

*En halua yliarvioida omaa rooliani, mutta sanoisin, että olen verorakenteemme arkkitehti. H3*

*Kaikkihan menee mun kautta. Se keskustelu käydään läpi talousjohdon tai toimivan johdon kanssa tai divisioonan kanssa, mikä on se ratkaisu. Mulla on varmaan painava sana mutta enhän mä sitä viimeistä sanaa sano. Ani harvoin verotus ohjaa päätöksiä, silloinkin lähinnä hankaloittaa toimintaa. Päätös nivoutuu siihen liiketoimintaan ja miten se sinne istuu. H1*

Vastauksista tuli myös ilmi, että verojohtajan toimenkuvaan ja vastuisiin kuuluu paljon muutakin kuin pelkkä verosuunnittelu. Muita tehtäviä ovat esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen raportointi, veroilmoituksen teko, verotiimin vetäminen sekä yrityksen verokäytäntöjen ja verostrategian laadinta. Mukaan mahtuu myös projektityötä ja asiantuntijajäse-

nyyksiä erilaisissa toimikunnissa sekä paljon omatoimista tiedonkeruuta. Yrityksen ulkopuolisia kontakteja verotukseen liittyen ovat muun muassa veroviranomaiset, konsultit, oman alan etujärjestöt sekä toisaalta myös verotuksesta kiinnostuneet kansalaisjärjestöt. Seuraava sitaatti on verojohtajan kuvaus oman työn sisällöstä:

*Mun työ on paljon muutakin kuin verosuunnittelua, se on veroasioiden hoitoa kokonaisuutena. Homma on hoidettu hyvin, jos verosuunnittelusta verotarkastukseen asti kaikki on mennyt hyvin kaikkien verojen osalta. H1*

### 6.3 Verosuunnittelun tavoitteet

Tyypillisimpiä tilanteita missä verosuunnittelua päästään tekemään ovat haastateltavien mukaan yritysostot ja myynnit, sekä investoinnit kuten uuden yksikön rakentaminen sekä uusille markkina-alueille meno. Valintoja tehdään muun muassa kohdemaan ja yritysraakenteen suhteen. Joskus myös toiminnan ajoituksella pystytään vaikuttamaan verotuksen lopputulokseen. Verosuunnittelutyöhön kuuluvat myös erilaiset vaihtoehtolaskelmat esitetyille hankkeille. Työn itsessään katsottiin olevan sellaisen optimaalisen ratkaisun hakua, mikä palvelee ja tukee liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla:

*Se aidoin momentum verosuunnittelulle, mistä me itse tykkäämme, mihin verosuunnittelun keskiö on asemoitu, on nimenomaan se hetki, kun luodaan jotain uutta; luodaan uusi markkinakanava jonnekin tai lähdetään viemään tuotteita tai palveluita jonnekin. Haluamme siinä tietyssä markkinamaassa tietysti optimoida se tilanne mahdollisimman hyväksi, että saamme kokonaisuuden kannalta järkevän lähtötilanteen, mutta vero on siinä yhtenä osatekijänä kahdenkymmen tai viidenkymmenen muun merkittävän osatekijän joukossa. H2*

Onnistuneeseen verosuunnittelupäätökseen liitettiin seuraavia ominaisuuksia: se tukee liiketoimintaa ja sen rakenteita, on edullinen kokonaisuutena, varmistaa yrityksen kilpailukyvyyn säilymisen ja huomioi myös liiketoimintaan kuuluvat riskit, kuten esimerkiksi valuuttakurssien vaihtelut. Lisäksi hyvä verosuunnitteluratkaisu pystyy tasapainottamaan rahoitustarvetta. Myös ratkaisun joustavuudella katsottiin olevan merkitystä. Investointeja suunniteltaessa mietitään yleensä koko investoinnin elinkaari, mukaan lukien investoinnista luopuminen. Hyvä verosuunnitteluratkaisu joustaa liiketoiminnan kaikkien eri vaiheiden aikana. Epäonnistuneena verosuunnitteluratkaisuna pidettiin puolestaan ratkaisua, joka on työläs ja monimutkainen, sen taloudelliset hyödyt eivät toteudu ja se voi sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Minkäänlainen osaoptimointi verotuksen näkökul-

masta ei saanut kannatusta haastateltavilta vaan kilpailukyky ja tehokkuus syntyvät heidän mukaansa hyvin hallitusta kokonaisuudesta. Myös yrityksen sisäisten prosessien ylläpitoa ja kehittämistä pidettiin kaikissa yrityksissä tärkeänä. Toisaalta veroprosessien nähtiin olevan yksi prosessi yrityksen muiden prosessien joukossa. Ratkaisun oikeellisuuden varmistaminen koettiin myös erittäin olennaiseksi. Seuraavissa sitaateissa kuvailaan verosuunnittelutyön tärkeimpiä tavoitteita:

*Yleensä yritetään luoda kokonaiskäsitys asioista. Jos sä teet vaan yhden asian näkökulmasta jonkun asian, niin se yleensä notkahtaa jonkun toisen asian näkökulmasta.*

H1

*Veroedullisin vaihtoehto ei välttämättä ole se mitä me valitaan, vaan me valitaan sopivin. Mutta täytyy ymmärtää mikä lopputulos on, ennakoitavuus on se mitä me haetaan.* H1

*Verosuunnittelun pitäisi olla verojen optimointia, mutta on myös muita tekijöitä, jotka rajoittavat suunnittelua. Ensinnäkin lopputuloksen tulee olla lainsäädännön mukainen, mikä tosin ei aina ole niin helppoa käytännössä. Toinen tekijä on riski, kuinka paljon ratkaisuun liittyy riskejä ja mitä muita vaihtoehtoja on tarjolla. Kolmas tekijä on joustavuus. Investointien yhteydessä selvitetään yleensä etukäteen myös niiden lopetus ja joskus hieman kalliimpikin ratkaisu voi tulla kyseeseen, jos se tarjoaa enemmän joustavuutta.* H3

*Hyvän verosuunnittelijan tavoite on noudattaa lakia, ja optimoida se mikä lain mukaan on mahdollista.* H4

Verosuunnitteluympäristön koettiin myös muuttuvan kovaa vauhtia ja tämän koettiin edellyttävän vastaavaa reagoitua omassa työskentelyssä. Jatkuvasti muuttuva ympäristö aiheuttaa kuitenkin myös huolta ja verojohtajien keskuudessa pidettiin tarpeellisena kiinnittää huomiota erityisesti veroriskeihin, epävarmuuden hallintaan ja ennakoitavuuteen. Vältettäviksi asioiksi mainittiin muun muassa yllätykset ja epävarmuus. Yllätykset aiheuttavat kustannusten kannalta hallitsemattomia tilanteita ja epävarmuuden katsottiin häiritsevän liiketoimintaa laajemminkin. Seuraava sitaatti on vastaus kysymykseen, mitä verosuunnittelussa tulisi välttää:

*Riskejä. Pahin mahdollinen tilanne olisi joutua kertomaan parin kolmen vuoden päästä talousjohtajalle: anteeksi, mutta jotain meni pieleen ja nyt meidän täytyykin maksaa kymmenen miljoonaa lisää.* H3

Verotyöhön käytetyllä ajalla katsottiin myös olevan hintansa ja ylimääräistä työtä pyrittiin välttämään kustannustekijänä. Muutamilla haastatellun kohteena olleilla yrityksillä oli käytössä joitain väliyhteisöjä veroparatiisisaarilla, mutta niiden olemassaololle kerrottiin yleensä olevan jokin muu kuin verotukseen liittyvä syy. Väliyhtiöitä ei pidetty myöskään kovin käytännöllisinä tai kustannustehokkaina, vaan niiden nähtiin aiheuttavan lähinnä turhaa raportointityötä:

*Jos ajatellaan verotehokkuutta, niin siihen kuuluu muutakin kuin veron määrä, siihen liittyy myös se, paljonko siihen käytetään aikaa. Me saatetaan päästä samaan lopputulokseen selkeyttämällä ja yksinkertaistamalla toimintatapoja niin, että compliance-kustannus pienenee. Silloinhan meidän kilpailukyky säilyy. H1*

*Mitä monimutkaisempi konstruktio johonkin tarvitaan tai tulee rakenne, joka vaatii väliyhtiön jonnekin, ne erittäin harvoin ovat mitenkään kiinnostavia. Ne ovat kustannuksiltaan sellaisia, ettei kiinnosta yhtään. Lisäyhtiön perustaminen konserniin on sen verran kallista. H2*

Kun kysymyksenasettelu siirtyi kohti moraalisia valintoja, saadut vastaukset siirtyivät lähemmäksi yrityksen määriteltyä verostrategiaa. Verosuunnitteluratkaisua pidettiin yksimielisesti hyväksyttävänä silloin kun se tukee liiketoimintaa ja noudattaa lakeja. Kaikkien haastateltavien vastauksista välittyi, että lainsäädännön noudattamista ei kuitenkaan pidetty välttämättä helppona tai yksinkertaisena. Haastateltavat katsoivat tämän takia lain oikean tulkinnan varmistamisen olevan oikein toimivan verosuunnittelijan velvollisuus. Kestävänä lopputuloksena tuotiin esiin myös tilanne, jossa yritys voi saada itselleen veroedun, mutta samalla vastaavasti parantaa kohdemaan sosioekonomista toimintaympäristöä tehdyn investoinnin ja sen seurannaisvaikutusten myötä. Ei-hyväksyttävänä verosuunnitteluna nähtiin sellainen toiminta, joka ainoastaan tähtää verojen minimointiin, epäaitous tai toisin päin ilmaistuna keinotekoisten rakenteiden luonti kuten hybridien käyttö veroetujen saamiseksi, porsaanreikien tietoinen hakeminen sekä laittomat ratkaisut. Erilaisten verosuunnitteluratkaisujen listaaminen “eettisyysjärjestykseen” ei tuntunut houkuttelevalta yhdellekään haastateltavista, vaikkakin jokaisella oli selvä käsitys siitä mitä voidaan pitää hyväksyttävänä ja mitä ei. Hyväksyttäviä ratkaisuja kuvailtiin seuraavasti:

*Kyllä mä pidän niitä ratkaisuja, jotka tukevat liiketoimintaa ja lähtevät siitä liiketoiminnasta ehdottomasti parempana kuin niitä, joissa liiketoimintaa ei oteta huomioon. H1*

*Kaikki kelvolliset työkalut ovat aitoja. H2*

Ei hyväksyttävissä olevia ratkaisuja kuvattiin seuraavasti:

*Jos lopputulos on vero, jota on keinotekoisesti alennettu, esimerkiksi hybridien avulla.*

H3

*Ei ole eettistä rakentaa jotain, vain välttyäkseen veronmaksulta.* H4

Kysyin haastateltavilta myös sitä, miksi verosuunnittelu on oikein. Verosuunnittelua pidettiin hyvänä, koska se sekä tukee liiketoimintaa että sisältää pyrkimyksen noudattaa sääntöjä. Yksi haastateltavista huomautti, että IFRS:n mukaan verosuunnittelu on jo yrityksen velvollisuus, lisäksi ilman verosuunnittelua yrityksen on mahdotonta välttyä kaksinkertaiselta verotukselta. Verosuunnittelu nähtiin hyvänä myös siksi, että se pakottaa katsomaan tulevaisuuteen. Kontrollerin näkökulmasta katsottuna parhaimmillaan hyvällä verosuunnittelulla pystytään tasaamaan eri vuosien välillä tapahtuvaa vaihtelua veroprosentin suuruudessa ja näin parantamaan yrityksen tuloksen ennustettavuutta.

Koska virallisten tavoitteiden lisäksi yrityksen kulttuuriin voi sisältyä myös kirjoittamattomia sääntöjä, yritin selvittää niitä. Kirjoittamattomien sääntöjen havaitseminen haastattelutilanteessa osoittautui hieman hankalaksi ja kaikki haastateltavat palasivat lopulta kirjoitetuihin sääntöihin vastauksissaan. Toisaalta haastateltavat kokivat, että kirjoitetut säännöt olivat juuri niitä, joita myös käytännössä seurattiin. Esimerkkinä tällaisista kirjoitetuista ja sisäistetyistä säännöistä mainittiin muun muassa se, että ei luoda keinotekoisia rakenteita. Verotuksen eettiset ohjeet nivoutuivat kaikissa yrityksissä yrityksen yleisiin eettisiin ohjeisiin ja virallisiin yritys vastuun julkilausumiin. Epävirallisena ohjeena kahdessa yrityksessä painotettiin sitä, että veroasiat otetaan huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta yllätyksiltä välttyttäisiin. Muita tavoiteltavia asioita, joita mainittiin tässä yhteydessä, olivat hyvä kommunikaatio niin talon sisällä kuin ulospäin, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä hyvä yhteistyö veroviranomaisten kanssa.

## **6.4 Moraalin perusteet verosuunnittelussa**

### **6.4.1 Lojaalius ja auktoriteetit**

Lojaaliutta kartoitettiin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kautta. Ensin haastateltavat nimesivät yrityksen tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät ja lopulta tiedustelin kuka olisi se henkilö tai taho, jolle viimeisenä haluaisi tuottaa pettymyksen tunteita. Yrityksen



ulkoisista sidosryhmistä kaikki mainitsivat osakkeenomistajat tärkeimpänä sidosryhmänä. Yksi haastateltavista näki myös asiakkaat yhtä tärkeinä kuin omistajat. Myös ympäröivä yhteiskunta ja yrityksen työntekijät mainittiin heti omistajien jälkeen. Verotiimin tärkeimmäksi ulkoiseksi sidosryhmäksi mainittiin verohallinto. Ulkoisista sidosryhmistä puhuttaessa esiin nousi haastateltavien kokema vastuu yrityksen tekemistä valinnoista ja liiketoiminnallinen vastuu sijoittajia kohtaan. Kaksi haastatelluista koki, että ulkoisista sidosryhmistä sekä omistajien että toisaalta yhteiskunnan etujen huomioiminen edellyttää jatkuvaa tasapainon hakemista, jotta molempien tahojen intressit toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen toiminnassa. Läheisin sisäinen sidosryhmä vaihteli jonkun verran vastauksissa, yritysjohtosta laajempaan kokonaisuuteen, josta kuitenkin kaikille läheisin oli talousosasto, myös liiketoiminnot mainittiin. Pettymyksen tunteita koskevaan kysymykseen sain myös kirjon vastauksia. Ensimmäisellä sijalla vastauksista löytyivät oma perhe, oma organisaatio, talousjohtaja, sijoittajat ja koko yritys.

Lojaalius herätti myös monenlaisia ajatuksia. Haastateltavat halusivat olla lojaaleja henkilöiden ja organisaatioiden lisäksi myös itselleen ja omille perusarvoilleen. Osa haastateltavista taas mietti verosuunnitteluratkaisujen vaikutusta siihen, miten muut tahot, kuten yrityksen työntekijät, kokevat lojaaliutta yritystä kohtaan. Kaksi haastateltavista arveli yrityksen omien työntekijöiden olevan kiinnostuneita siitä, miten yritys maksaa veronsa ja minkälaiset eettiset standardit yrityksellä ylipäättään on. Lojaaliutena yritystä kohtaan pidettiin myös sitä, että tehdyt ratkaisut olivat yrityksen kannalta kestäviä ja että mahdollisiin epäkohtiin uskalletaan puuttua. Seuraavat sitaatit kuvailevat sitä, miten lojaalius ymmärrettiin verosuunnitteluympäristössä:

*Lojaali mille? Mä ajattelen, että mun pitää olla lojaali rehellisyydelle, se on tärkeää. Perhe tulee seuraavaksi. Totta kai työnantajalle pitää olla lojaali, se tulee ihan laista, mutta se tarkoittaa myös sitä, että jos näkee, että joku asia on väärin, siihen pitää pystyä myös puuttumaan. H1*

*Lojaali yhtiötä kohtaan ja lojaali tekemiäni ratkaisuja kohtaan. Haluan tehdä sellaisia ratkaisuja, että niiden kanssa yhtiön on helppo elää pitkän aikaa. H2*

*Jos yrityksellä on hyvä eettinen lähestymistapa, sääntöjä noudatetaan ja yritys täyttää velvollisuutensa, myös henkilöstön lojaalius yritystä kohtaan kasvaa. H4*

Auktoriteetteina veronmaksuympäristössä nähtiin yrityksen ulkopuolelta kunkin maan lainsäädäntö, lainsäätäjät, ja tilintarkastajat. Yrityksen sisällä ylimpänä auktoriteetteina toimii verojohtajien mielestä yrityksen hallitus, jonka nähtiin vaikuttavan niin oman ohjauksensa kautta kuin myös hyväksymällä sellaisia suuria liiketoimintalinjauksia, joilla

on vaikutusta verotukseen. Myös verojohtajien esimiehet, kuten talousjohtaja ja toimitusjohtaja nähtiin auktoriteetteina. Kaksi haastateltavaa mainitsi auktoriteetteina myös liiketoimintayksiköissä työskentelevät paikalliset veroasiantuntijat, joiden tietämyksen katsottiin tuovan arvokasta lisää ja ymmärrystä päätöksentekoon, vaikka heillä ei lopullista päätäntävaltaa olekaan konsernitason ratkaisuisissa.

#### 6.4.2 *Empatia ja oikeudenmukaisuus*

Vaikka kysymys empatian ilmenemisestä verosuunnittelussa oli ehkä yllättävä, ainoastaan yksi vastaaja ei löytänyt yhtään yhtymäkohtaa empatian ja verosuunnittelutyön välille. Empatian kohteina tunnistettiin läheiset ihmiset työyhteisössä, oma verotiimi ja talousosasto. Yksi vastaaja koki empatiaa myös veroviranomaisia kohtaan, sillä hän koki, että he työskentelevät kovan paineen alla aikataulujen ja resurssipulan puristuksessa. Verotuksen parissa työskentelevät saattavat kaivata empatiaa ja ymmärrystä myös muilta:

*Veroihmisetkin ovat ihmisiä. H1*

Oikeudenmukaisuus herätti odotetusti paljon keskustelua, samoin julkisuudessa käytetty *fair share* -käsite. Oikeudenmukaisuutta koskevat ajatukset olivat vastaajilla hyvin samansuuntaisia. Ensinnäkin kaikki korostivat kuinka subjektiivisia käsitykset ja kokemukset oikeudenmukaisuudesta ovat. Haastateltavat tunnistivat myös ihmiselle tyypillisiä tapoja ajatella, kuten tottumuksen merkitys oikeudenmukaisuuden kokemuksessa sekä itsekkyyden aiheuttaman vääristymän oikeudenmukaisuuden rajanvetoa haettaessa. Itse *fair share* -käsitteen koettiin olevan melko epämääräinen ja väljä luonteeltaan ja täten vaikea sovittaa suoraan käytäntöön. Kukin haastateltava määritteli käsitteen omalla tavallaan. Koska sana *fair* myös kääntyy suomeksi monella eri tapaa, vastaukset vaihtelivat sen mukaan, painotettiin vastauksissa merkitystä kohtuullinen, reilu vai oikeudenmukainen. Kohtuulliseen verotukseen katsottiin kuuluvan kohtuullisuus sekä saajan että maksajan näkökulmasta, maksajan maksukyvyn ollessa yksi olennainen kriteeri kohtuudelle. Kaksi haastateltavaa määritteli *fair share*:n tarkoittavan kontribuutiota yhteiskunnalle. Kontrolleri mielsi lisäksi *fair share* -käsitteen pitävän sisällään myös sen, että yhtiön osakkeen arvo rakentuu kestäväälle pohjalle, niin että yrityksen tulos on saavutettu ilman oikoteitä, oli sitten kyse verotuksesta tai esimerkiksi ympäristönsuojelusta. Seuraavat sitaatit kuvaavat miten *fair share* -käsitettä pohdittiin:

*Jokaisella pitäisi olla joku tietty tulo, millä pystyy elämään, joka pitäisi olla verotuksen ulkopuolella. Kohtuullinen verohan tarkoittaa sitä, että se on kohtuullinen veron saajan, mutta myös maksajan kannalta. Muutenhan se on, kun puhutaan fair share,*

*niin että naapuri on maksanut liian vähän, mutta mä olen maksanut tarpeeksi. Ei se oikein veronmaksun pohjaksi toimi, mikä sellanen fair share sitten on. Se on ihan ilmassa oleva asia. H1*

*Helppo pitää hyvänä sitä mikä itselle on hyvä. Vielä silloin kun mä opiskelin, niin yhteisöverokanta oli kolmekymmentä ja nyt se on kaksikymmentä. Sopiva taso tuntuu määrittävän kansainvälisessä verokilpailussa, ja Eurooppa on laskenut yhteisöverotuksen tasoa systemaattisesti pitkän aikaa, kun monet muut verolajit on nousseet. H2*

*Pyrin aina muuntamaan asiat numeroiksi ja tämä on tietysti hieman vaikeaa fair sharen suhteen. Näkisin, että fair share tarkoittaa kontribuutiota yhteisölle ja sitä mikä on tarkoituksenmukaista yhteiskunnalle. H3*

*Se tarkoittaa kontribuution tekemistä, kun maksat veroja vaikutat maan yhteiskunnalliseen elämään. H4*

Haastatellun edetessä oikeudenmukaisuuteen ja reiluuteen liittyviä näkemyksiä suhteessa verotukseen alkoi kertyä huomattavasti lisää ja niitä yhdistettiin myös *fair share* -käsitteen alle. Useampi haastateltava näki verotuksen lopullisen oikeudenmukaisuuden muodostuvan kansallisten veropohjien rakenteen ja verojärjestelmän kokonaisuudesta, jolloin pelkän tuloveron tarkastelu ei kerro koko totuutta tai määrittele oikeudenmukaisuutta. Myös yhtiön tekemät investoinnit ja työllistäminen yleisestikin toivottiin laskettavan mukaan reilun toiminnan ja verotuksen kenttään. Seuraavat kommentit kuvaavat, mitä *fair share* -käsitteen verotuksessa haastateltavien mukaan tulisi tarkoittaa:

*Hyvin usein termi [fair share] rajoittuu tuloveroon ja efektiiviseen verokantaan ja vastaaviin. Mielestäni tämä ei ole ollenkaan oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuutta pitäisi tarkastella paljon laajempaa taustaa vasten. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki maksettavat verot tulisi ottaa huomioon, samoin epäsuoraa verotus ja mahdollisesti myös investoinnit, jotka kiihdyttävät elinkeinoelämää ja lisäävät työllisyyttä niiden vaikutusalueilla. H3*

*Se mitä mä vähän vielä toivon tähän keskusteluun on se, että miten tullaan näkemään oikeasti fair sharena ne yritykset, yrittäjät ja muut, jotka pystyvät työllistämään toisia. Tää henkilön fair share -maailma ei ole vielä mitenkään fair kokonaisuutta ajatellen. H2*

Verosuunnittelun käytännöissä reiluus yhdistettiin samoihin piirteisiin, mitä pidettiin yleisesti hyväksyttävän verosuunnittelun muotoina, eli lakien noudattamista ilman keino-tekkoisia rakenteita ja voiton oikeaa kohdistumista maittain. Lisäksi yksi haastateltavista sanoi, ettei sellaisten työkalujen käyttö, jotka tieteen tahtoen alentavat maksettua veroa jossain toisessa maassa ole oikeutettua. Seuraavat sitaatit kuvaavat sitä, miten haastateltavat yhdistivät *fair share* -käsitteen verosuunnittelussa käytettäviin menetelmiin ja niihin liittyviin periaatteisiin:

*Fair share istuu siihen hyvin, että ei tehdä keino-tekkoisia ratkaisuja. Me maksetaan verot niihin maihin, joissa toimintaakin on, eri lainsäädäntöjä noudattaen, niin ei se meidän käsityksen mukaan voi muuta olla kuin fair share. H1*

*Aitous, missä on aidosti tekeminen, aidosti siellä syntyy tulosta ja aidosti siellä maksetaan tuloksesta lainmukaiset verot, se on minun mielestäni fair share. H2*

*Jos siirtohinnoittelu on tehty oikein, silloin verotulojenkin pitäisi kohdistua oikeudenmukaisesti joka maahan, mutta tarjolla on myös muita työkaluja, jotka itse asiassa vähentävät muiden maiden saamaa veroa ja tätä en pidä oikeutettuna. H3*

Reiluutena nähtiin myös halukkuus noudattaa yhteisiä sääntöjä. Jos vain osa verovelvollisista osallistuu veron maksuun sääntöjen mukaan, sääntöjä noudattavien taakka kasvaa tällöin oikeudenmukaista ja kohtuullista määrää suuremmaksi. Tällä ilmiöllä nähtiin olevan vaikutusta myös kilpailutilanteeseen ja sitä pidettiin myös huolestuttavana. Seuraavat sitaatit kuvaavat haastateltavien ajatuksia yhteisten sääntöjen noudattamisesta:

*Jos kaikki maksaisivat veronsa, myös maksettava veroprosentti olisi todennäköisesti kohtuullisempi. H4*

*Kun me teemme yhteiset säännöt, niin sitten vaan jotkut noudattavat niitä aika hyvin ja jotkut eivät ehkä ollenkaan. Joudutaan heti sellaiseen väärään kilpailutilanteeseen, tästä mä olen itse huolissani. H2*

Halukkuudessa noudattaa sääntöjä nähtiin olevan suuria kulttuurillisia eroja. Suomalaisia pidettiin yleisesti muita tunnollisempina veronmaksajina. Lähes kaikki haastateltavat nostivat kulttuurierojen olemassaolon esiin itsenäisesti kysymystenasettelun ulkopuolelta. Sama kulttuuriero koski haastateltavien mukaan myös keino-tekkoisten rakenteiden hyödyntämistä verotussyistä. Keino-tekkoisten rakenteiden tai esimerkiksi voittojen ja tappioiden siirtelyn verotuksen optimointitarkoituksessa katsottiin olevan huomattavasti

yleisempää ja myös moraalisesti sallitumpaa Suomen rajojen ulkopuolella. Erilaisiin verosuunnittelukäytäntöihin oli törmätty niin konsulttien kuin valtameren takaisten yhteistyökumppanien kanssa keskusteltaessa.

Valtioiden oikeutta valita itse oma yhteisöverokantansa ja kilpailla sillä taloudellisen toiminnan lisäämiseksi ja investointien houkuttelemiseksi maahan pidettiin yleisesti oikeana, samoin yritysten verotuksen perusteella tekemät maantieteelliset valinnat katsottiin kokonaisuuden kannalta olevan oikeudenmukaisia valintoja. Oikeudenmukaisuuden eri ilmenemismuotojen pohdinnan jälkeen kaikki keskustelut palautuivat pikkuhiljaa takaisin lainsäädäntöön. Verolakien katsottiin kuvastavan, mahdollisista puutteistaan ja epäkohdistaan huolimatta, sitä mitä kussakin maassa on oikeudenmukaiseksi tai kohtuulliseksi kulloinkin katsottu. Lainsäädännön katsottiin olevan paras voimassa oleva määritelmä siitä, mitä oikeudenmukaisuus tai kohtuullinen verotus tulisi olla. Vastuu lakien sisällöstä ja niiden muuttamisesta tarvittaessa katsottiin taas kuuluvan kunkin maan demokraattisen päätöksenteon piiriin:

*Normina se on hirveän vaikea sanoa mikä on kohtuullinen. Lainsäätäjän on se pohdittava mikä heidän näkökulmastaan on se kohtuullinen ja riittävä määrä, ja siihen on pakko luottaa. H1*

*Jos laki on huono, eduskunta voi aina muuttaa sitä, mutta se on ainoa mihin yritys voi pohjata oman veronmaksunsa. H1*

## 6.5 Lainsäädäntö verosuunnittelussa

Lain merkitys ja lain seuraaminen osoittautui olevan erittäin keskeinen osa verosuunnittelutyötä:

*Laki on äärimmäisen tärkeä, veroista on aina säädettävä lailla. H1*

*Laki asettaa kaikki raamit ja tekemiset ihan ensi kädessä mihin täällä käytetään mun ryhmän aikaa. Mikään muu ei ole niin kiinnostavaa kuin se, että huolehditaan siitä mitä laki sanoo, saadaan oikea vero laskettua, ilmoitettua ja raportoitua. Se on joka verolajissa keskeinen asia. H2*

*Laki on oppaamme. H3*

Lakia ja moraalialia verosuunnittelussa pidettiin erottamattomina sillä tavoin, että laista eriyvää moraalista tulkintaa pidettiin mahdottomana, sillä loppukädessä myös verottaja

on sidottu lakiin. Yksi haastateltavista huomautti, että jos yritys haluaisi tehdä yritys vastuun perusteella yhteiskunnalle vaadittua isomman kontribuution, eli maksaa enemmän veroa kuin mitä verolaissa on määritelty, tästä seuraisi lakienkin mukaan ainoastaan se, että ylimenevä osa palautetaan verottajan toimesta takaisin maksajalle:

*Jos ajatellaan, että laki on joku raja mutta moraalien mukaan pitäisi maksaa enemmän, se on vaikeaa, kenen moraalista on kyse? Verotus voi ainoastaan perustua lakiin. H1*

Lainsäädännön tulkinta herätti kuitenkin paljon ajatuksia. Riippuen lain kirjoitustavasta, tulkintaa pitää tehdä eri tavoin. Toiset lait on kirjoitettu suppeammin, periaatteen kautta, jolloin tulkinnassakin pitää ottaa huomioon lain lähtökohtana oleva periaate. Toisinaan taas periaate voi olla vähemmän ilmeinen, jolloin kirjoitettu asu on ratkaisevampi. Kaikki kolme verojohtajaa katsoivat, että käytännön verosuunnittelutyössä lain kirjain on lopulta sen henkeä ratkaisevampi tekijä, toisin kuin esimerkiksi silloin kun asioita ratkaistaan tuomioistuimissa. Tulkinta joudutaan kuitenkin tekemään joka tapauksessa, samalla myös muuta kirjallista aineistoa hyväksikäyttäen.

*Käytännön toimijana lain kirjainta noudatetaan viimeiseen asti tutkimalla lakitekstiä, lainvalmisteluasiakirjoja, oikeuskäytännön ratkaisuja ja verottajan ohjeita. Varsinaisessa käytännön verotyössä ei ole mahdollisuutta soveltaa tulkintatilanteissa muita filosofisia näkökulmia kuin silloin, kun lakia tai muuta ohjeistusta ole saatavilla. Lakien tunteminenkin jo sellaisenaan on haastava työkenttä, koska ne muuttuvat usein ja niiden soveltamisohjeet eivät ole yksiselitteisiä. H2*

Kontrollerilla oli kuitenkin muista haastateltavista eriävä omakohtainen kokemus siitä, kuinka lain tarkoituksen selvittäminen lopulta ratkaisi verotukseen liittyvän käytännön ongelman ja mahdollisti yrityksen kannalta kustannustehokkaan lopputuloksen, joka myös täytti verottajan vaatimukset.

*Yritämme aina ymmärtää lain tarkoituksen. Uskon vahvasti, että lain kirjain kertoo jotain, mutta lain henki kertoo sen mitä lain taustalla on ja mikä on tarkoitettu toteutettavaksi. Kirjain on tärkeä, mutta lain henki on joskus vielä tärkeämpi. H4*

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että verolakien tulkinta ei ole helppoa ja ideaali tilanne olisi, jos lain kirjain ilmentäisi mahdollisimman tarkasti sen tarkoitusta. Ongelmia syntyy esimerkiksi silloin kun kirjoitettu asu on liian suppea, jolloin lakia usein joudutaan paikkailemaan jälkikäteen, mutta myös silloin kun lakiin on kirjoitettu jotain, mikä ei vastaa sen tarkoitusta. Verojohtajat kokivat, että epäonnistuneita ja huonosti kirjoitettuja lakeja tulee vastaan toisinaan. Yhden verojohtajan mielestä tätä tapahtuu nykyisin yhä

enenevissä määrin. Juristin näkökulmasta katsottuna lain tulkinnan pitäisi kuitenkin olla aina lain mukainen ja huonolta tuntuvaa tai epäonnistunutta lakia ei pitäisi lähteä omin päin paikkaamaan tulkinnalla ja sama koskee tietysti myös viranomaisia, sillä omavaltainen tulkinta siirtäisi päätösvallan lain sisällöstä pois lainlaatijalta muille tahoille. Haastateltavat puhuivat myös lain tulkinnan yhteydessä mieluummin lain tarkoituksesta kuin lain hengestä, jälkimmäisen ollessa käsitteenä epämääräisempi. Seuraavat sitaatit kuvaavat lain kirjoitettuun asuun ja sen tulkintaan liittyviä haasteita:

*Hyvän lainsäätäjän jäljiltä sekä lain kirjain että lain henki, tai päämäärä tai tarkoitus, ovat mahdollisimman yhteneväiset, mutta hyvin usein voi nähdä, että näin ei ole. Joskus lain kirjoitettu asu on suppeampi kuin lailla tavoiteltu päämäärä, silloin lainsäätäjät joutuu paikkaamaan lakia yleisillä väärinkäytöksiä estävillä säädöksillä, ja tätä näyttäisi tapahtuvan yhä useammin. Jos taas kirjoitettu asu on lain henkeä laajempi, se tarkoittaa sitä, että verotuksen piiriin tulee sellaisiakin asioita, joita sinne ei alun perin ole tarkoitettu. Joskus käy niin, että lain henki ja tarkoitus eivät täsmää, ja sanoisin että tätä tapahtuu nykyään hyvin usein. H3*

*Kun puhutaan lain hengestä, kyllä lain täytyy kuvastaa sitä mikä lain henki on, mutta joskus on hirveän epäonnistuneita lakeja. Lain hengen selvittäminen on vaikeaa, eikä pelasta sitä. Lain tarkoitus on varmasti parempi viitekehys. Ei lain kattavuutta voi tulkinnalla laajentaa, silloin verotuksesta päättääkin joku muu kuin eduskunta. Demokraattisesta päättämisestä sen täytyy lähteä. H1*

Haastateltavat olivat yksimielisiä kuitenkin siitä, että sääntö, eli laki, menee seurausten edelle ja lain mahdolliset haitalliset seuraukset on vain siedettävä. Tai kuten yksi haastateltavista asian ilmaisi, seuraus on tärkeämpi, mutta seuraukseen voidaan vaikuttaa ainostaan muuttamalla yrityksen toimintaa, jos se on mahdollista.

*Jos sääntö sanoo jotain ja seuraus on epämiellyttävä, mitä sille voi tehdä. Seurausta voi muuttaa tekemällä asiat jollain muulla tavalla, jos se on mahdollista. Eihän sulle jää jäljelle muuta kuin kärsiä seuraus. Sitähän [maakohtainen sääntö] meidän on noudatettava, ei meillä ole vaihtoehtoa sen suhteen. H1*

Sääntöjen noudattaminen nähtiin myös hyödyllisenä, sillä jälkikäteen havaittujen virheiden korjaus tulee usein kalliiksi. Lisäksi virheet saattavat tehdä haittaa yrityksen maineelle. Säännöt linkittyvät usein myös yrityksen sisäisiin prosesseihin ja niiden toimivuuteen niin, että sisäiset prosessit pyritään jo lähtökohtaisesti rakentamaan sääntöjä tukeviksi. Kaikki haastateltavat olivat myös joutuneet taistelemaan sisäisten prosessien ja lainlaatijan raportointivaatimusten yhteensovittamisen kanssa niin, että verottajan toiveet

toteutuisivat, mutta samalla omat sisäiset prosessit eivät paisuisi työmäärältään ja sitä kautta kustannuksiltaan kohtuuttomasti ja että yhdenmukaisuus ja kustannustehokkuus säilyisivät yrityksen sisällä. Ongelmia aiheuttivat myös sellaiset muutokset lainsäädännössä, jotka tapahtuivat lyhyellä varoitusaajalla.

*Koko toiminta ja tehokkuus firmassa lähtee siitä, että kaikki prosessit ovat tietyllä tapaa tehokkaita ja kunnossa, kun sitten tulee muutostilanteita, niitä saadaan myös oikeaan asentoon. Säännöt kiinnostavat, haluaisimme tietää ne jo etukäteen mahdollisimman pitkälle. H2*

Verolainsäädännön oikeudenmukaisuutta pohdittiin niin kansainvälisen verojärjestelmän osalta kuin myös yksittäisten lakien osalta. Koska lainsäädäntö on niin keskeinen työkalu verosuunnittelussa, sen toivottiin olevan oikeudenmukainen kokonaisuutena. Kansainvälisen verolainsäädännön ominaispiirteet ja epäkohdat koettiin kuitenkin liian helposti laitettavan julkisessa keskustelussa lakia noudattavien yritysten niskoille, vaikka todellisuudessa syyt, esimerkiksi verokantojen vaihteluun eri maiden välillä, löytyisivät kunkin valtion harjoittamasta politiikasta. Yritys on joka tapauksessa sidottu noudattamaan toimipaikkansa lakeja ja verosopimusten sisältöä, kaikkine niine hyötyineen ja haittoineen mitä niistä seuraa. Yksi haastateltavista näki, että nykyisten verolakien ongelma on siinä, että ne eivät tällä hetkellä vastaa ihmisten oikeustajua, esimerkkinä vaikkapa juuri kovin alhaiset verokannat joissain maissa tai porsaanreiät verosopimuksissa. Hän myös toivoi, että BEPS:in myötä Euroopan tasolla käytäisiin yhteistä keskustelua siitä, paljonko on sopiva ja oikeudenmukainen yhteisövero, mikä taas ohjaisi valtioita oman verokantansa valinnassa.

*Se mistä mä olen huolissani, on se, että nykyinen verolainsäädäntö monessa maassa ei vastaa ihmisten oikeustajua. Haluaisin juristina, että lainsäädäntö kauttaaltaan voisi olla sellaista, että se tuntuisi hyvältä ja oikealta, mutta mä pahoin pelkään, että se ei kaikkialla tällä hetkellä ole niin. H2*

Esimerkkinä yksittäisestä epäoikeudenmukaisesta verosta nousi esiin Ruotsissa ollut kiinteistövero ja korkovähennysoikeus. Kiinteistövero uhkasi tehdä yrityksen toiminnasta kannattamatonta, koska veron määrä ylitti sen, mitä myynnin kautta olisi ollut mahdollista ansaita. Korkovähennysoikeuden kohdalla sekä lainsäädäntö että aiheen käsittely julkisuudessa herätti epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Yhden verojohtajan mielestä lukuisat oikeuteen viedyt tapaukset kertoivat enemmänkin huonosta lainsäädännöstä kuin veroviranomaisten tehokkuudesta torjua verojen välttelyä.

*Ruotsin kiinteistövero oli täysin epäreilu. H1*



*Olin itse asiassa hyvin pettynyt Ruotsin valtiovarainministerin lausuntoon. Hän sanoi, että heillä on tällä hetkellä suurin piirtein 35 oikeustapausta koskien korkovähennys-oikeutta, mikä heidän mielestään osoittaa sen, että yritykset ovat maksaneet liian vähän veroa. Toisaalta oikeustapaukset voivat kertoa yhtä hyvin myös siitä, että laki on kirjoitusasultaan niin epäselvä, että se jättää tilaa erilaisille tulkinnoille. H3*

## 6.6 Moraalin rakentuminen vuorovaikutuksessa

### 6.6.1 Julkinen keskustelu

Yritysten tulovero on pysynyt pitkään keskustelunaiheena mediassa ja haastattelun kohteina olleissa yrityksissäkin keskustelua on seurattu mielenkiinnolla. Tosin veronkiertoa koskevia paljastuksia enemmän yrityksissä mielenkiinto on kohdistunut esimerkiksi yhdysvaltalaisien suuryritysten verojärjestelyihin tai esimerkiksi erilaisiin valtiontukiin. Jokainen haastateltava näki yrityksen julkisuuskuvan vaalimisen olevan nykyisin erittäin tärkeä osa verotyötä ja osa haastatelluista arvioi imagon merkityksen todennäköisesti vain korostuvan tulevaisuudessa. Toisaalta julkinen keskustelu nähtiin myös vaikeana alueena, jossa aiheen käsittelyä haittaavat sekä ennakoasenteet että ihmisten pintapuolinen ymmärrys verotuksesta. Vain yksi haastateltavista piti erilaisia veronmaksuun liittyviä paljastustapauksia hyödyllisinä. Hänen näkökulmansa perustui siihen, että kuluttajien päätöksenteon kannalta on hyödyllistä tietää myös markkinoilla toimivien yritysten eettiset lähtökohdat, kuitenkin ehdottomasti sillä edellytyksellä, että julkisuudessa esitettävät tiedot ovat paikkansapitäviä ja ne kohdistuvat oikeisiin yrityksiin.

Ne yritykset, jotka julkaisivat omaa verojalanjälkiraporttia<sup>18</sup>, näkivät raportin olevan erinomainen tapa kommunikoida julkisuuteen yrityksen veronmaksuun liittyvistä käytännöistä ja periaatteista ja samalla perustella omia valintoja. Yksi verojohtajista epäili, että raportti on antanut heille työrauhan suhteessa mediaan ja kansalaisjärjestöihin, kun tietoa on ollut valmiiksi saatavilla. Julkinen keskustelu on myös osaltaan vauhdittanut verojalanjälkiraporttien käyttöönottoa. Kaikki haastatellut yritykset olivat jollain tasolla olleet tekemisissä kansalaisjärjestöjen kanssa, joko verotukseen tai muuhun yritysvastuuseen liittyen. Yksi yrityksistä oli jo pidempään käynyt keskusteluja verotukseen liittyvistä asioista kansalaisjärjestöjen kanssa, esimerkiksi koskien veroraportoinnin laajuutta ja yksi-

<sup>18</sup> Verojalanjälkiraportti on vapaaehtoinen raportti ilman vakiintunutta esitystapaa tai mallia, jonka avulla yritys voi raportoida muun muassa sen toiminnasta kertyvät verot, niiden vaikutukset ja jakautumisen eri maihin (Pwc.fi, verojalanjälki)

tyiskohtia suhteessa veronmaksun läpinäkyvyyteen, sekä jo tehtyjen ratkaisujen eettisyyttä. Vaikka yksimielisyyttä ei joka asiassa ollut nähtävissä, hän piti dialogia tärkeänä, koska se hänen mielestään avaa mahdollisuuden ymmärtää mitä kansalaisjärjestöt haluavat ja toisaalta samalla tuoda esiin omia perusteluja.

Häiritsevää julkisessa keskustelussa koettiin olevan populistinen ja mutkia oikaiseva tapa käsitellä monimutkaisia asioita. Haastateltavat kokivat myös, että yritykset löytävät itsensä helposti syytettynä jostain sellaisesta, mikä ei varsinaisesti ole yrityksestä riippuvaista vaan koko verojärjestelmän ominaisuus. Median puuttuminen yksittäisiin valintoihin koettiin myös epämiellyttävänä, samoin kaikkien yritysten niputtaminen yhteen ja samaan muottiin. Seuraavat sitaattit kuvaavat haastateltavien näkemyksiä siitä missä kohtaa heidän mielestään julkisessa keskustelussa olisi parantamisen varaa:

*Kun se on lainsäädännöstä riippuvaista, niin tämä on sellanen missä mennään haakaan, syytetään yhtiöitä välillä vääristä asioista, kun oikeasti järjestelmä on jossain maassa sellainen, että kaikki siellä olevat yhtiöt tekevät samanlaisen vähennyksen. H2*

*Jos joku käyttää hybridirakenteita välttääkseen veroja, se ei ehkä ole eettisesti oikein, mutta toisaalta joskus media painottaa tätä liikaa. H3*

*Puhutaan miten suuret yritykset eivät maksa veroja, niin keskustelun ytimessä aina suuret amerikkalaiset yritykset, jotka tulevat ihan erilaisesta kulttuurista. Ei pidä vetää yhtäläisyyksiä amerikkalaisten ja suomalaisten yhtiöitten välillä. H1*

Verotukseen liittyvien asioiden kommunikoinnissa ongelmallisimpana pidettiin monimutkaisten asioiden avaamista suurelle yleisölle ymmärrettävässä muodossa. Toinen kysymys mikä askarrutti haastateltavia, oli detaljitiedon jakamisen tarpeellisuus ja olennaisuus. Kaksi haastateltavista arveli, että runsaan tietomäärän julkaisu ilman minkäänlaista syy-seuraussuhteen ymmärrystä vastaanottavassa päässä todennäköisesti johtaisi harhaan vieviin tulkintoihin. Haastateltavat katsoivat myös, että tämä seikka rajoittaa sitä, minkälaista verotukseen liittyvää tietoa lopulta kannattaa julkaista. Vaikka raportoinnin avoimuus ja läpinäkyvyys ei yhdenkään haastateltavan mukaan tuota heille mitään ongelmia sinänsä, pelko negatiivisesta julkisuudesta oli olemassa ja se liittyy juuri julkaistun tiedon tulkintaan ja väärinymmärryksiin siinä. Yhdelle haastateltavista veroasioiden monimutkaisuus oli konkretisoitunut pienenä yllätyksenä jo siinä vaiheessa, kun verojalanjälkiraporttia oli esitelty talon sisällä omalle viestinnälle. Se mikä verojohtajalle oli tavanomaista ja normaalia, ei ollutkaan sitä enää muille:

*Todettiin ettei me tehdä mitään kummallisia asioita, kaikki pitäisi olla ymmärrettävissä ja selitettävissä. Se oli aika naiivi kanta. Huomattiin, että kaduntallaajan ymmärryksen verotuksen osalta on aika alhainen. H1*

Yrityksissä oltiin myös kovin varovaisia puuttumaan mediassa tulleeseen kuvaan yrityksistä huonoina veronmaksajina, korjaamaan keskustelussa olleita puutteita tai tuomaan esille omaa näkökulmaa. Huolena oli, että asioihin puuttuminen saattaisi tuoda mukanaan negatiivista julkisuutta yritystä kohtaan, jos se profiloituisi kovin näkyvästi veronmaksuun liittyvissä asioissa. Ainoastaan jos kyseessä on selvä hyökkäys yrityksen mainetta kohtaan, silloin puolustautumista pidettiin tarpeellisena:

*Ei, emme tee sitä koskaan. Tämä on taktinen kysymys. Jos kiinnität huomiota asiaan, se vain kiihdyttää keskustelua yrityksen ympärillä. Tietysti jossain kohtaa keskusteluun täytyy puuttua, jos yritystä kohtaan hyökätään liian voimakkaasti, mutta tämä on harvinaista. Suurin osa yrityksistä yrittää pysyä tällaisessa tilanteessa hiljaa ja rauhallisena. H3*

Verosuunnitteluun liittyvä terminologiaa ja itse verosuunnittelu-sanana saamaa huonoa mainetta julkisessa keskustelussa harmiteltiin. Verosuunnittelun koettiin olevan jotain muuta kuin miten se julkisessa keskustelussa käsitetään. Verosuunnitteluun liittyvät mielikuvat olivat yhden haastateltavan mielestä niin ikävän negatiivisia, että hän oli itsekin lopulta alkanut vältellä joidenkin sanojen käyttöä sen sijaan, että hän olisi jatkuvasti jaksanut uudelleen määritellä niitä keskustelussa. Aggressiivinen verosuunnittelu terminä aiheutti osalle haastatelluista pienimuotoista närkästystä, mutta ei kaikille. Kun pyysin määrittelemään, mitä aggressiivinen verosuunnittelu tarkoittaa, myös termille kriittiset määrittivät sen lopulta melko lailla samalla tavoin muiden kanssa. Vastaukset mukailivat pitkälti EU:n ja OECD:n määritelmiä ja haastattelussa aiemmin annettuja omia käsityksiä siitä, mitä ei voi pitää hyväksyttävänä verosuunnitteluna, kuten esimerkiksi keino-tekkoisia rakenteita. Seuraavat sitaatit kuvaavat terminologian käyttöön liittyviä ongelmia ja sitä, miten aggressiivinen verosuunnittelu ymmärretään:

*Valitettavasti terminologiassa mennään ikävästi harhaan. Tähän on tullut paljon arvolatausta mukaan. Veron optimointi ja verosuunnittelu on molemmat sellaisia termejä, että ne herättävät joissakin heti sellaisen alkukantaisen raivon, niin puhutaan sitten toisella tavalla. H2*

*Aggressiivinen verosuunnittelu on nykyajan subjektiivinen käsite, sitä on vaikea suhteuttaa verosuunnitteluun, veronkiertoon ja veropetokseen. H1*

*Jos veronmaksu ei ole linjassa lainsäädännön tarkoituksen kanssa, siinä tapauksessa se on mielestäni aggressiivista. H3*

### **6.6.2 Yhteistyö viranomaisten kanssa**

Veroviranomaiset ovat yksi verosuunnittelua tekevän organisaation tärkeä ulkoinen sidosryhmä. Veroviranomaisiin haluttiin yleisesti pitää hyvät suhteet ja käydä avointa keskustelua esimerkiksi veroratkaisujen oikeellisuudesta. Kaikki haastateltavat halusivat suhteiden olevan luonteeltaan mahdollisimman lähellä yhteistyötä, tosin tämä ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa toteutunut. Koska yrityksillä on viranomaiskontakteja useammassa maassa, myös suhteiden laatu vaihteli maakohtaisesti. Joskus suhteeseen kuului myös konflikteja, niiden ratkaisua ja ongelmista ylipääsemistä. Haastateltavat kokivat, että viranomaisten kanssa voi olla myös eri mieltä. Erimielisyyksistä huolimatta tärkeänä pidettiin keskusteluyhteyden olemassaoloa. Tärkeänä pidettiin myös nopeaa ja luotettavaa tiedonsaantia viranomaisilta.

*Hekin tietävät sen, että me voimme olla hyvin paljon asioista eri mieltä, mutta me haluamme tietää ajoissa mitä mieltä he ovat, että pystymme reagoimaan. H2*

Viranomaisten väliseen suhteeseen kohdistui myös toive vastavuoroisuudesta niin läpinäkyvyyden kuin sääntöjen noudattamisenkin suhteen:

*Täytyy olla tasapaino. Jos puhutaan verovelvollisen läpinäkyvyydestä, niin myös verottajan läpinäkyvyydestä on kyse. Jos edellyttää verovelvolliselta eettistä toimintaa, lain mukaista toimintaa, niin ei ole mitään muuta vaihtoehtoa kuin itse toimia saman periaatteen mukaan. H1*

Kahdella haastateltavalla oli kokemusta siitä, kuinka joissain maissa viranomaisten tapa suhtautua yrityksiin on muuttunut ajan kuluessa haastavampaan suuntaan. Esimerkiksi verotarkastusten yhteydessä viranomaiset saattavat kyseenalaistaa yrityksen tekemiä ratkaisuja. Ilmiötä voi selittää ainakin se, että kun tietoisuus kansainvälisen verosuunnittelun keinoista ja toisaalta koko järjestelmän epäkohdista lisääntyy, paineet puuttua aggressiiviseksi katsottuun verosuunnitteluun kasvavat niin poliittisessa päätöksenteossa kuin myös viranomaisten taholla. Verosuunnittelijan kannalta on melko ongelmallista, jos esimerkiksi aiemmin hiljaisen hyväksynnän saanut ratkaisu myöhemmin tulkitaan joksikin muuksi. Toiveena olikin, että poliittiset tavoitteet tuotaisiin esiin täytän-

töönpanevan tason sijaan lainsäädännön tasolla. Toisaalta edellistä kokemuksista poiketen, osa haastateltavista oli sitä mieltä, että viranomaisten avoimuus ja halukkuus vuorovaikutukseen on myös parantunut.

Yksi haastateltavista myös kritisoi Suomen verohallinnon käyttämää käännettä sanasta *tax compliance* veromyönteisyytenä. Haastateltavan mukaan myönteisyys lain noudattamista kohtaan on eri asia kuin myönteisyys veroja kohtaan ja lakia voi ja pitääkin noudattaa, vaikka veroista ei niin pitäisikään. Veromyönteisyyteen hänen mukaansa voidaan sen sijaan vaikuttaa esimerkiksi parantamalla luottamusta ja viranomaisten ratkaisujen ennakoitavuutta.

### 6.6.3 Keskustelu yrityksen sisällä

Haastateltavien mukaan omassa yrityksessä on helppo puhua avoimesti verosuunnittelun eettisistä kysymyksistä, eikä kukaan keksinyt varsinaisesti aihetta mistä ei voisi keskustella. Osalla yrityksistä on käytössä vuositasolla tapahtuvat keskustelutilaisuudet, joissa käsitellään omaan työhön liittyviä ajankohtaisia eettisiä kysymyksiä ja peilataan niitä samalla yrityksen arvoihin. Keskustelut tapahtuvat yleensä oman verotiimin sisällä. Myös epävirallista keskustelua oman tiimin kanssa käydään, jos jokin asia nousee esille. Kaikki haastateltavat kokivat, että oman yrityksen kulttuuri tukee avointa keskustelua. Lainsäädäntö oli keskusteluissakin selvä rajanvetäjä sille, mikä on sallittua ja mahdollista ja mikä ei. Seuraavat sitaatit koskevat haastateltavien kuvaamia lähtökohtia eettiselle keskustelulle:

*Tykkään avoimesta läpikäynnistä, ei ole itselle mitään hyötyä olla käymättä asioita perinpohjaisesti läpi. H2*

*Olemme aina avoimia keskustelulle. Mikä ikinä on aihe tai ongelma, pyrimme edistämään avointa kulttuuria tämän suhteen. H4*

*Jos mennään väärälle puolelle lakia, niin siitähän ei keskustella, vaan sanotaan, ettei se käy. H1*

Haastateltavien mukaan, kun yrityksen periaatteet, arvot, verokäytännöt ja -strategia ovat selvillä ja niitä noudatetaan, varsinaisia moraalisia ongelmatilanteita ei pääse edes syntymään. Yrityksen huolellisesti suunnitelluilla prosesseilla ja sisäisillä kontrollitoimilla katsottiinkin olevan merkitystä tiennäyttäjänä ja toiminnan ohjauksessa. Yksi verojohtajista ei paikallistanut eettisiä pulmatilanteita työstään lainkaan, mutta hän toisaalta

kuitenkin piti tiimin sisällä käytäviä arvokeskusteluja erittäin tarpeellisina. Hänen mukaansa verosuunnitteluympäristö muuttuu koko ajan niin paljon, että sisäisiä käytäntöjä on syytä pohtia ja päivittää säännöllisesti. Yksi haastateltavista totesi vuorostaan, että periaatteellisella tasolla ei yleensä ole mitään erimielisyyttä siitä mikä on oikein tai väärin, mutta sen sijaan lain tulkinta synnyttää usein vilkasta keskustelua. Seuraavat sitaatit kuvaavat sitä, miten haastateltavat näkevät sääntöjen ja prosessien merkityksen suhteessa oikein tekemiseen:

*Ei meillä eettisistä ratkaisuista ole erimielisyyttä, mutta lain tulkinnasta voi olla ja sitä sitten puidaan ja pohditaan. H1*

*Kun noudattaa yrityksen sisällä sovittuja verokäytäntöjä ja ohjeita, silloin automaattisesti toimii myös eettisesti oikein. H4*

*Kun lähtee katsomaan monia pörssiyhtiöitä, jotenkin tänä päivänä tuntuu vaikealta ajatella, kuinka kauhean virheellisesti pystyisi toimimaan, kun siellä on sisäiset tarkastukset ja tilintarkastukset ja niin monta kontrollia tietyllä tavalla välissä. H2*

Eettisten kysymysten pohdintaa pidettiin mielenkiintoisena, hyödyllisenä ja toisaalta luonnollisena toimintana juristille. Myös uusien ja erilaisten ajatusten esittämistä erilaisien uusien liiketoimintamallien ja verotuksen kohtaamispisteissä pidettiin tervetulleena, lainsäädännön ollessa kuitenkin ehdoton raja. Tyypillisimmin keskustelujen nähtiin liittyvän juuri sellaisiin muutoksiin mitä liiketoiminnassa oli kullakin hetkellä tapahtumassa, mutta myös yhteiskunnallisiin muutoksiin yleisesti. Seuraavat sitaatit kuvailevat keskustelujen luonnetta:

*Joskus on hyvä olla sellaisia ajatuksia missä vaan taivas on rajana, pöyhiä sitä asiaa ja ymmärtää sitä vähän syvemältä, lopulta me aina päädytään siihen, että onko tää meidän periaatteiden mukaista. H1*

*Meitä on kuitenkin veroryhmässä iso joukko juristeja, niin moni tykkää pohtia tietysti eettistä puolta ja arvokeskusteluja ihan kaiken aikaa. H2*

En saanut kovin konkreettisia esimerkkejä sisäisistä arvokeskusteluista, mikä on ymmärrettävää, sillä yksittäiset tilanteet eivät välttämättä muistu kovin helposti mieleen yhtäkkiä kesken haastattelun. Esimerkit, jotka onnistuin saamaan koskien verosuunnittelun valintatilanteiden moraalisia kysymyksiä, liittyivät lähinnä niin sanotun tavanomaisen verosuunnittelun piiriin ja kansallisen verolainsäädännön suomiin mahdollisuuksiin. Esimerkkinä mainittiin muun muassa vaihto edestakaisin kahden eri mahdollisen ratkaisun

välillä eri verovuosina, sen mukaan kumpi on kulloinkin edullisin. Yksi haastateltavista pohti myös elinkeinovapauden suomia mahdollisuuksia. Missä vaiheessa voidaan katsoa, että jokin rakenne muuttuu keinotoiseksi, kun yrityksillä kuitenkin periaatteessa on vapaus suunnitella ja muokata liiketoimintaansa kuten haluavat. Toisaalta elinkeinovapauden puitteissa suunniteltu uusi liiketoiminta tuo aina myös siihen liittyvät riskit mahdollisten veroetujen lisäksi, joten valinta ei koskaan ole pelkästään etua tuottava. Kansainvälisen toiminnan osalta eniten päänvaivaa ja pohdintaa näytti aiheuttavan maakohtainen raportointi ja se, miten voitto saadaan lopulta laskettua ja näytettyä oikein, niin periaatteellisella tasolla kuin raportointiohjeidenkin mukaan. Yksi haastateltavista pohti tilannetta, missä yrityksellä on sekä aineetonta toimintaa tuotekehityksen muodossa että fyysisistä toimintaa tehtaassa, mutta eri maissa, miten ylipäätään allokoida tuotettu lisäarvo periaatteellisella tasolla oikein eri yksiköiden välille, kun kummankin yksikön tulos on käytännössä toisistaan riippuvaista.

#### **6.6.4 Henkilökohtaiset kokemukset**

Kun kysyin verojohtajilta kokevatko he koskaan tekevänsä mitään väärin verosuunnittelun suhteen, vastaus oli kaikilta yksiselitteinen ei. Verojohtajat kokivat myös, että he pystyisivät keskustelemaan perheenjäseniensä kanssa tekemistään valinnoista hyvillä mielin. Verojohtajat perustelivat tätä sillä, että heidän tehtävänsä ydinsisältö on juuri varmistua, että asioita tehdään oikein. Tällä oikein tekemisellä he viittasivat sekä lain noudattamiseen että yrityksen ja omien arvojen noudattamiseen. Kontrollerin näkökulma verotukseen on luonnollisesti hieman erilainen kuin verojohtajilla, mutta myös hän koki, ettei ole tekemässä mitään väärää. Seuraavat sitaatit ovat verojohtajien vastauksia kysymykseen, koetko tekeväsi jotain väärin:

*Ei, se on just minun tehtäväni selvittää, että me teemme oikein. H2*

*Ei, eettiset standardimme ovat korkeat ja me noudatamme niitä, ja minusta tuntuu, että se mitä teemme, on todella oikein. H3*

Kaikki verojohtajat kokivat myös, että heidän mielipiteillään on merkitystä yrityksen sisällä ja että heillä on huomattavaa päätäntävaltaa yrityksen verostrategiaan, verosuunnitteluratkaisuihin ja verokäytäntöihin liittyvissä asioissa. Vaikka hallituksen näkemysten ja yrityksen liiketoimintastrategian katsottiin rajoittavan ja määrittelevän verostrategiaa, toisaalta näiden välillä ei nähty ristiriitaa. Yksikään haastatelluista ei myöskään kokenut ristiriitaa yrityksen toiminnan ja omien moraalisten arvojen välillä, sillä he kokivat voidensa vaikuttaa sekä arvokeskusteluun yrityksen sisällä, että omiin tavoitteisiinsa, joskus

hyvinkin suoraan. Yksi verojohtajista nauroi, ettei hän oikein voi kokea ristiriitaa yrityksen verokäytäntöjen ja omien moraalisten käsitystensä kanssa, sillä hän on itse sekä toimintaperiaatteiden, että niihin liittyvien ohjeiden laatija ja vastuussa niistä:

*Olen enemmän tai vähemmän se, joka yrityksen vero-ohjeet kirjoittaa... H3*

Vaikutusmahdollisuudet moraalisiin valintoihin koettiin myös hyväksi:

*Jos huomataan joku puute, niin halutaan käydä heti sen keskustelu. Kaikkeen pystyy vaikuttamaan. H2*

Verojohtajat olivat joutuneet kuitenkin pohtimaan jo pitkään omaa asemaansa ja omaa ammatti-identiteettiään sekä moraalista identiteettiään suhteessa verosuunnitteluun, tavoitteenaan ratkaista se ristiriita, mikä yleisen mielipiteen oletusten ja oman työn todellisuuden välillä on:

*Mä uskon, että jokainen verojohtaja on pohtinut etiikkaa. H1*

Tämän pohdinnan seurauksena osalle haastateltavista omat moraaliset periaatteet olivat kirkastuneet entistä selkeämpinä. Verojohtajien omia keskeisiä tärkeitä arvoja suhteessa verotyöhön olivat muun muassa rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja oikeellisuus. Seuraavat sitaatit kuvaavat kuinka oman ammatti-identiteetin ja periaatteiden merkitys näkyy verosuunnittelutyössä:

*Suoraselkäisenä voi kulkea tuolla ja kokea olevansa ammattilainen. Oikeellisuus ja asioiden oikein tekeminen on mulle hirveän tärkeitä. Kyllä mä juristi olen, vaikka verotukseen olen erikoistunutkin. Koen ne juristin perusarvot. Mä koen kaikenlaisen vääryyden pahana, se on ehkä vähän semmonen mikä heikentäisi omaa halua toimia-kin. H2*

*Kaikki täytyy perustua siihen, että on rehellinen. Se mitä me ollaan kirjoitettu verojalanjälkiraporttiin, miten me hoidetaan veroasioita, sen mukaan pitää toimia. Kaikkein pahinta on, että sanot että tehdään näin mutta tehdään jotain muuta. Mä pidän rehellisyyttä äärimmäisen korkeana arvona. H1*



## 6.7 BEPS ja asenteiden muutos ajassa

Haastateltavat näkivät verosuunnitteluympäristön olevan jatkuvassa muutoksen tilassa, missä verosuunnittelijan tehtävä on seurata muutoksia ja pysyä ajan tasalla sekä reagoida ympäristön muutoksiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Konkreettisten muutosten kuten lainsäädännön muutosten, yhteisöveron tai vaikkapa verosopimusverkoston kehittymisen lisäksi muutoksia on tapahtunut myös asenteissa. Kysyin jokaiselta haastateltavalta hänen mielipidettään BEPS-hankkeeseen, siksi että BEPS on iso veroraportoinnin käytäntöihin vaikuttava muutos, mutta ennen kaikkea siksi, että se omalta osaltaan pyrkii määrittelemään hyväksyttävän verosuunnittelun rajoja uudelleen.

Haastateltavat linkittivät BEPS-hankkeen yleisesti oikeudenmukaisuuteen ja pyrki- mykseen parantaa kansainvälistä lainsäädäntöä, mutta näkökulmat ja painotukset vaihte- livat hieman. Suhtautuminen BEPS:iin jakoi mielipiteet melko lailla tasan sen suhteen, miten sen hyvien ja huonojen puolien lopulta arveltiin asettuvan. Kaksi haastateltavista piti BEPS:iä selvästi myönteisenä, kun taas kaksi suhtautui siihen hieman varaukselli- semmin. Myönteisenä seikkana nähtiin, että BEPS on siirtänyt verokeskustelua oikeaan paikkaan, kun puhutaan valtioiden välisestä verokilpailusta ja yhteisten pelisääntöjen luo- misesta. Yhteisten pelisääntöjen myötä taas BEPS parhaimmillaan pystyy tuomaan vero- lainsäädäntöä paremmin kansalaisten oikeudentajua vastaavaksi ja toisaalta suitsimaan verojen välttelyä. Liian tehokasta verojen välttelyä pidettiin myös kilpailun kannalta on- gelmallisena, sillä kaikki yritykset eivät suinkaan pysty tai edes halua saavutta nollave- rotusta. Seuraava kommentti kuvaa niitä myönteisiä odotuksia, joita BEPS:iin kohdistuu:

*Mä olen kauhean iloinen itse tästä bepsistä ja kaikesta, mä näen, että tietyllä tavalla se sotaisuus ja erimielisyys on mennyt sinne oikealle tasolle. Ne ovat oikeasti ne, jotka siellä lainsäädännöistä päättävät ja niistä houkuttimistaan päättävät, ovat nyt mielti- mässä yhteisiä pelisääntöjä. H2*

BEPS:issä nähtiin kuitenkin myös ongelmia. Kaksi haastateltavista epäili sen lisäävän epävarmuutta. Vaikka BEPS:iä periaatteellisella tasolla pidettiin oikean suuntaisena liik- keenä, pelkoa herätti toisaalta sen aiheuttama lisätyömäärä, verotuksen ennustettavuuden heikkeneminen muutoksen seurauksena ja joustavuuden väheneminen vaihtoehtojen ka- ventuessa. Yksi haastateltavista epäili, että edellä mainittujen tekijöiden myötä epävar- muus voi vaikuttaa jopa niin, että yritysten halukkuus tehdä investointeja heikkenee. BEPS:in haasteena nähtiin myös se, miten se suhtautuu henkisen työn sijoittumiseen glo- baalissa yritystoiminnassa. Yksi verojohtajista koki epäoikeudenmukaisena sen, että laa- jat raportointivaatimukset kohdistuvat nyt kaikkiin yrityksiin, vaikka vain osa yrityksistä on vältellyt veroja samalla tavoin kuin nyt julkisuudessa esillä olleet yritykset. Hän näki BEPS:issä myös ylilyönnin vaaran. Hankkeen todelliset vaikutukset ovat myös edelleen

arvoitus, mikä aiheutti huolta kaikissa. Seuraavat kommentit kuvastavat BEPS:in herättämiä negatiivisia tunteita ja pelkoja sen onnistumisesta:

*Se on valtavan monimutkainen kokonaisuus, vähemmän tuottavuutta, lisää työtä oikeellisuuden varmistamiseen. Me olemme jo valmiiksi läpinäkyvä yritys, julkaisemme oman verojalanjälkemme, mutta se mitä nyt vaaditaan, on liikaa. Sanoisin että trendi on ymmärrettävä, mutta lopputulos on liioiteltu. H3*

*Jos beps keskittyisi vaan bepsiin, se voisi olla hyödyllinen, mutta se keskittyy moneen muuhunkin. Mulla on sellainen olo, että tulee joitain voittajia ja paljon häviäjiä. Kaikki luulevat olevansa voittajia, mutta eivät ole sitä, ja siitä aiheutuu hirveä epävarmuus. H1*

*Beps on monella tapaa hyvä asia, mutta se on valtava hanke. Nähtäväksi jää minkälaisena se tulee voimaan ja miten hienosti sitä päästään toteuttamaan. Pahimmillaan se on pirstaleinen ja jossain sovelletaan yhtä ja toisessa toista ja ollaan eri mieltä eettisyydestä. H2*

Verosuunnitteluympäristön muuttumista pidettiin joka tapauksessa aivan luonnollisena. Muutoksia ajan kuluessa on tapahtunut sekä käytetyissä keinoissa, joita voidaan pitää hyväksyttävänä verosuunnittelussa, mutta myös siinä paljonko veroasiat ovat herättäneet kiinnostusta julkisuudessa. Yksi haastateltavista kertoi heidän pohtineen työpaikalla jo yli kaksikymmentä vuotta sitten mitä tapahtuisi, jos he joutuisivat joskus julkisuuteen perustelemaan tehtyjä veroratkaisuja. Silloin todennäköisyys julkisuuteen päättämisestä oli kuitenkin todella pieni. Saman haastateltavan mukaan vuosikymmenien saatossa käytetyt ratkaisut ovat myös muuttuneet ja kehittyneet koko ajan. Nykyisin ei voida käyttää samanlaisia keinoja kuin esimerkiksi 1990-luvulla tai 2000-luvun alussa käytettiin. Haastateltava luonnehti 2000-luvun alun käytäntöjä olemukseltaan luoviksi ja esimerkiksi keinotekoisien rakenteiden määritelmä on hänen mukaansa muuttunut jo selvästi toisenlaiseksi vaikkapa vuosituhaten alkuun verrattuna. Nykyisessä verosuunnitteluympäristössä, kasvavan julkisen mielenkiinnon myötä, on hänen mielestään tärkeää, että tehdyt ratkaisut pystytään perustelemaan ymmärrettävästi.

Haastateltavat olivat havainneet myös muita verosuunnitteluympäristöä koskevia asenteellisia muutoksia. Molemmat seuraavista esimerkeistä liittyvät verosuunnittelun ympärillä käytyyn julkiseen keskusteluun. BEPS:istä keskusteltaessa yksi haastateltavista ihmetteli äkillistä asennemuutosta, mikä on tapahtunut suhtautumisessa valtioiden väliseen verokilpailuun. Aiemmin kilpailua pidettiin sallittuna ja jopa toivottuna, mutta noin viisi vuotta sitten verokilpailua alettiinkin yhtäkkiä pitää huonona asiana. Muista viime-

vuosien muutoksista kaksi verojohtajaa nosti esiin veroviranomaisten tiukentuneet asenteet yrityksii kohtaan. Toinen haastateltavista koki lisäksi, että aggressiivisten ja haastavien viranomaisten määrä on kasvussa.

Kysyin myös verojohtajilta, onko heidän henkilökohtainen asenteensa verosuunnitteluun muuttumassa. Yksi verojohtajista totesi, että asenne verosuunnitteluun ei ole muuttunut tai muuttumassa, koska hänelle asenne verosuunnittelua kohtaan tarkoittaa jotain muuta, kuin mitä sen julkisessa keskustelussa mielletään olevan:

*Ei se kauheasti ole muuttunut, kun ei puhuta sillä kielellä, mikä on julkisuudessa, vaan oikeasti verosuunnittelu on mun työn tekemisen kannalta huolellisuutta, ja ei se ole muuttunut. H2*

Toisen haastateltavan mielestä taas asenteen kuuluukin muuttua, kun ympäröivä yhteiskunta muuttuu, jos muutos määritellään suhteessa verosuunnittelussa käytettyyn keinovalikoimaan:

*Ei se sillä tavalla ...tai totta kai ajan myötä ja ympäröivän yhteiskunnan myötä sen täytyy muuttua. Ennen verosuunnittelussa otettiin laajempi kirjo erilaisia vaihtoehtoja huomioon, nyt suppeampi kirjo. H1*

Kolmas verojohtaja koki, ettei asennemuutokselle ollut tarvetta tulevaisuudessa, mutta taaksepäin katsoen siinä on tapahtunut paljonkin muutosta eri vuosikymmenten saatossa, ja nykyisin ei voida käyttää sellaisia keinoja kuin esimerkiksi kolmekymmentä vuotta sitten:

*En näe mitään tarvetta muuttaa asennetta tulevaisuudessa, verokäytäntömme ovat jo bepsin tavoitteiden mukaisia, mutta jos katsoo taaksepäin, asenne oli taatusti erilainen. Kolmekymmentä vuotta sitten yritykset saattoivat tehdä asioita, jotka nyt eivät enää olisi mahdollisia, kuten esimerkiksi hybridirakenteita. H3*

## 7 ANALYYSI

### 7.1 Hyväksyttävän verosuunnittelun rajat

Kun haastateltavat määrittivät hyväksytyt ja ei-hyväksytyt toiminnan rajoja, olennaisina periaatteina nousivat esiin sekä keinotekoisien rakenteiden välttäminen että liiketoimintalähtöisyys. Verotusta ei hyväksytty liiketoiminnan suunnittelun lähtökohdaksi, vaan vero nähtiin lähinnä väistämättömänä seurauksena voittoa tuottavasta liiketoiminnasta. Lainsäädännöllä osoittautui olevan myös aivan oma erityinen roolinsa hyväksyttävän toiminnan rajanvetäjänä, mutta tätä käsitellään tarkemmin luvussa 7.4.

Knuutisen (2014b) mukaan ihmisten suhtautumista verotukseen luonnehtii tyypillisesti tietynlainen kahtiajakautuneisuus. Toisaalta ymmärretään, että verotusta tarvitaan julkisten palvelujen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, mutta samaan aikaan verojen maksaminen koetaan epämiellyttävänä. (Knuutinen 2014b, 19). Haastatteluvastauksista voi tulkita samankaltaista ajattelua, sillä vero ymmärrettiin samanaikaisesti sekä minimoitavana kuluna että toisaalta kontribuutiona yhteiskunnalle. Yhteiskunnan julkisin varoin rakennettu infrastruktuuri ja hyvinvointipalvelut nähtiin tarpeellisena, minkä seurauksena verotustakin pidettiin hyödyllisenä ja oikeutettuna. Liiketoiminnan näkökulmasta taas kulojen minimointi on hyvin luonnollista toimintaa ja oikeutettua liiketoiminnan onnistumisen kannalta.

Verotuksen yhteiskunnallista merkitystä koskevien vastauksien perusteella voi todeta myös, että haastateltavat todennäköisesti hahmottavat yrityksen ja yhteiskunnan suhteen ja sitä kautta myös yritys vastuun luonteen Avi-Yonahin (2009) määritelmien mukaan joko *artificial entity* tai *real entity* -näkökulmasta. Yrityksillä nähtiin olevan vastavuoroisuuteen ja tasapuolisuuteen perustuvia velvoitteita myös yhteiskuntaa kohtaan. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin pohdinnan tasolla myös kirjallisuudessakin mainitut erilaiset valinnan vapautta korostavat näkökulmat, kuten valtioiden itsenäinen oikeus valita veroprosenttinsa ja toisaalta elinkeinon harjoittamisen vapautta säätelevät lait, joiden mukaan yrityksen omaan päätäntävaltaan kuuluu, miten liiketoiminnot lopulta järjestetään tai esimerkiksi millä toimialalla halutaan toimia (ks. Hasseldine & Morris 2013, 11–12).

Eräs mielenkiintoinen vastauksista erottuva seikka oli, että hyväksyttävän verosuunnittelun määritelmät ja kuvailut sen luonteesta seurasivat kaikilla haastateltavilla huomattavan tarkasti EU:n ja BEPS:in määritelmiä aiheesta (EU. 2012, 41; EU 2015, 7-10; OECD 2015a; OECD 2015b). Se, että vastaukset olivat niin yhteneväisiä sekä keskenään että virallisten vaatimusten kanssa, herättää toisaalta kysymyksiä. Samankaltaisuus voi johtua monista eri syistä. Ensinnäkin viranomaisten antamia ohjeita ja sääntöjä pitää yleisesti noudattaa ja niistä poikkeaminen voi johtaa takautuviin maksuihin ja veronkorotuksiin (Vero.fi, seuraamusmaksut tuloverotuksessa), joten lainsäädännön ja siihen liittyvien

ohjeiden sisäistäminen ovat olennainen osa verosuunnittelijan ammattiosaamista. Toisaalta lainsäädäntö itsessään muodostaa yhdenlaisen moraalisen linjauksen. Yrityksissä oltiin kiinnostuneita siitä, miltä heidän toimintansa näyttää ulospäin ja veronmaksuun liittyvien epäselvyyksien nähtiin vahingoittavan yrityksen mainetta. Vastaavasti lain noudattamisen tulkittiin kertovan, että yritys toimii oikein. Lain kategorisen noudattamisen ja mainetekijöiden lisäksi taustalta saattaa löytyä myös halu toimia yleisesti oikeaksi katsotulla tavalla (ks. Bandura 2006, 170–172). Todennäköisesti selitys muodostuu kuitenkin yhdistelmästä edellisiä motivaatiotekijöitä, ja mahdollisesti vielä muistakin tekijöistä, sillä moraalisisessa ajattelussaan ihminen tyypillisesti käsittelee ja arvioi monia asioita samanaikaisesti, kuten päätökseen liittyviä hyötyjä, haittoja ja riskejä, samalla kun arvopeusteiset motivaatiotekijät, sisäiset tavoitteet ja tunteet (Huang & Bargh 2014; Huebner 2015, 427–428) sekä sosiaaliset suhteet (Rai & Fiske 2011) ohjaavat ajattelua omalta osaltaan.

Kuten jo tämän tutkimuksen alussa todettiin, tarkoitus ei ole selvittää ovatko tutkittavat yritykset aggressiivisia verosuunnittelultaan vai ei. Rajanveto aggressiivisen ja tavanomaisen verosuunnittelun välillä on kuitenkin kiinnostava siksi, että sitä voidaan pitää samalla myös hyväksyttävän verosuunnittelun moraalisenä rajana (Knuutinen 2014a, 37). Myös haastateltavat pyrkivät signaloimaan kautta linjan haastattelujen ajan, että aggressiivista verosuunnittelua ei omassa yrityksessä harjoiteta. Vastauksista on siis tulkittavissa pyrkimys toimia sellaisella tavalla, jota pidetään yleisesti hyväksyttynä tai ainakin edes näyttäytyä ulospäin hyvänä toimijana.

Vaikka aggressiiviseen verosuunnitteluun rinnastettavia toimia ei pidetty haastateltavien kesken hyväksyttävänä, toisaalta kirjallisuudessa mainittuja aggressiivisiksi nimettyjä verosuunnittelun työkaluja, kuten hybridien käyttöä tai veroparatiisiyhtiöitä (Kosonen 2013, 383–387; OECD 2015a), ei sinänsä vielä pidetty itsessään paheksuttavina, varsinkaan jos niille löytyi jokin muu liiketaloudellinen peruste kuin verotus. Sen sijaan esimerkiksi voittojen ja tappioiden siirtelyä verotustarkoituksessa, tai esimerkiksi tappiollisen yrityksen hankintaa pelkästään verotusta varten ei koettu oikeana. Näitä menetelmiä ei myöskään haluttu käyttää, vaikka siihen olisi tarjoutunut mahdollisuus. Edellä mainitut moraaliset linjaukset saavat jonkin verran tukea myös kirjallisuudesta. Hanlonin ja Heitzmanin (2010, 137–146) mukaan minkään yksittäisen toimen perusteella yritystä ei tulisi vielä yksiselitteisesti todeta aggressiiviseksi verosuunnittelultaan, vaan olennaista yritysten veronmaksua arvioitaessa olisi, että sitä tarkasteltaisiin kokonaisuutena. Haastattelu-vastausten perusteella samankaltainen kokonaisuutta painottava ajattelu tuntui olevan vallitseva, kun sekä omaa että muiden yritysten toimintaa arvoitiin moraalin kannalta.

Kun haastateltavat saivat pohtia verosuunnittelun hyviä puolia ja miksi verosuunnittelu itsessään on oikein, vastaukset mukailivat pitkälti verosuunnittelua ja yrityssuunnittelua käsittelevää oppikirjallisuutta ja verosuunnittelu nähtiin yhtenä osana yrityksen lii-

ketoimintojen suunnittelua. Verosuunnittelussa hyväksi ominaisuuksiksi katsottiin yleisesti liiketoimintojen tukeminen, mihin kuuluu muun muassa ennakoitavuuden ja joustavuuden varmistaminen, riskien minimointi sekä se, että verosuunnittelu toimintona ylipäätään kohdistuu tulevaisuuteen (vrt. Leppiniemi ja Walden 2010, 17, 19.) Verosuunnittelun katsottiin myös itsessään tukevan lakien noudattamista ja oikein tekemisen varmistamista. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös, että he toivovat pystyvänsä tekemään yrityksen kannalta kestäviä ratkaisuja. Tämän tavoitteen kohdalla voidaan nähdä yhtäläisyyksiä myös yritysvastuun kestäväen kehityksen tavoitteen kanssa (ks. Sarkar & Searcy 2016, 1432).

## **7.2 Verosuunnitteluympäristön vaikutus moraaliseen päätöksentekoon**

Jos verosuunnittelua tarkastelee moraalisen päätöksenteon kannalta, melko silmiinpistäväänä osana verosuunnittelua nousi haastatteluista esiin tietynlainen epävarmuuden hallinta ja erilaisten riskien välttäminen. Epävarmuutta haastateltaville aiheuttivat liiketoiminnan haasteet yleisesti, mutta myös verolainsäädännön epävarmuus ja tämän seurauksena syntyvä taloudellinen riski sekä maineriski. Epävarmuuden on kuitenkin havaittu vaikuttavan moraaliseen päättelyyn ja esimerkiksi verosuunnittelun kohdalla verojärjestelmän epävarmuus voi johtaa aggressiivisempien verosuunnitteluratkaisujen käyttöön (Alm 2014). Epävarmuuden myötä tuleva stressi voi myös kääntää ajattelua kohti alkukantaisia pyrkimyksiä varmistaa oma henkiinjääminen sekä ryhmän yhtenäisyys keinoja kaihtamatta (Narvaez & Lapsley 2009, 262–262). Verosuunnittelun kohdalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen taloudellisen selviytymisen painottamista moraalisisessa päätöksenteossa, yrityksen ja työtovereiden muodostaessa verosuunnittelijalle tärkeän yhteisön. Toisaalta se voi ilmetä myös toiminnan lainmukaisuuden huolellisena varmistamisena. Huangin ja Barghin (2014) mukaan ihmisen ajattelua ohjaavat moninaiset keskenään kilpailevat ja toisinaan ristiriitaisetkin tavoitteet, joista osa toimii lisäksi täysin tiedostamattomalla tasolla. Veronmaksun oikeellisuuden varmistaminen ja taloudellinen menestyminen eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään, mutta ne muodostavat joka tapauksessa mielenkiintoisen kombinaation moraalisen päätöksenteon kannalta. Haastateltavat itse olivat valmiita käyttämään paljon aikaa ja vaivaa epävarmuuksilta suojautumiseen.

Sonensheinen (2007) mukaan moraalisiselle päätöksenteolle itsessään olennaista on epävarmuus, johon kuuluu epävarmuus teon seurauksista, epävarmuus sosiaalisesta konsensuksesta moraalisesti hyväksyttävän lopputuloksen suhteen, epävarmuus siitä mikä on oikea moraalinen viiteryhmä sekä epävarmuus säännöistä (Sonenshein 2007, 1024-1025). Vastausten perusteella ilmeisin epävarmuus liittyi verosuunnittelussa juuri sääntöihin, eli

verolakeihin, niiden tulkintaan ja pysyvyyteen. Seurausten osalta verosuunnittelun vaikutukset yritykselle ovat nähtävissä kirjanpidon luvuista. Sen sijaan arviot esimerkiksi aggressiivisen verosuunnittelun kansantaloudellisista vaikutuksista sisältävät tutkimustiedonkin mukaan paljon vaihtelua ja epävarmuuksia (Kosonen 2013, 391–393; Finnwatch 2016, 7–22), eivätkä ne tarjoa välttämättä mitään selkeää ohjetta päätöksentekoon. Tietämättömyys seurauksista taas voi pahimmillaan johtaa moraaliseen neutralointiin (Bandura 1999, 193–197; Heath 2008, 603, 606). Haastateltavat tässä tutkimuksessa olivat kuitenkin kiinnostuneita myös yhteiskunnalle tulevista seurauksista. Moraalisen vii-teryhmän voisi olettaa mukailevan vastauksissa esiin tulleita tärkeitä ja läheisiä sidosryhmiä, jotka tosin vaihtelivat sekä haastateltavan että moraalisen periaatteen mukaan. Sosiaalisen konsensuksen verosuunnittelun hyväksytyistä menetelmistä koettiin olevan, jos ei epävarmaa, niin ainakin jatkuvassa muutoksessa. Tämän seurauksena verojohtajat koki-vatkin, että heidän työhönsä kuuluu jatkuva ajan hermolla oleminen, muuttuvan yhteis-kunnan seuraaminen ja pohdinta siitä mitä moraalikäsitusten muutokset merkitsevät omassa työssä.

Haastatteluvastaukset tukevat myös kirjallisuudessa esiin tullutta näkemystä siitä, että verosuunnittelun fokus on yhä enenevässä määrin siirtynyt kohti riskienhallintaa, mikä tarkoittaa ratkaisujen laillisuuden huolellista varmistamista, mutta samalla myös verosuunnittelun strategisten linjausten kriittistä arviointia maineen kannalta katsottuna (Donohoe ym. 2014). Eettisten kysymysten operationalisointia riskienhallinnan yhteyteen oli myös nähtävissä osassa yrityksiä (Doyle ym. 2009). Moraaliin liittyvänä riskinä voidaan toki pitää myös tietoisesta väärin tekemisestä kiinni jäämistä, mikä on myös laskettava maineriskin hallintaan kuuluvaksi. Toisaalta haastateltavien näkökulmasta pelkona oli lähinnä se, että maineriski voi toteutua, vaikka yritys olisi omasta mielestään toiminut koko ajan oikein, mutta ulkopuolelta katsottuna näin ei näyttäisikään olevan. Tätä tulkintaa tukee omalta osaltaan myös verohallinnon toteamus, että raja hyväksytyyn verosuunnittelun ja veronkierron välillä on mahdotonta määritellä etukäteen (Vero.fi, veron kiertämissään-nöksen soveltaminen).

Moraalisen agentin toimintamahdollisuuksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että vero-johtajien ammattirooli tuo heille sekä vapauksia että vastuuta. Verojohtajien tehtävänä on toimia ennen kaikkea yrityksen ja veromaailman välillä hankkien ja tuottaen verotukseen liittyvää ainutlaatuista tietoa yrityksen käyttöön. Verojohtajilla on tämän erityisosaami-sensa kautta mahdollisuus toimia organisaatiossa melko itsenäisesti ja verojohtajien mie-lipiteillä on painoarvoa. Verojohtajat ovat lisäksi vastuussa sekä yrityksen verostrategi-asta että verokäytännöistä ilman, että yrityksen hallitus tai ylin johto puuttuisi heidän työ-hönsä yksityiskohtaisesti tai antaisi nimenomaan verotusta koskevaa ohjausta. Haastatte-luissa tuli myös melko selvästi esiin se, että yhdellekään haastateltavalle ei oltu yrityksen johdon osalta asetettu paineita esimerkiksi pienentää maksettavan veron määrää, vaan

ylemmän johdon näkökulmasta verosuunnittelun tärkein anti oli vakauden ja ennustettavuuden lisääntyminen liiketoiminnassa. Toisaalta, jos yrityksen johto ilmaisisi voimakkaasti omia tavoitteitaan verotuksen suhteen, myös moraalisen agentin rooli olisi toisenlainen.

Jos erityisosaaminen tuo moraalista liikkumavaraa, toisaalta kuitenkin organisaatioita käsittelevien teorioiden mukaan yksilön mahdollisuudet toimia organisaation sisäistettyjä toimintamalleja vastaan ovat heikot ja organisaatioissa on tarjolla aina myös puolustelevia selitysmalleja kullekin moraaliselle valinnalle (Darley 1992, 217–218; Bandura 1999, 193–197; Heath 2008 605–610). Vaikka ylin johto ei asettaisi erityisesti verotuksellisia tavoitteita, yrityksen kulttuuri ja muut ääneen lausumattomat tavoitteet ohjaavat silti toimintaa (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 117–127). Ääneen lausumattomien tavoitteiden ja kulttuurillisten tekijöiden tavoittaminen osoittautui kuitenkin lähes mahdottomaksi haastattelussa suoraan kysymällä ja niiden havaitsemiseksi olisi tarvittu enemmän aikaa.

Verojohtajien vastuu ilmenee ennen kaikkea yritystä kohtaan koetun taloudellisen vastuun muodossa. Taloudellinen vastuu myös yhdistää verosuunnittelun tavoitteet yrityksen muihin tavoitteisiin. Tämä vastaavasti voi kaventaa moraalisen agentin liikkumavaraa, jos kantavana toimintaperiaatteena on puhtaasti verosuunnittelusta saatava taloudellinen hyöty (Heath 2006, 541; Dowling 2014, 179–180). Moraalia ja taloudellista hyötyä ei kuitenkaan aseteltu vastakkain näin suoraviivaisesti haastatteluvastauksissa. Välittömän taloudellisen hyödyn sijaan verosuunnittelun tavoitteena pidettiin sellaisen ratkaisun löytämistä, joka kestää sekä ulkopuolisen tarkastelun että on yritykselle kannattava myös pidemmän ajanjakson kuluessa. Verosuunnittelun tavoitteeksi ilmoitettiin myös edullisen kokonaisratkaisun löytäminen, jolloin veroedullisin ratkaisu ei välttämättä ole kokonaisuuden kannalta paras ja valituksi tuleva vaihtoehto. Myös ratkaisun joustavuudella ja raportoinnin kustannustehokkuudella nähtiin olevan arvoa. Esimerkiksi erilaisten väliyhdistöiden pyörittämistä raporteissa tai muutoin monimutkaisten rakenteiden luomista ei pidetty kovinkaan kustannustehokkaana ja mahdollisten verohyötyjen koettiin häviävän käytännön työn lisääntyessä. Tällainen valinta ei tosin ole enää kovin moraalinen, vaan ehkä enemmänkin taloudellinen.

Mielenkiintoista on myös, että kilpailulla tai kilpailijoiden toimilla ei katsottu olevan kovin suurta roolia yrityksen omissa verosuunnitteluratkaisuissa, vaikka verojen välttelyn on osittain katsottu olevan seurausta yritysten halusta minimoida kustannuksia kilpailutilanteessa (Dowling 2014, 179; Knuutinen 2014a, 45). Epäeettistä toimintaa voidaan myös neutraloida perustelemalla, että kaikki muutkin tekevät samoin (Heath 2008, 606). Haastateltavien mukaan kilpailijoiden tekemisistä oltiin toki kiinnostuneita, mutta verostrategia lähdettiin kaikesta huolimatta luomaan omista lähtökohdista. Toisaalta jos oman toimialan muutkin toimijat ovat verostrategioidensa osalta konservatiivisia, painetta ei ehkä ole olemassa siinä määrin kuin kirjallisuus antaa ymmärtää.



Keskustelu verosuunnittelun tavoitteista nosti lisäksi esiin myös yhden yllättävän seikan. Haastateltavat nimittäin kokivat yksimielisesti efektiivisen verokannan verosuunnittelun ja reilun veronmaksun kuvaajana melko hyödyttömänä mittarina ja luvun katsottiin palvelevan lähinnä sijoittajia. Tämä on aika lailla ristiriidassa sen kanssa, että efektiivistä verokantaa käytetään melko yleisesti yrityksen tekemän verokontribuution kuvaajana sekä julkisessa keskustelussa että kirjallisuudessa (Fortune.com; Kauppalehti.fi; Finwatch 2016, 24). Esimerkiksi OECD:n raporttien mukaan verosuunnittelun aste on nähtävissä suuryrityksillä efektiivisen veron alenemana (OECD 2015a, 156). Toisaalta haastateltavien kommentit kertovat myös yritysten harjoittaman verosuunnittelun asteen arvioinnin vaikeudesta ja siihen sopivan yksiselitteisen tunnusluvun puutteesta (vrt. Hanlon & Heitzman 2010, 137–146). Tällaiselle vertailukelpoiselle numeeriselle mittarille olisi kuitenkin tarvetta yleisen mielenkiinnon kohdistuessa yritysten veronmaksuun.

Verosuunnittelun kannalta otollisimmiksi tilanteiksi koettiin isot muutokset liiketoiminnassa, kuten yrityskaupat, uusille markkina-alueille siirtyminen ja uusien liiketoimintamuotojen kehittäminen. Nämä tilanteet tunnistettiin samalla myös verosuunnittelun moraaliseksi valintatilanteiksi. Osa haastateltavista koki kuitenkin, että veroasiat helposti unohtuivat operatiivisesta päätöksenteosta, tai ne otettiin toisinaan liiketoimintojen suunnittelussa aivan liian myöhään mukaan optimaalisen lopputuloksen löytämiseksi. Myös tällä on vaikutusta moraalisen agentin vapautteen tehdä päätöksiä, sillä toimintamahdollisuudet luonnollisesti kaventuvat, jos liiketoimintapäätöksiä on jo lyöty lukkoon ennen kuin vero-osaston mielipidettä kysytään. Toisaalta tämänkaltaisen ongelman läsnäolo kertoo, että haastattelun kohteena olleiden yritysten tapa toimia verotuksen suhteen on todennäköisesti melko liiketoimintalähtöistä, mikä jo aiemmin määriteltiin haastateltavien itsensä mukaan moraalisesti oikeaksi tavaksi toimia.

### 7.3 Moraaliset periaatteet

Moraalisia periaatteita tarkasteltiin tässä Haidtin ja Josephin (2004) ja Graham ym. (2011, 2013) moraalien perusteita käsittelevää MFT-teoriaa mukaillen, joista lähempään tarkasteluun otettiin lojaalius, auktoriteettien rooli, empatia ja oikeudenmukaisuus. Näiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös muutamia muita henkilökohtaisesti tärkeitä periaatteita.

Moraalisiin periaatteisiin perustuvilla käytännöillä on tyypillistä, että ne rajautuvat usein koskemaan vain tiettyä ryhmää ihmisiä (Westermarck 1917, 743–744; Rai & Fiske 2011; Graham 2013, 70). Jos vastauksia tarkastellaan moraalisen sisäpiirijattelun valossa (Tajfel 1970; Opatow 1999), haastattelujen perusteella on kuitenkin vaikea määrittellä tarkkaan missä sisäpiirin raja kulloinkin kulkisi. Vastauksissa mainitut ryhmät vaih-

telivat moraalisten periaatteiden mukana, lisäksi haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan myös yksittäisten periaatteiden kohdalla. Vastauksista tuleekin esiin lähinnä moraalisesti merkittävien ryhmien moninaisuus. Esimerkiksi lojaaliuden kohteet vaihtelivat haastateltavilla omasta perheestä ja läheisistä työtovereista koko yritykseen. Eri tavoin asiaa kysyttäessä mukaan tulivat myös yrityksen tärkeimmät sidosryhmät kuten asiakkaat, työntekijät ja omistajat. Auktoriteetteja edustivat taas lainsäädäntö ja sen myötä lainsäätäjät, tilintarkastajat sekä yrityksen sisältä hallitus, toimitusjohtaja ja talousjohtaja. Oikeudenmukaisuus miellettiin periaatteista ehkä kaikkein universaaleimmin niin, että oikeudenmukaisen kohtelun katsottiin kuuluvan yleisesti kaikille. Myötätunto puolestaan kohdistui kaikkein pienimpään ryhmään ihmisiä, koskien vain läheisimpiä työtovereita ja yhteistyökumppaneita. Tämä on luonnollista, kun ajatellaan empatian luonnetta, eli kykyä tunnistaa muiden ihmisten mielentiloja ja tunteita ja myötäelää niiden kanssa (Aaltola & Keto 2017, 25). Vastaukset eivät poissulje myötätuntoa laajempaakaan piiriä kohtaan, kuten esimerkiksi muita veronmaksajia kohtaan. Jos haastateltavilta olisi kysytty asiaa johdattelevammin, mukaan olisi ehkä tullut laajempi joukko ihmisiä, eli myös he, jotka kuuluvat kognitiivisen eli tietoon perustuvan empatian piiriin (Aaltola & Keto 2017, 49–51). Toisaalta tunneperusteisella empatialla on joka tapauksessa tietoperusteista empatiaa voimakkaampi kytkös moraaliin (Aaltola & Keto 2017, 67).

Koska sidosryhmistä kysyttiin melko lyhyesti, vastauksista ei pysty muodostamaan kovin pitkälle vieviä johtopäätöksiä mitkä ryhmät tai tahot olisivat moraalin kannalta kaikkein merkittävimpiä. Korkeintaan voidaan todeta, että yritys kokonaisuutena menee todennäköisesti valintakriteereissä yhteiskunnan edelle, toisaalta lainsäädännön asema auktoriteettina osoittautui hyvin vahvaksi ja sen moraalinen painoarvo suuremmaksi kuin yrityksen sisällä tehdyt ehdotukset liiketoiminnan järjestelyistä. Erilaisten moraalisten sisäpiirien selvittäminen olisi kuitenkin mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Sosiaalisten suhteiden laajempi kartoittaminen olisi mielenkiintoista myös moraalisen motivaation selvittämisen kannalta, jos ajatellaan Rain ja Fiskin (2011) tavoin, että moraalisen toiminnan perimmäinen merkitys on luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia yhteistyöhön perustuvia suhteita ja toisaalta sosiaalisten suhteiden puuttuessa toiminta voi olla moraalisesti välinpitämätöntä. Sosiaalisten suhteiden säätelyllä on todennäköisesti verosuunnittelussakin oma tärkeä roolinsa. Kukaan haastateltavista ei esimerkiksi kyseenalaistanut oman esimiehen tai yrityksen johdon asemaa ja näiden suhteiden voi katsoa rakentuvan luonnollisesti sekä arvojärjestyksen tunnustamisen että yhtenäisyysmotiivin kautta, asetelman samalla kuitenkin vaikuttaessa myös moraalisiin johtopäätelmiin (ks. Rai & Fiske 2011, 57–63). Toisaalta myös viranomaisiin haluttiin pitää hyvät suhteet, motivaatiotekijöiden todennäköisesti ollessa tällöin lähempänä tasavertaisuuden ja vaihdannan tasapainon motiiveja (ks. Rai & Fiske 2011, 63–65).

Seuravaksi on tarkoitus keskustella vielä hieman lisää lojaaliuden ja oikeudenmukaisuuden merkityksestä moraalisisina periaatteina verosuunnittelussa. Lojaalius moraalisisena

periaatteena pitää sisällään kaksi puolta. Kun Graham ym. (2013, 70) mukaan lojaaliuden alkuperäinen tarkoitus on luoda yhtenäisyyttä ryhmän sisällä ja auttaa suojautumaan ulkopuolisilta uhilta, niin toisaalta lojaalius yritystä kohtaan nähdään usein myös uhkana yksilön mahdollisuuksille toimia moraalisesti oikein joko omien tai laajemman yhteisön standardien mukaan (Hauserman 1986; Heath 2008, 608). Haastateltavat käsittelivät lojaaliutta edellä mainittua kahtiajakoa monipuolisemmin. Osa haastateltavista nosti esiin esimerkiksi työntekijöiden lojaaliuden, joka oli heidän mielestään tärkeä saavuttaa ja sen nähtiin taas olevan riippuvainen yrityksessä tehdyistä eettisistä valinnoista, mukaan lukien verotukseen liittyvät ratkaisut. Lojaalius ilmiönä koettiin yleisesti positiivisena tai melko neutraalina ja luonnollisena edellytyksenä yrityksessä työskentelylle. Haastateltavien oma lojaalius yritystä kohtaan oli luonteeltaan kuitenkin enemmän kriittistä kuin esimerkiksi ideologista (Schrang 2001, 54–55; Hart & Thompson 2007, 301–309), eikä lojaalius verosuunnittelun osalta velvoittanut esimerkiksi olemaan samaa mieltä muiden kanssa organisaatiossa. Haastateltavat kokivat, että heillä on itse asiassa tärkeä tehtävä ja velvollisuus puuttua mahdollisiin virheisiin ja muuttaa toiminnan suuntaa tarvittaessa. Lojaaliutta haluttiin osoittaa myös omia arvoja ja ratkaisuja kohtaan, jolloin lojaalius toimii tavallaan moraalisenä selkärankana ja jatkuvuuden tuojana. Lojaaliuden suuntaaminen eri kohteisiin esimerkiksi eri sidosryhmien välillä ja tämän seurauksena mahdollisesti syntyvä ristiriita (Schrang 2001, 43–44; Heath 2006) tuli myös esiin ja yksi haastateltavista pohtikin, että eri sidosryhmien, kuten yhteiskunnan ja omistajien, tarpeita pitää toisinaan punnita ja tämän jälkeen hakea tasapainoa niiden välillä.

Oikeudenmukaisuus moraalisenä periaatteena sai tässä tutkimuksessa paljon tilaa, sillä kirjallisuudessa verosuunnittelun ongelmia on moraalisten periaatteiden osalta käsitelty pitkälti juuri oikeudenmukaisuuskysymyksenä (Christensen & Murphy 2004; Slemrod 2004, 892; Dowling 2014, 182; Gribnau 2015), jolloin huomio on keskittynyt resurssien oikeudenmukaiseen jakoon (Cook & Hegtvædt 1983, 217–225). Aihetta lähestyttiin haastattelussa *fair share* -käsitteen kautta. Haastateltavat kantoivat huolta oikeudenmukaisuudesta, tai sen puutteesta, monin paikoin samalla tavoin kuin kirjallisuudessa on tuotu esiin. Huonona asiana pidettiin muun muassa aggressiivisen verosuunnittelun seurauksena syntyvää kilpailutilanteen vääristymistä. Samoin maksutaakan siirtymisestä tunnollisempien maksajien harteille kannettiin huolta. (vrt. Kosonen 2013, 385–387; Dowling 2014, 181–182; Gribnau 2015, 232; Knuutinen 2015, 11–12, 14.) Verosuunnittelijat osoittautuivat olevan myös kansalaisten tavoin huolissaan oikeudenmukaisuuden ja kohtuullisuuden toteutumisesta verotuksessa, mutta heillä oikeudenmukaisuus sijoittui laajempaan yhteyteen kuin kansalaiskeskustelussa, missä yritysten oikeudenmukaisen veronmaksun viitearvona toimii yleensä vain maksetun yhteisöveron määrää (Dowling 2014, 181). Haastateltavat toivoivat, että yritysten maksamia veroja tarkasteltaisiin koko veropohjan laajuudelta. Osa olisi halunnut nähdä oikeudenmukaisuuden käsittelyn verotuksen suhteen vielä tätäkin laajemmin, esimerkiksi ottamalla huomioon yritysten kyvyn

työllistää ihmisiä ja tuottaa taloudellista hyvää ympärilleen investointien myötä. Myös se mitä verotetaan ja minkälaista toimintaa halutaan veroja suuntaamalla tukea, nähtiin oikeudenmukaisuuskysymyksenä. Verosuunnittelun kohdalla taas oikeudenmukaisena pidettiin aggressiivisista verosuunnittelukeinoista pidättäytymistä.

Yritysten maksamien verojen laajempi käsittely on luonnollisesti yrityksille itselleen edullista ja samalla myös oikeutettu toive, sillä näin yritysten yhteiskunnille tekemä kontribuutio tulisi paremmin esiin. Kokonaisvaltaiseen ajatteluun liittyen osa haastateltavista koki, että yhteisöveron määrää voisi eettisesti kompensoida osittain myös muilla yhteiskuntaa ja yhteisöä tukevilla toimilla, kuten esimerkiksi paremman työllisyyden muodossa tai investoimalla suoraan liiketoimintamaan infrastruktuuriin. Ajatus onkin looginen yritykselle aiheutuvien kokonaiskustannusten valossa, mutta toisaalta taas ristiriidassa sen käsityksen kanssa, että omat verotulot vahvistavat kunkin valtion itsemääräämisoikeutta, niiden salliessa valtion valita kehityskohteensa itsenäisesti (Cobham 2005,1).

Kohtuullisena veronmaksun osalta pidettiin esimerkiksi yritysten maksukyvyyn huomiioon ottamista. Sen sijaan siihen, mikä olisi kohtuullinen veron määrä, ei haluttu tarkasti ottaa kantaa, vaan sen katsottiin kuuluvan kunkin valtion parlamentaarisen päätöksenteon piiriin (vrt. Dowling 2014, 182–183). Perusteluna tälle katsottiin olevan, että oma käsitys kohtuullisuudesta on vain yksi subjektiivinen arvio monien muiden joukossa. Toisaalta vastauksissa kuitenkin kritisoitiin verokantoja silloin kun niiden katsottiin olevan liiketoiminnan tuloksenteon kannalta pahasti epäoikeudenmukaisia. Kohtuullisena, ainakin rivien välistä tulkittuna, pidettiin myös sitä, että voitollinen yritys ylipäättään maksaa jotain veroja, sen sijaan että se keinottelisi itselleen nolloverotuksen ja osa vastaajista määritteli *fair share* -käsitteen lähtökohtaisesti tarkoittavan kontribuutioita yhteiskunnalle.

Epäoikeudenmukaisena sen sijaan koettiin, että hyvin helposti niin ihmisten mielissä, viranomaisten taholta kuin julkisessa keskustelussakin, yritykset niputetaan samaan kategoriaan olettaen, että kaikki suuret yritykset olisivat verosuunnittelustrategialtaan aggressiivisia. Haastateltavien oman käsityksen mukaan yritysten väliltä voi löytyä suuria eroja sekä suhteessa suunnittelun aggressiivisuuteen että halukkuuteen noudattaa sääntöjä. Tutkimustenkin mukaan yritysten tavat toteuttaa verosuunnittelua todennäköisesti vaihtelevat (vrt. Davies ym. 2014; Egger ym. 2014).

Toimintatapojen oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa veroviranomaisiin kohdistuvat toiveet haastateltavilla liittyivät avoimen kommunikaatioon, nopeaan tiedonvaihtoon, sekä saadun tiedon luotettavuuteen ja pysyvyyteen. Myös vastavuoroisuuden toivottiin toteutuvan suhteessa. Näkemykset mukailevat myös Kirchlerin ym. (2008) tutkimustulosta, jonka mukaan oikeudenmukaisiksi koetut menetelmät parantavat veronmaksuhalukkuutta. Toisaalta osalla haastateltavista oli myös kokemuksia siitä, että joidenkin maiden viranomaisten suhtautuminen yrityksiä kohtaan oli muuttunut hyökkäävämmäksi.

Haastattelujen perusteella ei voi kuitenkaan todeta, että minkään yksittäisen maan veroviranomaisen pystyisi vielä horjuttamaan luottamusta kaikkiin viranomaisiin tai vaikuttamaan veronmaksuhalukkuuteen yleisesti.

Vastauksissa tuli esiin myös muita tärkeitä henkilökohtaisia periaatteita ja arvoja, kuten esimerkiksi rehellisyys, joka taas Schwartzin arvomallissa liitetään hyväntahtoisuuteen ja toisista välittämiseen (Schwartz 1992, 6–7). Rehellisyys verosuunnitteluympäristössä katsottiin tarkoittavan, että se mikä yrityksestä näytetään ulospäin pitää myös paikkansa, jotta sidosryhmät voisivat arvioida yrityksen toimintaa oikein perusteiden. Myös yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattamista pidettiin ihanteellisena.

## 7.4 Lainsäädännön rooli verosuunnittelussa

Kirjallisuuden mukaan lainsäädännön rooli verosuunnittelun moraalisisessa ongelmakentässä on olennainen (Ostas 2004; Knuutinen 2014, 2015; Gribnau 2015). Lainsäädännön rooli osoittautui aivan keskeiseksi myös tässä tutkimuksessa. Lakia pidettiin haastateltavien kesken kaiken toiminnan lähtökohtana ja samaan aikaan hyväksyttävälle toiminnalle asetettavana ehdottomana rajalinjana verosuunnittelussa. Toisaalta lain noudattamiseen liittyi myös pelkoja väärintekemisestä, mikä taas liittyy lakien tulkintaan.

Lakien kunnioittamista voidaan selittää vastausten perusteella muun muassa lainlaatiijan ja viranomaisten nauttiman legitimitetin avulla (Tyler 2006). Lain noudattamisen ehdottomuutta kuitenkin perusteltiin kahdella eri tasolla. Toisaalta vastauksissa tuli esiin deontologisia näkökulmia ja lain noudattamista kuvailtiin muun muassa velvollisuutena. Tämän lisäksi lain noudattamiselle annettiin myös utilitaristisia perusteita kuten hyvän maineen ylläpito ja halu välttää yllättäviä kustannuksilta. (vrt. Burns & Kiecker 1995; Donohoe ym. 2014, 851; Knuutinen 2014a, 40–42.) Lakia ei myöskään haluttu rikkoa edes silloin kun sen liiketaloudelliset seuraukset olivat huonot yrityksen kannalta. Toisaalta lainsäädäntö sai haastateltavilta myös kritiikkiä siitä, että se ei aina täytä tehtävänsä hyvin, eikä näyttäydä kaikilta osin oikeudenmukaisena.

Lain rooli moraalisisena rajanvetäjänä verosuunnittelussa osoittautui kuitenkin kaikkea muuta kuin yksinkertaiseksi. Vaikka laki itsessään oli haastateltavien mukaan ehdoton raja, tämän ehdottoman rajan selvittäminen lain tulkintaongelmien takia ei ollut mitenkään yksinkertaista, vaan se vaati vaivannäköä ja piti myös sisällään aina riskin epäonnistumisesta, sillä viranomaisten tulkinnat saattoivat poiketa yrityksissä tehdyistä tulkinnoista. Tämä seikka on tuotu useasti esiin myös kirjallisuudessa. (vrt. Slemrod 2007, 31; Hasseldine & Morris 2013, 5–6, Knuutinen 2014a, 9–15.) Ehdoton rajanveto osoittautuikin siis paradoksaalisesti hyvin epävarmaksi käytännössä.

Myös se, miten verolait vastaavat kunkin yksilön käsityksiä oikeasta ja väärästä, on saanut huomiota kirjallisuudessa. Knuutisen (2014a, 40–42) mukaan verolait edustavat

lähinnä kompromissia yleisistä moraalikäsitteistä, jolloin lain moraalisen tausta-ajatuk-  
sen olemassaoloa voi olla vaikea tunnistaa ja verolakeja noudatetaan yleensä siksi, että  
niitä kuuluu noudattaa. Haastateltavat itse olivat enimmäkseen sitä mieltä, että lain tar-  
koituksen selvittäminen on melko vaikeaa tai joskus jopa tarpeetonta, mutta sitäkin yrite-  
tään tehdä, jos lain tulkinta ja sitä seuraavat käytännön toimet edellyttävät tarkoituksen  
ymmärtämistä. Lainsäädännön moraalisen sisällön löytämistä ei kuitenkaan pidetty ylei-  
sesti välttämättömänä, jos se ei tukenut millään tavoin lain tulkintaa. Haastateltavien nä-  
kökulmasta kirjoitettu laki on joka tapauksessa ainoa keino, millä yhteiskunta voi määri-  
tellä ja kommunikoida sen, mikä kulloinkin katsotaan olevan oikein, väärin, tarkoituk-  
senmukaista tai kohtuullista verotuksessa, mikä taas lähenee Hasseldinen ja Morrisin  
(2013, 5–6, 11–12) näkemystä verolakien kirjoitetun asun ylivertaisuudesta suhteessa lain  
mahdollisiin moraalisiin taustakytkentöihin. Keskustelu lain hengestä ei kuitenkaan yh-  
distynyt haastateltavien mielissä kansainvälisen verojärjestelmän epäyhtenäisyyteen ja  
siitä syntyvien porsaanreikien hyödyntämiseen, kuten kirjallisuudessa on asiaa käsitelty  
(Ostas 2004, 560–580; Dowling 2014, 174–176; Knuutinen 2014a, 42–43), vaan kyse oli  
ennen kaikkea paikallisten verolakien monitulkintaisuudesta ja niiden selvittämisestä  
kunnialla.

Lainsäädäntö on moraalisenä rajanvetäjänä vaikea myös siksi, että noudattamalla lakia  
voidaan silti vältellä veroja melko tehokkaasti kansainvälisen verojärjestelmän epäyhte-  
neväisyyksien ansiosta (Zucman 2014). Jos aggressiivista verosuunnittelua pidetään mo-  
raalittomana (vrt. Knuutinen 2014a, 37–38), silloin lakien noudattaminen ei yksinään  
vielä ole tae moraalien kannalta hyväksyttävästä toiminnasta, vaan yritykseltä vaaditaan  
itsenäistä harkintaa siinä, miten lakiin tulisi suhtautua (Ostas 2004, Gribnau 2015). Haas-  
tateltavat olivat hyvin perillä kansainvälisen verojärjestelmän epäkohdista, kuten esimer-  
kiksi verotuksellisen vapaamatkustuksen mahdollisuudesta ja erilaisista porsaanrei’istä.  
Vaikka näitä ominaisuuksia pidettiinkin lain puitteissa mahdollisina, niitä ei kuitenkaan  
välttämättä pidetty kelvollisina. Haastateltaville lain ensisijainen merkitys ei myöskään  
ollut toimia tekosyynä yleisistä moraalikäsitteistä poikkeamiselle, vaan se näyttäytyi  
ennen kaikkea moraalisenä turvaverkkona ja oikein tekemisen varmistajana. Sen sijaan  
Ostasin (2004, 560–580) ehdottamaa kansalaistottelemattomuutta moraalittoman tai epä-  
oikeudenmukaisen lain kohdalla ei nähty mahdollisena, vaan lain rikkominen nähtiin yri-  
tykselle yksiselitteisesti vahingollisena ja mahdottomana toteuttaa käytännössä.

Mielenkiintoista kuitenkin oli, että kansainvälinen verojärjestelmä sai lopulta melko  
vähän huomiota, vastausten fokuksen ollessa juuri paikallisissa laeissa ja niiden noudat-  
tamisessa. Tämä voi tarkoittaa sitä, että verosuunnittelu työnä painottuu lopulta enemmän  
kansallisen raportoinnin suuntaan sen jälkeen, kun liiketoimintayksiköt ovat sijaintiin liit-  
tyvät ratkaisunsa tehneet. Toisaalta se voi tarkoittaa myös sitä, että kansainvälisen järjes-  
telmän koordinoimattomuus ei lopulta ole niin suuri ongelma itse verosuunnittelutyössä,  
vaikka sitä yleisesti pidettiinkin epäoikeudenmukaisuuden aiheuttajana muille.

Lainsäädännön ja oikeudenmukaisuuden suhde osoittautui haastatteluissa myös moniulotteiseksi. Lainsäädännön merkitys verosuunnittelijoiden mielestä oli turvata oikeudenmukaisuus verotuksessa ja lakien legitimitettiin perusteltiin sillä, että ne sellaisenaan ilmentävät kunkin suvereenin maan käsitystä oikeudenmukaisuudesta ja kohtuullisuudesta. Samalla kuitenkin useampi haastateltava totesi, että lainsäädäntö ei välttämättä ole oikeudenmukainen. Epäoikeudenmukaisuutta havaittiin sekä yksittäisissä verolaeissa että kansainvälisen järjestelmän vapaamatkustuksen sallivissa ominaisuuksissa.

Epäoikeudenmukaisuutta havaittiin toisinaan myös siinä, miten lakia tulkittiin viranomaisten taholta. Epäoikeudenmukaisena pidettiin muun muassa sitä, että lain tulkintaerot edustivat joissain tapauksissa viranomaisen mielestä automaattisesti aggressiivista verosuunnittelua, kun yrityksen näkökulmasta taas kyse oli moniselitteisestä ja huonosti laaditusta lainsäädännöstä. Epäoikeudenmukaisena koettiin myös se, jos lain tulkinta muuttui viranomaisten taholta yllättäen. Hasseldine ja Morrisin mukaan (2013, 6) yritysvastuu ei edellytä suhtautumaan kritiikittömästi viranomaisten toimintaan, mikä näyttäisi olevan perusteltu näkökulma ainakin näiden vastausten valossa.

Haastateltavat kokivat epäoikeudenmukaisena myös sen, että yritykset leimautuvat helposti syyllisiksi järjestelmässä, johon he ovat toisaalta sidottuja, mutta joka ei vastaa kansalaisten oikeustajua ja joka monimutkaisuutensa takia myös aukenee hyvin huonosti verolakeja tuntemattomille ihmisille. Haastateltavat korostivat, että lainsäädäntö on kuitenkin kaikille yrityksille sama, vaikka se koettaisiin huonona tai epäoikeudenmukaisena, ja sama sitovuus koskee luonnollisesti myös kunkin maan viranomaisia (ks. Knuutinen 2015, 7).

Haastateltavien näkökulma erosi yritysvastuukirjallisuudesta kuitenkin yhdellä olennaisella tavalla. Kun yritysvastuukirjallisuus painottaa hyvin pitkälle nimensä mukaisesti juuri yritysten vastuuta kansainvälisen verojärjestelmän epäkohtien suhteen, yritysten näkökulmasta katsottuna taustalta löytyy laajempi poliittiseen päätöksentekoon liittyvä kysymys, missä valtioiden välisellä kilpailulla on myös oma roolinsa. Tämän näkökulman mukaan epäoikeudenmukaisuus on viimekädessä seurausta kunkin maan demokraattisen päätöksenteon ja sitä seuraavan lainsäädännön sekä verosopimusten muodostamasta kokonaisuudesta, jolloin myös vastuu on viimekädessä valtioiden lakia säätävillä elimillä. Vastuu veron kohtuullisuudesta katsottiin kuuluvan samalla tavoin kunkin maan lainsäätäjille. Vaikka oman vastuun vähättelyä voidaan pitää myös yhtenä moraalista irtautumisen keinona (Bandura 1999, 194–199), toisaalta tavanomaista verosuunnittelua harjoittavien yritysten kohdalla vastuun peräänkuuluttamista lainsäätäjiltä voi pitää hyvinkin perusteltuna.

Lakien rinnalla haastateltavat näkivät myös yrityksen sisäisen ohjeistuksen edesauttavien lakien noudattamista ja yrityksen veroprosessit kokonaisuutena pyrittiin suunnittelemaan niin, että ne palvelevat lainsäädännön vaatimuksia. Hyvin suunnitellut prosessit voivatkin edistää eettistä toimintaa yrityksessä silloin kun ne varmistavat, että esimerkiksi

moraalin neutralointikeinoja ei päästä käyttämään hyväksi (Darley 1992, 218; Heath 2008, 610–611; Bazerman & Tenbrunsel 2011, 100–127). Korostetusti sääntöihin nojautamalla ajattelumallilla on kuitenkin myös varjopuolensa, sillä se voi helposti suosia laskelmoivan asenteen ottamista verotusta kohtaan ja toisaalta vaientaa omaehtoista eettistä ajattelua, jos koko huomio ohjataan vain sääntöihin ja niiden noudattamiseen (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 100–127; Gribnau 2015, 245–246). Haastateltavat eivät kuitenkaan itse tunnistanee tällaista vaaraa omassa työssään, vaan he kokivat prosessien ja ohjeiden merkityksen ennen kaikkea positiivisena moraalista toimintaa tukevana tekijänä.

Lakien noudattamiseen suhtauduttiin yrityksissä joka tapauksessa huomiota herättävän tunnollisesti. Kun tarkastellaan vastaajien asenteita, veromyönteisyyden (ks. Verohallinnon vuosikertomus 2015, 50) sijaan osuvampaa olisikin ehkä puhua lakimyönteisyydestä verosuunnittelussa. Lainsäädännön rooli korostuu moraalin kannalta olennaisena tekijänä varmasti osittain myös siksi, että epävarmuuden keskellä laki on, tosin vasta sen oikean tulkinnan löytymisen jälkeen, ainakin hetkellisesti päätöksenteon kannalta kiinteä ja samalla myös sosiaalisesti hyväksytty perustelu toiminnalle (vrt. Sonenshein 2007, 1024–1025).

## 7.5 Moraalin rakentuminen vuorovaikutuksessa

Tämän teeman puitteissa on tarkoitus tarkastella yksilön moraalin rakentumista vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteisön kanssa. Banduran (2006) mukaan yksilön ominaisuuksiin moraalisenä agenttina kuuluvat tavoitteellisuus, ennakointi, itsesääteily sekä kyky reflektoida. Näiden lisäksi toimintakyvyn edellytyksenä on usko itseensä toimijana (Bandura, 2006, 171–172). Haastattelujen perusteella voidaan todeta ensinnäkin, että moraaliset pohdinnat ja itsetutkiskelu eivät ole vieraita verotuksen parissa työskenteleville. Osittain tämä on varmasti seurausta julkisuudessa käydystä keskustelusta ja siihen liittyneistä erilaisten verosuunnittelutoimien kyseenalaistamisesta. Haastateltavat kokivat kuitenkin olevansa sinut omien ratkaisujensa ja arvojensa suhteen, ympäristön paineista huolimatta. Moraaliset pohdinnat näyttivätkin lähinnä vahvistaneen moraalisen identiteetin merkitystä haastateltavilla. Tällä taas voidaan katsoa olevan vaikutusta yksilön moraalisen toiminnan kannalta, moraalisten näkökulmien saadessa paremmin tilaa yksilön toiminnassa (Aquino ym. 2009, 123–124). Moraalisen identiteetin vahvistuminen tuli ilmi varsinkin verojohtajien kohdalla. Ryhmäidentiteetin omaksumisen näkökulmasta kaikki haastateltavat kokivat olevansa myös vastuussa itse ryhmän normeista niin pitkälle, kuin se on omien organsatoristen valtuuksien mukaan mahdollista (vrt. Power 2004, Narvaez & Lapsleyn 2009, 252 mukaan). Juristin koulutuksen saaneilla haastateltavilla oli lisäksi vahva oman ammattietiikan ja ammatillisen identiteetin mukainen lähestymistapa verosuunnitteluun (vrt. Heath 2006, 534–537). Kun kirjallisuuden mukaan yksilö helposti



omaksuu organisaation tavoitteet omakseen (Darley 1992, 204–217; Bandura 1999, 19–198) tai on pakotettu uhraamaan omat moraaliset ihanteensa työpaikkansa turvaamiseksi (Hauserman 1986, 9; Heath 2008, 606) kumpaakaan näistä ilmiöistä ei ollut havaittavissa saaduissa vastauksissa, vaan vastaajilla oli voimakas usko itseensä toimijoina.

Moraalikäsitysten muodostumista vuorovaikutuksessa tarkasteltiin tässä tutkimuksessa viranomaistyön, julkisen keskustelun ja yrityksen sisällä käytävän keskustelun kautta, joiden voidaan katsoa edustavan potentiaalisia moraalisia viiteryhmiä (ks. Sonenshein 2007, 1024–1025) verosuunnittelussa. Veroviranomaisten kanssa tapahtuvalle vuorovaikutukselle on haastateltavien mukaan luonteenomaista, että erimielisyyksiä voi syntyä. Toisaalta erimielisyyksiin liittyvälle dialogille katsottiin olevan oma tärkeä paikkansa. Vastauksista välittyi kuitenkin myös se, että haastateltavat eivät varsinaisesti pitäneet veroviranomaisia oikean ja väärän lopullisina määrittelijöinä, vaan heidän roolinsa oli toimia välikätenä suhteessa lainsäätäjiin. Veroviranomaiset pystyvät kaikesta huolimatta haastamaan ja kyseenalaistamaan verosuunnittelijoiden näkemyksiä halutesaan, mitä voidaan pitää moraalisen reflektion kannalta hyvänä (Heath 2008, 605, 610).

Viranomaisten lisäksi moraalista haastamista tapahtuu myös kansalaisjärjestöjen suunnalta. Keskustelun sisältö suhteessa kansalaisjärjestöihin vaihteli kuitenkin melko paljon tutkittavien yritysten välillä ja yritys vastuuta koskeva keskustelu ei välttämättä edes koskenut veroasioita kaikissa yrityksissä, joten kansalaisjärjestöjen merkityksestä ei voi tehdä yksiselitteisiä johtopäätelmiä. Dialogia kansalaisjärjestöjen kanssa veroasioissa pidettiin kuitenkin tärkeänä niissä yrityksissä, joissa sitä oli käyty ja sen katsottiin avartavan näkemystä siitä, mitä yrityksiltä odotetaan veroasioiden suhteen.

Aidointa moraalikeskustelua käydään todennäköisesti yritysten sisällä, vaikka tässä tutkimuksessa siitä ei valitettavasti saatukaan kovin konkreettisia todisteita. Toisaalta yritysten sisällä keskustelu tapahtuu helposti hyvin samoista lähtökohdista aihetta lähestyvien henkilöiden seurassa, jolloin moraalinen haastaminen taas voi olla vähäisempää (Heath 2008, 605, 610).

Yritysten ja median välinen moraalinen vuoropuhelu on sen sijaan vaikeaa ja keskustelun sijaan roolit kääntyvät helposti syytetyin ja syyttäjän osiin. Syynä tähän voi varmasti osittain pitää monia julkisuuteen tulleita yritysten veronmaksuun liittyviä paljastuksia ja niiden mukanaan tuomia ennakoasetelmia. Toisaalta vuoropuhelua vaikeuttava tekijä voi olla myös veroasioiden ja lainsäädännön heikko tuntemus uutisoivassa päässä. Haastateltavat kokivat, että veroasioiden esittäminen jää helposti melko yksinkertaiselle, joskus jopa populistiselle tasolle. Myös tietoa vastaanottavat kansalaiset kärsivät median tavoin tiedon epäsymmetriasta koskien yritysten verotusta ja verolainsäädäntöä. Tiedon vastaanottamista ja tulkintaa koettiin häiritsevän myös ihmisten arvolatautuneet ennakoasenteet verosuunnittelua kohtaan. Yritykset eivät näin ollen pysty, eivätkä välttämättä edes halua tuoda kantojaan esiin kovin näkyvästi leimautumisen pelossa. Haidtin (2001, 2, 4) mukaan moraalikäsitteet saavat kuitenkin lopulliseen muotonsa, vasta kun ihmiset

pyrkivät muokkaamaan omia moraalikäsitteisiään muille hyväksyttävään muotoon ja samanaikaisesti suostuttelevat muita hyväksymään omia näkemyksiään. Tämän näkökulman valossa verosuunnittelun moraalikäsitteisiä koskeva prosessi julkisen keskustelun osalta voi kuitenkin jäädä vajaaksi, jos yritysten näkemykset jäävät kuulematta yritysten varoissa negatiivista julkisuutta. Vaikeasta tilanteesta huolimatta suhdetta mediaan pidettiin silti tärkeänä maineen säilyttämisen kannalta.

Yksi asia, mikä koettiin myös häiritsevänä, oli tapa miten verosuunnittelua terminä käytetään julkisuudessa. Haastateltavat kokivat, että verosuunnittelu yhdistyi ihmisten mielissä helposti tavanomaisen suunnittelun sijaan monenlaiseen kyseenalaiseen toimintaan aina veronkiertoon asti. Knuutisen (2015, 7–9) mukaan vastaava ilmiö koskee myös termiä veronkierto, jota käytetään lainsäädännöstä irrallisena yleisilmaisuna tarkoittamaan hyvin eriasteista verojen välttelyä. Se, että verosuunnittelulla on huono maine, on kuitenkin verosuunnittelijoiden itsensä kannalta ikävää, varsinkin jos otetaan huomioon, että suurin osa verosuunnittelijoista toimii todennäköisesti yleisen moraalikäsitteiden mukaisesti tavanomaisen verosuunnittelun piirissä (Davies ym. 2014; Egger ym. 2014).

Verosuunnittelijat olivat joka tapauksessa joutuneet miettimään suhdettaan julkisuuteen ja kukin oli päätenyt kehittämään omia strategioitaan kohdata julkisen keskustelun aiheuttama painolasti. Kaikissa yrityksissä oli myös jollain tasolla varauduttu ajatukseen, että verotukseen liittyvät asiat voivat tuoda mukanaan negatiivista julkisuutta. Yleinen näkemys oli, että kun yrityksen veroprosessit ovat kunnossa ja laadultaan eettisesti kestäviä, ongelmia ei pitäisi tulla. Jos yritys silti kaikesta huolimatta joutuu median hampaisiin, yrityksen tekemien valintojen tulisi olla hyvin perusteltavissa. Edellä mainitun strategian voi yhdistää myös kognitiivisen dissonanssin torjuntaan (Aronson 1997). Valintojen ja niiden perusteluiden kriittinen tarkastelu on kuitenkin myös todellista toimintaa, jolla on vaikutusta moraaliseen lopputulokseen, mikä taas tukee Lowellin (2011, 22) ja Adamsin ja Whelanin (2011, 129–134) näkemyksiä siitä, miten yritysten toimintaan olisi mahdollista vaikuttaa aiheuttamalla kognitiivista dissonanssia yrityksen johdolle.

Julkisella keskustelulla näyttäisi olevan joka tapauksessa oma roolinsa moraalisten standardien asettajana ja yleisen mielipiteen ilmaisijana. Moraalisina toimijoina ihmiset haluavat kokea itsensä hyväksytyiksi ja he myös pyrkivät tekemään sellaisia tekoja, jotka lisäävät heidän omanarvontunnettaan (Bandura, 2006, 171). Tässä prosessissa yleisillä moraalikäsitteillä on merkitystä. Yhteiskunnassa vallitsevilla käsitteillä oikeasta ja väärästä voidaan katsoa olevan merkitystä myös yksilön identiteetin rakentumisen kannalta, silloin kun ihminen peilaa yhteiskunnan odotuksia suhteessa omaan minäkäsitykseensä (Erikson 1950–1982, Blasin & Glodisin 1995, 405–406 mukaan). Haastateltavat kokivatkin, että julkinen keskustelu ja sen mukana välittyvä käsitys siitä, mitä pidetään yleisesti oikeana ja vääränä on todennäköisesti vaikuttanut heidänkin ajatteluunsa ja asenteisiinsa. Kuitenkin osa vastaajista näki vaikutuksen vähäisempänä, sillä he kokivat, että omaa toimintaa ohjaavat jo valmiiksi korkeat eettiset standardit. Nykyhetkestä taaksepäin

katsottuna pitkän ajan kuluessa muutokset asenteissa ja toimintatavoissa olivat kuitenkin helpommin havaittavissa ja esimerkiksi viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana katsottiin tapahtuneen huomattavia muutoksia siinä, mitä voidaan pitää hyväksyttävänä ja miten esimerkiksi keinoitekoinen rakenne ymmärretään.

Myös lainsäädännöllä näyttäisi olevan yhteys moraalikäsitusten muuttumiseen. Jos tarkastelee niitä linjauksia, miten tässä tutkimuksessa haastateltavat määrittivät hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän verosuunnittelun rajoja, ne noudattivat yllättävän tarkasti viimeisimpiä kansainvälisiä linjauksia, joita esimerkiksi OECD ja Euroopan unioni ovat tehneet (EU 2012; EU 2015; OECD 2015a). Voi kuitenkin olla vaikea erottaa aivan tarkasti paljonko BEPS itsessään on muokannut verosuunnittelijoiden käsityksiä hyväksyttävän toiminnan rajoista. Eli onko kyseessä verosuunnittelijoiden sopeutuminen BEPS:in ajattelumalliin, vai kuvastaako BEPS asenteita, jotka ovat olleet olemassa jo ennen hanketta. Banduran (2006, 164–165) mukaan moraalisen toimijan erottaminen itse luomistaan sosiaalisista rakenteista on mahdotonta ja sama todennäköisesti toistuu myös tässä. Osalle haastateltavista BEPS näytti olevan selvästi tervetullut muutos kohti sellaisia arvoja ja moraalikäsitteitä, jotka jo valmiiksi koetaan omiksi. Osalle se taas merkitsi ennen kaikkea lisää työtä. Kritiikkistä huolimatta BEPS:in moraalinen tausta-ajatus koettiin haastateltavien kesken pääsääntöisesti oikean suuntaisena ja erityisesti BEPS:in toivottiin yhtenäistävän sääntöjä kansainvälisellä toimintakentällä.

Moraalikäsitteiden muuttaminen sen suhteen, mitä pidettiin hyväksyttävänä tai ei-hyväksyttävänä verosuunnittelussa, näytti olevan kuitenkin haastateltaville helppoa. Tähän saattaa olla ainakin osittain syynä jatkuvasti muutoksessa oleva verolainsäädäntö, jolloin muuttuva ympäristö ja sen peilaaminen yrityksen prosesseihin ovat joka tapauksessa olennainen osa arkista työtä. Toisin sanoen sääntöjä korostava toimintamalli ja sääntöpohjainen ajattelu, jota on toisaalta kritisoitu omaehtoista moraalista ajattelua häiritsevänä tekijänä (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 100–127; Gribnau 2015, 245–246), saattaa toisaalta ylläpitää hyvää valmiutta myös muutoksiin asenteissa.

## 8 JOHTOPÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten veroasioiden parissa työskentelevät ihmiset suomalaisissa suuryrityksissä rakentavat moraaliaan ja miten he määrittelevät moraalien kannalta hyväksyttävän toiminnan rajat. Moraalin rakentumista tarkasteltiin useammasta eri näkökulmasta. Ensin kartoitettiin yleisesti verosuunnittelijoiden käsityksiä oikeasta ja väärästä. Seuraavaksi pohdittiin organisaation ja moraalisen agentin suhdetta sekä moraaliseen päätöksentekoon vaikuttavia verosuunnitteluympäristölle ominaisia piirteitä, minkä jälkeen tarkasteltiin moraalisten periaatteiden ilmenemistä verosuunnittelussa. Neljännen teeman yhteydessä käsiteltiin lainsäädännön roolia verosuunnittelussa ja lopuksi pohdittiin eri toimijaryhmien välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä moraalien rakentumisessa.

Käsitys hyvästä verosuunnittelusta oli kaikilla haastateltavilla hyvin samankaltainen ja sen perustaksi määriteltiin liiketoimintalähtöisyys, keinotekoisien rakenteiden välttäminen ja liiketoiminnan kokonaisuuden palveleminen. Vastaukset olivat lisäksi huomattavan yhteneväisiä OECD:n BEPS -hankeen suuntalinjojen kanssa. Toisaalta täysin riippumatta BEPS:in vaatimuksista, kaikkia mahdollisia laillisia keinoja ei haluttu käyttää, jos niitä ei nähty liiketoiminnan kannalta perusteltuina tai muuten hyväksyttävinä. Haastateltavat tarkastelivat yrityksen liiketoimintaa, verotusta ja verosuunnittelukenttää hyvin kokonaisvaltaisesti. Vaikka aggressiivinen verosuunnittelu tuomittiinkin vastauksissa eri tavoin, sellaisia verosuunnittelullisia keinoja, joita julkisuudessa ja kirjallisuudessa on käsitelty moraalittomina, kuten esimerkiksi veroparatiisien tai hybridien käyttöä (Christensen & Murphy 2004; Kosonen 2013, 384–386), ei yksittäisinä toimina vielä mielletty moraalittomina, vaan olennaisempana nähtiin perustelut tehtyjen ratkaisujen takana.

Verujohtajilla moraalisisina agentteina on kohtalaisen vapaat kädet toimia omalla sektorillaan, yrityksen liiketoimintastrategian määriteltessä suuret toimintalinjat. Päätöksenteon kannalta yhdeksi merkittäväksi näkökulmaksi osoittautui riskien välttäminen, mukaan lukien veronmaksuun liittyvä maineriski, mikä vastaa aiempia näkemyksiä kirjallisuudessa (Doyle ym. 2009; Donohoe ym. 2014). Toinen merkittävä päätöksentekoympäristöä luonnehtiva piirre on epävarmuus ja siltä suojautuminen. Epävarmuutta verosuunnitteluun tuovat niin tavanomaiset liiketoimintaan liittyvät tekijät, viranomaisten muuttuvat säännöt sekä lainsäädäntöön liittyvät tulkintakysymykset.

Moraaliset periaatteet voivat suojata niin yksilön kuin yhteisönkin etua (Shweder ym. 1997, 138). Tässä tutkimuksessa yhteisöllisten arvojen, kuten auktoriteettien kunnioituksen ja lojaaliuden työnantajaa kohtaan, lopullista painoarvoa on mahdotonta määritellä tarkasti. Sen sijaan tutkittavat toivat esiin uutta sisältöä, esimerkiksi korostamalla lojaaliuteen kuuluvaa kriittistä näkökulmaa (vrt. Schrang 2001, 54–55), joka edellyttää katsomaan veroratkaisujen seurauksia pidemmälle ja punnitsemaan niitä myös ulkopuolisten silmin.

Oikeudenmukaisuus sen sijaan nähtiin olevan uhattuna verosuunnitteluympäristössä monella eri tavalla ja kärsijöiksi nimettiin toisinaan myös yritykset itse. Yritysten kannalta epäoikeudenmukaisiksi koetut tapahtumat eivät välttämättä kuitenkaan tule esiin ja avaudu suurelle yleisölle helposti, kuten esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät kysymykset. Huomattavaa on, että oikeudenmukaisuuden toteutumista arvioidessaan tutkittavien näkemykset kansainvälisen verojärjestelmän epäkohdista olivat lopulta hyvin samankaltaisia verrattuna yritysvastuukirjallisuuteen (Dowling 2014; Zucman 2014; Gribnau 2015; Knuutinen 2015). Merkittävin ero syntyi siinä, että yrityksissä vastuuta verotuksen onnistumisesta haluttiin antaa selvästi enemmän heille, jotka lakeja säätävät.

Lainsäädännöllä ja lakien noudattamisella osoittautui olevan aivan keskeinen rooli verosuunnittelussa. Toisaalta lainsäädännön noudattamiseen liittyy myös ristiriitoja. Vaikka laki miellettiin ehdottomaksi hyväksyttävän toiminnan rajanvetäjäksi, tulkintaongelmat vaikeuttivat tämän rajan löytämistä. Lainsäädäntöön ei suhtauduttu myöskään täysin kriittikömmästi ja lainsäädännön epäoikeudenmukaisuudet koettiin epäkohdaksi, mutta huonosti toimivan lain noudattamatta jättäminen ei ollut käytännössä varteenotettava vaihtoehto. Sääntömaailmaa pidettiin myös seurauksia tärkeämpänä ja katsottiin että liiketoiminta on se, joka joustaa, jos seuraukset ovat epäedulliset.

Verosuunnittelijoiden moraaliset käsitykset oikeasta ja väärästä ovat kaikkien muidenkin kansalaisten tavoin alttiita julkisuudessa esitetyille yleiselle mielipiteelle. Käsitysten muuttumista ajan kuluessa verosuunnittelukeinojen hyväksyttävyyden suhteen pidettiin kuitenkin hyvin luonnollisena. Asenteiden muuttumisen takaa on löydettävissä yleisten käsitysten muuttumisen lisäksi myös lainsäädännön muutokset. Sen sijaan omat perimmäiset arvot kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus tai huolellisuus nähtiin verosuunnittelutyössä pysyvinä.

Jos mietitään miten verosuunnittelijat rakentavat moraaliaan kokonaisuutena verosuunnittelukysymyksissä, niin lainsäädännöllä on ratkaiseva rooli. Kun suuri yleisö näkee verotuksen moraalin kannalta oikeudenmukaisuuskysymyksenä, verosuunnittelijoille se on ennen kaikkea laillisuuskyseminen. Vaikka omat arvot olivat tärkeitä kullekin haastateltavalle, viimekädessä kaikki verosuunnittelu ja verotukseen liittyvä toiminta on sidottu lakiin. Toisaalta tässä tutkimuksessa kansainvälisen verojärjestelmän epäyhteneväisyydet ja porsaanreiät eivät nousseet esiin keskeisinä verosuunnittelukeinoina, kuten kirjallisuudessa on esitetty (Dowling 2014; Zucman 2014; Gribnau 2015), vaan tärkeimpänä kriteerinä veroratkaisujen osalta pidettiin sitä, kuinka hyvin ne palvelevat liiketoimintaa kokonaisuutena.

Lainsäädännön merkitys moraalien kannalta tuli esiin myös siinä, että haastateltavat tässä tutkimuksessa olivat erittäin motivoituneita noudattamaan lakia. Motivaation takaa on helposti havaittavissa tavoite ylläpitää yrityksen hyvää mainetta julkisuudessa, sillä lakien noudattamisen katsottiin kertovan yksiselitteisesti, että yritys on toiminut oikein.

Tutkittavat itse perustelivat lain noudattamista demokraattisen järjestelmän nauttiman legitimitetin kautta lain edustaessa kulloinkin parhaaksi katsottua moraalista kompromissia ja kunkin suvereenin valtion tahtotilaa verotuksen suhteen. Moraalisen päätöksenteon kannalta katsottuna taas laki tuo myös varmuutta epävarmuuden keskellä, lain edustaessa sosiaalisesti hyväksyttävää perustelua. (vrt. Sonenshein 2007, 1024–1027).

Vaikka sääntöpohjaista ajattelua voidaan pitää laskelmoivana ja siten jopa moraalitto- maan ajatteluun ohjaavan (Gribnau 2015, 225–246), toisaalta verosuunnittelijoiden lainkuuliaisuus tulisi ehkä nähdä positiivisena piirteenä, kun kansainvälisen verojärjestelmän puutteita pyritään korjaamaan, sillä lainsäädännön rooli moraalista toimintaa motivoivana tekijänä on merkittävä. Koska käytännön tasolla kansainvälisen verojärjestelmän puutteiden korjaaminen vaatii tulevaisuudessakin yhteistyötä yli valtionrajojen, tämä tarkoittaa sitä, että periaatteelliset kysymykset yritysten elinkeinovapaudesta ja toisaalta valtioiden itsemääräämisoikeudesta (ks. Hasseldine ja Morris 2013; 11–12) ovat edelleen relevantteja kysymyksiä, joihin myös moraaliset kysymykset yhdistyvät verosuunnittelun osalta.

Tämän tutkimuksen perusteella Suomessa toimivien verosuunnittelijoiden moraalista ei myöskään tarvitse olla huolissaan. Verosuunnittelijat eivät pääse katoamaan työssään omaan moraalikuplaansa, vaan he altistuvat jatkuvasti omia käsityksiä haastaville näkökulmille lainsäätäjien ja julkisen keskustelun ja esimerkiksi kansalaisjärjestöjen toimesta. Sen sijaan hieman huolissaan voi olla verosuunnittelijoiden hyvinvoinnista omassa työssään moraalisiin kohdistuvien paineiden alla. Ongelma ei suinkaan ole se, etteivätkö verosuunnittelijat tunnista yleistä käsitystä oikeasta ja väärästä tai moraalista valintaa, kun se tulee eteen. Kyse on enemmänkin siitä, mahdollistaako ympäristö ja lainsäädäntö toimia moraalisesti.

Tutkimuksen tuloksia sovellettaessa tulee ottaa huomioon, että tutkimuksessa on hyödynnetty ensinnäkin vain sellaista tietoa, mitä on mahdollista saada haastattelemalla. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimiala ja liiketoiminnan ominaispiirteet asettavat omat ehtonsa verosuunnittelulle. Esimerkiksi pelkästään aineetonta omaisuutta myyvillä yrityksillä verosuunnittelun mahdollisuudet ja haasteet, niin taloudelliset kuin moraaliset, ovat todennäköisesti toisenlaisia (Zucman 2014, 124–127). Tutkittavat itse kokivat, että verosuunnittelua tehdään huomattavasti erilaisella mentaliteetilla Suomen rajojen ulkopuolella, mutta muodostaako Suomi todella oman kulttuurillisen piirinsä verosuunnittelun suhteen, vaatisi vielä lisätutkimusta. Moraalin osalta syvemmälle menevää tutkimusta voisi tehdä moraalien osa-alueiden, kuten esimerkiksi moraalisen motivaation, identiteetin ja arvojen osalta. Myös todelliset moraaliset sisäpiirit ja sosiaaliset suhteet olisi mielenkiintoista selvittää, moraalisen motivaation näkökulmasta tarkasteltuna.

## LÄHTEET

- Aaltola, E. – Keto, S. (2017) *Empatia, myötäelämisen tiede*. Into Kustannus Oy, Helsinki.
- Adams C.A. – Whelan G. (2009) Conceptualizing future change in corporate sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 (1), 118–143.
- Alm, J. – Torgler, B. (2006) Culture differences and tax morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology*, 27, 224–246.
- Alm, J. (2014) Does an uncertain tax system encourage “aggressive tax planning”? *Economic Analysis and Policy*, 44, 30–38.
- Antropologi.fi, sosiaali- ja kulttuuriantropologia, Juuso Koponen 18.9.2017. <<https://antropologi.fi/2017/09/sosiaali-ja-kulttuuriantropologia/>>, haettu 3.10.2018.
- Aronson E. (1997) Back to the Future: Retrospective Review of Leon Festinger's "A Theory of Cognitive Dissonance". *The American Journal of Psychology*, Vol. 110 (1) 127–137.
- Ato.gov.au, Tax Risk Management. <<https://www.ato.gov.au/Business/Large-business/In-detail/Key-products-and-resources/Tax-risk-management-and-governance-review-guide/>> haettu 27.9.2018.
- Avi-Yonah, R. (2009) Taxation, Corporate Social Responsibility, and the Business Enterprise. *Comparative Research in Law & Political Economy*, CLPE Research paper, 19/2009, Vol. 5 (3).
- Aquino, K. – Reed, A. (2002) The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, (6), 1423–1440.
- Aquino, K. – Freeman, D. – Reed, A. – Lim V.K.G – Felps W. (2009) Testing a Social–Cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 97, (1) 123–141.

- Bandura, A. (1999) Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 3 (3), 193–209.
- Bandura, A. (2006) Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 1 (2), 164–180.
- Bargh, J.A. – Chartrand, T.L. (1999) The Unbearable Automacity of Being. *American Psychologist*, Vol. 54 (7), 462–479.
- Bay, D. (2002) A Critical Evaluation of the Use of the DIT in Accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13, 159–177.
- Bazerman, M.H. – Tenbrunsel, A.E. (2011) *Blind Spots, Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Bennett, C. (2015) *What Is This Thing Called Ethics*. Routledge, New York, NY.
- Bevan, D. – Corvellec, H. – Faÿ, E. (2011) Responsibility Beyond CSR. *Journal of Business Ethics*, 101, 1–4.
- Blasi, A. – Glodis, K. (1995) The Development of Identity. A Critical Analysis from the Perspective of the Self and Subject. *Developmental review*, 15, 404–433.
- Bernasconi, M. – Corazzini, L. – Seri, R. (2014) Reference dependent preferences, hedonic adaptation and tax evasion: Does the tax burden matter? *Journal of Economic Psychology*, 40, 103–118.
- Burns, J.O. – Kiecker, P. (1995) Tax practitioner ethics: An empirical investigation of organizational consequences. *The Journal of the American Taxation Association*, Vol. 17 (2), 20–49.
- Christensen, J. – Murphy, R. (2004) The social irresponsibility of corporate tax avoidance: Taking CSR to the bottom line. *Development*, Vol. 47 (3), 37–44.
- Christian, R.C. – Alm, J. (2014) Empathy, sympathy, and tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 40, 62–82.
- Churchland, P.S. (2014) The neurobiological platform for moral values. *Behaviour* 151, 283–296.



- Clausing, K.A. (2006) International Tax Avoidance and U.S. *International Trade. National Tax Journal*, Vol. 59 (2), 269–287.
- Cobham, A. (2005) Tax evasion, tax avoidance and development finance. QEH Working Paper Series – QEHWPS129, 1–20.  
<[http://www.qeh.ox.ac.uk/sites/www.odid.ox.ac.uk/files/www3\\_docs/qehwps129.pdf](http://www.qeh.ox.ac.uk/sites/www.odid.ox.ac.uk/files/www3_docs/qehwps129.pdf)>, haettu 18.5.2017.
- Cook, K.S. – Hegtvedt, K.A. (1983) Distributive Justice, Equity, and Equality. *Annual Review of Sociology*, Vol. 9, 217–241.
- Cova, F. – Deonna, J. – Sander, D. (2015) Introduction: Moral Emotions. *Topoi*, 34, 397–400.
- Cruz, C.A. – Shafer, W.E. – Strawser, J.R. (2000) A multidimensional analysis of tax practitioners' ethical judgements. *Journal of Business Ethics*, 24, 223–244.
- Darley, J.M. (1992) Social Organization for the Production of the Evil. *Psychological Inquiry*, Vol. 3 (2), 199–218.
- Darley, J.M. (1993) Research on Morality: Possible Approaches, Actual Approaches, *Psychological Science*, Vol 4 (6) 353–357.
- Davies, R.B. – Martin, J. – Parenti, M. – Toubal, F. (2014) Knocking on Tax Haven's Door: Multinational Firms and Transfer Pricing. CEPII Working Paper. <<http://www.cepii.fr/CEPII/en/publications/wp/abstract.asp?NoDoc=7375>>, haettu 23.5.2017.
- Donohoe, M.P. – McGill, G.A. – Outslay, E. (2014) Risky Business: The Prosopography of Corporate Tax Planning. *National Tax Journal*, 67 (4), 851-874.
- Doyle, E.M. – Hughes, J.F. – Glaister, K.W. (2009) Linking Ethics and Risk Management in Taxation: Evidence from an Exploratory Study in Ireland and the UK. *Journal of Business Ethics* 86, 177–198.
- Doyle, E.M. – Hughes, J.F. – Summers, B. (2013) An Empirical Analysis of the Ethical Reasoning of Tax Practitioners. *Journal of Business Ethics* 114, 325–339.

- Dowling, G.R. (2014) The curious case of corporate tax avoidance: Is it socially irresponsible? *Journal of Business Ethics*, 124, 173–184.
- Egger, P.H. – Merlo, V. – Wamser, G. (2014) Unobserved tax avoidance and the tax elasticity of FDI. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 108, 1–18.
- Epley, N. – Gilovich, T. (2016) The Mechanics of Motivated Reasoning. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 30 (3) 133–140.
- Ec.europa.eu, CCCTB. <[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/company-tax/common-consolidated-corporate-tax-base-ccctb\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/company-tax/common-consolidated-corporate-tax-base-ccctb_en)>, haettu 25.4.2018.
- EU (2012) Komission suositus aggressiivisesta verosuunnittelusta 2012/772/EU. *European unionin virallinen lehti*, 338/41-43. <<http://eurlex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012H0772&from=EN>>, haettu 5.5.2017.
- EU (2015) Study on Structures of Aggressive Tax Planning and Indicators, Final Report. Taxation Papers, Taxation and Customs Union, Working Paper N.61–2015, Rambol Management and Consulting and Corit Advisory. <[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/docs/body/taxation\\_paper\\_61.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/docs/body/taxation_paper_61.pdf)>, haettu 5.5. 2017.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Vastapaino, Tampere.
- Filosofia.fi, utilitarismi. <<http://filosofia.fi/node/4049>>, haettu 24.5.2018.
- Filosofia.fi, Kant: etiikka. <<http://filosofia.fi/node/2426>>, haettu 24.5.2018.
- Finlex.fi, tilintarkastuslaki. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141#L2P6>>, haettu 9.10.2018.
- Finnwatch (2016) Jäävuorta mittaamassa Arvioita monikansallisten yritysten aggressiivisen verosuunnittelun laajuudesta Suomessa. Finnwatch 6/2016. <<https://www.finnwatch.org/images/pdf/jaavuori.pdf>>, haettu 15.11.2016.

- Fortune.com, 7 Corporate Giants Accused of Evading Billions in Taxes, 11.3.2016.  
<<http://fortune.com/2016/03/11/apple-google-taxes-eu/>>, haettu  
22.5.2017.
- Fsd.uta.fi, menetelmäopetus. <[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html) /relativismi vs. realismi>, haettu 4.1.2019.
- Godar, S.H. – O'Connor, P.J. – Taylor, V.A. (2005) Evaluating the Ethics of Inversion. *Journal of Business Ethics*, 61, 1–6.
- Graham, J. – Iyer, R. – Haidt J. – Nosek, B.A. – Koleva, S. – Ditto, P.H. (2011) Mapping the Moral Domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101 (2), 366–385.
- Graham, J. – Haidt, J. – Koleva, S. – Motyl, M. – Iyer, R. – Wojcik, S.P. – Ditto, P.H. (2013) Moral Foundations Theory: The Pragmatic *Validity of Moral Pluralism*. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 47, 55–130.
- Gribnau, H. (2015) Corporate Social Responsibility and Tax Planning: Not by Rules Alone. *Social & Legal Studies*, Vol. 24 (2), 225–250.
- Haidt, J. (2001) The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. Käsikirjoitus, julkaistu: *Psychological Review*, 108, 814–834.
- Haidt, J. – Joseph, G. (2004) Intuitive ethics: how innately prepared intuitions generate culturally variable virtues. *Dædalus*, 133, 55–66.
- Haidt, J. (2013) Moral psychology for the twenty-first century. *Journal of Moral Education*, Vol. 42 (3), 281–297.
- Hanlon, M. – Heitzman, S. (2010) A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50, 127–178.
- Harrison, A. – van Hoek, R. (2011) *Logistics Management and Strategy, Competing Through the Supply Chain*, 4. painos. Pearson Education, Harlow, Essex.
- Hart, D.W. – Thompson, J.A. (2007) Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17 (2), 297–323.

- Hasseldine, J. – Holland, K. – van der Rijt, P. (2012) Companies and taxes in the UK: actors, actions, consequences and responses. *eJournal of Tax Research*, vol. 10 (3), 532–551.
- Hasseldine, J. – Morris, G. (2013) Corporate social responsibility and tax avoidance: A comment and reflection. *Accounting Forum*, 37 (1), 1–14.
- Hauserman, N.R. (1986) Whistle-Blowing: Individual Morality in a Corporate Society. *Business Horizons*, 4–9.
- Heath, J. (2006) Business Ethics Without Stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, Volume 16 (4), 533–557.
- Heath, J. (2008) Business Ethics and Moral Motivation: A Criminological Perspective. *Journal of Business Ethics*, 83, 595–614.
- Helkama, K. – Sortheix, F.M. (2015) Moral Development, Cultural Differences in. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 15, 781–787.
- Helminen, M. (2013) *Kansainvälinen tuloverotus*. 2. uud. p. Edita Publishing, Porvoo.
- Hirsjärvi S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Huebner, B. – Dwyer, S. – Hauser, M. (2008) The Role of Emotion in Moral Psychology. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 13 (1), 1–6.
- Huebner, B. (2015) Do Emotions Play a Constitutive Role in Moral Cognition? *Topoi*, 34, 427–440.
- Huang, J.Y. – Bargh J.A. (2014) The Selfish Goal: Autonomously operating motivational structures as the proximate cause of human judgment and behavior. *Behavioral and Brain Sciences*, 37, 121–175.
- Huising, R. (2015) Hive or Hold? Producing Professional Authority through Scut Work, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 60 (2), 263–299.
- Jones, C. – Temouria, Y. – Cobham, A. (2018) Tax haven networks and the role of the Big 4 accountancy firms, *Journal of World Business* 53, 177–193.

- Kahneman, D. (2011) *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, UK.
- Kalliopuska, M. (1983) *Empatia – tie ihmisyyteen*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Kauppalehti.fi, 26.11.2014, Yritykset kilttejä veronmaksajia, Yritysveroysikkö harmittelee verosuunnittelun perusteetonta leimaamista, <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritykset-kiltteja-veronmaksajia/j77Tc5nk>> haettu 1.11.2016.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 243–264.
- Kawano, L. – Slemrod, J. (2016) How do corporate tax bases change when corporate tax rates change? *With implications for the tax rate elasticity of corporate tax revenues*. *Int Tax Public Finance*, 23, 401–433.
- Kirchler, E. – Hoelzl, E. – Wahl, I. (2008) Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29, 210–225.
- Kosonen, K. (2013) Veroparatiisit, verosuunnittelu ja veronkierto. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 109 (3), 383–398.
- Kpmg.com, yritysverotus. <<https://home.kpmg.com/fi/fi/home/palvelut/vero-ja-lakipalvelut/yritysverotus.html>>, haettu 24.4.2018.
- Knuutinen R. (2014a) Corporate Social Responsibility, Taxation and Aggressive Tax Planning. *Nordic Tax Journal*, 1, 36–75.
- Knuutinen R. (2014b) *Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu*. Lakimiesliiton kustannus, Vantaa.
- Knuutinen, R. (2015) Mitä on ns. aggressiivinen verosuunnittelu? *Verotus* 1, 5–19.
- Krettenauer, T. – Hertz, S. (2015) What Develops in Moral Identities? A Critical Review. *Human Development*, 58, 137–153.

- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lawless, M. – McCoy, D. – Morgenroth, E.L.W. – O'Toole, C.M. (2018) Corporate tax and location choice for multinational firms. *Applied Economics*, Vol. 50 (26), 2920–2931.
- Leppiniemi, J. – Walden, R. (2010) *Tilinpäätös ja verosuunnittelu*. 11. uud. p. WSOY-pro, Juva 2010.
- Lewicki, R.J. (1981) Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations. *Organizational Dynamics*, syyskuu, 5–21.
- Lipatov, V. (2011) Corporate tax evasion: The case for specialists. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81, 185–206.
- Lowell, J. (2012) Managers and Moral Dissonance: Self Justification as a Big Threat to Ethical Management? *Journal of Business Ethics*, 105, 17–25.
- Lukka, K. – Vinnari, E. (2014) Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 (8), 1308–1338.
- Maxwell, B. – Narvaez, D. (2013) Moral foundations theory and moral development and education. *Journal of Moral Education*, Vol. 42 (3), 271–280.
- Multilateral Instrument, Information Brochure 2018, OECD.  
<<http://www.oecd.org/tax/treaties/multilateral-instrument-BEPS-tax-treaty-information-brochure.pdf>>, haettu 26.9.2018.
- Narvaez, D. – Lapsley, D.K. (2009) Moral Identity, Moral Functioning, and the Development of Moral Character. Teoksessa: *The Psychology of Learning and Motivation*, toim. Bartels, D.M. – Bauman, C.W. – Skitka, L.J. – Medin, D.L, Vol. 50, 237–274. Elsevier, Burlington.
- NOU (2009) Tax havens and development Status, analyses and measures. Official Norwegian Reports 2009:19 Report from the Government Commission on Capital Flight from Poor Countries. <<https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/nou-2009-19/id571718/>>, haettu 18.5.2017.

- OECD (2015a) Measuring and Monitoring BEPS, Action 11 - 2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris. <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264241343-en>>, haettu 22.5.2017.
- OECD (2015b) OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, 2015 Final Reports, Executive Summaries. <<https://www.oecd.org/ctp/beps-reports-2015-executive-summaries.pdf>>, haettu 17.5.2017.
- Oph.fi, Opetushallitus etälukio, ihmisen elämä ja etiikka. <[http://www02.oph.fi/etalukio/uskonto/kurssi3/sivu\\_3\\_2\\_1.html](http://www02.oph.fi/etalukio/uskonto/kurssi3/sivu_3_2_1.html)>, haettu 26.2.2017.
- Opotow, S. (1990) Deterring Moral Exclusion. *Journal of Social Issues*, Vol. 46 (I), 173–182.
- Ostas, D.T. (2004) Cooperate, comply, or evade? A corporate executive's social responsibilities with regard to law. *American Business Law Journal*, 41(4), 559–594.
- Otusanya, O.J. (2011) The role of multinational companies in tax evasion and tax avoidance: The case of Nigeria. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, 316–332.
- Oxfam (2017) Making Tax Vanish. How the practices of consumer goods MNC RB show that the international tax system is broken. Oxfam Briefing paper, July 2017. <[https://www.Oxfam.org/d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file\\_attachments/bp-making-tax-vanish-rb-130717-en.pdf](https://www.Oxfam.org/d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/bp-making-tax-vanish-rb-130717-en.pdf)>, haettu 17.4.2018.
- Oxforddictionaries.com <[https://en.oxforddictionaries.com/definition/fair\\_share](https://en.oxforddictionaries.com/definition/fair_share)>, haettu 23.4.2018.
- Peters, J. (2012) The Use of Dutch Hybrid Legal Entities in Group Structures of Multinational Enterprises. Mondag.com, 2.4.2014. <<http://www.mondag.com/x/171078/Capital+Gains+Tax/The+Use+Of+Dutch+Hybrid+Legal+Entities+In+Group+Structures+Of+Multinational+Enterprises>>, haettu 20.4.2018.
- Pukelienė, V. – Kažemekaitytė A. (2016) Tax Behaviour: Assessment of Tax Compliance in European Union Countries. *Ekonomika*, Vol. 95 (2), 30–56.

- Psykologia.fi, Mikä ihmeen kognitio? Maanantaiblogi 25.8. 2013, Virpi Kalakoski.  
<<http://www.psykologia.fi/maanantaiblogi/73-mikae-ihmeen-kognitio>> ,  
haettu 1.10.2018.
- Pwc.fi, Suomi allekirjoitti BEPS-sopimuksen. < <https://uutishuone.pwc.fi/suomi-allekirjoitti-beps-sopimuksen/> >, haettu 24.9.2018.
- Pwc.fi, verojalanjälki. <<https://www.pwc.fi/fi/palvelut/veroneuvonta/verojalanjalki.html>>, haettu 9.2.2019.
- Plitt, M. – Savjani, R.R. – Egelman, D. (2015) Are corporations people too? The neural correlates of moral judgments about companies and individuals. *Social Neuroscience*, Vol. (2), 113–125.
- Railton, P. (2016) Moral Learning: Conceptual foundations and normative relevance. *Cognition*, 167, 172–190.
- Rai, T.S. – Fiske A.P. (2011) Moral Psychology Is Relationship Regulation: Moral Motives for Unity, Hierarchy, Equality, and Proportionality. *Psychological Review*, Vol. 118 (1), 57–75.
- Roeser, S. (2010) Intuitions, emotions and gut reactions in decisions about risks: towards a different interpretation of ‘neuroethics’. *Journal of Risk Research*, Vol. 13 (2), 175–190.
- Riahi-Belkaoui, A. (2004) Relationship between tax compliance internationally and selected determinants of tax morale. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 13, 135–143.
- Sandberg, J. – Alvesson, M. (2011) Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18 (1) 23–44.
- Sarkar, S. – Searcy, C. (2016) Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435.
- Schwartz, S.H. (1992) Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1–65.



- Schwartz, S.H. (2006) A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, Vol. 5 (2–3), 137–182.
- Shweder, R.A. – Much, N.C. – Mahapatra, M. – Park, L. (1997) The “Big Three” of Morality (Autonomy, Community, Divinity) and the “Big Three” of Explanations of Suffering. *Teoksessa Morality and Health*, toim. A. Brandt & P. Rozin. 119–169, Routledge, New York.
- Schrang, B. (2001) The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, Vol. II (1), 41–66.
- Sikka, P. (2010) Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance, *Accounting Forum*, 34, 153–168.
- Sikka, P. (2013) Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance – A reply to Hasseldine and Morris. *Accounting Forum*, 37, 15–28.
- Sikka, P. (2015) No Accounting for Tax Avoidance, *The Political Quarterly*, Vol. 86 (3) July–September 2015.
- Slemrod, J. (2004) The Economics of Corporate Tax Selfishness. *National Tax Journal*, Vol. 58 (4), 877–899.
- Slemrod, J. (2007) Cheating Ourselves: The Economics of Tax Evasion. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21 (1), 25–48.
- Sonenshein, S. (2007) The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: the Sensemaking Intuition Model. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (4), 1022–1040.
- Stats.oecd.org, Statutory corporate income tax rate. <[http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TABLE\\_II1](http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TABLE_II1)>, haettu 24.4.2018.
- Stets, J.E. (2015) Understanding the Moral Person: Identity, Behavior, and Emotion. *Topoi*, 34, 441–452.
- Suomisanakirja.fi, rakentua. <<https://www.suomisanakirja.fi/rakentua>>, haettu 4.1.2019.

Sussman, A.B. – Olivola C.Y. (2011) Axe the Tax: Taxes Are Disliked More than Equivalent Costs. *Journal of Marketing Research* Vol. XLVIII , Special Issue 2011, 91–101.

*Suomalais-englantilais-suomalainen opiskelusanakirja* (1987) 3. painoksen muuttamaton 8. lisäpainos, Aino Wuolle ja WSOY, Porvoo.

Tieteentermipankki.fi, etiikka. <<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:etiikka>> haettu 1.3.2017.

Tieteentermipankki.fi, evoluutiopsykologia. <<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:evoluutiopsykologia>>, haettu 3.10.2018.

Tieteentermipankki, moraalipsykologia. <<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:moraalipsykologia>>, haettu 21.12.2018.

Tieteentermipankki.fi , oikeusvarmuus. <[http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:oikeusvarmuus\\_\(oikeusteoria\)](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:oikeusvarmuus_(oikeusteoria))>, haettu 5.10.2018.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.

Tajfel Henry (1970) Experiments in Intergroup Discrimination. *Scientific American*, 96–102.

Taxjustice.net, Taxing Corporations. <<https://www.taxjustice.net/topics/corporate-tax/taxing-corporations>>, haettu 17.4.2018.

*Tutkielmantekijän käytännön opas* (2015) Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Turku.

Tyler, R.T. (2006) Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.

Uta.fi, sosiaalipsykologia. <<http://www.uta.fi/yky/esittely/sosiaalipsykologia.html>, haettu>, 21.12.2018.

- VATT (2013) Hyvän veropolitiikan periaatteet, VATT analyysi. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus Julkaisut 63, kesäkuu 2013, Hyvän veropolitiikan periaatteet VATT-työryhmä. <[https://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/j63.pdf](https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/j63.pdf)>, haettu 25.4.2017.
- Venkatadurai, J. – Dhyani, U. – Sharma, M. (2014) Ethics and morality beyond normative theories. *Asian Journal of Business Ethics*, 3, 35–39.
- Vero.fi, seuraamusmaksut tuloverotuksessa. <<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/66816/seuraamusmaksut-tuloverotuksessa/>>, haettu 7.12.2018.
- Vero.fi, tietoa verohallinnosta, verovaje. <[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa\\_verotuksesta/verovaj/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa_verotuksesta/verovaj/)>, haettu 21.9.2018.
- Vero.fi, veron kiertämissäännöksen soveltaminen. <[https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49027/veron\\_kiertamissaannoksen\\_soveltamine2/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49027/veron_kiertamissaannoksen_soveltamine2/)>, haettu 23.10.2018.
- Vero.fi, veroparatiisien käyttötavat. <[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa\\_verotuksesta/verovaj/veroparatiisi/veroparatiisien\\_kayttotavat\\_ja\\_kayton\\_l/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa_verotuksesta/verovaj/veroparatiisi/veroparatiisien_kayttotavat_ja_kayton_l/)>, haettu 5.4.2018.
- Vero.fi, veroparatiisit. <[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa\\_verotuksesta/verovaj/veroparatiisi/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa_verotuksesta/verovaj/veroparatiisi/)>, haettu 5.4.2018.
- Verohallinnon yleisesite 2015, Verohallinto. <[https://issuu.com/verohallinto/docs/verohallinto\\_yleisesite\\_2015](https://issuu.com/verohallinto/docs/verohallinto_yleisesite_2015)>, haettu 5.4.2018.
- Verohallinnon taskutilasto 2016, Verohallinto. <[https://www.vero.fi/contentassets/6c8484faadf1414fb3545e083d8302f3/vero\\_taskutilasto\\_80x120mm\\_2016\\_fi\\_web\\_korjattu.pdf](https://www.vero.fi/contentassets/6c8484faadf1414fb3545e083d8302f3/vero_taskutilasto_80x120mm_2016_fi_web_korjattu.pdf)>, haettu 5.4.2018.
- Verohallinnon vuosikertomus 2015, Verohallinto. <[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/verohallinnon\\_vuosikertomukse/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_vuosikertomukse/)>, haettu 7.5.2018.

- Verosanasto 2002, valtiovarainministeriö ja valtioneuvoston kanslia. < [https://vnk.fi/documents/10616/343825/Verosanasto\\_2002/a83bb463-8e34-4952-a486-6a79f1510b84/Verosanasto\\_2002.pdf](https://vnk.fi/documents/10616/343825/Verosanasto_2002/a83bb463-8e34-4952-a486-6a79f1510b84/Verosanasto_2002.pdf)>, haettu 26.9.2018.
- Westermarck, E. (1917) *The Origin and the Development of Moral Ideas*. Vol 2, MacMillan and Co., London.
- Xu, Z.X – Ma, H.K. (2016) How Can a Deontological Decision Lead to Moral Behavior? The Moderating Role of Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 137, 537–549.
- Young, L. – Dungan, J. (2012) Where in the brain is morality? Everywhere and maybe nowhere. *Social Neuroscience*, Vol.7 (1), 1–10.
- Yvi.fi, sanakirja. <<http://www.yvi.fi/sanakirja/284-sosiaalinen-rakentuminen-social-construction>>, haettu 4.1.2019.
- Zucman, G. (2014) Taxing across Borders: Tracking Personal Wealth and Corporate Profits. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, (4), 121–148.

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelukysymykset suomeksi

#### Teema 1: Henkilö ja yritys, verosuunnittelun tavoitteet

Kerro lyhyesti työurastasi. Koska tulit yritykseen ja kauanko olet ollut nykyisessä tehtävässäsi?

Miten kuvailisit nykyistä työnantajaasi veronmaksajana?

Minkälaisia periaatteita/ verostrategia teillä on? Miten päädyitte juuri tähän?

Mikä on verojen merkitys?

Mitä yhteiskunnallista merkitystä näet maksamillanne veroilla olevan?

Miten vertaisit yrityksenne verostrategiaa suhteessa muihin oman toimialan yrityksiin? Onko muiden yhtiöiden verostrategisilla valinnoilla vaikutusta teidän verostrategiaanne?

Mikä on verosuunnittelun rooli yrityksessänne, paljonko siihen kiinnitetään huomiota johdon taholta?

Mikä on verosuunnittelun taloudellinen merkitys yritykselle?

Missä talouden mittareissa verosuunnitteluratkaisut näkyvät eniten? Miten tarkasti niitä seurataan?

Kuka tai ketkä tekevät teillä verosuunnitteluratkaisuja?

Kenellä on painavin sana? Miksi?

Kuinka suuri on mielestäsi oma mahdollisuutesi yrityksen sisällä vaikuttaa verosuunnittelupäätöksiin?

Minkälaista keskustelua käytte eri vaihtoehtoista ennen päätöstä?

Ketkä keskustelevat? Mistä? Miksi?

Mistä ei keskustella?

Seuraatteko efektiivistä verokantaa? Onko se tärkeä mittari? Mitä se kertoo teille?

Ketä tieto palvelee ensisijaisesti?

Mitä verosuunnittelussa pyritään välttämään?

Mitkä ovat suurimmat riskit mielestäsi? Miten riskit huomioidaan käytännön työssä?

## **Teema 2: Muodolliset säännöt ja raportointi**

Mikä on lain merkitys työssäsi?

Voidaanko lain henki ja kirjain erottaa toisistaan, filosofisesti ja käytännössä?

Kumpi on tärkeämpi?

Kumpi merkitsee päätöksenteossa enemmän, sääntö vai seuraus?

Kuinka paljon ulkoinen raportointi ohjaa verosuunnittelussa päätöksentekoa?

Tuleeko käytännön tavoitteiden ja ulkoisen raportoinnin välille joskus ristiriitaa?

Miten se on ratkaistu?

## **Teema 3: Käytännön kokemukset, epämuodolliset säännöt, keskustelu**

Kerro yksi mielestäsi onnistunut verosuunnittelupäätös? Mikä teki siitä onnistuneen? Kuvaile myös kokemustasi siitä? Minkälaista keskustelua yrityksen sisällä käytiin sen jälkeen?

Kerro yksi mielestäsi epäonnistunut verosuunnittelupäätös? Miksi se oli epäonnistunut, mitä tapahtui? Miten koit tilanteen? Miten tilanne ratkaistiin? Minkälaista keskustelua yrityksen sisällä käytiin sen jälkeen?

Minkälaisia verosuunnitteluun liittyviä kirjoittamattomia sääntöjä teillä on?

Mistä asioista ei koskaan keskustella?

Onko teillä verosuunnitteluun liittyen organisaation sisäisiä eettisiä normeja?

Puhutteko koskaan työpaikalla verosuunnittelun etiikasta?

Kenen kanssa puhut? Minkälainen keskustelu se oli?

Oletteko joskus eri mieltä asioista? Mistä? Miksi?

Törmäätkö joskus eettisiin ongelmatilanteisiin työssäsi?

Pidätkö joitain verosuunnitteluratkaisuja eettisesti parempina kuin toisia? Mitä ja Miksi?

Pystyisitkö keskustelemaan samoista asioista (verosuunnittelun etiikasta) kotona perheesi kanssa?

#### **Teema 4: Sidosryhmäsuhteet, velvollisuudet ja lojaalius**

Mikä on tärkein sidosryhmänne? Entä seuraavaksi tärkeimmät?

Mikä on tärkein sisäinen sidosryhmäsi? (jos ei tullut mainituksi edellä)

Paljonko sidosryhmien läsnäolo näkyy päivittäin työssäsi? Kerro esimerkki.

Kenelle koet ensisijaisesti tekeväsi töitä? Kenelle haluaisit viimeisenä aiheuttaa pettymyksen tunteita?

Minkälaiset suhteet teillä on verohallintoon?

Kuinka tärkeää on julkinen mielipide yrityksellesi? Miten se näkyy omassa työssäsi?

Minkälaista keskustelua käytte kansalaisjärjestöjen kanssa? Mistä aiheista?

Viime aikoina on julkisuudessa ollut paljon keskustelua verosuunnittelusta. Onko se herättänyt keskustelua yrityksen sisällä? Mistä keskustelitte?

#### **Teema 5: Henkilökohtaiset kokemukset, moraali ja identiteetti, yksilön käsitykset**

Miten olet itse kokenut viimeaikaisen julkisen keskustelun verosuunnittelusta?

Haluaisitko ammattilaisena korjata jonkun asian julkisessa keskustelussa? Mitä ja miksi? Mistä olet suuren yleisön kanssa eri mieltä?

Miten ymmärrät *fair share*-käsitteen, jolla yleisesti viitataan reiluun ja oikeudenmukaiseen veronmaksuun? Mitä se mielestäsi tarkoittaa käytännön työssä?

Kaksi väittämää, joita pitäisi täydentää

Verosuunnittelu on oikein, koska...

Verosuunnittelu on väärin, koska...

Miten määrittelet aggressiivisen verosuunnittelun?

Miten julkinen paine maksaa veroja reilusti vaikuttaa päätöksentekoon organisaatiossasi? Entä vaikuttaako sama julkinen paine omaan työhösi verosuunnittelijana?

Tuleeko sinulle koskaan sellainen olo, että teette jotain väärin? Miksi / Miksi ei? Miten korjaat tämän?

Miten koet yrityksenne verostrategian, onko se sopuosoinnussa henkilökohtaisten käsitystesi kanssa?

Oletko joskus törmännyt ristiriitaan organisaation tavoitteiden ja oman henkilökohtaisten arvojesi välillä verosuunnittelussa? Kuvaile kokemustasi? Miten tapaus vaikutti sinuun? Miten perustelit ratkaisusi itsellesi?

Koetko että pystyt vaikuttamaan esimerkiksi hallituksen linjauksiin? Koetko että pystyt omalta osaltasi vaikuttamaan yrityksen arvoihin ja kulttuuriin tai yrityksen sisällä käytävään keskusteluun?

Miten verosuunnitteluun liittyy,

Oikeudenmukaisuus

Empatia

Lojaalius

Auktoriteetti

Oletteko yrityksenä muuttaneet asennettanne verosuunnitteluun tai oletteko ai-keissa muuttaa niitä lähiaikoina? Miksi? Onko oma asenteesi verosuunnitteluun muuttunut tai muuttumassa?

Haluaisitko lisätä jotain tai kertoa jotain näiden kysymysten ulkopuolelta? Jäikö jokin mielestäsi tärkeä asia käsittelemättä?

Palaute haastattelusta



## **LIITE 2 Haastattelukysymykset englanniksi**

### **Theme 1: Person and the company, goals for tax planning**

Tell me shortly about your working career? When did you come to company X?  
How long have you been in your current position?

How would you describe your company as a tax payer?  
What kind of principals or tax strategy you have? How did you end up with this particular strategy?

How your company sees the meaning of the taxes?  
What kind of societal meaning you see the taxes you pay have?

If you compare your company to other similar companies, how you think it positions itself among others in tax strategy?  
Do the choices of other companies influence your choices or decisions in tax planning?

What is the role of tax planning in your company?  
How much it gets attention from the top management or from the members of the board? What is the financial significance of tax planning for the company?

Who are doing tax planning decisions in your company?  
Who has the strongest word? Why?

How you describe your own role inside company to influence the tax planning decisions?

When you make decisions what kind of issues you discuss before coming into conclusion?

Do you follow effective tax rate? What does this figure tell to you? Who primarily uses this information?

What you try to avoid in tax planning?  
What are the biggest risks in tax planning? How risks are taken into consideration in practice?

**Theme 2: Formal rules and reporting**

How you describe the meaning of the law in your work generally?

Can you separate the concepts letter and spirit of the law? In practice? Philosophically? Which is more important?

Which is more important, the law itself or the consequence?

What is the role of reporting in your work? How much does it lead the way you do things or make decisions?

Can there be conflict between company goals and external reporting goals? And if so, how this is solved?

**Theme 3: Unformal rules, discussion and personal experiences**

Describe one successful tax planning case? What made it successful? Describe your own experience of the case. How did you feel? What kind of discussion it created afterwards in organization?

Describe one unsuccessful tax planning case? How did you feel? How you solved the case? What kind of discussion you had afterwards in organization, what did you talk about?

What kind of unwritten rules you have concerning tax planning in your company? Can you give me an example? What kind of issues you never talk about? Do you have unformal ethical norms inside your organization? What they are?

Do you ever talk about ethics of tax planning with your colleagues? With whom you talk? What did you talk about?

Do you disagree with your colleagues sometimes? What are those issues?

Do you ever face ethical dilemmas at work? What kind of questions they are or could be? How you solve them?

Do you find some tax planning tools more ethical than the others?

Could you honestly discuss the same ethical dilemmas with your family members?

#### **Theme 4: Stakeholders, duties and loyalty**

What is your most important stakeholder group? The next important ones?

What is your most important internal stakeholder group? (If not mentioned already)

How much stakeholder presence influences your daily work? Please give an example?

Who is your primary employer? Who would be the last person or instance to cause disappointment?

What kind of relationship you have with tax authorities, how you describe it?

How important is the public image for your company? How does that appear in your work?

What kind of communication you have with civil society organizations and what kind of issues you discuss with them?

There has been a lot of discussion in media about tax planning last year. Has it caused discussion inside your company or in your organization? What did you talk about?

#### **Theme 5: Personal experiences, moral identity and individual conception**

How you personally feel the discussion in media? Would you like to change or add something to the discussion in media as a professional? Is there something you disagree with the great public?

How you understand the concept of fair share, which generally refers to fair and just tax paying? What does it mean in practice for you?

Two philosophical arguments, please continue with your own words:

Tax planning a good/right, because...

Tax planning is wrong, because...

How the public pressure to pay the fair share influences decisions in your organization? Does it influence to you personally in your work in tax planning?

Do you sometimes feel that you are doing something wrong here?  
How you correct this?

Are you happy with your company's tax strategy or does it differ with your own personal moral beliefs? How you solve the conflict?

Have you found yourself in situation where you had to give up your own ethical ideals in tax planning? Tell the case if you can. How it made you feel? What kind of impact it had? How did you argue the case for yourself?

Do you feel that you can influence for example the decisions of board? Do you feel that you can influence the company values and company culture or the discussion that takes place inside company?

In tax planning context, in what way in your work you connect with,

- Justice
- Empathy
- Loyalty
- Authority

As a company, have you changed your attitude against tax planning, or is there intentions to do so in near future? Is your own attitude against changed or in process to change? Why?

Is there anything you would like to add or tell outside these questions?

Feedback for the questions?