



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heini Rajaniemi

**HENKILÖSTÖN PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN VEROTUKSELLINEN KUSTANNUSTEHOK-
KUUS**

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Talousoikeuden pro-gradu -tutkielma
Talousoikeuden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Heini Rajaniemi
Pro gradu -tutkielma:	Henkilöstön palkitsemisjärjestelmien verotuksellinen kustannustehokkuus
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Talousoikeus
Työn ohjaaja:	Juha Lindgren
Aloitusvuosi:	2017
Valmistumisvuosi:	2021

Sivumäärä: 77

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia kustannuksia ja toimenpiteitä erilaiset palkitsemisjärjestelmät aiheuttavat yritykselle. Tutkielmassa tarkastellaan, millainen palkitsemisjärjestelmä sopii pienelle, noin 10 työntekijän yritykselle ja on verotuksellisesti kustannustehokas. Teoreettisena viitekehyksenä toimii lainsäädäntö ja sen asettamat puitteet palkitsemisen verokohtelulle. Verotuskäytäntö ja lainsäädäntö määrittelevät milloin palkitseminen on verovapaata, osin veronalaista tai täysin veronalaista, mikä vaikuttaa työnantajan palkitsemiskustannuksiin ja työntekijän saamaan nettohyötyyn.

Teoria sisältää palkitsemisen ja palkan käsitteet sekä niiden verotuksen perusteet. Teoriaosuudessa sivutaan myös johtamisen ja palkitsemisen yhteyttä. Aineistona tutkielmassa käytetään tuloverolakia, ennakonpidätyslakia, työsopimuslakia, henkilöstörahaslakia, verohallinnon ohjeita ja korkeimman oikeuden päätöksiä eri palkitsemistapojen verotuskohtelusta. Oikeuskäytäntö käydään läpi omassa luvussaan selventämään palkitsemiseen liittyviä rajoituksia oikeudelliselta kannalta.

Tutkielma on pääosin oikeusdogmaattinen, ja toteutetaan esimerkkien avulla vallitsevaa palkitsemisen verotuskäytäntöä selittäen. Tutkielma sisältää myös taulukoita, joilla tarkastellaan voiko palkitsemistapojen verotuksellista kustannustehokkuutta vertailla. Tutkielmaan kerätään Suomessa käytössä olevien, esimerkki yrityksen tarpeiden mukaan valikoitujen palkitsemistapojen peruseriaatteet ja kootaan niiden verotuskäytännöt, toteuttamista rajaavat ehdot ja verotuskohtelut yhteen valituista palkitsemistavoista. Tämän jälkeen koottua aineistoa analysoidaan tarkastelemalla valikoitujen palkitsemistapojen kustannuksia. Tutkielman lopuksi vertaillaan sovellettavuutta sekä verotuksellisia kustannuksia työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Saaduilla tuloksilla pyritään löytämään verotuksellisesti kustannustehokas palkitsemistapa tai eri palkitsemistapoja yhdistelevä palkitsemisjärjestelmä pienen yrityksen tarpeisiin. Palkitsemisjärjestelmien kustannusten vertailulla saadaan tietoa niiden kustannustehokkuudesta, jolloin palkitsemiseen käytetystä pääomasta saadaan mahdollisimman suuri nettohyöty huomioiden esimerkiksi marginaaliveroprosentin vaikutus työntekijälle.

Tutkielman case -yrityksenä toimii keskimäärin 10 henkeä työllistävä siivousalan yritys, jossa etsitään toimialalle sopivaa palkitsemistapaa, joka on kustannustehokas ja kohdistaa mahdollisimman suuren osan palkitsemiseen käytetystä pääomasta suoraan henkilökunnan hyödyksi. Palkitsemisjärjestelmien kustannuksia, hyötyjä ja soveltuvuutta arvioimalla pyritään antamaan toimintaohjeita yritykselle sopivan palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon.

AVAINSANAT: henkilöstön palkitseminen, verotus, verotuksen kustannustehokkuus

SISÄLTÖ	VAASA 2021	Sivu
TIIVISTELMÄ:		2
1. JOHDANTO		11
1.1. Johdatus palkitsemisjärjestelmiin		11
1.2. Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus		12
1.3. Tutkimusongelma, aiheen rajausta ja tavoite		13
1.4. Tutkielman lähteet		15
1.5. Tutkielman rakenne		15
2. TYÖNTEKIJÖIDEN PALKITSEMINEN		18
2.1. Palkitsemisjärjestelmän käsite		18
2.1.1. Palkitsemisjärjestelmien tavoitteet		20
2.2. Palkan käsite		22
2.2.1. Palkitsemisen käsite		23
2.2.2. Palkitsemisen ja henkilöstöjohtamisen yhteys		25
2.3. Vuosittaiset tulospalkkiot		27
2.4. Osakepohjaiset kannustimet		29
2.5. Verovapaat henkilökuntaedut palkitsemiskeinona		30
2.5.1. Merkkipäivälahjat		32
2.5.2. Virkistystoiminta		33
2.5.3. Hierontaetu		33
2.5.4. Liikuntaetu		34
2.5.5. Ravintoetu		35
2.6. Henkilöstörahasotot		35
2.7. Henkilökuntaetujen verotus		36
3. PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN KUSTANNUKSET JA VEROVAIKUTUKSET		39
3.1. Rahapalkkioiden verotus		39
3.1.1. Työnantajan sivukulut		40
3.2. Työnantajan kautta saatavien bonusten verotus		41
3.3. Henkilöstörahasotitujen palkkioiden verotus		42

	4
3.4. Osakepohjaisten kannustimien verotus	43
3.5. Luontoisetujen verotus	44
3.5.1. Veronalaiset luontoisedut	45
3.5.2. Verovapaat luontoisedut	46
3.6. Epätoivotut verovaikutukset	47
3.7. Muuttuvat palkitsemiskäytännöt	49
4. PALKITSEMISEN OIKEUSKÄYTÄNTÖ	51
4.1. Verovapaa vai veronalainen henkilökuntaetu	51
4.2. tavanomaisen ja kohtuullisen määritelmä	53
4.3. Kollektiivisuuden vaatimus	56
4.4. Palkitsemisen verokohtelun erikoistapaukset	57
5. PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN KUSTANNUSTEN VERTAILU	61
5.1. Palkitsemistapojen rajaaminen	61
5.2. Valittujen palkitsemistapojen vertailun perusteet	62
5.3. Kustannustehokkuuden vertailu	62
5.3.1. Ravintoetu	64
5.3.2. Merkkipäivälahjat	64
5.3.3. Hierontaetu	65
5.3.4. Liikuntasetelit	66
5.3.5. Voittopalkkio	66
5.3.6. Henkilöstörahasto	67
5.4. Tulosten analysointi	68
6. YHTEENVETO	72
LÄHDELUETTELO	75

OIKEUSTAPPAUSLUETTELO

Korkein hallinto-oikeus

KHO 1982/3517	24 s.
KHO 1987-T-3229	56 s.
KHO 1989-B-560	53 s.
KHO 1994-B-551	36 s.
KHO 1997/1232	51 s.
KHO 2001/164	34 s.
KHO 2002:10	50 s.
KHO 2003/3038	58 s.
KHO 2011:26	40 s.
KHO 2013:141	53 s.
KHO 2016:18	43 s.
KHO 2016:139	52 s.
KHO 2017:50	44,55 s.
KHO 2017:60	55 s.
KHO 2018:131	46 s.
KHO 2020:78	51 s.

Korkein oikeus

KKO 2008:28	20,21,67 s.
KKO 2020:4	39 s.

Hallinto-oikeus

Itäsuomen HAO 2020 20/0077/1	56,57 s.
------------------------------	----------

Keskusverolautakunta

KVL 2002/43	50 s.
-------------	-------

Kuvat

Kuva 1 Yrityksen periaatteet ja tavoitteet.	26
Kuva 2 kuvankaappaus verohallinnon veroprosenttilaskurin tuloksesta.	63

Taulukot

Taulukko 1 Ateriaedun kustannusten jakautuminen.	64
Taulukko 2 Merkkipäivälahjan kustannusten jakautuminen.	65
Taulukko 3 Hierontaedun kustannusten jakautuminen.	65
Taulukko 4 Liikuntasetelien kustannusten jakautuminen.	66
Taulukko 5 Voittopalkkion kustannusten jakautuminen.	67
Taulukko 6 Henkilöstörahaston kustannusten jakautuminen.	67

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus palkitsemisjärjestelmiin

Palkitsemisperiaatteiden ja toteuttamistapojen kokonaisuus muodostaa yritykseen yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän. Palkitsemalla työntekijöitä yritys pyrkii työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilökunnan motivoinnin kautta saavuttamaan esimerkiksi poissaolojen vähentymistä tai parempia työtuloksia. Yrityksen laatimat palkitsemisperusteet ovat tärkeä osa palkitsemisjärjestelmää, jonka pohjalta palkitsemistapoja kohdistetaan työntekijöille. Kohdistaminen tukee yrityksen tavoitteita palkitsemisesta saatavasta hyödystä¹. Perinteisin palkitsemistapa työstä on palkka, minkä lisäksi moni muukin palkitsemisen muoto rinnastetaan verotuksessa palkkaan. Verotuksellisesti Suomessa noudatetaan laajaa tulokäsitteen periaatetta. Tämän tuloverolaisissa ilmenevän periaatteen mukaisesti kaikki verovelvollisen rahana tai rahanarvoisena etuna saama tulo on veronalaista. Palkitsemista suunniteltaessa on yrityksen kuitenkin mahdollista hyödyntää myös poikkeuksia TVL 61§ tulokäsitteestä, sillä esimerkiksi TVL 69§ sisältää säädökset tavanomaisesta henkilökuntaedusta, joka voidaan tarjota henkilökunnalle jopa täysin verovapaasti.

Yleensä palkitsemista kohdistetaan yrityksen avainhenkilöille, ja sen ajatellaan koskevan lähinnä asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Tulee kuitenkin huomioida, että pienissä palvelualan yrityksissä suorittavaa työtä tekevä henkilökunta tekee käytännössä yrityksen tuloksen, jolloin suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden palkitsemisjärjestelmän kehittämisellä voidaan saavuttaa haluttuja vaikutuksia tulokseen. Jotta palkitsemisjärjestelmä toimisi motivoivana kannustimena, se tulee olla hyvin suunniteltu, kohdennettu ja toteutettu. Tutkielmassa tarkasteltavien palkitsemisjärjestelmien kustannustehokkuus liittyy palkitsemisesta työntekijälle jäävään nettohyötyyn. Tätä tarkastellaan sen osalta, mitä palkitsemiseen käytetystä rahasta jää edunsaajalle eli työntekijälle nettopalkkioksi.

¹ Vartiainen & Kauhanen 2005.

1.2. Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus

Palkitsemisen tutkiminen on jatkuvasti ajankohtainen aihe, koska sopivan palkitsemisjärjestelmän luominen riippuu yrityksen koosta, toimialasta, henkilöstöstä sekä tavoitteista, joihin palkitsemisjärjestelmällä pyritään vaikuttamaan. Suuren pörssiyrityksen ja pienen perheomisteisen osakeyrityksen palkitsemismahdollisuudet ja toisaalta myös palkitsemisella tavoiteltavat hyödyt poikkeavat toisistaan suuresti. Erilaisia palkitsemistapoja ja niiden yhdistelmiä eli palkitsemisjärjestelmiä on lukuisia erilaisia, ja yrityksen tulee myös huomioida valitun mallin verovaikutukset sekä työnantajalle että työntekijälle. Kaupan Liitto julkaisi 13.08.2020 verkkosivuillaan kirjoituksen ” Verotus asettaa tiukat raamit työntekijöiden verovapaalle palkitsemiselle”², jossa käsitellään koronakriisin myötävaikutuksesta syntyneitä tilannetta, jossa yritykset ovat aiempaa kiinnostuneempia palkitsemaan työntekijöitään. Tässäkin yhteydessä nostettiin esiin palkitsemisen verovaikutukset. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa verorasitukseen suunnittelemalla palkitsemismallinsa toteutuksen huolellisesti.

Yritysmuotojen moninaisuuden vuoksi erilaisia henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä on paljon. Pelkällä palkalla palkitseminen voi tulla kalliiksi niin yritykselle kuin työntekijällekin verotuksen vuoksi. Tämä todettiin esimerkiksi Talouselämän artikkelissa ”Ekonomisti laski, paljonko palkankorotuksesta jää käteen – Mika Lintilä: ”Se ei voi mennä niin” 29.9.2019. Kalluinen kertoo artikkelissa, että pelkkänä rahana annetusta palkkiosta jää palkansaajalle nettohyötynä noin puolet³. Tässä tilanteessa puhutaan peruspalkan päälle maksettavasta rahasta, ja alhainen nettohyöty johtuu marginaaliverosta, joka kuvaa kuinka suuren osan tulojen noususta progressiivinen maksettavien verojen nouseminen vie käteen jäävästä summasta. Veronmaksajien verkkosivuilla on laskennallinen esimerkki artikkelissa ”Palkansaajan veroprosentit 2020”, jonka mukaan kun 40 000 eu-

² Kaupan liiton verkkojulkaisusta ”Verotus asettaa tiukat raamit työntekijöiden verovapaalle palkitsemiselle” 2020.

³ Talouselämän verkkojulkaisussa tarkasteltiin marginaaliverotusta ja sen vaikutuksia käteen jäävään nettopalkkaan 29.9.2019.

roa vuodessa ansaitsevan palkansaajan tulot nousevat 100 euroa, hänen veronsa nousevat 47,9 euroa, jolloin marginaaliveroprosentti on 47,9 %⁴. Nopeasti nouseva marginaalivero saattaa viedä palkitsemisesta tavoitellun hyödyn, kun työntekijä kokee, ettei hyödy nettona palkankorotuksesta tai palkitsemisesta suuresti, mutta yritys laittaa silti huomattavan rahallisen panostuksen palkitsemiseen.

Hyvä palkitsemisjärjestelmä parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tulosta välillisesti. Oikein toteutettuna se sitouttaa ja motivoi henkilöstöä työnteekemiseen sekä kannustaa laatuun panostamiseen. Henkilökunnan ollessa motivoitunutta työtehtäviensä hoitamiseen vaikutukset näkyvät myös yrityksen liiketoiminnassa, mutta toisaalta huonosti kohdistettu ja suunnittelematon palkitsemisjärjestelmä saattaa aiheuttaa lisäkuluja ilman toivottuja hyötyjä. Tämän vuoksi palkitsemisjärjestelmää suunnitellessa pitää ensin asettaa tavoite mihin palkitsemisella pyritään vaikuttamaan ja suunnitella palkitsemistavot tämän tavoitteen saavuttamiseksi, ja tämän jälkeen voidaan vertailla eri palkitsemistapojen kustannustehokkuutta. Pienellä yrityksellä palkitsemiseen käytettävät resurssit ja toteuttamiskelpoiset palkitsemistavat ovat rajallisemmat kuin suurilla, kansainvälisillä konserneilla.

1.3. Tutkimusongelma, aiheen rajausta ja tavoite

Tutkimusongelma nousi esiin keskusteluissa noin 10 henkeä työllistävän Pk-yrityksen omistajan kanssa. Yritys työllistää noin 10 henkilöä palvelualalla, ja haluaa kehittää työntekijöilleen palkitsemismallin, jolla työntekijöitä voisi palkita laadukkaasta työstä ja sitouttaa yritykseen. Toimeksiantajan toimialalla yleinen ongelma on osaavien työntekijöiden rekrytoiminen sekä työntekijöiden pidempiaikainen sitouttaminen, joten valitun palkitsemismallin toivotaan auttavan hyvien työntekijöiden yrityksessä pysymisessä.

Tutkimuskysymys on kaksiosainen. Yrityksen ensimmäinen ongelma on, millaiset palkitsemistavat sopivat yrityksen käyttöön yleisiltä kustannuksiltaan ja tukevat yrityksen

⁴ Veronmaksajat verkkojulkaisussa käsiteltiin esimerkiksi palkansaajan tuloveroprosenttia ja marginaaliveroprosenttia eri tulotasoilla (2020).

tavoitteita käytössä olevilla resursseilla. Yritys toimii siivousalalla, jossa katteet ovat pieniä ja työntekijöiden palkkaus matalaa, mikä vaikuttaa kohtuullisen palkitsemistavan määrittelyyn. Palkitseminen pitää järjestää oikealla tavalla, jotta se voi täyttää tavanomaisen henkilökuntaedun määritelmät, joten tutkielmassa esitellään ennakkotapauksia palkitsemistapojen järjestelyihin liittyen ja käydään läpi valikoitujen palkitsemismuotojen järjestämisen perusteet. Näin asetetaan oikeudelliset raamit palkitsemistapojen tarjoamiselle, jotta yritys ei kohtaa epätoivottuja tilanteita esimerkiksi verovapaata palkitsemistapaa soveltaessaan.

Toisena tutkimuskysymyksenä tutkielmassa on yrityksen toinen palkitsemiseen liittyvä ongelma, joka liittyy palkitsemiskustannuksiin ja etenkin verojen ja muiden sivukulujen minimointiin. Verokustannusten minimointi on kansainvälisesti tärkeä osa yrityksen taloudellista suunnittelua. Esimerkiksi Nolan H. Millerin artikkeli ”pricing health benefits: A cost-minimization approach” käsittelee työnantajan työntekijälle tarjoamaa terveydenhuoltoa ja sen kustannusten laskemista mahdollisimman pieniksi niin, että työntekijöille saadaan kuitenkin tarjottua heidän tarvitsemansa terveydenhuolto⁵. Tavoitteena on, että mahdollisimman suuri osa palkitsemiseen käytetystä rahasta antaa työntekijälle nettohyötyä, eikä kulu sivukuluihin ja veroihin. Tähän ongelmaan tutkielmassa pyritään vastaamaan tarkastelemalla valittujen palkitsemistapojen verotuksellisia kustannuksia ja luomalla vertailu, jota yritys voi omaa palkitsemisjärjestelmäänsä suunnitellessaan hyödyntää vertaillessaan palkitsemistavan hyödyn ja kustannuksen suhdetta ja tarkastellessaan jälkikäteen palkitsemiseen käytettyjen resurssien suhdetta saavutettuun taloudelliseen tai aineettomaan hyötyyn.

Tutkielman tutkimusongelman pääpaino on siis palkitsemisjärjestelmän verotuksellisten kustannusten selvittämisessä sekä palkitsemisjärjestelmältä vaadittujen toimenpiteiden tarkastelussa. Esimerkkiyrityksen omistajan aloitteesta tarkastellaan, miten palkitsemi-

⁵ Miller, N. 2005. Pricing health benefits: A cost-minimization approach käsittelee Millerin tutkimusta työntekijöille tarjottavista erilaisista terveydenhuoltopaketeista, joiden vaikeutena on oikean laajuisen palvelun määrittäminen, kun työntekijän terveydentila on yksityisyyden suojan alainen asia. Työnantaja haluaa vähentää terveydenhuoltokustannuksia ilman, että laajaa terveydenhuoltoa tarvitsevat työntekijät eivät ota suppeampaa tarjontaa ison omavastuuosuuden vuoksi, mutta jottei makseta liian kattavaa palvelua perusterveille työntekijöille.

nen tulee toteuttaa, jotta täytetään verovapaan- tai osittain verovapaan palkitsemisen ehdot, joita tarkastellaan oikeuskäytännön valossa. Ratkaisuksi tarjotaan palkitsemistapoja, jotka ovat verotuksellisesti edullisia ja selvennetään, kuinka palkitseminen toteutetaan niin, että vältetään myöhemmät veroseuraamukset. Tarkastelussa ovat erilaisten palkitsemismallien verotukselliset eroavuudet ja esimerkiksi TVL 69 §:n tavanomaiset verovapaat henkilökuntaedut palkitsemisen osana. Tarkasteltaessa henkilökuntaetujen vähennyskelpoisuutta elinkeinoverolain ja arvonlisäverolain näkökulmasta huomioidaan palkitsemisjärjestelmien kustannus verrattuna niiden nettohyötyyn työntekijälle. Tutkielmassa palkitsemisjärjestelmien tarkastelu rajataan noin 10 työntekijää työllistävälle, perheomisteiselle osakeyhtiölle sovellettaviksi sopiviin palkitsemistapoihin.

1.4. Tutkielman lähteet

Tutkielman tavoitteena on siis selvittää verotuksellisesti edullisia vaihtoehtoja palkitsemisjärjestelmän toteuttamiseen, ja tutkielma on pääosin lainopillinen. Tutkielmassa selvennetään sitä, jääkö verorasite henkilökunnan vai työnantajan maksettavaksi, ja mitkä palkitsemistavat tulevat molemmille osapuolille edullisiksi. Tätä palkitsemisjärjestelmän ”kustannustehokkuutta” avataan vertailua varten luoduissa laskelmissa. Tarkastelussa korostetaan pienyritykselle sopivia palkitsemistapoja, jotka ovat valikoituneet esimerkkiyrityksen tarpeiden perusteella. Tutkielman lähteinä toimivat tuloverolaki, henkilöstörahasolaki, verohallinnon ohjeistukset, alan kirjallisuus, artikkelit sekä sivukuluihin, eläkemaksuihin ja etuuksien verotukseen liittyvät keskusverolautakunnan ratkaisut ja verohallinnon soveltamisohjeet. Teoriaosuudessa käydään sisällöltään läpi palkkion ja palkan käsitteet, erilaiset palkitsemistavat kuten vuosittaiset tulospalkkiot, osakepohjaiset kannustimet sekä verovapaat henkilöstöedut, sekä sivutaan palkitsemisen yhteyttä johtamiseen.

1.5. Tutkielman rakenne

Teoriassa sivutaan palkitsemisen vaikutuksia yrityksessä ja yhteyttä johtamiseen. Esimerkiksi yksittäisen työntekijän suoritukseen sidotun palkkion on todettu nostavan mo-

tivaatiota ja parantavan yksilön työsuoritusta⁶. Ryhmäpohjaisessa palkkausmallissa sosiaaliset motivaatiotekijät ovat suuremmassa roolissa motivoinnin kannalta kuin yksilölliseen panokseen pohjautuvassa palkkausmallissa⁷. Yrityksen tulee huomioida palkitsemisjärjestelmää luodessaan eri palkitsemisperiaatteiden vaikutus henkilökuntaan, jotta palkitsemisella saavutetaan yrityksen strategiaa tukevat vaikutukset. Palkitseminen voidaan nähdä taloudellisena sijoituksena henkilöstöön, jonka tavoitteena on kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kehittäminen⁸. Barry Stewartin artikkelissa ”Weaving your benefits into your profits” annetaan hyvä esimerkki siitä, miten henkilöstön palkitseminen voidaan sitoa yrityksen tulokseen ja saavuttaa sekä parempaa laatua että parempi taloudellinen tulos henkilöstön palkitsemisen kautta⁹.

Kun palkitsemista tarkastellaan sijoituksena, sen voidaan katsoa vaikuttavan myös yrityksen tulokseen, mutta tämä vaatii palkitsemisjärjestelmän rakentamista kytkemällä palkitsemisperusteet tuottavuutta parantaviin lyhyen- ja pitkän aikavälin tekijöihin. Kun palkitsemisjärjestelmä muodostaa kokonaisuuden, joka on suunniteltu tukemaan johtamista, sille asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista seurataan ja siihen panostettuja kustannuksia verrataan saavutettuun hyötyyn, ei yrityksen taloudellinen panostus mene hukkaan. Tutkielmassa sivutaan johtamisen yhteys palkitsemisen suunnitteluun pohjana sille, millä perusteilla tutkielmaan on valikoitu tarkasteltavat palkitsemistavat kustannustehokkuuden vertailuun.

Analyysissä vertaillaan eri palkitsemismallien kustannustehokkuutta laatimalla laskelmia, joissa huomioidaan palkitsemismalleihin liittyvät kustannukset työnantajalle ja työntekijälle, sekä vertaillaan saavutettavaa nettohyötyä. Tämän lisäksi annetaan esimerkki yritykselle esimerkkejä palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta ja toteuttamista-voista niin, että ne tukevat yrityksen tavoitteita. Lopuksi yhteenvedossa vertaillaan käsi-

⁶ Jenkins, Mitra, Gupta ja Shaw 1998.

⁷ Hakonen, Maaniemi, Hakanen 2011.

⁸ Kauhanen, J. 2015.

⁹ Stewart, B. 1993. ”Weaving your benefits into your profits” artikkeli käsittelee hotellialan yrityksen asenteenmuutosta palkitsemista kohtaan. Yrityksessä luovuttiin ajatuksesta, että henkilökunnan palkitsemisen pitäisi hyödyttää työntekijöitä, ja laajennettiin näkökulmaa siten, että tavoiteltiin palkitsemisella hyötyä yritykselle. Tähän tavoitteeseen päästiin sitouttamalla palkitsemisjärjestelmä yrityksen tulokseen ja laadun mittareihin.

teltyjen palkitsemismallien hyvät ja huonot puolet kustannusten näkökulmasta 10 henkeä työllistävälle perheyritykselle. Henkilökunnan palkitsemista on tutkittu paljon, mutta tutkielman näkökulma painottuu palkitsemisjärjestelmien verotukseen ja eri palkitsemisjärjestelmien kustannustehokkuuteen sen osalta, kuinka henkilökuntaa voidaan palkita mahdollisimman kustannustehokkaasti ja pienellä verorasituksella.

Esimerkeissä verovaikutusten tarkasteluun käytetään työntekijän palkkana kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksen mukaista ohjepalkkaa, jonka mukaisesti kyseisen esimerkkyrityksen tehtävissä työskentelevän, kokoaikaisen työntekijän kuukausipalkka olisi noin 1840 €¹⁰ kuukaudessa. Palvelualalla työntekijöiden tekemän työn laatu vaikuttaa myös suoraan asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakassuhteiden säilymiseen. Palkitsemismallissa voidaan huomioida palkitsemisen kohdistaminen työtuntien suhteessa, koska alalle tyypillisesti osa työntekijöistä tekee täyttä työviikkoa ja osa työskentelee osa-aikaisina, jolloin palkitsemisen pitäisi olla oikeudenmukaista suhteutettuna tehtyyn työmäärään. Tämän lisäksi palkitsemismallin kustannustehokkuus on tärkeä osa valintaa, koska pieni yritys toivoo mahdollisimman suuren osan palkitsemiseen käytettävästä rahasta menevän työntekijöiden hyväksi ja kustannusten säilyvän kohtuullisella tasolla. Esimerkkinä käytettävällä yrityksellä on tällä hetkellä käytössä monia tavanomaisia verovapaita henkilökuntaetuja, kuten mahdollisuus hierojalla käyntiin, mutta niiden ongelmaksi koetaan etujen kollektiivinen luonne, jolloin niitä ei voida kohdistaa yksittäiselle työntekijälle palkkioksi yksilöllisestä työsuorituksesta tai -panoksesta. Tutkielmassa tarkastellaan esimerkkinä tilanteita, joissa palkitseminen kohdistetaan työsuorituksen tai työajan perusteella, ja tämän kohdentamisen vaikutusta edun verotuskohteluun.

¹⁰ PAM. Kiinteistöpalvelualan vähimmäispalkkataulukko. 2020.

2. TYÖNTEKIJÖIDEN PALKITSEMINEN

2.1. Palkitsemisjärjestelmän käsite

Palkitsemisperiaatteiden ja toteuttamistapojen kokonaisuus muodostaa yritykseen yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän. Palkitsemisjärjestelmän tärkeä osa on yrityksen laatimat palkitsemisperusteet, joiden pohjalta palkitsemistapoja kohdistetaan työntekijöille. Kohdistaminen tukee yrityksen tavoitteita palkitsemisesta saatavasta hyödystä¹¹. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on aina saada hyötyä liiketoimintaan kannustamalla ja sitouttamalla työntekijöitä toimimaan yrityksen hyväksi. Palkitsemisjärjestelmä saattaa olla yksittäinen palkitsemistapa, kuten tulospalkkio, tai yhdistelmä erilaisia palkitsemistapoja, joista osa kohdistetaan koko henkilöstölle ja osa työsuorituksen perusteella yksittäiselle työntekijälle. Palkitsemisperusteina yritys voi käyttää esimerkiksi työperustetta, jolloin palkitsemisen taustalla on tehtävän vaativuus, tai henkilöperustetta, jolloin tarkastellaan yksittäisen työntekijän ominaisuuksia, kuten tehtyjen työtuntien määrää. Palkitsemisen taustalla voi olla myös tulosperuste, jolloin tarkkaillaan työntekijöiden suoriutumisen vaikutusta liiketoiminnan tulokseen¹². Suoritukseen perustuvan palkitsemisen ja henkilökuntaetujen tavoitteet ovat samankaltaisia, koska molemmilla pyritään motivoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa työnantajaan. Ero henkilökuntaetuihin syntyy siitä, että ne ovat työsuhteen perusteella annettuja etuja, jotka eivät ole korvausta tehdystä työstä ja sidottuja työsuoritukseen.

Tällä hetkellä esimerkki yritys palkitsee henkilökuntaa esimerkiksi tarjoamalla hieronta- palveluita ja pientä välipalaa työpaikalla, mitkä ovat verovapaita etuja. Palkitsemista ei kuitenkaan ole sidottu strategiaan tai tavoitteisiin, eikä sillä tavoitella mitattavissa olevaa hyötyä. Palkitsemisjärjestelmällä on kuitenkin mahdollista tavoitella esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemistä esimerkiksi tukemalla työntekijöiden terveellisiä elämäntapoja liikuntasetelien ja virkistyspäivien avulla. Palkkauksen suunnittelu on osa

¹¹ Vartiainen & Kauhanen 2005.

¹² Vartiainen & Kauhanen 2005.

hyvää johtamista, ja onnistuneella palkkapolitiikalla kannustetaan henkilöstöä suoriutumaan työstään hyvin sekä parantamaan työnsä laatua¹³. Yritys voi palkita henkilöstöään esimerkiksi sitomalla palkkauksen kokemusvuosiin tai työntuloksiin, mutta korkeiden marginaaliveroasteiden vuoksi työntekijälle käteen jäävä hyöty palkankorotuksesta voi jäädä vähäiseksi.

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa on hyvä asettaa tavoite, johon yritys palkitsemisellaan pyrkii. Jos tämä tavoite liittyy poissaolojen vähentämiseen, voidaan palkitsemis-
perusteeksi valita tehdyt työtunnit. Jos yritys haluaa tämän lisäksi, että järjestelmä kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan hyviä tuloksia, voidaan palkitseminen sitoa tulokseen, jolloin tulospalkkiota maksetaan työtunteihin suhteutettuna. Kun palkitsemisjärjestelmälle asetetaan tavoitteet, joiden pohjalta mietitään toteuttamiskeinot, voi palkitseminen olla osana yrityksen johtamista. Palkitseminen ilman suunnitelmaa ei auta yritystä saavuttamaan tavoitteitaan. Taloudellista palkitsemista voidaan jakaa henkilökunnalle erilaisilla perusteilla, joista Kauhanen mainitsee esimerkkeinä palkkion jakamisen tasan koko henkilöstölle tai kohdentamisen tehtyjen työtuntien suhteessa¹⁴.

Esimerkkinä käytetyssä yrityksessä halutaan kohdentaa palkitsemista työn laadun tai määrän mittareilla, mutta ongelmaksi on koettu verovapaiden henkilökuntaetujen kollektiivinen luonne. Veronalaisissa eduissa taas huolena on korkeat kustannukset, jolloin palkitsemiseen käytetystä rahasta saatava nettohyöty pienenee. Palkitsemisjärjestelmän tärkeä osana ovat yrityksen laatimat palkitsemisperusteet, joiden pohjalta palkitsemista-poja kohdistetaan työntekijöille, jotta saavutetaan halutut vaikutukset. Tutkielman tavoitteena on selvittää yrityksen vaihtoehdot verotuksellisesti edulliseen palkitsemiseen ja selvittää, kuinka palkitsemisjärjestelmää voi suunnitella verotuksen kannalta. Tutkielman tavoitteena on myös selvittää toimeksiantajalle palkitsemisjärjestelmien vaatimuksia, sillä esimerkiksi työsopimuslain 2 luvun 2§ mukaan osa-aikaisiin työsuhteisiin ei saa soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muihin työsuhteisiin, ellei siihen ole perus-

¹³ Ahokas, Hakonen, Hänninen, Kopra, Mäkinen, Neuvonen & Suokas 2011.

¹⁴ Kauhanen, Juhani 2015.

teltua asiallista syytä. Tällöin palkitsemista suunniteltaessa tulee huomioida myös verovapauden tai osittaisen verovapauden vaatimukset, jottei kohdata ennakoimattomia veroseuraamuksia työnantajalle tai työntekijälle.

Lainsäädännöllinen viitekehys rajaa palkitsemisen toteuttamistapoja, sillä lainsäädäntö asettaa vaatimuksia esimerkiksi työntekijöiden yhtenäiseen kohteluun. Oikeustapauksessa KKO 2008:28 yhtiön palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluivat vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät, joiden työsuhde kestäisi koko vuoden, ja joilla oli poissaoloja alle 3 kuukautta tehtävistään. Vuosittainen bonus oli sidottu poissaolojen määrään. Osa-aikaisten työntekijöiden jättäminen pois palkitsemisohjelmasta rikkoi työsopimuslain 2 luvun 2§ 2 momenttia ja oli syrjivää. Korkein oikeus määräsi, että määräaikaiset työntekijät tuli huomioida palkitsemisjärjestelmässä niiltä osin, kun työsuhteiden kesto oli jatkunut bonusohjelman vaatimusten mukaisen ajan. Oikeustapauksilla pyritään selvittämään tällaiset palkitsemisjärjestelmän ehtojen laatimisen oikeudelliset vaatimukset. Työntekijöitä voi kuitenkin kannustaa asettamalla tavoitteita ja sitouttamalla palkitsemisen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksissä tavoitteet asetetaan yleensä pohjalta, tavoitellaanko kasvua vai kannattavuutta¹⁵.

2.1.1. Palkitsemisjärjestelmien tavoitteet

Toimiva palkitsemisjärjestelmä tukee työntekijöiden sitoutumista työnantajaan ja tukee työhyvinvointia, joka on organisaatiolle kilpailuetu ja välillisesti yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Palkitseminen voi olla sekä aineellista että aineetonta. Työnantaja voi palkita työntekijää esimerkiksi tarjoamalla työsuhde-etuja eli luontoisetuja, jotka verotetaan palkkatulona. Työsuhde-etujen arvon määrittelee vuosittain Verohallinto. Jos valmista verotusarvoa ei ole edulle määritelty, käytetään verotuksessa edun käypää arvoa. Luontoisedut, joille Verohallinto määrittelee arvot, ovat asuntoetu, autotallietu, ravintoetu, autoetu ja puhelinetu¹⁶.

¹⁵ Kauhanen, J. 2012.

¹⁶ Verohallinnon päätös vuodelta 2021 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista.

Tässä tutkielmassa tarkastelussa ovat aineelliset palkitsemistavat kuten rahapalkkiot tai osakepohjaiset kannustimet. Tarkastelu on rajattu esimerkkiyrityksen toimialalle sopiviin, pienimuotoisiin palkitsemistapoihin ja rajattu pois esimerkiksi asuntoedun käsittely. Esimerkkiyrityksen tilanteessa toimiviksi palkitsemistavoiksi on katsottu matalapalkkaiseen työhön kohtuulliset palkitsemistavat, kuten ravintoetu. Palkitsemisjärjestelmiä miettiessä on otettava huomioon, että niiden rakenteen on oltava työoikeudellisesti syrjimättömiä ja niiden tulee täyttää vaatimus tasapuolisesta kohtelusta, erityisesti jos palkitsemisjärjestelmää rajataan osa-aikaisten työntekijöiden tai työsuhteen alkamisajankohdan mukaan vaikuttamaan työntekijän asemaan¹⁷. Työsopimuslain 2 luvun 2§ mukaan osaikaisiin työsuhteisiin ei saa soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muihin työsuhteisiin, ellei siihen ole perusteltua asiallista syytä. Taustalla on pyrkimys varmistaa samantapaisessa asemassa olevien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Palkitsemisen määrää voidaan kuitenkin suhteuttaa tehtyihin työntunteihin. Työntekijöille maksettava rahapalkkio voi siis määrältään olla erilainen tehtyjen työtuntien suhteessa, kunhan sen maksaminen koskee sekä täysaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä.

Esimerkiksi KKO 2008:28 voi päätellä, että vaatimalla samaa kohtelua kokoaikaisille ja määräaikaisille työntekijöille halutaan estää yrityksen suunnitelmallinen määräaikaisten työntekijöiden jättäminen palkitsemisen ulkopuolelle, sekä määräaikaisten sopimusten kestojen suunnittelu niin, etteivät määräaikaiset työntekijät voi olla osallisia palkitsemisjärjestelmässä.

Palkitseminen voidaan kohdistaa yksilöllisen työpanoksen suhteessa tai henkilöstön yhteispanoksen perusteella. Tulospalkkaus on lisäpalkkiojärjestelmä, jossa on ennalta määritellyt tavoitteet joko ryhmä- tai yksilötasolla. Tulospalkkiojärjestelmä voi täydentää peruspalkkaustapaa. Sen ominaispiirteisiin kuuluu palkkion sitominen etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, joiden täytyessä palkkio maksetaan, sekä palkkakautta harvempaan maksutahtiin. Perheyriyksissä voidaan katsoa oikeudenmukaiseksi jakaa osa voitosta henkilöstölle, jolloin esimerkiksi tietty prosenttiosuus voitosta jaetaan henkilöstön kesken, mikä parantaa työtyytyväisyyttä ja pienentää vaihtuvuutta¹⁸.

¹⁷ Engblom & Adamsson 2011.

¹⁸ Kauhanen, J. 2015.

Yksittäisen työntekijän suoritukseen sidotun palkkion on todettu nostavan motivaatiota ja parantavan yksilön työsuoritusta¹⁹. Tällainen palkitsemisjärjestelmä vaatii tavoitteiden asettamisen ja niistä viestimistä henkilöstölle, jotta saavutetaan toivottu vaikutus henkilöstön motivaatioon. Jos henkilöstöllä ei ole tiedossa asetettuja tavoitteita, ei heille synny tarvetta tavoitella hyvää henkilökohtaista tulosta palkkion toivossa. Esimerkiksi voittopalkkiota jaettaessa asetetaan tulostavoite, jonka saavutuksesta saadaan palkkio esimerkiksi kerran vuodessa. Voittopalkkiot voivat olla yksilö- tai ryhmäkohtaisia.

Toinen palkitsemistapa perustuu ryhmän yhteiseen suoritukseen. Ryhmäpohjaisessa palkkausmallissa sosiaaliset motivaatiotekijät ovat suuremmassa roolissa motivoinnin kannalta kuin yksilölliseen panokseen pohjautuvassa palkkausmallissa²⁰. Tämä malli so-
pii tilanteisiin, joissa henkilöstö työskentelee tiiviissä yhteistyössä ja samanlaisissa tehtävissä, joiden yhteistuloksen perusteella jaetaan palkkioita. Näiden tulokseen perustuvien palkkausmallien lisäksi työntekijöitä voidaan palkita osakepohjaisilla kannustimilla tai käyttämällä verovapaita henkilökuntaetuja palkitsemiskeinona. Palkitsemista suunnitellessa tulee huomioida, että työkorvauksen saajalle ei voida antaa henkilökuntaetuja verovapaasti. Yleisestikin palkitsemista suunnitellessa tulee huomioida muutkin kuin taloudelliset osa-alueet kuten kustannukset ja verotus, sillä hyvin suunnitellussa palkitsemisessa yritys tavoittelee myös hyötyä itselleen. Tämä voidaan saavuttaa yhdistämällä palkitsemisjärjestelmä johtamiseen.

2.2. Palkan käsite

Tuloverolain 29 §:n 1 momentin mukaan veronalaista tuloa ovat verovelvollisen rahana tai rahanarvoisena etuutena saamat tulot. Voimassa olevan tuloverolain tulokäsite on laaja, jolloin palkkaan kuuluu rahapalkan lisäksi esimerkiksi luontoisedut. Laaja tulokäsite todetaan muun ohessa lain esitöissä²¹. Verovelvollisen kaikki tulot ja hänen saamansa rahanarvoiset etuudet ovat siten veronalaista tuloa, ellei laissa nimenomaan toisin

¹⁹ Jenkins, Mitra, Gupta ja Shaw 1998.

²⁰ Hakonen, Maaniemi, Hakanen 2011.

²¹ HE 200/1992.

säädettä, tai ellei kysymyksessä ole sen tyyppinen etuus, jonka voidaan katsoa vakiintuneen oikeus- ja verotuskäytännön perusteella jäävän kokonaan tulokäsittelyn ulkopuolelle.

Ennakonpidätyksen tarkoituksena on saada verot kerätyksi verovuoden aikana. Käytännössä suorituksen maksaja eli työnantaja vähentää ennakonpidätyksen määrän maksamastaan suorituksesta ja tilittää sen verohallinnon tilille. Ennakkoperintälain 6§ todetaan verohallinnon toimivallasta, että Verohallinto määrää ennakonpidätyksen ja ennakonkannon tarkemmat laskentaperusteet. Tulorekisteri on helpottanut työntekijän veroprosentin ennakkointia ja veronalaisten tulojen seuraamista, mikä helpottaa työntekijän verokustannusten seuraamista ja jälkiseuraamusten, kuten jäännösverojen muodostumista. Työntekijä voi tulorekisteristä tarkastella hänelle maksetun rahapalkan ja veronalaisten etujen määrää ja muuttaa ennakonpidätyksensä määrää, jos tietää tulevansa saamaan esimerkiksi tulospalkkion loppuvuonna.

2.2.1. Palkitsemisen käsite

Palkan lisäksi henkilöstöä voidaan palkita suoriutumisestaan myös muilla tavoilla, joista jotkut ovat verovapaita, osin verovapaita tai täysin veronalaisia. Osa palkitsemistavoista rinnastetaan kuitenkin verotuksellisesti palkkaan, ja ovat ennakonpidätyksen alaista tuloa työntekijälle. Palkitsemistavasta riippuu myös se, jääkö verorasite henkilökunnan vai työnantajan maksettavaksi, vai tuleeko molemmille kustannuksia. Tutkielmassa tarkastellaan erilaisten palkitsemismallien verotuksellisia eroavuuksia ja esimerkiksi TVL 69 §:n tavanomaisia verovapaita henkilökuntaetuja palkitsemisen osana. Yleisin vastike työskentelystä on rahapalkka²². Ennakkoperintälain 13§ mukaan palkalla tarkoitetaan palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa, sekä koispalkkioita, luento- ja esitelmäpalkkioita, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehen nostamaa palkkaa sekä luottamustoimesta saatua korvausta²³. Palkan käsitteen taustalla on se, että työnantajalla on oltava mahdollisuus suorittaa ennakonpidätys

²² Engblom & Adamsson 2011.

²³ EPL 20.12.1996/1118.

käsillään olevien tietojen perusteella, jolloin tämän ei tarvitse punnita korvauksen luonnetta tai esimerkiksi työsopimussuhteen ulkopuolisia seikkoja²⁴. Palkan lisäksi työntekijälle voidaan maksaa työkorvausta, joka on muuna kuin palkkana maksettua korvausta työstä, tehtävästä tai palveluksesta. Palkkana pidetään myös veronalaisia luontoisetuja, jotka työntekijä saa työnantajaltaan. Arvioidessa sitä, onko kyseessä työsuhde, huomioidaan työnantajan ja työntekijän välinen sopimus sekä vallitsevat tosiasialliset olosuhteet, joissa he ovat toimineet. Tosiasiallisilla olosuhteilla tarkoitetaan sitä, että jos suhde on tosiasiallisesti työsuhde, ei keinotekoisia olosuhteita huomioida. Tällainen tulkinnanvarainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun työn tehneelle henkilölle halutaan maksaa korvaus työsuoritteesta, mutta tosiasiallisesti voidaan todeta, ettei henkilö ole toiminut alihankkijana vaan työntekijän asemassa. Tällöin tilanteessa tutkitaan työsuhteen tunnusmerkkejä tosiasiallisen tilanteen toteutumisiksi. Keskeinen työsuhteen tunnusmerkki on työnantajan direktio-oikeus, kun taas toisaalta työntekijän puolelta puuttuu yrittäjän riski. Verotuksen kannalta on tärkeää selvittää, onko työntekijälle maksettu suoritus palkkaa, työkorvausta vai muun luontoista korvausta.

Työnantaja ja työntekijä eivät voi keskinäisellä sopimuksellaan muuttaa työsuhdetta toimeksiantosuhteeksi, vaan suorituksen luonne määräytyy tosiasiallisen tilanteen mukaisesti. Työntekijän asemaan tulee tulla olennaisia muutoksia, jotta maksettu palkka voitaisiinkin katsoa työkorvaukseksi. Esimerkiksi tapauksessa KHO 1982/3517 osakeyhtiölle maksettiin konsulttipalkkioita, jonka katsottiin tosiasiallisesti olevan työntekijälle maksettavaa ennakonpidätyksen alaista palkkaa, sillä työntekijä oli aiemmin maksettu samasta työtehtävästä korvausta palkkana, ja hänen asemansa yrityksen palveluksessa ei ollut muuttunut.

Palkka on tärkein palkitsemistapa työnteosta, ja palkalla itsellään voidaan motivoida työntekijää työnsä tekemisessä. Palkan perusteet ovat yleensä ensimmäinen asia työtehtävien lisäksi, josta työsuhteen alkaessa sovitaan. Palkkaa voidaan porrastaa esimerkiksi työn vaativuuden, pohjakoulutuksen, työntuloksen tai työskentelyajan perusteella nousevaksi. Palkan määrä on siis myös eräänlainen palkitsemiskeino, jolla hyvin pärjäävää

²⁴ Anderssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002.

työntekijää voidaan palkita ja sitouttaa työnantajaan. Kilpailukykyinen palkkataso kertoo myös siitä, että yritys arvostaa työntekijöitään ja heidän yrityksellensä tarjoamaansa työpanosta. Palkkauksen suunnittelu on osa hyvää johtamista, ja onnistuneella palkkapolitiikalla kannustetaan henkilöstöä suoriutumaan työstään hyvin sekä parantamaan työnsä laatua²⁵.

Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia tapoja ja käytäntöjä, joilla yritys palkitsee henkilökuntaansa tavoitteiden saavuttamisesta, hyvistä työsuorituksista ja sitouttaa henkilökuntaansa. Palkalla tarkoitetaan yleisesti rahapalkkaa, mutta myös muut palkitsemismuodot voivat olla osa työnantajan ja työntekijän välistä kaupankäyntiä siitä, kuinka paljon ja millä ehdoilla työtä tehdään. Palkitsemisen kokonaisuus on pelkkää palkkaa laajempi tapa tarkastella yrityksen tarjoamia vastikkeita työntekijöille näiden työpanoksesta²⁶. Palkitseminen voi olla aineetonta tai aineellista, ja tässä tutkielmassa painotus on aineellisessa palkitsemisessa. Tällöin palkan käsitteestä siirrytään tarkastelemaan palkitsemisjärjestelmiä ja niiden tavoitteiden asettamista, mittaamista ja toteutumisen seuraamista.

2.2.2. Palkitsemisen ja henkilöstöjohtamisen yhteys

Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan oikeuskäytäntöä ja palkitsemistapojen verotuskustannuksia, mutta on aiheellista mainita muutama asia palkitsemisen ja johtamisen yhteydestä. Tavoitteellisen palkitsemisen suunnittelu lähtee liikkeelle siitä, että yrityksessä asetetaan tavoitteet palkitsemiselle johtamisen kautta. Kauhasen mukaan henkilöstön pitää tietää, miksi yritys on olemassa, millä periaatteilla toimitaan ja mitä toiminnalla tavoitellaan, jotta saavutetaan motivoitunut ja pysyvä henkilöstö²⁷. Tutkielmassa käytetään esimerkkinä perheyritystä, joka tuottaa siivouspalveluita ja työllistää noin kymmenen työntekijää. Yrityksen periaatteita ja tavoitteita voidaan kuvata kuten kuvassa 1.

²⁵ Ahokas, Hakonen, Hänninen, Kopra, Mäkinen, Neuvonen & Suokas 2011.

²⁶ Liinalaakso, Moisio, Tiihonen 2016.

²⁷ Kauhanen 2015.

Toiminta-ajatus	Arvot	Visio
Tarjota luotettavaa,	Tyytyväiset asiakkaat	Toteuttaa asiakkaan odotukset
Laadukasta palvelua	Erinomainen asiakaspalvelu	Tai jopa ylittää ne
Ja tuottaa voittoa	Yhdessä toimiminen	

Kuva 1 Yrityksen periaatteet ja tavoitteet.

Jotta palkitsemiselle on yritystoiminnalliset perusteet, tulee palkitsemisen olla tavoitteellista ja pohjautua yrityksen strategiaan. Kun organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio on määritelty, voidaan tältä pohjalta asettaa päämääriä. Osakeyhtiön päämääränä on jo osakeyhtiölain pohjalta tuottaa voittoa omistajilleen, ja myös esimerkkinä käytetyn yrityksen tavoitteena on taloudellinen kasvu ja tuloksen tuottaminen. Tämän lisäksi palvelualalla yrityksen tuloksentuottamiskykyyn on tiukasti kytköksissä asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu. Tältä pohjalta yritys voi hahmotella palkitsemisjärjestelmänsä tavoitteet ja perusteet, ja näihin sopivat palkitsemistavat. Palkitseminen voidaan sitoa yrityksen tuottamaan tulokseen tulospalkkion muodossa, tai laatuun ja asiakastyytyvyyteen, jolloin palkitseminen pohjautuu esimerkiksi asiakaspalautteeseen. Palkitsemisjärjestelmälle voidaan asettaa tavoitteita myös ajanjaksollisesti. Lyhyen aikavälin tavoite voi olla esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentyminen vuoden aikana, ja tähän tavoitteeseen valittuna kannustustapana liikuntaseteleiden tarjoaminen ja henkilökunnan terveyden tukeminen esimerkiksi hierontaetua tarjoamalla. Pitkän aikavälin tavoitteena on esimerkiksi työsuhteiden pidentyminen yrityksen palveluksessa, ja tätä voidaan tavoitella yleisen työtyytyväisyyden kautta esimerkiksi tarjoamalla kilpailijoita kilpailukykyisempää peruspalkkaa, ateriaetua tai joustavaa työaikaa.

Toisena osa-alueena palkitsemisen suunnittelussa on valitun palkitsemistavan kustannusten ja verovaikutusten huomiointi. Siivousala on toimialana kilpailutettu ja matalakatteinen toimiala, jolloin pienen toimijan tulee miettiä myös palkitsemiselle asetettu budjetti tarkasti. Palkitsemista ei kuitenkaan kannata unohtaa pienessäkään yrityksessä, sillä palkitsemisjärjestelmä on oleellinen osa koko organisaation johtamisjärjestelmää, kunhan se tukee aiemmin mainittua toiminta-ajatusta, tavoitteita ja visiota²⁸. Kun palkitsemisjärjestelmälle asetetaan tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan, tuottaa se yritykselle myös

²⁸ Kauhanen 2015.

hyötyä. Tällainen arviointiaika voi olla esimerkiksi yksi tilikausi, jonka lopussa arvioidaan kulutettujen resurssien ja taloudellisen panoksen suhdetta tavoitteiden toteutumiseen, esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymiseen, ja tästä voidaan laskea suoraan saavutettu säästö. Osa tavoitteista voi vaikuttaa tulokseen välillisesti, kuten työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyessä säästettävät perehdytys- ja rekrytointikulut. Nämä tavoitteet ja niiden mittaustavat yritys asettaa tarkemmin tarpeidensa mukaan. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää palkitsemistapojen verotuksellisen suunnittelun mahdollisuuksia ja vertailla eri palkitsemistapojen kokonais- sekä verokustannuksia työnantajalle sekä työntekijälle. Tutkielmassa pyritään myös selvittämään, voidaanko palkitsemista suunnitella kustannusnäkökulmasta ja miten oikeuskäytäntö rajaa palkitsemisen toteuttamista verosuunnittelun osalta. Palkitsemistapojen verotuksellisiin kustannuksiin vaikuttaa suoraan palkitsemisen toteuttamistapa, koska eri palkitsemismuotoja verotetaan eri tavoilla. Tämän lisäksi väärin toteutettu palkitseminen voi aiheuttaa sen, että voidaan menettää palkitsemisella tavoitellut veroedut ja kohdata veroseuraamuksia esimerkiksi myöhemmin tapahtuvan verotarkastuksen aikana. Seuraavaksi käydään läpi muutamia yleisimpiä palkitsemismalleja ja niihin liittyvää verotusta.

2.3. Vuosittaiset tulospalkkiot

Suomessa tulospalkkausjärjestelmiä on alettu käyttää 1990-luvulla. Tulospalkkaus perustuu yleensä luotuihin mittareihin yksilön tai ryhmän suoriutumiseen työtehtävistään²⁹. Palkkiojärjestelmä voi perustua myös voittopalkkioon, jolloin palkkiota maksetaan yrityksen tulokseen sitouttaen, mikä on erityisen hyvä palkitsemistapa silloin, kun henkilöstön työpanos vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Yritys voi maksaa työntekijälle tilikauden tuloksen perusteella voittopalkkion, bonuksen tai ns. tantieemin. Voittopalkkion perustuessa yrityksen harkintaan, se verotetaan tilikauden päättymistä seuraavana kalenterivuotena työntekijän henkilökohtaisessa verotuksessa. Tulospalkkio voidaan maksaa suoraan työntekijälle, tai tulospalkkio voidaan maksaa henkilöstörahas- ton kautta, jolloin verotus on erilaista. Vuoden 2011 alussa voimaan tullut henkilöstöra- hastolaki on laajentanut palkitsemisen mahdollisuuksia.

²⁹ Anderssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002.

Tulospalkkauksessa työntekijän palkka määräytyy henkilön, ryhmän tai koko organisaation aikaansaaman työtuloksen perusteella. Hakosen tekemän tulospalkkausta koskevan tutkimuksen mukaan tulospalkkauksella on yksilöille rahallista, palautteeseen liittyvää ja arvostuksellista merkitystä³⁰. Eniten merkitystä oli henkilöille, joiden työhön liittyvät henkilökohtaiset mittarit ja suuret palkkiot. Tulospalkkaus myös vaikutti eniten näiden henkilöiden toimintaan. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tulospalkkauksella oli enemmän merkitystä ja vaikutuksia yksilöiden toimintaan silloin, kun palkitsemisjärjestelmällä oli selkeä yhteys organisaation toimintastrategiaan ja henkilöstö oli osallistunut järjestelmän suunnitteluun.

Hakosen tekemässä tutkimuksessa löydettiin tukea kaikille neljälle reflektioteorian esitämille merkityksen lajille ryhmäperusteisissa tulospalkkioissa. Palkitsemisen reflektioteoria antaa tarjoaa selityksen sille, miksi palkitseminen vaikuttaa henkilöön positiivisesti. Reflektioteorian mukaan palkitseminen kohdistuu oikein henkilölle silloin, kun se liittyy hänelle tärkeisiin arvoihin ja on hänelle merkityksellistä. Tämän vuoksi palkitsemisen tulisi sitoutua yrityksen arvoihin. Reflektioteorian malli sai Hakosen työn perusteella vahvistusta myös siltä osin, että palkkioille annettu merkitys välitti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä yksilön työsuoritukseen³¹. Symbolisten merkitysten taustalle ehdotettiin kaksi vaihtoehtoista selitysmallia: itsemääräytymisen teorian mukaiset psykologiset perustarpeet ja sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan pohjautuva ryhmään kiinnittymisen malli³². Toisin sanoen palkitseminen voi olla henkilökohtaisesti motivoivaa, jolloin oma toiminta vaikuttaa palkkion määrääntymiseen, mutta motivoivaa on myös sosiaalisen paineen luova, ryhmän suoriutumiseen perustuva palkkio.

³⁰ Hakonen, A. 2006.

³¹ Hakonen, A. 2012.

³² Hakonen, A. 2012.

2.4. Osakepohjaiset kannustimet

Omistukselliset kannustimet ovat omistukseen pohjautuvia sitouttamisvaihtoehtoja. Osakeantiin liittyvät säännökset ovat osakeyhtiölain 9 luvussa, ja työntekijöitä suunnatulla osakeannilla palkitessa etenkin 4§ säännöksessä. Työsuhteeseen perustuvan osakeannin verotusta säätelee TVL 66§. Kun kyseessä on työsuhteeseen perustuva oikeus merkitä osakkeita, etu on henkilöstön enemmistön käytössä ja osakkeen käyvän hinnan ja merkintähinnan välinen erotus on enintään 10 prosenttia, katsotaan etu verovapaaksi. Tämän palkitsemisvaihtoehdon käyttökelpoisuutta arvioitaessa tulee huomioida kyseisen yhtiön yksilölliset olosuhteet. Noteeraamattomassa yhtiössä tärkeää on exit-ehtojen määrittely, eli milloin osakkeenomistajalla on velvollisuus luopua osakkuudestaan. Omistuksen jääminen entisten työntekijöiden haltuun on epätoivottu tilanne etenkin pienissä, noteeraamattomissa yrityksissä. Työntekijän omistamien osakkeiden vapaaehtoinen takaisinhankkiminen työsuhteen päättyessä vaatii osakassopimuksen, jonka ehtojen mukaisesti osakas veloitetaan luopumaan omistuksestaan. Kun osakeomistusta käytetään palkitsemisjärjestelmänä, osakkeiden oikeutus osinkoihin yrityksestä on tärkeässä asemassa. Osakeyhtiölaki mahdollistaa osakkeet, joilta hallinnointioikeudet on poistettu lähes kokonaan, mutta joista työntekijä voi omistajana saada osuuden yhtiön tuottamasta voitosta osinkona, jolloin tämä verotetaan työntekijän pääomatulona.

Työntekijöiden sitouttaminen osakeyhtiöön omistuksellisesti voidaan toteuttaa työsuhteeseen perustuvalla osakeannilla. TVL 66§:n mukaan omistuksellisesti sitoutettavalle työntekijälle muodostuu veronalaista ansiotuloa työsuhteeseen perustuvasta merkitysoikeudesta, jos hinta on käypää hintaa alempi. Tällöin alennuksen ollessa yli 10 prosenttia osuuden käyvästä hinnasta, on saatu etu veronalaista tuloa. Noteeraamattoman yhtiön osakkeen arvostukseen voi saada apua verohallinnolta, jos arvonmääritystä ei ole tehty aiemmin. Osakepohjaiset kannustimet ovat yleensä avainhenkilöiden palkitsemisessa käytettyjä palkitsemistapoja, joilla saadaan tehokkaasti työntekijä sitoutettua yritykseen. Tämä palkitsemistapa sopii esimerkkiyrityksessä esimerkiksi henkilöstön esimiehen sitouttamiseen ja palkitsemiseen työstään. Toisaalta myös suorittavaa työtä tekeviä, pitkään työsuhteessa olleita ja yritykseen sitoutuneita työntekijöitä voi palkita tälläkin tavalla.

Tutkielmassa osakepohjaiset kannustimet on päädytty rajaamaan pois kustannusvertailusta, koska niiden ei katsottu soveltuvan esimerkkiyritykselle tämänhetkisessä tilanteessa. Niiden ei katsottu soveltuvan pienen yrityksen tuotannon työntekijöiden palkitsemistavaksi, sillä osakepohjaiset kannustimet sopivat paremmin isompien yritysten avainhenkilöiden ja esimerkiksi työnjohtajien sitouttamiseen yrityksen toimintaan. Omistuksellisesti sitouttavan palkitsemisen tarkoituksena on sitouttaa henkilökuntaa yhtiöön, mutta koko henkilökuntaa koskevia, yleisempiä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi verovapaat tavanomaiset henkilökuntaedut. Osakepohjaisten kannustimien verovaikutukset käydään kuitenkin lyhyesti läpi luvussa 3, koska ne ovat tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta. Osakepohjaiset kannustimet halutaan esitellä osana palkitsemisjärjestelmien kokonaisuutta, koska ne voivat tulla harkittaviksi esimerkki yrityksessä esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteessa.

2.5. Verovapaat henkilökuntaedut palkitsemiskeinona

Luontoisedut ovat palkansaajan työnantajalta työsuhteessa muuna kuin rahana saamaa rahanarvoista etuutta. TVL 64§ mukaan nämä edut ovat veronalaista ansiotuloa, joihin poikkeuksen muodostavat verovapaat henkilökuntaedut, joista säädetään TVL 69§:ssä. Veronalaiset luontoisedut arvioidaan käypään arvoon Verohallituksen määrittelemien ohjeiden mukaisesti. Luontoisetujen ennakonpidätys toimii kuten palkan ennakonpidätysmenettely, jolloin ennakonpidätys tehdään palkanmaksukausittain³³. Kuitenkin, jos työntekijä saa etua enintään 400 € edestä vuodessa, voidaan ennakonpidätys suorittaa kerran vuodessa. Verovapaa henkilökuntaetu on esimerkiksi työnantajan tarjoama kahvi ja pienimuotoinen eväs työpäivän aikana, ja tämänkaltaisia etuja esimerkkiyritys tarjoaa tällä hetkellä työntekijöilleen. Verovapauden ehtona on kuitenkin, ettei tarjottava ole lounaan veroinen, jolloin tämä verotetaan lounasetuna ja osittain veronalaisena.

Verohallinto on käsitellyt ohjeessaan tuloverolain 69 §:ssä verovapaaksi säädettyjä henkilökuntaetuja kuvaillen niitä työnantajan työntekijöilleen järjestämiksi eduiksi, jotka

³³ Engblom & Adamsson 2011.

annetaan työsuhteen perusteella, mutta jotka eivät ole korvausta tehdystä työstä³⁴. Työntekijän verotuksessa työnantajalta saatu henkilökuntaetu voi olla joko kokonaan verovapaa etu, osittain verovapaa etu tai kokonaan veronalainen etu. Työnantaja pyrkii henkilökuntaedun antamisella välittämään positiivista työnantajakuvaa tai välillisesti edistämään työn tekemistä ylläpitämällä työntekijöiden työkykyä tai -motivaatiota. Ongelmana palkitsemisessa on sen kollektiivisuus, sillä henkilökuntaetuja tarjotaan tasapuolisesti kaikille työntekijöille heidän asemastaan tai työn tuloksestaan riippumatta, jolloin näitä etuja ei pystytä kohdistamaan palkitsemistarkoituksessa. Ne toimivat siis paremmin yleisen työskentelyilmapiirin parantamiseen kuin tavoitteelliseen motivointiin ja palkitsemiseen työnteosta.

Tavanomaisia henkilökuntaetuja ovat esimerkiksi työnantajan järjestämä terveydenhuolto, henkilökunta-alennukset yrityksen tuotteista tai palveluista, merkkipäivälahjat, virkistys- ja harrastustoiminta tai työnantajan järjestämät yhteiskuljetukset töihin. Niiden järjestäminen on työnantajalle edullista, mutta niihin liittyvät järjestelyt kannattaa tehdä huolellisesti, jotta annettu etu varmasti katsotaan myös verotuksessa tavanomaiseksi ja kohtuulliseksi. Edun piirissä voivat olla vain työntekijät eikä sen antamisella saa korvata palkanmaksua³⁵. Toisaalta edun voivat saada myös työnantajan palveluksesta jo eläkkeelle jääneet työntekijät. Työharjoittelijat tai vuokratyöntekijät sen sijaan eivät voi saada etua verovapaasti, mutta yritys voi halutessaan kustantaa samat edut heille suorittamalla niistä asianmukaiset sivukulut. Edun tulee koskea koko henkilökuntaa, mutta verotuksessa on vakiintunut ehto sille, että henkilökuntaedun saamisen edellytyksenä voi olla työsuhteelle asetettu vähimmäiskesto, kuten yksi vuosi³⁶. Työterveys- huolto on lakisääteinen etu, jota saatetaan laajentaa työnantajan toimesta kattavamaksi. Tutkielmassa ei kuitenkaan syvennytä terveydenhuoltoon henkilöstöetuna, koska pääpaino on työnantajan valinnanvapauden piirissä järjestettävissä eduissa.

³⁴ Henkilökuntaedut verotuksessa 2018.

³⁵ Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019.

³⁶ Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019.

2.5.1. Merkkipäivälahjat

Työnantaja voi antaa työntekijöille myös lahjoja merkkipäivänä tai esimerkiksi joulun alla ns. joululahjana. Tätä etua esimerkkiyrityskin tarjoaa työntekijöilleen. Lahja ei kuitenkaan saa olla varsinainen palkinto tehdystä työstä, jotta se olisi verovapaa etu. Tuloverolain 69§ mukaisena verovapaana henkilökuntaetuna, merkkipäivälahjana, lahjan tulee olla ennalta ilmoitettu ja kaikkien työntekijöiden saatavilla samoilla ehdoilla. Pykälän virallisen määritelmän mukaisesti merkkipäivälahja on vähäinen lahja, joka on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena. Rahaan verrattava suorituksena, kuten lahjakorttina, saadut lahjat katsotaan työntekijän palkkatuloksi. Toisaalta nykyään on tapoja antaa myös valinnanvapaudeltaan rajoitettuja lahjakortteja, joita ei katsota rahaan verrattaviksi suorituksiksi. Myös palkansaajan itse valitsema esinelahja rinnastetaan rahalahjaan. Tarkoituksena on, että lahja ei ole vastine tehdystä työstä, vaan työnantajan valitsema kiitos tehdystä työstä.

Joulumuistamisen lisäksi työnantaja voi antaa myös muita muistamisia henkilökunnalle. Verovapaan lahjan arvon katsotaan olevan enintään palkansaajan 1–2 viikon bruttopalkan verran silloin, kun kyse on palkansaajan merkkipäivälahjasta. Jos lahja annetaan työnantajan merkkipäivänä, arvon tulee olla vähäisempi. Lahjan arvon määrittelyä on käsitelty useissa ennakkotapauksissa, joista osaan tutustutaan tutkielman myöhemmässä vaiheessa. Vähäisiksi lahjoiksi katsotaan esimerkiksi jouluna koko henkilökunnalle huomionosoituksena annettu herkkukori tai joulukinkku, ja enimmäisarvon on katsottu voivan olla enintään 100 euroa. Koska henkilöstölle annettavat lahjat hankitaan muutoin kuin liiketoimintaa varten, ne ovat arvonlisäverotuksessa vähennyskelvottomia, joten vuoksi lahjat eivät ole yritykselle kovin edullinen palkitsemistapa. Merkkipäivälahjana yritys voi lahjoittaa työntekijälle myös ylimääräisen palkallisen vapaapäivän, eikä tästä synny ylimääräisiä verokustannuksia normaalin palkkatulon verotuksen lisäksi. Lahja voi olla myös pidempi vapaa tai lomamatka työntekijän merkkipäivän takia. Työntekijän merkkipäiviä ovat esimerkiksi 60- ja 70-vuotispäivät. Työnantajan merkkipäivänä taas pidetään yrityksen ikään liittyviä merkkipäiviä³⁷.

³⁷ Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019.

2.5.2. Virkistystoiminta

Työnantaja voi myös järjestää työntekijöilleen virkistystoimintaa, joka ei ole veronalaista tuloa ollessaan tavanomaista ja kohtuullista. Oikeuskäytäntö rajaa tavanomaisen ja kohtuullisen käsitteen määritelmää. Työnantaja voi esimerkiksi luovuttaa tilojaan henkilökunnan käyttöön tai tukea henkilöstön yhteistä toimintaa suorittamalla maksun suoraan ulkopuoliselle taholle. Myös työpaikalla tarjottava ilmainen kahvi ja pienimuotoinen tarjoilu katsotaan verovapaaksi eduksi, mutta ateriaksi katsottava runsaampi tarjoilu on veronalaista etua. Rajan veto voi siis olla vaikeaa. Kun henkilökunta osallistuu työnantajan järjestämään tilaisuuteen, esimerkiksi pikkujouluihin, työnantajalla on vähennysoikeus virkistystilaisuuden kustannuksista silloin, kun koko henkilöstöllä on ollut oikeus osallistua tilaisuuteen. Arvonlisäveron saa vähentää näissä tilanteissa myös alkoholi- ja tupakkavalmisteista. 2020 Verohallinto on julkaissut ohjeen poikkeusajan pikkujoulujen järjestämisestä ja niissä työntekijän kotiin kuljetettavan tarjoilun verotuksesta. Esimerkkinä käytetty yritys järjestää tälläkin hetkellä henkilökunnalleen pikkujouluja, jolloin tämä palkitsemistapa on jo käytännöltään tuttu. Tämä kyseinen henkilökuntaetu päädyttiin rajaamaan tarkemman tarkastelun ulkopuolelle käytännön tuoman kokemuksen ja kohdennetussa palkitsemisessä heikon sovellettavuutensa vuoksi, koska etu on luonteeltaan kollektiivinen eikä sillä voida saavuttaa mitattavissa olevaa hyötyä yritykselle.

2.5.3. Hierontaetu

Työnantajan järjestämä hieronta on verovapaa etu, kun tehdään sopimus hierontapalveluiden tuottajan kanssa henkilökunnan käynneistä. Työntekijä ei siis voi itse mennä hierojalle ja lähettää laskua käynnistä työnantajalle, jos edun halutaan olevan verovapaa. Tämä tulkinta on kuitenkin muuttunut siltä osin, että nykyään henkilökuntaetu voidaan tarjota maksuvälineenä, jolloin työnantaja tarjoaa työntekijälle maksuvälineen, jolla tämä voi valita sopivan hierontapalveluntarjoajan annetusta listasta ja varata ajan itse, jolloin työnantaja ei tarvitse suoraa sopimusta palveluntarjoajan kanssa. Edun kustannusten on oltava luonteeltaan kohtuullisia, mutta tarkkaa rajaa ei ole asetettu, mikä vai-

keuttaa verovapauden määrittelyä. Ollakseen verovapaa, tulee hierontaetun olla kollektiivinen ja koskea koko henkilökuntaa. Hierontaetu on yleisesti käytössä oleva ja helposti järjestettävissä oleva henkilökuntaetu, jonka tarjoaminen tukee henkilökunnan fyysistä hyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Tutkielmassa hierontaetua käytetään esimerkkinä verovapaasta henkilökuntaedusta ja esitellään siihen liittyvä ennakkotapaus sekä palkitsemiskustannukset työnantajalle.

2.5.4. Liikuntaetu

Työnantaja voi tukea myös työntekijöiden liikkumista hankkimalla liikuntapalveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta tai käyttämällä liikuntaseteleitä. Tavanomainen liikuntaetu on tarkoitettu henkilökunnan aktiiviliikunnan tukemiseen, kuten uintiin tai jumppaan, mutta ei hieronnan tai fysioterapian korvaamiseen³⁸. Liikuntaedusta puhuttaessa tarkoitetaan usein sekä liikuntaan että kulttuuriin soveltuvia etuseleitä tai maksukortteja, joiden tarkoituksena on tukea työntekijän hyvinvointia työnantajan kustantamana. Tällaisen palkitsemisen järjestämisessä on tärkeää huolehtia, että etu on vain työntekijän henkilökohtaisessa käytössä, koska se on yksi TVL 69§ vaatimuksista edun verovapaalle järjestämiselle. Kulttuuri- ja liikuntaedun kohtuullisiksi kustannuksiksi on katsottu 400 € vuodessa.

Työntekijöiden yhteiskäyttöön voidaan myös hankkia urheiluvälineitä, mutta niitä ei saa lahjoittaa henkilökohtaisesti tietyn työntekijän käyttöön. Työpaikkaliikunnan kustannusten ei kuitenkaan katsota olevan arvonnlisäverotuksessa vähennyskelpoisia, ja tästä hyvä oikeuskäytäntöä rajaava tapaus on esimerkiksi oikeustapaus KHO 2001/164, jossa päätettiin henkilöstön vapaa-ajalla tapahtuvaa liikuntaa varten kustannettujen uimahalli- ja kuntosalisisäänpääsymaksujen arvonnlisäveron olevan vähennyskelvotonta. Työntekijöiden liikuntaa ja terveellisiä elämäntapoja tukevien etujen tarjoaminen on kuitenkin hyvä tapa edistää työssä jaksamista sekä välittää positiivista työnantajakuvaa henkilöstölle. Liikuntaedun lisäksi työnantajan on mahdollista tukea työntekijöiden ruokailua.

³⁸ Engblom, A. & Adamsson, K. 2011.

2.5.5. Ravintoetu

Monien edellä mainittujen etujen ollessa verovapaita, on työnantajan tarjoama ravintoetu hieman monimutkaisempi verotukseltaan. Työnantaja voi antaa työntekijälle ruokalipukkeita luontoisetuna tai niin, että työntekijä maksaa työnantajalle vähintään verotusarvon suuruisen korvauksen, jolloin luontoisetua ei synny. Pienikin yritys voi tarjota tavanomaista ravintoetua henkilökunnalle esimerkiksi sopimusruokailuna. Tällöin välitön kustannus on työnantajan ateriasta ruokailupaikalle maksama määrä. Toinen, joustavampi tapa on tarjota henkilökunnalle lounasaseteleitä. Tällöin edun verotusarvo on 75 % lounasasetelin arvosta. Jos työntekijän palkasta pidätetään verotusarvon mukainen summa, ei synny työntekijälle veronalaista etuutta, mutta työntekijälle edullisemmaksi tulee luontoisetuna saatu ruokalipuke, koska siitä työntekijä maksaa vain henkilökohtaisen veroprosenttinsa mukaisen veron³⁹. Nykyään on mahdollista käyttää ruokaetuun myös lounaskorttia, jonne työnantaja voi ladata edun, esimerkiksi rahaa ruokailuun työntekijän kuun työskentelypäivien mukaisesti. Nykyiset, joustavammat menettelyt auttavat huomioimaan esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät, jotka työskentelevät esimerkiksi 3 päivää viikossa. Jos ateriaetu annetaan sellaisilta päiviltä, jolloin työntekijä ei työskentele, etu arvostetaan täyteen arvoonsa ja verotetaan sen mukaisesti. Jos työnantaja haluaa tarjota luontoisetuna ravintoetua, on työpäivän kestoksi edun saamiseksi katsottu 6 tunnin pituiset työpäivät, mikä auttaa myös edun saamisehtojen rajaamisessa.

2.6. Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasoihin voidaan maksaa esimerkiksi bonuksia tai tulospalkkioita, mutta niiden verotus eroaa suuresti suoraan maksettavan voittopalkkion verotuksesta. Henkilöstörahasoihin säädetään henkilöstörahasolaisissa⁴⁰. Henkilöstörahaso on henkilöstön omistama ja hallinnoima rahasto, joka hallinnoi työnantajan maksamien tulos- tai voittopalkkioerien varoja. HRL 5§ mukaisesti rahaston perustamisen edellytyksenä on, että yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään kymmenen henkilöä, mikä toteutuu tutkielman esimerkkinä toimivassa yrityksessä.

³⁹ Mattinen 2019.

⁴⁰ Henkilöstörahasolaki 5.11.2010/934.

Henkilöstörahassto rekisteröidään, ja sen perustaminen on yrityksen ja henkilöstön yhteinen toimi. Yritys ja työntekijät käsittelevät perustamista sekä rahastoeriä kerryttävien tulos- tai voittopalkkioiden ehtoja yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa määrättyllä tavalla⁴¹. Työnantaja päättää lopulta henkilöstörahasstoeriä kerryttävistä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmistä ja maksaa rahastoon ennalta sovittujen ehtojen täytyessä kyseiset palkkiot.

Työntekijä voi nostaa henkilöstörahasstoon sijoitettuja varoja käyttöönsä erilaisella verotuskohtelulla kuin suoraan rahana maksetun palkkion yhteydessä, tai jättää varat rahastoon, jolloin hänelle ei synny kyseisenä verovuotena lainkaan veroseuraamuksia.

2.7. Henkilökuntaetujen verotus

Ensimmäiseksi palkitsemista ja sen verotusta miettiessä voidaan nostaa esiin rahapalkalla palkitseminen. Toimialan yleistä palkkatasoa korkeampi palkkaus voi jo itsessään olla osa yrityksen palkitsemisjärjestelmää ja tapa sitouttaa ja motivoida henkilökuntaa. Kuluksi kirjattu palkka on yrityksen vähennyskelpoinen meno, joka pienentää yrityksen verotettavaa tulosta ja maksettavan yhteisöveron määrää. Sama vaikutus on palkanluontoisella palkitsemisella, kuten tulospalkkiota maksettaessa. Toisaalta tästä vähennyskelpoisesta palkasta tai palkkiosta tulee suorittaa palkan sivukulut, jolloin tämä palkitsemistapa ei tule edullisimmaksi nettohyödyltään. Jos työntekijöitä halutaan palkita hyvästä tuloksesta voittopalkkiolla, on huomioitava myös, minkä vuoden tuloa palkkio on työntekijän verotuksessa ja milloin ennakonpidätys on suoritettava⁴². Jos palkkio on työntekijän nostettavissa kuluvana verovuotena esimerkiksi joulubonuksena, on se kuluvan vuoden verotettavaa tuloa, vaikka se käytännössä maksettaisiin vasta seuraavana vuotena. Tästä esimerkkinä voidaan mainita KHO:1994-B-551, jossa todetaan, että enakkoperintälain mukaisesti vastuunalaisen yhtiömiehen nostamien tantieemien eli voittopalkkioiden katsottiin olleen yhtiömiehen käytössä siitä lähtien, kun kulukirjaus oli tehty yhtiön kirjanpitoon, jolloin ennakonpidätysvelvollisuus ja velvollisuus suorittaa

⁴¹ Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

⁴² Engblom, A. & Adamsson, K. 2011.

työnantajan sosiaaliturvamaksua oli syntynyt yhtiölle jo voittopalkkiosta päättäessä, eikä vasta seuraavana vuonna, kun ne oli maksettu.

Veronalaiseksi tuloksi työntekijälle ei katsota koko henkilöstöä koskevaa, kollektiivista etua, joka on tavanomaista ja kohtuullista. Tavanomaisuudessa ja kohtuullisuudessa tulee huomioida esimerkiksi se, että esimerkkiyrityksen henkilökunta toimii toimialalla, jonka palkkaus on matalalla tasolla. Tämä vaikuttaa siihen, ettei tarjottavien etujen rahallinen arvo voi olla kovin korkea, jotta etu katsotaan kohtuulliseksi. Työsuhteen perusteella rahana tai rahanarvoisena suorituksena saadut edut taas ovat työntekijälle verotettavaa tuloa, jolloin palkitsemista voidaan kohdentaa työnantajan palkitsemistavoitteita tukemaan, mutta palkitsemiseen sijoitetusta rahasta kaikki eivät tule suoraan työntekijän nettohyödyksi. Veronalaisista eduista tulee myös suorittaa palkan sivukulut, mikä nostaa palkitsemisen ”kustannuksia”. Jos palkitseminen suoritetaan henkilöstörahaston avulla, ei työnantajan tarvitse hoitaa palkan sivukuluja, vaan verotus menee työntekijän ansiotuloverotuksesta palkkion nostamishetken mukaisesti. Palkitsemisen tapahtuessa rahana, kuten tulospalkkiona, saattaa iso osa palkkiosta jäädä verottajalle. Korkeat marginaalisveroasteet voivat aiheuttaa ongelmallisia tilanteita henkilöstölle silloin, kun palkkion verotuksen kustannukset painottuvat henkilön ansiotuloverotukseen.

Työnantajan tarjoamia verovapaita etuja ovat esimerkiksi työnantajan järjestämä terveyshuolto, henkilökunta-alennus työnantajan tuottamista palveluista, vähäiset lahjat, jotka saadaan muuna kuin rahana, työnantajan järjestämä virkistys- tai harrastustoiminta sekä yhteiskuljetukset asunnon ja työpaikan välisillä matkoilla. Kun henkilökuntaetu on verovapaata, siihen ei liity velvollisuutta suorittaa palkan sivukuluja. Työpaikan henkilöstömäärä ei aseta henkilökunnalle annettaville eduille rajoituksia, mutta voi vaikuttaa edun tavanomaisuuden ja kohtuullisuuden arviointiin. Myöskään toimialakohtainen tarkastelu ei yksistään määritä sitä, mikä on tavanomaista ja kohtuullista etuutta, vaan tarkastelussa on pikemminkin työnantajien etuuskien antamisessa yleisesti noudattama käytäntö. Tämän vuoksi tutkielman tuloksia voi hyödyntää muihinkin pienyrityksiin, jotka voivat toimia eri toimialoilla.

Henkilökuntaetuja ei huomioida työeläkemaksuja laskettaessa, vaikka ne olisivat veronalaisia, jos ne saadaan työsuhteen perusteella. Myöskään sairausvakuutusmaksua ei makseta henkilökuntaeduista kuten ateriaedusta. Poikkeuksen tähän muodostavat työntekijän merkkipäivälahjat. Esimerkiksi yllä olevasta taulukosta voidaan todeta, että työntekijän ansiotulooveroprosentin ollessa pieni esimerkkitoimialan tuloilla, vain 9 %, tulee työnantajan tarjoama lounasetu todella edulliseksi työntekijälle verrattuna omakustanteiseen lounasruokailuun. Toisaalta työnantaja voi pidättää työntekijältä edun verotusarvon, mutta tukea verovapaan osan kustannuksissa ilman sivukuluja. Lounaseteleiden oston voi jättää myös työntekijöille vapaaehtoiseksi, ettei niin työnantaja kuin työntekijätkään saa turhia kustannuksia edusta, jota ei käytetäkään.

3. PALKITEMISJÄRJESTELMIEN KUSTANNUKSET JA VEROVAIKUTUKSET

3.1. Rahapalkkioiden verotus

Palkan käsite on määritelty ennakonperintälain 13§:n 1 momentissa, jonka mukaan palkkaa on työsuhteen perusteelta saatu palkka, palkkio, etuus tai korvaus. Tämän perusteella myös työstä saatu ns. vuosibonus tai muu rahana annettava palkkio luetaan palkaksi, ja sen verotuskohtelu on samanlainen kuin muullakin rahapalkalla. Työnantajan tulee suorittaa palkasta ja palkkaan rinnastettavasta suorituksesta ennakonpidätys ja maksettava työnantajan sairausvakuutusmaksu. Palkansaajan verotuksessa palkkaan rinnastettava tulo on aina ansiotuloa. Tämän vuoksi palkitseminen rahapalkkioilla voi tulla kalliiksi niin työnantajalle kuin työntekijälle, sillä rahapalkkioina palkitessa työntekijän käteen jäävä summa voi jäädä pieneksi marginaaliverotuksen vuoksi ja työntekijälle käteen jäävä nettohyöty on pienempi kuin muissa palkitsemismalleissa. Palkkana tai palkkaan verrattavana eränä työntekijälle maksettu erä on työnantajan verotuksessa kulua ja vähennyskelpoinen meno.

Rahapalkkioksi saatetaan lukea myös työnantajan verovapaiksi tai osittain verovapaiksi palkitsemismuodoiksi tarkoittamat toimet, kun palkitseminen on järjestetty verohallinnon ohjeita ja lain asettamia vaatimuksia täyttämättä. Tämän vuoksi on tärkeää tutustua eri palkitsemistapojen perusteisiin ja esimerkiksi ennakkotapausten asettamiin rajaehtoihin verovapauden soveltamisen suhteen. Palkitsemista tarkastellessa tulee myös huomioida, että palkan suuruus voi olla yksi henkilökunnan palkitsemis- ja sitouttamiskeino. Samasta tai samanarvoisesta työstä tulee kuitenkin henkilöstön sisällä mahdollistaa samanlainen palkkaus. Oikeustapauksessa KKO 2020:4 työnantajana toimi kaupunki, joka oli laiminlyönyt tasapuolisen kohtelun velvollisuutta maksaessaan työntekijälle pienempää tehtäväkohtaista palkkaa kuin muille perustason ensihoitajille. Työsopimuslain 2 luvun 2 §:ssä säädetään työnantajan velvollisuudesta kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti, ja tämä vaatimus koskee myös palkkaa, jolloin työntekijälle ei voida maksaa suurempaa palkkaa ilman perusteluja. Ennakkotapauksessa korkein oikeus katsoi, ettei kau-

punki toiminut tasapuolisen kohtelun velvoitteen mukaisesti ja joutui korvaamaan työntekijälle erotuksen. Vaikka palkkauksen ajattelisi olevan helpoin tapa palkita työntekijää, ei se välttämättä ole helpoin tapa järjestää yksittäisen työntekijän kannustin. Työsopimuslain vaatimus siitä, että samanarvoisesta työstä on maksettava sama palkka, pohjaa yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon pääperiaatteeseen, joka tulee esille esimerkiksi hallituksen esityksessä HE 309/1993 vp s.42. Myöhemmin, vuosina 2002 ja 2014 hallitus on todennut, että perusteltu syy maksaa suurempaa palkkaa on työn luonteesta tai työolosuhteista johtuva syy⁴³. Koko henkilökuntaa sitouttaessa kilpailijoita paremman palkkauksen tarjoaminen on hyvä tapa palkita työntekijöitä, mutta yksittäisen työntekijän palkitsemisessa tulee korostaa enemmän tehtäväkohtaisia vaatimuksia kuin työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia palkan perusteeksi.

3.1.1. Työnantajan sivukulut

Työnantaja maksaa työnantajan sairausvakuutusmaksua ennakonpidätyksen alaisten palkkojen määrästä. Sairausvakuutusmaksu suoritetaan myös luontoiseduista, jolloin luontoisetujen arvona pidetään sairausvakuutusmaksua laskettaessa edun verotusarvoa⁴⁴. Sairausvakuutusmaksua ei tarvitse kuitenkaan maksaa sellaisista eristä, jotka eivät ole palkkaa. Vuonna 2021 työnantajan sairausvakuutusmaksu on 1,53 %.

Työnantaja ja työntekijä maksavat kumpikin seuraavaa sivukulua, eläkevakuutusmaksua. Työntekijän eläkevakuutusmaksu vuonna 2021 on 7,15 %. Työnantajan maksu määräytyy aiemman vuoden palkkasumman perusteella, mutta on keskimäärin 17,65 % palkoista. Työnantaja suorittaa koko maksun perimällä työntekijöiden osuuden heidän palkastaan. Tämän lisäksi työnantajan on järjestettävä työntekijälle TyEL:n mukainen eläketurva. Keskimääräinen TyEL-vakuutusmaksu vuonna 2021 on 24,80 %, sisältäen myös työntekijän osuuden⁴⁵.

⁴³ HE 196/2002 vp, HE 19/2014 vp.

⁴⁴ Verotieto Oy 2020.

⁴⁵ Verotieto Oy 2020.

Näiden lisäksi työnantajan tulee ottaa pakollinen tapaturmavakuutus ja maksaa työntekijän tekemästä työstä työttömyysvakuutusmaksu. Vuonna 2021 työnantajan työttömyysvakuutusmaksu on 0,50 % palkkasummasta⁴⁶. Työnantaja maksaa nämä sivukulut kaikesta rahapalkasta. Tavanomaiset ja kohtuulliset henkilökuntaedut ovat verovapaita, eikä niistä tarvitse pidättää palkan sivukuluja, kun taas luontoisetu on muuna vastikkeena kuin rahana maksettavaa palkkaa ja siitä tulee suorittaa myös palkan sivukulut.

3.2. Työnantajan kautta saatavien bonusten verotus

Tuloverolaissa ei ole suoraan bonuksia tai vastaavien rahanarvoisten etujen kohtelua koskevia säännöksiä. Tuloverolain 29§ todetaan vain, että veronalaista tuloa ovat verovelvollisen rahana tai rahanarvoisena etuutena saamat tulot, mitä voidaan tulkita laajasti erilaisiin palkitsemismuotoihin. Verohallinnon syventävissä vero-ohjeissa käsitellään yksityishenkilöiden saamien bonusten ja muiden rahapalkkioiden tuloverokohtelua.

Kohtelultaan verotuksellisesti erilaisia ovat niin sanotut asiakkuuteen liittyvät bonukset ja työ- tai virkasuhteen perusteella saatavat hyvitykset. Esimerkiksi työnantajan maksaessa työntekijälleen työhön tai koulutukseen liittyvän matkan majoituksineen, voi työnantaja luovuttaa mahdolliset majoituspalvelun tarjoajan bonusedut henkilökunnalle, kuten ilmaisen lounaan, joka majoituksesta saadaan kaupan päälle. KHO 2011:26 ratkaisussa todettiin, ettei työnantajalla ole ennakonpidätyksen toimittamisvelvollisuutta työntekijän saadessa bonuspisteitä kolmannelta osapuolelta ilman työnantajan suoraa myötävaikutusta, eikä tällaisen bonuksen antamisesta työntekijän käyttöön synny ennakonperintälaissa tarkoitettua palkkaan rinnastuvaa etua. Tässä ratkaisussa on huomioitavaa, että etuun liittyi kolmas osapuoli, jolloin työnantajalla ei ollut suoraa myötävaikutusta edun määrään. Tällaisesta edusta siis synny myöskään työnantajalle velvollisuutta suorittaa työnantajan sosiaaliturvamaksua edun perusteella. Työntekijälle tällaisten bonusten käytöstä voi kuitenkin syntyä veronalaista tuloa, jos tämän ei tarvitse etua käyttäessään maksaa lainkaan omavastuu osuutta: silloin työntekijän pitäisi ilmoittaa tämä tulo käyvästä arvosta omaan verotukseensa ansiotuloksi. Tällaista etua on katsottu syntyvän

⁴⁶ Verotieto Oy 2020.

esimerkiksi silloin, kun työntekijä on saanut työmatkoista kertyneillä bonuksilla ilmaisia lentoja. Syntynyt etu liittyy kuitenkin kolmannen osapuolen vaikutukseen, jollainen tilanne voisi tulla esimerkki yrityksen kohdalla kyseeseen esimerkiksi silloin, jos työntekijä saa etua siivoustarviketukun tilauksista.

3.3. Henkilöstörahastoitujen palkkioiden verotus

Henkilöstörahastolakia muutettaessa tarkoituksena oli, että rahastolla voi palkita koko henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. HE 44/2010 mainittiin myös, että henkilöstörahastolla on tarkoituksena edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja sitouttaa henkilöstöä taloudellisesti. Hallituksen esityksessä mainitaan myös se, että henkilökunta päättää rahaston perustamisesta ja työnantaja voittopalkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta. Tavoitteena henkilöstörahastolain muutoksessa oli päivittää rahastojen tavoitteet ja soveltaminen nykypäivään. Laki kieltää esimerkiksi osa- ja määräaikaisten työntekijöiden sulkemisen rahaston jäsenyyden ulkopuolelle kollektiivisuuden vaatimuksen pohjalta, mutta jättää työnantajalle mahdollisuuden asettaa vaatimuksia työsuhteen kestolle ennen rahastoon liittämistä.

Tuloverolain 65 §:n säännöksen mukaan henkilöstörahastosta saadusta rahasto-osuudesta ja ylijäämästä vain 80 prosenttia on veronalaista ansiotuloa. 20 prosenttia jätetään verottamatta. Pääomatuloa on omaisuuden tuotto tai sen luovutuksesta saatava voitto tuloverolain 32§ mukaisesti. TVL 61§:n mukaisesti muu kuin pääomatulo on ansiotuloa. Omaisuuden kasvama korko on näin ollen pääomatuloa omaisuuden tuottaessa tuottoa, mutta rahastoituja varoja nostessa verotus menee ansiotuloverotuksen puolelle. Henkilöstörahaston käyttäminen palkkioiden maksamisessa on työntekijälle kätevää, koska tämä voi itse määrittää milloin haluaa nostaa palkkiota tai sen tuottoja ja tehdä tämän suhteen omaa verosuunnittelua. TVL 110§ mukaan tulo on sen verovuoden tuloa, jona se on nostettu tai saatu muuten vallintaan. Tämän vuoksi työntekijälle ei aiheudu vero-seuraamuksia silloin, kun työnantaja suorittaa palkkion henkilöstörahastoon, vaan tämä voi itse säädellä verorasitustaan ja sen lankeamista vaikuttamalla siihen, minä vuonna

palkkionsa nostaa ja kuinka suuren osan siitä jättää säästöön rahastoon. Työsuhteen purkauksessa rahastoidut varat jäävät työntekijän haltuun. Yli 10 henkilöä työllistävälle yritykselle henkilöstörahasto on harkinnan arvoinen palkitsemiskeino, joka sitouttaa myös henkilökuntaa yrityksen tulokseen.

Aiemmin henkilöstörahastot olivat isompien työnantajien käytössä olevia palkitsemiskeinoja, mutta lakimuutos vuodelta 2011 mahdollisti henkilöstörahaston käyttämisen palkitsemiskeinona myös pienemmissä yrityksissä. Aiemmin henkilöstörahastolain 5§ määritteli, että henkilöstörahasto voidaan perustaa yritykseen, jonka henkilökuntaan kuuluu vähintään 30 henkilöä, mutta nykyinen pykälä perustamisen edellytyksistä on muotoiltu niin, että henkilöstörahasto voidaan perustaa, jos yrityksen työsuhteessa olevien henkilöiden määrä on säännöllisesti vähintään 10 henkeä. Henkilöstörahaston perustamista kannattaa siis nykyään harkita myös pienemmässä yrityksessä. Esimerkiksi tulospalkkion maksaminen henkilöstörahaston kautta säästää työnantajan ja työntekijän sivukulujen maksamiselta ja antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa palkkionsa verotusvuoteen. Kun työnantaja maksaa voittopalkkion rahastoon, joka sijoittaa varat eteenpäin, varat voivat parhaassa tapauksessa vielä tuottaa voittoa.

3.4. Osakepohjaisten kannustimien verotus

Työntekijää voidaan palkita ja sitouttaa yhtiöön tarjoamalla mahdollisuutta saada osuus yhtiöstä osakkeiden muodossa. Jos merkintähinta on alihintainen, katsotaan työntekijän saavan tuloverolain 29 §:n mukaisen rahanarvoisen etuuden, joka on hänen ansiotuloaan tuloverolain 66 §:n nojalla. Jos esimerkiksi esimies halutaan sitouttaa yritykseen tarjoamalla mahdollisuutta tulla yhtiön osakkaaksi, on verotuksellisesti tärkeintä huolehtia osakkeiden oikeanlaisesta arvostamisesta, jottei aiheudu myöhempiä verotusvaikutuksia. Esimerkiksi tapauksessa KHO 2016:18 henkilö A oli ostanut B Oy:n osakkeita naksen in naksen ut -periaatteen mukaisesti eli osakkeiden tasearvon hinnalla, minkä jälkeen Verohallinto oli oikaissut A:n verotusta hänen vahingokseen, kun oli todettu osakkeiden todellisen käyvän arvon olevan suurempi yhtiön substanssi- ja tuottoarvojen keskiarvon

perusteella⁴⁷. Väärin tehdystä arvostamisesta voi siis koitua ennakoimattomia kuluja työntekijälle tulevaisuudessa, joten käyvän arvon arvioimisessa kannattaa luottaa asian-
tuntijan apuun.

3.5. Luontoisetujen verotus

Luontoisedulla tarkoitetaan työnantajan muuna kuin rahana työstä suorittamaa vastiketta työntekijälle. Luontoisedut ovat tavaroita tai palveluita, joita työnantaja luovuttaa palkansaajan käyttöön työsuhde-etuna tai työntekoa tukeakseen. Hyödykkeen on oltava työnantajan valitsema, tai hyödykkeen käyttöoikeuden luovutuksessa työnantajan omistama, jotta sen ei katsota olevan rahaan rinnastettava lahja. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei voi ilmoittaa työnantajalle mitä tarvitsisi, jotta työnantaja hankkisi tämän edullisemmin kuin työntekijä itse hankkisi hyödykkeen. Tietyissä luontoiseduissa etu voidaan kuitenkin hankkia kohdennetun maksuvälineen avulla, kuten ravintoedun tai liikuntasetelin kohdalla, jolloin työntekijä voi valita mihin etunsa käyttää. Tällöin luontoisetu on tuloverolain 64§:n 1 momentin mukaan työnantajalta saatua veronalaista ansiotuloa, jonka käyvän arvon laskentaperusteet Verohallinto määrittelee vuosittain verotusarvon pohjaksi. Tietyissä tapauksissa palkka voidaan jopa maksaa pelkästään luontoisetuina. Luontoisedut ilmoitetaan tulorekisteriin, vaikkei verotettavaa etua syntyisi, eli työntekijältä pidätettäisiin luontoisedun arvon mukainen määrä vastinetta, vaikka tämä jättäisi edun käyttämättä. Luontoisedun verovuosi ja verovaikutukset perustuvat siihen, milloin se on ollut käytettävissä, ja esimerkiksi virkistyssetelien käyttö ei ole mahdollista kuin kuluvan kalenterivuoden ajan.

Henkilökunnalle tarjottavat edut voivat olla verovapaita tai veronalaisia. Esimerkiksi arvoltaan vähäinen merkkipäivälahja, kuten henkilökunnan muistaminen jouluna, on verovapaata. Kuitenkin, jos henkilökunta saa valita itse lahjansa, on tämä veronalaista etua. Esimerkiksi oikeustapauksessa tulon yhdenvertaisuudesta: työnantaja antoi joululahjaksi henkilöstölleen tilauskortin, jolla sai tilata yhden aikakausilehden. Tämän edun pystyi

⁴⁷ KHO: 2016:18.

valita 16 lehden valikoimasta, jolloin etua oli pidetty rahapalkkaan verrattavana suorituksena. Tällöin lahja on veronalaista palkkatuloa, josta työnantajan pitää toimittaa ennakonpidätys⁴⁸. Tällaisessa tilanteessa verovapauden tulkinnan taustalla on ajatus, ettei työsuhteessa yritetä kiertää veronmaksua sillä, että työstä tehty palkkio suoritettaisiin muuna etuna kuin rahana.

Palkitsemiseen liittyvä verokohtelu on muodostunut pitkälti oikeus- ja verotuskäytännön kautta⁴⁹. Esimerkiksi verovapaan henkilökuntaedun pääsääntönä on edun kollektiivisuus. On kuitenkin tapauksia, joissa verovapaatakin henkilökuntaetua on voitu rajata vain osaa henkilökunnasta koskevaksi, kuten KHO 2017:50 tapauksessa. Tällöin kyseessä oli yhtiö, johon oli sulautunut kolme eri toimialan yritystä. Yhden toimialan yritys antoi tuotteistaan henkilökunnalleen alennusta, ja muiden toimialojen työntekijöille tätä alennusta ei annettu. Edun katsottiin kuitenkin olevan tuloverolain 69§ mukaisesti verovapaa, koska henkilökunta-alennusta sovellettiin taloudellisesti, hallinnollisesti ja toiminnallisesti erillisen liiketoiminta-alueen henkilökuntaan⁵⁰. Tätä tapausta ei kuitenkaan voi soveltaa esimerkkiyrityksen tilanteessa, koska esimerkin koko henkilöstö työskentelee samanlaisissa työtehtävissä samalla toimialalla. Näistä esimerkeistä voidaan päätellä, että täysin verovapaat henkilökuntaedut toimivat huonosti kohdennettuun palkitsemiseen. Ne ovat kuitenkin edullisia keinoja palkita ja motivoida henkilökuntaa kollektiivisesti, ja luovat positiivista työnantajakuvausta henkilöstön keskuuteen. Hyvä valikoima henkilökuntaetuja voidaan ajatella myös kilpailuetuna hyvän henkilökunnan rekrytoinnissa.

3.5.1. Veronalaiset luontoisedut

Siltä osin, kun luontoisetu ei ole verovapaa, sen ennakonpidätysmenettely vastaa rahana maksettavan palkan ennakonpidätystä, ja toimitetaan palkanmaksukausittain. Kuitenkin, jos satunnaisen suorituksen arvo on enintään 400 € vuodessa, voidaan ennakonpidätys

⁴⁸ KHO 20.5.1997/1232.

⁴⁹ Engblom, A. & Adamsson, K. 2011.

⁵⁰ KHO: 2017 :2017:50.

toimittaa kerran vuodessa, esimerkiksi viimeisen palkanmaksun yhteydessä. Palkitsemisen vaikutukset vuosilomapalkkaan on myös hyvä huomioida palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa. Vuosilomapalkka määräytyy työntekijän työtulojen mukaan, mutta siihen ei lasketa esimerkiksi voittopalkkiota tai kulukorvauksia. Myöskään kollektiivisia henkilökuntaetuja ei katsota palkaksi vuosilomapalkkaa laskiessa. Toisaalta palkkaan kuuluvat luontoisedut, kuten ravintoetu, on työntekijällä oikeus saada myös vuosilomansa aikana, mutta tällöin niiden verotuskohtelu on erilaista kuin työskentelyaikana. Jos taas luontoisetu ei ole käytettävissä loman aikana, se tulee korvata rahana vuosilomapalkasta. Muita kuin ravintoetua ei ole käytännössä tavattu korvata rahana edellä esitetyllä tavalla⁵¹.

3.5.2. Verovapaat luontoisedut

Henkilökunnalle annettava luontoisetu voi olla myös lahja. Lahjan käyttäminen palkitsemiseen voi olla sekä työnantajalle, että työntekijälle edullinen tapa palkita vuoden työskentelystä. Lahjan verotuskohtelu ja verotuksellinen kustannustehokkuus riippuu sen arvosta ja tavasta, jolla lahja henkilökunnalle annetaan. Arvoltaan vähäinen lahja on esimerkiksi jouluna koko henkilökunnalle kollektiivisesti annettava esinelahja, jonka arvo on enintään 100 €. TVL 69§ mukaisesti edun tulee olla koko henkilökunnalle ja muuna kuin rahana annettu, jotta se voi olla verovapaa. Muuna kuin rahana annettu määritelmä rajaa mahdollisuuksista pois myös lahjakortit, mutta toisaalta sellaiset lahjakortit, jotka ovat suunnattu yksilöydyn esineen tai palvelun ostamiseen voivat olla verovapaita. Lahja voi olla myös matka tai yö kylpylässä, mutta tällöin työntekijä ei saa itse vaikuttaa paikan valintaan. Rahalahjaan on rinnastettu esimerkiksi matkatoimiston lahjakortti, jonka käyttökohdetta yksilöity⁵². Jos kyseessä on esinelahja, sen kohtuullisuuden ja verovapauden määrittelyä helpottaa esimerkiksi se, että esinelahjassa on näkyvillä työnantajan logo, minkä katsotaan vähentävän lahjan jälleenmyyntiä. Verovapaata lahjaa tavoitellessa lahjan tulee olla kollektiivisesti saatavilla ja täyttää seuraavat kolme vaatimusta: Lahjan pitää olla arvoltaan kohtuullinen. Kohtuullisuus riippuu siitä, onko kyseessä joulumuistaminen, työntekijän merkkipäivä vai työnantajan merkkipäivä.

⁵¹ Engblom, A. & Adamsson, K. 2011.

⁵² Karttunen, S. & Pasanen, K. 2019.

Lahja on esine tai muuten ei rahaan verrattavissa. Lahja ei näin ollen saa olla lahjakortti, joka rinnastetaan rahalahjaan, paitsi jos lahjakortilla ostettava esine tai palvelu on yksilöity työnantajan toimesta. Työntekijä ei saa itse valita lahjaa, sillä tällöin lahjan katsotaisiin olevan palkkio tehdystä työstä. Työnantajan tulee valita ja yksilöidä annettava lahja. Kohtuullisen ja vähäarvoisen lahjan verotuskäsittelyä määrittelee myös lahjan tosiasiallinen luonne: jos sovitaan, että työntekijä suorittaa työtehtävän ja saa siitä palkkioksi 400 € arvosta liikuntaseteleitä, ei kyseessä ole verovapaa lahja tai henkilökuntaetu, vaan sovittu korvaus tehdystä työstä, ja tätä korvausta käsitellään verotuksessa palkkana.

Esimerkkiyrityksenä on käytetty siivousalan yritystä, ja kiinteistöalan työehtosopimuksen palkkataulukon mukaan kokoaikaisen siivoajan kuukausipalkka voisi olla noin 1840 €. Tällöin kohtuullinen lahja voisi olla arvoltaan 100 € joulumuistamisena, 438 € - 876 € työntekijän merkkipäivämuistamisena ja näiden kahden väliltä, jos on kyse työnantajan merkkipäivästä. Lahja ei saa olla liian arvokas, koska muuten se voidaan katsoa pahimmillaan koko arvostaan veronalaiseksi tuloksi. KHO 2018:131 ratkaisussa todettiin, että aiemmasta lahjanantotavasta poikkeava ja aiempaa arvokkaampi lahja ei ollut tavanomainen eikä kohtuullinen, eikä koko henkilökunnan saatavilla. Kyseisessä ratkaisussa lahjansaajana oli yhtiön hallituksen puheenjohtaja, joka oli saanut arvokkaan rannekellon palkinnoksi pitkäaikaisesta hallitustyöskentelystään. Lahja poikkesi muiden työntekijöiden eläkkeelle lähdön vuoksi saamista lahjoista. Tällöin lahjansaajan verotusta korjattiin tämän vahingoksi siltä osin, miltä annettu lahja ylitti arvoltaan muille annettujen lahjojen arvon. Lahjan arvon lisäksi tulee siis huomioida myös edun kollektiivisuus, eli sen tulee olla tarjolla kaikille työntekijöille. Tämän vuoksi merkkipäivälahjaa ei voi käyttää kohdennettuun palkitsemiseen.

3.6. Epätoivotut verovaikutukset

Kuten aiemmin merkkipäivälahjojen verotukseen liittyen mainittiin, saattaa väärin toteutetussa palkitsemistavassa aiheutua epätoivottuja verovaikutuksia lahjansaajan tai lahjanantajan verotukseen. Yritykset voivat pyytää verottajalta lainvoimaisen ennakkopäätöksen suunnittelemansa palkitsemisjärjestelmän verovaikutuksista välttääkseen

myöhemmät veroseuraamukset työnantajalle tai työntekijälle, mutta ennakkopäätöksen hakeminen on maksullista, ja käsittely kestää osakeyhtiöille verohallinnon verkkosivujen mukaan noin 8 viikkoa. Pienempikin yritys voi silti hyötyä ennakkoratkaisun hakeemisesta, jos toteutettavan palkitsemistavan verotuskohtelusta ei ole varmuutta. Hyvänä esimerkkinä verotuksellisesti huonosti toteutetusta palkitsemisjärjestelmästä voidaan todeta esimerkiksi Plusterveyden palkitsemisjärjestelmä, jossa osakkaiden kokonaisveroaste nousi jopa yli 70 prosenttiin⁵³.

Esimerkkinä huonosti toteutetusta palkitsemismallista voidaan käyttää tilannetta, josta Kauppalehti kirjoitti 6.10.2020 artikkelissaan ”Veroriita sai aikaan lääkärien joukko-paon PlusTerveystestä – Entinen osakas: ”Nykyisenlaiseen yhtiöön en olisi ikinä liittynyt”” Plusterveyden palkitsemisjärjestelmästä, jonka huono verosuunnittelu johti siihen, että yhtiölle määrättiin jälkikäteen maksettavaksi työpanososinkoon liittyvä sosiaaliturvamaksu, viivästyskorko sekä veronkorotus, ja osingonomistajille eli työskenteleville lääkäreille maksettavaksi jäännösveroa, kun osingot työpanoksesta määriteltiin korkeamman ansiotuloverotuksen alaiseksi. Plusterveyden luomassa palkitsemisjärjestelmässä työskentelevät lääkärit olivat myös osakkeenomistajia, ja saivat tulosityksikkönsä tuloksesta osinkoja. Tämä ohjasi lääkäreitä olemaan nostamatta palkkaa, jolloin yksikön tulos oli hyvä, ja rahaa pystyttiin jakaa matalammalla veroasteella osinkoina lääkäreille. Kauppalehden mukaan järjestely mahdollisti palkan muuttamiseksi osingoiksi ja lakisääteisten palkan sivukulujen jäämisen maksamatta. Nyt tulleen oikeuden linjauksen myötä aiemmin edullinen osinkojen veroprosentti vaihtuu veroksi työpanososingosta, ja maksettava veroprosentti nousee noin 50 prosenttiin. Tässäkin tilanteessa oikeus on tullut kinnut tilanteen tosiasiallisen tilanteen mukaisesti, eikä keinotekoisesta järjestelystä. Järjestely mahdollisti rahan nostamisen pienemmällä veroprosentilla ja ilman palkan sivukuluja. Nyt hallinto-oikeuden linjaus sai lainvoiman, ja osingot katsotaan työpanososingoiksi, joista Plusterveys sai yhteisöveron palautuksen, joka pidettiin yhtiön sisällä. Tämän vuoksi lääkärit maksavat tosiasiallisesti tuloistaan 70 prosentin veroas-

⁵³ Kauppalehden julkaisusta 6.10.2020.

teen mukaan, joten tällä palkitsemisjärjestelmällä haetut hyödyt työnantajalle ja työntekijälle eivät toteutuneet lainkaan, vaan pikemminkin kaikki verotukselliset riskitekijät realisoituivat.

Tämän palkitsemisjärjestelmän riskit olivat kuitenkin olleet yhtiön tiedossa, ja yhtiö olisi voinut ehkäistä riskien toteutumisen helposti hakemalla ennakkopäätöstä järjestelyidensä verokohteluun. Ennakkopäätöksen jälkeen yhtiö olisi voinut myös muokata järjestelmänsä itselleen ja lääkäreilleen edullisemmaksi, mutta sen sijaan molemmat joutuvat maksamaan ylimääräisiä kuluja. Tämä tilanne ei ole missään palkitsemisjärjestelmässä toivottu tilanne, mikä korostaa palkitsemisen verosuunnittelun tärkeyttä. Tapaus on varoittava esimerkki huonosti toteutetun järjestelyn myöhemmin konkretisoituvista veroseuraamuksista.

3.7. Muuttuvat palkitsemiskäytännöt

Kehityksen mennessä eteenpäin ei lainsäädäntö aina ehdi mukautua nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Verohallinnon ohjeet pyrkivät pitämään yllä kyseisen vuoden tilanteiden tulkintaohjeita, ja vuoden 2020 alussa Verohallinto julkaisi ohjeen niin sanottujen kohdennettujen maksuvälineiden osalta. Verohallinnon ohje käsittelee niitä edellytyksiä, joilla tällainen maksuväline voi täyttää veroedun edellytykset. Kun työnantajan maksuvälineellä tarjoot luontois- ja henkilökuntaedut ovat TLV 69§ vaatimuksien mukaisia, voidaan yrityksessä soveltaa niitä koskevia laskentaperusteita ja verovapaussäännöksiä ja tarjota etu verovapaana. Jos maksuväline ei täytä verohallinnon ohjeessa selostettuja edellytyksiä, etu on työntekijän veronalaista palkkatuloa koko käyvästä arvostaan. Esimerkiksi työntekijälle annettu liikuntaseteli arvostetaan tällöin nimellisarvoonsa tai maksukortille ladattu saldo. Työnantajalla on palkanluontoisista eduista normaalit työnantajavelvoitteet.

Kohdennettujen maksuvälineiden tulee täyttää seuraavat edellytykset, jotta TVL 69 § verovapaista henkilökuntaeduista soveltuu. Ensinnäkin maksuvälineen on oltava henkilökohtainen, ja sen käyttäjä on voitava tunnistaa. Tämän vaatimuksen tausta edun saa-

miselle on tavoite, että luontoisetu annetaan vain henkilökohtaiseen käyttöön. Maksuväline saa soveltua vain tuloverolaissa säädettyihin käyttökohteisiin, kuten työnantajan järjestämään virkistys- tai harrastustoimintaan, työnantajan tarjoamaan työntekijän omaehtoiseen liikunta- tai kulttuuritoimintaan, työnantajan järjestämään terveydenhuoltoon siltä osin kuin se täyttää muut laissa säädetyt edellytykset, ravintoetuun tai työsuhde- matkalippuun. Eduksi tarjottua maksuvälinettä ei saa vaihtaa rahaksi eikä siitä saa antaa rahaa takaisin.

4. PALKITSEMISEN OIKEUSKÄYTÄNTÖ

4.1. Verovapaa vai veronalainen henkilökuntaetu

Palkitsemismuodon kustannuksia suunnitellessa tärkein selvitettävä asia on valitun palkitsemistavan verokohtelu, koska palkitseminen voi olla verovapaata, osittain veronalaista tai kokonaan veronalaista. Palkitsemistavan verokohteluun vaikuttaa suuresti se, kuinka yritys järjestää palkitsemisen. Tavoitellessaan oikealla tavalla järjestettyä palkitsemista ja toivottua verokohtelua järjestelylle tulee tuntea tärkeimmät rajaehdot palkitsemisen järjestämiselle.

Tapauksessa KHO 2002:10 käsiteltiin, ovatko henkilökunnan saamat edut veronalaista ansiotuloa. Tapauksessa oli kyseessä pankki- ja vakuutustoimintaa harjoittavan konserni. Henkilön, jolla oli pankki-, sijoitus- tai vakuutuspalveluja konsernissa ja joka oli tehnyt konsernin kanssa asiakassopimuksen, katsottiin saaneen veronalaista pääomatuloa, kun hän sai konsernilta silloin markkoina 200 arvoisen rahastosijoituksen, enintään 200 rahana, enintään 200 ladattuna rahakortille tai itse valittavan 200 arvoisen tavara-lahjan. Konsernin palveluksessa olevan henkilön osalta kyseiset edut olivat veronalaista ansiotuloa tuloverolain 29 § mukaisesti. Vaikka KHO:n ratkaisu on vanha, se on rajannut palkitsemisen veronalaisuuden määritelmää. Ratkaisussa on korostettu sitä, että jos etu on rahaa tai rahaan verrattavissa oleva, on se silloin veronalaista tuloa. Tämä tulee huomioida yrityksessä palkitsemisen toteuttamisessa, jottei verovapaasta palkitsemistavasta tule väärän toteutustavan vuoksi veronalaista.

Toisessa tapauksessa KHO 1997/1232 työnantajan henkilökunnalle antamassa joululahjassa oli tilauskortti, joka oikeutti tilaamaan yhden aikakauslehden vuosikerran 16 aikakauslehden joukosta. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi nykyään tilanteessa, jossa työnantaja antaa työntekijälle lahjakortin joululahjaksi. Tilauskorttia oli pidettävä rahaan verrattavana suorituksena työnantajalta, ja se oli veronalaista palkkatuloa, josta työnantaja oli velvollinen toimittamaan ennakonpidätyksen. Ratkaisussa oli käsitelty TVL 69 § pykälän verovapaan henkilökuntaedun ehtojen täyttymistä. Nykyään henkilökunnalle annettava lahjakortti on mahdollinen palkitsemistapa esimerkiksi joululahjaksi,

mutta etu annetaan verovapaasti kiertämällä lahjakortin antamisen rajoituksia sillä, että lahjakortilla voi lunastaa jonkun työnantajan etukäteen suunnitteleman valikoimasta. Kyseisessä KHO:n tapauksessa työntekijän saatavilla oli koko valikoima, josta tämä olisi saanut valita lahjansa itse, mikä on verovapaan edun syntymisen esteenä. Samoin lahja saattaa tulla veronalaiseksi tilanteessa, jossa työntekijä valitsee kuvastosta haluamansa lahjan jonka työnantaja tilaa. Periaatteena on, että lahja on yrityksen taholta välittu ja työntekijälle annettu, jottei lahja ole vastiketta tehdystä työstä.

Henkilökuntaedun verotuskohteluun vaikuttaa lahjan luonteen lisäksi se, onko saatu etu tavanomainen. Keskusverolautakunnan ennakkoratkaisussa KVL:2002/43 käsiteltiin, onko työnantajan tarjoama sairauskuluvakuutus lakisääteisen työterveyshuollon täydennykseksi verovapaa vai verotettava etu henkilökunnalle. Tapauksessa työnantaja halusi tarjota henkilökuntaetuna työterveyshuollon lisäksi sairauskuluvakuutusta, joka kattaa työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan määräämät tutkimukset, ja näihin liittyvät toimenpidemaksut sekä erikoislääkäripalkkiot. Lisäksi työntekijän henkilökuntaetuna vakuutusyhtiö korvaa määrättyjen lääkevalmisteiden hankintakustannukset. Työntekijällä ei ollut vapaata valintaa tutkimuksien tai lääkityksien suhteen, sillä ohjaus toimenpiteisiin tuli työterveyshuollosta, millä rajattiin työntekijän omaa valintaa pois TVL 69§ vaatimusten mukaisesti. Sairaskuluvakuutuksen vakuutusmaksuihin sovellettiin tuloverolain 29 §:n tulon veronalaisuutta koskevaa yleissäännöstä sekä 69 §:n säännöstä tavanomaisten henkilökuntaetujen veronalaisuudesta. Etua pidettiin tuloverolain 69 §:n 1 momentin ensimmäisen kohdan tarkoittamalla tavalla tavanomaisena ja kohtuullisena henkilökuntaetuna. Edellytyksenä oli tietenkin edun kollektiivisuus koko henkilökunnalle samantasoisena. Työnantajan maksamista sairauskuluvakuutuksen vakuutusmaksuista ei tällöin syntynyt vakuutetulle työntekijälle veronalaista ansiotuloa. Jos vakuutus olisi koskenut vain rajattua henkilöstön avainryhmää, olisi etua pidetty työntekijän veronalaisena ansiotulona. Tällöin voidaan todeta, että sairaskuluvakuutuksen vakuutusmaksut ovat tavanomaisia ja kohtuullisia henkilökuntaetuja, mutta kollektiivisuuden vaatimus näyttelee suurta roolia tämän määritelmän soveltuvuudessa. Tavanomaisen ja kohtuullisuuden käsitteen määrittelyssä voidaan tarkastella tarkemmin myös seuraavia ennakkotapauksia, joiden pohjalta voi suunnitella, tuleeko työnantajan suunnitteleman palkitsemistavasta verovapaa vai veronalainen etu.

4.2. tavanomaisen ja kohtuullisen määritelmä

Oikeuskäytännössä on useita esimerkkejä, joissa käsitellään tavanomaisen ja kohtuullisen edun rajoja ja autetaan määrittelemään, milloin tarjottu etu täyttää tämän vaatimuksen. Tuoreena esimerkkinä KHO 2020:78 käsitteli konserniin kuuluvaa osakeyhtiötä, joka aikoi tarjota konserniin kuuluvien yhtiöiden henkilökunnalle veloituksetta käyttöoikeuden kaikkiin konserniyhtiöiden tarjoamiin matkailupalveluihin. Konsernin toimialaa oli matkailupalveluja tarjoaminen, ja etuun kuului muun muassa omien hotellien kuntosalien, uima-altaiden, minikylpylöiden sekä laskettelurinteiden käyttö hissikortteineen. Palvelut olivat ensisijaisesti asiakkaiden käytössä, ja asiakkailta perittiin erikseen maksu palveluista. Ne saattoivat myös kuulua asiakkaiden majoitukseen. Työntekijöiden palvelujen käyttöä voitiin rajoittaa asiakkaiden käytön mahdollistamiseksi, eikä edun järjestämisestä aiheudu yhtiölle erillisiä lisäkustannuksia.

Tapauksessa jouduttiin kuitenkin tarkastella, onko henkilökunnalle tarjottu etu tavanomainen ja kohtuullinen henkilökuntaetu, ja voidaanko siihen soveltaa verovapautta. Korkein hallinto-oikeus katsoi, että konserniyhtiöiden matkailupalvelujen käyttöön perustuvaa etua ei voitu pitää tuloverolain 69 §:n 1 momentissa tarkoitettulla tavalla tavanomaisena ja kohtuullisena. Tulkinnassa huomioitiin käyttöedun piiriin kuuluvien palvelujen sisältö ja se, että oikeus käyttää palveluja kohdistui rajoituksetta laajalla maantieteellisellä alueella sijaitsevien toimipaikkojen palveluihin. Edun ei siis katsottu olevan rajattu, vaan työntekijän vapaasti valittavissa. Etua pidettiin työntekijöiden ennakkopereintälain 13 §:ssä tarkoitettuna palkkana, ja yhtiön oli toimitettava ennakonpidätys. Tällöin tarjottu henkilökuntaetu verotetaan kuten rahana maksettu palkka, ja edusta koituu huomattavia lisäkustannuksia sekä työnantajalle että työntekijälle. Tarjotun edun tarkemmalla rajauksella tavanomaisen ja kohtuullisen henkilökuntaedun vaatimukset olisivat saattaneet täytyä. Tätä voidaan ajatella samanlaisena tilanteena kuin aiemman lehti-tilausesimerkin kohdalla. Periaatteena on, että työnantaja asettaa rajat tarjoamalleen edulle, eikä anna työntekijän valita haluamaansa koko valikoimasta, jotta etu pysyy kohtuullisena.

Toisessa ennakkotapauksessa matkusteluun liittyvä henkilökuntaetu oli katsottu kohtuulliseksi. Tapauksessa KHO 2016:139 puolustusvoimat oli pyytänyt Verohallinnon ennakkoratkaisua siitä, tuleeko sen toimittaa tarjoamastaan edusta rahapalkan mukainen ennakonpidätys, jos se tarjoaa lentomat kustusedun työntekijöilleen ja työntekijöiden perheenjäsenille ja lähiomaisille. Kyseessä oli ilmavoimien osasto. Korkein hallinto-oikeus katsoi, että annettua lentomat kustusetua työntekijälle tai tämän perheenjäsenelle ja lähiomaiselle ei pidetä tuloverolain 29 §:n 1 momentissa tarkoitettuna veronalaisena tulona eikä ennakkoperintälain 13 §:n 1 momentin tarkoittamana palkkana. Tällöin puolustusvoimien ei tarvitse toimittaa edusta ennakonpidätystä. Tässä tapauksessa kohtuullisen ja tavanomaisen edun määrittelyyn vaikutti se, että etu ei ollut vapaasti muiden kuin henkilökunnan käytössä, eikä sen järjestäminen vaikeuttanut tavallista toimintaa, vaan edun järjestäminen onnistui normaalin toiminnan ohella.

Tavanomaisen ja kohtuullisen määritelmää on käsitelty myös tapauksessa KHO 2013:141. Tapauksessa työnantaja suunnitteli ryhmäsairauskuluvakuutuksen ottamista kaikille työntekijöilleen. Vakuutuksen oli tarkoitus täydentää lakisääteistä ennaltaehkäisevää ja yleislääkäritasoista työterveyshuoltoa. Työnantaja oli rajannut henkilökunnan valintamahdollisuuksia valitsemalla työterveyshuollon palveluntarjoajan, joka voi lähettää lähetteen lisävakuutuksenalaisiin tutkimuksiin. Vakuutus oli kattava: se korvaa lääkärin antaman sairauden tai vamman hoidon kustannuksia enintään 10 000 euroa samaa sairautta tai vammaa kohden ja sairaalan hoitopäivämaksuista enintään 400 euroa hoitopäivää kohti. Vakuutukseen sisältyi kuitenkin omavastuuosuus, joka oli 30 euroa lääkärikäyntiä kohden ja 30 prosenttia leikkaustoimenpiteiden kustannuksista, jolloin myös työntekijä osallistuu kuluihin. Vakuutuksessa oli siis työntekijän omavastuuosuus, ja vakuutus ei kattanut kaikkea mahdollista. Ulkopuolelle oli rajattu esimerkiksi hammashoito, kosmeettiset hoidot ja raskauteen liittyvät tutkimukset sekä lääkekulut. Keskimääräinen työntekijäkohtainen vakuutusmaksu oli 441,75 euroa vuodessa, mikä ylittää verohallinnon määrittelemän kohtuullisen edun summan, joka on suunnilleen 400 euron arvoinen etu vuodessa. Tällä tavoin rajattuna, tämän arvoisena ja työntekijän työkykyä tukevana etuna korkein hallinto-oikeus katsoi, ettei henkilökunnalle synny veronalaista ansiotuloa työnantajan maksamien vakuutusmaksujen osalta, vaan etuun soveltuu TVL 69 §. Työntekijän työkyvyn tukeminen on esillä myös virike-etujen tapauksessa, ja

usein kevyemmän verotuskohtelun perusteet liittyvät juuri tavoitteeseen työntekijän henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tukemisesta, mikä palvelee myös työnantajan etua.

Veroedun tavanomaisuuteen ja kohtuullisuuteen vaikuttaa moni asia, kuten se, onko kyseessä työntekijän merkkipäivä vai työnantajan merkkipäivä. Tämä voidaan todeta esimerkiksi tapauksesta KHO 1989-B-560, jossa työnantajan tarkoituksena oli kustantaa yhtiön 30-vuotismerkkipäivänä henkilökunta viikon kestävälle virkistysmatkalle ulkomaille. Yhtiö kustantaa matkan ja puolihoidon. Matkapäivien ajalta ei maksettu palkkaa eikä palkattomia päiviä vähennetty työntekijöiden kesälomasta. Kun kyseessä on työntekijän merkkipäivä, on kohtuulliseksi eduksi katsottu noin kahden viikon bruttopalkkaa vastaava panostus. Tässä tapauksessa kyseessä oli työnantajan merkkipäivä, jolloin edun tavanomaisuuden määritelmä on tiukempi. Työnantajan tarjoaman matkan matkapäivät olivat työehtosopimuksen mukaisia työajanlyhennyspäiviä, ja matkan kustannus henkilöä kohti oli aiemmassa valuutassa 2.500–3.000 markkaa. Matkalle tuli osallistumaan todennäköisesti 37 työntekijää, ja osallistuminen oli kollektiivisesti mahdollista koko henkilökunnalle. Kustannus matkasta työnantajalle oli huomattava, ja kun kysymyksessä oli työnantajan merkkipäivä, jonka johdosta henkilökunnalle annetaan puoli-hoidon käsittävä ilmaismatka ulkomaille, ei matkaa voi sen kokonaiskustannukset huomioiden pitää sellaisena tavanomaisena ja kohtuullisena merkkipäivälahjana, jota tarkoitetaan tuloverolain 69§. Merkkipäivälahjan käypää arvoa pidettiin enakkoperintälain 13 §:n 1 momentin tarkoittamana palkkana. Tapauksessa huomioitiin edun kollektiivisuuden vaatimuksen täyttyminen, mutta se ei vaikuttanut kokonaisuudessa edun verotuskohteluun. Kollektiivisuuden vaatimusta on myös käsitelty useissa ennakkotapauksissa. Työnantaja voi omana merkkipäivänään tarjota työntekijöille lahjan merkkipäivän kunniaksi, mutta sen arvon tulee olla pienempi kuin työntekijän merkkipäivälahjalle määritelty raja-arvo. Esimerkkinä toimivassa yrityksessä tällainen kohtuullinen lahja voisi olla esimerkiksi koko henkilöstön kustantaminen paikalliseen konserttitapahtumaan, muttei ulkomaanmatkalle.

Työnantajan tarjoama etuus ei kuitenkaan muutu kokonaisuudessaan veronalaiseksi, vaikka se ylittäisi tavanomaisen ja kohtuullisen edun määrän. Tapauksessa KHO 2017:60 yritys tarjosi henkilökunnalleen ryhmäsairauskuluvarakuutuksen lakisääteisen

työterveyshuollon lisäksi. Korkein hallinto-oikeus tarkasteli annetun veronalaisen edun määrää, ja totesi johtoryhmään kuuluvan henkilön saaneen tavanomaisen ja kohtuullisen edun ylittävää etuutta. Kyseiselle johtoryhmän henkilölle ei kuitenkaan syntynyt verotettavaa etua koko saadun edun arvosta, vaan vain muulle henkilökunnalle myönnetyn ja kohtuulliseksi katsotun edun ylittävästä määrästä. Tämä rajausta etuuden veronalaisesta osasta soveltuu esimerkiksi tilanteeseen, jossa yritys tarjoaa liikuntaseteleitä yli 400 € kohtuulliseksi katsotusta arvosta työntekijälle ilman omavastuuosuutta. Tällöin vain asetetun kohtuullisen arvon rajan ylittävä osuus on veronalaista tuloa.

4.3. Kollektiivisuuden vaatimus

Tarjotun henkilökuntaedun pitää olla kollektiivinen ja olla tarjolla koko henkilökunnalle, jotta se voisi olla verovapaa. Tämä vaatimus löytyy esimerkiksi hallituksen esityksestä HE 157/2000 vp s.69 ja HE 19/2014 vp s.126, joissa on todettu, että työnantajan tulee noudattaa tasapuolisen kohtelun vaatimusta työsuhteeseen perustuvien etujen myöntämisessä. Etua on kuitenkin joissain tapauksissa mahdollista rajata. Tapaus KHO 2017:50 rajaa sitä, milloin verovapaaseen henkilökuntaetuun voi soveltaa TVL 69§ ilman, että etu koskee koko henkilökuntaa. Tapauksessa kyseessä oli konserni, jonka sisällä oli kolme toimialaa. Liiketoimintaa harjoitettiin hallinnollisen emoyhtiön tytäryhtiöissä ja niiden alaisissa alakonserneissa. Henkilökuntaedun verotukseen haettiin ennakkoratkaisua, jossa mainittiin, että tytäryhtiöiden oli tarkoitus sulautua emoyhtiöön.

Tytäryhtiö antoi henkilöstölleen henkilökunta-alennuksen yhtiön omaan toimialaan liittyneistä tuotteista. Sulautumisen jälkeen tytäryhtiön henkilökunta saisi edelleen aiempaa vastaavan henkilökunta-alennuksen kyseisen toimialan tuotteista, mutta haluttiin tietää, voidaanko emoyhtiön henkilökunta rajata ulos henkilökunta-alennuksesta sulautumisen jälkeenkin. Ennakkoratkaisuhakemuksessa käsiteltiin henkilökuntaedun soveltumista tuloverolain 69 §:n verovapauteen, jos yhtiössä sovelletaan erillistä henkilökunta-alennusta taloudellisesti, hallinnollisesti ja toiminnallisesti muusta yhtiössä harjoitettavasta liiketoiminnasta erillisen liiketoiminta-alueen henkilökunnalle. Etu tarjottaisiin siis kollektiivisena tietylle osalle henkilökuntaa, muttei kaikille konserniyhtiön työntekijöille.

Korkein hallinto-oikeus katsoi, että rajaus etuuden myöntämisen suhteen oli perusteltu, ja etu oli kollektiivinen koskiessaan koko liiketoiminta-alueen henkilöstöä toimenkuvasta riippumatta yhden toiminnallisesti muista eroavan liiketoiminnan sisällä. Tällöin kysymyksessä oli tuloverolain 69 §:ssä tarkoitettu verovapaa etuus siitä huolimatta, että työnantaja teki edun suhteen rajauksia, eikä antanut samaa etuutta koko yhtiön henkilökunnalle. Tutkielmassa esimerkkinä käytetyssä pienessä yrityksessä tällainen rajaaminen ei ole mahdollista, kun koko henkilökunta työskentelee samassa liiketoimintakokonaaisuudessa. Tällaisissa järjestelyissä kannattaa aina pyytää ennakkoratkaisua, koska erikoistapauksissa ja normaalista poikkeavissa järjestelyissä verotuskohtelun lopputulosta voi olla vaikeaa nähdä ennalta.

Henkilökuntaetuja on kuitenkin mahdollista rajata tilanteissa, jos kyseessä on objektiivisesti perusteltu syy. Esimerkiksi vanhassa oikeustapauksessa KHO:1987-T-3229 huonekaluteollisuuden alalla toimivassa yrityksessä oli 60 työntekijää, joista 8 oli kuukausipalkkaisia. Kuukausipalkalla työskentelevät konttorityöntekijät ja työnjohtajat saivat kaksi kertaa päivässä ilmaisen kahvin kahvileipineen. Edun katsottiin olevan tavanomainen ja kohtuullinen verovapaa etu, eikä siitä tarvinnut suorittaa työnantajan sosiaaliturvamaksua. Tutkielmassa tarkasteltavalla esimerkkiyrityksellä tällainen verovapaan edun rajaaminen on ongelmallista, koska koko henkilökunta työskentelee hyvin samankaltaisissa työtehtävissä.

4.4. Palkitsemisen verokohtelun erikoistapaukset

Kun tehdään tavanomaisesta poikkeavia järjestelyitä henkilökunnan palkitsemisessa, kannattaa hakea ennakkoratkaisu kertomaan toimien tulevasta verokohtelusta. Hallinto-oikeuden ennakkoratkaisussa Itä-Suomen HAO 28.1.2020 20/0077/1 kuntayhtymä haki ennakkoratkaisua siitä, syntyykö sen järjestämästä ja maksamasta lastenhoitoavusta työntekijöille veronalainen luontoisetu. Jos lastenhoitoapu katsotaan veronalaiseksi, siitä on toimitettava ennakonpidätys ja maksettava työnantajan sairausvakuutusmaksu, jolloin

edun kustannukset ovat huomattavasti suuremmat kuin verovapaasti järjestettävässä edussa.

Kuntayhtymä on palkannut nuoria kesätöihin hoitamaan työntekijöidensä 7–9 -vuotiaita lapsia työntekijöiden koteihin heidän ollessaan töissä. Hoitojakso kesti kaksi viikkoa, eikä perheisiin osoitettu hoitojakson jälkeen toista lastenhoitajaa. Lastenhoitajien työaika on ollut 30 tuntia viikossa ja enintään 6 tuntia työpäivässä. Lastenhoitopalvelua käyttäneet työntekijät oli valittu hakumenettelyn kautta, eikä kesätyöntekijöillä voinut teettää muita kuin lastenhoitoon liittyviä töitä. Tarjottu etu on hyvin kohdistettu ja perusteltu, koska se tukee lapsiperheiden työssäkäyntiä pienten lasten pitkien lomien aikana. Etu on kuitenkin kyseenalainen siltä osin, voidaanko sen sanoa olevan kollektiivinen, kun se koskee vain niitä työntekijöitä, joilla on 7–9 -vuotiaat lapset. Tämän lisäksi edun voi katsoa olevan arvoltaan huomattava, koska lähes täyspäiväisen lastenhoitajan palkkaaminen kotiin ei ole edullista. Ennakkoratkaisuhakemuksen mukaan lastenhoitopalvelujen tarjoamisessa oli kyse kokeilusta, jolla haluttiin selvittää, voidaanko työntekijöiden työssäkäyntiä tällä tavalla tukea koulujen lomien aikana verovapaasti. Verohallinnon ennakkoratkaisu päättyi siihen, että kuntayhtymän tarjoama lastenhoitoapu on työntekijöille veronalainen luontoisetu, josta on toimitettava ennakonpidätys ja maksettava työnantajan sairausvakuutusmaksut.

Tapauksessa kuntayhtymä vastusti päätöstä ja totesi vaatimuksensa perusteena, että lastenhoitoapu on verrattavissa tuloverolain 69 §:n 3 momentissa tarkoitettuun sairaan lapsen tilapäisen hoidon järjestämiseen. Tällöin hallinto-oikeus totesi, että tuloverolain 69 §:n 3 momentin mukaan veronalaista tuloa ei synny työnantajan tilapäisesti järjestämästä sairaan lapsen hoidosta ajalta, jona työntekijällä olisi oikeus hoitovapaaseen täysin palkkaeduin, jolloin tulkinta ei sovellu tähän tilanteeseen. Edun katsottiin synnyttävän työntekijöille elantokustannusten säästöä, kun työnantajan maksama lasten kesäajan hoito korvaa vaihtoehtoisella tavalla järjestetyn hoidon kustannuksia. Järjestelyllä saavutettu etu oli huomattava, jolloin työntekijöiden kotona järjestetystä lastenhoidosta muodostunut etu ei ole tavanomainen ja kohtuullinen etu, joka olisi saajalleen verovapaata tuloa.

Esitetystä palkitsemistavasta muodostui työntekijälle TVL 29 §:n mukaisesti veronalaista tuloa ja ennakkoperintälain 13 §:n mukaista palkkaa, josta työnantajan on toimitettava ennakonpidätys. Valituksen jälkeen päädyttiin muuttamaan ennakkoratkaisua siltä osin, että kuntayhtymän järjestämästä ja maksamasta edusta syntyi työntekijöille veronalainen henkilökuntaetu, josta oli suoritettava ennakonpidätys, mutta ei tarvinnut maksaa työnantajan sairausvakuutusmaksua. KHO on hylännyt valituslupahakemuksen, ja päätös on saanut lainvoiman. Tästä tapauksesta erityisen tekee sekä epätavallinen järjestämistapa että jatkokäsittelyssä myönnetty vapautus sairausvakuutusmaksuista. Tässä tapauksessa käytettiin erikseen palkattuja henkilöitä edun järjestämiseksi, mutta etu voidaan antaa myös omista tuotteista tai palveluista. Poikkeuksellisen ratkaisun taustalla on ajatus työntekijän työssä käymisen tukemisesta auttamalla lastenhoidon järjestämisessä, mikä tukee työssäkäyntiä. Pienellä yrityksellä ei luultavasti ole resursseja tämänkaltaisen järjestelyn tarjoamiseen, mutta jos palkitseminen päätetään tehdä jollain poikkeavalla toimintatavalla, on ennakkoratkaisun hakeminen suositeltavaa.

Kun henkilökuntaetu järjestetään alennuksena yrityksen tarjoamista omista palveluista, tulee verovapauden lisäksi huomioida myös tarjotun edun mahdolliset arvonlisäverovaiikutukset. Tapauksessa KHO 2003/3038 yrityksen koko henkilökunta oli saanut kollektiivisena henkilökuntaetuna vapautuksen puhelinliittymän perusmaksusta sekä asennusmaksusta liittymää hankittaessa. Yritys oli veloittanut henkilökunnaltaan varsinaisista puheluista hinnan normaalin asiakashinnoittelun mukaisesti, mutta mietti kuinka palvelun arvonlisäveron kanssa tulisi toimia henkilökuntaedun osalta. Tavallisilta asiakkailta perittyjä puhelinliittymän perus-, asennus- ja siirtomaksuja pidettiin osana asiakkaan palvelusta maksamaa kokonaishintaa. Nämä maksut muodostivat taloudellisesti yhteenkuuluvan suoritekokonaisuuden, jonka verokohtelu määräytyi yhtenäisesti. Tässä tapauksessa henkilökuntaedussa huomioitiin koko suoritekokonaisuus, ja koska puhelinliittymän perus-, asennus- ja siirtomaksuja vastaavia palveluja ei voitu erotella kokonaisuudesta tavallisten asiakkaiden kohdalla, ei henkilökunnalle annettuja vapautuksia perus-, asennus- ja siirtomaksuista tarkasteltu verollista telepalvelun myyntiä koskevinä arvonlisäverolain tarkoittamina alennuksina. Henkilökunta oli saanut puhelinliittymän perusmaksun vapautuksen muodossa alennusta puhelinmaksuistaan keskimäärin noin 30 prosenttia. Vapautus tietyistä maksuista oli kokonaislaskutukseen verrattuna merkitykseltään vähäinen.

Kokonaisuutta katsoessa todettiin, että yhtiön henkilökunnaltaan puhelinmaksuista veloittamaa vastiketta ei voitu pitää käypää arvoa huomattavasti alempana vastikkeena, jolloin yhtiön ei tarvinnut suorittaa arvonlisäveroa henkilökunnalleen antamista vapautuksista. Jos edun olisi katsottu olevan huomattava, tai henkilökunnan maksaneet edusta käypää arvoa alempaa vastiketta, olisi yhtiö saattanut joutua suorittamaan arvonlisäveron koko suoritekokonaisuuden arvosta.

Tämä tapaus on hyvä esimerkki palvelualan yritykselle, jos halutaan tarjota omalle henkilökunnalle alennusta omista palveluista. Siivouspalveluiden suoritekokonaisuuteen kuuluu suorittava työ, käytetyt aineet ja välineet. Yritys voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi alennuksen ikkunanpesupalveluista niin, että veloittaa vain tehdystä työstä, mutta antaa vapautuksen siivousaineiden ja välineiden osalta. Tällöin annettu etu on vapautus tietyistä maksuista, mutta kokonaislaskutukseen verrattuna merkitykseltään vähäinen, eikä yrityksen tarvitsisi suorittaa arvonlisäveroa aineiden ja välineiden osalta annetusta edusta.

5. PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN KUSTANNUSTEN VERTAILU

5.1. Palkitsemistapojen rajaaminen

Tutkielmassa tarkasteltavat palkitsemistavat on valikoitu sen pohjalta, kuinka hyvin ne ovat sovellettavissa pienen, noin kymmenen henkeä työllistävän pk-yrityksen käyttöön. Soveltuvuutta on arvioitu yhdessä esimerkkiyrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen sekä palkitsemistapojen kustannusten perusteella. Tämän lisäksi vertailuun valitut palkitsemistavat ryhmitellään sen mukaan, ovatko ne verovapaita, osittain verovapaita vai veronalaisia etuja. Esitellyistä palkitsemistavoista vertailuun on valikoitu verovapaa merkkipäivälahja ja hierontaetu, verovapaa tai osittain verovapaa ravintoetu ja liikunta-setelit sekä veronalainen voittopalkkio ja verokohtelultaan hieman erilainen henkilöstörahasto.

Tutkielmassa aiemmin mainitut osakepohjaiset kannustimet on päädytty jättämään vertailusta pois, koska esimerkkiyrityksessä niiden soveltuvuudesta tarkastelussa olevaan tilanteeseen oli epäilyksiä. Osakepohjaisia kannustimia koskeva yleinen läpikäynti päätettiin kuitenkin sisällyttäväksi tutkielmaan, koska se on tärkeä osa yritysten palkitsemistapojen kokonaisuutta.

Erilaisten kannustavien ja sitouttavien palkitsemistapojen verotuksellinen kustannustehokkuus vaihtelee suuresti. Verotuksen kannalta kustannuksista tulee huomioida kustannusten vähennyskelpoisuus työnantajan tuloverotuksessa ja arvonalaisverokohtelu, palkitsemisen kokonaiskustannukset yritykselle, kuinka työnantajan tulee hoitaa ennakkoperintämenettely ja kuinka palkitseminen vaikuttaa työntekijän ansiotuloverotukseen. Jotkut palkitsemistavat voivat vaikuttaa myös työntekijän sairausvakuutus ja TYEL-kuluihin. Tämän perusteella verotehokkaan palkitsemistavan kriteeriksi voidaan asettaa palkitsemisen sivukulujen määrä.

Palkitsemisjärjestelmän osa-alueet kannattaa tarkistaa vuosittain, jotta verovaikutuksista pysytään ajan tasalla. Esimerkiksi Verohallinto määrittelee uudelleen vuosittain luon-
toisetujen arvostamista koskevat ohjeet. Tutkielmassa mainitut esimerkkiluvut ovat tä-
mänhetkisten ohjeistusten mukaisista luvuista laskettuja esimerkkejä.

5.2. Valittujen palkitsemistapojen vertailun perusteet

Yritys on toivonut palkitsemisjärjestelmältä soveltuvuutta noin 10 henkeä työllistävälle
pk-yritykselle. Tällöin esimerkkeinä käsiteltävät palkitsemistavat on valittu toteutuskel-
poisuutensa ja esimerkkiyritykselle soveltuvuutensa perusteella. Vertailun monipuolisuu-
den vuoksi on valikoitu verokohtelultaan erilaisia palkitsemistapoja. Vertailujen lisäksi
yritys on toivonut selvennystä oikeuskäytännöstä ja verohallinnon soveltamisohjeista sii-
hen, kuinka palkitsemista on mahdollista kohdistaa tehtyjen työtuntien tai mahdollisesti
henkilökohtaisten mittareiden, kuten työn laadun mukaan, ja miten näissä tilanteissa tar-
jotun henkilökuntaedun verokohtelu menee.

Analyysissa palkitsemisjärjestelmien soveltuvuutta vertaillaan seuraavilla perusteilla:
Palkitsemistavan kokonaiskustannus työnantajalle verotus huomioiden, palkitsemistavan
verokustannus tai nettohyöty työntekijälle ja palkitsemistavan kohdennettavuus tai kol-
lektiivisuus tavoitellulla verotuskohtelulla.

Aiemmin esitetyn oikeuskäytännön pohjalta voidaan tarkastella, kuinka esimerkkiyrityk-
sen kaltainen toimija voi järjestää kyseisen edun tarjolle yritykseensä niin, ettei tästä
koidu jälkikäteen epätoivottuja verovaikutuksia antamalla esimerkki soveltuvaksi katso-
tun palkitsemistavan käytännön toteuttamisesta. Kun palkitsemisen tavoitteet ovat henki-
löstön motivoimisessa ja sitouttamisessa, antaa jälkikäteen työntekijälle tuleva veroseu-
raamus väärin toteutetusta palkitsemisesta tavoitellusta poikkeavan lopputuloksen työn-
tekijän kannustamiseen.

5.3. Kustannustehokkuuden vertailu

Vertailussa verrataan kustannuksia työntekijälle ja työnantajalle. Työntekijän kustan-
nusten selvittämiseksi käytetään esimerkkinä keskivertoa toimialan palkansaajaa, jolle

testataan verotuksen vaikutuksia palkitsemistavan mukaan. Esimerkkien työntekijän kuukausipalkaksi on arvioitu 1840 € kuukaudessa perustuen PAM:n kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksen mukaiseen, esimerkkiyrityksen toimialan mukaisten työtehtävien vähimmäispalkkataulukoon. Esimerkki työntekijä on 25-vuotias, lapseton henkilö, joka ei kuulu kirkkoon ja asuu Seinäjoella. Verohallinnon veroprosenttilaskuri antaa ilman tarkempia rajauksia henkilölle perusprosentiksi 9 % ja lisätuloprosentiksi 29 % verovuodelle 2020.⁵⁴

Laskelma veroista ja maksuista 2020

Koko vuonna maksettava vero	1 915,67 €
Alkuvuonna maksettu vero	0,00 €
Loppuvuonna maksettava vero	1 915,67 €
Loppuvuoden tulot, jotka otetaan huomioon verokortissa	22 100,00 €

Lasketut veroprosentit 2020

Veroprosentti	9,0 %
Lisäprosentti	29,0 %



Palkastasi peritään verojen lisäksi eläkevakuutusmaksua 7,15 % ja työttömyysvakuutusmaksua 1,25 %. Jos haluat laskea, kuinka paljon palkastasi jää käteen verojen ja maksujen jälkeen, lisää veroprosenttiisi 8,40 %.

Kuva 2 kuvankaappaus verohallinnon veroprosenttilaskurin tuloksesta.

Seuraavaksi käydään läpi valittujen palkitsemistapojen kustannukset, joita on selvennetty taulukoiden avulla. Lasketuissa luvuissa ei ole huomioitu mahdollista marginaali-veron vaikutusta, jonka nettohyötyä pienentävästä vaikutuksesta on mainittu aiemmin tutkielmassa. Taulukoissa on pyritty yksinkertaistamaan palkitsemisen verovaikutusta.

⁵⁴ Verohallinnon veroprosenttilaskuri 2020.

5.3.1. Ravintoetu

Ravintoedun verotukseen vaikuttaa se, tarjoaako työnantaja edun kokonaisuudessaan va maksaaako työntekijä omavastuusuuden. Kun työntekijä maksaa ravintoedusta työnantajalle verotusarvon 75 % verran, ei synny verotettavaa etuutta. Tämän lisäksi summan, jonka työnantaja maksaa, saa vähentää tuloverotuksessa.

Luontoisetu: Ateriaetu	Työnantajan kustannus	Työntekijän kustannus
1. Työnantaja tarjoaa lounassetelit	210,0	14,2
2. Työntekijä maksaa verotusarvon	52,5	157,5
3. Työntekijä ostaa itse lounaan	0,0	210,0

Taulukko 1 Ateriaedun kustannusten jakautuminen.

Yllä olevasta taulukosta voidaan todeta, että kokonaiskustannuksiltaan kalleimmaksi tulee vaihtoehto 1, jossa työnantaja maksaa koko 210 € ateriaedun sekä pidättää työntekijältä ennakonpidätystä 14,2 € edusta. Toisaalta koko 210 € kulu on työnantajalle liiketoiminnan vähennyskelpoista kulu verotuksessa.

Jos työnantaja tarjoaa lounassetelit, on aiemmin mainittu 75 % palkkamenoihin rinnastettavaa kulu, jotka saa vähentää verotuksessa mutta joista on maksettava työnantajamaksut.

5.3.2. Merkkipäivälahjat

Merkkipäivälahjat ja joulumuistamiset ovat työnantajalle ja työntekijälle edullisia palkitsemistapoja. Maksimissaan 100 € arvoinen joulumuistaminen on verovapaa palkitsemistapa, josta ei tarvitse maksaa palkan sivukuluja, mutta palkitsemiseen laitettu summa on kulu yrityksen kirjanpidossa ja vähentää verotettavaa tuloa. Arvonlisäveroa lahjasta ei saa vähentää yrityksen verotuksessa.

Luontoisetu: Merkkipäivälahja	Työnantajan kustannus	Työntekijän kustannus
100 € joulumuistaminen	100	0,0

Taulukko 2 Merkkipäivälahjan kustannusten jakautuminen.

Tällöin verovapaan lahjan ehdot täyttävä palkitsemistapa hyödyttää koko arvollaan työntekijää, ja antaa myös työnantajalle hyötyä. Merkkipäivälahjaa ei yleensä ajatella palkitsemiseksi työstä, vaan sen tarkoituksena on sitouttaa työntekijää työpaikkaansa.

Merkkipäivälahja voi olla myös arvoltaan suurempi kuin 100 € joulumuistaminen, esimerkiksi työntekijän palvelusvuosilahjana. Tällöin on kuitenkin merkitystä sillä, onko kyseessä työnantajan vai työntekijän merkkipäivä. Tällaisen lahjan yhteydessä tulee myös huomioida lahjan kohtuullisuus, johon voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän palkkaus.

5.3.3. Hierontaetu

Oikein järjestettynä hierontaetu on TVL 69§ mukainen verovapaa henkilökuntaetu. Tällainen etu on edullinen kustannuksiltaan ja hyödyttää työntekijää koko työnantajan palkitsemiseen sijoittamalla summalla. Hierontaedun kohtuullisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijän palkkaan suhteuttamalla. Matalapalkka-alallakin voidaan katsoa kohtuulliseksi esimerkiksi 100 € arvoinen etuus hierontapalveluihin kalenterivuoden aikana, jolloin kustannus jakautuisi alla olevan taulukon mukaisesti.

Luontoisetu: Hieronta	Työnantajan kustannus	Työntekijän kustannus
100 € maksettuja hierontapalveluita	100	0

Taulukko 3 Hierontaedun kustannusten jakautuminen.

Hierontaetu oli esimerkki yrityksellä käytössä jo aiemmin, koska sen järjestäminen verovapaasti oli yritykselle yksinkertaista ja se oli koettu suosituksi työntekijöiden keskuudessa. Etua tarjotessa tulee rajata käytettävät palveluntarjoajat, joten etua ei voida tarjota lahjoittamalla työntekijöille summaa rahana käytettäväksi hierontapalveluihin,

vaan hierontaetua tilaavan työnantajan pitää tehdä erillinen sopimus hierontapalveluntarjoajan kanssa.

5.3.4. Liikuntasetelit

Liikuntaseteleitä tarjotessa voidaan jälleen valita, tarjotaanko etu kokonaan työnantajan kustantamana vai osittain työntekijän omavastuuosuudella. Liikuntaseteleitä tarkastellessa huomioidaan sekä tilanne, jossa työnantaja kustantaa kokonaisuudessaan edun, ja tilanne, jossa työntekijä maksaa omavastuuosuuden. Verovapaa enimmäismäärä on 400 € vuodessa. Yritykselle aiheutuvat kustannukset saa vähentää täysmääräisesti yrityksen tuloverotuksessa.

Luontoisetu: Liikuntasetelit	Työnantajan kustannus	Työntekijän kustannus
1. Työnantaja tarjoaa liikuntasetelit	400	0
2. Työntekijä maksaa 20 % omavastuun	320	80
3. Työntekijä ostaa itse liikuntapalvelun	400	0

Taulukko 4 Liikuntasetelien kustannusten jakautuminen.

Työntekijälle saatetaan asettaa omavastuu myös varmistamaan, että etu tulisi käyttöön eikä sitä oteta vain sen vuoksi, että etuus on tarjolla. Pienelle yritykselle 400 € vuodessa liikunta- ja kulttuuriseteleihin on taloudellisesti iso panostus, jolloin omavastuun periminen esimerkiksi 20 % osalta on järkevää. Tällöin yrityksen tulee huomioida, että tässä tapauksessa yritys saa vähentää verotuksestaan vain kustantamansa 320 € kustannukset.

5.3.5. Voittopalkkio

Esimerkkinä toimii voittopalkkion eli bonuksen maksaminen kerran vuodessa annettuna summana, joka riippuu yrityksen tuloksesta. Esimerkissä työntekijöiden saama joulubonus on määrältään 200 €. Aiemmin on esitelty esimerkkityöntekijän verotukselliset tiedot, jolloin työntekijän veroprosentti oli 9 %. Oletetaan, että työntekijälle ei synny näin

pienestä lisätulosta vielä marginaaliverosta johtuvaa, suurempaa verotusta kyseiselle palkkiolle.

Työntekijän kustannus	Työnantajan kustannukset
Työeläkemaksu 14,30 €	Sairausvakuutusmaksu 3,06 €
Työttömyysvakuutusmaksu 2,80 €	Työeläkemaksu 35,30 €
Ennakonpidätys 18 €	Työttömyysvakuutusmaksu 1 €
Nettopalkkio: 164,90 €	Tapaturmavakuutus 1,40 €
	Ryhmähenkivakuutus 0,14 €

Taulukko 5 Voittopalkkion kustannusten jakautuminen.

Taulukosta nähdään, että 200 € palkkiosta työntekijä saa nettona 164,90 € ja työnantaja maksaa 240,90 €. Yritys saa vähentää kulut tuloverotuksessaan, mutta voittopalkkio aiheuttaa paljon sivukuluja ja jos työntekijälle tulee vielä suurempi veroprosentti marginaaliveron vuoksi, on nettohyöty vielä pienempi kuin tässä esitettynä.

5.3.6. Henkilöstörahas-to

Henkilöstörahas-to palkitsemistapana on käsitelty laskelmassa niin, että oletetaan työnantajan perustaneen henkilökunnan kanssa henkilöstörahas-ton, johon vuosittainen voittopalkkio, tässä esimerkissä 200 €, laitetaan. Laskelmassa huomioidaan se, jos työntekijä nostaa palkkionsa kuluvana kalenterivuotena lisäveroprosentilla, tai jos työntekijä jättää rahasto-osuutensa säästöön rahastoon. Rahastoiduista tulospalkkioista ei makseta lakisääteisiä henkilösivukuluja, joten työnantajalle ei synny palkan sivukuluja kuten voittopalkkiossa.

Palkitsemistapa: 200 € henkilöstörahas-toon	Työnantajan kustannus	Työntekijän kustannus
200 € maksettuna rahastoon	200 €	14,4 €

Taulukko 6 Henkilöstörahas-ton kustannusten jakautuminen.

Rahaston nostoista 20 % on aina verovapaata tuloa. Esimerkkinä käytetty työntekijän kulu 80 % osasta on 9 % ansiotulovero olettaen, ettei tulo mene 29 % lisäveroprosentilla. Tällöin työntekijän nettohyöty rahastoon maksetusta palkkiosta on 185,60 €.

5.4. Tulosten analysointi

Palkitsemistavan tarkastelun pääpaino on palkitsemistavan kokonaiskustannus työnantajalle sivukulut huomioiden ja palkitsemistavan nettohyöty työntekijälle. Selvitettyjen kustannusten ja palkitsemistapojen muun sopivuuden mukaisesti suositellaan yritykselle palkitsemistapoja, joista palkitsemisjärjestelmän voi rakentaa mahdollisimman kustannustehokkaasti esimerkkiyrityksen kaltaisen toimijan tarpeisiin.

Ravintoetua tarkastellessa voidaan todeta, että työnantajalle kallein vaihtoehto on tarjota täysmääräisesti ateriaetu. Sen lisäksi, että koko kustannus on työnantajalla, tulee ylimääräisiä kustannuksia työntekijälle, kun tarjotusta edusta pidätetään ennakonpidätys. Kun työntekijä kustantaa itse verotusarvon mukaisen määrän ruokailuistaan, voi työnantaja tukea verovapaasti ylimenevältä osalta ruokailua, mikä on työnantajalle kustannustehokas tapa tukea monipuolista ruokailua työaikana. Jos työnantaja ei tue ruokailua, koko kustannus on työntekijällä. Ylimääräisiä kustannuksia edun tarjoamisesta ei synny, jos etu tarjotaan vain yli 6 tuntia työskentelypäiviltä esimerkiksi lounaskortille ladattuna saldona. Ravintoetu soveltuisi hyvin esimerkki yrityksen käyttöön, sillä yrityksen henkilöstö tekee liikkuvaa työtä, jolloin päivän aikana kuljetaan useammassa kohteessa muutama tunti kerrallaan, jolloin taukojen pitäminen ja monipuolinen ruokailu on vaikeaa. Ravintoedun tarjoaminen voisi kannustaa työntekijöitä syömään monipuolisen lounaan työpäivän aikana ja parantaa työssä jaksamista.

Merkkipäivälahjat ja hierontaetu ovat palkitsemistavoista edullisimmat, koska oikein toteutettuina ne ovat täysin verovapaita eikä niistä tarvitse maksaa sivukuluja. Ne ovat myös hyviä tapoja sitouttaa henkilökuntaa työnantajaan, vaikka niiden avulla ei voida palkita suoranaisesti tuloksesta tai tehdyistä työtunneista, koska verovapaina luontoisetuina ne ovat kollektiivisia etuja ja kuuluvat koko henkilöstölle. Merkkipäivälahjoissa tulee erityisesti kiinnittää huomiota edun kohtuullisuuteen ja tasapuolisuuteen,

jotta vältetään veroseuraamuksilta jälkikäteen. Hierontaetua tarjotessa yrityksen tulee valita palveluntarjoaja, jolta edun voi lunastaa, ja rajata työntekijöiden vaihtoehtoja edun verovapauden säilyttämiseksi. Fyysistä työtä tekeville työntekijöille hierontaetu on työnantajalta hyvä palkitsemistapa myös työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat verotuskohtelultaan erilaisia kuin aiemmin mainitut täysin verovapaat edut. Työnantaja voi tarjota niitä 400 € arvosta verovapaasti, mutta toisaalta niitä voidaan tarjota enemmänkin esimerkiksi siten, että työntekijä maksaa 400 € arvon ylimenevältä osuudelta edun verotusarvon kuten aiemmassa ravintoetu esimerkissä. Tällöin ei suuremmastakaan edusta synny verotettavaa etuutta. Toisaalta työntekijä voidaan sitouttaa edun käyttöön perimällä tältä vapaavalintainen omavastuu, kuten annetussa esimerkissä 20 % verran. Omavastuuta määriteltessä kannattaa huomioida se, että matalapalkka-alalla työskentelevällä henkilökunnalla etu saattaa jäädä käyttämättä, jos omavastuu on liian suuri, mikä taas ei tue tavoitetta henkilöstön terveyden ylläpitämisestä. Jos etuuden arvo ylittää 400 € kalenterivuoden aikana, eikä työntekijä maksa verotusarvoa, syntyy ylimenevältä osalta työntekijälle verotettavaa ansiotuloa. Liikuntaetuja tarjoamalla tuetaan työntekijän henkistä ja fyysistä hyvinvointia, ja yrityksessä voidaan asettaa tavoitteeksi tämän edun tarjoamisesta seuraavalle hyödyille esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisen vuoden aikana, jonka toteutumista voidaan seurata kuluvan vuoden jälkeen.

Voittopalkkion tai bonuksen maksaminen on tarkastelluista palkitsemistavoista kustannuksiltaan kallein. Vaikka palkanluontoisena annettavan palkkion voisi ajatella olevan helpoin vaihtoehto palkitsemiseen, ovat siitä syntyvät palkan sivukulut niin suuret, että työntekijän palkitsemisesta saama nettohyöty jää kaikkein pienimmäksi ja työnantajalle syntyy palkkion määrään suhteutettuna suuret sivukulut. Tämän lisäksi marginaaliveroaste saattaa aiheuttaa sen, että työntekijälle jäävä nettohyöty pienenee entisestään. Palkitsemista suunniteltaessa kannattaa huomioida myös aiemmin mainittu KKO 2008:28, jossa vuosittainen bonus oli sidottu poissaolojen määrään. Palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluivat vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät, joiden työsuhte kestäisi koko vuoden, ja joilla oli poissaoloja alle 3 kuukautta tehtävistään. Oikeustapauksessa todettiin, että osa-aikaisten työntekijöiden jättäminen pois palkitsemisohjelmasta rikkoi työ-

sopimuslain 2 luvun 2§ 2 momenttia ja oli syrjivää. Vaikka rahana maksettavaan palkki-
oon voidaan tehdä rajauksia, ne eivät saa olla syrjiviä, jos halutaan välttää ristiriidat.
Toisaalta rahapalkkioiden avulla on helpoin kohdistaa palkkio ennalta asetettujen tavoit-
teiden täyttymiseen, mikä tekee rahapalkkioista hyödyllisen osan yrityksen monipuo-
lista palkitsemisjärjestelmää.

Jos palkkio halutaan antaa rahana, voidaan todeta, että henkilöstörahaston perustaminen
vähentää huomattavasti palkitsemiskustannuksia verrattuna voittopalkkion maksami-
seen. Henkilöstörahastoon laitettavasta palkkiosta ei makseta henkilösivukuluja, ja työn-
tekijän nostaessa palkkion rahastosta on 20 % verovapaata tuloa. Tämän lisäksi henki-
löstörahasto antaa työntekijälle mahdollisuuden säädellä sitä, mille vuodelle hänen vero-
rasituksensa palkkiosta kohdistuu. Henkilöstörahaston perustaminen vaatii hallinnollista
työtä ja yrityksen sekä henkilökunnan yhteistyötä, mutta voi auttaa sitouttamaan henki-
lökuntaa pitkäaikaisesti yritykseen. Rahana maksettavia palkkioita suunnitellessa kan-
nattaa huomioida marginaaliveroaste, joka tuntuu etenkin matalapalkka-aloilla nopeasti
nettohyödyssä. Suosittelen yritykselle, että jos palkkioita maksetaan rahana, niin se olisi
vain yksi osa palkitsemiskokonaisuutta sivukulujen ja progressiivisen verotuksen vaiku-
tusten vuoksi.

Aiemmin tarkasteltuun oikeuskäytäntöön pohjautuen voidaan todeta, että esimerkkiyri-
tyksen kaltainen toimija voi järjestää verovapaan edun tarjolle yritykseensä niin, ettei
tästä koidu jälkikäteen epätoivottuja verovaikutuksia huolehtimalla edun tavanomaisuu-
desta, kohtuullisuudesta ja kollektiivisuudesta. Jos halutaan tarjota täysin verovapaa etu
osana palkitsemisjärjestelmää, tulee edun koskea koko henkilöstöä, jolloin sillä ei voida
kohdistaa palkitsemista suorituksen mukaan vaan edun luonne on enemmänkin sitout-
tava. Rajoituksia etuudelle voidaan asettaa lähinnä sen osalta, kuinka kauan työntekijän
on pitänyt työskennellä yrityksessä ennen edun saamista. Poikkeavampien palkitsemis-
tapojen yhteydessä yrityksen kannattaa pyytää ennakkoratkaisua Verohallinnolta.

Osittain verovapaata henkilökuntaetua tarjotessa tulee työntekijältä pidättää omavastuu
saadusta etuudesta, tai syntyy veronalaista tuloa, josta tulee pidättää ennakonpidätys.
Vaikka edusta pidätettäisiin omavastuu, syntyy silti työntekijälle taloudellista hyötyä,

kun hän saa esimerkiksi ruokailun edullisemmin kuin kokonaan itse kustannettuna, mutta kulut eivät ole työnantajalle huomattavia. Kulttuuri- ja liikuntaseteleiden tarjoaminen, omavastuulla tai ilman, tukee henkilökunnan hyvinvointia sitouttamisen lisäksi, mutta on myös luonteeltaan kollektiivinen etu. Osittain verovapaan edun tarjoamisessa sitoutetaan etuun sekä työnantajaa että työntekijää, ja etu hyödynnetään varmemmin, kun sen lunastamiseksi myös työntekijä on osallistunut kustannukseen.

Kohdennettuun palkitsemiseen soveltuviksi palkitsemistavoiksi jäävät tarjolle rahana maksettavat palkkiot joko suoraan työntekijälle voittopalkkiona, tulospalkkiona tai bonuksena. Palkkio voidaan myös maksaa henkilöstörahaston kautta, mikä pienentää kustannuksia ja sivukuluja. Rahapalkkioon voidaan asettaa ehtoja, kuten palkkion sitominen tehtyihin työtunteihin tai esimerkiksi bonuksen maksaminen saadun positiivisen asiakaspalautteen mukaisessa suhteessa. Muut palkitsemistavat ovat luonteeltaan kollektiivisia, tai niiden rajaamisen kanssa pitää toimia hyvästä objektiivisesta syystä, jotta verovapaus säilyy. Myös edun todellinen luonne on määräävä tekijä verovapaiden luontoisetujen osalta, sillä ne eivät saa tosiasiaassa olla korvausta tehdystä työstä.

Käytännön osalta työnantajan tulee huomioida, että luontoisetuja koskevat tiedot voidaan antaa nyt myös ilmoittamalla luontoisetu sen kertymiskuukautta seuraavan kalenterikuukauden tuloksi viimeistään tätä kuukautta seuraavan kalenterikuukauden viidentenä päivänä⁵⁵. Työntekijän verotuksessa luontoisedut ja muut palkkiot tulevat verotettavaksi sen vuoden tulona, kun ne on saatu käytettäväiksi.

⁵⁵ Verotieto Oy. Yrityksen verotietopaketti 2020.

6. YHTEENVETO

Työntekijää voidaan motivoida työntekoon ja työnlaadun parantamiseen rahapalkalla tai muista palkitsemistavoista koostuvien erilaisten palkitsemisjärjestelmien yhdistelmillä. Rahana tai rahanarvoisena etuna annettavat palkkiot ovat verotettavaa ansiotuloa, josta työnantajan tulee pidättää ennakonpidätys ja maksaa palkan sivukulut. Näihin veronalaisiin etuihin kuuluvat myös henkilökuntaedut, jotka eivät täytä tuloverolain säädöksiä verovapaista henkilökuntaeduista, kuten edun kollektiivisuutta. Arvoltaan vähäiset edut, kuten työpaikalla tarjolla olevat virvokkeet ja välipalat jäävät verotuksen ulkopuolelle verovapaina henkilökuntaetuina, mutta niidenkin kohdalla tulee muistaa kohtuullisuuden määritelmä, ettei etu mene veronalaisen edun määritelmän alle. Monien veronalaisen luontoisetujen hyvä puoli on se, että niiden arvostuksellinen arvo on usein todellista arvoa pienempi, jolloin työntekijälle on edullisempaa käyttää tätä etua työnantajansa tarjoamana kuin itse kustannettuna, jolloin työnantaja voi käyttää etua palkitsemiseen ja motivointiin.

Tutkielmassa keskityttiin erityisesti henkilökuntaetujen verokohtelun oikeuskäytäntöön ja käytännön palkitsemiskustannusten selvittämiseen. Tutkimuskysymyksen ydin on verotuksellisesti kustannustehokkaan palkitsemistavan valitsemisessa ja toteuttamisessa niin, että työnantajalle tai työntekijälle synny epätoivottuja veroseuraamuksia väärin järjestetystä henkilökuntaedusta. Työnantajalle palkitsemistapojen harkitseminen ja yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän luominen ovat prosessi, jossa tarkalla suunnittelulla voidaan säästää paljon rahaa ja säästyä ikäviltä yllätyksiltä niin työntekijälle tai työnantajalle itselleen. Näistä epätoivotuista veroseuraamuksista mainittiin esimerkkinä Plusterveys, jonka verotuksellisesti huonosti suunnitellusta järjestelystä kärsi sekä yhtiö että työntekijät. Palkitsemisen suunnittelu auttaa myös työnantajaa hyötymään henkilöstön palkitsemisesta, sillä oikein kohdennettu palkitsemisjärjestelmä nostaa henkilökunnan työmotivaatiota ja auttaa sitouttamaan heitä yrityksen tuloksentelekokykyyn. Tutkielmassa tuotiin esiin, että kaikki palkitsemistavat eivät sovellu suoranaisesti työsuorituksesta palkitsemiseen, mutta ne voivat tukea henkilökunnan sitouttamista osana palkitsemisen kokonaisuutta.

Palkitsemisjärjestelmällä henkilökuntaa sitoutetaan työnantajaan ja voidaan kannustaa parempiin tuloksiin esimerkiksi sitouttamalla vuosittainen voittopalkkio yrityksen tulokseen. Hyvät henkilökuntaedut voivat toimia myös kilpailuetuna rekrytoidessa uusia, sitoutuneita ja asiantuntevia työntekijöitä yritykseen. Palkitsemisessa tulee kuitenkin huomioida tarjottavista eduista aiheutuvat kustannukset ja sitä kautta saatavan hyödyn suhde käytettyyn rahalliseen panokseen. Yrityksen on siis tärkeää asettaa tarjoamilleen eduille budjetti ja myös tavoite, johon palkitsemisella pyritään, kuten henkilökunnan pysyvyyden parantaminen. Henkilökunnan palkitseminen kannattaa myös dokumentoida tarkasti, jottei myöhemmin synny ikäviä tilanteita esimerkiksi verotarkastuksen aikana, jolloin työntekijälle tai työnantajalle voi syntyä vahinkoa siitä, että työnantaja on tulkinut verolainsäädäntöä väärin.

Työnantajan kannalta kiinnostavaa on myös se, miten palkan ja palkitsemisen aiheuttavat menot vaikuttavat yrityksen tuloverotukseen ja millainen arvonlisäverokohtelu henkilökuntaedulle syntyy. Vaikka tarjottu etu olisi veronalainen ja tämä vaikuttaisi työntekijän saamaan nettohyötyyn, voi se olla työnantajalle hyvä vaihtoehto palkitsemiseen verovähennysoikeuden vuoksi. Esimerkiksi liikuntasetelien tarjoamisen kustannukset saa vähentää täysimääräisenä yrityksen tuloverotuksessa. Yrityksen tulee huomioida, että etuja hankkiessaan tarjotuista verovapaista eduista ei saa myöskään vähentää arvonlisävero.

Varsinainen rahapalkka ja rahana maksetut palkkiot, kuten tulospalkkiot, ovat vähennyskelpoisia menoja yrityksen verotuksessa. Myös työnantajan sivukulut ovat verotuksessa vähennyskelpoisia menoja. Menon vähennyskelpoisuutta arvioitaessa joudutaan verotuksessa arvioida sitä, kenen verovelvollisen menosta on kysymys. Mikäli työnantaja laiminlyö ennakonpidätysvelvollisuutensa esimerkiksi työntekijälle kohdistetun edun suhteen, verovirasto suorittaa maksuunpanon tilanteen huomattaessaan jälkikäteen työntekijälle. Maksuunpannaan tällöin myös mahdollisesti harkinnanvarainen veronkorotus. Mahdollisten negatiivisten jälkivaikutusten vuoksi on erittäin tärkeää suunnitella palkitsemisen toteuttaminen etukäteen myös verotuksen kannalta.

Tutkielman tuloksena voidaan todeta, ettei aihetta tutkiessa nouse esiin mitään uutta palkitsemismallia, eikä olemassa olevista palkitsemistavoista pystytä valitsemaan yksittäistä, parasta palkitsemistapaa pelkästään kustannustehokkuuden perusteella. Verovapaat luontoisedut ovat ehdottomasti kustannustehokkain tapa palkita henkilöstöä, mutta koska tällaista palkitsemismuotoa ei voida kohdentaa työsuorituksen mukaan, ei sille voida asettaa kovin suuria tavoitteita esimerkiksi positiivisten asiakaspalautteiden määrän kasvamisen suhteen. Rahana palkitseminen taas on hyvä tapa kohdentaa palkitsemista ja asettaa henkilöstölle tavoitteita, mutta se on sivukulujen vuoksi kallis palkitsemistapa.

Esitettyjen esimerkkien perusteella voidaan tarkastella tapoja luoda yritykseen verotuksellisesti tehokas palkitsemisjärjestelmä, jossa tavoitellut verovapaat käytännöt saadaan toimiviksi eikä työntekijälle synny kohtuutonta marginaaliveroa palkitsemisen perusteella. Pienen yrityksen palkitsemisjärjestelmä voi sisältää esimerkiksi verovapaan hierontaedun, yrityksen määrittelemän määrän liikuntaseteleitä, joista työntekijä maksaa omavastuuosuuden, sekä vuosittaisen, henkilöstörahastoon sidotun bonuksen, jonka perusteena on tehtyjen työntuntien määrä. Nämä palkitsemistavat ovat yksinkertaisia järjestää, ja toteutukseltaan edullisia.

Tutkielman tavoitteena oli tutustua erilaisiin pienelle yritykselle palkitsemiseen sopiviin palkitsemismuotoihin sekä niiden verotuskohteluun ja niitä koskevaan oikeuskäytäntöön, ja selvittää kuinka noin 10 henkeä työllistä palvelualan yritys pystyy hyödyntämään verovapaata palkitsemista palkitsemisjärjestelmää suunnitellessaan, ja tämä tavoite saavutettiin. Tutkielman aikana todettiin esimerkiksi, että perheomisteisessa yrityksessä ei ole realistista tarkastella osakepohjaisia kannustimia suorittavaa työtä tekeville henkilökunnalle, etenkin tilanteessa, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suurta.

Tutkielmaprosessi venyi pidemmäksi kuin alkuperäinen tarkoitus oli. Tutkielma kuitenkin saatiin kasattua, vaikka aikataulut venyivät monta kertaa. Yritykselle suositellaan lisäksi tavoitteiden asettamista kohdennetulle palkitsemiselle ja tavoitteiden täyttymisen seuraamista, ja käytännössä hyväksi todettujen verovapaiden palkitsemistapojen ylläpitämistä.

LÄHDELUETTELO

- Ahokas, P., Hakonen, N., Hänninen, J., Kopra, V., Mäkinen, J., Neuvonen, J. & Suokas, J-P. (2011). EK-SAK ja EK-STTK-tuottavuusryhmät. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. JTO-Palvelut Oy. Helsinki. ISBN 978-951-9411-50-7.
- Anderssén, B., Helokoski, E., Kajas, I., Liede, H., Lindqvist, J. & Wist, K. (2002). Henkilöstön palkitseminen ja verotus (s.10). KHT-Media Oy. Gummerus Kirjapaino oy. Jyväskylä. ISBN 952-5392-03-1.
- Engblom, A. & Adamsson, K. (2011). Työnantaja ja verosuunnittelu (s.22, 31-35, 43-50, 152-153). Edita Publishing oy. Jyväskylä. ISBN 978-951-37-5759-5.
- Hakonen, A., Maaniemi, J. & Hakanen, J. (2011). Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory. *The International Journal of Human Resource Management*: 22:10, 2245-2261. ISSN 1466-4399. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580194>
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä. ISBN 978-952-451-667-9.
- Hakonen, A. (2006). Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan, Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta (s. 3). Lisensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo. Noudettu 15.1.2020 osoitteesta http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf
- Hakonen, A. (2012). Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta (s.3, 105-139). Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 37/2012, Unigrafia Oy Helsinki. Noudettu 1.7.2020 osoitteesta <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy. Helsinki. ISBN 978-952-63-2553-8.
- Henkilökuntaedut verotuksessa. Verohallinnon vero-ohje (2021). Dnro VH/8505/00.01.00/2020. Noudettu 15.5.21 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa4/>

- Verohallinnon päätös vuodelta 2021 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Verohallinnon vero-ohje (2021). Dnro VH/7288/00.01.00/2020 Noudettu 11.11.20 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2021-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>
- Jenkins, G, Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*: 83:5 (s.777–787). ISSN 00219010. Noudettu 12.7.20 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/business/docview/213943447?pq-origsite=primo>
- Karttunen, S., Pasanen, V. (2019). Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa (s.107-109, 140-145). Alma Talent. Helsinki. ISBN 978-952-14-3694-9
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana (s. 18, 47, 106-109, 132-137). Helsingin seudun kaupakamari. Waasa Graphics, Vaasa. ISBN 978-952-246-338-8.
- Kauhanen, J. (2012). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (s.63). Hansaprint Oy. Vantaa. ISBN 978-952-5928-35-8.
- Kaupan liitto (2020). Verotus asettaa tiukat raamit työntekijöiden verovapaalle palkitsemiselle. Noudettu 27.5.2021 osoitteesta <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/08/13/verotus-asettaa-tiukat-raamit-tyontekijoiden-verovapaalle-palkitsemiselle/>
- Kauppalehti 2020. Veroriita sai aikaan lääkärien joukkopaon PlusTerveystestä – Entinen osakas: ”Nykyisenlaiseen yhtiöön en olisi ikinä liittynyt”. Noudettu 6.10.2020 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/veroriita-sai-aikaan-laakarien-joukkopaon-plusterveydesta-entinen-osakas-nykyisenlaiseen-yhtioon-en-olisi-ikina-liittynyt/0b4d36cb-af40-4bab-9494-7b493afd90e8>
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. (2016). Reilu palkitsemisjärjestelmä: PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta (s.12-13). Grano Oy. Helsinki. ISBN 978952-238-150-7.
- Mattinen, J. (2019). Henkilökuntaedut käytännönläheisesti (s.20). Helsingin kaupakamari. Viro. ISBN 978-952-246-567-2
- Miller, N. (2005). Pricing health benefits: A cost-minimization approach (s.931-949). *Journal Of Health Economics*. Vol. 24 Issue 5.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM 2020. Kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksen vähimmäispalkkataulukko 1.4.2020. Noudettu 20.10.2020 osoitteesta <https://www.pam.fi/media/1.->

[materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/sopimuskierros2020/kiinteistopalveluala_kita-palkkataulukot-06032020.pdf](#)

Stewart, B. (1993). Weaving your benefits into your profits (s.47-51). Financial Executive. 1993. Vol. 9 Issue 3.

Talouselämä (2019). Ekonomisti laski, paljonko palkankorotuksesta jää käteen – Mika Lintilä: ”Se ei voi mennä niin” 29.9.2019. Noudettu 6.1.2020] osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/ekonomisti-laski-paljonko-palkankorotuksesta-jaa-kateen-mika-lintila-se-ei-voi-menna-niin/71dd099b-80a5-4d3f-a46f-9baab6cb7729>

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa (s.8-19). WSOY. ISBN 951-0-30278-3.

Veronmaksajat (2020). Palkansaajan veroprosentit 2020. Noudettu 6.1.2020] osoitteesta <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Laskelmat/Palkansaajan-veroprosentit/#5a1ac034>