

SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN  
HALLITUSTYÖSKENTELY JA SIITÄ  
PALKITSEMINEN

Case: Hallituspalkkioselvitys 2008

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Merja Leinonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LEINONEN, MERJA:

Suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitustyös-  
kentely ja siitä palkitseminen  
Case: Hallituspalkkioselvitys 2008

Taloushallinnon opinnäytetyö,

36 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aiheena on selvittää suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenten palkkioita vuonna 2008. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palkkioiden määriä eri luokitteluparametreja käyttäen. Käytettyjä parametreja ovat markkina-arvo, liikevaihto, tase, henkilöstön lukumäärä ja kansainvälistymisaste.

Tutkimus koostuu havainnoinnista ja kyselyistä, joita tehtiin hallitusten sihteereille tai puheenjohtajille. Teoreettisen osuuden lähteinä on käytetty kirjallisuutta sekä artikkeleita. Havainnointi perustuu yhtiöiden vuosikertomuksiin ja kyselyistä tehtyyn yhteenveto-  
taulukkaan.

Tutkimustulokset kertovat hallitusten jäsenten palkkioiden noususta sekä siitä miten eri luokitteluparametreja käyttäessä palkkiot muuttuvat. Tulokset olivat ennako-odotusten mukaiset, sillä oletettavaa oli, että hallituksen puheenjohtaja tienaa kaksinkertaisesti verrattuna jäseneseen. Yllättävää ei myöskään ollut Nokian puheenjohtajan huippupalkkio. Tutkimustuloksia täytyy tuon palkkion takia tutkia erityisen kriittisesti.

Tutkimuksen teon aikana ei varsinaisia kehitysehdotuksia noussut esiin, koska Hallituspalkkioselvitys 2008 oli järjestykseltään yhdestoista ja raamit selvityksen teolle olivat jo vakiintuneet.

Avainsanat: hallitus, palkkio, palkitseminen,

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LEINONEN, MERJA:

Board Management practices and compensation policies in listed Finnish companies

Case: Director Compensation Report 2008

Bachelor's Thesis in Financial Management

36 pages, 5 appendixes

Spring 2010

ABSTRACT

---

The subject of the thesis is to examine compensations of Board of Directors 2008 within companies listed in Nasdaq OMX Helsinki. The purpose of the study is to survey the amount of compensations using various parameters. Parameters used were market capitalization, turnover, total assets, number of employees and degree of internalization.

The empirical part of the study consists of information gained from observations and questionnaires which was made to several chairmen and secretaries. Sources for the theoretical part of the study include literature and articles. Additional data include annual reports of the companies and summary of the interviews.

The results of the study retell the growth of compensations for Board of Directors. The study also shows how different parameters have impact on compensations. The results of the study did not differ much from the before-the-study expectations. As expected, the compensation for the Chairman of the Board is twice as much compared to the compensation for the Member of the Board. The huge compensation of the Chairman of Nokia was not surprising, so when reading this study one should keep in mind that it somewhat distorts the statistics.

No development proposals appeared while conducting this study. This is understandable because The Director Compensation Report 2008 was already published for the eleventh time and the framework for the report has already been established.

Key words: Board of Directors, compensation, compensate

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	3
2	HALLITUS JA SEN TEHTÄVÄT	5
2.1	Valvontatehtävät	5
2.2	Tiedonantotehtävät	6
2.3	Budjetti	6
2.4	Tilinpäätös	7
2.5	Hallituksen kokous	8
3	HALLITUKSEN JÄSENET	10
3.1	Puheenjohtaja	10
3.2	Varapuheenjohtaja	11
3.3	Jäsen	11
3.4	Kansainväliset jäsenet	12
3.5	Hallituksen sihteeri	13
4	HALLITUKSEN PALKKION MÄÄRÄYTYMINEN	14
4.1	Palkkion perusteet ja maksutavat	16
4.1.1	Optiot	17
4.1.2	Osakkeet	17
5	HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKITSEMINEN SUOMALAISISSA PÖRSSIYHTIÖISSÄ 2008	19
5.1	Jäsenten ja kokousten lukumäärä	20
5.2	Palkkioiden määrä eri luokitteluparometrejä käyttäen	21
5.2.1	Palkkiot markkina-arvoryhmittäin	23
5.2.2	Palkkiot liikevaihtoryhmittäin	25
5.2.3	Palkkiot taseryhmittäin	27
5.2.4	Palkkiot henkilöstön mukaan	29
5.2.5	Palkkiot kansainvälistymisasteen mukaan	31
5.2.6	Palkkioiden kehitys vuosina 2000–2008	33

5.2.7	Johtopäätökset	34
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	39

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Organisaatiokaavio	1
KUVIO 2. Tutkimuksen rakenne	3
KUVIO 3. Esimerkki hallituksen vuosiohjelmasta	9
KUVIO 4. Palkkioiden määräytymisperuste	15
KUVIO 5. Yhtiöt, joilla optiomalli vuonna 2008	17
KUVIO 6. Yhtiöt, joilla osakepalkkiomalli vuonna 2008	18
KUVIO 7. Yhtiöiden jakautuminen	19
KUVIO 8. Jäsenten ja kokousten lukumäärän kehitys	20
KUVIO 9. Vuosiansio pörssin eri listoilla	21
KUVIO 10. Vuosiansio markkina-arvoryhmittäin	23
KUVIO 11. Vuosiansion hajonta markkina-arvoryhmittäin	24
KUVIO 12. Vuosiansio liikevaihtoryhmittäin	25
KUVIO 13. Vuosiansion hajonta liikevaihtoryhmittäin	26
KUVIO 14. Vuosiansio taseryhmittäin	27
KUVIO 15. Vuosiansion hajonta taseryhmittäin	28
KUVIO 16 Vuosiansio henkilöstön lukumäärän mukaan	29
KUVIO 17. Vuosiansion hajonta henkilöstön lukumäärän mukaan	30
KUVIO 18. Vuosiansio kansainvälistymisasteen mukaan	31
KUVIO 19. Vuosiansion hajonta kansainvälistymisasteen mukaan	32
KUVIO 20. Jäsenten palkkioiden kehitys vuosina 2000–2008	33

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyöni juuret juontavat työharjoitteluuni, jonka suoritin Alexander Corporate Financesa (ACF) maaliskuu-heinäkuussa 2008. Alexander Corporate Finance on osa Alexander Group Oy:tä, joka on erikoistunut henkilöstön kannustinjärjestelmiin ja palkitsemiseen.

Alexander Group koostuu neljästä (4) yhtiöstä, joista muut ovat Alexander Pay Management (APM), Evli Alexander Management (EAM), sekä Pro Value Corporate Finance (PV). EAM on Alexander Groupin ja Evli konsernin yhteisyritys.

Kuvio 1 selventää organisaatiota ja jokaisen yrityksen tehtäviä.



KUVIO 1. Organisaatiokaavio

Alexander Corporate Finance on sijoituspalveluyritys, jonka palveluita ovat osakepohjaiseen palkitsemiseen ja henkilöstön palkkaukseen yleensä liittyvä neuvonanto sekä yritysrahoitukseen liittyvä neuvonanto, kuten listautumiset, emissiot, yrityskaupat ja arvonmääritykset. Listayhtiöiden saatavilla on samasta paikasta kannustimien suunnittelu, liikkeeseenlasku, hallinnointi ja toteutus. Sijoituspalveluyritys saa Rahoitustarkastukselta (RATA) toimiluvan, jolla saa harjoittaa arvo-

paperin välitystä, markkinatakaamista, arvopaperin kaupintaa, emission takaamista, emission järjestämistä sekä omaisuuden hoitoa.

Alexander Corporate Finance on perustettu 1988 Yrjö Kopran ja Erkki Helaniemen yhteistyöllä. Kopra ja Helaniemi toivat Suomeen osakepohjaisen palkitsemisen (osakepalkkiot, optiojärjestelmät). Alexander konserni työllistää noin 30 henkilöä. Alexander Group on työntekijöidensä omistuksessa.

Tehtäväni Alexander Corporate Financesissa oli laatia Hallituspalkkioselvitys 2008. Tuloksena syntyi kattava raportti OMX Helsinki pörssissä olevien yhtiöiden toimitusjohtajien palkoista sekä osakeomistuksista, hallitusten jäsenten palkkiotiedoista, osakeomistuksista, hallituskokousten määristä, valiokuntien jäsenistä sekä niiden palkkioista.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tässä opinnäytetyössä käsitellään suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitustyötä ja hallitustyöstä maksettavia palkkioita vuonna 2008. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisten pörssiyhtiöiden palkkiotasot hallitustyöstä sekä selvittää hallitustyötä.

Hyötynä yhtiölle selvityksestä on mm. kilpailukyky hallituspalkkioissa, jäsenten kilpailuttaminen sekä oikean hallituspalkkiotason määräytyminen. Työ kertoo, mitkä asiat vaikuttavat hallituksen jäsenille maksettaviin palkkioihin.

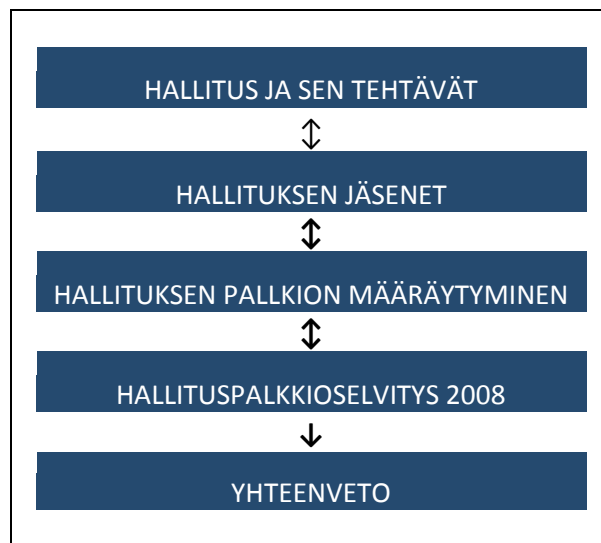
Tutkimusongelmana on suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenten palkkioiden määrä eri luokitteluparametreja käyttäen.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa teoriaosuudesta, jossa käsitellään hallituksen työtä, tehtäviä, kokouskäytäntöä sekä jäseniä. Hallituksen työ käsittää muutakin kuin vain kokouksissa istumista ja päätösten tekoa. Hallituksen kokous on jäsenten näkyvin tehtäväalue, johon liittyy monenlaisia säädöksiä ja velvollisuuksia.



Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee hallituksen tehtäviä. Luku on jaettu viiteen (5) osaan ja keskittyy tiedonantotehtäviin, budjettiin, tilinpäätökseen sekä hallituksen kokoukseen. Toisessa osassa kerrotaan hallituksen palkkioiden määräytymistä ja tyyleistä, joilla palkkioita maksetaan. Kolmas teoriaosuus, hallituksen jäsenistä, on jaettu neljään (4) osaan; puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, jäsen sekä kansainväliset jäsenet hallituksessa. Tutkimuksen rakenteen selventämiseksi kuviossa 2 on koko opinnäytetyön runko.



KUVIO 2. Tutkimuksen rakenne

Työn empiirinen osuus käsittelee hallitukselle maksettavia palkkioita yhtiön markkina-arvon, liikevaihdon, taseen, henkilöstön sekä kansainvälistymisasteen mukaan. Empiirinen osuus selittää lukijalleen, miten yrityksen koko vaikuttaa palkkiotasoihin.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osuus on luonteeltaan kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä, missä, kuinka paljon ja kuinka usein. (Holopainen, Pulkkinen 2002, 21)

Aineisto empiiriseen osaan on kerätty suomalaisten pörssiyhtiöiden vuosikertomuksista sekä osaksi vapaamuotoisilla sähköposteilla ja puhelinkeskusteluiden perusteella. Saa- duista tiedoista tehtiin yhteenveto, jonka avulla empiirisen osuuden kuviot on luo-

tu. Yhteenveto löytyy liitteistä. Empiirinen osuus esitetään kuvioilla palkkioiden määrien selventämiseksi eri jaotteluita käyttäen.

Teoriaosuuteen aineisto on hankittu alan kirjallisuuden piiristä. Suurin osa teoksista on koottu yhteistyössä hallitustyöskentelyn eri osa-alueiden ammattilaisten kesken. Hallitustyöskentelyyn kuuluu niin paljon eri tehtäviä, joten olen rajannut teoriaosuuden koskemaan vain näkyvämpiä hallitustyöskentelyn osia. Täten esimerkiksi strategiset tehtävät on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle

## 2 HALLITUS JA SEN TEHTÄVÄT

Yhtiöllä on oltava hallitus. Hallituksen tärkein tehtävä on edustaa tasapuolisesti kaikkia osakkeenomistajia sekä edistää yhtiön etua. Hallituksen jäsenet ovat näin yhdessä vastuussa yhtiöstä. Jäsenten täytyy tehdä päätökset siten, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin kaikkia sidosryhmiä, kuitenkin siten, että yhtiön etu on aina tärkein. Ulkopuolisena toimielimenä hallituksen on helpompi nähdä päätökset pidemmälle kuin yhtiön johdon. (Haapanen 2002, 83–85; Osakeyhtiölaki 6.luku 1§)

Keskuskauppakamarin vuonna 2009 tekemän kyselyn mukaan laskusuhdanne on vaikuttanut monien yhtiöiden hallitustyöskentelyyn. Muutokset ovat muun muassa näkyneet taloudellisten raportoinnin sekä riskienhallinnan lisääntyneenä läpikäyntinä hallitusten kokouksissa. Lähes puolet kyselyyn vastanneista jäsenistä kaipasivat myös tukea ja ohjeistusta hallitustyöskentelyyn laskusuhdanteen näkökulmasta. Kokousten kokonaismäärän ilmoitettiin myös hieman lisääntyneen ja kokousten keston pidentyneen. (Helsingin seudun kauppakamarin jäsentiedote 15/2009)

### 2.1 Valvontatehtävät

Hallituksen keskeisin tehtävä on omistajaintressin valvonta. Tämän pohjalta määrittyy loput hallituksen tehtävistä. Hallitus päättää yhtiön tarkoituksesta ja päämääristä sekä valvoo, että yhtiön johto toteuttaa niitä. Hallitus omilla toiminnallaan pyrkii markkina-arvon nostamiseen ja osingonmaksukyvyyn turvaamiseen. Jotta tämä toteutuisi, hallituksen on osattava arvioida riskit ja varautua niihin. Esimerkkinä voidaan käyttää yhtiön velkaantuneisuutta. Jos yhtiöllä on paljon velkaa, se on riski, mutta liiallinen vakavaraisuus kertoo pääoman tehottomasta käytöstä. (Hirvonen, Niskakangas&Steiner 2003, 208–211)

Yhtiöissä suoritetaan sekä sisäistä että ulkoista valvontaa. Näihin osallistuvat hallitus ja toimitusjohtaja. Sisäinen valvonta käsittää yhtiön tavoitteiden saavuttamista, toimintaan liittyvien riskien kartoittamista, raportoinnin luotettavuutta sekä lain ja säännösten noudattamisen valvontaa. Ulkoisella valvonnalla huolehditaan lain

määräämistä tilintarkastuksista sekä julkisesta valvonnasta, joita suorittavat veroviranomaiset, Rahoitustarkastus ja Vakuutusvalvontavirasto. (Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, 219)

Hallitus valvoo yhtiön sisäistä tarkastusta. Nykyään monista suurista yhtiöistä löytyy oma sisäinen tarkastaja tai sisäisen tarkastuksen osasto. Heidän toimenkuvaansa ei ole yhteistä sääntöä, vaan tehtävät vaihtelevat yhtiöittäin. Sisäisten tarkastajien työnkuvat ovat osittain samat kuin tilintarkastajilla. Sisäisen tarkastuksen johtaja ottaa osaa myös hallituksen kokouksiin. (Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003, 224–226)

## 2.2 Tiedonantotehtävät

Hallituksen tiedonantotehtäviin kuuluu antaa yrityksestä oikea-aikaiset, riittävät sekä paikkansapitävät tiedot yhtiön toiminnasta omistajille, markkinoille ja muille yrityksen ulkopuolisille asianomaisille. Edellä mainitut tiedot korostuvat erityisesti julkisissa osakeyhtiöissä, koska niitä velvoittaa arvopaperimarkkinalaki. Jos tätä tiedonantoa rikotaan, siitä seuraa rangaistus. (Hallitusammattilaiset Ry 2004, 28)

## 2.3 Budjetti

Budjetin käsittely ja sen ennustaminen kuuluvat myös hallituksen tehtäviin. Budjettia aletaan käsitellä yleensä hallituksen kokouksessa marraskuussa ja se vahvistetaan joulukuun hallituksen kokouksessa. Budjetin vahvistamisen jälkeen muutoksia voidaan tehdä ainoastaan, jos yhtiön liiketoiminnan perusteet muuttuvat merkittävästi. Kyseiset syyt voivat olla muun muassa liiketoiminnan myynti, markkinatilanteen merkittävä muutos tai avainasiakkaiden menetys. Helpoin tapa seurata budjettia on laatia siitä graafinen esitys. Tämän lisäksi on myös laadittava muita raportteja, jotka selventävät budjettia. (Hannula 2003, 136–137)

Laadittavat budjetit vaihtelevat yhtiökohtaisesti, mutta käytetyimmät budjetit ovat tulos-, investointi-, myynti-, sekä rahoitusbudjetit. Jakamalla budjetit esimerkiksi edellä mainittuihin, yksittäisen budjetin seuraaminen helpottuu ja kokonaisuus on

helpommin hahmotettavissa. Ennen varsinaisen budjetin tekoa on hyvä laatia toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmasta käy ilmi, miten yhtiö on arvioinut seuraavan vuoden tulot ja menot. (Hannula 2003, 138)

## 2.4 Tilinpäätös

Hallituksen ja tilintarkastajien täytyy tehdä yhteistyötä. Hallitus laatii tilinpäätöksen ja sen velvollisuutena on toimittaa tilinpäätös tilintarkastettavaksi. Tilinpäätös on lakimääräinen ja sen täytyy sisältää seuraavat asiat: hallituksen toimintakertomus, tuloslaskelma, tase ja tilinpäätöksen liitetiedot sekä tilintarkastuskertomus. Tuloslaskelman ja taseen laatii talousjohtaja, -päällikkö tai tilitoimisto. Toimitusjohtaja ja hallitus vain kommentoivat sitä. (Hannula 2003, 143–144)

Yhtiökokouksessa käydään läpi tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus. Tilinpäätös esitetään yhtiön vuosikertomuksessa. Tilintarkastuskertomus on määrämuotoinen ja se esitetään joka vuosi samassa muodossa. Yhtiökokouksessa ei kumpaakaan edellä mainittua käydä kokonaisuudessaan läpi, vaan jos osakkeenomistajat kysyvät niihin liittyviä kysymyksiä, toimitusjohtaja, talousjohtaja tai tilintarkastajat vastaavat niihin. Tilintarkastaja voi halutessaan esitellä tilintarkastuksen eri vaiheet. (Lindholm, Rasinaho&Virtanen 2004, 123)

Viime vuosina sattuneiden yritysskandaalien vuoksi tilintarkastuksen tärkeys on noussut erityisesti esiin ja osakkeenomistajat ovat entistä kiinnostuneempia tavoista ja normeista, millä tilintarkastus suoritetaan, miten tilit saadaan tasan sekä miten riskienhallinnasta pidetään huoli. (Lindholm, Rasinaho&Virtanen 2004, 124)

## 2.5 Hallituksen kokous

Laissa ei ole määritetty hallituksen kokousten määriä, joten kokousten määrät vaihtelevat yhtiön toimintaan, kasvu- ja muuhun kehitysvaiheeseen sekä yhtiön tilanteeseen nähden. Vähimmäismääränä voidaan kuitenkin pitää 4 kokousta per vuosi. Tavallisesti hallitukset kokoontuvat kerran kuukaudessa kesää lukuunottamatta. Näin ollen kokouslukumääräksi per vuosi tulee 6–11. Liian tiheään pidettävät kokoukset kuluttavat vain jäsenten aikaa, kun taas liian harvoin pidettävien kokousten asialistat venyvät pitkiksi ja jäsenten on hankala seurata yhtiön kehitystä. (Hirvonen, Niskakangas&Steiner 2003, 275; Hallituksen työskentelyopas 2004, 45–46)

Hallituksen kokoukseen kutsuminen voi tapahtua monella eri tapaa. Perinteinen postissa lähetetty kirjekutsu, sähköpostikutsu tai tekstiviesti, johon pyydetään kiittäminen, ovat yleisimmät tavat. Kutsut tulee lähettää tarpeeksi ajoissa, jotta kaikki hallituksen jäsenet voivat varmistaa tulonsa. Kutsusta täytyy käydä ilmi minkä yhtiön kokous on kyseessä sekä missä ja milloin kokous pidetään. Kutsuun voidaan liittää mukaan esityslista, johon hallituksen jäsenet voivat tutustua etukäteen. (Hannula 2003, 168–169)

Laiton kokous syntyy, jos koolle ei saada vähintään puolta hallituksen jäsenistä tai muuta yhtiöjärjestyksessä määrättyä enemmistöä. Kokous voidaan pitää myös ilman varsinaista kutsumenettelyä, jos siihen on erityinen syy. Aina täytyy kuitenkin varmistaa, että kaikki jäsenet saavat tiedon kokouksesta ja että lainmukainen määrä jäseniä on paikalla, tarvittaessa varajäsenillä täydennettynä. (Hannula 2003, 168–170)

Hallituksen kokouksista on aina laadittava pöytäkirja. Vastuu pöytäkirjasta on aina puheenjohtajalla, vaikkakin kaikkien hallituksen jäsenten täytyy huolehtia, että pöytäkirja laaditaan ja allekirjoitetaan. Pöytäkirjan laatii yleensä hallituksen sihteeri, mikäli sellainen on valittu. Pöytäkirja sisältää yksityiskohtaisesti päätökset, jotka kokouksessa on tehty, sekä mahdolliset puheenvuorot, joita kokouksessa on

käytetty. Jos kokouksessa on jouduttu äänestämään päätöksistä, tulokset on hyvä kirjata myöhempää käyttöä varten. (Hannula 2003, 186–189)

Kuvio 3 esittää esimerkki vuosiohjelman, jonka hallitukselle voidaan vahvistaa.

TAMMIKUU	– edellisen vuoden 4. vuosineljänneksen tarkastelu – Strateginen tarkistus (ellei tätä tehty jo budjetin vahvistuksen yhteydessä)
HELMIKUU	– alustavan tilinpäätöksen käsittely – toimintakertomuksen laatiminen – teema: myynti ja markkinointi
MAALISKUU	– tilinpäätöksen hyväksyminen – varsinaiseen yhtiökokoukseen liittyvät asiat – teema: tuotekehitys
HUHTIKUU	– vuosineljänneksen tarkastelu
TOUKOKUU	– teema: rahoitus
KESÄKUU	– teema: kilpailijatilanne
HEINÄKUU	– ei kokousta
ELOKUU	– 2. vuosineljänneksen tarkastelu
SYYSKUU	– teema: henkilöstön kehittäminen ja insentivointi
LOKAKUU	– 3. vuosineljänneksen tarkastelu
MARRASKUU	– budjetin alustava käsittely – toimintasuunnitelman käsittely – strategian tai liiketoimintasuunnitelman tarkistaminen tai kehittäminen
JOULUKUU	– budjetin vahvistaminen – teema: tuotanto ja investoinnit

KUVIO 3. Esimerkki hallituksen vuosiohjelmasta

(Hannula 2003, 175–176)

### 3 HALLITUKSEN JÄSENET

Hallituksen jäsenmäärää ei ole määrätty laissa. Jäsenmäärä määritetään yhtiökoh-  
taisesti yhtiöjärjestyksessä. Määrä täytyy miettiä tarkkaan, koska yhtiöjärjestyksestä ei  
ole helppo muuttaa. Jäsenmäärän muutos päätetään yhtiökokouksessa ja tämän  
lisäksi muutos täytyy ilmoittaa kaupparekisteriin. Suurissa osakeyhtiöissä jäseniä  
täytyy olla vähintään kolme. Enimmäismäärää ei ole määritetty. (Hirvonen, Nis-  
kakangas&Steiner 2003, 186)

#### 3.1 Puheenjohtaja

Hallitus valitsee yleensä puheenjohtajan. Joissain yhtiöissä yhtiökokous tekee tä-  
män valinnan. Ensimmäinen vaihtoehto on suositeltavampaa, koska näin puheen-  
johtajan vaihtaminen käy helpommin. Yleisin syy puheenjohtajan vaihdokseen on  
se, että puheenjohtaja ei ole enää käytettävissä kyseessä olevaan tehtävään. Myös  
tyytymättömyys puheenjohtajan selviytymiseen tehtävässä on syy puheenjohtajan  
vaihtamiseen. Yleistä käytäntöä ei ole, jos puheenjohtajaan ollaan tyytymättömiä.  
Jos hallitus valitsee puheenjohtajan, on sen myös seurattava, että hän hoitaa tehtä-  
vänsä hyvin. Puheenjohtaja valitaan yleensä tehtävään vuodeksi kerrallaan. (Joh-  
tamisen Käsikirja 5.3, 1-3)

Luontevin puheenjohtajan vaihto tapahtuu yhtiökokouksen jälkeisessä järjestäy-  
tymiskokouksessa. Hallituksella on kolme vaihtoehtoa uudeksi puheenjohtajaksi.  
Hallituksen jäsen tai varapuheenjohtaja voi nousta puheenjohtajaksi. Puheenjohta-  
jaksi voidaan valita myös joku hallitukseen kuulumaton ulkopuolinen henkilö tai  
nykyinen toimitusjohtaja voi ottaa työn vastaan. Helpoin vaihtoehto on tietenkin  
jo hallitukseen kuuluva jäsen, koska hänet tunnetaan, hän tuntee yrityksen ja yri-  
tyksen johdon. Hyviä puolia löytyy myös siitä, jos nykyinen toimitusjohtaja vali-  
taan puheenjohtajaksi. Hän tuntee hallituksen läpikotaisin ja voi heti täyspainottei-  
sesti työskennellä hallituksen johdossa. (Johtamisen käsikirja 5.3, 2-3)



### 3.2 Varapuheenjohtaja

Varapuheenjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajan varalla ja apuna. Tämän vuoksi hänen on oltava perillä hallituksen ja yrityksen asioista perin pohjin. Varapuheenjohtaja valitaan aina hallituksen sisäلتä. Varapuheenjohtajalla on samat vastuut ja velvollisuudet kuin varsinaisella puheenjohtajalla. Puheenjohtajan täytyy pitää varapuheenjohtaja ajan tasalla hallituksen asioista ja valmentaa hänet sijaisekseen. Varapuheenjohtajan täytyy taas pitää puheenjohtaja ajan tasalla hänen poissaolonsa aikana tehdyistä päätöksistä ja tehtävistä. (Johtamisen käsikirja 5.3, 10)

### 3.3 Jäsen

Hallituksen jäsenen täytyy olla luonnollinen henkilö. Hän ei saa olla vajaavaltainen eikä henkilökohtaisessa konkurssissa. Hallituksen jäsen ei saa samanaikaisesti toimia saman yhtiön tilintarkastajana tai varatilintarkastajana, eikä hallintoneuvostossa jäsenenä tai varajäsenenä (Johtamisen käsikirja 5.4, 2).

Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet enemmistövaaleilla eli eniten ääniä saaneet henkilöt valitaan hallitukseen. Jos yhtiössä on hallintoneuvosto, se voi valita hallituksen jäsenet, jos sille on määrätty yhtiöjärjestyksessä tämä tehtävä. Suurissa yhtiöissä on nimitysvaliokunta, joka valitsee jäsenet. Hallituksen jäseniltä tarvitaan etukäteen suostumus ennen valintaa hallituksen jäseneksi. (Johtamisen käsikirja 5.4, 2)

Hallituksen jäseneltä vaaditaan monia sekä henkilökohtaisia että ammatillisia ominaisuuksia. Arvostettavia jäsenen henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat muun muassa kriittisyys, laaja-alaisuus, yhteistyökyky sekä rohkeus tehdä päätöksiä. Tärkeitä ammatillisia ominaisuuksia jäsenelle ovat muun muassa pätevyys, kokemus, hallitustyöskentelyn hallinta, moraalit ja kyky, jotka tuottavat lisäarvoa hallituksessa. (Johtamisen käsikirja 5.4, 2–3)

### 3.4 Kansainväliset jäsenet

Kansainvälisissä ja kansainvälistyvissä yrityksissä tarvitaan kansainvälisiä hallituksen jäseniä. Heillä voi olla sellaista kokemusta, jota ei suomalaisista yhtiöistä saa. Lisäksi heillä on erilaisia näkökulmia ja liiketoimintaan liittyviä kypsyysasteita, joista Suomessa ei vielä ole tietoa tai kokemusta. Jos suomalainen yritys ei ole mielenkiintoinen ja potentiaalinen, eikä sen palkkiotaso vastaa kansainvälisiä palkkioita, on yrityksen vaikea saada korkeantason jäseniä hallitukseensa.

(Johtamisen käsikirja 5.13, 1–4)

Kansainväliset jäsenet hallituksessa aiheuttavat käytännön haasteita, jotka täytyy ottaa tarkasti huomioon kokouksissa, päätösten käytäntöyönpanossa, valiokuntatyössä sekä yhtiön toiminnassa. Hallituksen kokouksissa jäsenten läsnäolo on tärkeää ja joskus pitkien matkojen takaa tulevien jäsenten on vaikea osallistua kokouksiin. Aikaa matkustamiseen kuluu vähintään 1 päivä, yleensä 2 päivää, joskus jopa 3–4 päivää. (Johtamisen käsikirja 5.13, 3–4)

Kun hallitukseen kuuluu ulkomaalaisia jäseniä, kokousjärjestelyt täytyy hoitaa huolella. Kokoukset on hyvä sopia pitkälle tulevaisuuteen, jotta mahdollisimman moni jäsenistä pääsee paikalle. Muutokset lähitulevaisuuden kokouksiin vaikuttavat jäsenien paikalla oloon. (Johtamisen käsikirja 5.13, 4)

Jos yrityksellä on kansainvälisiä jäseniä hallituksessaan, luonnollisesti myös kustannukset nousevat. Kansainvälisille jäsenille kustannetaan matkat; lisäksi suuremmasta menetystä ajasta pitäisi hallituksen jäsenen saada korvaus. Tämän lisäksi useissa muissa maissa jäsenten palkkiot ovat korkeampia kuin Suomessa. Tämä aiheuttaa paineita nostaa hallituksen jäsenten palkkioita. (Johtamisen käsikirja 5.13, 4)

Kun yhtiössä on kansainvälisiä jäseniä, sekä kokouksissa että asiakirjoissa, tulee käyttää yhteistä kieltä. Yhtiön jäsenten valintaan vaikuttaa tällöin myös kielitaito, niin muodollinen kuin käytännöllinenkin. Tämä voi poissulkea joitain suomalaisia jäseniä. Jos yhtiön yleinen kieli on englanti, tämä ei enää aiheuta lisätyötä. Jos

kokouskielenä käytetään englantia, täytyy osa kokouspöytäkirjoista laatia myös suomeksi tai ruotsiksi. (Johtamisen käsikirja 5.13, 5)

### 3.5 Hallituksen sihteeri

Osakeyhtiölaki ei vaadi, että hallituksella täytyy olla sihteeri. Käytännön syistä sihteeri kuitenkin valitaan. Sihteeri voi olla joku hallituksesta tai joku ulkopuolinen henkilö. Suositeltavaa isoissa yhtiöissä on käyttää ulkopuolista henkilöä sihteerinä. Tällöin varmistetaan, että jäsenet pystyvät täysvaltaisesti osallistumaan kokouksissa. (Johtamisen käsikirja, 5.5, 1)

Sihteeri voidaan valita jokaiseen kokoukseen erikseen, määräajaksi tai toistaiseksi. Jotta kirjaamiskäytäntö pysyy johdonmukaisena eikä asioiden opetteluun kulu ylimääräistä aikaa, suositeltavaa on, että sihteeri pysyisi samana pidemmän aikaa. Sihteerin on myös hyvä ymmärtää yhtiön liiketoimintaa. Hallituksessa käsiteltävät asiat vaativat sisäistämistä ja ymmärrystä, mikä taas edellyttää yhtiön taustan tuntemista. Jos sihteeri on yhtiön ulkopuolelta, korostuu entisestään yhtiön toimintaan ja toimintatapoihin perehdytys. Suurimmissa yhtiöissä sihteerinä käytetään lakimiestä. Lakimiehen etuna on se, että hänen on helpompi hahmottaa, missä laajuudessa päätökset ja muut keskustelut on syytä kirjata. Tämän lisäksi lakimies osaa antaa neuvoja päätöksissä, joita säätelee laki. (Johtamisen käsikirja 5.5, 2–3)

Sihteerin tehtävinä ovat muun muassa pöytäkirjan pitäminen, asioiden valmistelu sekä riittävän tiedon antaminen hallituksen jäsenille edellisten kokousten kulusta ja käsitellyistä asioista. Sihteeri toimii myös ”kollektiivisena” muistina. Häneltä voi tarkistaa käsiteltyjen asioiden ja keskusteluiden yksityiskohtia. Hyvä ja osaava sihteeri on hallitukselle korvaamaton apu ja tehokas riskienhallinnan apuväline. (Johtamisen käsikirja 5.5, 3–5)

#### 4 HALLITUKSEN PALKKION MÄÄRÄYTYMINEN

Suomen Corporate Governance –työryhmä suosittelee, että palkitsemisjärjestelmistä annetaan kattavat tiedot, jotta osakkeenomistajat voivat arvioida järjestelmän kannattavuutta yhtiön tuloksen ja omistaja-arvon kasvattamisen näkökulmasta. Lisäksi suosituksessa todetaan, että palkitsemisjärjestelmien julkisuus ja avoin tiedottaminen edistää vertailua eri yhtiöiden välillä ja auttaa siten myös luomaan entistä kilpailukykyisempiä ja tavoitteiden saavuttamiseen motivoivia järjestelmiä. (EK, Keskuskauppakamari ja NASDAQ OMX Helsinki lokakuu 2008; suositus 39)

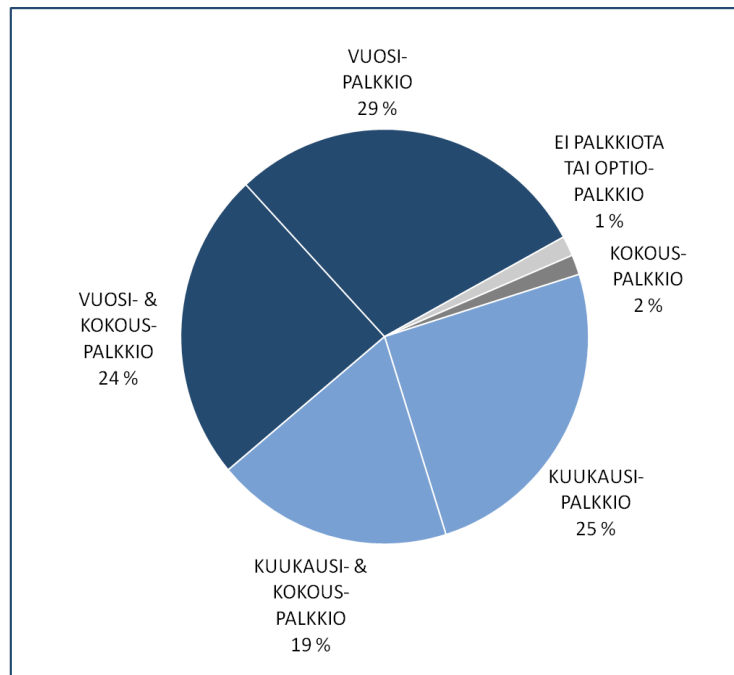
Hallituksen jäsenille maksetaan yleisesti palkkioita jäsenenä olemisesta. Palkkio on korvaus siitä, että jäsen tekee töitä yhtiön hyväksi, ei siitä, että jäsen istuu vain hallituksen kokouksissa. Yleisenä periaatteena on, että jos jäsen on työsuhhteessa yhtiöön tai toimii yhtiön toimitusjohtajana, hänelle ei makseta erillistä palkkiota hallitustyöstä. (Johtamisen käsikirja 5.10)

Hallituksen jäsenille ja puheenjohtajille maksetaan yleisesti palkkio tehdystä työstä. Palkkiot maksetaan yleisesti aikaperusteisesti, joko kuukausi- tai vuosipalkkiona. Aikaperusteiseen palkkion lisänä voidaan maksaa kokouspalkkiota. Palkkion ei välttämättä tarvitse olla sama jokaiselle jäsenelle (Hallitustyöskentelyn opas 2004, 51–52).

Palkkiotasot vaihtelevat suuresti yhtiöittäin. Suuret pörssiyhtiöt maksavat odotetusti suurempia palkkioita kuin pienet pörssiyhtiöt. Suurin jäsenelle maksettu palkkio vuonna 2008 oli 130.000 euroa, pienin noin 1.500 euroa. Keskimäärin puheenjohtajan palkkio on 2,0-kertainen jäsenen palkkioon verrattuna (mediaani 1,9). Nokian hallituksen puheenjohtajalle maksettiin 2008 palkkiota 440.000 euroa, kun taas jäsenen palkkio oli 130.000 euroa. (Hallituspalkkioselvitys 2008)

Yhtiökokous päättää hallituksen palkkioista ja niiden perusteista. Palkkioista voidaan keskustella yhtiön omistajien ja valittavien jäsenten kanssa, mutta lopullisen

päätöksen tekee yhtiökokous. Jos yhtiössä on hallitusneuvosto, se tekee edellä mainitut päätökset. (Hallitustyöskentelyn opas 2004, 51)



KUVIO 4. Palkkioiden määräytymisperuste

Kuvio 4 selventää palkkionmaksun perusteita. Ajan kulumisen perusteella maksettavista palkkioista vuosipalkkioita maksaa 53 prosenttia pörssiyrityksistä ja kuukausipalkkiota maksaa 44 prosenttia yritysyrityksistä. Asiallisesti ei ole kovin olennaista se, onko palkkio kuukausi- vai vuosikohtainen. Erityksellistä on sen, että kuukausi- tai vuosipalkkiota käyttää 97 prosenttia pörssiyrityksistä ja vain 2 prosenttia käyttää pelkkää kokouspalkkiota. 1 prosentissa pörssiyrityksissä ei makseta palkkioita ollenkaan tai käytetään pelkkää optiopalkkiota.

Hallitusten tehtävät ja vastuut ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina. SOX (USA:ssa annettu Sarbanes-Oxley-lainsäädäntö) ja Corporate Governance-suositukset ovat näkyneet myös valiokuntien työskentelyn selkeänä lisääntymisenä sekä niiden merkityksen kasvuna. Palkkioitasoihin on vaikuttanut lisäksi yhtiöiden kansainvälistymisen myötä tapahtunut ulkomaalaisten hallitusten jäsenten määrän selvä kasvu. Kokonaisuutta ajatellen hallituspalkkiot ovat varsin pieni kustannus yhtiölle. (Hallituspalkkioselvitys 2008)

Edellä mainittuu SOX – suositus on Yhdysvalloissa annettu Sarbanes-Oxley – lainsäädäntö. Kansainvälistyminen ja siihen liittyvät muutokset tulevat heijastumaan myös suomalaiseen Corporate Governance –järjestelmiin. Lainsäädännön tavoitteena on muun muassa ohjesääntöillä tarkentaa toimintaperiaatteita, varmistaa sisäisen tarkastuksen toiminta ja hyväksyä Corporate Governance –ohje. (Blummé 2003, 17)

#### 4.1 Palkkion perusteet ja maksutavat

Hallituksen jäsenille voidaan maksaa palkkioita eri perustein. Yleisimmin palkkio maksetaan aikaperusteisesti, joko kuukausi- tai vuosipalkkioina. Tähän voidaan myös yhdistää kokouskohtainen palkkio. Tavallisesti myös matkakulut kokouksiin korvataan. Palkkiot eivät välttämättä ole samat kaikkien jäsenten kohdalla. Palkkion eri suuruisuus voi johtua esimerkiksi jäsenen aiemmasta hallituskokemuksesta. Tavallisesti puheenjohtajan palkkio on noin puolet suurempi kuin jäsenen. (Hallitustyöskentelyn opas 2004, 51–52)

Palkkio voidaan maksaa joko rahana, yhtiön osakkeina, optioina tai näiden yhdistelmänä. Palkkiosta maksetaan ennakonpidätys tavallisen palkan tavoin, mutta eläkettä hallitustyöskentelystä saadusta palkkiosta ei kerry. Palkkiosta ei myöskään käytännössä makseta palkkasivukuluja. Jos hallitustyö ei ole jäsenen päätoimi, ennakonpidätys lasketaan sivutuloverokortin mukaan. (Hallitustyöskentelyn opas 2004, 52)

Hallituksen puheenjohtajan palkkio on noin kolmannes tai neljännes toimitusjohtajan palkan suuruudesta. Perusteena tälle voi pitää sitä, että puheenjohtaja voi olla enintään kolmessa tai neljässä hallituksessa. Jos henkilö toimii useammassa hallituksessa yhtä aikaa puheenjohtajana, ei työhön pysty keskittymään ja paneutumaan yhtiökohtaisesti tarpeeksi. (Hannula 2004, 82)

#### 4.1.1 Optiot

Optio on yhtiön osakkeen merkintäoikeus, joka on optio-ohjelman ehdoissa määritetty tiettyyn merkintähintaan, tietyn merkintäajan kuluessa. Kun option omistaja merkitsee optioilla osakkeita, yhtiö saa merkintähinnan, joka kasvattaa yhtiön omaa pääomaa. Osakekurssin noustessa optio-ohjelman aikana ehdoissa määritetystä merkintähinnasta option saaja saa taloudellista etua myydessään optioita tai merkitessään yhtiön osakkeita merkintähetken kurssia alhaisempaan hintaan. (Pohjola Pankki Oyj, 2010)

Palkkioina annettavilla optiotodistuksilla merkitään yhtiön osakkeita. Optioiden arvo ja merkitys näkyvät jäsenelle vuosien kuluttua optioiden myöntämisestä ja merkinnästä. Optioiden hyödyntäminen eli osakkeiden merkintäoikeuden käyttäminen ja samalla osakkeiden merkitseminen edellyttää optioita saaneelta hallituksen jäseneltä rahaa tehdä osakemerkintä. Mahdollinen arvonnousu merkintähetkellä verotetaan kuin palkkatulo (Hallitustyöskentelyn opas 2004, 53).

CAPMAN	RAPALA
CENCORP	SANOMA
F-SECURE	STONESOFT
KONE	TECNOMEN
PROHA	TURVATIIMI

KUVIO 5. Yhtiöt, joilla optiomalli vuonna 2008

Kuvio 5 selventää suomalaiset pörssiyhtiöt, joilla oli optiomalli vuonna 2008. Yhtiöitä on kaikkiin pörssiyhtiöihin nähden prosentuaalisesti vähän, vain 7,75%.

#### 4.1.2 Osakkeet

Osake tarkoittaa oikeutta osakeyhtiöstä eli on osuus yhtiöstä. Osakkeita tulee yhtiössä olla vähintään 1 kappale. Osakkeen omistuksella saavutetaan määrätty oikeudet ja velvollisuudet yhtiössä. Oikeudet jaetaan kahteen (2) osaan; varallisuusoi- keuteen, esimerkiksi oikeus osinkoon, sekä hallinnoimisoikeuteen, joka tuo esi-

merkiksi äänioikeuden yhtiökokouksessa. (Osakeyhtiö: Osake, osakekirja ja osakasluekkelo 2010)

Jos osa palkkiosta maksetaan osakkeina, jaottelu on yleensä 40% osakkeina ja 60% rahana. Tällöin jäsen saa verojen maksun jälkeen vain osakkeita. Kun jäsenet saavat palkkion osakkeina, heistä tulee suoraa yhtiön osakkaita. Osakkeilla maksamiseen liittyy epävarmuus koskien osakkeiden arvonnousua ja osakkeiden menettämistä. (Hallitustyöskentelyn opas 2004, 53–54)

ALMA MEDIA	ORIOLA-KD
AMER SPORTS	ORION
ASPOCOMP	SAMPO
BASWARE	STOCMANN
CITYCON	STORA ENSO
COMPTTEL	SUOMINEN
CRAMO	TECHNOPOLIS
ELCOTEQ	TELESTE
ELISA	TULIKIVI
KONECRANES	UPM
LASSILA & TIKANOJA	UPONOR
NOKIA	WÄRTSILÄ
NOKIAN RENKAAT	YIT

KUVIO 6. Yhtiöt, joilla osakepalkkiomalli vuonna 2008

Kuvio 6 esittää ne suomalaiset pörssi-yhtiöt, joilla oli osakepalkkiomalli vuonna 2008. Määrällisesti osakepalkkiomalli oli käytössä 20,15% kaikista pörssi-yhtiöistä.

Osakkeisiin usein on liitetty ajanjakso, jonka aikana osakkeita ei voi myydä eteenpäin. Tarkoituksena on sitouttaa hallituksen jäsenet yhtiöön. Osakkeiden ansiosta palkkiotasot ovat nousseet viime vuosina. (Hannula 2004, 82–83)



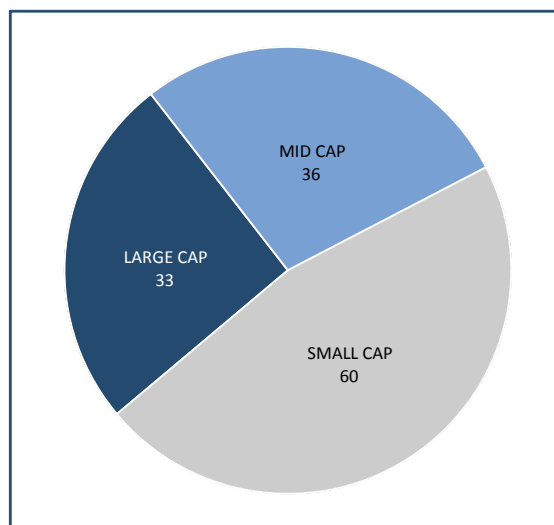
## 5 HALLITUKSEN JÄSENTEN PALKITSEMINEN SUOMALAISSA PÖRSSIYHTIÖISSÄ 2008

Tässä luvussa käydään läpi NASDAQ OMX Helsingin listalla noteerattujen yhtiöiden hallitusten palkitsemista. Yhtiöitä on 129 ja ne on jaoteltu markkina-arvon (30.6.2008) mukaan kolmeen ryhmään:

Small Cap; markkina-arvo < 150 M€,

Mid Cap; markkina-arvo 150–1 000 M€

Large Cap; markkina-arvo > 1 000 M€



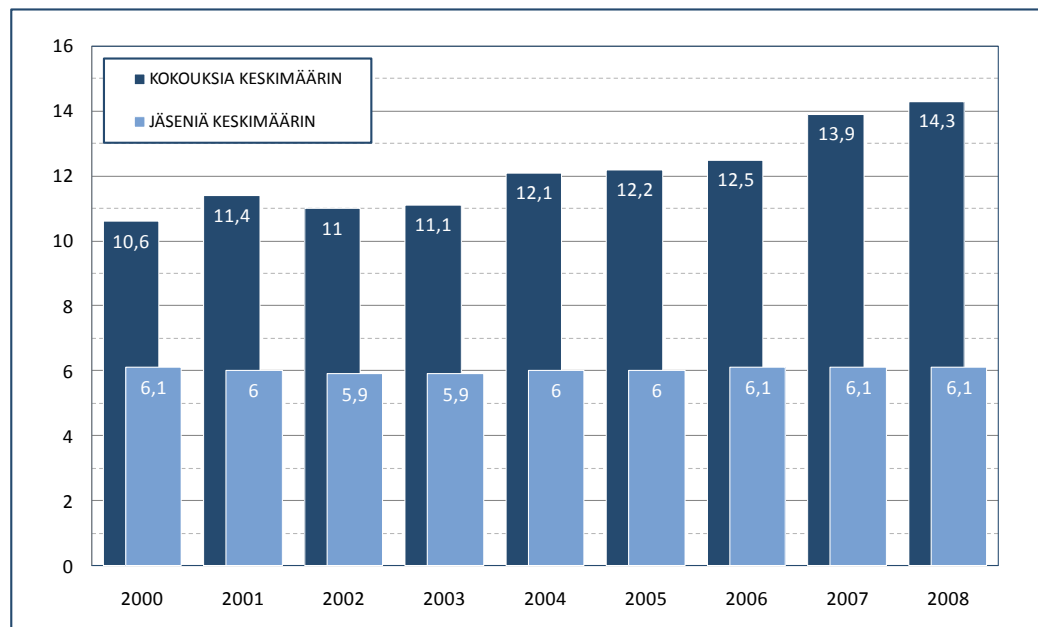
KUVIO 7. Yhtiöiden jakautuminen

Palkkiot on esitetty kaavioissa absoluuttisesti euroina yhtiöittäin ja keskiarvojen mukaan eri ryhmittelyjä käyttäen. Lisäksi palkkioita esitetään kaavioissa palkeilla, joiden alareuna on aineiston alimman kvartiilin yläreuna ja joiden yläreuna on aineiston ylimmän kvartiilin alareuna alla kuvatulla tavalla. Vaaleansininen ympyrä kuvaa aineiston mediaania, harmaa kolmio keskiarvoa.



## 5.1 Jäsenten ja kokousten lukumäärä

Pörssiyhtiössämme on yhteensä 783 hallituksen jäsentä eli keskimäärin 6 per yhtiö. Vaihteluväli on 3–11 jäsentä per hallitus. Hallitusten jäsenten lukumäärä on pysynyt käytännössä ennallaan tällä vuosituhanella. Pörssiyhtiöiden hallituksissa on yhteensä 643 eri henkilöä, joista 74 on naisia (11,5 %). Vain yhdessä hallituksessa istuvia on 539 ja 75:llä on kaksi paikkaa. Kolmessa tai useammassa hallituksessa istuvia on 29.



KUVIO 8. Jäsenten ja kokousten lukumäärän kehitys

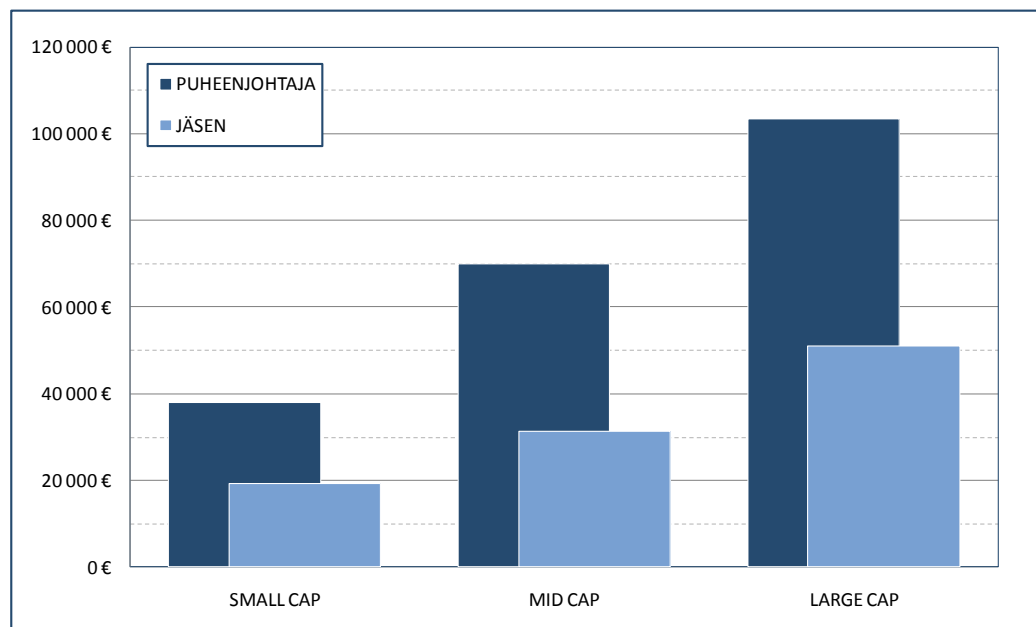
Hallituksen jäsenten ja kokousten määriä keskimäärin per vuosi kuvataan kuviossa 8. Hallitukset pyrkivät kokoontumaan kerran kuukaudessa. Ilmoitusten mukaan kokouksia oli keskimäärin 14,3 per hallitus vuonna 2008. Vaihteluväli oli 6–28 kokousta per vuosi. Kokoontumisfrekvenssi on hieman kohonnut 2000-luvulla (10,6 → 14,3).

## 5.2 Palkkioiden määrä eri luokitteluparometrejä käyttäen

Hallitusten jäsenten palkkiotaso vaihtelee yhtiöittäin suuresti. Nokian hallituksen jäsenten vuosiansio on 130.000 euroa pienimpien palkkioiden ollessa 1.500 euron tasolla. Kaikkien pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenten mediaanivuosisansio vuonna 2008 on 27.000 euroa, varapuheenjohtajien 39.800 euroa ja puheenjohtajien 50.750 euroa. Keskiarvot ovat jäsenillä 30.880 euroa, varapuheenjohtajilla 44.814 euroa ja puheenjohtajilla 64.277 euroa.

Kokouspalkkion keskiarvo on 564 euroa. Kokouspalkkiot on luvuissa otettu huomioon laskemalla vuonna 2007 toteutuneiden hallituksen kokousten lukumäärä ja laskemalla tämän tiedon perusteella hallituksen jäsenen vuotuisen kokouspalkkion yhteismäärä.

Kaava = vuosipalkkio + kuukausipalkkio x 12 + kokousten lukumäärä x kokouspalkkio.



KUVIO 9. Vuosisansio pörssin eri listoilla

(keskiarvo)

Kuviossa 9 on otettu huomioon kaikkien hallitusten jäsenten ja puheenjohtajien palkkio eri markkina-arvoryhmissä. Pienimmissä pörssiyhtiöissä jäsenen keskimääräinen palkkio on 19 200 euroa ja puheenjohtajan 38 000 euroa. Yhtiöt, joissa markkina-arvo on 150–1 000 M€, palkkiot hallituksen jäsenen palkkio on keskimäärin 31 200 euroa ja puheenjohtajalla 69 900 euroa. Suurimmissa pörssiyhtiöissä jäsenen palkkio on keskimäärin 51 100 ja puheenjohtajalla 103 600 euroa

Palkkion määrä on tavallisesti porrastettu siten, että puheenjohtajalle maksetaan korkeampaa palkkiota kuin jäsenelle. Keskimäärin hallituksen puheenjohtajan palkkio on jäsenen verrattuna 2,0-kertainen (mediaani 1,9). Listoittain puheenjohtajan palkkio on jäsenen verrattuna keskimäärin seuraava:

Small Cap -yhtiöissä 1,8-kertainen

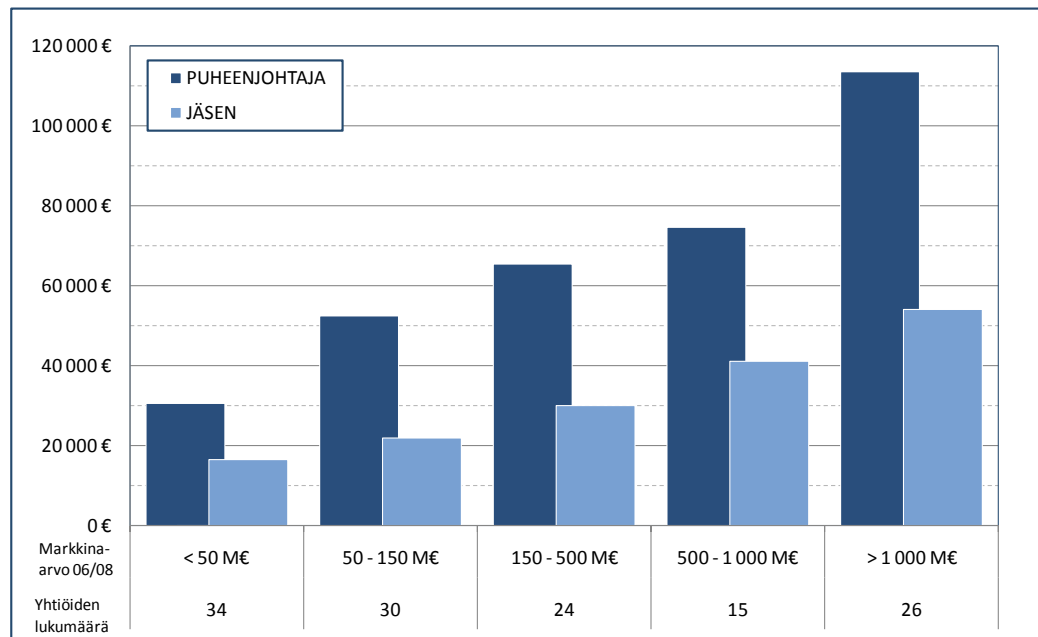
Mid Cap -yhtiöissä 2,2-kertainen

Large Cap -yhtiöissä 2,0-kertainen

Palkkiotasolla on selvä yhteys yhtiön markkina-arvoon ja yhtiön kokoon liikevaihdolla, taseella ja henkilöstön lukumäärällä verrattuna. Palkkiotasoa on verrattu myös yhtiön kansainvälistymisasteeseen. Yhtiön ulkomaisen liikevaihdon osuus ei vaikuta merkittävästi hallituspalkkion määrään paitsi silloin, kun ulkomaista liikevaihtoa ei ole lainkaan.

### 5.2.1 Palkkiot markkina-arvoryhmittäin

Markkina-arvo tarkoittaa hintaa, mikä muodostuu, kun osakkeen pörssi-arvo kerrotaan osakkeiden lukumäärällä. Tämä arvo muuttuu pörssissä lähes joka hetki. Tässä tutkimuksessa on käytetty 30.6.2008 arvoa.



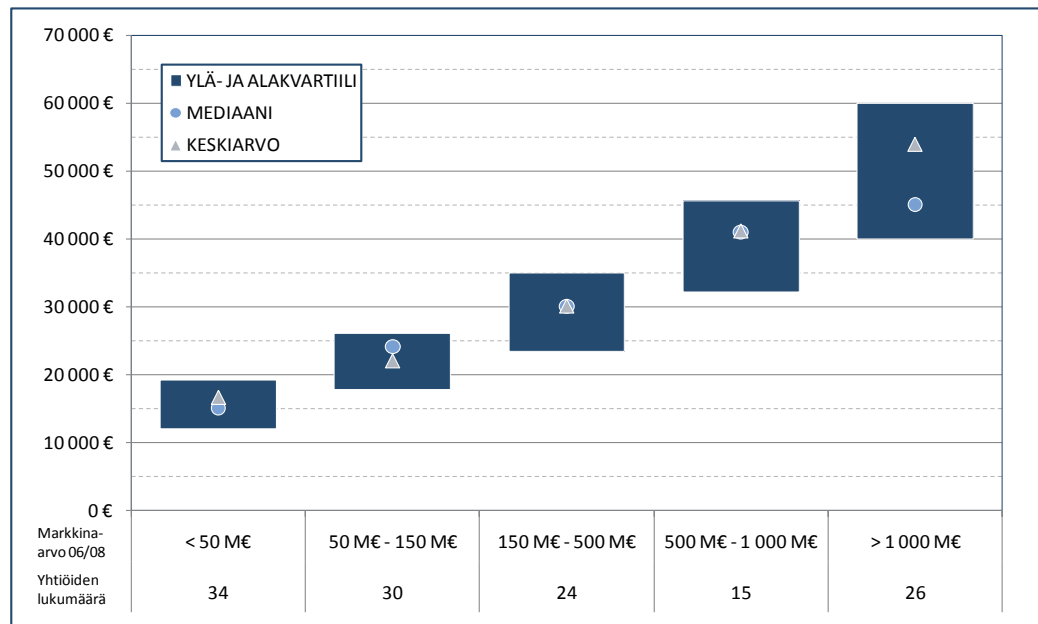
KUVIO 10. Vuosiansio markkina-arvoryhmittäin

(keskiarvo)

Kuviossa 10 on jaoteltu yhtiöt niiden markkina-arvon mukaan viiteen eri ryhmään. Yhtiöt, joiden markkina-arvo on alle 50 miljoonaa euroa, maksetaan keskimäärin hallituksen jäsenelle palkkiota 16.617 euroa vuodessa. Vastaava luku hallituksen puheenjohtajalla on 30.646 euroa. Markkina-arvon ollessa 150–500 miljoonaa euroa jäsenen keskimääräinen palkkio on 30.142 euroa ja puheenjohtajan 65.347 euroa. Kun markkina-arvo on yli 1.000 miljoonaa euroa, jäsenelle maksetaan keskimäärin 53.973 euroa ja puheenjohtajalle 111.533 euroa.

Kuten kuviostakin näkyy palkkiot kasvavat tasaisesti sen mukaan kun markkina-arvo kasvaa. Suurin harppaus on puheenjohtajan keskimääräisessä palkkiossa, kun markkina-arvo kasvaa 500–1.000 miljoonasta yli 1.000 miljoonaan euroon. Tämä

johtuu Nokian puheenjohtajalle maksettavan palkkion suuruudesta, joka on 440.000 euroa.

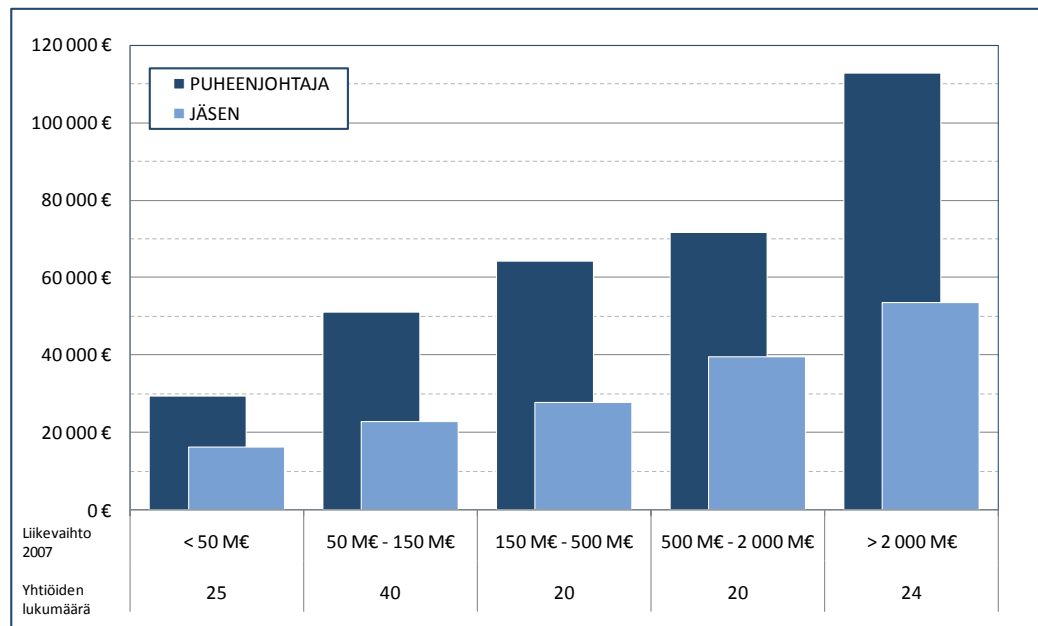


KUVIO 11. Vuosiansion hajonta markkina-arvoryhmittäin

(ylä- ja alakvartiili, mediaani ja keskiarvo)

Kuviossa 11 on esitetty jäsenen vuosiansion hajonta markkina-arvon mukaan. Markkina-arvon ollessa alle 50 miljoonaa euroa mediaani on 15.000 euroa. Kun markkina-arvo on 150–500 miljoonaa euroa, mediaani on 30.000. Markkina-arvon ollessa yli 1.000 miljoonaa euroa mediaani on 45.000. Vastaavat luvut puheenjohtajilla ovat 28.500, 51.900 ja 90.000 euroa.

## 5.2.2 Palkkiot liikevaihtoryhmittäin

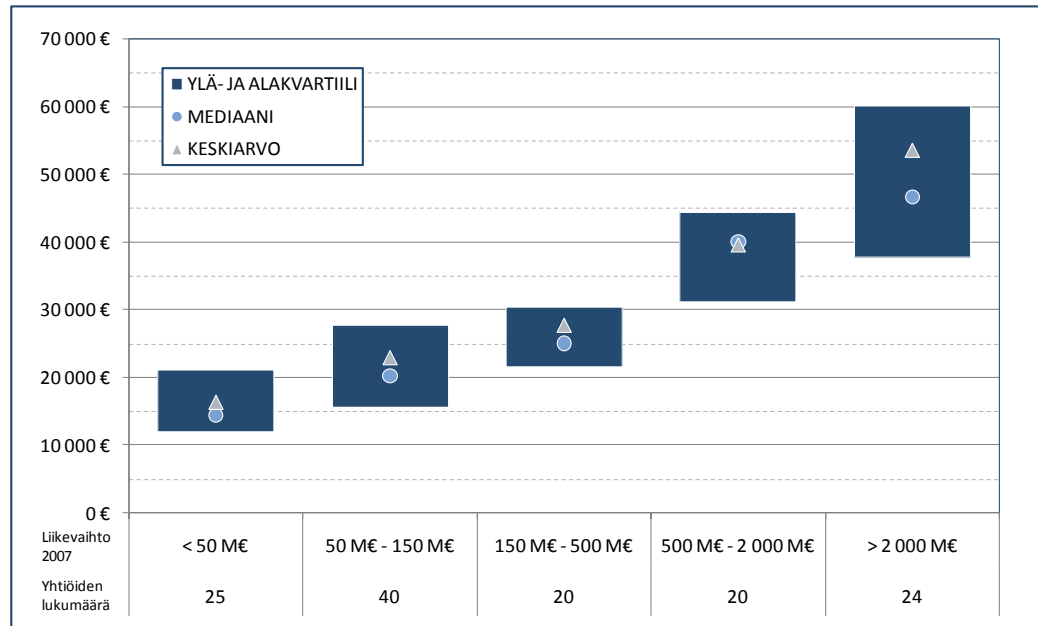


KUVIO 12. Vuosiansio liikevaihtoryhmittäin

(keskiarvo)

Kuviossa 12 on esitetty hallituksen palkkiot liikevaihtoryhmittäin. Liikevaihtona on käytetty vuoden 2007 lukua. Yhtiön liikevaihdon ollessa alle 50 miljoonaa euroa hallituksen jäsenelle maksettava palkkio keskimäärin on 16.264 euroa ja puheenjohtajan 29.524 euroa. Kun liikevaihto on 150–500 miljoonaa euroa, jäsenen palkkio on keskimäärin 27.719 euroa ja puheenjohtajan 64.301 euroa. Kun liikevaihto ylittää 2.000 miljoonaa euroa, jäsenelle maksettava keskimääräinen palkkio on 53.973 ja puheenjohtajan 112.826 euroa.

Palkkion kasvu on melko tasaista liikevaihdon kasvaessa, mutta ryhmässä liikevaihto yli 2.000 miljoonaa euroa puheenjohtajan palkkiossa näkyvä selvä nousu johtuu Nokian puheenjohtajan palkkiosta.



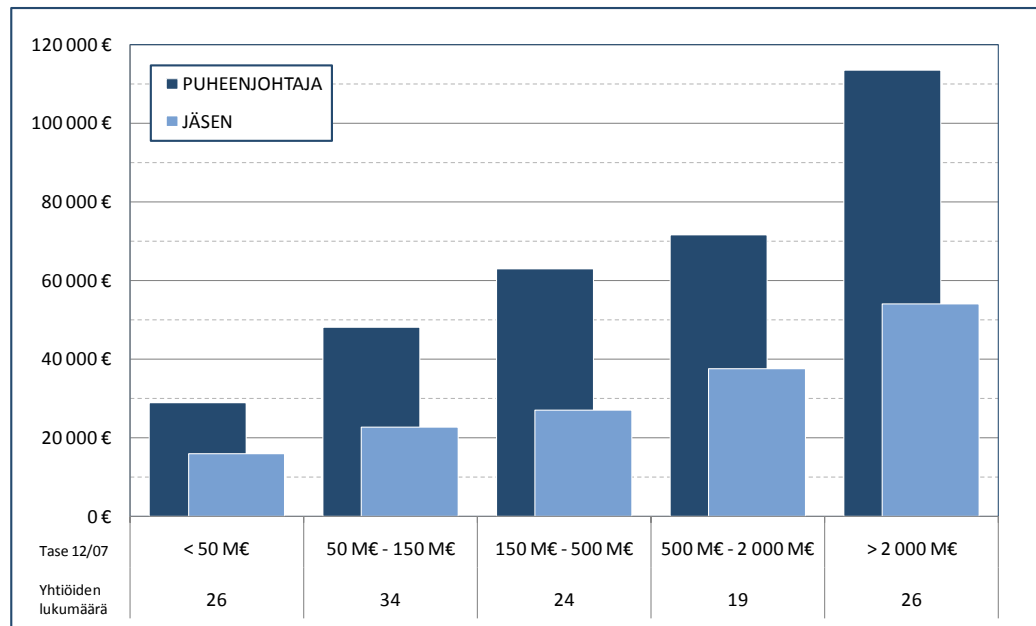
KUVIO 13. Vuosiansion hajonta liikevaihtoryhmittäin

(ylä- ja alakvartiili, mediaani ja keskiarvo)

Kuviossa 13 on kuvattu jäsenen vuosiansion hajonta liikevaihtoryhmittäin. Kun liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, jäsenen mediaani on 14.400 euroa. Vastavasti liikevaihtoryhmässä 150–500 miljoonaa euroa mediaani on 25.000 euroa ja ryhmässä liikevaihto yli 2.000 miljoonaa euroa 46.614 euroa. Mediaanit puheenjohtajilla samoissa ryhmissä ovat 24.000, 48.000 ja 81.000 euroa.



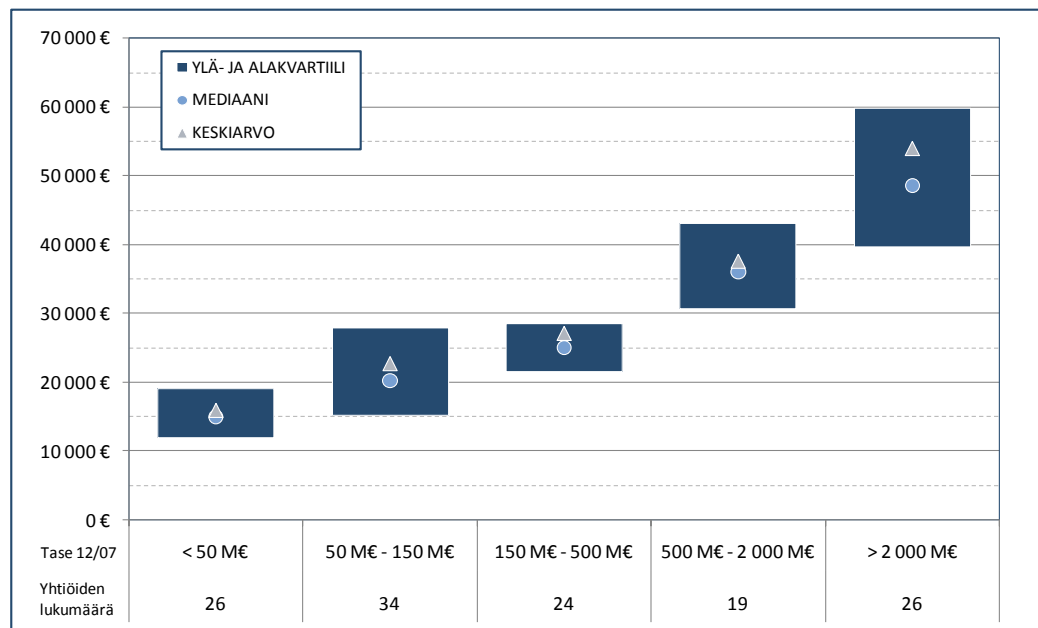
### 5.2.3 Palkkiot taseryhmittäin



KUVIO 14. Vuosiansio taseryhmittäin

(keskiarvo)

Kuvio 14 esittää hallituksen jäsenten ja puheenjohtajien palkkioita taseryhmittäin. Jaottelu on tehty vuoden 2007 taseen mukaan. Kun yhtiön tase on alle 50 miljoonaa euroa, jäsenen palkkio keskimäärin on 15.942 ja puheenjohtajan 28.786 euroa. Ryhmässä tase 150–500 miljoonaa euroa jäsenen keskimääräinen palkkio on 27.084 ja puheenjohtajan 63.032 euroa. Taseen ollessa yli 2.000 miljoonaa euroa jäsenen keskimääräinen palkkio on 53.990 ja puheenjohtajan 113.401 euroa.



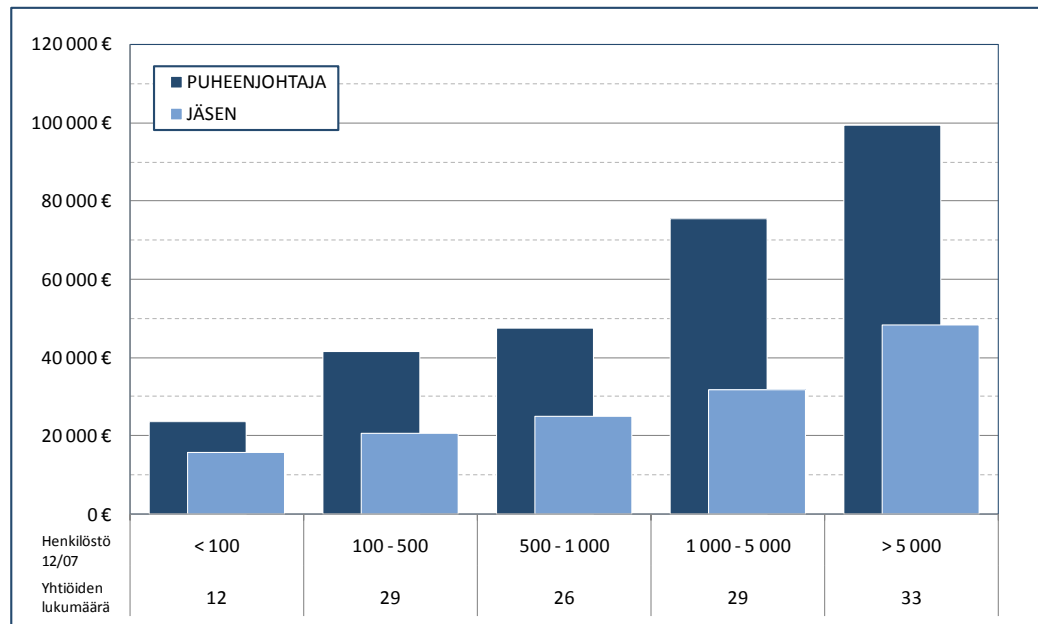
KUVIO 15. Vuosiansion hajonta taseryhmittäin

(ylä- ja alakvartiili, mediaani ja keskiarvo)

Kuvio 15 esittää jäsenen vuosiansion hajonnan taseryhmittäin. Taseen ollessa alle 50 miljoonaa mediaani on 15.000 euroa. Kun tase on 150–500 miljoonaa euroa, mediaani on 25.000 euroa. Taseryhmässä yli 2.000 miljoonaa euroa mediaani on 48.500 euroa. Palkkioiden mediaanit puheenjohtajilla vastaavissa taseryhmissä ovat 24.615, 47.525 ja 88.750 euroa.

Kuvioista 14 ja 15 nähdään, miten palkkion suuruus kasvaa kun taseen loppusumma kasvaa. Palkkioiden määrät kasvavat tasaisesti neljän (4) ensimmäisen ryhmän osalta. Ryhmä, jossa taseen loppusumma on yli 2 000M€, palkkiot ovat huomattavasti paljon korkeammat kuin muissa ryhmissä.

## 5.2.4 Palkkiot henkilöstön mukaan

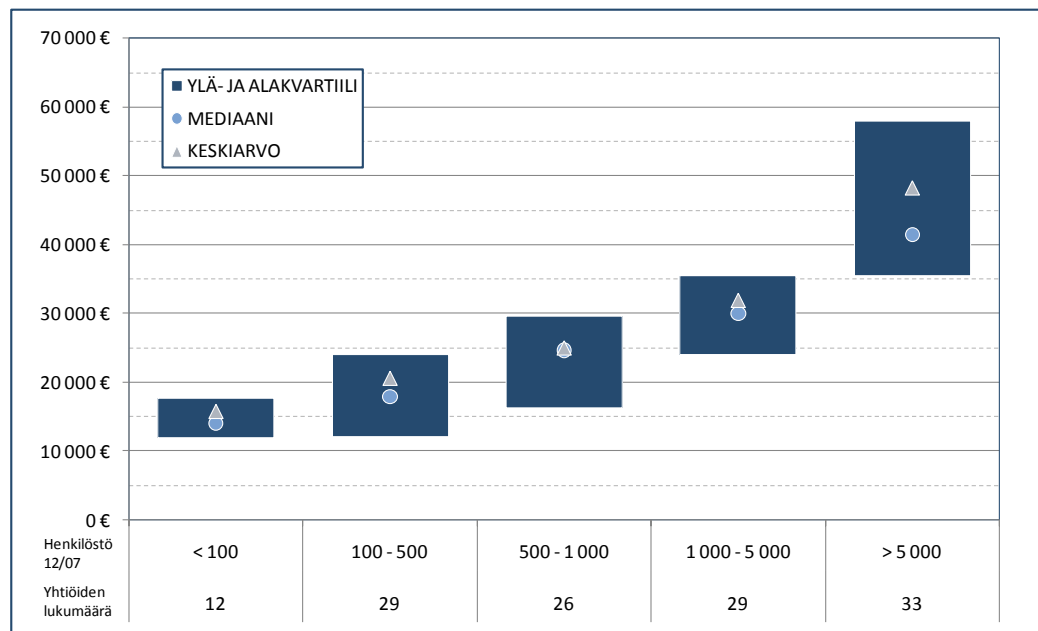


KUVIO 16 Vuosiansio henkilöstön lukumäärän mukaan

(keskiarvo)

Kuviossa 16 esitetään hallituksen palkkioiden tasoa henkilöstön mukaan. Henkilöstön lukumäärä on vuoden 2007 keskimääräinen luku, jonka yhtiö on ilmoittanut vuosikertomuksessaan.

Yhtiö, jossa henkilöstöä on alle 100, jäsenen keskimääräinen palkkio on 15.835 euroa ja puheenjohtajalla 23.676 euroa. Yhtiöillä, joiden henkilöstön määrä on 500–1.000, keskimääräinen palkkio jäsenillä on 25.050 ja puheenjohtajilla 47.518 euroa. Henkilöstömäärän ylittäessä 5.000 palkkiot jäsenillä ovat 48.151 ja puheenjohtajilla 99.363.



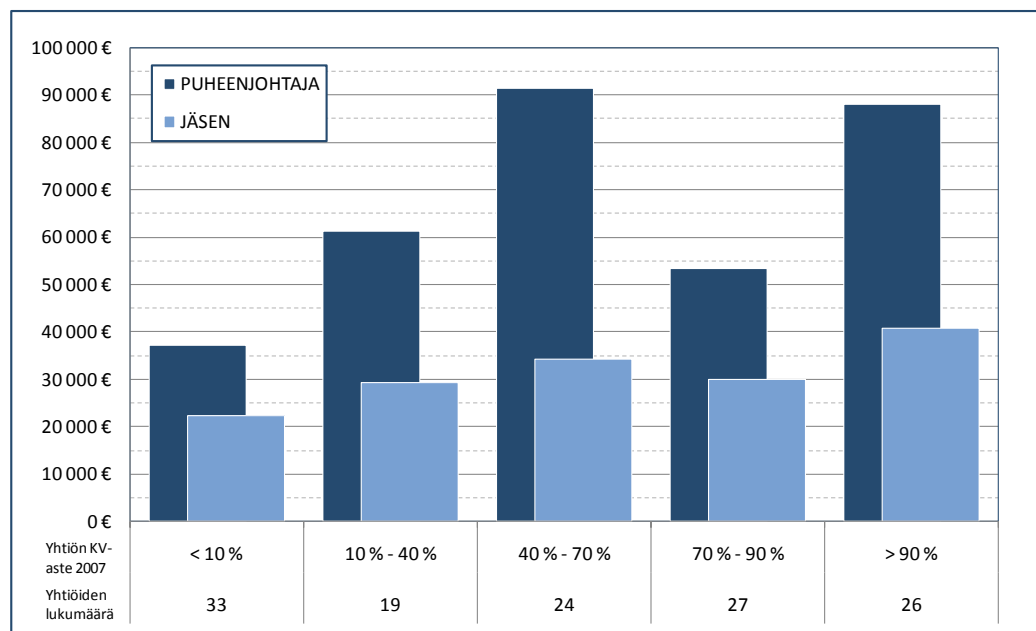
KUVIO 17. Vuosiansion hajonta henkilöstön lukumäärän mukaan

(ylä- ja alakvartiili, mediaani ja keskiarvo)

Kuvio 17 esittää jäsenen mediaanipalkkiota henkilöstön lukumäärän mukaan. Yhtiöt, joissa henkilöstöä on alle 100, mediaani on 14.000 euroa. Kun henkilöstöä on 500–1.000, mediaani on 24.600 euroa. Henkilöstömäärän ylittäessä 5.000 mediaani on 41.400. Mediaanipalkkiot puheenjohtajilla vastaavissa ryhmissä ovat 20.000, 48.000 ja 78.000 euroa.

### 5.2.5 Palkkiot kansainvälistymisasteen mukaan

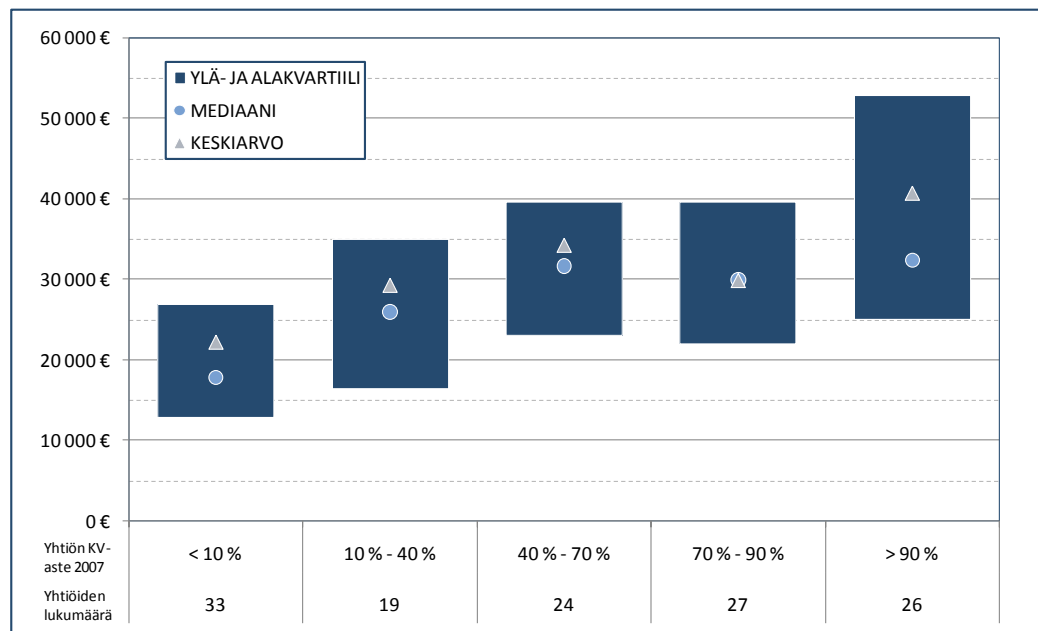
Kansainvälistymisaste on prosentti, joka kertoo ulkomailta tulevan liikevaihdon määrän. Kuvioissa 18 ja 19 on otettu huomioon vain yhtiöt, jotka ovat ilmoittaneet ulkomaisen liikevaihdon prosenttiosuuden.



KUVIO 18. Vuosiansio kansainvälistymisasteen mukaan

(keskiarvo)

Yhtiöt, joiden kansainvälistymisaste on alle 10%, jäsenen palkkio keskimäärin on 22.234 ja puheenjohtajalla 37.153 euroa. Kun yhtiön kansainvälistymisaste on 40–70%, jäsenen palkkio on keskimäärin 34.320 ja puheenjohtajan 91.416 euroa. Kansainvälistymisasteen ollessa yli 90% jäsenen palkkio keskimäärin 40.848 ja puheenjohtajan 87.988 euroa.



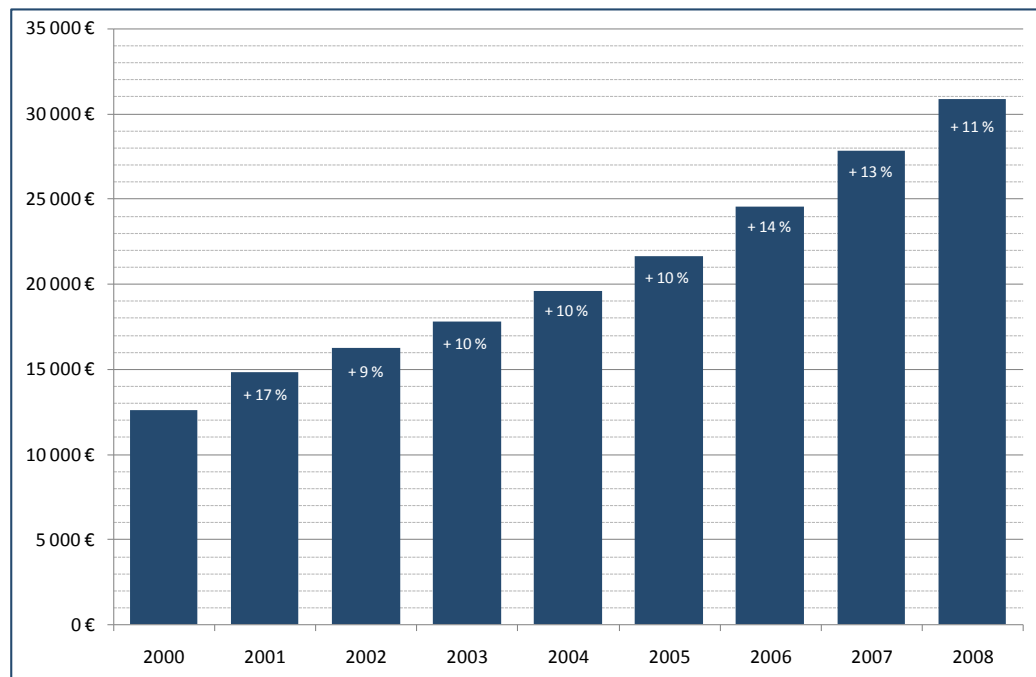
KUVIO 19. Vuosiansion hajonta kansainvälistymisasteen mukaan

Kuviossa 19 kuvataan jäsenen palkkion hajontaa kansainvälistymisasteen mukaan. Jäsenen mediaanipalkkio kansainvälistymisasteenryhmässä alle 10% on 17.900 euroa. Kun kansainvälistymisaste on 40–70%, mediaani on 31.700 euroa. Kun yhtiön liikevaihdosta ulkomailta tulee yli 90%, mediaani on 32.400 euroa. Vastavat luvut puheenjohtajilla ovat 33.500, 72.300 ja 64.650 euroa.

Kun palkkioita kuvataan kansainvälistymisasteen mukaan, palkkiot eivät noudata muiden luokitteluparametrien kaavaa eli palkkiot eivät kasva määrällisesti sitä mukaan kuin kansainvälistymisaste. Tämä johtuu siitä, että kansainvälistymisaste ei kerro yhtiön koosta niin paljon kuin esimerkiksi liikevaihto tai henkilöstön lukumäärä.

### 5.2.6 Palkkioiden kehitys vuosina 2000–2008

Hallituksen jäsenille maksettavia palkkioita on viime vuosina korotettu keskimäärin runsaan 10 % vuosivauhtia. Puheenjohtajalle ja jäsenille maksettavien palkkioiden välinen ero on säilynyt suhteellisesti ennallaan. Vuonna 2008 jäsenen palkkiot ovat kasvaneet keskimäärin 11 %. Hallituspalkkiot ovat kehittyneet hieman nopeampaa tahtia kuin suurimpien suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajien kuukausiansiot, jotka nousivat 7,5 % vuonna 2007.



KUVIO 20. Jäsenten palkkioiden kehitys vuosina 2000–2008

Kuvio 20 esittää hallitusten jäsenten keskimääräisen palkkion (riippumatta määräytymisperiaatteista) kehitystä vuositasolla 2000–2008 kaikissa NASDAQ OMX Helsinki yhtiöissä.

### 5.2.7 Johtopäätökset

Hallituksille maksettavien palkkiot ovat 2000 –luvulla nousseet vuosi vuodelta hieman yli 10%. Yhtiöiden kokojen kasvu on ollut suurimpana syynä palkkioiden nousuun. Tutkimuksessa käytetyt parametrit edustivat yhtiön kokoa markkina-arvon, liikevaihdon, taseen, henkilöstön ja kansainvälistymisasteen muodossa. Jos parametrit olisivat kuvanneet esimerkiksi toimialoja tai maantieteellistä sijaintia, tulokset olisivat saattaneet olla toisenlaisia.

Empiirisessä osuudessa esiintyvien kuvioiden perusteella voidaan päätellä hyvinkin yksimielisesti, että yhtiön koko vaikuttaa poikkeuksetta hallitukselle maksettaviin palkkioihin. Pitää kuitenkin muistaa, että Nokian hallitukselle maksettavien palkkioiden määrä vaikuttaa suuresti esitettyihin kuvioihin. Jos Nokian hallituksen palkkiot oltaisi jätetty pois, palkkioerot olisivat olleet pienemmät, mutta silti isommille yhtiöille maksetaan isompia palkkioita.

Yleisesti hallitusten jäsenten palkkioita korottavat kansainväliset jäsenet, koska heille ollaan valmiita maksamaan enemmän palkkiota tehdystä työstä. Kansainvälisten jäsenten tuomasta lisäarvosta, uusista näkökulmista ja kokemuksesta hallitukseen halutaan maksaa.



## YHTEENVETO

Hallituspalkkioiden euromääräinen nousu on ollut jatkuvaa viime vuosien aikana. Keskimäärin palkkion nousu edelliseen vuoteen verrattuna on ollut hieman yli 10 prosenttia. Hallituspalkkiot ovat silti vielä lastenkengissä Suomessa verrattuna esimerkiksi pohjoismaiden hallitusten jäsenten palkkioihin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hallituspalkkiot jakautuvat eri luokitteluparametreja käyttäen. Tämän lisäksi oli tarkoitus selvittää, minkälaisia tehtäviä hallituksella on ja minkälaisista jäsenistä hallitus koostuu.

Teoriaosuudessa keskityttiin hallitustyöskentelyyn, jäseniin ja palkkioiden määrätymisperusteisiin.

Empiirisessä osuudessa tutkittiin, miten eri luokitteluparametreja käyttäen hallitukselle maksetut palkkiot muuttuvat. Parametreina käytettiin markkina-arvoa, liikevaihtoa, tasetta, henkilöstön lukumäärää sekä kansainvälistymisastetta. Kuvioidessa täytyy ottaa huomioon Nokian vaikutus suomalaisen hallitustyön palkitsemiseen, koska palkkio sekä puheenjohtajalla että jäsenellä on paljon suurempi kuin muilla yhtiöillä.

Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui hyvin, sillä jokaisesta suomalaisesta pörssi-yhtiöstä saatiin tiedot. Vuosikertomuksista löydetty tiedot antavat ajantasaisen informaation, vaikkakin kaikki tiedot eivät selvityksen ilmestymisajankohdan vuoksi voi olla samalta vuodelta. Selvitys julkaistiin syyskuussa 2008, joten kokouslukumäärät ovat toteutuneet kokoukset vuodelta 2007. Tase, liikevaihto sekä henkilöstömäärät ovat niin ikään vuodelta 2007. Markkina-arvo on laskettu 30.6.2008 arvon mukaan. Täysin ajantasaisten tulosten saavuttamiseksi tarvittaisiin saman vuoden luvut, joten selvityksen ilmestymistä täytyisi siirtää monella kuukaudella eteenpäin. Tällöin selvitys ei enää vastaisi tarkoitustaan.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä voi pitää sitä, että yhtiön koko vaikuttaa hallitukselle maksettaviin palkkioihin. Tämä johtuu siitä, että isommilla yhtiöillä on varaa

ottaa kansainvälisiä jäseniä hallituksiin verrattuna pienempiin yhtiöihin. Kansainväliset jäsenet tuovat uusi toiminta-ajatuksia yhtiöön ja heillä on yleensä myös kokemusta ulkomaisista yhtiökäytännöistä.

Teoriaosuuden lähteenä on käytetty hallitustyöhön perehtyneiden henkilöiden teoksia sekä artikkeleita, joten niiden luotettavuutta ei ole syytä epäillä. Sitä, paljonko kirjoittajien omat mielipiteet ovat vaikuttaneet teoksiin, on erittäin vaikea lähteä spekuloidaan. Empiirisen osuuden tiedot olen itse henkilökohtaisesti selvittänyt yhtiöiden antamista tiedoista ja taulukoinut ne, joten varsin luotettavana voidaan pitää myös empiiristä osuutta.

Hallituspalkkioselvitys 2008 oli järjestyksessään yhdestoista eikä ole syytä, miksi selvitystä ei jatkettaisi tulevina vuosina. Selvitys on ainutlaatuinen. Mikään muu yhtiö ei julkaise yhtä laajaa, yksityiskohtaista ja informatiivista pakettia, jossa olisi purettu osiin kaikki NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä listattujen yhtiöiden hallitusten palkkiot.

## LÄHTEET

Blummé, Nils 2003, Suomalaiset suositukset. KMPG. [viitattu 27.4.2010]. Saatavissa:  
<http://www.kpmg.fi/VIEW033/sivu17.htm>

Haapanen, M. 2002. Hallitus: omistajan asialla, johdon tukena. Helsinki: WSOY

Hallitustyöskentelyn opas. 2004. Hallitusammattilaiset ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy

Helsingin seudun kauppakamarin jäsentiedote 15/2009

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. Corporate Governance –Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Juva: WS Bookwell Oy

Holopainen M. & Pulkkinen P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY

Johtamisen käsikirja.2004–2008. Kauppalehti.

Keskuskauppakamari 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjaus järjestelmistä.[viitattu 25.8.2008] Saatavissa:  
[http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/Nyheter/sv\\_SE/agenda\\_cg/\\_files/74677494528161766/default/cg.pdf](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/Nyheter/sv_SE/agenda_cg/_files/74677494528161766/default/cg.pdf)

Laki24 2010 Osakeyhtiö: Osake, osakekirja ja osakasluettelo [viitattu 27.4.2010]  
Saatavissa: <http://www.laki24.fi/yrit-osakeyhtio-osakeosakekirjaosakasluettelo.html>

Leinonen, M., Lintukangas, I. & Sairo, P. 2008. NASDAQ OMX Helsinki - Hallituspalkkioselvitys 2008.

Lindhom, T., Rasinaho, V. & Virtanen, O. 2004. Yhtiökokous –Corporate Governancen hengessä. Juva: WS Bookwell Oy

Osakeyhtiölaki 624/2006 . Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki>

Pohjola Pankki Oyj , 2010 Usein kysyttyä sijoittajatietoa [viitattu 27.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.pohjola.fi/\\_MuutSivut/UseinKysyttya/Useinkysyttyasijoittajatietoa.htm](http://www.pohjola.fi/_MuutSivut/UseinKysyttya/Useinkysyttyasijoittajatietoa.htm)

## LIITTEET

## LIITE 1

Yhteenveto suomalaisten pörssiyhtiöiden tiedoista

YHTIÖ	LISTA	JÄSENIÄ	KOKOUKSIA VUODESSA	JÄSEN		VARAPUHEENJOHTAJA		PUHEENJOHTAJA		
				PALKKIO VUODESSA	KOKOUS- PALKKIO	PALKKIO VUODESSA	KOKOUS- PALKKIO	PALKKIO VUODESSA	KOKOUS- PALKKIO	KOKO- / PUOLI- PÄIVÄINEN
AFFECTO	S	5	24	19 200				34 800		
AHLSTROM	M	7	11	32 400				64 800		
ALDATA SOLUTIONS	S	5	19	25 200				0		
ALMA MEDIA	M	7	11	20 000	500	24 000	700	30 000	1 000	
AMANDA	S	5	13	12 000				18 000		
AMER SPORTS	L	7	12	40 000		50 000		80 000		
ASPO	M	6	11	24 000				48 000		
ASPOCOMP	S	3	47	12 000	500			24 000	1 000	
ATRIA	M	6	20	18 000	500	18 000	500	36 000	500	
BASWARE	S	5	17	22 000	275	26 000	275	44 000	275	
BIOHIT	S	6	12	14 400				18 600		
BIOTIE	S	5	13	18 000		18 000		36 000		
CAPMAN	M	6	8	42 000		48 000		48 000		
CARGOTEC	L	6	9	30 000	500	42 000	500	60 000	500	
CENCORP	S	4	28	18 000		18 000		24 000		
CITYCON	M	8	18	40 000	500	60 000	500	160 000	700	
COMPONENTA	S	5	18	25 000				50 000		
COMPTEL	M	5	13	26 000	500	33 000	500	53 000	500	
CRAMO	M	7	9	30 000		40 000		60 000		

DIGIA	S	5	24	24 000	400	36 000	400	0		KOKO
DONE SOLUTIONS	S	3	18	36 000				60 000		
EFORE	S	8	15	21 000	500	21 000	500	42 000	1 000	
ELCOTEQ	S	8	13	60 000		180 000		60 000		KOKO
ELECSTER	S	5	7	5 000				5 000		
ELEKTROBIT	M	6	22	24 000				198 000		PUOLI
ELISA	L	6	21	60 000	500	72 000	500	108 000	500	
ETTEPLAN	S	5	16	12 000	500			12 000	1 000	
EVIA	S	3	21	15 000		15 000		20 000		
EXEL	S	5	13	14 000	1 000			32 000	1 500	
FINNAIR	L	8	13	30 000	600	32 400	600	61 200	600	
FINNLINES	M	7	8	30 000		40 000		50 000		
FISKARS	L	9	17	35 000	550	50 000	550	65 000	1 100	
FORTUM	L	7	11	35 400	600	49 200	600	66 000	600	
F-SECURE	M	6	14	30 000				55 000		
GEOCENTRIC	S	7	20	0	1 500			0	1 500	
GLASTON	M	7	9	20 000		30 000		40 000		
HKSCAN	M	5	12	20 000	500	25 000	500	40 000	500	
HONKARAKENNE	S	5	15	14 400				24 000		
HUHTAMÄKI	M	7	16	45 000	500	55 000	500	90 000	500	
ILKKA-YHTYMÄ	M	5	20	36 000	350	12 000	350	24 000	350	
INCAP	S	5	20	24 000	200	36 000	200	48 000	200	
INTERAVANTI	S	4	6	510	170			510	170	
IXONOS	S	6	22	12 500	150	16 000	150	30 000	300	
JULIUS TALLBERG-KIINTEISTÖT	S	7	10	10 000	300	13 000	300	17 000	300	
KEMIRA	L	7	13	33 600	600	42 000	600	66 000	600	
KESKISUOMALAINEN	S	8	14	14 400	350	19 200	350	36 000	350	
KESKO	L	7	8	30 000	500	42 000	500	60 000	500	
KESLA	S	4	13	15 000				30 000		
KONE	L	7	11	30 000	500	42 000	500	54 000	500	KOKO

KONECRANES	L	8	9	40 000		64 000		100 000		
LAROX	S	5	8	18 000				96 000		
LASSILA	M	6	12	25 750		30 500		46 250		
LEMMINKÄINEN	M	5	11	36 000		0		132 000		
LÄNNEN TEHTAAT	S	7	15	17 820		22 440		36 300		
MARIMEKKO	S	5	11	15 000		0		20 000		
MARTELA	S	6	9	15 000		0		30 000		
METSO	L	7	13	45 000	600	56 000	600	92 000	600	
M-REAL	L	8	15	50 400	500	64 500	500	76 500	500	
NEOMARKKA	S	5	13	10 000	600	12 500	600	15 000	600	
NESTE OIL	L	8	8	35 400	600	49 200	600	66 000	600	
NOKIA	L	10	12	130 000		150 000		440 000		
NOKIAN RENKAAT	L	7	13	35 004		0		69 996		
NORDEA	L	11	16	75 600		97 650		252 000		
NORDIC	S	3	15	12 100		0		24 200		
NORVESTIA	S	5	10	28 000		28 000		50 000		
NURMINEN LOGISTICS	S	5		15 000		20 000		30 000		
OKMETIC	S	5	12	17 400		26 100		34 800		
OLVI	M	5	16	21 000	650	0		174 096	950	KOKO
ORAL	S	6	17	12 000		24 000		36 000		
ORIOLA-KD	M	7	20	22 000	400	27 500	400	44 000	800	
ORION	L	6	15	36 000	600	49 000	900	72 000	1 200	
OUTOKUMPU	L	8	9	34 000	600	43 000	600	70 000	600	
OUTOTEC	L	5	10	36 000	500	48 000	500	60 000	500	
PANOSTAJA	S	5	26	12 000		0		18 000		KOKO
PKC	M	7	15	25 000		37 500		50 000		
PKK	M	6	6	15 000		30 000		60 000		
POHJOLA PANKKI	L	8	19	48 000	500	60 000	500	84 000	500	
PONSSE	M	6	8	32 000		32 000		43 000		
PROHA	S	6	26	10 000		0		18 000		

PÖYRY	L	7	11	40 000		50 000		60 000	
QPR SOFTWARE	S	5	21	16 820		0		25 230	
RAISIO	M	5	16	20 400		20 400		201 720	
RAMIRENT	L	7	11	20 400	1 000	30 000	1 300	36 000	1 500
RAPALA	M	7	14	30 000		0		60 000	
RAUTARUUKKI	L	7	8	32 400	600	42 000	600	67 200	600
RAUTE	S	6	10	20 000		20 000		40 000	
ROCLA	S	6	11	12 000	500	0		21 600	600
RUUKKI	M	7	24	60 000		0		90 000	
SALCOMP	M	5	21	25 000		40 000		32 000	
SAMPO	L	9	14	80 000		100 000		160 000	
SANOMA	L	10	8	66 000		78 000		102 000	
SCANFIL	S	5	15	24 000		0		18 000	
SOLTEQ	S	6	12	12 000		0		60 000	
SPONDA	M	6	20	31 200	600	36 000	600	60 000	600
SRV	M	5	19	36 000	500	48 000	500	60 000	500
SSH COMMUNICATIONS SECURITY	S	5	6	0		0		0	
SSK	S	3	6	0		0		0	
STOCKMANN	L	7	13	38 000	500	49 000	500	76 000	500
STONESOFT	S	5	19	24 000		0		48 000	
STORA ENSO	L	9	12	60 000		85 000		135 000	
STROMSDAL	S	6	21	12 000	500	0		49 200	600
SUOMEN TERVEYSTALO	M	8	24	12 000	600	21 600	600	30 000	800
SUOMINEN	S	6	11	18 750		22 500		30 000	
TAKOMA	S	5	23	12 000		0		18 000	
TALENTUM	S	6	15	24 000		30 000		48 000	
TAMFELT	M	6	10	20 400	600	20 400	600	40 800	800
TECHNOPOLIS	M	6	16	25 000	600	30 000	600	46 000	1 200
TECNOMEN	S	7	13	23 000	500	30 000	500	50 000	800
TEKLA	M	5	10	24 000		30 000		36 000	



TELESTE	S	6	10	25 000	250	0		40 000	250
TELIASONERA	L	7	13	45 227		0		106 417	
TIETOENATOR	L	8	15	30 000	800	45 600	800	68 400	800
TIIMARI	S	7		14 400		0		28 800	
TRAINERS' HOUSE	S	6	0	24 000		0		48 000	
TULIKIVI	S	7	17	15 600		15 600		90 480	
TURKISTUOTTAJAT	S	6	17	3 960	165	10 560	165	19 800	165
TURVATIIMI	S	7		6 000		7 200		9 000	
UPM	L	10	12	95 000		120 000		175 000	
UPONOR	L	5	12	44 000		49 000		71 000	
VAAHTO	S	4	12	15 000	450	0	450	19 000	450
VACON	M	7	14	36 000		36 000		75 000	
VAISALA	M	6	9	25 000		35 000		30 000	
WESTEND ICT OYJ	S	3	13	12 000		0		18 000	
VIKING LINE	M	7	14	17 000	350	0		20 000	350
WULFF-YHTIÖT	S	6	13	12 000		0		12 000	
WÄRTSILÄ	L	6	10	55 000	400	82 500	400	110 000	800
YIT	L	5	12	42 000	500	54 000	500	72 000	500
YLEISELEKTRONIIKKA	S	3	12	7 068		0		10 092	
ÅLANDSBANKEN	M	7	14	12 000	500	12 000	500	15 000	500