

HALLITUS- PALKKIOISSA kovia nousupaineita

Niukat palkkiot eivät houkuttele varsinkaan ulkomaisia huippunimiä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitukseen. Ruotsissa suuryhtiöiden hallitusten puheenjohtajille maksetaan tuplasti enemmän.

Tommi Melender

Ruotsissa suuren pörssiyrityksen puheenjohtaja saa keskimäärin lähes kaksinkertaista palkkiota verrattuna Suomeen.

Puheenjohtajan palkkio Suomessa,

106 250

euroa

Puheenjohtajan palkkio Ruotsissa,

202 263

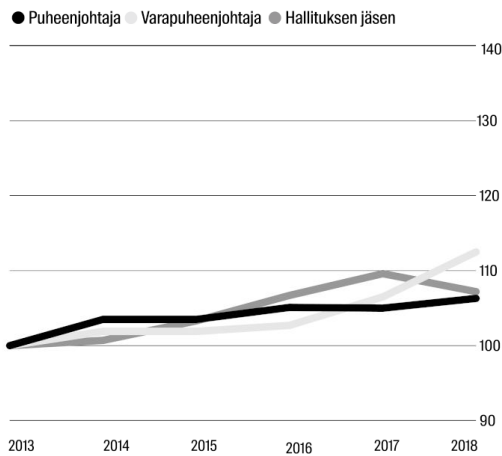
euroa

Hallituspalkkiot

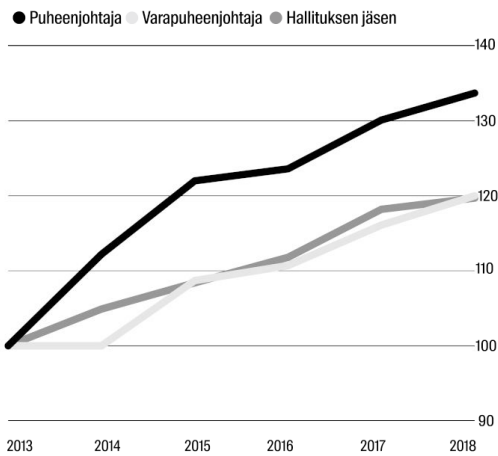
Ruotsi repii eroa Suomeen

Suurten yhtiöiden hallituspalkkiot ovat nousseet Suomessa viiden viime vuoden aikana 1,7 prosentin vuosivauhtia. Samaan aikaan Ruotsissa nousu on ollut 4,5 prosenttia vuodessa.

SUURTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSPALKKIOT SUOMESSA



SUURTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSPALKKIOT RUOTSISSA



S

Sitkeä taantuma jätti jälkensä Helsingin pörssin yhtiöiden hallituspalkkioihin. Suurissa yhtiöissä ne ovat nousseet viiden viime vuoden aikana 1,7 prosentin vuosivauhtia.

Samaan aikaan Tukholman pörssin raskasarjalaiset ovat nostaneet hallituspalkkioitaan keskimäärin 4,5 prosenttia vuodessa. Tiedot ilmenevät *Nordhaven Corporate Financen* selvityksestä.

Piensijoittaja saattaa ajatella, että asia ei häntä hetkauta. Johdon laatu on kuitenkin yksi tärkeimmistä osakkeen pitkän ajan tuottoon vaikuttavista tekijöistä. Ei ole samantekevää, minkälaiset ihmiset päättävät strategiasta ja katsovat toimivan johdon perään.

Voiko palkkioista kitsailu karkottaa parhaita kykyjä suomalaisista hallituksista?

”Jos halutaan osaamista, siitä pitää maksaa. Britteillä on sanonta if you pay peanuts, you get monkeys”, useiden pohjoismaisten yhtiöiden hallituksissa vaikuttava **Sanna Suvanto-Harsaae** sanoo.

Samoilla linjoilla on toinen eturivin hallitusammattilainen **Kirsi Komi**, joka toimii myös alan yhdistyksen *Directors' Institute Finlandin* puheenjohtajana.

”Palkitseminen ei ole ollut koskaan neutraali puheenaihe Suomessa. Tunnen ihmisiä, jotka ovat kieltäytyneet hallitustehtävistä koska kokevat, että pienet palkkiot eivät ole oikeudenmukaisia tehtävän laajuuteen ja vastuuseen nähden”, Komi sanoo.

Omat koukeronsa suomalaisiin palkitsemiskäytäntöihin tuo se, että valtiolla on Helsingin pörssissä merkittäviä omistuksia. Valtionyhtiöiden hallituspalkkiot ovat polkeneet käytännössä paikoillaan kymmenen vuotta.

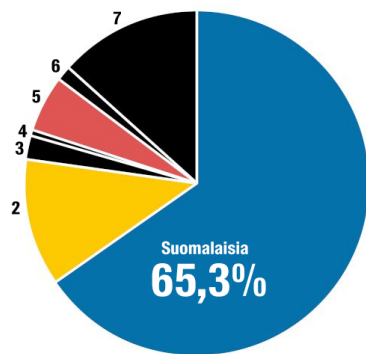
”Onhan se käsittämätöntä, jos katsotaan *Neste*en ja *Fortumin* menestystä. Valtionyhtiöiden hallituksissa istuminen muistuttaa melkein pä isänmaallista hyväntekeväisyystyötä”, Suvanto-Harsaae ihmettelee.

VERTAILU RUOTSIIN on relevanttia, koska hallitukset kansainvälistyvät ja parhailla kyvyillä riittää kysyntää kotimaansa ulkopuolella.

Useita suuria yhtiöitä Ruotsissa ja Suomessa omistavan *Investorin* **Viveka Hirdman-Ryrberg** sanoo, että hallitustyö on molemmissa maissa

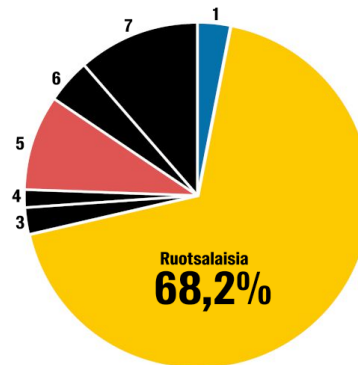
Ruotsi houkuttelee jenkkejä, Suomi ei

Helsingin pörssin suurten yhtiöiden hallituksessa ruotsalaiset ovat yleisin ulkomaisten jäsenten kansalaisuusryhmä. Tukholman pörssin jäteissä eniten ulkomaalaisia on Yhdysvalloista. Viime vuosina suomalaiset hallitukset ovat kansainvälistyneet.



HELSINGIN PÖRSSIN SUURET YHTIÖT

1. Suomalaiset	65,3%	5. Yhdysvaltalaiset	5,2%
2. Ruotsalaiset	11,9%	6. Brittiläiset	1,5%
3. Norjalaiset	2,2%	7. Muut	13,1
4. Tanskalaiset	0,7%		



TUKHOLMAN PÖRSSIN SUURET YHTIÖT

1. Suomalaiset	3,3%	5. Yhdysvaltalaiset	9,1%
2. Ruotsalaiset	68,2 %	6. Brittiläiset	4,1%
3. Norjalaiset	2,5%	7. Muut	11,2%
4. Tanskalaiset	1,7%		

Lähde: Nordhaven Corporate Finance

samantyyppistä, mutta Ruotsissa hallitukset ovat kansainvälisempiä.

Suurten yhtiöiden hallitusten puheenjohtajien mediaanipalkkiot ovat Tukholman pörssissä tämän vuoden tiedoilla runsaat 202 000 euroa vuodessa, kun Helsingin pörssissä ne jäävät 106 000 euroon.

Suvanto-Harsaae korostaa puheenjohtajien merkitystä, koska he määräävät hallitustyön tahdit.

”Hallitus ei toimi, ellei puheenjohtaja ole tehtäviensä tasalla. On suuri ero siinä, onko hän vanha-kantainen vai moderni.”

Myös hallitusten varapuheenjohtajien ja jäsenten tienestit ovat Suomessa pienempiä kuin Ruotsissa, vaikka erot eivät ole yhtä suuria. Suurten yhtiöiden varapuheenjohtajien mediaanipalkkiot ovat Tukholman pörssissä 89 000 ja 60 000 euroa, kun Helsingin pörssissä vastaavat luvut asettuvat 74 000 ja 56 000 euroon.

Suvanto-Harsaae epäilee, että hallituspalkkioiden ero kasvaa Ruotsin hyväksi entisestään, kun siellä poistuu mahdollisuus laskuttaa niitä oman yhtiön kautta.

Kansainvälisessä katsannossa hallituspalkkiot eivät ole suuria Ruotsissakaan. Ketään tuskin yllättää, että Yhdysvalloissa ja Britanniassa summat liik-

kuvat aivan eri ulottuvuuksissa, mutta myös Saksa ja monet muut Euroopan maat menevät Pohjoismaiden edelle.

”Anglosaksisessa kulttuurissa on tyypillistä, että ihmiset arvottavat osaamistaan rahassa. Suomessa ei ajatella samalla tavalla”, Komi sanoo.

Hallituspalkkiot nousevat Tukholman pörssissä Helsingin pörssiä nopeammin, koska ruotsalaisyhtiöillä on tapana tarkistaa summia parin vuoden välein. Suomalaisyhtiöt menevät samoilla palkkioidella 3–4 vuotta.

Viime taantumana aikana suomalaisyhtiöt noudattivat talkoohengessä yleistä palkkamalltia ja jättivät palkkioiden nostamisen väliin.

Suvanto-Harsaae on huolissaan siitä, että Helsingin pörssin palkkiot eivät heijasta hallitusten työtaakan ja vastuun kasvamista.

”Vielä kymmenen vuotta sitten saattoi nähdä, että joku tuli hallituksen kokoukseen ja avasi vasta pöytästä istuessaan kirjekuoren, jossa oli kokousmateriaali. Enää tällaisia kahvikuppityyppisiä ei hevinkatsella.”

LÄHES KAIKKI Helsingin pörssin suuryhtiöt tekevät liikevaihtonsa Suomen rajojen ulkopuolella. Kan-

Hallituspalkkiot


Kirsi Komi
Syntynyt: 1963

Koulutus: OTK

Nykyiset hallitustehtävät:

Humana AB, hallituksen jäsen;
Kansallisteatteri, hallituksen jäsen;
Lindström Invest, hallituksen jäsen;
Finnvera, hallituksen jäsen;
Martela, hallituksen jäsen;
Docrates, syöpäsairaala, hallituksen puheenjohtaja;
Metsä Board, hallituksen jäsen,
SPR Veripalvelu, hallituksen puheenjohtaja


Sanna Suvanto-Harsaae
Syntynyt: 1966

Koulutus: Ekonomi

Nykyiset hallitustehtävät:

Altia, hallituksen puheenjohtaja;
SAS, hallituksen jäsen;
Broman Group, hallituksen jäsen;
Paulig, hallituksen varapuheenjohtaja;
BoConcept AB, hallituksen puheenjohtaja;
Babysam AS, hallituksen puheenjohtaja;
TCM AS, hallituksen puheenjohtaja;
Nordic Pet Care Group AS, hallituksen puheenjohtaja;
Footway AB, hallituksen puheenjohtaja.

Ruotsalaisyhtiöiden raskaassa sarjassa ovat parhaiten ulkomaalaisista edustettuina amerikkalaiset.

sainvälistyminen alkaa näkyä myös niiden hallituksissa. Ulkomaisten jäsenten osuus on noussut kymmenessä vuodessa 24 prosentista 35 prosenttiin.

Kansainvälisyyden taso on samaa luokkaa kuin Tukholman pörssissä, mutta kansallisuuksien jakauma paljastaa merkittävän eron.

Suurten suomalaisyhtiöiden hallituksissa yleisimmän ulkomaalaisryhmän muodostavat ruotsalaiset 12 prosentin osuudella. Sitä vastoin ruotsalaisyhtiöiden raskaassa sarjassa ovat parhaiten ulkomaalaisista edustettuina amerikkalaiset, joita on yhdeksän prosenttia hallitusten jäsenistä.

Yhdysvalloissa on maailman vahvimmat yhtiöt, minkä vuoksi liiketoiminnallinen osaaminenkin on siellä huippuluokkaa.

Suomalaiset palkkiot eivät amerikkalaisia houkuttele, joten ei ole ihme, että heidän osuutensa jää Helsingin pörssin suuryhtiöiden hallituksissa selvästi pienemmäksi kuin Tukholman pörssissä.

”Ruotsissa kärkiyhtiöiden palkkiot houkuttelevat osajia myös Yhdysvalloista. Jos lennät tänne Atlantin takaa, yksi hallituksen kokous merkitsee kolmen päivän matkaa. Näin suuren ajallisen sitoumuksen täytyy kannattaa myös rahallisesti”, Suvanto-Harsaae sanoo.

Hänen mielestään Ruotsi on hallitusten kansainvälistymisessä Suomen edellä. Yhtiöt ovat edenneet siellä lähinaapurivaiheesta aidosti globaaliin vaiheeseen. Takavuosina ruotsalaisissa hallituksissa oli paljon saksalaisia, mutta nyt ne haalivat amerikkalaista osaamista.

Suomessa ja Ruotsissa monet yhtiöt ovat ottaneet tavakseen kattaa osan hallituspalkkioista osakeina. Osuudet liikkuvat tyyppillisesti 40–50 prosentissa, kertoo Nordhavenin Tapio Tolvanen.

”Tärkein kriteeri on luonnollisesti koko palkkion suuruus, mutta varsinkin amerikkalaisille toimii lisähoukutusena, jos palkkioilla pääsee hyvin käsiksi osakkeisiin”, Suvanto-Harsaae arvioi.

OSAKESIJOITTAJA SUO mieluusti yritysjohdolle kunnan palkkiot, jos saa vastineeksi sijoitukselleen tuottoa.

Nordhavenin laskelmien perusteella kymmenen vuoden aineisto ei näytä merkittäviä korrelaatiota hallituspalkkioiden kehityksen ja yhtiön arvonnousun välillä. Selvä on, että taitamattoman johdon käsissä hyväkin yhtiö taantuu alisuoriutujaksi.

”Hyvän hallituksen saavutukset näkyvät varsin pian, mutta huonon hallituksen töppäilyt voivat näkyä vasta vuosien päästä”, Suvanto-Harsaae sanoo.

Kun hän tuli viisi vuotta sitten lentoyhtiö SAS:n hallitukseen, eteen tulivat päätökset, jotka olisi pitänyt tehdä jo 1990-luvun lopussa.

”Piensijoittajankin on syytä pohtia, miten osake-
tuottojen käy, jos hallitustyöhön ei panosteta riit-

tävästi. Nykyinen tilanne ei ole hyvä, koska palkkiot eivät ole kehittyneet samassa suhteessa kuin hallitustyön vaativuus”, Komi sanoo.

Björn Wahlroosin mukaan hallituksen tärkein tehtävä on toimitusjohtajan palkkaaminen, palkitseminen ja erottaminen. Se ei ole ainoa tärkeä tehtävä. Hallituksen on huolehdittava strategiasta ja sen toteutumisesta sekä pidettävä huoli, ettei osakkeenomistajien rahoja haaskata holtittomaan riskinottoon.

Suvanto-Harsaae neuvoo pitkän kokemuksensa pohjalta piensijoittajia seuraamaan, miten yhtiö investoi. Investointien perusteella voi päätellä, onko hallitus tehtäviensä tasalla.

”Jos investointeja on vähän, se kertoo yleensä siitä, että ajatellaan vain huomista eikä toimita pitkällä tähtäyksellä. Jos taas investoinnit yhtäkkiä kasvavat paljon, voi epäillä, että taustalla ovat takavuosien laiminlyönnit.”

SANALLA HALLITUSAMMATTILAINEN on epäilyttävä kaiku monen sijoittajan korvissa. Se herättää mielikuvan tyypistä, joka istuu kokouksissa mak-sua vastaan.

Hallituksen jäsenten merkittävät omistukset yhtiössä lisäävät luottamusta, koska silloin he kärsivät huonosta tuloksetuksesta ja pörssikurssin laskusta muiden osakkeenomistajien tavoin.

”Mielestäni hallituksen jäsenten on hyvä olla sitoutuneita osakkeomistuksilla, mutta asia ei ole

aivan mustavalkoinen. En haluaisi sellaista tilannetta, jossa hallitukseen tulevat vain sellaiset, joilla on varaa ostaa suuria määriä osakkeita”, Komi sanoo.

Suvanto-Harsaae huomauttaa, että tutkimusten mukaan yhtiöiden tulokset kehittyvät paremmin silloin, kun sekä hallituksella että johdolla on osakeomistuksia. Merkittävä omistus lisää alttiutta pitää silmällä kurssikehitystä, mutta ei ole välttämätön edellytys hyvälle hallitustyölle.

”Muistan yhden tilanteen, jolloin päätin olla ostamatta yhtiön osakkeita. Hallituksessa ja johdossa oli sen verran paljon osakeomistusta, että osinkopäätökset rupesivat painamaan liikaa hallituksen kokouksissa”, Suvanto-Harsaae kertoo.

Komi ja Suvanto-Harsaae eivät katso osakeomistusten vaikuttavan ratkaisevasti omaan hallitustyöskentelyynsä. ”Lähden siitä, että kun olen hallituksessa, edustan kaikkia osakkeenomistajia. Työn laatuun ei saa vaikuttaa, omistanko osakkeita paljon vai vähän”, Komi sanoo.

Suvanto-Harsaae kehottaa varomaan ääritilanteita. Ei ole hyvästä, jos hallituksen jäsenen arkinen elämä on liikaa sen varassa, miten yhtiön kurssi kehittyy.

Hirdman-Rybergin mukaan Investor tukee hallituksen jäsenten sijoituksia yhtiöihin. Omistukset yhdistävät hallituksen ja osakkeenomistajien intressit pitkällä aikavälillä. ■

Hallitusten laatu huolena pienissä ja keskisuurissa



Nokia, Nordea, UPM, Sampo, Stora Enso...

Ei ole yllätys, että nämä jätit maksavat Helsingin pörssin suurimpia hallituspalkkioita. Nokia erottuu myös muusta kärkiviisikosta, sillä hallituksen puheenjohtaja **Risto Siilasmaa** nostaa 440 000 euron palkkiota, kun kakkosena tulee *Nordean* **Björn Wahlroos** (kuvassa) 295 000 eurolla.

Hallituksen jäsenilleen Nokia maksaa 160 000 euroa vuodessa. Suomalaisista pörssiyhtiöistä sadantuhannen yli pääsevät nokiaalaisten lisäksi vain UPM:n hallitusten jäsenet.

Helsingin pörssin pienissä ja keskisuurissa yhtiöissä hallituspalkkiot jäävät selvästi suuryhtiöistä.

Keskisuurissa hallituksen puheenjohtajien mediaanipalkkiot yltyvät 65 000 ja hallitusten jäsenten 33 500 euroon vuodessa. Pienissä yhtiöissä vastaavat luvut

ovat 40 000 ja 21 600 euroa.

Myös hallitusten kansainvälisyysaste jää pienissä ja keskisuurissa selvästi matalammaksi kuin suurissa yhtiöissä.

Nordhaven Corporate Financen selvityksen mukaan keskisuurissa ulkomaalaisjäsenten osuus on noussut kymmenessä vuodessa 13 prosentista 19 prosenttiin. Pienissä se on laskenut viidessä vuodessa kuudesta kahdeksaan prosenttiin. **Sanna Suvanto-Harsaae** korostaa, että pienten ja keskisuurten yhtiöiden on vaikea houkutella nykyisillä palkkiollaan ulkomaisia tai edes kotimaisia huippuosaajia hallituksiinsa.

”Vaarana on, että ne eivät saa niin tasokkaita hallituksia kuin tarvitsisivat tai ansaitsisivat. Siitä on syytä olla huolissaan, koska pienissä ja keskisuurissa yhtiöissä on merkittävää tulevaisuuden potentiaalia.”