

Talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanotto

KILPAILUKYKYINEN JA OMISTAJA-ARVON TUOTTAMISEEN PERUSTUVA PALKITSEMINEN VALTIONYHTIÖISSÄ JA VALTION OSAKKUUSYHTIÖISSÄ

Omistajaohjauksen keskeisiin kysymyksiin kuuluu sen varmistaminen, että yhtiöllä on osaava, sitoutunut ja omistajien intressin mukaisesti toimiva johto ja että yhtiö voi sekä palkata että pitää palveluksessaan sellaiset henkilöt, joita se tarvitsee menestykselliseen toimintaan. Tämän vuoksi omistajien on osaltaan varmistettava, että yhtiöllä on mahdollisuudet kilpailla johtamisen ammattilaisista ja muista avainhenkilöistä kilpailukykyisin ehdoin.

Toinen omistajalle keskeinen seikka on hallituksen kokoonpano sekä hallituksen jäsenten osaaminen ja heidän sitoutumisensa varmistaminen. Tämän vuoksi omistajien on varmistettava, että hallitukset muodostetaan osaamisen ja asiantuntemuksen perusteella ja että hallitusten palkkiot vastaavat puheenjohtajilta ja jäseniltä vaadittavaa sitoutumista ja ajankäyttöä.

Omistajaohjauksessa on lisäksi otettava huomioon se, että yritysten menestys ei ole yksinomaan johdon ja hallituksen varassa tai ansiota. Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on keskeinen yritystoiminnan menestystekijä, joten koko henkilöstölle on taattava oikeudenmukainen mahdollisuus hyötyä yrityksen hyvästä tuloksesta.

Valtiolla on yhtä lailla ainoana omistajana, enemmistöomistajana kuin merkittävänä vähemmistöomistajanakin erityinen intressi varmistaa, että sekä johdon ja avainhenkilöstön, hallintoelinten jäsenten että koko henkilöstön palkitseminen osaltaan varmistaa ja parantaa yhtiöiden toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Samalla isolle omistajalle on kuitenkin olennaista, että palkitseminen perustuu sellaiseen tuloksellisuuteen, joka on hyödyttänyt myös omistajaa tai omistajia. Tämän vuoksi talouspoliittinen ministerivaliokunta vahvistaa seuraavat linjaukset, jotka koskevat valtionyhtiöiden

- toimivan johdon ja muiden avainhenkilöiden palkkausta ja palkitsemista,
- henkilöstön palkitsemista sekä
- hallintoelinten jäsenten palkitsemista.

Linjaukset on tarkoitettu noudatettavaksi kaikkien markkinaehtoisesti toimivien valtionyhtiöiden omistajaohjauksessa ja omistajan kannanottoja määriteltäessä. Samoja linjauksia on mahdollisuuksien mukaan pyrittävä soveltamaan myös valtion osakkuusyhtiöissä.

Valtion erityistehtäviä hoitavissa yhtiöissä palkitsemisen kriteerit tulee suunnitella yhtiökohtaisesti siten, että ne ottavat huomioon kyseisen erityistehtävän ja yhtiön onnistumisen sen toteuttamisessa.

Tässä kannanotossa talouspoliittinen ministerivaliokunta edellyttää, että palkitseminen on mahdollisimman läpinäkyvää.

1. Johdon ja avainhenkilöiden palkitseminen perustuu tuloksellisuuteen ja omistaja-arvon kasvuun

Valtio-omistajan intressien ja valtion omistajapolitiikan uskottavuuden kannalta on ensisijaisen tärkeää, että valtionyhtiöiden ja valtion osakkuusyhtiöiden ylimmän johdon ja avainhenkilöiden palkitseminen vastaa pääsääntöisesti kilpailijoiden käytäntöjä. Tämä on edellytys sille, että yhtiöt pystyvät kilpailemaan mahdollisimman pätevien liikkeenjohto- ja asiantuntijaresurssien rekrytoinnissa.

Omistajien kannalta olennaista on, että palkitsemisen keskeisenä kriteerinä on yrityksen menestyminen ja omistaja-arvon kasvu. Johdon, hallituksen ja henkilöstön palkitsemisen lähtökohtana on, että vain normaalisuoritusta parempi menestyminen voi olla peruste lisäpalkkioiden maksamiselle ja kannustimien ansaitsemiselle. Yrityksen suorituskkyä arvioitaessa on käytettävä sellaista vertailuryhmää, joka tuo oikeudenmukaisella tavalla esille yrityksen paremman menestymisen suhteessa kilpailijoihinsa. Yrityksen tuloksellisuutta arvioitaessa on tuloksen, osingonmaksun ja keskeisten tunnuslukujen ohella otettava huomioon yrityksen tuottama omistaja-arvo, jota arvioidaan esimerkiksi EVA –laskelmien avulla.

Näiden lähtökohtien toteuttaminen edellyttää, että:

- 1.1. Yritysjohdon ja avainhenkilöiden palkkausta tarkastellaan kokonaisuutena, jossa elementteinä ovat peruspalkka, luontaisedut, tulospalkkiojärjestelmät, osakeomistus- ja kannustinjärjestelmät sekä muut työ- tai toimisopimuksen yksilölliset ehdot, kuten eläkeikä ja eläkkeen taso.
- 1.2. Palkitsemisen tulee perustua oikeudenmukaisella ja selvästi havaittavalla tavalla yrityksen menestymiseen ja omistaja-arvon kasvun tuottamiseen. Peruspalkkataso on mitoitettava kohtuulliseksi ja kaikkien lisäpalkkioiden sekä palkitsemisjärjestelmien tulee olla tulossidonnaisia.
- 1.3. Tulospalkkioita käytettäessä tulee ottaa huomioon osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien käyttö siten, että päällekkäiset järjestelmät eivät tuota kohtuuttomia etuja samoille henkilöille. Tulokseen perustuva rahapalkkio tulee yleensä mitoittaa enintään 40 %:ksi vuosipalkasta, ellei korkeampaan mitoitukseen ole erityisiä perusteita esimerkiksi yhtiön strategian ja tavoitteiden tai toimialan kilpailutilanteen vuoksi.
- 1.4. Osakesidonnaista palkitsemista käytettäessä olennaista on, että palkitseminen johtaa riittävään omistukselliseen sitoutumiseen sekä sitä kautta yritysjohdon ja avainhenkilöstön yhdensuuntaisiin intresseihin omistajien kanssa.

Kannustimien ja palkkioiden osuus kokonaiskompensaatiosta tulee mitoittaa siten, että otetaan huomioon yrityksen kokoon, toimialaan ja riskitasoon liittyvät seikat sekä johdon tehtävät, vastuut, erityisosaaminen ja myös palkitsemisen kohderyhmän senhetkinen osakeomistus.

- 1.5. Toimitusjohtajien ja muun ylemmän johdon toimitusjohtajien ei tule hyväksyä ehtoja, jotka sallisivat eläkkeelle siirtymisen alle 60-vuotiaana. Yleistä eläkeiän nostamista seuraten pyrkimyksenä tulee olla eläkesopimusten ikärajojen nostaminen.
- 1.6. Toimitusjohtajien ja muun ylemmän johdon irtisanomisajan palkan ja erokorvauksen osalta tulee pyrkiä yleistä käytäntöä noudattaviin tai sitä lähellä oleviin ratkaisuihin (tällöin enimmäiskorvauksena voidaan pitää 6 + 6 kuukauden palkkaa).

2. Johdon ja avainhenkilöiden kannustaminen ja sitouttaminen toteutetaan ensisijaisesti omistuksella ja vain poikkeuksellisesti optioilla

Palkitsemisen lähtökohtana on, että valtionyhtiöiden ja valtion osakkuusyritysten palkitsemistason on oltava kilpailukykyinen ja niiden on voitava kilpailla muiden yritysten kanssa osaavista johtamis- ja asiantuntijaresursseista vertailukelpoisin ehdoin.

Valtion osakeomistukset ovat merkittäviä ja luonteeltaan joko pitkäaikaisia tai pysyviä. Omistajaintressi ei kohdistu ensisijaisesti tietyn ajanjakson kurssi-kehitykseen vaan pitkäjänteiseen ja jatkuvaan omistaja-arvon kasvattamiseen. Sen vuoksi johdon ja avainhenkilöiden omistuksellinen sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää.

Kannustimia on palkitsemisen kilpailukykyisyyden varmistamiseksi voitava käyttää, mutta valtio on omistajana valmis hyväksymään vain sellaiset kannustinjärjestelmät, joille on yhtiöön ja sen toiminnan kehitystä koskeviin odotuksiin kiinteästi liittyvät perustelut ja jotka samalla johtavat riittävään omistukselliseen sitoutumiseen. Lisäksi kannustinjärjestelmiä rakennettaessa on otettava huomioon valtion omistamisen pitkäjänteisyys. Eräille kannustinjärjestelmille tyypilliset lyhyen tähtäimen kurssinousujen tavoittelu ja mahdollisuudet ennakoimattomiin optiotuottoihin on sen vuoksi suljettava pois. Järjestelmiä suunniteltaessa on arvioitava myös vaihtoehtoja, jotka eivät lainkaan laimenna yhtiön vanhojen omistajien omistusta ja joiden kustannukset ovat yksiselitteisesti yhtiön eikä sen omistajien kannettavia. Joka tapauksessa järjestelmien laimennusvaikutus on pidettävä kohtuullisena.

Valtio ei omistajana hyväksy perinteisten kaavamaisen optiomallien käyttöä niihin liittyvän sattumanvaraisuuden ja lyhytjänteisyyden sekä puuttuvan omistuksellisen sitouttamisen vuoksi. Muutoinkin lähtökohtana on, että kannustinjärjestelmät eivät ole itsetarkoituksellisia. Siksi valtio suhtautuu omistajana pidättyvästi osakepohjaisiin kannustimiin, joihin ei liity suoraa osakeomistusta. Kansainväliset esimerkit ja laaja keskustelu osoittavat, että optioilla ei aina saavuteta sellaista

sitoutumista eikä varmisteta sellaista yritysjohtoon käyttäytymistä, joka edistäisi omistajien etua ja tuottaisi pitkän tähtäimen omistaja-arvon nousua.

Kannustinjärjestelmiä valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä kehitettäessä keskeisiä tavoitteita ovat edelleen kannustimien selkeyden, sitouttavuuden ja pitkäjänteisyyden parantaminen. Jokaisen käyttöön tulevan kannustinjärjestelmän tulee olla (i) yhteensopiva valtion omistajaroolin kanssa, (ii) omistaja-arvon kasvattamiseen ohjaava ja pitkäjänteisesti sitouttava, sekä (iii) ehdoiltaan kohtuullinen ja sillä tavoin ennustettava, että kohtuuttomat palkkiot eivät ole mahdollisia.

Kannustimia kehitettäessä tulee kiinnittää erityistä huomiota kohdehenkilön panoksen ja palkkion väliseen yhteyteen. Kannustimen saajan tulee voida omalla panoksellaan vaikuttaa saatuun palkkioon, ja tämä ei usein ole osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien osalta mahdollista muutoin kuin strategisen johdon ja keskeisen avainhenkilöryhmän osalta. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, että osakepohjaisilla kannustimilla on oltava myös sitouttava vaikutus, eikä niitä tule käyttää yksinomaan palkitsemisen tason vuoksi. Sen vuoksi on perusteltua pyrkiä mitoittamaan osakepohjaisten kannustimien kohderyhmä oikean suuruiseksi.

Johdon ja avainhenkilöiden kannustamisen osalta näiden lähtökohtien toteuttaminen edellyttää, että

- 2.1. Kannustinjärjestelmiä käytetään vain, jos niiden käytölle on yhtiöön ja sen toiminnan kehittämiseen liittyvät syyt. Osakepohjaisen palkitsemisen välineinä käytetään ensisijassa tuloksellisuuteen ja omistaja-arvon kasvuun perustuvia osakepalkkiojärjestelmiä.
- 2.2. Kannustimien kustannusten tulee kuulua ensisijaisesti yhtiölle ja vasta toissijaisesti omistajille. Kannustinjärjestelmien laimennusvaikutus tulee sen vuoksi minimoida.
- 2.3. Kannustinjärjestelmiin tulee aina liittää omistuksellinen sitouttaminen siten, että jos optiojärjestelmiä erityisistä syistä käytetään, osa optioista on käytettävä yhtiön osakkeiden merkitsemiseen ja että merkityt tai palkkiona saadut osakkeet on myös pidettävä joko ohjelmassa määritellyn ajan tai ajan, jonka työsuhde yhtiöön jatkuu.
- 2.4. Osakepalkkiojärjestelmiin liitetään sellaiset osakkeiden luovutusrajoitukset, jotka varmistavat osakkeiden saajien sitoutumisen yhtiöön ja sen omistaja-arvon kasvattamiseen. Rajoitukset eivät kuitenkaan saa olla kohtuuttomia enempää ajallisesti kuin määrällisestikään. Perusteltuna tavoitteena voidaan yleensä pitää noin vuoden peruspalkkaa vastaavaa osakeomistusta, jonka ylittävää osaa rajoitukset eivät koske.
- 2.5. Jos yhtiö on noteeraamaton, osakepalkkiojärjestelmiin liitetään lisäksi sellaiset lunastus- ja lunastushintaehdot, jotka varmistavat osakkeiden realisoimisen työ- tai toimisuhteen päättymisen jälkeen tai omistuksen ylitettyä tavoitetason. Valtion kokonaan omistamissa yhtiöissä osake-

palkkioihin perustuva johdon ja avainhenkilöiden omistus ei saa johtaa valtion omistuksen ja äänivallan alentumiseen alle 90,1 %.

- 2.6. Ylimmän johdon ja avainhenkilöiden kannustejärjestelmistä päätettäessä ei tule lainkaan käyttää perinteisiä kaavamaisia optiomalleja.
- 2.7. Kannustinjärjestelmien tulee olla pitkäkestoisia, sitouttavia ja selkeästi sidoksissa omistaja-arvon kehittymiseen.

3. Hallintoelinten jäseniä palkitaan ja sitoutetaan mutta ei kannusteta

Kauppa- ja teollisuusministeriö on vuosittain teettänyt selvitykset pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenten ja puheenjohtajien palkitsemistasosta ja palkitsemiskäytännöistä. Hallintoneuvostojen osalta vastaavaa vertailuryhmää ei ole, ja palkitsemistasoa tulee lisäksi arvioida suhteessa hallintoneuvoston tehtäviin, jotka vaihtelevat yhtiöittäin.

Hallitusten keskimääräinen palkitsemistaso on valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä selvästi pörssiyhtiöiden keskitasoa matalampi ja erityisesti puheenjohtajien palkkiot ovat selvästi muiden pörssiyhtiöiden tason alapuolella.

Useat pörssiyhtiöt ovat ottaneet käyttöön perinteisen rahapalkkion vaihtoehtoja, joissa hallituksen jäsenten palkkio joko maksetaan osaksi yhtiön osakkeina (osakepalkkiomalli) tai sidotaan kannustintyypillisesti yhtiön osakekurssin kehittymiseen optioiden avulla. Hallituksen osakepohjaisia kannustimia on pidetty ongelmallisina siksi, että valvojan (hallituksen) ja valvottavan (toimitusjohtaja ja avainhenkilöt) etujen yhdenmukaistaminen ei välttämättä palvele omistajan etua. Valtion näkökulmasta tämä korostuu, koska omistus on pitkäaikaista ja omistaja harvoin hyödyntää lyhyen tähtäimen osakekurssin nousuja. Sen sijaan muiden institutionaalisten omistajien suosittama osakepalkkiomalli voi olla myös valtio-omistajan etujen mukainen silloin, kun se osaltaan korostaa hallituksen tehtävää yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen ja omistaja-arvon kehittämisen varmistajana. Valtion ei ole aihetta olla tässä kysymyksessä edelläkävijänä, mutta osakepalkkiomallin edelleen yleistyessä sitä täytyy voida harkita myös valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä. Osakepalkkiomallin käyttöön ottamista tulee tällöinkin arvioida erikseen kussakin yhtiössä ja ottaa tarkasti huomioon kaikki yhtiökohtaiset tekijät.

Hallintoelinten jäsenten palkitsemisen osalta näiden lähtökohtien toteuttaminen edellyttää, että

- 3.1. Valtionyhtiöiden ja valtion osakkuusyhtiöiden hallitusten puheenjohtajien ja jäsenten palkkiot tulee pitää vertailukelpoisina kilpailijoihin nähden. Pääsääntöisesti hallituksen jäsenten palkkiot maksetaan rahapalkkiona.
- 3.2. Valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä voidaan erityisistä syistä käyttää hallituksen jäsenten osakepalkkioita, mikäli ne yleistyvät vallitsevaksi käytännöksi tyypillisissä kilpailevissa yhtiöissä. Hallituksille suunnattuja osakepohjaisia kannustimia ei sen sijaan tule käyttää.

- 3.3. Hallintoneuvostojen puheenjohtajien ja jäsenten palkkioita tulee arvioida ensisijaisesti hallintoneuvoston tehtävien perusteella.

4. Koko henkilöstölle kuuluu mahdollisuus hyötyä menestyksestä

Henkilöstölle tulee olla oikeudenmukainen mahdollisuus hyötyä yrityksen hyvästä menestymisestä. Yhtiöissä käytettävien tulospalkkio- ja bonusjärjestelmien tulee taata henkilöstölle oikeudenmukainen osuus yhtiön hyvästä tuloksesta. Henkilöstön palkitsemisessa keskeiset välineet ovat tulospalkkaus ja henkilöstörahasotot, joita vuoden 2002 lainmuutoksen jälkeen voidaan käyttää yhdenmukaisina koko yrityksen tai konsernin henkilöstölle siitä riippumatta, missä yksikössä tai missä maassa kukin työskentelee. Näiden lähtökohtien toteuttaminen edellyttää, että

- 4.1. Tuloksellisuuteen ja yhtiön tuottamaan voittoon perustuva palkitseminen ulottuu yhtiökohtaisesti harkittavalla tavalla koko henkilöstöön. Sen toteuttamisen välineitä ovat tulospalkkiot sekä henkilöstörahasotot, joille suunnattuja voittopalkkioita voidaan käyttää myös oman yhtiön osakkeiden ostamiseen pörssistä.

5. Palkitseminen on läpinäkyvää ja keskeiset tiedot julkistetaan

Palkitseminen on ensisijaisesti tapa varmistaa hyvän ja osaavan johdon ja henkilöstön rekrytoiminen ja sitoutuminen yhtiöön. Samalla palkitseminen on myös viesti sijoittajille siitä, että yhtiön nykyiset omistajat ovat panostaneet johtoon, hallitukseen ja henkilöstöön. Sekä omistajille että potentiaalisille sijoittajille on tärkeää pystyä arvioimaan, onko palkitseminen asianmukaista ja onko se oikeassa suhteessa yrityksen menestymiseen. Valtion mukanaolosta omistajana seuraa, että myös palkitsemiseen liittyy tavanomaista suurempi avoimuusvaatimus, koska omistajan toiminnan kontrolloitavuus on varmistettava.

Tarvittavan avoimuuden saavuttaminen edellyttää, että yritys julkistaa joko painetussa vuosikertomuksessa tai sellaisen puuttuessa muulla tarkoituksemukaisella tavalla vähintään seuraavan informaation:

- 5.1. Tiedot johdon ja hallituksen etuuksia sekä henkilöstön tulospalkkioita koskevasta päätöksentekojärjestelmästä.
- 5.2. Toimitusjohtajan ja hänen varamiehensä kiinteän palkan, tulospalkkiojärjestelmät, osakepalkkio- tai kannustinjärjestelmät sekä näiden perusteella tilikauden aikana maksettujen palkkioiden kokonaismäärät.
- 5.3. Tiedot johtoryhmän ja mahdollisen avainhenkilöryhmän laajuudesta sekä näiden palkitsemisessa käytettävistä palkitsemisjärjestelmistä.

- 5.4. Hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenten palkkojen ja palkkioiden kokonaismäärät sekä niiden määräytymisen perusteet.
- 5.5. Tiedot koko henkilöstön tulospalkkiojärjestelmistä.