Palkitseminen pörssiyhtiöissä

MARRASKUU 2026

KATSAUS



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

SISÄLTÖ

TIETOA KATSAUKSESTA 5
PALKITSEMISTA KOSKEVA RAPORTOINTI 6
Palkitsemispolitiikka ja palkitsemista koskeva päätöksenteko 6
Palkitsemisraportti ja muut palkitsemista koskevat tiedot 7
Havaintoja palkitsemisraporteista 7
TOIMITUSJOHTAJIEN PALKITSEMINEN 8
Toimitusjohtajien palkkiorakenne 9
Kiinteä vuosipalkka 14
Lyhyen aikavälin kannustinpalkkio 15
Pitkän aikavälin kannustinpalkkio 17
Toimitusjohtajien eläke- ja muut etuudet 19
Irtisanomiskorvaukset ja allekirjoituspalkkiot 20
HALLITUSPALKKIOT 21

TIETOA KATSAUKSESTA

Palkitsemisen tavoitteena on edistää yhtiön pitkän aikavälin taloudellista menestystä, kilpailukykyä ja omistaja-arvon suotuisaa kehitystä. Palkitseminen on paitsi korvausta yhtiön saamasta työpanoksesta myös keskeinen kannustinkeino, jolla edistetään yhtiön strategian toteuttamista sekä ohjataan ja motivoidaan yhtiön toimielimiin kuuluvia henkilöitä. Palkitsemisella voidaan myös sitouttaa henkilöitä yhtiöön ja sillä tavoin vahvistaa toiminnan jatkuvuutta. Toimiva ja kilpailukykyinen palkitseminen on olennainen väline kyvykkään johdon palkkaamiseksi yhtiöön.[1]

Tarkastelemme tässä katsauksessa pörssiyhtiöiden hallitusten ja toimitusjohtajan palkitsemista. Selvityksen tarkoituksena on tarjota yleiskuva siitä, miten toimielinten palkitseminen suomalaisissa pörssiyhtiöissä toteutuu. Tiedot perustuvat yhtiöiden julkistamiin palkitsemisraportteihin tilikaudelta 2025.

Katsaus kattaa kaikki sellaiset lokakuussa 2026 Helsingin Pörssissä listatut suomalaiset osakeyhtiöt, jotka ovat olleet pörssilistalla vuoden 2025 lopussa ja ovat siten julkistaneet palkitsemisraportin edelliseltä tilikaudelta. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 132. Näistä markkina-arvoltaan suuria yhtiöitä (large cap) oli 30, keskisuuria yhtiöitä (mid cap) 48 ja pieniä yhtiöitä (small cap) 54. Tiedot on kerätty pörssiyhtiöiden julkistamista tilikautta 2025 koskevista palkitsemisraporteista.

Katsauksen on laatinut Keskuskauppakamarin johtava asiantuntija Ville Kajala. Taitto Tanja Arvola.



Ville Kajala
Johtava asiantuntija,
yhtiö- ja arvopaperimarkkinaoikeus

ville.kajala@chamber.fi

1 Hallinnointikoodi 2026, s. 62 ja 64.

PALKITSEMISTA KOSKEVA RAPORTOINTI

Pörssiyhtiön palkitsemista ja sitä koskevaa raportointia on käsitelty itsesääntelyssä jo ensimmäisestä vuonna 1997 annetusta pörssiyhtiöiden hallinnointia koskevasta suosituksesta lähtien. Nykyisin palkitsemisesta ja sitä koskevasta raportoinnista säädetään myös osakeyhtiölaissa ja arvopaperimarkkinalaissa. Lainsäädäntö perustuu osakkeenomistajien oikeuksista annettuun direktiiviin, jota on sovellettu vuodesta 2019 alkaen.

Lakiin perustuvia raportointivaatimuksia on edelleen tarkennettu Hallinnointikoodissa, jota pörssiyhtiöiden on pörssin sääntöjen mukaan noudatettava. Toisin kuin Hallinnointikoodin suosituksista, koodin raportointivaatimuksista ei voi poiketa selittämällä poikkeamisen.

PALKITSEMISPOLITIIKKA JA PALKITSEMISTA KOSKEVA PÄÄTÖKSENTEKO

Pörssiyhtiön toimielinten (toimitusjohtaja, mahdollinen toimitusjohtajan sijainen, hallitus ja mahdollinen hallintoneuvosto) palkitsemisen periaatteet määritellään palkitsemispolitiikassa. Palkitsemispolitiikka on käsiteltävä neuvoa-antavasti yhtiökokouksessa neljän vuoden välein tai, jos siihen tehdään olennaisia muutoksia.

Toimielinten palkitsemisen on perustuttava palkitsemispolitiikkaan. Palkitsemispolitiikasta on mahdollista poiketa väliaikaisesti yhtiön pitkän aikavälin etujen varmistamiseksi esimerkiksi toimitusjohtajan vaihtuessa tai yritysjärjestelyjen yhteydessä.

Päätöksen hallituksen palkitsemisesta tekee hallituksen valitseva toimielin, yleensä yhtiökokous.[2] Hallitus puolestaan päättää toimitusjohtajan palkitsemisesta palkitsemispolitiikan puitteissa.

2 Yhdessä pörssiyhtiössä hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja päättää sen palkitsemisesta.

PALKITSEMISRAPORTTI JA MUUT PALKITSEMISTA KOSKEVAT TIEDOT

Palkitsemisen avoimuus tukee yhtiöiden tehokasta hallinnointia ja edistää sijoittajansuojaa. Palkitsemisesta saatavien tietojen avulla osakkeenomistajat voivat arvioida palkitsemisen kannustavuutta suhteessa yhtiön tavoitteisiin, tulokseen ja omistaja-arvon kasvattamiseen.

Pörssiyhtiöillä on velvollisuus julkistaa vuosittain palkitsemisraportti, jonka tarkoituksena on antaa selkeä ja kattava kuva yhtiön palkitsemispolitiikan toteuttamisesta ja toimielinten palkitsemisesta edellisen tilikauden aikana. Palkitsemisraportti on käsiteltävä neuvoa-antavasti vuosittain yhtiökokouksessa.

Koska palkitsemisraportti käsittelee ainoastaan jo ansaittua palkitsemista, Hallinnointikoodi edellyttää myös, että pörssiyhtiöt julkaisevat verkkosivuillaan riittävät tiedot kulloinkin käytössä olevista yhtiön toimielinten sekä johtoryhmän palkitsemisen periaatteista. Lisäksi internetsivuilla on esitettävä kokonaistasolla tiedot muulle johtoryhmälle edellisen tilikauden aikana maksetuista palkkioista.

HAVAINTOJA PALKITSEMISRAPORTEISTA

Yhtiöt noudattavat palkitsemisraporttia koskevia raportointivaatimuksia pääsääntöisesti hyvin. Yhtiöiden julkistamat palkitsemisraportit eroavat kuitenkin toisistaan kattavuudeltaan, esitystavaltaan ja selkeydeltään.

Osa yhtiöistä on hyödyntänyt palkitsemisraportissaan taulukoita ja muita visuaalisia keinoja havainnollistaakseen esimerkiksi palkitsemisen kokonaisrakennetta tai kuvatakseen muuttuvan palkitsemisen eri kannustinjärjestelmiä.

Suurimmat erot palkitsemisraporttien sisällössä liittyvät siihen, mitä tietoja muuttuvan palkitsemisen kannustinjärjestelmistä annetaan. Yhtiöt kertovat pääsääntöisesti hyvin sen, minkä tyyppisiä suoritusmittareita kannustinjärjestelmissä käytetään ja mikä painoarvo kullakin mittarilla on palkitsemisessa. Sen sijaan tieto siitä, mikä kunkin suoritusmittarin tavoitearvo on tai miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet, oli suppeampaa. Esimerkiksi tavoitteiden toteutuminen saatettiin esittää vain kokonaistasolla erittelemättä toteumaa yksittäisten suoritusmittarien osalta. Suoritusmittarikohtaiset tavoitteet kuvasi vain 11 yhtiötä.

Tilikaudelta 2025 laaditut palkitsemisraportit perustuivat vielä Hallinnointikoodin 2025 raportointivaatimuksiin. Hallinnointikoodissa 2026, joka tuli voimaan kesäkuun 2026 lopussa, raportointivaatimuksia on selvennetty ja palkitsemisraportin sisältövaatimuksia tarkennettu toimitusjohtajan muuttuvan palkitsemisen sekä mahdollisten kertaluonteisten palkkioiden perustelujen selostamisen osalta.

TOIMITUSJOHTAJIEN PALKITSEMINEN

Toimitusjohtajien palkitseminen koostuu pääsääntöisesti seuraavista elementeistä:

- kiinteä vuosipalkka mahdollisine luontaisetuineen (esimerkiksi puhelin, auto)
- lyhyen aikavälin kannustinpalkkio (tulospalkkio, vuosibonus)
- pitkän aikavälin kannustinpalkkio (palkkioksi annettavat osakkeet, optiot tai muut osakeperusteiset oikeudet tai osakkeen arvonmuutokseen sidotut palkkiot)
- lisäeläkemaksut
- muut etuudet (esimerkiksi allekirjoituspalkkio tai sitouttamisbonus)
- erokorvaus ja muut toimisuhteen päättymisen perusteella maksettavat korvaukset

Jokainen yhtiö määrittelee itse, mitä edellä mainituista elementeistä käytetään toimitusjohtajan palkitsemiseen. Toimitusjohtajan palkitsemisesta ja hänelle maksettavista muista korvauksista päättää hallitus. Hallitus voi perustaa erillisen palkitsemisvaliokunnan, joka vastaa palkitsemisen valmistelusta.

Toimitusjohtajien palkitsemisen osalta tässä katsauksessa on käytetty maksetuiksi ilmoitettuja palkkiota. Esimerkiksi lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmissä

on tyypillistä, että tilikauden aikana ansaittu palkkio maksetaan vasta seuraavan tilikauden aikana. Vastaavasti pitkän aikavälin kannustinjärjestelmissä ansaintajakso on usein useamman vuoden mittainen, ja palkkio maksetaan vasta ansaintajakson päätyttyä.

Niiden yhtiöiden osalta, joissa toimitusjohtaja on vaihtunut kesken tilikauden, tässä katsauksessa on laskettu yhteen kaikille toimitusjohtajille tilikauden aikana maksetut palkkiot sekä eronneelle tai erotetulle toimitusjohtajalle mahdollisesti maksettu irtisanomisajan palkka. Sen sijaan toimitusjohtajalle mahdollisesti maksettuja muita etuuksia, kuten allekirjoituspalkkiota tai erokorvausta ei ole laskettu mukaan kiinteään tai muuttuvaan palkitsemiseen.

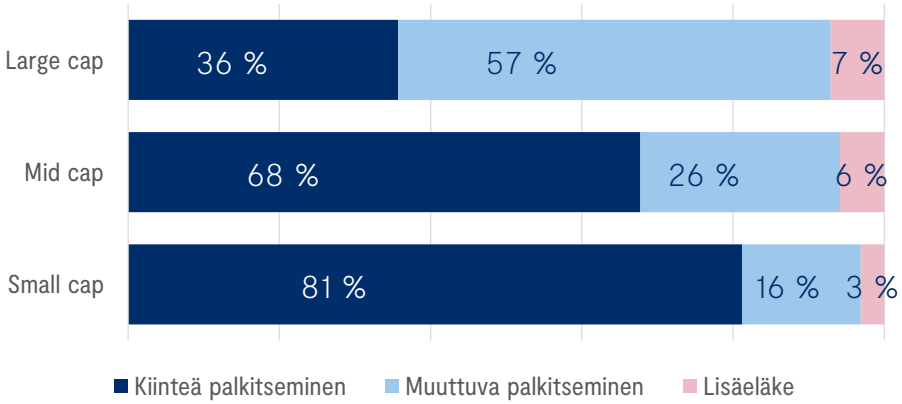
TOIMITUSJOHTAJIEN PALKKIORAKENNE

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkkiot keräävät usein paljon julkista huomiota. Yleensä keskustelu kärjistyy koskemaan muutamaa ”palkkiokuningasta” tai ”palkkiokuningatarta”, jolloin voi syntyä harhaanjohtava kuva pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkitsemisesta yleensä. Tosiasiassa yhtiöiden maksamat palkkiot vaihtelevat merkittävästi muun muassa yhtiön koon mukaan. Lisäksi on syytä huomioida, että suomalaisten pörssiyhtiöiden ylin kärki poikkeaa palkkioiden määrän suhteen muista pörssiyhtiöistä merkittävästi.

Palkitsemisjärjestelmien kannustinvaikutus riippuu kannustinjärjestelmän ehdoista. Muuttuvan palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa toimitusjohtajaa luomaan lisäarvoa yhtiölle ja osakkeenomistajille, jolloin toimitusjohtaja saa osansa tästä lisäarvosta. Toisaalta palkkiota ei makseta, jos lisäarvo jää tuottamatta. Huonosti asetetut kannustinjärjestelmän ehdot voivat kuitenkin johtaa liialliseen riskinottoon tai liialliseen varovaisuuteen. Suuret palkkiot voivat olla perusteltuja, jos tulosta on syntynyt tavoitteiden mukaisesti tai ne ylittäen. Tällöin toimitusjohtaja saa osansa yhtiölle ja osakkeenomistajille luomastaan lisäarvosta.

Palkitsemista koskevien tilastojen avulla ei voi tehdä johtopäätöksiä yhtiöiden palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta. Palkitsemisen onnistuneisuutta ei voi myöskään arvioida pelkästään palkkion suuruudella. Palkitsemisjärjestelmiä on arvioitava aina yhtiökohtaisesti ja yhtiön tavoitteet huomioon ottaen. Sijoittajien näkökulmasta on tärkeää, että palkitsemisraportissa kuvataan riittävän kattavasti muuttuvan palkitsemisen kriteeristöä, jotta sijoittajat voisivat arvioida järjestelmän kannustavuutta ja tavoiteasetantaa.

Toimitusjohtajan keskimääräinen palkkiorakenne



Vuonna 2025 toimitusjohtajan kiinteän palkitsemisen osuus vaihteli kuuden ja sadan prosentin välillä. Markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä kiinteän palkitsemisen osuus kokonaispalkitsemisesta oli keskimäärin pienintä ja markkina-arvoltaan pienissä pörssiyhtiöissä keskimäärin suurinta.

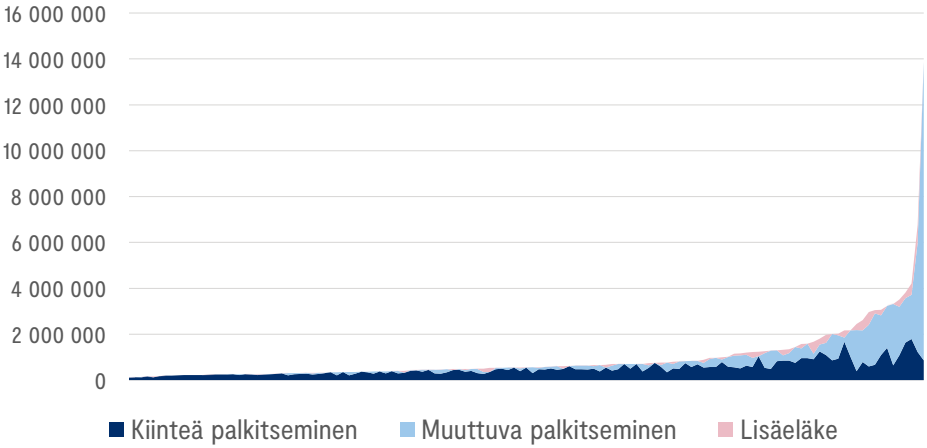
Kymmenellä prosentilla pörssiyhtiöistä ei ollut muuttuvan palkitsemisen kannustinjärjestelmiä.

Muuttuvan palkitsemisen osuus vaihteli 0 ja 94 prosentin välillä. Yhteensä 13 pörssiyhtiössä (2 mid cap, 11 small cap) oli käytössä vain kiinteä palkitseminen eikä lainkaan lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinjärjestelmiä. Näiden yhtiöiden osuus kaikista pörssiyhtiöistä on kymmenen prosenttia.

Sellaisia pörssiyhtiöitä, joilla oli yksi tai useampi muuttuvan palkitsemisen kannustinjärjestelmä, mutta sen perusteella ei maksettu kannustinpalkkioita, oli yhteensä 16. Näistä kaksi oli markkina-arvoltaan suuria, kolme keskisuuria ja 11 pieniä pörssiyhtiöitä. Näiden yhtiöiden osuus niistä pörssiyhtiöistä, joilla ylipäätään oli muuttuvan palkitsemisen kannustinjärjestelmä, oli 13 prosenttia.

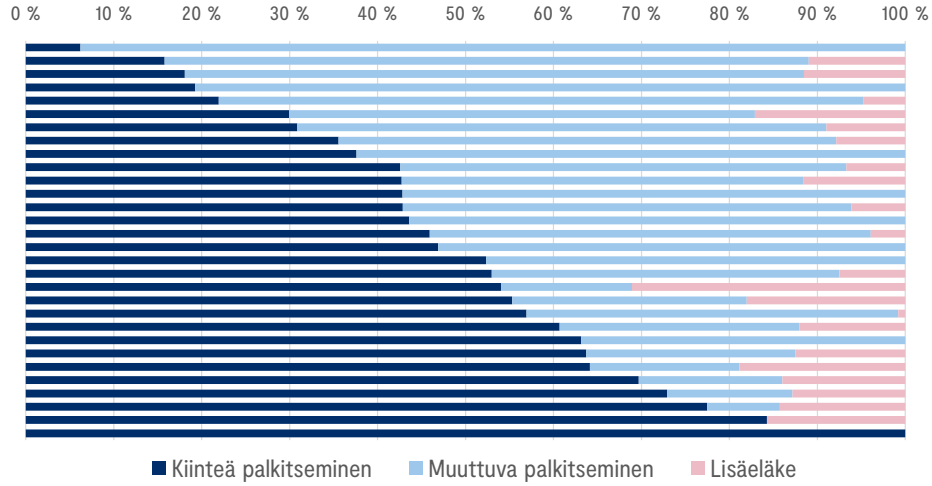
Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien tehtävästään vuonna 2025 saama kokonaispalkkio vaihteli 111 000 eurosta 13,9 miljoonaan euroon. Kokonaispalkkioiden keskiarvo oli 996 938 euroa ja mediaani 556 297 euroa.

Toimitusjohtajien palkitsemisen rakenne yhtiöittäin



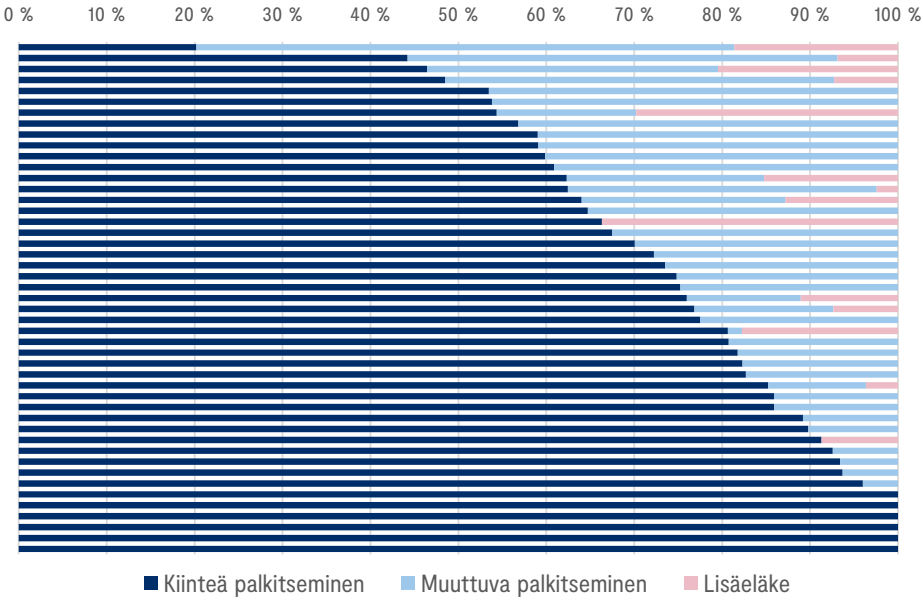
Markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä kiinteän palkitsemisen osuus toimitusjohtajien kokonaispalkkiosta oli keskimäärin 36 prosenttia (vaihteluväli 6–100 prosenttia). Muuttuvan palkitsemisen osuus oli keskimäärin 57 prosenttia (vaihteluväli 0–94 prosenttia) ja lisäeläkkeen osuus seitsemän prosenttia (vaihteluväli 0–31 prosenttia). Neljässä yhtiössä kiinteän palkitsemisen osuus oli enintään 20 prosenttia kokonaispalkkiosta. Yhteensä 53 prosentissa markkina-arvoltaan suurista pörssiyhtiöistä kiinteän palkitsemisen osuus oli alle puolet kokonaispalkkiosta.

Toimitusjohtajan palkkiorakenne yhtiöittäin, large cap



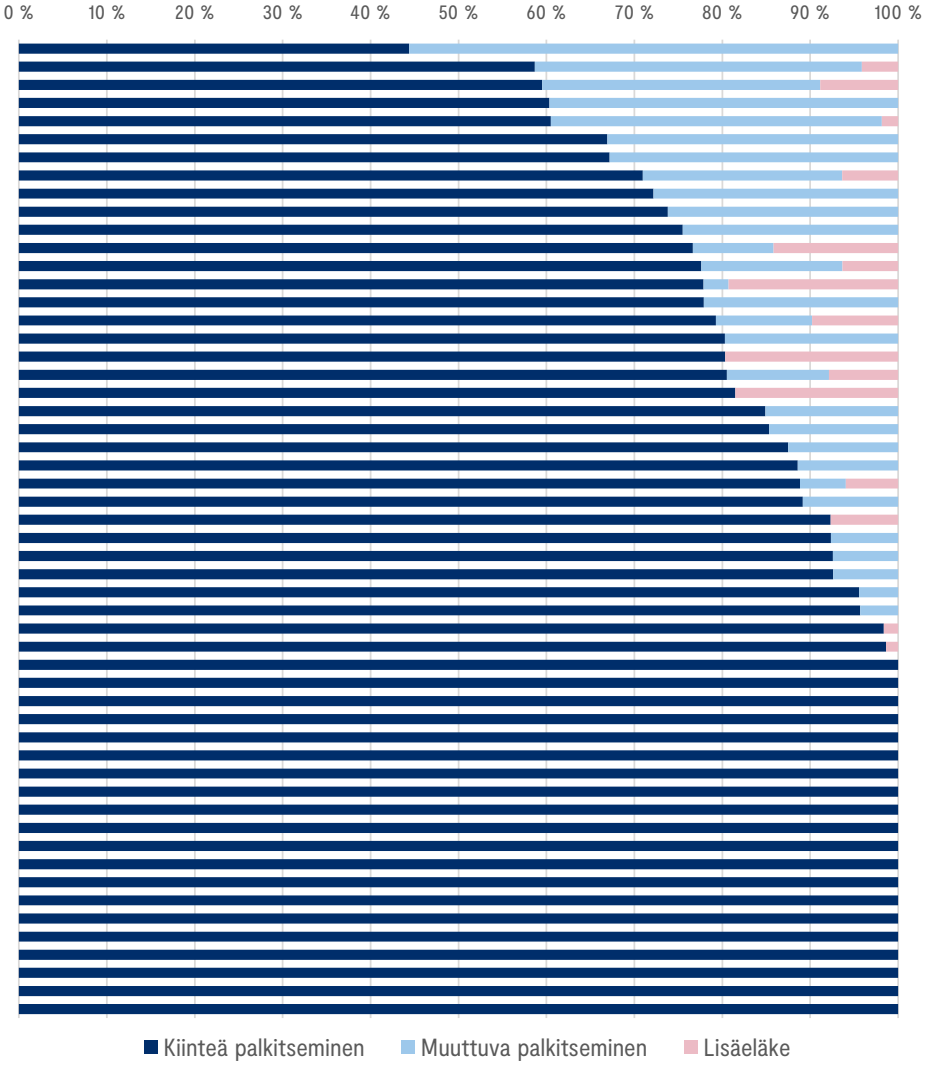
Markkina-arvoltaan keskisuurissa pörssiyhtiöissä kiinteän palkitsemisen osuus toimitusjohtajien kokonaispalkkiosta oli keskimäärin 68 prosenttia (vaihteluväli 20–100 prosenttia). Muuttuvan palkitsemisen osuus oli keskimäärin 26 prosenttia (vaihteluväli 0–61 prosenttia) ja lisäeläkkeen osuus kuusi prosenttia (vaihteluväli 0–34 prosenttia). Yhdessä yhtiössä kiinteän palkitsemisen osuus oli enintään 20 prosenttia kokonaispalkasta. Neljässä markkina-arvoltaan keskisuuressa pörssiyhtiössä kiinteän palkitsemisen osuus oli alle puolet kokonaispalkkiosta.

Toimitusjohtajan palkkiorakenne yhtiöittäin, mid cap



Markkina-arvoltaan pienissä pörssiyhtiöissä kiinteä palkitseminen on keskeisin osa toimitusjohtajien palkitsemista. Kiinteän palkitsemisen osuus oli keskimäärin 81 prosenttia (vaihteluväli 44–100 prosenttia). Muuttuvan palkitsemisen osuus oli keskimäärin 16 prosenttia (vaihteluväli 0–56 prosenttia) ja lisäeläkkeen osuus kolme prosenttia (vaihteluväli 0–20 prosenttia). Vain yhdessä markkina-arvoltaan pienessä pörssiyhtiössä kiinteän palkitsemisen osuus oli alle puolet kokonaispalkkiosta.

Toimitusjohtajan palkkiorakenne yhtiöittäin, small cap



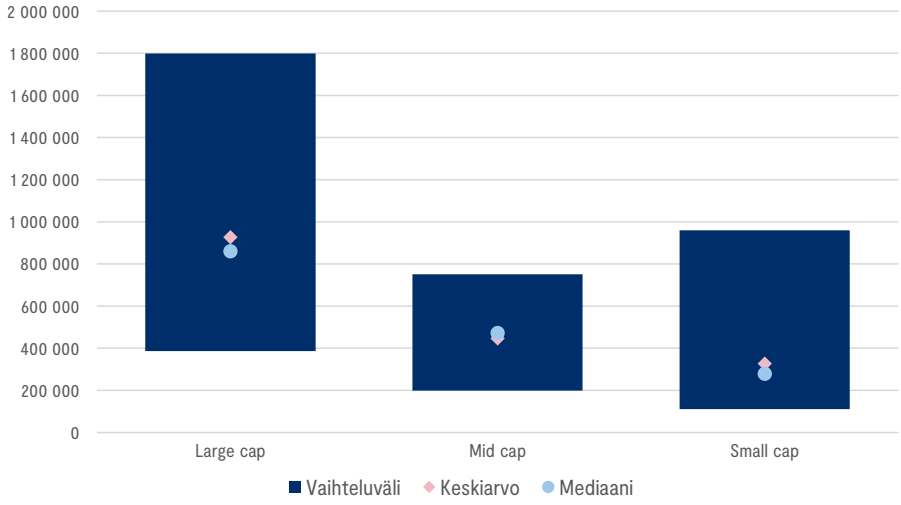
KIINTEÄ VUOSIPALKKA

Kiinteä vuosipalkka koostuu toimitusjohtajalle kuukausittain maksettavasta kiinteästä palkkiosta, jonka määrä ei ole sidottu esimerkiksi yhtiön menestykseen. Yhtiöiden raportointikäytäntö vaihteli siinä, ilmoitetaanko luontaisedut (puhelin, auto, asunto jne.) erikseen vai kiinteän palkitsemisen yhteissummaan sisältyvänä. Tässä katsauksessa luontaisedut on laskettu kaikkien yhtiöiden osalta osaksi kiinteää palkitsemista.

Kiinteän palkan ulkopuolelle jäävät muut toimitusjohtajalle mahdollisesti maksetut palkkiot ja etuudet, kuten muuttuvan palkitsemisen tulospalkkiot, osakekannustimet, optio-ohjelmat, eläke-etuudet, irtisanomiskorvaukset tai mahdolliset allekirjoituspalkkiot.

Toimitusjohtajille maksetun kiinteän palkan määrä vaihteli vuonna 2025 111 000 eurosta 1,8 miljoonaan euroon. Kaikkien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien kiinteän vuosipalkan keskiarvo oli 503 363 euroa ja mediaani 440 101 euroa.

Toimitusjohtajan kiinteä palkitseminen



Vuonna 2025 toimitusjohtajien kiinteän palkitsemisen määrä oli markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä keskimäärin 927 333 euroa. Kiinteän palkitsemisen määrä oli alimmillaan 386 000 euroa ja suurimmillaan 1,8 miljoonaa euroa. Toimitusjohtajan kiinteän palkitsemisen mediaani suurilla pörssiyhtiöillä oli 860 504 euroa.

Markkina-arvoltaan keskisuurissa pörssiyhtiöissä toimitusjohtajien kiinteän palkitsemisen määrä oli keskimäärin 446 349 euroa. Kiinteän palkitsemisen määrä oli alimmillaan 198 000 euroa ja suurimmillaan 751 000 euroa. Toimitusjohtajan kiinteän palkitsemisen mediaani keskisuurilla pörssiyhtiöillä oli 472 432 euroa.

Markkina-arvoltaan pienissä pörssiyhtiöissä toimitusjohtajien kiinteän palkitsemisen määrä oli keskimäärin 326 768 euroa. Kiinteän palkitsemisen määrä oli alimmillaan 111 000 euroa ja suurimmillaan 960 000 euroa. Toimitusjohtajan kiinteän palkitsemisen mediaani pienillä pörssiyhtiöillä oli 278 461 euroa.

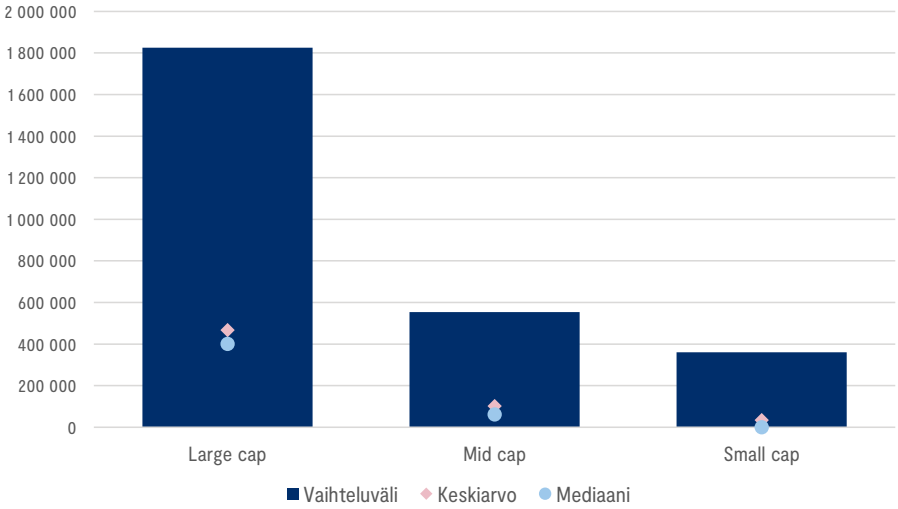
LYHYEN AIKAVÄLIN KANNUSTINPALKKIO

Toimitusjohtajien lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmät muodostuvat poikkeuksetta rahana maksettavista tulospalkkioista. Yhdessä yhtiössä palkkio oli kuitenkin muunnettu osaksi pitkän aikavälin osakeperusteista kannustinjärjestelmää. Vuonna 2025 maksetut lyhyen aikavälin kannustinpalkkiot on pääsääntöisesti ansaittu vuoden 2024 aikana. Finanssisektorin yhtiöissä kannustinpalkkioiden maksamista saatetaan osittain lykätä useammankin vuoden ajan. Syynä tähän on finanssisektorin sääntely, jolla pyritään hillitsemään liiallista riskinottoa.

Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä oli 83 prosentilla pörssiyhtiöistä (109 yhtiötä). Lyhyen aikavälin kannustinpalkkioita tilikaudella 2025 maksoi 76 prosenttia näistä yhtiöistä (83 yhtiötä). Yhteensä 26 pörssiyhtiössä kriteerit lyhyen aikavälin kannustinpalkkioiden maksamiselle eivät täyttyneet.

Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmien ehdot vaihtelivat yhtiökohtaisesti. Suurin osa yhtiöistä ilmoitti palkitsemisraportissaan lyhyen aikavälin kannustinpalkkion suurimman mahdollisen osuuden kiinteästä vuosipalkasta. Tämä osuus vaihteli 27 ja 400 prosentin välillä (keskiarvo 91 prosenttia, mediaani 95 prosenttia). Lyhyen aikavälin kannustinpalkkioiden suoritusmittarit perustuivat usein erilaisiin yhtiön taloudellisiin, strategisiin ja vastuullisuuteen liittyviin tavoitteisiin sekä toimitusjohtajan henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinpalkkiot



Vuonna 2025 kaikissa markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä oli käytössä lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä. Niihin liittyviä kannustinpalkkioita maksettiin 87 prosentissa yhtiöistä (26 yhtiötä). Neljässä yhtiössä kannustinpalkkion maksamiselle asetetut kriteerit eivät täyttyneet. Suurten pörssiyhtiöiden lyhyen aikavälin kannustinpalkkioiden keskiarvo oli 467 126 euroa ja mediaani 401 282 euroa. Suurin maksettu lyhyen aikavälin kannustinpalkkio oli 1,825 miljoonaa euroa.

Markkina-arvoltaan keskisuurissa pörssiyhtiöissä lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä oli käytössä 85 prosentissa yhtiöistä (41 yhtiötä). Kannustinpalkkioita maksettiin 88 prosentissa näistä yhtiöistä (36 yhtiötä). Viidessä yhtiössä kannustinpalkkion maksamiselle asetetut kriteerit eivät täyttyneet. Keskisuurten pörssiyhtiöiden lyhyen aikavälin kannustinpalkkioiden keskiarvo oli 101 792 euroa ja mediaani 62 234 euroa. Suurin maksettu lyhyen aikavälin kannustinpalkkio oli 554 000 euroa.

Markkina-arvoltaan pienissä pörssiyhtiöissä lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä oli käytössä 70 prosentissa yhtiöistä (38 yhtiötä). Kannustinpalkkioita maksettiin 55 prosentissa näistä yhtiöistä (21 yhtiötä). Yhteensä 17 yhtiössä kannustinpalkkion maksamiselle asetetut kriteerit eivät täyttyneet. Pienten pörssiyhtiöiden lyhyen aikavälin kannustinpalkkioiden keskiarvo oli 34 362 euroa ja mediaani 0 euroa. Suurin maksettu lyhyen aikavälin kannustinpalkkio oli 360 000 euroa.

PITKÄN AIKAVÄLIN KANNUSTINPALKKIO

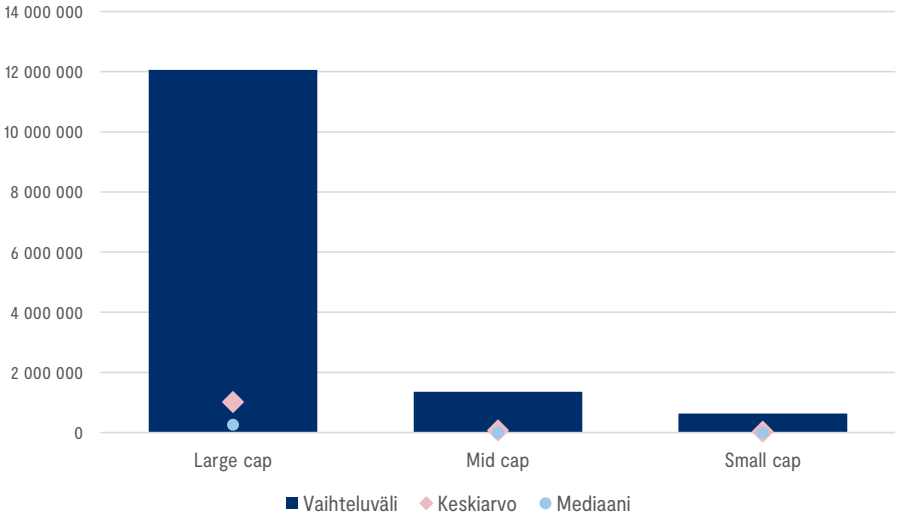
Pitkän aikavälin kannustinpalkkiot ovat usein osakesidonnaisia. Osakesidonnaisissa palkitsemisjärjestelmissä toimitusjohtajalle annetaan palkkiona yhtiön osakkeita joko vastikkeetta tai maksua vastaan. Järjestelmissä on usein tyypillisesti 2–3 vuoden mittainen ansaintajakso, jonka jälkeen ansaittujen osakkeiden määrä selviää. Ansaintajakson jälkeenkin osakkeisiin voi liittyä luovuttamisrajoituksia tai sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei voi myydä.

Osakesidonnaisilla palkitsemisjärjestelmillä toimitusjohtajan palkitseminen sidotaan osittain yhtiön osakkeen arvonkehitykseen tai osingonjaon huomioivaan osakkeenomistajan kokonaistuottoon. Tällä pyritään luomaan toimitusjohtajalle kannustimia tuottaa osakkeenomistajille lisäarvoa. Osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien ehtoihin voi sisältyä myös muita palkitsemiskriteereitä, kuten yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen tai vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä.

Muutamalla yhtiöllä on käytössä optio-ohjelma, jossa johtajalle myönnetään oikeus merkitä yhtiön osakkeita ennalta määrättyyn merkintähintaan. Osassa optio-ohjelmia optioiden ansaitseminen edellyttää ennalta määriteltyjen kriteerien, kuten yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen liittyvien kriteerien, täyttymistä. Optioiden hyöty realisoituu tilanteissa, joissa osakkeen markkinahinta ylittää ennalta määrätyn merkintähinnan. Palkkion määrä on näin ollen sidottu yhtiön osakkeen arvonnousuun hieman vastaavasti kuin osakepalkkio-ohjelmissa.

Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmiä voi olla käynnissä samanaikaisesti useampia. Moneen osakesidonnaiseen palkitsemisjärjestelmään sisältyy myös rahapalkkio-osuus luovutettuihin osakkeisiin liittyvien verojen huomioon ottamiseksi. Annettavien osakkeiden enimmäismäärä määritellään yleensä suhteessa osakkeiden arvoon kannustinohjelman perustamishetkellä. Palkitsemisraporteissa kuvattu maksettujen pitkän aikavälin kannustinpalkkioiden määrä puolestaan perustuu yleensä luovutettujen osakkeiden euromääräiseen arvoon niiden luovutushetkellä.

Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinpalkkiot



Vuonna 2025 kaikissa markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä oli käytössä yksi tai useampi osakkeisiin perustuva pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä. Niihin liittyviä kannustinpalkkioita maksettiin 77 prosentissa yhtiöistä (21 yhtiötä). Yhdeksässä yhtiössä kannustinpalkkion maksamiselle asetetut kriteerit eivät täyttyneet tai käynnissä olevien ohjelmien ansaintajaksot olivat vielä kesken. Suurten pörssiyhtiöiden pitkän aikavälin kannustinpalkkioiden keskiarvo oli 1 018 148 euroa ja mediaani 263 639 euroa.

Ero suurten pörssiyhtiöiden pitkän aikavälin palkitsemisen keskiarvon ja mediaanin välillä selittyy sillä, että suurin maksettu pitkän aikavälin kannustinpalkkio oli 12,058 miljoonaa euroa. Neljä viidesosaa tästä palkkiosta perustui loppuunsaatettuun strategiseen yritysjärjestelyyn liittyneeseen monivuotiseen sitouttamisohjelmaan. Toiseksi suurin suurissa pörssiyhtiöissä maksettu pitkän aikavälin kannustinpalkkio oli suuruudeltaan 3,998 miljoonaa euroa. Yli miljoonan euron pitkän aikavälin kannustinpalkkio maksettiin yhteensä seitsemässä suuressa pörssiyhtiössä.

Markkina-arvoltaan keskisuurissa pörssiyhtiöissä pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän oli perustanut 88 prosenttia yhtiöistä (42 yhtiötä). Neljässä yhtiössä kannustinjärjestelmä perustui optio-oikeuksiin ja yhdessä yhtiössä osakepalkit-

semisen ja optioiden yhdistelmään. Muissa yhtiöissä pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä perustui osakkeisiin.

Pitkän aikavälin kannustinpalkkioita maksettiin 50 prosentissa kannustinjärjestelmän perustaneista yhtiöistä (21 yhtiötä). Puolessa yhtiöistä kannustinpalkkion maksamiselle asetetut ehdot eivät täyttyneet tai käynnissä olevien ohjelmien ansaintajaksot olivat vielä kesken. Keskisuurten pörssiyhtiöiden pitkän aikavälin kannustinpalkkioiden keskiarvo oli 71 901 euroa ja mediaani 0 euroa. Suurin maksettu pitkän aikavälin kannustinpalkkio oli 1,356 miljoonaa euroa.

Markkina-arvoltaan pienistä pörssiyhtiöistä pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä oli perustanut 70 prosenttia yhtiöistä (38 yhtiötä). Seitsemässä yhtiössä kannustinjärjestelmä perustui optio-oikeuksiin ja kahdessa yhtiössä osakepalkitsemisen ja optioiden yhdistelmään. Yhdessä yhtiössä toimitusjohtajalla oli mahdollisuus valita, ottaako palkitsemisen rahana vai osakkeina. Muissa yhtiöissä pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä perustui osakkeisiin.

Pitkän aikavälin kannustinpalkkioita maksettiin 42 prosentissa kannustinjärjestelmän perustaneista yhtiöistä (16 yhtiötä). Siten yli puolessa yhtiöistä kannustinpalkkion maksamiselle asetetut ehdot eivät täyttyneet tai käynnissä olevien ohjelmien ansaintajaksot olivat vielä kesken. Pienten pörssiyhtiöiden pitkän aikavälin kannustinpalkkioiden keskiarvo oli 29 386 euroa ja mediaani 0 euroa. Suurin maksettu pitkän aikavälin kannustinpalkkio oli 631 000 euroa.

TOIMITUSJOHTAJIEN ELÄKE- JA MUUT ETUUDET

Kiinteän ja muuttuvan palkitsemisen lisäksi toimitusjohtajille saatetaan maksaa muitakin etuuksia. Tavanomaisten luontaisetujen lisäksi tyypillisin toimitusjohtajille maksettu etuus oli eläke-etuus eli lisäeläke. Lisäeläkkeitä maksettiin vuonna 2025 yhteensä 50 pörssiyhtiössä. Näistä 21 oli markkina-arvoltaan suuria, 14 keskisuuria ja 15 pieniä.

Maksetun lisäeläkkeen määrä vaihteli yhdestä prosentista 92 prosenttiin vuotuisen kiinteän palkitsemisen määrästä. Lisäeläkemaksujen kustannukset vaihtelivat 8 300 eurosta 780 000 euroon.

IRTISANOMISKORVAUKSET JA ALLEKIRJOITUS-PALKKIOT

Toimitusjohtajan palkkioksi tai toimitusjohtajaa koskevaksi kustannukseksi on myös laskettava irtisanomistilanteissa mahdollisesti maksettava erokorvaus. Irtisanomiset ovat kuitenkin sen verran harvinaisia, että näiden palkkioiden laskeminen osaksi toimitusjohtajan kokonaispalkkiota vääristäisi helposti tilannetta niiden yhtiöiden osalta, joita tällainen tapahtuma on kohdannut.

Ilman erokorvaustakin toimitusjohtajavaihdokset tyypillisesti kasvattavat yhtiön maksamia palkkioita. Toimitusjohtajalle saatetaan maksaa irtisanomisajalta palkkaa silloinkin, kun hänet on vapautettu jo työtehtävistään ja yhtiö on nimittänyt uuden toimitusjohtajan. Tällöin toimitusjohtajan palkkaa maksetaan samanaikaisesti useammille henkilölle. Tilanteesta riippuen saatetaan myös sopia, että toimitusjohtaja on oikeutettu pitämään jo ansaitsemansa kannustinpalkkiot. Vuonna 2025 erokorvausta maksettiin 11 yhtiössä.

Uuden toimitusjohtajan nimitystilanteisiin saattaa puolestaan liittyä allekirjoituspalkkio. Allekirjoituspalkkiolla voidaan esimerkiksi korvata edellisen työnantajan palveluksessa jo ansaittuja kannustinpalkkioita, jotka jäivät palkitsemisjärjestelmän ehtojen takia saamatta työsuhteen päättyessä. Tällainen palkkio maksettiin neljässä pörssiyhtiössä. Osassa yhtiöissä palkkio maksettiin osakkeina.

HALLITUSPALKKIOT

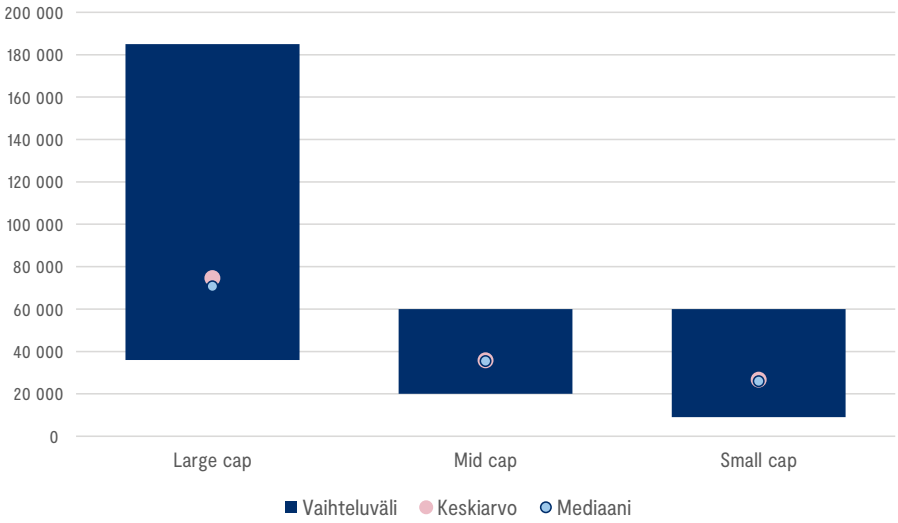
Kaikki pörssiyhtiöt maksoivat hallituksensa jäsenille kiinteätä vuosi- tai kuukausipalkkiota. Suurin osa yhtiöistä maksoi korotettua palkkiota hallituksen puheenjohtajalle, varapuheenjohtajalle, valiokuntien puheenjohtajille tai valiokuntien jäsenille. Osassa yhtiöistä palkkio tarkastusvaliokuntatyöstä oli valiokunnan suuren työmäärän takia muiden valiokuntien palkkiota korkeampi. Kolmessa pörssiyhtiössä hallituksen puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan tehtävä oli päätoiminen ja tästä maksettiin erikseen palkkio erillisen sopimuksen mukaisesti.

Kiinteän vuosi- tai kuukausipalkkion lisäksi 73 prosentissa pörssiyhtiöistä (97 yhtiötä) hallituksen jäsenille maksettiin kokouspalkkiota hallituksen kokouksista, valiokuntien kokouksista tai molemmista. Kokouspalkkio saatettiin maksaa korotettuna, jos kokous edellytti matkaa toiseen maahan tai toiselle mantereelle.

Lähes puolessa pörssiyhtiöistä hallituksen kiinteät palkkiot maksettiin osittain yhtiön omina osakkeina. Osakkeina maksettava osuus oli tällöin tyypillisesti 40 tai 50 prosenttia kiinteästä palkkiosta. Veronpidätys suoritetaan lähtökohtaisesti käteisenä maksettavasta palkkion osasta, jolloin hallituksen jäsenet saivat palkkionsa pääosin yhtiön osakkeina. Vuonna 2025 näin toimittiin 62 yhtiössä eli 47 prosentissa kaikista pörssiyhtiöistä.

Palkkioiden maksamista osakkeina ja hallitusten jäsenten osakeomistusta yleisesti voidaan pitää kannatettavana, sillä se osaltaan kannustaa hallitusta osakkeenomistajien edun mukaiseen päätöksentekoon. Osakkeiden luovutukseen voidaan myös liittää sitouttamisjakso, jolloin kannustinvaikutus kiinnittyy nimenomaan yhtiön pidemmän aikavälin menestykseen.

Hallituksen jäsenen vuosipalkkio

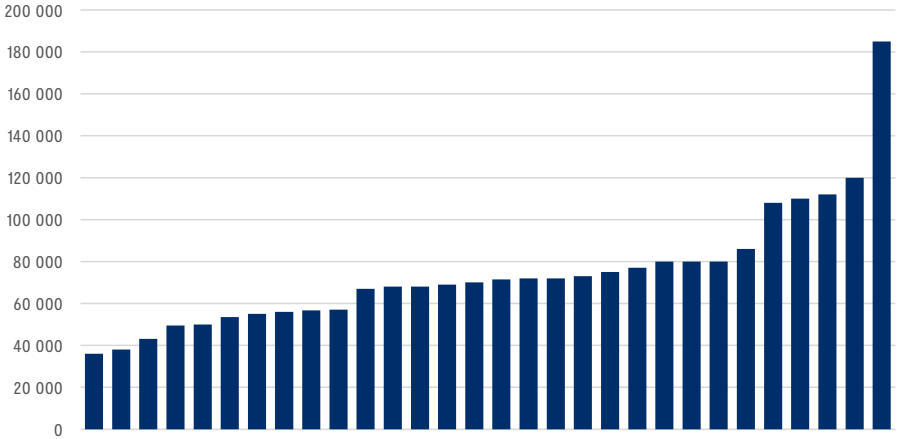


Vuonna 2025 markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä hallituksen jäsenen kiinteä palkkio oli vuositasolla keskimäärin 74 610 euroa ja palkkion mediaani oli 70 750 euroa. Hallituksen jäsenen vuosipalkkio vaihteli yhtiöittäin 36 000 euron ja 185 000 euron välillä.

Yhteensä 78 prosentissa suurista pörssiyhtiöistä (25 yhtiötä) hallituksen jäsenten vuosipalkkiot maksettiin osin osakkeina. Kolmessa yhtiössä neljästä hallituksen jäsenille maksettiin myös erillinen kokouspalkkio, jonka suuruus vaihteli 500 ja 2 000 euron välillä. Lisäksi kahdessa yhtiössä kokouspalkkio maksettiin vain valiokunnan kokouksista.

Kaikissa suurissa pörssiyhtiöissä hallituksen puheenjohtajalle maksettiin hallituksen muita jäseniä korkeampi palkkio. Hallituksen puheenjohtajan kiinteä palkkio vaihteli vuositasolla 72 000 ja 440 000 euron välillä.

Hallituksen jäsenen vuosipalkkio yhtiöittäin, large cap

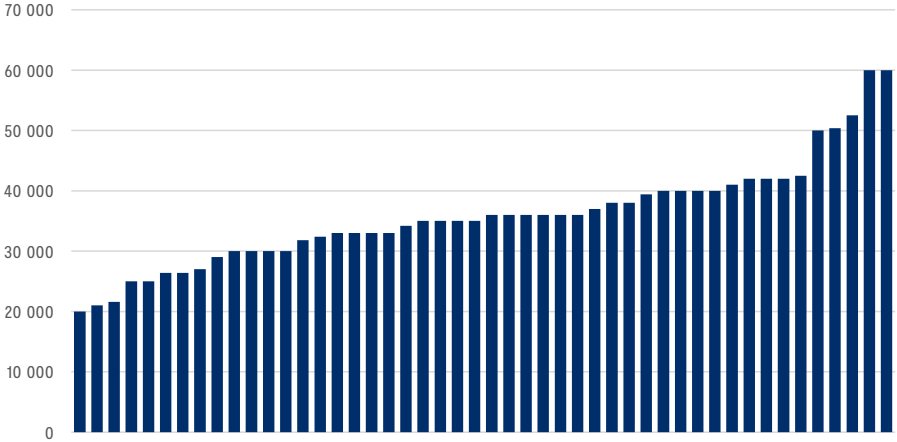


Markkina-arvoltaan keskisuurissa pörssiyhtiöissä hallituksen jäsenen kiinteä palkkio oli vuositasolla keskimäärin 35 888 euroa ja palkkion mediaani oli 35 500 euroa. Hallituksen jäsenen vuosipalkkio vaihteli yhtiöittäin 20 000 euron ja 60 000 euron välillä.

Yhteensä 69 prosentissa keskisuurista pörssiyhtiöistä (33 yhtiötä) hallituksen jäsenten vuosipalkkiot maksettiin osin osakkeina. Noin 38 prosentissa yhtiöistä hallituksen jäsenille maksettiin myös erillinen kokouspalkkio, jonka suuruus vaihteli 300 ja 1 000 euron välillä. Lisäksi neljässä yhtiössä kokouspalkkio maksettiin vain valiokunnan kokouksista.

Kaikissa keskisuurissa pörssiyhtiöissä hallituksen puheenjohtajalle maksettiin hallituksen muita jäseniä korkeampi palkkio. Hallituksen puheenjohtajan kiinteä palkkio vaihteli vuositasolla 30 000 ja 160 000 euron välillä.

Hallituksen jäsenen vuosipalkkio yhtiöittäin, mid cap

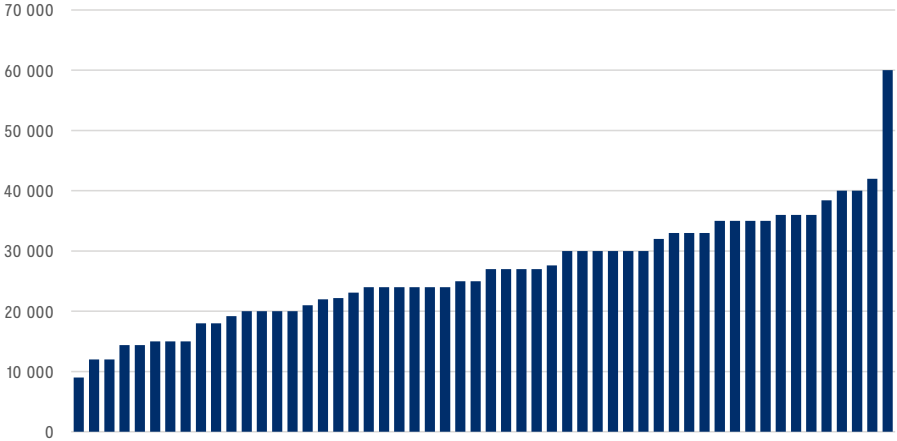


Markkina-arvoltaan pienissä pörssiyhtiöissä hallituksen jäsenen kiinteä palkkio oli vuositasolla keskimäärin 26 654 euroa ja palkkion mediaani oli 26 000 euroa. Hallituksen jäsenen vuosipalkkio vaihteli yhtiöittäin 9 000 euron ja 60 000 euron välillä.

Yhteensä 37 prosentissa pienistä pörssiyhtiöistä (20 yhtiötä) hallituksen jäsenten vuosipalkkiot maksettiin osin osakkeina. Noin 44 prosentissa yhtiöistä hallituksen jäsenille maksettiin myös erillinen kokouspalkkio, jonka suuruus vaihteli 250 ja 1 000 euron välillä. Lisäksi kymmenessä yhtiössä kokouspalkkio maksettiin vain valiokunnan kokouksista.

Kolmea yhtiötä lukuun ottamatta myös pienissä pörssiyhtiöissä hallituksen puheenjohtajalle maksettiin hallituksen muita jäseniä korkeampi palkkio. Hallituksen puheenjohtajan kiinteä palkkio vaihteli vuositasolla 12 000 ja 78 000 euron välillä.

Hallituksen jäsenen vuosipalkkio yhtiöittäin, small cap





KESKUS-
KAUPPAKAMARI

Keskuskauppakamari
PL 1000, Alvar Aallon katu 5 C, 00100 Helsinki I puh. 09 4242 6200
keskuskauppakamari@chamber.fi
kauppakamari.fi