

# LISTAAMATTOMIEN YHTIÖIDEN HALLINNOINNIN KEHITTÄMINEN

CORPORATE GOVERNANCE



## Johdanto ■■■■

Keskuskauppakamarin hallitus asetti 18.10.2004 työryhmän selvittämään listaamattomien yhtiöiden corporate governance -käytäntöjä.

Työryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin toimitusjohtaja Matti Vuoria ja jäseniksi seuraavat henkilöt:  
Lakiasiaintoiminnan johtaja Jaakko Gummerus  
Vice President, Business support Marja Hanski  
Kehitysjohdaja Minna Isoaho  
Controller-toimintojen johtaja Tuija Kemppainen  
Toimitusjohtaja Pekka Sairanen  
KHT Anna-Maija Simola  
Yrittäjäneuvos Väinö Takala  
Corporate Counsel Veli-Matti Tarvainen  
Hallituksen puheenjohtaja Maarit Toivanen-Koivisto

Pysyviksi asiantuntijajäseniksi nimettiin apulaisjohtaja Leena Linnainmaa ja asiantuntija Pekka Salomaa.

Työryhmän sihteerinä toimi lakimies Anne Horttanainen Keskuskauppakamarista.

Työryhmän ehdotuksen perusteella Keskuskauppakamarin hallitus on antanut oheisen asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi niille listaamattomille yhtiöille, joiden ei ole katsottu voivan soveltaa suoraan suositusta listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä, mutta jotka haluavat aktiivisesti kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti.

Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Asialuettelon avulla yhtiöt voivat arvioida omia menettelytapojaan ja ratkaista omista lähtökohdistaan, onko niillä tarvetta muuttaa tai kehittää hallinnointiaan. Asialuettelo ei velvoita yhtiöitä mihinkään tiettyyn toimintaan tai rakenteeseen eikä yhtiöiden myöskään tarvitse perustella hallinnointiaan koskevia ratkaisuja julkisesti. Asialuettelon käyttöönotolle ei ole asetettu voimaantuloaikaa, vaan yhtiöt voivat hyödyntää luetteloa omien tarpeidensa mukaisesti.

Asialuettelo on jaettu yhtiökokousta, hallitusta, toimitusjohtajaa, palkitsemisjärjestelmiä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tilintarkastusta, yhtiöjärjestystä, osakas-sopimusta, lunastus- ja suostumuslausekkeita sekä tiedottamista käsitteleviin osiin. Lisäksi asialuettelo sisältää perheyriyksille tarkoitetun osion sukupolvenvaihdoksista. Jokaisessa osiossa on yleiskuvauksen jälkeen joukko kysymyksiä, joiden avulla yhtiöt voivat pohtia, onko kyseisiin asioihin kiinnitetty riittävästi huomiota yhtiössä ja onko sen tarpeellista kehittää järjestelmiään.

Asialuettelo on laadittu ensisijaisesti osakeyhtiömuotoisia yhtiöitä ajatellen, mutta sen periaatteita voi soveltaa myös muihin yrityksiin.

HEX Oyj, Keskuskauppakamari ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto antoivat joulukussa 2003 suosituksen listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance). Keskuskauppakamarin tammikuussa 2006 antaman kannanotton mukaan suurimpien listaamattomien yhtiöiden tulisi noudattaa listayhtiöille annettua suositusta siltä osin kuin se on niiden erityispiirteet huomioiden mahdollista comply or explain -periaatteen mukaisesti.

# Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi ■■■■

Yhtiökokous.....	4
Hallitus.....	4
Toimitusjohtaja.....	6
Palkitsemisjärjestelmät.....	7
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....	7
Tilintarkastus.....	8
Yhtiöjärjestys.....	8
Osakassopimus.....	9
Lunastus- ja suostumuslausekkeet.....	9
Tiedottaminen.....	10
Sukupolvenvaihdokset perheyriyksissä.....	11

## Yhtiökokous

**Osakeyhtiön osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous valitsee yhtiön hallituksen. Osakkeenomistajien puhe- ja äänioikeuten yhtiökokouksessa sisältyy kyselyoikeus ja oikeus tehdä päätösehdotuksia käsiteltäväksi ilmoitetuissa asioissa.**

*Saavatko yhtiön omistajat tarpeeksi tietoa yhtiöstä, sen toimielimistä ja tilintarkastajista? Järjestetäänkö yhtiökokous siten, että osakkeenomistajien on helppo osallistua siihen? Osallistuvatko hallituksen jäsenet ja jäsen ehdokkaat sekä toimitusjohtaja yhtiökokouksiin? Onko tilintarkastajan syytä osallistua yhtiökokoukseen?*

Etukäteistietojen avulla osakkeenomistajat voivat arvioida tarvettaan osallistua yhtiökokoukseen sekä päättää äänestyskäyttäytymisestään ja tarpeesta tehdä yhtiökokouksessa kysymyksiä. Myös ne osakkeenomistajat, jotka eivät pääse kokoukseen, saavat näin yhtiöstä tietoa ja voivat tehdä omistustaan koskevia ratkaisuja. Yhtiö antaa etukäteistietoja yhtiökokouskutsussa, muissa tiedotteissa ja yhtiön koosta riippuen mahdollisesti myös Internet-sivuilla.

Yhtiökokousjärjestelyillä, kuten kokousajalla, paikalla ja ennakkotiedottamisella, voidaan vaikuttaa osakkeenomistajien mahdollisuuksiin osallistua yhtiökokouksiin.

Hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan läsnäolo yhtiökokouksessa edistää osakkeenomistajien ja yhtiön toimielinten välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa osakkeenomistajien kyselyoikeuden toteuttamisen. Osakkeenomistajat voivat kyselyoikeuttaan käyttämällä saada tarkempia tietoja seikoista, jotka saattavat

vaikuttaa yhtiön tilinpäätöksen, taloudellisen aseman tai muun kokouksessa käsiteltävän asian arviointiin.

Hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla oleva henkilö on suotavaa esitellä osakkeenomistajille valinnasta päättävässä yhtiökokouksessa.

## Hallitus

**Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa ja toimitusjohtajaa, nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, hyväksyy yhtiön tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet, varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan sekä vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Hallituksen jäsenten tehtävänä on edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua riippumatta siitä, mikä taho on nimennyt heidät jäsen ehdokkaaksi.**

*Onko yhtiön hallitusten jäsenten lukumäärä sopiva yhtiön tehokkaan ja hyvän hallinnon toteuttamiseksi?*

Hallitusten jäsenten lukumäärä ratkaistaan tapauskohtaisesti yhtiön omien tarpeiden ja lähtökohtien perusteella. Lukumäärään vaikuttavat muun muassa toiminnan laajuus ja osakeomistuksen jakautuminen.

Yhtiöissä, joissa omistajuus on jakautunut tai toiminta on laajaa, hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen voi edellyttää useampia jäseniä hallituksessa. Jos omistajuus ja johto ovat yksissä käsissä, on usein riittävää, että hallitukseen kuuluu vain yksi varsinainen jäsen ja tämän varajäsen.

*Saavatko kaikki hallituksen jäsenet riittävästi ja tasavertaisesti informaatiota yhtiöstä? Pehdytetäänkö hallituksen jäsenet riittävän hyvin yhtiön toimintaan?*

Hallituksen jäsen tarvitsee tehtävänsä hoitamista varten tietoja yhtiön rakenteesta, liiketoiminnasta ja markkinoista. Hallituksen tehokasta toimintaa edistää se, että uusi jäsen perehdytetään yhtiön toimintaan ja että hallituksen jäsenille annetaan tarpeellisia tietoja yhtiön toiminnasta. Hallitustyön kannalta riittävän ja tasavertaisen tiedon saanti on tärkeää varsinkin niiden hallituksen jäsenten kannalta, jotka eivät ole yhtiön palveluksessa tai eivät ole yhtiön osakkeenomistajia.

*Onko yhtiön hallituksella työjärjestys? Onko hallituksen työjärjestys ja vastuualueet määriteltä kirjallisesti? Johtaako hallituksen puheenjohtaja hallitusta tehokkaasti ja toimiiko hallitus tehokkaasti?*

Tehokasta hallitustyöskentelyä voidaan edistää siten, että hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet määritellään kirjallisesti työjärjestyksessä. Työjärjestykseen voidaan kirjata esimerkiksi, miten työt jaetaan hallituksen jäsenten kesken, kuinka usein hallitus kokoontuu, missä laajuudessa hallituksen varajäsenet ottavat osaa hallituksen työhön ja miten jäsenet kutsutaan kokouksiin.

Hallituksen puheenjohtajan toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, että koko hallitus toimii tehokkaasti ja käyttää osaamistaan yhtiön hyväksi. Puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta ja siitä, että osakkeenomistajien näkemykset välittyvät kaikille hallituksen jäsenille. Puheenjohtajan toiminnalla on merkitystä myös siinä, että muut hallituksen jäsenet jatkuvasti täydentävät tietoaan yhtiöstä.

Hallituksen toimintaa voidaan kehittää huo-

lehtimalla siitä, että kaikki hallituksen jäsenet ovat saaneet riittävästi ja tasapuolisesti tietoa yhtiöstä ja päätettävistä asioista hyvissä ajoin ennen kokousta, kokoukset ovat hyvin valmisteltuja, kokouksen esityslista on järkevällä tavalla aikataulutettu ja että kokouksessa on avoin ja keskustelevalta ilmapiiri.

Hallituksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja, joka numeroidaan juoksevasti ja säilytetään luotettavasti. Pöytäkirjasta on jälkikäteen todettavissa tehdyt päätökset.

*Onko hallituksen jäsenillä riittävästi aikaa hallitustehtävänsä hoitamiseen muiden toimien ohella? Onko hallituksen kokoonpano tarpeeksi monipuolinen? Mitkä ovat hallituksen vahvuudet ja heikkoudet? Millaisella taidolla ja kokemuksella hallituksen kokoonpanoa voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa? Voitaisiko hallituksen toimintaa tukea valitsemalla hallituksen henkilö/henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön? Arvioiko hallitus itse tai ulkopuolinen arvioija hallituksen toimintaa?*

Hallituksen jäseniä valittaessa on aiheellista varmistaa, että jäsen ehdokkaalla on mahdollisuus paneutua yhtiön asioihin riittävän laajasti. Hallituksen jäseneltä, erityisesti hallituksen puheenjohtajalta, vaaditaan työpanosta myös kokousten ulkopuolella. Hallituksen jäsenen käytettävissä olevan ajan riittävyden arviointiin vaikuttavat esimerkiksi hänen päätoimensa, sivutoimensa ja samanaikaiset hallitustehtävät.

Hallitustehtävien menetyksellinen hoitaminen vaatii yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemusta. Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen, toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen. Jäsenten osaamisen lisäksi on tärkeää, että he

ovat kriittisiä, itsenäisiä mielipiteen muodostamisessa ja yhteistyökykyisiä. Kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös jäsenten ikä ja sukupuolijakauma.

Hallituksen tehtävänä on yhtiön ohjaus ja valvonta. Valitsemalla hallitukseen sellaisiakin henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön, voidaan tukea sitä, että hallitus toimii yhtiön ja kaikkien osakkeenomistajien parhaaksi.

Hallitustyöskentelyn tehokkuutta voidaan edistää arvioimalla hallituksen toimintaa ja työskentelytapoja säännöllisesti. Arviointi voidaan toteuttaa sisäisenä itsearviointina tai käyttämällä ulkopuolista arvioijaa.

*Ovatko hallituksen jäsenet tietoisia hallituksen jäsenen toimintaan liittyvistä oikeudellisista vastuista?*

Hallituksen jäsenen vastuu perustuu velvollisuuteen edistää huolellisesti toimien yhtiön etua. Vastuu sisältää osakeyhtiölain, muiden lakien ja yhtiöjärjestyksen noudattamisen. Hallituksen jäsen saattaa joutua vastaamaan päätöksistään yhtiölle, yhtiön osakkeenomistajille tai kolmannelle henkilölle. Hallituksen jäsenen vastuu on pääsääntöisesti yhteisvastuullista. Hallituksen puheenjohtajalla on korostunut vastuu valvontavelvollisuuden, asioiden valmistelun ja päätöksentekomenettelyn osalta. Hallituksen jäsenen vastuu on sekä siviili- että rikosoikeudellista. Seuraamuksena voi olla korvausvastuu tai säädetty rangaistus.

## Toimitusjohtaja

**Yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja. Hallitus valitsee ja voi erottaa toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräys-**

**ten mukaisesti. Toimitusjohtaja saa ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantaisiin toimiin vain hallituksen valtuuttamana. Toimitusjohtaja huolehtii yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtaja antaa hallitukselle ja sen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Toimitusjohtajalla on itsenäinen vastuu tehtäväpiiriinsä kuuluvien asioiden hoitamisesta.**

**Organisaatioon voi kuulua yhtiön toiminnan laajuudesta riippuen myös johtoryhmä. Johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa. Johtoryhmällä ei ole virallista yhtiöoikeudellista asemaa, vaan johtoryhmän valta ja vastuu ovat toimitusjohtajan valtaa ja vastuuta. Johtoryhmän päätökseksi tulee toimitusjohtajan mielipide. Pienessä yhtiössä ei yleensä ole johtoryhmää.**

*Onko toimitusjohtajan toimitusuhteen keskeiset ehdot määritelty kirjallisesti? Onko toimitusjohtajan ja hallituksen välinen tehtävänkoko selkeä? Onko hallituksen puheenjohtaja eri henkilö kuin toimitusjohtaja? Miten tiedonkulkua on varmistettu toimitusjohtajan ja hallituksen välillä? Miten toimitusjohtajan seuraajaa ja varahenkilöä koskevat kysymykset on järjestetty?*

Toimitusjohtaja on osakeyhtiölain mukainen toimielin. Toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa yhtiöön eikä hän ole yhtiön työntekijä, koska hän ei toimi työnantajan työnjohtajan alaisena. Toimitusjohtajaan ei sovelleta työsopimuslakia eikä hänellä ole työsopimuslain mukaista irtisanomissuojaa. Toimitusjohtajan toimitusuhteen ehtojen määrittäminen kirjallisessa sopimuksessa selkiyttää yhtiön ja toimitusjohtajan vä-

listä suhdetta. Sopimuksella turvataan sekä yhtiön että johtajan etuja sekä vältetään mahdollisia ristiriitoja.

Toimitusjohtajan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet tulisi määrittellä selkeästi. Tarpeellista voi olla myös sen määrittäminen, milloin toimitusjohtajan tulee alistaa päätöksensä hallituksen hyväksyttäväksi ja millainen on hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako. Parhaimmillaan hallitus ja toimitusjohtaja käyvät aktiivista vuoropuhelua ja hoitavat asioita yhdessä. Hallitus tukee ja valvoo toimitusjohtajaa.

Osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtaja voidaan valita hallituksen puheenjohtajaksi. Tehtävien eriyttäminen voi kuitenkin olla luontevaa, koska hallituksen tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan valvominen. Päätöksentekovalta ei keskity liiaksi yhden henkilön käsiin, kun toimitusjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla on erilliset vastualueet.

Toimitusjohtajan tulee antaa hallitukselle sen tehtävien suorittamisen kannalta tarpeelliset tiedot. Tarvittaessa hallitus määrittää sen, mitä tietoja sen on saatava.

Toimitusjohtajan vaihtumisen varalta yhtiöllä on syytä olla riittävät suunnitelmat seuraajan ja väliaikaisen vastuuhenkilön osalta.

*Miten operatiivinen johtaminen on organisoitu? Ovatko vastualueet selkeät?*

Johtoryhmällä ei ole virallista yhtiöoikeudellista asemaa, mutta sillä voi tosiasiallisesti olla merkityksellinen asema yhtiön johdon organisaatiossa. Yhtiön rakennetta voidaan selkiyttää määrittelemällä kirjallisesti johtoryhmän kokoonpano, tehtävät ja jäsenten vastualueet.

## Palkitsemisjärjestelmät

Yhtiössä toimivia voidaan palkita ja sitouttaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Järjestelmien tavoitteena on vaikuttaa niiden piiriin kuuluvien henkilöiden toimintaan siten, että yhtiö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Yhtiö päättää omien lähtökohtiensa mukaisesti ottaako se käyttöön palkitsemisjärjestelmät, mitä palkitsemisjärjestelmiä sillä on ja keihin se kohdistuu. Peruspalkkauksen lisäksi palkitsemisjärjestelmään voivat kuulua muun muassa yhtiön tuloksen kehitykseen sidotut kannustinjärjestelmät, eläketurvan sisältö tai osakepalkitseminen.

## Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamista.

*Onko sisäinen valvonta ja tarkastus järjestetty yhtiön kokoon nähden siten, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista sekä informaatio luotettavaa? Onko yhtiössä määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet? Seuraataanko valvonnan toimivuutta säännöllisesti? Miten yhtiön sisäinen taloudellinen raportointi on järjestetty?*

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat siitä, että yhtiön toiminta on lakien ja yhtiöjärjestyksen mukaisesti järjestettyä. Tämän tehtävän hoitamiseksi hallitus voi esimerkiksi määrittellä

yhtiön sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seurata valvonnan toimivuutta.

Pienimpien yhtiöiden sisäinen työnjako saattaa sisältää ns. vaarallisia työyhdistelmiä, joissa vain muutamat henkilöt hoitavat taloushallintoa. Tilannetta voidaan kompensoida riittäväällä johdon valvonnalla ja raportointijärjestelmillä. Lisäksi raportointijärjestelmillä voidaan tehostaa hallituksen valvontatehtävän hoitamista.

Yhtiön mahdollisen sisäisen tarkastuksen organisointi ja työskentelytavat ovat riippuvaisia muun muassa yhtiön harjoittaman liiketoiminnan laadusta ja laajuudesta, maantieteellisestä kattavuudesta, henkilökunnan määrästä sekä muista vastaavista tekijöistä

*Onko yhtiössä määritelty yhtiön laatuun ja laajuuteen nähden toimivat riskienhallinnan periaatteet? Ovatko yhtiön riskienhallintamenetelmät riittäviä? Onko yhtiössä kiinnitetty huomiota myös strategisiin riskeihin?*

Riskienhallinta on osa yhtiön valvontajärjestelmää. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niitä seurataan. Riskit voivat liittyä esimerkiksi päätöksentekoon, yhtiön tuotteisiin, rahoitukseen, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön, ympäristökysymyksiin, sopimuksiin tai vastuukysymyksiin. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan saavuttaa haluttu kokonaisriskin taso verrattuna yhtiön riskinottokykyyn, niin että yhtiön liiketoiminnan jatkuvuus ei vaarannu.

## Tilintarkastus

**Tilintarkastajalla on tärkeä asema osakkeenomistajien asettamana tarkastuselimenä. Tilintarkastuksen avulla osakkeenomistajat saavat riippumattoman lausunnon siitä, miten yhtiön kirjanpito, tilinpäätös ja hallinto on hoidettu. Hallinnon tarkastus on laillisuustarkastusta, ei tarkoituksenmukaisuustarkastusta, joten tilintarkastuksessa ei oteta kantaa liiketoiminnallisiin päätöksiin.**

*Miten tilintarkastajan riippumattomuus on varmistettu? Saavatko osakkeenomistajat ennen yhtiökokousta riittävästi tietoa tilintarkastajaehdokkaista?*

Tilintarkastajan on lain mukaan oltava riippumaton suhteessa yhtiöön ja sen toimielimiin. Esteellisyyden aiheuttaa tilintarkastajan tai hänen lähiomaisensa toimi- tai palvelusuhde yhtiöön. Tilintarkastajan tulee myös täyttää laissa asetetut kelpoisuusehdot.

Tilintarkastajan valitseminen on yksi yhtiökokouksen tärkeimpiä päätöksiä. Osakkeenomistajien päätöksentekoa voidaan helpottaa antamalla tieto tilintarkastajaehdokkaista hyvissä ajoin ennen yhtiökokousta.

## Yhtiöjärjestys

**Yhtiöjärjestyksessä määritellään keskeiset yhtiön toimintaan liittyvät asiat. Yhtiöjärjestys koskee kaikkia osakkeenomistajia, yhtiön johtoa, muita yhtiön edustajia ja tilintarkastajia. Yhtiöjärjestyksen tulee sisältää osakeyhtiölain mukaiset vähimmäisvaatimukset.**

*Vastaako yhtiöjärjestyksen sisältö yhtiön toimintaa ja osakkeenomistajien tarpeita? Onko*

*yhtiöjärjestys yhtiön kokoon nähden tarpeeksi joustava ja sisältääkö se osakkeenomistajien oikeuksien kannalta merkitykselliset asiat?*

Yhtiöjärjestys täsmentää yhtiön toimielinten toimintatapoja. Yhtiöjärjestys voidaan laatia varsin supeaksi, mutta osakkeenomistajien kannalta voi olla merkityksellistä sisällyttää yhtiöjärjestykseen määräykset esimerkiksi johdon ja tilintarkastajien valinnasta, eri osakelajien oikeuksista ja voitonjaosta. Sijoittajien ja yhtiön edustamisen kannalta on merkityksellistä, että yhtiön toimiala on määriteltä selkeästi.

Omistussuhteiden kontrolloimiseksi yhtiöjärjestykseen voidaan ottaa ns. lunastus- tai suostumuslauseke.

Joustava yhtiöjärjestys mahdollistaa sen, että yhtiö voi kehittyä ilman, että yhtiöjärjestystä tarvitsee muuttaa. Yhtiöjärjestyksen muuttaminen vaatii yhtiökokouksessa vähintään 2/3 enemmistön annetuista äänistä ja kokouksessa edustetuista osakkeista.

## Osakassopimus

**Osakassopimus on osakkeenomistajien välinen sopimus yhtiön hallinnosta ja asioiden hoitamisesta. Sopimuksen osapuolina voivat olla jotkut tai kaikki osakkeenomistajat. Osakassopimuksella voidaan sopia asioista, jotka eivät ole osakeyhtiölain mukaan pakottavia tai yhtiöjärjestyksen vastaisia.**

*Voisiko osakassopimus lisätä päätöksenteon ennakoitavuutta yhtiössä? Onko yhtiöjärjestyksessä asioita, joista voisi olla tarkoituksenmukaisempaa sopia osakassopimuksella?*

Osakassopimus sitoo sen osapuolia. Sopimuksen tekeminen saattaa olla tarkoituksenmukaisempaa kuin asian kirjaaminen yhtiö-

järjestykseen. Yhtiöjärjestyksen muuttaminen saattaa olla osakassopimuksen muuttamista vaikeampaa. Osakassopimuksen noudattamista voidaan tehostaa esimerkiksi sopimukseen kirjattavalla sopimussakolla. Osakassopimus on usein salainen.

*Onko yhtiössä mietitty tilanteita, joissa osakassopimukselta voisi olla päätöksenteon ennakoitavuuden kannalta hyötyä?*

Osakassopimus voi olla hyödyllinen esimerkiksi

- suojahtaessa vähemmistöosakkeenomistajia
- tasaomisteisessa yhtiössä
- pääomasijoittajan pääomittamassa yhtiössä
- sukupolvenvaihdoistilanteissa

Osakassopimuksilla voidaan sopia esimerkiksi yhtiön toiminnan tarkoituksista ja tavoitteista, hallituspaikoista ja osingonjaosta. Osakassopimukset voivat sisältää myös äänestys sopimuksia taikka etuosto-, lunastus- tai suostumuslausekkeita.

## Lunastus- ja suostumuslausekkeet

**Osakeyhtiön osakkeiden siirtymistä uusille ulkopuolisille omistajille voidaan rajoittaa lunastuslausekkeilla. Niillä voidaan varata yhtiön osakkeenomistajille, yhtiölle itselleen tai muulle henkilölle oikeus lunastaa siirtymässä olevat osakkeet itselleen. Lunastuslauseke voidaan kirjata yhtiöjärjestykseen. Lunastuslausekkeesta tulee ilmetä, keillä on lunastusoikeus ja miten lunastukseen oikeutettujen keskinäinen etuoikeus määräytyy.**

*Onko yhtiössä tarpeen rajoittaa osakkeiden vapaata kaupankäyntiä tai rajoittaa osakkeiden siirtymistä osakspiiriin ulkopuolelle? Kuvavatko lunastuslausekkeen piiriin kauppajen lisäksi myös lahjat, perinnöt ja ositukset vai halutaanko tietyt saannot rajata lunastuslausekkeen ulkopuolelle? Palveleeko lunastuslauseke osakkeenomistajien tämänhetkisiä tarpeita?*

Lunastuslausekkeen avulla osakkeenomistajat voivat kontrolloida osakkeiden siirtymistä uudelle omistajalle. Lausekkeen avulla voidaan rajoittaa osakkeenomistajaksi pääsyä ja säilyttää osakkeenomistajien keskinäiset voimasuhteet. Lunastuslauseke voidaan laatia kattamaan kaikenlaiset osakkeiden omistuksen siirrot. Vaihtoehtoisesti se voidaan rajata siten, että se ei esimerkiksi koske perintöjä. Selkeä lunastuslauseke voi vähentää ristiriitoja.

Omistajapiiriin laajuuden kontrolloimiseksi yhtiöjärjestykseen voidaan ottaa suostumuslauseke, jonka mukaan osakkeen hankkimiseen tarvitaan aina yhtiön suostumus. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määritellä, antaako suostumuksen yhtiön hallitus vai yhtiökokous. Mikäli yhtiöjärjestykseen otetaan sekä lunastus- että suostumuslausekkeet, näiden keskinäinen suhde tulee määritellä.

## Tiedottaminen

**Hyvä hallinnointi edellyttää luotettavaa ja riittävää tiedottamista. Yhtiön antamien tietojen perusteella osakkeenomistajat voivat arvioida yhtiön toimintaa ja voivat tehdä omistustaan koskevia päätöksiä.**

*Tiedottaako yhtiö tarpeeksi asioistaan osakkeenomistajilleen? Saavatko he tarpeelliset*

*tiedot yhtiöstä ja hallituksen toiminnasta toimintakertomuksesta tai muulla tavalla? Annettaanko osakkeenomistajille keskeisimmät henkilö- ja omistustiedot hallituksen jäsenistä ja toimitusjohtajasta?*

Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää koskevien seikkojen esittäminen selkeästi auttaa osakkeenomistajia saamaan kokonaiskuvan yhtiön toiminnasta. Yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä voidaan kertoa toimintakertomuksessa tai muulla tavoin. Hyvä toimintakertomus on informatiivinen, ja asiakokonaisuudet ovat selkeästi määriteltäviä ja helposti löydettävissä. Taloudellisten tunnuslukujen ilmoittaminen voi lisätä osakkeenomistajien luottamusta yhtiöön.

Osakkeenomistajat saavat tietoa hallituksen työskentelystä, kun osakkeenomistajille ilmoitetaan toimintakertomuksessa tai muulla valitulla tavalla esimerkiksi hallituksen kokousten lukumäärä ja jäsenten osallistumista koskevat tiedot.

Osakkeenomistajat saavat tietoa hallituksen jäsenistä ja toimitusjohtajasta, jos näiden henkilötiedot ilmoitetaan toimintakertomuksessa tai muulla tavoin osakkeenomistajille. Ilmoitettavia tietoja voivat olla esimerkiksi

- nimi
- syntymävuosi
- koulutus
- päätoimi
- keskeinen työkokemus
- hallituksen jäsenyyden alkamisaika
- keskeisimmät samanaikaiset luottamustehtävät
- osakeomistukset yhtiössä
- yhtiön osakejohdannaisiin kannustinjärjestelmiin perustuvat omistukset ja oikeudet

Hallituksen jäsenistä saamiensa tietojen

perusteella osakkeenomistajat voivat arvioida hallituksen jäsenten toimintaedellytyksiä ja suhdetta yhtiöön.

*Onko yhtiöllä tarvetta tiedottaa asioistaan sidosryhmilleen? Löytävätkö sidosryhmät yhtiöstä helposti tietoa?*

Yhtiö ratkaisee omien tarpeidensa ja lähtökohtiensa mukaisesti, miten ja missä laajuudessa se tiedottaa asioistaan muille sidosryhmilleen. Internetin käyttö yhtenä tiedottamistapana saattaa lisätä yhtiön tunnettuutta ja tehostaa tiedottamista sidosryhmille. Sähköisessä muodossa olevia tietoja voidaan kirjallisiin tiedotteisiin nähden helpommin päivittää, jolloin sidosryhmät saavat viimeisintä tietoa yhtiöstä.

## Sukupolvenvaihdokset perheyryksissä

**Perheyryksissä sukupolvenvaihdostilanteet vaikuttavat merkittävästi yrityksen hallintoihin. Sukupolvenvaihdos vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Sukupolvenvaihdos on monitahoinen prosessi, jossa tulee varautua osaamisen ja tietotaidon siirtämiseen jatkalle sekä huomioida taloudelliset ja perhe-, perintö- ja vero-oikeudelliset asiat.**

*Onko mahdolliseen tulevaan sukupolvenvaihdosprosessiin varauduttu? Tietääkö seuraava sukupolvi sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyvistä suunnitelmista ja päätöksistä? Onko yrityksessä harkittu, miten ja millä perusteella perheenjäsenet otetaan mukaan yrityksen toimintaan?*

Perheyryksen omistajien on hyvä rakentaa yrityksen koko huomioiden yrityksen hallin-

toon vahva, vastuunjaoltaan selkeä tiimi sukupolvenvaihdosta ajatellen. Hallituksen puheenjohtaja voi olla sopiva henkilö koordinoimaan muutosprosessin luomista ja toteuttamista. Perheyryksen omistajien on hyvä käsitellä sukupolvenvaihdokseen liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä sekä muita olennaisia päätöksiä etukäteen myös tulevan sukupolven kanssa. Suuremmissa perheyryksissä voi olla tarkoituksenmukaista määritellä selkeät säännöt sen osalta, millä periaatteilla perheenjäseniä otetaan yritykseen.



Aleksanterinkatu 17

00100 Helsinki

puh. (09) 696 969, fax (09) 650 303

[www.chamber.fi](http://www.chamber.fi)