



ASIALUETTELO  
LISTAAMATTOMIEN  
YHTIÖIDEN  
HALLINNOINNIN  
KEHITTÄMISEKSI



Corporate Governance

KESKUS-  
KAUPPAKAMARI

## CORPORATE GOVERNANCE

HUHTIKUU 2016

Tämä on päivitetty versio Keskuskauppakamarin tammikuussa 2006 antamasta Asialuettelosta listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Päivityksessä on pyritty huomioimaan entistä paremmin pk-yritysten tarpeet sekä nostettu esille uusia ajankohtaisia asioita, kuten yritys vastuullisuus ja tietoturva osana riskienhallintaa.

*Keskuskauppakamarin hallitus asetti 18.10.2004 työryhmän selvittämään listaamattomien yhtiöiden corporate governance -käytäntöjä. Työryhmän ehdotuksen perusteella Keskuskauppakamarin hallitus antoi 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.

Tarkoituksena on ennen kaikkea sujuvoittaa yritysten hallintoa, ei lisätä byrokratiaa, sekä täydentää yrityksellä mahdollisesti käytössään olevia muita sisäisiä hyvän liiketavan periaatteita (Code of Conduct). Ajatuksena on, että tehokas hallinto auttaa yritystä keskittymään sen ydintehtävään. Tehokkaan hallinnon avulla voidaan myös parantaa tiedonkulkua, joka helpottaa asioiden hoitamista ja lisää luottamusta suhteessa sidosryhmiin. Hyvä hallinnointi vaikuttaa myös yrityksen uskottavuuteen ja rahoituksen saantiin. Se voi lisätä kiinnostusta yrityksen osakeomistukseen ja hallituspaikkoihin.

Asialuettelo on jaettu yhtiökokousta, hallitusta, toimitusjohtajaa, palkitsemisjärjestelmiä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tilintarkastusta, yhtiöjärjestystä, osakassopimusta, lunastus- ja suostumuslausekkeitä sekä tiedottamista käsitteleviin osiin. Lisäksi asialuettelo sisältää osion yritysten yhteiskuntavastuusta sekä perheyriyksille tarkoitetun osion sukupolvenvaihdoksista ja omistajaneuvostoista.

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. Kysymysten jälkeen asiaa perustellaan tarkemmin.

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

Suurimpien listaamattomien yhtiöiden voi olla luontevampaa noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen pörssiyhtiöille antamaa Hallinnointikoodia siltä osin kuin se on niiden erityispiirteet huomioiden mahdollista comply or explain -periaatteen mukaisesti ([www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi)). Pienemmille yhtiöille hallinnointikoodin noudattaminen voi olla tarpeettoman raskasta.

*Keskuskauppakamarin tammikuussa 2006 antaman kannanoton mukaan suurimpien listaamattomien yhtiöiden tulisi noudattaa pörssiyhtiöille annettua suositusta siltä osin kuin se on niiden erityispiirteet huomioiden mahdollista comply or explain -periaatteen mukaisesti. Kannanottoa voidaan soveltaa edelleen.*

# SISÄLLYS

4

TAUSTAKSI OSAKEYHTIÖLAISTA

9

YHTIÖKOKOUS

10

HALLITUS

14

TOIMITUSJOHTAJA

16

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT

18

SISÄINEN VALVONTA JA  
RISKIENHALLINTA

19

TILINTARKASTUS

20

OSAKASSOPIMUS

21

LUNASTUS- JA  
SUOSTUMUSLAUSEKKEET

22

TIEDOTTAMINEN

24

SUKUPOLVENVAIHDOKSET  
PERHEYRITYKSESSÄ

25

OMISTAJANEUVOSTO  
PERHEYRITYKSESSÄ

26

YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU

# Taustaksi osakeyhtiölaista

Yhtiöiden hallinnoinnin kannalta keskeinen säännös on osakeyhtiölaki (624/2006), joka luo puitteet yhtiön organisaatiolle ja toiminnan järjestämiselle. Osakeyhtiölaissa määritellään muun muassa yhtiön toimitelimit, niiden tehtävät ja vastuut sekä keskinäiset suhteet.

Voimassaoleva osakeyhtiölaki on kirjoitettu joustavaksi. Osakeyhtiölaki on tahdonvaltainen, jolla tarkoitetaan sitä, että laki antaa peruspuitteet osakeyhtiömuodossa toimimiselle, mutta jättää yhtiölle itselleen mahdollisuuden järjestellä toimintaa, rahoitusta, varojen jakamista ja muita seikkoja varsin vapaasti. Vastapainona toimivat vähemmistöosakkaiden ja velkojien oikeussuojaa koskevat säännökset.

Lain ensimmäisessä luvussa säädetään yleisistä periaatteista, joista ei voi poiketa. Yleiset periaatteet ohjaavat yksityiskohtaisempien säännösten tulkintaa. Pääosa osakeyhtiölain säännöksistä on tahdonvaltaisia: osakkeenomistajat voivat yhtiöjärjestyksessä määrätä yhtiön toiminnasta ja lisäksi yksimieliset osakkeenomistajat voivat yksittäistapauksissa poiketa niin osakeyhtiölain säännöksistä kuin yhtiöjärjestyksen määräyksistäkin.

Osakeyhtiölaissa (erityisesti luvut 5-8) säädetään yhtiön hallinnoinnista. Laki on tältäkin osin joustava. Lainsäädäntöä tukevat erilaiset suositukset, joilla yhtenäistetään yhtiöiden toimintatapoja ja edistetään hallintoitiin ja palkitsemiseen liittyvää avoimuutta.

Tämän asialuettelon avulla yhtiöt voivat arvioida omia menettelytapojaan ja ratkaista omista lähtökohdistaan, onko niillä tarvetta muuttaa tai kehittää hallintoitiään.

## Yhtiön hallintomalli ja toimielimet

Suomalaisilla osakeyhtiöllä on pääsääntöisesti niin sanottu yksitasoinen hallintomalli, joka käsittää toimieliminä yhtiökokouksen lisäksi hallituksen ja toimitusjohtajan. Kuitenkin osakeyhtiölain mukaan yhtiöllä voi olla myös hallintoneuvosto (kaksitasoinen hallintomalli). Vain harvalla yhtiöllä on hallintoneuvosto. Hallintoneuvostorakenne on lähes aina turhan raskas suomalaisia pk-yrityksiä silmälläpitäen.

Osakeyhtiön hallinnollisiin päätöksentekoelementteihin kuuluvat yhtiökokous, hallitus sekä toimitusjohtaja, mikäli yhtiö on valinnut toimitusjohtajan.

Osakeyhtiössä on yleensä myös yhtiökokouksen valitsema tilintarkastaja. Tilintarkastajalla on tärkeä asema osakkeenomistajien asettamana tarkastuselimenä. Tilintarkastus käsittää tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastuksen. Tilintarkastuksen avulla osakkeenomistajat saavat riippumattoman lausunnon yhtiön tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta sekä kirjanpidosta ja hallinnosta. Tietyissä tilanteissa yhtiöllä on velvollisuus valita KHT-tilintarkastaja tai KHT-yhteisö.<sup>1</sup>



1 Vähintään yhden tilintarkastajan on oltava KHT-tilintarkastaja tai KHT-yhteisö, jos kyse on pörssiyhtiöstä tai yhtiössä päättyneellä tilikaudella täytyy vähintään kaksi seuraavista edellytyksistä:

- 1) taseen loppusumma ylittää 25 000 000 euroa;
- 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 50 000 000 euroa; tai
- 3) palveluksessa on keskimäärin yli 300 henkilöä.

## Osakeyhtiölain yleisperiaatteista

Osakeyhtiön toiminnan kannalta keskeiset periaatteet on kirjattu lakiin.

Oikeushenkilöllisyys ja osakkeenomistajien rajoitettu vastuu

Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilö. Se on itse oikeustoimikelpoinen ja sillä voi olla oikeuksia ja velvollisuuksia. Osakeyhtiön varallisuus on erillinen omistajien varallisuudesta. Osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Riskinä on ainoastaan osakkeenomistajan yhtiöön sijoittaman pääomapanoksen menettäminen. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä osakkeenomistajan velvollisuudesta suorittaa erityisiä maksuja yhtiölle.

Pääoman pysyvyys

Yhtiöllä on osakepääoma. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Yhtiön varoja voidaan jakaa vain siten kuin osakeyhtiölaissa säädetään.

Osakkeen luovutettavuus

Osake voidaan rajoituksitta luovuttaa ja hankkia, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. ( ks. myös lunastus- ja suostumuslauseke)

Toiminnan tarkoitus

Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.

Käytännössä voiton tuottamista tarkastellaan pidemmällä aikavälillä eikä periaate tarkoita yleensä lyhyen aikavälin voitontavoittelua. Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös määrätä, että yhtiöllä on jokin muu tarkoitus.

Enemmistöperiaate

Enemmistöperiaatteen mukaan osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa ja päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä, jollei osakeyhtiölaissa säädetä tai yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Jotkut päätöksentekotilanteet kuten yhtiöjärjestyksen muuttaminen vaativat määräänemmistöpäätöksen (2/3 annetuista äänistä ja kokouksessa edustetuista osakkeista) tai osakkeenomistajien yksimielisyyden.

## Yhdenvertaisuusperiaate

Useassa osakeyhtiölain yksityiskohtaisessa säännöksessä viitataan yhdenvertaisuusperiaatteen. Sen tarkoituksena on suojata vähemmistöosakkeenomistajia. Periaatteen mukaan kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja tai hallintoneuvosto ei saa tehdä päätöstä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka on omiaan tuottamaan osakkeenomistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella.

## Johdon tehtävä (lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuus)

Periaatteen mukaan yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. Periaate sisältää vaatimukset huolellisesta ja yhtiön edun mukaisesta toiminnasta. Yhtiön johdolla tarkoitetaan hallitusta, hallintoneuvostoa ja toimitusjohtajaa.

Huolellisuusvelvollisuuden täyttämisenä on merkitystä, kun arvioidaan yhtiön johdon vahingonkorvausvelvollisuutta. Toimijan tulee osoittaa, että hän on toiminut kuten huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa. Arviointi hyväksyy liiketoiminnallisen riskinoton, jos pystytään osoittamaan, että ratkaisun taustaksi oli hankittu riittävästi tietoa, jonka perusteella oli tehty rationaalinen päätös, eikä päätökseen ollut vaikuttanut johdon oma etu. Toisin sanottuna päätös on tehty yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien edun mukaisesti.

Lojaliteettivelvollisuus tarkoittaa toimimista yhtiön edun ja viime kädessä kaikkien osakkeenomistajien edun mukaisesti. Periaate pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että toiminta vain tietyn omistajan tai omistajaryhmän edun mukaisesti ei ole sallittua.

## Tahdonvaltaisuusperiaate

Tahdonvaltaisuusperiaatteen mukaisesti osakkeenomistajat voivat yhtiöjärjestyksessä määrätä yhtiön toiminnasta. Yhtiöjärjestykseen ei kuitenkaan voida ottaa määräystä, joka on osakeyhtiölain tai muun lain pakottavan säännöksen taikka hyvän tavan vastainen. Osakeyhtiölain joustavuus mahdollistaa myös sen, että osakkeenomistajat voivat yksimielisinä poiketa yhtiöjärjestyksen tai muusta kuin lain pakottavasta määräyksestä.

## Yhtiöjärjestyksen merkityksestä

Osakeyhtiölaki sisältää paljon olettasäännöksiä, joiden mukaisesti yrityksessä tulee toimia, jollei yhtiöjärjestyksessä ole muuta mainittu. Yhtiöjärjestys täsmentää yhtiön toimielinten toimintatapoja.

Yhtiöjärjestys koskee kaikkia osakkeenomistajia, yhtiön johtoa, muita yhtiön edustajia ja tilintarkastajia. Yhtiöjärjestyksen tulee sisältää osakeyhtiölain mukaiset vähimmäisvaatimukset: 1) toiminimi; 2) kotipaikkana oleva Suomen kunta; sekä 3) toimiala.

Yhtiöjärjestys<sup>2</sup> voidaan laatia varsin suppeaksi, mutta osakkeenomistajien kannalta voi olla tarkoituksenmukaista sisällyttää yhtiöjärjestykseen määräykset esimerkiksi:

- osakepääomasta
- osakkeiden nimellisarvosta ja lukumäärästä
- hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien sekä hallituksen mahdollisten varajäsenten lukumäärästä tai vähimmäis- tai enimmäismäärästä
- edustamisoikeuksista
- yhtiökokouskutsusta
- varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista
- yhtiön tilikaudesta
- lisäsääntelystä
- muista määräyksistä.

Sijoittajien ja yhtiön edustamisen kannalta on tärkeää, että yhtiön toimiala on määritelty 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. Yhtiöjärjestykseen ei voida ottaa määräystä, joka on osakeyhtiölain tai muun lain pakottavan säännöksen taikka hyvän tavan vastainen.

---

2 Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) osakeyhtiön perustamispaketti sisältää kaksi mallia yhtiöjärjestykseksi. Ensimmäinen malli sisältää osakeyhtiölain mukaiset pakolliset kohdat eli toiminimen, toimialan ja kotipaikan. Tämän lisäksi siinä on määräys hallituksen oikeudesta antaa nimetylle henkilölle prokura tai edustamisoikeus. Toisessa mallissa on toiminimen, kotipaikan ja toimialan lisäksi osakeyhtiölain keskeisiä määräyksiä, joista on perinteisesti säädetty yhtiöjärjestyksessä. Lisäksi siinä on edustamisoikeuksia koskeva lauseke, joka helpottaa yhtiön edustamista sekä lunastuslauseke.



# Yhtiökokous

**O**sakeyhtiön osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous valitsee yhtiön hallituksen. Osakkeenomistajien puhe- ja äänioikeuteen 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 jäsenehdokkaat sekä toimitusjohtaja yhtiökokouksiin? Onko tilintarkastajan syytä osallistua yhtiökokoukseen?**

Kokousasiakirjat, kuten päätösehdotukset ja tilinpäätösasiakirjat, tulee pitää nähtävänä yhtiön pääkonttorissa tai internetsivuilla sekä yhtiökokouksessa. Kokousasiakirjat on viivytyksettä lähetettävä niitä pyytävälle osakkeenomistajalle, jos asiakirjoja ei voi ladata ja tulostaa yhtiön internetsivuilta.

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 internetsivuilla.

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. Myös osakeyhtiölaki edellyttää riittävää läsnäoloa, jotta osakkeenomistajien kyselyoikeus toteutuisi. 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

**H**allitus 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 huolellisesti toimien edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua riippumatta siitä, mikä taho on nimennyt heidät jäsenedokkaaksi.

**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 tyypillisesti edellyttää useampia jäseniä hallituksessa. Jos omistajuus ja johto ovat yksissä käsissä, on usein riittävää, että hallitukseen kuuluu vain yksi varsinainen jäsen ja tämän varajäsen.

**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? Voitaaisiinko hallituksen toimintaa tukea valitsemalla hallitukseen henkilö/henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön? Onko yhtiön hallituksessa riittävä rotaatio?**

Hallitustehtävien menestyksellinen 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. Monimuotoisuus edistää yhtiön hyvää hallinnointia ja johdon tehokasta valvontaa sekä seuraajasuunnittelua.

Hallituksen jäseniä valittaessa on aiheellista varmistaa, että jäsenehdokkaalla 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.

Hallituksessa on syytä olla riittävästi sekä vanhaa kokemusta että uusia ajatuksia. Rotaatiolla varmistetaan hallituksen uudistuminen ja mahdollistetaan osaamisen päivittäminen.

### Arvioiko hallitus itse tai ulkopuolinen arvioija hallituksen toimintaa?

Hallitustyöskentelyn tehokkuutta voidaan edistää arvioimalla hallituksen toimintaa ja työskentelytapoja säännöllisesti. Arviointi voidaan toteuttaa sisäisenä itsearviointina tai käyttämällä ulkopuolista arvioijaa. Arviointi on syytä tehdä aina ennen hallitusjäsenen valintaa. Arvioinnissa voidaan selvittää esimerkiksi hallituksen sisäistä työnjakoa ja sen tehokkuutta, kunkin hallituksen jäsenen panosta hallitustyöskentelyyn ja osaamista suhteessa yrityksen strategiaan, jäsenten tyytyväisyyttä ja vaihtamistarvetta, puheenjohtajan toimintaa, kokousten valmistelua ja muita kehittämistarpeita.

### 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 uuden jäsenen 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.

### Johtaako hallituksen puheenjohtaja hallitusta tehokkaasti? Toimiiko hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö?

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

Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyö on ratkaisevaa yhtiön asioiden hoidossa. Toimijoiden välinen luottamus mahdollistaa toimitusjohtajan haastamisen rakentavasti.

---

**Onko yhtiön hallituksella työjärjestys? Onko hallituksen työjärjestys ja vastualueet määritelty kirjallisesti? Onko hallitustyöskentelylle laadittu vuosikello?**

---

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 mahdolliset varajäsenet ottavat osaa hallituksen työhön ja miten jäsenet kutsutaan kokouksiin. Hallituksen toiminnan suunnittelussa ja asioiden valmistelun ennakoinnissa voidaan käyttää apuna myös vuosikelloa, johon kirjataan kuukausittain hallitustyöskentelyn kannalta keskeisimmät asiat.

---

**Onko hallituksessa sovittu tehokkaista kokouskäytännöistä? Onko hallituksen jäsenten tasapuolinen tiedonsaanti varmistettu? Onko hallituksella toimivat pöytäkirjakäytännöt?**

---

Hallituksen toimintaa voidaan kehittää huolehtimalla siitä, että kokousmateriaalit toimitetaan tarpeeksi aikaisin hallituksen jäsenille. Näin varmistetaan, että kaikki hallituksen jäsenet voivat valmistautua kokoukseen siten, että he ovat saaneet riittävästi ja tasapuolisesti tietoa yhtiöstä ja päätettävistä asioista. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että kokoukset ovat hyvin valmisteltuja, kokouksen esityslista on järkevällä tavalla aikataulutettu ja että kokouksessa on avoin ja keskustelevalta ilmapiiri.

Hallituksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja, jonka allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja ja, jos hallitukseen kuuluu useita jäseniä, vähintään yksi hallituksen siihen valitsema jäsen. Pöytäkirjat numeroidaan juoksevasti ja säilytetään luotettavasti. Pöytäkirjasta ja sen liitteistä on jälkikäteen todettavissa tehdyt päätökset ja niiden perustelut. Hyvin laadittu pöytäkirja liitteineen auttaa hallitusta osoittamaan että se on toiminut huolellisuusvelvollisuuden mukaisesti.

---

**Ovatko hallituksen jäsenet tietoisia hallituksen jäsenen toimintaan liittyvistä oikeudellisista vastuista? Onko hallituksen jäsenillä tarvetta johdon vastuuvakuutuksille?**

---

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 jäsenten vastuu on pääsääntöisesti yhteisvastuullista. Hallituksen puheenjohtajalla on korostunut vastuu valvontavelvollisuuden, asioiden valmistelun ja päätöksentekomenettelyn osalta. Hallituksen jäsenen vastuu on sekä siviili- että rikosoikeudellista. Seuramuksena voi olla korvausvastuu tai säädetty rangaistus.

Osakeyhtiölain mukaisen korvausvastuun varalta, johdolle (toimitusjohtaja ja hallitus) voidaan ottaa vastuuvakuutus. Yleensä vakuutus soveltuu paremmin niihin yhtiöihin, joissa yhtiön johto on pääasiassa muita kuin yrityksen omistajia. Vakuutusehdot rajaavat usein tietyn omistusosuuden omistavat tahot vakuutuksen ulkopuolelle.

Yrityksen omistajien ja johdon tueksi on mahdollista perustaa neuvonantajisto, Advisory Board, joka hallituksen tapaan kokoontuu suunnitelmallisesti ja säännöllisesti kehittämään yritystä ja sen toimintaa.

Advisory Boardin avulla yritys voi valmistautua viralliseen hallitustyöskentelyyn tai Advisory Board voi myös tukea tai kehittää olemassa olevan hallituksen työskentelyä. Se voi toimia yritykselle uudessa tilanteessa haastajana tai neuvonantajana yrityksen johdolle ja tuoda monipuolista kokemusta ja osaamista yrityksen päätöksenteon tueksi.

Advisory Board ei ole yrityksen virallinen päätöksentekuelin. Yrityksen johto, hallitus tai toimitusjohtaja, eivät voi siirtää omaa vastuutaan Advisory Boardille.

---

**Onko yrityksen johdolla tarvetta ulkopuoliselle neuvonantajistolle? Onko sen toimintaperiaatteet ja suhde päätöksentekuelimiin määritelty selkeästi?**

---

# Toimitusjohtaja

**Y**htiöllä voi olla toimitusjohtaja. Hallitus valitsee ja voi erottaa toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja saa ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantoisiin 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 valta 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 tehtäväjako selkeä? Onko hallituksen puheenjohtaja eri henkilö kuin toimitusjohtaja? Miten tiedonkulku 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 työnjohdon alaisena. Toimitusjohtajaan ei sovelleta työsuopimuslakia eikä hänellä ole työsuopimuslain mukaista irtisanomissuojaa. Toimitusjohtajan toimitusuhteen ehtojen määrittäminen kirjallisessa sopimuksessa selkiyttää yhtiön ja toimitusjohtajan välistä 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. Hallitustyöskentelyyn kuuluu toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu. Toimitusjohtajan valinnassa ja seuraajasuunnittelussa on ehdottoman tärkeää ennakoida ja tarkastella strategiaa, tavoitteita ja organisatorisia vaatimuksia tehtävään nähden. Seuraajasuunnittelua helpottaa, jos hallitus tapaa ja saa säännöllisesti tietoa yrityksen avainhenkilöistä. Seuraajasuunnittelua ja toimitusjohtajan työn arviointia edesauttaa se, että hallitus käsittelee asiaa säännönmukaisesti ilman toimitusjohtajan läsnäoloa.

### 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

**Y**htiössä toimivia voidaan palkita ja sitouttaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Järjestelmien tavoitteena on vaikuttaa niiden piiriin kuuluvien henkilöiden toimintaan siten, että yhtiö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Palkitsemisen tavoitteena on edistää yhtiön pitkän aikavälin taloudellista menestystä, kilpailukykyä ja omistaja-arvon suotuisaa kehitystä.

**Kannustaako palkitseminen pitkän aikavälin taloudelliseen menestykseen ja omistaja-arvon kasvattamiseen? Onko palkitsemisen periaatteet ja päätöksenteko selkeästi määritelty? Onko palkitsemisjärjestelmässä muitakin kuin taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus, työttyytyväisyys, yritysvastuuasiat tai työturvallisuus?**

Yhtiö päättää omien lähtökohtiensa mukaisesti, ottaako se käyttöön palkitsemisjärjestelmät, mitä palkitsemisjärjestelmiä sillä on ja keihin ne kohdistuvat. Peruspalkkauksen lisäksi palkitsemisjärjestelmään voivat kuulua muun muassa yhtiön tuloksen kehitykseen sidotut kannustinjärjestelmät, lisäeläketurva tai osakepalkitseminen.

Palkitsemisen tulee olla oikeassa suhteessa yhtiön kehitykseen ja pitkän aikavälin arvomuodostukseen. Palkitsemisen sitominen suoritus- ja tuloskriteereihin ja niiden toteutumisen seuranta lisäävät luottamusta palkitsemisen toimivuuteen. Palkitsemisen perusteena voidaan käyttää mahdollisimman yksiselitteisesti mitattavissa olevia taloudellisia ja ei-taloudellisia suoritus- ja tuloskriteereitä. Palkitsemisen kannustavuutta pitkän aikavälin tuloksellisuuteen voidaan edistää palkitsemisen ansainta- ja sitouttamisjaksoilla, jotka voivat olla useankin vuoden pituisia.

Henkilön palkitsemisesta päättää yleensä hänet nimittänyt toimielin. Yhtiökokous päättää hallituksen palkitsemisesta. Koska hallitus nimittää toimitusjohtajan, se päättää yleensä toimitusjohtajan palkitsemisesta. Muun johdon osalta päätöksentekojärjestyksen määrittelee yhtiö. Yhtiössä voidaan esimerkiksi noudattaa "yksi yli yhden"-periaatetta, jolloin hallitus nimittää toimitusjohtajan alaiset ja hyväksyy heidän tavoitteensa sekä palkka- ja palkkioperusteet.

Jos yhtiössä on laajempi omistus pohja, hallituksen jäsenten osakeomistus yhtiössä voi edistää hyvää hallinnointia. Yksi hyvä tapa hallituksen jäsenten osakeomistuksen kasvattamiseen on maksaa hallituspalkkiot osittain tai kokonaan osakkeina. Yhtiö voi edellyttää, että hallituksen jäsen pitää palkkiona saamansa osakkeet tai osan niistä omistuksessaan vähintään hallitusjäsenyytensä ajan.



Kiinteän palkkion maksaminen osakkeina rahan sijaan eroaa osakeperusteisista palkitsemisjärjestelmistä, joissa palkkion suuruus ei ole kiinteästi ennalta määrätty, vaan se määräytyy yhtiön taloudellisen aseman tai osakkeen arvon kehittymisen mukaan. Osakeperusteisten palkitsemisjärjestelmien käyttö ulkopuolisten hallituksen jäsenten palkitsemisessa ei ole pääsääntöisesti perusteltua osakkeenomistajien etujen näkökulmasta. Osallistuminen samaan osakeperusteiseen palkitsemisjärjestelmään muun johdon tai henkilöstön kanssa voi heikentää hallituksen valvontavelvollisuuden toteuttamista ja aiheuttaa eturistiriitoja.

# Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

**S**isäisen 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? Seurataanko 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 riittävällä 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. Riskienhallinnassa tulisi ottaa huomioon myös mahdolliset tietoturvauhat ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät vaatimukset.

Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan saavuttaa haluttu kokonaisriskin taso suhteessa yhtiön riskinottokykyyn, niin että yhtiön liiketoiminnan jatkuvuus ei vaarannu.

# Tilintarkastus

**T**ilintarkastajalla on tärkeä asema osakkeenomistajien asettamana tarkastuselimenä. Tilintarkastuksen avulla osakkeenomistajat saavat riippumattoman lausunnon yhtiön tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta sekä kirjanpidosta ja hallinnosta. 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 palvelussuhte yhtiöön. Tilintarkastajan tulee myös täyttää laissa asetetut kelpoisuusehdot.

Osakkeenomistajien päätöksentekoa tilintarkastajan valitsemiseksi voidaan helpottaa antamalla tieto tilintarkastajaehdokkaista hyvissä ajoin ennen yhtiökokousta.

Pienissä yhtiöissä tilintarkastus ei ole pakollista. Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta, jos enintään yksi seuraavista on täytynyt:

1. taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
2. liikevaihto ylittää 200 000 euroa tai
3. palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Vaikka laki ei edellyttäisi tilintarkastajaa, on mahdollista, että rahoituksen ehtona on tilintarkastus.

# Osakassopimus

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

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

Osakassopimus voi olla hyödyllinen esimerkiksi

- suojattaessa vähemmistöosakkeenomistaja
- tasaomisteisessa yhtiössä
- pääomasijoittajan pääomittamassa yhtiössä
- sukupolvenvaihdostilanteissa.

Osakassopimuksilla voidaan sopia esimerkiksi yhtiön toiminnan tarkoituksista ja tavoitteista, hallituspaikoista ja osingonjaosta. Osakassopimukset voivat sisältää myös äänestys sopimuksia taikka etuosto-, lunastus- tai suostumuslausekkeita. Kilpailukiellolla voidaan varmistaa, etteivät osakkaat kilpaille yhtiön harjoittaman liiketoiminnan kanssa. Osakassopimuksella voidaan myös sopia päätöksentekomenettelystä suuremmissa taloudellisissa päätöksissä.

# Lunastus- ja suostumuslausekkeet

**O**sakeyhtiön 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. Suostumuslausekkeen avulla yhtiö voi kontrolloida omistajapiirin laajuutta.

---

**Onko yhtiössä tarpeen rajoittaa osakkeiden vapaata kaupankäyntiä tai osakkeiden siirtymistä osakspiiriin ulkopuolelle? Kuuluvatko lunastuslausekkeen piiriin kauppojen 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.

Jos yhtiön yhtiöjärjestykseen sisältyy suostumuslauseke, osakkeiden luovutuksensaaja ei voi käyttää osakkeisiin liittyvää äänivaltaa yhtiössä ennen kuin on saanut osakkeiden hankkimiselle yhtiön suostumuksen. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määritellä, antaako suostumuksen yhtiön hallitus vai yhtiökokous. Mikäli yhtiöjärjestykseen otetaan sekä lunastus- että suostumuslausekkeet, näiden keskinäinen suhde tulee määritellä.

# Tiedottaminen

**H** hyvä hallinnointi edellyttää luotettavaa ja riittävää tiedottamista. Yhtiön antamien tietojen perusteella osakkeenomistajat voivat arvioida yhtiön toimintaa ja voivat tehdä omistustaan koskevia päätöksiä. Yrityksen internetsivut toimivat hyvänä ajantasaisen viestinnän kanavana sidosryhmille.

**Tiedottaako yhtiö tarpeeksi asioistaan osakkeenomistajilleen? Saavatko he tarpeelliset tiedot yhtiöstä ja hallituksen toiminnasta toimintakertomuksesta tai muulla tavalla? Annetaanko 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 määriteltyjä 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 tietoja 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 jäsenien 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 lisää yhtiön tunnettuutta ja tehostaa tiedottamista sidosryhmille. Sähköisessä muodossa olevia tietoja voidaan kirjallisiin tiedotteisiin nähden helpommin päivittää, jolloin sidosryhmät saavat viimeisintä tietoa yhtiöstä. Tiedon laatu, selkeys ja ajantasaisuus on usein ratkaisevampaa kuin tiedon määrä.

# Sukupolvenvaihdokset perheyrittäjäksessä

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

**Onko mahdolliseen tulevaan sukupolvenvaihdosprosessiin varauduttu? Tietääkö seuraava sukupolvi sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyviä suunnitelmista ja päätöksistä? Onko yrityksessä harkittu, miten ja millä perusteella perheenjäsenet otetaan mukaan ja perehdytetään yrityksen toimintaan? Miten tärkeimmät sidosryhmät on huomioitu sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa? Onko yrityksellä suunnitelma sen varalta, että jatkajaa ei löydy?**

Perheyrittäjien on hyvä rakentaa yrityksen koko huomioiden yrityksen hallintoon vahva, vastuunjaoltaan selkeä tiimi sukupolvenvaihdosta ajatellen. Hallituksen puheenjohtaja voi olla sopiva henkilö koordinoimaan muutosprosessin luomista ja toteuttamista. Perheyrittäjien on hyvä käsitellä sukupolvenvaihdokseen liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä sekä muita olennaisia päätöksiä etukäteen myös tulevan sukupolven kanssa. Suuremmissa perheyrittäjäksissä voi olla tarkoituksenmukaista määrittellä selkeät säännöt sen osalta, millä periaatteilla perheenjäseniä otetaan yritykseen.

Yrityksen jatkajalle on tärkeää yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Viesti siitä, että jatkaja on kykenevä hoitamaan pitkäaikaisia suhteita kasvattaa sidosryhmien luottamusta yritystoiminnan jatkuvuuteen.

Jos elinkelpoiselle yritykselle ei löydy jatkajaa perheestä, yrityksen laittaminen myyntikuntoon tulee aloittaa riittävissä ajoin. Tällöin yrityksen tai sen liiketoiminnan myynti tulisi ottaa yhdeksi tavoitteeksi ja osaksi yrityksen strategiaa.



# Omistajaneuvosto perheyrityksessä

**O**mistuksen hajautuessa eri perheenjäsenten tai perheiden kesken voi olla tarkoituksenmukaista muodostaa erillinen omistajat kokoava omistajaneuvosto. Omistajaneuvosto kartoittaa ja määrittelee omistajien tahtotilaa. Perheen tahtotila, omistajapolitiikka, voidaan kirjata ja saattaa kaikkien osakkeenomistajien, hallituksen ja toimivan johdon tietoon. Omistajaneuvosto ei ole päättävä elin. Omistajaneuvosto voi toimia myös foorumina, jonka avulla perheen omistajuuden perinnettä siirretään tuleville sukupolville.

**Onko yrityksessä omistajia useammassa sukupolvessa tai omistajahaarassa? Miten perheen arvot ja omistajapolitiikka on kommunikoitu nuoremmille sukupolville? Onko kaikilla omistajilla samanlainen näkemys yrityksen tulevaisuudesta? Onko yrityksen johto tietoinen omistajien näkemyksistä?**

Perheyrittäjien osakasmäärän kasvaessa (yleensä kolmannessa sukupolvessa) perheenjäsenten väliseen tiedonkulkuun on syytä kiinnittää huomiota. Omistajaneuvosto, johon voidaan ottaa jäseneksi kaikki perheen täysi-ikäiset omistajajäsenet, voi koota perheenjäsenet vuosittain kuulemaan ja keskustelemaan yhtiöstä.

Omistajaneuvosto keskittyy niihin osakkeenomistajiin liittyviin asioihin, joita ei käsitellä yhtiökokouksessa. Omistajaneuvosto määrittelee omistajien vision ja strategisen suunnan ja välittää tämän tiedon yrityksen hallitukselle. Omistajaneuvoston tehtävänä ei ole puuttua liiketoimintaan. Omistajaneuvostossa voidaan esimerkiksi käsitellä yrityksen tapahtumia ja pohjustaa hallituksen jäsenten valintaa. Joissakin yrityksissä omistajaneuvostoon on perustettu hallitusten jäsenten valintaa varten nimitysvaliokunta ja joissain omistajaneuvosto puolestaan ehdottaa yhtiökokoukselle nimitysvaliokuntaan valittavat jäsenet.

Omistajaneuvosto voi toimia myös keskustelufoorumina, jonka tehtävänä on tiedottaminen ja vuorovaikutus, sitouttaminen, tradition välittäminen ja perheen yhtenäisyyden säilyttäminen. Näitä tehtäviä varten voidaan myös perustaa erillinen perheneuvosto.

# Yritysten yhteiskuntavastuu

**Y**ritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritysten ympäristöllisten, sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden tasapainoista kehittämistä ja johtamista yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Vastuullista yritystä johdetaan johdonmukaisesti pitkällä aikajänteellä, työ tukee liiketoimintaa ja painopisteet määräytyvät yrityskohtaisesti. Vastuullinen toiminta on pk-yrityksille strateginen väline lisätä kilpailukykyä.

**Onko yritys määritelty oman liiketoiminnan kannalta merkittävät yhteiskuntavastuun osa-alueet?**

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa sitä, että yritys vapaaehtoisesti huomioi toiminnassaan sellaisia taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä näkökohtia, jotka ovat yrityksen kestävän kehityksen tae. Kun yritys vastuuseen panostetaan sekä yhteiskunnan edun että yrityksen tuottavuuden näkökulmasta, tämä saattaa ohjata uusien innovaatioiden äärelle ja tuottaa yritykselle kilpailuetua. Jotta vastuullisuutta voidaan johtaa lisäarvoa tuottavasti, tulee yrityksen määritellä omalle liiketoiminnalle yritys- ja yhteiskuntavastuun kannalta olennaiset asiat ja päättää omista toiminnoistaan suhteessa niihin. Yrityksille vastuullisuus on jatkuvaa kehittymistä, toiminnan tarkastelua sekä prosessien parantamista. Yritysvastuukysymykset korostuvat pk-yrityksen toimiessa toimitusketjun osana. Suuret yritykset asettavat hankinnoissa usein vastuullisuutta koskevia ehtoja hankintasopimuksiin.

Yritys- ja yhteiskuntavastuusta puhuttaessa keskitytään usein vastuullisuusraportointiin. Pk-yritysten ei kuitenkaan voi edellyttää laativan laajoja raportteja vastuullisuudestaan. Oleellisempaa on, että vastuullisuusajattelu näkyy päivittäisessä toiminnassa liiketoiminnan lähtökohtana. Pk-yritysten on voitava kehittää yritysvastuuraportointiaan omista lähtökohdistaan käsin.



KESKUS-  
**KAUPPAMARI**

Aleksanterinkatu 17, 00101 Helsinki  
[kauppamari.fi](http://kauppamari.fi)