

# UTVECKLINGEN AV DE ICKE BÖRSNOTERADE BOLAGENS FÖRVALTNING

CORPORATE GOVERNANCE

## Inledning ■■■■

Centralhandelskammarens styrelse tillsatte 18.10.2004 en arbetsgrupp för att utreda corporate governance rutinerna i bolag som inte är listade.

Till arbetsgruppens ordförande kallades verkställande direktör Matti Vuoria och till medlemmar följande personer:

Direktören för juridiska ärenden Jaakko Gummerus  
Vice President, Business support Marja Hanski  
Utvecklingsdirektör Minna Isoaho  
Direktören för controllerfunktionen Tuija Kemppainen  
Verkställande direktör Pekka Sairanen  
CGR Anna-Maija Simola  
Företagarrådet Väinö Takala  
Corporate Counsel Veli-Matti Tarvainen  
Styrelseordförande Maarit Toivanen-Koivisto

Till permanenta sakkunnigmedlemmar utsågs biträdande direktör Leena Linnainmaa och sakkunnige Pekka Salomaa.

Centralhandelskammarens jurist Anne Horttanainen fungerade som sekreterare för arbetsgruppen.

På basis av arbetsgruppens förslag har Centralhandelskammarens styrelse givit en agenda för utvecklingen av de icke börsnoterade bolagens förvaltning. Agendan riktar sig till sådana icke börsnoterade bolag som man inte ansett direkt kunna tillämpa rekommendationerna angående börsnoterade bolags förvaltnings- och styrsystem, men som aktivt vill utveckla sina funktioner i enlighet med god förvaltningssed.

Det är frivilligt att följa agendan. Med hjälp av agendan kan bolagen utvärdera sina egna rutiner och utgående från detta avgöra om det finns ett behov av att ändra eller utveckla den egna förvaltningen. Agendan förpliktar inte bolagen till någon viss åtgärd eller struktur och bolagen behöver inte heller offentligt motivera beslut som gäller bolagets förvaltning. Någon tidpunkt för när agendan tas i bruk har inte fastställts. Bolagen avgör alltså själv hur den utnyttjas och gör det i enlighet med sina egna behov.

Agendan är indelad i följande avsnitt: bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören, belöningsystem, intern övervakning och riskhantering, revision, bolagsordningen, aktieägaravtal, inlösnings- och samtyckesklausuler samt kommunikation och information. Dessutom ingår ett avsnitt för familjebolag angående generationsskifte. I varje avsnitt följer på den allmänna deskriptiva texten ett antal frågor med vars hjälp bolaget kan överväga om man inom bolaget fäst tillräcklig uppmärksamhet vid dessa frågor och om det finns behov av att utveckla de egna systemen.

Agendan har primärt utarbetats med tanke på bolag i aktiebolagsform, men dess principer kan också tillämpas på andra bolagsformer.

HEX Abp, Centralhandelskammaren samt Industrins och Arbetsgivarnas Centralförbund gav i december 2003 en rekommendation för noterade bolags förvaltnings- och styrsystem (Corporate Governance). Enligt Centralhandelskammarens i januari 2006 publicerade ställningstagande borde de största icke börsnoterade bolagen rätta sig efter rekommendationen för de noterade bolagen i den mån det med beaktande av bolagens särdrag är möjligt enligt comply or explain-principen.

# En agenda för utvecklingen av de icke börsnoterade bolagens förvaltning ■■■■

Bolagsstämman.....	4
Styrelsen.....	4
Verkställande direktören.....	6
Belöningsystem .....	7
Intern övervakning och riskhantering.....	7
Revision.....	8
Bolagsordningen.....	8
Aktieägaravtal.....	9
Inlösnings- och samtyckesklausuler.....	9
Kommunikation och information.....	10
Generationsskifte i familjebolag.....	11

## Bolagsstämman

**Aktiebolagets aktieägare utnyttjar sin beslutanderätt vid bolagsstämman. Bolagsstämman väljer bolagets styrelse. Aktieägarnas yttrande- och rösträtt vid bolagsstämman innebär också frågerätt och rätt att komma med förslag i de ärenden som upptas på fördragningslistan.**

*Får bolagets ägare tillräckligt information om bolaget, dess organ och revisorerna? Hålls bolagsstämman så att aktieägarna har lätt att delta i den? Deltar bolagets styrelsemedlemmar och kandidaterna till styrelsen samt verkställande direktören i bolagsstämman? Är det motiverat att revisorn deltar i bolagsstämman?*

Aktieägarna kan på basis av förhandsuppgifterna bedöma huruvida det finns behov för dem att delta i bolagsstämman och besluta om hur de skall rösta och vid behov ställa frågor vid bolagsstämman. Också de aktieägare som inte kan delta i stämman får på detta sätt information om bolaget och kan fatta beslut om sitt aktieinnehav. Bolaget ger förhandsinformation i kallelsen till bolagsstämman, övriga meddelanden och beroende på bolagets storlek eventuellt också på sina Internet-sidor.

Genom arrangemang gällande bolagsstämman tex. tidpunkten för stämman, platsen och förhandsinformationen kan man påverka aktieägarnas möjlighet att delta i bolagsstämmorna.

Styrelsemedlemmarnas och verkställande direktörens närvaro vid bolagsstämman främjar växelverkan mellan aktieägarna och bolagets organ och gör det möjligt för aktieägarna att utnyttja sin frågerätt. Aktieägarna kan genom att utnyttja sin frågerätt få närmare upp-

gifter om sådana omständigheter som kan påverka bedömningen av bolagets bokslut, ekonomiska ställning eller andra ärenden som skall behandlas vid bolagsstämman.

Det är önskvärt att de personer som för första gången kandiderar för en styrelsepost presenterar sig för aktieägarna vid den bolagsstämma som beslutar om valet.

## Styrelsen

**Styrelsen sörjer för att bolagets förvaltning och verksamhet sköts på ett ändamålsenligt sätt. Styrelsen leder och övervakar bolagets verksamhet och dess verkställande direktör, utser och avskedar verkställande direktören, godkänner bolagets mål och principerna för bolagets riskhantering, säkerställer att bolagets styrsystem fungerar och svarar för övervakningen av bolagets bokföring och medelsförvaltning. Styrelsemedlemmarnas uppgift är att främja bolagets och dess samtliga aktieägares intressen, oberoende av vem som nominerat kandidaterna.**

*Är antalet medlemmar i bolagets styrelse lämpligt med tanke på en effektiv och god förvaltning av bolaget?*

Antalet styrelsemedlemmar avgörs från fall till fall utgående från bolagets egna behov och perspektiv. Antalet påverkas bland annat av verksamhetens omfattning och hur aktieinnehavet är fördelat.

I bolag där ägandet är fördelat eller verksamheten är omfattande kan effektivt handhavande av styrelsens uppgifter förutsätta att styrelsen består av flera medlemmar. Om ägandet och ledningen är i händerna på en enda person räcker det ofta att styrelsen består av en ordinarie medlem och en suppleant för denne.

*Får styrelsens samtliga medlemmar tillräckligt och likvärdig information om bolaget? Instrueras styrelsemedlemmarna tillräckligt väl i bolagets verksamhet?*

För handhavande av sitt uppdrag behöver styrelsemedlemmen information om bolagets struktur, affärsverksamhet och marknad. Styrelsens arbete effektiveras om den nya medlemmen instrueras i bolagets verksamhet och styrelsemedlemmarna får tillräcklig information om bolagets verksamhet. Med tanke på styrelsens arbete är tillgången på tillräcklig och likvärdig information viktig, särskilt för sådana styrelsemedlemmar som inte är anställda av bolaget eller inte är aktieägare i bolaget.

*Har styrelsen en arbetsordning? Är styrelsens arbetsordning och ansvarsområden definierade skriftligt? Leder styrelsens ordförande effektivt styrelsen och fungerar styrelsen effektivt?*

Ett effektivt styrelsearbete kan främjas genom att skriftligt fastställa styrelsens centrala uppgifter och verksamhetsprinciper i arbetsordningen. I arbetsordningen kan exempelvis anges hur arbetet fördelas mellan styrelsens medlemmar, hur ofta styrelsen skall sammanträda, i vilken omfattning styrelsesuppleanterna deltar i styrelsens arbete och hur medlemmarna kallas till möte.

Styrelseordförandens agerande inverkar i hög grad på att hela styrelsen fungerar effektivt och utnyttjar sin kompetens till bolagets bästa. Ordförande leder styrelsens arbete och ansvarar för att aktieägarnas åsikter förmedlas till styrelsens samtliga medlemmar. Ordförandes agerande är av betydelse också i det avseendet att styrelsens övriga medlemmar kontinuerligt kan komplettera sina kunskaper om bolaget.

Styrelsens verksamhet kan utvecklas genom

att man sörjer för att samtliga styrelsemedlemmar i god tid före sammanträdet erhållit tillräcklig och likvärdig information om bolaget och de frågor varom beslut skall fattas. Sammanträdena skall vara väl förberedda, föredragningslistan och tidtabellen för mötet förnuftiga samt atmosfären under mötet öppen för diskussion.

Protokoll skall föras vid styrelsens möten. Protokollen skall numreras och förvaras på ett tillförlitligt sätt. De beslut som fattats kan senare konstateras i protokollen.

*Har styrelsemedlemmarna vid sidan av sina övriga åtaganden tillräckligt tid för handhavandet av styrelseuppdraget? Är styrelsens sammansättning tillräckligt mångsidig? Vilka är styrelsen starka och svaga sidor? Vilken form av kompetens och erfarenhet kunde styrelsen kompletteras och stärkas med i framtiden? Kunde styrelsens verksamhet stödas genom att till styrelsen välja en eller flera personer som inte från förut har en nära relation till bolaget? Utvärderar styrelsen själv sin verksamhet eller sköts detta av en extern utvärderare?*

Vid valet av styrelsemedlemmar är det motiverat att försäkra sig om att kandidaten har möjlighet att i tillräcklig omfattning sätta sig in i styrelsearbetet. Av styrelsemedlemmarna och framför allt av styrelseordföranden krävs en arbetsinsats också vid sidan av styrelsemötena. Då man bedömer styrelsemedlemmarnas disponibla tid inverkar bland annat styrelsemedlemmens huvudtjänst, bitjänst och liknande styrelseuppdrag.

Ett framgångsrikt styrelsearbete förutsätter att medlemmarna har kännedom om företagsverksamheten eller dess delområden. Med tanke på styrelsens uppgifter och effektiva funktion är det viktigt att styrelsemedlemmarna

har mångsidig erfarenhet och kompetens och att de i detta avseende kompletterar varandra. Utöver kunskaper måste styrelsemedlemmarna ha förmåga att kritiskt och självständigt bilda sig en egen åsikt. De skall också ha god samarbetsförmåga. I sammansättningen kan man också beakta medlemmarnas ålder och könsfördelning.

Styrelsens uppgift är att leda och övervaka bolaget. Genom att till styrelsen välja också sådana personer som inte från förut har nära relation till bolaget kan man förvissa sig om att styrelsen agerar för bolagets och alla aktieägares bästa.

Styrelsearbetet kan effektiveras genom att regelbundet utvärdera styrelsens verksamhet och arbetssätt. Utvärderingen kan göras som intern självutvärdering eller med hjälp av externa bedömare.

*Är styrelsemedlemmarna medvetna om det juridiska ansvar som är förknippat med styrelsemedlemmarnas agerande?*

Styrelsemedlemmens ansvar bygger på skyldigheten att genom omsorgsfullt agerande främja bolagets intressen. Ansvar innebär att aktiebolagslagen, övrig lagstiftning samt bolagsordningen skall följas. Styrelsemedlemmen kan ställas till svars för sina beslut gentemot bolaget, bolagets aktieägare eller tredje part. Styrelsemedlemmarnas ansvar är huvudsakligen solidariskt. Styrelseordföranden har ett högre ansvar i fråga om övervakningen, beredningen av ärendena och beslutsprocessen. Styrelsemedlemmens ansvar är såväl civil- som straffrättsligt. Påföljden kan vara ersättningskyldighet eller föreskrivet straff.

## Verkställande direktören

**Bolaget kan ha en verkställande direktör. Styrelsen utser och kan avskeda verkställande direktören. Verkställande direktören sköter bolagets löpande förvaltning i enlighet med de anvisningar och föreskrifter styrelsen gett. Verkställande direktören får med beaktande av omfattningen och arten av bolagets verksamhet vidta åtgärder som är osedvanliga eller av stor betydelse endast om styrelsen bemyndigat honom till detta. Verkställande direktören svarar för att bolagets bokföring är lagenlig och för att medelsförvaltningen är ordnad på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ger styrelsen och dess medlemmar den information som behövs för handhavandet av styrelsens uppgifter. Verkställande direktören har självständigt ansvar för handhavandet av de uppgifter som hör till hans arbetsfält.**

**Beroende på omfattningen av bolagets verksamhet kan också en ledningsgrupp höra till organisationen. Ledningsgruppen bistår verkställande direktören vid beredningen av besluten och i beslutsfattandet. Ledningsgruppen saknar officiell bolagsrättslig ställning. Ledningsgruppens makt och ansvar är alltså liktydig med verkställande direktörens makt och ansvar. Ledningsgruppens beslut blir verkställande direktörens åsikt. Små bolag saknar i regel ledningsgrupper.**

*Har de centrala villkoren i verkställande direktörens arbetsförhållande fastställts skriftligt? Finns det en tydlig arbetsfördelning mellan verkställande direktören och styrelsen? Är styrelseordföranden en annan person än verkställande direktören? Hur säkerställs informationsflödet mellan verkställande direk-*

*tören och styrelsen? Hur har man löst frågan om verkställande direktörens efterträdare och ersättare?*

Verkställande direktören är ett i aktiebolagslagen avsett organ. Verkställande direktören står inte i anställningsförhållande till bolaget och han är inte arbetstagare i bolaget, eftersom han inte är underställd arbetsgivarens arbetsledning. På verkställande direktören tillämpas inte lagen om arbetsavtal och han åtnjuter inte i arbetsavtalslagen avsett uppsägningskydd. Genom att i ett skriftligt avtal fastställa verkställande direktörens arbetsvillkor kan man klarlägga relationen mellan verkställande direktören och bolaget. Avtalet tryggar såväl bolagets som direktörens intressen och gör att eventuella konflikter kan undvikas.

Verkställande direktörens ansvar, skyldigheter och rättigheter bör vara tydligt formulerade. Det kan vara nödvändigt att också definiera när verkställande direktören måste underställa sina beslut för godkännande i styrelsen och vilken arbetsfördelningen mellan verkställande direktören och styrelsen är. I bästa fall förs en aktiv dialog mellan styrelsen och verkställande direktören och de sköter gemensamt bolagets ärenden. Styrelsen stöder och övervakar verkställande direktören.

Enligt aktiebolagslagen kan verkställande direktören väljas till styrelseordförande. Det kan dock vara naturligt att separera uppgifterna, eftersom till styrelsens uppgifter hör att övervaka verkställande direktören. Beslutandemakten koncentreras inte för mycket till en enda person då verkställande direktören och styrelseordföranden har separata ansvarsområden.

Verkställande direktören skall ge styrelsen den information som behövs för handhavandet av styrelsens uppgifter. Vid behov fastställer styrelsen vilka uppgifter den skall få.

Med tanke på ett eventuellt byte av verkställande direktör är det skäl att bolaget har tillräckligt klara planer beträffande efterträdare och den som temporärt skall bära ansvaret.

*Hur har den operativa ledningen organiserats? Är ansvarsområdena tydligt formulerade?*

Ledningsgruppen saknar officiell bolagsrättslig ställning, men kan de facto spela en betydande roll i den organisation som leder bolaget. Bolagets struktur kan klarläggas genom att skriftligt definiera ledningsgruppens sammansättning, uppgifter och medlemmarnas ansvarsområden.

## Belöningsystem

**De personer som verkar inom bolaget kan belönas och knytas till bolaget med hjälp av olika belöningsystem. Syftet med dessa system är att påverka de personer som omfattas av systemet så att bolaget genom deras agerande uppnår de uppställda målen. Bolaget beslutar själv på basis av de egna förutsättningarna om införandet av belöningsystem, vilka belöningsystem som används och vilka personer som skall omfattas av programmet. Utöver grundlönen kan belöningsystemet bland annat omfatta incitamentsprogram som är relaterade till bolagets resultat, pensionsskyddssystemets omfattning eller aktiepremier.**

## Intern övervakning och riskhantering

**Genom intern övervakning och riskhantering strävar man efter att garantera att bolagets verksamhet är effektiv och framgångsrik, in-**

**formationen tillförlitlig och att bestämmelser och verksamhetsprinciper följs. Med hjälp av den interna övervakningen kan skötseln av styrelsens uppsiktsplikt effektiveras.**

*Är den interna övervakningen och granskningen med tanke på bolagets storlek ordnad så att bolagets verksamhet är effektiv och framgångsrik och så att informationen är tillförlitlig? Har bolaget definierat verksamhetsprinciperna för den interna övervakningen? Följs övervakningen regelbundet upp? Hur sker bolagets interna ekonomiska rapportering?*

Styrelsen och verkställande direktören ansvarar för att bolagets verksamhet är organiserad i enlighet med lagar och bolagsordningen. För detta ändamål kan styrelsen exempelvis fastställa principerna för bolagets interna övervakning och följa upp att övervakningen fungerar.

I mindre bolag kan arbetsfördelningen innehålla s.k. farliga arbetskombinationer, vilket innebär att bara några personer sköter ekonomiförvaltningen. Detta kan kompenseras med tillräcklig övervakning från ledningens sida samt med rapporteringssystemen. Vidare kan man med rapporteringssystemen effektivisera styrelsens handhavande av övervakningsuppdraget.

*Hur bolagets eventuella interna revision organiserats och arbetar beror bland annat på vilken form av affärsverksamhet bolaget idkar, verksamhetens omfattning, det geografiska täckningsområdet, personalstyrkan samt andra motsvarande faktorer.*

*Har bolaget en fastställd princip för sin riskhantering och fungerar denna med tanke på bolagets art och omfattning? Är bolagets riskhanteringsmetoder tillräckliga? Har bolaget fäst tillräcklig uppmärksamhet också vid de strategiska riskerna?*

Riskhanteringen är en del av bolagets övervakningssystem. Med hjälp av riskhanteringen strävar man till att försäkra sig om att de risker som påverkar bolagets affärsverksamhet identifieras och följs upp. Riskerna kan hänföra sig till exempelvis beslutsfattandet, bolagets produkter, finansieringen, konkurrenssituationen, personalen, miljöfrågor, avtal eller ansvarsfrågor. Fungerande riskhantering förutsätter att principerna för riskhanteringen fastställs. Med en övergripande riskhantering kan man uppnå önskad totalrisknivå jämfört med bolagets risktagningsförmåga så att kontinuiteten i bolagets affärsverksamhet inte riskeras.

## Revision

**Revisorn har en viktig ställning som ett av aktieägarna tillsatt granskningsorgan. Revisionen ger aktieägarna ett objektivt utlåtande om hur bolagets bokföring, bokslut och förvaltning har handhåfts. Granskningen av förvaltningen innebär en granskning av lagligheten och inte av huruvida förvaltningen varit ändamålsenlig. Följaktligen tas vid revisionen inte ställning till de affärsmässiga besluten.**

*Hur garanteras revisorns objektivitet? Får aktieägarna före bolagsstämman tillräckligt information om revisorskandidaterna?*

Revisorn skall enligt lag vara oberoende i förhållande till bolaget och dess organ. Jäv uppstår om revisorn eller hans nära anhöriga står i anställnings- eller tjänsteförhållande till bolaget. Revisorn skall också uppfylla de behörighetskrav som fastställts i lag.

Valet av revisor hör till de viktigaste besluten på bolagsstämman. Aktieägarnas beslutsfattande kan underlättas genom att man ger



dem information om revisorskandidaterna i god tid före bolagsstämman.

## Bolagsordningen

I bolagsordningen fastställs de frågor som centralt hänför sig till bolagets verksamhet. Bolagsordningen gäller alla aktieägare, bolagets ledning, övriga representanter för bolaget samt revisorer. Bolagsordningen skall innehålla de i aktiebolagslagen fastställda minimikraven.

*Motsvarar bolagsordningens innehåll bolagets verksamhet och aktieägarnas behov? Är bolagsordningen med tanke på bolagets storlek tillräckligt flexibel och innehåller den de frågor som är av betydelse med tanke på aktieägarnas rättigheter?*

Bolagsordningen preciserar verksamhetsprinciperna för bolagets olika organ. Bolagsordningen kan vara rätt begränsad, men med tanke på aktieägarna kan det vara betydelsefullt att bolagsordningen innehåller bestämmelser om exempelvis hur ledningen och revisorer väljs, de olika aktieslagens rättigheter och om vinstfördelningen. Med tanke på placernas och bolagets representation är det viktigt att bolagets verksamhetsområde preciseras tydligt.

För att kontrollera ägoförhållandena kan i bolagsordningen intas en s.k. inlösnings- eller samtyckesklausul.

En flexibel bolagsordning gör det möjligt att bolaget utvecklas utan att bolagsordningen måste ändras. Ändring av bolagsordningen kräver minst 2/3 majoritet av de avgivna rösterna vid bolagsstämman och de aktier som är representerade vid stämman.

## Aktieägaravtal

Aktieägaravtalet är ett avtal mellan aktieägarna om bolagets förvaltning och handhavandet av bolagets angelägenheter. Avtalsparter kan vara en del av aktieägarna vissa eller alla aktieägare. Med aktieägaravtalet kan man komma överens om sådana frågor som inte enligt aktiebolagslagen är tvungna eller strider mot bolagsordningen.

*Kunde aktieägaravtalet göra bolagets beslutsfattandet mer förutsägbart? Ingår i bolagsordningen frågor som det vore ändamålsenligare att komma överens om i ett aktieägaravtal?*

Aktieägaravtalet binder dess parter. Det kan vara ändamålsenligare att ingå avtalet än att skriva in ärendet i bolagsordningen. Ändring av bolagsordningen kan vara svårare än att ändra aktieägaravtalet. Iakttagandet av aktieägaravtalet kan effektivieras exempelvis genom ett avtalsvite som inskrivs i avtalet. Aktieägaravtalet är ofta hemligt.

*Har man i bolaget övervägt i vilka situationer aktieägaravtalet kunde vara till nytta med tanke på förutsägbarheten i beslutsfattandet?*

Ett aktieägaravtal kan vara till nytta t. ex.

- för att skydda minoritetsaktieägare
- i bolag med jämt fördelat ägande
- i bolag som kapitaliseras av kapitalplacere
- vid generationsväxling

Genom aktieägaravtal kan man exempelvis komma överens om syftet med och målsättningen för bolagets verksamhet, antalet styrelseplatser och dividendutdelningen. Aktieägaravtalen kan också innehålla avtal om röstning eller förköps-, inlösnings- eller samtyckesklausuler.

## Inlösnings- och samtyckesklausuler

Med hjälp av en inlösningsklausul kan man begränsa möjligheterna att överlåta bolagets aktier till utomstående. Genom dessa klausuler kan man för bolagets aktieägare, bolaget självt eller andra personer reservera rätten att själv lösa in de aktier som håller på att överlåtas. Inlösningsklausulen kan inskrivas i bolagsordningen. Av inlösningsklausulen skall framgå vem som har inlösningsrätt och hur företrädesrätten till aktierna fastställs mellan dem som har rätt till inlösnings.

*Finns det behov av att i bolaget begränsa den fria handeln med bolagets aktier eller begränsa aktiernas överlåtelse till personer utanför aktieägarkretsen? Gäller inlösningsklausulen utöver köp också gåva, arv och avyttring eller vill man begränsa inlösningsklausulen så att den inte berör vissa former av förvärv? Betjänar inlösningsklausulen aktieägarnas nuvarande behov?*

Med inlösningsklausulen kan aktieägarna kontrollera hur aktierna byter ägare. Med hjälp av klausulen kan man begränsa möjligheterna att bli aktieägare och bibehålla styrkeförhållandet mellan aktieägarna. Inlösningsklausulen kan göras upp så att den täcker alla former av överlåtelse av aktieinnehav. Alternativt kan inlösningsklausulen avgränsas så att den exempelvis inte gäller arv. En klart formulerad inlösningsklausul kan minska konflikterna.

För att kontrollera omfattningen på ägarretsen kan i bolagsordningen införas en samtyckesklausul enligt vilken det för förvärv av aktien alltid krävs bolagets samtycke. I bolagsordningen kan man bestämma om det är bo-

lagets styrelse eller bolagsstämman som skall ge samtycket. Om det i bolagsordningen intas både en inlösnings- och en samtyckesklausul skall det inbördes förhållandet mellan dessa definieras.

## Kommunikation och information

**God förvaltning förutsätter tillförlitlig och tillräcklig information. På basis av de uppgifter bolaget ger skall aktieägarna kunna bedöma bolagets verksamhet och fatta beslut om sitt aktieinnehav.**

*Informerar bolaget aktieägarna tillräckligt om sina egna frågor? Får aktieägarna via verksamhetsberättelsen eller på annat sätt tillräckligt information om bolaget och styrelsens verksamhet? Skall aktieägarna få styrelsemedlemmarnas och verkställande direktörens väsentliga personuppgifter och information om deras ägarandelar?*

Då förvaltnings- och styrsystemet presenteras klart och tydligt blir det lättare för aktieägarna att bilda sig en helhetsbild av bolagets verksamhet. Bolagets förvaltnings- och styrsystem kan presenteras i verksamhetsberättelsen eller på annat sätt. En god verksamhetsberättelse är informativ och de enskilda helheterna är klart definierade och lätta att finna. Information om de ekonomiska nyckeltalen ökar aktieägarnas förtroende för bolaget.

Aktieägarna får information om styrelsens arbete då aktieägarna informeras i verksamhetsberättelsen eller på annat utvalt sätt exempelvis om hur många gånger styrelsen har sammanträtt och uppgifter om medlemmarnas deltagande

Aktieägarna får information om styrelse-

medlemmarna och verkställande direktören om dessas personuppgifter meddelas i verksamhetsberättelsen eller på annat sätt till aktieägarna. Uppgifterna som kan meddelas är exempelvis

- namn
- födelseår
- utbildning
- huvudtjänst
- väsentlig arbetserfarenhet
- när styrelsemedlemskapet inletts
- viktigaste liknande förtroendeuppdraget
- aktieinnehavet i bolaget
- ägande och rättigheter som baserats på bolagets aktiederivat baserade incitamentsprogram

På basis av informationen om styrelsemedlemmarna kan aktieägarna bedöma styrelsemedlemmarnas verksamhetsförutsättningar och relation till bolaget.

*Har bolaget behov av att informera sina intressentgrupper? Är det lätt för intressentgrupperna att få tillgång till information om bolaget?*

Utgående från sina behov och sitt perspektiv avgör bolaget hur och i vilken omfattning det informerar övriga intressentgrupper. Utnyttjandet av Internet som ett kommunikationssätt kan öka kännedomen om bolaget och effektivera kommunikationen med intressenterna. Det är lättare att uppdatera uppgifter som finns i elektronisk form än att uppdatera skriftliga meddelanden varvid intressentgrupperna får tillgång till senaste uppgifterna om bolaget.

## Generationsskifte i familjebolag



**Generationsskiftet bland familjebolagens ägare påverkar avsevärt bolagets förvaltning. Generationsväxlingen kräver tid och planering. Generationsväxlingen är en mångsidig process. Man måste se till att kompetensen och kunnandet överförs till den som fortsätter verksamheten och beakta de ekonomiska samt familje-, arvs- och skatterättsliga frågorna.**

*Har man förberett sig för den eventuella kommande generationsväxlingsprocessen? Är nästa generation medveten om planerna och besluten som hänför sig till generationsskiftet? Har man inom bolaget övervägt hur och på vilka grunder familjemedlemmarna engageras i bolagets verksamhet?*

Det är skäl för ägarna i familjebolag att inför generationsväxlingen bygga upp en arbetsgrupp med klar ansvarsfördelning i fråga om bolagets förvaltning och anpassa arbetsgruppen till bolagets storlek. Styrelseordförande kan vara rätt person att koordinera och genomföra förändringsprocessen. Det är bra om familjebolagets ägare i förväg med nästa generation behandlar planerna för generationsväxlingen och de beslut som hänför sig till denna samt övriga väsentliga beslut. I större familjebolag kan det vara ändamålsenligt att fastställa klara regler för hur familjemedlemmarna skall engageras i bolaget.



Alexandersgatan 17

00101 Helsingfors

tfn (09) 696 969, telefax (09) 650 303

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