

Hallituksen Agenda

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn





Hallituksen Agenda

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn

Hallituksen agenda -julkaisu perustuu käännökseen teoksesta:

Board Agenda – Good Practices for meeting Market Expectations, PricewaterhouseCoopers 2001

Eero Suomela

Juha Wahlroos

Kirsti Svinhufvud

© PricewaterhouseCoopers, 2002

Esipuhe

Liikkeenjohdon "gurujen" tulee pysähtyä tässä. Tämä ei ole kirjanen, jossa esitellään uusia hallinnon teorioita tai liikkeenjohdon viimeisiä kehitystrendejä. Sellaisia kirjoja on saatavilla runsaasti ja erityisesti englannin kielellä kirjoitettuna.

Tämä teos on mahdollisimman tarkka käännös PricewaterhouseCoopersin julkaisusta "The Board Agenda – Good Practices for Meeting Market Expectations", joka ilmestyi vuonna 2001. Kirjanen on tarkoitettu käytännön oppaaksi hallituksille, joilla on halua tarkastella omaa toimintaansa ja kehittää sitä. Esitys on jaettu kolmeen jaksoon: hallituksen omaan kokoustyöskentelyyn sekä hallituksen suunnittelu-, valvonta ja raportointitehtäviin sekä julkiseen vaikuttamiseen. Kunkin jakson yhteydessä annetaan runsaasti käytännön menettelytapaohjeita. Liitteenä on opas hallituksen oman työskentelyn itsearviointia varten.

Teokseen sisältyy tutkimus 80 merkittävän kansainvälisen yhtiön vuosikertomuksissaan antamista Corporate Governance -tiedoista. Monet yhtiöt ovat viime aikoina lisääntyvässä määrin havainneet, että hyvä hallinto ja avoimuus hallintoon liittyvien asioiden käsittelyn suhteen palkitaan myös osakemarkkinoilla.


Hallituksen eräänä tärkeänä tehtävänä on taloudellisen informaation antaminen yhtiöstä tilinpäätösten, osavuosikatsausten ja listalleottoesitteiden muodossa. Annettavat tiedot ovat myös useissa tapauksissa tulevaisuuteen suuntautuneita ja ei-numeerisia. Koska hallitus on vastuussa antamastaan informaatiosta, vaatii tämä hallituksilta ja sen yksittäisiltä jäseniltä erityistä harkintaa.

Alkuperäinen teos on kirjoitettu ennen kuin USA:n kirjanpitoskandaalit Enronista alkaen tulivat julkisen keskustelun kohteeksi ja ennen kuin USA:n kongressi säätäi USA:ssa listattujen yhtiöiden raportointia koskevan erittäin tiukan Sarbanes-Oxley -lain. Mikäli julkaisu olisi kirjoitettu vasta näiden tapahtumien jälkeen, olisi taloudellista raportointia koskeva luku varmasti kirjoitettu nykyistä laajemmin ja hallituksen jäsenten vastuuta korostavammin.

Helsingissä 30. päivänä marraskuuta 2002



Juha Wahlroos
Partner



Eero Suomela
Partner

Sisältö

Johdanto: Kenen asialla hallitus on?	5
Kokoustyöskentely	8
Hallituksen kokoonpano	8
Riippumattomia henkilöitä hallituksen jäseninä	9
Hallituksen koko – laatu, ei määrä	11
Kansainvälisyys	12
Hallituksen kokouksen kulku	13
Puheenjohtajan rooli on ratkaiseva	13
Kokousten lukumäärä	14
Kokousten pituus ja kokousjärjestelyt	14
Henkilövalinnat, palkitseminen ja arviointi	16
Arvot ja pätevyys	16
Palkitsemisvaliokunnat	18
Ylimmän johdon arviointi	19
Seuraava sukupolvi	20
Suunnittelu-, valvonta ja raportointitehtävät	21
Yhtiön strategian suunnittelu	21
Oikean suunnitteluprosessin aikaansaaminen	21
Riittävän avarakatseinen ajattelu	22
Fuusiot ja yritysostot	24
Sisäinen valvonta, toimintaohjeiden noudattaminen ja riskinhallinta	25
Sisäisen valvontajärjestelmän luominen	25
Systemaattinen riskinhallinta	26
Tehokkuuden seuranta	26
Taloudellinen raportointi	29
Erilaiset kirjanpitonormistot	29
Tarkastusvaliokunta	30
Julkinen vaikuttaminen	33
Informaation antaminen ja läpinäkyvyys	33
Mitä informaatiota annetaan	33
Toiminnallinen ja taloudellinen informaatio	34
Laajempi tietopaketti – ValueReporting™	34
Laajempi raportointi sidosryhmille	35
Maine – Kestävän liiketoiminnan perusta	36
Eettisten periaatteiden luominen	37
Kenellä on sosiaalinen vastuu?	39
Muut keskeiset toimijat	40
Institutionaaliset sijoittajat	40
Tilintarkastajat	41
Lainsäätäjät	43
Liite	45
Taulukko: Hallituksen itsearvioinnin opas	46

Tutkimus merkittävien kansainvälisten yhtiöiden tilinpäätöksissään esittämistä Corporate Governance -tiedoista

Tähän teokseen sisältyy tutkimus 80 merkittävän kansainvälisen yhtiön tilinpäätöksissään esittämistä Corporate Governance -tiedoista. Tiedot kerättiin pääosin yhtiöiden kotisivuilta internetistä. Yhtiöt, jotka tutkimukseen valittiin Financial Timesin FT Global 500 yritysten joukosta, olivat omilla alueillaan pörssi-arvoltaan suurimmat.

Tutkittu otos tuo esille mielenkiintoisia Corporate Governanceen liittyviä näkökohtia 2000-luvun vaihteesta.

Tyynenmeren alue	10
Kanada	10
Manner-Eurooppa	20
Japani	10
Latinalainen Amerikka	10
Britannia	10
Yhdysvallat	10

Kenen asialla hallitus on?

Jos yhtiö tuottaa voittoa omistajilleen, välittääkö kukaan siitä, miten yhtiön hallitus on muodostettu tai siitä, onko hallitukseen nimetty joukko toimitusjohtajan tuttavita? Onko kukaan edes vähäisessä määrin kiinnostunut siitä, kokoontuuko hallitus säännöllisesti tai siitä, miten usein hallituksen jäsenet osallistuvat kokouksiin.

Tutkimusaineisto osoittaa, että näistä asioista välitetään yhä lisääntyvässä määrin. Uusi tiedonvälitysteknologia ja maailmanlaajuinen sijoittajayhteisö saattavat yhtiön Corporate Governancen yhä tarkemman tarkastelun kohteeksi. Yrityskulttuurin sijasta yhä enemmän huomiota kiinnitetään muun muassa siihen, että osakkeenomistajia kohdellaan tasavertaisesti.

Markkinoiden odotukset

Tiedotusvälineet eivät ole ainoa asiaan huomiota kiinnittänyt taho. Yhä useampien yritysten etsiessä ulkomaista oman pääoman ehtoista rahoitusta he kohtaavat kansainvälisten sijoittajaryhmien vaatimukset. Kansainvälisten järjestöjen (kuten OECD), kansallisten komiteoiden (kuten Cadbury Committee) ja yksittäisten sijoittajajärjestöjen laatimat Corporate Governance -suositukset vaikuttavat sijoittajaryhmien toimintaan yhä lisääntyvässä määrin.

Samanaikaisesti on kehittynyt institutionaalisten ja muiden sijoittajien neuvontaa harjoittava toimiala, joka neuvoo, kannattaako osakeomistusta jatkaa ja miten osakkeenomistajan tulee äänestää esimerkiksi johtajien uudelleenvälistilanteissa. Valtakirjoilla yhtiökokouksiin osallistuvat amerikkalaiset toimistot, kuten Institutional Investor Service (ISS) ja IRRC analysoivat tuhansien eri puolilta maailmaa olevien yhtiöiden tilinpäätökset ja yhtiökokouspäätökset. Uusinta kehitystä on, että luottoluokitussyhtiöt, kuten Standard & Poor's suunnittelevat keinoja saada Corporate Governance -asiat näkyään yhtiön luottoluokituksessa.

"...hallitukset, joissa on vain sisäisiä jäseniä liittoutuvat suojelemaan johtajiaan heidän aivan liian usein toistuvien hölmöilyjen seurauksilta"

The Economist
18. marraskuuta 2000

Corporate Governancea koskevaa keskustelua ja keskeisiä säännöksiä, joihin keskustelu pohjautuu, arvostellaan joskus liiallisesta angloamerikkalaisuudesta. Mutta sillä tosiasialla, että USA:n markkinat ovat kaikkein suurimmat, on väistämätön vaikutus – raha puhuu. Rohkaisevaa kuitenkin on, että keskustelu on alkamassa kansainvälisten sijoittajien ja paikallisten markkinaosapuolien välillä. Vain keskustelemalla "paikan päällä" hallituksen jäsenten kanssa sijoittajat voivat ymmärtää paikallista liiketoimintaympäristöä.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

PricewaterhouseCoopers on sitoutunut kehittämään hyvää Corporate Governance -käytäntöä. Koska toimimme 125 maassa, ymmärrämme paikallisten asioiden ja perinteiden merkityksen. Emme kuitenkaan ehdota yhtä malliratkaisua, joka pätsisi kaikilla markkinoilla. Jokaisen hallituksen tulee laatia yhtiön olosuhteisiin soveltuva strategia ja valvoa liiketoimintaa sen mukaisesti. Uskomme kuitenkin, että on olemassa tiettyjä tapoja, joita kaikkien pörssiyhtiöiden, maasta ja toimialasta riippumatta, tulisi ottaa huomioon.

Tässä kirjassessa olemme jakaneet hallitustyöskentelyn käsittelyn kahteen osaan: kokoustyöskentelyyn ja liiketoiminnan johtamiseen. Molemmat osa-alueet sisältävät runsaasti käytännön menetelytapaoheja.

Ne lukijat, jotka haluavat perehtyä asiaan syvällisemmin, erityisesti USA:n markkinoiden näkö-

kulmasta, voivat tutustua "Corporate Governance and the Board – What Works Best" -nimiseen julkaisuun, joka on PricewaterhouseCoopersin laatima ja The Institute of Internal Auditors Research Foundationin julkaisema. Tässä julkaisussa luetellaan kahdeksan tärkeintä hallituksen jäsenen vastuualuetta:

- hallituksen dynamiikka – hallituksen tehokkaan toiminnan varmistaminen
- johdon arvioiminen, palkitseminen ja seuraajien suunnittelu
- yhtiön strategia ja suunnittelu
- muutostilanteet – fuusioiden ja yritystojen johtaminen
- riskinhallinta
- suoritusten mittaaminen ja valvonta – taloudellinen ja ei-taloudellinen raportointi
- ulkoiset suhteet – markkinainformaatio
- tien näyttäminen – olla esimerkkinä hyvästä liiketavasta.

Kaikkia näitä osa-alueita käsitellään tässä kirjassessa. Paikoitellen hallituksen työskentelytapoja on havainnollistettu merkittävimpien yhtiöiden vuosikertomusten perusteella tehdyn tutkimuksen tuloksilla.

Kenen asialla hallitus on?

Lopulta, vaikka mielestämme hallitusten tulisi pitää osakkeenomistajien intressiä tärkeimpänä, myös muut sidosryhmät ovat tärkeitä. Hallituksen tulee kertoa sijoittajille, miten hallitus on huomionnut kuluttajien, lainsäätäjien, henkilöstönsä ja muiden yhtiön toimintaan sidoksissa olevien ryhmien edut.

"Kestävä kehitys" on tullut muotitermiksi, mutta asia ei ole uusi. Kaukokatseiset hallitukset ovat kauan sitten ymmärtäneet, että läpinäkyvyys ja kaikkien ryhmien oikeudenmukainen kohtelu auttavat rakentamaan pitkäaikaista arvoa osakkeenomistajalle. Nykyään hallituksen jäseniä ei nimitetä vain huolehtimaan nykyhetken liiketoiminnasta, vaan huolehtimaan, että myös tulevaisuudessa on liiketoimintaa johdettavana.

*"Mielestäni hallintoperiaatteiden
yhdenmukaisuus ja hallintokäytäntöjen
erilaisuus eivät ole ristiriidassa keskenään"*

Ira Millstein,
Weil Gotshal & Managers
Writing in the OECD Observer,
June 2000

Kokoustyöskentely

Hallituksen kokoonpano

Yritysten hallinnon rakenne vaihtelee paljon eri oikeusjärjestelmissä ja yrityskulttuureissa eri puolilla maailmaa. Yleisesti ottaen yritysten hallintorakente voidaan jakaa kahteen luokkaan:

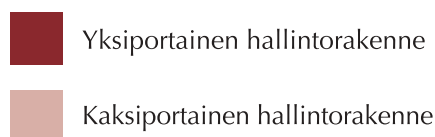
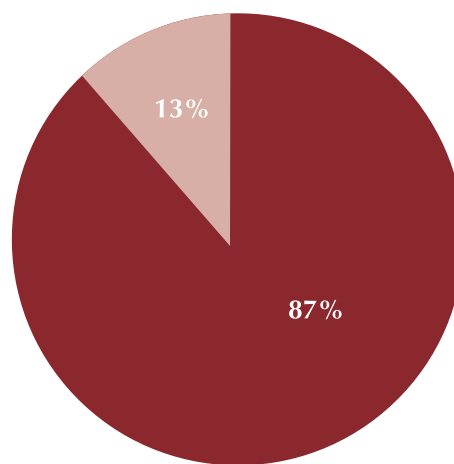
- **Kaksiportainen rakenne:** valvonnan ja liikkeenjohdon tehtävät on eriytetty. Hallintoneuvoston tai ylemmän portaan hallituksen tehtävänä on pääasiassa johdon valvonta, eivätkä sen jäsenet toimi yhtiön johdossa. Alemman portaan hallituksen jäsenet kuuluvat kaikki yhtiön toimivaan johtoon. Tätä mallia sovelletaan Manner-Euroopassa esimerkiksi Saksassa ja Hollannissa. Saksassa muun muassa rahoittajan ja henkilöstön edustajat ovat hallintoneuvoston jäseniä.

- **Yksiportainen rakenne:** toimiva johto ja yhtiön ulkoiset hallituksen jäsenet kuuluvat hallitukseen. Kaikki jäsenet ovat tasavertaisia ja yhteisvastuussa hallituksen päätöksistä. Ulkoisten jäsenten vaikutuksen ollessa voimakas hallitus voi taata laajan luottamuksen yhtiöön. Tämä malli on luotu Britanniasa ja muissa anglosaksisissa maissa.

On olemassa monia eri muunnoksia näistä kahdesta perusmallista. USA:ssa käytetään yksiportaista hallintorakennetta, mutta usein hallituksissa on enemmän ulkoisia jäseniä kuin Britanniassa ja toimitusjohtaja panostaa enemmän tehtäväänsä yrityksen johtajana. Joissakin Aasian maissa, kuten Japanissa, hallitukset ovat suurempia ja niihin kuuluu useita jäseniä toimivasta johdosta.

Kahdeksankymmenen tutkimuksen kohteena olleen yrityksen hallinto oli suurimmassa osassa yksiportaisen hallintorakenteen mukaisia.

Yksiportainen vs. kaksiportainen hallintorakenne



Yritysten lukumäärä: 80

Huolimatta siitä, mitä hallintorakennetta käytetään, hallituksen tulee toimia Corporate Governance -viitekehyksen puitteissa, millä varmistetaan, että

- hallitus on tilivelvollinen yhtiölle ja sen osakkeenomistajille
- hallitus valvoo tehokkaasti yhtiön johtoa
- hallituksen jäsenet ovat sitoutuneet saavuttamaan sovitut strategiset tavoitteet.

On olemassa kaksi menestyksen avaintekijää:

- hallituksen jäsenillä ja ylimmällä johdolla tulee olla tarvittavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyky työskennellä yhdessä. Menestyvässä hallintomallissa hallitus ja ylin johto toimivat hyvässä yhteistyössä – hallituksen valvoessa ja opastaessa sekä toimivan johdon ollessa vastuussa yhtiön päivittäisestä toiminnasta
- hallituksen tulee välttää vain tiettyihin tahoihin kohdistuvien erityisetujen ajamista, mikä jakaa hallituksen ja tekee siitä huonosti toimivan.

Riippumattomia henkilöitä hallituksen jäseninä

Hyvin toimivissa hallituksissa hallituksen jäsenet työskentelevät yhdessä ja päätyvät ainakin tietyn asteiseen yksimielisyyteen. Niissä ei hallitse yksi jäsen tai tiettyä erityisetua tavoitteleva ryhmä eikä tervehdä keskustelua tukahduteta.

Hallituksen muodollisesta rakenteesta huolimatta siinä tulisi olla riittävästi "riippumattomia" jäseniä, jotka tuovat objektiivisen näkemyksen hallituksen keskusteluihin.

Terminologia vaatii tiettyä tarkennusta. Corporate Governance -kirjallisuudessa mainitaan termit "ulkopuolinen", "toimivaan johtoon kuulumaton" ja "riippumaton" hallituksen jäsen. Näitä termejä käytetään toisinaan toisiaan korvaavina, mutta niiden välillä on eroja.

Termi "toimivaan johtoon kuulumaton" hallituksen jäsen tarkoittaa henkilöitä, jotka eivät ole ao. yrityksen johtajia eivätkä siten mukana yhtiön operatiivisessa toiminnassa. "Toimivaan johtoon kuulumattomilla" hallituksen jäsenillä voi silti olla liiketoimintaa tai muita siteitä yhtiöön, mikä estää heitä olemasta objektiivinen tai riippumaton. Ollakseen riippumattomia jäsenten pitäisi UK:n Cadbury Committeeen mukaan olla riippumattomia yhtiön johdosta ja vailla mitään liiketoimintaa tai yhteyksiä, jotka voisivat vaarantaa heidän riippumattomuutensa.

Riippumatonta hallituksen jäsentä ei tule pitää lainlaativana tai poliisina, jonka hyväksyminen vaaditaan etukäteen jokaiseen toimivan johdon päätökseen. Toimiessaan hyödyllisesti he ovat kaikkien osakkeenomistajien edun valvojia, erityisesti mahdollisissa ristiriitatilanteissa, kuten palkitsemiseen ja yhtiön valvontaan liittyvissä asioissa. He voivat myös tuoda lisäarvoa päätöksentekoprosessiin tuomalla asioihin ulkopuolista näkökulmaa. Voidakseen vaikuttaa tehokkaasti, riippumattomilla hallituksen jäsenillä tulee olla käytettävissä riittävästi taloudellista ja muuta liiketoimintaa koskevaa tietoa, ja johdon mielipidettä tulee kysyä kaikkiin tärkeisiin päätöksiin. Heidän tulee huolehtia kaikkien sidosryhmien eduista.

Jokaisella tutkimuksen kohteena olleella alueella, paitsi Japanissa, ainakin 50 % tutkimuksen otokseen kuuluvien hallitusten jäsenistä oli toimivaan johtoon kuulumattomia. Heidän osuutensa oli yli 70 % Kanadassa, Yhdysvalloissa ja Latinalaisessa Amerikassa. Valitettavasti tutkimamme vuosikertomukset eivät useissakaan tapauksissa tehneet eroa toimivaan johtoon kuulumattomien, riippumattomien jäsenten ja niiden jäsenten, joilla oli riippuvuus-suhteita yritykseen, välillä.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

- hyvä yhteistyö hallituksen ja toimivan johdon välillä
- riittävästi riippumattomia henkilöitä hallituksen jäseninä
- riittävän pieni hallitus, jotta päätöksenteko tehokasta
- kansainvälinen kokemus (kansainvälisten yhtiöiden hallituksissa)

"Hallituksen jäsenen suurin hyve on riippumattomuus, joka tekee mahdolliseksi johdon päätösten ja yhtiön toiminnan objektiivisen arvioimisen."

National Association of Corporate Directors in the USA:n puheenjohtaja

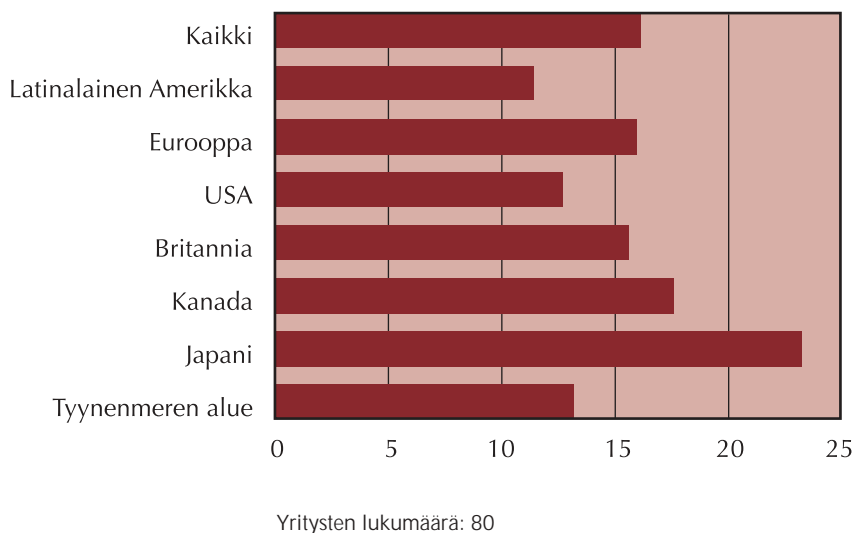
Hallituksen koko – laatu, ei määrä

Luonnollisesti on tärkeämpää, että riippumattomilla jäsenillä on sopivat ominaisuudet ja kokemusta, kuin pelkkä jäsenten lukumäärä. Pätevien riippumattomien jäsenten osallistuminen hallitukseen edesauttaa pääoman hankintaa, koska tällöin sijoittajat voivat luottaa siihen, että heidän etujaan valvotaan.

Sivulla 17 esitämme ne henkilökohtaiset ominaisuudet, joita ylin johto ja riippumattomat hallituksen jäsenet tarvitsevat tehtäviensä hoidossa.

Keskimääräinen hallituksen jäsenten lukumäärä suurimmissa yrityksissä vaihtelee Latinalaisen Amerikan 11 jäsenestä Japanin yli 23 jäseneseen, kuten alla oleva taulukko osoittaa. Jäsenten lukumäärä on vähenemässä, suuntaus on kohti pienempiä hallituksia, esimerkiksi USA:ssa ja nykyään jopa Japanissa.

Hallituksen keskikoko (hallitus jos yksiportainen hallintorakenne, hallintoneuvosto jos kaksiportainen hallintorakenne)



Saadakseen enemmän tehokasta keskustelua sellaisista tärkeistä ja arkaluonteisista asioista kuten taloudellinen raportointi, johdon palkkiot ja hallituksen jäsenten valinnat, yhä useampi hallitus muodostaa pienempiä valiokuntia tai komiteoita. Näiden aihealueet vaativat usein ulkopuolisen asiantuntijan panostusta ja yksityiskohtaista raportointia, mihin varsinaisessa hallituksen kokouksessa ei olisi aikaa. Varmistaakseen arkaluonteisten asioiden objektiivisen käsittelyn, näissä valiokunnissa ja komiteoissa on suuri osuus tai niissä on yksinomaan riippumattomia jäseniä.

Palkitsemisvaliokunnan ja tarkastusvaliokunnan tehtäviä käsitellään yksityiskohtaisemmin sivuilla 18 ja 30.

Kansainvälisyys

Yritykset käyvät yhä enemmän kauppaa maan rajojen yli ulkomaalaisten tytäryhtiöidensä tai yhteistyöyritystensä avulla tai ovat itse suoraan yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiinsa. Siksi voisi olettaa, että kansainvälisten yhtiöiden kansainvälisyystavoitteet heijastuvat myös niiden hallituskokoonpanossa.

Tutkimuksessa 80 johtavan yrityksen vuosikertomuksista kävi ilmi, että joissakin maissa ei ole tapana kertoa hallituksen jäsenten kansallisuutta. Kuitenkin, jos kansallisuus oli kerrottu, suurimmasa osassa yrityksiä hallituksen jäsenet olivat kokonaan tai melkein kokonaan sen maan kansalaisia, missä yhtiön kotipaikka on. Eurooppalaisilla yhtiöillä oli useammin kansainvälistä asiantuntemusta hallituksessa kuin aasialaisilla tai pohjoisamerikkalaisilla yhtiöillä.

Uskomme, että ulkomaisten jäsenten läsnäolo hallituksissa on hyödyllistä. Kansainvälisen osaamisen tulee kuitenkin olla syvempää kuin pelkkä kielitaito. On mittaamattoman arvokasta, jos hallituksessa on jäseniä, jotka ovat asuneet ja työskennelleet eri puolilla maailmaa. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään liiketoimintaa ja sosiaalista kulttuuria maissa, joissa sillä on liiketoimintaa. Myös hankittaessa pääomaa ulkomaisilta markkinoilta se auttaa osoittamaan, että yhtiö on sellaisten henkilöiden hoidossa, joilla on kansainvälistä kokemusta.

Hallituksen kokouksen kulku

Yhteisöläinsäädäntöä lukuun ottamatta ei ole olemassa säännöksiä siitä miten, missä ja milloin hallituksen kokoukset pidetään. Uskomme kuitenkin, että on olemassa useita tekijöitä, jotka vaikuttavat hallituksen kokousten onnistumiseen.

Tärkeintä on pitää yllä avointa ilmapiiriä, jotta hallituksen jäsenet tuntevat voivansa ilmaista mielipiteensä vapaasti. On myös tärkeää, että kaikki ymmärtävät omat tehtävänsä ja vastualueensa koko organisaatiossa.

Puheenjohtajan rooli on ratkaiseva

Suurin vastuu hallituksen kokouksen onnistumisesta on puheenjohtajalla. Hänen tulee johtaa kokousta tavalla, joka edistää avointa keskustelua käsiteltävänä olevista asioista ja varmistaa, etteivät väärät argumentit vie keskustelua "sivuraiteille" tai hätiköidysti tehtyihin, harkitsemattomiin päätöksiin. Puheenjohtajan tulee olla tiukka mutta samalla oikeudenmukainen johtaessaan kokousta, kuitenkin dominoimatta itse keskustelua. Puheenjohtajan tehtävä on myös jakaa tarvittava aika jokaiselle käsiteltävänä olevalle asialle ja varmistaa, että mahdolliset poikkeamat esityslistasta on selvitetty kokouksen alussa.

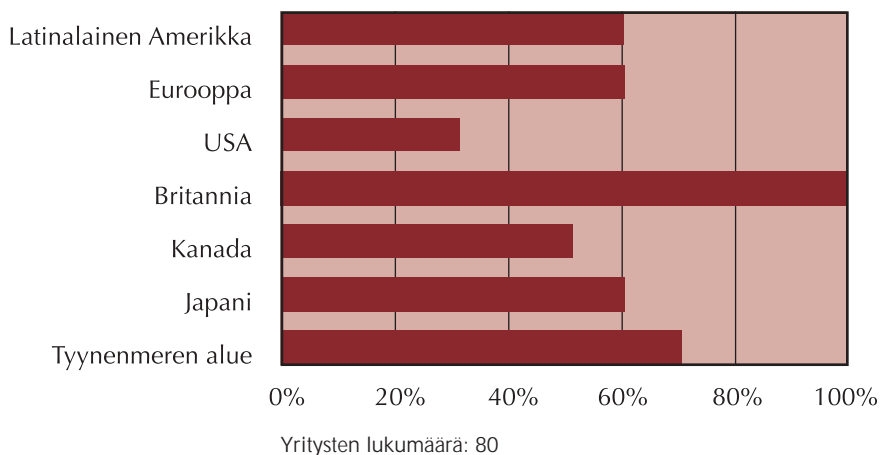
Asiantuntijat keskustelevat siitä, tuleeko hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät olla eri henkilöillä. Joissakin maissa käytäntö on

"Jokaisen julkisesti noteeratun yhtiön huipulla on kaksi avainaluetta – hallitustyöskentely ja operatiivinen johtaminen. Tehtävien välillä tulee olla selvä vastuunjako niin, ettei kenelläkään ole rajoittamatonta päätösvaltaa molempien tehtävien suhteen."

UK Hampel Committee on Corporate Governance, Combined Code, June 1998

menossa em. tehtävien eriyttämisen suuntaan, erityisesti Britanniassa (kuten alla olevasta taulukosta käy ilmi). Jos hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät ovat samalla henkilöllä, UK:n Hampel Combined Code edellyttää, että tällöin hallituksessa tulisi olla riittävästi riippumattomia jäseniä, joille tiettyjä tehtäviä voidaan uskoa.

Prosenttiosuus yhtiöistä, joissa hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät on eriytetty



Riippumatta siitä, ovatko hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät samalla henkilöllä vai eivät, hallituksen jäsenten tulee pitää mielessään heidän kollektiivinen vastuunsa ja se, että he eivät voi odottaa oman näkemyksensä olevan vallitseva kaikissa tilanteissa. Heidän tulee olla vastaanottavaisia uusille näkökannoille. Puheenjohtajan tulee ylläpitää keskustelua siihen asti, kunnes hallitus on saavuttanut yksimielisyyden ja hän pystyy tekemään asiasta yhteenvedon ja johtopäätökset, mihin suurin osa hallituksen jäsenistä voi yhtyä.

Kokousten lukumäärä

On olemassa vaara, että hallitus, joka ei kokoonnu säännöllisesti, ei pysty hoitamaan velvollisuuksiaan osakkeenomistajia ja yhtiötä kohtaan. Lisäksi hallituksen jäsenet, jotka eivät tapaa toisiaan säännöllisesti, saattavat itsensä vaaraan sen suhteen, että lakisääteiset velvoitteet eivät tule täytetyiksi.

Hallituksen kokoontumistiheyteen vaikuttaa yrityksen tilanne sekä yhtiön sisäiset ja ulkoiset tapahtumat ja olosuhteet. Päivittäiset kokoukset voivat olla välttämättömiä poikkeuksellisissa olosuhteissa, kuten esimerkiksi yritystalon valmistelussa tai oston kohteeksi joutumisen takia. Myös hiljaisempina aikoina voi olla asioita, jotka vaativat hallituksen pikaista kokoontumista. Yleissääntönä voidaan sanoa, että hallituksen tulisi kokoontua vähintään neljännesvuosittain, kuitenkin mahdollisuuksien mukaan jopa kuukausittain. Hallituksen valiokunnat kokoontuvat yleensä harvemmin, noin kolmesta neljään kertaa vuodessa, mutta tämäkin vaihtelee olosuhteiden mukaan.

Jokaisen hallituksen kokouksen lopussa hallituksen puheenjohtajan tai sihteerin tulee vahvistaa seuraavan kokouksen ajankohta ja kokouspaikka.

Kokousten pituus ja kokousjärjestelyt

On tärkeää, että hallituksen jäsenet saavat kokouksun riittävän ajoissa voidakseen järjestää osallistumisensa ja voidakseen valmistautua kokoukseen. He tarvitsevat aikaa tutkia ja perehtyä kokouksessa käsiteltäviin asioihin niin, että voivat osallistua täysipainoisesti keskusteluun kokouksessa. Jos kokouskutsu lähetetään liian myöhään, tämä voi estää hallituksen jäsentä perehtymästä riittävästi käsiteltäviin asioihin.

Hallituksen kokouksen pituus voi vaihdella muutamasta minuutista koko päivän pituiseen kokoukseen riippuen käsiteltävien asioiden määrästä. Suuremmissa yhtiöissä kokoukset kestävät yleensä neljästä viiteen tuntiin. Puheenjohtajan tulisi asettaa määräajat kokouksissa pidettävälle esityksille ja jäsenten, joiden pitää poistua kesken kokouksen, tulee ilmoittaa asiasta kokouksen alussa. Yleensä kokoukset pidetään yhtiön pääkonttorissa, mutta jos yhtiöllä on toimipaikkoja useilla paikkakunnilla, kokousten pitäminen eri paikkakunnilla voi laajentaa hallituksen jäsenten näkökulmaa yhtiön toimintaan.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

- puheenjohtaja varmistaa riittävän keskustelun esityslistalla olevista asioista
- päätökset tehdään yksimielisesti
- kokoukset pidetään säännöllisesti
- varataan riittävästi aikaa ja aineistoa kokoukseen valmistautumista varten

Hallituksen kokoukseen laadittava aineisto vaihtelee yhtiöittäin ja kokouksen olosuhteiden mukaan. Tietyt asiakirjat ovat kuitenkin välttämättömiä hallituksen jäsenille, jotta he voisivat tehokkaasti osallistua kokoukseen:

- esityslista, jonka yleensä laatii tai hyväksyy hallituksen puheenjohtaja
- edellisen kokouksen pöytäkirja, jonka yleensä laatii hallituksen sihteeri
- toimitusjohtajan tilannekatsaus, jonka tarkoituksena on antaa yleiskuva yrityksen

toimintaan vaikuttavista merkittävimmistä edellisen kokouksen jälkeisistä tapahtumista

- taloudellinen tilannekatsaus, missä esitetään päivitetty operatiivinen tuloskehitys, kassavirta sekä rahoitus tilanne.

Yleensä ylin johto laatii kokouksiin myös muita kirjallisia selvityksiä esityslistalla olevista aiheista.

Seuraavassa taulukossa on esitetty hallituksen puheenjohtajan, jäsenten ja hallituksen sihteerin vastuunjako hallituksen kokouksissa:

Kokousten kulku

Puheenjohtajan vastuulla

- varmistaa, että esityslista on laadittu ennen kokousta
- valvoo kokouksen edistymistä dominoimatta keskustelua
- edistää keskustelua saamalla kaikki hallituksen jäsenet osallistumaan keskusteluun
- ohjata keskustelua ja varmistaa, että erimielisyydet tuodaan julki ja ratkaistaan
- varmistaa, että tehdyt päätökset on oikein ymmärretty ja kirjattu pöytäkirjaan
- johtaa hallitusta ja valvoo, että yhtiön toimintaperiaatteita noudatetaan
- antaa ohjeet kokousasiakirjojen ja raporttien laatimiseksi

Hallituksen jäsenen vastuulla

- valmistautua riittävästi hallituksen kokouksiin lukemalla esityslista ja sen liitteenä olevat asiakirjat
- olla puolueeton (erityisesti toimivaan johtoon kuulumattomat jäsenet)
- olla avarakatseinen, keskusteluun osallistuva ja vastaanottavainen toisten näkökulmille
- tuoda erityisosaamista ja tietoa päätöksentekoon
- sitoutua kollektiivisesti tehtyihin päätöksiin
- pysyä ajan tasalla yhtiötä koskevissa asioissa kokousten välisenä aikana

Hallituksen sihteerin vastuulla

- valmistella kokouksen esityslista hallituksen puheenjohtajan kanssa
- jakaa esityslista ja muut kokoukseen liittyvät asiakirjat hallituksen jäsenille
- varata kokouspaikka ja tarvittava sihteeriapu kokoukseen
- lainopillinen neuvonta kokouksen aikana
- kokouspöytäkirjan laadinta ja jakelu
- ylläpitää viranomaisten edellyttämiä rekisteritietoja
- lähettää hallituksen jäsenille tarvittaessa yhtiötä koskevaa tietoa
- pysyä ajan tasalla ja informoida johtoa viranomaisasioista

Henkilövalinnat, palkitseminen ja arviointi

Taito tunnistaa, palkata ja arvioida ylintä johtoa on oleellista yhtiön menestymisen kannalta. Strategisia tavoitteita ei saavuteta, jos henkilöiltä, joiden vastuulla niiden saavuttaminen on, puuttuvat tarvittavat kyvyt tai jos heillä ei ole "potkua" viedä liiketoimintaa eteenpäin.

Arvot ja pätevyys

Työnantajan taitoon vetää puoleensa, pitää ja kehittää oikeita henkilöitä vaikuttaa useat seikat. Hallituksen täytyy varmistua, että toimivaan johtoon nimetään henkilöitä, joilla on tehtävään sopivat taidot.

Energisiä ja kyvykkäitä henkilöitä vetävät puoleensa yhtiöt, joiden henkilökunta on elinvoimaista ja menestymiseen sitoutunutta. Tässä suhteessa hallituksen jäsenten tulee olla esimerkkinä koko yhtiölle.

Monet arvot, joita työnhakijat pitävät tärkeinä potentiaalisessa työnantajassa – kuten avoimuus, keskinäinen kunnioitus ja laajempien näkemysten hyväksyminen yhtiön toiminnan suhteen – kuuluvat hyvään Corporate Governanceen. Koska henkilöstön sitoutuminen yhtiön tavoitteisiin on menestyksen avaintekijä, on hyödyllistä, jos rekrytoitavat saavat selvän käsityksen liiketoiminnan strategisesta suunnasta ennen, kuin tulevat yhtiön palvelukseen.

Ei ole mahdollista luoda standardimallia tarvittavista hallituksen jäsenen tai ylimpään johtoon kuuluvan henkilön henkilökohtaisista ominaisuuksista. Eri tehtävät vaativat eri taitoja. Sivulla 17 olevassa taulukossa on esitetty yleisimpiä tavoiteltuja toimitusjohtajan, muiden ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden sekä hallituksen jäsenten ominaisuuksia.

Johdon ja hallituksen jäsenen pätevyys

Yleinen pätevyys

- kyky tehdä asianmukaisia liiketoimintaa koskevia päätöksiä
- yrittäjähenkisyys
- laaja näkökulma, avarakatseisuus
- rehellisyys henkilökohtaisissa ja liiketoimintaan liittyvissä asioissa
- kansainvälinen kokemus
- rohkeus toimia oman vakaumuksen mukaan
- kyky olla objektiivinen yhtiön edun suhteen

Strateginen pätevyys

- kyky nähdä yhtiön vahvuudet ja heikkoudet ja päätösten vaikutus niihin
- kyky nähdä tietyn toimialan mahdollisuudet ja uhkat
- kyky tunnistaa laajemmat muutokset liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa, erityisesti kansainvälisillä markkinoilla
- varmistaa, että strategiat, budjetit ja liiketoimintasuunnitelmat ovat yhdenmukaisia yhtiön tavoitteiden kanssa
- muutosten ja muutostarpeen tiedostaminen
- kyky ymmärtää erot hallituksessa käsiteltävien ja operatiiviseen toimintaan liittyvien asioiden välillä

Analyttinen pätevyys

- kyky lukea ja tulkita taloudellista informaatiota
- kyky ajatella kriittisesti ja kyseenalaistaa ehdotukset
- kyky käsitellä asioita eri näkökulmista
- kyky kysyä ja käyttää tietoja perustellun mielipiteen muodostamisessa

Luonteenpiirteet

- moraaliiin ja arvomaailmaan pohjautuva toiminta
- halu toimia luotettavasti ja hallituksen yhteisten päätösten mukaisesti

Kommunikointitaidot

- kyky esittää ajatuksensa, mielipiteensä, perustelunsa ja tärkeänä pitämänsä asiat ytimekkäästi ja selkeästi
- kyky olla joustava ja halukas muuttamaan kantaansa tarpeen vaatiessa
- kyky kuunnella, käsitellä ja ymmärtää olennaiset asiat
- kyky olla vuorovaikutuksessa muiden hallituksen jäsenten kanssa sekä vaikuttamalla heihin että ottamalla huomioon heidän näkökantansa
- kyky opastaa henkilökunnan edustajia
- kyky käsitellä mediaa – tuntee olonsa mukavaksi yleisön edessä
- tunnistaa sijoittajien, analyytikoiden, asiakkaiden, kilpailijoiden, henkilöstön, lainsäätäjän ja muiden ryhmien tarkoitusperät ja kyky keskustella heidän kanssaan asiantuntevasti

Tietotaito

- ymmärtää vastuunsa hallituksen jäsenenä tai johtajana
- olla selvillä nykyisestä liiketoiminta- ja hallintomallista
- ymmärtää hallituksen ja sen jäsenten väliset suhteet, roolit ja toimintatavat
- tuntee yhtiön ja sen ylimmän johdon tärkeimmät suoritusmittarit
- ymmärtää oikeudellisten, kirjanpitoa koskevien ja muiden säännösten vaikutukset yhtiöön

Näiden arvojen ja taitojen tulisi vahvistua sinä aikana, kun henkilö on hallituksen jäsenenä tai johtajana. Jotta johtajat ja henkilöstö oppisivat tuntemaan voimavaransa, tulee heille antaa avointa palautetta suorituksistaan. Selkeä objektiivinen, oleellisiin taitoihin keskittyvä menettely henkilöstön arvioinnissa, antaa yhtiölle tukevan perustan palkitsemiselle, ylennyksille ja henkilöiden käyttämiseen eri tehtäviin.

Palkitsemisvaliokunnat

Joissakin maissa johdon palkitsemiskysymykset ovat nousseet hallituksen asialistan kärkeen. Useissa suur-yhtiöissä ylimmän johdon palkka, bonukset ja optiot ovat joutuneet kritiikin kohteiksi ja yhteisöt institutionaalisista sijoittajista julkiseen hallintoon ovat jopa ryhtyneet toimenpiteisiin asian suhteen. Se tosiasia, että palkat ja palkitsemispaketit ovat joutuneet niin tarkan ulkoisen tarkastelun kohteeksi, tekee niistä päättämisen entistä vaikeammaksi.

Suosittelavaa on, että pörssinoteerattujen yhtiöiden hallitukset hoitaisivat tämän asian asettamalla palkitsemisvaliokunnan, joka keskustelisi ja päättäisi ylimmän johdon palkitsemisen.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

- yhtiön johtoon nimetään vain henkilöitä, joilla on tehtäviin tarvittava tieto ja osaaminen
- ylin johto ei pääte omasta palkkatasostaan
- suoritusta arvioidaan sovittujen, yhtiön strategian kanssa yhdensuuntaisten tavoitteiden perusteella
- yhtiöllä on suunnitelma johtajien seuraajista

Oleellista on, että ylin johto ei saa päättää omista palkkioistaan. Muodostamalla riippumattomista hallituksen jäsenistä koostuva palkitsemisvaliokunta keskustelu johdon palkkioista voidaan käydä yhtiön johdon ulkopuolella. Valiokunta tekee suosituksensa koko hallitukselle.

Palkitsemisvaliokunta ei rajoita päätöksentekoaan yhtiön sisäisiin suoritustavoihin, vaan arvioi myös yhtiön ulkopuolisia normeja ja vertailuryhmiä. Ylimmän johdon yleinen motivointikeino on antaa pitkän aikavälin tulokseen sidottuja tulospalkkioita ja osakeoptioita. Mikäli hallitus on asettanut laajempia liiketoiminnan tavoitteita (taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, kuten markkinaosuus tai asiakastytyväisyys), niiden tulisi olla yhtenä henkilön palkitsemiseen vaikuttavana tekijänä.

Hallitus voi myös delegoida palkitsemisvaliokunnalle määräjain tapahtuvan toimitusjohtajan, muun ylemmän johdon sekä hallituksen toiminnan arvioimisen.

Ylimmän johdon arviointi

Tehokas arviointi vahvistaa yhtiön ja yksilön tavoitteiden samansuuntaisuutta, auttaa havaitsemaan ja osoittamaan heikkouksia sekä toimii selkeänä perustana palkitsemis- ja kannustepalkkiopäätöksille. Arviointimenettely on myös osoituksena sijoittajille, että hallitus ohjaa aktiivisesti johdon toimintaa.

Toimitusjohtajan arvioinnin perustana pidetään todennäköisesti hänen henkilökohtaista kehityssuunnitelmaansa, mikä sisältää lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita sekä yhtiön strategiaan sidottuja suoritustavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla yhteydessä edellä esitettyihin johtajan pätevyysvaatimuksiin. Myös ei-taloudellisten mittareiden, kuten avainhenkilökunnan pysyminen yrityksessä ja tuotekehittelyyn, tulisi vaikuttaa arviointiin.

Palkitsemisvaliokunnan tulee arvioida toimitusjohtajan toimintaa suhteessa tähän kehityssuunnitelmaan ja asettaa tulevaisuuden tavoitteet. Yleensä varsinainen arviointi tehdään vuosittain, ja lisäksi tehdään epävirallisempia väliarviointeja, jotka tekevät mahdolliseksi korjata ajoissa asioita, jotka voisivat aiheuttaa ongelmatilanteita. Palautteen antaa yleensä hallituksen puheenjohtaja tai, jos toimitusjohtaja on hallituksen puheenjohtaja, toinen tehtävään määrätty riippumaton hallituksen jäsen.

Hallituksen tulisi harkita, kuinka hyvä toimitusjohtaja on arvioimaan niitä johtajia, jotka raportoivat hänelle. Hallituksen tulisi arvioida laajasti johtajien suorituksia odotusten eli tiettyjen sovittujen taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden perusteella.

Seuraava sukupolvi

Haaste, jonka hallitus joutuu kohtaamaan on, miten valita seuraajat ylimmälle johdolle. Tämä koskee erityisesti monia keskisuuria yrityksiä, jotka ovat perinteisesti olleet perheyriksiä. Vaikka ne ovatkin vastaanottaneet oman pääoman ehtoista rahoitusta perheen ulkopuolelta, perheenjäsenille on kuitenkin jäänyt tärkeimmät johtajapaikat.

Nuoremmat perheenjäsenet ovat joskus vähemmän innokkaita jäämään yhtiöön, tai hallitus

voi muista syistä päättää, että yhtiö tarvitsee ammattitaitoisia johtajia yhtiön ulkopuolelta. Monet yhtiöt kääntyvät henkilövalintayritysten puoleen löytääkseen sopivia ehdokkaita.

Kaikilla hallituksilla tulee olla ylimmän johdon seuraajasuunnitelma. Tämä voi tarkoittaa lahjakkaiden ehdokkaiden tunnistamista yhtiön sisältä sekä koulutuksen ja urasuunnitteluavun tarjoamista heille, mikä auttaa heitä kehittymään ylempiin tehtäviin yrityksessä.

Suunnittelu-, valvonta- ja raportointitehtävät

Yhtiön strategian suunnittelu

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) julkaisemien Corporate Governance -periaatteiden mukaan Corporate Governance -puitteiden tulee varmistaa yhtiön strateginen ohjaus, hallituksen tehokas johdon valvonta ja hallituksen vastuu yhtiötä ja sen osakkeenomistajia kohtaan.

Hallituksen, joka huolehtii strategisesta ohjauksesta ja taktisesta neuvonannosta, ja johdon, joka huolehtii operatiivisesta suunnittelusta, päätöksistä ja niiden toimeenpanosta, välillä tulee olla selvä vastuunjako.

Se, miten hallitus ja toimiva johto erottavat käytännössä nämä toisiaan täydentävät tehtävät, vaihtelee yhtiöittäin ja se heijastelee yhtiölle sopivaa kulttuuria. Mikä tahansa menettelytapa omaksutaankin, hallituksella tulee olla tarpeeksi tietoa, joka tukee sen strategia-analyysijä. Tietojen tulee myös olla luotettavia.

Oikean suunnitteluprosessin aikaansaaminen

Strategian luomisen tulee olla jatkuva prosessi. Hallituksen on oltava mukana arvioimassa ja kyseenalaistamassa yhtiön strategisia vaihtoehtoja ja var-

mistamassa, että eri vaihtoehtoja on harkittu. Hallituksen on myös tutkittava menettelyjä, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa, sekä valvottava strategian toimeenpanoa. On tärkeää, että hallitus ja johto ovat tyytyväisiä tähän prosessiin. Näin molemmat "ostetaan sisään" lopputuloksena syntyvään strategiaan.

Epäonnistuminen riittävän avarakatseisessa ajattelussa tai yhtiön ympäristötekijöiden ennakoimisessa voi heikentää hallituksen ja johdon mahdollisuuksia hyvän strategian laatimisessa. Edelleen yhtiön riskienhallintaprosessien tulee tunnistaa kaikki mahdolliset liikeriskit. Tätä käsitellään lisää seuraavassa luvussa.

Asiantunteva ja tehokas strategian toimeenpano voi usein olla koko prosessin vaikein ja haasteellisin osa. Hallituksen jäsenten tehtävä strategian arvioijana ja kyseenalaistajana ei lopu, kun strategiasta on päätetty. Se jatkuu läpi koko toimeenpanovaiheen.

Governance-puitteiden ei tule olla yhtiölle "pakkopaita", vaan niiden tulee tehdä yhtiö herkäksi reagoivaksi nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tavoitteena on luoda pitkän aikavälin suunnitelma, joka tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajille, henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

- arvioi ja aseta kyseenalaiseksi johdon strategiset vaihtoehdot
- ajattele riittävän avarakatseisesti, kun arvioit strategiaehdotuksia
- toimi fuusio- ja yritysostosuunnitelmiin liittyvien riskien vähentämiseksi

Riittävän avarakatseinen ajattelu

Osakkeenomistajien tavallisesti esittämien yrityksen strategiaa koskevien kysymysten ennakointi voi auttaa hallitusta ymmärtämään tekijöitä, jotka sen pitäisi ottaa huomioon arvioidessaan johdon strategia-ehtotuksia. Alla on esitetty joitakin esimerkkejä.

Nämä ovat sellaisia kysymyksiä, joita hallituksen jäsenten tulisi kysyä johdolta. Jos hallitus ei niitä kysy, eikä saa niihin vastauksia, se ei ole riittävän hyvin valmistautunut antamaan vakuuttavia vastauksia yhtiökokouksessa.

Kysymyksiä, joita osakkeenomistajat esittävät strategiasta

Yleisstrategia

- Mitkä merkittävimmät haasteet ja riskit kohtaavat yritystä lyhyellä tähtäimellä? Mitkä pitkällä tähtäimellä? Miten johto on suunnitellut vastaavansa niihin?
- Analytytikot ja taloustoimittajat sanovat, että yhtiö on menettänyt asiakassuuntautuneisuutensa ja strategisen linjansa. Mitä olette aikoneet tehdä tälle asialle?
- Mitä mahdollisuuksia tai haasteita tuo yhtiölle globalisaatio, kaupan vapautuminen, tuonnin esteiden vähentyminen, sääntelyn poistuminen, sähköinen kaupankäynti, väestörakenteen muuttuminen, vanheneva/nuoreneva väestö?
- Onko suunnitelmia laajentaa liiketoimintaa uusille markkina-alueille, uusia tuotteita, uutta liiketoimintaa?
- Onko merkittävää liiketoimintaan vaikuttavaa uutta lainsäädäntöä niissä maissa, missä yhtiöllä on liiketoimintaa? Miten olette suunnitelleet käsittelevänne niitä?
- Mitä ei-taloudellisia suoritusmittareita käytetään toiminnan arvioimiseen (kuten markkinaosuus, asiakastytyväisyys)? Ovatko ne yhdenmukaisia strategisten suunnitelmien kanssa? Onko niistä tiedotettu markkinoille?

Innovaatio

- Paljonko tutkimus- ja kehitysmenot olivat? Mitä uusia tuotteita tai parannettuja tuotteita on tuotannossa?
- Tarvitaanko uusille tuotteille patentti, lisenssi tai muunlainen lupa, jos näin on, niin mitkä ovat mahdollisuudet luvan saantiin? (Oleellinen kysymys erityisesti lääketeollisuuden-, biotekniikan tai uuden teknologian yrityksissä)
- Mitä tulevaisuudennäkymiä on tullut esiin mineraali/energiavarojen tutkimuksessa – mahdollisuudessa saada oikeudet näihin luonnonvaroihin? (Oleellinen erityisesti öljy, kaasu ja kaivosteollisuudessa sekä energian jakeluyhtiöissä)
- Miten paljon tälle vuodelle on budjetoitu tutkimus- ja kehitysmenoja? Riittääkö liiketoiminnan rahavirta nykyiseen tuotekehitysmenojen/investointien kattamiseen? Riittävätkö tuotekehitysmenot ylläpitämään kilpailukykyä pitkällä tähtäimellä?

Fuusiot ja yritysostot

- Onko toimialan yhtiöiden lukumäärä vähentymässä fuusioiden ja yritysostojen takia? Miten viimeaikaiset fuusiot ja yritysostot vaikuttavat yhtiöön? Miten yhtiö on suunnitellut kilpailevansa suurempien, suurtuotannon eduista hyötyvien alan yritysten kanssa?
- Onko yritysostoja tai uusia yrityksiä suunnitteilla? Miten ne rahoitetaan? Mitä kriteerejä käytetään mahdollisten yritysostojen arvioinnissa? Vähentävätkö ne nykyisten osakkeenomistajien etuja?
- Pidetäänkö mahdollisena, että yhtiö voi joutua yritysoston kohteeksi? Onko yhtiön tietoon tullut yritysostotarjouksia, ja jos on, miten yhtiö on niihin vastannut?

Uudelleenjärjestelyt

- Yrityksellä on ollut useampia merkittäviä uudelleenjärjestelyjä viime aikoina. Merkitseekö se sitä, että johdolla ei ole johdonmukaista strategiaa?
- Mitä liiketoimintoja johto pitää ydintoimintana? Miten pian muista kuin ydinliiketoiminnoista on tarkoitus päästä eroon?
- Onko yhtiö sulkenut tehtaita tänä vuonna? Ovatko nämä sulkemiset väliaikaisia vai pysyviä? Johtuuko tehty tappio tehtaiden sulkemisesta?

Maantieteelliset tekijät

- Miten maantieteelliset ja taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet yhtiön toimintaan?
- Millä maailman alueilla/kansallisilla markkinoilla arvioidaan olevan suurimmat kasvun mahdollisuudet?
- Miten mahdolliset erilaiset tapahtumat maailmalla vaikuttavat yhtiön toimintaan (esim. yhtenäisvaluutan käyttöönotto, Euroopan yhteismarkkinat, valtameren takaiset kauppasopimukset, Aasian ja Latinalaisen Amerikan kauppasaarrot)?
- Onko yhtiö mennyt tai aikooko se mennä mukaan uusille, kehittyville markkinoille? Miten se valvoo niihin liittyviä riskejä (kuten luotto- ja valuuttariskejä sekä poliittista riskiä)?

Fuusiot ja yritysostot

Monet yhtiöt hakevat kasvua yritysostoilla. Valitettavasti monet tutkimukset osoittavat, että useat yritysostot eivät vastanneetkaan ostajan tavoitteita tai odotuksia. Rajoitettu pääsy kohdeyrityksen tietoihin, tarjousneuvottelujen ja due diligencen nopeat aikataulut ja joskus ylemmän johdon itsepäisyys voivat yllättävästi heikentää osakkeen arvoa. Fuusio- ja yritysostostrategiat ansaitsevat hallituksen huolellisen perehtymisen asiaan.

Riski tappioon näyttää olevan suurin yrityskaupoissa, jotka ovat joko yhtiön liiketoiminnan tai asiantuntemuksen ulkopuolella, tai jos hankittavat kohteet ovat uusissa maissa. Hallituksen jäsenten laajempi liiketoiminnan kokemus ja kansainvälinen kokemus auttavat vähentämään riskiä eksyä tuntemattomalle maaperälle.

Hallitus voi vähentää riskiä tarjouksen suunnitteluvaiheessa seuraavien työvaiheiden avulla:

- hankkimalla hyvän markkinatutkimuksen ja selvityksen kilpailijoista
- arvioimalla kriittisesti suunnitelman perustana olevia strategisia ja markkinoita koskevia oletuksia
- arvioimalla kykyä hallita tarjousvaihetta ja tarjouksen jälkeistä yhdistämistä
- yksityiskohtaisilla riskianalyysillä ja simuloineilla
- valvomalla yhtiön yrityssuunnitteluryhmää, joka vastaa fuusio- ja yritysostomahdollisuuksien tunnistamisesta ja due diligencen järjestämisestä.

Jos toimivaan johtoon kuulumattomat tai riippumattomat hallituksen jäsenet auttavat varmistamaan, että tehdään oikeat päätökset, heidän tulee saada tarvittava tieto due diligence -työn laajuudesta ja yhteenveto havainnoista.

Hyväksytyt tarjoukset jälkeen on tehtävä paljon työtä, jotta voidaan varmistua kaupan jälkeisen yhdistymisen hallinnasta. Hallituksen tulisi keskittyä ensisijaisesti:

- kohdistamaan resursseja ensisijaisesti niihin toimintoihin, jotka lisäävät osakkeen arvoa lyhyellä tähtämellä varmistaen "pikavoitot"
- valvomalla tiedottamista sijoittajille, analyytikoille ja muille sidosryhmille
- päättämään organisaation rakenteesta ja johtajien nimityksistä pikemmin liiketoiminnallisin kuin poliittisin perustein.

Fuusiot voivat olla erityisen herkkiä. Niiden hallintoon ja niistä tiedottamiseen liittyviä asioita tulee harkita tarkkaan.

Sisäinen valvonta, toimintaohjeiden noudattaminen ja riskinhallinta

Merkittävimmässä yrityksissä keskustelua sisäisestä valvonnasta ja strategian kehittämisestä on ohjannut sana "riski". Viime aikoihin asti riskiä pidettiin jonain pahana, jonka varalle voitiin ottaa vakuutus tai suojautua – esimerkiksi katastrofi, maanjäristys tai taloudellinen romahdus.

Käsite on paljon laajempi, eikä riski enää rajoitu mahdollisuuteen, että jotain paha tapahtuu, vaan se käsittää jatkumon hyvin negatiivisista tulevaisuuden tapahtumista erittäin positiivisiin tapahtumiin. Riski tarkoittaa siis myös mahdollisuutta – ja riskinhallinta on merkittävä tekijä hyvin johdettussa yhtiössä.

Sisäisen valvontajärjestelmän luominen

Yksikään yritys ei voi ajatella hallitsevansa riskiä tehokkaasti, ellei sillä ole sisäisen valvonnan perusjärjestelmiä, jonka tarkoituksena on turvata osakkeenomistajien sijoitukset ja yhtiön varat. Järjestelmien tulee ottaa huomioon vaara, että aina ei noudateta yrityksen toimialaa koskevia säädöksiä.

Yleiset säädösten rikkomukset elintarviketeollisuudesta rahoitussektoriin osoittavat, että viranomaisten rangaistusten lisäksi säädösten noudattamattomuus vaikuttaa kielteisesti yhtiön maineeseen ja sijoittajien luottamukseen.

Sisäisen valvontajärjestelmän tulee:

- tehdä mahdolliseksi yhtiön asianmukainen reagointi huomattaviin liiketoiminnallisiin, toiminnallisiin, ja taloudellisiin riskeihin sekä siihen, että toimintaohjeita ei noudateta
- turvata varat asiattomalta käytöltä tai kavalluksen tai virheen aiheuttamalta menetykseltä
- avustaa varmistamaan sisäisen ja ulkoisen raportoinnin laatu hyvän tietojen hallinnan ja oikeiden tietovirtojen avulla
- helpottaa lakien ja määräysten sekä sisäisten toimintaohjeiden noudattamista.

"Johdon tulee laatia hallitukselle riskiarvio sekä suunnitella, ylläpitää ja valvoa sellaista sisäisen valvonnan järjestelmää, jossa hallituksen antamat toimintaohjeet on otettu huomioon ."

Turnbull Committeeen ohjeistus sisäisen tarkastuksen johtajille, UK, syyskuu 1999

Systemaattinen riskinhallinta

Hallituksen tulee varmistaa, että yhtiössä on toimiva ja jatkuva riskin tunnistamistoiminto, arvioida sen mahdollista tehoa ja ryhtyä tarvittaviin toimiin riskin hallitsemiseksi. Perinteisesti hallituksilla on ollut passiivinen rooli, jolloin hallituksia on lähinnä informoitu merkittävistä riskeistä sen jälkeen, kun ne ovat toteutuneet, ja hallitus on tarkastanut, että korjaaviin toimenpiteisiin on ryhdytty. Tämä lähestymistapa jättää yhtiön avoimeksi uusille riskeille, kun niitä ilmaantuu, sekä niiden mahdollisille vaikutuksille – joko kaupallisille vahingoille tai menetyille mahdollisuuksille.

Tarvitaan systemaattinen riskin tunnistamisen ja riskinhallinnan lähestymistapa. Johdon tulee tutkia riskit, jotka vaikuttavat yhtiön päätavoitteiden saavuttamiseen – käsittäen mahdolliset menestymisen esteet ja menestymisen ratkaisevat tekijät. Arvioidavien riskien piiriin kuuluvat taloudelliset, poliittiset ja teknologiaan liittyvät riskit sekä kilpailu- ja ympäristöriskit. Tämän analyysin pohjalta johto voi päättää, mitä toimenpiteitä tarvitaan näiden riskien hallintaan ja sitten selvittää ja toimeenpanna tarvittavat lisäkontrollit, joilla varmistetaan, että näihin toimenpiteisiin on ryhdytty.

Tehokkuuden seuranta

Kun sisäisen kontrollin ja riskinhallinnan järjestelmät on luotu, hallituksen tulee varmistaa, että niiden tehokkuutta seurataan säännöllisesti. Tällainen seuranta tulisi tehdä ainakin vuosittain ja tulokset tulisi raportoida hallitukselle, tarkastusvaliokunnalle tai toimintaohjeiden noudattamisesta vastaavalle muulle valiokunnalle. Ollakseen tarkoituksenmukainen, seurannan tulee kattaa kaikki valvontatoimenpiteet, sisältäen taloudellisen ja operatiivisen valvonnan ja toimintaohjeiden noudattamisen valvonnan. Hallitus tai tarkastusvaliokunta voi käyttää seurantaan tehdessään apunaan erityisesti tähän tarkoitukseen varattua henkilökuntaa, sisäistä tarkastusta, ulkoista tarkastusta tai näiden yhdistelmää.

Hyvän hallitustyöskentelyn edellytykset

- varmista sisäisen valvontajärjestelmän olemassaolo
- ota käyttöön systemaattinen riskinhallintajärjestelmä
- arvioi ainakin vuosittain sisäisen valvontajärjestelmän ja riskinhallintajärjestelmän tehokkuutta

Seuranta tehdessään hallituksen tulee arvioida, miten merkittäviä riskejä tunnistettiin, arvioitiin ja hallittiin. Jos merkittäviä valvontajärjestelmän puutteita havaittiin jakson aikana, hallituksen tulee arvioida, miten ne korjattiin ja tarvitaanko lisää korjaavia toimenpiteitä. Britannian Turnbull Committee on julkaissut vaikutusvaltaisen, johdolle tarkoitetun oppaan vuonna 1999. Osana ohjeistusta ko-

mitea kehitti kysymyssarjan, mistä hallituksen jäsen- ten tulisi keskustella johdon kanssa, kun he läpi- käyvät sisäisten valvontajärjestelmien raportteja ja tekevät säännöllisesti tehtävää taloudellisen, ope- ratiivisten ja toimintaohjeiden noudattamisen arvi- ointia. Kysymykset on esitetty alla olevassa taulu- kossa:

Kysymyksiä, joita hallituksen jäsenen tulisi tehdä sisäisestä valvontajärjestelmästä

Kysymysluettelo ei ole tyhjentävä ja sitä tulee soveltaa yhtiön erityisolosuhteiden mukaisesti.

1. Riskin arviointi

Onko yhtiöllä selvät tavoitteet ja onko ne kerrottu henkilökunnalle siten, että ne ohjaavat tehok- kaaseen riskin arviointiin ja kontroleihin? Esimerkiksi, sisältävätkö tavoitteet ja niihin liittyvät suunnitelmat mitattavissa olevat suoritustavoitteet ja niiden mittarit?

Tunnistetaanko ja arvioidaanko sisäisiä ja ulkoisia toiminnallisia, taloudellisia ja muita riskejä jatkuvasti? (Merkittäviä riskejä voi liittyä markkinoihin, luottoihin, likviditeettiin, teknologiaan, lainsäädäntöön, terveyteen, turvallisuuteen sekä ympäristöön, maineeseen ja rehellisyyteen liit- tyviin asioihin.)

Onko johdolla ja muilla yrityksessä selvä käsitys siitä, mitkä riskit ovat hallituksen mielestä hyväksyttäviä?

2. Kontrolliympäristö ja kontrollitoimenpiteet

Onko hallituksella selvät strategiat siitä, miten havaittuja, merkittäviä riskejä käsitellään? Onko olemassa politiikka, miten näitä riskejä hallitaan?

Tukevatko yhtiön yrityskulttuuri, menettelytapaohjeet, henkilöstöpolitiikka ja palkitsemismene- telmät yhtiön tavoitteiden saavuttamista, riskien hallintaa ja sisäisen valvonnan järjestelmää?

Osoittaako ylempi johto toiminnallaan ja menettelytavoillaan tarvittavaa sitoutumista suoritus- kyvyn, rehellisyyden ja luottamuksen ilmapiirin edistämiseen yhtiössä?

Ovatko toimivalta, vastuu ja tilivelvollisuus määritelty selkeästi siten, että päätösvalta ja toimeenpa- novalta on oikeilla henkilöillä? Ovatko päätökset ja niiden toimeenpano koordinoitu riittävästi?

Onko yhtiö tiedottanut henkilökunnalleen, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän toiminta- vapautensa rajat? Tämä koskee sellaisia alueita kuin asiakassuhteet, sekä oman, että ulkoistetun toiminnan palvelutaso, terveys, turvallisuus ja ympäristön suojelu, aineellisten ja aineettomien varojen turvallisuus, liiketoiminnan jatkuvuusasiat, kulut, kirjanpito sekä taloudellinen ja muu raportointi.

Onko henkilökunnalla (ja ulkoistetun palvelun tarjoajilla) tiedot, taidot ja keinot tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja hallita tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä riskejä?

Miten toiminnot/kontrollit sopeutetaan vastaamaan uusiin ja muuttuviin riskeihin tai toiminnallisiin heikkouksiin?

3. Tiedonvälitys

Saako hallitus ja johto oikeaan aikaan, oleellisista asioista luotettavia raportteja yhtiön tavoitteiden saavuttamisesta ja niihin liittyvistä riskeistä yhtiön sisältä ja ulkopuolelta ja antavatko raportit heille päätöksentekoa ja toiminnan arviointia varten tarvittavat tiedot? Tähän voi kuulua raportit toteutuneista luvuista, muutoslaskelmia sekä laadullista tietoa kuten asiakastyytyväisyys, työntekijöiden asenteet jne.

Arvioidaanko tietotarpeita ja tietosysteemejä uudestaan, kun tavoitteet ja niihin liittyvät riskit muuttuvat tai kun on havaittu raportointipuutteita?

Ovatko kausiraportoinnin menetelmät, mukaan lukien puolivuotis- ja vuosiportointi, tehokkaita välittämään yhdenmukaisen ja ymmärrettävän kuvan yhtiön tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä?

Onko olemassa vakiintuneet tiedonvälityskanavat epäilyistä lain tai säännösten rikkomisista tai muusta sopimattomasta menettelystä?

4. Valvonta

Onko olemassa jatkuvat, yhtiön koko liiketoiminnan käsittävät ylimmän johdon laatimat prosessit, jotka ohjaavat sisäiseen kontrolliin ja riskien hallintaan liittyvien toimintaohjeiden, menettelytapojen ja toimintojen tehokkaaseen käyttöönottoon? (Tällaiset prosessit voivat olla kontrollien itsearviointi, henkilökunnan vahvistukset siitä, että he noudattavat yhtiön toimintaohjeita ja menettelytapoja, sisäiset tarkastukset tai muut johdon tarkastukset)

Valvovatko nämä prosessit yhtiön kykyä arvioida uudelleen riskejä ja sopeuttaa kontrolleja tehokkaasti vastauksena tavoitteidensa, liiketoimintansa ja ulkoisen ympäristönsä muutoksiin?

Onko olemassa tehokkaat seurantamenetelmät, joilla varmistetaan, että riskien muuttumisen ja kontrollien arvioinnin seurauksena tarvittavat muutokset ja toimenpiteet tehdään.

Onko tiedonkulku riskien ja kontrollien ohjaustoimintojen tehokkuudesta hallitukselle (tai hallituksen valiokunnalle) riittävää? Myös merkittävät puutteet tai heikkoudet tulee tiedottaa hallitukselle säännöllisesti.

Onko olemassa erityisjärjestelyjä, joilla johto ohjaa merkittävien riskien ja kontrolliasioiden raportointia hallitukselle? Näitä voisivat olla esimerkiksi sattuneet tai epäillyt väärinkäytökset tai laittomat tai sääntöjen vastaiset teot, tai asiat, jotka voisivat vaikuttaa epäedullisesti yhtiön maineeseen tai taloudelliseen asemaan.

Taloudellinen raportointi

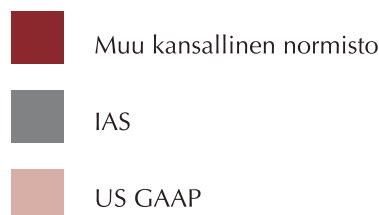
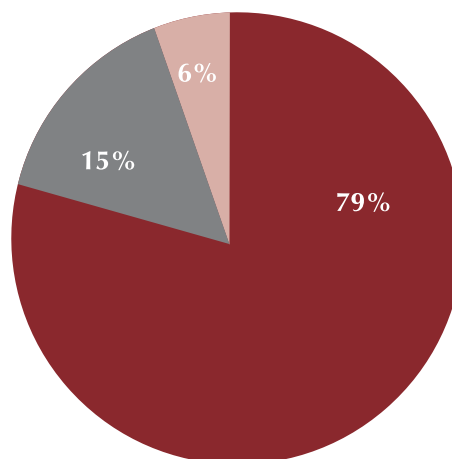
Korkeatasoisesta taloudellisesta raportoinnista huolehtiminen on yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä. Hyvä taloudellinen raportointi auttaa sijoittajia tekemään harkittuja päätöksiä yhtiön tulevaisuuden näkymistä ja vahvistaa markkinoiden luottamusta yhtiöön ja sen johtoon. Raportoinnin tulee myös heijastaa muuttuvia tietotarpeita – markkinat vaativat yhä enenevässä määrin tulevaisuuteen suuntauneita ja ei-taloudellisia mittareita.

Hallituksen tehtävää oikeantasoisesta taloudellisen informaation jakajana kuitenkin vaikeuttaa kirjanpitosäännösten moninaisuus. Liiketoiminta on yhä enemmän kansainvälistä, mutta kirjanpitosäännökset perustuvat edelleen kansalliseen lainsäädäntöön. Kansainvälinen kilpailu pääomasta on lisännyt halua yhtenäistää kirjanpitosstandardeja, koska sijoittajat ostavat yhtiön osakkeita lukujen perusteella, joita he ymmärtävät ja joihin he luottavat. Jotta pääomamarkkinat voisivat toimia tehokkaasti, täytyy sijoittajien kyetä myös vertailemaan eri yrityksiä keskenään.

Erilaiset kirjanpitonormistot

Tutkittujen yhtiöiden vuosikertomukset osoittivat nykyisen tilinpäätöskäytännön moninaisuuden. Ylivoimainen enemmistö "kansainvälisistä" yhtiöistä laatii tilinpäätöksensä kansallisten kirjanpitonormistojen mukaisesti, kuten alla olevasta taulukosta käy ilmi. Pieni määrä yrityksiä, jotka kaikki ovat eurooppalaisia, käyttää IAS-standardeja (International Accounting Standards). Näiden yhtiöiden määrän odotetaan jatkossa kasvavan, koska IOSCO, kansainvälinen arvopaperimarkkinavalvojen järjestö hyväksyi 30 IAS-standardia käytettäväksi kansainvälisten listautumisten yhteydessä. Euroopassa kaikkien tutkimuksen kohteena olevien yhtiöiden tulee käyttää IAS-standardia vuodesta 2005 alkaen.

Erilaiset kirjanpitonormistot



Yritysten lukumäärä: 667

2005 – Ready or not

IAS in Europe – the views of over 650 CFOs

"Eurooppalaisten talousjohtajien käsityksen mukaan siirtyminen IAS-tilinpäätöksiin on korkealla hallitusten asialistalla"

"2005-Ready or not IAS Euroopassa – yli 650 talousjohtajan näkemykset."
PricewaterhouseCoopers, maaliskuu 2002

Tuore PricewaterhouseCoopersin Eurooppaa koskeva tutkimus maaliskuussa 2002 osoitti, että IAS on yhä enenevässä määrin esillä yhtiöissä. Jo 72 % toimitusjohtajista ja 69 % hallituksen jäsenistä tiesi EU:n suunnitelmista ottaa IAS käyttöön vuonna 2005. Luvut ovat nousseet huomasti edellisestä tutkimuksesta, joka tehtiin marraskuussa 2000.

Siihen saakka kunnes olemme lähempänä kirjanpitostandardien harmonisointia, yhtiöiden hallitusten ja taloushallinnon henkilöstön tulee tietysti noudattaa sen maan säännöksiä, missä he toimivat ja mistä he saavat pääomaa. Samanaikaisesti hallituksen tulee tiedostaa hyödyt siirtymisestä kansallisten rajojen yli käyttämään kansainvälistä "paras-ta käytäntöä". Hallitusten tulee haastaa johto pyrki-mään läpinäkyvään taloudelliseen raportointiin.

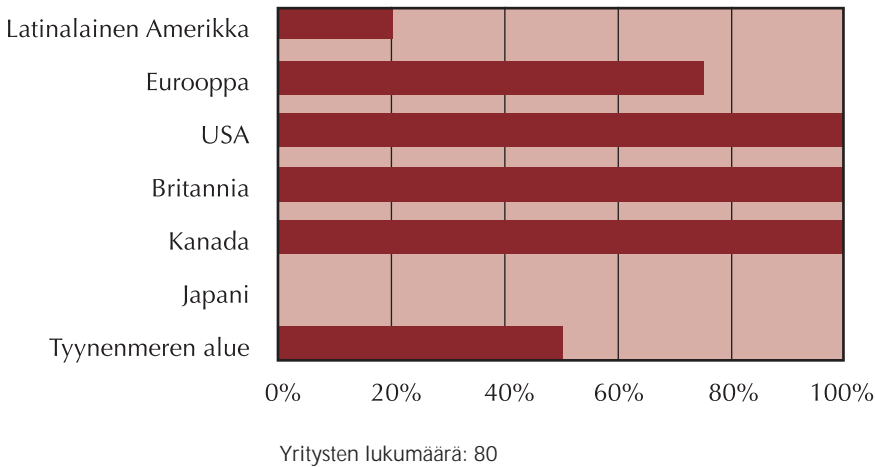
Tarkastusvaliokunta

Taloudellisen raportoinnin tärkeys yhtiön sijoittaja-suhteille heijastuu tavassa, jolla sitä käsitellään hallitustasolla. Joissakin maissa noteeratuilla yhtiöillä on oltava tarkastusvaliokunta valvomassa taloudellista raportointia; muissa maissa tämä on vapaaehtoista. Mutta näiden valiokuntien merkitys ulkoiselle raportoinnille ja sisäisen valvontajärjestelmän toimivuudelle on saamassa yhä enemmän tunnustusta. Erityisesti tarkastusvaliokunta tarjoaa johdolle ja tilintarkastajille avoimen keskustelufoorumin taloudellisen raportoinnin laadusta.

Hyvän hallitustyöskentelyn edellytykset

- tietoisuus yhtiötä koskevien kirjanpitostandardien muutoksista
- tarkastusvaliokunnan nimittäminen kantamaan hallitustasolla päävastuun taloudellisesta raportoinnista
- vastuun kantaminen kaikesta julkaistusta taloudellisesta informaatiosta

Prosenttiosuus yhtiöistä, joilla tarkastusvaliokunta



Kuten yllä oleva taulukko osoittaa, kaikissa tutkimuksemme kohteena olleissa yhtiöissä Kanadassa, Britanniassa ja Yhdysvalloissa oli tarkastusvaliokunnat. Tarkastusvaliokunnat olivat paljon harvinaisempia aasialaisten tai Latalaisen Amerikan yhtiöissä.

Hallituksen tai tarkastusvaliokunnan vastuu ta-

loudellisesta raportoinnista on laaja – sitä käsitellään PricewaterhouseCoopersin erillisessä julkaisussa "Audit Committees – Good Practices for Meeting Market expectations". Yhteenveto hallituksen velvollisuuksista on esitetty alla olevassa taulukossa.

Hallituksen tai Tarkastusvaliokunnan velvollisuudet taloudellisessa raportoinnissa

Taloudellinen raportointi – yleistä

- saada käsitys vallitsevista suurimmista taloudellisen riskin alueista ja miten johto hallitsee niitä tehokkaasti
- saada tarkastusvaliokunta työskentelemään yhdessä sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen kanssa väärinkäytösten, laittomuuksien, sisäisen kontrollin heikkouksien ja muiden vastaavien asioiden arvioinnissa
- käydä läpi merkittävät kirjanpito ja raportointiasiat, mukaan lukien viimeiset ammatilliset ja säädöksiä koskevat lausunnot, ja ymmärtää niiden vaikutus tilinpäätökseen
- käydä läpi lainsäädännölliset asiat, jotka voivat vaikuttaa tilinpäätökseen
- saada käsitys siitä, miten johto on varmistunut siitä, että tilinpäätös voidaan laatia jatkuvuuden periaatteella

Tilinpäätös

- läpikäydä tilinpäätös ja varmistaa, että se antaa riittävät tiedot ja on yhdenmukainen hallituksella olevien tietojen kanssa sekä arvioida, onko tilinpäätös laadittu asianmukaisten tilinpäätössäännösten mukaisesti
- kiinnittää erityistä huomiota monimutkaisiin ja/tai epätavallisiin eriin, kuten uudelleenjärjestelykulut ja johdannaiset
- keskittyä tulkinnanvaraisiin alueisiin, esimerkiksi varojen ja velkojen arvostuksiin; takauksiin, tuote- ja ympäristövastuuseen; väärinkäytöksistä johtuviin varauksiin; ja muihin sitoumuksiin ja vastuisiin
- läpikäydä johdon ja ulkoisten tarkastajien kanssa tilinpäätös ja tilintarkastushavainnot
- läpikäydä muut vuosikertomuksen osat ennen sen julkistamista ja arvioida, onko tieto ymmärrettävää ja yhdenmukaista sen tiedon kanssa, mitä hallituksen jäsenellä on yhtiöstä ja sen toiminnasta

Ennakkotiedot, osavuosikatsaukset sekä analytikkojen tiedotustilaisuudet

- selvittää, miten johto laatii ennakkotiedot, osavuosikatsauksissa esitettävät tiedot ja analytikkojen tiedotustilaisuudessa esitettävät tiedot; sisäisen tarkastuksen osallistumisen laajuus; ja missä laajuudessa ulkoinen tarkastus on tarkastanut tiedot
- arvioida ennakkotietojen ja osavuosikatsaustietojen oikeellisuutta, sekä pyytää selvityksiä johdolta sekä sisäiseltä ja ulkoiselta tarkastukselta:
 - poikkeako katsauskauden toteutunut tulos merkittävästi budjetista tai ennusteesta
 - ovatko katsauskauden muutokset tunnusluvuissa ja suhdeluvuissa yhdenmukaisia yhtiön liiketoiminnassa ja rahoituksessa tapahtuneiden muutosten ja rahoituskäytäntöjen kanssa
 - onko tilinpäätöksen laadintaperiaatteita sovellettu johdonmukaisesti
 - onko muutoksia tai onko ehdotettu muutoksia laadintaperiaatteissa tai tietojen esitystavassa
 - onko merkittäviä tai epätavallisia tapahtumia tai liiketoimia
 - toimivatko yhtiön taloudelliset ja toiminnalliset kontrollit tehokkaasti
 - sisältävätkö ennakkotiedot ja osavuosikatsaukset riittävät ja asianmukaiset lisätiedot

Julkinen vaikuttaminen

Informaation antaminen ja läpinäkyvyys

Yhtiö ei voi enää julkaista vain yhteisöainsäädännön vaatimaa minimimäärää taloudellisesta tuloksesta ja muusta informaatiosta ja jättää sijoittajat hankkimaan loput tiedot itse. Kansainväliset sijoittajat odottavat, että hallitus varmistaa, että tiettyjä läpinäkyvyyden normeja noudatetaan.

Erityisesti sijoittajat vaativat enemmän analyttistä tietoa lakimääräisten tietojen lisäksi. Hallituksen on selvitettävä ja annettava tietoja niin paljon kuin on mahdollista paljastamatta yhtiön liikesalaisuuksia. Sen lisäksi, että maine avoimuudesta kannustaa sijoittajia, se tekee heistä myös uskollisempia yhtiötä kohtaan, jos sattuu epäonnistumisia.

"Corporate Governance -viitekehyksen tulee varmistaa, että kaikista yhtiötä koskevista merkittävistä asioista, kuten taloudellinen tilanne, tuloksetekokyky, omistus ja hallinto, annetaan ajan tasalla olevat ja riittävät tiedot"

OECD Principles of Corporate Governance, May 1999

Mitä informaatiota annetaan

OECD:n Corporate Governance -periaatteet suositelevat useita kohtia, joista yhtiöiden tulee antaa ajankohtaista tietoa kaikille osakkeenomistajille. Periaatteissa korostetaan, että tämän ei pitäisi aiheuttaa kohtuutonta hallinnollista työtä tai kustannustaakkaa yhtiöille. Suurin osa alla luetelluista alueista voidaan käsitellä vuosikertomuksessa.

Tietojen tulee sisältää olennaiset asiat seuraavista:

- yhtiön taloudellinen ja toiminnallinen tulos
- yhtiön tavoitteet
- merkittävimmät osakeomistajat ja äänivallan jakautuminen

- hallituksen jäsenet ja tärkeimmät johtajat sekä heidän palkkionsa
- merkittävät nähtävissä olevat riskitekijät
- merkittävät henkilöstöä ja muita sidosryhmiä koskevat asiat
- hallintorakenne ja politiikat.

Hallituksen vastuualueet, strategia, hallinto, ylimmän johdon palkkaus, riskinhallinta ja taloudellinen raportointi käsiteltiin edellä. Esimerkkejä siitä, mitä mieltä johtavissa yrityksissä ollaan näistä asioista on käsitelty PricewaterhouseCoopersin julkaisussa – "Reporting Progress – Good Practices for Meeting Market Expectations".

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

- ymmärrettävä osakkeenomistajien ja muiden tietotarpeet
- julkaistava tasapainoinen selostus toiminnallisesta ja taloudellisesta tuloksesta
- arvioitava tarvitaanko laajempaa selontekoa toiminnasta ja taloudesta

Toiminnallinen ja taloudellinen informaatio

Monissa maissa vaaditaan tilinpäätöslukujen lisäksi määrätynmuotoista sanallista raportointia. Myös osakkeenomistajat, mahdolliset sijoittajat ja analytiikot vaativat yhtiön tuloksen perinpohjaista selostamista. Sijoittajat etsivät erityisesti tietoa, joka voisi valottaa yhtiön tulevaa tuloskehitystä.

Yhtiöt ovat tottuneet sisällyttämään laajan selostusosan tulevaisuudennäkymistään ja niihin vaikuttavista riskitekijöistä listautumisesitteisiinsä laskiessaan liikkeeseen uusia osakkeitaan. IOSCO, joka edustaa arvopaperimarkkinavalvojia maailmanlaajuisesti, kannustaa tällaisen tiedon "kansainvälistämistä". IOSCO on antanut suosituksen tiedonantostandardeista, mikä sisältää myös toiminnallisen ja taloudellisen katsauksen. Operatiivisten tietojen esittämisen taustalla on tavoite saada eri lainsäädännön alaisten esitteiden tiedot vertailukelpoisemmiksi ja lisätä näin sijoittajien turvaa.

Listautumisen jälkeen tulisi listautumisesitteessä annetun tyyppisten tietojen olla jatkuvasti sijoittajien saatavilla vuosikertomuksissa. Hallituksen tulisi pitää tiedon antamista mahdollisuutena kommunikoida yhtiön pitkän tähtäimen strategioista markkinoiden kanssa, ja osoittaa miten ylin johto käsittelee toiminnallista ja taloudellista riskiä. Jos potentiaaliset osakkeenomistajat saavat tiedon yhtiön taloudellisten riskien strategiasta sellaisilla alueilla kuin korkotaso ja johdannaiset, he voivat paremmin arvioida sijoitukseensa mahdollisesti kohdistuvaa riskiä.

Laajempi tietopaketti – ValueReporting™

Sijoittajat ovat kiinnostuneita lisäarvoa tuottavista asioista – vastauksista sellaisiin kysymyksiin kuin: ovatko yhtiön osto- ja valmistustoiminnot tehokkaampia kuin kilpailijoilla? Onko yhtiö yksinkertaisesti parempi asiakaspalvelussa? Tuovatko yhtiön henkilöstöinvestoinnit parempaa tuottoa? Nykyinen yritysten raportointikäytäntö vastaa vain joihinkin näistä laajemman tiedontarpeen vaatimuksista.

"Läpinäkyvyys on tärkeää luottamuksen ja uskottavuuden aikaan saamiseksi... Me olemme sitoutuneet työskentelemään ja haastamaan perinteisen ajattelutavan sekä aikaansaamaan kehitystä tällä alueella"

People, Planets & Profits, The Shell Report 2000

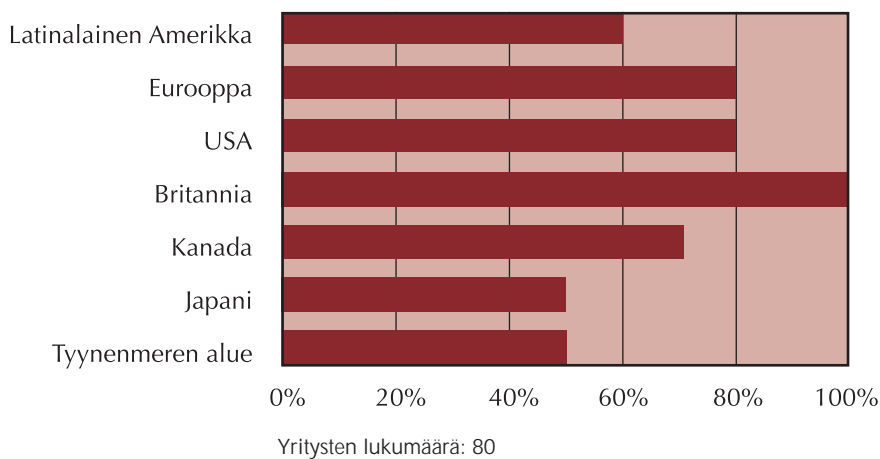
Tutkimus on osoittanut, että useimmat yritysjohtajat käyttävät "balanced scorecardia" strategiansa ja liiketoimintansa kehityksen ohjaamiseen ja valvontaan, mutta suhteellisen vähän tällaista arvokasta tietoa hyödynnetään tiedonvälityksessä pääomamarkkinoilla.

Uskomme, että tulevaisuudessa yhtiöiden tulee olla valmiita tarjoamaan tällainen "laajempi tietopaketti", jos ne haluavat osakkeidensa olevan täyteen arvoonsa arvostettuja. Laajan analytiikkojen ja sijoittajien tietotarvetta koskevan tutkimuksen perusteella olemme kehittäneet uuden viitekehityksen nimeltä Value Reporting™. Tämä viitekehitys rohkaisee yhtiöitä julkaisemaan laajan määrän yrityskohtaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia suoritusmitareita ja tunnuslukuja, jotka lisäävät osakkeen arvoa. Yksityiskohtaisemmin asiasta kerrotaan PriceWaterhouseCoopersin julkaisussa Value Reporting – Forecast.

Laajempi raportointi sidosryhmille

Sen lisäksi, että yhtiön tiedottamisen tulee olla laaja-alaisempaa, on ilmeistä, että hallitukset ottavat vakavasti tarpeen kertoa sijoittajille, miten on otettu huomioon kuluttajat, lainsäätäjät, henkilöstö ja muut ryhmät, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Tutkimuksen otoksessa, yhteensä 83 prosentissa Euroopan, Britannian, USA:n ja Kanadan yrityksistä, annettiin informaatiota sidosryhmäasioista (mukaan lukien henkilöstö- ja ympäristöraportit). Tietojen sisältö ja laajuus kuitenkin vaihtelivat huomattavasti.

Prosenttiosuus yhtiöistä, jotka selostivat sidosryhmäasioita



Nämä tutkimustulokset osoittavat, että vaikka lakisääteisesti ei sidosryhmäasioiden ilmoittamista vaaditakaan, monien johtavien yhtiöiden hallitukset uskovat, että markkinat odottavat myös tällaista tietoa.

Raportointimalleja, jotka kattavat yhtiön sosiaaliset ja eettiset asiat sekä ympäristöasiat, käsitellään seuraavassa jaksossa.

Maine – Kestävän liiketoiminnan perusta

Yhtiön maineen hallitsemisesta, suojaamisesta ja kohottamisesta on tullut yksi tämän päivän hallitusten hankalimmista haasteista. Nykyään yhtiöt havaitsevat joutuneensa erilaisten sidosryhmien kasvavan mielenkiinnon – ja joskus suoranaisen valvonnan – kohteeksi. Näitä ryhmiä ovat ympäristöaktivistit, epäviralliset järjestöt, kuluttajaryhmät ja eettiset sijoittajat. Heidän näkökantansa ja siten myös median kohdistama paine sellaisiin yrityksiin, joiden ei katsota toimivan yhteiskunnan standardien mukaan, vaikuttaa osakkeen arvoon ja koskee myös sijoittajia.

Yhtiön "sosiaalinen vastuu" tai "kansalaisyhteiskunnallisuus" eli kestävän kehityksen periaatteet ovat nousseet julkisen keskustelun kohteeksi. (Kestävä kehitys tarkoittaa sen varmistamista, että tänään tehdyt liiketoimet eivät rajoita tulevaisuudessa käytävissä olevia taloudellisia, sosiaalisia tai ympäristöön liittyviä vaihtoehtoja. On väitetty, että työskentelemällä kohti kestävää toimintaa, yhtiöt voivat saada pitkällä tähtäimellä arvonnousua ja saavuttaa kilpailuetuja.) Siksi tämä asia on otettu merkittävimmässä yhtiöissä hallituksen asialistalle.

"Kestävän kehityksen haaste vaatii yhtiöitä omaksumaan pidemmän aikajänteen, ottamaan huomioon tärkeimpien sidosryhmien näkemykset, viemään laaja-alaisen ajattelun joka puolelle liiketoimintaa ja harkitsemaan, onko näkökulmia yhtiön liiketoimintaan syytä muuttaa. Näistä esiin tulevista haasteista johtuen on tärkeää ja välttämätöntä, että kestävän kehityksen asiat pysyvät sitkeästi hallituksen asialistalla"

John Elkington, 'Cannibals with Forks', 1999

Hallitukset ovat yhä enemmän mukana:

- keskustelemassa eettisistä ja sosiaalisista asioista sekä ympäristöpolitiikasta
- kehittämässä eettisiä menettelyohjeita
- ohjaamassa mahdollisen yritysoston tai uusille alueille tehtävän investointipäätöksen sosiaalisten vaikutusten tai ympäristövaikutusten arviointia
- ohjaamassa tai raportoimassa henkilöstötutkimusten tuloksia
- ohjaamassa tai raportoimassa kuluttajatutkimusten tuloksia
- arvioimassa merkittävien päätösten maineelle aiheuttamia mahdollisia riskejä.

Eettisten periaatteiden luominen

Monissa yrityksissä käyttöön otetut viralliset menettelyohjeet, joiden avulla hyväksyttävän liiketoiminnan suuntaviivat voidaan tunnistaa, ovat merkki kasvavasta kiinnostuksesta yritysetiikkaa kohtaan.

Onnistuakseen toimintaperiaatteiden ei tule sisältää pelkkiä periaatejulistuksia tai yleistä tietoa yhtiön kansalaiskelpoisuudesta. Menettelyohjeiden tulee koskea käytännön toimintaa ja suoritusmittleita, joiden avulla yhtiön henkilökunta voi ymmärtää, mitä yhtiön tavoitteet heille merkitsevät. Tarvi-taan myös ohjelma, jonka avulla hallitus voi seura-ta ohjeiden noudattamista ja saada kaikki noudat-tamaan toimintaperiaatteita.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn edellytykset

- keskusteltava eettisten ja sosiaalisten sekä ympäristöön liittyvien toimintaperiaatteiden tarpeesta
- edistettävä eettisten periaatteiden ja hyvän liiketavan periaatteiden käyttöönottoa
- oltava yhteydessä yhtiön toimintaan liittyvien sidosryhmien kanssa

Yhtiön toimintaperiaatteiden jäsentely

Toimintaperiaatteiden pääsisältö voidaan jakaa viiteen osaan:

- yhtiön sitoumukset osakkeenomistajia, henkilöstöä ja lähiympäristöä kohtaan
- eettiset toimintaperiaatteet koskien asiakkaita, tavaroiden ja palveluiden toimittajia sekä muita merkittäviä osapuolia.
- yhtiön odotukset johdolta ja henkilökunnalta
- yksityisyys koskien:
 - yhtiön ylläpitämää ulkopuolisia koskevaa tietoa
 - yhtiötä koskevaa tietoa
 - henkilökuntaa koskevaa tietoa
- lakien ja määräysten noudattaminen

Näille osa-alueille voidaan sisällyttää seuraavat nimenomaiset asiat:

- taloudellinen vastuullisuus
- markkinoinnin rehellisyys
- hyväksyttävät standardit yhtiön tuotteille ja palveluille
- mahdolliset ristiriitatilanteet, kuten luottamuksellisen tiedon käyttö omiin henkilökohtai siin sijoituksiin, rahan tai lahjojen vastaanottaminen ulkopuolisilta, lainaaminen toimittajilta, sivutoimien pitäminen, yhtiön toimitilojen ja omaisuuden käyttö omiin tarkoituksiin
- poliittinen osallistuminen ja toiminta
- ei-hyväksyttävät liiketoimet- ja maksut
- puutteellinen toimitus tai maksu
- oikeudenmukaisuus henkilösuhteiden hoidossa
- henkilöstön turvallisuus
- yhtiön varojen ja asiakirja-aineiston turvallisuus
- yhtiön ja sen henkilöstön rooli paikallishallintoon liittyvissä asioissa

Erityisiä esimerkkejä tulisi käyttää havainnollistamaan hyväksyttävää ja ei-hyväksyttävää toimintaa ja varmistua, että toimintaperiaatteet on ymmärretty.

Toimintaperiaatteisiin liittyvät hallinnolliset asiat voisivat sisältää:

- tiedonvälityskanavat mahdollisista väärinkäytöksistä johdolle (luottamuksellisuutta ja muita tekijöitä, jotka voisivat kannustaa välitöntä tiedonkulkua tulisi harkita)
- menettely raportoitujen toimintaperiaatteiden laiminlyöntien seuraamiseen, jotta voidaan määritellä, mitä tapahtui ja kuka oli vastuussa, sekä keinot, joilla henkilöstölle kerrotaan tällaisten selvitysten tuloksista
- menettely sellaisten yhteyksien seuraamiseen ja hyväksymiseen, joihin nähtävästi sisältyy eturistiriita
- jatkuva ohjelma, jolla tiedotetaan henkilökunnalle heidän toimintaperiaatteiden mukaisista velvollisuuksistaan
- varautuminen jatkuvaan seurantaan toimintaperiaatteiden noudattamisessa

Kenellä on sosiaalinen vastuu?

Monia tunnettuja monikansallisia yhtiöitä on kritisoitu viime vuosina sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä asioista. Ne vaihtelevat kuluttajavastuusta ja tuoteturvallisuudesta kanteisiin ympäristötuhoista ja lapsityövoiman käytöstä. Tapahtuneista tosiasioista huolimatta pelkästään se, että yhtiön nimi mainitaan tällaisten kanteiden yhteydessä voi vahingoittaa yhtiön mainetta. Mitä yhtiön hallitus voi tehdä suojellakseen yhtiötä ja osakkeenomistajia maineen menetyksen riskiltä?

Hallitus voi ryhtyä moniin toimenpiteisiin välttääkseen riskiä:

- laatia toimintaohjeet, siitä miten yhtiön tulee toimia eettisten, ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten asioiden suhteen
- suunnitella ja ottaa käyttöön sopivat valvontajärjestelmät, joilla varmistetaan, että toimintaohjeita noudatetaan
- kun ongelmia tulee, puuttua niihin rehellisellä tavalla. Kokemus osoittaa, että ongelmien sivuuttaminen harvoin parantaa yhtiön tilannetta
- luoda keskusteluyhteys sidosryhmien kanssa ja harkita julkista tiedottamista eettisistä, ympäristöön liittyvistä ja sosiaalisista asioista.

Näiden asioiden hoitamista varten jotkut yhtiöt ovat asettaneet valiokuntia, joiden vastuualueena on erityisesti ympäristöön liittyvät ja sosiaaliset asiat. Toiset yhtiöt ovat laajentaneet nykyisten valiokuntien toiminta-alaa. Jotkut yritykset ovat menneet vielä pidemmälle ja ottaneet käyttöön laajan rakennelman, jolla arvioidaan, ohjataan ja kohdistetaan kestävä liiketoiminnan periaatteet läpi koko organisaation.

Johtavien yritysten tapana on nykyään julkaista tietoa tai jopa erillisiä raportteja yhtiön etiikasta, organisaatiokäyttäytymisestä, henkilöstöpolitiikasta ja ympäristön suojelutoimenpiteistä. Yhtiöiden kotisivut houkuttelevat asiasta kiinnostuneita keskusteluun yhtiön kanssa toimintatavoista. Ja jotkut yhtiöt kokeilevat uusia ajatuksia, kuten 'kolmikantavastuuta' – raportointia kaikista yhtiön toimintojen vaikutuksista: taloudellisista, ympäristöön liittyvistä ja sosiaalisista.

Kriitikot ovat kuitenkin suuren osan tästä suuren yleisön kosiskeluna, mutta ei ole epäilystäkään, etteivätkö yhtiöt pyrkisi pidemmälle kuin aikaisemmin. He kutsuvat henkilökuntaa, asiakkaita, tavarantotoimittajia ja paikallisia yhteisöjä katsomaan ja kyseenalaistamaan yhtiön sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä standardeja, joiden mukaan yhtiö toimii ja arvioi toimintaansa.

Muut keskeiset toimijat

Tämän julkaisun lähtökohta on hallituksen ensisijainen vastuu osakkeenomistajien joukolle. Uskomme, että myös "uuden hallintotavan" tavoitteena on selittää osakkeenomistajille, miten yhtiö on ottanut huomioon muita sidosryhmiä koskevat asiat, kuten kestävä kehityksen huomioon ottamisen liiketoiminnassa.

Hallituksen ja yhtiön itsensä ulkopuolella on kolme erityistä vaikuttajaryhmää, joilla on merkittävä rooli yhtiön hallinnon viitekehukseen: institutionaaliset sijoittajat, tilintarkastajat ja lainsäätäjät. Tässä viimeisessä osiossa vertaillaan hallituksen ja viimeksi mainittujen ryhmien tehtäviä ja vastuita.

"Jos sijoittajat eivät ole vakuuttuneita yhtiön antamien tietojen riittävästä, pääoma virtaa muualle"

*Arthur Levitt, hallituksen puheenjohtaja,
US Securities and Exchange Commission,
Joulukuu 2000*

Institutionaaliset sijoittajat

Osakeomistusten kasvava keskittyminen institutionaalisten sijoittajien ja rahastojen käsiin tarkoittaa, että näillä sijoittajilla on merkittävä vaikutus yhtiöiden käyttäytymiseen. Hallituksen vastuulla on varmistaa, että yhtiö kohtelee oikeudenmukaisesti kaikkia sijoittajia, eikä anna aiheutonta etua millekään ryhmälle. Tämä tarkoittaa sitä, että institutionaalisia sijoittajia ei saa suosia yksityisten sijoittajien kustannuksella. Se merkitsee joissakin maissa myös, että ulkomaisia institutionaalisia sijoittajia ei saa kohdella epäoikeudenmukaisesti kotimaisiin sijoittajiin verrattuna.

Hyvän hallintotavan nimissä hallituksen tulee:

- varmistaa kaikille sijoittajille – erityisesti ulkomaisille osakesijoittajille – tasapuolinen tiedonsaanti
- varmistaa, että kaikilla sijoittajilla on mahdollisuus käyttää osakasoikeuksiaan, kuten äänestää ja osallistua yhtiökokoukseen
- välttää ottamasta yhtiöjärjestykseen sellaisia äänestysrajoituksia tai määräyksiä, jotka rajoittavat osakkeenomistajia hankkimasta yhtiön osakkeita tai tekemästä osakkeista ostotarjousta.

Hallitusten tulee myös toimia aktiivisesti saadakseen sanottavansa kaikkien sijoittajien tietoon, jos yhtiön osakkeiden halutaan olevan oikein arvostettuja markkinoilla. Johtavat analyytikot ja institutionaaliset sijoittajat vaativat nykyään säännöllisen mahdollisuuden tavata yhtiön ylintä johtoa – mikä on johtanut siihen, että toimitusjohtajat ja talousjohtajat käyttävät merkittävän (ja kasvavan) osuuden ajastaan tapaamalla näitä päätöksentekijöitä ja selvittämällä heille yhtiön strategiaa.

Tekniikat ja menettelytavat, joita hallituksen tulisi harkita:

- varmistaa, että toimitusjohtajalla ja muulla ylimmällä johdolla sekä hallituksella on sopivat henkilökohtaiset kommunikointitaidot esiintymiseen tiedotusvälineissä
- palkata sijoittajasuhteiden asiantuntijoita hallitsemaan yhtiön suhteita ulkopuolisiin markkinapaikkoihin
- käyttää kaikkia käytössä olevia kanavia, kuten roadshow't, yhteydet tiedotusvälineisiin, julkaisut ja internet mukaan lukien osana yhtiön sijoittajasuhteiden hoitoa.

Uskomme myös, että institutionaaliset sijoittajat (ja kaikki osakkeenomistajat) ovat velvollisia osallistumaan aktiivisesti niiden yhtiöiden hallinnon järjestämiseen, joihin he ovat sijoittaneet. Jos esimerkiksi hallituksessa ei ole riittävästi riippumattomia jäseniä, tai yhtiö ei julkaise katsauksia sen toiminnasta tai taloudellisesta asemasta, sijoittajien pitäisi kysyä kriittisiä kysymyksiä hallitukselta.

Tilintarkastajat

Viime kädessä vastuu yhtiön tilinpäätöksen laatimisesta on aina hallituksella, eikä se voi delegoida vastuutaan esimerkiksi tilintarkastajilleen. Vaikka tilintarkastaja voi ja hänen pitäisi neuvoa johtoa tilinpäätöksen laadintaan ja esittämistapaan liittyvissä asioissa, päätösvalta kirjanpidon laadintaperiaatteiden valinnasta on aina hallituksella.

Tilintarkastuksen tavoitteena on ulkopuolisen ja riippumattoman lausunnon antaminen siitä, onko tilinpäätös laadittu oleellisilta osin siten, että se antaa noudatettujen kirjanpitosäännösten tarkoittamalla tavalla oikean ja riittävän kuvan yhtiön tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Kuitenkin tämä kansainvälisistä tilintarkastusalan standardeista otettu määritelmä vähättelee sitä tehtävää, mikä tilintarkastajalla on yhtiön hallintoprosessissa.

Perinteisesti johtavat yritykset käyttivät ammatittilintarkastajien palveluita jo kauan ennen kuin se oli lailla säädetty pakolliseksi, koska pääomamarkkinoilla luotettiin enemmän tilinpäätöksiin, jotka olivat ulkopuolisen tarkastamia. Koska omistajien luottamuksen ylläpitäminen on aina ollut lakisääteisen tarkastuksen ydinasia, tilintarkastus on muokautunut yhtiöiden koon kasvuun ja liiketoimintojen monipuolistumiseen. Nykypäivän tilintarkastus vaatii monitaitoista tiimiä, jossa on tietoteknologian, verotuksen, eläkeasioiden ja monien muiden alojen erityisasiantuntijoita.

Aikakautena, jolloin työsuhteet ovat yhä lyhytaikaisempia ja johto vaihtuu usein, tilintarkastajan, jolla on laaja ja perusteellinen yhtiön toiminnan tuntemus, läsnäolo voi olla suureksi avuksi hallitukselle. Usein ulkoinen tarkastaja on hallituksen pääasiallinen riippumattoman tiedon lähde ja neuvonantaja. Myös taloudellisen raportoinnin periaatteet vaativat pidemmän tähtäimen näkemystä sellaisiin tilinpäätöseriin kuin aineelliset hyödykkeet, liikearvo ja henkilöstön kompensaatiot. Tilintarkastajan kyky analysoida näitä eriä useampien vuosien ajalta voi vaikuttaa merkittävästi yhtiön taloudellisen raportoinnin laatuun.

Yleistyvä tarkastusvaliokunnan käyttö on lisännyt hallituksen, ylimmän johdon ja tilintarkastajan välistä keskustelua. Tilintarkastajan yhteydet yhti-

öön eivät enää rajoitu yksinomaan taloushallintoon. Ammatilliset kannanotot, kuten uusi kansainvälinen tilintarkastusstandardi "Communications of Audit Matters with Those Charged with Governance" kannustavat tilintarkastajaa keskustelemaan yhtiön hallitustason vastuullisten kanssa yhtiön liiketoiminnasta.

Esittelemällä säännöllisesti hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle taloudellisen raportoinnin ja Corporate Governancen kehityssuuntauksia sekä sisäisen kontrollin, riskinhallinnan ja muiden alueiden kehitysnäkymiä tilintarkastaja voi lisätä hallituksen tietoisuutta näistä asioista ja edesauttaa parantamaan yhtiön kommunikaatiota markkinoiden kanssa.

"Vaikka tilintarkastajilla on vastuu raportoida osakkeenomistajille, heidän objektiivinen näkökulmansa voi olla arvokas myös hallituksen jäsenille, jotka on valittu hoitamaan yhtiötä osakkeenomistajien puolesta"

'Audit Committees: Best Practice Guide'

Australian Accounting Research Foundation, 1997

"Fuusioissa ja yritysten yhteenliittymissä ongelmat ovat yksityiskohdissa. Tämä johtuu eurooppalaisten säännösten monimutkaisuudesta. Niihin liittyvät haasteet ovat kaikkein suurimpia maiden rajoja ylittävissä hankkeissa."

*Paul Artman,
Federation of European Stock Exchanges,
marraskuu 2000*

Lainsäätäjät

Perinteisesti listattujen yhtiöiden toiminnan tärkeimmät sääntelijät ovat olleet julkinen valta yhteisöläinsäädännön muodossa ja arvopaperipörssi. Toimivien markkinoiden vartijoina ministeriöt ja pörssit ovat olleet avainasemassa tukemassa parempaa kehitystä tiedonannossa ja osakkeenomistajien tasapuolisen kohtelun suhteen sekä vaikuttamassa markkinahintojen manipulointia ja väärinkäytöksiä estävän lainsäädännön kehitykseen.

Sääntelyn tasossa täytyy saavuttaa sopiva tasapaino. Sijoittajat odottavat selvästi hyvän hallintotavan noudattamista ja hyvää taloudellista raportointia yritykseltä, johon he sijoittavat. Jos toisaalta hallitus ja arvopaperipörssit tekevät minimivaatimukset liian vaativiksi tai byrokraattisiksi, yhtiöt voivat pitää niitä työläinä ja kalliina ja päättävät hankkia pääoman muualta tai listata osakkeensa muualle. Lainsäätäjällä tulee olla myös yritysjohtajien tuki – yhtiöiden hallitukset omaksuvat paremmin uudet säädökset, jos heillä on ollut mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa säännösten laatimiseen.

Yrityksiä koskeva sääntely on laajentunut nopeasti perinteisen yhteisöläinsäädännön ja arvopaperimarkkinain ulkopuolelle. Teollisuudenaloilla, kuten telekommunikaatiossa ja rahoituspalveluissa, on omat erityissäädöksensä. Lisääntyvässä määrin myös yritysten vastuuta ympäristön suojelussa, kilpailussa, tietosuojassa, työsuhteasioissa, henkilöstön terveydenhoidossa ja työturvallisuudessa säädelään tarkkaan lainsäädännöllä kaikilla toimialoilla.

Monikansalliselle yritykselle kaikkien oleellisten lakien noudattaminen voi olla vaativa tehtävä, koska säädökset vaihtelevat huomattavasti eri maissa. Kansallisten lainsäätäjien tulee olla yhteistyössä ja jakaa kokemuksia voidakseen harmonisoida liiketoimintaa koskevia säädöksiä. Euroopan Komissio on ryhtynyt toimenpiteisiin rahoituspalveluiden yhteismarkkinoiden luomiseksi EU:n alueella. EU:n tuore tutkimus korosti esimerkiksi yhteisten tarjous- ja listalleottoesitteiden standardien tarvetta.

Yhtiön hallitukselle lainsäätäjistä on tullut tärkeä osapuoli, jonka näkökannat täytyy ottaa huomioon strategisessa ja operatiivisessa toiminnassa. Liike-elämän täytyy saada äänensä kuuluville ja vaikuttaa vapaata kauppaa ja taloudellista kasvua edistäviin muutoksiin lainsäädännössä. Samanaikaisesti täytyy seurata lainsäädäntöä – lakien noudattaminen eri maiden kansallisten lainsäädäntöjen verkossa on nykyään hinta, joka rajojen yli tapahtuvasta liike-toiminnasta joudutaan maksamaan.

Yhtiöt ovat integroimassa säädösten noudattamisen liiketoimintaprosesseihinsa – tätä lisäksi tukevat yhtiön hallinnon toimintaperiaatteet. Kansainvälisten yhtiöiden hallitusten tulee harkita kaikkien sisäisten prosessien standardisointia eri maissa tiukimman maan lainsäädännön tasolle, vaikka muiden maiden säädökset eivät sitä edellyttäisikään.

Kun lainsäädäntö kehittyy, hallitusten on tärkeä pysyä kehityksen tasalla – muutos sääntelyssä voi hetkessä muuttaa elinkelpoisen strategian tai liiketoimintamallin mahdottomaksi toteuttaa. Hyvä Corporate Governance viitekehys voi antaa yhtiölle säännöllisesti tietoa sääntelyn kehityksestä.

Lopuksi

Kaikkien tässä julkaisussa mainittujen ryhmien etu on varmistaa, että yhtiön hallitus pystyy toimimaan hallintomallilla, joka pikemminkin kannustaa kuin tukahduttaa yhtiön toimintaa. Taloudellista etua koko yhteiskunnalle syntyy vain, jos liiketoiminnat tuottavat pitkällä tähtäimellä arvoa osakkeenomistajalle. Uskomme, että tarvitaan enemmän keskustelua yritysten, sijoittajien, lainsäätäjien ja yhteiskunnan välillä siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Keskustelu on alkamassa.

Sillä välin uskomme, että kaikkien listattujen yhtiöiden tulisi harkita tässä kirjasessa esitettyjä käytännön ohjeita hallitustyöskentelynsä tehostamiseksi. Ohjeet kerrataan seuraavilla sivuilla hallituksen itsearviointiin oppaassa.

Hallituksen itsearvioinnin opas

Hallituksen jäsenet voivat säännöllisin väliajoin käyttää seuraavilla sivuilla olevaa lomaketta määritellesään, miten tehokkaasti he hoitavat velvollisuuksiaan. Lomakkeella esitetään samoja käytännön ohjeita, kuin mitä on käsitelty tässä julkaisussa, ja samalla osoitetaan kenen tulisi hoitaa eri osa-alueita.

Käyttäessäsi lomaketta merkitse, noudatetaanko hallituksessasi näitä menettelyohjeita (kyllä tai ei). Luettelo myös sovitut seurantatoimet, jos niitä on.

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn	Ketä muita asia koskee	Noudatetaanko menetelmäohjetta (Kyllä/ Ei / NA)	Kommentit, seuranta-aiheet
Kokoustyöskentely			
Hallituksen kokoonpano			
Hallituksen ja ylimmän johdon yhteistyö on toimivaa. Hallitus laatii strategiset puitteet ja johto vastaa toiminnasta	Ylin johto		
Hallituksessa on riittävästi riippumattomia jäseniä	-		
Riippumattomilla hallituksen jäsenillä ei ole liikesuhteita tai muita yhteyksiä, jotka voisivat vaarantaa heidän objektiivisen näkemyksen tai aiheuttaa ristiriitaa	-		
Hallitus on riittävän pieni, jotta keskustelu ja päätöksenteko voi olla tehokasta	-		
Objektiivista harkintaa vaativia asioita, kuten ylimpien johtajien nimityksiä, palkkausta ja taloudellista raportointia varten on perustettu hallituksen valiokuntia	Hallituksen valiokunnat		
Kansainvälisen yhtiön hallituksessa on riittävä määrä kansainvälistä kokemusta	-		
Hallituksen kokouksen kulku			
Puheenjohtaja johtaa kokousta ja varmistaa kaikkien esityslistalla olevien asioiden käsittelyn	Hallituksen puheenjohtaja		

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn	Ketä muita asia koskee	Noudatetaanko menettelyohjetta (Kyllä/ Ei / NA)	Kommentit, seuranta-aiheet
Yhtiössä on harkittu hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävien eriyttämistä, mikäli nämä tehtävät ovat samalla henkilöllä	Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja		
Päätökset tehdään yksimielisinä riittävän keskustelun jälkeen	–		
Hallituksen kokoukset pidetään säännöllisesti (ainakin neljännesvuosittain, mieluiten kuukausittain)	Hallituksen puheenjohtaja		
Kokousajankohta ilmoitetaan riittävän aikaisin ja kokouksessa käsiteltävä aineisto jaetaan riittävän ajoissa, jotta hallituksen jäsen voi valmistautua kokoukseen	Hallituksen sihteeri		
Hallituksen puheenjohtaja, muut jäsenet ja hallituksen sihteeri ovat selvillä omista tehtävistään ja velvollisuuksistaan	Hallituksen puheenjohtaja ja sihteeri		
Henkilövalinnat, palkitseminen ja arviointi			
Ylimmän tason nimityksissä hallitus arvioi, onko ehdokkailta tarvittavat johtajan ominaisuudet (kuitenkin huomioiden, että kaikilla johtajilla ei tarvitse olla kaikkia taitoja)	Nimitysvaliokunta		
Ylin johto ei päättää omaa palkkatasoaan ilman asianmukaista hyväksyntää	Palkitsemisvaliokunta		
Hallitus nimittää palkitsemisvaliokunnan hoitamaan ylimmän johdon palkkausta ja arviointia	Palkitsemisvaliokunta		
Suorituksia arvioidaan sovitujen kriteerien pohjalta. Mikäli mahdollista, arviointikriteerit ovat yhdenmukaisia yhtiön tavoitteiden kanssa. Arviointikriteerit sisältävät lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita ja kattavat taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet	Palkitsemisvaliokunta		

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn	Ketä muita asia koskee	Noudatetaanko menettelyohjetta (Kyllä/ Ei / NA)	Kommentit, seuranta-toimet
Toimitusjohtajalla on vuosittainen suoritusarviointitilaisuus, missä arvioidaan hänen suorituksiaan tavoitteisiin verrattuna ja asetetaan uudet tavoitteet	Palkitsemisvaliokunta, puheenjohtaja		
On olemassa seuraajasuunnitelma, jonka avulla tunnistetaan yrityksen johtajien seuraajat	-		
Suunnittelu-, valvonta ja raportointitehtävät			
Yhtiön strategian suunnittelu			
Hallitus arvioi ja kyseenalaistaa johdon strategialvaihtoehtoja ja ehdotuksia	Johto		
Kaikki liiketoimintaan vaikuttavat ympäristötekijät otetaan huomioon strategiaa laadittaessa ja arvioitaessa	Johto		
Strategioiden toimeenpanoa ja seuranta-prosesseja valvotaan	Johto		
Hallitus osaa ennakoita yhtiökokouksen strategiaa koskevat kysymykset – ja sillä on vastaus niihin	-		
On ryhdytty toimenpiteisiin huonosti valmisteltujen yritystojen tai fuusioiden välttämiseksi	Johto		
Hallitus varmistaa, että johto keskittää huomionsa oleellisiin yritystojen tai fuusion jälkeisiin halluunotto-tehtäviin	Johto		

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn	Ketä muita asia koskee	Noudatetaanko menettelyohjetta (Kyllä/ Ei / NA)	Kommentit, seuranta- toimet
Sisäinen valvonta, toimintaohjeiden noudattaminen ja riskinhallinta			
Hallitus varmistaa, että johto on luonut sisäisen valvontajärjestelmän, joka on suunniteltu turvaamaan osakkeenomistajan etu.	Johto		
Hallitus varmistaa, että johdolla on jatkuva riskin havaitsemis-, arviointi ja hallintamenettely	Johto		
Sisäisten kontrollien ja riskinhallintamenetelmien tehokkuutta tarkastellaan vähintään kerran vuodessa	Sisäinen tarkastus Ulkoinen tilintarkastaja		
Hallitus valvoo, mihin korjaaviin toimenpiteisiin on ryhdytty kauden aikana sisäisessä kontrollissa havaittujen merkittävien puutteiden korjaamiseksi	Johto		
Taloudellinen raportointi			
Hallituksella on yleisvastuu korkealaatuisesta taloudellisesta informaatiosta	-		
Johtajat, jotka ovat vastuussa taloudellisesta raportoinnista, pysyvät ajan tasalla yhtiön käyttämien kirjanpitosäännösten muutoksista	Talousjohto Tarkastusvaliokunta Tilintarkastajat		
Tarkastusvaliokunta on nimitetty kantamaan ylemmän tason vastuun yhtiön julkistaman taloudellisen tiedon läpikäynnistä	Tarkastusvaliokunta		
Vuosikertomuksen lisäksi hallitus tai tarkastusvaliokunta tarkastaa osavuositarkastukset, ennakkotietoilmoitukset ja tiedotteet analytikoille	Tarkastusvaliokunta		

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn	Ketä muita asia koskee	Noudatetaanko menettelyohjetta (Kyllä/ Ei / NA)	Kommentit, seuranta- toimet
Julkinen vaikuttaminen			
Informaation antaminen ja läpinäkyvyys			
Hallitus ymmärtää osakkaiden ja muiden ryhmien, mukaan lukien analytiikat, tiedotusvälineet, henkilökunta, kuluttajat, lainsäätäjät ja muut sidosryhmät, tiedon tarpeen	Tarkastusvaliokunta Ulkopuoliset asiantuntijat		
Tilinpäätökseen sisältyy selostus liiketoimintojen operatiivisesta tuloksesta	Johto Tarkastusvaliokunta		
Varmistaakseen osakkeiden oikean arvostuksen markkinoilla hallitus on harkinnut myös ei-taloudellisten suoritusmittareiden julkistamista	Tarkastusvaliokunta		
Maine - Kestävän liiketoiminnan perusta			
Hallitus keskustelee sidosryhmäraportoinnin tarpeesta ja eettisten-, sosiaalisten- ja ympäristöön liittyvien toimintaperiaatteiden kehittämisestä	Ulkopuoliset asiantuntijat		
Eettiset periaatteet yhtiön liiketoiminnasta on kehitetty ja niitä noudatetaan	-		
Hallitus varmistaa, että on olemassa valvontaprosessit, joilla ohjeiden ja eettisten periaatteiden noudattamista valvotaan	Johto		
Hallitus seuraa ja ohjaa keskustelua eri sidosryhmien kanssa	Ulkopuoliset neuvonantajat		

Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn	Ketä muita asia koskee	Noudatetaanko menettelyohjetta (Kyllä/ Ei / NA)	Kommentit, seuranta- toimet
Muut keskeiset toimijat			
Hallitus varmistaa kaikkien sijoittajien tasapuolisen kohtelun – mukaan lukien tiedon saatavuuden ja mahdollisuuden käyttää osakkeenomistajien oikeuksia	Sijoittajat		
Hallitus on aktiivinen keskustelulissaan sijoittajien, erityisesti institutionaalisten sijoittajien kanssa, jotta varmistetaan, että yhtiön osakkeet arvostettaisiin oikeaan arvoonsa	Sijoittajat Ulko puoliset neuvonantajat		
Lopullinen vastuu tilinpäätöksen laatimisesta ja laadintaperiaatteiden valinnasta on hallituksella. Tilintarkastajilta voidaan kysyä neuvoa, mutta päätöksentekoa näistä asioista ei voida delegoida	Tilintarkastajat		
Hallituksella on rooli yhtiötä koskevassa keskustelussa lainsäätäjän kanssa	Lainsäätäjät		
Hallituksen jäsenet pysyvät ajan tasalla yhtiön toimintaa koskevan lainsäädännön kehityksestä (sisältäen yhtiö-, vero-, arvopaperimarkkina-, työvoima-, ympäristö-, kuluttajalainsäädännön ja muun teollisuudenalaa koskevan sääntelyn)	Lainsäätäjät		

Muita julkaisuja

Hyvä hallitustyöskentely

Ahti Hirvonen, Heikki Niskakangas, Juha Walhroos
WSOY 1997

Corporate Governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely

Ahti Hirvonen, Heikki Niskakangas, Maj-Lis Steiner
WSOY 2003 (Kirja ilmestyy maaliskuussa)

Audit Committees – Good Practices for meeting Market Expectations

PricewaterhouseCoopers 1999

2005 – Ready or not

IAS in Europe – the views of over 650 CFO,s

PricewaterhouseCoopers 2002

IAS Taskuopas

PricewaterhouseCoopers 2001

IAS Esimerkkitilinpäättös

PricewaterhouseCoopers 2001

Money for Growth – The European Technology Investment Report 2001

PricewaterhouseCoopers 2002

Technology Forecast 2002-2004, Volume 2

PricewaterhouseCoopers 2002

The ValueReporting Revolution

Robert Eccles, Robert Hertz, Mary Keegan, David Phillips
Copyright PricewaterhouseCoopers LLP 2001
John Wiley & Sons, Inc.

ValueReporting Forecast 2003

PricewaterhouseCoopers 2002

Building Public Trust

Samuel A. DiPiazza Jr., Robert G. Eccles
Copyright PricewaterhouseCoopers 2002
John Wiley & Sons, Inc.

The Trust Challenge:

How the management of financial institutions can lead the rebuilding of public confidence

A joint project with the Economist Intelligence Unit and PricewaterhouseCoopers 2002

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers (www.pwcglobal.com) on maailman suurin asiantuntijayritys. Toiminnassamme yhdistyy yli 125 000 hengen osaaminen 142 maassa. Korkealaatuiset ja luotettavat palvelumme muodostavat asiakas- ja yhteistyösuhteidemme perustan. Nimi – PricewaterhouseCoopers – viittaa maailmanlaajuisen PricewaterhouseCoopers-organisaation jäsenyrityksiin, joista jokainen on itsenäinen juridinen yhtiö.

