



AGENDA FÖR UTVECKLING AV ONOTERADE BOLAGS FÖRVALTNING



Corporate Governance

CENTRAL-
HANDELSKAMMAREN

CORPORATE GOVERNANCE

APRIL 2016

Detta är en uppdaterad version av Agendan för utveckling av onoterade bolags förvaltning, som Central-handelskammaren gav ut i januari 2006. Den nya versionen försöker ta hänsyn till SME-företagens behov ännu bättre än tidigare och lyfter fram nya aktuella frågor, till exempel företagsansvaret och informationssäkerheten som en del av riskhanteringen.

Centralhandelskammarens styrelse tillsatte den 18 oktober 2004 en arbetsgrupp för att utreda corporate governancerutinerna i olistade bolag. På basis av arbetsgruppens förslag gav Centralhandelskammarens styrelse ut en agenda för utveckling av onoterade bolags förvaltning. Agendan riktar sig till sådana onoterade bolag som man inte ansett direkt kunna tillämpa rekommendationerna angående börsnoterade bolags förvaltnings- och styrningssystem, men som aktivt vill utveckla sina funktioner i enlighet med god förvaltningsed.

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

Syftet är att framför allt göra bolagens förvaltning smidigare, inte öka byråkratin, samt komplettera andra interna principer om god affärssed som bolaget eventuellt använder (Code of Conduct). Tanken är att effektiv förvaltning ska hjälpa bolaget att koncentrera sig på den egna kärnverksamheten. Genom effektiv förvaltning kan man även förbättra informationsutbytet, vilket gör det lättare att ta hand om olika ärenden och ökar tilliten bland intressenterna. God förvaltning påverkar även företags trovärdighet och tillgång till finansiering och kan också öka intresset att delta i styrelsearbetet och förvärva bolagets aktier.

Agendan är indelad i följande avsnitt: bolagsstämma, styrelse, verkställande direktör, ersättningssystem, internkontroll och riskhantering, revision, bolagsordning, aktieägaravtal, inlösnings- och samtyckesklausuler samt kommunikation och information. Dessutom ingår det i agendan ett avsnitt om företagens samhälleliga ansvar samt ett avsnitt för familjeföretag angående generationsskifte och ägarråd.

I varje avsnitt följer på den allmänna beskrivningen ett antal frågor, med vars hjälp bolaget kan överväga om man inom bolaget fäst tillräcklig uppmärksamhet vid dessa frågor och om det finns behov att utveckla de egna systemen. Efter frågorna motiveras ärendet närmare.

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

Det kan verka naturligare för de största onoterade bolagen att iaktta Värdepappermarknadsförningens kod för bolagsstyrning, som är avsedd för börsbolag, i den mån detta med beaktande av bolagens särdrag är möjligt enligt principen *comply or explain* (www.cgfinland.fi). För mindre bolag kan iakttagandet av koden för bolagsstyrning vara onödigt tungt.

*Enligt Centralhandelskammarens ställningstagande från januari 2006 borde de största onoterade bolagen iaktta rekommendationen för börsbolag i den mån det med beaktande av bolagens särdrag är möjligt enligt principen *comply or explain*. Ställningstagandet kan alltså tillämpas.*

INNEHÅLL

4

SOM BAKGRUND FRÅN AKTIEBOLAGSLAGEN

9

BOLAGSSTÄMMA

10

STYRELSE

14

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

16

ERSÄTTNINGSSYSTEM

18

INTERNKONTROLL OCH
RISKHANTERING

19

REVISION

20

AKTIEÄGARAVTAL

21

INLÖSNINGS- OCH SAMTYKESKLAUSULER

22

KOMMUNIKATION OCH INFORMATION

24

GENERATIONSSKIFTEN
I FAMILJEFÖRETAG

25

ÄGARRÅD
I FAMILJEFÖRETAG

26

FÖRETAGENS SAMHÄLLSANSVAR

Som bakgrund från aktiebolagslagen

Med tanke på bolagsstyrning finns de centrala bestämmelserna i aktiebolagslagen (624/2006), som skapar ramen för ett företags organisation och anordnandet av dess verksamhet. Aktiebolagslagen definierar till exempel bolagets organ, deras uppgifter och ansvar samt interna förhållanden.

Den gällande aktiebolagslagen är flexibel. Aktiebolagslagen är av dispositiv karaktär, vilket innebär att den skapar de grundläggande ramarna för aktiebolagens verksamhet men gör det möjligt för ett bolag att rätt fritt anordna sin verksamhet, finansiering, distributionen av tillgångarna samt andra ärenden. Som motvikt finns det bestämmelser som gäller minoritet-sägarnas och borgenärernas rättsskydd.

I lagens första kapitel föreskrivs det om de allmänna principer som ett aktiebolag ska iakttä. De allmänna principerna styr tolkningen av mer detaljerade bestämmelser. Majoriteten av bestämmelserna i aktiebolagslagen är dock dispositiva: aktieägarna kan i bolagsordningen föreskriva om bolagets verksamhet, och dessutom kan aktieägare som är enhälliga i enskilda fall avvika från bestämmelserna i såväl aktiebolagslagen som bolagsordningen.

I aktiebolagslagen (i synnerhet kapitlen 5 – 8) föreskrivs det om bolagets förvaltning. Även till den här delen är lagen flexibel. Lagstiftningen får stöd av rekommendationer av olika slag, som gör bolagens verksamhetsätt enhetligare och främjar transparensen i anknytning till förvaltningen och ersättningen.

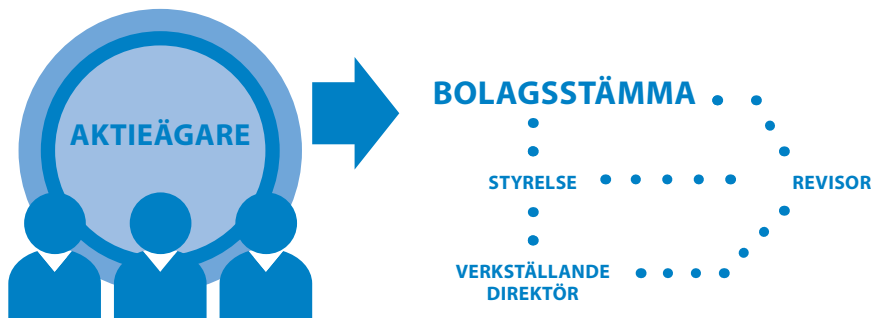
Genom att använda denna agenda kan bolagen bedöma sina egna verksamhetsmetoder och avgöra från sina egna utgångspunkter om de behöver revidera eller utveckla förvaltningen.

Bolagets förvaltningsmodell och organ

Finska aktiebolag använder i regel en s.k. monistisk förvaltningsmodell, i vilken organen är bolagsstämman samt styrelsen och verkställande direktören. Enligt aktiebolagslagen kan ett bolag emellertid även ha ett förvaltningsråd (dualistisk förvaltningsmodell). Bara få bolag har ett förvaltningsråd, och en struktur som omfattar ett förvaltningsråd är nästan utan undantag onödigt tung för ett finskt SME-företag.

Till ett aktiebolags administrativa beslutandeorgan hör bolagsstämman, styrelsen och verkställande direktören, ifall bolaget har valt en verkställande direktör.

Ett aktiebolag har vanligen även en revisor som har utsetts av bolagsstämman. Revisorn har en viktig ställning som ett revisionsorgan som har utsetts av aktieägarna. En revision omfattar bokföringen, bokslutet, verksamhetsberättelsen samt förvaltningen under en räkenskapsperiod. Genom revisionen får aktieägarna ett oberoende utlåtande om bolagets bokslut och verksamhetsberättelse samt bokföring och förvaltning. I vissa situationer är bolaget skyldigt att välja en CGR-revisor eller ett CGR-samfund.¹



1 Minst en revisor ska vara en CGR-revisor eller ett CGR-samfund, om det är frågan om ett börsbolag eller om minst två av de följande förutsättningarna uppfylls under den föregående räkenskapsperioden:

- 1) balansomslutningen överskrider 25 000 000 euro;
- 2) omsättningen eller motsvarande intäkter överskrider 50 000 000 euro; eller
- 3) antalet anställda är i genomsnitt mer än 300 personer.

Om de allmänna principerna i aktiebolagslagen

De principer som är centrala med tanken på bolagets verksamhet finns i lagen.

Status som juridisk person och aktieägares begränsade ansvar

Ett aktiebolag är en från aktieägarna fristående juridisk person. Det har rättshandlingsförmåga och kan ha rättigheter och skyldigheter. Ett aktiebolags tillgångar är separata från ägarens tillgångar. Aktieägarna ansvarar inte personligen för bolagets förpliktelser. Den enda risken är därmed att aktieägarna kan förlora det kapital som de har placerat i bolaget. I bolagsordningen kan det dock föreskrivas om aktieägarens skyldighet att betala särskilda avgifter till bolaget.

Kapitalets beständighet

Bolaget ska ha ett aktiekapital. Ett privat aktiebolag ska ha ett aktiekapital på minst 2 500 euro och ett publikt aktiebolag ett aktiekapital på minst 80 000 euro. Bolagets medel får betalas ut endast så som föreskrivs i aktiebolagslagen.

Aktiers överlåtbarhet

En aktie får överlåtas och förvärvas utan begränsningar, om inte annat föreskrivs i bolagsordningen. (se även inlösnings- och samtyckesklausuler)

Verksamhetens syfte

Syftet med bolagets verksamhet är att bereda vinst åt aktieägarna, om inte annat föreskrivs i bolagsordningen.

I praktiken betraktas beredningen av vinst på en längre sikt, och principen hänvisar vanligen inte till eftertraktandet av vinst på kort sikt. I bolagsordningen kan även föreskrivas att bolaget har något annat syfte.

Majoritetsprincipen

Enligt majoritetsprincipen utövar aktieägarna sin beslutanderätt på bolagsstämman och besluten fattas med enkel majoritet av de avgivna rösterna, om inte annat föreskrivs i aktiebolagslagen eller i bolagsordningen. Vissa beslut, till exempel en ändring av bolagsordningen, kräver kvalificerad majoritet (2/3 av de avgivna rösterna och de aktier som är företrädna vid stämman) eller aktieägarnas enhetliga beslut.

Likställighetsprincipen

Flera av aktiebolagslagens detaljerade bestämmelser hänvisar till likställighetsprincipen. Dess syfte är att skydda minoritetsägarna. Enligt principen medför alla aktier lika rätt i bolaget, om inte annat föreskrivs i bolagsordningen. Bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören eller förvaltningsrådet får inte fatta beslut eller företa någon annan åtgärd som är ägnad att ge en aktieägare eller någon annan en otillbörlig fördel till nackdel för bolaget eller någon annan aktieägare.

Ledningens uppgift (lojalitets- och omsorgsprincipen)

Enligt principen ska bolagets ledning omsorgsfullt främja bolagets intressen. Principen omfattar kraven på omsorgsfull verksamhet som är i bolagets bästa intresse. Med bolagets ledning avses styrelsen, förvaltningsrådet och verkställande direktören.

Uppfyllandet av skyldigheten till omsorgsfull verksamhet har betydelse när man bedömer ledningens skadeståndsplikt. En aktör ska kunna bevisa att han eller hon har agerat på det sätt som en omsorgsfull person skulle agera i motsvarande omständigheter. I bedömningen godkänns tagandet av affärsmässig risk, om det går att bevisa att det har skaffats tillräckligt med information som stöd för beslutet, och att ett rationellt beslut har fattats på basis av denna information utan att ledningens eget intresse har påverkat beslutet. Med andra ord har beslutet fattats i enlighet med bolagets och samtliga aktieägares intressen.

Lojalitetsskyldigheten innebär agerande enligt bolagets intressen, och i sista hand enligt alla aktieägares intressen. Principen omfattar även taken om att agerande i bara vissa ägares eller vissa ägargruppers intresse inte är tillåtet.

Bestämmelsernas dispositiva karaktär

Enligt principen om bestämmelsernas dispositiva karaktär kan aktieägarna bestämma om bolagets verksamhet i bolagsordningen. I bolagsordningen får dock inte tas in föreskrifter som strider mot tvingande bestämmelser i aktiebolagslagen eller någon annan lag eller mot god sed. Aktiebolagslagens flexibilitet gör det också möjligt för aktieägarna att avvika från föreskrifterna i bolagsordningen eller annan bestämmelse i lagen än sådan som är tvingande, såtillvida de är enhälliga.

Om bolagsordningens betydelse

Aktiebolagslagen innehåller ett stort antal presumtionsbestämmelser, som ett bolag ska iakta om inte annat nämns i bolagsordningen. Bolagsordningen preciserar verksamhetsprinciperna för bolagets olika organ.

Bolagsordningen gäller alla aktieägare, bolagets ledning, övriga representanter för bolaget samt revisorerna. Bolagsordningen ska innehålla de i aktiebolagslagen fastställda minimikraven: 1) firma, 2) den kommun i Finland som är bolagets hemort samt 3) bolagets verksamhetsområde.

Bolagsordningen² kan vara rätt begränsad, men med tanke på aktieägarna kan det vara ändamålsenligt att bolagsordningen innehåller bestämmelser om exempelvis:

- aktiekapital
- aktiernas nominella värde och antal
- antalet styrelseledamöter och revisorer samt eventuella suppleanter i styrelsen eller om deras minimi- eller maximiantal
- representationsrättigheter
- kallelsen till bolagsstämman
- de ärenden som ska behandlas vid en ordinarie bolagsstämma
- bolagets räkenskapsperiod
- ytterligare bestämmelser
- övriga bestämmelser.

Med tanke på placerarna och representationen av bolaget är det viktigt att bolagets verksamhetsområde preciseras tydligt. För att kontrollera ägarförhållanden kan det i bolagsordningen intas en s.k. inlösnings- eller samtyckesklausul.

En flexibel bolagsordning gör det möjligt att utveckla bolaget utan att bolagsordningen behöver ändras. Ändring av bolagsordningen kräver minst två tredjedelars majoritet av de avgivna rösterna och de aktier som är representerade vid en bolagsstämma. I bolagsordningen kan inte ingå en bestämmelse som strider mot aktiebolagslagen eller en tvingande bestämmelse i annan lag eller mot god sed.

² Patent- och registerstyrelsens paket för etablering av ett aktiebolag innehåller två modeller för en bolagsordning. Den första modellen innehåller de punkter som enligt aktiebolagslagen är obligatoriska, dvs. firma, verksamhetsområde och hemort. Därtill innehåller den bestämmelsen om styrelsen rätt att ge en namngiven person procura eller representationsrätt. I den andra modellen finns vid sidan av firma, hemort och verksamhetsområde centrala bestämmelser i aktiebolagslagen om vilka det traditionellt har föreskrivits i bolagsordningen. I den finns dessutom en klausul om representationsrätten, som gör det lättare att representera bolaget, samt en inlösningsklausul.

Bolagsstämma

Ett aktiebolags aktieägare utnyttjar sin beslutanderätt vid bolagsstämman. Bolagsstämman väljer bolagets styrelse. Aktieägarnas yttrande- och rösträtt vid bolagsstämman innebär också frågerätt och rätt att lägga fram förslag till beslut i de ärenden som upptagits på föredragningslistan.

Får bolagets ägare tillräckligt med information om bolaget, dess organ och revisorerna? Ordnas bolagsstämman så att aktieägarna har lätt att delta i den? Deltar bolagets styrelseledamöter och kandidaterna till styrelsen samt verkställande direktören i bolagsstämman? Finns det skäl för revisorn att delta i bolagsstämman?

Möteshandlingarna, såsom förslag till beslut och bokslutshandlingarna, ska vara tillgängliga på bolagets huvudkontor eller på bolagets webbsidor samt vid bolagsstämman. Möteshandlingarna ska utan dröjsmål sändas till en aktieägare som begär dem, om det inte är möjligt att ladda ner och skriva ut handlingarna från bolagets webbplats.

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

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

Styrelseledamöternas och verkställande direktörens närvaro vid bolagsstämman främjar växelverkan mellan aktieägarna och bolagets organ. Även aktiebolagslagen förutsätter tillräcklig närvaro för att aktieägarnas rätt att ställa frågor kan förverkligas. Aktieägarna kan genom att utnyttja sin frågerätt få närmare uppgifter om sådana omständigheter som kan påverka bedömningen av bolagets bokslut, ekonomiska ställning eller andra ärenden som behandlas vid bolagsstämman.

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

Styrelse

Styrelsen sörjer för att bolagets förvaltning och verksamhet sköts på ett ändamålsenligt sätt. Styrelsen leder och övervakar bolagets verksamhet och dess verkställande direktör, utser och avskedar verkställande direktören, godkänner bolagets mål och principerna för riskhanteringen, säkerställer att bolagets styrningssystem fungerar och svarar för övervakningen av bolagets bokföring och medelsförvaltning. Styrelseledamöternas uppgift är att genom omsorgsfullt agerande främja bolagets och dess samtliga aktieägars intressen, oberoende av vem som nominerat kandidaterna.

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

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

I bolag där ägandet är fördelat eller verksamheten är omfattande kan en effektiv skötsel av styrelsens uppgifter typiskt förutsätta att styrelsen består av flera ledamöter. Om det är bara en person som äger bolaget och tar hand om ledningen, räcker det ofta att styrelsen består av en ordinarie ledamot och en suppleant för denne.

Har styrelseledamöterna vid sidan av sina övriga åtaganden tillräckligt med tid för att ta hand om styrelseuppdraget? Är styrelsens sammansättning tillräckligt mångsidig? Vilka är styrelsens starka och svaga sidor? Vilken form av kompetens och erfarenhet kunde styrelsen kompletteras och stärkas med i framtiden? Kunde styrelsens verksamhet stödas genom att till styrelsen välja en eller flera personer som inte tidigare haft en nära relation till bolaget? Är rotationen i bolagets styrelse tillräcklig?

Framgångsrikt styrelsearbete förutsätter att ledamöterna har kännedom om företagsverksamheten eller dess delområden. Med tanke på styrelsens uppgifter och effektiv verksamhet är det viktigt att styrelseledamöterna har mångsidig erfarenhet och kompetens och att de i detta avseende kompletterar varandra. Utöver kunskaper måste styrelseledamöterna ha förmågan att kritiskt och självständigt bilda sig en egen åsikt. De ska också ha god samarbetsförmåga. I sammansättningen kan man även beakta ledamöternas ålder och könsfördelning.

Styrelsens uppgift är att leda och övervaka bolaget. Genom att till styrelsen välja sådana personer som inte tidigare haft nära relation till bolaget kan man förvissa sig om att styrelsen agerar för bolagets och alla aktieägars bästa. Mångfald främjar god förvaltning inom bolaget och ledningens effektiva övervakning samt successionsplaneringen.

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

Det finns skäl att i styrelsen ha tillräckligt med gammal erfarenhet men även nya idéer. Genom rotation kan man säkerställa att styrelsen förnyar sig och att dess kunskande uppdateras.

Utvärderar styrelsen själv sin verksamhet eller sköts detta av en extern utvärderare?

Styrelsearbetet kan effektivieras genom att regelbundet utvärdera styrelsens verksamhet och arbetssätt. Utvärderingen kan göras som intern självutvärdering eller med hjälp av externa bedömare. Det finns skäl att alltid genomföra utvärdering innan styrelseledamöterna väljs. Vid utvärderingen kan man bland annat utreda styrelsens interna arbetsfördelning och dess effektivitet, varje enskild ledamots insats i styrelsearbetet och kunskande i förhållande till företagets strategi, ledamöternas tillfredsställelse och behovet att byta ut ledamöter, ordförandens verksamhet, mötesförberedelserna och andra utvecklingsbehov.

Får samtliga ledamöter i styrelsen tillräckligt med och likvärdig information om bolaget? Introduceras styrelseledamöterna tillräckligt väl i bolagets verksamhet?

För att sköta sitt uppdrag behöver styrelseledamoten information om bolagets struktur, affärsverksamhet och marknad. Styrelsens arbete effektivieras om den nya ledamoten introduceras i bolagets verksamhet och om styrelseledamöterna får nödvändig information om bolagets verksamhet. Med tanke på styrelsens arbete är tillgången till tillräcklig och likvärdig information viktigt, särskilt för sådana styrelseledamöter som inte är anställda av bolaget eller inte är aktieägare i bolaget.

Leder styrelseordföranden styrelsen effektivt? Fungerar samarbetet mellan styrelseordföranden och verkställande direktören?

Ordföranden ansvarar för ledningen av styrelsen, dess sammankallande och för att aktieägarnas åsikter förmedlas till styrelsens samtliga ledamöter. Styrelseordförandens agerande inverkar i hög grad på att hela styrelsen fungerar effektivt och utnyttjar sin kompetens till bolagets bästa. Ordföranden ser till att ärendena sköts omsorgsfullt och ändamålsenligt. Ordförandes agerande är av betydelse också i det avseendet att styrelsens övriga ledamöter kontinuerligt kompletterar sina kunskaper om bolaget och att styrelsen utvärderar sin verksamhet.

Samarbetet mellan ordföranden och verkställande direktören är av avgörande betydelse vid skötseln av bolagets angelägenheter. Förtroendet mellan aktörerna gör det möjligt att på ett konstruktivt sätt utmana verkställande direktören.

Har styrelsen en arbetsordning? Är styrelsens arbetsordning och ansvarsområden definierade skriftligt? Har det utarbetats en årsklocka för styrelsearbetet?

Effektivt styrelsearbete kan främjas genom att skriftligt fastställa styrelsens centrala uppgifter och verksamhetsprinciper i en arbetsordning. I arbetsordningen kan exempelvis anges hur arbetet fördelas mellan styrelseledamöterna, hur ofta styrelsen ska sammanträda, i vilken omfattning eventuella suppleanter deltar i styrelsens arbete och hur ledamöterna kallas till möte. Vid planeringen av styrelsens verksamhet och förberedelsen av ärendena kan även användas en årsklocka. I den antecknas månatligen de viktigaste frågorna med tanke på styrelsearbetet.

Har man inom styrelsen kommit överens om effektiva mötesförfaranden? Har man sett till att styrelseledamöterna får information på ett likvärdigt sätt? Fungerar styrelsen protokollpraxis?

Styrelsens verksamhet kan utvecklas genom att se till att styrelseledamöterna får mötesmaterialet tillräckligt tidigt. På det här sättet kan man se till att samtliga styrelseledamöter kan förbereda sig på mötet så att de har fått tillräckligt och jämnt med information om bolaget och de frågor som det ska fattas beslut om. Därtill ska man se till att mötena är väl förberedda, att föredragningslistan och tidtabellen för mötet är förnuftiga samt att atmosfären under mötet är öppen för diskussion.

Över styrelsemötena ska upprättas protokoll, som undertecknas av mötets ordförande och, om styrelsen består av flera ledamöter, av minst en ledamot som utsätts av styrelsen. Protokollen ska numreras löpande och förvaras på ett tillförlitligt sätt. Det ska vara möjligt att av protokollet och av dess bilagor i efterhand konstatera de beslut som har fattats och motiveringarna till dem. Ett väl upprättat protokoll med bilagor hjälper styrelsen att bevisa att den har agerat med iakttagande av skyldigheten till omsorgsfullhet.

Är styrelseledamöterna medvetna om det juridiska ansvar som är förknippat med styrelseledamöternas agerande? Har styrelseledamöterna behov att teckna ledningens ansvarsförsäkring?

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

Med tanke på ersättningsskyldigheten enligt aktiebolagslagen kan man teckna en ansvarsförsäkring för ledningen (verkställande direktören och styrelsen). Vanligen lämpar sig försäkringen bättre till bolag där bolagets ledning i huvudsak består av andra än bolagets ägare. Försäkringsvillkoren begränsar ofta de aktörer som innehar en viss ägarandel utanför försäkringen.

Har företagets ledning behov av ett utomstående rådgivande organ? Har dess verksamhetsprinciper och förhållande till beslutandeorganen definierats klart?

Som stöd för företagets ägare och ledning är det möjligt att grunda ett rådgivande organ, Advisory Board, som på samma sätt som styrelsen sammanträder planenligt och utvecklar bolaget och dess verksamhet regelbundet.

Med ett Advisory Board kan bolaget förbereda sig på officiellt styrelsearbete. Ett Advisory Board kan även stöda eller utveckla den existerande styrelsens arbete. Det kan fungera som utmanare för bolaget i en ny situation eller som en rådgivare för företagets ledning och införa mångsidigt kunnande och erfarenhet som stöd för beslutsfattandet inom bolaget.

Ett Advisory Board är inte ett officiellt beslutandeorgan inom bolaget. Företagets ledning, styrelse eller verkställande direktör kan inte överföra sitt eget ansvar till ett Advisory Board.

Verkställande direktör

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

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

Har de centrala villkoren i verkställande direktörens arbetsförhållande fastställts skriftligt? Finns det en tydlig arbetsfördelning mellan verkställande direktören och styrelsen? Är styrelseordföranden en annan person än verkställande direktören? Hur säkerställs informationsflödet mellan verkställande direktören och styrelsen? Hur har man löst frågan om verkställande direktörens efterträdare och ersättare?

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

Verkställande direktörens ansvar, skyldigheter och rättigheter ska vara tydligt formulerade. Det kan vara nödvändigt att också definiera när verkställande direktören måste underställa sina beslut för godkännande i styrelsen och vilken arbetsfördelningen mellan verkställande direktören och styrelsen är.

I bästa fall förs det en aktiv dialog mellan styrelsen och verkställande direktören och de sköter gemensamt bolagets ärenden. Styrelsen stöder och övervakar verkställande direktören.

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

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

Med tanke på ett eventuellt byte av verkställande direktör finns det skäl för bolaget att har tillräckligt klara planer beträffande efterträdare och den som temporärt ska bära ansvaret. Det är en del av styrelsearbetet att planera verkställande direktörens succession. Vid valet av verkställande direktören och vid successionsplaneringen är det av avgörande betydelse att förutse och betrakta strategin, målsättningarna och de organisatoriska kraven i förhållande till uppdraget. Det underlättar successionsplaneringen om styrelsen möter bolagets nyckelanställda och får regelbunden information om dem. Successionsplaneringen och bedömningen av verkställande direktörens arbete underlättas av att styrelsen behandlar ärendet regelbundet utan verkställande direktörens närvaro.

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

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

Ersättningsystem

De personer som verkar inom bolaget kan belönas och knytas till bolaget med hjälp av olika ersättningsystem. Syftet med dessa system är att påverka de personer som omfattas av systemet så att bolaget genom deras agerande uppnår de uppställda målen. Syftet med ersättningen är att främja bolagets ekonomiska framgång på lång sikt, konkurrenskraft och den gynnsamma utvecklingen av ägarvärdet.

Sporrar ersättningen till ekonomisk framgång på lång sikt och till ökningen av ägarvärdet? Har principerna och beslutsfattandet om ersättningarna definierats tydligt? Finns det i ersättningsystemet andra än ekonomiska mätare såsom kundtillfredsställelse, leveranssäkerhet, tillfredsställelse i arbetet, företagsansvar eller säkerhet i arbetet?

Bolaget beslutar självt på basis av de egna förutsättningarna om införandet av ersättningsystem, vilka ersättningsystem som används och vilka personer som ska omfattas av dem. Utöver grundlönen kan ersättningsystemet bland annat omfatta incitamentsprogram som är relaterade till bolagets resultat, tilläggs pensionskydd eller ersättning i form av aktier.

Ersättningen ska stå i rätt proportion till bolagets utveckling och värdebildning på lång sikt. Det att ersättningen kopplas till prestations- och resultatkriterier och uppföljningen av deras genomförande ökar tilliten till ersättningsens funktion. Som grund för ersättningen kan användas ekonomiska och icke-ekonomiska prestations- och resultatkriterier som kan mätas på ett så entydigt sätt om möjligt. Ersättningsens sporrande effekt på lönsamhet på lång sikt kan främjas genom intjänings- och incitamentsperioder, som även kan sträcka sig över flera år.

Om en persons ersättning beslutar vanligen det organ som har utnämnt honom eller henne. Bolagsstämman beslutar om styrelsens ersättning. Eftersom styrelsen utnämner verkställande direktören, beslutar den vanligen om verkställande direktörens ersättning. I fråga om den övriga ledningen fastställer bolaget beslutandeordningen. Bolaget kan till exempel iakttäva principen enligt vilken styrelsen utser verkställande direktörens underordnade och godkänner de mål som ställs för dem samt grunderna för deras löner och arvoden.

Om bolaget har en bredare ägarbas, kan styrelseledamöternas aktieinnehav i bolaget främja god förvaltningssed. Ett bra sätt att öka styrelseledamöternas aktieinnehav är att betala styrelsearvoden delvis eller helt i form av aktier. Bolaget kan förutsätta att en styrelseledamot behåller de aktier som han eller hon fått som arvode eller en del av dem minst under den period som han eller hon sitter i styrelsen.

Utbetalningen av fast arvode i form av aktier i stället för pengar avviker från aktierelaterade ersättningssystem, i vilka arvodets storlek inte har fastställts på förhand utan beror på utvecklingen av bolagets ekonomiska ställning eller aktiens värde. Användningen av ett aktierelaterat ersättningssystem i fråga om utomstående styrelseledamöter är i regel inte motiverat med tanke på aktieägarnas intressen. Deltagande i samma aktierelaterade ersättningssystem som den övriga ledningen eller personalen kan försvaga genomförandet av styrelsens övervakningskyldighet och leda till intressekonflikter.

Internkontroll och riskhantering

Genom internkontrollen och riskhanteringen strävar man efter att se till att bolagets verksamhet är effektiv och framgångsrik, informationen tillförlitlig och att bestämmelser och verksamhetsprinciper iaktas. Med hjälp av den interna revisionen kan skötseln av styrelsens övervakningsplikt effektiveras.

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

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

I mindre bolag kan arbetsfördelningen innehålla s.k. farliga arbetskombinationer, vilket innebär att bara några personer sköter ekonomiförvaltningen. Detta kan kompenseras med tillräcklig övervakning från ledningens sida samt med rapporteringssystem. Vidare kan man med rapporteringssystemen effektivisera styrelsens skötsel av kontrolluppdraget. Hur bolagets eventuella interna revision

organiserats och arbetar beror bland annat på vilken form av affärsverksamhet bolaget idkar, verksamhetens omfattning, dess geografiska täckning, antalet anställda samt andra motsvarande faktorer.

Har bolaget fastställt principerna för sin riskhantering och fungerar dessa med tanke på arten av bolagets verksamhet och dess omfattning? Är bolagets riskhanteringsmetoder tillräckliga? Har bolaget även fäst tillräcklig uppmärksamhet vid de strategiska riskerna?

Riskhanteringen är en del av bolagets övervakningssystem. Med hjälp av riskhanteringen strävar man efter att försäkra sig om att de risker som påverkar bolagets affärsverksamhet identifieras och följs upp. Riskerna kan hänföra sig till exempelvis beslutsfattandet, bolagets produkter, finansieringen, konkurrenssituationen, personalen, miljöfrågor, avtal eller ansvarsfrågor. Vid riskhanteringen bör man även ta hänsyn till eventuella informationssäkerhetshot och kraven på behandlingen av personuppgifter.

Välfungerande riskhantering förutsätter att principerna för riskhanteringen fastställs. Med övergripande riskhantering kan man uppnå önskad totalrisknivå i förhållande till bolagets risktagningsförmåga så att kontinuiteten av bolagets affärsverksamhet inte äventyras.

Revision

Revisorn har en viktig ställning som ett av aktieägarna tillsatt granskningsorgan. Revisionen ger aktieägarna ett objektivet utlåtande om bolagets bokslut och verksamhetsberättelse samt bokföringen och förvaltningen. Granskningen av förvaltningen innebär en granskning av lagligheten och inte av huruvida förvaltningen varit ändamålsenlig. Följaktligen tas vid revisionen inte ställning till de affärsmässiga besluten.

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

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

Aktieägarnas beslutsfattande om valet av revisorer kan underlättas genom att ge information om revisorskandidaterna i god tid före bolagsstämman.

Små bolag behöver inte ha en revisor. Det är möjligt att låta bli att utse en revisor om högst ett av de följande förhållandena uppfylls:

1. balansomslutningen överskrider 100 000 euro
2. omsättningen överskrider 200 000 euro eller
3. antalet anställda överskrider tre i genomsnitt.

Även om lagen inte förutsätter en revisor, är det möjligt att en revision är en förutsättning för finansiering.

Aktieägaravtal

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

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

Aktieägaravtalet binder parterna till det. Det kan vara ändamålsenligare att ingå ett avtal än att skriva in ärendet i bolagsordningen. Ändring av bolagsordningen kan vara svårare än att ändra aktieägaravtalet. Iakttagandet av aktieägaravtalet kan effektiveras exempelvis genom ett avtalsvite som inskrivs i avtalet. Aktieägaravtalet är ofta hemligt.

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

Ett aktieägaravtal kan vara till nytta t. ex.

- för att skydda minoritetsaktieägare
- i bolag med jämt fördelat ägande
- i bolag som kapitaliseras av kapitalplacering
- vid generationsskiften

Genom aktieägaravtal kan man exempelvis komma överens om syftet med och målsättningen för bolagets verksamhet, antalet styrelseplatser och om dividendutdelningen. Aktieägaravtalen kan också innehålla avtal om röstning eller förköps-, inlösnings- eller samtyckesklausuler. Genom ett konkurrensförbud kan man se till att aktieägarna inte konkurrerar med bolagets affärsverksamhet. Genom aktieägaravtal kan man även överenskomma om beslutandeförfarandet i ekonomiska beslut av större betydelse.

Inlösnings- och samtyckesklausuler

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

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

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

Om det i bolagets bolagsordning ingår en samtyckesklausul, kan den som övertagit aktier inte utnyttja den rösträtt i bolaget som aktierna medför innan han eller hon erhållit bolagets samtycke till anskaffandet av aktierna. I bolagsordningen kan man bestämma om det är bolagets styrelse eller bolagsstämman som ska ge samtycket. Om det i bolagsordningen intas både en inlösnings- och en samtyckesklausul, ska inbördes förhållandet mellan dessa definieras.

Kommunikation och information

God förvaltning förutsätter tillförlitlig och tillräcklig information. På basis av de uppgifter bolaget ger ska aktieägarna kunna bedöma bolagets verksamhet och fatta beslut om sitt aktieinnehav. Företagets internetsidor fungerar som en bra kanal för aktuell kommunikation med intressenterna.

Informerar bolaget aktieägarna tillräckligt om sina egna angelägenheter? Får aktieägarna via verksamhetsberättelsen eller på annat sätt tillräckligt med information om bolaget och styrelsens verksamhet? Får aktieägarna väsentliga personuppgifter om styrelseledamöterna och verkställande direktören och information om deras ägarandelar?

Då förvaltnings- och styrningssystemet presenteras klart och tydligt blir det lättare för aktieägarna att bilda sig en helhetsbild av bolagets verksamhet. Bolagets förvaltnings- och styrningssystem kan presenteras i verksamhetsberättelsen eller på annat sätt.

En bra verksamhetsberättelse är informativ och de enskilda helheterna är klart definierade och lätta att hitta. Presentation av de ekonomiska nyckeltalen kan öka aktieägarnas förtroende för bolaget.

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

Aktieägarna får information om styrelseledamöterna och verkställande direktören, om deras personuppgifter meddelas i verksamhetsberättelsen eller på annat sätt till aktieägarna. Uppgifterna som kan meddelas är exempelvis

- namn
- födelseår
- utbildning
- huvudsyssla
- väsentlig arbetserfarenhet
- när styrelsemedlemskapet inletts
- viktigaste samtida förtroendeuppdrag
- aktieinnehavet i bolaget
- ägande och rättigheter som baserar sig på bolagets aktierelaterade incitamentsprogram.

På basis av informationen om styrelseledamöterna kan aktieägarna bedöma styrelseledamöternas verksamhetsförutsättningar och relation till bolaget.

Har bolaget behov att informera sina intressenter om olika ärenden? Är det lätt för intressenterna att få tillgång till information om bolaget?

Utgående från sina behov och sina utgångspunkter avgör bolaget hur och i vilken omfattning det informerar övriga intressenter om sina angelägenheter. Utnyttjandet av internet som ett kommunikationssätt ökar kännedomen om bolaget och effektiverar kommunikationen till intressenterna. Det är lättare att uppdatera uppgifter som finns i elektronisk form än att uppdatera skriftliga meddelanden. Elektroniska verktyg förbättrar möjligheterna att ge intressenterna tillgång till de senaste uppgifterna om bolaget. Informationens kvalitet, klarhet och aktualitet är ofta mer avgörande än dess mängd.

Generationsskiften i familjeföretag

Familjeföretag påverkar generationsskiften avsevärt bolagets förvaltning. Ett generationsskifte kräver tid och planering. Generationsskiftet är en mångsidig process i vilken man måste se till att kompetensen och kunnandet överförs till den som fortsätter med verksamheten och beakta de ekonomiska samt familje-, arvs- och skatterättsliga frågorna.

Har bolaget förberett sig på en eventuell generationsskiftesprocess? Är nästa generation medveten om planerna och besluten som hänför sig till generationsskiftet? Har man inom bolaget övervägt hur och på vilka grunder familjemedlemmarna engageras och introduceras i bolagets verksamhet? Hur har man tagit hänsyn till de viktigaste intressenterna vid planeringen av generationsskiftet? Har företaget en plan för en situation där ingen är villig att fortsätta med verksamheten?

Det finns skäl för ägarna i ett familjeföretag att med tanke på ett generationsskifte inom bolagets förvaltning bilda ett team med klar ansvarsfördelning med bolagets storlek som utgångspunkt. Styrelseordförande kan vara den rätta personen att koordinera och genomföra förändringsprocessen. Det är bra om familjeföretagets ägare i förväg behandlar planerna och besluten inför generationsskiftet samt övriga väsentliga beslut även med nästa generation. I större familjeföretag kan det vara ändamålsenligt att fastställa klara regler för hur familjemedlemmarna ska engageras i bolaget.

Det är viktigt att den som fortsätter med företagets verksamhet förstår affärsverksamheten som en helhet. Budskapet om att den som fortsätter med verksamheten kan ta hand om långvariga förhållanden ökar intressenternas tillit till företagsverksamhetens kontinuitet.

Om det inte går att hitta en person inom familjen som vill fortsätta med verksamheten och företaget är livskraftigt, ska man börja förbereda sig på försäljningen i tillräckligt god tid. I detta fall ska försäljningen av företaget eller dess affärsverksamhet betraktas som ett mål och en del av företagets strategi.

Ägarråd i familjeföretag

Om innehavet fördelas mellan olika familjemedlemmar eller familjer, kan det vara ändamålsenligt att bilda ett separat ägarråd som samlar ägarerna.

Ägarrådet kartlägger och definierar ägarnas vilja. Familjens vilja, ägarpolicy, kan dokumenteras och alla aktieägare, styrelsen och den verksamma ledningen kan underrättas om den. Ett ägarråd är inget beslutsorgan. Det kan även fungera som ett forum genom vilket traditionerna i familjeföretaget överförs till kommande generationer.

Har företaget ägare i flera generationer eller ägargrenar? Hur har familjens värden och ägarpolicy förmedlats till yngre generationer? Har alla ägare en likadan syn på företagets framtid? Är företagets ledning medveten om ägarnas syn?

När antalet aktieägare i ett familjeföretag växer (vanligen i den tredje generationen), finns det skäl att fästa uppmärksamhet vid informationsutbytet mellan familjemedlemmarna. Ett ägarråd, till vilket alla myndiga familjemedlemmar som äger aktier i bolaget kan höra, kan samla in familjemedlemmarna årligen för att höra nyheter om bolaget och diskutera det.

Ägarrådet koncentrerar sig på de frågor i avslutning till aktieägarna som inte behandlas vid bolagsstämman. Ägarrådet fastställer ägarnas vision och den strategiska riktningen och förmedlar denna information till företagets styrelse. Det är inte ägarrådets uppgift att ingripa i affärsverksamheten. Ägarrådet kan till exempel behandla det som har skett på företaget och förbereda valet av styrelseledamöter. På vissa företag finns det i anknytning till ägarrådet en nomineringskommitté för att förbereda valet av styrelseledamöter, och på vissa företag föreslår ägarrådet för bolagsstämman de personer som ska väljas till nomineringskommittén.

Ägarrådet kan även fungera som ett discussionsforum, som har i uppgift att sprida information och upprätthålla växelverkan, engagera, förmedla traditioner och upprätthålla enigheten inom familjen. För dessa uppdrag kan även grundas ett separat familjeråd.

Företagens samhällsansvar

Med företagets samhällsansvar avses den balanserade utvecklingen och ledningen av miljöfrågor samt sociala och ekonomiska frågor inom ett företag i samarbete med intressenterna. Ett ansvarsfullt företag leds konsekvent på lång sikt, arbetet stöder affärsverksamheten och tyngdpunktsområdena beror på det enskilda företaget. Ansvarsfull verksamhet är för ett SME-företag ett strategiskt sätt att öka sin konkurrenskraft.

Har företaget fastställt de viktigaste delområdena inom samhällsansvaret med tanke på sin egen affärsverksamhet?

Samhällsansvaret betyder att ett företag frivilligt i sin verksamhet tar hänsyn till sådana ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter som garanterar företagets hållbara utveckling. När ett företag satsar på företagsansvaret med tanke på såväl samhällets intressen som företagets produktivitet, kan detta leda till nya innovationer och ge företaget en konkurrensfördel. För att kunna leda företagsansvaret på ett sätt som ger mer värde ska ett företag definiera för sin egen affärsverksamhet de aspekter som är väsentliga med tanke på företags- och samhällsansvaret och fatta beslut om sitt eget agerande beträffande dem. För företag innebär ansvarsfull verksamhet kontinuerlig utveckling och utvärdering av verksamheten samt förbättring av processer. Frågor i anknytning till företagsansvaret framhävs då ett SME-företag är en del av en leveranskedja. Stora företag ställer ofta krav på ansvarsfull verksamhet i sina upphandlingskontrakt.

När det talas om företags- och samhällsansvar, koncentreras det ofta på ansvarsrapporteringen. Av SME-företag kan man dock inte förutsätta omfattande rapporter om ansvarsfull verksamhet. Det är mer väsentligt att vikten av ansvarsfull verksamhet syns som utgångspunkt för den dagliga affärsverksamheten. SME-företagen ska kunna utveckla företagsansvarsrapporteringen från sina egna utgångspunkter.

**CENTRAL-
HANDELSKAMMAREN**

PB 1000, Aleksandersgatan 17, 00101 Helsingfors
kaupakamari.fi