

TARTU ÜLIKOOL
ÕIGUSTEADUSKOND
Eraõiguse osakond

Simon Liskmann

**PEREETTEVÕTETE ÕIGUSLIK REGULEERIMINE: JUHTIMISE JA
LÄBIPAISTVUSE PROBLEEMID**

Magistritöö

Juhendaja
dr. iur. Andres Vutt

Tartu
2025

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. PEREETTEVÖTTE MÄÄRATLUS JA OMADUSED	9
1.1. Pereettevõtte olemus ja tunnused	9
1.2. Juhtimise teooriad ja nende kohaldamine pereettevõtetele	11
1.3. Õigusraamistikud pereettevõtete reguleerimisel	15
1.4. Läbipaistvus ja avalikustamine.....	17
2. PRAKTILINE VAADE ÜHINGUJUHTIMISELE PEREETTEVÖTETES	21
2.1. Juhtorganite koosseis ja sõltumatuse tagamine	21
2.2. Perekonna kaasamine juhtimisse	26
2.3. Pärimise planeerimine ja juhtimine	30
2.3.1. Pärimisprotsessi tähtsus pereettevõttes.....	30
2.3.2. Takistused ja probleemid	32
2.3.3. Pärimise planeerimise vahendid	35
2.4. Vähemusosaluse kaitse	36
2.4.1. Vähemusosalus pereettevõttes	36
2.4.2. Eesti kohtupraktika vähemusosaluse kaitsel.....	38
2.5. Praktilised suunised läbipaistvuse ja sidusrühmade kaitse tagamiseks Eesti pereettevõtetes.	43
2.5.1. Perekonna harta	43
2.5.2. Osanike ja aktsionäride leping.....	45
2.5.3. Abieluvarasuhete reguleerimine ja äriregistri andmete läbipaistvus.....	47
KOKKUVÕTE	50
LEGAL REGULATION OF FAMILY BUSINESSES: GOVERNANCE AND TRANSPARENCY ISSUES	55
KASUTATUD LÜHENDID	61
KASUTATUD KIRJANDUS	62

KASUTATUD ÕIGUSAKTID.....	67
KASUTATUD KOHTUPRAKTIKA	68

SISSEJUHATUS

Pereettevõtted (ingl *family businesses*) on ajalooliselt moodustanud ühe stabiilseima ja püsivama osa majandusstruktuurist, kandes üheaegselt nii majanduslikku, sotsiaalset kui ka kultuurilist rolli. Euroopa Komisjoni tellitud uuringute kohaselt moodustavad pereettevõtted Euroopa Liidus ligikaudu 60–90% kõigist äriühingutest ning annavad olulise osa töökohtadest ja sisemajanduse kogutoodangust.¹ Sarnastes proportsioonides on pereettevõtted esindatud ka väljaspool Euroopat: Ameerika Ühendriikides², Ladina-Ameerikas ja Aasias domineerivad pereettevõtted mitmes sektoris, ulatudes peretaludest kuni rahvusvaheliste konglomeraatideni.³ Eesti puhul puudub küll ühtne statistiline lähenemine pereettevõtete määramiseks, ent erinevate hinnangute kohaselt võib Eestis olla kuni 50 000 ettevõtet või ligikaudu 24% kõikidest registreeritud äriühingutest neid, kus äritegevus ja perehuvid kattuvad olulisel määral.⁴ Sõltuvalt aga pereettevõtte mõiste sisustamisest, võib Eestis olla pereettevõtteid kuni 90% olemasolevatest ettevõtetest.⁵

Pereettevõtete olemuse määramine on iseenesest keerukas ülesanne, kuna puudub rahvusvaheliselt ühtne ja õiguslikult siduv definitsioon.⁶ Tavapäraselt loetakse pereettevõtteks äriühingut, mille omand ja strateegiline juhtimine kuuluvad valdavas osas ühele või mitmele omavahel seotud pereliikmele.⁷ Seejuures võib omandi ja juhtimise defineerimise tasandil esineda mõningaid erinevusi isegi ühe jurisdiktsiooni piires. Pereettevõtte täpsemaks määramiseks tuuakse seega lisaks omandile ja juhtimisele ka pereliikmete aktiivne osalemine igapäevases tegevuses ning sageli ka kavatsus ettevõtte parandada järgmisele põlvkonnale.⁸

Nii on ka mõned autorid rõhutanud, et pereettevõtte määratlus ei tohiks piirduda pelgalt omandisuhete kirjeldamisega, vaid peaks arvestama ka perekonna väärtuste, identiteedi ja

¹ Mandl, I. Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report. – KMU Forschung Austria, Vienna 2008, lk 47. Arvutivõrgus: <https://ec.europa.eu/> (23.04.2025).

² Astrachan, J.H., Shanker, M.C. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. – Family Business Review. Vol 16. 2003/3, lk 214.

³ Morck, R., Yeung, B. Family Control and the Rent-Seeking Society. – Entrepreneurship Theory and Practice. Summer 2004, lk 392.

⁴ Kouru, E. Pereettevõtjate ettevõtlusaktiivsus Eestis. Lõputöö. Juhendaja Güldenkoh, M. Tallinn: Sisekaitseakadeemia 2016, lk 31. Arvutivõrgus: <https://digiriidul.sisekaitse.ee/> (23.04.2025).

⁵ European Family Businesses, GA Presentation -EFB, 2019, lk 19. Arvutivõrgus: <https://epel.ee/wp-content/uploads/2019/06/GA-Presentation-EFB.pdf> (23.04.2025).

⁶ Euroopa Parlament. Euroopa Parlamendi 8. septembri 2015. aasta resolutsioon pereettevõtete kohta Euroopas (2014/2210(INI)). – P8_TA(2015)0290, p K. Arvutivõrgus: <https://eur-lex.europa.eu/> (23.04.2025).

⁷ Mandl, I., lk 13-14.

⁸ *Ibid.*

suhete osalust otsustustasandil.⁹ Selline laiem käsitusviis ja püüdlus jõuda täpsema määratluseni näib olevat põhjendatud, sest pereettevõtted kujutavad endast juriidilisi isikuid, milles kohtuvad formaalne äriõigus ja mitteametlik perekondlik autoriteet.

Pereettevõtete eripära seisneb eeskätt perekondlike ja ärihuvide põimumises, mis võib tekitada juhtimisalaseid ja õiguslikke väljakutseid. See muudab ettevõtte sisemise juhtimise ning vastutuse jagamise keerukamaks võrreldes nendega, kus omanik ja juht on eraldiseisvad ning üksteisest sõltumatud isikud. See on eriti oluline olukorras, kus pereettevõtte kasvab, kaasatakse välist kapitali või järgmine põlvkond peab juhtimise üle võtma.¹⁰

Pereettevõtete juhtimise ja läbipaistvuse küsimused on muutunud oluliseks teemaks kaasaegses ärikeskkonnas, kus ettevõtluse usaldusväärsus ja vastavus normidele on seotud huvide konflikti vältimise ja aruandluse korra olemasolu vajadusega.¹¹ Pereettevõtete olemusliku eripära tõttu ilmnevad selles mitteametlikus ärivormis ka erilised juhtimisprobleemid, mille käsitlemine vajab põhjalikumalt õigusteaduslikku tähelepanu. Ärivormi eripära muudab ühtlustatud normide kohaldamise ja läbipaistvuse hindamise keerulisemaks, sest tavapärased korporatiivjuhtimise mehhanismid ja tavad ei arvesta ettevõttesisest emotsionaalset ja mitteametlikku iseloomu.¹²

Erinevalt tavapärastest äriühingutest, kus omaniku ja juhtorgani vaheline distants tekitab vajaduse sõltumatute kontrollmehhanismide järele, on pereettevõtetes sageli samad isikud ühtaegu osanikud, juhatuse liikmed ja/või töötajad. Taoline kontsentreeritud ning kitsendatud juhtimis- ja kontrollstruktuur võib viia otsustusprotsesside suletuseni, juhatuse formaalse sõltumatuse kadumiseni ning huvide konfliktide varjamiseni.¹³ Lisaks võib domineeriva perekonnaliikme liigne mõju otsustusprotsessidele takistada teiste juhtide osalust, pärssida äriühingu arengut või kahjustada selle strateegiliste eesmärkide saavutamist.¹⁴

⁹ Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. – Entrepreneurship Theory and Practice. September 2005, lk 556-557.

¹⁰ *Ibid.*, lk 559-562.

¹¹ Howorth, C., Kemp, M. Governance in Family Business: Evidence and Implications. – London: IFB Research Foundation, 2019, lk 1. Arvutivõrgus: <https://www.researchgate.net/publication/337797553> (23.04.2025).

¹² *Ibid.*, lk 13-14. Vt ka: Klein, S.B., Bell, F.A. Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. Electronic Journal of Family Business Studies. Vol 1. 2007/1, lk 19-27.

¹³ Osi, C. Family Business Governance and Independent Directors: The Challenges Facing an Independent Family Business Board. – University of Pennsylvania Journal Of Business Law. Vol 12. 2009/1, lk 188-189.

¹⁴ *Ibid.*, lk 187.

Sellistes struktuurides võib sisemiste konfliktide ja emotsionaalse juhtimise mõju äriilistele otsustele olla märkimisväärne.¹⁵ Pereettevõtetes ei ole harvad need juhtumid, kus ametikohtade täitmine põhineb eelkõige lojaalsusel, perekondlikel ja emotsionaalsetel sidemetel, mitte aga pädevusel või professionaalsusel. Sellised otsused võivad viia äriühingu juhtimise ja efektiivsuse taseme languseni.¹⁶ Sellistes ettevõtetes esineb ka tendents vältida või vähendada sõltumatute juhtorganite, näiteks nõukogu rolli, kuna neid peetakse takistuseks pereväärtustele ja isiklikele eesmärkidele. Ometi aitab just sõltumatu järelevalve tugevdada vastutust ja läbipaistvust ning suurendada vähemusosanike usaldust ja kaitset.¹⁷

Pereettevõtete juhtimiskultuur ja -tavad erinevad sageli oluliselt näiteks börsiettevõtete või muude mitteperettevõtete omadest, eelkõige mitteametlike otsustusmehhanismide ning väiksema läbipaistvuse tõttu.¹⁸ Formaalse juhtimise puudumine võib viia selleni, et otsuseid tehakse kiiresti ja pereringis, dokumenteerimata ning sõltumatu hindamiseta. Võimu koondumine väikese grupi või ühe isiku kätte takistab mehhanisme huvide konfliktide maandamiseks ja mõjutab negatiivselt vähemusosaluse kaitset.¹⁹ Teisalt ei ole välistatud, et mitteformaalne juhtimine võib olla väga efektiivne olukorras, kus pereväärtused ja ühised eesmärgid on väga selged ning pereliikmete vahel valitseb kõrge usaldustase.²⁰ Sellisel juhul võib suhetel põhinev juhtimine osutada isegi tõhusamaks kui formaliseeritud struktuur, kuna otsuste langetamine on kiirem, konfliktide lahendamine paindlikum ja seega muutub koostöö loomulikumaks.

Mitteformaalse juhtimise oluliseks eelduseks on ka pereliikmete kollektiivne vastutus ettevõtte ees, mis omakorda eeldab perekonnasiseselt läbimõeldud kontrollsüsteemi olemasolu.²¹ Mõnes kultuurilises või majanduslikus kontekstis võib formaalne juhtimine olla isegi kultuuriliste väärtustega vastuolus ning takistada usalduspõhist sisemist arengut.²² Seetõttu ei ole alati kohane eeldada, et pereettevõtted alluvad formaalsetele juhtimismudelitele. Sageli lähtutakse juhtimise mehhanismide kujundamisel omavahelistest kokkuleppetest, rollide loomulikust jaotumisest ning muudest kontekstipõhistest teguritest.²³

¹⁵ Howorth, C., Kemp, M., lk 8.

¹⁶ *Ibid.*, lk 12.

¹⁷ *Ibid.*, lk 14-18.

¹⁸ Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P., lk 558.

¹⁹ Osi, C., lk 192-193.

²⁰ Howorth, C., Kemp, M., lk 9.

²¹ Kherraf, H. The Particularities of Family Business Governance: The NCA-Rouiba case. – *Beam Journal of Economic Studies*. Vol 7. 2023/2, lk 301-302.

²² Howorth, C., Kemp, M., lk 10.

²³ *Ibid.*, lk 24-25.

Eelnevaid tähelepanekuid arvestades võib tõdeda, et kuigi pereettevõtted moodustavad olulise osa majandusstruktuurist nii Eestis kui ka mujal maailmas, on nende süstemaatiline uurimine siiani jäänud õiguslikult vähe käsitletud teemaks, seda eriti Eesti õigusteaduslikus kirjanduses. Töö aktuaalsus tuleneb seega mitmest asjaolust. Esiteks on oluline märkida, et Eesti majandus ja ettevõtluskeskkond on jõudnud olulisse faasi, kus pärast taasiseseisvumist 1990. aastatel loodud pereettevõtted seisavad esimest korda silmitsi laiaulatusliku põlvkondadevahelise ülemineku protsessiga, mis toob kaasa uusi väljakutseid juhtimise, pärimise ja vähemusosanike kaitse valdkonnas.²⁴ Teiseks, hoolimata pereettevõtete olulisest osakaalust Eesti majanduses, ei ole õigusteaduslikes käsitlustes seni põhjalikult analüüsitud pereettevõtete õiguslikke eripärasid ega Eesti õiguskeskkonna valmisolekut kapitali sujuvaks põlvkondadevaheliseks üleminekuks.

Magistritöö keskseks eesmärgiks on välja selgitada, kuidas õiguslikud ja juhtimisprobleemid mõjutavad pereettevõtete toimimist ja läbipaistvust. Seejuures uuritakse, kas olemasolevad regulatiivsed vahendid võimaldavad neid probleeme lahendada. Seega on peamine uurimisküsimus, kas kehtivas imperatiivses õiguskorras esinevad probleemid või mitte. Seejuures keskendutakse eriti juhtorganite koosseisule, perekonnaliikmete osalemisele ettevõtte juhtimises, pärimise ja ettevõtte üleminekuga seotud probleemidele ning vähemusosanike ja -aktionäride kaitsele. Magistritöös püstitatakse hüpotees, et kehtivad ühinguõiguslikud normid ei ole piisavalt kohandatud pereettevõtete eripäradele, mis võib suurendada riski vähemusosanike õiguste nõrgenenud kaitseks, juhtimise läbipaistmatuseks ning huvide konfliktide tekkeks ja süvenemiseks pereettevõtte sees. Selle probleemi lahendamiseks on vajalik kas regulatiivsete meetmete kohandamine või pereettevõtte spetsiifikat arvestavate soovituslike juhtimistavade ametlik tunnustamine.

Magistritöö kirjutamisel on lähtutud eeldusest, et kuigi pereettevõtted võivad sisemiselt toimida efektiivselt ja vastastikusel usaldusel, tekivad nendes sageli reguleerimise ja läbipaistvuse probleemid, mis võivad avaldada mõju ka kolmandatele isikutele, ennekõike investoritele, töötajatele, võlausaldajatele aga ka laiemale avalikkusele. Magistritöö uurimisobjektiks on seega pereettevõtted kui unikaalse juhtimis- ja omandistruktuuriga äriühingud, mille suhtes kohaldatavad õigusnormid vajavad kontekstitundlikku analüüsi ja lähenemist. Magistritöö keskendub seejuures üksnes kapitaliühingutest pereettevõtetele, mistõttu jäetakse käsitlusest välja muud äritegevuse vormid.

²⁴ Euroopa Komisjon. Improving the Evidence Base on Transfer of Business in Europe. Final Report. Brüssel 2020, lk 23. Arvutivõrgus: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7c0a1e40-69bf-11eb-aeb5-01aa75ed71a1/language-en> (23.04.2025).

Tulenevalt magistritöö eesmärgist ning uurimisküsimusest on töö jaotatud kaheks peatükiks. Magistritöö esimeses peatükis käsitletakse pereettevõtete määratlust ja tunnuseid, mis eristavad neid mitte-pereettevõtetest, pakkudes teoreetilist raamistikku pereettevõtte õiguslikuks mõistmiseks. Seejärel analüüsitakse pereettevõtete juhtumisstruktuure ja läbipaistvust reguleerivaid Euroopa Liidu õigusakte ning tuuakse välja olulised erinevused võrreldes tavapärase ettevõtetega. Magistritöö teine peatükk keskendub konkreetsetele juhtimise ja järjepidevuse probleemidele pereettevõtetes. Eeskätt analüüsitakse juhtorganite sõltumatuse mõju, perekonnaliikmete kaasamist juhtimisse ja sellega kaasnevat takistusi, pärimise ja ettevõtte ülemineku planeerimise vajadust ning vähemusosanike ja -aktsionäride positsiooni ja õiguste kaitstust pereettevõtete eripärade valguses. Lõpuks hinnatakse kehtivate õiguslike meetmete ja vahendite sobivust ja asjakohasust pereettevõtete suhtes, pakkudes süsteemset ülevaadet nende kasutamise võimalustest ning nendega kaasnevatest mõjudest.

Magistritöös kasutatakse analüütilist ja kvalitatiivset uurimismeetodit, mille raames võrreldakse teoreetilisi käsitlusi kehtiva õiguse ja kohtupraktikaga. Vajadusel tuuakse võrdlevaid näiteid rahvusvahelisest regulatsioonist või teiste Euroopa Liidu liikmesriikide praktikatest, et esile tuua võimalikke lahendusi või paralleele. Magistritöös on valdavalt kasutatud rahvusvahelisi teaduskirjanduslikke allikaid, sealhulgas õigusteaduslikke uurimusi, majandus- ja juhtimisteoreetilisi käsitlusi ning liikmesriikide soovituslikke standardeid ja näiteid pereettevõtete reguleerimisest. Seejuures uuritakse nii Eesti õiguskorda kui ka Euroopa Liidu asjakohaseid direktiive ja õiguspoliitilisi dokumente.

Märksõnad: pereettevõtted, läbipaistvus, huvide konfliktid, juhtimine, õigusjärglus

1. PEREETTEVÖTTE MÄÄRATLUS JA OMADUSED

1.1. Pereettevõtte olemus ja tunnused

Pereettevõtete määramise probleem on rahvusvahelises teaduskirjanduses laialdaselt käsitletud. Sellegipoolest on tegemist keeruka ülesandega, kuna puudub üksmeel selles, millised kriteeriumid on määravad, et pidada äriühingut pereettevõtteks. Erinevad teaduslikud uuringud ja poliitikadokumendid osutavad, et pereettevõtte mõiste erineb mitte ainult riigiti, vaid ka erinevates akadeemilistes ja praktilistes käsitlustes isegi ühe jurisdiktsiooni sees.²⁵ Näiteks on Euroopa riikides tuvastatud üle 90 erineva määramise, millest paljud põhinevad sarnastel tunnustel, kuid nende tunnuste rõhuasetused ja kombineerimine võivad oluliselt erineda.²⁶

Enamik lähenemisi pereettevõtete määramisele põhineb perekonna osalusel omandis ja juhtimises. Euroopa Komisjoni moodustatud ekspertgrupi raporti kohaselt tuleks pereettevõtteks pidada äriühingut, kus perekonnal on valdav mõju nii strateegilisele suunale kui ka igapäevasele juhtimisele. Seejuures soovitatakse käsitlust, mille kohaselt omandi- ja juhtimisfunktsioone ei tule vaadelda eraldiseisvalt, vaid vastastikku sõltuvate komponentidena.²⁷ Paljudes uuringutes eristatakse sageli ka nn pehmeid ja kõvasid kriteeriume. Esimesed viitavad näiteks sellele, et perekondlikud suhted mõjutavad juhtimisvalikuid või et olulise tähtsusega otsused lähtuvad peresisestest arusaamadest ja läbirääkimistest. Kõvad kriteeriumid seevastu seonduvad täpsemate tingimustega, näiteks et vähemalt üks pereliige peab olema tegevjuht, mitu pereliiget kuuluvad samaaegselt juhtkonda või vähemalt kaks põlvkonda on aktiivselt seotud ettevõtte juhtimisega.²⁸

Teaduslikus kirjanduses on välja pakutud astmeline mudel, mille kohaselt võib pereettevõtteid määratleda kolmel kaasatuse tasandil. Kõige laiem käsitlus eeldab üksnes perekondlikku osalust ja kontrolli ettevõtte strateegilise suuna üle. Seejärel keskmine tase lisab sellele kavatsuse äritegevuse parandamiseks järgmisele põlvkonnale. Kõige kitsam määramine eeldab mitme põlvkonna aktiivset osalust juhtimises ja igapäevastes tegevustes.²⁹

²⁵ Mandl, I., lk 13.

²⁶ *Ibid.*, lk 2.

²⁷ *Ibid.*, lk 4-5.

²⁸ *Ibid.*, I., lk 17-18.

²⁹ Astrachan, J.H., Shanker, M.C., lk 212-213.

Seejuures on oluline silmas pidada, et äriühingu suurus või formaalne õiguslik vorm ei ole reeglina arvestatavaks kriteeriumiks. *De facto* pereettevõtteid leidub nii mikroettevõtete kui ka suurte börsil noteeritud kontsernide hulgas, mille üle teostab kontrolli jätkuvalt asutajaperekond või selle järeltulijad. Seega on praktikas väljakujunenud arusaam, et lisaks struktuursetele tunnustele on keskse tähtsusega ka perekonna soov ja võimekus säilitada kontroll juhtimise üle ning tagada selle järjepidevus.³⁰

Eeltoodud käsitluste põhjal võib järeldada, et pereettevõtte määratlemine nõuab tasakaalustatud arusaama struktuursete kriteeriumite ja sisuliste omaduste kohta. Lihtsast tegurite loetelust ei pruugi piisata selleks, et kajastada kõiki pereettevõtete käitumismustreid ja pikaajalisi väärtusi. Seetõttu on hakatud eelistama kombineeritud lähenemist, milles omandi- ja juhtimisosaluste kõrval arvestatakse perekonna strateegilise mõju, kavatsuse ning väärtuspõhise juhtimisstiili aspektidega.³¹

Teaduslikus lähenemises pakutakse kokkuvõtlikku määratlust, mille kohaselt on pereettevõtte äriühinguks, mida valitsetakse ja/või juhitakse eesmärgiga kujundada ning järgida visiooni, mida kannab ühe või väikese arvu perede poolt juhitud koalitsioon viisil, mis on potentsiaalselt põlvkondade üleselt jätkusuutlik.³² Euroopa Komisjon on omalt poolt soovitanud käsitlust, mis lähtub neljast kumulatiivsest põhitunnusest:

- 1) Enamus hääleõigusest kuulub asutajale või enamusosaluse omandanud isikule või tema pereliikmetele;
- 2) Hääleõiguse enamus kuulub perekonnale kas otseselt või kaudselt;
- 3) Vähemalt üks perekonna- või sugulussidemega esindaja osaleb ametlikult ettevõtte juhtimises;
- 4) Pereettevõtteks loetakse ka börsil noteeritud äriühingut, kui selle asutaja, aktsiakapitali omandanud isik või nende pereliikmed omavad vähemalt 25% aktsiakapitalist tulenevat otsustusõigust.³³

³⁰ Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P., lk 556-557.

³¹ *Ibid.*, lk 565-566.

³² "A business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families." Vt ka Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. *Defining the Family Business by Behavior*. – *Entrepreneurship Theory and Practice* (1999), lk 25.

³³ Euroopa Komisjon. Overview of Family-Business-Relevant Issues. Final Report of the Expert Group. November 2009, lk 10. Arvutivõrgus: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations> (23.04.2025).

Tuginedes eeltoodule, käsitletakse käesolevas magistritöös pereettevõttena äriühingut, mille üle omab hääleõiguslikku kontrolli üks või mitu seotud perekonda ning kus vähemalt üks pereliige osaleb ka ettevõtte juhtimises. Seejuures on perekonna eesmärgiks säilitada ettevõtte järjepidevus ja perekondlik kontroll põlvkondade üleselt. Autori seisukohalt ühendab selline määratlus struktuurseid ja sisulisi tegureid, võimaldades analüüsida pereettevõtteid õiguslikult asjakohasel viisil, ent arvestades ka nende sotsiaalset ja kultuurilist eripära.

1.2. Juhtimise teooriad ja nende kohaldamine pereettevõtetele

Äriühingute juhtimise käsitlemine teoreetilisest vaatenurgast on saanud oluliseks vahendiks organisatsioonide juhtimispraktikate mõistmisel ning sobivate vahendite valikul. Tulenevalt magistritöö eesmärgist ei käsitleta käesolevas peatükis ühingujuhtimise³⁴ (ingl *corporate governance*) teooriate kujunemis- ega arengulugu ning nende ajaloolist konteksti. Küll aga antakse sisuline ülevaade teooriate eesmärkidest ja omavahelistest erinevustest. Teooriad aitavad selgitada, miks ühingud toimivad teatud viisil, millised on juhtimise ja omandi suhteid määravad tegurid ning kuidas kujuneb usaldus omanike, juhtide ja teiste sidusrühmade vahel. Seejärel keskendutakse ühingujuhtimise teooriate kohaldamisele pereettevõtete kontekstis ning analüüsitakse nende kitsaskohti just pereettevõtetele omastest tingimustes.

Ühingujuhtimise teooriate eesmärk on uurida, kuidas ettevõtte sees jagunevad otsustusprotsessid, vastutus- ja kontrollmehhanismid ning millised motivatsioonid mõjutavad asjaosaliste käitumist. Teoreetiliste lähenemiste kaudu püütakse pakkuda mudeleid ja raamistikke, mis aitavad mõista ja juhtida ettevõtte sisemist toimimist ning vähendada seejuures ebaefektiivsusi, mis paratamatult tekivad huvide lahknevuse või vähese informeerituse tõttu.³⁵ Kaasaaegsete ühingujuhtimise teooriate areng sai alguse esindusteooriast (ingl *agency theory*), mida on peetud lähtekohaks teiste teooriate kujunemisel. Selle kohaselt kujutab ettevõtte juhtimine endast lepingulist suhet ettevõtte omaniku ja juhi (agendi) vahel.³⁶ Nimetatud teooria keskmes on probleem, et agent ei pruugi alati tegutseda omaniku huvides, vaid kaldub eelistama isiklikku kasu. Lähtutakse eeldusest, et omanik ja juht on eraldiseisvad üksused, mille tõttu

³⁴ Vutt, M. Aktsiaseltsi juhtimismudeli õiguslik reguleerimine. Magistritöö. Juhendaja Varul, P. Tartu: Tartu Ülikool 2006, lk 10-19. Viidatud magistritöö on olnud aluseks ja toeks eestikeelsete terminite leidmisel ning nende akadeemiliselt korrektsel kasutamisel käesoleva peatüki koostamisel.

³⁵ Doyle, C., Murphy, D., Watson, D. Corporate Governance: An Organisational Attribute or an Academic Exercise? – Market: International Journal of Business. 2021, Vol. 2, lk 4-6.

³⁶ Younas, A., Review of Corporate Governance Theories. – European Journal of Business and Management Research. 2022, Vol. 7, lk 80.

võivad nende huvid ja püstitatud eesmärgid sattuda konflikti.³⁷ Konfliktide leevendamiseks näeb esindusteooria ette mehhanismide loomise vajaduse, nagu järelevalve, stiimulid ja lepingud, et motiveerida agenti tegutsema omaniku huvides ning vältida oportunistlikku käitumist.³⁸

Teisalt oli välja töötatud haldusteooria (ingl *stewardship theory*), mis eeldab, et juhid tegutsevad omanike huvides sisemisest motivatsioonist ja väärtustest lähtuvalt.³⁹ Haldusteooria kujunes suures osas vastureaktsioonina esindusteooria piiratud vaatele inimese käitumisest juhina.⁴⁰ Teooria keskseks mõtteks on eeldus, et juhid on motiveeritud saavutama omanikega ühiseid eesmärke, mitte üksnes isiklikku kasu. Seejuures ei eita teooria, et ühiste eesmärkide edukas saavutamine võib ühtlasi toetada ka juhtide isiklikke huve. Oluliseks erinevuseks kahe teooria vahel on juhtide motivatsiooni allikad, mis esindusteooria puhul tulenevad rangetest kontrollmehhanismidest, samas kui haldusteooria seevastu lähtub eeldusest, et juhi pühendumus tuleneb pigem kuuluvustundest organisatsiooni ning soovist olla väärtuslik osa selle struktuurist.⁴¹ Haldusteooria keskseks lähtepunktiks on väide, et juhtide ja omanike huvid on kooskõlas ning seetõttu on järelevalve ja stiimulite roll vähemolulised või võivad isegi kahjustada juhtimiskäitumist.⁴²

Kolmandana tuleb mainida huvigrupiteooriat (ingl *stakeholder theory*), mis on esindusteooria edasiarendus.⁴³ Huvigrupiteooria laiendab juhtimise vastutuse ulatust väljapoole omanike ringi, kaasates kõiki olulisi sidusrühmi – töötajaid, kliente, tarnijaid, kohalikku kogukonda ja ühiskonda laiemalt. Teooria eeldab, et ettevõtte ei tegutse üksnes omanike kasumise maksimeerimise eesmärgil, vaid peab arvestama ka sotsiaalsete ja eetiliste kohustustega.⁴⁴ Huvigrupiteooria kohta on teaduskirjanduses leitud, et see vastab kõige paremini Mandri-Euroopa kapitalituru iseärasustele.⁴⁵

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Eisenhardt, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. – The Academy of Management Review, Vol 14, January 1989, lk 59.

³⁹ Younas, A., lk 82.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Davis, J.H., Schoorman F. D., Donaldson, L. Towards a Stewardship Theory of Management. – The Academy of Management Review. Vol 22, 1, January 1997, lk 27-28.

⁴² Mansouri, A., Mouaad, C., Moufdi, N. Family Business Governance: An Integrated Approach Using Agency, Stewardship, and Social Capital Theories. – Corporate & Business Strategy Review. 2024, Vol 5, No 1, lk 112.

⁴³ Younas, A., lk 81.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Vutt, M., 2006, lk 17. Vt ka: Cornelius, P., Kogut, B. Creating the Responsible Firm: In Search for a New Corporate Governance Paradigm. – German Law Journal. Private Law. 01.01.2003, Vol 4, No 1, lk 46-47.

Lisaks eelnimetatule väärrib tähelepanu ka ressursisõltuvusteooria (ingl *resource dependence theory*), mis käsitleb ühinguid kui avatud süsteeme, mis sõltuvad väliskeskkonnast ning seal paiknevatest ressurssidest. Kuna ühing ei saa vajalikke ressursse üksnes enda seest, kujuneb tal paratamatult sõltuvust teistest osapooltest.⁴⁶ Teooria keskmes on arusaam, et juhatus mängib olulist rolli ühenduslüli loomisel ettevõtte ja väliskeskkonna vahel. Juhid toovad ettevõttesse kaasa kriitilisi ressursse, nagu pädevus, usaldusväärus, infovahetuskanalid ning juurdepääs toetusele väljaspool ettevõtet. Sellega tõstavad kompetentsed juhid ettevõtte usaldusväärust ja tagavad ligipääsu vajalikele sidusrühmadele.⁴⁷ Seega sõltub ühingu edukus suuresti sellest, kuivõrd oskab juhatus kasutada oma positsiooni strateegiliste ressursside hankimisel ning ebakindluse vähendamisel.⁴⁸

Kõikidest ülalnimetatud teooriatest peetakse haldusteooriat pereettevõtete jaoks kõige sobivamaks, kuna see toetub eeldustele usaldusest, lojaalsusest ja kollektiivsest vastutusest, mis on eriti omased just pereettevõtetele.⁴⁹ Samas ei ole haldusteooria vaba kriitikast, sest üheks põhiprobleemiks on selle idealistlik lähenemine - oletus, et pereliikmetest juhid käituvad alati ühingu parimates huvides, võib olla liialt optimistlik, ignoreerides võimalust isiklike huvide esikohale seadmiseks. Samuti võib liigne sisemine lojaalsus ja välise kontrolli vältimine vähendada otsustusprotsesside objektiivsust ja läbipaistvust.⁵⁰ Seetõttu ei ole tõhusaks juhtimiseks piisav üksnes perekondlik lojaalsus ja järjepidevus. Kuigi haldusteooria pakub sobiva raamistiku pereettevõtte sisemise motivatsiooni ja kollektiivse identiteedi mõistmiseks, ei suuda see lahendada juhtimisküsimusi, mis võivad tuleneda huvide konfliktidest, põlvkondade vahetumisest või vähemusosalusega seotud huvide lahknevusest. Ajal, mil pereettevõtte juhtimine liigub ühelt põlvkonnalt teisele või kui omanikeringis esineb lahkarvamusi strateegilistes küsimustes, ei saa enam eeldada, et osapooled tegutsevad üksmeelselt ühiste eesmärkide nimel.⁵¹ Just selles kontekstis muutub esindusteooriast tulenev lähenemine asjakohaseks.

Pereettevõtete juhtimise käsitlemisel ei pruugi üheainsa teooria rakendamine anda piisavalt terviklikku arusaama selle ärimudeli eripäradest. Seetõttu on ka kirjanduses rõhutatud vajadust

⁴⁶ Hillman, A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. Resource Dependence Theory: A review. – *Journal of Management*. 2009, Vol. 35, No 1, lk 1404-1406.

⁴⁷ Younas, A., lk 81-82.

⁴⁸ *Ibid.*, lk 82.

⁴⁹ Mansouri, A., Mouaad, C., Moufdi, N., lk 112.

⁵⁰ Osi, C., lk 185-186.

⁵¹ Suess-Reyes, J. Understanding the Transgenerational Orientation of Family Businesses: The Role of Family Governance and Business Family Identity. – *Journal of Business Economics*. 13 september 2016, Vol 87, lk 759-760.

kombineerida eri lähenemisviise, et mõista juhtimise keerukust mitmest vaatepunktist.⁵² Esindusteooria ja haldusteooria esindavad teoreetilise spektri vastandlikke lähenemisi, kus esimene lähtub usaldamatuse ja enesehuvi eeldusest, teine aga usaldusest ja kollektiivsest lojaalsusest. Praktikast võivad mõlemad mehhanismid eksisteerida samaaegselt. Peresisene usaldus võib olla tugev, kuid teatud olukordades, näiteks omanike ringi laienemisel või juhtimiskontrolli delegeerimisel, võib siiski tekkida vajadus piiravate ja kontrollivate meetmete järele.⁵³ Käsitledes haldus- ja esindusteooriat koos, ilmneb vajadus tasakaalustatud juhtimismudeli järele. Ühelt poolt on teatud ulatuses võimalik toetuda perekondlikele väärtustele, pühendumusele ja usaldusele, teisalt aga nõuab teadlik riskijuhtimine järelevalvestruktuure ja kontrollimeetmeid. Seega ei pea kaks eri lähenemist olema vastuolus, vaid võivad vastastikku täiendada üksteist.⁵⁴ Praktikast tähendab see, et juhtimises tuleb kujundada struktuurid, mis soodustavad usaldust, ent samal ajal võimaldavad ka kriitilist analüüsi ning vajadusel juhatuse tegevuse läbipaistvuse tagamist.

Lisaks eeltoodule avardab pereettevõtte juhtimiskäsitlust huvigrupiteooria, mille kohaselt ei tohi ettevõtte juhtimine lähtuda üksnes omanike või antud juhul perekonna huvidest, vaid peab arvestama ka töötajate, klientide, kogukonna ja teiste osapoolte õigustatud ootusi. Pereettevõtted on sageli tugevasti seotud oma sotsiaalse keskkonnaga, mistõttu juhtimisotsused võivad omada laiemat ühiskondlikku mõju.⁵⁵ Selline käsitlus aitab suurendada juhtimise legitiimsust ja kestlikkust, vähendades liialt suletud ja perekeskse juhtimisstiili riski. Samuti täiendab ressursisõltuvusteooria arusaama juhtimisest, rõhutades, et sõltuvus väliskeskkonnast nõuab strateegilist avatust ja teadlikku väliste kontaktide loomist.

Pereettevõtete kontekstis peetakse seega silmas eelkõige sõltumatute juhatuse liikmete kaasamist, kelle kaudu saab ettevõtte tugevdada sidemeid oluliste koostööpartneritega ning suurendada ligipääsu kapitalile, teadmistele ja võimalustele, mida perekeskselt juhitud ettevõtte ei pruugi üksinda saavutada.⁵⁶ Sõltumatu juhatuse võib aidata suurendada ettevõtte mitmekesisust ning tasakaalustada peresiseseid vaatenurki, mis võivad muidu olla ühekülgsed või emotsionaalselt kallutatud. Samuti märgitakse praktikast, et just sõltumatu juht võib olla ainus, kes julgeb vaidlustada perekonna siseringi otsuseid ning juhtida tähelepanu

⁵² Mansouri, A., jt., lk 114.

⁵³ Mansouri, A., jt., lk 111-112.

⁵⁴ *Ibid.*, lk 115.

⁵⁵ Osi, C., lk 185-187.

⁵⁶ *Ibid.*, lk 201.

probleemidele, mida sisemiselt võidakse ignoreerida või alla suruda. Nõnda aitavad nad kaasa professionaalse juhtimiskultuuri kujunemisele.⁵⁷

Selline integreeritud käsitlus võimaldab ühtaegu hoida fookust peresidemete ja organisatsioonikultuuril, ent samas tuvastada ja ennetada potentsiaalseid huvide konflikte, kaasata olulisi sidusrühmi ja luua ühendusi väliskeskkonnaga.⁵⁸ Eriti oluliseks peetakse seda olukorras, kus pereettevõtte on kasvufaasis, otsib uusi turge või kaasab juhtimisse perekonnaväliseid isikuid.⁵⁹ Sellistes tingimustes võib ühemõõtmeline teoreetiline raamistik osutada ebapiisavaks. Teooriate kombineerimine võimaldab kujundada juhtimismudeleid paindlikumalt ning kohandada neid vastavalt ettevõtte arengufaasile, samuti konkreetsetele riskidele ja vajadustele.

1.3. Õigusraamistikud pereettevõtete reguleerimisel

Pereettevõtted võivad organisatsiooniliselt ja juriidiliselt olla erinevad, kuid valdav osa neist tegutseb Eestis osaühingu või aktsiaseltsi vormis.⁶⁰ Hoolimata nende eripärast ei sisalda Eesti ega Euroopa Liidu õiguskord spetsiifilist regulatsiooni, mis käsitleks pereettevõtteid kui eraldiseisvat äriühingu liiki või äritegevuse vormi. Seega mõjutavad pereettevõtete juhtimist ja toimimist üldkehtivad äriõiguse normid. Eestis on äriühingute õigusraamistik ennekõike määratud äriseadustikuga, mis käsitleb mh äriühingu asutamist ja toimimist, juhtorganite pädevust, vastutust ning õigusi. Pereettevõtete puhul esineb sageli olukord, kus sama isik või seotud isikute ring täidab mitut rolli, olles üheaegselt osanik, juhatuse liige ning tihti ka töötaja. Rollide kontsentreeritus võib omakorda tuua kaasa juhtimise tasakaalustamatuse ja segada huvide eraldumist. Juhatuse liige peab alati tegutsema äriühingu parimates huvides⁶¹, kuid seadus ei anna selget juhust selle kohta, kuidas pereettevõtte kontekstis tasakaalustada ärihuve perekondlike soovide ja huvidega, mis on sellistes ettevõtetes tihedalt läbipõimunud. Empiirilised uuringud näitavad, et kuigi ettevõtte juhtimine peresisesele usaldusele tuginedes

⁵⁷ *Ibid.*, lk 205-206.

⁵⁸ Mansouri, A., jt., lk 115.

⁵⁹ Howorth, C., Kemp, M., lk 24-25.

⁶⁰ Helmet, H. Ettevõtlusega alustamise põhjused Eesti pereettevõtjate ja mittepereettevõtjate võrdluses Magistr töö. Juhendaja Roosaar, L. Tartu: Tartu Ülikool 2023, lk 56.

Vaatamata sellele, et suur osa pereettevõtjatest registreerivad äritegevust ka FIE vormis, on käesoleva magistr töö uurimisobjektiks kapitaliühingud, mistõttu käsitletakse ainult nende õiguslikku reguleerimist.

⁶¹ RKTKo 18.12.2019, 2-17-10474, p 20.

võib hõlbustada koostööd, avaldab see samaaegselt negatiivset mõju objektiivsetele kontrollmehhanismidele ja sisemisele järelevalvele.⁶²

Lisaks siseriiklikele normidele alluvad pereettevõtted ka Euroopa Liidu ühtlustatavatele normidele. Näiteks direktiiv 2013/34/EL käsitleb raamatupidamise ja aastaaruannete koostamist, kehtestades läbipaistvuse ja võrreldavuse nõuded kõikidele teatud suurusega äriühingutele, sealhulgas ka neile, mis ei ole börsil noteeritud.⁶³ Teiseks oluliseks Euroopa Liidu õigusaktiks on aktsionäride õiguste direktiiv (EL) 2017/828, mis on suunatud küll börsiettevõtetele, ent mille põhimõtted võivad kajastuda laiemalt ka avalikkuse ja ärikeskkonna ootustes suuremate pereettevõtete suhtes. Seega mõjutavad ka üldised EL-i tasandi ühingujuhtimise põhimõtted kaudselte igas suuruses pereettevõtete juhtimiskultuuri ning loovad teatud surve järgida kehtestatud läbipaistvusstandardeid.

Rahvusvahelised soovituslikud juhised, nagu OECD ühingujuhtimise põhimõtted (uuendatud 2023. aastal)⁶⁴, rõhutavad samuti läbipaistvust, vastutust ja aktsionäride õiguste austamist kui jätkusuutliku ettevõtte juhtimise aluseid. Kuigi ka need standardid on suunatud eelkõige börsiettevõtetele, mõjutavad need ka pereettevõtteid eriti juhul, kui äriühing soovib kaasata välisinvestoreid või kujundada oma juhtimiskultuuri vabatahtlikult vastavalt rahvusvahelistele headele tavadele. Oluline on märkida, et kuigi valdav osa pereettevõtetest ei kuulu avalikult kaubeldavate äriühingute hulka⁶⁵, ei välista see nende võimalust järgida häid ühingujuhtimise tavasid. Suuremtel pereettevõtetel, kes on reeglina ka olulised tööandjad, eksportöörid või muul viisil avalikkuse tähelepanu all, tuleb arvestada sellega, et läbipaistvus ja vastutustundlik juhtimine on osa nende mainest ja usaldusväärsest ärikeskkonnas.

Euroopa tasandil on juba aastaid otsitud viise, kuidas pereettevõtteid paremini toetada. Euroopa Komisjoni 2009. aasta pereettevõtete ekspertrühma lõpparuanne rõhutas, et pereettevõtted vajavad suuremat õiguslikku ja institutsionaalset nähtavust.⁶⁶ Aruandes tehti muu hulgas

⁶² Eddleston, K. A., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Chua, J.H. Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. – Entrepreneurship Theory and Practice November 2010, Vol 34, Nr 6, lk 1043-1050.

⁶³ Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2013/34/EL, 26. juuni 2013, teatavat liiki ettevõtjate aruandeaasta finantsaruannete, konsolideeritud finantsaruannete ja nendega seotud aruannete kohta ja millega muudetakse Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2006/43/EÜ ning tunnistatakse kehtetuks nõukogu direktiivid 78/660/EMÜ ja 83/349/EMÜ (EMPs kohaldatav tekst). – ELT L 182/19.

⁶⁴ G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. – OECD Publishing, Paris. Arvutivõrgus: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> (23.04.2025). Vt ka: Blume, D., Isaksson, M. The 2023 OECD Corporate Governance Factbook. – Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Arvutivõrgus: <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/02/03/the-2023-oecd-corporate-governance-factbook/> (23.04.2025).

⁶⁵ Mandl, I., lk 48-50.

⁶⁶ Euroopa Komisjon (2009), lk 22-24.

ettepanekuid luua paindlikke regulatiivseid mehhanisme ja tugistruktuure, mis arvestaksid pereettevõtete piiratud ressursside ja eripäradega. Samuti toodi esile vajadus soodustada pereettevõtete sujuvat põlvkonnavahetust ning juhtimise professionaalsuse kasvu.

Rahvusvahelised standardid ei paku pereettevõtetele küll otseseid juriidilisi soodustusi, kuid toimivad orientiiridena, millele tuginedes saavad riigid kujundada sobiva õiguspoliitika. Mõned riigid ongi võtnud kasutusele erinevaid tugimehhanisme pereettevõtete jaoks. Nende seas on näiteks pereettevõtete registrid ja nõustamiskeskused.⁶⁷ Samuti on osad EL-i liikmesriigid kehtestanud maksusoodustusi, mis hõlbustavad pereettevõtete jätkusuutlikkust põlvkonnavahetuse protsessis. Näiteks võimaldab Hollandis kehtiv *bedrijfsopvolgingsregeling* (ettevõtte õigusjärgluse skeem) suure osa ettevõtte väärtusest järgmisele põlvkonnale pärandada vähendatud maksumääraga⁶⁸, tingimusel et ettevõtte tegevust jätkatakse kindlaksmääratud perioodi jooksul.⁶⁹

Kokkuvõttes alluvad pereettevõtted küll samadele regulatsioonidele ning aruandlus- ja vastavusnõutele nagu kõik teised äriühingud, ent nende täitmine võib pereettevõtete eripärase sisemise struktuuri ja suletuma infovahetuse tõttu olla keerulisem. Võimalikud lahendused kujutavad endast ühelt poolt regulatiivset paindlikkust, teiselt poolt aga sõltuvad need suuresti pereettevõtete enda juhtimispraktikate teadlikust arendamisest.

1.4. Läbipaistvus ja avalikustamine

Äriühingute läbipaistvuse ja teabe avalikustamise nõuded on kõige rangemad eelkõige börsil noteeritud äriühingute suhtes. Sellised ettevõtted peavad järgima ulatuslikke finantsaruandluse standardeid ja korrapäraseid avalikustamisnõudeid, et tagada usaldusväärne teave investoritele ning kapitalituru osalistele. Euroopa Liidu õiguse tasandil reguleerib finantsaruandlust eelkõige direktiiv 2013/34/EL, mille eesmärk on finantsaruandluse nõuete ühtlustamine, et tagada aruandluse võrreldavus, usaldusväärsus ja mõistetavus.⁷⁰ Noteeritud äriühingutele kehtivad

⁶⁷ Mandl, I., lk 77-78.

⁶⁸ Hollandis kehtib schenk- en erfbelasting – kinke- ja pärandimaks. Vt nt: Van der Aa, J. VGA Accountants in Belasting. Arvutivõrgus: <https://www.vga.nl/wat-is-schenk-erfbelasting-successierechten/> (23.04.2025).

⁶⁹ Netherlands Enterprise Agency, RVO. Business Succession Scheme (BOR). Arvutivõrgus: <https://business.gov.nl/subsidy/business-succession-scheme-bor/> (23.04.2025).

⁷⁰ Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2013/34/EL, 26. juuni 2013, teatavat liiki ettevõtjate aruandeaasta finantsaruannete, konsolideeritud finantsaruannete ja nendega seotud aruannete kohta ja millega muudetakse Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2006/43/EÜ ning tunnistatakse kehtetuks nõukogu direktiivid 78/660/EMÜ ja 83/349/EMÜ (EMPs kohaldatav tekst). – ELT L 182/19, preambula p-d 3-10.

Euroopa Liidus erieeskirjad, mille keskseks õigusaktiks on nn läbipaistvusdirektiiv.⁷¹ Näiteks oluliste lisaeeskirjade seas on kohustus avaldada vahearuandeid, jooksvat teavet ühinemiste, omandamiste või juhtorganite muudatuste kohta ning aktsionäride osaluse muutumise kohta, kui see ületab või langeb alla teatud piirmäärade (nt 5%, 10%, 15% jne).⁷²

Siiski ei piirdu läbipaistvuse tähtsus üksnes börsil noteeritud ettevõtetega. Kui jälgida üldist õiguspoliitilist suunda teabe avalikustamise ja läbipaistvuse reguleerimise osas, ilmneb autori hinnangul tendents ülereguleerimise suunas, ning aastate jooksul on meetmete ja kohustuste arv pidevalt kasvanud. Viimaste regulatiivsete arengute seas on näiteks direktiiv (EL) 2022/2464, mis lisab kestlikkusaruandluse kohustusi. Nende hulgas on nõue avaldada teavet immateriaalsete ressursside kohta, sealhulgas töötajate oskused, pädevused, kogemused ja lojaalsus ettevõtja suhtes. Samuti nähakse ette kohustus avaldada teavet ettevõtja ja tema sidusrühmade – klientide, tarnijate ja tegevusest mõjutatud kogukondade vaheliste suhete kvaliteedi kohta.⁷³ Direktiiv⁷⁴ loob küll kohustuslikud kestlikkusaruandluse nõuded eelkõige noteeritud väikestele ja keskmise suurusega ettevõtjatele (VKE), kuid näeb ette ka võimaluse, et muud VKE-d võivad vabatahtlikult rakendada oma tegevusele ja võimekusele proportsionaalseid standardeid.⁷⁵ Mõistagi laieneb kestlikkusaspektide avaldamise kohustus ka suurettevõtjatele, kusjuures see kehtib olenemata sellest, kas tegemist on börsil või väljaspool börsi tegutseva ettevõttega.⁷⁶

Seega hakatakse pöörama aina rohkem tähelepanu ka mittefinantsandmete avalikustamisele ja selle rollile üldise läbipaistvuse tagamisel. Pereettevõtete kontekstis omavad just mittefinantsandmed erilise tähenduse, mis eristab neid mitte-pereettevõtetest. Kuigi pereettevõtted ei pruugi olla kohustatud järgima samasuguseid avalikustamisreegleid nagu börsiettevõtted, ning autori hinnangul võiks see isegi olla kahjulik, võivad neil esineda spetsiifilised probleemid teabe asümmeetrias, otsustusprotsesside läbipaistmatuses ja huvide põimumises, mistõttu võib olla põhjendatud suurem huvi läbipaistvuse tagamise vastu. Pere- ja

⁷¹ Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2004/109/EÜ, 15. detsember 2004, läbipaistvuse nõuete ühtlustamise kohta teabele, mis kuulub avaldamisele emitentide kohta, kelle väärtpaberid on lubatud reguleeritud turul kauplemisele, ning millega muudetakse direktiivi 2001/34/EÜ. -ELT L 390/38.

⁷² *Ibid.*

⁷³ Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 14. detsember 2022, millega muudetakse määrust (EL) nr 537/2014, direktiivi 2004/109/EÜ, direktiivi 2006/43/EÜ ja direktiivi 2013/34/EL seoses äriühingute kestlikkusaruandlusega (EMPs kohaldatav tekst). – ELT L 322/15, preambula p 32.

⁷⁴ Muutmisdirektiiv tuli siseriiklikku õigusesse üle võtta 6. juuliks 2024 ning seda kohaldatakse kolmes etapis alates aastast 2024 kuni 2026. Vt ka: Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, artikkel 5.

⁷⁵ *Ibid.*, preambula p 21.

⁷⁶ *Ibid.*, preambula p 18.

ärihuvide põimumine toob kaasa vajaduse eristada isiklikke ja ärihuve, vältida nepotismi⁷⁷ ning tagada juhtimise objektiivsus.⁷⁸ Seetõttu soovitatakse näiteks mitmes Euroopa riigis pereettevõtetele sisemisi läbipaistvusmehhanisme, nagu pereprotokollid, juhtimiskoodeksid ja perenõukogud.⁷⁹ Sellega pakutakse võimalust tasakaalustada perekonna mõju äritegevusele, vähendada konflikte ja suurendada usaldusväarsust ka ettevõtteväliste osapoolte silmis.⁸⁰

Sellised arengud võivad tekitada pereettevõtete jaoks küsimuse, kuidas leida tasakaal avatud aruandluskohustuse ja ettevõtte privaatsussoovi vahel. On mõeldav, et paljud pereettevõtted ei pruugi soovida avaldada üksikasjalikku teavet juhtkonna tasustamise, pereliikmetest omanike tegeliku osaluse või strateegiliste otsuste kohta, pidades seda perekonna siseasjaks. Samas on läbipaistvuse põhimõtte osa ka Heast Ühingujuhtimise Tavast⁸¹ ning välised huvirühmad, nagu pangad, investorid või äripartnerid, eeldavad üha enam põhjalikumalt teabe jagamist. Mõningate uuringute kohaselt avalikustavad pereettevõtted sageli vähem teavet kui võrreldavad mitte-pereettevõtted, põhjendades seda sooviga säilitada kontroll informatsiooni üle ja kaitsta ärisaladusi.⁸² Seetõttu seisavad pereettevõtted silmitsi küsimusega, kuidas suudetakse täita kasvavaid läbipaistvusnõudeid viisil, mis ei kahjusta ettevõtte autonoomiat ning perekondlikke väärtusi.

Nagu eelnevalt mainitud, ei ole pereettevõtted läbipaistvuse kontekstis samastatavad börsiettevõtetega regulatiivses mõttes ning nad ei erine ka õiguslikult tavaettevõtetest. Siiski on võimalik asuda seisukohale, et nende tegevusel on mitmetes olukordades võrreldav avaliku huvi mõõde. Kui börsiettevõtete puhul tuleneb see huvi peamiselt investorite ja kapitaliturgrude vajadusest saada usaldusväärset, õigeaegset ja võrreldavat teavet, siis pereettevõtete puhul võib avalik huvi tugineda sageli teistsugustele alustele. Sellisteks alusteks võib olla ettevõtte roll kohaliku kogukonna tööandjana, piirkondliku majanduse mõjutajana või muul viisil organisatsioonina, mis kannab olulist kultuurilist või majanduslikku pärandit.⁸³ Tähelepanu

⁷⁷ Eesti keeles ka onupoliitika – suguluste soosimine ametikohtade jaotamisel. Vt nt: Sõnaveeb. „Nepotism“. Eesti Keele Instituut. - <https://xn--snaveeb-10a.ee/search/unif/dlall/dsall/nepotism/1/est> (23.04.2025).

⁷⁸ Howorth, C., Kemp, M., lk 8.

⁷⁹ Mandl, I., lk 82-83.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Meerits, H., Kokk, A., Laub, G. Hea Ühingujuhtimise Tava. Kommenteeritud väljaanne. Arvutivõrgus: https://www.fi.ee/sites/default/files/2019-02/106hea_tava_komment.pdf (23.04.2025).

⁸² Ramos, L.N., Gutierrez, I., Vasquez, A.V., Calderon, L., Correa, K.R., Beleno, C.G. Family Business: Transparency in Financial Information From Corporate Governance Practices. – *Procedia Computer Science* 2024, lk 484-489. Arvutivõrgus: <https://www.researchgate.net/publication/377423657> (23.04.2025).

⁸³ Rahmiati, F. Family Business Sustainability through Community Orientation. – *International Journal of Family Business Practices*, Vol 2, No 1, 2020, lk 59.

väärrib ka ainuüksi asjaolu, et keskmiselt on Euroopa Liidu riikides pereettevõtteid umbes 70% kuni 80% kõikidest ettevõtetest ning nad annavad üle 50% töökohtadest erasektoris.⁸⁴

Eriti suuremahulised ja mitmepõlvkondlikud pereettevõtted kujutavad endast tihti mitte ainult äriüksust, vaid sotsiaalset institutsiooni, mille tegevuse läbipaistvus ja seega ka suurem usaldusväärsus omavad tähendust ka väljaspool eraomandi piire.⁸⁵ Sel põhjusel on autori hinnangul põhjendatud paralleeli tõmbamine börsiettevõtetega - mitte niivõrd regulatiivse koormuse, vaid läbipaistvuse ja aruandluse normatiivse tähenduse osas. Sellest tulenevalt ei ole õige käsitleda läbipaistvust pelgalt regulatiivse surve tulemusena, vaid üha enam nähakse seda kui juhtimise kvaliteeti ning ühingukultuuri ja sotsiaalse vastutustunde indikaatorit.⁸⁶ Eriti pereettevõtete puhul on asjakohane, et sisemised kontrollmeetmed on sageli nõrgemad ning otsustusprotsessid kontsentreeruvad kitsale ringile. Seega ei peaks läbipaistvusmeetmete rakendamist käsitlema niivõrd välise kohustusena, vaid kui sisemise eneseregulatsiooni ja teadliku juhtimiskultuuri väljendusena, mis aitab suurendada ettevõtte kestlikkust ning vähendab riske pikas perspektiivis.

Õigusaktide järgimine ja õiguslikes raamistikes orienteerumine on pereettevõtete jaoks muutumas sama tähtsaks eduteguriks nagu tugev perekondlik visioon ja ühised eesmärgid. Kuigi pereettevõtted lähtuvad tavaettevõtetega samadest äriõiguse alustest, võib nende eripära tuua kaasa spetsiifilisi regulatiivseid väljakutseid, sealhulgas huvide konfliktide vältimise, teabevahetuse läbipaistvuse tagamise ning uuema kestlikkusaruandluse raamistiku järgimise. Pereettevõtetele tuleb üheaegselt säilitada paindlikkus ja väärtuspõhine juhtimine, samal ajal kohandudes muutuva õigusruumiga. Kaasaegne Euroopa Liidu õiguskeskkond liigub selgelt suurema läbipaistvuse ja nõutele vastavuse suunas. Pereettevõtete jaoks tähendab see eelkõige vajadust tugevdada oma *compliance* funktsioone, võtta kasutusele sisemisi juhtimisreegleid perekondlike mõjude tasakaalustamiseks ning leppida vajadusega avalikustada senisest rohkem teavet oma tegevuse kohta. Pereettevõtted, kes rakendavad kestlikkuse põhimõtteid, võivad oluliselt tõsta mainet ja soodustada suhete tugevdamist huvigruppidega, tagades ettevõtte kestlikkuse pikas perspektiivis. Pereettevõtte edukas püsima jäämine ja põlvkondade vaheline üleminek on juba iseenesest mitteformaalne jätkusuutlikkuse ja kestlikkuse näide, kuid tänapäeval eeldab õigusraamistik selle ka formaliseeritud kujul tõendamist.

⁸⁴ *Ibid.*, lk 47.

⁸⁵ San Martín, A. The „S“ in ESG: Social Commitment in Family Business. – IESE Business School Family Business Blog. Arvutivõrgus: <https://blog.iese.edu/family-business/2025/the-s-in-esg-social-commitment-in-family-business/> (23.04.2025).

⁸⁶ *Ibid.*

2. PRAKTILINE VAADE ÜHINGUJUHTIMISELE PEREETTEVÕTETES

2.1. Juhtorganite koosseis ja sõltumatuse tagamine

Äriseadustiku kohaselt on aktsiaseltsidel kaheastmeline juhtimisstruktuur. Esimeseks juhtimise astmeks on aktsiaseltsi juhatus, mis juhib ja esindab ühingut igapäevastes tehingutes ja toimingutes. Teiseks tasandiks on nõukogu, mis tegutseb järelevalveorganina, korraldades aktsiaseltsi juhtimist ja kontrollides juhatuse tegevust.⁸⁷ Nõukogul peab olema vähemalt kolm liiget ning liige ei pea seejuures olema aktsionär.⁸⁸ Selline korraldus võimaldab pereettevõtetel vabalt juhtorganitesse kaasata ka perekonda mittekuuluvaid isikuid, mis omakorda loob eelduse sõltumatute juhtide kaasamiseks ka pereettevõtte nõukokku.

Osaühingute puhul aga ei nõua seadus eraldiseisva nõukogu olemasolu, mistõttu on tavaline, et osaühingutes tegutseb üksnes juhatus. Juhatuse liikmeks võib olla üks või mitu isikut, kes määratakse osanike poolt. Kuigi seadus näeb ette struktuuri, ei sätesta see otseselt nõuet juhatuse või nõukogu liikmete sõltumatusele pereettevõtte kontekstis. Hea Ühingujuhtimise Tava, mis kohaldub eelkõige börsiettevõtetele, soovitab, et vähemalt pooled nõukogu liikmed oleksid sõltumatud.⁸⁹ Selline põhimõte on tunnustatud ka rahvusvaheliselt, näiteks Ühendkuningriiki *Corporate Governance Code* soovitab sarnaselt, et vähemalt pool nõukogu koosseisust moodustaksid sõltumatud liikmed.⁹⁰ Kuigi pereettevõtted ei ole alati kohustatud neid soovituslikke standardeid järgima, on siiski levimas arusaam, et sõltumatud juhid ja nõukogu liikmed võivad oluliselt kaasa aidata ettevõtte pikaajalisele edule.⁹¹

Sõltumatus pereettevõtte juhatuse liikme puhul tähendab ennekõike seda, et tal puuduvad perekondlikud ja ärilised sidemed, mis võiksid mõjutada tema otsustusvabadust või tekitada otseseid või varjatud huvide konflikte.⁹² Nõrga sõltumatusega juhatus võib muutuda fiktiivseks juhtorganiks, mis üksnes kinnitab perekonna võtmeisiku otsuseid, ei esita kriitilisi küsimusi ning täidab pigem sümboolset rolli.⁹³ Selline juhatus ei paku ettevõttele reaalselt lisaväärtust, kuna puudub professionaalne kontroll ja konstruktiivne tagasiside. Seevastu juhatus, kuhu on kaasatud valdkonda hästi tundvad ning perekonnast sõltumatud liikmed, võib täita mitmeid

⁸⁷ Äriseadustik. RT I 1995, 26, 355.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Hea Ühingujuhtimise Tava, lk 8, p 3.2.2.

⁹⁰ UK Corporate Governance Code 2024. Arvutivõrgus: <https://media.frc.org.uk/documents/> (23.04.2025).

⁹¹ Thorning-Lund, S. Keeping in in the Family? How independent Directors Add Value to Family Business. – Ogders Berndtson, lk 8. Arvutivõrgus: <https://www.odgersberndtson.com/> (23.04.2025).

⁹² Vt täpsemalt: Hea Ühingujuhtimise Tava. Lisa, lk 14.

⁹³ Osi, C., lk 216.

strateegilisi funktsioone.⁹⁴ Siinkohal võib märkida, et just selline lähenemine vastab ka ressursisõltuvteooriale, võimaldades sisemisi piiranguid tasakaalustada välise sõltuvuse kaudu.

Sõltumatutel juhatuse liikmetel on palju olulisi funktsioone, mida perekonnaliikmest juht ei pruugi samal määral täita. Esiteks võimaldab sõltumatus pakkuda ettevõttele pika perspektiiviga vaadet, kuna väline juht ei ole piiratud emotsionaalsete sidemetega ega keskendu suures ulatuses perekonna huvidele.⁹⁵ Teiseks võivad sõltumatud juhid olla usaldusväärsed vahendajad sisetülide korral, kui ettevõttes tekib konflikte perekonnaliikmete vahel, näiteks seoses rollijaotuse või investeerimisotsustega.⁹⁶ Lisaks võib professionaalse ja väljastpoolt tuleva juhi osalus suurendada läbipaistvust ning tõhusust finantsotsustes, kuna selline juht on motiveeritud hinnata raamatupidamis- ja finantsnäitajaid kriitilise pilguga.⁹⁷ Viimaks on leitud, et sõltumatud juhid suurendavad ettevõtte innovatsioonipotentsiaali, kuna nad võivad tuvasta uusi turivõimalusi ja julgustada samas pereliikmeid võtma nende realiseerimiseks ratsionaalseid riske.⁹⁸

Teoreetiliselt aitab sõltumatu juhatas tasakaalustada ka esindusteooria keskset probleemi. Kui tavapärasel äriühingus kajastub enamasti esindusteooria põhjal omanike ja juhtide vastasseis, siis perettevõttes võivad esile kerkida konfliktid enamusosalusega perekonna ja vähemosanike vahel.⁹⁹ Viimased võivad sageli tunda, et perekond kasutab ettevõtte varasid isiklikel eesmärkidel, ent sõltumatud järelevalveorganid võivad selliseid tehinguid ja ressursikasutust põhjalikumalt jälgida, vähendades seega perekonna otsuste subjektiivset mõju.¹⁰⁰ Samuti väheneb risk, et domineeriv perekonnaliige jätkab juhina liiga pikalt või kehtestab suletud juhtimisstiili. Kui sõltumatu juht suudab täita kriitilist kontrollfunktsiooni, on perekonna esindajal keerulisem oma tahtmist autoritaarselt läbi suruda.¹⁰¹

Perettevõtte juhatuse koosseisu sõltumatuse suurendamine võib praktikas tuua kaasa mitmeid väljakutseid, sest perekondlik juhtimine on sageli ajalooliselt välja kujunenud ning omab seejuures spetsiifilisi mitteametlikke tavasid. Kui asutaja või vanem põlvkond on pikka aega teinud otsuseid peaaegu ainuüksi oma äranägemise järgi, võib ettevõtte sisemine kultuur olla

⁹⁴ Samara, G., Berbegal-Mirabent, J. Independent Directors and Family Business Performance: Does One Size Fit All?. – International Entrepreneurship and Management Journal. March 2018, lk 7.

⁹⁵ Osi, C., lk 206.

⁹⁶ *Ibid.*, lk 201.

⁹⁷ *Ibid.*, lk 185.

⁹⁸ Samara, G., Berbegal-Mirabent, J., lk 7.

⁹⁹ *Ibid.*, lk 5.

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ Osi, C., lk 216.

sellega harjunud.¹⁰² Sellises õhkkonnas võivad uued juhid tajuda, et nad peavad end esmalt tõestama, enne kui nende arvamust hakatakse väärtustama. Sageli on see seotud usalduse puudumisega, kuna perekond ei pruugi soovida jagada sisemist informatsiooni ega tunnistada võimalikke juhtumisalaseid nõrkusi.¹⁰³ Neid tõrkeid võivad omakorda süvendada olukorrad, kus väljastpoolt tulnud isik soovib vaidlustada kulukaid ja emotsionaalselt motiveeritud projekte, mida perekond on harjunud iseenesestmõistetavalt toetama.¹⁰⁴

Emotsionaalne seotus pereettevõttega on ühelt poolt suur tugevus, sest omanikel on sügav ja pikaajaline motivatsioon ettevõtet hoida ja arendada.¹⁰⁵ Teisalt võib see takistada otsustavust muudatuste elluviimisel, kui sõltumatu juht tõstatab vajaduse näiteks tütarettevõtete restruktureerimiseks või soovib lõpetada kahjumit tootvad ärisuunad, millel on perekonna jaoks sümboolne väärtus. Sellistel juhtudel põhinevad perekonna äriotsused sentimentaalsetel alustel, mida välise vaatleja jaoks on sageli raske mõista või objektiivselt hinnata. Ettevõtte võib seetõttu sattuda olukorda, kus uuenduslikud ideed ja kriitilised hinnangud ei leia vastuvõttu sisemiste hoiakute või kultuuriliste tõkete tõttu. Eriti keeruliseks muutub olukord siis, kui perekonnas esinevad põlvkondade vahelised konfliktid, mida ei ole varasemalt lahendatud.¹⁰⁶

Sõltumatud juhid võivad seega sattuda sageli vahendaja rolli.¹⁰⁷ Neilt oodatakse toimiva kompromissi leidmist pereliikmete vahel ning väljastpoolt tulnu jaoks võib selline roll tähendada pidevat vajadust mõista perekonna ajalugu, seniseid käitumismustreid ja motivatsioone, mis ei ole esmapilgul tuvastatavad ametlike dokumentide kaudu.¹⁰⁸ Samas, kui selline vahendus õnnestub, võib juht teenida välja tugeva usalduse kogu perekonnalt, mis omakorda suurendab tema mõju strateegilistes otsustes. Teiseks keskseks väljakutseks on pereettevõtte harjumuspärased autoriteedid. Kui asutaja või domineeriv perekonnaliige on harjunud, et tema sõna on ainumäärav, võib juhatuse tasandil sõltumatute liikmete aktsepteerimine osutada raskeks.¹⁰⁹ Näiteks Sabine Klein ja Franz-Albert Bell leiavad, et vastuseisu vähendamiseks on oluline, et ettevõtte asutaja mõistaks kõigepealt sõltumatu juhatuse rolli ja selle vajalikkust. Kui selline pikaajaseks domineeriv omanik eeldab, et otsused

¹⁰² *Ibid.*, lk 183.

¹⁰³ *Ibid.*, lk 202.

¹⁰⁴ Samara, G., Berbegal-Mirabent, J., lk 9.

¹⁰⁵ Azizi, M., Bigdoli, M.S., Taheri, A. The Effect of Ownership and Management Structure on Family Business Performance. – Cogent Business & Management 2021, lk 4. Arvutivõrgus: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/270203/1/10.1080_23311975.2021.1872888.pdf (23.04.2025).

¹⁰⁶ Klein, S.B., Bell, F.A., lk 30.

¹⁰⁷ Osi, C., lk 201.

¹⁰⁸ *Ibid.*, lk 221

¹⁰⁹ *Ibid.*, lk 183.

kinnitatakse pelgalt formaalselt, võib tema jaoks olla vastuvõetamatu, kui väljastpoolt tulnud tegevdirektor esitab järjepidevalt raskeid ja ebamugavaid küsimusi.¹¹⁰ Pika perspektiivi huvides on seega soovitatav, et omanik ise julgustaks uusi juhte aktiivselt sekkuma, muutes sellega teadlikult organisatsioonikultuuri.

Pereettevõtte juhtimiskultuuris võib seega esineda mitmeid takistusi, mille tõttu võib sõltumatule juhatusele kujuneda nii nõuandlik kui ka järelevalveline roll. Ehkki selline mudel eeldab kohanemist ja toob kaasa tavapärasest suurema ressursikulu, on praktika sageli näidanud, et tasakaalustatud ja seetõttu professionaalsem juhatuse suudab pereettevõtteid aidata sisemiste pingete lahendamisel ning suuremate eesmärkide saavutamisel. Sõltumatu juhi peamine väärtus seisneb tema erapooletus hinnangus ning võimaluses innustada ellu viima realistlikke lahendusi. Oluline on ka see, et pereettevõtte omanikke julgustataks liikuma edasi ka rasketel hetkedel, mil sisepinged võivad arengut ohustada. Seetõttu ei ole juhatuse sõltumatus pelgalt formaalne soovitus, vaid oluline strateegiline tegur, mis aitab ettevõttel toime tulla järjest keerukamates majandustingimustes. Siiski tuleb arvestada, et sõltumatute juhtide panus sõltub ka kogu pere või ettevõttega seotud pereliikmete valmisolekust muudatusi ellu viia. Kui perekond ise muutustega kaasa ei lähe, jääb ka väliste juhtide mõju sageli piiratud ulatusega.

Praktilisest poolest võib sõltumatuse tagamine olla realiseeritud erinevatel viisidel. Nagu varasemalt mainitud, peab Ühendkuningriigi juhiste kohaselt börsiettevõtete juhatuse olema piisava suuruse ja koosseisuga, millest vähemalt pooled liikmed vastaksid sõltumatuse kriteeriumile. Samuti rõhutatakse rollide lahusust ning soovitakse, et tegevjuht ja nõukogu või juhatuse esimees ei oleks sama isik¹¹¹ - see on eriti aktuaalne pereettevõtete puhul, kus asutaja täidab sageli korraga mitut rolli, kas otseselt või kaudselt. Saksamaa kogemus näitab samuti, et suuremad pereettevõtted on hakanud juhtimisstruktuuride sõltumatust süstemaatiliselt suurendama. Saksa *Deutscher Corporate Governance Kodex* (DCGK) soovib, et börsiettevõtte nõukogus oleks piisav arv sõltumatuid liikmeid, kes ei ole seotud juhatuse ega kontrollivate aktsionäridega.¹¹² Ehkki pereettevõtte puhul võib kontrolliv aktsionär olla just perekond ise, eeldab hea tava, et osa nõukogu liikmetest oleksid siiski perest sõltumatud, tagamaks objektiivset järelevalvet. Mitmed tuntud Saksamaa pereettevõtted, sh *Mittelstand*

¹¹⁰ Klein, S.B., Bell, F.A., lk 25.

¹¹¹ UK Corporate Governance Code 2024. Section 2, provision 9, lk 8.

¹¹² German Corporate Governance Code 2022. Section 2, recommendation c.6, lk 9. Arvutivõrgus: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/en/download/code/220627_German_Corporate_Governance_Code_2022.pdf (23.04.2025).

ettevõtted (VKEd), on kaasanud väliseid ja sõltumatuid juhte, eesmärgiga tugevdada juhtimispädevust ning leevendada perekondlikest huvidest lähtuvaid otsustamise piiranguid.¹¹³

Täiendavaks vahendiks pereettevõtete jaoks on kujunenud ka nõuandev kogu (ingl *Advisory Board*), mis on osutunud hinnatud struktuuriks.¹¹⁴ Erinevalt formaalsest juhatusest või nõukogust, mille ülesanded on üldjuhul seadusega reguleeritud, on nõuandva kogu roll tavaliselt vabatahtlik ning paindlik, et vastata just konkreetse pereettevõtte vajadustele. Saksamaa õigus- ja äripraktikas hinnatakse eriti seda, et nõuandev kogu aitab leevendada pere sisehuvide konflikte ning täiendada omanike ärikompetentsi.¹¹⁵ Nõuandva kogu loomise soovitusel sätestab Saksa *Governance Kodex für Familienunternehmen* (eesti k. pereettevõtete juhtimiskoodeks).¹¹⁶ Koodeks rõhutab, et pereettevõtete pikaajaline edu on suurel määral seotud omanike teadliku panusega heasse juhtimiskorraldusse. Nõuandva kogu kasutamine on seejuures osutunud tõhusaks vahendiks, sest võimaldab omanikel kindlustada sõltumatute ekspertide kaasamise ilma selleta, et nad kaotaksid kontrolli igapäevase juhtimise üle. Koodeksis märgitakse samuti, et nõuandev kogu võib täita sisuliselt nii kontrolli- kui ka nõustamisfunktsiooni, kuid erinevalt seadusest tulenevalt loodud formaalsest nõukogust on tal võimalus kujundada oma töökorraldus paindlikult vastavalt pereettevõtte spetsiifilistele vajadustele.¹¹⁷

Kuigi OECD ühingujuhtimise põhimõtted ja eespool käsitletud teised soovituslikud mehhanismid on suunatud eeskätt börsiettevõtetele, on need väärtuslikuks vahendiks ka tavaettevõtete juhtimiskorralduse parandamisel, olles eriti asjakohased pereettevõtete eripära arvestades. Üldjoontes võib väita, et õiguslik raamistik võimaldab pereettevõtetel suhteliselt suurel määral ise kujundada oma juhtorganite koosseisu. Samas on nii seadusandluse arengusuunad kui ka pehmemad juhtimispõhimõtted liikumas suunas, mis väärtustab senisest enam juhtimise mitmekesisust ja sõltumatust. See on oluline pereettevõtete kestlikkuse tagamisel, kuivõrd liigse pereliikmete domineerimise vältimine juhatuses aitab tasakaalustada erinevaid huve, suurendades seeläbi usaldust kõikide sidusrühmade seas.

¹¹³ Vt nt: Phalanx. Wie Familienunternehmen von einem Fremdgeschäftsführung profitieren können. – Wissenwelt, 2023. Arvutivõrgus: <https://www.phalanx.de/de/wissenwelt/news/wie-familienunternehmen-von-einem-fremdgeschaeftsfuehrung-profitieren-koennen> (23.04.2025).

¹¹⁴ Ligikaudu 60 % Saksamaa pereettevõtetest on loonud nõuandva kogu. Vt nt: Buse Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft. The Advisory Board in Family Business. 2023. Arvutivõrgus: <https://buse.de/en/insights/the-advisory-board-in-family-businesses/> (23.04.2025).

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Governance Code for Family Businesses 2021. Arvutivõrgus: http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/GovernanceCodeforFamilyBusinesses_2021.pdf (23.04.2025).

¹¹⁷ *Ibid.*

Lähtudes eespool käsitletud näidetest ja juhtimismeetmetest võib järeldada, et ettevõtte juhtorganite sõltumatuse tagamiseks on võimalik rakendada mitmesuguseid lähenemisviise. Ühelt poolt saab sõltumatust saavutada otseselt, kaasates juhtorganitesse sõltumatuid juhte, kellel puuduvad perekondlikud või ärilised seosed ühinguga. Teisalt on võimalik tugineda ka kaudsematele ja paindlikumatele lahendustele, näiteks luues nõuandva kogu, mis ei ole formaalselt ettevõtte juhtorganiks, kuid võib praktikas täita olulist rolli tasakaalustava ja nõustava elemendina. Selline lähenemine ei takista pereettevõttel säilitamast oma identiteeti ja väärtusbaasi, vaid aitab ühtlasi suurendada juhtimise läbipaistvust ja otsustuste kvaliteeti. Sõltumatuse saavutamine ei ole üksnes regulatiivne küsimus, vaid pigem strateegiline valik, millele saab läheneda paindlikult, arvestades ettevõtte suurust, arenguetappi või perekondlikku struktuuri.

2.2. Perekonna kaasamine juhtimisse

Pereettevõtete üheks oluliseks tunnusjooneks on perekonnaliikmete töötamine juhtivatel ametikohtadel. Perekonnaliikmete kaasamisel on kahtlemata teatud eelised, mis seisnevad ennekõike lojaalsuses ettevõttele ning pikaajalises pühendumuses, mida välised juhid ei pruugi alati omada.¹¹⁸ Samas kaasneb sellega mitmeid huvide konflikti ja usalduse kuritarvitamise probleeme. Äriseadustik koos tsiviilseadustiku üldosa seadusega sätestavad kõigile juhatuse liikmetele hoolsus- ja lojaalsuskohustuse, mille osaks on tegutsemine äriühingu parimates huvides ning kohustus hoiduda enda või kolmanda isiku huvide eelistamisest.¹¹⁹ See tähendab, et ka pereettevõtte juhtorganisse kuuluv pereliige ei tohi langetada otsuseid, mis eelistavad perekonna või tema enda eraasju isegi juhul, kui kõik teised otsustajad on pereliikmed ning sõltumatut kontrolli ühingul ei ole. Praktikas tekib seega oht, et perekondlikud seosed muudavad piiri äriliste ja isiklike huvide vahel ebaselgeks.

Näiteks võib juhatuse liige sõlmida tehingu pereettevõtte ja teise sugulase või enda äriühingu vahel soodsatel tingimustel. Eesti õiguskorras kehtib küll aktsiaseltside puhul põhimõte, et oluline tehing, mis väljub aktsiaseltsi igapäevase majandustegevuse raamest, nõuab kõrgema organi, s.o nõukogu heakskiitu.¹²⁰ Nõukogu liikme ja aktsiaseltsi vaheline tehing on omakorda seaduse järgi koguni tühine, kui üldkoosolek sellega ei nõustunud, välja arvatud igapäevases

¹¹⁸ Gnan, L., Montemerlo, D., Huse, M. Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. – Journal of Small Business Management 2013, lk 22.

¹¹⁹ RKTko 29.05.2013, 3-2-1-40-13, p 27.

¹²⁰ Äriseadustik. – RT I, 06.07.2023, 131, § 306 lg 2, § 317 lg 1.

majandustegevuses turuhinna alusel sõlmitud tehingute puhul.¹²¹ Need sätted moodustavad põhilise baasi huvide konflikti ja erahuvide kontrollimiseks ja vältimiseks. Siiski on väiksemates pereettevõtetes sageli kõik juht- või kontrollorganite liikmed perekonnaga tihedalt seotud, mistõttu formaalne kontroll võib jääda fiktiivseks. Sellistes olukordades on vähemusosanike ja võimalike võlausaldajate huvide kaitse keerulisem, mistõttu lasub suurem roll eeskätt üldistel lojaalsuspõhimõtetel ning vajadusel ka kohtulikul kontrollil.

Teoreetilisest poolest võib perekonna kaasamist juhtimisse vaadelda ühingujuhtimise teooriate valguses. Esindusteooria keskne probleem ja vajadus täiendavate kontrolli- ja stiimulimehhanismide järele on pereettevõtetes väiksem, kuna pereliikmetel juhtidena on reeglina omanikega samad huvid või isegi sama staatus. Teiselt poolt võib mehhanismide puudumine ja liigne perekeskne juhtimine viia omakasupüüdliku käitumiseni, mille tagajärjeks võib olla vähemusosanike huvide eiramine või viib otsustusprotsesside läbipaistmatuks muutumine.¹²² Haldusteooria seisukohalt juhivad pereliikmed aga ettevõtet tihti mitte ainult isikliku kasu eesmärgil, vaid ka sisemisest pühendumusest pikaajalisele visioonile, mis tuleneb nende erilisest kuuluvustundest ettevõttesse. Seetõttu kaldub perekeskne juhtimine olema rohkem väärtuspõhine ja sotsiaalset kapitali arvestav. Seejuures ei ole otsused vaid majanduslikud, vaid ka emotsionaalsed, mis võib tugevdada ettevõtte sisemist ühtsust ja suurendada töömotivatsiooni laiemas plaanis.¹²³ Mitmed uuringud on järjepidevalt näidanud, et pereettevõtted, mida juhib perekonna enda tegevjuht, saavutavad keskmiselt paremaid tulemusi. Samas on leitud, et suuremates pereettevõtetes hajutatud omandiga võib väljastpoolt tulnud juht pakkuda paremaid finantstulemusi. Väikese ja keskmise suurusega pereettevõtete puhul on aga täheldatud paremaid finantsnäitajaid just juhul, kui tegevjuht on pärit perekonnast.¹²⁴

Teiselt poolt rõhutatakse, et perekonna osalus juhtimises võib parandada ettevõtte tulemuslikkust vaid teatud tingimuste olemasolul. Eelkõige tuvastatakse paremaid tulemusi siis, kui juhtorganid sisaldavad pädevaid, sh perekonnast sõltumatuid liikmeid ning kui seejuures on ettevõttes kehtestatud selged perejuhtimise struktuurid, nagu perenõukogu, pereprotokollid või -hartad.¹²⁵ Näiteks Itaalias läbiviidud uuring väikese ja keskmise suurusega pereettevõtete seas

¹²¹ *Ibid.*, § 318 lg 6.

¹²² Speckbacher, G., Wentges, P. The Impact of Family Control on the Use of Performance Measures in Strategic Target Setting and Incentive Compensation: A Research Note. – *Management Accounting Research* 2012, lk 35.

¹²³ Gonzales-Cruz, T.F., Cruz-Roz, S. When Does Family Involvement Produce Superior Performance in SME Family Business. – *Journal of Business Research* 2015, lk 2.

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ *Ibid.*, lk 4-5.

näitas, et perenõukogud võivad teatud juhtudel asendada või tugevdada seaduspäraseid juhtimismehhanisme, nagu nõukogu või üldkoosolekud, võimaldades integreerida perekondlikke väärtusi strateegilisesse juhtimisse.¹²⁶ Selline asendusfunktsioon võib olla eriti tõhus, kui perejuhtimise struktuuridel on selged volitused ja toimimispõhimõtted. Perejuhtimise struktuuride olulisus on seotud vajadusega tagada pereettevõtte juhtimise läbipaistvus ning pikaajaline jätkusuutlikkus. Formaliseeritud struktuuride puudumine võib kaasa tuua juhtimisotsuste liikumise mitteametlikule tasandile, tekitades segadust vastutuses ja rollide jaotuses. Ametlike juhtimispõhimõtete kõrval on seega vaja ka peresiseid reegleid, mis määratlevad perekonnaliikmete õigused ja kohustused ettevõtte juhtimises, sealhulgas ka rollid.¹²⁷

Erinevate riikide pereettevõtete juhtimise head tavad soovivad kehtestada formaliseeritud poliitika perekonnaliikmete palkamiseks ja edutamise kohta, et tagada juhtimise läbipaistvus ja kompetentsusnõuete täitmine. Suhteliselt levinud ja toimivaks vormiks peetakse perehartat (ingl *family constitution*), mis kujutab endast sisemist kokkulepet, milles sätestatakse tingimused, mille alusel võivad pereliikmed ettevõttes töötada, ning täpsustatakse rollide ja vastutuse jaotust.¹²⁸ Näiteks võib perehartaga kehtestada perekonnast juhatuse liikme jaoks nõude, et perekonnast juhatuse liikmeks pürgiv isik peab omandama vähemalt kolmeaastase töökogemuse juhtival positsioonil mõnes teises ettevõttes, et tagada tema piisav juhtimispädevus. Pereharta on seega perekonnaliikmete vaheline kirjalik kokkulepe, mis formaliseerib mitteametlikud normid või standardid ettevõtte sees, sätestades muu hulgas perekonna ühised väärtused, visiooni, rollijaotuse või konfliktide lahendamise põhimõtted.¹²⁹ Samuti võidakse perehartaga reguleerida ka kitsamaid küsimusi, näiteks osade või aktsiate üleminekutingimused, dividendide jaotamine ning pärimisega seotud korraldused.¹³⁰ Oluline on siiski silmas pidada, et Eesti õiguse kontekstis ei ole perehartal õiguslikult siduvat mõju nagu põhikirjal või asutamislepingul.¹³¹

Patrick Ulrich'i ja Sarah Speidel'i 2017. aastal läbiviidud empiirilise uuringu kohaselt on 57% uuritud Saksamaa pereettevõtetest koostanud perehartat. Uuringust ilmes siiski, et pereharta

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ Fayyaz, A., Anjum, Z. Corporate Governance in Family Business. – IntechOpen, 2024, lk 12. Arvutivõrgus: <https://www.intechopen.com/online-first/89738> (23.04.2025).

¹²⁸ Arteaga R., Menendez-Requejo, S. Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. – Family Business Review, 2017, Vol. 30 (4), lk 1-2.

¹²⁹ Vt nt Arumäe, U. Pereettevõtluse käsiraamat. – Eesti Pereettevõtjate Liit 2019, lk 274-283.

¹³⁰ *Ibid.*

¹³¹ Üldise käsitluse kohaselt ei ole pereharta juriidiliselt siduv ka teistes riikides nii kontinentaal-Euroopa kui ka Anglo-Ameerika õigussüsteemides.

olemasolu ei olnud otseselt seotud ettevõtte vanuse ega suurusega.¹³² Ka õigusliku siduvuse küsimuse osas ollakse Saksamaal seisukohal, et pereharta ei oma kohustuslikku ja siduvat jõudu. Sellegipoolest leitakse, et pereharta sisu võib avaldada mõju teiste siduvate dokumentide, eelkõige asutamislepingu tõlgendamisele. Seega võivad pereharta sätted omandada õigusliku tähenduse vaid ulatuses, milles need on ühel või teisel viisil ülevõetud või kinnitatud siduvates dokumentides.¹³³

Perekonnaliikmete kaasamisel juhtimisse tuleb rõhutada, et kõik juhatuse liikmed, sõltumata sugulussuhetest, vastutavad kohustuste rikkumisega äriühingule tekitatud kahju eest.¹³⁴ Kui pereettevõtte juht on jätnud vajalikud toiminguid või otsused tegemata või on tegutsenud vastuolus korraliku ettevõtja hoolsusega, võidakse teda üldjuhul vastutusele võtta. Pereettevõtte puhul võib eriti problemaatiliseks osutada olukord, kus vanem perekonnaliige, kes võib ühtlasi olla otsustusprotsessides domineeriv, pidurdab ettevõtte arengut või hoiab strateegiat stagneerununa, keeldudes laienemisest ja investeerimisest. Selline käitumine võib tuleneda tema konservatiivsetest vaadetest või soovist säilitada lõplik kontroll väljakujunenud tegevussuundade üle. Kuigi taolisel käitumisel võivad olla erinevad isiklikud põhjused, on äriühingu tegevuse peamiseks eesmärgiks eelkõige kasumi teenimine, mistõttu võib arengutest hoidumine ettevõtet otseselt kahjustada. Mitte-pereettevõtte puhul ei ole reeglina küsimuse all juhatuse liikme vastu hagi esitamise seaduslik võimalus, kuid pereettevõtte eripärasid arvestades võib seaduslike mehhanismide rakendamist takistada perekondlik suhe, mistõttu praktikas lahendatakse erimeelsusi sageli perekonna sees, mitte kohtus. Sellistel juhtudel on tarvis juhendada formaalsetest konfliktide maandamise reeglitest või kordadest, mida pereettevõtte puhul võib sisaldada pereharta.

Kokkuvõttes võib perekonnaliikmete kaasamine ettevõtte juhtimisse olla samal ajal nii tugev konkurentsieelis kui ka liigse perekese juhtimise korral oluline riskitegur. Ühelt poolt kujutab selline juhtimisviis endast pereettevõtteid iseloomustavat tunnusjoont, mis soodustab kõrgemat pühendumustaset ja lähtub perekonna väärtustest ning ühisest visioonist. Teisalt kaasneb sellega vaikimisi suurem huvide konfliktide ja otsustusprotsesside läbipaistmatuse oht. Nimetatud probleemide ennetamiseks või maandamiseks pakub õigusraamistik küll teatavaid

¹³² Ulrich, P., Speidel, S. The Family Constitution as an Instrument of Corporate Governance in Family-Owned Companies. – Emerald Publishing Limited, 2024, lk 170. Arvutivõrgus: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83797-200-520231010/full/html> (23.04.2025).

¹³³ Kirhdörfer, R., Lorz, R. Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. - Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Vol 20, lk 101-105.

¹³⁴ Äriseadustik. – RT I, 06.07.2023, 131, § 187 lg 2, § 315 lg 2.

lahendusi, ent enamasti on seadusandlik kaitse suunatud eelkõige äärmuslike olukordade reguleerimisele. Lisaks seaduslikele võimalustele võivad olulist rolli mängida ka pehmemad reeglid, mille kehtestamine võib ainuüksi omada tõhusat ennetavat mõju. Juhtimisalaste konfliktide üheks oluliseks põhjuseks on vähene suhtlus ja reguleerimata otsustusprotsessid¹³⁵, mistõttu on pereettevõtete õiguspärase juhtimise tagamiseks vajalik tasakaalustada perekondlik osalus eripäradele kohandatud juhtimiskokkulepetega.

2.3. Pärimise planeerimine ja juhtimine

2.3.1. Pärimisprotsessi tähtsus pereettevõttes

Pärimise planeerimine on ettevõtte jätkusuutlikkuse seisukohalt üks kesksemaid strateegilisi protsesse. Vaatamata sellele, et paljud pereettevõtted rajatakse tugevatele perekondlikele sidemetele ja usaldusele, osutub järjepidevuse tagamine omandisuhete muutumise korral sageli nende omaduste nõrgemaks küljeks. Planeerimata pärimine võib tuua kaasa õiguslikke vaidlusi ja ettevõtte lagunemise, ohustades selle tegevuse täielikku lõpetamist, mistõttu nii ühingujuhtimise seisukohalt kui ka õiguslikus mõttes on pärimise planeerimine valdkond, mis vajab süsteemset käsitlemist. Euroopa Komisjoni 2011. aasta andmete kohaselt anti Euroopas sel perioodil igal aastal üle ligikaudu 450.000 ettevõtet.¹³⁶ Seejuures oli tuvastatud oht, et aastas võidakse kaotada umbes 150.000 ettevõtet seoses ebapiisava üleminekusüsteemi planeerimisega.¹³⁷ Hilisemates uuringutes on rõhutatud, et demograafiliste andmete kohaselt on oodata aastas üleantavate ettevõtete arvu suurenemist.¹³⁸ On oluline, et juba 2020. aastal oli Euroopa Liidu tasandil märgitud vajadus pöörata suuremat tähelepanu Ida-Euroopa, sealhulgas Eesti olukorrale seoses VKE-de põlvkondliku üleandmisega, kuna mitme riigi ettevõtjaskond seisis esmakordselt silmitsi ettevõtluse järjepidevuse probleemidega.¹³⁹ Ka Eesti-siseselt oli 2016. aastal tehtud uurimus, mis käsitles juhtimise üleandmist pereettevõtetes, mille tulemustest selgus, et juhtimise üleandmine on muutunud asjakohaseks ja oluliseks küsimuseks. Uuringust tulenes, et mõned Eesti pereettevõtted on sellega tegeleenud või isegi protsessi lõpule

¹³⁵ PwC. Transform to Build Trust: Keeping Family Members United. – PwC 11th Global Family Business Survey, 2023. Arvutivõrgus: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey/building-family-member-trust.html> (23.04.2025).

¹³⁶ Euroopa Komisjon. Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. Final Report, Brüssel 2011, lk 10. Arvutivõrgus: <https://ecpd.si/uploads/dokumenti/Business> (23.04.2025).

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ Euroopa Komisjon. Improving the Evidence Base on Transfer of Business in Europe. Final Report. Brüssel 2020, lk 23. Arvutivõrgus: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/> (23.04.2025).

¹³⁹ *Ibid.* Vt ka: Euroopa Parlament. Report on Family Businesses in Europe (2014/2210(INI)). A8-0223/2015, Brüssel, 30. juuni 2015, p 17. Arvutivõrgus: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html (23.04.2025).

viinud.¹⁴⁰ Juhtimise üleandmine võib kujuneda ettevõtte ülemineku ja omandi üleandmise esimeseks oluliseks faasiks, luues eeldused pärijatest perekonnaliikmete sujuvaks ja tõhusaks integreerumiseks ühingujuhtimisse.

Üks kesksemaid küsimusi seisneb selles, et ettevõtte ja selle vara käsitlemine pärimise objektina ei ole õiguslikult eraldiseisvalt reguleeritud. Eesti õiguskorras puudub eraldi mõiste ettevõtluse pärimiseks, mistõttu reguleeritakse nimetatud protsessi erinevate õigusaktide koostoimel. Kõige otsesemalt sätestavad ettevõtte üleminekut võlaõigusseaduse §-d 180-185.¹⁴¹ Osa või aktsiate üleminekut pärijale reguleerivad täpsemalt ÄS § 153 ning § 231.¹⁴² Eesti õiguses käsitletakse äriühingu osalust pärandvara osana ning üldreeglina läheb osa või aktsia endise ettevõtte omaniku surma korral üle tema pärijale, kui põhikirjas ei ole sätestatud teisiti.¹⁴³ Seetõttu on pärimise korral oluline vaadelda mitte ainult ülaltoodud õigusakte, vaid ka pärimisseadust. Juhtudel, kus pärijaid on mitu, kuulub pärandvara, sealhulgas ka ettevõtte osalus neile ühiselt.¹⁴⁴ Lisaks tasub arvestada ka perekonnaseadusega, kuna varaühisuse varasuhte puhul võib pärandvara koosseis seetõttu vastavalt muutuda.

Kuigi käesolev peatükk käsitleb peamiselt pärimist kui põlvkondadevahelist ettevõtte ülemineku ühte võimalikku ja loomulikumat vormi, on ettevõtte üleandmine võimalik ka omaniku eluajal tehingulise üleminekena.¹⁴⁵ Sellisel juhul tuleb pöörata erilist tähelepanu üleandja solidaarvastutuse tekkimisele võimalusele¹⁴⁶ ning vajadusele põhjaliku ettevalmistuse järele, et vältida ootamatuid ja arvestamata maksukohustusi.¹⁴⁷ Ka pereettevõtete puhul ei ole välistatud esimese põlvkonna omaniku soov ettevõtetest varakult väljuda, mistõttu võib tehinguline üleminek olla käsitletav pärimise planeerimise osana. Pereettevõtte ühe olulisema faasi analüüsi lihtsustamiseks käsitletakse käesolevas peatükis kõiki ettevõtte üleminekuviise tervikuna, koondades need ettevõtte põlvkondade vahetuse mõiste alla. Eelnevast võib ühtlasi järeldada, et just õiguslike võimaluste mitmekesisus ja eri õigusharude normide samaaegne kohaldamine põhjendavad vajadust ettevõtte üleandmise teadlikuks planeerimiseks ning asjakohaste seaduslike meetmete rakendamiseks.

¹⁴⁰ Jaago, J. Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõtetes. Lõputöö. Juhendajad Tomast, R., Mihhailova, G. Pärnu: Tartu Ülikool 2016, Lk 46-47.

¹⁴¹ Võlaõigusseadus. – RT I, 04.07.2024, 18.

¹⁴² Äriseadustik. – RT I, 06.07.2023, 131.

¹⁴³ Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M. Ühinguõigus I. Kapitaliühingud. Tallinn: Juura 2015, lk 235, 415.

¹⁴⁴ Pärimisseadus. – RT I, 14.03.2025, 19., § 147.

¹⁴⁵ Võlaõigusseadus, §-d 180-184.

¹⁴⁶ Võlaõigusseadus, § 183 lg 1.

¹⁴⁷ Käibemaksuseadus. – RT I, 11.12.2024, 9., § 4 lg 2 p 1. Vt ka: Leppik, M., Lillsaar, M. Ettevõtte üleminek maksuõiguses. Kohtupraktika analüüs. Tartu: Riigikohus 2013.

Pereettevõtte ülemineku ja pärimise planeerimata jätmine ei kujuta endast üksnes õiguslikku probleemi, vaid ka strateegilist ja juhtimisalast puudujääki. 2005. aastal rõhutasid Howard M. Lang ja S. Kaela Timko, et enamik Ameerika Ühendriikide pereettevõtteid, sealhulgas ka suurettevõtted, ei oma kirjalikku strateegilise järjepidevuse tagamise plaani. Olulise märkusena toodi välja, et sageli käsitletakse pärimist ja põlvkondade vahetust üksnes omandiõiguse formaalse üleminekuna, mitte aga pikaajalise juhtimiskultuuri ja ettevõtte identiteedi edasiandmisena. Ettevõtte pärimisprotsessi edukus sõltub aga suurel määral selgelt määratletud rollijaotusest, esitatavatest ootustest ja vastutusest juhtimisees osalevate isikute vahel.¹⁴⁸ Märkimisväärne osa ettevõtetest ebaõnnestub valdavalt just selge juhtimise ja omandi üleandmise plaani puudumise tõttu.¹⁴⁹ Tegemist on probleemiga, mida on teadvustatud ka Euroopa Liidu tasandil, näiteks Euroopa Parlamendi 2015. aasta resolutsioonis pereettevõtete kohta.¹⁵⁰

Põlvkondade vahetus ja pärimise planeerimine on vältimatu komponent pereettevõtte järjepidevuse tagamisel. Seda tuleb mõista mitte ainult õigusliku formaalsusena, vaid ka strateegilise juhtimise ja perekondliku kokkuleppe osana. Läbimõeldud ettevõtte üleminek mängib olulist rolli ka pereettevõtte läbipaistvuse tagamisel, olles oluliseks kaitsegarantiiks äriühingu pikaajalistele koostööpartneritele ja võlausaldajatele. Selle protsessi puudulik planeerimine suurendab oluliselt ettevõtte lagunemise riski, samas kui läbimõeldud ja kõiki osapooli kaasav üleminekukava aitab säilitada mitte ainult ettevõtte vara, vaid ka konkreetse perekonna väärtusi ja kultuuri.

2.3.2. Takistused ja probleemid

Pereettevõtte edukaks üleandmiseks on vajalik, et ühingu juhtimine ja sellega seonduvad teadmised oleksid varakult ja süsteemselt edasi kantud. Seejuures ilmneb, et paljudes Euroopa riikides on just juhtimise ja teadmistega seotud takistused üheks olulisemaks teguriks ettevõtte üleminekul.¹⁵¹ Peamiseks probleemiks peetakse siinkohal kavandatud ja järjepideva juhtimisalase koolituse puudumist, mille tulemusena võib tekkida teadmiste ja oskuste lõhe

¹⁴⁸ Lang, H.M., Timko, S.K. Family Business Governance, Transition, Transformation and Succession: Gaining a Competitive Advantage. – Journal of Practical Estate Planning. September 2005, lk 38-39.

¹⁴⁹ Filipovič, M.H., Successful Transfer of Croatian Family Businesses as a Part of the European Union Policy – what can we do?. – EU and Comparative Law Issues and Challenges Series. 2020, Issue 4, lk 966-967.

¹⁵⁰ Euroopa Parlament. Euroopa Parlamendi 8. Septembri 2015. aasta resolutsioon pereettevõtete kohta Euroopas (2014/2210(INI)). – P8_TA(2015)0290. Arvutivõrgus: <https://eur-lex.europa.eu/> (23.04.2025).

¹⁵¹ Schiefer, J., Überwimmer, M., Füreder, R., Costa, Y. Obstacles and Challenges of Business Succession in Central Europe. – Journal of International Business Research and Marketing. Vol 4, No. 5, 2019, lk 25.

ettevõtte ühelt põlvkonnalt teisele liikumisel.¹⁵² Veelgi enam selgub, et paljudes pereettevõtetes puudub formaalne mehhanism teadmiste edasiandmiseks, eriti seoses kogemuste ja äristrateegia dokumenteerimata jätmisega, mis ohustab järjepideva juhtimise säilitamist. Eriliselt aktuaalseks muutub küsimus Ida-Euroopa riikides, kus pereettevõtete järjepidevuse ja ülemineku tava puudub ajaloolistel põhjustel, kuivõrd suurem osa ettevõtteid loodi 1990. aastatel pärast kommunistliku või okupatsioonirežiimi lagunemist.¹⁵³ Sellest tulenevalt seisavad mitmed Euroopa Liidu riigid, sh ka Eesti, silmitsi esimese põlvkonnavahega, kus puuduvad nii institutsionaalsed kui ka kultuuriliselt väljakujunenud eeldused edukaks teadmiste edasiandmiseks.

Pereettevõtte ülemineku edukus ei sõltu aga üksnes perekondlikust kokkuleppes või juhtimisalastest teadmistest, vaid suuresti ka majanduslikest ja rahalistest tingimustest, mis võivad üleminekut kas toetada või takistada. Paljudes vaadeldavates riikides on üheks olulisemaks takistuseks kujunenud rahalised ja maksustamisega seotud raskused, mis omakorda mõjutavad nii üleandja kui ka vastuvõtja tahet ettevõtte järjepidevuse säilitamiseks. Üheks tüüpiliseks probleemiks on ettevõtte väärtuse hindamise keerukus ja sellele järgnev finantskoormus, mis kaasneb osade või varade maksustamisega järgmisele põlvkonnale üleandmisel. Eriti teravalt avaldub see probleem riikides, kus puuduvad riiklikud toetusmeetmed või maksusoodustused ettevõtte perekonnasisesel üleminekul.¹⁵⁴ Seetõttu lükkavad paljud ettevõtjad ülemineku edasi või loobuvad pärimisplaanidest täielikult, eelistades ettevõtte võõrandamist kolmandatele isikutele või selle tegevuse lõpetamist.¹⁵⁵ Pärandimaksu puudumine Eestis kujutab endast seega olulist konkurentsieelist, luues soodsama ja atraktiivsema keskkonna pereettevõtete üleminekuks ja pärandi säilitamiseks. Siiski püsivad mitmed muud takistused, millest üks olulisemaid on pärandvara ühisusest tulenev probleem. Planeerimata ettevõtte üleminek võib tekitada olukorra, kus äritegevuse jätkamisest huvitatud pärijad peavad välja ostma ettevõtte osa või aktsiad teistelt, sellest vähem huvitatud pärijatelt. Sellisel juhul tekib huvitatud pärijale täiendav rahastamiskoormus olukorras, kus ettevõtte likviidsus ei pruugi vastata tehtavatele kulutustele.

Üks kesksemaid takistusi pereettevõtete edukal üleminekul võib peituda psühholoogilises suutmatuses tunnistada pärimise planeerimise olulisust. Oluliseks probleemiks selles kontekstis on soovimatus loovutada või kaotada kontrolli otsustusprotsesside üle. Sageli on ettevõtte

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ *Ibid.*, lk 26.

¹⁵⁴ *Ibid.*, 27.

¹⁵⁵ Filipovič, M.H., lk 971-973.

tihedalt seotud asutaja isiku ja indentiteediga, millest loobumine võib tähendada tema jaoks ka sotsiaalse rolli kaotust. Tugev emotsionaalne seotus ettevõttega võib seega oluliselt takistada õigeaegset ja ratsionaalset ettevalmistust või isegi probleemi teadvustamist.¹⁵⁶ Teiselt poolt võivad aga esile kerkida isikutevahelised konfliktid ja arusaamatused vastuvõtva põlvkonna juhtimisse kaasamisel, mis tulenevad väärtushinnangutest, juhtimisstiilist või ootustest. Lahknevuste tekkimisel ei piirdu konfliktid sageli ainult ärijuhtimisega, vaid võivad viia ka perekonnasiseste suhete pingestumiseni, mis omakorda pärsib otsustusprotsesse ja halvendab koostööd.¹⁵⁷

Oluliseks teguriks sotsiaalsete takistuste juures on ka ühiskondlikud hoiakud ettevõtte ülevõtmise suhtes. Näiteks on märgitud, et Poolas ja Slovakkias on uue ettevõtte asutamine märksa levinum kui olemasoleva ülevõtmine, mis viitab asjaolule, et õigusjärglastel puudub motivatsioon pereettevõtlusega jätkata.¹⁵⁸ Kuigi Eestis puuduvad vastavad staatilised andmed, ei saa välistada, et sarnane takistus võib avalduda ka üksikute perekondade sees. Siinkohal ei ole tegemist üksnes ärihuvide puudumisega, vaid sageli võib põhjuseks olla soovimatus siseneda keerulistesse peresüsteemidesse, kus valitsevad pinged või vastastikune lugupidamine on madal. Ülalkirjeldatud sotsiaalsete takistuste leevendamiseks on oluline varajane planeerimine ja osapoolte kaasamine läbirääkimistesse, isegi juhul, kui selle tulemusena selgub, et ettevõtte pärandamine ei ole mõistlik ega soovitav. Ka pereettevõtte teadlikult järgmisele põlvkonnale üle andmata jätmine on osa pärimise planeerimisest ning teatud juhtudel võib äritegevuse lõpetamine või äriühingu võõrandamine kolmandale isikule olla tulemuslikum ja jätkusuutlikum lahendus.

Ülaltoodust võib järeldada, et pereettevõtte üleminekuga ja pärimisega seotud takistusi ei saa käsitleda kitsalt või eraldiseisvalt, vaid tuleb mõista, et need kipuvad sageli esinema koos ja vastastikku süvendama üksteise mõju. Esiteks tuleb rõhutada, et teadmiste ja juhtimiskogemuste puudulik ülekandmine võib luua eelduse juhtimiskriisi tekkeks, mis süveneb eriti siis, kui pärimine toimub ootamatult ja seega tõenäoliselt ka kiirustades. Kui lisaks esineb peresisene arusaamatus või otsustusõiguse reguleerimata hajutatud mitme pärija vahel, on tõenäoline, et äriühing kaotab konkurentsivõime ning kahjustada võivad saada võlausaldajate, vähemusosanike ja teste sidusrühmade huvid. Teiseks võivad sotsiaalsed ja psühholoogilised takistused süveneda just planeerimise puudumise tõttu. Kui asutajapõlvkond

¹⁵⁶ Schiefer, J. jt., lk 26.

¹⁵⁷ *Ibid.*, lk 27.

¹⁵⁸ *Ibid.*, lk 26.

ei ole valmis kontrolli delegeerima ja samal ajal teine põlvkond ei tunne end otsustusprotsessides osalejana, ei teki vajalikku usaldust ega valmisolekut koostööks. Lõpuks tuleb pärimise planeerimisel arvestada ka majanduslike tagajärgedega. Isegi kui perekond suudab ettevõtte üleandmise ühisel kokkuleppel kavandada, võib hilisemas faasis osutada keeruliseks äriühingu väljaost teiste pärijate käest või üleminekuga seotud rahaliste kohustuste täitmine.

2.3.3. Pärimise planeerimise vahendid

Eesti pärimisõigus näeb ette pärimise planeerimiseks kaks peamist vahendit, milleks on testament ja pärimisleping. Nende peamine erinevus seisneb selles, et testament on ühepoolne viimse tahte avaldus, millega isik määrab oma surma puhuks vara saajad.¹⁵⁹ Testamendi oluliseks tunnusjooneks on selle paindlikkus, mille osaks on pärandaja võimalus enda korraldusi elu jooksul igal ajal muuta või tühistada. Pärimisleping on seevastu kahe- või mitmepoolne kokkulepe, mille alusel nimetatakse üks lepingupool pärijaks või annaku saajaks või välistatakse lepingupoole pärimisõigus.¹⁶⁰ Erinevalt testamendist ei saa pärimislepingut üldjuhul ühepoolselt muuta ega sellest taganeda. Seaduse kohaselt võimaldab pärimisleping määrata konkreetse isiku pärijaks ning ühtlasi välistada teiste seadusjärgsete pärijate õigused, luues sellega siduva ja etteplaneeritud lahenduse vara jagamiseks.

Seadusjärgse pärimise korral tekib sageli olukord, kus ettevõtte osalus läheb mitme pärija ühisomandisse. Pereettevõtte varasema omaniku surma korral võib selline olukord märkimisväärselt mõjutada juhtimisprotsesse, lepinguliste kohustuste toitmist partnerite ees, töötajate kindlustunnet ning vähemuseosaluse omanike huve. Kuna enne pärandvara jagamist ei kuulu ükski konkreetne ese ühelegi pärijale ainuomandina, võib äriühingu osa pärimisel olla raskendatud hääleõiguse teostamine ning tekkida vaidlusi juhatuse valimise ja tagasikutsumise üle, seades ohtu ettevõtte igapäevase toimise. Peamiseks seadusjärgse pärimise probleemiks võib osutada ajakulu, mis tuleneb võimalike sisemiste konfliktide lahendamisest. Pärijatel on küll võimalik sõlmida pärandvara jagamise leping, kuid ka see eeldab eelnevat rollide jaotust ning kokkulepete saavutamist, milleni ei pruugita kiiresti jõuda.

Eelnimetatud riske on võimalik ennetada testamendi või pärimislepingu abil. Praktikas on sageli tõenäoline, et osa pärijaid ei ole huvitatud pereettevõttes tegutsemisest ning seadusjärge

¹⁵⁹ Pärimisseadus. – RT I, 14.03.2025, 19., § 19.

¹⁶⁰ *Ibid.*, § 95.

pärimise korral oleks nende eesmärgiks ennekõike rahalise hüvitise saamine. Seega võimaldab testament või pärimisleping vara jagamist ennetavalt planeerida, tagades vajaduse korral läbimõeldud hüvitise näiteks rahaliste vahendite või kinnisvara näol. Selline korraldus välistab kaaspärijate ühisuse ning tagab ettevõtte osaluse läbipaistva ja sujuva ülemineku. Pärimisseadus lubab samuti kehtestada tingimuslikke korraldusi, mille kohaselt võib osaluse pärimise siduda näiteks vanuse, hariduse või vajaliku töökogemuse omandamisega.

Pärimise läbimõeldud planeerimine on oluline selleks, et lühendada ja lihtsustada pärandvara jagamise protsessi, mis omandab eriti suure tähtsuse pereettevõtte efektiivse toimimise seisukohalt. Testamendi või pärimislepingu kui õiguslike vahendite abil on võimalik suures osas ennetada pereettevõtte omandistruktuuri segatust ja juhtimisvõimetust. Sellisel viisil tagatakse läbipaistvus ja maandatakse vaidluste tekkimisega seotud riske nii perekonna sees kui ka väliste sidusrühmade jaoks. Pärijate kaasamine pärimisprotsessi varajases faasis võib aidata selgitada nende huve ning valmisolekut pereettevõtte ülevõtmiseks ja selle juhtimiseks. Vajaduse korral võib testamendiga ette näha ettevõtte osaluse võõrandamise ning määrata selleks testamenditäitja.

2.4. Vähemusosaluse kaitse

2.4.1. Vähemusosalus pereettevõttes

Enamikke Eestis tegutsevaid äriühinguid iseloomustab kontsentreeritud omandistruktuur.¹⁶¹ Pereettevõtete puhul on selline struktuur sisuliselt vältimatu, kuna enamusosaluse kuulumine asutajale või tema perekonnale on üks pereettevõtte definitsioonilisi tunnuseid. Seadus ei sätesta küll vähemusosaniku ega -aktsionäri mõistet, kuid see võib olla suhteline ja sõltub omandistruktuurist, osaluse omanike arvust või omavahel moodustatud hääletusblokkidest. Näiteks juhul, kui osaühingul on mitu osanikku võrdse hääleõigusega, ei ole ükski neist automaatselt enamus- ega vähemusosanik, kuid igaüks võib sattuda vähemusse olukorras, kus tema seisukoht erineb teiste omast.¹⁶² Seevastu juhul, kui osalus mõnes pereettevõttes kuulub perekonnavälisele isikule, on viimane *a priori* vähemuses. Üldiselt peetakse kontserteeritud omandistruktuuriga äriühingutes vähemuse õiguste kaitsest oluliseks probleemiks.¹⁶³ Pereettevõtete kontekstis süvendab seda sageli ka juhtimisvõimu koondumine pereliikmete

¹⁶¹ Viira, L. Vähemusosanike ja -aktsionäride ning võlausaldajate kaitse kontsernis. Magistritöö. Juhendaja Vutt, A. Tartu: Tartu Ülikool 2022, lk 3.

¹⁶² Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M., lk 256-257.

¹⁶³ Viira, L., lk 3.

kätte, sest vähemalt ühe perekonnaliikme kuulumine juhatusele on samuti pereettevõtte tüüpiliseks tunnuseks. See muudab vähemusosaniku või -aktsionäri positsiooni potentsiaalselt veelgi haavatavamaks, sest teabe valdamine, otsustusõigus ja ligipääs strateegilistele ressurssidele koondub täielikult kontrolliva perekonna kätte.¹⁶⁴

Vähemusosanike ja -aktsionäride positsioon pereettevõtetes kujuneb sageli keerukaks just seetõttu, et nende huvid satuvad konflikti kontrolliva perekonna soovidega. Kui mitte-pereettevõtetes peetakse keskseks probleemiks omanike ja juhtide vahelisi suhteid esindusteooria raames, siis pereettevõtetes liigub konflikt sageli nn omanik-omanik (ingl *principal-principal conflict*)¹⁶⁵ tüüpi vastasseisu. Sellistes olukordades ei piirdu riskid pelgalt passiivse osalemise või kasumi jaotamise küsimustega, vaid võivad ulatuda otsuste õiguste rikkumiseni, mis tulenevad nii teabevoos kontrollimisest kui ka äriolukordade suunamisest peresiseste eesmärkide poole.¹⁶⁶

Üks keskmisemaid väljakutseid on vähemusosaluse omanike väljajätmine otsustusprotsessidest. Tulenevalt sellest, et pereettevõtetes on otsustamine sageli perekonnakeskne, puuduvad tihti sisemiselt kehtestatud meetmed teiste omanike kaasamiseks. Tiheda perekondliku kontrolli tõttu ei pruugi ka juhtimispositsioonid alati peegeldada erapooletust ega tagada vajalikku pädevust. Viimane võib aga tähendada, et vähemus ei saavuta sisulist mõju ettevõtte juhtimisele isegi positiivsete vähemusõiguste kasutamise korral, näiteks õigusega nõuda juhatusest teavet või tutvuda dokumentidega.¹⁶⁷ Sellest tulenevalt on läbipaistvuse puudumine teine laialt levinud probleem. Pereettevõtteid ei pruugi jagada olulist finants- ja juhtimisteavet võrdselt kõigi omanikega, mis seab vähemusosaniku ebasoodsasse olukorda otsuste tegemisel. ÄS § 166 lg-s 3 sätestatud õigus nõuda teavet või dokumentidega tutvumist kohtu kaudu võib olla efektiivne niivõrd, kuivõrd pereettevõttes ei ole tütar- või sidusühinguid, mille kaudu juhitakse protsesse, mis mõjutavad ka emaettevõtte tegevust.

Viimasest tuleneb ka eraldiseisev kasumi jaotamisega seotud probleem, kus kontrolliv perekond võib kasutada oma mõju ettevõtte väärtuse eraldamiseks isiklikuks kasuks, kahjustades seeläbi vähemusosanike vara. Seda nähtust on kirjeldatud erinevates vormides, sh

¹⁶⁴ De Holan, P. M., Sanz, L. J., Protected by the Family? How Closely-Held Family Firms Protect Minority Shareholders. – Journal of Business Research 2006., lk 2-3.

¹⁶⁵ Martin, G., Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., Makri, M. Conflict Between Controlling Family Owners and Minority Shareholders: Much Ado About Nothing?. – Entrepreneurship Theory and Practice 2016/6., lk 1.

¹⁶⁶ *Ibid.*, lk 2.

¹⁶⁷ Äriseadustik, § 166 lg 1. Vt ka: Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M., lk 257.

varade võõrandamine seotud osapooltele turuhinnast madalama hinnaga, varjatud dividendide maksmine, kasumi üleviimine perekonna kontrollitud sidusühingutele ning läbipaistmatute lepingute ja tasustamiseskeemide kasutamine.¹⁶⁸ Tasustamisega seoses võib täheldada, et pereettevõtted kipuvad eelistama perekonnaliikmete kaasamist juhtimisse, sõltumata nende pädevusest, ning rakendavad tasustamist sageli eritingimustel. Lisaks sellele, et taoline lähenemine kujutab endast ebavõrdset kohtlemist võrreldes sõltumatute juhtidega, võib see mõjutada ka perekonnaliikmetest juhtide vastutustunnet vähemusosaluse omanike ees.¹⁶⁹

Eelnevast tuleneb, et pereettevõtete vähemusosanike ja -aktsionäride õiguste kaitse võimalused on tegelikkuses suhteliselt raskendatud. Praktikast esineb vähemusõiguste teostamise probleeme sageli ka mitte-pereettevõtete puhul, kus omandi kontsentreeritus või perekeskne juhtimine ei avalda täiendavat mõju. Kuigi õiguslikud võimalused, nagu koosoleku kokkukutsumise nõue, teabenõue või isegi erikontrolli kohtuliku määramise õigus, on kättesaadavad, on nende praktiline rakendamine sageli keeruline ja aeganõudev või vähese mõjuga. Ühelt poolt on nimetatud probleeme pereettevõtte sees võimalik tasakaalustada sõltumatu juhatuse kaasamisega, kuid teisalt puuduvad selleks kohustuslikud mehhanismid, mistõttu jääb see kontrolliva perekonna vabatahtlikult otsuseks.

2.4.2. Eesti kohtupraktika vähemusosaluse kaitsel

Vähemusosanike ja -aktsionäride õiguste kaitse on valdkond, mis on Eesti õiguskeskonnas olnud tähelepanu all. Eesti kohtud on vähemusosaluse kaitse küsimusi käsitledes üldjoontes kinnitanud kehtiva seaduse raamid. Kohtupraktikast võib järeldada, et pelgalt seaduslike õiguste olemasolu ei taga nende efektiivset kaitset. Sageli võivad vähemusosanikud ja -aktsionärid jääda kohtumenetluses sisuliselt kaitseta, kuna seadusandlus ei pruugi pakkuda konkreetseid või toimivaid abinõusid õiguste rikkumise korral.

Riigikohtu 2014. aasta otsus nr 3-2-1-89-14 käsitleb vähemusaktsionäri õigust nõuda püsivas kasumis oleva äriühingu kasumi jaotamist ja dividendi väljamaksmist.¹⁷⁰ Riigikohus leidis seejuures üheselt, et kehtiv õigus ei näe enamusaktsionäri kohustust hääletada kasumi jaotamise poolt, kui vähemusosanik seda soovib või nõuab. Aktsionäri dividendinõude õigus tuleneb AS §-st 279 lg 1. Nimetatud sätte ülesehitusest tuleneb, et aktsionäri dividendi väljamaksmise

¹⁶⁸ De Holan, P. M., Sanz, L. J., lk 3-4.

¹⁶⁹ Martin, G., jt., lk 5.

¹⁷⁰ RKTko 29.10.2014, 3-2-1-89-14.

nõude eelduseks on vastav üldkoosoleku otsus. See tähendab, et aktsionäril on võimalik nõuda dividendi väljamaksmist, kui otsus oli juba vastu võetud, kuid seejuures ei ole iseenesest õigust nõuda vastava kasumi jaotamise otsuse tegemist. Riigikohus rõhutas, et dividendi väljamaksmise või selle tegemata jätmise otsustamiseks näeb seadus ette lihthäälteenamuse nõude, eeldusel, et aktsiaseltsi põhikiri ei sätesta kõrgemat häälteenamuse kvoorumit.¹⁷¹ Kolleegium märkis samuti, et erinevalt vähemusaktsionäri seisukohast ei saa hea usu põhimõttest tuletada vähemusaktsionäri õigust nõuda kasumi jaotamist. Kolleegium jäi seisukohale, et tegemist ei ole seaduse lüngaga, mida oleks võimalik täita kohtulahendi kaudu. Seega on seadusandja teadlikult jätnud vastava vähemusaktsionäri õiguse seadusesse lisamata.¹⁷²

Kolleegiumi oluliste järelduste hulgas oli samuti märgitud, et kõige haavatavam vähemusaktsionäri positsioon on just börsil noteerimata aktsiaseltsides, kuna nende aktsiad ei ole likviidsed ning puudub neil ka tegelik turuhind. Seetõttu võib selliste aktsiate ainus realistlik ostja olla kontrolliv enamusaktsionär, kelle huvides ei pruugi olla vähemusosaluse väljaostmine õiglase hinna eest.¹⁷³

Ülaltoodu valguses on vajalik välja tuua, et enamusaktsionäri õigus sundida vähemuse äriühingust välja on sätestatud ÄS § 363¹ lg-s 1. Põhiaktsionäri nõudel, kelle aktsiatega on esindatud vähemalt 9/10 aktsiakapitalist, võib üldkoosolek otsustada ülejäänud aktsiate ülevõtmise enamuse poolt, kuid tingimusel, et vähemusaktsionäridele makstakse õiglase rahaline hüvitus (*squeeze-out*).¹⁷⁴ Antud säte kaitseb vähemusaktsionäri niivõrd, et kohustab enamusaktsionäri maksuma ülevõetava osaluse eest õiglase väärtuse, kui viimane soovib saavutada täielik kontroll äriühingu üle.¹⁷⁵ Oluline on aga samas märkida, et Eesti õiguses puudub vastupidine õigus, mis tähendab, et vähemusaktsionär ei saa üldjuhul nõuda, et enamus ostaks tema aktsiad välja.¹⁷⁶ Seega olukorras, kus vähemusaktsionär soovib äriühingust väljuda näiteks püsiva dividendide maksmata jätmise või strateegiliste erimeelsuste tõttu, puudub tõhus meede tema investeeringu kaitseks.¹⁷⁷

¹⁷¹ *Ibid.*, p 19.

¹⁷² *Ibid.*, p 25.

¹⁷³ *Ibid.*, p 27.

¹⁷⁴ Vt nt: Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M., lk 415-417.

¹⁷⁵ *Ibid.*, lk 417.

¹⁷⁶ *Sell-out* õigus. Kuigi tavaolukorras nn *sell-out* õigust ei ole seadusega ette nähtud, on see siiski Eesti õiguses olemas äriühingute ühinemisel ja jagunemisel (ÄS § 404 lg 1 ja § 448 lg 1) ning aktsiaraamatupidaja vahetumisel (ÄS § 233³ lg 1).

¹⁷⁷ Vt nt: Seletuskiri. Äriseadustiku ja teiste seaduste muutmise seaduse juurde. Ühinguõiguse revisjoni töörühma projekt arutamiseks, 13.01.2020, lk 122. Arvutivõrgus: <https://www.justdigi.ee/media/874/download> (23.04.2025).

Pärast eeltoodud Riigikohtu otsust tõusetus ka küsimus vähemusaktsionäri kaitse põhiseaduslikust poolest. Riigikohtu põhiseaduslikkuse järelevalve kolleegiumi ette tuli vähemusaktsionärist kaebaja taotlus tunnistada põhiseaduse vastaseks äriseadustik osas, milles see ei näe ette vähemusaktsionäride ja-osanike kaitseks asjakohast dividendinõuet.¹⁷⁸ Kuigi kolleegium ei asunud põhiseaduspärasuse sisulise kontrolli juurde, leides, et vastav taotlus ei ole lubatav, ilmub mõlemas Riigikohtu lahendis kalduvus käsitleda dividendi nõudeõiguse puudumist vähemusaktsionäri teadliku äririskina, mitte niivõrd kehtiva seadusandluse puudujäägina.¹⁷⁹ Tuleb märkida, et kohtulahendites käsitletud aktsiaseltsi puhul on tegemist pereettevõttega, mis käesoleva magistr töö kirjutamise seisuga on langenud täielikult ühe perekonna kontrolli alla. Mõlema kohtulahendi pinnalt võib järeldada, et vähemusaktsionäril on võrdlemisi piiratud võimalused ja alused loota kohtulikule kaitsele juhul, kui enamus järgib formaalseid seadusnõudeid tingimusel, et äriühingu põhikiri või muud pehmemad kokkulepped ei sätesta seadusest kõrvalekalduvaid kokkuleppeid.

Mitmes kohtuasjas on vähemosanikud või -aktsionärid proovinud vaidlustada enamuse otsuseid TsÜS § 38 lg 1 teise lause alusel. Selle sätte kohaselt võib juriidilise isiku organi otsus olla kehtetuks tunnistatav, kui otsus on suunatud mh osaniku või aktsionäri kahjustamiseks, saavutades eeliseid selle isiku arvel. Sellega sarnaseks võib pidada otsuse tühisuse tuvastamist heade kommete vastasuse tõttu, mis tuleneb TsÜS § 38 lg-st 2 ning ÄS § 177¹ lg-st 1. Vähemusel on sellisel juhul võimalik tugineda argumendile, et enamus kuritarvitab oma hääleõigust, võttes ette otsuseid, mis eelistavad neid endid vähemuse kahjuks. Siiski peab vähemosaniku või -aktsionäri kahjustamine olema selgelt põhjendanud ja vastuvõetud otsusest vahetult tuletatav. Näiteks juhul, kui enamus otsustab muuta põhikirja selliselt, et lisada kasumi jaotamise klausli juurde tingimus, mille kohaselt võib igakordselt kasumi jaotamise otsustamisel kalduda kõrvale osade nimiväärtustest, ei pruugi tegemist olla osanike võrdsuse põhimõtte rikkumisega või heade kommete vastase vähemuse kahjustamisega.¹⁸⁰ Kohtud on seejuures seisukohal, et heade kommete vastasus tühisuse tuvastamise alusena saab esineda juhul, kui see seondub otsuse sisuga.¹⁸¹ Samuti eeldab see konkreetsete asjaolude esitamist ja kohtus tuvastamist.¹⁸² Seega pelgalt asjaolu, et vastuvõetud otsus teoreetiliselt võimaldaks tulevikus enamuspositsiooni kuritarvitamist, ei ole piisav otsuse vaidlustamiseks.

¹⁷⁸ RKPJKm 19.04.2016, 3-4-1-34-15, p 7.

¹⁷⁹ *Ibid.*, p 21

¹⁸⁰ TlnRnKo 29.11.2024, 2-24-2415.

¹⁸¹ *Ibid.*, Vt ka: RKTko 23.05.2018, 2-16-9415, p 23.

¹⁸² RKTko 18.07.2011, 3-2-1-50-11, p 13.

Arvestatav osa vähemusosanike ja -aktsionäridega seotud kohtuvaidlusi puudutab erikontrolli kohtuliku määramise nõudeid. Erikontroll kujutab endast üht peamist seaduses sätestatud vähemusõigust. Kohtupraktikas on leidnud kinnitust põhimõtte, mille kohaselt erikontrolli taotlevad aktsionärid või osanikud ei pea iseenesest tõendama väiteid, millega nad põhjendavad erikontrolli taotlust.¹⁸³ Sellegipoolest tuleb rahuldamata jätta ilmselgelt põhjendamatud taotlused ning sellised, mis ei võimaldaks äriühingul oma huve ega õigusi kaitsta.¹⁸⁴ Oluline on silmas pidada, et kuigi erikontrolli määramine toimub protsessuaalselt hagita menetluses¹⁸⁵, millega kaasnevad tavaliselt menetluse kiiruse ja kohtu aktiivsema rolli eelised, peab ka vähemusosanik või -aktsionär arvestama kindlate reeglite ja eelduste täitmise vajadusega. Erikontrolli kohtuliku nõude eelduseks on üldjuhul, et vähemus on kõigepealt nõudnud selle määramist teiste osanike poolt ja saanud eitava otsuse. Samuti tuleb arvestada, et vähemusel ei ole võimalik esitada juba algatatud kohtumenetluse kestel uusi, varem esitamata erikontrolli küsimusi ja eesmärke.¹⁸⁶

Eelnevalt oli magistritöös käsitletud nii pereettevõtetes kui ka laiemalt vähemusosanikel ja -aktsionäridel esinevat probleemi, mis kaasneb teabevoa kontrollimisega enamuse poolt. Juhtudel kui ettevõtte juhtimine on kas liiga perekeskne või muul viisil enamusest sõltuv, võib vähemusõiguste teostamine olla raskendatud. Ka teabe saamise ja dokumentidega tutvumise õigus, mis esmapilgul näib loomulikuna, võib teatud olukordades põhjustada vaidlusi. Teabeõigus on omakorda oluliseks baasiks ja eelduseks teiste vähemusõiguste informeeritaks teostamiseks. ÄS § 166 lg 3¹⁸⁷ kohaselt on osanikul õigus nõuda juhatuselt teabe andmist või dokumentidega tutvumise võimaldamist kohtu kaudu, kui juhatus on eelnevalt sellest keeldunud. Kuigi ÄS § 166 lg 2 näeb ette juhatuse võimaluse sellest keelduda, on sätte sõnastus liiga abstraktne, mis võib praktikas põhjustada selle kuritarvitamist ja juhatuse võimalust viidata osauhingu huvide kahjustamisele igas olukorras. Üldreeglina ei põhjusta teabenõude esitamine erilise keerukusega õigusvaidlusi, kuna ÄS § 166 lg 1¹⁸⁸ ei piira oma olemuselt seda, mida osanik võib teabena ühingult küsida.¹⁸⁹ Siiski on sellel teatud põhimõtted, mille hulgas on näiteks keeld küsida küsimusi, mis on seotud oletuste või prognoosidega, samuti ei ole võimalik taotleda nende dokumentide kättesaamist, mida ei ole olemas või mida ühingul ei ole kohustust

¹⁸³ RKTkm 20.06.2016, 3-2-1-55-16, p 17. Vt ka: RKTkm 07.05.2008, 3-2-1-35-08, p 10.

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ Tsiviilkohtumenetluse seadustik. – RT I, 31.12.2024, 41., § 475 lg 1 p 11.

¹⁸⁶ TlnRnKm 11.09.2019, 2-16-17501.

¹⁸⁷ Aktsiaseltsi puhul ÄS § 287 lg 3.

¹⁸⁸ Aktsiaseltside puhul kohalduvad samasugused põhimõtted. Kuid aktsiaseltside puhul on oluliseks kitsenduseks asjaolu, et aktsionäri õigus nõuda juhatuselt teavet tekib vaid üldkoosolekul (ÄS § 287 lg 1). Selles osas on osanikul laiem teabeõigus võrreldes aktsionäriaga.

¹⁸⁹ RKTkm 14.02.2018, 2-16-3492, p 14.

koostada, näiteks kvartaalsed aruanded või juhatuse eelarved ja prognoosid.¹⁹⁰ Seega on osanikul eelduslikult õigus tutvuda kõigi ühingut puudutavate dokumentidega, mis on olemas ning millega tutvumine ei põhjusta ühingule olulist kahju.¹⁹¹

Vaatamata eelnevale, võib keerulisema struktuuriga ettevõtetes tekkida osanikul või aktsionäril põhjendatud kahtlus, et osa tegevust teostatakse teiste sidus- või tütarühingute kaudu, sealhulgas ka tahtlikult ja eesmärgiga varjata muidu emaühingus tekkima pidanud kasumit. Sellisel juhul võib vähemusel tekkida huvi nendes ühingutes toimuva vastu. Riigikohus on leidnud, et kuigi seadus ega põhikiri ei pruugi sellist õigust ette näha, on emaühingu vähemusel teatud juhul õigus saada teavet ka tütarühingute kohta.¹⁹² Teave peab seejuures olema otseselt või kaudselt seotud emaühinguga. Kuid kolleegium on samas leidnud, et kuigi teabe nõudmine võib olla põhjendatud, ei ole vähemusel õigust tutvuda tütarühingu dokumentidega.¹⁹³ Riigikohus leidis, et dokumentidega tutvumiseks võib teoreetiliselt kasutada muid abinõusid, eelkõige VÕS §-s 1015 sätestatud õigust, kuid seda ainult õigustatud huvi olemasolul, mida ei pea näitama ja tõendama ühinguõigusliku teabenõude puhul.¹⁹⁴ Eesti kohtupraktikas ei ole selliseid nõudeid tütarühingutega seoses veel ette tulnud, kuid võib siiski asuda seisukohale, et need ei oleks tõenäoliselt eriti tulemuslikud ega efektiivsed, kuna vähemusosanikust hagejal oleks eriti keeruline põhjendada VÕS §-s 1015 nõutud isiklikku seotust taotletava dokumendiga, kui viimane puudutab üldist tütarühingu majandustegevust ja tehinguid, mille suhtes oleks vähemusel tegelik huvi.

Kokkuvõttes peegeldab Eesti kohtupraktika kohati seda, et sisulistes konfliktides jääb vähemus enamusest sõltuvusse. Kohus hoidub sekkumast kasumi jaotamise otsustamisse ning ei võta arvesse ega hinda kaudseid tagajärgi. Seega võib asuda seisukohale, et ainuüksi kehtiv õigusraamistik ei pruugi pakkuda piisavat kaitset pereettevõtete vähemusosanike ja -aktsionäridele. Ka Riigikohus on viidanud, et vaatamata seadusmuudatuste katsetele ei ole kehtivasse seadusandlusesse siiani lisandunud mõned pigem olulised vähemuse kaitsemehhanismid.¹⁹⁵ Hiljuti oli Eestis taaskäivitatud põhjalik arutelu seadusmuudatuse üle, millest antud kontekstis on kõige huvipakkavam kohustuslikku vähemusdividendi¹⁹⁶ ja

¹⁹⁰ *Ibid.*, p 14.1 – 14.3.

¹⁹¹ *Ibid.*, p 16.2.

¹⁹² RKTkm 19.10.2020, 2-18-13213, p 22.

¹⁹³ *Ibid.*, p 23.

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ RKTko 3-2-1-89-14, p 24-27.

¹⁹⁶ Seletuskiri. Äriseadustiku ja teiste seaduste muutmise seaduse juurde., lk 76-77.

väljumisõiguse (*sell-out*) kehtestamine.¹⁹⁷ Seadusandlike muudatuste elluviimine ja nende üle mõtlemine võtab aga tõenäoliselt teatud aega, mistõttu võib hetkel suurem rõhk olla osanike ja aktsionäride vahelistel kokkuleppetel ja pehmematel meetmetel, mis on suunatud läbipaistvustaseme tõstmisele sisemise reguleerimise kaudu ning mis mõjutavad ühtlasi vähemuse õiguste kaitstust ja soodustavad nende õiguste efektiivsemat teostamist.

2.5. Praktilised suunised läbipaistvuse ja sidusrühmade kaitse tagamiseks Eesti pereettevõtetes

2.5.1. Perekonna harta

Võttes kokku teises peatükis käsitletud pereettevõtete juhtimise ja toimimisega seotud eripärad, saab tõdeda, et kuigi seadus ei pruugi ja ei peagi otseselt reguleerima perekonna suhteid äriühingus, võivad need suhted avaldada tugevat mõju igapäevastele otsustele, ettevõtte struktuuri kujundamisele ja seeläbi ka üldise otsustamise läbipaistvuse tasemele. Lisaks võivad pereettevõtte eripärad tekitada ebatüüpilisi konflikte või viia tavalised ühingujuhtimise probleemid uuele ja keerulisemale tasandile. Sellistes olukordades võib vabatahtliku sisemise reguleerimise mõju olla isegi tõhusam kui kohustutlike normide järgimine. Sellegipoolest võib olla kasulik paigutada vabatahtlikke kokkuleppeid ja meetmeid seaduslikesse raamidesse, tagamaks nende tõhus koosmõju kehtiva, imperatiivse iseloomuga seadusandlusega.

Üheks pereettevõtte spetsiifiliseks kokkuleppeks on käesoleva magistritöö raames juba varem põgusalt käsitletud perekonna harta. Perekonna harta on pereettevõtte jaoks mitteametlik kokkulepe või dokument, mille kaudu perekond määratleb ühiselt oma visiooni, väärtused, liikmete rollid ja osalemise poliitika äriühingus.¹⁹⁸ Eraldi võetuna on tegemist sisemise normatiivse juhisega, mis võib küll mõjutada õiguskäitumist, kuid ei kujuta endast iseenesest õigusi või kohustusi loovat lepingut. Üldiselt eraõigusele omane lepinguvabaduse põhimõte võimaldab seega perekonnal kehtestada sisemisi reegleid ja kokkuleppeid tingimusel, et need ei ole vastuolus seadusega ega kahjusta kolmandaid osapooli. Erinevalt osanike või aktsionäride lepingust võivad perehartat allkirjastada ja seega sellega liituda põhimõtteliselt kõik perekonnaliikmed, sõltumata nende faktilisest rollist ja osalusest ettevõttes.

¹⁹⁷ *Ibid.*, lk 122.

¹⁹⁸ Vt nt: Arumäe, U., lk 167-170.

Perekonna harta idee pärineb Anglo-Ameerika õigussüsteemi praktikast, kuid seda kasutatakse nüüd laialdasemalt ka teistes riikides, sealhulgas Saksamaal¹⁹⁹ ning vähemal määral on perekonna harta kontseptsiooni käsitletud ka Eesti kontekstis. Õiguslikult seisneb pereharta keskne roll selles, et see võib olla aluseks ja suunaks muudele siduvatele dokumentidele, eelkõige hilisemale osanike või aktsionäride lepingule või põhikirja muudatustele. Perharta võib mängida olulist rolli ka pärimise planeerimisel, sätestades tingimusi, mis kantakse edasi testamenti või pärimislepingusse.²⁰⁰ See omakorda aitab tagada läbipaistvust tuleviku osaluse jaotuse osas. Kuigi perharta peamine eesmärk ja olemus ei ole õiguslike tagajärgede tekitamine, võib see siiski sisaldada osanike ja aktsionäride lepinguga sarnaseid kokkuleppeid nagu teabe andmise kohustused, osaluse võõrandamise ja omandamise piirangud, ning ka juhtimisega seotud täpsemad korraldused, tingimused ja eeldused, mis kehtivad perekonnast juhatuse liikmele.

Tulenevalt perharta sisust, sellele tavaliselt alla kirjutavate isikute piiratud ringist ning perharta olemuslikust eesmärgist kaardistada ja väljendada konkreetse perekonnagrupi ühiseid väärtusi ja sihte, võib sellele kohaldada seltsingulepingu sätteid.²⁰¹ Õiguskirjanduses on leitud, et ka osanike ja aktsionäride lepingutele kohaldatakse seltsingulepingu sätteid ning tegemist on seejuures üldjuhul sisemise seltsinguga, mille puhul ei moodustata eraldiseisvat seltsinguvara ega astuta suhetesse kolmandate isikutega.²⁰² Osanike ja aktsionäride lepingute poolteks võivad lisaks ühingu omanikele olla ka juhatuse liikmed ja äriühing ise. Äriühingu kaasamine aktsionäride või osanike lepingu poolena annab võimaluse panna ühingule teatud kohustusi, võimaldades hiljem nende kohustuste täitmist lepinguliselt nõuda. Perharta puhul aga eeldatakse, et see on sõlmitud üksnes perekonnaliikmete vahel, mistõttu on põhjendatud küsimus, kas äriühingu kaasamine perharta osaliseks võiks moonutada perharta sisemist iseloomu või põhjustada huvide konflikte, mis kahjustavad nii äriühingu toimimist kui ka vajalikku sõltumatust perest.

Üldjuhul tuleks autori hinnangul hoiduda äriühingu kaasamisest perharta poolena, eriti juhul, kui äriühingus on vähemusosalus perekonnavälistel isikutel. Kui äriühingu kõik aktsionärid või osanikud kuuluvad siiski perekonda, võib teatud juhtudel olla põhjendatud ka äriühingu kaasamine perharta konteksti. Sellest hoolimata, tuleb selgelt eristada perekonna harta ja

¹⁹⁹ Ulrich, P., Speidel, S., lk 167.

²⁰⁰ *Ibid.*

²⁰¹ Võlaõiguseseadus, § 580 lg 1.

²⁰² Varul, P., Kull, I., Kõve, V., Käerdi, M. Võlaõiguseseadus. III, 4.-8. osa (§-d 422-702): kommenteeritud väljaanne. Tallinn, Juura, 2021, § 580 kommentaar 3.4.1.

osanike või aktsionäride lepingu eesmärki ja iseloomu, kuna perekarta olemasolu ei välista osanike või aktsionäride lepingu sõlmimist. Vastupidi, perekarta võib kujundada sisulise alusel hilisemaks lepinguks, mille kaudu reguleeritakse eelkõige neid valdkondi, kes perekondlikud kokkulepped vajavad täiendavat õiguslikku siduvust, eriti suhetes kolmandate isikutega. Seega peab osanike või aktsionäride leping keskenduma peresisestes ja -välises suhetes reguleerimata küsimustele, näiteks võrdsete õiguste tagamisele kõigile osanikele või aktsionäridele, hääletuskokkulepetele ning teabe andmise ja vahetamise mehhanismidele.

Seltsingulepingu liigina ei kehti perekonna hartale kohustuslikku vorminõuet. Üldjuhul aga tuleb märkida, et perekartale teatud õigusliku võimu omistamiseks tasub seda koostada kirjalikus vormis ning allkirjastada kõigi kaasatud füüsiliste isikute poolt. Perekarta võib, kuid ei pea sisaldama ka osa või aktsiate käsutamise kokkuleppeid ja piiranguid. Kui perekarta sisaldab selliseid kokkuleppeid, tuleb arvestada, et vastavalt seadusele peavad osa käsutustehingud olema notariaalselt tõestatud, mistõttu tuleb ka perekarta seega vormistada notariaalselt tõestatuna.²⁰³

Kokkuvõttes on perekonna harta eraõiguslik kokkulepe, millel on eelkõige sisemine, moraalne ja suunav iseloom. Perekonna harta õiguslik tähendus tuleneb perekonnaliikmete konsensusest, väljendades ühiseid tahteavaldusi väärtuste, strateegia ja arengusuundade kohta, mida poolte kokkuleppel lubatakse järgida. Samas on autori hinnangul kaheldav, et sellega võidakse luua iseseisvaid nõudeõigusi või siduvaid õiguslikke tagajärgi. Vaatamata sellele võib perekonna harta koos osanike või aktsionäride lepinguga pakkuda täiendavaid tõenduslikke aluseid ja vähendada tõendamiskoormust nii ühingu- kui ka pärimisõiguslikes vaidlustes.

2.5.2. Osanike ja aktsionäride leping

Teiseks oluliseks läbipaistvus- ja kaitsemehhanismiks on osanike või aktsionäride leping. Kuna nii perekonna harta kui ka osanike leping on erinevalt põhikirjast konfidentsiaalsed ja kehtivad enamasti üksnes lepinguosaliste suhtes, tagavad seega mõlemad eelkõige sisemist läbipaistvust, mis on eriti oluline vähemusosanike ja -aktsionäride jaoks. Kui perekonna harta on seejuures spetsiifiliselt pereettevõtetele suunatud vahend, siis osanike lepingut võidakse sõlmida kõikides äriühingutes. Siiski võib just pereettevõtetes esineda liialt perekesksest juhtimist, huvide põimumist ning läbipaistmatuid ja mitteametlikke otsustusprotsesse, mistõttu on osanike leping pereettevõtte toimimise spetsiifika arvestades väärtuslik täiendav meede vähemusosaluse

²⁰³ *Ibid.*, § 580 kommentaar 3.6.

kaitseks. Ka asjaolu, et perekonna harta on mõeldud üksnes perekonnaliikmetele, põhjendab osanike lepingu sõlmimise vajadust, kui pereettevõtte osalus kuulub ka perekonnavälistele isikutele.

Vähemusosaluse kaitse seisukohalt on osanike lepingus keskseks kokkulepe kvalifitseeritud häälteenamuse nõude kohta või tingimus, mille kohaselt peab teatud otsuse vastuvõtmiseks olema antud vähemusosaniku või -aktsionäri hääl. See tähendab, et enamus ei saa olulisi otsuseid langetada ilma vähemuse kaasamiseta. Sellised kokkulepped aitavad tasakaalustada osapoolte võimusuhteid ja tagavad vähemusosaluse reaalse juurdepääsu ühingu juhtimisele. Lisaks võidakse lepingus sätestada ka vähemuse õigus määrata juht- või kontrollorgani liige ning täiendavalt siduda strateegiliste otsuste vastuvõtmine selle liikme poolthäälega.²⁰⁴ Osanike ja aktsionäride leping võib seega sisaldada ka üldisemaid juhtimise korraldamise ja juhtide määramise põhimõtteid ning täpsemaid erikokkuleppeid. Vastavate kokkulepetega võib tagada nii vähemuse määratud esindaja olemasolu kui ka piirata perekonnaliikmetest juhtide arvu või ametiaega, samuti sätestada tingimused nende valimisel.

Osanike ja aktsionäride lepingus kasutatakse sageli erinevaid osa või aktsiate käsutamisega seotud kokkuleppeid ja piiranguid, mille hulka võivad kuuluda osaluse ajutised võõrandamise või pantimise keelud ja piirangud. Eelnevalt oli magistritöös käsitletud ka enamuse ja vähemuse tasakaalustamata positsiooni, eelkõige põhiaktsionäri *squeeze-out* õigust koos vastupidise *sell-out* õiguse puudumisega Eesti õiguskorras. Selle võimaluse puudujäägi kompenseerimiseks ning osapoolte õiguste tasakaalustamiseks võidakse aktsionäride lepingus ette näha väljumisõigusi või väljumisklausli (ingl *exit clause*). Selline kokkulepe tagab vähemusaktsionäridele kindlustunde konfliktiolukordades, võimaldades neil äriühingust väljuda kindlaksmääratud ja eelnevalt kokkulepitud hüvitise alusel.²⁰⁵ Sarnaseid vabatahtlikke väljumiskokkuleppeid saab ette näha ka osaühingu puhul osanike lepingus.

Teiselt poolt võib lepinguga reguleerida ka kontrolli omava perekonna õigust vähemusosaluse väljaostmiseks juhtudel, kui vähemusosanimik rikub oluliselt oma kohustusi või kahjustab teatud viisil ettevõtte toimimist. Sellisel juhul võib lepingus ette näha, et teistel osanikel on õigus rikkunud osaniku osalus välja osta, näiteks audiitori määratud hinnaga ning seejuures kohtuväliselt. Selline mehhanism sarnaneb osaliselt ÄS §-s 167 sätestatud osaniku

²⁰⁴ Maripuu, S. Aktsionäride lepingus sisalduvate kokkulepete lubatavus ja õiguslikud tagajärjed Eestis. Magistritöö. Juhendaja Vutt, A. Tartu: Tartu Ülikool 2014, lk 23.

²⁰⁵ *Ibid.*, lk 63.

väljaarvamisega, mis võimaldab mõjuval põhjusel osaniku kohtu kaudu välja arvata. Väljaostu mehhanismi kehtestamine osanike lepingus võib olla pereettevõtete kontekstis eriti kasulik juhtudel, kus osalus kuulub mitmele perekonnaliikmele. Seejuures võib osalus jaguneda võrdselt, kuid teatud olukordades võib üks pereliige sattuda vähemusse või tekkida patiseis. Selliste meetmete olemasolu suurendab õiguslikku kindlustunnet ja vähendab juhuotsuste või positsioonide kuritarvitamise riski, samal ajal tugevdades läbipaistvust ning osapoolte ootuste selgust juba lepingu sõlmimise hetkel. Et vältida keerulisi ja suhteid kahjustavaid kohtuvaidlusi, võib väljaostu- või väljumisklausli kehtestamine olla tõhus ennetav vahend.

2.5.3. Abieluvarasuhete reguleerimine ja äriregistri andmete läbipaistvus

Eestis on abieluvarasuhte tavapäraseks liigiks varaühisus, mille kohaselt abielu kestel omandatud vara kuulub abikaasadele ühiselt. Ka osa või aktsiad võivad sellisel juhul kuuluda mõlemale abikaasale, sõltumata sellest, kes on äriühingu asutaja ning kas äriregistri andmetes on kajastatud mõlemad abikaasad või vaid üks neist. Äriseadustik tunneb ühist osa ja aktsiat ning näeb ette, et sellisel juhul teostatakse osa või aktsiaga seotud õigusi ühiselt, v.a juhul, kui ühingule ei ole ühisomandist eraldi teatatud.²⁰⁶ Sellest tulenevalt ei mõjuta varaühisuse esinemine üldjuhul ühingu sisemist toimimist ning osanikuks või aktsionäriks loetakse üksnes isik, kes on kantud äriregistrisse. Samas on aga ühisel omanikul õigus nõuda enda kandmist osanike nimekirja või aktsiaraamatusse.²⁰⁷

Kuigi seadus tagab abikaasadele põhimõtteliselt võrdsed õigused ühisvarasse kuuluva äriühingu osaluse suhtes, ei kajastu see tavapäraselt äriregistri nähtavates andmetes. Praktikas kajastub osanike või aktsionäride nimekirjas enamasti vaid üks isik, jättes teise, ühisomanikust abikaasa, registriandmetes varjatuks juhul, kui ühisomandi kohta ei ole ühingu ametlikult teavitatud. Selline olukord võib tekitada ebamäärasust nii äriühingu siseste suhete kui ka kolmandate isikute vaatepunktist. Kui ühisomanikud ei tegutse üksmeelselt, võib see segada osaniku- või aktsionäriõiguste teostamist ning põhjustada vaidlusi otsustusprotsessis.

Ühisomandi kajastamine äriregistris suurendab seejuures pereettevõtte läbipaistvust mitmel tasandil. Esiteks aitab see tagada, et kõik pereliikmed, kellel on õiguslik huvi äriühingu osaluse suhtes, on kaasatud otsustusprotsessi või vähemalt nõuetekohaselt esindatud, vältimaks konfliktide tekkimist. Kui abikaasad on kantud osanike nimekirja ühisomanikena, saab osanike

²⁰⁶ Äriseadustiku § 165 lg 1 ja § 286 lg 1.

²⁰⁷ Äriseadustiku § 165 lg 1 lause kolm ning § 286 lg 3 koosmõjus PKS § 28 lg 4.

ringi kuuluvus selgeks ka teistele osanikele ja kolmandatele osapooltele, sealhulgas võlausaldajatele. See välistab olukorras, kus üks abikaasadest saab teha ühepoolselt olulisi tehinguid, näiteks osa võõrandamine, pantimine või jagamine, mille õiguslik kehtivus võib sõltuda teise abikaasa hilisemast heakskiidust ning mis võivad vastasel juhul osutada tagasipööratavaks.

Teiselt poolt ei ole välistatud, et üks abikaasadest ei ole äritegevusest huvitatud. Sellisel juhul ei pruugi varaühisus põhjustada probleeme reeglina kuni konfliktide või lahknevuste esinemiseni. Konfliktiolukorras võib aga varasuhte liigi või üksikute õiguste lahusvaraks kiireloomuline muutmine osutada keeruliseks või praktiliselt võimatuks. Seetõttu on oluline abikaasade varaliste õiguste ennetav reguleerimine. Üheks tõhusaks ja paindlikuks vahendiks pereettevõtte omanike jaoks abieluvaralepingu sõlmimine. Abieluvaralepingut on võimalik sõlmida enne abiellumist, mille puhul see jõustub abielu sõlmimise hetkest. Selle abil on võimalik määrata, et äritegevusega seotud varalised õigused ei kuulu ühisvara hulka. Vastasel juhul, kui ettevõtte on loodud abielu kestel, kuuluks see vaikimisi ühisvarasse, kui varasuhte liigiks ei ole valitud lahusvara ega ole sõlmitud abieluvaralepingut vastavate täpsustavate tingimustega. Seetõttu võib abieluvaralepingu sõlmimine olla nii ennetava kui ka korrigeeriva iseloomuga meede.

Abieluvaralepingu kasutamine pereettevõtte välise läbipaistvuse tagamise eesmärgil seisneb peamiselt selles, et äriühingu osalus määratakse ühe abikaasa lahusvaraks. Sellise kokkuleppe kaudu välistatakse varaühisusest tulenev kaasvalitsemise kohustus ning täpsustatakse ettevõtte juhtimises ja osaluses valitsevad õigussuhted. Samal ajal on võimalik säilitada varaühisus üldisena, leppides eraldi kokku vaid teatud varade, eelkõige äriühingu osaluse kuulumises ühe abikaasa lahusvarasse. Lepingu jõustumine ja sidusrühmade kaitse tagatakse selle kandmisega abieluvararegistrisse, kus õigustatud huvi olemasolu²⁰⁸ korral on võimalik kontrollida lepingu ja selle tingimuste sisu.²⁰⁹ Sellise regulatsiooni kaudu suurendatakse läbipaistvust ka abikaasade omavahelistes suhetes, vähendades ebarealistlike ootusi ning ennetades võimalikke varavaidlusi. See omakorda aitab vältida pereettevõtte kaasamist ühisvara jagamise vaidlustesse.

Eesti kehtiv õigusruum pakub mitmeid olemasolevaid ja toimivaid eraõiguslikke mehhanisme, mille teadlik ja järjekindel rakendamine võimaldab oluliselt mõjutada pereettevõtete

²⁰⁸ Abieluvararegistri seadus. – RT I, 14.04.2025, 13., § 6 lg 2.

²⁰⁹ *Ibid.*, § 17 lg 2 p 5.

läbipaistvustaset ja usaldusväärust ka ilma spetsiifilise eriseadusliku regulatsioonita. Eelnevalt käsitletud meetmete koosmõju moodustab võrdlemisi tervikliku sisemise reguleerimise süsteemi, mille kaudu on võimalik ennetada või leevendada perekonnasiseseid konflikte ning seeläbi toetada vastutustundliku juhtimiskultuuri kujunemist pereettevõttes. Võib järeldada, et kõik nimetatud meetmed on küll kehtiva õiguse piires vabatahtlikud, ent siiski rakendatavad ning ei eelda eraldi imperatiivset seadusandlikku sekkumist. Seejuures muutub keskseks aga pereettevõtete ning neid omavate ja juhtivate isikute enda initsiatiiv, sh valmisolek rakendada praktilisi juhiseid ja kujundada läbipaistvusele suunatud juhtimismudel.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö käsitleb pereettevõtete juhtimise ja läbipaistvusega seotud probleeme Eesti õiguskorras, kus pereettevõtted ei ole seadusandlikul tasandil defineeritud ega eristatud tavaettevõtetest. Töö keskendub üksnes kapitaliühingute toimimisele pereettevõtetenä, jättes käsitlusest teadlikult välja muid äritegevuse vorme, kuivõrd kapitaliühingute seaduslik reguleerimine on Eesti õiguskorras kõige põhjalikum, ent samas üldistatud ning ei pruugi arvestada pereettevõtetele iseloomulike eripäradega. Sellest tulenevalt oli töö keskseks eesmärgiks välja selgitada, kuidas õiguslikud ja juhtimisprobleemid mõjutavad pereettevõtete toimimist ja läbipaistvust. Seejuures uuriti regulatiivsete vahendite piisavust ning kättesaadavust esinevate probleemide lahendamiseks. Peamiste uurimisküsimuste hulgas oli tuvastada kehtiva õiguskorra probleemide olemasolu või nende puudumist, aga samuti analüüsida, millisel määral vastavad seaduses sätestatud äriühingu juhtimis- ja läbipaistvusnormid pereettevõtete vajadustele ja eripäradele ning kas olemasolev õigusraamistik sisaldab piisavaid vahendeid pereettevõtete juhtimise ja läbipaistvuse probleemide lahendamiseks.

Magistritöös püstitati hüpotees, et kehtivad ühinguõiguslikud normid ei ole piisavalt kohandatud pereettevõtete eripäradele, mistõttu võib see kaasa tuua vähemusosanike õiguste nõrgema kaitse, juhtimise läbipaistmatuse ning huvide konflikti tekkimise ja süvenemise riski pereettevõtetes. Hüpoteesi täiendava väitena eeldati, et nimetatud probleemi lahendamiseks on vajalik kas regulatiivsete meetmete kohandamine või pereettevõtte eripärasid arvestavate soovituslike juhtimistavade ametlik tunnustamine.

Vaatamata sellele, et pereettevõtted võivad moodustada kuni 90% Eestis registreeritud äriühingutest, ei ole nende reguleerimiseks astutud eraldi seadusandlikke samme. Sellest lähtuvalt on võimalik väita, et pereettevõtete toimimiseks ei ole tingimata vajalik täiendava normatiivse raamistiku loomine või olemasolevate normide kohandamine. Sellegipoolest oli magistritöö kirjutamisel läbivalt tuginetud eeldusele, et hoolimata pereettevõtete võimalikust efektiivsusest, esineb nendes spetsiifilisi juhtimise väljakutseid ning teabevahetuse ja otsustusprotsesside läbipaistmatuse probleeme. Nimetatud eelduse olemasolu oli vajalik selleks, et kaardistada pereettevõtete põhimõttelist erisust, mis tuleneb nende perekeskest juhtimisest ning kalduvusest eelistada perekondlikke eesmäärke puhtalt äriliste eesmärkide ees.

Töö esimene osa käsitleb lühidalt pereettevõtte mõiste sisustamist, ühingujuhtimise teooriate kohaldatavust ning asjakohast õigusraamistikku ja sellest tulenevaid nõudeid, mis mõjutavad pereettevõtete tegutsemist. Tulenevalt asjaolust, et rahvusvaheliselt puudub ühtne ja siduv pereettevõtte definitsioon, on selle määratlemine jäänud suuresti siseriiklike seadusandjate ja praktikute otsustada. Seejuures võib pereettevõtte mõiste varieeruda sõltuvalt valdkonnast või kontekstist, milles äriühingut käsitletakse. Töö toob esile, et õigusteoreetiliste ja praktiliste seisukohtade ja käsitluste analüüsi tulemusena on võimalik kujundada kokkuvõtlik pereettevõtte definitsioon. Nii on pereettevõtteks käsitletav äriühing, milles hääleõiguslik kontroll kuulub ühele või mitmele omavahel seotud perekonnale ning kus lisaks enamusosaluse perekondlikule kontrollile kuulub vähemalt üks pereliige ka ettevõtte juhtorganisse. Seejuures tuleb pehme kriteeriumina arvestada perekonna eesmärki säilitada ettevõtte järjepidevus ja tagada enamusosaluse üleminek järgmisele põlvkonnale.

Lisaks tehnilisele määratlusele tuleb pereettevõtete eristamisel lähtuda sisemiste suhete alustest. Erinevalt tavaettevõtetest, kus omanike ja juhtide vaheline suhe põhineb eelkõige lepingulisel baasil ning poolte otsused ja käitumismustrid tuginevad valdavas osas kirjalikult kokkulepetele, lähtutakse pereettevõtetes peamiselt usaldusest ning mitteformaalsetest arusaamadest ja kokkulepetest. Nimetatud eripära kajastub ka ettevõtte juhtimise teoreetiliste lähenemiste sobivuses pereettevõtte konteksti. Magistritöös käsitletud ühingujuhtimise teooriad on välja töötatud üldiste ettevõttestruktuuride kirjeldamiseks ning nende rakendamine pereettevõtete puhul eeldab kohandatud tõlgendamist. Lähtudes aga asjaolust, et pereettevõttes prevaleeruvad tihedad isiklikud suhted ja suurem vastastikune usaldus, võib haldusteooriat pidada kõige sobivamaks lähtepunktiks nende ettevõtete sisemise struktuuri ja juhtimismudelite kirjeldamisel.

Pereettevõtte üheks iseloomulikuks tunnuseks võib pidada rollide kattuvust. Nimelt täidetakse mitut funktsiooni ühe või kitsa ringi omavahel seotud isikute poolt. Rollide kattuvus põhjustab omakorda otsustusprotsesside kontsentreerituse ja võib põhjustada sisemise kontrolli nõrkust. Seejuures nõuavad aga nii siseriiklikud kui ka Euroopa Liidu õigusraamistikud aina rohkem läbipaistvust ning kohati ka tundliku teabe avalikustamist. Eeldusel, et pereettevõtete sisemised kontrollstruktuurid on nõrgemad, on seega küsitav nõuete vabatahtlik täitmine. Sellest tulenevalt oli magistritöös tõstatatud küsimus pere- ja börsiettevõtete võrreldavusest. Börsiettevõtted on koormatud laiaulatusliku normikogumiga, mis on nii kohustusliku kui ka soovitusliku iseloomuga. Vajadus börsiettevõtte detailse ja üksikasjaliku reguleerimise järele tuleneb nii börsiettevõtete suurusest ja üldisest mõjust majandusele, kui ka investori ja

kapitalituru vajadusest saada usaldusväärset, kontrollitavat ja legitiimset teavet äriühingu tegutsemise ja tuleviku eesmärkide kohta. Seevastu vajadus rakendada täiendavaid eeskätt soovituslikke abinõusid pereettevõtete jaoks on põhjendatud eesmärgiga tasakaalustada sisemistest suhetest tulenevaid riske ning suurendada usaldusväärust nii ettevõtte sees kui ka väliste huvigruppide silmis.

Valdavas osas ei kuulu pereettevõtted reguleeritud kapitaliturgude süsteemi alla, mistõttu puudub neil formaalne kohustus järgida samu üksikasjalikke aruandlus- ja juhtimisstandardeid nagu börsiettevõtetel. Samas ei vähenda see nende tegevuse potentsiaalset avalikku mõju. Seetõttu võib pidada põhjendatuks, et pereettevõtted võtaksid üle teatud börsiettevõtetele suunatud hea juhtimise tava elemente, eelkõige läbipaistvusmehhanisme, nõukogu mitmekesisust, sõltumatute või vähemusosanike poolt määratud juhatuse liikmete kaasamist, mis aitavad suurendada otsustusprotsesside kontrollitavust ja tõsta pereettevõtte vastupanuvõimet peresisestele konfliktidele.

Selline eneseregulatsiooni või pehmem normatiivse surve rakendamine pakub tasakaalustatud viisi, kuidas suurendada pereettevõtte sisemist läbipaistvust, säilitades samal ajal selle autonoomia ja perekondliku iseloomu. Tulevikku vaadates võib eeldada, et läbipaistvuse ja vastutuse ootused suurenevad ka imperatiivse õiguse tasandil, eriti seoses kestlikkusaruandluse arengutega. Seetõttu ei ole vabatahtlik läbipaistvuse suurendamine üksnes soovituslik arengusuund, vaid pigem strateegiline vajadus, mis toetab pereettevõtte kestlikkust, ent samas arvestab erinevate sidusrühmadega, nagu vähemusosanikud ja -aktsionärid.

Magistritöö teine osa keskendub probleemidele, mis iseloomustavad ja eristavad pereettevõtteid teistest, mitte-pereettevõtetest. Pereettevõtete oluliseks eripäraks, mis on ka nende definitsiooni osa, on olukord, kus ühe perekonna liikmed täidavad võtmerolle ettevõtte juhtorganites. Selline korraldus sisaldab mitmeid eeliseid, sealhulgas lojaalsuse, sisemise motiveerituse ja pühendumuse ettevõtte arengule, mis võib sageli ületada väliste juhtide panust. Tüüpiliseks probleemiks kujuneb seejuures olukord, kus pereliikmest juhatuse liige teeb ettevõtte nimel otsuseid, mis sisuliselt teenivad tema enda või lähisugulaste huve. Kuigi seadus näeb aktsiaseltside puhul ette nõukogu sekkumise teatud oluliste tehingute puhul, on väiksemates pereettevõtetes, eriti osäühingutes, praktiline kontroll tihti formaalne või puudulik. Eesti õiguskorra paindlikkus võimaldab pereettevõtetel kujundada oma juhtimisstruktuuri suures osas vastavalt sisemistele vajadustele. Kuigi selline regulatiivne vabadus soosib ettevõtluskeskkonda, ei taga see erapooletust, läbipaistvust ega huvide tasakaalu. Sellises

keskkonnas muutub sõltumatute juhtide kaasamine oluliseks tasakaalustavaks jõuks, mille kaudu saavutatakse otsuste objektiivsust ja kontrollitavust.

Juhtorganite sõltumatus on lahutamatult seotud ka pereettevõtte sees esineva perekonnaliikmete juhtimisrolliga. Seadus küll sätestab juhatuse liikmele hoolsus- ja lojaalsuskohustuse, kuid ei pruugi piisavalt lahendada olukordi, kus kõik juhtorganite liikmed kuuluvad perekonda ja otsustavad konsensuslikult, ent mitte objektiivselt. Nimetatud olukordades omandavad suurema tähenduse lisaks formaalsetele normidele ka mitteametlikud kontrollmehhanismid. Empiirilised uuringud ning töö käigus käsitletud näited osutavad, et parimad tulemused saavutatakse pereettevõtetes, kus perekond suudab kombineerida sisemist väärtuspõhisust ja pühendumust pädeva juhtimisstruktuuriga. Struktuuri aluseks on selgelt määratletud reeglid, läbipaistvad rollid ning sõltumatute juhtide või nõuandjate kaasamine. Näiteks pereharta võib olla vahendiks, millega pannakse paika nii perekonna ühised väärtused ja eesmärgid, kui ka juhtimisreeglid, konfliktide lahendamise põhimõtted ning määratakse ka tingimused, mille alusel perekonnaliikmed võivad juhtimises osaleda. Kuigi eraldiseisvalt ei ole pereharta õiguslikult siduv, võib selle sisu mõjutada teiste dokumentide tõlgendamist ning seega siduvus väljenduda kumulatiivses koostoimes.

Pereettevõtte juhtimise ja järelevalve kvaliteedi kõrval on läbipaistvuse seisukohalt võtmetähtsusega ettevõtte üleminek. Pärimise ja ettevõtte ülemineku planeerimise käsitlemise vajadus on suuresti seotud taaskord pereettevõtte olemusega ja selle definitsiooniga. Neid meenutades, eristab pereettevõtteid eesmärk tagada äriühingu järjepidevus põlvkondade kaupa, säilitades seejuures kontrolli enamusosaluse üle. Pärimise ja põlvkondade vahetuse kavandamata jätmine võib kaasa tuua olulisi negatiivseid tagajärgi, sealhulgas ja eelkõige juriidilisi vaidlusi, ettevõtte juhtimisvõimetuse ja potentsiaalselt selle tegevuse lõppemise. Olukordades, kus ettevõtte osalus liigub mitme pärija kätte, tekivad sageli arusaamatused hääleõiguse, juhtimisvõimetuse ja osaluse väljaostu osas. Töö raames kaardistatud probleemid, nagu teadmiste ja juhtimiskogemuste edasiandmine, finantstakistused või isiklikud hoiakud, ilmestavad, et pärimise planeerimise edukus ei sõltu üksnes õiguses kättesaadavatest vahenditest, vaid ka väljatöötatud sisemistest mehhanismidest ja pooltevahelisest suhtlemisest, mida võib tagada näiteks magistritöös rõhutatud vahendite ja meetmete abil. Selles osas ilmneb sarnasus varasemalt käsitletud ettevõtte juhtimise struktuuridega.

Tulenevalt eeltoodud käsitlemisest, leidis kinnitust magistritöös püstitatud hüpotees. Nimelt ei ole kehtivad ühinguõiguslikud normid piisavalt kohandatud pereettevõtete eripäradele. Kehtivad

õigusraamistik on suunatud üldise ettevõtluskeskkonna reguleerimisele ning ei arvesta piisavalt pereettevõtetele omaste juhtimisstruktuuride, huvide põimumise ja perekondlike suhetega kaasnevate eripäradega. Sellest tulenevalt ei ole tagatud piisav vähemusosanike ja -aktsionäride õiguste kaitse, samuti jäävad reguleerimata läbipaistvuse puudumisest ja võimu kontsentreerumisest tulenevad ohud, mis on pereettevõtetes sagedasemad kui mitte-pereettevõtetes. Eestis on juba tehtud sisulisi katseid täiendada kehtivat õigusraamistikku, näiteks nähes ette osanike ja aktsionäride dividendinõudeid või vähemusaktsionäride õigust nõuda osaluse väljaostu. Vaatamata olulistele argumentidele nimetatud täienduste kasuks ning analoogiatele teiste riikide praktikatega, kus sarnased mehhanismid on aktsionäridele kättesaadavad seaduse tasandil, ei ole Eestis seni jõutud nende rakendamiseni.

Magistritöö hüpoteesi täiendati väitega, et pereettevõtetele iseloomulike probleemide lahendamiseks on vajalik kas kehtivate õigusnormide kohandamine või soovitusliku iseloomuga meetmete ametlik tunnustamine, kusjuures meetmed peavad olema suunatud just pereettevõtete reguleerimisele, arvestades nende eripäradega. Ettepanek muuta kehtivat seadust ei ole samas midagi uutset ning vastavaid algatusi on tehtud korduvalt. Seevastu on magistritöös järjekindlalt rõhutatud, et mitmeid läbipaistvuse ja võimu koondumisega seotud probleeme on võimalik leevendada ka kaudsete ja mitteimperatiivsete meetmete abil.

Magistritöö viimases alapeatükis rõhutatakse, et pereettevõtete juhtimise järjepidevuse ja läbipaistvuse tagamisel on oluline roll soovitusliku iseloomuga, ent õiguslikult rakendatavatel meetmetel. Töö põhjal on võimalik tuvastada selge vajadus nende meetmete teadvustamiseks ja süstemaatiliseks kasutamiseks. Keskseteks soovitatud abinõudeks on perekonna harta, osanike või aktsionäride leping ning abieluvarasuhete teadlik reguleerimine. Olulise märkusena lisandub neile äriregistri andmete asjakohasus ja täpsus ühisomandi osas, mis on sageli varjatud, kuid omab olulist tähendust otsustusprotsesside ja õiguslike tagajärgede osas.

Magistritöö rõhutab nende meetmete kasutamise olulisust mitte pelgalt õigusliku tööriistakastina, vaid vastutustundliku pereettevõtte juhtimise normatiivse alusena. Kuigi need vahendid ei nõua tingimata kohustuslikku reguleerimist, vajavad nad senisest suuremat ametlikku tähelepanu, seda nii õiguspraktikas, äriühingute nõustamisel, kuid aga võimalik, et ka regulatiivses diskursuses. Selline tähelepanu aitaks tõsta nende vahendite teadlikku kasutamist ja tugevdaks õiguslikku keskkonda, milles pereettevõtted tegutsevad. Seetõttu on töö üks olulisemaid panuseid just nende soovituslike mehhanismide teoreetilise ja praktilise tähenduse esiletõstmise ning nende rolli rõhutamine Eesti õiguskorras.

LEGAL REGULATION OF FAMILY BUSINESSES: GOVERNANCE AND TRANSPARENCY ISSUES

Abstract

Family businesses are one of the most enduring and widespread forms of enterprise worldwide, combining economic, social and cultural dimensions. While they significantly contribute to GDP and employment, accounting for 60 to 90 percent of businesses in the European Union and similar proportions globally, their regulation presents distinct challenges. In Estonia, the concept of a family business remains undefined, with estimates suggesting these legal entities constitute up to 90 percent of registered companies, depending on the criteria used for definition. This legal uncertainty complicates corporate governance and affects some important aspects of family businesses, such as succession planning, conflict of interests and the protection of minority shareholders. The blending of family and business interests often result in informal structures, reduced transparency and a greater risk of legal disputes, especially during generational changes or when external investors become involved.

This Master's thesis contributes to the exploration of the Estonian legal framework's response to the specific characteristics of family businesses. In the beginning of the thesis, the hypothesis has been applied, that current Estonian corporate law fails to sufficiently address the unique features of family businesses, leading to weakened legal safeguards and governance inefficiencies. The author proposed, that the problem-solving lies either in adapting regulatory measures or that the recommended governance practices tailored specifically to family businesses need to be formally recognized. The analysis applies qualitative and comparative methods to examine relevant academic literature, European Union directives and legal policy documentation, as well as international corporate governance practices and recommendations. The thesis is structured in two main parts, the first outlining the legal and theoretical background of family businesses and the second analyzing specific governance challenges faced by family businesses and proposing possible solutions.

The concept of a family business remains complex and contested in both academic and legal discourse due to the diverse forms and functions these enterprises take across jurisdictions. Despite extensive literature and research efforts, a universally accepted definition has not emerged. This definitional uncertainty complicates governance, statistical evaluation and policy development aimed at supporting family businesses. International studies reveal significant variation in how family businesses are defined. In the European Union alone, over ninety

definitions are used, reflecting national legal traditions and differing analytical priorities. Nevertheless, common criteria appear across these definitions, typically emphasizing the concentration of ownership and control within a family, the active involvement of family members in management and an intention for intergenerational continuity.

A particularly influential framework comes from the European Commission's expert group, which outlines family businesses as those predominantly owned and controlled by one or more related family members, with at least one member participating in management and a clear overall intent to transfer the business to the next generation. In addition to these structural features, scholars increasingly highlight qualitative factors such as shared values, emotional bonds and collective vision, all of which influence internal governance and decision-making in the family-owned company. This thesis adopts a definition grounded in this integrated approach and tailored to Estonia's legal and business context. A family business may thus be defined as a company in which a majority of voting rights are held by one or more related families, with at least one family member involved in managerial bodies. In addition to this, the family should show an intention to maintain control over the company across generations. This definition reflects both structural and relational aspects, providing a suitable foundation for analyzing governance challenges and outlining the possible solutions available in the Estonian existing legal framework.

In Estonia, the Commercial Code governs all corporate entities, including private and public limited companies. While the Code provides a comprehensive structure for company operations and governance, it does not differentiate between family and non-family businesses. As a result, family businesses are subject to uniform rules on board composition, fiduciary duties and shareholder rights. However, such generalized provisions may fail to accommodate the realities of family companies, where the same individuals may hold multiple roles, leading to conflicts of interest and limited transparency. The lack of mandatory independent control mechanisms further compounds these vulnerabilities. At the European level, family businesses are indirectly affected by several directives aimed at improving governance and transparency. These include Directive 2013/34/EU on financial reporting, Directive (EU) 2017/828, amending the Shareholder Rights Directive and (EU) 2022/2464 on corporate sustainability and non-financial disclosures. Although not specifically targeted at family businesses, these regulations influence governance expectations, particularly for larger companies or those considering external investments. As regulatory focus intensifies around transparency and responsible corporate conduct, family businesses are increasingly encouraged to align with such standards.

In addition to binding legislation, international soft law standards play a growing role in shaping corporate governance expectations. Notably, the OECD Principles of Corporate Governance serve as a globally recognized benchmark for good governance practices. In addition, various countries have developed family business-specific governance codes, such as the German Governance Code of Family Enterprises (*Governance Kodex für Familienunternehmen*), which encourages the use of advisory boards, succession planning structures, and family constitutions. Although Estonia currently lacks a similar voluntary governance code tailored to family businesses, this thesis advocates for Estonia to consider the development of such soft law instruments as a flexible alternative to hard regulatory mandates.

Effective corporate governance relies heavily on the design and functioning of internal control mechanisms, particularly regarding the composition, structure and independence of the governing bodies. In the context of family businesses, these mechanisms are often complicated by overlapping roles, informal authority, and deeply entrenched personal relationships. Accordingly, the second part of the thesis examines the legal and practical dimensions of board composition and independence in family businesses, highlights the importance of succession planning as a vital element of family business continuity and reviews common challenges faced by minority shareholders in the context of Estonian case law.

Board independence is a cornerstone of effective governance in any corporate setting. It ensures objectivity, enhances transparency, and recuses the risks of groupthink, nepotism or personal bias. In family businesses, board independence assumes even greater significance given the heightened likelihood of personal relationships interfering with business decision-making. An independent board member is generally defined as an individual who is not a member of the controlling family and has no significant financial, familial or other personal ties with the shareholders that could compromise their objectiveness. Independent members can offer strategic insights, mediate intra-family disputes, and provide professional feedback on business operations. Importantly, they serve as a safeguard against the overreach of dominant family members. This thesis concludes that governance independence is not only a best practice but a strategic imperative for the sustainability and generational continuity of family businesses.

On the other hand, family involvement in business management is a defining characteristic of a family business. While such involvement offers clear advantages, including strong commitment, continuity of values and long-term orientation, it also introduces governance risks related to conflicts of interest, competency gaps and limited transparency. Estonian corporate

law imposes fiduciary duties on all board members, including those who are family members. These include the duty of care and the duty of loyalty, requiring directors to act in the company's best interests and avoid personal gain or self-serving goals at the expense of the company. Although these legal obligations apply equally to family and non-family directors, enforcement is often difficult when governance bodies are composed entirely of family members, which can render internal controls symbolic rather than effective.

To address these challenges, family businesses may adopt internal structures that formalize governance while preserving family involvement. Instruments such as family constitutions articulate shared values and expectations. Merit-based employment policies, combined with formal performance evaluations, help ensure competency and fairness. Engaging external advisors through advisory boards can further moderate family dynamics and introduce professional insights into business decisions. Empirical research from countries such as Germany and Italy shows that well-governed family businesses with formal structures and external input outperform those lacking such mechanisms. The presence of independent directors or advisors, clearly defined family roles and structured succession planning contributes to enhanced performance and reduces conflicts that may disrupt the company's everyday operations. Although systematic research is lacking in Estonia, many local businesses are approaching generational transitions that will test their ability to balance family involvement with professional governance.

In addition, one of the most critical legal concerns in family businesses is the protection of minority shareholders. In family-owned companies, where control is typically concentrated within a dominant branch of the family, minority shareholders may be particularly vulnerable to exclusion, exploitation and lack of transparency. Unlike widely held non-family public companies, family businesses tend to have a limited number of shareholders, primarily concentrated among relatives. While this structure may suggest a degree of trust and shared interest, in practice, family ties do not always guarantee aligned goals. As family businesses evolve over generations, shareholder bases may tend to fragment due to inheritance and internal disputes, leading to the emergence of passive shareholders or branches of the family with minimal influence. Such minority shareholders, or other non-family shareholders might find themselves excluded from decision-making, denied fair access to financial and governance information, and subjected to unfair treatment regarding dividends or profit distribution. In some cases, dominant shareholders may deliberately suppress minority rights to consolidate

control, fostering an oppressive internal environment that undermines cohesion and threatens business sustainability.

Thus, the thesis highlights transparency in both internal and external information as one of the core aspects for family businesses. Transparency is widely seen as an important part of sound corporate governance, enabling trust among stakeholders, supporting informed decision-making and reducing the risk of power abuse. Within the context of family businesses, the demand for transparency becomes even more critical due to the inherently concentrated nature of ownership and control. The limited scope of mandatory disclosure is compounded by a range of cultural and structural factors unique to family businesses. Many such companies, especially smaller or first-generation ones, regard financial and governance information as private and prefer to keep strategic details within a closed circle of family members. Moreover, as family businesses often lack formalized governance structures, such as an independent supervisory and management board, there are few internal incentives to document or publish decision-making processes. This opacity may remain unnoticed as long as the company operates successfully, but it becomes a significant liability when internal disputes arise, and minority shareholders demand greater accountability, or the company seeks external financing.

The main argument of the thesis is that while the general rules of corporate law are suitable for standard legal entities, they are often insufficiently responsive to the particular needs and vulnerabilities of family-owned businesses. In contrast to ordinary corporate structures where shareholder value serves as the central metric, family businesses operate within overlapping spheres of ownership, management and kinship, giving rise to a distinctive set of governance challenges. The legal system, by treating family businesses as indistinguishable from other companies, inadvertently overlooks these structural features and fails to provide the tools necessary to manage their complexity.

To this end, the thesis does not advocate for the creation of a new legal form for family businesses, nor for imposing a strict and imperative regulatory framework. Rather, it calls for the adoption of context-sensitive, proportionate measures, combining available elements of law, soft law and institutional support. Recommendations include encouraging the use of family constitutions, promoting voluntary governance codes, incentivizing succession planning through available legal instruments, regulating shareholders' rights by the use of shareholders' agreement and clarifying the spouse's joint property both intra-family and in the commercial register.

Throughout the analysis, it becomes evident that governance in family businesses is not merely a legal issue but also a cultural, emotional and strategic one. Effective regulatory frameworks must therefore account for the hybrid nature of family businesses, situated at the intersection of private life and commercial activity. They must also be sufficiently flexible to accommodate the diversity of family configurations and business models, while robust enough to safeguard fundamental principles such as equal rights, transparency and accountability.

Finally, this thesis underscores the broader societal implications of strengthening family business governance. These companies often embody long-term commitment, community engagement, and social responsibility. Ensuring their continuity during the first major generational transition is not only in the interest of the families who own the businesses, but also in the interest of the wider society that benefits from their role in employment creation and regional development. As Estonia continues to mature as a market economy and deepen its integration into European regulatory networks, the need to professionalize and modernize family business governance will become increasingly urgent.

This thesis contributes to these modernization efforts by offering both a diagnostic framework and a set of constructive proposals grounded in legal reasoning and comparative insights. While further empirical evidence from Estonia, including specific case studies and policy evaluations, would deepen the understanding of the particular challenges and potential solutions, the present work lays a conceptual and normative foundation for future discourse.

Key words: family businesses, transparency, conflict of interests, governance, succession

KASUTATUD LÜHENDID

EL	Euroopa Liit
Ingl	inglise keeles
Mh	muuhulgas
Nn	niinimetatud
OECD	The Organization for Economic Cooperation and Development
PKS	perekonnaseadus
RKPJKm	Riigikohtu põhiseaduslikkuse järelevalve kolleegiumi määrus
RKTKm	Riigikohtu tsiviilkolleegiumi määrus
RKTKo	Riigikohtu tsiviilkolleegiumi otsus
Sh	sealhulgas
TlnRnKm	Tallina Ringkonnakohtu määrus
TlnRnKo	Tallina Ringkonnakohtu otsus
TsÜS	tsiviilseadustiku üldosa seadus
VKE	väike- ja keskmise suurusega ettevõtja
VÕS	võlaõigusseadus
Vt	vaata
ÄS	äriseadustik

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Arteaga R., Menendez-Requejo, S. Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. – Family Business Review, 2017, Vol. 30 (4).
2. Astrachan, J.H., Shanker, M.C. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. – Family Business Review. Vol 16. 2003/3.
3. Azizi, M., Bigdoli, M.S., Taheri, A. The Effect of Ownership and Management Structure on Family Business Performance. – Cogent Business & Management 2021. Arvutivõrgus: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/270203/1/10.1080_23311975.2021.1872888.pdf (23.04.2025).
4. Blume, D., Isaksson, M. The 2023 OECD Corporate Governance Factbook. – Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Arvutivõrgus: <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/02/03/the-2023-oecd-corporate-governance-factbook/> (23.04.2025).
5. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. – Entrepreneurship Theory and Practice. September 2005.
6. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. Defining the Family Business by Behavior. – Entrepreneurship Theory and Practice (1999).
7. Cornelius, P., Kogut, B. Creating the Responsible Firm: In Search for a New Corporate Governance Paradigm. – German Law Journal. Private Law. 01.01.2003, Vol 4, No 1.
8. Davis, J.H., Schoorman F. D., Donaldson, L. Towards a Stewardship Theory of Management. – The Academy of Management Review. Vol 22, 1, January 1997.
9. De Holan, P. M., Sanz, L. J. Protected by the Family? How Closely-Held Family Firms Protect Minority Shareholders. – Journal of Business Research 2006.
10. Doyle, C., Murphy, D., Watson, D. Corporate Governance: An Organisational Attribute or an Academic Exercise? – Market: International Journal of Business. 2021, Vol. 2.
11. Eddleston, K. A., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Chua, J.H. Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. – Entrepreneurship Theory and Practice November 2010, Vol 34, Nr 6.
12. Eisenhardt, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. – The Academy of Management Review Vol 14,1, January 1989.
13. Fayyaz, A., Anjum, Z. Corporate Governance in Family Business. – IntechOpen, 2024. Arvutivõrgus: <https://www.intechopen.com/online-first/89738> (23.04.2025).

14. Filipovič, M.H. Successful Transfer of Croatian Family Businesses as a Part of the European Union Policy – what can we do? – EU and Comparative Law Issues and Challenges Series. 2020, Issue 4.
15. Gnan, L., Montemerlo, D., Huse, M. Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. – Journal of Small Business Management 2013.
16. Gonzales-Cruz, T.F., Cruz-Roz, S. When Does Family Involvement Produce Superior Performance in SME Family Business. – Journal of Business Research 2015.
17. Helmet, H. Ettevõtlusega alustamise põhjused Eesti pereettevõtjate ja mittepereettevõtjate võrdluses. Magistritöö. Juhendaja Roosaar, L. Tartu: Tartu Ülikool 2023.
18. Hillman, A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. Resource Dependence Theory: A review. – Journal of Management. 2009, Vol. 35, No 1.
19. Howorth, C., Kemp, M. Governance in Family Business: Evidence and Implications. – London: IFB Research Foundation, 2019. Arvutivõrgus: <https://www.researchgate.net/publication/337797553> (23.04.2025).
20. Jaago, J. Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõtetes. Lõputöö. Juhendajad Tomast, R., Mihhailova, G. Pärnu: Tartu Ülikool 2016.
21. Kherraf, H. The Particularities of Family Business Governance: The NCA-Rouiba case. – Beam Journal of Economic Studies. Vol 7. 2023/2.
22. Kirchdörfer, R., Lorz, R. Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. – Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Vol 20.
23. Klein, S.B., Bell, F.A. Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. – Electronic Journal of Family Business Studies. Vol 1. 2007/1.
24. Kouru, E. Pereettevõtjate ettevõtlusaktiivsus Eestis. Lõputöö. Juhendaja Güldenkoh, M. Tallinn: Sisekaitseakadeemia 2016. Arvutivõrgus: <https://digiriul.sisekaitse.ee/> (23.04.2025).
25. Lang, H.M., Timko, S.K. Family Business Governance, Transition, Transformation and Succession: Gaining a Competitive Advantage. – Journal of Practical Estate Planning. September 2005.
26. Mansouri, A., Mouaad, C., Moufdi, N. Family Business Governance: An Integrated Approach Using Agency, Stewardship, and Social Capital Theories. – Corporate & Business Strategy Review. 2024, Vol 5, No 1.
27. Maripuu, S. Aktsionäride lepingus sisalduvate kokkulepete lubatavus ja õiguslikud tagajärjed Eestis. Magistritöö. Juhendaja Vutt, A. Tartu: Tartu Ülikool 2014.

28. Martin, G., Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., Makri, M. Conflict Between Controlling Family Owners and Minority Shareholders: Much Ado About Nothing? – *Entrepreneurship Theory and Practice* 2016/6.
29. Morck, R., Yeung, B. Family Control and the Rent-Seeking Society. – *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer 2004.
30. Osi, C. Family Business Governance and Independent Directors: The Challenges Facing an Independent Family Business Board. – *University of Pennsylvania Journal Of Business Law*. Vol 12. 2009/1.
31. Rahmiati, F. Family Business Sustainability through Community Orientation. – *International Journal of Family Business Practices*, Vol 2, No 1, 2020.
32. Ramos, L.N., Gutierrez, I., Vasquez, A.V., Calderon, L., Correa, K.R., Beleno, C.G. Family Business: Transparency in Financial Information From Corporate Governance Practices. – *Procedia Computer Science* 2024. Arvutivõrgus: <https://www.researchgate.net/publication/377423657> (23.04.2025).
33. Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M. Ühinguõigus I. Kapitaliühingud. Tallinn: Juura 2015.
34. Samara, G., Berbegal-Mirabent, J. Independent Directors and Family Business Performance: Does One Size Fit All? – *International Entrepreneurship and Management Journal*. March 2018.
35. Schiefer, J., Überwimmer, M., Füreder, R., Costa, Y. Obstacles and Challenges of Business Succession in Central Europe. – *Journal of International Business Research and Marketing*. Vol 4, No. 5, 2019.
36. Speckbacher, G., Wentges, P. The Impact of Family Control on the Use of Performance Measures in Strategic Target Setting and Incentive Compensation: A Research Note. – *Management Accounting Research* 2012.
37. Suess-Reyes, J. Understanding the Transgenerational Orientation of Family Businesses: The Role of Family Governance and Business Family Identity. – *Journal of Business Economics*. 13 september 2016, Vol 87.
38. Ulrich, P., Speidel, S. The Family Constitution as an Instrument of Corporate Governance in Family-Owned Companies. – Emerald Publishing Limited, 2024. Arvutivõrgus: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83797-200-520231010/full/html> (23.04.2025).
39. Varul, P., Kull, I., Kõve, V., Käerdi, M. Võlaõigusseadus. III, 4.-8. osa (§-d 422-702): kommenteeritud väljaanne. Tallinn: Juura 2021.

40. Viira, L. Vähemusosanike ja -aktsionäride ning võlausaldajate kaitse kontsernis. Magistritöö. Juhendaja Vutt, A. Tartu: Tartu Ülikool 2022.
41. Vutt, M. Aktsiaseltsi juhtimismudeli õiguslik reguleerimine. Magistritöö. Juhendaja Varul, P. Tartu: Tartu Ülikool 2006.
42. Younas, A. Review of Corporate Governance Theories. – European Journal of Business and Management Research. 2022, Vol. 7.

Muud allikad

43. Arumäe, U. Pereettevõtluse käsiraamat. – Eesti Pereettevõtjate Liit 2019.
44. Buse Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft. The Advisory Board in Family Business. 2023. Arvutivõrgus: <https://buse.de/en/insights/the-advisory-board-in-family-businesses/> (23.04.2025).
45. Euroopa Komisjon. Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. Final Report, Brüssel 2011. Arvutivõrgus: <https://ecpd.si/uploads/dokumenti/Business> (23.04.2025).
46. Euroopa Komisjon. Improving the Evidence Base on Transfer of Business in Europe. Final Report. Brüssel 2020. Arvutivõrgus: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7c0a1e40-69bf-11eb-aeb5-01aa75ed71a1/language-en> (23.04.2025).
47. Euroopa Komisjon. Overview of Family-Business-Relevant Issues. Final Report of the Expert Group. November 2009. Arvutivõrgus: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations> (23.04.2025).
48. Euroopa Parlament. Euroopa Parlamendi 8. Septembri 2015. aasta resolutsioon pereettevõtete kohta Euroopas (2014/2210(INI)). – P8_TA(2015)0290. Arvutivõrgus: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/> (23.04.2025).
49. Euroopa Parlament. Report on Family Businesses in Europe (2014/2210(INI)). A8-0223/2015, Brüssel, 30. juuni 2015. Arvutivõrgus: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html (23.04.2025).
50. European Family Businesses, GA Presentation -EFB, 2019. Arvutivõrgus: <https://epel.ee/wp-content/uploads/2019/06/GA-Presentation-EFB.pdf> (23.04.2025).
51. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. – OECD Publishing, Paris. Arvutivõrgus: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> (23.04.2025).
52. German Corporate Governance Code 2022. Arvutivõrgus: https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/en/download/code/220627_German_Corporate_Governance_Code_2022.pdf (23.04.2025).

53. Governance Code for Family Businesses 2021. Arvutivõrgus: http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/images/Downloads/GovernanceCodeforFamilyBusinesses_2021.pdf (23.04.2025).
54. Leppik, M., Lillsaar, M. Ettevõtte üleminek maksuõiguses. Kohtupraktika analüüs. Tartu: Riigikohus 2013.
55. Mandl, I. Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report, KMU Forschung Austria, Vienna 2008. Arvutivõrgus: <https://ec.europa.eu/> (23.04.2025).
56. Meerits, H., Kokk, A., Laub, G. Hea Ühingujuhtimise Tava. Kommenteeritud väljaanne. Arvutivõrgus: https://www.fi.ee/sites/default/files/2019-02/106hea_tava_komment.pdf (23.04.2025).
57. Netherlands Enterprise Agency, RVO. Business Succession Scheme (BOR). Arvutivõrgus: <https://business.gov.nl/subsidy/business-succession-scheme-bor/> (23.04.2025).
58. Phalanx. Wie Familienunternehmen von einem Fremdgeschäftsführung profitieren können. – Wissenwelt, 2023. Arvutivõrgus: <https://www.phalanx.de/de/wissenswelt/news/wie-familienunternehmen-von-einem-fremdgeschaeftsfuehrung-profitieren-koennen> (23.04.2025).
59. PwC. Transform to Build Trust: Keeping Family Members United. – PwC 11th Global Family Business Survey, 2023. Arvutivõrgus: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey/building-family-member-trust.html> (23.04.2025).
60. San Martin, A. The "S" in ESG: Social Commitment in Family Business. – IESE Business School Family Business Blog. - <https://blog.iese.edu/family-business/2025/the-s-in-esg-social-commitment-in-family-business/> (23.04.2025).
61. Seletuskiri. Äriseadustiku ja teiste seaduste muutmise seaduse juurde. Ühinguõiguse revisjoni tööühma projekt arutamiseks, 13.01.2020. Arvutivõrgus: <https://www.justdigi.ee/media/874/download> (23.04.2025).
62. Thorning-Lund, S. Keeping in in the Family? How independent Directors Add Value to Family Business. – Ogders Berndtson. Arvutivõrgus: <https://www.odgersberndtson.com/> (23.04.2025).
63. UK Corporate Governance Code 2024. Arvutivõrgus: https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2024_a2hmQmY.pdf (23.04.2025).
64. Van der Aa, J. VGA Accountants in Belasting. Arvutivõrgus: <https://www.vga.nl/wat-is-schenk-erfbelasting-successierechten/> (23.04.2025).

KASUTATUD ÕIGUSAKTID

Eesti õigusaktid

- 65. Abieluvararegistri seadus. – RT I, 14.04.2025, 13.
- 66. Käibemaksuseadus. – RT I, 11.12.2024, 9.
- 67. Perekonnaseadus. – RT I, 06.07.2023, 7.
- 68. Pärimisseadus. – RT I, 14.03.2025, 19.
- 69. Tsiviilkohtumenetluse seadustik. – RT I, 31.12.2024, 41.
- 70. Võlaõigusseadus. – RT I, 04.07.2024, 18.
- 71. Äriseadustik. – RT I, 06.07.2023, 131.

Euroopa Liidu Õigusaktid

- 72. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2004/109/EÜ, 15. detsember 2004, läbipaistvuse nõuete ühtlustamise kohta teabele, mis kuulub avaldamisele emitentide kohta, kelle väärtpaberid on lubatud reguleeritud turul kauplemisele, ning millega muudetakse direktiivi 2001/34/EÜ. – ELT L 390/38.
- 73. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2013/34/EL, 26. juuni 2013, teatavat liiki ettevõtjate aruandeaasta finantsaruannete, konsolideeritud finantsaruannete ja nendega seotud aruannete kohta ja millega muudetakse Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2006/43/EÜ ning tunnistatakse kehtetuks nõukogu direktiivid 78/660/EMÜ ja 83/349/EMÜ (EMPs kohaldatav tekst). – ELT L 182/19.
- 74. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2013/34/EL, 26. juuni 2013, teatavat liiki ettevõtjate aruandeaasta finantsaruannete, konsolideeritud finantsaruannete ja nendega seotud aruannete kohta ja millega muudetakse Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2006/43/EÜ ning tunnistatakse kehtetuks nõukogu direktiivid 78/660/EMÜ ja 83/349/EMÜ (EMPs kohaldatav tekst). – ELT L 182/19.
- 75. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 14. detsember 2022, millega muudetakse määrust (EL) nr 537/2014, direktiivi 2004/109/EÜ, direktiivi 2006/43/EÜ ja direktiivi 2013/34/EL seoses äriühingute kestlikkusaruandlusega (EMPs kohaldatav tekst). – ELT L 322/15.

KASUTATUD KOHTUPRAKTIKA

76. RKPJKm 19.04.2016, 3-4-1-34-15
77. RKTkm 07.05.2008, 3-2-1-35-08
78. RKTkm 14.02.2018, 2-16-3492
79. RKTkm 19.10.2020, 2-18-13213
80. RKTko 18.07.2011, 3-2-1-50-11
81. RKTko 23.05.2018, 2-16-9415
82. RKTko 29.05.2013, 3-2-1-40-13
83. RKTko 29.10.2014, 3-2-1-89-14
84. RKTko 18.12.2019, 2-17-10474
85. TlnRnKm 11.09.2019, 2-16-17501
86. TlnRnKo 29.11.2024, 2-24-2415