

Professori Jarmo Leppiniemi
PANKKITOIMINNAN KEHITTYMINEN JA MERKITYS: SNELLMANISTA
KVARTAALITALOUTEEN

Filosofi ja valtiomies, kirjailija ja toimittaja J. V. Snellman oli muiden ansioidensa lisäksi merkittävä talous- ja pankkimies. Hän toimi Keisarillisen Senaatin talousosaston jäsenenä ja finanssitoimituskunnan päällikkönä vuosina 1863–1868. Hänen viimeinen työpaikkansa oli Suomen Hypoteekkiyhdistys, jonka johtokunnan puheenjohtaja hän oli vuosina 1969–1881. Tuolloin johtokunnan puheenjohtajuuteen kuuluivat myös toimitusjohtajan tehtävät.

J. V. Snellman käsitteli pankin tehtävää sekä pankkitoiminnassa ilmeneviä ongelmia kirjoituksessaan seuraavasti:

”Ei liene epäilystäkään, etteikö hyvin järjestettyjen luottolaitosten tuen ensisijaisen kohteen pitäisi olla maatalous, kun taas tehdasteollisuus on toistaiseksi vielä enemmän tai vähemmän kasvihuonekasvi. Myöskään yksityispankkeja ei siksi juuri tarvita teollisuutta varten ja ne voivat vain rajoitetussa määrin hyödyttää maanviljelystä, mutta ne koituvat ensi sijassa kaupan hyödyksi. Tällöin on toivottavaa, että niistä ei tulisi ensi sijassa tuonnin ja liiallisen kulutuksen edistäjiä. Mutta siihen eivät vaikuta niinkään säännökset kuin niiden hallinnossa vaikuttava viisas henki.”

Kun rahoitusmarkkinat olivat vasta orastamassa, pankkitoimintaan liittyi samanlaisia ongelmia kuin myöhemmin pyrittäessä siirtämään rahoituspäätöksiä selkeämmin markkinoilla tehtäviksi. Keskusjohtoista talouselämäohjausta sanotaan usein tehottomaksi. Siitä on kuitenkin tosiasiaa myönteisiä kokemuksia muun muassa Suomessa, Saksassa ja Japanissa. Suomen Pankki päätti Suomessa paperitehtaiden paperikoneinvestoinneista kone koneelta: kenen vuoro kulloinkin oli investoida. Tuotantopuolella se myytiin, mikä tuotettiin. Elleivät tuotteet käyneet kaupaksi, markka devalvoitiin. Niin meillä kuin Saksassa ja Japanissa keskusjohtoinen menettelytapa sopi hyvin olosuhteisiin, jossa pääomasta oli kova pula ja jossa esiintyi suoranaista köyhyyttä. Venäjällä on kokemusta siitä, että rahan ohjautuminen annettiin liian aikaisessa vaiheessa markkinoiden tehtäväksi. Ensimmäisen kokeilun yhteydessä tosiasiaa ei merkittäviä investointeja toteutettu. Raha tarvittiin perustarpeiden tyydyttämiseen, siksi se ei ohjautunut puitteiden ja talouden pitkän aikavälin vaatiman koneiston rakentamiseen.

Ongelma syntyy myös siitä, jos keskusjohtoinen rahoituksen ohjausmekanismi toimii liian pitkään. Se saattaa synnyttää korruptiota, tehottomuutta, vääriä investointeja jne. Japanin ongelmia on joskus selitetty silläkin, ettei markkinoita ole vapautettu riittävän aikaisessa vaiheessa tai ne eivät ole toimineet. Kun sijoitettavia varoja on runsaasti, vain toimivien markkinoiden avulla löytyy tasapainohinta ja rahat ohjautuvat tehokkaimpaan käyttöönsä. Markkinaperusteiset menettelytavat sopivat parhaiten kohtuullisen vauraisiin olosuhteisiin, joissa perustarpeet on jo pääosin tyydytetty. Tällaisille markkinoille on myös Suomessa siirrytty.

Vaikka rahoituksen ohjautuminen tapahtuu nykyisin pitkälti markkinaperusteisesti, ongelmana on silloin tällöin vieläkin markkinoiden tehottomuus. Hinnanmuodostus koetaan joskus epävarmaksi ja oikeahintaisen rahan saamisessa on ongelmia. Tämä koskee erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pörssimarkkinoiden tehokkuutta on pyritty monin tavoin kehittämään. Lamasta nousemiseksi toteutettiin monia toimenpiteitä, pörssin kehittämistä, pörssikaupan leimaveron poistamista jne. Vilkas kaupankäynti ja suuri ostajien ja myyjien joukko takaavat parhaiten, että kaikki markkinoilla tiedossa olevat seikat vaikuttavat kurssiin sekä kurssitaso on mahdollisimman oikea ja siten turvallinen kaupankäynnin perusta. Näin yritykset voivat saada tarvitsemaansa oman pääoman rahoitusta. Kun

oman pääoman sijoitusten avulla on mahdollista pienentää rahoitusriskiä, yritykset voivat ottaa enemmän toiminnallisia riskejä, kasvaa ja kannattaa.

Toimivat ja tehokkaat markkinat edellyttävät korkeatasoista sääntelyjärjestelmää. EU:hun liittymisen myötä Suomi on päässyt osalliseksi länsimaisesta arvopaperimarkkinoita koskevasta lainsäädännöstä. Siirtymäkauden ongelmia vieläkin silloin tällöin nähdään. Kehitys kuitenkin kokonaisuutena arvioiden on ollut huikea. Tehokkuutta on pyritty kasvattamaan myös pörssitoiminnan omaehtoisella kehittämisellä, kuten pörssin itsesääntelyjärjestelmillä, velvoittavilla Corporate Governance -suosituksilla yms. toimilla.

Osakkeilla on Suomessa toimivat jälkimarkkinat. Tätä osoittaa esimerkiksi se, että Nokian osakkeilla käytävästä kaupasta yhä merkittävä osa tapahtuu Helsingin Pörssissä, vaikka yhtiö on valtaosin ulkomaisessa omistuksessa ja vaikka sen osake noteerataan ulkomaisissa pörseissä. Tässä kilpailussa pörssit eivät voi pärjätä muulla kuin toimintavarmuudella ja kustannustehokkuudella. Sen sijaan joukkovelkakirjojen jälkimarkkinat eivät Suomessa vielä toimi kovin tehokkaasti. Velkasitoumuksista valtaosa on yhä tilimuotoista.

Tilimuotoiseen rahoitukseen keskittyvässä rahoitusjärjestelmässä on nähty monia kasvukipuja. Ei ole kovin pitkää aikaa siitä, kun pankit olivat ainoita yrityksiä, joilla oli oikeus velkaantua ulkomaille. Pankkitoiminta oli helppoa: ulkomailta lainattiin halvalla ja raha myytiin täällä kalliilla, useiden prosenttiyksikköjen korkomarginaalilla. Tästä seurasi ylikonttorisoitumista, prameilevia rakenteita ja henkilöiden käytön tehokkuuden alentumista. Kun markkinat avautuivat, syntyi suuri kriisi, joka näkyi niin kiinteistöjen kuin henkilöstönkin mittavana poistumisena pankkimarkkinoilta. Osa pankkioikeudenkäynneistä viittaa siihenkin, ettei korruptiokaan ollut aivan tuntematon ilmiö meidän yleisesti korruptiovapaana pidetylle yhteiskunnallemme.

Vääränlaisen ja riistäytyvän kansainvälisen rahan takia syntyi ongelmia jo J.V. Snellmanin aikana. Ongelmaksi muodostuivat toisaalta vakaat jalometalliin sidotut Ruotsin setelit ja toisaalta markkinoille tulivat arvoltaan ontot venäläiset setelit. Tähän liittyvistä ongelmista kertoo seuraava Snellmanin lähettämä kirje.

Alexander Armfeltille

Jalosukuinen Herra Kreivi!

Helsinki 23.11.1864

Minulla on kunnia esittää nöyrin kiitokseni Herra Kreivin kunnianarvoisasta kirjeestä tämän kuun 16. päivästä. Se edelleenkin suuriarvoinen hyväntahtoisuus, jonka uskon tohtivani siitä lukea, on minulle todellisena lohtuna tehdessäni työtä monien huolia aiheuttavien asioiden parissa.

Toissa iltana minulla oli kunnia kirjoittaa Herra Kreiville muutamia rivejä, ja tarkoitukseni oli täydellistää nöyrää ilmoitustani eilispäivän postissa. Tilanne vei kuitenkin siihen, että asia lykkääntyi tähän päivään.

Ymmärrän täysin kyseessä olevan asian arkaluonteisuuden. Se on kuitenkin meidän maallemme elintärkeä kysymys, jota ei voida lykätä tuonemmaksi.

Jos Venäjällä olisi edes jonkin verran inhimillistä oikeudentuntoa, siellä pitäisi havaita, miten kohtuutonta on asettaa meidän vähäiselle pankillemme velvoite, että sen olisi pystyttävä lunastamaan hopealla ne sadat miljoonat setelit, jotka Venäjällä lasketaan liikkeelle. Juuri tämä on nimittäin meidän onnettomuutemme. Meidän pankkimme valuutta on sitä paitsi maan asukkaiden omaisuutta. He tallettivat sen 1841 Ruotsin seteleinä, jotka olivat hopearahan arvoisia; ja meidän setelimme ovat todisteena tästä talletuksesta, ja heillä on ehdottomasti oikeus saada vastineeksi niistä omaisuutensa takaisin. Nyt hallitus on kuitenkin välttämättömyyden pakosta – Venäjän seteleiden takia – takavarikoinut sen ja palauttaa siitä vain 3/4, tämänkin mielivaltaisen ratkaisun perusteella.

Pyrkimyksessä päästä eroon mainitusta turmiollisesta vilpistä ei ole minkäänlaista ”separatismia”. Heti kun Venäjän setelit lunastetaan pari-kurssiin Venäjällä, sama tapahtuu täälläkin; ja näiden rahalajien välinen ero poistuu silloin uudelleen.

Koska meidän pankkimme vaihtaa vain omia seteleitään siihen saakka, kun tuohon tilanteeseen päästään, näiden seteleiden arvo toki kohoaa; Venäjän seteliraha kelpaa täällä kuitenkin edelleen aivan samanarvoisena kuin ennenkin. Eikä Venäjällä voida varmaankaan pitää pahana sitä, että ainakin tässä maassa venäläiset voivat saada haltuunsa rahaa, jonka arvo ei vähene päivästä päivään.

Eivät nuokaan ongelmat tai ideat meille aivan tuntemattomia ole myöhäisemmältä ajalta. Esimerkiksi vuoden 1990 jälkeen koetun laman alkuvaiheissa voitiin nähdä sellaisiakin ilmiöitä, että Suomi yritti samaa, mitä Venäjä yli vuosisata aikaisemmin. Pidimme ylikorkeaa valuuttakurssia. Pankit ryhtyivät siirtämään ulkomaanvelkojen valuuttariskiä velallisilleen: ulkomailta oli halpaa ostaa hyödykkeitä ja rahaakin sai nyt edullisesti. Tällaista keinotekoisuutta seurasi koko talouselämäämme vavisuttanut kouristus, jonka seurausvaikutuksia monin tavoin yhä näemme. Markkinoillamme tapahtui sellaisia myllerryksiä ja omistuksen muutoksia, jotka jättivät pysyviä – ilmeisesti niin myönteisiä kuin kielteisiäkin – ilmiöitä. Tapahtumat aikaansaivat lainsäädäntöä, valvontaa ja monia riskienhallintaan liittyviä järjestelmällisiä toimintatapoja. Siperia opetti: Suomi on liian pieni tekijä elämäänsä markkinataloudessa suljetun talouden säännöin tai siirtämään ongelmiaan muiden kansakuntien kannettavaksi.

Snellmanin Suomeen kehittämän pankkitoiminnan alku muodostui pääasiassa otto- ja antolainauksesta, suora markkinoilta rahan tarvitsijalle tuleva raha, suorat sijoitukset, olivat kuitenkin jo tuolloin olemassa oleva vaihtoehto. Myös pankkitoiminnan kuvaaminen toisaalta korkomarginaalin aikaansaajaksi ja toisaalta rahan säilytystoiminnaksi on nähtävissä yhä vallitsevana ilmiönä. Pankkien toiminta-alue on kuitenkin nykyään huomattavasti laajempi. Merkittävä osa pankin katteesta tulee monille pankeille muunlaisista rahoitusmarkkinoilla toteutettavista operaatioista.

J.V. Snellman kirjoitti:

”Pankkiliikkeen voitto muodostuu korvauksesta siitä riskistä ja vaivasta, mikä syntyy välitettäessä rahaa niiltä, joilla sitä on, niille, jotka sitä tarvitsevat. Pankin kannalta helpoin tapa saada rahaa on siis talletusten vastaanotto, säästöpankkina toimiminen suuressa mittakaavassa. Kuten tiedetään, ei meillä Suomessa ole mitään muita talletuspankkeja kuin säästöpankit. Mutta näihin ei kuka tahansa saa tallettaa rahaa, ei myöskään yli tietyn summan. Ne ovat näet työtätekevän luokan hyväntekeväisyyslaitoksia; eikä niiden palkatta työtään tekevältä hallinnolta voi vaatia, että sillä olisi vastuu ja vaiva varakkaan väen rahojen säilytyksestä, vielä vähemmän koron maksamisesta siitä.

Miten pankki antaa lainaa, on lukijoillemme varmaan tuttua. Se tapahtuu kiinnittämällä kiinteää omaisuutta, Hypoteekkilainana tavaroita vastaan, kulta- tai hopeapantteja ja takuita vastaan. Mutta kaikki nämä lainat eivät kuitenkaan kuulu hyvin järjestetylle pankkiliikkeelle. Yleensä ei pankin asiana ole antaa pitkäaikaisia lainoja. Sellaisia voi kapitalisti antaa suoraan ilman pankin väliintuloa. Maanviljelyslainoina, manufaktuurilainoina jne. ne kuuluvat vain sellaisille pankeille, jotka ovat samalla valtion tätä tarkoitusta varten perustamia lainakonttoreita. Pitkäaikaiset kiinnelainat eivät siksi myöskään sovi varsinaisille pankeille. Pankki operoi pääasiallisesti luotollaan, eikä pitkäaikaisia operaatioita voi tehdä pelkällä luotolla. Viisas pankin hallinto välttää myös antamasta lainoja takuuta vastaan muuten kuin lyhyeksi ajaksi. Sellaisia lainoja ovat myös niiden paperien diskonttaukset, joissa on kaksi tai useampia nimiä. Jäljelle jäävät siis Hypoteekkilainat. Jos Hypoteekki koostuu kullasta tai hopeasta, joka sijoitetaan pankin holviin, on operaatio yhtä yksinkertainen kuin varmakin. Jos se koostuu muista tavaroista, jotka täytyy jättää lainanottajan omaan haltuun, perustuu operaatio pääasiassa luottamukselle.”

Vaikka Snellmanin sanoma saattaa nykyisin tuntua jo naivin yksinkertaiselta, siinä piilee kuitenkin oppi, joka yhä silloin tällöin on päässyt unohtumaan. Kun muistellaan viime vuosisadan lopussa koettua lamaa, jossa korot viimeisen kerran olivat kansallisella huipputasolla, Snellmanin opit unohdettiin. Varainhankinta kiinteillä korkeilla koroilla kostautui koron lähtiessä nopeasti alenemaan. Ottolainauksessa oli sitouduttu pitkäaikaisiin kiinteäkorkoisiin talletuksiin, antolainausmahdollisuutta

tällä korkotasolla ei enää ollut. Ulkomaistakaan ei ollut henkireiäksi, koska pankin oman talouden kurjistuessa sen parhaat asiakkaat saattoivat saada lainan edullisemmin kuin pankki. Jotta olisi päästy liiketoimintaan, olisi vielä pitänyt saada marginaaliakin! – Tästä ongelmasta pienen mittakaavan näyttö saattaa piillä nykyisessä asuntolainakilvassa. Tästä tosiasiassa keskuspankkimme on kantanut huolta.

Asuntolainoista on tullut ristisubventoitu sisäänheittotuote: laina myydään alhaisella marginaalilla, joka ei aina kata edes pankin rahoitusjärjestelyn kustannuksia, kun samalla uskotaan voitavan myydä asiakkaalle muita pankin tuotteita hyvällä katteella. Tällaisia ovat erityisesti rahastot ja vakuutukset: niissä järjestelmämme ei toistaiseksi edellytä merkittävää läpinäkyvyyttä. Niiden hinnoittelu voidaan toteuttaa pankin näkökulmasta hyvin tuottavasti. Kun asuntolainoissa sitoudutaan jopa 30 vuodeksi tiettyihin marginaaleihin, tuntuu kuitenkin mahdottomalta, että rahasto- tai vakuutussektori voisivat säilyä aidolta kilpailulta ja läpinäkyvyyttä koskevalta sääntelyltä näin pitkään rauhassa. Pohjoismaat, Suomi mukaan lukien, ovat sentään yleisesti korkean kuluttajansuojan maita. Ongelmia asuntolainasitoumuksista voi tulla, kaatavia ne tuskin kutienkaan ovat. Ainakin luottotappioriski yleisesti ottaen on kovin pieni verrattuna niihin ongelmiin, jotka syntyivät viimeksi koetun laman yhteydessä erityisesti yrityslainoista.

Markkinoiden kilpailullisuudelle on toisinaan yhteiskunnallisia esteitä. Myyty laina oli pankille aikaisemmin ”saavutettu etu”, vaikka asiakas olisi voinut jälkikäteen nähdä, että maksettu korko on liian korkea verrattuna kilpaileviin mahdollisuuksiin. Lainan nostamiseen liittyvä leimavero oli tehokas este pankin vaihtamiselle. Kun leimavero poistui lainojen nostamiselta, syntyi aito ja kova pankkilpailu lainoista ja jo annettujen lainojen säilyttämisestä. Tällä hetkellä eläkevakuutusten veroetujen säilyttäminen edellyttää, ettei vakuutusyhtiötä vaihda, vaikka olisi tehnyt itselleen epäedullisen sopimuksen. Eivätköhän tällaiset institutionaaliset rahoittajien monopoliedut kuitenkin ennemmin tai myöhemmin kaadu. Niin on tapahtunut ainakin tähän saakka.

Snellmanin kirjoituksessa korostuu myös rahoitusmarkkinoiden toiminnan ehdoton edellytys: luottamus. Kun monissa tapauksissa vakuutena on ainoastaan yrityksen menestyminen, ilman luottamusta markkinat eivät voi toimia. Tosiasiaa niin Snellmanin kuin meidänkin kokemamme vakuuksien arvon romahtaminen johtaa samaan johtopäätökseen: ilman luottamusta rahoitusmarkkinat eivät voi toimia. Luottamuksen pettämisestä on tunnettuja kansainvälisiä esimerkkejä: Enron, Parmalat jne. Joskus kysytään, voisiko Suomessa tapahtua jotakin vastaavaa. Siihen yleisesti ottaen voidaan vastata kieltävästi: meillä ei ole niin suurta suurten yritysten joukkoa, että sinne todennäköisesti mahtuisi noiden skandaalien kaltainen kelvoton yritys. Pienemmissä puitteissa vastaavia väärinkäytöksiä todennäköisesti on ja on ollut. Markkinoillamme on vain huomattava ero esimerkiksi yhdysvaltalaisiin nähden. Siellä ongelmat tavataan tuoda esille. Meillä ongelmien hoitamiseen usein liittyy sopimus: tästä vaietaan. Ellei vaieta, kasvojenmenetyshahdollisuus koskee niin väärinkäyttäytyjää kuin kärsinyttäkin. Tässäkin markkinoiden kehittyminen todennäköisesti pitkällä aikavälillä vie avoimempaan suuntaan.

Kuvatunlaisten luottamusta koskevien ongelmien poistamiseksi Euroopan yhteisöissä on ryhdytty monenlaisiin toimiin. Tilintarkastajien riippumattomuuden varmistamiseksi ja tilintarkastusten uskottavuuden lisäämiseksi tilinpäätösdirektiiviä on tarkoitettu muuttaa niin, että samaan tapaan kuin nyt on ilmoitettava johdon palkat ja palkkiot, tulevaisuudessa tilinpäätöksessä tulisi ilmoittaa myös tilintarkastajalle maksetut korvaukset. Nämä tulisi vielä esittää erikseen varsinaisen tilintarkastuksen ja muiden toimeksiantojen, kuten neuvonnan, osalta.

Toinen Ey-hanke on, että sekä tilinpäätösinformaatiota että yritysjohdon henkilökohtaista vastuuta antamastaan informaatiosta pyritään kasvattamaan. Keskeiset tähän liittyvät pyrkimykset ovat Euroopan yhteisöjen yhtiöoikeudellisten direktiivien kehittäminen – ja samalla jäsenmaiden kansallisten lainsäädäntöjen kehittäminen:

- Yhteisön jäsenten kollektiivisen vastuun toteuttaminen tilinpäätösten ja muun yhteisön julkistaman taloudellisen informaation oikeellisuudesta sekä jäsenvaltioiden velvollisuus tehostaa tätä riittävillä sanktioilla.
- Lähipiiritransaktioiden julkistamisvelvollisuus, joka laajentaisi IFRS-sääntelyyn sisältyvän velvollisuuden myös pörssissä noteeraamattomiin yhtiöihin. Julkistamisvelvollisuudelle aiotaan asettaa eräitä tarkentavia kriteereitä; jäsen mailla olisi mahdollisuus säätää poikkeuksesta pienten yhteisöjen osalta.
- Taseen ulkopuolisten järjestelyjen julkistamisvelvollisuus, joka koskisi lähtökohtaisesti sellaisia varallisuuseriä, joita ei ole otettu taseeseen.
- Corporate Governance -lausuman sisällyttäminen kaikkien pörssissä noteerattujen yhtiöiden vuosikertomuksiin. Lausuman tulisi sisältää keskeinen Corporate Governance -informaatio. Ehdotuksen mukaan tulisi esimerkiksi viitata kansalliseen Corporate Governance -koodiin ja kuvata sen noudattamista tai siitä poikkeamia.

Pörssimarkkinoillamme on menossa hanke, joka korostaa luottamuksen merkitystä. Ollaan rakentamassa yhteispohjoismaista listaa OMX:n Tukholman Pörssin (ja sen liitännäisten) yhteyteen. Tässä hankkeessa olisivat ainakin Ruotsin, Tanskan ja Suomen pörssiyhtiöt yhteisellä listalla. Tällöin sijoittajalle tulee myös aito vertailumahdollisuus siitä, minkälainen sijoittajansuoja on eri maissa. Sijoittajansuojan ja muiden lainsäädännöllisten ongelmien väistäminen tulee helpoksi, kun valinta kohdistuu samalla toimialalla olevaan sijoittajansuojaltaan paremmassa maassa toimivaan yritykseen. On mahdollista, että tällainen tilanne provosoi aidon kilpailun hyvistä pyrkimyksistä. Esimerkiksi Suomen ehdotettu uusi osakeyhtiölaki synnyttää tältä osin pelkoja, ettei yritystemme kilpailukyky tältä osin ole paras mahdollinen. Kaiken sallivan villin idän maineen kantajaksi olemme liian pieni ja heikko. Suomi voi menestyä vain silloin, kun yleisesti noudatetaan hyviä ja avoimia periaatteita.

Snellman koki myös vakuuksiin liittyvän ongelman ja vakuuksien romahtamisen. Tästä kertoo seuraava lainaus hänen kirjoituksestaan:

”Suurin ongelma oli suoriutua satojen tilojen kannattamattomasta hoidosta ja rahaksi muutosta. Tehtävä osoittautui johtokunnalle ja Snellmanille Hypoteekkiyhdistyksen voimavaroin ylivoimaiseksi. Tiloja myytiin tappiolla. Lainansaajien rästit kasvoivat ja lainhaut lisääntyivät. Hypoteekkiyhdistyksen taloudellinen asema huonontui jatkuvasti 1870-luvulla. Pakkokuutokaupoissa, joissa tilat saattoivat mennä kauppahinnalla, joka oli jopa alle 5 %:n lainanmyönnössä arvioidusta arvostaan, Hypoteekkiyhdistys joutui huutamaan tiloja itselleen pelastaakseen saataviaan. Jatkuvat tappiolliset tulokset vähensivät vuosittain vararahastoa (ainoa oman pääoman erä) uhkaavasti. Vararahasto loppui vuonna 1871 ja vuotuinen tappio kasvoi jatkuvasti: vuonna 1881 kumulatiivinen tappio oli kymmenkertaistunut vuodesta 1871. Vuonna 1871 tappiosaldo oli noin kaksi kertaa hoitokulujen määrä (1,9) ja vuonna 1881 noin 20-kertainen (17,9). Haltuun jääneet tilat, joista osa oli rappiolla, merkitsivät suurta rasisusta saamatta jääneiden vuotuismaksujen (korot, lyhennykset ja hoitokuluosuudet), tilojen hoitokustannusten ja myyntitappioiden muodossa, minkä vuoksi Hypoteekki joutui nostamaan Suomen Pankista reserveitään. Vuonna 1869 tilojen hoitokulut olivat kolminkertaiset lainatoiminnan kuluihin nähden. Snellman tehosti tilojen kirjanpitoa ja muutti seurannan vuodesta 1870 läänikohtaiseksi, jotta ohjesäännön mukaista vastuvelvollisuutta voitaisiin toteuttaa.”

Sitaatti johtaa jo aikaisemmin tehtyyn johtopäätökseen. Kaiken perustana on luottamus, fyysinen vakuus ei voi sitä millään korvata. Lisäksi pankkitoiminta on sillä tavoin riippuvainen yleistaloudesta, että romahdus on aina viimekädessä yhteiskunnallinen ongelma. Läpinäkyvyydellä, julkistamisella, riippumattomalla tarkastamisella jne. voidaan normaalioloissa kuitenkin päästä varsin pitkälle ja aikaansaada toimiva ja turvallinen rahoitusjärjestelmä.

Merkittävä Corporate Governancen liittyvä sekä lainsäädännössä että suosituksissa näkyvä hanke on riskien selkeä esittäminen, riskikartoitusten jatkuva ylläpito ja riskinhallintakeinoista kertominen. Esimerkin yrityksen toimintaan liittyvien riskien monipuolisuudesta ja esimerkkejä yksittäisistä riskeistä tarjoaa Nokia Oyj:n osavuosisikatsaukseensa (21.1.2006) sisällyttämä luettelomainen riskejä koskeva selvitys.

On otettava huomioon, että tähän katsaukseen sisältyvät, muut kuin jo toteutuneita seikkoja koskevat lausumat ovat tulevaisuudennäkymiin liittyviä kannanottoja. Näitä ovat esimerkiksi:

- A) tuotteiden ja ratkaisujen julkistuksiin ja toimituksiin liittyvät ajankohdat
- B) kykymme kehittää, tarjota käyttöön ja kaupallistaa uusia tuotteita, ratkaisuja ja teknologioita
- C) arviot markkinoiden kasvusta, kehitymisestä ja rakenteellisista muutoksista
- D) arviot matkaviestimemme kappalemääräisen myynnin kasvusta, markkinaosuudestamme ja hinnoista
- E) liiketoimintamme tulosta koskevat arviot ja tavoitteet
- F) vireillä olevien ja uhkaavien oikeudenkäyntien lopputulos
- G) lausumat, joissa esiintyy sana "uskoa", "odottaa", "ennakoida", "arvioida", "tavoite", "on tarkoitettu" tai muu vastaava ilmaisu. Koska tällaisiin lausumiin sisältyy riskejä ja epävarmuuksia, todelliset tulokset voivat poiketa huomattavasti niistä tuloksista, joita tällä hetkellä odotamme.

Tekijöitä, jotka saattaisivat aiheuttaa tällaisia poikkeamia, voivat olla esimerkiksi:

- 1) kasvun jatkuminen koko langattoman viestinnän teollisuudenalalla sekä valitsemillamme uusilla markkinasegmenteillä
- 2) hintaeroosion ja kustannusten hallitseminen
- 3) uusien tuotteiden ja ratkaisujen markkinoille tuomisen ajoitus ja onnistuminen
- 4) tuotevalikoimamme kilpailukyky
- 5) liiketoimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen sekä markkinasuhteiden oikea-aikainen tunnistaminen
- 6) teknologiamuutosten vaikutukset sekä tuote- ja ratkaisukehityksemme onnistuminen
- 7) kilpailutilanne langattoman viestinnän teollisuudenalalla ja muutokset kilpailutilanteessa
- 8) kykymme hallita tavoitteidemme saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja antaa tarkkoja ennusteita
- 9) operaattorien ja markkinoiden toimijoiden uusien tuotteiden ja palveluiden saatavuus
- 10) yleinen taloudellinen tilanne maailmanlaajuisesti sekä päämarkkina-alueillamme
- 11) kykymme ylläpitää menestyksellä tuotannon ja logistiikan tehokkuutta sekä tuotteiden ja ratkaisujen korkeaa laatua
- 12) markkinakysynnän muutoksista aiheutuvat varastohallintaan kohdistuvat riskit sekä uusien tuotteiden käynnistämiset ja lopettamiset
- 13) yhtiön kyky hankkia keskeytyksettä ja kohtuuhintaan laadukkaita komponentteja
- 14) menestyksemme teknologiaan, ohjelmistoihin tai uusiin tuotteisiin ja ratkaisuihin liittyvissä yhteistyösopimuksissa
- 15) yhtiön yhteistyökumppaneiden, toimittajien ja asiakkaiden menestys, taloudellinen tilanne ja suorituskyky
- 16) häiriö tietoliikennejärjestelmissä tai verkoissa, joista toimintamme on riippuvaista
- 17) tuotteisiimme ja ratkaisuihimme sisältyvän monimutkaisen teknologian, johon sisältyy patentteja ja immateriaalioikeuksia, saatavuus kaupallisesti hyväksyttävien ehdoin ja loukkaamatta suojattuja immateriaalioikeuksia
- 18) kykymme rekrytoida ja pitää yhtiön palveluksessa ammattitaitoisia työntekijöitä sekä kehittää heidän osaamistaan
- 19) kehitys suurissa, monivuotisissa sopimuksissa tai suhteessamme merkittävimpiin asiakkaisiin
- 20) valuuttakurssien vaihtelut mukaan lukien erityisesti vaihtelut raportointivaluuttamme euron sekä Yhdysvaltojen dollarin, Ison-Britannian punnan ja Japanin jenin välillä
- 21) yhtiön asiakasrahoitusriskien hallinta
- 22) eri valtioiden toimintatapojen, lakien ja säännösten muutosten vaikutukset
- 23) ne riskitekijät, jotka mainitaan yhtiön 31.12.2004 päättyneestä tilikautta koskevassa Yhdysvaltojen arvopaperisäännösten mukaisessa asiakirjassa (Form 20-F) ss. 12-22 otsikon "Item 3.D Risk Factors" alla.

Toimintakertomuksissa edellytetään annettavaksi monia sellaisia seikkoja, jotka ennen olivat tilinpäätöksen lukijan itse selvitettävä. Riskitkin ovat pakollinen selostuskohde. Toimintakertomuksen sisällöstä säädetään (KPL 3:1.5-6 §):

Toimintakertomuksessa on arvioitava kirjanpitovelvollisen toiminnan laajuuteen ja rakenteeseen nähden tasapuolisesti ja kattavasti merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä sekä muita kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja samoin kuin sen taloudellista asemaa ja tulosta. Arvion tulee sisältää keskeisimmät tunnusluvut kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan sekä taloudellisen aseman ja tuloksen ymmärtämiseksi. Tässä tarkoituksessa on myös esitettävä tunnusluvut ja muut tiedot henkilöstöstä ja ympäristötekijöistä sekä muista mahdollisista kirjanpitovelvollisen liiketoiminnassa merkityksellisistä seikoista. Tarvittaessa arvioissa on esitettävä täydentävää tietoa ja lisäselvityksiä tilinpäätöksessä ilmoitetuista luvuista.

Sen lisäksi, mitä 5 momentissa säädetään, toimintakertomuksessa tulee esittää tiedot olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen ja arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä sekä selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuudesta. Kirjanpitovelvollinen, joka ei ole 4 momentin nojalla velvollinen liittämään toimintakertomusta tilinpäätökseensä, voi laatia toimintakertomuksensa siten, että se sisältää vain edellä tässä momentissa tarkoitettut tiedot.

Yrityksen hallitus (pankin johtokunta) tekee merkittävimmät yrityksen liiketoimintaa koskevat päätökset. Hallitus ohjaa viimekädessä myös operatiivista johtoa liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Epäonnistuneiden liiketoimien seurauksena saatetaan kysyä sekä toimitusjohtajan että hallituksen jäsenten vastuuta epäonnistumisesta. Vastuiden hallitsemiseksi ja yrityksen johtamisen kehittämiseksi on pyritty kehittämään hyvää hallinnointia koskevia ohjeita ja määräyksiä, Corporate Governance -suosituksia ja -sääntöjä. Esimerkiksi yritysjohtoa valvovan hallituksen ja toimitusjohtajuuden toisistaan erottamista painotetaan tällaisissa periaatteissa. Tällainen ajatus tuli esiin jo 1800-luvun loppupuolella kriisin jälkeen. Sen myötä myös J.V. Snellmanin asema muuttui ja pankkiura päättyi. Historiankirjoittaja kertoo:

”Alettiin myös etsiä lisää laiminlyöntejä: mm. lainoja oli enemmän kuin oli kiinnitettyjä velkakirjoja, sakkokorkoja oli käytetty tappioihin vararahaston sijasta. Vuoden 1880 ylimääräinen yhtiökokous asetti valtiopäivien ehtojen toteuttamista selvittämään kaksi komiteaa, joiden tuli antaa lausunto koron alentamisesta ja toisen laatia ehdotus ohjesäännön muuttamiseksi turvaamaan yhdistyksen asemaa. Myös tyytymättömyys Snellmaniin oli perustana: ”hänen persoonaansa ympäröivä sädekehä oli haitannut toimintavapautta”, mikä johti kriisiin ja erottamiseen. Komitean ehdotuksia mm. lainakoron alentamiseksi, lainojen ennaikaisen takaisin maksun kieltämiseksi, vuosimaksun alentamiseksi laina-aikaa pidentämällä, haltuun otettujen tilojen nopeammaksi myymiseksi, toimitusjohtajuuden ja hallituksen puheenjohtajuuden eriyttämiseksi johtokunta ja Snellman vastustivat 14.6.1881 yhtiökokouksessa, jossa oli kolmisenkymmentä osakasta. Muun muassa toimitusjohtajasta erillistä johtokunnan puheenjohtajuutta vastustettiin perustelemalla, että ”Hypoteekkiyhdistykseen ei tarvita vain kokouksiin osallistuvia, työtä tekemättömiä olkiukkoja, joilta sanoja puuttuu.” Yhtiökokouksen enemmistö hyväksyi pääosan komitean ehdotuksista eikä erovuorossa ollut 75-vuotiaasta Snellmania valittu enää uudelleen. Tämän johdosta myös muut johtokunnan jäsenet eivät halunneet jatkaa – tosin kaksi heistä muutti mieltänsä. Velvollisuudentuntoiseen, 75-vuotiaaseen Snellmaniin tämä epäluottamus sattui syvästi. Hän kuoli 4.7.1881 rauhallisesti nojatuolissaan kesäaunollaan Kirkkonummella.”

Paljon myös J.V. Snellmanin johtamassa Hypoteekkiyhdistyksessä on tapahtunut sitten hänen johtamiskautensa. Rahoittaja on pieni. Se on erikoistunut asuntorahoitukseen. Erikoistoimijana sillä on monia aloituksia Suomen rahoitusmarkkinoilla, käänteisiä asuntolainoja, tonttikonsepteja, osaomistusasuntoja jne.

Snellmanin pankkimiesurasta ja sen optiovapaista ehdoista voidaan todeta, että hänet ”valittiin 63-vuotiaana yhtiökokouksessa 7.6.1869 Suomen Hypoteekkiyhdistyksen johtokunnan puheenjohtajaksi; johtokunta nimitti 8.6.1869 J.V. Snellmanin toimittavaksi johtajaksi (toimitusjohtajaksi). Silloin alkoi hänen työhistoriansa pisin yhtämittainen jakso, joka kesti 12 vuotta. Hänen palkkansa säilyi koko kauden samana 8.000 mk vuodessa”.

Yleisenä kehityssuuntana markkinoillamme on avoimuuden korostaminen. Parhaimmillaan puhe kvartaalitaloudesta tarkoittaa juuri tätä: markkinoille tulee raportoida usein. Yritysjohdon tulee myös kyetä kertomaan pitkäjänteisistä projekteista; usein kertominen ei saa johtaa kevytmieliseen johtamiseen. Sen sijaan markkinoista ja markkinareaktioista voidaan saada apua johtamiseen, kun toiminta ja tiedottaminen on avointa. Pitkän aikavälin kehityssuuntana on ollut omistaja-arvon korostaminen. Ulkomaisen omistuksen myötä on pitkälti luovuttu aikaisemmasta konsensus-ajattelusta. Tilalle on tullut omistaja-arvo: se on edellytyksenä, että maahamme kanavoituu investointeja ja että jo toteutetut investoinnit pysyvät Suomessa luomassa työpaikkoja ja mahdollisuutta vaurauteen. Suomesta on tullut osa kansainvälisiä rahoitusmarkkinoita, jolla koetaan yleiset vaihtelut, mahdollisuudet ja riskit niin hyvässä kuin pahassa. Harppaus Snellmanin ajan pankista nykyaikaiseen finanssitavaratalojen rahoitustoimintaan on suuri. Silti monet ongelmat ja niiden ratkaisut ovat yhä samoja.