



## OSALUSPOLIITIKA VALGE RAAMATU ÄRIÜHINGUTE VALITSEMISE EKSPERTRÜHMA KOKKUVÕTE

### EKSPERTRÜHMA SOOVITUSED RIIGI OSALUSEGA ÄRIÜHINGUTE JUHTIMISE PARANDAMISEKS:

Ekspertühma liikmete hinnangul on kõige aktuaalsemaks küsimuseks riigi osalusega äriühingute juhtimisel piisava juhtimiskogemuse puudumine äriühingute nõukogude tasemel. Seetõttu on juhtimise tase keskpärane ja ebastabiilne, mille põhjustajaks on ülepolitiseeritud ja kompetentsidest mittelähtuv nõukogu liikmete nimetamise süsteem.

Võrreldes peamise kitsaskoha lahendamisele annavad järgmised parendusmeetmed kõik oluliselt väiksema lisaväärtuse. Seejuures on oluline teadvustada ka seda, et lahendamata nõukogu koosseisude kompetentsuse probleemi, ei realiseeru ekspertrühma poolt pakutud ülejäänud soovitude täispotentsiaal.

Eelnevast tulenevalt peab ekspertrühm vajalikus oluliselt muuta äriühingu valitsemise põhimõtteid järgmiselt:

1. selleks, et tagada professionaalne äriühingute juhtimine läbi kompetentsete inimeste nimetamise nõukogudesse, tuleb luua sõltumatu nõukogu liikmete nimetamiskomitee, mille liikmetest enamus on erasektori suure juhtimiskogemusega eksperdid (vt. IV koosoleku kokkuvõte – moodustamise põhimõtted ja ülesanded);
2. selleks, et tagada omaniku ülesannete täitmine parimal võimalikul viisil, tuleb luua valitsemisüksus, mille ülesanneteks on: omaniku ootuste selge määratlemine ja nende saavutamise hindamine; nõukogu liikmete kvaliteedi tagamine nimetamiskomitee tugiüksusena; ühtsete parimaid praktikaid järgivate juhtimis- ja aruandluspõhimõtete rakendamine. Valitsemisüksuse tõhusa tegevuse tagamiseks on sobivaim äriühingu vorm ning omanikuõiguste selge ja vahetu teostamise eesmärgil tuleks riigi osalused koondada kõik (va seadusega sätestatud erandid) valitsemisüksuse alla. (vt. VI ja VII koosoleku kokkuvõtted – põhimõtted, ülesanded, vorm).

### ÜLEVAADE EKSPERTRÜHMA TÖÖST:

**Eesmärk:** erasektori kompetentsi kaasamine parendamiseks riigi osalemise praktikad ettevõtetes, sh millistes ja miks; kuidas tagada nõukogude depolitiseeritus ja parendada nimetamisprotseduurikat; kuidas osaluste valitsemist tõhustada ning kas selleks oleks mõistlik luua valitsemisüksus ning millisel kujul.

**Koosseis:** Erkki Raasuke, Raul Parusk, Valdo Kalm, Margus Uudam, Allar Jõks, Regina Raukas, Agris Peedu, Kaie Karniol, Katrin Rasmann, Tarmo Porgand

**Töö formaat:** Üheksa aruteluvõru vahemikus 21.09.2015.-11.12.2015. a, millest igal korral keskenduti ühele või rohkemale riigi osaluste valitsemist puudutavale teemale ekspertrühma olulisushinnangutest lähtuvalt.

**Käsitletud teemad ja ettepanekud:**

### I koosolek:

TEEMA - kaardistati, mis ekspertrühma hinnangul on kõige olulisemad teemad ja peaks andma

suurima panuse riigi osaluste valitsemise kvaliteedi tõusule. Ekspertühm keskendub eelkõige järgmistele teemadele:

1. Mis on see raamistik, mida omada ja mitte;
2. Valitsemisüksuse roll ja vorm;
3. Milline peab olema tõhus ja eesmärgipärane juhtorganite moodustamine.

## II koosolek:

TEEMA - osaluste omamise põhjused – ekspertrühma hinnangul on riigi osalemine ettevõtluses õigustatud reeglina ainult avalikust eesmärgist lähtuvalt ning tulu teenimine põhieesmärgina on põhjendatud ainult erandjuhtudel:

- Avalik eesmärk – selle alameesmärgid:
  - (loomulik) monopol ehk turutõrge alareguleeritud õigusruumi tingimustes; järelevalve/ sektori poolse valitsusasutuse ebapiisav võimekus;
  - ressursipoliitika on aktuaalne eelkõige olulisemate/väärtuslikemate loodusressursside puhul nagu põlevkivi, mets jmt, mille kasutamisest potentsiaalselt saadav tulu on oluline võrdluses SKPsse;
  - valdkonnapoliitika eesmärkidest lähtuvalt kujundatud monopol või oligopol ning selleks tõhusaima tegevusvormina äriühingu kasutamine;
  - riigi funktsioon (nt rahvusvaheliste lepingutega võetud kohustus) ja selle teostamiseks tõhusaima tegevusvormina äriühingu kasutamine;
  - julgeolekukaalutlused – eelkõige elutähtsa taristu/teenuse toimivuse/pakkumise tagamine, kui erasektor mingil põhjusel ei suuda või ei soovi kindlust tagada ning on seetõttu vajalik kohaliku/riikliku juhtimiskontrolli rakendamine.
- Tulu saamine – eesmärk on aktsepteeritav ainult juhul, kui äriühingu muud eesmärgid on riigi jaoks oma olulisuse kaotanud; riik määratleb oma väljumisstrateegia ning ei oma äriühingus 100% suurust osalust; lisaeesmärgina võib olla aktsepteeritav rahvusliku ettevõtluse dimensioon – nt soov hoida ettevõtte peakontorit ja kõrge lisandväärtusega tegevust Eestis.

Äriühingu vorm on põhjendatud, kui:

- tagatud on kapitalikulu teenindamise suutlikkus;
- võimalus kasumit maksimeerida (tulu- ja kulubaasi juhtimise võimalus/võimekus);
- riigieelarve reeglitest lähtuvad kaalutlused (kulu vs finantseerimistehing);
- rahvusvahelises praktikas sama eesmärgi jaoks äriühingu formaadi kasutamine.

## III koosolek:

TEEMA – valitsemisüksus – ekspertrühma hinnangul on vaja enne valitsemisüksuse kohta lõpliku seisukoha kujundamist vaadelda kõiki riigi osalusega äriühinguid osalemise eesmärkide kontekstis, et hinnata nendes osalemise vajaduse perspektiive ning konsolideerumise võimalusi.

## IV koosolek:

TEEMA – juhtimise parendamine – ekspertrühma hinnangul on osaluste valitsemise kõige sisulisemaks probleemiks keskpärane juhtimine ning ebastabiilsus. pakkuda tuleb lahendus küsimusele, kuidas parandada juhtimiskompetentsi ning vältida liigtihedaid muudatusi juhtimissüsteemis/juhtide hulgas. Juhtimiskompetentsi parandamiseks ja ebastabiilsuse vähendamiseks peab ekspertrühm vajalikuks rakendada sõltumatu ja stabiilse koosseisuga nimetamiskomitee süsteemi.

### Moodustamise põhimõtted:

- koosseisu määrab Vabariigi Valitsus lähtudes etteantud kriteeriumidest. Ettepaneku järgmise perioodi koosseisu kohta peab tegema lahkuv koosseis;
- komitee suuruseks viis inimest, kellest kolme erasektori esindajat ning kaks riigisektori esindajat. Erasektori esindajatest üks võiks olla välja pakutud Töandjate Keskliidu poolt (nt Töandjate Keskliidu president). Riigi esindajad võiks olla ametikoha järgi Rahandusministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi kantslerid. Erasektori esindajatele tuleb seada kriteeriumid - nt pikaajaline tippjuhtimiskogemus rahvusvahelises korporatsioonis (nt 10 a juhtimiskogemus, sh 5 a rahvusvahelise korporatsiooni üksuse tegevjuht);
- volituste pikkus 5 aastat, mis aitab tagada stabiilsust poliitilises tsükliis (valimised iga nelja aasta tagant);
- erasektori esindajad peavad roteerima ning kedagi ei tohiks järgmiseks perioodiks tagasi valida, vaid vähemalt üks viieaastane periood peaks vahele jääma;
- komitee juhiks võiks olla erasektori esindaja;
- komitee liikmed ise ei tohi kuuluda ühegi riigi osalusega äriühingu juhatusse ja nõukogusse; ei tohi kuuluda erakonna juhtorganitesse ja ei tohi olla erakonda viimase viie aasta jooksul toetanud kokku miinimumpalgast suuremas ulatuses. Peavad läbima julgeolekukontrolli;
- tööd ei tasustataks, kuna kantsleritel sisuliselt tegemist nende vastutusala tööga ning eelduslikult erasektori esindajad on majanduslikult sõltumatud ja ei osale komitee töös oma majandushuvidest lähtuvalt.

### Ülesanded:

- nõukogu liikme kandidaadi sobivuse hindamine ja heaks kiitmine nõukogusse valimiseks/ nimetamiseks + koosseisu optimaalse arvu soovitus;
- soovitusliku nõukogu esimehe määratlemine;
- nõukogu liikmetele makstava tasu ettepanekute tegemine (soovituslikult nõukogu esimehele 20% ja tavaliiikmele 10% juhatuse esimehe tasust);
- nõukogu liikmete töö regulaarne hindamine;
- täpsustamist vajavaks küsimuseks võib olla osaluse tasemest sõltuv nõukogu liikmete heaks kiitmine – nt kas ainult valdusettevõtte nõukogu liikmed või ka selle tütreid.

Nimetamiskomitee teenindavaks üksuseks peaks olema valitsemisüksus. Ülesanneteks oleks töömaterjalide ettevalmistamine – leiab potentsiaalsed kandidaadid, kontrollib nende tausta, viib läbi intervjuusid, korraldab nõukogude töö hindamise tehnilist läbiviimist jmt.

### V koosolek:

TEEMA - nõukogu ülesanded ja juhatuse tasustamine.

Nõukogu ülesannete poolelt on ekspertrühma hinnangul regulatsioonid piisavalt detailsed, kuid strateegiline vaade on senimaani vähetähtsustatud ning olulisuse järjekord peaks ülesannetel olema järgmine:

1. Strateegiline eesmärgistamine – eeldab selgeid omaniku ootuseid, millest lähtub äritegevus ja avaliku ootuse kujundamine;
2. Tippjuhtkonna moodustamine – peab olema sisuliselt nõukogu pädevuses ning protsess peab olema pidev, sh hõlmates tagasisidet eesmärkide saavutamise kohta;
3. Järelevalve – instrumentideks auditikomitee, riskijuht ja järjepidevus;
4. Läbiv riskide hindamine – oluline kõikide ülesannete ja töötappide juures;

## 5. Enesehindamine – oluline töö kavandamisel ning sisendina nimetamiskomiteele.

Juhatuse tasustamine – ekspertrühma hinnangul peab kompetentse juhtkonna motiveerituna töötamiseks olema tagatud adekvaatne tasustamine ning tasustamis põhimõtete otsustamine peab olema nõukogu pädevuses. Palga suuruse peab määrama ettevõtte konkurentsipositsioonist lähtuvalt ning võrdlus peab baseeruma regulaarselt tehtavatel turuuringutel (valitsemisüksuse ülesanne), mitte ametipositsioonide hierarhiast lähtuma.

Tulemustasu maksmine peab baseeruma selgetel eesmärkide saavutamisest lähtuval põhimõtetel.

Tasude avalikustamisel peaks järgima börsiettevõtete reegleid ning avaldama peaks vähemalt juhatuse liikmete tasud kokku ning sh eraldi välja tuua juhatuse esimehe kogutasu.

### VI koosolek:

TEEMA - valitsemisüksuse põhimõtted ja ülesanded.

Ekspertrühma hinnangul on Eesti riigi jaoks optimaalne üks valitsemisüksus, mille ülesanded peaks olema:

- vastutus kogu riigi osalusega äriühingute portfelli tulemuste eest, sh osalemise eesmärkide ehk omaniku ootuste ja finantseesmärkide täitmise eest (st eesmärkide seadmine ja nende saavutamise hindamine);
- hästi struktureeritud ja läbipaistva ning teadmiste ja kogemuste baasil toimiva nõukogude moodustamise praktika kujundamine. Samuti selgepõhimõttelise tasustamispoliitika loomine, mis on suunatud kesk- ja pikaajaliste eesmärkide saavutamisele ja aitab värvata ning motiveerida sobilikke inimesi; - järelevalve kvaliteedi tagamine läbi regulaarse ettevõtete tulemuslikkuse ning heade juhtimistavade rakendamise hindamise. Samuti pidev suhtlus ettevõtete välisaudiitorite ja Riigikontrolliga;
- ettevõtete poolt avaldatava informatsiooni määratlemine ning avaldatava info kvaliteedi ja ühtluse tagamine;
- riigi huvidest ja vajadustest lähtuvalt toimingud äriühingutega, nt asutamised, ümberstruktureerimised, müügid jmt.

### VII koosolek:

TEEMA – valitsemisüksuse vorm.

Ekspertrühma hinnangul peab valitsemisüksuse vorm tagama ülesannete efektiivseks täitmiseks selle poliitilise sõltumatuse, pädeva töötajaskonna komplekteerimise võimekuse ning piisava finantseerimise. Parimal võimalikul viisil tagab seda äriühingu vorm, kuna võimaldab kõige tõhusamalt iseseisvust/sõltumatust ning vajalikke ressursse tagada. Ministeeriumi koosseisus tegutseva struktuuriüksuse puhul võivad töö efektiivsust takistavateks teguriteks kujuneda poliitilise sõltuvuse risk ning finantseerimis põhimõtete jäikus.

Ekspertrühma hinnangul ei peaks esmases faasis valitsemisüksusel olema aktiivset rolli riigi asutatud sihtasutuste juhtimisel ning valitsemisüksuse poolt rakendatavaid parimaid praktikaid võiks sihtasutuste juhtimisel kasutama hakata tulevikus.

Ekspertrühma hinnangul peaks riigi osalusega äriühingutes osaluse säilitamise kohta seisukohad kujundama ja soovitusi nende võimaliku erastamise kohta andma valitsemisüksus süsteemselt ühe meetoodika alusel.

### VIII ja IX koosolek:

TEEMA – ekspertrühma töö kokkuvõte.