

**Eesti Vabariigi osaluspoliitika
(äriühingutes osalemise poliitika)
põhimõtted**

16.01.2020

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
ETTEVÕTLUSES OSALEMISE PÕHJUSED JA ULATUS.....	4
Osaluse omamise eesmärk.....	4
Äriühing juriidilise tegevusvormina.....	5
Omatava osaluse suurus	5
OSALUSTE VALITSEMISE STRATEEGILINE KORRALDUS.....	6
Valdkonna strateegiline arengukava	6
Omaniku ootused	6
Strateegia, tegevusplaan ja eelarve	8
Omaniku ootuste täitmise hindamine.....	8
ROLLID JA JUHTIMISTASANDID.....	8
Vabariigi Valitsus	9
Osaluse valitseja	9
Koordineeriv üksus	10
Nõukogu	11
Nimetamiskomitee roll.....	12
Nõukogu komplekteerimise põhimõtted	12
Nõukogu koosseisu suurus ja ametiaja pikkus	13
Nõukogu liikme roll	13
Nõukogu esimehe roll	13
Nõukogu liikmete tasustamine.....	14
Juhatus.....	14
Juhatuses koosseis ja ametiaeg	14
Juhatuses liikme roll.....	15
Juhatuses liikmete tasustamine.....	15
ÄRIÜHINGU JÄTKUSUUTLIKKUS JA LÄBIPAISTVUS	15
Hea ühingujuhtimise tava ja vastutustundlik ühingujuhtimine	16
Finantsaruandluse ja muu teabe avalikustamine.....	17
Sisekontrollisüsteem	17
Audiitori valimine ja rotatsioon.....	17

SISSEJUHATUS

Visioon: Riik osaleb ettevõtluses selgelt määratletud põhjustel ning riigi osalusega äriühinguid juhitakse viisil, mis tagab avalikust huvist lähtuvate eesmärkide saavutamise ja optimaalse pikaajalise väärtuskasvu – see tähendab jätkusuutlikkust, efektiivsust, kasumlikkust ja arengusse panustamist. Riigi osalusega äriühingute juhtimisel rakendatakse parimaid praktikaid, et olla eeskujuks kõigile teistele äriühingutele.

Riigi osalusega äriühingud moodustavad paljudes riikides märkimisväärse osa sisemajanduse kogutoodangust ja tööhõivest ning eriti tuntav on see üldjuhul taristuvaldkonnas ehk energeetika-, transpordi- ja telekommunikatsioonisektoris. Oluliste avalike teenuste pakkujatena omavad nad suurt mõju kodanike heaolule ning majanduse konkurentsivõimele tervikuna. Riigi osalusega äriühingute kasumlikkus ja ressursikasutuse efektiivsus jääb aga sageli alla erasektori äriühingute omale, mis omakorda võib suurendada nii koormust riigi ressurssidele kui ka riigi osalusega äriühingute süsteemseid riske.

Läbimõeldud ja regulaarselt uuendatav osaluspoliitika põhjendab, eesmärgistab ja suunab riigi osalemist äriühingutes ning aitab kaasa ressursside efektiivsemale kasutamisele ja eesmärkide paremale saavutamisele. Osaluspoliitika kuulub regulaarsele uuendamisele vähemalt iga viie aasta järel, et reageerida majanduskeskkonnas, parimates praktikates ja õigusruumis toimuvatele muudatustele.

Osaluspoliitika ja osaluste valitsemise peamine eesmärk on arendada äriühinguid ning tagada nende jätkusuutlikkus, luues seeläbi väärtust ühiskonnale ja kodanikele kui riigi osalusega äriühingute lõplikele kasusaajatele. Selle eeldusteks on riigi läbipaistev ja järjekindel tegutsemine omanikuna: selgete eesmärkide seadmine, vastutustundliku ja kogenud nõukogu moodustamine, pädeva ja pühendunud juhtkonna leidmise soodustamine ning arvestav koostöö kõigi oluliste huvigruppidega.

Riik tagab omanikuna hea ühingujuhtimise tava sisulise ja mõtestatud järgimise, teadvustades riigi kohati vastuolulist rolli omaniku, poliitika kujundaja ning järelevalve teostajana. Rollikonflikte põhjustada võivad tegevused hoitakse eraldatuna ning hoidutakse tegevuste ristsubsideerimisest ja keelatud riigiabist.

Riik tagab äriühingutele nende igapäevases tegevuses sõltumatuse ja otsustusvabaduse, kuid rakendab riigi üldisi eesmärke silmas pidades teatud ühtseid üldprintsiipe. Käesolev dokument koondab endas olulisimad põhimõtted, millest riik lähtub äriühingutes osalemisel ja osaluste valitsemise reeglistiku kujundamisel.

ETTEVÕTLUSES OSALEMISE PÕHJUSED JA ULATUS

Osaluse omamise eesmärk

Riigi üldine suund ja eesmärk on osaleda ainult nendes äriühingutes, kus see on vajalik strateegilistel kaalutlustel või avalikust huvist lähtuval eesmärgil, mis tulenevad valdkonna strateegilistest arengukavadest. Tulu teenimine ettevõtluses osalemise kaudu ei ole riigile iseseisev eesmärk vaid avalikes huvides tegutsemisega kaasnev lisapõhimõte. Osaluse omamise põhjusi, nende jätkuvat aktuaalsust ning vajaliku osaluse suurust hinnatakse regulaarselt.

Ettevõtluskeskkonna suunamisel ja kujundamisel on riigi peamiseks hoovaks õigusloome ehk seadusandlus. Kui keskkond ei ole erasektorile jõukohane või piisavalt atraktiivne ning tekkinud on turutõrge, võib riik kasutada eesmärkide saavutamiseks erinevaid hankeformaate või luua turutõrkega tegevusalale soodustava keskkonna (nt toetuste või maksupoliitika abil). Kui ka nende meetmete abil ei ole võimalik tulemuslikult soovitud eesmarke saavutada, on riigil võimalik sekkuda ka läbi ettevõtluses osalemise.

Vabariigi Valitsus lähtub äriühingutes osalemise otsustamisel järgnevatest peamistest eesmärkidest:

- avaliku teenuse osutamine (avalikust huvist lähtuv eesmärk);
- strateegilise huvi kaitsmine (strateegiline eesmärk);
- täiendava tulu teenimine (finantseesmärk).

Riigi osalemine ettevõtluses on õigustatud reeglina vaid avalikust huvist lähtuva või strateegilise eesmärgi puhul, kui tegu on kas turutõrkega (loomulik monopol tegutseb alareguleeritud õigusruumis ja/või riiklik järelevalveorgan pole piisavalt võimekas), avalike funktsioonide teostamisega ja/või seotud strateegiliste huvidega (osutab avalikke või riigile strateegiliselt tähtsaid teenuseid, mida erasektor ei ole valmis pakkuma) või riigi funktsioonide täitmisega, mis tulenevad nt ressursipoliitikast (olulisemate/väärtuslikemate loodusressursside kasutamine vms), rahvusvaheliste lepingutega võetud kohustustest või julgeolekukaalutlustest (varustuskindlus ehk elutähtsa taristu toimimise või teenuse pakkumise tagamine vms).

Kui osaluse valitsemise põhieesmärgiks on avalikust huvist lähtuva või strateegilise funktsiooni täitmine, peab äriühingu tegevusvormist lähtuvalt olema samaaegselt eesmärgiks ka tulu ja mõistliku kasumi teenimine kaupade müügist või teenuste osutamisest. Samuti peab riigi äriühing võimaluse korral lähtuma üleriigilise värbamise põhimõttest.

Tulu teenimine osaluse omamise põhieesmärgina on põhjendatud vaid erandjuhtudel või lühiajaliselt. Sellise olukorra kujunemise eelduseks on üldjuhul riigi muude eesmärkide ära langemine. Kui osalemise algne eesmärk on täidetud või eesmärk ei ole enam jätkuvalt aktuaalne, siis määratleb osaluse valitseja äriühingust väljumise strateegia (osaluse võõrandamise viisi ja ajastuse valik tulu maksimeerimise eesmärgil).

Riigi tegevuse eesmärgistatuse ja põhjendatuse tagamiseks peavad osaluste valitsejad iga äriühingu puhul hindama riigi osaluse omamise jätkuvat vajalikkust regulaarselt vähemalt kord kolme aasta jooksul. Ühtlasi peab hindama, kas riigi osalusega äriühingu vormis tegutsemine võimaldab kõige efektiivsemat ressursikasutust või on parem tulemus võimalik saavutada läbi alternatiivsete tegevusvormide, omandisuhete, regulatsioonide või maksupoliitika. Kui turg toimib ja erasektoris valitseb piisav konkurents avalikes huvides vajalike teenuste osutamisel, siis ei ole üldjuhul vajalik nende osutamist läbi omandisuhete riigi otsese kontrolli all hoida.

Äriühing juriidilise tegevusvormina

Kui riik peab otstarbekaks mingisuguse toote või teenuse pakkumist riigiasutuse asemel läbi eraõigusliku juriidilise isiku, siis on äriühing eelistatud tegevusvormiks eelkõige juhul, kui selle toote või teenuse pakkumine toimub tavapärase majandustegevuse loogika alusel ning ainukesteks klientideks ei ole riik ja avaliku sektori üksused.

Ressursside ratsionaalse kasutamise eesmärgil tuleb igakordselt hinnata, kas eesmärgi täitmiseks võib sobida ka mõni juba olemasolev juriidiline isik või kas eesmärgi täitmine on võimalik hoopis erasektoris suunata ja sealt teenusena sisse osta. Samal eesmärgil hindab riik regulaarselt ka juriidiliste isikute konsolideerimise võimalusi (nt valdkondade kaupa), et kasutada optimaalselt olemasolevat kompetentsi, suurendada tegevusmahte ning vältida killustatust (liiga suure arvu väikeste juriidiliste isikute tekkimist).

Äriühingult ootab omanik võimet teenida vähemalt turupõhist kasumit (kapitali tootlus peab ületama kapitalikulu) ning võimet juhtida oma tulu- ja kulubaasi. Kui üksus on asutatud konkreetse spetsiifilise eesmärgi saavutamiseks, turupõhist tegevusformaati ei rakendata reeglina ka teistes riikides ning üksuse tulu teenimise võime on piiratud ja riigi vaates on tegu pigem püsivat doteerimist vajava kuluüksusega, siis võib otstarbekamaks osutuda mõni muu tegevusvorm. Kui tulu saamise eesmärk puudub ja tegu on muudele ühistele eesmärkidele suunatud koostöövormiga, siis tasub kaaluda sihtasutuse või mittetulundusühingu tegevusvormi.

Omatava osaluse suurus

Riigi ressursside ratsionaalsema kasutamise tagamiseks teeb riik oma eesmärkide saavutamisel võimalikult palju koostööd erasektoriga ning kaasab riigi investeeringute võimendamiseks igal võimalusel erakapitali.

Osaluse omamise ning riigi huvide tõhusa esindamise ja kaitsmise eesmärkidest lähtuvalt määratleb osaluse valitseja iga äriühingu puhul omatava osaluse optimaalse suuruse. Lähtuvalt osaluse valitseja hinnangust äriühingu tegevuse kujundamiseks vajaliku riigile kuuluva otsustusõiguse suurusele võib äriühingud jagada viide gruppi:

- 1) riigi äriühing (osalus 100%) – riigi ainuotsustusvajadus;
- 2) riigi enamusotsustusõigusega äriühing (superhäälteenus, osalus üle 2/3, kuid alla 100%) – riigi domineerimisvajadus mõningase kompromissivahendusega;
- 3) riigi otsustusõigusega äriühing (häälteenus, osalus üle 50%, kuid mitte üle 2/3) – koostööformaad riigile oluliste küsimuste tõhusa lahendusmehhanismiga;
- 4) riigi vähemusotsustusõigusega äriühing (blokeeriv vähemus, osalus üle 1/3, kuid mitte üle 50%) – riik passiivses rollis, säilitades põhimõttelise kaasaráäkimise võimaluse;
- 5) riigi vähemusosalusega äriühing (osalus mitte üle 1/3) – reeglina finantsinvestori positsioon sümboolse kaasaráäkimise võimalusega.

Osaluse valitseja hindab regulaarselt osaluse jätkuva omamise vajalikkust ning kui ainuosalus ei ole vältimatult vajalik ja riigi eesmärkide saavutamiseks piisab ka (enamus-)otsustusõigusest või vähemusotsustusõigusest (nö blokeerivast vähemusosalusest), siis riigi osalust vähendatakse. Võõrandatava osaluse või kaasatava lisakapitali suurust hinnatakse iga äriühingu puhul eraldi ning äriühingu sobivusel eelistatakse erakapitali kaasamist avaliku kapitalituru (börsi) vahendusel.

Erakapitali kaasamine börsi kaudu toob lisaks riigi ressursside efektiivsemale kasutamisele kaasa mitmeid teisigi positiivseid mõjusid. Olulisemad neist on äriühingute tegevuse läbipaistvuse

suurenemine ja kohaliku kapitalituru arendamine, samuti kohalike jaeinvestorite ning investeerimis- ja pensionifondide võimalus olla olulist toodet või teenust pakkuva äriühingu omanik ning seeläbi ettevõtte arengust vahetult osa saada.

Riigi vähemusosalusega äriühingute puhul on osaluse müük üks tõenäolisemaid stsenaariume, kuna riik ei oma enam otsustusõigust ning äriühing ja tema poolt pakutavad tooted/teenused on sisuliselt juba nagunii erasektori kontrolli all. Samas võib võõrandamise stsenaariumist loobuda, kui ilmneb nt finantsinvestorina tulu teenimise eesmärk või mõni riigile oluline strateegiline eesmärk.

OSALUSTE VALITSEMISE STRATEEGILINE KORRALDUS

Valdkonna strateegiline arengukava

Valdkonna strateegilistes arengukavades fikseeritud vajaduste põhjal äriühingule riigi kui omaniku ootuste ja eesmärkide määratlemine osaluse valitseja poolt on oluline esimene samm riigi avalikke eesmarke täitva äriühingu mõtestatud valitsemisel.

Valdkonna poliitikat kujundava ministeeriumi poolt koostatud strateegiline arengukava kajastab ühe või mitme valdkonna mõõdetavaid või hinnatavaid strateegilisi eesmarke ja nende saavutamiseks vajalikke meetmeid ning meetmete maksumuse prognoosi.

Üheks võimalikuks meetmeks eesmärkide saavutamisel on osaluse omamine äriühingus ning sel juhul peab poliitika kujundaja olema veendunud, et osaluse omamine äriühingus on eesmärkide saavutamiseks teistest alternatiivsetest meetmetest (nt regulatsioonid, leping/hange, järelevalve, maksustamine jms) tõhusam.

Omaniku ootused

Riigi kui omaniku käitumine on äriühingule eesmärkide seadmisel üheselt mõistetav ning eesmärkide saavutamise rahastamisel läbipaistev. Äriühingule eesmarke seades leiab osaluse valitseja tasakaalu valdkondlike eesmärkide täitmise ja tulu teenimise vahel. Majanduslikult ebaratsionaalsed eesmärgid välistatakse või rahastatakse läbipaistvalt ning äriühingu ressursse kasutatakse parimal võimalikul moel.

Arengukavas fikseeritud eesmärkidest ja tegevustest lähtudes ning äriühingute strateegiate sidumiseks arengukavaga määratleb osaluse valitseja igale enda valitsemisel olevale riigi otsustusõigusega äriühingule omaniku ootused. Neis sisalduvad eesmärgid jagunevad strateegilisteks valdkondlikeks eesmärkideks (eriseadustega määratletud ning strateegiliste arengukavadega, avalike ülesannete täitmisega ja riigieelarvelise sihtfinantseeringu kasutamise seotud eesmärgid) ning finantseesmärkideks (iga äriühingu eesmärgiks on alati ka tulu teenimine). Omaniku ootused määratlevad tegevuste soovitud lõpptulemuse, seisundi või sihttaseme ning võimalusel ka tegevuste ja investeringute rahastamise viisi (omatulud, dotatsioon, võõrkapital, omakapital vm). Osaluse valitseja sõnastab äriühingule eesmärgid nii, et need ei oleks üksteisega vastuolus.

Osaluse valitseja poolt äriühingule avalikust huvist lähtuvate eesmärkide kehtestamisel peab olema selge alus, nt eriseadus, arengukava, teenusleping, haldusleping vms. Selliste eesmärkide seadmisel arvestatakse ka äriühingu muude tegevuseesmärkidega ning omaniku ootustes kajastatakse kõigi eesmärkide kogumõju. Ühtlasi hinnatakse äriühingu ja tegevusala tulevikuperspektiive, konkurentsivõimet ja olukorda ning tundlikkust sise- ja välismõjurite muutumisele.

Kui äriühing täidab avalikke eesmärke ning need ei ole isetasuvad, siis on üldjuhul riigi eesmärgiks nende avalike eesmärkide saavutamise seotud finantseerimisvajaku (netokulud ja vähim mõistlik kasum) suuruse väljaselgitamine ning võimalusel hüvitamine. Avalike eesmärkide saavutamise hinna teadvustamine on vajalik informeeritud juhtimisotsuste langetamiseks nii äriühingu kui tema omaniku (riigi) tasandil.

Äriühingu tegevuse läbipaistvuse tagamiseks ning finantseerimisvajaku õiglaseks määratlemiseks eristatakse äriühingu raamatupidamises avalike eesmärkide täitmisega seotud kulud ja tulud muudest kuludest ja tuludest. Eraldiseisva arvestuse üldisemaks eesmärgiks on aidata välistada ristsubsideerimise vajadust ja äriühingu jätkusuutlikkust ohustavat alakompenseerimist. Välditakse ka ülekompenseerimist, et hoiduda konkurentsiolekorra ja turu toimimise kahjustamisest ning riigiabi reeglite rikkumisest. Kui riigi osalusega äriühing tegutseb samaaegselt nii konkurentsikeskkonnas kui avalike eesmärkide täitjana, on äriühingu tegevuse ja selle finantseerimise läbipaistvus eriti oluline.

Finantseesmäärke kehtestades lähtub osaluse valitseja vajadusest tagada äriühingu kasumlikkus ja kuluefektiivsus ning pikaajaline jätkusuutlikkus läbi ambitsioonikate, kuid realistlike sihtide seadmise. Peamisteks finantseesmärkideks on:

- Omakapitali hinnast lähtuv omakapitali tootluse eesmärk;
- Mõistlikust finantsriski tasemest lähtuv kapitalistruktuuri eesmärk;
- Äriühingu arengufaasi, finantsseisundi ja kapitalivajadusega arvestav dividenditootluse eesmärk.

Omanikuna ootab riik igalt äriühingult teiste samal või sarnasel tegevusalal tegutsevate äriühingutega võrreldavat omakapitali tootlust, mida väljendab CAPM (*capital assets pricing model*) mudelit ning rahvusvahelist võrdlusbaasi kasutades igale äriühingule arvatav omakapitali hind. Omakapitali tegelik tootlus peab olema omakapitali hinnaga võrdne või seda ületama, sest vaid siis käitub riik mõistliku investorina.

Riigi osalusega äriühingu eesmärgiks peab olema ka omakapitali võimalikult efektiivne kasutamine läbi võõrkapitali kaasamise (finantsvõimenduse kasutamise) ja kasutatava kapitali kulukuse määra minimeerimine. Selleks seab osaluse valitseja äriühingule optimaalse kapitalistruktuuri eesmärgi, mis ei ohusta äriühingu jätkusuutlikkust. Võõrkapitali kaasamisel (nt taristuprojektide teostamiseks) tuleb kaaluda ka riigi osalusega äriühingute võlakirjade emiteerimise ja börsil noteerimise võimalust. Riigi osalemisel toimuv Eesti kapitalituru teadlik ja terviklik arendamine avardab nii riigi osalusega äriühingute kui ka teiste kohalike ettevõtjate finantseerimisallikate valikut ja loob oluliselt paremad investeerimisvõimalused nii eraisikutele kui ka kohalikele ning rahvusvahelistele investeerimis- ja pensionifondidele.

Dividenditootluse eesmärk on riigieelarve seisukohalt oluline, kuid lisaks äriühingu kasumi teenimise võimele arvestab riik äriühingu rahavoogude ja kavandatava kapitalivajadusega (eesmärkide ja pikaajaliste finantsprognosidega), tagades äriühingu investeerimisvõime ja jätkusuutlikkuse. Samas on dividendipoliitika ka optimaalse kapitalistruktuuri saavutamise tööriist.

Konkreetsed, kohased, ambitsioonikad ja selgelt formuleeritud eesmärgid on hiljem aluseks arengukavades ja omaniku ootustes määratletud eesmärkide saavutamise hindamisele. Omaniku ootused avalikustatakse ning selles sisalduvad valdkondlikud eesmärgid kuuluvad regulaarsele uuendamisele vähemalt kord kolme aasta jooksul, et eesmärke ajakohastada ja hinnata nende jätkuvat adekvaatsust. Finantseesmärkide uuendamine on seotud riigi osaluste valitsemise koondaruande koostamise tsükliga.

Omaniku ootused on ka oluliseks sisendiks äriühingu juhtimise korraldamisel, sest omaniku poolt kehtestatud eesmärkidest lähtudes määratleb Nimetamiskomitee äriühingu nõukogus vajalikud kompetentsid ning teeb osaluse valitsejale ettepaneku nõukogu liikmete valimiseks.

Strateegia, tegevusplaan ja eelarve

Omaniku ootustes sisalduvatel eesmärkidest lähtuvalt ning äririskide ja -võimalustega arvestades kinnitab nõukogu äriühingule eesmärkide saavutamiseks pikaajalise strateegia. Strateegia alusel kehtestab nõukogu äriühingu juhatusele pika- ja lühiajalised tegevuseesmärgid, millest juhatuse äriühingu tegevuse planeerimisel lähtub.

Strateegia ja eesmärkide alusel töötab juhatuse väljategevusplaan ja eelarve äriühingu kõikide tulude ja kulude ning investeeringute kohta. Lähtudes tegevuste planeerimise tavapärasest tsüklist koostab juhatuse ja kinnitab nõukogu äriühingu järgmise majandusaasta tegevusplaan ja eelarve aegsasti enne jooksva majandusaasta lõppu. Eelarve täitmisest annab juhatuse nõukogule ülevaate regulaarselt, mitte harvem kui kord kvartalis.

Riigi ressursside optimaalse kasutamise planeerimiseks koostavad ja esitavad riigi osalusega äriühingud kord aastas osalust valitseva ministri vahendusel Rahandusministeeriumile finantsplaanid jooksva ja nelja järgneva majandusaasta kohta. Finantsplaanid on vajalikud äriühingute strateegiate ja riigieelarve strateegia omavaheliseks sünkroniseerimiseks.

Omaniku ootuste täitmise hindamine

Osaluse valitsejad annavad igal aastal pärast majandusaasta lõppu hinnangu äriühingute möödunud aasta majandustegevusele ning omaniku ootustega määratletud tegevus- ja finantseesmärkide saavutamisele.

Hinnangu andmisel veendub osaluse valitseja muuhulgas, et:

- Äriühingul on olemas ajakohased omaniku ootused ja strateegilised eesmärgid;
- Äriühingu tegevus ja dokumentatsioon (sh põhikiri) vastab kehtivatele seadustele;
- Äriühing ja osaluse valitseja avalikustavad teavet tähtaegselt ja nõutavas mahus;
- Äriühingus on kehtestatud vajalikud siseregulatsioonid ja toimib sisekontroll;
- Äriühingu andmed Äriregistris on ajakohased ning kõik nõutavad dokumendid esitatud.

Hinnangud avaldatakse osaluse valitseja veebilehel ning Rahandusministeerium kasutab neid omakorda koondaruande koostamiseks ja Vabariigi Valitsusele äriühingute tegevuse tulemuslikkusest ning osaluste säilitamise vajalikkusest ja eesmärkidest ülevaate andmiseks.

ROLLID JA JUHTIMISTASANDID

Riik tegutseb äriühingute teadliku, aktiivse ja vastutustundliku omanikuna, tagades kõigil juhtimistasanditel läbipaistva, professionaalse ja efektiivse ühingujuhtimise.

Riigi osalusega äriühingute juhtimisel lähtutakse äriseadustikust ja muudest kehtivatest õigusaktidest ning riigi osalusega äriühingud ei erine oma juriidiliselt vormilt ega neile antud õigustelt erasektori sama valdkonna äriühingutest. Näiteks ei ole riigi osalusega äriühingud riigihangetel eelistatud seisuses ning ka riigihangete seaduses sätestatud erivõimaluste (nt sisetehingu reegli) kasutamisel välditakse põhjendamatu eelise loomist. Otselepingu alusel ostetakse riigi osalusega äriühingult (kelle valdav osa tulust tuleb riigi tellimustest) teenust või toodet vaid olukorras, kus turg ei toimi ehk mingi avalikes huvides olulise/kriitilise toote või teenuse puhul puudub arvestatav nõudlus ja pakkumine või

eksisteerib mõni spetsiifiline valdkondlik eesmärk. Riigi kui omaniku erisoovid ja -eesmärgid seatakse ühinguõiguslike meetmetega ja läbipaistval moel.

Riigi osalemisel äriühingutes eristatakse omaniku tasandil kolme erinevat rolli – Vabariigi Valitsus, osalust valitsev ministeerium ja koordineeriv üksus – ning äriühingus kolme juhtimistasandit – üldkoosolek (riigi äriühingu puhul osaluse valitsejat esindav minister üldkoosoleku rollis), nõukogu ja juhatus.

Vabariigi Valitsus

Vabariigi Valitsus määrab igas riigi osalusega äriühingus riigi osaluse valitseja, lähtudes riigi eesmärkide saavutamise tagamiseks otsustamisel põhimõttest, et osaluse valitsemine korraldatakse eelkõige valdkonnapädevuse alusel, kui riigi rollikonflikte suudetakse ministeeriumisiselt tõhusalt vältida.

Osaluse valitsejate koordineeritud tegevuse eesmärgil on teatud oluliste otsuste tegemiseks (üldkoosolekul hääletamiseks) osaluse valitsejal vaja Vabariigi Valitsuse eelnevat volitust, et tagada erinevate valdkondade prioriteete ning fiskaalmõjusid arvestavate läbipaistvate ja kaalutletud otsuste tegemine. Sellisteks otsusteks on äriühingute asutamine ja lõpetamine, ühinemine, jagunemine ja ümberkujundamine, vahetusvõlakirjade emiteerimine ning aktsia- või osakapitali suurendamine ja vähendamine, mitterahaliste sissemaksete tegemine, omanike vahelise lepingu sõlmimine ja dividendi maksmine. Need otsused peavad olema kooskõlas nii üldise osaluspoliitikaga kui valdkonnapoliitika eesmärkidega ning nende otsuste eelnõud tuleb eelnevalt kooskõlastada Rahandusministeeriumiga.

Äriühingu aktsia- või osakapitali suurendamine ja vähendamine peavad olema põhjendatud ning otsustamisel võetakse arvesse äriühingu strateegilisi eesmärke, kapitali hinda ja kapitalivajadust, sh hinnatakse kapitalistruktuuri, kavandatavaid rahavoogusid ning praegust ja oodatavat kasumlikkust. Enne omakapitali suurendamist kaalutakse alternatiivseid võimalusi, nt võõrkapitali kaasamist, eriti juhul, kui omakapitali tegelik osakaal ületab optimaalset osakaalu.

Riigi eesmärgiks omakapitali suurendamisel on erainvestorina käitumine ning riigiabi reeglitega arvestamine, korraldades muudatused kapitalis läbipaistvalt ning kajastades need adekvaatselt äriühingu finantsaruandluses ja avalikus kommunikatsioonis.

Majandusaasta puhaskasumi jaotamine ja dividendi maksmine otsustatakse äriühingu korralisel üldkoosolekul koos majandusaasta aruande kinnitamisega, kuid osaluse valitseja peab otsustamisel lähtuma Vabariigi Valitsuse korraldusega kinnitatud dividendisummast. Dividendisummade kinnitamise ettepaneku teeb Valitsusele rahandusminister osaluse valitseja kaalutletud ettepaneku alusel.

Osaluse valitseja

Osaluse valitseja tagab äriseadustiku ja muude õigusaktidega äriühingu aktsionärile või osanikule pandud õiguste ja kohustuste täitmise, määratleb riiklikest arengukavadest ja muudest dokumentidest tulenevalt äriühingule omaniku ootused, avalikustab need ning kontrollib ja hindab nende saavutamist. Börsil noteeritud äriühingute valitsemine nõuab täiendavate reeglite olemasolu tõttu erilist hoolikust.

Vabariigi Valitsus määrab igas riigi osalusega äriühingus osaluse valitsejaks ministeeriumi, arvestades ministeeriumi pädevust ja sobivust osaluse valitseja õiguste ja kohustuste parimaks teostamiseks ning eesmärki vältida huvide konflikti riigi erinevate ülesannete vahel. Osaluse valitseja võib olla samaaegselt ka valdkondliku poliitika elluviija või järelevalve teostaja, kuna valdkonna poliitikat kujundav ministeerium on oma valdkonna äriühingute osaluste valitsejana üldjuhul kõige pädevam

valdkondlikke eesmärke seadma ja nende saavutamist hindama. Sel juhul tuleb aga huvide konflikti vältimiseks ministeeriumi sisese funktsionaalse tööjaotusega eraldada selgepiirilisel üksteisest riigi omanikufunktsioonide ja riigi teiste ülesannete täitmine, mis võivad riigi osalusega äriühingule mõju avaldada, eelkõige tururegulaatori roll. See on vajalik võrdsete tingimuste loomiseks riigi osalusega ja erasektori äriühingute vahel ehk konkurentsiolekorra moonutamise vältimiseks. Samuti eraldatakse valdkonnapoliitika kujundamine ja omanikufunktsioonide täitmine – vastasel juhul võib ka siin tekkida huvide konflikt. Äriühingu omanikufunktsioonide täitmisel välditakse sisuliste ja näilike huvide konfliktide ärahoidmiseks ka olukordi, kus omaniku rolli täidab asutus, kes on äriühingu peamiseks kliendiks või tarnijaks. Rollide selgepiiriline eraldamine aitab kaasa rollide selgusele, soodustab keskendumist ühele funktsioonile ning suurendab riigi tegevuse (sh eesmärkide seadmise ja tulemuste hindamise) läbipaistvust.

Vähemusosaluse valitsejaks määratakse alati Rahandusministeerium, kuna vähemusosalus ei anna äriühingu strateegia suunamist võimaldavat positsiooni, mistõttu tuleb ka strateegilistel kaalutlustel omatavat vähemusosalust käsitleda finantsinvesteeringuna (äriühingus osalemisena tulu teenimise eesmärgil).

Osaluse valitseja esindab äriühingus riiki kui omanikku ehk osaleb aktiivselt aktsionäride või osanike üldkoosolekul ning riigi ainuomandis oleva äriühingu puhul võtab vastu ainuaktsionäri või ainuosaniku otsuseid. Kui riigi osalusega äriühingul on mitu omanikku, ei taotle osaluse valitseja endale eriõigusi, vaid tagab kaasomanike võrdse partnerluse ja viibimise ühtses infoväljas ning hoidub kaasomanike huvide kahjustamisest.

Osaluse valitseja eesmärgiks on riigi osalusega äriühingu professionaalse juhtimise korraldamine viisil, mis tagab äriühingule seatud (sh avalikest huvidest lähtuvate) eesmärkide täitmise, tegevuse jätkusuutlikkuse ja väärtuse pikaajalise kasvu. See tähendab muuhulgas heal tasemel ühingujuhtimist, efektiivsust, kasumlikkust ja arengu rahastamist. Sel juhul panustab äriühing maksimaalselt avalike eesmärkide saavutamisse, riigi majanduskasvu ja konkurentsivõimesse.

Aktiivse ja professionaalse omaniku rolli juurde kuulub riigi osaluse jätkuva omamise vajalikkuse ning omaniku ootuste ja eesmärkide ajakohasuse perioodiline hindamine. Osaluse valitseja tagab äriühingus osalemisel äriseadustiku, riigivaraseaduse ja muude õigusaktidega äriühingu aktsionäride või osanikule pandud õiguste ja kohustuste täitmise, määratleb riiklikest arengukavadest ja muudest dokumentidest tulenevalt äriühingu strateegilised eesmärgid ning kontrollib ja hindab nende saavutamist. Osaluse valitseja väldib sekkumist äriühingu igapäevajuhtimisse teistel tasanditel, võimaldades nõukogule ja juhatusele iseseisvuse ja vastutuse omaniku ootustega seatud eesmärkide saavutamiseks.

Koordineeriv üksus

Koordineeriva üksuse rolliks on eelkõige riigi osaluspoliitika elluviimise koordineerimine ja osaluste valitsemise ning äriühingute juhtimis- ja aruandlusvaliteedi tõstmine. Lisaks esindab üksus riigi osalusega äriühingutes finantsinvestori vaadet ja aitab kehtestada finantseesmärke.

Riigil on palju erinevaid funktsioone ja eesmärke, mis võivad teatud hetkedel olla omavahel vastuolus. Selleks, et tagada funktsioonide täitmine ja eesmärkide saavutamine parimal võimalikul moel, kasutab riik osaluspoliitika rakendamisel nn koordineerivat üksust, mis aitab tõhusamalt osalusi valitseda ning vältida osaluse valitseja rollikonflikte valdkonnapoliitika kujundaja ning järelevalve teostaja rollidega.

Koordineerivat rolli täidab Rahandusministeeriumi riigivara osakonna osaluspoliitika üksus, mis koosneb osaluspoliitika valdkonna ekspertidest ning tagab nii finants-, järelevalve-, õigus- kui juhtimisalase kompetentsi olemasolu. Üksuse rolliks on muuhulgas riigi osaluspoliitika väljatöötamine ja elluviimise koordineerimine, osaluste valitsemise ning äriühingute juhtimis- ja aruandlusvaliteedi tõstmine, osaluse valitsejate ja Vabariigi Valitsuse nõustamine, nõukogu liikmete valikuprotsessi toetamine ning riigi osalusega äriühingutes n.ö. finantsinvestori vaate esindamine. Üksus aitab kehtestada äriühingutele finantseesmärke, tõhustada finantstulemuste järelevalvet ja kontrollida finantseesmärkide saavutamist ning selle üheks tulemuseks on tasakaalustatud ja ennustatav dividendipoliitika. Valdkondlike tegevuseesmärkide seadmise pädevus on eelkõige osalust valitseval ministeeriumil, kes vajadusel teeb selleks koostööd äriühingu tegevusvaldkonna eest vastutava ministeeriumiga. Koordineeriva üksusega kooskõlastatakse eelnevalt kõik riigi osalusega äriühinguid puudutavad Vabariigi Valitsuse otsuse eelnõud.

Üksuse ülesanne on vältida põhjendamatut sekkumist riigi osalusega äriühingute igapäevatoösse, kuid tagada samas aktiivse omaniku rolliga kaasas käiv piisav eesmärkide seadmine, järelevalve ja omaniku põhiõiguste teostamine nii äriühingu ainuomanikuna, enamusomanikuna kui ka vähemusomanikuna. Üksuse poolt teostatav järelevalve tugineb eelkõige avalikule kvartaliaruandlusele, kuid vajadusel peab riik omama ka detailsemat informatsiooni, nt läbi ligipääsu riigi ainuomandis olevate äriühingute nõukogu materjalidele, kahjustamata samas nõukogu tegevuse sõltumatust. Äriühingute tegevuse tulemuslikkuse hindamiseks võrreldakse riigi osalusega äriühingute tegevusnäitajaid erasektori sama valdkonna äriühingutega – eelkõige tootlikkuse ja ressursikasutuse efektiivsuse osas. Koordineeriv üksus jälgib ja hindab omaniku ootustega määratletud eesmärkide täitmist äriühingute poolt ning kui riigi osalusega äriühing ei suuda omaniku poolt kehtestatud ootusi järjepidevalt täita, võib koordineeriv üksus teha ühingute paremaks juhtimiseks omapoolseid ettepanekuid muuhulgas osaluse valitsejatele ja Vabariigi Valitsusele.

Koordineeriva üksuse eesmärgiks on ka riigi osalusega äriühingute professionaalsele juhtimisele kaasa aitamine, et tagada juhtide valik kogemuse ja kompetentside alusel ning nende tasustamise läbipaistvus, tulemuspõhisus ja konkurentsivõimelisus. Selleks toetab koordineeriv üksus nõukogu liikmete Nimetamiskomitee tegevust ning osaleb äriühingute nõukogu liikmete enesehindamise läbiviimisel, tulemuste analüüsimisel ja järelduste tegemisel.

Osaluspoliitika elluviimise tulemustest ning riigi kui omaniku eesmärkide saavutamisest annab koordineeriv üksus Vabariigi Valitsusele aru kord aastas osaluste valitsemise koondaruandes. Ühtlasi teeb koordineeriv üksus vajadusel ettepanekuid riigi huvide paremaks järgimiseks äriühingutes ning annab omapoolse hinnangu osaluste jätkuva omamise või võõrandamise otstarbekuse kohta lähtuvalt riigi eesmärkidest. Lisaks määratleb koordineeriv üksus äriühinguile omakapitali hinna ning optimaalse kapitalistruktuuri, millest äriühingud peavad finantsplaanide ja eelarvete koostamisel lähtuma.

Riigi osaluste valitsemise koondaruanne esitatakse pärast Vabariigi Valitsuse poolset arutelu teadmiseks nii Riigikogule kui ka Riigikontrollile, et anda ülevaade osalustega toimunust, ning avalikustatakse samaaegselt ka Rahandusministeeriumi veebilehel.

Nõukogu

Riigi osalusega äriühingute nõukogud omavad piisavaid volitusi, kompetentse ja objektiivsust äriühingu strateegilise juhtimise ning juhatuse tegevuse üle järelevalve teostamiseks. Nõukogu liikmed käituvad eetilisel ja heas usus ning vastutavad oma otsuste eest.

Nimetamiskomitee roll

Äriühingute professionaalse juhtimise alustalaks on pädev ja mitmekülgsete kompetentsidega nõukogu, kus on esindatud nii avaliku kui erasektori kogemus. Selle saavutamise eelduseks on suure juhtimiskogemusega ekspertidest moodustatud Nimetamiskomitee loomine. Nimetamiskomitee liikmed omavad pikaajalist tippjuhtimise kogemust, on laitmatu renomeega ega oma huvide konflikte riigi osalusega äriühingutega, mis võimaldab neil erapooletult hinnata nõukogu liikmekandidaatide pädevust.

Lisaks erasektori esindajatele kuuluvad Nimetamiskomiteesse ametikohajärgsete liikmetena ka Rahandusministeeriumi kui riigivara valitsemise valdkonna eest vastutava ministeeriumi kantsler ning parasjagu käsitletavas äriühingus riigi osalust valitseva ministeeriumi kantsler (roteeruva liikmena) või töökorralduslike teemade aruteludel Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi kui suurima osalusi valitseva ministeeriumi kantsler.

Nimetamiskomitee ülesandeks on nõukogu liikmekandidaatide sobivuse hindamine ning osaluse valitsejale ettepanekute tegemine nõukogu liikmete valimiseks ja tagasikutsumiseks ning nõukogu koosseisu suuruse ja nõukogu liikmetele makstava tasu suuruse määramiseks. Nimetamiskomitee liikmete volituste pikkus on kolm aastat ning komitee esimees valitakse erasektori esindajate hulgast.

Nõukogu komplekteerimise põhimõtted

Nõukogu koosseisude komplekteerimisel on Nimetamiskomitee peamiseks eesmärgiks äriühingu omaniku ootuste täitmiseks vajalike kompetentside olemasolu kindlustamine ning meeskonna koostöövõime tagamine. Iga äriühingu puhul kaardistatakse äriühingu omaniku ootustest, tegevusvaldkonnast, strateegiast, arengufaasist, hetkeolukorrast ja tulevikuplaanidest tulenevalt nõukogus vajalikud kompetentsid, milleks on reeglina (rahvusvaheline) üldjuhtimine, äriarendus, rahandus, õiguse ning ärivaldkonna kompetents. Valdkonnakompetentsi kaasamine on eriti oluline kiires arengufaasis olevate ja muutuv asikeskkonnas tegutsevate äriühingute nõukogudes.

Kompetentsipõhise lähenemise kõrval peab Nimetamiskomitee püüdma tagada ka nõukogu toimimise ühtse meeskonnana. Olulised on ka soov pühenduda, ajalise ressursi olemasolu, laitmatu maine, kõrged eetilised väärtushinnangud ja võime seista äriühingu strateegiliste huvide eest.

Nõukogu peab korraldama äriühingu juhtimist vastavalt osaluse valitseja poolt määratletud omaniku ootustele ning olema võrdväärseks partneriks juhatustele, seetõttu on oluline kaasata nõukogudesse kogunud ja tunnustatud juhte ning praktikuid ja eksperte ettevõtlussektorist. Nii tiheneb avaliku ja erasektori koostöö riigi majanduse arendamisel, kuid samas tuleb jälgida, et nõukogu liikmete hulka ei valita konkurendi ega peamise kliendi või tarnija esindajat ning välditakse nii sisulisi kui ka näilikke huvide konflikte.

Eesmärgiga tagada nii erasektori kui avaliku sektori kogemuse tasakaalustatus, kaasatakse nõukogudesse ka avaliku sektori kogemusega isikuid, kuid üldjuhul ei ületa ametnike osakaal nõukogu liikmete hulgas 50% ning neid ei valita nõukogu juhtideks. Ka ametnike puhul toimub valik lähtuvalt kompetentside olemasolust ja huvide konfliktide puudumisest. Nõukogudesse ei valita ametnikke, kes vahetult osalevad konkreetset äriühingut puudutavate järelevalveliste otsuste tegemises.

Oma põhitegevusest tulenevate rollikonfliktide vältimiseks ei valita nõukogudesse ministreid, Riigikogu liikmeid ega Riigikogusse kuuluvate erakondade juhtpoliitikuid, Nimetamiskomitee liikmeid, ministeeriumide kantslereid ega kõrgeid avalikke ülesandeid täitvaid isikuid.

Koostöös Rahandusministeeriumiga viib Nimetamiskomitee riigi osalusega äriühingute nõukogudes iga aasta alguses läbi enesehindamise, et selgitada välja nõukogu liikmete hinnang nõukogu töövõimele, Nimetamiskomitee tegevuse tulemuslikkusele ja muudatusettepanekute tegemise vajalikkusele

Nõukogu koosseisu suurus ja ametiaja pikkus

Nõukogu liikmete arv on piisavalt suur, et tagada meeskonna töövõime ja mitmekülsus, kuid samas piisavalt väike, et tagada efektiivne töökorraldus.

Üldjuhul kuulub nõukogusse 4-6 liiget, kuid lähtudes äriühingu arengufaasist ja tegevusmahtudest võib nõukogu koosneda ka kolmest või seitsmest ja enamast liikmest. Nõukogu esimees valitakse lähtuvalt Nimetamiskomitee poolt nõukogu koosseisu ettepaneku tegemisel antud soovituselt.

Nõukogu liikmete volituste pikkus on enamasti kolm aastat, mis tekitab vajaduse liikmete panuse sagedasemaks hindamiseks ning loob võimaluse suuremaks paindlikkuseks muudatuste tegemisel. Mõjuva põhjuse puudumisel hoidutakse nõukogu liikmete ennetähtaegsest tagasikutsumisest. Üldjuhul ei valita nõukogu liikmeid ametisse rohkem kui kaheks järjestikuseks ametiajaks.

Reeglina ei tee Nimetamiskomitee ettepanekut ühe isiku valimiseks enama kui kahe äriühingu nõukogusse, kuid juhtimispraktikate täiustamiseks rakendatakse võimalusel rotatsiooni põhimõtet. Kui nõukogu liige on (nt pärast kahe ametiaja möödumist) jätkuvalt sobiv ja valmis panustama nõukogu liikmena, tehakse osaluse valitsejale ettepanek tema valimiseks mõne teise äriühingu nõukogusse.

Nõukogu liikme roll

Nõukogu kõige olulisem ülesanne on äriühingule kompetentsidelt ja isikuomadustelt sobiva juhatuse komplekteerimine, juhatuse tegevuse eesmärgistamine ning järelevalve. Nõukogu vastutab selle eest, et riigi osalusega äriühingut juhitakse eeskujulikult kooskõlas seaduste, põhikirja, omaniku ootuste ja riigi osaluspoliitika põhimõtetega. Nõukogu kinnitab omaniku ootustest lähtudes koostatud äriühingu strateegia ja eesmärgid ning hindab regulaarselt juhatuse tegevust strateegia elluviimisel. Lisaks jälgib nõukogu ka strateegia ajakohasust ning teeb vajadusel selles muudatusi. Samuti hindab nõukogu äriühingu finantsseisundit, riskijuhtimise ja sisekontrollisüsteemi, tegevuse õiguspärasust ning ka seda, kas ühingut puudutav oluline teave on nõukogule ja vajadusel avalikkusele nõuetekohaselt teatavaks tehtud.

Nõukogu liikmed käituvad professionaalselt ning seisavad äriühingu huvide eest, olenemata sellest, kas äriühingul on üks või mitu omanikku või millise omaniku ettepanekul on nõukogu liige valitud. Nõukogu liikmed ei sekku äriühingu igapäevategevusse ja on äriühingu juhatusest sõltumatud, nad ei saa äriühingult muid tasusid peale nõukogu ja nõukogu organi liikme tasu ega täida äriühingus muid rolle peale nõukogu liikme ja nõukogu organi liikme rolli. Nõukogu esimees ei täida ka nõukogu organi esimehe rolli vältimaks juhtimiskontrolli liigset kontsentratsiooni.

Vastutus organisatsiooni juhtimise eest hõlmab muuhulgas sisekontrolli, riskijuhtimise ja vastavuskontrollide toimimise tagamist. Selleks on vajalik sisekordade kehtestamine ning järelevalve- ja vastavusprotsesside kaardistamine. Suuremates ja keerukamates äriühingutes on nõutav siseaudiitori ametikoha moodustamine või vastava teenuse sisse ostmine ning auditikomitee moodustamine.

Nõukogu esimehe roll

Riigi enamusotsustusõigusega äriühingutes on nõukogu esimehel oluline koordineeriv roll, mis tähendab regulaarset suhtlust omaniku esindajaga ning vajadusel nõukogu oluliste otsuste ja omaniku ootuste omavahelise kooskõla valideerimist. Nõukogu esimehe ja omaniku esindaja dialoogi käigus

jälgitakse perioodiliselt omaniku ootuste täitmist – eesmärged, rakendatud meetmeid ja saavutatud tulemusi. Korralisel üldkoosolekul annab nõukogu esimees ülevaate üldkoosoleku varasemate otsuste täitmisest, sh omaniku ootustega määratletud tegevus- ja finantseesmärkide täitmisest.

Nõukogu liikmete tasustamine

Erinevate valdkondade ekspertide kaasamiseks äriühingute nõukogudesse on nõukogu liikmetele makstav tasu motiveeriv ja konkurentsivõimeline, kuid ei ületa turutingimusi.

Nõukogu liikmetele makstava tasu suuruse määrab üldkoosolek Nimetamiskomitee ettepaneku alusel. Tasu peab olema pädevate ekspertide kaasamiseks motiveeriv ning sisulise panustamise tagamiseks loogilises seoses juhatuse liikmete motivatsioonimehhanismiga. Üldjuhul on nõukogu esimehele makstava tasu suuruse orientiiriks viiendik ja nõukogu liikmele makstava tasu suuruse orientiiriks kümnendik juhatuse esimehe ametipalgast, kuid vältida tuleb tasude omavahelisest seosest tulenevat automaatset muutust. Tasustamisel arvestatakse ka äriühingu ärimahtudega ja tegevuskeskkonna keerukusega (võrdlusbaasiks on teised riigi osalusega äriühingud).

Nõukogu organite (nt auditikomitee) töös osalevatele nõukogu liikmetele makstava tasu suuruse otsustab üldkoosolek lähtudes nõukogu liikme põhitasu suurusest ja rahandusministri määrusega kehtestatavatest piirangutest. Nõukogu liikmetele tulemustasu ega lahkumishüvitist ei maksta.

Kõigi nõukogu liikmete tasustamine toimub samade põhimõtete alusel, kuna erikohtlemine ei ole põhjendatud olukorras, kus nõukogu liikmete vastutus on solidaarne.

Juhatus

Juhatusesse koosseis ja ametiaeg

Juhatusesse liikmete arv on piisavalt suur, et tagada meeskonna tööväime ja mitmekülsus, kuid samas piisavalt väike, et tagada efektiivne töökorraldus.

Juhatusesse liikmete valimine on nõukogu ainupädevus ja osaluse valitseja sellesse protsessi ei sekku. Üldjuhul kuulub juhatusesse 2-3 liiget ning juhatuse liikme ametiaeg on kuni 5 aastat. Juhatusesse koosseisu suuruse otsustab nõukogu eelkõige lähtuvalt äriühingu strateegiast, arengufaasist, ärimahtudest ja vajadusest tagada äriühingu igapäevase juhtimise jätkusuutlikkus. Kui äriühingu juhatuses on mitu liiget, siis välditakse nende ametiaegade samaaegset lõppemist. Tegevuste jätkuvuse ja juhtimise üleandmise sujuvuse kindlustamiseks ei toimu juhatuse liikmete vahetumine korraga ning võimalusel tagatakse ametiaegade kattumine vähemalt ühe aasta ulatuses.

Juhatusesse liikme ametiaja lõppemisel korraldatakse üldjuhul avalik konkurss või kasutatakse sihtotsingu meetodit, et leida sobiv ja vajalike kompetentsidega juhatuse liige. Kui juhatuse liikme lepingut otsustatakse avaliku konkursi korraldamise või sihtotsingu läbiviimise asemel pikendada, siis mõjuva põhjuse puudumisel püütakse vältida olukorda, kus juhatuse liige on ametis üle kolme ametiaja.

Nõukogu peab regulaarselt hindama äriühingu hetkeolukorrast ja arenguplaanidest tulenevaid vajadusi juhtimise korraldamisel ning muuhulgas hindama juhatuse liikmete sisulist sobivust ja vastavust tuvastatud kompetentsivajadustele. Pikaajalise juhatuse liikme korral on vaja täiendavalt kaaluda, kas muudatuste tegemine juhatuses võib olla vajalik värske pilgu ja uute ideede toomiseks või juhtide kinnistumisest tuleneva riskide (korruptsioonirisk, rutiinsed käitumismustrid) akumulatsioonide vältimiseks.

Juhatuse liikme roll

Juhatuse peamine ülesanne on äriühingu igapäevane juhtimine, kompetentsidelt ja isikuomadustelt sobiva töötajaskonna komplekteerimine, nende tegevuse eesmärgistamine ning järelevalve. Juhatus viib ellu äriühingu strateegiat ning juhib äriühingut kooskõlas seaduste, põhikirja, omaniku ootuste ja riigi osaluspoliitika põhimõtetega.

Juhatuse liikmete tasustamine

Juhatuse liikmete tasustamispoliitika on suunatud äriühingu kesk- ja pikaajaliste eesmärkide saavutamisele ning aitab värvata ja motiveerida eesmärkida saavutamiseks sobilikke inimesi.

Juhatuse liikmetele määrab nõukogu tasu, mis on konkurentsivõimeline ja piisav pädevate juhatuse liikmete leidmiseks ja motiveerimiseks, kuid on samas kehtestatud vastutustundliku ja jätkusuutlikuna ega ületa turutingimusi (lähitudes regulaarsete turu-uuringute tulemustest). Nendest põhimõtetest lähtumine ja tasude avalikustamine toetab hea juhtimiskultuuri arengut.

Tasu (kompensatsioonipaketi) hulka kuuluvad kõik juhatuse liikme lepingu alusel makstavad tasud (sh põhitasu, tulemustasu jms) ning juhatuse liikmele võimaldatavad muud hüved. Juhatuse liikmetele ei maksta reeglina äriühingu käibest või kasumist sõltuvaid muutuvtasusid, kuid eesmärkide täitmise ja ületamise eest võib juhatuse liikmele maksta tulemustasu.

Tulemustasu maksmise aluseks on konkreetsed, kohased, ambitsioonikad ja selgelt formuleeritud eesmärgid. Põhjalikult kaalutletud otsus juhatuse tulemustasustamiseks langetatakse pärast aastaaruande heaks kiitmist nõukogu poolt ja juhatusele seatud eesmärkide täitmise hindamist, arvestades iga juhatuse liikme individuaalset panust. Tulemustasu ülempiiriks on juhatuse liikmele eelmise majandusaasta jooksul makstud neljakordne keskmine kuutasu ning see eeldab erakordsete tulemuste saavutamist. Keskmise kuutasu arvutamisel lähtutakse juhatuse liikmele aasta jooksul makstud põhitasust ning ei arvestata tulemustasusid ega muid lisatasusid. Selguse huvides fikseeritakse nõukogu otsuses juhatuse liikmele makstava tulemustasu konkreetne summa. Pikaajalisemate eesmärkide seadmise soodustamiseks võib tulemustasu väljamaksmist ajatada ning luua pikaajalisi motivatsioonisüsteeme.

Juhatuse liikmele ei laiene töölepinguseadusest tulenevad sotsiaalsed garantiid ning nõukogu võib juhatuse liikme igal ajal juhatusest tagasi kutsuda. Kui juhatuse liige kutsutakse ilma mõjuva põhjuseta tagasi nõukogu algatusel enne tema volituste tähtaja möödumist, siis võib juhatuse liikmele maksta lahkumishüvitist, mille suuruse ülempiiriks on juhatuse liikme tagasikutsumise ajal kehtiv kolmekordne kuutasu. Juhatuse liikme lepingu tähtaegsel lõppemisel lahkumishüvitist ei maksta.

Juhatuse liikme lepingu lõppemisel kaalub nõukogu väljateenitud tulemustasu maksmise ja põhjendatud konkurentsikeelu kehtestamise vajadust. Üldjuhul ei ole konkurentsikeeld pikem kui kuus kuud ning selle vältel endisele juhatuse liikmele makstav igakuine tasu ei ületa juhatuse liikme lepingus sätestatud kuutasu suurust.

ÄRIÜHINGU JÄTKUSUUTLIKKUS JA LÄBIPAISTVUS

Riigi osalusega äriühingud tegutsevad läbipaistvalt ning järgivad börsiettevõtetega samaväärseid reegleid teabe avalikustamise, finantsaruandluse ja auditeerimise valdkonnas eesmärgiga tagada tõhus avalik kontroll. Lisaks täidab teabe avalikustamine mainekujunduse ja turunduseesmärki ning aitab kaasa ka teiste eesmärkide saavutamisele.

Riigi eesmärgiks riigi osalusega äriühingute osaluste valitsemisel on omaniku ootustega seotud eesmärkide täitmine, tagades seejuures äriühingute kasumlikkuse ja pikaajalise jätkusuutlikkuse. Äriühingute eesmärkide, tegevuse ja tulemuste avalikustamine suurendab juhtimise läbipaistvust ning kaasab lisaks nõukogu ja omaniku poolt teostatavale järelevalvele ka avaliku kontrolli ja tähelepanu, mis toimib täiendava motivaatorina suurema efektiivsuse saavutamisel.

Kõige kõrgemad ootused kehtivad suurematele äriühingutele, millel on auditikomitee moodustamise kohustus – neile laieneb aruandluse ja jooksva teabe avalikustamise kohustus, mis sarnaneb börsil kehtivate teabe avalikustamise reeglitega. Suuremad riigi osalusega äriühingud on oma läbipaistvuse ning sõnumite selguse ja professionaalsuse poolest kõigile teistele eeskujuks.

Hea ühingujuhtimise tava ja vastutustundlik ühingujuhtimine

Riigi osalusega äriühingute tegevus ja suhted sidusrühmadega on korraldatud vastutustundlikult. Äriühingud minimeerivad oma tegevusega kaasnevat negatiivset majanduslikku, sotsiaalset ja keskkonnamõju.

Riigi osalusega äriühingud rakendavad parimaid juhtimistavasid ja on teistele äriühingutele eeskujuks. Lisaks äriseadustikule ja riigivaraseadusele lähtuvad riigi osalusega äriühingud heast ühingujuhtimise tavast ning kirjeldavad selle järgimist ühingujuhtimise aruandena majandusaasta aruande koosseisus. Riigi ainuomandis olevad äriühingud arvestavad loomulikult oma eripäradega (nt aktsionäride üldkoosoleku korraldamine ühe aktsionäriaga aktsiaseltsi puhul) ning need erisused tuuakse välja ühingujuhtimise aruandes.

Hea ühingujuhtimise tava rakendamine muudab äriühingute juhtimise läbipaistvamaks ning annab juhatusele, nõukogule ja üldkoosolekule käitumisjuhised, mis soodustavad äriühingu huvidest lähtuvat juhtimist ja omaniku eesmärkide saavutamist.

Riigi osalusega äriühingud järgivad vastutustundliku ühingujuhtimise põhimõtteid, mis toetavad majandusliku, sotsiaalse ja keskkonnamõõtmelise loomuliku integreerimist äriühingu igapäevategevusse, juhtimisse ja strateegiasse. Vastutustundliku ettevõtja eesmärgiks on vähendada negatiivset mõju ehk äritegevuse keskkondlikku ja sotsiaalset jalajälge. Vastutustundlik ettevõtja on usaldusväärne tööandja, koostööpartner ja tarnija ning omab nulltolerantsi inimõiguste rikkumiste, korruptsiooni ja altkäemaksu suhtes.

Huvide konfliktide ja subjektiivsete eelistuste vältimiseks võivad riigi osalusega äriühingud toetusi maksta ja annetusi teha üksnes teadus- ja arendustegevuse eesmärgil oma tegevusvaldkonnas, kui see aitab kaasa äriühingu tegevus- ja finantseesmärkide saavutamisele ning põhikiri sisaldab toetuste maksmise korda. Toetuste ja annetuste summaarseks ülempiiriks kalendriaasta jooksul on 0,5 protsenti äriühingu kolme eelneva majandusaasta keskmisest konsolideeritud puhaskasumist. Info makstud toetuste ja tehtud annetuste kohta tuleb avaldada äriühingu veebilehel.

Muudel eesmärkidel ja muudes valdkondades riigi osalusega äriühingud heategevuse ega sponsorlusega ei tegele, sest avaliku sektori tulude ümberjaotamise ning nt spordi, kultuuri ja tervishoiu rahastamine vahendiks on riigieelarve, mis lähtub valitsuse prioriteetidest. Sponsorluse võimaldamisel annaks riik aga riigieelarveliste toetuste otsustaja ja maksja rolli riigi osalusega äriühingutele.

Finantsaruandluse ja muu teabe avalikustamine

Finantsaruandluse avalikustamise kohustus loob võimaluse regulaarse ülevaate saamiseks äriühingute tegevusest, ohtudest ja võimalustest ning finants- ja tegevuseesmärkide saavutamise hetkeseisust.

Riigi osalusega äriühingud avalikustavad oma veebilehel kvartaalsed vahearuanded, üldkoosoleku poolt kinnitatud majandusaasta aruande ning nõukogu tegevuse ülevaate. Vähemalt aastaaruandes antakse muuhulgas ülevaade äriühingu tegevust mõjutanud olulistest asjaoludest, muudatustest ärimudelid, strateegias, organisatsioonis ja turuolukorras, riskidest ja riskijuhtimisest ning äriühingule seatud tegevus- ja finantseesmärkide saavutamisest.

Lisaks finantsaruandlusele avalikustavad äriühingud oma veebilehel olulise juhtimist ja juhtimisstruktuuri puudutava teabe, sh juhatuse ja nõukogu liikmete nimed ja neile määratud tasud, üldkoosoleku otsused ja muu olulise teabe. Kõik perioodiliselt avalikustatavad dokumendid avalikustatakse lihtsalt leitavana ning teavet hoitakse kättesaadavana vähemalt viie aasta jooksul.

Koos majandusaasta aruandega avalikustatakse ühingujuhtimise aruanne ning kirjeldatakse vastutustundliku ja jätkusuutliku ühingujuhtimise põhimõtete rakendamist (keskkonnahoid, sidusrühmad, töötingimused, ressursikasutus, ärieetika, rahapesu ja korruptsiooni vältimine, maksukäitumine jpm). Nendele valdkondadele tuleb nõukogus tähelepanu pöörata, vastavaid riske juhtida ja aruandluse abil järelevalvet teostada.

Sisekontrollisüsteem

Riigi osalusega äriühingutes peab toimima sisekontrollisüsteem ning suuremates äriühingutes moodustatakse selleks otstarbeks siseaudiitori ametikoht või ostetakse vastavat teenust sisse. Sisekontrollisüsteemi eesmärgiks on tagada majanduslikult otstarbekas, õigusaktidele ja sisekorrale vastav, eetiline ja korruptsiooni ennetav tegevus.

Suurematel äriühingutel on kohustus moodustada ka auditikomitee, mille ülesandeks on nõukogu toetamine eelkõige järelevalveliste funktsioonide täitmisel. Järelevalvefunktsiooni sõltumatusel ning ennetustegevusele tuleb ka nõukogudes piisavalt tähelepanu pöörata.

Audiitori valimine ja rotatsioon

Finantsaruandluse usaldusväärsuse ja läbipaistvuse tagamiseks on riigi osalusega äriühingute raamatupidamise aastaaruannete auditeerimine kohustuslik. Audiitori valib äriühingule ühekordse audiitorkontrolli tegemiseks või teatud tähtjaks üldkoosolek, lähtudes juhatuse või auditikomitee poolt tehtud ja nõukogu poolt heaks kiidetud ettepanekust. Ettepaneku aluseks on hanketulemused või hinnapakkumuste küsimise tulemusel laekunud pakkumused. Audiitor peab omama kutsepädevust ning varasemat sarnase suurusega äriühingute ja avaliku sektori äriühingute auditeerimise kogemust.

Üldjuhul tagatakse riigi osalusega äriühingutes audiitori rotatsiooni põhimõtte järgimine ning audiitoriks ei valita vandeaudiitorit, kes on auditeerinud äriühingut eelmisel viiel järjestikusel majandusaastal. Soovitav on vahetada ka audiitorbürood. Auditikomitee moodustamise kohustusega suurematel äriühingutel on audiitori rotatsiooni põhimõtte järgimine kohustuslik.

Eesmärgiga tagada omanikule võimalus audiitoriga regulaarselt kohtuda ning finantsaruannete auditeerimise kohta lisainfot saada, osaleb audiitor üldjuhul riigi osalusega äriühingute majandusaasta aruande kinnitamist käsitlevatel üldkoosolekutel.